

Τ.Ε.Φ.
37

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΛΕΩΣ

Δημήτρης Κρυστάλλης
Α.Μ.:95
Επιβλέπων καθηγητής: Μιχάλης Κονιόρδος



Αθήνα 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	6
1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	7
1.3 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	7
1.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	9
2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	10
2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	11
2.4 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: FRONT OFFICE-ΥΠΟΔΟΧΗ-RECEPTION	16
3.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ	16
3.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	17
3.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ.....	18
3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	20
3.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΟΡΟΙ	21
3.6 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	21
3.7 ΆΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	22
3.8 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	22
3.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ (HOUSEKEEPING).....	23
4.1 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ HOUSEKEEPING	23
4.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.....	24
4.3 Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ HOUSEKEEPING.....	25
4.4 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ ΟΡΟΦΩΝ.....	27
4.5 ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	27
4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ.....	29
5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΥΤΩΝ	29
5.2 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	29
5.2.1 Βασικές εστιατορικές μονάδες.....	30
5.3 ΧΩΡΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ	31
5.4 ΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	33
5.5 ΜΕΣΑ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	34
5.6 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F & B.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΚΟΥΖΙΝΑ.....	38
6.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	38
6.2 ΤΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	39
6.3 ΧΩΡΟΙ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟΥ	39
6.4 ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟΥ	40
6.5 ΤΟ ΕΜΨΥΧΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ	41
6.6 ΑΣΦΑΛΕΙΑ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΠΑΡ.....	43
7.1 ΤΟ ΜΠΑΡ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	43
7.2 ΤΥΠΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΠΑΡ	43
7.3 ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΤΟΥ ΜΠΑΡ	44
7.4 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΜΠΑΡ.....	45
7.5 ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΠΑΡ.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	47
8.1 Το έργο του τμήματος προμηθειών	47
8.2 Προσωπικό του τμήματος προμηθειών	49
8.3 Παραλαβή προϊόντων.....	50
8.3.1 Διαδικασία παραλαβής.....	51
8.4 Απογραφή.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Έλεγχος	53
9.1 Φορείς ελέγχου ξενοδοχειακών μονάδων	53
9.2 Τμήμα διαχειριστικού ελέγχου	53
9.3 Έλεγχος εσοδών δωματίων	54
9.4 Διαχείριση εσοδών τμημάτων εστιατορίου και μπαρ	55
9.5 Έλεγχος τμημάτων F&B.....	55
9.6 Έλεγχος ποσοτήτων και αξίας προμηθειών	56
9.7 Πολιτική του τμήματος.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Τμήμα συντήρησης και τμήμα ασφαλείας	58
10.1 Ιστορία του τμήματος συντήρησης	58
10.2 Ξεείλιξη του τμήματος συντήρησης	58
10.3 Αντικείμενο τμήματος συντήρησης	59
10.4 Τμήμα ασφαλείας.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Λογιστήριο	61
11.1 Εννοιολογική προσέγγιση	61
11.2 Διακρίσεις της λογιστικής	61
11.3 Αποστολή του τμήματος.....	62
11.4 Μισθοδοσία	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : Επικοινωνία	64
12.1 Έννοια και ορισμός	64
12.2 Τα στοιχεία της επικοινωνίας	64
12.3 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων	65
12.4 Προβλήματα επικοινωνίας	66
12.5 Έμποδια στη διαδικασία της επικοινωνίας.....	66
12.6 Συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου	67
Επιλογές	68
Βιβλιογραφία	70

Περίληψη

Η προσέγγιση της δραστηριότητας της οργάνωσης των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, μας δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε τις διάφορες παραμέτρους που συνδέονται με αυτή και να καταγραφούν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αποβεί πιο αποτελεσματική για ένα ξενοδοχείο. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά ένα χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα ξενοδοχεία δεν μπορούν παρά να ακολουθήσουν τις διαδικασίες της οργάνωσης στηριζόμενα στις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία αλλά και στην εξέλιξη των επιστημών. Η οργανωτική δομή, όπως περιγράφεται στην εργασία αυτή, βοηθάει στην κατανόηση από μέρους των εργαζομένων, των καθηκόντων και των ρόλων τους στα πλαίσια μιας επιχείρησης.

Εξετάζονται τα τμήματα του ξενοδοχείου αναλυτικά σε σχέση με την οργάνωση και λειτουργία τους, οι αρμοδιότητές τους, η στελέχωσή τους και γενικότερα η αποστολή τους στην πορεία των εργασιών ενός ξενοδοχείου. Η υπηρεσία υποδοχής, το τμήμα ορόφων, τα επισιτιστικά τμήματα (εστιατόριο, μπαρ, κουζίνα), το τμήμα προμηθειών, το τμήμα συντήρησης και το λογιστήριο αποτελούν τον σκελετό ενός τυπικού ξενοδοχείου πόλεως.

Η μεταξύ τους επικοινωνία και η σημασία της στην αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι το τελευταίο κομμάτι που εξετάζεται σε αυτή τη μελέτη που εκπονείται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας για το τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πειραιά.

Summary

The approach concerning the process of how the different hotel departments are organized, gives us the opportunity to analyze the different parameters connected as well as record the modes to effectively organize a hotel, which is not the main priority, but the means to achieve its main goal as a business. Hotels are bound to follow the process of being organized with the use of the potentialities of technology and the advancement of different sciences. The organizational pattern, which is described in this project, contributes to the staff's fully comprehension of their duties, roles and responsibilities as part of the framework of a business of this kind.

Every department is meticulously inspected and surveyed regarding its organization and function, its staff as well as the responsibilities and the delegated duties since they are all parts of the operational process of a hotel. The front office department, the housekeeping department, the F&B department (restaurant, bar, kitchen), the department of supplies, the maintenance department and the accounting department are all essential parts of the frame of a typical city hotel.

The communication among the aforementioned departments and its significance regarding the efficiency of a hotel business is the final part assayed and presented in this study as a bachelor project for the Tourism Department of TEI Piraeus.

Εισαγωγή

Η οργανωμένη φιλοξενία ατόμων είναι μια αρκετά σύνθετη λειτουργία η οποία απαιτεί άριστη οργάνωση. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν μια πολύ συγκεκριμένη πρόκληση: Να δημιουργήσουν τους κατάλληλους χώρους και να προσφέρουν τις απαραίτητες υπηρεσίες, δημιουργώντας ένα οικείο περιβάλλον για τα άτομα που φιλοξενούν.

Προκειμένου να ανταπεξέλθουν τα ξενοδοχεία στο παραπάνω, απαιτείται άριστη γνώση του αντικειμένου ώστε αφενός κάθε πελάτης να απολαμβάνει την απόλυτη ικανοποίηση και αφετέρου να επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τους ιδιαίτερους αυτούς καιρούς που διανύουμε, τη πολυμορφικότητα του αντικειμένου και το ευπαθές προϊόν της αγοράς, τα ξενοδοχεία πρέπει να προσαρμοστούν ακόμα πιο άμεσα στις ανάγκες της αγοράς και να οργανωθούν με τον καλύτερο τρόπο για να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.

Η τεχνολογία και οι τεχνογνωσία είναι πλέον όπλο στα χέρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και με την βοήθεια της συντονισμένης προσπάθειας και της σωστής οργάνωσης το αποτέλεσμα είναι η ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου και η ικανοποίηση του επισκέπτη.

Το εγχείρημα της σωστής λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν είναι μια απλή υπόθεση όπως φαίνεται. Αρκετές είναι οι δυσκολίες που συναντώνται στην πορεία, οι οποίες όμως εύκολα μπορούν να ξεπεραστούν αν υπάρχουν σωστές οργανωτικές και επικοινωνιακές βάσεις.

Στην παρακάτω εργασία θα γίνει η παρουσίαση των βασικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου πόλεως, πώς αυτά επικοινωνούν μεταξύ τους και τι είδους οργάνωση χρειάζεται έτσι ώστε να παρέχουν στους πελάτες τους άριστη φιλοξενία και απόλυτη εξυπηρέτηση.

Κεφάλαιο 1 : Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

1.1 Ιστορική προσέγγιση

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Από την εποχή του Ξένιου Δία, των αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών “ασύλων” ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών-πολυώροφων μονάδων, των αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος, η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Κι αυτό γιατί η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής – παροχής των υπηρεσιών φιλοξενίας και οργάνωσης των μονάδων παροχής τέτοιων υπηρεσιών απαίτησε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι και επαναστάσεις σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια την ανάπτυξή τους.

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς.

Η πρώτη φάση συνδέεται με την εποχή που ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο. Έτσι, όταν ένας επισκέπτης έφτανε σε κατοικημένη περιοχή, όλοι επιζητούσαν την παρέα του, η οποία έδινε κοινωνική αίγλη. Ταυτόχρονα όμως οι ντόπιοι έπαιρναν από τον ξένο πληροφορίες σχετικά με στρατιωτικά, πολιτιστικά, και τεχνικά θέματα, οι οποίες είχαν σημαντική αξία. Έτσι, στις πολιτισμένες κοινωνίες, ο ξένος ήταν περιζήτητος και οι κάτοικοι της εκάστοτε περιοχής μάχονταν για να τον φιλοξενήσουν.

Με το πέρασμα των χρόνων, περνάμε στην δεύτερη φάση, όπου ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε και η αύξηση της προσφοράς μείωνε την ζήτηση. Όταν οι ξένοι έγιναν πολλοί, μειώθηκε το ενδιαφέρον για αυτούς και ταυτόχρονα οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές από προηγούμενους επισκέπτες. Τότε χρειάστηκε η μεσολάβηση της πολιτείας για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα καταλύματος των ξένων.

Στην τρίτη φάση, όταν πλέον οι ξένοι έγιναν πολλοί σε αριθμό, έπρεπε να πληρώσουν για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν την λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Στις μέρες μας οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Ο τουρισμός αποτελεί κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες που δέχονται τουρισμό, όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες.

1.2 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Νομοθετικά τα ξενοδοχεία ορίζονται ως επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρουν κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Τα ξενοδοχεία ενοικιάζουν καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρούν σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα σχετικά με τις ανάγκες των φιλοξενούμενων.

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως αλυσίδες οι οποίες έχουν υπό τον έλεγχό τους ένα σύνολο ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Σε αυτές τις επιχειρήσεις υπάρχει ένα κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους.

Οι τουριστικές εγκαταστάσεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών – υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά κι ακόμη ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν, τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα μελετήσουμε ένα “τυπικό”, σύμφωνα με τις διακρίσεις του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, ξενοδοχείο Α΄ κατηγορίας που περιλαμβάνει υποδοχή, διοίκηση, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, εστίασης, αναψυχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης (τουλάχιστον δέκα υπνοδωμάτια) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Το εν λόγω ξενοδοχείο που θα μας απασχολήσει στην συνέχεια, είναι αστικό και βρίσκεται, σύμφωνα με την διάκριση τους σε αστικά και παραθεριστικά, μέσα σε πόλη ή οικισμό, στο διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο ή λιμάνι ή σταθμό υπεραστικών λεωφορείων ή σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λπ. Επίσης, είναι συνεχούς λειτουργίας, έχει στεγασμένους χώρους κυκλοφορίας, κλειστούς χώρους εστίασης και υποδοχής, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων και πλήρες εστιατόριο.

1.3 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Σχετικά με την εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ελλάδα, το αίσθημα της φιλοξενίας ήταν εξαιρετικά αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούνταν ιερό πρόσωπο και προστατευόταν από τους θεούς. Οι αρχαίοι Έλληνες δεν λογάριζαν περιποιήσεις και έξοδα σπίτια τους στο υπερώων ήταν ειδικά διαρρυθμισμένα ώστε σε ειδικά δωμάτια, καλούμενα “γυεισιποδίσματα”, να μπορούν να δεχτούν και να φιλοξενήσουν ξένους. Στον ξένο δε, που αναχωρούσε, του προσέφεραν δώρα.

Τα ξενοδοχεία κάνουν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα με την ίδρυση του πρώτου στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία “Ξενοδοχείον του Λονδίνου”, το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους ξένους του νεοσύστατου ελληνικού κράτους και στην συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο Το ξενοδοχείο “Αφθονία”. Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα “Νέον Ξενοδοχείο” ή “Albergo Nuovo” του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική “Μεγάλη Βρετανία στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Τη φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στην

μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το “Ατενέ Παλλάς” απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Νέο Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο “Ακταίων”, το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια¹.

Ορισμένα ξενοδοχεία της αρχής του 20ου αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια, τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Σταδιακά έγιναν πολλά ξενοδοχεία, τα οποία άρχισαν να διαφημίζονται και να λειτουργούν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα με πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες².

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία προηγούμενων εποχών μετατράπηκαν σταδιακά σε ξενοδοχεία ενώ κτίστηκαν και πολλά νέα. Αν και τα ξενοδοχεία στην χώρα μας καταστράφηκαν από τους διάφορους κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές μονάδες που στο σύνολό τους ξεπερνούν τις 8000³.

1.4 Η σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζει οικονομικά και κοινωνικά όλη την χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μιας χώρας, διότι δίχως ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή η διαμονή των τουριστών. Κατά συνέπεια, η ύπαρξη ξενοδοχείων αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας. Η ανάπτυξη εξαρτάται ποσοτικά από τον αριθμό των κλινών της ξενοδοχίας και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους.

Τα ξενοδοχεία απορροφούν μεγάλο μέρος της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και είναι σημαντικοί πελάτες βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας.

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι διασπαρμένες στην επικράτεια, συμβάλλοντας με την λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τέλος, μεγάλη είναι και η συμβολή τους στο πολιτιστικό κομμάτι. Στους ξενοδοχειακούς χώρους διοργανώνονται συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ συναντώνται και επικοινωνούν πολίτες από όλα τα μέρη της γης. Το ξενοδοχειακό γίνεσθαι μπορεί να θεωρηθεί ένα βαρόμετρο του παγκόσμιου πολιτισμού.

¹ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

² Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

³ ο.π.

Κεφάλαιο 2: Οργάνωση της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

2.1 Η διαδικασία της οργάνωσης

Η έννοια της οργάνωσης είναι συνώνυμη με τις έννοιες διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση. Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα, ένα σύστημα. Οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.

Ένα ξενοδοχείο μοιάζει με ένα ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των τμημάτων που των συνθέτουν.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- Στον καθορισμό συγκεκριμένων εργασιών
- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διοικητικό στέλεχος και στην στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό
- Στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων και στον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Στον καθορισμό ενός μηχανισμού ελέγχου της αποτελεσματικότητας σχετικά με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί μία μοναδικότητα. Για το λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας κλπ.

Τα ξενοδοχεία χρειάζονται καινούριες ιδέες για το πως να οργανώνουν τις δραστηριότητές τους σε σχέση με τις σημαντικές αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια. Οι πρόοδοι στην πληροφορική και τις μεταφορές, τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, την πληρέστερη ενημέρωση του καταναλωτή, την ανερχόμενη σημασία της εξυπηρέτησης και πολλές άλλες δυνάμεις

απαιτούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ξαναμελετήσουν το πώς θα οργανώσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό του ξενοδοχείου. Αυτό έχει σαν συνέπεια την μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πείσει τη διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων.

Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο σπάσιμο της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Εύρος και τύπος προσφερόμενων υπηρεσιών
- Τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο κ.λπ.)
- Μέγεθος-δυναμικότητα ξενοδοχείου
- Αλλαγές στην τεχνολογία
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών

2.2 Η οργανωτική δομή

Δομή ή διάρθρωση είναι η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας την συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα όπως αυτή που εξετάζουμε, λειτουργούν συνήθως τα τμήματα της υποδοχής, του εστιατορίου- μπαρ, της κουζίνας, των ορόφων, της συντήρησης, των προμηθειών και του λογιστηρίου.

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντά του και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.

- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς στόχους.

2.3 Οργανωτική δομή των τμημάτων του ξενοδοχείου

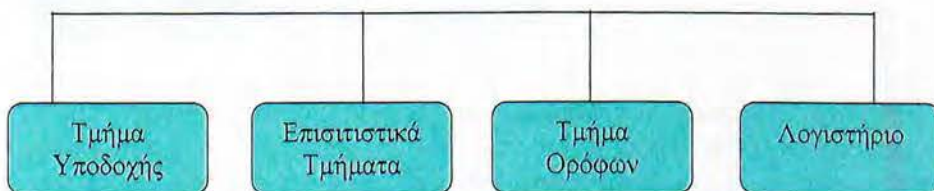
Η οργανωτική δομή περιγράφει την θέση του κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.

Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα **λειτουργικά** οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια, διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου.

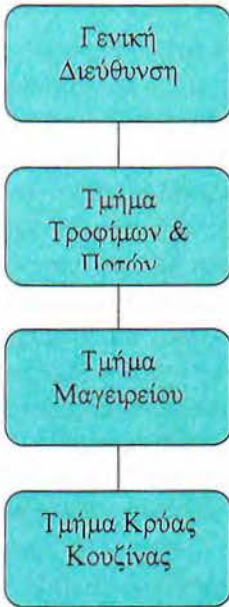
Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο, έχει διαφορετική ειδικότητα (βλ. σχήμα που ακολουθεί)

Σχήμα 1: Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη



Κάθετα φαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων, ώστε το τμήμα που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό (βλ. σχήμα που ακολουθεί). Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνεται η εξάρτηση του τμήματος κρύας κουζίνας από το μαγειρείο και του μαγειρείου από το τμήμα τροφίμων και ποτών και αυτής από τη γενική Διεύθυνση.

Σχήμα 2: Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη



Το οργανόγραμμα αποτελείται από **κουτιά** και **γραμμές**. Πρόκειται για μία φωτογραφία των ιεραρχικών σχέσεων και των γραμμών επικοινωνίας που θεωρεί η διοίκηση ότι διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης. Η απεικόνιση αυτή όμως δεν μπορεί να αποτυπώσει τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν πηγάζουν από τη θέση που κατέχει κάποιος.

Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων⁴.

⁴ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

2.4 Τα στοιχεία μιας οργανωτικής δομής

Οι τρόποι με τους οποίους ο διευθυντής του ξενοδοχείου συνθέτει την δομή του είναι οι εξής:

1. Εργασιακή ειδίκευση

Η διεύθυνση οφείλει να λάβει μια απόφαση σχετικά με τον τρόπο κατανομής της εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Στο ένα άκρο, υπάρχει η περίπτωση της μικρής ή μηδενικής ειδικεύσεως, όπου ένας και μόνο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση όλων των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος έχει τον πλήρη έλεγχο πάνω σε μια εργασία και έχει το κίνητρο των αποτελεσμάτων των προσπαθειών του. Όταν όμως υπάρχει αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, είναι δύσκολο για τον μεμονωμένο εργαζόμενο ή τις μικρές ομάδες να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους χωρίς καμιά αλλαγή στον τρόπο οργάνωσής τους. Από την άλλη πλευρά, ο καταμερισμός της εργασίας σε μικρότερες ομάδες απαιτεί τον συντονισμό των εργαζομένων, κάθε ένας εκ των οποίων εκτελεί μια διαφορετική εργασία.

Μία από τις ευθύνες της διοίκησης είναι να καθορίσει την έκταση στην οποία θα εξειδικευτεί μια εργασία. Ως ένας γενικός κανόνας, η εξειδίκευση εμπεριέχει την πιθανότητα υψηλότερης αποδοτικότητας και διευθυντικού ελέγχου στα επιμέρους έργα.

Στα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης μπορούμε να προσθέσουμε εκτός από την αύξηση της παραγωγικότητας και την ευκολία στην εποπτεία, την εντατικότερη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού για έναν συγκεκριμένο σκοπό, την δυνατότητα χρησιμοποίησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση και την ευκολία αντικατάστασης των εργαζομένων.

Υπάρχουν όμως και προβλήματα που μπορεί να προκληθούν από την εξειδίκευση. Η υπερβολική εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε τόσο στενά εργασιακά πλαίσια, που οι εργαζόμενοι να χάσουν το ενδιαφέρον τους, να μειωθεί η υποκίνησή τους, να αυξηθεί το ποσοστό λάθους και να μειωθεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει λόγω της έμφασής της στον οικονομικό παράγοντα σε βάρος του ανθρώπινου.

2. Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση είναι η διαδικασία εκείνη της δημιουργίας ομάδων ατόμων που εκτελούν εργασίες σχετικές μεταξύ τους. Η ανάγκη για τμηματοποίηση υπάρχει στις επιχειρήσεις με μεγάλο μέγεθος και εξασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό και έλεγχο των εργασιών. Για παράδειγμα, στο εστιατόριο του ξενοδοχείου η προετοιμασία και η προσφορά των τροφίμων πραγματοποιούνται από διαφορετικά τμήματα. Στις δύο αυτές δραστηριότητες εμπεριέχονται εντελώς διαφορετικές εργασίες, τόσο από την άποψη της λειτουργίας όσο και από την άποψη των διαδικασιών. Συνήθως, μια επιχείρηση προχωρά στην μορφοποίηση των τμημάτων βάσει λειτουργίας λόγω των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από αυτού του είδους την τμηματοποίηση:

- Διευκολύνει τη διαδικασία της διοίκησης σε κάθε τμήμα, μιας και ο επικεφαλής του τμήματος έχει ένα αρκετά περιορισμένο πεδίο ευθύνης, άρα πρέπει να έχει τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για το συγκεκριμένο μόνο πεδίο.

- Η ομαδοποίηση παρόμοιων λειτουργιών σημαίνει ότι αποφεύγεται η επανάληψη λειτουργιών μέσα στον ίδιο οργανισμό, γεγονός που συνεπάγεται εξοικονόμηση χρημάτων, ωρών και προσωπικού.
- Η συγκέντρωση όλου του εξειδικευμένου σε κάποια λειτουργία προσωπικού σε ένα τμήμα επιτρέπει την αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων με επιτυχία.

Υπάρχουν και ορισμένα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από μία τέτοια τμηματοποίηση όπως οι αρνητικές επιπτώσεις στην επικοινωνία και κατ' επέκταση στο συντονισμό των τμημάτων. Η έλλειψη αυτή της επικοινωνίας μπορεί να προκαλέσει φαινόμενα ανταγωνισμού και συγκρούσεων μεταξύ των εξειδικευμένων τμημάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μέσα σε ένα ξενοδοχείο είναι ότι το κάθε τμήμα έχει την τάση να θεωρεί την δική του εργασία πιο σοβαρή και πολύτιμη για την επιχείρηση, ενώ υποτιμά την εργασία των άλλων τμημάτων.

3. Εξουσία

Εξουσία είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος τις πράξεις και τη συμπεριφορά άλλων για την εκτέλεση ή αποφυγή μιας ενέργειας.

Κάθε φορά που η διοίκηση ανασυνθέτει μια εργασία, αντιμετωπίζει το θέμα του βαθμού εκχώρησης εξουσίας επί της λήψης των αποφάσεων σε έναν υπάλληλο, διευθυντή ή τμήμα. Κατά την απόφαση του μοντέλου εξουσίας που είναι κατάλληλο για μια επιχείρηση, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν κατά νου την πείρα και την προσωπικότητα των υπαλλήλων, το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, την επαγγελματική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν και το ύφος διοίκησης που θεωρούν κατάλληλο. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη για τις μονάδες που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες στους καταναλωτές και είναι υπόλογοι για τα έσοδα της επιχείρησης.

4. Έλεγχος

Ο έλεγχος σχετίζεται με τον αριθμό των υπαλλήλων που αναφέρονται σε έναν ανώτερο ή αλλιώς, ο αριθμός των εργαζομένων τους οποίους έχει υπό την εποπτεία του ή ελέγχει ένας μάντζερ. Όσο περισσότερους εργαζόμενους έχει υπό την εποπτεία του, τόσο μεγαλύτερο το εύρος διοίκησής του.

Το ιδανικό “μήκος” ελέγχου, που έχει να κάνει με τον ιδανικό αριθμό εργαζομένων που μπορεί να έχει υπό την άμεση εποπτεία του ένας υπεύθυνος τμήματος, εξαρτάται από:

- Την ομοιότητα της εργασίας. Όσο πιο όμοια είναι η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι, τόσο πιο ευρύ θα είναι το φάσμα του ελέγχου.
- Την εκπαίδευση και τον επαγγελματισμό. Όσο πιο εκπαιδευμένος και ικανός είναι ένας υπάλληλος, τόσο λιγότερο απαιτείται ένας ανώτερος επιβλέπων και τόσο μεγαλύτερο μπορεί να είναι το μήκος του ελέγχου.
- Την εργασιακή βεβαιότητα. Όσο πιο προβλέψιμη και βαρετή είναι μια εργασία, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το μήκος του ελέγχου.
- Τη συχνότητα αλληλεπίδρασης. Αν οι σχέσεις απαιτούν μια συχνή επαφή, το μήκος του ελέγχου θα πρέπει να είναι μικρό.
- Την εργασιακή ολοκλήρωση. Όσο περισσότερο χρειάζεται ένας επιβλέπων για το συντονισμό των εργασιών των υπαλλήλων, τόσο πιο στενό θα είναι το μήκος του ελέγχου.

- Τη φυσική διασπορά. Όσο πιο απομακρυσμένοι είναι οι υπάλληλοι στον εργασιακό χώρο, τόσο λιγότερο μπορεί ένας διευθυντής να τους ελέγξει.

5. Συντονισμός των δραστηριοτήτων

Όταν η επιχείρηση δεν καταφέρνει να συντονίσει σωστά τις δραστηριότητές της και όσο πιο περίπλοκη είναι η οργανωτική της δομή, τόσο πιο εύκολο είναι να παρουσιαστούν προβλήματα στις διάφορες λειτουργίες της. Καθώς μοιράζονται οι ευθύνες, ο συντονισμός των ενεργειών κάθε ατόμου και κάθε ομάδας προς ένα κοινό στόχο, γίνεται εξαιρετικά σημαντικός. Το είδος του απαιτούμενου συντονισμού θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες εργασίες και δραστηριότητες σχετίζονται μεταξύ τους. Οι σχέσεις αυτές καταλήγουν σε μια ποικιλία τύπων αλληλεξάρτησης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τις ομάδες.

Έτσι, στη συγκεντρωμένη αλληλεξάρτηση, η οποία αναφέρεται στις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν με μικρή αλληλεπίδραση, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους επιτυγχάνεται με τον προκαθορισμό συγκεκριμένων κανόνων και διαδικασιών για κάθε έναν εργαζόμενο, μέσω της εντατικής εκπαίδευσης και της άμεσης επίβλεψης. Ο ρόλος του συντονισμού είναι να εξασφαλίσει ότι κάθε ανεξάρτητη εργασία εκτελείται το ίδιο αποτελεσματικά και ποιοτικά με μια άλλη. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο με δύο τηλεφωνήτριες, η κάθε μία μπορεί να εκτελέσει τις απαιτούμενες εργασίες της χωριστά, χωρίς την επαφή με άλλους. Επειδή δε χρειάζεται να επικοινωνούν μεταξύ τους, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους επιτυγχάνεται με την καλή εκπαίδευσή τους και την εφαρμογή των κανόνων που διέπουν την εργασία τους.

Η διαδοχική αλληλεξάρτηση προκύπτει όταν το αποτέλεσμα της εργασίας ενός εργαζόμενου γίνεται η αρχή της εργασίας ενός άλλου. Σε αυτή την περίπτωση, ο στενός συντονισμός είναι εφικτός μόνο μέσω της άμεσης επικοινωνίας και της κοινής λήψης αποφάσεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα τμήματα. Αν και τα προκαθορισμένα πλάνα και οι διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν στο συντονισμό μιας κατάστασης, δεν είναι δυνατόν να λύσουν όλα τα προβλήματα που προκύπτουν από ένα τόσο υψηλό επίπεδο τμηματικής αλληλεπίδρασης. Γι' αυτό το λόγο η άμεση επικοινωνία και οι ομαδικές συσκέψεις είναι απαραίτητα στοιχεία για την εξασφάλιση του σωστού συντονισμού.

Κεφάλαιο 3: Front office-Υποδοχή-Reception

3.1 Έννοια και σημασία

Το front office είναι το κυριότερο τμήμα του ξενοδοχείου, το οποίο διαχειρίζεται τα υπονομάτια και συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας.

Δεν πρέπει να δοθεί υπερβολική έμφαση στην σπουδαιότητα της reception, σε βάρος των άλλων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά μπορεί να ειπωθεί ότι η υποδοχή είναι το νευρικό κέντρο του ξενοδοχείου, ότι είναι το σημείο επαφής ή η σύνδεση μεταξύ πελάτη και καταλύματος. Συχνά λέγεται ότι για τον πελάτη η Υποδοχή είναι το ξενοδοχείο, διότι:

- Είναι η υπηρεσία με την οποία έρχεται πρώτα σε επαφή ο πελάτης.
- Είναι το κέντρο πληροφόρησης του πελάτη κατά τη διάρκεια της διαμονής του.
- Είναι το τελευταίο σημείο από το οποίο αναχωρεί ο πελάτης.

Οι πρώτες εντυπώσεις είναι πολύ σπουδαίες. Εάν ο πελάτης αρχίζει τη διαμονή του στο ξενοδοχείο με ευχάριστη διάθεση, λόγω ευγενικής συμπεριφοράς και καλών υπηρεσιών της υποδοχής, οι πιθανότητες είναι εξαιρετικές ότι θα διατεθεί ευνοϊκά και προς τις άλλες υπηρεσίες. Εάν όμως η υποδοχή κάνει λάθη, καθυστερεί ή είναι αδιάφορη, η συνέπεια αυτής της συμπεριφοράς της θα αποβεί σε βάρος όλης της επιχείρησης.

Ο χώρος που λειτουργεί η υπηρεσία υποδοχής πρέπει να βρίσκεται σε ειδικά διαρρυθμισμένη θέση, αμέσως μετά την κεντρική είσοδο, σε σημείο εμφανές ώστε να ανευρίσκεται πολύ εύκολα από τον κάθε εισερχόμενο, χωρίς να χρειάζεται αυτός να αναζητά τον αρμόδιο υπάλληλο που θα τον υποδεχθεί. Πρέπει δε, να είναι καλαίσθητος και να δίνει την εντύπωση πολυτέλειας, καθαριότητας και γενικότερα ευχάριστου περιβάλλοντος στον επισκέπτη.

Ένας δεύτερος λόγος για την τοποθέτηση της υπηρεσίας υποδοχής στο κεντρικό χωλ (lobby) του ξενοδοχείου είναι, να έχει την δυνατότητα εύκολα το προσωπικό της να ελέγχει συνεχώς κάθε κίνηση των εισερχομένων και των εξερχομένων πελατών και επισκεπτών. Όπως πολύ σωστά έχει ειπωθεί, η reception είναι τα μάτια και τα αυτιά όλης της επιχείρησης.

3.2 Δραστηριότητες και τμήματα της υπηρεσίας υποδοχής

Οι δραστηριότητες της υποδοχής αφορούν τα εξής:

- Την υποδοχή και καταγραφή της πελατείας.
- Τις κρατήσεις δωματίων.
- Ταμειακές και λογιστικές εργασίες.
- Ενημέρωση των πελατών, παράδοση των κλειδιών των δωματίων, αλληλογραφίας και εντύπων.
- Τηλεφωνικό κέντρο.

Συνήθως στα ξενοδοχεία Α΄ κατηγορίας οι παραπάνω εργασίες χωρίζονται στα τμήματα, του τηλεφωνείου, της τήρησης λογαριασμού πελατών και της reception. Σε αρκετά όμως ξενοδοχεία οι εργασίες αυτές εκτελούνται από τους υπαλλήλους βάρδιας χωρίς να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα για την κάθε μία από αυτές. Στην παρούσα μελέτη, οι εργασίες αυτές θα παρουσιαστούν κατά τμήμα, σαν την ιδανικότερη οργάνωση για το τμήμα της υποδοχής.

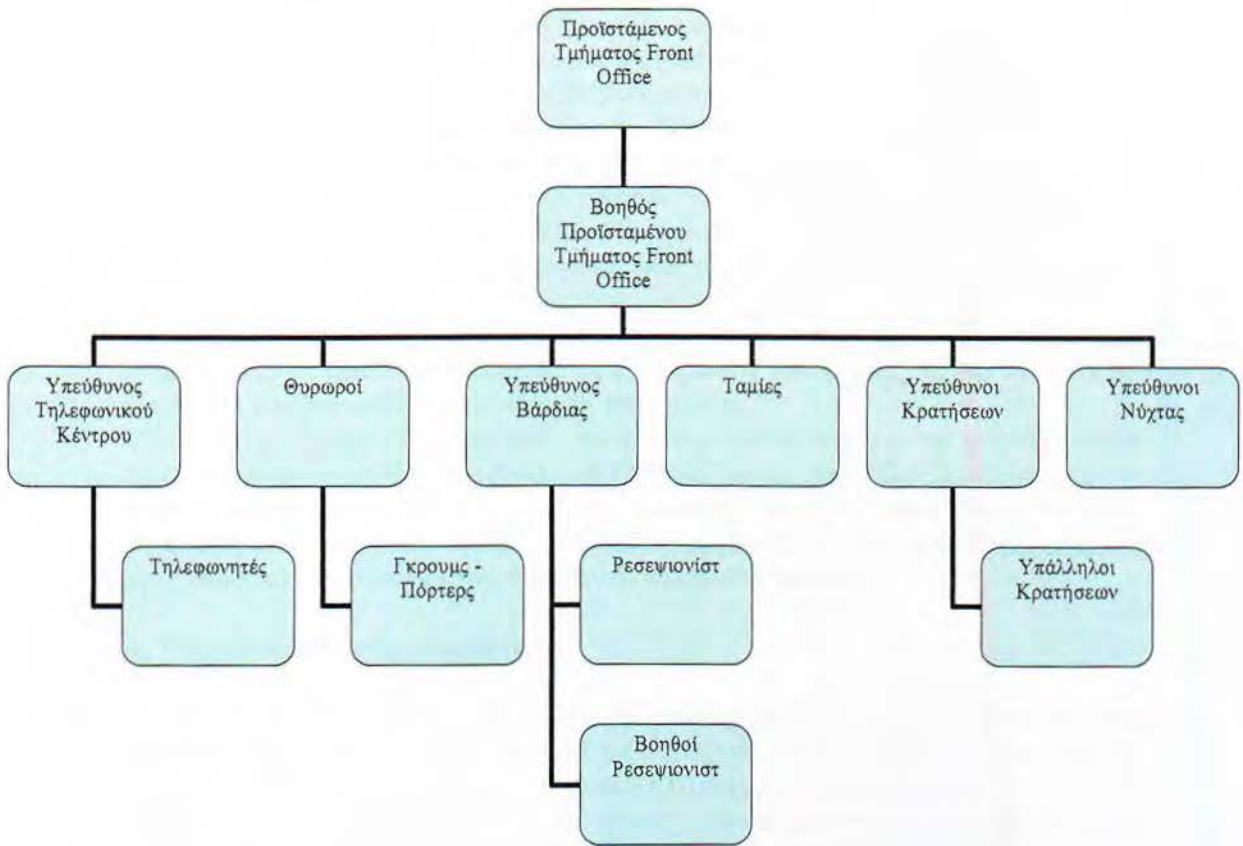
Έτσι λοιπόν, για την άρτια εξυπηρέτηση των πελατών, η υπηρεσία υποδοχής ενός ξενοδοχείου, πρέπει να διαθέτει τα εξής τμήματα:

- Υποδοχής το οποίο είναι επιφορτισμένο με τις αφίξεις και αναχωρήσεις των πελατών.
- Πληροφοριών και αλληλογραφίας.
- Κρατήσεων.
- Τήρησης λογαριασμού πελατών.
- Ταμείου.
- Τηλεφωνικού κέντρου και fax.

Η διάταξη των παραπάνω γραφείων μέσα στο χώρο της υπηρεσίας υποδοχής, γίνεται ανάλογα με το εμβαδόν και το σχήμα του χώρου, αλλά οπωσδήποτε πρώτα είναι τοποθετημένη η κυρίως υποδοχή (αφίξεις-αναχωρήσεις πελατών, οι πληροφορίες και το ταμείο). Απαραιτήτως δε, πρέπει να αναγράφεται σε εμφανές σημείο η λέξη reception.

Ένα τυπικό οργανόγραμμα του τμήματος αυτού παρουσιάζεται στο πιο κάτω σχήμα.

Οργανόγραμμα Τμήματος Υποδοχής



3.3 Αρμοδιότητες τμημάτων

α) Το τμήμα υποδοχής

Το τμήμα υποδοχής (reception) έχει σαν κύρια καθήκοντα τα εξής:

- Την υποδοχή των πελατών.
- Την πώληση των δωματίων σε πελάτες που ζητούν κατάλυμα ή σε πελάτες που έχουν κρατήσει δωμάτια.
- Την πληροφόρηση των πελατών για τις τιμές και τις υπηρεσίες που προσφέρει η μονάδα.
- Την απαραίτητη τυπική διαδικασία άφιξης και αναχώρησης, όπως η κράτηση των στοιχείων του πελάτη, η εγγραφή του στα διάφορα βιβλία του ξενοδοχείου, η έκδοση δελτίου άφιξης, αναχώρησης ή αλλαγής δωματίου
- Την διεκπεραίωση της αλληλογραφίας ή την φύλαξη των μηνυμάτων του πελάτη.
- Την διαφύλαξη των τιμαλφών και χρημάτων του πελάτη.
- Την διαχείριση των κλειδιών των δωματίων.
- Την εξυπηρέτηση των πελατών σε διάφορα θέματα, όπως κρατήσεις εισιτηρίων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κλήσεις ταξί, αγορά εφημερίδων ή τσιγάρων

- Την ενημέρωση των τμημάτων ορόφων, κουζίνας και εστιατορίου για την προβλεπόμενη κίνηση των πελατών.

Το τμήμα αυτό είναι πολύ βασικό και όσο καλύτερα λειτουργεί τόσο περισσότερο ανεβάζει την στάθμη των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Ο πελάτης τις περισσότερες φορές είναι ξένος προς τον τόπο και συνήθως έρχεται για διακοπές ή για προσωπικές υποθέσεις του. Και στις δύο περιπτώσεις, ελπίζει στην βοήθεια και την πληροφόρηση του ξενοδοχείου, για να περάσει όσο το δυνατόν πιο ευχάριστα ή για να τελειώσει πιο γρήγορα και άνετα τις δουλειές του. Αυτό είναι μια προσφορά που θα θυμάται πάντα ο πελάτης και θα τον κάνει να ξεχάσει μικροατέλειες που πιθανόν να παρουσιάστηκαν κατά την διάρκεια της παραμονής του στο ξενοδοχείο.

Οι πληροφορίες που συχνότερα ζητούν οι πελάτες έχουν να κάνουν με δρομολόγια, σημεία ενδιαφέροντος της περιοχής, εκδρομές, ώρες λειτουργίας τραπεζών, μουσείων και αρχαιολογικών χώρων, κ.α.

Επίσης το τμήμα πληροφόρησης διευκολύνει τον πελάτη για την ψυχαγωγία του (κλείσιμο θέσεων σε θέατρα, συναυλίες) ή στις αγορές που θέλει να κάνει από τον τόπο. Πολλές φορές βέβαια είναι αναγκασμένο να βρει απαντήσεις σε πολύ εξειδικευμένες ερωτήσεις των πελατών (σπάνιες αγορές κ.α.), γεγονός που σημαίνει ότι χρειάζεται περισσότερο χρόνο για συγκεκριμένους πελάτες.

β) Το τμήμα κράτησης δωματίων

Το τμήμα αυτό συνήθως βρίσκεται εγκατεστημένο σε ένα χώρο γραφείου πίσω από το τμήμα της υποδοχής. Δέχεται τις κρατήσεις των πελατών οι όπως και αν γίνονται αυτές, γραπτά, τηλεφωνικά, με fax ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Σκοπός του τμήματος είναι να γίνουν τόσες κρατήσεις, ώστε το ξενοδοχείο να έχει νοικιασμένα όλα τα δωμάτια του καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας του.

Η διαδικασία μιας τυπικής κράτησης περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

- Πλήρη συμφωνία των απαιτήσεων του πελάτη με τον τύπο και τον αριθμό δωματίων που θα του διατεθούν.
- Αρχαιοθέτηση των στοιχείων της κράτησης.
- Επιβεβαίωση από τον πελάτη (αποστολή προκαταβολής)
- Ανανέωση των στοιχείων της κράτησης μετά από συνεννόηση με τον πελάτη.
- Συμπλήρωση αναφορών (οικονομικών- στατιστικών) για την διοίκηση του ξενοδοχείου.
- Καταχώρηση της κράτησης στο πλάνο κρατήσεων και στο σύστημα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

γ) Το τμήμα τηρήσεως λογαριασμών των πελατών

Το τμήμα αυτό είναι που κρατά και ενημερώνει συνεχώς τους λογαριασμούς των πελατών, ώστε ότι ώρα και να ζητηθεί ο λογαριασμός να είναι έτοιμος και σωστός, χωρίς λάθη και προσθήκες ή παραλήψεις.

Επίσης από το τμήμα αυτό ενημερώνονται και παρακολουθούνται τα έσοδα του ξενοδοχείου κατά κλάδο εκμετάλλευσης (τμήμα).

δ) Το τμήμα ταμείου

Είναι αυτό που διακανονίζει και τακτοποιεί τις οικονομικές υποχρεώσεις και ανάγκες του πελάτη. Συγκεκριμένα εξοφλεί τους λογαριασμούς και εξαργυρώνει ξένα νομίσματα ή ταξιδιωτικές επιταγές, διευκολύνοντας έτσι τον πελάτη, ώστε να μην χρειάζεται να πηγαίνει αυτός στην τράπεζα κάθε φορά που χρειάζεται μετρητά.

ε) Το τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου

Εξυπηρετεί τον πελάτη από την άφιξη μέχρι την αναχώρησή του με το να δέχεται τα μηνύματα και τα τηλεφωνήματά του, να τον συνδέει με τα διάφορα τμήματα που θέλει να επικοινωνήσει, να διαβιβάζει και να λαμβάνει για αυτόν διάφορα fax.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία, η Υποδοχή συχνά στελεχώνεται από πολλούς υπαλλήλους, οι οποίοι επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες. Αν κάθε υπάλληλος της υποδοχής είναι υπεύθυνος για ένα μόνο μέρος της διαμονής του πελάτη, το προσωπικό της Υποδοχής μπορεί να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες. Αυτός ο διαχωρισμός των καθηκόντων μπορεί να μην είναι εφικτός στα μικρά ξενοδοχεία, όπου είναι σύνηθες φαινόμενο ένας ή δύο υπάλληλοι να είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργίες της Υποδοχής. Η Υποδοχή ενός μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείου προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες, αλλά υπάρχουν λιγότεροι υπάλληλοι και συνήθως τα καθήκοντα συνδυάζονται. Στα μικρά ξενοδοχεία ο ρεσεψιονίστ εκτελεί σχεδόν όλες τις λειτουργίες μόνος του, με πολύ μικρή βοήθεια, όταν χρειάζεται, από τον υπεύθυνο της Υποδοχής ή το λογιστή της επιχείρησης.

3.4 Περιγραφές εργασίας

Περιγραφή εργασίας είναι ένας κατάλογος όλων των καθηκόντων και των συναφών πληροφοριών, οι οποίες αφορούν μία θέση εργασίας. Κατάλληλα γραμμένες περιγραφές εργασίας μπορούν να διευκολύνουν τους υπαλλήλους με τον προσδιορισμό ευθυνών, απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Στην εκτίμηση της εκτέλεσης εργασίας.
- Ως βοήθημα στην εκπαίδευση και επαναπροσανατολισμό των υπαλλήλων.
- Για να αποφευχθεί διπλή ανάθεση καθηκόντων.
- Για να βοηθήσουν στην εξασφάλιση της εκτέλεσης κάθε απαραίτητης εργασίας.
- Για τον προσδιορισμό του κατάλληλου επιπέδου του προσωπικού.

Κάθε υπάλληλος της Υποδοχής πρέπει να λαμβάνει ένα αντίγραφο της περιγραφής εργασίας που αντιστοιχεί στη θέση του. Επίσης περιγραφή εργασίας μπορεί να δίνεται σε όλους τους υποψήφιους υπαλλήλους, πριν ακόμη τους προσφερθεί η θέση, διότι αυτό είναι προτιμότερο, από το να δεχθεί κάποιος τη δουλειά επειδή δε γνωρίζει τις απαιτήσεις της και μετά να διαπιστώσει ότι είναι ακατάλληλη γι' αυτόν. Οι περιγραφές εργασίας ετοιμάζονται από τον Προϊστάμενο με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της Υποδοχής.

3.5 Εργασιακοί όροι

Οι εργασιακοί όροι αναφέρονται στην ποιότητα, επιδεξιότητες και χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να εκτελεστούν με επιτυχία τα καθήκοντα που σκιαγραφούνται από μία περιγραφή εργασίας.

Βοηθούν τους υπαλλήλους στην κατανόηση των προσδοκιών της Υποδοχής. Οι εργασιακοί όροι συνήθως ακολουθούν την περιγραφή εργασίας, δεδομένου ότι μια συγκεκριμένη δουλειά μπορεί να απαιτεί ειδικές ικανότητες. Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να λαμβάνονται υπόψη στην κατάρτιση των εργασιακών ορών συμπεριλαμβάνουν τυπική μόρφωση, επαγγελματική πείρα, γενικές γνώσεις, προηγούμενη εμπειρία, φυσικές ικανότητες, ικανότητα επικοινωνίας και χειρισμού του εξοπλισμού. Οι εργασιακοί όροι χρησιμοποιούνται συχνά κατά την επιλογή υποψηφίων υπαλλήλων και την προαγωγή των ήδη εργαζόμενων.

Στους εργασιακούς όρους της Υποδοχής των περισσότερων ξενοδοχείων συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω χαρακτηριστικά και ικανότητες:

- Επαγγελματική συμπεριφορά.
- Πνεύμα φιλοξενίας.
- Περιποιημένη εμφάνιση.
- Ευελιξία.
- Ευχάριστη προσωπικότητα.
- Διάθεση εξυπηρέτησης

3.6 Απαραίτητες γνώσεις προσωπικού υπηρεσιών υποδοχής

Για να ανταπεξέλθει άνετα το προσωπικό στις παραπάνω υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του, πρέπει εκτός των όσων είπαμε, να γνωρίζει απαραίτητα και τα παρακάτω:

Τις ακριβείς τιμές και προσανξήσεις που παίρνουν αυτές για κάθε υπηρεσία που προσφέρει η μονάδα.

1. Τις λεπτομέρειες του κανονισμού σχέσεων πελατών και ξενοδοχείου.
2. Τους όρους του διεθνούς κανονισμού ξενοδοχείων.
3. Τις υποχρεωτικές αστυνομικές διατάξεις που πρέπει να τηρούνται κατά την άφιξη-παραμονή-αναχώρηση και εξόφληση του λογαριασμού από τον πελάτη.
4. Τις διατάξεις του ΑΚ για την ευθύνη του ξενοδόχου.
5. Τις γνώσεις για αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, σε περιπτώσεις:
 - i. Πυρκαγιάς,
 - ii. Θανάτου ή ατυχήματος,
 - iii. Απώλειας ή κλοπής αντικειμένων που ανήκουν στον πελάτη ή στο ξενοδοχείο.

3.7 Άλλες λειτουργίες της υποδοχής

Κάποιες άλλες παραδοσιακές λειτουργίες της Υποδοχής, που μπορεί να είναι ή να μην είναι μέσα στα καθήκοντα ενός και μόνου ατόμου, ασκούνται από το προσωπικό της Υποδοχής είναι οι εξής:

- Ταχυδρομείο, μηνύματα και τηλέφωνα

Το τηλεφωνικό κέντρο συνδέει τους πελάτες και τα τμήματα του ξενοδοχείου με εξωτερικές γραμμές ή μεταξύ τους και αναλαμβάνει τα εγερτήρια και υπενθυμίσεις, που ζητούν οι πελάτες.

- Υπηρεσία πελατών

Οι αχθοφόροι, οι πορτιέρηδες, οι παρκαδόροι και το υπόλοιπο ένστολο προσωπικό αντιμετωπίζονται πλέον από τις περισσότερες ξενοδοχειακές εταιρείες ως ένα ουσιαστικό στοιχείο του συνολικού πακέτου προσφοράς υπηρεσιών.

3.8 Στόχοι και στρατηγικές της υποδοχής

Οι στόχοι και οι στρατηγικές του τμήματος της Υποδοχής υπάγονται (και υποστηρίζουν) στην αποστολή και τους σκοπούς του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, για να βοηθήσει το τμήμα Υποδοχής στην αύξηση του ποσοστού πληρότητας του ξενοδοχείου, ένας στόχος της θα μπορούσε να είναι να πείσει περισσότερους περαστικούς πελάτες να παραμείνουν στην επιχείρηση. Η στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι οι υπάλληλοι της Υποδοχής να βελτιώσουν τις τεχνικές πωλήσεών τους, με πληρέστερη και δελεαστικότερη περιγραφή των δωματίων και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Άλλοι στόχοι μπορεί να είναι η μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την εξυπηρέτηση των πελατών κατά την άφιξη και η αποφυγή της διάσπασης της προσοχής των υπαλλήλων της Υποδοχής κατά τη διάρκεια συνομιλίας τους με πελάτες. Η στρατηγική για να επιτευχθεί αυτό είναι να εξασφαλιστεί ότι οι ρεσέψιονιστ, όταν εξυπηρετούν πελάτη, δε θα διακόπτονται από τηλεφωνήματα.

3.9 Συμπέρασμα

Η Υποδοχή παραμένει το κέντρο των διαφόρων λειτουργικών και βοηθητικών στοιχείων του ξενοδοχείου. Ακόμα και με την πρόσθεση της σύγχρονης τεχνολογίας και των στρατηγικών οργάνωσης και marketing, η Υποδοχή και το προσωπικό της θα παραμένουν πάντα το κεντρικό σημείο συσχέτισης με τους πελάτες.

Κεφάλαιο 4: Τμήμα Ορόφων (Housekeeping)

4.1 Η προέλευση της φιλοξενίας και του Housekeeping

Το τμήμα ορόφων αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες, εργασιακά, λειτουργίες του ξενοδοχείου και είναι το μεγαλύτερο κέντρο δαπανών σε αυτό, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό για την σωστή λειτουργία της μονάδας.

Εξ ορισμού, η φιλοξενία είναι η εγκάρδια και γενναιοδωρη αποδοχή των πελατών από κοινωνικής και εμπορικής απόψεως. Από τον ορισμό αυτό λαμβάνουμε την αίσθηση ενός μέρους φροντίδας των ανθρώπων και επισκεπτών του χώρου. Ανεξάρτητα από τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αυτοί βρέθηκαν μακριά από τα σπίτια τους, είναι δεδομένο ότι θέλουν περιποίηση. Η περιποίηση αυτή συνίσταται στην εύρεση ενός καθαρού και άνετου μέρους για να ξεκουραστούν και να κοιμηθούν ή ακόμα και να γευματίσουν και να νιώσουν ασφαλείς.

Οι ταξιδιώτες στις αρχές του 1700, έβρισκαν μια φιλοξενία παρόμοια με αυτή που είχαν στις χώρες προέλευσής τους, μόνο που οι εγκαταστάσεις εκείνες μπορεί να ήταν ιδιοκτησίες θρησκευτικών αποστολών, ιδιωτικών σπιτιών ή να ήταν μικρά πανδοχεία όπου η Οροφοκομία δεν περιλάμβανε κάτι παραπάνω από ένα κρεβάτι του οποίου τα σεντόνια αλλάζονταν κάθε εβδομάδα.

Οι παροχές ήταν ανάλογες με τις απαιτήσεις του ταξιδιωτικού κοινού και το φάσμα των επιλογών βάσει της πιθανότητας εύρεσης καλύτερου φαγητού, ασφάλειας και καλύτερων εγκαταστάσεων. Αν και τα πανδοχεία ήταν κάπως πρωτόγονα, ήταν μέρη όπου μπορούσε κανείς να μάθει νέα, να συναναστραφεί με άλλους ανθρώπους και να συζητήσει επαγγελματικά.

Οι επιχειρήσεις αυτές των πανδοχείων κατέληξαν στη σημερινή ξενοδοχειακή βιομηχανία, διατηρώντας τα κυριότερα συστατικά στοιχεία: ένα καθαρό και άνετο δωμάτιο, πρόσβαση σε υπηρεσίες φαγητού και διασκέδασης και ένα ευγενικό προσωπικό.

Το Τμήμα των ορόφων παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη σημερινή ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με την Οροφοκομία, εξυπηρετούν τα δωμάτια των πελατών, καθώς και τους κοινόχρηστους χώρους, ενώ, στις περισσότερες περιπτώσεις λειτουργούν και πλυντήρια. Επιπλέον, το προσωπικό των ορόφων είναι μέρος των υπαλλήλων που καλωσορίζουν τους πελάτες, δείχνουν ενδιαφέρον και φροντίδα όταν κάτι δεν πάει καλά με την διαμονή του πελάτη και ενεργούν γρήγορα προκειμένου να διορθώσουν την κατάσταση.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγνώρισαν γρήγορα την αξία των ορόφων και των άλλων υπαλλήλων εξυπηρέτησης. Η καλή ξενοδοχειακή διοίκηση δεν αντιμετωπίζει την Οροφοκομία ως μια μειωτική ή χειρονακτική υπηρεσία. Αντίθετα, όλο το διευθυντικό προσωπικό στα ποιοτικά ξενοδοχεία έχοντας συνεργαστεί κάποια στιγμή στενότερα με τους ορόφους, κατανοεί την αξία των ανθρώπων αυτών που εκτελούν τις συγκεκριμένες λειτουργίες σε καθημερινή βάση.

4.2 Αποστολή του τμήματος

Το τμήμα ορόφων έχει καθήκον την καθαριότητα, την τάξη και την συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων. Οι κοινόχρηστοι χώροι, για την καθαριότητα των οποίων μεριμνά το τμήμα, εκτός από σαλόνια, διάδρομοι, σκάλες και ανελκυστήρες, είναι και τα εντός του ξενοδοχείου τμήματα εκμετάλλευσης.

Η υπευθυνότητα του Housekeeping αρχίζει από την επιλογή υφασμάτων, την αγορά επίπλων και όλων γενικά των στοιχείων που αποτελούν την επίπλωση και συνεχίζεται με τον καθαρισμό της επίπλωσης, την συντήρηση, την επισκευή καθώς και την τελική αποκατάστασή τους. Ακόμα περιλαμβάνει εκτός από τα δωμάτια πελατών, τους κοινόχρηστους χώρους, σαλόνια ανελκυστήρες και όλους τους χώρους που χαρακτηρίζονται χώροι υποδοχής. Ο τομέας αρμοδιότητάς του περιλαμβάνει την υποδοχή του ξενοδοχείου, τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα πλυντήρια, καθώς επίσης και κάθε επιπλωμένο χώρο εκτός ξενοδοχείου, όπως περίπτερα, πισίνες κ.α.. Το Housekeeping ακόμα επιβλέπει όλους τους χώρους των θάλασσων δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου όπως είναι η κουζίνα, οι αποθήκες η τραπεζαρία προσωπικού, κ.α.

Η προϊσταμένη έχει την ευθύνη του σχεδίου εργασίας το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστά και πρέπει να είναι προϊόν ορθολογικής κατανομής έργου για τις καμαριέρες, καθαρίστριες κ.λ.π.

Αναλυτικά η εργασία ξεκινάει ως εξής:

Το απόγευμα της προηγούμενης ημέρας, η προϊσταμένη παίρνει μία κατάσταση από την Υποδοχή στην οποία είναι καταχωρημένοι όλοι οι διαμένοντες στο ξενοδοχείο και εκείνοι που πρόκειται να αναχωρήσουν την επόμενη. Με βάση την κατάσταση αυτή και αφού την επαληθεύσει, χωρίζει την εργασία κατά όροφο και συμπληρώνει τα έντυπα που θα δοθούν στις καμαριέρες.

Οι καμαριέρες βάσει του εντύπου, αφού κάνουν έλεγχο σε όλα τα δωμάτια και αφού τα τακτοποιήσουν, πρέπει να συμπληρώσουν το ειδικό έντυπο MAID'S REPORT (Αναφορά Καμαριέρας) που το παραδίδουν στην προϊσταμένη για να συμπληρώσει τη δική της αναφορά (HOUSEKEEPER'S REPORT). Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται δύο φορές την ημέρα, πρωί-απόγευμα και αποστέλλεται στην Υποδοχή για να συγκριθεί με την κατάσταση διαθέσιμων δωματίων. Αν από τη σύγκριση εμφανιστούν διαφορές, αυτές πρέπει να γραφούν σε ένα άλλο έντυπο που λέγεται (τελική-συγκριτική αναφορά επί των δωματίων) Room Comparison Report, για να ελεγχθούν. Μετά τον έλεγχο από την προϊσταμένη ή τη βοηθό της, η κατάσταση επιστρέφει στην Υποδοχή για τα περαιτέρω.

Η Προϊσταμένη Ορόφων διενεργεί αιφνιδιαστικούς, μη περιοδικούς ελέγχους στους ορόφους για να παρακολουθήσει την εργασία από τις καμαριέρες. Ακόμη εποπτεύει και επιμελείται για την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων, ελέγχει κατά διαστήματα τα υλικά καθαριότητας και προσδιορίζει το ρυθμό αναλώσεως τους. Επίσης ελέγχει τις λινόθηκες των ορόφων και επιμελείται για τυχόν απώλειες ή καταστροφές.

Ως έργο, η Προϊσταμένη Ορόφων, έχει ακόμη να μελετά και να ετοιμάζει τη μηνιαία κατάσταση εργασίας του τμήματος της και να προγραμματίζει τις εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες άδειες, των εργαζομένων στο τμήμα της.

4.3 Η σύνθεση του προσωπικού του Housekeeping

Το τμήμα αποτελείται από:

α) Την προϊσταμένη ή προϊστάμενο, ο οποίος έχει την εύθνη του συντονισμού του τμήματος, οργάνωσης της εργασίας, οργάνωσης των υλικών, ελέγχου και γενικά κάθε ενέργειας που θα οδηγούσε στην άμεμπτη λειτουργία του. Επίσης, επιλαμβάνεται κάθε διαρρυθμιστικού ή διακοσμητικού θέματος, όπως τοποθέτηση λουλουδιών στην υποδοχή, στα σαλόνια, σε διαδρόμους, πότισμα λουλουδιών στα μπαλκόνια των δωματίων κλπ. Δρομολογεί κάθε ενέργεια που θα έκανε το ξενοδοχείο περισσότερο όμορφο και φιλικό.

Ο Housekeeper διατηρεί αναφαίρετο δικαίωμα να έχει διασυνδέσεις με κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Συνεργάζεται με κάθε προϊστάμενο άλλων τμημάτων και έτσι μπορεί να διαμορφώσει προσωπική αντίληψη γύρω από την λειτουργία της επιχείρησης. Ο Housekeeper είναι τα μάτια και τα αυτιά του management. Η γνώμη του και η συμβουλή του πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Πολλές φορές ο Housekeeper θα ακούσει και θα δει πράγματα που δεν θα έφταναν στην διοίκηση και μόνο μέσω αυτού η διοίκηση μπορεί να έχει συστηματική και ακριβή πληροφόρηση και για αυτό το λόγο η διοίκηση επικοινωνεί τακτικά μαζί του.

β) Τους βοηθούς προϊσταμένης, οι οποίοι συμπληρώνουν το έργο της προϊσταμένης, σύμφωνα με τις οδηγίες της.

γ) Τις καμαριέρες, οι οποίες καθαρίζουν τα δωμάτια. Ταυτόχρονα, ελέγχουν τις ηλεκτρικές, υδραυλικές, κλιματιστικές κλπ. Εγκαταστάσεις για την άψογη λειτουργία τους. Σε περίπτωση βλάβης ενημερώνουν το τμήμα συντήρησης. Επίσης οι καμαριέρες τακτοποιούν διακριτικά τα ατομικά είδη των πελατών, έτσι ώστε επιστρέφοντας ο πελάτης στο δωμάτιο να αντιληφθεί ότι κάποιος περιποιήθηκε το δωμάτιο του, στρώνοντας τα κρεβάτια, καθαρίζοντας, τοποθετώντας αναλώσιμα (σαπουνάκια, χαρτί υγιείας κλπ.), τοποθετώντας καινούργιες πετσέτες, κλείνοντας τις κουρτίνες και αρωματίζοντας τον χώρο.

δ) Τις καθαρίστριες και τους βαλέδες. Οι καθαρίστριες καθαρίζουν τους κοινόχρηστους χώρους. Οι βαλέδες είναι πάντα άντρες και έχουν τον ρόλο να κάνουν ότι δεν μπορούν οι γυναίκες. Καλύπτουν τις βαριές εργασίες του τμήματος όπως μεταφορά λινών, extra beds κλπ.

ε) Τους εργαζόμενους στην λινόθηκη. Η λινόθηκη είναι το τμήμα φύλαξης των λινών. Λινά λέγονται τα σεντόνια, οι κουβέρτες, οι πετσέτες, οι μαξιλαροθήκες, τα καλύμματα κρεβατιών και ο λοιπός ματισμός των δωματίων και του ξενοδοχείου.

Πέρα από τον ιματισμό ορόφων στην λινόθηκη φυλάσσονται λινά εστιατορίου, στολές προσωπικού κλπ.

Η υπεύθυνη λινόθηκης διαχειρίζεται τη διακίνηση λινών με την παρακάτω διαδικασία:

- Στην έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου παραλαμβάνει έναν αριθμό λινών
- Παραδίδει ενυπόγραφα στην βοηθό προϊσταμένης ορόφων ή στις καμαριέρες συγκεκριμένο αριθμό λινών. Όσα λινά παραλαμβάνουν οι καμαριέρες, τόσα παραδίδουν στο πλυντήριο στο τέλος της εργασίας τους, ώστε το απόθεμα ορόφων να παραμένει σταθερό.
- Παραλαμβάνει ενυπόγραφα από το πλυντήριο.
- Τηρεί καρτέλες για κάθε είδος λινού.
- Επαληθεύει με μηνιαίες απογραφές τον αριθμό των αποθηκευμένων λινών.

Οι καμαριέρες διατηρούν λινόθηκες ορόφων στις οποίες φυλάσσονται λινά για τις ανάγκες των δωματίων και υλικά καθαρισμού. Οι λινόθηκες ορόφων λέγονται και office ορόφων.

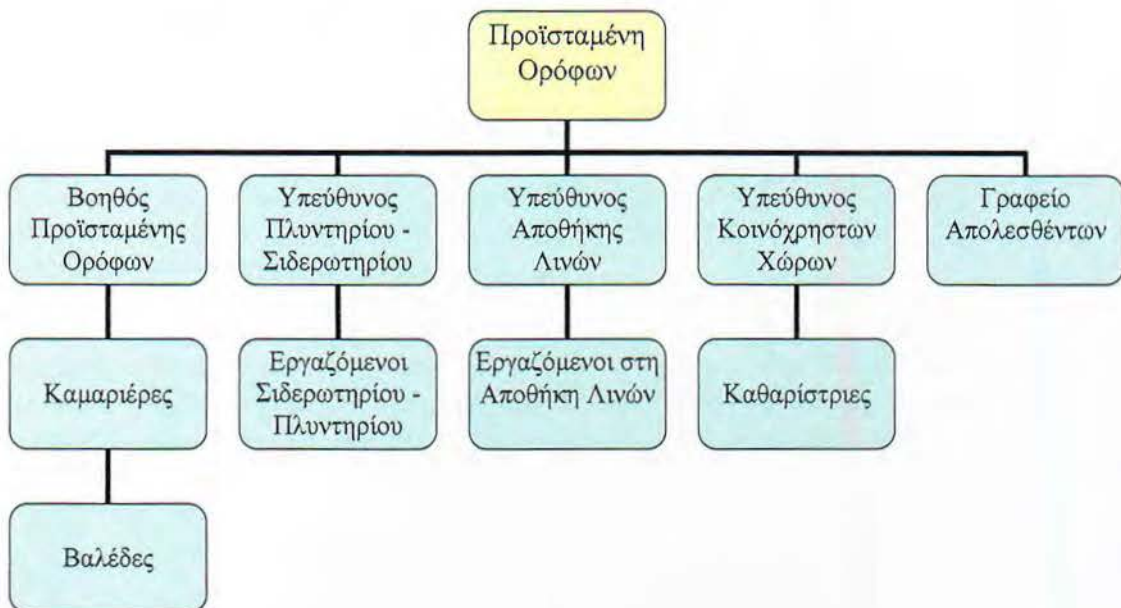
στ) Τους εργαζόμενους στο πλυντήριο οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το πλύσιμο, στέγνωμα και σιδέρωμα του ιματισμού του ξενοδοχείου αλλά και ενδυμάτων που παραδίδουν οι πελάτες για καθαρισμό.

η) Τον εργαζόμενο στο γραφείο Απολεσθέντων και Ανευρεθέντων αντικειμένων του οποίου τα καθήκοντα είναι :

- Η δια αλληλογραφίας ενημέρωση των πελατών για το φυλασσόμενο είδος.
- Η φύλαξη του αντικειμένου αυτού.
- Στην περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί, το αντικείμενο του αποστέλλεται. Στην περίπτωση που δεν επιθυμεί ή είναι αδύνατη η επικοινωνία μαζί του, το αντικείμενο παραδίδεται στην καμαριέρα που το βρήκε⁵.

⁵ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

Σχήμα 3: Οργανόγραμμα Τμήματος Ορόφων



4.4 Προμήθειες υλικών ορόφων

Η σωστή λειτουργία και οργάνωση του Τμήματος Ορόφων απαιτεί την προμήθεια αναλώσιμων και μη αναλώσιμων υλικών με ευθύνη της προϊσταμένης. Η προϊσταμένη χρεώνεται το απαραίτητο υλικό για τις ανάγκες των ορόφων από:

1. Την Λινοθήκη.
2. Τη γενική αποθήκη μη αναλώσιμων, από την οποία χρεώνεται αρχικά την επίπλωση, τα διάφορα σκεύη και αντικείμενα, όπως και το STOCK που χρειάζεται.
3. Την αποθήκη αναλώσιμων, από την οποία χρεώνεται τα διάφορα υλικά και ορισμένα υλικά καθαριότητας σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.
4. Την αποθήκη εντύπων και υλικών γραφείου, από την οποία χρεώνεται τα διάφορα έντυπα και υλικά γραφείου.

4.5 Προμήθεια αναλωσίμων υλικών

Η προϊσταμένη για να παραλάβει υλικά για τις αποθήκες της, πρέπει να κάνει αίτηση στην αποθήκη αναλώσιμων που πρέπει να εγκρίνει και να υπογράψει ο διευθυντής. Η αίτηση αυτή βγαίνει σε τρία αντίτυπα. Το πρωτότυπο το παίρνει η αποθήκη, το δευτερότυπο πηγαίνει στον έλεγχο και το τριτότυπο στο στέλεχος.

Από το στέλεχος της αίτησης η προϊσταμένη ενημερώνει το βιβλίο υλικού των ορόφων. Με το βιβλίο αυτό παρακολουθείται η κατανάλωση του υλικού κατά είδος και κατά όροφο. Το υπόλοιπο εμφανίζεται στο βιβλίο και πρέπει να συμφωνεί με τα

υλικά που υπάρχουν στην αποθήκη αναλώσιμων της προϊσταμένης. Ενημερώνεται κάθε μέρα με τις εξαγωγές και τις εισαγωγές.

4.6 Συμπέρασμα

Οι λειτουργίες των ορόφων δεν αποτελούν πλέον αποκλειστική περιοχή των γυναικών, ούτε θεωρούνται πλέον μειωτικές ή λιγότερο σημαντικές από τις άλλες λειτουργίες στην ξενοδοχειακή οργάνωση. Αν κάποιος σκέφτεται το αντίθετο, ας φανταστεί ένα ξενοδοχείο χωρίς καθαριστές και θα δει τον γενικό διευθυντή και τους προέδρους να καθαρίζουν δωμάτια.

Εξαιτίας του πολυάριθμου προσωπικού που χρησιμοποιείται, οι λειτουργίες του Housekeeping δίνουν την ευκαιρία σε νεαρούς διευθυντές να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και γνώσεις, κάτι που δεν είναι και τόσο εύκολο στα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Το επάγγελμα του Housekeeper, σύμφωνα με τις απόψεις ειδικών, είναι αυτό μέσα από το οποίο διακρίνονται και προάγονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Κεφάλαιο 5: Εστιατόριο

5.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα εστιατορίων και κατηγορίες αυτών

Με τα σημερινά δεδομένα το εστιατόριο είναι ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό, χωρίς κανένα περιορισμό και πάντοτε σύμφωνα με τους υγειονομικούς, αγορανομικούς αλλά και τεχνικούς κανόνες εστίασης.

Σαν ανεξάρτητη μονάδα ή τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι μια ποριστική οικονομική επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες εστίασης. Η, κατά ορισμένους κανόνες και επιδέξιο τρόπο, παράθεση αυτών των αγαθών, δηλαδή φαγητά και ποτά στον πελάτη ή ένοικο ξενοδοχείου, καλείται εστιατορική τέχνη. Τα εστιατόρια σε κάθε μορφή λειτουργίας τους, επιδιώκουν κατά κανόνα το κέρδος σαν αυτοδύναμες οικονομικές μονάδες.

Οι κυριότερες κατηγορίες εστιατορίων που συναντάμε είναι οι εξής:

- Εστιατόρια πόλεων
- Εστιατόρια οχημάτων
- Εστιατόρια πλοίων
- Εστιατόρια αεροπλάνων
- Εστιατόρια παραγγελιών
- Εστιατόρια εθνικών δρόμων
- Εστιατόρια περιηγητών⁶

5.2 Εστιατορικές επιχειρήσεις εντός του ξενοδοχείου

Υπάρχει εκτεταμένη τυπολογία εστιατορίων που συναντώνται εντός των ξενοδοχειακών μονάδων, που διακρίνονται στις **βασικές** και στις **συμπληρωματικές** εστιατορικές μονάδες.

⁶ Αθαν. Γ. Μάρας, «Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων», Εκδ. Interbooks, Αθήνα 1999

5.2.1 Βασικές εστιατορικές μονάδες

Οι πελάτες των ξενοδοχείων κατά κανόνα αγοράζουν την διαμονή τους και την διατροφή τους ταυτόχρονα σε ένα από τα παρακάτω πακέτα συνδυασμών:

- Δωμάτιο και πρωινό ή bed and breakfast ή BB
- Δωμάτιο και ημιδιατροφή ή half board ή HB
- Δωμάτιο και πλήρης διατροφή ή full board ή FB

Οι βασικές εστιατορικές μονάδες καλύπτουν τα πακέτα αυτά και είναι το εστιατόριο πρωινών και το εστιατόριο table d' hote. Ονομάζονται βασικές, διότι συναντώνται στο μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων που προσφέρουν διατροφή⁷.

5.2.1.1 Εστιατόριο πρωινών

Το εστιατόριο πρωινών λειτουργεί για λίγες πρωινές ώρες και προσφέρει έναν από τους παρακάτω τύπους πρωινού γεύματος:

- Continental breakfast
- American breakfast
- Buffet breakfast⁸

5.2.1.2 Εστιατόριο table d' hote

Το εστιατόριο table d' hote (σημαίνει τραπέζι των φιλοξενούμενων) προσφέρει γεύμα τις μεσημβρινές ώρες και δείπνο τις βραδινές. Κύριος σκοπός του είναι να καλύπτει τα συμφωνηθέντα πελατών και κατά δεύτερο λόγο να εξυπηρετεί τους κατά περίπτωση εξωτερικούς επισκέπτες⁹.

5.2.2 Συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες

Συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες είναι τύποι εστιατορίων που συναντώνται σε μικρό αριθμό ξενοδοχείων. Σκοπός είναι να καλύψουν με τα προϊόντα τους τις επισιτιστικές, και όχι μόνο, ανάγκες των πελατών τους. Τέτοιες είναι :

- Το εστιατόριο a la carte, στο οποίο η επιλογή των προϊόντων γίνεται από την κάρτα-κατάλογο φαγητών και η συνολική χρέωση του πελάτη ανάγεται στο άθροισμα των τιμών των επιλεγέντων ειδών.
- Ταβέρνα, ένα θεματικό εστιατόριο το οποίο μπορεί να αναφέρεται σε παραδοσιακά φαγητά ή να διακρίνεται ανάλογα με την περιοχή σε ταβέρνες κρεάτων και σε ψαροταβέρνες, με αντίστοιχο διάκοσμο και προσφερόμενα είδη.

⁷ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

⁸ ο.π.

⁹ ο.π.

- Εστιατόριο εθνικής κουζίνας, που αναφέρονται σε επισιτιστικά προϊόντα άλλων χωρών. Είναι θεματικά εστιατόρια που διακοσμούνται ανάλογα με τα πολιτιστικά στοιχεία της κάθε χώρας και προσφέρουν τις σπεσιαλιτέ τις.
- Grill room, το οποίο προσφέρει πρόχειρο και ελαφρύ φαγητό με κύρια προϊόντα τα ψητά κρέατα.
- Snack bar, που συνήθως πλαισιώνονται από ποτά και επιδόρπια.
- Εστιατόριο banquet, που καλύπτει ανάγκες επισήμων ομαδικών γευμάτων.
- Το room service, το οποίο είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών¹⁰.

5.3 Χώρος και προσωπικό εστιατορίων

Οι χώροι ενός εστιατορίου χωρίζονται σε κύριους και βοηθητικούς.

Κύριοι χώροι της μονάδας θεωρούνται το μαγειρείο και η τραπεζαρία.

- Το μαγειρείο είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων- εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο στο απλό κλασσικό εστιατόριο εντός ή εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας.
- Η τραπεζαρία είναι ο κύριος χώρος παράθεσης των γευμάτων και εκτέλεσης της εστιατορικής τεχνικής. Η τραπεζαρία χαρακτηρίζεται από τον φωτισμό, την διακόσμηση, τους τοίχους, την οροφή, το δάπεδο, την θέρμανση και τον κλιματισμό.

Στους βοηθητικούς χώρους συναντάμε:

- Το office, που είναι ο προθάλαμος του εστιατορίου από την πλευρά του μαγειρείου, στον οποίο κινείται το προσωπικό πριν εισέλθει στην τραπεζαρία.
- Την λάντζα, που είναι ο πρώτος βοηθητικός χώρος που πρέπει να συναντά το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στο χώρο του office και αυτό για την άμεση απαλλαγή του από τα σκεύη προς πλήση.
- Την κάβα ημέρας, που είναι ο προσωρινός αποθηκευτικός χώρος του εστιατορίου όσον αφορά τα κρασιά, τις μπύρες, τα αναψυκτικά και άλλα ποτά.
- Την αποθήκη ημέρας, που χρησιμεύει για την φύλαξη υλικών χρήσιμων για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας όπως λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα.
- Την ιματιοθήκη, που βρίσκεται στην είσοδο του εστιατορίου και εκεί αφήνει ο πελάτης του πανωφόρι του.
- Τις τουαλέτες, που είναι το βαρόμετρο εκτίμησης όλης της επιχείρησης και πρέπει να διατηρούνται σε απόλυτη καθαριότητα.
- Τα γραφείο, όπου εκεί προγραμματίζονται οι καθημερινές εργασίες του προσωπικού από τον εστίαρχο, τα ωράρια, η σύνθεση του μενού κλπ¹¹.

Η σωστή εκμετάλλευση του εστιατορίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και βασικά από την καλή λειτουργία και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

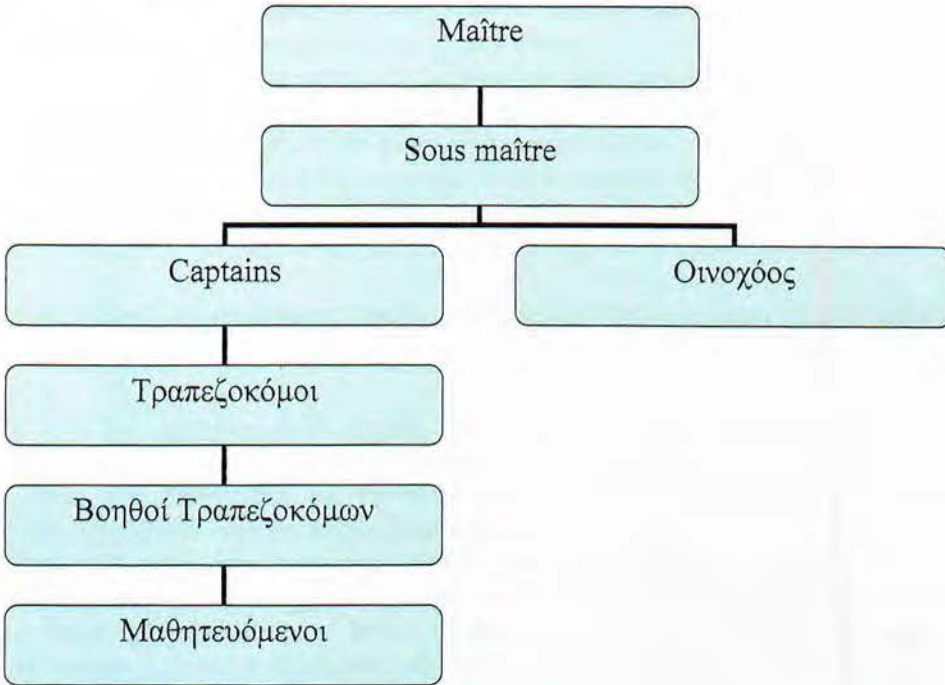
¹⁰ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

¹¹ Αθαν. Γ. Μάρας, «Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων», Εκδ. Interbooks, Αθήνα 1999

Ο maître ηγείται της ομάδας των εργαζομένων στη σάλα του εστιατορίου με τη βοήθεια του sous maître. Στα μεγάλα εστιατόρια ο maître είναι προϊστάμενος των captains, οι οποίοι είναι οι υπεύθυνοι για ένα αριθμό πόστων (περίπου πέντε) και ιεραρχικά είναι προϊστάμενοι των τραπεζοκόμων.

Ο maître συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού εστιατορίου και ηγείται της ομάδας εστιατορίου. Είναι ο κεντρικός άξονας της κουλτούρας του χώρου του εστιατορίου. Η προσωπικότητα του κάνει τους πελάτες να αισθάνονται άνετα στο εστιατόριο και τους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτό. Κατά τη διάρκεια του service υποδέχεται τους πελάτες που φτάνουν στο εστιατόριο, επεξηγεί τη σύνθεση του μενού όταν ερωτηθεί, είναι σε θέση να προτείνει το κατάλληλο κρασί για κάθε έδεσμα και έτοιμος να διορθώσει διακριτικά κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια λειτουργίας του εστιατορίου.

Σχήμα 4: Οργανόγραμμα Εστιατορίου



5.4 Το εστιατοριακό Μάρκετινγκ

Είναι πραγματικότητα ότι η μελέτη δημιουργίας μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας στρέφεται, κατά κύριο λόγο, στον τομέα των υπνοδωματίων. Είναι αλήθεια επίσης ότι το ξενοδοχείο σαν οικονομική μονάδα έχει κύριο αντικείμενο δράσης την παροχή διαμονής και είναι επόμενο η προσπάθεια όλων να συγκεντρώνεται στον κλάδο υπνοδωματίων (παροχή διαμονής).

Το εστιατόριο του ξενοδοχείου, είναι μία συμπληρωματική υπηρεσία που η δραστηριότητα της ευθυγραμμίζεται υποχρεωτικά με την όλη δραστηριότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Εύλογο είναι, λοιπόν, να κυριαρχεί στην τουριστική αγορά το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ και να ακολουθεί στη συνέχεια το Εστιατοριακό Μάρκετινγκ. Ανεξάρτητα όμως από το πού και πώς τοποθετείται το Εστιατοριακό Μάρκετινγκ σε σχέση με το ξενοδοχειακό, έχει και αυτό να αντιμετωπίσει ποικίλα και ιδιόμορφα προβλήματα προώθησης των πωλήσεων. Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν και αναφέρονται στο είδος του προσφερόμενου προϊόντος (πλήρες γεύμα), στην προέλευση της πελατείας του Εστιατορίου σε ένα ξενοδοχείο, στο μεγαλύτερο χρόνο μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης (διάθεσης) των διαφόρων φαγητών, στην τιμή του προσφερόμενου προϊόντος, κ.ά.

Το πλήρες γεύμα σαν προϊόν και στα πλαίσια πάντοτε της διάθεσης, έχει ιδιαίτερη μορφή και διαφέρει από ένα προϊόν που ανήκει π.χ. στο χώρο των τροφίμων (π.χ. μία κονσέρβα φασολάκια). Οι κανόνες και οι μέθοδοι του μάρκετινγκ ευκολότερα εφαρμόζονται στην περίπτωση των τροφίμων από ότι στα προσφερόμενα προϊόντα της εστιατορικής μονάδας ως κλάδου εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Το εστιατόριο προσφέρει τα προϊόντα του σε δύο βασικές κατηγορίες πελατών:

1. Υπάρχουν οι πελάτες-ένοικοι (pensionnaires) που μένουν στο ξενοδοχείο και

2. Υπάρχουν οι πελάτες-περαστικοί (passants) που δε μένουν στο ξενοδοχείο.

Η ταυτόχρονη ικανοποίηση των δύο παραπάνω κατηγοριών πελατών απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια από πλευράς μάρκετινγκ.

Η τιμή του γεύματος στο εστιατόριο του ξενοδοχείου πάντοτε πρέπει να εναρμονίζεται από πλευράς ύψους, με την τιμή του δωματίου. Όπως ήδη αναφέραμε το εστιατόριο είναι μία συμπληρωματική υπηρεσία στο χώρο του ξενοδοχείου και αναμφισβήτητα η τιμή αυτή της υπηρεσίας δεν μπορεί να υπερβαίνει την τιμή της βασικής υπηρεσίας (διανυκτέρευση).

5.5 Μέσα προώθησης των πωλήσεων στον κλάδο εκμετάλλευσης εστιατορίου

Το προσφερόμενο προϊόν (φαγητό) της εστιατοριακής μονάδας ενός ξενοδοχείου παρουσιάζει πολλές ιδιομορφίες και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια εκ μέρους της Διεύθυνσης για την προώθηση του στην κατανάλωση, με παράλληλη επίτευξη βέβαια κάποιου επιθυμητού κέρδους.

Η καλή τοποθεσία της ξενοδοχειακής-εστιατοριακής μονάδας, η έντονη διαφήμιση, οι καλές δημόσιες σχέσεις, το υψηλό στάνταρ υπηρεσιών, η δημιουργία επιθυμητής ατμόσφαιρας στον εστιατοριακό χώρο, η καλή εμφάνιση του προσωπικού, η καθαριότητα του χώρου, η προσωπικότητα του Διευθυντή, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες πάνω στους οποίους θεμελιώνεται η προώθηση των πωλήσεων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν τα τμήματα της «συσκευασίας» του προσφερόμενου προϊόντος και θα πρέπει να προεξοφλούν, με την απλή παρουσίαση τους, την πλήρη και άριστη ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας. Ο καταναλωτής και στη συγκεκριμένη περίπτωση μας ο πελάτης (ένοικος ή passant), αντιλαμβάνεται άμεσα από την ποιότητα της παραπάνω «συσκευασίας» (πακέτο) ότι θα αξιοποιηθούν τα χρήματα που καταβάλλει για την αναμενόμενη ποιότητα και ποσότητα ενός καλού γεύματος.

Αν τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν τα κύρια συστατικά του «πακέτου» του προσφερόμενου προϊόντος (γεύματος), βασικό μέσο, καθοριστικό για την προώθηση των πωλήσεων στον εστιατοριακό χώρο αποτελεί ο τιμοκατάλογος, φτάνει βέβαια να μπορεί ο πελάτης να τον διαβάσει. Για το σκοπό αυτό καταβάλλεται σήμερα, στα περισσότερα ξενοδοχεία προσπάθεια για εκτύπωση ενός ωραίου τιμοκαταλόγου Εστιατορίου από πλευράς εμφάνισης και περιεκτικότητας.

5.6 Η ποιότητα του προϊόντος του τμήματος F & B

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

- Τα υλικά προϊόντα (φαγητά και ποτά)
- Οι υπηρεσίες προσφοράς των υλικών προϊόντων (σερβίρισμα)
- Οι υπηρεσίες αλληλεπίδρασης εργαζομένων και πελατών (ευγένεια, προθυμία, καλή διάθεση, ανθρώπινη προσέγγιση)
- Οι ευκολίες εξαιτίας της διαρρύθμισης και του εξοπλισμού
- Η ψυχολογική ατμόσφαιρα εξαιτίας της εικόνας του χώρου (θέση εστιατορίου ή μπαρ, διαρρύθμιση, διακόσμηση, σκεύη, κλπ)

- Η ψυχολογική ατμόσφαιρα εξαιτίας των ανθρώπων (διαθέσεις άλλων πελατών)
- Η μουσική
- Η φήμη των τμημάτων
- Οι τιμές

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

Η ποιότητα των υλικών προϊόντων. Ποιοτικά είναι τα τρόφιμα που ικανοποιούν τις αισθήσεις των πελατών, δηλαδή έχουν όμορφη εικόνα, μυρίζουν ευχάριστα, είναι νόστιμα και ελαφρά για τη πέψη. Για να τηρούνται οι παραπάνω προδιαγραφές πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή πρώτων υλών από τον υπεύθυνο προμηθειών και κατάλληλη επεξεργασία από το τμήμα του μαγειρείου.

Την ευχάριστη οσμή αναδεικνύουν περισσότερο τα ζεστά φαγητά. Η σωστή θερμοκρασία των φαγητών, όταν φτάνουν στον πελάτη, παίζει ένα τεράστιο ρόλο στη ποιότητά τους. Αλλά και η ποικιλία του μενού είναι σημαντική για τον πελάτη, διότι δίνει την ευκαιρία να επιλέξει πιάτα που τον ευχαριστούν.

Ποιοτικά είναι τα ποτά που συνδυάζουν ευχάριστη γεύση και οσμή και επεμβαίνουν θετικά στην ψυχολογική διάθεση, χωρίς να δημιουργούν επιπλοκές στον οργανισμό. Τα ποτά πρέπει να συνδυάζονται με το χώρο, το χρόνο και τα εδέσματα που συνοδεύουν.

Η ποιότητα του σερβιρίσματος. Το ποιοτικό σερβίρισμα χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα και την ακρίβεια στην ανταπόκριση, χαρακτηριστικά που προϋποθέτουν εργαζόμενους ταχείς, γνώστες της εστιατοριακής τέχνης και με καλή μνήμη.

Η καθυστέρηση ανάμεσα στα πιάτα (π.χ. ανάμεσα στο πρώτο και δεύτερο πιάτο) δημιουργεί αίσθηση κορεσμού στους πελάτες με αποτέλεσμα να διακόπτουν το γεύμα τους ή να το συνεχίζουν δύσθυμα.. Η αναζήτηση επίσης τραπεζοκόμου χωρίς αποτέλεσμα είναι ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα της διαδικασίας του σερβιρίσματος.

Η ποιότητα της αλληλεπίδρασης εργαζομένων-πελατών. Η προθυμία, ευγένεια και καλή διάθεση των εργαζομένων στα τμήματα του F & B αποτελούν σημαντικά στοιχεία της ποιότητας του προϊόντος του.

Πέρα όμως από την περιποιητικότητα των εργαζομένων δημιουργείται και μία αφετηρία για την ανθρώπινη αλληλεπίδρασή τους. Συχνά οι πελάτες επιζητούν επικοινωνία με τους εργαζόμενους κάνοντας ερωτήσεις για τα είδη του μενού ή για τα αξιοθέατα της περιοχής, ενώ συχνά ρωτούν ακόμη και για προσωπικά στοιχεία, όπως η καταγωγή και η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Συχνά οι πελάτες περιγράφουν εμπειρίες τους ή ακόμη και τη δική τους επαγγελματική, οικογενειακή ή ψυχολογική κατάσταση. Όλα αυτά αποδεικνύουν την κατά περίπτωση ανάγκη της πελατείας για ανθρώπινη επικοινωνία και προσέγγιση. Η διάθεση αυτή της πελατείας περιέχει στοιχεία επικινδυνότητας, κυρίως εξαιτίας παρεξηγήσεων. Για το λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι επιφυλακτικοί αλλά όχι αρνητικοί στο ανθρώπινο κομμάτι της επικοινωνίας με την πελατεία. Ασφαλώς η ποιότητα στην επικοινωνία αυτού του τύπου εξαρτάται από την κουλτούρα της επιχείρησης, όπου η έλλειψη της αντικαθίσταται από την κουλτούρα του εργαζόμενου.

Η ποιότητα του χώρου και του εξοπλισμού. Η κατάλληλη διαρρύθμιση του τμήματος εκμετάλλευσης επιτρέπει την άνετη κυκλοφορία των πελατών και του προσωπικού, έτσι ώστε να μην ενοχλούνται οι πελάτες. Οι αναπαυτικές καρέκλες κάνουν ευχάριστη την παραμονή των πελατών. Τα μεγάλα τραπέζια με ένα κεντρικό πόδι επιτρέπουν στις μεγάλες παρέες να κάθονται άνετα, με επάρκεια χώρου για τα σκεύη τους στο τραπέζι.

Η θέση του τμήματος, η θέα του, η διακόσμηση και τα σκεύη επηρεάζουν επίσης ψυχολογικά τους πελάτες. Ένα μπαρ στην πισίνα διακοσμημένο με ψάθες διαφέρει ως προς την ψυχολογική ατμόσφαιρα που δημιουργεί ένα κεντρικό μπαρ διακοσμημένο με χρυσές ταπετσαρίες. Τα ξύλινα σκεύη του snack bar πισίνας δημιουργούν άλλη ατμόσφαιρα από τα ασημένια κουβέρ και καντηλιέρα ενός εστιατορίου που βρίσκεται στην ταράτσα του ξενοδοχείου. Κατά συνέπεια, η διαρρύθμιση του χώρου και ο εξοπλισμός πρέπει να επιλέγονται ανάλογα με τον εκάστοτε τύπο τμήματος και να ικανοποιούν τον τύπο και τις ανάγκες της πελατείας στόχου.

Η ποιότητα της ψυχολογικής ατμόσφαιρας. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Τα συναισθήματα των άλλων πελατών επηρεάζουν τις διαθέσεις του Χ πελάτη και τα συναισθήματα του πελάτη αυτού επηρεάζουν τους άλλους. Έτσι, όταν ένας πελάτης καταναλώσει σε ένα τμήμα με δύσθυμη πελατεία, θα επηρεαστεί αρνητικά, ενώ, αν καταναλώσει σε ένα τμήμα με ευδιάθετους πελάτες, θα επηρεαστεί θετικά. Η επίρεια οδηγεί, ανάλογα, σε δυσαρέσκεια ή ευχαρίστηση από την εμπειρία της κατανάλωσης.

Ο αριθμός πελατείας επίσης επηρεάζει την ίδια την πελατεία. Όταν ένα κατάστημα είναι γεμάτο δημιουργεί την αίσθηση ότι είναι ποιοτικό, διότι παρουσιάζει ζήτηση. Το σκεπτικό δηλαδή του πελάτη είναι ότι, εφόσον τόσοι άλλοι ζήτησαν και αγόρασαν το προϊόν αυτό, θα είναι ποιοτικό. Κατά συνέπεια, ο αριθμός των πελατών που βρίσκονται σε ένα κατάστημα προδιαθέτει τον πελάτη ότι θα καταναλώσει ποιοτικό προϊόν. Η σημασία του αριθμού αυτού εξαρτάται από το εμβαδόν του καταστήματος. Εκατό πελάτες σε ένα κατάστημα, 80 τ.μ. δημιουργούν συνωστισμό, ενώ ο ίδιος αριθμός σε ένα κατάστημα 500 τ.μ. δίνει την αντίθετη εικόνα. Οπότε το ζητούμενο δεν είναι ο αριθμός της πελατείας, αλλά ο συνωστισμός της πελατείας. Το στοιχείο αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό του μεγέθους των εστιατορίων και μπαρ του ξενοδοχείου.

Η ποιότητα της μουσικής. Η μουσική επηρεάζει το προϊόν των τμημάτων F & B. Η μουσική μπορεί να έχει πρωταγωνιστικό ή διακοσμητικό ρόλο, ανάλογα με το τμήμα εκμετάλλευσης.

Όταν η μουσική έχει διακοσμητικό ρόλο, πρέπει να προτιμώνται ελαφρά μουσικά ρεύματα, τα οποία ακούγονται σε χαμηλή ένταση. Όταν η μουσική παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, πρέπει, ανάλογα με το τμήμα εκμετάλλευσης και το χρόνο, να επιλέγονται επιτυχιές μουσικών ρευμάτων που άκουγε η πελατεία στη χώρα της και στην εφηβεία της, διότι οι άνθρωποι συνδέονται δια παντός με τα γούστα της ηλικίας αυτής.

Η φήμη. Πολλά εστιατόρια ή μπαρ ξενοδοχείων πόλης (και σπάνια εποχικά) δέχονται πολυπληθή πελατεία εξαιτίας του συνδυασμού της φήμης του τμήματος εκμετάλλευσης, του ξενοδοχείου και της περιοχής εγκατάστασης. Η φήμη του καταστήματος, όπου καταναλώνει κάποιος προσδίδει και σε αυτόν κοινωνικό κύρος, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα για την ποιότητα του προϊόντος. Για το λόγο αυτό, τα εστιατόρια και μπαρ φημισμένων ξενοδοχείων προτιμώνται για επαγγελματικές συναντήσεις ή για συναντήσεις ατόμων που ανήκουν ή επιθυμούν να ανήκουν σε υψηλές κοινωνικές ομάδες.

Η σημασία των τιμών. Οι τιμές επηρεάζουν την εκτίμηση του πελάτη για την κατανάλωση. Αυτό συμβαίνει, διότι κάθε πελάτης αποφασίζει μία κατανάλωση, εκτιμώντας ότι το σύνολο των θυσιών είναι μικρότερο από το συνολικό όφελος που προκύπτει από την επιλογή του αυτή (αξία της κατανάλωσης). Ένα σημαντικό στοιχείο της θυσίας είναι η ποσότητα χρήματος που θα του κοστίσει η κατανάλωση. Κατά συνέπεια, οι προδιαγραφές μίας ακριβής κατανάλωσης οδηγούν σε περισσότερες απαιτήσεις από αυτές μίας φτηνότερης κατανάλωσης.

Η ποιότητα των προϊόντων F & B εξαρτάται επίσης από τρεις ακόμη παράγοντες, οι οποίοι δε συνδέονται με τα στοιχεία που αποτελούν αυτό καθαυτό το προϊόν:

- Το τμήμα εκμετάλλευσης, όπου γίνεται η κατανάλωση.
- Το χρόνο κατανάλωσης.
- Τον τύπο πελατείας.

Η ποιότητα του προϊόντος έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, διότι το κάθε τμήμα εκμετάλλευσης του F & B έχει ως αντικείμενο την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών της πελατείας από τα άλλα. Για το λόγο αυτό, το cocktail και το περιεχόμενο των παραπάνω εννέα στοιχείων του προϊόντος του F & B διαφέρει ανάλογα με το τμήμα. Στο προϊόν των μπαρ, για παράδειγμα, παίζουν σημαντικότατο ρόλο τα στοιχεία 3, 4 και 6 (αλληλεπίδραση, πελατεία και μουσική), ενώ στα Εστιατόρια τα 1 και 2 (φαγητά και σερβίρισμα). Ένας πελάτης θα επανέλθει σε ένα μπαρ που συχνάζουν φίλοι και γνωστοί του ακόμη και αν δεν έχει ποιοτικά ποτά, ενώ δε θα επανέλθει σε ένα Εστιατόριο που δε διαθέτει ποιοτικά φαγητά ή καλή εξυπηρέτηση.

Ο χρόνος κατανάλωσης παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της κάλυψης των αναγκών της πελατείας. Κατά κανόνα, τις ώρες της ημέρα οι απαιτήσεις των πελατών από μία κατανάλωση στα τμήματα του F & B συνδέονται με την ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών της πείνας και δίψας, ενώ τις βραδινές ώρες οι απαιτήσεις για διασκέδαση είναι αυξημένες.

Επίσης, δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες ανάγκες. Ένας επαγγελματίας το μεσημέρι έχει την ανάγκη για γρήγορο και ελαφρύ φαγητό, ένας τουρίστας για ένα σνακ, ένας ηλικιωμένος για φαγητό χωρίς ζωικά λίπη και ένας υπέρβαρος για γεύμα διαίτης. Για να ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών, το F & B, ανάλογα με τον τύπο της ξενοδοχειακής μονάδας, λειτουργεί διάφορα τμήματα με διαφορετικά προϊόντα και ωράρια το καθένα¹².

¹² Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Κεφάλαιο 6: Κουζίνα

6.1 Έννοια και χαρακτηριστικά

Μια επαγγελματική κουζίνα έχει στόχο την κάλυψη της ζωτικής ανάγκης του ανθρώπου για διατροφή σε συλλογική βάση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες μιας Κουζίνας είναι η παρασκευή φαγητών, καθώς και η οργάνωση της διανομής τους. Για την επεξεργασία των τροφίμων και τη μετατροπή τους σε φαγητά απαιτούνται χώροι παρασκευής και αποθήκευσης, συσκευές και εγκαταστάσεις, υλικά λειτουργίας και εργατικό δυναμικό.

Ως επαγγελματική κουζίνα δεν χαρακτηρίζεται μόνο ο χώρος που παρασκευάζεται το φαγητό, αλλά ολόκληρη η εγκατάσταση που λειτουργεί από τη στιγμή της εισόδου των υλικών ως την τελική διανομή των φαγητών προς τους πελάτες. Η ορθολογική οργάνωσή της παίζει σπουδαίο ρόλο στην απόδοση του συγκεκριμένου χώρου, όσο και στην εικόνα που δίνει ολόκληρη η επιχείρηση προς την πελατεία της. Η οργάνωση αναφέρεται στην μελέτη των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, της ορθολογικής διαθέσεως των χώρων, καθώς και των μεθόδων εργασίας που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των γευμάτων.

Η τεχνική οργάνωση του μαγειρείου συνίσταται στον προγραμματισμό της εργασίας, στην μελέτη και εξεύρεση των πιο απλών και πιο αποτελεσματικών μεθόδων, με σκοπό να επιτευχθεί μια παραγωγή ποιότητας καθώς και η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση του υλικού και του προσωπικού. Αυτή η καλή οργάνωση είναι εκείνη που επιτρέπει σε μερικές επιχειρήσεις να ετοιμάσουν και να σερβίρουν με ένα μάγειρα 100 γεύματα, ενώ άλλοι δεν μπορούν να ξεπεράσουν μια παραγωγή 30 ή 40 γευμάτων με τον ίδιο άνθρωπο. Κάθε ξενοδόχος θα καταλάβει γρήγορα ότι από τη σωστή οργάνωση του μαγειρείου εξαρτάται κατά πολύ και η επιτυχία της επιχείρησης.

Ένα σφάλμα στη σύλληψη της ιδέας, ένα λάθος στην κατασκευή έχουν συνέπειες που διαρκούν όσο και η εκμετάλλευση της επιχείρησης. Ο ξενοδόχος που γνωρίζει καλά το επάγγελμά του, δεν θα εμπιστευθεί την εκπόνηση αυτής της οργάνωσης μόνο σε μια ομάδα ειδικών. Ένας αρχιτέκτονας δεν είναι ειδικός σε θέματα της κουζίνας. Ο ξενοδόχος και ο αρχιμάγειρας(chef) είναι εκείνοι που θα πρέπει να συμμετέχουν διαρκώς στις εργασίες και στην λήψη των αποφάσεων των σχετικών με τους χώρους, τις εγκαταστάσεις, τη διάταξη των χώρων κ.λπ. Σκοπός

όλης αυτής της πρωτοβουλίας θα είναι, το αποτέλεσμα της εγκατάστασης να είναι σύμφωνο με τις ανάγκες της πελατείας.

Η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς και υπό αυτό το πρίσμα θα πρέπει ο ξενοδόχος να προσαρμόζει την τεχνική οργάνωση της κουζίνας του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εποχής, εάν βέβαια θέλει να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τους άλλους ξενοδόχους που ακολουθούν νέα συστήματα και μεθόδους.

Κατά την οργάνωση της κουζίνας από πλευράς εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, αλλά και από πλευράς μεθόδων εργασίας, τα πάντα είναι σημαντικά και κάθε λεπτομέρεια είναι άξια μελέτης. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται υπό το πρίσμα της παραγωγικότητας. Αυτή η παραγωγικότητα εξαρτάται από την τεχνική οργάνωση της κουζίνας στο σύνολό της. Δεν πρέπει όμως να μην λαμβάνεται υπόψη

και η ποιότητα, γιατί τότε το αποτέλεσμα θα είναι ακριβώς το αντίθετο από εκείνο που περιμένει ο επιχειρηματίας, δηλαδή την καλή φήμη και κατ' επέκταση, την αύξηση των εσόδων.

6.2 Το μαγειρείο του ξενοδοχείου

Το μαγειρείο ή κουζίνα είναι από τα σημαντικότερα τμήματα του F&B. Η σχέση μαγειρείου- εστιατορίου μπορεί να διαρθρώνεται κατά τρεις τρόπους:

1. Μοντέλο **ένα προς ένα**. Κάθε μαγειρείο επεξεργάζεται τα εδέσματα του εστιατορίου που καλύπτει.
2. Μοντέλο **ένα προς πολλά**. Ένα μαγειρείο εξυπηρετεί περισσότερα του ενός εστιατόρια.
3. **Ένα προς πολλά προς πολλά**. Ένα κεντρικό μαγειρείο προετοιμάζει τα εδέσματα περιφερειακών μαγειρείων (μαγειρεία-δορυφόροι) που το καθένα εξυπηρετεί ένα εστιατόριο.

Οι ταβέρνες, τα snack bar και τα grill room συνήθως φιλοξενούν το μαγειρείο στο χώρο της τραπεζαρίας. Οι περισσότεροι όμως τύποι εστιατορίων σερβίρουν σε σάλα που δεν έχει οπτική επαφή με το μαγειρείο¹³.

6.3 Χώροι μαγειρείου

Οι ζώνες λειτουργίας και οι χώροι εργασίας διαχωρίζονται σε χώρους για να αποφευχθούν οι ενοχλήσεις από τους θορύβους, ζέστης, υγρασίας, ρευμάτων αέρα, δυσοσμίων, ώστε να επιτευχθούν ειδικές συνθήκες χώρου και να προστατεύονται οι χώροι αυτοί από κλοπές των αντικειμένων ή να ορισθεί ο τομέας ευθύνης.

Πρέπει να αποφεύγονται άχρηστες διαρρυθμίσεις που εμποδίζουν τη συνολική εικόνα, τη διακίνηση των υλικών και την καλύτερη διαρρύθμιση των υπολοίπων εγκαταστάσεων. Απαραίτητος είναι ο διαχωρισμός των χώρων όπως της εισόδου, της αποθήκης, της παραγωγής, του προσωπικού και της τεχνικής υπηρεσίας. Η παραγωγή, η διανομή, η κατανάλωση και ο καθαρισμός μπορούν να βρίσκονται στον ίδιο χώρο, ιδιαίτερα δε όταν η παρασκευή περιορίζεται σε προπαρασκευασμένα φαγητά.

¹³ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Η διαρρύθμιση του χώρου μέσα στις μεμονωμένες ζώνες λειτουργίας, προσδιορίζεται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την έκταση ή την ποικιλία των αποθηκευμένων εμπορευμάτων. Δυνατές διαρθρώσεις του χώρου(ζώνες λειτουργίας) είναι οι παρακάτω:

- Είσοδος εμπορευμάτων, χώροι για ξεφόρτωμα, γραφείο, χώρος σκουπιδιών.
- Αποθήκη ημέρας(καθημερινές προμήθειες, τρόφιμα, ψύξη, κατάψυξη).
- Διανομή(γραφείο, είσοδος τραπεζοκόμων).
- Καθαρισμός.

Για εργονομικούς λόγους, το μαγειρείο πρέπει να μη βρίσκεται σε χαμηλότερο ή υψηλότερο επίπεδο ή σε απόσταση από το εστιατόριο. Η διάταξη του μαγειρείου πρέπει να παρέχει επάρκεια χώρου στα υπομήματα, να εξυπηρετεί την παραγωγή του έργου με τις λιγότερες μετακινήσεις, την εύκολη και ασφαλή κυκλοφορία ανθρώπων και υλικών, αλλά και την καθαριότητα και την υγιεινή.

Τα κυριότερα υπομήματα μιας μεγάλης κουζίνας είναι:

- Το **τμήμα κοπής κρεάτων και ψαριών**.
- Το **τμήμα λαχανικών** που προετοιμάζουν τα τρόφιμα για το μαγείρεμα.
- Η **ζεστή κουζίνα**, όπου βρίσκεται η κύρια θερμική εστία στην οποία γίνονται όλες οι βασικές εργασίες θερμικής επεξεργασίας των τροφίμων.
- Το **τμήμα κρύας κουζίνας**, όπου παρασκευάζονται τα κρύα πιάτα, οι σαλάτες κλπ.
- Το **τμήμα του μπουφέ**, όπου προετοιμάζονται κυρίως τα πρωινά και τα αφεψήματα.
- Το **τμήμα του ζαχαροπλαστέιου** που καλύπτει και το έργο της αρτοποιίας.
- Το **τμήμα των φρούτων**, που ετοιμάζει τα φρούτα για σερβίρισμα ή παρασκευές του ζαχαροπλαστέιου.
- Στο μαγειρείο επίσης βρίσκονται:
- Το τμήμα της **κάβας ημέρας**, όπου φυλάσσονται τα ποτά που σερβίρει το προσωπικό του εστιατορίου.
- Τα τμήματα **λάντζας**, δηλαδή πλύσης σκευών μαγειρείου και εστιατορίου.
- Το **γραφείο του chef**.
- **Χώροι ένδυσης και υγιεινής** του προσωπικού του μαγειρείου¹⁴

6.4 Χωροταξική οργάνωση μαγειρείου

Ο σχεδιασμός της διάρθρωσης των χώρων μιας κουζίνας πρέπει να εξασφαλίζει:

- **Λειτουργικότητα**. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στην κουζίνα πρέπει να διανύουν τις μικρότερες δυνατές αποστάσεις από το ένα τμήμα στο άλλο και να χρησιμοποιούν τον υπάρχοντα εξοπλισμό χωρίς να εμποδίζουν την εργασία των άλλων εργαζομένων.
- **Αυτάρκεια**. Ο ίδιος ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός του σε κάθε λειτουργική περιοχή θα πρέπει να επιτρέπουν στον σεφ, στους βοηθούς και στους υπεύθυνους καθαρισμού κουζίνας να εργάζονται χωρίς να εμποδίζουν ο ένας τον άλλο, αλλά και ταυτόχρονα να μπορούν να συνεργάζονται με τον αποδοτικότερο τρόπο. Σημαντικό επίσης είναι να μην χρειάζεται το ένα τμήμα τον εξοπλισμό του άλλου.

¹⁴ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

- **Κυκλοφορία.** Η κίνηση του προσωπικού στον χώρο της κουζίνας πρέπει να ακολουθεί ασφαλείς διαδρομές κυκλοφορίας. Πρέπει η κουζίνα να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να βοηθά ή τουλάχιστον να μην εμποδίζει την διέλευση υλικού και ανθρώπινου δυναμικού.
- **Υγιεινή.** Ο σχεδιασμός της κουζίνας πρέπει να εξασφαλίζει επαρκή εξαερισμό και φωτισμό, όπως και να παρέχει ευκολία στον καθαρισμό του χώρου¹⁵.

Ο προσδιορισμός του αναγκαίου χώρου αναφέρεται στην διανομή των διατιθεμένων χώρων και την διαρρύθμισή τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό των χώρων είναι:

α) Οι αρχές του προγραμματισμού.

β) Η διεξαγωγή της εργασίας.

γ) Η διακίνηση των υλικών.

Οι αρχές του προγραμματισμού απαιτούν:

- Άριστη ροή εργασίας και υλικών μέσω συντόμων και επιπέδων οδών.
- Αποφυγή διασταυρώσεων και αντίθετων οδών.
- Συνοπτική διαρρύθμιση των χώρων και των εγκαταστάσεων.
- Διευκόλυνση των μεταφορών μέσω ορθολογικής διαμόρφωσης των διαδρομών.
- Απομάκρυνση των χώρων που προκαλούν ενοχλήσεις.
- Οικονομική αξιοποίηση των πατωμάτων.

Όσον αφορά τη διεξαγωγή της εργασίας, εξετάζεται και διαμορφώνεται η παραγωγή και η διανομή των φαγητών που διαρθρώνεται στις εξής επιχειρησιακές ζώνες εργασίας:

- Είσοδος των εμπορευμάτων, παραγωγή και έλεγχός τους, προώθηση προς την αποθήκη, παραγωγή ή διανομή. Συλλογή σκουπιδιών.
- Αποθήκευση και εποπτεία των τροφίμων, προώθηση προς το τμήμα διανομής ή προς διατήρηση για μια μελλοντική χρησιμοποίηση.
- Διανομή των φαγητών.
- Κατανάλωση και συλλογή των σκευών που χρησιμοποιήθηκαν.
- Καθαρισμός των σκευών και μεταφορά τους στο τμήμα διανομής.

Σε σχέση με την διακίνηση των υλικών θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ της διακίνησης τροφίμων και εμπορευμάτων, με την διακίνηση των σκευών και σκουπιδιών¹⁶.

6.5 Το έμφυχο δυναμικό της κουζίνας

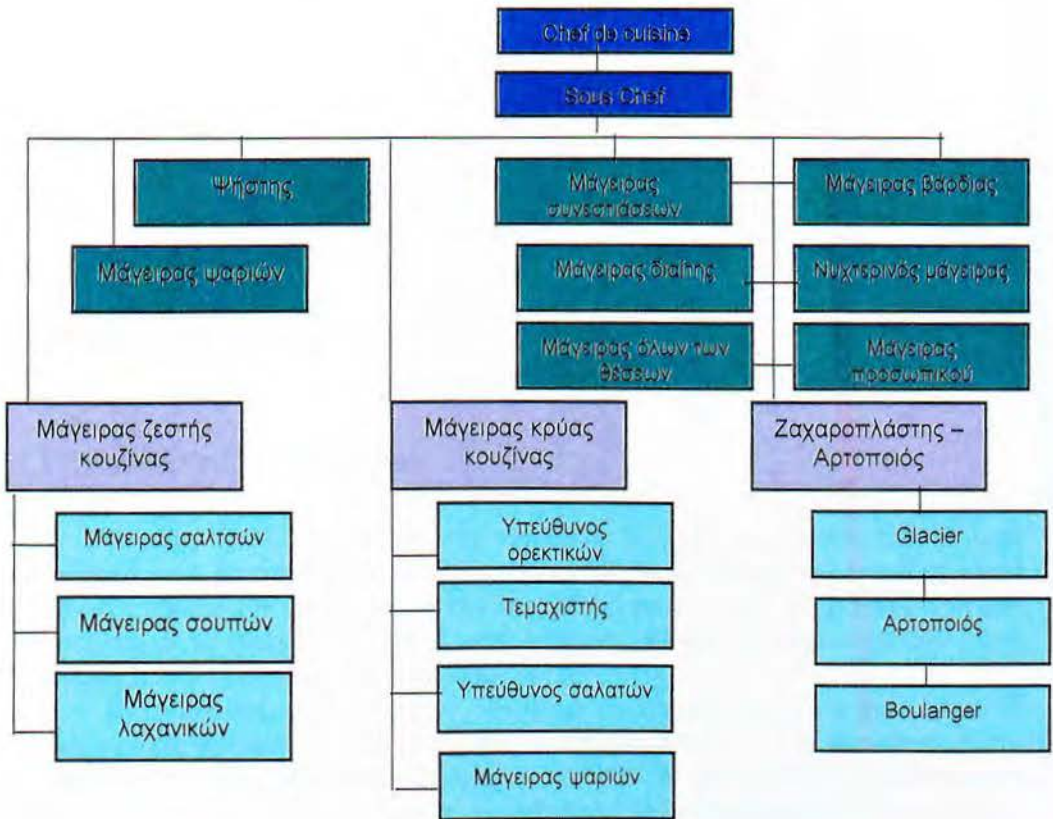
Οι εργαζόμενοι στο μαγειρείο αποτελούν την ομάδα την μπριγκάντα του. Οι μπριγκάντα του μαγειρείου αντιμετωπίζει προβλήματα νευρικής αλλά και οργανικής φύσης, εξαιτίας των συχνών μεταβολών εξωτερικής θερμοκρασίας των ψυγείων και της εστίας. Επίσης αντιμετωπίζει προβλήματα κοινωνικής απομόνωσης, διότι η κουζίνα είναι ένα τμήμα χωρίς επαφή με τους πελάτες.

Το προσωπικό της κουζίνας φαίνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:

¹⁵ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

¹⁶ Αθαν. Γ. Μάρας, «Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων», Εκδ. Interbooks, Αθήνα 1999

Σχήμα 5: Οργανόγραμμα Κουζίνας



6.6 Ασφάλεια

Η ασφάλεια σε μια επισιτιστική μονάδα σχετίζεται με την υγιεινή και είναι μια ακόμη σημαντική ευθύνη της Διεύθυνσης της επιχείρησης. Ένα πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες κατ' επέκταση, πρέπει να δίνει έμφαση στην ασφάλεια στην καθημερινή εργασία στο χώρο του μαγειρείου.

Οι εργαζόμενοι που χειρίζονται μηχανές στο χώρο της Κουζίνας πρέπει να είναι γνώστες του τρόπου χρήσεως και λειτουργίας τους. Ο ηλεκτρισμός ή το γκάζι, που χρησιμοποιούνται, είναι επικίνδυνες πηγές προξένησης ατυχημάτων στους εργαζόμενους. Πλακάκια και άλλα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι και κουραστικά όταν στέκεται ο εργαζόμενος όρθιος και γλιστερά όταν είναι βρεγμένα.

Η Ελληνική Νομοθεσία προσπαθεί να προστατέψει τον εργαζόμενο παρέχοντας ασφαλείς συνθήκες εργασίας καθώς και υγιεινού και άνετου περιβάλλοντος. Για κάθε υπεύθυνο επισιτιστικής μονάδας είναι επιτακτικό να είναι συνεπής στις προδιαγραφές της νομοθεσίας και να εξασφαλίζει ότι δεν θα συμβούν παραβιάσεις των κανόνων ασφαλείας. Οι έλεγχοι από τα όργανα της πολιτείας αποσκοπούν στον περιορισμό των κινδύνων ασφαλείας και στην δημιουργία ενός ασφαλέστερου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους.

Κεφάλαιο 7: Μπαρ

7.1 Το μπαρ του ξενοδοχείου

Τα μπαρ είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στον χώρο τους. Τα μπαρ έχουν ειδική σημασία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Είναι τα κύρια τμήματα που τροφοδοτούν την επιχείρηση με μετρητά. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό μεικτού κέρδους των προσφερόμενων ειδών, δίνει στα μπαρ των ξενοδοχείων ένα σημαντικό ρόλο.

Τα μπαρ κατά κανόνα λειτουργούν μέχρι τις πρωινές ώρες, για τον λόγο αυτό πρέπει να εγκαθίστανται σε απόσταση από τα υπνοδωμάτια ώστε να μην ενοχλούνται οι ένοικοι από τους θορύβους. Επίσης θα πρέπει να βρίσκονται σε ελεγχόμενα σημεία, ώστε οι μη ένοικοι να μην διευκολύνονται να προσεγγίσουν τα δωμάτια του ξενοδοχείου¹⁷.

7.2 Τύπο ξενοδοχειακών μπαρ

Το κύριο στοιχείο του προϊόντος ενός μπαρ είναι η αναψυχή και η διασκέδαση.

Τα μπαρ διαφοροποιούν το προσφερόμενο προϊόν ανάλογα με τον χώρο εγκατάστασης, το χρόνο λειτουργίας και τον τύπο πελατείας που εξυπηρετούν.

Οι κυριότεροι τύποι ξενοδοχειακών μπαρ είναι οι εξής:

- **Restaurant bar**, το οποίο καλύπτει τις ανάγκες του σερβιρίσματος ορεκτικών και επιδόρπιων οινοπνευματωδών στους πελάτες του εστιατορίου.
- **Main bar**, είναι το κεντρικό μπαρ του ξενοδοχείου, διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, σερβίρει στο εστιατόριο και καλύπτει, εκτός από την πελατεία του, παραγγελίες του σαλονιού ή των γραφείων.
- **Swimming pool bar**. Βρίσκεται δίπλα στην πισίνα και σερβίρει δροσιστικά ποτά, παγωτά και ελαφρύ φαγητό.
- **Beach bar**. Το μπαρ αυτό προσφέρει παρόμοια είδη με το pool bar στην παραλία.

¹⁷ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

- **Καφετέρια.** Πρόκειται για μπαρ που κύρια προσφέρει ποικιλία αφεψημάτων, χυμούς, αναψυκτικά, γλυκά και παγωτά.
- **Roof garden bar.** Τα βρίσκουμε συνήθως σε ξενοδοχεία της πόλης, λειτουργούν βραδινές ώρες και τα χαρακτηρίζουν ότι βρίσκονται στην ταράτσα.
- **Dancing bar.** Τα μπαρ αυτά αποτελούν το κέντρο διασκέδασης του ξενοδοχείου, με μουσική σε υψηλή ένταση και διαθέτουν πίστα χορού. Σε ορισμένες περιπτώσεις διαθέτουν και ορχήστρα.
- **Mini bar.** Πρόκειται για μια υπηρεσία που θέτει στην διάθεση των πελατών ένα σύνολο από προϊόντα μπαρ, όπως αναψυκτικά, νερά, μινιατούρες οινοπνευματωδών, μπύρες κλπ., σε ένα μικρό ψυγείο που βρίσκεται στο δωμάτιο¹⁸.

7.3 Οι χώροι του μπαρ

Τα μπαρ διαθέτουν δύο κύριους χώρους, το παρασκευαστήριο και την σάλα. Το παρασκευαστήριο ποτών πρέπει να είναι άριστα οργανωμένο, ανάλογο με τα προϊόντα τα οποία πρόκειται να προσφέρει το μπαρ. Πρέπει δηλαδή να προβλεφθούν όλοι οι χώροι και σε αυτούς να τοποθετηθούν όλα τα κατάλληλα μηχανήματα εργονομικά.

Τα βασικά μηχανήματα ενός μπαρ ανήκουν σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Μηχανήματα που παρέχουν ψύξη, όπως είναι διαφόρων ειδών ψυγεία
 - Συντηρήσεις
 - Καταψύξεις
 - Παγομηχανές
 - Γρανιτομηχανή
 - Μηχανήματα άντλησης μπύρας και αναψυκτικών
 - Κλιματιστικά
- 2) Μηχανήματα που παρέχουν θερμική ενέργεια
 - Μηχανές καφέ και αφεψημάτων
 - Μαγειρικές μηχανές, όπως τoστιέρα, ομελετιέρα, φούρνος, εστία κ.α
 - Πλυντήριο ποτηριών
- 3) Λοιπά μηχανήματα, όπως πρέσες για στύψιμο χυμών, ταμειακή μηχανή κλπ.

Ο χώρος του παρασκευαστηρίου πρέπει να είναι οργανωμένος έτσι ώστε με τις ελάχιστες κινήσεις ο μπάρμαν να παράγει το μέγιστο αποτέλεσμα. Ο χώρος αυτός ορίζεται και περιορίζεται από το σημείο που θα τοποθετηθεί ο πάγκος σερβιρίσματος. Ένα παρασκευαστήριο μπαρ μπορεί να τοποθετηθεί στο κέντρο της σάλας με πάγκο σε στρογγυλή ή οβάλ μορφή, όπως επίσης να τοποθετηθεί σε κάποια μεριά της σάλας και να έχει την μορφή I, Γ, Π, C ,S.

¹⁸ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

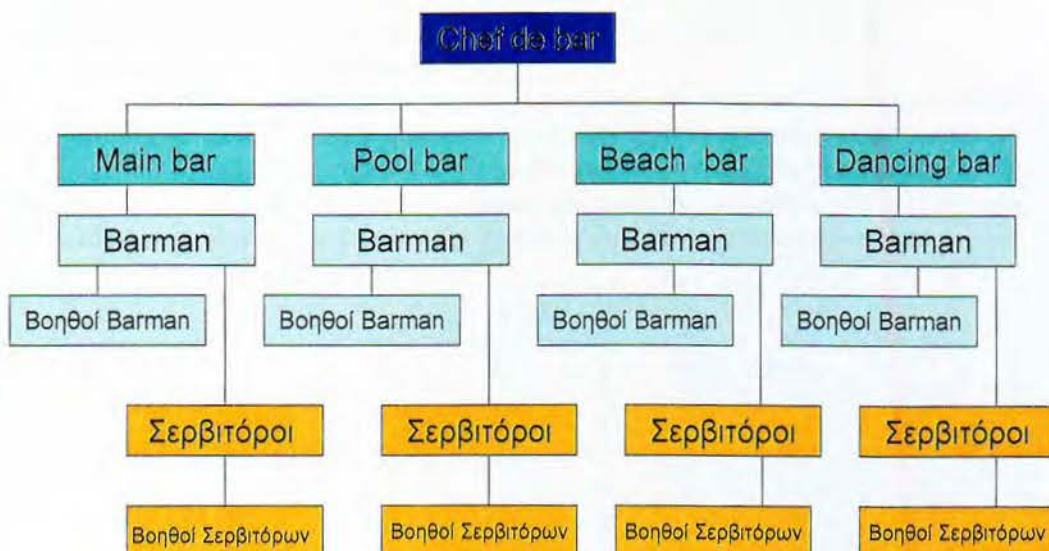
Οι χώροι που διαθέτει ένα παρασκευαστήριο είναι:

- Ο πάγκος σερβιρίσματος.
- Ο πάγκος εργασίας.
- Η βιτρίνα, δηλαδή τα ράφια στα οποία εκτίθενται τα οινοπνευματώδη ποτά.
- Ο χώρος σερβιρίσματος σερβιτόρων.
- Ο χώρος πλύσεων σκευών.
- Ο χώρος φύλαξης των καθαρών σκευών.
- Ο χώρος φύλαξης απορριμμάτων.
- Το ταμείο¹⁹.

7.4 Το προσωπικό του μπαρ

Το προσωπικό των μπαρ πρέπει να συνδυάζει την ευχάριστη προσωπικότητα με την ευγένεια, την προθυμία, τη διακριτικότητα, την καλή μνήμη και την έντονη κοινωνικότητα. Οι θέσεις εργασίας, που μπορεί να καταλαμβάνονται με ίσες πιθανότητες από άνδρες ή γυναίκες, παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί.

Σχήμα 6: Οργανόγραμμα τμήματος των Μπαρ



¹⁹ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

7.5 Προώθηση των πωλήσεων του μπαρ

Τα μπαρ των ξενοδοχείων ανταγωνίζονται τα μπαρ της τοπικής αγοράς. Οι πελατειακές ομάδες που διεκδικούν, είναι πελάτες του ίδιου ξενοδοχείου και εξωτερική πελατεία άλλων ξενοδοχείων ή άλλων μπαρ της ευρύτερης περιοχής.

Οι **διαφημιστικές ενέργειες** μπορεί να περιλαμβάνουν ανακοινώσεις στους χώρους του ξενοδοχείου, στον τοπικό τύπο ή το ραδιόφωνο, κάρτες, προσπέκτους κλπ. Οι **ενέργειες δημοσίων σχέσεων** εστιάζουν σε διοργανώσεις parties, ελληνικών βραδιών και άλλων εκδηλώσεων. Στα Μπαρ πόλης σημαντικό ρόλο παίζει η **προσέλκυση επώνυμης πελατείας**, η οποία λειτουργεί ως πρότυπο που μιμούνται μεγάλες πελατειακές ομάδες.

Γνωστή μεθόδευση για την αύξηση της πελατείας των εποχικών κυρίως ξενοδοχειακών Μπαρ αποτελεί η **“happy hour”**, δηλαδή η μείωση των τιμών για μία ώρα της ημέρας. Μία ακόμη μεθόδευση είναι η **ζωντανή βιτρίνα**, όπου ορισμένα μέλη του προσωπικού παριστάνουν τους ευτυχείς πελάτες του μπαρ, πίνοντας εντυπωσιακά cocktails κάποια στιγμή που μεγάλος αριθμός πελατών κινείται προ του τμήματος.

Ιδιαίτερα αποτελεσματική στρατηγική είναι η διαμόρφωση θεματικού προϊόντος μπαρ και η έντονη προβολή του. Έτσι ένα beach bar με την ονομασία Tropicalana, το οποίο προτείνει ποικιλία δροσιστικών cocktail με βάση το ρούμι ή cocktail χυμών με βάση τον ανανά, είναι διακοσμημένο με ψάθα και καλάμια, ο φωτισμός του γίνεται με λάμπες θυέλης, στο χώρο του παρασκευαστηρίου βρίσκονται παπαγάλοι, ακούγεται έντονα μουσική reggae και ο barman έχει ένα μαύρο πανί στο ένα του μάτι, προσελκύει ευκολότερα πελατεία από ένα συνηθισμένο beach bar. Όμως η προσέλκυση πελατείας αποτελεί απλά το πρώτο βήμα. Η ποιότητα του προϊόντος που θα δοκιμάσουν οι νεοαφικνούμενοι πελάτες, είναι αυτό που θα εξασφαλίσει την επανακατανάλωσή τους.

Το μπαρ του ξενοδοχείου είναι ο χώρος όπου πελάτες από διαφορετικά μέρη της γης ζητούν επικοινωνία, παρέα και επαφή. Στο βαθμό που αυτά είναι διαθέσιμα, τα μπαρ αποτελούν ένα σημαντικό θετικό στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Στην περίπτωση δε που τα νυκτερινά μπαρ προσφέρουν ικανοποιητική διασκέδαση, οι πελάτες προτιμούν να περνούν πολλές από τις ώρες τους στους χώρους του ξενοδοχείου αυξάνοντας τα έσοδα του²⁰.

²⁰ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Κεφάλαιο 8: Τμήμα προμηθειών

8.1 Το έργο του τμήματος προμηθειών

Το τμήμα προμηθειών έχει την ευθύνη για την αγορά των αναλώσιμων αγαθών που αποτελούν τις πρώτες ύλες των τμημάτων εκμετάλλευσης και των τμημάτων υποστήριξης του ξενοδοχείου (τρόφιμα, ποτά, υλικά καθαρισμού, χαρτικά και λοιπά είδη). Ο βασικός στόχος του τμήματος είναι η έγκαιρη και συμφέρουσα αγορά των παραπάνω αγαθών.

Όπως σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, έτσι και στις προμήθειες είναι απαραίτητος ένας ακριβής προγραμματισμός. Ο ρυθμός των πωλήσεων (των διανυκτερεύσεων για ένα ξενοδοχείο) δείχνει τον ρυθμό που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι αγορές. Ο προγραμματισμός των αγορών στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με τις απαραίτητες ποσότητες αναλώσιμων αγαθών, τόσο στο επιθυμητό είδος και ποιότητα, όσο και στην κατάλληλη χρονική στιγμή και από την κατάλληλη πηγή, έτσι ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση.

Τα σύστημα των προμηθειών που θα εφαρμόσει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος, την θέση, την μορφή, τα διαθέσιμα κεφάλαια, την πολιτική και τον χρόνο λειτουργίας της. Ο κύριος όγκος προμηθειών στην ξενοδοχεία έχει ως αποδέκτη τα τμήματα του μαγειρείου.

Το τμήμα Προμηθειών έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αφιερώνεται στον ανεφοδιασμό των τμημάτων των F&B και κυρίως του μαγειρείου και για το λόγο αυτό το τμήμα Προμηθειών εντάσσεται στα τμήματα του F&B.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία Προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνίσταται στην καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και στην προμήθεια των απαραίτητων ειδών από την πλησιέστερη αγορά.

Το τμήμα Προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων στην εποχή μας χρησιμοποιεί για να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατόν όφελος, την επιστήμη των logistics, γνωστή και ως «Διοίκηση Αποθεμάτων».

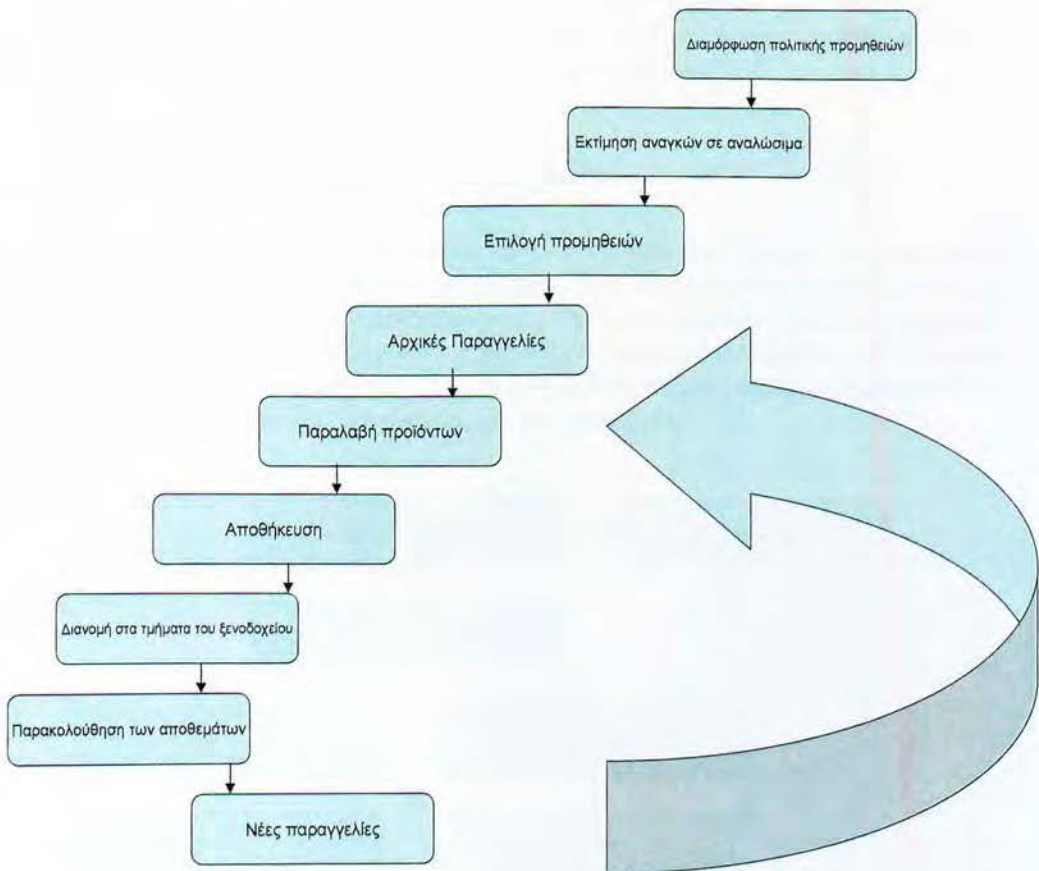
Hotel logistics management είναι η επιστήμη που καλύπτει τον έλεγχο της ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές έως τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο

σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τη βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση αποθεμάτων επιδιώκει την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος. Η μείωση του κόστους στο logistics δεν αφορά στη μείωση του κόστους κτήσης ενός είδους, αλλά στη συνολική μείωση του κόστους λειτουργίας του τμήματος. Για παράδειγμα, η μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε ένα τμήμα, πιθανόν να οδηγήσει σε ελλιπή παρακολούθηση και καταστροφές προϊόντων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν μεγαλύτερες ζημιές από το έξοδο των μισθών.

Ο υπεύθυνος προμηθειών σε συνεννόηση με τα τμήματα ερευνά την αγορά, επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές και προχωρεί στις αρχικές παραγγελίες.

Τα παραγγελθέντα είδη παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται, ώστε να είναι διαθέσιμα στις αιτήσεις προμηθειών των τμημάτων. Τα αποθέματα παρακολουθούνται, και όταν μειωθούν, ο υπεύθυνος προμηθειών προχωρεί σε νέες παραγγελίες, οπότε γίνονται εκ νέου παραλαβές και επαναλαμβάνεται ο κύκλος, όπως φαίνεται στο σχήμα :

Σχήμα 7: Κύκλος Προμηθειών



Το τμήμα επιφορτίζεται κατά περίπτωση με την παραλαβή και αποθήκευση υλικών, εργαλείων και μηχανημάτων πάγιου εξοπλισμού. Το έργο αυτό όμως απασχολεί ιδιαίτερα σπάνια το τμήμα.

Κατά κανόνα το τμήμα προμηθειών ασχολείται με τις παρακάτω κατηγορίες υλικών:

- **Πρώτες ύλες μαγειρείου**, φθαρτές (άμεσης αξιοποίησης όπως φρέσκα ψάρια, φρέσκο γάλα κλπ.) και αποθηκεύσιμες (όπως ζυμαρικά, καφές κλπ.)
- **Αναλώσιμα υλικά**, όπως είδη καθαρισμού, χαρτικά κλπ.
- **Προϊόντα προς μεταπώληση**, όπως εμφιαλωμένα ποτά, τα οποία πωλούνται όπως αγοράζονται, χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία.

Οι κύριοι χώροι του τμήματος είναι:

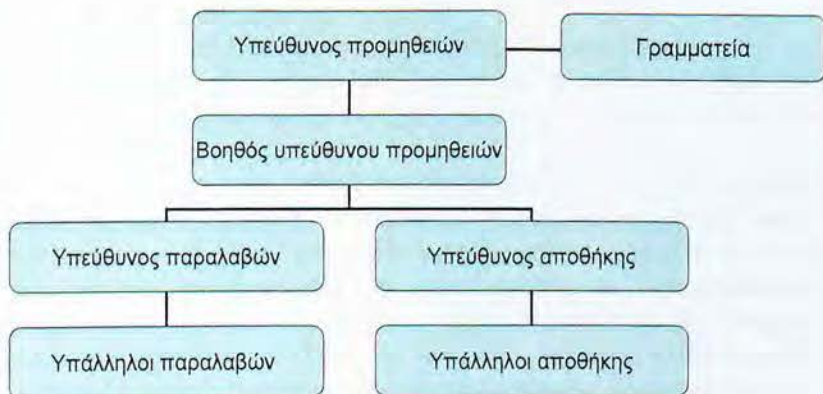
- Ο χώρος παραλαβών, όπου τα φορτηγά των προμηθευτών παραδίδουν τα παραγγελθέντα προϊόντα.
- Οι χώροι αποθήκευσης, δηλαδή οι αποθήκες και τα ψυγεία.
- Το γραφείο διοίκησης και διαχείρισης του τμήματος.

Οι χώροι αυτοί πρέπει να είναι σε επαφή μεταξύ τους. Επίσης, πρέπει να βρίσκονται σε γειτνίαση με το μαγειρείο, όπου παραδίδεται ο κύριος όγκος των παραλαμβανομένων προϊόντων

Το τμήμα προμηθειών εγκαθίσταται κατά κανόνα στα υπόγεια της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η είσοδος των προμηθευτών βρίσκεται στην αντίθετη πλευρά του ξενοδοχείου από αυτήν της εισόδου των πελατών²¹.

8.2 Προσωπικό του τμήματος προμηθειών

Στα μικρά ξενοδοχεία το τμήμα καλύπτεται από ένα άτομο, το οποίο κατά κανόνα είναι της εμπιστοσύνης του ξενοδόχου. Στις μεγαλύτερες μονάδες το άτομο αυτό πλαισιώνεται από υπαλληλικό προσωπικό που αποτελείται από ένα γραμματέα και υπαλλήλους που αναλαμβάνουν τις μεταφορές των εμπορευμάτων και την τάξη των Αποθηκών. Στα μεγάλα ξενοδοχεία το τμήμα διευρύνεται, ώστε να δημιουργείται η ιεραρχία που φαίνεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί:



²¹ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Ο υπεύθυνος προμηθειών είναι άνθρωπος της αγοράς. Πρέπει να γνωρίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που προμηθεύεται. Εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις τις διαδικασίας προμηθειών. Ελέγχει τον εξοπλισμό και τους χώρους του τμήματος, καθώς επίσης συνεργάζεται με τα τμήματα που προμηθεύονται υλικά. Ως υπεύθυνος του τμήματος έχει το καθήκον προγραμματισμού του. Επίσης πρέπει να προβλέπει τις διακυμάνσεις των τιμών και να προβαίνει την κατάλληλη στιγμή στην κατάλληλη παραγγελία, διότι έχει την ευθύνη των οικονομικών αποτελεσμάτων του τμήματος.

Η γραμματεία του τμήματος τηρεί τα έντυπα που αφορούν στην διακίνηση των προϊόντων και επικοινωνεί με τα τμήματα του ξενοδοχείου για διάφορα θέματα. Ο υπεύθυνος παραλαβών είναι ειδικευμένο άτομο σε θέματα ποιότητας προϊόντων και καλύπτει την διαδικασία των παραλαβών. Ο υπεύθυνος αποθήκης αναλαμβάνει την ευθύνη οργάνωσης, τάξης και καθαριότητας μίας ή περισσότερων αποθηκών του τμήματος, όπως και την ευθύνη φύλαξης, συντήρησης και παράδοσης των προϊόντων των αποθηκών²².

8.3 Παραλαβή προϊόντων

Η υπηρεσία παραλαβής των ειδών που εισάγονται στο ξενοδοχείο είναι μια από τις σπουδαιότερες, αν και δεν της δίνεται η δέουσα σημασία. Έχει ως σκοπό τον έλεγχο της ποιότητας, της ποσότητας και του μεγέθους των εμπορευμάτων, τον έλεγχο της τήρησης των προδιαγραφών και της ταύτισης των τιμών του τιμολογίου με το δελτίο παραγγελιών. Η σφράγιση και η αναγραφή της ημερομηνίας παραλαβής είναι επίσης δουλειά των εργαζόμενων στην αποθήκη που κάνουν τις παραλαβές των εμπορευμάτων. Στη συνέχεια οφείλουν να φροντίσουν για την προώθηση των εμπορευμάτων στις αποθήκες και τα ψυγεία, πριν αυτά αλλοιωθούν ή ακόμα πριν χαθούν.

Η καλή λειτουργία της παραλαβής εξασφαλίζει την επιχείρηση από σκάρτα και λιποβαρή εμπορεύματα. Βέβαια, συνηθίζεται οι παραλαβές να γίνονται μόνο με μια απλή υπογραφή του τιμολογίου και μία καταμέτρηση των τεμαχίων που αναγράφονται σε αυτό, προκειμένου να κερδηθεί χρόνος τόσο από το μεταφορέα-προμηθευτή όσο και από τον υπάλληλο της αποθήκης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εκ των υστέρων διαπίστωση κακής ποιότητας εμπορευμάτων και να γίνει πιο πολύπλοκη η διαδικασία επιστροφής τους από ένα ευκολότερο αρχικό έλεγχο που θα γινόταν την ώρα της παραλαβής.

Οι βασικές αρχές για σωστές παραλαβές είναι οι εξής:

α) Ικανό προσωπικό στις παραλαβές το οποίο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα, εξυπνάδα, θα πρέπει να έχει ενδιαφέρον για την δουλειά του και να είναι ενήμερο της αγοράς.

β) Το πρώτο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι, ότι, για να γίνονται σωστές παραλαβές πρέπει να υπάρχει κατάλληλος χώρος για το σκοπό αυτό. Η ιδανική διαρρύθμιση είναι, ο χώρος παραλαβών να βρίσκεται κοντά στις αποθήκες και τα ψυγεία ώστε να μη χρειάζεται να μετακινούνται τα εμπορεύματα σε μεγάλες αποστάσεις μέσα στο ξενοδοχείο για να αποθηκευθούν. Το τμήμα παραλαβών χρειάζεται ένα ορισμένο εξοπλισμό. Πρώτα απ' όλα καλές πλάστιγγες. Τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται πλάστιγγες που τυπώνουν το βάρος στο πίσω μέρος του τιμολογίου κι έτσι λιγοστεύουν οι αμφιβολίες σχετικά με το

²² Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

πραγματικό βάρος των εμπορευμάτων που εισάγονται στις αποθήκες. Χρειάζεται επίσης διάφορα εργαλεία για το άνοιγμα των κιβωτίων και άλλων πακεταρισμένων προϊόντων προκειμένου να ελεγχθούν. Πρέπει επίσης να υπάρχει μια πλατφόρμα υπερυψωμένη για να ξεφορτώνουν φορτηγά καθώς και καρότσια για τη μεταφορά των εμπορευμάτων στις αποθήκες.

γ) Ο υπάλληλος που παραλαμβάνει τα εμπορεύματα πρέπει να ξέρει τι θα παραλάβει σε είδος, ποσότητα και ποιότητα και να μη δεχθεί ποτέ να υπογράψει ότι παρέλαβε κάποιο είδος που δεν καλύπτει τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου.

δ) Ο χώρος θα πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένος ώστε να μπορεί να καθαρίζεται συχνά. Ένα λάστιχο νερού θα πρέπει να είναι μονίμως συνδεδεμένο με μια βρύση για το συχνό πλύσιμο του χώρου. Επίσης είναι σκόπιμη και η χρήση διαφόρων εντομοκτόνων για την καταπολέμηση των διαφόρων εντόμων.

ε) Εάν είναι δυνατό, οι προμηθευτές θα πρέπει να ειδοποιούνται να κάνουν τις διανομές των εμπορευμάτων τους σε συγκεκριμένες ώρες, ώστε να αποφεύγονται οι συνωστισμοί με την ταυτόχρονη παραλαβή περισσότερων προμηθευτών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παραλαβή χωρίς τον απαραίτητο έλεγχο των προϊόντων για λόγους εξοικονόμησης χρόνου όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

8.3.1 Διαδικασία παραλαβής

Υπάρχουν δύο τρόποι παραλαβής προϊόντων, οι οποίες εναλλάσσονται κατά περίπτωση.

Ελεγχόμενη παραλαβή

Η διαδικασία που ακολουθείται σε μια παράδοση που γίνεται με τη μέθοδο αυτή είναι η εξής:

- Όλα τα εμπορεύματα σύμφωνα με τον νόμο πρέπει να συνοδεύονται από τιμολόγιο ή δελτίο αποστολής Έτσι στην παραλαβή το τιμολόγιο αντιπαραβάλλεται με το δελτίο παραγγελίας
- Τα τρόφιμα αφού ξεφορτωθούν, ελέγχονται για την ποσότητα. Δηλαδή μετρώνται και ζυγίζονται.
- Τα τρόφιμα που ελέγχθηκαν ποσοτικά, ελέγχονται στη συνέχεια για την ποιότητά τους.
- Τα ευαίσθητα τυποποιημένα προϊόντα ελέγχονται για την ημερομηνία λήξης τους.
- Ελέγχεται η συμφωνία των τιμών που αναγράφονται στα τιμολόγια, με τις τιμές που έχει συμφωνήσει η επιχείρηση ότι θα αγοράσει τα προϊόντα.

Τυφλή παραλαβή

Πρόκειται για ένα σύστημα με το οποίο παραλαμβάνονται αρχικά χωρίς έλεγχο τα προϊόντα, αλλά ελέγχονται για την ποσότητα και την ποιότητα τους στην συνέχεια.

Σε περίπτωση απόκλισης από την παραγγελία, ο προμηθευτής καλείται να καλύψει τις διαφορές. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε αποστολές διαφόρων ειδών με τα ταχυδρομεία ή με μη εξουσιοδοτημένους μεταφορείς²³.

²³ Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

8.4 Απογραφή

Σε τακτικά χρονικά διαστήματα στις αποθήκες γίνονται απογραφές, δηλαδή καταμετρήσεις των αποθηκευμένων ειδών. Οι ποσότητες αυτές πρέπει να συμφωνούν με τις ποσότητες που αναγράφονται στις καρτέλες ειδών αποθήκης. Οι αποκλίσεις προς τα πάνω ή προς τα κάτω δεν είναι επιτρεπτές.

Η απογραφή γίνεται στις αποθήκες (απογραφή αποθηκών) και στα διάφορα τμήματα διάθεσης προϊόντων (ανοικτή απογραφή). Ο σκοπός της απογραφής είναι ο προσδιορισμός των αποθεμάτων, ο έλεγχος της ορθότητας της λειτουργίας της αποθήκης και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των τμημάτων. Οι απογραφές δίνουν ακριβή εικόνα των αναλώσιμων που χρησιμοποιήθηκαν για ένα χρονικό διάστημα. Έτσι μπορεί να υπολογιστεί το κόστος πρώτων υλών για κάθε τμήμα.

Κεφάλαιο 9: Έλεγχος

9.1 Φορείς ελέγχου ξενοδοχειακών μονάδων

Ο έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης συνιστάται στη σύγκριση του σχεδιασμού με τα αποτελέσματα. Ο έλεγχος διακρίνεται στο διοικητικό και διαχειριστικό.

Ο **διοικητικός έλεγχος** ασχολείται με:

- τη σύγκριση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τον τρόπο που αρχικά είχε σχεδιαστεί
- τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα
- την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- τα θέματα του προσωπικού σε σχέση με την ανάπτυξη της αποδοτικότητάς του, τη μείωση του εργατικού κόστους και την αύξηση της ικανοποίησής του από την εργασία

Ο **διαχειριστικός έλεγχος** εστιάζει στην οικονομική διαχείριση των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης.

Ο διοικητικός έλεγχος αποτελεί μέριμνα των υψηλών ιεραρχικών βαθμίδων αναφορικά με τον τομέα ευθύνης του κάθε διευθυντή. Ο διαχειριστικός έλεγχος διενεργείται κυρίως από ειδικό τμήμα του ξενοδοχείου, που φέρει ακριβώς αυτήν την ονομασία “τμήμα διαχειριστικών ελέγχων”.

9.2 Τμήμα διαχειριστικού έλεγχου

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν ειδικό τμήμα που ασκεί συστηματικά διαχειριστικούς ελέγχους και οι βασικοί του στόχοι είναι:

- η εξασφάλιση της ροής των υλικών στα τμήματα εκμετάλλευσης μέχρι την χρήση τους για την παραγωγή ξενοδοχειακών προϊόντων
- η ομαλή ροή των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης στο κεντρικό ταμείο της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, το τμήμα ελέγχου λειτουργεί ως η ασφαλιστική δικλίδα που αποτρέπει την διαρροή υλικών ή χρημάτων.

Το τμήμα προμηθειών εφοδιάζει τα τμήματα με πρώτες ύλες που μετασχηματίζονται στα αρμόδια τμήματα, αναλώσιμα υλικά που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους (π.χ. υλικά καθαρισμού) ή παραδίδονται προς χρήση (π.χ.

σαπουνάκια) και έτοιμα προϊόντα. Τα υλικά αυτά είναι απαραίτητα για την παραγωγή των ξενοδοχειακών προϊόντων. Το τμήμα ελέγχου αναλαμβάνει την παρακολούθηση όλων των φάσεων παράδοσης, παραλαβής, χρήσης και απόδοσης των υλικών αυτών μέσα από μια διαδικασία που ονομάζεται έλεγχος ποσοτήτων.

Η πώληση των ξενοδοχειακών προϊόντων δημιουργεί έσοδα. Το τμήμα ελέγχου αναλαμβάνει την εύθινη απόδοση τους στην επιχείρηση μέσα από την διαδικασία που ονομάζεται έλεγχος εσόδων. Η διαδικασία αυτή εμπλέκεται σε όλο το κύκλωμα οικονομικών συναλλαγών, επιβεβαιώνοντας ότι οι πωλήσεις καταγράφονται στους αναλογούντες λογαριασμούς, οι οποίοι καταχωρίζονται στις συνολικές καταστάσεις εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης είτε δημιούργησαν έσοδα μετρητά, είτε έσοδα οφειλόμενα και ότι το σύνολο των εσόδων όλων των τμημάτων καταχωρείτε στην Main Courante.

Ο έλεγχος ορισμένες φορές πραγματοποιείται περιοδικά σε τακτά χρονικά διαστήματα (καθημερινά ή κάθε μήνα), οπότε ονομάζεται **τακτικός έλεγχος**, ή σε μη αναμενόμενες φάσεις, οπότε ονομάζεται **έκτακτος έλεγχος**.

Ο προϊστάμενος του τμήματος πλαισιώνεται από τους υπάλληλους του τμήματος και από ταμίες των τμημάτων εκμετάλλευσης οι οποίοι ονομάζονται ταμπλίστες²⁴.

9.3 Έλεγχος εσόδων δωματίων

Τα έσοδα των υποδωματίων (συμφωνηθέντα) καταχωρίζονται στον λογαριασμό ή Α.Π.Υ. (Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών) των πελατών, ο οποίος εκδίδεται αμέσως μόλις αυτοί αφιχθούν στο ξενοδοχείο.

Στην περίπτωση που ο πελάτης είναι από πρακτορείο, η Α.Π.Υ. πληρώνεται από το πρακτορείο, ενώ στην περίπτωση που ο πελάτης είναι μεμονωμένος πληρώνεται από τον ίδιο. Εάν ο πρακτορειακός πελάτης κάνει έξτρα καταναλώσεις στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, υπάρχουν οι πιθανότητες να εξοφλήσει άμεσα την κατανάλωση αυτή, ή να πληρώσει το σύνολο των έξτρα καταναλώσεων την ημέρα αναχώρησης του. Στην περίπτωση αυτή εκδίδεται νέα Α.Π.Υ. για τις έξτρα καταναλώσεις επειδή θα εξοφληθούν από τον ίδιο και όχι από το πρακτορείο.

Κατά κανόνα, οι Αποδείξεις Παροχής Υπηρεσιών δεν εισπράττονται αυθημερόν. Οι λογαριασμοί των μεμονωμένων πελατών και οι λογαριασμοί των έξτρα καταναλώσεων εισπράττονται την ημέρα αναχώρησης του πελάτη, ενώ οι καταναλώσεις των πρακτορειακών πελατών εισπράττονται αρκετούς μήνες μετά την κατανάλωση. Κατά συνέπεια οι εισπράξεις μετρητών από πωλήσεις δωματίων αφορούν κυρίως καταναλώσεις προηγούμενων ημερών. Εξαιρέση αποτελούν οι πωλήσεις δωματίων για ημερήσια χρήση (day use), διότι οι πελάτες αναχωρούν αυθημερόν και συνήθως προπληρώνουν τον λογαριασμό τους με την άφιξή τους.

Το τμήμα ελέγχου εξασφαλίζει ότι:

- η τιμή χρέωσης των αφιχθέντων πελατών στην Α.Π.Υ. συμφωνεί με την συμφωνηθείσα αναγραφόμενη στην αλληλογραφία της κράτησης
- για όλα τα δωμάτια που χρησιμοποιήθηκαν έχουν εκδοθεί Α.Π.Υ.
- όλες οι Α.Π.Υ. έχουν χρεωθεί χωρίς διαφορές στην Main Courante
- Τα αθροίσματα της Main Courante είναι σωστά και συμφωνούν με το κλείσιμο του βιβλίου πόρτας

²⁴ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

9.4 Διαχείριση εσόδων τμημάτων εστιατορίου και μπαρ

Βασική αρχή του ελέγχου είναι η καταγραφή κάθε κατανάλωσης. Η αρχή αυτή καλύπτει όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Στο εστιατόριο κάθε πώληση καταγράφεται σε ένα δελτίο παραγγελίας και το άθροισμα των δελτίων παραγγελίας κάθε τραπέζιού σε ένα παραστατικό που ονομάζεται απόδειξη λιανικής πώλησης (λογαριασμός).

Οι πελάτες μπορούν να πληρώσουν με μετρητά τον λογαριασμό τους ή να υπογράψουν αποδεχόμενοι την οφειλή τους. Η οφειλή αυτή θα χρεωθεί στον κεντρικό λογαριασμό του πελάτη και θα εξοφληθεί κατά την αναχώρησή του.

Οι λογαριασμοί που εκδόθηκαν μέσα στην ημέρα καταγράφονται σε ένα έγγραφο που ονομάζεται Δελτίο Ημερήσιας Κίνησης ή Συγκεντρωτική Κατάσταση ή Ισοζύγιο Ημέρας Τμήματος.

Στο τέλος της ημέρας οι λογαριασμοί αθροίζονται, διαιρούμενοι σε δύο κατηγορίες. Η μια κατηγορία αφορά τους λογαριασμούς που πληρώθηκαν με μετρητά και η άλλη στους πιστωθέντες.

Το σύνολο των λογαριασμών που πληρώθηκαν με μετρητά αντιπροσωπεύει τα χρήματα που εισπράχθηκαν από το εστιατόριο. Το σύνολο των πιστωθέντων ισοδυναμεί με το άθροισμα των λογαριασμών που βρίσκονται στην διάθεση του ταμπλό και είναι υπογεγραμμένοι από τους πελάτες. Το άθροισμα του συνόλου των μετρητών και του συνόλου των πιστωθέντων αντιπροσωπεύει το σύνολο των εσόδων του τμήματος.

Στα τμήματα του μπαρ ακολουθείτε η ίδια διαδικασία, αλλά δεν είναι αναγκαία η χρήση δελτίων παραγγελίας. Έτσι σε κάθε παραγγελία του πελάτη εκδίδεται ένας λογαριασμός από ηλεκτρονικό υπολογιστή ή ταμειακή μηχανή. Ο πελάτης πληρώνει μετρητά ή πιστώνεται με την υπογραφή του. Στο τέλος της ημέρας οι λογαριασμοί αθροίζονται κατά κατηγορία στην αντίστοιχη κατάσταση ημερήσιας κίνησης του μπαρ.

9.5 Έλεγχος τμημάτων F&B

Καθημερινά, κάθε κατανάλωση στα τμήματα του F&B καταχωρίζεται σε ένα λογαριασμό που εισπράττεται με μετρητά ή υπογράφεται για να χρεωθεί στον κεντρικό λογαριασμό ή Α.Π.Υ. του πελάτη. Το σύνολο των εισπράξεων αθροίζεται σε διαχωριστικές καταστάσεις. Οι διαχωριστικές καταστάσεις συγκεντρώνονται στο τμήμα παρακολούθησης λογαριασμών πελατών, τα χρήματα που αντιπροσωπεύουν το σύνολο των μετρητών παραδίδονται στον ταμία και οι χρεωστικοί λογαριασμοί των πελατών που φέρουν την υπογραφή τους παραδίδονται προς χρέωση των κεντρικών λογαριασμών ή Α.Π.Υ.

Το τμήμα ελέγχου των τμημάτων εκμετάλλευσης του F&B απασχολεί ειδικούς ελεγκτές που προσφέρουν πολύπλευρο έργο στην επιχείρηση και πεδίο δράσης τους είναι συνήθως τα εστιατόρια και τα μπαρ του ξενοδοχείου. Το τμήμα που καλύπτουν οι ελεγκτές αυτοί ονομάζεται tableau.

Το tableau εστιατορίου βρίσκεται στην έξοδο του μαγειρείου προς το εστιατόριο. Κάθε τραπέζοκόμος που περνά από μπροστά του πρέπει να του παραδίδει ένα bon που αντιστοιχεί στα είδη που εξέρχονται προς πώληση. Όταν ο πελάτης

αναχωρεί, ο ταμπλίστ καταγράφει και αθροίζει το σύνολο των bon, που αντιστοιχεί στο σύνολο των καταναλώσεών του, σε ένα λογαριασμό του εστιατορίου. Τα bon και οι λογαριασμοί είναι αριθμημένοι.

Το τμήμα ελέγχου εξακριβώνει αν όλα τα bon του εστιατορίου έχουν χρεωθεί σε λογαριασμούς και αντιπαραβάλλει τα στελέχη με τα αντίτυπα που έχουν δοθεί στα τμήματα. Ελέγχει αν οι τιμές χρέωσης των προϊόντων στους λογαριασμούς συμφωνούν με τους αναγραφόμενους στους καταλόγους και αν όλοι οι λογαριασμοί έχουν χρεωθεί στην συγκεντρωτική κατάσταση. Ελέγχει τα αθροίσματα των λογαριασμών καθώς και τα αθροίσματα των συγκεντρωτικών καταστάσεων. Μετρά τα προς παράδοση χρήματα και ελέγχει αν το ποσό είναι ίσο με το αναγραφόμενο σύνολο της στήλης μετρητών του τμήματος. Τέλος, εξακριβώνει αν τα σύνολα των συγκεντρωτικών καταστάσεων συμφωνούν με τα αντίστοιχα της Main Courante.

Στα μπαρ ο ταμπλίστ βρίσκεται στην άκρη του παρασκευαστηρίου ποτών και ελέγχει αν κάθε είδος που εξέρχεται από το παρασκευαστήριο χρεώνεται εκείνη τη στιγμή. Στο τέλος της ημέρας ελέγχεται αν όλοι οι εκδοθέντες λογαριασμοί συμπεριλαμβάνονται στη συγκεντρωτική κατάσταση και αν τα αθροίσματα είναι σωστά.

Με τον ίδιο τρόπο ελέγχονται όλα τα τμήματα του F&B. Με την εξασφάλιση δηλαδή της καταχώρησης όλων των πωλήσεων και την ορθότητα των συγκεντρωτικών καταστάσεων.

9.6 Έλεγχος ποσοτήτων και αξίας προμηθειών

Ο έλεγχος ποσοτήτων συνίσταται στην καταμέτρηση των πρώτων υλών που παραλαμβάνουν τα τμήματα από το τμήμα προμηθειών και η σύγκρισή τους με τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν για την Παρασκευή του συνόλου των πωληθέντων ειδών.

Η διαδικασία καταμέτρησης των πρώτων υλών που έχουν εισαχθεί σε ένα τμήμα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προϋποθέτει την ύπαρξη στοιχείων σχετικά με την απογραφή των αποθεμάτων στην αρχή της περιόδου, την απογραφή στο τέλος της περιόδου και την άθροιση των παραλαβών από την αποθήκη. Αν στην αρχική απογραφή προστεθεί το σύνολο παραλαβών και από το νέο σύνολο αφαιρεθεί η τελική απογραφή, βρίσκεται το σύνολο των πρώτων υλών που χρησιμοποίησε το τμήμα.

Το τμήμα ελέγχου επίσης καλύπτει τις πιθανότητες διαρροής υλικών από τους χώρους του ξενοδοχείου. Συχνά, για τον λόγο αυτό ενεργεί ελέγχους στους χώρους εξόδου του προσωπικού.

Ο έλεγχος αναλώσιμων γίνεται με την εκτίμηση των ποσοτήτων των αναλώσιμων που είναι απαραίτητα για την παραγωγή συγκεκριμένου έργου και την σύγκριση των ποσοτήτων που είναι αναγκαίες για την παραγωγή του συνολικού έργου με εκείνες που χρησιμοποιήθηκαν σε δεδομένη χρονική περίοδο.

Ο έλεγχος προϊόντων προς μεταπώληση είναι ιδιαίτερα απλός. Συγκρίνεται ο αριθμός των τεμαχίων που πωλήθηκαν με αυτόν που εισήχθησαν στο τμήμα.

Ο έλεγχος αξίας συνίσταται στην παρακολούθηση των διαδικασιών πληρωμής των ειδών που προμηθεύεται το ξενοδοχείο. Στόχος είναι η αποφυγή διπλοπληρωμής τιμολογίων των προμηθευτών και η πληρωμή μη πραγματοποιηθεισών αγορών. Στον

έλεγχο αξίας επίσης γίνεται σύγκριση των υλικών που έχουν παραδοθεί στα τμήματα με τις πραγματοποιηθείσες εισπράξεις²⁵.

9.7 Πολιτική του τμήματος

Το τμήμα ελέγχου παράγει ένα κόστος για την επιχείρηση, που συνίσταται στις αμοιβές των απασχολούμενων σε αυτό και ένα όφελος που συνίσταται στο σύνολο των διαρροών που αποφεύγονται και δεν πραγματοποιούνται.

Ο έλεγχος πρέπει να εφαρμόζεται σε κάποιο τμήμα, όταν το όφελος που προσφέρει υπερβαίνει το κόστος που δημιουργεί. Στην περίπτωση αυτή το τμήμα μπορεί να διενεργεί έκτακτους ελέγχους, για να διαπιστώσει αν ακολουθούνται οι προβλεπόμενες διαδικασίες χρέωσης των προς πώληση ειδών.

Ο ρόλος των απασχολούμενων στο τμήμα ελέγχου μπορεί εύκολα να παρεξηγηθεί. Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι στα τμήματα εκμετάλλευσης θεωρούν τους ελεγκτές το μάτι της διοίκησης και τους αντιμετωπίζουν μειωτικά ή εχθρικά. Η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να ενημερώνει τους εργαζόμενους ότι οι ελεγκτές δεν προστατεύουν μόνο την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους από περιπτώσεις σφαλμάτων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα στην ορθή λειτουργία της επιχείρησης ή ακόμα και απαιτήσεις σε βάρος τους.

²⁵ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Κεφάλαιο 10: Τμήμα συντήρησης και τμήμα ασφάλειας

10.1 Ιστορία του τμήματος συντήρησης

Ιστορικά, οι λειτουργίες και οι ευθύνες του υπεύθυνου συντηρητή και του τμήματός του ήταν μόλις ορατές στην ξενοδοχειακή διεύθυνση και μάλλον αόρατες στους πελάτες. Η θέση τους στην οργάνωση ήταν τέτοια που δεν προέβλεπε την οποιαδήποτε επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα και οι μόνες περιπτώσεις που οι λειτουργίες του τμήματος συντήρησης ήταν ορατές, ήταν εκείνες οι δύσκολες περιστάσεις που κάτι δεν πήγαινε καλά με τα συστήματα του κτιρίου, δυσκολεύοντας τους πελάτες και τη διοίκηση.

Ως αποτέλεσμα υπήρχε μία κατάσταση παραγκωνισμού για το συγκεκριμένο τμήμα, υποβαθμίζοντας ταυτόχρονα και τη σχετική σημασία της λειτουργίας του. Επίσης, το προσωπικό του τμήματος ήταν τεχνικοί και ημειδικευμένοι άνθρωποι που διοικούνταν από κάποιο μηχανικό, ο οποίος με την πάροδο των χρόνων ανέβηκε στο επίπεδο του προϊσταμένου τμήματος.

10.2 Εξέλιξη του τμήματος συντήρησης

Σήμερα, υπάρχει μια σαφής ένδειξη ότι το τμήμα αυτό αλλάζει με πολλούς τρόπους, όπως άλλωστε και τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Οι αιτίες των αλλαγών αυτών είναι πολλές από τις οποίες οι πιο σημαντικές είναι:

- Ο ανταγωνισμός. Καθώς όλο και περισσότερα ξενοδοχεία αναζητούν τη δουλειά προσεκτικά καταμερισμένων αγορών, πολλά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά εμπεριέχονται στη φυσική εμφάνιση και κατάσταση του κτιρίου. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να αφορούν τη σχεδίαση του κτιρίου, τα ασανσέρ, τα αξεσουάρ στα δωμάτια, τις παροχές, τις βελτιώσεις στα παραδοσιακά συστήματα υδραυλικών παροχών, θέρμανσης, εξαερισμού κλπ.
- Ο εκσυγχρονισμός. Πολλά από τα συστήματα των σημερινών ξενοδοχείων είναι αλληλοσυνδεδεμένα. Η διαχείριση αυτών γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο εκσυγχρονισμός αυτός απαιτεί μια αυξημένη γνωστική

διεύθυνση σε όλα τα τμήματα, αν και οι πλέον δραστικές και ουσιαστικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο τμήμα της συντήρησης.

- Η απόδοση της επένδυσης. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία χτίζονται βάσει των επενδύσεων διαφόρων ανθρώπων. Οι επενδυτές αυτοί περιμένουν μία απόδοση των επενδύσεών τους, όχι μόνο γεμίζοντας τα δωμάτια με πελάτες, αλλά και διατηρώντας την κατάσταση του κτιρίου σε τέτοια επίπεδα που θα κάνει τους πελάτες να επιστρέψουν.

10.3 Αντικείμενο τμήματος συντήρησης

Το τμήμα συντήρησης απασχολεί τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων, όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους κλπ. Το προσωπικό του τμήματος μπορεί να προέρχεται από τεχνικές επιχειρήσεις ή να κάνει καριέρα αποκλειστικά στον κλάδο της ξενοδοχειακής συντήρησης. Του τμήματος ηγείται ο προϊστάμενος συντήρησης, ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊστάμενη ορόφων, ώστε να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχόν βλάβες στα δωμάτια. Επικοινωνεί επίσης με τα διάφορα τμήματα και συντονίζει το προσωπικό του, έτσι ώστε ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου (ψυγεία, ανελκυστήρες, αντλίες, σωλήνες, εγκαταστάσεις καλοριφέρ, κλπ.) να λειτουργεί χωρίς προβλήματα.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία το τμήμα συντήρησης παρουσιάζει ανεπτυγμένη δομή στην οποία συμπεριλαμβάνεται η διοικητική υπηρεσία του τμήματος, η υπηρεσία συντήρησης των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου και η υπηρεσία επιδιόρθωσης βλαβών. Το τμήμα διαιρείται κατά τεχνικούς τομείς και κάθε τομέας διαθέτει εργαστήριο και αποθήκη φύλαξης εργαλείων και ανταλλακτικών. Οι τεχνικοί τομείς της υπηρεσίας εγκαταστάσεων είναι ο υδραυλικός, ο ηλεκτρολόγος, ο ψυκτικός, ο τομέας των ανελκυστήρων, του εξαερισμού- κλιματισμού, των ηλεκτρονικών υπολογιστών κλπ.

Το ξενοδοχείο ακολουθεί προγράμματα προληπτικής συντήρησης, ώστε οι πιθανότητες βλαβών να ελαχιστοποιούνται²⁶.

10.4 Τμήμα ασφάλειας

Το τμήμα ασφάλειας αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών, όπως και την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των τελευταίων.

Σκοποί του τμήματος ασφαλείας είναι να αποτρέψει την διείσδυση εγκληματιών που κάνουν υπεξαυρέσεις των τιμαλφών της ξενοδοχειακής πελατείας, την υπεξαίρεση ξενοδοχειακού εξοπλισμού από πελάτες ή εργαζόμενους, αλλά και η προστασία των πελατών από εγκληματικές επιθέσεις στον εντός και εγγύς χώρο του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό ασφαλείας παρακολουθεί τις εισόδους και τους χώρους του ξενοδοχείου και ελέγχει διακριτικά τα άτομα τα οποία δεν είναι πελάτες.

Τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν τα ξενοδοχεία σε σχέση με την ασφάλεια των πελατών είναι τα εξής:

- 1) Εκπαίδευση του προσωπικού όλων των τμημάτων σε θέματα ασφαλείας.

²⁶ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

- 2) Επαρκής φωτισμός στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου.
- 3) Κλειδαριές ασφαλείας στα δωμάτια.
- 4) Πρόσληψη προσωπικού ασφαλείας.
- 5) Εγκατάσταση κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης στους χώρους που κινούνται πελάτες.
- 6) Έλεγχος προσέλευσης στο ξενοδοχείο, που να καλύπτει όλες τις εισόδους.
- 7) Άμεση ανταπόκριση σε κλήση πελάτη που αφορά την ασφάλειά του²⁷.

²⁷ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

Κεφάλαιο 11: Λογιστήριο

11.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η επιχειρηματική λογική ή επιχειρηματικός λογισμός αφορά σε ένα σύστημα γνώσεων που συνδέονται μεταξύ των άλλων με τους κλάδους της λογιστικής, της εσωλογοιστικής κοστολόγησης και της στατιστικής.

Λογιστική είναι η επιστήμη των λογαριασμών και η τέχνη τήρησης λογιστικών βιβλίων. Η λογιστική παρακολουθεί τα οικονομικά γεγονότα μιας επιχείρησης με τη συστηματική καταγραφή τους σε ειδικούς πίνακες που ονομάζονται λογαριασμοί. Περιοδικά δε, με την κατάρτιση ειδικού συγκεντρωτικού πίνακα που ονομάζεται ισοζύγιο, η λογιστική διαπιστώνει την αύξηση ή ελάττωση της καθαρής περιουσίας της επιχείρησης, δηλαδή τα κέρδη ή τη ζημία.

Στα ξενοδοχεία λειτουργεί τμήμα λογιστηρίου το οποίο αναλαμβάνει την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Η λογιστική παρακολούθηση είναι απαραίτητη για τον ξενοδόχο, διότι απεικονίζει ανά πάσα στιγμή την οικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου, ενώ η επεξεργασία των λογιστικών στοιχείων μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής.

11.2 Διακρίσεις της λογιστικής

Η λογιστική ανάλογα με το σκοπό της διακρίνεται στη χρηματοοικονομική λογιστική και στη διοικητική λογιστική. Η πρώτη έχει ως αντικείμενο την οικονομική ανάλυση της επιχείρησης και την παρουσίαση των σχετικών στοιχείων στον ξενοδόχο αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, ενώ η δεύτερη έχει ως αντικείμενο τη συλλογή στοιχείων που μπορούν να παράγουν πληροφορίες χρήσιμες στη διοίκηση του ξενοδοχείου.

Επίσης, ανάλογα με το περιεχόμενο, η λογιστική διακρίνεται στη γενική που αφορά σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και την ειδική που αφορά σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως η ξενοδοχειακή λογιστική.

Η λογιστική οργάνωση του ξενοδοχείου αφορά στο λογιστικό σύστημα που ακολουθεί, στα βιβλία που τηρεί, στους λογαριασμούς στους οποίους αναλύεται η

λογιστική παρακολούθηση, στα δικαιολογητικά (στοιχεία) που εκδίδονται στις διάφορες συναλλαγές και στον τρόπο ελέγχου των λογιστικών εγγραφών (με τη σύνταξη ισοζυγίων, κλπ.). Η λογιστική διαδικασία ορίζεται από τις κείμενες διατάξεις και τον Κώδικα βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ).

Υπάρχουν δύο συστήματα Λογιστικής:

- Το **απλογραφικό**, στο οποίο οι συναλλαγές της επιχείρησης καταχωρίζονται σε ένα βιβλίο και κάθε συναλλαγή σε ένα λογαριασμό
- Το **διπλογραφικό**, στο οποίο οι συναλλαγές της επιχείρησης καταχωρίζονται σε δύο τουλάχιστον λογαριασμούς, επιφέροντας στον ένα αντίθετη μεταβολή από ότι στον άλλο (όταν αυξάνεται η χρέωση του ενός, αυξάνεται αντίστοιχα η πίστωση του άλλου.)

Το διπλογραφικό σύστημα εξασφαλίζει τη σαφήνεια και την ακρίβεια της λογιστικής διαδικασίας και τη δυνατότητα ελέγχου για διαπίστωση σφαλμάτων.

Στο διπλογραφικό σύστημα κάθε οικονομικό στοιχείο της επιχείρησης αντιστοιχεί σε ένα λογαριασμό, ο οποίος διαιρείται σε δύο στήλες. Η αριστερή στήλη καλείται χρέωση και η δεξιά πίστωση. Η διαφορά χρέωσης και πίστωσης παρουσιάζει το υπόλοιπο του λογαριασμού. Αν το άθροισμα των χρεώσεων είναι μεγαλύτερο από αυτό των πιστώσεων, το υπόλοιπο είναι χρεωστικό, ενώ σε αντίθετη περίπτωση πιστωτικό.

Κάθε εισαγωγή χρεώνεται και κάθε εξαγωγή πιστώνεται, ώστε σε κάθε χρέωση να αντιστοιχεί μία πίστωση, διότι κάθε οικονομική πράξη αφορά στην ανταλλαγή ίσων αξιών. Το σύνολο των χρεοπιστώσεων μιας περιόδου παρουσιάζεται σε ένα πίνακα, που απεικονίζει την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά και την οικονομική κατάστασή της την δεδομένη χρονική στιγμή. Ο πίνακας αυτός ονομάζεται ισοζύγιο, διότι τα αθροίσματα χρέωσης και πίστωσης είναι ίσα.

Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης αποτυπώνεται περιληπτικά με τον ισολογισμό. Ο ισολογισμός είναι ένας πίνακας όπου αντιπαραβάλλονται σε δύο στήλες τα περιουσιακά στοιχεία καθώς και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Στην αριστερή στήλη, που ονομάζεται ενεργητικό, παρουσιάζεται η περιουσία της επιχείρησης και στην δεξιά στήλη, που ονομάζεται παθητικό, παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης. Ο ισολογισμός παρουσιάζει την οικονομική δύναμη της επιχείρησης και για τις ανώνυμες εταιρίες είναι υποχρεωτική η ετήσια δημοσίευσή του στον ημερήσιο τύπο²⁸.

11.3 Αποστολή του τμήματος

Η καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών είναι επίσης υποχρεωτική από το νόμο, για να υπολογίζονται οι φορολογικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό τα οικονομικά γεγονότα που αφορούν στη δράση των επιχειρήσεων καταγράφονται σε ένα σύνολο δικαιολογητικών, που ονομάζονται παραστατικά στοιχεία, και σε ένα σύνολο βιβλίων, βάσει του λογιστικού συστήματος που επιβάλλει η πολιτεία σε κάθε τύπο επιχείρησης.

Τα στοιχεία αυτά τηρούνται από όλες τις οικονομικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Όταν για παράδειγμα το ξενοδοχείο αγοράζει πρώτες ύλες, ο προμηθευτής εκδίδει και παραδίδει στο ξενοδοχείο ένα σχετικό

²⁸ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

τιμολόγιο, στο οποίο περιγράφεται η συναλλαγή. Όταν ένας πελάτης καταλύει στο ξενοδοχείο εκδίδεται ο λογαριασμός που χρεώνονται οι καταναλώσεις του. Όταν ένας πελάτης κάνει μία κατανάλωση σε κάποιο τμήμα εκδίδεται επίσης ένας λογαριασμός. Όταν το ξενοδοχείο πληρώνει το προσωπικό του, εκδίδεται απόδειξη πληρωμής. Δηλαδή σε κάθε οικονομική συναλλαγή, είτε αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε αφορά στην ευρύτερη αγορά, εκδίδεται ένα σχετικό παραστατικό, που περιγράφει ποσοτικά τη συναλλαγή αυτή.

Η ξενοδοχειακή λογιστική παρουσιάζει ορισμένες διαφορές σε σχέση με τους άλλους κλάδους. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στην ειδική λειτουργία της *main courante*²⁹ όπου απεικονίζονται αναλυτικά τα έσοδα του ξενοδοχείου, στην ειδική σημασία του βιβλίου πόρτας και στον ειδικό ρόλο του τμήματος εσωτερικών ελέγχων. Επίσης, η δυναμική των Αποδείξεων Παροχής Υπηρεσιών που παρακολουθούν τις καταναλώσεις των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια παραμονής τους, η διασπορά των τμημάτων εκμετάλλευσης που αποτελούν κέντρα πωλήσεων της επιχείρησης και η ειδική αντιμετώπιση των ξενοδοχείων από τους νομοθέτες, δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο καθεστώς σε σχέση με τη λογιστική των ξενοδοχείων.

11.4 Μισθοδοσία

Το λογιστήριο καλύπτει επίσης τη μισθοδοσία των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, δηλαδή καταρτίζει τις καταστάσεις πληρωμής υπολογίζοντας τους μισθούς βάσει της συμφωνίας που έχει γίνει με τη διοίκηση, υπολογίζει τις προσαυξήσεις (υπερωρίες, νυκτερινή απασχόληση κλπ), υπολογίζει τις κρατήσεις υπέρ τρίτων (ασφαλιστικούς φορείς), καταβάλλει τις αμοιβές και εκδίδει τα απαραίτητα παραστατικά (αποδείξεις πληρωμής κλπ.).

²⁹ *Main courante* ή τμήμα παρακολούθησης λογαριασμών

Κεφάλαιο 12 : Επικοινωνία

12.1 Έννοια και ορισμός

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για την μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή οπτική. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική- ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με ανακοινώσεις, αλληλογραφία, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κλπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των ξενοδοχείων αφορά κυρίως στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και μεταφράζεται με κινήσεις, μορφασμούς, εκφράσεις και στάσεις του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.

12.2 Τα στοιχεία της επικοινωνίας

Η διαπροσωπική επικοινωνία για να είναι πλήρης πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

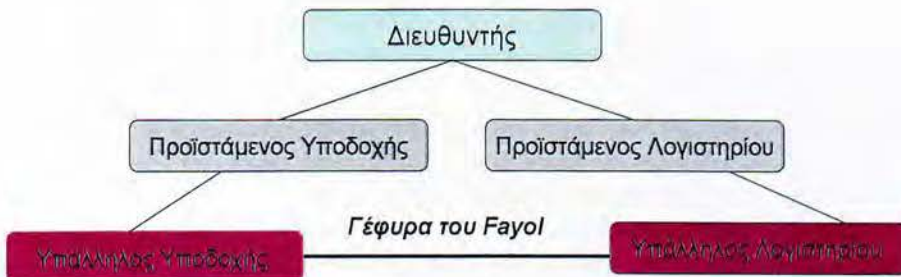
- Την πηγή του μηνύματος, που αναφέρεται σε αυτόν που μεταδίδει το μήνυμα και μπορεί να είναι κάποιο άτομο ή ακόμα και μία ομάδα ατόμων. Η πηγή κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της επικοινωνίας. Τα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά της είναι η αξιοπιστία της πηγής, οι γνώσεις και οι εμπειρίες ενός ατόμου καθώς και η αρέσκεια και η εμπιστοσύνη προς την πηγή.
- Το μήνυμα το οποίο αφορά τις κωδικοποιημένες πληροφορίες που η πηγή θέλει να μεταδώσει στο στόχο. Στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του μηνύματος είναι ο τρόπος και η σειρά παράθεσης των πληροφοριών από την πηγή καθώς και οι προθέσεις της, η αρχική στάση του στόχου-δέκτη, η συχνότητα εκπομπής των πληροφοριών, η χρήση του φόβου.
- Ο στόχος-δέκτης που μπορεί να είναι ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων. Ο στόχος αποκωδικοποιεί το μήνυμα και το μετατρέπει σε πληροφορίες. Τα χαρακτηριστικά εκείνα του στόχου που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της επικοινωνίας είναι η διάθεσή του απέναντι στην πηγή, η προσωπικότητά του, οι ιδέες του καθώς και το κοινωνικό του υπόβαθρο.

12.3 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. Οριζόντια είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων και η οποία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι, για παράδειγμα, όταν ο υπάλληλος του λογιστηρίου επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο της υποδοχής, θα πρέπει να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο του λογιστηρίου και αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο της υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα του Fayol, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία των δύο υπαλλήλων απευθείας εφόσον είναι ενημερωμένοι οι προϊστάμενοί τους για το θέμα της επικοινωνίας.

Στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με το συντηρητή, προκειμένου να τον ενημερώσει για κάποια βλάβη. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς την μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μια καμαριέρα αναφέρει μια βλάβη απευθείας στον συντηρητή, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθεί πρόβλημα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

Σχήμα 8: Η γέφυρα επικοινωνίας του Fayol



Υπάρχει πλήθος πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα τμήματα που αφορούν τις τυπικές διαδικασίες του ξενοδοχείου, γι' αυτό το ξενοδοχείο οφείλει να καθιερώσει αυτοματοποιημένες διαδικασίες ενημέρωσης των τμημάτων, δηλαδή να τυποποιήσει τις διαδικασίες της καθημερινής επικοινωνίας, ώστε να μη δημιουργούνται κενά ή καθυστέρηση.

Η κάθετη επικοινωνία μπορεί να ακολουθεί τη φορά από πάνω προς τα κάτω, οπότε αφορά σε εντολές, παρατηρήσεις ή ανακοινώσεις της διεύθυνσης προς το προσωπικό, ή από κάτω προς τα πάνω, οπότε αφορά σε πληροφορίες ή παράπονα του κατώτερου προσωπικού προς τα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω πρέπει να συνοδεύεται με επαναπληροφόρηση. Όταν για παράδειγμα, ο υπεύθυνος του εστιατορίου δώσει εντολή για την εκτέλεση μιας εργασίας σε έναν σερβιτόρο, πρέπει ο σερβιτόρος με την αποπεράτωσή της να ενημερώσει τον υπεύθυνο.

Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο διαρκώς αλληλεπιδρούν με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πλήθους συμπαθειών, αντιθέσεων και γενικότερα επιρροών που μπορεί και να σχετίζονται με την ιεραρχία της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν σε προσωπικό επίπεδο, αναφερόμαστε στην ανθρώπινη επικοινωνία, ενώ όταν επικοινωνούν για θέματα εργασίας, μπορούμε να αναφερθούμε σε διοικητική επικοινωνία.

Η ανθρώπινη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, διότι επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας.

Επίσης, επηρεάζει τη διοικητική επικοινωνία, διότι συχνά τα συναισθήματα της ανθρώπινης επικοινωνίας συνοδεύουν τη διοικητική. Έτσι όταν τα συναισθήματα που τρέφει ένας εργαζόμενος για τον συνάδελφό του είναι θετικά, τότε η συνεργασία των εργαζομένων βελτιώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν συνεργάζονται ικανοποιητικά.

Στην πράξη τα εμπόδια επικοινωνίας στα ξενοδοχεία δημιουργούνται από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία των συναδέλφων τους³⁰.

12.4 Προβλήματα επικοινωνίας

Τα προβλήματα της επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες :

- Οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
- Οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν τι να μεταδώσουν.
- Οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν πως να το μεταδώσουν.
- Δεν υπάρχουν κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά και για να ξεπεραστούν τα εμπόδια τους, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μία στρατηγική επικοινωνιών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και να οργανωθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων στην επικοινωνία.

12.5 Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας

Τα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία στα πλαίσια μιας επιχείρησης μπορεί να οφείλονται στην πηγή του μηνύματος, στο ίδιο το μήνυμα, στο μέσο μετάδοσής του, στον αποδέκτη ή και στις σχέσεις του με την πηγή. Τα συνηθέστερα είναι τα εξής:

1. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που προσπαθούν να επικοινωνήσουν. Έτσι, όταν για παράδειγμα υπάρχει δυσπιστία του δέκτη προς την πηγή, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε παραμόρφωση του αποστελλόμενου μηνύματος, ενώ η αντίληψη ότι ο δέκτης δε μπορεί να το κατανοήσει, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την τροποποίησή του.

³⁰ Δ. Λαλούμης, «Διοίκηση Ξενοδοχείων- Hotel Management», Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002

2. Οι παρεμβολές στο μήνυμα που μπορεί να είναι φυσικές όπως ο θόρυβος, ή να οφείλονται σε ανθρώπινες αδυναμίες, όπως η έλλειψη προσοχής ή η παρεμβολή άλλων προσώπων μέχρι να φτάσει το μήνυμα στο δέκτη.
3. Το ίδιο το μήνυμα πρέπει να είναι σαφές και κατανοητό για να μην αποτελέσει εμπόδιο. Δεν θα πρέπει να είναι πολύπλοκο γιατί αποκωδικοποιείται πολύ πιο δύσκολα.
4. Η ασυνέπεια των μηνυμάτων η οποία έχει να κάνει με το βαθμό με τον οποίο συμβαδίζει η λεκτική με τη μη λεκτική επικοινωνία. Έτσι, όταν αναφερόμαστε σε κάποιο πρόσωπο, θα πρέπει αυτά που του μεταφέρουμε να τα υποστηρίζουμε με τις εκφράσεις μας.
5. Οι προσωπικές αντιλήψεις του κάθε ανθρώπου για το κάθε τι που συμβαίνει γύρω του. Ο τρόπος με τον οποίο ο δέκτης θα αποκωδικοποιήσει τα πράγματα, μπορεί να διαφέρει από αυτόν που περιμένει η πηγή.

Για να αντιμετωπισθούν επιτυχώς τα παραπάνω εμπόδια και να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η επικοινωνία, πρέπει το μήνυμα να είναι όσο το δυνατόν πιο απλό και περιεκτικό και η επικοινωνία να γίνεται με συνέπεια και όχι βιαστικά. Επίσης, είναι χρήσιμο η πηγή να υπολογίζει τις πιθανές αντιδράσεις του δέκτη και ο δέκτης με τη σειρά του να ακούει με προσοχή τα δεδομένα του μηνύματος.

12.6 Συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου

Η ειδίκευση εργασίας, οδήγησε στη δημιουργία λειτουργικών τμημάτων, με αποτέλεσμα να παρουσιαστεί η ανάγκη συντονισμού και συνεργασίας τους, δεδομένου ότι τα τμήματα έρχονται σε επαφή για να δώσουν πληροφορίες, πρώτες ύλες, χρήματα ή έργο το ένα στο άλλο.

Σε κάθε τμήμα υπάρχει ένα πλέγμα καθηκόντων που καλύπτονται από ένα σύνολο εργαζομένων, οι οποίοι επίσης πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται κατά περίπτωση.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου οφείλουν να συνεργάζονται με βασικό γνώμονα τους στόχους της επιχείρησης. Η διαφορά της ειδίκευσης του καθενός όμως οδηγεί σε έλλειψη κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων τους, αλλά και σε σύγκρουση των καθηκόντων τους. Το κάθε τμήμα επίσης έχει την δική του κουλτούρα, τη δική του διάλεκτο και το δικό του σύστημα αξιών. Η επικοινωνία και ο συντονισμός των τμημάτων συχνά αντιμετωπίζει την απροθυμία των εργαζόμενων σε αυτά να συνεργαστούν.

Ο συντονισμός έχει ως σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης, δηλαδή να βάλει σε τάξη τις πράξεις αυτές, ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά. Ο συντονισμός αποτελεί θέμα προτεραιότητας στα ξενοδοχεία και επιτυγχάνεται με πάγιες διαδικασίες πάντα υπό τον έλεγχο των διευθυντών των τμημάτων.

Ο συντονισμός είναι κάτι εύκολο στα πλαίσια της λειτουργίας ενός τμήματος και συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό εργασίας και διαδικασιών. Όταν διαμορφώνεται μια κατάσταση που ξεφεύγει της προγραμματισμένης, ο συντονισμός συνδέεται περισσότερο με την έννοια της συνεργατικότητας.

Επίλογος

Στην παραπάνω εργασία έγινε η λεπτομερής περιγραφή του τρόπου λειτουργίας μια ξενοδοχειακής μονάδας.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι η σωστή λειτουργία ενός ξενοδοχείου επιτυγχάνεται με την σωστή επιλογή των εργαζομένων. Τα άτομα που θα αναλάβουν να οργανώσουν και να διοικήσουν τα τμήματα ενός ξενοδοχείου αλλά και την γενικότερη διοίκησή του, πρέπει να γνωρίζουν άριστα στο σύνολό του το φάσμα παραγωγής του ξενοδοχειακού προϊόντος. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσουν το ποιοτικό επίπεδο του συνολικού ξενοδοχειακού προϊόντος, και στην περίπτωση που διαπιστώσουν ελλείψεις, να προτείνουν μεθόδους διόρθωσης. Στην κεφαλή του κάθε τμήματος θα πρέπει να τοποθετούνται έμπειροι επαγγελματίες, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου και να πάντα δρουν με γνώμονα την απόλυτη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τα τμήματα έχουν το καθένα ξεχωριστά και όλα μαζί την ιδιαίτερη σημασία τους στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Μπορεί το κάθε τμήμα να έχει πολλές ιδιαιτερότητες στο πως θα οργανωθεί και θα λειτουργήσει, αλλά πρέπει να γίνονται αυτές οι διαδικασίες με γνώμονα ότι αποτελεί κομμάτι ενός οργανισμού με κοινό στόχο που συνήθως είναι η αύξηση των εργασιών και του τζίρου.

Το προσωπικό που θα τα επανδρώσει πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι όλοι πορεύονται προς την εκπλήρωση αυτών των στόχων. Αυτό οφείλει να γίνει βίωμα στους εργαζόμενους από την αρχή της εκπαίδευσής τους και καθ' όλη την πορεία των εργασιών του κάθε τμήματος ξεχωριστά.

Συγχρόνως, η διοίκηση από την πλευρά της με τα κατάλληλα κίνητρα και των σεβασμό προς τους εργαζόμενους, μπορεί να τους ωθήσει να αποδώσουν την εργασία τους με τον καλύτερο τρόπο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το ξενοδοχειακό προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση να είναι ποιοτικό και συνάμα ανταγωνιστικό ως προς άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σημαντικό είναι για τον κάθε εργαζόμενο να κατανοήσει από την αρχή τον ρόλο του μέσα στην επιχείρηση, αλλά και τους ρόλους των υπολοίπων ώστε η συνύπαρξή τους κάτω από την “ομπρέλα” της διοίκησης, να είναι όσο το δυνατόν αρμονικότερη και πιο αποδοτική για την επιχείρηση.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος για να είναι βιώσιμος και να μπορεί να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του θα πρέπει τα μέρη του

να βρίσκονται σε πλήρη συγχρονισμό αλλά και να μπορεί να προσαρμόζεται άμεσα στις συνθήκες της εποχής.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το τουριστικό προϊόν στις μέρες μας οφείλονται κατά μεγάλο βαθμό στην έλλειψη του έμπειρου προσωπικού, στην απουσία σωστής οργάνωσης και στο έλλειμμα επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Αν προσθέσουμε και το γεγονός ότι η ελληνική ξενοδοχειακή κουλτούρα έχει αργούς ρυθμούς αντίδρασης και προσαρμοστικότητας στο κοινωνικό περιβάλλον είναι φανερό πώς αν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν επαναπροσδιοριστούν από τη βάση τους, η βιομηχανία του τουρισμού θα πληγεί αισθητά.

Επομένως, θα προτείναμε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν πιστά τις βασικές αρχές του ξενοδοχειακού management, να εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας, ως τουριστικό θέρετρο, και να τοποθετήσουν τον πελάτη στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Η αγάπη για το αντικείμενο βέβαια θα πρέπει να συνεχίσει να αποτελεί τον κύριο γνώμονα ούτως ώστε να ξεπεραστούν οι οποιεσδήποτε δυσκολίες προκύπτουν στην πορεία.

Βιβλιογραφία

- ❖ **Αθαν. Γ. Μάρας**, «Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων», εκδόσεις Interbooks, 1999.
- ❖ **Κώστας Αρβανίτης**, «Μπαρ Οινολογία», εκδόσεις Προπομπός, 1999
- ❖ **Άννα Ντόντη**, «Υπηρεσία Ορόφων (Housekeeping)», ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα 2001
- ❖ **Άννα Ντόντη**, «Λειτουργία Υποδοχής (Front Office)», ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα 2003
- ❖ **Δημήτρης Λαλούμης, Βασίλειος Ρούπας** «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Σταμούλη, 1998
- ❖ **Δημήτρης Λαλούμης**, «Διοίκηση Ξενοδοχείων (Hotel Management)», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
- ❖ **Λεωνίδα Χυτήρης**, «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996
- ❖ **Πάυλος Θ. Παυλίδης**, «Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ», ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα 2005
- ❖ **Denney G. Rutherford**, «Ξενοδοχείο – Διοίκηση & Λειτουργίες (Hotel Management and Operations)» εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1999
- ❖ <http://www.hospitality-school.com/>

