



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**Η διοίκηση προμηθειών στην ξενοδοχειακή
επιχείρηση**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΧΑΤΖΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΥΡΓΟΣ – 2022

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη της κ. Γιαννούκου Ιωάννας, Καθηγήτριας του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η μελέτη και η διατύπωση της διοίκησης των προμηθειών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και η ανάλυση των λειτουργιών του τμήματος, μέσα από τις επιστημονικές πηγές αλλά και την μελέτη περίπτωσης σε μία μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους βοήθησαν για την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας. Πρώτα απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Γιαννούκου Ιωάννα, για την αποτελεσματική καθοδήγησή της, ειδικά στα πρώτα βήματα της συγγραφής και τη συμβολή της στο κείμενο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Κουτροδήμο Ιωάννη για την βοήθειά του στην παροχή των στοιχείων που είναι πολύτιμα για τη διερεύνηση του θέματος μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή που έδειξαν και ιδιαίτερα τον αδερφό μου Γιώργο και τη γυναίκα του Ελένη, για την αμέριστη υποστήριξη και την εμπύχωσή τους σε όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι προμήθειες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και οι λειτουργίες του τμήματος προμηθειών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και συνιστούν ειδική περίπτωση λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών στη διαχείριση του τομέα αυτού.

Κύριοι στόχοι της πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου λειτουργίας του τμήματος προμηθειών, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη διαχείρισή τους και ο εντοπισμός της σωστής λειτουργίας ενός σημερινού ξενοδοχείου μέσω του ερευνητικού υλικού, για τη διατύπωση προτάσεων, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Από την ανάλυση των λειτουργιών, την έρευνα για τη διαχείριση προμηθειών στο σήμερα και τον τρόπο εφαρμογής της, εξήχθησαν στο τέλος σημαντικά αποτελέσματα. Το συμπέρασμα είναι πως η σωστή λειτουργία του τμήματος προμηθειών σε ένα ξενοδοχείο προϋποθέτει την καλή οργάνωση, τη βαρύτητα στην επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων και κυρίως την άριστη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Τουρισμός, Ξενοδοχείο, Οργάνωση, Προϊόντα, Υπηρεσίες, Ποιότητα, Διαχείριση, Λειτουργίες, Προσωπικό, Εκπαίδευση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού.....	10
1.2 Μορφές/Είδη του τουρισμού.....	12
1.3 Τουριστική ζήτηση και προσφορά.....	16
1.3.1 Τουριστική ζήτηση.....	16
1.3.2 Τουριστική προσφορά.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
2.1 Τουριστικά Καταλύματα.....	23
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων.....	24
2.3 Κατάταξη ξενοδοχείων με το σύστημα αστερών.....	25
2.4 Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	26
2.5 Το ξενοδοχειακό προϊόν.....	27
2.6 Σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	29
2.7 Λειτουργία της στρατηγικής.....	30
2.8 Η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	31
2.9 Οι στόχοι.....	32
2.10 Πολιτικές.....	33
2.11 Προγραμματισμός.....	34
2.12 Προϋπολογισμοί.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	36
3.1 Οργάνωση του ξενοδοχείου.....	36
3.2 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου.....	37
3.3 Οργανωτική δομή.....	39
3.3.1 Δομή ξενοδοχειακών αλυσίδων.....	41
3.4 Επιλογή οργανωτικής δομής.....	41
3.5 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	43
4.1 Σύνθεση του τμήματος F&B.....	43
4.2 Ο F&B Manager.....	43
4.3 Η ποιότητα των προϊόντων του τμήματος F&B.....	43

4.4 Marketing του F&B.....	45
4.5 Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.....	46
4.5.1 Βασικές εστιατορικές μονάδες.....	46
4.6 Ο χώρος και το προσωπικό των εστιατορίων.....	49
4.7 Τεχνική σερβιρίσματος.....	50
4.8 Τμήμα Catering ή τμήμα εκδηλώσεων.....	50
4.9 Το μαγειρείο του ξενοδοχείου.....	51
4.9.1 Το προσωπικό του μαγειρείου.....	52
4.10 Το menu.....	52
4.11 Τα bar του ξενοδοχείου.....	53
4.11.1 Είδη bar στο ξενοδοχείο.....	53
4.12 Υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	56
5.1 Το έργο του τμήματος προμηθειών.....	56
5.1.1 Μορφές προμηθειών.....	59
5.2 Το προσωπικό του τμήματος.....	59
5.3 Η διαδικασία των αγορών.....	60
5.3.1 Ανάλυση ABC στη διαδικασία αγορών.....	61
5.3.2 Προδιαγραφές ποιότητας.....	62
5.3.3 Επιλογή προμηθευτών.....	62
5.4 Η παραγγελία.....	65
5.5 Η παραλαβή.....	66
5.6 Η αποθήκευση.....	69
5.7 Αποθέματα.....	72
5.7.1 Logistics αποθεμάτων.....	72
5.7.2 Διαχείριση αποθεμάτων.....	73
5.7.3 Απογραφές.....	73
5.7.4 Απόθεμα ασφαλείας.....	73
5.7.5 Έντυπο εισαγωγών αποθήκης.....	74
5.7.6 Έντυπο εξαγωγών αποθήκης.....	75
5.7.7 Έλεγχος της αποθήκης.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	78
6.1 Έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	78
6.1.1 Τμήμα διαχειριστικών ελέγχων.....	78
6.1.2 Έλεγχος των ποσοτήτων και της αξίας προμηθειών.....	79
6.1.3 Έλεγχος των αποθηκών.....	79

6.1.4 Έλεγχος του τμήματος προμηθειών	80
6.2 Τιμολόγηση	82
6.2.1 Τιμολόγηση των συμφωνηθέντων.....	84
6.2.2 Ιδιαιτερότητες της τιμολόγησης των συμφωνηθέντων	85
6.3 Κοστολόγηση της ξενοδοχειακής παραγωγής.....	85
6.3.1 Καταμερισμός των γενικών εξόδων	86
6.3.2 Τεχνικές κοστολόγησης.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	90
7.1 Ποιότητα των υπηρεσιών	90
7.1.1 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας υπηρεσιών	91
7.2 Ο σχεδιασμός ποιότητας των προϊόντων.....	91
7.3 Η υγιεινή των τροφίμων	93
7.3.1 Μολύνσεις των τροφίμων.....	94
7.3.2 Διασταυρούμενη επιμόλυνση.....	96
7.3.3 Διατήρηση των έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων.....	97
7.3.4 Τρόφιμα υψηλού και χαμηλού κινδύνου.....	97
7.4 Ο έλεγχος καταλληλότητας των τροφίμων	99
7.4.1. Κρίσιμα σημεία ελέγχου τροφίμων – το Σύστημα HACCP.....	99
7.5 Υγιεινή των χώρων και του εξοπλισμού	102
7.6 Διαχείριση των απορριμμάτων.....	104
7.7 Τρωκτικά, έντομα, ζώα – μέτρα πρόληψης.....	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	107
8.1 Ερευνητική Μέθοδος.....	107
8.1.1 Δευτερογενής έρευνα	107
8.1.2 Πρωτογενής έρευνα.....	107
8.1.3 Η ταυτότητα του ξενοδοχείου	108
8.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων	109
8.2.1 Τμήμα Προμηθειών.....	109
8.2.2. Τμήμα Εστιατορίου – Τμήμα Μπαρ	110
8.2.3. Τμήμα marketing.....	110
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	116
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	116

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου.....	39
Πίνακας 2: Τα τμήματα υποστήριξης ενός ξενοδοχείου	39
Πίνακας 3: Δείγμα μοντέλου αξιολόγησης με χρήση πίνακα αποφάσεων.....	64
Πίνακας 4: Παράδειγμα έντυπου Δελτίο Παραγγελιών	66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οριζόντια οργανωτική δομή	40
Σχήμα 2: Κάθετη οργανωτική δομή	40
Σχήμα 3: Μικτή οργανωτική δομή μεγάλου ξενοδοχείου.....	41
Σχήμα 4: Καμπύλη ανάλυσης ABC	62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Δελτίο Εισαγωγής αποθήκης	75
Εικόνα 2: Δελτίο Εξαγωγής αποθήκης.....	76
Εικόνα 3: Καρτέλα αποθήκης	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός έχει αποδειχθεί πως είναι από τους σημαντικότερους κλάδους για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Τμήμα του τουρισμού αποτελεί η βιομηχανία της φιλοξενίας, με κύριο μέρος, τα τουριστικά καταλύματα, καθώς προσφέρουν μια πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες – ταξιδιώτες. Ο τρόπος που λειτουργούν τα ξενοδοχεία, η οργάνωσή τους, η εκπαίδευση του προσωπικού και η συμβολή της τεχνολογίας είναι αυτά που καθορίζουν την ποιότητα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αναλύοντας λοιπόν, όλες αυτές τις παραμέτρους, διαφαίνεται το σημαντικότερο κομμάτι για την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων, που είναι η διαχείριση των προμηθειών.

Η ανάλυση όλων αυτών των σημείων που αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έγινε μέσα από επιστημονικά συγγράμματα, βιβλία, άρθρα, περιοδικά και μελέτες καθώς και από τις προσωπικές γνώσεις της συγγραφέως μέσα από την ακαδημαϊκή της εκπαίδευση και τη μελέτη πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Στην επιβεβαίωση της θεωρητικής προσέγγισης, συνέβαλε και η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε και αναλύθηκε για την αποτελεσματικότερη περιγραφή του θέματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του τουρισμού, οι μορφές και τα είδη του τουρισμού που υπάρχουν καθώς και η τουριστική ζήτηση και προσφορά που αποτελούν σημαντικό κομμάτι στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα τουριστικά καταλύματα, την έννοια των ξενοδοχείων, την κατάταξή τους στο σύστημα αστέρων και την τυπολογία τους. Περιγράφεται επίσης το ξενοδοχειακό προϊόν, ο σχεδιασμός ενός ξενοδοχείου, η στρατηγική που μπορεί να ακολουθηθεί, αλλά και η αποστολή, οι στόχοι, οι πολιτικές, ο προγραμματισμός και οι προϋπολογισμοί σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα.

Το τρίτο κεφάλαιο περιέχει την οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, τη δομή των αλυσίδων, τα τμήματα που περιέχει ανάλογα με το μέγεθός της και την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η σύνθεση του τμήματος F&B στα ξενοδοχεία, ο F&B Manager και η ποιότητα γενικά των προϊόντων του τμήματος. Τα επισιτιστικά τμήματα, ο χώρος και το προσωπικό τους είναι αυτά που διαμορφώνουν τη σωστή λειτουργία του τμήματος.

Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο ξεκινά η ανάλυση του τμήματος προμηθειών. Είναι το σημαντικότερο κομμάτι που αφορά στην ποιότητα των προϊόντων και γι' αυτό γίνεται αναφορά στις μορφές προμηθειών, στο προσωπικό του τμήματος, την επιλογή των προμηθευτών, τις παραγγελίες, την παραλαβή, την αποθήκευση, τα αποθέματα και τη διαχείρισή τους.

Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει τον έλεγχο που γίνεται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση για την ποσότητα και την αξία των προμηθειών και των αποθηκών. Η τιμολόγηση και η κοστολόγηση των προμηθειών είναι ένα επίσης σημαντικό κομμάτι το οποίο αναφέρεται.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης, αναλύει την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, τον σχεδιασμό της, την υγιεινή των τροφίμων, τις τυχόν μολύνσεις που μπορεί να υπάρξουν και πως να διαχειριστούν αλλά και τον έλεγχο καταλληλότητας των προϊόντων μέσω του συστήματος HACCP.

Το τελευταίο κομμάτι της εργασίας αυτής, δηλαδή το όγδοο κεφάλαιο, περιέχει το ερευνητικό υλικό, τη μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel για τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των προμηθειών και των σχετικών με αυτές τμημάτων. Αποδεικνύεται εάν οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν ορθώς με βάση τις επιστημονικές πάντα μελέτες και διατυπώσεις, εάν λαμβάνονται υπόψιν οι απαιτήσεις των πελατών και εάν γίνεται ο κατάλληλος έλεγχος για τα προϊόντα, ώστε να οδηγήσουν σε ουσιαστικά συμπεράσματα. Τέλος, στο κομμάτι των συμπερασμάτων – προτάσεων, διατυπώνονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση της έρευνας και οι προτάσεις για την βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΙΑΙΟ 1

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού

Αναμφίβολα, ο τουρισμός αποτελεί ένα σύγχρονο κοινωνικό-οικονομικό φαινόμενο που διαρκώς αναπτύσσεται εδώ και αρκετά χρόνια, εμφανίζοντας μεγάλη ισχύ σε πολλές περιοχές του πλανήτη. Πιο συγκεκριμένα, στην μεταπολεμική περίοδο, ο τουρισμός αποτελούσε έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Με την πάροδο του χρόνου διάφοροι ερευνητές και οικονομολόγοι, προσέγγισαν το φαινόμενο του τουρισμού, με σκοπό να αποτυπώσουν μια σαφή έννοια, η οποία θα είναι αποδεκτή από όσους ασχολούνται και όσους συγκροτούν δομικά στοιχεία στον τουρισμό. Οι ορισμοί αυτοί, αν και στο μεγαλύτερό τους μέρος παρουσιάζουν σύγκλιση, έχουν και κάποιες διαφοροποιήσεις, με βάση τις πτυχές που αναπτύσσει και προσεγγίζει ο τουρισμός. Κοινό σημείο όλων των ορισμών είναι η άποψη πως ο τουρισμός περιλαμβάνει όλα τα ταξίδια, τα οποία διαρκούν περισσότερο από 24 ώρες και πραγματοποιούνται για λόγους ψυχαγωγίας, υγείας, εργασίας ή σπουδών.

Ο Fuster (1971) αναφέρει ότι το 1800, το *The Shorter Oxford English Dictionary* δημοσίευσε για πρώτη φορά τη λέξη "τουρίστας": "Αυτός που κάνει περιήγηση ή περιηγήσεις. Αυτός που το κάνει αυτό για αναψυχή, αυτός που ταξιδεύει για ευχαρίστηση ή τον πολιτισμό επισκεπτόμενος διάφορους τόπους για τα αντικείμενα ενδιαφέροντος, το τοπίο τους ή παρόμοια". Το 1811, η λέξη "τουρισμός" ορίστηκε ως η θεωρία και η πρακτική της περιοδείας, το ταξίδι για αναψυχή.

Ο Wahab (1977) αναφέρει ότι ο πρώτος ακαδημαϊκός ορισμός δημιουργήθηκε το 1911 από τον Herman von Schullern στο έργο του *Fremdenaerkehr und Volkswirtschaft* ως: "το άθροισμα των δραστηριοτήτων, κυρίως των οικονομικών, αυτών που συνδέονται άμεσα με την είσοδο, τη μονιμότητα και την εκτόπιση αλλοδαπών σε μια πόλη ή περιοχή εκτός χώρας. Όρισε τον τουρισμό ως: Μια ανθρώπινη σκόπιμη δραστηριότητα που χρησιμεύει ως μέσο επικοινωνίας και ως συνδετικός κρίκος αλληλεπίδρασης μεταξύ των λαών, στο εσωτερικό μιας χώρας ή ακόμη και πέρα από τα γεωγραφικά του όρια. Πρόκειται για την προσωρινή μετακίνηση ανθρώπων από μια περιοχή σε μια άλλη, χώρα ή ακόμη και ηπειρωτική, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και όχι την πραγματοποίηση αμειβόμενης δραστηριότητας. Για την επισκέψιμη χώρα, ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία της οποίας τα προϊόντα καταναλώνονται *in loco*, παράγοντας αόρατες εξαγωγές. Αυτός είναι ο πληρέστερος ορισμός, αλλά αποκλείει επίσης την αμειβόμενη μετατόπιση.

Οι Cooper et al.(1993), ξεκινώντας από την αντίληψη του τουρισμού στην μορφή ενός συστήματος που προτάθηκε από τον Leiper (1979), αναφέρουν ότι: Ο τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο ατόμων, επιχειρήσεων, οργανισμών και χώρων που συνδυάζονται με κάποιο τρόπο και προσφέρουν μια ταξιδιωτική εμπειρία. Ο τουρισμός είναι πολυδιάστατος, πολύπλευρη δραστηριότητα που αγγίζει πολλές ζωές και πολλές διαφορετικές οικονομικές δραστηριότητες. Παρά τις συγχύσεις και τις δυσκολίες στους ορισμούς, υπάρχει ένας αριθμός ερευνητών που ενδιαφέρονται για το θέμα αυτό, μερικοί κάνουν χρήση της θεωρητικής βάσης της έρευνας που προσφέρουν η επιστημολογία και οι επικαλούμενοι φιλόσοφοι της επιστήμης όπως ο Thomas Kuhn, ο Karl Popper, Edmund Husserl, Mario Bunge και Imre Lakatos.

Ο Jafari (1995) δέχτηκε επίσης κάποια κριτική για τον ορισμό: Ο τουρισμός είναι η μελέτη του ανθρώπου [του τουρίστα] μακριά από το συνηθισμένο του περιβάλλον, του τουριστικού μηχανισμού και των δικτύων, καθώς και των συνηθισμένων [μη τουριστικών] και μη συνηθισμένων [τουριστικών] κόσμων και της διαλεκτικής τους σχέσης. Ο ορισμός του Jafari σχετίζεται με ένα βασικό στοιχείο: τη μελέτη. Σε αυτόν τον ορισμό, ο τουρισμός είναι η μελέτη (1) της μετατόπισης, (2) της εταιρείας του τομέα και (3) των επιπτώσεων που προκαλούνται από τον εκτοπισμό των ανθρώπων. Σχετικά με αυτό συμφωνώ με τον Tribe

(1997) ο οποίος επέστησε την προσοχή στο γεγονός ότι είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς να ορίσουμε το τουριστικό φαινόμενο και τη μελέτη του τουρισμού. Ο Jafari αναμειγνύει το φαινόμενο με τη μελέτη.

Ο Tribe (1997) προτείνει επίσης τον ορισμό του: ο τουρισμός είναι ουσιαστικά μια δραστηριότητα που ασκείται από τον άνθρωπο και τα ελάχιστα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν για να μπορούμε να πούμε ότι έχουν συμβεί περιλαμβάνουν την πράξη του ταξιδιού από ένα μέρος σε ένα άλλο, ένα συγκεκριμένο σύνολο κινήτρων για την πραγματοποίηση του εν λόγω ταξιδιού (εξαιρουμένων των μετακινήσεων για την εργασία), και η συμμετοχή σε δραστηριότητα στον προορισμό.¹

Σύμφωνα με τους Ρούπας και Λαλούμης (1998), τουρισμός είναι η πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον μόνιμης τους διαμονής σε ένα διαφορετικό, με βασικό σκοπό την ψυχική τους ευχαρίστηση.²

Σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη (1999), η έννοια του τουρισμού αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση των ανθρώπων από τον τόπο μόνιμης διαμονής σε κάποιον άλλον τόπο, με στόχο να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που δεν είναι όμως πάντα ανάγκες ή επιθυμίες για ξεκούραση και αναψυχή, αλλά και για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους.³

Ο Δ. Μυλωνόπουλος (2011), περιγράφει τον τουρισμό, ως την προσωρινή διαμονή ενός ανθρώπου σε ένα τόπο, που διαφέρει από αυτόν της μόνιμης διαμονής και αναφέρεται στη μετακίνηση που γίνεται για ποικίλους λόγους και κίνητρα. Συγκεκριμένα, αναφέρει σαν πρώτη αιτία την εργασία, αφού ένας μεγάλος αριθμός τουριστών επισκέπτεται διαφορετικές περιοχές, με σκοπό την ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων και συνεργασιών ή την πραγματοποίηση εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του. Επίσης, τα κίνητρα για να ταξιδέψει κάποιος από τον τόπο διαμονής τους σε κάποιον άλλον είναι θρησκευτικά, οικογενειακά, φιλικά ή ιατρικά, ενώ οι διακοπές και η ξεκούραση αποτελούν την πιο σύγχρονη περίπτωση για να ταξιδέψει κάποιος.⁴

Χρήσιμος είναι επίσης και ο ορισμός του τουρισμού από τον Chadwick (1994): ...οι άνθρωπινες και επαγγελματικές δραστηριότητες που συνδέονται με μια ή περισσότερες όψεις της προσωρινής μετακίνησης των ατόμων, μακριά από το κοντινό κοινωνικό περιβάλλον και από το καθημερινό εργασιακό περιβάλλον τους για δουλειές, απόλαυση και προσωπικούς λόγους.

Αν και υπήρξαν αναρίθμητες προσπάθειες ώστε να οριστεί η έννοια του τουρισμού, σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό που είναι υπεύθυνος για τον τουρισμό, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ) - World Tourism Organization (WTO): Ο τουρισμός ορίζεται ως οι δραστηριότητες των προσώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντός τους για όχι περισσότερο από ένα συνεχή χρόνο, για αναψυχή, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς που δεν σχετίζονται με την άσκηση κάποιας δραστηριότητας αμειβόμενης στον τόπο επίσκεψης. Η χρήση αυτής της ευρείας έννοιας κάνει δυνατό τον προσδιορισμό του τουρισμού που διεξάγεται μεταξύ των διαφόρων χωρών και αυτού που πραγματοποιείται εντός των ορίων μιας χώρας. Ο 'τουρισμός' αναφέρεται σε όλες

¹ Alexandre Panosso Netto, *Philosophical Issues in Tourism*, 2009, pp. 43-61.

² Ρούπας Βασίλης και Λαλούμης Δημήτριος, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 1998.

³ Ηγουμενάκης Νίκος, *Τουριστικό Marketing*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1999.

⁴ Μυλωνόπουλος Δημήτριος και Μοίρα Πολυξένη, *Ευρωπαϊκή Ένωση και Τουρισμός*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2011.

τις δραστηριότητες των επισκεπτών και περιλαμβάνει τόσο τους ‘τουρίστες’ (τους επισκέπτες που διανυκτερεύουν για μια τουλάχιστον βραδιά (overnight visitors)) όσο και τους ‘επισκέπτες της ίδιας μέρας’ (same-day visitors).

Τέλος, η πιο χρήσιμη εργασία που μπορεί να αποδώσει την έννοια του τουρισμού και τη σχέση του με το ταξίδι είναι η πρωτοπόρος μελέτη των Burkart και Medlik (1981), Τουρισμός: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον. Αυτή προσδιόρισε πέντε χαρακτηριστικά στοιχεία που συνδέονται με τον τουρισμό:

- Ο τουρισμός προέρχεται από τη μετακίνηση των ανθρώπων προς, και τη διαμονή τους σε, διάφορους προορισμούς
- Υπάρχουν δύο στοιχεία στον τουρισμό, το ταξίδι προς τον προορισμό και τη διαμονή συμπεριλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων στον προορισμό
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του κανονικού τόπου κατοικίας και εργασίας, με συνέπεια ο τουρισμός να δημιουργεί δραστηριότητες που διαφέρουν από αυτές των κατοίκων και εργαζόμενων πληθυσμών των τόπων μέσω των οποίων ταξιδεύουν και στους οποίους διαμένουν οι τουρίστες
- Η μετακίνηση στους προορισμούς έχει προσωρινό και βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, με την πρόθεση της επιστροφής σε μερικές μέρες, βδομάδες ή μήνες, και
- Οι άνθρωποι επισκέπτονται τους προορισμούς με σκοπούς που δεν έχουν σχέση με την εξασφάλιση μιας μόνιμης κατοικίας ή εργασίας που θα αμείβεται από πηγές εντός των επισκεπτόμενων τόπων.⁵

Από την παράθεση των ορισμών αυτών, γίνεται σαφές ότι ο τουρισμός σχετίζεται με την μετακίνηση του ατόμου αλλά και την διαμονή του για μικρό χρονικό διάστημα σε μια χώρα ή έναν τόπο, εκτός της μόνιμης κατοικίας του. Και η ελληνική αλλά και η ξένη βιβλιογραφία προσδιορίζει τον τουρισμό σαν μια δραστηριότητα απόκτησης νέων εμπειριών κατά την επίσκεψη κάποιου ταξιδιωτικού προορισμού. Η σχέση μεταξύ των τόπων προορισμού και φιλοξενίας, αυξάνει τις σχέσεις αλληλεπίδρασης οι οποίες θα πρέπει να συντονίζονται από κανονισμούς, συμφωνίες αλλά και συνεργασίες. Έτσι, *ο τουρισμός αποτελεί ένα φαινόμενο που διαρκώς εξελίσσεται, αναπτύσσεται και μετασχηματίζεται ως μια καταναλωτική δραστηριότητα. Ο τουρισμός συνεχώς αναπτύσσεται από την τουριστική βιομηχανία και κάθε επιχείρηση για να προσελκύει τον καταναλωτή, καθώς το μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για να δημιουργεί νέες ιδέες, προϊόντα, υπηρεσίες και προορισμούς.*

1.2 Μορφές/Είδη του τουρισμού

Ο τουρισμός ανοίγεται σε πολλά επίπεδα γι’ αυτό και μπορεί να χωριστεί σε ποικίλα είδη/μορφές ανάλογα με τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά. Οι δημοφιλέστερες μορφές τουρισμού είναι:

➤ Με βάση τον αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν χωρίζεται σε:

- Μαζικός τουρισμός:** χαρακτηρίζεται από την ομαδική συμμετοχή των ατόμων σε διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας. Ο τρόπος οργάνωσης του ταξιδιού και ο επιλεγμένος τόπος διακοπών καθορίζονται από τα tour operators (τουριστικά πακέτα). Αποτελεί ξεκάθαρα ένα σύγχρονο τουριστικό φαινόμενο στο οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη πολλών περιοχών σε όλο τον κόσμο, αφού περιλαμβάνει ένα πακέτο για κάθε περίπτωση.

⁵ Stephen J. Page, Εισαγωγή στον Τουρισμό: Το τουριστικό μανάτζμεντ στον 21^ο αιώνα, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.

- ii. **Ατομικός τουρισμός:** είναι η κατηγορία του περιηγητικού τουρισμού όπου η οργάνωση και η εκτέλεση του ταξιδιού γίνεται ατομικά από τον κάθε τουρίστα. Ατομικά ιδιωτικά μέσα μετακίνησης όπως π.χ. τροχόσπιτα, αυτοκίνητα, θαλαμηγά σκάφη κτλ. Έχουν πρωταγωνιστική θέση, τόσο κατά την μετάβαση στον προορισμό, όσο και για την διάρκεια παραμονής στον τόπο προορισμού.
- Με βάση την προέλευση των τουριστών διακρίνεται σε:
- i. **Εγχώριος ή εσωτερικός τουρισμός:** πραγματοποιείται από τους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας πάντα μέσα σε αυτήν (μέσα στην επικράτεια της). Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού να μεν δεν βοηθά στην εισροή συναλλάγματος, ωστόσο, συντελεί στην συγκράτηση της εκροής συναλλάγματος εξαιτίας τα μη πραγματοποίησης ταξιδιών στο εξωτερικό από τους ντόπιους. Η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού προϋποθέτει την δημιουργία κατάλληλων και ταυτόχρονα οικονομικά προσιτών μέσων φιλοξενίας στους ντόπιους τουρίστες καθώς και τη βελτίωση – ανάπτυξη των διάφορων δικτύων και μέσων συγκοινωνίας, ώστε οι μετακινήσεις των ντόπιων τουριστών στην επικράτεια της χώρας που κατοικούν μόνιμα να είναι ταχύτερες, ανετότερες και ασφαλές.
 - ii. **Διεθνής τουρισμός** ανάλογα με την κατεύθυνση των τουριστικών ροών διακρίνεται σε εισερχόμενο και σε εξερχόμενο τουρισμό:
 - 1. **Διεθνής εισερχόμενος τουρισμός:** είναι ο τουρισμός των αλλοδαπών, οι οποίοι ταξιδεύουν σε οποιαδήποτε χώρα.
 - 2. **Διεθνής εξερχόμενος τουρισμός:** αφορά στους μόνιμους κατοίκους μίας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα (πχ. ένας Έλληνας που ταξιδεύει στη Γαλλία) με σκοπό να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες τους.

Αυτές οι τρεις βασικές μορφές τουρισμού μπορούν να συνδυαστούν με τρεις τρόπους έτσι ώστε να προκύψουν οι ακόλουθες κατηγορίες τουρισμού:

- Εσωτερικός τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εγχώριο τουρισμό» και τον «εισερχόμενο τουρισμό».
- Εθνικός τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εγχώριο τουρισμό» και τον εξερχόμενο τουρισμό».
- Διεθνής τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εισερχόμενο τουρισμό» και τον «εξερχόμενο τουρισμό».

➤ Με βάση τη χρονική διάρκεια των τουριστικών δραστηριοτήτων διακρίνεται σε:

- i. **Συνεχής τουρισμός:** χαρακτηριστικά του συνεχή τουρισμού είναι ότι διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζονται οι δραστηριότητές του από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε όλες τις εποχές, δηλαδή σε όλη την διάρκεια του χρόνου. Οι αντιπροσωπευτικότερες μορφές του είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο τουρισμός κίνητρων ο τουρισμός εκθέσεων, ο τουρισμός πόλης και ο μορφωτικός τουρισμός.
- ii. **Εποχιακός τουρισμός:** είναι το αντίθετο του συνεχή τουρισμού. Στον εποχιακό οι δραστηριότητες επηρεάζονται από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στις χώρες προορισμού σε διαφορετικές εποχές και αναστέλλονται προσωρινά για ένα μικρό ή μεγάλο διάστημα κάθε έτος. Αντιπροσωπευτικές μορφές αυτής της κατηγορίας αποτελούν γενικώς τουρισμός κατά τη διάρκεια

του καλοκαιριού, ο τουρισμός παραχείμασης και ο τουρισμός των χειμερινών σπορ σε χιονοδρομικά.

- Με βάση την κινητικότητα του κάθε τουρίστα κατά την παραμονή του στον τόπο επίσκεψης, διακρίνεται σε:
 - i. **Στατικός τουρισμός:** προκύπτει όταν συνήθως ο τουρίστας πηγαίνει σε μια ξενοδοχειακή μονάδα για να παραθερίσει και να παραμείνει εκεί σε όλη την διάρκεια της διαμονής του, συνήθως επειδή πιέζεται από τον διαθέσιμο χρόνο ή οι λόγοι του ταξιδιού είναι επαγγελματικοί ή θέλει να περάσει λίγες μέρες ξεκούρασης χωρίς να κάνει δραστηριότητες που θα τον κουράσουν.
 - ii. **Κινητικός τουρισμός:** έχουμε όταν ο τουρίστας/επισκέπτης είναι διαρκώς σε κίνηση, επιθυμεί δηλαδή να εξερευνήσει μέρη και τόπους στην χώρα που επισκέπτεται και βρίσκεται συνεχώς σε κίνηση.
- Με βάση την ηλικιακή διάρθρωση των τουριστών διακρίνεται σε:
 - i. **Νεανικός τουρισμός:** σε αυτή την κατηγορία συναντάμε άτομα από 18 έως 30 που προτιμούν να ταξιδεύουν μεμονωμένα ή σε μικρές ομάδες και τα οποία ενδιαφέρονται για ειδικές μορφές τουρισμού όπως (χειμερινών σπορ, περιπέτειας συμμετοχή σε φεστιβάλ και εκδηλώσεις κτλ.). Προτιμούν μέρη στα οποία μαζεύεται πλήθος ατόμων και έντονο lifestyle.
 - ii. **Τουρισμός τρίτης ηλικίας:** εντελώς αντίθετες είναι οι προτιμήσεις των ηλικιωμένων στις διακοπές τους: προτιμούν την άνεση και την ησυχία και απαιτούν εγκαταστάσεις με πολλές ευκολίες και συνήθως ταξιδεύουν με οργανωμένα πακέτα σε μεγάλες ομάδες (group). Ο τουρισμός της τρίτης ηλικίας αποκτά μεγάλη σημασία στην εποχή μας και αυτό γιατί με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, καλύτερων συντάξεων, διάφορων επιδομάτων, την αύξηση του μέσου όρου ζωής και την μείωση των ορίων ηλικίας για συνταξιοδότηση, οι ηλικιωμένοι διαθέτουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους σε ταξίδια. Αυτή ομάδα έχει επίσης το πλεονέκτημα για τον τουρισμό ότι μπορεί να τονώσει την τουριστική ζήτηση σε περιόδους εκτός της τουριστικής αιχμής, μια και διαθέτει άφθονο ελεύθερο χρόνο για αξιοποίηση.

Κοινωνικός τουρισμός

Τα άτομα του κοινωνικού συνόλου που έχουν περιορισμένη αγοραστική δύναμη μπορούν να πραγματοποιήσουν αυτό το είδος τουρισμού, χάρη σε ορισμένες άμεσες ή έμμεσες παροχές του τουρισμού. Η θετική σχέση που έχει ο τουρισμός με την υγεία είναι αναμφισβήτητη και γι' αυτό το κοινωνικό κράτος υποχρεούται να εξασφαλίσει στα άτομα της χαμηλής εισοδηματικής τάξης την ευκαιρία να κάνουν διακοπές. Ο κοινωνικός τουρισμός χρηματοδοτείται από το κράτος μερικώς ή ολικώς μέσω κάποιων προγραμμάτων, δίνοντας τη δυνατότητα σε αυτά άτομα να επιλέγουν τον προορισμό που θέλουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Εναλλακτικές μορφές τουρισμού

Οι νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, δημιουργήθηκαν κατά κύριο λόγο για την αντιμετώπιση των δυσμενών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων που έχει ο σκληρός μαζικός τουρισμός. Έχουν όμως κατακλύσει το ενδιαφέρον πολλών τουριστών. Χώρες όπως η Ελλάδα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ανερχόμενο αυτό φαινόμενο, καθώς διαθέτουν ένα πλούσιο φυσικό περιβάλλον και πολύ μεγάλη αγροτική ανάπτυξη. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι:

1. **Αγροτουρισμός:** είναι η μορφή τουρισμού που στηρίζεται στους φυσικούς πόρους του περιβάλλοντος. Χωρίζεται σε δύο τύπους:
 - α. **Γεωργοτουρισμό**, ο οποίος καλύπτει τη φιλοξενία των τουριστών σε αγροκτήματα στα οποία έχουν την ευκαιρία συμμετοχής στην ζωή των αγροτών και τις αγροτικές δραστηριότητες.
 - β. **Αγροτουρισμό**, που προσφέρει διακοπές με διαμονή σε αγροτικές περιοχές. Μέσα από τον αγροτουρισμό, ο τουρίστας μπορεί να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, τις αγροτικές ασχολίες, τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο, την καθημερινή ζωή των κατοίκων, την παραδοσιακή κουζίνα, το να έρθει σε επαφή με τη φύση και να νιώσει τη χαρά της περιήγησης και της ανακάλυψης.
2. **Συνεδριακός:** είναι η μετακίνηση πολλών ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα σε έναν προορισμό ώστε να ανταλλάξουν πληροφορίες και να ενημερωθούν σε κάποια θέματα. Όσοι συμμετέχουν, έχουν επαγγελματική ιδιότητα και ενημερώνονται για πρωτοποριακές μεθόδους εργασίας ή καινούργια προϊόντα κ.τ.λ. και συνήθως έχει περιορισμένη διάρκεια. Είναι ο τουριστικός προορισμός, όπου συνδέεται με την οργάνωση και τη συμμετοχή σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού, τα τελευταία χρόνια γίνεται με ραγδαίους ρυθμούς και αποτελεί σημαντικό τμήμα της τουριστικής αγοράς σε διεθνές επίπεδο.
3. **Τουρισμός κινήτρων:** είναι μια μορφή τουρισμού που χρησιμοποιείται από τις βιομηχανίες και τις επιχειρήσεις σαν κίνητρο για την υψηλή απόδοση των πωλητών τους και αναφέρεται τόσο στο προσωπικό όσο και στα διευθυντικά στελέχη τους. Πιο συγκεκριμένα, τουρισμός κινήτρων είναι ο τουρισμός που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι όταν παίρνουν ένα τουριστικό πακέτο σαν δώρο, για την αυξημένη τους παραγωγικότητα. Συνήθως αυτή η μορφή έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια, δηλαδή 3 με 5 μέρες.
4. **Τουρισμός άθλησης:** συνδέεται με τις μορφές ενεργητικής αλλά και παθητικής συμμετοχής σε αθλητικές εκδηλώσεις. Σε αυτό το είδος τουρισμού, τα άτομα μπορεί να συμμετέχουν τυχαία ή και οργανωμένα, μπορεί επίσης να πραγματοποιείται για επιχειρηματικούς σκοπούς ή για άλλους λόγους. Χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Μία είναι η ενεργή συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις ή διαγωνισμούς, για παράδειγμα γκολφ, τένις, ποδόσφαιρο, μπάσκετ, κωπηλασία κλπ. Και η άλλη, είναι η παρακολούθηση των ευρωπαϊκών και παγκοσμίων κυπέλλων και πρωταθλημάτων, Ολυμπιακών Αγώνων και μεγάλων διεθνών τουρνουά.
5. **Τουρισμός υγείας:** αυτή η μορφή τουρισμού αναπτύσσεται συνεχώς και αφορά συνήθως άτομα τρίτης ηλικίας, τα οποία ψάχνουν εναλλακτικές μεθόδους για να αποκαταστήσουν την σωματική και ψυχική τους υγεία.
6. **Τουρισμός περιπέτειας:** είναι από τις πιο ενδιαφέρουσες εναλλακτικές μορφές διότι τα συνδυάζει όλα. Την εξερεύνηση τοποθεσιών, την περιπέτεια, τη διασκέδαση, και γενικά την ενασχόληση με νέες δραστηριότητες. Απευθύνεται κυρίως σε μικρής ηλικίας άτομα με όρεξη για περιπέτειες και καλή φυσική κατάσταση. Οι δραστηριότητες περιπέτειας που είναι πιο δημοφιλείς είναι η πεζοπορία, το καγιάκ, το ράφτινγκ, η αναρρίχηση, η κατάδυση, η ποδηλασία, το σκι, η ιππασία κ.λπ..
7. **Θρησκευτικός τουρισμός:** αναφέρεται κυρίως σε άτομα που επιθυμούν να επισκεφτούν θρησκευτικούς προορισμούς, να πάρουν μέρος σε θρησκευτικές

εκδηλώσεις, ή για άλλους λόγους λατρείας, που βρίσκονται είτε μέσα στη χώρα τους είτε σε κάποια άλλη χώρα.

Άλλες Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού:

- Τουρισμός εκθέσεων
- Τουρισμός πόλης
- Οικογενειακός τουρισμός
- Τουρισμός χειμερινών σπορ
- Γενικός τουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Επιλεκτικός τουρισμός
- Λαϊκός τουρισμός
- Οικολογικός τουρισμός
- Κοσμοπολίτικος τουρισμός
- Γεωτουρισμός
- Αρχαιολογικός τουρισμός
- Ιαματικός τουρισμός
- Μορφωτικός τουρισμός
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός
- Αλιευτικός τουρισμός⁶

1.3 Τουριστική ζήτηση και προσφορά

Για την καλύτερη ανάλυση του τουρισμού θα πρέπει να αναλυθούν και να κατανοηθούν οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη ζήτηση και την προσφορά του τουριστικού προϊόντος και του τουρισμού γενικά.

1.3.1 Τουριστική ζήτηση

Οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν να ταξιδεύουν είναι πολύπλευροι και ποικίλοι και ενώ όλοι μπορούμε να σκεφτούμε απλούς λόγους για τους οποίους κάνουν τουρισμό, η γνωστική αυτή περιοχή απαιτεί μια διαδικασία για την εξήγηση των λόγων, η οποία έχει μελετηθεί και από τους ψυχολόγους. Στην έρευνα αυτή γίνεται μια προσπάθεια να απλοποιηθούν μερικοί από τους λόγους μέσω της δημιουργίας μιας λίστας παραγόντων και τυπολογίες τουριστών, προκειμένου να υποδείξουν πως μπορούν οι άνθρωποι να ομαδοποιηθούν σε κοινούς τύπους τουριστικών καταναλωτών.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους έχει οριστεί η τουριστική ζήτηση όπως: ‘ο συνολικός αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν, ή επιθυμούν να ταξιδέψουν, για να χρησιμοποιήσουν τις τουριστικές εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες των τόπων που βρίσκονται μακριά από τα μέρη που δουλεύουν και κατοικούν’. Άλλες μελέτες έχουν τον ορισμό ‘...της σχέσης ανάμεσα στο κίνητρο των ανθρώπων να ταξιδέψουν και στην ικανότητα τους να το κάνουν’. Αντίθετα οι ορισμοί που είναι πιο επικεντρωμένοι στα οικονομικά, αναφέρονται στη ζήτηση ως ‘μια καταγραφή της ποσότητας οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας που οι

⁶ Καραμπουρνιώτης Αντώνης, Εναλλακτικές μορφές: Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού, 24 Σεπτεμβρίου 2018.

άνθρωποι θέλουν και μπορούν να αγοράσουν σε κάθε συγκεκριμένη τιμή από ένα σύνολο πιθανών τιμών κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου’.

Τα τρία βασικά στοιχεία της τουριστικής ζήτησης είναι:

1. Η ενεργός ή πραγματική ζήτηση, η οποία περιέχει το σύνολο των ανθρώπων που συμμετέχουν στον τουρισμό, ή όπως εκφράζεται συνήθως ως ο αριθμός των ταξιδιωτών. Μετριέται από την τουριστική στατιστική με τις αναχωρήσεις από τις χώρες και τις αφίξεις σε προορισμούς.
2. Η συγκαλυμμένη ζήτηση, η οποία αποτελείται από τον αριθμό των ατόμων που δεν μπορούν να ταξιδέψουν λόγω των καταστάσεων (π.χ. έλλειψη αγοραστικής δύναμης ή περιορισμένο δικαίωμα για διακοπές). Κάποιες φορές αναφέρεται και ως δυνητική ζήτηση. Αν οι καταστάσεις μεταβληθούν, η δυνητική ζήτηση μπορεί να μετατραπεί σε ενεργό ζήτηση. Επίσης υπάρχει και η αναβληθείσα ζήτηση, στην οποία οι περιορισμοί (π.χ. έλλειψη τουριστικής προσφοράς, δηλαδή π.χ. έλλειψη κλινών) μπορούν να μετατραπούν επίσης σε ενεργό ζήτηση αν η τοποθεσία ή ο προορισμός ικανοποιεί τη ζήτηση.
3. Η μη ζήτηση, η οποία περιέχει μια ξεχωριστή κατηγορία για τον αριθμό των ατόμων που δεν επιθυμούν να ταξιδέψουν και μία για όσους δεν μπορούν να ταξιδέψουν λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων ή ασθένειας.

Ενδογενής και εξωγενής υποκίνηση

Καμία περιεκτική θεωρία δεν μπορεί να περιγράψει την τουριστική υποκίνηση, εξαιτίας της απλούστευσης της συμπεριφοράς και των πολύπλοκων ψυχολογικών παραγόντων, σε μια γενική αποδεκτή θεωρία η οποία μπορεί να ελέγχει σε διάφορα τουριστικά πλαίσια. Οι Cooper et al. (1993) επικεντρώθηκαν στη μελέτη του ατόμου ως βασικό συστατικό για την ζήτηση τουρισμού. Το άτομο δηλαδή και οι δυνάμεις που το επηρεάζουν στο να γίνει τουρίστας είναι σημαντικές. Αυτές οι δυνάμεις λοιπόν διαχωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς προσεγγίσεις της υποκίνησης.

Η προσέγγιση για την ενδογενή υποκίνηση αναγνωρίζει ότι τα άτομα έχουν μοναδικές προσωπικές ανάγκες που τα παρακινούν και τα διεγείρουν στο να κάνουν τουρισμό. Κάποιες από τις ανάγκες αυτές συνδέονται με την επιθυμία ικανοποίησης ατομικών ή εσωτερικών αναγκών, π.χ., το να γίνει κάποιος τουρίστας για αυτο-βελτίωση ή αυτο-πραγμάτωση, ώστε να βρεθεί σε μια κατάσταση ευτυχίας. Επίσης βοηθά στην τόνωση του εγώ των ατόμων, λόγω της ενδυνάμωσης που το ταξίδι μπορεί να προσφέρει στην προσωπική εμπιστοσύνη.

Αντίθετα, η εξωγενής υποκίνηση εστιάζει στους ευρύτερους παράγοντες που διαμορφώνουν και καθορίζουν τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις των ατόμων, που επηρεάζονται όμως περισσότερο εξωτερικά, όπως για παράδειγμα, τον πολιτισμό και την κοινωνία που επιδρούν στην θεώρηση του τουρισμού.

Και ενώ η τουριστική υποκίνηση αναλύει την βασική ψυχολογική αξία και τα χαρακτηριστικά του τουρίστα, η πραγματική τουριστική ζήτηση αναπτύσσεται μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τους καταναλωτές. Τα τρία στοιχεία της διαδικασίας που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι:

1. Οι ενεργοποιητές της ζήτησης, δηλαδή οι παράγοντες που ωθούν τα άτομα να διαλέξουν τις διακοπές τους

2. Οι φιλτραριστές της ζήτησης, οι οποίοι αποτελούν τους περιορισμούς της ζήτησης, που υπάρχουν σε οικονομικούς, ψυχολογικούς ή κοινωνιολογικούς όρους, παρά τη θέληση των ατόμων να κάνουν διακοπές
3. Οι επηρεαστές, δηλαδή μια σειρά παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάδειξη ή καταστολή των ενεργοποιητών που προβάλλουν το καταναλωτικό ενδιαφέρον ή την επιλογή του τουρισμού.

Αυτοί οι παράγοντες, αν και δεν εξηγούν γιατί οι άνθρωποι επιλέγουν τα ταξίδια, επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με αυτά. Γι' αυτό είναι χρήσιμο να καταλάβουμε πως η ανάγκη για τουρισμό και οι επιθυμίες των ανθρώπων σχετίζονται με την ευρύτερη ζωή τους. Αυτό, κατατάσσεται εν μέρει στα ενδογενή κίνητρα και γι' αυτό σχεδιάστηκε ένα πλαίσιο για την κατανόηση της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, αυτό του Maslow.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1954) βασίζεται στο συλλογισμό ότι η αυτόπραγμάτωση αποτελεί ένα επίπεδο το οποίο πρέπει οι άνθρωποι να επιδιώκουν. Ο Maslow υποστήριξε ότι αν οι κατώτερες ανάγκες της ιεράρχησης δεν ικανοποιηθούν, τότε αυτές θα κυριαρχήσουν στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Μόλις αυτές ικανοποιηθούν, το άτομο θα παρακινείται από τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου της ιεράρχησης. Στην αλληλουχία της υποκίνησης, ο Maslow αναγνώρισε 'κίνητρα έλλειψης ή κίνητρα που μειώνουν την ένταση' και επαγωγικά ή διεγερτικά κίνητρα', υποστηρίζοντας ότι το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε εργασιακά και μη-εργασιακά πλαίσια, όπως στον τουρισμό και στον ελεύθερο χρόνο.

Η ανάλυση του Ryan (1991), για τα ταξιδιωτικά κίνητρα των τουριστών, προσδιόρισε μια σειρά λόγων που εξηγούν γιατί οι άνθρωποι ταξιδεύουν στους τουριστικούς προορισμούς για διακοπές:

- Η επιθυμία διαφυγής από ένα περιβάλλον καθημερινότητας
- Η επιδίωξη χαλάρωσης και οι λειτουργίες ανάκτησης δυνάμεων
- Η ευκαιρία για παιχνίδι
- Η ενδυνάμωση των οικογενειακών δεσμών
- Το γόητρο, καθώς οι διαφορετικοί προορισμοί μπορούν να προσδώσουν στα άτομα κοινωνική καταξίωση μεταξύ των ομολόγων τους
- Η κοινωνική αλληλεπίδραση
- Οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες
- Η πραγματοποίηση επιθυμιών
- Οι αγορές

Άλλη μια χρήσιμη προσέγγιση για την απλοποίηση των βασικών στοιχείων των τουριστικών κινήτρων είναι αυτή του Dann (1981) σε μια σειρά από προτάσεις οι οποίες είναι:

- i. Το ταξίδι είναι μια αντίδραση σε αυτό που λείπει αλλά είναι επιθυμητό
- ii. Η έλξη του προορισμού σχετίζεται με την ώθηση του κινήτρου
- iii. Η υποκίνηση μπορεί να έχει ένα σκοπό που μπορεί να ταξινομηθεί

Αυτά βοήθησαν τους ερευνητές να επικεντρωθούν σε δύο βασικά στοιχεία: στις τυπολογίες των κινήτρων και στα κίνητρα και στις εμπειρίες των τουριστών.

Από την ανάλυση της υποκίνησης καταλήγουμε στο ότι ο τουρισμός αποτελείται από έναν συνδυασμό προϊόντων και εμπειριών για να ικανοποιούν μια μεγάλη γκάμα αναγκών. Οι τουρίστες δεν γνωρίζουν πάντα τις βαθύτερες ψυχολογικές τους ανάγκες και ιδέες και ακόμη κι αν τις ξέρουν, είναι πιθανό να μην τις αποκαλύψουν. Τα κίνητρα τους είναι κάποιες φορές πολλαπλά και αντιφατικά, δηλαδή κάποια βρίσκονται σε πλήρη αρμονία και άλλα σε άμεση

αντίθεση (παράγοντες ώθησης και έλξης). Τα κίνητρα μπορεί επίσης να μεταβάλλονται μέσα στο χρόνο αλλά να συνδέονται μεταξύ τους (π.χ. η αντίληψη, η προσωπικότητα, η μάθηση και ο πολιτισμός διαχωρίζονται αλλά και συνδέονται μεταξύ τους). Τέλος, όλα τα μοντέλα της τουριστικής υποκίνησης, είναι σημαντικά για την μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα κίνητρα αυτά θα εξελιχθούν, θα επηρεαστούν και θα μεταβληθούν από τον τρόπο ζωής, τον κύκλο ζωής και την προσωπική εξέλιξη.

1.3.2 Τουριστική προσφορά

Κάθε φορά που ο επισκέπτης αποφασίζει να κάνει μια τουριστική αγορά, πρέπει να υπάρχει η παροχή υπηρεσίας ή προϊόντος από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του. Η παροχή αυτή είναι γνωστή ως τουριστική προσφορά ή ως μια μορφή παραγωγής. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, σε κάθε ανάλυση της προσφοράς θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους πέντε βασικές ερωτήσεις οι οποίες έχουν σχέση με οικονομικά θέματα:

1. Τι θα πρέπει να παραχθεί από μια επιχείρηση για να ικανοποιηθεί μια συγκεκριμένη μορφή τουριστικής ζήτησης; (π.χ. θα πρέπει να παραχθεί ένα υψηλού κόστους πακέτο διακοπών για οικοτουρίστες, με τη χρησιμοποίηση ειδικών κατά παραγγελία πακέτων ή να στοχευθεί η μαζική αγορά, με χαμηλού κόστους πακέτα διακοπών;)
2. Με ποιο τρόπο θα παραχθεί; (π.χ. θα πρέπει να συνάψουμε συμβάσεις με άλλους προμηθευτές- παραγωγούς του κάθε τμήματος του πακέτου προϊόντος ώστε να μειωθεί το κόστος, ή θα πρέπει οι ίδιοι να παράγουμε κάθε μέρος του ώστε να εξασφαλίσουμε τον ποιοτικό έλεγχο και τη συνέπεια κατά τη διανομή του προϊόντος;)
3. Πότε, που και πως πρέπει να παραχθεί ένα τουριστικό προϊόν; (π.χ. παράγουμε ένα τουριστικό προϊόν για όλο το χρόνο ή μόνο εποχιακά;)
4. Ποιοι προορισμοί/ τόποι θα προβάλλονται στην τουριστική εμπειρία;
5. Τι μορφή θα έχει η επιχείρηση ή οι επιχειρήσεις που χρειάζονται για την παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων για να ανταποκριθούν στη ζήτηση;

Αυτά είναι τα πραγματικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, διότι η βιωσιμότητα και η επιτυχία τους ή η αποτυχία εξαρτώνται από ένα αποτελεσματικό μανάτζμεντ των επιχειρησιακών πόρων για την παραγωγή των τουριστικών αγαθών που θα ικανοποιούν την τουριστική ζήτηση.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που διαχωρίζει την τουριστική προσφορά από τις άλλες υπηρεσίες, είναι ο τρόπος κατανάλωσης του τουρισμού από ένα μετακινούμενο πληθυσμό ο οποίος επισκέπτεται τους προορισμούς με σκοπό να καταναλώσει ένα προϊόν ή υπηρεσία, ενώ τα στοιχεία της προσφοράς τις περισσότερες φορές σταθερά γεωγραφικά σε συγκεκριμένα μέρη (ξενοδοχεία, εστιατόρια, θέλγητρα). Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε πολλές μορφές τουριστικών υπηρεσιών, με τη βεβαιότητα ότι ο προορισμός θα αρέσει στους επισκέπτες και αυτό θα βοηθήσει να προωθήσουν τις δικές τους υπηρεσίες και προϊόντα. Αυτή είναι και η πολυπλοκότητα της τουριστικής προσφοράς, καθώς η ελκυστικότητα ενός προϊόντος και η επιρροή για την κατανάλωση κάποιων στοιχείων της προσφοράς, είναι η πιο πολύπλοκη πρόταση σε σχέση με την αγορά άλλων καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών.

Ο Sessa (1983) ταξινομήσε τα στοιχεία της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις ως ακολούθως:

- Τουριστικοί πόροι, που περιλαμβάνουν και τους φυσικούς και τους ανθρώπινους πόρους μιας περιοχής
- Γενική και τουριστική υποδομή, που συμπεριλαμβάνει τη μεταφορική και τηλεπικοινωνιακή υποδομή
- Εγκαταστάσεις υποδοχής, για την υποδοχή των φιλοξενούμενων, που περιλαμβάνουν διαμονή, μονάδες εστίασης και ποτού και διαμερίσματα/συγκροτήματα κατοικίας
- Εγκαταστάσεις διασκέδασης και αθλητισμού, που συγκεντρώνουν το τουριστικό ενδιαφέρον
- Τουριστικές υπηρεσίες υποδοχής, που περιλαμβάνουν ταξιδιωτικά πρακτορεία, τουριστικά γραφεία, εταιρείες ενοικιάσεις αυτοκινήτων, ξεναγούς, μεταφραστές και ταξιδιωτικούς μάντζερ.

Η τουριστική προσφορά θα πρέπει να εστιάζει στον καταναλωτή, γι' αυτό και πολλές τουριστικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να σκέφτονται, να εργάζονται και να δρουν μόνο στρατηγικά, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τα λειτουργικά θέματα και τα θέματα μάντζμεντ, ώστε να διατηρηθεί η κερδοφορία τους. Η ικανότητα να ανταποκριθούν στις επιταγές της αγοράς προϋποθέτει την αναγκαία χρήση προηγμένης πληροφορικής τεχνολογίας, την καινοτομική διαφήμιση αλλά και τα αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα ώστε να μπορούν οι καταναλωτές να αγοράσουν αυτό που τους προσφέρεται. Για να συνεχίσουν όμως οι τόποι προορισμού να προσελκύουν τους επισκέπτες, είναι σημαντικό στην τουριστική προσφορά να συνυπάρχει κορυφαία ανάπτυξη των στοιχείων της προσφοράς που είναι:

Διαμονή

Η διαμονή (καταλύματα) έχει ζωτικό ρόλο στον τουριστικό τομέα καθώς παρέχει τη βασική υποδομή στέγασης των τουριστών και των ταξιδιωτών για επαγγελματικούς λόγους και υπηρεσίες όπως συγκεντρώσεις, συνέδρια και διασκέδαση. Σε πολλές τουριστικές περιοχές η διαμονή βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην προσέλκυση των φιλοξενούμενων για εβδομαδιαίες διακοπές και ίσως περισσότερο. Επίσης η διαμονή αποτελεί βασικό στοιχείο των σύντομων διακοπών και συχνά αποτελεί μέρος του πακέτου για να ζήσουμε την εμπειρία ενός τόπου. Η διαμονή περιέχει από ακριβές, πολυτελείς μονάδες πέντε αστέρων με εκατοντάδες κλίνες, οι οποίες χρεώνουν στους φιλοξενούμενους υψηλή τιμή, μέχρι και μικρές ιδιοκτησίες οι οποίες προσφέρουν διανυκτέρευση και πρωινό, μπορεί να περιέχουν μόνο έξι κλίνες και επίσης να είναι ανοιχτά μόνο για την τουριστική περίοδο. Δεν είναι όμως μόνο το μέγεθος και η κλίμακα που έχουν σημασία στον τομέα διαμονής, αλλά και η σημασία των ξενοδοχείων στην εμφάνιση τουριστικών κέντρων τα οποία αποτελούν σχεδιασμένα περιβάλλοντα αναψυχής και γίνονται το περιέχον πλαίσιο των διακοπών. Το αποτέλεσμα λοιπόν είναι πως οι ταξιδιώτες επισκεπτόμενοι ένα θέρετρο, δεν το εγκαταλείπουν ώστε να γνωρίσουν άλλες περιοχές στον τόπο εκείνο. Αυτό μπορεί κάλλιστα να εμφανίζεται στην τουριστική βιομηχανία των μικρών νησιών. Η διαμονή στις πόλεις αντίθετα είναι βασικός τομέας στην τουριστική βιομηχανία, καθώς προσφέρει απασχόληση και τη δυνατότητα να φιλοξενίας μεγάλου όγκου επισκεπτών.

Θέλητρα και δραστηριότητες

Κάθε φορά που οι τουρίστες επισκέπτονται έναν προορισμό, συμμετέχουν σε δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αποτελούν χαρακτηριστικό της αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου τους. Οι δραστηριότητες και τα θέλητρα είναι βασικό στοιχείο στο δρομολόγιο ενός τουρίστα και σε πολλές περιπτώσεις ένα θέλητρο, μια εκδήλωση ή μια

δραστηριότητα, μπορεί να αποτελέσει τον πρωτεύων λόγο της επίσκεψης. Τα θέλγητρα κατατάσσονται σύμφωνα με τους τουριστικούς ερευνητές, σε πολυάριθμες κατηγορίες, καθώς προσπαθούν να εξηγήσουν με ποιον τρόπο επηρεάζονται και διαμορφώνονται οι δραστηριότητες των τουριστών από αυτά.

Οι συνηθισμένοι τρόποι, βάσει των οποίων εξετάζονται τα θέλγητρα, είναι σε όρους:

- Φυσικών πόρων, που υπάρχουν στη φύση και χρησιμοποιούνται από τους επισκέπτες για τουρισμό (λ.χ. παραλίες) ή ως πόροι κατά τη διάρκεια μιας επίσκεψης στον προορισμό (π.χ. μια γραφική περιοχή). Η ιστορία του τουρισμού βασίζεται στην ανακάλυψη, στην αναγνώριση της δυναμικής και στην εκμετάλλευση των φυσικών πόρων ως τουριστικών θέλγητρων, με πιο γνωστό παράδειγμα την εκμετάλλευση των ιαματικών πηγών. Ακόμη και σ' αυτές τις περιοχές, αυτοί οι πόροι είδαν την τουριστική βιομηχανία να αναπτύσσει την άλλη κατηγορία - τους τεχνητούς (ανθρωπογενείς) πόρους ως αξιοθέατα.
- Τεχνητών (ανθρωπογενών) πόρων ως θέλγητρων που αναπτύχθηκαν ως απάντηση στις πιθανές ευκαιρίες μιας αναπτυσσόμενης τουριστικής αγοράς σε ένα τόπο, που, συχνά, οικοδομούνταν επάνω στους φυσικούς πόρους. Τα ποικίλα θέλγητρα στη διάθεση του ταξιδιώτη αναπτύσσονται συνεχώς όσο η σχετική βιομηχανία στοχεύει στην προσέλκυση εξειδικευμένων αγορών με την εκμετάλλευση των εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών κινήτρων.

Εκδηλώσεις

Εκτός από τα θέλγητρα, υπάρχουν προορισμοί και περιοχές που προσελκύουν ταξιδιώτες δίνοντάς τους τη δυνατότητα για ειδικές εκδηλώσεις όπως φεστιβάλ ή αθλητικά γεγονότα. Ο τουριστικός αθλητισμός που περιέχει την μετακίνηση θεατών προς προορισμούς για την παρακολούθηση μιας ομάδας σε αγώνα ή διαγωνισμό, έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός τομέας ανάπτυξης στην τουριστική βιομηχανία. Εκτός από τους θεατές των σπορ, υπάρχει και ένας μικρότερος αριθμός ατόμων που συμμετέχουν σε αθλήματα, όπως είναι οι ερασιτέχνες και οι επαγγελματίες αθλητές, οι οποίοι ταξιδεύουν σε διάφορους προορισμούς προκειμένου να αγωνιστούν στις αθλητικές εκδηλώσεις. Σε κάθε περίπτωση, το θέλγητρο της δραστηριότητας, το φεστιβάλ και η ειδική εκδήλωση που έχουν σχέση με τον αθλητισμό, αποτελούν κίνητρα για ταξίδι. Γύρω από την αθλητική διάσταση, υπάρχει ένα μεγάλο εύρος τουριστικών λειτουργιών που μπορεί περιλαμβάνει τις παρατεινόμενες μετά την εκδήλωση διακοπές. Τέτοια όμως γεγονότα ή δραστηριότητες έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την κοινότητα και την περιοχή που φιλοξενούνται, λόγω ζήτησης για τη διαμονή, τη διατροφή, τα ποτά, την παρακολούθηση της εκδήλωσης αλλά και των λοιπών συμπληρωματικών υπηρεσιών που μπορεί να συνδέονται με την περιήγηση σε αξιοθέατα και εκδρομές.

Μεταφορές

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της ανάπτυξης του εγχώριου και διεθνούς τουρισμού είναι οι μεταφορές. Με απλά λόγια μπορούμε να πούμε πως οι μεταφορές συνδέουν τον ταξιδιώτη από τον τόπο προέλευσης με τον προορισμό. Λόγω του ότι συνδέουν την αλυσίδα προσφοράς, επιτρέπουν στον ταξιδιώτη να ξοδέψει τα προϊόντα και τις εμπειρίες που έχει αγοράσει. Επίσης η μεταφορά αποτελεί και από μόνη της ένα τουριστικό θέλγητρο (π.χ. κρουαζιέρα). Οι ταξιδιώτες που μετακινούνται οδικά, μπορούν να έχουν την εμπειρία ποικίλων προορισμών, διότι χρησιμοποιούν τα δημόσια ή ιδιωτικά μέσα μεταφοράς, όπως το αυτοκίνητο. Στον τομέα των μεταφορών δημιουργούνται επίσης και στρατηγικές συμμαχίες, καθώς οι διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την προσφορά ολοκληρωμένων εμπειριών μεταφοράς στους ταξιδιώτες, εντοπίζοντας ευκαιρίες πωλήσεων. Τα διαφορετικά

επιχειρηματικά συμφέροντα που διασυνδέονται στην αλυσίδα προσφοράς, αποδεικνύουν την αυξανόμενη τάση που υπάρχει για την ολοκλήρωση του τουριστικού τομέα. Η τουριστική βιομηχανία και η πολυπλοκότητά της που συνεχώς αυξάνεται, έχουν συμβάλλει στην ανάπτυξη πρακτορείων τα οποία διαχειρίζονται το μανάτζμεντ της τουριστικής προσφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στον κόσμο. Τμήμα της αποτελεί η βιομηχανία φιλοξενίας η οποία παρέχει τα απαραίτητα ή επιθυμητά αγαθά και υπηρεσίες προς τους ταξιδιώτες. Περιλαμβάνει ωστόσο και οτιδήποτε επακολουθεί από την αλληλεπίδραση των ταξιδιωτών και των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων και των ανθρώπων που συντελούν στην πραγματοποίηση του ταξιδιού.

Η βιομηχανία του τουρισμού αποτελείται από πέντε μέρη: α) τα τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, κρουαζιερόπλοια κ.λπ.), β) τα μέσα μεταφοράς (πλοία, αεροπλάνα, τρένα κ.λπ.), γ) τις επισιτιστικές επιχειρήσεις (εστιατόρια, bars, ταβέρνες κ.λπ.), δ) τα καταστήματα λιανικής πώλησης (είδη δώρων, souvenir, λαϊκή τέχνη) και ε) τις δραστηριότητες (αναψυχή, εκπαιδευτικά ταξίδια, φεστιβάλ, αθλητικά γεγονότα).

Η βιομηχανία της φιλοξενίας περιέχει τα τουριστικά καταλύματα, τις επισιτιστικές επιχειρήσεις, αλλά και όλα τα επισιτιστικά τμήματα που λειτουργούν μέσα στα καταλύματα. Τα τουριστικά καταλύματα λόγω του ότι προσφέρουν νυχτερινή στέγαση, τροφή και ποτά, δραστηριότητες αναψυχής κ.λπ. στους πελάτες, ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στη βιομηχανία του τουρισμού.

2.1 Τουριστικά Καταλύματα

Οι τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και τους παρέχουν διαμονή και άλλες συναφείς υπηρεσίες με αυτήν, όπως εστίαση, αναψυχή, ψυχαγωγία και άθληση, αποτελούν τα τουριστικά καταλύματα. Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται στους παρακάτω τύπους:

(α) Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα:

1. Ξενοδοχεία: Τα ξενοδοχεία είναι εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος.
2. Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping): Οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις είναι κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, υπαίθρια, με ή χωρίς οικίσκους, στα οποία παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, εστίασης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι ίδια κατασκηνωτικά και μεταφορικά μέσα, όπως συρόμενα ή αυτοκινούμενα τροχόσπιτα, ρυμουλκούμενα ή ημιρυμουλκούμενα τροχόσπιτα, σκηνές, τροχοσκηνές ή σκηνές επί της οροφής οχημάτων, τουριστικά λεωφορεία διαμορφωμένα με κοιτώνες (hotelbus) και τουριστικά λεωφορεία με συρόμενα οχήματα διαμορφωμένα με κοιτώνες (rotelhotel).
3. Ξενώνες φιλοξενίας νέων: Ξενώνες φιλοξενίας νέων είναι κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα τα οποία ευρίσκονται εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και οικισμών.
4. Σύνθετα τουριστικά καταλύματα: Σύνθετα τουριστικά καταλύματα είναι τα ξενοδοχειακά καταλύματα που ανεγείρονται σε συνδυασμό: α) με τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες της υποπερίπτωσης και β) με εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής. Ως εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής νοούνται συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, τουριστικοί λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, Κέντρα Προπονητικού Αθλητικού Τουρισμού, υδροθεραπευτήρια, καθώς και οι εξής εγκαταστάσεις ειδικών μορφών τουρισμού:

μονάδες ιαματικής θεραπείας, κέντρα ιαματικού τουρισμού – θερμαλισμού, κέντρα αναζωογόνησης, κέντρα ευεξίας και αισθητικής και κέντρα καταδυτικού τουρισμού.

5. Ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels): Είναι ξενοδοχειακά καταλύματα κατηγορίας 3 ή 4 ή 5 αστέρων εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και εντός ορίων οικισμών προ του 1923 ή κάτω των 2.000 κατοίκων, επί των οποίων, με τη μορφή δωματίων ή διαμερισμάτων επιτρέπεται η σύσταση οριζοντίων και καθέτων ιδιοκτησιών και η σύσταση ή μεταβίβαση ενοχικών και εμπραγμάτων δικαιωμάτων σε τρίτους. Η μακροχρόνια μίσθωση συνομολογείται για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δέκα ετών.
6. Ξενοδοχειακά τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων: Με απόφαση του Υπουργού Τουρισμού καθορίζονται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές των τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων, οι όροι και οι προϋποθέσεις λειτουργίας τους, τα απαραίτητα δικαιολογητικά, τα κριτήρια και η διαδικασία κατάταξής τους και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την ίδρυση και λειτουργία αυτών.

(β) Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα:

1. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες): Ως τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες) ορίζονται μονοκατοικίες, επιφάνειας τουλάχιστον 80 τ.μ., οι οποίες έχουν ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση και παρουσιάζουν αυτοτέλεια οικοπέδου/γηπέδου και κτίσματος.
2. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες: Ως τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες ορίζονται μεμονωμένες ή σε συγκρότημα μονοκατοικίες, επιφάνειας τουλάχιστον 40 τ.μ. εκάστη, με αυτοτέλεια λειτουργίας και ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση.
3. Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια - διαμερίσματα: Ως ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια - διαμερίσματα ορίζονται εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή και σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό.⁷

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία αποτελούν οικονομικές μονάδες που πωλούν φιλοξενία. Ως ξενοδοχείο ορίζεται η επιχείρηση η οποία λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Συγκεκριμένα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση που ενοικιάζει καταλύματα και κρατά σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα επιπλέον προϊόντα τα οποία ταιριάζουν με τις ανάγκες των φιλοξενούμενων. Τα ξενοδοχεία εργάζονται είτε ως αυτόνομες μονάδες, είτε ως μέρη μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένα σε διάφορες περιοχές.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν αναγνωρισμένες μορφές επιχειρήσεων, οργανικά συνδεδεμένων με ολόκληρο το σύστημα παραγωγής και διάθεσης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Αποτελούν τον χώρο συνάντησης ατόμων με διαφορετικό προφίλ και ενδιαφέροντα, επιστημόνων, ανθρώπων των γραμμάτων και των τεχνών, πολιτικών, επιχειρηματιών, VIPs

⁷ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

κ.λπ., και συνεπώς ο ρόλος που διαδραματίζουν στο τουριστικό κύκλωμα είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Με την ευρεία έννοια ξενοδοχείο είναι ένα τουριστικό κατάλυμα το οποίο προσφέρει στους πελάτες μεγάλη ποικιλία στέγασης και υπηρεσιών, οι οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν σουίτες, διευκολύνσεις εστίασης και επισήμων γευμάτων, σαλόνια και αίθουσες ψυχαγωγίας, εξυπηρέτηση δωματίων (room service), καλωδιακή τηλεόραση, προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αίθουσες συναντήσεων, ξεχωριστά καταστήματα, κρατήσεις δωματίων, υπηρεσίες προσωπικού θαλαμηπόλου, πλυντήριο, κομμωτήριο, πισίνα και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες, καζίνο και άλλα παιχνίδια, μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, υπηρεσίες θυρωρού κ.ά.

Στη Μ. Βρετανία σύμφωνα με ορισμό των ιδιοκτητών ξενοδοχείων το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που προσφέρει φαγητό, ποτό και στέγαση σε οποιονδήποτε ταξιδιώτη θέλει και μπορεί να πληρώσει για τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που του παρέχονται. Επιπλέον αναλαμβάνει την ευθύνη για την περιουσία των πελατών του, συμμορφώνεται απέναντι στους κανονισμούς δημόσιας υγείας και διαφύλαξης της ασφάλειας της και παρέχει υψηλά στάνταρντ καθαριότητας και υγιεινής.

Στις Η.Π.Α. το ξενοδοχείο μπορεί να οριστεί ως μια εγκατάσταση της οποίας πρωταρχική δουλειά είναι να προσφέρει διευκολύνσεις καταλύματος στο ευρύτερο κοινό και η οποία παρέχει μία ή περισσότερες από τις παρακάτω υπηρεσίες: τροφή και ποτά, καθαριότητα δωματίων, πλύσιμο λινών, ένστολο προσωπικό και χρήση επίπλωσης και εξοπλισμού.⁸

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία) επιδρά στην οικονομία και την κοινωνία όλης της χώρας. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία συνθέτουν το πιο σημαντικό στοιχείο στην τουριστική υποδομή μιας χώρας, αφού χωρίς τα ξενοδοχεία δεν είναι εφικτή η διαμονή των τουριστών.

Κατά συνέπεια για την τουριστική ανάπτυξη μίας χώρας, κύρια προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ξενοδοχείων, καθώς η ανάπτυξη αυτή εξαρτάται ποσοτικά από τον αριθμό των κλινών της ξενοδοχείας (δυναμικότητα) και από την κατηγορία των ξενοδοχείων και την ποιότητα του προϊόντος τους.

Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν μεγάλο μέρος από την τοπική πρωτογενή παραγωγή, αλλά είναι και σπουδαίοι πελάτες των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, αφού με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην ανάπτυξη άλλων διαφόρων κλάδων στην εθνική οικονομία.

Τα ξενοδοχεία καθώς είναι διασκορπισμένα στην επικράτεια, με τη λειτουργία τους συμβάλλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη, την αποκέντρωση της εργασίας και την μείωση της ανεργίας. Τέλος, ταυτόχρονα με τη συμβολή τους αυτή, συνεισφέρουν και στην αύξηση των πόρων της τοπικής αυτοδιοίκησης σε κάθε περιοχή.

2.3 Κατάταξη ξενοδοχείων με το σύστημα αστερών

Σύμφωνα με το νόμο, τα ξενοδοχειακά καταλύματα κατατάσσονται σε κατηγορίες αστερών από 1 έως 5 αστέρια.

⁸ Καπίκη – Πιβεροπούλου Τάνια, Υπηρεσία Υποδοχής, 2004.

Η κατάταξη των ξενοδοχείων με το σύστημα των αστερών εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν στις τεχνικές εγκαταστάσεις αλλά και στο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί βαθμολογούνται με ένα σύστημα μορίων και τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό μορίων που συγκεντρώνονται.

Με βάση το σχέδιο Π.Δ. οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων ορίζονται ως ακολούθως:

- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου που κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών (5 αστερών έως και 1 αστέρα).
- Ξενοδοχεία τύπου *motel*, που βρίσκονται επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται στις κατηγορίες 3 αστερών και 4 αστερών.
- Ξενοδοχεία τύπου *επιπλωμένων διαμερισμάτων* που περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων και κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες (5 αστερών έως και 1 αστέρα).
- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και *επιπλωμένων διαμερισμάτων* (ξενοδοχεία μικτού τύπου) το μέγεθος των οποίων δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 4 αστερών και 5 αστερών.⁹

2.4 Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε:

- Διερχομένων πελατών
- Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών
- Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα ξενοδοχεία αυτά ενοικιάζουν τα δωμάτιά τους με την εβδομάδα ή το μήνα.
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως φύλαξης παιδιών, παιδικές χαρές, παιδικό πάρκο, κ.λπ.
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για μόνους, που προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά.
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για ζευγάρια, που υπάρχει επίσης ερωτική ατμόσφαιρα
- Ξενοδοχεία γυμνιστών

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

- Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο το χρόνο
- Εποχιακής λειτουργίας, που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασής τους διακρίνονται σε:

- Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις
- Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα
- Ξενοδοχεία παραχείμασης που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές, όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων ή αξιόλογο φυσικό κάλος

⁹ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, αεροδρομίων που δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες, σε μαρίνες που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ, πλησίον σιδηροδρομικών σταθμών και σταθμών υπεραστικών λεωφορείων, που κύρια φιλοξενούν ταξιδιώτες των μέσων αυτών
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών μέσων, όπως κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες και λεωφορεία που προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες
- Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών, SPA (Sanum Rer Aqua), τα οποία βρίσκονται κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης. Παρόμοια ξενοδοχεία βρίσκονται σε περιοχές που προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή πηλοθεραπεία.

Ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις, διακρίνονται σε:

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α', Β', Γ' τάξης)
- Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ' και Ε' τάξης, μακράς διαμονής ή διερχομένων)
- Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας
- Ξενοδοχεία clubs, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης

Ανάλογα με τα προσφερόμενα αγαθά, διακρίνονται σε:

- Απλής εκμετάλλευσης (προσφέρουν μόνο ύπνο)
- Σύνθετης εκμετάλλευσης (προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες)

Ανάλογα με τις κτιριακές τους εγκαταστάσεις, διακρίνονται σε:

- Πολυώροφα
- Διάταξης πτερύγων
- Ανεξάρτητων οικισμών (bungalows)
- Μικτά¹⁰

2.5 Το ξενοδοχειακό προϊόν

Εννοιολογικά, το ξενοδοχειακό προϊόν παραπέμπει στο σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών τα οποία προσφέρονται από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Κατά συνέπεια, τα ξενοδοχεία προσφέρουν τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες τους προς πώληση, είτε μεμονωμένα είτε σε διάφορους συνδυασμούς.

Τι περιγράφει όμως η λέξη «υπηρεσία»; Σύμφωνα με τον ορισμό ως υπηρεσία καλείται κάθε ενέργεια ή πράξη που εκτελεί κάποιος για κάποιον άλλο, που όμως είναι άυλη και δεν περιλαμβάνει οικειοποίηση.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης αγαθών και υπηρεσιών και περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Την περιοχή και τη θέση εγκατάστασης του ξενοδοχείου (φυσικό και τεχνητό περιβάλλον, φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου).
- Τις εγκαταστάσεις και τη χρήση αυτών [περιλαμβάνονται δωμάτια, χώροι εστίασης όπως εστιατόρια-μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες εκδηλώσεων και χώροι αναψυχής (γήπεδα, πισίνα κ.λπ.)].

¹⁰ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

- Την παροχή υπηρεσιών. Περιλαμβάνεται η ποικιλία και η διαθεσιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος και η ποιότητά τους, η αρχιτεκτονική διακόσμηση και η διαρρύθμιση του ξενοδοχείου, η προσωπική εξυπηρέτηση και η προθυμία των εργαζομένων, καθώς και η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στην παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Την εικόνα του, δηλαδή τον τρόπο παρουσίασης του ξενοδοχείου στο κοινό καθώς και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση από το κοινό.
- Την τιμή του, δηλαδή την αξία που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα παραπάνω στοιχεία καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να αναλύσουμε τις κύριες λειτουργίες του ξενοδοχείου, οι οποίες αφορούν α) την παροχή και εξυπηρέτηση διαμονής (δωμάτια) και β) την παροχή εστίασης και αναψυχής (φαγητό, ποτό, διασκέδαση).

Πιο αναλυτικά, το ξενοδοχείο περιέχει πολλά και διαφορετικά είδη επιχειρήσεων, τα κυριότερα των οποίων είναι:

1. Ενοικίαση δωματίων: η παραμονή του πελάτη στο δωμάτιο του ξενοδοχείου αντιπροσωπεύει μια άυλη υπηρεσία. Το όφελος που αποκομίζει ο πελάτης είναι η ανάμνηση της σχετικής εμπειρίας, αφού στην ουσία δεν πρόκειται για ένα υλικό προϊόν.
2. Εστίαση - Φαγητό: το συγκεκριμένο προϊόν είναι σε μεγάλο βαθμό υλικό (πιο απτό), ενώ περιλαμβάνει ένα σημαντικό στοιχείο υπηρεσίας. Ουσιαστικά αντιπροσωπεύει ένα προϊόν-υπηρεσία που περιλαμβάνει λειτουργίες παραγωγής και διάθεσης προϊόντων.

Ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την κατηγορία που υπάγεται αλλά και το πελατολόγιό της, εκτός από τις κύριες λειτουργίες, παρέχονται και διάφορα άλλα προϊόντα και υπηρεσίες κυρίως όπως:

- a. Ενοικίαση χώρων -αιθουσών. Περιλαμβάνονται προϊόντα και υπηρεσίες για δραστηριότητες δεξιώσεων, συνεστιάσεων, συνεδρίων, εκθέσεων κ.λπ.
- b. Παροχή αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνονται υπηρεσίες αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων με την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή (γυμναστήριο, γήπεδα, spa κ.λπ.).

Οι ξενοδοχειακές λειτουργίες προσδιορίζονται από έναν αριθμό ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Το κυριότερο από αυτά είναι ο συνδυασμός των άυλων και των υλικών στοιχείων, τα οποία εμφανίζονται μέσα από τις διάφορες λειτουργικές διαδικασίες των ξενοδοχείων.

Τα άυλα στοιχεία σύμφωνα με τον Βαρβαρέσο (2000), διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Τις υπηρεσίες (δωμάτια, εστιατόρια, αναψυχή κ.λπ.)
- Τα ψυχολογικά στοιχεία (πολυτέλεια, ατμόσφαιρα, άνεση κ.λπ.).

Τα υπόλοιπα βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι:

- i. Δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο: Το σύνολο των δραστηριοτήτων στο ξενοδοχείο χαρακτηρίζεται από την αμεσότητα στη λήψη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ii. Παραγωγή και κατανάλωση: Σε πολλές περιπτώσεις, η παραγωγή και η κατανάλωση πραγματοποιούνται ταυτόχρονα, δηλαδή ο πελάτης θα πρέπει να είναι παρών κατά τη διαδικασία της παραγωγής (διαμονή στο ξενοδοχείο), ενώ ταυτόχρονα θα πραγματοποιείται και η κατανάλωση. Ως εκ τούτου, ο πελάτης θεωρείται ότι αποτελεί «τμήμα» της παραγωγής της υπηρεσίας.
- iii. Αστάθεια υπηρεσιών: Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες παρουσιάζουν ουσιαστικές διακυμάνσεις και χαρακτηρίζονται από έντονη μεταβλητότητα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι υπηρεσίες παρέχονται από ανθρώπους και όχι από μηχανές, θεωρείται δεδομένο ότι θα υπάρχει μια διαφοροποίηση στην παροχή των υπηρεσιών από τον καθένα ξεχωριστά, αφού το επίπεδο γνώσεων, ο διαφορετικός χαρακτήρας και άλλα προσωπικά στοιχεία συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συγκεκριμένης κατάστασης.
- iv. Φθαρτότητα: Αν υποθέσουμε ότι ένα ξενοδοχείο δεν θα καταφέρει να καλύψει το 100% της πληρότητας των δωματίων του για ένα βράδυ, τότε τα αδιάθετα δωμάτια θα αποτελούν γι' αυτό μια ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων και κατά συνέπεια διαφυγόντα έσοδα.
- v. Ασταθής ζήτηση: Το ξενοδοχειακό προϊόν διακρίνεται από μεγάλες και ουσιαστικές διακυμάνσεις στη ζήτηση, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η εποχικότητα, η τιμή κ.λπ.
- vi. Διάρθρωση εξόδων: Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν σχετικά υψηλά λειτουργικά (σταθερά) έξοδα και αντίστοιχα χαμηλά μεταβλητά κόστη.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θεωρούν πως για να είναι επιτυχής η παροχή υπηρεσιών υπάρχει συνάρτηση πέντε διαδοχικών σταδίων, τα οποία είναι:

1. Η εσωτερική ποιότητα της υπηρεσίας, δηλαδή η εξασφάλιση καλού εργασιακού περιβάλλοντος, κατάλληλου προσωπικού κ.λπ.
2. Η ικανοποίηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
3. Η παροχή μεγαλύτερης αξίας.
4. Η δημιουργία πιστών πελατών, δηλαδή ικανοποιημένων πελατών που θα επαναλάβουν την αγορά τους ενώ ταυτόχρονα θα μεταφέρουν σε τρίτους τη θετική τους προδιάθεση προς το ξενοδοχείο.
5. Η πραγματοποίηση κερδών καθώς και η δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης.¹¹

Τα κύρια συστατικά του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες διαμονής και διατροφής. Πολλά ξενοδοχεία αναγνωρίζουν την ποιοτική παροχή εξυπηρέτησης και έτσι την ενσωματώνουν σαν μέρος της αποστολής τους. Γι' αυτό και οι σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν μια μεγάλη γκάμα δωματίων με πολλές και διαφορετικές ανέσεις, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται και να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών που μπορεί να επιζητούν είτε την πολυτέλεια είτε οικονομικότερες λύσεις.

2.6 Σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι δραστηριότητες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά, ορθολογικά και μεθοδικά με σκοπό να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και να μεγιστοποιούνται οι ευκαιρίες. Ο σχεδιασμός της επιχείρησης, αφορά τους βραχυπρόθεσμους

¹¹ Θεοχάρης Νίκος, Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

ή μακροπρόθεσμους στόχους της, αλλά και θέματα που σχετίζονται με το εσωτερικό ή εξωτερικό της περιβάλλον.

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της επιχείρησης, ονομάζεται στρατηγικός και εξετάζει τον μελλοντικό προσδιορισμό για την πορεία της. Επικεντρώνεται στους στόχους της επιχείρησης, τη μεθόδευση των ενεργειών της και τους απαιτούμενους πόρους για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός ονομάζεται λειτουργικός σχεδιασμός, ο οποίος εστιάζει στα προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες των επιμέρους τμημάτων ενός ξενοδοχείου. Ο σχεδιασμός αποτελεί ένα μέσο για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μια επιχείρηση και γι' αυτό είναι σημαντικό, τα στελέχη να προχωρούν στην εφαρμογή των σχεδίων και όχι μόνο να σχεδιάζουν διάφορα θέματα της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να κατευθύνεται στη δράση, δηλαδή να ακολουθείται ο καθορισμός των στόχων, να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την επιτυχία και να αναπτύσσεται η δράση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε αν χρειαστεί, να υπάρξει επανασχεδιασμός και επανάληψη του κύκλου.

2.7 Λειτουργία της στρατηγικής

Με τον καθορισμό γενικών στόχων στο ξενοδοχείο, οι οποίοι μπορούν να μετρηθούν, βοηθούνται οι διευθυντές και το προσωπικό ώστε να ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι καθορίζουν το σκοπό ενός τμήματος και καθοδηγούν τις ενέργειες και τις λειτουργίες του υπευθύνου και του προσωπικού του, για να εκπληρώσουν την αποστολή του ξενοδοχείου. Για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός τμήματος, καθιερώνονται στρατηγικές.

Στρατηγική είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί κάθε τμήμα για να επιτύχει τους στόχους του. Το πώς μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι, το προσδιορίζει η τακτική. Τακτική είναι η διαδικασία μέσω της οποίας θέτονται πετυχημένες στρατηγικές σε εφαρμογή. Είναι επίσης σημαντικό, οι στόχοι και οι στρατηγικές που υποβάλλονται στο επίπεδο των τμημάτων, να συμφωνούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

Έργο της στρατηγικής επομένως είναι ο εντοπισμός των αξιόλογων στόχων σε συνάρτηση με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά, ο συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων και η επιλογή κατάλληλου τρόπου για να επιτευχθούν οι στόχοι, προσδιορίζοντας τις δραστηριότητες και τα προϊόντα που έχουν την επιθυμητή ζήτηση στην αγορά.

Η στρατηγική καθορίζει την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο, αλλά διαφέρει από τον προγραμματισμό. Ο προγραμματισμός περιέχει τα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής της επιχείρησης, ενώ η στρατηγική προτείνει την αύξηση, τη συρρίκνωση ή την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων, την οριζόντια ή την κάθετη επέκταση της επιχείρησης, τη συγχώνευση ή την εξαγορά της και τέλος την αλλαγή γενικά του επιχειρηματικού προσδιορισμού.

Η στρατηγική δημιουργείται πάνω στις βάσεις της επιχειρηματικής σκέψης και έχει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή αποφάσεων που θα διαμορφώσουν τη θέση αλλά και την πορεία της επιχείρησης στην αγορά.

Ο μακροπρόθεσμος ή στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζεται από την αποστολή της επιχείρησης, που αποτελεί τη βάση για να οριστούν οι στόχοι που θα τη φέρουν εις πέρας. Η αποστολή προσδιορίζεται από τις δυνατότητες της επιχείρησης, τις συνθήκες του

περιβάλλοντος και από το όραμα και τη φιλοσοφία του ξενοδόχου. Στη συνέχεια, ο σχεδιασμός εκτείνεται στις επιμέρους στρατηγικές, δηλαδή στις διαδικασίες με βάση τις οποίες θα εκπληρωθούν οι στόχοι και διαλέγει τις κατευθυντήριες γραμμές με τις οποίες θα λειτουργούν τα ξενοδοχειακά τμήματα, δηλαδή τις πολιτικές.

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται ο βραχυπρόθεσμος ή λειτουργικός σχεδιασμός, όπου σχηματίζονται προγράμματα δράσης και υπολογίζεται τόσο το ύψος χρηματοδότησης, όσο και τα πιθανά αποτελέσματά τους. Έπειτα, ορίζονται οι διαδικασίες, δηλαδή συγκεκριμένες εργασίες οι οποίες πρέπει να γίνουν και αν ο σχεδιασμός είναι σωστός, να μπορέσουν να ικανοποιήσουν την αποστολή της επιχείρησης. Κατόπιν ο σχεδιασμός περνά στη φάση της υλοποίησης, και μέσω της επιχειρηματικής δράσης, δημιουργούνται συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία τσεκάρονται σε σχέση με τα πρότυπα, δηλαδή τους στόχους που αρχικά τέθηκαν.

2.8 Η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης κάθε επιχείρησης, αποτελεί τη βάση για την αποστολή της. Η αποστολή της επιχείρησης καθορίζει τον σκοπό της, που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Εκφράζει τη φιλοσοφία μέσω της οποίας δίνεται το νόημα και η κατεύθυνση για την πολιτική του ξενοδοχείου.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προκειμένου να ακολουθήσει κάποια στρατηγική, θα πρέπει να έχει ξεκάθαρο το που επιθυμεί να φτάσει, δηλαδή ποια είναι η αποστολή της. Στην αρχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης, η αποστολή είναι συνήθως εμφανής. Κατά τη διάρκεια όμως της λειτουργίας, μπορεί πιθανότατα να εμφανιστούν δυσκολίες που να απομακρύνουν τη δράση της από την αρχική αποστολή της. Η αποστολή επηρεάζεται από:

- Την ιστορία της επιχείρησης
- Τους προσωπικούς στόχους των διευθυντών του ξενοδοχείου
- Τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της αγοράς
- Τους διαθέσιμους πόρους
- Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όταν αναφέρεται η επιχειρησιακή αποστολή, εξυπηρετείται με πολλούς τρόπους η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ενεργεί ως συνδετικός κρίκος για τα τμήματα και τους εργαζόμενους ολόκληρου του ξενοδοχείου, διαμορφώνει το εργασιακό κλίμα, υποδεικνύει τα κριτήρια με τα οποία επιλέγεται το νέο προσωπικό και συνιστά το βασικό κριτήριο αξιολόγησης του υπάρχοντος. Ταυτόχρονα, προσδιορίζει τους επιχειρησιακούς στόχους και οδηγεί προς αυτούς, την καθημερινή εργασία. Η αποστολή αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Η δήλωση της αποστολής μπορεί να περιγράψει:

- Τη μελλοντική μορφή και σημασία της επιχείρησης
- Τους συγκεκριμένους στόχους
- Το κεντρικό προϊόν, δηλαδή τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιεί η επιχείρηση
- Την κουλτούρα της επιχείρησης
- Το ενδιαφέρον της για το προσωπικό¹²

¹² Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

Η αποστολή του ξενοδοχείου συνδέεται συχνά με τους στρατηγικούς στόχους της επιβίωσης και της κερδοφορίας, όπως για παράδειγμα την αύξηση της ποικιλίας στα προσφερόμενα προϊόντα ή την ποιοτική βελτίωση των επιμέρους προϊόντων, κ.λπ.. Όμως, η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να σχετίζεται και με την κοινωνική της προσφορά, καθώς μόνο έτσι μπορεί να λειτουργήσει, προς τους εργαζόμενους, ως μοχλός παρακίνησης για την εργασία. Θα πρέπει να είναι πραγματική, εμπνευσμένη, μοναδική, σαφής και ελαστική, ώστε να συμμορφώνεται σε αλλαγές σημαντικές για το περιβάλλον. Επίσης είναι σημαντικό, η αποστολή του ξενοδοχείου να ταιριάζει με το όραμα του επιχειρηματία και αυτό το όραμα να ξεπερνά το ατομικό συμφέρον και να οριοθετείται από ένα διακριτό σύστημα αξιών.

Όπως αναφέρει η Καπίκη Πιβεροπούλου Τ. (2004) η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να εκφράζει τα ενδιαφέροντα των τριών συστατικών ομάδων του, δηλαδή των πελατών, της διεύθυνσης και του προσωπικού.

Πρώτον, η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να είναι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών του. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του ξενοδοχείου ή το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, όλοι οι πελάτες έχουν τις εξής προσδοκίες για:

- Ασφαλή καταλύματα
- Καθαρό, άνετο υπνοδωμάτιο
- Ευγενική, επαγγελματική και φιλική εξυπηρέτηση
- Καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Αν ένα ξενοδοχείο προσδιορίζει με σαφήνεια τις αγορές του και προσφέρει το επίπεδο υπηρεσιών που απαιτούν αυτές οι αγορές, μπορεί να ικανοποιήσει με επιτυχία τους πελάτες του και να βελτιώσει τη φήμη του.

Δεύτερον, η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία της διεύθυνσης. Δεδομένου ότι οι μορφές λειτουργίας διαφέρουν, η αποστολή από επιχείρηση σε επιχείρηση μπορεί να ποικίλλει σημαντικά. Στην πραγματικότητα η αποστολή ενός ξενοδοχείου είναι από τα πρωταρχικά μέσα που χρησιμοποιεί για να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία. Η αποστολή της επιχείρησης καθοδηγεί τους διευθυντές στις εργασίες τους, προσδιορίζοντας τις βασικές της αξίες.

Τρίτον, η αποστολή του ξενοδοχείου πρέπει να βοηθάει το προσωπικό να εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών και της διεύθυνσης. Επίσης μπορεί να αποτελεί τη βάση και να συνοδεύει τις περιγραφές εργασίας και τα πρότυπα εκτέλεσης. Κατά κανόνα συμπεριλαμβάνεται στα διάφορα εγχειρίδια εκπαίδευσης του προσωπικού, το οποίο πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο, ενθουσιώδες και να παρακινείται στην εργασία του, προκειμένου να έχει ικανοποιητική απόδοση η επένδυση των ιδιοκτητών του ξενοδοχείου.¹³

2.9 Οι στόχοι

Αφού προσδιοριστεί η αποστολή του ξενοδοχείου, το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή στόχων. Στόχοι είναι οι δραστηριότητες και τα πρότυπα που ακολουθεί μια επιχείρηση ώστε να ολοκληρώσει την αποστολή της αποτελεσματικά. Ο στόχος είναι πιο ξεκάθαρος από την αποστολή. Καθιστά αναγκαίο ένα συγκεκριμένο επίπεδο επιτευγμάτων που μπορούν να μετρηθούν, παρακινεί τους υπαλλήλους να εργαστούν αποτελεσματικά και ταυτόχρονα παρέχει στη διεύθυνση τη δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου του προσωπικού. Ένα

¹³ Καπίκη – Πιβεροπούλου Τάνια, Υπηρεσία Υποδοχής, 2004.

ξενοδοχείο λειτουργεί με σκοπό το κέρδος. Οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι εξυπηρετούν τον παραπάνω σκοπό και αποτελούν σημεία προσανατολισμού της οργάνωσης, είναι οι εξής:

- Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας
- Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος, δηλαδή δωματίου, εστιατορίων, μπαρ και άλλων υπηρεσιών, όπως πλυντηρίου, κέντρου διασκέδασης, καταστημάτων κ.λπ.
- Έλεγχος της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλωσίμων και χρημάτων
- Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων
- Διοίκηση του προσωπικού.¹⁴

Οι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης απεικονίζουν τις επιθυμητές καταστάσεις ή τα αποτελέσματα. Διαχωρίζονται σε κοινωνικούς, δηλαδή αυτοί που προσδιορίζουν ότι υπόσχεται να προσφέρει στην κοινωνία η ξενοδοχειακή επιχείρηση, και σε λειτουργικούς, δηλαδή αυτοί που συνδέονται με τις επιδιώξεις της επιχείρησης έναντι στα οικονομικά μεγέθη, σχετικά με την αγορά ή το εργατικό δυναμικό. Οι στόχοι αρχικά δημιουργούνται από τους επιχειρηματίες και στη συνέχεια τροποποιούνται από τους διευθυντές. Επίσημοι είναι οι στόχοι οι οποίοι ορίζονται και διατυπώνονται, ενώ ανεπίσημοι είναι εκείνοι που δεν διατυπώνονται και η επιχείρηση κατευθύνεται συμπτωματικά σε αυτούς.

Συχνά υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των στόχων, δηλαδή η δράση για να επιτευχθεί ένας στόχος, προκαλεί μείωση στις δυνατότητες επίτευξης ενός άλλου. Για παράδειγμα στόχοι που συγκρούονται μεταξύ τους είναι η βελτίωση της ποιότητας και η μείωση των τιμών. Στην περίπτωση αυτή, η διεύθυνση έχει ως έργο τον υπολογισμό άριστης αναλογίας στο πόσο υψηλές πρέπει να είναι οι τιμές, για την επίτευξη του επιπέδου ποιότητας που ικανοποιεί καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι αναλύονται σε υποστόχους, οι οποίοι έχουν σχέση με το επίπεδο των πωλήσεων, την καινοτομικότητα, το ύψος των κερδών, την αποδοτικότητα της διοίκησης, την παραγωγικότητα των εργαζόμενων, τη συντήρηση και τη διατήρηση κεφαλαίων και εγκαταστάσεων, την ευθύνη της επιχείρησης στην κοινωνία κ.λπ.

2.10 Πολιτικές

Πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές με τις οποίες λειτουργούν τα τμήματα του ξενοδοχείου και είναι αντίστοιχες με τις συνήθειες της επιχείρησης. Οι πολιτικές αποτελούν τον βασικό γνώμονα που κατευθύνει τις αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του κάθε τμήματος και τη συμπεριφορά του προσωπικού σε οτιδήποτε προκύπτει. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Την πολιτική επενδύσεων, η οποία αφορά σε αποφάσεις επενδύσεων βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής, οριζόντιας ή κάθετης επέκτασης της επιχείρησης κ.λπ.
- Την πολιτική προϊόντος, η οποία αφορά στην επιλογή των προσφερόμενων προϊόντων και της πρότυπης ποιότητας.

¹⁴ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

- Την πολιτική marketing, η οποία αφορά στον καθορισμό των αγορών στόχων, της τιμολόγησης, των μεθόδων προώθησης πωλήσεων, το επίπεδο overbooking, των μεθόδων επικοινωνίας, κ.λπ.
- Την πολιτική των τμημάτων η οποία οριοθετεί το πλαίσιο δράσης τους, όπως πολιτική μπαρ, πολιτική εστιατορίου table d' hote, πολιτική εστιατορίου a la carte κ.λπ.
- Την πολιτική προσωπικού, η οποία αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζόμενων, δηλαδή το ύψος διοίκησης, την ελευθερία ή τυποποίηση της συμπεριφοράς του προσωπικού, τα επίπεδα αμοιβών, τον αριθμό των εργαζόμενων ανά τμήμα κ.λπ.
- Την πολιτική προμηθειών, η οποία αφορά στις διαδικασίες προμηθειών, την επιλογή αγορών, τον καθορισμό της πρότυπης ποιότητας των διαφόρων ειδών (π.χ. κατεψυγμένο ή φρέσκο κρέας) κ.λπ.
- Την πολιτική overbooking η οποία ορίζει το ανώτερο αποδεκτό ποσοστό κρατήσεων πλέον της δυναμικότητας του ξενοδοχείου, αλλά και τους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν από αυτό.¹⁵

2.11 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός περιέχει τα χρονοδιαγράμματα των ενεργειών για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Τα συγκεκριμένα προγράμματα περιγράφουν το πότε, θα γίνει τι, ποιους πόρους θα χρησιμοποιήσει, και σε ποιο αποτέλεσμα πρέπει να οδηγήσει. Ο προγραμματισμός κατά συνέπεια μπορεί να είναι:

- Μακροπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει μακροπρόθεσμους στόχους της στρατηγικής της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- Μεσοπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει αντίστοιχους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης.
- Βραχυπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος και μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός συνήθως ακολουθεί την τακτική των κυλιόμενων προγραμμάτων. Ο προγραμματισμός του ξενοδοχείου περιλαμβάνει τη διαμόρφωση:

- Του επιχειρηματικού προγράμματος ή Business Plan
- Των προγραμμάτων δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων
- Των προϋπολογισμών
- Των προγραμμάτων παραγωγής
- Των προγραμμάτων εργασίας
- Των έκτακτα εμφανιζόμενων έργων, κ.λπ.¹⁶

Ο προγραμματισμός χρησιμεύει στη μείωση της αβεβαιότητας, την οργάνωση και συντονισμό των τμημάτων και της επιχείρησης, σχετικά με τους σκοπούς που έχει το ξενοδοχείο. Για να έχει αποτέλεσμα ο προγραμματισμός σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα πρέπει να είναι ακριβής χρονικά, να επιδέχεται ελαστικότητα υποδεικνύοντας εναλλακτικές λύσεις και να μπορεί εύκολα να τροποποιηθεί εάν οι συνθήκες αλλάξουν.

¹⁵ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

¹⁶ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

2.12 Προϋπολογισμοί

Προϋπολογισμοί είναι τα προγράμματα που παραπέμπουν στα προβλεπόμενα έσοδα, έξοδα και τα αποτελέσματα που υπολογίζεται ότι θα εκπληρωθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι προϋπολογισμοί συνθέτονται κατά τμήμα ή κατά έργο. Οι προϋπολογισμοί όλων των τμημάτων υπολογίζονται σε ένα συνολικό προϋπολογισμό ο οποίος κατατίθεται για έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο.

Οι προϋπολογισμοί είναι σχέδια οικονομικής απόδοσης για τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σκοπός είναι η εκτίμηση της αποδοτικότητας για κάθε δραστηριότητα, ώστε να αποφασιστεί αν η απόδοση που προσδοκάται από αυτήν την επένδυση, είναι επαρκής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Οργάνωση του ξενοδοχείου

Η οργάνωση του ξενοδοχείου είναι η διαδικασία η οποία καθορίζει τον επίσημο ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στην επιχείρηση, καθώς και τους κανόνες και τους όρους με τους οποίους θα πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Με άλλα λόγια, η οργάνωση του ξενοδοχείου αποτελεί τη δομή στο πλαίσιο της οποίας θα αναπτυχθούν οι λειτουργίες του ξενοδοχείου. Κατ' αυτό τον τρόπο, πραγματοποιείται ο συντονισμός και η διαχείριση των λειτουργιών του, ανάλογα με τους πόρους που διαθέτει αλλά και το είδος, την ποσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών-προϊόντων. Ως εκ τούτου, η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη μορφή, το μέγεθος, την κατηγορία, την παραγωγή και τον τύπο της πελατείας του.¹⁷

Όλες οι επιχειρήσεις, προκειμένου να φέρουν εις πέρας την αποστολή και τους στόχους τους, συμπεριλαμβανομένων και των ξενοδοχείων, χρειάζονται μία τυπική δομή. Μία από τις συνηθισμένες μεθόδους για την παρουσίαση της δομής των ξενοδοχείων και τις σχέσεις μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας, αποτελεί το σχεδιάγραμμα της ιεραρχίας.

Το σχεδιάγραμμα ιεραρχίας παρουσιάζει σχηματικά τις σχέσεις μεταξύ των θέσεων σε μια επιχείρηση. Υποδεικνύει που αρμόζει κάθε θέση στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και που τοποθετούνται τα τμήματα υπευθυνότητας και οι γραμμές δικαιοδοσίας.

Ένα σχεδιάγραμμα ιεραρχίας θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να αξιολογείται ετησίως, ή και πιο συχνά εάν αλλάζουν σημαντικά οι εργασιακές συνθήκες. Κάποιες επιχειρήσεις καταχωρούν στο σχεδιάγραμμα, το όνομα και τον τίτλο του κάθε υπαλλήλου. Σε όλους τους υπαλλήλους θα πρέπει να μοιράζεται ένα αντίγραφο με το σχεδιάγραμμα της ιεραρχίας.

Η ομαλή λειτουργία και η επιβίωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, η οποία μοιάζει με ζωντανό οργανισμό, συνδέεται με την ομαλή λειτουργία και τη συνεργασία των τμημάτων που την συνθέτουν. Άλλη μια θεωρία απόδοσης της έννοιας της οργάνωσης, είναι αυτή των Koontz & O' Donnell (1980), ότι οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης αφορά:

- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα που το καθένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης,
- Την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος,
- Τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

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

¹⁷ Θεοχάρης Νίκος, Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.¹⁸

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι, ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για τον λόγο αυτόν 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 της κ.λπ.

3.2 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου

Στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία, ο καταμερισμός εργασίας εφαρμόζεται με σκοπό τη λειτουργία όλων των τμημάτων, όπου το καθένα έχει διαφορετική ειδικευση, όλα όμως μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του. Από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος αλλά και το προσφερόμενο προϊόν.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη Δ. (2015) τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ κ.λπ.), και τα οποία ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης, και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.λπ.).¹⁹

Παλαιότερα, τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Υπηρεσία είναι η εργασία που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη - καταναλωτή που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται τμήματα μετώπου, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υποδοματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Τα βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση είναι σύμφωνα με τον Θεοχάρη Ν. (2016) τα εξής:

- 1) Η διοικητική ιεραρχία
- 2) Οι λειτουργίες των τμημάτων
- 3) Ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων
- 4) Οι περιοχές επαφής με τον πελάτη.²⁰

Αναλυτικότερα, η τμηματοποίηση, με βάση τα παραπάνω κριτήρια, έχει ως εξής:

¹⁸ Ίδιο όπως ¹⁷.

¹⁹ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

²⁰ Ίδιο όπως ^{17,18}.

- 1) Διοικητική ιεραρχία: Η διοικητική ιεραρχία απεικονίζεται στο οργανόγραμμα κάθε ξενοδοχείου. Χρησιμοποιείται ως οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού σε αυτή την εκτέλεση. Κάθε υπάλληλος του ξενοδοχείου και κάθε προϊστάμενος τμήματος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα.
- 2) Λειτουργίες των τμημάτων: Οι λειτουργίες των τμημάτων αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Ο καθορισμός-προσδιορισμός των τμημάτων βασίζεται κατά κύριο λόγο στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.
- 3) Κέντρα κόστους και εσόδων: Τα κέντρα κόστους ή τα κέντρα εσόδων, όπως συνηθίζεται να αποκαλούνται, είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν παρέχουν υπηρεσίες και πραγματοποιούν κόστος, χωρίς παράλληλη είσπραξη εσόδων από τη λειτουργία τους αυτή καθαυτή. Ουσιαστικά, κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα μάρκετινγκ, το λογιστήριο, το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα συντήρησης. Τα κέντρα εσόδων είναι τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους και έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη (P.O.S. - Points of Sales). Τα μεγάλα ξενοδοχεία συνήθως διαθέτουν πολλά σημεία πώλησης, όπως για παράδειγμα τα επισιτιστικά τμήματα (εστιατόριο, μπαρ κ.λπ.), το πλυντήριο, το πάρκινγκ, τις αθλητικές εγκαταστάσεις κ.λπ.
- 4) Περιοχές επαφής με τον πελάτη: Το συγκεκριμένο κριτήριο προσδιορίζει την άμεση ή έμμεση επαφή του πελάτη με το προσωπικό του κάθε τμήματος του ξενοδοχείου. Ως εκ τούτου, το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: α) τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό (π.χ. υποδοχή, εστιατόριο, μπαρ) και β) τα τμήματα όπου ο πελάτης έχει ελάχιστη απευθείας επαφή με το προσωπικό (π.χ. λογιστήριο, όροφοι, συντήρηση, τμήμα προσωπικού).

Ανεξάρτητα από το ποιο από τα παραπάνω κριτήρια θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση του ξενοδοχείου, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει το σύνολο των συναλλαγών με τους πελάτες.

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε συνεχή λειτουργία, ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτια, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό των υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.²¹

²¹ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

Τμήματα εκμετάλλευσης
Τμήμα υποδοματίων
Τμήμα εστιατορίων
Τμήμα εκδηλώσεων
Τμήμα room service
Τμήμα μπαρ
Τμήμα τηλεφωνείου
Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, κ.λπ.

Πίνακας 1: Τα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου

Τμήματα υποστήριξης	
Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες	Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
Τμήμα υποδοχής	Διεύθυνση
Τμήμα θυρωρείου	Λογιστήριο
Τμήμα κρατήσεων	Τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ
Τμήμα ταμείου	Τμήμα εσωτερικών ελέγχων
Τμήμα δημοσίων σχέσεων	Τμήμα προμηθειών
Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης	
Τμήμα ασφάλειας	
Τμήμα συντήρησης	
Τμήμα μαγειρείου	

Πίνακας 2: Τα τμήματα υποστήριξης ενός ξενοδοχείου

3.3 Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και καθορίζει τις ευθύνες, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους. Επιπλέον, εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση του εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Ουσιαστικά, διακρίνεται από τα εξής αλληλοσχετιζόμενα στάδια:

- Καθορισμός ευθυνών στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας στην επιχείρηση
- Παραχώρηση ευθυνών στα άτομα που κατέχουν τις θέσεις εργασίας
- Καθορισμός των επίσημων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης.

Ο καταμερισμός του έργου αποτυπώνεται σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα είναι διάγραμμα των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης και απεικονίζει τις επίσημες σχέσεις που οι θέσεις αυτές έχουν μεταξύ τους. Απεικονίζει ουσιαστικά τη δομή της επιχείρησης και τον διαχωρισμό της σε επιμέρους τμήματα. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, αφού διαφαίνεται η αλυσίδα εντολών και η κλίμακα δικαιοδοσίας-ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι τομείς

ευθύνης του προσωπικού. Κατ' αυτό τον τρόπο, όλα τα μέλη της επιχείρησης γνωρίζουν σε ποιον λογοδοτούν άμεσα και από που παίρνουν τις κατευθυντήριες γραμμές-εντολές, ενώ παράλληλα έχουν μια γενική εικόνα της ιεραρχίας.²²

Στον ξενοδοχειακό κλάδο κατά κανόνα γίνεται χρήση των λειτουργικών οργανογραμμάτων, τα οποία αναλύονται ταυτόχρονα και οριζόντια και κάθετα. Οπότε, ένα τμήμα το οποίο τοποθετείται δίπλα σε άλλο, έχει ξεχωριστή ειδικότητα.



Σχήμα 1: Οριζόντια οργανωτική δομή

Κάθετα παρουσιάζεται η σχέση εξουσίας ανάμεσα στα τμήματα. Όταν ένα τμήμα βρίσκεται κάτω από άλλο, σημαίνει πως ιεραρχικά εξαρτάται από αυτό.



Σχήμα 2: Κάθετη οργανωτική δομή

Τα οργανογράμματα αποτελούνται από κουτιά και γραμμές. Τα κουτιά και οι γραμμές απεικονίζουν τις ιεραρχικές σχέσεις και τις γραμμές επικοινωνίας μέσω των οποίων η διοίκηση θεωρεί ότι διαμορφώνεται η δομή της επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, η απεικόνιση αυτή δεν παρουσιάζει πάντοτε την πραγματική εικόνα της επιχείρησης, που είναι ένα μείγμα επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων μεταξύ των μελών της. Ουσιαστικά, το οργανόγραμμα δεν μπορεί να απεικονίσει τις άτυπες-ανεπίσημες σχέσεις και την επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της επιχείρησης, όπως επίσης και τον βαθμό επιρροής που μπορεί να έχουν τα μέλη μεταξύ τους, ανεξάρτητα από την τυπική τους θέση.²³

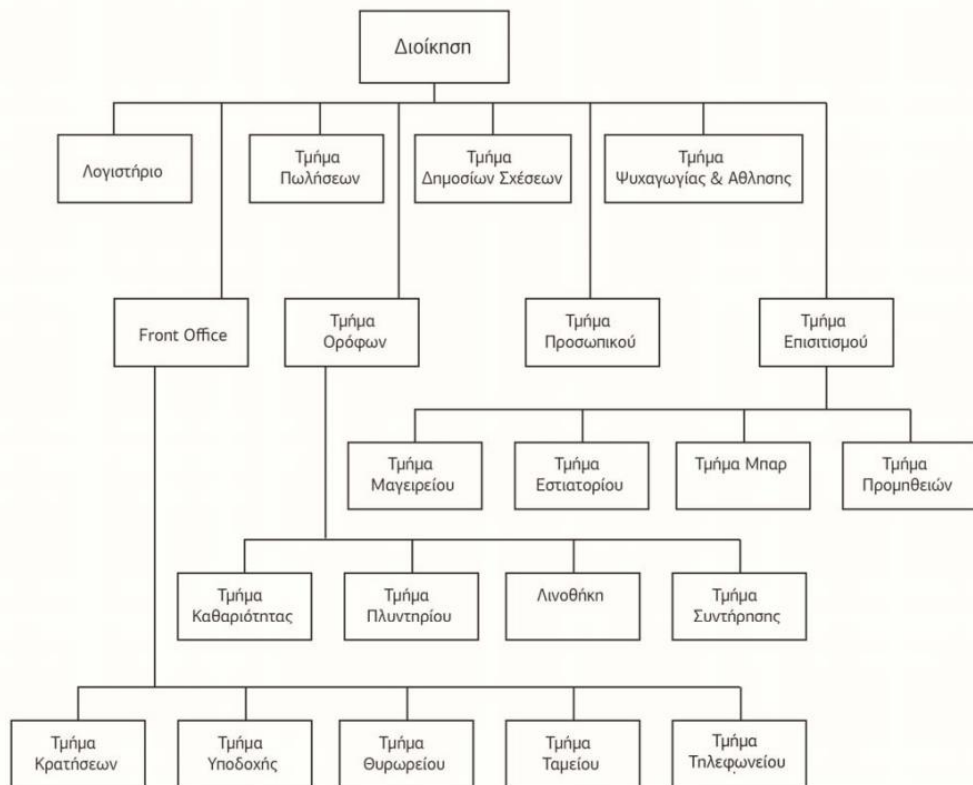
Με τον συνδυασμό οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης στην επιχείρηση, οδηγούμαστε στη μικτή ανάπτυξη, η οποία παρουσιάζει την τυπική σχέση όλων των ξενοδοχειακών τμημάτων.

Οι έννοιες οριζόντιας και κάθετης απεικόνισης, είναι σχετικές, γιατί οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν πραγματικά τις σχέσεις εξάρτησης και εξουσίας. Ένα λειτουργικό

²² Θεοχάρης Νίκος, Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

²³ Ίδιο όπως ²².

οργανόγραμμα λοιπόν, είτε οριζόντια είτε κάθετα, απεικονίζει τις σχέσεις εξάρτησης και εξουσίας των τμημάτων, όπως παρουσιάζονται παρακάτω.



Σχήμα 3: Μικτή οργανωτική δομή μεγάλου ξενοδοχείου

Το οργανόγραμμα αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την διοίκηση, μόνο όταν έχει οριστεί προηγουμένως η διοικητική φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι αξίες και έχει δημιουργηθεί το κλίμα της επιχείρησης.

3.3.1 Δομή ξενοδοχειακών αλυσίδων

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν τη γεωγραφική δομή, όπου ένα πλέγμα λειτουργιών καλύπτονται από ένα κεντρικό επιτελείο και οι ξενοδοχειακές μονάδες οργανώνονται με βάση τη λειτουργική δομή, τη δε στρατηγική διοίκηση των μονάδων κατευθύνει η κεντρική διοίκηση, όπως φαίνεται στο σχήμα.²⁴

3.4 Επιλογή οργανωτικής δομής

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης παραθέτει τη διαμόρφωση των θέσεων εργασίας και την ιεραρχική τους σχέση. Ένα πλήθος παραγόντων επηρεάζει τη σχέση αυτή, το οποίο έχει σχέση με τον τρόπο που εφαρμόζεται στην επιχείρηση η διοικητική αρχή. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

²⁴ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

- Το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας
- Το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός ειδίκευσης του προσωπικού
- Το ύψος της διοίκησης
- Οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση
- Η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες
- Ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες
- Η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας
- Η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθεται στους προϊστάμενους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.²⁵

3.5 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, οπτική ή γραπτή. Η προφορική έχει να κάνει με τα μηνύματα τα οποία μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική επαφή. Η οπτική, στον κόσμο των επιχειρήσεων έχει σχέση με τα μηνύματα που μεταδίδονται με την προσωπική επικοινωνία μέσω των κινήσεων, των εκφράσεων, των μορφασμών αλλά και των στάσεων του σώματος, και είναι ο τύπος που έχει μεγαλύτερη σημασία για την επικοινωνία. Η γραπτή επικοινωνία αφορά στη μετάδοση των μηνυμάτων με ανακοινώσεις, αλληλογραφία, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κ.λπ.

Η εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης μπορεί να είναι οριζόντια και κάθετη. Οριζόντια είναι αυτή που εμφανίζεται ανάμεσα στους εργαζόμενους των διαφόρων τμημάτων. Η επικοινωνία βέβαια θα πρέπει να έπεται από τις γραμμές του οργανογράμματος. Όταν λοιπόν, ο υπάλληλος λογιστηρίου επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο της υποδοχής.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, συνήθως λειτουργεί η γέφυρα του Fayol, δηλαδή εάν οι προϊστάμενοι των υπαλλήλων είναι ενημερωμένοι για το θέμα επικοινωνίας, τότε επιτρέπεται η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Γι' αυτό το λόγο, στα ξενοδοχεία καθορίζεται ένας αριθμός διοικητικών θεμάτων στα οποία είναι επιτρεπτή η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με τον συντηρητή προκειμένου να τον ενημερώσει για μια βλάβη, με τον μπάρμαν προκειμένου να τον ενημερώσει για μια έκτακτη αναχώρηση κ.λπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μια καμαριέρα αναφέρει μια βλάβη απευθείας στον συντηρητή, δημιουργούνται πιθανότητες προβλημάτων στη ροή των εργασιών, δηλαδή το να μην αναφερθεί η βλάβη και να μην επισκευαστεί.

²⁵ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Σύνθεση του τμήματος F&B

Food & Beverages ή F&B, είναι το τμήμα του ξενοδοχείου που έχει σκοπό να καλύπτει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών. Ο ρόλος του τμήματος, είναι να συντονίζει, να οργανώνει και να ελέγχει τα επιμέρους τμήματα που έχουν σχέση με τρόφιμα και ποτά. Τα υποτμήματα για τα οποία έχει την ευθύνη το τμήμα αυτό, είναι τα παρακάτω:

- Αποθήκη,
- Μαγειρείο,
- Εστιατόρια,
- Μπαρ,
- Τμήμα εκδηλώσεων,
- Room service,
- Εσωτερικοί έλεγχοι.

Το τμήμα F&B έχει μεγάλη σημασία και σημαντικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα τμήμα που έχει τεράστιο εύρος εργασιών, και με την κατάλληλη διοίκηση από άριστους επαγγελματίες, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο. Όμως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του τμήματος F&B, σε κάθε περίπτωση, επηρεάζουν τους πελάτες σημαντικά στην συνολική εκτίμησή τους για το ξενοδοχείο.

4.2 Ο F&B Manager

Ο F&B manager είναι ο διευθυντής του τμήματος τροφίμων και ποτών και έχει την ευθύνη για την οικονομική τους πορεία. Συντάσσει τους προϋπολογισμούς του τμήματος, επιθεωρεί συστηματικά τα τμήματα του F&B σε συνεργασία με τους υφισταμένους του διευθυντές των επισιτιστικών τμημάτων, κάνει διορθώσεις και αντιμετωπίζει τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Το έργο του διακρίνεται σε τρεις κατευθύνσεις:

- Την άριστη οργάνωση των παραγωγικών διαδικασιών. Δηλαδή τον προγραμματισμό της παραγωγής, την εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού και την κατάλληλη οργάνωση των χώρων, των υλικών και των διαδικασιών.
- Την ελαχιστοποίηση του κόστους αγορών. Δηλαδή την εξεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών και την άριστη διαχείριση των αποθεμάτων.
- Την μεγιστοποίηση των πωλήσεων με κατάλληλο προγραμματισμό και marketing όλων των επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου.

Ο F&B manager θα πρέπει να συνδυάζει επαγγελματική μόρφωση, μεγάλη εμπειρία, δημιουργικότητα και υπευθυνότητα. Είναι μία θέση με μεγάλες απαιτήσεις, που μπορεί όμως να προσφέρει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αμοιβών.

4.3 Η ποιότητα των προϊόντων του τμήματος F&B

Το προϊόν του F&B περιέχει ένα σύνολο ετερογενών στοιχείων, τα κυριότερα των οποίων είναι:

- **Τα υλικά προϊόντα (φαγητά ή ποτά):** 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 προδιαγραφές αυτές, πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή πρώτων υλών από τον υπεύθυνο προμηθειών και κατάλληλη επεξεργασία από το τμήμα του μαγειρείου. 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.

- **Οι υπηρεσίες προσφοράς των υλικών προϊόντων (σερβίρισμα):** Το ποιοτικό σερβίρισμα χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα και την ακρίβεια στην ανταπόκριση, χαρακτηριστικά που προϋποθέτουν εργαζόμενους ταχείς, γνώστες της εστιατορικής τέχνης και με καλή μνήμη. Η καθυστέρηση ανάμεσα στα πιάτα δημιουργεί αίσθηση κορεσμού στους πελάτες με αποτέλεσμα να διακόπτουν το γεύμα τους ή να το συνεχίζουν δύσθυμα.
- **Οι υπηρεσίες αλληλεπίδρασης εργαζόμενων και πελατών:** Η προθυμία, ευγένεια και καλή διάθεση των εργαζόμενων στα τμήματα του F&B, αποτελούν σημαντικά στοιχεία ποιότητας του προϊόντος του. Πέρα όμως από την περιποιητικότητα των εργαζόμενων, δημιουργείται και η αφετηρία για την ανθρώπινη αλληλεπίδρασή τους.
- **Οι ευκολίες εξαιτίας της διαρρύθμισης 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 ψυχολογική ατμόσφαιρα εξαιτίας της εικόνας του χώρου:** Η θέση του τμήματος, η θέα του, η διακόσμηση και τα σκεύη, επηρεάζουν επίσης ψυχολογικά τους πελάτες. 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 ψυχολογική ατμόσφαιρα εξαιτίας των ανθρώπων:** Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. 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 επήρεια οδηγεί ανάλογα, σε δυσαρέσκεια ή ευχαρίστηση από την εμπειρία της κατανάλωσης. Ο αριθμός της πελατείας επίσης επηρεάζει την ίδια την πελατεία. Όταν ένα κατάστημα είναι γεμάτο δημιουργεί την αίσθηση ότι είναι ποιοτικό, διότι παρουσιάζει ζήτηση.
- **Η μουσική:** 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 να ακούγονται σε χαμηλή ένταση. Όταν η μουσική παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, πρέπει ανάλογα με το τμήμα εκμετάλλευσης και το χρόνο, να επιλέγονται επιτυχίες 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 των τμημάτων:** Πολλά εστιατόρια ή bar ξενοδοχείων πόλης, 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.

- **Οι τιμές:** 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. Ένα σημαντικό στοιχείο της θυσίας είναι η ποσότητα χρήματος που θα του κοστίσει η κατανάλωση.

Επίσης η ποιότητα των προϊόντων F&B εξαρτάται από άλλους τρεις παράγοντες, οι οποίοι δεν συνδέονται που αποτελούν αυτό καθαυτό το προϊόν:

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

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 αλλιώς από το βαθμό που οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την επιλογή τους. Η ποιότητα των προϊόντων έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί το κάθε τμήμα εκμετάλλευσης, έχει σαν αντικείμενο την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών της πελατείας του από τα υπόλοιπα. Γι' αυτό το λόγο, το cocktail και το περιεχόμενο των παραπάνω στοιχείων προϊόντος του F&B, διαφέρει ανάλογα με το κάθε τμήμα. Αποτελούν όμως τα σημεία εκείνα στα οποία ο F&B manager πρέπει να στρέψει την προσοχή του.²⁶

4.4 Marketing του F&B

Το τμήμα marketing διαμορφώνει ένα ειδικό πλάνο για το F&B. Το πλάνο αυτό περιέχει έρευνες οι οποίες δίνουν πληροφορίες για το μέγεθος, τις τάσεις της αγοράς, τους πιθανούς τύπους πελατών, τους τύπους εστιατορίων ή bar που προτιμά ο κάθε πελάτης, τα επίπεδα τιμών που είναι σε θέση να πληρώσει, και τις μεθόδους ενημέρωσης των διαφόρων τύπων πελατείας για τα προϊόντα που προσφέρει το F&B. Επίσης το πλάνο αυτό συγκεντρώνει στοιχεία που έχουν να κάνουν με την προβλεπόμενη κίνηση του ξενοδοχείου σχετικά με τον αριθμό και τον τύπο πελατών αλλά και πληροφορίες για το μέγεθος του ανταγωνισμού, τις περισσότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τους πόρους που διαθέτουν και τα προϊόντα που προσφέρουν, έτσι ώστε να εντοπιστούν οι ελλείψεις της αγοράς και μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες για το τμήμα.

Με βάση τις πληροφορίες που προκύπτουν, το τμήμα σε συνεργασία με τον διευθυντή του marketing, σχεδιάζουν το προϊόν του των τμημάτων του F&B. Ο σχεδιασμός του προϊόντος F&B περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των τμημάτων και των προϊόντων που θα προσφέρουν. Ο σχεδιασμός των τμημάτων αφορά στην πιθανότητα να επεκταθούν ή να συρρικνωθούν οι χώροι, στη διαρρύθμιση και τη διακόσμηση, στο να οργανωθούν οι υπηρεσίες σερβιρίσματος, να επιλεγεί και να εκπαιδευτεί το προσωπικό και να διαμορφωθεί η επαγγελματική κουλτούρα κάθε τμήματος. Ο σχεδιασμός των προϊόντων έχει να κάνει με τη σύνθεση του menu για κάθε τμήμα. Στη συνέχεια τιμολογούνται τα προϊόντα αυτά σε σχέση με την επιλεγείσα πολιτική.

Το marketing του τμήματος F&B θα πρέπει να προσβλέπει στην εσωτερική και εξωτερική πελατεία ταυτόχρονα. Ένα σημαντικό ποσοστό πελατών θα πρέπει να είναι

²⁶ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

εξωτερικοί, για να είναι ικανοποιητικό το κέρδος του F&B. Έτσι, δραστηριοποιείται με διαφημιστικές ενέργειες και ενέργειες δημοσίων σχέσεων ώστε να προωθήσει τις πωλήσεις των τμημάτων. Τέλος, οι πωλήσεις του F&B παρακολουθούνται και λογιστικά και στατιστικά, έτσι ώστε αν δεν ανταποκρίνονται στους στόχους που έχουν τεθεί, να γίνει αναδιαμόρφωση του σχεδίου marketing.

4.5 Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου

Οι πελάτες απευθύνονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών της ξεκούρασης και του ύπνου. Όπως είναι φυσικό, κατά τη διάρκεια της παραμονής σε ένα ξενοδοχείο, παρουσιάζονται ανάγκες για φαγητό και ποτό, που οι πελάτες ενεργοποιούνται για να τις καλύψουν. Γι' αυτό το λόγο, δημιουργούνται στα ξενοδοχεία τα επισιτιστικά τμήματα, που έχουν ως αντικείμενο να παράγουν και να προσφέρουν ποικίλα αγαθά, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες εστίασης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι δραστηριότητες παραγωγής και διάθεσης, έχουν ως κύριο σκοπό, την επιδίωξη του κέρδους. Οι χώροι λειτουργίας ανήκουν συνήθως στο ξενοδοχείο, υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι χώροι είναι μισθωμένοι.

Το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει τρεις αποστολές:

- Την παραγωγή κέρδους
- Την προσφορά ποιοτικών φαγητών και ποτών
- Τη συμμετοχή του ξενοδοχείου στην κοινωνική ζωή της περιοχής.

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου κατά κύριο λόγο προσφέρονται έτοιμα φαγητά για άμεση κατανάλωση και κατά δεύτερο λόγο ποτά. Υπάρχει εκτεταμένη τυπολογία για τα εστιατόρια που συναντώνται μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και διακρίνονται στις βασικές και στις συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες.

4.5.1 Βασικές εστιατορικές μονάδες

Κατά κανόνα, οι πελάτες των ξενοδοχείων αγοράζουν ταυτόχρονα τη διαμονή και τη διατροφή τους, σε ένα από τα πακέτα συνδυασμών παρακάτω:

- Δωμάτιο και πρωινό ή bed and breakfast ή BB
- Δωμάτιο και ημιδιατροφή (πρωινό και ένα γεύμα) ή Half board ή HB
- Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (πρωινό, γεύμα και δείπνο) Full board ή FB.²⁷

Οι βασικές εστιατορικές μονάδες είναι αυτές που καλύπτουν τα συγκεκριμένα πακέτα και αυτές είναι 1) το εστιατόριο πρωινών και 2) το εστιατόριο table d'hôte. Ονομάζονται βασικές, διότι τις συναντάμε στο μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχείων τα οποία προσφέρουν διατροφή.

1) Εστιατόριο πρωινών

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

- Το *Continental breakfast* ή ηπειρωτικό πρωινό, το οποίο προσδιορίζει ένα γεύμα που αποτελείται από τα εξής είδη: φρούτο ή φυσικό χυμό, ένα ρόφημα (καφές

²⁷ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

ή τσάι ή γάλα ή κακάο), βούτυρο φρέσκο, ζάχαρη, μαρμελάδα ή μέλι, ψωμί και κέικ.

- *To American breakfast ή English breakfast*, είναι πλουσιότερο από το continental, διότι περιέχει περισσότερα είδη και είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια μία συγκεκριμένη σύνθεση. Το αμερικανικό ή ενισχυμένο πρωινό προσφέρεται σε μορφή μπουφέ, όπου όλα τα προϊόντα παρουσιάζονται και η επιλογή τους γίνεται από τους πελάτες. Περιλαμβάνει στη σύνθεσή του το κλασικό πρωινό μαζί με διάφορες άλλες κατηγορίες εδεσμάτων, οι κυριότερες από τις οποίες είναι: δημητριακά, αυγά παρασκευασμένα με διάφορους τρόπους, ψάρια, κρύα κρέατα, κρέατα σχάρας, πατάτες τηγανιτές, φρούτα εποχής, χυμοί διάφοροι, κομπόστες διάφορες, ποικιλία αρτοσκευασμάτων και βουτημάτων (ψωμιά, φρυγανιές, κουλουράκια κ.λπ.), τυριά διάφορα, αλλαντικά διάφορα.

2) Εστιατόριο table d' hôte

Το εστιατόριο table d' hôte προσφέρει γεύματα τις μεσημβρινές ώρες και δείπνο τις βραδινές. Κύριος σκοπός του είναι να καλύπτει τα συμφωνηθέντα των πελατών και κατά δεύτερο λόγο να εξυπηρετεί τους κατά περίπτωση εξωτερικούς επισκέπτες.²⁸ Το γεύμα «table d' hôte» αποτελείται από ένα σύνολο διαφόρων φαγητών που επιλέγονται από την επιχείρηση ή από όσους επιθυμούν να προσφέρουν ένα ομαδικό γεύμα με την ευκαιρία κοινωνικών εκδηλώσεων, εορτών, επετείων, συνεστιάσεων, συλλόγων, φίλων, συγγενών κ.λπ. τα φαγητά σερβίρονται στους πελάτες από τους τραπεζοκόμους το ένα μετά το άλλο σε διαφορετικά πιάτα, αφού πρώτα καταναλωθεί το προηγούμενο πιάτο.

Στο γεύμα «table d' hôte»:

- Η τιμή πώλησης είναι συγκεκριμένη
- Υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός πιάτων
- Το γεύμα ή δείπνο σερβίρεται σε συγκεκριμένη ώρα
- Υπάρχει περιορισμένη επιλογή για κάθε πιάτο.

Η μορφή και ο αριθμός των πιάτων που περιλαμβάνονται στο γεύμα ή μενού διαμορφώνονται με βάση:

- Την τιμή του μενού
- Τον τύπο της επιχείρησης
- Τις αγορανομικές διατάξεις
- Το είδος της υπάρχουσας πελατείας ή το είδος της πελατείας που η επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει.²⁹

Τα ξενοδοχεία σπάνια διαθέτουν περισσότερα από ένα εστιατόρια. Συνήθως καλύπτουν τα συμφωνηθέντα με ένα εστιατόριο το οποίο λειτουργεί τρία περίπου δίωρα την ημέρα, το πρωί για την παράθεση του πρωινού, το μεσημέρι για την παράθεση του γεύματος και το βράδυ για την παράθεση του δείπνου με το σύστημα table d' hôte. Ανάμεσα στα γεύματα, ο χώρος καθαρίζεται και το εστιατόριο στρώνεται για την επόμενη χρήση.

²⁸ Ίδιο όπως ²⁷.

²⁹ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

4.5.2 Συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες

Οι συμπληρωματικές μονάδες είναι οι τύποι εστιατορίων που συναντώνται σε μικρό αριθμό ξενοδοχείων. Σκοπός τους είναι να καλύψουν τις επισιτιστικές και όχι μόνο ανάγκες των διαφόρων τύπων πελατείας, μέσω των προϊόντων τους. Τέτοιες είναι, το εστιατόριο à la carte, η ταβέρνα, το snack bar, το grill room, τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας και το εστιατόριο banquet.

Εστιατόριο à la carte

Είναι ο συνηθέστερος τρόπος πώλησης φαγητού, κυρίως στα εστιατόρια πόλεων. Στο γεύμα «à la carte»:

- Το κάθε προϊόν διατίθεται με συγκεκριμένη τιμή
- Υπάρχει δυνατότητα επιλογής των φαγητών από τον πελάτη
- Πολλές φορές ο χρόνος εξυπηρέτησης είναι μεγαλύτερος εάν ζητηθούν φαγητά που πρέπει να παραχθούν τη στιγμή της παραγγελίας, όπως φαγητά στη σχάρα.

Στα εστιατόρια που διαθέτουν τα φαγητά τους «à la carte», αυτά παρασκευάζονται ή προπαρασκευάζονται και η παρασκευή τους ολοκληρώνεται μετά την παραγγελία του πελάτη σε μικρό χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό, δεν προσφέρονται παρασκευές μεγάλων τεμαχίων που αφενός απαιτούν μεγάλη διάρκεια παρασκευής και αφετέρου, αν προπαρασκευαστούν, δεν είναι βέβαιη η κατανάλωσή τους.

Ταβέρνα

Η ταβέρνα είναι θεματικό εστιατόριο, το οποίο μπορεί να αναφέρεται α) στα εστιατόρια του παρελθόντος, οπότε είναι διακοσμημένο με αντίκες και προσφέρει μια ποικιλία από παραδοσιακά προϊόντα και β) στα εστιατόρια των χωριών, οπότε ανάλογα με την περιοχή διακρίνονται σε ταβέρνες κρεάτων και σε ψαροταβέρνες, με αντίστοιχη διακόσμηση και προσφερόμενα είδη.

Εστιατόρια εθνικής κουζίνας

Ορισμένα μεγάλα ξενοδοχεία εμπλουτίζουν την προσφορά του F&B με επισιτιστικά προϊόντα άλλων χωρών τα οποία έχουν ζήτηση, όπως είναι της Ιταλικής, Κινέζικης, Πολυνησιακής, Ιαπωνικής, κ.λπ. κουζίνας. Είναι θεματικά εστιατόρια τα οποία διακοσμούνται ανάλογα με τα πολιτιστικά στοιχεία της κάθε χώρας και προσφέρουν τις σπεσιαλιτέ τους.

Grill room

Το grill room συναντάται στα ξενοδοχεία πόλης που συνήθως έχει πρόσβαση και από το ξενοδοχείο και από τον δρόμο ταυτόχρονα. Προσφέρει πρόχειρο και ελαφρύ φαγητό, με κύριο προϊόν το ψητό κρέας.

Snack bar

Το snack bar είναι εστιατόριο πρόχειρου φαγητού, που συνήθως πλαισιώνεται από ποτά και επιδόρπια.

Εστιατόριο banquet

Το εστιατόριο αυτό καλύπτει τις ανάγκες των επίσημων ομαδικών γευμάτων.

Room service

Το room service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος των επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή αναβαθμίζει το ξενοδοχειακό προϊόν, αλλά εξαιτίας του κόστους που παράγει, παρατηρείται σε μικρό αριθμό ξενοδοχείων υψηλών κατηγοριών.

Το room service αποτελεί σημαντική ξενοδοχειακή υπηρεσία, και η σημασία της επηρεάζεται από την ποικιλία των ειδών που προσφέρονται, την ποιότητα αλλά και το χρόνο που αυτά σερβίρονται. Το room service προσφέρει à la carte εδέσματα, ποτά και πρωινό.

Επιλέγεται από τους πελάτες είτε επειδή θέλουν να αποφύγουν την κοινωνικότητα μίας επίσκεψης στην τραπεζαρία ή το bar, είτε επειδή προτιμούν να καταναλώσουν ποτά ή φαγητά μόνοι, είτε επειδή επιθυμούν κάποια προϊόντα του F&B, τις ώρες που τα τμήματα εκμετάλλευσης είναι κλειστά.

Το room service καλύπτει συχνά τις ανάγκες ενός ελαφρού γεύματος. Γι' αυτό το λόγο, ο κατάλογος θα πρέπει να περιέχει και ελαφρά εδέσματα, όπως ψητά κρέατα, δανέζικο σάντουιτς κ.λπ. Επίσης μπορούν να προστεθούν και εδέσματα ή ποτά που ενδιαφέρουν συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες, με σκοπό να αυξηθεί η αξία του ξενοδοχειακού προϊόντος προς αυτούς.

Τέλος, αποτελεί μία επιχειρηματική δραστηριότητα εντός του ξενοδοχείου κυρίως και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται. Η επιχείρηση κατά συνέπεια θα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των πελατών που μπορεί η υπηρεσία room service να καλύψει και να ακολουθεί μια ρεαλιστική πολιτική για την τιμολόγηση, ώστε να μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις του. Ταυτόχρονα θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος λειτουργίας της υπηρεσίας και κυρίως το κόστος της εργασίας.

4.6 Ο χώρος και το προσωπικό των εστιατορίων

Το εστιατόριο αποτελείται από τη σάλα και τους συμπληρωματικούς χώρους όπως το βεστιάριο, τις τουαλέτες, το office (ο χώρος ανάμεσα στο μαγειρείο και τη σάλα) και το γραφείο. Τα κύρια έπιπλα στους εστιατορικούς χώρους είναι τα τραπέζια, οι καρέκλες και τα τραπέζια εξυπηρέτησης των τραπεζοκόμων (table de service), που περιέχουν σκεύη (μαχαίρια, πιρούνια, κ.λπ.) και είδη που έχουν να κάνουν με την εργασία τους (δίσκους, χαρτοπετσέτες, τραπεζομάντιλα, τασάκια, κ.λπ.). Τα table de service τοποθετούνται κοντά στο πόστο του μαγειρείου.

Κάθε τραπεζοκόμος είναι υπεύθυνος για έναν αριθμό τραπεζιών (περίπου δέκα), το οποίο ονομάζεται πόστο, βοηθούμενος από τον βοηθό τραπεζοκόμου. Στα μεγάλα ξενοδοχεία το πόστο συμπληρώνει ένας μαθητευόμενος τραπεζοκόμος. Έδρα τους είναι το table de service.

Ο τραπεζοκόμος έχει ως κύριο έργο το σερβίρισμα των φαγητών, ο βοηθός την μεταφορά των φαγητών και των ποτών από τους χώρους του μαγειρείου και ο μαθητευόμενος το καθάρισμα των τραπεζιών μετά την απομάκρυνση των πελατών. Οι εργαζόμενοι του πόστου εργάζονται κάτω από την επίβλεψη και τις οδηγίες του τραπεζοκόμου.

Ο maitre είναι αυτός που ηγείται στην ομάδα των εργαζόμενων της σάλας με τη βοήθεια του sous maitre. Στα μεγάλα ξενοδοχεία ο maitre είναι ο προϊστάμενος των captains, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για έναν αριθμό πόστων (περίπου πέντε) και ιεραρχικά είναι οι προϊστάμενοι των τραπεζοκόμων.

Ο maitre συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας για το προσωπικό του εστιατορίου και ηγείται της ομάδας του εστιατορίου. Είναι ο κεντρικός άξονας της κουλτούρας του χώρου του εστιατορίου. Η προσωπικότητά του κάνει τους πελάτες να αισθάνονται άνετα στο εστιατόριο και τους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτό. Υποδέχεται τους πελάτες που φτάνουν στο εστιατόριο, επεξηγεί τη σύνθεση του menu όταν ερωτηθεί, είναι σε θέση να

προτείνει το κατάλληλο κρασί για κάθε έδεσμα και έτοιμος να διορθώσει διακριτικά κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται στη διάρκεια λειτουργίας του εστιατορίου. Τα προσόντα ενός καλού maître είναι α) να είναι γνώστης του αντικειμένου της εστιατορικής τέχνης με μεγάλη πείρα και σπουδές στον κλάδο, β) να ομιλεί ξένες γλώσσες, γ) να είναι εμφανίσιμος, παρατηρητικός, πρόθυμος, διακριτικός και ευγενικός.

Στα μικρά ξενοδοχεία, οι τραπεζοκόμοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την παραγγελία και το σερβίρισμα των κρασιών. Οι μεγάλες μονάδες απασχολούν έναν ειδικευμένο υπάλληλο ο οποίος ονομάζεται οινοχόος ή sommelier.

Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια θα πρέπει να συνδυάζουν τις άριστες τεχνικές γνώσεις με τις γνώσεις ξένων γλωσσών, την ευγένεια, την προθυμία, την διπλωματικότητα, την ευκινησία, τη μνήμη και την ψυχραιμία. Και τα δύο φύλα έχουν ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης στον εστιατορικό χώρο.

4.7 Τεχνική σερβιρίσματος

Η εστιατορική τεχνική αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων που δεν περιορίζεται μόνο στη γνώση τρόπων σερβιρίσματος, αλλά επεκτείνεται και σε θέματα συμπεριφορών προς τους πελάτες, στην εξοικείωση με την εστιατορική κινησιακή και τη δυνατότητα της μεταφοράς δίσκων, που στόχο έχουν την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών των εστιατορίων. Η εστιατορική τέχνη, καθιστά αναγκαία τη γνώση ξένων γλωσσών, τη διπλωματικότητα, την ευκινησία, τη μνήμη και την ψυχραιμία.

Το εστιατορικό επάγγελμα, όπως και τα περισσότερα τουριστικά επαγγέλματα, εμφανίζει συνεχής εναλλαγές έντασης και ύφεσης, οι οποίες βραχυκυκλώνουν ακόμη και την πιο προσεκτική οργάνωση προετοιμασίας και υποδοχής. Ο συνδυασμός της ψυχραιμίας με την ικανότητα για άμεσες αποφάσεις και οι γνώσεις της τέχνης με τον οργανωμένο ψυχισμό είναι αυτά που πρέπει να κατέχουν οι εργαζόμενοι των εστιατορίων, για την αποφυγή φαινομένων πανικού.

4.8 Τμήμα Catering ή τμήμα εκδηλώσεων

Η αίγλη που διαθέτουν τα μεγάλα ξενοδοχεία επηρεάζει κατά κανόνα την τοπική κοινωνία. Αποτελούν κατά συνέπεια τους κατάλληλους χώρους για να πραγματοποιούνται διάφορες εκδηλώσεις μεγάλων κοινωνικών ομάδων. Ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα, οι εκδηλώσεις διακρίνονται σε αυτές που προσφέρουν ως κύριο υλικό προϊόν το φαγητό και σε αυτές που προσφέρουν κυρίως ποτά, γλυκίσματα ή αφεψήματα.

Οι εκδηλώσεις που έχουν κύριο προϊόν το φαγητό, ανάλογα με τον τρόπο σερβιρίσματος διακρίνονται σε εκείνες που:

- Το φαγητό σερβίρεται στα τραπέζια, οπότε αναφερόμαστε σε συνεστίαση τύπου «Banquet» ή
- Οι συνδαιτυμόνες σερβίρονται από μπουφέ (buffet).

Ανάλογα με το χώρο σερβιρίσματος διακρίνονται στις:

- Εντός του ξενοδοχείου προσφερόμενες, που μπορεί να λάβουν μέρος σε εσωτερικό χώρο, δηλαδή σε κάποια αίθουσα αλλά ακόμη και στα σαλόνια ή σε εξωτερικό χώρο δίπλα στην πισίνα, ή σε άλλο σημείο του κήπου και

- Εκτός του ξενοδοχείου προσφερόμενες, όπου το τμήμα εκδηλώσεων προσφέρει τις υπηρεσίες catering σε χώρο που επιθυμεί ο πελάτης.

Οι εκδηλώσεις που έχουν κύριο προϊόν τα ποτά, αφεψήματα ή γλυκίσματα και το σερβίρισμα τύπου μπουφέ μπορούν να πραγματοποιηθούν σε χώρους όπου δεν είναι διαθέσιμα τραπέζοκαθίσματα για τους συνδαιτημόνες.

Τα ξενοδοχεία συνήθως προσφέρουν εκδηλώσεις στους χώρους τους, όπου οι συνδαιτημόνες παίρνουν φαγητό από το μπουφέ και το καταναλώνουν στα τραπέζια τους. Όμως τα ποτά σερβίρονται από τους τραπεζοκόμους στα τραπέζια.

Το προσωπικό του τμήματος εκδηλώσεων αποτελείται από τους διευθυντές, τη γραμματεία, το προσωπικό αιθουσών και το τεχνικό προσωπικό.

Ο διευθυντής εκδηλώσεων ασκεί τη διοίκηση του τμήματος και απασχολείται τόσο σε θέματα marketing και πωλήσεων όσο και σε θέματα σχεδιασμού, συντονισμού και παραγωγής. Ορισμένες φορές ο διευθυντής πλαισιώνεται από έναν ή δύο υποδιευθυντές οι οποίοι συνεργάζονται μαζί του για τα παραπάνω θέματα.

Η γραμματεία τηρεί πλάνα κρατήσεων των αιθουσών εκδηλώσεων, διαχειρίζεται και οριοθετεί την αλληλογραφία του τμήματος και μεριμνά για την ενημέρωση των αρμοδίων σε ότι αφορά τις ιδιαιτερότητες κάθε εκδήλωσης.

Το προσωπικό των αιθουσών, αποτελείται από τον maitre, τους captains, τους τραπεζοκόμους, τους βοηθούς και τους οινοχόους, όπως ακριβώς συμβαίνει και στο εστιατόριο.

4.9 Το μαγειρείο του ξενοδοχείου

Το μαγειρείο ή κουζίνα είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του F&B αλλά και συνολικά του ξενοδοχείου. Στα μεγάλα ξενοδοχεία διατίθεται ένα κεντρικό μαγειρείο που εφοδιάζει όλα τα εστιατόρια με μαγειρευμένα ή ημιμαγειρευμένα φαγητά, ενώ στα μικρότερα ξενοδοχεία διατίθεται ένα μαγειρείο για κάθε εστιατόριο.

Η κουζίνα θα πρέπει να βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το εστιατόριο και κοντά σε αυτό, για τους παρακάτω λόγους:

- Επιτυγχάνεται γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη
- Τα εδέσματα πρέπει να σερβίρονται ζεστά και η απόσταση καθυστερεί το σερβίρισμά τους
- Μειώνεται το εργατικό κόστος.

Συνήθως η κουζίνα και το εστιατόριο έχουν μεταξύ τους έναν χώρο που ονομάζεται office και είναι χρήσιμος για την απομόνωση οσμών και θορύβων από το χώρο του εστιατορίου. Ο χώρος αυτός χρησιμοποιείται ταυτόχρονα και για διάφορες βοηθητικές εργασίες, όπως γυάλισμα ασημικών ή γέμισμα ανθοδοχείων.

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.³⁰

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

4.9.1 Το προσωπικό του μαγειρείου

Οι εργαζόμενοι του μαγειρείου αποτελούν την ομάδα ή αλλιώς μπριγκάντα του. Το προσωπικό του μαγειρείου περιλαμβάνει τις παρακάτω θέσεις:

- Διευθυντής μαγειρείου ή Chef de cuisine,
- Υποδιευθυντής μαγειρείου ή Sous chef,
- Μάγειρας ζεστής κουζίνας,
- Μάγειρας κρύας κουζίνας ή chef garde manger,
- Υπεύθυνος σαλατών ή saladier,
- Ψήστης ή chef rotisseur,
- Μάγειρας ψαριών ή chef poissonier,
- Μάγειρας σουπών ή chef potager,
- Μάγειρας λαχανικών ή chef entremetier,
- Ζαχαροπλάστης- αρτοποιός ή chef patissier,

Την ομάδα επίσης συμπληρώνουν: ο μάγειρας όλων των θέσεων ή chef tournant ο οποίος αντικαθιστά τους μάγειρες όταν απουσιάζουν, ο μάγειρας βάρδιας, ο νυχτερινός μάγειρας, ο μάγειρας συνεστιάσεων, ο μάγειρας διαίτης και ο μάγειρας προσωπικού. Το προσωπικό συμπληρώνουν οι Β΄ μάγειρες που ενεργούν υπό τις εντολές των ανωτέρω, οι βοηθοί αυτών, οι μαθητευόμενοι και οι λαντζιέρηδες. Αυτά βέβαια αφορούν τις πολύ μεγάλες κουζίνες. Μία μεσαία μπριγκάντα περιλαμβάνει τον chef κι ένα μάγειρα ζεστής κουζίνας, ένα μάγειρα κρύας κουζίνας, τον ζαχαροπλάστη και τους βοηθούς τους. Μία μικρή πάλι μπριγκάντα αποτελείται από τον chef, έναν Β΄ μάγειρα και έναν βοηθό.

4.10 Το menu

Το menu ή εδεσματολόγιο είναι το σύνολο των ειδών που προσφέρονται σε ένα εστιατόριο. Συνήθως υπάρχουν ξεχωριστά menu για τα φαγητά και για τα προσφερόμενα ποτά. Το menu του εστιατορίου table d' hôte περιορίζει τους πελάτες στο προσφερόμενο γαστρονομικό πακέτο της ημέρας, ενώ το menu το εστιατορίου à la carte περιλαμβάνει ποικιλία εδεσμάτων από τα οποία οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν.

Για την κάλυψη των αναγκών συγκεκριμένων πελατειακών ομάδων, μπορούν να διαμορφωθούν ειδικά menu, όπως menu διαίτης, παιδικά, τρίτης ηλικίας κ.λπ. κάθε εστιατόριο διαμορφώνει τα δικά του menus και μεταξύ αυτών το εστιατόριο εκδηλώσεων αλλά και η υπηρεσία room service. Τα menus σχεδιάζονται από μία επιτροπή η οποία αποτελείται από τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου, τον υπεύθυνο προμηθειών, τον maître και τον chef της κουζίνας, ο οποίος έχει και τον κύριο λόγο.

³⁰ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

Η σύνθεση του μενού εξαρτάται από:

- Τις ισχύουσες υγειονομικές και αγορανομικές διατάξεις.
- Το πλαίσιο του προϋπολογισμού που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Την εποχή.
- Το κλίμα του τόπου εγκατάστασης της μονάδας.
- Το κόστος των υλικών που απαιτεί η κάθε συνταγή.
- Τις προτιμήσεις των πελατών

Για να φέρει το μενού κέρδος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στη ζήτηση της αγοράς. Τα βασικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων πιάτων πρέπει να είναι:

- Η ποικιλία των γεύσεων
- Η ελκυστική τους εμφάνιση
- Η αρμονία και η καλή εναλλαγή των χρωμάτων
- Το άρωμα
- Η σωστή θερμοκρασία
- Η άριστη σύστασή τους από άποψη ποιότητας και ποσότητας
- Η σωστή τοποθέτηση της γαρνιτούρας (η οποία δεν πρέπει να καλύπτει το κυρίως συστατικό του πιάτου) κ.λπ.
- Η κοπή της γαρνιτούρας (διάφορα λαχανικά ή ζυμαρικά) σε διάφορα σχήματα, που κάνει το πιάτο ελκυστικό
- Ο τρόπος παρασκευής της γαρνιτούρας, που πρέπει να συνδυάζεται με τον τρόπο παρασκευής του κυρίως συστατικού
- Η επιλογή του σερβίτσιου, που ολοκληρώνει την εμφάνιση του πιάτου.³¹

4.11 Τα bar του ξενοδοχείου

Τα bar είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στο χώρο τους. Τα ποτά που πωλούνται σε ένα μπαρ είναι συνήθως οινοπνευματώδη και προσφέρονται συχνά σε αναμίξεις. Οι τιμές που πωλούνται τα είδη του μπαρ είναι κατά παράδοση υψηλές σε σχέση με την τιμή απόκτησης των πρώτων υλών, από τις οποίες παρασκευάζονται. Τα bar έχουν ειδική σημασία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα έσοδά τους είναι κατά κύριο λόγο σε μετρητά, αποδεικνύοντας πως είναι τα κύρια τμήματα που ενισχύουν την ταμειακή ρευστότητα του ξενοδοχείου, σε καθημερινό επίπεδο. Τα bar λειτουργούν κατά κανόνα μέχρι τις πρωινές ώρες, και γι' αυτό το λόγο πρέπει να εγκαθίστανται σε απόσταση από τα υπνοδωμάτια ώστε να μην ενοχλούνται οι ένοικοι από θορύβους. Θα πρέπει επίσης να βρίσκονται σε ελεγχόμενα σημεία, έτσι ώστε να μην μπορούν οι μη ένοικοι, πελάτες του bar, να προσεγγίσουν τα δωμάτια του ξενοδοχείου.

4.11.1 Είδη bar στο ξενοδοχείο

Τα bar είναι πολλών τύπων και σε αυτά προσφέρονται οινοπνευματώδη και μη ποτά, αναμίξεις (cocktails), αφεψήματα, παγωτά αλλά και ελαφρύ φαγητό. Το κύριο όμως στοιχείο τους είναι η αναψυχή και η διασκέδαση. Το προσφερόμενο προϊόν των bar διαφοροποιείται

³¹ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

ανάλογα με το χώρο εγκατάστασης, το χρόνο λειτουργίας και τον τύπο της πελατείας που εξυπηρετούν. Οι κυριότεροι τύποι ξενοδοχειακών bar παρουσιάζονται παρακάτω.

Restaurant bar. Καλύπτει τις ανάγκες σεβρισίματος σε ορεκτικά και επιδόρπια οινοπνευματώδη των πελατών του εστιατορίου. Η ζήτηση όμως των ποτών αυτών, είναι μηδαμινή στην εποχή του μαζικού τουρισμού. Γι' αυτό το λόγο στα περισσότερα ξενοδοχεία υπάρχει σε λειτουργία ένα πολλαπλών χρήσεων bar (main bar), έξω από την πόρτα του εστιατορίου, έτσι ώστε αν κάποιος πελάτης θελήσει να παραγγείλει ένα ποτό, να το προσκομίσει από το bar.

Main bar. Είναι το κεντρικό bar του ξενοδοχείου, το οποίο διαθέτει ποικιλία προϊόντων, σεβρίζει στο εστιατόριο και καλύπτει εκτός από τις παραγγελίες της πελατείας του και αυτές του σαλονιού ή των γραφείων.

Swimming pool bar. Βρίσκεται δίπλα στην πισίνα ώστε να σεβρίζονται οι λουόμενοι με δροσιστικά ποτά, παγωτά και ελαφρύ φαγητό. Μπορεί να λειτουργεί επίσης και τις βραδινές ώρες καθώς η πισίνα αποτελεί ένα αισθητικά πλεονεκτικό σημείο για το ξενοδοχείο.

Beach bar. Προσφέρει παρόμοια είδη με το pool bar αλλά στην παραλία. Σε ορισμένα ξενοδοχεία τοποθετούνται στα ρηγά καρέκλες, ώστε να σεβρίζονται εκεί οι πελάτες.

Καφετέρια. Είναι το bar που προσφέρει κυρίως αφεψήματα, χυμούς, αναψυκτικά, γλυκίσματα και παγωτά.

Roof garden bar. Το συναντάμε κυρίως σε ξενοδοχεία πόλης, βρίσκεται στην ταράτσα, λειτουργεί βραδινές ώρες και προσφέρει αλκοολούχα, cocktails και είδη καφετερίας.

Dancing bar. Αποτελεί κέντρο διασκέδασης του ξενοδοχείου, λειτουργεί τις βραδινές ώρες, κυρίως προσφέρει αλκοολούχα ποτά, η μουσική είναι σε υψηλή ένταση και διαθέτει πίστα χορού.

Mini bar. Είναι μία υπηρεσία που διαθέτει στους πελάτες μέσα σε ένα μικρό ψυγείο, ένα σύνολο προϊόντων bar (αναψυκτικά, νερά, μινιατούρες οινοπνευματώδη, μύρες κ.λπ.), το οποίο βρίσκεται στο δωμάτιο.

4.12 Υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων

Στην υπηρεσία αυτή διενεργούνται διαχειριστικοί έλεγχοι που σκοπό έχουν να προστατέψουν την περιουσία του ξενοδοχείου και τις χρεώσεις των πελατών.

Ο έλεγχος των εσόδων και των εξόδων ανά κλάδο εκμετάλλευσης επιδιώκει την αποφυγή:

- Των λογιστικών σφαλμάτων
- Των παραλείψεων
- Των καταχρήσεων
- Των αθροιστικών σφαλμάτων
- Των αναριθμητισμών
- Των λανθασμένων υπολογισμών
- Των λανθασμένων χρεοπιστώσεων
- Της έκδοσης επιταγών για πληρωμές μη πραγματοποιηθεισών προμηθειών
- Των εικονικών αγορών
- Των διπλών πληρωμών τιμολογίων και αποδείξεων κ.ά.

Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος των εσόδων έχει ως αντικείμενο:

- Τη βεβαίωση είσπραξης των πωλήσεων μετρητοίς
- Την εξακρίβωση χρέωσης των πελατών στις πωλήσεις επί πιστώσει
- Τη βεβαίωση είσπραξης των εξοφληθέντων λογαριασμών χρεωστών πελατών ή τυχόν προκαταβολών
- Τον έλεγχο των χρεωστικών ή τυχόν πιστωτικών υπολοίπων των πελατών
- Την εξακρίβωση της ακριβούς μεταφοράς των χρεοπιστώσεων στον εβδομαδιαίο λογαριασμό του πελάτη
- Την έρευνα των παρασχεθεισών υπηρεσιών ή πώλησης υλικών από τους διάφορους κλάδους εκμετάλλευσης
- Τον έλεγχο των χορηγούμενων εκπτώσεων στους πελάτες

Ο έλεγχος των εσόδων χωρίζεται σε κατηγορίες ανάλογα με τον κλάδο εκμετάλλευσης που ελέγχουμε. Έτσι έχουμε έλεγχο των εσόδων:

- Των υπνοδωματίων
- Του εστιατορίου
- Του κυλικείου
- Του μπαρ
- Των λοιπών κλάδων εκμετάλλευσης.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο το τμήμα ελέγχου χωρίζεται σε δύο υποτμήματα. Το ένα μέρος ασχολείται αποκλειστικά με τον έλεγχο διακίνησης χρημάτων και αναλωσίμων στο τμήμα F&B, ενώ το δεύτερο μέρος ασχολείται με τον έλεγχο των λοιπών κλάδων εκμετάλλευσης.³²

³² Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, 2015.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Το έργο του τμήματος προμηθειών

Οι προμήθειες είναι από τις πιο βασικές δραστηριότητες κάθε ξενοδοχειακής και επισιτιστικής επιχείρησης. Έχουν μεγάλη σημασία και συμβολή για την επιτυχία τους, καθώς επικεντρώνονται στο ανοδικό τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας και συγκεκριμένα στην αλληλεπίδραση με τους προμηθευτές για την προμήθεια και λήψη αγαθών και υπηρεσιών.

Το τμήμα προμηθειών έχει την ευθύνη του διαρκούς εφοδιασμού και της αγοράς των υλικών αγαθών που είναι απαραίτητα για την λειτουργία των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού και λοιπών).

Ο μεγαλύτερος όγκος των εργασιών αφορά στον ανεφοδιασμό των τμημάτων του F&B και κυρίως του μαγειρείου. Γι' αυτό και το τμήμα προμηθειών εντάσσεται στα F&B τμήματα.

Όπως σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έτσι και στις προμήθειες τηρείται ένας ακριβής προγραμματισμός, ο προγραμματισμός των πωλήσεων που τον ακολουθεί αναγκαστικά αυτός των αγορών. Ο προγραμματισμός των αγορών, δηλαδή των ειδών και ποσοτήτων που θα αγοράσει η επιχείρηση συνδέεται στενά με εκείνον της παραγωγής και της διάθεσης των τελικών προϊόντων. Επομένως ο προγραμματισμός αυτός στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με τις απαραίτητες ποσότητες προϊόντων και αγαθών, τόσο στο επιθυμητό είδος και ποιότητα, όσο και στην κατάλληλη χρονική στιγμή και την ενδεδειγμένη πηγή.

Οι προμήθειες που πραγματοποιούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες όμως που έχουν καθοριστικό ρόλο είναι οι παρακάτω:

- 1) **Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων:** για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων είναι αναγκαία η άσκηση ανάλογης πολιτικής. Η πολιτική αυτή έχει σκοπό την εύρεση του προσφορότερου τρόπου παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Ως αφετηρία έχει τα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως είναι το είδος, το μέγεθος, η τοποθεσία, ο χρόνος λειτουργίας, οι συνθήκες της αγοράς, το καταναλωτικό κοινό κ.ά. Επομένως με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, η επιχείρηση διαθέτει με δύο τρόπους τα προϊόντα της. Με τη μέθοδο 1) της ελεύθερης επιλογής των φαγητών (a la carte) και 2) της υποχρεωτικής προσφοράς των φαγητών (table d'hote). Στην περίπτωση ελεύθερης επιλογής, για την προσφορά μιας εκτεταμένης ποικιλίας πιάτων, προμηθεύονται αγαθά/πρώτες ύλες σε μεγάλες ποσότητες και διάφορες ποιότητες και ποικιλίες με σκοπό την κατεργασία ή τη διάθεσή τους ως έχουν. Στην περίπτωση υποχρεωτικής προσφοράς, οι ποσότητες, οι ποιότητες και οι ποικιλίες είναι περιορισμένες λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος.
- 2) **Η τυποποίηση των προϊόντων:** αναφέρεται στον καθορισμό των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, όπως την πρώτη ύλη, την ποιότητα, το μέγεθος ή το βάρος κ.ά. Η τυποποίηση στις επισιτιστικές επιχειρήσεις αφορά στην παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων που βασίζονται σε συγκεκριμένα πρότυπα. Κάθε προϊόν που παράγεται, σχεδιάζεται πάνω σε συγκεκριμένες προδιαγραφές όπως αναφέρθηκαν παραπάνω.
- 3) **Το επίπεδο των τιμών στην αγορά:** οι τιμές πώλησης των αγαθών - πρώτων υλών αποτελούν τον πιο βασικό παράγοντα για να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση. αυτό συμβαίνει διότι οι τιμές προσδιορίζουν το κόστος των αγαθών, τον όγκο των προμηθειών, την τιμή πώλησης του προϊόντος και την αποδοτική επομένως λειτουργία της επιχείρησης.

- 4) **Η επάρκεια των αγαθών και η εκτέλεση των παραγγελιών χωρίς καθυστερήσεις:** η ομαλή λειτουργία της αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την επάρκεια των αγαθών. Ο υπεύθυνος αγορών πριν προβεί σε κάποια ενέργεια αγορών, θα πρέπει να ερευνά την αγορά σχετικά με α) την επάρκεια των αγαθών, β) την ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου για την εμπορία αγαθών και γ) την ανεμπόδιστη κυκλοφορία των αγαθών, σε ποσότητες αλλά και ποικιλίες. Για να κυκλοφορήσουν τα αγαθά, πρέπει να υπάρχει ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας με τις διάφορες διακρίσεις. Αν η αγορά χαρακτηριστεί από ανεπάρκεια σε πολλά είδη, το δίκτυο εμπορίας θα είναι περιορισμένο και η κυκλοφορία αγαθών θα παρουσιάσει αδυναμίες και θα δημιουργήσει προβλήματα στην εκτέλεση παραγγελιών των επιχειρήσεων.
- 5) **Η αγορά των αγαθών στον κατάλληλο χρόνο:** η ύπαρξη ενός ικανού υπευθύνου αγορών στην επιχείρηση, θα συμβάλλει στην αποδοτική της λειτουργία. Ο υπεύθυνος αγορών θα πρέπει να αγοράζει τα αγαθά όταν προσφέρονται σε ποσότητα, ποιότητα και τιμή, δηλαδή όταν είναι εποχή τους, όταν βρίσκονται σε επάρκεια και οι τιμές είναι σταθερές. Θα πρέπει να περιορίζει τις αγορές σε περιόδους μη ευνοϊκές για ορισμένα αγαθά, προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Το τμήμα προμηθειών λειτουργεί με βάση την πολιτική προμηθειών του ξενοδοχείου, η οποία εξαρτάται από το μέγεθος, την απόσταση από την αγορά, τα διαθέσιμα κεφάλαια, το χρόνο λειτουργίας και την πολιτική ποιότητας προϊόντων της επιχείρησης. Σε συνεννόηση με τα τμήματα, ο υπεύθυνος αγορών, ερευνά την αγορά, επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές και προχωρεί στις παραγγελίες. Τα είδη που παραγγέλλονται, παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται με σκοπό να είναι διαθέσιμα στις αιτήσεις προμηθειών από τα τμήματα. Μέσω της παρακολούθησης, όταν τα αποθέματα μειωθούν, γίνονται νέες παραγγελίες, άρα και εκ νέου παραλαβές και έτσι επαναλαμβάνεται ο κύκλος. Το τμήμα επίσης μπορεί να επιφορτίζεται κάποιες φορές και με την παραλαβή και αποθήκευση μηχανημάτων, υλικών και εργαλείων πάγιου εξοπλισμού. Το τμήμα προμηθειών ασχολείται κατά κανόνα με τις εξής κατηγορίες υλικών:

- Πρώτες ύλες μαγειρείου, φθαρτές (φρέσκα ψάρια, φρέσκο γάλα κ.λπ.) και αποθηκεύσιμες (ζυμαρικά, καφές κ.λπ.),
- Αναλώσιμα υλικά, όπως είδη καθαρισμού, χαρτικά κ.λπ.,
- Προϊόντα προς μεταπώληση, όπως εμφιαλωμένα ποτά.³³

Οι κύριοι χώροι του τμήματος προμηθειών είναι:

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

Οι χώροι θα πρέπει να είναι σε επαφή μεταξύ τους, αλλά και σε γειτνίαση με το μαγειρείο, διότι εκεί παραδίδεται ο μεγαλύτερος όγκος των προϊόντων που παραλαμβάνουν. Συνήθως το τμήμα προμηθειών βρίσκεται στο υπόγειο της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η είσοδος των προμηθευτών βρίσκεται από την αντίθετη πλευρά της εισόδου των πελατών.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνίσταται στην καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον

³³ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις. Το τμήμα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων για να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος, χρησιμοποιεί την επιστήμη των Logistics, γνωστή και ως «Διοίκηση Αποθεμάτων». Το Hotel Logistics management είναι η επιστήμη που καλύπτει τον έλεγχο ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές μέχρι τα τμήματα του ξενοδοχείου. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης, τη βεβαιότητα πως τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση των αποθεμάτων, εξασφαλίζει την άριστη ποιότητα με χαμηλό κόστος.

Η πραγματοποίηση των προμηθειών πρέπει να γίνεται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών που έχουν σκοπό το εστιατόριο να αποκτά υψηλής ποιότητας και με καθορισμένες προδιαγραφές, τρόφιμα και ποτά. Για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας, θα πρέπει σύμφωνα με τους Αρβανίτη Κ. και Αρβανίτη Δ. (2016), να υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις, όπως:

1. **Ύπαρξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών των προμηθειών.** Η διοίκηση του εστιατορίου πρέπει να είναι σίγουρη ότι μόνο σωστές διαδικασίες αγορών φέρνουν επιθυμητά αποτελέσματα. Εάν η επιχείρηση αγοράζει μία φορά τον μήνα αντί μία φορά την εβδομάδα, αυτό δείχνει ότι δεσμεύει σημαντικό χρηματικό κεφάλαιο για προμήθειες. Εάν το εστιατόριο θέλει να μειώσει την αξία των διαθέσιμων ειδών ή εμπορευμάτων και το ύψος των δεσμευμένων κεφαλαίων, πρέπει να σταματήσει να κάνει τις προμήθειες μία φορά το μήνα αλλά να αρχίσει να προμηθεύεται τα διάφορα προϊόντα σε μικρότερα χρονικά διαστήματα όπως μία φορά την εβδομάδα, με εξαίρεση ορισμένα είδη που μπορεί να αγοράζονται την ημέρα της κατανάλωσής τους.
2. **Ύπαρξη προτύπων με προδιαγραφές ποιότητας.** Όπου είναι πρακτικά δυνατόν, πρέπει να υπάρχουν προδιαγραφές και αν δεν υπάρχουν, να δημιουργηθούν. Με την ύπαρξη προδιαγραφών οι προμηθευτές γνωρίζουν πολύ καλά την ποιότητα και την ποσότητα του προϊόντος για το οποίο κάνουν προσφορά. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι προδιαγραφές είναι:
 - α) να βοηθούν αυτούς που προετοιμάζουν τις προδιαγραφές να σκέπτονται για τις πραγματικές ποιοτικές ανάγκες.
 - β) να μειώνουν τις προστριβές με τους προμηθευτές διότι δεν αφήνουν αμφιβολίες σχετικά με τη ζητούμενη ποιότητα.
 - γ) να μειώνουν το χρόνο περιγραφής της ποιότητας των ειδών που αγοράζονται συχνά.
 - δ) να επιτρέπουν ανταγωνιστικές προσφορές από τους προμηθευτές.
 - ε) να βοηθούν κατά την παραλαβή στον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων που παραλαμβάνονται.
3. **Ύπαρξη ικανού υπευθύνου προμηθειών-αγορών** και εξειδικευμένου ατόμου που να τις καταλαβαίνει και σε περίπτωση που ένα προϊόν το οποίο συνήθως αγοράζεται με βάση τις προδιαγραφές δεν είναι διαθέσιμο στην αγορά, να είναι σε θέση να διαλέγει εναλλακτικά προϊόντα. Πρέπει να είναι άτομο που έχει επαφή με την αγορά και να γνωρίζει:
 - α) την προέλευση των ειδών κατά χρονική περίοδο,
 - β) τα επιθυμητά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά των προϊόντων,
 - γ) τις σωστές συνθήκες αποθήκευσης και τη διαθεσιμότητα των αποθηκευτικών χώρων και καταψύξεων,
 - δ) την επίδραση της θερμοκρασίας και του χρόνου αποθήκευσης των προϊόντων,
 - ε) την απόδοση των προϊόντων κατά την τελική χρήση,

- στ) τους τρόπους παρασκευής των φαγητών και
- ζ) τις προδιαγραφές των προϊόντων.

5.1.1 Μορφές προμηθειών

Τα προϊόντα πωλούνται στην αγορά από τους προμηθευτές, οι οποίοι είναι χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, τοπικοί παραγωγοί, γεωργοί, κτηνοτρόφοι, και κάθε επιχείρηση επιλέγει τον συμφερότερο για αυτήν προμηθευτή. Έχουν καθιερωθεί διάφορες μορφές προμηθειών σύμφωνα με την προσφορά και αυτές είναι:

Ανταγωνιστική ή ανοικτή αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, ο υπεύθυνος προμηθειών έρχεται σε επαφή με διάφορους προμηθευτές και επιλέγει αυτούς που του προσφέρουν την απαιτούμενη ποσότητα στην καλύτερη τιμή.

Αγορές μίας πηγής. Πραγματοποιείται στην περίπτωση που μόνο ένας προμηθευτής διακινεί ένα προϊόν που είναι μοναδικό.

Αγορές με συμβόλαιο. Πραγματοποιείται κυρίως για την αγορά μεγάλων ποσοτήτων, όπου η παραλαβή τους θα γίνεται σταδιακά και σε μεγάλη χρονική περίοδο.

Αγορές μιας στάσης. Αυτός ο τρόπος πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να προμηθευτεί τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου ή ιδιαίτερου τύπου, όπως τα είδη καθαρισμού, από έναν προμηθευτή.

Αγορές σε συνεργασία. Πραγματοποιείται όταν μια ομάδα επιχειρήσεων αποφασίζει να κάνει από κοινού τις αγορές της.

Αγορές με διαπραγμάτευση. Είναι η περίπτωση αγοράς που ο αγοραστής συμφωνεί με τον προμηθευτή στην ποιότητα και την τιμή μετά από διαπραγματεύσεις.

Αγορές με απόθεμα ασφαλείας. Είναι ο διακανονισμός της επιχείρησης με τον προμηθευτή ώστε να την προμηθεύει με μια προκαθορισμένη ποσότητα ημερησίως ή περιοδικά, η οποία παραμένει ίδια μέχρι να γίνει κάποια τροποποίηση.

5.2 Το προσωπικό του τμήματος

Το τμήμα στα μικρά ξενοδοχεία καλύπτεται συνήθως από ένα άτομο, που είναι της εμπιστοσύνης του ξενοδόχου. Σε μεγαλύτερες μονάδες το άτομο αυτό πλαισιώνεται από τη γραμματεία και τους υπαλλήλους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά των εμπορευμάτων και την τάξη των αποθηκών.

Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να γνωρίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που θα προμηθευτεί, να χειρίζεται τη γλώσσα, τη συμπεριφορά και γενικά τους κώδικες επικοινωνίας στην αγορά, να γνωρίζει πρόσωπα και πράγματα στην αγορά, να επισκέπτεται τους προμηθευτές, να ενημερώνεται από περιοδικά σχετικά με ότι συμβαίνει στον κλάδο και να βρίσκεται συνεχώς σε αλληλεπίδραση με την τοπική αλλά και την ευρύτερη αγορά.

Εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας των προμηθειών, καθώς ελέγχει τους χώρους και τον εξοπλισμό του τμήματος, συνεργάζεται με τα τμήματα τα οποία προμηθεύει με υλικά και ερευνά για τυχόν νέα και αποτελεσματικότερα προϊόντα, νέες πηγές προμηθειών, αλλά και νέες μεθόδους για την παραλαβή, την αποθήκευση και την τυποποίηση εργασιών του τμήματος.

Ως υπεύθυνος, έχει το καθήκον για τον προγραμματισμό του τμήματος. Γι' αυτό το λόγο, ενημερώνεται από το τμήμα πωλήσεων για τις προβλέψεις πληρότητας και της πραγματοποίησης εκδηλώσεων, ώστε να γνωρίζει τον ρυθμό ζήτησης των προϊόντων από τα τμήματα και να υπολογίσει τον ρυθμό και το ύψος των παραγγελιών. Επίσης θα πρέπει να προβλέπει τις διακυμάνσεις στις τιμές και να προβαίνει σε παραγγελία την κατάλληλη στιγμή, καθώς έχει την ευθύνη για τα οικονομικά αποτελέσματα του τμήματος.

Η γραμματεία του τμήματος, τηρεί τα έντυπα για τη διακίνηση των προϊόντων και επικοινωνεί για διάφορα θέματα με τους προμηθευτές και τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Ο υπεύθυνος παραλαβών είναι ένα άτομο ειδικευμένο στα θέματα ποιότητας των προϊόντων και ασχολείται με τη διαδικασία των παραλαβών, ενώ ο υπεύθυνος αποθήκης έχει την ευθύνη της οργάνωσης, της τάξης και της καθαριότητας των αποθηκών του τμήματος, όπως και την ευθύνη για την φύλαξη, τη συντήρηση και την παράδοση των προϊόντων που υπάρχουν στις αποθήκες.

5.3 Η διαδικασία των αγορών

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ο όρος αγορές, περιγράφει τη διαδικασία απόκτησης των διαφόρων προϊόντων τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των τμημάτων τους.

Η διαδικασία των αγορών απαιτεί τη γνώση των αναγκών της επιχείρησης και σχετίζεται με την επιλογή κατάλληλου προμηθευτή, τη διαμόρφωση της παραγγελίας, την παραλαβή και την πληρωμή των επιθυμητών προϊόντων.

Όπως αναφέρουν και οι Bancroft John και Di Li (2021), η διαδικασία αυτή θεωρείται συχνά απλώς ως μια συναλλαγή, για παραγγελία και πληρωμή αγαθών, αλλά εμπλέκονται πολλά περισσότερα. Η διαδικασία προμήθειας θα πρέπει να ξεκινά με τον εντοπισμό των αναγκών. Σκεφτείτε: Ποια τρόφιμα πρέπει να παραγγείλει ένα εστιατόριο για να σερβίρει τα είδη του μενού του; Τι ποσότητα πρέπει να παραγγελθεί; Ποια είναι η αποδεκτή ποιότητα των συστατικών; Η αξιολόγηση των προμηθευτών μπορεί επίσης να γίνει με πρόσθετες ερωτήσεις: Ποιοι είναι οι πιθανοί πωλητές που σερβίρουν τα επιθυμητά προϊόντα στην περιοχή του εστιατορίου; Πρέπει το εστιατόριο να βασίζεται σε έναν ή πολλούς προμηθευτές; Πόσο ευέλικτοι είναι; Στη συνέχεια, όταν περιορίζεται ένα σύνολο προμηθευτών, η διαπραγμάτευση εξετάζει ορισμένα τελευταία ερωτήματα: πόσα μπορεί να αντέξει το εστιατόριο να πληρώσει και πόσο χαμηλή μπορεί να διαπραγματευτεί την τιμολόγηση - ειδικά χρησιμοποιώντας προσφορές, εκπτώσεις σε ποσότητα, και άλλα μέσα; Τι είναι οι όροι εκπλήρωσης της παραγγελίας και πληρωμής; Πώς θα γίνει η διαχείριση της ποιότητας; Ποιος είναι ο χρόνος για τις παραδόσεις;

Η λειτουργία των προμηθειών συμβουλεύει επίσης για ζητήματα προμήθειας: Με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει μια επιχείρηση να προβλέψει τυχόν τάσεις τιμών που μπορεί να καταστήσουν ορισμένα αγαθά και υπηρεσίες ακριβότερα ή ακόμη φθηνότερα; Υπάρχουν εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες που βοηθούν στην επίτευξη των ίδιων τελικών αποτελεσμάτων; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτές τις προσφορές; Ενώ η λειτουργία προμήθειας έχει πολλά να συμβάλει σε έναν οργανισμό, τελικά υπάρχει για να διασφαλίσει την αποτελεσματική, αποδοτική άφιξη των προμηθειών.³⁴

³⁴ Bancroft, J. and Li, D. (2021), "Managing Supply Chains", Szende, P., Dalton, AN and Yoo, M.(M). (Επιμ.) Operations Management in the Hospitality Industry, Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ. 117-142.

Οι αγορές μπορεί να γίνουν με τρεις τρόπους:

- Με επίσκεψη του υπεύθυνου προμηθειών στην αγορά
- Με επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο
- Με τη διαδικασία προκήρυξης μειοδοτικού διαγωνισμού για την προμήθεια προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές

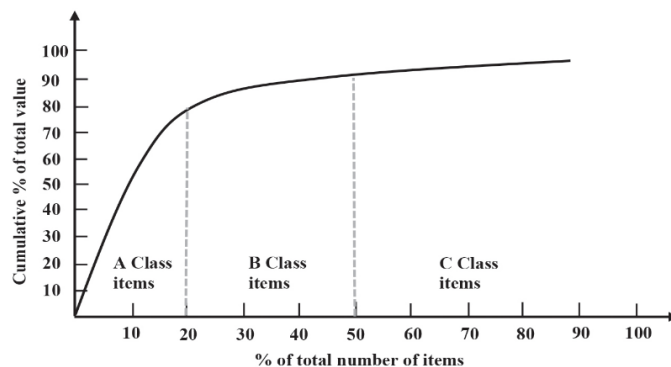
Οι προμήθειες φαρτών προϊόντων, γίνονται σε καθημερινή βάση, ενώ των αποθηκεύσιμων προϊόντων γίνονται είτε σε τακτικές χρονικές περιόδους είτε όταν παρουσιαστεί έλλειψη.

5.3.1 Ανάλυση ABC στη διαδικασία αγορών

Εκτός από το ποσό της παραγγελίας για ένα είδος, οι διαχειριστές αποθέματος πρέπει επίσης να αποφασίσουν τι θα παραγγείλουν και να δώσουν προτεραιότητα μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων. Με περιορισμένους πόρους (συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου, των ανθρώπινων πόρων και του χρόνου), είναι δύσκολο να αντιμετωπίζεται κάθε αντικείμενο με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Επομένως, οι διαχειριστές αποθεμάτων πρέπει να εφαρμόζουν έναν βαθμό ελέγχου σε κάθε είδος σε σχέση με τη σημασία του και έτσι να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη συνολική απόδοση διαχείρισης αποθεμάτων. Τώρα το ερώτημα έρχεται σε αυτό: Πώς πρέπει οι διευθυντές να προσδιορίζουν ποιο στοιχείο είναι πιο σημαντικό; Η ανάλυση ABC μπορεί να βοηθήσει σε αυτή την περίπτωση.

Η ανάλυση ABC είναι ένα αναλυτικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές αποθεμάτων να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για όλο το φάσμα των αντικειμένων τους και να προσδιορίσουν τα επίπεδα σπουδαιότητας για διαφορετικά είδη προκειμένου να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε αυτά τα πιο σημαντικά. Η ανάλυση ABC βασίζεται στη θεωρία της αρχής Pareto, γνωστή και ως κανόνας 80/20, η οποία μπορεί να συνοψιστεί ως το 20% των εισροών που αντιπροσωπεύουν το 80% των εκροών σε μια δεδομένη διαδικασία. Η αρχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς κλάδους και δραστηριότητες. Εφαρμόζοντας τη διαχείριση αποθεμάτων, ένας συνηθισμένος τρόπος είναι η χρήση της αξίας ενός αντικειμένου ως μέτρο σημασίας: επομένως, το 80% της αξίας πωλήσεων συνεισφέρει μόνο το 20% όλων των τύπων αποθεμάτων, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4. Στην πράξη, μπορεί να είναι δύσκολο να λάβετε αυτές τις πληροφορίες – ειδικά εάν ο τύπος αποθέματος είναι πρώτες ύλες ή εργασία σε διαδικασία. Επομένως, στη διαχείριση αποθεμάτων, οι διαχειριστές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την αξία χρήσης (το ποσοστό χρήσης τους πολλαπλασιαζόμενο με την ατομική τους αξία) για να αναπαραστήσουν την τελική αξία πώλησης καθώς συσχετίζονται πάντα μεταξύ τους.³⁵

³⁵ Bancroft, J. and Li, D. (2021), "Managing Supply Chains", Szende, P., Dalton, AN and Yoo, M.(M). (Επιμ.) Operations Management in the Hospitality Industry, Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ. 117-142.



Σχήμα 4: Καμπύλη ανάλυσης ABC

5.3.2 Προδιαγραφές ποιότητας

Ποιότητα σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία είναι το όφελος που προσφέρει ένα προϊόν στον καταναλωτή. Η ποιότητα σύμφωνα με τη θεωρία Logistics, αφορά στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία ικανοποιούν ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών. Τα χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στα τρόφιμα και τα ποτά είναι η εμφάνιση, η γεύση, η οσμή, το εύπεπτο και η θρεπτική αξία.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, πριν από τη διαδικασία των αγορών πρέπει να θέσει τις προδιαγραφές των προϊόντων που θέλει να αγοράσει. Η προδιαγραφή αποτελεί την περιγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Η συλλογή προδιαγραφών είναι η βάση με την οποία η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές και με τη οποία εξασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Οι προδιαγραφές συντάσσονται με βάση τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος που επιθυμεί να προμηθευτεί η επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο είναι ευκολότερη η επικοινωνία με τους προμηθευτές, καθώς έτσι γνωρίζουν από την αρχή τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να πληρούν τα προϊόντα τους ώστε να τα αποδεχτεί η επιχείρηση. Οι προδιαγραφές επίσης διευκολύνουν την επιτροπή παραλαβών στο έργο τους, διότι γνωρίζουν ποια χαρακτηριστικά πρέπει να ελέγξουν για να γίνουν αποδεκτά τα προϊόντα.

Η σύνταξη των προδιαγραφών ποιότητας των προϊόντων, μπορεί να αναφέρεται μόνο τα μακροσκοπικά χαρακτηριστικά τους, δηλαδή σε όσα παρατηρούνται με τις ανθρώπινες αισθήσεις (όραση, οσμή κ.λπ.). Η άριστη αγορά προϊόντων προαπαιτεί τη δοκιμή της αποδοτικότητάς τους.

5.3.3 Επιλογή προμηθευτών

Η επιλογή προμηθευτή είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα λήψης αποφάσεων στον τομέα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μια κατάλληλη επιλογή προμηθευτή είναι σε θέση να μειώσει το κόστος αγοράς, να βελτιώσει τα κέρδη, να μειώσει το χρόνο παράδοσης του προϊόντος, να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα. Η επιλογή προμηθευτή θεωρείται ζωτικός παράγοντας για την επιτυχία της εφοδιαστικής αλυσίδας και η βιβλιογραφία έχει εμπειρικά αποδείξει τη σημαντική επίδραση που έχει η επιλογή προμηθευτή στη συνολική επιχειρηματική απόδοση. Οι αποφάσεις για την αποτελεσματική επιλογή προμηθευτή διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που επηρεάζονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ο στόχος της διαδικασίας επιλογής

προμηθευτή είναι να βρεθεί ο κατάλληλος προμηθευτής που μπορεί να παρέχει στον αγοραστή ποιοτικά προϊόντα ή/και υπηρεσίες στη σωστή τιμή, στις σωστές ποσότητες, τη σωστή στιγμή.³⁶

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους της λειτουργίας προμηθειών είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η επιλογή προμηθευτών. Η ικανότητα των επιλεγμένων προμηθευτών και των αγαθών που παρέχουν θα επηρεάσουν τελικά την επιτυχία ενός οργανισμού. Ένα πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός πιθανών προμηθευτών. Οι προμηθευτές μπορούν να βρεθούν μέσω ποικίλων πηγών, αλλά το Διαδίκτυο έχει κάνει αυτή τη διαδικασία πιο γρήγορη και ευκολότερη από ποτέ. Υπάρχουν επίσης εναλλακτικές λύσεις εκτός σύνδεσης, όπως το να επισκεφτεί ο υπεύθυνος προμηθειών την αγορά, τις ειδικές εκθέσεις ή να συναντήσει τους προμηθευτές στο χώρο τους.³⁷

Οι προμηθευτές των ξενοδοχείων μπορεί να είναι παραγωγοί, χονδρέμποροι ή εισαγωγείς. Μπορούν να προσεγγίσουν το ξενοδοχείο με προσωπική επαφή, με αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων ή και μέσω ειδικών περιοδικών όπου διαφημίζουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες και έτσι θέτουν τη συνεργασία τους στη διάθεση του ξενοδοχείου.

Το ενδιαφέρον του υπευθύνου προμηθειών δεν είναι μόνο στην ποιότητα και την τιμή των προϊόντων που θα προμηθευτεί, αλλά και στις επιπλέον υπηρεσίες που ο προμηθευτής προσφέρει, όπως οι ευκολίες πληρωμής, η συχνή παράδοση, την ενημέρωση του ξενοδοχείου σε σχέση με τις αναμενόμενες ανατιμήσεις αγαθών, την αποδοχή για αντικατάσταση προϊόντος που δεν πληροί τις προδιαγραφές κ.λπ. Επίσης ο υπεύθυνος προμηθειών εξετάζει και το επαγγελματικό status του κάθε προμηθευτή, δηλαδή τη φήμη του στην αγορά, την οικονομική του κατάσταση και γενικά την αξιοπιστία του.

Τα μοντέλα αξιολόγησης των προμηθευτών είναι χρήσιμα εργαλεία, καθώς μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν στις απαιτήσεις των αγοραστών. Πρώτα θα πρέπει να δημιουργηθεί μια λίστα με τα κύρια κριτήρια, με παράγοντες που περιλαμβάνουν:

- 1) Τιμή: περιλαμβάνει όχι μόνο την τιμή που καταβάλλεται ανά μονάδα, αλλά το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας, όπως έξοδα παράδοσης, συντήρησης, αποθήκευσης και διάθεσης.
- 2) Χρηματοπιστωτική σταθερότητα: θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια ισχυρή οικονομική αξιολόγηση των ταμειακών ροών και του χρέους των προμηθευτών για να μειωθεί ο κίνδυνος συνεργασίας με έναν προμηθευτή που μπορεί να καταρρεύσει.
- 3) Ποιότητα: λαμβάνεται υπόψη η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που χρησιμοποιούν επιθεωρήσεις και δοκιμές, εγγυήσεις και εγγυήσεις, αξιολογήσεις πολιτικών διαχείρισης συνολικής ποιότητας και πιστοποιήσεις τρίτων, όπως αυτές που παρέχονται από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων (ISO).
- 4) Ευελιξία και αξιοπιστία παράδοσης: οι παραδόσεις θα πρέπει να έχουν ευελιξία για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των αγοραστών και θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του αρχείου του προμηθευτή για την έγκαιρη παράδοση.
- 5) Περιβαλλοντική διαχείριση: από την άποψη της βιωσιμότητας, τα κριτήρια μπορεί να αξιολογούν τη στάση και τις προσεγγίσεις των προμηθευτών ως προς

³⁶ Βασιλακάκης Κ. και Σδράλη Δ. (2022), «Supplier selection kriteris in the Greek hotel food and beverage divisions», *Journal of Hospitality and Tourism Insights*

³⁷ Bancroft, J. and Li, D. (2021), "Managing Supply Chains", Szende, P., Dalton, AN and Yoo, M.(M). (Επιμ.) *Operations Management in the Hospitality Industry*, Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ. 117-142.

την περιβαλλοντική διαχείριση, καθώς και τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης των προμηθειών.

- 6) Όροι εγγύησης: οι πολιτικές εγγύησης μπορούν να προσφέρουν πλεονεκτήματα για την επισκευή ή την αντικατάσταση ελαττωματικών προσφορών.
- 7) Τεχνική ικανότητα: η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας των προμηθευτών και οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων τους ενδέχεται να σχετίζονται με τις επιχειρηματικές ανάγκες (αυτό ισχύει ιδιαίτερα κατά την προμήθεια λογισμικού, οπότε η ενσωμάτωση με το υπάρχον λογισμικό και τα ζητήματα ασφάλειας πληροφοριών είναι εξαιρετικά κρίσιμα).
- 8) Χωρητικότητα: εξετάζοντας τη μέγιστη χωρητικότητα των προμηθευτών, το πόσο χρησιμοποιείται από άλλους πελάτες και τα σχέδια για επέκταση μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων εκπλήρωσης.
- 9) Εξυπηρέτηση μετά την πώληση: η συντήρηση και η διαρκής εξυπηρέτηση πελατών μπορούν να διαφοροποιήσουν σημαντικά και να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση συνολικής ποιότητας. Και
- 10) Τοποθεσία: τελευταία – αλλά σίγουρα όχι ασήμαντη – πληροφορίες σχετικά με την απόσταση μεταξύ πελατών και προμηθευτών και τον αριθμό των τοποθεσιών διανομής προμηθευτών, μπορούν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη των κινδύνων εφοδιασμού.

Αφού καθοριστούν τα κριτήρια, είναι σημαντικό να αποδοθεί ένας βαθμός σημασίας σε κάθε κριτήριο. Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν διαλειτουργικές ομάδες για να συζητήσουν και να ορίσουν αυτές τις σταθμίσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και οι επιτυχίες τους μπορούν να μετρηθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικές μετρήσεις. Ως εκ τούτου, οι διαλειτουργικές ομάδες θα πρέπει να παράγουν μια ισορροπημένη άποψη για τα κριτήρια αξιολόγησης.

Κριτήρια επιλογής	Βάρος	Προμηθευτής A		Προμηθευτής B		Προμηθευτής Γ	
		Σκορ	Σύνολο	Σκορ	Σύνολο	Σκορ	Σύνολο
Ποιότητα	22	5	110	8	176	7	154
Περιβαλλοντική	17	5	85	9	153	6	102
Τιμή	34	9	306	3	102	6	204
Εκκληση μάρκας	27	4	108	8	216	5	135
σύνολο	100		609		647		595

Πίνακας 3: Δείγμα μοντέλου αξιολόγησης με χρήση πίνακα αποφάσεων.

Από το παράδειγμα του Πίνακα 3 σχετικά με την αξιολόγηση προμηθευτών, παρατηρούμε πως ο προμηθευτής με το υψηλότερο σύνολο ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση, ο προμηθευτής B κερδίζει με βαθμολογία 647. Για να επιβεβαιώσει αυτό το αποτέλεσμα, η ομάδα μπορεί στη συνέχεια να συζητήσει τα αποτελέσματα και να αποφασίσει εάν ο προμηθευτής B είναι πράγματι ο καταλληλότερος προμηθευτής ή εάν άλλος προμηθευτής είναι καταλληλότερος.³⁸

Ο υπεύθυνος προμηθειών θα πρέπει να προετοιμάζεται πριν από τη συνάντηση για τη σύναψη συμφωνίας με τους προμηθευτές. Πρέπει να ενημερώνεται για τις συνθήκες με τις

³⁸ Bancroft, J. and Li, D. (2021), "Managing Supply Chains", Szende, P., Dalton, AN and Yoo, M.(M). (Επιμ.) Operations Management in the Hospitality Industry, Emerald Publishing Limited, Bingley, σελ. 117-142.

οποιές λειτουργεί η αγορά όπου δραστηριοποιείται ο κάθε προμηθευτής, για τους κύριους ανταγωνιστές του, για τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προϊόντων τα οποία προσφέρει, για τις τιμές πώλησης που επικρατούν και για το περιθώριο κέρδους που αφήνουν οι τιμές αυτές, στον προμηθευτή. Πρέπει επίσης να πληροφορείται για την οικονομική κατάσταση στην επιχείρηση του προμηθευτή, τη φήμη του στην αγορά, την πορεία της, αλλά και τις δυνατότητες προσφοράς των απαιτούμενων υπηρεσιών στο ξενοδοχείο.

Η συμφωνία γίνεται με βάση ένα σύνολο παραγόντων και θεμάτων που έχουν σχέση με τη συστηματοποίηση των συναλλαγών προμηθευτή και ξενοδοχείου. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στα θέματα των τιμών, όπως το ύψος τιμής για κάθε είδος, τη σταθερότητά της ή τις αναπροσαρμογές της, της διάρκειας μιας συμφωνίας, των εκπτώσεων σε περιπτώσεις που γίνεται αγορά μεγάλης ποσότητας και των όρων της πληρωμής. Αφορά επίσης σε θέματα σχετικά με την ποιότητα των ειδών που προσφέρονται και με την διαδικασία επιστροφής των ακατάλληλων προϊόντων, τις ημέρες και τις ώρες που θα πραγματοποιούνται παραλαβές από την ξενοδοχειακή αποθήκη και το χρόνο που θα μεσολαβήσει από την παραγγελία έως την παράδοση. Κατά κανόνα, οι συμφωνίες γίνονται γραπτά, για μικρής όμως αξίας προϊόντα που παραλαμβάνονται από ντόπιους προμηθευτές, γίνονται προφορικά.

5.4 Η παραγγελία

Για να μπορεί η κουζίνα να πραγματοποιεί μία συγκεκριμένη παραγωγή των προϊόντων της, πρέπει να προσδιορίσει ποια θα είναι τα είδη (φαγητά) που θα παράγει και τις ποσότητες των πρώτων υλών που απαιτούνται.

Για να είναι εύκολος ο προγραμματισμός της παραγωγής, πρέπει να υπάρχει:

1. Τυποποίηση των μερίδων σε όγκο, βάρος, τεμάχια
2. Τυποποίηση συνταγών
3. Τυποποίηση των συνοδευτικών (γαρνιτούρες)
4. Τυποποίηση των τρόπων σερβιρίσματος.³⁹

Όταν παρουσιαστεί ανάγκη για την προμήθεια προϊόντων και ειδών, ο υπεύθυνος κάθε τμήματος θα πρέπει να απευθυνθεί στο τμήμα προμηθειών ή αποθήκης και να ζητήσει τα συγκεκριμένα είδη. Το αίτημα για την προμήθεια των ειδών γίνεται πάντοτε γραπτά και όχι προφορικά ώστε να αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις. Συμπληρώνεται δηλαδή ένα έντυπο με τον χαρακτηρισμό αίτηση προμήθειας, όπου αναγράφονται τα ζητούμενα είδη και οι ποσότητές τους. Για στατιστικούς λόγους αλλά και για να διευκολύνεται η εργασία, η αίτηση προμήθειας κάθε τμήματος μπορεί να έχει διαφορετικό χρώμα και γραμμογράφηση.

Ο υπεύθυνος παραλαμβάνει τις αιτήσεις προμηθειών και έτσι κάνει τις απαραίτητες επαφές και παραγγελίες με τους προμηθευτές. Η πρακτική που ακολουθείται συνήθως είναι να καλούνται οι προμηθευτές και να δίνουν τιμές χωριστά για κάθε είδος, όπου τις σημειώνει σε ένα έντυπο που ονομάζεται Δελτίο Παραγγελιών, όπου σημειώνεται επίσης το απόθεμα που υπάρχει στην αποθήκη για κάθε προϊόν και οι ποσότητες που θέλει να προμηθευτεί. Μετά από τη συγκέντρωση των προσφορών, σημειώνει πάνω στο δελτίο τη συμφερότερη τιμή για κάθε προϊόν και δίνει τη σχετική παραγγελία για τα είδη που έχει επιλέξει, στον προμηθευτή.

³⁹ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΑΛΦΑ					
ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΤΗΣ.....					
ΕΙΔΟΣ	ΑΠΟΘΕΜΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΣΦΟΡΑ		
			1	2	3
Κρέατα					
Αμνοερίφια					
Βοοειδή					
Χοιρινά					
Λαχανικά					
Πατάτες					
Ντομάτες					
Λοιπά					
Ψάρια					
Σφυρίδες					
Τσιπούρες					
Λοιπά					
Υπογραφή..... Όνομα.....					

Πίνακας 4: Παράδειγμα έντυπου Δελτίου Παραγγελιών

Στο έντυπο σημειώνονται:

- Στη στήλη απόθεμα, οι ποσότητες των ειδών που υπάρχουν στην αποθήκη
- Στη στήλη ποσότητα, οι ποσότητες των ειδών που ζητείται η προμήθεια
- Στη στήλη προσφορά, οι προσφερόμενες τιμές από τρεις τουλάχιστον προμηθευτές.⁴⁰

Ένα αντίγραφο από το δελτίο παραγγελίας θα πρέπει να δίνεται και στο άτομο που θα παραλάβει τα είδη της παραγγελίας, ώστε να γνωρίζει συγκεκριμένα για ποια προϊόντα θα περιμένει. Ένα ακόμη αντίγραφο δίνεται στην υπηρεσία ελέγχου για τον έλεγχο συμφωνίας των τιμών που αναγράφονται στα τιμολόγια των προμηθευτών, με τις τιμές που αναγράφονται στο Δελτίο Παραγγελιών.

5.5 Η παραλαβή

Η διαδικασία των παραλαβών έχει ως αντικείμενο να εξασφαλίζει στην επιχείρηση ότι θα αποκτήσει την ποσότητα των παραγγελθέντων προϊόντων σύμφωνα με την ποιότητα των προδιαγραφών. Η διαδικασία παραλαβών πραγματοποιείται από τον υπεύθυνο παραλαβών, ο οποίος πραγματοποιεί συγχρόνως και τον έλεγχο των παραστατικών του προμηθευτή. Όταν τα δελτία αποστολής ανταποκρίνονται στην παραγγελία, το φορτίο εκφορτώνεται και γίνεται ο έλεγχος από την επιτροπή παραλαβής, σχετικά με την ποσότητα και την ποιότητα. Εφόσον τα παραγγελθέντα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της επιχείρησης, γίνονται αποδεκτά και ταξινομούνται με σκοπό να εισαχθούν στις αποθήκες και έτσι ενεργείται η διαδικασία της

⁴⁰ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

αποθήκευσης. Τότε γίνεται η συμπλήρωση των εντύπων παραλαβής και η ενημέρωση του συστήματος διαχείρισης της αποθήκης.

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για τις παραλαβές, θα πρέπει να ενημερώνεται για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και κινείται η αγορά. Να γνωρίζει τι ακριβώς πρόκειται να παραλάβει, μέσω του αντιγράφου του δελτίου παραγγελίας. Να μην υπογράψει έγγραφα τα οποία βεβαιώνουν πως παρέλαβε κάποιο είδος το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του εστιατορίου. Και τέλος να προσπαθεί να πραγματοποιεί τις παραλαβές σε συγκεκριμένο ωράριο και οι προμηθευτές να πραγματοποιούν τις παραδόσεις σε ώρες που τους έχουν ζητηθεί ώστε να αποφεύγονται οι συνωστισμοί σε περιπτώσεις ταυτόχρονης παραλαβής από πολλούς προμηθευτές.

Οι παραλαβές έχουν σαν πρώτο μέλημα τη σωστή απόκτηση των προϊόντων αυτών που αναφέρονται στα δελτία παραγγελιών. Γι' αυτό είναι χρήσιμο να ορίζονται συγκεκριμένες ώρες και σταθερός χώρος παραλαβών ώστε να διευκολύνεται και να τυποποιείται η διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο το τμήμα διατηρεί και αποκτά μια σταθερή λειτουργία υψηλού επιπέδου.⁴¹

Για την σωστή λοιπόν παραλαβή των προϊόντων, θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος χώρος. Ιδανικά, ο χώρος θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στις αποθήκες και τα ψυγεία για να αποφεύγονται οι μεταφορές μεγάλων αποστάσεων. Οι πόρτες πρέπει να είναι εξαιρετικά ανθεκτικές, οι τοίχοι πρέπει να είναι λείοι, τα πατώματα εύκολα στο καθάρισμα και τα σκαλοπάτια να είναι όσο λιγότερα γίνεται. Όσο αφορά στον κυρίως εξοπλισμό πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον μία ζυγαριά, ένα τραπέζι και μία ειδική πλατφόρμα-ασανσέρ.⁴² Η εκφόρτωση μπορεί να γίνεται από την πλαϊνή ή την πίσω πλευρά του φορτηγού. Η ύπαρξη υπερυψωμένου επιπέδου (ράμπα) για το ξεφόρτωμα των διαφόρων ειδών είναι επίσης σημαντική για τη γεφύρωση της υψομετρικής διαφοράς ανάμεσα στα επίπεδα της αποθήκης με την καρότσα του φορτηγού καθώς και για λιγότερη κούραση και σπατάλη χρόνου.

Οι διαδικασίες που αναφέρονται παρακάτω πρέπει να είναι γνωστές σε κάθε άτομο που έχει σχέση με τις παραλαβές:

- Εάν τα παραδιδόμενα τρόφιμα και ποτά αγοράστηκαν στη συμφωνηθείσα τιμή και η ίδια τιμή αναφέρεται στο τιμολόγιο του πωλητή
- Εάν οι ποσότητες είναι ίδιες με αυτές που ζητήθηκαν
- Το περιεχόμενο των συσκευασιών, των κιβωτίων, το μέγεθος των φιαλών σε ποσότητες και βάρος
- Εάν η ποιότητα των πρώτων υλών και η ποσότητα είναι ίδια με αυτά που ζητήθηκαν
- Όλα τα είδη μετριοούνται και ζυγίζονται
- Τα σφάγια ή τα μεγάλα τεμάχια κρεάτων, πουλερικά και ψάρια πάντα ζυγίζονται και ελέγχονται χωριστά, ετοιμάζονται οι καρτέλες και τοποθετούνται στα κομμάτια
- Καφάσια φρούτων και λαχανικών ανοίγονται στην τύχη και ελέγχονται οι ποιότητες, οι ποσότητες και οι προδιαγραφές
- Όλα τα τιμολόγια υπογράφονται και σφραγίζονται από τον υπάλληλο παραλαβής
- Όλα τα είδη που εισάγονται καταχωρίζονται στο ημερήσιο ημερολόγιο παραλαβών

⁴¹, ⁴² Απλαδάς Γεώργιος, Σημειώσεις μαθήματος: Προμήθειες Τροφίμων – Εξοπλισμού και Αποθήκευση, Χειμ. 2017-2018, Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων.

- Τυπώνεται σε μικρή καρτέλα ή μαρκάρεται η τιμή μονάδας του κάθε είδους χωριστά και μετά προωθούνται στην αποθήκη
- Σε ανύποπτο χρόνο ελέγχεται από τον υπεύθυνο του εστιατορίου η διαδικασία των παραλαβών.⁴³

Σημεία προσοχής κατά την παραλαβή

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος ασυνείδητος για να κλέψει το εστιατόριο, όπως είναι η αφαίρεση μέρους από το περιεχόμενο των εμπορευμάτων χωρίς την αντίστοιχη μείωση στις τιμές των τιμολογίων, η συσκευασία του εμπορεύματος με έντονη υγρασία ή πάγο ώστε να προστίθεται βάρος και να είναι δυσκολότερο το ζύγισμα, η τοποθέτηση πρώτης διαλογής εμπόρευμα στις επάνω σειρές και δεύτερης στις κατώτερες, η αποστολή χαμηλότερης ποιότητας εμπόρευμα με την ελπίδα να περάσει απαρατήρητο αλλά και ελλειμματικό σε βάρος εμπόρευμα. Η αποστολή επίσης της μισής παραγγελίας από τον προμηθευτή με ολόκληρο το λογαριασμό, η χρέωση του κρέατος χωρίς κόκαλο ενώ το κομμάτι που παραλαμβάνεται είναι με κόκαλο, η χρησιμοποίηση βαριάς συσκευασίας, η προσπάθεια συνολικού ζυγίσματος στο κρέας και όχι κομμάτι με τη δικαιολογία ότι κερδίζουν χρόνο και τέλος η παράδοση εμπορευμάτων απευθείας στην αποθήκη ή την κουζίνα, χωρίς τον έλεγχο της παραλαβής.

Σφράγιση των εισαγόμενων

Θα πρέπει σε όλα τα εισαγόμενα είδη να σημειώνεται η ημερομηνία της παραλαβής και σε κάθε συσκευασία να τυπώνεται η τιμή του εισαγόμενου εμπορεύματος, όπως και στα σούπερ μάρκετ. Η ένδειξη αυτή εξυπηρετεί την προώθηση πρώτα των παλαιότερων ειδών προς κατανάλωση και μετά των νεότερων. Ειδικά για τα κρέατα τα οποία αποθηκεύονται στα ψυγεία, θα πρέπει να γίνεται η σημείωση της ημερομηνίας παραλαβής σε μία μικρή καρτέλα η οποία δένεται σε κάποιο μέρος του σφαγίου ή στο κιβώτιο κρέατος. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι:

1. Συμπληρώνονται και τα δύο μέρη της καρτέλας για κάθε τεμάχιο κρέατος ή κιβώτιο κρεάτων ή ψαριών.
2. Το πρώτο μισό της καρτέλας τοποθετείται στο προϊόν που έχει παραληφθεί.
3. Το δεύτερο μισό αποστέλλεται το λογιστήριο ή, σε μεγαλύτερα εστιατόρια, στον υπεύθυνο ελέγχου.
4. Οι καρτέλες αφαιρούνται από τα διάφορα τεμάχια κρεάτων όταν εξαχθούν από τα ψυγεία προς την κουζίνα για επεξεργασία, και στέλνονται στον ελεγκτή που τα αθροίζει για να προσδιοριστεί το κόστος του κρέατος τη συγκεκριμένη μέρα.
5. Ο έλεγχος βρίσκει τα αντίστοιχα μισά των καρτελών και τα ακυρώνει. Με τις ακριβώς χρησιμοποιήσιμες κάρτες που παραμένουν στον έλεγχο είναι γνωστό κάθε στιγμή πόσες ποσότητες κρεάτων πρέπει να υπάρχουν στα ψυγεία και στις καταψύξεις. Εάν το κρέας δεν υπάρχει στην αποθήκη, τότε έχει χαθεί ή έγινε εξαγωγή του χωρίς ουδεμία ενημέρωση και χρέωση.⁴⁴

Τα πλεονεκτήματα χρήσης της καρτέλας είναι:

- Ο υπάλληλος της παραλαβής, επειδή πρέπει να συμπληρώνει τις καρτέλες, πρέπει να ζυγίζει το κάθε κομμάτι κρέατος που παραλαμβάνει.
- Εφόσον σε κάθε κομμάτι αναφέρεται το βάρος του, δεν χρειάζεται να ξαναζυγιστεί όταν προωθείται προς την κουζίνα.

⁴³ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

⁴⁴, ⁴⁵ Ίδιο όπως ⁴³.

- Είναι ευκολότερο να προσδιορίζεται το ημερήσιο κόστος του κρέατος.
- Προσδιορίζονται αμέσως διάφορα ελλείμματα ή απώλειες ολόκληρων τεμαχίων από τις πλεονάζουσες καρτέλες που βρίσκονται στο ελεγκτήριο.
- Πραγματοποιείται πιο εύκολα η απογραφή σε ποσότητα και αξία.
- Η σημείωση της ημερομηνίας διευκολύνει την προώθηση των παλαιότερων τεμαχίων στην κατανάλωση.
- Το όνομα του προμηθευτή στην καρτέλα δείχνει αμέσως την πηγή απ' όπου έγινε η αγορά, εάν για κάποιο λόγο χρειάζεται αυτή η πληροφορία.
- Ο υπάλληλος με τον τρόπο αυτό γνωρίζει πόσο κοστίζει αυτό που χρησιμοποιεί και το εκτιμά όχι σαν ένα απλό εμπόρευμα αλλά σαν κάτι που έχει αξία.⁴⁵

5.6 Η αποθήκευση

Το τμήμα της αποθήκευσης είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για την επιτυχημένη διαχείριση του συνόλου των τμημάτων, αφού εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις πρώτες ύλες των προϊόντων. Το ξενοδοχείο προμηθεύεται και αποθηκεύει τα διάφορα είδη ώστε να διαθέτει τα απαραίτητα αποθέματα που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων. Πέρα όμως από τις ποσότητες, πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα κατά την αποθήκευση, για την διατήρηση αναλλοίωτης της ποιότητας των προϊόντων, μέχρι τη στιγμή που θα εξαχθούν προς τα τμήματα. Πρέπει επίσης να παίρνονται τα απαραίτητα μέτρα προστασίας από τις κλοπές των εμπορευμάτων.

Οι προϋποθέσεις σωστής οργάνωσης και λειτουργίας της αποθήκης είναι:

- Ο επαρκής χώρος και η ασφάλειά του
- Η σωστή εσωτερική διάταξη και οργάνωση του χώρου
- Η εξασφάλιση των εμπορευμάτων και η τοποθέτησή τους να γίνεται σε σωστή θέση
- Η σωστή θερμοκρασία, υγρασία, φωτισμός και αερισμός
- Η προστασία από τρωκτικά και έντομα

Ο υπεύθυνος πρέπει:

- Να επιτρέπει την είσοδο στην αποθήκη μόνο σε λίγα και συγκεκριμένα άτομα.
- Να απαγορεύεται να τοποθετούνται προσωπικά αντικείμενα των απασχολουμένων στα ράφια της αποθήκης.
- Να κλειδώνονται πάντα οι αποθήκες όταν το εξουσιοδοτημένο προσωπικό δε βρίσκεται στο χώρο. Σε έκτακτες περιπτώσεις θα πρέπει να φυλάσσεται ένα κλειδί σε σφραγισμένο φάκελο στο γραφείο του διευθυντή.⁴⁶

Κατηγορίες αποθήκης

Στην αποθήκη ξηρών τροφίμων αποθηκεύονται τα τρόφιμα που μπορούν να διατηρηθούν σε θερμοκρασία δωματίου για ορισμένο χρονικό διάστημα, χωρίς να υπάρξει αλλοίωση στη σύσταση, την εμφάνιση ή την ποιότητά τους. Για παράδειγμα κονσέρβες, όσπρια, μακαρόνια, μπαχαρικά, χυμοί και εμφιαλωμένες σάλτσες. Θα πρέπει να διατηρούνται σε σταθερή θερμοκρασία περίπου 18°C. Είναι δωμάτια τα οποία αερίζονται χωρίς να δημιουργούνται ρεύματα αέρα.

⁴⁶ Ίδιο όπως ⁴³.

Τα ψυγεία είναι μεταλλικοί θάλαμοι ή θερμομονωμένα δωμάτια όπου διοχετεύεται ψυχρός αέρας. Οι πόρτες τους θα πρέπει να ανοίγουν και από μέσα για την αποφυγή ατυχημάτων. Η κατασκευή τόσο των ψυγείων όσο και των ξηρών αποθηκών πρέπει να είναι από λεία και αδιαπώσιστα υλικά για εύκολο καθαρισμό. Τα ψυγεία των ξενοδοχείων ανάλογα με την αποστολή τους λειτουργούν σε διάφορες θερμοκρασίες από -25 έως +2 C.

Στην αποθήκη κατεψυγμένων τροφίμων φυλάσσονται τα προϊόντα πλήρους κατάψυξης, σε θερμοκρασία -18°C, τα οποία διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ενώ έτσι εμποδίζεται και η διάδοση των οσμών. Όσα τρόφιμα ξεπαγώνουν πρέπει να μαγειρεύονται άμεσα και δεν πρέπει να ξαναπαγώνονται διότι αυξάνεται ο κίνδυνος μόλυνσης, αλλοιώνεται η εμφάνιση και η γεύση και μειώνεται η θρεπτική αξία τους.

Στην αποθήκη φρέσκων τροφίμων (Ψυγεία συντήρησης) φυλάσσονται τρόφιμα που θα χρησιμοποιηθούν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, όπως φρούτα, λαχανικά, αβγά, γαλακτοκομικά, φρέσκα κρέατα και ψάρια, μαγειρεμένα φαγητά. Η θερμοκρασία τους πρέπει να κυμαίνεται από 4 έως 8°C.

Αλλοιώσεις και φθορές σε αποθηκευμένα τρόφιμα

Οι αλλοιώσεις και οι φθορές στα τρόφιμα προκαλούνται από πολλές αιτίες. Μπορούν όμως να αποφευχθούν εάν το προσωπικό που αναλαμβάνει τις προμήθειες, έχει και τις σχετικές γνώσεις. Θα πρέπει να γνωρίζει πως η αντοχή των εμπορευμάτων εξαρτάται από την ποιότητά τους, την κατάστασή τους (νωπά, κατεψυγμένα, καπνιστά, προπαρασκευασμένα), τη μορφή και το μέγεθός τους αλλά και τη μεταχείρισή τους.

Οι περισσότερες αλλοιώσεις και φθορές προκαλούνται από τους τρόπους μεταχείρισης των τροφίμων και προέρχονται από:

- α) **Ακατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης:** Τα περισσότερα εστιατόρια ελέγχουν προσεκτικά τις θερμοκρασίες των ψυγείων και των καταψύξεων. Στους άλλους χώρους πρέπει να ελέγχεται η θερμοκρασία αλλά και η υγρασία.
- β) **Μεγάλη διάρκεια αποθήκευσης:** Εάν ένα τρόφιμο παραμείνει στην αποθήκη για μεγάλο χρονικό διάστημα, θα αρχίσει να δείχνει σημάδια φθοράς. Το πιο δυσάρεστο σημάδι είναι η άσχημη μυρωδιά. Η ανακύκλωση των τροφίμων και η τοποθέτηση ετικετών με την ημερομηνία παραλαβής βοηθά την αποφυγή αλλοίωσης.
- γ) **Έλλειψη σωστού εξαερισμού:** Τα σημάδια του ελλιπούς εξαερισμού είναι εμφανή στους μικρούς αποθηκευτικούς χώρους όπου η μυρωδιά είναι έντονη από την υπερβολική υγρασία. Τα περισσότερα επαγγελματικά ψυγεία και καταψύκτες έχουν εξοπλισμό εξαερισμού. Όμως πολλά εστιατόρια, δουλεύοντας με λάθος πρότυπα, στοιβάζουν τα τρόφιμα πολύ κοντά μεταξύ τους και δεν επιτρέπουν τον αέρα να κυκλοφορεί ενδιάμεσα.
- δ) **Αποτυχία στον διαχωρισμό:** Ο μη διαχωρισμός των τροφίμων ευνοεί τη μεταφορά οσμών, που δεν προκαλεί αλλοίωση αλλά μπορεί να καταστήσει τα προϊόντα ακατάλληλα για πώληση. Είναι παραδεκτό ότι η σωστή συσκευασία μειώνει δραστικά τη μεταφορά τους.
- ε) **Μη σωστή υγιεινή:** Η έλλειψη σωστών τρόπων υγιεινής εκθέτει τα τρόφιμα σε βακτηρίδια που είναι επικίνδυνα για την υγεία. Οι αποθήκες θα πρέπει να καθαρίζονται και σφουγγαρίζονται τακτικά. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται στις απομακρυσμένες γωνίες και στις σκοτεινές περιοχές κάτω από τα ράφια.
- στ) **Καθυστέρηση μεταξύ παραλαβής και αποθήκευσης:** Όταν παραλαμβάνεται μια παραγγελία ευαίσθητων προϊόντων, η αποθήκευσή τους πρέπει να γίνεται

αμέσως. Παγωμένα είδη που παραμένουν στον χώρο των παραλαβών για πολλή ώρα μπορεί να μην αλλοιωθούν, αλλά αν ξαναψυχθούν χάνουν σε άρωμα και εμφάνιση.

- ζ) **Ψυγεία ως αποθηκευτικός χώρος:** Τα ψυγεία είναι απαραίτητα για την αποθήκευση τροφίμων που αλλοιώνονται. Διαχωρίζονται σε κοινά ψυγεία και καταψύξεις. Μπορεί η ψύξη και η κατάψυξη να πραγματοποιούνται σε θαλάμους που παρέχουν ψύξη και κατάψυξη και το μέγεθός τους εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας του εστιατορίου, το μέγεθος του εστιατορίου, τον αριθμό των γευμάτων, το είδος του μενού και την απόσταση του εστιατορίου από την αγορά.⁴⁷

Ο υπεύθυνος των αποθηκών έχει κύριο στόχο την ελαχιστοποίηση κόστους λειτουργίας των αποθηκών.

Η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας τους συνίσταται στην:

- Ελαχιστοποίηση των απαραίτητων εργασιών για την άριστη εξυπηρέτηση της επιχείρησης. Η αποθήκευση και η διαχείριση των αποθεμάτων γίνεται με βάση ένα σύστημα εργασιών. Το σύστημα αυτό λοιπόν θα πρέπει να είναι οικονομικό και αποτελεσματικό, ώστε να εξασφαλίζονται άριστα αποτελέσματα με λιγότερες εργασίες. Η σύγχρονη τεχνολογία βοηθά σημαντικά στην κατεύθυνση αυτή.
- Ελαχιστοποίηση των διαδρομών και των μετακινήσεων στα προϊόντα. Η τακτοποίηση των προϊόντων γίνεται ανάλογα με την ταχύτητα κυκλοφορίας τους. Όσα προϊόντα ζητούνται συχνότερα, τοποθετούνται στα σημεία της αποθήκης που είναι πιο κοντά στην πόρτα, ενώ τα προϊόντα που ζητούνται πιο σπάνια, τοποθετούνται στο βάθος της αποθήκης. Ακόμη τα βαριά προϊόντα πρέπει να τοποθετούνται χαμηλά ενώ τα ελαφρά τοποθετούνται ψηλά.
- Μέγιστη αξιοποίηση του χώρου. Η επιλογή του εξοπλισμού αποθήκης γίνεται προσεκτικά και η διαρρύθμιση πρέπει να είναι τέτοια ώστε να γίνονται οι εργασίες με ταχύτητα και άνεση.
- Απόλυτη προστασία στους αποθηκευτικούς χώρους (ποσοτικά και ποιοτικά). Θα πρέπει να γίνεται μέριμνα για να τηρείται η κατάλληλη θερμοκρασία και υγρασία. Ο χώρος πρέπει να είναι καθαρός και σε τάξη. Για να εξασφαλίζεται η ομαλή ροή των αποθεμάτων, εφαρμόζεται το σύστημα FIFO.

Με τη μέθοδο διαχείρισης αποθεμάτων FIFO (First In First Out), τα προϊόντα παραδίδονται ανάλογα με τη χρονική σειρά που έγινε η παραλαβή τους. Για τη λειτουργία αυτής της μεθόδου, τα προϊόντα τοποθετούνται από τη μία πλευρά στο ράφι και παραλαμβάνονται από την άλλη. Με αυτόν τον τρόπο, τα νεότερα προϊόντα ωθούν τα πιο παλιά προς την πλευρά παράδοσης.

Θεωρείται πως το σύστημα FIFO παίζει σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας των προϊόντων και αποτελεί οδηγία του συστήματος διαφύλαξης ποιότητας ISO 9000, σε αντίθεση με το σύστημα LIFO (Last In First Out), το οποίο παρά την ευκολία του, τείνει να καταργηθεί. Με το σύστημα FIFO, η διαρρύθμιση της αποθήκης γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει πρόσβαση στα ράφια από δύο αντίθετες πλευρές.

Για την αποφυγή σφαλμάτων, υπάρχει η δυνατότητα χρωματισμού των διαδρόμων, για να εντοπίζουν οι εργαζόμενοι ευκολότερα την πλευρά που τοποθετούνται στα ράφια τα

⁴⁷ Ίδιο όπως ⁴³.

αποθέματα και την πλευρά που παραλαμβάνονται. Τα ράφια αριθμούνται σχετικά με την αποθήκη που βρίσκονται, το πύργο ραφιών που ανήκουν, το σημείο που καταλαμβάνουν στον πύργο και το ύψος του ραφιού.

5.7 Αποθέματα

Τα είδη που φυλάσσονται στις αποθήκες ονομάζονται αποθέματα. Το ξενοδοχείο διατηρεί αποθέματα καθώς, δεν είναι δυνατόν να προμηθεύεται τα απαραίτητα είδη εξυπηρέτησης των πελατών τη στιγμή που τα ζητούν. Γι' αυτό το λόγο διατηρούνται κάποιες ποσότητες αγαθών στην αποθήκη, έτσι ώστε αν ζητηθούν από τους πελάτες, να παραδίδονται στο τμήμα που τα ετοιμάζει προς πώληση και τα προσφέρει στους πελάτες μέσω ορισμένων διαδικασιών.

Για το ξενοδοχείο, τα αποθέματα δημιουργούν κόστος, το οποίο συνίσταται στη δέσμευση κεφαλαίων, στο κόστος εργασίας από την απασχόληση του προσωπικού αποθήκης και της γραμματείας, στο κόστος για τη διάθεση και συντήρηση των χώρων, στα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται για αγορά και συντήρηση εξοπλισμού και στις φθορές που δημιουργούνται από την αποθήκευση των προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, με τη διατήρηση των αποθεμάτων, εκτός από τη διαθεσιμότητα που υπάρχει στα προϊόντα, η επιχείρηση ωφελείται στο ότι πετυχαίνει χαμηλές τιμές λόγω των μαζικών και έγκαιρων αγορών. Μαζικές αγορές είναι αυτές των μεγάλων ποσοτήτων και έγκαιρες αυτές των εποχιακών ειδών όταν έχουν μεγάλη προσφορά και συνεπώς χαμηλές τιμές.

Η πολιτική των αποθεμάτων στο ξενοδοχείο διαμορφώνεται με βάση τις αποθηκευτικές του δυνατότητες, την απόστασή του από την αγορά, τα διαθέσιμα κεφάλαια, τις περαιτέρω δυνατότητες χρήσης των κεφαλαίων, τη δυνατότητα για διατήρηση των διαφόρων προϊόντων αλλά και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

5.7.1 Logistics αποθεμάτων

Η επιστήμη των logistics αφορά τις δυνατότητες να μειωθεί ο όγκος των αποθεμάτων σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση της παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη.

Αν και τα αποθέματα διατηρούνται για τη γεφύρωση του χρόνου ζήτησης με αυτόν της προμήθειάς τους, το κόστος των αποθεμάτων θα μειωνόταν εάν οι προμηθευτές παρέδιναν άμεσα τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν θα χρειαζόταν να διατηρεί αποθέματα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί για ορισμένα προϊόντα και σε ορισμένα ξενοδοχεία (ξενοδοχεία πόλης) και ονομάζεται διαδικασία προμηθειών «Στη Στιγμή» ή «Just In Time».

Προϋπόθεση της ελαχιστοποίησης των αποθεμάτων είναι να προβλεφθεί με μέγιστη ακρίβεια η στιγμή ζήτησης των πρώτων υλών. Αν η πρόβλεψη είναι ακριβής, τότε το τμήμα προμηθειών ρυθμίζει τις παραγγελίες με τέτοιο τρόπο ώστε η χρονική στιγμή της παραγγελίας και της παραλαβής να γίνει όσο πιο κοντά στη στιγμή της ζήτησης και της χρήσης. Τα συστήματα παρακολούθησης που διαθέτουν τα ξενοδοχεία, προβλέπουν με αρκετά μεγάλη ακρίβεια τη ζήτηση των δωματίων. Η ενίσχυση με συστήματα που θα προβλέπουν τη ζήτηση των προϊόντων από περαστική πελατεία, θα βοηθήσει στην πρόβλεψη της συνολικής ζήτησης και θα οδηγήσει τις παραγγελίες του τμήματος προμηθειών.

Σύμφωνα με την ανάλυση ABC, όπως έχει προαναφερθεί, διαπιστώνεται ότι το 20% των προϊόντων δημιουργεί περίπου το 80% του κόστους των αποθεμάτων. Αυτά τα προϊόντα

αποτελούν την ομάδα Α των αποθεμάτων. Το επόμενο 20% δημιουργεί περίπου το 15% του κόστους των αποθεμάτων της ομάδας Β και το 60% των προϊόντων, περίπου το 5% του κόστους των αποθεμάτων της ομάδας C. Τα προϊόντα της ομάδας Α έχουν υψηλή κυκλοφορία, δηλαδή γίνονται συχνά παραγγελίες και πρέπει να απασχολούν περισσότερο των υπεύθυνο προμηθειών, σε σχέση με την ελαχιστοποίηση κόστους. Η ομάδα Β έχει μέτρια κινητικότητα και δεν χρειάζεται να απασχολεί ιδιαίτερα το τμήμα. Η ομάδα C, περιέχει τα προϊόντα χαμηλής ή και μηδενικής ζήτησης και η αποθηματοποίησή τους πιθανόν να μην είναι απαραίτητη. Σε περίπτωση που υπάρχουν αποθηκευμένα προϊόντα αυτής της ομάδας, θα πρέπει τα τμήματα να ενημερώνονται και να τα αξιοποιούν πριν αλλοιωθούν.

5.7.2 Διαχείριση αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων περιέχει τρία βασικά έντυπα:

- Τα δελτία εισαγωγής, τα οποία αφορούν τη διαδικασία της παραλαβής.
- Τα δελτία εξαγωγής, τα οποία αφορούν τη διαδικασία της διανομής.
- Τις καρτέλες που αφορούν στην παρακολούθηση των αποθεμάτων.

Στα δελτία εισαγωγής αναγράφονται τα είδη και οι ποσότητες που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές. Στην περίπτωση της αποδοχής ολόκληρης της παραγγελίας τα δελτία αυτά περιέχουν και τα στοιχεία των δελτίων αποστολής από τους προμηθευτές. Στα δελτία εξαγωγής αναγράφονται τα είδη και οι ποσότητες που παραδίδονται στα τμήματα. Οι καρτέλες της αποθήκης παρακολουθούν τις ποσότητες των προϊόντων οι οποίες εισάγονται, εξάγονται αλλά και το υπόλοιπο που μένει στην αποθήκη από κάθε είδος.

5.7.3 Απογραφές

Απογραφή είναι η διαδικασία για την καταμέτρηση των ειδών που είναι αποθηκευμένα. Οι ποσότητές τους πρέπει να είναι ίδιες με αυτές που αναγράφονται στη στήλη «υπόλοιπο» των καρτελών.

Οι απογραφές πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και συνήθως κάθε πρώτη του μήνα. Σε διάφορες περιπτώσεις, γίνονται έκτακτες απογραφές από το τμήμα ελέγχου, ώστε να διαπιστωθεί η πιστότητα του συστήματος διαχείρισης του τμήματος προμηθειών, αλλά και αν είναι επαρκή τα μέτρα ασφαλείας.

Εάν οι εισαχθείσες ποσότητες προστεθούν στη διαφορά ανάμεσα σε δύο απογραφές, υπολογίζεται το σύνολο από τις ποσότητες που παραδόθηκαν στα διάφορα τμήματα και έτσι μπορεί να υπολογιστεί και το κόστος των πρώτων υλών που ξοδεύτηκαν.

5.7.4 Απόθεμα ασφαλείας

Ανάλογα με το χρόνο που παραδίδονται τα προϊόντα και το βαθμό που είναι απαραίτητα στην επιχείρηση, κάθε ξενοδοχείο οφείλει να διατηρεί απόθεμα ασφαλείας.

Το απόθεμα εξασφαλίζει το ξενοδοχείο από τον κίνδυνο να υπάρξει έλλειψη σε κάποια προϊόντα. Η ποσότητα των ειδών που παραγγέλλονται, αυξάνεται με την προσθήκη του αποθέματος ασφαλείας. Έτσι αν το ξενοδοχείο παραλαμβάνει κρέατα δύο φορές το μήνα, ο υπεύθυνος προμηθειών θα παραγγείλει τις ποσότητες που θεωρεί ότι καλύπτουν το δεκαπενθήμερο, συν την ποσότητα του αποθέματος ασφαλείας.

Τα προϊόντα που αποθηκεύονται μπορούν να ενταχθούν σε τρεις ομάδες:

- Μοναδικά προϊόντα, δηλαδή τα προϊόντα που δεν μπορούν να υποκατασταθούν με άλλα.
- Προϊόντα μειονεκτικής υποκατάστασης, δηλαδή τα προϊόντα που όταν υποκατασταθούν με άλλα, επηρεάζεται το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών αρνητικά.
- Προϊόντα που υποκαθίστανται εύκολα, όπως οι γαρνιτούρες ή τα λαχανικά.

Για την πρώτη ομάδα προϊόντων παρατηρείται πως πρέπει να διατηρείται μεγαλύτερο απόθεμα ασφαλείας, για τη δεύτερη μικρότερη και ακόμη πιο μικρό για την τρίτη.

5.7.5 Έντυπο εισαγωγών αποθήκης

Οι διαδικασίες της αγοράς και της πώλησης, για να χαρακτηριστούν νόμιμες εμπορικές πράξεις, θα πρέπει να ακολουθήσουν συγκεκριμένες ενέργειες και να εκδοθούν επίσημα έγγραφα και παραστατικά που προσδιορίζονται από την εμπορική και φορολογική νομοθεσία. Σε κάθε εστιατόριο ή επιχείρηση, ο μεταφορέας παραδίδει τα εμπορεύματα στον υπεύθυνο αποθήκης μαζί με τα συνοδευτικά έγγραφα. Μετά την παραλαβή ο υπεύθυνος υπογράφει ότι τα εμπορεύματα παρελήφθησαν, στο πρωτότυπο της φορτωτικής και από αυτή τη στιγμή είναι στην ιδιοκτησία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια συντάσσει ένα εσωτερικό έντυπο για το κάθε τιμολόγιο και καταγράφει τα είδη και τις ποσότητες που παρελήφθησαν. Το έντυπο αυτό ονομάζεται «Δελτίο Εισαγωγής» και στη ουσία είναι ένα αντίγραφο τιμολογίου, με τη διαφορά ότι το εκδίδει ο παραλήπτης και το υπογράφει. Το Δελτίο εκδίδεται εις τριπλούν για κάθε τιμολόγιο. Το πρωτότυπο προωθείται στο λογιστήριο επισυναπτόμενο με το τιμολόγιο, το δευτερότυπο προωθείται στο τμήμα ελέγχου, για τον έλεγχο τιμών, ποσοτήτων και αθροίσεων ενώ το τριπλότυπο παραμένει στέλεχος.

Αριθμ.:							
ΕΙΔΟΣ:							
ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΒΕΓΗΞΕΩΣ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	Μ.Μ.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ			ΑΕΙΑ	
			ΒΕΛΟΓΗ	ΕΣΛΟΓΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΧΡΕΩΣΗ	ΠΙΣΤΩΣΗ
1	Από μεταφορά						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							

Σε μεταφορά

κωδ. 140

Εικόνα 3: Καρτέλα αποθήκης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Ο έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η σύγκριση του σχεδιασμού με τα αποτελέσματα. Διακρίνεται σε 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.⁴⁸

Ο διαχειριστικός έλεγχος επικεντρώνεται στην οικονομική διαχείριση των εσόδων από τα τμήματα εκμετάλλευσης, αλλά και των κέντρων κόστους.

Ο διοικητικός έλεγχος μεριμνάτε από τις υψηλές ιεραρχικές βαθμίδες σχετικά και με τον τομέα στον οποίο ευθύνεται ο κάθε διευθυντής.

6.1.1 Τμήμα διαχειριστικών ελέγχων

Το ειδικό τμήμα που λειτουργεί στα ξενοδοχεία ασκεί τους διαχειριστικούς ελέγχους, συστηματικά, και έχει ως βασικούς στόχους:

- Την εξασφάλιση ροής των υλικών προς τα τμήματα μέχρι και τη χρήση τους, ώστε να παραχθούν τα ξενοδοχειακά προϊόντα.
- Την ομαλή ροή εσόδων από τα διάφορα τμήματα προς το κεντρικό ταμείο της επιχείρησης.

Το τμήμα ελέγχου δηλαδή, λειτουργεί ως ασφαλιστική δικλείδα αποτρέποντας τη διαρροή χρημάτων ή υλικών. Το τμήμα προμηθειών αναλαμβάνει τον εφοδιασμό των τμημάτων με πρώτες ύλες οι οποίες μετασχηματίζονται από τα ανάλογα τμήματα, με αναλώσιμα υλικά για να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους και με έτοιμα προϊόντα. Τα υλικά αυτά αποτελούν σημαντικό κομμάτι για την παραγωγή των προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο το τμήμα ελέγχου ασχολείται με την παρακολούθηση όλων των φάσεων, δηλαδή την παράδοση, την παραλαβή, την χρήση και την απόδοση των υλικών αυτών, μέσα από τη διαδικασία που λέγεται έλεγχος ποσοτήτων.

Το τμήμα ελέγχου αναλαμβάνει επίσης την ευθύνη απόδοσης των προϊόντων που πωλούνται στην επιχείρηση, καθώς είναι αυτά που δημιουργούν έσοδα για την επιχείρηση και ονομάζεται έλεγχος εσόδων. Η διαδικασία αυτή αφορά όλο το κύκλωμα των οικονομικών συναλλαγών, για την επιβεβαίωση πως οι πωλήσεις αρχικά καταγράφονται στους λογαριασμούς που αναλογούν, κατόπιν γίνεται η καταχώρηση τους στις συνολικές καταστάσεις των εσόδων που υπάρχουν στα τμήματα και ότι το σύνολο των εσόδων από όλα τα τμήματα καταχωρείται στην Μ/Σ.

Ορισμένες φορές, ο έλεγχος γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα οπότε και λέγεται τακτικός έλεγχος, ενώ όταν γίνεται σε μη αναμενόμενες φάσεις λέγεται έκτακτος έλεγχος. Ο έλεγχος μπορεί να είναι έκτακτος, όχι μόνο από το χρόνο αλλά και από τη μέθοδο ή τον φορέα

⁴⁸ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

ο οποίος τον διενεργεί. Το τμήμα πλαισιώνεται από τον υπεύθυνο ελέγχου, τους υπαλλήλους του τμήματος και τους ταμίες των τμημάτων εκμετάλλευσης, τους ταμπλίστες.

6.1.2 Έλεγχος των ποσοτήτων και της αξίας προμηθειών

Ο έλεγχος των ποσοτήτων αποτελείται από την καταμέτρηση των πρώτων υλών του τμήματος προμηθειών οι οποίες παραλαμβάνονται από τα τμήματα και από την σύγκρισή τους με υλικά που χρησιμοποιήθηκαν στην παρασκευή του συνόλου πωληθέντων ειδών.

Η διαδικασία της καταμέτρησης των πρώτων υλών που εισάγονται σε ένα τμήμα, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, εξαρτάται από τα στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με την απογραφή αποθεμάτων στην αρχή της περιόδου, την απογραφή στο τέλος περιόδου και το άθροισμα των παραλαβών της αποθήκης. Αν προστεθεί το σύνολο των παραλαβών, στην αρχική απογραφή και αφαιρεθεί το νέο σύνολο από την τελική απογραφή, εντοπίζεται το σύνολο πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκε από το τμήμα.

Η χρήση πρότυπων συνταγών, είναι απαραίτητη για να υπολογιστούν οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν στην παρασκευή πωληθέντων ειδών. Οι πρότυπες συνταγές καθορίζουν το βάρος των υλικών που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή τους.

Επίσης το τμήμα ελέγχου ασχολείται με τις τυχόν διαρροές υλικών (πρώτες ύλες και εργαλεία εξοπλισμού) από τους χώρους του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό διενεργούνται συχνά έλεγχοι στις εξόδους του προσωπικού.

Ο έλεγχος των αναλωσίμων πραγματοποιείται καθώς εκτιμάται η ποσότητα των αναλωσίμων που είναι απαραίτητα για να παραχθεί ένα συγκεκριμένο έργο και συγκρίνονται οι ποσότητες που είναι αναγκαίες για να παραχθεί το συνολικό έργο με εκείνες που χρησιμοποιήθηκαν τη δεδομένη χρονική περίοδο.

Ο έλεγχος των προϊόντων προς μεταπώληση είναι απλός, διότι συγκρίνεται ο αριθμός των πωληθέντων τεμαχίων με αυτόν τον εισαχθέντων στο τμήμα (αρχική απογραφή + εισαγωγές – τελική απογραφή).

Ο έλεγχος αξίας ασχολείται με την παρακολούθηση της διαδικασίας πληρωμής των προμηθειών του ξενοδοχείου. Στόχος είναι να αποφευχθεί η διπλοπληρωμή των τιμολογίων προμηθευτών και η πληρωμή των αγορών που δεν πραγματοποιήθηκαν. Επίσης στον έλεγχο αξίας, συγκρίνονται τα παραδοτέα υλικά των τμημάτων με τις εισπράξεις που πραγματοποιήθηκαν. Η σύγκριση αυτή γίνεται με τη χρήση αριθμοδεικτών και αφορά στις διαφορές που εντοπίζονται στους δείκτες μιας χρονικής περιόδου με μία άλλη. Τέτοιοι δείκτες που αφορούν σε χρήσεις συγκεκριμένων περιόδων μπορούν να είναι:

$$\text{Μέση κατανάλωση είδους} = \frac{\text{Αξία καταναλωθέντων ποσοτήτων}}{\text{Διανυκτερεύσεις περιόδου}}$$

6.1.3 Έλεγχος των αποθηκών

Το τμήμα ελέγχου παρακολουθεί τη διαδικασία εφοδιασμού του ξενοδοχείου, σχετικά με τις ποσότητες και τις τιμές των προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο διενεργούνται έλεγχοι ποσοτήτων, που αποτελούνται από τις τακτικές και τις έκτακτες απογραφές των αποθηκών και τη σύγκριση των ποσοτήτων που έγινε απογραφή με αυτές που αναγράφονται στη στήλη «υπόλοιπο» των καρτελών. Αντιπαραβάλλονται επίσης τα δειγματοληπτικά τιμολόγια της

αγοράς με τα αντίστοιχα δελτία της εισαγωγής και τα δελτία εισαγωγής με τις αντίστοιχες καταχωρήσεις των καρτελών.

6.1.4 Έλεγχος του τμήματος προμηθειών

Για τη “προστασία” του κόστους των πρώτων υλών θα πρέπει πρώτα από όλα να γίνεται ορθή διαπραγμάτευση κατά την αγορά (purchasing). Έπειτα, αφού έχουν διαμορφωθεί οι τιμές αγοράς από το τμήμα προμηθειών, πρέπει να πραγματοποιούνται αυστηροί έλεγχοι στη φάση της παραγωγής και ιδιαίτερα κατά την κατανομή των μερίδων από την κουζίνα. Η δεύτερη φάση είναι εξίσου σημαντική καθώς εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή ποιότητα των δεσμάτων σε σχέση με τα κεφάλαια που η ξενοδοχειακή επιχείρηση δαπανά για το συγκεκριμένο σκοπό.

Για την κατανόηση όμως της κρίσιμης σημασίας του κόστους πρώτων υλών πρέπει να είναι γνωστό πως υπολογίζεται. Το κόστος προκύπτει από το ποσοστό επί του συνόλου πωλήσεων όπου έπειτα από μετρήσεις μπορούμε να έχουμε μηνιαία και ετήσια σύνολα.

Πηγή για τα στοιχεία αυτά είναι οι αγορές, τα δελτία δηλαδή που υπάρχουν στις αποθήκες και φυσικά το άθροισμά τους. Δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν παραγωγική ή εξαγωγική επιχείρηση, πολλοί ταυτίζουν το κόστος των τροφίμων με το άθροισμα των αγορών. Βέβαια, για να υπάρχει το κόστος τροφίμων οπότε και το πραγματικό κόστος κατανάλωσης, θα πρέπει να γίνει αφαίρεση του κόστους τροφοδοσίας προσωπικού και των διαφόρων εμπορευμάτων που επιστρέφονται στην αποθήκη.

Για να υπολογιστεί με ακρίβεια το ημερήσιο κόστος διακινούμενων πρώτων υλών πρέπει να υπολογίσουμε ότι εισάγεται από την αποθήκη στο μαγειρείο και παράγεται σε τελικό προϊόν. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν τα προϊόντα που διοχετεύονται στη κουζίνα από την αποθήκη προορίζονται για να καλύψουν ανάγκες περισσότερων ημερών, το ημερήσιο κόστος παρουσιάζει διακυμάνσεις που δεν είναι εύκολο να αιτιολογηθούν.

Σε πολλές περιπτώσεις κακού υπολογισμού εισάγονται στο μαγειρείο από την αποθήκη μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και κατά συνέπεια, το ημερήσιο κόστος υπερβαίνει το 100% των πωλήσεων. Συνεπώς, τις επόμενες μέρες χρήσης το μέσο κόστος παρουσιάζεται μειωμένο κατά πολύ.

Ο υπολογισμός του κόστους τροφίμων γίνεται πιο εύκολα εφόσον αθροίζονται σε καθημερινή βάση οι πωλήσεις και το ημερήσιο κόστος από την αρχή του κάθε μήνα. Σε συνέχεια, οι συντελεστές του ημερήσιου και μηνιαίου κόστους των καταναλωθέντων τροφίμων μας δίνουν την καθαρή εικόνα εκμετάλλευσης του εστιατορίου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιδίωξη της βελτίωσης του κόστους των τροφίμων σε σημαντικό βαθμό, καθότι μπορεί να εντοπιστούν σπατάλες, υπερβολές, φύρα, φθορές και λανθασμένες απογραφές.

Για να υπάρξουν ορθότερα αποτελέσματα για όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η περιγραφή προϊόντων στο σύστημα καταχώρησης των τιμολογίων και απογραφών, οι μονάδες μέτρησης να ανάγονται σε μία μονάδα μέτρησης (γραμμάρια ή τεμάχια) και οι εσωτερική διακίνηση να καταγράφεται άμεσα ηλεκτρονικά από το τμήμα της αποθήκης.⁴⁹

Για τους στατιστικούς ελέγχους σχετικά με την αξιοποίηση και την αποδοτικότητα του τμήματος προμηθειών οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

⁴⁹ Touristhings.gr, Food & Beverage: Κόστος πρώτων υλών, 30 Απρ 2020 – Updated: 18 Φεβ 2022.

$$\text{Μέσο απόθεμα} = \frac{\text{Αρχικό} + \text{τελικό απόθεμα}}{2}$$

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει τον μέσο όρο αποθεμάτων που διατηρεί το ξενοδοχείο. Ο παραπάνω υπολογισμός περιέχει στοιχεία χονδρικής προσέγγισης, για το λόγο αυτό, στην περίπτωση που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο παρακάτω δείκτης:

$$\text{Μέσο απόθεμα} = \frac{\text{Άθροισμα συνόλου αποθεμάτων στο τέλος του μήνα των προηγούμενων X μηνών}}{X}$$

Ένας ακόμη σημαντικός δείκτης είναι αυτός της κυκλοφορίας αποθεμάτων:

$$\text{Κυκλοφορία αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Μέσο απόθεμα}}$$

Ο δείκτης αυτός εμφανίζει τη συχνότητα αντικατάστασης των αποθεμάτων σε δεδομένο χρόνο. Η ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων αποτελεί σημαντικό στοιχείο, διότι το τμήμα προμηθειών οφείλει να διατηρεί τον δείκτη αυτόν στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο. Η ταχύτητα κυκλοφορίας εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εξωτερικοί αφορούν κύρια στο χρόνο παράδοσης των παραγγελιών από τους προμηθευτές και στην απόσταση του ξενοδοχείου από την αγορά. Οι εσωτερικοί αφορούν κύρια στα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας του τμήματος προμηθειών και στη συνεργασία του με τα τμήματα του F&B.

Χρήσιμη είναι επίσης η εκτίμηση των ημερών παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται ο παρακάτω υπολογισμός:

$$\text{Κυκλοφορία αποθεμάτων σε ημέρες} = \frac{\text{Κυκλοφορία αποθεμάτων περιόδου}}{\text{Αριθμός ημερών περιόδου}}$$

Επίσης χρησιμοποιούνται δείκτες όπως οι παρακάτω:

$$\text{Συμμετοχή είδους στις αγορές} = \frac{\text{Αγορές είδους} * 100}{\text{Προμήθειες περιόδου}}$$

Από τον δείκτη αυτό φαίνεται το ποσοστό συμμετοχής ενός είδους στο σύνολο των αγορών, σε δεδομένη χρονική περίοδο.

Ο δείκτης αυτός μπορεί επίσης να αναφέρεται σε ομάδες προϊόντων, όπως για παράδειγμα απορρυπαντικά, χαρτικά, λαχανικά, είδη μπακαλικής κ.λπ.:

$$\text{Συμμετοχή ομάδας στις αγορές} = \frac{\text{Αγορές ομάδας προϊόντων} * 100}{\text{Προμήθειες περιόδου}}$$

Με τον τρόπο αυτό συγκρίνονται κύρια αγορές που αφορούν σε διαφορετικούς προμηθευτές.

Ο δείκτης μέσου κόστους προμηθειών προσφέρει συνολική εκτίμηση της οικονομικότητας του τμήματος:

$$\text{Μέσο κόστος προμηθειών κατά διανυκτέρευση} = \frac{\text{Κόστος προμηθειών}}{\text{Διανυκτερεύσεις}}$$

Στην περίπτωση που ο δείκτης μέσου κόστους προμηθειών δύο περιόδων διαφέρει, πρέπει να ελεγχθεί αν έχουν τροποποιηθεί οι τιμές.

Στην περίπτωση αυτή το κόστος προμηθειών της περιόδου χαμηλών τιμών πρέπει να τροποποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι δείκτες να γίνουν συγκρίσιμοι.

Ένας ακόμη δείκτης είναι της αποδοτικότητας αναφορικά με τη χρήση των πρώτων υλών συνολικά, ή κατά είδος:

$$\text{Αποδοτικότητα Α' υλών} = \frac{\text{Σύνολο εξαγωγών περιόδου στο τμήμα} * 100}{\text{Έσοδα τμήματος}}$$

Ο δείκτης αυτός συγκρίνει την αξία των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν από ένα τμήμα με τα έσοδα που απέφεραν.⁵⁰

6.2 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση αποτελεί βασικό σκοπό της κοστολόγησης. Η κοστολόγηση εξασφαλίζει την αναγκαία βάση για τον προσδιορισμό των τιμών πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Βέβαια, ο καθορισμός της τιμής ενός αγαθού δεν εξαρτάται πάντοτε από τη βούληση της διευθύνουσας αρχής μιας επιχείρησης και από το επίπεδο του κόστους.⁵¹

Για την τιμολόγηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι νομοθετικές ρυθμίσεις, κανόνες της αγοράς, τιμές πώλησης ανταγωνιστικών προϊόντων, εφαρμοζόμενα τεχνολογικά συστήματα, πολιτική του κάθε ξενοδοχείου κλπ. Οι τιμές στα ξενοδοχειακά προϊόντα παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο για την πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά και κινούνται ανάμεσα σε δύο όρια: α) να μην είναι χαμηλότερες από το κόστος ή β) τόσο υψηλές ώστε να η ζήτηση μηδενίζεται. Τα ξενοδοχεία

⁵⁰ Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, εκδ. Φαίδιμος, 2018.

⁵¹ Δημοπούλου – Δημάκη Ιωάννα, Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/ Προϋπολογισμοί/ Λήψη Αποφάσεων, εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα, 2013.

έχουν διάφορα σημεία πώλησης και διαφορετικά επίσης προϊόντα για το καθένα. Άρα η ξενοδοχειακή τιμολόγηση, αφορά διάφορους τύπους προϊόντων, και έτσι διαφέρουν οι μέθοδοι τιμολόγησης κατά περίπτωση. Μπορεί δηλαδή να χρησιμοποιηθεί διαφορετική μέθοδος στην τιμολόγηση των προϊόντων που πωλούνται στο εστιατόριο, διαφορετική στα προϊόντα του bar και διαφορετική στα δωμάτια και τα συμφωνηθέντα.

Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότερες μέθοδοι:

- Η τιμολόγηση με βάση τους νομικούς περιορισμούς. Για παράδειγμα στις τιμές των δωματίων των ξενοδοχείων, η πολιτεία ορίζει τα ελάχιστα όρια.
- Η τιμολόγηση με την πρόσθεση ενός ποσοστού πάνω στο κόστος. Αν για παράδειγμα μία μερίδα ούισκι κοστίζει Α δρχ., η τιμή πώλησης θα είναι $A + Ax\P\%$ πλέον φόρων, όπου Π είναι το επιθυμητό ποσοστό κέρδους.
- Στην τιμολόγηση με βάση την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή. Το προϊόν προσφέρεται στην τιμή που θεωρείται ότι ο καταναλωτής έχει τη διάθεση και τη δυνατότητα να πληρώσει. Η μέθοδος αυτή συνήθως χρησιμοποιείται για συμπληρωματικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου, όπως ο καθαρισμός ενδυμάτων του πελάτη, το δικαίωμα στάθμευσης σε κεντρικά ξενοδοχεία πόλης, κλπ. Μπορεί να εφαρμοστεί όμως και για την πώληση των δωματίων ή άλλων προϊόντων.
- Η τιμολόγηση με στόχο τον περιορισμό της πελατείας αφορά στη διαμόρφωση τέτοιων τιμών, ώστε οι οικονομικά χαμηλές τάξεις να δυσκολεύονται να καταναλώσουν στο συγκεκριμένο κατάστημα. Η τιμολόγηση αυτή χρησιμοποιείται σε πολλά bar ξενοδοχείων, όπου οι τιμές των προσφερόμενων ποτών έχουν μικρές αποκλίσεις, διότι ενώ οι τιμές των χαμηλότιμων ποτών (όπως τα αναψυκτικά) είναι υψηλές ώστε να μη συχνάζουν στο bar του ξενοδοχείου θορυβώδεις νεαροί ή άλλες ανεπιθύμητες πελατείες, οι τιμές των υψηλότιμων ποτών είναι σχετικά χαμηλές, ώστε να μην αυξάνεται δυσανάλογα η μέση κατανάλωση.
- Η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό λαμβάνει υπόψη της τις τιμές που επικρατούν στην αγορά.. Η μέθοδος αυτή είναι ρεαλιστική και χρησιμοποιείται ευρέως.
- Η ψυχολογική τιμολόγηση διαμορφώνει υψηλότερες τιμές από αυτές του ανταγωνισμού, ώστε οι καταναλωτές να θεωρούν ότι το προϊόν αυτό είναι περισσότερο ποιοτικό. Η ψυχολογική τιμολόγηση εφαρμόζεται κύρια στην περίπτωση διαφοροποιημένων προϊόντων.
- Η τιμολόγηση με τη μέθοδο του Yield management, όπου οι τιμές αυξάνονται ανάλογα με τη μεταβολή της ζήτησης και εφαρμόζεται στην πώληση των συμφωνηθέντων. Στόχος είναι η πώληση όσο περισσότερων δωματίων είναι δυνατόν, στην υψηλότερη δυνατή τιμή, σύμφωνα με τις συνθήκες προσφοράς και ζήτησης της αγοράς, τη συγκεκριμένη περίοδο του χρόνου. Το σκεπτικό είναι ότι εφόσον η υπάρχουσα ζήτηση επαρκεί για να γεμίσει το ξενοδοχείο, δεν υπάρχει λόγος να πωληθούν δωμάτια με έκπτωση και στην περίπτωση που δεν υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση, καλλίτερα να πωληθούν δωμάτια σε χαμηλές τιμές παρά να μείνουν άδεια.⁵²

Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που πωλούνται σε ένα ξενοδοχείο είναι πολλά και ανομοιογενή. Για διευκόλυνση, οι υπηρεσίες αυτές διαιρούνται σε δύο ομάδες. Στις υπηρεσίες

⁵² Λαλούμης Δ. και Μαρινάκος Κ., Σημειώσεις μαθήματος: Εσωτερικοί Έλεγχοι, Κοστολόγηση & Προϋπολογισμοί Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

που πωλούνται κατά την κράτηση ενός πελάτη και λέγονται «συμφωνηθέντα» και στις υπηρεσίες που πωλούνται από τα τμήματα εκμετάλλευσης κατά τη διάρκεια παραμονής του πελάτη και λέγονται «επιλογής». Τα συμφωνηθέντα είναι το δωμάτιο και η διατροφή, ενώ επιλογής είναι όσες υπηρεσίες σχετίζονται με αυτά που καταναλώνει ο πελάτης στα εστιατόρια (εκτός συμφωνηθέντων), στα bar, στο τμήμα τηλεφώνων κλπ. Οι διαδικασίες τιμολόγησης των συμφωνηθέντων, διαφέρουν από αυτές της τιμολόγησης των υπηρεσιών που επιλέγονται.

6.2.1 Τιμολόγηση των συμφωνηθέντων

Στόχος της τιμολόγησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Τα ζητούμενα λοιπόν είναι, τόσο η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, όσο και της τιμής. Σύμφωνα όμως με το νόμο της ζήτησης και της προσφοράς, όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο μειώνονται οι πωλήσεις. Κατά συνέπεια, στην τιμολόγηση πρέπει να εντοπισθεί ο κατάλληλος συνδυασμός του ύψους της τιμής και του επιπέδου των πωλήσεων ώστε να εξασφαλιστούν τα μέγιστα κέρδη.

Η μεγιστοποίηση των κερδών δεν είναι πάντα σχετική με τα επίπεδα μεγιστοποίησης της πληρότητας. Εάν το ξενοδοχείο προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε πολύ χαμηλή τιμή, μπορεί να εξασφαλίσει υψηλή πληρότητα, αλλά όχι και υψηλά κέρδη.

Το ξενοδοχείο δεν μπορεί να λειτουργήσει με ζημία και γι' αυτό το λόγο δεν πωλεί τα συμφωνηθέντα σε μικρότερη τιμή από το κόστος τους, δηλαδή από το άθροισμα σταθερού και μεταβλητού κόστους συμφωνηθέντων. Η κατώτερη τιμή είναι η τιμή του κόστους. Το ξενοδοχείο μπορεί να επιτύχει τα μέγιστα κέρδη με την τιμή που είναι πιο υψηλή από την κατώτερη και μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση πωλήσεων (άριστη τιμή).

Σε περιόδους όπου είναι υψηλότερη η ζήτηση από την προσφορά, τα ξενοδοχεία καθορίζουν τα συμφωνηθέντα τους σε υψηλές τιμές, ενώ σε περιόδους όπου η ζήτηση είναι χαμηλότερη της προσφοράς, οι τιμές μπορούν να μειωθούν.

Το ύψος των τιμών δεν επηρεάζει ιδιαίτερα ορισμένες ομάδες, τη στιγμή που πρόκειται να κάνουν μία ξενοδοχειακή κατανάλωση. Όμως οι περισσότερες πελατειακές ομάδες, όταν πρόκειται να επιλέξουν το ξενοδοχείο για το οποίο ενδιαφέρονται, επηρεάζονται από την τιμή. Αυτές οι ομάδες αντιμετωπίζουν την ξενοδοχειακή κατανάλωση με ελαστικότητα, σε σχέση με την τιμή την οποία πωλείται. Όταν τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν μειωμένη ζήτηση σε σχέση με την προσφορά, μπορούν να απευθυνθούν στις πελατειακές ομάδες όπου παρουσιάζεται αυξημένη ελαστικότητα στη ζήτησή τους, ώστε να μπορέσουν να πωλήσουν τα δωμάτιά τους, σε χαμηλές τιμές. Για παράδειγμα τέτοιες ομάδες είναι τα «group» από τα διάφορα τουριστικά πρακτορεία, καθώς και οι περισσότερες πελατειακές ομάδες των ξενοδοχείων.

Η μείωση της τιμής αποτελεί μία εύκολη λύση και συχνά εφαρμόζεται χωρίς όμως να εξασφαλίζονται σίγουρα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα θα έπρεπε ο ξενοδόχος προηγουμένως να ελέγχει εάν μπορεί με άλλους τρόπους να αυξήσει τη ζήτηση, όπως το να προσφέρει τα προϊόντα του σε άλλες ομάδες πελατών. Θεωρητικά, εάν η προσφορά των συμφωνηθέντων κάποιου ξενοδοχείου γίνεται με μία ιδιαίτερα χαμηλή τιμή, το ξενοδοχείο θα μπορέσει να εξασφαλίσει 100% πληρότητα. Όμως αυτό έχει ως προϋπόθεση την επαρκή πληροφόρηση για το ύψος των τιμών, στην πελατεία που ενδιαφέρεται. Αν ο πελάτης δεν μπορεί να πάρει πληροφορίες πως υπάρχουν διαθέσιμα φθηνότερα δωμάτια, με την επιθυμητή ποιότητα, τότε θα καλύψει τις ανάγκες του με υψηλότερου κόστους επιλογές.

6.2.2 Ιδιαιτερότητες της τιμολόγησης των συμφωνηθέντων

Κάποιοι επιχειρηματίες όταν αισθανθούν οικονομικές πιέσεις, αυξάνουν τις τιμές με σκοπό να αυξήσουν και τα έσοδά τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η πελατεία τους. Μείωση των τιμών γίνεται σε μικρό χρονικό διάστημα ώστε να αυξηθεί η πελατεία, τότε όμως υπάρχει μείωση στα έσοδά τους. Η νευρικότητα αυτή στην τιμολόγηση είναι ιδιαίτερα επιβλαβής. Στην περίπτωση που ένας επιχειρηματίας αποφασίσει μείωση ή αύξηση των τιμών, πρέπει να δοκιμάσει τον τρόπο που η τιμολόγηση θα αντιμετωπισθεί από την αγορά για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

Σε σχέση με τα συμφωνηθέντα, οι μεταβλητές τιμές, μπορεί να είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένου συστήματος ή συγκυρίας. Οι συγκυριακές εναλλαγές των τιμών χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση με ασταθή διοίκηση και δημιουργούν νευρικότητα στην πελατεία, ενώ η σταθερότητα στην τιμολόγηση προσδίδει ασφάλεια και σιγουριά και παίζει καθοριστικό ρόλο στις πωλήσεις. Τα ξενοδοχεία συνήθως μειώνουν βάσει συστήματος τις τιμές τους ή και φιλοξενούν δωρεάν άτομα. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο να τιμολογούν με:

- Μειωμένες τιμές στις low seasons (εποχές χαμηλής ζήτησης)
- Μειωμένες τιμές σε ανεξάρτητα groups (ομάδες πελατών)
- Πολύ μειωμένες τιμές σε τουριστικά πρακτορεία με τα οποία υπάρχει συμφωνία συνεργασίας μαζικής διακίνησης πελατών, οι οποίες μειώνονται ακόμη περισσότερο στις εποχές χαμηλής ζήτησης
- Μειωμένες τιμές σε περιπτωσιακές συνεργασίες με τουριστικά γραφεία
- Μειωμένες τιμές ή δωρεάν φιλοξενία για παιδιά πελατών
- Μειωμένες τιμές ή δωρεάν φιλοξενία για συνεργάτες
- Μειωμένες τιμές ή δωρεάν φιλοξενία για οικογένειες στελεχών
- Μειωμένες τιμές ή δωρεάν φιλοξενία διακεκριμένων συναδέλφων.⁵³

6.3 Κοστολόγηση της ξενοδοχειακής παραγωγής

Λογιστική Κόστους ή Κοστολόγηση είναι ο μηχανισμός προσδιορισμού του κόστους. Είναι δηλαδή, το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στο να συγκεντρώσουν, να κατατάξουν, να καταγράψουν και να επιμεριστούν κατάλληλα τις δαπάνες ώστε να προσδιοριστεί το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα το ενδιαφέρον στρέφεται στο να μπορούν να προσδιοριστούν (α) το κόστος μιας περιόδου λειτουργίας της επιχείρησης, (β) το κόστος μιας παραγγελίας και (γ) το κόστος ενός τεμαχίου (κόστος μονάδας). Στην ουσία η κοστολόγηση συνιστά ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών σχετικά με κάθε στοιχείο που συμβάλλει στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής της επιχείρησης. Βασικά, οι κοστολογικές πληροφορίες είναι απαραίτητες για: (1) την κατανομή των γενικών εξόδων, (2) την κοστολόγηση προϊόντος – έργου – υπηρεσίας, (3) τη μείωση του κόστους, (4) τον προσδιορισμό κερδοφόρων πελατών, (5) τη λήψη αποφάσεων, (6) την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση, και για άλλους λόγους.⁵⁴

Στόχος λοιπόν της κοστολόγησης είναι η ποσοτικοποιημένη εκτίμηση των θυσιών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός έργου. Η κοστολόγηση μπορεί να αφορά στην παραγωγή,

⁵³ Λαλούμης Δ. και Μαρινάκος Κ., Σημειώσεις μαθήματος: Εσωτερικοί Έλεγχοι, Κοστολόγηση & Προϋπολογισμοί Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

⁵⁴ Δημοπούλου – Δημάκη Ιωάννα, Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/ Προϋπολογισμοί/ Λήψη Αποφάσεων, εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα, 2013.

αλλά μπορεί να αφορά και στην αγορά αγαθών ή υπηρεσιών. Το κόστος στον κόσμο των επιχειρήσεων αφορά στο σύνολο εξόδων που συνδέεται με συγκεκριμένο αντικείμενο. Έτσι μπορούμε να αναφερθούμε στο κόστος λειτουργίας του εστιατορίου (κόστος κατά τμήμα) ή το κόστος παραγωγής μίας μερίδας κάποιου εδέσματος (κόστος κατά είδος), το κόστος μιας διαφημιστικής καμπάνιας (κατά έργο) κλπ. Το κόστος επίσης μπορεί να αφορά στοιχεία του παρελθόντος (απολογιστικό κόστος) ή μελλοντική εκτίμηση (προϋπολογιστικό κόστος).

Το κόστος κατά είδος αποτελεί άθροισμα των εξόδων που προκαλούνται από:

- Τη χρήση των κεφαλαίων που απασχολούνται για την παραγωγή του είδους.
- Το ενοίκιο ή τις αποσβέσεις γης και κτιρίων.
- Τις αποσβέσεις και τα έξοδα συντήρησης χώρων και εξοπλισμού.
- Την εργασία που προσφέρεται, υπολογιζόμενων και των ασφαλιστικών και λοιπών εισφορών.
- Τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται.
- Τη χρήση υπηρεσιών (τηλεφωνικές, web, ύδρευσης, φωτισμού, ασφάλισης, κ.λπ.).⁵⁵

Η σημασία του κόστους συνδέεται με τον εντοπισμό αξίας των επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Όταν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη το κόστος αλλά και τα έσοδα ενός τμήματος, τότε μπορεί να γνωρίζει και τα αποτελέσματά του (ύψος κέρδους ή ζημίας). Αυτό ισχύει και για τα μεμονωμένα προϊόντα. Το κόστος τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαδικασία της τιμολόγησης. Ακόμη περισσότερο όμως, το κόστος τους έχει επιρροή στην επιλογή τους ή όχι από το σύνολο των προϊόντων του ξενοδοχείου που προσφέρονται.

Η κοστολόγηση που στηρίζεται στα στοιχεία του λογιστηρίου λέγεται λογιστική κοστολόγηση. Τα έξοδα της λογιστικής διακρίνονται σε γενικά και ειδικά. Τα ειδικά έξοδα έχουν σχέση με συγκεκριμένα τμήματα εκμετάλλευσης (λειτουργικές δαπάνες), ενώ τα γενικά με τη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου (διοικητικές δαπάνες). Άρα ο μισθός για το προσωπικό των ορόφων συνιστά ειδικό έξοδο ενώ ο μισθός του προσωπικού στο λογιστήριο συνιστά γενικό έξοδο. Τα γενικά έξοδα κυρίως αποτελούνται από τα έξοδα προσωπικού της διοίκησης, των δημοσίων σχέσεων, της γραμματείας, της συντήρησης, του ελέγχου, του marketing και του λογιστηρίου, τα έξοδα λειτουργίας, τις αποσβέσεις μεταφορικών μέσων, τα έξοδα για φωτισμό, ύδρευση, ασφάλιση, κλπ.

6.3.1 Καταμερισμός των γενικών εξόδων

Ο καταμερισμός των γενικών εξόδων στα κέντρα κόστους (τμήματα) και εν συνεχεία στους φορείς κόστους (προϊόντα και υπηρεσίες), γίνεται με πολλούς τρόπους, ανάλογα με τη λειτουργία των διαφόρων γενικών εξόδων. Η επιλογή του κριτηρίου για την κατανομή πραγματοποιείται βάσει της αιτίας της δημιουργίας του εξόδου. Έτσι η κατανομή των ΓΕΝΙΚΟΥ Ε. ενοικίου, γίνεται με βάση το ωφέλιμο εμβαδόν του χώρου που απασχολεί ένα τμήμα, ενώ τα ΓΕΝΙΚΟΥ Ε. ασφάλισης ανάλογα με την αξία των ασφαλισμένων αντικειμένων. Όταν παρουσιάζονται δυσκολίες κατά την επιλογή ενός αντικειμενικού κριτηρίου, η κατανομή πραγματοποιείται βάσει της σχετικής σημασίας που έχει κάθε δραστηριότητα, δηλαδή από το σύνολο των εσόδων στο τμήμα, ή αλλιώς από τον κύκλο των εργασιών κατά την κοστολογική περίοδο. Το ξενοδοχείο εκτιμά το κόστος που πρέπει να

⁵⁵ Λαλούμης Δ. και Μαρινάκος Κ., Σημειώσεις μαθήματος: Εσωτερικοί Έλεγχοι, Κοστολόγηση & Προϋπολογισμοί Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

δημιουργείται από τα προϊόντα και υπηρεσίες του. Αυτό είναι προϋπολογιστικό και λέγεται πρότυπο κόστος. Σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων ανάμεσα στο πρότυπο και το πραγματοποιούμενο κόστος, γίνεται έλεγχος των αιτιών και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα. Για παράδειγμα στο μαγειρείο καταγράφονται τα υλικά που συμμετέχουν σε κάθε συνταγή και δημιουργούνται πρότυπες συνταγές. Υπολογίζεται το κόστος των υλικών αυτών και το άθροισμά τους, δίνει το πρότυπο κόστος της κάθε συνταγής.⁵⁶

6.3.2 Τεχνικές κοστολόγησης

Η τεχνική κοστολόγησης της ξενοδοχειακής υπηρεσίας που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε συνάρτηση με το είδος της απαιτούμενης διοικητικής πληροφόρησης ή την φύση των ζητημάτων επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις. Συνεπώς, μία μόνο τεχνική κοστολόγησης ενδέχεται να μην επαρκεί για την κάλυψη του συνόλου των πληροφοριακών αναγκών της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και στοιχεία από την φιλοσοφία άλλων τεχνικών κοστολόγησης.

Πλήρης ή απορροφητική κοστολόγηση (absorption costing)

Πρόκειται για την μέθοδο κοστολόγησης η οποία είναι αποδεκτή για τις ανάγκες της χρηματοοικονομικής λογιστικής (εφαρμογή λογιστικών προτύπων για την κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων για εξωτερικούς χρήστες). Στην διαμόρφωση του κόστους παροχής της υπηρεσίας δεν συμμετέχουν τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας, τα έξοδα λειτουργίας διάθεσης και τα έξοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος κοστολόγησης δεν μπορεί να καλύψει πληροφοριακές ανάγκες της διοίκησης που σχετίζονται με την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

Άμεση ή μεταβλητή κοστολόγηση (direct or variable costing)

Ο βασικός άξονας της συγκεκριμένης τεχνικής κοστολόγησης είναι η διάκριση των συστατικών στοιχείων του ξενοδοχειακού κόστους ανάλογα με την κοστολογική τους συμπεριφορά στους μεταβαλλόμενους βαθμούς δραστηριότητας, σε σταθερά και μεταβλητά. Το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών διαμορφώνεται μόνο από τα μεταβλητά κόστη, ενώ τα σταθερά κόστη αντιμετωπίζονται ως κόστος περιόδου.

Μεταβλητό κόστος (variable cost): Είναι το κόστος που μεταβάλλεται ανάλογα με την μεταβολή επιπέδου της δραστηριότητας.

Σταθερό κόστος (fixed cost): Είναι το κόστος που παραμένει ανεπηρέαστο από τις μεταβολές επιπέδου της δραστηριότητας. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κόστη που παραμένουν ανεπηρέαστα από την μεταβολή επιπέδου της δραστηριότητας όπως είναι τα ενοίκια, οι αποσβέσεις, τα ασφάλιστρα, ακόμα και το μισθολογικό κόστος.

Περιθώριο συνεισφοράς (contribution): Εάν από τον κύκλο εργασιών, αφαιρεθεί το μεταβλητό κόστος, προκύπτει το περιθώριο συνεισφοράς. Πρόκειται για το ποσό κέρδους που απομένει για να καλυφθεί το σταθερό κόστος.

Με κριτήριο τον τρόπο καταλογισμού στους φορείς, υπάρχει άλλη μία σημαντική διάκριση του κόστους και χωρίζεται σε άμεσο και σε έμμεσο κόστος.

⁵⁶ Ίδιο όπως ⁵⁵.

Άμεσο κόστος: Είναι το κόστος το οποίο μπορεί να εξατομικευτεί άμεσα στον φορέα κόστους (προϊόν, υπηρεσία, πελάτης). Για παράδειγμα το κόστος της μισθοδοσίας εργαζομένων του τμήματος καθαριότητας των δωματίων μπορεί να εξατομικευτεί άμεσα στην υπηρεσία διαμονής.

Έμμεσο κόστος: Είναι το κόστος το οποίο δεν μπορεί να εξατομικευτεί άμεσα στον φορέα κόστους. Παράδειγμα έμμεσου κόστους είναι το ενοίκιο ή οι αποσβέσεις του ακινήτου.

Στην πλειονότητά τους, τα έμμεσα κόστη είναι κόστη με σταθερή κοστολογική συμπεριφορά, που δεν μεταβάλλονται κατά τις μεταβολές επιπέδου της δραστηριότητας. Ωστόσο δεν αποκλείεται τα κόστη με σταθερή κοστολογική συμπεριφορά να είναι άμεσα ως προς κάποιο φορέα κόστους.

Πρότυπη κοστολόγηση (standard costing)

Στην πρότυπη κοστολόγηση το κόστος ορίζεται πριν την πραγματοποίησή του με βάση τις πραγματικές μετρήσεις (ποσοτήτων και τιμών) των πόρων που απαιτούνται (υλικά, εργασία, λοιπά έξοδα) για την παροχή υπηρεσιών. Το πραγματικό κόστος συγκρίνεται με το πρότυπο προσδιορισθέν και κατά αυτό τον τρόπο προκύπτουν οι αποκλίσεις πραγματικού-πρότυπου κόστους οι οποίες μπορεί να οφείλονται είτε σε απόκλιση απόδοσης (απόκλιση πρότυπων-πραγματικών ποσοτήτων πόρων που απαιτήθηκαν), είτε σε απόκλιση τιμής (απόκλιση πρότυπων-πραγματικών τιμών των πόρων που απαιτήθηκαν), ή και σε συνδυασμό αυτών. Η διερεύνηση των αποκλίσεων αποτελεί έναν οδηγό της διοίκησης για να ελεγχθεί το κόστος, η αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης επιχειρησιακών διαδικασιών και η λήψη μέτρων για διόρθωση όταν απαιτείται.

Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity Based Costing)

Η διαφοροποίηση από τις άλλες μεθόδους της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες, συνίσταται:

- α) Στον ακριβέστερο καταλογισμό των γενικών (έμμεσων) εξόδων στους φορείς κόστους, μέσω του εντοπισμού των κυριότερων δραστηριοτήτων της μονάδας οι οποίες καταναλώνουν πόρους
- β) Στην κατανομή του κόστους των πόρων σε κάθε δραστηριότητα
- γ) Στην απορρόφηση του κόστους της κάθε δραστηριότητας από τους φορείς κόστους ανάλογα με την χρήση (cost drivers) των δραστηριοτήτων που κάνει ο κάθε φορέας.

Υπάρχουν, ωστόσο συστατικά στοιχεία του έμμεσου ξενοδοχειακού κόστους, που έχουν συνήθως σταθερή κοστολογική συμπεριφορά και δεν μπορούν να καταλογιστούν αξιόπιστα ακόμα και με την υιοθέτηση της μεθόδου ABC. Σε αυτό το σημείο, εντοπίζεται η δυνατότητα συνεισφοράς της φιλοσοφίας τεχνικών άμεσης και πρότυπης κοστολόγησης, στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (ABC), με την εφαρμογή της κοστολογικής μεθόδου ABC διακεκριμένα στα στοιχεία κόστους που διαμορφώνουν το περιθώριο συνεισφοράς, δηλαδή τα μη σταθερά και διακεκριμένα στα σταθερά. Με αυτή την μεθοδολογία θα αναδειχτεί αποτελεσματικότερα η ιδιαίτερη δυναμική της κοστολογικής μεθόδου ABC, καθώς θα αποκαλυφθούν δυνατότητες ελέγχου της αποτελεσματικότητας εκτέλεσης των επί μέρους δραστηριοτήτων με την χρήση δεικτών μέτρησης απόδοσης-παραγωγικότητας οι οποίοι θα συγκρίνονται με πρότυπα απόδοσης θεσπιζόμενα από την διοίκηση και δεν θα περιλαμβάνουν

κοστολογικά δεδομένα (πόροι-κόστη) τα οποία παρουσιάζουν σταθερή κοστολογική συμπεριφορά στους μεταβαλλόμενους βαθμούς δραστηριότητας, και συνεπώς υφίστανται ανεξάρτητα από το επίπεδο δραστηριότητας της ξενοδοχειακής μονάδας.⁵⁷

⁵⁷ Βλάχος Θεόδωρος, Ανάλυση: Η κοστολόγηση της ξενοδοχειακής υπηρεσίας, money-tourism.gr, 11 Απρ 2018.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Ποιότητα των υπηρεσιών

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, που εκτιμά το προϊόν αλλά και τους πελάτες της, πριν να προσφέρει οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία, διενεργεί σχετική έρευνα και ανάλυση στοχεύοντας στον υψηλότερο βαθμό για την ικανοποίηση των πελατών της. Έτσι, και στο επισιτιστικό τμήμα, πρέπει να δίνεται χρόνος και ενέργεια ώστε να σχεδιάζεται ένα ποιοτικό προϊόν για την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των πελατών.

Ο σχεδιασμός αυτός, φυσικά δεν αφορά μόνο τα φαγητά και τα ποτά, αλλά χρειάζεται και η εξέταση του ευρύτερου πλαισίου του τμήματος για παράδειγμα την ποιοτική εξυπηρέτηση, τη γενικότερη ατμόσφαιρα στο χώρο αλλά και το εκπαιδευμένο προσωπικό.

Η διαπίστωση των πελατών πως μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ή ένα εστιατόριο, διαθέτει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες και πολύ καλή εξυπηρέτηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό κριτήριο για να χαρακτηριστούν αυτές οι επιχειρήσεις «πολύ καλές». Οι υπηρεσίες που προσφέρονται με επαγγελματικές τεχνικές και δεξιότητες αλλά και η συμπεριφορά του προσωπικού, όταν συνδυάζεται με την ατμόσφαιρα που δημιουργείται από ένα ευχάριστο περιβάλλον, κάνει τους πελάτες να αισθάνονται ευχάριστα και να το αντιλαμβάνονται αυτό ως ποιότητα των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης. Όμως οι προσφερόμενες υπηρεσίες και η εξυπηρέτηση διαφέρουν σε όλες τις επιχειρήσεις και τα εστιατόρια. Η διαμόρφωση και η προσαρμογή τους γίνεται βάσει διάφορων παραμέτρων, όπως είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης, τα διάφορα κόστη στις προμήθειες και την παραγωγή, η οικονομική δυνατότητα, οι παραδόσεις κάθε τύπου αλλά και οι προσδοκίες που έχουν οι πελάτες κ.λπ.

Η ποιότητα μιας προσφερόμενης υπηρεσίας δεν μπορεί να εξασφαλιστεί χωρίς τον προσδιορισμό των λιγότερο εμφανών χαρακτηριστικών της. Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται από τρεις διαστάσεις:

- Την τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος, δηλαδή το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας της υπηρεσίας.
- Τη λειτουργική ποιότητα της διαδικασίας, όπως είναι το σέρβις στο εστιατόριο. Τα στοιχεία της έχουν σχέση με την επαφή μεταξύ αυτού που παρέχει την υπηρεσία και του αποδέκτη της, ο οποίος πολλές φορές την αντιλαμβάνεται και την αξιολογεί με υποκειμενικότητα.
- Την εταιρική εικόνα, η οποία έχει σχέση με την αντίληψη του πελάτη για το εστιατόριο.

Όταν επικεντρώνεται η προσοχή στις διαστάσεις της ποιότητας, θα πρέπει να γίνεται διάκριση ανάμεσα στην ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη, όπως είναι η λήψη παραγγελίας και στην ποιότητα του τελικού αποτελέσματος της υπηρεσίας, δηλαδή εάν το φαγητό είναι μαγειρεμένο καλά. Η διαφοροποίηση ανάμεσα στις ποιότητες είναι αρκετά σημαντική και πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κάθε φορά που γίνεται αποτίμηση για ολόκληρη την ποιότητα της υπηρεσίας.

Βέβαια, η αξία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα του Food & Beverage, εξαρτάται επιπλέον και από άλλες παραμέτρους, πέρα του ποιοτικού σέρβις, την τιμή των προϊόντων και τη γενική ατμόσφαιρα, όπως:

- Η ποιότητα των αγαθών
- Η διακόσμηση και η διαρρύθμιση του χώρου
- Η θέση του τμήματος
- Η αλυσίδα προμηθευτών

- Τα σκεύη που παρουσιάζονται
- Η υπόλοιπη πελατεία
- Η μουσική και η μυρωδιά του χώρου

Ας μη ξεχνάμε πως η ενίσχυση του τμήματος F&B είναι κρίσιμη και χρειάζεται να δώσουμε ιδιαίτερο βάρος κατά τη προετοιμασία και λειτουργία του ξενοδοχείου, αφού προσφέρει οικονομικά στα έσοδα του ξενοδοχείου κατά ένα πολύ μεγάλο κομμάτι, μετά την ενοικίαση των δωματίων.⁵⁸

7.1.1 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται σε μια επιχείρηση καθορίζεται από τέσσερα χαρακτηριστικά:

1. Η υπηρεσία είναι δυσδιάκριτη: Όλες οι υπηρεσίες θεωρούνται δυσδιάκριτες καθώς υπάρχει έλλειψη της υλικής και χειροπιαστής διάστασης, οπότε εκείνος που τις παράγει δυσκολεύεται να κάνει την περιγραφή τους στον πελάτη και με τη σειρά του ο πελάτης δυσκολεύεται να πειστεί για την αποτελεσματικότητά τους. Ο πελάτης πριν αγοράσει ένα προϊόν, δεν μπορεί να το δει, να το μυρίσει, να το αγγίξει ή να το νιώσει και γι' αυτό αναζητά κάποια σημάδια ποιότητας όπως είναι η φήμη, η γνώμη κάποιου γνωστού, η πρόσβαση, το marketing κα άλλα.
2. Η υπηρεσία είναι ετερογενής: Όταν παράγεται η ίδια υπηρεσία σε διαφορετικές χρονικές στιγμές αλλά συνεχώς και με ακρίβεια, τότε είναι δύσκολη η αναπαραγωγή της. Οι λόγοι που επηρεάζουν το μέγεθος διαφοροποίησης των υπηρεσιών είναι α) ότι συνήθως στην παροχή υπηρεσίας περιέχεται κάποια επαφή μεταξύ πελάτη και προσωπικού στο εστιατόριο, β) ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στην εμφάνιση των αναγκών του πελάτη και στην αντίστοιχη πληροφόρηση του προσωπικού για αυτές και γ) ότι οι προτεραιότητες και οι προσδοκίες των πελατών παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, ακόμη και κατά τη διάρκεια του σέρβις.
3. Η φθαρτότητα των υπηρεσιών: Οι υπηρεσίες δεν είναι δυνατόν να αποθηκευτούν και να καταναλωθούν σε κάποια μελλοντική στιγμή και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πρέπει να πραγματοποιείται τελικώς ένας ποιοτικός έλεγχος.
4. Η παραγωγή και η κατανάλωση δεν διαχωρίζονται: Η υπηρεσία εκτελείται την ίδια χρονική στιγμή από την επιχείρηση, με αυτήν που πραγματοποιείται και η κατανάλωσή της.

7.2 Ο σχεδιασμός ποιότητας των προϊόντων

Παράλληλα με την τάση της παγκοσμιοποίησης, είναι απαραίτητο να βελτιωθεί η ποιότητα πέρα από τα όρια μιας επιχείρησης στην αλυσίδα εφοδιασμού. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης ποιότητας (QM) και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) είναι ο αποτελεσματικός τρόπος για τους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας να βελτιώσουν τη συνολική ανταγωνιστικότητά τους. Ως σημαντικοί πάροχοι υπηρεσιών φιλοξενίας, είναι σημαντικό τα ξενοδοχεία να συνεργάζονται με τους προμηθευτές (π.χ. προμηθευτές ποτών,

⁵⁸ Touristthings.gr, Food and Beverage Management: Ποιότητα στα επισιτιστικά τμήματα, 03 Αυγ 2020 – Updated: 18 Φεβ 2022.

τροφίμων, μαγειρικών υλικών, λευκών ειδών και ούτω καθεξής) και με τους μεταγενέστερους εταίρους (π.χ. πελάτες). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι πελάτες είναι επίσης προμηθευτές στην αλυσίδα εφοδιασμού φιλοξενίας (παρέχουν οι ίδιοι, π.χ. το μυαλό, το σώμα, οι προσπάθειες των πελατών ή πληροφορίες όπως οι προδιαγραφές της υπηρεσίας), το οποίο είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό που κάνει τη διαφορά μεταξύ της αλυσίδας εφοδιασμού φιλοξενίας και της παραγωγής εφοδιαστική αλυσίδα.

Η ποιότητα στην αλυσίδα εφοδιασμού του ξενοδοχείου μπορεί να οριστεί ως η συμμόρφωση με τις αμοιβαία συμφωνημένες απαιτήσεις μεταξύ των εταίρων, ιδιαίτερα των πελατών. Το SCQ του ξενοδοχείου περιλαμβάνει όχι μόνο την ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας που παράγεται στο ξενοδοχείο και στον προμηθευτή του, αλλά και την αξιοπιστία της εφοδιαστικής αλυσίδας του ξενοδοχείου (π.χ. προσαρμογή της μεταβλητότητας που εισάγει ο πελάτης) και την ευελιξία (π.χ. κάλυψη των αναγκών των πελατών όποτε και όπου είναι δυνατόν). Η διαχείριση ποιότητας εφοδιαστικής αλυσίδας (SCQM) σε ένα ξενοδοχείο είναι ο επίσημος συντονισμός και η ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν όλους τους συνεργάτες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού του ξενοδοχείου για την προσαρμογή της μεταβλητότητας που εισάγει ο πελάτης, την ανάλυση και τη συνεχή βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη ικανοποίησης ενδιάμεσων και τελικών πελατών στην αγορά.⁵⁹

Ο σχεδιασμός της ποιότητας πρέπει να γίνεται λεπτομερώς και να δίνονται στο προσωπικό συγκεκριμένες πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να ενεργεί σε κάθε περίπτωση, για την διατήρηση σταθερής και όμοιας ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες ανεξάρτητα από ποιον προέρχεται η παραγωγή ή η παροχή τους καθώς και να προσφέρεται και να διατηρείται η επιθυμητή ποιότητα.

Ο σχεδιασμός γίνεται με τη δημιουργία προδιαγραφών, οι οποίες όμως δεν διασφαλίζουν πως θα ικανοποιούνται πάντα οι απαιτήσεις των πελατών. Για να διορθωθούν τα λάθη που πιθανόν προκύπτουν, δημιουργείται ένα σύστημα που παρακολουθεί και ελέγχει εάν οι προδιαγραφές καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών.

Ο επιχειρηματίας ή ο υπεύθυνος των πωλήσεων του εστιατορίου που θέλει να λειτουργεί με συγκεκριμένες προδιαγραφές παραγωγής αλλά και εξυπηρέτησης ή με διαδικασίες τυποποιημένες (standards), για να τις δημιουργήσει πρέπει από την αρχή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής «τι, πως, πότε, από ποιον, με ποιον τρόπο» θα πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες και διαδικασίες. Συγκεκριμένα, πρέπει να σχεδιαστούν και να καθοριστούν προδιαγραφές για:

- α) Τις διαδικασίες προμηθειών όπως:
 - προδιαγραφές των πρώτων υλών
 - διαδικασίες παραγγελιών, παραλαβών, αποθήκευσης και υγιεινής
 - διαδικασίες διακίνησης των διαφόρων πρώτων υλών (εισαγωγή, εξαγωγή, επιστροφές, καταστροφές)
 - αξιολόγηση των προμηθευτών
 - ότι άλλο κρίνεται σκόπιμο, π.χ. ποσότητες αποθεμάτων, άλλα.
- β) Τις διαδικασίες επεξεργασίας και παραγωγής των διαφόρων φαγητών στην κουζίνα, όπως:
 - τυποποίηση συνταγών
 - τυποποίηση συνοδευτικών (γαρνιτούρες)

⁵⁹ Zhong, J., Ma, Y., Tu, Y. and Li, X. (2016), "Supply chain quality management: an empirical study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 11, σελ. 2446-2472.

- τυποποίηση διαδικασιών καθαριότητας των σκευών και του εξοπλισμού
 - διαχείριση απορριμμάτων
 - ότι άλλο κρίνεται σκόπιμο.
- γ) Τις διαδικασίες τις σχετικές με τον εξοπλισμό των χώρων παραγωγής και πωλήσεων. Ειδικότερα για των χώρο των πωλήσεων:
- επάρκεια και εμφάνιση (τραπέζια, καρέκλες, άλλα)
 - καταλληλότητα
 - υγιεινή
 - συντήρηση
 - ασφάλεια
 - ειδικός εξοπλισμός (καρέκλες για μικρά παιδιά)
 - ότι άλλο κρίνεται σκόπιμο.
- δ) Τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών στον χώρο των πωλήσεων όπως:
- πρόβλεψη αναγκών
 - αξιοπιστία
 - αξία των προσφερόμενων προϊόντων σε σχέση με την τιμή
 - μεταχείριση των πελατών
 - ύφος και συμπεριφορά
 - καθοδήγηση
 - προτάσεις
 - διαδικασίες και τεχνικές
 - επίλυση προβλημάτων
 - ότι άλλο κρίνεται σκόπιμο.⁶⁰

7.3 Η υγιεινή των τροφίμων

Υγιεινή είναι το σύνολο των απαραίτητων συνθηκών και των διαδικασιών που ακολουθούνται ώστε να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των τροφίμων. Ένα εστιατόριο έχει άμεση σχέση με τη δημόσια υγεία γι' αυτό πρέπει να εξασφαλίζει την παραγωγή και τη διάθεση ασφαλών και υγιεινών τροφίμων προς τους πελάτες και το προσωπικό. Η διασφάλιση της υγιεινής είναι σημαντική σε όλους τους χώρους όπου αποθηκεύονται, παρασκευάζονται, υφίστανται επεξεργασία, μεταποιούνται, τοποθετούνται ή διατίθενται τα τρόφιμα ή τα ποτά. Ο βασικός παράγοντας για τη δημιουργία υγιεινών χώρων είναι α) ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός, β) η ορθή κατασκευή και γ) ο υγιεινός χειρισμός των τροφίμων.

Τα τρόφιμα διακρίνονται σε ασφαλή και μη ασφαλή. Ασφαλή θεωρούνται όσα μπορούν να καταναλωθούν χωρίς να προκαλέσουν ασθένεια ή κάποια άλλη βλάβη στην υγεία. Μη ασφαλή είναι αυτά που περιέχουν παθογόνους μικροοργανισμούς, επικίνδυνες χημικές ουσίες ή ξένα σώματα και είναι δυνατόν να προκαλέσουν σοβαρές βλάβες στην ανθρώπινη υγεία.

Ένα τρόφιμο είναι ασφαλές και υγιεινό όταν δεν περιέχει καθόλου παθογόνα μικρόβια, έχει χαμηλό ή και ανύπαρκτο αριθμό μικροβίων και δεν έχει καθόλου ή σε επίπεδα που επιτρέπεται, ουσίες που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην υγεία.

⁶⁰ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

Εάν παραχθούν και διατεθούν μη ασφαλή τρόφιμα, μπορεί να είναι επιβλαβή για την υγεία του ανθρώπου και να δημιουργήσει στην επιχείρηση, δυσφήμιση και καταγγελίες, απώλεια πελατείας, μείωση του κέρδους, πρόστιμα και πιθανό κλείσιμο.

Όμως αν παράγονται ασφαλή τρόφιμα, διασφαλίζεται η προστασία της υγείας των πελατών και δημιουργείται στην επιχείρηση καλή φήμη, ευχαριστημένους πελάτες, αύξηση της πελατείας και κατ' επέκταση αύξηση του κέρδους.

7.3.1 Μολύνσεις των τροφίμων

Τα τρόφιμα μπορεί να επιμολυνθούν εάν δεν γίνει σωστός χειρισμός της υγιεινής από τους εργαζόμενους, έχοντας ως συνέπεια να προκληθούν σοβαρές βλάβες στην υγεία των πελατών. Οι περισσότερες οφείλονται στην επιμόλυνση, από άγνοια ή αμέλεια, των τροφίμων αλλά και από λάθος χειρισμούς του προσωπικού που ασχολείται με τα τρόφιμα και είναι δυνατόν να συμβεί σε όλα τα στάδια παραγωγής (προετοιμασία, αποθήκευση, μεταφορά, επεξεργασία και διάθεση). Η επιμόλυνση των τροφίμων από κάποια μολυσμένη πηγή, προκαλείται, άμεσα ή έμμεσα από:

- μικροοργανισμούς ή μικρόβια
- επικίνδυνες χημικές ουσίες
- ξένα σώματα
- τον άνθρωπο.

Επιμολύνσεις από μικροοργανισμούς

Η πλέον επικίνδυνη μορφή επιμόλυνσης των τροφίμων οφείλεται στην παρουσία παθογόνων μικροοργανισμών όπως βακτήρια, ιοί, μύκητες, παράσιτα. Τα βακτήρια είναι μικροσκοπικοί οργανισμοί και δεν είναι ορατά με γυμνό μάτι. Μπορεί να εμφανιστούν στις πρώτες ύλες, στο περιβάλλον των εγκαταστάσεων, κατά τον χειρισμό, την προετοιμασία και την αποθήκευση των τροφίμων ή σε οποιοδήποτε στάδιο της επεξεργασίας και να προκαλέσουν δηλητηριάσεις, που είναι ο πιο συνηθισμένος και σημαντικός τύπος τροφικής δηλητηρίασης και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσουν τον θάνατο. Οι περισσότερες προκαλούνται από τα παθογόνα βακτήρια και τις τοξίνες που παράγονται από ορισμένους μικροοργανισμούς. Συνήθως απαιτείται μεγάλος αριθμός παθογόνων βακτηρίων για να προκληθεί η τροφική δηλητηρίαση, αλλά πολλές φορές και ένα μικρό βακτήριο μπορεί να προκαλέσει την ασθένεια.

Για να προκληθεί τροφική δηλητηρίαση πρέπει να συνυπάρχουν τρία στοιχεία, όπως:

- Το τρόφιμο να έχει επιμολυνθεί από παθογόνους μικροοργανισμούς
- Το μολυσμένο τρόφιμο παραμένει για αρκετό διάστημα σε κατάλληλες για την ανάπτυξη των μικροοργανισμών συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας
- Να καταναλωθεί από τον άνθρωπο αρκετή ποσότητα τροφίμου ώστε να υπάρχει ικανός πληθυσμός μικροοργανισμών που θα είναι ικανός να προκαλέσει την τροφική δηλητηρίαση.⁶¹

Επιμολύνσεις από επικίνδυνες χημικές ουσίες

Οι χημικές ουσίες που μπορεί να βρεθούν στα τρόφιμα, είναι δυνατόν να είναι τοξικές για τον άνθρωπο και η παρουσία τους απαγορεύεται ή πρέπει να περιορίζεται σε καθορισμένα όρια. Η παρουσία στα τρόφιμα, αυτών των ουσιών, συνήθως οφείλεται στους λανθασμένους

⁶¹ Ίδιο όπως ⁶⁰.

χειρισμούς του προσωπικού, έχοντας ως αποτέλεσμα να επιμολύνονται τα τρόφιμα. Η ασθένεια από την κατανάλωση των τροφίμων τα οποία περιέχουν χημικές ουσίες, εκδηλώνεται έπειτα από χρόνια. Η παρουσία των χημικών υπολειμμάτων ανιχνεύεται μόνο σε εργαστήριο.

Επικίνδυνες ουσίες με χημική επιμόλυνση που δημιουργούν κινδύνους είναι:

- Τα εντομοκτόνα (ψεκασμός σε τρόφιμα και εξοπλισμό)
- Τα πρόσθετα (συντηρητικά κ.λπ.)
- Τα χημικά, καθαριστικά (απορρυπαντικά κ.λπ.)
- Τα χημικά πρόσθετα (ορμόνες, αντιβιοτικά)
- Τα βιομηχανικά χημικά (ψυκτικά υγρά)
- Το περιβάλλον (φυτοφάρμακα, λιπάσματα κ.λπ.)
- Τα σκεύη που αποτελούνται από τοξικά μέταλλα και χρησιμοποιούνται για παρασκευή ή διατήρηση όξινων τροφίμων, μπορεί να προκαλέσουν τροφική δηλητηρίαση (χαλκός, μόλυβδος κ.λπ.)
- Η μη τήρηση των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής στην παραγωγή τροφίμων.

Επιμολύνσεις από ξένα σώματα

Επιμόλυνση προκαλείται όταν ξένα σώματα όπως γυαλιά, σίδερα, τρίχες, κουμπιά κ.λπ., εισέρχονται στα τρόφιμα κατά την παραλαβή, την αποθήκευση, τη διάρκεια προετοιμασίας ή το σερβίρισμα, και εάν δεν εφαρμόζονται τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα, μπορεί να υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες ή να προκαλούνται βλάβες στην υγεία τους.

Οι πηγές μόλυνσης των τροφίμων από ξένα σώματα είναι:

- Οι πρώτες ύλες
- Τα κτίρια και ο εξοπλισμός
- Οι πίνακες ανακοινώσεων
- Τα υλικά συσκευασίας
- Τα υλικά συντήρησης
- Το προσωπικό
- Τα εργαλεία καθαρισμού
- Τα τρωκτικά, έντομα, ζώα και πτηνά
- Τις δηλητηριώδεις φυτικές τροφές.

Επιμολύνσεις από τον άνθρωπο

Το εργαζόμενο προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να αποτελεί την πιο σημαντική πηγή για την επιμόλυνση των τροφίμων. Κάθε εργαζόμενος έχει υποχρέωση, ηθική και νομική, να φροντίζει την καθημερινή ατομική υγιεινή και καθαριότητα και να εκτελεί σωστούς χειρισμούς στη διάρκεια της εργασίας του, για την προστασία των τροφίμων από επιμολύνσεις. Κύριες πηγές επιμόλυνσης για τα τρόφιμα από τον άνθρωπο είναι τα βακτήρια που υπάρχουν στη μύτη, το στόμα, τον λαιμό, το έντερο, τα αυτιά, τα νύχια, τις πληγές και το δέρμα. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι υγιείς και δεν τηρούν τους κανόνες υγιεινής, μπορεί να προκληθεί επιμόλυνση στα τρόφιμα με παθογόνους μικροοργανισμούς.

Οι κύριες πηγές της επιμόλυνσης των τροφίμων από τους εργαζόμενους του εστιατορίου είναι το σώμα, τα άπλυτα χέρια, οι πληγές, οι ασθένειες, η ενδυμασία και οι κακές συνήθειες.

7.3.2 Διασταυρούμενη επιμόλυνση

Η μεταφορά μικροοργανισμών από ένα μολυσμένο σε ένα μη μολυσμένο τρόφιμο, ονομάζεται διασταυρούμενη επιμόλυνση ή αλληλομόλυνση. Εάν το τρόφιμο αυτό είναι κατάλληλο για να αναπτυχθούν βακτήρια και μείνει αρκετό χρόνο σε θερμοκρασία δωματίου, τα βακτήρια που μεταφέρθηκαν, έστω και λίγα, θα πολλαπλασιαστούν σε μεγάλο αριθμό και όταν γίνει η κατανάλωση του τροφίμου, θα προκληθεί δηλητηρίαση. Αν το τρόφιμο που μολύνθηκε είναι ωμό, δεν προκαλείται δηλητηρίαση διότι τα βακτήρια σκοτώνονται με το μαγείρεμα.

Οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα στο χώρο της παραγωγής πρέπει να έχουν υπόψιν τους τα παρακάτω.

Η διασταυρούμενη επιμόλυνση διακρίνεται σε:

- Άμεση, όπως στην περίπτωση που τα ωμά τρόφιμα αγγίζουν τα έτοιμα για κατανάλωση τρόφιμα.
- Έμμεση, όπως στην περίπτωση που σε επιφάνεια εργασίας τοποθετούνται ωμά τρόφιμα και μετά, χωρίς να προηγηθεί καθαρισμός της επιφάνειας, τοποθετούνται έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα.
- Με στάξιμο, όπως στην περίπτωση που αίμα από ωμό κρέας στάζει σε έτοιμα για κατανάλωση τρόφιμα.

Οι τρόποι που μπορεί να προκληθεί διασταυρούμενη επιμόλυνση είναι:

- Η χρησιμοποίηση ίδιων επιφανειών κοπής, εργασίας και λοιπού εξοπλισμού για την προετοιμασία ωμών και μαγειρεμένων τροφίμων.
- Η χρησιμοποίηση μαχαιριών και άλλων σκευών χωρίς σχολαστικό πλύσιμο πριν από τη χρήση.
- Τα χέρια των χειριστών τα οποία δεν πλύθηκαν μετά τον χειρισμό ωμού κρέατος, πουλερικών, ψαριών και λαχανικών ή μετά την επαφή με πηγές βακτηρίων όπως είναι η μύτη, το στόμα, τα μαλλιά και τα ζώα.
- Λανθασμένη τοποθέτηση τροφίμων στο ψυγείο. Τα ωμά τρόφιμα θα πρέπει να τοποθετούνται πάντα κάτω από μαγειρεμένα.

Μέτρα πρόληψης της διασταυρούμενης επιμόλυνσης είναι:

- Ο υγιεινός χειρισμός των τροφίμων, διότι ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες επιμόλυνσής τους.
- Οι επιφάνειες των τραπεζιών ή των πάγκων όπου οι χειριστές επεξεργάζονται τα νωπά τρόφιμα θα πρέπει να είναι διαφορετικές από εκείνες στις οποίες ετοιμάζονται τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα, δηλαδή να υπάρχουν ξεχωριστοί πάγκοι εργασίας.
- Τα τρόφιμα υψηλού κινδύνου, όταν παρασκευάζονται ταυτόχρονα με άλλα τρόφιμα από τα οποία μπορεί να επιμολυνθούν, πρέπει να παρασκευάζονται σε ξεχωριστούς χώρους και με ξεχωριστό εξοπλισμό.
- Τα επαγγελματικά ψυγεία και οι καταψύκτες πρέπει να έχουν εσωτερικά χωρίσματα, ώστε να διευκολύνουν τον διαχωρισμό των τροφίμων και να τα προστατεύουν από την αλληλομόλυνση.
- Η διατήρηση ωμών προϊόντων χωρίς σκέπασμα μαζί με έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα αποτελεί σημείο με σοβαρούς κινδύνους αλληλομόλυνσης.

- Το πλύσιμο των τροφίμων, των διαφόρων σκευών και χεριών πραγματοποιείται σε διαφορετικούς νεροχύτες που πρέπει να έχουν την ανάλογη επισήμανση η οποία να υπενθυμίζει τη χρήση τους.
- Σε επιχειρήσεις με πολλές δραστηριότητες πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικοί νεροχύτες για το πλύσιμο των νωπών ζωικών προϊόντων και των λαχανικών.
- Τα διάφορα τρόφιμα και εδέσματα, εάν παρασκευάζονται σε διαφορετικούς χώρους, κατά τη μεταφορά τους από αυτούς προς το εστιατόριο τοποθετούνται ανάλογα με το είδος τους ή σε ερμητικά κλειστά δοχεία από ανοξείδωτο μέταλλο ή σε ξύλινα δοχεία επενδυσμένα εσωτερικά με γαλβανισμένη λαμαρίνα ή σε πλαστικά δοχεία και μεταφέρονται με ειδικά διασκευασμένα οχήματα για να προστατεύεται το εσωτερικό τους από επικίνδυνες θερμοκρασίες, σκόνη και άλλες μορφές ρύπανσης.
- Στους χώρους παρασκευής τροφίμων δεν θα πρέπει να εισέρχονται επισκέπτες χωρίς απαραίτητη στολή. Εάν πρόκειται να εισέλθουν και να έχουν επαφή με τρόφιμα, θα πρέπει να φορούν κατάλληλη στολή και γάντια μιας χρήσεως.⁶²

7.3.3 Διατήρηση των έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων

Τα έτοιμα φαγητά αλλά και τα τρόφιμα που τρώγονται όπως είναι, διατηρούνται σε κλειστές κατάλληλες προθήκες ή ερμάρια για την προστασία τους από τη σκόνη, τα έντομα, τα ζώδια και γενικά κάθε είδους ρύπανση ή μόλυνση. Τα φαγητά και τα τρόφιμα, μπορεί να επιμολυνθούν και μετά το μαγείρεμά τους, από ακάθαρτα σκεύη και εργαλεία που χρησιμοποιεί το προσωπικό, από ωμά τρόφιμα ή το περιβάλλον, και γι' αυτό οι χειρισμοί του προσωπικού θα πρέπει να ακολουθούνται με προσοχή. Είναι προτιμότερο, όπου καθίσταται δυνατόν να διατηρούνται τα τρόφιμα καλυμμένα ή να τοποθετούνται σε κατάλληλες βιτρίνες έκθεσης και μέσα σε θερμαινόμενους καθαρούς δίσκους ή προ θερμαινόμενα τραπέζια για προστασία από τις πιθανές επιμολύνσεις. Επιπλέον, ο μπουφές, οι βιτρίνες και τα ανοιχτά τρόφιμα, κινδυνεύουν και από τους καταναλωτές, το οποίο δεν είναι εύκολο να ελεγχθεί.

Τα είδη που προσφέρονται θα πρέπει να διαθέτουν τα προβλεπόμενα χαρακτηριστικά (οσμή, γεύση, όψη) και να πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Πρέπει να τονιστεί λοιπόν, πως απαγορεύεται η μεταποίηση μαγειρεμένων κρεάτων ή φαγητών αλλά και υπολείμματα ποτών, καθώς και η παρασκευή φαγητών από υποπροϊόντα ζωικής ή φυτικής προέλευσης ή από εκείνα που παρουσιάζουν ενδείξεις αλλοίωσης ή ρύπανσης.

- α) Διατήρηση με θέρμανση: Τα φαγητά που προσφέρονται ζεστά από τον μπουφέ, διατηρούνται σε θερμοθαλάμους ή συσκευές μπεν-μαρί. Η έκθεσή τους με οποιονδήποτε άλλον τρόπο, είναι απαγορευμένη.
- β) Διατήρηση με ψύξη: Τα ευαλλοιώτα φαγητά και τρόφιμα, όπως είναι το κρέας, τα τυροκομικά προϊόντα κ.λπ., διατηρούνται σε κατάλληλα ψυγεία. Για την έκθεσή τους, από το εστιατόριο, χρησιμοποιούνται προθήκες ψυγεία.

7.3.4 Τρόφιμα υψηλού και χαμηλού κινδύνου

Τρόφιμα υψηλού κινδύνου ή υψηλής επικινδυνότητας είναι:

⁶² Ίδιο όπως ⁶⁰.

- Τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα (σάντουιτς, σαλάτες, ψητά κοτόπουλα και άλλα ζεστά φαγητά).
- Τα μαγειρεμένα τρόφιμα που περιέχουν κρέας, ψάρι, αυγά, τυρί, πουλερικά.
- Τα κρύα μαγειρεμένα κρέατα, σάλτσες, σούπες, ψητά.
- Τα αυγά και τα προϊόντα τους, όπως η μαγιονέζα και τα προϊόντα που την περιέχουν.
- Τα μερικώς μαγειρεμένα τρόφιμα τα οποία χρειάζονται ψήσιμο από τον καταναλωτή, όπως κρέας, ψάρι ή πίτες πουλερικών, πίτσες και έτοιμα φαγητά.
- Το γάλα.
- Τα γαλακτοκομικά προϊόντα όπως τα μαλακά φρέσκα τυριά και τα τυριά με μύκητες.
- Τα ψάρια, οστρακοειδή και θαλασσινά όπως γαρίδες, μύδια, στρείδια, καβούρια.
- Τα καπνιστά ή παστά κρέατα και ψάρια, κομμένα σε φέτες, όπως σαλάμια, λουκάνικα, σολομός, πέστροφα, σκουμπρί.
- Το μαγειρεμένο ρύζι.
- Το πατέ κρεάτων και ψαριών, κρεατόπιτες, πίτες λαχανικών, πρόσθετα για σάντουιτς.
- Τα ραβιόλια που περιέχουν κρέας ή ψάρι.
- Τα επιδόρπια όπως μους, κρέμες καραμελέ, πουτίγκες και σαντιγί.
- Οι έτοιμες σαλάτες λαχανικών, συμπεριλαμβανομένων αυτών που περιέχουν φρούτα, ρύζι, μακαρόνια και μαγιονέζα.
- Τα γλυκά που περιέχουν νωπά αυγά ή σοκολάτα.

Τρόφιμα χαμηλού κινδύνου είναι:

- Οι μαρμελάδες, σιρόπια, μέλι, αλίπαστα κρέατα. Αυτά δεν προκαλούν συνήθως τροφικές δηλητηριάσεις διότι περιέχουν υψηλές συγκεντρώσεις ζάχαρης ή αλατιού. Η ζάχαρη και το αλάτι διαλύονται στο νερό και δημιουργούν ένα διάλυμα υψηλής συγκέντρωσης, μειώνοντας το νερό που είναι διαθέσιμο για την ανάπτυξη των βακτηρίων.
- Λιπαρά τρόφιμα. Ελάχιστοι τύποι βακτηρίων μπορούν να πολλαπλασιαστούν παρουσία υψηλών συγκεντρώσεων λίπους και κανένα από αυτά δεν προκαλεί τροφικές δηλητηριάσεις.
- Όξινα τρόφιμα. Βακτήρια που προκαλούν τροφικές δηλητηριάσεις δεν αναπτύσσονται σε όξινα τρόφιμα όπως τουρσιά και εσπεριδοειδή.
- Ξηρά τρόφιμα. Τα ξηρά τρόφιμα δεν βοηθούν την ανάπτυξη βακτηρίων τα οποία μπορεί να περιέχουν. Αν όμως αναμειχθούν με νερό, τότε τα βακτήρια μπορούν να αναπτυχθούν, οπότε τα τρόφιμα σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να θεωρούνται ως φρέσκα και να διατηρούνται στο ψυγείο.
- Τρόφιμα σε κονσέρβες. Αυτά μπορούν να θεωρούνται ασφαλή εκτός αν η συσκευασία έχει ίχνη κακομεταχείρισης. Οι ανοιγμένες κονσέρβες πρέπει να διατηρούνται στο ψυγείο.⁶³

⁶³ Ίδιο όπως ⁶⁰.

7.4 Ο έλεγχος καταλληλότητας των τροφίμων

Ο έλεγχος για την υγιεινή και την καθαριότητα των τροφίμων θα πρέπει να είναι προληπτικός ή κατασταλτικός, για την πρόληψη και την διόρθωση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Ο έλεγχος για την καταλληλότητα των τροφίμων γίνεται μακροσκοπικά ή εργαστηριακά. Ο μακροσκοπικός έλεγχος εστιάζει κυρίως στα εξωτερικά χαρακτηριστικά των τροφίμων, όπως για παράδειγμα το χρώμα, ή υφή, η οσμή, ενώ στον εργαστηριακό έλεγχο σκοπός είναι αφενός να επιβεβαιωθεί το αποτέλεσμα του μακροσκοπικού ελέγχου και αφετέρου να εντοπιστεί η αιτία που προκαλεί αλλοιώσεις στα τρόφιμα.

Το τρόφιμο, σύμφωνα με την ποιότητα και το περιεχόμενο, χαρακτηρίζεται ως:

- Κανονικό, εφόσον πληροί όλες τις διατάξεις και τους όρους σχετικά με τα τρόφιμα.
- Ακάθαρτο, εάν περιέχει ξένες προσμίξεις, οι οποίες όμως δεν προστέθηκαν σκόπιμα και δεν έχουν σχέση με τη φυσική σύσταση και τον τρόπο παρασκευής του.
- Αλλοιωμένο, όταν υπάρξει μεταβολή των φυσικών χαρακτηριστικών του, αλλά χωρίς να υπάρξει μεταβολή των κύριων συστατικών του.
- Μολυσμένο, εάν περιέχει παθογόνους μικροοργανισμούς, τοξίνες ή παράσιτα και μπορεί να προκληθεί δηλητηρίαση μετά την κατανάλωσή του. Μολυσμένο επίσης θεωρείται και το τρόφιμο που είναι παρασκευασμένο από άτομα, τα οποία είναι σαφές πως είναι φορείς μικροβίων.
- Ρυπαρό, εάν περιέχει ζωντανά ή νεκρά έντομα, ή παρουσιάζονται σημεία ρύπανσης από ποντίκια ή απεκκρίματά τους. Εάν επίσης υπάρχει μούχλα, βρίσκεται σε ακάθαρτα σκεύη ή μαγειρεύεται σε ακάθαρτους χώρους.
- Δηλητηριώδες, όταν για την συντήρηση ή τη νόθευσή του περιέχονται χημικά δηλητήρια ή περιέχει εντομοκτόνα και οποιαδήποτε άλλη τοξική ουσία.
- Αποσυντεθειμένο, όταν έχει υπάρξει αλλαγή στα φυσιολογικά και χημικά χαρακτηριστικά του.

Το τρόφιμο, σύμφωνα με τη θετική ή αρνητική του επίδραση στην υγεία του ανθρώπου, χαρακτηρίζεται:

- Κατάλληλο για τροφή, εάν το τρόφιμο έχει τους συνηθισμένους οργανοληπτικούς χαρακτήρες.
- Ακατάλληλο για τροφή, όταν δεν είναι κανονικοί οι οργανοληπτικοί του χαρακτήρες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα τρόφιμα που χαρακτηρίζονται ως ακάθαρτα ή αλλοιωμένα.
- Επιβλαβές, όταν καταναλωθεί είναι δυνατόν να προκαλέσει βλάβη ή διαταραχή στο άτομο. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα ρυπαρά.
- Επικίνδυνο, όταν μπορεί να προκληθεί στην υγεία του καταναλωτή, αμέσως ή μεταγενέστερα, κάποια σοβαρή βλάβη. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα αποσυντεθειμένα, τα μολυσμένα και τα δηλητηριώδη.

7.4.1. Κρίσιμα σημεία ελέγχου τροφίμων – το Σύστημα HACCP

Η κύρια φροντίδα όλων των επιχειρήσεων διάθεσης φαγητού, πρέπει να είναι η εξασφάλιση υγιεινής των τροφίμων και η αποφυγή αλλοιώσεων που τα καθιστούν ακατάλληλα για διάθεση και κατανάλωση.

Οι επιχειρήσεις τροφίμων, αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις, τον 21ο αιώνα, λόγω του οικονομολογικού περιβάλλοντος που συνεχώς μεταβάλλεται. Αναπτύσσονται νέες αγορές σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ παράλληλα αυξάνονται οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των πελατών-καταναλωτών για τα προϊόντα που καταναλώνουν. Πολλές επιχειρήσεις, για την ανταπόκριση στη νέα πραγματικότητα, κατέφυγαν στην υιοθέτηση και εφαρμογή ορισμένων κοινά αποδεκτών μεθόδων για την παραγωγή, την επεξεργασία, τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη διανομή και την εξαγωγή των τροφίμων.

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) ή αλλιώς Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, είναι μια μέθοδος προληπτική που έχει σκοπό να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγιεινή στα τρόφιμα και τα ποτά που παράγονται από μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων στη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης.

Η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική και στη χώρα μας, βάσει της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ και της Κ.Υ.Α. 487 & της Υ.Α. 15523 και υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, μεταφέρουν, διανέμουν, διακινούν ή διαθέτουν τρόφιμα και ποτά να εφαρμόζουν τεκμηριωμένο HACCP.⁶⁴

Αναμφισβήτητο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του διεθνώς αποδεκτού προτύπου διαχείρισης για την ασφάλεια τροφίμων σε μία επιχείρηση είναι, όχι μόνο ότι παράγονται ασφαλή τρόφιμα, αλλά διασφαλίζεται παράλληλα η ελαχιστοποίηση τυχόν απωλειών και οικονομικών ζημιών και η προφύλαξη του κύρους της επιχείρησης. Κάθε προμηθευτής επίσης, της επιχείρησης, εφαρμόζοντας το κοινά αποδεκτό σύστημα για την ασφάλεια των τροφίμων, μπορεί να παρέχει ασφαλή και υψηλής ποιότητας προϊόντα.

Η εφαρμογή του HACCP ενισχύει την ποιότητα των προϊόντων και το αίσθημα ασφάλειας, με τον τρόπο που οι πελάτες το αντιλαμβάνονται, ενώ το σήμα πιστοποίησης διευκολύνει τη διάθεση των προϊόντων, την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης, αλλά και την καταξίωσή της σε σχέση με τις εξαγωγές. Η ασφάλεια των τροφίμων είναι ένα από σημαντικότερα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Με το σύστημα HACCP ελαττώνεται επίσης το ποσοστό να απορριφθεί και να καταστραφεί το προϊόν, βοηθώντας να μειωθούν οι οικονομικές απώλειες και να αυξηθούν οι πωλήσεις. Συμβάλλει ταυτόχρονα στην οργάνωση της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τις υπευθυνότητες που θα έχει το προσωπικό και εισάγοντας διαδικασίες ώστε να διασφαλιστεί η ασφάλεια των προϊόντων που παράγονται.

Για την καλύτερη οργάνωση μιας επιχείρησης ώστε να βελτιώσει την ασφάλεια των τροφίμων της, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) έχει αναπτύξει το πρότυπο ISO 22000. Με την εφαρμογή του προτύπου αυτού, η κατοχύρωση της ασφάλειας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την υλοποίηση τυποποιημένων διαδικασιών παραγωγής, οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί με επιτυχία σε πολλές άλλες επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν, εκτός των άλλων, την αναδιοργάνωση της επιχείρησης με την εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, τον έλεγχο των κρίσιμων σημείων και την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η εφαρμογή ενός Σ.Δ.Α.Τ. σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000 μπορεί να βοηθήσει την κάθε επιχείρηση να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της καθώς και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, των τελικών καταναλωτών των προϊόντων της και της κοινωνίας γενικότερα, δημιουργώντας μια ισχυρή εταιρική εικόνα. Επιπλέον, ένα σωστά

⁶⁴ Καλογεροπούλου Χριστίνα, Ασφάλεια Τροφίμων ISO 22000 & HACCP, BRC, IFS, 2016.

οργανωμένο σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποφύγει βαριά πρόστιμα.

Ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης, η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000 δεν πρέπει να αλλάζει συνολικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Σκοπός ενός συστήματος ISO 22000 δεν είναι να επιβάλλει μια εντελώς διαφορετική διαχείριση των παραγωγικών λειτουργιών ή να επιβάλλει στον επιχειρηματία να αλλάξει όλες τις διαδικασίες του. Όμως η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000 πρέπει να στηρίζει τη διοίκηση ώστε να ελέγχει καλύτερα την παραγωγή, να διασφαλίζει την ικανότητα να ελεγχθούν οι κίνδυνοι ασφάλειας τροφίμων, αποκαλύπτοντας τι συμβαίνει σήμερα και τι πρέπει να εφαρμόζεται.⁶⁵

Τα στάδια εφαρμογής του συστήματος HACCP σε επιχείρηση εστιατόριο είναι:

1. Προσδιορισμός των δυνητικά επικίνδυνων τροφίμων και ανάλυση διεργασιών.
2. Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου κατά τις διεργασίες προετοιμασίας, αναμονής και παράδοσης που ακολουθούνται, όπως το σερβίρισμα.
3. Δημιουργία προδιαγραφών με προσδιορισμό των κρίσιμων ορίων ή ανοχών για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου.
4. Καθιέρωση διαδικασιών ελέγχου και παρακολούθησης των CCP's για εξασφάλιση ασφαλών χειρισμών.
5. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών που θα γίνονται σε περιπτώσεις που ο έλεγχος δείξει ότι υπάρχει απόκλιση από το κρίσιμο όριο.
6. Δημιουργία αποτελεσματικής διαδικασίας αρχειοθέτησης που να τεκμηριώνει το σύστημα HACCP.
7. Επαλήθευση μέσω περιοδικών επιθεωρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος HACCP που εφαρμόζεται.⁶⁶

Ένα εστιατόριο που εφαρμόζει το σύστημα HACCP θα πρέπει να εντοπίζει τα πιθανά επικίνδυνα σημεία, μετά από μελέτη, της παρασκευής, επεξεργασίας, παραγωγής κ.λπ. των τροφίμων, που θα αποτελούν απειλή για την υγεία του ανθρώπου, και να αποδεικνύει σε κάθε αρμόδιο φορέα ότι έχει προβλέψει και εφαρμόζει ενέργειες που διασφαλίζουν την αποφυγή σφαλμάτων. Σύμφωνα με το σύστημα HACCP, από το εστιατόριο εκδίδονται αναλυτικές οδηγίες με περιγραφές όλων των εργασιών και των διαδικασιών που θα πραγματοποιούνται απαραίτητα σε κάθε δεδομένη περίπτωση.

Κρίσιμα και επικίνδυνα σημεία που προκαλούν επικινδυνότητα στα προϊόντα τρόφιμα είναι:

- Η υγιεινή του προσωπικού
- Η προμήθεια
- Η παραλαβή
- Η αποθήκευση
- Η προετοιμασία
- Το σερβίρισμα
- Το νερό
- Η καθαριότητα των σκευών και του εξοπλισμού

⁶⁵ Ίδιο όπως ⁶⁴

⁶⁶ Ίδιο όπως ⁶⁰.

- Η διαχείριση απορριμμάτων.

Οι αναλυτικές οδηγίες που θα εκδοθούν πρέπει να αναφέρονται σε:

- Κατάλογο εγκεκριμένων και πιστοποιημένων προμηθευτών.
- Δημιουργία διαδικασιών παραγγελιών, παραλαβών και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξοπλισμού, σκευών, ειδών καθαριότητας, απολύμανσης, άλλων.
- Δημιουργία προδιαγραφών παραλαβής προϊόντων από την αποθήκη.
- Ανάδειξη επικινδυνότητας παραλαμβανόμενων τροφίμων και προϊόντων.
- Δημιουργία προδιαγραφών προετοιμασίας
- Δημιουργία προδιαγραφών σερβιρίσματος
- Δημιουργία προδιαγραφών καθαριότητας των σκευών και του εξοπλισμού.
- Δημιουργία προδιαγραφών ελέγχου του νερού.
- Δημιουργία προδιαγραφών διαχείρισης των απορριμμάτων.⁶⁷

7.5 Υγιεινή των χώρων και του εξοπλισμού

Οι χώροι και οι εγκαταστάσεις όπου γίνεται η παρασκευή, η διάθεση ή η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών, όπως είναι η κουζίνα, η τραπεζαρία, η αποθήκη, οι άλλοι βοηθητικοί χώροι, αλλά και τα έπιπλα, τα σκεύη, τα εργαλεία, οι συσκευές που χρησιμοποιούνται για να λειτουργήσει το εστιατόριο, διατηρούνται καθαρά με ευθύνη του επιχειρηματία ή νόμιμου εκπροσώπου της επιχείρησης και του υπευθύνου του βοηθητικού προσωπικού. Στη σχετική νομοθεσία περιγράφονται λεπτομερώς οι τρόποι με τους οποίους πρέπει να γίνεται η καθαριότητα και η διατήρηση υγιεινής ώστε να μην αναπτύσσονται οι διάφοροι επικίνδυνοι μικροοργανισμοί.

Α) Υγιεινή στο χώρο παραγωγής (κουζίνα)

Στον χώρο παραγωγής γίνεται η προετοιμασία και η παραγωγή όλων των προϊόντων. Ο χώρος είναι ιδιαίτερος, χωρίζεται από την τραπεζαρία και πρέπει:

1. Να επιτρέπεται η ορθή εφαρμογή της υγιεινής πρακτικής, ιδιαίτερα η πρόληψη επιμόλυνσης από τα τρόφιμα, μεταξύ των χειρισμών και κατά τη διάρκειά τους.
2. Να επιτρέπεται ο κατάλληλος καθαρισμός και η απολύμανση.
3. Να μην επιτρέπεται η συσσώρευση ρύπων στις επιφάνειες, η επαφή με τοξικά υλικά και η πτώση σωματιδίων μέσα στα τρόφιμα.
4. Να προστατεύονται οι επιφάνειες από τον σχηματισμό υγρασίας και ανεπιθύμητης μούχλας.

Έπιπλα-πάγκοι

Τα έπιπλα που πρόκειται να τοποθετηθούν στους χώρους πρέπει να είναι καλής κατασκευής, να έχουν λείες ελαιοχρωματισμένες ή στιλβωμένες επιφάνειες και να διατηρούνται καθαρά και σε καλή κατάσταση. Στους πάγκους, οι οριζόντιες επιφάνειες όπου γίνονται διάφορες εργασίες, όπως η επεξεργασία κρεάτων, ο τεμαχισμός κ.λπ. πρέπει να καλύπτονται με μαρμάρινη πλάκα ή ανοξείδωτο χάλυβα ή με σκληρό ξύλο όπου επιβάλλεται και να μην παρουσιάζουν ρωγμές ή φθορές.

Ψυγεία

⁶⁷ Ίδιο όπως ⁶⁰

Όσα τρόφιμα αλλοιώνονται εύκολα, θα πρέπει να διατηρούνται σε ηλεκτρικά ψυγεία με χωρητική επάρκεια και σταθερή ψύξη, τουλάχιστον στους +5 °C, ανάλογα με το είδος του τροφίμου και τον επιθυμητό χρόνο συντήρησης.

Θερμοθάλαμοι

Τα φαγητά που προσφέρονται ζεστά, θα πρέπει να διατηρούνται σε θερμοθαλάμους ή ειδικές συσκευές μπεν-μαρί και η θερμοκρασία τους να είναι μεγαλύτερη των +60 °C. Θα πρέπει να διατηρούνται καθαροί και να κλείνουν ερμητικά.

Χώρος πλύσεως σκευών

Τα σκεύη πλένονται στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας, σε ανάλογο χώρο με το μέγεθος και το είδος του καταστήματος, όπου και γίνεται η πλύση των σκευών που χρησιμοποιήθηκαν. Εάν το κατάστημα εξυπηρετεί πάνω από 200 καθίσματα, τότε είναι απαραίτητο να διαθέτει ηλεκτρικό πλυντήριο για να πλένονται τα σκεύη και ένα εφεδρικό διπλό σύστημα πλύσεως. Ο εξοπλισμός αυτός περιλαμβάνει τριπλό σύστημα για το πλύσιμο μαχαιροπίρουνων και πιάτων, διπλό σύστημα για το πλύσιμο των ποτηριών και έναν μεγάλο νεροχύτη για να πλένονται τα μαγειρικά σκεύη.

Χώροι πλύσεως τροφίμων

Στους χώρους όπου παρασκευάζονται τα τρόφιμα, τοποθετούνται νεροχύτες σε κατάλληλα σημεία για το πλύσιμο των τροφίμων. Στην περίπτωση που διαχειρίζονται ωμά κρέατα, πουλερικά και ψάρια, το πλύσιμο πρέπει να γίνεται σε διαφορετικό νεροχύτη από εκείνον των λαχανικών. Εάν αυτό δεν είναι δυνατόν, το πλύσιμο πρέπει να γίνεται σε διαφορετικό χρόνο και να έχει προηγηθεί ο καθαρισμός και η απολύμανση.

B) Υγιεινή των εγκαταστάσεων

Ύδρευση

Η ύδρευση των καταστημάτων γίνεται συνήθως από το δίκτυο ύδρευσης του δήμου ή της κοινότητας. Διαφορετικά θα πρέπει να χρησιμοποιείται νερό από άλλες πηγές, το οποίο έχει χαρακτηριστεί «πόσιμο» από αρμόδιες αρχές. Ο υγειονομικός κανονισμός περιγράφει τα υλικά με τα οποία πρέπει να είναι κατασκευασμένα τα δοχεία μεταφοράς νερού, καθώς και οι τεχνικές για την υγειονομική προστασία της υδατοδεξαμενής.

Αποχέτευση

Τα λύματα απομακρύνονται από το εστιατόριο υποχρεωτικά με κλειστούς αγωγούς προς το δίκτυο των υπονόμων του δήμου ή της κοινότητας.

Φωτισμός

Οι χώροι όπου παρασκευάζονται τα τρόφιμα θα πρέπει να έχουν επαρκή φυσικό ή τεχνητό φωτισμό, ώστε να επιτρέπεται ο ασφαλής χειρισμός των τροφίμων, ο αποτελεσματικός καθαρισμός στο χώρο και τον εξοπλισμό και η επιθεώρηση των εργασιών. Θα πρέπει επίσης, ο φωτισμός, να μην αλλοιώνει το χρώμα στα τρόφιμα και να μην είναι κουραστικός για τα μάτια των χειριστών. Οι λάμπες πρέπει πάντα να είναι ασφαλείας και να έχουν προστατευτικά καλύμματα για την αποφυγή επιμόλυνσης στα τρόφιμα σε περίπτωση θραύσης.

Εξαερισμός

Ο χώρος παραγωγής των τροφίμων θα πρέπει να έχει φυσικό ή μηχανικό εξαερισμό, ώστε να μην επιτρέπεται η αύξηση της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της συσσώρευσης ατμών,

οσμών, καπνών και της συμπύκνωσης υδρατμών σε επίπεδα που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των τροφίμων.

Γ) Υγιεινή στο χώρο των πελατών

Επιτραπέζια σκεύη

Για την εύρυθμη λειτουργία του, το εστιατόριο πρέπει να διαθέτει επαρκή αριθμό από τα απαραίτητα σκεύη εστίασης. Θα πρέπει να είναι κατασκευασμένα από κατάλληλο υλικό και επιτρεπόμενο από τη νομοθεσία και να μην παρουσιάζεται κάθε είδους φθορά και ρωγμή ή οξείδωση και παραμόρφωση. Θα πρέπει να διατηρούνται καθαρά σε κλειστές κατάλληλες προθήκες ή συρτάρια και να αναλογούν τουλάχιστον δύο τεμάχια σε κάθε κάθισμα ανά είδος.

Ιματισμός

Τα τραπέζια πρέπει να καλύπτονται από καθαρά, άσπρα ή χρωματιστά τραπεζομάντηλα, που μπορεί να είναι πολλαπλής ή μιας χρήσης, ανάλογα και την κατηγορία που ανήκει το εστιατόριο. Τα μεταχειρισμένα τραπεζομάντηλα αντικαθίστανται με καθαρά παρουσία του πελάτη και τα μεν υφασμάτινα απομακρύνονται για πλύσιμο και επαναχρησιμοποίηση, τα δε πλαστικά ή χάρτινα αχρηστεύονται.

7.6 Διαχείριση των απορριμμάτων

Απορρίμματα θεωρούνται όλα τα υπολείμματα των τροφίμων και τα συστατικά τους, τα υλικά συσκευασίας, καθαρισμού και τα ακατάλληλα προϊόντα, όπου δεν είναι δυνατή η χρήση τους περαιτέρω και πρέπει να απορριφθούν. Ο σωστός τρόπος για τη διαχείριση των απορριμμάτων είναι ουσιαστικός σε σχέση με την επικινδυνότητα επιμόλυνσης των τροφίμων και τη δημιουργία εστιών μόλυνσης, οι οποίες προσελκύουν έντομα, τρωκτικά και ζώα. Η σωστή διαχείρισή τους γίνεται με άμεση απομάκρυνση και την απόρριψή τους σε ειδικά δοχεία για αυτόν το σκοπό, που θα πληρούν τους εξής όρους:

- Να είναι κατασκευασμένα από αδιαπότιστο και ανθεκτικό υλικό.
- Να είναι καλής κατασκευής ώστε να μην παραμορφώνονται.
- Να επιτρέπονται εύκολοι χειρισμοί στην χωρητικότητά τους.
- Το σχήμα τους να είναι ευσταθή και να επιτρέπεται η εύκολη εκκένωση και ο καθαρισμός.
- Το καπάκι να ανοίγει ποδοκίνητα.
- Να έχουν κάλυμμα που να εφαρμόζει στεγανά στα χείλη.
- Να διατηρούνται πάντα καθαρά και σε καλή κατάσταση.
- Να έχουν ειδικούς πλαστικούς σάκους, ώστε να μην ρυπαίνεται το εσωτερικό και να μην φθείρονται εύκολα.

Οδηγίες για σωστή απομάκρυνση των απορριμμάτων

- Δεν πρέπει να συσσωρεύονται τα υπολείμματα τροφών και απορριμμάτων.
- Να απομακρύνονται το συντομότερο από τις επιφάνειες εργασίας και να τοποθετούνται στα ειδικά δοχεία.
- Απαγορεύεται η τοποθέτησή τους σε άλλα δοχεία που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τρόφιμα ξανά.
- Όλα τα υπολείμματα τροφών και άλλα απορρίμματα, να τοποθετούνται στις σακούλες των δοχείων για τα απορρίμματα.
- Οι σακούλες αυτές να δένουν καλά.

- Να είναι καλά προσαρμοσμένες στα χείλη του δοχείου και το καπάκι να μην παραμένει ανοιχτό.
- Οι κάδοι απορριμμάτων που υπάρχουν μέσα στους χώρους προετοιμασίας θα πρέπει να έχουν καπάκι που ανοίγει ποδοκίνητα.
- Να διατηρούνται καθαρά τα δοχεία και τα καπάκια τους και να απολυμαίνονται τακτικά.
- Τα δοχεία να αδειάζουν συχνά, ώστε να μην γεμίζουν και να μην ξεχειλίζουν τα απορρίμματα.
- Να απομακρύνονται καθημερινά και μετά το τέλος της εργασίας, όλα τα απορρίμματα.
- Εάν υπάρχουν ψυχόμενοι χώροι για φύλαξη απορριμμάτων, να αδειάζουν και να καθαρίζονται συχνά.
- Να πλένονται τα χέρια μετά από την επαφή με απορρίμματα.

7.7 Τρωκτικά, έντομα, ζώα – μέτρα πρόληψης

Συχνά, στους χώρους που υπάρχουν τρόφιμα, συναντώνται τρωκτικά, έντομα, πουλιά αλλά και κατοικίδια τα οποία απαγορεύεται να είναι στους χώρους όπου παρασκευάζονται τα τρόφιμα. Τα τρωκτικά, τα έντομα και τα πουλιά αποτελούν ουσιαστικά, οικονομική πληγή για το εστιατόριο, γιατί:

- Καταστρέφουν τα τρόφιμα.
- Προκαλούν σοβαρές ζημιές σε καλώδια.
- Προκαλούν ενόχληση στους πελάτες και το προσωπικό.
- Δυσφημίζουν την επιχείρηση.
- Μολύνουν τα τρόφιμα.
- Λερώνουν τους χώρους.
- Η αρμόδια υπηρεσία υγιεινής, εάν διαπιστώσει την ύπαρξή τους, είναι δυνατόν να επιβάλλει μεγάλο πρόστιμο στην επιχείρηση ή και να την κλείσει.

Τα ζώα αυτά εισέρχονται στις εγκαταστάσεις:

- Από κενά που υπάρχουν κάτω από κλειστές πόρτες.
- Από πόρτες που μένουν ανοιχτές για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Από ανοιχτά παράθυρα χωρίς σήτα.
- Από τρύπες στον τοίχο.
- Από λούκια ή αεραγωγούς που δεν έχουν πλέγμα στην είσοδό τους, ή υπάρχουν μέσα στις συσκευασίες των πρώτων υλών που παραλαμβάνονται.

Εάν παρατηρηθεί κάποιο τρωκτικό ή έντομο ή οποιοδήποτε άλλο ζώο, κάποιο φαγωμένο σακί ή συσκευασία, ξεχειλίσματα από τρόφιμα, ήχοι από ροκάνισμα κ.λπ., τότε χωρίς καθυστέρηση, ενημερώνεται ο υπεύθυνος του χώρου. Η πιο σωστή λύση είναι να κληθεί μια εταιρεία απεντομώσεων ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αμέσως, για την ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών.

Μέτρα πρόληψης για την παρουσία τρωκτικών, εντόμων και πουλιών

- Οι πόρτες και τα παράθυρα να μένουν κλειστά ή να έχουν σήτες.
- Ο υπεύθυνος να ενημερώνεται ώστε να κλειστούν όλα τα ανοίγματα και να επισκευαστούν τυχόν φθορές.
- Οι χώροι να διατηρούνται καθαροί, δίνοντας σημασία στις λεπτομέρειες.

- Να καθαρίζονται οι γωνίες, οι αποχετεύσεις και οι σχισμές σε τοίχους.
- Τα απορρίμματα να απομακρύνονται από τους χώρους τροφίμων και να αδειάζονται, να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται τακτικά οι κάδοι απορριμμάτων.
- Εάν χυθεί κάτι, να σκουπίζεται αμέσως και τα τρόφιμα να διατηρούνται πάντα σκεπασμένα.
- Να αναγνωρίζεται το πρόβλημα από έναν ειδικό ώστε να αντιμετωπίζεται άμεσα.
- Να καθαρίζονται συστηματικά οι παγίδες μυγών και τρωκτικών και να αναφέρεται κάθε βλάβη που παρατηρείται.
- Να μην αποθηκεύεται τίποτα στο πάτωμα αλλά πάνω σε ράφια ή παλέτες.
- Να ελέγχονται τα τρόφιμα που είναι αποθηκευμένα για ίχνη από έντομα και τρωκτικά.
- Να διατηρείται αρχείο για την καταπολέμηση των τρωκτικών και των εντόμων.
- Να αναφέρεται αμέσως στον υπεύθυνο, εάν βρεθεί κάποιο έντομο ή τρωκτικό.⁶⁸

⁶⁸ Αρβανίτης Κώστας και Αρβανίτης Δημήτριος, Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων, εκδ. Προπομπός, 2016.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Ερευνητική Μέθοδος

Στα πλαίσια της Πτυχιακής Εργασίας, βασικός σκοπός είναι η συλλογή ερευνητικού υλικού για τη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου αλλά και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη διαχείριση, την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Στην παρούσα εργασία δεν παρουσιάζονται απλά τα επιστημονικά δεδομένα και στοιχεία που ισχύουν για τον τουριστικό κλάδο, αλλά έχουν ως στόχο να βασιστούν σε πραγματικά δεδομένα μέσω της μελέτης περίπτωσης του ξενοδοχείου. Η καταγραφή πραγματοποιήθηκε στα επιμέρους τμήματα του F&B, αρχικά από τις προμήθειες, την αποθήκη και τέλος το εστιατόριο και το μπαρ.

Απώτερος σκοπός λοιπόν, της εργασίας αυτής, είναι αφού καταγραφούν και αναλυθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την πρωτογενή και τη δευτερογενή έρευνα, να μπορέσουν να προταθούν ιδέες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της εξυπηρέτησης στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες.

8.1.1 Δευτερογενής έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα περιέχει την θεωρητική και βιβλιογραφική ανάλυση της παρούσας εργασίας. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, άρθρα, εργασίες και διδακτικές σημειώσεις για την ανάλυση των σημείων εκείνων που έχουν σχέση με το θέμα της εργασίας και της έρευνας γενικότερα.

1. Βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, άρθρα

Οι βιβλιογραφικές πηγές, αναζητήθηκαν με βάση επιστημονικές απόψεις σχετικά με τον τουρισμό, την οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τον εφοδιασμό τους, τη στρατηγική του μάρκετινγκ, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τη διασφάλιση ποιότητας και τα συστήματά της, καθώς και τις λειτουργίες που είναι μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

2. Διαδικτυακές πηγές

Οι διαδικτυακές πηγές συνέβαλαν στην περαιτέρω πληροφόρηση από έγκυρες πηγές και έρευνες για την εικόνα της εφοδιαστικής αλυσίδας παγκοσμίως, αλλά και για τα πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν στη λειτουργία και τον έλεγχο κάθε επιχείρησης.

8.1.2 Πρωτογενής έρευνα

Η πρωτογενής έρευνα είχε ως κύριο σκοπό να εντοπίσει τις λειτουργίες που πραγματοποιούνται στο ξενοδοχείο σχετικά με τις υπάρχουσες επιστημονικές πληροφορίες από τη βιβλιογραφία και το διαδίκτυο.

Συγκεκριμένα, στόχος ήταν να εντοπιστούν οι λειτουργίες του τμήματος προμηθειών του ξενοδοχείου, για την περαιτέρω ανάλυση των προβλημάτων και των ελλείψεων που υπάρχουν στη διαχείριση των προμηθειών με σκοπό να βελτιωθούν.

1. Ερευνητικό υλικό – Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου για την άντληση ποσοτικών αλλά και ποιοτικών πληροφοριών.

Το ερωτηματολόγιο έχει σχέση κυρίως με το τμήμα προμηθειών αλλά και τις λειτουργίες των σχετικών με αυτό τμημάτων. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου που αφορούν:

- Τη διοίκηση των προμηθειών
- Τη διαχείριση των αποθεμάτων
- Την επιλογή των προμηθευτών
- Την ανάληψη των υπεργολαβιών
- Τη χρήση των συστημάτων διαχείρισης
- Τη λειτουργία των σχετικών τμημάτων
- Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε στις 29/03/2022 στο ξενοδοχείο Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel, από τον κ. Κουτροδήμο Ιωάννη, Operation Manager του ξενοδοχείου. Στο Παράρτημα έχουν προστεθεί οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

2. Συμμετέχοντες στην έρευνα

Ο συμμετέχων της πρωτογενούς έρευνας είναι φυσικό πρόσωπο και διοικητικό στέλεχος του ξενοδοχείου και κλήθηκε να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεων ανοιχτού και κλειστού τύπου, και ο οποίος ευθύνεται για τον έλεγχο και τη λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου.

8.1.3 Η ταυτότητα του ξενοδοχείου

Το Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel, βρίσκεται στα Λουτρά Αιδηψού στο νησί της Εύβοιας, σε ένα σημείο που έχει φόντο τα ολογάλανα νερά του Βόρειου Ευβοϊκού και το απέραντο πράσινο. Είναι ένα μεγαλοπρεπές νεοκλασικό κτήριο που χρονολογείται από το 1896.

Το ξενοδοχείο ανήκει στην κατηγορία των πεντάστερων ξενοδοχείων, αποτελείται από 108 δωμάτια και 225 κλίνες και οι κύριες υπηρεσίες του είναι οι ιαματικές πισίνες και η μεγάλη γκάμα θεραπειών. Έχει ταξινομηθεί, αρκετά εύλογα για αρκετές φορές τα τελευταία χρόνια, στα 10 καλύτερα Medical Thermal & Natural Spas σύμφωνα με τα Readers Spa Awards του οργανισμού Conde Nast Traveler England, είναι το μοναδικό ελληνικό Spa με πιστοποίηση ESPA και έχει επιλεγεί ως το καλύτερο Spa στην Ελλάδα από τη διεθνή έκθεση Visitors of Philoxenia της Θεσσαλονίκης, για τρίτη φορά σε πρώτη φάση.⁶⁹

Φιλοσοφία

Το ζητούμενο για το Thermae Sylla είναι πάντα η φιλοξενία. Προσφέρει ένα εντυπωσιακό σύνολο παροχών και υπηρεσιών διαμονής, διατροφής, χαλάρωσης, άθλησης αλλά και το σημαντικότερο θεραπείες spa. Στόχος τους είναι οι επισκέπτες να φεύγουν ανανεωμένοι, νιώθοντας υγιέστεροι και πιο ζωντανοί από ποτέ.

Χαρακτηριστικά & Εγκαταστάσεις

- Ιατρικές θεραπείες spa
- Θεραπείες προσώπου
- Νέες καινοτόμες θεραπείες προσώπου
- Θεραπεία αντιγήρανσης

⁶⁹ World Luxury Spa Awards.

- Διαθέσιμες αισθητικές θεραπείες
- Θεραπείες Ιατρικής Αισθητικής
- Υποδοχή και Υπηρεσία Αφύπνισης
- Κομμωτήριο
- Room Service
- Γυμναστήριο
- Προβλήτα
- Μίνι Μπουτίκ⁷⁰

8.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων

8.2.1 Τμήμα Προμηθειών

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, παρατηρείται πως το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί την επιστήμη των logistics στα τμήματά του διότι είναι μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση και αυτό της είναι απαραίτητο για την αγορά και τον εφοδιασμό αρχικά όλων των τμημάτων του χώρου, αλλά και για τη διαχείριση και αποθήκευση των προϊόντων με βάση τις γενικές ανάγκες.

Το τμήμα προμηθειών του ξενοδοχείου απασχολεί δύο (2) άτομα, τον υπεύθυνο προμηθειών και τον υπεύθυνο αποθήκης. Ο υπεύθυνος προμηθειών είναι αρμόδιος για την έρευνα της αγοράς και την επιλογή των κατάλληλων προμηθειών. Ο υπεύθυνος αποθήκης ασχολείται με τη φύλαξη, τη συντήρηση και την παράδοση των προϊόντων.

Η επιλογή των προμηθευτών από τον υπεύθυνο προμηθειών γίνεται με βασικά κριτήρια την ποιότητα, την ποσότητα και την τιμή. Η επικοινωνία μεταξύ τους είναι πολύ συχνή και η αξιολόγησή τους πραγματοποιείται ομοίως σε τακτά διαστήματα αλλά ανεπίσημα.

Οι κατηγορίες προϊόντων με τις οποίες ασχολείται το τμήμα προμηθειών, είναι φυσικά οι πρώτες ύλες του μαγειρείου και τα αναλώσιμα υλικά. Ο κύκλος προμηθειών του ξενοδοχείου συνιστά την επιλογή του προμηθευτή, τη διαμόρφωση παραγγελίας, την παραλαβή και τέλος την πληρωμή, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες.

Η διαδικασία των αγορών γίνεται με την επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο. Κατά την παραλαβή των προϊόντων, η διαδικασία που ακολουθείται, περιλαμβάνει τον έλεγχο των παραστατικών και τον έλεγχο των προϊόντων ως προς την ποιότητα και την ποσότητα. Όταν λοιπόν, τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές, ακολουθεί η διαδικασία συμπλήρωσης των εντύπων παραλαβής και η ταξινόμηση του φορτίου στις αποθήκες. Ο χώρος παραλαβής του ξενοδοχείου βρίσκεται στα σημεία στάθμευσης κοντά στις αποθήκες, την κουζίνα και τη ζυγαριά.

Το ξενοδοχείο περιλαμβάνει πάνω από τέσσερις αποθήκες, οι οποίες είναι ιδιόκτητες και βρίσκονται στο χώρο του ξενοδοχείου για τον πλήρη έλεγχο όλων των αποθεμάτων. Ελέγχονται από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και μέσω ηλεκτρονικού συστήματος. Το 60% του αποθηκευτικού χώρου καταλαμβάνουν οι πρώτες ύλες, το 20% τα ημιέτοιμα προϊόντα και το υπόλοιπο 20% τα τελικά προϊόντα.

Τα έντυπα που χρησιμοποιεί το τμήμα για τη διαχείριση των αποθεμάτων, είναι το δελτίο εισαγωγής κατά την παραλαβή και το δελτίο εξαγωγής κατά τη διανομή των προϊόντων στα τμήματα. Επίσης, για τη διαχείρισή τους χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι FIFO (First In First

⁷⁰ Επίσημη ιστοσελίδα του Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel.

Out) και Just in time. Διατηρείται πάντα απόθεμα ασφαλείας γιατί οι πληρότητες είναι απρόβλεπτες και συνιστάται για την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της αποθήκης, η απόλυτη προστασία των προϊόντων.

Αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων, η επιχείρηση μας γνωστοποιεί πως έχει πιστοποιηθεί με το σύστημα HACCP καθώς και με άλλα πιστοποιητικά ή βραβεία ποιότητας που αντιστοιχούν στον κλάδο.

Τέλος, όσον αφορά τη συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές, αναφέρεται πως έχει πενταετές χρονικό ορίζοντα. Σχετικά με τις υπεργολαβίες, το ξενοδοχείο δεν τις αναθέτει σε άλλους, επιλέγει τους υπεργολάβους με βάση την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων ανεξάρτητα με το κόστος και η διάρκεια της σημερινής συνεργασίας τους είναι τα τρία έτη.

8.2.2. Τμήμα Εστιατορίου – Τμήμα Μπαρ

Αρχικά αναφέρεται πως οι πελάτες του ξενοδοχείου συνήθως επιλέγουν ή το πακέτο Δωμάτιο και πρωινό (BB) ή το Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB). Οι συμπληρωματικές επισιτιστικές μονάδες που διαθέτει το ξενοδοχείο για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι το εστιατόριο a la carte, το room service και το snack bar.

Το τμήμα του εστιατορίου απαρτίζεται από τον maitre, τον τραπεζοκόμο και τον βοηθό του τραπεζοκόμου. Το τμήμα εκδηλώσεων απασχολεί τον διευθυντή, το προσωπικό αιθουσών, τον maitre, τους βοηθούς και το έκτακτο προσωπικό. Στο μαγειρείο απασχολούνται οι μάγειρες ζεστής και κρύας κουζίνας και ο ζαχαροπλάστης – αρτοποιός.

Η διάταξη του μαγειρείου έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται η εξυπηρέτηση με λιγότερες μετακινήσεις, να εξασφαλίζεται η καθαριότητα και η ευκολία και η ασφάλεια των ανθρώπων και των υλικών. Η επιλογή του menu γίνεται από τον head chef, τον διευθυντή και τον υποδιευθυντή.

Οι τύποι bar που υπάρχουν στο ξενοδοχείο είναι το mini bar, το swimming pool bar και το beach bar. Ο εξοπλισμός τους αποτελείται από τα ψυγεία, τις μικρομαγειρικές συσκευές και την ταμειακή μηχανή. Το τμήμα του bar αποτελείται από τον barman και τους βοηθούς.

Τα παράπονα των πελατών που καταγράφηκαν στην τελευταία διαχειριστική χρήση είναι τέσσερα (4) στον αριθμό. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες αυτοί θα ήθελαν πιο πολλές επιλογές snack και μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης. Τα γενικά παράπονα περιέχουν την επιθυμία των πελατών να έχουν όλα τα δωμάτια sea view και να είναι περισσότερος ο χρόνος διάθεσης της εσωτερικής πισίνας.

8.2.3. Τμήμα marketing

Το εσωτερικό marketing του ξενοδοχείου εφαρμόζεται μέσω της βελτίωσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων και μέσω προσαρμογής των υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο καθορίζεται είτε από τον ιδιοκτήτη/διευθύνοντα σύμβουλο, είτε από τη συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών. Οι ανάγκες των πελατών ερευνώνται μέσα από τη συστηματική παρατήρηση αλλά και από τη συχνή επαφή μαζί τους, καθ' όλη τη διάρκεια παραμονής.

Το τμήμα marketing έχει ως στόχο στο σχέδιό του, τον πελάτη/ καταναλωτή. Οι πωλήσεις του στοχεύουν πρώτον στην ενοικίαση των δωματίων, δεύτερον στη διοργάνωση συνεδρίων, τρίτον στις υπηρεσίες εκδηλώσεων και τέταρτον στην πώληση προϊόντων του εστιατορίου και του bar. Το προσωπικό αποτελείται από τον ιδιοκτήτη/ διευθυντή και τον

υπεύθυνο σχεδιασμού marketing. Οι πελατειακές ομάδες λοιπόν, προσεγγίζονται μέσω των τουριστικών πρακτορείων, μέσω των δημοσίων σχέσεων και μέσω της διαφήμισης.

Το marketing που εφαρμόζεται στο τμήμα F&B, προβλέπει στην εσωτερική πελατεία και εφαρμόζεται με σκοπό να παρέχει καταλληλότερους τύπους εστιατορίων και bar αλλά και καταλληλότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Το marketing των εκδηλώσεων αφορά στις δημόσιες σχέσεις με στελέχη επιχειρήσεων και η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθείται είναι να προωθήσει τα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε νέες πελατειακές ομάδες.

Η ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου βασίζεται φυσικά όπως είναι γνωστό, στην υψηλή ποιότητά τους, στην καινοτομία του προϊόντος και στην υψηλή τεχνολογία του ξενοδοχείου. Την τελευταία τριετία, παρ' όλες τις αντιξοότητες, το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχείου, παράμεινε σχεδόν το ίδιο. Για λόγους marketing λοιπόν, χρησιμοποιείται και πλήρες ηλεκτρονικό σύστημα με τη δυνατότητα πραγματοποίησης on-line συναλλαγών. Σε πιλοτική εφαρμογή βρίσκεται επίσης και το σύστημα παρακολούθησης των πελατειακών σχέσεων. Τέλος, το ξενοδοχείο αναφέρει πως το 80% των πελατών του είναι Έλληνες και το υπόλοιπο 20% είναι Ευρωπαίοι.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι λειτουργίες που εφαρμόζει το ξενοδοχείο στα τμήματα του, και κυρίως στο τμήμα προμηθειών, φαίνεται να γίνονται με τον όσο το δυνατόν ορθότερο τρόπο και αν η διαχείρισή τους γίνει αποτελεσματικότερα, θα μπορέσουν να δημιουργηθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Μέσα από την ερευνητική διαδικασία, είναι που παρατηρείται εάν εκτελούνται ορθά οι λειτουργίες του τμήματος στο ξενοδοχείο και έτσι μπορούν να διατυπωθούν προτάσεις για τη βελτίωση των λειτουργιών αυτών. Οι προτάσεις αυτές απορρέουν από την προσωπική αντίληψη με βάση τις γνώσεις των σπουδών αλλά και από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα της εργασίας αυτής. Αν και η παρούσα εργασία έχει ως κύριο σκοπό τη μελέτη του τμήματος προμηθειών, οι προτάσεις αφορούν όλα τα τμήματα σχετικά με αυτό, για τη συνολική βελτίωση της επιχείρησης.

1. Τμήμα προμηθειών

Νέες τεχνολογίες

Εάν υιοθετηθούν νέες τεχνολογίες από το ξενοδοχείο, θα δημιουργηθούν ευκαιρίες αρχικά για την καλύτερη λειτουργία του, αλλά και για την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.

Σχετικά με την επιχείρηση, οι νέες τεχνολογίες θα προσφέρουν ευκαιρίες στο να μειωθούν τα έξοδα του marketing, οι προμήθειες να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν σύμφωνα με τη ζήτηση αλλά και να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη προβολή με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος.

Σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, οι ευκαιρίες θα μπορούσαν να εμφανιστούν στην επικοινωνία και της αμεσότητά της, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ποικιλία παροχών αλλά και στην καλύτερη αντιμετώπιση των παραπόνων που γίνονται από τους πελάτες.

Η βελτίωση των ηλεκτρονικών προμηθειών, είναι άλλη μία πρόταση καθώς βοηθά στην προμήθεια των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου και αποτελεί ένα μέρος από τις υπηρεσίες στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Προμηθευτές

Όσον αφορά στην επιλογή των προμηθευτών φαίνεται πως το ξενοδοχείο αποτελεί πρότυπο, καθώς διαχειρίζεται σωστά τις σχέσεις του με τους προμηθευτές και την εφοδιάζουν με την κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα στα προϊόντα. Μια πρόταση για τη μέγιστη βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι η παροχή κατάλληλου εξοπλισμού για να σχεδιαστούν πιο αποτελεσματικά συστήματα, διοικητικά και τεχνικά, με στόχο την επιπλέον διασφάλιση ποιότητας.

Αποθήκευση

Επειδή το ξενοδοχείο διαθέτει πάνω από τέσσερις αποθήκες οι οποίες είναι ιδιόκτητες, αυτό που μπορεί να προταθεί είναι η ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων, καθώς έχουν χαμηλότερο κόστος, η έναρξη εκμετάλλευσης για τους νέους χώρους πραγματοποιείται με γρηγορότερο ρυθμό, γίνεται πιο προσεκτικός σχεδιασμός ώστε να αξιοποιηθεί ο χώρος και να επιτευχθούν τελικώς χαμηλότερα κόστη λειτουργίας του τμήματος και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Σημαντικές επίσης στην αποθήκευση θεωρούνται και οι καρτέλες παρακολούθησης των αποθεμάτων, ώστε ο υπεύθυνος να ενημερώνεται γρηγορότερα και κάθε στιγμή για το

απόθεμα κάθε προϊόντος ξεχωριστά, να πραγματοποιούνται γρηγορότερα οι παραγγελίες και να λειτουργεί σωστότερα το τμήμα.

Τέλος, αν και το ξενοδοχείο διαθέτει το σύστημα HACCP, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την ποιότητα των προϊόντων, δεν διαθέτει όλα τα συστήματα για την διασφάλιση της μέγιστης ποιότητας. Γι' αυτό, προτείνεται η σειρά ISO 9000, διότι μέσω αυτού γίνεται μεγαλύτερη εστίαση στις ανάγκες που έχει ο πελάτης, καθιερώνονται μετρήσιμοι στόχοι επιχειρηματικότητας, θα υπάρχει συνεχής βελτίωση λόγω της μέτρησης επιδόσεων και καλύτερη αξιολόγηση στην εκπαίδευση του προσωπικού.

2. Τμήμα Εστιατορίου – Τμήμα Μπαρ

Όπως αναφέρεται, το ξενοδοχείο εφαρμόζει αρκετές πρακτικές για τη διασφάλιση ποιότητας στα προϊόντα, όμως από τα παράπονα των πελατών φαίνεται πως τα τμήματα καθυστερούν στην εξυπηρέτησή τους. Για να βελτιωθεί αυτό, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν καλύτερα οι νέες τεχνολογίες ώστε να διευκολύνεται το προσωπικό να ανταπεξέλθει στις εργασίες του, αλλά και να γίνονται γρηγορότερα ορισμένες διαδικασίες. Επίσης, η περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού θα βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση των παραπόνων και την αποτελεσματικότερη διοίκηση των τμημάτων αυτών.

3. Τμήμα Marketing

Όσον αφορά το τμήμα αυτό, προτείνετε η βελτίωση με ένα καλύτερα στοχευμένο σχέδιο marketing, που θα αφορά τόσο την εννοικίαση δωματίων όσο και την αγορά των πολύτιμων υπηρεσιών θεραπείας που προσφέρει. Για την βελτίωση της κερδοφορίας και της ρευστότητας, το ξενοδοχείο οφείλει να επικεντρωθεί στις ενέργειες προσέλκυσης περισσότερων Ευρωπαίων πελατών. Ο εμπλουτισμός στη χρήση του internet με τις λειτουργίες e-commerce και e-marketing είναι μια καλή ιδέα για τη βελτίωση των διαδικτυακών συστημάτων που τελικώς μπορούν να επιφέρουν καλύτερη αλληλεπίδραση και σχέση με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές.

Στο σημερινό ξενοδοχειακό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, είναι αρκετά σημαντική η εφαρμογή στρατηγικών για να εξοικονομηθεί κόστος από τη λειτουργία και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα παρέχονται. Είναι άρα αναγκαία η εστίαση της προσοχής στις απαιτήσεις των πελατών που διαρκώς αλλάζουν και ο προσδιορισμός των οφελών που προκύπτουν από τη χρήση των logistics. Η λύση δεν είναι να μειωθεί το προσωπικό, καθώς δεν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ούτε βοηθά στη λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης, αλλά να εκπαιδευτεί το υπάρχων προσωπικό ή να προσληφθούν ειδικοί.

Η παρούσα εργασία ανέδειξε πως για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και την ποιοτικότερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει να γίνεται εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων, των προτύπων διασφάλισης ποιότητας, της βέλτιστης εξυπηρέτησης των πελατών, της καλύτερης στρατηγικής marketing, αλλά και της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Κλείνοντας, από την έρευνα αυτή, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που καταγράφηκαν αφορούν κυρίως τη συγκεκριμένη επιχείρηση και αυτό αποκαλύπτει τους περιορισμούς της εργασίας. Ως μελλοντική λοιπόν πρόταση για έρευνα, θα μπορούσε να είναι η μελέτη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε διάφορους νομούς στη χώρα, καθώς έτσι τα αποτελέσματα θα είναι αναλυτικότερα και θα μπορέσει να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και γενικά όλες οι λειτουργίες στις επιχειρήσεις του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Page, S. J., 2003. *Εισαγωγή στον τουρισμό: Το τουριστικό μάνατζμεντ στον 21ο αιώνα*. s.l.:Παπαζήση.
2. Απλαδάς, Γ., 2017-2018. *Σημειώσεις μαθήματος: Προμήθειες Τροφίμων-Εξοπλισμού και Αποθήκευση*. s.l.:s.n.
3. Αρβανίτης, Κ. & Αρβανίτης, Δ., 2016. *Εστιατόριο: Διοίκηση και οργάνωση επισιτιστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Προπομπός.
4. Δημοπούλου-Δημάκη, Ι., 2013. *Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/Προϋπολογισμοί/Λήψη Αποφάσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.
5. Ηγουμενάκης, Ν., 1999. *Τουριστικό Marketing*. Αθήνα: Interbooks.
6. Θεοχάρης, Ν., 2016. *Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Προπομπός.
7. Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ., 2004. *Υπηρεσία Υποδοχής*. s.l.:s.n.
8. Καραμπουρνιώτης, Α., 2018. *Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού*, s.l.: s.n.
9. Λαλούμης, Δ., 2015. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. s.l.:Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
10. Λαλούμης, Δ., 2015. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. s.l.:Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
11. Λαλούμης, Δ., 2018. *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. s.l.:Φαίδιμος.
12. Λαλούμης, Δ. & Μαρινάκος, Κ., χ.χ. *Σημειώσεις μαθήματος: Εσωτερικοί Έλεγχοι, Κοστολόγηση & Προϋπολογισμοί Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. s.l.:s.n.
13. Μυλωνόπουλος, Δ. & Μοίρα, Π., 2011. *Ευρωπαϊκή Ένωση και Τουρισμός*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
14. Ρούπας, Β. & Λαλούμης, Δ., 1998. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Bancroft, J. & Li, D., 2021. *Managing Supply Chains*. Στο: P. Szende, A. Dalton & M. Yoo, επιμ. *Operations Management in the Hospitality Industry*. s.l.:Emerald Publishing Limited, pp. 117-142.

2. Netto, A. P., 2009. What is Tourism? Definitions, Theoretical Phases and Principles. Στο: *Philosophical Issues in Tourism*. s.l.:s.n., pp. 43-61.
3. Zhong, J., Ma, Y., Tu, Y. & Li, X., 2016. Supply chain quality management: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Τόμος 28, pp. 2446-2472.
4. Βασιλακάκης, Κ. & Σδράλη, Δ., 2022. Supplier selection kriteris in the Greek hotel food and beverage divisions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. Touristhings.gr, 2020. *Food & Beverage: Κόστος πρώτων υλών*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.touristhings.gr/2020/04/food-beverage-kosth/>
[Πρόσβαση 03 Απρίλιος 2022].
2. Touristhings.gr, 2020. *Food and Beverage Management: Ποιότητα στα επισιτιστικά τμήματα*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.touristhings.gr/2020/08/foodbeverage-management-quality-factors/> [Πρόσβαση 03 Απρίλιος 2022].
3. Βλάχος, Θ., 2018. *ΑΝΑΛΥΣΗ: Η κοστολόγηση της ξενοδοχειακής υπηρεσίας*, s.l.: money-tourism.gr.
4. Καλογεροπούλου, Χ., 2016. Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000 & HACCP, BRC, IFS. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.meletites.gr/iso-22000-haccp/> [Πρόσβαση 06 Απρίλιος 2022].
5. Anon., χ.χ. World Luxury Spa Awards. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.luxuryspaawards.com/spa/thermae-sylla-spa-wellness-hotel/>
[Πρόσβαση 06 Απρίλιος 2022].
6. Anon., χ.χ. Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.thermaesylla.gr/el/> [Πρόσβαση 06 Απρίλιος 2022].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ - ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ: ΧΑΤΖΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΟΠΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Επωνυμία Ξενοδοχείου	
2. Νομική μορφή (ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ κτλ.)	
3. Έτος ίδρυσης (Το έτος που έχει ιδρυθεί η εταιρεία με την νομική της μορφή)	
4. Προσωπικό (Αριθμός απασχολούμενων σήμερα- Μόνιμο προσωπικό- Αριθμός δωματίων και κρεβατιών)	
5. Κύρια προϊόντα (Κυριότερα τμήματα και προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου)	
6. Διευθύνων Σύμβουλος (Όνομα διευθύνοντος συμβούλου- διαχειριστή- ιδιοκτήτη)	
7. Έδρα του ξενοδοχείου (Νομός, οδός, αριθμός, πόλη, ΤΚ, τηλέφωνο, φαξ, ιστοσελίδα της εταιρείας, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)	
8. Η συμπλήρωση έγινε από: (Όνομα και θέση του υπαλλήλου από τον οποίο έγινε η συμπλήρωση των στοιχείων)	
9. Ημερομηνία συμπλήρωσης	

Παρακαλώ συμπληρώστε: α) με ✓ την απάντηση που θέλετε να επιλέξετε, β) με αριθμητικό ποσοστό επί τοις % ή γ) με συνοπτική γραπτή περιγραφή στο ερώτημα που απαιτείται.

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1. Για ποιον σκοπό χρησιμοποιείται η επιστήμη των logistics στα τμήματα του ξενοδοχείου σας;

.....
.....
.....

2. Ποιος είναι ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα προμηθειών;

Απάντηση:.....

3. Το προσωπικό του τμήματος προμηθειών αποτελείται από:

- 1. Τον υπεύθυνο προμηθειών
- 2. Τη γραμματεία
- 3. Τον υπεύθυνο παραλαβών
- 4. Τον υπεύθυνο αποθήκης

4. Ο υπεύθυνος προμηθειών:

- 1. Ερευνά την αγορά
- 2. Επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές
- 3. Προχωρά σε παραγγελίες
- 4. Άλλο:.....

5. Με ποια κριτήρια επιλέγει τους προμηθευτές ο υπεύθυνος προμηθειών;

.....
.....
.....

6. Κάθε πότε γίνεται η επικοινωνία μαζί τους;

Απάντηση:.....

7. Το τμήμα προμηθειών με ποιες κατηγορίες προϊόντων ασχολείται;

- 1. Πρώτες ύλες μαγειρείου
- 2. Αναλώσιμα υλικά
- 3. Προϊόντα προς μεταπώληση

Σε περίπτωση απόρριψης, αιτιολογείστε:.....
.....

8. Κάντε μια συνοπτική περιγραφή του κύκλου προμηθειών του ξενοδοχείου σας:

.....
.....
.....

9. Η διαδικασία των αγορών από τους προμηθευτές, πραγματοποιείται με:

- 1. Την επίσκεψη του υπεύθυνου προμηθειών στην αγορά
- 2. Την επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο

3. Τη διαδικασία προκήρυξης μειοδοτικού διαγωνισμού
4. Άλλο:.....

10. Υπάρχει στην επιχείρηση κλίμακα αξιολόγησης των προμηθευτών και αν ναι, πότε γίνεται;

1. Δεν γίνεται ποτέ
2. Γίνεται ανεπίσημα σε τακτά διαστήματα
3. Γίνεται σε ετήσια βάση χρησιμοποιώντας προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία
4. Όπως παραπάνω, αλλά σε εξάμηνη βάση
5. Συνεχώς

11. Ο υπεύθυνος της αποθήκης αναλαμβάνει στις αρμοδιότητές του:

1. Την οργάνωση
2. Την καθαριότητα
3. Τη φύλαξη
4. Τη συντήρηση
5. Την παράδοση

12. Πως γίνεται η διαδικασία παραλαβής των προϊόντων;

1. Με τον έλεγχο των παραστατικών
2. Με την εκφόρτωση του φορτίου
3. Με τον έλεγχο ως προς την ποιότητα και την ποσότητα
4. Άλλο:.....

13. Ποια διαδικασία ακολουθείται όταν τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές;

1. Συμπληρώνονται τα έντυπα παραλαβής
2. Ενημερώνεται το σύστημα διαχείρισης της αποθήκης
3. Ταξινομείται το φορτίο στις αποθήκες
4. Άλλο:.....

14. Ο χώρος παραλαβής σε ποιο σημείο του ξενοδοχείου βρίσκεται και γιατί;

.....
.....

15. Για την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της αποθήκης συνίσταται η:

1. Ελαχιστοποίηση των εργασιών
2. Ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων
3. Μέγιστη αξιοποίηση του χρόνου
4. Απόλυτη προστασία των προϊόντων

16. Ποια είναι τα έντυπα που χρησιμοποιείτε για τη διαχείριση των αποθεμάτων;

1. Δελτία εισαγωγής κατά την παραλαβή
2. Δελτία εξαγωγής κατά τη διανομή

3. Καρτέλες παρακολούθησης αποθεμάτων

4. Άλλο:.....

17. Τι είδος αποθήκη χρησιμοποιείτε;

1. Ιδιόκτητη

2. Ενοικιαζόμενη

3. Άλλο:.....

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....

18. Ποια μέθοδος χρησιμοποιείται για την διαχείριση των αποθεμάτων;

1. FIFO (first in first out)

2. LIFO (last in first out)

3. FEFO (first expire first out)

4. Just in time

5. Just in case

6. Άλλο:.....

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....

19. Διατηρείτε απόθεμα ασφαλείας;

1. Ναι 2. Όχι

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....

20. Πόσες αποθήκες υπάρχουν στο ξενοδοχείο σας;

1. Μία

2. Δύο

3. Τρεις

4. Τέσσερις

5. Πάνω από τέσσερις

21. Μέσω ποιων συστημάτων ελέγχονται;

.....
.....
.....

22. Ποια είναι η μέση ημερήσια ποσότητα των φορτίων που εισέρχονται ανά κατηγορία προϊόντων;

Απάντηση:.....

23. Ποιο είναι το ποσοστό των αποθηκευτικών χώρων που χρησιμοποιείται για:

1. Τις πρώτες ύλες _____ %

2. Τα ημιέτοιμα προϊόντα (WIP) _____ %

3. Τα τελικά προϊόντα _____ %

ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

1. Ποια πακέτα διαμονής και διατροφής επιλέγονται από τους πελάτες σας;

1. Δωμάτιο και πρωινό (BB)
2. Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB)
3. Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (FB)

2. Ποιες συμπληρωματικές μονάδες καλύπτουν τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών εκτός από το κύριο εστιατόριο;

1. Εστιατόριο a la carte
2. Εστιατόριο εθνικής κουζίνας
3. Εστιατόριο banquet
4. Ταβέρνα
5. Room service
6. Snack bar
7. Grill room

3. Το προσωπικό του εστιατορίου αποτελείται από:

1. Τον maitre
2. Τον τραπεζοκόμο
3. Τον βοηθό τραπεζοκόμου
4. Τον οινοχόο

4. Το προσωπικό του τμήματος εκδηλώσεων αποτελείται από:

1. Τον διευθυντή
2. Τη γραμματεία
3. Το προσωπικό αιθουσών
4. Τον maitre
5. Τους τραπεζοκόμους
6. Τους βοηθούς
7. Τους οινοχόους
8. Το έκτακτο προσωπικό

5. Με ποια μέθοδο το μαγειρείο συνεργάζεται με το εστιατόριο;

1. Μοντέλο «ένα προς ένα»
2. Μοντέλο «ένα προς πολλά»
3. Μοντέλο «ένα προς πολλά προς πολλά»
4. Άλλο:.....

Αιτιολογήστε την απάντησή σας:.....

.....
.....
6. Τι προσέχετε στη διάταξη του μαγειρείου στο χώρο του ξενοδοχείου σας;

1. Την επάρκεια χώρου
2. Την εξυπηρέτηση με τις λιγότερες μετακινήσεις
3. Την καθαριότητα του χώρου
4. Την ευκολία και ασφάλεια ανθρώπων και υλικών

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....
.....

7. Το προσωπικό του τμήματος μαγειρείου αποτελείται από:

1. Τον διευθυντή μαγειρείου
2. Τον υποδιευθυντή μαγειρείου
3. Τον μάγειρα ζεστής κουζίνας
4. Τον μάγειρα κρύας κουζίνας
5. Τον υπεύθυνο σαλατών
6. Τον ψήστη
7. Τον ζαχαροπλάστη- αρτοποιό

8. Αναφέρετε από ποια άτομα του προσωπικού πραγματοποιείται η επιλογή των menu:.....
.....
.....

9. Ποιος είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών που έχουν καταγραφεί;

Απάντηση: καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

10. Αναφέρετε τα σημαντικότερα παράπονα που έχουν καταγραφεί από τους πελάτες σας:

.....
.....
.....

11. Κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό;

.....
.....
.....

ΤΜΗΜΑ ΜΠΑΡ

1. Ποιοι είναι οι κύριοι τύποι μπαρ του ξενοδοχείου σας;

1. Restaurant bar
2. Main bar

3. Swimming pool bar
4. Beach bar
5. Roof garden bar
6. Dancing bar
7. Mini bar
8. Καφετέρια

2. Ο εξοπλισμός των μπαρ περιλαμβάνει:

1. Ψυγεία
2. Μηχανήματα άντλησης μύρας και αναψυκτικών
3. Μικρομαγειρικές συσκευές
4. Ταμειακή μηχανή
5. Άλλο (αιτιολογείστε).....

3. Το προσωπικό του τμήματος μπαρ αποτελείται από:

1. Τον προϊστάμενο
2. Τον “barman”
3. Τους βοηθούς
4. Τους τραπεζοκόμους

4. Ποιος είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών που έχουν καταγραφεί:

Απάντηση: καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

5. Αναφέρετε τα σημαντικότερα παράπονα που έχουν καταγραφεί από τους πελάτες σας:

.....

ΤΜΗΜΑ MARKETING

1. Ποια είναι η διαδικασία του εσωτερικού marketing στο ξενοδοχείο;

1. Προώθηση των ξενοδοχειακών προϊόντων μέσω διαφήμισης
2. Βελτίωση συμπεριφοράς των εργαζομένων
3. Προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες πελατών
4. Άλλη.....

2. Η στρατηγική του marketing στο ξενοδοχείο:

1. Δεν είναι διατυπωμένη
2. Καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη/ διευθύνοντα σύμβουλο
3. Προκύπτει από συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών
4. Προκύπτει μετά από έρευνα για το σχεδιασμό της

3. Ποιες είναι οι μέθοδοι με τις οποίες ερευνάτε τις ανάγκες των πελατών;

- 1. Συστηματική παρατήρηση
- 2. Συζητήσεις μαζί τους
- 3. Έλεγχο των πωλήσεων
- 4. Συμπλήρωση ερωτηματολογίων
- 5. Άλλη:.....

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....
.....

4. Ποιοι στόχοι πωλήσεων περιλαμβάνονται στο τμήμα marketing του ξενοδοχείου σας;

Απαριθμήστε με σειρά προτεραιότητας:

- 1. Ενοικίαση δωματίων _____
- 2. Προϊόντα εστιατορίου και μπαρ _____
- 3. Υπηρεσίες εκδηλώσεων _____
- 4. Διοργάνωση συνεδρίων _____
- 5. Άλλον:..... _____

5. Το προσωπικό του τμήματος marketing αποτελείται από:

- 1. Τον γενικό διευθυντή marketing και πωλήσεων
- 2. Τον διευθυντή marketing
- 3. Τον ιδιοκτήτη και διευθυντή
- 4. Τον υπεύθυνο σχεδιασμού marketing
- 5. Τον υπεύθυνο υλοποίησης marketing

6. Το σχέδιο marketing στοχεύει:

- 1. Στον πελάτη/ καταναλωτή
- 2. Στο προϊόν
- 3. Και στα δύο
- 4. Κανένα από τα δύο

7. Με ποιον τρόπο προσεγγίζετε τις πελατειακές σας ομάδες;

Απαριθμήστε με σειρά προτεραιότητας:

- 1. Διαφήμιση _____
- 2. Ενημερωτικά έντυπα _____
- 3. Δημόσιες σχέσεις _____
- 4. Τουριστικά πρακτορεία _____
- 5. Άλλον τρόπο:..... _____

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....
.....

8. Τι σκοπό έχει η εφαρμογή του marketing «F&B»;

- 1. Κατάλληλους τύπους εστιατορίων και μπαρ
- 2. Κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες
- 3. Επίπεδα τιμών που διατίθενται να πληρώσουν οι πελάτες

- 4. Κατάλληλοι μέθοδοι ενημέρωσης πελατών
- 5. Άλλος:.....

9. Το marketing του «F&B» προβλέπει στην:

- 1. Εσωτερική πελατεία
- 2. Εξωτερική πελατεία
- 3. Άλλο:.....

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....

10. Σε τι αφορά κυρίως το marketing εκδηλώσεων;

- 1. Στις δημόσιες σχέσεις με στελέχη επιχειρήσεων
- 2. Στις σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας
- 3. Στις επαφές με κρατικούς παράγοντες
- 4. Στις συνεργασίες με οίκους νυφικών και ειδών βαπτίσματος
- 5. Άλλο:.....

11. Ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί το τμήμα εκδηλώσεων;

- 1. Προώθηση προϊόντων σε νέες πελατειακές ομάδες
- 2. Προώθηση νέων προϊόντων
- 3. Προώθηση προϊόντων χαμηλών τιμών
- 4. Προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας
- 5. Άλλη:.....

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:.....

12. Σε τι βασίζεται η ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών σας;

- 1. Στην τιμή τους
- 2. Στην υψηλή ποιότητά τους
- 3. Στο brand name του ξενοδοχείου
- 4. Στην καινοτομία του προϊόντος ή την υψηλή τεχνολογία του ξενοδοχείου

13. Την τελευταία τριετία το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχείου:

- 1. Αυξήθηκε αισθητά
- 2. Μειώθηκε αισθητά
- 3. Παρέμεινε σχεδόν το ίδιο

14. Στη χρήση του internet για λόγους marketing:

- 1. Δεν υπάρχει ιστοσελίδα
- 2. Γίνεται προβολή των προϊόντων/ υπηρεσιών του ξενοδοχείου
- 3. Υπάρχει πλήρες ηλεκτρονικό σύστημα με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line

15. Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης στις σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationship Management);

1. Δεν είναι απαραίτητο
2. Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς
3. Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή
4. Υπάρχει και λειτουργεί

Προσδιορίστε το πρόγραμμα.....

16. Οι πελάτες σας σε τι ποσοστό είναι:

1. Ντόπιοι _____%
2. Έλληνες _____%
3. Ευρωπαίοι _____%
4. Αμερικάνοι _____%
5. Ασιάτες _____%
6. Άλλης γεωγραφικής προέλευσης.....

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά ISO 9000;

1. Ναι 2. Όχι

2. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά EN 14000;

1. Ναι 2. Όχι

3. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση για την περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;

1. Ναι 2. Όχι

4. Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά HACCP ή κάποιο άλλο που αντιστοιχεί στον κλάδο;

1. Ναι 2. Όχι

5. Έχει αποκτήσει η επιχείρηση κάποιο άλλο πιστοποιητικό ποιότητας ή βραβείο ποιότητας εκτός από τα παραπάνω;

1. Ναι 2. Όχι

ΑΝΑΛΗΨΗ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΩΝ (OUTSOURCING)

1. Έχετε επιλέξει με τους προμηθευτές σας ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα στη συνεργασία σας;

1. Ναι 2. Όχι

Αν Ναι, αριθμήστε.....

2. Αναθέτει η επιχείρηση υπεργολαβίες σε άλλους;

1. Ναι 2. Όχι

3. Αναφέρετε το ποσοστό των έτοιμων προϊόντων από υπεργολάβους το οποίο επιστράφηκε λόγω μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές της παραγγελίας:

Απάντηση: _____%

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

4. Με βάση ποιο κριτήριο γίνεται η επιλογή των υπεργολάβων;

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Την πιο οικονομική προσφορά | <input type="checkbox"/> |
| 2. Την καλύτερη ποιότητα προϊόντος ανεξαρτήτως κόστους | <input type="checkbox"/> |
| 3. Την αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης | <input type="checkbox"/> |
| 4. Άλλο (αιτιολογείστε)..... | <input type="checkbox"/> |

5. Ποιος είναι ο μέσος χρόνος που διαρκεί η συνεργασία σας με τους σημερινούς υπεργολάβους;

Απάντηση: έτη

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια!