



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ. Μελέτη περίπτωσης στο ξενοδοχείο
Palazzo Del Mare στο νησί της Κω.

Σπουδάστρια : Χατζημανώλη Ανθούλα

Επιβλέπων Καθηγητής : Απλαδάς Γεώργιος

Ηράκλειο, Ιανουάριος 2014

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον καθηγητή μου κ. Απλαδά Γεώργιο, για την υπομονή και την πολύτιμη βοήθεια του και καθοδήγηση καθ ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, για την άνευ όρων υποστήριξη, την κατανόηση και την αμέριστη αγάπη τους όλα αυτά τα χρόνια και για τα χρόνια που θα έρθουν. Δεν θα κατάφερνα τίποτα χωρίς εσάς.

Τέλος ευχαριστώ ιδιαιτέρως όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με οποιοδήποτε τρόπο με βοήθησαν να βρω τον σωστό δρόμο, να ξεπεράσω τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν, να έχω πίστη και να μη σταματώ να προσπαθώ. Στέλιο, Χριστιάνα, Ευαγγελία, Χρύσα, Γιώτα, Χριστίνα, Γιούλη να είσαστε πάντα καλά.

Πρόλογος

Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα, η οποία συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, αναβαθμίζει την ποιότητα ζωής και προωθεί την ειρήνη και την αλληλοκατανόηση. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού η τουριστική βιομηχανία αποτελεί για πολλές χώρες την κύρια πηγή ξένου συναλλάγματος και δημιουργίας θέσεων εργασίας. Το μέλλον της τουριστικής βιομηχανίας προβλέπεται ευοίωνα, αφού η διακίνηση των τουριστών σε όλο τον κόσμο προβλέπεται να φτάσει τα 1,6 δισεκατομμύρια μέχρι το 2020. Ήδη στην Ελλάδα η βιομηχανία αυτή συμβάλλει σε σημαντικό ποσοστό στη διαμόρφωση του εθνικού εισοδήματος (13% του Ακαθόριστου Εθνικού Προϊόντος) και απασχολεί πάνω από σαράντα χιλιάδες εργαζόμενους. Η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει μεταξύ άλλων ξενοδοχειακές, επισιτιστικές και τουριστικές μονάδες καθώς επίσης και οργανισμούς που στοχεύουν στην αειφόρο ανάπτυξη, προώθηση και διοίκηση των τουριστικών προορισμών.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές μονάδες αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της τουριστικής βιομηχανίας. Σημαντικό ρόλο στην κάλυψη των τουριστικών αναγκών παίζει η διοίκηση των ξενοδοχείων που αφορά, όχι μόνο τα κέρδη και έσοδα της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Παρακάτω μελετούνται οι βασικές αρχές της διοίκησης που αφομοιώνουν τα ξενοδοχεία γενικά, τα οφέλη ή οι ζημιές που μπορεί να προκύπτουν, αναφέρονται τα επιμέρους τμήματα και η δομή τους, οι στρατηγικές και η οργάνωση που ακολουθείται. Τέλος, εξετάζεται η περίπτωση του ξενοδοχείου Palazzo Del Mare στην Κω, και πως εφαρμόζονται σε πρακτικό επίπεδο αυτές οι αρχές της διοίκησης μέσα από την ανάλυση των αρμοδιοτήτων των επικεφαλής της διοίκησης.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
Περίληψη.....	6
Το ξενοδοχειακό management.....	6
Abstract.....	8
Hotel Management	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 Ορισμός του τουρισμού.....	12
1.2 Τα είδη του τουρισμού	12
1.3 Η ιστορία του τουρισμού και η εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου	18
1.3.1 Η ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχείων	22
1.3.2 Η φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα	23
1.3.3 Καταγώγια, πανδοχεία και καπηλεία στην Αρχαία Ελλάδα	25
1.3.4 Οι ξενώνες στο Βυζάντιο	28
1.3.5 Χάνια και Καραβάν σεράγια	29
1.3.6 Τα πανδοχεία στην Ευρώπη τον μεσαίωνα.....	31
1.3.7 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη.....	32
1.3.8 Τα ξενοδοχεία στην Αμερική	33
1.3.9 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα	344
1.4. Κατηγορίες ξενοδοχείων	366
1.5 Κατηγορίες καταλυμάτων.....	37
1.6 Τα ξενοδοχεία	420
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Το Management.....	422
2.1.1 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης-Management	43
2.2 Ξενοδοχειακό management	46
2.2.1 Δραστηριότητες διοίκησης (management) ξενοδοχείων	47
2.2.2 Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων	488
2.3 Οργάνωση ξενοδοχείων	499
2.3.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων.....	50
2.3.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού	52

2.4 Οργανόγραμμα ξενοδοχείων.....	53
2.4.1 Ο Γενικός Διευθυντής	56
2.4.1.1 Το έργο του Γενικού Διευθυντή.....	59
2.4.2 Ο Διευθυντής Μονάδας.....	61
2.4.2.1 Τα καθήκοντα του Διευθυντή Μονάδας	63
2.4.3 Επιμέρους τμήματα - Τμηματάρχες διοίκησης	64
2.4.3.1 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	65
2.4.3.1.1 Λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	65
2.4.3.2 Τμήμα Λογιστηρίου	69
2.4.3.3 Τμήμα Ελέγχου	70
2.4.3.4 Τμήμα Υποδοχής.....	71
2.4.3.5 Τμήμα Κρατήσεων	73
2.4.3.6 Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων	75
2.4.3.7 Τμήμα Ορόφων.....	77
2.4.3.8 Επισιτιστικό Τμήμα	80
2.4.3.8.1 Ο υπεύθυνος του F & B	81
2.4.3.8.1.1 Η λειτουργία των τμημάτων του F & B.....	82
2.4.3.8.1.2 Τμήμα προμηθειών	82
2.4.3.8.1.3 Τμήμα Κουζίνας	84
2.4.3.8.1.4 Τμήμα εστιατορίου	88
2.4.3.8.1.5 Μπαρ	88
2.4.3.8.1.6 Το Room Service	899
2.4.3.9 Τμήμα Εκδηλώσεων.....	992
2.4.3.10 Τμήμα Συντήρησης	992
2.4.3.11 Τμήμα Ασφάλειας.....	93
2.4.3.12 Χώροι του ξενοδοχείου και εγκαταστάσεις	943

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Palazzo del Mare.....	954
3.1.1 Ο Όμιλος Επιχειρήσεων Blue Lagoon (Blue Lagoon Group) Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης	
3.1.2 Palazzo Del Mare - Κως.....	96
3.2 Το Management στο Palazzo Del Mare	99
3.2.1 Ο Γενικός Διευθυντής	99

3.2.2 Ο Διευθυντής - Duty Manager	102
3.2.3 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	106
3.2.4 Τμήμα Λογιστηρίου	106
3.2.5 Ο Cost Controller - Τμήμα Ελέγχου	110
3.2.6 Το τμήμα Υποδοχής	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.2.7 Guest Relations - Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.2.8 Τμήμα Ορόφων - Housekeeping.....	115
3.2.9 Ο F & B Assistant Manager	116
3.2.10 Τμήμα Αποθήκης	118
3.2.11 Τμήμα Κουζίνας	11019
3.2.12 Τμήμα Συντήρησης	122
3.2.13 Η Spa Manager.....	122
3.2.14 Το τμήμα ασφάλειας	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4.1 Συμπέρασμα	1245
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	12727
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	12727
ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	12828
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	12929

Περιεχόμενα πινάκων

Εικόνα 1: Γράφημα Προόδου-Αύξηση του τουρισμού ανα περιοχή.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Εικόνα 2: Γράφημα βασικών αρχών του management.....	45
Εικόνα 3: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 1.	55
Εικόνα 4: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 2.	566
Εικόνα 5: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 3.	68
Εικόνα 6: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 4.	688
Εικόνα 7 : Οργανόγραμμα του Front Office	72
Εικόνα 8: Ημερολόγιο κρατήσεων.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Εικόνα 9: Πίνακας δραστηριοτήτων τμήματος κρατήσεων	744
Εικόνα 10: Οργανόγραμμα προσωπικού του τμήματος ορόφου	78
Εικόνα 11: Οργανόγραμμα του τμήματος προμηθειών	832

Εικόνα 12: Οργανόγραμμα κουζίνας - Βασικοί ρόλοι 1	865
Εικόνα 13: Οργανόγραμμα κουζίνας - Βασικοί ρόλοι 2	86
Εικόνα 14: Room Service Menu	910
Εικόνα 15: Οργανόγραμμα του Ομίλου Επιχειρήσεων Blue Lagoon	98
Εικόνα 16: Πίνακας Profit and Loss	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. 1
Εικόνα 17: Οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Palazzo Del Mare	1054
Εικόνα 18: Οργανόγραμμα του τμήματος F & B	118

Περίληψη

Το ξενοδοχειακό management

Η διοίκηση (management) είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση, είτε μικρή είτε μεγάλη, απαιτεί την καλή διαχείριση, τη στρατηγική και την οργανωμένη μονάδα των ανθρώπων που μπορούν να παρέχουν τη διορατικότητα και να σχεδιάσουν το μέλλον μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Η συνεχής ανάπτυξη του κλάδου της φιλοξενίας έχει κάνει τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων να σκέφτονται και να συμφωνούν με τη σημασία του συστήματος διαχείρισης των ξενοδοχείων στην επιχείρησή τους. Κατά τα τελευταία χρόνια η βιομηχανία της φιλοξενίας έχει δει μια απότομη αύξηση στην εισροή των καταναλωτών. Τώρα, η αύξηση του αριθμού των πελατών σημαίνει ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να δημιουργήσει καλύτερες εγκαταστάσεις, υπηρεσίες και ποιότητα του περιβάλλοντος για να απορροφήσει τους πελάτες. Ο χειρισμός ενός μεμονωμένου καταναλωτή είναι πολύ πιο εύκολος από ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε 10-20 άτομα σε μια εποχή με διαφορετικές ανάγκες.

Ο σκοπός ενός ανταγωνιστικού συστήματος διαχείρισης του ξενοδοχείου είναι να εκτιμήσει την κατάσταση και στη συνέχεια να προγραμματίσει τις στρατηγικές μεταρρυθμίσεις για την καλύτερη ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Τον τελευταίο καιρό υπάρχουν πολλές αποτελεσματικές τεχνολογίες που έχουν έρθει για να διευκολυνθεί ο φόρτος εργασίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Η τεχνολογία μπορεί να αποδειχθεί ευεργετική για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά η εφαρμογή της απαιτεί ένα ανταγωνιστικό σύστημα διαχείρισης της ξενοδοχειακής φιλοξενίας για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος από την προσαρμογή της τεχνολογίας.

Ελλείψει καλού συστήματος διαχείρισης του ξενοδοχείου, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να πετύχει του στόχους που έχουν τεθεί. Η ενσωμάτωση της διοίκησης στα ξενοδοχεία θα μπορούσε να αποδειχθεί πραγματικό δώρο για πολλούς ιδιοκτήτες ξενοδοχείων, εάν κατόρθωναν να ενστερνιστούν ένα σχέδιο και να το ακολουθήσουν. Θα βοηθούσε στην απλούστευση των υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση στους ήδη υπάρχοντες πόρους.

Ένα καλό σύστημα διαχείρισης είναι η ραχοκοκαλιά κάθε πετυχημένης επιχείρησης. Αυτό δεν είναι κρυφό μυστικό, καθώς ακόμα κι από ένα μικρό ξενοδοχείο απαιτείται ο έλεγχος των δαπανών και των εξόδων εφόσον αναμένει καλύτερα έσοδα και κέρδη από την επιχείρηση. Η διαχείριση ενός ξενοδοχείου χρειάζεται ικανότητες και εμπειρία και ως εκ τούτου απαιτεί επαγγελματίες που

θα δώσουν προσοχή στις δραστηριότητες και τον εκσυγχρονισμό του για να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα.

Ένα καλό σύστημα διαχείρισης μιας ξενοδοχειακής μονάδας ελέγχει, όχι μόνο τα τμήματα του συστήματος διαχείρισης, αλλά κάνει επίσης αλλαγές, σχεδιάζει νέα πλάνα και στρατηγικές ούτως ώστε να λειτουργήσει καλύτερα, με στόχο την αξιοποίηση των πόρων προς το συμφέρον των επιχειρήσεων για την αύξηση των κερδών.

Με το διαδίκτυο να γίνεται μια μεγάλη πλατφόρμα που μπορεί να διεισδύσει σε νέους πελάτες, ένα καλό σύστημα διαχείρισης θα μπορεί να κατανοήσει και να πάρει την τολμηρή απόφαση να κάνει κάποιες δαπάνες για να προσελκύσει πελάτες και να δημιουργήσει νέο πελατολόγιο. Καλό σύστημα διαχείρισης σημαίνει καλύτερη πορεία της επιχείρησης για την επίτευξη του στόχου που τέθηκε.

Abstract

Hotel Management

Management is the key to a successful business. Every business, either big or small requires a good management, strategy and an organized unit of people who can provide the insight and plan the future of a successful business. The constant development in the hospitality industry has made hotel owners think and agree with the importance of the hotel management system in their business. In the last few years the hotel hospitality industry has seen a steep rise in the influx of consumers. Now, the increase in the number of the customers means the hotel administration has to create better facilities, services and quality environment to absorb the customers. Handling a single consumer is far easier than providing quality services to 10-20 guests at a time with different needs.

The purpose of a competitive hotel management system is to assess the situation and then plan out strategic reforms to improve the quality of the hotel business. Many effective technologies have been developed nowadays which have come up to the hotel industry to ease the work load. The technology can prove beneficial for a hotel business but the implementation requires a competitive hotel management system in order to achieve the best result from the adaptation of technology.

In the absence of a good hotel management system, the business might not succeed to reach the set goal. The incorporation of the hotel management could be a real gift to many hotel owners if only they managed to adopt and follow a plan. It would assist in streamlining the services which can get them maximum output from the resources they have.

A good management system is the backbone of any successful business. This is no hidden secret, as; even a small hotel requires controlling their spending and expenditure while expecting better revenue and profit from the business. Managing a hotel business requires skills and expertise, hence it demands professional hands to look after the activities and streamline it for best results.

Good hotel management system not only controls the departments of the hotel management system but also makes changes, chalk out plans and strategies to make it work better, in order to utilize the resources in the best interest of the business to increase the profit.

With the internet becoming a major platform to penetrate into new customers, a good management system could understand and take audacious decision to make some expenses in order to attract customers and create a new customer base. Better hotel management system means a better progress of the business towards the achievement of the set goal.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ορισμός του Τουρισμού

Ο τουρισμός σαν έννοια είναι κάτι ιδιαίτερα σύνθετο και πολύπλοκο που δεν μπορεί να αποδοθεί με μια μόνο ερμηνεία. Στην ελληνική και παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας του τουρισμού. Το κοινό χαρακτηριστικό της πλειοψηφίας των ορισμών αυτών είναι ότι τον χαρακτηρίζουν ως μια δραστηριότητα που συνδέεται άμεσα με την τάση του ανθρώπου για επικοινωνία, ψυχαγωγία και δημιουργία νέων εμπειριών μέσα από κάποιον ταξιδιωτικό προορισμό. Παρακάτω παρατίθενται δυο ορισμοί που αποδίδουν με σαφήνεια και πληρότητα την σημειολογική σημασία της λέξης αυτής.

Ο πρώτος ορισμός δίνεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) και χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα πλήρης και ακριβής, περιγράφοντας την έννοια του τουρισμού ως μια σειρά δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Π.Ο.Τ. , ο τουρισμός αποτελείται από δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη διαφορετικά από το σύνηθες περιβάλλον τους, για λόγους αναψυχής, αποφυγής των προβλημάτων της καθημερινότητας ή και για άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και για χρονικό διάστημα όχι μεγαλύτερο του ενός έτους. Ο όρος σύνηθες περιβάλλον χρησιμοποιείται για να εξαιρεθούν από τον εν λόγω ορισμό τα συχνά ή τακτικά ταξίδια εντός των περιοχών και στενότερων πλαισίων της συνηθισμένης διαμονής και εργασίας ή άλλα ταξίδια ρουτίνας. Γενικά, ο τουρισμός είναι ένας συνδυασμός δραστηριοτήτων, υπηρεσιών και βιομηχανιών, όπως μεταφορικών μέσων, χώρων διαμονής, χώρων ψυχαγωγίας, χώρων αθλητισμού, εστιατορίων, εμπορικών μαγαζιών και πληθώρας άλλων δραστηριοτήτων, που προσφέρουν μια ταξιδιωτική εμπειρία, συμβάλλοντας παράλληλα στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού, στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, στην αύξηση των επενδύσεων και στη μεγέθυνση της οικονομίας. (www.world-tourism.org)

Ο δεύτερος ορισμός της έννοιας του τουρισμού είναι πιο συνοπτικός και περιεκτικός, και επικεντρώνεται περισσότερο στη δημιουργία των σχέσεων και δικτυακών φαινομένων που αναπτύσσονται κατά την άσκηση της τουριστικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον εν λόγω ορισμό, ο τουρισμός μπορεί να διατυπωθεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προέρχονται από την επικοινωνία των τουριστών, των προμηθευτών, των επιχειρήσεων, των

κυβερνήσεων στις περιοχές υποδοχής, στη διαδικασία της έλξης και φιλοξενίας αυτών των τουριστών και άλλων επισκεπτών. (Θεοδωροπούλου,2006)

Ο τουρισμός, χωρίς αμφιβολία, είναι ένα σημαντικό κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και στα ελληνικά δρώμενα. Το 1942 για πρώτη φορά οι καθηγητές Hunziker και Krafz υποστήριξαν πως ο τουρισμός έπρεπε να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού, εφόσον αυτό δεν οδηγεί σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέεται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα. (Ηγουμενάκης, 1991). Ένας πιο απλός ορισμός προσδιορίζει τον τουρισμό ως την προσωρινή μετακίνηση των ανθρώπων από τον τόπο κατοικίας του σε έναν άλλο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών. (Λογοθέτης,1988) Αλλά και πάλι αυτό δεν μπορεί να ισχύσει σε απόλυτο βαθμό, περιγράφοντας απλά ένα στενό πλαίσιο του τουρισμού.

Σε γενικό επίπεδο ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που σχετίζεται με πολλούς κλάδους της οικονομίας. Απαιτεί τη συμβολή οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών δεδομένων και γι αυτό περιγράφεται ως εξαιρετικά πολύπλευρος τομέας. Με τη σύγχρονη μορφή του ο τουρισμός μπορεί να οριστεί ως την πρόσκαιρη μετακίνηση των ανθρώπων από τον τόπο διαμονής τους σε έναν άλλο, με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους (που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ξεκούρασης ή αναψυχής) και την οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων από τους ντόπιους κατοίκους της περιοχής. (Ηγουμενάκης, 2004)

1.2 Τα είδη του τουρισμού

Οι μορφές έκφρασης του τουρισμού είναι πολλές, εξίσου ιδιαίτερες, και διακρίνονται με βάση τους σκοπούς για τους οποίους πραγματοποιείται το τουριστικό φαινόμενο, το μέγεθος του τουριστικού πλήθους αλλά και το ίδιο το τουριστικό πλήθος, το μεταφορικό μέσο, την τοποθεσία και πολλά άλλα .

Από άποψη πλήθους που μετακινείται ο τουρισμός διακρίνεται σε :

- Μεμονωμένο ή ατομικό τουρισμό όταν το άτομο ταξιδεύει μόνο του.
- Μικρο-ομαδικό τουρισμό όταν ταξιδεύει με μικρή ομάδα, όπως οικογένεια ή παρέα φίλων ή συγγενών.
- Ομαδικό ή μαζικό τουρισμό όταν οι άνθρωποι ταξιδεύουν σε ομάδες μεγαλύτερες των 15 ατόμων και είτε είναι μέλη μιας ομάδας, ενός γκρουπ ή ενός ομίλου, είτε δεν έχουν κανένα κοινό μεταξύ τους και απλά μοιράζονται το ίδιο μεταφορικό μέσο και ακολουθούν το ίδιο πρόγραμμα.

Από άποψη εποχής που πραγματοποιείται ο τουρισμός διακρίνεται σε :

- Συνεχή ή ετήσιο τουρισμό όταν η τουριστική κίνηση παραμένει αμετάβλητη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με μικρές ίσως διακυμάνσεις κατά διαστήματα.
- Εποχιακό τουρισμό (καλοκαιρινό ή χειμερινό) όταν παρουσιάζεται μεγάλος αριθμός τουριστών σε μια συγκεκριμένη εποχή του έτους.

Από άποψη μεγέθους του τουριστικού πλήθους, παρουσιάζονται οι εξής διακρίσεις:

- Νεκρή ή χαμηλή περίοδος όταν μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο αριθμός των τουριστών είναι μικρός ή και μηδενικός.
- Μέση περίοδος όταν μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο αριθμός των τουριστών είναι σχετικά καλός με ανοδικές τάσεις.
- Υψηλή περίοδος ή περίοδος αιχμής όταν μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο αριθμός των τουριστών είναι πολύ μεγάλος, σε σημείο κάποιες φορές να μην υπάρχει δυνατότητα εξυπηρέτησης του τουρίστα.

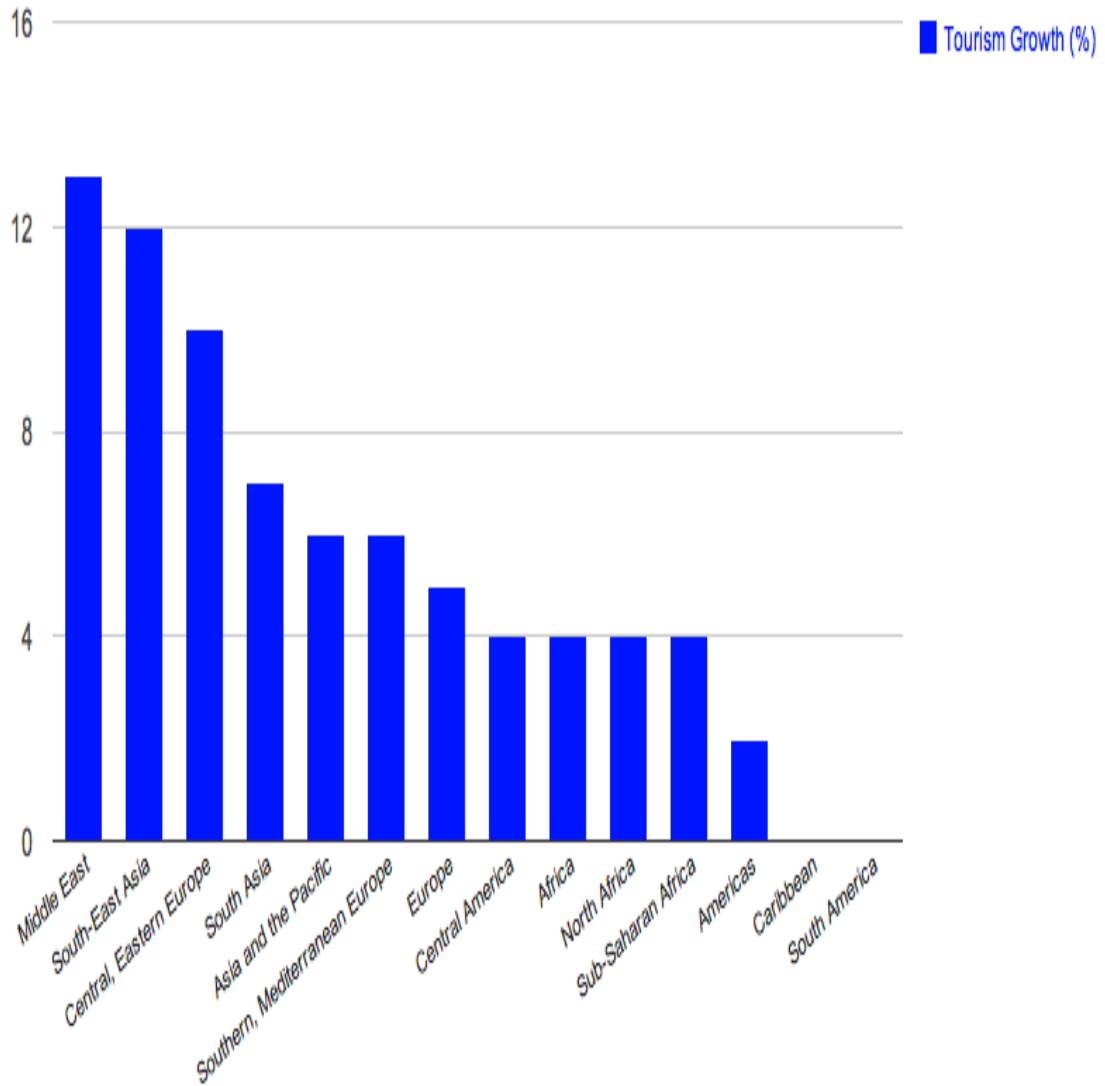
Από άποψη μεταφορικού μέσου που χρησιμοποιείται, ο τουρισμός διακρίνεται σε:

- Τουρισμό εδάφους, ο οποίος πραγματοποιείται με αυτοκίνητα, λεωφορεία ή τρένα.
- Τουρισμό ποταμών και θαλάσσης, ο οποίος πραγματοποιείται με μισθωμένα ή ιδιωτικά γιοτ, κρουαζιερόπλοια, ή πλοία που εκτελούν δρομολόγια.
- Αεροπορικό τουρισμό, ο οποίος πραγματοποιείται με δρομολογημένα ή μισθωμένα αεροπλάνα.

Από άποψη γεωγραφικής τοποθεσίας του τουριστικού προορισμού, διακρίνουμε τον τουρισμό στις εξής κατηγορίες :

- Εθνικό ή εσωτερικό τουρισμό, που αντιπροσωπεύει την μετακίνηση των υπηκόων εντός της χώρας τους.
- Περιφερειακό τουρισμό, δηλαδή τη μετακίνηση των τουριστών σε χώρες γειτονικές.
- Διεθνή τουρισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την τουριστική μετακίνηση σε διαφορετικές χώρες του κόσμου.

Tourism Growth [January - June 2013]



Εικόνα 1: Γράφημα Προόδου - Αύξηση του τουρισμού ανά περιοχή

Από άποψη μορφής, σκοπού ή λόγου, οι διακρίσεις του τουρισμού είναι οι εξής:

- κλασικός τουρισμός ή τουρισμός αναψυχής.
- εναλλακτικός τουρισμός.

Με την κλασική μορφή τουρισμού, αναφερόμαστε κυρίως στον τουρισμό για διακοπές, για λόγους ανάπαυσης και αναψυχής, που περιλαμβάνει συνήθως επισκέψεις σε τουριστικά αξιοθέατα της εκάστοτε περιοχής, φυσικές ομορφιές, αλλά και πολιτιστικά μνημεία και χώρους. Η συμμετοχή στη μορφή αυτή του τουρισμού είναι η μεγαλύτερη, συντελείται περισσότερο κατά την καλοκαιρινή περίοδο και λιγότερο κατά τη χειμερινή και η μαζικότητα είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό που τη διακρίνει.

Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι αυτές στις οποίες πιστεύεται ότι στηρίζεται η μεγάλη επανάσταση στον τουρισμό και γίνεται η προσπάθεια να περάσουν στο τουριστικό κοινό ώστε να επιτευχθεί μια συνεχής σε ροή τουριστική κίνηση, με όλες τις θετικές συνέπειες τις οποίες μπορεί αυτή να προκαλέσει και να απαλύνει ίσως το μεγάλο πρόβλημα της εποχικότητας στην Ελλάδα. Κύριο χαρακτηριστικό του εναλλακτικού τουρισμού είναι η αντίθεση του προς τον κλασικό τουρισμό, με τη στενή έννοια του όρου. Τα είδη του εναλλακτικού τουρισμού είναι τα εξής :

- Φυσιολατρικός ή φυσιогνωστικός τουρισμός. Ο τουρισμός αυτής της μορφής έχει σα σκοπό την απόλαυση και τη γνώση της φύσης .
- Μορφωτικός ή γνωστικός τουρισμός. Η μορφή αυτή έχει ως στόχο να δώσει τη δυνατότητα στον τουρίστα να αποκτήσει γνώσεις ή να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες από το χώρο του πνεύματος, της επιστήμης και της τεχνικής της περιοχής που επισκέπτεται.
- Θρησκευτικός τουρισμός. Ο τουρισμός αυτού του είδους γίνεται για λόγους λατρείας, ή για να λάβει μέρος ο τουρίστας σε θρησκευτικές τελετές ή ακόμη για να εκπληρώσει κάποια εσωτερική επιθυμία του.
- Αθλητικός τουρισμός. Η παρακολούθηση αθλητικών δραστηριοτήτων ή η συμμετοχή σε αυτές, επαγγελματική ή ερασιτεχνική, είναι ο σκοπός του είδους αυτού του τουρισμού.

- Καλλιτεχνικός τουρισμός. Αποκλειστικός σκοπός της μετακίνησης του τουρίστα της μορφής αυτής είναι η παρακολούθηση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων ή η γνωριμία του με την τέχνη του τόπου που επισκέπτεται.
- Ιαματικός τουρισμός ή θερμαλισμός. Στη μορφή αυτή ο τουρίστας αξιοποιεί τις διάφορες ιαματικές πηγές, κυρίως τις θερμές, τα νερά των οποίων έχουν θεραπευτικές ιδιότητες.
- Επαγγελματικός ή εμπορικός τουρισμός. Με τη μορφή αυτή εννοούνται οι μετακινήσεις των ανθρώπων που έχουν σα σκοπό να δώσουν στον έμπορο ή στον επαγγελματία τη δυνατότητα να αποκομίσει οφέλη για την άσκηση του επαγγέλματος του είτε με τη συμμετοχή του σε αποστολές ή σε εκθέσεις, είτε με το να αντιπροσωπεύει κάποια προϊόντα στον τόπο διαμονής του.
- Συνεδριακός τουρισμός. Συνεδριακό τουρισμό ονομάζουμε τη συμμετοχή διαφόρων ατόμων σε συνέδρια κάθε είδους, σεμινάρια, συνεδριάσεις ή συσκέψεις με επιστημονικό ή άλλου είδους ενδιαφέρον και με σκοπό την επικοινωνία, την ενημέρωση και την ανταλλαγή απόψεων.
- Τουρισμός κινήτρων. Τα incentives travels όπως ονομάζονται στην παγκόσμια τουριστική ορολογία είναι η μορφή που αφορά την προσφορά, διαφόρων εταιρειών και επιχειρήσεων, δωρεάν ταξιδιών σε στελέχη τους σαν ένα είδος ανταμοιβής για την καλή τους απόδοση ή για να τους προτρέψουν να έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.
- Εκθεσιακός τουρισμός. Είναι ο τουρισμός που σχετίζεται με την επίσκεψη ατόμων σε διάφορες εμπορικές εκθέσεις που έχουν έμμεσο ή άμεσο κέρδος.
- Θαλάσσιος τουρισμός. Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται κάθε τουριστική δραστηριότητα που έχει σχέση με τη θάλασσα και τις ακτές τις, όπως για παράδειγμα τις περιηγήσεις με θαλαμηγούς, κρουαζιερόπλοια, καθώς επίσης και κάθε ναυταθλητική δραστηριότητα στο θαλάσσιο χώρο.
- Οικολογικός τουρισμός. Με αυτήν τη μορφή θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον τουρισμό που αναπτύσσεται στο φυσικό περιβάλλον και ιδιαίτερα σε περιοχές που χαρακτηρίζονται ως υψηλής οικολογικής αξίας, προστατευόμενες ή μη.
- Αγροτουρισμός. Η μορφή αυτή του τουρισμού αναφέρεται στις δραστηριότητες υπαίθριας αναψυχής που αναπτύσσονται στον αγροτικό χώρο και εντάσσονται στα πλαίσια του αγροτικού περιβάλλοντος και της αγροτικής ζωής.
- Τουρισμός περιπέτειας. Έτσι χαρακτηρίζονται οι διακοπές με έντονο το στοιχείο του αγνώστου, του απρόσμενου, και της έκπληξης όπως το σαφάρι, την κωπηλασία, την παραμονή και διαβίωση στη φύση, το κυνήγι θησαυρού κ. α.
- Τουρισμός παραχείμασης. Στη μορφή αυτή οι τουρίστες οι οποίοι προέρχονται από μέρη με χαμηλές θερμοκρασίες που τους προκαλούν προβλήματα υγείας,

παραμένουν σε περιοχές που τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο οι θερμοκρασίες είναι ηπιότερες.

- Τουρισμός για άτομα με ειδικές ανάγκες. Αυτή η μορφή απευθύνεται σε άτομα με ειδικές ανάγκες και τους συνοδούς τους και ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στις κατάλληλες υποδομές για την κάλυψη των αναγκών των τουριστών αυτών.
- Ορεινός τουρισμός. Είναι ο τουρισμός που αναπτύσσεται στο ορεινό περιβάλλον με τη δυνατότητα απόλαυσης της ομορφιάς του βουνού σε όλη τη διάρκεια του έτους, μακριά απ' τα πολυσύχναστα αστικά κέντρα.
- Χιονοδρομικός τουρισμός. Η μορφή αυτή αφορά τον τουρισμό που γίνεται στα χιονοδρομικά κέντρα και ανήκει ουσιαστικά στο χειμερινό τουρισμό.
- Δασοτουρισμός. Είναι η μορφή που προσφέρει στον τουρίστα τη δυνατότητα να ανακαλύψει και να χαρεί τις ομορφιές του δάσους με πικ-νικ, περιπάτους, παρατήρηση της φύσης και των ζώων και να το προστατέψει από βλάβες.
- Ιπποτουρισμός. Με τη μορφή αυτή δύνεται η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να ζήσουν ένα διάστημα σε εγκαταστάσεις κοντά στους χώρους που εκτρέφονται άλογα και να μάθουν ιππασία και ότι άλλο σχετίζεται με την εκτροφή και άσκηση των αλόγων.
- Οικογενειακός τουρισμός. Οι μεγάλοι ταξιδιωτικοί οργανισμοί προσφέρουν στη μορφή αυτή προγράμματα σε προσιτές τιμές και ικανοποιητικές εκπτώσεις για τα παιδιά, για διακοπές σε προορισμούς με τις κατάλληλες υποδομές που θα απασχολήσουν τα παιδιά και ταυτόχρονα θα ευχαριστήσουν τους γονείς.
- Τουρισμός για νέους. Μια ειδική μορφή τουρισμού, φτιαγμένη κυρίως από κρατικούς φορείς, που στόχο έχει να δώσει σε νέους, εργαζόμενους και μη, τη δυνατότητα να κάνουν τουρισμό με χαμηλό κόστος και να ωφεληθούν από τη γνώση, τις ανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία.
- Τουρισμός Γ' ηλικίας. Είναι ο τουρισμός εκείνος των ατόμων που ξεπερνούν το 60ο έτος της ηλικίας τους. Η ομάδα αυτή δεν παρουσιάζει χρονικό κώλυμα στην πραγματοποίηση ταξιδιών καθώς βρίσκεται εκτός παραγωγικής διαδικασίας.
- Κοινωνικός τουρισμός. Το είδος αυτό αναφέρεται στην προσπάθεια των κρατικών φορέων να δώσουν τη δυνατότητα σε ορισμένες ομάδες ατόμων με χαμηλά ή μέτρια εισοδήματα να κάνουν τουρισμό.
- Λαϊκός τουρισμός. Είναι η μορφή στην οποία οι τουρίστες, άτομα κυρίως χαμηλής εισοδηματικής στάθμης, ταξιδεύουν συνήθως οικογενειακά, με ιδιωτικά αυτοκίνητα, τροχόσπιτα, μοτοσυκλέτες κ. α.
- Κοσμοπολίτικος τουρισμός. Ή αριστοκρατικός τουρισμός όπως ονομάζεται, απευθύνεται σε άτομα υψηλών εισοδημάτων που συνήθως δεν απασχολούνται σε εργασίες με χρονικά όρια και έτσι έχουν ελεύθερο χρόνο να ταξιδεύουν και οι απαιτήσεις τους είναι υψηλών προδιαγραφών.

- Γυμνιστικός τουρισμός. Ο τουρισμός αυτός συνδυάζεται με περιοχές που υπάρχει θάλασσα και κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες ώστε οι τουρίστες να χαρούν τις διακοπές τους γυμνοί.
- Θεματικός τουρισμός. Είναι μία μορφή τουρισμού που γίνεται σε ορισμένο τόπο και έχει συγκεκριμένο θέμα όπως για παράδειγμα η γνωστή σε όλους Disneyland.

1.3 Η ιστορία του τουρισμού και η εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου

Ο τουρισμός είναι μία πολύ σημαντική οικονομική δραστηριότητα και οι βάσεις της σύγχρονης μορφής του βρίσκονται στον 18ο και κυρίως στον 19ο αιώνα. Η λέξη τουρισμός έκανε την εμφάνισή της τον 19ο αιώνα και προέρχεται από την αγγλική και γαλλική λέξη tour. Είναι όμως μια έννοια που πηγάζει από την αρχαιότητα. Οι πρώτοι ταξιδιώτες ήταν επιστήμονες και έμποροι που συνέδεαν το ταξίδι με το επάγγελμά τους. Η ανάπτυξη των πρώτων μεγάλων πόλεων στη Μεσοποταμία οδήγησε και στην ανάγκη επαφών για εμπορικούς, πολιτικούς ή μορφωτικούς λόγους. Η εφεύρεση του χρήματος από τους Σουμέριους καθώς και της σφηνοειδούς γραφής και της ρόδας, τους δίνει τον τίτλο των ιδρυτών του τουρισμού. Η βελτίωση των μεταφορικών μέσων, η χάραξη μεγαλύτερων δρόμων και η ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών δίνουν μεγάλη ώθηση στη πραγματοποίηση ταξιδιών.

Οι αρχαίοι Έλληνες και οι Ρωμαίοι ταξίδευαν τόσο για εμπορικούς όσο και για ιδιωτικούς λόγους. Αξίζει να σημειωθεί πως στην αρχαία Ελλάδα οι Ολυμπιακοί Αγώνες είναι οι πρώτες οργανωμένες εκδηλώσεις με διεθνή συμμετοχή και ειδικό κίνητρο (αθλητισμός, γιορτή, φεστιβάλ κλπ.). Οι ταξιδιώτες εκείνης της εποχής ανήκαν στην άρχουσα τάξη. Ο τουρισμός πάντοτε σχετιζόταν με τον ελεύθερο χρόνο και τις δραστηριότητες που μπορούσαν να επιτελεστούν εντός αυτού. Η εξάπλωση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας συντέλεσε στην βελτίωση του οδικού δικτύου, στην ασφάλεια στις μεταφορές και στην εξειδίκευση των τουριστικών ταξιδιών. Πολλές περιοχές (Ελλάδα, Αίγυπτος κλπ.) γίνονται πόλος έλξης

τουριστών τόσο για θρησκευτικούς όσο και για πολιτιστικούς λόγους (Τσάρτας, 1996). Τον Μεσαίωνα οι περισσότερες μετακινήσεις πραγματοποιούνταν για θρησκευτικές εκδηλώσεις, γιορτές και ιαματικές θεραπείες.

Ήδη από την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας οι ιαματικές πηγές ήταν πολύ δημοφιλείς, ενώ αργότερα κατά την Αναγέννηση έγιναν κέντρα αναψυχής και διασκέδασης για την υψηλή κοινωνία (Βιτουλαδίτη, 2000). Τα ταξίδια όμως δεν ήταν ασφαλή λόγω της αναβίωσης των ληστειών και της πειρατείας.

Τα περισσότερα ταξίδια εκείνη την εποχή γίνονταν στην Ιερουσαλήμ και στους Αγίους Τόπους όπου συνέρρεαν караβάνια προσκυνητών από όλη την Ευρώπη αψηφώντας τους κινδύνους και τις κακουχίες που εμπεριείχε ένα τόσο μεγάλο ταξίδι. Την περίοδο εκείνη επίσης πραγματοποιήθηκαν τα μεγάλα ταξίδια εξερευνήσεων και ανακαλύψεων (Αμερική, Κίνα). Την περίοδο της Αναγέννησης οι ανάγκες των ταξιδιωτών άλλαξαν και οι γόννοι των αριστοκρατικών οικογενειών ενθαρρύνονται να ταξιδέψουν στην Ευρώπη, για τρία ή και περισσότερα έτη, ούτως ώστε να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες και να γίνουν δεκτοί στις βασιλικές αυλές. Τα ταξίδια αυτά ονομάστηκαν “Grand Tour”. Η ανάπτυξη αυτών των ταξιδιών οδήγησε κατά κάποιο τρόπο στη μαζικοποίηση του τουρισμού και στη δημιουργία «τουριστικών πακέτων» με ιδιαίτερες παροχές όπως αυτή του ξεναγού. Επίσης βοήθησε στην ανάπτυξη όλων των υποδομών που έχουν σχέση με τον τουρισμό όπως ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, δρόμοι. Παράλληλα με την ανάπτυξη των οργανωμένων ταξιδιών στην Ευρώπη, άρχισαν οι μεγάλες εξερευνήσεις στην Αμερική, Αφρική, Ασία, Αυστραλία και Ωκεανία. Οι λαοί της Ευρώπης διαπιστώνουν, μετά την ανακάλυψη των νέων χωρών, πως ο ορίζοντας των ταξιδιών τους διευρύνεται. Επιστήμονες, έμποροι, ιεραπόστολοι ακολουθούν τους θαλασσοπόρους στους νέους προορισμούς, μεταφέροντας την ιστορία, τον πολιτισμό, την επιστήμη και τις ιδέες των χωρών προέλευσής τους (Τσάρτας, 1996).

Ο 19ος αιώνας είναι ο αιώνας όπου υπήρξε μια τεράστια ανάπτυξη του τουρισμού που οδήγησε στην μελλοντική μαζικοποίησή του. Δύο τεχνολογικές αλλαγές στις αρχές του 19ου αιώνα διαδραμάτισαν πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του ταξιδιού: η εμφάνιση του σιδηρόδρομου και η ναυπήγηση του ατμόπλοιου. Με την εμφάνιση των ατμόπλοιων και του σιδηροδρόμου, μειώθηκε αισθητά το κόστος μεταφοράς και η μετακίνηση έγινε πιο γρήγορη και ασφαλής. Καθώς,

όμως, ο τουρισμός αναπτυσσόταν εμφανίστηκε η ανάγκη για οργάνωση της μετακίνησης και όλων εκείνων των στοιχείων που απαρτίζουν το ταξίδι. Έτσι, έκαναν την εμφάνισή τους εταιρίες που αναλάμβαναν την οργάνωση του ομαδικού ταξιδιού, βάζοντας τα θεμέλια του tour operating και των γραφείων ταξιδιών. Το πρώτο τουριστικό πρακτορείο δημιουργήθηκε από τον Τόμας Κουκ το 1841 στην Αγγλία. Σύντομα επεκτάθηκε και οργάνωνε δύσκολα και μακρινά ταξίδια στην Ευρώπη, στην Αμερική και στους Αγίους Τόπους. Πρόσφερε δε στους ταξιδιώτες εκτός από το ταξίδι και επιπλέον υπηρεσίες όπως τουριστικούς οδηγούς, κουπόνια για ξενοδοχεία και 9 συναλλαγματικές διευκολύνσεις. Τον Τόμας Κουκ μιμήθηκαν και άλλοι επιχειρηματίες στην Ευρώπη και Αμερική με αποτέλεσμα τα οργανωμένα ταξίδια να γίνουν πολύ δημοφιλή στην μεσαία τάξη της εποχής. Ο τουρισμός πλέον είναι ένα καταναλωτικό αγαθό που απευθύνεται σε πολλούς.

Ο 20ος αιώνας αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου αιώνα στον τουριστικό τομέα. Ο οργανωμένος μαζικός τουρισμός ανθίζει και η Ευρώπη γίνεται ο δημοφιλέστερος τουριστικός προορισμός για τους Αμερικανούς. Τα ατμόπλοια γίνονται ταχύτερα και τα ταξίδια ασφαλέστερα. Όμως, μετά το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου άλλαξαν οι τρόποι πραγματοποίησης του ταξιδιού. Η σιδηροδρομική και αεροπλοϊκή μετακίνηση φθίνει λόγω της εισόδου του αυτοκινήτου και του αεροπλάνου (Βιτουλαδίτη, 2000).

Η μαζική παραγωγή του αυτοκινήτου οδηγεί στη δημιουργία νέου οδικού δικτύου και στην μεγάλη ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού. Η χρησιμοποίηση του αεροπλάνου είναι η βάση στην οποία στηρίχθηκε η μαζικοποίηση του διεθνούς τουρισμού στην μεταπολεμική περίοδο. Τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα υπήρξε μια δυναμική ανάπτυξη και εξάπλωση των ξενοδοχειακών «αλυσίδων» και των μεγάλων τουριστικών πρακτορείων. Πολλές περιοχές αναπτύχθηκαν τουριστικά και ο τουρισμός έγινε μια αναπτυξιακή δραστηριότητα που παρήγαγε εισόδημα και διαμόρφωνε νέες μορφές απασχόλησης παγκοσμίως. Τα αναπτυγμένα κράτη προωθούν τον τουρισμό ως οικονομική δραστηριότητα με θετικά αποτελέσματα για τις οικονομίες τους και διαμορφώνουν το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα ενισχύσει, οργανώσει και θα ελέγξει αυτή την ταχύτατα αναπτυσσόμενη «βιομηχανία» (Τσάρτας, 1996).

Μετά το 1950 η ανάπτυξη του τουρισμού είναι αλματώδης και αποτελεί πλέον ένα οικονομικό τομέα που επηρεάζει άμεσα τις χώρες όπου αναπτύσσεται. Η τεράστια αυτή ανάπτυξη του τουρισμού οφείλεται σε κάποιους παράγοντες που είναι οι εξής (Τσάρτας, 1996) :

- Η πολιτική και οικονομική σταθερότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και η παράλληλη ανάπτυξη του «κοινωνικού κράτους» στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες.
- Η ανάπτυξη των μαζικών μεταφορικών μέσων.
- Οργανωμένος τουρισμός: «δημοκρατικοποίηση» του δικαιώματος στον τουρισμό.
- Η μετατροπή του τουρισμού σε καταναλωτικό προϊόν: διαφοροποίηση τιμών και εξειδίκευση υπηρεσιών.
- Ο τουρισμός γίνεται ένα «σύγχρονο» κοινωνικό αγαθό.
- Ο τουρισμός προωθείται από την πολιτική των εταιριών τουρισμού, των κρατών και των οργανώσεων του κλάδου.
- Ο τουρισμός ως κοινωνικό φαινόμενο που ανταποκρίνεται στα καταναλωτικά πρότυπα που αναπτύσσονται στη μεταπολεμική περίοδο.

1.3.1 Η ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχείων

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Μπορεί να διακριθεί σε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά σε περιόδους κατά τις οποίες η επικινδυνότητα και η δυσκολία των ταξιδιών περιόριζαν τις μοναχικές μετακινήσεις, οπότε ελάχιστοι ταξιδιώτες έφθαναν σε πόλεις. Η δεύτερη φάση αφορά σε περιόδους που το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες, λειτούργησαν ως κίνητρα για ταξίδια, οπότε ο αριθμός των ταξιδιωτών αυξήθηκε αισθητά. Στην τρίτη φάση, η βελτίωση των συνθηκών μετακίνησης, η στρατιωτική εποπτεία και η βελτίωση του οδικού δικτύου, έκαναν συνηθισμένο φαινόμενο τις μετακινήσεις.

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

Με την πάροδο των χρόνων όμως (δεύτερη φάση), ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε και η αύξηση της προσφοράς μείωνε τη ζήτηση. Όταν οι ξένοι έγιναν πολλοί, μειώθηκε το ενδιαφέρον για αυτούς. Δεν ξεχώριζε πλέον στις κοινωνίες της εποχής αυτός που φιλοξενούσε ένα ξένο, διότι υπήρχαν πολλοί ξένοι που ζητούσαν φιλοξενία. Ταυτόχρονα οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές, διότι τις είχαν μεταφέρει πιο πριν άλλοι ξένοι επισκέπτες. Τότε χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα καταλύματος των ξένων.

Στην τρίτη φάση και όταν πλέον οι ξένοι έγιναν, ειδικά σε ορισμένες περιοχές και περιόδους του χρόνου πολλοί σε αριθμό, για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Σήμερα οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει επιστημονικές διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες που δέχονται τουρισμό, όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες.

1.3.2 Η φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία εθεωρείτο πράξη αρετής. Τους ξένους προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Υπήρχε θεία απαίτηση για την περιποίηση των ξένων και εθεωρείτο αμάρτημα η κακή αντιμετώπισή τους. Η φιλοξενία ακολουθούσε μία ιεροτελεστία και παρέχονταν σε κάθε ξένο, ο οποίος ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε, μπορούσε να μείνει σε ειδικό δωμάτιο στον «ξενώνα». Η φιλοξενία είχε σημαντική κοινωνική δύναμη, διότι μπορούσε να συνδέσει άτομα οποιασδήποτε τάξης, ακόμη και απλούς πολίτες με βασιλιάδες.

Στα χρόνια του Ομήρου, σε όποιο σπίτι και αν πήγαινε ένας ξένος, θα έβρισκε φιλοξενία. Κάτι τέτοιο αφορούσε όλες τις Πόλεις Κράτη της Ελλάδας αν και οι Θεσσαλοί και οι Αθηναίοι φημίζονταν ειδικά για τα φιλόξενα τους αισθήματα. Ο ξένος βέβαια της εποχής του Ομήρου δεν ήταν τουρίστας, αλλά αγγελιοφόρος, εξόριστος, ταξιδιώτης, κλπ.

Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν «εσιάν» ή «ξενίζεин» ή «ξενοδοχείν». Ο ξένος με την άφιξή του έκανε ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε και στην αναχώρηση δεχόταν δώρα. Όταν εμφανιζόταν ένας ξένος, ο κύριος του σπιτιού ή στην περίπτωση σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες «ξενοδόχος» ή «στεγανόμος», ή «εστιοπάμμων» ή «ναύκληρος», τον προσκαλούσε στο σπίτι του και παρέθετε γεύμα προς τιμή του. Η πρόσκληση σε γεύμα λεγόταν «επί ξενία καλείν». Ο ξένος μετά από το καθιερωμένο λουτρό, φορούσε τα πολυτελή ενδύματα που του προσέφερε ο οικοδεσπότης και στη συνέχεια καθόταν τιμητικά σε θρόνο. Το γεύμα συνήθως διαρκούσε πολύ, ενώ στη συζήτηση συμμετείχε και η οικοδέσποινα. Ο ξένος μετά από τα γεύματα έλεγε κάποια ιστορία ή κάποιο ανέκδοτο. Στην περίπτωση που κάποια ημέρα της φιλοξενίας δεν έτρωγε μαζί με τον ξενοδόχο του, τότε αυτός του έστελνε τρόφιμα στον ξένο του.

Στους πρώτους ιστορικούς χρόνους βελτιώθηκαν οι συγκοινωνίες με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εμπορίου. Οι πολιτείες και οι κοινωνίες ήκμαζαν, όπως επίσης οι επιστήμες και οι τέχνες. Τα ταξίδια τότε έγιναν συχνά και πήραν μαζικό χαρακτήρα σε περιόδους αγώνων και εορτών.

Οι ελληνικές πόλεις, σε περιπτώσεις εορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών, εκτός από το πλήθος των επισκεπτών, δέχονταν και αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις. Τότε με τη μεσολάβηση της πολιτείας, η φιλοξενία ανατέθηκε σε ορισμένους πολίτες οι οποίοι αντιπροσώπευαν την πόλη, οπότε δημιουργήθηκε ο θεσμός της δημόσιας φιλοξενίας. Η δημόσια φιλοξενία συνήθως δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις, με αποτέλεσμα να συνάπτονται συνθήκες αμοιβαίας φιλοξενίας.

Την προστασία των ξένων σε κάθε πόλη επέβλεπαν οι «πρόξενoi», δηλαδή οι επίσημοι αντιπρόσωποι των άλλων πόλεων, μετά από ειδική συνθήκη που υπογράφονταν για αυτό. Έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της «προξενίας».

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

Την εποχή αυτή, η λέξη «ξενία», πολλές φορές χρησιμοποιήθηκε για να εκφράσει την έννοια της φιλίας. Σταδιακά δε ο θεσμός της προξενίας έβαλε τις βάσεις για να διαμορφωθεί και να λειτουργήσει ένας τύπος διεθνούς δικαίου μεταξύ των πόλεων - κρατών.



1.3.3 Καταγώγια, πανδοχεία και καπηλεία στην Αρχαία Ελλάδα

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια».

Τα καταγώγια χτίζονταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες, όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο κλπ. Τα περισσότερα καταγώγια της εποχής ήταν πολυτελή πέτρινα δώροφα ή τριώροφα κτίσματα όπως το καταγώγιο της Επιδαύρου δυναμικότητας 100 δωματίων και 200 κλινών, το Λεωνιδαίο στην Ολυμπία μήκους 154 μέτρων, το καταγώγιο της Θεάς Αρτέμιδας στη Μαγνησία όπου προσέφεραν «στέγη, άλας, έλαιον, όξος, λύχνος, κλίνη, στρώμα, τράπεζα», το καταγώγιο της Δήλου κ.ά. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού», δηλαδή του σημερινού ξεναγού. Η λέξη καταγώγιο προέρχεται από το κατάγομαι – καταλύω και δεν εξέφραζε την εποχή εκείνη κάποια μειωτική έννοια.

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

Οι Αρχαίοι Έλληνες περπατούσαν πολύ. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι η διαδρομή Αθήνα – Ολυμπία αποτελούσε μία λογική απόσταση για να ταξιδέψει κανείς με τα πόδια και κάθε πέντε χρόνια ένα τεράστιο πλήθος από διάφορες πόλεις της Ελλάδας, έφτανε στην Ολυμπία περπατώντας. Έτσι, σταδιακά, κτίστηκαν πανδοχεία στην ύπαιθρο, σε συγκεκριμένα σημεία διαδρομών, έτσι ώστε να διευκολύνουν τα ταξίδια και την προσπέλαση διαφόρων περιοχών.

Οι πλούσιοι της εποχής ταξίδευαν με συνοδεία βαστάζων οι οποίοι μετέφεραν τα απαραίτητα για να σταματούν και να αναπαύονται σε όποιο σημείο ήθελαν, αλλά και στρατιωτών για την ασφάλειά τους. Στις πόλεις δε που έφταναν, οι αρχές φρόντιζαν για την φιλοξενία τους. Τα πανδοχεία κατά συνέπεια είχαν κύρια ασθενή οικονομικά πελατεία και οι υπηρεσίες που προσέφεραν ήταν αντίστοιχες. Στη συνέχεια όμως οι υπηρεσίες τους βελτιώθηκαν ποιοτικά και αυξήθηκαν με προσφορά υπηρεσιών σίτισης.

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

Τα πανδοχεία χρησιμοποιούσαν διαφημιστικές επιγραφές με μηνύματα του τύπου «Ξένε εδώ θα μείνεις ευχαριστημένος» και ταμπέλες με διακριτικά σήματα του προϊόντος που προσέφεραν, τα οποία μπορούσαν να απεικονίζουν κάποιο ζώο, κάποια θεότητα ή άλλη παράσταση. Στην Αρχαία Ελλάδα ήταν συνηθισμένη ακόμη και η άγρα πελατών. Ορισμένοι πανδοχείς των οποίων το πανδοχείο βρισκόταν σε απομακρυσμένο σημείο, έσπευδαν στην αγορά των κεντρικών πανδοχείων και διαφήμιζαν το δικό τους.

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

Ένα ξενοδοχείο πρώτης τάξης του Γ΄ αιώνα π.Χ., όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Μ. Γκικόκα, αποτελείτο από ένα διώροφο ή τριώροφο κτίριο, διακοσμημένο με στοές και περιστύλια, ενώ αναπαραστάσεις όπως η αρπαγή της Περσεφόνης, οι γάμοι του Μενέλαου, οι δώδεκα Θεοί στον Όλυμπο και άλλες εικόνες, στόλιζαν τους τοίχους. Στο ισόγειο, αντίστοιχα διακοσμημένες, υπήρχαν ευρύχωρες αίθουσες γευμάτων.

Στα δωμάτια, υπάρχουν σκαλιστά κρεβάτια από ξύλο σφένδαμνου και διακόσμηση πυξού και κατεργασμένα κομμάτια από όστρακο χελώνας, με πόδια και διακοσμημένα ασήμι και ελεφαντόδοντο. Το κρεβάτι δένονταν με σχοινί ή σπάρτα, για να σταθούν επάνω του στρώματα βαμμένα με πορφύρα, τα οποία σκεπάζονταν με πολυτελή υφάσματα. Τότε εμφανίστηκε και η ειδικότητα του «στρωτή», ειδικού υπηρέτη στο στρώσιμο του κρεβατιού.

Οι Αρχαίοι Έλληνες αρχικά έτρωγαν καθιστοί, αλλά με την πάροδο του χρόνου έπαιρναν το γεύμα τους ξαπλωμένοι σε ανάκλιτρα με πλήθος μαξιλαριών, και μόνο οι γυναίκες έτρωγαν καθισμένες. Ο αριθμός των ανάκλιτρων ονομάτιζε τις αίθουσες φαγητού σε τρίκλινα, τετράκλινα, επτάκλινα και εννεάκλινα. Μπροστά στον κάθε συνδαιτυμόνα τοποθετείτο ένα τραπέζι, πάνω στο οποίο έμπαινε ένα πιάτο και για στους άνδρες και ένα ποτήρι. Τις σούπες «ζωμούς» τις έτρωγαν με κουτάλι, ενώ το πιρούνι ήταν άγνωστο και το αντικαθιστούσαν με τα χέρια. Υπήρχαν πετσέτες φαγητού, αλλά πολλές φορές καθάριζαν τα χέρια επίσης στην ψίχα του ψωμιού.

Υπήρχε πολυάριθμο προσωπικό και απόλυτη εξυπηρέτηση. Τα φαγητά ερχόταν σε πιατέλες, συνήθως ασημένιες. Έτρωγαν ορεκτικά, κρέας, πουλερικά, ψάρια, σαλάτες, φρούτα και καρπούς. Τα συνόδευαν με ψωμί που έφερναν οι υπηρέτες σε πανεράκια. Χρησιμοποιούσαν πολύ το ελαιόλαδο, και αρωματικά όπως πιπέρι, θυμάρι, ρίγανη κλπ. Μαγείρευαν ψητά, βραστά και τηγανιτά, ενώ τα προσφερόμενα φαγητά παρουσίαζαν σε ένα κατάλογο με το όνομα «γραμματείδιο»

Ο φωτισμός το βράδυ γινόταν με δάδες και λυχνάρια, τα οποία στηρίζονταν σε ειδικές διακοσμημένες υποδοχές στους τοίχους ή σε σκαλιστούς στύλους. Συνήθως τους συνδαιτυμόνες διασκέδαζαν μουσικοί της εποχής.

Το φιλοδώρημα στην Αρχαία Ελλάδα έπαιζε τον σημερινό του ρόλο, δηλαδή ήταν μία απόπειρα για εξασφάλιση επιπλέον εξυπηρέτησης.

Πέραν όμως των πολυτελών ξενοδοχείων, υπήρχαν και πολλά χαμηλών κατηγοριών, όπου τα κρεβάτια ήταν ξύλινα και απλά, όπως και όλο το κτίριο και ο εξοπλισμός του.

Τα καπηλεία ήταν αρχικά είδος ταβέρνας όπου προσφέρονταν κύρια κρασί, αλλά και φαγητό. Το κεντρικό προϊόν του καπηλειού ήταν η διασκέδαση. Σταδιακά, δεδομένου ότι υπήρχε συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση πρόσθεσαν στις υπηρεσίες τους και την προσφορά στέγης στους ταξιδιώτες. Οι πελάτες έπιναν μέχρι μέθης και γυναίκες ελευθερίων ηθών τραγουδούσαν και χαριεντίζονταν μαζί τους. Οι Ρωμαίοι ονόμαζαν τα καπηλεία *campona* και *ganea*. Τα περισσότερα ήταν εφοδιασμένα με τραπέζια και καρέκλες, αν και λίγες εξαιρέσεις διέθεταν ανάκλιτρα. Η ατμόσφαιρα ήταν ρυπαρή και θορυβώδης. Το επάγγελμα του καπήλου εθεωρείτο ανέντιμο και η λέξη φέρει την έννοια του κλέφτη ακόμη και σήμερα. Παρουσίαζε δε τέτοια ομοιότητα με το επάγγελμα του πανδοχέα, ώστε δημιουργήθηκε σύγχυση στον κόσμο, με αποτέλεσμα και τη δυσφήμιση του επαγγέλματος του πανδοχέα.

Ένας ακόμη τύπος ξενοδοχείων ήταν τα Ρωμαϊκά «*Diversorii*», κατά μήκος των περιφέρμων ρωμαϊκών λεωφόρων. που γειτόνευαν για λόγους ασφάλειας με ταχυδρομικά άσυλα].

1.3.4 Οι ξενώνες στο Βυζάντιο

Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλεία, διαφορετικών κατηγοριών. Η μορφή τους με το χρόνο είχε τροποποιηθεί και η κουζίνα τους αποτελούσε ένα μίγμα ελληνικής, ευρωπαϊκής και ασιατικής, αν και το κρασί ποτέ δεν έχασε την αίγλη του. Οι εν γένει συνθήκες ήταν μέτριες και διέφεραν από τις πολυτελείς Αρχαίο-ελληνικές. «...επιβιάσας δε αυτόν επί το ίδιον κτήνος ήγαγεν αυτόν εις πανδοχείον και επεμελήθη αυτού».

Η Κωνσταντινούπολη ήταν το σημαντικότερο εμπορικό κέντρο του κόσμου, με τεράστια συρροή ξένων από διάφορα μέρη της Ασίας, της Ευρώπης και της Αφρικής. Τα διαθέσιμα καταλύματα στην Κωνσταντινούπολη και σε όλη τη Βυζαντινή επικράτεια, δεν επαρκούσαν για τη φιλοξενία των πολυάριθμων ξένων

Παράλληλα με την ιδιωτική ξενία, η εκκλησία στο Βυζάντιο δημιούργησε τον θεσμό των ξενώνων, οι οποίοι κύρια ήταν φιλανθρωπικά ξενοδοχεία. Οι ξενώνες λειτουργούσαν ως πτωχοκομεία, ως νοσοκομεία και ως ξενοδοχεία. Ορισμένες φορές δίπλα σε νοσοκομεία για να διαμένουν οι συγγενείς των ασθενών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ανεξάρτητα, για να προσφέρουν χωρίς αμοιβή κατάλυμα στους ξένους και στους ανήμπορους.

Την εποχή εκείνη η ξενία αναδείχτηκε για μία ακόμη φορά σε θρησκευτική αρετή. Αρκετοί φιλάνθρωποι δημιούργησαν ξενώνες, ενώ οι βασιλείς προσέφεραν επιχορηγήσεις. Γνωστοί ξενώνες ήταν η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στη Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372 και ήταν μεγάλος σαν πόλη, ο «Ξενών του Σαμψών» που ίδρυσε ο Ιουστινιανός και απέναντι από αυτούς οι ξενώνες του «Ισιδώρου» και του «Αρκαδίου», ιδρυθέντες επίσης από τον Ιουστινιανό. Οι ξενώνες απλώθηκαν σε όλο το Βυζάντιο και ειδικά στη διαδρομή από Κωνσταντινούπολη μέχρι του Αγίου Τόπους. Πολλοί από αυτούς όμως μετά την άλωση εξελίχθηκαν σε σταθμούς караβανιών, δηλαδή σε Καραβάν σεράγια. Τότε φάνηκε ότι ήρθε το τέλος των ξενώνων. Όμως ακόμη και σήμερα διατηρείται η παράδοση της αφιλοκερδούς φιλοξενίας στον ειδικό χώρο, το «αρχονταρίκι» των μοναστηριών.

Την εποχή της Τουρκοκρατίας, οι ξενώνες κατασχέθηκαν ή καταστράφηκαν και τα πανδοχεία σταδιακά έπαψαν να λειτουργούν. Τη φιλοξενία προσέφεραν τα «Χάνια» και τα «Καραβάν Σεράϊα».

Τα καραβάν σεράγια ήταν αρχικά αξιόλογα διώροφα οικοδομήματα, τα οποία αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια τα οποία διαμόρφωναν μία εσωτερική αυλή. Υπήρχε μία τουλάχιστον στοά που οδηγούσε στην αυλή. Στο ισόγειο ήταν οι στάβλοι και στον όροφο υπήρχαν αρκετά σε αριθμό δωμάτια για τους ταξιδιώτες, οι οποίοι πλήρωναν ελάχιστα για τον ύπνο και το φαγητό τους, ενώ αν ήταν φτωχοί δεν χρειαζόταν να πληρώσουν. Τα Καραβάν σεράγια κτίστηκαν από θρησκευτική παρόρμηση, η οποία όμως όταν παρήλθε, σε συνδυασμό με την οικονομική αναποτελεσματικότητά τους, τα οδήγησε στην παρακμή και ερείπωση.



Τα χάνια ήταν φτωχικά οικήματα με απαράδεκτο προϊόν. Παρόμοια πανδοχεία με τα χάνια βρισκόταν σε πολλά μέρη της Ευρώπης. Η λέξη χάνι (από τη τούρκικη λέξη χαν), προέρχεται από συναίρεση της έκφρασης Κιρβάν (καραβάνι) σεράϊ (μέγαρο) και αναφέρεται στους σταθμούς ταξιδιωτών που δημιουργήσαν οι Τούρκοι μιμούμενοι τους Βυζαντινούς δίπλα στα ιερά τους τεμένη, για να ξαποσταίνουν οι ταξιδεύοντες προσκυνητές.

Τα χάνια βρίσκονταν στην ύπαιθρο, σε στρατηγικά σημεία διαδρομών. Τα έκτιζε το Τουρκικό κράτος, τούρκοι μεγιστάνες, αλλά και άνθρωποι του λαού, για θρησκευτικούς λόγους και συνήθως ήταν ισόγεια κτίρια με ένα πατάρι στο βάθος, όπου κοιμόταν ο ιδιοκτήτης. Στο χώρο του ισογείου υπήρχε η κουζίνα και εκεί οι ταξιδιώτες έτρωγαν και κοιμόταν. Η τραπεζαρία δεν είχε καμία επίπλωση και οι ταξιδιώτες καθόταν σταυροπόδι στο πάτωμα και έτρωγαν με τα χέρια. Άλλες φορές υπήρχε ένα χαμηλό τραπέζι (σοφράς) και οι παρακαθήμενοι κάθονταν σε μαξιλάρια. Τα φαγητά που προσφέρονταν ήταν όσπρια, κρεμμύδια, μαύρο ψωμί, λάδι, άγρια χόρτα, ακόμη και χορτόπιτες, ενώ τα παραθαλάσσια πρόσφεραν και διάφορα θαλασσινά. Υπήρχαν δε σε κοινή χρήση, ένα ή δύο ποτήρια για το κρασί.

Ο στάβλος δεν ήταν προϋπόθεση. Συχνά οι ταξιδιώτες κοιμόταν δίπλα στο υποζύγιό τους, για να αποτρέψουν την κλοπή του ζώου κατά τη διάρκεια της νύκτας.

Κρεβάτια δεν υπήρχαν και οι ταξιδιώτες κοιμόταν στο έδαφος, αν και ορισμένες φορές μπορούσαν να έχουν χόρτο για στρώμα και μάλλινη κουβέρτα για να στρωθεί πάνω στο χόρτο.

Ορισμένα χάνια ήταν διώροφα, όπου στον όροφο κοιμόταν οι ταξιδιώτες, ενώ στο ισόγειο συστεγαζόταν σε ένα χώρο η κουζίνα με την τραπεζαρία και δίπλα βρισκόταν η αποθήκη και ο στάβλος. Στα χάνια αυτά, μπορούσε κανείς να βρει ακόμη και ντιβάνια ή σοφάδες για να κοιμηθεί. Την ίδια εποχή (1450-1820), υπήρχαν και ορισμένα (ελληνικής ή τούρκικης ιδιοκτησίας) χάνια, που προσέφεραν υπηρεσίες επιπέδου στους ταξιδιώτες.

Εκτός από τα χάνια, λειτουργούσε έντονα ο θεσμός της ιδιωτικής ξενίας. Υπάρχουν πολλές μαρτυρίες αλλοδαπών που επισκέφτηκαν την εποχή εκείνη την Ελλάδα, οι οποίοι αναφέρονται με ενθουσιασμό στην ιδιωτική, αφιλοκερδή φιλοξενία των Ελλήνων και στη ζεστή φιλοξενία των μοναχών και με αγανάκτηση για τα χάνια και τα καπηλεία της εποχής.

1.3.6 Τα πανδοχεία στην Ευρώπη τον μεσαίωνα

Στις αρχές του μεσαίωνα στην Ευρώπη, τόσο οι εμπορικές δραστηριότητες όσο και τα ταξίδια ήταν σπάνια. Στα τέλη του μεσαίωνα όμως το εμπόριο και τα ταξίδια παρουσίασαν τέτοια ανάπτυξη, που δημιουργήθηκε η ανάγκη ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Η αυξημένη ζήτηση οδήγησε ορισμένα άτομα στο να φιλοξενούν επί πληρωμή ταξιδιώτες στα σπίτια τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν πολλά από τα πανδοχεία της εποχής.

Τα πανδοχεία κατά κανόνα ήταν – όπως πολλά χάνια – διώροφα κτίσματα με προαύλιο, που στο ισόγειο διέθεταν χώρο σίτισης για τους ταξιδιώτες και στάβλο για τα ζώα. Στον όροφο διέθεταν μεγάλα δωμάτια, συνήθως χωρίς επίπλωση, όπου οι ταξιδιώτες μπορούσαν να κοιμηθούν ομαδικά.

Υπήρχαν όμως και ορισμένα πανδοχεία τα οποία διακρίνονταν για τις αναβαθμισμένες τους υπηρεσίες. Ένα από τα πλέον αξιόλογα πανδοχεία του μεσαίωνα, ήταν το “Inn” στο Nottinghamshire της Αγγλίας, κατασκευής 1189, όπου ξεκουράζονταν οι σταυροφόροι πριν ξεκινήσουν για το ταξίδι τους στους Άγιους Τόπους και το οποίο σώζεται ακόμη και σήμερα.

Φημισμένα επίσης είναι τα πανδοχεία που φιλοξένησαν του σταυροφόρους Ιππότες του Τάγματος του Αγίου Ιωάννη στη Ρόδο, τα οποία σώζονται ακόμη στην οδό Ιπποτών και σε άλλα σημεία της Παλιάς Πόλης.

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

1.3.7 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη

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

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

Οι Ελβετοί είχαν δώσει σημασία στην τουριστική βιομηχανία, από τον 15ο – 16ο αιώνα. Αλλά τον 18ο αιώνα η Ελβετία έδωσε μεγάλη προσοχή και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα πολυτελή για την εποχή ξενοδοχεία, συγκέντρωναν την κοσμική κίνηση της περιοχής τους. Το 1843 οι Ελβετοί ξενοδόχοι καθιέρωσαν κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης, αν και συνέχισαν να τοποθετούν τους κοινόχρηστους χώρους υγιεινής σε απομακρυσμένα σημεία των υπογείων.

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν στο 19ο αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη Βρετανία, στη Τσεχοσλοβακία και στη Γερμανία. Φημισμένο για τις παροχές του ήταν το ξενοδοχείο «Λευκός Λέων» το 1843 στη Βενετία. Όμως μόλις στον 20ο αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.

1.3.8 Τα ξενοδοχεία στην Αμερική

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

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

Στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου, οι Η.Π.Α. είχαν να παρουσιάσουν ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Plaza στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria», το «Statler» στο Buffalo[32], την αλυσίδα Ritz του Caesar Ritz κ.α.

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

1.3.9 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα



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

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



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

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν πολλά νέα. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500. (Δημήτρης Λαλούμης-Βασίλης Ρούπας: “Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων”, 1998)

1.4 Κατηγορίες ξενοδοχείων

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, αυτοεξυπηρετούμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.ά., παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού. Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995). Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005:317). Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία. Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, P., 1999).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυγχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή και γενικότερα η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών που αποτελούν σημαντικές και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια (έννοια «ομπρέλα». Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005).

Ο ξενοδοχειακός τομέας διακρίνεται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τα θέματα διοίκησης και οργάνωσης των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν.

1.5 Κατηγορίες καταλυμάτων

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών “motel”, τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, τα “bungalows”, τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση “camping”, οι ενοικιαζόμενες βίλες “saleè”, τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 1997:120). Ο Π.Ο.Τ. διακρίνει δυο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Πολυτελείας
- Κατηγορίας
- Κατηγορίας Β΄
- Κατηγορίας Γ΄
- Κατηγορίας Δ΄
- Κατηγορίας Ε΄

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α΄, Β΄, Γ΄)
- Βίλες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Τα ξενοδοχεία τύπου “motel” διακρίνονται σε κατηγορίες Α΄ και Β΄ και τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα σε πολυτελείας, Α΄, Β΄ και ξενώνες νεότητας. Όσο αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, entertainment, ταβέρνες, bar, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή (Ζαχαράτος, 2000:138, Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1994:60).



Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων είναι εφικτό να δημιουργηθούν σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με συγκεκριμένο σχέδιο ή και μέσα σε οικισμούς οριοθετημένους χωρίς σχέδιο. Υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθούν και εκτός σχεδίου, μέσα σε ζώνες οικιστικού ελέγχου (ΖΟΕ) ή εκτός σχεδίου, εκτός από τα motel που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός

σχεδίου, εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Επιπλέον μπορεί να δημιουργηθεί συνδυαστικά ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων σε μικτή επιχείρηση υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο ΕΟΤ είναι το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1994:60).

Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αστικά και παραθεριστικά. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγόημερη παραμονή. Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, 1996:32).

1.6 Τα ξενοδοχεία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα. Ωστόσο επισημαίνονται και κάποιες σημαντικές διαφορές, κυρίως στα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι: οι πελάτες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας. Αναλυτικότερα:

α) Πελάτες. Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) Αγαθά και υπηρεσίες. Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) Σημεία πώλησης. Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) Εργατικό δυναμικό. Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες

προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

ε) Οργανωτική δομή. Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) Η φύση της εργασίας. Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996:33).

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών-καταναλωτών (Nailon, 1982).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 To Management

Ο όρος management είναι μια πολυσύνθετη και ευρεία έννοια που εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκουμένων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο ορισμός, όμως, που συμβάλλει πιο ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι αυτός που ορίζει ως management τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Έτσι λοιπόν είναι σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στην πραγματικότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (ή οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα σε ένα νοσοκομείο ή την αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμία οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων.

Το management ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ο Frederich Taylor (1856-1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του «Αρχές Επιστημονικού Management», που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή

επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη ενέργεια. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε ένα κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

2.1.1 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών:

- Προγραμματισμού ή σχεδιασμού. Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται δηλαδή στο «τι» θα γίνει, «γιατί», «με ποια μέσα», «πότε» και «ποιος» θα το κάνει. Είναι η σκέψη πριν τη δράση, η σχεδίαση για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό).

Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει :

1. Τον καθορισμό στόχων
2. Τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών
3. Τα λειτουργικά προγράμματα δράσης

- Οργάνωσης. Η οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα

ειδή διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως επιχείρηση, σχολείο κ.τ.λ. Επομένως, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

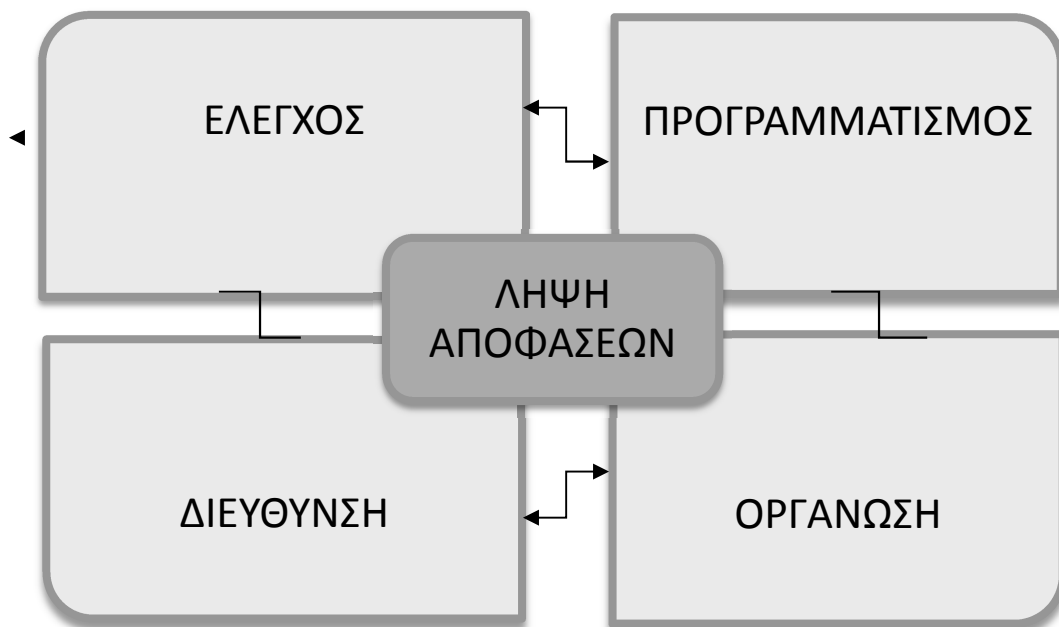
1. Οργανόγραμμα
 2. Καταμερισμό εργασιών
 3. Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης
 4. Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.
- Διεύθυνσης. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Και έλεγχου. Ο έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος

ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δυο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

Αποτελεσματική διοίκηση (management) σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω από όλο αυτό. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική, επίσης, λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και για αυτό, συνήθως, δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.



Εικόνα 2: Γράφημα βασικών αρχών του management

2.2 Ξενοδοχειακό Management

Όπως προκύπτει και από τα παραπάνω το management δεν θα μπορούσε να λείπει από μια τόσο σύνθετη και πολύπλοκη επιχείρηση όπως είναι τα ξενοδοχεία. Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά επιμέρους τμήματα και τομείς, ειδικότερα στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, που δεν συνδέονται απαραίτητα μεταξύ τους, η καλή οργάνωση και ο έλεγχος τους καθίστανται ζωτικής σημασίας, όχι μόνο για την ευημερία, αλλά και για την ίδια την επιβίωση, ενίοτε, της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους, που μπορεί να μεταβάλλονται από εποχή σε εποχή, ανεβάζοντας ολοένα και ψηλότερα τον πήχη. Η σωστή διοίκηση των ξενοδοχείων βοηθάει στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ανταγωνιστικότητα και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Ένα τέτοιο εγχείρημα απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου, πολύ κόπο, αγώνα και, καθώς τα ξενοδοχεία δεν είναι μια αυτοματοποιημένη επιχείρηση αλλά ένας ζωντανός οργανισμός, την καταλυτική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα.

Γενικά η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα πάντα με το μέγεθος και τις υπηρεσίες που προσφέρει, ορίζει το δικό της πλαίσιο εφαρμογών των κανονισμών του management, προσπαθώντας να διατηρήσει τα υψηλά οφέλη της με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επειδή, όμως, δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις ίδιες, και κατ' επέκταση διαφοροποιούνται σε ανάγκες και στόχους, παρακάτω παρατίθενται κάποια πρότυπα διοίκησης και μορφές οργάνωσης και προγραμματισμού που μπορούν να εφαρμοστούν αναλογικά με το εκάστοτε ζητούμενο.

2.2.1 Δραστηριότητες διοίκησης (management) ξενοδοχείων

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών και επιχειρήσεων, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία, ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους. Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία και σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και να μην είναι ομογενοποιημένο. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.ά.. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά..

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση. Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην

αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, 1995).

Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Jones, Lockwood, 1998).

2.2.2 Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο.

- Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.
- Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, ανακοινώνονται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντιούνται διάφορα ερωτήματα.
- Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη της συμβουλές και προτάσεις.
- Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται, συνήθως, συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών της (Deery, Jago 2001).

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

2.3 Οργάνωση ξενοδοχείων

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, 2006:27). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά. Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Keiser, 1998:128).

2.3.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη. Η τυπική μορφή οργάνωσης προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στην δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006:27).

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση των παρακάτω από την διοίκηση:

1. Ποιοι είναι οι στόχοι. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
2. Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί. Υπάρχουν δυο μορφές εξειδίκευσης. Η μικρή ή μηδενική ειδίκευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που κάνουν την ίδια εργασία και αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.
3. Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό. Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογα σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.

4. Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό. Ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και ο επαγγελματισμός της ομάδας που τον ασκεί. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης τους με το προσωπικό που ελέγχεται, η γεωγραφική απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.
5. Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες. Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.
6. Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
7. Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας. Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στη συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
8. Η εξασφάλιση της ισορροπίας. Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες .
9. Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση. Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης-αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου (Rutherford 1995, Keiser 1998)

2.3.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:

1. Οι άνθρωποι. Τα ξενοδοχεία παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες με βασικότερο παράγοντα τον άνθρωπο. Άρα οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.
2. Το κύρος του προσωπικού. Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας (π.χ. σερβιτόροι).
3. Το στυλ εξυπηρέτησης. Μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί και χαμογελαστοί.
4. Το μέγεθος του ξενοδοχείου. Οι σχέσεις των υπαλλήλων μικρών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
5. Η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού. Η αλλαγή προσωπικού στα ξενοδοχεία και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσής τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα.
6. Η διεύθυνση της μονάδας. Ο διευθυντής έχει μεγάλη ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού που αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.
7. Η ιεραρχία της εξουσίας. Αν τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος. Το επίπεδο του συνδικαλισμού. Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.
8. Το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών. Οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν συνήθως προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους (Keiser, 1998: 159).

2.4 Οργανόγραμμα ξενοδοχείων

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσον αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser 1998:138). Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, 1995:55).

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε σχετικά συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα επίπεδα της ζήτησης. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν. Ο κατά Taylor καταμερισμός εργασίας εφαρμόζεται στα σύγχρονα και μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. (Δ. Λαλούμης, Β. Ρούπας «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002)

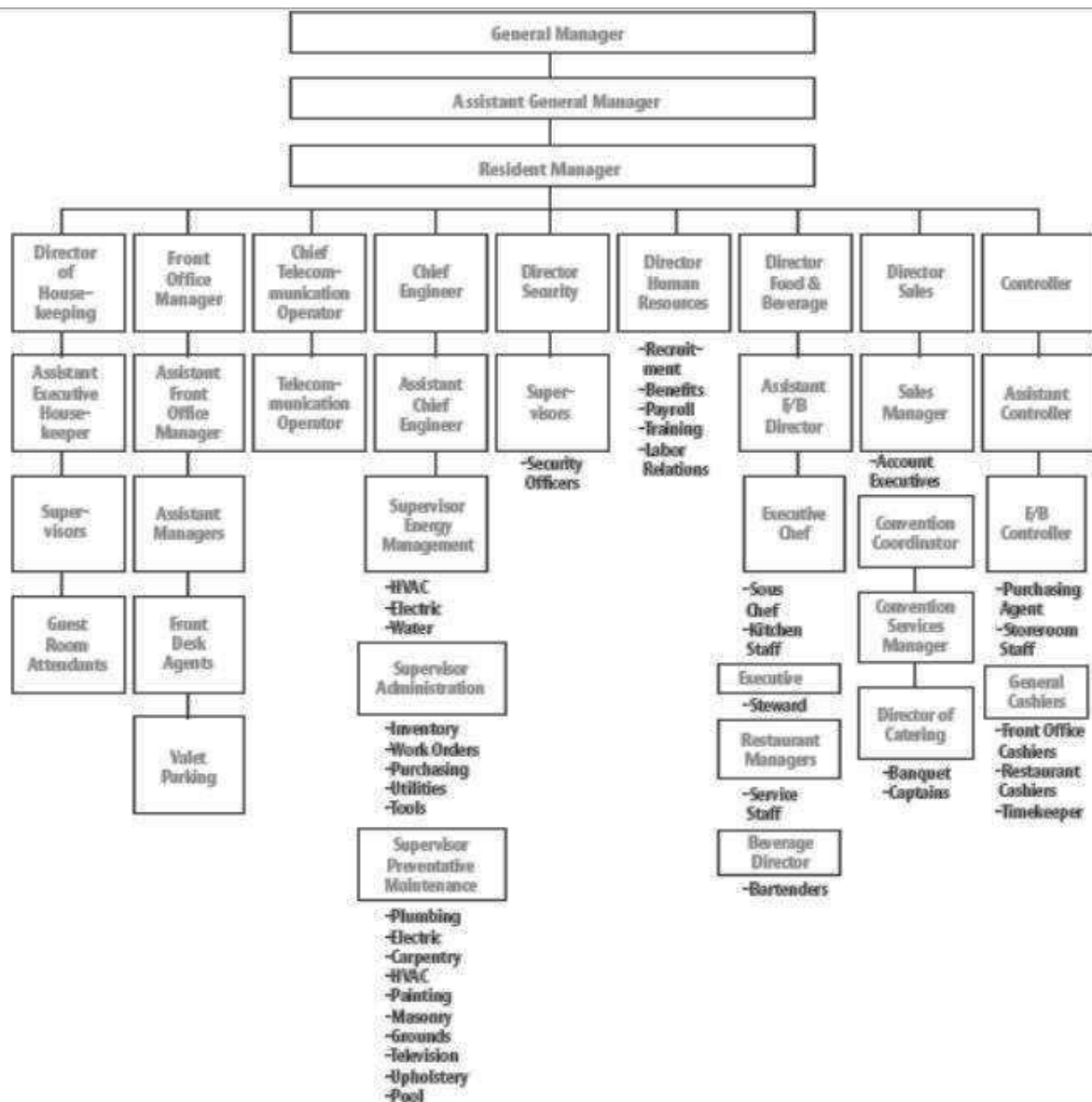
Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες κτλ) και ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης και
2. Σε εκείνα που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει ένα ξενοδοχείο (όπως η διεύθυνση και το λογιστήριο), επίσης περιλαμβάνονται και οι υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς όμως τη δημιουργία εσόδων (όπως είναι το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κτλ) και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης.

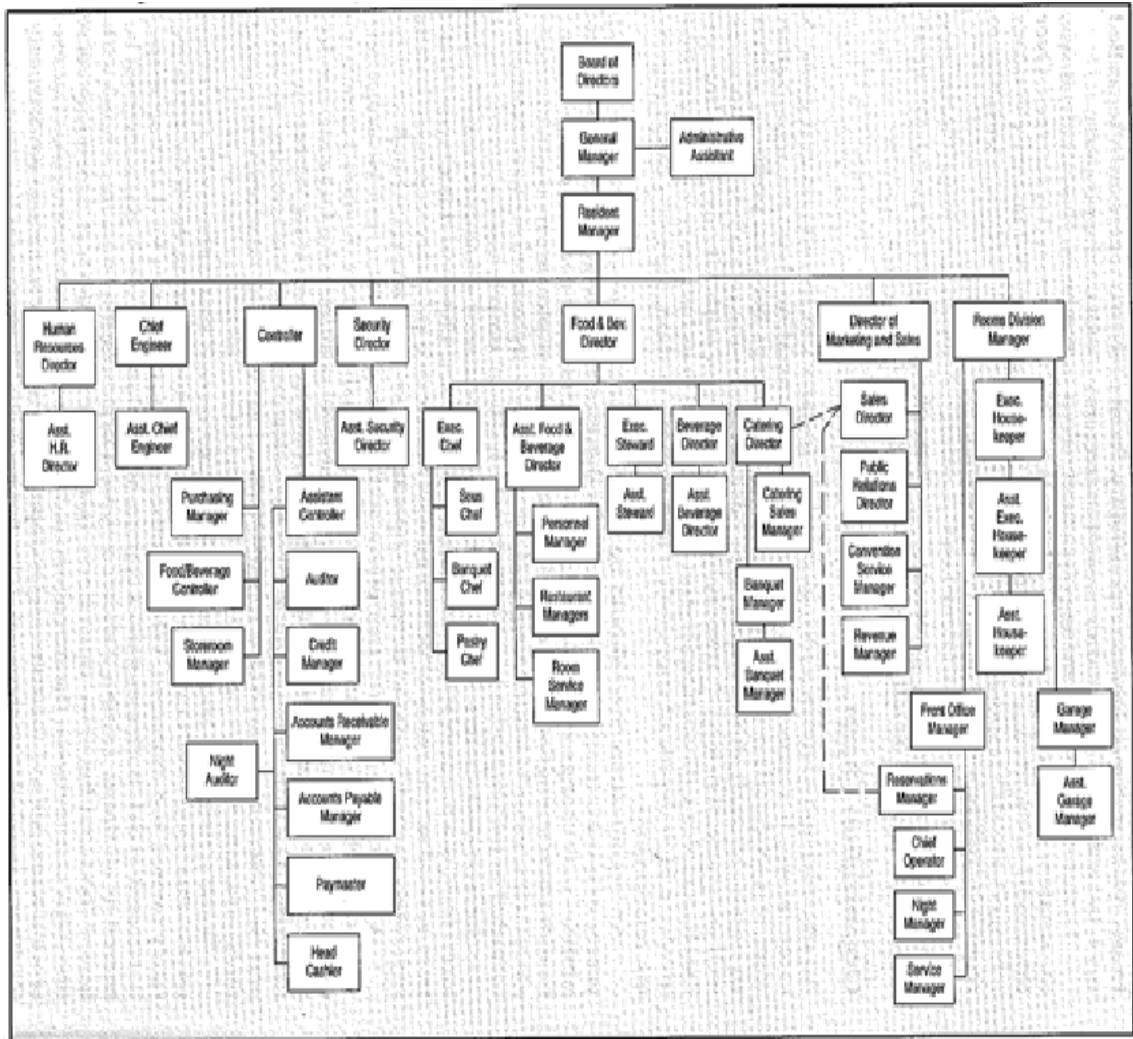
Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων
- Υποδοχή
- Θυρωρείο
- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων
- Λινοθήκη
- Εστιατόριο
- Κουζίνα
- Συντήρηση
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών
- Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις, συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές και τέλος
- Ασφάλεια (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να συντάξει ξεχωριστά ένα οργανόγραμμα μόνο για το δικό του προσωπικό (Keiser 1998, Σταυρινούδης 2006).



Εικόνα 3: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 1.



Εικόνα 4: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 2.

2.4.1 Ο Γενικός Διευθυντής

Όπως είναι λογικό για να υφίσταται οποιαδήποτε μορφή επιχείρησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη παραγωγικών συντελεστών καθώς και η συγκέντρωση τους ώστε να αποτελέσουν μια παραγωγική ομάδα. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, εμφανίζεται ο ξενοδόχος, ο επιχειρηματίας δηλαδή, ο οποίος αναλαμβάνει να συγκεντρώσει το κεφάλαιο, τον χώρο και τους συντελεστές αποτελώντας επί της ουσίας την κορυφή της πυραμίδας. Ο ξενοδόχος έχοντας ως κύριο στόχο την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης του, εκμεταλλευόμενος εις το ακέραιο τις ευκαιρίες της αγοράς και προλαμβάνοντας τυχόν κινδύνους, προβαίνει στο σχηματισμό μιας οργανωμένης ομάδας διοίκησης. Η συγκεκριμένη αυτή ομάδα που αποτελείται από διάφορες βαθμίδες και έχει ως στόχο της υλοποίηση τους οράματος του ξενοδόχου, διοικείται από το γενικό διευθυντή.

Ο Γενικός Διευθυντής είναι ο άνθρωπος ο οποίος αναλαμβάνει τη διαχείριση, συντονίζει όλες τις δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου και έχει ως πρωταρχικό στόχο της επιτυχία και ευημερία της επιχείρησης. Έχει γνώσεις, άποψη και είναι πομπός πολλών πληροφοριών όσον αφορά τα μυστικά του επαγγέλματος. Είναι το άτομο που παρουσιάζει στον ξενοδόχο τους στόχους της επιχείρησης, συζητά μαζί του το εκάστοτε επιχειρηματικό σχέδιο και πλάνο, τους προϋπολογισμούς και εφ' όσον συμφωνήσουν και καταλήξουν σε μια κοινή γραμμή χειρίζεται τα θέματα της επιχείρησης, κρατάει ενήμερο τον ξενοδόχο αλλά και ελέγχεται από αυτόν για την εξέλιξη και πορεία της επιχείρησης. Στην Ελλάδα πολλές φορές η σχέση μεταξύ ξενοδόχου και Γενικού Διευθυντή διαφέρει σημαντικά από την παραπάνω περιγραφόμενη. Στην ελληνική πραγματικότητα ο ξενοδόχος συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση του ξενοδοχείου, παρόλο που αυτή έχει τυπικά ανατεθεί στον Γενικό Διευθυντή. Ορισμένες φορές, μάλιστα, εκτός από τον ξενοδόχο, μπορεί να εμπλακεί και η οικογένεια του στη διοίκηση και λειτουργία του ξενοδοχείου, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, παρεξηγήσεις και κατ' επέκταση σοβαρές επιπλοκές στην θεωρία και εφαρμογή των πλάνων καθώς ένα πλήθος ετερόκλιτων ατόμων δίνει εντολές στο προσωπικό, χωρίς να υπάρχει πρότερη συνεννόηση ή συντονισμός. Τέτοια φαινόμενα παρατηρούνται, κυρίως, σε μικρότερες επιχειρήσεις, που η ύπαρξη τους είναι περισσότερο αποτέλεσμα προσωπικού μόχθου και εργασίας, και λιγότερο στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ή στις αλυσίδες ξενοδοχείων που έχουν, συνήθως, κοινή γραμμή και πολιτική.

Οι ξενοδόχοι, σε μεγάλο ποσοστό, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους με την ορθολογική διοίκηση των επιχειρήσεων τους και ο Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνει το βάρος της ευθύνης της αποπεράτωσης των στόχων και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, έχοντας πάντα ως κύριο γνώμονα την καλή λειτουργία και οικονομική ευημερία του ξενοδοχείου.

Βραχυπρόθεσμα το έργο του Γενικού Διευθυντή έχει ως αντικείμενο τη λύση των εκάστοτε προβλημάτων, τα οποία παρουσιάζονται καθημερινά σε μια τόσο πολυδιάστατη και πολύπλευρη επιχείρηση όπως είναι ένα ξενοδοχείο, την καθοδήγηση των υφιστάμενων του πάνω σε διάφορα θέματα λειτουργίας, τον έλεγχο αποδοτικότητας των τμημάτων και την ποιοτική αλλά και ποσοτική επάρκεια του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Μεσοπρόθεσμα το έργο του Γενικού Διευθυντή συνδέεται με πράγματα που έχουν ως αντικείμενο τη μεσολάβηση του σε υποθέσεις του προσωπικού, την ολοκλήρωση των θεμάτων επιχειρηματικής πολιτικής και πωλήσεων, τον έλεγχο της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, την ανάγκη αναπροσαρμογής των σχεδίων της επιχείρησης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, καθώς και την κάλυψη θεμάτων δημοσίων σχέσεων.

Μακροπρόθεσμα τα θέματα που, κυρίως, απασχολούν έναν Γενικό Διευθυντή είναι αυτά που αφορούν σε συμφωνίες με τους tour operators, τα ταξιδιωτικά γραφεία αλλά και υποθέσεις στρατηγικού σχεδιασμού και ανταγωνιστικότητας.

Οι διευθυντές των ξενοδοχείων εργάζονται, κατά κανόνα, καθημερινά πολλές ώρες, καθώς μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι ένας ζωντανός οργανισμός που δεν σταματάει καμία ώρα της ημέρας, και παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μια εργασία την οποία χαρακτηρίζει το υψηλό επίπεδο άγχους, οι ξενοδοχειακοί διευθυντές υποστηρίζουν ότι αντλούν σημαντική ικανοποίηση από τη εργασία τους και τους καρπούς των προσπαθειών τους. (Δ. Λαλούμης «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Αθήνα, 2002:111)

2.4.1.1 Το έργο του Γενικού Διευθυντή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο Γενικός Διευθυντής είναι ο άνθρωπος ο οποίος αναλαμβάνει τη διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και ασχολείται με τα παρακάτω θέματα:

- Θέματα κεντρικής διοίκησης - σε γενικό επίπεδο ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή είναι καθοριστικός για τη χάραξη της πολιτικής των προσλήψεων και της επίβλεψης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλες φορές πάλι συμμετέχει ενεργά και άμεσα, κυρίως σε θέσεις που αφορούν στελέχη και άλλες έμμεσα θέτοντας τους διευθυντές των μονάδων και τους υπεύθυνους των τμημάτων υπό την αιγίδα του.
- Οικονομικά θέματα - συμμετέχει στα οικονομικά θέματα που αφορούν τη μονάδα ή τον όμιλο ως κύριος υπεύθυνος για την οικονομική τους πορεία και τα αποτελέσματα. Συνεργάζεται με τον οικονομικό διευθυντή για κάθε σημαντική απόφαση και ενημερώνεται από κείνον για την οικονομική εξέλιξη και κατάσταση της εταιρίας.
- Θέματα πωλήσεων - οι Γενικοί Διευθυντές λόγω των γνωριμιών τους και των προσωπικών σχέσεων τους με την αγορά των τουριστικών πρακτορείων, είναι σε θέση, ορισμένες φορές, να επηρεάσουν τις πωλήσεις του ξενοδοχείου απλά και μόνο με την παρουσία τους. Από εκεί και πέρα ασχολούνται ενεργά με το θέμα των πωλήσεων και συνεργάζονται στενά με τον διευθυντή πωλήσεων όπου αυτός υπάρχει.
- Θέματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων - ο Γενικός Διευθυντής συμβάλλει σε επίπεδο συμβουλευτικό και επίβλεψης στο έργο του τμήματος των δημοσίων σχέσεων, συνεργαζόμενος με τον υπεύθυνο και βασιζόμενος στις γνώσεις, τις εμπειρίες και γνωριμίες του.
- Νομικά θέματα - γνωστοποιεί και αναθέτει τις νομικές ευθύνες του κάθε διευθυντή μονάδας, παρακολουθεί της πορεία τους και αν κριθεί απαραίτητο επεμβαίνει. Έτσι, ο Γενικός Διευθυντής, επιβάλλεται να είναι γνώστης, γενικότερα, των θεμάτων τουριστικής νομοθεσίας που αφορούν όχι μόνο το ξενοδοχείο αλλά και τον περιβάλλοντα χώρο του.

Σε μεγάλες επιχειρήσεις ο γενικός διευθυντής ακολουθεί, κατά κανόνα, τα παρακάτω πρότυπα διοίκησης, τα οποία καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη είτε από τον ίδιο.

A) το απολυταρχικό

B) το αποφασιστικό

Γ) το συμβουλευτικό

Δ) το δημοκρατικό πρότυπο

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο αποφασιστικό πρότυπο οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν αναφέρονται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και διευκρινίζονται διάφορα ερωτήματα.

Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις από όλα τα μέλη.

Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως, συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών.

Σε κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις αυτό που είναι το πιο σημαντικό είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη αλλά και του Γενικού Διευθυντή να μπορούν να διοικούν αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά τους θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί όλα τα παραπάνω να είναι κοινώς αποδεκτά σε θεωρητική βάση αλλά εκείνο που χρειάζεται, ουσιαστικά, είναι η πρακτική εφαρμογή τους.

Σε γενικότερα πλαίσια ο γενικός διευθυντής έχει τρεις βασικούς στόχους. Την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ξενοδόχου με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών, την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την υποστήριξη του προσωπικού ως προς τις υλικές και άλλες αμοιβές τους.

2.4.2 Ο Διευθυντής Μονάδας

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν τη γεωγραφική δομή όπου ένα πλέγμα λειτουργιών καλύπτεται από ένα επιτελείο και η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα οργανώνεται με βάση τη λειτουργική δομή. Η κεντρική διοίκηση θέτει τις κατευθύνσεις για τη γενική διοίκηση και ο διευθυντής της κάθε μονάδας αναλαμβάνει το ρόλο του αρχηγού της. Ο ρόλος του κάθε διευθυντή εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, από τον επαγγελματικό του χαρακτήρα και από την πολιτική διοίκησης που εφαρμόζει ο εκάστοτε ξενοδόχος. Σε γενικές γραμμές, ο διευθυντής βρίσκεται στη θέση του ανθρώπου που οι εντολές του είναι αδιαμφισβήτητες και πρέπει άμεσα να εκτελούνται. Πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για τα τρέχοντα θέματα της επιχείρησης και συχνά ο ρόλος του είναι αυτός του δυναμικού ανθρώπου, ο οποίος θα αναλάβει πρωτοβουλίες, θα οργανώσει σχέδιο δράσης και θα το υλοποιήσει, αποδεχόμενος των ευθυνών που ενδεχομένως να προκύψουν από τις ενέργειες του αυτές. Ο ρόλος του είναι, επίσης, να μεταφέρει τις θέσεις και τις απόψεις της επιχείρησης σε τρίτους, δημιουργώντας την εικόνα που θέλει να έχουν οι άλλοι για την επιχείρηση του αυτή.

Ο διευθυντής ασκεί τη διοίκηση του προσωπικού του ξενοδοχείου, είναι ο κυριότερος υπεύθυνος για την πολιτική του προσωπικού και μερικό ο ίδιος για το συντονισμό και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η τέχνη της διοίκησης του προσωπικού είναι ιδιαίτερα πολύπλευρη, υπάρχουν, όμως, κάποιες τεχνικές με βάση τις οποίες θα μπορούσε να καταταχθεί η συμπεριφορά του σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης.

Ένα απλό παράδειγμα μοντέλου διοίκησης είναι το περιπατητικό και εφαρμόζεται μέσω των συνεχών επιθεωρήσεων σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Σκοπός των επιθεωρήσεων αυτών είναι να διαπιστωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και του ξενοδοχειακού προϊόντος, γενικότερα, ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα και απαραίτητα μέτρα σε περίπτωση ανάγκης. Οι επιθεωρήσεις αυτές είναι μεγάλης σημασίας για το ξενοδοχειακό προϊόν καθώς ο διευθυντής πρέπει να αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, να διαπιστώνει τυχόν αποκλίσεις από την πρότυπη κατάσταση λειτουργίας του κάθε τμήματος και φυσικά να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να αποκαταστήσει τυχόν προβληματικές καταστάσεις. Όλη η παραπάνω διαδικασία, όμως, απαιτεί μεγάλη προσοχή από πλευράς του διευθυντή, καθώς δεν πρέπει να ασχολείται με λεπτομέρειες, διότι μπορεί να απορροφηθεί από αυτές και τελικά να δώσει

περισσότερη βαρύτητα σε θέματα λιγότερο σημαντικά καθώς επίσης μπορεί και να μειώσει το ηθικό των εργαζομένων. Ο διευθυντής πρέπει να έχει πείρα από όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου για να είναι σε θέση να εκτιμήσει την αποδοτικότητα του κάθε τμήματος αλλά και να βοηθήσει ενεργά όπου αυτό χρειάζεται.

Ένα ακόμα παράδειγμα είναι το μοντέλο διοίκησης των δύο στυλ:

Το πρώτο στυλ αφορά στη διευθυντική εξουσία. Ο διευθυντής διασχίζει το ξενοδοχείο, περνώντας από όλα τα τμήματα, χρησιμοποιώντας το υπηρεσιακό του ύφος και δίνοντας σε όλους να καταλάβουν ότι ο σκοπός της επιθεώρησης του είναι ο έλεγχος. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν κάνει παρατηρήσεις στο προσωπικό το οποίο δεν ανήκει στην βαθμίδα των διευθυντών, τηρεί αυστηρά την ιεραρχία, κύριος σκοπός του είναι να συλλέξει πληροφορίες και σε περίπτωση που κρίνει ότι απαιτούνται αλλαγές να καλέσει τους υπεύθυνους, να συζητήσει μαζί τους και να δώσει τις εντολές του.

Το δεύτερο στυλ δεν έχει υπηρεσιακό χαρακτήρα. Ο διευθυντής διασχίζει το ξενοδοχείο, περνώντας πάλι από όλα τα τμήματα, μιλώντας με τους εργαζομένους σαν άνθρωπος, χωρίς να αναφέρεται καθόλου σε επαγγελματικά θέματα και μάλιστα αποφεύγει διπλωματικά οποιαδήποτε συζήτηση περί των επαγγελματικών υποχρεώσεων για να αποτρέψει τη δημιουργία ανεπίσημης ιεραρχίας. Είναι ευχάριστος, κάνει χιούμορ και μιλάει εγκάρδια με όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν, χωρίς όμως να μακρηγορεί και οπωσδήποτε χωρίς να δημιουργεί κανένα ίχνος οικειότητας. Η τήρηση των ορίων πάσης φύσεως άλλωστε είναι ενδεικτική της επαγγελματικότητας του.

Τα δύο παραπάνω στυλ αποτελούν δύο εναλλακτικές λύσεις οι οποίες εξυπηρετούν τις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κόσμου, ιδανικό θα ήταν, όμως, να συνδυάζονται ενίοτε για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Μια, τελευταία, τεχνική διοίκησης είναι το μοντέλο του καλού και του κακού. Σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής παίρνει, συνήθως, το ρόλο του κακού ενώ ο υποδιευθυντής του ξενοδοχείου ή ο εκάστοτε προϊστάμενος παίρνει το ρόλο του καλού. Στο συγκεκριμένο αυτό μοντέλο οι επιθεωρήσεις του διευθυντή γίνονται με ύφος αυστηρά υπηρεσιακό έως και συνοφρυωμένο καμιά φορά για να ακολουθήσει ο υποδιευθυντής ή προϊστάμενος του τμήματος με φιλικότητα συμβουλευοντας τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους ή να διορθώσουν τυχόν λάθη, καθώς ο διευθυντής είναι πολύ αυστηρός και απαιτητικός.

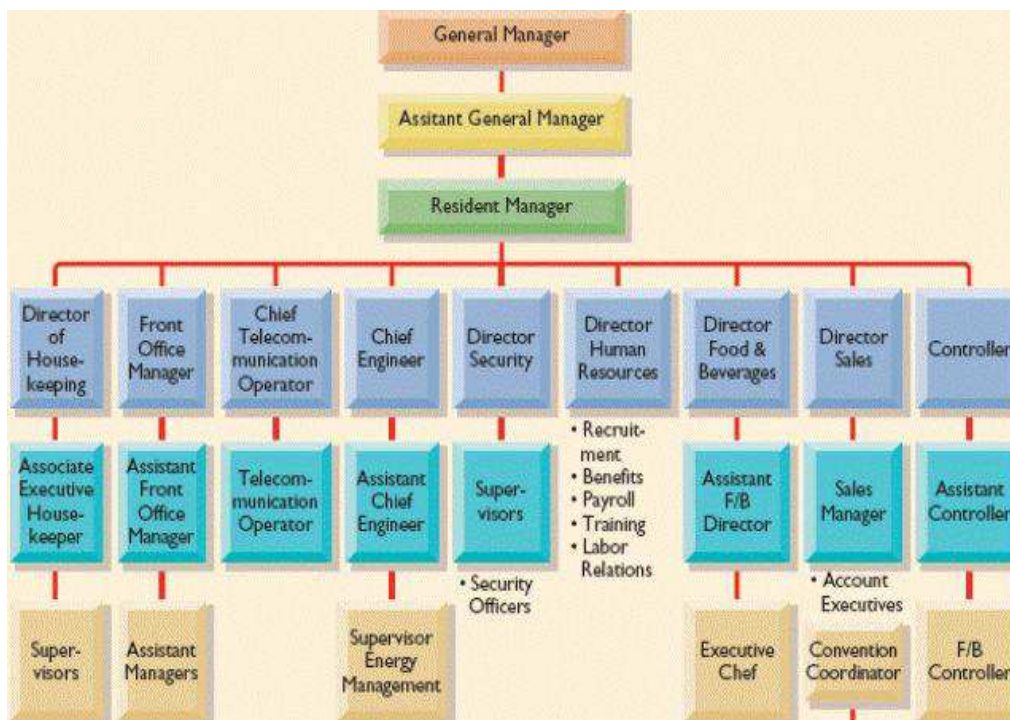
2.4.2.1 Τα καθήκοντα του διευθυντή της μονάδας

- Είναι νομικά υπεύθυνος για πολλά θέματα που αφορούν τη νομιμότητα του ξενοδοχείου, όπως οι εκδόσεις των ειδικών σημάτων λειτουργίας του ξενοδοχείου και των τμημάτων εκμετάλλευσης, τα υγειονομικά θέματα και τα θέματα τήρησης των νόμων, των κανονισμών και των εγκυκλίων.
- Φέρει το κύριο βάρος της ευθύνης της οικονομικής διαχείρισης του ξενοδοχείου, δηλαδή του οικονομικού προγραμματισμού, της εξασφάλισης της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και του οικονομικού ελέγχου. Παρακολουθεί καθημερινά τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, τμηματικά αλλά και στο σύνολο αντλώντας πληροφόρηση από το λογιστικό τμήμα του ξενοδοχείου με το οποίο συνεργάζεται στενά.
- Θέματα ανεφοδιασμού - εμπλέκεται συχνά, τόσο σε θέματα επιλογής προμηθευτών, όσο και σε θέματα ρύθμισης πληρωμών τους, συνεργαζόμενος πάντα με το τμήμα προμηθειών και το λογιστικό τμήμα.
- Δημόσιες σχέσεις- έρχεται σε επαφή με τους πελάτες σε περίπτωση που έχει δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή παράπονο, όπως και σε περιπτώσεις διαφόρων εκδηλώσεων. Συμμετέχει ενεργά στο έργο του τμήματος δημοσίων σχέσεων, δίνοντας οδηγίες και παρακολουθώντας το έργο του.
- Θέματα ημερησίας βάσης και διάφορες υποθέσεις - ο διευθυντής καλείται καθημερινά να πάρει αποφάσεις που αφορούν είτε σε θέματα ρουτίνας είτε σε θέματα που προκύπτουν απροσδόκητα. Ωστόσο, μεγάλη σημασία έχει και η φύση του κάθε προβλήματος, ανεξάρτητα αν είναι προβλεπόμενο ή όχι, όπως για παράδειγμα αν ένα πρόβλημα είναι τεχνικής ή γραφειοκρατικής φύσεως. Το κάθε ζήτημα καταγράφεται, δρομολογείται κατά τη διάρκεια της ημέρας και στη συνέχεια αρχειοθετείται. Οτιδήποτε δεν επιλύεται μέχρι το τέλος της ημέρας, μεταφέρεται για την επόμενη. Ο διευθυντής συντονίζει και δίνει οδηγίες σε όλη τη διαδικασία της επίλυσης των ζητημάτων αυτών, κατανέμοντας εργασίες προς τους αρμόδιους.

2.4.3 Επιμέρους τμήματα- Τμηματάρχες διοίκησης

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός στόχος της οργάνωσης. Η κάθε οργάνωση για να επιτύχει το σκοπό της, θα πρέπει να λειτουργεί με μια συγκεκριμένη δομή. Η δομή της οργάνωσης αφορά στην ιεραρχία της, στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων και στο έργο που καλείται να εκπληρώσει η κάθε θέση. Έτσι και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δημιουργούνται επίπεδα ιεραρχίας στα οποία η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στρώματα, μέσω εντολών και εξουσιοδοτήσεων. Στην πυραμίδα της οργάνωσης, όπως έχει προαναφερθεί ήδη, βρίσκεται ο διευθυντής και ακολουθούν οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων.

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά τμήματα που απαρτίζουν μια ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και οι διευθυντές τους. Αναλύονται επίσης τα ειδικά προσόντα που θα πρέπει να έχει ο καθένας τους καθώς και οι αρμοδιότητες που καλούνται να αναλάβουν σε σχέση με το τμήμα τους.



Εικόνα 5:Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 3

2.4.3.1 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα μεγάλα ξενοδοχεία διαθέτουν ένα τμήμα προσωπικού το οποίο λειτουργεί υπό την εποπτεία του προσωπάρχη και ρυθμίζει πολλά από τα θέματα του ξενοδοχείου με τους εργαζόμενους σε αυτό. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως είναι η πρόβλεψη των αναγκών, η στρατολόγηση (αναζήτηση καθώς και ανεύρεση), η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου χαρακτήρα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Το τμήμα προσωπικού, εκτός από τον όγκο της καθαρά διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής των εσωτερικών κανονισμών και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού και άλλα πολλά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το μεγαλύτερο καταμερισμό εξουσίας από τη διοίκηση του ομίλου προς τους διευθυντές, τους υπεύθυνους προσωπικού και τους τμηματάρχες, μέσα στα πλαίσια μιας σαφούς πολιτικής. Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο του τμήματος προσωπικού εκτελεί ο διευθυντής.

2.4.3.1.1 Λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Ένας βασικός παράγοντας που συνδέεται άμεσα με την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα της να μετράει και να αξιολογεί πόσο καλά έχουν διεξάγει τα καθήκοντά τους οι εργαζόμενοι και στην συνέχεια χρησιμοποιώντας αυτήν την πληροφόρηση, να εξασφαλίσει ότι η απόδοση αυτή είναι σύμφωνη με τα προκαθορισμένα επίπεδα και τους επιχειρησιακούς στόχους. (Fisher Schoenfeld Shaw, 1996)

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία εκτιμάται η συνεισφορά ενός εργαζομένου σε τμηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Είναι μια συνεχής συναισθηματικά φορτισμένη ενέργεια που μπορεί να είναι τόσο υποκειμενική όσο και αντικειμενική και είναι σε θέση να επηρεάσει δραματικά τη στάση και την γνώμη των εργαζομένων για την επιχείρηση και τους ίδιους.(Fisher Schoenfeld Shaw, 1996 – Torrington Hall 1998)

Ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης αποτελείται από τρία στοιχεία :

1. Προσδιορισμός της απόδοσης - Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι διαστάσεις της αποδοτικότητας που συνδέονται με τους γενικότερους επιχειρησιακούς, τμηματικούς και ομαδικούς στόχους. Το καλύτερο εργαλείο για τον προσδιορισμό των διαστάσεων αυτών είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας των εμπλεκόμενων με την διαδικασία ατόμων.
2. Μέτρηση της αποδοτικότητας - Σε αυτό το στάδιο διαμορφώνεται το σύστημα αξιολόγησης και καθορίζονται οι συγκεκριμένες μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν.
3. Εξαγωγή συμπερασμάτων και επαναπληρόφρηση των εργαζομένων - Η επαναπληρόφρηση μπορεί να γίνει είτε με την απλή συζήτηση των αποτελεσμάτων και την προτροπή για αλλαγές, είτε με την λήψη αποφάσεων για προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις. (Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright, 1977)

Με την αξιολόγηση τα στελέχη μπορούν να συνδέσουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Ένας από τους βασικότερους τρόπους για την υλοποίηση των στρατηγικών είναι μέσα από το σωστό προσδιορισμό των αποτελεσμάτων, των συμπεριφορών και των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχουν οι εμπλεκόμενοι με την διαδικασία. (Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright, 1977)

Γενικότερα, σε καθαρά στρατηγικό επίπεδο, η αξιολόγηση συμβάλλει σε δύο τομείς:

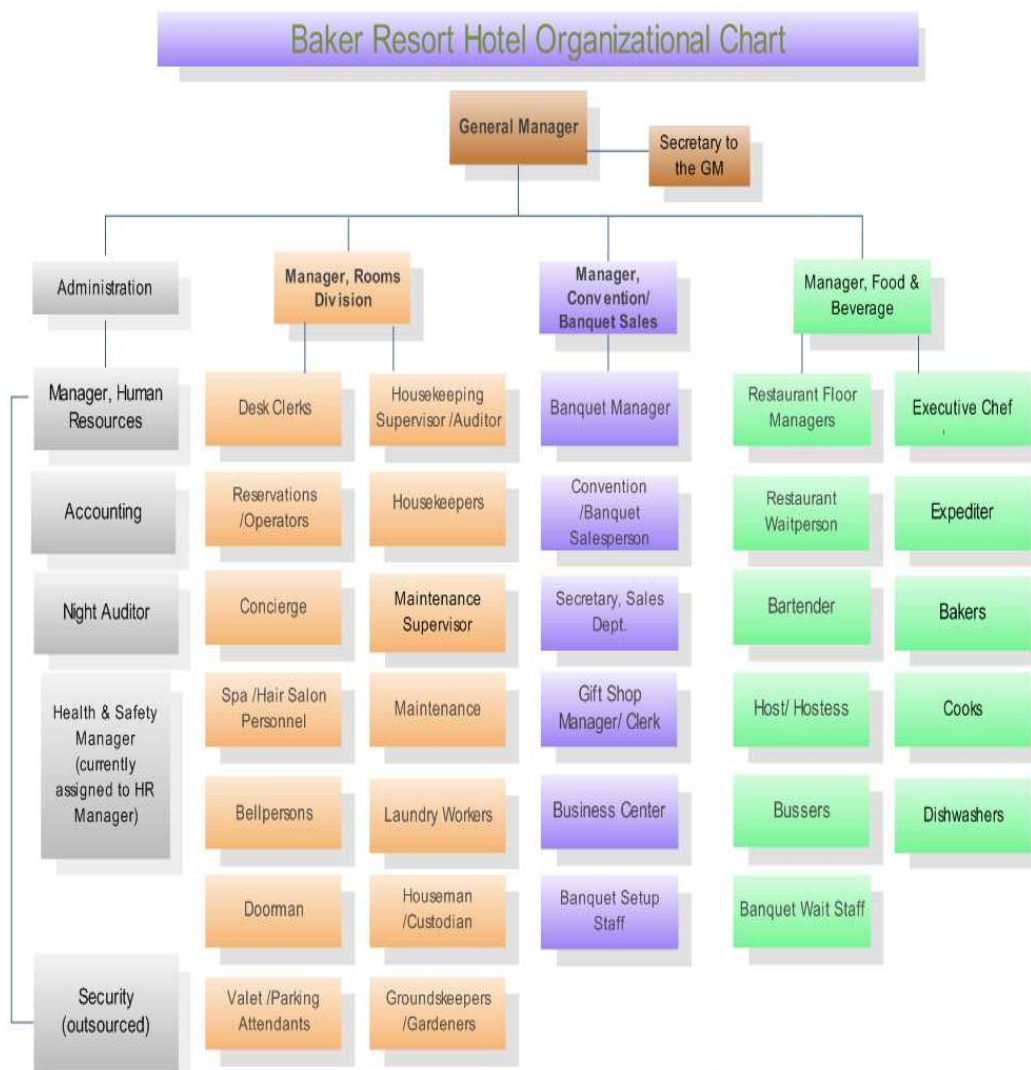
- Στη διασφάλιση συνοχής ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και την συμπεριφορά στον χώρο εργασίας
- Στη διασφάλιση συνοχής ανάμεσα στις οργανωτικές αξίες και την εργασιακή συμπεριφορά

Όσον αφορά το πρώτο επίπεδο οι εργαζόμενοι, κατά κύριο λόγο, επιθυμούν την επιβράβευση και γνωρίζουν ότι για να το πετύχουν θα πρέπει να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών στον πελάτη, τότε οι εργαζόμενοι θα προσπαθούν να κρατάνε ικανοποιημένους τους πελάτες τους. από την άλλη μεριά, εάν η έμφαση δίνεται στην επιβράβευση της παραγωγικότητας τότε όλοι οι εργαζόμενοι θα προσπαθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους.

Γενικότερα η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς αποτελεί ένα μέσο πληροφόρησης για το αν οι εργαζόμενοι είναι συνεπείς με τη γενικότερη στρατηγική και ένας τρόπος για να έρθουν στην επιφάνεια οποιεσδήποτε αρνητικές συνέπειες από τη σύνδεση στρατηγικής και συμπεριφοράς. (Mohrman Resnick- West, Lawler, 1989)

Πέρα από μέσο πληροφόρησης, η αξιολόγηση επιδρά και σε μηχανισμούς ενίσχυσης και αξιών και της κουλτούρας της επιχείρησης. Μέσα από την αξιολόγηση και την επαναπληροφόρηση τονίζονται οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις αξίες και τη συμπεριφορά που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και οι μέθοδοι αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης αξιολογούν την ομαδική εργασία, την ομαδική διοίκηση και τη δημιουργία ειλικρινών και ανοιχτών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. (Quisenberry, Sawyer, 1993, Ghorpade, Chen, 1995)

Για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές. Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος αξιολόγησης απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι υπεύθυνοι της αξιολόγησης να έχουν λάβει κάποιες αποφάσεις για την φύση και το περιεχόμενο του συστήματος και να έχουν καθορίσει εκ των προτέρων τους στόχους και τα αποτελέσματα που αναμένουν από αυτό. (Carrell, Elbert, Hatfield, 1995)



Εικόνα 1: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου 4.

2.4.3.2 Τμήμα Λογιστηρίου

Λογιστική είναι η επιστήμη των συναλλαγών και λογαριασμών και η τέχνη τήρησης λογιστικών βιβλίων. Παρακολουθεί τα οικονομικά στοιχεία και γεγονότα της επιχείρησης με τη συστηματική καταγραφή τους σε ειδικούς πίνακες που ονομάζονται λογαριασμοί. Περιοδικά δε, με την κατάρτιση τους σε ειδικούς πίνακες που ονομάζονται λογαριασμοί. Περιοδικά δε, με την κατάρτιση ειδικού συγκεντρωτικού πίνακα που ονομάζεται ισοζύγιο, η λογιστική διαπιστώνει την πορεία της καθαρής περιουσίας της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή αυτή αυξάνεται ή μειώνεται (κέρδη και ζημιές).

Στα ξενοδοχεία λειτουργεί τμήμα λογιστηρίου το οποίο αναλαμβάνει την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της μονάδας. Η λογιστική παρακολούθηση είναι απαραίτητη για τον ξενοδόχο, τόσο από νομικής όσο και από πρακτικής πλευράς. Από τη μια η καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών χρησιμοποιείται στον υπολογισμό των φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης. Από την άλλη οι λογιστικές εργασίες απεικονίζουν ανά πάσα ώρα και στιγμή την οικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου, ενώ η επεξεργασία των λογιστικών στοιχείων μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ωστόσο η ξενοδοχειακή λογιστική παρουσιάζει ορισμένες διαφορές σε σχέση με άλλους κλάδους. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στην ειδική λειτουργία της *Main Courante* όπου απεικονίζονται αναλυτικά τα έσοδα του ξενοδοχείου, η ειδική σημασία του βιβλίου πόρτας και ο ειδικός ρόλος του τμήματός εσωτερικών ελέγχων. Επίσης η δυναμική των Αποδείξεων Παροχής Υπηρεσιών (ΑΠΥ) που παρακολουθούν τις καταναλώσεις των πελατών κατά τη διάρκεια της παραμονής τους, η διασπορά των τμημάτων εκμετάλλευσης που αποτελούν κέντρα πωλήσεων της επιχείρησης και η ειδική αντιμετώπιση των ξενοδοχείων από τους νομοθέτες δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο καθεστώς σε σχέση με την λογιστική των ξενοδοχείων. Τέλος το λογιστήριο καλύπτει τη μισθοδοσία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, καταρτίζει δηλαδή τις καταστάσεις πληρωμών, υπολογίζει τις καταβολές προς τα ασφαλιστικά ταμεία και εκδίδει τα απαραίτητα παραστατικά.

2.4.3.3 Τμήμα Ελέγχου

Υπάρχουν δύο είδη ελέγχου, ο διοικητικός και ο διαχειριστικός έλεγχος. Και στις δύο περιπτώσεις υπολογίζεται το αποτέλεσμα της σχέσης με το γενικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα ο διοικητικός έλεγχος ασχολείται με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα πρότυπα που είχαν αρχικά καθιερωθεί. Τέλος αποτελεί το εργαλείο συσχετισμού του προσωπικού με την ανάπτυξη της αποδοτικότητας του, τη μείωση του εργατικού κόστους και την ικανοποίηση του μέσα από την εργασία. Ο διαχειριστικός έλεγχος εστιάζει στην οικονομική διαχείριση των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως και στα κέντρα κόστους. Ο διαχειριστικός έλεγχος διενεργείται συνήθως από ένα ειδικό τμήμα του ξενοδοχείου που φέρει ακριβώς αυτή την ονομασία «Τμήμα Διαχειριστικού Ελέγχου». Το τμήμα αυτό, σε καθημερινή βάση, ασκεί ελέγχους ώστε να εξασφαλίζεται η ορθή ροή των υλικών προς τα τμήματα εκμετάλλευσης και η διασφάλιση των εσόδων τους, τα οποία καταλήγουν στο κεντρικό ταμείο της επιχείρησης. Με άλλα λόγια το τμήμα ελέγχου αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα που αποτρέπει τη διαρροή υλικών ή χρημάτων (Αθ. Μάρας «Έλεγχος-Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις», Interbooks, Αθήνα 1997). Ο έλεγχος μπορεί να εκτελείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, οπότε και καλείται τακτικός έλεγχος, ή σε μη αναμενόμενες στιγμές, οπότε και καλείται τακτικός. Προϊστάμενος του τμήματος είναι ο υπεύθυνος ελέγχου, ο οποίος πλαισιώνεται από υπαλλήλους του τμήματος και ταμίες των τμημάτων εκμετάλλευσης, τους λεγόμενους ταμπλίστες. Σε γενικές γραμμές ο διαχειριστικός έλεγχος ασχολείται με τη διαχείριση και τον έλεγχο των εσόδων των δωματίων και των επισιτιστικών τμημάτων (εστιατόρια και μπαρ) καθώς και με το έλεγχο ποσοτήτων και αξίας των προμηθειών.

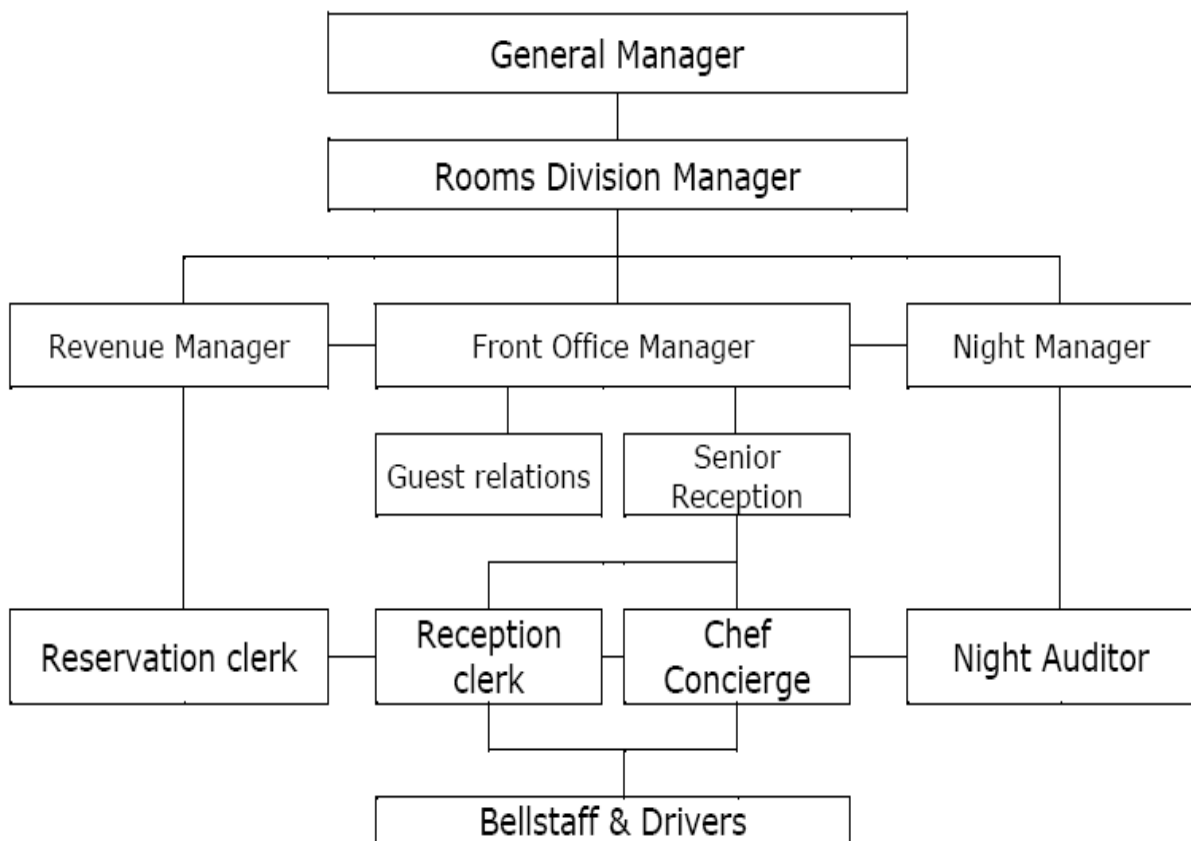
2.4.3.4 Τμήμα Υποδοχής

Το τμήμα υποδοχής (Front Office) είναι ίσως το κυριότερο τμήμα του ξενοδοχείου, το οποίο διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια και συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα των πελατών. Στο τμήμα υποδοχής συγκαταλέγεται και το τμήμα κρατήσεων το οποίο, ανάλογα με το μέγεθος της μονάδας είτε εντάσσεται στην υποδοχή, σε περίπτωση μικρού μεγέθους ξενοδοχείων, είτε λειτουργεί ανεξάρτητα, όπως σε μεγάλα ξενοδοχεία ή ομίλους.

Οι εργασίες που καλείται να διεκπεραιώσει το τμήμα υποδοχής είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο σύνολο τους για την ομαλή, καθημερινή λειτουργία ενός ξενοδοχείου, καθώς αφορούν όχι μόνο σε θέματα υποδοχής αλλά και σε οποιαδήποτε διαδικασία που συντελείται στα επιμέρους τμήματα. Η υποδοχή αποτελεί, επίσης, τον δίαυλο μέσα από την οποία διαχέεται σε όλη τη μονάδα κάθε πληροφορία και προς διάφορες κατευθύνσεις. Είναι λοιπόν σαφές πως το τμήμα υποδοχής αποτελεί το κέντρο πληροφοριών και επεξεργασίας αυτών, λύνοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό τα οργανωτικά θέματα κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Το τμήμα υποδοχής εμφανίστηκε αρχικά στα ελβετικά πανδοχεία. Ήταν ο χώρος στην είσοδο όπου ο πανδοχέας περνούσε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του, ασκώντας τη διαχείριση και τον έλεγχο της επιχείρησης του. Με το πέρασμα του χρόνου η υποδοχή εξελίχθηκε και επιφορτίστηκε με πληθώρα καθηκόντων και ο ρόλος της διευρύνθηκε με την προσάρτηση των τμημάτων κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνικού κέντρου και ταμείου. Σε γενικές γραμμές η υποδοχή φροντίζει για την κράτηση δωματίων, την υποδοχή και την τακτοποίηση των πελατών στα δωμάτια τους, την συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων και το άνοιγμα λογαριασμών των πελατών ώστε να καταχωρούνται τα στοιχεία τους και οι χρεώσεις τους. Επίσης, μεριμνά για τις ανάγκες των πελατών καθ όλη τη διάρκεια της παραμονής τους (έκδοση εισιτηρίων, φύλαξη προσωπικών αντικειμένων, κλήση ταξί και άλλα πολλά) και επιλύει τα προβλήματα και τα παράπονα που τυχόν προκύπτουν. Φροντίζει για την είσπραξη των λογαριασμών των αναχωρούντων πελατών και ενημερώνει τα τμήματα σε καθημερινή βάση για τρέχοντα ζητήματα πάσης φύσεως (ημερήσια και προβλεπόμενη πληρότητα, αλλαγές δωματίων, έκτατες αφίξεις και αναχωρήσεις και άλλα). Η υποδοχή λειτουργεί καθημερινά σε 24ωρη βάση κατά τη διάρκεια της οποίας, συνήθως, διαμορφώνονται τρεις οχτάωρες βάρδιες : η πρωινή, η απογευματινή και η βραδυνή. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης εργάζονται ένας ή και

περισσότεροι υπάλληλοι υποδοχής στην κάθε βάρδια. Η πρωινή βάρδια παρουσιάζει τη μεγαλύτερη κινητικότητα, η απογευματινή ετοιμάζει τα θέματα της επόμενης μέρας και η βραδυνή κλείνει όλα τα βιβλία για την ημερήσια χρήση τους. Εκτός από τους υπαλλήλους της Υποδοχής, στο τμήμα υπάγονται και οι αχθοφόροι, οι οποίοι φροντίζουν για τη μεταφορά των αποσκευών και την τακτοποίηση των πελατών στα δωμάτια. Το τμήμα διοικείται από τον προϊστάμενο της υποδοχής, ο οποίος συντονίζει την ομάδα του και είναι υπεύθυνος για την κατανομή των δωματίων. Σε καθημερινή βάση φροντίζει να λύνει ενδεχόμενα προβλήματα που αφορούν τα δωμάτια ή λειτουργικά προβλήματα του ίδιου τμήματος και είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση πληροφοριών, τη διάδοσή τους στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου μέσα από αναφορές καθώς και για τη σωστή επικοινωνία και συνεργασία του με τα υπόλοιπα τμήματα.



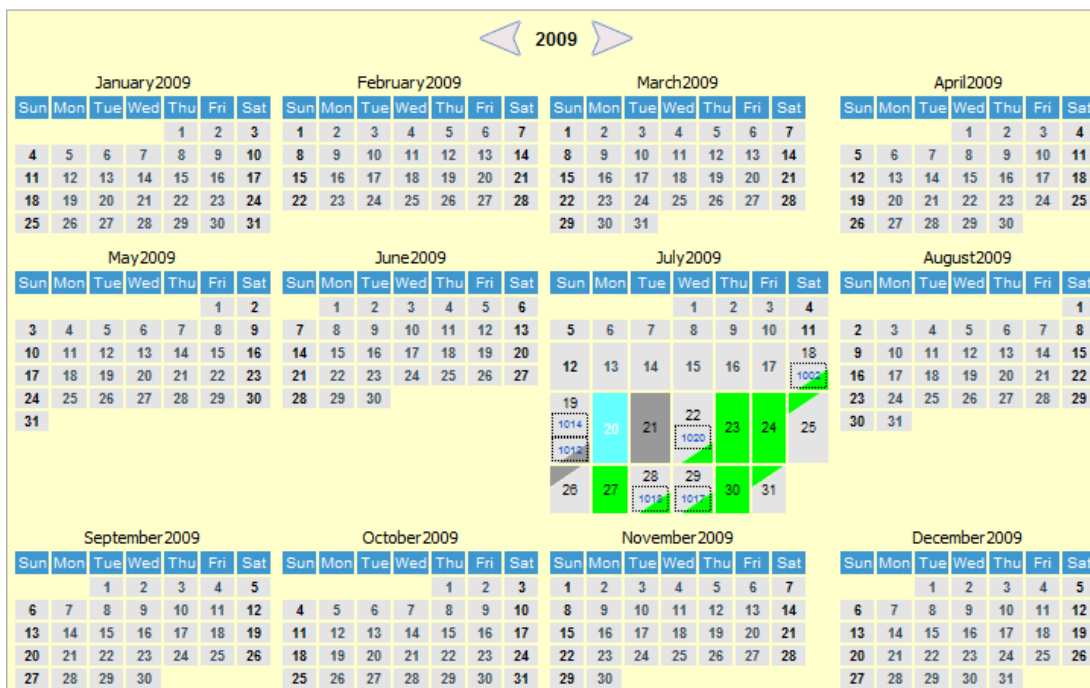
Εικόνα 2 : Οργανόγραμμα του Front Office

2.4.3.5 Τμήμα Κρατήσεων

Οι κρατήσεις είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα, όχι μόνο του τμήματος υποδοχής αλλά και ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας. Το τμήμα αυτό, συνήθως, καταλαμβάνει ένα χώρο γραφείου πίσω από το τμήμα υποδοχής και ανήκει στις υπηρεσίες back office.

Ο τομέας αυτός είναι υπεύθυνος για τη διάθεση του βασικού προϊόντος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, δηλαδή να χειρίζεται και να ελέγχει τις παραγγελίες για τις κρατήσεις των δωματίων, με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη πληρότητα του ξενοδοχείου σε όλες τις περιόδους λειτουργίας του και να αποφεύγονται τα λάθη που έχουν σαν αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων ή να βάζουν σε κίνδυνο τη φήμη της επιχείρησης. Συνοπτικά οι βασικές δραστηριότητες του τμήματος κρατήσεων περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα και ημερολόγιο.

Μονόκλινο Δωμάτιο



Εικόνα 8: Ημερολόγιο κρατήσεων

Δραστηριότητες του Τμήματος Κρατήσεων και Ημερολόγιο
ΔΙΑΘΕΣΗ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Κρατήσεις Ιδιωτών	Κρατήσεις Πρακτορείων	Κρατήσεις με Allotment
Επικοινωνία του πελάτη με το ξενοδοχείο με επιστολή, με mail, φαξ, ή τηλεφωνικά	Επικοινωνία του πρακτορείου με το ξενοδοχείο με επιστολή τηλεφωνικά, με φαξ ή με mail	Αποστολή δελτίων προβλεπόμενων αφίξεων (forecast)
Καταχώρηση της επικοινωνίας σε ντοσιέ αλφαβητικής αρχειοθέτησης	Καταχώρηση της επικοινωνίας σε ντοσιέ αλφαβητικής αρχειοθέτησης	
Αποστολή προκαταβολής στο ξενοδοχείο	Αποστολή voucher στο ξενοδοχείο	Αποστολή rooming list
Καταχώρηση της προκαταβολής σε ντοσιέ κατά ημερομηνία	Καταχώρηση του voucher σε ντοσιέ κατά ημερομηνία	Καταχώρηση της rooming list σε ντοσιέ κατά ημερομηνία
Συμπλήρωση του πλάνου κρατήσεων	Συμπλήρωση του πλάνου κρατήσεων	Προσαρμογή του πλάνου κρατήσεων
Επιβεβαίωση της κράτησης από τον πελάτη	Επιβεβαίωση της κράτησης από τον πελάτη	

Εικόνα 3: Πίνακας δραστηριοτήτων τμήματος κρατήσεων

2.4.3.6 Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να υπάγεται είτε στο τμήμα της υποδοχής είτε στο τμήμα του μάρκετινγκ, ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας. Στα περισσότερα ξενοδοχεία το τμήμα λειτουργεί αυτόνομα μεν αλλά σε στενή και συνεχόμενη συνεργασία και επικοινωνία με το τμήμα υποδοχής. Απαρτίζεται από τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων ο οποίος έχει στη διάθεση του μια ομάδα συνεργατών και βοηθών και λογοδοτεί κατά κύριο λόγο στον προϊστάμενο υποδοχής. Το έργο του προσωπικού του τμήματος δημοσίων σχέσεων συνδέεται άμεσα με τη διαπροσωπική επικοινωνία με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό τα άτομα που απασχολούνται στις δημόσιες σχέσεις πρέπει να έχουν ευχάριστη προσωπικότητα, να έχουν άνεση στις ξένες γλώσσες και να διαθέτουν άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες.

Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων είναι υπεύθυνος για την ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα. Ουσιαστικά είναι ο συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στο ξενοδοχείο και την πελατεία του και φροντίζει για την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες του τμήματος συνοψίζονται στις εξής :

- Η παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών στα πλαίσια του τμήματος υποδοχής.
- Η συνεργασία και διαρκής επικοινωνία με τα επί μέρους τμήματα έτσι ώστε να ικανοποιούνται άμεσα και στο μέγιστο βαθμό οι ανάγκες των πελατών.
- Να έρχεται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες ώστε να ενημερώνεται για τις ανάγκες τους, τα τυχόν παράπονα ή προβλήματα τους, τις προτάσεις ή παρατηρήσεις τους και γενικότερα για τις εντυπώσεις που σχηματίζουν κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.
- Να διοργανώνει εκδηλώσεις και συναντήσεις για τους πελάτες και να φροντίζει για την άρτια διεξαγωγή τους.

2.4.3.7 Τμήμα Ορόφων

Στον κεντρικό άξονα ενός ξενοδοχείου βρίσκεται η οροφοκομία και το προσωπικό που τη στελεχώνει. Έχει κύριο καθήκον την καθαριότητα, την τάξη και τη συντήρηση των δωματίων αλλά και των κοινόχρηστων χώρων. Έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και κατ'επέκταση έχει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Συνηθίζεται το τμήμα ορόφων να απαρτίζεται από υπαλλήλους γένους θηλυκού, αυτό δε σημαίνει όμως ότι οι θέσεις εργασίας στους ορόφους απαιτούν χαρακτηριστικά και δυνατότητες που δεν συναντά κανείς και στο αντρικό φύλο. Πλέον είναι συνηθισμένο φαινόμενο και η απασχόληση των αντρών στον τομέα αυτό.

Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο το τμήμα ορόφων μπορεί να διαιρεθεί στα παρακάτω τμήματα :

- Τμήμα καθαριότητας ορόφων
- Τμήμα καθαριότητας κοινόχρηστων χώρων, συμπεριλαμβανομένων και των χώρων εκμετάλλευσης
- Τμήμα λινόθηκης και πλυντηρίου
- Τμήμα απολεσθέντων το οποίο καταλαμβάνει, συνήθως, μικρό χώρο της λινόθηκης.

Ηγέτης του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων η οποία έχει την ευθύνη προγραμματισμού του τμήματος, διοίκησης του προσωπικού και διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Μέριμνα της προϊσταμένης είναι κάθε πρωί να ορίσει το έργο του προσωπικού της και να μοιράσει αρμοδιότητες. Συνεργάζεται στενά με το τμήμα υποδοχής από το οποίο πληροφορείται τις ανάγκες του ξενοδοχείου και το πληροφορεί για την πρόοδο της παραγωγής με την αναφορά της προϊσταμένης, στην οποία καταγράφονται εν σειρά τα δωμάτια του ξενοδοχείου και η δυναμικότητά τους, ο αριθμός των ατόμων που κατέλυσε το προηγούμενο βράδυ, η παρούσα κατάσταση του δωματίου καθώς και παρατηρήσεις.

Η προϊσταμένη λειτουργεί σε συνεργασία με τις βοηθούς της που ονομάζονται βοηθοί προϊσταμένης ή επόπτριες ορόφων, οι οποίες αναλαμβάνουν την ευθύνη της καθαριότητας στα τμήματα των ορόφων και συνεισφέρουν στο έργο της προϊσταμένης σύμφωνα πάντα με τις οδηγίες της.

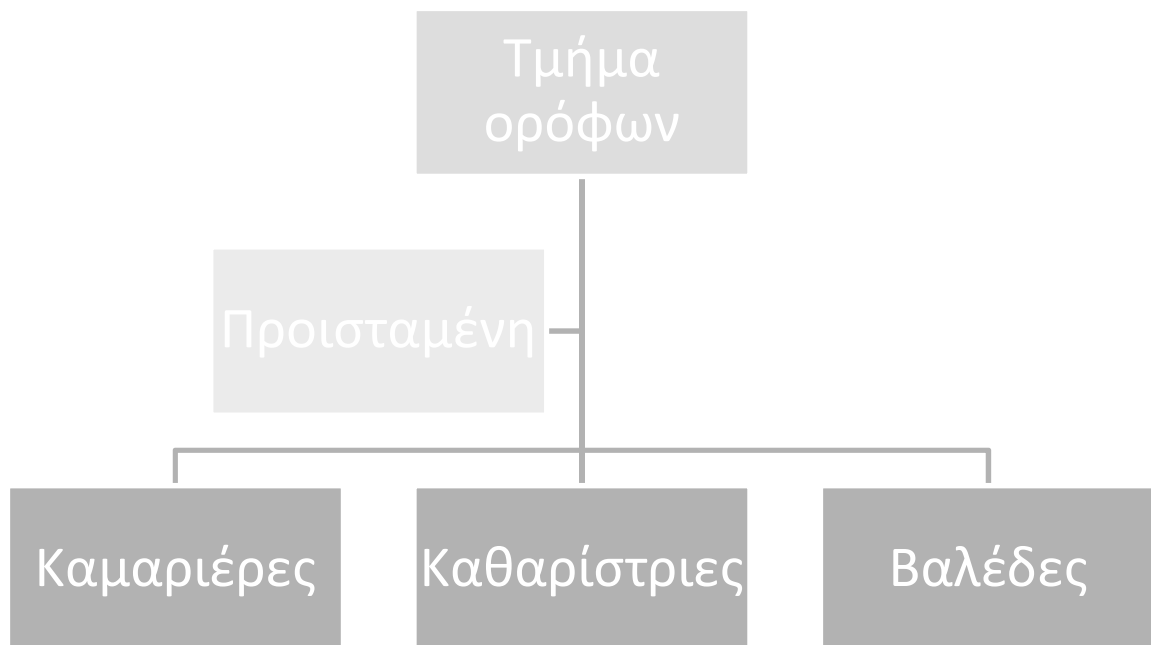
Τα δωμάτια καθαρίζονται από τις καμαριέρες. Η εργασία καθαρισμού δωματίων ακολουθεί τυποποιημένη διαδικασία. Ταυτόχρονα ελέγχουν τις ηλεκτρικές, υδραυλικές, κλιματιστικές εγκαταστάσεις για την άψογη λειτουργία τους και σε περίπτωση βλάβης ενημερώνουν το τμήμα συντήρησης. Οι καμαριέρες έχουν στη διάθεση τους ένα μικρό χώρο στους ορόφους που ονομάζεται λινοθήκη ορόφων ή office ορόφων όπου φυλάσσουν τα τρόλεϊ μεταφοράς του εξοπλισμού καθαρισμού, τα υλικά καθαρισμού, τα προϊόντα για τον ανεφοδιασμό των δωματίων και άλλα πολλά.

Τον καθαρισμό των κοινόχρηστων χώρων (διάδρομοι, σκάλες, σαλόνια, τμήματα εκμετάλλευσης) αναλαμβάνουν οι καθαρίστριες. Οι βαλέδες είναι πάντα άντρες οι οποίοι αναλαμβάνουν να κάνουν ότι δεν μπορούν οι γυναίκες, δηλαδή όλες τις βαριές εργασίες του τμήματος, όπως μεταφορά καθαρών κλινοσκεπασμάτων προς τη λινοθήκη, μεταφορά των χρησιμοποιημένων στο πλυντήριο, μεταφορά κρεβατιών από το ένα δωμάτιο στα άλλα και ούτω καθ' εξής.

Η λινοθήκη είναι το τμήμα φύλαξης των λινών. Με τον όρο λινά εννοούνται όλα τα υφάσματα που χρησιμοποιούνται από μια ξενοδοχειακή μονάδα στα διάφορα τμήματα όπως τα σεντόνια, οι κουβέρτες, οι μαξιλαροθήκες, οι πετσέτες, τα τραπεζομάντηλα, οι κουρτίνες, οι στολές του προσωπικού και άλλα πολλά. Η λινοθήκη βρίσκεται κατά κανόνα στον ίδιο χώρο με το πλυντήριο, το σιδερωτήριο, το τμήμα ραπτικής και το τμήμα απολεσθέντων αντικειμένων στο υπόγειο του ξενοδοχείου. Η υπεύθυνη λινοθήκης ηγείται του τμήματος και παραλαμβάνει ένα αριθμό λινών με την έναρξη του ξενοδοχείου, για τα οποία φέρει ευθύνη, φροντίζει για την καθημερινή τους διακίνηση και τα επαληθεύει με μηνιαίες απογραφές. Το τμήμα ραπτικής αναλαμβάνει τις διορθώσεις ιματισμού, ενώ στο τμήμα απολεσθέντων φυλάσσονται αντικείμενα που αφήνονται από τους πελάτες στα δωμάτια έως ότου ζητηθούν. Το τμήμα πλυντηρίου διοικείται από τον υπεύθυνο πλυντηρίου ο οποίος και συντονίζει τις εργασίες του συγκεκριμένου τμήματος όπως είναι το πλύσιμο των λινών, το στέγνωμα και το σιδέρωμα του ιματισμού του ξενοδοχείου αλλά και των ενδυμάτων που παραδίδουν οι πελάτες για καθαρισμό.

Κατά κανόνα το προσωπικό του τμήματος οροφοκομίας απασχολείται σε μια πρωινή βάρδια. Στα μεγάλα ξενοδοχεία όμως το τμήμα αυτό απασχολεί προσωπικό σε δύο ακόμη βάρδιες, την απογευματινή και τη βραδυνή.

Η ποιότητα του προσωπικού που απασχολείται στον τομέα αυτό επηρεάζει, σε πολύ μεγάλο βαθμό, τη σωστή λειτουργία και την αύξηση της αποδοτικότητας ενός ξενοδοχείου. Για τη διατήρηση του επιπέδου παροχών σε μια ξενοδοχειακή μονάδα απαιτείται η απασχόληση αρκετών υπαλλήλων στο τμήμα ορόφων. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να ενισχύεται το ηθικό και η δραστηριότητα των εργαζομένων και παράλληλα προϊστάμενοι και υφιστάμενοι να συνεργάζονται αρμονικά.



Εικόνα 4: Οργανόγραμμα προσωπικού του τμήματος ορόφων

2.4.3.8 Επισιτιστικό Τμήμα

Το επισιτιστικό τμήμα, γνωστό και ως Food & Beverage (F&B) είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών ενός ξενοδοχείου. Η απόλυτη ευθύνη του τμήματος είναι ο συντονισμός των παρακάτω υποτμημάτων του :

- Τμήμα προμηθειών
- Κουζίνα
- Εστιατόρια
- Μπαρ
- Room service
- Τμήμα εκδηλώσεων

Ο ρόλος του F&B είναι κεφαλαιώδους σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς πρόκειται για ένα τμήμα με τεράστια γκάμα εργασιών, που με την κατάλληλη διοίκηση μπορεί να αποδειχτεί και αρκετά κερδοφόρο. Σε κάθε περίπτωση τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του F & B επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εκτίμηση των πελατών για το ξενοδοχείο. Ένα μεγάλο και σύγχρονο ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει μεγάλο αριθμό επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης όπως σνακ μπαρ, μπαρ πισίνας, κεντρικό μπαρ, καφετέρια, εστιατόριο, ταβέρνα, room service, αίθουσες εκδηλώσεων ενώ ταυτόχρονα μπορεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες των συνεδρίων με ελαφρύ φαγητό και καφέ ή άλλα αφεψήματα.

2.4.3.8.1 Ο υπεύθυνος του F & B

Ο υπεύθυνος του F & B ηγείται του τμήματος τροφίμων και ποτών και είναι υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του. Συντάσσει τους προϋπολογισμούς του τμήματος, επιθεωρεί συστηματικά και σε καθημερινή βάση τη λειτουργία των τμημάτων του F & B και σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις και επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Το έργο του μπορεί να διακριθεί σε τρεις τομείς.

Τη βέλτιστη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία προϋποθέτει την εξεύρεση καταρτισμένου επαγγελματικά προσωπικού, την κατάλληλη οργάνωση των διαθέσιμων χώρων, των υλικών και των διαδικασιών. Τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των αγαθών, με το ελάχιστο δυνατό κόστος μέσω τη εύρεσης των κατάλληλων προμηθευτών και της άριστης διαχείρισης των αποθεμάτων. Τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με τον κατάλληλο προγραμματισμό και προώθηση όλων των επισιτιστικών τμημάτων.

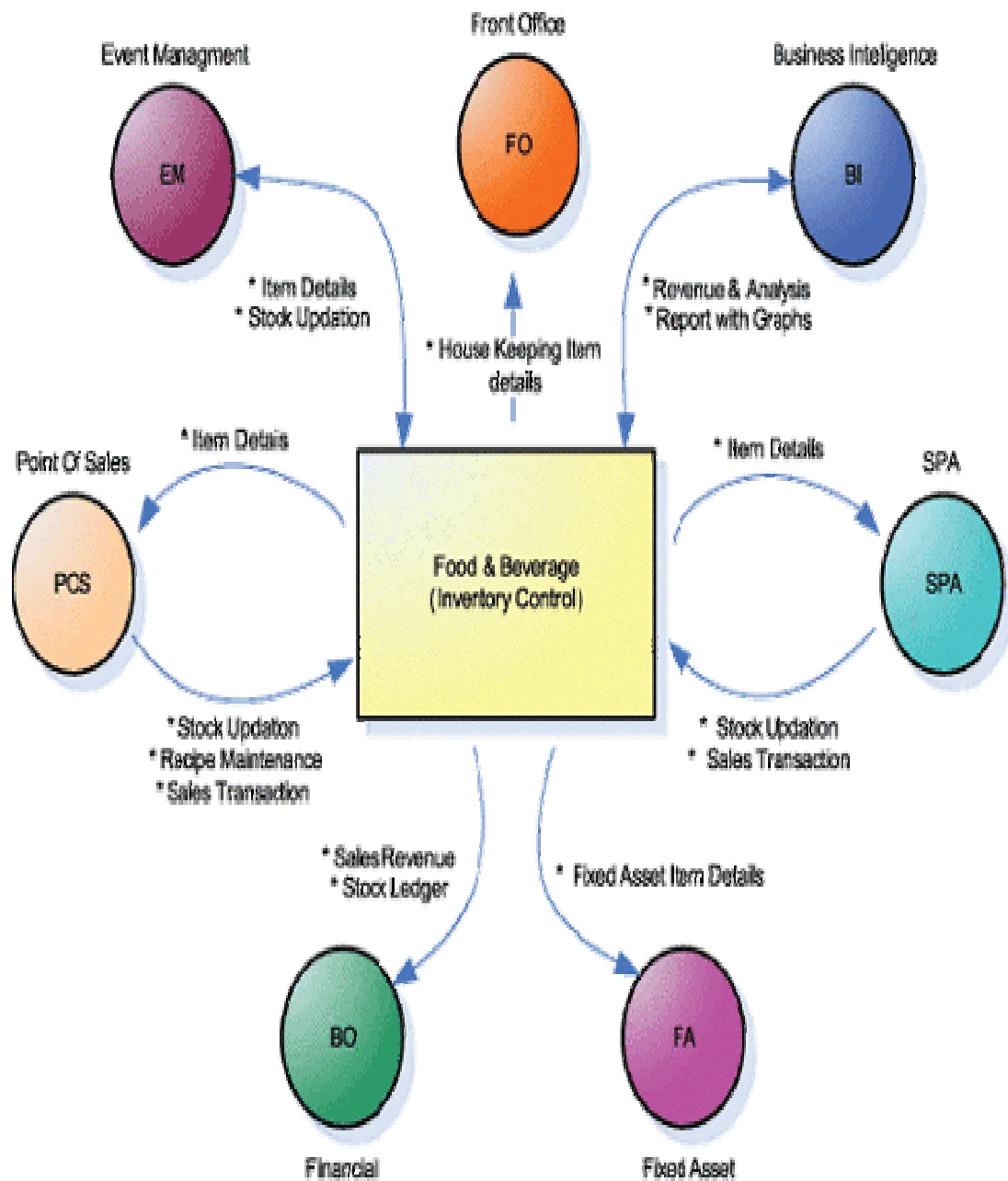
Η επίτευξη των στόχων ενός F & B προϋποθέτει άριστη επαγγελματική μόρφωση, μεγάλη εμπειρία, δημιουργικότητα και υπευθυνότητα. Πρόκειται για μια θέση με μεγάλες απαιτήσεις, που μπορεί να προσφέρει παρόλα αυτά υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αμοιβών. (Τζωρακοελευθεράκης Ζ. «Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα 1998) .

2.4.3.8.1.1 Η λειτουργία των τμημάτων του F & B

2.4.3.8.1.2 Τμήμα προμηθειών

Οι χώροι του τμήματος προμηθειών είναι τα γραφεία της διαχείρισης, οι αποθήκες και ο χώρος παραλαβής των εμπορευμάτων. Οι παραπάνω χώροι πρέπει να είναι κατά το δυνατόν συγκεντρωμένοι και κοντά στον χώρο της κουζίνας. Πολλά από τα διακινούμενα είδη είναι ιδιαίτερα βαριά και ογκώδη, αλλά και ευάλωτα στη ζέστη και τον ήλιο, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζεται η μικρότερη διαδρομή κυκλοφορίας τους. Ο χώρος παραλαβής των προμηθειών δεν πρέπει να είναι εμφανής στους πελάτες και οι αποθήκες και τα ψυγεία των ξενοδοχείων, συνήθως, βρίσκονται σε υπόγειους χώρους. Το μέγεθος της αποθήκης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, από την απόσταση του ξενοδοχείου στην πλησιέστερη αγορά, από την πολιτική προμηθειών της επιχείρησης, τα διαθέσιμα κεφάλαια και την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.

Στις μεγάλες ή οργανωμένες ξενοδοχειακές μονάδες το προσωπικό του τμήματος προμηθειών αποτελείται, συνήθως, από τον υπεύθυνο προμηθειών, τον υπεύθυνο παραλαβών, τον υπεύθυνο αποθήκης και το βοηθητικό προσωπικό. Κάθε ένας από τους παραπάνω οφείλει να αναφέρει τις δραστηριότητες του στον υπεύθυνο F & B.



Εικόνα 5: Οργανόγραμμα του τμήματος προμηθειών

2.4.3.8.1.3 Τμήμα Κουζίνας

Η κουζίνα είναι ένα από τα κυριότερα τμήματα του F & B αλλά και ολόκληρου του ξενοδοχείου. Τα μεγάλα ξενοδοχεία διαθέτουν μια κεντρική κουζίνα η οποία εφοδιάζει όλα τα εστιατόρια του και διακρίνεται σε κρύα, ζεστή,, τμήμα κοπής κρεάτων και ψαριών, τμήμα λαχανικών, τμήμα μπουφέ, ζαχαροπλαστείο και τμήμα φρούτων. Στο τμήμα επίσης συμπεριλαμβάνεται και το τμήμα της κάβας ημέρας και το τμήμα της λάντζας. Ανάλογα με το μέγεθος και την πολιτική της κάθε επιχείρησης η κουζίνα μπορεί να είναι υπεύθυνη για τον ανεφοδιασμό όλων των εστιατορίων ή να υπάρχει κουζίνα για κάθε εστιατόριο ξεχωριστά.

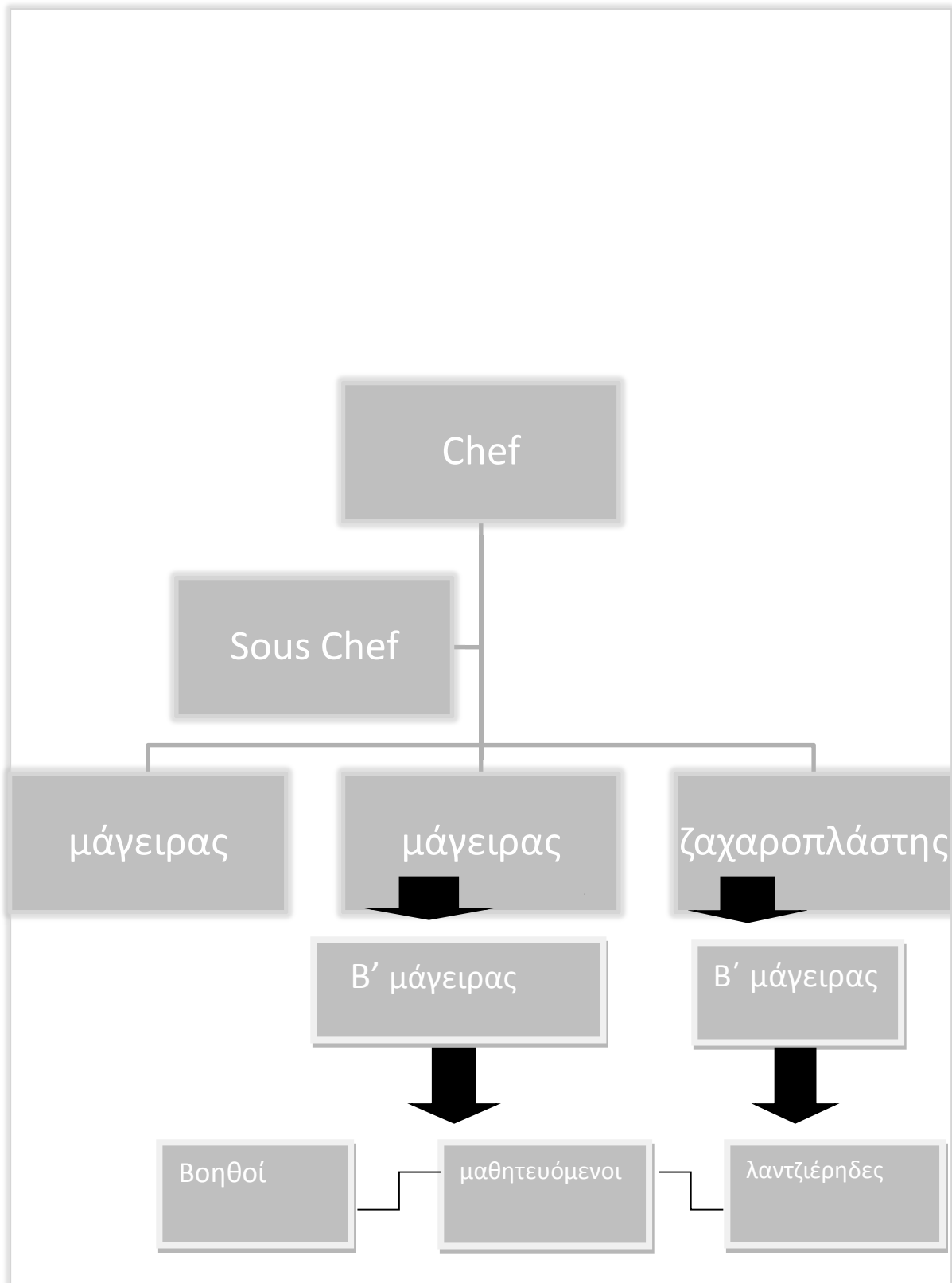
Το προσωπικό της κουζίνας περιλαμβάνει τις παρακάτω θέσεις:

- Ο διευθυντής της κουζίνας ή Chef ή Chef de Cuisine διοικεί το τμήμα και το προσωπικό του, κάνει τους προϋπολογισμούς, σχεδιάζει και επιβλέπει την παραγωγή του προϊόντος, πληροφορείται για την προβλεπόμενη κίνηση ώστε να είναι σε θέση να ορίζει τις ποσότητες που θα παραχθούν, ελέγχει το κόστος της παραγωγής καθώς και την καθαριότητα των χώρων. Κυριότερο μέλημα του αποτελεί η οικονομική αποδοτικότητα η οποία συνδέεται άμεσα με το ύψος των πωλήσεων και κατά συνέπεια με το ύψος των εισπράξεων και άρα με την ικανοποίηση των πελατών, η οποία και αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για τη διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον. Η οικονομική αποδοτικότητα της κουζίνας συνδέεται, επίσης, με την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας και τη μεγιστοποίηση της παραγωγής. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ο Chef θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει άριστη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, του εξοπλισμού και των τροφίμων.
- Ο υποδιευθυντής της κουζίνας ή Sous Chef συμπληρώνει και αντικαθιστά τον Chef, όποτε αυτό είναι απαραίτητο, επεξηγεί τις συνταγές στο προσωπικό και εποπτεύει την παραγωγική διαδικασία.
- Ο μάγειρας ζεστής κουζίνας ετοιμάζει κυρίως ζεστές σάλτσες, ζεστά ορεκτικά, παρασκευές πιάτων κρέατος, πουλερικών και κυνηγιού, που αποτελούν το κέντρο βάρους του εκάστοτε μενού.
- Ο μάγειρας κρύας κουζίνας ασχολείται με παρασκευές κρύων ορεκτικών, σαλατών εξαιρουμένων των λαχανικών και των κρύων σαλτσών. Στην κρύα κουζίνα απασχολείται ο υπεύθυνος ορεκτικών, ο τεμαχιστής και / ή ο μάγειρας ψαριών.

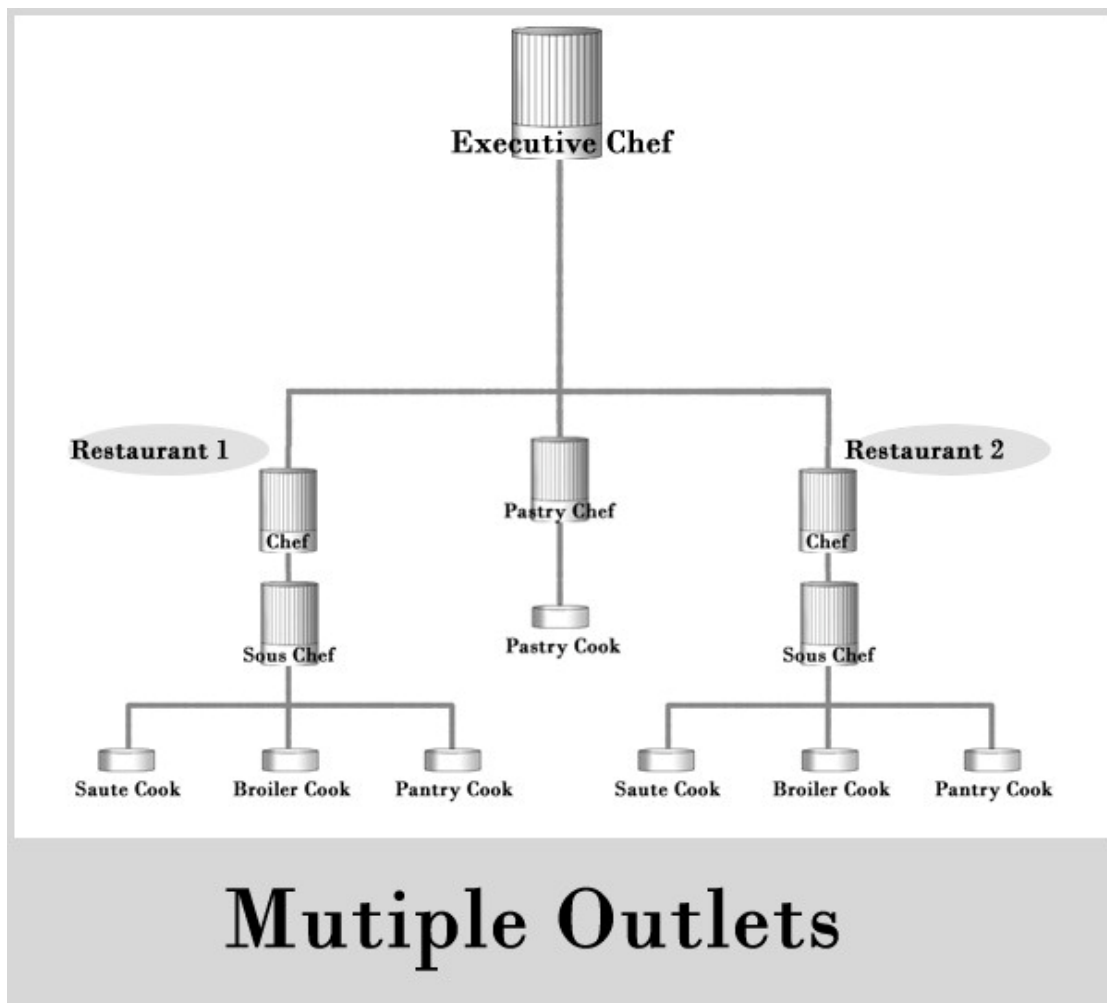
- Ο υπεύθυνος σαλατών φροντίζει για την ετοιμασία των σαλατών.
- Ο ψήστης ο οποίος καλύπτει τις παρασκευές κρεάτων, πουλερικών και κυνηγιού, στη σχάρα, στο φούρνο, στη σούβλα ή και στο τηγάνι.
- Ο μάγειρας ψαριών που καλύπτει την Παρασκευή ψαριών και θαλασσινών.
- Ο ζαχαροπλάστης-αρτοποιός που παρασκευάζει κρύα ή ζεστά γλυκίσματα, παγωτά, βουτήματα, φρουτοσαλάτες, αρτοσκευάσματα, πουτίγκες, κέικ και όλες τις ζύμες με τις οποίες προμηθεύει τα διάφορα τμήματα.

Οι παραπάνω θέσεις, βέβαια, αφορούν μεγάλες κουζίνες, όπου το προσωπικό συμπληρώνεται με τους Β΄ μάγειρες που ενεργούν κάτω από τις εντολές των ανωτέρω παρουσιαζόμενων, τους βοηθούς αυτών, τους μαθητευόμενους και τους λαντζιέρηδες. Μια μέση κουζίνα αποτελείται, συνήθως, από τον Chef, έναν μάγειρα ζεστής κουζίνας, έναν μάγειρα κρύας κουζίνας, το ζαχαροπλάστη και τους βοηθούς τους. Μια μικρή κουζίνα αποτελείται, κυρίως, από το Chef, τον Β΄ μάγειρα και έναν βοηθό.

Σκοπός του τμήματος της κουζίνας είναι να παραδίδει στο εστιατόριο τα είδη του καταλόγου που παραγγέλλονται ή αυτά που αντικαθιστούν τα ήδη υπάρχοντα σε έναν μπουφέ στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα.



Εικόνα 6: Οργανόγραμμα κουζίνας - βασικοί ρόλοι 1.



Εικόνα 7: Οργανόγραμμα κουζίνας - Βασικοί ρόλοι 2.

2.4.3.8.1.4 Τμήμα εστιατορίου

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου προσφέρονται κύρια έτοιμα φαγητά προς άμεση κατανάλωση και κατά δεύτερο λόγο ποτά.

Στις βασικές επισιτιστικές μονάδες οι πελάτες των ξενοδοχείων κατά κανόνα αγοράζουν τη διαμονή και τη διατροφή τους ταυτόχρονα σε ένα από τα παρακάτω πακέτα συνδυασμών :

1. Διαμονή με πρωινό
2. Διαμονή με ημιδιατροφή (περιλαμβάνει πρωινό και ένα γεύμα)
3. Διαμονή με πλήρη διατροφή (περιλαμβάνει πρωινό, γεύμα και δείπνο)

Βασική λειτουργία του εστιατορίου σε ένα ξενοδοχείο είναι να καλύψει τις ανάγκες σίτισης των φιλοξενούμενων του καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία του, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κύριων χώρων, όπως η κουζίνα και η τραπεζαρία, αλλά και βοηθητικών, όπως η λάντζα, η αποθήκη ποτών, η σκευοθήκη, η ιματιοθήκη κ.τ.λ. Μέγιστης σημασίας είναι η καθαριότητα και η υγιεινή του χώρου, καθώς και του προσωπικού που τον απαρτίζει. Η ατμόσφαιρα και το στυλ καθορίζονται από τον εξοπλισμό και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης, οι δύο βασικότεροι όμως παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία καλής εικόνας, είναι φυσικά η ποιότητα του προϊόντος που παρουσιάζεται και ο επαγγελματισμός και η άρτια εκπαίδευση του έμψυχου δυναμικού.

Επικεφαλής των εστιατορίων στα ξενοδοχεία είναι ο F&B και τον ακολουθούν στην ιεραρχία ο Maître και ο Sous Maître οι οποίοι φροντίζουν να εφαρμοστούν οι κανόνες και το γενικό πλάνο της επιχείρησης, εκπαιδεύουν και επιβλέπουν τους υφισταμένους τους με στόχο την άρτια εξυπηρέτηση των πελατών. Αμέσως επόμενοι στην ιεραρχία είναι οι Α' σερβιτόροι οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά του προϊόντος στον πελάτη, ενίοτε και για τη λήψη της παραγγελία και οι Β' σερβιτόροι που συνήθως έχουν λιγότερη πείρα και λιγότερες ευθύνες, όπως την προετοιμασία των τραπεζιών, το μάζεμα ή την αναπλήρωση ποτών.

2.4.3.8.1.5 Μπαρ

Μπαρ ενός ξενοδοχείου είναι ένας χώρος ειδικά διαμορφωμένος για τη διάθεση ποτών κάθε είδους. Κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση του θεωρούνται χώροι που βρίσκονται κοντά σε εστιατόρια, πισίνες, βεράντες, ταράτσες κ.α. Καθένα από αυτά τα μπαρ έχει το δικό του μοναδικό χαρακτήρα, το κυρίως μπαρ όμως είναι αυτό που διαφέρει, καθώς δεσπόζει στο κυρίως, συνήθως, κτίριο του ξενοδοχείου και σε σημείο ευδιάκριτο από τον επισκέπτη. Το τμήμα αυτό θεωρείται μεγάλης σημασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς καλύπτει τις ανάγκες πόσης εσωτερικών αλλά και εξωτερικών πελατών άρα και συνεισφέρει σημαντικά στην εισροή εσόδων στην επιχείρηση και ταυτόχρονα ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τις δημόσιες σχέσεις, προωθώντας τις πωλήσεις και ενισχύοντας την εικόνα του ξενοδοχείου. Βασικό στόχο της μελέτης και της σωστής οργάνωσης του χώρου αποτελεί η δημιουργία άνετης και ευχάριστης ατμόσφαιρας, μέσω της κατάλληλης διακόσμησης του χώρου και της επιλογής του εξοπλισμού. Η καθαριότητα και η υγιεινή του χώρου αποτελούν και εδώ θέματα μείζονος σημασίας, κυριότερος όμως συντελεστής στην επιτυχία του θεωρείται το προσωπικό που το απαρτίζει.

Στην κορυφή βρίσκεται και πάλι ο F&B και τον ακολουθεί ο Bar Manager ή Bar Leader ο οποίος είναι υπεύθυνος να μεταφέρει σωστά τις εντολές της διοίκησης που αφορούν στη σωστή οργάνωση, λειτουργία και εξυπηρέτηση των πελατών και να εκπαιδεύει καθώς και να ελέγχει τους υφισταμένους του. Αμέσως μετά ακολουθεί ο Barman, του οποίου κύρια αρμοδιότητα είναι η παρασκευή ποτών και οφείλει να έχει άριστες γνώσεις στο αντικείμενο του, η υγιεινή του μπαρ και η επάρκεια των αποθεμάτων. Τέλος οι Α' και Β' σερβιτόροι λαμβάνουν τις παραγγελίες, σερβίρουν τα ποτά στους πελάτες και είναι υπεύθυνοι για την τάξη και την καθαριότητα του εξωτερικού χώρου του μπαρ και μαζί με τον Barman συμβάλλουν στη δημιουργία της καλής εικόνας του ξενοδοχείου μέσω των δημοσίων σχέσεων.

2.4.3.8.1.6 To Room Service

Το room service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή λόγω του μεγάλου κόστους που παράγει συναντάται μόνο σε ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών. Όπως είναι λογικό ανήκει και αυτό στα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου καθώς αποφέρει σημαντικό και άμεσο κέρδος.

Το room service μπορεί να προσφέρει κατά παράδοση a la carte εδέσματα, ποτά και πρωινό. Σήμερα, όμως, στις κάρτες παραγγελιών των room service μπορεί να συναντήσει κανείς ακόμα και καταλόγους προϊόντων από επώνυμες επιχειρήσεις, π.χ. πιτσαρίες με τις οποίες συνεργάζεται η ξενοδοχειακή μονάδα.

Το room service ως τρόπος κατανάλωσης επιλέγεται από :

1. Κουρασμένους πελάτες που προτιμούν να αποφύγουν να κατέβουν στην τραπεζαρία ή στο μπαρ.
2. Καθυστερημένους πελάτες που επιστρέφουν στο ξενοδοχείο, όταν τα εστιατόρια έχουν ήδη κλείσει.
3. Από απασχολημένους πελάτες που τρώνε ελαφρά στο δωμάτιο τους, ενώ μπορεί ταυτόχρονα να εργάζονται
4. Από ζευγάρια που προτιμάνε να γευματίσουνε μόνα τους κτλ

Το room service μπορεί να δημιουργήσει καταναλώσεις που σε άλλη περίπτωση δε θα γινόταν από άλλο τμήμα του ξενοδοχείου, αλλά και να προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες στην πελατεία του, αναβαθμίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο το ξενοδοχειακό προϊόν συνολικά. (Καραγιάννης Στ. «Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου», Β' τόμος, εκδόσεις Έλλην)

Room Service

Miscellaneous

Mixed Greens Garnished with Tomato, Cucumber, Radish and Red Onions
Served with Choice of Ranch, Thousand Island, Italian, Oil and Vinegar
Blue Cheese or Fat Free Honey Mustard Dressing

Caesar Salad

Hearts of Romaine Lettuce Tossed with our Caesar Dressing
Freshly Grated Parmesan Cheese, Anchovies and Herb Croutons

(Also available with Grilled Chicken Breast, or Broiled Salmon Fillet)

Assorted Vegetable Sticks

Blue Cheese Dip

Desserts

New York Cheesecake - Crème Caramel

Chocolate Cake – Fresh Fruit Salad

Strawberry or Plain Yogurt

www.zydecocruiser.com

Beverages

Orange - Tomato - Apple – Grapefruit Juice

Regular Coffee - Decaffeinated Coffee - Hot Tea - Iced Tea

Hot Chocolate - Milk - Skim Milk - Chocolate Milk

Bottled Spring Water is Available in Your Stateroom for a Nominal Fee

Bar Service Menu At Regular Bar Prices

Available 24 Hours Soft Drinks

Coca Cola - Diet Coke - Sprite - Diet Sprite - Club Soda - Ginger Ale - Tonic Water

Domestic Beer

Budweiser - Bud Light - Miller Lite - Coors Light - Michelob Ultra

Imported Beer

Heineken - Corona - Beck's - Amstel Light

Stateroom service is available 24 hours daily by dialing 8000

Full stateroom bar service is available from: 9:00am to 3:00am by dialing 8000

Must be 21 or older to order alcoholic beverages

GR - 0608 - 28

Εικόνα 8: Room Service Menu

2.4.3.9 Τμήμα Εκδηλώσεων

Το τμήμα εκδηλώσεων ενός ξενοδοχείου αφορά στην διοργάνωση, εξυπηρέτηση και στην περάτωση κοινωνικών εκδηλώσεων όπως είναι οι δεξιώσεις, οι γάμοι, τα συνέδρια κ.α. Η οργάνωση του τμήματος αυτού, καθώς δεν υφίσταται πάντα τμήμα εκδηλώσεων στα ξενοδοχεία, επιτυγχάνεται τις περισσότερες φορές μέσα από την συνεργασία του τμήματος του F&B μέσω της προσφοράς τους στο σέρβις, της κουζίνας με τον καθορισμό του μενού από τον Chef και της παρασκευής του από το προσωπικό του, του τμήματος των δημοσίων σχέσεων για την οργάνωση και την ορθή έκβαση της εκάστοτε εκδήλωσης και/ή της Υποδοχής για την γραμματειακή υποστήριξη.

2.4.3.10 Τμήμα Συντήρησης

Το τμήμα συντήρησης απασχολεί τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους, μαραγκούς κ.α. Ο υπεύθυνος συντήρησης ηγείται του τμήματος και βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊστάμενη ορόφων ώστε να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχόν βλάβες των δωματίων. Επίσης επικοινωνεί με τα διάφορα τμήματα και συντονίζει το προσωπικό του έτσι ώστε ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου να λειτουργεί χωρίς προβλήματα. Επίσης στο τμήμα συντήρησης εντάσσεται και το τμήμα κηπουρικής το οποίο αναλαμβάνει τη διαμόρφωση, την καθημερινή περιποίηση και τη γενική διατήρηση των κήπων. Τα ξενοδοχεία συνήθως ακολουθούν πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης ώστε οι πιθανότητες βλαβών να ελαχιστοποιούνται.

2.4.3.11 Τμήμα Ασφάλειας

Το τμήμα ασφάλειας αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών όπως και την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των πελατών και των υπαλλήλων. Το προσωπικό ασφαλείας παρακολουθεί τις εισόδους και τους χώρους του ξενοδοχείου και ελέγχει διακριτικά τα άτομα τα οποία δεν είναι πελάτες. Για την ασφάλεια των προσωπικών αντικειμένων των πελατών τοποθετούνται χρηματοκιβώτια σε κάθε δωμάτιο καθώς και στο χώρο της υποδοχής. Σε περίπτωση ανάγκης τα χρηματοκιβώτια ανοίγονται μόνο παρουσία κάποιου υπαλλήλου του τμήματος ασφαλείας και του διευθυντή. Τέλος, συνηθίζεται στο τμήμα ασφαλείας να συμπεριλαμβάνεται και η υπηρεσία ναυαγοσωστικής. Ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας και των εγκαταστάσεων κολύμβησης ή την παρουσία θάλασσας η επιχείρηση απασχολεί ένα συγκεκριμένο αριθμό ναυαγοσωστικού προσωπικού.

2.4.3.12 Χώροι του ξενοδοχείου και εγκαταστάσεις

Εκτός από τα τμήματα του ξενοδοχείου υπάρχουν και οι χώροι, οι εγκαταστάσεις δηλαδή οι οποίες μπορεί να είναι άλλες φορές λιγότερο και άλλες φορές περισσότερο απαραίτητες για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Αυτό εξαρτάται πολύ από το είδος του ξενοδοχείου αλλά και την πελατεία του. Επί παραδείγματι αναφέρονται ορισμένοι από τους επιπρόσθετους χώρους που συνάντα ο επισκέπτης, κυρίως όμως, στα καταλύματα υψηλών προδιαγραφών.

1. Πισίνα
2. Αθλητικές εγκαταστάσεις (γήπεδα τένις, μπάσκετ, γκολφ, ποδοσφαίρου και άλλα
3. Εγκαταστάσεις προσωπικού (αποδυτήρια, δωμάτια)
4. Κήποι
5. Parking
6. Εμπορικά καταστήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Palazzo del Mare



3.1 1 Ο Όμιλος Επιχειρήσεων Blue Lagoon (Blue Lagoon Group)



Ο Όμιλος επιχειρήσεων Blue Lagoon περιλαμβάνει στο ενεργητικό του πολυτελή ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων. Το Palazzo Del Mare, το Blue Lagoon Resort, το Blue Lagoon Village, το Oceanis Beach and Spa Resort όλα στο νησί της Κω, και το Alimounda Mare που βρίσκεται στο νησί της Καρπάθου. Ξεκίνησε ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και από τότε δεν έχει σταματήσει να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται δίνοντας πάντα σημασία στη λεπτομέρεια αλλά και στην ουσιαστική ικανοποίηση του πελάτη. Κάθε ξενοδοχείο είναι μοναδικό και ανάλογο των περιστάσεων, προσφέροντας παροχές υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και καθιστώντας τη διαμονή σε αυτά μια υπέροχη εμπειρία.



Τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης βρίσκονται στο Blue Lagoon Resort και είναι έδρα όχι μόνο του γενικού διευθυντή, αλλά και του εμπορικού διευθυντή, καθώς τα τμήματα κρατήσεων και πωλήσεων βρίσκονται εκεί, όπως και του οικονομικού διευθυντή, το κεντρικό λογιστήριο βρίσκεται επίσης εκεί. Οι παραπάνω θέσεις και τμήματα αφορούν όλα τα ξενοδοχεία του Ομίλου.

3.1.2 Palazzo Del Mare - Κως



Το Palazzo Del Mare είναι ένα πανέμορφο και πολυτελές ξενοδοχείο πέντε αστέρων και 175 δωματίων. Χτίστηκε στα τέλη του 2008 με αρχές του 2009 αλλά επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο το 2010. Βρίσκεται κοντά στο χωριό Μαρμάρι βορειοδυτικά των ακτών του νησιού της Κω, μόλις πενήντα μέτρα από τη θάλασσα, δεκαπέντε χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο και δεκαεφτά χιλιόμετρα από το κέντρο του νησιού. Το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα κυρίως δώροφο κτίριο, ένα τριώροφο, δέκα δώροφα κτίρια καθώς και την περιοχή που βρίσκονται οι σουίτες, συμπεριλαμβανομένης και της προεδρικής, με τις ιδιωτικές τους πισίνες.

Κάθε πολυτελές δωμάτιο και πλούσια διακοσμημένη σουίτα παρέχει στον επισκέπτη αρκετές ανέσεις ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται το τηλέφωνο, η πρόσβαση στο διαδίκτυο, ο κλιματισμός, χρηματοκιβώτιο, mini bar - ψυγείο που

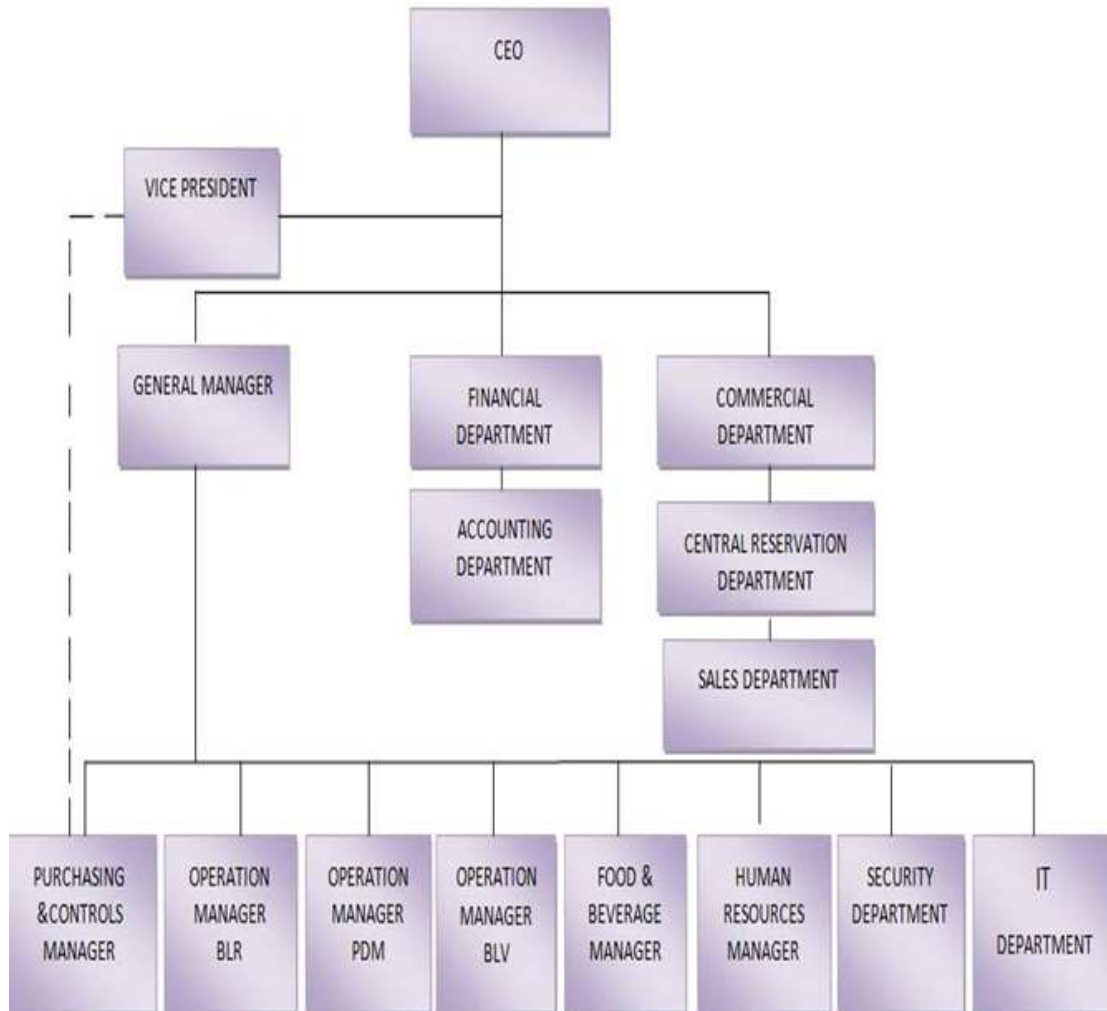
το περιεχόμενο του ανανεώνεται καθημερινά και δορυφορική τηλεόραση. Επίσης τα δωμάτια που βρίσκονται στο ισόγειο έχουν άμεση πρόσβαση στην πισίνα.

Ανάμεσα στις ολοκαίνουριες εγκαταστάσεις του Palazzo Del Mare βρίσκονται ένα κυρίως εστιατόριο, το Sogno, το οποίο λειτουργεί με μπουφέ, ένα σνακ μπαρ δίπλα από την πισίνα καθώς κι ένα ιταλικό a la carte εστιατόριο, το Bacco, που λειτουργεί μόνο τις βραδινές ώρες. Έχει, ακόμα, τρία μπαρ και μια καφετέρια που προσφέρει παγωτά και γλυκά πολλών ειδών.

Οι διεθνείς αλλά και εγχώριοι επισκέπτες του έχουν την χαρά να απολαύσουν την 4500τ.μ πισίνα, που δεσπόζει σε όλο το συγκρότημα, μια εσωτερική, θερμαινόμενη πισίνα, μια παιδική, το πλήρες εξοπλισμένο γυμναστήριο, mini market, κομμωτήριο, καθώς και την περιποίηση ενός σπα. Διαθέτει ακόμα δυο γήπεδα του τένις, γήπεδο ποδοσφαίρου, παιδότοπο και τη δυνατότητα εξάσκησης πολλών θαλάσσιων αθλημάτων. Επίσης υπάρχουν αίθουσες εκδηλώσεων και συνεδριάσεων.

Το Palazzo Del Mare είναι ιδανικό για αυτούς που επιθυμούν να δοκιμάσουν κάτι καινούριο σε συνδυασμό με ξεκούραστες διακοπές καθώς το ξενοδοχείο τοποθετεί την ευχαρίστηση του επισκέπτη πάνω από όλα και το καθιστά μοναδική εμπειρία. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι στο Palazzo Del Mare απονεμήθηκε το 2013 το ύστατο βραβείο του μεγάλου ταξιδιωτικού οργανισμού TUI, το λεγόμενο «TUI HOLLY», για τη σεζόν του 2012 καθώς και πλήθος άλλων διακρίσεων κατά τη διάρκεια της πενταετούς λειτουργίας του, που το κατατάσσουν στα κορυφαία ξενοδοχεία όχι μόνο του νησιού της Κω, αλλά και ολόκληρης της Δωδεκανήσου.

COMPANY ORGANIZATIONAL CHART



Εικόνα 15: Οργανόγραμμα του Ομίλου Επιχειρήσεων Blue Lagoon

3.2 Το Management στο Palazzo Del Mare

3.2.1 Ο Γενικός Διευθυντής

Στην ιεραρχία του Blue Lagoon Group πρώτοι βρίσκονται οι ιδιοκτήτες, φυσικά, και δεύτερος ο Γενικός Διευθυντής, που έχει την ευθύνη όλων των ξενοδοχείων και βρίσκεται πάνω από όλους τους διευθυντές του Ομίλου.

Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή του Ομίλου Επιχειρήσεων Blue Lagoon είναι να έχει καθημερινή και στενή συνεργασία με τους ιδιοκτήτες. Κάθε πρωί ενημερώνεται για τα συμβάντα που αφορούν όλα τα ξενοδοχεία του Ομίλου. Παίρνει αναφορά από τον κάθε διευθυντή για τυχόν συμβάντα που παρουσιάστηκαν την προηγούμενη, και αναφορά από το τμήμα ασφάλειας του κάθε ξενοδοχείου, διασταυρώνει τα στοιχεία και σε περίπτωση προβλήματος συναντάται με τους διευθυντές για την επίλυση τους. Ενημερώνεται επίσης για την έκβαση των εσόδων και των εξόδων της προηγούμενης ημέρας (*main courante*), ελέγχει την πληρότητα των ξενοδοχείων, συγκρίνοντας τα περσινά με τα φετινά στοιχεία, και συζητώντας τα με το τμήμα πωλήσεων παίρνονται οι αποφάσεις για την κάλυψη κενών και προληπτικά μέτρα όπου και αν χρειάζεται. Στόχος του είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων αλλά και η αποφυγή προβλημάτων, όπως είναι το *overbooking*, η υπερπληρότητα δηλαδή, που στα ξενοδοχεία μπορεί να αποτελέσει τεράστιο πρόβλημα.

Χρησιμοποιεί τις οικονομικές αναφορές για να συγκρίνει παλαιότερα και καινούρια στοιχεία και να διαπιστώσει αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν οριστεί. Ασχολείται με θέματα προσωπικού, πελατών και πωλήσεων. Κάθε μέρα επισκέπτεται όλα τα ξενοδοχεία, συναντά τους διευθυντές τους και συζητά μαζί τους. Όταν προκύπτει κάποιο θέμα ή πρόβλημα στη μονάδα οι αποφάσεις παίρνονται με βάση το λειτουργικό αποτέλεσμα αλλά και το οικονομικό κόστος.

Μηνιαία παίρνει τις συγκεντρωτικές αναφορές από όλους τους προϊσταμένους του και από όλα τα τμήματα (λογιστήριο, τμήμα εσόδων, μισθοδοσιών, απογραφών, εξόδων προμηθευτών ή λειτουργικών εξόδων) και συντάσσει μια αναφορά την οποία και παρουσιάζει στην ιδιοκτησία, που με τη σειρά της συζητά μαζί του, αν έχουν προκύψει προβλήματα, και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα. Αυτή η αναφορά ονομάζεται profit & loss. Στο τέλος κάθε τουριστικής σεζόν ο Γενικός Διευθυντής συναντάται με όλους τους διευθυντές του και γίνονται προτάσεις για βελτιώσεις, ανακαινίσεις, αντικαταστάσεις στον εξοπλισμό, με βάση πάντα τον ετήσιο προϋπολογισμό (capital expenditure), όπου αξιολογούνται, κοστολογούνται και παίρνονται οι τελικές αποφάσεις.

Κατά τη διάρκεια του χειμώνα έχει την ευθύνη να καθορίζει τον προϋπολογισμό όλου του χρόνου με βάση τα στατιστικά στοιχεία των κρατήσεων και πάντα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Συμπερασματικά, ο Γενικός Διευθυντής επιβλέπει τα πάντα και ασχολείται μαζί τους, σε συνεργασία με τους διευθυντές του, ενημερώνεται, συζητάει και παίρνει αποφάσεις έχοντας πάντα ως γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης.

HOTEL
A HOTEL
PROFIT & LOSS - BUDGET 2013

0	0	0	0	0	0
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

0
#DIV/0!

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total	2012		
REGULAR INCOME																
ACCOMMODATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
FOOD SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BEVERAGE SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
MINI MARKET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL REGULAR INCOME	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00
OTHER REVENUE																
HAIR SALON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
LAUNDRY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CAR & BIKES COMMITION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PHOTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BUSSINESS CENTRE SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ELECTRONIC GAMES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SPORTS GENERAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
OTHER REVENUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL OTHER INCOME	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00 #DIV/0!
TOTAL GROSS SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00
LESS COST OF SALES																
FOOD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BEVERAGE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
MINI MARKET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
OTHER REVENUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL COST OF SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00 #DIV/0!
NET SALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00
LESS OPERATING EXPENSES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
LESS PAYROLL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
GROSS OPERATING PROFIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00 #DIV/0!
RENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INSURANCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL NET OPERATING PROFIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00 #DIV/0!

Εικόνα 16: Πίνακας Profit and Loss

3.2.2 Ο Διευθυντής – Duty Manager

Ο διευθυντής του Palazzo Del Mare ή αλλιώς Duty Manager αναφέρεται στο Γενικό Διευθυντή. Είναι ο επικεφαλής του συγκεκριμένου ξενοδοχείου και υπεύθυνος για όλα. Καθημερινά παίρνει αναφορά ισοζυγίου (έσοδα και εισπράξεις) της ημέρας, κάνει συγκρίσεις με την κάθε μέρα της προηγούμενης σεζόν, παρακολουθεί την πληρότητα των δωματίων, ελέγχει τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις, συναντά τους προϊστάμενους των τμημάτων, οι οποίοι του δίνουν μια check list για τα τρέχοντα θέματα της ημέρας, αν βαίνουν ομαλώς, μια παράσταση πλάνου της ημέρας και τυχόν προβλήματα της προηγούμενης. Ο διευθυντής κρατάει ημερολόγιο με τα εκάστοτε προβλήματα που έχουν προκύψει και σε περίπτωση που δεν έχουν λυθεί ακόμη φροντίζει για την επίλυση τους.

Ο Duty manager ελέγχει το ξενοδοχείο και όλους τους χώρους και τα τμήματα τους ξεχωριστά τρεις φορές την ημέρα, ελέγχει ακόμα τις αγορές και παραλαβές που γίνονται από την αποθήκη, την εσωτερική διακίνηση των προϊόντων στα τμήματα, από και προς την αποθήκη.

Συναντάται με πελάτες που έχουν ξανά επισκεφτεί το ξενοδοχείο, με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες ως πελάτες αλλά και με τους τοπικούς τουριστικούς παράγοντες (representatives) συζητώντας μαζί τους προβλήματα που μπορεί να προέκυψαν, λύσεις, προτάσεις και συμβουλές για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (customer service).

Ο διευθυντής έχει άμεσα σχέση με το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού: ελέγχει τα μεροκάματα του προσωπικού, τα συγκρίνει με την προηγούμενη χρονιά προσπαθώντας να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ τους καθώς δεν επιθυμεί να υπάρχει μεγάλη απόκλιση, και τηρουμένων των αναλογιών πάντα. Παρακολουθεί τις εκκρεμότητες που υπάρχουν για την επόμενη μέρα, κουβεντιάζει με το προσωπικό και είναι πάντοτε ανοιχτός και διαθέσιμος στους υπαλλήλους του.

Σε καθημερινή βάση κάνει hosting, υποδέχεται δηλαδή τους πελάτες εστιατόριο κατά τη διάρκεια του βραδινού, θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να δώσει μια πιο προσωπική και φιλική νότα ανάμεσα σε αυτόν και τους πελάτες του ξενοδοχείου, παράλληλα όμως και να ελέγξει την ομαλή λειτουργία και ροή του εστιατορίου.

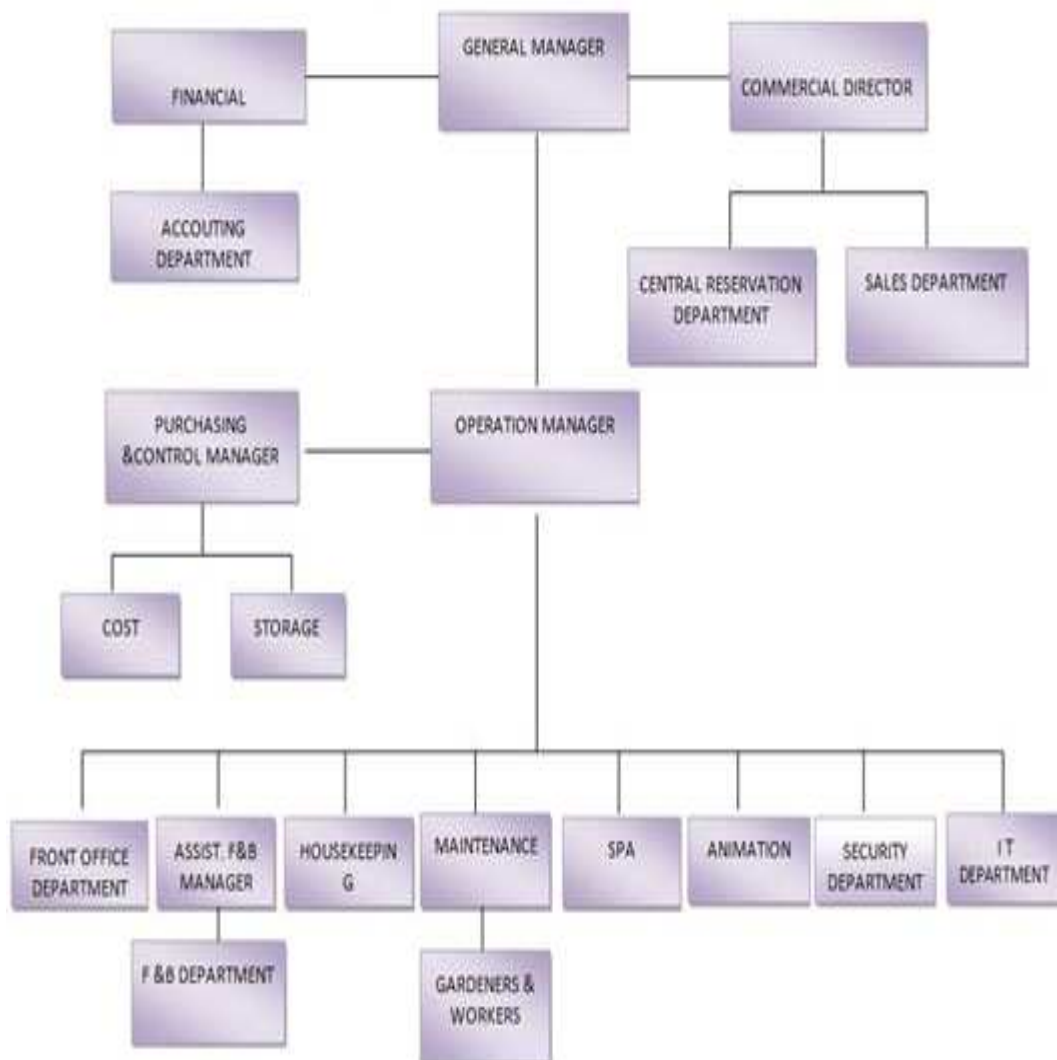
Ένα από τα καθήκοντα του είναι να διαβάζει τακτικά τα ερωτηματολόγια που δίνονται στους πελάτες του ξενοδοχείου και αφορούν, κυρίως, την ποιότητα των παροχών υπηρεσιών και αν έχουν μείνει ικανοποιημένοι από αυτές, τυχόν προβλήματα ή και παραπόνια ακόμα. Ευθύνη του Duty Manager είναι να τα λάβει σοβαρά υπόψη του και να εισηγηθεί για τη βελτίωση τους. Μια ακόμα σημαντική δραστηριότητα του μέσα στο ξενοδοχείο είναι η επίβλεψη σχετικά με την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας (Όλα τα ξενοδοχεία πλέον χρησιμοποιούν το σύστημα υγιεινής HACCP και είναι απαραίτητο να πληρούνται όλες οι προδιαγραφές προκειμένου να τους δοθεί η πιστοποίηση. Ανά τακτά διαστήματα διεξάγονται έλεγχοι και βασική μέριμνα του διευθυντή είναι να λειτουργούν όλα άψογα) .

Σε εβδομαδιαία βάση ο διευθυντής σχηματίζει μια αναφορά ερωτηματολογίων, τα οποία περνάνε στο σύστημα κάθε Κυριακή, και αξιολογεί και βαθμολογεί το κάθε τμήμα ξεχωριστά. Μετά συγκαλεί meeting για να γίνουν συζητήσεις, διορθώσεις, βελτιώσεις και να βρεθούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις για τα λειτουργικά ή μη προβλήματα που προκύπτουν.

Σε μηνιαίο επίπεδο, κάνει τις αναφορές των απογραφών, κρατάει αρχείο, και στέλνει την αναφορά του, συνολικά για το μήνα, στο Γενικό Διευθυντή.

Γενικά, είναι εύκολα κατανοήσιμο, ότι ο διευθυντής ασχολείται και επιβλέπει τα πάντα. Έγκειται στη δική του αρμοδιότητα να προσέχει ακόμα και την παραμικρή λεπτομέρεια, να επιλύει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν, να έχει στενή συνεργασία με τον γενικό διευθυντή του Ομίλου, στον οποίο και δίνει αναφορά, να βεβαιώνεται για τη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου και των παροχών υπηρεσιών, και τέλος να επιθεωρεί τους εργαζομένους του αλλά και να είναι ενθαρρυντικός και ανθρώπινος απέναντι τους, δίνοντας τους τη δυνατότητα να εργάζονται σε ένα ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον.

PALAZZO DEL MARE ORGANIZATIONAL CHART



Εικόνα 17 : Οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Palazzo Del Mare

3.2.3 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Palazzo Del Mare αποτελείται από ένα άτομο το οποίο και αναφέρεται στον H & R (Human Resources) Manager του Ομίλου.

Κατά τη διάρκεια του χειμώνα το τμήμα αυτό κάνει την συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων για την επιλογή του προσωπικού από τις αιτήσεις βιογραφικών και τις σχολές (μαθητευόμενοι, σπουδαστές και εκπαιδευόμενοι για την πρακτική τους).

Με το άνοιγμα του ξενοδοχείου και την είσοδο των υπαλλήλων δίνονται οι πρώτες πληροφορίες, ξεχωριστά στους υπαλλήλους του κάθε τμήματος, δίνονται δωμάτια στους μη μόνιμους κατοίκους του νησιού, στολές εργασίας και κονκάρδες και οδηγίες για τους κανονισμούς της επιχείρησης (ένδυσης, εμφάνισης, συμπεριφοράς).

Από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποστέλλονται όλα τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων στο κεντρικό λογιστήριο του Ομίλου για να διευθετηθούν οι προσλήψεις. Γίνεται, επίσης, έλεγχος στις παρουσίες του προσωπικού την τρέχουσα ημέρα από το μηχάνημα καρτών, ενώ οι παρουσίες της προηγούμενης ημέρας ελέγχονται σε σύγκριση με το μηχάνημα καρτών και το παρουσιολόγιο. Ακόμα ελέγχονται βασικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν όπως απουσίες των εργαζομένων, ασθένειες, προβλήματα και φθορές με τα δωμάτια του προσωπικού και άλλα. Καθήκον του είναι να ενημερώνει ένα συγκεκριμένο αρχείο-αναφορά το οποίο και αποστέλλεται στον προϊστάμενο του και στον Duty Manager.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αφιερώνει αρκετή ώρα την ημέρα στο προσωπικό, συζητώντας μαζί τους σχετικά με ενδεχόμενα παράπονα ή προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και προσπαθώντας να βρει τις καταλληλότερες λύσεις. Λύνει τις απορίες που μπορεί να έχει το προσωπικό, δίνει πληροφορίες, ενημερώνει και φροντίζει για την τακτοποίηση εκκρεμοτήτων όσον

αφορά γραφειοκρατικά ζητήματα, όπως βιβλιάρια υγείας, άδειες εργασίας, βιβλιάρια ασθενείας κτλ.

Εβδομαδιαία, έχει συνάντηση με τον διευθυντή και τους υπόλοιπους προϊσταμένους τμημάτων, συζητούνται τα προβλήματα, δίνονται οι λύσεις όπου είναι εφικτό και παρουσιάζεται ο προγραμματισμός της εβδομάδας από το τμήμα αυτό.

Σε μηνιαίο πλαίσιο γίνεται οριστικός έλεγχος της παρουσίας του προσωπικού, με την σύγκριση καρτών και παρουσιολόγιου, μαζί με τα απαραίτητα παραστατικά (ιατρικές βεβαιώσεις ασθενείας, άδειες, ρεπό κτλ). Η συλλογή των στοιχείων αυτών αποστέλλεται στον υπεύθυνο μισθοδοσίας για να προβεί στον αναγκαίο έλεγχο για την μετέπειτα πραγματοποίηση της μισθοδοσίας από το λογιστήριο. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάνει, ακόμα, ελέγχους στα δωμάτια που προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό, εξακριβώνοντας τις συνθήκες διαμονής, καθαριότητας, ζημιών και ορθής χρήσης του εξοπλισμού.

Κάνει αναφορά στις σχολές για τους σπουδαστές που εργάζονται ή κάνουν την πρακτική τους στο ξενοδοχείο, με αξιολόγηση και σχολιασμό, είτε θετικό είτε αρνητικό, από μέρους της επιχείρησης και εκτυπώνει την ατομική εκκαθάριση της μισθοδοσίας προς υπογραφή μαζί με την αποδοχή μισθοδοσίας από τον κάθε υπάλληλο.

Στο κλείσιμο της κάθε σεζόν, τον τελευταίο μήνα λειτουργίας του ξενοδοχείου, γίνονται οι απολύσεις του προσωπικού μαζεύοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος (λήξη συμβάσεων εργασίας, βεβαίωση εργοδότη και βεβαίωση αποδοχών) και, τέλος, παραδίδονται τα κλειδιά των δωματίων των εργαζόμενων, ελέγχονται τα δωμάτια, παραδίδονται οι στολές εργασίας και οι κονκάρδες και ελέγχονται και αυτές.

Γενικά, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, ίσως, από τα πιο νευραλγικά κομμάτια μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αφού έχει να κάνει περισσότερο από όλα με τον ανθρώπινο παράγοντα, που είναι τόσο ευμετάβλητος και ιδιαίτερος, και όχι μόνο σε τυπικά εργασιακό επίπεδο αλλά και σε ενθάρρυνσης, αναγνώρισης, νουθεσίας, επιβράβευσης, βοήθειας και συμβουλής.

3.2.4 Τμήμα Λογιστηρίου

Το λογιστήριο του Palazzo Del Mare αναφέρεται στον κεντρικό λογιστή του Ομίλου, ο οποίος με τη σειρά του αναφέρεται στον οικονομικό διευθυντή, και απαρτίζεται από ένα άτομο, το οποίο και συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα ελέγχου.

Καθημερινά κάνει τον έλεγχο των εσόδων, το *main courante** δηλαδή που είναι ο αντικατοπτρισμός των εσόδων σε μια σελίδα, ανάλυση ανα τμήμα και ανάλυση CPA. Δουλειά του λογιστή είναι να εξετάζει αν τα έσοδα είναι σωστά σε σχέση με τις Α.Π.Υ. (αποδείξεις παροχής υπηρεσιών) και να διορθώνει τυχόντα λάθη. Μέσα στα καθήκοντα του είναι και η καταμέτρηση των ταμιακών εσόδων, από τα τμήματα εκμετάλλευσης, και αν συμπίπτουν με τις αναφορές της *main courante*. Σε περίπτωση λαθών επιμελείται τη διόρθωση τους. Επίσης, κάνει έλεγχο των εξόδων του ξενοδοχείου καθώς και των τιμολογίων. Κάθε τιμολόγιο πρέπει να έχει τον αντίστοιχο αριθμό παραγγελίας. Αν το τιμολόγιο αφορά αγορές προϊόντων ή αναλώσιμων περνάει πρώτα από την αποθήκη, μετά από το τμήμα ελέγχου και καταλήγει στο λογιστήριο για τον έλεγχο και την αποκατάσταση των λαθών, εάν αυτά υπάρχουν. Αν τα τιμολόγια αφορούν τις επισκευές του ξενοδοχείου τα δελτία παραγγελιών φτιάχνονται από τον προϊστάμενο συντήρησης και κατόπιν περνάνε πάλι στο λογιστήριο για την απαραίτητη επαλήθευσή τους.

Ανάμεσα στα καθήκοντα του λογιστή είναι και η εξέταση για την ορθότητα των χειρόγραφών τιμολογίων και καταστατικών, όπως, επίσης, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η καταχώρηση εσόδων-εξόδων στο ειδικό πρόγραμμα λογιστικής. Ελέγχει και παρακολουθεί τα συναλλάγματα, τους τραπεζικούς λογαριασμούς, την κίνηση των λογαριασμών της επιχείρησης, τα εμβάσματα των πελατών, την εξόφληση των επιταγών και τα καταχωρεί πάλι στο ειδικό πρόγραμμα.

Μια φορά το μήνα κάνει τον υπολογισμό των φόρων, όπως είναι ο φόρος μισθωτών υπηρεσιών και τα τέλη παρεπιδημούντων, το φόρο ελεύθερων επαγγελματιών που είναι ανα δίμηνο και το δημοτικό φόρο Δωδεκανήσων (ΔΗ.ΦΟ.ΔΩ.) που είναι ανα τρίμηνο, και τακτοποιεί τις πληρωμές τους που πρέπει να καταβληθούν. Φροντίζει για τις πληρωμές των εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία, για την έκδοση επιταγών προς εξόφληση υπολοίπων των

προμηθευτών, για την καταχώρηση της μισθοδοσίας στο ειδικό πρόγραμμα και, τέλος, για τις πληρωμές του προσωπικού που γίνονται μόνο μέσω τραπεζής.

*Η *main courante*, η τήρηση των λογαριασμών των πελατών ενός ξενοδοχείου δηλαδή, είναι μια πολύ σημαντική και απαραίτητη εργασία, που σκοπό έχει να καταχωρεί και να ελέγχει τις οικονομικές συναλλαγές των πελατών, των πρακτορείων και άλλων μη πελατών οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων. Στις υπευθυνότητες του *main-courantier* συμπεριλαμβάνονται η καταχώριση της τιμής δωματίου καθώς και των αποδείξεων των επί μέρους τμημάτων στους λογαριασμούς των πελατών, ο έλεγχος της ορθότητας των καταχωρίσεων και η συλλογή πληροφοριών για τα οικονομικά στοιχεία του ξενοδοχείου, ο υπολογισμός των εσόδων των τμημάτων, των ποσοστών πληρότητας και άλλων στατιστικών στοιχείων, το νυχτερινό κλείσιμο στο τέλος της ημέρας κ.ά. Η ορθή διεκπεραίωση αυτών των καθηκόντων ασφαλώς συνεισφέρει θετικά στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών του ξενοδοχείου και εξασφαλίζει την είσπραξη και τον έλεγχο των εσόδων του καταλύματος.

3.2.5 Ο Cost Controller - Τμήμα Ελέγχου

Ο Cost Controller αναφέρεται στον Purchasing & Control Manager του Ομίλου. Καθημερινά κάνει τον έλεγχο των ταμιακών αποδείξεων ιδιοκατανάλωσης όλων των τμημάτων. Συζητά με το λογιστήριο αν τυχόν υπάρχουν προβλήματα ή λάθη και ελέγχει τις εσωτερικές διακινήσεις και αιτήσεις των τμημάτων, προς την αποθήκη. Επίσης ελέγχει τις επιστροφές και τις φθορές των προϊόντων και τις καταγράφει στο σύστημα.

Ο Cost Controller του Palazzo Del Mare ενημερώνει τους ιδιοκτήτες για το κόστος αγοράς των προϊόντων κι εκείνοι με τη σειρά τους καθορίζουν το κόστος πώλησης. Ελέγχει, ακόμα, τα τιμολόγια των αγορών και τα καταχωρεί, τα προϊόντα που έχει παραγγείλει η αποθήκη (το παραγγελιόχαρτο περνάει πρώτα από τον Purchasing & Control Manager-Κεντρικό Αποθηκάριο του Ομίλου και μετά ο Cost Controller το συγκρίνει μαζί με το τιμολόγιο και το καταχωρεί στο σύστημα του).

Κάνει έλεγχο των παραλαβών. Είναι παρών σε όλες τις παραλαβές και κάνει ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο (ημερομηνία λήξης, σωστή συσκευασία προϊόντος, θερμοκρασία κτλ) και περνά τις ημερομηνίες λήξης στο πρόγραμμα ελέγχου.

Ανα τακτά διαστήματα, μέσα στην ημέρα, ελέγχει τα ταμιά των τμημάτων (Bar, Mini Market, εστιατόριο κτλ), το πάγιο τους, τα έσοδα και τις εισπράξεις. Κάνει έλεγχο του εξοπλισμού (πιάτα, ποτήρια, λινόθηκη). Ο κάθε υπεύθυνος τμήματος συμπληρώνει ένα έντυπο με ότι χρειάζεται αντικατάσταση ή ενίσχυση το οποίο περνάει από έλεγχο και έγκριση από την κεντρική διοίκηση. Ένα ακόμα καθήκον του είναι να κάνει έλεγχο των φθορών και να τα καταγράφει. Ελαττωματικά ή αλλοιωμένα προϊόντα επιστρέφονται πίσω με συνοπτικές διαδικασίες. Επίσης, είναι ο μόνος που έχει το δικαίωμα να κάνει ακυρώσεις σε τυχόν λάθος αποδείξεις.

Σε μηνιαίο επίπεδο κάνει τις απογραφές των τμημάτων και της κεντρικής αποθήκης του ξενοδοχείου μαζί με τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος. Όλα τα προϊόντα απογράφονται και καταγράφονται στο σύστημα και μετά δίνεται αναφορά στον Purchasing & Control Manager του Ομίλου για να καθοριστούν τα κόστη ανα μήνα και να συγκριθούν με τον προϋπολογισμό του ξενοδοχείου. Καταγράφεται επίσης η πραγματική ποσότητα των προϊόντων που έχουν απομείνει στην αποθήκη, συγκρίνεται με αυτά που έχουν δοθεί κι έτσι βρίσκεται εύκολα τι έχει καταναλωθεί μέσα στο μήνα. ασχολείται, επιπλέον, με τα συγκριτικά αποτελέσματα, ελέγχονται δηλαδή οι πωλήσεις του κάθε τμήματος και συγκρίνεται η απογραφή με τις πωλήσεις. Σε περίπτωση λαθών γίνεται η απαραίτητη διόρθωση και γίνεται αναφορά στον Purchasing & Control Manager του Ομίλου και τον Duty Manager. Τέλος, συντάσσει μια αναφορά από την εξέταση των τιμολογίων που έχει ελέγξει κατά τη διάρκεια του μήνα και την αποστέλλει στον Purchasing & Control Manager, στον Duty Manager και στο λογιστήριο.

3.2.6 Το τμήμα Υποδοχής

Υπεύθυνος του τμήματος της Υποδοχής είναι ο Front Office Manager ο οποίος αναφέρεται στον Duty Manager. Η ομάδα του αποτελείται από δύο υπεύθυνους βάρδιας πρωινής και απογευματινής, δύο βοηθούς, δύο μαθητευόμενους, έναν νυχτερινό και τρεις groom - αχθοφόρους.

Καθημερινά κάνει έλεγχο των κρατήσεων της ημέρας, συζητάει με την ομάδα του για προβλήματα που ενδεχομένως να προέκυψαν κατά τη διάρκεια της νύχτας καθώς το Front Office λειτουργεί σε 24ωρη βάση, φροντίζει για την επίλυση αυτών των προβλημάτων και συναντάται με τον Duty Manager για να συζητήσουν το πλάνο της ημέρας. Κάνει πρόβλεψη των κρατήσεων, συχνούς ελέγχους για την αποφυγή του overbooking και του double booking, αν προκύψει κάτι τέτοιο χειρίζεται την κατάσταση και λαμβάνει μέτρα ώστε αποκατασταθούν τυχόν προβληματικές καταστάσεις. Επιβεβαιώνει τις κρατήσεις και επίσης κάνει την προετοιμασία του πλάνου αφίξεων για τουλάχιστον τρεις ημέρες (room allocation) καθώς και το πλάνο αναχωρήσεων της επόμενης ημέρας, τις ενδεχόμενες αλλαγές δωματίων και late checkouts, όταν δηλαδή ο πελάτης αναχωρεί αργότερα από την ενδεδειγμένη ώρα που έχει καθορίσει το ξενοδοχείο.

Ο Front Office Manager απαντάει στην αλληλογραφία που έχει με τους πελάτες λύνοντας τους τις όποιες απορίες μπορεί να έχουν ή προσπαθώντας να ικανοποιήσει τα αιτήματά τους, ενώ έχει καθημερινή επαφή με τους πελάτες του ξενοδοχείου, ενδιαφέρεται για την ευχάριστη διαμονή τους, επιλύει τα προβλήματα τους και εξασφαλίζει την ποιοτική εξυπηρέτησή τους. Ακόμα, έρχεται σε επαφή με τους ξεναγούς, εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία με τα τουριστικά πρακτορεία και επιλύει και εκεί προβλήματα και τυχόν παρεξηγήσεις που μπορεί να προκύψουν. Είναι υπεύθυνος να διενεργεί τους ανάλογους χειρισμούς για την διευθέτηση προβλημάτων και παραπόνων των πελατών που αφορούν το τμήμα του.

Είναι πάντα παρών στις αφίξεις και καλωσορίζει προσωπικά τους πελάτες, ενώ κάνει rooming στους repeaters - συνοδεύει δηλαδή τους πελάτες που έχουν ξανά επισκεφτεί το ξενοδοχείο στο δωμάτιό τους -, στους VIPS και στους ταξιδιωτικούς πράκτορες (απεσταλμένους συνεργάτες των πρακτορείων) από το εξωτερικό. Πριν από αυτό, όμως, βρίσκεται σε συχνή επικοινωνία με το Housekeeping για να ενημερώνεται για την κατάσταση των δωματίων και αν αυτά είναι έτοιμα ώστε να υποδεχτούν τους πελάτες ή για την επίδειξη τους στα τουριστικά πρακτορεία.

Είναι, επίσης, πάντα παρών στις αναχωρήσεις όπου αποχαιρετά και συνοδεύει τους πελάτες έως την έξοδο, δίνοντας έτσι έναν πιο ανθρώπινο και φιλικό τόνο στην όλη διαδικασία.

Μέσα στα καθήκοντα του είναι οι συναντήσεις με τον υπεύθυνο του λογιστηρίου για να διορθωθούν τα λάθη που μπορεί να έχουν γίνει στη main courante, και η προετοιμασία και αποστολή, στο τέλος της κάθε ημέρας, μιας αναφοράς προς όλους τους τμηματάρχες με τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις (πρόβλεψη αυτών για τρεις ημέρες, late checkouts, αλλαγές δωματίων, ιδιαίτερα σχόλια). Τέλος, αποστέλλει την αναφορά της ημέρας στον Duty Manager καθώς και το πλάνο των αφίξεων – αναχωρήσεων - αλλαγών της επόμενης ημέρας.

Σε εβδομαδιαία βάση κάνει meeting με την ομάδα του, τους υπενθυμίζει τους στόχους, συζητάει για τα προβλήματα που μπορεί να έχουν παρουσιαστεί τις προηγούμενες ημέρες, παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και φυσικά τους επιβραβεύει όταν αυτά είναι θετικά και για την σκληρή τους προσπάθεια. Ακόμα, συναντάται με τον Duty Manager και τους προϊσταμένους των υπόλοιπων τμημάτων όπου συζητάει τα θέματα του και αναζητούν όλοι μαζί λύσεις. Τέλος ετοιμάζει το πρόγραμμα της εβδομάδας για την ομάδα του, ορίζει της βάρδιες δηλαδή, και είναι ο ίδιος υπεύθυνος για τις αλλαγές και το κλείσιμο της κάθε βάρδιας.

3.2.7 Guest Relations - Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων του Palazzo Del Mare αποτελείται από ένα άτομο, την υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων, η οποία και αναφέρεται στον Duty Manager και στον Front Office Manager.

Καθημερινά ετοιμάζει και αποστέλλει στους Duty Manager, Front Office Manager, Housekeeping, F&B, και Chef λίστα με τους πελάτες που έχουν επισκεφτεί ξανά το ξενοδοχείο -από το ιστορικό του προγράμματος κρατήσεων-, τους honeymooners, τους νεόνυμφους δηλαδή, τους πελάτες που έχουν κλείσει σουίτες και τους VIPS για να έχουν μια πιο ιδιαίτερη υποδοχή από τον Front Office Manager και για να ετοιμάσει το τμήμα ορόφων και ο F&B κάτι ξεχωριστό στα δωμάτια τους (λουλούδια, φρούτα, αφρώδη οίνο και αναμνηστικά με το λογότυπο του ξενοδοχείου). Ενημερώνεται από την λίστα αφίξεων και συζητά με τον Front Office Manager σε περίπτωση που υπάρχουν ειδικές απαιτήσεις που αφορούν τη διατροφή των πελατών που αναμένονται (αλλεργίες, ειδική διατροφή λόγω θρησκείας, παιδικά γεύματα), τους συναντά κατά την άφιξη τους, συζητούν κατ'ιδίαν και τους συστήνει τον Chef για να οργανώσει τη διατροφή τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Επίσης ενημερώνει με αναφορά τον Duty Manager και τον F&B. Καταγράφει περιστατικά ασθενείας - ατυχημάτων πελατών με περιγραφές και σχόλια γιατρών και πελατών για λογαριασμό της επιχείρησης, αποστέλλει αναφορά στον διευθυντή και παρακολουθεί την πρόοδο της υγείας τους.

Συναντά τους repeaters κατά την άφιξη τους και τους καλωσορίζει, περνάει από τους κοινόχρηστους χώρους κατά τη διάρκεια της ημέρας και συζητά με τους πελάτες για τη διαμονή τους, καταγράφει τυχόν προβλήματα και τα αναφέρει στον Duty Manager. Επίσης, ενημερώνεται από την Υποδοχή για τυχόν προβλήματα - παράπονα και τα συντάσσει όλα μαζί στην αναφορά για το διευθυντή. Κάνει hosting το βράδυ στο κεντρικό εστιατόριο όπου καλωσορίζει τους πελάτες και συζητά μαζί τους. Κάνει τις παραγγελίες λουλουδιών για τους κοινόχρηστους χώρους, το εστιατόριο και για τις αφίξεις που είναι repeaters, honeymooners, VIPS και Travel Agents, και αποστέλλει αναφορά στο λογιστήριο και στον Duty Manager. Απαντά σε emails πελατών που αφορούν σχόλια για τη διαμονή τους, ευχαριστήρια ή και παράπονα.

Σε εβδομαδιαία βάση βγάζει τα αποτελέσματα του Q&A από το σύστημα που καταχωρούνται τα ερωτηματολόγια από την Υποδοχή και τα αποστέλλει στο διευθυντή και σε όλους τους προϊστάμενους. Συμμετέχει στο meeting με τον Duty

Manager και τους προϊστάμενους των τμημάτων, παρουσιάζει τα αποτελέσματα των Q&A και συζητάνε όλοι μαζί για προβλήματα και παράπονα.

Σε μηνιαία βάση βγάζει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των Q&A και αποστέλλει αναφορά στον Duty Manager και τους υπόλοιπους προϊστάμενους.

3.2.8 Τμήμα Ορόφων - Housekeeping

Στο τμήμα του Housekeeping υπάρχει μια προϊσταμένη η οποία και αναφέρεται στον Duty Manager. Η ομάδα της αποτελείται από μια βοηθό, ενώ σύμφωνα με τις ανάγκες του ξενοδοχείου θα έπρεπε να υπάρχει και μια δεύτερη, μια υπεύθυνη λινόθηκης, ένας βαλές, δεκαπέντε καμαριέρες και δυο καθαρίστριες. Στο τμήμα πλυντηρίου υπάρχουν ο υπεύθυνος πλυντηρίου, δύο άτομα που ασχολούνται αποκλειστικά με το σιδέρωμα και ένα άτομο που διπλώνει τα ρούχα.

Τρεις φορές την ημέρα ελέγχει όλους τους κοινόχρηστους χώρους (καθαριότητα, υγιεινή) και επιβλέπει το προσωπικό της, όχι μόνο σε επίπεδο εμφάνισης και συμπεριφοράς, αλλά και παρουσιών και απουσιών, όπου όταν προκύπτουν ελλείψεις ατόμων κάνει επαναπρογραμματισμό. Ελέγχει τα πλυντήρια, την ομαλή λειτουργία τους και αν γίνεται σωστή διανομή λινών στο κάθε πόστο. Δίνει το πρόγραμμα της ημέρας σε κάθε μια από τις καμαριέρες, τις προμηθεύει με τα απαραίτητα αναλώσιμα (σαπούνια, χημικά, amenities) και τις καθοδηγεί ανάλογα με τις ανάγκες και τη σειρά αφίξεων όπως έχουν καθοριστεί μετά από συνεννόηση με τον Front Office Manager. Ακόμα, βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μαζί του για να αναφέρει την κατάσταση των δωματίων καθώς και να ενημερωθεί για τυχόν αλλαγές που έχουν γίνει στο πλάνο της ημέρας. Μέσα στα καθήκοντα της είναι και ο έλεγχος των δωματίων που περιμένει ως άφιξη όπως και τα δωμάτια των παραμενόντων πελατών (καθαριότητα, υγιεινή, ελλείψεις ή φθορές). Ετοιμάζει η ίδια καθημερινά το πρόγραμμα του προσωπικού για την επόμενη ημέρα με βάση τις ανάγκες των αφίξεων και των αναχωρήσεων και έχει συνάντηση με τον Duty Manager για την αναφορά της ημέρας που γίνεται προφορικά. Επιπρόσθετα, χειρίζεται τα απολεσθέντα και ανευρεθέντα αντικείμενα των πελατών.

Εβδομαδιαία κάνει καταγραφή των αναλώσιμων και των λινών και αναφέρεται στον διευθυντή. Κάνει τις αιτήσεις στην κεντρική αποθήκη του ξενοδοχείου για τις παραγγελίες των ελλείψεων και έχει συνάντηση με τον Duty Manager και τους υπόλοιπους προϊστάμενους των τμημάτων για τη συζήτηση και επίλυση των προβλημάτων και την ομαλή λειτουργία των τμημάτων τους.

Μια φορά το μήνα κάνει απογραφή των αναλώσιμων υλικών που χρησιμοποιεί το τμήμα της (σαπούνια, απορρυπαντικά, amenities) και δίνει αναφορά στον Duty Manager και στον Cost Controller.

3.2.9 O F & B Assistant Manager

O F & B Assistant Manager (Food & Beverage) του Palazzo Del Mare αναφέρεται καθημερινά στον διευθυντή, τον Duty Manager δηλαδή, εξαιτίας της έλλειψης F & B manager στον Όμιλο. Κάτω από τον F & B Assistant Manager, στην ιεραρχία, υπάρχουν δυο Sous Maitre, άλλη μια έλλειψη του ξενοδοχείου είναι ο Maitre, ο Bar Manager, όλοι οι σερβιτόροι, Α' και Β', το προσωπικό του Room Service, οι Dispensers/Barmen και οι εκπαιδευόμενοι.

Δουλειά του F & B είναι να ελέγχει τις ελλείψεις των ποτών καθώς και τον τρόπο σερβιρίσματος. Μαζί με τον Chef και τον Duty Manager σχεδιάζουν και οργανώνουν το μενού και μέρος των καθηκόντων του είναι η πρόβλεψη αναγκών στους εξοπλισμούς των τμημάτων που τον αφορούν, όπως και προτάσεις και ιδέες για την καλύτερη λειτουργία τους.

Κάθε αρχή της σεζόν θέτει οικονομικούς στόχους για τα έσοδα της επιχείρησης, στόχους για το προσωπικό, (πόσα άτομα θα χρειαστεί καθώς δουλεύει με συγκεκριμένο budget) και κάνει διορθωτικές κινήσεις στα οργανογράμματα του προσωπικού, (πόσα άτομα θα χρειαστεί δηλαδή και που θα τοποθετηθούν).

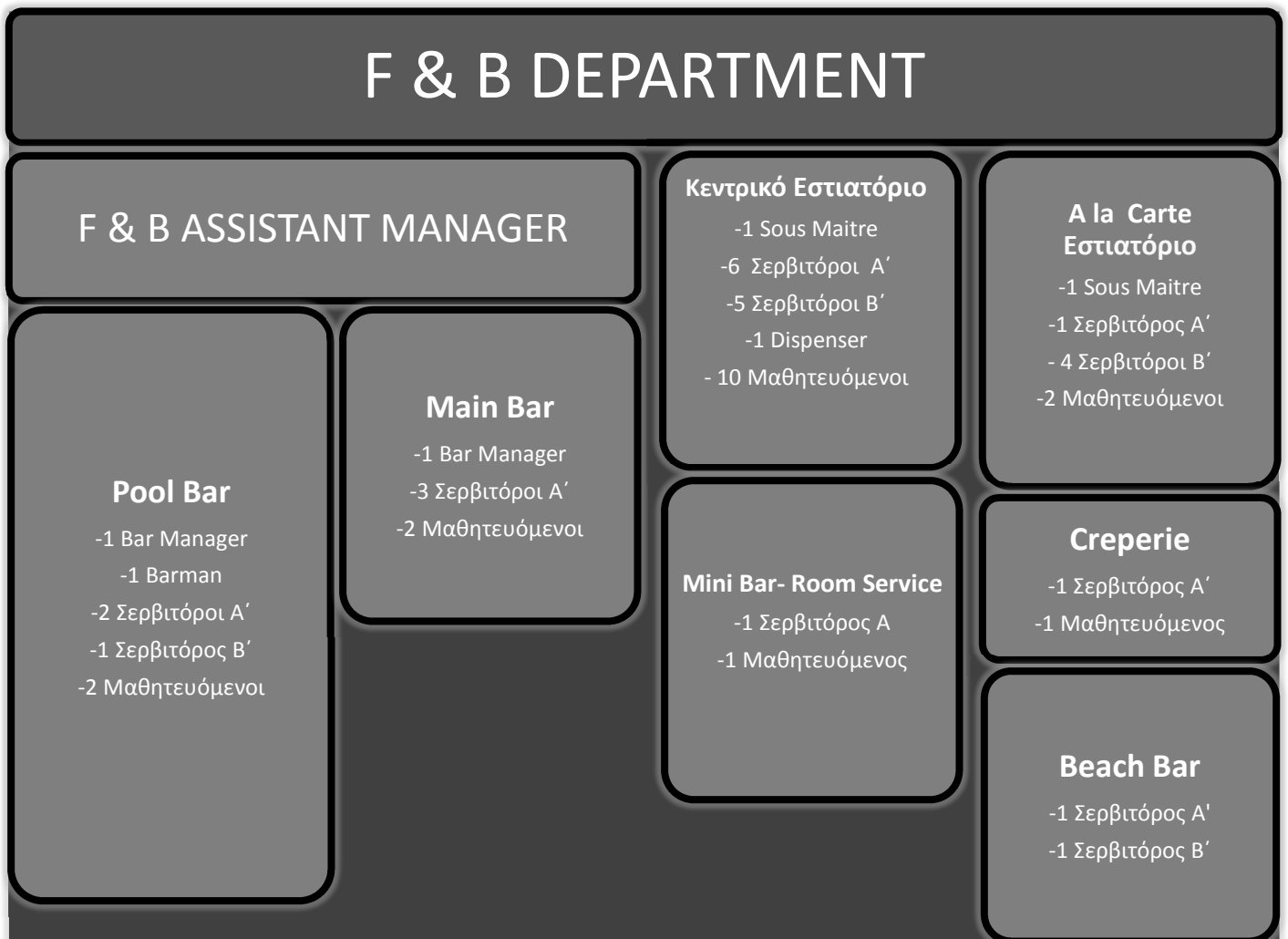
Κάθε μέρα ελέγχει αν οι υπάλληλοι του είναι σωστοί, σε επίπεδο εμφάνισης, συμπεριφοράς και επαγγελματικότητας, αν οι χώροι του είναι καθαροί, την παρουσίαση των τραπεζιών, το πώς σερβίρεται ή προσφέρεται ένα φαγητό ή ένα ποτό, φτιάχνει μια check list σε περίπτωση που υπάρχουν βλάβες, προβλήματα, παράπονα, ελέγχει τα έσοδα και παρουσιάζει στον διευθυντή τα ρεπό της ημέρας.

Επίσης ελέγχει και συντονίζει το service, σε επίπεδο ταχύτητας, λειτουργίας και ροής.

Κάνει έλεγχο στους εξοπλισμούς του a la carte εστιατορίου, του bar, του pool bar και της creperie, πριν το άνοιγμα αλλά και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Αφού κλείσουν τα τμήματα αποστέλλει στον Duty Manager την αναφορά της ημέρας, απαντάει στα mail του, κάνει παραγγελίες τροφίμων και ποτών που αφορούν τα τμήματα του, ελέγχει το αποθεματικό του και τις προμήθειες της αποθήκης. Κάθε τμήμα του, του αναφέρει τις κύριες ανάγκες του τις οποίες και προσπαθεί να καλύψει. Επίσης κάνει επίβλεψη των κανόνων υγιεινής και ασφαλείας ώστε να βεβαιωθεί ότι πληρούνται οι προδιαγραφές που επιβάλλει το Haccp.

Σε εβδομαδιαία βάση ο F & B Assistant Manager συναντάται με τον Duty Manager και τον Chef, παρουσιάζει τα συμβάντα της προηγούμενης εβδομάδας και το σχεδιασμό της επόμενης. Συζητά για προληπτικά μέτρα, τυχόν προβλήματα ή παράπονα, για τις πωλήσεις τις εβδομάδας και δίνει το σχεδιάγραμμα τους προγράμματος, τις βάρδιες δηλαδή, και τον αριθμό των ατόμων που θα χρειαστεί.

Ανά μήνα κάνει τις απογραφές των τμημάτων αποθήκης, σε τρόφιμα και ποτά. Κάνει ακόμα έναν απολογισμό φθορών και αναφέρεται στο διευθυντή αλλά και τον απολογισμό του μήνα όσον αφορά τους στόχους ποιότητας, την ικανοποίηση των πελατών και τη εισροή των εσόδων.



Εικόνα 189: Οργανόγραμμα του τμήματος F & B

3.2.10 Τμήμα Αποθήκης

Ο υπεύθυνος αποθήκης του ξενοδοχείου αναφέρεται και δίνει τις ελλείψεις στον Purchasing & Control Manager του Ομίλου. Κάνει αίτηση για αυτές τις ελλείψεις και ελέγχει τις παραλαβές (ποιοτικός έλεγχος)

Δεν καθορίζει τις ποσότητες, ούτε τους προμηθευτές, καθώς η κεντρική αποθήκη του Ομίλου είναι υπεύθυνη για τέτοιου είδους θέματα όπως και για τις παραγγελίες. Τα καθήκοντα του περιλαμβάνουν, να παραλαμβάνει να ελέγχει, να τοποθετεί και να ταξινομεί τα προϊόντα στις αποθήκες και τα ψυγεία και έχει την πλήρη ευθύνη του ελέγχου της αποθήκης και των αποθεμάτων της. Η παράδοση των παραγγελιών προς τα τμήματα γίνεται με σειρά προτεραιότητας από τη τμήματα που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη τις πρωινές ώρες και καταλήγει σε αυτά που λειτουργούν μόνο το βράδυ. Η παραλαβή των προϊόντων από τις αποθήκες γίνεται μόνο παρουσία κάποιου υπευθύνου και συνοδεύεται από το υπογεγραμμένο από τον F & B ειδικό έντυπο.

Παραλαμβάνει τις αιτήσεις και προμηθεύει τα τμήματα από το αποθέματα της αποθήκης του και είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και την καταγραφή των τιμολογίων στο λογιστικό πρόγραμμα, τα οποία ελέγχονται στη συνέχεια και από τον Cost Controller όπως επίσης και από το λογιστήριο.

3.2.11 Τμήμα Κουζίνας

Ο Chef ή αλλιώς ο Chef de Cuisine αναφέρεται στον γενικό διευθυντή και στον Duty Manager. Έχει για βοηθό τον Sous Chef, ο οποίος αναφέρεται στον ίδιο. Το μενού του τμήματος καθορίζεται από τον ίδιο τον Chef ο οποίος δίνει τις εντολές και παρακολουθεί στενά τις προετοιμασίες. Η κουζίνα του Palazzo Del Mare χωρίζεται στην ζεστή, που απασχολεί έναν μάγειρα και δυο Β', στην κρύα που απασχολεί έναν Α' και έναν Β' μάγειρα, στα πρωινά που απασχολείται ένας Γ' μάγειρας, στη ζαχαροπλαστική που ασχολείται ο ζαχαροπλάστης και ένας βοηθός, στο χασάπικο που απασχολεί έναν χασάπη, στην λάντζα που απασχολεί δυο λαντζιέρηδες σε κάθε βάρδια και στον μπουφέ που απασχολεί πέντε μάγειρες, τρία άτομα που ανεφοδιάζουν και σερβίρουν αλλά και βοηθούς. Η κουζίνα χρησιμοποιεί οχτώ βοηθούς και ειδικευμένους σε διάφορα τμήματα και ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που προκύπτουν.

Το a la carte ιταλικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, το Bacco, λειτουργεί με καθορισμένο μενού. Κατά τη διάρκεια της ημέρας, όμως, τροφοδοτεί και το Pool Bar. Στη βραδινή του λειτουργία απασχολεί έναν Α' μάγειρα στη ζεστή κουζίνα, έναν Β' μάγειρα στην κρύα, έναν Β' μάγειρα στην παρασκευή της πίτσας και έναν λαντζιέρη.

Ο Chef ελέγχει καθημερινά την παράθεση του φαγητού στον πρωινό και στον βραδινό μπουφέ που γίνεται στο κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου. Περνάει από το κάθε τμήμα, δίνει οδηγίες για τον προγραμματισμό της ημέρας, διασφαλίζει τη σωστή και συντονισμένη λειτουργία της κουζίνας, είναι υπεύθυνος παραλαβής τροφίμων από το χώρο της αποθήκης, ελέγχει τυχόν ελλείψεις και αιτείται της αποθήκης για αυτές.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εργασίας του είναι ο ποιοτικός έλεγχος των τροφίμων, ελέγχει, δηλαδή, τις θερμοκρασίες, τις συσκευασίες, τις ημερομηνίες λήξης και το αν είναι φρέσκες ο πρώτες ύλες του. Είναι, ακόμα, κύριος υπεύθυνος για την ομαλή διεξαγωγή και συνεργασία των υφισταμένων του και τη σωστή λειτουργία της κουζίνας. Κάθε πρωί συναντιέται με το διευθυντή και τον ενημερώνει για τις ανάγκες, τις φθορές, τα λειτουργικά προβλήματα και τις ελλείψεις μέσω της συζήτησης λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Μετά το πρωινό, καθοδηγεί τη μεσημεριανή λειτουργία, καθοδηγεί τους μάγειρες του, και ελέγχει το a la carte μενού που σερβίρεται στο Pool Bar. Το βράδυ επιμελείται το στήσιμο του μπουφέ, το ξενοδοχείο κάνει συχνά θεματικές βραδιές όπου οι μάγειρες ετοιμάζουν το φαγητό μπροστά στον κόσμο (show cooking), τον χώρο, την διακόσμηση του χώρου και το φαγητό το ίδιο, ανάλογα πάντα με το

θέμα της βραδιάς. Συμβάλλει πολύ ενεργά και ελέγχει, τσεκάρει και συντονίζει την αναπλήρωση των φαγητών του μπουφέ και την επάρκεια τους, και έχει άμεση επαφή με τους πελάτες με τους οποίους αρέσκεται να συζητά. Περνάει, επίσης, κάποιο χρόνο και στο ιταλικό εστιατόριο, στο οποίο πολλές φορές αφήνει το Sous Chef του ως υπεύθυνο.

Το μενού του room service είναι προκαθορισμένο από την αρχή της σεζόν από το διευθυντή, τον F & B και τον ίδιο τον Chef, που κάθε βράδυ φροντίζει να αφήνει φαγητό διαθέσιμο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του.

Γενικά, οι επισιτιστικοί χώροι ενός ξενοδοχείου είναι πολύ σημαντικοί και η σωστή λειτουργία και οργάνωση τους ακόμα σημαντικότερη. Δεν πρέπει άλλωστε να παραβλέπεται το γεγονός ότι ανήκουν στα τμήματα εκμετάλλευσης που αποφέρουν σπουδαία, επιπρόσθετα κέρδη για μια ξενοδοχειακή μονάδα, αφού μπορούν να προσελκύσουν και πελάτες εκτός του ξενοδοχείου, και η διοίκηση τους οφείλει να είναι το λιγότερο αποτελεσματική. Τη μεγάλη αυτή ευθύνη, και μάλιστα σε κάτι τόσο ευάλωτο και εύκολα αναλώσιμο όπως είναι το φαγητό και οι πρώτες ύλες του, έχει αναλάβει ο Chef που είναι και ηγετική κεφαλή της κουζίνας, δίνοντας πάντοτε βάρος στην ταχύτητα, στην ποιότητα και στην καλύτερη δυνατή παρουσίαση των προϊόντων του, με την πολύτιμη βοήθεια της ομάδας του.

3.2.12 Τμήμα Συντήρησης

Στο τμήμα της συντήρησης υπάρχει ένας προϊστάμενος ο οποίος αναφέρεται στον Maintenance Group Manager. Στην ομάδα του ανήκουν δυο βοηθοί, ένας υπεύθυνος για τις πισίνες και τρεις κηπουροί.

Καθημερινά κάνει έλεγχο στο λεβητοστάσιο, στο νερό της βρύσης (σκληρότητα-χλώριο πόσιμου νερού), στις θερμοκρασίες μπόιλερ του ζεστού νερού, στην πίεση του λέβητα, στις πισίνες (χλώριο, PH) ελέγχοντας τις αναφορές του υπεύθυνου πισίνας και κάποιες φορές την εβδομάδα κάνει ο ίδιος τον έλεγχο.

Κάνει, επίσης, τον έλεγχο του βιολογικού καθαρισμού για τη σωστή λειτουργία του συστήματος και τη σωστή λειτουργία των μηχανημάτων, τον έλεγχο τμημάτων για βλάβες στον εξοπλισμό και ελέγχει επίσης τις βλάβες των δωματίων. Μέσα στα καθήκοντα του υπάγονται οι μετρήσεις του ρεύματος και ο έλεγχος της τάσης του ρεύματος, η συστηματική καθαριότητα των φίλτρων των κλιματιστικών, ο έλεγχος των αποθεματικών και οι παραγγελίες των ανταλλακτικών και του απαραίτητου εξοπλισμού. Μια φορά την ημέρα συναντάται με την ομάδα του και συζητάνε τα της δουλείας τους.

Εβδομαδιαία κάνει έλεγχο των αντιστάσεων των ηλιακών θερμοσίφωνων (θερμοστάτες, ασφαλιστικό, διαρροές), ελέγχει και παραγγέλνει πετρέλαιο και φάρμακα για την πισίνα (χημικά) και συναντάται με τον Duty Manager και τους υπόλοιπους προϊστάμενους όπου συζητάνε για τα συμβάντα της εβδομάδας, τυχόν βλάβες και κάνουν παράθεση πλάνου-προγράμματος της εβδομάδας.

Μηνιαία κάνει απογραφή των ανταλλακτικών και του εξοπλισμού, καθώς και τα πετρέλαια και τα χημικά της πισίνας και δίνει αναφορά στον Duty Manager.

3.2.13 Η Spa Manager

Η Spa Manager αναφέρεται στον Duty Manager και το τμήμα του απαρτίζεται από δύο αισθητικούς - θεραπευτές, έναν θεραπευτή, τρεις μαθητευόμενους, ένα γυμναστή και μια υπάλληλο υποδοχής του γυμναστηρίου.

Καθημερινά κάνει την προετοιμασία του χώρου και ελέγχει την καθαριότητα τους (καμπίνες, WC, αποδυτήρια, κοινόχρηστοι χώροι). Ελέγχει τις συνεδρίες της ημέρας και κάνει meeting με την ομάδα. Επίσης, προετοιμάζει το τμήμα του μασάζ παραλίας και τους εφοδιάζει με τα απαραίτητα (λάδια, σεντόνια, πετσέτες, λουσιόν).

Έπειτα ξεκινάει το καλωσόρισμα των ραντεβού, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες που έχουν κλείσει κάποια συνεδρία, συζητάει μαζί τους για να βρει τι τους ταιριάζει και τους βοηθά ώστε να συμπληρώσουν το ιστορικό υγείας τους. Μετά το τέλος κάθε συνεδρίας συναντάται και πάλι με τον πελάτη για να διαπιστώσει αν ικανοποιήθηκε από τις υπηρεσίες του Spa και ελέγχει ξανά τους χώρους για την υγιεινή και την καθαριότητα τους πριν από την επόμενη συνεδρία, καθώς και για να εξακριβώσει αν υπάρχει επάρκεια των αναλωσίμων για το επόμενο ραντεβού (λάδια, πετσέτες, κρέμες κ.τ.λ.). Παράλληλα προγραμματίζει τις συνεδρίες, κάνει θεραπείες, καλωσορίζει τους πελάτες και τους κάνει μια μικρή ξενάγηση στο Spa, αν το επιθυμούν, δίνοντας τους πληροφορίες και λύνοντας τις απορίες τους. Ανά τακτά διαστήματα ελέγχει το προσωπικό της σε σχέση με τους πελάτες (ευγένεια, συμπεριφορά, απόδοση). Αν υπάρχει ελεύθερος χρόνος ψάχνει να βρει ιδέες για την προώθηση των υπηρεσιών και προϊόντων του Spa και οργανώνει την ομάδα της για να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες και να τους ενημερώσουν (δείγματα, φυλλάδια, ειδικές προσφορές, εκπτώσεις). Στο τέλος της ημέρας ελέγχει για τελευταία φορά το χώρο της και στέλνει αναφορά συμβάντων στον Duty Manager.

Εβδομαδιαία πηγαίνει στην συνάντηση όλων των προϊσταμένων των τμημάτων, συζητά για το πλάνο της εβδομάδας, για προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει και για την αναζήτηση των λύσεων τους και αποστέλλει την εβδομαδιαία αναφορά συμβάντων στον διευθυντή.

Μηνιαία κάνει απογραφή των προϊόντων του Spa, παραγγέλνει και φροντίζει για τυχόν ελλείψεις και δίνει την αναφορά του μήνα στον Duty Manager.

* Μέσα στις υπηρεσίες του Spa συγκαταλέγεται και το γυμναστήριο που είναι ανοιχτό σχεδόν ολόκληρη τη μέρα. Η χρήση των μηχανημάτων είναι δωρεάν για

τους πελάτες του ξενοδοχείου όπως και η εσωτερική πισίνα και το τζακούζι. Υπεύθυνη του χώρου του γυμναστηρίου είναι η ίδια η γυμνάστρια που επιβλέπει, συμβουλεύει, καθοδηγεί τους πελάτες που επιθυμούν να γυμναστούν και οργανώνει τα προγράμματα γυμναστικής όπως είναι: οι Pilates, αερόβια, γιόγκα και άλλα.

3.2.14 Το τμήμα ασφάλειας – Security

Το τμήμα ασφάλειας στο ξενοδοχείο Palazzo Del Mare αποτελείται από τέσσερα άτομα, 3 υπαλλήλους υπεύθυνους για την ασφάλεια του ξενοδοχείου όλο το εικοσιτετράωρο και έναν ναυαγοσώστη, οι οποίοι αναφέρονται στον Security Group Manager. Οι υπάλληλοι του τμήματος ασφάλειας, έχουν ως υποχρέωση τη φύλαξη της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου αλλά και των προσωπικών αντικειμένων των πελατών και τη διαφύλαξη της ασφάλειας των πελατών και φυσικά των εργαζομένων. Παρακολουθούν τους χώρους του ξενοδοχείου εσωτερικά και την περίμετρο εξωτερικά καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας αλλά και της νύχτας, αναφέρουν την έλευση επισκεπτών οι οποίοι δεν είναι πελάτες του ξενοδοχείου στην υποδοχή και καθημερινά συντάσσουν μια αναφορά για τα συμβάντα της ημέρας την οποία αποστέλλουν στον υπεύθυνο του τμήματος και εκείνος με τη σειρά του στον Γενικό Διευθυντή. Ο ναυαγοσώστης επιβλέπει καθημερινά κατά τη διάρκεια της ημέρας τις εγκαταστάσεις των πισινών, φροντίζει για την ασφάλεια των κολυμβητών και είναι γνώστης των πρώτων βοηθειών σε περίπτωση που αυτές φανούν αναγκαίες. Επίσης ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στην εβδομάδα τα κουτιά πρώτων βοηθειών που βρίσκονται εγκατεστημένα σε όλα τα τμήματα για την αναπλήρωση τυχόν ελλείψεων.

Γενικά το τμήμα της ασφάλειας, μέσω της συνεχούς επαγρύπνησης, είναι υπεύθυνο για τη φύλαξη και την προστασία των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, όπως και για την προάσπιση της σωματικής ακεραιότητας όλων των παρευρισκομένων μέσα στις εγκαταστάσεις αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Συμπέρασμα

Όπως παρατηρείται και από την μελέτη των τμημάτων του Palazzo Del Mare και τα οργανογράμματα πρόκειται για ένα ξενοδοχείο που ακολουθεί το πρότυπο διοίκησης του καλού και του κακού. Στην προκειμένη περίπτωση τον ρόλο του κακού έχει ο Γενικός Διευθυντής του Ομίλου, του οποίου το γραφείο δεν βρίσκεται στο χώρο του ξενοδοχείου, οι επισκέψεις του περιορίζονται σε μια με δύο φορές την ημέρα, αποστασιοποιημένα και τυπικά πάντα από το προσωπικό και με κύριο στόχο τη συνάντηση του με τον διευθυντή για την απαραίτητη ενημέρωση. Αντιθέτως, ο διευθυντής έχει το ρόλο του καλού, χωρίς φυσικά αυτό να στερεί το παραμικρό από την αυστηρότητα του, ο οποίος απευθύνεται στο προσωπικό με ύφος πιο φιλικό και ανθρώπινο, προσπαθώντας να τους ενθαρρύνει, να τους κινητοποιήσει αλλά και να τους νουθετήσει όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Στο γενικό πλαίσιο του ξενοδοχείου παρατηρείται το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης, παρόλο που υπάρχει σταθερή και ακλόνητη ιεραρχία. Από την παραπάνω μελέτη διαφαίνεται ότι τα μέλη των τμημάτων συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση του Palazzo Del Mare, με προτάσεις, ιδέες και πρωτοβουλίες, πάντα όμως μέσα στο πλαίσιο κανόνων του ξενοδοχείου. Σαφώς υπάρχει ιεραρχία στην οποία τα μέλη των τμημάτων οφείλουν να πειθαρχήσουν, παρόλα αυτά δίνεται η δυνατότητα συζήτησης και κοινής απόφασης. Παρατηρείται, επίσης, ότι χρησιμοποιείται το μοντέλο διαχειριστικού ελέγχου που εστιάζει στην οικονομική διαχείριση των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως και στα κέντρα κόστους. Ο διαχειριστικός έλεγχος γίνεται από το Τμήμα Ελέγχου, που επιθεωρεί συχνά αυτά τα τμήματα, ώστε να εξασφαλίζει την ορθή ροή των υλικών προς αυτά και την διασφάλιση των εσόδων, τα οποία και καταλήγουν στο ταμείο της επιχείρησης.

Σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο πέντε αστέρων δεν θα περίμενε κανείς τίποτα λιγότερο από το τέλειο: μεγάλη ποικιλία εγκαταστάσεων, άφθονες παροχές υπηρεσιών, φιλικό περιβάλλον και σημασία στη λεπτομέρεια. Έτσι, το Palazzo Del Mare έχει επενδύσει πολύ στα επισιτιστικά του τμήματα, που είναι και τα κυρίως τμήματα εκμετάλλευσης, και αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι απασχολεί πολύ και εξειδικευμένο προσωπικό σε αυτά. Η σωστή λειτουργία μιας κουζίνας, ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων της, η υγιεινή, η ταχύτητα και η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών είναι σπουδαία υπόθεση για μια ξενοδοχειακή μονάδα

και το Palazzo Del Mare φαίνεται να το γνωρίζει καλά αυτό μιας κι έχει δώσει μεγάλη βαρύτητα στο συγκεκριμένο τομέα. Στο μόνο που, ίσως, να υστερεί είναι στην απουσία του Food & Beverage Manager (υπάρχει μόνο ο assistant) και στην έλλειψη του Maitre (υπάρχουν μόνο δυο Sous Maitre) καθώς η βοήθεια τους θα μπορούσε να είναι καταλυτική στην επίτευξη της τελειότητας των επισιτιστικών τμημάτων.

Άλλος ένας τομέας που επιδέχεται διόρθωση στο ξενοδοχείο είναι το τόσο σημαντικό τμήμα των δημοσίων σχέσεων καθώς αποτελείται από ένα άτομο μόνο, την υπεύθυνη των δημοσίων σχέσεων, και πολλές φορές, λόγω φόρτου εργασίας, οι δημόσιες σχέσεις περνάνε στον Front Office Manager που σε συνεννόηση με τον Duty Manager επιλύουν τα ενδεχόμενα προβλήματα. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είναι ένα πολύ νευραλγικό κομμάτι της διοίκησης ενός ξενοδοχείου, καθώς επικοινωνεί και έρχεται σε επαφή άμεσα με τους πελάτες, εξ' ου και χρειάζεται η άμεση ενίσχυση του.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να πει κανείς ότι το ξενοδοχείο Palazzo Del Mare είναι καλά επανδρωμένο και οργανωμένο. Ακολουθεί αρκετά πιστά τους κανόνες του management, δίνοντας έμφαση στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον έλεγχο, καθώς όλα ελέγχονται από την κεντρική διοίκηση, και στη διεύθυνση με επικεφαλής τον Γενικό Διευθυντή, προσπαθώντας κάθε σεζόν για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί αρχικά, εννοώντας τη μεγιστοποίηση των κερδών με τις μικρότερες δυνατές απώλειες και τις διερευνητικές κινήσεις, μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού πάντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Βιτουλαδίτη Ουρανία, (2000) «Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα
- 2) Δημήτρης Λαλούμης-Βασίλης Ρούπας, (1998), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Αθήνα
- 3) Ζαχαράτος Γ., (2000), «Package Tour», Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», Αθήνα-Κομοτηνή
- 4) Ηγουμενάκης Ν., (1991), «Τουριστική Οικονομία», Αθήνα
- 5) Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Αθήνα
- 6) Ηγουμενάκης Ν., (2000), «Τουρισμός και Ανάπτυξη», Αθήνα
- 7) Ηγουμενάκης Ν., (2004) «Τουριστικό Μάρκετινγκ» Αθήνα
- 8) Θεοδωροπούλου Έλενα, (2006) «Εναλλακτικές μορφές τουρισμού»
- 9) Καραγιάννης Στ., (1997), «Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου», Β τόμος, Αθήνα
- 10) Λαγός Δ., (2005), «Τουριστική Οικονομική», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- 11) Λαλούμης Δ., (2002), «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Αθήνα
- 12) Λογοθέτης Μ., (1988), « Αγροτικός Τουρισμός», Αθήνα
- 13) Μάρας Αθ., (1997), «Έλεγχος-Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις», Αθήνα
- 14) Μελέτης Γκίοκας, (1999), «Η Ξενοδοχεία παρ' Ελλήσιν», του Ν. Λέκκα, Αθήνα
- 15) Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2^η έκδοση, «Έλλην»
- 16) Σταυρινούδης Θ. (2006) «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
- 17) Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα
- 18) Τζωρακοελευθεράκης Ζ., (1998), «Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα
- 19) Τσάρτας Π. (1996) «Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις στον Τουρισμό», Αθήνα
- 20) Χυτήρης Λ., (1996), «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα
- 21) Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee Perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- 2) Fisher Cynthia D., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B., (2008), «Human Research Management»,
- 3) Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management,
- 4) Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2, p.182-203
- 5) Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.370-396
- 6) Keiser J.D.,(1998), «Hospitality and Tourism: A Rhetorical Analysis and Conceptual Framework for Identifying Industry Meanings», Journal of Hospitality and Tourism Research 22 (no2) : 115-128
- 7) Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M. & Lawler III, E.E., (1989), «Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisal and Organizational Realities», San Francisco.
- 8) Mullins L. J. (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman,
- 9) Nailon P.,(1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143
- 10) Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gehart B. & Wright P.M., (1997), «Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage»,
- 11) Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4η έκδοση, John Wiley & Sons Australia Ltd
- 12) Torrington D. & Hall L., (1998), «Human Resource Management», 4th edition, Prentice Hall

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) <http://www.bluelagoongroup.gr/>
- 2) www.eubooks.edu.gr «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών»
- 3) <http://www.greekhotelsnet.gr/>
- 4) http://www.tripadvisor.com.gr/Hotel_Review-g1016886-d1474853-Reviews-Palazzo_del_Mare-Marmari_Kos_Dodecanese.html
- 5) www.wikipedia.gr
- 6) www.world-tourism.org