

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ - ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:
ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
CHC SEASIDE RESORT & SPA**

ΣΤΑΜΑΤΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

Σύνταξη από: ΣΤΑΜΑΤΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ, Α.Μ.: 4379

Ηράκλειο, Δεκέμβριος, 2015

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Δομή και στόχοι της διπλωματικής εργασίας.....	6
1. Εισαγωγή.....	7
1.1. Ειδή και οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας	8
1.2. Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι λειτουργίες τους	12
1.2.1. Οικονομικό τμήμα και τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ.....	12
1.2.2. Τμήματα διεύθυνσης, προσωπικού και ψυχαγωγίας	12
1.2.3. Τεχνικό τμήμα, τμήμα συντήρησης και ασφάλειας.....	13
1.2.4. Τμήματα δωματίων και επισίτισης	14
2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες	16
2.1. Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό προϊόν.....	16
2.2. Σύγχρονες απόψεις σχετικά με τη ΔΟΠ.....	17
2.3. Η στρατηγική ΔΟΠ και οι ξενοδοχειακές μονάδες.....	18
3. Το επισιτιστικό τμήμα.....	20
3.1. Γενικές συνθήκες σχεδιασμού του F & B	21
3.2. Τεχνική μελέτη του F & B	21
3.3. Αισθητική μελέτη του F & B.....	23
3.4. Το κεντρικό εστιατόριο του F & B	25
3.4.1. Υποδοχή-Office	26
3.4.2. Κουζίνα.....	27
3.4.3. Τραπεζαρία	31
3.4.4. Λάντζα και κάβα ημέρας	32
3.4.5. Bar.....	33
3.4.6. Προμήθειες	35
3.4.7. Αποθηκευτικοί χώροι	36
3.4.8. Παραλαβές.....	37
3.5. Υπηρεσία δωματίων	38
3.6. Οργάνωση banquet	40
4. Το προσωπικό του επισιτιστικού τμήματος.....	43
4.1. Η επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού του επισιτιστικού τμήματος.....	46
4.2. Προσόντα και αρμοδιότητες.....	48
4.3. Τρόποι σερβιρίσματος.....	54
4.4. Η περιβολή του προσωπικού του επισιτιστικού τμήματος.....	54
5. Εξοπλισμός του επισιτιστικού τμήματος	55
6. Η λειτουργία της τραπεζαρίας-menu	62
6.1. Το σύστημα table d' hotel	64
6.2. Το σύστημα a la carte	65
7. Μελέτη περίπτωσης: Το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA.....	67
7.1. Περιγραφή της ξενοδοχειακής μονάδας.....	67
7.2. Διαχείριση ποιότητας στο ξενοδοχείο.....	71
8. Μεθοδολογία έρευνας.....	72
8.1. Μεθοδολογικό πλαίσιο	72
8.2. Ερευνητικά ερωτήματα-υποθέσεις.....	73
8.3. Περιγραφή ερωτηματολογίου	75
8.4. Στατιστική ανάλυση των δεδομένων.....	74
8.5. Δείγμα-δειγματοληψία.....	76
9. Αποτελέσματα.....	79
9.1. Περιγραφική στατιστική	79
9.2. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανά τμήμα του επισιτιστικού τμήματος	87
9.3. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές ως προς την ποιότητα εξυπηρέτησης	88
10. Συμπεράσματα.....	94
11. Βιβλιογραφία.....	96

Πίνακας διαγραμμάτων και εικόνων

Διάγραμμα 1. Τυπικό οργανόγραμμα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999).	11
Διάγραμμα 2. Οι κύριοι και οι βοηθητικοί χώροι της κουζίνας (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1997 α και β; Τζωρακολευθεράκης, 1999).	31
Διάγραμμα 3. Παραδείγματα διάταξης αιθουσών για επαγγελματικές εκδηλώσεις (Ααλουμής & Στεφανακίδης, 2005).....	42
Διάγραμμα 4. Οργανόγραμμα επισιτιστικού τμήματος (Ααλουμής & Στεφανακίδης, 2005).	45
Εικόνα 5. Το ξενοδοχείο CHC Sea Side Resort & SPA, στην Αγία Πελάγια, Ηράκλειο, Κρήτης.....	68
Διάγραμμα 6. Στατιστικές παράμετροι του δείγματος (α: Κατανομή πελατών ανά φύλο,	78
Διάγραμμα 7. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA.....	79
Διάγραμμα 8. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του κεντρικού εστιατορίου Veranda.	80
Διάγραμμα 9. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό του κεντρικού εστιατορίου Veranda.	79
Διάγραμμα 10. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του εστιατορίου Kullinarium-gourmet.	81
Διάγραμμα 11. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό του εστιατορίου Kullinarium-gourmet	82
Διάγραμμα 12. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο κινεζικό εστιατόριο Jasmin.	81
Διάγραμμα 13. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό στο κινεζικό εστιατόριο Jasmin.	83
Διάγραμμα 14. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο κύριο bar Panorama.....	84
Διάγραμμα 15. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά που σερβίρονται στο κύριο bar Panorama.	84
Διάγραμμα 16. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο pool & snack-bar Pelagos.....	85
Διάγραμμα 17. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό στο pool & snack-bar Pelagos.....	85
Διάγραμμα 18. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά στο pool & snack-bar Pelagos.....	86
Διάγραμμα 19. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο pool-bar Thalassa.	86
Διάγραμμα 20. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά στο pool-bar Thalassa.....	87

Πίνακας Πινάκων

<i>Πίνακας: 1. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις δηλώσεις των πελατών ανά φύλο, ηλικία, επάγγελμα, είδος και ημέρες διαμονής (στατιστική ανάλυση ομάδων με t-Test).....</i>	<i>88</i>
<i>Πίνακας: 2. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά φύλο (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).....</i>	<i>89</i>
<i>Πίνακας: 3. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά ηλικίας (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).....</i>	<i>89</i>
<i>Πίνακας: 4. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά επάγγελμα (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).....</i>	<i>91</i>
<i>Πίνακας: 5. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά ηλικία (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).....</i>	<i>92</i>

Περίληψη

Βασική αποστολή μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Το επισιτιστικό τμήμα (food & beverage) αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων για τις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες. Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) στον ξενοδοχειακό κλάδο αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση και την παροχή υπηρεσιών ή και προϊόντων που να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Το επισιτιστικό τμήμα εφαρμόζοντας τεχνικές ΔΟΠ, στα μεγάλα ξενοδοχεία αποτελείται από το κεντρικό εστιατόριο, την υποδοχή-office, την κουζίνα, την τραπεζαρία, τη λάντζα και κάβα ημέρας, το bar, το τμήμα προμηθειών, τους αποθηκευτικούς και τους χώρους προμήθειων και το RS .

Το 5* ξενοδοχείο CHC Sea Side Resort & SPA, στην Αγία Πελαγία, αποτέλεσε την μελέτη περίπτωσης. Η ποσοτική έρευνα, με ερωτηματολόγια, ανίχνευσε τις αντιλήψεις 110 πελατών του ξενοδοχείου. Οι πελάτες εξέφρασαν τις απόψεις τους για την ποιότητα εξυπηρέτησης, το φαγητό και τα ποτά στα εστιατόρια : main restaurant Veranda, Chinese a la carte Jasmin, a la carte Kullinarium-gourmet και τα bar : main bar Panorama, pool bar Thalassa και pool and snack bar Pelagos. Το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA αποδεικνύεται ότι ανταποκρίνεται στα δεδομένα και τις επιθυμίες των πελατών του. Αν και οι παροχές του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA χαρακτηρίζονται από ικανοποιητικές έως άριστες, υπάρχουν και προβλήματα που αφορούν το main bar Panorama και σε ορισμένους τομείς τα εστιατόρια Veranda, Kullinarium-gourmet και Jasmin. Αναγνωρίζουμε τέλος, την σημασία που δίνουν οι πελάτες στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA.

Abstract

The main task of a modern hotel unit is the satisfaction of basic needs and expectations of customers. The food segment (food & beverage) is an important source of revenue for Greek hotels. The TQM (Total Quality Management) in the hotel industry aims at the continuous improvement and the provision of services or products that exceed customer expectations. The food portion by applying techniques TQM in big hotels consists of the main restaurant, the reception-office, the kitchen, the dining, the scullery and day's cellar, the bar, the purchasing department, the storage and procurement site and RS.

The 5* hotel CHC Sea Side Resort & SPA, in Agia Pelagia, was the case study. The quantitative research, questionnaires, detected perceptions 110 clients of the hotel. Customers have expressed their views on the quality of service, food and beverages at restaurants : main restaurant Veranda, Chinese a la carte Jasmin, a la carte Kullinarium-gourmet and the bars : main bar Panorama, pool bar Thalassa και pool and snack bar Pelagos. The food part of the hotel CHC Seaside Resort & SPA established that meets the data and desires of its customers. Although the benefits of food Division of hotel CHC Seaside Resort & SPA characterized by satisfactory to excellent, there are problems related to the bar Panorama and in some areas at the restaurants Veranda, Kullinarium-gourmet and Jasmin. We recognize finally the importance that the customers give at the nutritional part of the hotel CHC Seaside Resort & SPA.

Δομή και στόχοι της διπλωματικής εργασίας

Η διπλωματική μου εργασία που έχει ως θέμα: «Οργάνωση και λειτουργία επισιτιστικών τμημάτων σε ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας. Μελέτη περίπτωσης: Το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA» αποτελείται από δύο εννοιολογικά τμήματα. Το πρώτο αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο καταγράφει τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης που σχετίζεται με το προαναφερόμενο ξενοδοχείο, που πραγματεύεται την τουριστική κίνηση στο επισιτιστικό του τμήμα.

Το πρώτο τμήμα αποτελεί μια εισαγωγή στην ευρύτερη έννοια της λειτουργίας του ξενοδοχειακού χώρου και περιγράφονται συνοπτικά τα κυριότερα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όπως το τμήμα δωματίων, το τμήμα οικονομικών, το τμήμα προσωπικού, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα ψυχαγωγίας κλπ. Αναλύονται τα επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου δηλαδή η κουζίνα, το bar, το τμήμα προμηθειών, η υπηρεσία του RS και το τμήμα εκδηλώσεων. Ακολούθως επικεντρωνόμαστε στο προσωπικό του επισιτιστικού τμήματος, και τον εξοπλισμό του και την λειτουργία της τραπεζαρίας.

Στο δεύτερο τμήμα αναλύεται η δομή, η λειτουργία και η οργάνωση του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA που χρησιμοποίησα ως περιπτώσιολογική μελέτη. Η στατιστική μελέτη 110 ερωτηματολογίων προσπάθησε να ανιχνεύσει τις τάσεις και αντιλήψεις των πελατών, για το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA, δηλαδή τα εστιατόρια: Veranda, Jasmin, Kullinarium-gourmet και τα bar: Panorama, Thalassa και Pelagos. Σκοπός της εργασίας αποτελεί η πρακτική εφαρμογή των όσων πραγματεύεται, στο θεωρητικό της πλαίσιο.

1. Εισαγωγή

Οι μέρες της παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίζονται από την αλματώδη ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Ο τουρισμός αποτελεί ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που προϋποθέτει τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή τόπους εκτός του περιβάλλοντός τους, για προσωπικούς, ψυχαγωγικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Σχετίζεται δε με τις δραστηριότητες τους, μερικές από τις οποίες συνεπάγονται και τουριστικά έξοδα (Gee et al., 2001). Ταυτόχρονα, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί τη σύνθεση των οργανισμών εκείνων, δημόσιων και ιδιωτικών, που συμμετέχουν στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την προώθηση των τουριστικών προϊόντων-υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ταξιδιωτών. Ανάμεσα τους περιλαμβάνονται οι αεροπορικές εταιρίες, τα ξενοδοχεία, οι επίγειες μεταφορές, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα εστιατόρια και τα καταστήματα λιανικής πώλησης, οι διοργανωτές περιηγήσεων, οι ταξιδιωτικές εκδόσεις, οι επιχειρήσεις ξενοδοχειακής διοίκησης και ταξιδιωτικών μελετών, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι εταιρίες εκμετάλλευσης ακινήτων και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης. Τα ξενοδοχεία αποτελούν τις τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, χώρους διανυκτέρευσης, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών. Η εν λόγω βιομηχανία αποτελείται από διαφορετικής μορφής ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες η εστίαση αποτελούσε, αποτελεί και θα αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους επιλογής για τους φιλοξενούμενους (Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998; Gee et al., 2001; Θεοχάρης, 2007).

Τα ελληνικά ξενοδοχεία υποστηρίζουν στην ελληνική τουριστική βιομηχανία ένα ολόκληρο κύκλωμα το οποίο περιλαμβάνει ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων, μονάδες επισιτιστικές και αναψυχής. Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι

εγκατεστημένες σε νησιωτικές-παραθαλάσσιες και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές της χώρας (θερινός-χειμερινός τουρισμός). Επιπρόσθετα, το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό παρουσιάζει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως: (i). Παρατηρείται μια γεωγραφική συγκέντρωση των ξενοδοχειακών μονάδων, στους νομούς Αττικής, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Κέρκυρας, Δωδεκανήσων και Λασιθίου, (ii). Έντονη εποχικότητα στον κλάδο, με μεγιστοποίηση της κίνησης τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, (iii). Κακή χρήση του μανάτζμεντ και του μάρκετινγκ, (iv). Μεγάλη εξάρτηση των ξενοδοχειακών μονάδων από τους tour operators οι οποίοι επηρεάζουν προς όφελος τους την τελική τιμή των τουριστικών πακέτων, (v). Μεγάλο ποσοστό ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και ανομοιογένεια του ανθρωπίνου δυναμικού, και (vi). Αρνητική στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην εφαρμογή αυστηρών συστημάτων ποιότητας (Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998; Θεοχάρης, 2007).

Η διαθέσιμη ελληνική ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει, ως ένα βαθμό, ότι ο κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι επίσης βέβαιο, ότι συμβάλλει στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας, αφού λόγω χάρη συμμετείχε το 2011 κατά το 16,5% του ΑΕΠ και το 18,4% της απασχόλησης. Στην Ελλάδα, έχει επικρατήσει η κατάταξη των ξενοδοχείων με “Αστέρια” (κλίμακα αστεριών από 1 έως 6, σε συνάρτηση παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών) (Σ.Ε.Τ.Ε., 2012).

1.1. Ειδή και οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν. Ανάλογα τώρα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά -τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση- και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία-διακοπών -τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές- και συχνά εστιάζουν στο σύστημα του πακέτου διακοπών (Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998; Θεοχάρης, 2007).

Ο τύπος, τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές που παρατηρούνται στα ξενοδοχεία οφείλονται στους εξής παράγοντες (Rogers and Slinn, 1993; Χυτήρης, 1996; Καίκη-

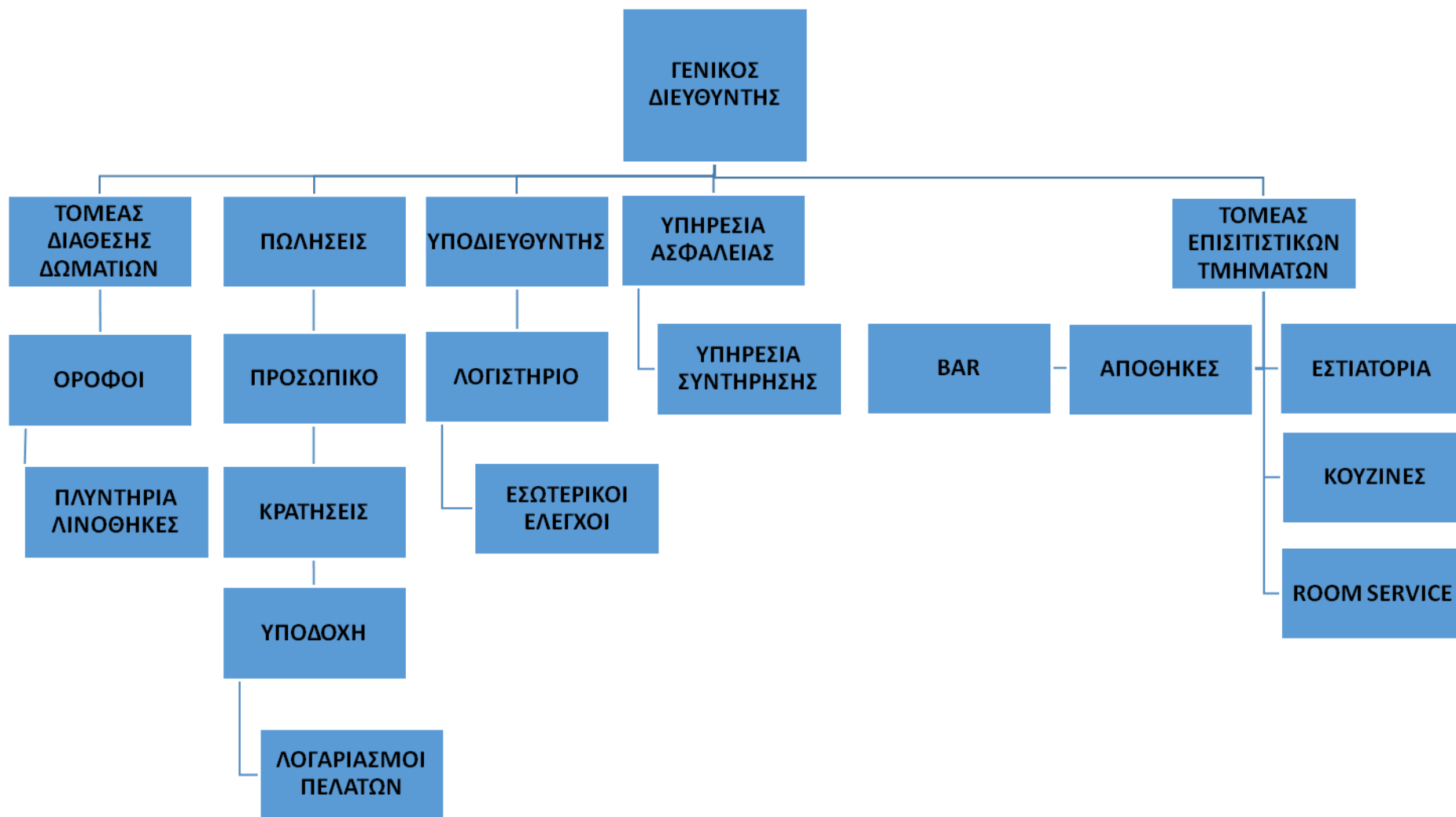
Πιβεροπούλου, 1998; Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998; Μάρας, 1999; Ros, 1999; Θεοχάρης, 2007): (i). *Χρονικό διάστημα λειτουργίας*, δηλαδή συνεχούς (λειτουργούν όλο το χρόνο) και εποχιακής λειτουργίας (λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου, θερινή ή χειμερινή), (ii). *Μικτά με επιλογή ανάμεσα σε κλασικά δωμάτια και ξενοδοχειακά διαμερίσματα*, (iii). *Μέγεθος και τοποθεσία*, δηλαδή εμπορικά, διακοπών, αεροδρομίων, αυτοκινητοδρόμων, δωματίων και πρωινού, διαμερισμάτων, προαστίων, μακράς διαμονής, χρονομεριστικής μίσθωσης, με καζίνο, σε χιονοδρομικά κέντρα, υδροθεραπευτήρια, παραθερισμού γυμνιστών, και σε μαρίνες, (iv). *Κατηγορία* με 1, 2, 3, 4, 5, 6 ή και 7 αστέρια, βάσει του επίπεδου των προσφερόμενων υπηρεσιών τους, (v). *Ιδιοκτησιακό καθεστώς*, δηλαδή ανεξάρτητα ή συνεργαζόμενα (αλυσίδα, συμβολαίου management, στρατηγικών συμμαχιών, δικαιοχρησίας, και κοινοπραξιών) (Rogers and Slinnn, 1993; Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998; Μάρας, 1999; Ros, 1999; Θεοχάρης, 2007).

Βασική αποστολή μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών του. Οι συνηθέστερες ανάγκες-προσδοκίες που καλείται να ικανοποιήσει μια ελληνική, και όχι μόνο, ξενοδοχειακή μονάδα -ανεξάρτητα από το μέγεθος της- αποτελούν τα ασφαλή καταλύματα με καθαρά-άνετα υπνοδωμάτια, η ευγενική, επαγγελματική και φιλική εξυπηρέτηση, οι καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός. Για τον σχεδιασμό της πορείας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τον καθορισμό των στόχων και την επιλογή του τρόπου υλοποίησης τους πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη της το ζητούμενο-στόχο, το περιβάλλον και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι στόχοι μπορεί να είναι κοινωνικοί (προσφορά της ξενοδοχειακής επιχείρησης στην κοινωνία) ή λειτουργικοί (επιμέρους επιδιώξεις της επιχείρησης σε σχέση με τα οικονομικά μεγέθη, όπως κέρδη, πληρότητα, έσοδα και με την αγορά ή το εργατικό δυναμικό). Οι στόχοι της επιχείρησης τίθενται αρχικά από τους επιχειρηματίες και διαμορφώνονται στη συνέχεια από τους διευθυντές. Με τον καθορισμό των γενικών και μετρήσιμων στόχων, οι διευθυντές και το προσωπικό βοηθούνται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές που με τη σειρά τους οδηγούν την επιχείρηση στην επιτυχία των στόχων της. Οι προαναφερόμενοι στόχοι προσδιορίζουν το σκοπό του κάθε τμήματος και κατευθύνουν τις ενέργειες των υπεύθυνων και του προσωπικού του στην εκπλήρωση της αποστολής του ξενοδοχείου (Rogers and Slinnn, 1993; Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Ros, 1999).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, όπως όλες οι επιχειρήσεις, ακολουθούν μια τυπική δομή ώστε να διεκπεραιώσουν την αποστολή και τους στόχους τους. Ένα σύνθητες οργανόγραμμα της

δομής των ξενοδοχείων και των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων δίνεται στο Διάγραμμα 1. Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας διαχωρίζονται σε *κερδοφόρα* και σε *υποστήριξης*. Το κερδοφόρο τμήμα προσφέρει αγαθά ή υπηρεσίες στους πελάτες και ως συνέπεια παράγει έσοδα για το ξενοδοχείο. Τέτοιου τύπου κερδοφόρα τμήματα αποτελούν τα επισιτιστικά, η υποδοχή, η εξυπηρέτηση δωματίων (room service, RS) και τα ένδο-ξενοδοχειακά καταστήματα πώλησης εμπορευμάτων. Αν και τα τμήματα υποστήριξης (λογιστήριο, συντήρηση, οροφοκομία και διεύθυνση) δεν δημιουργούν πρωτογενή έσοδα, υποστηρίζουν τα αντίστοιχα κερδοφόρα (Rogers and Slinnn, 1993; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Ros, 1999; Χυτήρης, 1996).

Μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των τομέων προσφοράς υπηρεσιών και εκμετάλλευσης αποτελούν οι υπηρεσίες *άμεσης* και *έμμεσης* εξυπηρέτησης των πελατών. Τις υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης απαρτίζουν, όσες οι υπάλληλοι βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τον πελάτη (επισιτιστικά τμήματα και υποδοχή), ενώ τις υπηρεσίες έμμεσης όσες το προσωπικό δεν έχει απευθείας επαφή με τον πελάτη (λογιστήριο, συντήρηση, μαγειρείο, πλυντήριο και αποθήκες) (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999).



Διάγραμμα 1. Τυπικό οργανόγραμμα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999).

1.2. Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι λειτουργίες τους

Ο βαθμός ανάπτυξης των τμημάτων, των χώρων και των δραστηριοτήτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας εξαρτώνται άμεσα από τις ακόλουθες μεταβλητές (Μάρας, 1997α; Φραγκιαδάκης, 1999):

- Τον τύπο της (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα κλπ.).
- Το είδος της πελατείας που απευθύνεται (αστικό, διακοπών κ.λπ.).
- Την τάξη της.
- Το μέγεθός της.

Σε μια τυπική, ελληνική και μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακή μονάδα, συνήθως αναπτύσσονται τα ακόλουθα τμήματα (Εικόνα 1, παράγραφοι 1.2.1. έως 1.2.4.).

1.2.1. Οικονομικό τμήμα και τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ

Στο οικονομικό τμήμα περιλαμβάνεται το λογιστήριο, τα τμήματα προσωπικού και προμηθειών και αποθηκών, το κεντρικό ταμείο, ο έλεγχος, και τα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, καταστήματα πώλησης ρούχων, κοσμημάτων, δώρων και ποτών) που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο. Γενικώς οι οικονομικές συναλλαγές του οικονομικού τμήματος, από το λογιστήριο, αφορούν την πληρωμή οφειλόμενων ποσών-εισπράξεις, τη μισθοδοσία, τις τραπεζικές συναλλαγές, τον έλεγχο και την συγκέντρωση τόσο των λειτουργικών, όσο και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης (Χυτήρης, 1996; Καίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

Οι υπάλληλοι του τμήματος πωλήσεων και τμήματος μάρκετινγκ, βασικά, επιτελούν τέσσερις διαφορετικές λειτουργίες: Πωλήσεις, υπηρεσίες συνεδρίων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Πρωταρχικός στόχος του εν λόγω τμήματος είναι η πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών από την μονάδα. Σκοπό του μάρκετινγκ αποτελεί η προσέλκυση πελατών μέσω της έρευνας των αγορών, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης (Χυτήρης, 1996; Καίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

1.2.2. Τμήματα διεύθυνσης, προσωπικού και ψυχαγωγίας

Τη διεύθυνση του ξενοδοχειακού καταλύματος αναλαμβάνει κάποιο άτομο το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες για να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους. Τα κύρια

καθήκοντα του διευθυντή συμπεριλαμβάνουν την διοίκηση, τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον συντονισμό, την εποπτεία προσωπικού, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι βασικές λειτουργίες που περιλαμβάνονται στο τμήμα προσωπικού είναι οι προσλήψεις και τοποθετήσεις υπαλλήλων, η εκπαίδευση, η αποζημίωση και η ασφάλειά τους, η εξασφάλιση ποιοτικών εργασιακών σχέσεων και η διεύθυνση του προσωπικού. Ορισμένες, μονάδες διαθέτουν και τμήμα ψυχαγωγίας των πελατών τους. Το τμήμα ψυχαγωγίας, που συνήθως αποτελεί υποτμήμα του προσωπικού, ασχολείται με την οργάνωση ψυχαγωγικών, αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και τη λειτουργία του καζίνο (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

1.2.3. Τεχνικό τμήμα, τμήμα συντήρησης και ασφάλειας

Οι αρμοδιότητες του τεχνικού τμήματος και τμήματος συντήρησης είναι η διατήρηση της εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης της μονάδας, όπως επίσης και η λειτουργικότητα του εξοπλισμού της (π.χ., τα μηχανολογικά, ηλεκτρολογικά, υδραυλικά, ξυλουργικά του ξενοδοχείου, τη φροντίδα του κήπου, τους ελαιοχρωματισμούς κλπ.). Είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό της πισίνας και της ακτής και για τον εξωραϊσμό του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

Στα καθήκοντα του τμήματος ασφαλείας περιλαμβάνονται η επιτήρηση και φρούρηση της επιχείρησης και γενικά η ασφάλεια των πελατών, υπαλλήλων και επισκεπτών του ξενοδοχείου. Αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των πελατών. Αποτελείται συνήθως από ιδιωτική security των οποίων το έργο τους περιλαμβάνει την απαγόρευση της εισόδου σε πελάτες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα, και την παρακολούθηση του χώρου για την αποφυγή κλοπών. Στο πρόγραμμα ασφαλείας συμμετέχει και το υπόλοιπο προσωπικό του ξενοδοχείου, όπως π.χ., το προσωπικό της υποδοχής πρέπει να παραδίδει τα κλειδιά των δωματίων μόνο στους πελάτες του ξενοδοχείου και οι καμαριέρες να ανοίγουν την πόρτα ενός υπνοδωματίου μόνο σε πελάτες, οι οποίοι μπορούν να αποδείξουν ότι το δωμάτιο είναι δικό τους (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

1.2.4. Τμήματα δωματίων και επισίτισης

Στο τμήμα δωματίων (RS) ανήκουν τα ακόλουθα υποτμήματα:

(i). **Υποδοχή:** Είναι ο χώρος όπου λειτουργούν οι υπηρεσίες της υποδοχής και τοποθετείται αμέσως μετά την κεντρική είσοδο -συνήθως στο χολ του ξενοδοχείου και σε εμφανές σημείο- ώστε να εντοπίζεται εύκολα από κάθε εισερχόμενο πελάτη. Αποτελεί το κεντρικό σημείο δραστηριοτήτων κάθε ξενοδοχειακής μονάδας και ασχολείται με την καταχώρηση των πελατών, την διανομή των δωματίων, την διευκρίνηση πληροφοριών και την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών κατά την παραμονή τους και τέλος, είναι το σημείο αναχώρηση των πελατών. Η υποδοχή, αποτελεί τη βασική πηγή εσόδων ενός ξενοδοχείου. Στα μεγάλα κυρίως ξενοδοχειακά καταλύματα, οι κρατήσεις και το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργούν ξεχωριστά, αλλά στις μικρότερες ως ενιαίο τμήμα με την υποδοχή. Τα τελευταία χρόνια όλο και συχνότερα ενσωματώνεται στην υποδοχή το θυρωρείο, το οποίο περιλαμβάνει τις πληροφορίες, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία κλπ. (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

(ii). **Κρατήσεις:** Το τμήμα των κρατήσεων έχει την ευθύνη για τη λήψη και καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων. Ταυτόχρονα απαιτείται στενή συνεργασία και συντονισμός με το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, ειδικά όταν γίνονται κρατήσεις μεγάλων γκρουπ (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

(iii). **Τηλεφωνικό κέντρο:** Οι τηλεφωνητές/τριες έχουν ως βασικό καθήκον να απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις, να συνδέουν τα κατάλληλα εσωτερικά τηλέφωνα και να χρεώνουν ανάλογα τα υπεραστικά τηλεφωνήματα. Επίσης, πραγματοποιούν εγερτήρια και διαβιβάζουν παραγγελίες που τυχόν αφήνουν οι πελάτες (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

(iv). **Το ένστολο προσωπικό:** Το προσωπικό που σε μια ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να είναι ένστολο, όπως πορτιέρηδες, οδηγοί, γκρουμ και υπάλληλοι παρκινγκ -αποτελούν και το προσωπικό αυτού του τμήματος- το οποίο όμως έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό δηλαδή ότι έρχεται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Οι προαναφερόμενοι υπάλληλοι υποδέχονται, χαιρετούν και οδηγούν τους πελάτες στην υποδοχή και στα δωμάτιά τους, ενώ κατά την λήξη της παραμονής τους, συνοδεύουν τους πελάτες στο ταμείο, στην έξοδο και στα μέσα μεταφοράς τους (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

(iii). *Οροφοκομία*: Το τμήμα οροφοκομίας ασχολείται με τη καθαριότητα και τη συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Το εν λόγω τμήμα επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, καθαρίζει τα ήδη κατειλημμένα-χρησιμοποιημένα ή και κενά δωμάτια και ενημερώνει την υποδοχή για την κατάσταση των δωματίων. Συχνά δε απασχολεί τον μεγαλύτερο πληθυσμό εργαζομένων από οποιονδήποτε άλλο τμήμα της μονάδας. Συνήθως υπάρχει ένας υπεύθυνος του τμήματος που αποτελεί και τον προϊστάμενο των ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό να αποτελείται από τους βοηθούς προϊσταμένου-ης, τους επόπτες-τριες, τους καμαρότους και καμαριέρες. Επιπρόσθετα, εφόσον το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του πλυντήριο, στελεχώνεται και από το ανάλογο προσωπικό, το οποίο φροντίζει τα “λινά” της επιχείρησης. Τα τμήματα της οροφοκομίας και της υποδοχής οφείλουν να συνεργάζονται στενά ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, δηλαδή η ικανοποίηση των πελατών (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999).

2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες

2.1. Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό προϊόν

Η έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, σε σχέση με τον υπόλοιπο τριτογενή τομέα παραγωγής χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες, όπως: η σταθερή δυναμικότητα, η φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μία ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων), η ασταθής ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους), η δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων), η ένταση εργασίας (περίοδοι υψηλής-χαμηλής χρήσης ανθρωποωρών), οι εγκαταστάσεις (όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνονται), το μέγεθος (σχετικά μικρομεσαίες ή πολύ μικρές επιχειρήσεις και συνεπώς είναι δύσκολο να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας), η παραγωγή και κατανάλωση (πραγματοποιούνται συνήθως στον ίδιο χώρο), ένταση κεφαλαίου και τέλος η διάρθρωση εξόδων (κατά κανόνα έχουν υψηλά σταθερά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά έξοδα) (Mullins, 1992; Τσιότρας, 1995; Χατζηπαντελή, 1999; Βελισσαρίου και άλλοι, 2000; Σωτηριάδης 2000).

Στον τουρισμό όπως και όσο και σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς η φύση της ποιότητας είναι διττή ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι δύο όψεις της ποιότητας είναι: η υποκειμενική και η αντικειμενική. Η υποκειμενική ποιότητα, αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Η αντικειμενική ποιότητα έχει να κάνει με την απτή, φυσική υπόσταση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, (ΔΟΠ) δηλαδή, η διοικητική-διαχειριστική προσέγγιση -που επικεντρώνεται στον οργανισμό ως ένα σύστημα, με έμφαση στην ομαδικότητα, τις διαδικασίες, τη στατιστική, τη συνεχή βελτίωση και την παροχή υπηρεσιών ή και προϊόντων που συναντούν ή ακόμα καλύτερα ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών- αποτελεί επιτακτική ανάγκη να εφαρμόζεται σε κάθε ξενοδοχειακό οργανισμό που επιθυμεί να είναι βιώσιμος και επί συνεχή σειρά ετών κερδοφόρος. Η αμεσότητα στη σχέση υπαλλήλου-τουρίστα και το γεγονός ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και αναγκών του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, οδηγεί στην υποχρέωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων να εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ. Έτσι κάθε διαδικασία να μπορεί να παρακολουθείται και να ελέγχεται, να είναι μετρήσιμη η απόδοση του οργανισμού και των στελεχών του και φυσικά να επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών, μέσα από την αξιολόγηση και την κατανόηση των

επιθυμιών του τουρίστα – καταναλωτή (Mullins, 1992; Τσιότρας, 1995; Χατζηπαντελή, 1999; Σωτηριάδης 2000).

2.2. Σύγχρονες απόψεις σχετικά με τη ΔΟΠ

Η ΔΟΠ αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας, 1995; Χατζηπαντελή, 1999; Βελισσαρίου και άλλοι, 2000; Σωτηριάδης 2000).

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, η ικανοποίηση του πελάτη, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση. Οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές της ΔΟΠ είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένες, αφού αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της ξενοδοχειακής επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Η ΔΟΠ εισάγει μια ευρύτερη διάσταση στη διοικητική σκέψη, μία διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης στον ξενοδοχειακό οργανισμό.

Στις αρχές της ΔΟΠ κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι: (i). Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού, (ii). Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του, (iii). Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια τουριστική επιχείρηση έχει τα εξής αποτελέσματα: (i). Μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του, (ii). Συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου και επικοινωνία των εργαζομένων, (iii). Περιορίζει τα παράπονα των πελατών και συμβάλλει

στην ικανοποίηση των πελάτων, (iv). Αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων, (v). Βελτιώνει την παραγωγικότητα, (vi). Περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται και τα έξοδα για την διόρθωσή τους, και τέλος, (vii). Αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Ηγουμενάκης και άλλοι, 1998).

2.3. Η στρατηγική ΔΟΠ και οι ξενοδοχειακές μονάδες

Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως (Jones and Merricks, 1997): **(i)**. Ανάπτυξη και διατύπωση της αποστολής, **(ii)**. Εκπόνηση μιας μελέτης σκοπιμότητας, **(iii)**. Ορισμός μιας ομάδας διεύθυνσης ποιότητας, **(iv)**. Μετάδοση μηνύματος ποιότητας, **(v)**. Καθορισμός κύκλων ποιότητας, **(vi)**. Υλοποίηση κατάρτισης προσωπικού για την ποιότητα, **(vii)**. Εξουσιοδότηση υπαλλήλων και **(viii)**. Μέτρηση της ικανοποίησης πελατείας (Jones and Merricks, 1997). Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι: (i). Η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, (ii). Η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και παρακολούθηση εφαρμογής, (iii). Η ποιότητα αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό για τη μέτρηση της επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας, και (iv). Τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας (Jones and Merricks, 1997).

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής. Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ αποδίδουν τις ακόλουθες στρατηγικές (Teare et al., 1994):

➤ **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην

αλλαγή,

➤ **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών,

➤ **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της.

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης (Teare et al., 1994).

3. Το επισιτιστικό τμήμα

Το επισιτιστικό τμήμα (food & beverage, F & B) αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων στις ξενοδοχειακές μονάδες, και το γεγονός αυτό δεν αποτελεί εξαίρεση για τις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες. Πρόκειται για ένα τμήμα που -εκτός από την αναγκαιότητά του- μπορεί να συμβάλλει στην αναβάθμιση της συνολικής εικόνας τόσο των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και των κερδών της ξενοδοχειακής μονάδας. Στο τμήμα αυτό συμπεριλαμβάνονται τα εστιατόρια, οι καφετέριες, τα bars, η κουζίνα, το εστιατόριο προσωπικού κλπ. Δύναται να υποστηρίζει και άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπως το σερβίρισμα στα δωμάτια και δεξιώσεις κλπ. Τα εστιατόρια, τα bar και οι αίθουσες δεξιώσεων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τα ξενοδοχεία, σε ότι αφορά τόσο τα έσοδα της επιχείρησης όσο και την διαμόρφωση της τελικής εικόνας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας επηρεάζει τη σημασία του τμήματος F & B. Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή, την πώληση και το σερβίρισμα του φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το τμήμα τροφίμων και ποτών είναι απαραίτητο για κάθε κατάλυμα, αφού δεν υπάρχει ξενοδοχειακή μονάδα που να μην προσφέρει την στοιχειώδη και οργανωμένη παροχή υπηρεσιών επισιτισμού (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Η αίθουσα στην οποία προσφέρονται οι παρασκευές της κουζίνας του ξενοδοχείου ονομάζεται εστιατόριο ή τραπεζαρία. Σε αυτή λαμβάνουν γεύμα, δείπνο ή πρωινό οι ένοικοι του ξενοδοχείου, οι τυχόν προσκεκλημένοι τους, καθώς και διερχόμενοι πελάτες. Η τραπεζαρία του ξενοδοχείου λειτουργεί με συγκεκριμένο ωράριο. Στα μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, τα επιμέρους τμήματα που σχετίζονται με το επισιτιστικό τμήμα μπορεί να είναι τα εστιατόρια και bars, η κουζίνα, οι αποθήκες, το τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κλπ., (για τα υποτμήματα που ανήκουν στο τμήμα F & B, βλέπε παραγράφους 2.4 έως 2.6). Επίσης, ανάλογα με τους υπάρχοντες χώρους, υπάρχουν περισσότερα του ενός εστιατορίου. Έτσι, εκτός της τραπεζαρίας μπορεί να υπάρχει και εστιατόριο με την μορφή ταβέρνας, στην οποία μπορούν να λαμβάνουν γεύμα και δείπνο και

περαστικοί πελάτες ή να δημιουργηθούν στο χώρο του ξενοδοχείου σνακ-μπαρ ή grill room, για να καλύπτονται ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Δημιουργείται επίσης διαφορετικός χώρος για την διάθεση των πρωινών που είναι γνωστός ως breakfast room. Αντίθετα, στα μικρής δυναμικότητας ξενοδοχεία, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα, και συνήθως συναντάμε μόνο όσα τμήματα ορίζονται υποχρεωτικά από τη νομοθεσία (π.χ., κουζίνα, εστιατόριο, bars), η υποχρεώνει να τηρούνται ορισμένοι κανόνες και προϋποθέσεις ανάλογα με το μέγεθος, το είδος και την κατηγορία τους, ούτως ώστε να καλύπτονται οι απαιτήσεις για λειτουργικότητα, ασφάλεια, υγιεινή και ποιότητα στην προσφορά των αγαθών και υπηρεσιών. Στην εν λόγω περίπτωση δεν εμφανίζεται ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικού τμήματος και την ευθύνη λειτουργίας του έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες, όπως chef, maître d' hotel και barman σε συνεργασία με τον διευθυντή του ξενοδοχείου. Ανεξάρτητα πάντως από το είδος του εστιατορίου, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος, όπως: (i). ποιότητα και τυποποίηση του προϊόντος, (ii). προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του κλάδου, και (iii). Σωστό μάρκετινγκ, μανάτζμεντ και διαφήμιση της επιχείρησης (Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

3.1. Γενικές συνθήκες σχεδιασμού του F & B

Ο σχεδιασμός του επισιτιστικού τμήματος δεν πρέπει να διαφέρει στη λογική του και πολύ από το συνολικό σχεδιασμό της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ξενοδοχειακή μονάδα δύναται να ακολουθεί δύο άξονες: Τα ιδιαίτερα αισθητικά κριτήρια και τις νομικές δεσμεύσεις. Στα ιδιαίτερα κριτήρια για την ίδρυση και λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος εντάσσονται: (i). Η πολιτική που επιθυμεί να ακολουθήσει, (ii). Το είδος της πελατείας που απευθύνεται, (iii). Το ύφος και στυλ που επιθυμεί να δώσει, (iv). Η θέση εγκατάστασης, (v). Το ευρύτερο φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον της επιχείρησης, και (vi). Ο προϋπολογισμός. Οι νομικές δεσμεύσεις σχετικά με την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης αφορούν κυρίως την έκδοση των υποχρεωτικών αδειών από τους αρμόδιους φορείς αλλά και την τήρηση των κανονισμών που απορρέουν από αυτές κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους (Rogers & Slinn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

3.2. Τεχνική μελέτη του F & B

Βάσει της συνθήκης ότι το εστιατόριο αποτελεί τον χώρο στην ξενοδοχειακή μονάδα, όπου συνδυάζεται η προσφορά εδεσμάτων με τη γαστριμαργική ικανοποίηση και την ψυχαγωγία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι τεχνικοί παράγοντες στη διαρρύθμιση των χώρων όπως (Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005): (i). Η θέση και η θέα, (ii). Η πρόσοψη του, και (iii). Η εσωτερική διαρρύθμιση του. Η θέα αποτελεί το βασικό στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά τον σχεδιασμό και την λειτουργία του. Όταν η θέα είναι εντυπωσιακή, τότε είναι φυσικό να αποτελέσει το επίκεντρο της διευθέτησης των τραπεζιών ώστε να μπορούν να την απολαύσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Ο σχεδιασμός της πρόσοψης προαναγγέλλει το ύφος και εναρμονίζεται με τον περιβάλλοντα εξωτερικό χώρο. Έμφαση πρέπει να δίνεται στην κομψότητα, απλότητα ή και στο παραδοσιακό ή τοπικό στοιχείο, έτσι ώστε να δημιουργείται η εντύπωση του γούστου και της ποιότητας. Η εσωτερική διαρρύθμιση του εστιατορίου σχετίζεται ιδιαίτερα με το σύστημα λειτουργίας της τραπεζαρίας, την προσφορά των υπηρεσιών και τη ρύθμιση του χώρου για την ομαλή κυκλοφορία πελατών και προσωπικού. Στο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης τον απλούστερο τρόπο αποτελεί η διευθέτηση ενός πάγκου σερβιρίσματος και των επίπλων σε τμήματα ανάλογα με την κατηγορία των εδεσμάτων, ενώ στην εξυπηρέτηση με σερβίρισμα σε τραπέζια οι πελάτες ενημερώνονται καθιστοί για το menu από τους τραπεζοκόμους, επιλέγουν και σερβίρονται σε αυτό (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Η εσωτερική διαρρύθμιση των εστιατορίων του F & B μπορεί να περιλαμβάνει επίσης: (i). Την πρόσβαση, (ii). Την κυκλοφορία στον χώρο του φαγητού, (iii). Την κατεύθυνση της κίνησης, και (iv) Τη διευθέτηση των τραπεζιών και καθισμάτων. Η πρόσβαση στον χώρο γίνεται διαμέσω διαδρόμου, σκάλας ή χώρου υποδοχής. Η κυκλοφορία των πελατών στον κυρίως χώρο του φαγητού ρυθμίζεται αφενός από το προσωπικό του και αφετέρου με τη σωστή διευθέτηση των επίπλων, ούτως ώστε η ροή του κίνησης των πελατών να διευκολύνεται και να αποφεύγονται οι περιττές ενοχλήσεις. Η κατεύθυνση της κίνησης των πελατών και η διευθέτηση των τραπεζιών-καθισμάτων ακολουθεί τη λογική της πρακτικότητας και απλότητας, με τα τραπέζια τοποθετημένα σε σειρές ή ομαδοποιημένα και διαχωρισμένα από διαδρόμους, ώστε να διευκολύνεται η κίνηση των πελατών και του προσωπικού, η χρήση των τρόλεϊ, αλλά ο γρήγορος και εύκολος καθαρισμός (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.3. Αισθητική μελέτη του F & B

Ο σχεδιασμός των χώρων επηρεάζεται από την επιλογή των υλικών. Τα υλικά επιλέγονται και αξιολογούνται ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται. Η επίδραση του κλίματος, η τοπική παραδοσιακή αρχιτεκτονική, η τοποθεσία, το είδος της επιχείρησης και φυσικά ο διατιθέμενος προϋπολογισμός επηρεάζουν αποφασιστικά. Τα κυριότερα κριτήρια αξιολόγησης των υλικών είναι: (i). κόστος, (ii). ποιότητα, (iii). γνησιότητα, (iv). ανθεκτικότητα, (v). αρχιτεκτονική, (vi). φιλικότητα με το περιβάλλον, και (vii). χρηστικότητα. Τα δομικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία ατμόσφαιρας σε διάφορα σημεία και στάδια κατασκευής είναι: (i). σε επενδύσεις, (ii). στα δάπεδα, (iii). στις οροφές, (iv). στις πόρτες και στα παράθυρα, και (v). στα διακοσμητικά στοιχεία. Η βαφή αποτελεί μια εύκολη και οικονομική λύση δημιουργώντας χρωματικές συνθέσεις που μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν ή να ανανεωθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Η προσεγμένη υφή διαφόρων επιφανειών δίνει στη διακόσμηση ατμοσφαιρική και προσωπικότητα (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Τα εμφανή οικοδομικά υλικά όπως τούβλα, μπετόν, πέτρες μπορεί να απαιτούν σύνθετη εργασία, προσφέρουν όμως εναλλακτικές λύσεις διακόσμησης. Η επιλογή των υλικών γίνεται με βάση τη λειτουργικότητα, την ανθεκτικότητα και την εύκολη συντήρηση. Οι επενδύσεις τοίχων με υφάσματα, ταπετσαρίες, ψάθες, μπαμπού ή ξύλο αποτελούν συνθετικά στοιχεία που προσφέρουν προσωπικότητα στο χώρο. Η εμφάνιση του δαπέδου -συνήθως προτιμάται η επίστρωση με μάρμαρο, ξύλο, πάτωμα ή πλακάκια- αποτελεί βασικό παράγοντα στους χώρους αναμονής, υποδοχής, σίτισης και διασκέδασης στο επισιτιστικό τμήμα, αφού ο απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία εντυπώσεων άνεσης, ζεστασιάς και πολυτέλειας. Οι οροφές συνήθως επενδύονται με γυψοσανίδες ή ξύλο, ενώ διακοσμητικά στοιχεία όπως καμάρες, εσοχές και προεξοχές αναδεικνύουν τον χώρο. Οι πόρτες και τα παράθυρα με μορφή βιτρίνας, προβάλλουν το εσωτερικό και συμβάλλουν στον σχηματισμό της θετικής πρώτης εντύπωσης από τους πελάτες. Η μελέτη διακόσμησης συνήθως υιοθετεί ένα χαρακτηριστικό στοιχείο δημιουργήσει έναν πυρήνα, όπως τζάκι, αγάλματα, ζωγραφικοί πίνακες, μεταξοτυπίες, χαλκογραφίες, χαρακτηριστικά και λιθογραφίες, πλεξιγκλάς, υφάσματα και κρύσταλλα. Τα φυτά αποτελούν ένα διακοσμητικό στοιχείο σε εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς χώρους (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Επιπρόσθετα, τα αντικείμενα που τοποθετούνται πάνω στο τραπέζι, μπορεί να αποτελούν από μόνα τους ιδιαίτερα διακοσμητικά στοιχεία (ανθοδοχεία, κηροπήγια, φωτιστικά, πιάτα κλπ.) χαρίζουν μια διάσταση αισθητικής. Ο φωτισμός (λαμπτήρες αλογόνου ή φθορισμού) είναι ένα από τα στοιχεία που συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της αισθητικής και της λειτουργικότητας του χώρου, αφού: τονίζει και προβάλλει τα διακοσμητικά στοιχεία, δημιουργεί χρωματισμούς, τονίζει τις αντιθέσεις και διορθώνει τις ατέλειες του χώρου και παρακινεί τη διάθεση. Πρέπει να επαρκής και οι αυξομειώσεις της έντασής του να ρυθμίζονται ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας. Ο έντονος φωτισμός στην είσοδο προσελκύει τους περαστικούς πελάτες. Η χρήση φωτιστικών με κατεύθυνση προς τα κάτω τονίζουν την περίμετρο του εξωτερικού χώρου, ενώ όταν υπάρχει μια υψηλή οροφή, το ύψος δίνει την εντύπωση ότι ελαττώνεται, αν τοποθετήσουμε τον φωτισμό σε χαμηλότερο επίπεδο (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Ο έλεγχος του θορύβου στον χώρο του εστιατορίου βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας και δημιουργεί το αίσθημα της ηρεμίας στους πελάτες. Εστιάζεται κυρίως στη μείωση του θορύβου που παράγεται εντός του επισιτιστικού χώρου, άλλα και την απομόνωση των εξωτερικών θορύβων. Το γεγονός αντιμετωπίζεται ενισχύοντας την ηχομόνωση στον εσωτερικό χώρο (με ηχομονωτικά υλικά και χαλιά). Η συνήθης θερμοκρασία περιβάλλοντος για τους κλειστούς χώρους είναι στο εύρος από 18° έως 25° C. Η υγρασία πρέπει να διατηρείται σε ένα ποσοστό $\approx 50\%$ και επιτυγχάνεται με τον διαρκή εξαερισμό από τις πόρτες και τα παράθυρα και τον κλιματισμό με ιδανική λύση την εγκατάσταση κεντρικού συστήματος κλιματισμού. Τα μεγέθη αυτά βρίσκονται σε αναλογία με τον αριθμό των ατόμων που θα φιλοξενήσει ο χώρος, καθώς και την εποχή του χρόνου (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Η μουσική αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας ατμόσφαιρας στα εστιατόρια ή bar του ξενοδοχείου. Κατά την εγκατάσταση ενός ηχοσυστήματος συνήθως προτιμώνται τα κρυφά ηχεία ή τα ηχεία οροφής για την κατάλληλη κάλυψη ήχου σε όλο τον χώρο. Η επιλογή του είδους και της έντασης της μουσικής εξαρτάται από τον τύπο του εστιατορίου και το είδος της πελατείας του. Τα είδη της διακρίνονται σε: (i). *Μουσική υπόκρουση*, η οποία είναι συνήθως χαμηλής έντασης, ορχηστρική και χωρίς γρήγορο τέμπο. Συνηθίζεται στα εστιατόρια πολυτελείας, (ii). *Μουσική στο προσκήνιο*, η οποία είναι δυνατή αλλά όχι σε τέτοια ένταση ώστε να διακόπτει τις συζητήσεις των πελατών. Συνηθίζεται στα περισσότερα είδη επιχειρήσεων, και (iii). *Μουσική ψυχαγωγική*, η οποία είναι δυνατή, χορευτική και ρυθμική και καλύπτει κάθε άλλον ήχο στο χώρο. Συνηθίζεται στο bar ή το club της

ξενοδοχειακής μονάδας (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.4. Το κεντρικό εστιατόριο του F & B

Το κεντρικό εστιατόριο του F & B αποτελεί τον χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας, όπου παρέχεται φαγητό σύμφωνα με τους καθιερωμένους υγειονομικούς, αγορανομικούς αλλά και τεχνικούς κανόνες εστίασης. Ως τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αποτελεί μια οικονομική επιχείρηση που έχει ως αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ανάγκες της εστίασης επιδιώκοντας το κέρδος. Η παράθεση αυτών των αγαθών με βάση ορισμένους κανόνες και επιδέξιο ή ευφάνταστο τρόπο, δηλαδή φαγητά και ποτά στον πελάτη ή ένοικο του ξενοδοχείου αποτελεί την εστιατορική τέχνη. Εντοπίζονται δύο μεγάλες κατηγορίες εστιατορίων: Τα εστιατόρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα ανεξάρτητα-αυτοτελή εστιατόρια. Τα εστιατόρια των ξενοδοχειακών μονάδων δημιουργήθηκαν ώστε να εξυπηρετούν τις επιθυμίες και απαιτήσεις εκείνων που διαμένουν στο ξενοδοχείο. Εξυπηρετούν όμως και όσους άλλους πελάτες (περαστικοί-pass antes) θα επιθυμούσαν να τα επισκεφθούν. Σήμερα υπάρχει ιδιαίτερη ποικιλία εστιατορίων τα οποία παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, που αφορούν στο μέγεθος του εστιατορίου, τον τύπο, την τοποθεσία, το περιβάλλον, το σέρβις, τον εξοπλισμό κλπ. (Καραγιάννης, 1997; McVety & Ware, 1999 Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Η εικόνα του εστιατορίου-επισιτιστικού τμήματος σχηματίζεται μέσω της διαφήμισης, των δημόσιων σχέσεων, της διακόσμησης, του σέρβις και της ποιότητας του φαγητού, της καθαριότητας και της γενικότερης ατμόσφαιρας που επικρατεί. Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων σε συνάρτηση με την προσωπική εμπειρία του κάθε πελάτη αφήνει μια ευχάριστη εντύπωση και οδηγεί στην ικανοποίηση. Τόσο η εσωτερική, όσο και η εξωτερική εμφάνιση του εστιατορίου θα πρέπει να αποτυπώνει μια θετική εικόνα στους πελάτες, συμβατή πάντα με τη λογική και την αρχική ιδέα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η επιχείρηση θα πρέπει να προκαλεί εξωτερικά το ενδιαφέρον, ενώ το εσωτερικό της να δημιουργεί το αίσθημα της ατμοσφαιρικότητας που αφήνει με την σειρά του στους πελάτες μια αίσθηση ευεξίας, άνεσης και της καθαριότητας. Ένα άλλο σημείο που συμμετέχει στη γενικότερη αισθητική εικόνα του επισιτιστικού τμήματος είναι η πρωτοτυπία. Κάθε εστιατόριο θα πρέπει να έχει προσφέρει πρωτότυπες προτάσεις και διαφορετικότητα προκειμένου να αυξήσει τις

πωλήσεις του και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Η οργάνωση του F & B αναφέρεται: (i). στους χώρους, (ii). στις αρμοδιότητες των επιμέρους υποτιμημάτων του επισιτιστικού τμήματος, (iii). στην τοποθέτηση διεθυντικών στελεχών σε κάθε υποτιμήμα, και (iv). στην διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων. Ως συνέπεια οι χώροι διαφοροποιούνται σε κύριους και βοηθητικούς. Ως *κύριοι* χώροι μιας επισιτιστικής μονάδας θεωρούνται η τραπεζαρία, η οποία αποτελεί και το τμήμα κατανάλωσης, και η κουζίνα που αποτελεί το βασικό τμήμα παραγωγής της επιχείρησης. Για λόγους λειτουργικότητας οι δύο αυτοί χώροι πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, με ευκολία πρόσβασης ο ένας στον άλλο. Μεταξύ της τραπεζαρίας και του μαγειρείου παρεμβάλλεται το office, ένας βοηθητικός χώρος, με τον οποίο επικοινωνούν με *aller retour* πόρτες (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.4.1. Υποδοχή-Office

Ο χώρος της υποδοχής εντοπίζεται στην είσοδο και αποτελεί σημείο συνάντησης, συγκέντρωσης και αναμονής. Τοποθετείται στην είσοδο του εστιατορίου σε εμφανή θέση και γειτνίαση με τον διάδρομο κυκλοφορίας των πελατών, όπου μπορεί να πλαισιώνεται και από ένα άνετο σαλόνι ή/και ένα bar με καθίσματα από τη μία ή και από τις δύο πλευρές του. Στην υποδοχή, εγκαθίσταται και το βεστιάριο, που βρίσκεται πάντα πριν από την κεντρική είσοδο και στελεχώνεται με εξειδικευμένο υπάλληλο.. Το βεστιάριο είναι ο χώρος όπου αφήνουν οι πελάτες τα πανωφόρια τους ή άλλα προσωπικά αντικείμενα κατά την είσοδό τους (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Με τον ξενοδοχειακό όρο office αποκαλείται ο προθάλαμος του εστιατορίου από την πλευρά της κουζίνας που εμποδίζει το θόρυβο και τις οσμές της κουζίνας να περάσουν στο χώρο της τραπεζαρίας. Στον χώρο αυτό εκτελούνται όσες εργασίες δεν πρέπει να γίνονται παρουσία του πελάτη, ενώ ταυτόχρονα κινείται το προσωπικό πριν εισέλθει στην τραπεζαρία, κάνοντας χρήση των σκευοθηκών που βρίσκονται εντός του χώρου (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Στο office επίσης βρίσκεται το *passo*, μέσω του οποίου επικοινωνεί με τη κουζίνα, την κάβα, τη λάντζα του εστιατορίου, το buffet ή το ζαχαροπλαστείο. Διαθέτει ράφια, ερμάρια και ντουλάπες με συρτάρια, όπου φυλάσσεται επιμελώς ο βασικός εξοπλισμός. Μπορεί να

βρίσκεται και το tableau, στο οποίο ο ταμίας πραγματοποιεί τις ταμειακές διαδικασίες. Το tableau τοποθετείται στο σημείο αυτό, έτσι ώστε ο ταμίας να είναι σε οπτική επαφή με τον χώρο της τραπεζαρίας, τους πελάτες και τους τραπεζοκόμους ώστε να ελέγξει αν τα είδη που διατίθενται αντιστοιχούν με τις παραγγελίες (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Υπάρχουν και τα γραφεία στα οποία ασκούνται το διαχειριστικό, διοικητικό και οργανωτικό έργο του επισιτιστικού τμήματος. Στον χώρο αυτό είναι δυνατόν να υπάρχουν: (i). Το γραφείο του εστίαρχου (maître), στο οποίο προγραμματίζονται οι καθημερινές εργασίες του προσωπικού. Τοποθετείται συνήθως στην είσοδο του εστιατορίου ώστε να μπορεί ο εστίαρχος να δέχεται εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες, και (ii). Το γραφείο του αρχιμαγείρου (chef de cuisine), στο οποίο οργανώνονται οι καθημερινές εργασίες της κουζίνας, όπως η ροή των menu, η τροφοδοσία, το ωράριο μαγείρων κλπ. Βρίσκεται συνήθως στο κέντρο της κουζίνας ή κοντά στην είσοδο του προσωπικού και των τροφίμων.

3.4.2. Κουζίνα

Η κουζίνα αποτελεί τον χώρο της μαζικής παραγωγής τροφίμων-προϊόντων-εδεσμάτων για τον πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό μπουφέ εντός της ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται με τις διαδικασίες παραγωγής, παρασκευής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της. Ως συνέπεια η άρτια λειτουργία και οργάνωση της κουζίνας ταυτίζεται με την διάθεση και πώληση του F & B. Το προαναφερόμενο τμήμα θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1997 α και β; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Η κουζίνα παίζει εξέχον ρόλο στο είδος των υπηρεσιών που προσφέρει ως κύριος χώρος λειτουργίας του εστιατορίου. Η δυναμικότητα της κουζίνας εξαρτάται άμεσα από τις θέσεις του εστιατορίου, τον τύπο του εστιατορίου, τις απαιτήσεις σε ποιότητα και ποσότητα των εδεσμάτων, από την αναλογία έτοιμων εδεσμάτων και όσων απαιτούν προετοιμασία, καθώς και από την συχνότητα εναλλαγής των πελατών. Σημαντικό ρόλο για την άρτια οργάνωση και λειτουργία του χώρου της κουζίνας παίζουν η χωροταξία της, ο εξοπλισμός και το είδος των γευμάτων που προσφέρει. Απαιτείται διαφορετική οργάνωση και δομή σε μια κεντρική κουζίνα παραγωγής ξενοδοχείου, η οποία λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες κουζίνες του

ξενοδοχείου και εξυπηρετεί και άλλα τμήματα, όπως snack bar, gourmet restaurant κλπ., (Rogers & Slinn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Ο τύπος των γευμάτων που καλείται να προσφέρει, όπως και η οργάνωση και η δομή της, αποτελούν συνάρτηση του είδους της ξενοδοχειακής μονάδας που εξυπηρετεί και με το γεγονός της ύπαρξης μιας κεντρικής κουζίνας που λειτουργεί σε συνδυασμό με περιφερειακές κουζίνες που εγκαθίστανται σε διαφορετικά σημεία, όπως το RS ή snack bar κλπ. Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή δομή της μονάδας δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη, τότε συνήθως δημιουργείται μια μικρότερη κουζίνα σε συνέχεια με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής (γνωστή ως διανομής). Η κουζίνα αυτή είναι κατάλληλα εξοπλισμένη ώστε να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Επίσης ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (π.χ., της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες ή και ενδοσυνεννόηση) (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1997 α και β; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, η οργάνωση της κουζίνας πρέπει να εξυπηρετεί τις εργασίες και τις λειτουργίες που εκτελούνται στο χώρο, όπως: (i). την προμήθεια των πρώτων υλών, (ii). την αποθήκευση των πρώτων υλών, (iii). την επεξεργασία-προετοιμασία των πρώτων υλών, (iv). το μαγείρεμα-παρασκευή των εδεσμάτων, (v). τη μεριδοποίηση των εδεσμάτων, (vi). τη διανομή των εδεσμάτων, (vii). το πλύσιμό των σκευών. Η ανάγκη άμεσης επικοινωνίας της κουζίνας με την τραπεζαρία τοποθετεί αυτούς τους δύο χώρους στο ίδιο επίπεδο και σε συνέχεια τον έναν του άλλου. Η επιφάνεια που καταλαμβάνουν τα τμήματα της κουζίνας υπολογίζεται στο $\frac{1}{3}$ του χώρου της τραπεζαρίας. Οι εσωτερικοί τοίχοι της κουζίνας πρέπει να καλύπτονται σε ύψος 2 m από το πάτωμα με πλακάκια λευκού χρώματος (κατά προτίμηση) ή inox ώστε να επιτυγχάνεται ο εύκολος και άνετος καθαρισμός. Το πάτωμα πρέπει να κατασκευάζεται από στερεά και αντιολισθητικά υλικά και με κλίση τέτοια ώστε να διευκολύνεται το αποχετευτικό σύστημα. Οι διάδρομοι εργασίας πρέπει να έχουν πλάτος τουλάχιστον 1 ως 1,50 m (για περιπτώσεις που μεταφέρονται και αντικείμενα ή εργάζονται ταυτόχρονα δύο άτομα). Στις σύγχρονες κουζίνες συναντούμε και χώρους για την

εξυπηρέτηση του προσωπικού, όπως τραπεζαρία, αποδυτήρια, ντους, τουαλέτες και γραφεία οι οποίοι καταλαμβάνουν περίπου το 10-15% της επιφάνειας της κουζίνας. Το περιβάλλον εργασίας της κουζίνας πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, ηχομόνωσης, φωτισμού, αερισμού και εξαερισμού. Επειδή στον χώρο αναπτύσσονται υψηλές θερμοκρασίες, ένα σύστημα κλιματισμού βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και μειώνει τα εργατικά ατυχήματα (Rogers & Slinn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Ως κύριοι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην διαμόρφωση και ολοκλήρωση και του παραγωγικού έργου. Οι κύριοι χώροι συνήθως είναι (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1997 α και β; Τζωρακολευθεράκης, 1999, Εικόνα 2):

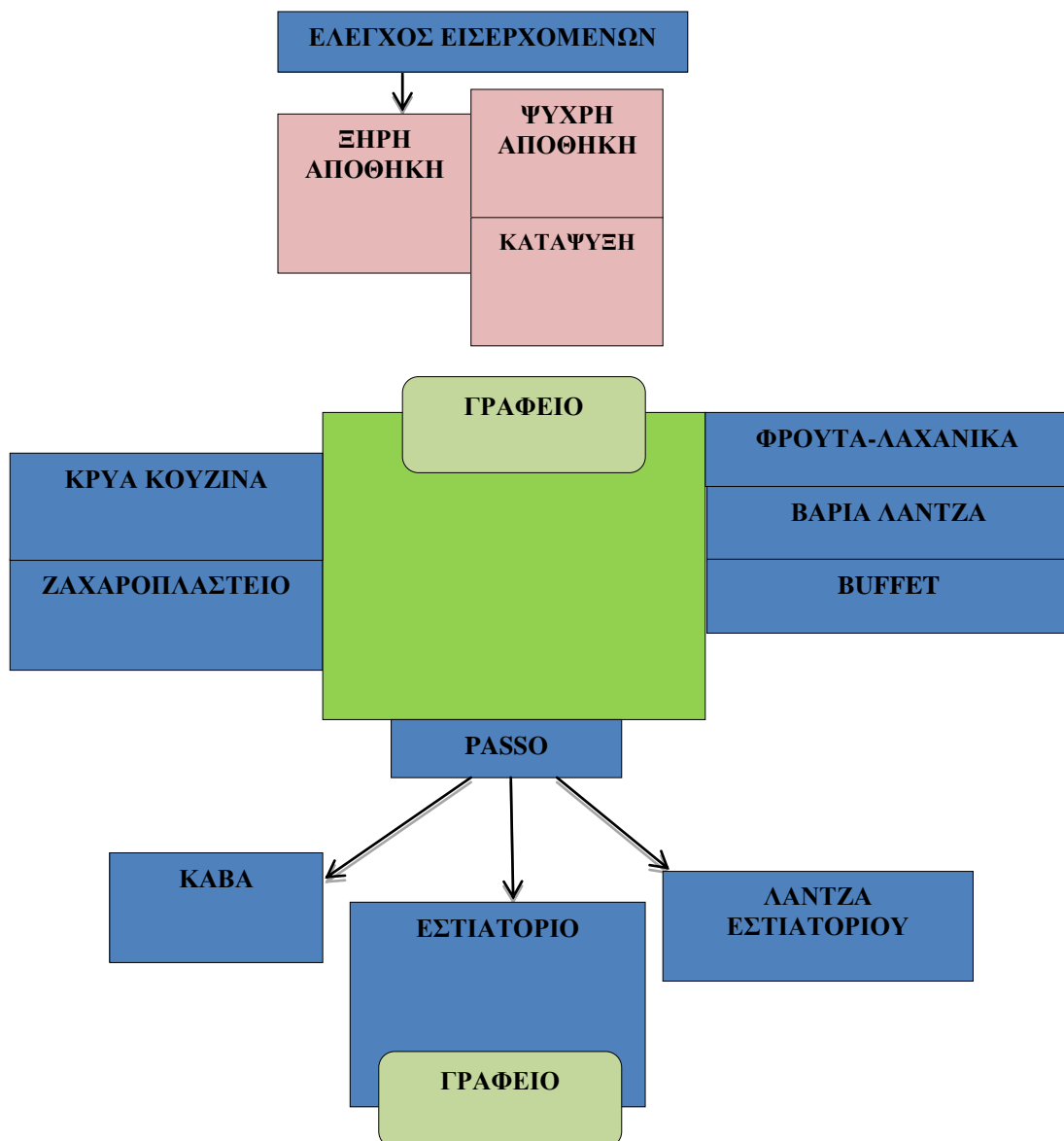
- Η ζεστή κουζίνα,
- Η κρύα κουζίνα,
- Το ζαχαροπλασείο,
- Το κυλικείο ή μπουφές, και
- Η αποθήκη ημέρας και ο ψυκτικός θάλαμος.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι (Εικόνα 2):

- *Προσωπικού*: Εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, WC και χώρος παραμονής,
- *Διανομής*: Ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα στο εστιατόριο και αντίθετα,
 - Τοποθέτησης των *ειδών καθαριότητας* της κουζίνας.
 - Τοποθέτησης των *σκευών του εστιατορίου*, όπως πιάτα, ποτήρια μαχαιροπήρουνα και πετσέτες,
 - *Πλυντηρίων* των μαγειρικών σκευών,
 - *Πλυσίματος* και προετοιμασίας των λαχανικών,
 - *Επιστροφών*, που αφορά τα κατάλοιπα-υπόλοιπα των φαγητών και τα σκεύη που σερβιρίστηκαν και επιστρέφουν στο μαγειρείο.

Στην κουζίνα συχνά ανήκει και το εστιατόριο του προσωπικού. Βρίσκεται συνήθως κοντά στην κουζίνα και το σερβίρισμα γίνεται είτε με αυτοεξυπηρέτηση είτε από τον μάγειρα προσωπικού. Είναι ο χώρος όπου γευματίζει το προσωπικό της επιχείρησης σε προκαθορισμένη ώρα και με προκαθορισμένο menu. Η ύπαρξη του χώρου αυτού εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας επιχείρησης. Πλησίον της κουζίνας

δημιουργούνται και τα αποδυτήρια του προσωπικού. Αποτελούν τον χώρο όπου το προσωπικό της επιχείρησης προετοιμάζεται ενδυματολογικά (στολή) πριν και μετά την εργασία του. Ο χώρος περιλαμβάνει ατομικά ερμάρια για κάθε υπάλληλο, στα οποία ο καθένας διατηρεί τη στολή της υπηρεσίας ή και άλλα προσωπικά αντικείμενα. Στα αποδυτήρια υπάρχουν επίσης τουαλέτες και ντουζιέρες για το προσωπικό και βρίσκονται συνήθως κοντά στην είσοδο του προσωπικού ή σε άλλον χώρο πέραν αυτών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες. (Rogers & Slinn, 1933; Ρούπας & Λαλουμής, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).



Διάγραμμα 2. Οι κύριοι και οι βοηθητικοί χώροι της κουζίνας (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1997 α και β; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

3.4.3. Τραπεζαρία

Η τραπεζαρία, αποτελεί το βασικό χώρο του εστιατορίου και την αίθουσα όπου παρατίθενται τα γεύματα και εφαρμόζεται η εστιατοριακή τεχνική, και για τον λόγο αυτόν δίνεται μεγάλη σημασία στη διαρρύθμισή της. Η τραπεζαρία είναι ο χώρος που καθορίζει τον χαρακτήρα του επισιτιστικού τμήματος και πρέπει να είναι άνετη, με ευχάριστη ατμόσφαιρα, κατάλληλες συνθήκες κλιματισμού, φωτισμού, επένδυσης, διακόσμησης, μουσικής και επιπλέον να επιτυγχάνεται άριστος και γρήγορος καθαρισμός. Το μέγεθος της τραπεζαρίας εξαρτάται από τη δυναμικότητα της σε καθίσματα και το εμβαδόν του χώρου. Το καθαρό ύψος της αίθουσας πρέπει να είναι $\geq 2,5$ m, ο δε μέσος απαιτούμενος χώρος ανά κάθισμα $1,50 \text{ m}^2$. Σε αυτόν συμπεριλαμβάνεται ο χώρος του τραπέζιού, του καθίσματος και των βοηθητικών χώρων της τραπεζαρίας (διάδρομοι κλπ.). Ο χώρος της τραπεζαρίας μπορεί να είναι εσωτερικός, εξωτερικός σε κήπο ή συνδυασμός των ανωτέρω και καλύπτεται από τα τραπέζια και τα καθίσματα. Η απόσταση του τραπέζιού από τον τοίχο πρέπει να είναι $\geq 0,75$ cm, η απόσταση μεταξύ διαγώνιων τραπέζιων ≥ 1 m, ο χώρος μεταξύ δύο καθισμάτων $\geq 0,75$ cm, οι δε διάδρομοι εξυπηρέτησης ≥ 1 m (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Ο τεχνητός φωτισμός εξασφαλίζεται με τα κατάλληλα φωτιστικά, τα οποία τοποθετούνται στις σωστές αποστάσεις ανάλογα με την επιφάνεια και τον κυβισμό του χώρου. Ο καθορισμός του είδους του χρωματισμού είναι συνάρτηση του τύπου του εστιατορίου, της κατηγορίας του και φυσικά ανάλογος με τη θέση στην οποία βρίσκεται (παραθαλάσσιο, ορεινό κλπ.). Στην οροφή κυριαρχεί το λευκό χρώμα προκειμένου να δίνεται φωτεινότητα και γενικά αποφεύγονται τα σκούρα χρώματα. Οι τοίχοι προτιμάται να είναι λείοι και τα δάπεδα επίπεδα προκειμένου να καθαρίζονται εύκολα και να μη συγκεντρώνονται σκόνες και ρύποι γενικότερα (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Το ταμείο-tableau είναι ο χώρος που βρίσκεται συνήθως ανάμεσα στην τραπεζαρία και το μαγειρείο και αφενός ελέγχει τη διακίνηση των διάφορων εδεσμάτων και ποτών κλπ. από το προσωπικό του εστιατορίου και αφετέρου γίνεται η έκδοση των λογαριασμών του εστιατορίου. Οι τουαλέτες, συνήθως βρίσκονται σε χώρο εντός ή παραπλεύρως της τραπεζαρίας και είναι απαραίτητες για την εξυπηρέτηση των πελατών και επηρεάζουν σημαντικά τη γνώμη τους για την επιχείρηση. Πρέπει να υπάρχει χώρος για άνδρες και γυναίκες. Η κατασκευή τους πρέπει να είναι λειτουργική με ποιοτικά, ανθεκτικά και λεία υλικά κατασκευής, αξιοπρεπής αισθητικά, να περιλαμβάνει προθάλαμο, να πληρούν τους όρους υγιεινής και να διατηρούνται σε απόλυτη τάξη και καθαριότητα, δηλαδή να υπάρχει υπεύθυνη υπηρεσία καθαρισμού καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της τραπεζαρίας (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.4.4. Λάντζα και κάβα ημέρας

Η λάντζα του επισιτιστικού τμήματος αν και θεωρείται βοηθητικός χώρος της τραπεζαρίας, χωροταξικά λόγω της φύσης της εργασίας και των εγκαταστάσεων συμπεριλαμβάνεται στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας. Ο χώρος είναι ανάλογος με τη δύναμη της τραπεζαρίας (π.χ. 3 τ.μ. χώρου για τραπεζαρία 50-100 καθισμάτων). Επεκτείνεται για τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες υποχρεούνται στην εγκατάσταση συστήματος πλυντηρίων. Η λάντζα αποτελεί τον πρώτο βοηθητικό χώρο που συναντά το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στον χώρο του office, για την άμεση τοποθέτησή τους προς πλύση σκευών. Σημαντική, όμως, είναι η διάκριση μεταξύ της λάντζας εστιατορίου (πλύση σερβίτσιων) και της λάντζας μαγειρείου ή βαριάς λάντζας (πλύση σκευών κουζίνας). Βάσει οργανογράμματος το προσωπικό της λάντζας, όπως και τα καθήκοντά του, ανήκει στο προσωπικό της τραπεζαρίας (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Η κάβα ημέρας είναι ο χώρος του εστιατορίου στον οποίο αποθηκεύονται προσωρινά τα κρασιά, οι μπίρες, τα αναψυκτικά και τα άλλα ποτά που καλύπτουν τις ημερήσιες ανάγκες του εστιατορίου. Οργανικά και λειτουργικά η κάβα ανήκει στην τραπεζαρία και υπεύθυνος για την διαχείριση των προϊόντων της είναι ένας ειδικευμένος υπάλληλος. Ο χώρος της κάβας είναι εξοπλισμένος με ράφια, ψυγεία, καταψύκτες και επικοινωνεί μέσω του passo με το προσωπικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τη ζήτηση σε ποτά την τελευταία στιγμή, πριν από την έξοδο προς την τραπεζαρία. Η κάβα οφείλει να διαθέτει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά

ώστε να διατηρεί την ποιότητα των κρασιών. Στην κάβα πρέπει να υπάρχει σταθερή θερμοκρασία περίπου 18° C, να μην υπάρχουν ρεύματα αέρα, να είναι σκιερή και οι φιάλες να φυλάσσονται σε πλάγια θέση ώστε το σώμα του κρασιού να βρέχει διαρκώς τον φελλό τους (Rogers & Slinn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.4.5. Bar

Το bar, όπως είναι ευρέως γνωστό, αποτελεί εξ ορισμού τον χώρο όπου μπορεί κάποιος να πει κάθε είδους ποτό καθαρό ή αναμειγμένο (cocktails), αλκοολούχο ή μη και όχι μόνο. Είναι ο χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας, σε διαφορετικά είδη-μορφές bar όπως main-, snack-, wine-, pool-, mini-, beach-, restaurant-, piano-, cafe-bar κλπ., ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης. Κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση ενός bar είναι πλησίον του εστιατορίου, στη πισίνα του ξενοδοχείου, στην ταράτσα ή στον κήπο ή στις αθλοπαιδιές και στην παραλία. Ο χώρος του bar χρησιμοποιείται από τους πελάτες που θέλουν να πιούν ένα ορεκτικό ποτό-απεριτίφ, περιμένοντας την παρέα τους ή για να ελευθερωθεί κάποιο τραπέζι, και από πελάτες που απλώς θέλουν να διασκεδάσουν. Καθένα από αυτά τα bar έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχουν σκοπό να προσελκύσουν τον πελάτη όπου κι αν βρίσκεται. Ιδιαίτερη προσοχή συνήθως δίνεται στην τοποθεσία εγκατάστασης του main bar ώστε να βρίσκεται οπωσδήποτε στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου και μάλιστα σε κεντρικό σημείο που εύκολα μπορεί προσελκύσει τον πελάτη. Για να καλύπτονται οι προαναφερόμενες προϋποθέσεις, συνήθως τοποθετείται στον ευρύτερο χώρο της υποδοχής, σε υψηλότερο επίπεδο, ώστε να φαίνεται διακριτικά και να μην εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, 1997; Μάρας, 1999).

Το *restaurant-piano bar* βρίσκεται στον χώρο ενός εστιατορίου και υπάρχει ένα πιάνο που ο πιανίστας παίζει σύγχρονα και παλιά κομμάτια. Αυτό το είδος bar αποσκοπεί στο να εξυπηρετήσει πελάτες που θέλουν να πιούν, να φάνε και να συζητήσουν υπό τον ήχο απαλής μουσικής. Στο *snack bar* προσφέρονται πρόχειρα φαγητά όπως τοστ, μπαγκέτες, σάντουιτς κλπ., καφέδες, χυμοί, σκληρά και ελαφριά ποτά. Στο *wine bar* συχνάζουν λάτρεις του καλού κρασιού και των λεπτών γεύσεων. Τα bar αυτά χρειάζονται τις ανάλογες εγκαταστάσεις για την ποιοτική συντήρηση των κρασιών. Το *pool bar* εγκαθίσταται δίπλα στην πισίνα και συνήθως προσφέρει αναψυκτικά, παγωτά, διάφορα ελαφριά γεύματα, ελαφριά ποτά και κοκτέιλ. Το *roof garden bar* βρίσκεται στην ταράτσα των ξενοδοχειακών μονάδων και

σκοπός του είναι η προσφορά θέας, ενώ προσφέρεται κάθε είδος ποτού. Τέλος, το *mini bar* αποτελεί στοιχείο των δωματίων των μονάδων (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, 1997; Μάρας, 1999).

Για τη επιτυχημένη δημιουργία του bar πρέπει να εξετάζονται αρκετοί παράγοντες για να αποκτήσει μια ιδιαίτερη ταυτότητα. Οι κυριότεροι είναι (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, 1997; Μάρας, 1999):

(i). *Προσανατολισμός*, να καθίσταται σε σημείο ευδιάκριτο και προσπελάσιμο από τους πελάτες,

(ii). *Θέα*, με ευχάριστη θέα για να νιώθει ο πελάτης όμορφα, καθώς πίνει το ποτό του,

(iii). *Τεχνικές εγκαταστάσεις*, αφού στα σημεία εγκατάστασης πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχουν δυνατότητες για ύδρευση, ηλεκτρισμό και αποχέτευση,

(iv). *Δυναμικότητα της επιχείρησης*, αφού από αυτή εξαρτάται το μέγεθος και η δυνατότητα παραγωγής,

(v). *Το είδος της πελατείας*, αφού παίζει ρόλο αν οι πελάτες είναι μεμονωμένοι ή από πρακτορεία, η εθνικότητα τους, η ηλικία, καθώς και η αγοραστική τους δύναμη.

Άλλοι παράγοντες που μελετώνται είναι όσοι θα κάνουν το bar πιο ξεχωριστό, ιδιαίτερο ευχάριστο, με όμορφη ατμόσφαιρα ώστε να προσελκύσει τον πελάτη. Αυτοί είναι: (i). Η *είσοδος* που πρέπει να είναι εντυπωσιακή και ορατή, (ii). Η *επίπλωση*, τραπέζια, καρέκλες, σκαμπό κλπ., πρέπει να είναι υψηλής ποιοτικής κατασκευής, ανθεκτικά και ταιριαστά με την υπόλοιπη διακόσμηση, (iii). Η διακόσμηση, με ευχάριστα και διακριτικά χρώματα, απαλό ή μη φωτισμό, πίνακες κλπ., (iv). Ο *κλιματισμός*, με σωστό εξαερισμό ώστε να διατηρείται καθαρή η ατμόσφαιρα ούτως ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία αποπνικτικού περιβάλλοντος, (v). Η *μουσική*, μπορεί να είναι απαλή και διακριτική για να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και να μπορούν οι πελάτες να συζητούν μεταξύ τους ή δυνατή και χορευτική ανάλογα με την διάθεση των πελατών και την ώρα. Για αυτό το λόγο απαιτείται καλή στερεοφωνική εγκατάσταση για καλή ποιότητα ήχου. Η διαρρύθμιση του bar περιλαμβάνει: (i). Τον *πάγκο σερβιρίσματος*, που είναι το σημείο, που σερβίρονται τα ποτά στους πελάτες που συνήθως κάθονται σε σκαμπό, καθώς και (ii). Τον *πάγκο εργασίας*, ο οποίος βρίσκεται πίσω από τον πάγκο σερβιρίσματος σε χαμηλότερο επίπεδο και εκεί γίνεται όλη η προεργασία και προετοιμασία των ποτών χωρίς να είναι στην κοινή θέα του πελάτη. Οι δύο αυτές εγκαταστάσεις ανήκουν στο front bar. Αντίθετα, το back bar, περιλαμβάνει το εκθετήριο ποτών (βιτρίνα με ποτά), τα ντουλάπια κάτω από τη βιτρίνα όπου εκεί

φυλάσσονται διάφορα εξαρτήματα και τέλος το office του bar στο οποίο αποθηκεύονται αντικείμενα που δεν πρέπει να είναι ορατά στον πελάτη (π.χ. άδειες φιάλες ή σταχτοδοχεία κλπ.) όπως επίσης εκεί τοποθετούνται το πλυντήριο των ποτηριών, η μηχανή παραγωγής πάγου και τα ψυγεία (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, 1997; Μάρας, 1999).

3.4.6. Προμήθειες

Το τμήμα προμηθειών τοποθετείται πλησίον του χώρου παραλαβής των προϊόντων. Η διαρρύθμιση των χώρων του εν λόγω τμήματος, εξαρτάται βασικά από το είδος, τη κατηγορία, τη δυναμικότητα, τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της μονάδας. Αρκετά συχνά, οι χώροι που απαιτούνται για τις προμήθειες, τοποθετούνται σε θέσεις με μικρή χρησιμότητα, με αποτέλεσμα να αποδεικνύονται και ανεπαρκείς από πλευράς συνθηκών υγιεινής, ασφάλειας και διευκολύνσεων. Υπό ιδανικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός πρέπει να γίνονται σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες της μονάδας και με τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την αποδοτική λειτουργία του τμήματος των προμηθειών (Reich, 1999; Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Ως προς την οργάνωση, το τμήμα προμηθειών, σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακές μονάδες με κάθετη οργάνωση, υπάγεται στα οικονομικά-διαχειριστικά τμήματα και διακρίνεται σε τρία υποτμήματα (Τζωρακολευθεράκης, 1994):

- Αγορών (purchase)
- Παραλαβών (delivery)
- Αποθηκευτικοί χώροι (storing facilities)

Από την άλλη, σε μικρότερης δυναμικότητας μονάδες που χαρακτηρίζονται από οριζόντια οργάνωση, συναντάται μόνο το τμήμα της αποθήκης. Ως συνέπεια οι προμήθειες πραγματοποιούνται σε συνεννόηση με το διευθυντή από τους υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων (chef, barman) και τον αποθηκάριο. Το τμήμα προμηθειών πρέπει να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικότερα να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του. (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

Σημαντικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος προμηθειών παίζει η επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέγει προμηθευτές που συνεργάστηκε στο παρελθόν, με κριτήρια: (i). την ποιότητα των προϊόντων, (ii). την τιμή, και (iii). το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αν όμως η επιχείρηση ενδιαφέρεται για νέους

προμηθευτές, οι αποφάσεις για την επιλογή συνήθως βασίζονται στη φήμη του υποψήφιου προμηθευτή και στην έρευνα που πρέπει προηγηθεί από τον υπεύθυνο προμηθειών. Στην εν λόγω περίπτωση καλό θα ήταν να εξεταστούν με προσοχή ορισμένα στοιχεία, όπως: (i). πληροφορίες για την επιχείρηση και την πελατεία που εξυπηρετεί ο προμηθευτής, (ii). η ποικιλία, τα δείγματα και ο τιμοκατάλογος των διαθέσιμων προϊόντων, και (iii). οι τρόποι διακανονισμού πώλησης προϊόντων. Στην ιδανική περίπτωση, ο υπεύθυνος των προμηθειών επισκέπτεται την επιχείρηση του υποψήφιου προμηθευτή, με σκοπό να αποκτήσει άποψη για το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, τους αποθηκευτικούς χώρους, τα μέσα μεταφοράς που διαθέτει και φυσικά να συναντήσει τους υπεύθυνους. Επίσης, η επίσκεψη αυτή βοηθά τον προμηθευτή να αποκτήσει μια εικόνα για επαγγελματικότητα του πιθανού συνεργάτη του, και να αναπτύξει καλές σχέσεις κατά τη συνεργασία. Η επιλογή των προμηθευτών συνήθως ακολουθείται από τις απαραίτητες διαπραγματεύσεις ώστε να επιτευχθούν καλύτερες δυνατές τιμές και υπηρεσίες. Αφού γίνουν όλα τα παραπάνω, τηρούνται όλες οι προϋποθέσεις να κλειστεί η συμφωνία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, αν αυτό ήταν η επιδίωξη του υπεύθυνου των προμηθειών (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

3.4.7. Αποθηκευτικοί χώροι

Οι αποθηκευτικοί χώροι βοηθούν στην διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές, αλλοιώσεις και κλοπές. Για να επιτυγχάνεται αυτό, οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις (Τζωρακολευθεράκης, 1994): (i). *Η καταλληλότητα της θέσης*: Η θέση της αποθήκης πρέπει να γειτνιάζει με το χώρο παραλαβής, τα τμήματα παραγωγής και κυρίως την κεντρική κουζίνα ώστε να διευκολύνεται η ροή των προμηθειών και παράλληλα να εξασφαλίζονται άριστες συνθήκες αποθήκευσης, (ii). *Επάρκεια χώρου και σωστή ταξινόμηση-διαρρύθμιση*: Πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης, που εξασφαλίζουν την ασφαλή και υγιεινή αποθήκευση και ανακύκλωση των προμηθειών, (iii) *Ασφάλεια*: Κατά το στάδιο της κατασκευής να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών, ψυκτικών θαλάμων κλπ. Οι αποθήκες λειτουργούν με συγκεκριμένο ωράριο -για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό που εργάζεται-, ενώ τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες. Για λόγους ασφαλείας και για αποτελεσματικό έλεγχο, τα κλειδιά των αποθηκών φυλάσσονται από τον υπεύθυνο αποθήκης, ενώ πρέπει να υπάρχει και αντικλείδι που φυλάσσεται από τη διεύθυνση, (iv). *Κατάλληλος εξοπλισμός*: Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα

εξοπλισμένοι, ώστε το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών (π.χ., ζυγαριές ακριβείας, μεταλλικά, ρυθμιζόμενα ράφια, κινητές σκάλες, όργανα μετρήσεων θερμοκρασίας και υγρασίας και ψυκτικά μηχανήματα) (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

Στους αποθηκευτικούς χώρους περιλαμβάνεται και η αποθήκη της τραπεζαρίας που βρίσκεται συνήθως εντός του χώρου του office. Στην αποθήκη ημέρας αποθηκεύονται τα είδη για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών, όπως λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα, έτσι ώστε να μη χρειάζεται κάποιος να προστρέχει στις μεγάλες κεντρικές αποθήκες. Η επιφάνεια τους αναλογεί στο μέγεθος της επιχείρησης και κυμαίνεται συνήθως από 5 έως 10 m². Οι αποθήκες και τα ψυγεία που χρησιμοποιούνται από την κουζίνα διακρίνονται στην αποθήκη αναλωσίμων (τροφίμων και ειδών καθαριότητας, ψυγεία συντήρησης, οπωρολαχανικών, γαλακτοκομικών, κατάψυξης) και μη αναλωσίμων (σκευών, συσκευών, επίπλων) (Rogers & Slinnn, 1993; Ρούπας & Λαλούμης, 1998; Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

3.4.8. Παραλαβές

Για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος των παραλαβών πρέπει να εξασφαλίζονται, ήδη από το στάδιο του σχεδιασμού της επιχείρησης, οι παρακάτω προϋποθέσεις: (i). *Η καταλληλότητα της θέσης*: Η θέση εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής οφείλει να διευκολύνει την ροή των τροφίμων και ποτών στο επισιτιστικό τμήμα, από την είσοδο τους μέχρι και την παραγωγή και την τελική τους κατανάλωση. Η εγκατάσταση του εν λόγω τμήματος πρέπει να είναι στο ισόγειο και να γειτνιάζει με τους αποθηκευτικούς χώρους και με την κεντρική κουζίνα όπου διοχετεύεται ο κύριος όγκος των προμηθειών. Στην περίπτωση που το τμήμα παραλαβής είναι σε απόσταση από τους αποθηκευτικούς χώρους συνήθως προβλέπονται ασανσέρ ή μεταφορικές ταινίες για τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των προϊόντων, (ii). *Επάρκεια χώρου και σωστή ταξίθεση-διαρρύθμιση*: Ο άνετος χώρος με τον απαραίτητο εξοπλισμό είναι οι προϋποθέσεις που διευκολύνουν και εξασφαλίζουν τη γρήγορη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων, την ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας της παραλαβής και διανομής των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής, (iii). *Καταλληλότητα εξοπλισμού*: Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές ακριβείας, μεταφορικά μέσα και ανυψωτικά μηχανήματα, ειδικά

καροτσάκια μεταφοράς εμπορευμάτων και εργαλεία για το άνοιγμα κιβωτίων (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

3.5. Υπηρεσία δωματίων

Το RS αποτελεί την υπηρεσία σερβιρίσματος φαγητών και ποτών απευθείας στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή αν και δεν συναντάται σε όλα τα ξενοδοχεία, αποτελεί υποχρέωση για όσα επιθυμούν να εξυπηρετούν με όλες τις ανέσεις τους πελάτες τους. Η εν λόγω υπηρεσία προσφέρει στους πελάτες τα εξής πλεονεκτήματα: (i). Έχουν την επιλογή της χρονικής στιγμής του γεύματος, (ii). Απολαμβάνουν το γεύμα στον χώρο τους και όπως επιθυμούν, (iii). Δεν πιέζονται χρονικά και ψυχολογικά. Γενικά θεωρείται υπηρεσία υψηλού κόστους για την επιχείρηση, διότι διασπείρεται σε όλο το μήκος της επιχείρησης και απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό, οργάνωση και ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου. Στα ξενοδοχεία διακοπών, το τμήμα του RS υπάγεται στο εστιατόριο και στον *maître*. Αντίθετα στα ξενοδοχεία πόλης, ανάλογης τάξης και δυναμικότητας, τα δύο αυτά τμήματα είναι αυτοτελή, με μεγάλο αντικείμενο εργασιών (Μάρας, 1997α και β; Ros, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Ως υποκατάστατα του RS εμφανίζονται τα *mini bars* και οι μονάδες μηχανικής διανομής φαγητών στα δωμάτια. Το *mini bar* αποτελεί ένα ψυγείο-έπιπλο που βρίσκεται εντός του δωματίου των πελατών το οποίο περιέχει ποτά και τρόφιμα σε συγκεκριμένο αριθμό σε ικανές ποσότητες για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη ταχέως και επιτόπου. Λόγω έλλειψης χώρου τοποθετούνται εντός μινιατούρες ή μικρές φιάλες αλκοολούχων και μη ποτών, χυμοί, μπουκάλια με νερό, κράκερ, σοκολάτες και ξηροί καρποί. Η χρέωση γίνεται με καθημερινή καταμέτρηση των καταναλωθέντων, βάσει λίστας, από τον υπεύθυνο τραπεζοκόμο των *mini bars*. Στα πολύ σύγχρονα ξενοδοχεία υπάρχει δυνατότητα και αυτόματης, με φωτοκύτταρα, ηλεκτρονικής χρέωσης εντός του *mini bar* (Μάρας, 1997α και β; Ros, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων χρησιμοποιεί επίσης, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της κουζίνας και της τραπεζαρίας. Οι τραπεζοκόμοι που απασχολούνται στο RS προέρχονται κατά πλειοψηφία την τραπεζαρία. Σε ξενοδοχειακές μονάδες με μεγάλη κίνηση η υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων μπορεί να λειτουργεί και αυτόνομα. Το τμήμα αυτό επανδρώνεται με τραπεζοκόμους ορόφων και εποπτεύεται από τον προϊστάμενο (*chef d'etages*). Επειδή οι πελάτες συνήθως λαμβάνουν το πρωινό τους στο δωμάτιο τους είναι

κυρίως ηλικιωμένοι, οικογένειες με μικρά παιδιά, ασθενείς ή νέα ζευγάρια οι απαιτήσεις για γρήγορο και συνεπές σέρβις είναι αυξημένες και οι τραπεζοκόμοι πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέλθουν. Μεγαλύτερη κίνηση στην λήψη παραγγελιών παρατηρείται τις πρωινές ώρες, η οποία περιορίζεται σταδιακά κατά το υπόλοιπο της ημέρας. Η λήψη των παραγγελιών ποικίλει ανάλογα με τις δυνατότητες και την υποδομή της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι τρόποι είναι: (i). *Τηλεφωνικώς*: Θεωρείται ο πιο πρακτικός τρόπος αφού με ένα τηλεφώνημα ο πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με το προσωπικό RS και να δώσει την παραγγελία του. Για λόγους συντομίας κατά την τηλεφωνική λήψη παραγγελίας τα είδη συνήθως αναγράφονται με συντομογραφίες (όπως 2 CC: 2 cafe complet), (ii). *Προφορικώς στο τμήμα υποδοχής*: Συνηθίζεται από πελάτες που επιστρέφουν αργά στο ξενοδοχείο και εφόσον το εστιατόριο ή η υπηρεσία RS δεν λειτουργεί. Τότε ο υπάλληλος της υποδοχής σημειώνει σε ειδικό έντυπο τα στοιχεία της παραγγελίας και τον αριθμό του δωματίου και ενημερώνει το πρωί σχετικά, (iii). *Βάσει ειδικού έντυπου ή καταλόγου στο RS*: Το εν λόγω έντυπο τοποθετείται σε κάθε δωμάτιο και καταγραφεί τα κυριότερα είδη που προσφέρονται από την εξυπηρέτηση δωματίων. Ο κατάλογος με εργονομικό σχήμα τοποθετείται εξωτερικά, κρεμασμένος στο χερούλι της πόρτας του δωματίου, οποιαδήποτε στιγμή, ώστε να εντοπίζεται από τους τραπεζοκόμους ή τις καμαριέρες των ορόφων. Λειτουργεί στην ουσία ως δελτίο παραγγελίας, αφού περιέχει πεδία δίπλα από κάθε είδος, όπου ο πελάτης σημειώνει την ποσότητα που επιθυμεί και την ώρα παράδοσής τους. Ο κατάλογος του RS αντανακλά το επίπεδο και τις δυνατότητες παροχής υπηρεσιών από το επισιτιστικό τμήμα. Τις περισσότερες φορές αποτελεί μέρος του κυρίως καταλόγου. Οι συνήθεις πληροφορίες που περιλαμβάνει ο κατάλογος είναι στο εξώφυλλο η επωνυμία και τα στοιχεία της επιχείρησης, εσωτερικά στον κατάλογο ο αριθμός τηλεφώνου για το RS, οι ώρες εξυπηρέτησης, δίγλωσσα (στην εθνική και σε μια διεθνή γλώσσα, τουλάχιστον) τα προσφερόμενα είδη, οι τιμές των ειδών και η νόμιμη προσαύξηση για τις παροχές του RS και στο οπισθόφυλλο η διεύθυνση της επιχείρησης καθώς και η περιοχή που αυτή εγκαθίσταται. Οι τιμές του καταλόγου προσαυξάνονται κατά 10% όταν αυτά σερβίρονται στο δωμάτιο κατόπιν παραγγελίας του πελάτη και η διευθέτηση του λογαριασμού γίνεται συνήθως με χρέωση στο δωμάτιο των πελατών υπογράφοντας στην απόδειξη την ώρα της παράδοσης από τον τραπεζοκόμο (Καραγιάννης, 1997; McVety & Ware, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Τα προσόντα των τραπεζοκόμων που ασχολούνται με το RS δεν διαφέρουν από αυτά των υπολοίπων τραπεζοκόμων, τουλάχιστον όσον αφορά τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους.

Επιπλέον οφείλουν να είναι έμπιστοι, υπομονετικοί, διακριτικοί και εχέμυθοι λόγω της επαφής τους στον προσωπικό χώρο των πελατών και άριστοι γνώστες ξένων γλωσσών προκειμένου να επικοινωνούν με τους πελάτες. Ο τραπεζοκόμος χτυπά διακριτικά την πόρτα και να ανακοινώνει RS, περιμένοντας να ακούσει απάντηση από τους πελάτες. Ο δίσκος τοποθετείται συνήθως σε σημείο που υποδεικνύει ο πελάτης ή σε κάποιο ελεύθερο τραπέζι. Στην περίπτωση σερβιρίσματος με τροχήλατο τραπέζι η τοποθέτηση γίνεται σε κενό σημείο του δωματίου ή για τους θερινούς μήνες στο μπαλκόνι (Καραγιάννης, 1997; McVety & Ware, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Οι πελάτες παραγγέλνουν στην υπηρεσία δωματίων ότι επιθυμούν βάσει του menu a la carte που υπάρχει σε όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Το menu αυτό περιλαμβάνει μια ποικιλία φαγητών που εξαρτάται από την προσφορά των εστιατορίων που λειτουργούν μέσα στο ξενοδοχείο τη χρονική στιγμή που γίνεται η παραγγελία. Έτσι, κατά τις ώρες λειτουργίας του grill room εστιατορίου, ο πελάτης μπορεί να παραγγείλει, αν το επιθυμεί, παρασκευές σάρας από το RS. Κατά τις βραδινές ώρες, τα διαθέσιμα φαγητά είναι περιορισμένα και σερβίρονται όσα δεν είναι δύσκολα και χρονοβόρα στην παρασκευή τους. Το μεσοδιάστημα μεταξύ της παραγγελίας και της παράδοσής της στο δωμάτιο πρέπει να είναι σύντομο και ανάλογο με τον χρόνο παρασκευής της. Έτσι, ένα απλό πρωινό μπορεί να σερβιριστεί μέσα σε 5-10 min, ενώ ένα μεσημβρινό γεύμα με πιάτα σάρας θα χρειαστεί 15-30 min. (Καραγιάννης, 1997; McVety & Ware, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Όταν η ζήτηση για το RS είναι αυξημένη, μπορούν γίνεται προετοιμασία την προηγούμενη μέρα. Εκτός από τους δίσκους η μεταφορά μπορεί να επιτευχθεί και με τροχήλατα τραπέζια, τα οποία τοποθετούνται εντός του δωματίου και φέρουν θέση ενός τραπεζιού για το γεύμα. Οι δίσκοι από το RS τους αφήνουν συνήθως οι πελάτες -έξω από τα δωμάτια- στους διαδρόμους ή ειδοποιούν τηλεφωνικά και η μεταφορά τους γίνεται από τους τραπεζοκόμους ορόφων υπολογίζοντας περίπου 1 ώρα μετά το σερβίρισμα ή από τις καμαριέρες αν οι πελάτες καθυστερήσουν. για την ολοκλήρωση του γεύματος τους (Καραγιάννης, 1997; McVety & Ware, 1999; Φραγκιαδάκης, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

3.6. Οργάνωση banquet

Τα *banquets* αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα. Είναι μια κατηγορία γευμάτων που δεν έχουν τακτικό χαρακτήρα, αλλά παρατίθενται κατόπιν

παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμοι, επέτειοι, αποκριάτικοι χοροί, συνέδρια, σεμινάρια, επιδείξεις και συνδιασκέψεις. Η επιτυχία του banquet εξαρτάται αποκλειστικά από τον τρόπο οργάνωσής τους, η οποία εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες: (i). Οι χώροι και η υποδομή των εγκαταστάσεων που διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα, (ii). Ο αριθμός, η εμπειρία και η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, και (iii). Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Για την επιλογή του γεύματος από πλευράς δεσμών, διακόσμησης κλπ., συνήθως λαμβάνεται υπόψη το είδος της εκδήλωσης, ο αριθμός των συνδαιτυμόνων, η τιμή, και οι δυνατότητες παραγωγής και παράθεσης των δεσμών (Μάρας, 1997α και β; Ros, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παράθεση εκδηλώσεων σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλά και σχετίζονται με τα οικονομικά οφέλη και τη λειτουργικότητά της:

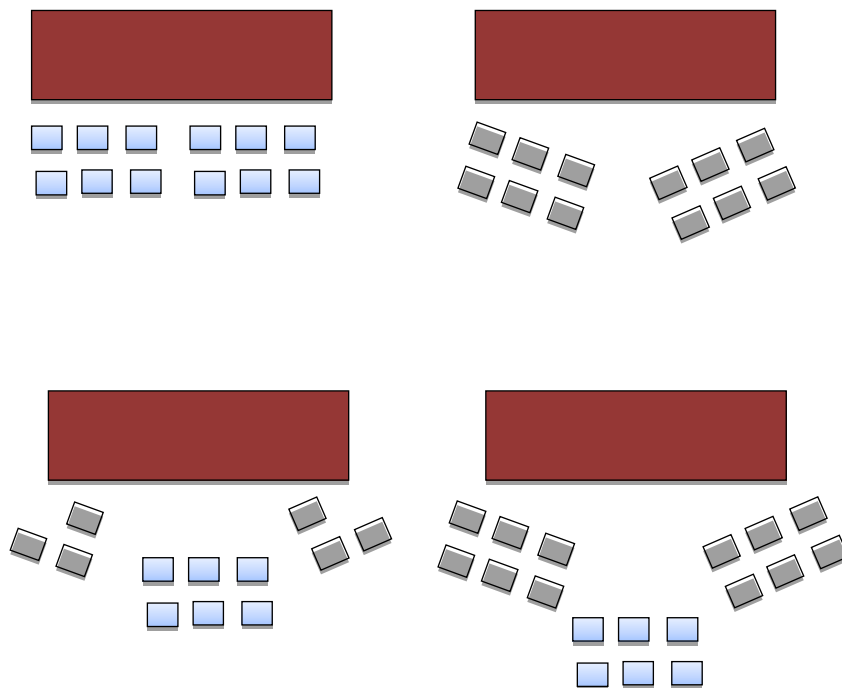
- Αποφέρουν υψηλό κέρδος με ελεγχόμενο κόστος,
- Δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των παραγόμενων μερίδων φαγητού, αφού ο αριθμός των πελατών είναι εκ των προτέρων γνωστός,
- Αξιοποιούνται χώροι που δεν αποτελούν αποκλειστικά σημεία πώλησης (π.χ., πισίνα, κήποι, σαλόνια κ.α.).

Οι μαζικές εκδηλώσεις χαρακτηρίζονται από αυξημένους αριθμούς συνδαιτυμόνων και επισημότητα στον χαρακτήρα τους. Οι συχνότεροι τύποι που παρατηρούνται είναι τα (Μάρας, 1997α και β; Ros, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005):

- Μπανκέ (banquet),
- Μπουφέ (buffet),
- Κέτερινγκ (catering).

Άλλες μορφές επαγγελματικών και εορταστικών εκδηλώσεων αποτελούν τα: (i). *Πάρτι*: Εκδηλώσεις εορταστικές με μουσική και ποτά, (ii). *Κοκτέιλ*: Γεύμα υποδοχής ή διαλείμματος για όρθιους πελάτες με ελαφριά ποτά και παρασκευές που περιφέρονται με δίσκους ή βρίσκονται σε τραπέζια, (iii). *Σεμινάριο*: Συνάντηση ενημέρωσης-κατάρτισης για 15-30 άτομα διάρκειας 1-6 ωρών. Το γεύμα δίνεται στη μέση ή στο τέλος ή του σεμιναρίου με μπουφέ ή menu, ενώ προσφέρονται καφές, χυμός και βουτήματα σε κάθε διάλειμμα, (iv). *Συγκέντρωση*: Επιχειρηματικού ή συλλογικού χαρακτήρα 30-500 ατόμων και διάρκειας 2-5 ωρών. Διατίθεται συνήθως μόνιμος καφές, με ελαφρά εδέσματα και σνακ, (v). *Συνέδριο*: Εκδήλωση επαγγελματικού χαρακτήρα ≥ 1000 ατόμων με διάρκεια από 1-5 ημέρες, στην οποία διατίθεται καφές, χυμός, σάντουιτς και βουτήματα στα κεντρικά διαλείμματα και τα

γεύματα παρατίθενται με μορφή table d'hotel ή μπουφέ στο εστιατόριο, (vi). *Διάλεξη*: Παρουσίαση θεμάτων από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με περιορισμένη προσέλευση κοινού (τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια), (vii). *Συμπόσιο*: Συζήτηση μεταξύ ειδικών ενός θέματος ενώπιον του κοινού με ή χωρίς τη συμμετοχή του (τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια), (viii). *Workshop*: Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομάδων των 20-30 ατόμων για συγκεκριμένο θέμα (τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια). Οι ειδικές αυτές υπηρεσίες περιγράφονται σαφέστατα με γραπτή συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών (Μάρας, 1997α και β; Ros, 1999; Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).



Διάγραμμα 3. Παραδείγματα διάταξης αιθουσών για επαγγελματικές εκδηλώσεις (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Σε τέτοιου τύπου εκδηλώσεις οι υπηρεσίες που παρέχονται μπορούν να προεκτείνονται και πέρα από τα στενά όρια του γεύματος. Ανάλογα με το ύφος, τον τύπο της εκδήλωσης και φυσικά τον προϋπολογισμό της μπορούν να παρέχονται έναντι αμοιβής ειδικές υπηρεσίες όπως: Στάθμευση αυτοκινήτων, βεστιάριο, υποδοχή καλεσμένων, διακόσμηση, ηχητικά μηχανήματα, θεάματα, ορχήστρα, γραμματειακή υποστήριξη, διερμηνεία, εκκλησία για τους γάμους και τα βαφτίσια. Για τις επαγγελματικές εκδηλώσεις λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο

φωτισμός και κλιματισμός των αιθουσών όπου διεξάγονται. Η διαρρύθμιση των αιθουσών με την χωροθέτηση των καθισμάτων και των τραπέζιων, εξαρτώνται από την αρχική συμφωνία, το εμβαδόν του χώρου και το είδος της εκδήλωσης (Διάγραμμα 3).

4. Το προσωπικό του επισιτιστικού τμήματος

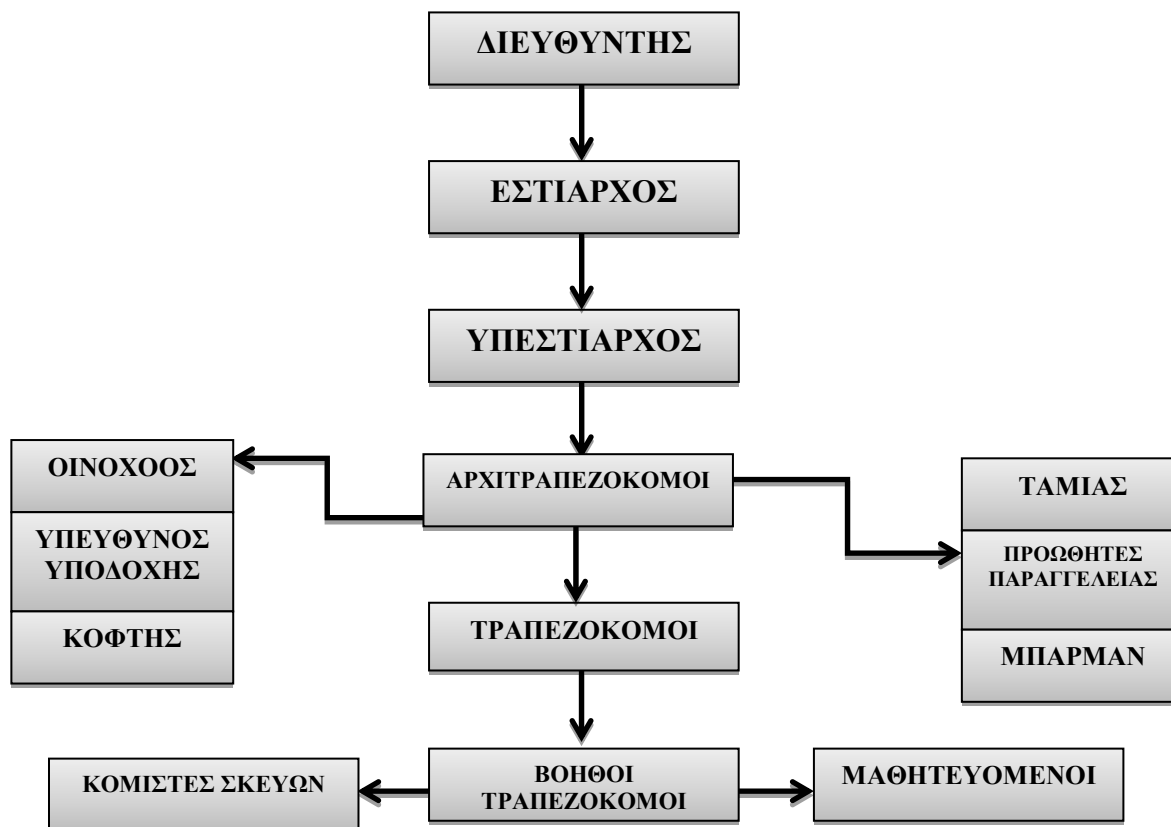
Η αποτελεσματικότητα του επισιτιστικού τμήματος σε μια ξενοδοχειακή μονάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που απασχολεί. Βάσει της συνθήκης ότι το εστιατορικό προϊόν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο, μπορεί να υποστηριχτεί ότι η εμφάνιση, η συμπεριφορά και η τεχνική αρτιότητα του προσωπικού, σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον και τη γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία. Το προσωπικό και κυρίως οι τραπεζοκόμοι και οι προϊστάμενοι επικεφαλής, αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα για την εικόνα που θα περάσει προς τους πελάτες. Η επιδεξιότητα του τραπεζοκόμου είναι συνδυασμός γνώσεων, αυστηρών κανόνων εκτέλεσης εργασίας, μεθοδικής εκμάθησης και αδιάλειπτης προσπάθειας στο επισιτιστικό τμήμα (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Ένα μικρό εστιατόριο σε μια ξενοδοχειακή μονάδα απασχολεί και μικρό αριθμό τραπεζοκόμων, οπότε ο διευθυντής μπορεί εύκολα να τους διευθύνει. Στην περίπτωση αυτή παρατηρούνται δύο βαθμίδες ιεραρχίας, δηλαδή αυτή του διευθυντή-ανώτερη και εκείνη των τραπεζοκόμων-κατώτερη. Όταν το προσωπικό του εστιατορίου είναι πολυάριθμο, δημιουργούνται πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κάθε ανώτερη βαθμίδα έχει το καθήκον και δικαίωμα να καθοδηγεί το έργο της αμέσως κατώτερης, και ταυτόχρονα ευθύνεται για τα αποτελέσματα της (ο maître είναι υπεύθυνος για το έργο των τραπεζοκόμων, οι τραπεζοκόμοι για το έργο των βοηθών τους). Ο καταμερισμός των έργων στο επισιτιστικό τμήμα -δηλαδή των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των λειτουργιών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους- σχηματίζει λειτουργικά οργανογράμματα,

τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια τοποθετούνται τα τμήματα-οι ειδικότητες του εστιατορίου και κάθετα απεικονίζεται η ιεραρχική εξάρτηση των θέσεων εργασίας (Διάγραμμα 4).

Εκτός από τον διευθυντή, ένα επισιτιστικό τμήμα απασχολεί ένα σύνολο εργαζομένων, όπως (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005):

- Εστιάρχος (maître d' hotel),
- Υπεστιάρχος (sous maître d' hotel)
- Αρχιτραπεζοκόμος (surveillant)
- Υπεύθυνος υποδοχής πελατών (receptionist)
- Τραπεζοκόμος (chef de rang)
- Βοηθός τραπεζοκόμος (commis de rang)
- Μαθητευόμενος (apprentis)
- Κομιστής σκευών (commis de debasseur)
- Οινοχόος (sommelier de vin)
- Κόπτης (trancheur)
- Ταμίας (caissier tablist).



Διάγραμμα 4. Οργανόγραμμα επισιτιστικού τμήματος (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Στο επισιτιστικό τμήμα, πέρα από το προαναφερόμενο και δεδομένο προσωπικό, που έχει ως έργο την οργάνωση και τη λειτουργία του σερβιρίσματος, υπάρχουν κι άλλες θέσεις εργασίας που καλύπτουν σημαντικές δραστηριότητες. Οι θέσεις αυτές καλύπτονται από τους ακόλουθους υπάλληλους του (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). Μαγειρείου, αρμόδιοι για την προετοιμασία των εδεσμάτων που σερβίρονται στο εστιατόριο, (ii). Bar, διότι συχνά στην τραπεζαρία λειτουργεί bar το οποίο σερβίρει ορεκτικά ποτά ή επιδόρπια πριν και μετά το γεύμα, (iii). Catering ή εκδηλώσεων, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διοργάνωση συνεστιάσεων επ' ευκαιρία ενός σημαντικού γεγονότος, όπως γάμος, βάπτιση, εορτή, επαγγελματική συνάντηση κλπ. και (iv). Αποθήκης, που είναι αρμόδιοι για την έγκαιρη παραγγελία, παραλαβή και φύλαξη των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του, (v). Ασφάλειας, οι οποίοι φροντίζουν για την ασφάλεια του χώρου σερβιρίσματος των πελατών, (vi). Βεστιάριου, που είναι αρμόδιοι για φύλαξη των παλτών και των αξεσουάρ ένδυσης των πελατών στο βεστιαριο, (vii). Parking, οι οποίοι παραλαμβάνουν τα αυτοκίνητα των πελατών κατά την άφιξή τους, τα παρκάρουν και τα παραδίδουν στους δικαιούχους κατά την αναχώρηση, (viii).

Καθαρισμού-συντήρησης, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον καθαρισμό των χώρων της επιχείρησης και για την καλή λειτουργία του εξοπλισμού, και (ix). Κηπουροί, αρμόδιοι για την καλή κατάσταση των υπαίθριων χώρων (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

4.1. Η επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού του επισιτιστικού τμήματος

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί τη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει, από έναν αριθμό υποψηφίων, τον υπάλληλο ή τους υπαλλήλους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μια κενή θέση (ή θέσεις), λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες. Αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού είναι ο *maître* ή ο διευθυντής προσωπικού. Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: (i). ο καθορισμός των κενών θέσεων, (ii). αναζήτηση προσωπικού, (iii). συγκέντρωση αιτήσεων υποψηφίων, (iv). συνέντευξη με τους υποψήφιους, (v). επιλογή των καταλλήλων και (vi). προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Ο καθορισμός κενών θέσεων αφορά τη ρεαλιστική και άμεση περιγραφή των αναγκών σε προσωπικό. Αφού εντοπιστούν οι ανάγκες των θέσεων εργασίας που είναι να καλυφθούν, πρέπει να καθοριστούν οι προδιαγραφές των θέσεων αυτών. Η αναζήτηση προσωπικού αφορά μια σειρά ενεργειών για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι θα έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να τη βοηθήσουν να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της. Μπορεί να γίνει εντός ή εκτός της επιχείρησης. Πριν η επιχείρηση απευθυνθεί στην αγορά εργασίας, πρέπει να ερευνήσει αν οι υπάρχουσες κενές θέσεις μπορούν να καλυφθούν με προαγωγές. Αυτό βέβαια δημιουργεί άλλες, κατώτερες κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν από την αγορά εκτός της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με: (i). Αναζήτηση μέσω γνωστών των εργαζομένων, (ii). αγγελία σε εφημερίδες και ΜΜΕ, (iii). διαμεσολάβηση γραφείων ευρέσεως εργασίας, (iv). αφίσες και ανακοινώσεις εντός και εκτός της επιχείρησης και αγγελίες ή διαμεσολάβηση των σχολών τουριστικών επαγγελματιών, των ΑΤΕΙ και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και (v). διαμεσολάβηση των συνδέσμων αποφοίτων τουριστικών σχολών ή τοπικών φορέων (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Η επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί το προσωπικό της για να ελέγχει και να καταγράφει την ανταπόκριση των εργαζομένων στις απαιτήσεις της εργασίας. Η αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία μπορεί να είναι ορισμένα (π.χ. στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους ύφεσης της εργασίας. Η αξιολόγηση του προσωπικού δίνει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με τα προσόντα, την απόδοση και τις επιδόσεις του εργαζομένου και οδηγεί σε συμπεράσματα που αφορούν την εκπαίδευση, την εξέλιξη και τις προαγωγές και αναπροσαρμογές των αμοιβών. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε επαγγελματικό επίπεδο και να στηρίζεται σε γεγονότα. Μπορεί να γίνεται ταυτόχρονα για όλους τους εργαζομένους ή σε συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού κάθε φορά ή σε κάθε τμήμα χωριστά. Αναλυτικότερα αξιολόγηση μπορεί να γίνει από: (i). Προϊσταμένους για τους υφισταμένους τους, (ii). ομοιόβαθμους συναδέλφους και (iii). υφισταμένους για τους προϊσταμένους τους. Βασικοί σκοποί λοιπόν της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι η (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). μεγιστοποίηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, με εκπαιδευτικά προγράμματα και βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, (ii). δικαιότερη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών, και (iii). πρόβλεψη των προοπτικών εξέλιξης και προαγωγών για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό λειτουργούν πολλές σχολές και σε πολλά επίπεδα για την εκπαίδευση προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, τα εστιατόρια συχνά εκπαιδεύουν συμπληρωματικά το προσωπικό τους. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει σε ανεξάρτητο εκπαιδευτικό φορέα εκτός της επιχείρησης, με εσωτερικούς ή εξωτερικούς εκπαιδευτές (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι να καταστήσει τους εργαζομένους ικανότερους και αποτελεσματικότερους, φέρνοντας τους σε επαφή με νέες γνώσεις και τεχνικές, φροντίζοντας με συστηματικό τρόπο να τους εξοικειώσει με τις πληροφορίες εκείνες που θα τους βοηθήσουν να εκτελούν με ακρίβεια και ασφάλεια τα καθήκοντά τους. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει για διάφορους λόγους. Κάποιοι από αυτούς είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, η εξοικείωση με νέο εξοπλισμό ή λογισμικό, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας, η ανάπτυξη του επιπέδου των εργαζομένων και

η πληροφόρηση τους (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

4.2. Προσόντα και αρμοδιότητες

Σε γενικές γραμμές εκτός της επαγγελματικής κατάρτισης το προσωπικό του επισιτιστικού τμήματος πρέπει να χαρακτηρίζεται από πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα. Και αυτό διότι έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια διακριτική διαπροσωπική σχέση με τις ανάλογες συνέπειες. Τα συνήθη φυσικά προσόντα αποτελούν τα ευχάριστο ύφος, με κανονική όραση και ακοή, ύψος-ευθυτενής, σωστή άρθρωση και ομιλία, ενώ τα πνευματικά-ηθικά είναι καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση, κομψότητα, ευφράδεια λόγου, αίσθηση πειθαρχίας, εργατικότητα, εχεμύθεια, ευγένεια. Αναλυτικότερα αναφέρουμε ορισμένα, όπως: (i). Η αξιοπιστία, αφού οφείλει να έρχεται στη δουλειά με συνέπεια ώρας ώστε να εκτελεί την εργασία την οποία έχει προσελήφθη, (ii). Η απόδοση, αφού διαμέσω ενός συνδυασμού εκπαίδευσης και προσωπικής προσπάθειας, ο υπάλληλος να αναπτύσσει την ικανότητα και αποκτήσει τις γνώσεις να εκτελεί κάθε απαιτούμενη εργασία, έχοντας την αίσθηση της επείγουσας ανάγκης ότι έχει σχέση με τον πελάτη, (iii). Η ομαδικότητα, αφού οι εργοδότες περιμένουν από τους υπαλλήλους τους να συνεργάζονται άψογα μεταξύ τους και να δημιουργούν φιλική ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας τους, (iv). Η προσωπικότητα και θετική στάση προς την εργασία, αφού ένα ειλικρινές χαμόγελο προς τους πελάτες, καλεσμένους, τους άλλους υπαλλήλους και τους προμηθευτές μπορεί να κάνει την διαφορά. Ο υπάλληλος οφείλει να μην αφήνει τα προσωπικά προβλήματα του να επεμβαίνουν στη δουλειά του, (v). Η προσωπική εμφάνιση, αφού ο υπάλληλος είναι ο καθρέπτης της μονάδας προς πελάτες της (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Στην συνέχεια θα περιγράψουν συνοπτικά τα κύρια καθήκοντα εκάστου από το προσωπικό που έχουν αναφερθεί στις βαθμίδες της ιεραρχίας σε ένα επισιτιστικό τμήμα ενός πολυτελούς ξενοδοχείου, όπως το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA που αποτέλεσε την μελέτη περίπτωσης της πτυχιακής μας εργασίας:

(i). Ο διευθυντής του επισιτιστικού τμήματος είναι το άτομο που το διοικεί το εστιατόριο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητας του. Είναι έμπειρος στη διοίκηση εστιατορίων και διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία και επαφές με την αγορά. Εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς, δίνει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις.

Φροντίζει για τη συνεργασία και τον συντονισμό της τραπεζαρίας, της κουζίνας και των αποθηκών. Σε συνεργασία με τον εστίαρχο αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας της τραπεζαρίας-κουζίνας, το προϊόν που προσφερθεί, την παροχή διαφόρων υπηρεσιών και την ποιότητα των τροφίμων. Καθορίζει σε συνεργασία με τον εστίαρχο τις τιμές και είναι υπεύθυνος για την οικονομική διαχείριση και προγραμματισμό, την εξασφάλιση της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και τον οικονομικό έλεγχο (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(ii). Ο *αρχιμάγειρας*, είναι προϊστάμενος και υπεύθυνος για τον συντονισμό και τη διεύθυνση της παρασκευής των φαγητών, για όλο το προσωπικό της κουζίνας, Εμπλέκεται στην πρόληψη και αξιολόγηση του προσωπικού του μαγειρείου, συντονίζει τις εργασίες και ελέγχει συνεχώς τα αποτελέσματα. Μαζί με τον διευθυντή βγάζει το menu και κοστολογούν τις μερίδες, καθώς είναι αρμόδιος να καθορίσει τις ακριβείς ποσότητες υλικών που απαιτούνται. Αποτελεί τον κατεξοχήν υπεύθυνο για την προετοιμασία, την ποιότητα και την παρουσίαση όλων των πιάτων, καθώς και για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και καθαριότητας σε όλου τους χώρους της κουζίνας. Φροντίζει για την αρίστη ποιότητα και παρουσίαση κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα, να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις, είτε τον τρόπο παρασκευής συνταγών ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου. Περιορίζει στο ελάχιστο τις φθορές, τις αλλοιώσεις και τη φυρά των τροφίμων. Προβλέπει και υπολογίζει σωστά τις μερίδες, τηρεί τα πρότυπα, ελέγχει τα αποτελέσματα, το προσωπικό του και τον εξοπλισμό της κουζίνας. Ο αρχιμάγειρας παίζει πρωταρχικό ρόλο στην διαμόρφωση της ποιότητας του φαγητού, όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(iii). Ο *μάγειρας ζεστών και κρύων εδεσμάτων*, ο μάγειρας ζεστών εδεσμάτων είναι αρμόδιος για την προετοιμασία των κρεάτων, ψαριών και πουλερικών. Στη συνέχεια, φροντίζει για το μαγείρεμα τους, που συνήθως γίνετε με βράσιμο ή με ψήσιμο. Ο μάγειρας κρύων εδεσμάτων είναι αρμόδιος για την παρασκευή κρύων πιάτων, τις σαλάτες και το σερβίρισμα τυριών (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(iv). Ο *μάγειρας ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας*, φροντίζει για την προετοιμασία ζεστών και κρύων γλυκών, παγωτών, την παραγωγή ζύμης και αρτοποιημάτων (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(v). Ο *εστίαρχος* αποτελεί το κυρίαρχο άτομο στον χώρο σερβιρίσματος και πρέπει να έχει -κατά κανόνα- μεγάλη εμπειρία στον κλάδο. Χαρακτηρίζεται από ευγένεια, διακριτικότητα, διπλωματία, επιδεξιότητα και ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με ανθρώπους. Είναι γνώστης της εστιατορικής τέχνης και των προεκτάσεων της, μιλά ξένες γλώσσες και έχει ηγετική φυσιογνωμία. Ρυθμίζει τα θέματα του προσωπικού της τραπεζαρίας, φροντίζει για τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων, εισηγείται την πρόληψη του προσωπικού του εστιατορίου και τις ευθύνες του καθενός. Πριν από το σερβίρισμα επιθεωρεί την προετοιμασία της τραπεζαρίας και αναλύει το menu στους τραπεζοκόμους. Συντονίζει τους εργαζομένους, εποπτεύει την εκτέλεση των εργασιών και ελέγχει την προσέλευση, τις άδειες, τα ρεπό και τα ωράρια εργασίας του προσωπικού. (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

Ο εστίαρχος συνεργάζεται άμεσα με τον αρχιμάγειρα στη σύνθεση του menu και χαράσσει την πολιτική της προώθησης των πωλήσεων με τη συνεργασία του διευθυντή. Συνεργάζεται με τον υπεύθυνο υποδοχής και ενημερώνεται για την πληρότητα του ξενοδοχείου και τον αριθμό δικαιουμένων γευμάτων των πελατών. Καλύπτει κάθε κενό και πρόβλημα που δημιουργείται στην τραπεζαρία, δίνοντας την αίσθηση της ασφάλειας στο προσωπικό του. Κατά τη λειτουργία του εστιατορίου -εάν έχει τη χρονική δυνατότητα- υποδέχεται τους πελάτες στην είσοδο και τους οδηγεί στο τραπέζι τους. Λαμβάνει ή εκτελεί, τιμής ένεκεν, μέρος του σέρβις, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαίνοντα πρόσωπα. Συνοδεύει τους πελάτες κατά την αναχώρηση τους ως την έξοδο του εστιατορίου, ζητώντας τις εντυπώσεις τους με διακριτικότητα. Επειδή δεν μπορεί να είναι πάντα παρών -αφού η παρουσία του είναι αναγκαία σε περισσότερα από ένα σημεία- συχνά υποστηρίζεται στο έργο από έναν συνεργάτη με αντίστοιχα προσόντα (βοηθός εστίαρχος) (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(vi). Ο *υπεστίαρχος* επιφορτίζεται με τον συντονισμό του προσωπικού και γενικότερα αντικαταστά ανά πάσα τον στιγμή τον εστίαρχο στα καθήκοντά του. Συχνά είναι αυτός που ελέγχει την προσέλευση των εργαζομένων, τον χώρο σερβιρίσματος, τα tables de service. Εξηγεί το menu στους τραπεζοκόμους, συντονίζει το προσωπικό, μπορεί να υποδέχεται τους πελάτες. Επίσης είναι παρών στο πρωινό και μεσημβρινό σερβίρισμα στα οποία συνήθως ο εστίαρχος απουσιάζει (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(vii). Ο *αρχιτραπεζοκόμος* έχει την ευθύνη των τραπεζοκόμων και, κατά συνέπεια, επιλαμβάνεται κάθε προβλήματος στην περιοχή της ευθύνης του και συντονίζει τους

εργαζομένους σε αυτή. Συμμετέχει ο ίδιος στο σέρβις όταν χρειαστεί και σερβίρει τα σημαντικά πρόσωπα. Ορισμένες φορές αναλαμβάνει το σερβίρισμα πιάτων που απαιτούν decoupage ή flambage ενώπιον του πελάτη. Πρέπει να είναι εμφανίσιμος, κοινωνικός και να διαχειρίζεται τους υφιστάμενους εργαζόμενους και τους πελάτες. Κατά κανόνα έχει περάσει από τη θέση του τραπεζοκόμου, χαρακτηρίζεται από μεγάλη εμπειρία και άριστη γνώση της εστιατορικής τέχνης (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(viii). **Ο τραπεζοκόμος** είναι επίσης γνωστός με τον όρο σερβιτόρος, δηλαδή το άτομο που σερβίρει. Το έργο του τραπεζοκόμου είναι το βασικότερο στον χώρο της τραπεζαρίας αφού είναι αυτός αναλαμβάνει την παράδοση στον πελάτη της παραγγελίας του. Ο τραπεζοκόμος έχει την ευθύνη σερβιρίσματος του πόστου του που αποτελείται από 5-10 τραπέζια, ανάλογα με το σέρβις. Η δράση του τραπεζοκόμου περιλαμβάνει τις διαδικασίες της διαπίστωσης, καταγραφής, εφοδιασμού από κουζίνα, εξυπηρέτησης του πελάτη, διαπίστωσης νέων παραγγελιών κ.ο.κ. Χαρακτηρίζεται από άριστη επαγγελματική κατάρτιση, γνωρίζει πολύ καλά την εστιατορική τέχνη και μιλά με ευχέρεια ξένες γλώσσες. Πρέπει να έχει φροντισμένη εμφάνιση, να είναι ευγενικός, να διαθέτει καλή μνήμη (αφού παίρνει συνεχώς παραγγελίες από τους πελάτες, παρακολουθεί το πόστο του και ταυτόχρονα δέχεται και άλλες παραγγελίες) και να κερδίζει τις θετικές εντυπώσεις της πελατείας. Πρέπει να είναι διακριτικός και να μην ενοχλεί με αδιάκριτες ερωτήσεις ή άστοχα σχόλια τους πελάτες του, να είναι εχέμυθος και σε θέση να οργανώνει την εργασία του με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη δημιουργούνται κενά. Πρέπει να είναι ταχύς, ακριβής, επιδέξιος, και σε θέση να κινείται με άνεση και ταχύτητα ανάμεσα στα τραπέζια (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εντοπίζονται αποκλειστικά και δύο επιπλέον θέσεις εργασίας τραπεζοκόμων, δηλαδή οι (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i) *Τραπεζοκόμος ορόφων* (chef d' etage), ο οποίος ασχολείται με το σερβίρισμα των πελατών στα δωμάτιά τους. Ο τραπεζοκόμος ορόφων έχει ως έδρα του το office ορόφων, όπου βρίσκεται και ο διαθέσιμος εξοπλισμός που διευκολύνει το έργο του, (ii). Ο *Τραπεζοκόμος σαλονιών* (chef de hall) είναι επιφορτισμένος με το σερβίρισμα ποτών και ελαφρών παρασκευών (snack) στα γραφεία και το σαλόνι του ξενοδοχείου, και (iii). Ο *οινοχόος* είναι ο τραπεζοκόμος που αντικείμενο έχει την διάθεση και το σερβίρισμα των διάφορων ποτών. Έχει εξειδικευμένες γνώσεις γύρω από τα ποτά και με τις υποδείξεις του βοηθάει τον πελάτη να επιλέξει το ποτό εκείνο που ταιριάζει περισσότερο

με το φαγητό, ώστε να δίνουν την μεγαλύτερη δυνατή απόλαυση, και (iv). Ο *πασαδόρος* (passeur des commands), είναι ο τραπεζοκόμος που έχει ως έργο να παραλαμβάνει τις έτοιμες παραγγελίες από τα τμήματα της κουζίνας. Η θέση αυτή ενεργοποιείται στις περιπτώσεις που ο όγκος πελατείας είναι ιδιαίτερα υψηλός και μειώνει την πίεση παραγωγής στα πόστα, διευκολύνοντας τους τραπεζοκόμους και εξασφαλίζοντας ότι καμία παραγγελία δεν θα καθυστερήσει (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(ix). Ο *υποτραπεζοκόμος* είναι ο πιο έμπειρος από τους βοηθούς τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στη διαδικασία του σέρβις, έχοντας ως κύριο έργο τη μεταφορά δίσκων από και προς το μαγειρείο. Η παρουσία του θεωρείται απαραίτητη σε υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακές μονάδες, ως τον πλέον αρμόδιο για τη λήψη παραγγελιών που σχετίζονται με τα ποτά. Πρέπει να γνωρίζει τους κατάλληλους συνδυασμούς φαγητών και ποτών και να συμβουλεύει τον πελάτη στην επιλογή του ορεκτικού ή επιδόρπιου ποτού, καθώς και του κρασιού που θα συνοδεύσει το φαγητό του. Εκτός από τη λήψη παραγγελίας, είναι επίσης εκείνος που ανοίγει τα ποτά σύμφωνα με τους κανόνες του σέρβις (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(x). Ο *μαθητευόμενος* εκτελεί εντολές των ανωτέρων του, γενικά βοηθά στο σέρβις προσφέροντας συμπληρωματικό έργο. Είναι νεοεισερχόμενος στο επάγγελμα και ταυτόχρονα εκπαιδεύεται με στόχο τη μελλοντική του εξέλιξη. Συνήθως του ανατίθεται να γεμίζει με νερό τα ποτήρια των πελατών, να αλλάζει τα τασάκια να τοποθετεί τα κουβέρ και όταν δεν απασχολείται ως κομιστής σκευών, καθαρίζει τα τραπέζια μετά την αναχώρηση των πελατών (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(xi). Το έργο του *κομιστή σκευών* είναι να παραλαμβάνει τα χρησιμοποιημένα σκεύη και να τα παραδίδει στο τμήμα πλυντηρίων. Ταυτόχρονα μπορεί να αναλαμβάνει όσες εργασίες του αναθέσουν οι ανώτεροί του. Ο *κόπτης* είναι εξειδικευμένος τραπεζοκόμος στην κοπή και μεριδοποίηση ειδικών εδεσμάτων ή να πραγματοποιήσει τη διαδικασία του flambage ενώπιον του πελάτη. Το έργο του απαιτεί άριστες τεχνικές ικανότητες. Ο *αποστειρωτής σκευών*, είναι αρμόδιος για την απομάκρυνση των επιστροφών και την καθαριότητα των συσκευών (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(xii). Ο *ταμίας* είναι υπεύθυνος για τη σωστή χρέωση των λογαριασμών των πελατών και τον έλεγχο των εξερχόμενων ειδών από το μαγειρείο. Όταν οι πελάτες πριν αναχωρήσουν ζητήσουν να εξοφλήσουν τον λογαριασμό τους, ο τραπεζοκόμος παίρνει τον λογαριασμό από

τον ταμιά και τον προσκομίζει στο τραπέζι σε ειδικό μικρό μεταλλικό πιάτο. Αφού οι πελάτες αφήσουν στο πιάτο το αντίτιμο, ο τραπεζοκόμος παραδίδει τον λογαριασμό και τα χρήματα στον ταμιά, ο οποίος μέσω του τραπεζοκόμου επιστρέφει τα ρέστα (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(xiii). Ο *Barman* ή *Bartender* ή *Barkeeper* έχει τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με την προσέλευση των αλκοολούχων ή μη ποτών, και τον τρόπο ανάμειξης και σερβιρίσματος. Εκτός από την τεχνική ένας barman χρειάζεται να έχει φυσικά προσόντα και ευχάριστη παρουσία. Προϋποθέτει καλή γνώση για τα υλικά, την προσέλευση και την παραγωγή των διαφόρων ποτών (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005),

(xiv). Ο *bar waiter* συνεργάζεται άμεσα με τον barman και πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις τεχνικές του σερβιρίσματος. Οι γνώσεις του για τα ποτά και τις αναμειξεις βοηθούν στην καταγραφή των παραγγελιών ώστε να διευκολύνεται η εκτέλεση τους. Οι *bar boy* ασχολούνται με το πλύσιμο των ποτηριών και των συσκευών καθώς και με άλλες βοηθητικές εργασίες στον χώρο. Οι *bar checker* εκδίδουν τους λογαριασμούς των πελατών με βάση τα δελτία παραγγελιών που εκδίδονται, ελέγχουν τα εξερχόμενα ποτά και παραλαμβάνουν τα δελτία παραγγελίας με τον εκ δοθέντα λογαριασμό. Στο τέλος της ημέρας κλείνουν το ταμείο και παραδίδουν τις εισπράξεις στο κεντρικό ταμείο (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών ή λογιστήριο χρεώνει τους πελάτες, πληρώνει τους μισθούς των εργαζομένων και τους λογαριασμούς που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για οτιδήποτε αγοράσει, διατηρεί βιβλία εσόδων και εξόδων και καταρτίζει οικονομικές καταστάσεις για τις λειτουργίες της επισιτιστικής μονάδας. Οι θέσεις και τα καθήκοντα του είναι να επιβλέπει και να συντονίζει τους βοηθούς του τμήματος για την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος. Ασχολείται επίσης με την διοίκηση και σχεδιάζει το menu λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, το κόστος και την κερδοφορία, τα φαγητά που διατίθενται, τους περιορισμούς του εξοπλισμού μαγειρέματος, την ποικιλία και απήχηση, τους παράγοντες διατροφής. Προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά για την παρασκευή των φαγητών που προσφέρονται στο menu, αλλά και λινών, ασημικών, γυαλικών, και άλλων προμηθειών που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης και παραλαμβάνει τις προμήθειες που αγόρασε με τις προδιαγραφές που έχει θέσει (αριθμός, βάρος και ποιότητα) (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

4.3. Τρόποι σερβιρίσματος

Ως τρόπος σερβιρίσματος εννοείται η παρουσίαση και παράθεση των εδεσμάτων με διαφορετικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται στο εστιατόριο από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. Οι βασικότεροι τρόποι σερβιρίσματος, στην τραπεζαρία, είναι οι ακόλουθοι: (i). Οικογενειακός τρόπος, ο οποίος εξυπηρετεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο όπως ενδοοικογενειακά. Τοποθετούνται, δηλαδή άδεια πιάτα στους πελάτες και τα φαγητά προσκομίζονται από τους τραπεζοκόμους σε πιατέλες στο μέσον του τραπεζιού με το ανάλογο σκεύος π.χ. λαβίδα ή κουτάλι και ο κάθε πελάτης σερβίρεται μόνος του, (ii). Αυστριακός τρόπος ο οποίος γίνεται απευθείας με πιάτα τα οποία έχουν ήδη σερβιριστεί από την κουζίνα. Ο τραπεζοκόμος σερβίρει τα εδέσματα από τα δεξιά του πελάτη χρησιμοποιώντας το δεξί του χέρι, ενώ όταν το έδεσμα δεν το απαιτεί, όπως η σαλάτα και το ψωμί, αυτά τοποθετούνται στην αριστερή πλευρά του πελάτη, (iii). Ρώσικος τρόπος ο οποίος είναι ένας σύνθετος τρόπος σερβιρίσματος που περιλαμβάνει παρουσίαση, τεμαχισμό και σερβίρισμα των εδεσμάτων με το καρότσι (γκεριντόν). Παρ' όλο που είναι εντυπωσιακός, στις μέρες μας δεν συνηθίζεται, διότι απαιτεί υψηλό κόστος, χρόνο, εξειδικευμένο προσωπικό και δεν παρέχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολλών ατόμων ταυτόχρονα, (iv). Γαλλικός τρόπος, όπου ο τραπεζοκόμος παρουσιάζει την πιατέλα με τα εδέσματα και επιτρέπει στον πελάτη να εξυπηρετηθεί μόνος του. Μετά το σερβίρισμα κάθε πελάτη, και πριν από τον επόμενο, γίνεται έλεγχος της πιατέλας και διορθώνεται η θέση της λαβίδας, έτσι ώστε αυτή να έχει τη λαβή της προς την πλευρά του πελάτη. Οι πελάτες απολαμβάνουν τη δυνατότητα προσωπικής σύνθεσης του πιάτου τους, παρ' όλα αυτά ο τρόπος αυτός είναι αρκετά χρονοβόρος, και (v). Αγγλικός τρόπος όπου ο τραπεζοκόμος επιδεικνύει τα εδέσματα από το σκεύος που τα περιέχει με ελαφριά υπόκλιση από την αριστερή πλευρά του πελάτη και τον σερβίρει με το δεξί χέρι. Έτσι, ο πελάτης ελέγχει την ποσότητα του φαγητού που επιθυμεί και ο σερβιτόρος αναδεικνύει τη δεξιοτεχνία του. Αποτελεί τρόπο παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης και για αυτόν τον λόγο συνηθίζεται σε εκδηλώσεις υψηλών προσώπων και μπανκέ (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

4.4. Η περιβολή του προσωπικού του επισιτιστικού τμήματος

Οι στολές που επιλέγονται για την ένδυση του προσωπικού συνήθως συμβαδίζουν με το ύψος της μονάδας. Πρέπει να είναι όσο πιο ανθεκτικές γίνεται, να έχουν λογικές τιμές και παράλληλα καλαίσθητες. Η περιβολή του προσωπικού από παράδοση είναι διαφορετική μεταξύ των βαθμίδων της ιεραρχίας του, σε γενικές γραμμές όμως πάντα απόλυτα φροντισμένη και ευπρεπής. Το παρουσιαστικό των εργαζομένων αποτελεί τον καθρέφτη της επιχείρησης. Η εμφάνιση των εργαζομένων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και εντάσσεται στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από την εκάστοτε επισιτιστική μονάδα. Σε γενικές γραμμές η επίσημη ένδυση του προσωπικού ανάλογα με την θέση του περιλαμβάνει τον επόπτη (μαύρο σταυρωτό σακάκι, γκριζο ριγέ παντελόνι, σκούρα γραβάτα), τον εστιάρχο (φράκο, άσπρο γιλέκο, μαύρο παπιγιόν), τον υπεστίαρχο (φράκο, μαύρο γιλέκο, μαύρο παπιγιόν), τον τραπεζοκόμο (φράκο, μαύρο γιλέκο, άσπρο παπιγιόν), τον βοηθό τραπεζοκόμου (σμόκιν, άσπρο παπιγιόν), τον οινοχόο (μαύρο σταυρωτό σακάκι, γκριζο ριγέ παντελόνι με πράσινη ρίγα, μαύρο παπιγιόν). Τις οικονομικότερες στολές αποτελούν τα προσωπικά ρούχα των εργαζομένων για όλους τους εργαζομένους, και μια ποδιά που θα προμηθευτεί για τους σερβιτόρους το ξενοδοχείο. Φανελάκια και καπέλα με τη φίρμα του εστιατορίου είναι επίσης οικονομικά και εάν είναι ελκυστικά είναι ένας καλός τρόπος για να διαφημιστεί η επιχείρηση (Dahmer & Kahl, 1997; Μάρας, 1997α και β; Gee et al., 2001; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

5. Εξοπλισμός του επισιτιστικού τμήματος

Ο εξοπλισμός αναφέρεται σε όλα τα κινητά κυρίως αντικείμενα τα οποία τοποθετούνται στο επισιτιστικό τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας και είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του. Σε αυτά περιλαμβάνονται τα έπιπλα, τα σκεύη και τα λινά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα τόσο για την πορεία της μονάδας, όσο και για την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την σωστή επιλογή εξοπλισμού, που να καλύπτει τις ανάγκες του επισιτιστικού τμήματος είναι (Μάρας, 1997α και β): (i). Η αρχιτεκτονική κατασκευή και το μέγεθος του επισιτιστικού τμήματος, (ii). Ο οικονομικός προϋπολογισμός, (iii). Η έρευνα αγοράς, (iv). Η αξιοπιστία και η ικανότητα υποστήριξης των προμηθευτών, (v). Η τεχνολογία, (vi). Οι προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας, όπως ορίζονται από τον νόμο, (vii). Ο τύπος, η δυναμικότητα και το ύφος του ή των εστιατορίου/ων της ξενοδοχειακής μονάδας, (viii). Το σέρβις και (ix). Ο τύπος της πελατείας στην οποία απευθύνεται. Λόγω της μεγάλης σημασίας του εξοπλισμού για τη λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος, των σημαντικών δαπανών που απαιτούνται και των δυσκολιών αλλαγής ή αντικατάστασης, καλό είναι να ζητείται η άποψη ειδικών (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Η επιλογή και η αγορά εξοπλισμού πρέπει να γίνεται ως συνδυασμός της αισθητικής με τον πλέον οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Οι τρεις βασικοί τρόποι προμήθειας είναι οι παρακάτω: (i). *Κατευθείαν από τον κατασκευαστή*, αφού έχει πραγματοποιηθεί η ανάλογη έρευνα αγοράς. Αυτός ο τρόπος τις περισσότερες φορές αποδεικνύεται και ο πιο οικονομικός, (ii). *Αγορά από την αντιπροσωπεία*, τα ειδικά καταστήματα που διαθέτουν ανάλογο εξοπλισμό από πολλούς κατασκευαστές προσφέρουν συνήθως αντικειμενική πληροφόρηση ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και ποικιλία, (iii). *Από εταιρείες leasing*, η οποία και θεωρείται ως εναλλακτική λύση στην αγορά του εξοπλισμού τα τελευταία χρόνια. Αποτελεί την ενοικίαση εξοπλισμού για ορισμένο χρόνο και με ορισμένο κόστος. Τα συμβόλαια leasing μειώνουν το αρχικό κόστος αγοράς εξοπλισμού και περιλαμβάνουν διακανονισμό σχετικά με τη συντήρηση του κατά τη διάρκεια της ενοικίασης (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Τα έπιπλα των εσωτερικών χώρων αποτελούν στοιχεία διακόσμησης αλλά και λειτουργικού εξοπλισμού. Τα υλικά κατασκευής τους καθορίζουν την ανθεκτικότητα και την αναπαυτικότητα τους και κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: Στα θερμά και στα ψυχρά. Στα θερμά έπιπλα ανήκουν τα ακόλουθα (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). Ξύλινα: Το ξύλο είναι ένα υλικό ελκυστικό, ανθεκτικό, και δημιουργεί ατμόσφαιρα, αλλά

είναι ακριβό και φθείρεται εύκολα, (ii). Μπαμπού: Δίνουν μια εξωτική αίσθηση και ατμόσφαιρα αλλά είναι σχετικά ακριβά και δεν αντέχουν στο χρόνο. Στα ψύχρα έπιπλα ανήκουν τα (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). Μεταλλικά: το μέταλλο αποτελεί την ενδιάμεση λύση μεταξύ ξύλου και πλαστικού. Είναι ανθεκτικό, οικονομικό, ελαφρύ, πρακτικό και δεν χρειάζεται συχνή συντήρηση, άλλα υστερεί όμως από αισθητικής άποψης, (ii). Πλαστικά: το πλαστικό και η φορμάικα αποτελούν οικονομικές και πρόχειρες λύσεις, και προτιμώνται λόγω του μειωμένου κόστους, του εύκολου καθαρισμού και της μη ανάγκης χρήσης λινών.

Τα βασικά στοιχεία επίπλωσης του επισιτιστικού τμήματος δύναται να είναι (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005):

(i). Τραπεζία: Τα τραπέζια διακρίνονται σε διθέσια, τετραθέσια, εξαθέσια και ίσως μεγαλύτερα ανά περίπτωση -ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση του ωφέλιμου χώρου- και σε στρογγυλά, τετράγωνα, ορθογώνια ή πολύγωνα. Τα στρογγυλά τοποθετούνται στις γωνίες για διευκόλυνση της κυκλοφορίας και τη μέγιστη κάλυψη του χώρου και τα τετράγωνα δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών θέσεων. Συχνά γίνεται συνδυασμός δύο ή περισσότερων τραπεζιών για να εξυπηρετήσουν μεγαλύτερες παρέες ή ειδικές περιπτώσεις (δεξιώσεις, συνεστιάσεις κλπ.) κυρίως με τη χρήση τετράγωνων και ορθογώνιων τραπεζιών. Τα τραπέζια δύο ατόμων αν είναι τετράγωνα πρέπει να έχουν διαστάσεις 60-65cm ανά πλευρά, ενώ αν είναι στρογγυλά έχουν διάμετρο 80-90cm. Τα τραπέζια τεσσάρων ατόμων αν είναι τετράγωνα έχουν διαστάσεις $\geq 100\text{cm}$. Αν είναι παραλληλόγραμμα -οι πελάτες πρέπει να κάθονται μόνο στις δύο μεγαλύτερες πλευρές ανά δύο- έχουν διαστάσεις 120 x 75cm. Τα μεγέθη αυτά επιτρέπουν την ύπαρξη ικανοποιητικής απόστασης μεταξύ των ατόμων που γευματίζουν και κενό χώρο πλάτους $\approx 20\text{cm}$ ώστε να τοποθετούνται διάφορα εδέσματα, πιατέλες, σερβίτσια κλπ. Έχουν ύψος κατά προσέγγιση $\geq 70\text{cm}$ (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Στο επισιτιστικό τμήμα υπάρχουν διάφοροι τύποι τραπεζιών οι οποίοι ταξινομούνται σε τέσσερις κυρίως ομάδες: (i). Πάγκους ή μπαρ, (ii). Προσαρμοσμένα τραπέζια και εντοιχισμένα έπιπλα, (iii). Κινητά τραπέζια με πόδια, (iv). Σύνθετα τραπέζια με προσαρμοσμένα λειτουργικά τμήματα. Η διευθέτηση των πάγκων γίνεται -βάσει των διαστάσεων και του σχήματος του χώρου της τραπεζαρίας- σε τρεις βασικές διατάξεις (Εικόνα 3): περιμετρικά, ίσια και σε σχήμα απλής ή επαναλαμβανόμενης γωνίας. Τα καθίσματα που χρησιμοποιούνται στους πάγκους μπορεί να είναι είτε σταθερά στο δάπεδο, είτε κινητά με ή χωρίς πλάτη. Τα προσαρμοσμένα τραπέζια είναι ακίνητα, κινητά ή έχουν

σταθερή βάση και αποσπώμενο καπάκι -για να εξυπηρετούν την εύκολη προσέγγιση-, τοποθετούνται πλησίον του τοίχου και μπορούν να στηριχθούν απευθείας ή μερικώς στο δάπεδο. Ανάλογα τον τρόπο εξυπηρέτησης και κατασκευής υπάρχουν τα τραπέζι κρύου μπουφέ, ορεκτικών, φλεγόμενων εδεσμάτων, έκθεσης γλυκών ή τυριών, τεμαχισμού ή μεριδοποίησης και ποτών. Τα κινητά τραπέζια έχουν δυνατότητα προσαρμογής στο χώρο, ανάλογα με τις απαιτήσεις του είδους της εστίασης, του χώρου και των πελατών του. Έχουν συνήθως διαστάσεις πλάτος 40-45 cm, και ύψος 75-80cm, και χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του ομώνυμου αγγλικού τρόπου σερβιρίσματος. Είναι συνήθως κατασκευασμένα από ανθεκτικά υλικά και στηρίζονται σε τέσσερις ρόδες κινούμενες προς όλες τις κατευθύνσεις. Αποτελούνται από δύο μέρη εκ των οποίων το κάτω χρησιμοποιείται ως βοηθητικός χώρος. Για να εξυπηρετούν περισσότερες λειτουργίες χρησιμοποιούνται αποσπώμενα καπάκια, γωνίες, σπαστά πόδια, συνδέσεις και θήκες (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(ii) **Καθίσματα:** Τα καθίσματα που συνήθως έχουν διαστάσεις 40 x 45cm, πρέπει να είναι γερά και ταυτόχρονα αναπαυτικά. Τα καθίσματα πρέπει να δένουν αισθητικά και αρμονικά με τα τραπέζια και το γενικότερο ύφος της τραπεζαρίας. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά κατασκευής τους πρέπει να είναι η ακαμψία και η σταθερότητα, η αντοχή, το λογικό βάρος, η ισορροπία, οι στρογγυλεμένες άκρες και οι προστατευτικές θήκες στα πόδια για να μην προκαλούν ζημιές στο δάπεδο και ενοχλητικό θόρυβο κατά το σύρσιμο. Τα υλικά κατασκευής τους ποικίλουν, αφού μπορεί να είναι ξύλινα, μεταλλικά, μπαμπού και συνήθως επενδύονται με υφάσματα, ταπετσαρίες, πλαστικοποιημένα υλικά, δέρμα και ψάθα. Το ύψος τους από το δάπεδο κυμαίνεται από 41-43cm. Τα καθίσματα τοποθετούνται με δύο τρόπους που είναι σε συνάρτηση με τις διαστάσεις του τραπεζομάντηλου. Αν το τραπεζομάντηλο είναι μεγάλο και κρέμεται από το τραπέζι, τότε το κάθισμα πρέπει να απέχει κατά 1-2cm. Εάν είναι κανονικό και κρέμεται πάνω από το ύψος του καθίσματος τότε τοποθετείται κάτω από το τραπέζι κατά το ½. Η διαρρύθμιση των καθισμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δώσει μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη ενότητα του χώρου, με φορά αντίθετη, γειτονική ή στις πλευρές του τραπεζιού (Εικόνα 3). Η εν λόγω διαρρύθμιση ενδείκνυται για μικρές παρέες πελατών, ενώ όταν ο χώρος προβλέπεται να εξυπηρετήσει μεγάλες συνεστιάσεις και δεξιώσεις, τα τραπέζια και τα καθίσματα τοποθετούνται σε αντίθετες πλευρές, και τακτοποιούνται συνήθως σε παράλληλες σειρές καθ' όλη την έκταση του εστιατορίου (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(iii) **Σκευοθήκες**: Αποτελούν έπιπλα τύπου μπουφέ και χρησιμεύουν για την εξυπηρέτηση των τραπεζοκόμων, αφού τοποθετούν εκεί όλα τα σκεύη που χρειάζεται κατά το σερβίρισμα (πιάτα, μαχαιροπήρουνα, menages, σετ λαδόξυδων, οδοντογλυφίδες, αλατοπίπερα, σάλτσες, ρεσώ, finger bowls και λινά). Οι σκευοθήκες βρίσκονται σε τομείς ή πόστα εργασίας και ο αριθμός τους είναι ανάλογος του αριθμού των τραπέζιων που εξυπηρετούν, καθώς και του αριθμού των τραπεζοκόμων που απασχολούνται. Επίσης ρόλο παίζει ο τύπος του εστιατορίου και το είδος των εδεσμάτων που προσφέρει, ο τρόπος σερβιρίσματος που επιλέγεται και βέβαια το είδος και η ποσότητα των σκευών που θα περιέχει η σκευοθήκη. Όταν η σκευοθήκη είναι καλά εξοπλισμένη, ο τραπεζοκόμος μπορεί να εξυπηρετήσει μεγάλο αριθμό πελατών σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Η σκευοθήκη χωρίζεται σε δύο μέρη: (i). Στο άνω μέρος όπου υπάρχουν δύο σειρές συρταριών και τοποθετούνται τα μαχαιροπήρουνα ξεχωριστά, και (ii). Στο κάτω μέρος που είναι διαρρυθμισμένο σε ντουλάπια και ράφια και τοποθετούνται τα διάφορα λινά καθώς και τα menages. Η σκευοθήκη πρέπει να είναι λειτουργική με συρτάρια και ντουλάπια που ανοίγουν εύκολα και ο εξοπλισμός της άρτιος. Η επιφάνεια εργασίας πρέπει να είναι καθαρή και ελεύθερη και να δένει αισθητικά με τα υπόλοιπα έπιπλα του εστιατορίου. Σήμερα οι σκευοθήκες λόγω του όγκου τους μειώνονται σε αριθμό και αντικαθίστανται από πτυσσόμενες βάσεις δίσκων, ειδικά σε περιπτώσεις μεγάλων εκδηλώσεων (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(iv). **Σκεύη**: Τα επιτραπέζια σκεύη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: (i). Σκεύη πορσελάνης, (ii). Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη, (iii). Μεταλλικά ανοξείδωτα και ασημένια σκεύη. Στην αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία -από τύπους και σχέδια- σκευών σε διάφορες τιμές. Προτιμώνται συνήθως τα κλασσικά σχέδια έτσι ώστε να αντικαθίστανται εύκολα όταν φθαρούν. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αισθητική τους ομοιομορφία, καθώς συμβάλλουν στη θετική εντύπωση στους πελάτες (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005). Διακρίνονται οι ακόλουθες κατηγορίες (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005):

(α). **Σκεύη πορσελάνης**: Τα σκεύη από πορσελάνη χρησιμοποιούνται ευρέως στο εστιατόριο λόγω της ανθεκτικότητας, της στερεότητας και της λαμπρότητας που διαθέτουν. Στις μέρες μας όμως λόγω του κόστους αντικαθίσταται από κεραμικά υλικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιάτων, που έχουν μεγάλη εφαρμογή. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν: (i). πιάτα πρώτου φαγητού, (ii). πιάτα κυρίως φαγητού, (iii). πιάτα σούπας, (iv). πιάτα σαλάτας ή πρωινού, (v). πιάτα φρούτου ή γλυκού, (vi). σαλατιέρες, (vii). πιάτα βουτύρου, (viii). πιάτα ψαριού οβάλ, (ix). φλιτζάνια και πιατάκια consomme, (x). φλιτζάνια και πιατάκια ειδών καφέ ή τσαγιού, (xi). πιατέλες οβάλ ή στρογγυλές διάφορων μεγεθών, (xii). σουπιέρες (σετ), (xiii).

σαλτσιέρες (σετ), (xiv). τσαγιέρες, καφετιέρες και γαλατιέρες -διάφορων μεγεθών-, (xv). μαρμελαδιέρες, βουτυριέρες, ζαχαριέρες, (xvi). αλατοπιπεριέρες, μουσταρδιέρες, λαδόξιδα, αυγοθήκες, (xvii) σταχτοδοχεία, θήκες για οδοντογλυφίδες, ανθοδοχεία και κηροπήγια (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(β). Σκεύη γυάλινα ή κρυστάλλινα: Στα σκεύη αυτά ανήκουν κυρίως τα ποτήρια, οι κανάτες, τα μπολ και τα διάφορα πυρέξ που χρησιμοποιούνται για το σερβίρισμα των εδεσμάτων. Η ποιότητα τους διακρίνεται σε σχέση με την καθαρότητα, το στυλ αλλά και την ποιότητα. Τα πιο συνηθισμένα είναι (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). ποτήρια νερού, (ii). ποτήρια κρασιού, (iii). ποτήρια μπύρας, (iv). ποτήρια σαμπάνιας, (v). ποτήρια παγωτού, (vi). μπολ φρουτοσαλάτας ή άλλης χρήσης, (vii). καράφες ή κανάτες νερού, (viii) ποτήρια για αλκοολούχα ποτά, όπως brandies, whiskies, cocktails, aperitifs (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(γ). Σκεύη μεταλλικά: Ανήκουν εδώ, κυρίως τα μαχαιροπήρουνα (αλουμίνιου, κασσιτέρου ή και από ασήμι), καθώς επίσης και κάποια άλλα εργαλεία-σκεύη όπως (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005): (i). μαχαίρια, πιρούνια, κουτάλια διαφόρων μεγεθών ανάλογα με τη χρήση τους, δηλαδή για φαγητό, πρωινό, φρούτο, ψάρι, σούπα κλπ., (ii). μαχαίρια και πιρούνες για τεμαχισμό (ντεκουπάζ), (iii). κουταλάκια για χυμούς, τσάι, καφέ και ζάχαρη, (iv). κουτάλα σούπας και κονσομέ, (v). ειδικά σκεύη και κουβέρ, όπως για αστακό, σπαράγγια, στρείδια, καλαμπόκι, χαβιάρι και φοντί, (vi). σπάτουλες και λαβίδες σαλάτας, ψωμιού, πάγου και ζυμαρικών, (vii). πιατέλες διάφορων μεγεθών και σχημάτων, (viii). μπολ παγωτού και κομπόστας, (ix). αυγοθήκες, (x). σουπιέρες, (xi). τηγάνια φλαμπάζ, (xii). δίσκοι σερβιρίσματος, (xiii). καφετιέρες, τσαγιέρες και γαλατιέρες, (xiv). σαμπανιέρες και παγοθήκες (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(δ). Άλλα είδη επιτραπέζιων σκευών: Περιλαμβάνονται όσα είδη δεν ανήκουν -ως προς το υλικό κατασκευής τους- σε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες, αλλά συμμετέχουν στην ορθή λειτουργία του εστιατορίου. Σε αυτά περιλαμβάνονται είδη: (i). Ξύλινα, όπως ξύλα κοπής, μύλοι, (ii). Ψάθινα-μπαμπού, όπως καλαθάκια κρασιών, ψωμιέρες και φρούτων, (iii). Πλαστικά-Plexiglas, όπως δίσκοι σερβιρίσματος, δισκάκια λογαριασμών, ισοθερμικές θήκες κρασιού (cooler), (iv). Πήλινα, όπως μπολ, πιατέλες και διακοσμητικά που προορίζονται για μπουφέ (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(ε). Λινά: Εννοούνται όλα τα λινά ή οποιοδήποτε τύπου υφασμάτινα είδη που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία της τραπεζαρίας. Όσον αφορά τον αριθμό της σειράς των

λινών επικρατεί η αρχή της αναλογίας 1 : 3 του αριθμού των κουβέρ, αφού μια παρτίδα πρέπει να είναι στρωμένη, μια να είναι προς πλύση και μια να είναι διαθέσιμη. Τα λινά διακρίνονται στα *επιτραπέζια* και στα *λοιπά* λινά. Στα επιτραπέζια ανήκουν: (i) *Υποτραπεζομάντηλο*, που κατασκευάζεται από χοντρό ύφασμα, συνήθως από λεπτή τσόχα, μάλλινο ή βαμβακερό. Τοποθετείται την επιφάνεια του τραπεζιού και κάτω από το τραπεζομάντηλο, στην οποία εφάπτεται πλήρως. Η χρήση του αποσκοπεί στην αποφυγή του θορύβου κατά την τοποθέτηση των σκευών στο τραπέζι, στην προστασία του τραπεζομάντηλου από τυχόν αμυχές του τραπεζιού και γενικότερα δίνει την αίσθηση της απαλότητας στον πελάτη λόγω της υφής του, (ii) *Τραπεζομάντηλο*, το οποίο είναι συνήθως βαμβακερό λευκού χρώματος και οι διαστάσεις του είναι ανάλογες του τραπεζιού στο οποίο στρώνεται. Τα πιο συνήθη είναι τα τετράγωνα 150 x 150cm, τα στρογγυλά και τα τραπεζομάντηλα τύπου μπανκέ για μεγαλύτερα τραπέζια ή κάλυψη μπουφέ. Πρέπει να είναι καλής ποιότητας, πάντα καθαρά και καλοσιδερωμένα, ενώ ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο στρώσιμο τους. Κατά την τοποθέτηση τους πρέπει να τηρούνται τα εξής: α). Οι τσακίσεις διπλώματος του θα πρέπει να είναι συμμετρικά τοποθετημένες πάνω στο τραπέζι αλλά και σε σχέση με τα υπόλοιπα τραπέζια του εστιατορίου. Συνήθως δημιουργείται μια κεντρική τσάκιση προς την ίδια κατεύθυνση για όλα τα τραπέζια και ο σταυρός του σιδερώματος βρίσκεται στη μέση του τραπεζιού, β). Οι γωνίες πέφτουν προς τα πόδια του τραπεζιού σε τέτοιο ύψος που να τα καλύπτουν ως τη μέση, και γ). Οι πλευρές του στα πλάγια του τραπεζιού είναι συμμετρικές και σκόπιμο είναι να μην προεκτείνονται περισσότερο από το ύψος του καθίσματος, (iii). *Επιτραπεζομάντηλα*, που λειτουργούν ως κάλυμμα επάνω από το τραπεζομάντηλο και το προφυλάσσουν από τη βρωμιά και τη φθορά. Συνήθως είναι λινά σε σχήμα τετράγωνο ή στρογγυλό, και οι διαστάσεις τους εξαρτώνται από το σχήμα και την επιφάνεια του τραπεζιού που καλύπτουν. Συχνά χρησιμοποιούνται και έγχρωμα ή με σχέδια -αν και η χρήση τους δεν συνηθίζεται σε επίσημα γεύματα- και συμβάλλουν στην αισθητική της τραπεζαρίας, (iv). *Πετσέτες φαγητού*, οι οποίες είναι συνήθως μονόχρωμες -και κατά προτίμηση λευκές- και του ίδιου χρώματος και ποιότητας με τα τραπεζομάντηλα. Συνήθως στρώνονται στο κέντρο του κουβέρ κατά την προετοιμασία, είναι τετράγωνες (50 x 50 cm) και αποτελούν δείγμα για την υπόλοιπη τακτοποίηση των κουβέρ. Συνηθίζεται σε επίσημα γεύματα οι τραπεζοκόμοι να δίνουν διάφορα περίεργα σχήματα και να δημιουργούν εντυπωσιακά διπλώματα για λόγους αισθητικής (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Στα λοιπά λινά ανήκουν: (i). *Μπουφεδόπανα*, τα οποία είναι υφασμάτινα καλύμματα που χρησιμοποιούνται εμπρός από τους μπουφέντες. Κατασκευάζονται από καλής ποιότητας πλισέ ύφασμα και στερεώνονται στα τραπέζια, (ii). *Πετσέτες καθαρισμού*, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως ξεσκονόπανα και ως λινά για τον καθαρισμό ποτηριών, ανοξείδωτων, πιάτων και λοιπού εξοπλισμού. Έχουν χρώμα λευκό ώστε εύκολα να διακρίνεται πότε έχουν λερωθεί, (iii). *Δισκόπανα*, τα οποία είναι λευκές ή μονόχρωμες πετσέτες που τοποθετούνται πάνω στους δίσκους για να μη γλιστρούν τα σκεύη κατά τη μεταφορά τους, (iv). Η *πετσέτα του τραπεζοκόμου*, που χρησιμοποιείται από τους τραπεζοκόμους κατά το σερβίρισμα, τη μεταφορά δίσκων, για προστασία από καυτά σκεύη (πιατέλες) και το λέρωμα των μανικιών τους. Έχουν λευκό χρώμα και βοηθούν στην επίδειξη και το σερβίρισμα κρασιών, ποτών ή άλλων εδεσμάτων, αλλά και για άλλες βοηθητικές εργασίες (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(στ). Συσκευές και όργανα: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κινητές ηλεκτρικές συσκευές και σύνθετα όργανα εστιατορικής τέχνης που έχουν γενική ή ειδική χρήση. Τα κυριότερα είναι: (i). Κινούμενα τραπέζια, (ii). Βιτρίνες για την επίδειξη και το σερβίρισμα διάφορων εδεσμάτων και ποτών, (iii). Παγοτράπεζες για την παρουσίαση διάφορων παρασκευών ψαριού, κρεάτων, επιδορπίων και ιδιαίτερα σαλάτας, (iv). Θερμοτράπεζες που χρησιμεύουν για τη διατήρηση των ζεστών πιάτων, (v). Θερμαντήρες, ρεσώ, μπεν μαρί και γκαστρονόμ τα οποία είναι ηλεκτρικά ή κεριού ή ξηρού οινοπνεύματος και βοηθούν την διατήρηση της θερμοκρασίας των ζεστών εδεσμάτων -από τρόλει ή τον μπουφέ- κατά το σερβίρισμα (Μάρας, 1997α και β; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

6. Η λειτουργία της τραπεζαρίας-menu

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου menu και συστήματος λειτουργίας της τραπεζαρίας είναι ο τύπος και το μέγεθος της πελατείας που εξυπηρετεί, καθώς και η δυναμικότητα του εστιατορίου. Το menu είναι το σύνολο των προϊόντων που προσφέρει το επισιτιστικό τμήμα, ενώ περιγράφει και τον κατάλογο με τον οποίο ενημερώνεται ο πελάτης. Η σύνθεση του εξαρτάται από: (i). τις ισχύουσες υγειονομικές και αγορανομικές διατάξεις, (ii). το πλαίσιο του προϋπολογισμού της επιχείρησης, (iii). την εποχή και το κλίμα του τόπου εγκατάστασης της μονάδας, (iv). το κόστος των υλικών που απαιτεί η κάθε συνταγή, (v). τις δυνατότητες της κουζίνας για μαζική παραγωγή και της τραπεζαρίας για την διάθεση, (vi). την εκτιμώμενη ζήτηση, (vii). τις προτιμήσεις των

πελατών και τον χρόνο που διαθέτουν για να γευματίσουν και (viii). παράμετροι όπως η εθνικότητα, η ηλικία, η θρησκεία, το κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο, η μόδα κλπ. (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Ο αριθμός των καταλόγων -βάσει του νόμου- πρέπει να είναι \geq του 51% των τραπεζιών του εστιατορίου, αλλά πιθανόν να χρειάζονται περισσότεροι για να καλύπτονται οι ανάγκες τους εστιατορίου. Η εκτύπωση μεγαλύτερου αριθμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αποθήκευση και αντικατάσταση σε δεδομένη στιγμή. Όσον αφορά την αναγραφή των ειδών στον κατάλογο, εκτός από την ονομασία των πιάτων, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να αναφέρουν σε παρένθεση: (i). την ένδειξη κατεψυγμένο όταν πρόκειται για κατεψυγμένα προϊόντα, (ii). εάν το προϊόν διατίθεται με το κιλό ή με τη μερίδα, (iii). εάν πρόκειται για γνήσιο ή απομίμηση προϊόντος. Στον κατάλογο, επίσης, είναι απαραίτητη η αναγραφή της τιμής του κουβέρ ανά άτομο, οι νόμιμες επιβαρύνσεις για φαγητά και ποτά (ΦΠΑ και δημοτικοί φόροι) μαζί με τα στοιχεία του αγορανομικού υπευθύνου και την κατηγορία της επιχείρησης, στο τέλος του καταλόγου. (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Το menu των ποτών παρουσιάζεται ξεχωριστά από εκείνο του φαγητού, αν και τα κριτήρια για τη σύνθεση των καταλόγων των κρασιών είναι σχεδόν ίδια. Ο κατάλογος κρασιών πρέπει να σχεδιάζεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, τα φαγητά που προσφέρει και το είδος της πελατείας που εξυπηρετεί. Όσον αφορά τον τρόπο γραφής των κρασιών στον κατάλογο, η κοινή πρακτική είναι να αναγράφεται η μάρκα, ο παραγωγός, ο τύπος και η περιοχή προέλευσης και η ποικιλία των σταφυλιών. Επίσης, πρέπει να ακολουθούνται οι κατάλληλες διαδικασίες σερβιρίσματος των κρασιών από ειδικευμένους υπαλλήλους (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Ένα ολοκληρωμένο menu φέρει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: (i). συνδυάζει την υγιεινή διατροφή με την ευχάριστη γεύση, (ii). είναι πλήρες όσον αφορά τη θρεπτική αξία κάθε πιάτου, (iii). παρασκευάζεται με όσο το δυνατό περισσότερα εποχικά υλικά, (iv). ακολουθεί μια αρμονική σειρά ανάλογα με το είδος και τη σύνθεση του πιάτου, και (v). περιγράφεται με ορθούς γαστρονομικούς όρους. Βασικά χαρακτηριστικά των πιάτων που προσφέρονται πρέπει να είναι: (i). η ποικιλία των γεύσεων, (ii). η ελκυστική τους εμφάνιση, (iii). η αρμονία και καλή εναλλαγή χρωμάτων, (iv). το άρωμα, (v). η σωστή θερμοκρασία, (vi). η άριστη σύσταση του, (vii). η σωστή τοποθέτηση της γαρνιτούρας και η σωστή κοπή της σε διάφορα σχήματα για να κάνει το πιάτο πιο ελκυστικό, (viii). η επιλογή του κατάλληλου σερβιτσιού. Πρέπει να ισορροπεί στα παρακάτω: (i). Στα συστατικά από οργανικής άποψης, να περιέχει

ποικιλία τροφών, ώστε οι πελάτες να πάρουν σε επάρκεια τα συστατικά που χρειάζεται ο οργανισμός του ανθρώπου, όπως πρωτεΐνες, υδατάνθρακες, λίπη, βιταμίνες, μέταλλα και νερό. Πρέπει δηλαδή να συνδυάζει ζωικές με φυτικές τροφές και να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους μαγειρέματος για το κάθε είδος, όπως και για τον συνδυασμό των διάφορων φαγητών, (ii). Στα συστατικά από αισθητικής άποψης, αφού η εικόνα των πιάτων πρέπει να είναι η πλέον ευχάριστη, (iii). Τιμών, οι τιμές δεν πρέπει να είναι απαγορευτικές για τους πελάτες, αλλά ούτε και πολύ χαμηλές διότι τότε θα προσελκύσει άλλη πελατειακή ομάδα από αυτή που επιθυμεί, (iv). Επαγγελματική ισορροπία: Το κόστος των ειδών που περιέχει το menu πρέπει να αφήνει τα περιθώρια για ένα ικανοποιητικό ποσοστό μικτού κέρδους σε σχέση με την τελική τιμή πώλησης τους, η οποία πρέπει ταυτόχρονα να είναι προσιτή από τους πελάτες (Dahmer & Kahl, 1997; Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Τα βασικά συστήματα σερβιρίσματος του menu είναι δύο: (i) Το σύστημα table d'hotel, και (ii). Το σύστημα a la carte.

6.1. Το σύστημα table d' hotel

Το σύστημα table d' hotel -είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στον ξενοδοχειακό κλάδο- προσφέρει ολοκληρωμένες συνθέσεις γαστρονομικών πακέτων, τα οποία περιλαμβάνουν τουλάχιστον τρία πιάτα (1^ο και 2^ο πιάτο και επιδόρπιο). Το κάθε πακέτο τιμολογείται ενιαία και δεν μπορεί ο πελάτης να επιλέξει ορισμένα είδη από αυτό. Ο πελάτης που επιλέγει το παραπάνω πακέτο δεν μπορεί να ζητήσει μόνο το ένα πιάτο από τα περιεχόμενα ή αν ζητήσει κάτι τέτοιο θα πρέπει να πληρώσει την τιμή του πακέτου, που στην εστιατορική ορολογία ονομάζεται menu. Η πλειονότητα των τουριστών που διακινούνται μέσω πρακτορείων αγοράζουν και διατροφή, βάσει συμφωνίας. Υπάρχουν τρεις τύποι συμφωνιών: (i). Το *bed and breakfast* ονομάζεται η συμφωνία δωμάτιο + πρωινό, όπου η παροχή πρωινού συνδυάζεται με την ενοικίαση του δωματίου, (ii). Το *half board* ή ημιδιατροφή, ονομάζεται η συμφωνία δωμάτιο + πρωινό + γεύμα, όπου προστίθεται ένα από τα γεύματα της ημέρας, (iii). Το *Full board* ή πλήρης διατροφή, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό + μεσημεριανό + δείπνο» που καλύπτει πρωινό και δύο γεύματα την ημέρα. Τα γεύματα είναι συγκεκριμένα και κατά κανόνα σε κάθε γεύμα προσφέρεται ένα και μόνο menu, που αποτελεί υποχρεωτική κατανάλωση για τον πελάτη, ο οποίος τα έχει ήδη προπληρώσει. Ορισμένες

φορές, όμως, προσφέρεται η δυνατότητα επιλογής σε κάποιο ή κάποια πιάτα του menu (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

6.2. Το σύστημα a la carte

Στο σύστημα a la carte προσφέρεται μια ποικιλία εδεσμάτων από τα οποία ο πελάτης επιλέγει μεμονωμένα εκείνα που του αρέσουν και πληρώνει μόνο αυτά. Η επιλογή γίνεται με βάση τον κατάλογο εδεσμάτων. Το a la carte είναι ο συνηθέστερος τρόπος πώλησης φαγητών στα εστιατόρια που λειτουργούν εκτός ξενοδοχειακών μονάδων. Τα εστιατόρια a la carte χαρακτηρίζονται από τη διαρκή λειτουργία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα της ημέρας. Οι ώρες λειτουργίας εξαρτώνται κυρίως από τον τύπο της επιχείρησης και την εποχή. Μπορεί λοιπόν να λειτουργεί είτε μόνο το μεσημέρι, είτε μόνο το βράδυ, είτε από τις μεσημβρινές μέχρι τις προχωρημένες βραδινές ώρες (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

Τα γεύματα διαχωρίζονται σε κύρια, δευτερεύοντα και ειδικά γεύματα: (I). Τα κύρια γεύματα προσφέρονται σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας καθημερινά και σε αυτά ανήκουν το πρωινό, το μεσημβρινό και το δειπνό (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(A). **Πρωινό:** Αποτελεί το πρώτο γεύμα της ημέρας και η τιμή του συνυπολογίζεται στην τιμή του δωματίου, όπως αυτή αναφέρεται στη συμφωνία με τον πελάτη. Όταν ο πελάτης προσέρχεται στην τραπεζαρία δηλώνει τον αριθμό του δωματίου του και ο τραπεζοκόμος ενημερώνει την κατάσταση δικαιούμενων γευμάτων, που εκδίδει καθημερινά το τμήμα υποδοχής ή εκδίδει λογαριασμό όταν πρόκειται για μη ενοίκους του ξενοδοχείου. Τα είδη των πρωινών που συναντάμε είναι: (i). Ευρωπαϊκό, το οποίο είναι ένα τυποποιημένο γεύμα με συγκεκριμένες κατηγορίες ειδών που συνηθίζονται στην Ευρώπη και έχει καθιερωθεί ως η ελάχιστη προσφορά πρωινού από τα ξενοδοχεία. Φέρει την ονομασία πλήρες, με την έννοια ότι το ρόφημα (καφές, τσάι, γάλα ή σοκολάτα) συμπληρώνεται με τα συνοδευτικά φαγώσιμα είδη (φρυγανιές, τοστ, βουτήματα, κρουασάν, κέικ, βούτυρο, μαρμελάδα, μέλι, φρούτα). Όταν σερβίρεται σε τραπέζι συνοδεύεται και από παρασκευές αυγών, λουκάνικο, μπέικον κλπ. και τότε ονομάζεται αγγλικό πρωινό, (ii). Αμερικάνικο ή αγγλοσαξονικό, το οποίο είναι ένα πλούσιο γεύμα αποτελούμενο από οτιδήποτε θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνεται και στα υπόλοιπα γεύματα. Συνήθως αποτελείται από αρτοπαρασκευάσματα, μαρμελάδες, μέλια, παρασκευές αυγών, αλλαντικά, λαχανικά, όσπρια, πατάτες, τυριά, γαλακτοκομικά,

δημητριακά, κρύες παρασκευές κρεάτων και θαλασσινών, γλυκά, φρούτα, ροφήματα και χυμούς. Λόγω της ποικιλίας που προσφέρει, τα περισσότερα ξενοδοχεία επιλέγουν την παράθεση του πρωινού σε μπουφέ με την αμερικάνικη σύνθεση, (iii). Βιεννέζικο, το οποίο είναι ένα ευρωπαϊκό πρωινό με την προσθήκη βραστών αυγών και ροφημάτων βιενουά, δηλαδή με σαντιγί, και (iv). Ελληνικό, το οποίο περιέχει μεσογειακά προϊόντα, όπως ελληνικό καφέ, γάλα ή τσάι του βουνού, ψωμί, πίτες, χυμό πορτοκάλι, θυμαρίσιο μέλι, φρέσκο βούτυρο, γιαούρτι με μέλι, καρύδια ή φρούτα, σούπα τραχανά και παραδοσιακά τυριά όπως ανθότυρο και φέτα (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(B). Μεσημβρινό ή Μεσημεριανό: αποτελεί το κύριο γεύμα της ημέρας. Η συνήθης ώρα παράθεσης σε ένα ξενοδοχείο είναι μεταξύ 12.30-15.30μμ. Μπορεί να είναι ένα σύνολο από συγκεκριμένα πιάτα (τρία με τέσσερα τύπου table d' hotel) ή επιλογή από κατάλογο (a la carte) ή από μπουφέ. Το μεσημβρινό χωρίζεται κυρίως σε πέντε μέρη και περιλαμβάνει τις βασικότερες κατηγορίες εδεσμάτων: (i). κρύο ή ζεστό ορεκτικό, (ii). κρύες παρασκευές κρεάτων ή θαλασσινών, (iii). κροκέτες, πίτες και παρασκευές σφολιάτας, (iv). χορταρικά, (v). πρώτο πιάτο, (vi). παρασκευές αυγών, ρυζιού και ζυμαρικών, (vii). παρασκευές λαχανικών, (viii). λαδερά, (ix). κυρίως πιάτο, (x). ψάρια και θαλασσινά, (xi). παρασκευές πουλερικών, (xii). παρασκευές κρεάτων και κιμά, (xiii). παρασκευές φούρνου και κατσαρόλας, (xiv). κυνήγια, (xv). σαλάτα ή/και τυριά, (xvi). επιδόρπιο, (xvii). γλυκά, παγωτά, κομπόστες, και (xviii). φρούτα (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(Γ). Δείπνο: Το δείπνο λόγω της ατμοσφαιρικής ώρας που σερβίρεται αποτελεί το πιο επίσημο γεύμα της ημέρας. Διεξάγεται συνήθως μεταξύ 18.30-22.30 μμ. Η σύνθεση του δείπνου περιλαμβάνει ελαφρότερες από το μεσημβρινό γεύμα παρασκευές, προκειμένου να διευκολύνεται η χώνεψη πριν από τον ύπνο. Οι κυριότερες κατηγορίες εδεσμάτων που το αποτελούν είναι: (i). κρύα ή ζεστά ορεκτικά, (ii). σούπα ή κονσομέ, (iii). πρώτο πιάτο, (iv). κυρίως πιάτο, (v). σαλάτες, και (vii). επιδόρπιο (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(II). Τα δευτερεύοντα αποτελούν ελαφριά γεύματα που δίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα αλλά δεν είναι υποχρεωτική η καθημερινή τους προσκόμιση. Τέτοια είναι το πρωινό τσάι, δεκατιανό-κολατσιό, απογευματινό τσάι, soupe (έκτακτο, νυχτερινό γεύμα μετά από ξενύχτι), εκδρομικό καλάθι και διάλειμμα για καφέ (Dahmer & Kahl, 1997;. Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

(III). Τα ειδικά γεύματα αποτελούν μια κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα, γνωστά ως banquet και buffet (βλέπε παράγραφο 2.6., Dahmer & Kahl, 1997; Καραγιάννης, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005).

7. Μελέτη περίπτωσης: Το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA

7.1. Περιγραφή της ξενοδοχειακής μονάδας

Το CHC Sea Side Resort & SPA (Εικόνα 5) είναι ένα 5* ξενοδοχείο που βρίσκεται στον κόλπο του Μονοναύτη, κοντά στην Αγία Πελαγία. Βρίσκεται ~ 18 km από το Ηρακλείο, Κρήτης και απέχει ~ 22 km από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου. Η παραλία του Μονοναύτη διαθέτει ομπρέλες και ξαπλώστρες και προσφέρει ποικιλία θαλάσσιων σπορ, βρίσκεται μόλις στα 80 m από το ξενοδοχείο. Το χωριό της Αγίας Πελαγίας αποτελεί ένα διάσημο παραθεριστικό κέντρο, με θαυμάσιες παραλίες και έντονη νυχτερινή ζωή. Το ξενοδοχείο λόγω της υπερυψωμένης θέσης του προσφέρει πανοραμική θέα στη θάλασσα (<http://www.seaside-hotel.gr>).



Εικόνα 5. Το ξενοδοχείο CHC Sea Side Resort & SPA, στην Αγία Πελάγια, Ηράκλειο, Κρήτης.

Διατηρώντας τις υψηλές προδιαγραφές των 5 αστερών και κεντρική θέση στο νησί, το ξενοδοχείο δικαίως θεωρείται από τα δεσπόζοντα της Κρήτης. Ανήκει στην αλυσίδα ξενοδοχείων CHC (Chnaris Hotel Consulting) Hotel Group. Υπάρχουν 248 δωμάτια τα οποία κατανέμονται ως εξής:

- 33 δίκλινα,
- 75 Superior δίκλινα,
- 23 Superior δίκλινα με θέα ενδοχώρα και πρόσβαση σε μοιραζόμενη πισίνα,
- 14 Superior δίκλινα με θέα θάλασσα και μοιραζόμενη πισίνα,
- 36 junior σουίτες,
- 20 οικογενειακά δωμάτια με 2 υπνοδωμάτια σε στυλ μεζονέτας,
- 23 οικογενειακά δωμάτια με 2 υπνοδωμάτια,
- 20 Superior δωμάτια θέα θάλασσα και ανεξάρτητη πισίνα, και
- 4 οικογενειακά δωμάτια με 2 υπνοδωμάτια, θέα θάλασσα και ανεξάρτητη πισίνα.

Τα κλιματιζόμενα δωμάτια διαθέτουν ιδιωτικές επιπλωμένες βεράντες ή μπαλκόνια με θέα στην ενδοχώρα ή στη θάλασσα (<http://www.seaside-hotel.gr>).

Όλα τα δωμάτια είναι πλήρως εξοπλισμένα με:

- mini-bar το οποίο ανανεώνεται κάθε 2 ημέρες με νερό και αναψυκτικά,
- επίπεδη τηλεόραση 20-32' ιντσών με δορυφορική λήψη διεθνών καναλιών,
- κλιματισμό (θέρμανση - ψύξη) ρυθμιζόμενο με τηλεχειριστήριο,

- DVD/CD player,
- χρηματοκιβώτιο,
- απευθείας τηλεφωνική γραμμή,
- στεγνωτήρα μαλλιών,
- βραστήρα,
- μπαλκόνι ή βεράντα με πανοραμική ή πλαϊνή θέα θάλασσα.

Τα δωμάτια με μοιραζόμενη πισίνα έχουν επιπλέον:

- μπουρνούζια,
- παντόφλες,
- πετσέτες παραλίας,
- εξοπλισμό για παρασκευή καφέ-τσάι, και
- μια φιάλη κρασί (κατά την άφιξη).

Στους πελάτες που φιλοξενούνται σε δωμάτια με ανεξάρτητη πισίνα προσφέρονται επιπλέον:

- πολυτελή προϊόντα προσωπικής περιποίησης,
- πετσέτα παραλίας καθημερινά,
- απεριόριστη χρήση όλων των a la carte εστιατορίων,
- καθημερινή ανανέωση του μίνι-μπαρ,
- εξοπλισμός για παρασκευή καφέ και τσάι, και
- VIP εξυπηρέτηση.

Οι εγκαταστάσεις του CHC Sea Side Resort & SPA περιλαμβάνουν:

- το σαλόνι με πανοραμική θέα στη θάλασσα,
- το Veranda-το κεντρικό θεματικό εστιατόριο με κλιματισμό, μεγάλη βεράντα και πανοραμική θέα στον κόλπο του Μονοναύτη, προσφέρει πλούσιες επιλογές από την ελληνική και τη διεθνή κουζίνα, σε μπουφέ, με show-cooking για το πρωινό και το δείπνο,

- το Jasmin-κινέζικο εστιατόριο,
- το Kullinarium-gourmet εστιατόριο,
- σνακ bar-self service στην πισίνα για αθλοπαιδιάς,
- το Panorama-κεντρικό μπαρ,
- τα Thalassa- και Pelagos-bar πισίνας,
- εσωτερική, θερμαινόμενη πισίνα,
- τρεις εξωτερικές πισίνες,

- πισίνα για αθλοπαιδιές με γλυκό νερό,
- ξεχωριστή παιδική πισίνα με γλυκό νερό, πισίνα για χαλάρωση δίπλα στο bar Thalassa με θαλασσινό νερό,
- εξωτερικό τζακούζι στην πισίνα που γίνονται οι αθλοπαιδιές,
- mini Spa 250 m²,
- τρεις ανελκυστήρες,
- μίνι μάρκετ με διεθνή τύπο και κατάστημα με αξεσουάρ,
- κομμωτήριο, αίθουσα συνεδρίων που φιλοξενεί έως 150 άτομα, και
- internet corner.

Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- 24ώρη υποδοχή,
- express check-in/check-out,
- υπηρεσία δημοσίων σχέσεων και μεταφοράς αποσκευών,
- εννοκίαση αυτοκινήτων,
- επισκέψεις ιατρού,
- late check out -κατόπιν διαθεσιμότητας-,
- baby setting κατόπιν αιτήματος,
- υπηρεσία πλυντηρίου,
- δωρεάν ασύρματο internet στην υποδοχή και στους κοινόχρηστους χώρους, και
- δωρεάν χώρος στάθμευσης (<http://www.seaside-hotel.gr>).

Με τρία εστιατόρια, το Seaside Resort καλύπτει ένα ευρύ φάσμα από κουζίνες όπως ελληνική, κινεζική και διεθνή. Στα εν λόγω εστιατόρια πραγματοποιούνται και θεματικές εκδηλώσεις, όπως πλήρης αμερικάνικος μπουφές με show cooking (ψάρι, κρέας, λαχανικά), και επτά διαφορετικές θεματικές βραδιές (ψαρικών, κρητική, ιταλική, διεθνής, μεξικάνικη και ελληνική βραδιά, gala dinner, με θεματικό μπουφέ, καθημερινά διαφορετικές σαλάτες, ζεστά και κρύα ορεκτικά, φρούτα και επιδόρπια), κρητική και διαιτητική γωνιά και discourpage. Στα bar Pelagos, Thalassa, και Panorama-κεντρικό σερβίρονται τοπικά και εισαγόμενα αλκοολούχα ποτά, κοκτέιλ, long-drinks, μύρες, τοπικά κρασιά, καφές φίλτρου, Nescafe, espresso, cappuccino, ice-coffee, κακάο, τσάι, αναψυκτικά και χυμούς (<http://www.seaside-hotel.gr>).

Οι αθλητικές και ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν ένα γυμναστήριο, εξωτερικό χώρο για αεροβική, καθώς και εγκαταστάσεις για μπάσκετ, μίνι-βόλεϊ, τένις και πινγκ πονγκ,

αίθουσα γυμναστικής και μπιλιάρδου και κέντρο καταδύσεων, στα οποία πραγματοποιούνται οι ακόλουθες δραστηριότητες: Πρόγραμμα ψυχαγωγίας (παιχνίδια και σπορ, διαγωνισμοί, τουρνουά, σόου, καμπαρέ, караόκε, παραδοσιακοί χοροί), κλαμπ για παιδιά (κατασκευές και σπορ, τουρνουά, διάφορα εργαστήρια, σόου).

Το ξενοδοχείο διαθέτει Spa Center 250 m², με εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα, σάουνα, χαμάμ, υδρομασάζ, ατμόλουτρα πισίνες με υδροθεραπεία, αίθουσες για μασάζ, περιποίηση προσώπου, μανικιούρ-πεντικιούρ, χαλάρωσης, βελάκια, πόλο και ασκήσεις matching (<http://www.seaside-hotel.gr>).

7.2 Διαχείριση ποιότητας στο ξενοδοχείο

Το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA δεσμεύεται για την συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, εφαρμόζοντας όλες τις απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

- Τηρεί αυστηρά τις αρχές του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρει. Πρόκειται για σύστημα διασφάλισης ποιότητας των φαγητών και ποτών που διατίθενται στο ξενοδοχείο και αφορά στον έλεγχο της διαδικασίας αγοράς, παραγωγής, σερβιρίσματος και συντήρησης. Στόχος της εφαρμογής του συστήματος είναι ο εντοπισμός επικινδυνότητας (φυσικής, χημικής ή βιολογικής) στα τρόφιμα και στα ποτά.

- Για την διαχείριση της ασφάλειας και της ποιότητας των τροφίμων το άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό του ξενοδοχείου επιλέγει προσεκτικά τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί για την παρασκευή όλων των γευμάτων και των ροφημάτων που προσφέρει στους πελάτες του. Επίσης διαθέτει μία πάρα πολύ μεγάλη ποικιλία γευμάτων και ροφημάτων που μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

- Παρέχει υψηλών προδιαγραφών εγκαταστάσεις Spa το οποίο προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών περιποίησης και θεραπείας προσώπου και σώματος σε προσιτές τιμές, χρησιμοποιώντας μόνο φυσικές πρώτες ύλες και έλαια που αποστάζονται από φυτά, άνθη και φρούτα.

- Επίσης διαθέτει 1 αίθουσα συνεδρίων χωρητικότητας 250 ατόμων σχεδιασμένη με ποιότητα και χαρακτήρα, με άρτιο οπτικοακουστικό εξοπλισμό και με τις απαραίτητες τεχνικές υποδομές όπου μπορεί να φιλοξενήσει κάθε είδους συνέδριο.

- Το ξενοδοχείο ενδείκνυται και για οικογενειακές διακοπές καθώς παρέχει δωμάτια κατάλληλα για οικογένειες και διάφορες υπηρεσίες για παιδιά όπως το mini club όπου μία ομάδα επαγγελματιών και οι άριστες υποδομές μας που είναι κατάλληλες για παιδιά από 4 μέχρι 12 ετών και 13 έως 16 ετών, προσφέρουν δημιουργική απασχόληση στα παιδιά με δραστηριότητες όπως: κατασκευές, αθλητισμός, τουρνουά, διάφορα εργαστήρια, παραστάσεις. Επίσης mini disco, κούνιες, ξεχωριστή παιδική πισίνα, ειδική ώρα δείπνου για τα παιδιά, παιδικές καρέκλες και babysitting κατόπιν ζήτησης. Με όλες αυτές τις υπηρεσίες που παρέχει επιτρέπει στους γονείς αλλά και στα παιδιά να απολαύσουν τις διακοπές τους.

- Οι διακοπές των πελατών μπορούν να γίνουν μοναδικές και διασκεδαστικές καθώς το ξενοδοχείο προσφέρει ένα πρόγραμμα ψυχαγωγίας για ενήλικες 6 ημέρες την εβδομάδα το οποίο περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες και θαλάσσια σπορ καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας και πρόγραμμα ψυχαγωγίας το βράδυ με show, καμπαρέ, караόκε, χορό κ.α. από μία εκπαιδευμένη ομάδα διασκεδαστών (animation team). Μία φορά την εβδομάδα οι πελάτες μπορούν να συμμετέχουν στην Ελληνική βραδιά όπου μπορούν να διασκεδάσουν με τραγούδια και χορούς από όλη την Ελλάδα. Επίσης διαθέτει διάφορα σπορ χωρίς χρέωση όπως γυμναστήριο, γήπεδο τένις, ρακέτες τένις και μπαλάκια, βελάκια, θαλάσσιο πόλο, βόλεϊ, μπάσκετ και πινγκ πονγκ.

- Το ξενοδοχείο επίσης διαθέτει 24ωρη εξυπηρέτηση πελατών για την μεταφορά τους από και προς τα δωμάτια καθώς και σε όλες τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου με ηλεκτρονικά αυτοκίνητα (club car).

- Τέλος ανάμεσα σε όλες τις άλλες υπηρεσίες που προσφέρει το CHC seaside resort & spa υπάρχουν και διάφορες άλλες υπηρεσίες που παρέχονται δωρεάν κατά την διαμονή των πελατών όπως το internet corner, Wi-Fi στους δημόσιους χώρους, ξαπλώστρες, ομπρέλες και πετσέτες στις πισίνες, χρηματοκιβώτιο εντός του δωματίου.

8. Μεθοδολογία έρευνας

8.1. Μεθοδολογικό πλαίσιο

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχτηκε η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης. Ως εργαλείο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η τεχνική του ερωτηματολογίου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται, για την συλλογή δεδομένων μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, προκειμένου να περιγραφούν οι υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιοριστούν οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των γεγονότων και προσώπων. Χρησιμοποιείται, επίσης, για τη διεξαγωγή έρευνας σε ένα πεδίο που έχει ερευνηθεί ελάχιστα με σκοπό τη μέτρηση της

συχνότητας ορισμένων δεδομένων που σχετίζονται με το επισιτιστικό τμήμα του CHC Seaside Resort & SPA. Στην έρευνα συμμετείχαν οι πελάτες του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA, για την τουριστική περίοδο Οκτώβριος και Νοέμβριος 2015.

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων της έρευνας, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε ως στατιστικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Η μέθοδος αυτή, ενδείκνυται κυρίως για ποσοτικές έρευνες πεδίου. Προσπάθησε δε να ανιχνεύσει τις στάσεις και αντιλήψεις των πελατών, για το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA, δηλαδή τα εστιατόρια : main restaurant Veranda, Chinese a la carte Jasmin, a la carte Kullinarium-gourmet και τα bar : main bar Panorama, pool bar Thalassa και pool and snack bar Pelagos. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο που περιέχει μια σειρά από επιλεγμένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν επιλεγθεί με βάση τους σκοπούς της έρευνας και τις οποίες καλούνται να συμπληρώσουν γραπτώς τα υποκείμενα της έρευνας, δηλαδή οι πελάτες. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου παρείχε τη δυνατότητα στα προαναφερόμενα υποκείμενα να απαντήσουν απρόσωπα και ανώνυμα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Επίσης η εν λόγω μέθοδος αποτελεί το πλέον καθιερωμένο μοντέλο ανάλυσης για την διατύπωση εμπειρικών τάσεων και ομοιομορφιών. Αναφέρεται ότι το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστού τύπου ερωτήσεις, δηλαδή η απάντηση είναι εκ των προτέρων δομημένη και τα υποκείμενα καλούνται να απαντήσουν με ένα σύντομο, γρήγορο και εύκολο τρόπο, όπου χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίσουν τις ζητούμενες πληροφορίες και τη συσχέτιση των μεταβλητών. Με τη μέθοδο αυτή οι απαντήσεις των ερωτώμενων υποκειμένων μετατράπηκαν σε δείκτες του φαινομένου της εξυπηρέτησης στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA.

8.2. Ερευνητικά ερωτήματα-υποθέσεις

Για την διατύπωση των κυρίων ερευνητικών ερωτημάτων, ελήφθησαν υπόψη τα βιβλιογραφικά δεδομένα (τα οποία παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο θεωρητικό πλαίσιο) αναφορικά με το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA. Το ερευνητικό ερώτημα που θέτουμε, με βάση το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο και τους στόχους της έρευνας, συσχετίζεται με τον:

- Τρόπο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα υπηρεσιών στα εστιατόρια Veranda, Jasmin, Kullinarium-gourmet και στα bar Panorama, Thalassa και Pelagos του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA.

Από το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα προκύπτουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

1^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο κεντρικό εστιατόριο Veranda.

2^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των γευμάτων στο κεντρικό εστιατόριο Veranda.

3^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο εστιατόριο Kullinarium-gourmet.

4^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των γευμάτων στο εστιατόριο Kullinarium-gourmet.

5^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο κινέζικο εστιατόριο Jasmin.

6^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των γευμάτων στο κινέζικο εστιατόριο Jasmin.

7^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο κύριο bar Panorama.

8^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των ποτών στο κύριο bar Panorama.

9^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο pool-bar Thalassa.

10^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των ποτών στο pool-bar Thalassa.

11^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο pool & snack-bar Pelagos.

12^η υπόθεση: Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφορές ως προς την ποιότητα των ποτών στο pool & snack-bar Pelagos.

13^η υπόθεση: Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις απόψεις των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA ανάλογα με το φύλο.

14^η υπόθεση: Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις απόψεις των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA ανάλογα με την ηλικία.

15^η υπόθεση: Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις απόψεις των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA ανάλογα με το επάγγελμα.

16^η υπόθεση: Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις απόψεις των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA ανάλογα με τις ημέρες διαμονής.

8.3. Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μου -που δόθηκε στους πελάτες του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA για συμπλήρωση- αποτελείται από συνολικά είκοσι πέντε ερωτήσεις. Οι πέντε πρώτες ερωτήσεις αφορούν τα ατομικά στοιχεία των πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή φύλο, ηλικία, επάγγελμα, είδος και ημέρες διαμονής. Στο κύριο μέρος του ερωτηματολογίου η πρώτη ερώτηση είναι γενικού περιεχομένου και αφορά την γενική εντύπωση που αποκόμισαν οι πελάτες από το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου. Οι ερωτήσεις 2 και 3, 5 και 6 και 8 και 9 σχετίζονται ειδικότερα με την ποιότητα του σερβιρίσματος και των γευμάτων στα κεντρικό εστιατόριο Veranda, Kullinarium-gourmet και κινέζικο Jasmin, αντίστοιχα. Οι ερωτήσεις 11 και 12, 14 έως 16 και 18 και 19 αφορούν την ποιότητα της εξυπηρέτησης και των ποτών (+snacks) στα bar Panorama, pool-bar Thalassa και pool & snack-bar Pelagos. Τέλος, οι ερωτήσεις 4, 7, 10, 13, 17 και 20 είναι στατιστικές και σχετίζονται με την συχνότητα επίσκεψης των εστιατορίων και bar του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου. Η πρώτη ερώτηση χαρακτηρίζεται ως ανεξάρτητης μεταβλητής με πιθανή επεξηγηματική ισχύ, ενώ οι υπόλοιπες που αναφέρονται αναλυτικά στις εκτιμήσεις, στις τάσεις και τις απόψεις των υποκειμένων σχετικά με το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου, χαρακτηρίζονται «εξαρτημένες» μεταβλητές.

8.4. Στατιστική ανάλυση των δεδομένων

Για να επεξεργαστούμε στατιστικά τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες ή SPSS v.13.0, (από τα αρχικά της ονομασίας, Statistical Package For the Social Sciences). Αρχικά όλες οι μεταβλητές, 25 στο σύνολό τους, που προέκυψαν από τη συλλογή και καταγραφή των δεδομένων εισήχθησαν στο SPSS για περαιτέρω επεξεργασία. Σε ένα πρώτο επίπεδο στατιστικής επεξεργασίας υπολογίστηκαν οι κατανομές συχνοτήτων όλων των μεταβλητών, οι οποίες ανήκουν στην περιγραφική στατιστική. Η περιγραφική επεξεργασία μας επέτρεψε τη σύνοψη, την οργάνωση και την παρουσίαση των σπουδαιότερων πληροφοριών αναφορικά με τα δεδομένα του δείγματος. Σε ένα δεύτερο επίπεδο στατιστικής επεξεργασίας χρησιμοποιήθηκαν:

- Ο στατιστικός έλεγχος t. Το στατιστικό t επιτρέπει τον έλεγχο της διαφοράς μεταξύ δύο αριθμητικών μέσων για ανεξάρτητα και συγγενή δείγματα. Στη συγκεκριμένη έρευνα το t-test υπολογίζεται μεταξύ δύο ομάδων (ανεξάρτητα δείγματα) ανάλογα με την υπόθεση που θέλουμε να ελεγχθεί κάθε φορά,
 - ANOVA. Για την σύγκριση των αριθμητικών μέσων, περισσότερων των δύο δειγμάτων ή ομάδων, χρησιμοποιείται η ανάλυση διασποράς ANalysis Of VAriance (ANOVA), για την σύγκριση των αριθμητικών μέσων, των ομάδων (φύλο, ηλικία, επάγγελμα, είδος και ημέρες διαμονής) . Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήσαμε την εν λόγω ανάλυση για να υπολογίσουμε τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων.

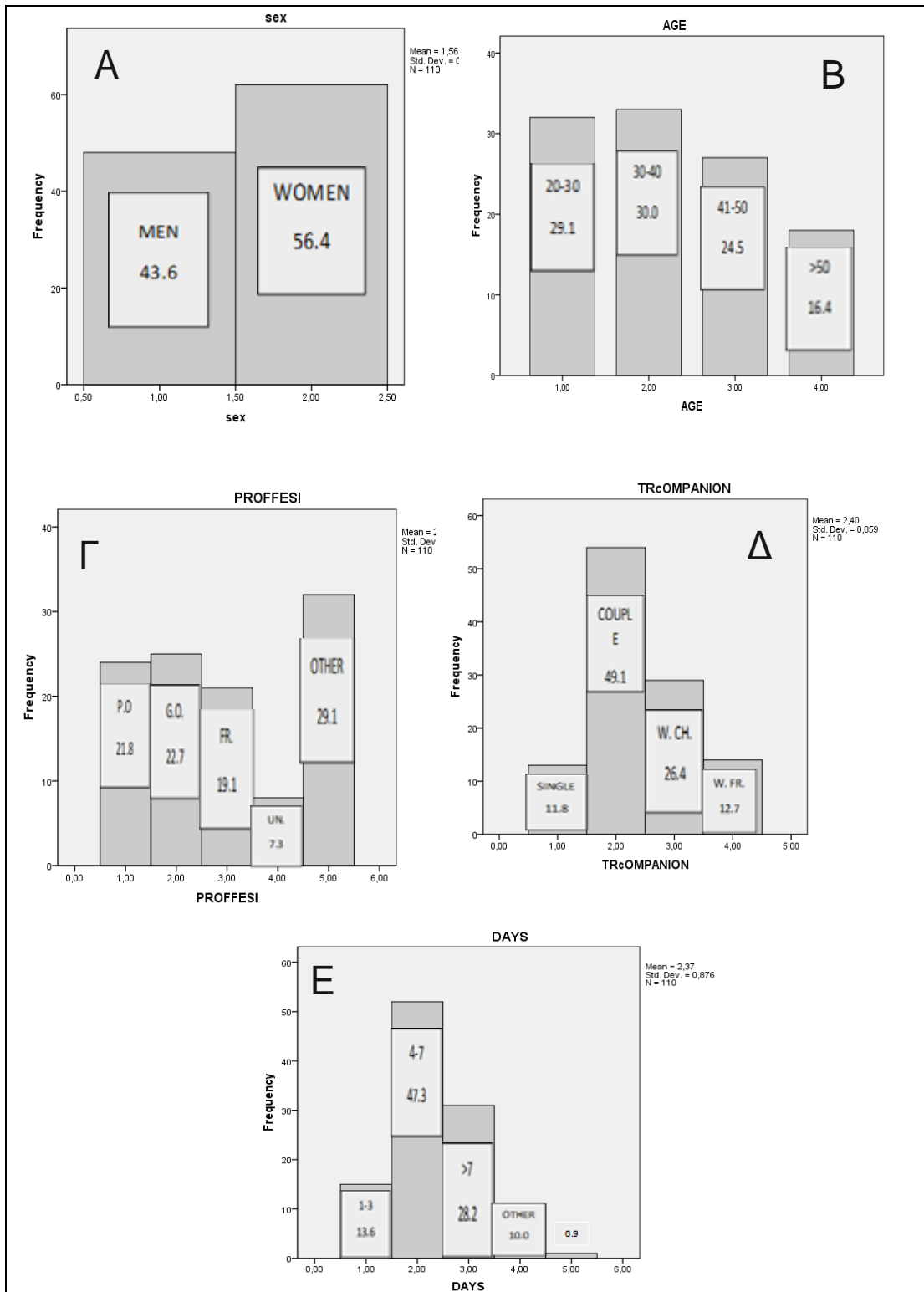
8.5. Δείγμα-δειγματοληψία

Το δείγμα της έρευνάς μου αποτελείται από 110 πελάτες που διέμειναν στο ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA, κατά την τουριστική περίοδο Οκτώβριος και Νοέμβριος 2015. Οι πελάτες ως προς το φύλο ήταν 48 άντρες και 62 γυναίκες (σε ποσοστά 43,6 και 56,4% αντίστοιχα, Διάγραμμα 6α). Η αναλογία ανδρών-γυναικών πελατών είναι ~ 1:1,5 άνδρες προς γυναίκες. Ηλικιακά οι πελάτες ανήκουν στο εύρος από 20-30 σε ποσοστό 29,1% , από 31-40 σε ποσοστό 30%, από 41-50 σε ποσοστό 24,5% και >50 σε ποσοστό 16,4% (Διάγραμμα 6β). Ως προς την επαγγελματική τους ενασχόληση, σε ποσοστό 22,7% απασχολούνταν στον δημόσιο τομέα και κατά 21,8% στον ιδιωτικό τομέα, κατά 19,1% ήσαν ελεύθεροι επαγγελματίες, κατά 7,3% άνεργοι, ενώ κατά 29,1% δηλώσαν “άλλο επάγγελμα”

(Διάγραμμα 6γ). Ως προς τον τρόπο διαμονής (1^{ος} ενήλικας, ζευγάρι, οικογενειακώς και με φίλους), σε ποσοστό 11,8% δήλωσαν ότι διέμεναν στο εν λόγω ξενοδοχείο μόνοι, σε ποσοστό 49,1% δήλωσαν ότι διέμεναν ως ζευγάρι, σε ποσοστό 26,4% οικογενειακώς, ενώ με φίλους σε ποσοστό 12,7% (Διάγραμμα 6δ). Τέλος, οι ερωτηθέντες πελάτες διέμεναν στο ξενοδοχείο σε ποσοστό 13,6% από 1-3 ημέρες, σε ποσοστό 47,3% από 4-7 ημέρες, σε ποσοστό 38,2% > από 7 ημέρες και τέλος το 0,9% δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση(Διάγραμμα ε).

Ως προς την επισκεψιμότητα των εστιατορίων και bar του ξενοδοχείου προέκυψαν τα ακόλουθα:

- κεντρικό εστιατόριο Veranda: συχνότητα επισκεψιμότητας 6 φορές, με μέσο όρο $\bar{x} = 4,93$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 3,07$,
- εστιατόριο Kullinarium-gourmet: συχνότητα επισκεψιμότητας 1 φορά, με μέσο όρο $\bar{x} = 2,29$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 1,85$,
- κινεζικό εστιατόριο Jasmin: συχνότητα επισκεψιμότητας 1 φορά, με μέσο όρο $\bar{x} = 1,95$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 1,67$,
- κύριο bar Panorama: συχνότητα επισκεψιμότητας 2 και 3 φορές (ισόποσα ποσοστά 16,5%), με μέσο όρο $\bar{x} = 4,65$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 2,99$,
- pool & snack-bar Pelagos: συχνότητα επισκεψιμότητας 3 φορές, με μέσο όρο $\bar{x} = 3,99$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 2,41$, και
- pool-bar Thalassa: συχνότητα επισκεψιμότητας 2 φορές, με μέσο όρο $\bar{x} = 3,37$ και διακύμανση $\sqrt{s^2} = 2,25$,

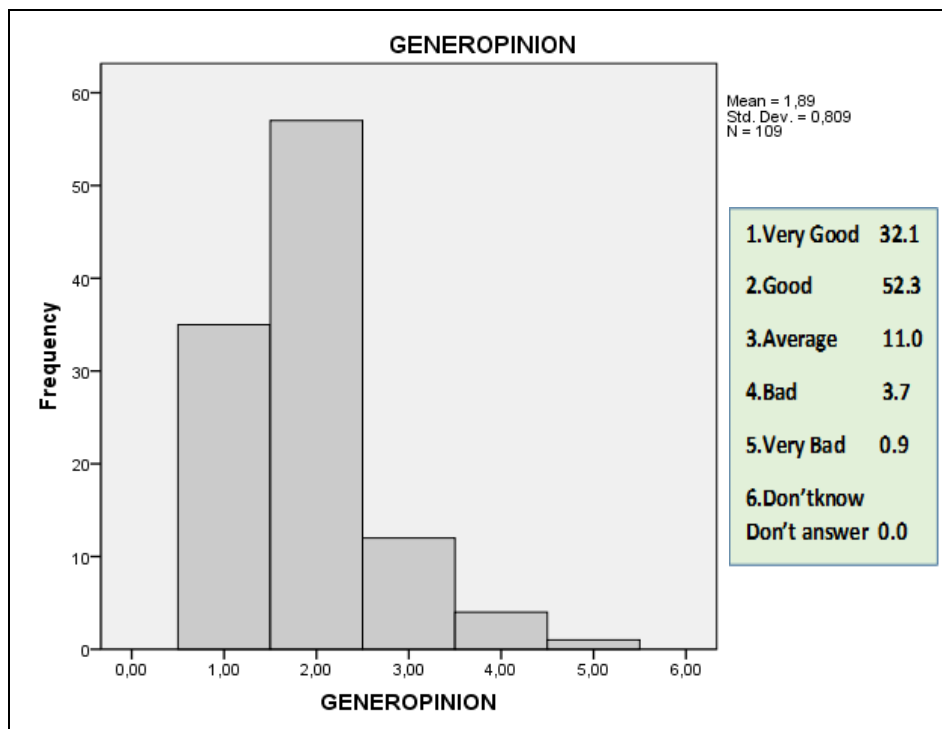


Διάγραμμα 6. Στατιστικές παράμετροι του δείγματος (α: Κατανομή πελατών ανά φύλο, β: Κατανομή πελατών ανά ηλικία, γ: Κατανομή πελατών ανά επαγγελματική ενασχόληση, δ: Κατανομή πελατών ανά τρόπο διαμονής και ε: Κατανομή πελατών ανά ημέρες διαμονής)

9. Αποτελέσματα

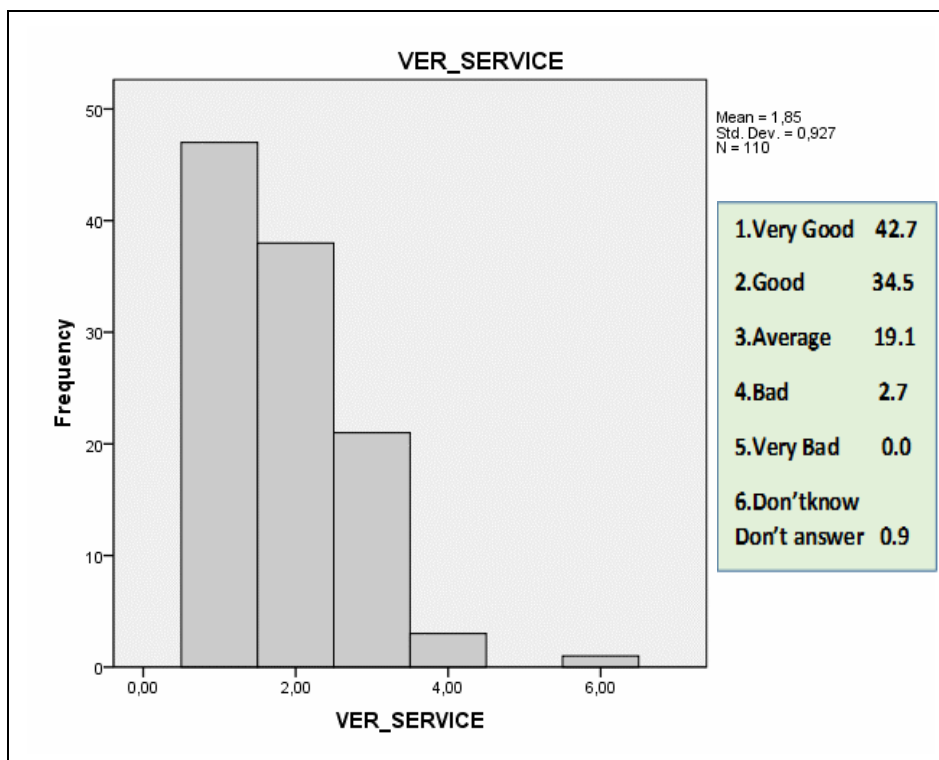
9.1. Περιγραφική στατιστική

Στην ακόλουθη παράγραφο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, που προέκυψαν από την περιγραφική στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζονται αναλυτικά οι σχετικές συχνότητες -υπό μορφή εκατοστιαίων ποσοστών- των δηλώσεων για την ερώτηση 1 που αφορά την γενική εκτίμηση των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση τους στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου. Από τις απαντήσεις γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι πελάτες θεωρούν ότι η εξυπηρέτηση του επισιτιστικού τμήματος ανταποκρίνεται στα δεδομένα τους (αθροιστικό ποσοστό απαντήσεων: καλή και πολύ καλή 84,4%, Διάγραμμα 7).

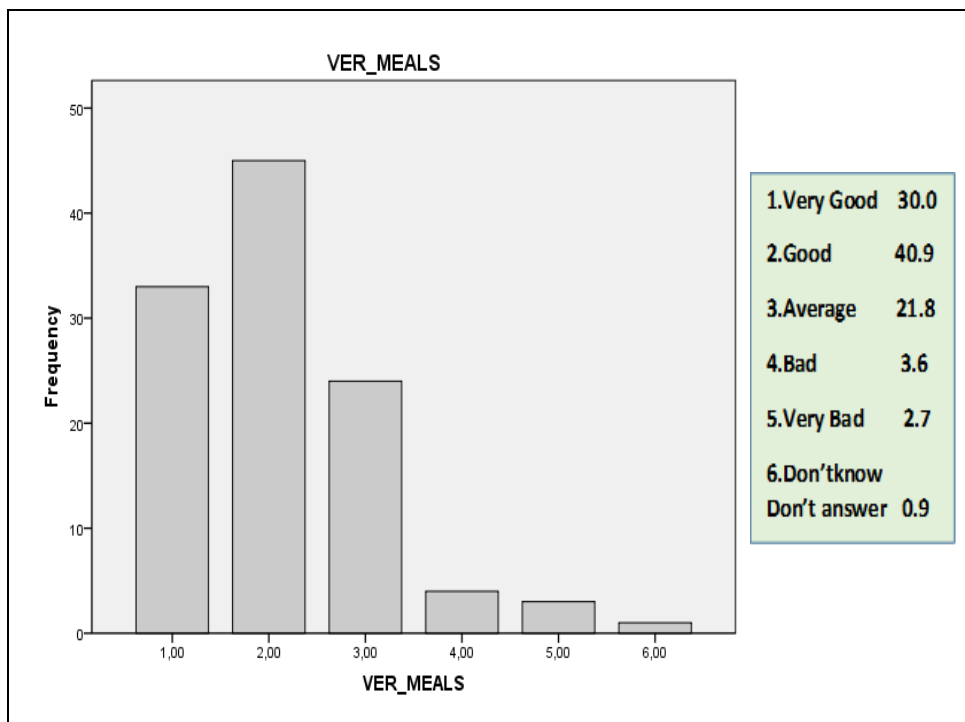


Διάγραμμα 7. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA.

Ειδικότερα, για το κεντρικό εστιατόριο Veranda αναφέρουν ότι η εξυπηρέτηση είναι πλέον της ικανοποιητικής (αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 74,4%, Διάγραμμα 8). Είναι πλέον ικανοποιημένοι και από το φαγητό, αφού χαρακτηρίζουν το φαγητό καλό-πολύ καλό (αθροιστικό ποσοστό 70,9%, Διάγραμμα 9).

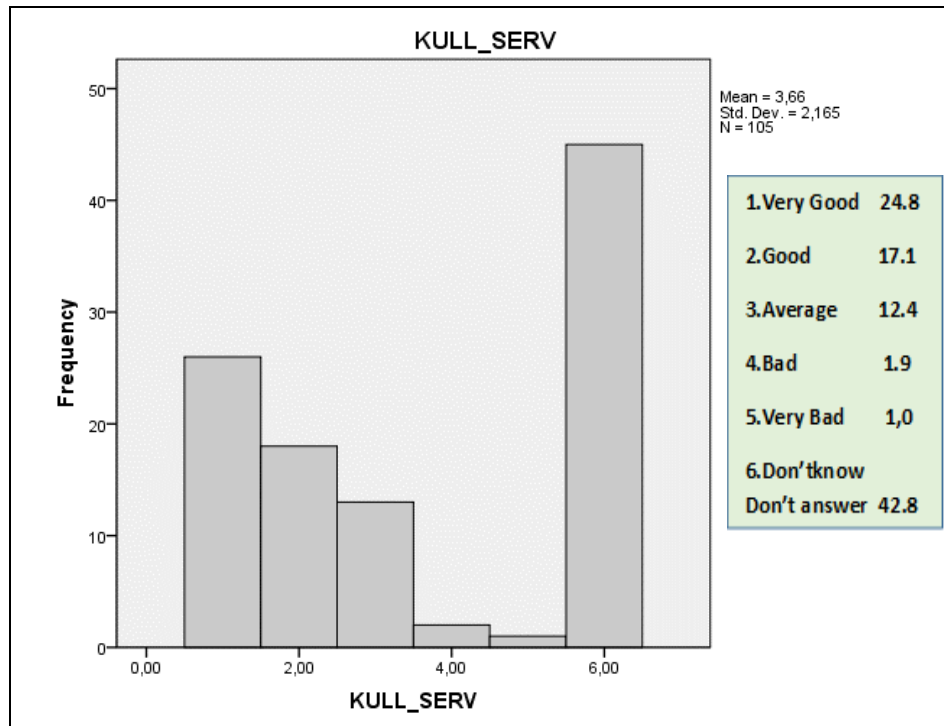


Διάγραμμα 8. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του κεντρικού εστιατορίου Veranda.

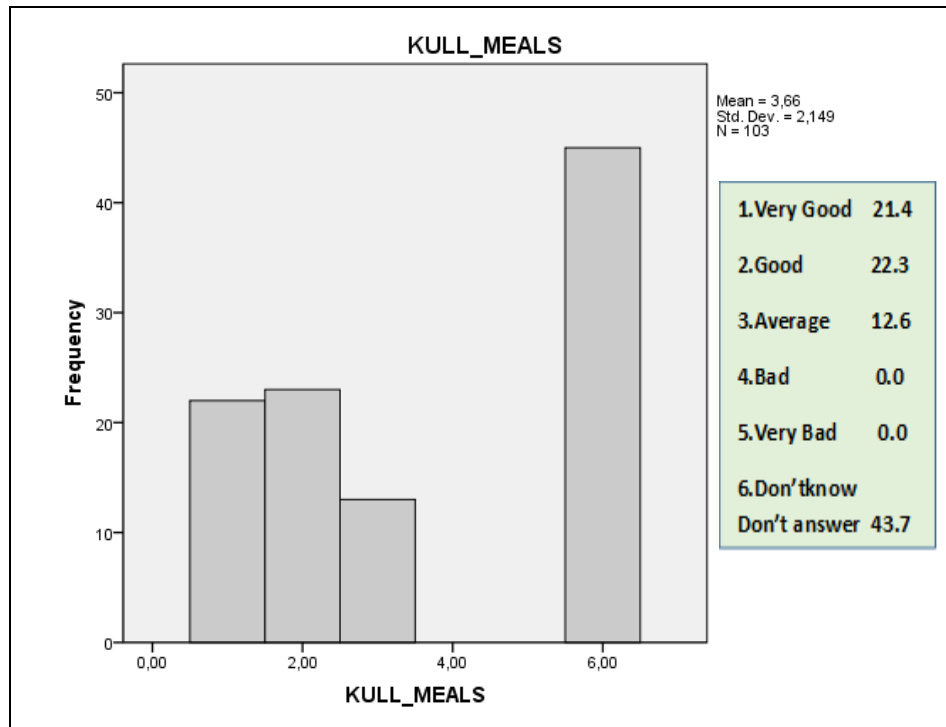


Διάγραμμα 9. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό του κεντρικού εστιατορίου Veranda.

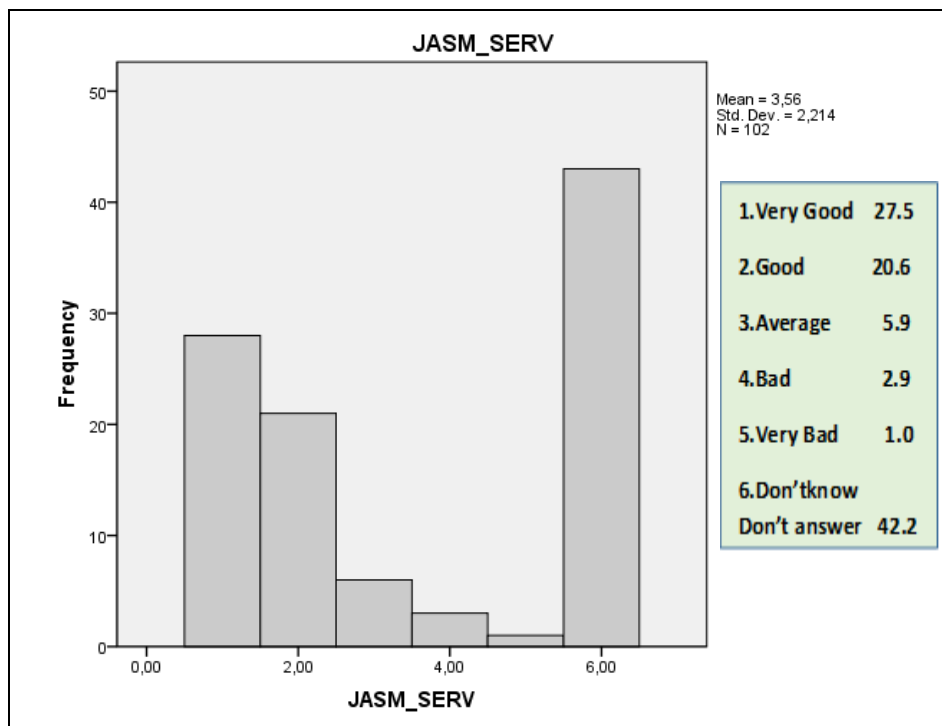
Για το εστιατόριο Kullinarium-gourmet αναφέρουν ότι η εξυπηρέτηση είναι πλέον της ικανοποιητικής (αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 41,9%, Διάγραμμα 10), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (ποσοστό 42,9%) δεν έχει άποψη. Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν και για το φαγητό (αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 43,7%, δεν έχω άποψη: 43,7%, Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 10. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση του εστιατορίου Kullinarium-gourmet.

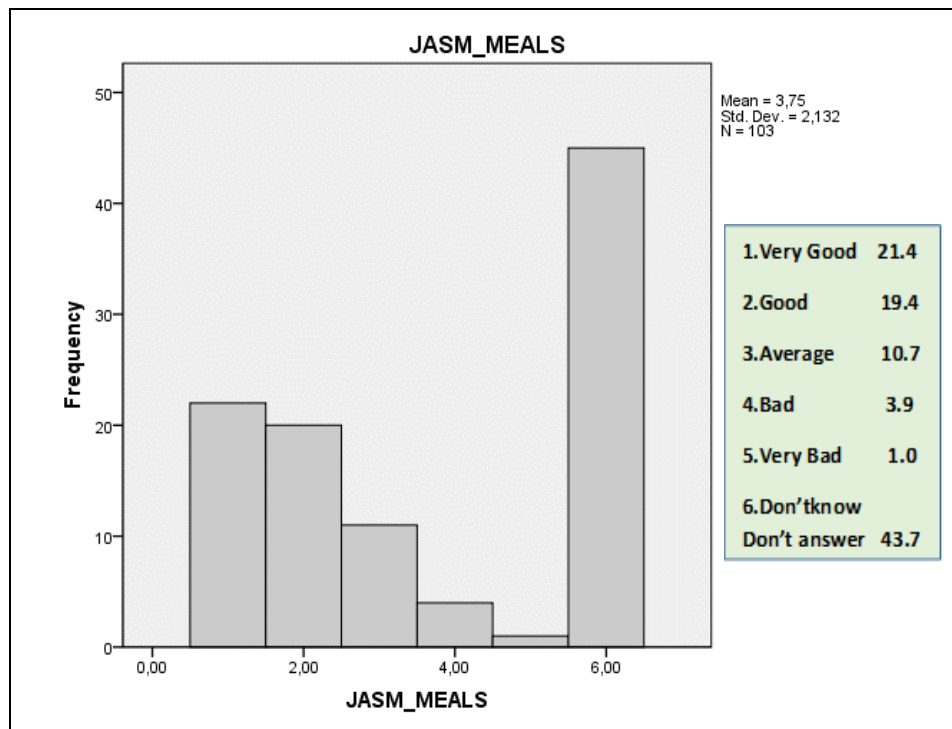


Διάγραμμα 11. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό του εστιατορίου Kullinarium-gourmet



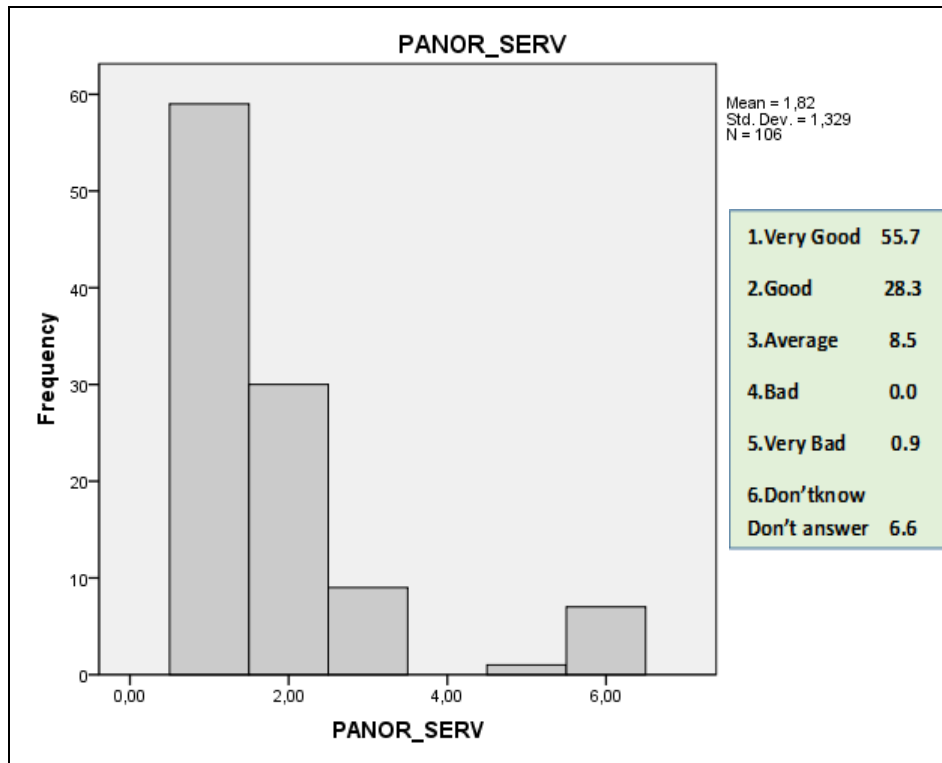
Διάγραμμα 12. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο κινέζικο εστιατόριο Jasmin.

Αντίστοιχα αποτελέσματα προκύπτουν και για το κινέζικο εστιατόριο Jasmin (εξυπηρέτηση: αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 48%, δεν έχω άποψη: 42,2%, Διάγραμμα 12, φαγητό: αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 40,8%, δεν έχω άποψη: 43,7%, Διάγραμμα 13).

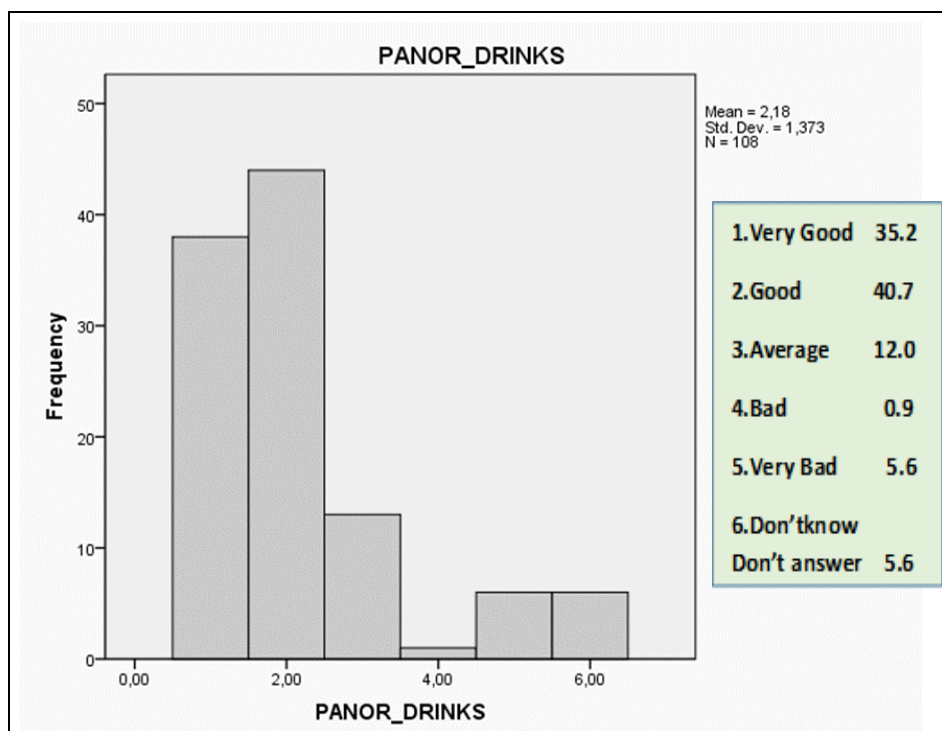


Διάγραμμα 13. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό στο κινέζικο εστιατόριο Jasmin.

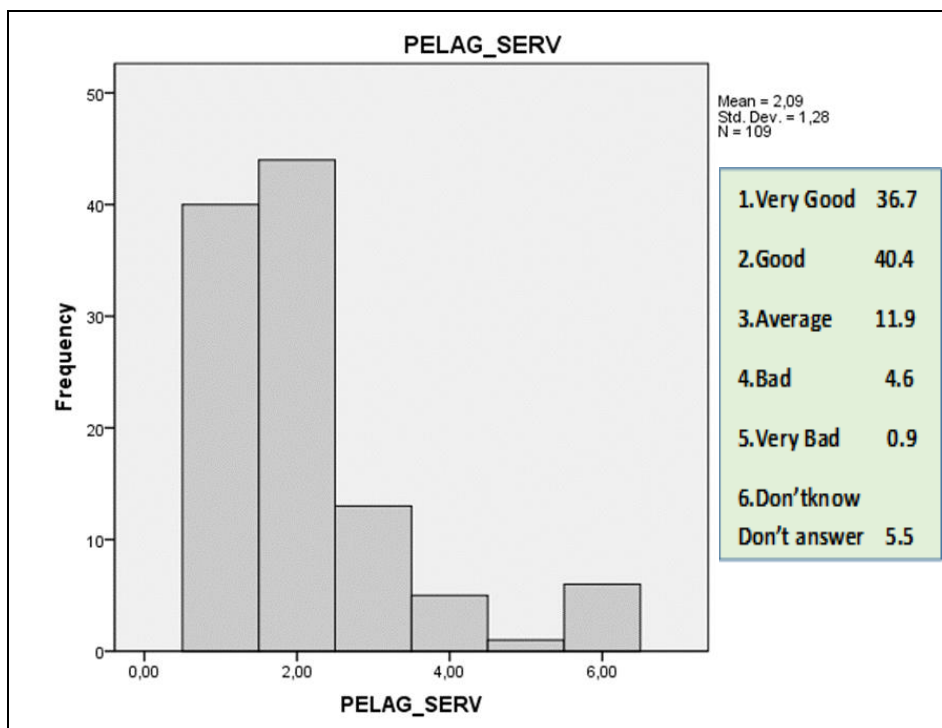
Για το κύριο bar Panorama αναφέρεται ότι η εξυπηρέτηση είναι σχεδόν άριστη (αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 84%, Διάγραμμα 14). Για τα ποτά που σερβίρονται στο εν λόγω bar, απαντούν ότι είναι επίσης πολύ καλά (αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 75,9%, Διάγραμμα 15). Ανάλογα αποτελέσματα προκύπτουν και για το pool & snack-bar Pelagos (εξυπηρέτηση: αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 75,2%, Διάγραμμα 16, φαγητό: αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 66,1,8%, Διάγραμμα 17, και ποτά: αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 65,1,8%, Διάγραμμα 18).



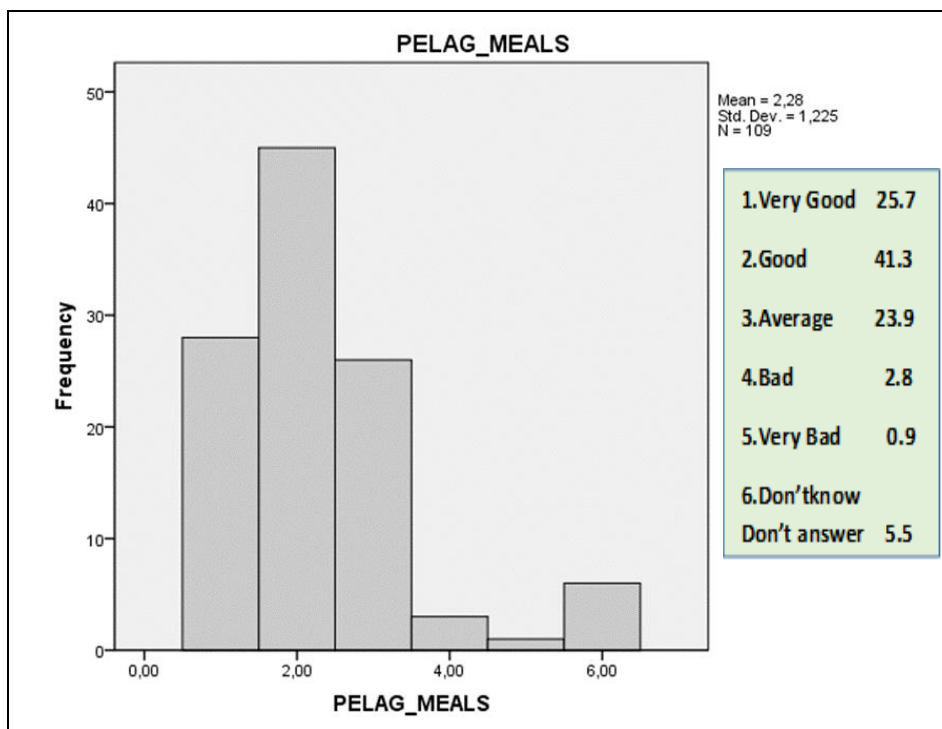
Διάγραμμα 14. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο κύριο bar Panorama.



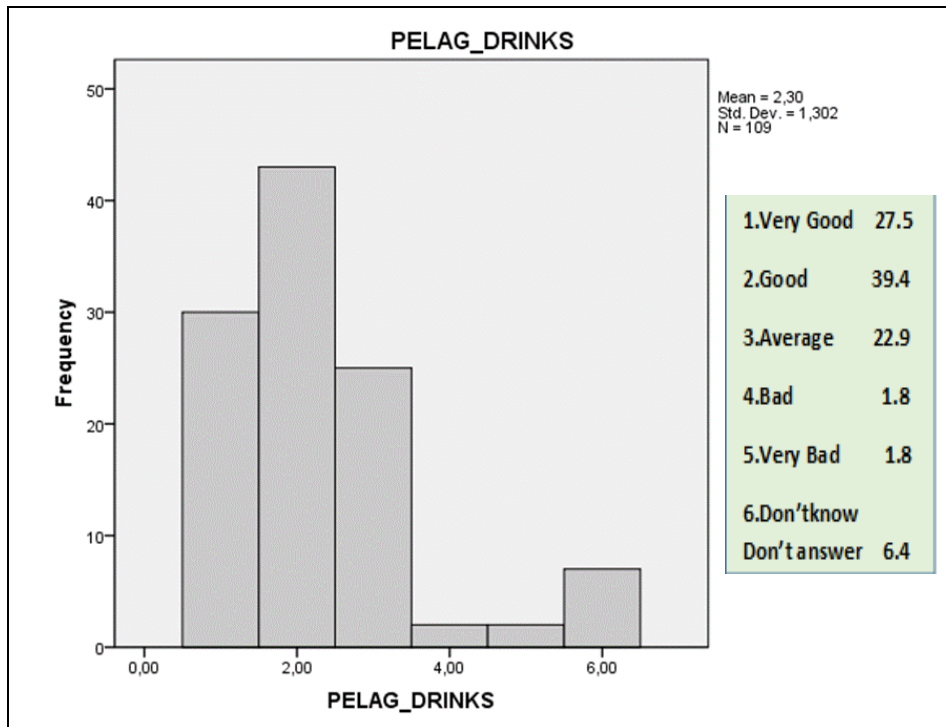
Διάγραμμα 15. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά που σερβίρονται στο κύριο bar Panorama.



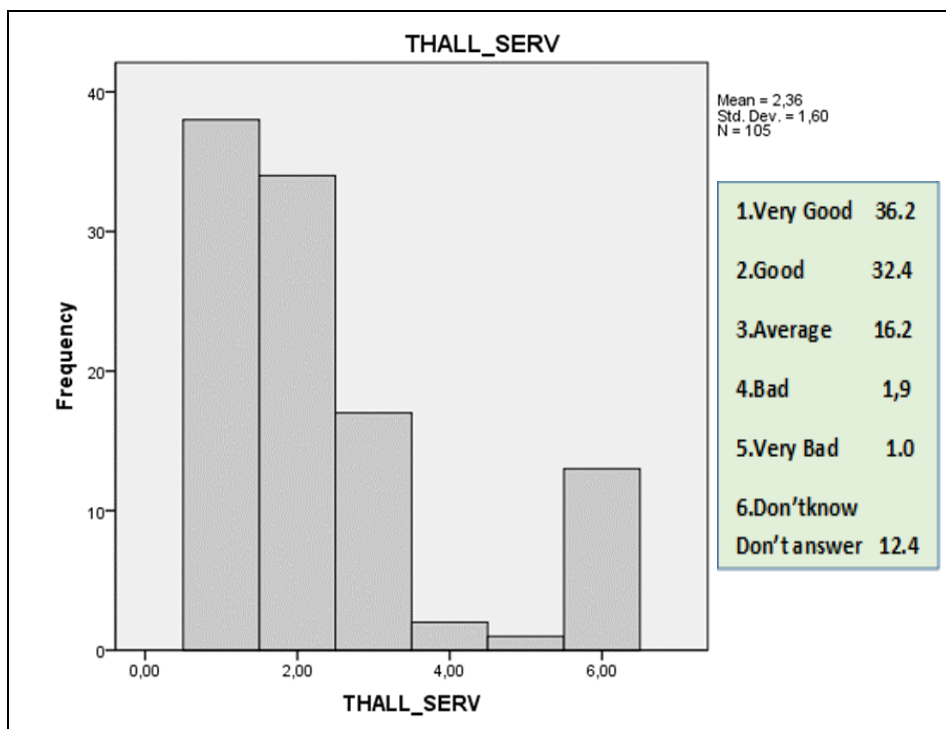
Διάγραμμα 16. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο pool & snack-bar Pelagos.



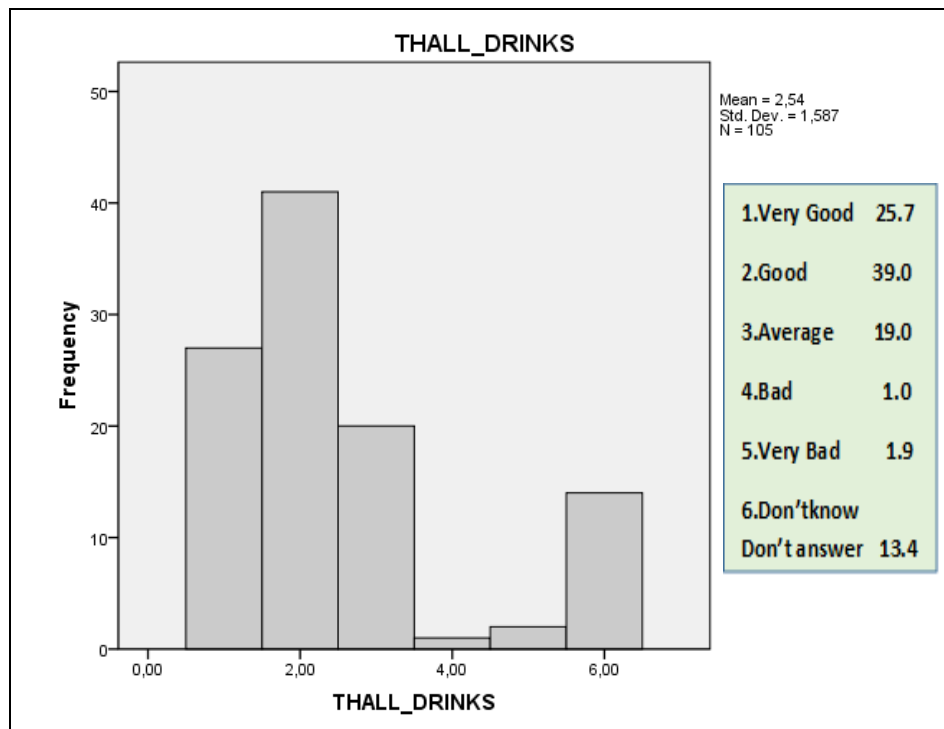
Διάγραμμα 17. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο φαγητό στο pool & snack-bar Pelagos.



Διάγραμμα 18. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά στο pool & snack-bar Pelagos.



Διάγραμμα 19. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο εξυπηρέτηση στο pool-bar Thalassa.



Διάγραμμα 20. Στατιστική επεξεργασία των απόψεων των πελατών για την παράμετρο ποτά στο pool-bar Thalassa.

Για το pool-bar Thalassa αναφέρεται ότι η εξυπηρέτηση είναι τουλάχιστον ικανοποιητική (αθροιστικό ποσοστό πολύ καλή και καλή 66,7%, Διάγραμμα 19). Για τα ποτά που σερβίρονται στο εν λόγω bar, απαντούν ότι είναι επίσης πολύ καλά (αθροιστικό ποσοστό: καλό και πολύ καλό: 64,8%, Διάγραμμα 20). Τέλος κάποιοι πελάτες εξέφρασαν αρνητικές απόψεις για τα ποτά στο bar Panorama (ποσοστό πολύ κακό 4,5%, Διάγραμμα 15) και για την εξυπηρέτηση και το φαγητό στο κεντρικό εστιατόριο Veranda (ποσοστά κακό και πολύ κακό: 2,7%, Διαγράμματα 8 και 9).

9.2. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανά τμήμα του επισιτιστικού τμήματος

Οι ερευνητικές υποθέσεις 13 έως 17 που έχουν σκοπό να εξετάσουν αν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των πελατών, αναφορικά με την εξυπηρέτηση στο επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το είδος και τις ημέρες διαμονής (Πίνακας 1). Για την επεξεργασία των δηλώσεων των ερωτηθέντων πελατών χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος t (Paired Samples t-test) προκειμένου να βρεθούν οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών. Από τον στατιστικό έλεγχο διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το είδος και τις ημέρες διαμονής (Πίνακας 1).

Πίνακας: 1. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις δηλώσεις των πελατών ανά φύλο, ηλικία, επάγγελμα, είδος και ημέρες διαμονής (στατιστική ανάλυση ομάδων με t-Test).

<u>ΔΗΛΩΣΗ</u>		Μέσοι όροι		Τιμές t	P	S(2-t)	df
1	What's your general opinion about the service and meals in our bar/restaurants?	Αντρες	1,5688	-3,637	0,502	0,000	108
		Γυναίκες	1,8899				
2		Ηλικία ≤ 41	2,2752	3,287	0,086	0,001	108
		Ηλικία ≥ 41	1,8899				
3		Υπάλληλοι	3,0092	7,265	0,086	0,000	108
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	1,8899				
4		Ζευγάρι	2,3945	4,853	0,105	0,000	108
		Οικογενειακώς	1,8899				
5		1-7	2,3945	4,571	0,156	0,000	108
		>7	1,8899				

* για $p < 0,05$

9.3. Στατιστικώς σημαντικές διαφορές ως προς την ποιότητα εξυπηρέτησης

Οι ερευνητικές υποθέσεις 1 έως 12 έχουν σκοπό να εξετάσουν αν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά που αναγνωρίζουν οι πελάτες ανά τμήμα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA, δηλαδή στα εστιατόρια Veranda, Jasmin, Kullinarium-gourmet και στα bar Panorama, Thalassa και Pelagos. Για να εντοπιστούν οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκειμένων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος F-test (one way ANOVA). Στη συνέχεια διενεργήθηκε ο post-hoc έλεγχος Bonferroni, προκειμένου να βρεθούν οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ και των ομάδων (Πίνακες 2 έως 5). Για την επεξεργασία των ερωτήσεων αυτών, διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση με την μέθοδο ANOVA for Multiple Comparisons μεταξύ των δύο ζευγών που δημιουργούνται βάσει της σχέσης που έχουν τα υποκείμενα.

Από την ανάλυση των δεδομένων συνάγουμε ότι υπάρχει μόνο μια στατιστικώς σημαντική διαφορά που σχετίζεται με την ποιότητα του σερβιρίσματος στο bar Thalassa ($p = 0,003$, για $p < 0,05$). Διαφαίνεται πιθανά μέσα από τις δηλώσεις των πελατών μια πιθανή διάσταση απόψεων και για την ποιότητα των ποτών στο προαναφερόμενο bar ($p = 0,089$, για $p < 0,05$) (Πίνακας 2).

Πίνακας: 2. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά φύλο (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).

<u>ΔΗΛΩΣΕΙΣ</u>		Φύλλο Πελάτη	Διαφορά Μέσων όρων	Τιμές F	P
1	Quality of service in Main Restaurant Veranda?	Άνδρες	-	1,566	0,214
		Γυναίκες	0,855		
2	Quality of meals in Main Restaurant Veranda?	Άνδρες	-	0,02	0,965
		Γυναίκες	1,062		
3	Quality of service in Kullinarium Gourmet Restaurant?	Άνδρες	-	0,122	0,728
		Γυναίκες	9,479		
4	Quality of meals in Kullinarium Gourmet Restaurant?	Άνδρες	-	0,243	0,623
		Γυναίκες	4,723		
5	Quality of service in Jasmine Chinese Restaurant?	Άνδρες	-	0,209	0,623
		Γυναίκες	4,665		
6	Quality of meals in Jasmine Chinese Restaurant?	Άνδρες	-	0,333	0,566
		Γυναίκες	3,471		
7	Quality of service in main bar Panorama?	Άνδρες	-	0,533	0,459
		Γυναίκες	4,924		
8	Quality of drinks in main bar Panorama?	Άνδρες	-	0,566	0,455
		Γυναίκες	2,808		
9	Quality of service in Pelagos pool and snack bar?	Άνδρες	-	1,918	0,169
		Γυναίκες	1,752		
10	Quality of meals in Pelagos pool and snack bar?	Άνδρες	-	2,191	0,142
		Γυναίκες	3,302		
11	Quality of drinks in Pelagos pool and snack bar?	Άνδρες	-	0,639	0,426
		Γυναίκες	8,967		
12	Quality of service in Thalassa pool bar?	Άνδρες	-	4,789	0,003
		Γυναίκες	2,646		

13	Quality of drinks in Thalassa pool bar?	Άνδρες	-	2,970	0,089
		Γυναίκες	1,994		

* για $p < 0,05$.

Από την ανάλυση Ανοva των δεδομένων συμπεραίνουμε την ύπαρξη μιας στατιστικώς σημαντική διαφορά που σχετίζεται με την ποιότητα των ποτών στο bar Thalassa ($p = 0,022$, για $p < 0,05$). Διαφαίνεται πιθανά μέσα από τις δηλώσεις των πελατών μια πιθανή διάσταση απόψεων και για την ποιότητα του σερβιρίσματος στο bar Panorama ($p = 0,084$, για $p < 0,05$) (Πίνακας 3).

Πίνακας: 3. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά ηλικίας (στατιστική ανάλυση ομάδων με Ανοva).

<u>ΔΗΛΩΣΕΙΣ</u>		Ηλικία Πελάτη	Διαφορά Μέσων όρων	Τιμές F	P
1	Quality of service in Main Restaurant Veranda?	Ηλικία ≤ 41	-	0,606	0,613
		Ηλικία ≥ 41	0,869		
2	Quality of meals in Main Restaurant Veranda?	Ηλικία ≤ 41	-	1,897	0,135
		Ηλικία ≥ 41	1,027		
3	Quality of service in Kullinarium Gourmet Restaurant?	Ηλικία ≤ 41	-	0,930	0,429
		Ηλικία ≥ 41	9,420		
4	Quality of meals in Kullinarium Gourmet Restaurant?	Ηλικία ≤ 41	-	0,186	0,906
		Ηλικία ≥ 41	4,802		
5	Quality of service in Jasmine Chinese Restaurant?	Ηλικία ≤ 41	-	1,393	0,254
		Ηλικία ≥ 41	4,731		
6	Quality of meals in Jasmine Chinese Restaurant?	Ηλικία ≤ 41	-	0,461	0,710
		Ηλικία ≥ 41	5,022		
7	Quality of service in main bar Panorama?	Ηλικία ≤ 41	-	2,283	0,084
		Ηλικία ≥ 41	1,705		
8	Quality of drinks in main bar	Ηλικία ≤ 41	-	0,802	0,496

	Panorama?	Ηλικία \geq 41	3,357		
9	Quality of service in Pelagos pool and snack bar?	Ηλικία \leq 41	-	0,402	0,752
		Ηλικία \geq 41	9,096		
10	Quality of meals in Pelagos pool and snack bar?	Ηλικία \leq 41	-	0,434	0,729
		Ηλικία \geq 41	2,783		
11	Quality of drinks in Pelagos pool and snack bar?	Ηλικία \leq 41	-	0,042	0,989
		Ηλικία \geq 41	2,086		
12	Quality of service in Thalassa pool bar?	Ηλικία \leq 41	-	0,554	0,646
		Ηλικία \geq 41	2,646		
13	Quality of drinks in Thalassa pool bar?	Ηλικία \leq 41	-	3,372	0,022
		Ηλικία \geq 41	4,670		

* για $p < 0,05$.

Ως προς το επάγγελμα των πελατών, αναγνωρίζουμε την ύπαρξη δύο στατιστικώς σημαντικών διαφορών που σχετίζονται με την ποιότητα της εξυπηρέτησης και των ποτών στο bar Thalassa ($p = 0,022$, για $p < 0,05$) (Πίνακας 4). Τέλος, ως προς τις ημέρες διαμονής των πελατών, καταγράφουμε την ύπαρξη μιας στατιστικώς σημαντικής διαφοράς που σχετίζονται, πάλι, με την ποιότητα των ποτών στο bar Thalassa ($p = 0,000$, για $p < 0,05$) (Πίνακας 5). Διαφαίνεται πιθανά και μια πιθανή διάσταση απόψεων ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης και των ποτών στο bar Pelagos ($p = 0,077$ και $0,047$, για $p < 0,05$) (Πίνακας 5).

Πίνακας: 4. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά επάγγελμα (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).

<u>ΔΗΛΩΣΕΙΣ</u>		Επάγγελμα Πελάτη	Διαφορά Μέσων όρων	Τιμές F	P
1	Quality of service in Main Restaurant Veranda?	Υπάλληλοι	-	2,078	0,089
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	0,827		
2	Quality of meals in Main Restaurant Veranda?	Υπάλληλοι	-	1,110	0,356
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	1,048		

3	Quality of service in Kullinarium Gourmet Restaurant?	Υπάλληλοι	-	0,863	0,489
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	9,450		
4	Quality of meals in Kullinarium Gourmet Restaurant ?	Υπάλληλοι	-	0,506	0,732
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	4,780		
5	Quality of service in Jasmine Chinese Restaurant ?	Υπάλληλοι	-	0,341	0,850
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	4,741		
6	Quality of meals in Jasmine Chinese Restaurant ?	Υπάλληλοι	-	0,907	0,466
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	3,454		
7	Quality of service in main bar Panorama?	Υπάλληλοι	-	0,364	0,833
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	5,029		
8	Quality of drinks in main bar Panorama?	Υπάλληλοι	-	1,541	0,202
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	4,565		
9	Quality of service in Pelagos pool and snack bar?	Υπάλληλοι	-	0,940	0,444
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	1,772		
10	Quality of meals in Pelagos pool and snack bar?	Υπάλληλοι	-	0,623	0,647
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	2,544		
11	Quality of drinks in Pelagos pool and snack bar?	Υπάλληλοι	-	0,268	0,898
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	6,066		
12	Quality of service in Thalassa pool bar?	Υπάλληλοι	-	3,798	0,006
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	2,745		
13	Quality of drinks in Thalassa pool bar?	Υπάλληλοι	-	3,675	0,008
		Ελεύθεροι επαγγελματίες	2,285		

* για $p < 0,05$.

Πίνακας: 5. Ταξινόμηση σημαντικότερων δηλώσεων των πελατών, για τα διάφορα τμήματα του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου ανά ηλικία (στατιστική ανάλυση ομάδων με Anova).

<u>ΔΗΛΩΣΕΙΣ</u>	Ημέρες διαμονής	Διαφορά Μέσων όρων	Τιμές F	P
-----------------	-----------------	--------------------	---------	---

1	Quality of service in Main Restaurant Veranda?	1-7	-	2,169	0,077
		>7	0,824		
2	Quality of meals in Main Restaurant Veranda?	1-7	-	1,472	0,216
		>7	1,034		
3	Quality of service in Kullinarium Gourmet Restaurant?	1-7	-	1,009	0,406
		>7	4,687		
4	Quality of meals in Kullinarium Gourmet Restaurant?	1-7	-	1,207	0,313
		>7	4,581		
5	Quality of service in Jasmine Chinese Restaurant?	1-7	-	1,641	0,170
		>7	4,781		
6	Quality of meals in Jasmine Chinese Restaurant ?	1-7	-	1,200	0,316
		>7	2,478		
7	Quality of service in main bar Panorama?	1-7	-	0,655	0,625
		>7	1,791		
8	Quality of drinks in main bar Panorama?	1-7	-	0,834	0,507
		>7	3,359		
9	Quality of service in Pelagos pool and snack bar?	1-7	-	0,288	0,077
		>7	2,576		
10	Quality of meals in Pelagos pool and snack bar?	1-7	-	2,507	0,885
		>7	3,120		
11	Quality of drinks in Pelagos pool and snack bar?	1-7	-	0,334	0,047
		>7	2,587		
12	Quality of service in Thalassa pool bar?	1-7	-	0,328	0,859
		>7	2,587		
13	Quality of drinks in Thalassa pool bar?	1-7	-	7,021	0,000
		>7	3,970		

* για $p < 0,05$.

10. Συμπεράσματα

Η Ελλάδα θεωρείται διαχρονικά ένας παγκόσμιος τουριστικός προορισμός με μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, όπως το ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA που αποτέλεσε τη μελέτη περίπτωσης της πτυχιακής μου εργασίας. Τα ελληνικά ξενοδοχεία στις

μέρες μας αντιμετωπίζουν τους τουρίστες-πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και τους προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες συχνά ξεπερνούν και τις προσδοκίες τους. Τα ελληνικά ξενοδοχεία, αφιερώνουν προσπάθεια, χρόνο και χρήμα για να ικανοποιήσουν τις γαστρονομικές απαιτήσεις και επιθυμίες ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών, όπως για παράδειγμα οι τουρίστες από τη Γερμανία και τη Βρετανία που αποτελούν τις δύο βασικότερες αγορές. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος των επισιτιστικών επιχειρήσεων είτε ως αυτόνομες επιχειρήσεις είτε ως τμήματα ευρύτερων ξενοδοχειακών μονάδων για την ευημερία του τουρισμού, αφού αποτελούν τα πλέον κερδοφόρα της επιχείρησης και για αυτόν το λόγο δίνεται μεγάλη σημασία στην οργάνωση και τη λειτουργία τους (Rogers and Slinnn, 1993; Χυτήρης, 1996; Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998; Μάρας, 1999; Ros, 1999).

Το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου CHC Seaside Resort & SPA διατηρώντας τις υψηλές προδιαγραφές των 5 αστερών της Κρήτης -από την περιγραφική στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, φαίνεται να ανταποκρίνεται στα δεδομένα και τις επιθυμίες των πελατών του (Διαγράμματα 7-20). Ειδικότερα -ανά τμήμα και κατηγορία- οι πελάτες χαρακτηρίζουν πλέον του ικανοποιητικού:

- Το κεντρικό εστιατόριο Veranda, τόσο για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 74,4%) όσο και για το φαγητό (ποσοστό 70,9%),
- Το εστιατόριο Kullinarium-gourmet, τόσο για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 41,9%) όσο και για το φαγητό (ποσοστό: 43,7%),
- Το κινέζικο εστιατόριο Jasmin, τόσο για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 48%) όσο και για το φαγητό (ποσοστό: 40,8%),
- Το κύριο bar Panorama, τόσο για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 84%) όσο και για τα ποτά που σερβίρονται (ποσοστό: 75,9%),
- Το pool & snack-bar Pelagos, για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 75,2%), το φαγητό (ποσοστό: 66,1,8%), και τα ποτά (ποσοστό: 65,1,8), και
- Το pool-bar Thalassa, τόσο για την εξυπηρέτηση (ποσοστό: 66,7%), όσο και τα ποτά (ποσοστό: 64,8%).

Βέβαια αν και οι παροχές του επισιτιστικού τμήματος γενικά θα χαρακτηρίζονταν από τουλάχιστον ικανοποιητικές έως και άριστες, υπάρχουν και προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά τα οποία καταγράφονται και αναφέρονται (Διαγράμματα 8,9 και 15), σχετίζονται με:

- Τα ποτά στο bar Panorama. Ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών δηλώνει ικανοποιημένο από την ποιότητα των ποτών, υπάρχει ένα χαμηλό ποσοστό πελατών που δηλώνει δυσαρεστημένο. Το αποτέλεσμα αυτό που προκύπτει είναι παράξενο γιατί η ποιότητα των ποτών που σερβίρονται στους πελάτες σε όλα τα μπαρ είναι η ίδια.
- Την εξυπηρέτηση και το φαγητό στο κεντρικό εστιατόριο Veranda. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών δηλώνει ικανοποιημένο από την εξυπηρέτηση και το φαγητό, με εξαίρεση ένα χαμηλό ποσοστό που δηλώνει δυσαρεστημένο. Όσον αφορά το χαμηλό αρνητικό ποσοστό για την εξυπηρέτηση, οι πελάτες σερβίρονται μόνοι τους από τον μπουφέ, ενώ για το φαγητό εξαρτάται από το προσωπικό γούστο του κάθε πελάτη.
- Το γεγονός ότι τα εστιατόρια Kullinarium-gourmet και κινεζικό Jasmin έχουν χαμηλή επισκεψιμότητα, αφού οι πελάτες δεν έχουν ή δεν εκφράζουν άποψη (σε ποσοστά 42,7-43,7%). Αυτό συμβαίνει γιατί τα παραπάνω εστιατόρια είναι “à la carte” δηλαδή οι πελάτες του ξενοδοχείου πρέπει να πληρώσουν επιπλέον για να τα επισκεφθούν.

Τα προηγούμενα συμπεράσματα μας επιβεβαιώνουν και τους στατιστικούς ελέγχους που εφαρμόσαμε (t-test και F-test, ANOVA). Από τον στατιστικό έλεγχο διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά στο φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το είδος και τις ημέρες διαμονής. Επιπρόσθετα αναγνωρίζουμε στατιστικές διαφορές που σχετίζονται με την ποιότητα του σερβιρίσματος και των ποτών στο bar Thalassa. Αρκετοί πελάτες δεν έχουν εκφράσει την γνώμη τους για το συγκεκριμένο bar, που σημαίνει ότι δεν το έχουν επισκεφθεί. Αυτό προκύπτει επειδή το Thalassa bar απευθύνεται μόνο σε ενήλικες, οπότε έχει μικρή επισκεψιμότητα από οικογένειες. (Πίνακες 1 έως 5). Πιθανά προβλήματα εντοπίζουμε για την εξυπηρέτηση -και τα ποτά- στα bar Pelagos και Panorama (Πίνακες 1-5).

Καταλήγοντας, αναγνωρίζουμε από τις απαντήσεις των πελατών ότι η σημασία του επισιτιστικού τμήματος της ξενοδοχειακής επιχείρησης CHC Seaside Resort & SPA είναι μεγάλη για την επιτυχή λειτουργία της. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της λειτουργίας και τα οικονομικά αποτελέσματα της, αλλά και τους όρους ικανοποίησης των πελατών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και δημιουργίας καλής φήμης. Η σημασία αυτή καταδεικνύεται και από το ότι, το εν λόγω τμήμα στο ξενοδοχείο CHC Seaside Resort & SPA απασχολεί περίπου το 50% του συνόλου του προσωπικού και συμμετέχει σε ποσοστό ~ 45% στο μείγμα πωλήσεων.

11. Βιβλιογραφία

- Βελισσαρίου, Ε., Καραχοντζίτης, Δ., Κομνηνάκης, Μ., (2000). *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών*. ΕΑΠ 2000.
- Dahmer, S., & Kahl, K., (1997). *Η τέχνη του σερβιρίσματος*. Αθήνα, Εκδ. Έλλην.
- Gee, C., Makens, J., and Choy, D., (2001). *Τουριστική και ταξιδιωτική βιομηχανία*. 3^η Έκδοση. Αθήνα, Εκδ. Έλλην.
- Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ., και Λύτρας, Π., (1998). *Εισαγωγή στον τουρισμό*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Jones, P., & Merricks, P., (1997). *The management of food service operations*. Cassel, London.
- Θεοχάρης, Ν., (2007). *Front office management*. Αθήνα, Εκδ. Προπομπός.
- Καπίκη-Πιβεροπούλου, Τ., (1998). *Υπηρεσία υποδοχής*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Καραγιάννης, Σ. (1997). *Οργάνωση και λειτουργία του ξενοδοχείου. Οργάνωση και λειτουργίες εστιατορίου*. Αθήνα, Εκδ. Έλλην.
- Λαλούμης, Δ., & Στεφανακίδης, Κ., (2005). *Εστιατορική τεχνική*. 1^{ος} και 2^{ος} τόμος. Αθήνα, Εκδ. ΟΤΕΚ.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., (1996). *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Μάρας, Γ.Α., (1999). *Μπαρ-ποτά-οινολογία*. Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Μάρας, Γ. Α., (1997α). *Οργάνωση-Τεχνική εστιατορικών μονάδων*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α., (1997β). *Έλεγχος-Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- McVety, P. & Ware, B. (1999). *Αρχές σχεδίασης μενού*. Αθήνα, Εκδ. Έλλην.
- Mullins, L., (1992). *Hospitality Management*, Pitman. London.
- Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, Ε., (1997). *Διεύθυνση και τεχνική μπαρ*. Ηράκλειο, Εκδ. ΤΥΠΟΚΡΕΤΑ.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι., (2005). *Marketing εστιατορίου*. Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη.
- Rogers, H.A, & Slinnn, J. A., (1993). *Tourism: Management of facilities*. The M & E, Handbooks Series.
- Ros, J., (1999). *Εξυπνες ιδέες-πελάτες*. Εκδ. Γκιούρδας.
- Reich, A. (1999). *Εγχειρίδιο λειτουργίας εστιατορίου*. Εκδ. Έλλην.

- Ρούπας, Β., & Λαλούμης, Δ., (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης.
- Σωτηριάδης, Μ., (2000). *Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*. Β' Τόμος, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Teare, R., et al., (1994). *Strategic management: a resource based approach for the hospitality and tourism industries*. Cassel, London.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ., (1999). *Διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ., (1994). *Προμήθειες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων-Εμπορευματογνωσία*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Τσιότρας, Γ, (1995). *Βελτίωση της ποιότητας*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Φραγκιαδάκης, Ε., (1999). *Εισαγωγή στο μανάτζμεντ των ξενοδοχείων*. Ρέθυμνο, Εκδ. Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.
- Χατζηπαντελή, Π, (1999). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*. Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης, Σ. (1996). *To management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδ. Interbooks.