

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ: « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ »

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΤΣΑΝΤΙΡΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 3812

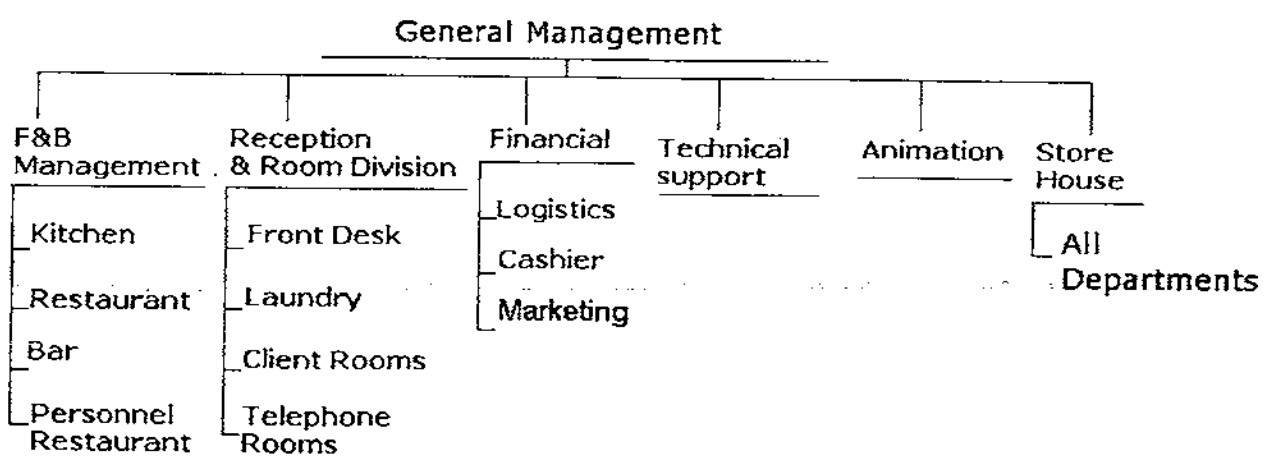
ΙΔΡΥΜΑ: Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΞΑΜΗΝΟ ΦΟΙΤΗΣΗΣ: ΠΤΥΧΙΟ Α΄

ΕΞΕΤΑΣΤΡΙΑ: κα ΙΓΓΛΕΣΗ



ΠΑΤΡΑ, 26 ΜΑΙΟΥ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6486
----------------------	------

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Η πιο πιστή και επομένως σωστή απόδοση του όρου «Management» στα Ελληνικά με βάση την πλειοψηφία των Αγγλοελληνικών λεξικών, είναι «Οργάνωση και Διοίκηση», το οποίο είναι και το αντικείμενο της εργασίας αυτής. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια και έχει γίνει τόσο οικείος, ώστε καλύτερο θα ήταν να μην μεταφραστεί και για αυτόν ακριβώς τον λόγο θα τον χρησιμοποιώ στο εξής αυτούσιο.

Το Management λοιπόν στις μέρες μας αποτελεί την πεμπτούσια των επιχειρήσεων, καθώς καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Λέγοντας εσωτερικό τρόπο λειτουργίας, εννοούμε τις σχέσεις και τους νόμους που διέπουν τα τμήματα και τα άτομα της επιχείρησης σαν ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς σκοπούς και στόχους, ενώ εξωτερικό τρόπο τις αντίστοιχες σχέσεις και τους αντίστοιχους νόμους που καθορίζουν μια ενιαία συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους πελάτες-καταναλωτές. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να κατανοήσουμε την σημαντικότητα και το βάρος που καταλογίζεται στο Management και τις λειτουργίες του.

Με την αύξηση του αριθμού και του είδους των ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια, είναι επόμενο να αλλάζουν και οι τρόποι Διοίκησης, Οργάνωσης και Διαχείρισής τους δηλαδή το Management τους. Σαν αποτέλεσμα του παραπάνω αδιαμφισβήτητου γεγονότος, έχουμε ένα πολύπλευρο Management που κάθε φορά προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς. Έτσι έχουν δημιουργηθεί τόσα παρακλάδια του όρου αυτού, όσα και τα είδη των επιχειρήσεων που υπάρχουν, για παράδειγμα Αθλητικό, Επιχειρηματικό(με ίσως τις περισσότερες υποκατηγορίες) κ.λ.π.

Το είδος του Management που μας ενδιαφέρει είναι προφανώς το Ξενοδοχειακό, παρακλάδι του Τουριστικού και εφαρμόζεται στις Τουριστικές Επιχειρήσεις Εστίασης που με την σειρά τους χωρίζονται σε άλλες μικρότερες κατηγορίες όπως Motels, Boatels, Self-Catering, Camping, Hotels ή Ξενοδοχεία, Ξενώνες, Πανδοχεία, Ξενώνες κ.λ.π. και στις οποίες αντιστοιχεί το ανάλογο είδος Management.

Τι είναι όμως το Ξενοδοχειακό Management; Η σωστή απάντηση μπορεί να δοθεί μόνο εάν προσδιοριστεί η σκοπιά που το βλέπουμε και το πώς θέλουμε να εξεταστεί. Έτσι ανάλογα με το πώς θέλουμε να προσεγγίσουμε το Management, μπορούμε να το ορίσουμε, δηλαδή θεωρητικά ή πρακτικά. Η πρακτική έκφραση του όρου αυτού πιστεύω πως μπορεί να δοθεί μόνο από άτομα που έχουν κάποια σχετικά πολύχρονη εμπειρία, καθώς περιλαμβάνει αρκετούς αστάθμητους παράγοντες και είναι δύσκολο για κάποιον νέο (χωρίς την προαπαιτούμενη πείρα) στον χώρο, να ορίσει έναν αριθμό ενεργειών ανά περίπτωση (αν και για αυτό τον λόγο χρησιμοποιούνται κατά την διδασκαλία οι λεγόμενες Case studies) και επομένως να αναλύσει επακριβώς σε κάποιον, το σύνθετο αυτό ορισμό. Για τον λόγο αυτό θα προσπαθήσω να προσεγγίσω την έννοια του όρου, θεωρητικά.

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε πως εξ' αιτίας της πολύπλοκης φύσης του, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί από μια πληθώρα φορέων και οικονομικών ερευνητών. Θα αναφέρω μόνο έναν από το μεγάλο αυτό σύνολο που έχει δοθεί από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων ο οποίος είναι ο εξής: «Ως Management νοείται η καθολική λειτουργία εκείνη δια της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων προς την επίτευξιν καθορισμένων στόχων, οι δε ασκούντες Management επιτελούν τις βασικές λειτουργίες αυτού ήτοι Προγραμματισμό, Εσωτερική Οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση και Έλεγχο.»

Παρατηρούμε πως ο ορισμός αυτός είναι πλήρης διότι περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται.

Επεξηγηματικά:

- 1) «καθολική λειτουργία»: η οργανωμένη, με βάση ένα σχέδιο που αποβλέπει σε κάποιο ή κάποιους στόχους, και συντονισμένη προσπάθεια
- 2) «αποτελεσματικό συνδυασμό των διαθέσιμων πόρων»: δηλαδή ανθρώπινοι πόροι, κεφάλαιο, φυσικοί πόροι και τεχνολογία

- 3) «Προγραμματισμός»: ή Planning, δηλαδή η διερεύνηση του μέλλοντος (υπολογισμός) και η ανάλογη προετοιμασία της δράσης της επιχείρησης (προγραμματισμός δράσης)
- 4) «Εσωτερική Οργάνωση»: ο εφοδιασμός και η διάρθρωση σε υλικό, ανθρώπους και κεφάλαια και η σωστή εναρμόνισή τους
- 5) «Στελέχωση»: άτομα ικανά για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, πράγμα που αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα στον τομέα προσφοράς υπηρεσιών (όπου ανήκει το ξενοδοχείο), γιατί είναι επιχείρηση εντάσεως εργασίας ενώ στη βιομηχανία έχουμε συνηθέστερα επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου
- 6) «Διεύθυνση»: δηλαδή ηγεσία και πιο αναλυτικά αντίληψη, συμπεριφορά και υποκίνηση του προσωπικού από τα στελέχη
- 7) «Έλεγχος»: δηλαδή αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων με ποιοτικές ή ποσοτικές τεχνικές

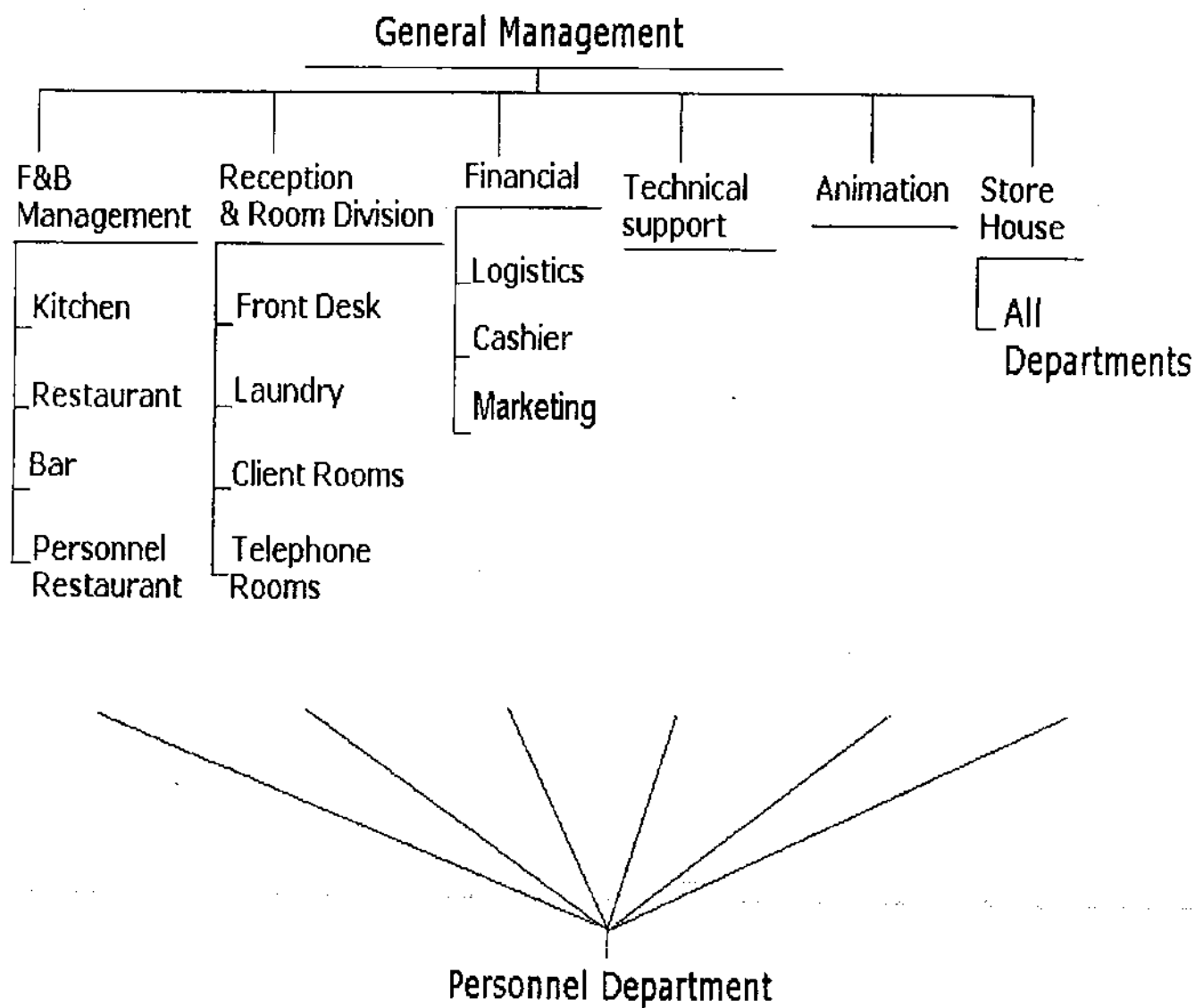
Κατά την προσωπική μου άποψη, έχουμε να κάνουμε με μια επιστήμη όπως τα μαθηματικά η φυσική κ.λ.π. διότι η σημερινή μορφή του Management δεν αφορά μόνο τρόπους 'κουμανταρίσματος' της επιχείρησης με σκοπό το κέρδος, αλλά συνθέτει ένα οργανικό σύνολο τόσο διοίκησης και οργάνωσης όσο και οικονομικών και μαθηματικών γνώσεων των νόμων της αγοράς, με απώτερο σκοπό ένα θετικό ενεργητικοπαθητικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

Αφού προσδιορίσαμε την έννοια του Management γενικά, στη συνέχεια της εργασίας θα προσπαθήσω να προσεγγίσω το Ξενοδοχειακό Management και τις λειτουργίες του, ανά τομέα δράσης του ξενοδοχείου σε ενότητες, και έπειτα θα ασχοληθώ μια εκτενέστερη παράθεση της Γενικής Διοίκησης (στο εξής θα αναφέρομαι στην διοίκηση τμημάτων ξενοδοχείου πολυτελείας, καθώς τα πράγματα, μου είναι λίγο πιο γνωστά σε τέτοιου είδους μονάδες, αφού έχω κάποια μικρή εμπειρία 3 καλοκαιριών στο Grecotel Rhodos Royal και πρακτική στο Athens Plaza. Εξ' άλλου μια ανάλυση μικρότερης κατηγορίας ξενοδοχείου δεν εξυπηρετεί λόγω της μικρής έκτασης που θα είχε η παρούσα εργασία).

Αναφορικά διακρίνουμε τους εξής τομείς υπό την εποπτεία της Γενικής Διοίκησης:

- 1) Οικονομικό Τμήμα και Τμήμα Marketing
- 2) Τμήμα F&B (Food and Beverage)
- 3) Τμήμα Υποδοχής, Room Division και Housekeeping
- 4) Τμήμα Συντήρησης, Ανθοκομίας και Πυρασφάλειας
- 5) Τμήμα Ψυχαγωγίας και Άθλησης Πελατών
- 6) Αποθήκη Προϊόντων
- 7) Τμήμα Υπηρεσίας Προσωπικού

Και σχηματικά:



ΕΝΟΤΗΤΑ Ι

Management Οικονομικού & Τμήματος Marketing

Προσωπικό τμήματος:

- Διευθυντής Τμήματος: επιβλέπει, συντονίζει, οργανώνει και μοιράζει τις εργασίες του τμήματος, συνεργάζεται με την Γενική Διοίκηση και ορίζει το ωράριο εργασίας.
- Υπεύθυνος Marketing: συντονίζει τις εργασίες του Ξενοδοχειακού Marketing και της Έρευνας Αγοράς
- Υπεύθυνος Οικονομικών: συνήθως οικονομολόγος, συμβουλεύει για την σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και κρατάει αρχεία χρηματοοικονομικής κίνησης
- Λογιστής, Ταμίας, Βοηθοί το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος.

Το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με την διαχείριση των κεφαλαίων του ξενοδοχείου καθώς επίσης και με το Marketing της μονάδας. Μπορούμε να καταλάβουμε πως οι λειτουργίες του εν λόγω τμήματος επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις και τις ενέργειες της Γενικής Διοίκησης, επομένως πρόκειται για ένα τμήμα ιδιαίτερα σημαντικό και με αυξημένη βαρύτητα.

Α. Τμήμα Οικονομίας

Το Τμήμα Οικονομίας πρέπει να αποτελείται από άρτια εκπαιδευμένα άτομα, και τα στελέχη του τμήματος εκτός από τυπικά προσόντα να διαθέτουν και ουσιαστικά (όπως θα πρέπει άλλωστε να ισχύει και με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης). Η οργάνωση του τμήματος αυτού, πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή και οι ενέργειες που θα προβαίνουν τα άτομα που το αποτελούν θα πρέπει να έχουν γίνει με βάση μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα πλάνα.

Έτσι αρχικά θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός των πλάνων-στόχων σε βραχυχρόνιους που σαν χρονικό όριο έχουν το άμεσο μέλλον, μεσοχρόνιους με χρονικό όριο τα πέντε χρόνια και μακροχρόνιους που οι ενέργειες μπορεί να ξεκινούν από το άμεσο παρόν, όμως τα αποτελέσματα θα έρθουν μετά τα πέντε χρόνια.

Επεξηγηματικά, βραχυπρόθεσμους στόχους μπορούν να αποτελούν η αγορά ενός λεωφορείου για την μεταφορά του προσωπικού, η δημιουργία δευτέρης πισίνας ή η κατασκευή ενός γηπέδου τένις, μεσοπρόθεσμους η δημιουργία ενός νέου τμήματος του ξενοδοχείου ή η προσφορά μιας νέας υπηρεσίας κάποιου τμήματος, ενώ μακροχρόνιο στόχο μπορεί να αποτελέσει η υπογραφή ενός συμβολαίου με μια διαφημιστική εταιρία της οποίας τα μέλη θα λειτουργούν σε συνεργασία με αυτά του τομέα Marketing του Ξενοδοχείου, για να γίνει γνωστή η μονάδα σε μια καινούρια αγορά με απώτερο στόχο, την αύξηση των πελατών (διεύρυνση κατεχόμενου τμήματος αγοράς).

Ο υπεύθυνος του τμήματος, είναι ένα πολυάσχολο άτομο με μεγάλο αριθμό καθηκόντων και υποχρεώσεων, καθώς η θέση που κατέχει έχει μεγάλο ειδικό βάρος. Θα πρέπει να γνωρίζει τους νόμους που διέπουν την αγορά, να έχει γνώσεις σχετικές με τραπεζικά θέματα για τυχόν δανειοληψία και να κατέχει σε άριστο επίπεδο την επιστήμη των οικονομικών μαθηματικών.

Όλα τα παραπάνω χρειάζονται για την διεκπεραίωση ενός αριθμού εργασιών. Οι εργασίες-λειτουργίες και επομένως καθήκοντα ενός υπεύθυνου του συγκεκριμένου τμήματος συνίστανται στις εξής:

- 1) Διαχείριση και φύλαξη οικονομικών πόρων και κεφαλαίων
- 2) Κράτηση εσόδων-εξόδων και άλλων αρχείων ανά περίοδο
- 3) Να συμβουλεύει την Γενική Διοίκηση για τυχόν οικονομικές ενέργειες ή ρίσκα και
- 4) Πληρωμές εργαζομένων

B. Τμήμα Marketing

Εκτός από το καθαρά οικονομικό μέρος του τμήματος υπάρχει και το τμήμα Marketing το οποίο σε μονάδες «μεγαθήρια» αποτελεί ένα διαφορετικό τμήμα και είναι εξ' ίσου σημαντικό, αλλά έχει εντελώς διαφορετικό ρόλο και λειτουργίες. Το Marketing είναι ένας ειδικός κλάδος της οικονομικής των εκμεταλλεύσεων, και στις μέρες μας έχει αναχθεί σε μια πολύπλοκη επιστήμη, με πολλές υποκατηγορίες που ασχολείται με την αγορά (καταναλωτές), το πρόσωπο της επιχείρησης προς τα έξω, κ.λ.π. Η μεθοδολογία του συνίσταται στην μελέτη και την έρευνα των παραγόντων εκείνων της αγοράς που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την παραγωγή και την

διάθεση των προϊόντων μιας επιχείρησης και που τελικώς βοηθάει στην σωστή και ρεαλιστική πολιτική και στρατηγική της για την επίτευξη ενός άριστου οικονομικού αποτελέσματος. Η φιλοσοφία του σε γενικές γραμμές μπορεί να συνοψιστεί στα εξής κύρια σημεία, ότι δηλαδή μια επιχείρηση επιδιώκει:

- 1) Την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς με την πιο κατάλληλη ποσοτική και ποιοτική παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών
- 2) Την δημιουργία ενεργού ζήτησης και
- 3) Την ωφέλεια ενός Maximum Profit (Μέγιστο Κέρδος)

Το Ξενοδοχειακό Marketing είναι μια υποκατηγορία του ευρύτερου αυτού όρου και τέτοια τμήματα συναντάμε σε αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες και περισσότερο σε αλυσίδες. Ορίζεται δε, ως το σύνολο των οργανωτικών και κατευθυντηρίων αρχών που αποβλέπει στην κυκλοφορία, διαχείριση και διάθεση υπηρεσιών και αγαθών στην τουριστικά ενεργή πελατεία. Το μάρκετινγκ πρέπει να είναι μια φιλοσοφία για κάθε ξενοδοχείο, ενώ κάθε γενικός διευθυντής και ο Διευθυντής Marketing πρέπει να λειτουργούν ως οι κύριοι εμπορικοί ανώτατοι υπάλληλοι, τα άτομα στις πωλήσεις και το εμπορικό τμήμα είναι απλά αρμόδια για τις πωλήσεις και τις προσπάθειες μάρκετινγκ σε μια βάση πλήρους απασχόλησης. Όταν οι χρόνοι είναι σκληροί και επικρατεί μια οικονομική αβεβαιότητα, ο προσδιορισμός και η διατήρηση των σωστών πωλήσεων και το μάρκετινγκ, είναι κρίσιμα για την ευημερία ενός ξενοδοχείου.

Το Τμήμα Marketing των ξενοδοχείων είναι ιδιαίτερα πολυάσχολο διότι προσπαθεί συνεχώς να διατηρήσει και να αυξήσει τη ζήτηση, δηλαδή να διατηρήσει βραχυχρόνια και να μεγιστοποιήσει μακροχρόνια το κατεχόμενο τμήμα αγοράς-πελατών.

Οι λειτουργίες του τμήματος αυτού με κύριο συντονιστή τον Διευθυντή το τμήματος είναι οι εξής:

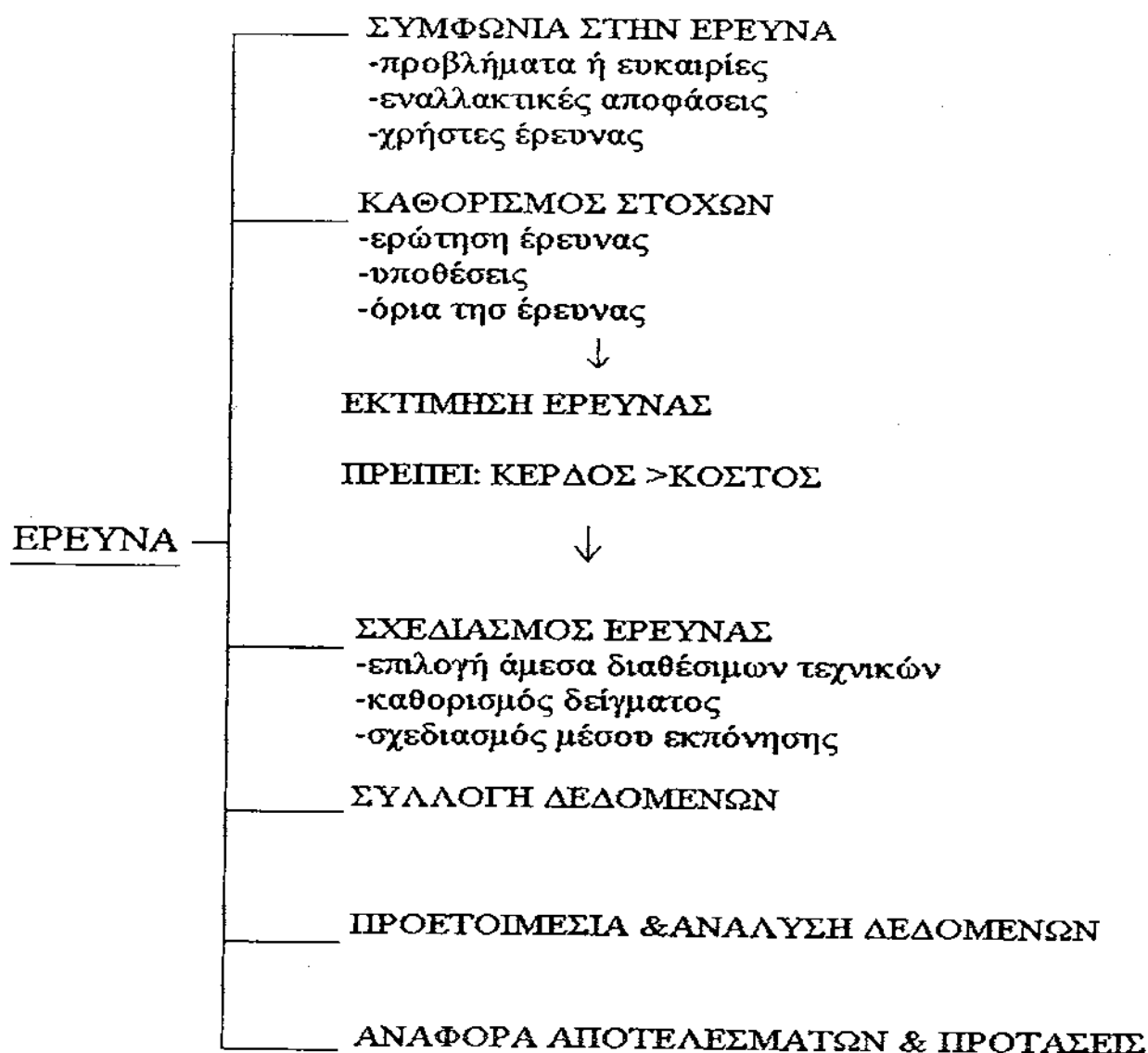
- 1) Προσαρμογή της προσφοράς στις ανάγκες της ζήτησης: Η επερχόμενη μεταβολές στην τουριστική ζήτηση θα έχουν συνέπειες σε διάφορους παράγοντες όπως αύξηση του πληθυσμού, αυτοματοποίηση των μέσων παραγωγής, αύξηση του κατά κεφαλή ατομικού εισοδήματος μείωση του παράγοντα απόσταση-χρόνος των ταξιδιών κ.λ.π. Κάτω από την πίεση των παραπάνω συνθηκών της τουριστικής ζήτησης, οι μονάδες υποδοχής των τουριστών καταναλωτών και πιο συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές μονάδες,

πρέπει να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε οι παράγοντες της προσφοράς τους να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην ανάγκη της νέας τουριστικής ζήτησης.

- 2) Γνώση των ανταγωνιστών: Είναι η μέθοδος εκείνη κατά την οποία το τμήμα του Marketing ερευνά, γνωρίζει και μελετά την πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις πάνω σε ένα τμήμα της αγοράς. Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου είναι πως εάν γνωρίσεις τον αντίπαλό σου σε βάθος, καταφέρνεις να διαπιστώσεις τις αδυναμίες του και να ενεργήσεις ανάλογα. Έτσι, μελετώντας τη δραστηριότητα των άλλων επιχειρήσεων στο τμήμα της αγοράς που στοχεύουμε (Target Group), θα καταφέρουμε να δημιουργήσουμε μια πολιτική ιδιαίτερα ανταγωνιστική και αποτελεσματική σε σχέση πάντα με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στο χώρο, καθώς εμείς θα έχουμε βασιστεί στα λάθη και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών μας.
- 3) Έρευνα ξενοδοχειακής αγοράς: Είναι το όργανο εκείνο με το οποίο γίνεται η λήψη εμπορικών αποφάσεων, δηλαδή η προγραμματισμένη, συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων, σχεδιασμένων να βοηθήσουν την διοίκηση ενός οργανισμού να πάρει αποφάσεις και να παρακολουθήσει τα αποτελέσματα αυτών. Τα στάδια που ακολουθούνται από τα υπεύθυνα άτομα του τμήματος που υπάγεται είναι τα εξής: Συμφωνία στην έρευνα, Καθορισμός στόχων, Εκτίμηση αξίας έρευνας (αν δεν έχουμε κέρδος δεν προχωράμε), Σχεδιασμός Έρευνας, Συλλογή δεδομένων, Προετοιμασία και ανάλυση δεδομένων και τέλος Αναφορά Αποτελεσμάτων και προτάσεις στρατηγικού ορίζοντα.

Σχηματικά:

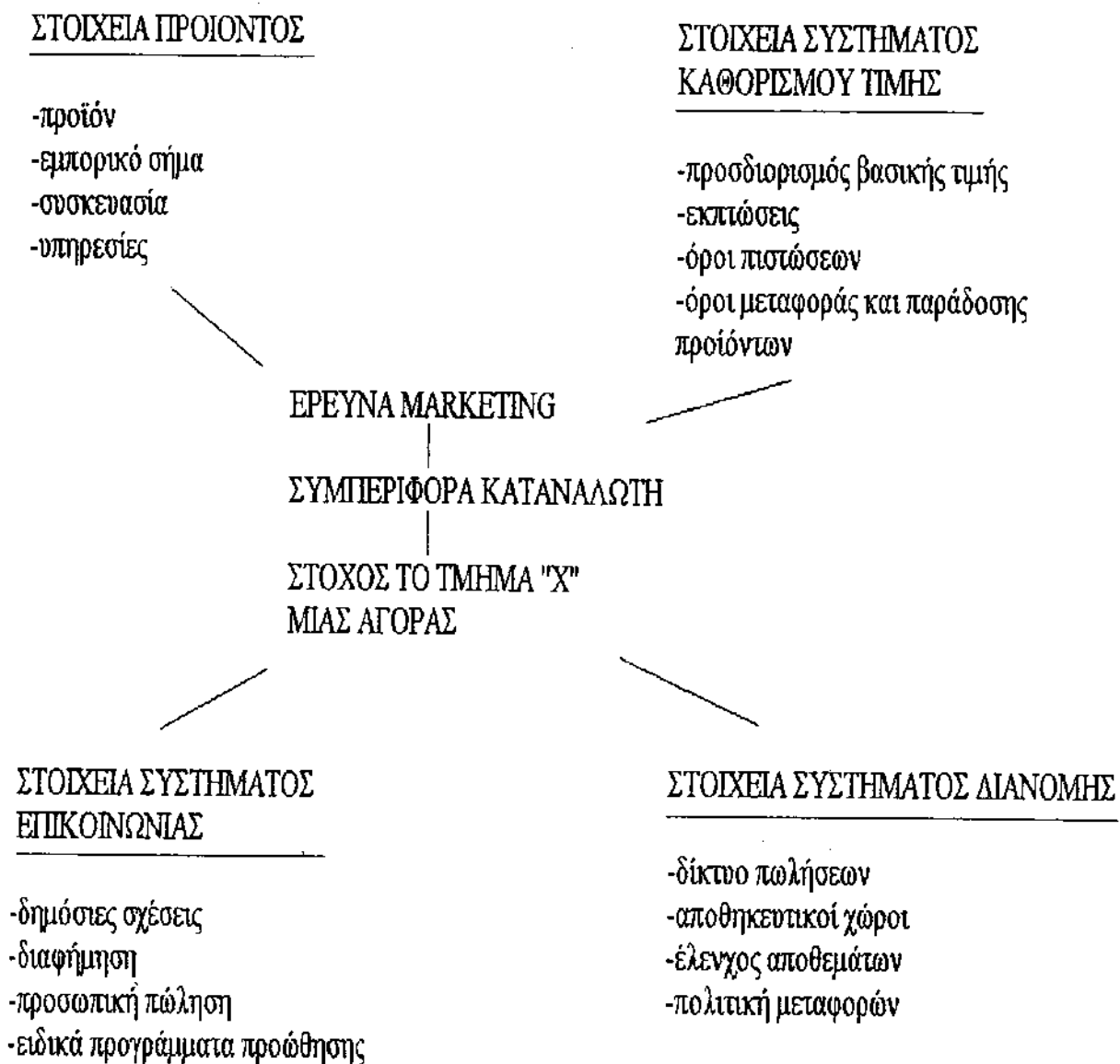
Σχηματικά:



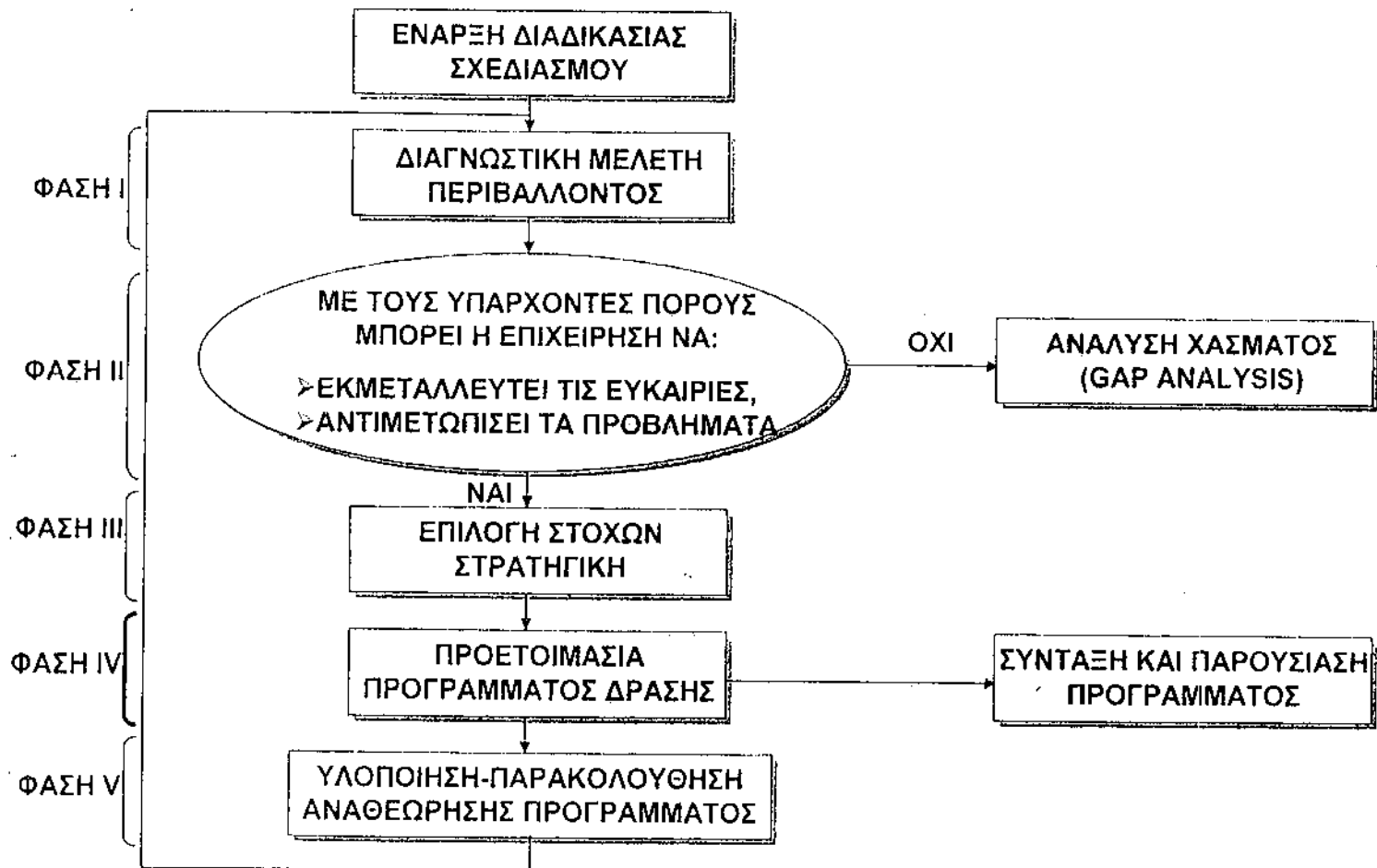
- 4) Δημόσιες Σχέσεις: οι ενέργειες δηλαδή που φέρνουν κοντά στην επιχείρηση εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την χάραξη της πολιτικής των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα ταξίδια προβολής και προώθησης, συμμετοχή σε διάφορες τουριστικές-ξενοδοχειακές εκθέσεις, προσκλήσεις για ενημερωτικά- εκπαιδευτικά ταξίδια και γεύματα.
- 5) Πολιτική Προϊόντων & Υπηρεσιών: σχετικά με την παραγωγή προϊόντων τις αλλαγές, την δημιουργία νέων, την ποιότητα τα σχέδια, την συσκευασία, την παρακολούθηση των ανταγωνιστών και τα εμπορικά ονόματα.

προγράμματα, το ύψος των δαπανών, την προώθηση πωλήσεων και την δημοσιότητα.

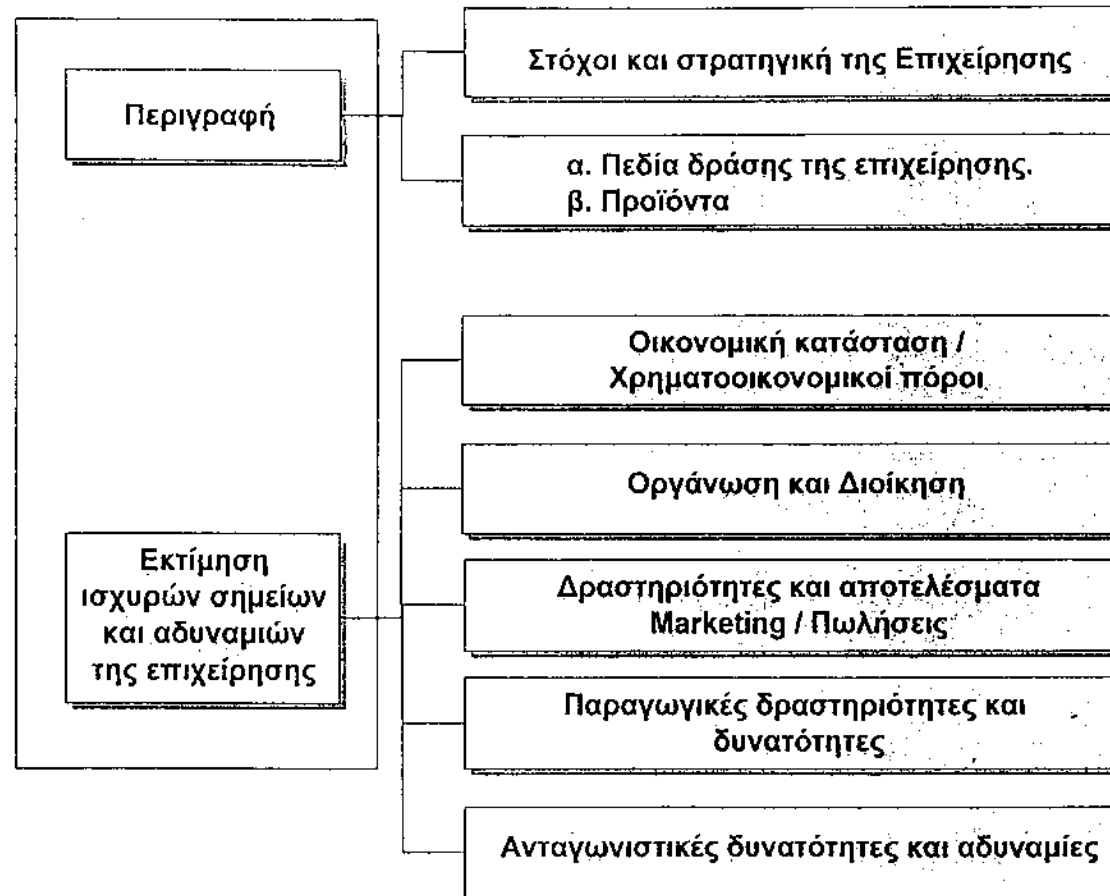
- 7) Σύνταξη Marketing Mix: αποτελείται από τέσσερα κυρίως στοιχεία και ένα κεντρικό που με βάση αυτό χαράζεται η Γενική Πολιτική και Στρατηγική Marketing. Το παρακάτω σχήμα θα βοηθήσει στην πλήρη κατανόηση του:



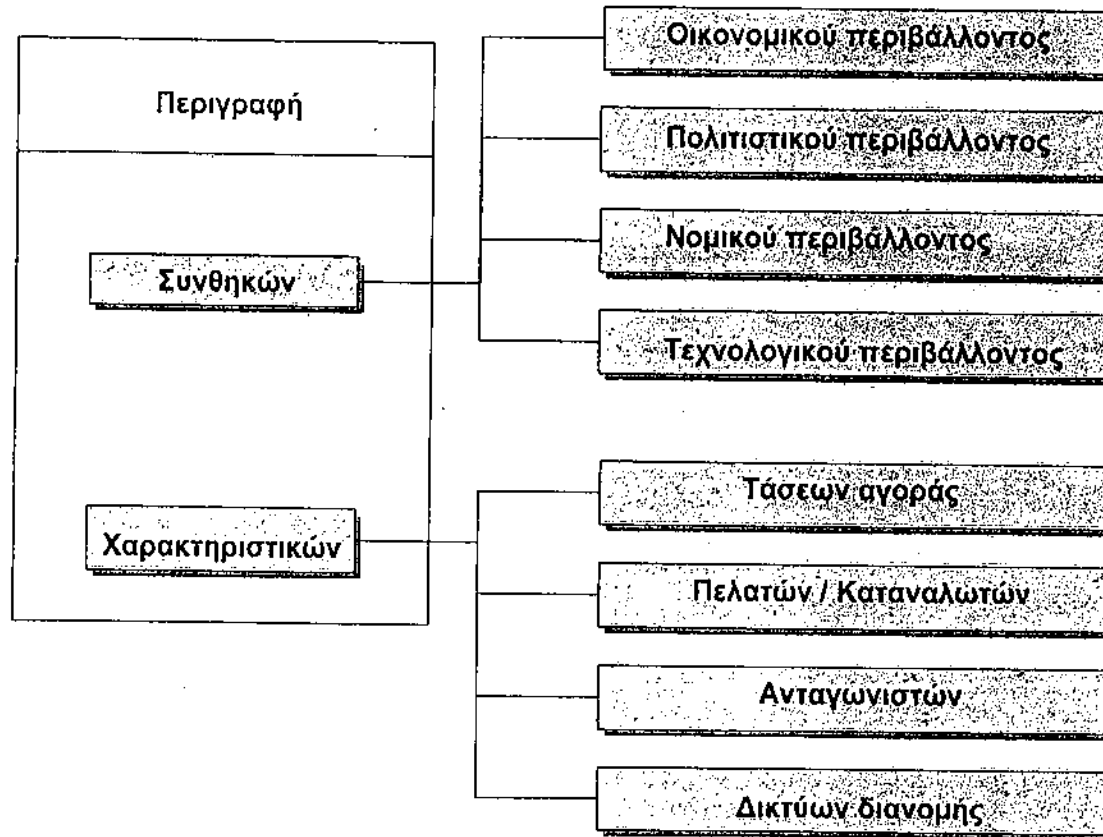
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PLANNING)



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

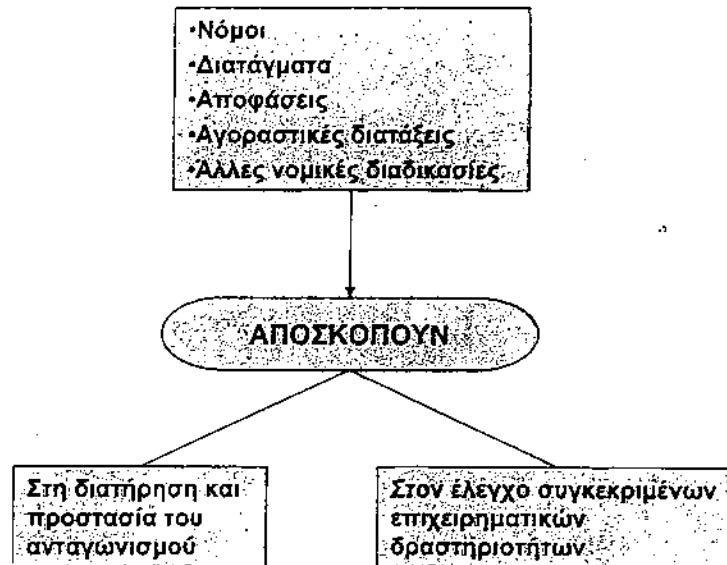


ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.)
- Διαθέσιμο εισόδημα
- Πληθωρισμός
- Απασχόληση
- Ανέργια
- Βιομηχανική παραγωγή
- Επενδύσεις
- Ισοζύγιο πληρωμών
- Εισαγωγές
- Εξαγωγές
- Δημοσιονομικό έλλειμμα

- Νομισματική πολιτική
- Δημοσιονομική πολιτική
- Βιομηχανική πολιτική
- Εμπορική πολιτική
- Κοινωνική πολιτική

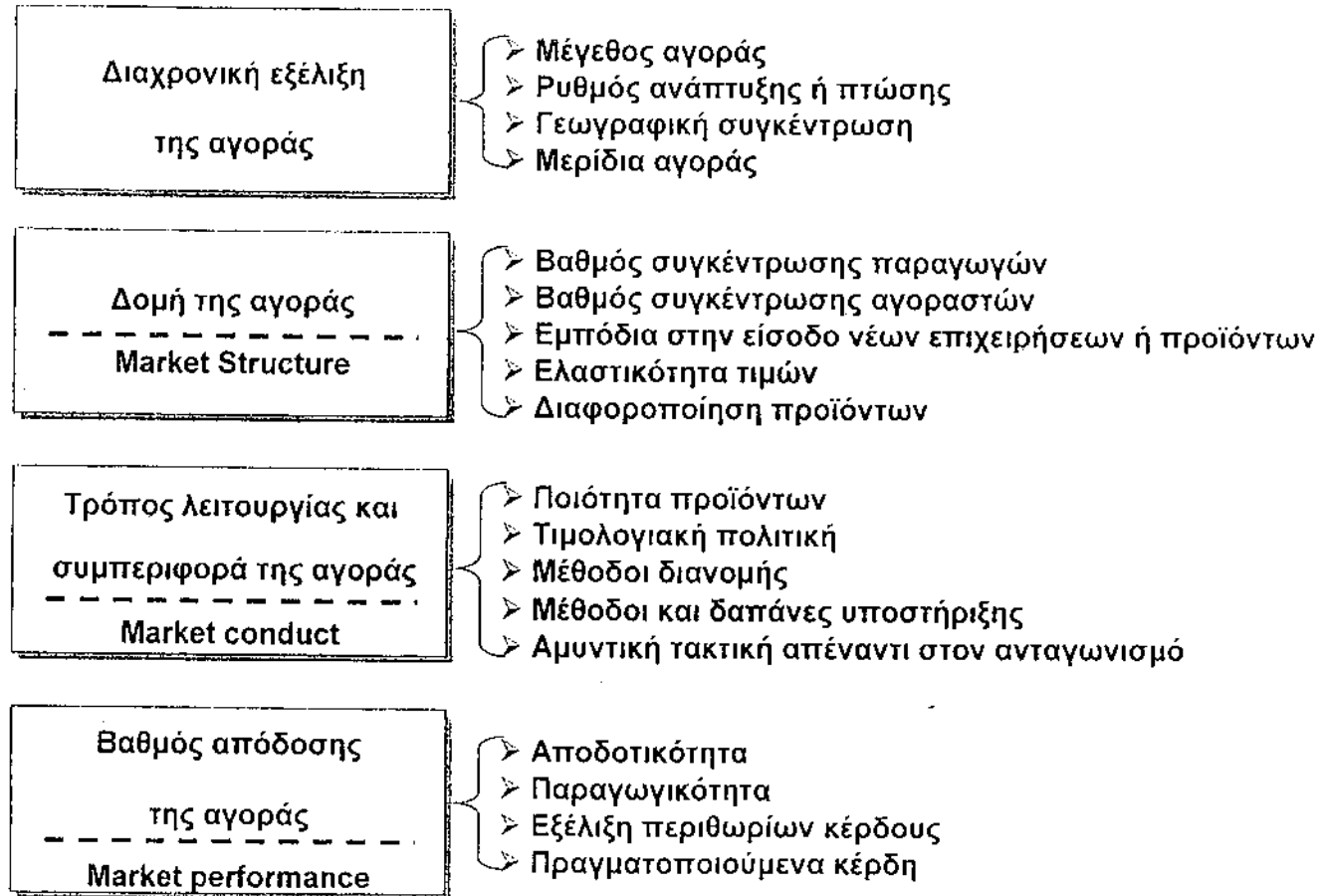
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγμένη)
2. Προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας
3. Διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ



ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- > Είδος δραστηριοτήτων
- > Αριθμός
- > Μέγεθος
- > Γεωγραφική περιοχή

ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

- > Αγορές
- > Προϊόντα και υπηρεσίες
- > Μεριδία αγοράς

ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- > Υπάρχοντες στόχοι και στρατηγική
- > Σχέδια επέκτασης δραστηριοτήτων
- > Σχέδια συρρίκνωσης δραστηριοτήτων (Diversification)

ΑΝΑΓΚΕΣ

- > Προϊόντα – Υπηρεσίες
- > Κεφάλαια
- > Εγκαταστάσεις – Εξοπλισμός
- > Ανθρώπινο δυναμικό

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- > Περιουσιακή και κεφαλαιακή δομή
- > Χρηματοπιστωτική θέση
- > Ρευστότητα και δανειακή επιβάρυνση
- > Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
- > Φερεγγυότητα στην αγορά

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- > Οργανωτική δομή
- > Μέθοδοι διοίκησης
- > Στελεχιακό δυναμικό (Managers)

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- > Ανάλυση για όλα τα στοιχεία που προηγήθηκαν

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΕΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ Ή ΧΡΗΣΤΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ**

- Φύλο
- Ηλικία
- Μόρφωση
- Επάγγελμα
- Εισόδημα
- Οικογενειακή κατάσταση
- Γεωγραφική κατανομή

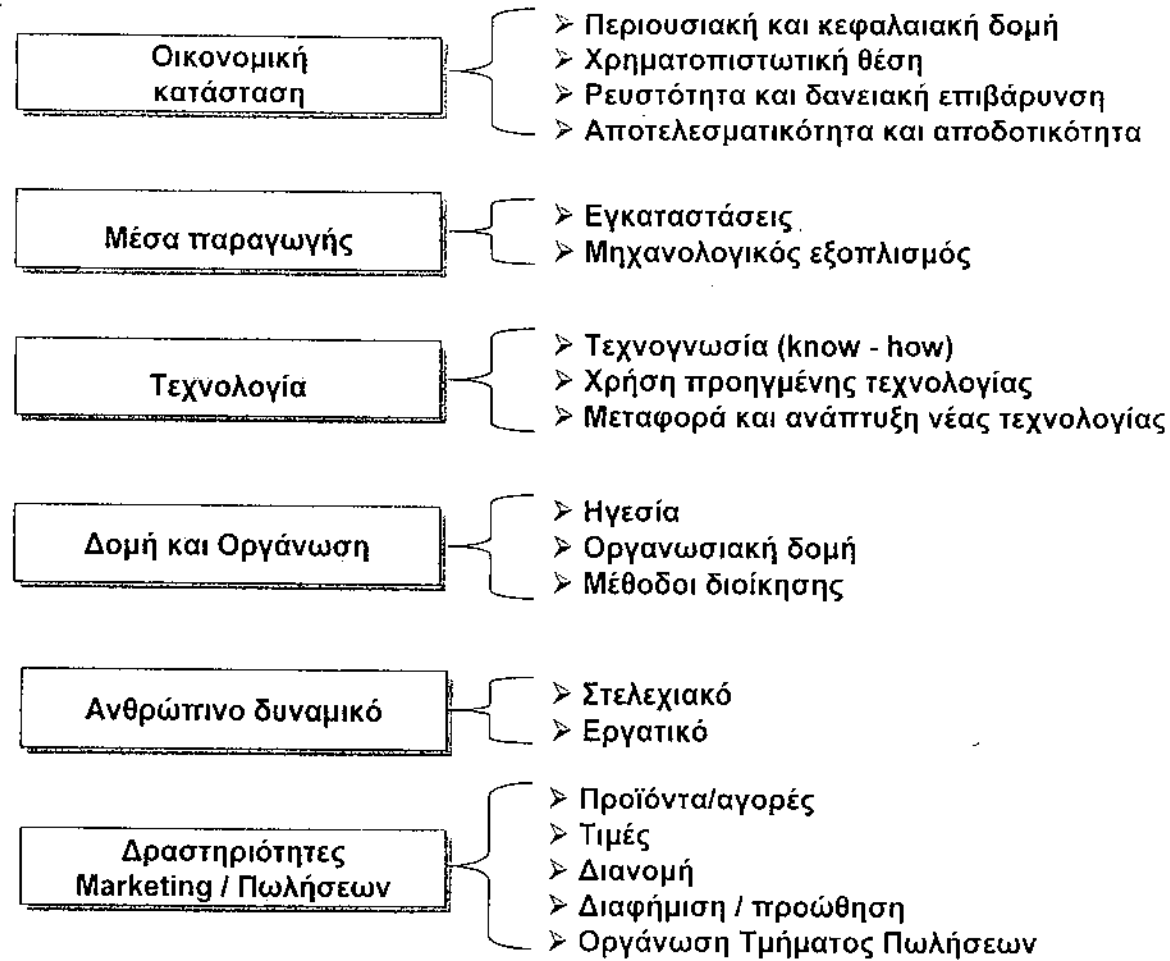
ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΑ

- Προσωπικότητα
- Ενδιαφέροντα
- Κίνητρα
- Αξίες
- Αντιλήψεις
- Τρόπος ζωής (Life style)

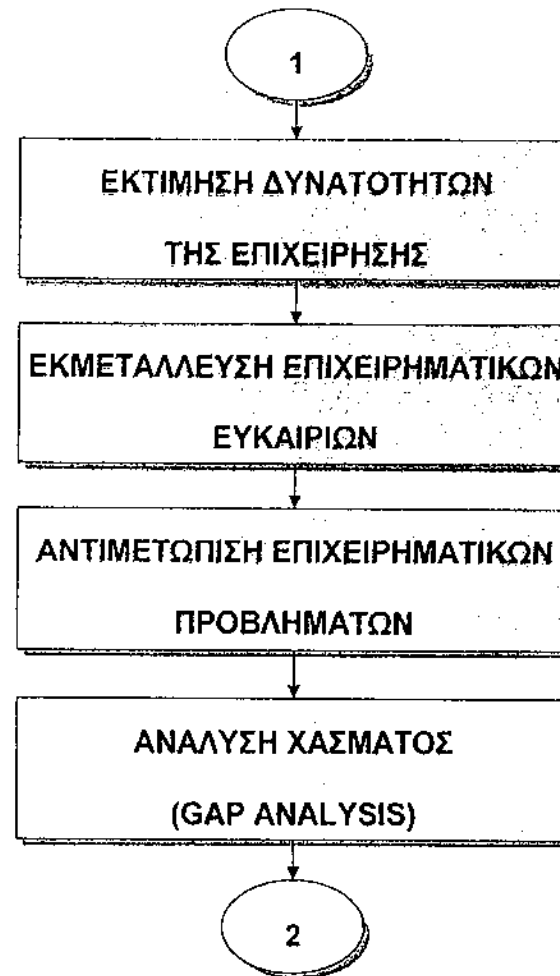
ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

- Υπάρχοντα δίκτυα
- Δομή και οργάνωση δικτύων
- Μέγεθος και δύναμη δικτύων
- Δυνατότητες σύμβασης στα δίκτυα
- Όροι συνεργασίας
- Χρήση δικτύων από τους ανταγωνιστές
- Προοπτικές ανάπτυξης νέων δικτύων
- Συγκρούσεις μεταξύ μελών του ίδιου δικτύου
- Συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων

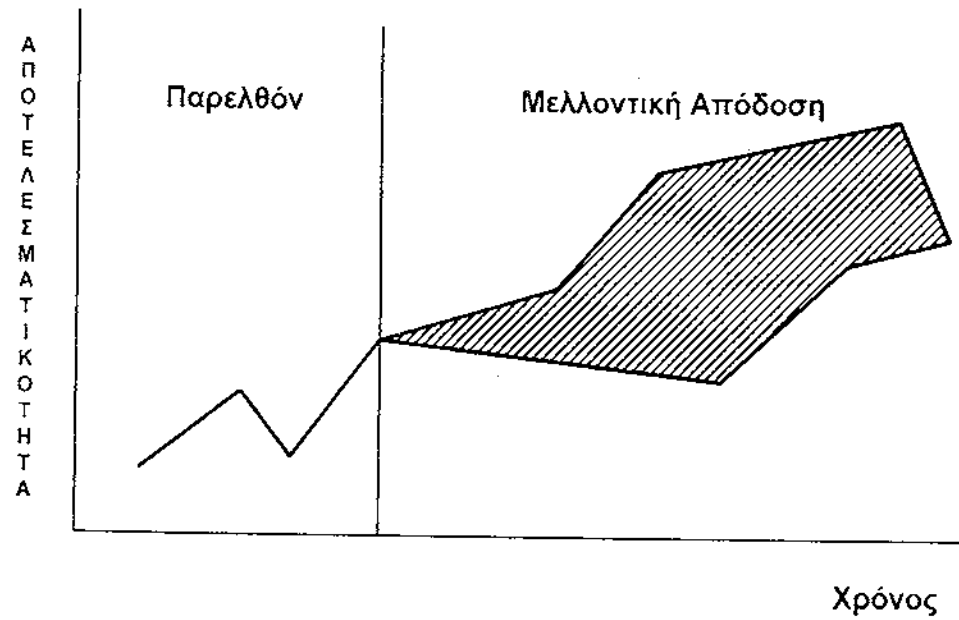
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ



ΦΑΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

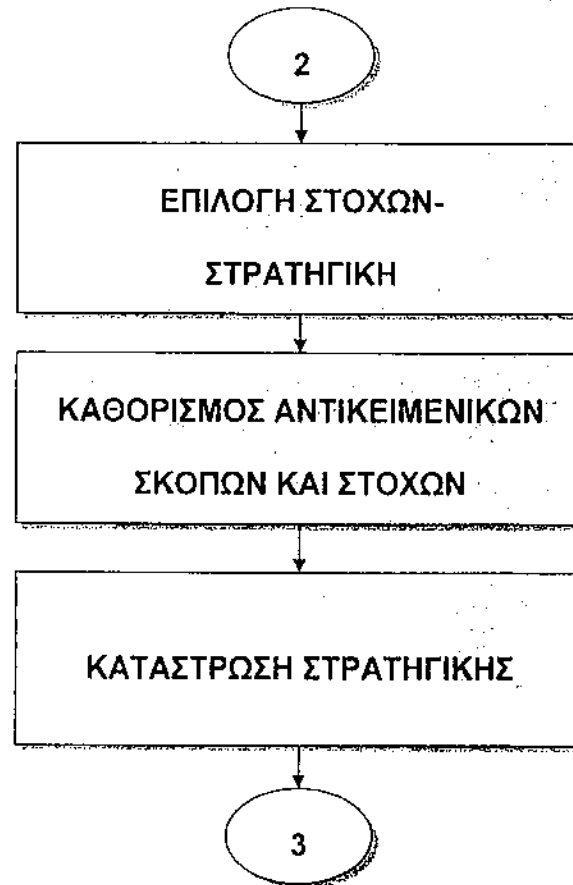


Ανάλυση χάσματος (Gap Analysis)



Η σκιασμένη περιοχή μεταξύ των δύο γραμμών απεικονίζει το χάσμα μεταξύ της υπάρχουσας τάσης των αποτελεσμάτων και αυτών που επιθυμεί η επιχείρηση για το μέλλον.

ΦΑΣΗ ΤΡΙΤΗ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Η στρατηγική μάρκετινγκ (marketing strategy) εκφράζει την γενική στρατηγική της επιχείρησης σε όρους μάρκετινγκ.

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αναφέρονται κυρίως:

- Στον προσανατολισμό της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης (επιλογή αγορών των προϊόντων που θα τοποθετηθεί σε αυτές).
- Στα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να μπορέσει να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.
- Στον τρόπο που θα καταναίμει και θα χρησιμοποιήσει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της (κεφάλαια, στελέχη κ.λπ.), για να πετύχει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους του Marketing.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι απόλυτα απαραίτητη γιατί:

➤ Η επιτυχία εξασφαλίζεται μόνο όταν τα μέλη της ομάδας, δηλαδή της επιχείρησης, συνεργάζονται στενά για την επίτευξη κοινών στόχων.

➤ Η συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων γίνεται αναμφισβήτητα μέσα σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι στρατηγικές επιλογές που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με τους συγκεκριμένους στόχους που έχει η κάθε επιχείρηση.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

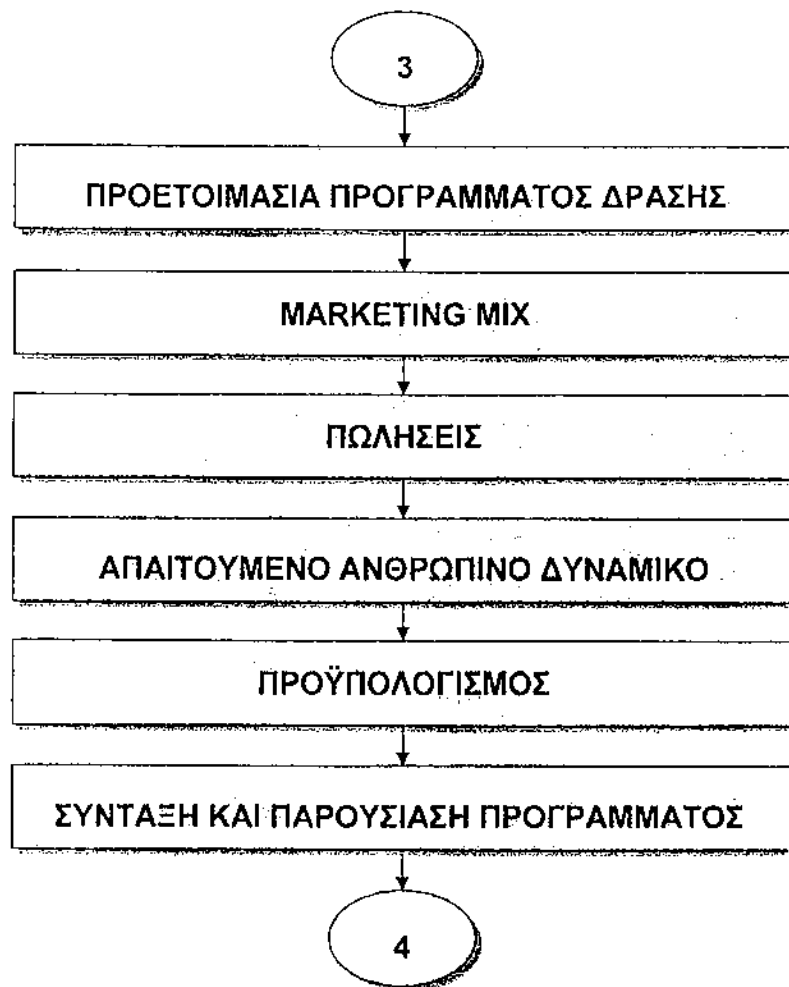
Βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική μάρκετινγκ είναι:

- Ο προσδιορισμός του πεδίου δράσης. Δηλαδή, της αγοράς ή των αγορών που θέλει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.
- Το κοινό - στόχος (Target group).
- Ο προσδιορισμός της πηγής εργασιών (Source of business). Π.χ. η πώληση του προϊόντος που επιδιώκει η επιχείρηση θα προέλθει από αύξηση πελατών που θα αποσπάσει από τον ανταγωνισμό ή από την αύξηση της συχνότητας του προϊόντος.
- Η πολιτική του προϊόντος. Π.χ. ποιότητα, concept, position, image, κ.λπ.
- Η πολιτική τιμής. Π.χ. ίση με τον ανταγωνισμό, χαμηλότερη, υψηλότερη κ.λπ.
- Η πολιτική διανομής. Π.χ. επιλογή δικτύου διανομής, γεωγραφική κάλυψη, κ.λπ.
- Η πολιτική προώθησης. Π.χ. διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, θέματα οργάνωσης των πωλήσεων, δημοσιότητα κ.λπ.

MARKETING - MIX

- ΠΡΟΪΟΝ** ✓ Περιγραφή προϊόντος (χαρακτηριστικά, ωφελήματα που προσφέρει)
 ✓ Ποιοτικές προδιαγραφές
 ✓ Συσκευασία
 ✓ Μεγέθη
 ✓ Ποικιλίες (variants)
 ✓ Product concept
 ✓ Product image
 ✓ Product positioning
 ✓ Απαιτούμενες έρευνες της αγοράς για το προϊόν (product tests, mixed test)
- ΤΙΜΗ** ✓ Προσδιορισμός βασικής τιμής
 ✓ Προγραμματισμός ανατιμήσεων χρονικά και ποσοτικά
 ✓ Προσφορές
 ✓ Άλλες εκπτώσεις
 ✓ Πιστωτική πολιτική, κ.λπ.
- ΔΙΑΝΟΜΗ** ✓ Αξιολόγηση δικτύων διανομής
 ✓ Επιλογή δικτύων διανομής
 ✓ Επιλογή συγκεκριμένων σημείων πώλησης
 ✓ Όροι συνεργασίας με τα δίκτυα διανομής κ.λπ.
- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ / ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ** ✓ Όροι συνεργασίας με τα δίκτυα διανομής κ.λπ.
 ✓ Καθορισμός ύψους διαφημιστικού προϋπολογισμού
 ✓ Προετοιμασία διαφημιστικού προγράμματος
 ✓ Προγραμματισμός προωθητικών δραστηριοτήτων για τους καταναλωτές, το εμπόριο, τις επιχειρήσεις - πελάτες
 ✓ Καθορισμός ύψους προϋπολογισμού προωθητικών δραστηριοτήτων, κ.λπ.

ΦΑΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗ



ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Στο πέμπτο στάδιο προετοιμάζεται ο συνολικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ για κάθε προϊόν χωριστά.

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αναφέρονται στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ είναι:

- Η ποσότητα και αξία των προβλεπόμενων πωλήσεων.
- Η προβλεπόμενη μέση τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος.
- Το προϋπολογιστικό κόστος των προϊόντων που προβλέπεται ότι θα πωληθούν.
- Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος.
- Το μικτό περιθώριο κέρδους (gross contribution margin).
- Οι δαπάνες διαφήμισης, προβολής και τα λοιπά έξοδα πωλήσεων.
- Οι δαπάνες έρευνας αγοράς.
- Το μικτό κέρδος ανά μονάδα πώλησης και συνολικά.
- Το καθαρό κέρδος εκμετάλλευσης.

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ Η ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (1)

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Περιγραφή προϊόντος
- Περίοδος που καλύπτει το σχέδιο Μάρκετινγκ
- Συσχέτιση του σχεδίου με άλλα σχέδια της επιχείρησης (Business, Μάρκετινγκ)
- Υποχρεώσεις / Δέσμευση στελεχών

2.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΦΑΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Μέγεθος αγοράς
- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- Ρυθμός ανάπτυξης προϊόντος
- Αλλαγές προϊόντος και συσκευασίας
- Ανάγκες για παροχή services πριν ή μετά την πώληση
- Πελάτες κ.λ.π.
- Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες
- Επιχειρηματικά προβλήματα

3.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Χρηματοοικονομικοί
- Μη χρηματοοικονομικοί
- Στόχοι που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων
- Βασικοί στόχοι της Διοίκησης

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MARKETING ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ Η ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (2)

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Αγορές / προϊόντα
- Τιμές
- Διανομή
- Προβολή (Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, κλπ)

5. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

- Προβλέψεις για τη μελλοντική εξέλιξη της αγοράς (μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης)
- Προβλέψεις για τη μελλοντική εξέλιξη των πωλήσεων του προϊόντος
- Ανάπτυξη προϊόντος
- Δραστηριότητα διανομής
- Δραστηριότητα πωλήσεων
- Δραστηριότητα διαφήμισης
- Δραστηριότητα προώθησης πωλήσεων
- Έρευνα αγοράς
- Προϋπολογισμός
- Χρονικός προγραμματισμός

6. ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MARKETING

- Κρίση** : Το στέλεχος που είναι επιφορτισμένο με την προετοιμασία ενός προγράμματος Marketing, πρέπει να διαθέτει κρίση για να μπορεί να αξιολογεί τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις για τη διαμόρφωση του προγράμματος δράσης.
- Διαίσθηση** : Το στέλεχος του Marketing πρέπει να διαθέτει διαίσθηση ώστε να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και τα προβλήματα που είναι κρυμμένα στο περιβάλλον.
- Δημιουργική σκέψη** : Το στέλεχος του Marketing πρέπει να διαθέτει δημιουργική σκέψη για να είναι σε θέση να διαμορφώνει νέες στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και άμυνας για τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Ικανότητα Καλής Επικοινωνίας** : Η σωστή και αποτελεσματική υλοποίηση ενός προγράμματος Marketing προϋποθέτει συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί όμως αυτή η συνεργασία απαιτείται καλή πληροφόρηση που εξασφαλίζεται μόνο όταν το στέλεχος Μάρκετινγκ που έχει αναλάβει την εκπόνηση του σχεδίου Μάρκετινγκ διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί με το περιβάλλον του.
- Πειθώ** : Για την επιτυχία ενός προγράμματος, πέρα από την καλή επικοινωνία, απαιτείται και πειθώ. Τα στελέχη του Marketing συνήθως δεν έχουν ιεραρχική εξουσία πάνω στα στελέχη των άλλων τμημάτων που εμπλέκονται στην υλοποίηση του σχεδίου. Π.χ. στελέχη παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, πωλήσεων, κ.λ.π. Κατά συνέπεια το μόνο όπλο που έχουν στη διάθεσή τους για να εξασφαλίσουν την πρόθυμη συνεργασία των άλλων στελεχών είναι η πειθώ.
- Ευελιξία** : Το στέλεχος του Marketing πρέπει να είναι ευέλικτο για να μπορεί να προσαρμόζει τα προγράμματα του και τη δράση του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Management Τμήματος F&B

Προσωπικό Τμήματος:

- F&B Manager: υπεύθυνος του τμήματος, ελέγχει, οργανώνει, συντονίζει τους υπάλληλους του τμήματος, συνεργάζεται με την Γενική Διοίκηση για ειδικές περιστάσεις και με την Αποθήκη για προμήθεια του τμήματος και παραγγελίες
- F&B Assistant: βοηθός του F&B Manager, τον αναπληρώνει στα ρεπό
- Maitre d' Hotel: υπεύθυνος σερβιτόρων, βοηθών σερβιτόρων και Room-Service, βγάζει ωράριο εβδομαδιαίας βάσης
- Chef: υπεύθυνος μαγείρων, βοηθών μαγείρων και λατζέρηδων, βγάζει ωράριο εβδομαδιαίας βάσης, συντάσσει το μενού και συμπληρώνει τα δελτία παραγγελιών τροφίμων
- Captain και Sous-Chef: υπεύθυνοι σερβιτόρων και μαγείρων αντίστοιχα
- Σερβιτόροι και βοηθοί, Μάγειροι και βοηθοί, Λατζέρηδες: το υπόλοιπο προσωπικό

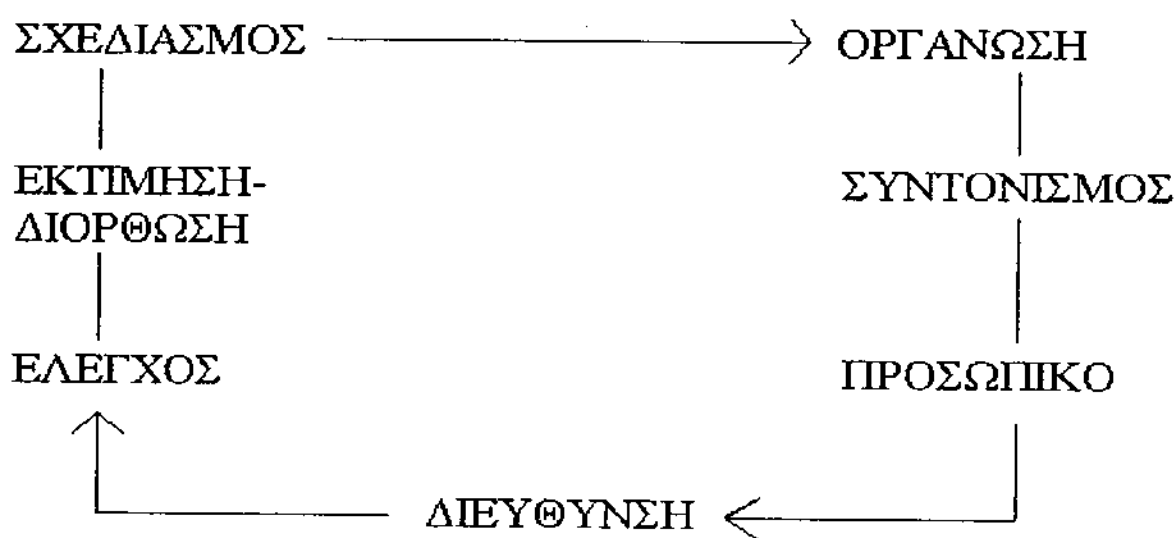
Το Management του συγκεκριμένου τμήματος δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς από εδώ περνάνε ίσως τα περισσότερα χρήματα για παραγγελίες πρώτων υλών και πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και εάν το τμήμα διαθέτει έναν έμπειρο και σωστά καταρτισμένο Manager, μπορεί να έχει πολύ σημαντικά κέρδη.

Ποιοί είναι όμως αυτοί οι πόροι; Οι διαθέσιμοι σε έναν F&B Manager πόροι είναι:

- ο άνθρωπος
- το χρήμα
- η ενέργεια
- η παραγωγή
- ο εξοπλισμός και
- οι διαδικασίες

Είναι αυτονόητο ότι ο υπεύθυνος του τμήματος, συμμετέχει στον καθορισμό των πόρων αυτών με τη συνεργασία των

υψηλότερων διευθυντικών κλιμακίων της επιχείρησης αλλά το κυριότερο, έχει την ευθύνη να τους χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο και να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Ένας καλός Manager κατανέμει σωστά τους πόρους που διαθέτει και παίρνει σωστές αποφάσεις για αυτούς, βασιζόμενος στις αρχές ή αλλιώς στάδια που διέπουν την εργασία του. Οι αρχές αυτές του «Επισιτιστικού Management» είναι οι εξής: Σχεδιασμός, Οργάνωση, Συντονισμός, Προσωπικό, Διεύθυνση, Έλεγχος, Εκτίμηση-Διόρθωση, κυκλικά. Δηλαδή:



- 1) Σχεδιασμός: είναι το στάδιο που έχει σκοπό την δημιουργία στόχων για τον τομέα του F&B καθώς επίσης τρόπους δράσης για την επίτευξή τους. Προηγείται από οτιδήποτε άλλο και είναι η βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διεύθυνση του τομέα των επισιτιστικών τμημάτων. Ο σχεδιασμός εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης του τομέα και αναλόγως διαφέρει, δηλαδή στα υψηλόβαθμα διευθυντικά επίπεδα αφορά τη στρατηγική και πολιτική που θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμους στόχους, στα ενδιάμεσα σε μεσοπρόθεσμους και τέλος στις κατώτερες βαθμίδες μιλάμε για καθημερινό σχεδιασμό στόχων και την επίτευξή τους. Παράγοντες που συντελούν στον αποτελεσματικό σχεδιασμό οποιουδήποτε επιπέδου είναι η πληροφόρηση, η επικοινωνία και συνεργασία και η ευελιξία.

- 2) Οργάνωση: το στάδιο αυτό αφορά τον συνδυασμό με τον καλύτερο τρόπο των πόρων που είναι διαθέσιμοι και ιδιαίτερα τους ανθρώπους και τον εξοπλισμό. Πρέπει να δίνεται το απαραίτητο βάρος στην ιεραρχία και να είναι ξεκάθαρο ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και αναφέρεται σε έναν προϊστάμενο, αποφεύγοντας έτσι το φαινόμενο της «σύγκρουσης εντολών» που προέρχεται όταν ένας υπάλληλος δέχεται οδηγίες από περισσότερους από έναν ανώτερους του. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της οργάνωσης στον τομέα του F&B, είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος-τμηματάρχης, πρέπει να έχει υπό την εποπτεία το τον σωστό και προσδιορισμένο με προσοχή αριθμό προσωπικού, πράγμα που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από την εμπειρία του προϊσταμένου, την πολυπλοκότητα και το μέγεθος της εργασίας.
- 3) Συντονισμός: είναι το στάδιο του Management που γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι εργασίες έχουν οριστεί και έχουν αρχίσει, ενώ οι βασικότεροι παράγοντες για την αποδοτική λειτουργία είναι η επικοινωνία, η συνεργασία όλων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας καθώς επίσης και η μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών από τους προϊστάμενους στους υπαλλήλους πάντα υπό την εποπτεία της διοίκησης (Supervising).
- 4) Προσωπικό: εδώ τίθεται σε εφαρμογή η αρχή «το σωστό άτομο στην σωστή θέση». Ανάλογα με το μέγεθος του τμήματος και της ξενοδοχειακής μονάδας γίνεται και η επιλογή των εργαζομένων και ο καταμερισμός των εργασιών σε αυτούς, σε όλους τους τομείς. Αυτό που μπορούμε να επισημάνουμε στο στάδιο αυτό είναι η δυνατότητα που πρέπει να έχει ο προϊστάμενος να διαλέγει και αν είναι δυνατό να δοκιμάσει τον υποψήφιο συνεργάτη του για την ανάλογη εργασία, έτσι η τελική απόφαση θα είναι περισσότερο θεμελιωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας. Ένα άλλο σημείο προσοχής των προϊσταμένων στα επισιτιστικά τμήματα εκμετάλλευσης που ο εργαζόμενος θα ενταχθεί σε μια ομάδα εργασίας με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, είναι ο τρόπος που θα γίνει ώστε να αποδώσει το μέγιστο δυνατό, σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- 5) Διεύθυνση: η διεύθυνση του προϊσταμένου σε γενικές γραμμές καθορίζεται από το αποτέλεσμα που βγαίνει μέσα από την εργασία

των υφισταμένων του. Η αρχή αυτή βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στον χώρο των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων. Στα πλαίσια του F&B Management είναι βασικές οι αρχές-παράγοντες του προγραμματισμού, της εποπτείας και της πειθαρχίας του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε για αυτούς τους παράγοντες τα εξής:

-Προγραμματισμός: είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος να γνωρίζει και να αξιοποιεί το στοιχείο εκείνο που δείχνει πόσος κόπος και χρόνος απαιτείται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ώστε να σχεδιάσει την διεκπεραίωσή της με το σωστό αριθμό και σύνθεση προσωπικού. Λαμβάνοντας υπ' όψης τις παραμέτρους αυτές, πρέπει να προγραμματίζει τη δουλειά φερόμενος δίκαια προς τους υπαλλήλους του, όσων αφορά την κατανομή της.

-Εποπτεία: στοιχείο που εφαρμόζεται σε όλες τις φάσεις της εργασίας. Όταν ο Manager ασκεί εποπτεία στους υπαλλήλους του θα πρέπει να γνωρίζει το πώς να τους ωθεί σε καλύτερα αποτελέσματα, πώς να επιτυγχάνει την συνεργασία τους, πώς να τους καθοδηγεί και το κυριότερο πώς να καταφέρνει να αποσπά το μέγιστο της απόδοσής τους.

-Πειθαρχία: το θέμα αυτό θεωρείται από πολλούς υποτιμητικό και είναι προτιμότερο να μην τίθεται ποτέ, εάν είναι δυνατό. Στην αντίθετη περίπτωση συμβάλλει η μη κατανόηση αυτής της έννοιας στον εργασιακό χώρο, που δεν σημαίνει στις μέρες μας φόβο και τιμωρία, αλλά κανόνες του παιχνιδιού που πρέπει να εφαρμόζουν όσοι συμμετέχουν σε αυτό. Ένα σαφές οργανόγραμμα καθώς και ενημέρωση για τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του εργαζομένου στον επισιτιστικό τομέα μπορούν να βοηθήσουν να αποκτηθεί πειθαρχία με την καλή έννοια του όρου.

6) Έλεγχος: είναι πιθανόν, μια ξενοδοχειακή μονάδα να έχει αξιοποιήσει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, στο προσωπικό να έχουν ανατεθεί οι εργασίες άριστα, να διευθύνεται άψογα, αλλά παρ' όλες αυτές τις ευνοϊκές προϋποθέσεις που μπορούν (θεωρητικά) να εξασφαλίσουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, αυτά τελικώς να μην είναι τα επιθυμητά. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αναρίθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αποτραπούν με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου, που να λειτουργούν τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά. Το πλέγμα

της σωστής διαχείρισης των αγορών, παραλαβών, αποθήκευσης, διακίνησης, παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η σύνταξη προϋπολογισμών με σκοπό την προσέγγιση των αναμενόμενων πωλήσεων και το κόστος τους, επιβάλλει την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και διαδικασιών με τη χρήση των αναλόγων εντύπων και τεχνολογικής υποδομής, σύμφωνα με τη μορφή και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά διαμορφώνονται με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων και τη φιλοσοφία του φορέα τους όσον αφορά το θέμα έλεγχος. Ο καλός Manager είναι σε θέση να γνωρίζει ότι ο έλεγχος αξίζει περισσότερο από ότι αξίζει. Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι όσο πιο γρήγορα διαπιστωθεί ένα πρόβλημα μέσω του ελέγχου, τόσο πιο εύκολο είναι να αντιμετωπιστεί με διάφορες διορθωτικές ενέργειες.

7) Εκτίμηση και Διόρθωση: αξιολογώντας τη λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος εκμετάλλευσης, ο F&B Manager πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στα εξής:

- Στην πρόοδο ως προς τη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί
- Στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- Στον καθορισμό διορθωτικών ενεργειών με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των βασικών συντελεστών επιτυχίας (πωλήσεις, κόστος, κέρδος κ.λ.π.)

Μια βασική αρχή των επιτυχημένων διευθυντών στα επισιτιστικά είναι «αν οι στόχοι επιτεύχθηκαν, είναι καιρός να τεθούν νέοι». Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης αρχής είναι οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να αποφασιστούν από πλευράς Manager ώστε να επιτύχει μεσοπρόθεσμα τους νέους αυτούς στόχους. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να αφορούν όλους τους πόρους που διαθέτει ή κάποιους συγκεκριμένα. Έπειτα από αυτήν την αξιολόγηση, ακολουθούνται από την αρχή όλα τα παραπάνω στάδια του F&B Management.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

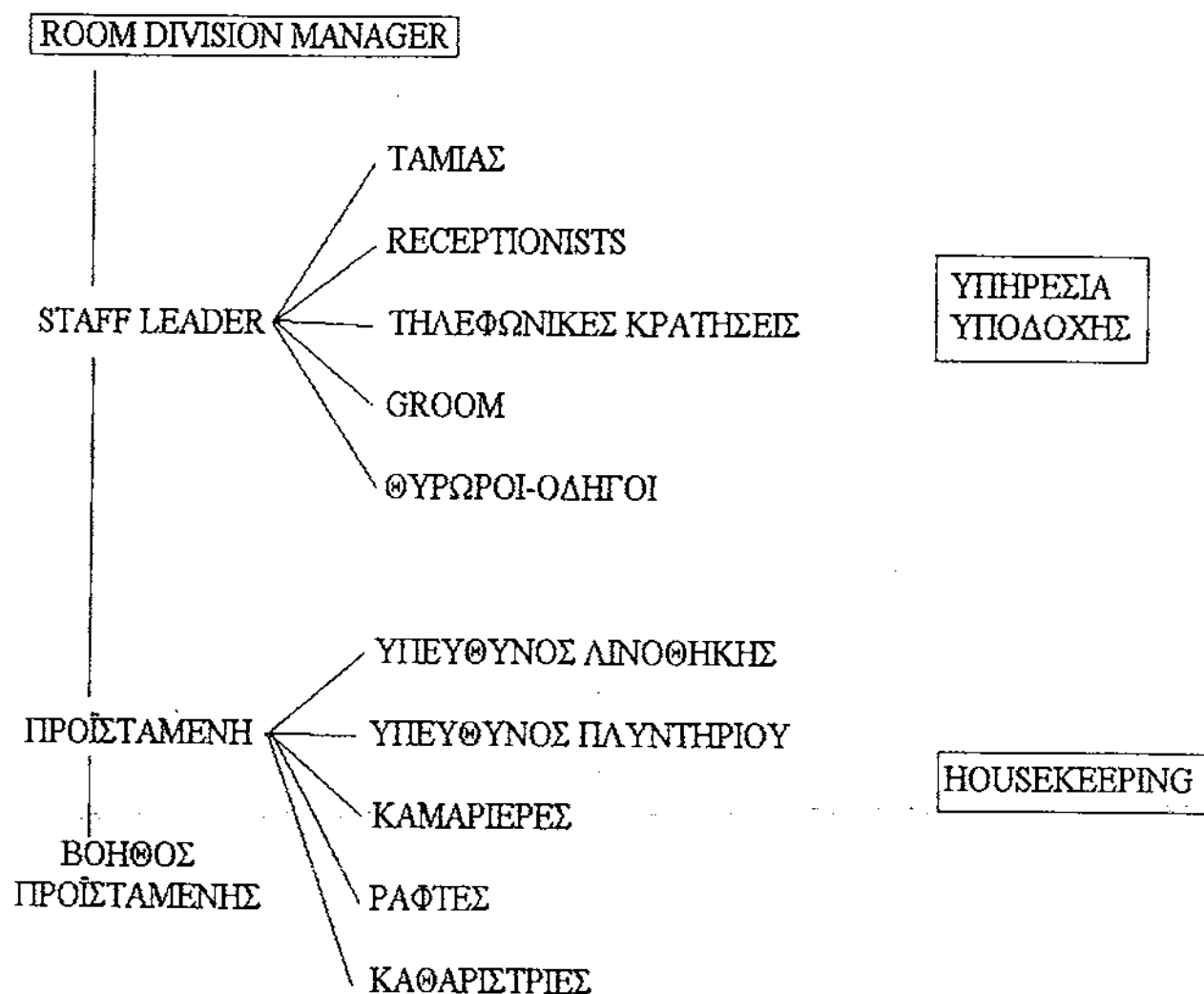
Οργάνωση Τμήματος Υποδοχής, Housekeeping και Room Division

Προσωπικό Τμήματος:

- Room Division Manager (Προϊστάμενος Υποδοχής): κατευθύνει και συντονίζει το προσωπικό του τμήματος για τις προτεραιότητες των διαδικασιών, φροντίζει για τον ισοδύναμο καταμερισμό εργασίας, επεμβαίνει για την άμεση επίλυση προβλημάτων των πελατών, κρατάει αρχεία πελατών, δωματίων και λογαριασμών, συνεργάζεται με την Γενική Διοίκηση και με τουριστικά γραφεία για ομαδικές κρατήσεις,
 - Staff Leader (Βοηθός Προϊσταμένου): αναπληρώνει τον Προϊστάμενο Υποδοχής στα ρεπό και συντάσσει εβδομαδιαίο πρόγραμμα προσωπικού
 - Τηλεφωνήτρια Κρατήσεων: είναι υπεύθυνη για τις τηλεφωνικές κρατήσεις και την ενημέρωση των ανωτέρων της για αυτές
 - Receptionists (Υπάλληλοι Front Office): το κυρίως σώμα της Reception εξυπηρετούν τους πελάτες, κάνουν τα check-in και check-out
 - Θυρωροί: υποδέχονται τους πελάτες έξω από την είσοδο του ξενοδοχείου
 - Οδηγοί: εξυπηρετούν τους πελάτες με μεταφορικά μέσα της μονάδας στις μετακινήσεις τους
 - Ταμίας: ενημερώνει τα αρχεία που είναι απαραίτητα, κόβει τις αποδείξεις εισπράξεων.
 - Groom ή Bell Boy: συνοδεύει τους πελάτες στα δωμάτια τους
- Επίσης σε πολλά ξενοδοχεία στο Τμήμα Ορόφων ανήκει και το Τμήμα Οικόκυρικής Επιμέλειας, δηλαδή:
- Προϊσταμένη Ορόφων: έχει την εποπτεία του τμήματος, εκπαιδεύει του προσωπικού της, συμπληρώνει την λίστα πληρότητας των δωματίων, παραγγέλνει και διανέμει προμήθειες στο τμήμα της, οργανώνει τους υφισταμένους της και βγάζει πρόγραμμα εβδομαδιαίας βάσης
 - Βοηθός Προϊσταμένης: ελέγχει την καθαριότητα των δωματίων, διευθύνει τις καμαριέρες του ορόφου, διεκπεραιώνει τις εργασίες που της αναθέτει η προϊσταμένη

- Υπεύθυνος Λινοθήκης: ασχολείται με την επίβλεψη και λειτουργία της λινοθήκης του ξενοδοχείου
- Υπάλληλοι Πλυντηρίου: είναι υπεύθυνοι για την καθαριότητα των λινών, αν δεν γίνεται συνεργασία του ξενοδοχείου με εξωτερική επιχείρηση καθαρισμού
- Ράφτες: είναι υπεύθυνοι για την συντήρηση των στολών όλης της μονάδας και για τυχόν παρόμοιες επιθυμίες πελατών
- Καμαριέρες: είναι υπεύθυνες για την τακτοποίηση και καθαριότητα των δωματίων των πελατών
- Καθαρίστριες: είναι υπεύθυνες για την υγιεινή και καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου

Πιο καθαρά στο παρακάτω σχήμα:



A. Τμήμα Υποδοχής και Room Division Management

Το τμήμα της υποδοχής, θεωρείται τμήμα στρατηγικής σημασίας, καθώς μέσα από την οργάνωση και την σωστή λειτουργία του τμήματος αυτού επιχειρείται η επίτευξη του στόχου «επιτυχής διαμονή». Οι βασικότεροι στόχοι του Room Division Manager και κατ' επέκταση του τμήματος αυτού είναι οι εξής:

- η μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων και
- η πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας

Οι μέθοδοι υλοποίησης των στόχων αυτών εντάσσονται σε ένα σύστημα οργάνωσης του τμήματος, που τον καθορισμό του επηρεάζουν παράγοντες όπως:

- η κατηγορία και το μέγεθος του ξενοδοχείου
- το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται
- η διάρκεια λειτουργίας της
- το πλήθος των προσφερόμενων υπηρεσιών
- το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του στελεχιακού δυναμικού της και
- η πολιτική που ακολουθείται από την επιχείρηση

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του τμήματος είναι ο κατάλληλος συντονισμός και η συνεργασία του με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα παραπάνω, περιλαμβάνεται άμεσα στις προτεραιότητες της διοίκησης του τμήματος. Είναι πασιφανές ότι η μεγαλύτερη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών την επωμίζεται η υποδοχή, καθώς από αυτήν αρχίζει και σε αυτήν καταλήγει ο κύκλος διαμονής του πελάτη που έχει σαν συνέπεια την καλή ή όχι ανάμνηση που θα πάρει μαζί του από αυτήν την εμπειρία.

Ένας σωστός Manager του τμήματος αυτού, πρέπει να προβλέπει πιθανές εξελίξεις που αφορούν τις κρατήσεις των δωματίων και να οργανώνει το τμήμα ανάλογα. Με τον όρο οργάνωση της υποδοχής εννοούμε:

- τους τομείς δραστηριότητας που περιλαμβάνονται στο τμήμα
- τις μεθόδους που επιλέγονται για την αποτελεσματική λειτουργία των δραστηριοτήτων

- την ιεραρχία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό που απασχολεί το τμήμα και παράλληλα τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του κάθε εργαζομένου.

Ένας σημαντικός παράγοντας που χαρακτηρίζει την ορθολογική οργάνωση του τμήματος, είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ανάπτυξης της επικοινωνίας με όλους τους πελάτες (μεμονωμένους, πρακτορεία, εταιρίες κ.λ.π.)

Με βάση όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε σε έναν ενιαίο μοντέλο Management της υποδοχής από τον προϊστάμενο. Οι περισσότερες διαδικασίες έχουν αυτοματοποιηθεί και η κάθε δραστηριότητα είναι πιθανό να απαιτεί ένα συνδυασμό πληροφοριών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από αρκετούς υπαλλήλους ταυτόχρονα. Έτσι το προαναφερθέν μοντέλο Management της υποδοχής, συνοψίζεται στους εξής χειρισμούς-καθήκοντα του υπευθύνου:

- 1) καταμερισμός εργασίας στους υπαλλήλους με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες του καθενός ξεχωριστά
- 2) κατεύθυνση και συντονισμός του προσωπικού για τις προτεραιότητες των διαδικασιών
- 3) επαλήθευση εγκυρότητας πληροφοριών που σχετίζονται με την κατάσταση των δωματίων
- 4) συμβάλλει στην ισορρόπηση των εργασιακών σχέσεων
- 5) ανανέωση συμβάσεων με τους πελάτες και συνεργάτες της ξενοδοχειακής μονάδας
- 6) ελέγχει τα πιστωτικά όρια των καρτών των πελατών
- 7) προγραμματίζει τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους σε μορφή συσκέψεων, με σκοπό την ενημέρωση και την επισήμανση των δυσλειτουργιών ή προβλημάτων στην λειτουργία του τμήματος
- 8) διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό του τμήματος και φροντίζει να μην υπερβεί το όριο
- 9) μεριμνά για τη διατήρηση της φήμης του ξενοδοχείου σε υψηλά επίπεδα και τη διατήρηση των προσφερόμενων υπηρεσιών φιλοξενίας στο προκαθορισμένο από την Γενική Διοίκηση επίπεδο.

Είναι πασιφανές, ότι για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις όλων των παραπάνω, είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος

της υποδοχής, να συγκεντρώνει επαρκείς επιστημονικές γνώσεις και τεχνικές μεθόδους και να είναι ικανός να τις προσαρμόζει στις εκάστοτε απαιτήσεις της πελατείας του ξενοδοχείου.

B. Τμήμα Οικοκυρικής Επιμέλειας (Housekeeping)

Όσων αφορά το τμήμα του Housekeeping, γνωρίζουμε πως σε πολλές μονάδες είναι ανεξάρτητο και δεν υπάγεται στην διοίκηση του τμήματος των ορόφων, καθώς οι λειτουργίες τους διαφέρουν σημαντικά. Στην συντριπτική πλειοψηφία όμως των περιπτώσεων, τα δύο αυτά τμήματα ενώνονται σε ένα.

Η οικοκυρική επιμέλεια είναι βασική για όλους τους τύπους ξενοδοχείων, είτε αυτά είναι πολυτελείας, Α΄, Β΄ ή άλλης κατηγορίας. Σκοπός του τμήματος αυτού είναι η άνεση, η καθαριότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά μέσα στα δωμάτιά τους (λογικό είναι η εξυπηρέτηση πελατών στο μπαρ να είναι δουλειά άλλου τμήματος).

Η επιμέλεια του τμήματος του Housekeeping ανατίθεται συνήθως σε γυναίκα και αυτό συμβαίνει όχι εξ΄ αιτίας κάποιας προκατάληψης που υπάρχει γύρω από το ζήτημα, χωρίς φυσικά αυτό να είναι απόλυτο, αλλά δύσκολα θα συναντήσουμε άντρα υπεύθυνο τμήματος οροφοκομίας. Εξ΄ άλλου είναι γνωστό πως οι γυναίκες είναι κατά πολύ πιο οργανωτικές, από τους άντρες σε θέματα νοικοκυριού, τάξης πραγμάτων και καθαριότητας και για αυτό τον λόγο ίσως να προτιμούνται γυναίκες για την θέση αυτή.

Λόγω της φύσης του εν λόγω τμήματος, θα ήταν από περιέργω ως άτοπο να ονομάσουμε την διαχείριση του Housekeeping, Management και την Housekeeper, Manager καθώς ο ορισμός των δύο αυτών όρων δεν σχετίζεται, όπως για παράδειγμα γίνεται με το Marketing.

Όσων αφορά την διαχείριση του τμήματος τώρα, πιστεύω πως η οργάνωσή της εργασίας ταυτίζεται πλήρως με αυτήν, επομένως θα ασχοληθώ αποκλειστικά μαζί της. Έτσι λοιπόν, σε πολλά ξενοδοχεία το τμήμα του Housekeeping ενισχύεται από νωρίς το πρωί μέχρι αργά το βράδυ, υπάρχουν δε ώρες της ημέρας που είτε μια καμαριέρα είτε μια καθαρίστρια έχει υπηρεσία μόνη της όπως αργά το βράδυ.

Απαραίτητο όμως είναι για την σωστή λειτουργία του τμήματος, να

ενημερώνεται το προσωπικό από την αρχή της ημέρας για την δουλειά που θα κάνει.

Συνηθίζεται πάντα να υπάρχει ένα γραφείο προϊσταμένης, που από εκεί γίνεται η καθημερινή διανομή της υπηρεσίας, εκεί μπορεί να συζητά με τις βοηθούς τις υποθέσεις της ημέρας και εκεί οι τελευταίες κάνουν την δουλειά γραφείου (ονομαστικούς καταλόγους κ.λ.π.).

Μια προϊσταμένη εργάζεται συνήθως ώρες γραφείου. Συνήθως, όμως, κανονίζει τις ώρες της έτσι που να μπορεί να τακτοποιήσει τις ανάγκες του τμήματος. Σε περίπτωση ύπαρξης δύο προϊσταμένων εργάζονται με παράλληλα ωράρια (δύο προϊσταμένες μπορεί να υπάρχουν μόνο σε ξενοδοχεία-κολοσσούς). Επειδή η φύση της εργασίας της την αναγκάζει να γυρίζει σε όλο το ξενοδοχείο, πρέπει να έχει ένα πομπό-δέκτη ασύρματης ενδοεπικοινωνίας, για να μπορεί να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα τμήματα και να την εντοπίζουν όταν την χρειάζονται.

Η εργασία της προϊσταμένης δεν περιορίζεται και η ίδια έχει πολλές ασχολίες. Τα πολλά της όμως καθήκοντα, δεν πρέπει να την απορροφούν τόσο που να μην βλέπει τα συμβάντα γύρω της. Επειδή λοιπόν της χρειάζεται χρόνος για να ελέγχει όλες τις εργασίες, πρέπει να εξουσιοδοτεί τους βοηθούς της με καθήκοντα, τα συνηθέστερα των οποίων είναι τα εξής:

- το κράτημα αρχείων πληρότητας δωματίων
- τους ονομαστικούς καταλόγους του προσωπικού της
- τις λίστες διακοπών και αδειών
- τη διδασκαλία του προσωπικού
- την επίβλεψη αποθηκών και λινοθηκών των ορόφων
- την αποστολή και παραλαβή ρούχων για στεγνό καθάρισμα (εφ' όσον δεν υπάρχει εσωτερικό σύστημα πλύσης λινών)

Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως η εξουσιοδότηση δεν σημαίνει απαλλαγή από τη ευθύνη αλλά εμπιστοσύνη και παράλληλη επίβλεψη σε κάποια βοηθό.

Μια άλλη αρμοδιότητα της Housekeeper είναι η διδασκαλία του προσωπικού, τρόπων πιο εύκολης, σωστής και λιγότερο χρονοβόρας εκτέλεσης της εργασίας, για τη συστηματική εξοικονόμηση χρόνου από την οικονομία των κινήσεων και τον περιορισμό της κόπωσης. Στο στόχο αυτό φτάνουμε με το να

αποφεύγονται οι άσκοπες διαδρομές, μέσω του σωστού προγραμματισμού και διάθεση των υλικών της εργασίας και τις σωστές οδηγίες για τον τρόπο διεξαγωγής της. Όπως καταλαβαίνουμε στο τμήμα αυτό του ξενοδοχείου, λόγω της χειρονακτικής εργασίας που απαιτείται, η παραγωγή είναι ποσότητα αντιστρόφως ανάλογη της κόπωσης, δηλαδή με την μείωση της κόπωσης του προσωπικού που επιτυγχάνεται με τα παραπάνω, αυξάνεται η απόδοσή του και επομένως η παραγωγή.

Για παράδειγμα, λέμε ότι μετά από έρευνα και μελέτη στις κινήσεις που γίνονται από μια καμαριέρα για το στρώσιμο ενός κρεβατιού ή την τακτοποίηση ενός δωματίου, ο χρόνος μέσω χρονομέτρου περιορίστηκε κατά 20%, επομένως ο κόπος μέσω μαθηματικών και θερμιδομετρικών τύπων που θεωρώ ότι είναι εντελώς ανούσιο να παραθέσω, περιορίστηκε κατά 15% (κατά πρόσέγγιση).

Για να αποφύγουμε την σπατάλη ενέργειας πρέπει οι Housekeepers της επόμενης γενιάς να αγωνιστούν ενάντια στις παλιές συνθήκες που επικρατούσαν, προσπαθώντας πάντα να επιτύχουν την συγκατάθεση των εργαζομένων, πείθοντάς τους για τα καλύτερα αποτελέσματα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Οργάνωση Τμήματος Συντήρησης, Ανθοκομίας και Πυρασφάλειας Μονάδας

Προσωπικό Τμήματος:

- Υπεύθυνος Τμήματος Συντήρησης: λαμβάνει τα έντυπα βλαβών, αρχειοθετεί τις επιδιορθώσεις που γίνονται, βγάζει πρόγραμμα προσωπικού εβδομαδιαίας βάσης, κατανέμει τις εργασίες του τμήματος ανάλογα με τις ειδικότητες που διαθέτει
- Υπεύθυνος Ηλεκτρολόγος-Ηλεκτρολόγοι: υπεύθυνοι για τις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και την συντήρησή τους, ο πρώτος λαμβάνει τα έντυπα βλαβών και μοιράζει την δουλειά στους δεύτερους
- Υπεύθυνος Υδραυλικός-Υδραυλικοί: υπεύθυνοι για τις υδραυλικές εγκαταστάσεις της μονάδας και την συντήρησή τους, λειτουργούν κατά τον ίδιο τρόπο με τους παραπάνω
- Ευλουργός: υπεύθυνος για την ξύλινη επένδυση του ξενοδοχείου και την συντήρησή του
- Ανθοκόμοι-Κηπουροί: αρμόδιοι της άθινης διακόσμησης και παρουσίασης της μονάδας καθώς επίσης και του θερμοκηπίου αν υπάρχει
- Ομάδα Πυρασφάλειας: σε περίπτωση πυρκαγιάς οργανώνονται σε προσχηματισμένες ομάδες και κατευθύνουν προσωπικό και πελάτες βάση καθορισμένου σχεδίου στις εξόδους πυρασφαλείας

A. Τμήμα Συντήρησης

Το πρόβλημα της συντήρησης και του ελέγχου, αρχίζει από τη στιγμή που θα πρέπει να διαλέξει κάποιος τη θέση όπου θα κτιστεί και φυσικά θα λειτουργήσει ένα ξενοδοχείο. Οποσδήποτε από τη θέση θα εξαρτηθεί και η ζωή της επιχείρησης, έτσι ένα οικόπεδο και κατ' επέκταση ένα ήδη διαμορφωμένο ξενοδοχειακό σύστημα δεν πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα αλλά πάντοτε σε συνάρτηση και με άλλους παράγοντες (που αφορούν βέβαια το τμήμα συντήρησης και ελέγχου) οι οποίοι είναι οι εξής:

- το δίκτυο παραλαβής πρώτων υλών αναγκαίο για το τμήμα που απαιτεί μεταφορικό δίκτυο
- η ύπαρξη χώρου και δικτύου αποβολής αποβλήτων
- η ύπαρξη δικτύου νερού και
- η γειτνίαση με θάλασσα, ποτάμια, δάση και άλλα φυσικά ή τεχνητά στοιχεία

Για πάρα πολλά χρόνια η συντήρηση δεν είχε τη σημασία που έπρεπε και είναι γεγονός πως για σχετικά θέματα έβαζαν ανειδίκευτους και προσπαθούσαν την τελευταία στιγμή ένα πλήθος από βλάβες τόσο στις κτιριακές εγκαταστάσεις όσο και στις μηχανές και συσκευές. Από τη μία η επιστημονική οργάνωση και από τη άλλη η μελέτη του κόστους, οδήγησαν στην μελέτη και την αύξηση της σημασίας της συντήρησης. Στα χρόνια μας η συντήρηση στις επιχειρήσεις έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις, αποτελεί πλέον ένα ανεξάρτητο τμήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αυτό το οφείλει στην εξέλιξη των τελευταίων ετών.

Και σε αυτό το τμήμα όπως και στο τμήμα οικοκυρικής επιμέλειας, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για Management και κατ' επέκταση Manager, για τους λόγους που ήδη αναφέραμε αλλά για έναν υπεύθυνο που συντονίζει τους υπαλλήλους του και μοιράζει τις εργασίες ανάλογα με την φύση τους, στο προσωπικό του.

Ένας σωστός υπεύθυνος συντήρησης πρέπει να γνωρίζει τα δύο είδη συντήρησης και να τα χρησιμοποιεί ανάλογα με την περίπτωση. Έτσι διακρίνονται:

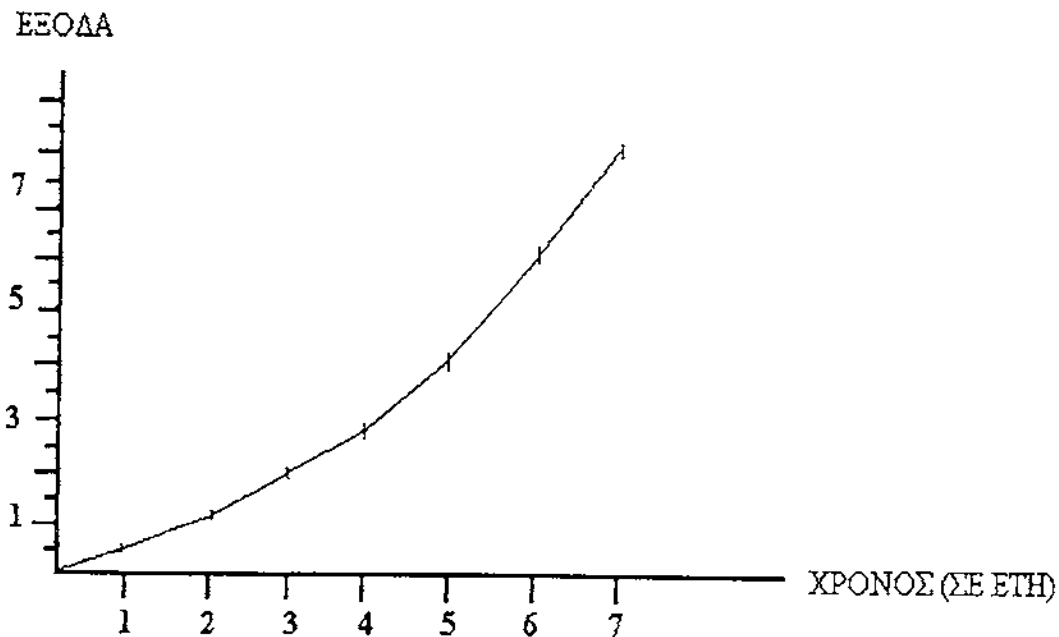
- 1) η επανορθωτική συντήρηση και
- 2) η προληπτική συντήρηση

Η πρώτη αφορά τις ενέργειες που γίνονται όταν επιδιορθώνονται οι βλάβες που έχουν παρουσιαστεί, με σκοπό να επαναφερθεί στη σωστή λειτουργία μια εγκατάσταση, μηχανή ή χώρο. Η δεύτερη αφορά τις ενέργειες που γίνονται με σκοπό να μην παρουσιαστεί μελλοντικά βλάβη και η σημασία της είναι κατά πολύ μεγαλύτερη.

Επίσης ο παράγων χρόνος πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν από τον υπεύθυνο συντήρησης. Τι εννοώ; Όλα αρχίζουν από το χρόνο που χρειάστηκε για το κτίσιμο του κτιρίου και των άλλων κατασκευών. Η γρηγοράδα και η βιασύνη επηρεάζει άλλοτε πολύ και άλλοτε λίγο την ποιότητα των κατασκευών. Η κακή ποιότητα έχει σαν αποτέλεσμα την γρήγορη εμφάνιση βλαβών και οι επιπτώσεις

είναι: η μεγαλύτερη απασχόληση του τμήματος, δηλαδή περισσότερα εργατικά χέρια και η κατανάλωση περισσότερων ανταλλακτικών. Όπως και να γίνει όμως, το κτίριο είτε καλοχτισμένο είτε όχι θα εμφανίσει βλάβες που θα χρειαστούν επιδιόρθωση εξ' αιτίας του περάσματος του χρόνου.

Άσχετα όμως με το χρόνο που θα αρχίσουν να εμφανίζονται οι διάφορες βλάβες δηλαδή αργά ή νωρίς, η συντήρηση σε συνάρτηση με το κόστος ακολουθεί μια αύξουσα πορεία που όσο περνάει ο χρόνος παρουσιάζει μια «γεωμετρική αύξηση». Δηλαδή με την πάροδο των χρόνων τα έξοδα και επομένως το γενικό κόστος συντήρησης αυξάνονται. Το παρακάτω σχήμα θα βοηθήσει στην κατανόηση των παραπάνω:



Η χρησιμότητα του σχεδιαγράμματος αυτού είναι πολύ μεγάλη, καθώς μέσω αυτής μπορεί να προβλεφθεί μαθηματικά ο ρυθμός αύξησης της γενικής φθοράς του κτιρίου, των μηχανημάτων (με τους αντίστοιχους τύπους και μεγέθη για κάθε περίπτωση) κ.λ.π. και επίσης ο ρυθμός αύξησης των εξόδων έτσι ώστε η Γενική Διοίκηση να λάβει τα ανάλογα μέτρα. Συμπερασματικά, ένας προϊστάμενος συντήρησης πρέπει να λειτουργεί με τις παραπάνω, νέες στο χώρο, μεθόδους και τα αποτελέσματα θα είναι σαφώς καλύτερα.

Β. Ανθοκομία-Κηπουρική

Αρχικά, πρέπει να τονίσουμε την σημασία της ύπαρξης άθινης διακόσμησης στα ξενοδοχεία πόλεως και την αναγκαία δημιουργία κήπων και «πράσινων» εκτάσεων στα ξενοδοχεία εκτός σχεδίου πόλεως (από μια κατηγορία και πάνω), διότι με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα στους πελάτες με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εκτίμηση του κοινού προς το ξενοδοχείο.

Ένα παραμελημένο από πολλούς Γενικούς Διευθυντές τμήμα της συντήρησης, είναι αυτό της Ανθοκομίας-Κηπουρικής. Σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες γίνονται παραγγελίες λουλουδιών από εξωτερικές επιχειρήσεις, πράγμα λανθασμένο, γιατί ναι μεν το ημερήσιο κόστος μπορεί να είναι μικρό, αλλά το ετήσιο ανέρχεται σε κάποιες χιλιάδες ευρώ. Έτσι με την ύπαρξη ιδιόκτητου θερμοκηπίου εντός ή εκτός της μονάδας ελαττώνεται το ετήσιο κόστος.

Όσων αφορά τώρα ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται σε θερινούς προορισμούς, ισχύει ακριβώς το ίδιο, μόνο που το προσωπικό το τμήματος θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο σε αριθμό. Ποιος μπορεί να φανταστεί ένα ξενοδοχείο που σέβεται τους πελάτες και το όνομά του στην αγορά να έχει κακοδιατηρημένους κήπους και μαραμμένα λουλούδια;

Γνωρίζοντας λοιπόν το αντίκτυπο που θα είχε στους τωρινούς και πιθανούς πελάτες το αποτέλεσμα του προηγούμενου, καταλαβαίνουμε την σπουδαιότητα του τμήματος αυτού.

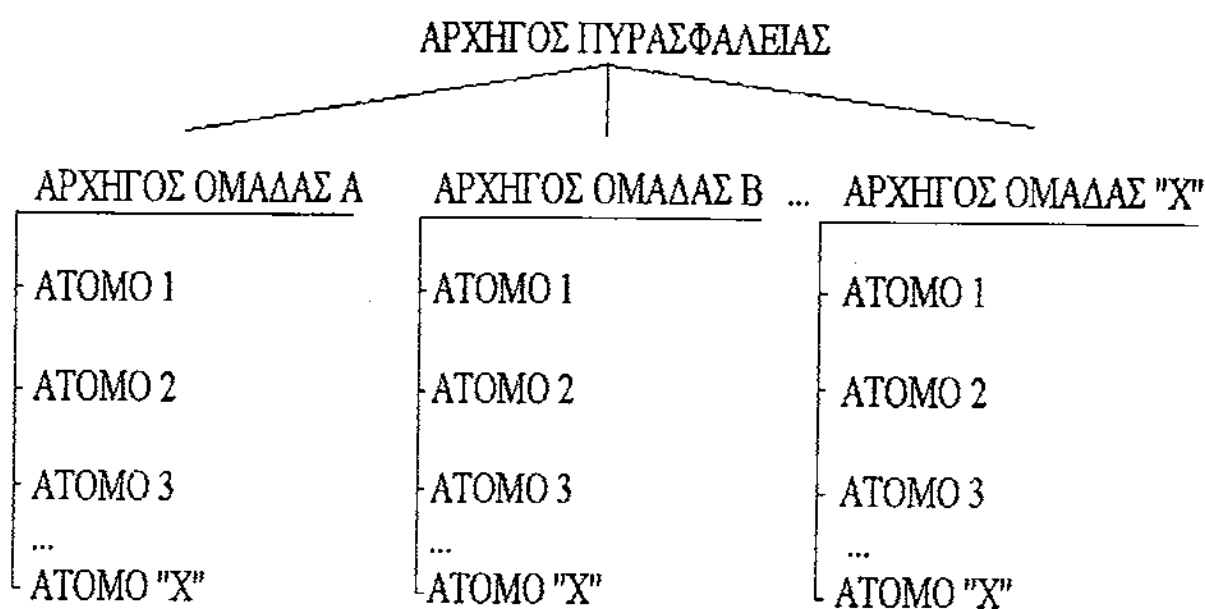
Γ. Πυρασφάλεια Μονάδας

Τμήμα πυρασφάλειας δεν υπάρχει σε κανένα ξενοδοχείο. Θεωρητικά μπορούμε να ορίσουμε τμήμα πυρασφάλειας το σύνολο των ατόμων εκείνων, που είναι υπεύθυνοι για την άμεση εκκένωση του κτιρίου σε περίπτωση πυρκαγιάς, μέσω των διαδρόμων και εξόδων έκτακτης ανάγκης. -

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό, το «τμήμα» αυτό απαρτίζεται από άτομα άλλων τμημάτων τα οποία χωρίζονται σε ομάδες με αρχηγούς, υπό την εποπτεία ενός ανωτέρου. Αυτές οι ομάδες συγκεντρώνονται σε έναν προκαθορισμένο χώρο σε περίπτωση εκδήλωσης πυρκαγιάς, χωρίζονται και έπειτα κατευθύνουν πελάτες

και προσωπικό στις εξόδους που έχουν δημιουργηθεί για αυτό τον σκοπό.

Ο αρχηγός της ομάδας είναι απαραίτητο να έχει παρακολουθήσει σεμινάρια από διάφορους φορείς, με θέμα την άμεση και ασφαλή εκκένωση ενός κτιρίου σε τέτοιου είδους περιπτώσεις και μεταφέρει τις γνώσεις του στην υπόλοιπη ομάδα. Η ομάδα πυρασφαλείας χωρίζεται σε μικρότερες και η κάθε μια έχει διαφορετικό ρόλο όπως π.χ. η άμεση κλήση βοήθειας ή, η εκκένωση του "X" ορόφου. Σχηματικά παραθέτω τον διαχωρισμό των ομάδων.



Όπως καταλαβαίνουμε, η ύπαρξη ομάδας πυρασφαλείας είναι ιδιαίτερα σημαντική σε στιγμές κινδύνου, διότι πάνω στην σωστή δομή και λειτουργία της στηρίζονται πολλές ανθρώπινες ζωές. Εξ' άλλου εάν υπάρξουν θύματα από φωτιά ή οτιδήποτε άλλο, η καλή φήμη που τόσο πολύ παλεύει να φτιάξει ένα ξενοδοχείο κινδυνεύει άμεσα να μετατραπεί σε μια αρνητική εικόνα με άσχημες εντυπώσεις προς τα έξω.

Πιστεύω πως είναι απαραίτητο να εξετάσουμε πρακτικά το θέμα της πυρασφαλείας και για αυτό τον λόγο παραθέτω στις επόμενες σελίδες το φυλλάδιο που μοίρασε στο προσωπικό του Grecotel NJV Athens Plaza ο Γενικός Διευθυντής, κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων με αυτό το θέμα.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ

ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ

1. Απαγορεύεται η προσωρινή τοποθέτηση αντικειμένων στις διόδους, σκάλες και γενικά εξόδους κινδύνου, τα οποία δύνανται να μειώσουν την ελεύθερη κυκλοφορία των πελατών και του προσωπικού σε περίπτωση πυρκαγιάς.
2. Απαγορεύεται η εγκατάσταση στο ξενοδοχείο από οποιονδήποτε (πελάτες -προσωπικό) παντός φωτιστικού σώματος (λάμπες, προβολείς) μεγαλύτερης ισχύος απ' αυτή που προβλέπει το SPECIFICATION κατασκευής του ξενοδοχείου.
3. Απαγορεύεται η χρήση εντός του ξενοδοχείου συσκευών συγκόλλησης οξυγόνου, ηλεκτροσυγκολλήσεις κλπ., χωρίς προηγουμένως να έχουν ειδοποιηθεί οι υπεύθυνοι ασφαλείας δια την λήψη των απαραίτητων προστατευτικών μέτρων.
4. Απαγορεύεται αυστηρώς παρ'οιουδήποτε η χρήση υλικών για διακόσμηση και επένδυσης δαπέδων, τοίχων και ορόφων καιγόμενων υπό φλογός.
5. Απαγορεύεται αυστηρώς η χρήση εντός των χώρων του ξενοδοχείου πτητικών υγρών επικινδύνων σε ανάφλεξη όπως αεροζόλ διαφόρων χρήσεων.
6. Απαγορεύεται η χρήση ηλεκτρικών συσκευών παρ'οιουδήποτε, πελατών ή προσωπικού χωρίς προηγούμενη ενημέρωση του αρμοδίου υπεύθυνου ασφαλείας.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση εκτάκτου ανάγκης του ξενοδοχείου -πρέπει να περιλαμβάνει :

1. Την καταπολέμηση της πυρκαγιάς.
2. Την ειδοποίηση δημοσίων αρχών σε περίπτωση εκτάκτου ανάγκης π.χ. πυρκαγιάς, έκρηξης, πλημμύρας κτλ.
3. Συντήρηση πυροσβεστικού υλικού γενικώς, πυροσβεστικών σταθμών.
4. Συντήρηση εγκατάστασης ηλεκτρογεννήτριας ανάγκης και φόρτιση -συντήρηση των ηλεκτρικών συσσωρευτών της.
5. Εβδομαδιαίο πρόγραμμα δοκιμαστικής λειτουργίας ντιζελοηλεκτρικού ζεύγους.
6. Οργάνωση εκκένωσης του ξενοδοχείου σε περίπτωση εκτάκτου ανάγκης.
7. Εκπαίδευση του προσωπικού για την κατάσβεση πυρκαγιάς.
8. Οργάνωση παροχής πρώτων βοηθειών.
9. Επιμόρφωση του προσωπικού για την πρόληψη πυρκαγιάς, προβολή εκπαιδευτικής κινηματογραφικής ταινίας.
10. Ασκήσεις πυρκαγιάς.
11. Οργάνωση επιθεωρήσεων του ξενοδοχείου για την πρόληψη πυρκαγιάς.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΤΗΣ ΠΥΡΚΑΓΙΑΣ

1. Εκπαίδευση ομάδας πυροπροστασίας:
Σε περίπτωση πυρκαγιάς η ταχύτητα επεμβάσεως της ομάδας μειώνει κατά πολύ την εξάπλωση της πυρκαγιάς και επιτυγχάνεται ευκολότερα η κατάσβεση της. Για τον λόγο αυτό πρέπει να καταρτίσουμε ειδικό πρόγραμμα καταπολέμησης πυρκαγιάς το οποίο θα τίθεται σε εφαρμογή αμέσως μόλις σημάνει συναγερμός.
2. Ο συναγερμός ενεργοποιείται από το αυτόματο σύστημα πυρανίχνευσης ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.
3. Παράλληλα με την εκπαίδευση της ομάδας πυρκαγιάς, μέλη του προσωπικού εκπαιδεύονται για την άμεση διάσωση ανθρώπων.
4. Επίσης εκπαιδεύεται και ομάδα προσωπικού εκκένωσης του ξενοδοχείου, η οποία θα έχει ως αποστολή την εκκένωση του ξενοδοχείου και την σωτηρία κινδυνευόντων ανθρώπων.
5. Στα καθήκοντα των μελών της συντήρησης κατά τις περιπτώσεις πυρκαγιάς είναι η άμεση ακινητοποίηση των ανελκυστήρων γενικώς, και κρατήσεις ανελκυστήρων — εξαεστήρων.
6. Ομάδα πυροπροστασίας εκπαίδευσης. Η ομάδα πυροπροστασίας αποτελείται από τους άνδρες που βρίσκονται στο ξενοδοχείο κατά την έκρηξη της πυρκαγιάς.

7. Η ομάδα πυροπροστασίας καλύπτει όλο το 24ώρο.
8. Η ομάδα πυροπροστασίας καλόν θα είναι όπως αρχικά εκπαιδευτεί από την πυροσβεστική αρχή της πόλης.
9. Η εκπαίδευση της ομάδας αφορά τα κάτωθι:
 - α. Την χρήση των διατιθεμένων πυροσβεστικών μέσων.
 - β. Την πρόληψη πυρκαγιάς και λοιπών κινδύνων.
 - γ. Την έγκαιρη σήμανση του συναγερμού σε περίπτωση έκρηξης πυρκαγιάς και την αντιμετώπιση αυτής.
 - δ. Την τεχνική αντιμετώπιση των πυρκαγιών και της πρόληψης αυτών.
10. Εκτός της αρχικής εκπαίδευσης ενεργούνται διαδοχικές εκπαιδεύσεις και ασκήσεις ανά τρίμηνο, οι οποίες έχουν ως σκοπό την συνεχή ετοιμότητα των μελών της ομάδας για την σωστή χρήση των διατεθειμένων πυροσβεστικών μέσων υπό του ξενοδοχείου. Στις εκπαιδεύσεις αυτές συνιστάται να μετέχουν εκ περιτροπής και εργαζόμενοι του ξενοδοχείου οι οποίοι δεν είναι μέλη της ομάδας πυροπροστασίας.
11. Είναι απαραίτητο όπως όλοι οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο εκπαιδεύονται στην χρήση πυροσβεστικών μέσων δηλαδή πυροσβεστικών, πυροσβεστικού συστήματος σωλήνων ύδατος πυρκαγιάς, πυροσβεστήρων αφρού, συστημάτων κατάσβεσης διακόνεως CO₂ και γενικώς των μέσων πυροπροστασίας.
12. Η εκπαίδευση και οι ασκήσεις θα γίνονται βάσει προγράμματος, η πιστή τήρηση του προγράμματος θα περιλαμβάνει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση πρόληψης και καταστολής πυρκαγιάς δηλαδή :
 - α. Εκδήλωση πυρκαγιάς.

- β. Αυτανάφλεξη
- γ. Μετάδοση της φωτιάς
- δ. Κατηγορίες πυρκαγιών
- ε. Τρόπος και μέσα κατάσβεσης πυρκαγιών
- στ. Πυροσβεστήρες γενικά, χρήση αυτών.
- ζ. Προληπτικά μέτρα πυροπροστασίας.
- η. Πυροσβεστικά μέσα ξενοδοχείου και χρήση αυτών.
- θ. Ασκήσεις κατάσβεσης εικονικής πυρκαγιάς.
- ι. Ασκήσεις κατάσβεσης πραγματικής πυρκαγιάς.

13. Πραγματοποίηση ασκήσεων εκτάκτων συναγεμίων για την δοκιμασία της ετοιμότητας των ανδρών και των συστημάτων συναγεμίων (ανά τρίμηνο).

ΟΜΑΔΑ ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Αρχηγός Πυροπροστασίας:	Υπεύθυνος Συντήρησης
Υπαρχηγός Πυροπροστασίας:	Duty manager ή Α' Συντηρητής βάρδιας
Ομάδα Πυροπροστασίας:	Συντηρητές βάρδιας Υπάλληλοι Ασφαλείας

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΡΧΗΓΟΥ
ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

1. Είναι υπεύθυνος μαζί με τον Διευθυντή του ξενοδοχείου για κάθε παράληψη, αμέλεια ή αδιαφορία σχετικά με την λήψη και εφαρμογή προληπτικών μέτρων.
2. Διατηρεί πλήρες αρχείο πυροπροστασίας.
3. Καταρτίζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και ασκήσεων εκτάκτων συναγεμίων κατόπιν συνεργασίας με τον Διευθυντή του ξενοδοχείου.
4. Φροντίζει για την καλή συντήρηση των πυροσβεστικών μέσων.
5. Επιθεωρεί τους πυροσβεστικούς σταθμούς και εξετάζει την κατάσταση των πυροσβεστικών εργαλείων.
6. Κάνει τακτικές επιθεωρήσεις στους χώρους του ξενοδοχείου και ειδικά στο μηχανοστάσιο, μαγειρείο, πλυντήριο.
7. Επιθεωρεί τους πυροσβεστήρες, την καλή κατάσταση αυτών και ικανότητα προς χρήση.
8. Ενεργεί την αναγόμωση των πυροσβεστήρων κατά τον χρόνο εκπνοής του χρονικού ορίου λειτουργίας τους.
9. Οργανώνει το πρόγραμμα θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης του προσωπικού ομάδας πυροπροστασίας και λοιπών ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο.
10. Καταρτίζει την σύνθεση της ομάδας πυροπροστασίας.
11. Λαμβάνει όλα τα προληπτικά μέτρα κατά της πυρκαγιάς, με σκοπό την μείωση στο ελάχιστο των αιτιών δημιουργία πυρκαγιάς.

12. Τηρεί βιβλίο επιθεωρήσεων όπου καταχωρεί τις διαπιστωμένες ελλείψεις και παραλείψεις και δυσμενείς καταστάσεις για τις οποίες δίνει αναφορά στον Γενικό Διευθυντή. Σε περίπτωση πυρκαγιάς υποχρεούται να καλέσει αμέσως την πυροσβεστική υπηρεσία.

13. Σε περίπτωση απουσίας του αναπληρώνεται από τον Υπαρχηγό Πυροπροστασίας.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΥΠΑΡΧΗΓΟΥ
ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

1. Είναι ο άμεσος συνεργάτης του αρχηγού πυροπροστασίας και

βοηθά αυτόν σύμφωνα με τις εντολές του.

2. Αναπληρεί τον αρχηγό πυροπροστασίας σε περίπτωση απουσίας του, αναλαμβάνοντας τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

1. Η ομάδα εκτελεί τις εντολές του αρχηγού και υπαρχηγού και εφαρμόζει την πείρα που απέκτησε κατά την εκπαίδευση και ης ασκήσεις της.
2. Είναι εξοικειωμένη με την χρήση των πυροσβεστικών μέσων και χειρίζεται αυτά με σωστό τρόπο.
3. Σε περίπτωση πυρκαγιάς ταχέως για την καταστολή της, σύμφωνα με τα καθορισθέντα ειδικά καθήκοντα κάθε μέλους της.
4. Η ομάδα παρακολουθεί ανελλιπώς την εκπαίδευση που προβλέπεται από το πρόγραμμα και συμμετέχει στις ασκήσεις.
5. Η ομάδα εξασκείται στον σωστό χειρισμό των συσκευών και εγκαταστάσεων πυροπροστασίας.
6. Η ομάδα παρέχει τις πρώτες βοήθειες σε περίπτωση καταστάσεις ανάγκης.
7. Η ομάδα ενισχυμένη και με άλλα μέλη των εργαζομένων του ξενοδοχείου φροντίζει για την εκκένωση του ξενοδοχείου από τους πελάτες, γι' αυτό φροντίζει να διατηρεί ελεύθερους τους διαδρόμους διαφυγής προς εξόδους κινδύνου ως και προσπελάσεις.
8. Τα μέλη της ομάδας αναφέρουν στον Αρχηγό ή Υπαρχηγό Πυροπροστασίας κάθε παρατηρηθείσα βλάβη ή ανωμαλία των πυροσβεστικών μέσων για την αντικατάσταση του.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

A. ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

1. Ο χειριστής του Τηλεφωνικού Κέντρου πρέπει να ελευθερώσει όλες τις γραμμές και να είναι σε ετοιμότητα μόνο για τα επείγοντα τηλεφωνήματα. Να τηλεφωνήσει στην Πυροσβεστική Υπηρεσία μόνο αν έχει εντολή από τον Γενικό Διευθυντή ή τον Αρχιμηχανικό. Βεβαιωθείτε ότι έχετε τον αριθμό τηλεφώνου της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.
2. Ο ΓΚΡΟΥΜ ή ο SECURITY πρέπει να παραμείνουν στο LOBBY, σε επικοινωνία με υποδοχή και να βοηθήσουν σε περίπτωση εκκένωσης του κτιρίου από την κύρια είσοδο.
3. Να μην επιτρέψετε σε κανέναν να χρησιμοποιήσει τους ανελκυστήρες, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν ακινητοποιηθεί στο 3ο υπόγειο.
4. Σε περίπτωση εκκένωσης του κτιρίου φροντίστε ώστε να σωθούν τα σημαντικά έγγραφα του χώρου σας.
5. Σε απόφαση του Αρχηγού Πυροπροστασίας για εκκένωση του κτιρίου, ο υπάλληλος υποδοχής ενεργοποιεί τον συναγερμό και το σύστημα ειδοποίησης πελατών μέσω της τηλεόρασης (FIRE ALARM).

B. ΤΗΛΕΦΩΝΕΙΟ

1. Συγχρόνως με τον Γενικό Συναγερμό, μπορείτε να καλέσετε τους αρμόδιους με τους εξής τρόπους :α. Τηλέφωνο β. Beeper
2. Όταν συνομιλείτε με τους αρμόδιους μην είστε βιαστικοί και εξηγήστε προσεκτικά το ακριβές σημείο της φωτιά.
3. Για να ειδοποιήσετε την ομάδα επέμβασης μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα beepers αναφέροντας την κατάσταση κινδύνου.
4. Μόνο ο Γενικός Διευθυντής / Duty manager / Υπεύθυνος Συντήρησης / Βραδινός Συντηρητής, μπορούν να σας δώσουν την εντολή να καλέσετε την Πυροσβεστική.
5. Όταν καλέσετε την Πυροσβεστική Υπηρεσία το μήνυμα θα είναι το εξής: **Φωτιά στο ξενοδοχείο Athens Plaza** και θα αναφέρετε τον όροφο που έχει πάθει ζημιά.
6. Μετά την τελική απόφαση του αρμοδίου για το τέλος του συναγερμού να ειδοποιήσετε όλα τα άτομα που έχουν σχέση με τον γενικό συναγερμό.

Γ. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Σε περίπτωση Γενικού Συναγερμού θα πρέπει να πάτε στο σημείο συγκέντρωσης στο Lobby για να ενημερωθείτε από τον Γενικό Διευθυντή και τον Αρχηγό Πυροπροστασίας.

Αν δεν σας δοθούν συγκεκριμένες οδηγίες πηγαίνετε στην κυρία είσοδο. Επίσης φροντίστε να ανοιχθεί η πίσω είσοδος.

Ένα άτομο θα πρέπει να είναι στον δρόμο από όπου θα έλθει η Πυροσβεστική Υπηρεσία για να της δείξει την είσοδο και συγχρόνως να απαγορεύει την στάθμευση αυτοκινήτων.

Μην αφήνετε την θέση σας για κανέναν λόγο, εκτός αν σας καλέσει ο Γενικός Διευθυντής ή ο Αρχηγός πυροπροστασίας.

Ο Συναγερμός μπορεί να σταματήσει μόνο κατόπιν εντολής του Γενικού Διευθυντής.

Δ. ΤΜΗΜΑ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ

1. Να κρατάτε πάντα κλειστά όλα τα δοχεία που περιέχουν εύφλεκτα υλικά.
2. Σβήστε τις μονάδες κλιματισμού.
3. Καταπολεμήστε την φωτιά με τα μέσα που παρέχονται.
4. Καλέστε τον συναγερμό σε περίπτωση που δεν μπορείτε να κατάπολεμήσετε την φωτιά.
5. Χρησιμοποιείτε τους πυροσβεστήρες του HOUSEKEEPING σε περίπτωση που δεν αρκούν οι δικοί σας.
6. Σε περίπτωση Γενικού Συναγερμού συγκεντρωθείτε στην κεντρική είσοδο για οδηγίες.

Ε. ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

1. Σβήστε τις μονάδες κλιματισμού.
2. Καταπολεμήστε την φωτιά με τα μέσα που παρέχονται.
3. Κτυπήστε τον συναγερμό σε περίπτωση που δεν μπορείτε να καταπολεμήσετε την φωτιά.
4. Σε περίπτωση γενικού συναγερμού μαζέψτε όλα τα σημαντικά έγγραφα και περιμένετε οδηγίες για τυχόν εκκένωση του κτιρίου.

ΣΤ. ΤΜΗΜΑ F&B

1. Σε περίπτωση εκτεταμένης φωτιάς στους χώρους του εστιατορίου φροντίστε να φύγουν οι πελάτες. Χρησιμοποιείτε τους πυροσβεστήρες και καλέστε την Ομάδα επέμβασης.
2. Σε περίπτωση Γενικού Συναγερμού συγκεντρωθείτε στην κεντρική είσοδο.

Ζ. ΑΠΟΘΗΚΕΣ

1. Σβήστε τις μονάδες κλιματισμού.
2. Καταπολεμήστε την φωτιά με τα μέσα που παρέχονται.
3. Κτυπήστε τον συναγερμό που δεν μπορείτε να καταπολεμήσετε φωτιά.

H. HOUSEKEEPING

1. Σε περίπτωση πυρκαγιάς επικοινωνήστε με την υποδοχή για οδηγίες και μετά επιστρέψτε στον χώρο της φωτιάς. Ανάλογα με τις οδηγίες καταπολεμήστε την φωτιά και βοηθείστε στην εκκένωση του κτιρίου από τα κλιμακοστάσια.
2. Εκκενώστε τα δωμάτια από τους πελάτες μέσω των κλιμακοστασίων, χωρίς πανικό.
3. ΜΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΓΙΑ ΚΑΝΕΝΑΝ ΛΟΓΟ ΤΟΥΣ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ.

Σε περίπτωση φωτιάς στους χώρους του HOUSEKEEPING χρησιμοποιείτε τους πυροσβεστήρες και αν χρειαστεί καλέστε την ομάδα επέμβασης.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΚΕΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ

- Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Ή Ο ΑΡΧΗΓΟΣ ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
- ΔΙΝΟΥΝ ΕΝΤΟΛΗ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ (FIRE ALARM).
- Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΒΑΡΔΙΑΣ ΕΛΕΓΧΕΙ ΑΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΣΑΥΤΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ, ΤΗΛΕΦΩΝΕΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ.
- ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΛΕΦΩΝΕΙΟΥ ΜΕΤΑΦΕΡΟΥΝ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙ ΑΥΤΟΙ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΒΟΗΘΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΥΠΟΔΕΙΚΝΥΕΙ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΝ ΣΤΑΘΜΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΣΤΗΝ ΠΛΑΤΕΙΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ 100 ΜΕΤΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΙΣΟΔΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.
- ΟΛΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΜΑΖΕΥΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ, ΚΛΕΙΔΩΝΕΙ ΤΑ ΤΑΜΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΠΕΙ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟ ΓΡΗΓΟΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΣΤΑΘΜΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ.
- ΚΑΝΕΝΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΕΝ ΦΕΥΓΕΙ ΠΑ ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΟΥ.
- Ο ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΣ ΠΛΑΥΕΙ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕ ΕΝΤΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΧΗΓΟΥ ΚΑΙ ΜΟΝΟ ΑΦΟΥ ΕΞΑΚΡΙΒΩΘΕΙ ΟΤΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΘΕΙ ΑΠΟ ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ.
- ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΙ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΠΟΥΝ ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ Ο ΑΡΧΗΓΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΟΗΘΟΙ ΤΟΥ.
- ΟΛΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΙΑ ΕΝΕΡΓΟΥΝ ΨΥΧΡΑΙΜΑ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΠΑΝΙΚΟ

ΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΚΚΕΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ ΤΗΝ ΠΑΙΡΝΕΙ ΜΟΝΟ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΑΡΧΗΓΟΣ ΠΥΡΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

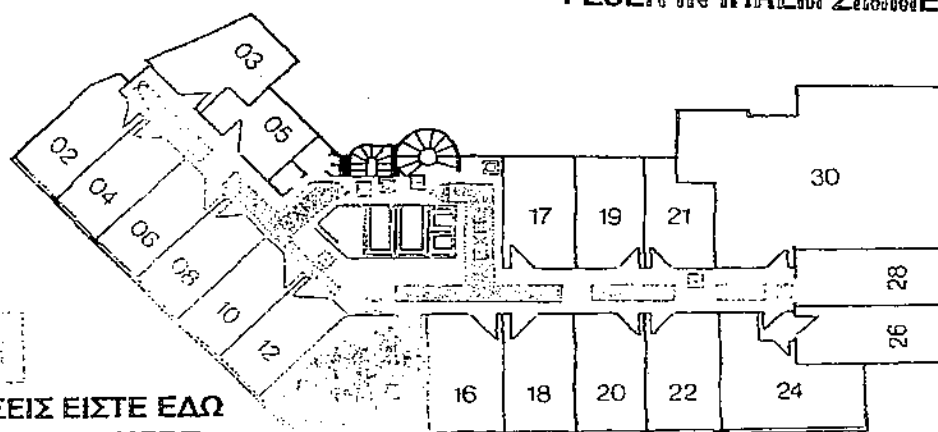
N.J.V ATHENS PLAZA

A CRECOTEL CITY HOTEL

ΦΩΤΙΑ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ

FIRE IN THE ROOM

FEUER IN IHREM ZIMMER



ΕΣΕΙΣ ΕΙΣΤΕ ΕΔΩ

YOU ARE HERE

SIE BEFINDEN SICH HIER

- Π. ΦΩΛΕΑ • HOSE • FEUERLÖSCHER
- ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΗΡΑΣ • EXTINGUISHER • FEUERLÖSCHER
- Σ. ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ • ALARM • ALARM
- ΕΞΟΔΟΣ • EXIT • AUSGANG

ΔΙΑΤΗΡΕΙΣΤΕ ΤΗΝ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ ΣΑΣ

ΔΩΣΤΕ ΤΟ ΣΗΜΑ ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ ΚΑΛΩΝΤΑΣ ΤΟΝ ΑΡΙΘ. "0" • ΒΓΕΙΤΕ ΑΠΟ ΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ ΚΑΙ ΚΛΕΙΣΤΕ ΤΗΝ ΠΟΡΤΑ • ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΟΡΟΦΟΥ ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ • ΚΑΤΕΥΘΥΝΘΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΠΛΗΣΙΕΣΤΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΟΔΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΕΙΩΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ.

DO NOT PANIC

DIAL "0" ON YOUR PHONE AND REPORT FIRE • LEAVE THE ROOM AND CLOSE THE DOOR • ALERT FLOOR ROOM MAID • WALK TO THE NEAREST FIRE EXIT AS INDICATED ABOVE.

BEWAHREN SIE IHRE RUHE

WÄHLEN SIE NUMMER "0" UND GEBEN SIE ALARM • VERLASSEN SIE IHR ZIMMER UND SCHLIESSEN SIE DIE ZIMMERTÜR • BENACHRICHTIGEN SIE DAS ZIMMERMÄDCHEN • GEHEN SIE ZUM NÄCHSTEN ANGEZEIGTEN NOTAUSGANG.

**ΟΔΗΓΙΕΣ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

**ΑΠΕΙΛΗΣ
ΒΟΜΒΑΣ**

ΑΠΕΙΛΗ ΓΙΑ ΒΟΜΒΑ

Οι κάτωθι οδηγίες αποτελούν απλές και κατανοητές κινήσεις που θα πρέπει να γίνουν σε περίπτωση που υπάρξει απειλή για τοποθέτηση βόμβας.

Μόλις λάβουμε την απειλή αμέσως ενημερώνουμε κατά σειρά :

- 1^ο Γενικό Διευθυντή ή Duty Manager.
- 2^ο Συντηρητή Βάρδιας.
- 3^ο Υπεύθυνο Ασφάλειας.
- 4^ο Αστυνομία.

Μόλις όλοι ενημερωθούν. Θα πρέπει το προσωπικό του F&B, των ορόφων και της reception να ελέγξουν τους χώρους του τμήματος τους μήπως εντοπίσουν κάποιο ύποπτο αντικείμενο ή δέμα.

Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης θα έχουν φτάσει η αστυνομία και ο Γενικός Διευθυντής οι οποίοι και θα αναλάβουν στη συνέχεια τις απαραίτητες ενέργειες.

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Όποιος λάβει το τηλεφώνημα που αναφέρεται στη βόμβα θα πρέπει να κάνει τα ακόλουθα:

- Εντοπισμός αριθμού κλήσεως (από το καντράν της συσκευής).
- Πότε θα εκραγεί ?
- Ρωτήστε για ποιο λόγο μας ενημερώνει.

Θα πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια ώστε να εντοπίσουμε ορισμένα σημεία που αφορούν αυτόν που τηλεφωνεί:

- 1 Είναι άνδρας ή γυναίκα και αν έχει κάποια προφορά.
2. Η φωνή του είναι ήρεμη ή αγχωμένη.
- 3 Η φωνή ανήκει σε νέο ή μεγαλύτερο άτομο.

4. Υπάρχει χαρακτηριστικός θόρυβος (πχ. Αεροπλάνα, κίνηση).
5. Να είστε ψύχραιμοι.

ΤΙ ΠΡΟΣΕΧΟΥΜΕ ΟΤΑΝ ΨΑΧΝΟΥΜΕ

Παρατημένα δέματα
 Παρατημένα κουτιά ή κιβώτια.
 Οτιδήποτε μέσα στο οποίο μπορεί να υπάρχει βόμβα.
 Οτιδήποτε δεν ταιριάζει με τον χώρο.

ΤΟΜΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Εστιατόριο, Bar, Αίθουσες
 Κουζίνα, ψυγεία, Αποθήκες
 Τουαλέτες και Αποδυτήρια
 Κλιμακοστάσιο
 Αποθήκες και μηχανοστάσια
 Όροφοι και διάδρομοι

 Λογιστήριο

F&B
 Κουζίνα
 Ασφάλεια
 Ασφάλεια
 Συντηρητή βάρδιας
 Προϊσταμένη και
 προσωπικό ορόφων
 Ασφάλεια

***Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ
 ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ Ή ΤΟΝ DUTY MANAGER***

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΠΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

- ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΤΟ ΑΚΟΥΜΠΙΑΜΕ
- ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΤΟ ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΜΕ
- ΕΙΔΟΠΟΙΟΥΜΕ ΠΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΩΣ
- ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΟΥΜΕ ΟΛΟΥΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΑΥΤΟ ΜΕ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΦΩΝΕΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΚΕΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΕΚΚΕΝΩΣΗΣ ΚΤΙΡΙΟΥ

Επικεφαλής Εκκένωσης:	Γενικός Διευθυντής ή Duty manager
Βοηθοί Επικεφαλούς:	Υπεύθυνος Συντηρητής, Υπάλληλοι ασφαλείας
Επικεφαλής Σταθμού Συγκέντρωσης :	Υπεύθυνος υποδοχής, Προϊστάμενος ορόφων, Άρρεσιονιστ

- Ο ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΔΙΝΕΙ ΕΝΤΟΛΗ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ (FIRE, ALARM).
- Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΒΑΡΔΙΑΣ ΕΛΕΓΧΕΙ ΑΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΚΑΙ Σ'ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ, ΤΗΛΕΦΩΝΕΙ ΠΑ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΙ ΣΧΕΤΙΚΑ.

- ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΛΕΦΩΝΕΙΟΥ ΜΕΤΑΦΕΡΟΥΝ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙ ΑΥΤΟΙ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΒΟΗΘΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΥΠΟΔΕΙΚΝΥΕΙ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΝ ΣΤΑΘΜΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΣΤΗΝ
- ΠΛΑΤΕΙΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ 100 ΜΕΤΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΙΣΟΔΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.
- ΟΛΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΜΑΖΕΥΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ, ΚΛΕΙΔΩΝΕΙ ΤΑ ΤΑΜΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΠΕΙ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΣΤΑΘΜΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ.
- ΚΑΝΕΝΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΕΝ ΦΕΥΓΕΙ ΠΑ ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΟΥ.
- Ο ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΣ ΠΑΥΕΙ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕ ΕΝΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΟΥΣ ΚΑΙ ΜΟΝΟ ΑΦΟΥ ΕΞΑΚΡΙΒΩΘΕΙ ΟΤΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΘΕΙ ΑΠΟ
- ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ.
- ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΙ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΠΟΥΝ ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ Ο ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΒΟΗΘΟΙ ΤΟΥ.
- ΜΟΛΙΣ ΕΚΚΕΝΩΘΕΙ ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ Η ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΔΡΑΣΗ ΟΤΑΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙ ΤΙΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ, ΕΙΔΟΠΟΙΕΙ ΤΟΝ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗ

- ΠΑ ΝΑ ΕΠΑΝΕΛΘΟΥΝ ΟΛΟΙ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥΣ.
- ΟΛΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΝΕΡΓΟΥΝ ΨΥΧΡΑΙΜΑ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΠΑΝΙΚΟ.

ΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΚΚΕΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ ΤΗΝ ΠΑΙΡΝΕΙ ΜΟΝΟ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Οργάνωση Τμήματος Ψυχαγωγίας και Άθλησης Πελατών

Προσωπικό Τμήματος:

- Chef Animateur (Γαλλικός όρος): υπεύθυνος του τμήματος και αρμόδιος για την συνεχή απασχόληση ψυχαγωγικού και αθλητικού χαρακτήρα των πελατών, εφεύρει συνεχώς νέες ασχολίες, κρατά αρχείο δραστηριοτήτων, οργανώνει τουρνουά αθλημάτων και βγάζει εβδομαδιαίας βάσης πρόγραμμα
- Animateurs: το «υπαλληλικό προσωπικό» του τμήματος, εκτελεί τις εντολές του προηγούμενου και φροντίζουν για την διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων που τους έχουν ανατεθεί
- Προπονητές Αθλημάτων: φροντίζουν για την σωστή οργάνωση και εκτέλεση ενός αθλήματος και μπορεί έπειτα από συνεννόηση με κάποιον πελάτη να κλείσουν προπόνηση

Συναντάμε το τμήμα Ψυχαγωγίας και Άθλησης Πελατών, ή αλλιώς Animation Department σχεδόν σε όλα τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Το τμήμα αυτό χρησιμοποιείται από τα μεγάλα ονόματα στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για την μείωση του κόστους των εκδηλώσεων που μπορεί να έχουν χαρακτήρα εκπαιδευτικό, αθλητικό, ψυχαγωγικό κ.λ.π.

Τι είναι Animation; Στα διάφορα βιβλία με αυτό το θέμα ορίζεται ως «ο τρόπος παρακίνησης των ανθρώπων με σκοπό την συμμετοχή σε δραστηριότητες ιδιαίτερα κοινωνικού, αθλητικού και πολιτιστικού τομέα». Την σημασία του συγκεκριμένου τμήματος μπορούμε να την καταλάβουμε έπειτα από τις εξής διαπιστώσεις:
 Διαπίστωση πρώτη:

Η πραγματικότητα των διακοπών ως ξαφνική αλλαγή από την καθημερινότητα, στη βίωση της «πλήρους ελευθερίας» κάνει πολλούς ανθρώπους ακόμη πιο ανασφαλείς και ανάμεσα στις επιθυμίες τους κατά τις διακοπές και την πραγματική τους συμπεριφορά υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα. Δύο παραδείγματα:

- Θέλουν να δουν μια ξένη χώρα και γνωρίζουν μόνο ένα μέρος της ακτής και

- Θέλουν να μιλήσουν με ντόπιους και να γνωρίσουν ξένους προς αυτούς πολιτισμούς και κουλτούρες και δεν μιλούν ούτε με αυτούς που κάθονται στο διπλανό τραπέζι.

Διαπίστωση δεύτερη:

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού τόσο στους καιρούς μας όσο και μελλοντικά διευρύνουν συνεχώς την δομή των προσφορών τους έναντι των επισκεπτών.

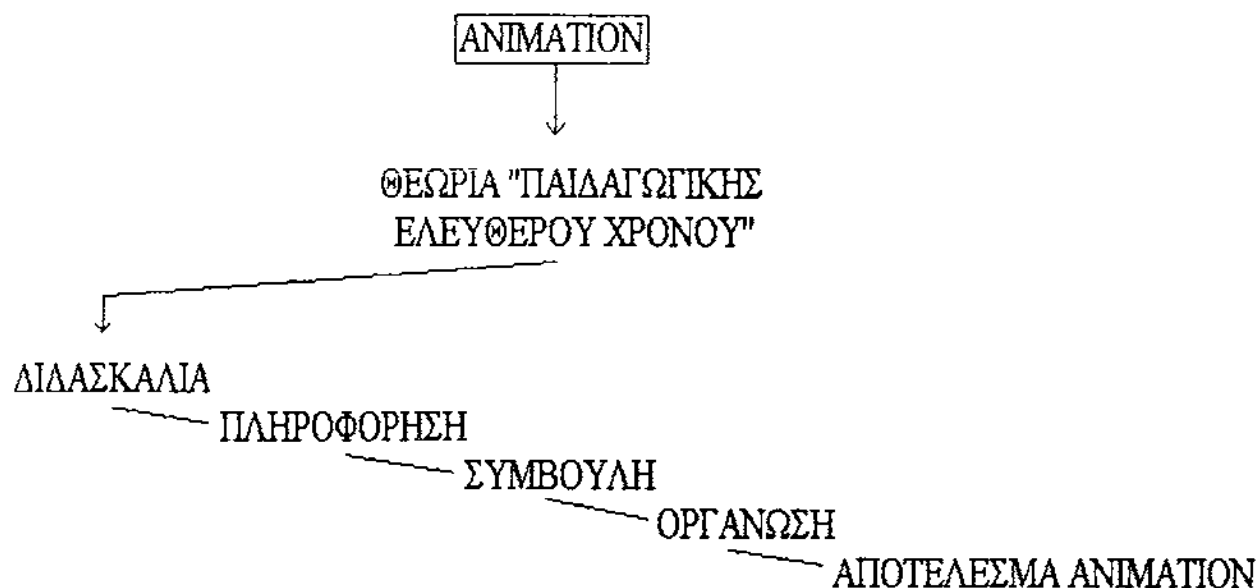
Έπειτα από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι επιχειρήσεις του τομέα αυτού έχοντας προβλέψει όλα τα προαναφερόμενα, δημιούργησαν το τμήμα του Animation, γνωρίζοντας ότι η δυσαρέσκεια μπορεί να μειωθεί μέσω των κατάλληλων συμβουλών και ερεθισμάτων. Η κατάσταση δημιουργεί από πλευρά αυτού που παρέχει τις υπηρεσίες ένα νέο προσανατολισμό των επισκεπτών και κάνει απαραίτητη την ύπαρξη ενός νέου τύπου συνεργατών, ώστε η προσφορά στον τόπο των διακοπών να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να μπορούν ευκολότερα οι άνθρωποι μεταξύ τους να πιάσουν κουβέντα.

Και σε αυτό το τμήμα δεν γίνεται λόγος για Management, πρέπει όμως ο υπεύθυνος να έχει γνώσεις της Animation. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελβετία και στην Ολλανδία λειτουργούν κρατικές και ιδιωτικές σχολές με αποκλειστικό αντικείμενο σπουδών το κεντρικό θέμα της ενότητας αυτής και πως σε μεγάλα ονόματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε αυτόν τον τομέα.

Επεξηγηματικά, ο Chef-Animateur από το μέρος του πρέπει να οργανώνει κατάλληλα τα άτομα του τμήματός του και εκτελεί τις δραστηριότητες, με βάση την θεωρία της «Παιδαγωγικής Ελεύθερου Χρόνου» και τα στάδιά της τα οποία είναι η διδασκαλία, η πληροφόρηση, η συμβουλή, η οργάνωση και το τελικό στάδιο της Animation.

Σχηματικά:

Σχηματικά:



Ας αναλύσουμε όμως τα παραπάνω:

- 1) Διδασκαλία: ο μοναδικός τρόπος παιδαγωγικού χειρισμού ο οποίος με απόσταση από την πραγματική κατάσταση της ζωής κάνει δυνατή την μάθηση, δηλαδή την μάθηση «μέσω προμήθειας» ακόμη και για άγνωστες, επίκαιρες εφαρμογές
- 2) Πληροφόρηση: οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται ώστε να μπορούμε να συμπεριφερθούμε σε μια κατάσταση ορθά ή σύμφωνα με τις επιθυμίες μας. Οι πληροφορίες είναι συνεπώς αναγκαιότερες όσο ευρύτερα είναι δομημένο το παιδαγωγικό πεδίο, όσο δηλαδή λιγότερο ρυθμισμένο εκ των προτέρων π.χ. τουρισμός σε πολλαπλές καταστάσεις
- 3) Συμβουλή: έχει ως αφετηρία το πρόβλημα αυτού που τη ζητά και αυτός είναι ελεύθερος να την αποδεχτεί ή όχι
- 4) Οργάνωση: είναι η δημιουργία μιας εκπαιδευτικής κατάστασης ή άλλων αντίστοιχων κατάλληλων συνθηκών
- 5) Αποτέλεσμα Animation: η πρόσκληση και θέση σε κίνηση των δεδομένων δυνατοτήτων εκμάθησης και δραστηριοποίησης που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Ο όρος συμπεριλαμβάνει συνεπώς και "ότι κοινώς λέγεται ανάληψη πρωτοβουλίας. Απαιτείται δε η Παιδαγωγική του Ελεύθερου

Όλα τα παραπάνω βρίσκονται σε συνάρτηση με την θεωρία της «Αρμοδιότητας Ενεργειών» που εξυπηρετεί την ευρύτερη έννοια της Animation μέσω λεκτικών μέσων και εκτός από τον διανοητικό, απευθύνεται στον συναισθηματικό και κοινωνικο-επικοινωνιακό τομέα και ενεργεί ακόμη και εκεί που η ανθρώπινη γλώσσα σταματά.

Την σχέση μεταξύ της Θεωρίας Παιδαγωγικής Ελεύθερου Χρόνου και Αρμοδιότητας Ενεργειών έχει αναλύσει ο Herman Giesecke με αφετηρία την παράσταση της παιδαγωγικής ως παρέμβαση στον ψυχισμό του ανθρώπου, μέσω ενεργειών και χειρισμών των Animateur.

Βλέπουμε λοιπόν, πως η Animation δεν είναι μια αφηρημένη έννοια και πως ο υπεύθυνος του τμήματος Ψυχαγωγίας και Άθλησης Πελατών πρέπει να είναι ένα άτομο προικισμένο με προσόντα όπως η κοινωνικότητα και η μεταδοτικότητα τόσο σωματικής όσο και ψυχικής εγρήγορσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Οργάνωση Τμήματος Αποθήκης

Προσωπικό Τμήματος:

- Υπεύθυνος Αποθήκης: ευθύνεται για όλα τα προϊόντα που παραλαμβάνονται από τους μεταφορείς και την διανέμονται στα τμήματα και για όλες τις ενέργειες που ακολουθούνται, συντάσσει το εβδομαδιαίο πρόγραμμα προσωπικού
- Αποθηκάριοι: παραλαμβάνουν και μεταφέρουν τις παραγγελίες από και προς τα τμήματα

Το τμήμα της αποθήκης είναι ένα σημαντικό μέρος του ξενοδοχείου. Εκεί φυλάσσονται όλα τα προϊόντα προς χρήση, οι πρώτες ύλες και τα τρόφιμα και κάθε τμήμα έχει την δική του αποθήκη. Έτσι συναντούμε αποθήκη τροφίμων, γραφικών υλών κ.λ.π. Σχηματικά έχουμε τις εξής αποθήκες.

ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	
ΑΠΟΘΗΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ MARKETING	(γραφικά, υπολογιστές, πολύ παλιά αρχεία)
ΑΠΟΘΗΚΗ F&B	(ψυγεία τροφίμων, πιατικά, μαχαιροπήρουνα κ.λ.π.)
ΑΠΟΘΗΚΗ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ HOUSEKEEPING	(γραφικά, λινά, είδη καθαριότητας κ.λ.π.)
ΑΠΟΘΗΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΘΟΚΟΜΙΑΣ ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	(πρώτες ύλες προς επιδιορθώσεις κ.λ.π.)
ΑΠΟΘΗΚΗ ANIMATION	(σύνεργα παιχνιδιών, όργανα αθλημάτων κ.λ.π.)

Ο υπεύθυνος της αποθήκης πρέπει να οργανώνει την δουλειά και το προσωπικό του σύμφωνα με τα ωράρια παραλαβών των προϊόντων από εξωτερικές επιχειρήσεις. Παράλληλα δέχεται τις παραγγελίες από τα τμήματα του ξενοδοχείου και κανονίζει τις μεταφορές σε αυτά.

Αναφορικά οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του είναι:

- 1) δέχεται τα έντυπα παραγγελιών από τα τμήματα της μονάδας
- 2) είναι παρόν σε κάθε παραλαβή και μοιράζει τα προϊόντα στις αντίστοιχες αποθήκες των τμημάτων
- 3) ελέγχει τις αποθήκες και το stock των αποθηκών και
- 4) ελέγχει τις θερμοκρασίες των ψυγείων των τροφίμων

Ο υπεύθυνος του τμήματος αυτού πρέπει να ασκεί συστηματικό αλλά διακριτικό έλεγχο στους υπαλλήλους του και στους μεταφορείς εκτός της επιχείρησης, καθώς συχνό φαινόμενο στα ξενοδοχεία είναι η απώλεια προϊόντων από τις αποθήκες.

Εκτός από τα παραπάνω η διαχείριση του τμήματος απαιτεί οργανωτικότητα και αίσθηση της ευθύνης από τον αρμόδιο, καθώς πολλές εργασίες των άλλων τμημάτων εξαρτώνται από την σωστή και μεθοδική λειτουργία της ίδιας της αποθήκης.

Σκεφτείτε για παράδειγμα τι θα συνέβαινε εάν ο F&B Manager ζητούσε από τον υπεύθυνο αποθήκης φλιτζάνια του καφέ λόγω έλλειψης (ή εξ' αιτίας κάποιου ατυχήματος) και ο δεύτερος διαπίστωνε ότι δεν υπάρχουν! Άμεσα θα είχε αντίκτυπο στην λειτουργία του εστιατορίου ή κάποιου άλλου επισιτιστικού τμήματος και έμμεσα στους πελάτες και στην φήμη του ξενοδοχείου.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν την σπουδαιότητα της αποθήκης και τον ρόλο που παίζει στην ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και στην σωστή διεκπεραίωση των εργασιών των τμημάτων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 7

Οργάνωση Τμήματος Υπηρεσίας Προσωπικού

Προσωπικό Τμήματος:

- Προσωπάρχης: υπεύθυνος για την ασφάλιση, τις πληρωμές και το νομικό μέρος της εργασίας όλων των υπαλλήλων, εγκρίνει τα προγράμματα του προσωπικού, ελέγχει τις κάρτες εισόδου-εξόδου των εργαζομένων
- Γραμματείς: βοηθούν τον προσωπάρχη και διεκπεραιώνουν τις εργασίες που τους αναθέτει

Ο υπεύθυνος που ασχολείται με τη διοίκηση του προσωπικού είναι το άτομο που παίρνει αποφάσεις σχετικά με προσλήψεις, προαγωγές, την εξέλιξη των εργαζομένων και είναι υπεύθυνος σε γενικές γραμμές για όλες τις εργασίες νομικής φύσης που σχετίζονται με τους εργαζομένους της μονάδας.

Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπόθεση ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη και απαιτούνται τόσο ακαδημαϊκές γνώσεις, όσο και προσόντα τυπικά και ουσιαστικά, καθώς οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σε νοημοσύνη, ιδιοσυγκρασία, ικανότητες, μόρφωση, πείρα, στάσεις και φιλοσοφία. Επίσης υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι οριοθετούν και επηρεάζουν την διοίκηση του προσωπικού και πρέπει ο υπεύθυνος του τμήματος να γνωρίζει πολύ καλά.

Οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον που δρά, λειτουργεί και ρυθμίζει ο Προσωπάρχης (Αγγλιστί: Human Resource Manager) χωρίζονται στην φύση του εργαζομένου, στην φύση του έργου και στην ομάδα εργασίας.

Οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον του έργου της διοίκησης του προσωπικού χωρίζονται στην θέση της επιχείρησης, τον φορέα της επιχείρησης, τον συνδικαλισμό, τους νόμους της πολιτείας και την οικονομία.

Πιο καθαρά στο παρακάτω σχήμα:

1) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

- διαφορές φύλων
- διαφορές ηλικίας
- φυλετικές διαφορές
- επαγγελματικές διαφορές

ΦΥΣΗ ΕΡΓΟΥ-ΚΑΘΗΚΟΝΤΟΣ

- βαθμός σωματικής προσπάθειας
- συνθήκες εργασίας
- τοποθεσία εργασίας
- διάρκεια εργασίας
- ανθρώπινη αλληλεπίδραση
- βαθμός εξειδίκευσης
- ψυχολογικές διαστάσεις

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΦΥΣΙΚΗ ΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΦΟΡΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

ΝΟΜΟΙ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, προχωράμε στο Management του προσωπικού. Ο διευθυντής προσωπικού με τον επικοινωνιακό ρόλο που παίζει παρακινεί, αναπτύσσει και καθοδηγεί τις εργασιακές ομάδες στην σωστή εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι τα καθήκοντα ενός ατόμου σε αυτή την θέση είναι τα εξής:

- 1) Διεύθυνση προσωπικού: διατήρηση του προσωπικού σε συνεχή δραστηριότητα

- 2) Προγραμματισμός: σχεδίαση των προγραμμάτων δράσης του προσωπικού σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθείται από το ξενοδοχείο και βάση των νέων αλλαγών και μεθόδων εργασίας
- 3) Έλεγχος: γνώση της διαδικασίας της εργασίας, καθορισμός standards, υπολογισμός κόστους εργασίας και ποιοτική και ποσοτική αξιολόγησης εκτελούμενης εργασίας, εξουσιοδότηση προς τους άλλους, και καθορισμός αρμοδιοτήτων και εξουσίας μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας
- 4) Επένδρωση: η διεύθυνση προσωπικού συνεργαζόμενη με τα διάφορα τμήματα, δημιουργεί τα προγράμματα επιλογής προσωπικού και προσδιορίζει τις τεχνικές πρόσληψης και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για μια θέση στο ξενοδοχείο. Γίνεται δε, με τους εξής τρόπους:
 - α) Εσωτερικές Μέθοδοι:
 - μετάθεση ή προαγωγή υπάρχοντος προσωπικού
 - προηγούμενες αιτήσεις εργασίας
 - β) Εξωτερικές Μέθοδοι:
 - διαφημίσεις εφημερίδων
 - αναγγελίες μέσω ραδιοφώνου
 - προσωπικές επιστολές
 - υπηρεσίες σχολών και υπηρεσιών
 - ιδιωτικά πρακτορεία εύρεσης εργασίας
 - επαγγελματικές ενώσεις εργαζομένων
 - οργανισμοί απασχόλησης εργατικού δυναμικού

Κάναμε λόγο προηγουμένως για προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτή η λειτουργία είναι ίσως η σημαντικότερη για το τμήμα προσωπικού και επομένως σε αυτήν θα πρέπει να δώσει αυξημένη προσοχή ο Προσωπάρχης. Το κυρίως έργο αυτής της λειτουργίας είναι:

- 1) Να προβλέψει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Ο μεν βραχυχρόνιος προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού αφορά κυρίως άτομα απλού προσωπικού π.χ. σερβιτόροι, ο δε μακροχρόνιος προγραμματισμός αφορά ανώτατα διοικητικά στελέχη.

2) Να κάνει ανάλυση εργασίας έτσι ώστε να προσδιοριστεί ακριβώς τι είδους εργαζομένων θα χρειαστεί. Το πρώτο μέρος αφορά ποσοτικό προσδιορισμό, ενώ το δεύτερο ποιοτικό.

Πιο συγκεκριμένα οι δυο αυτές ενέργειες θα βοηθήσουν στην εξεύρεση του τρόπου και του χώρου όπου θα αποκτηθούν οι απαιτούμενοι εργαζόμενοι, στον εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση ή μετεκπαίδευση των εργαζομένων και τελικά στον αριθμό και την ποιότητα των μελλοντικών εργαζομένων.

Μέσω της λειτουργίας αυτής, η επιχείρηση προσπαθεί να έχει τον ανάλογο αριθμό απασχολουμένων τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικώς στις κατάλληλες θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο ούτως ώστε και ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι να αποκομίσουν τα μέγιστα μακροχρονίως.

Για τον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό πρέπει να ακολουθηθεί μία ορισμένη μεθοδολογία, η οποία συνεπάγεται διάφορα στάδια ενεργειών και τα οποία αναπτύσσονται ακολούθως:

1^ο στάδιο : Εντοπισμός παραγόντων που επηρεάζουν την απασχόληση.

2^ο στάδιο : Ποσοτική πρόβλεψη.

3^ο στάδιο : Ποιοτική πρόβλεψη μέσω ανάλυσης εργασίας.

Ένα άλλο στοιχείο του Management του συγκεκριμένου τμήματος και αντικείμενο γνώσης του Προσωπάρχη είναι η αξιολόγηση του προσωπικού.

Η αξιολόγηση γενικά είναι μια αναπόφευκτη συνέπεια του συστήματος με το οποίο έχει δομηθεί η κοινωνία μας και ειδικότερα οι επιχειρήσεις. Έτσι η απόδοση κάθε εργαζομένου μέσα σε ένα οργανισμό αξιολογείται με διάφορα ανά περίπτωση κριτήρια, επειδή θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα τόσο του ίδιου του εργαζομένου όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Οι περισσότερες των επιχειρήσεων σήμερα, κυρίως μεγάλου μεγέθους, διατηρούν και ενισχύουν όλο και περισσότερο τις τεχνικές αξιολόγησης, έτσι και το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει σε ένα τέτοιο σύστημα. Προϋπόθεση όμως αυτού, είναι η γνώση σε βάθος όλων των τεχνικών και μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων, καθώς και η κατανόηση των αποτελεσμάτων της σε σχέση με τις λειτουργίες των τμημάτων.

Αξιολόγηση ή καλύτερα αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου είναι η συστηματική μέτρηση και εκτίμηση της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του εργαζομένου αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας, με αιώτερο σκοπό την διαπίστωση του ερωτήματος γιατί ο εργαζόμενος αποδίδει έτσι και πώς θα μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικότερα στο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να πούμε ότι η αξιολόγηση απόδοσης:

- 1) Υποβοηθά έμμεσα στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης της εργασίας από τους εργαζομένους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολόγησης με τον κάθε εργαζόμενο.
- 2) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα ή ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο και ειδικές ευρύτερες υποχρεώσεις. Πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υπαλλήλων δυναμώνει τον οργανισμό και επίσης βοηθά τα άτομα.
- 3) Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον προς τον καθένα.
- 4) Υποβοηθά στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας των εργαζομένων και τυχών απολύσεις, ενέργειες δηλαδή που γίνονται σωστά και λογικά, εάν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο και από έναν επόπτη.
- 5) Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
- 6) Δίνει την βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτίμησης της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των αξιολογήσεων κατά την διαδικασία αυτή.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής:

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κλασική Εκτίμηση Απόδοσης

Συγκριτικοί Μέθοδοι

α) Μέθοδος Ταξινόμησης

β) Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς

Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών

Ομαδική Αξιολόγηση

Συνέντευξη Αξιολόγησης

- 1) Μέθοδος Κλασικής Εκτίμησης Απόδοσης: Στην ουσία αυτή η μέθοδος αξιολόγησης δεν είναι τίποτα άλλο από την συμπλήρωση ενός εντύπου από τον προϊστάμενο. Το έντυπο ονομάζεται «γραφική βαθμολόγηση» ή «κλίμακα εκτιμήσεως» και δίνεται ένα άθροισμα βαθμών αξιολόγησης διαφόρων χαρακτηριστικών ενός υφισταμένου σε σχέση με την θέση και την εργασία του. Μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η ευχέρεια που παρέχει στον υπεύθυνο να συγκρίνει έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και να βλέπει μέσω των βαθμών τις περιοχές που ο εξεταζόμενος χρειάζεται βελτίωση.
- 2) Συγκριτικοί Μέθοδοι:
 - α) Μέθοδος Ταξινόμησης: Εδώ ο υπεύθυνος ταξινομεί τους εργαζομένους ανά τμήμα και επιλέγει για μέτρο σύγκρισης τον άριστο και τον ανεπαρκέστερο του κάθε τμήματος. Έπειτα επιλέγει τον αμέσως επόμενο σε εργασία άριστο και ανεπαρκέστερο του τμήματος και συνεχίζει κατ' αυτό τον τρόπο. Στο τέλος έχει μια λίστα εκτίμησης του προσωπικού του κάθε τμήματος.
 - β) Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς: Η μέθοδος αυτή εμποδίζει κατά κάποιο τρόπο την συσσώρευση ατόμων με γνωριμίες σε υψηλά ή άλλα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας. Επιβάλλεται στον

επόπτη να σκορπιστεί η βαθμολογία του κάθε ένα ξεχωριστά, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, ώστε να τοποθετηθεί το 10% των υπαλλήλων στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, το 20% στο αμέσως επόμενο μεγαλύτερο επίπεδο, το 40% στο μέσο της κλίμακας και το 30% στα κατώτερα στρώματα. Η τεχνική αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα αφού είναι αδύνατο όλοι οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν εξ' ίσου, όμως κάτι τέτοιο είναι απατηλό διότι ενώ οι περισσότερες ικανότητες του πληθυσμού είναι τοποθετημένες σύμφωνα με την κανονική καμπύλη, σε έναν οργανισμό έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα, επομένως η πιθανότητα της κανονικής καμπύλης δεν ισχύει σε αυτή την περίπτωση.

- 3) Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών: Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον επόπτη να καταγράφει σε ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Τα παραπάνω μεταφέρονται σε ένα ειδικά διαμορφωμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς.
- 4) Ομαδική Αξιολόγηση: Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στην αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από ανεξάρτητους στην επιχείρηση φορείς-επόπτες υπό την μορφή συζήτησης με των αξιολογούμενο, όπου του υποβάλλονται ερωτήσεις που έχουν σαν απαντήσεις εκθέσεις ιδεών και σχέδια για την επιχείρηση.
- 5) Συνέντευξη Αξιολόγησης: Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον Προσωπάρχη να συζητήσει με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοσή του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή. Τέτοιες συνεντεύξεις εξυπηρετούν δύο σκοπούς: α) την επίτευξη επαναπληροφόρησης που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδό του και β) δίνουν την ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευτεί τον υφιστάμενο για το πώς θα βελτιώσει την απόδοσή του.

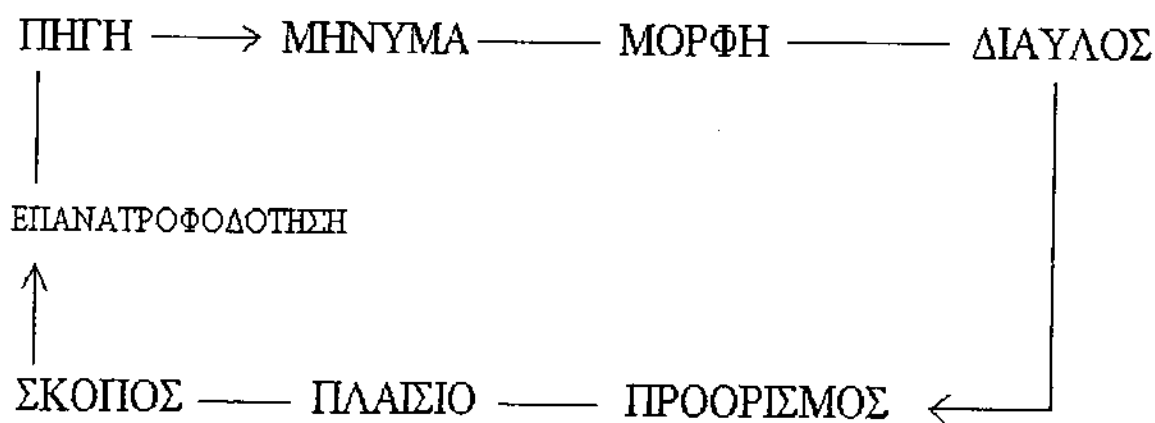
Εκτός των παραπάνω, ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει και τις αρχές της επικοινωνίας, διότι η ίδια η επικοινωνία αποτελεί την βάση πάνω στην οποία

οικοδομείται το σύστημα λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο Προσωπάρχης επίσης λόγω της φύσης ορισμένων εργασιών του, όπως συμβουλή, προτροπή, εκπαίδευση και επίπληξη των εργαζομένων, πρέπει να ξέρει τον τρόπο που θα περάσει το μήνυμα στον δέκτη (άλλοτε έμμεσα και άλλοτε άμεσα), έτσι ώστε να γίνει κατανοητό και αντιληπτό. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζουμε πως η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του Management των επιχειρήσεων, πόσο μάλλον των τουριστικών, για ευνόητους λόγους.

Έτσι λοιπόν προχωράω σε μια μικρή παράθεση των αρχών της επικοινωνίας, που πρέπει να είναι αντικείμενο γνώσης του υπεύθυνου του τμήματος αυτού.

Επικοινωνία αρχικά, ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες ή μηνύματα με γραπτό ή προφορικό τρόπο στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από το αν ο δέκτης προσπαθεί μέσω ενεργειών ή επανατροφοδότησης του μηνύματος (διάλογος) να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα με την επιθυμία του πομπού.

Τα βασικά μέρη της επικοινωνίας είναι διαγραμματικά τα εξής:



Οι μορφές της επικοινωνίας είναι περιληπτικά οι εξής:

- 1) Τυπική και Άτυπη επικοινωνία: Το αν μια επικοινωνία είναι τυπική ή άτυπη καθορίζεται από την χρησιμοποίηση ή όχι των δομημένων επικοινωνιακών καναλιών που είναι σχεδιασμένα από την επιχείρηση, τόσο σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων που την συνθέτουν, όσο και μέσω των ιεραρχικά υφισταμένων στελεχών

που αποτελούν την αλυσίδα διοίκησης. Η άτυπη επικοινωνία δεν ακολουθεί πιστά τα επίσημα επικοινωνιακά κανάλια και δεν δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο οργανωτικό διάγραμμα που διαγράφει δομημένους τομείς και ιεραρχικά στελέχη.

- 2) Μονόδρομος και Αμφίδρομος επικοινωνία: Καθορίζεται ανάλογα με την φορά μονής ή διπλής κατεύθυνσης της διαδρομής την οποία ακολουθεί η επικοινωνία. Η μονόδρομος επικοινωνία για παράδειγμα, έχει συνήθως την μορφή εντολής εκτέλεσης μιας εργασίας, ενώ αμφίδρομος μπορεί να είναι μια συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου για ένα ζήτημα της απόδοσης του δευτέρου.
- 3) Κάθετη και Οριζόντια επικοινωνία: Την επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, την διακρίνουμε σε κάθετη και οριζόντια. Κάθετη επικοινωνία θεωρείται κάθε μορφής μετάβαση πολυποίκιλων πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Η οριζόντια επικοινωνία εκδηλώνεται με την ροή πληροφοριών που μεταδίδονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο για παράδειγμα τμήμα με τμήμα ή προϊστάμενος με προϊστάμενο.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι η διοίκηση του τμήματος Υπηρεσίας Προσωπικού δεν είναι απλή υπόθεση. Ο υπεύθυνος του τμήματος πρέπει να είναι άτομο καταρτισμένο, να διαθέτει στο ενεργητικό του τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και να είναι σε θέση να γίνει αντιληπτός από το προσωπικό στις διάφορες μεταφορές πληροφοριών και μηνυμάτων. Επίσης λόγω της στρατηγικής θέσης που κατέχει το τμήμα αυτό μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να πληροφορεί και να συνεργάζεται με την Γενική Διοίκηση για θέματα εργαζομένων και να προβαίνει στις πρέπουσες ανά περίπτωση ενέργειες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

Τμήμα Γενικής Διοίκησης Μονάδας

Προσωπικό Τμήματος:

- Γενικός Διευθυντής Μονάδας: ο γενικός υπεύθυνος λειτουργίας όλου του ξενοδοχείου, διαχειριστής των κεφαλαίων και υπεύθυνος για όλα τα εσωτερικά και εξωτερικά προς την μονάδα ζητήματα
- Γραμματείς: ένα ή περισσότερα άτομα που εξυπηρετούν στην αρχειοθέτηση και διεκπεραίωση εργασιών που τους αναθέτει ο Γενικός Διευθυντής, επίσης κλείνουν συναντήσεις με ξένους προς την μονάδα φορείς με τον Διευθυντή.
- Duty Manager: αναπληρωτής Διευθυντής σε περιπτώσεις αδειάς ή ρεπό

Βιβλία ολόκληρα έχουν γραφεί κατά καιρούς, σχετικά με το Management των ξενοδοχείων και των τρόπο λειτουργίας της Γενικής Διοίκησης και όλα συμφωνούν σε ένα πράγμα: το Management μιας τουριστικής μονάδας είναι ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο ζήτημα.

Θα μπορούσαν να γραφτούν δεκάδες αν όχι εκατοντάδες ακόμα σελίδες, αλλά λόγω της περιορισμένης έκτασης που πρέπει να έχει αυτή η εργασία, θα προσπαθήσω στις επόμενες σελίδες να συμπύξω όσο το δυνατόν περισσότερα σχετικά με το θέμα αυτό. Ένα είναι σίγουρο, όσα και να γραφτούν στο εξής, θα είναι λίγα και θα μπορούσαν να συμπληρωθούν πολλά περισσότερα.

Θα ήταν παράλογο να μπω στην διαδικασία να παραθέσω τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα ενός Γενικού Διευθυντή καθώς δεν θα τελείωνα ποτέ. Για τον λόγο αυτό θα προχωρήσω στον τρόπο που γίνεται το Management μιας ξενοδοχειακής μονάδας με αναφορά σε στάδια.

ΣΤΑΔΙΟ 1ο

Προϋπολογισμός – Οικονομικός Προγραμματισμός

Η πρώτη δουλειά που κάνει κάθε Γενικός Διευθυντής είτε αναλάβει μια μονάδα, είτε ξεκινήσει η τουριστική περίοδος (αρχές

του κάθε χρόνου ή θερινή περίοδος ανάλογα με το είδος της μονάδας) είναι ο προϋπολογισμός της περιόδου που θα διανυθεί και ο προγραμματισμός της οικονομίας της μονάδας.

Η πρώτη προσπάθεια του προϋπολογισμού είναι να καθορίσει τα προβλεπόμενα έσοδα της επιχείρησης. Τα έσοδα προκύπτουν από την πρόβλεψη ενός κύκλου εργασιών (τζίρος) και οι επιδιώξεις μπορεί να είναι ίδιες με τις προβλέψεις. Αφού προβλεφθεί το ύψος των εσόδων, ο Γενικός Διευθυντής τα κατανέμει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, έτσι δίνονται σε κάθε υπεύθυνο τμήματος τα μέσα δράσης, διατηρώντας τις προβλέψεις του για τα αποθεματικά, τις αποσβέσεις και το κέρδος.

Από σκοπιάς Management, ο προϋπολογισμός συμπεριλαμβάνει τις δραστηριότητες που προκύπτουν από κάποιες δαπάνες για την επιχείρηση, από την είσοδο των εμπορευμάτων μέχρι την παράδοσή του στους καταναλωτές. Έτσι γίνεται διάκριση μεταξύ των παγίων και μεταβλητών εξόδων. Η διάκριση αυτή έχει την ιδιότητα να μας επιτρέψει να γνωρίσουμε το κόστος των ενεργειών, που εξαρτώνται συχνά από τα μεταβλητά έξοδα. Επίσης μας επιτρέπει να ξέρουμε καλύτερα το κόστος των συμπληρωματικών μέσων, που προβλέπονται σε δεδομένη υπόθεση και να μετρήσουμε το κόστος του κύκλου εργασιών σε έσοδα. Για παράδειγμα:

	<u>ΠΡΟΒΛΕΨΗ</u>		<u>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ</u>
			<u>ΣΚΟΠΟΣ</u>
<u>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</u>		100	120
<u>ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ</u>	50	70	
<u>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ</u>	30	36	
<u>ΕΞΟΔΑ</u>		80	106
	-----	-----	
	80	106	
<u>ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ</u>		20	14
<u>ΚΕΡΔΟΥΣ</u>			

Έτσι ερχόμαστε στην τελευταία φάση των σκέψεών μας. Εδώ μεταβαίνουμε από την έννοια και την επιλογή στην άμεση

προπαρασκευή της δράσης. Με βάση τους συλλογισμούς σε σχέση με τους προσδιορισθέντες σκοπούς και στηριζόμενοι στα γεγονότα και στις πληροφορίες, δημιουργούμε μια πολιτική και υιοθετούμε μια στρατηγική. Ύστερα προβλέπουμε λεπτομερώς την εξέλιξη των γεγονότων εκ των προτέρων για την επιτυχία του καθορισθέντα σκοπού. Θεωρούμε δεδομένη δράση για το προσεχές έτος σημειώνοντας ότι και τα άλλα τμήματα έχουν λειτουργήσει παρομοίως και μας έχουν παραδώσει τις αναφορές και αναζητούμε αρχές που πρέπει να μας κατευθύνουν.

Συμπληρωματικά, σε αυτό το στάδιο εξετάζεται και το χρηματοοικονομικό δυναμικό από: α) πλευράς προέλευσης και β) πλευράς προορισμού των χρηματικών δυναμικών. Το πρόβλημα κάθε επιχείρησης δεν είναι το ύψος των χρηματοοικονομικών μέσων. Χαρακτηριστικό μιας υπό ανάπτυξη επιχείρησης είναι η υψηλή απόδοση με συνέπεια να έχει σημαντικές δυνατότητες αυτοχρηματοδότησης. Το πρόβλημα της υπόθεσης είναι σε ποιο στάδιο βρίσκεται το κεφάλαιο κίνησης και επειδή η μέριμνα κάθε επιχειρηματία είναι πραγματοποίηση επενδύσεων, υπάρχει κίνδυνος να γίνουν σε βάρος του κεφαλαίου κίνησης. Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης καθιστά την επιχείρηση ευπρόσβλητη, σε σημείο ώστε να απειλεί την ύπαρξή της.

ΣΤΑΔΙΟ 2^ο

Προγραμματισμός Δράσης (Planning)

Το θέμα του προγραμματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικό και ζωτικό για την τύχη μιας εταιρίας. Περιλαμβάνει δε, μια σειρά από ενέργειες που ρυθμίζουν την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον. Είναι σημαντικό επομένως, για τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας, να κατανοούν την σπουδαιότητα τους και να γνωρίζουν τι θα χρειαστεί να κάνουν για έναν επιτυχημένο προγραμματισμό Management.

Ο όρος «προγραμματισμός» ή planning όπως θα τον χρησιμοποιήσω, έχει την έννοια του υπολογισμού και σχεδιασμού για το μέλλον και περικλείεται από μια δόση αβεβαιότητας, επίσης δεν

παραμένει σταθερός και δεν εξελίσσεται κατά προδιαγραφμένο τρόπο.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως προγραμματισμός είναι οι διοικητικές ενέργειες και προσπάθειες, για τον υπολογισμό της κατάστασης και των ευκαιριών μιας επιχείρησης, η κατάστρωση στόχων και μελλοντικής πορείας και η υπολογισμένη καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων της επιχείρησης, για την επίτευξη των στόχων αυτών βάσει ενός σχεδίου δράσης για τον σκοπό αυτό. Περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που έχουν σκοπό να βοηθήσουν την επιχείρηση να φτάσει σε μια κατάσταση Α ξεκινώντας από την τωρινή. Τα κύρια στοιχεία στις ενέργειες προγραμματισμού είναι: α) η μέτρηση των δυνάμεων και δυνατοτήτων της επιχείρησής μας, β) οι εκτιμήσεις και προβλέψεις για το μέλλον, γ) η επιλογή στόχων και δ) η κατάστρωση σχεδίων δράσης και εφαρμογής των προγραμμάτων.

Η σπουδαιότητα αυτή του προγραμματισμού έχει συμβάλλει τα τελευταία χρόνια στο να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός γενικού προγραμματισμού, του λεγόμενου Στρατηγικού Προγραμματισμού μιας επιχείρησης. Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι μια γενική έννοια, και εξετάζει όλες τις ζωτικές περιοχές μιας επιχείρησης και προσπαθεί να συντονίσει όλα τα τμήματά της.

Τα στάδια του Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι τα εξής:

- 1) Μέτρηση των δυνάμεων της επιχείρησης: Πριν ξεκινήσουν οι σκέψεις και τα σχέδια για το μέλλον, γίνεται μια απογραφή και ένας υπολογισμός των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της εταιρίας σε πόρους και έμπυχο δυναμικό. Έτσι δίνεται η ευκαιρία για μια σοβαρή και επί των πραγμάτων εκτίμηση της επιχείρησης, γύρω από το ποια είναι, ποια η θέση της στην αγορά, που μπορεί να φτάσει, ποια τα όρια αντοχής της και μέσα σε τι πλαίσια αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων μπορεί να κινηθεί.
- 2) Κατάστρωση στόχων: Σε αντίθεση με την μέτρηση δυνάμεων, η κατάστρωση στόχων πρέπει να γίνει γνωστή σε όλα τα στελέχη, έτσι ώστε να συμβάλλουν στην προσπάθεια επίτευξής τους. Οι στόχοι χαράζουν την πορεία και δημιουργούν μια γραμμή πλεύσης, πρέπει λοιπόν να είναι ξεκάθαροι, σαφείς και υλοποιήσιμοι.

- 3) Αντιμετώπιση Αλλαγών: Αφορά εναλλακτικά σχέδια και πορείες δράσης και θα πρέπει να υπάρχουν για κάθε σημαντική αλλαγή που μπορεί να συμβεί ή για κάθε αρνητική κατάσταση που μπορεί να προκύψει. Η φιλοσοφία του «βλέποντας και κάνοντας», πρέπει να αντικατασταθεί από την φιλοσοφία του «σχεδιάζοντας, βλέποντας, ξανασχεδιάζοντας και κάνοντας».
- 4) Συντονισμός και Οικονομία: Ο προγραμματισμός και η κατάστρωση σχεδίων σε αυτό το στάδιο απαιτεί τη συνεργασία πολλών ατόμων σε μια εταιρία και συντονισμένες προσπάθειες μεταξύ στελεχών και τμημάτων της επιχείρησης, χωρίς αλληλοσυγκρουόμενες ενέργειες. Τα ανώτερα στελέχη συντονίζουν, οργανώνουν και παίρνουν τις οικονομικές αποφάσεις σύμφωνα με τα ήδη προκαθορισμένα.
- 5) Δυνατότητα Ελέγχου: Ο προγραμματισμός απαιτεί αφ' ενός τακτική εξέταση των δυνάμεων της επιχείρησης και των συνθηκών του περιβάλλοντος και αφ' εταίρου μέτρηση της προόδου. Για αυτόν τον λόγο επιβάλλεται η ύπαρξη μέτρων και ενεργειών ελέγχου. Για να γίνει όμως αυτό, χρειάζονται τα απαραίτητα κριτήρια και σταθμά μέτρησης και απόδοσης, τα οποία μπαίνουν για με την υιοθέτηση στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών και τακτικών στην διαδικασία εφαρμογής του προγραμματισμού.

ΣΤΑΔΙΟ 3^ο

Πολιτική και Στρατηγική Marketing

Αφού έχουν γίνει γνωστές οι παράμετροι εκείνοι που μας επιτρέπουν να περάσουμε στην επιλογή των στόχων από το στάδιο του Προγραμματισμού, προχωράμε στην πολιτική και την στρατηγική που θα ακολουθήσουμε, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχουμε θέσει.

Αρχικά πρέπει να γνωρίζουμε πως πολιτική Management είναι ένας οδηγός, που καθορίζει τα όρια εντός των οποίων θα ληφθεί μια απόφαση, ώστε να εξυπηρετεί τους στόχους της εταιρίας και να είναι σύμφωνη με την φιλοσοφία της. Η πολιτική χρειάζεται και εξυπηρετεί περιπτώσεις και γεγονότα, που επαναλαμβάνονται

τακτικά και θα ήταν χρονοβόρο να ασχολείται ο Γενικός Διευθυντής με αυτά κάθε φορά.

Με την καθιέρωση της πολιτικής Management, αποφεύγονται επανειλημμένες αναλύσεις και εκτιμήσεις καταστάσεων, διατηρείται μια κοινή και ενιαία γραμμή πλεύσης, επιτυγχάνεται σταθερότητα στις αποφάσεις και διευκολύνεται το έργο του Management, χωρίς να περιορίζεται.

Στρατηγική Management είναι ο τρόπος, η μεθόδευση υλοποίησης των στόχων και προϋποθέτει ένα πρόγραμμα δράσης και διάθεσης των πόρων και του δυναμικού της επιχείρησης, για την επίτευξη των στόχων της. Διάφορες στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν για τις αντίστοιχες βαθμίδες στόχων, για τον γενικό στόχο της εταιρίας ή για τους επιμέρους στόχους των τμημάτων.

Οι στρατηγικές εκφράζονται σε γενικές γραμμές, αλλά οι λεπτομέρειες για την εφαρμογή τους εκφράζονται με τις τακτικές και ειδικά προγράμματα δράσης που αναπτύσσονται στη συνέχεια. Οι τακτικές αναφέρονται στον τρόπο καθημερινών ενεργειών ή αυτών που καλύπτουν μικρές χρονικές περιόδους. Τα ειδικά αυτά προγράμματα δράσης περιλαμβάνουν ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών, πότε πρέπει να γίνει κάτι, προσδιορίζουν τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν, ιεραρχούν τις ανάγκες και βάζουν προτεραιότητες, καθορίζουν τις απαιτούμενες δαπάνες καθώς και την υπευθυνότητα των τμημάτων και των στελεχών της επιχείρησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, με τον όρο πολιτική εννοούμε τον καθορισμό και έλεγχο των στόχων, ποσοτικών και ποιοτικών, μέσω του προγραμματισμού που θέλουμε να επιτύχουμε και με τον όρο στρατηγική τον προσδιορισμό των μέσων, δηλαδή των τακτικών, που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών.

ΣΤΑΔΙΟ 4°

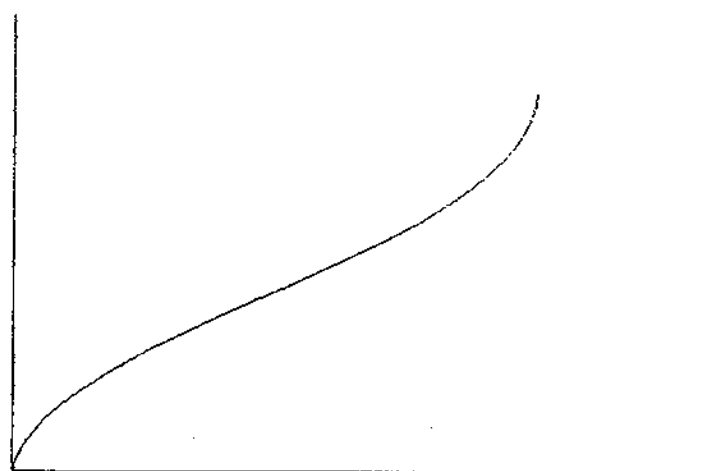
Μελέτη της Προσφοράς και της Ζήτησης

Η παγκόσμια τουριστική συγκυρία προβλέπει ότι η σημερινή κοινωνία θα γνωρίσει σημαντικές αλλαγές, που σαν αποτέλεσμα θα έχουν την αύξηση της διαθεσιμότητας από όλες τις τάξεις του πληθυσμού για τουρισμό. Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας περιλαμβάνει το σύνολο των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών, που διευκολύνουν τον άνθρωπο να κάνει τουρισμό.

Η επερχόμενη μεταβολή στην τουριστική ζήτηση θα έχει αναγκαστικές συνέπειες σε διάφορους παράγοντες, δηλαδή αύξηση του κατά κεφαλήν ατομικού εισοδήματος, αυτοματοποίηση των μέσων παραγωγής, μείωση του παράγοντα «απόσταση-χρόνος» των ταξιδιών κ.λ.π. Κάτω από την πίεση των παραπάνω συνθηκών της τουριστικής ζήτησης, πρέπει οι φορείς υποδοχής των τουριστών (όπως είναι τα ξενοδοχεία), να πάρουν κατάλληλα μέτρα, ώστε οι παράγοντες της τουριστικής προσφοράς, να είναι σε θέση για ανταπόκριση στην ανάγκη της νέας τουριστικής ζήτησης.

Από την στιγμή που η ζήτηση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθορίζεται από τα τουριστικά μετακινούμενα άτομα από τον τόπο μόνιμης, στον τόπο προσωρινής διαμονής, πρέπει και το Management των ξενοδοχείων να κινηθεί κατ' αυτόν τον τρόπο. Το παρακάτω διάγραμμα θα μας διαφωτίσει σχετικά με τα παραπάνω.

Ζήτηση στον χρόνο



Προσφορά στον χρόνο

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, όσο η τουριστική ζήτηση αυξάνεται στον χρόνο, τόσο αυξάνεται και η προσφορά, δυσανάλογα βέβαια, γιατί δεν είναι μεγέθη ανάλογα. Έτσι θα πρέπει ο Γενικός Διευθυντής να αυξήσει την προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων, με βάση την μεταβολή του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση, δηλαδή τους πελάτες-καταναλωτές, έτσι ώστε να καταλήξουμε σε ένα θετικό λογιστικό ισοζύγιο για την επιχείρηση (κέρδος, που είναι ο απώτερος σκοπός).

ΣΤΑΔΙΟ 5ο

Ο Δεκάλογος του Management (οι Δέκα Εμπορικές Στρατηγικές)

Οι τάσεις αλλάζουν σύμφωνα με το οικονομικό κλίμα, την τεχνολογία, τους αστάθμητους παράγοντες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις ξενοδοχείων και οι κατασκευαστές, αποφεύγουν τα τεχνάσματα και λειτουργούν με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Βασίζόμενος στα παραπάνω λοιπόν, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Ξενοδόχων μετά από χρόνους έρευνας, έχει καταλήξει σε μια συνταγή η οποία είναι αδιαμφισβήτητα ένα σύνολο δοκιμασμένων ενεργειών πάνω στην αγορά και τους καταναλωτές, που βοηθά στην αύξηση της ενεργής προσφοράς και ζήτησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η συνταγή αυτή είναι γνωστή στους κύκλους των

ξενοδόχων ως Δεκάλογος του Management και αποτελείται από τις εξής διαχειριστικές ενέργειες:

1) Αξία, όχι εκπτώσεις: Η αξία σε συνδυασμό με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν την τουριστική βιομηχανία. "Διανύουμε μια μειωμένη σε ρυθμό κινητικότητα όπου η αξία και η ποιότητα είναι διαχρονικά στοιχεία." λένε οι Peter C. Yesawich, ph. Δ., Πρόεδρος Yesawich, Pepperdine, Brown & Russell's, μέλη του προαναφερθέντος οργανισμού. Ενώ τα ξενοδοχεία προειδοποιήθηκαν να μην ρίξουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους σε βάρος των γενικών εξόδων, το μεγαλύτερο μέρος της βιομηχανίας δεν έδωσε καμία προσοχή και καταβάλλει τώρα την τιμή, προσπαθώντας παράλληλα να περισώσουν ότι απέμεινε μέσω των προσφορών και των εκπτώσεων.

2) Διακριτικότητα εμπορικών σημάτων: Τα εμπορικά σήματα στο πρόγραμμα βιομηχανίας ξενοδοχείων είναι ένα μέσο πιστοποίησης της ποιότητας. Η ανάπτυξη των αναγνωρίσιμων και εμπιστευμένων εμπορικών σημάτων των ξενοδοχείων, έχει γίνει η σπονδυλική στήλη της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού κάθε εταιρίας που συμμετέχει στην επιχείρηση φιλοξενίας. Αλλά η ίδια η ουσία της αξιοπιστίας εμπορικών σημάτων χάνεται κατά τη διάρκεια του κοψίματος τιμών, που προκύπτει από την έλλειψη ακεραιότητας επί του ποσοστού των πωλήσεων. Δεδομένου ότι η αξία του σήματος προσφέρει, αλλά ο πελάτης-καταναλωτής ενεργεί σύμφωνα με τα έσοδά του, πρέπει ο ξενοδόχος που προβλέπει τα δρώμενα να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Οι εμπειρογνώμονες προβλέπουν ότι οι καταναλωτές θα θέσουν την τιμή και έπειτα θα αρχίσουν την αναζήτηση για το εμπορικό σήμα (αντίστοιχη ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία θα διαμείνουν) που θα επιλέξουν.

3) Διαχείριση σχέσεων πελατών-επιχείρησης: Οι σχέσεις μεταξύ πελατών και επιχείρησης είναι η αρχιτεκτονική πίσω από ένα επιτυχές πρόγραμμα μάρκετινγκ που καλύπτει τα πεδία άνθρωπος, διαδικασία και τεχνολογία. Η επιτυχία βρίσκεται στη δυνατότητά της οικοδόμησης και στήριξης α)των σχέσεων των βασικών υπαλλήλων, β)των καναλιών διακίνησης και γ)των πελατών. Τέλος πρέπει να

γίνονται γνωστές οι επιθυμίες των πελατών, καθώς εκείνοι ρυθμίζουν τις τάσεις προσφοράς και ζήτησης.

4) Ανθρώπινο δυναμικό: Το εργατικό δυναμικό μπορεί να αποτελέσει ένα από τα πολυτιμότερα προτερήματα. Η μίσθωση, η διατήρηση, και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βρίσκονται σε προτεραιότητα. Οι καλοί διευθυντές προσδιορίζουν, μισθώνουν και τοποθετούν σοφά το ταλέντο. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα θερμό εργασιακό περιβάλλον. Ένας γνήσιος, με κατανόηση εργασιακός χώρος είναι σαφής οδηγός ενός ποιοτικού προϊόντος.

Πρέπει να γίνονται προαγωγές μέσα από την επιχείρηση και μην προσλαμβάνετε προσωπικό από εξωτερικούς φορείς. Έτσι χτίζεται η μακροπρόθεσμη ηγεσία και επιτρέπεται επίσης να διαιωνιστεί το εμπορικό σήμα και ο εταιρικός πολιτισμός εντός επιχείρησης

5) Πίσω στα βασικά: Οι κορυφαίοι Γενικοί Διευθυντές βρίσκουν τους τρόπους που φέρνουν στην επιχείρηση πελάτες, που σημαίνει προσθήκη της αξίας-ποιότητας στην επιχείρηση και γνώση των όσων θέλουν οι πελάτες-καταναλωτές. Οι Salespeople μπορούν πραγματικά να διατηρήσουν έναν συνεχή όγκο πωλήσεων και να κάνουν έρευνα για τον πελάτη και τον ανταγωνισμό για να κερδίσουν το μερίδιο της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση. Ακούμε και μάθαίνουμε αυτό που οι πελάτες λένε και δοκιμάζουν. Μαζί με την επικοινωνία έρχεται γνώση.

6) Διαχείριση εισοδήματος: Αυτός ο ρόλος είναι κρίσιμος, γιατί είναι η τελευταία μέτρηση της βελτιστοποίησης του εισοδήματος, και επιτυγχάνεται με την πώληση του σωστού δωματίου στο σωστό πελάτη στο σωστό χρόνο κατά τη σωστή διάρκεια και στη σωστή τιμή για να παρέχει την υψηλότερη αξία επιστροφής και διάρκειας ζωής. Η διαδικασία αυτή εστιάζεται στις πωλήσεις προβλέποντας, διατιμώντας, αναπτύσσοντας τα σχέδια και κάνοντας διαχείριση στα συστήματα διανομής, και στη μέτρηση.

7) Απασχόληση στο διαδίκτυο: Η τρέχουσα περίοδος απαιτεί να μπορούν να δέχονται τα μεγάλα ονόματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κρατήσεις on-line. Όλα αρχίζουν με το σχεδιασμό και τη διατήρηση ενός ιστοχώρου που λειτουργεί ελκυστικά στους υποψήφιους πελάτες και να είναι εύκολος στην πλοήγηση και γρήγορος σε διαδικτυακές ταχύτητες. Είναι το οικονομικώς πιο αποδοτικό εργαλείο για τους πελάτες, για να ανακαλύψουν με τι

χώρους έχουν να κάνουν, τι υπηρεσίες και τι προϊόντα θα τους προσφερθούν.

8) Παράλληλη πολιτική με συνεργάτες: Η σφυρηλάτηση των συνεργασιών είναι ένας από τους πιο αποδοτικούς τρόπους για να αυξηθεί πραγματικά ο προϋπολογισμός Management. Το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι προοπτικές, των οποίων η βάση πελατών συμπληρώνει αυτές της επιχείρησης, από την άποψη του ενδιαφέροντος. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι πιο πιστοί και κερδοφόροι πελάτες, μπορούν να βοηθήσουν να φθάσει μια επιχείρηση στις πιο αναξιοποίητες αγορές. Αυτό επιτυγχάνεται εάν ακολουθήσει η επιχείρηση μια ενιαία πολιτική με αερογραμμές, ενοικιαστήρια αυτοκινήτων, γραμμές κρουαζιερόπλοιων, τράπεζες και άλλες υπηρεσίες ταξιδιών.

9) Απασχόληση με τις Δημόσιες Σχέσεις: Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations) ορίζονται σαν οι προγραμματισμένες ενέργειες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που αποβλέπουν στη δημιουργία και διατήρηση επικοινωνίας και καλών σχέσεων με το αγοραστικό κοινό και φορείς τρίτους προς την επιχείρηση. Η δημοσιότητα είναι το αποτέλεσμα των δημοσίων σχέσεων. Η επιχείρηση για να επικοινωνήσει με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες, χρησιμοποιεί τις δημόσιες σχέσεις και άλλες παρεμφερείς ενέργειες όπως η διαφήμιση και οι προώθηση των πωλήσεων, όμως θεωρείται ότι οι σημαντικότερες λόγω του προσωπικού χαρακτήρα που παίρνουν είναι οι δημόσιες σχέσεις.

10) Δημιουργικές επικοινωνίες: Εάν θέλει ένας Manager να είναι επιτυχής στα μάτια των ιδιοκτητών και των πελατών του, πρέπει να αναθεωρεί συνεχώς τα μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες σε συνεργασία με την ομάδα πωλήσεων της επιχείρησης. Για παράδειγμα ένας κατάλογος υπηρεσιών δωματίου, πρέπει εκτός από ενημερωμένο να είναι προσιτός και να αξιολογείται συνεχώς. Καλό θα ήταν να αρχειοθετούταν ένα βιβλίο με αντικείμενο την βαθμολογία τέτοιου είδους καταλόγων ή άλλων μέσων επικοινωνίας, που θα είχαν αξιολογηθεί από τους πελάτες.

ΣΤΑΔΙΟ 6°

Η επιστροφή στις βασικές αρχές των πωλήσεων

Πολλοί διευθυντές πωλήσεων ξενοδοχείων δίνοντας βάση στις βασικές αρχές των πωλήσεων, καταφέρνουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη, ενώ άλλοι προσπαθούν απλά να κρατήσουν ένα καλό οικονομικό επίπεδο, ανάλογα πάντα με το αν η πολιτική που ακολουθείται είναι επιθετική (επεκτατική προς τα διάφορα τμήματα της αγοράς) ή παθητική (συντηρητική προς το κατεχόμενο τμήμα της αγοράς). Με την οικοδόμηση μιας δημιουργικής επιχειρησιακής στρατηγικής που στηρίζεται στις βασικές αρχές της πώλησης, μερικές επιχειρήσεις μπορούν να κινήσουν τα νήματα της τουριστικής βιομηχανίας προς όφελός τους, ακόμα και η οικονομία ακολουθεί πτωτική πορεία.

Η θεμελιώδης αυτή στρατηγική είναι ένα ουσιαστικό μέρος οποιασδήποτε επιτυχούς πολιτικής, όμως αγνοείται συχνά λόγω της απλότητάς της. Όταν αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους, οι περισσότεροι διευθυντές πωλήσεων (που η θέση αυτή συμπίπτει με την θέση του Γενικού διευθυντή στις ξενοδοχειακές μονάδες) μαθαίνουν τέσσερις βασικές αρχές:

- α) την εστίαση στις τοπικές αγορές,
- β) τη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών,
- γ) την στήριξη στην υγιή κατάρτιση και
- δ) τα αποτελεσματικότερα διαθέσιμα εργαλεία χρήσης.

Αυτές οι τέσσερις αρχές συνεχίζουν να παρέχουν τη σπονδυλική στήλη μιας στερεάς στρατηγικής πωλήσεων. Αναλυτικά:
1) Γνωρίζουμε τη «γειτονιά» μας: Οι επαγγελματίες πωλήσεων υπηρεσιών φιλοξενίας πρέπει να σεβαστούν τις άμεσες κοινότητες που περιβάλλουν τα ξενοδοχεία τους. Στην επιχείρηση, η τοπική και υπό μορφή συμβάσεων ή συνεδριάσεων τρίτων επιχειρήσεων χρησιμοποίηση χώρων του ξενοδοχείου πολιτική, μπορεί να είναι μια σημαντική και συνεπής πηγή εισοδήματος. Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να καθορίσουν ποιες βιομηχανίες στις αγορές τους, αποδίδουν

καλά και ποιες όχι. Μόλις προσδιοριστούν αυτές οι κερδοφόρες τοπικές επιχειρήσεις, οι προσπάθειες πωλήσεων υπηρεσιών όπως συνεδριάσεις, coffee break κ.λ.π. πρέπει να εστιαστούν σε αυτές τις οργανώσεις.

2) Γνωρίζουμε τους πελάτες-καταναλωτές: Εδώ πρέπει να καταλάβουμε ποιοι είναι οι φιλοξενούμενοί μας και τι θέλουν από την εμπειρία τους στο ξενοδοχείο μας. Αυτή η γνώση επιτρέπει σε μας για να προάγουμε την επιχείρηση επανάληψης. Ένα παράδειγμα είναι σαφώς η πρόσφατη εισαγωγή στα πανδοχεία διακοπών μιας σειράς προγραμμάτων στις υπηρεσίες και τις πωλήσεις. Αυτές οι καινοτομίες εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια ενός χρόνου όταν ελάττωναν την ζήτηση πολλές επιχειρήσεις ξενοδοχείων, λόγω των δύσκολων οικονομικών όρων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με το έξυπνο πρόγραμμα παραμονής του εμπορικού σήματος, έδειξε ότι η ικανοποίηση πελατών βασίστηκε σε γενικές γραμμές στο επίπεδο υπηρεσίας που προσφέρθηκε σε κάθε ιδιοκτησία. Κατά συνέπεια τα πανδοχεία διακοπών, σαφώς δημιούργησαν ένα πρόγραμμα περιεκτικών, «τεσσάρων-συστατικών» υπηρεσιών, για να βοηθήσουν τα ξενοδοχεία στην παροχή της καλύτερων γενικών υπηρεσιών. Το πρόγραμμα περιέλαβε τα εργαστήρια υπηρεσίας-κατάρτισης, τις ενισχυμένες ποιοτικές επιθεωρήσεις, και ένα πρόγραμμα αγοραστών μυστηρίου. Περιέλαβε επίσης το συνεπέστερο σαφή φραγμό προγευμάτων έναρξης, ο οποίος εφαρμόστηκε σε περισσότερα από 1.200 ξενοδοχεία στις ΗΠΑ και τον Καναδά στις αρχές του τρέχοντος έτους. Η πειραματική δοκιμή παρουσίασε δραματική αύξηση στην ικανοποίηση πελατών, η οποία αποδεικνύει το ότι οι αυξανόμενες γνώσεις και η κατανόηση των φιλοξενουμένων σας είναι κρίσιμες για τις επιτυχείς πωλήσεις. Ένας ικανοποιημένος φιλοξενούμενος θα συνεχίσει να επιστρέφει στο ξενοδοχείο μας. Για να ικανοποιήσουμε τους φιλοξενούμενους μας, πρέπει να τους δώσουμε ότι θέλουν, και πρέπει να ξέρουμε τι θέλουν.

3) Κατάρτιση: Η κατάρτιση είναι σημαντικότερη των βασικών πωλήσεων που μπορεί να επιτύχουμε. Έχοντας μια επιχείρηση στημένη σωστά σε βάθος και με τα κατάλληλα καταρτισμένα άτομα στις σωστές θέσεις, το ποσοστό επιτυχίας αυξάνεται σημαντικά. Χωρίς ισχυρή τεχνική κατάρτιση, οι συνεταίροι πωλήσεων θα είναι ανίκανοι να εφαρμόσουν αρκετά τη γνώση πελατών τους. Η αποφυγή

του κύκλου εργασιών υπαλλήλων στην ομάδα πωλήσεών σας είναι επίσης σημαντική, καθώς τα υψηλότερα ποσοστά διατήρησης, σημαίνουν τη λιγότερο εισαγωγική κατάρτιση, κερδίζοντας έτσι χρόνο και χρήματα που μπορούν να αφιερωθούν στους πιο πεπειραμένους και παραγωγικούς συνεταιίρους.

4) Αποτελεσματική τεχνολογία: Η οικονομία μας περιστρέφεται, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, γύρω από την τεχνολογία. Όταν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, η τεχνολογία μπορεί να έχει μια εξαιρετικά θετική επίδραση στις πωλήσεις ξενοδοχείων. Η ψηφιακή φωτογραφία και οι εικονικοί γύροι στον ιστοχώρο του ξενοδοχείου, μπορούν να χρησιμεύσουν ως τα καλύτερα (και ίσως αποτελεσματικότερα σε περιπτώσεις) υποκατάστατα των δαπανηρών φυλλαδίων χρώματος και των διαφημιστικών υλικών. Πρέπει να καταναλωθεί χρόνος και χρήματα στην ανάπτυξη ενός λεπτομερούς και εύκολα πλοηγημένου ιστοχώρου. Για την ανάπτυξη της δραστηριότητας αυτής, πρέπει να συμβουλέψουμε την ομάδα πωλήσεών μας για να παραπέμψουν τους πιθανούς πελάτες εκεί και να τους ενθαρρύνουν στο να χρησιμεύσει όλο αυτό, ως ένας οδηγός.

Και κάτι επιπλέον, από τα τελευταία νέα Management-Marketing

Οι επιχειρήσεις-μεγαθήρια έχουν δημιουργήσει ένα εργαλείο μάρκετινγκ και εισοδήματος πωλήσεων (SMART), με σκοπό να βοηθήσει τους γενικούς διευθυντές στη δημιουργία των προγραμμάτων δράσης και στόχο την άμεση πώληση.

Το SMART αποτελείται από τέσσερα συστατικά που, μόλις ολοκληρωθούν, παρέχουν στους γενικούς διευθυντές μια αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών τους στην αγορά και ένα απλό πρόγραμμα δράσης μάρκετινγκ που μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως. Επίσης μέσα στο SMART περιλαμβάνεται ένα σε απευθείας σύνδεση forum, όπου οι γενικοί διευθυντές μπορούν να επικοινωνήσουν ο ένας με τον άλλον για κάθε πτυχή της διαχείρισης και της πώλησης των ξενοδοχείων τους!!!

ΕΝΟΤΗΤΑ 9

Επίλογος-Βιβλιογραφία

Στις παραπάνω ενότητες έκανα μια προσπάθεια προσέγγισης της πολύπλοκης διαδικασίας του Management, τόσο μέσα από τις λιγοστές στο θέμα γνώσεις που έχω, όσο και μέσα από βιβλία άλλων. Εδώ πρέπει να ληφθεί υπ' όψη, ότι η εργασία αυτή είναι μια εισαγωγή, στην ουσία τα βασικά της οργάνωσης και διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων.

Παρακάτω, παρουσιάζω τον κατάλογο των βιβλίων, εντύπων και υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν για την διεκπεραίωση της εργασίας αυτής, τα οποία στάθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμα τις ώρες που είχα «κολλήσει» σε ένα θέμα:

- P. Drucker: The practice of Management, New York, Harper&Row, 1954
 - Tom Peters and Robert Waterman: In search of excellence, Αθήνα, Γαλαίος, 1990
 - Ευγένιος Φραγκιαδάκης: Εισαγωγή στο Management των ξενοδοχείων
 - Σημειώσεις Τουριστικό Marketing του καθηγητή Ι. Καμπισόπουλου
 - Σημειώσεις Ξενοδοχειακό Marketing του καθηγητή Χ. Σακελλάριου
 - Εκτενής χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου
- ⇒ Ευχαριστώ τον καθηγητή Γ. Αυλωνίτη για το υλικό που μου διέθεσε σχετικά με το marketing και τον κ. Κωνσταντίνο Ζαρίκο Γεν. Διευθυντής του Athens Plaza για την παραχώρηση του φυλλαδίου σχετικά με την πυρασφάλεια.