

1

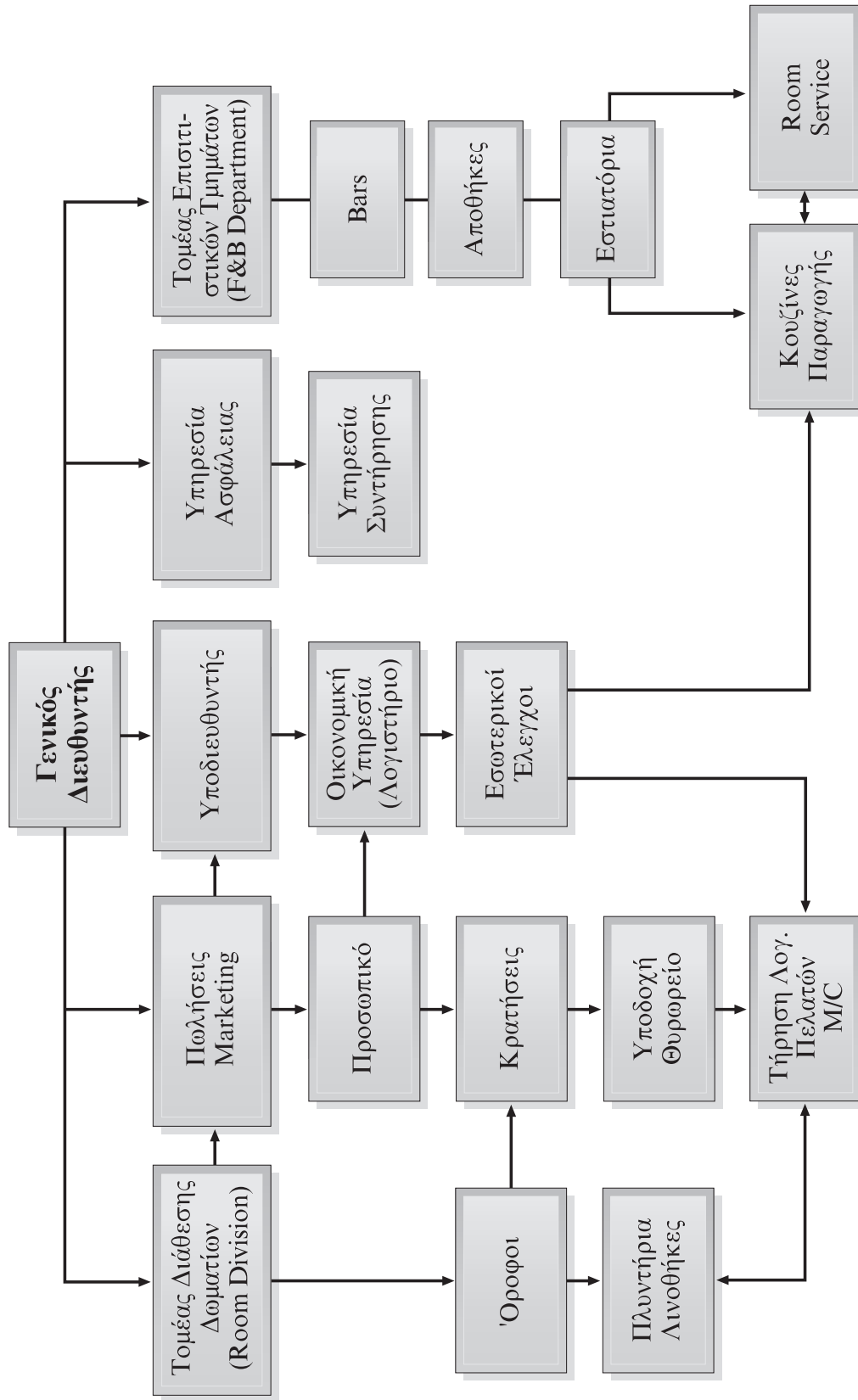
Το ξενοδοχείο και οι κλάδοι δραστηριότητας και εκμετάλλευσής του

Όπως γνωρίζουμε η Ξενοδοχειακή βιομηχανία απαρτίζεται από διαφορετικής μορφής μονάδες όπως Ξενοδοχεία πόλεων, παραθερισμού, Motels, Διαμερίσματα, Campings αρκεί να παρέχουν αυτό που λέμε πολύ απλά "ύπνο" και στις περισσότερες περιπτώσεις και "φαγητό".

Οι μονάδες όμως μεσαίας δυναμικότητας και άνω είναι σύνθετης δραστηριότητας και εκμετάλλευσης, όσον αφορά τουλάχιστον στο αντικείμενο. Το γεγονός αυτό είναι άλλωστε, που συνθέτει τη δυσκολία της διοίκησης και του ελέγχου αυτών των διαφορετικών κλάδων δραστηριότητας όπως:

- Ο τομέας διάθεσης δωματίων ο οποίος έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τις κρατήσεις, την υποδοχή και τήρηση λογαριασμών πελατών, τον καθαρισμό και τη διάθεση των δωματίων και ό,τι άλλο εμπλέκεται σ' αυτά όπως πλυντήρια, λινοθήκες κ.λπ.
- Οι δημόσιες σχέσεις, το Marketing και οι πωλήσεις που ανάλογα με το μέγεθος της μονάδας γίνονται σε υψηλό διευθυντικό επίπεδο με σκοπό την όσο το δυνατό μεγαλύτερη πληρότητα του Ξενοδοχείου.
- Η διεύθυνση προσωπικού που ασχολείται με όλα τα θέματα που το αφορούν.
- Η οικονομική υπηρεσία (Λογιστήριο).
- Το τμήμα των Εσωτερικών ελέγχων ενταγμένο ή όχι διοικητικά στον τομέα του F&B με αντικείμενο την παρακολούθηση αναλωσίμων, εξακρίβωση των εσόδων και την ανάλυση του κόστους. Είναι σε άμεση συνεργασία με τους υπεύθυνους των τομέων των επισιτιστικών τμημάτων και διάθεσης δωματίων καθώς και με τον επικεφαλής της οικονομικής υπηρεσίας.
- Ο τομέας των επισιτιστικών τμημάτων (Food and Beverage section) ή F&B, όπως συνηθίζεται να λέγεται χάριν συντομίας, έχει σαν αντικείμενο δραστηριότητας ό,τι εμπλέκεται με φαγητό και ποτό δηλ. αγο-

Υπόδειγμα Α.1.1.: Τοπικό οργανόγραμμα τομέων δραστηριότητας ξενοδοχείων μεσαίας δυναμικότητας



ρές, παραλαβές, αποθήκευση, παραγωγή και διάθεση φαγητών και ποτών αλλά και άλλων αναλώσιμων υλικών όπως υλικά καθαριότητας, καύσιμα κ.λπ.

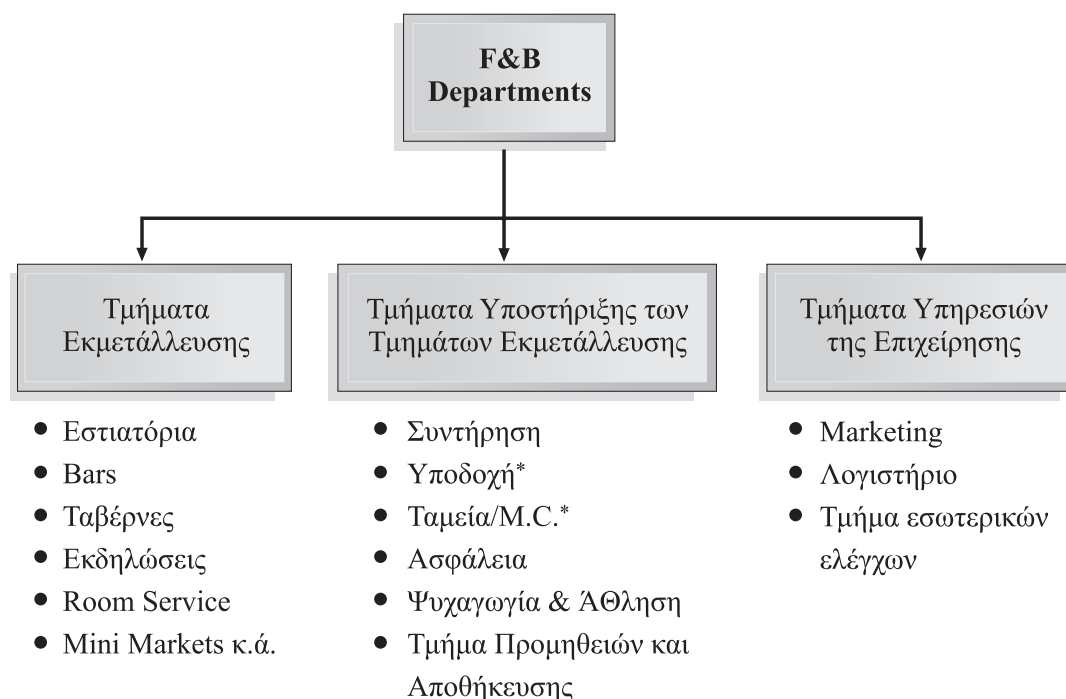
- Η υπηρεσία συντήρησης με αντικείμενο την καλή συντήρηση και επισκευή όλων των μηχανημάτων.
- Η υπηρεσία ασφαλείας με ευθύνη την ασφάλεια της ιδιοκτησίας και των εργαζομένων.

Το υπόδειγμα Α.1.1. καθώς και το Α.2.1. του επόμενου κεφαλαίου μας δίνουν μια εικόνα του τυπικού οργανογράμματος των τομέων δραστηριότητας και τη διαπλοκή τους σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχείο.

1.1. Τα επισιτιστικά τμήματα του Ξενοδοχείου (F&B Department)

Ο τομέας αυτός των τμημάτων του Ξενοδοχείου είναι γνωστό πλέον ότι μπορεί να περιλαμβάνει δραστηριότητες και εκμεταλλεύσεις όπως Αποθήκες, Room Service, Εστιατόρια, Bars, Ταβέρνες, Συνέδρια - Εκδηλώσεις (Banqueting), Κουζίνες, Μ. Markets, κ.λπ. με ό,τι αυτό συνεπάγεται όσον

Σχεδιογράφημα 1



* Λειτουργίες που ανήκουν στο Room Division και υποστηρίζει το F&B

αφορά στις πρώτες ύλες, το προσωπικό και τις τεχνικές για τη σωστή λειτουργία τους (Management).

Το σχεδιογράφημα 1* κάνει έναν απλό διαχωρισμό των δραστηριοτήτων αυτών όσον αφορά τουλάχιστον στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων σαν σύστημα που το συνθέτουν πολλά υποσυστήματα. Σημειωτέον, ότι άλλα συστήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι τομείς της Διεύθυνσης εξοπλισμού και συντήρησης, της Οικονομικής Διεύθυνσης, της Διάθεσης δωματίων κ.λπ.

1.2. Το Management στον τομέα του F&B

Τι είναι το Management ή τι κάνει ένας Manager; Θα μπορούσε να πει κανείς ότι διευθύνει τη λειτουργία μιας επιχείρησης επιλύοντας τα προβλήματα που προκύπτουν με τη χρήση πόρων που διαθέτει για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό είναι πολύ απλή αλλά σωστή θεώρηση των καθηκόντων ενός υπευθύνου ή προϊσταμένου ή ενός Manager, όπως, συνηθίζεται να λέγεται σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι πόροι που είναι διαθέσιμοι σε έναν Manager και στην προκειμένη περίπτωση στον F&B Manager του Ξενοδοχείου είναι:

- Ο άνθρωπος (Men).
- Το χρήμα (Money).
- Ο χρόνος (Minutes).
- Τα υλικά (Materials).
- Ο εξοπλισμός (Machinery).
- Οι διαδικασίες (Methods).

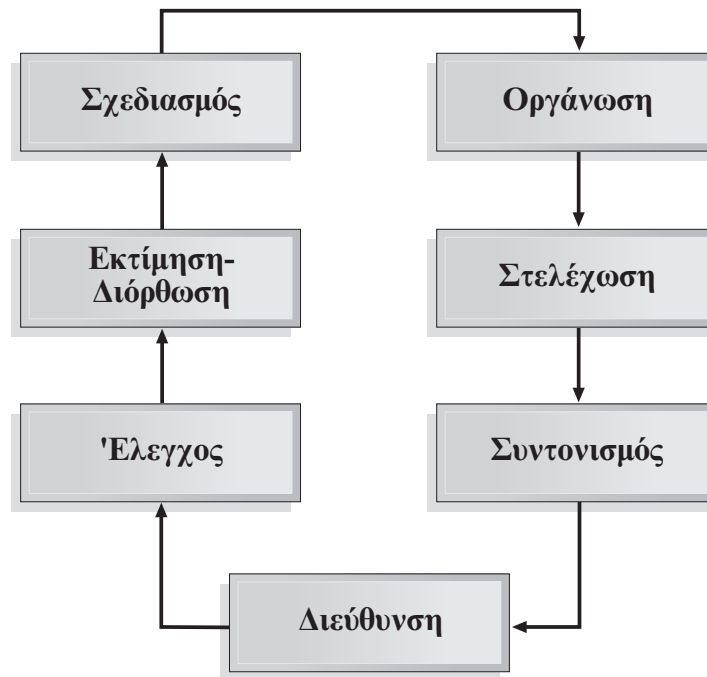
Είναι αυτονόητο ότι συμμετέχει στον καθορισμό των πόρων αυτών, των λεγόμενων και 6 Ms με τη συνεργασία υψηλότερων διευθυντικών κλιμακίων της επιχείρησης αλλά το κυριότερο, έχει την ευθύνη να τους χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο και να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Ένας καλός Manager κατανέμει σωστά τους πόρους που διαθέτει και παίρνει σωστές αποφάσεις γι' αυτούς, βασιζόμενος στις αρχές ή τα στάδια (Υπόδειγμα. Α.1.2.) που διέπουν την εργασία του και έχουν διατυπωθεί επιστημονικά από τους βασικούς εκφραστές της διοικητικής επιστήμης της κλασσικής σχολής, F. Taylor¹ και H. Fayol².

* Διοίκηση Ξενοδοχείων, Δ. Λαλούμης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002.

1. Taylor F.W. "The Principles of Scientific Management", Harper & Brothers, N.Y., 1911.

2. Fayol Henri "Γενικά αρχαία εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις", Έλλην, Αθήνα 1952.

Υπόδειγμα Α.1.2.: Φάσεις διοίκησης επισιτιστικών μονάδων



1.2.1. Ο Σχεδιασμός

Είναι το στάδιο που έχει σκοπό τη δημιουργία στόχων για τον τομέα του F&B καθώς επίσης τρόπους δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων. Προηγείται από οτιδήποτε άλλο και είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διεύθυνση του τομέα των επισιτιστικών τμημάτων.

Ο σχεδιασμός εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και αναλόγως διαφέρει, δηλαδή στα υψηλότερα διευθυντικά επίπεδα αφορά στην στρατηγική που θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμους στόχους, στα ενδιάμεσα σε μεσοπρόθεσμους και τέλος στις χαμηλότερες βαθμίδες μιλάμε για καθημερινό σχεδιασμό στόχων και την επίτευξή τους.

Ένα απλό παράδειγμα που μπορούμε να αναφέρουμε, αφορά Ξενοδοχειακή μονάδα που η διοίκησή της θέτει στόχο να γίνει η πρώτη σε πωλήσεις στον επισιτιστικό τομέα στην ευρύτερη περιοχή, μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Οι Managers των ενδιάμεσων βαθμίδων σχεδιάζουν έναν οικονομικό προϋπολογισμό μεσοπρόθεσμου χαρακτήρα, ενώ στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης οι ενέργειες που γίνονται αφορούν σε βραχυπρόθεσμους στόχους.

Παράγοντες που συντελούν στον αποτελεσματικό σχεδιασμό και σε οποιοδήποτε επίπεδο είναι:

Η πληροφόρηση

Αποτελεί τη βάση του αποτελεσματικού σχεδιασμού διότι ο Manager στηρίζεται στην ικανότητα άντλησης σωστών πληροφοριών και την πληρότητα τους.

Η Επικοινωνία - Συνεργασία

Οι Managers πρέπει να έχουν αναπτυγμένο δίκτυο επικοινωνίας και πνεύμα συνεργασίας, ιδιαίτερα στα ενδιάμεσα και χαμηλά διοικητικά επίπεδα.

Η ευελιξία

Τα σχέδια δράσης πρέπει να έχουν το περιθώριο ευελιξίας που απαιτείται και να μην είναι άκαμπτα εάν οι περιστάσεις το επιβάλλουν. Ο Manager πρέπει να παρεμβαίνει άμεσα και να κάνει τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις χωρίς την έγκρισή τους από υψηλότερα διοικητικά επίπεδα.

1.2.2. Η οργάνωση

Το στάδιο αυτό συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους που είναι διαθέσιμοι και ιδιαίτερα τους ανθρώπους και τον εξοπλισμό. Πρέπει να δίνουμε 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 δύο ή περισσότερους προϊσταμένους. Παράλληλα, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της οργάνωσης στον τομέα του F&B είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος - τμηματάρχης, πρέπει να έχει υπό την εποπτεία του το σωστό και προσδιορισμένο με προσοχή αριθμό προσωπικού, πράγμα άλλωστε που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από την **εμπειρία** του προϊσταμένου, την **πολυπλοκότητα** και το **μέγεθος** της εργασίας.

Είναι αλήθεια ότι ο κάθε προϊστάμενος αλλά και ο κάθε υπάλληλος κατ'επέκταση, πρέπει να έχει εξουσία να υλοποιήσει το έργο για το οποίο έχει την ευθύνη. Γι' αυτό είναι έξυπνο να δίνεται αυτή η δυνατότητα στους προϊσταμένους ώστε να μπορούν να είναι πιο αποδοτικοί και να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα.

1.2.3. Η στελέχωση

Στο στάδιο της επιλογής του προσωπικού περιλαμβάνονται όλες οι διαδι-

κασίες πρόσληψής του. Ανάλογα με το μέγεθός της είναι και η οργάνωση του γραφείου προσωπικού με αρμοδιότητα, εκτός από τη στελέχωση της επιχείρησης σε όλους τους τομείς, όλα τα θέματα που το αφορούν δηλαδή άδειες, εβδομαδιαίες αναπαύσεις κ.λπ.

Αυτό που μπορούμε να επισημάνουμε στο στάδιο της επιλογής, είναι η δυνατότητα που πρέπει να έχει ο αρμόδιος προϊστάμενος κυρίως να διαλέγει και εάν είναι δυνατό να "δοκιμάσει" τον υποψήφιο συνεργάτη του. Η τελική του απόφαση θα είναι έτσι περισσότερο θεμελιωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας.

Ένα άλλο σημείο προσοχής των προϊσταμένων στις επισιτιστικές εκμεταλλεύσεις, αλλά και οπουδήποτε αλλού, που ο εργαζόμενος θα ενταχθεί σε ομάδα εργασίας όπως σε ένα εστιατόριο ή Bar, ή Κουζίνα, κ.λπ. είναι ο τρόπος που θα γίνει, ώστε να γίνει εύκολα αποδεκτός και να αποδώσει το έργο του σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι απαραίτητες συστάσεις και η σφαιρική ενημέρωση και των δύο μερών, παρουσία προϊσταμένου υψηλής βαθμίδας, θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να έχει μικρό διάστημα προσαρμογής. Θα ήταν λάθος εάν εγκαταλειφθεί ο νεοπροσληφθείς εργαζόμενος από την επόμενη ημέρα, νομίζοντας ότι όλα είναι εντάξει αφού δεν προσέξαμε κάτι ιδιαίτερο την πρώτη ημέρα. Ο υπάλληλος χρειάζεται μία πίστωση χρόνου να γνωρίσει τον εργασιακό του χώρο και να ενταχθεί πλήρως σ' αυτόν.

1.2.4. Ο συντονισμός

Είναι το στάδιο του Management που γίνεται η προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η "μηχανή έχει πάρει μπρος" και οι βασικότεροι παράγοντες για την αποδοτική λειτουργία της είναι η **επικοινωνία** και η άψογη **συνεργασία** όλων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο, στο οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί, στα πλαίσια της οργάνωσης είναι η μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών από προϊσταμένους σε διαφορετικά επίπεδα και πάντα υπό την εποπτεία (Supervising) της διοίκησης.

1.2.5. Η διεύθυνση

Η καλή διεύθυνση του προϊσταμένου γενικά καθορίζεται από το αποτέλεσμα που βγαίνει μέσα από την εργασία άλλων ανθρώπων. Η αρχή αυτή βρίσκεται απόλυτη εφαρμογή στο χώρο των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων. Ο ψυχισμός των ανθρώπων - εργαζομένων είναι διαφορετικός και ο Manager - προϊστάμενος καλείται να κατανοήσει τους υφισταμένους του σε θέματα που, εκτός των άλλων, αφορούν στις προσωπικές τους ανάγκες, τις επιθυμίες

καθώς και τις προσδοκίες τους. Είναι σίγουρο ότι όσο πιο πολύ τους πλησιάζει τόσο πιο εύκολα θα τους διοικήσει αποτελεσματικά. Στα πλαίσια της διεύθυνσης είναι βασικές οι αρχές του προγραμματισμού, της εποπτείας και της πειθαρχίας του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε γι' αυτούς τους παράγοντες τα εξής:

Προγραμματισμός

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

Εποπτεία

Είναι στοιχείο που εφαρμόζεται διακριτικά σε όλες τις φάσεις της εργασίας. Είναι γνωστό ότι όταν ασκείς εποπτεία στους υπαλλήλους σου θα πρέπει να γνωρίζεις το πώς να τους ωθείς σε καλύτερα αποτελέσματα, πώς να κερδίζεις τη συνεργασία τους, πώς να τους καθοδηγείς αλλά το κυριότερο πώς να καταφέρνεις να τους αποσπάζεις το καλύτερο αποτέλεσμα που μπορούν να προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πολύ αποδοτικοί όταν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται μέσα από την εργασία τους. Τα στοιχεία αυτά στα χέρια των ικανών προϊσταμένων μπορούν να γίνουν σπουδαία όπλα για την επίτευξη των στόχων τους.

Ένα ακόμη στοιχείο που παίζει το ρόλο του με θετικά αποτελέσματα, είναι το να "εισάγει" ο προϊστάμενος τον εργαζόμενο στο πνεύμα της επιχείρησης έχοντας ενεργό συμμετοχή στις αποφάσεις που αφορούν στον τομέα του και ιδιαίτερα στον ίδιο προσωπικά.

Πειθαρχία

Το θέμα της πειθαρχίας θεωρείται από πολλούς ενοχλητικό και προτιμότερο να μην τίθεται ποτέ, εάν είναι δυνατόν. Στην αντίθετη περίπτωση συμβάλλει η μη κατανόηση αυτής της έννοιας στον εργασιακό χώρο, που δεν σημαίνει απαραίτητα φόβο και τιμωρία, αλλά "κανόνες" του παιχνιδιού που πρέπει να εφαρμόζουν όλοι όσοι συμμετέχουν σ' αυτό. Ένα σαφές οργανόγραμμα καθώς και ενημέρωση για τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του εργαζομένου στον επισιτιστικό τομέα θα βοηθήσουν πολύ τους προϊσταμένους και τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πειθαρχία, με την καλή έννοια του όρου.

1.2.6. Ο έλεγχος

Είναι πιθανόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να έχει αξιοποιήσει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, το προσωπικό να έχει επιλεγθεί με ορθά κριτήρια, να διευθύνεται άψογα και παρ' όλες αυτές τις ευνοϊκές προϋποθέσεις που μπορούν να εξασφαλίζουν θεωρητικά ικανοποιητικά αποτελέσματα, αυτά να μην είναι τελικά τα επιθυμητά. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αναρίθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αποτραπούν με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου που να λειτουργούν κυρίως προληπτικά και κατασταλτικά.

Το πλέγμα της σωστής διαχείρισης των αγορών, παραλαβών, αποθήκευσης, διακίνησης, παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων καθώς και η σύνταξη προϋπολογισμών με σκοπό να προσεγγίσουν τις αναμενόμενες πωλήσεις και το κόστος τους, επιβάλλει την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και διαδικασιών με τη χρήση των ανάλογων εντύπων και τεχνολογικής υποδομής, σύμφωνα με τη μορφή και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά διαμορφώνονται με τις ανάλογες ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και τη "φιλοσοφία" του φορέα τους όσον αφορά στο θέμα "έλεγχος". Ο καλός Manager είναι σε θέση να γνωρίζει ότι **ο έλεγχος πρέπει να αξίζει περισσότερο από ό,τι κοστίζει**.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι όσο πιο γρήγορα διαπιστωθεί ένα πρόβλημα μέσω του ελέγχου, τόσο πιο εύκολο είναι να αντιμετωπισθεί με διορθωτικές ενέργειες του Manager. Αυτός είναι και ο λόγος που επιβάλλονται καθημερινές διαδικασίες ελέγχου σε καλά οργανωμένες επιχειρήσεις.

1.2.7. Η εκτίμηση και διόρθωση

Αξιολογώντας τη λειτουργία της επιχείρησης και ιδιαίτερα στον τομέα των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων, ο Manager εστιάζει την προσοχή του:

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

Ένα βασικό "slogan" των επιτυχημένων Managers είναι... **"Αν έχεις επιτύχει τους στόχους σου είναι καιρός να θέσεις νέους"**. Απαραίτητο στοιχείο για την υλοποίηση αυτής της αρχής είναι οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να αποφασισθούν από την πλευρά του ώστε να επιτύχει μεσοπρόθεσμα τους νέους του στόχους. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να αφορούν σε όλους τους πόρους που διαθέτει ή κάποιους συγκεκριμένα.

Όσον αφορά στους ίδιους τους Managers, έχουμε να πούμε ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι κάνουν έτσι και αλλιώς σωστά τη δουλειά τους ενώ άλλοι ακόμα πιο αισιόδοξοι πιστεύουν ότι την κάνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι σίγουρο ότι, πολλοί από αυτούς τους προϊσταμένους, είναι "αιθεροβάμονες". Ο ικανός Manager πρέπει να είναι σε θέση να κάνει την αυτοκριτική του και να προσπαθεί να βελτιώνεται σε επαγγελματικό πρωτίστως αλλά και προσωπικό επίπεδο. Αυτό θα το επιτυγχάνει διαρκώς, αναγνωρίζοντας τα λάθη του και κάνοντας τις απαραίτητες αναθεωρήσεις.