ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(Logistics)

ΒΑΣΙΛΗ ΕΥΤΑΛΙΝΑ

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) Αλυσίδας Εφοδιασμού Ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων Προτάσεις Βελτιστοποίησης

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΑΡΑΒΑΓΓΕΛΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2009

ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ

Στους γονείς μου Αθανάσιο και Μελπομένη Βασίλη,
για όσα μέχρι στιγμής τους οφείλω
στην ζωή μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ πως είναι προσωπική μου ανάγκη να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν στη συγγραφή της παρούσας επιστημονικής εργασίας. Για την αποπεράτωση της θυσιάστηκαν προσωπικές στιγμές και χρόνο τόσο από μένα, όσο και από τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Καραβαγγέλη Ευάγγελο με τον οποίον συνεργαστήκαμε με πολύ υπομονή και επιμονή για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ολοκληρώνοντας τις εξετάσεις του χειμερινού εξαμήνου, είχα πλέον μπει στην διαδικασία επιλογής θέματος πτυχιακής εργασίας και αναζήτησης θέσης πρακτικής άσκησης. Το επόμενο βήμα ήταν να βρεθεί ο υπεύθυνος καθηγητής ο οποίος θα με καθοδηγούσε στην ορθή διεκπεραίωση της.

Έπειτα από μια τηλεφωνική επικοινωνία με τον κ. Καραβαγγέλη, του γνωστοποίησα τις δυσκολίες που αντιμετώπιζα όσον αφορά το θέμα επιλογής εργασίας. Ο κ. Καραβαγγέλης με προέτρεψε να ασχοληθούμε με τον τομέα των logistics υπηρεσιών στο κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα στον τομέα των ξενοδοχείων. Μόλις άκουσα την πρότασή του αισθάνθηκα ανακούφιση διότι με έβγαλε από μια σειρά σκέψεων που δεν είχαν αποτέλεσμα. Ο κ. Καραβαγγέλης αν και ειδικεύεται σε θέματα μάρκετινγκ και λιγότερο σε θέματα που αφορούν τα logistics, με καθοδήγησε σωστά με τις γνώσεις και δεξιότητες που ο ίδιος κατέχει στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού και των ξενοδοχείων.

Η αλήθεια είναι ότι ο στόχος μας για την αποπεράτωση της εργασίας μας, επιτεύχθηκε παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε λόγω του ότι είχαμε να επισκεφθούμε τέσσερα ξενοδοχεία σε τέσσερις διαφορετικούς νομούς της χώρας, σε μια πολύ δύσκολή καλοκαιρινή σεζόν για τους ξενοδόχους λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τον Προϊστάμενο του Τμήματος κ. Τριανταφύλλου Δημήτριο για την συμβολή του στην οριστικοποίηση του θέματος, καθώς και να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον υπεύθυνο καθηγητή της πτυχιακής μου εργασίας, τον κ. Καραβαγγέλη Ευάγγελο ο οποίος με καθοδήγησε με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο μεταφέροντας μου γνώσεις και εμπειρίες που θα μείνουν αξέχαστες στο μυαλό μου για μια ζωή. Τον ευχαριστώ ιδιαίτερα που με θεώρησε ως δικό του παιδί και μου έδωσε την καλύτερη κατεύθυνση που θα μπορούσε να μου προσφέρει.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Διευθυντές των ξενοδοχείων, ξεκινώντας από τον κ. Μαρίνο Δημήτριο, διευθυντή του ξενοδοχείο «Istion Club & Spa» στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, τον κ. Καμπούρη Γεώργιο, διευθυντή του ξενοδοχείο «Capsis» στη Θεσσαλονίκη, τον κ. Γραβαρία Ιωάννη, διευθυντή του ξενοδοχείου «Mediterranean Princess» στην Παραλία Κατερίνης και τέλος τον κ. Σαλαμάνο Ιωάννη, διευθυντή και F & B Μάνατζερ του ξενοδοχείου «Ariti» στην Κέρκυρα, που μου διέθεσαν τον προσωπικό τους χρόνο στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, την διεξαγωγή συνεντεύξεων και για την προμήθεια φωτογραφικού υλικού των ξενοδοχειακών μονάδων τους.

Κλείνοντας, θα ήθελα να υπερευχαριστήσω τα μέλη της οικογένειάς μου, που με τόσο υπομονή και με ένα ιδιαίτερο τρόπο συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της όλης μου προσπάθειας το τελευταίο διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ξενοδοχείων και οι λειτουργίες της Αλυσίδας Εφοδιασμού αποτελούν ειδική περίπτωση, αφού πρόκειται για έναν τομέα υπηρεσιών με ιδιαίτερες συνθήκες διαχείρισης. Ως πεδίο ερευνητικής μελέτης επιλέχθηκαν τέσσερα ξενοδοχεία πολυτελείας τα οποία δραστηριοποιούνται στους νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Πιερίας και Κέρκυρας.

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη των δυνατών σημείων που οφείλονται στις σωστές εφαρμογές και μεθόδους της αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων που επηρεάζουν την λειτουργία και παραγωγικότητα των ξενοδοχείων και έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών αλλά και γενικότερα της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* της *Παρούσας Εργασίας* είναι ότι οι κύριες μεταβλητές στη Ξενοδοχειακή Στρατηγική, που είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου, η κατηγορία του σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η τοποθεσία λειτουργίας σε σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό του (ξενοδοχείο πόλης ή ξενοδοχείο διακοπών), επιβάλλουν ή όχι ένα *ιδιαίτερο πρότυπο* λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στο κάθε ξενοδοχείο, ανάλογο με τις προαναφερόμενες μεταβλητές – χαρακτηριστικά.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, καταγράφηκαν και αναλύθηκαν στοιχεία πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε στη χρήση ερωτηματολογίων και στην διεξαγωγή συνεντεύξεων στις εγκαταστάσεις του κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά. Η δευτερογενής έρευνα καλύπτει την θεωρητική και βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος.

Η ανάλυση των λειτουργιών αλυσίδας εφοδιασμού ξενοδοχείων, έδειξε ότι για την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να εφαρμόζονται Πληροφοριακά Συστήματα, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Διαγράμματα Λήψης Αποφάσεων, Βέλτιστη Επικοινωνία με Πελάτες και Προμηθευτές και Στρατηγικό Μάρκετινγκ, διασφαλίζοντας έτσι την μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων.

Με την συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρατηρείται μια σωστή εφαρμογή των μεθόδων και αρχών του κλάδου Logistics σε όλο το σύνολο της

αλυσίδας εφοδιασμού των ξενοδοχείων. Παρόλα αυτά όμως διαπιστώθηκαν και ορισμένα σημεία που απαιτούν αποτελεσματικότερη διαχείριση.

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* της *Παρούσας Εργασίας* δεν *επιβεβαιώνεται* από την *Επιστημονική Μελέτη* και *Ανάλυση* της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Ξενοδοχείων του δείγματός μας. Αντίθετα, από το συγκεκριμένο δείγμα αναδεικνύεται η διαπίστωση ότι ανεξάρτητα από τις προαναφερόμενες μεταβλητές της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, επιλέγεται και λειτουργεί αναγκαία ένας «*βασικός κορμός λειτουργιών Εφοδιασμού κοινός για όλα τα επιλεγμένα Ξενοδοχεία*». Εξαίρεση αποτελούν: η εφαρμογή της ABC ανάλυσης για την επιλογή των προμηθευτών, τα ποσοστά αποθεμάτων των τελικών προϊόντων στις αποθήκες, η ποσοστιαία αναλογία των Ευρωπαϊκών χωρών προέλευσης των πελατών – τουριστών, τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου.

Οι προτάσεις που γίνονται προς τα τέσσερα ξενοδοχεία προκειμένου να προσαρμοστούν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και τάσεις της αγοράς, αφορούν κυρίως τομείς που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, όπως η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η βελτίωση του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος ή η εγκατάσταση νέου προγράμματος, ο χρόνος απόκρισης, η βελτίωση στην διασφάλιση ποιότητας, η χρήση ιδιόκτητων ή ενοικιαζόμενων αποθηκών, η συνεργασία με τους προμηθευτές μέσω ηλεκτρονικών προμηθειών και τέλος η κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με τις προσδοκίες και την οικονομική ισχύ τους στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά : *Συγκριτική Αξιολόγηση, Ξενοδοχεία, Βελτιστοποίηση, Αλυσίδα Εφοδιασμού, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Πληροφοριακά Συστήματα, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*

Key – Words : *Benchmarking, Hotels, Optimalization, Supply Chain, Logistics, Supply Chain Management, Information System, Total Quality Management*

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος διοίκησης*……..…118
Πίνακας 2: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος υποδοχής*……..…119
Πίνακας 3: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος υπηρεσίας ορόφων* ……122
Πίνακας 4: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος προμηθειών*…….....123
Πίνακας 5: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος αποθήκευσης*…….…….....125
Πίνακας 6: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος εστιατορίου*…….126
Πίνακας 7: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος μπαρ*……...…128
Πίνακας 8: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος μάρκετινγκ*…….…....129
Πίνακας 9: *Συγκριτικός πίνακας αφίξεων & διανυκτερεύσεων*……...…..131
Πίνακας 10: *Συγκριτικός πίνακας προέλευσης τουριστών*……..…132
Πίνακας 11: *Συγκριτικός πίνακας χρήσης πληροφοριακών συστημάτων*…….....…134
Πίνακας 12: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών διασφάλισης ποιότητας*……134
Πίνακας 13 : *Μορφωτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού*……..…135
Πίνακας 14 : *Καρτέλα παρακολούθησης ειδών αποθήκης*……151
Πίνακας 15 : *Ομαδοποίηση Προτάσεων Βελτιστοποίησης*……..…..176

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Διαδικασία διαχείρισης των Logistics……..8
Σχήμα 2: Εξέλιξη συστημάτων «logistics»…….10
Σχήμα 3: Στοιχεία Πληροφοριακού Συστήματος……13
Σχήμα 4 : Εφοδιαστική αλυσίδα αξιών……...16
Σχήμα 5: Αλυσίδα αξίας του Michael Porter……..18
Σχήμα 6 : Γενικευμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα Τουρισμού…….26
Σχήμα 7 : Εφοδιαστική Αλυσίδα Ξενοδοχείων……28
Σχήμα 8: Τμήματα υπηρεσίας ορόφων στα Ξενοδοχεία……..40
Σχήμα 9: Τρόποι συνεργασίας μαγειρείου με το εστιατόριο ……..47
Σχήμα 10: Διαφορά marketing και στρατηγικού σχεδιασμού ……52

Κατάλογος Οργανογραμμάτων & Διαγραμμάτων

Οργανόγραμμα τμημάτων ξενοδοχείου Istion Club & Spa……..……..76
Οργανόγραμμα τμημάτων ξενοδοχείου Capsis……..77
Οργανόγραμμα τμημάτων ξενοδοχείου Mediterranean Princess……...78
Οργανόγραμμα τμημάτων ξενοδοχείου Ariti…….79

Διάγραμμα 1: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Istion Club & Spa-Ποτίδαια Χαλκιδικής…….136
Διάγραμμα 2: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Capsis-Θεσσαλονίκη……136
Διάγραμμα 3: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Ariti-Κέρκυρα ……..137
Διάγραμμα 4: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Mediterranean Princess-Παραλία Κατερίνης……137
Διάγραμμα 5: Ποσοστό μορφωτικού επιπέδου απασχολούμενου προσωπικού των τεσσάρων επιλεγμένων ξενοδοχείων……138
Διάγραμμα 6: Ποσοστό μη συμμόρφωσης παραγγελθέντων προϊόντων στα τέσσερα επιλεγμένα ξενοδοχεία…….139

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Αφιέρωση

Ευχαριστίες…….I

Περίληψη - Λέξεις Κλειδιά…….. III

Κατάλογος Πινάκων……...V

Κατάλογος Γραφημάτων & Οργανογραμμάτων……VI

Κατάλογος Διαγραμμάτων……VII

Περιεχόμενα……..VIII

Εισαγωγή……..1

ΕΝΟΤΗΤΑ 1η

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ - ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1.1 Αλυσίδα Εφοδιασμού - Logistics ……4

1.1.1 Πεδία Εφαρμογής……. 6

1.1.2 «Business Logistics»……11

1.1.3 Logistics Υπηρεσιών……11

1.1.3.1 Logistics ξενοδοχείων……12

1.1.3.2 Πληροφοριακά Συστήματα ……...13

1.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα……15

1.2.1 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας……16

1.2.2 Αλυσίδα Αξίας……16

1.2.3 Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα……18

1.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα Τουρισμού……18

1.3.1 Γενικά Περί Τουρισμού…….. 21

1.3.2 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί……25

1.3.3 Γενικευμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα Τουρισμού…… 26

1.3.4 Εφοδιαστική Αλυσίδα Ξενοδοχείων……...27

1.3.5 Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών……..28

1.4 Λειτουργίες τμημάτων ξενοδοχείων……...29
1.4.1 Τμήμα Διοίκησης…….31
1.4.2 Τμήμα Υποδοχής…….32
1.4.3 Τμήμα Υπηρεσίας Ορόφων…….40
1.4.4 Τμήμα Τροφίμων & Ποτών…….43
1.4.5 Τμήμα «Marketing»……..…50
1.4.6 Τμήμα Προμηθειών & Αποθήκευσης…….55
1.5 SWOT Ανάλυση…….64
1.6 ABC Ανάλυση στη Διαδικασία αγορών…….65
1.7 ABC Ανάλυση στα Αποθέματα……..66

ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 Ερευνητική Μέθοδος……..….68
2.1.1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση……..….68
2.1.2 Ερευνητική Υπόθεση……... 71
2.2 Ερευνητικό Πεδίο – Επιλογή Επιχειρήσεων…….…...71
2.2.1 Παρεχόμενες Υπηρεσίες……....73
2.2.2 Οργανογράμματα…….....76
2.2.2.1 Οργανόγραμμα «Istion Club & Spa»……... ..76
2.2.2.2 Οργανόγραμμα «Capsis»……..…...77
2.2.2.3 Οργανόγραμμα «Mediterranean Princess»……..78
2.2.2.4 Οργανόγραμμα «Ariti»……79.
2.2.3 Εξεταζόμενα Πεδία……80
2.3 Δευτερογενής Έρευνα…….….80
2.3.1 Βιβλία, Επιστημονικά Περιοδικά, Έντυπα, Εφημερίδες……...80
2.3.2 Διαδικτυακές – Επιστημονικές Πηγές …….….80
2.4 Πρωτογενής Έρευνα……....81
2.4.1 Ερευνητικό Υλικό – Μέσα Συλλογής Δεδομένων……....82
2.4.1.1 Ερωτηματολόγια……..83
2.4.1.2 Συνεντεύξεις……...….83
2.4.2 Συμμετέχοντες στην Έρευνα……83

2.4.2.1 Ερωτηθέντες – Ερωτηθείσες…….....83
2.4.2.2 Συνεντευξιαζόμενοι…….....84
2.5 Ερευνητική Διαδικασία …….…....84
2.5.1 Ερωτηματολόγια …….....84
2.5.2 Συνεντεύξεις ……....85
2.5.3 Περιγραφή Μεθόδων Στατιστικής Ανάλυσης…….....85
2.5.3.1 Ποιοτικές Μέθοδοι ……..…..85
2.5.3.2 Ποσοτικές Μέθοδοι……....85

ΕΝΟΤΗΤΑ 3η

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ – ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1 Ορισμός Έννοιας «Benchmarking»…….116
3.2 Ορισμός Έννοιας «Outsourcing»……..…..116
3.3 Επιχειρηματική Ταυτότητα Επιλεγμένων Ξενοδοχείων……..…....117
3.4 Συγκριτική Παρουσίαση Λειτουργιών Ξενοδοχείων……..…..…118
3.4.1 Συγκριτικοί Πίνακες……..…..…118
3.4.2 Τμήμα Διοίκησης……...118
3.4.3 Τμήμα Υποδοχής……....128
3.4.4 Τμήμα Υπηρεσίας Ορόφων……....128
3.4.5 Τμήμα Προμηθειών……123
3.4.6 Τμήμα Αποθήκευσης……..125
3.4.7 Τμήμα Εστιατορίου ……...126
3.4.8 Τμήμα Μπαρ……..128
3.4.9 Τμήμα «Marketing»……...129
3.4.10 Αριθμός Αφίξεων & Διανυκτερεύσεων……...132
3.4.11 Προέλευση Τουριστών ……132
3.4.12 Πληροφοριακά Συστήματα……..133
3.4.13 Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας……...134
3.4.14 Ανθρώπινο Δυναμικό……...135
3.4.15 Ποσοστό Αποθηκευτικών Χώρων……...136
3.4.16 Ποσοστό Μορφωτικού Επιπέδου Απασχολούμενου Προσωπικού……....138

3.4.17 Ποσοστό μη Συμμόρφωσης Παραγγελθέντων Προϊόντων……...139
3.5 Συγκριτική Ανάλυση……..140
3.5.1 Διαχείριση Άφιξης – Αναχώρησης……..140
3.5.2 Ακολουθούμενη Πολιτική Ποιότητας……..140
3.5.3 Πολιτική «Overbooking»……140
3.5.4 Τμήμα Λογιστηρίου……141
3.5.5 Μηχανοργάνωση Ξενοδοχείων……142
3.5.6 Πολιτική Προμηθειών……..143
3.5.6.1 Διαδικασία Προμηθειών……143
3.5.6.2 Προσωπικό Τμήματος Προμηθειών……...144
3.5.6.3 Συχνότητα Προμηθειών……..145
3.5.6.4 Επιλογή Προμηθευτών……...146
3.5.7 Παραγγελίες Προϊόντων……...147
3.5.8 Παραλαβή Προϊόντων……..149
3.5.9 Διαδικασία Παραλαβής……149
3.5.10 Διανομή……..150
3.5.11 Αποθήκευση……...150
3.5.12 Επικοινωνία……152
3.5.13 Ανθρώπινο Δυναμικό……152
3.5.14 Μάρκετινγκ……152
3.5.14.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ……...153
3.5.14.2 SWOT Ανάλυση……..154
3.5.14.3 Εντοπισμός Ανταγωνιστών……..156
3.5.14.4 Τακτική Αντιμετώπισης Ανταγωνιστών……..156
3.5.14.5 Πολιτική Εξυπηρέτησης Πελατών……...156
3.5.14.6 Διαχείριση Παραπόνων……157

ΕΝΟΤΗΤΑ 4η

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

4. Εισαγωγή……..159
4.1 Τμήμα Διοίκησης……160
4.2 Τμήμα Υποδοχής……..161
4.3 Τμήμα Υπηρεσίας Ορόφων……..161

4.4 Τμήμα Προμηθειών…….162
4.5 Τμήμα Αποθήκευσης……...163
4.6 Τμήμα Εστιατορίου……. 164
4.7 Τμήμα Μπαρ……165
4.8 Τμήμα «Marketing»…… 165
4.9 Αριθμός Αφίξεων & Διανυκτερεύσεων……...165
4.10 Προέλευση Τουριστών……..166
4.11 Πληροφοριακά Συστήματα……166
4.12 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων……166
4.13 Διαδίκτυο……168
4.14 Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας…….168
4.15 Ανθρώπινο Δυναμικό…… 171
4.16 Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία……171
4.17 Χρόνος Απόκρισης – Εξυπηρέτησης…….172
4.18 Ομαδοποίηση Προτάσεων Βελτιστοποίησης……..…176
4.19 Διαγράμματα Λήψης Αποφάσεων……..177
4.20 Ερευνητικά Αποτελέσματα……...……..179

Συμπεράσματα……..183

Βιβλιογραφία……188

Γλωσσάριο……191

Παραρτήματα……193

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού θεωρούνται σημαντικές επειδή συμβάλουν στην οργάνωση και βελτίωση ροής προϊόντων και πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ως σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, των προμηθευτών, του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη προσφέροντας του αυτό που επιθυμεί την στιγμή που το χρειάζεται με την κατάλληλη ποσότητα.

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την επιτυχία των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα «Logistics» απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με ποια συχνότητα, με ποια μέσα μεταφοράς, κτλ. Η εφαρμογή της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας στον τουρισμό γίνεται με ποικίλους τρόπους και πάντα με βάση και στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Προτού όμως προβούμε στην παρουσίαση του εν λόγω θέματος, αξίζει να σημειώσουμε πως πριν από εμάς έχουν ασχοληθεί Έλληνες και Ξένοι επιστήμονες με τις διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού στον ευρύτερο τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα ευρήματα τους έχουν δημοσιευτεί σε βιβλία, σε επιστημονικά και επαγγελματικά άρθρα και περιοδικά, καθώς και σε επιστημονικούς διαδικτυακούς τόπους.

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ως πεδίο μελέτης είναι το ξενοδοχείο «Capsis» στο νομό Θεσσαλονίκης, το ξενοδοχείο «Istion Club & Spa» στο νομό Χαλκιδικής, το ξενοδοχείο «Mediterranean Princess» στο νομό Πιερίας και το ξενοδοχείο «Ariti» στο νομό Κέρκυρας.

Σκοπός αυτής της ερευνητικής μας προσπάθειας είναι ο καθορισμός των παραμέτρων που απαιτούν καλύτερη διαχείριση ώστε να δημιουργηθεί μια καλά οργανωμένη και αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού ξενοδοχείων. Αυτά μπορούν να βελτιωθούν μέσω ορισμένων συγκεκριμένων προτάσεων και να αποτελέσουν τα δυνατά σημεία τους.

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων βασίζεται στην δευτερογενή έρευνα από βιβλία, επιστημονικά περιοδικά και εφημερίδες, ενώ στην πρωτογενή έρευνα με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων και την διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Στην πρώτη ενότητα της παρούσας πτυχιακής εργασίας γίνεται μια αναφορά στους όρους Εφοδιαστική Αλυσίδα και Logistics, καθώς επίσης και στα διάφορα στοιχεία που αφορούν τον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στην δεύτερη ενότητα καθορίζονται οι στόχοι και η μεθοδολογία της έρευνας όπως και τα πεδία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τόσο για την πρωτογενή όσο και για την δευτερογενή έρευνα.

Στην τρίτη ενότητα γίνεται μια εκτενής αναφορά στα επιλεγμένα ξενοδοχεία, στο καθένα ξεχωριστά.. Παρουσιάζονται σε πίνακες οι δραστηριότητες τις οποίες διενεργεί κάθε τμήμα των συγκεκριμένων ξενοδοχείων και πώς διαχειρίζονται την εφοδιαστική τους αλυσίδα. Επίσης δίνεται έμφαση στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν αυτά τα ξενοδοχεία και τον βαθμό ανταπόκρισης σε αυτά, την συνεργασία με τους προμηθευτές τους, την διαδικασία παραλαβής των προϊόντων και αποθήκευσης τους, την διασφάλιση ποιότητας, την στρατηγική μάρκετινγκ, την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών τους. Τέλος, πραγματοποιείται η SWOT ανάλυση όπου αναλύονται και αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αυτών των ξενοδοχείων οι οποίες αποτελούν το εσωτερικό τους περιβάλλον, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον τους, δίνοντας ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά την επιχειρηματική τους πορεία στην αγορά.

Τέλος, στην τέταρτη ενότητα γίνεται μια συσχέτιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την τρίτη ενότητα συγκριτικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφική επισκόπηση. Επίσης, πραγματοποιείται μια συζήτηση των αποτελεσμάτων αυτών και καθαρίζονται συγκεκριμένες προτάσεις βελτιστοποίησης, που αφορούν την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία στην διοίκηση και διαχείριση των τμημάτων τους.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1η

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ – ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1.1 ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ – LOGISTICS

Τα Logistics αποτελούν ουσιαστικά κατεύθυνση και πλαίσιο οργάνωσης, το οποίο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ενιαίο σχέδιο για τη ροή προϊόντων και πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο αυτό και θέλει να επιτύχει τη σύνδεση και το συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργίες των άλλων φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων που εκφράζουν τα κανάλια διανομής, δηλαδή των προμηθευτών και των πελατών με την ίδια την επιχείρηση.

Ενδεικτικές περιοχές στις οποίες εφαρμόζονται στρατηγικές Logistics είναι:

- Business Logistics
- Systems Logistics
- Περιβαλλοντικά Logistics
- City Logistics
- Logistics Υγείας
- Logistics Στρατού
- Logistics Υπηρεσιών
- Agro-Logistics
- Crisis Logistics
- Reverse Logistics *(www.logistics.org.gr/,2008)*.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται μια σημαντική μεταστροφή από τις παραδοσιακές σχέσεις, απόμακρες και μερικές φορές και ανταγωνιστικές, οι οποίες χαρακτήριζαν στο παρελθόν τη σχέση ανάμεσα σε αγοραστή και προμηθευτή.

Ο ορισμός της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

« *Η διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης στο σύνολό της.*»

Από τον ορισμό προκύπτει, πως το σημείο στο οποίο εστιάζει η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας. Ωστόσο μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις όπου το ατομικό συμφέρον ενός τμήματος πρέπει να υποταχθεί στο όφελος της αλυσίδας ως ενιαίου συνόλου *(Christopher,2007).*

Άλλος ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

«Ένα δίκτυο συνδεδεμένων και αλληλεξαρτημένων οργανώσεων, που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες *(J. Aitken in Christopher,2007)*

Είναι πολύ πιθανόν να προκαλεί εντύπωση η χρησιμοποίηση του όρου logistics management στη ξενική του μορφή και όχι στην ελληνική. Ο καθηγητής του Πολυτεχνείου, κ. Ιωάννης Παππάς έχει προτείνει τη χρησιμοποίηση του όρου Εφοδιαστική αντί του όρου Logistics . Αναφέρει επίσης πως ο όρος logistics που χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο είναι μια ελληνική λέξη. Ετυμολογικά αν τον δούμε, είναι ο ελληνικός όρος και προέρχεται από τον όρο «λογιστική» που χρησιμοποιήθηκε μάλιστα για πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα Λέοντα το Σοφό με την έννοια της μέριμνας για εξασφάλιση του στρατού σε τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια, κλπ

Ο όρος «λογιστική» σήμερα αναφέρεται σε μια άλλη επιστήμη τελείως διαφορετική από το περιεχόμενο του αγγλικού όρου «logistics». Γι' αυτόν τον λόγο ο κ. Ιωάννης Παππάς προτείνει την χρησιμοποίηση του όρου «εφοδιαστική» ώστε να μην προκαλείται σύγχυση.

Επειδή όμως μέσα στις επιχειρήσεις και στα πανεπιστήμια χρησιμοποιούν τον ξένο όρο «logistics», γιατί όταν κάποιος επιχειρήσει να μεταφράσει τον αγγλικό όρο στα ελληνικά θα του φανεί λίγο κακόηχο ή οπτικά άσχημο, γι' αυτό ας αρκεστούμε ότι ο όρος logistics έχει μεγάλη δύναμη και εξάπλωση, καθώς είναι ένας όρος που έχει υιοθετηθεί σε όλες σχεδόν τις γλώσσες του κόσμου, με την ελληνική ρίζα του *(Σιφνιώτης, 1997).*

Η διοίκηση logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από την αρχική παραγγελία και παραγωγή μέχρι την τελική παράδοση στον τελικό καταναλωτή, με σκοπό την εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη *(CLM, 1986).*

Σύμφωνα με τους ανωτέρω ορισμούς το αντικείμενο της διοίκησης logistics είναι ευρύτατο και καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, όπως προμήθειες συσκευασία, διακίνηση υλικών, τεχνολογία, ανακύκλωση, αγορές, μεταφορές, έλεγχο αποθεμάτων, εξυπηρέτηση πελατών κλπ. *(Παπαδημητρίου - Σχινάς , 2004).*

1.1.1 ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

- Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

- Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας) *(www.logistics.org.gr/,2008)*.

Τα logistics είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Δηλαδή να βρίσκεται το σωστό

προϊόν, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

Ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τόσο στο τμήμα της παραγωγής όσο και στο τμήμα marketing και στους πελάτες της επιχείρησης.
Δηλαδή πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με όσο το δυνατό χαμηλό κόστος.

Τα κυριότερα ποιοτικά στοιχεία του «logistics management» είναι:

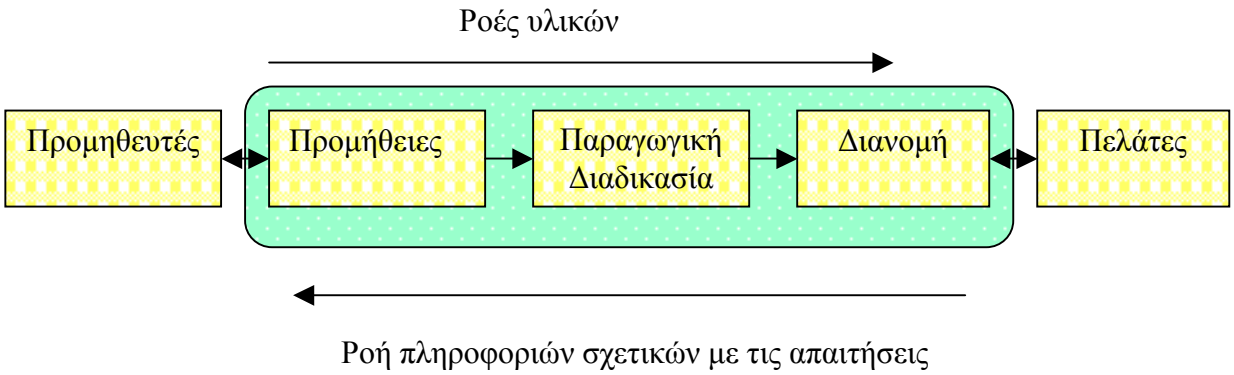
- Διαθεσιμότητα (Availability): Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Το σύστημα οφείλει να εξασφαλίζει συνεχώς τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα και την στιγμή που τις χρειάζεται η παραγωγή και ο καταναλωτής.

- Δυναμικότητα (Capacity): Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες και παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στην συνέπεια.

- Συνέπεια (Consistency): Αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητούν σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, έτσι ώστε τα προϊόντα που παραλαμβάνει ο χρήστης να είναι αυτά που παρήγγειλε και να είναι στη σωστή κατάσταση – ποιότητα.

Το ζητούμενο στα «logistics» δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη της άριστης ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος. Πρέπει λοιπόν κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του συστήματος «logistics» μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή και αντίστροφα *(Σιφνιώτης, 1997).*

Σύμφωνα με όσα ελέχθησαν παραπάνω, γίνεται φανερό ότι σκοπός των «Logistics» είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συνεπώς τα «Logistics» θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθευτών.



Σχήμα 1: Διαδικασία διαχείρισης των Logistics *(Christopher,2007)*

Η μέθοδος την οποία επιλέγει κάθε υπεύθυνος που σχεδιάζει ένα σύστημα «logistics» διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικοί ξεκινούν από τους προμηθευτές, από το σύστημα αγορών, παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων και καταλήγουν στους πελάτες και καταναλωτές (επιχειρήσεις που παράγουν κατόπιν παραγγελίας). Ενώ μερικοί άλλοι πραγματοποιούν το τελείως αντίθετο, δηλαδή ξεκινούν από τους πελάτες και καταναλωτές και με κάποιο σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης σε μια χρονική στιγμή καταλήγουν στους προμηθευτές (επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις). Ανάλογα με την μορφή της κάθε επιχείρησης επιλέγεται μιας από της δύο μεθόδους.

Τα στοιχεία του συστήματος «logistics» και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα «logistics» είναι πέντε και παρακάτω αναλύονται οι ορισμοί των εννοιών αυτών με βάση τη σειρά που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή την διαδρομή των αγαθών από τους προμηθευτές προς τους καταναλωτές.

- Αγορές: οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης.

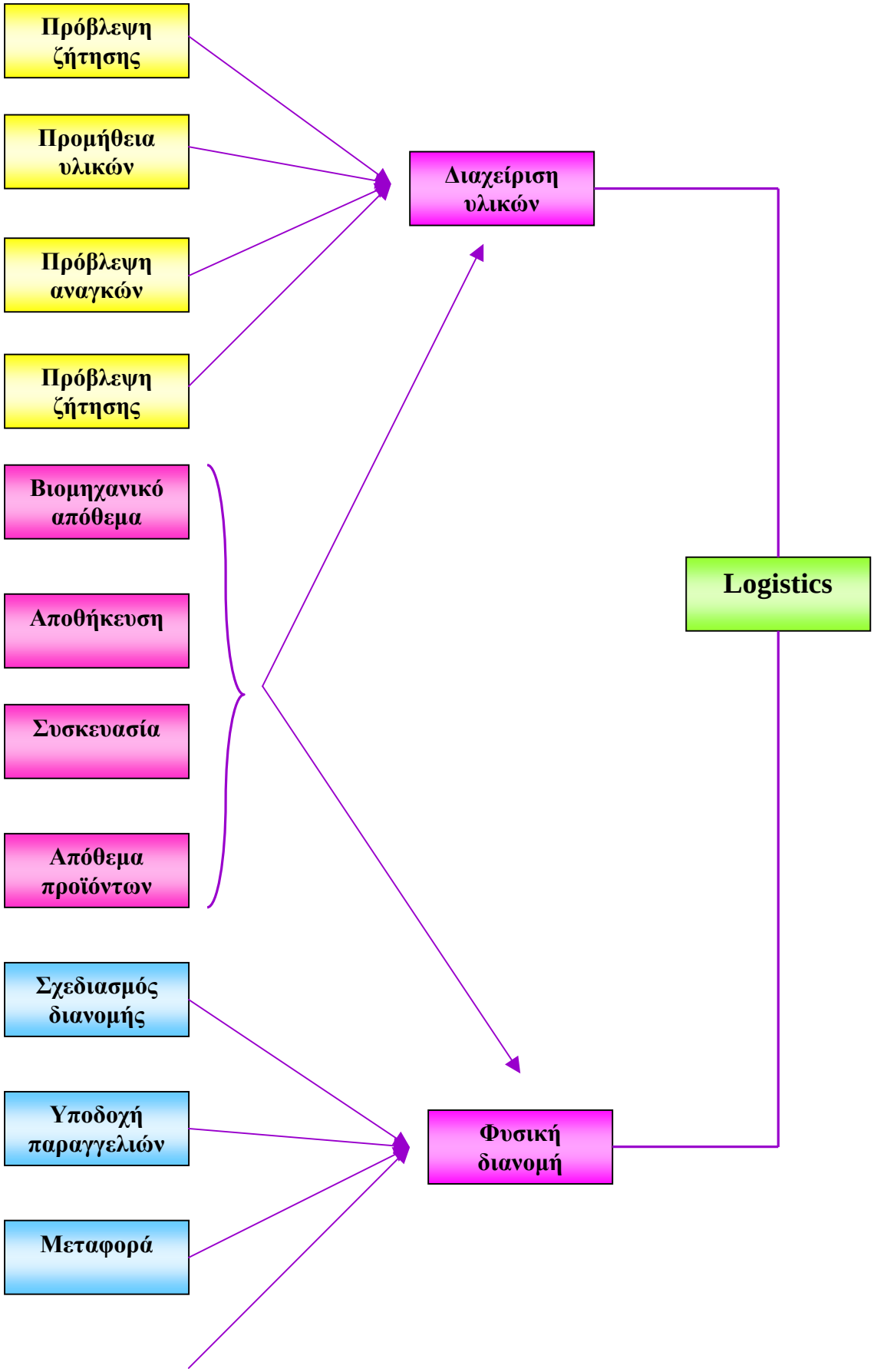
Μπορεί δηλαδή να αφορούν πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός), ακόμη και υπηρεσίες.

- Αποθέματα: τα «αποθέματα» αναφέρονται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επίπεδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Ο υπολογισμός του άριστου επίπεδου αποθεμάτων χωρίς να έχουμε υπερστοκάρισμα, είναι δύσκολη εργασία διότι δεν γνωρίζουμε το πόσο θα παραγγείλουμε, ποια ποσότητα και πότε θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον προμηθευτή.

- Μεταφορές: οι «μεταφορές» συνδέονται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου διακίνησης των προϊόντων που παραγγέλνει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή στις δικές της εγκαταστάσεις. Επίσης περιλαμβάνεται η εξεύρεση των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, έτσι ώστε τα προϊόντα να φτάνουν στον πελάτη την στιγμή που τα επιθυμεί χωρίς καθυστερήσεις.

- Αποθήκευση: η «αποθήκευση» αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους (3PL) ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση. Δηλαδή αναφέρεται σε έναν χώρο όπου εκτελούνται πολλές εργασίες μαζί, και θα πρέπει να πραγματοποιούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους.

- Διανομή: η «διανομή» αναφέρεται στην φυσική διακίνηση, στη μεταφορά των προϊόντων από την αποθήκη, τις εγκαταστάσεις και το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις που παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα σε χιλιάδες πελάτες, εξυπηρετώντας έτσι πολλά σημεία πώλησης, γι' αυτό και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις μεταφορές *(Σιφνιώτης, 1997)*.


Πρόβλεψη ζήτησης
Προμήθεια υλικών
Πρόβλεψη αναγκών
Πρόβλεψη ζήτησης
Διαχείριση υλικών
Βιομηχανικό απόθεμα
Αποθήκευση
Συσκευασία
Απόθεμα προϊόντων
Logistics
Σχεδιασμός διανομής
Υποδοχή παραγγελιών
Μεταφορά
Φυσική διανομή

Επίπεδο εξυπηρέτησης

Σχήμα 2: Εξέλιξη συστημάτων «logistics» *(Παπαδημητρίου - Σχινάς , 2004).*

1.1.2 «BUSINESS LOGISTICS»

«Business Logistics» είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της επιτυχημένης (efficient) και της αποτελεσματικής (cost effective) ροής των πάσης φύσεως υλικών, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν, και όλων των σχετιζομένων πληροφοριών, από την πηγή προμήθειας (point of origin) μέχρι τον τελικό καταναλωτή (point of consumption).

Η έννοια «Logistics» λοιπόν στη σύγχρονη επιχείρηση σημαίνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Διανομή των προϊόντων από την επιχείρηση μέχρι τον τελικό καταναλωτή.
- Υποστήριξη της παραγωγής με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, υλικά συσκευασίας κ.λ.π.)
- Προμήθειες για την απόκτηση όλου του απαραίτητου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
  (www.logistics.org.gr/,2008)

1.1.3 LOGISTICS ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι υπηρεσίες είναι άϋλα προϊόντα που δεν αποθηκεύονται και μετρώνται μέσω των ωρών που εργάστηκε το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στη παραγωγή της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες αποτελούν υβριδικό προϊόν, δηλαδή για τη παραγωγή τους απαιτείται να εκτελεστούν τόσο λειτουργικές όσο και καινοτόμες υπηρεσίες.

Τι είναι όμως τα «Logistics υπηρεσιών»; «Logistics υπηρεσιών», είναι ο κλάδος των υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης – εταιρίας να έρθει πιο κοντά στους πελάτες της, βελτιώνοντας τα κανάλια

επικοινωνίας και διανομής της. Η αλυσίδα εφοδιασμού των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από ευελιξία, γρήγορη ανταπόκριση, αποδοτικότητα και έλεγχο.

Στον κλάδο των υπηρεσιών περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι εταιρίες που δεν παράγουν φυσικά και χειροπιαστά προϊόντα αλλά υπηρεσίες όπως:

- Τράπεζες
- Νοσοκομεία
- Γραφεία Αεροπορικών Εταιριών
- Τουριστικά Γραφεία, Καταλύματα, Εστιατόρια, κλπ.
- Πανεπιστήμια
- Βιβλιοθήκες

Χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών που αποτελούν τις υπηρεσίες είναι:

- Μη χειροπιαστά προϊόντα
- Παράγονται και καταναλώνονται στον ίδιο χρόνο και χώρο
- Μη εμφανείς δραστηριότητες παραγωγικής διαδικασίας
- Συχνά είναι μοναδικές
- Υψηλή αλληλεπίδραση με τον πελάτη
- Συχνά βασίζονται στη γνώση
- Συχνά είναι διασκορπισμένες *(Ξανθόπουλος – Χατζηπαναγιώτη, 2007)*

1.1.3.1 LOGISTICS ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

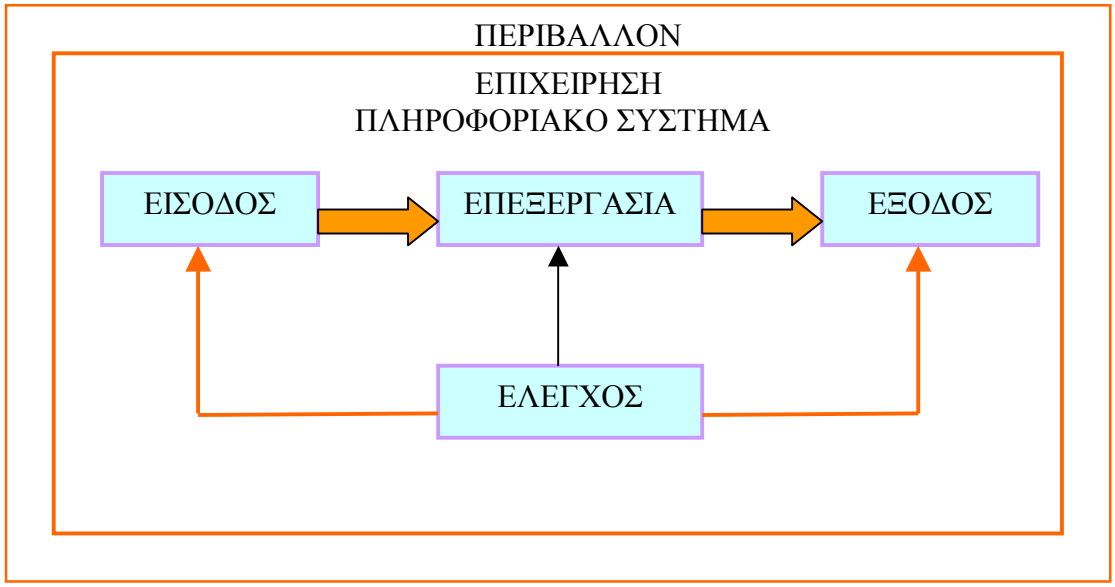
Τα «logistics» σ’ ένα ξενοδοχείο συνδέονται με προγράμματα πολλών ομάδων τουριστών ταυτόχρονα, πράγμα το οποίο προϋποθέτει ευελιξία και αξιοπιστία. Ο διευθυντής του Divani Palace Acropolis, αναφέρει ότι οι λειτουργίες «logistics» στο ξενοδοχείο αφορούν το κομμάτι της αλυσίδας εφοδιασμού, όπως τον εφοδιασμό, την αποθήκευση και την εσωτερική διακίνηση τροφίμων, υλικών και εξοπλισμού. Στις λειτουργίες αυτές πραγματοποιείται χρήση τεχνολογίας, επιλογή προσωπικού και διακίνηση πληροφοριών, με σκοπό την βελτιστοποίηση της σχέσης κόστους – ικανοποίησης πελατών, εφαρμόζοντας τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής.

Μια άλλη λειτουργία «logistics» είναι η τακτοποίηση των πελατών στα δωμάτιά τους ή στο εστιατόριο, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες τους. Η εφοδιαστική αλυσίδα ενός ξενοδοχείου βασίζεται στο τμήμα προμηθειών, το οποίο έχει την ευθύνη για τις παραγγελίες, την σωστή αποθήκευση με βάση τους κανόνες υγιεινής (first in – first out) και την διακίνηση των εισαγόμενων υλικών στο ξενοδοχείο. Το τμήμα προμηθειών συνεργάζεται με τα αντίστοιχα τμήματα του ξενοδοχείου όπως κουζίνα, εστιατόριο, ορόφους, κ.α, και κατά την παραλαβή των προϊόντων ελέγχει σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων την ποιότητα, την ποσότητα, την ημερομηνία λήξης, την τιμή του προϊόντος. Τέλος, πρέπει να υπάρχει πολύ καλή συνεργασία του τμήματος προμηθειών με τους προμηθευτές υλικών, ώστε να εξασφαλίζεται καλύτερη ποιότητα με την όσο το δυνατόν καλύτερη τιμή *(Βασίλη – Παντόπικου, 2008).*

1.1.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η συστημική θεωρία ή θεωρία συστημάτων είναι ένα επιστημονικό πεδίο που ασχολείται με την ανάλυση, το σχεδιασμό και τη βελτίωση των συστημάτων. Νέοι επιστημονικοί κλάδοι, βασισμένοι στη θεωρία συστημάτων αναπτύχθηκαν, όπως η επιχειρησιακή έρευνα, η διοίκηση επιχειρήσεων, η διοίκηση λειτουργιών, η «διοίκηση logistics», η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας και η διοίκηση συστημάτων.

Ως σύστημα (system), ορίζεται ένα σύνολο από οντότητες (άνθρωποι, μηχανήματα, διαδικασίες, κλπ.), που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Κάθε σύστημα έχει εισόδους, εξόδους, επεξεργασίες και περιβάλλεται από ένα περιβάλλον που είναι έξω από το σύστημα.



Σχήμα 3: Στοιχεία Πληροφοριακού Συστήματος *(Φωλίνας - Μάνθου - Βλαχοπούλου, 2007).*

Η είσοδος ή εισροές (input), αποτελούν τα στοιχεία εκείνα τα οποία εισέρχονται στο σύστημα. Η επεξεργασία (process), είναι ο μετασχηματισμός των εισόδων σε εξόδους. Η έξοδος ή εκροές είναι τα προϊόντα που παράγει το σύστημα. Τα στοιχεία ενός συστήματος διαχωρίζονται από τα περιβάλλον που αποτελείται από οντότητες που δεν ανήκουν στο σύστημα. Δηλαδή περιλαμβάνει κοινωνικά, τεχνολογικά, νομικά, φυσικά, οικονομικά και άλλα στοιχεία

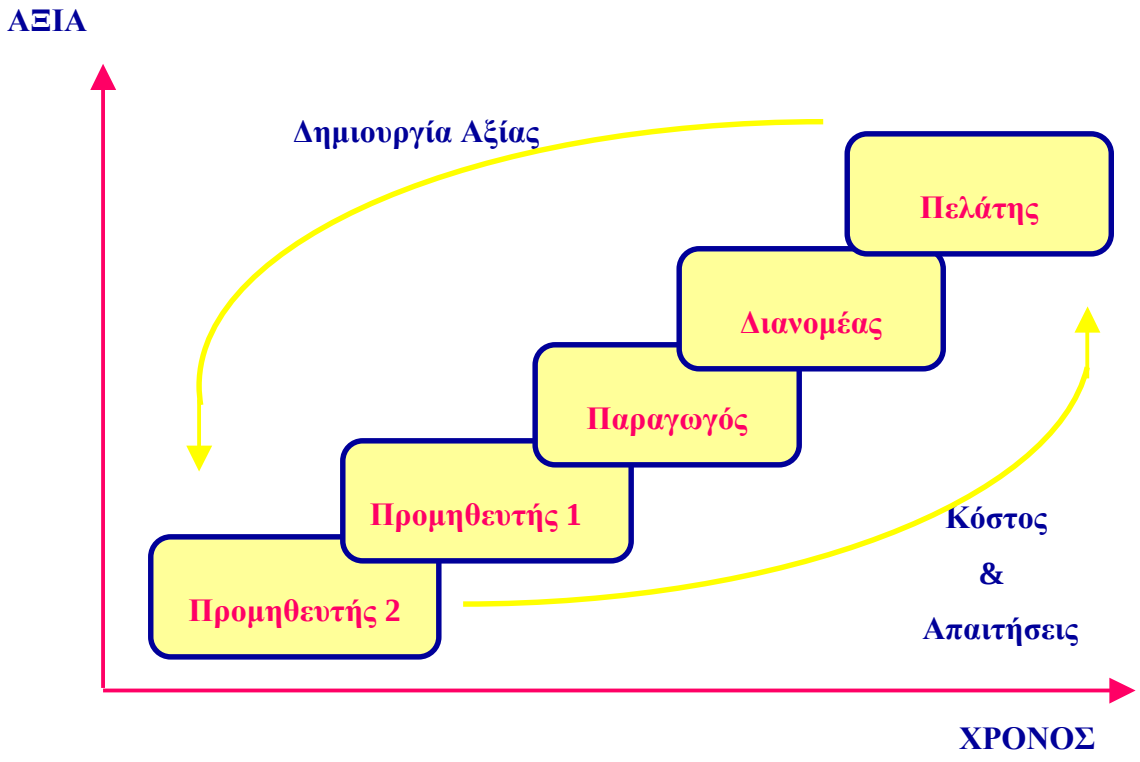
Βάσει των ανωτέρω, θα μπορούσε να ορισθεί ως « Πληροφοριακό Σύστημα ΠΣ (Information System, IS), ένα σύνολο αλληλοσυνδεόμενων μερών όπου συνεργάζονται για την συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάχυση πληροφοριών με σκοπό την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού, του ελέγχου και της ανάλυσης δεδομένων μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό» *(Φωλίνας - Μάνθου - Βλαχοπούλου, 2007).*

Ως σπουδαιότεροι σκοποί των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- Η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων
- Η επεξεργασία δεδομένων
- Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης
- Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης
- Η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης

1.2 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η εφοδιαστική αλυσίδα θεωρείται ως το σύνολο των οργανισμών ή επιχειρήσεων που συμμετέχουν, μέσω συνεχών και αμφίδρομων αλληλοεπιδράσεων σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό πελάτη *(Christopher, 1992).*



Σχήμα 4 : Εφοδιαστική αλυσίδα αξιών *(Christopher, 1992).*

Ο στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συντονισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να εξασφαλιστεί στο μέγιστο βαθμό ή αποτελεσματική ροή των προϊόντων και πληροφοριών που διακινούνται κατά μήκος της αλυσίδας, με το μικρότερο δυνατό κόστος και χρόνο, εξισορροπώντας προσφορά και ζήτηση. Σύμφωνα με τους Simchi – Levi (2000), στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρείται το σύνολο προσεγγίσεων και προσπαθειών για την αποδοτική

ενοποίηση παραγωγών, έτσι ώστε τα προϊόντα να παράγονται και να διανέμονται στη σωστή ποσότητα, ποιότητα, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο με τελικό στόχο την μείωση του συνολικού κόστους, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των τελικών πελατών *(Φωλίνας - Μάνθου - Βλαχοπούλου, 2007).*

1.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Μία εφοδιαστική αλυσίδα εμπλέκει όλες τις δραστηριότητες σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα και όχι μόνο στο βαθμό μιας μόνο επιχειρηματικής μονάδας. Η διαχείριση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, ΔΕΑ (Supply Chain Management, SCM), συγκλίνει αρχικά με τη θεώρηση της αλυσίδας του Porter (1984), για το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με τη διαφορά ότι ο Porter εστίασε την προσοχή του στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να δημιουργήσει την αλυσίδα αξιών, ενώ η ΔΕΑ αποδίδει τη σημαντικότητα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εξωτερικές σχέσεις που συνάπτει μια επιχείρηση.

Γενικά η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στοχεύει στην ενοποίηση και διαχείριση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι στην ενοποίηση των διαδικασιών στα διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης
- Μείωση του κόστους
- Καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων
- Χρονοδιάγραμμα παραγωγής και διανομής
- Δημιουργία αξίας για τον πελάτη *(Φωλίνας - Μάνθου - Βλαχοπούλου, 2007)*

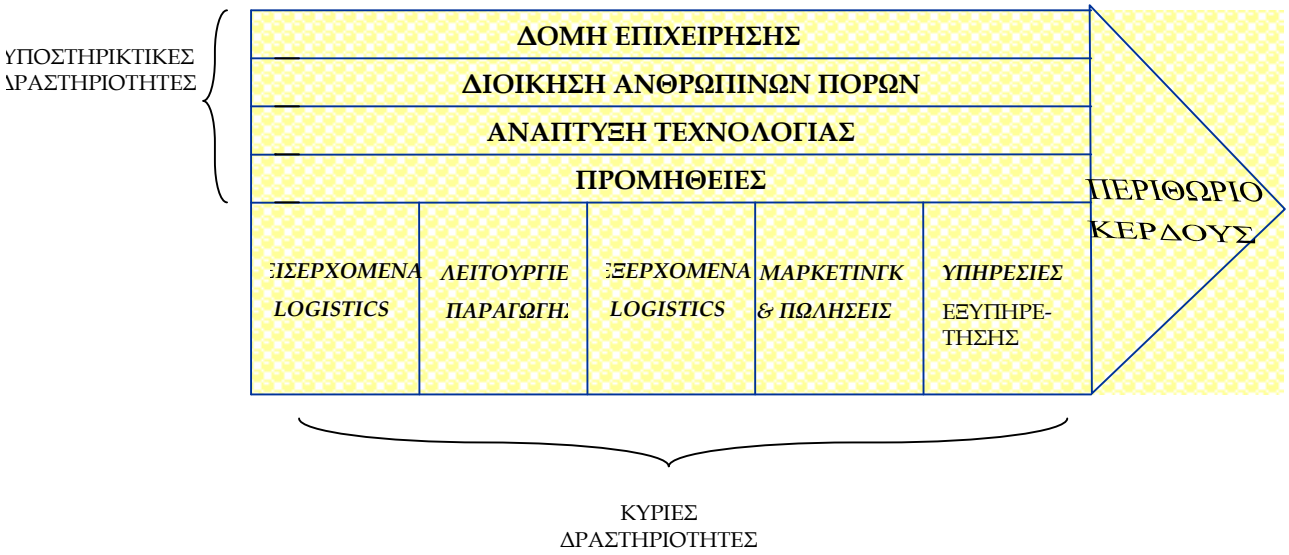
1.2.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Σε μια επιχείρηση υπάρχουν σύνολο βημάτων αλυσίδας διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των βασικών της λειτουργιών και συγκεκριμένα του σχεδιασμού, παραγωγής, αγορών, πωλήσεων, διανομής και για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Οι παραπάνω διαδικασίες θεωρούνται σημαντικοί στρατηγικοί

παράγοντες, αφού απαρτίζουν την αλυσίδα αξιών και ονομάζονται διαδικασίες προστιθέμενης αξίας γιατί προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Η αλυσίδα αξίας (value chain) που διαδόθηκε από τον Michael Porter (1984), διαχωρίζει την επιχείρηση στρατηγικά στις σχετικές δραστηριότητες της, ώστε να κατανοηθεί πως διαμορφώνεται το κόστος από τις υφιστάμενες και τις δυνητικές πηγές διαφοροποίησης *(Christopher,2007).*

Μια επιχείρηση μπορεί να καθοριστεί από το σύνολο των βηματικών διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των βασικών της λειτουργιών και πιο συγκεκριμένα του σχεδιασμού, της παραγωγής, των αγορών, των πωλήσεων, της διανομής και της εξυπηρέτησης των πελατών της. Οι παραπάνω διαδικασίες θεωρούνται σημαντικοί στρατηγικοί παράγοντες, απαρτίζουν την αλυσίδα αξιών και ονομάζονται διαδικασίες προστιθέμενης αξίας γιατί προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή υπηρεσία *(Φωλίνας - Μάνθου - Βλαχοπούλου, 2007).*



Σχήμα 5: Αλυσίδα αξία του Michael Porter *(Christopher,2007)*

Το περιθώριο κέρδους προκύπτει από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

Περιθώριο Κέρδους = Προστιθέμενη Αξία – Κόστος

Μια επιχείρηση αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα επιτελώντας αυτές τις στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες πιο φθηνά ή καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της *(Christopher,2007).*

1.2.3 ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Παραδοσιακά, η διαμόρφωση ενός δικτύου διανομής ξεκινούσε με βάση το εργοστάσιο ή την αποθήκη και σχεδίαζε τη ροή των προϊόντων από τους χώρους αυτούς μέχρι τα σημεία πώλησης στον πελάτη ή τον τελικό καταναλωτή. Στη σημερινή εποχή, για διάφορους λόγους η προσοχή των ανθρώπων που διοικούν την εφοδιαστική αλυσίδα στρέφουν την προσοχή τους στο σχεδιασμό της αντίστροφης πορείας από τον πελάτη / καταναλωτή στο εργοστάσιο / αποθήκη.

Μέρος των reverse logistics αποτελεί η ανάδρομη διανομή (reverse distribution), που αποτελεί τη συλλογή όλων των προϊόντων με θεωρητική μηδενική εμπορική αξία από τους τελικούς χρήστες και τη μεταφορά τους, είτε σε κατάλληλα σημεία συλλογής (αποθήκες) για διαλογή, είτε σε ειδικούς χώρους καταστροφής ή ανακύκλωσης. *(Γιαννάκαινας, 2004/2005)*

1.3 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στον τουρισμό υπάρχουν πολλά επίπεδα «logistics». Μερικά απ’ αυτά είναι:

- η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η προμήθεια,
- η μεταφορά
- η αποθήκευση
- η διάθεση των τροφίμων στα καταλύματα
- η διαχείριση των αποσκευών
- τα δρομολόγια ξενάγησης
- ο μηχανισμός διοικητικής μέριμνας και συντήρησης.

Με βάση τα παραπάνω ένα τουριστικό πρόγραμμα αρχίζει με την μεταφορά των τουριστών στο αεροπλάνο, μια διαδικασία που αναλαμβάνουν στο εξωτερικό τα

πρακτορεία καταβάλλοντας το εισιτήριο μεταφοράς των τουριστών από το σπίτι τους στο αεροδρόμιο. Ένας υπάλληλος του πρακτορείου ελέγχει τους επιβάτες (check – In) και τους μετρά πριν επιβιβαστούν στο αεροπλάνο. Η τοποθέτηση ετικετών στις αποσκευές των τουριστών είναι μία μορφή ιχνηλασιμότητας. Στην Ευρώπη προς το παρόν λειτουργούν μόνο οι γραμμωτοί κώδικες (barcodes), ενώ στην Αμερική εφαρμόζονται ετικέτες RFID, οι οποίες θεωρούνται πιο αξιόπιστες όσον αφορά τον έλεγχο ασφαλείας.

Ως την ώρα της αναχώρησης, οι τουρίστες ενημερώνονται για τις περιοχές που πρόκειται να επισκεφθούν και για λεπτομέρειες που αφορούν την υποδομή και την φιλοξενία τους. Όταν η ομάδα τουριστών φτάσει στον τόπο διακοπών της, ο αρχηγός της αποστολής (υπάλληλος πρακτορείου), αναλαμβάνει όλη την ευθύνη. Στο σημείο προορισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί συγκέντρωση τουριστών διαφορετικών εθνικοτήτων (Βρετανία, Σουηδία, Κίνα, Ιαπωνία, κ.α.).Ο αρχηγός του γκρουπ θα συνεννοείται μαζί τους κατά πάσα πιθανότητα στα αγγλικά και θα τους συνοδεύει σ’ όλες τις δραστηριότητες. Οι αερομεταφορές βρίσκονται στην πρώτη θέση μεταφοράς τουριστών. Στην δεύτερη θέση βρίσκεται η χρήση των οδικών μέσων και στην τρίτη θέση ο σιδηρόδρομος *(Logistics & Management, 2005).*

Η διαμονή μιας ομάδας τουριστών σ’ ένα ξενοδοχείο προϋποθέτει καλή προετοιμασία και άψογη συνεργασία ανάμεσα στον tour operator και τον ξενοδόχο, για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Η συνεργασία βασίζεται σε γραπτή συμφωνία μεταξύ των δυο μερών, είτε για προκαθορισμένο αριθμό δωματίων, είτε για προπληρωμένο αριθμό δωματίων, είτε κατόπιν ζητήσεως από τον τουριστικό πράκτορα και ανάλογα με την διαθεσιμότητα του ξενοδοχείου από πλευράς δωματίων.

Όλος ο εξοπλισμός της τουριστικής επιχείρησης και ιδιαίτερα αυτός που είναι απαραίτητος για την παροχή των υπηρεσιών και/ ή την παρασκευή των προϊόντων θα πρέπει να προστατεύεται από φθορές. Για το λόγο αυτό θα πρέπει ο εξοπλισμός να αποθηκεύεται σε κατάλληλους χώρους.

Τα αποθηκευμένα υλικά θα πρέπει να ταξινομούνται κατάλληλα, ανάλογα με την προοριζόμενη χρήση και το είδος τους και να τοποθετούνται σε συγκεκριμένες και καθορισμένες θέσεις, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούνται εύκολα και γρήγορα.

Η προσβασιμότητα στους αποθηκευτικούς χώρους θα πρέπει να είναι ελεγχόμενη. Πρέπει να ελέγχονται οι συνθήκες αποθήκευσης, η κατάσταση ταξινόμησης και το απόθεμα. Η πρόσβαση στα αποθηκευμένα προϊόντα θα πρέπει να είναι εύκολη και όπου είναι δυνατόν αυτά να τοποθετούνται με βάση τη συχνότητα, τον τρόπο και τη σπουδαιότητα χρήσης τους. Επομένως, τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται συχνότερα πρέπει να τοποθετούνται πιο κοντά στα σημεία χρήσης, ώστε να εξοικονομείται χρόνος και ενέργεια και να αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Το πρόγραμμα μιας ομάδας τουριστών δεν περιορίζεται στη διαμονή εντός του ξενοδοχείου, αλλά στις εκδρομές και ξεναγήσεις που πραγματοποιούνται σε ημερήσια διάταξη. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο τα λεωφορεία βρίσκονται σε κίνηση, τόσο περιορίζονται οι απώλειες για τον επιχειρηματία.

Ο ιδιοκτήτης ενός στόλου λεωφορείων μπορεί να μην φροντίζει ο ίδιος προσωπικά τα οχήματά του, αλλά να αναθέτει στους οδηγούς αυτήν την επίβλεψη, ώστε να εξασφαλίζει την έγκαιρη, ασφαλή και άνετη μεταφορά των τουριστών. Όσον αφορά τις μετακινήσεις σε μικρούς χώρους μπορούν να διατεθούν μικρά λεωφορεία 20 θέσεων. Στη χώρα μας χρησιμοποιείται ο κλασικός τύπος των 12 μετρων λεωφορείων που χωρούν 50 επιβάτες, ενώ στην Γερμανία επικρατεί η τάση για λεωφορεία μήκους 14 μέτρων που χωρούν έως και 62 επιβάτες *(Logistics & Management, 2005).*

Ο τελευταίος κρίκος του τουριστικού προγράμματος είναι η επιστροφή στους τόπους προέλευσης. Η ορολογία «reverse logistics» ανταποκρίνεται πλήρως στη διαδικασία προώθησης τουριστών στις πατρίδες τους. Δυο ή τρεις ημέρες πριν από την αποχώρηση αρχίζει η ενημέρωση των τουριστών για τον χρόνο και τον τόπο που θα γίνει η συγκέντρωση στο διάδρομο του ξενοδοχείου.

Ο τουριστικός πράκτορας έχει την υποχρέωση να φροντίζει ώστε να μην παρατηρηθούν απρόοπτα όπως είναι η απώλεια μιας βαλίτσας. Ο έλεγχος γίνεται ακόμη και μετά το check – in εντός του αεροδρομίου. Η χαρακτηριστικότερη εικόνα στο μυαλό ενός tour operator είναι ο αποχαιρετισμός ενός γκρουπ στο αεροδρόμιο και η αναμονή του επόμενου λίγα λεπτά αργότερα.

Η «αλυσίδα του τουρισμού» δεν έχει αρχή και τέλος. Κύκλος είναι και γυρίζει, και στην μέση είναι όλοι οι επαγγελματίες του τουρισμού. Από την μια πλευρά αποχαιρετούν εκατοντάδες ηλιοκαμένους τουρίστες, ενώ από την άλλη

υποδέχονται εκατοντάδες νέους που έρχονται με χάρτες και μπλοκ, έτοιμοι να ανακαλύψουν την μαγεία των logistics. *(Βασίλη – Παντόπικου, 2008).*

Ο κ. Ευαγγέλου Ιωάννης (τέως πρόεδρος Ελληνικής Ομοσπονδίας Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων – ΗΑΤΤΑ), επισημαίνει πως διαδικασία logistics θεωρείται ακόμα και η προώθηση των αποσκευών από τον κυλιόμενο διάδρομο του αεροδρομίου μέσα στο τουριστικό λεωφορείο, αλλά και η εκφόρτωση από το λεωφορείο στο χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου.

1.3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός αποτελεί σημείο αναφοράς για την παγκόσμια οικονομία και εξαρτάται η ανάπτυξή της από την υιοθέτηση σύγχρονων «μεθόδων logistics». Η δημιουργία δικτύων υποστήριξης της εφοδιαστικής αλυσίδας του τουρισμού και ο συνδυασμός των μεταφορών από τους tour operators αναπτύσσει τον τουρισμό με πολύ μεγάλους ρυθμούς, ανοίγοντας έτσι νέους δρόμους για νέους προορισμούς.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, κατά το 2004 πραγματοποιήθηκαν 760 εκατομμύρια αφίξεις που αντιστοιχεί σε ποσοστό 10% αύξηση. Επίσης η τουριστική κίνηση σε ευρωπαϊκούς προορισμούς αυξήθηκε κατά 4% στις αφίξεις και κατά 3% στα έσοδα, ενώ στις μεσογειακές χώρες κατά 2,6%. Η κινητικότητα αυτή των τουριστών αναπτύσσει ανταγωνισμό μεταξύ νέων δυνατών τουριστικά χωρών όπως: η Βουλγαρία, η Σλοβενία, η Κροατία, η Αίγυπτος, και η Τυνησία. Σημαντικό ρεκόρ αποτελεί το τουριστικό ρεύμα (15 εκατομμύρια τουρίστες ανά έτος) που υποδέχεται η Τουρκία η οποία διαθέτει σύγχρονες υποδομές και πρακτικές logistics.

Η Ελλάδα αν και παρουσιάζει οργανωτικές και γραφειοκρατικές δυσκολίες που επηρεάζουν τα δίκτυα υποστήριξης της εφοδιαστικής αλυσίδας, εξακολουθεί ακόμα να αποτελεί έναν σταθερό προορισμό για διακοπές. Στελέχη της αγοράς που ασχολούνται με τα «logistics του τουρισμού» αναφέρουν ότι για να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία και να λειτουργήσουν σωστά οι ελεγκτικοί μηχανισμοί του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ), θα πρέπει η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών να βελτιωθεί κατά πολύ. Μεγάλοι «tour operators» (τουριστικοί

πράκτορες μαζικής διακίνησης τουριστών) όπως οι Tui, Nouvelles Frontieres και Tomson, Thomas Cook, προειδοποιούν πως αν δεν υπάρξει μεγαλύτερη μέριμνα για την αναβάθμιση των υπηρεσιών, των μεταφορών και «logistics», τότε θα δημιουργηθεί σοβαρό πρόβλημα που θα έχει επιπτώσεις στην ανάπτυξη και την οικονομία της χώρας μας *(Logistics & Management, 2005).*

Ο απολογισμός αναφορικώς ως προς την επίδοση του τουριστικού τομέα το 2006 είναι σαφώς ικανοποιητικός, τόσο από άποψη αφίξεων, όσο και από άποψη καθαρών συναλλαγματικών εισροών.

Οι αφίξεις αλλοδαπών, μετά από κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων των αεροδρομίων σχετικά με τις αφίξεις ημεδαπών, τα στοιχεία δεν διακρίνουν μεταξύ ημεδαπών και αλλοδαπών, αλλά παρουσίασαν αύξηση της τάξης του 7,7%, έναντι 4,5% του παγκόσμιου τουρισμού, 3,9% της Ευρώπης και 4,2% της Μεσογειακής Ευρώπης.

Για την χώρα μας οι αφίξεις αλλοδαπών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας το εννεάμηνο Ιαν.-Σεπτ. 2008 σημείωσαν μείωση -1,2% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2007. Για τις άλλες χώρες, με εξαίρεση την Ισπανία όπου το πρόσημο είναι αρνητικό, οι αφίξεις μόλις ξεπέρασαν το 0% μη έχοντας δυνάμεις να φθάσουν το 1% (Πίνακας 1).

Πίνακας 1
Εξέλιξη Αλλοδαπού Τουρισμού στην Ελλάδα και τις Ανταγωνίστριες Χώρες
% Μεταβολή

Χώρα	Αφίξεις				Συναλλαγματικές Εισπράξεις			
		2007/06	2008/07	2009/08		2007/06	2008/07	2009/08
ΕΛΛΑΔΑ (1)	Ιαν.- Ιούν.	6,2	0,7	-9,3	Ιαν.- Μάιος	2,6	9,1	-17,9
Ιταλία	Ιαν.- Απρ.	13,1	-4,3	-2,3	Ιαν.- Απρ.	0,3	0,3	-7,9
Ισπανία	Ιαν.- Μάιος	0,6	3,4	-11,8	Ιαν.- Απρ	4,1	3,3	-11,7
Πορτογαλία (2)	Ιαν.- Απρ.	3,9	5,0	-15,8	Ιαν.- Απρ.	12,6	7,0	-12,4
Κροατία (2)	Ιαν.- Μάιος	11,9	5,3	-8,1	Ιαν.- Μάρτ.	40,0	17,3	-6,0
Κύπρος	Ιαν.-Ι ούν.	-3,4	2,7	-10,8	Ιαν.- Μάιος	1,9	-5,7	-11,7
Τουρκία	Ιαν.- Μάιος	16,4	15,2	-0,7	Ιαν.- Μάιος	4,0	26,8	-5,5

(1) Αφορά αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας. Οι αφίξεις της Αθήνας προέρχονται από το "Ελ. Βενιζέλος".
(2) Αφορά διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα.
Πηγή: Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες και Κεντρικές Τράπεζες των χωρών.

Πρώτον, οι αεροπορικές αφίξεις σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας, οι οποίες αποτελούν το 80% των συνολικών αφίξεων στη χώρα μας, σημείωσαν μείωση κατά το εννεάμηνο Ιαν.-Σεπτ. 2008 έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2007. Εξαίρεση αποτέλεσαν τα αεροδρόμια της Θεσσαλονίκης, της Μυκόνου, της Κεφαλονιάς και της Χίου, στα οποία σημειώθηκε αύξηση των αφίξεων (Πίνακας 2).

Πίνακας 2.- Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών Αεροπορικώς - Ιανουάριος - Ιούνιος

Αεροδρόμια	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% μεταβολή				
							2005/04	2006/05	2007/06	2008/07	2009/08
Θεσσαλονίκη*	441.834	447.407	464.908	510.395	560.238	507.038	1,3	3,9	9,8	9,8	-9,5
Καβάλα	39.541	31.161	32.993	36.184	32.891	28.734	-21,2	5,9	9,7	-9,1	-12,6
(Β. Ελλάς)	**481.375**	**478.568**	**497.901**	**546.579**	**593.129**	**535.772**	**-0,6**	**4,0**	**9,8**	**8,5**	**-9,7**
Ηράκλειο*	663.143	656.181	715.072	725.520	741.393	655.898	-1,0	9,0	1,5	2,2	-11,5
Χανιά	185.508	195.154	237.506	249.553	243.355	226.036	5,2	21,7	5,1	-2,5	-7,1
(Κρήτη)	**848.651**	**851.335**	**952.578**	**975.073**	**984.748**	**881.934**	**0,3**	**11,9**	**2,4**	**1,0**	**-10,4**
Ρόδος	392.075	375.737	421.324	440.294	445.687	432.471	-4,2	12,1	4,5	1,2	-3,0
Κως	197.700	181.696	199.185	203.833	205.667	187.016	-8,1	9,6	2,3	0,9	-9,1
(Δωδεκάνησος)	**589.775**	**557.433**	**620.509**	**644.127**	**651.354**	**619.487**	**-5,5**	**11,3**	**3,8**	**1,1**	**-4,9**
Άραξος	11.577	20.493	18.306	32.681	19.865	15.033	77,0	-10,7	78,5	-39,2	-24,3
Καλαμάτα	17.332	18.659	17.020	17.149	12.086	10.705	7,7	-8,8	0,8	-29,5	-11,4
(Πελοπόννησος)	**28.909**	**39.152**	**35.326**	**49.830**	**31.951**	**25.738**	**35,4**	**-9,8**	**41,1**	**-35,9**	**-19,4**
Κέρκυρα	270.167	264.988	271.617	271.314	262.265	238.445	-1,9	2,5	-0,1	-3,3	-9,1
Κεφαλονιά	54.922	50.238	55.288	53.768	65.114	50.701	-8,5	10,1	-2,7	21,1	-22,1
Ζάκυνθος	161.830	152.036	157.838	148.163	150.976	141.100	-6,1	3,8	-6,1	1,9	-6,5
Άκτιο	47.640	47.961	44.246	49.373	55.467	52.044	0,7	-7,7	11,6	12,3	-6,2
(Ιόνια Νησιά)	**534.559**	**515.223**	**528.989**	**522.618**	**533.822**	**482.290**	**-3,6**	**2,7**	**-1,2**	**2,1**	**-9,7**
Μύκονος	23.320	24.979	26.562	26.517	27.459	23.920	7,1	6,3	-0,2	3,6	-12,9
Σαντορίνη	47.668	51.185	55.194	58.039	55.645	47.905	7,4	7,8	5,2	-4,1	-13,9
(Κυκλάδες)	**70.988**	**76.164**	**81.756**	**84.556**	**83.104**	**71.825**	**7,3**	**7,3**	**3,4**	**-1,7**	**-13,6**
Μυτιλήνη	24.789	24.412	24.095	27.046	26.744	24.886	-1,5	-1,3	12,2	-1,1	-6,9
Χίος	5.587	5.449	5.439	4.813	6.104	4.492	-2,5	-0,2	-11,5	26,8	-26,4
Σάμος	42.237	41.082	44.393	42.047	45.190	38.231	-2,7	8,1	-5,3	7,5	-15,4
(Β. Αιγαίο)	**72.613**	**70.943**	**73.927**	**73.906**	**78.038**	**67.609**	**-2,3**	**4,2**	**0,0**	**5,6**	**-13,4**
ΣΥΝΟΛΟ	**2.626.870**	**2.588.818**	**2.790.986**	**2.896.689**	**2.956.146**	**2.684.655**	**-1,4**	**7,8**	**3,8**	**2,1**	**-9,2**
ΑΘΗΝΑ**			1.395.785	1.551.687	1.521.958	1.376.928	-	-	11,2	-1,9	-9,5
ΣΥΝΟΛΟ (Με Αθήνα)	**2.626.870**	**2.588.818**	**4.186.771**	**4.448.376**	**4.478.104**	**4.061.583**	**-1,4**	**61,7**	**6,2**	**0,7**	**-9,3**

** Συνολικές αφίξεις εξωτερικού. ** Για την Αθήνα τα στοιχεία αφορούν τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών, όπως τις δίνει το "Ελ. Βενιζέλος".*
Πηγή: ΥΠΑ και περιφερειακά αεροδρόμια.

Δεύτερον, η εκτίμηση για ολόκληρο το 2008 είναι χειρότερη, αφού τον Σεπτέμβριο οι αφίξεις σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας, με εξαίρεση (*ΙΤΕΠ-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 20/10/2008)* αυτά της Χίου και της Σάμου, μειώθηκαν σημαντικά, γεγονός αλλά και τους υπόλοιπους μήνες (Οκτ.-Δεκ.) του ιδίου έτους η πορεία είναι αρνητική διότι οι τελευταίοι τρεις μήνες έχουν μικρό ποσοστό στις αφίξεις τουριστών στο σύνολο του έτους (Πίνακας 3).

Πίνακας 3.- Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών Αεροπορικώς κατά τον μήνα Ιούνιο

Αεροδρόμια	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% μεταβολή				
							2005/04	2006/05	2007/06	2008/07	2009/08
Θεσσαλονίκη*	123.402	139.712	147.452	153.602	158.680	143.890	13,2	5,5	4,2	3,3	-9,3
Καβάλα	16.781	15.936	17.757	19.025	19.211	16.858	-5,0	11,4	7,1	1,0	-12,2
(Β. Ελλάς)	**140.183**	**155.648**	**165.209**	**172.627**	**177.891**	**160.748**	**11,0**	**6,1**	**4,5**	**3,0**	**-9,6**
Ηράκλειο*	272.145	296.988	334.666	351.317	365.684	312.815	9,1	12,7	5,0	4,1	-14,5
Χανιά	91.272	98.187	117.571	126.126	120.330	109.196	7,6	19,7	7,3	-4,6	-9,3
(Κρήτη)	**363.417**	**395.175**	**452.237**	**477.443**	**486.014**	**422.011**	**8,7**	**14,4**	**5,6**	**1,8**	**-13,2**
Ρόδος	180.655	203.745	228.822	230.158	243.740	220.035	12,8	12,3	0,6	5,9	-9,7
Κως	106.333	106.757	112.530	115.427	118.432	108.620	0,4	5,4	2,6	2,6	-8,3
(Δωδεκάνησος)	**286.988**	**310.502**	**341.352**	**345.585**	**362.172**	**328.655**	**8,2**	**9,9**	**1,2**	**4,8**	**-9,3**
Άραξος	6.241	11.324	11.041	11.548	12.305	8.351	81,4	-2,5	4,6	6,6	-32,1
Καλαμάτα	8.521	9.185	8.484	9.768	7.176	5.557	7,8	-7,6	15,1	-26,5	-22,6
(Πελοπόννησος)	**14.762**	**20.509**	**19.525**	**21.316**	**19.481**	**13.908**	**38,9**	**-4,8**	**9,2**	**-8,6**	**-28,6**
Κέρκυρα	142.818	138.941	146.480	156.202	147.488	135.982	-2,7	5,4	6,6	-5,6	-7,8
Κεφαλονιά	29.156	26.278	30.252	29.476	37.092	28.767	-9,9	15,1	-2,6	25,8	-22,4
Ζάκυνθος	88.068	82.142	94.488	88.453	89.847	84.788	-6,7	15,0	-6,4	1,6	-5,6
Άκτιο	25.975	27.854	26.209	28.812	34.317	29.499	7,2	-5,9	9,9	19,1	-14,0
(Ιόνια Νησιά)	**286.017**	**275.215**	**297.429**	**302.943**	**308.744**	**279.036**	**-3,8**	**8,1**	**1,9**	**1,9**	**-9,6**
Μύκονος	14.024	16.367	17.493	18.051	19.543	17.393	16,7	6,9	3,2	8,3	-11,0
Σαντορίνη	27.297	29.765	32.963	34.723	33.061	34.867	9,0	10,7	5,3	-4,8	5,5
(Κυκλάδες)	**41.321**	**46.132**	**50.456**	**52.774**	**52.604**	**52.260**	**11,6**	**9,4**	**4,6**	**-0,3**	**-0,7**
Μυτιλήνη	12.280	12.968	12.534	13.891	14.378	13.165	5,6	-3,3	10,8	3,5	-8,4
Χίος	2.741	2.487	2.777	2.598	3.290	2.323	-9,3	11,7	-6,4	26,6	-29,4
Σάμος	21.378	22.079	25.151	24.151	27.170	22.941	3,3	13,9	-4,0	12,5	-15,6
(Β. Αιγαίο)	**36.399**	**37.534**	**40.462**	**40.640**	**44.838**	**38.429**	**3,1**	**7,8**	**0,4**	**10,3**	**-14,3**
ΣΥΝΟΛΟ	**1.169.087**	**1.240.715**	**1.366.670**	**1.413.328**	**1.451.744**	**1.295.047**	**6,1**	**10,2**	**3,4**	**2,7**	**-10,8**
ΑΘΗΝΑ**			356.764	388.113	364.121	359.947	-	-	8,8	-6,2	-1,1
ΣΥΝΟΛΟ (Με Αθήνα)	**1.169.087**	**1.240.715**	**1.723.434**	**1.801.441**	**1.815.865**	**1.654.994**	**6,1**	**38,9**	**4,5**	**0,8**	**-8,9**

** Συνολικές αφίξεις εξωτερικού. ** Για την Αθήνα τα στοιχεία αφορούν τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών, όπως τις δίνει το "Ελ. Βενιζέλος".*
Πηγή: ΥΠΑ και περιφερειακά αεροδρόμια.

Αποτελεί ιδιαίτερα ανησυχητικό φαινόμενο το γεγονός της τουριστικής επίδοσης του μηνός Σεπτεμβρίου στους κατεξοχήν προσφιλείς και ποσοτικά σημαντικούς προορισμούς Κρήτης και Δωδεκανήσου, αλλά και της περιοχής των Ιονίων Νήσων. Οι αφίξεις στην Κρήτη σημείωσαν μείωση 2,8% έναντι 1,4% το 2007 και αύξησης 11,5% και 6,7% το 2005 και 2004 αντίστοιχα. Στη Δωδεκάνησο η μείωση είναι 7,3% έναντι αύξησης 2,6% και 4,8% το 2006 και 2005 αντίστοιχα. Για την περιοχή των Ιονίων Νήσων έχουμε μείωση 5,1% έναντι επίσης μείωση 0,2% το 2006 και αύξησης τα προηγούμενα χρόνια. *(www.eot.gr, 2009)*

1.3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

Τουρισμός, είναι η αλυσίδα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών μεταφοράς και φιλοξενίας με την μορφή ενός προϊόντος, όπως είναι το «τουριστικό πακέτο». Οι μεταφορές των τουριστών αλλά και των αποσκευών πραγματοποιούνται με όλα τα μεταφορικά μέσα όπως λεωφορείο, τρένο, πλοίο και αεροπλάνο. *(Logistics & Management, 2005).*

Τουρίστας, σύμφωνα με την Π.Ο.Τ.(Παγκόσμια Οργάνωση Τουρισμού), είναι «κάθε άτομο το οποίο ταξιδεύει σε μια χώρα εκτός εκείνης της μόνιμης διαμονής του, για χρονική περίοδο διάρκειας είκοσι τεσσάρων ωρών το ελάχιστο και ενός έτους το μέγιστο και ο σκοπός επίσκεψης του οποίου δεν έχει σχέση με την άσκηση οιασδήποτε αμειβόμενης δραστηριότητας στη χώρα επίσκεψης» *(Βαρβαρέσος στο Καραβαγγέλης, 2006).*

Αγροτουρισμός, είναι μια εναλλακτική μορφή τουρισμού και αναφέρεται σε δραστηριότητες υπαίθριας αναψυχής και τουρισμού σε γραφικά χωριά και σε αγροτικές περιοχές. Αποσκοπεί στην οικονομική και την κοινωνική αναβάθμιση των αγροτικών περιοχών και γενικότερα της υπαίθρου.

Αθλητικός τουρισμός, βασίζεται στον συνδυασμό που προκύπτει από τις τουριστικές και τις αθλητικές δραστηριότητες και της ταύτισης του χρόνου των διακοπών με το χρόνο της πραγματοποίησης των μεγάλων αθλητικών γεγονότων .

Συνεδριακός τουρισμός, είναι η συμμετοχή σε συνέδρια ή σε επαγγελματικές δραστηριότητες, όπου οι οργανωτές προσφέρουν σε ορισμένες τουριστικές δραστηριότητες όπως εκδρομές , περιηγήσεις στην πόλη, επισκέψεις σε μνημεία, κτλ.

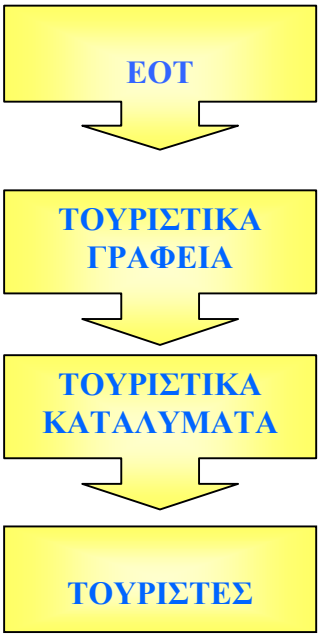
Ξενοδοχείο, ονομάζεται ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία ή σε μια πελατεία παραμονής. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να κυμαίνεται ανά ημέρα, εβδομάδα ή και μήνα. *(Βαρβαρέσος, 1997).*

1.3.3 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η γενικευμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι η απεικόνιση των τριών ή τεσσάρων βασικών κρίκων που αποτελούν την εφοδιαστική αλυσίδα ενός κλάδου ή μιας επιχείρησης.

Στόχος της γενικευμένης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε αρχικά τα βασικά στοιχεία και κομμάτια που αποτελούν και ορίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα, και ακολούθως να τα υποδιαιρέσουμε σε άλλες μικρότερες ενότητες προκειμένου να τα διαχειριστούμε καλύτερα και να πετύχουμε όσο το δυνατό αποδοτικότερα αποτελέσματα τόσο για τον διαχειριζόμενο κλάδο αλλά και για το σύνολο της επιχείρησης.

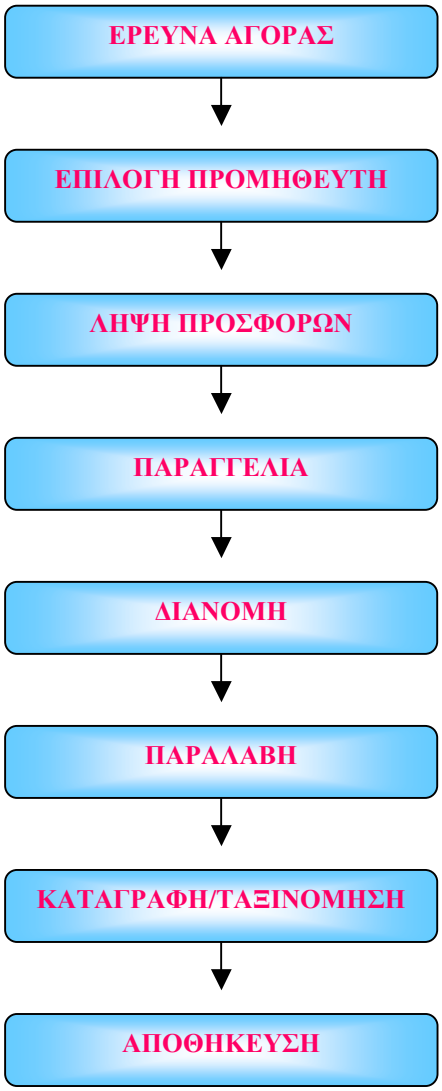
Η Γενικευμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα του Τουρισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα και μας αναδεικνύει τους τέσσερις βασικούς κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας του τουρισμού:

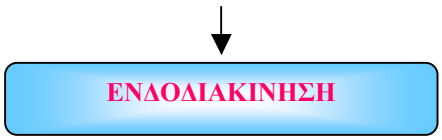


Σχήμα 6 : Γενικευμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα Τουρισμού *(Βασίλη – Παντόπικου, 2008)*

1.3.4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η εφοδιαστική αλυσίδα των ξενοδοχείων περιλαμβάνει τόσο τα εμπλεκόμενα μέλη στο εσωτερικό των ξενοδοχείων (διευθυντής, υπεύθυνος προμηθειών, προϊστάμενοι τμημάτων), όσο και τα άτομα που βρίσκονται έξω από αυτό (προμηθευτές, διανομείς). Η διαδικασία εφοδιασμού τροφίμων, ποτών, υλικών καθαρισμού, περιλαμβάνει τον έλεγχο αγοράς ώστε να επιλεχθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές, η κατάλληλη λήψη προσφορών ανά κατηγορία προϊόντος, η αντίστοιχη παραγγελία του υπεύθυνου προμηθειών όπου αναγράφονται αναλυτικά οι πρώτες ύλες τροφίμων και τα ποτά που απαιτούνται. Στη συνέχεια αφού οι προμηθευτές λάβουν την παραγγελία την διεκπεραιώνουν, ύστερα την διανέμουν στο ξενοδοχείο με δικά τους μέσα, πραγματοποιείται η παραλαβή των εμπορευμάτων, η καταγραφή αυτών στο σύστημα και η ταξινόμησή τους στις αποθήκες. Αφού αποθηκευτούν αρχίζει η διανομή τους στα επιμέρους τμήματα. *(Βλέπε σχήμα 7)*





Σχήμα 7 : Εφοδιαστική Αλυσίδα Ξενοδοχείων *(Δεδομένα προσωπικής επεξεργασίας)*

1.3.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΌΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην επιλογή και την παραγγελία των πρώτων υλών για τα εστιατόρια και τα μπαρ, οι υπεύθυνοι για την εστίαση των τουριστών έχουν ως απώτερο σκοπό την ποιότητα των υλών ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Πριν την προμήθεια των πρώτων υλών, πραγματοποιούν επισκέψεις στους προμηθευτές ώστε να έχουν καλύτερη εικόνα ως προς τον τρόπο παραγωγής, διάθεσης του προϊόντος και του κόστους. Η προέλευση των προμηθειών γίνεται ανάλογα με το είδος και την εποχή, από χώρες όπως Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο, Μεξικό και Χιλή.

Κατά την παραλαβή των υλικών πραγματοποιείται έλεγχος με την εφαρμογή του FIFO:

- Στις ημερομηνίες
- Στην τιμή
- Στην θερμοκρασία
- Στην ποιότητα

Τα κυριότερα σημεία ενός ξενοδοχείου όσον αφορά τα «logistics» είναι :

- Οι στεγνές αποθήκες για την φύλαξη των προμηθειών
- Τα καθαρά ψυγεία
- Οι σωστές θερμοκρασίες
- Η αποφυγή μολύνσεων

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τμήματα – Χώροι – Δραστηριότητες

Τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται:

- α) από τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ. επιπλωμένα διαμερίσματα, κλπ),
- β) από το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται (ξενοδοχείο πόλης, διακοπών, κλπ),
- γ) από την κατηγορία παροχής υπηρεσιών της (δεν μπορεί ένα ξενοδοχείο πολυτελείας να μην έχει εστιατόριο και μπαρ),
- δ) από το μέγεθός της.

Με βάση τα παραπάνω, ένα ξενοδοχείο πολυτελείας ή Ά τάξης, πραγματοποιεί μια τμηματοποίηση ανάλογα με τα διαφορετικά αντικείμενα (έργα) που πρέπει να εκτελεστούν και που συνήθως είναι η κατ' αρχήν τμηματοποίηση σε τέσσερις υποδιευθύνσεις, ως εξής *(Βαρβαρέσος, 1997)*:

α) επισιτιστικών τμημάτων (Food and Beverage),
β) οικονομικών – διαχειριστικών τμημάτων,
γ) δωματίων (Room Division),
δ) τεχνικό τμήμα.

Επισιτιστικά Τμήματα

Τα επισιτιστικά τμήματα αντιστοιχούν :

- ✓ στην κουζίνα
- ✓ στο εστιατόριο
- ✓ στο μπαρ
- ✓ στο εστιατόριο προσωπικού
- ✓ σε ένα ή σε διάφορα από τα παρακάτω τμήματα (το ποια ακριβώς ποικίλλει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο): ταβέρνα, καφετέρια, σνακ μπαρ, "self-service", "night club", μπαρ παραλίας.

Σε ξενοδοχεία διακοπών το τμήμα του room-service είναι «ατροφικό» και υπάγεται στο εστιατόριο και στον μαιτρ, το δε τμήμα δεξιώσεων μάλλον ανύπαρκτο, επειδή καλύπτονται οι ανάγκες για δεξιώσεις από το εστιατόριο.

Αντίθετα, στο ξενοδοχείο πόλης (αστικό), ανάλογης τάξης και δυναμικότητας τα δύο αυτά τμήματα είναι αυτοτελή, με μεγάλο αντικείμενο εργασιών και με ουσιαστικό ρόλο.

Μια νέα μορφή λειτουργίας ξενοδοχείου που έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια είναι τα ξενοδοχεία που λειτουργούν «all inclusive». Στην τιμή των ξενοδοχείων αυτών (αφορά ξενοδοχεία διακοπών και όχι αστικά), συμπεριλαμβάνονται όλα τα γεύματα, όλες οι καταναλώσεις ποτών, σνακ, γλυκών που θα κάνει ο πελάτης και η χρήση των αθλητικών εγκαταστάσεων. Δηλαδή, ο πελάτης με το που θα φτάσει στο ξενοδοχείο χωρίς να πληρώνει πλέον τίποτα μπορεί «να τρώει και να πίνει» όσο θέλει χωρίς εκ των υστέρων να πληρώνει (φυσικά έχει πληρώσει μια αυξημένη τιμή διαμονής) *(Βαρβαρέσος, 1997).*

Οικονομικά – Διαχειριστικά Τμήματα

Τα οικονομικά-διαχειριστικά τμήματα αντιστοιχούν :

- ✓ στο λογιστήριο
- ✓ στο κεντρικό ταμείο
- ✓ στο τμήμα προσωπικού
- ✓ στον έλεγχο
- ✓ στο τμήμα προμηθειών και αποθηκών
- ✓ στα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, μπουτίκ, χρυσοχοείο, κλπ) που το ξενοδοχείο εκμεταλλεύεται

Τμήμα Υπηρεσίας Δωματίων

Το τμήμα υπηρεσίας ορόφων περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες :

- ✓ υποδοχή (front desk, κρατήσεις, ταμείο ημέρας). Τοποθετημένη σε εμφανές σημείο από την είσοδο και κοντά σ’ αυτήν

- ✓ θυρωρείο (πληροφορίες, τηλεφωνικό κέντρο, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών πελατών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία). Βρίσκεται δίπλα, απέναντι ή ενσωματωμένο στην υποδοχή
- ✓ δωμάτιο πελατών
- ✓ πλυντήριο, σιδερωτήριο, λινοθήκη
- ✓ εσωτερικούς κοινόχρηστους χώρους (χώρος υποδοχής, σαλόνια, αίθουσα αλληλογραφίας, ανελκυστήρες – σκάλες, w.c.)

Τεχνικό Τμήμα

Το τεχνικό τμήμα περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες :

- ✓ μηχανολογικές
- ✓ ηλεκτρολογικές
- ✓ υδραυλικές
- ✓ ξυλουργικές- ελαιοχρωματισμούς
- ✓ καλλιέργεια κήπων
- ✓ συντήρηση – καθαρισμό πισίνας και αυλής

1.4.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στις περισσότερες περιπτώσεις των ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε και τεσσάρων αστέρων η Διοίκηση επιτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, το Διευθυντή ή Γενικό Διευθυντή, και τους Προϊσταμένους των βασικών Τμημάτων όπως των παρακάτω που ακολουθούν.

Λειτουργίες σχεδιασμού παροχής τουριστικών υπηρεσιών

- ✓ Προγραμματισμός κρατήσεων σύμφωνα με τα διαθέσιμα δωμάτια και τις τυχόν ακυρώσεις δωματίων
- ✓ Προετοιμασία των δωματίων (όπως, τακτοποίηση επίπλων, συσκευών, λινών, ειδών περιποίησης και ειδών καθαρισμού)
- ✓ Προγραμματισμός καθαρισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων

- ✓ Προγραμματισμός φαγητού/ ποτών
- ✓ Προγραμματισμός και εκτέλεση της μουσικής υπόκρουσης
- ✓ Προγραμματισμός εισπράξεων λογαριασμών, πιστωτικών καρτών, ξένων νομισμάτων.

Ανάλυση Ερωτηματολογίων Πελατών (Διαχείριση Παραπόνων)

Τα ερωτηματολόγια σκοπό έχουν να ελέγξουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, συμπληρώνονται από τους ίδιους, κατά την αναχώρησή τους. Αποτελούν ένα χρησιμότατο «εργαλείο» πληροφόρησης της διεύθυνσης, καθώς μελετούνται καθημερινά και αναλύονται στατιστικά στο τέλος του μήνα. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αυτά του προηγούμενου και του αντίστοιχου περσινού μήνα, ώστε να γίνεται αντιληπτή η εξέλιξη των υπηρεσιών κάθε τμήματος αλλά και του ξενοδοχείου γενικότερα.

1.4.2 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Το «Room Division» αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας που είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό και την συνεργασία τόσο των λειτουργιών υποδοχής όσο και των τμημάτων ορόφων, συντήρησης και ασφάλειας. Το τμήμα υποδοχής (reception), διαχειρίζεται και συντονίζει κατά κύριο λόγο τη λειτουργία των υπνοδωματίων αλλά παράλληλα και το σύνολο του ξενοδοχείου μέσω των τμημάτων κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνικού κέντρου και ταμείου.

Η λειτουργία αυτή αφορά την υποδοχή του πελάτη σε τουριστικό κατάλυμα που παρέχει διαμονή, την αναχώρησή του από αυτό, αλλά και όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες που έχουν ως στόχο την άμεση εξυπηρέτησή του. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο το προσωπικό να είναι γνώστης των δραστηριοτήτων, να συμπεριφέρεται με ευγένεια και να ενδιαφέρεται για την επίλυση των θεμάτων που αφορούν τους πελάτες, επειδή υπάρχει άμεση επαφή πελάτη και προσωπικού.

Μερικές δραστηριότητες, για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα υποδοχής είναι οι ακόλουθες :

- ✓ Έρχεται σε επαφή με τα τουριστικά γραφεία προκειμένου να ενημερώνεται για θέματα που αφορούν πελάτες που διακινούνται μέσω αυτών, όπως για τον χρόνο άφιξης, για ιδιαίτερες απαιτήσεις κάποιων πελατών, κ.α.

- ✓ Χειρίζεται το τηλεφωνικό κέντρο

- ✓ Ενημερώνει υποψήφιους πελάτες για θέματα που τους ενδιαφέρουν

- ✓ Προγραμματίζει τις κρατήσεις σύμφωνα με τα διαθέσιμα δωμάτια και τις τυχόν ακυρώσεις δωματίων

- ✓ Κάνει κρατήσεις σύμφωνα με το πρόγραμμα κρατήσεων και τις απαιτήσεις των πελατών

- ✓ Υποδέχεται τους πελάτες κατά την άφιξη τους στο κατάλυμα και τους ενημερώνει για θέματα που αφορούν τη διαμονή τους

- ✓ Φροντίζει για την στάθμευση των αυτοκινήτων των πελατών, την μεταφορά των αποσκευών τους και την τακτοποίησή τους στα δωμάτια

- ✓ Είναι υπεύθυνο για τη διευθέτηση των λογαριασμών των πελατών με την επιχείρηση, την εξαργύρωση συναλλάγματος, επιταγών και πιστωτικών καρτών των πελατών.

Συγκεκριμένα, το τμήμα υποδοχής είναι υπεύθυνο για ένα μεγάλο αριθμό εργασιών, όπως:

- η κράτηση δωματίων όταν ζητηθεί από πελάτες
- η υποδοχή και η τακτοποίησή τους στα δωμάτια
- η συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων

- το άνοιγμα του λογαριασμού των πελατών, στον οποίο φροντίζει να καταχωρούνται όλες οι καταναλώσεις του πελάτη κατά τη διάρκεια της παραμονής του στο ξενοδοχείο

Επίσης, μεριμνά για διάφορες ανάγκες του πελάτη, όπως:

- έκδοση εισιτηρίων
- κλήση για ταξί
- αλλαγή συναλλάγματος, κ.α.

Τέλος, μέσα στις υποχρεώσεις του τμήματος υποδοχής εντάσσονται:

- η διαχείριση των κλειδιών του δωματίου
- ο έλεγχος εισόδου για την ασφάλεια των πελατών
- η είσπραξη λογαριασμών των αναχωρούντων πελατών
- η ενημέρωση για την πληρότητα του ξενοδοχείου

Τμήμα Κρατήσεων

Το τμήμα κρατήσεων σε μεγάλα ξενοδοχεία αποτελείται από:

- Υπεύθυνο κρατήσεων που συντονίζει το τμήμα
- Υπάλληλο πρακτοριακών κρατήσεων
- Υπάλληλο μεμονωμένων κρατήσεων
- Υπαλλήλους επεξεργασίας, αρχειοθέτησης και ελέγχου των κρατήσεων

Η πελατεία του ξενοδοχείου διαιρείται σε δύο μεγάλες ομάδες:

- Στους μεμονωμένους πελάτες
- Στους πρακτορειακούς πελάτες

Οι κρατήσεις των μεμονωμένων πελατών πραγματοποιούνται από τους ίδιους μέσω:

- τηλεφώνου
- φαξ
- δι’ αλληλογραφίας
- μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

- με προσωπική επικοινωνία
- με την άφιξη τους στο ξενοδοχείο

Οι κρατήσεις πρακτορειακών πελατών πραγματοποιούνται μέσω των τουριστικών πρακτορείων, και η συνεργασία τους μπορεί να είναι σε επίπεδο:

- guarantee
- allotment
- on request.

Για την καταχώρηση κρατήσεων χρησιμοποιούνται χειρόγραφα πλάνα κρατήσεων σε φύλλα που το καθένα καλύπτει ένα μήνα και αποτελείται από στήλες και γραμμές.

Η πρώτη στήλη παρουσιάζει τα δωμάτια του ξενοδοχείου, και η πρώτη γραμμή τις ημέρες του μήνα, ενώ στο τέλος υπάρχει μια στήλη παρατηρήσεων.

Στη σύγχρονη εποχή η διαχείριση των κρατήσεων στα περισσότερα ξενοδοχεία γίνεται με την χρήση υπολογιστή, πάνω σε ειδικά προγράμματα, τα οποία προσφέρουν πληροφορίες ακρίβειας για:

- την κίνηση των τουριστικών πρακτορείων καθώς και των μεμονωμένων πελατών
- διάφορες στατιστικές εκτιμήσεις
- προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση

<u>Πολιτική του τμήματος κρατήσεων</u>

Κάθε ξενοδοχείο προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το ποσοστό συμμετοχής στις κρατήσεις των μεμονωμένων πελατών, γιατί απ’ αυτούς εισπράττει υψηλότερες τιμές από εκείνες της πρακτορειακής πελατείας. Βάση αυτών, το ξενοδοχείο λειτουργεί με συμφωνία guarantee ή allotment.

- *<u>Guarantee</u>*: το τουριστικό πρακτορείο πληρώνει τα δωμάτια είτε τα γεμίσει, είτε όχι.
- *<u>Allotment</u>*: το τουριστικό πρακτορείο πληρώνει τα δωμάτια μόνο στην περίπτωση που τα γεμίσει.

Πολιτική Overbooking

Η λειτουργία των ξενοδοχείων σε συνθήκες εποχιακής διακύμανσης της ζήτησής τους, τα αναγκάζει, προκειμένου να εξασφαλίσουν την μέγιστη πληρότητα, να ακολουθούν μεθόδους «Overbooking». Το Overbooking είναι πωλήσεις δωματίων σε μεγαλύτερη πληρότητα από εκείνη του ποσοστού 100%, δηλαδή είναι διπλοκρατήσεις ή τριπλοκρατήσεις δωματίων.

Διαχείριση δωματίων

Στη διαχείριση δωματίων, το τμήμα υποδοχής χρησιμοποιεί το πλάνο δωματίων που ονομάζεται πλάνο ημέρας επειδή ανανεώνεται καθημερινά. Στην πρώτη γραμμή αναγράφονται στοιχεία χρήσιμα για την παρακολούθηση της κίνησης των δωματίων (π.χ. ονοματεπώνυμο, ημερομηνία άφιξης), ενώ στις οριζόντιες σειρές αντιστοιχούν τα δωμάτια.

Όταν ένα δωμάτιο αναχωρήσαντος πελάτη είναι έτοιμο για χρήση σημειώνεται με « OK » στη στήλη παρατηρήσεων, ενώ όταν υπάρχει κάποια βλάβη που δεν επιτρέπει να είναι διαθέσιμο, σημειώνεται με « OOO » που σημαίνει out of order (εκτός λειτουργίας).

Οι αφίξεις (check in) και οι αναχωρήσεις (check out)

Όταν προκύπτει άφιξη πελάτη, ο υπάλληλος υποδοχής:

- τον καλωσορίζει
- ανασύρει την αλληλογραφία κράτησης
- συμπληρώνει ένα δελτίο άφιξης στο οποίο αναγράφονται τα βασικά στοιχεία της συμφωνίας του πελάτη με το ξενοδοχείο, όπως ο αριθμός ατόμων, συμφωνία διατροφής, χρόνος παραμονής, τιμή, κ.α.

Για τους πρακτορειακούς πελάτες δεν συμπληρώνεται δελτίο άφιξης, γιατί αυτό συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο του πρακτορείου. Επίσης οι πελάτες

συμπληρώνουν τα δελτία αφιξοαναχώρησης που επιβάλλονται από τις αστυνομικές αρχές και αποστέλλονται κάθε βράδυ στο αστυνομικό τμήμα.

Ο υπάλληλος υποδοχής φροντίζει να ενημερωθούν:

- τα τμήματα εκμετάλλευσης
- συμπληρώνει το πλάνο ημέρας
- το βιβλίο πόρτας, όπου αναγράφονται οι αφικνούμενοι και αναχωρούντες πελάτες

Η διαφορά αφίξεων και αναχωρήσεων δίνει τον αριθμό παραμενόντων πελατών και κατειλημμένων δωματίων για την ξενοδοχειακή μονάδα.

Θυρωρείο

Το τμήμα θυρωρείου παρέχει υπηρεσίες προς τους πελάτες όπως:

- τη μεταφορά των αποσκευών
- τη στάθμευση αυτοκινήτων
- τη διαχείριση κλειδιών και ταχυδρομείου
- την συνοδεία ανελκυστήρων
- την παροχή πληροφοριών
- την υπηρεσία εισόδου
- τις προσωπικές εξυπηρετήσεις

Το προσωπικό του τμήματος αποτελείται από:

- Αρχιθυρωρό: Είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό του τμήματος και πληροφόρησης των πελατών σχετικά με τον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου, τα αξιοθέατα της περιοχής, κ.α.
- Θυρωρό πόρτας: Υποδέχεται τους πελάτες και εξυπηρετεί στο χώρο της εισόδου του ξενοδοχείου
- .
- Μεταφορείς αποσκευών: Μεταφέρουν τις αποσκευές των πελατών και εξηγούν στους πελάτες, τη χρήση διαφόρων συσκευών των δωματίων
- Υπάλληλο στάθμευσης: Υπεύθυνος για την στάθμευση αυτοκινήτων
- Χειριστές ανελκυστήρων: Υπεύθυνοι για την λειτουργία των ανελκυστήρων

- Υπάλληλο θυρωρείου: Διαχειρίζονται τα κλειδιά των δωματίων, την αλληλογραφία, παρέχουν πληροφορίες κάθε φύσης στους πελάτες και κάνουν μικροεξυπηρετήσεις

Τηλεφωνικό Κέντρο

Το τηλεφωνικό κέντρο συνδέει:

- τους πελάτες και τα τμήματα του ξενοδοχείου με εξωτερικές γραμμές
- αναλαμβάνει τα εγερτήρια και τις υπενθυμίσεις που ζητούν οι πελάτες

Το έργο των υπαλλήλων του τηλεφωνικού κέντρου έχει απλοποιηθεί από τα αυτόματα τηλεφωνικά κέντρα, τα οποία συνδέουν:

- χωρίς μεσολάβηση τηλεφωνητή τα τμήματα και τα δωμάτια του ξενοδοχείου

Τα μηνύματα που αφήνονται για τον πελάτη:

- καταγράφονται στη φωνητική τους μορφή και περιμένουν σε ένα τύπο αυτόματου τηλεφωνητή του πελάτη στο δωμάτιό του

Οι υπάλληλοι του ταμείου εργάζονται στο χώρο της υποδοχής όπου:

- εξαργυρώνουν συναλλάγματα
- εξαργυρώνουν ταξιδιωτικές επιταγές
- χειρίζονται θέματα χρέωσης πιστωτικών καρτών
- εισπράττουν τους λογαριασμούς των πελατών, όταν αναχωρούν
- παραδίδουν εισπράξεις του τμήματος εκμετάλλευσης στο τέλος της ημερήσιας χρήσης

Ημερήσιο Δελτίο Κίνησης

Το ημερήσιο δελτίο κίνησης (daily report) συμπληρώνεται κάθε πρωί από το τμήμα ελέγχου και αναφέρεται στη δραστηριότητα της προηγούμενης ημέρας. Επίσης αναφέρονται τα έσοδα ανά τμήμα, ο αριθμός διανυκτερεύσεων της ημέρας, ο αριθμός των ενοικιασθέντων δωματίων και τα στατιστικά στοιχεία όπως, πληρότητα κλινών και δωματίων.

Το ημερήσιο δελτίο αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τον έλεγχο με βάση των προϋπολογισμό ο οποίος όταν ελεγχθεί αναφέρεται σε έσοδα και έξοδα κατά μήνα. Το ημερήσιο δελτίο κίνησης δείχνει μεν τα έσοδα και τις διανυκτερεύσεις της ημέρας αλλά και την εξέλιξη του μήνα *(Φραγκιαδάκης, 1999).*

Back of the House

Το «back of the house» είναι τα τμήματα, οι χώροι και οι υπηρεσίες με τις οποίες δεν έρχεται σε επαφή ο πελάτης. Με την μέθοδο των φύλλων ελέγχου πραγματοποιούνται οι παρακάτω έλεγχοι:

- ✓ Φύλλο ελέγχου για το τμήμα προμηθειών – αποθήκης: αποσκοπεί στη διαπίστωση του κατά πόσο τηρούνται τα «operating standards» στις διαδικασίες παραγγελίας, παραλαβής, αποθήκευσης, παράδοσης των εμπορευμάτων.
- ✓ Φύλλο ελέγχου για την τήρηση των κανόνων υγιεινής στα παρασκευαστήρια (κουζίνα, μπαρ, κλπ).
- ✓ Φύλλο ελέγχου για την τήρηση των διαδικασιών ελέγχου (λήψη παραγγελίας, χρέωση πελάτη, έκδοση λογαριασμού, αρχειοθέτηση παραστατικών, κλπ).
- ✓ Φύλλο ελέγχου για την υποδοχή – κρατήσεις: τήρηση των προδιαγραφόμενων διαδικασιών όσον αφορά το αρχείο κρατήσεων, τη διαδικασία άφιξης / αναχώρησης, χρέωση πελατών, έλεγχος τηλεφώνου, κλπ).
- ✓ Φύλλο ελέγχου τμήματος προσωπικού: τήρηση διαδικασιών στα επιμέρους τμήματα (επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση προσωπικού, τήρηση κανόνων, κλπ).
- ✓ Φύλλο ελέγχου του τεχνικού τμήματος και του λογιστηρίου: απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις επί του αντικειμένου (τάξη στην αποθήκη τεχνικού υλικού, ταχύτητα αποκατάστασης βλαβών δωματίων, σύστημα πυρασφάλειας, κλπ).

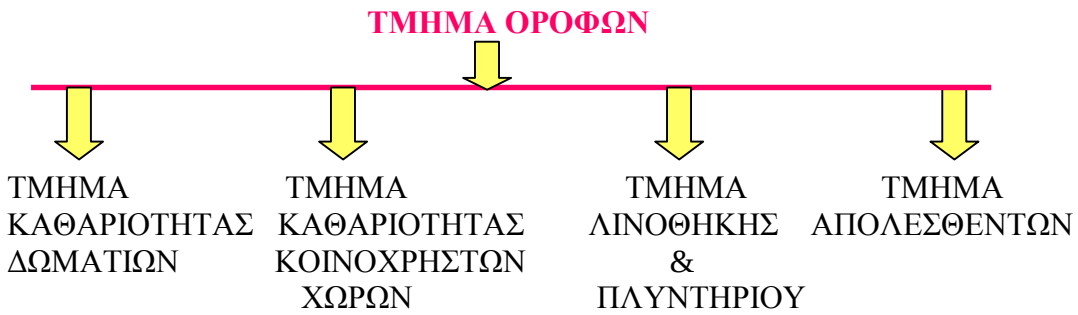
Οι περισσότεροι από τους παραπάνω ελέγχους γίνονται καθημερινά από το τμήμα ελέγχου και ο σκοπός τους είναι να βεβαιωθεί η διεύθυνση πως τηρούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές *(Φραγκιαδάκης, 1999).*

1.4.3 ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

Το τμήμα υπηρεσίας ορόφων αφορά τη προετοιμασία και την φροντίδα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων.

Στο τμήμα αυτό λαμβάνονται οι ακόλουθες αποφάσεις :

- ✓ Προετοιμασία των δωματίων (όπως, τακτοποίηση επίπλων, συσκευών, λινών, ειδών περιποίησης και ειδών καθαρισμού)
- ✓ Προετοιμασία των κοινόχρηστων χώρων (ομοίως)
- ✓ Καθαρισμός των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- ✓ Έλεγχος και καταγραφή ελλείψεων, φθορών και απωλειών
- ✓ Έλεγχος της ασφάλειας των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων και της παρουσίας ατόμων σε αυτά
- ✓ Καταγραφή παραπόνων και αναγκών πελατών



Σχήμα 8: Τμήματα υπηρεσίας ορόφων *(Λαλούμης, 2002)*

Το τμήμα ορόφων αναλαμβάνει:

- την καθαριότητα
- την τάξη των εσωτερικών χώρων

Προσωπικό του τμήματος ορόφων

Το προσωπικό του τμήματος απαρτίζεται από:

- Προϊσταμένη ορόφων: Έχει την ευθύνη προγραμματισμού του τμήματος, της διοίκησης του προσωπικού και διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Συνεργάζεται στενά με το τμήμα της υποδοχής από το οποίο πληροφορείται τις ανάγκες του ξενοδοχείου
- Βοηθούς προϊσταμένης ή Επόπτριες ορόφων: Αναλαμβάνουν την ευθύνη της καθαριότητας στα τμήματα των ορόφων
- Καμαριέρες: Καθαρίζουν, στρώνουν, εφοδιάζουν (σαπούνια, χαρτί υγείας, πετσέτες, κ.α.), και τακτοποιούν διακριτικά τα ατομικά είδη των πελατών.
- Επίσης ελέγχουν τις ηλεκτρικές, υδραυλικές, κλιματιστικές εγκαταστάσεις για την άψογη λειτουργία τους, και σε περίπτωση εντοπισμού βλάβης, ενημερώνουν το τμήμα συντήρησης και καταγράφεται η βλάβη στο δελτίο βλαβών, το οποίο παραλαμβάνει η προϊσταμένη ορόφων και ύστερα το τμήμα υποδοχής
- Καθαρίστριες: Αναλαμβάνουν τον καθαρισμό κοινόχρηστων χώρων (διαδρόμους, σκάλες, σαλόνια, κ.α.).
- Βαλέδες: Είναι κατ' εξαίρεση άνδρες, οι οποίοι αναλαμβάνουν τις βαριές δουλειές του τμήματος, όπως μεταφορά λινών, επίπλων, κ.α.

Λινοθήκη και Πλυντήριο

Ο ιματισμός του ξενοδοχείου φυλάσσεται στο τμήμα της λινοθήκης που γειτονεύει με το τμήμα πλυντηρίου στα υπόγεια του ξενοδοχείου.

Η υπεύθυνη λινοθήκης:

- καταμετρά και παραδίδει ενυπόγραφα τα λινά στα τμήματα
- καταμετρά και παραλαμβάνει ενυπόγραφα λινά από το πλυντήριο

Το τμήμα λινοθήκης περιλαμβάνει:

- το τμήμα ραπτικής που αναλαμβάνει τις μικροδιορθώσεις ιματισμού
- το τμήμα απολεσθέντων αντικειμένων, που φυλάσσονται αντικείμενα που αφήνουν οι πελάτες στα δωμάτιά τους

Το τμήμα πλυντηρίου διοικείται από τον υπεύθυνο του πλυντηρίου, ο οποίος συντονίζει τις εργασίες όπως:

- το πλύσιμο
- το στέγνωμα
- το σιδέρωμα του ιματισμού του ξενοδοχείου

Το τμήμα πλυντηρίου παραλαμβάνει:

- ενυπόγραφα από την βοηθό προϊσταμένης (καμαριέρες), τα ακάθαρτα λινά και παραδίδει τα καθαρά στη λινοθήκη

Συντήρηση

Υπεύθυνος του τμήματος είναι ο υπεύθυνος συντήρησης, ο οποίος βρίσκεται:

- σε συνεχή επικοινωνία, με την προϊσταμένη ορόφων, ώστε να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχόν βλάβες των δωματίων
- επικοινωνεί με το προσωπικό κάθε τμήματος

Το τμήμα διαιρείται κατά τεχνικούς τομείς και κάθε τομέας διαθέτει εργαστήριο και αποθήκη φύλαξης εργαλείων και ανταλλακτικών. Το ξενοδοχείο ακολουθεί προγράμματα προληπτικής συντήρησης ώστε οι πιθανότητες για βλάβες να ελαχιστοποιούνται.

Συντήρηση του εξοπλισμού

Ο διαθέσιμος εξοπλισμός μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να συντηρείται κατάλληλα. Γι αυτό, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων συντήρησης από την τουριστική επιχείρηση. Στα προγράμματα συντήρησης, για κάθε αντικείμενο, θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι εργασίες συντήρησης, ο υπεύθυνος, τα μέσα και το χρονοδιάγραμμα συντήρησης. Κατά τη σύνταξη προγραμμάτων συντήρησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπου υπάρχουν, οι οδηγίες συντήρησης των κατασκευαστών.

Καθαριότητα & υγιεινή

Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη προγραμμάτων καθαριότητας από μία τουριστική επιχείρηση. Στα προγράμματα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνονται εργασίες καθαριότητας, τον υπεύθυνο, τα μέσα και το χρονοδιάγραμμα καθαριότητας.

Ασφάλεια

Το τμήμα ασφάλειας αναλαμβάνει:

- την προστασία περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών
- την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των πελατών

Σκοπός του τμήματος ασφαλείας είναι:

- να αποτρέψει τη διείσδυση εγκληματιών, γι' αυτό το λόγο το προσωπικό ασφαλείας παρακολουθεί τις εισόδους και τους χώρους του ξενοδοχείου και ελέγχει διακριτικά τα άτομα τα οποία δεν είναι πελάτες.

Για την ασφάλεια των πελατών τους οι ξενοδοχειακές μονάδες εφάρμοσαν τις ηλεκτρονικές κλειδαριές, όπου χρησιμοποιείται κάρτα αντί για κλειδί ή σύστημα αναγνώρισης της φωνής του πελάτη. Επίσης χρήσιμα είναι τα χρηματοκιβώτια δωματίων, όπου υπάρχει η δυνατότητα αναγνώρισης των δακτυλικών αποτυπωμάτων του πελάτη.

1.4.4 ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ (F & B)

Το τμήμα F & B έχει ως σκοπό του να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείο. Υποτμήματά του είναι :

- Εστιατόρια
- Μαγειρείο
- Τμήμα Εκδηλώσεων
- Room Service
- Bar
- Αποθήκη

Εστιατόριο

Εστιατόριο είναι ο χώρος στον οποίο προσφέρονται κύρια έτοιμα φαγητά και ποτά για κατανάλωση. Οι εστιατορικές λειτουργίες και μονάδες του ξενοδοχείου διακρίνονται σε βασικές και σε συμπληρωματικές.

Βασικές Μονάδες

Εστιατόριο Πρωινών

Λειτουργεί για λίγες πρωινές ώρες και προσφέρει τρεις τύπους πρωινού γεύματος :

- Continental Breakfast
- American Breakfast
- Ηπειρωτικό Πρωινό
- Μπουφέ Πρωινού

Εστιατόριο table d' hote

- προσφέρει γεύμα τις μεσημβρινές και βραδινές ώρες
- καλύπτει τα συμφωνηθέντα πελατών και εξυπηρετεί και εξωτερικούς πελάτες

Στα ξενοδοχεία που λειτουργούν table d' hote, τα εστιατόριά του συνήθως χρησιμοποιούν ένα εστιατόριο για τρία δίωρα ημερησίως. Ανάμεσα στα γεύματα το εστιατόριο καθαρίζεται και στρώνεται για την επόμενη χρήση.

Συμπληρωματικές Μονάδες

Καλύπτει μόνο τις επισιτιστικές ανάγκες και περιλαμβάνει :

- Εστιατόριο á la carte : Γίνεται η επιλογή των προϊόντων από τον κατάλογο φαγητών
- Εστιατόριο εθνικής κουζίνας : Υπάρχει εμπλουτισμός με προϊόντα άλλων χωρών τα οποία έχουν ζήτηση. Διακοσμούνται ανάλογα με τα πολιτιστικά στοιχεία της κάθε χώρας
- Εστιατόριο banquet : Καλύπτει ανάγκες επίσημων ομαδικών γευμάτων
- Ταβέρνα : Προσφέρει ποικιλία παραδοσιακών φαγητών

- Grill Room : Προσφέρει πρόχειρο και ελαφρύ φαγητό
- Snack Bar : Πρόχειρο φαγητό που πλαισιώνεται από ποτά και επιδόρπια
- Room Service : Είναι υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Η σημασία της επηρεάζεται από την ποικιλία των προσφερόμενων ειδών, την ποιότητά τους και το χρόνο σερβιρίσματος.

Συμπληρωματικές Λειτουργίες

- Δωμάτιο και πρωινό (BB)
- Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB)
- Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (FB)

Στην εστίαση πραγματοποιούνται οι ακόλουθες αποφάσεις :

- ✓ Η προετοιμασία και η διακόσμηση των χώρων του εστιατορίου και των τραπεζιών
- ✓ Η υποδοχή και ο αποχαιρετισμός των πελατών
- ✓ Η τακτοποίηση των πελατών στα τραπέζια
- ✓ Η ενημέρωση των πελατών για τα διαθέσιμα γεύματα
- ✓ Η λήψη παραγγελίας
- ✓ Το σερβίρισμα του φαγητού και των ποτών
- ✓ Η είσπραξη λογαριασμών, πιστωτικών κρατών και ξένων νομισμάτων
- ✓ Ο έλεγχος του εξοπλισμού, των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων
- ✓ Η καταγραφή των παραπόνων και αναγκών των πελατών

Προσωπικό Εστιατορίων

Το εστιατόριο λειτουργεί κατά κύριο λόγο στη σάλα σερβιρίσματος. Τα κύρια έπιπλά της είναι:

- τα τραπέζια εστίασης
- οι καρέκλες
- τα τραπέζια των τραπεζοκόμων

Κάθε τραπεζοκόμος καλύπτει έναν αριθμό τραπεζιών (10) που ονομάζεται πόστο, μαζί με ένα βοηθό τραπεζοκόμου. Ο τραπεζοκόμος είναι υπεύθυνος:

- για το σερβίρισμα του φαγητού
- ο βοηθός του για την μεταφορά του φαγητού και των ποτών από το μαγειρείο

Ο maitre είναι προϊστάμενος των τραπεζοκόμων και συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού εστιατορίου. Ο οινοχόος είναι υπεύθυνος για το σερβίρισμα των κρασιών στους πελάτες.

Εκδηλώσεις

Οι εκδηλώσεις έχουν ως κύριο αναλώσιμο προϊόν τους το φαγητό ανάλογα με τον τρόπο σερβιρίσματος :

- Το φαγητό σερβίρεται στα τραπέζια « Banquet »
- Οι συνδαιτυμόνες σερβίρονται από μπουφέ (buffet)

Η διοίκηση του τμήματος ασκείται από:

- τον διευθυντή εκδηλώσεων, ο οποίος ασχολείται με θέματα πωλήσεων και μάρκετινγκ
- την γραμματεία, η οποία τηρεί τα πλάνα κρατήσεων των αιθουσών εκδηλώσεων
- το προσωπικό αιθουσών
- τον maitre
- τους τραπεζοκόμους
- τους βοηθούς
- τους οινοχόους
- το έκτακτο προσωπικό σε περίπτωση μεγάλης ζήτησης

Η πρώτη φάση σε μια εκδήλωση είναι:

- η υποδοχή των πελατών με ευχές καλωσορίσματος
- η διαδικασία παράδοσης των Ι.Χ. αυτοκινήτων στο προσωπικό στάθμευσης

- η παραλαβή της καρτέλας με την θέση του αυτοκινήτου

Αντίστοιχη διαδικασία ακολουθείται στο βεστιάριο με καρτέλες. όπου οι πελάτες αφήνουν τα παλτά τους ή αξεσουάρ ένδυσης.

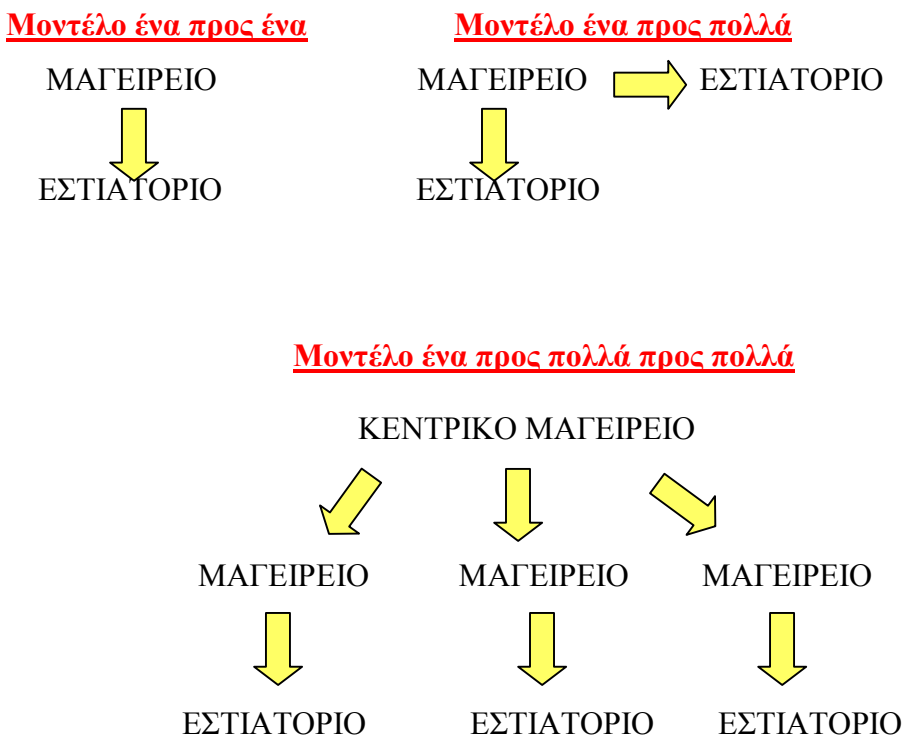
Τέλος για να πραγματοποιηθεί η συμφωνία του πελάτη με το ξενοδοχείο θα πρέπει :

- να βρεθεί και να κρατηθεί η αίθουσα
- να συμφωνηθούν το menu, ο τρόπος σερβιρίσματος και οι τιμές
- να δοθεί προκαταβολή

Όλα αυτά βέβαια ξεκινούν από τον έλεγχο της ημερομηνίας που ενδιαφέρεται ο πελάτης για την ημέρα της εκδήλωσης.

Μαγειρείο

Το τμήμα μαγειρείου είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του F & B. Συνεργάζεται με το εστιατόριο με τρεις τρόπους :



Σχήμα 9: Τρόποι συνεργασίας μαγειρείου με το εστιατόριο *(Λαλούμης, 2002)*

Η διάταξη του μαγειρείου είναι τέτοια , ώστε να παρέχεται:

- επάρκεια χώρου στα υποτμήματα

- να εξυπηρετείται η παραγωγή με τις λιγότερες μετακινήσεις
- η εύκολη και ασφαλή κυκλοφορία ανθρώπων και υλικών
- η καθαριότητα του χώρου.

Το προσωπικό μαγειρείο περιλαμβάνει τον:

- Διευθυντή μαγειρείου
- Υποδιευθυντή μαγειρείου
- Μάγειρα ζεστής κουζίνας
- Μάγειρα κρύας κουζίνας
- Υπεύθυνο σαλατών
- Ψήστη
- Ζαχαροπλάστη – Αρτοποιό

Το σερβίρισμα των φαγητών αναλαμβάνουν:

- οι τραπεζοκόμοι οι οποίοι ζητούν τις παραγγελίες από τα τμήματα του μαγειρείου παραδίδοντας ένα δελτίο και παραγγελίες κατά σειρά προτεραιότητας.

Η σύνθεση των menus παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εστιατορίων.

Τα menus σχεδιάζονται από μια επιτροπή που αποτελείται από:

- τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου
- τον υπεύθυνο προμηθειών
- τον maitre
- τον chef της κουζίνας

Μπαρ

Τα bar είναι τμήματα του ξενοδοχείου που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στο χώρο τους, καθώς και διασκέδαση μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες. Οι κυριότεροι τύποι ξενοδοχειακών bar είναι :

- Restaurant bar
- Main bar
- Swimming pool bar
- Beach bar
- Roof garden bar

- Dancing bar
- Mini bar
- Καφετέρια

Οι κυριότεροι χώροι των bar είναι:

- το παρασκευαστήριο ποτών
- η σάλα σερβιρίσματος

Το παρασκευαστήριο αποτελείται:

- από τον πάγκο σερβιρίσματος
- τα ράφια
- τη λάντζα
- τους αποθηκευτικούς χώρους
- τον εξοπλισμό

Ο εξοπλισμός των bar αποτελείται από:

- ψυγεία
- μηχανήματα άντλησης μπύρας και αναψυκτικών
- μικρομαγειρικές συσκευές
- ταμειακή μηχανή, κ.α.

Το προσωπικό των bar συνδυάζει:

- την ευχάριστη προσωπικότητα με την ευγένεια
- την προθυμία
- τη διακριτικότητα
- την έντονη κοινωνικότητα

Το προσωπικό των bar αποτελείται από τους:

- Προϊστάμενο bar (διοικεί – οργανώνει το τμήμα)
- Barman (παρασκευάζει ποτά για τους πελάτες)
- Βοηθούς του barman (ανεφοδιάζουν το bar με αναλώσιμα και σκεύη)
- Τραπεζοκόμους του bar (δέχονται και εκτελούν παραγγελίες, εισπράττουν λογαριασμούς)

Στο μπαρ πραγματοποιούνται οι ακόλουθες αποφάσεις :

- ✓ Η προετοιμασία και η διακόσμηση των χώρων του μπαρ
- ✓ Ο προγραμματισμός και εκτέλεση της μουσικής υπόκρουσης
- ✓ Η υποδοχή και ο αποχαιρετισμός του πελάτη
- ✓ Η λήψη παραγγελίας
- ✓ Η προετοιμασία των ποτών και των συνοδευτικών εδεσμάτων
- ✓ Το σερβίρισμα των ποτών και εδεσμάτων
- ✓ Ο έλεγχος των αποθεμάτων
- ✓ Η καταγραφή των παραπόνων και αναγκών των πελατών

Χώροι Αναψυχής

Στους χώρους αναψυχής πραγματοποιούνται οι ακόλουθες δραστηριότητες :

- ✓ Συντήρηση χώρων και εξοπλισμού αναψυχής
- ✓ Ενημέρωση υποψήφιων πελατών για τις δραστηριότητες αναψυχής
- ✓ Κρατήσεις θέσεων
- ✓ Υποδοχή και ενημέρωση πελατών
- ✓ Είσπραξη λογαριασμών, πιστωτικών καρτών, ξένων νομισμάτων
- ✓ Καταγραφή παραπόνων και αναγκών πελατών
- ✓ Αποχαιρετισμός πελατών

1.4.5 ΤΜΗΜΑ MARKETING

Marketing Πωλήσεων

Όταν μιλάμε για marketing πωλήσεων σε ξενοδοχείο, αναφερόμαστε:

- στην ενοικίαση δωματίων
- στα προϊόντα του εστιατορίου και bar
- στις υπηρεσίες εκδηλώσεων και διοργάνωσης συνεδρίων

Η εμπλοκή του marketing στο τμήμα πωλήσεων είναι απαραίτητη, επειδή εστιάζει στις ανθρώπινες ανάγκες τις οποίες ικανοποιεί το ξενοδοχείο με την πώληση των προϊόντων του.

Το προσωπικό του τμήματος αποτελείται από τον:

Γενικός Διευθυντής marketing και πωλήσεων, ο οποίος:

- διατηρεί συνεχή επαφή με την αγορά
- προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις των διαθέσιμων αιθουσών καθώς και των συνεδριακών χώρων
- είναι υπεύθυνος για την προσέγγιση των πελατειακών ομάδων
- για την πολιτική του προϊόντος, δηλαδή το σχεδιασμό και την τιμολόγησή του, ασχολείται με την πολιτική επικοινωνίας που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις

Διευθυντής marketing, ο οποίος συντάσσει:

- τον προϋπολογισμό του τμήματος, το ύψος του οποίου δεν πρέπει να υπερβαίνει το φυσικό όριο της δυναμικότητας του ξενοδοχείου

Ο προϋπολογισμός κατανέμεται στα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ (4p: προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση), και στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου.

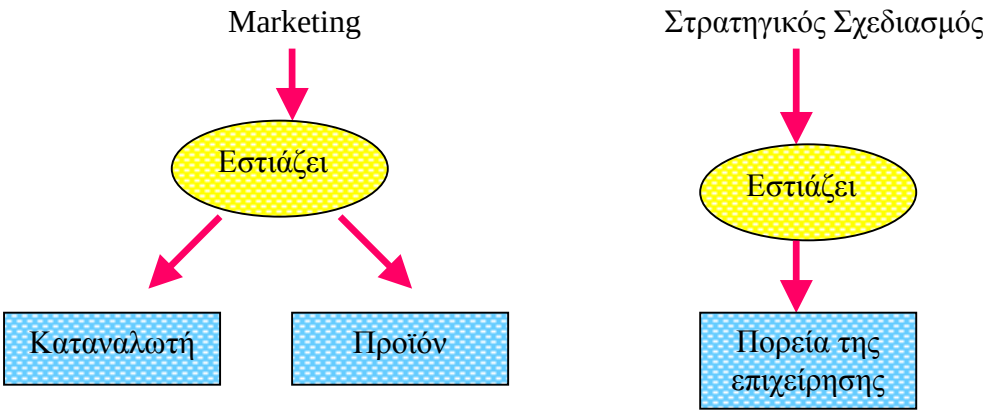
Υπεύθυνος marketing, ο οποίος :

- συντάσσει το σχέδιο marketing στο οποίο περιγράφεται η τωρινή κατάσταση σε σχέση με το προϊόν
- ερευνά την αγορά
- καθορίζει το περιβάλλον δράσης
- αξιολογεί τις ευκαιρίες και αδυναμίες της επιχείρησης

Υπεύθυνος υλοποίησης marketing, ασχολείται:

- με την επίβλεψη και υποκίνηση της ομάδας των εργαζομένων του
- με τη συνεργασία με τους υπεύθυνους των άλλων τμημάτων, με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη

Η διαφορά του marketing από το στρατηγικό σχεδιασμό είναι:



Σχήμα 10: Διαφορά marketing και στρατηγικού σχεδιασμού *(Λαλούμης, 2002)*

Marketing του F & B

Το τμήμα marketing διαμορφώνει ένα ειδικό πλάνο για το F & B, το οποίο δίνει πληροφορίες σχετικά:

- με το μέγεθος της αγοράς
- με τους τύπους πελατείας των επισιτιστικών τμημάτων

ΣΚΟΠΟΣ

- Να επιλεγούν οι κατάλληλοι τύποι εστιατορίων ή bar, που προτιμά ο κάθε τύπος πελατείας
- Να σχεδιαστούν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες
- Να εκτιμηθούν τα επίπεδα τιμών που διατίθενται να πληρώσουν οι πελατειακές ομάδες
- Να επιλεγούν οι κατάλληλοι μέθοδοι ενημέρωσης των διαφόρων τύπων πελατείας για το F & B.

Το marketing του F & B προσβλέπει στην εσωτερική και εξωτερική πελατεία, κυρίως στην εξωτερική που θεωρείται πιο κερδοφόρα για το F & B. Για τον λόγο αυτό δραστηριοποιείται με διαφημιστικές ενέργειες δημοσίων σχέσεων.

Marketing Εκδηλώσεων

Το marketing εκδηλώσεων, αφορά κοινωνικές εκδηλώσεις που απαιτούν παράθεση γεύματος μεγάλων ομάδων, και γίνονται στην περίπτωση ειδικών γεγονότων, όπως γάμοι, βαφτίσια, συνεύρεση πολιτικών, συνέδρια, εκθέσεις, κ.α.

Το marketing εκδηλώσεων λειτουργεί:

- με διαφημιστικά φυλλάδια που ενημερώνουν την υποψήφια πελατεία για τα προσφερόμενα προϊόντα του τμήματος εκδηλώσεων
- χρησιμοποιεί διαφημίσεις σε διάφορα έντυπα ή περιοδικά για την προσέγγιση περισσοτέρων πελατών
- με τις δημόσιες σχέσεις του τμήματος εκδηλώσεων που έχουν ως στόχο τη διατήρηση καλής εικόνας των προϊόντων του
- με την ανάπτυξη σχέσεων με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, προωθώντας τη δημοσιότητα και την καλή εικόνα του ξενοδοχείου
- με την διατήρηση επαφών με κρατικούς παράγοντες και στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων
- με ανάπτυξη συνεργασίας με οίκους νυφικών και ειδών βαπτίσματος

Η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί το τμήμα εστιάζει κυρίως στην:

- Προώθηση προϊόντων σε νέες πελατειακές ομάδες
- Προώθηση νέων προϊόντων
- Προώθηση προϊόντων χαμηλών τιμών
- Προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας

Εσωτερικό Marketing

Το εσωτερικό marketing του ξενοδοχείου προσανατολίζεται στον πελάτη και ερευνά με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του, ώστε να προωθήσει την πώληση των προϊόντων του.

Αρχικά το εσωτερικό marketing:

- προωθεί τα ξενοδοχειακά προϊόντα πρώτα στους υπαλλήλους και όταν εκείνοι πειστούν για την αξία των προϊόντων, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες
- Επίσης απευθύνεται σε όλο το προσωπικό, γιατί το θέμα συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες αποτελεί μεγάλης σημασίας στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Για παράδειγμα, ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος, σπάνια θα αντιμετωπίσει ευχάριστα έναν πελάτη, επειδή δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μια επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη λόγω του ότι δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, με αποτέλεσμα να αντανακλώνται στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στο εσωτερικό marketing ή marketing σχέσεων, τα ξενοδοχείο ερευνά:

- τις ανάγκες των πελατών με συστηματική παρατήρηση
- με συζητήσεις μαζί τους
- με έλεγχο των πωλήσεων
- με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων

Προσαρμόζει τα προϊόντα, έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Για παράδειγμα, καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες και προσθέτει νέα.

Το ίδιο πραγματοποιεί και με τους εργαζόμενους:

- ερευνά τις ανάγκες τους
- τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία τους
- μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας
- προσπαθεί να τους ικανοποιήσει, ώστε οι εργαζόμενοι με την σειρά τους να έχουν τη διάθεση να ικανοποιήσουν τον πελάτη.

1.4.6 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Το τμήμα προμηθειών αναλαμβάνει τη διαδικασία ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την λειτουργία των τμημάτων της.

Το τμήμα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων χρησιμοποιεί την επιστήμη των logistics «Διοίκηση Αποθεμάτων», που καλύπτει τον έλεγχο της ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές έως τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Σκοπός**:** η βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται

- στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που χρειάζονται
- στη καλύτερη ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος

Ο υπεύθυνος προμηθειών σε συνεννόηση με τα τμήματα:

- ερευνά την αγορά
- επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές
- προχωρεί στις αρχικές παραγγελίες

Τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί, παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται, ώστε να είναι διαθέσιμα στα τμήματα. Τα αποθέματα παρακολουθούνται και όταν μειωθούν, ο υπεύθυνος προμηθειών προχωρεί σε νέες παραγγελίες.

Το τμήμα προμηθειών ασχολείται με τις:

- Πρώτες ύλες μαγειρείου (γάλα, βούτυρο)
- Αναλώσιμα υλικά (είδη καθαρισμού)
- Προϊόντα προς μεταπώληση (εμφιαλωμένα ποτά)

Χώροι του τμήματος προμηθειών

- Ο χώρος παραλαβής (φορτηγά παραδίδουν τα προϊόντα)
- Χώροι αποθήκευσης (αποθήκες, ψυγεία)
- Γραφείο διοίκησης του τμήματος

Προσωπικό Προμηθειών

Ο υπεύθυνος προμηθειών, ο οποίος εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις διαδικασίας προμηθειών:

- πληροφορείται από το τμήμα πωλήσεων τις προβλέψεις πληρότητας, ώστε να εντοπισθεί ο ρυθμός ζήτησης των προϊόντων από τα τμήματα και να εκτιμηθεί ο ρυθμός και το ύψος των παραγγελιών
- προβλέπει τις διακυμάνσεις των τιμών και πραγματοποιεί την κατάλληλη παραγγελία στην κατάλληλη στιγμή.

Η γραμματεία, η οποία είναι υπεύθυνη:

- να τηρεί τα έντυπα που αφορούν την διακίνηση των προϊόντων
- να επικοινωνεί με τους προμηθευτές και τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Ο υπεύθυνος παραλαβών, ο οποίος καλύπτει την διαδικασία παραλαβής έχοντας γνώση σε θέματα ποιότητας.

Ο υπεύθυνος αποθήκης, ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη:

- οργάνωσης
- καθαριότητας
- φύλαξης
- συντήρησης
- παράδοσης των προϊόντων της αποθήκης.

Διαδικασία Αγορών

Η διαδικασία των αγορών προϋποθέτει:

- την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή
- τη διαμόρφωση της παραγγελίας, παραλαβής και πληρωμής των επιθυμητών προϊόντων

Οι αγορές πραγματοποιούνται με τρεις τρόπους:

- Την επίσκεψη του υπεύθυνου προμηθειών στην αγορά, με σκοπό την επιλογή ποιοτικότερων ειδών στις χαμηλότερες τιμές. Η διαδικασία αυτή καλύπτει φθαρτά είδη όπως π.χ. φρουτολαχανικά

- Την επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο, όπου παρουσιάζονται δείγματα προϊόντων στον υπεύθυνο προμηθειών, ο οποίος συγκρίνει την ποιότητα και την τιμή

- Με τη διαδικασία προκήρυξης μειοδοτικού διαγωνισμού, όπου οι ενδιαφερόμενοι προμηθευτές καταθέτουν προσφορές και το ξενοδοχείο επιλέγει την πλέον συμφέρουσα.

Διαδικασία Παραλαβής

Η διαδικασία παραλαβής περιλαμβάνει:

- τον έλεγχο των παραστατικών του προμηθευτή
- την εκφόρτωση του φορτίου
- τον έλεγχο από την επιτροπή παραλαβής ως προς την ποιότητα και την ποσότητα

Όταν το φορτίο ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές:

- συμπληρώνονται τα έντυπα παραλαβής
- ενημερώνεται το σύστημα διαχείρισης της αποθήκης
- ταξινομείται το φορτίο στις αποθήκες

Ο χώρος παραλαβής βρίσκεται κοντά στις αποθήκες και το μαγειρείο. Πρόκειται για έναν υπόγειο υπαίθριο χώρο στην πίσω πλευρά του ξενοδοχείου. Επίσης, με τον χώρο παραλαβής, βρίσκεται σε επαφή το γραφείο του τμήματος προμηθειών, το οποίο διαθέτει θυρίδα επικοινωνίας με τον χώρο, ζυγαριά και επαρκή φωτισμό για τις βραδινές παραλαβές.

Διαχείριση του ανεφοδιασμού

Η διαχείρισή του επηρεάζεται από την παραγωγή, την επεξεργασία, την μεταφορά και την διανομή.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των αλυσίδων τουρισμού είναι ότι η προσφερόμενη υπηρεσία στο ταξίδι των τουριστών περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος ανθρώπων στον προγραμματισμό παραγωγής των ταξιδιών.

Ένα καλό παράδειγμα διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού είναι ο λιανοπωλητής, ο οποίος έχει αναπτύξει και εκτελέσει ένα σημαντικό διοικητικό πρόγραμμα αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Η διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού, σε οποιοδήποτε κλάδο του τουρισμού, καλύπτει όλα τα μέρη του κύκλου ζωής ενός προϊόντος – υπηρεσίας:

- ✓ Πρώτες ύλες
- ✓ Επεξεργασία
- ✓ Κατασκευή
- ✓ Διανομή
- ✓ Λιανική πώληση
- ✓ Χρήση πελατών
- ✓ Τελική διάθεση

Συνολικά, η ικανότητα υποστήριξης ενός προϊόντος τουρισμού, εξαρτάται από:

- ✓ Τις συνθήκες περιβάλλοντος και εργασίας
- ✓ Την ασφάλεια στις χώρες προορισμού
- ✓ Την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού κατά την παράδοση ενός τουριστικού προϊόντος
- ✓ Χρήση και διάθεση των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου χειρισμού και των μέτρων για να αυξηθεί η αποδοτικότητα της χρήσης των πόρων.

Βήματα που αφορούν τη βιωσιμότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού :

Καθιέρωση ενός βιώσιμου συστήματος πολιτικής και διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Δημιουργία πολιτικής:

- ✓ Αξιολόγηση των βασικών γραμμών των προμηθευτών
- ✓ Προετοιμασία και εφαρμογή ενός προγράμματος δράσης
- ✓ Έλεγχος και υποβολή έκθεσης, σχετικά με την πρόοδο που σημειώνεται
- ✓ Ικανότητα υποστήριξης προμηθευτών στην επίτευξη των στόχων
- ✓ Βελτίωση της πληροφόρησης στα ζητήματα ικανότητας υποστήριξης
- ✓ Προσφορά κινήτρων στους βιώσιμους προμηθευτές

Οι δαπάνες και τα κέρδη στην αλυσίδα ανεφοδιασμού ποικίλουν για κάθε επιχείρηση, ανάλογα με :

- ✓ Τη διαθεσιμότητα των εναλλακτικών προμηθευτών στους βασικούς προορισμούς.
- ✓ Τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης προμηθευτών.
- ✓ Την εφαρμογή των διαθέσιμων πόρων και την βιωσιμότητα σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος επηρεάζει το κάθε μέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας, που έχει την ευθύνη για την παροχή της υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψιν ποιοι είναι οι πελάτες και ποιες οι ανάγκες τους.

Τέλος κατά την παροχή του προϊόντος και της υπηρεσίας παίρνονται αποφάσεις σχετικά με τα σχέδια παραγωγής και κατανάλωσης, πολιτικών και διοικητικών στρατηγικών.

Στοιχεία των προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα τουρισμού

Πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες, αθλητισμός και εγκαταστάσεις αναψυχής, καταστήματα και εργοστάσια δημιουργούν τις δυνατότητες παροχής τουριστικών υπηρεσιών.

Ξενοδοχεία, διαμερίσματα, άλλα μέσα στέγασης, κρεβάτια, προορισμοί, δημόσια και ιδιωτική μεταφορά (τρένα, φορτηγά, αεροπλάνα, πλοία, λεωφορεία και κρουαζιέρες), και εστίαση catering (φαγητά, ποτά, εστιατόρια, μπαρ, παντοπωλεία), σούπερ μάρκετ, φούρνοι, κρεοπωλεία παρέχουν τουριστικές υπηρεσίες .

Τα μέτρα ασφάλειας που μπορεί να υπάρχουν σε χώρους μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να είναι :

- ✓ Μέσα πυρόσβεσης
- ✓ Μέσα άμεσης βοήθειας
- ✓ Έξοδοι διαφυγής
- ✓ Κανόνες συμπεριφοράς του προσωπικού για την υγιεινή και ασφάλεια

Τα μέσα ασφάλειας θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, εύκολα προσβάσιμα, επαρκή και όλο το προσωπικό να γνωρίζει τον τρόπο χρήσης τους.

Μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την παροχή των υπηρεσιών, την παρασκευή των προϊόντων της (φαγητά, καφέδες, παγωτά, κ.α) και την επίτευξη των στόχων της. Στον εξοπλισμό περιλαμβάνονται :

- ✓ Ο μηχανολογικός εξοπλισμός
- ✓ Τα σκεύη & τα εργαλεία
- ✓ Οι συσκευές
- ✓ Η απαραίτητη επίπλωση
- ✓ Τα όργανα ελέγχων και μετρήσεων (όπως ζυγαριές κ.α.)

Στα εργαλεία, σκεύη, συσκευές και μηχανήματα θα πρέπει να συμπεριληφθούν και τα ιδιόκτητα μέσα μεταφοράς, καθώς και ο εξοπλισμός των υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως τα μέσα επικοινωνίας (τηλέφωνο, fax, e-mail) και διάφορα αναλώσιμα.

Διαδικασία Αποθήκευσης

Το ξενοδοχείο προμηθεύεται και αποθηκεύει διάφορα προϊόντα προκειμένου να είναι διαθέσιμα για την ομαλή λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσής του. Ο υπεύθυνος αποθηκών προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος λειτουργίας των αποθηκών που συνίσταται στην:

- Ελαχιστοποίηση των εργασιών
- Ελαχιστοποίηση των διαδρομών και μετακινήσεων των προϊόντων
- Μέγιστη αξιοποίηση του χώρου
- Απόλυτη προστασία των αποθηκευμένων προϊόντων.

Στην αποθήκη των ξενοδοχείων εφαρμόζεται το σύστημα FIFO για την διαχείριση των αποθεμάτων, γιατί τα είδη παραδίδονται στα τμήματα ανάλογα με την χρονική σειρά που παραλήφθηκαν. Δηλαδή τα νεοπαραλαμβανόμενα προϊόντα ωθούν τα παλαιότερα προς την πλευρά της παράδοσης. Με την μέθοδο FIFO οι αποθήκες αποτελούνται από διπλούς διαδρόμους, το in και το out, οι οποίοι είναι χρωματισμένοι για να ξεχωρίζουν μεταξύ τους.

Αποθέματα

Αποθέματα διατηρεί το ξενοδοχείο γιατί δεν είναι δυνατόν να προμηθεύεται τα προϊόντα, την χρονική στιγμή που τα ζητούν οι πελάτες. Τα αποθέματα δημιουργούν κόστος για το ξενοδοχείο, αλλά ωφελείται η επιχείρηση από την διαθεσιμότητα των προϊόντων όπως και από τις χαμηλές τιμές που πετυχαίνει εξαιτίας μαζικών αγορών.

Logistics Αποθεμάτων

Η επιστήμη του «logistics» εξετάζει τις δυνατότητες μείωσης του όγκου αποθεμάτων σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του χρόνου που τα αποθέματα μένουν στην αποθήκη. Αυτό πραγματοποιείτε με την χρήση του «just in time».

Διαχείριση αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων στηρίζεται σε τρία βασικά έντυπα:

- Δελτία εισαγωγής που καλύπτουν τη διαδικασία παραλαβών (στοιχεία δελτίων αποστολής από προμηθευτές)
- Δελτία εξαγωγής που καλύπτουν την διαδικασία διανομής (τα είδη και οι ποσότητες)
- Καρτέλες που καλύπτουν την παρακολούθηση των αποθεμάτων (έλεγχος ποσοτήτων).

Απόθεμα Ασφαλείας

Ανάλογα με τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων, το ξενοδοχείο οφείλει να διατηρεί ένα απόθεμα ασφαλείας. Το απόθεμα έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει το ξενοδοχείο από τυχόν κίνδυνο που μπορεί να δημιουργήσει η έλλειψη σε ορισμένα είδη.
π.χ. Όταν το ξενοδοχείο παραλαμβάνει κρέας δυο φορές κάθε μήνα, ο υπεύθυνος προμηθειών παραγγέλνει τις ποσότητες που θεωρεί ότι θα καλύψουν τη ζήτηση του δεκαπενθήμερου, συν το απόθεμα ασφαλείας.

Έλεγχος Υλικών και Εισπράξεων

Ο έλεγχος υλικών και εισπράξεων πραγματοποιείται από το τμήμα ελέγχου με τη βοήθεια των παραστατικών στοιχείων (τιμολόγια προμηθευτών, αιτήσεις τμηματαρχών για τρόφιμα και ποτά, παραστατικά εισπράξεων, κλπ.) και τις διενεργούμενες απογραφές. Στόχος είναι η έρευνα για το κατά πόσο γίνεται οικονομική χρήση των υλικών, ώστε το κόστος των παραγόμενων προϊόντων (έτοιμα φαγητά και ποτά) να κινείται στα πλαίσια των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης ελέγχεται το κατά πόσο οι κάθε είδους εισπράξεις από τους πελάτες φθάνουν ακέραιες κατ' αρχήν στο ταμείο του τμήματος και στη συνέχεια στο ταμείο του ξενοδοχείου *(Φραγκιαδάκης, 1999).*

Έλεγχος και Συμφωνία Αποθήκης

Εκτός από τις απογραφές στα τμήματα πραγματοποιείται απογραφή και στην αποθήκη προκειμένου να γίνει ένας ακόμη έλεγχος: η συμφωνία αποθήκης.

Συγκεκριμένα η αποθήκη χρεώνεται με τις αγορές εμπορευμάτων (βάσει των τιμολογίων των προμηθευτών) και πιστώνεται με τις παραδόσεις εμπορευμάτων στα τμήματα (βάσει αιτήσεων προμηθειών στα τμήματα). Τα τμήμα ελέγχου παρακολουθεί τα τιμολόγια και τις αιτήσεις αυτές και χρεοπιστώνει ανάλογα, σε καρτέλες ανά είδος ή με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στο τέλος κάθε μήνα το υπόλοιπο κάθε καρτέλας θα πρέπει να συμφωνεί με το πραγματικό ευρισκόμενο απόθεμα του είδους στην αποθήκη σε ποσότητα και σε αξία. Η αξία των αποθεμάτων της αποθήκης και το ότι συμφωνεί με το άθροισμα των υπολοίπων καρτελών, αναφέρεται στο «F & B report».

Ένας επιπλέον δείκτης ελέγχου που μπορεί να εμφανιστεί είναι η ταχύτητα κυκλοφορίας των τροφίμων και ποτών.

Ο δείκτης αυτός προκύπτει από τον τύπο:

κατανάλωση (μήνα) / ½ (απόθεμα αρχή του μήνα + απόθεμα τέλος του μήνα)

Για παράδειγμα ας υποθέσουμε πως η κατανάλωση τροφίμων για έναν μήνα είναι 4.000 ευρώ, το απόθεμα στην αρχή του μήνα 5.000 ευρώ και το απόθεμα στο τέλος του μήνα 3.000 ευρώ.

Άρα ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας των τροφίμων θα είναι:

4.000 / ½ (5.000 + 3.000) = 4.000/4.000 = 1

Η διεθνής βιβλιογραφία δίνει σαν ιδανικούς δείκτες ταχύτητας κυκλοφορίας για ένα μήνα, για μεν τα τρόφιμα 2-3, για δε τα ποτά 4. Δηλαδή δείκτες οι οποίοι είναι χαμηλότεροι από τους αυτούς (δηλαδή μεγάλοι παρανομαστές ίσον με μεγάλα αποθέματα), φανερώνουν υπερστοκάρισμα και δεσμεύουν κεφάλαια της επιχείρησης *(Φραγκιαδάκης, 1999).*

1.5 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Η SWOT ανάλυση της επιχείρησης αφορά την μελέτη της επιχείρησης:

- Εσωτερικά, σε σχέση με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της
- Εξωτερικά, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους

Η SWOT ανάλυση είναι απαραίτητη για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Όταν η επιχείρηση αποφασίσει ποια από τις δραστηριότητές της θα αναπτύξει ή θα μειώσει για την πρόοδο της επιχείρησης, θα αρχίζει να συγκεντρώνει πληροφορίες από το περιβάλλον της, ώστε να καταλήξει ποια από αυτές είναι ευκαιρία και ποια κίνδυνος.

- Ευκαιρία είναι η κατάλληλη κατάσταση της αγοράς για προώθηση συγκεκριμένης δραστηριότητας.
- Κίνδυνος είναι η πιθανότητα ζημίας από παράγοντες του περιβάλλοντος, π.χ. ανταγωνιστικά προϊόντα.

Οι ευκαιρίες δημιουργούνται από τέσσερα ζεύγη πιθανοτήτων:

- Κερδοφόρες με πολλές πιθανότητες επιτυχίας
- Λίγο κερδοφόρες με πολλές πιθανότητες επιτυχίας
- Κερδοφόρες με λίγες πιθανότητες επιτυχίας
- Λίγο κερδοφόρες με λίγες πιθανότητες επιτυχίας

Οι κίνδυνοι δημιουργούν τα εξής τέσσερα ζεύγη:

- Πολύ ζημιογόνοι με μεγάλες πιθανότητες εμφάνισης
- Πολύ ζημιογόνοι με λίγες πιθανότητες εμφάνισης
- Λίγο ζημιογόνοι με μεγάλες πιθανότητες εμφάνισης
- Λίγο ζημιογόνοι με λίγες πιθανότητες εμφάνισης

  - Για να επιλέξει ένα ξενοδοχείο την κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησής του στην αγορά, θα πρέπει να ελέγξει τις δυνατότητες και αδυναμίες του.

- Δυνάμεις είναι τα στοιχεία που προσδίδουν σε ένα ξενοδοχείο ένα ειδικό πλεονέκτημα.

- Αδυναμίες είναι τα αρνητικά στοιχεία της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Οι δυνατότητες-δυνάμεις τις επιχείρησης συνδέονται με υλικούς και άϋλους πόρους. Οι υλικοί διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς.

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: αφορούν την δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων
- Φυσικοί πόροι: αφορούν τη θέση του ξενοδοχείου, την αρχιτεκτονική του εικόνα, την κατάσταση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού του
- Ανθρώπινοι πόροι: συνδέονται με την ποιότητα, τις ικανότητες, την αφοσίωση των εργαζομένων
- Οργανωτικοί πόροι: αφορούν την δομή και τα συστήματα διοίκησης του ξενοδοχείου.

Οι άϋλοι πόροι διακρίνονται σε τεχνολογικούς, καινοτομίας και φήμης.

- Τεχνολογικοί πόροι: αφορούν την τεχνογνωσία, τεχνολογία και τεχνικές (π.χ. συνταγή φημισμένου ποτού)
- Πόροι καινοτομίας: αφορούν τη μοναδικότητα ορισμένων προϊόντων
- Φήμη: αφορά στη καλή εικόνα της επιχείρησης-ξενοδοχείου στην αγορά πελατείας, εργασίας και στους τουριστικούς πράκτορες.

Η εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών στις επιλεγμένες ξενοδοχειακές μονάδες παρουσιάζεται σε επόμενη ενότητα της Εργασίας.

1.6 ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ

Η ABC ανάλυση είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιεί το τμήμα προμηθειών, δίνοντας έμφαση στις αγορές των προϊόντων A και λιγότερο στα προϊόντα B και C. Έχει παρατηρηθεί ότι:

- το 70% της συνολικής ετήσιας δαπάνης για αγορές προϊόντων απορροφάται από το 10% των προϊόντων ομάδας Α
- το επόμενο 20% της ετήσιας δαπάνης απορροφάται από το 20% των προϊόντων της ομάδας Β
- το υπόλοιπο 70% των προϊόντων της ομάδας C που αγοράζει σε ετήσια βάση η επιχείρηση, αποτελεί το 10% των χρημάτων που δαπανώνται

1.7 ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την ABC ανάλυση των αποθεμάτων:

- το 20% των προϊόντων δημιουργεί το 80% περίπου του κόστους αποθεμάτων (ομάδα Α)
- το επόμενο 20% των προϊόντων δημιουργεί το 15% του κόστους αποθεμάτων (ομάδα Β)
- το 60% των προϊόντων δημιουργεί το 5% του κόστους αποθεμάτων (ομάδα C)

- Τα προϊόντα της ομάδας Α χαρακτηρίζονται από συχνές παραγγελίες και υψηλή κυκλοφορία
- Η ομάδα Β παρουσιάζει μέτρια κινητικότητα
- Η ομάδα C, περιέχει προϊόντα χαμηλής ή μηδενικής ζήτησης, με αποτέλεσμα η αποθεματοποίησή τους να μην είναι απαραίτητη

ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Βασικός σκοπός της παρούσας Έρευνας στα πλαίσια της Πτυχιακής Εργασίας, είναι η συλλογή ερευνητικού υλικού από όλα τα τμήματα των επιλεγμένων ξενοδοχείων. Η έρευνα αυτή υλοποιήθηκε σε όλα τα τμήματα των επιλεγμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στα οποία εφαρμόζονται διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού για την αποδοτικότερη διαχείριση, παραγωγή, παροχή και διανομή των υπηρεσιών τους.

Ο κύριος σκοπός και βασικός της έρευνας είναι ο εντοπισμός, η καταγραφή και η σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων που υπάρχουν στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία με προοπτική την διατύπωση τεκμηριωμένων προτάσεων βελτίωσης της απόδοσης της λειτουργίας τους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί χάρη στην σύγκριση των δυνατών σημείων τους, τα οποία οφείλονται στην σωστή διαχείριση των αρχών της εφοδιαστικής αλυσίδας (Logistics), και στην καταγραφή των αδύνατων σημείων τους που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, τόσο στην εσωτερική διαχείριση όλων των τμημάτων, όσο και στην εξωτερική τους εικόνα (φήμη – προβολή), ως μονάδες παροχής υπηρεσιών.

Άρα, απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας, εφόσον καταγράψουμε και αναλύσουμε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την πρωτογενή και

δευτερογενή έρευνα της, καθώς και από τις προσωπικές μας γνώσεις που αποκτήθηκαν από την τετραετή φοίτηση στο τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics) του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, είναι να μπορέσουμε να προτείνουμε και να διατυπώσουμε τεκμηριωμένες προτάσεις βελτιστοποίησης που αφορούν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την εξυπηρέτηση στην παροχή υπηρεσιών τους στους πελάτες.

2.1.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Έλληνες και Ξένοι επιστήμονες έχουν ασχοληθεί και καταγράψει τις δικές τους απόψεις για την διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στον τομέα του τουρισμού και ειδικότερα στον κλάδο των ξενοδοχείων. Αυτές οι απόψεις εντοπίζονται σε βιβλία, ακαδημαϊκές σημειώσεις, εφημερίδες, επιστημονικά άρθρα και περιοδικά, ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά συνέδρια, σε επιστημονικούς διαδικτυακούς τόπους, κλπ. Δυστυχώς είναι ελάχιστοι οι Έλληνες συγγραφείς που ασχολήθηκαν στον τομέα αυτό, διότι οι αναφορές στην αλυσίδα εφοδιασμού των ξενοδοχείων έρχονται κυρίως από ξένες βιβλιογραφίες.

Στην Ελλάδα τα τελευταία 4 χρόνια υπάρχει μια μικρή τάση προς την διενέργεια ερευνών βασισμένων στην αλυσίδα εφοδιασμού και στη σημαντικότητα της σε μια τουριστική επιχείρηση.

Ορισμένοι Έλληνες συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την ΔΕΑ στον τουριστικό τομέα αλλά και στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων είναι αρχικά ο συγγραφέας Βαρβαρέσος Στέλιος το 1997 με την έκδοση ενός βιβλίου με τίτλο «Τουρισμός», στο οποίο πραγματοποιείται εκτενής αναφορά για τους παράγοντες που συμμετέχουν στη λειτουργία του τουριστικού φαινομένου. Σκοπός του ήταν να ενημερώσει τους αναγνώστες για τις έννοιες, τα μεγέθη και τις δομές στην Τουριστική Οικονομία και Ανάπτυξη *(Βαρβαρέσος, 1997).*

Επίσης, ο συγγραφέας Φραγκιαδάκης Ευγένιος εκδίδει το 1999 βιβλίο με τίτλο «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων», στο οποίο αναλύονται τρόποι και μέθοδοι διαχείρισης των επιμέρους τμημάτων των ξενοδοχείων *(Φραγκιαδάκης, 1999).*

Ακολούθως, ο συγγραφέας Λαλούμης Δημήτριος 2002, δημοσιεύει το βιβλίο με τίτλο «Hotel Management – Διοίκηση Ξενοδοχείων», στο οποίο αναλύονται βασικές αρχές που διέπουν την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των

ξενοδοχειακών μονάδων. Γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα των «Logistics» στον τομέα των προμηθειών, στη διοίκηση όλων των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας και στην οργάνωση των επιμέρους λειτουργιών που γίνονται σε αυτές *(Λαλούμης, 2002).*

Μετέπειτα το 2003, οι συγγραφείς Λαλούμης και Ρούπας εκδίδουν ένα αξιόλογο βιβλίο με τίτλο «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» στο οποίο διατυπώνονται όλα τα μέσα και οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση στον τομέα του τουρισμού *(Λαλούμης-Ρούπας, 2003).*

Το 2004 δημοσιεύεται στο περιοδικό «Αγορά Χωρίς Σύνορα», μια έρευνα των συγγραφέων Μυλωνόπουλου και Δελή, στην οποία αναφέρεται στον τουρισμό και στα συστήματα «Just In Time» στην τουριστική βιομηχανία *(Αγορά Χωρίς Σύνορα, 2004).*

Επιπλέον, το ίδιο έτος η οργάνωση των ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας το 2004, ήταν η αφορμή για την εκτεταμένη αναφορά στο περιοδικό «Logistics & Management», τον Νοέμβριο του 2004, στην σημαντικότητα των «Logistics» και στην συμβολή τους στην επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων *(Logistics & Management, 2004).*

Υπάρχουν επίσης πολλές ηλεκτρονικές εφημερίδες στο χώρο του τουρισμού και μια από αυτές είναι «Ο Τουριστικός Τύπος», που ενημερώνει όλους τους αναγνώστες για θέματα στην Τουριστική Βιομηχανία, Οικονομία και Ανάπτυξη και κατά συνέπεια για θέματα εφοδιασμού στους ίδιους επαγγελματικούς χώρους *(www.touristikostypos.com).*

Γίνεται αναφορά στην «Τεχνική της Συγγραφής Εργασίας στον Τουρισμό» από τους καταξιωμένους συγγραφείς Μυλωνόπουλο και Μοίρα μέσα από την πιο σύγχρονη και πλήρη παρουσίαση και ανάλυση αξιόπιστων επιστημονικών, επαγγελματικών και θεσμικών τουριστικών πηγών στην Ελλάδα και Διεθνώς (*Μοίρα-Μυλωνόπουλος, 2007*).

Ο κύριος Ξανθόπουλος Αναστάσιος, καθηγητής στο Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης προϊόντων (Logistics) του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης (παράρτημα Κατερίνης), μας διέθεσε έντυπο με τίτλο «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Τουρισμού», στα πλαίσια εκπαιδευτικής εργασίας. Οι σημειώσεις αυτές ήταν δημοσιευμένες στο περιοδικό «Logistics & Management» *(Logistics & Management, 2006).*

Στην ξένη βιβλιογραφία έχουν γραφτεί διάφορα βιβλία, ερευνητικά άρθρα και συγγράμματα από διάφορους και καταξιωμένους επιστήμονες, τόσο για την

λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα στον τουρισμό, όσο και για τις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας στα ξενοδοχεία. Το περιοδικό «Current Issues in Tourism», το οποίο εκδίδεται από τους συγγραφείς C.Michael Hall (Department of Management, College of Business and Economics, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand) και Chris Cooper (Foundation Professor of Tourism, University of Queensland, Australia) ενθαρρύνει τον διάλογο σε θέματα τουρισμού, καθώς δημοσιεύει μονίμως έρευνες για θέματα διοίκησης λειτουργίας τουρισμού *(Current Issues in Tourism, 2007).*

Ακολούθως, την ίδια χρονική περίοδο δημοσιεύεται από τον εκδοτικό οίκο Elsevier, το άρθρο «Managing Human Capital in a Privately Owned Public Hotel Chain» , στο οποίο γίνεται αναφορά στη διοίκηση του τουρισμού, όπως διοίκηση ανθρώπινων πόρων, συμπεριφορά καταναλωτή, οικονομική διαχείριση και τεχνολογικές εξελίξεις στην εφοδιαστική αλυσίδα των ξενοδοχείων. Το συγκεκριμένο άρθρο γράφτηκε από την συγγραφέα Abeysekera, I. το 2007 για το περιοδικό «International Journal of Hospitality Management» *(www.elsevier.com).*

Επιπλέον, στο περιοδικό «European Business Review» παρουσιάζονται πληροφορίες για την λειτουργία εφοδιαστικής αλυσίδας των ξενοδοχείων που υλοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία για την επίτευξη ανταγωνιστικής αλυσίδας εφοδιασμού με όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία *(European Business Review, 2008).*

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά σε μια πολύ μεγάλη εταιρεία με την ονομασία «*MUSGRAVE WHOLESALE CASH & CARRY*», η οποία δραστηριοποιείται στην Ιρλανδία, και ασχολείται με την εφοδιαστική στήριξη (αλυσίδα εφοδιασμού) ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών σε όλον τον κόσμο *(www.musgrave.ie).*

2.1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

Στην έναρξη της παρούσας εργασίας, απαιτήθηκε να διαπιστωθεί αν τα επιλεγμένα ξενοδοχεία εφαρμόζουν κατά την διάρκεια λειτουργίας τους αρχές και διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού (Logistics). Το συγκεκριμένο ζητούμενο επαληθεύτηκε με μια σειρά μεθόδων και πρακτικών μέσων συλλογής πληροφοριών, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεθόδων, από τα οποία θα αντλήσουμε

πληροφορίες για το αν τα ξενοδοχεία λειτουργούν με βάση τις αρχές αλυσίδας εφοδιασμού.

Σκοπός της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι ο εντοπισμός και ο καθορισμός των σημείων που δεν λειτουργούν αποτελεσματικά κατά το στάδιο λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η υλοποίηση των προαναφερόμενων ερευνητικών υποθέσεων θα αποδειχθεί μέσα από τις προτάσεις για βελτιστοποίηση των διαδικασιών αλυσίδας εφοδιασμού (Logistics) που εφαρμόζονται σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά ανάλογα με τους πελάτες, το είδος και την περιοχή που βρίσκεται η κάθε επιχείρηση.

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ως πεδίο μελέτης είναι τέσσερα ξενοδοχεία, δυο πόλεως και δυο διακοπών, σε τέσσερις διαφορετικούς Νομούς της Ελλάδας.

Το πρώτο ξενοδοχείο είναι το «Istion Club & Spa» στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, που αποτελεί την επιτομή της πολυτέλειας και της χαλάρωσης, αφού ανήκει στην κατηγορία των πεντάστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο διακοπών (resort). Πρωτολειτούργησε το έτος 2008 και διαθέτει 400 δωμάτια και 1500 κλίνες. Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού ανέρχεται στους 250 υπαλλήλους εκ των οποίων οι 80 αποτελούν το μόνιμο προσωπικό.

Το δεύτερο ξενοδοχείο είναι το «Hotel Capsis» στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Αποτελεί μια ιδανική επιλογή για διακοπές ή για επαγγελματικές συναντήσεις. Ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο πόλης (city). Λειτούργησε για πρώτη φορά το έτος 1967 και διαθέτει 407 δωμάτια και 708 κλίνες. Ο συνολικός αριθμός μόνιμου προσωπικού ανέρχεται στα 139 άτομα.

Το τρίτο ξενοδοχείο είναι το «Ariti Hotel» το οποίο βρίσκεται στην περιοχή Κανόνι της Κέρκυρας. Ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο πόλης (city). Λειτούργησε για πρώτη φορά το έτος 2002 και διαθέτει 164 δωμάτια και 299 κλίνες. Ο συνολικός αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού ανέρχεται στα 50 άτομα.

Το τέταρτο ξενοδοχείο είναι το «Mediterranean Princess» που είναι ένα πραγματικά κομψό ξενοδοχείο στην Παραλία Κατερίνης. Απέχει μόλις 120m από την θάλασσα και 400m από τον οικισμό της Παραλίας. Πρωτολειτούργησε το έτος 2008, ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και λειτουργεί ως ξενοδοχείο διακοπών (resort). Διαθέτει 75 δωμάτια και 150 κλίνες. Ο συνολικός αριθμός απασχολούμενου προσωπικού ανέρχεται στα 20 άτομα.

Το ερευνητικό πεδίο καλύπτει όλες τις δραστηριότητες των τεσσάρων ξενοδοχείων, λόγω του ότι είναι και τα τέσσερα ξενοδοχεία πολυτελείας σε τέσσερις διαφορετικούς νομούς της Ελλάδας με έναν κοινό παρανομαστή, την υιοθέτηση αρχών Logistics στην παροχή των υπηρεσιών τους.

Συμπληρωματικά. οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι ως πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουμε επιλέξει το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, διότι είναι κατηγορίας πέντε αστέρων σε σχέση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του δείγματος που είναι τεσσάρων.

2.2.1 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Προκειμένου οι παρεχόμενες υπηρεσίες των επιλεγμένων ξενοδοχείων να γίνουν ευκολότερα κατανοητές θα τις παρουσιάσουμε ξεχωριστά για κάθε ξενοδοχείο. Παρακάτω παραθέτουμε τα ξενοδοχεία με τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει το καθένα.

Mediterranean Princess

- Χώρος φύλαξης αποσκευών
- Εστιατόριο a la carte
- Room Service
- Lounge Bar
- Mini market
- Γυμναστήριο

- Internet corner
- Χώρος μασάζ, χαμάμ, σάουνα, Jacuzzi
- Εξωτερική πισίνα
- Παιδική πισίνα
- Pool bar
- Παιδότοπος
- Πάρκινγκ

Istion Club & Spa

- Κεντρικό εστιατόριο
- Ελληνική Ταβέρνα
- Ιταλικό εστιατόριο
- Room Service
- Κεντρικό μπαρ
- Μπαρ πισίνας
- Κέντρο SPA
- Γυμναστήριο
- Κομμωτήριο
- Θαλάσσια σπορ
- Καταδύσεις
- Γήπεδο τέννις
- Εμπορική γωνία
- Εξωτερική πισίνα
- Παιδική πισίνα
- Relax pool
- Internet corner
- Ασύρματο internet στους κοινόχρηστους χώρους
- Υπηρεσία πλυντηρίου
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων
- Πάρκινγκ

Capsis Hotel

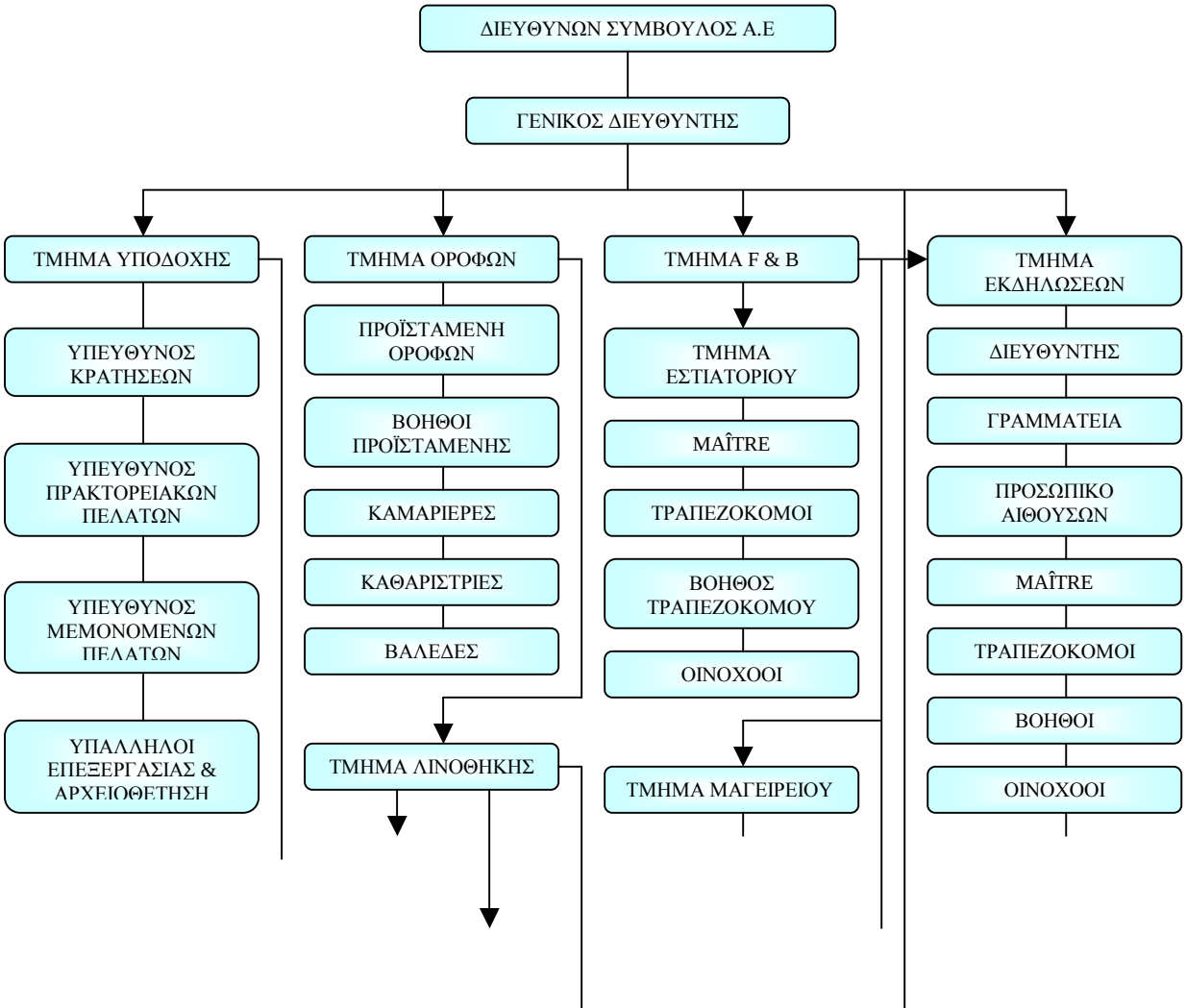
- Αυτόνομος κλιματισμός
- Εστιατόριο
- Αίθουσα εκδηλώσεων
- Κεντρική θέρμανση
- Δορυφορική τηλεόραση TFT
- Ραδιόφωνο
- Mini Bar
- Χρηματοκιβώτιο (σε ορισμένα δωμάτια)
- Στεγνωτήρας μαλλιών και σετ καλλυντικών
- Υπηρεσία σιδερωτήριου και καθαριστηρίου
- Δωρεάν ασύρματο internet
- Εξωτερική πισίνα
- Room Service

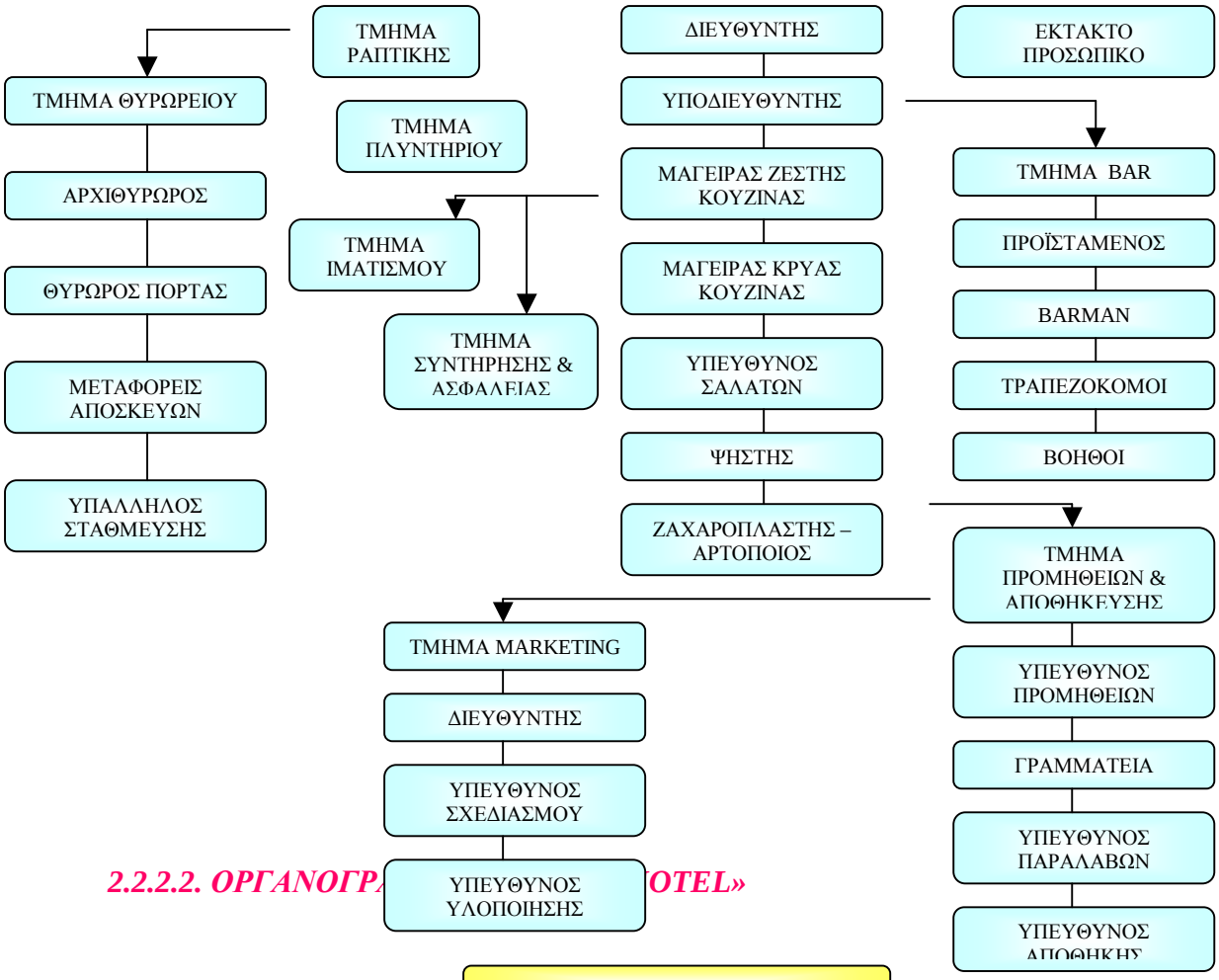
Ariti Hotel

- Εστιατόριο
- Main Bar & Pool Bar
- Room Service
- Αίθουσα εκδηλώσεων
- Χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων και λεωφορείων
- Πρόσβαση για αναπηρικό καροτσάκι
- Υπηρεσία φύλαξης μωρού
- Υπηρεσία στεγνού καθαρισμού ρούχων
- Κεντρικό κλιματισμό
- Τηλεόραση
- Τηλέφωνο
- Στεγνωτήριο μαλλιών
- Θυρίδα ασφαλείας
- Εξωτερική πισίνα

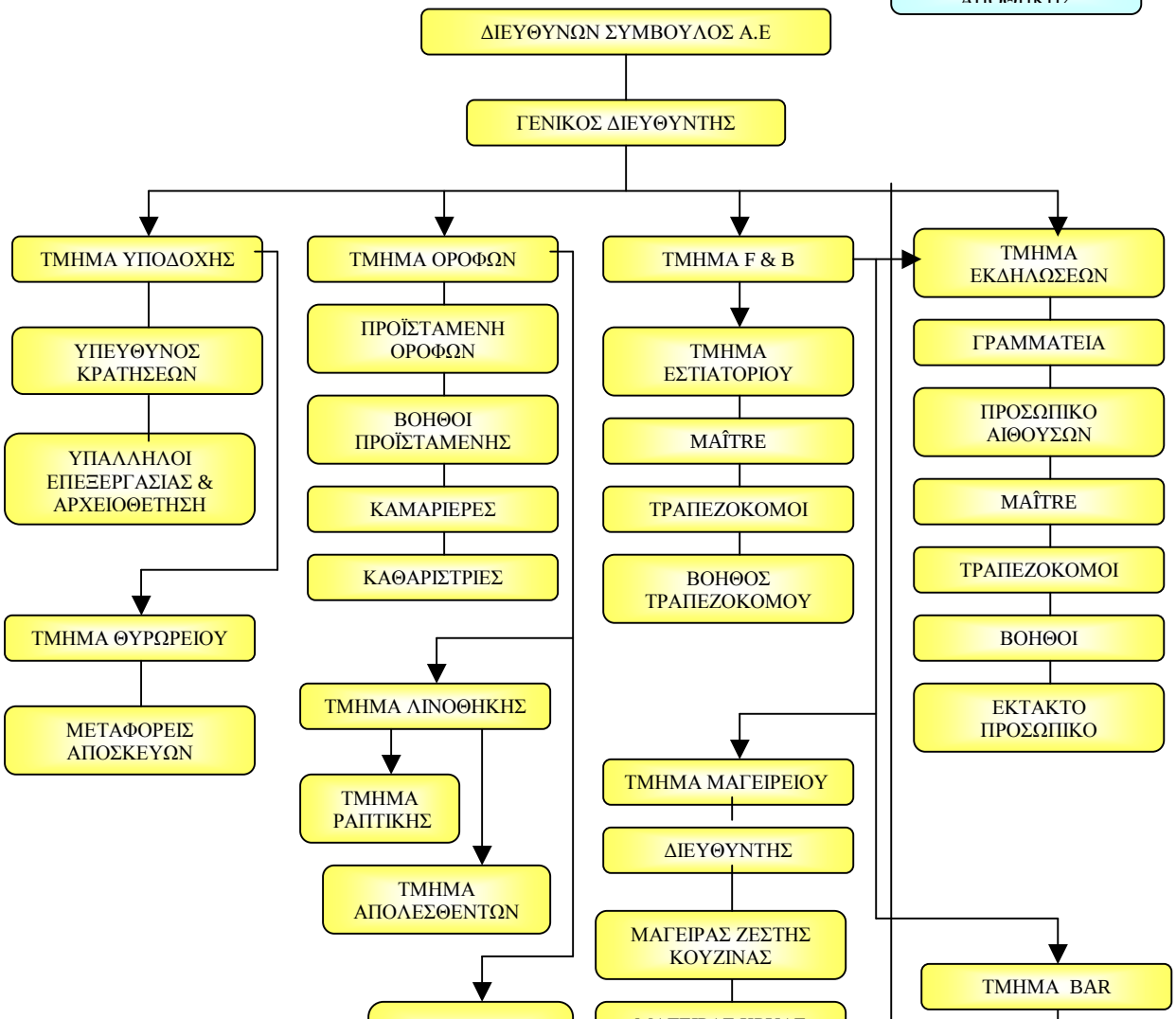
2.2.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

2.2.2.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ «ISTION CLUB & SPA»

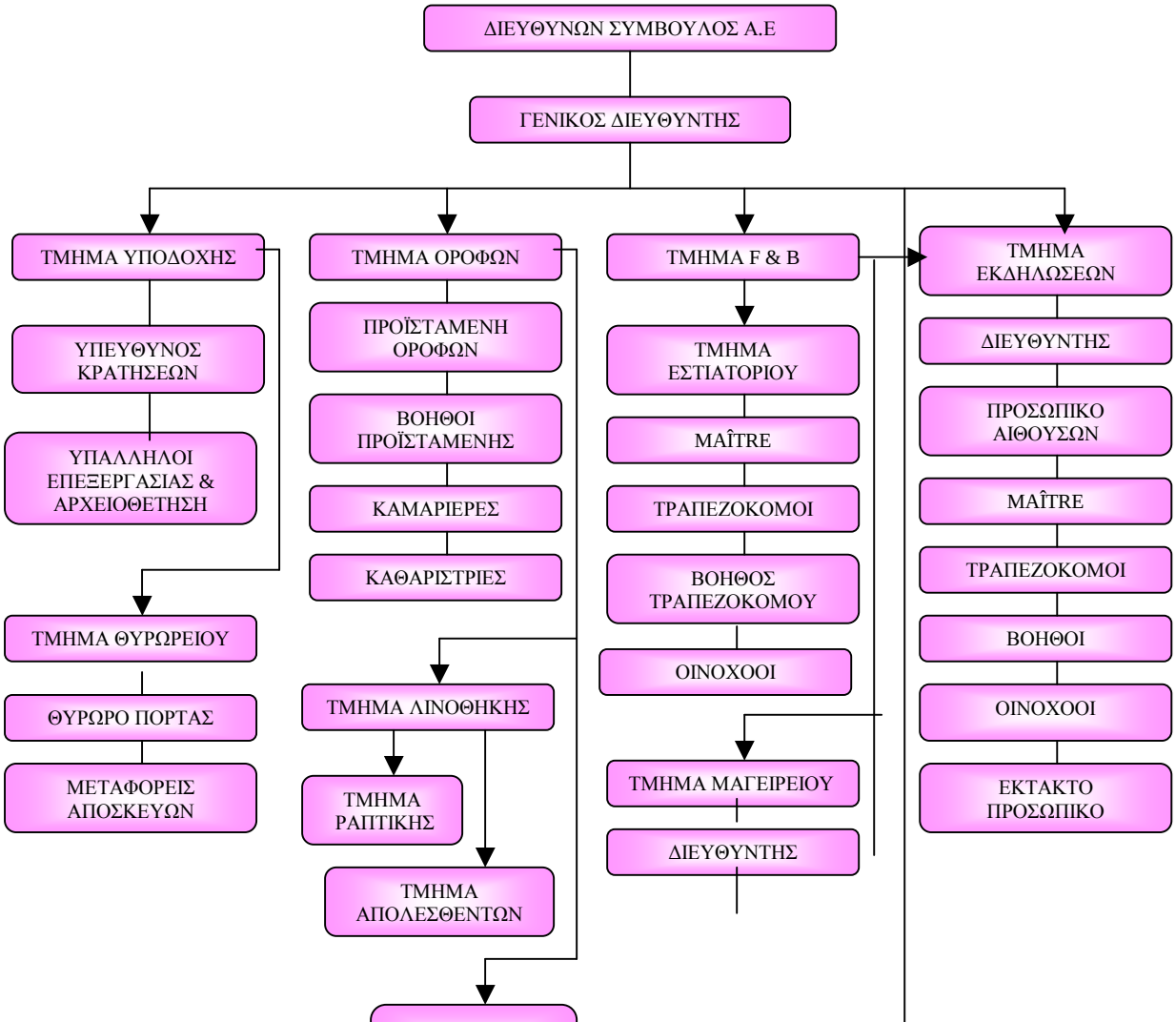


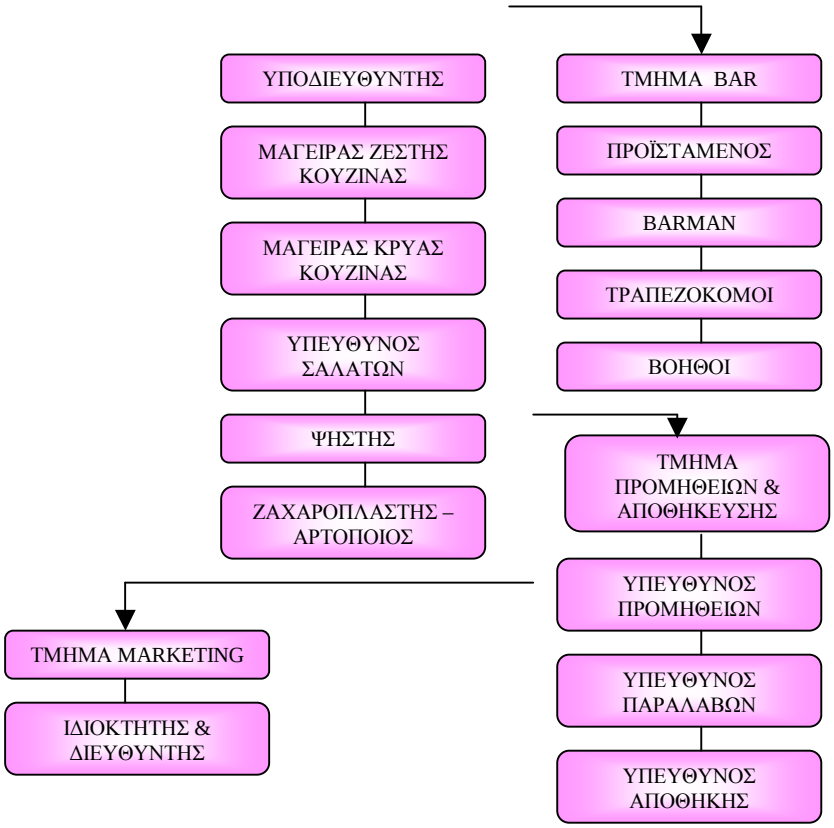


2.2.2.2. ΟΡΓΑΝΟΓΡ OTEL»

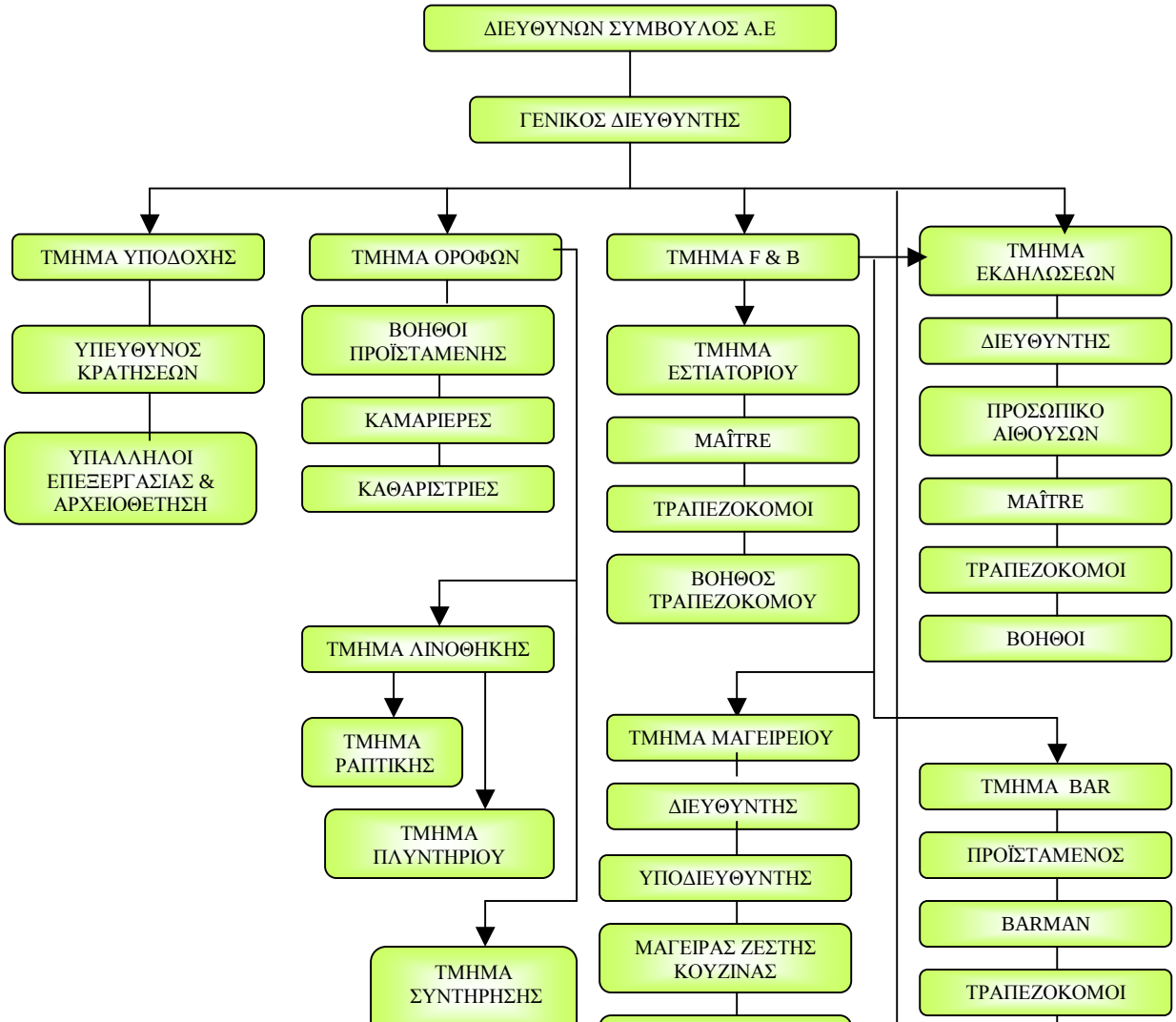


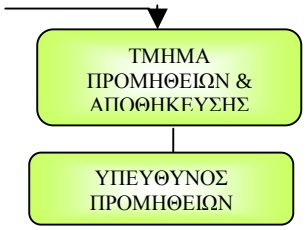
2.2.2.3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ «MEDITERRANEAN PRINCESS»





2.2.2.4.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ «ARITI HOTEL»





2.2.3 ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΑ ΠΕΔΙΑ

Τα πεδία τα οποία χρειάστηκαν να εξεταστούν για τις ανάγκες της έρευνας μας είναι αυτά που περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες μιας καλά οργανωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας στο τομέα των ξενοδοχείων πολυτελείας. Επίσης εξετάστηκαν τομείς όπως η διασφάλιση ποιότητας, η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, η εξυπηρέτηση των πελατών στην παροχή υπηρεσιών και άλλοι τομείς που αναφέρονται παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκαν οι τομείς:

- Η Γενική Παρουσίαση του κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά
- Η Χωροταξική τους Οργάνωση
- Η Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών τους
- Η Διαχείριση των Προμηθειών τους
- Η Εξυπηρέτηση των Πελατών τους
- Η Διαχείριση των Αποθεμάτων τους
- Η Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Ο Αποτελούμενος εξοπλισμός όλων των τμημάτων τους

- Τα Πληροφοριακά Συστήματα που εφαρμόζουν

2.3 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται στην θεωρητική και βιβλιογραφική κάλυψη της παρούσας εργασίας. Η άντληση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε από βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, εφημερίδες, άρθρα σε επαγγελματικά περιοδικά, εργασίες, διδακτικές σημειώσεις και διαφημιζόμενα έντυπα των ξενοδοχείων, αναλύοντας τα σημεία εκείνα που αφορούν το θέμα της έρευνας.

2.3.1 ΒΙΒΛΙΑ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ, ΕΝΤΥΠΑ, ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

Η αναζήτηση και η επιλογή των βιβλιογραφικών πηγών έγινε βάσει των επιστημονικών απόψεων που αφορούν την αλυσίδα εφοδιασμού, τα πληροφοριακά συστήματα, την διασφάλιση ποιότητας, την στρατηγική μάρκετινγκ, την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τέλος όλες εκείνες τις λειτουργίες που λαμβάνουν μέρος σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση και περιλαμβάνονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες της κάθε μίας.

Η επιλογή των βιβλιογραφικών πηγών πραγματοποιήθηκε με τέτοιον τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα στα κυριότερα σημεία της έρευνας, με απώτερο σκοπό την καλύτερη διαπίστωση των υφιστάμενων λειτουργιών και γνώσεων, ώστε να μην κουράζει τον αναγνώστη.

Τα βιβλία, τα επιστημονικά περιοδικά και άρθρα, οι εφημερίδες, η ανάλυση εντύπων, κ.α., αποτέλεσαν πρωτεύον υλικό για την κατανόηση και καταγραφή των καταστάσεων που παρατηρούνται στις ελληνικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα Logistics.

2.3.2 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Οι διαδικτυακές πηγές πρόσφεραν πληρέστερη πληροφόρηση για την περαιτέρω ενημέρωση με έγκυρες και ισχύουσες πληροφορίες τόσο για την παγκόσμια εικόνα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ξενοδοχείων όσο και για τα

πληροφοριακά συστήματα (πχ ERP, CRM κα), που διευκολύνουν τη λειτουργία και τον έλεγχό της αυτών των επιχειρήσεων και οργανισμών.

2.4 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η εφαρμογή της πρωτογενούς έρευνας βασίστηκε κυρίως στον εντοπισμό των λειτουργιών που πραγματοποιούνται στα επιλεγμένα ξενοδοχεία σε σχέση με τις υπάρχουσες πληροφορίες που κυριαρχούν στο διαδίκτυο ή στις υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές.

Πιο συγκεκριμένα στόχος ήταν ο εντοπισμός των βασικών λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας των ξενοδοχείων, για την λεπτομερή ανάλυση των προβλημάτων και ελλείψεων στην διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού (Logistics) με σκοπό τη βελτίωσή τους.

2.4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ – ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η πρωτογενής έρευνα έγινε σταδιακά και με πολύ υπομονή, λόγω του ότι έπρεπε να επισκεφθούμε τέσσερις νομούς (Θεσσαλονίκης, Κατερίνης, Κέρκυρας, Χαλκιδικής), σε μια δύσκολη καλοκαιρινή σεζόν για τους ξενοδόχους, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης σε συνδυασμό με την “High Season” θερινή τουριστική περίοδο.

Η σταδιακή αυτή έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, με στόχο την άντληση όσο το δυνατόν περισσοτέρων ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών.

2.4.1.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Για τη συλλογή των γενικών στοιχείων και μεθόδων εφοδιαστικής αλυσίδας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε για την διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αφορά όλα τα τμήματα των ξενοδοχείων και καλύπτει ένα μέρος των λειτουργιών που εφαρμόζονται μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού (Logistics), σε κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου που αφορούν την αλυσίδα εφοδιασμού (Logistics):

- την διοίκηση προμηθειών
- την διαχείριση αποθεμάτων
- την επιλογή προμηθευτών
- την ανάληψη υπεργαλαβιών
- την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- την χρήση πληροφοριακών συστημάτων
- την εξυπηρέτηση πελατών
- την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- την επικοινωνία
- το μάρκετινγκ
- τις λειτουργίες όλων των τμημάτων

Το περιεχόμενο αλλά και το ύφος των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια αποτέλεσαν τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία της έρευνας.

2.4.1.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Πραγματοποιήθηκαν τέσσερις συνεντεύξεις σε τέσσερα ξεχωριστά ξενοδοχεία με την μορφή ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων αφορά :

- τις παραγγελίες
- τις προμήθειες
- τις αποθηκεύσεις
- τις διανομές
- τα αποθέματα
- την εξυπηρέτηση πελατών

2.4.2 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Οι συμμετέχοντες στην πρωτογενή έρευνα είναι φυσικά πρόσωπα, όπως διευθυντικά και διοικητικά στελέχη όλων των Τμημάτων των επιλεγμένων ξενοδοχείων, επειδή μόνον τα συγκεκριμένα στελέχη γνωρίζουν εκ των πραγμάτων τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησής τους.

2.4.2.1 ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ – ΕΡΩΤΗΘΕΙΣΕΣ

Οι ερωτηθέντες που κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο εμβέλειας 112 ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου (24 σελίδων) ήταν μόνο τα διευθυντικά στελέχη των επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων των τμημάτων του κάθε ξενοδοχείου.

Η επιλογή των συγκεκριμένων διευθυντικών στελεχών πραγματοποιήθηκε για να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που εμφανίζονται στην λειτουργία των τμημάτων που διευθύνουν.

2.4.2.2 ΣΥΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΙ

Τα διευθυντικά στελέχη συμμετείχαν σε μια σειρά διεξαγωγής προσωπικών συνεντεύξεων.

Το σύνολο των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν είναι τέσσερις και αντιστοιχούν στους τέσσερις διευθυντές των επιλεγμένων ξενοδοχείων που επισκεφθήκαμε μετά από άμεση επικοινωνία μαζί τους.

2.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων έγινε με δυο μεθόδους: με την χρήση ερωτηματολογίων και με τη χρήση συνεντεύξεων, με σκοπό την άντληση όσο τον δυνατόν περισσότερο έγκυρων πληροφοριών.

Η σειρά εφαρμογής αυτών των μεθόδων έγινε διαδοχικά, χρησιμοποιώντας καταρχήν τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια τις ημιδομημένες συνεντεύξεις στα κατά τόπους ξενοδοχεία.

2.5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Το πρώτο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε στις 8/04/09 στο ξενοδοχείο «Mediterranean Princess» που εδρεύει στην παραλία Κατερίνης.

Το δεύτερο συμπληρώθηκε στις 5/06/09 στο ξενοδοχείο «Istion Club & Spa» που εδρεύει στην Ποτίδαια Χαλκιδικής.

Το τρίτο συμπληρώθηκε στις 10/06/09 στο ξενοδοχείο «Capsis» που εδρεύει στο κέντρο της Θεσσαλονίκης.

Το τέταρτο στις 16/07/09 στο ξενοδοχείο «Ariti» που εδρεύει στην Κέρκυρα.

Ο μέθοδος συγκέντρωσης των δεδομένων έγινε με επιτόπου συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αφού πρώτα είχαμε επικοινωνήσει με τους διευθυντές των ξενοδοχείων και είχαμε κλείσει τη συγκεκριμένη συνάντηση.

Ο τρόπος συγκέντρωσης ήταν δύσκολος, επειδή οι διευθυντές είχαν ελάχιστο χρόνο, λόγω της καλοκαιρινής σεζόν, με αποτέλεσμα κάποιοι διευθυντές να μην μας δεχτούν. Έτσι λοιπόν αναζητήσαμε άλλες πηγές (ξενοδοχεία) πληροφόρησης, ώστε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.5.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 8/04/09 στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου «Mediterranean Princess», με τον διευθυντή κ. Γραβαρία Ιωάννη.

Η δεύτερη συνέντευξη έγινε στις 5/06/09 με τον διευθυντή κ. Μαρίνο Δημήτριο στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου «Istion Club & Spa».

Η τρίτη συνέντευξη έγινε στις 10/06/09 με το διευθυντή κ. Καμπούρη Γεώργιο, ενώπιον της κ. Δουμάνη Ιωάννα, η οποία είναι υπεύθυνη μάνατζερ διοίκησης ποιότητας και Haccp, στο ξενοδοχείο «Capsis».

Τέλος η τελευταία συνέντευξη έλαβε μέρος στις 16/07/09, με το διευθυντή του ξενοδοχείου αλλά και τον F & B manager, τον κ. Σαλαμάνο Ιωάννη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου «Ariti».

Στο διάστημα αυτό τέθηκαν διάφορα ζητήματα μέσω των συνεντεύξεων, για την λειτουργία των ξενοδοχείων βάσει των αρχών και πρακτικών αλυσίδας εφοδιασμού (Logistics). Απαντήθηκαν όλες οι ερωτήσεις που τέθηκαν, ικανοποιώντας έτσι τις απαιτήσεις της έρευνας.

2.5.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Οι κατηγορίες μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα είναι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι που μας βοήθησαν να αντλήσουμε περισσότερες πληροφορίες για το θέμα της έρευνάς μας.

2.5.3.1 ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας αποτελούν το σύνολο των ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν και να μεταφράσουν την ερευνητική μας κατάσταση. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας που εφαρμόστηκαν για την επίτευξη των ερευνητικών μας στόχων είναι η βιβλιογραφική αναφορά, η διεξαγωγή των συνεντεύξεων και η S.W.O.T Analysis.

2.5.3.2 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας μετρούν τα ποσοστά εμφάνισης, τις συχνότητες και τις τάσεις των ζητούμενων ερευνητικών μας καταστάσεων. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια κλειστού και ανοιχτού τύπου. Η ανάλυση των στοιχείων - απαντήσεων πραγματοποιείται με την χρήση του προγράμματος Excel (επεξεργασία υπολογιστικών φύλλων), εξάγοντας στατιστικά αποτελέσματα τόσο σε διαγράμματα όσο και σε πίτες.

ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ)
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΗ ΕΥΤΑΛΙΝΑ
ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΑΒΑΓΓΕΛΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1	**Επωνυμία Ξενοδοχείου** Πλήρης ονομασία ξενοδοχείου - διακριτικός τίτλος	
2	**Νομική μορφή** ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ κτλ.	

3	**Έτος ίδρυσης** Το έτος στο οποίο έχει ιδρυθεί η εταιρεία με την τρέχουσα νομική μορφή της.	
4	**Προσωπικό** Συνολικός αριθμός απασχολουμένων σήμερα Μόνιμο προσωπικό- Αριθμός δωματίων & κρεβατιών ΄	
5	**Κύρια προϊόντα** Κυριότερα τμήματα και υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο	
6	**Διευθύνων Σύμβουλος** Όνομα του διευθύνοντος συμβούλου- διαχειριστή- ιδιοκτήτη (ανάλογα με τη νομική μορφή της εταιρείας)	
7	**Έδρα επιχείρησης -ξενοδοχείου** Νομός, Οδός, αριθμός, πόλη, ΤΚ, τηλέφωνο, φαξ, εταιρική ιστοσελίδα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	
8	**Τα στοιχεία δόθηκαν από:** (Όνομα και θέση του υπαλλήλου με τον οποίο συνεργάστηκε ο Σύμβουλος για τη συμπλήρωση των στοιχείων)	
9	**Ημερομηνία συμπλήρωσης** Ημερομηνία Μήνας Έτος	

*** (Παρακαλώ σημειώσετε με √ την απάντηση που επιλέγετε, με αριθμητικό ποσοστό επί τοις % ή με γραπτή συνοπτική περιγραφή του ερωτήματος όπου απαιτείται.)**

ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

1. Ποιος είναι ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στο:

α. τμήμα κρατήσεων ……

β. τμήμα θυρωρείου ……

γ. τμήμα τηλεφωνικού κέντρου ……

δ. τμήμα ταμείου ……

2. Το τμήμα υποδοχής είναι υπεύθυνο για:

α. τη κράτηση δωματίων …….

β. την υποδοχή και την τακτοποίησή των πελατών ……..

γ. τη συμπλήρωση εντύπων …….

δ. το άνοιγμα του λογαριασμού των πελατών …….

ε. την έκδοση εισιτηρίων …….

στ. τη κλήση για ταξί …….

ζ. την αλλαγή συναλλάγματος …….

3. Οι υποχρεώσεις του τμήματος αφορούν:

α. τη διαχείριση κλειδιών …….

β. τον έλεγχο εισόδου ……

γ. την είσπραξη λογαριασμών ……

δ. την ενημέρωση πληρότητας ……

4. Το προσωπικό του τμήματος κρατήσεων αποτελείται από:

α. υπεύθυνο κρατήσεων ……

β. υπεύθυνο πρακτορειακών πελατών ……

γ. υπεύθυνο μεμονωμένων πελατών ……

δ. υπαλλήλους επεξεργασίας – αρχειοθέτησης (assistant) ……

5. Σε τι ποσοστό επί τοις εκατό η πελατεία σας είναι κυρίως:

α. μεμονωμένοι πελάτες ……%

β. πρακτορειακοί πελάτες ……%

γ. άλλο (αιτιολογείστε)…… ……%

6. Οι κρατήσεις των μεμονωμένων πελατών πραγματοποιούνται μέσω:

α. τηλεφώνου …….

β. φαξ …….

γ. αλληλογραφίας …….

δ. ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ……

ε. προσωπικής επικοινωνίας ……

στ. άφιξης στο ξενοδοχείο ……

ζ. άλλο (αιτιολογείστε)…… ……

7. Οι κρατήσεις μεμονωμένων πελατών πραγματοποιούνται σε επίπεδο:

α. garantee …….

β. allotment ……

γ. on request ……

8. Ποιο πρόγραμμα υπολογιστή χρησιμοποιείτε στις κρατήσεις πελατών;

……

……

9. Όταν δέχεστε ηλεκτρονική κράτηση από πελάτη / πράκτορα (εσωτερικού /εξωτερικού), η επιβεβαίωση της κράτησης γίνεται:

α. σε διάστημα λιγότερο των 4 ωρών ……..

β. σε διάστημα λιγότερο των 8 ωρών ……..

γ. εντός 24 ωρών ……..

10. Χρησιμοποιείτε την μέθοδο Overbooking;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…….**

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:

……

……

…...……

11. Το προσωπικό του τμήματος θυρωρείου αποτελείται από:

α. αρχιθυρωρό …….

β. θυρωρό πόρτας …….

γ. μεταφορείς αποσκευών …….

δ. υπάλληλο στάθμευσης …….

ε. υπάλληλο θυρωρείου ……

στ. χειριστές ανελκυστήρων ……

12. Οι υπενθυμίσεις των πελατών πραγματοποιούνται από:

α. κεντρικό τηλεφωνικό κέντρο του ξενοδοχείου …….

β. αυτόματο τηλεφωνητή στο δωμάτιο του πελάτη …….

13. Αριθμός των παραπόνων πελατών που έχουν καταγραφεί:

Απάντηση: _____ καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

14. Ποια είναι τα σημαντικότερα παράπονα των πελατών σας που έχουν καταγραφεί;

……

……

……

15. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό σας κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες;

……

……

……

ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

1. Το προσωπικό του τμήματος ορόφων αποτελείται από:

α. προϊσταμένη ορόφων ……

β. βοηθούς προϊσταμένης ……

γ. καμαριέρες ……

δ. καθαρίστριες ……

ε. βαλέδες ……

Σύνολο ατόμων στο τμήμα ορόφων:……..

2. Το τμήμα λινοθήκης περιλαμβάνει το:

α. τμήμα ραπτικής …….

β. τμήμα απολεσθέντων …….

γ. άλλο (αιτιολογείστε)…….. …….

3. Ο υπεύθυνος του τμήματος πλυντηρίου συντονίζει:

α. το πλύσιμο του ιματισμού ……

β. το στέγνωμα του ιματισμού ……

γ. το σιδέρωμα του ιματισμού ……

4. Ο υπεύθυνος του τμήματος συντήρησης:

α. επικοινωνεί με τη προϊσταμένη ορόφων …….

β. επικοινωνεί ξεχωριστά με το κάθε τμήμα …….

γ. άλλο (αιτιολογείστε)……. …….

5. Το τμήμα ασφαλείας αναλαμβάνει:

α. την προστασία περιουσιακών στοιχείων ……

β. την ευθύνη σωματικής ακεραιότητας ……

γ. την αποτροπή διείσδυσης εγκληματιών ……

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……..... ……...

6. Αριθμός των παραπόνων πελατών που έχουν καταγραφεί:

Απάντηση: _____ καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

7. Ποια είναι τα σημαντικότερα παράπονα των πελατών σας που έχουν καταγραφεί;

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

8. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό σας κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες;

……
……
……

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

1. Ποιος είναι ο σκοπός που χρησιμοποιείτε την επιστήμη των logistics στα τμήματά του ξενοδοχείου σας;

……
……
……

2. Πόσα άτομα προσωπικού αντιστοιχούν στο τμήμα προμηθειών;

Απάντηση:……

3. Το προσωπικό του τμήματος σας αποτελείται από:

α. τον υπεύθυνο προμηθειών ……
β. τη γραμματεία ……
γ. τον υπεύθυνο παραλαβών ……
δ. τον υπεύθυνο αποθήκης ……

4. Ο υπεύθυνος προμηθειών:

α. ερευνά την αγορά ……..
β. επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές ……..

γ. προχωρεί σε αρχικές παραγγελίες ……..

δ. άλλο (αιτιολογείστε)…….. ……..

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

……

……

……

6. Κάθε πότε επικοινωνεί μαζί τους;

Απάντηση:…….

7. Με ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων ασχολείται το τμήμα προμηθειών;

α. πρώτες ύλες μαγειρείου ……..

β. αναλώσιμα υλικά ……..

γ. προϊόντα προς μεταπώληση ……..

Αιτιολογείστε σε περίπτωση απόρριψη:……..

……..

……..

8. Περιγράψτε μας συνοπτικά τον κύκλο προμηθειών στο ξενοδοχείο σας:

……

……

……

9. Περιγράψετε μας συνοπτικά την εφοδιαστική αλυσίδα του ξενοδοχείου σας:

……

……

……

10. Η διαδικασία αγορών από τους προμηθευτές, πραγματοποιείται με:

α. την επίσκεψη του υπεύθυνου προμηθειών στην αγορά ……..

β. την επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο ……..

γ. τη διαδικασία προκήρυξης μειοδοτικού διαγωνισμού ……..

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. ……..

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:……..

…….....

……

11. Η αξιολόγηση των προμηθευτών σας:

α. δεν γίνεται ποτέ …….

β. γίνεται ανεπίσημα σε τακτά διαστήματα …….

γ. γίνεται σε ετήσια βάση χρησιμοποιώντας προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία …….

δ. όπως παραπάνω, αλλά σε εξαμηνιαία βάση …….

ε. συνεχώς ……..

12. Τι αναλαμβάνει ο υπεύθυνος της αποθήκης;

α. την οργάνωση ……..

β. την καθαριότητα ……..

γ. τη φύλαξη ……..

δ. τη συντήρηση ……..

ε. την παράδοση …….

13. Τι περιλαμβάνει η διαδικασία παραλαβής:

α. τον έλεγχο των παραστατικών ……..

β. την εκφόρτωση του φορτίου ……..

γ. τον έλεγχο ως προς την ποιότητα και την ποσότητα ……..

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. ……..

14. Ποια είναι η διαδικασία όταν τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές:

α. συμπληρώνονται έντυπα παραλαβής ……..

β. ενημερώνεται το σύστημα διαχείρισης της αποθήκης ……..

γ. ταξινομείται το φορτίο στις αποθήκες ……..

δ. άλλο (αιτιολογείστε)…… ……..

15. Σε ποιο σημείο του ξενοδοχείου βρίσκεται ο χώρος παραλαβής και γιατί;

……

……

16. Η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας των αποθηκών συνίσταται στην:

α. ελαχιστοποίηση των εργασιών ……..

β. ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων ……..

γ. μέγιστη αξιοποίηση του χρόνου ……..

δ. απόλυτη προστασία των προϊόντων ……..

17. Ποια έντυπα χρησιμοποιείτε στη διαχείριση αποθεμάτων;

α. δελτία εισαγωγής στη διαδικασία παραλαβής ……...

β. δελτία εξαγωγής στη διαδικασία διανομής ……

γ. καρτέλες στη παρακολούθηση αποθεμάτων ……

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. ……

18. Τι είδος αποθήκης χρησιμοποιείτε;

α. ιδιόκτητη ……..

β. ενοικιαζόμενη …….

γ. άλλο (αιτιολογείστε)…….. …….

Αιτιολογείστε την απάντησή σας: ……

……

19. Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε στην αποθήκη σας για την διαχείριση των αποθεμάτων;

α. FIFO (first in first out) ……..

β. LIFO (last in first out) ……..

γ. FEFO (first expire first out) ……..

δ. Just in time ……..

ε. Just in case ……..

στ. άλλο (αιτιολογείστε)…… ……..

Αιτιολογείστε την απάντησή σας:……

……

20. Διατηρείτε απόθεμα ασφαλείας;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…….**

Αιτιολογείστε την απάντησή σας: ……

……

……

21. Πόσες αποθήκες περιλαμβάνει το ξενοδοχείο σας;

1 2 3 4 >4

22. Με ποια συστήματα ελέγχονται;

……

……

……

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

Απάντηση:……..

24. Αναφέρετε το ποσοστό των αποθηκευτικών σας χώρων που χρησιμοποιείτε στα ακόλουθα:

Α' ύλες	%	Ημιέτοιμα προϊόντα (WIP)	%	Τελικά προϊόντα	%

ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

1. Ποια « πακέτα » διαμονής και διατροφής επιλέγουν οι πελάτες σας;

α. Δωμάτιο και πρωινό (BB) ……..

β. Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB) ……..

γ. Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (FB) ……..

2. Ποιες συμπληρωματικές μονάδες εκτός του κύριου εστιατορίου σας, καλύπτουν τις επισιτιστικές ανάγκες:

α. εστιατόριο á la carte .....

β. εστιατόριο εθνικής κουζίνας .....

γ. εστιατόριο banquet ……..

δ. ταβέρνα ……..

ε. room Service ……..

στ. snack Bar ……..

ζ. grill Room ……..

3. Το προσωπικό του τμήματος εστιατορίου αποτελείται από τον:

α. maitre ……..

β. τραπεζοκόμο ……..

γ. βοηθό τραπεζοκόμου …….

δ. οινοχόο ……..

4. Ποιο είναι το προσωπικό του τμήματος εκδηλώσεων:

α. διευθυντής ……..

β. γραμματεία ……..

γ. προσωπικό αιθουσών ……..

δ. maitre ……..

ε. τραπεζοκόμοι ……..

στ. βοηθοί ……..

ζ. οινοχόοι ……..

ι. έκτακτο προσωπικό ……..

5. Με ποια μέθοδο συνεργάζεται το τμήμα του μαγειρείου με το εστιατόριο;

α. μοντέλο « ένα προς ένα » …….

β. μοντέλο « ένα προς πολλά » …….

γ. μοντέλο « ένα προς πολλά προς πολλά » …….

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. …….

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

……

……

6. Τι προσέχετε κατά τη διάταξη ενός μαγειρείου στο χώρο του ξενοδοχείου:

α. την επάρκεια χώρου ……..

β. την εξυπηρέτηση με τις λιγότερες μετακινήσεις ……..

γ. την καθαριότητα του χώρου ……..

δ. την ευκολία και ασφάλεια ανθρώπων και υλικών ……..

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

……

……

7. Ποιο είναι το προσωπικό του τμήματος μαγειρείου;

α. διευθυντής μαγειρείου « chef » ……..

β. υποδιευθυντής μαγειρείου « souschef » …….

γ. μάγειρας ζεστής κουζίνας …….

δ. μάγειρας κρύας κουζίνας …….

ε. υπεύθυνος σαλατών …….

στ. ψήστης …….

ζ. ζαχαροπλάστης – αρτοποιός …….

8. Η επιλογή των menu πραγματοποιείται από εξειδικευμένο προσωπικό;

ΝΑΙ……. **ΟΧΙ…….**

Αναφέρετε την εξειδίκευση του προσωπικού για την επιλογή των menu:……...

…….

…….....

9. Αριθμός των παραπόνων πελατών που έχουν καταγραφεί:

Απάντηση: _____ καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

10. Ποια είναι τα σημαντικότερα παράπονα των πελατών σας που έχουν καταγραφεί;

.....

.....

.....

11. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό σας κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες;

……

……

……

ΤΜΗΜΑ ΜΠΑΡ

1. Ποιοι είναι οι κυριότεροι τύποι μπαρ στο ξενοδοχείο σας:

α. restaurant bar ……..

β. main bar ……...

γ. swimming pool bar ……..

δ. beach bar ……..

ε. roof garden bar ……..

στ. dancing bar ……..

ζ. mini bar ……..

ι. καφετέρια ……..

2. Ποιος είναι ο εξοπλισμός των μπαρ:

α. ψυγεία ……..

β. μηχανήματα άντλησης μπύρας και αναψυκτικών ……..

γ. μικρομαγειρικές συσκευές ……..

δ. ταμειακή μηχανή ……..

ε. άλλο (αιτιολογείστε)…… …….

3. Ποιο είναι το προσωπικό του τμήματος των μπαρ:

α. προϊστάμενος ……..

β. "barman" ……..

γ. βοηθοί ……..

δ. τραπεζοκόμοι ……..

4. Αριθμός των παραπόνων πελατών που έχουν καταγραφεί:

Απάντηση: _____ καταγραφές

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

5. Ποια είναι τα σημαντικότερα παράπονα των πελατών σας που έχουν καταγραφεί;

.....

.....

.....

6. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό σας κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες;

……

……

……

ΤΜΗΜΑ MARKETING

1. Ποιες είναι οι διαδικασίες εσωτερικού marketing στο ξενοδοχείο:

α. προώθηση των ξενοδοχειακών προϊόντων μέσω διαφήμισης ……..

β. βελτίωση συμπεριφοράς των εργαζομένων ……..

γ. προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών ……..

δ. άλλη (αιτιολογείστε)…….. ……..

2. Η στρατηγική μάρκετινγκ του ξενοδοχείου:

α. δεν είναι διατυπωμένη …….

β. καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη / διευθύνοντα σύμβουλο ...…..

γ. προκύπτει από συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών ..……

δ. προκύπτει μετά από έρευνα για το σχεδιασμό της …….

3. Με ποιες μεθόδους ερευνάτε τις ανάγκες των πελατών σας:

α. συστηματική παρατήρηση ……..

β. συζητήσεις μαζί τους ……..

γ. έλεγχο των πωλήσεων ……..

δ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων ……..

ε. άλλη (αιτιολογείστε)…… ……..

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

……

……..……..

4. Ποιους στόχους πωλήσεων περιλαμβάνει το τμήμα marketing στο ξενοδοχείο σας.

Απαριθμήστε κατά σειρά προτεραιότητας:

α. ενοικίαση δωματίων ……..

β. προϊόντα εστιατορίου και μπαρ …….

γ. υπηρεσίες εκδηλώσεων …….

δ. διοργάνωση συνεδρίων …….

ε. άλλον (αιτιολογείστε)…….. …….

5. Ποιο είναι το προσωπικό του τμήματος marketing:

α. γενικός διευθυντής marketing και πωλήσεων ……..

β. διευθυντής marketing …….

γ. ιδιοκτήτης και διευθυντής …….

δ. υπεύθυνος σχεδιασμού marketing …….

ε. υπεύθυνος υλοποίησης marketing ……..

6. Που στοχεύει το σχέδιο marketing:

α. στον πελάτη / καταναλωτή …….

β. στο προϊόν …….

γ. και στα δύο …….

δ. κανένα από τα δύο …….

7. Πως προσεγγίζετε τις πελατειακές σας ομάδες.

Απαριθμήστε κατά σειρά προτεραιότητας:

α. διαφήμιση ……..

β. ενημερωτικά έντυπα ……..

γ. δημόσιες σχέσεις ……..

δ. τουριστικά πρακτορεία ……..

ε. άλλον τρόπο (αιτιολογείστε)……. ……..

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

……

……

8. Ποιος είναι ο σκοπός εφαρμογής του marketing «F & B»:

α. κατάλληλοι τύποι εστιατορίων και μπαρ ……..

β. κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες ……..

γ. επίπεδα τιμών που διατίθενται να πληρώσουν οι πελάτες …….

δ. κατάλληλοι μέθοδοι ενημέρωσης πελατών …….

ε. άλλος (αιτιολογείστε)……. ……..

9. Το marketing «F & B» προσβλέπει στην:

α. εσωτερική πελατεία …….

β. εξωτερική πελατεία …….

γ. άλλο (αιτιολογείστε)…… …….

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

……

……

10. Το marketing εκδηλώσεων αφορά κυρίως:

α. δημόσιες σχέσεις με στελέχη επιχειρήσεων …….

β. σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας …….

γ. επαφές με κρατικούς παράγοντες …….

δ. συνεργασίες με οίκους νυφικών και ειδών βαπτίσματος …….

ε. άλλο (αιτιολογείστε)…… …….

11. Ποια είναι η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί το τμήμα εκδηλώσεων:

α. προώθηση προϊόντων σε νέες πελατειακές ομάδες ……..

β. προώθηση νέων προϊόντων ……..

γ. προώθηση προϊόντων χαμηλών τιμών ……..

δ. προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας ……..

ε. άλλη (αιτιολογείστε)…… ……..

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

……
……

12. Η ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών σας βασίζεται κυρίως:

α. στην τιμή τους ……..

β. στην υψηλή ποιότητά τους …….

γ. στο brand name του ξενοδοχείου …….

δ. στην καινοτομία του προϊόντος ή την υψηλή τεχνολογία του ξενοδοχείου ……..

13. Το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχείου την τελευταία τριετία:

α. αυξήθηκε αισθητά ……..

β. μειώθηκε αισθητά ……..

γ. παρέμεινε σχεδόν το ίδιο ……..

14. Για λόγους μάρκετινγκ στη χρήση του Internet:

α. δεν υπάρχει ιστοσελίδα ……..

β. γίνεται προβολή των προϊόντων / υπηρεσιών του ξενοδοχείου ……..
στο Internet

γ. υπάρχει πλήρες ηλεκτρονικό σύστημα με δυνατότητα …….
πραγματοποίησης συναλλαγών on-line

15. Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management):

α. δεν είναι απαραίτητο ……..

β. ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς …….

γ. βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή …….

δ. υπάρχει και λειτουργεί …….

Προσδιορίστε το Πρόγραμμα:…….....

16. Ποιος ο συνολικός αριθμός αφίξεων στο ξενοδοχείο σας για τα έτη:

α. 2008 ……

β. 2007 ……

γ. 2006 …….

δ. 2005 ……

ε. 2004 …….

17. Ποιος ο συνολικός αριθμός διανυκτερεύσεων στο ξενοδοχείο σας για τα έτη:

α. 2008 ……

β. 2007 ……

γ. 2006 …….

δ. 2005 ……

ε. 2004 …….

18. Σε τι ποσοστό οι πελάτες σας είναι:

α. «ντόπιοι» ……....

β. έλληνες ……

γ. ευρωπαίοι ……

δ. αμερικάνοι ……

ε. ασιάτες ……

στ. άλλης γεωγραφικής ……

προέλευσης (αιτιολογείστε)…….. ……

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

1. Χρησιμοποιείτε κάποιο πληροφοριακό σύστημα για τη διαχείριση λογιστικών βιβλίων:

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ……**

Αν ναι, με ποιόν τρόπο / ποιους τρόπους διεκπεραιώνετε τις παραγγελίες σας:

α. μέσω συγκεκριμένου προγράμματος (π.χ altec, erp) ……..

β. μέσω internet ……..

γ. μέσω τηλεφώνου ……..

δ. μέσω πωλητών ……..

ε. άλλον (αιτιολογείστε)……. ……..

2. Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα στη ξενοδοχειακή σας επιχείρηση ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες σας:

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ……**

3. Το προσωπικό εκπαιδεύτηκε στη διαχείριση των συστημάτων:

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ……**

4. Πόσο χρόνο χρειάστηκε για την εκπαίδευσή του;

……

…….....

5. Υπάρχει σύστημα MIS (Management Information System- Σύστημα Διαχείρισης Πληροφόρησης);

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ……** **ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΕ ΦΑΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ…….**

6. Υπάρχει ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ των μονάδων του ξενοδοχείου;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ……**

7. Αριθμός νέων εξοπλισμών που εισήγαγε το ξενοδοχείο την τελευταία τριετία:

Απάντηση:……..

8. Συνολική δαπάνη για πληροφοριακά συστήματα στην τελευταία διαχειριστική περίοδο:

Απάντηση:……..

9. Αποκτάτε νέα τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων:

α. αναπτύσσοντάς την εσωτερικά στο τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας του ξενοδοχείου ……

β. αγοράζοντας εξοπλισμό και λογισμικό για τη βελτίωση του δικτύου πληροφόρησης ……

γ. συνεργαζόμενοι με άλλη επιχείρηση (προμηθευτής, στρατηγική συμφωνία, outsourcing, κλπ). ……

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Οι στόχοι του ξενοδοχείου:

α. ορίζονται για το σύνολό του ……

β. ορίζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα ……...

γ. ορίζονται για κάθε ομάδα εργασίας ……

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. ……

2. Ποιοι ορίζουν τους στόχους και τη στρατηγική;

α. οι μέτοχοι ……

β. η ανώτερη διοίκηση (διευθυντής – διευθύνοντες σύμβουλοι) ……

γ. τα επιμέρους τμήματα σε συνεργασία με τη διοίκηση ……

δ. οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τη διοίκηση ……

3. Η διοίκηση στην επιχείρηση είναι κυρίως:

α. ατομική, από τον διευθυντή ή τον διευθύνοντα σύμβουλο ……

β. συλλογική μεταξύ των διευθυντών ……

γ. συλλογική, με τη συμμετοχή των εργαζομένων ……

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι:

α. ιεραρχική, από πάνω προς τα κάτω ……..

β. αμφίδρομη ……...

γ. οριζόντια και μη ιεραρχική ……..

2. Κάθε εργαζόμενος για να μεταφέρει τα αιτήματά του:

α. μπορεί να επικοινωνήσει απ' ευθείας με την ανώτερη διοίκηση ……..

β. οφείλει να επικοινωνήσει πρώτα με τον υπεύθυνο του τμήματός του ……..

γ. δεν υπάρχει τυπική διαδικασία ……..

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο:

α. δεν αξιολογούνται ποτέ ……

β. αξιολογούνται μόνο οι διευθυντές ……

γ. αξιολογούνται όλοι σε τακτά διαστήματα ……

2. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο εκπαιδεύονται:

α. πολύ σπάνια ή καθόλου ……..

β. μόνο όταν αλλάζει εξοπλισμός και διαδικασίες ……..

γ. σε τακτικά χρονικά διαστήματα ……..

3. Κατά τη διάθεση των προϊόντων σας, το εργατικό δυναμικό τηρεί τους κανόνες υγιεινής;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

Αν ΝΑΙ, τότε κυκλώστε τον βαθμό τήρησης από 1 έως 5.

1	2	3	4	5
ανεπαρκής		μέτριος		πλήρης

4. Ποιο είναι το κανονικό ωράριο εργασίας του προσωπικού του ξενοδοχείου; Υπάρχουν υπερωρίες; Εάν ΝΑΙ σε τι ποσοστό;

Δευτέρα – Παρασκευή …….. Υπερωρίες [%]

Σάββατο …….

Κυριακή ……..

5. Ποιο είναι το ποσοστό των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ στο σύνολο των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση:…….%

Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο

6. Ποιο είναι το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος (MBA, MSc, MA, PhD) στο σύνολο των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση:……%

Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

2. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά EN 14000;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

3. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί για περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

4. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά HACCP ή άλλο που να αντιστοιχεί στον κλάδο της;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

5. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας/βραβείο ποιότητας πλην των παραπάνω;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ….**

ΑΝΑΛΗΨΗ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΩΝ (OUTSOURCING)

1. Έχετε επιλέξει ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα συνεργασίας με τους προμηθευτές;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

Αν ΝΑΙ, αριθμήστε …….....

2. Η επιχείρηση αναθέτει σε άλλους υπεργολαβίες;

ΝΑΙ…… **ΟΧΙ…..**

3. Ποσοστό έτοιμων προϊόντων από υπεργολάβους που επιστρέψατε λόγω μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές της παραγγελίας:

Απάντηση:…….%

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

4. Η επιλογή των υπεργολάβων γίνεται με βάση:

α. την πιο οικονομική προσφορά ……..

β. την καλύτερη ποιότητα προϊόντος ανεξαρτήτως κόστους ……..

γ. την αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης ……..

δ. άλλο (αιτιολογείστε)……. …….

5. Μέσος χρόνος διάρκειας της συνεργασίας σας με τους σημερινούς υπεργολάβους σας:

Απάντηση:……..έτη

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ

1. Κάθε πότε πραγματοποιείτε παραγγελίες Ά υλών και με ποιο μέσο τις εκτελείτε;
2. Ποιά είναι η πληρότητα των παραγγελιών σας; (υψηλή, μέτρια, χαμηλή)
3. Ποιά είναι η αντίδραση των πελατών σας σε περίπτωση έλλειψης προϊόντων ή προσφοράς υπηρεσίας;

4. Ποια είναι η χρονική διάρκεια από την στιγμή εκτέλεσης της παραγγελία μέχρι την παραλαβή προμηθειών; (ώρες, ημέρες, εβδομάδες)
5. Αυτή η χρονική διάρκεια είναι σταθερή ή μεταβάλλεται;
6. Οι λόγοι που την μεταβάλουν οφείλονται στο μέγεθος της παραγγελίας ή στην τοποθεσία του προμηθευτή;
7. Ποια είναι η αξιοπιστία των παραδόσεων από τους προμηθευτές σας; (υψηλή, μέτρια, χαμηλή)
8. Χρησιμοποιείτε σύστημα διαχείρισης παραγγελιών; Αν ναι, ποιο είναι;
9. Πόσες παραγγελίες ανά ημέρα, εβδομάδα ή μήνα πραγματοποιείτε;
10. Πραγματοποιούνται λάθη σε μια παραγγελία και πώς διορθώνονται;

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

1. Ποια είναι η πολιτική επιλογής προμηθευτών που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας;
2. Από πόσους προμηθευτές αγοράζετε τα προϊόντα σας;
3. Υπάρχει ABC ανάλυση προμηθευτών του ξενοδοχείου;
4. Πόσο συχνά παραγγέλνονται ποσότητες προμηθειών ανά κατηγορία;
5. Υπάρχει κλίμακα αξιολόγησης προμηθευτών στην επιχείρηση;
6. Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ασφαλείας αποθεμάτων ανά κατηγορία προϊόντων;

ΠΑΡΑΛΑΒΗ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

1. Ποια είναι η ημερήσια ποσότητα των προμηθειών που εισέρχονται;
2. Πώς εκτελούνται οι σχετικές δραστηριότητες με την λειτουργία της αποθήκευσης;
3. Πώς γίνεται η εκφόρτωση και η παραλαβή των προϊόντων;
4. Πότε και με ποια μέσα τοποθετούνται στους χώρους αποθήκευσης;

5. Πραγματοποιείται ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος των προϊόντων;
6. Πώς πραγματοποιείται η περισυλλογή των παραγγελιών από τα διαφορετικά τμήματα του ξενοδοχείου;
7. Αρχειοθετείτε τα στοιχεία των εμπορευμάτων; Αν ναι, σε τι μορφή;
8. Πόσα άτομα εργάζονται στους αποθηκευτικούς χώρους;
9. Ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους;
10. Ποιο το ποσοστό επιστρεφόμενων προϊόντων μη συμμόρφωσης με τα πρότυπα πιστοποίησης;
11. Ποια είναι η αποθηκευτική μονάδα(παλέτες, κιβώτια, κ.α.) που χρησιμοποιείτε στα προϊόντα;
12. Είναι τυποποιημένη (π.χ. ευρωπαλέτα, κ.α.);

ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

1.Τι ορισμό θα δίνατε στην έννοια « εξυπηρέτηση του πελάτη », για το ξενοδοχείο σας;

2. Υπάρχει πολιτική « customer service » της ξενοδοχειακής επιχείρησης;

3. Ανάλογα με τις συνθήκες, αλλάζουν τα παρεχόμενα « standards » της εξυπηρέτησης;

4.Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα παρακολούθησης του « customer service »;

5. Ποιες είναι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του τμήματος αυτού;

6. Ποιο τμήμα χειρίζεται τα παράπονα των πελατών;

7. Υπάρχει κάποια μέθοδος για την παρακολούθηση και την καταγραφή απόψεων των πελατών ή κάποιων παραπόνων;

ΔΙΑΝΟΜΗ

1. Πότε εκδίδονται τα παραστατικά φορτοεκφόρτωσης των προϊόντων;
2. Πότε αρχειοθετούνται τα στατιστικά στοιχεία μιας παραγγελίας;
3. Κάθε πότε πραγματοποιούνται μεταφορές και ποια μέσα χρησιμοποιούνται;
4. Ποιο είναι το ποσοστό λάθους στις εκτελούμενες παραγγελίες;

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

1. Ποιο είναι το τμήμα που διαχειρίζεται τα αποθέματα;
2. Χρησιμοποιείτε κάποιο σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων σας; Αν ναι, ποιό είναι;
3. Αγοράσθηκε έπειτα από πρόταση του προσωπικού σας ή με τη δική σας πρωτοβουλία;
4. Αν δεν χρησιμοποιείτε κάποιο σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων σας, με ποιόν τρόπο τα διαχειρίζεστε;
5. Κάθε πότε πραγματοποιείτε ελέγχους στα αποθέματά σας και με ποιόν τρόπο;
6. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στη διαχείριση των αποθεμάτων σας;

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1. Ποια είναι τα δυνατά σημεία και ποιες οι αδυναμίες της τοποθεσίας του ξενοδοχείου;
2. Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές της τοποθεσίας του;
3. Ποια είναι τα δυνατά σημεία και ποιες οι αδυναμίες του ξενοδοχείο;
4. Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές του ξενοδοχείου;

ΕΝΟΤΗΤΑ 3η

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «BENCHMARKING»

Το benchmarking είναι ένα σύστημα σύγκρισης-συγκριτικής αξιολόγησης-του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης με αντίστοιχες επιτυχημένες επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου. Στην παρούσα εργασία: συγκριτική αξιολόγηση των επιλεγμένων ξενοδοχείων με επιτυχημένα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας και δυναμικότητας.
Σκοπός του είναι:

- να εντοπίσει τα σημεία στα οποία υστερούν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις-ξενοδοχεία
- να προχωρήσουν σε βελτιώσεις οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις
- να εξετάζει το εσωτερικό των εξεταζόμενων επιχειρήσεων-ξενοδοχείων
- να συγκρίνει τα τμήματα των επιλεγμένων ξενοδοχείων σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας τους, δηλαδή την διάθεση συνεργασίας μεταξύ τους, την προθυμία των εργαζομένων τους, τη διαχείριση των παραπόνων από μέρους τους, κ.α.

Σε κάθε σύγκριση που πραγματοποιείται, δημιουργείται ένας πίνακας που περιέχει οικονομικά μεγέθη, δείκτες και συμπεριφορές, από τις οποίες εξαρτάται η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το benchmarking μπορεί:

- να εστιάσει την ανάλυσή του σε μεμονωμένες λειτουργίες του ξενοδοχείου (λειτουργικό benchmarking) ή
- να καλύψει συνολικά τη λειτουργία του (στρατηγικό benchmarking)

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «OUTSOURCING»

Το Outsourcing στα ξενοδοχεία είναι η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες της λειτουργίας των τμημάτων της ξενοδοχειακής παραγωγής. Για παράδειγμα:

- το πλύσιμο λινών σε εξωτερικό πλυντήριο
- η αγορά ψωμιού από αρτοποιούς, κ.α.

Η επιλογή του Outsourcing γίνεται με σκοπό:

- τη μείωση του κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου
- την εστίαση σε σημαντικές και κερδοφόρες δραστηριότητες, όπως το εσωτερικό και εξωτερικό catering, η ενοικίαση δωματίων, κλπ.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες του ξενοδοχείου επιλέγονται με προσοχή, ανάλογα:

- με την εμπειρία
- τη φήμη
- την οικονομική τους επιφάνεια

3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το ξενοδοχείο *Istion Club & Spa* βρίσκεται κτισμένο στην Ποτίδαια Χαλκιδικής σε μια τοποθεσία, δίπλα ακριβώς σε θάλασσα και με θέα τον Όλυμπο. Ανήκει στην κατηγορία των πεντάστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο διακοπών (resort). Πρωτολειτούργησε το έτος 2008, διαθέτει 400 δωμάτια και 1500 κλίνες και η νομική μορφή του είναι Α.Ε. Στο εσωτερικό του περιλαμβάνει το τμήμα διοίκησης, υποδοχής, υπηρεσίας ορόφων, προμηθειών, αποθήκευσης, εστιατορίου, μπαρ, εκδηλώσεων, ψυχαγωγίας, μάρκετινγκ και spa. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1989 με την τρέχουσα νομική μορφή της και περιλαμβάνει δύο άλλα συγκροτήματα εκτός του *Istion Club & Spa*, το ξενοδοχείο *Portes Palace* και το *Portes Beach Hotel* που ανήκουν στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων.

Το ξενοδοχείο *Hotel Capsis* βρίσκεται στο κέντρο της Θεσσαλονίκης και αποτελεί μια σημαντική επιλογή για διακοπές ή για επαγγελματικές συναντήσεις. Ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο πόλης (city). Λειτούργησε για πρώτη φορά το έτος 1967, διαθέτει 407 δωμάτια και 708 κλίνες, ενώ η νομική του μορφή είναι Α.Ε. Στο εσωτερικό του περιλαμβάνει το τμήμα διοίκησης, υποδοχής, υπηρεσίας ορόφων, προμηθειών, αποθήκευσης, εστιατορίου, μπαρ, εκδηλώσεων, ψυχαγωγίας, μάρκετινγκ και spa. Στην εταιρεία ανήκουν επίσης τα ξενοδοχεία *Capsis Bristol* με έδρα την Θεσσαλονίκη και το *Capsis Astoria* με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης.

Το ξενοδοχείο *Ariti Hotel* το οποίο βρίσκεται στην περιοχή Κανόνι της Κέρκυρας, ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και είναι αποκλειστικά ξενοδοχείο πόλης (city). Λειτούργησε για πρώτη φορά το έτος 2002, διαθέτει 164 δωμάτια και 299 κλίνες, ενώ η νομική του μορφή είναι Α.Ε. Στο εσωτερικό του περιλαμβάνει το τμήμα διοίκησης, υποδοχής, υπηρεσίας ορόφων, προμηθειών, αποθήκευσης, εστιατορίου, μπαρ και εκδηλώσεων.

Το ξενοδοχείο *Mediterranean Princess* είναι ένα ξενοδοχείο στην Παραλία Κατερίνης. Απέχει μόλις 120m από την θάλασσα και 400m από τον οικισμό της

Παραλίας. Πρωτολειτούργησε το έτος 2008, ανήκει στην κατηγορία των τετράστερων ξενοδοχείων και λειτουργεί ως ξενοδοχείο διακοπών (resort). Διαθέτει 75 δωμάτια και 150 κλίνες ενώ η νομική μορφή του είναι Α.Ε. Στο εσωτερικό του περιλαμβάνει το τμήμα διοίκησης, υποδοχής, υπηρεσίας ορόφων, προμηθειών, αποθήκευσης, εστιατορίου, μπαρ, εκδηλώσεων, ψυχαγωγίας, μάρκετινγκ και spa. Στην εταιρεία ανήκουν επίσης τα ξενοδοχεία *Mediterranean Village*, *Mediterranean Πολυχώρος*, *Mediterranean Resort* και το *Mediterranean Olympus.*

3.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

3.4.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

3.4.2 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Παρακάτω στον Πίνακα 1 διαπιστώνουμε ότι στο τμήμα της διοίκησης τα επιλεγμένα ξενοδοχεία πληρούν το σύνολο των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος με εξαίρεση ορισμένες από αυτές που σημειώνονται με τον χαρακτήρα Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 1: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος διοίκησης (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ορίζονται για το σύνολό του	✓	✓	✓	✓
β. ορίζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα	×	✓	✓	✓
γ. ορίζονται για κάθε ομάδα εργασίας	×	×	×	×
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΊΝΑΙ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ατομική, από τον διευθυντή ή τον διευθύνοντα σύμβουλο	×	×	×	×
β. συλλογική μεταξύ των διευθυντών	✓	✓	✓	✓
γ. συλλογική, με τη συμμετοχή των εργαζομένων	×	×	✓	×
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ιεραρχική, από πάνω προς τα κάτω	×	✓	✓	✓
β. αμφίδρομη	✓	×	✓	×
γ. οριζόντια και μη ιεραρχική	×	×	×	✓

3.4.3 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Σύμφωνα με τα παρακάτω βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία που αποτελούν το ερευνητικό μας δείγμα παρουσιάζουν μια σχετική πληρότητα των λειτουργιών του τμήματος υποδοχής εκτός ορισμένων περιπτώσεων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 με τον συμβολισμό Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες που σημειώνονται με χαρακτήρα Χ στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος υποδοχής (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. τμήμα κρατήσεων	5	4	3	2
β. τμήμα θυρωρείου	2	2	0	2
γ. τμήμα τηλεφωνικού κέντρου	αυτόματα	1	0	0
δ. τμήμα ταμείου	0	1	1	1
ε. τμήμα ρεσεψιόν	6	-	-	-
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. υπεύθυνος κρατήσεων	✓	✓	✓	✓
β. υπεύθυνος πρακτορειακών πελατών	✓	×	×	×
γ. υπεύθυνος μεμονωμένων πελατών	✓	×	×	×
δ. υπάλληλοι επεξεργασίας-αρχειοθέτησης	✓	✓	✓	✓
ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. μεμονωμένοι πελάτες	15%	15%	0%	20%
β. πρακτορειακοί πελάτες	70%	55%	10%	70%
γ. άλλο (συνέδρια, δεξιώσεις, κοινωνικός τουρισμός)	15%	30%	90%	10%
ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. τηλεφώνου	✓	✓	✓	×
β. φαξ	✓	✓	✓	✓
γ. αλληλογραφίας	×	×	×	×
δ. ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	✓	✓	✓	✓
ε. προσωπικής επικοινωνίας	✓	✓	✓	×
στ. άφιξης στο ξενοδοχείο	✓	✓	✓	×
ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. Guarantee	×	✓	×	×
β. Allotment	×	×	×	×
γ. On request	✓	✓	✓	✓
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΘΥΡΩΡΕΙΟΥ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. αρχιθυρωρός	✓	×	×	×
β. θυρωρός πόρτας	✓	×	×	×
γ. μεταφορείς αποσκευών	✓	✓	×	✓
δ. υπάλληλος στάθμευσης	✓	×	×	✓
ε. υπάλληλος θυρωρείου	✓	×	×	×
στ. χειριστές ανελκυστήρων	✓	×	×	×

ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΓΙΑ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. την κράτηση δωματίων	✓	✓	✓	✓
β. την υποδοχή και την τακτοποίηση των πελατών	✓	✓	✓	✓
γ. τη συμπλήρωση εντύπων	✓	✓	✓	✓
δ. το άνοιγμα του λογαριασμού των πελατών	✓	✓	✓	✓
ε. την έκδοση εισιτηρίων	✓	✓	✓	✓
στ. την κλήση για ταξί	✓	✓	✓	✓
ζ. την αλλαγή συναλλάγματος	✓	✓	×	✓
ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΦΟΡΟΥΝ :	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. τη διαχείριση κλειδιών	✓	✓	✓	✓
β. τον έλεγχο εισόδου	✓	✓	✓	✓
γ. την είσπραξη λογαριασμών	✓	✓	✓	✓
δ. την ενημέρωση πληρότητας	✓	×	×	✓

3.3.4 ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

Διαπιστώνουμε με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 3, ότι στο τμήμα υπηρεσίας ορόφων τα επιλεγμένα ξενοδοχεία πληρούν περίπου το σύνολο των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος με εξαίρεση ορισμένες από αυτές που σημειώνονται με τον χαρακτήρα Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες που σημειώνονται με χαρακτήρα Χ στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος υπηρεσίας ορόφων (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων)*.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. προϊσταμένη ορόφων	✓	✓	✓	✓
β. βοηθοί προϊσταμένης	✓	✓	×	✓
γ. καμαριέρες	✓	✓	✓	✓
δ. καθαρίστριες	✓	✓	✓	✓
δ. βαλέδες	✓	×	✓	✓

3.3.5 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Σύμφωνα με τα παρακάτω βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία που αποτελούν το

ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. τμήμα ραπτικής	✓	✓	✓	×
β. τμήμα απολεσθέντων	✓	✓	×	×
γ. τμήμα πλυντηρίου	✓	×	×	×
Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. το πλύσιμο του ιματισμού	✓	OUTSOURCING	✓	OUTSOURCING
β. το στέγνωμα του ιματισμού	✓		✓	
γ. το σιδέρωμα του ιματισμού	✓		✓	
Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. επικοινωνεί με την προϊσταμένη ορόφων	×	✓	✓	✓
β. επικοινωνεί ξεχωριστά με το κάθε τμήμα	×	✓	✓	✓
γ. επικοινωνεί απευθείας με την ρεσεψιόν	✓	×	×	✓

ερευνητικό μας δείγμα παρουσιάζουν μια σχετική πληρότητα των λειτουργιών του τμήματος προμηθειών εκτός ορισμένων περιπτώσεων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 με τον συμβολισμό Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες που σημειώνονται με χαρακτήρα Χ στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος προμηθειών (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων)*.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. υπεύθυνος προμηθειών	✓	×	✓	✓
β. γραμματεία	✓	×	×	×
γ. υπεύθυνος παραλαβών	✓	×	×	✓
δ. υπεύθυνος αποθηκών	✓	✓	×	✓
Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ :	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ερευνά την αγορά	✓	✓	✓	✓
β. επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές	✓	✓	✓	✓
γ. προχωρεί σε αρχικές παραγγελίες	✓	✓	✓	✓
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ποιότητα	✓	✓	✓	✓
β. τιμή	✓	✓	✓	✓
γ. εξυπηρέτηση	✓	×	✓	✓
δ. συνεργασία	✓	✓	✓	×
ε. πιστοποίηση	×	✓	×	×
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. πρώτες ύλες μαγειρείου	✓	✓	✓	✓
β. αναλώσιμα υλικά	✓	✓	✓	✓
γ. προϊόντα προς μεταπώληση	✓	×	×	✓
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. επίσκεψη του υπεύθυνου προμηθειών στην αγορά	✓	×	✓	✓
β. επίσκεψη των προμηθευτών στο ξενοδοχείο	✓	✓	✓	✓
γ. διαδικασία προκήρυξης μειοδοτικού διαγωνισμού	×	×	×	×
δ. άλλο (εκθέσεις από συναφείς επιχειρήσεις)	×	×	×	✓
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ :	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. έλεγχο των παραστατικών	✓	✓	✓	✓
β. εκφόρτωση του φορτίου	✓	×	✓	✓
γ. έλεγχο ως προς την ποιότητα και την ποσότητα	✓	✓	✓	✓

3.4.6 ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Διαπιστώνουμε με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 5, ότι στο τμήμα αποθήκευσης τα επιλεγμένα ξενοδοχεία πληρούν περίπου το σύνολο των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος με εξαίρεση ορισμένες από αυτές που σημειώνονται με τον χαρακτήρα Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες που σημειώνονται με χαρακτήρα Χ στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος αποθήκευσης (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΠΟΘΗΚΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ελαχιστοποίηση των εργασιών	✗	✗	✓	✓
β. ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων	✗	✗	✓	✓
γ. μέγιστη αξιοποίηση του χρόνου	✓	✗	✓	✓
δ. απόλυτη προστασία των προϊόντων	✓	✓	✓	✓
ΕΝΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS

α. δελτία εισαγωγής στη διαδικασία παραλαβής	✓	✓	✓	✓
β. δελτία εξαγωγής στη διαδικασία διανομής	✓	✓	✓	✓
γ. καρτέλες στην παρακολούθηση αποθεμάτων	✓	✓	✓	×
δ. άλλο (ηλεκτρονικά αρχεία)	×	×	×	✓
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. μια	×	×	×	×
β. δύο	×	×	✓	×
γ. τρεις	×	×	×	×
δ. τέσσερις	×	×	×	✓
ε. > τέσσερις	✓	✓	×	×
ΕΙΔΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ				
α. ιδιόκτητη	✓	✓	✓	✓
β. ενοικιαζόμενη	×	×	×	×
ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. FIFO (first in first out)	✓	✓	✓	✓
β. LIFO (last in first out)	×	×	✓	×
γ. FEFO (first expire first out)	✓	×	×	✓
δ. Just in time	✓	×	✓	✓
ε. Just in case	✓	×	×	×
ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ά ύλες	20%	90%	10%	40%
β. ημιέτοιμα προϊόντα	30%	0%	0%	10%
γ. τελικά προϊόντα	50%	10%	90%	50%

3.4.7 ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Σύμφωνα με τα παρακάτω βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία που αποτελούν το ερευνητικό μας δείγμα παρουσιάζουν μια σχετική πληρότητα των λειτουργιών του τμήματος εστιατορίου εκτός ορισμένων περιπτώσεων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 6 με τον συμβολισμό Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι

το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 6: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος εστιατορίου (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

«ΠΑΚΕΤΑ» ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. Δωμάτιο και πρωινό (BB)	×	✓	×	✓
β. Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB)	✓	✓	✓	✓
γ. Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (FB)	✓	✓	×	×
ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. εστιατόριο á la carte	✓	✓	×	✓
β. εστιατόριο εθνικής κουζίνας	✓	✓	✓	×
γ. εστιατόριο για banquet	✓	✓	×	✓
δ. ταβέρνα	✓	×	×	×
ε. room Service	✓	✓	✓	✓
στ. snack Bar	✓	✓	✓	✓
ζ. grill Room	✓	×	×	×
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. maitre	✓	✓	✓	✓
β. τραπεζοκόμος	✓	✓	✓	✓
γ. βοηθός τραπεζοκόμου	✓	✓	✓	✓
δ. οινοχόος	✓	×	×	✓
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. διευθυντής	✓	×	✓	✓
β. γραμματεία	✓	✓	×	×

γ. προσωπικό αιθουσών	✓	✓	✓	✓
δ. maitre	✓	✓	✓	✓
ε. τραπεζοκόμοι	✓	✓	✓	✓
στ. βοηθοί	✓	✓	✓	✓
ζ. οινοχόοι	✓	×	×	✓
ι. έκτακτο προσωπικό	✓	✓	×	✓
ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟΥ ΜΕ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. μοντέλο « ένα προς ένα »	×	×	✓	×
β. μοντέλο « ένα προς πολλά »	✓	✓	×	✓
γ. μοντέλο « ένα προς πολλά προς πολλά »	×	×	×	×

3.4.8 ΤΜΗΜΑ ΜΠΑΡ

Επίσης σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα 7 παρακολουθούμε τα ξενοδοχεία που αποτελούν το ερευνητικό μας δείγμα να παρουσιάζουν μια σχετική πληρότητα των λειτουργιών του τμήματος μπαρ εκτός ορισμένων περιπτώσεων που παρουσιάζονται με τον συμβολισμό Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 7: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος μπαρ (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

3.4.9 ΤΜΗΜΑ «MARKETING»

ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΜΠΑΡ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. restaurant bar	✓	×	×	×
β. main bar	✓	×	✓	✓
γ. swimming pool bar	✓	✓	✓	✓
δ. beach bar	✓	×	×	✓
ε. roof garden bar	×	×	×	×
στ. dancing bar	✓	×	×	×
ζ. mini bar	✓	✓	×	✓
ι. καφετέρια	✓	✓	×	✓
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΠΑΡ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. προϊστάμενος	✓	✓	✓	✓
β. “barman”	✓	✓	✓	✓
γ. τραπεζοκόμοι	✓	✓	✓	✓
δ. βοηθοί	✓	✓	✓	✓

Διαπιστώνουμε με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 8, ότι στο τμήμα μάρκετινγκ τα επιλεγμένα ξενοδοχεία πληρούν περίπου το σύνολο των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος με εξαίρεση ορισμένες από αυτές που σημειώνονται με τον χαρακτήρα Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 8: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών τμήματος μάρκετινγκ (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. δεν είναι διατυπωμένη	×	×	×	×
β. καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη / διευθύνοντα σύμβουλο	×	×	×	✓
γ. προκύπτει από συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών	✓	✓	×	×
δ. προκύπτει μετά από έρευνα για το σχεδιασμό της	✓	×	×	×
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. συστηματική παρατήρηση	✓	✓	✓	×
β. συζητήσεις μαζί τους	✓	✓	×	✓
γ. έλεγχος των πωλήσεων	✓	✓	×	✓
δ.συμπλήρωση ερωτηματολογίων	✓	✓	✓	✓
ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. στον πελάτη / καταναλωτή	×	×	×	×
β. στο προϊόν	×	×	×	×
γ. και στα δύο	✓	✓	✓	✓
δ. κανένα από τα δύο	×	×	×	×
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (σειρά προτεραιότητας)	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. διαφήμιση	4	2	4	2
β. ενημερωτικά έντυπα	3	3	2	3
γ. δημόσιες σχέσεις	2	4	3	4
δ. τουριστικά πρακτορεία	1	1	1	1
ε. άλλον τρόπο	«πακέτο» marketing	εταιρείες	0	διαδίκτυο
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. προώθηση προϊόντων σε νέες πελατειακές ομάδες	✓	✓	×	✓
β. προώθηση νέων προϊόντων	✓	✓	×	✓
γ. προώθηση προϊόντων χαμηλών τιμών	✓	✓	✓	✓
δ. προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας	✓	✓	✓	✓

3.4.10 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΦΙΞΕΩΝ & ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ

Παρακάτω στον Πίνακα 9 αναγράφονται με αριθμητικό ποσό οι αφίξεις και οι διανυκτερεύσεις των επιλεγμένων ξενοδοχείων για τα έτη 2004 έως 2008.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 9: *Συγκριτικός πίνακας αφίξεων & διανυκτερεύσεων (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΦΙΞΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. 2008	14.580	53.234	4.906	13.000
β. 2007	0	52.890	2.264	0
γ. 2006	0	45.217	3.424	0
δ. 2005	0	0	3.932	0
ε. 2004	0	0	3.352	0
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. 2008	160.380	114.130	41.909	226.097
β. 2007	0	114.662	20.245	0
γ. 2006	0	99.217	37.746	0
δ. 2005	0	92.268	43.846	0
ε. 2004	0	70.672	35.440	0

3.4.11 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ

Παρακάτω στον Πίνακα 10 αναγράφονται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) οι χώρες προέλευσης των τουριστών.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά στην προέλευση των πελατών έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν σε ότι αφορά στην σύνθεση των χωρών προέλευσης των πελατών τους .

Πίνακας 10: *Συγκριτικός πίνακας προέλευσης τουριστών (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΑΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΝΑΙ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. «ντόπιοι»	0%	0%	0%	0%
β. έλληνες	5%	60%	95%	59%
γ. ευρωπαίοι	90%	29%	5%	39%
δ. αμερικανοί	5%	6%	0%	1%
ε. ασιάτες		1%	0%	0%
στ. άλλης γεωγραφικής προέλευσης		4%	0%	1%

3.4.12 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Διαπιστώνουμε με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 11, ότι στην χρήση πληροφοριακών συστημάτων τα ξενοδοχεία πληρούν περίπου το σύνολο των λειτουργιών του συγκεκριμένου τμήματος με εξαίρεση ορισμένες από αυτές που σημειώνονται με τον χαρακτήρα Χ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά τα

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. μέσω συγκεκριμένου προγράμματος (π.χ altec, erp)	✗	✗	✗	✗
β. μέσω internet	✓	✗	✓	✗
γ. μέσω τηλεφώνου	✓	✓	✓	✓
δ. μέσω πωλητών	✓	✓	✗	✓
ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. επωνυμία	Protel	Estia	Epitome	Protel
ΧΡΟΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΠΛΗΡ/ΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. χρόνος	1 χρόνος	2 μήνες	3 μήνες	6 μήνες

χρησιμοποιούμενα πληροφοριακά συστήματα έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 11: *Συγκριτικός πίνακας χρήσης πληροφοριακών συστημάτων (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

3.4.13 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τα παρακάτω βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία που αποτελούν το ερευνητικό μας δείγμα παρουσιάζουν μια σχετική ανεπάρκεια των λειτουργιών του τμήματος διασφάλισης ποιότητας εκτός ορισμένων περιπτώσεων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 12 με τον συμβολισμό ✓.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Πίνακας 12: *Συγκριτικός πίνακας λειτουργιών διασφάλισης ποιότητας (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΤΗΡΗΣΗ ΚΑΝΟΝΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. 1 (ανεπαρκής)	×	×	×	×
β. 2 < (από μέτρια)	×	×	×	×
γ. 3 (μέτρια)	×	×	×	×
δ. 4 > (από μέτρια)	✓	×	✓	×
ε. 5 (πλήρης)	×	✓	×	✓
Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΜΕ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
α. ISO 9000	×	✓	×	×
β. EN 14000	×	✓	×	×
γ. περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS	×	×	×	×
δ. HACCP	✓	✓	×	✓
ε. άλλο πιστοποιητικό ή βραβείο ποιότητας	×	×	×	×

ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ:	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
ΠΟΣΟΣΤΟ %	10%	2%	1%	1%

3.4.14 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Παρακάτω στον Πίνακα 13 αναγράφονται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%), τα μορφωτικά επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά.

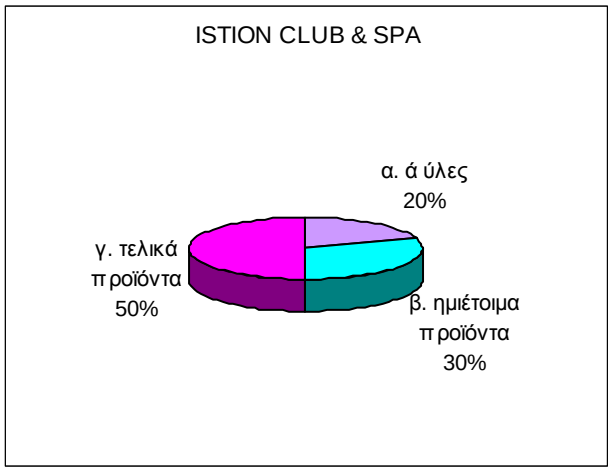
Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποσοτική και ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων. Συμπληρωματικά υπογραμμίζουμε το γεγονός ότι τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού στα άλλα ξενοδοχεία του δείγματος μας κυμαίνονται από 11% μέχρι 37% επί του συνολικού προσωπικού. Γεγονός που πρέπει να οδηγήσει τις Διευθύνσεις τους σε αύξηση αυτών ποσοστών με την αναβάθμιση του επιπέδου κατάρτισης και ειδίκευσης του συνολικά απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 13 : *Μορφωτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΑΕΙ/ΤΕΙ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
ΠΟΣΟΣΤΟ %	40%	10%	33%	25%
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ (MBA, MSc, PhD)	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	PRINCESS
ΠΟΣΟΣΤΟ %	10%	1%	4%	5%

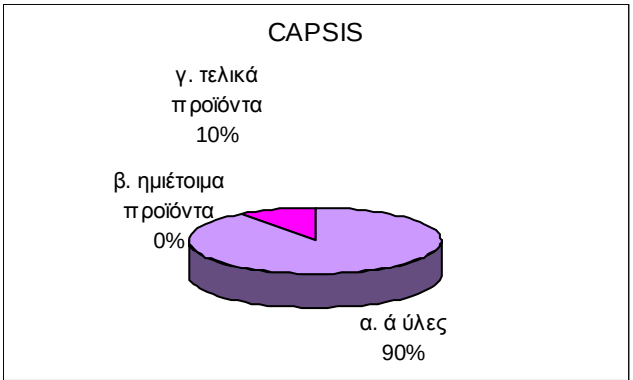
3.4.15 ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ

Σύμφωνα με το *Διάγραμμα 1*, διαπιστώνουμε ότι οι Ά ύλες καλύπτουν μόλις το 20% των υπαρχόντων αποθηκευτικών χώρων του ξενοδοχείου Istion Club & Spa, ενώ τα ημιέτοιμα προϊόντα καλύπτουν το 30% και τα τελικά προϊόντα τα υπόλοιπα 50%.



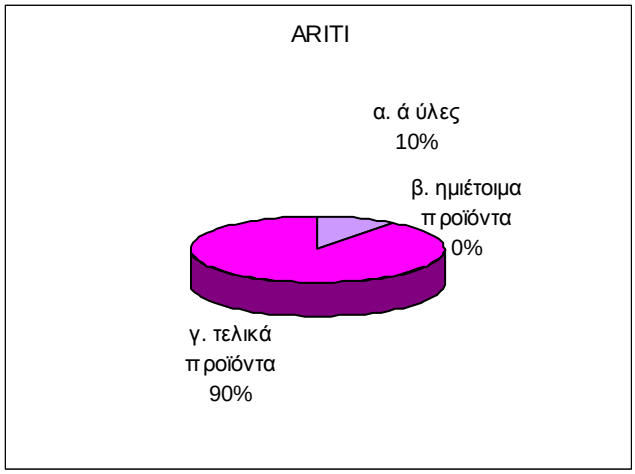
Διάγραμμα 1: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Istion Club & Spa *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

Σύμφωνα με το *Διάγραμμα 2*, διαπιστώνουμε ότι οι Ά ύλες καλύπτουν το 90% των υπαρχόντων αποθηκευτικών χώρων του ξενοδοχείου Capsis, τα τελικά προϊόντα τα υπόλοιπα 10%, ενώ τα ημιέτοιμα προϊόντα καλύπτουν το 0% .



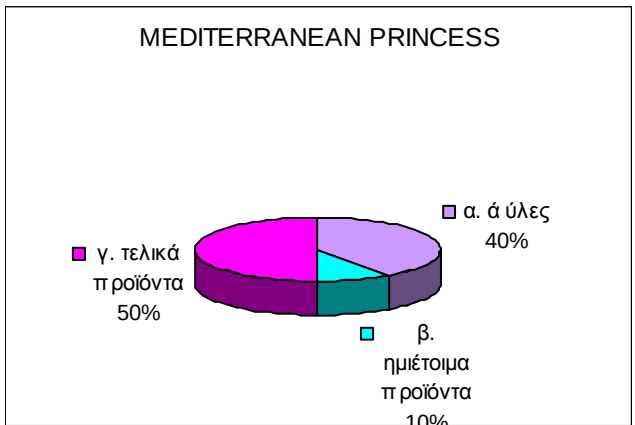
Διάγραμμα 2: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Capsis *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

Σύμφωνα με το *Διάγραμμα 3*, διαπιστώνουμε ότι οι Ά ύλες καλύπτουν μόλις το 10% των υπαρχόντων αποθηκευτικών χώρων του ξενοδοχείου Ariti, τα τελικά προϊόντα το υπόλοιπο 90%, ενώ τα ημιέτοιμα προϊόντα καλύπτουν το 0% .



Διάγραμμα 3: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Ariti *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

Σύμφωνα με το *Διάγραμμα 4*, διαπιστώνουμε ότι οι Ά ύλες καλύπτουν το 40% των υπαρχόντων αποθηκευτικών χώρων του ξενοδοχείου Mediterranean Princess, ενώ τα ημιέτοιμα προϊόντα καλύπτουν το 10% και τα τελικά προϊόντα τα υπόλοιπα 50%.



Διάγραμμα 4: Ποσοστό χρήσης αποθηκευτικών χώρων ανά κατηγορία προϊόντων – Mediterranean Princess *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

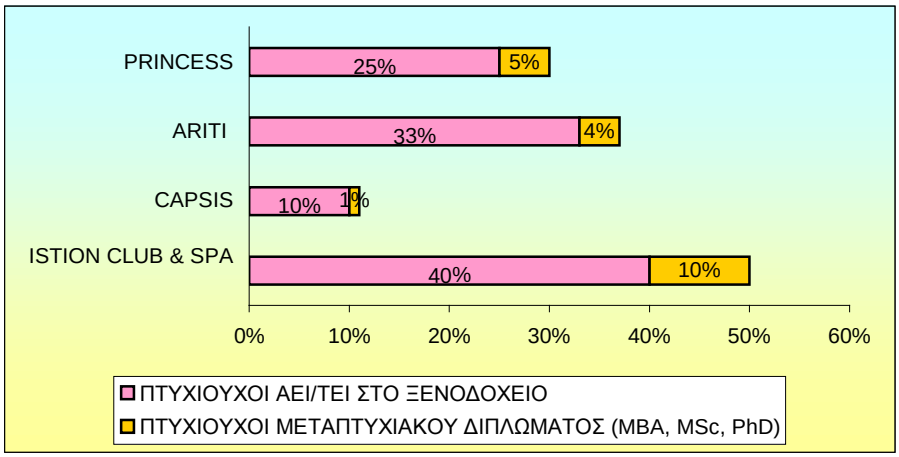
Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας με χαμηλότερο κόστος σε ότι αφορά την διαχείριση των αποθηκευτικών χώρων που διαθέτει έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στη συγκεκριμένη διαχείριση μειώνοντας τα ποσοστά των αποθηκευμένων πρώτων υλών και αυξάνοντας τα ποσοστά των τελικών προϊόντων.

3.4.16 ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σύμφωνα με το παρακάτω *Διάγραμμα 5*, διαπιστώνουμε ότι οι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ στα ξενοδοχεία καλύπτουν αντίστοιχα σε ποσοστό 40% για το ξενοδοχείο Istion Club & Spa, σε 33% για το ξενοδοχείο Ariti, σε 25% για το ξενοδοχείο Mediterranean Princess και σε 10% για το ξενοδοχείο Capsis. Ενώ οι πτυχιούχοι μεταπτυχιακού διπλώματος αντιστοιχούν σε ποσοστό 10% για το ξενοδοχείο Istion Club & Spa, σε 5% για το ξενοδοχείο Mediterranean Princess, σε 4% για το ξενοδοχείο Ariti και μόλις σε 1% για το ξενοδοχείο Capsis. Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως το ξενοδοχείο Capsis πρωτολειτούργησε το έτος 1969 με αποτέλεσμα τα ποσοστά καταρτισμένου προσωπικού να είναι μικρά επί του συνόλου του απασχολούμενου προσωπικού, διότι υπάρχουν άτομα που εργάζονται πάρα πολλά χρόνια (30 έτη) και αρκετοί από αυτούς να είναι απόφοιτοι μόνο της ταχύρρυθμης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του κλάδου τουριστικών επιχειρήσεων και όχι πτυχιούχοι αντίστοιχων ειδικοτήτων ΤΕΙ ή ΑΕΙ.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι

το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό μορφωτικού επιπέδου του απασχολούμενου προσωπικού έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.



Διάγραμμα 5: Ποσοστό μορφωτικού επιπέδου απασχολούμενου προσωπικού των τεσσάρων ξενοδοχείων *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

3.4.17 ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 6, διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό μη συμμόρφωσης των παραγγελθέντων προϊόντων για το ξενοδοχείο Istion Club & Spa ανέρχεται στο 10%, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που κυμαίνονται γύρω στο 1% με 2%.

Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παραδόξως δεν παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά τα μη συμμορφούμενα παραγγελθέντα προϊόντα, αλλά αντίθετα υστερεί έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Διάγραμμα 6: Ποσοστό μη συμμόρφωσης παραγγελθέντων προϊόντων στα τέσσερα ξενοδοχεία *(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων).*

3.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.5.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΦΙΞΗΣ – ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ

Στην υποδοχή του ξενοδοχείου οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις πραγματοποιούνται από το τμήμα κρατήσεων, όπου σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα καταχωρούνται βασικά στοιχεία (ονοματεπώνυμο, αριθμός ταυτότητας ή διαβατηρίου, αριθμός επισκεπτών, ημερομηνίες άφιξης ή αναχώρησης, κτλ.) του πελάτη στον ηλεκτρονικό υπολογιστή κατά την άφιξή του ενημερώνοντας αυτόματα την οθόνη η οποία παρουσιάζει το «πλάνο ημέρας».

Τα επιλεγμένα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα στις κρατήσεις πελατών. Τα ξενοδοχεία Istion club, Mediterranean Princess και Capsis χρησιμοποιούν για τις κρατήσεις τους το πληροφοριακό πρόγραμμα «Protel», σε αντίθεση με το ξενοδοχείο Ariti που χρησιμοποιεί το πρόγραμμα «Epitome». Η επιβεβαίωση της κράτησης και για τα τέσσερα ξενοδοχεία πραγματοποιείται σε διάστημα λιγότερο των 4ωρών.

3.5.2 ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα του τμήματος τροφίμων και ποτών εξαρτάται άμεσα από το σχεδιασμό και παροχή του προϊόντος, ο οποίος από την δική του πλευρά εξαρτάται από τον βαθμό προσέγγισης των αναγκών των πελατών οι οποίοι επιθυμούν να τις καλύψουν με τις καταναλώσεις τους στα επισιτιστικά τμήματα.

Το κάθε τμήμα σχεδιάζεται με σκοπό να καλύψει διαφορετικές ανάγκες της πελατείας. Οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο στα τρόφιμα και ποτά, αλλά και στην εξυπηρέτηση, στην ατμόσφαιρα του χώρου, κ.α.

3.5.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ OVERBOOKING

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως (ενότητα 1η) η μέθοδος «Overbooking - Υπερκράτηση», χρησιμοποιείται προκειμένου τα ξενοδοχεία να εξασφαλίσουν την μέγιστη πληρότητα μέχρι και άνω του 100%. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, την μέθοδο αυτήν ακολουθεί μόνο το ξενοδοχείο Istion club λόγω του ότι είναι ξενοδοχείο καθαρά για διακοπές και λειτουργεί έξι μήνες το χρόνο, ώστε να εξασφαλίζει με σιγουριά 100% πληρότητα.

Σε αντίθεση, τα άλλα ξενοδοχεία που δεν χρησιμοποιούν την πολιτική «Overbooking», λειτουργούν με επιβεβαιωμένες κρατήσεις, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα και δυσαρέσκεια στους πελάτες λόγω μεταφοράς τους σε άλλο ξενοδοχείο οφειλόμενης σε υπερκράτηση.

3.5.4 ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Η λειτουργία του λογιστηρίου για τα ξενοδοχεία στηρίζεται στην τήρηση των στοιχείων και βιβλίων. Σε πρώτη φάση το τμήμα ελέγχου του λογιστηρίου συγκεντρώνει και ελέγχει τα παραστατικά που αφορούν στα έσοδα και έξοδα των τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου και στη συνέχεια τηρεί καταστάσεις στις οποίες φαίνονται αναλυτικά όλα τα έσοδα και τα έξοδα του ξενοδοχείου της προηγούμενης ημέρας. Το λογιστήριο λοιπόν παραλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν στα έσοδα και στα έξοδα της επιχείρησης και προχωρεί στις αντίστοιχες λογιστικές καταχωρίσεις.

Το σχέδιο της λογιστικής οργάνωσης του ξενοδοχείου περιλαμβάνει:

- το λογιστικό σύστημα που θα ακολουθήσει
- τα χρησιμοποιούμενα λογιστικά βιβλία
- τους λογαριασμούς (πρωτοβάθμιους, δευτεροβάθμιους)
- τα εκδιδόμενα δικαιολογητικά (στοιχεία)
- τον τρόπο ελέγχου των εγγραφών

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το λογιστήριο ταξινομεί όλα τα οικονομικά μεγέθη, τα συγκρίνει μεταξύ τους και προσδιορίζει τους δείκτες της επιχειρηματικής και χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας για να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτά βρίσκονται σε ανοδική, στάσιμη ή καθοδική πορεία.

3.5.5 ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το σύστημα μηχανοργάνωσης των ξενοδοχείων αποτελείται από δύο βασικά μέρη:

- τα μηχανήματα – συσκευές
- τα προγράμματα

Τα μηχανήματα αποτελούν την βάση για ταχύτατα υπολογιστικά συστήματα, τα οποία προγραμματίζονται για ένα συγκεκριμένο έργο. Οι υπολογιστές αυτοί αποθηκεύουν γεγονότα κάθε ημέρας και μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους ανταλλάσσοντας πληροφορίες. Χρησιμοποιούνται στην αποθήκη, στο λογιστήριο, στο μπαρ, στο εστιατόριο και σε κάθε τμήμα που απαιτείται οικονομική διαχείριση.

Οι δυνατότητες ενός μηχανογραφικού συστήματος αφορούν στην ταχύτητά του, στην χωρητικότητά του, στην ευχρηστία και στον αριθμό εργασιών που μπορεί να καλύψει.

Τα τρία κύρια πλεονεκτήματα των σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία είναι:

- η δυνατότητα επεξεργασίας τεράστιων όγκων δεδομένων
- η ταχύτητα επεξεργασίας δεδομένων και η δυνατότητα άμεσης ανάκλησης πληροφοριών
- η δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων τα οποία απαιτούν πολύπλοκους χειρισμούς

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα έχουν ως αποτέλεσμα:

- τη βελτίωση ποιότητας της εργασιακής ζωής στα ξενοδοχεία
- την αύξηση της αποδοτικότητας αυτών

Τα κυριότερα κριτήρια για την επιλογή ενός ξενοδοχειακού προγράμματος είναι:

- η αξιολόγηση της κατασκευάστριας εταιρείας
- η φιλικότητα του προγράμματος, η ευκολία στην εκμάθηση και στην χρήση
- η λειτουργικότητα του προγράμματος
- η μελλοντική δυνατότητα ενσωμάτωσης στο πρόγραμμα άλλων προγραμμάτων, δηλαδή η δυνατότητα επέκτασης

Η λειτουργία ενός υπολογιστή στο ξενοδοχείο έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή ενημέρωση του συστήματος και την άριστη πληροφόρηση κάθε χρήστη για διάφορα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.

3.5.6 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Σε αυτές τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, το τμήμα προμηθειών ακολουθεί επιστημονικές διαδικασίες. Το τμήμα αυτό διαθέτει προσωπικό ειδικευμένο σε όλες τις τεχνικές επάνω στις αγορές.
Οι προμήθειες των ξενοδοχείων χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στα αναλώσιμα προϊόντα, όπου οι πρώτες ύλες για την παρασκευή των διαφόρων εδεσμάτων και ποτών είναι το γάλα, φρούτα, λαχανικά, κ.α. Και δεύτερον, τα διάφορα αναλώσιμα υλικά, όπως χαρτοπετσέτες, είδη καθαρισμού, χαρτικά, κ.α.
- Στα μη αναλώσιμα, τα οποία αγοράζονται από τα ξενοδοχεία μόνο μια φορά, όπως για παράδειγμα φωτιστικά, σκεύη, μηχανικός εξοπλισμός, κ.α.

3.5.6.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών είναι ανεξάρτητο τμήμα στα ξενοδοχεία και περιλαμβάνει την εξής διαδικασία προμηθειών:

- τον εντοπισμό των αναγκών της επιχείρησης
- την έρευνα αγοράς και εντοπισμό των κατάλληλων προμηθευτών
- την παραγγελία, αγορά και παραλαβή των απαραίτητων ειδών

- την αποθήκευση
- την παράδοση των ειδών αυτών στα αρμόδια τμήματα του ξενοδοχείου

Η διαδικασία επιλογής προμηθευτών που ακολουθούν τα ξενοδοχεία διαφέρουν ανάλογα με τις σχέσεις που έχουν με τους προμηθευτές τους. Το *Istion Club & Spa* διατηρεί σχέσεις με τους προμηθευτές που βασίζονται στις 3 μηνιαίες και 6μηνιαίες επιταγές, καθώς και στην ποιότητα και συνεργασία. Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που προμηθεύουν το ξενοδοχείο με τα απαραίτητα προϊόντα, γι' αυτόν τον λόγο πραγματοποιείται ABC ανάλυση προμηθευτών, ώστε να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα. Επίσης οι προμηθευτές αξιολογούνται βάση ενός πίνακα αξιολόγησης που έχει δημιουργήσει το ξενοδοχείο. Τέλος, όσον αφορά τις προμήθειες υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα αποθεμάτων ανά κατηγορία προϊόντων, σε περίπτωση έλλειψης ανταπόκρισης από τους προμηθευτές.

Το ξενοδοχείο *Capsis*, αξιολογεί τους προμηθευτές βάση της ποιότητας, τιμής, παράδοσης και συνεργασίας. Υπάρχουν περισσότεροι προμηθευτές για κάθε προϊόν. Συγκεκριμένα είναι 60 Α κύριοι προμηθευτές για τα βασικά προϊόντα (τρόφιμα, ποτά, κ.α.), και 11Β προμηθευτές για μικροπράγματα (χαρτοπετσέτες, οδοντογλυφίδες, κ.α.). Δεν πραγματοποιείται ABC ανάλυση προμηθευτών, αλλά υπάρχει κλίμακα αξιολόγησης από το 1 έως το 5 στην οποία βαθμολογούνται με διαφορετικά κριτήρια, π.χ. χρόνος παράδοσης, συνεργασίας, κ.α.. Με βάση την βαθμολογία που αποκτούν, γίνονται αποδεκτοί ή απορρίπτονται. Τέλος, το ξενοδοχείο διατηρεί μικρά αποθέματα ασφαλείας.

Το ξενοδοχείο *Ariti* αξιολογεί τους προμηθευτές σε τακτά χρονικά διαστήματα, βάσει της ποιότητας, τιμής, συνεργασίας, κ.α. Υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές (περίπου 30), που εφοδιάζουν το ξενοδοχείο το οποίο δεν πραγματοποιεί ABC ανάλυση προμηθευτών, αλλά τους αξιολογεί σε έναν πίνακα αξιολόγησης. Το ξενοδοχείο διατηρεί ελάχιστα αποθέματα διαθέσιμα να δοθούν απευθείας για κατανάλωση.

Το ξενοδοχείο *Mediterranean Princess*, επιλέγει και αυτό τους προμηθευτές με βάση την ποιότητα, τιμή, συνέπεια, πιστοποίηση. Υπάρχουν 40 προμηθευτές που εφοδιάζουν το ξενοδοχείο. Δεν πραγματοποιείται ABC ανάλυση προμηθευτών, αλλά αυτοί αξιολογούνται σε πίνακες. Τέλος, το ξενοδοχείο διατηρεί αποθέματα ασφαλείας.

3.5.6.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών αποτελείται από τον υπεύθυνο προμηθειών, τη γραμματεία, τον υπεύθυνο παραλαβών και τον υπεύθυνο αποθήκευσης. Ο υπεύθυνος προμηθειών είναι αυτός ο οποίος:

- προβλέπει την τιμή και τις ποσοτικές διακυμάνσεις, και εκμεταλλεύεται τις προβλεπόμενες αλλαγές, με πρακτικές παραγγελίες και συμφωνίες
- εντοπίζει και προτείνει τη χρήση νέων προϊόντων που θα βελτιώσουν το ξενοδοχειακό προϊόν
- γνωρίζει το μέγιστο χρόνο αποθήκευσης των τροφίμων
- γνωρίζει τις ανάγκες του ξενοδοχείου τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά

Ο υπεύθυνος προμηθειών δεν αρκείται μόνο στην επαφή μέσω τηλεφώνου ή fax με τους προμηθευτές, αλλά πραγματοποιεί επισκέψεις ο ίδιος στο χώρο τους.

3.5.6.3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι προμήθειες των ξενοδοχείων πραγματοποιούνται σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, καθώς και σε περιπτώσεις που παρουσιάζονται έκτακτες ελλείψεις.

Οι προμήθειες σε καθημερινή βάση αφορούν τα προϊόντα που από τη φύση τους αλλοιώνονται εύκολα. Τα προϊόντα αυτά δεν μπορούν να αποθηκευτούν για πολύ και είναι κυρίως τα φρέσκα λαχανικά, τα κρέατα, τα ψάρια, τα πουλερικά και τα φρούτα.

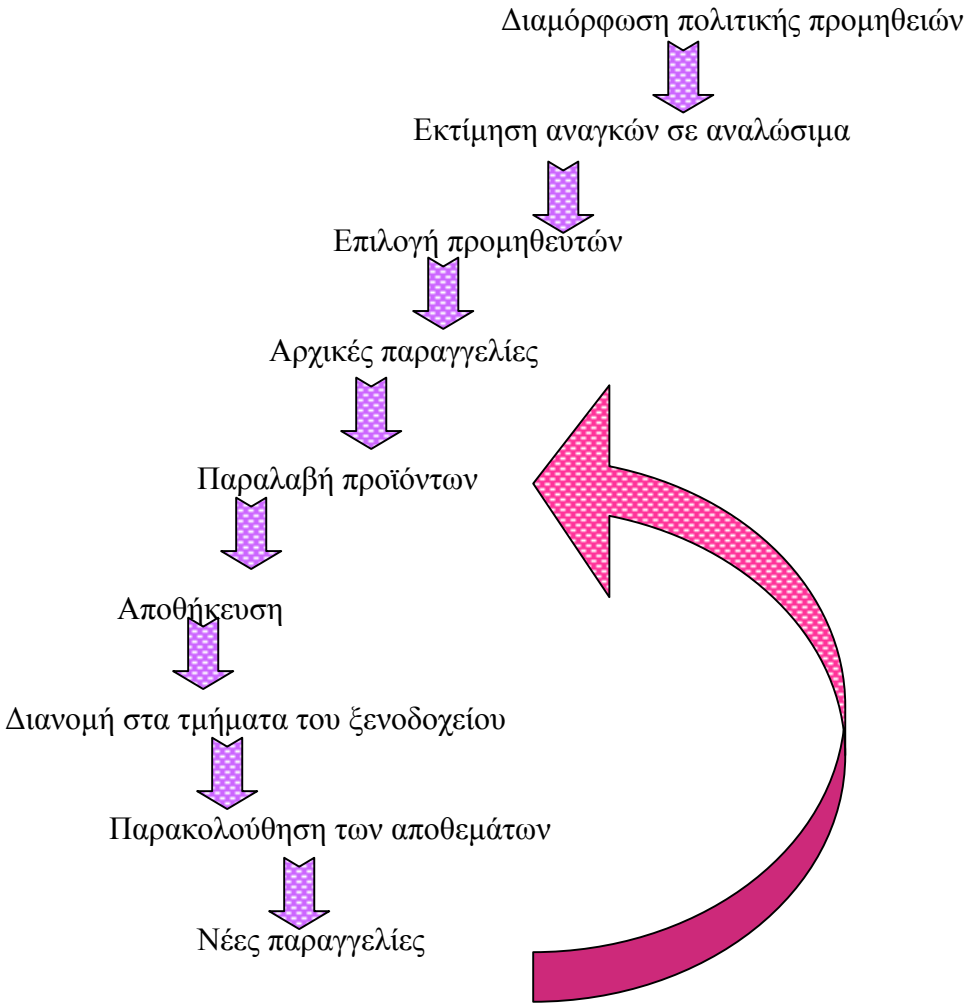
Οι προμήθειες σε εβδομαδιαία βάση, αφορούν προϊόντα που δέχονται αποθήκευση και βρίσκονται σε μορφή αποθέματος στις αποθήκες και συνήθως αφορούν είδη παντοπωλείου.

Τέλος, οι προμήθειες για τις έκτακτες περιπτώσεις που παρουσιάζονται ελλείψεις, αποτελούν την συνεχή απασχόληση του τμήματος, στο οποίο παρακολουθούνται τα υπάρχοντα αποθέματα και παραγγέλνονται μέσω των πληροφοριακών προγραμμάτων, όταν διαπιστωθεί ότι μπορεί να παρουσιαστεί έλλειψη.

Η συνεργασία του τμήματος προμηθειών με τα λοιπά τμήματα των ξενοδοχείων πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Πρώτον στα τμήματα συμπληρώνονται αιτήσεις προμήθειας αναλωσίμων και παραδίδονται στο τμήμα προμηθειών και δεύτερον την επόμενη ημέρα, σε συγκεκριμένη ώρα τα είδη αυτά ετοιμάζονται προς παραλαβή από τις αποθήκες. Εκτός όμως από τις αιτήσεις, υπάρχουν και έντυπα όπως:

- τα δελτία εισαγωγής της αποθήκης, όπου αναφέρονται τα είδη και οι ποσότητες που παραλαμβάνονται
- τα δελτία εξαγωγής της αποθήκης, όπου αναφέρονται τα είδη και οι ποσότητες που παραδίδονται στα τμήματα
- οι καρτέλες αποθήκης, οι οποίες είναι για κάθε είδος και παρακολουθούν τις ποσότητες που εισάγονται, τις ποσότητες που εξάγονται και το υπόλοιπο που παραμένει στην αποθήκη.

Κύκλος Προμηθειών Ξενοδοχείων



Σχήμα 11 : Κύκλος προμηθειών ξενοδοχείων *(Λαλούμης, 2002)*

3.5.6.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Ένα πολύ βασικό κριτήριο για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών στον εφοδιασμό των ξενοδοχείων είναι οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι προμηθευτές στις απαιτήσεις των ξενοδόχων. Οι υπηρεσίες αυτές είναι:

- η αξιοπιστία προϊόντων
- η έγκαιρη παράδοση
- η συνέπεια στις τιμές
- η πληροφόρηση των ξενοδοχείων σε περίπτωση που επίκεινται ανατιμήσεις
- η αποδοχή επιστροφής προβληματικών προϊόντων και άμεση αντικατάσταση αυτών.

Οι υπεύθυνοι προμηθειών επιλέγουν περισσότερους από έναν προμηθευτές για κάθε είδος, διότι υπάρχει μεγάλη γκάμα προϊόντων και νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια στο ξενοδοχείο σε περίπτωση που κάποιος προμηθευτής δεν είναι σε θέση να τους εξυπηρετήσει.

Κατά την διάρκεια συμφωνίας των ξενοδόχων με τους προμηθευτές, συνάπτονται συμφωνητικά που αφορούν την χρονική διάρκεια συνεργασίας τους, τις προδιαγραφές στην ποιότητα των προϊόντων, τις συμφέρουσες τιμές και την αξιοπιστία τους στις παραδόσεις αυτών.

Επίσης, τα ξενοδοχεία διατηρούν σταθερές σχέσεις με του προμηθευτές, με την προϋπόθεση ότι η ποιότητα των ειδών τους, το επίπεδο υπηρεσιών τους και οι τιμές, παραμένουν σταθερές και συμφέρουσες για τα ξενοδοχεία.

3.5.7 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Οι παραγγελίες των ειδών που προμηθεύονται τα ξενοδοχεία σε καθημερινή βάση, ξεκινούν νωρίς το πρωί συμπληρώνοντας δελτία προμηθειών αναλωσίμων που αφορούν διάφορα τμήματα των ξενοδοχείων, όπως το τμήμα μαγειρείου, το τμήμα

μπαρ και το τμήμα καθαρισμού. Αυτά τα δελτία στην συνέχεια συλλέγονται από κάθε τμήμα μέσω των προγραμμάτων υπολογιστή και πηγαίνουν στο τμήμα προμηθειών όπου συγκεντρώνονται.

Οι παραγγελίες των προϊόντων όταν διαπιστωθεί έλλειψη πραγματοποιούνται με την παρακάτω διαδικασία:

- Ο υπεύθυνος αποθήκης παρακολουθεί από την καρτέλα που τηρείται σε κάθε είδος χωριστά το υπάρχον απόθεμα.
- Οι καρτέλες στις οποίες γίνεται αναφορά στο ελάχιστο και μέγιστο επιτρεπτό απόθεμα. Για παράδειγμα, μια καρτέλα του προϊόντος νες – καφέ αναφέρει ότι η μέγιστη ποσότητα στην αποθήκη μπορεί να είναι είκοσι κιβώτια και η ελάχιστη τα πέντε.
- Όταν το υπάρχον απόθεμα πλησιάζει το ελάχιστο, ο υπεύθυνος αποθήκης ενημερώνει τον υπεύθυνο προμηθειών ο οποίος παραγγέλνει τη διαφορά του υπάρχοντος με το μέγιστο.
- Στην περίπτωση που ένας προμηθευτείς προμηθεύει τα ξενοδοχεία και με άλλα είδη, ελέγχονται τα αποθέματα αυτών των ειδών και παραγγέλνονται οι κατάλληλες ποσότητες, ώστε να μην πραγματοποιούνται πολλά δρομολόγια για το κάθε είδος προϊόντων.

Το ξενοδοχείο Istion Club & Spa, πραγματοποιεί παραγγελίες Α’ υλών δυο φορές την εβδομάδα, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα Estia. Η πληρότητα των παραγγελιών είναι μέτρια και η χρονική διάρκεια από την στιγμή εκτέλεσης της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή μετριέται σε ώρες. Η αξιοπιστία των παραδόσεων από τους προμηθευτές είναι και αυτή μέτρια, διότι υπάρχει η ασυνέπεια ορισμένων από αυτούς. Επίσης στις παραγγελίες πραγματοποιούνται λάθη, τα οποία αναγνωρίζονται εγκαίρως. Δυσαρέσκεια πελατών σε περίπτωση έλλειψης προϊόντων ή κάποιας υπηρεσίας, δεν υφίσταται.

Το ξενοδοχείο Capsis, πραγματοποιεί παραγγελίες Α’ υλών μία φορά την εβδομάδα μέσω του προγράμματος Estia. Η πληρότητα των παραγγελιών είναι υψηλή σε μικρές ποσότητες και η χρονική διάρκεια από την στιγμή εκτέλεσης της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή γίνεται από 24 έως 36 ώρες. Η αξιοπιστία των προϊόντων είναι υψηλή, λόγω της καλής σχέσης με τους προμηθευτές. Επίσης στις

παραγγελίες πραγματοποιούνται λάθη, τα οποία αναγνωρίζονται και γίνεται επιστροφή του προϊόντος. Δυσαρέσκεια των πελατών δεν υφίσταται.

Το ξενοδοχείο Ariti, πραγματοποιεί παραγγελίες μία φορά την εβδομάδα μέσω του προγράμματος Epitome. Η πληρότητα των παραγγελιών είναι υψηλή και η χρονική διάρκεια διεκπεραίωσης της παραγγελίας γίνεται σε δυο ημέρες. Η αξιοπιστία των παραδόσεων από τους προμηθευτές είναι υψηλή και σε περίπτωση λαθών πραγματοποιείται επιστροφή του προϊόντος. Δυσαρέσκεια πελατών υπάρχει μόνο σε περίπτωση έλλειψης κάποιας υπηρεσίας.

Το ξενοδοχείο Mediterranean Princess, πραγματοποιεί παραγγελίες δυο φορές την εβδομάδα, ανάλογα με το προϊόν με το πρόγραμμα Estia. Η πληρότητα των παραγγελιών είναι υψηλή και η χρονική διάρκεια διεκπεραίωσης γίνεται σε δύο ημέρες. Η αξιοπιστία των παραδόσεων είναι υψηλή και όταν πραγματοποιούνται λάθη γίνεται επιστροφή του προϊόντος. Δυσαρέσκεια πελατών υπάρχει μόνο σε περίπτωση έλλειψης κάποιας υπηρεσίας.

3.5.8 ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ο κύριος στόχος στην διαδικασία παραλαβής των προϊόντων είναι να εξασφαλιστεί ότι τα ξενοδοχεία αποκτούν τα αναλώσιμα είδη στη σωστή ποιότητα και ποσότητα που έχουν παραγγελθεί και στη συμφωνημένη τιμή. Αυτή την διαδικασία την έχει αναλάβει ο υπεύθυνος παραλαβών, ο οποίος είναι γνώστης των διαδικασιών και των εντύπων παραλαβής που συνοδεύουν τα προϊόντα.

Στην διαδικασία παραλαβής, το τμήμα βρίσκεται σε τέτοια θέση ώστε τα εμπορεύματα μπορούν να ξεφορτωθούν γρήγορα και να διανέμονται εύκολα στις αποθήκες, στα ψυγεία και στα μαγειρεία. Ο χώρος παραλαβών είναι αρκετά μεγάλος, ώστε να γίνεται άνετα το ξεφόρτωμα, καλά φωτισμένος, ώστε να μην εμποδίζεται ο έλεγχος της ποσότητας και ποιότητας των προϊόντων και ποτών.

3.5.9 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Η διαδικασία παραλαβής των προϊόντων από τους προμηθευτές γίνεται με την μέθοδο της ελεγχόμενης παραλαβής, η οποία περιλαμβάνει:

- Τον έλεγχο τιμολογίων και την αλλαγή με το δελτίο παραγγελίας.

- Το ξεφόρτωμα των προϊόντων και τον έλεγχο για την ποσότητα. Δηλαδή μετρώνται και ζυγίζονται με ηλεκτρονικές ζυγαριές.
- Τον ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος γίνεται με δειγματοληπτικό έλεγχο των παραγγελθέντων προϊόντων, προκειμένου να διαπιστωθεί η πραγματική ποιότητα των τροφίμων.
- Τον έλεγχο για την ημερομηνία λήξης των ευπαθών τυποποιημένων προϊόντων.
- Τον έλεγχο των τιμών που αναγράφονται στα τιμολόγια, με τις τιμές που είχε προσυμφωνήσει το ξενοδοχείο.

3.5.10 ΔΙΑΝΟΜΗ

Η διανομή πραγματοποιείται με τα μέσα των προμηθευτών που είναι φορτηγά γενικού φορτίου και φορτηγά ψυγεία. Η διαδικασία της διανομής των εμπορευμάτων λαμβάνει μέρος στην πίσω είσοδο του ξενοδοχείο, διότι είναι μεγάλος ο όγκος της διακίνησης και επειδή υπάρχει ειδική ράμπα φορτοεκφόρτωσης. Όταν πραγματοποιηθεί η διανομή, άμεσα την ίδια ημέρα ή την αμέσως επόμενη, αρχίζουν να αρχειοθετούνται τα στοιχεία της κάθε παραγγελίας ξεχωριστά στο πληροφοριακό πρόγραμμα του κάθε ξενοδοχείου.

3.5.11 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Ο σκοπός της αποθήκευσης είναι να διατηρηθούν τα απαραίτητα αποθέματα αναλωσίμων που θα εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου. Επίσης να διατηρηθεί η ποιότητα των τροφίμων έως την στιγμή της εξαγωγής τους προς τα τμήματα παραγωγής.

Η αποθήκευση των προϊόντων γίνεται σε ξηρές αποθήκες και σε αποθήκες ψυγεία. Οι αποθήκες είναι ειδικά διαμορφωμένα δωμάτια, τα οποία έχουν σταθερή θερμοκρασία γύρω στους 18^0C και αερίζονται εύκολα ώστε να αποφεύγεται η υγρασία. Τα ψυγεία είναι θερμομονωμένοι θάλαμοι στους οποίους διοχετεύεται ψυχρός αέρας για την συντήρηση των ευπαθών τροφίμων.

Ο εξοπλισμός στο χώρο της αποθήκευσης αποτελείται από ράφια που ανάμεσα τους υπάρχουν ευρύχωροι διάδρομοι, περονοφόρα οχήματα τύπου «κλάρκ», καρότσια, τραπέζια εργασίας, κ.α.

Η αποθηκευτική μονάδα που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία είναι:

- Για το *Istion Club & Spa* είναι οι παλέτες, τα κιβώτια και τα σακιά. Οι παλέτες είναι οι κλασικές και όχι οι ευρωπαλέτες.
- Για το ξενοδοχείο *Capsis* είναι τα κιβώτια, διότι διευκολύνουν τα προϊόντα να αποθηκεύονται άνετα. Χρησιμοποιείται η κλασική παλέτα και όχι η ευρωπαλέτα.
- Για το ξενοδοχείο *Ariti* είναι τα κιβώτια και οι κλασικές παλέτες.
- Για το ξενοδοχείο *Mediterranean Princess* είναι οι παλέτες, τα κιβώτια και τα σακιά. Χρησιμοποιείται η ευρωπαλέτα.

Ο υπεύθυνος αποθήκης είναι αρμόδιος για την οργάνωση, τον έλεγχο και την διαχείριση της αποθήκης έτσι ώστε:

- να μην παραδίδεται κανένα προϊόν χωρίς δελτίο εξαγωγής
- να μην αποθηκεύονται προϊόντα που μυρίζουν έντονα κοντά σε άλλα που μπορούν να επηρεαστούν από αυτά
- στα χαμηλά ράφια να τοποθετούνται τα πιο βαριά εμπορεύματα, ενώ στα ψηλότερα τα πιο ελαφριά, προς αποφυγή ατυχημάτων
- τα κιβώτια δεν τοποθετούνται απευθείας στο πάτωμα, αλλά πάνω σε ξύλινες παλέτες
- τα εμπορεύματα τοποθετούνται ανά κατηγορία ειδών, στο συγκεκριμένο χώρο που προορίζονται για αυτά.

Τα προϊόντα που παραλαμβάνονται πρώτα (first in), παραδίδονται και πρώτα στην παραγωγή - κατανάλωση (first out). Η τεχνική «First In – First Out», αποτελεί προϋπόθεση για την διαχείριση των αποθεμάτων, επειδή τα ξενοδοχεία είναι σε θέση να γνωρίζουν τα αποθέματά τους και τις ημερομηνίες λήξεως τους.

Καρτέλα Ειδών Αποθήκης

Πίνακας 14 : *Καρτέλα παρακολούθησης ειδών αποθήκης (Λαλούμης, Ρούπας, 2003)*

Ξενοδοχείο X		Ελάχιστη ποσότητα_____ Μέγιστη ποσότητα _____			
ΚΑΡΤΕΛΑ (π.χ.Καφέ)_____ (μονάδα μέτρησης kg)					
α/α	***Ημερομηνία***	***Εισαγωγή***	***Εξαγωγή***	***Υπόλοιπο***	***Παρατηρήσεις***
1	1/1/2009	100		100	
2	25/1/2009		5	95	Μπαρ

3.5.12 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία στα ξενοδοχεία είναι αμφίδρομη. Επίσης, οι πληροφορίες αξιολόγησης και απόδοσης των τμημάτων τους γνωστοποιούνται στην ανώτερη διεύθυνση και στους διευθυντές τους, γιατί σε ένα ξενοδοχείο μόνο τα ανώτατα στελέχη είναι ειδικευμένα, ώστε να αποδώσουν λύσεις σε τυχόν προβλήματα και να βελτιώσουν τις λειτουργίες και διαδικασίες, συγκεντρώνοντας και μελετώντας πληροφορίες για όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επομένως, οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων μεταφέρουν τα αιτήματά τους στον υπεύθυνο του κάθε τμήματος.

3.5.13 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων αξιολογούνται και εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, γιατί μόνο μ' ένα καλά οργανωμένο προσωπικό, μπορεί να αποδώσει μια επιχείρηση.

Κατά την παραγωγή των προϊόντων και την διάθεση υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες υγιεινής, έτσι ώστε να προσφέρονται ποιοτικά προϊόντα στους καταναλωτές και άριστη εξυπηρέτηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Δύο από τα ξενοδοχεία προσφέρουν υπερωρίες στους εργαζομένους σε ποσοστό, 5% στο ξενοδοχείο Istion Club & Spa και 10% στο ξενοδοχείο Mediterranean Princess, έτσι ώστε να καλύψουν όλες τις υπηρεσίες για όλα τα τμήματα τους.

3.5.14 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο σε οποιαδήποτε επιχείρηση, προσφέροντας της ένα συνδετικό κρίκο μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της. Ο ρόλος του Μάρκετινγκ είναι καθοριστικός για την ανάπτυξη της επιχείρησης από πλευράς στρατηγικής. Το Μάρκετινγκ συλλέγει, αναλύει και εξάγει συμπεράσματα από πληροφοριακά στοιχεία του περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίσει και να εξυπηρετήσει τους καταναλωτές.

Ακόμη, το τμήμα Μάρκετινγκ συνεισφέρει στο σχεδιασμό των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών με πληροφορίες που παρέχει μέσω της διαδικασίας της έρευνας αγοράς, που αποτελεί το κύριο εργαλείο έρευνας του τμήματος. Συντελεί έτσι στη διαμόρφωση προδιαγραφών για τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το τμήμα Μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας της.

Ο ρόλος του Τμήματος διαχέεται σε τέσσερις κύριες κατευθύνσεις:

- στον προσδιορισμό του κατάλληλου Προϊόντος ή Υπηρεσίας (Product)
- της κατάλληλης Τιμολόγησης (Price)
- του κατάλληλου τρόπου Πώλησης (Place) και
- της κατάλληλης Προβολής (Promotion) *(Σιώμκος, 2003).*

3.5.14.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Καταρχήν με τον όρο Στρατηγική Μάρκετινγκ εννοούμε:
«Την διαδικασία ευθυγράμμισης, ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, με κάποιο αποτέλεσμα κατά νου. Το αποτέλεσμα φυσικά υπονοεί συγκεκριμένους

επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα» (*Σιώμκος, 2003*).

Η στρατηγική που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία βασίζεται στο marketing plan των ξενοδοχείων και προκύπτει από την συλλογική διαδικασία με την συμμετοχή στελεχών και από την μετέπειτα έρευνα για τον σχεδιασμό της. Επίσης χρησιμοποιείται η συμμετοχή των ίδιων στελεχών για να αντλήσουν πληροφορίες για το πώς θα κινηθούν. Το τμήμα Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα, λόγω του ότι με την διαφήμιση που πραγματοποιεί δίνει την δυνατότητα να προσελκύσουν νέους πελάτες προωθώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι έρευνες αγοράς γίνονται από ξεχωριστό τμήμα των ξενοδοχείων ενώ τα στελέχη τους εκπαιδεύονται σε θέματα Μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων, ώστε να έχουν σαφείς στόχους.

3.5.14.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Στη SWOT ανάλυση (strength, weakness, opportunity, threat), αναλύονται και αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ξενοδοχείων οι οποίες αποτελούν το εσωτερικό τους περιβάλλον. Οι ευκαιρίες και οι απειλές, από τη δική τους πλευρά, προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων, δίνοντας έτσι μια ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά την επιχειρηματική τους θέση στην ξενοδοχειακή αγορά. Παρακάτω, ακολουθούν οι SWOT αναλύσεις των τεσσάρων επιλεγμένων ξενοδοχείων ξεχωριστά:

ISTION CLUB & SPA	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**
• Άμεση πρόσβαση από αεροδρόμια λιμάνια • Καλό οδικό δίκτυο • Πυκνή βλάστηση δασών • Καθαρές παραλίες • Όμορφη αρχιτεκτονική • Κέντρο ομορφιάς και χαλάρωσης • Ευχάριστοι κοινόχρηστοι χώροι • Ευχάριστο και ευγενικό προσωπικό • Καινούργιο ξενοδοχείο	• Αδιαφορία τοπικών αρχών και παραγόντων για τον νομό • Δυσκολία μεταφοράς των πελατών από το ξενοδοχείο προς το εστιατόριο σε περίπτωση βροχής
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**
• Συνεδριακός τουρισμός • Αγροτουρισμός • Οικολογικός τουρισμός • Θρησκευτικός τουρισμός • Αρχαιολογικοί χώροι • Προσπάθεια λειτουργίας του ξενοδοχείου όλο τον χρόνο	• Ανταγωνιστικότητα των τουριστικών υπηρεσιών των γειτονικών χωρών

CAPSIS	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**
• Με την ολοκλήρωση του μετρό θα υπάρχει άμεση πρόσβαση στο ξενοδοχείο • Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην περιοχή «κέντρο» της Θεσσαλονίκης και δίπλα στον ΟΣΕ • Μεγάλο μέγεθος του ξενοδοχείου παρ' ότι βρίσκεται στο κέντρο της πόλης • Ύπαρξη αιθουσών πολλαπλών χρήσεων • Κοντά στην Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης • Αναγνωρισμένη επωνυμία του ξενοδοχείου (brand-name)	• Βρίσκεται πάνω σε κεντρικό σημείο με αποτέλεσμα να υπάρχει θόρυβος από την κυκλοφορία των Ι.Χ • Μικρό μέγεθος δωματίων
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**

ARITI	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**
• Εύκολη πρόσβαση στο ξενοδοχείο από το αεροδρόμιο • Εύκολη πρόσβαση στο κέντρο της πόλης λόγω της μικρής απόστασης • Καλό οδικό δίκτυο • Πολλά αξιοθέατα και μουσεία	• Παρουσία ορισμένων θορύβων • Το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι μικρό
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**
• Δέχεται 10 μήνες κατά την διάρκεια του χρόνου φοιτητές για εστία • Ευχάριστοι κοινόχρηστοι χώροι • Αρχαιολογικοί χώροι • Κοινωνικός τουρισμός	• Ακριβώς απέναντι λειτουργεί ξενοδοχείο πέντε αστέρων • Μικρό μέγεθος δωματίων

MEDITERRANEAN PRINCESS	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**
• Καινούργιο ξενοδοχείο • Δίπλα σε καθαρή θάλασσα • Πολλά αξιοθέατα (Δίον, Βεργίνα) • Ύπαρξη αιθουσών πολλαπλών χρήσεων	• Δεν υπάρχει brand-name της περιοχής • Μη εξειδικευμένο προσωπικό • Γειτνίαση με πηγές ηχορύπανσης
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**
• Ολοκλήρωση της Εγνατίας οδού • Έλλειψη ανταγωνιστικών μονάδων ιδίου επιπέδου • Ολοκλήρωση των κάθετων αξόνων προς τα βόρεια σύνορα της χώρας	• Ανταγωνιστικότητα των τουριστικών υπηρεσιών των γειτονικών χωρών • Μη σταθερή τουριστική πολιτική της χώρας • Μεροληπτική και ελλειμματική τουριστική προβολή της περιοχής

3.5.14.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Οι κύριοι ανταγωνιστές των ξενοδοχείων σήμερα είναι τα ταξιδιωτικά γραφεία που οργανώνουν και προσφέρουν ταξίδια οργανωμένα σε ξενοδοχεία που έχουν επιλέξει σε άλλες περιοχές. Επίσης ανταγωνιστές είναι και τα ξενοδοχεία που βρίσκονται σε άλλες πόλεις της Ελλάδας, και προσφέρουν ισάξιες υπηρεσίες με αυτές των επιλεγμένων μας ξενοδοχείων.

3.5.14.4 ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η τακτική που ακολουθούν τα ξενοδοχεία στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους βασίζεται κυρίως στην διατήρηση καλών σχέσεων με τους τουριστικούς πράκτορες, μέσω κάποιων πακέτων προσφορών, ώστε να μπορέσουν να προσελκύσουν όσον το δυνατόν περισσότερους και ποιοτικότερους πελάτες. Επίσης, τα ξενοδοχεία για να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους, δημιουργούν νέες διαφημίσεις και ενημερωτικά έντυπα ενώ παράλληλα αυξάνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους στο μέγιστο.

3.5.14.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα επιλεγμένα ξενοδοχεία στην έννοια «εξυπηρέτηση του πελάτη», προσδίδουν ως ορισμό την πληρέστερη ικανοποίησή του, παραπάνω από τις προσδοκίες του με σκοπό την επανάληψη της επίσκεψής του στο μέλλον. Επίσης στα ξενοδοχεία υπάρχει πολιτική «customer service», η οποία πολιτική πραγματοποιείται με οδηγίες της διεύθυνσης για το πώς θα πραγματοποιηθεί και προσφερθεί η κάθε υπηρεσία. Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, αλλάζουν και τα παρεχόμενα «standards» της εξυπηρέτησης. Όσον αφορά την καταγραφή απόψεων των πελατών ή κάποιων παραπόνων, καταγράφονται παράπονα για το κάθε τμήμα ξεχωριστά.

3.5.14.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Τα παράπονα που δέχονται τα ξενοδοχεία από τους πελάτες τους, αφορούν διάφορα τμήματά τους. Η μέθοδος που ακολουθούν τα ξενοδοχεία για την διαχείριση παραπόνων είναι η χρήση ερωτηματολογίων που βρίσκονται στην ρεσεψιόν και συμπληρώνονται από τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια γίνεται αναφορά σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου ξεχωριστά.

Συνήθως, τα παράπονα για το κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά είναι:

Istion Club & Spa

- μη σωστός καθαρισμός ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του πελάτη
- μη ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας φαγητού, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη
- καθυστέρηση, μη άμεση εξυπηρέτηση

Capsis

- θόρυβοι σε διάφορους χώρους του ξενοδοχείου από παράλληλες εκδηλώσεις
- δυσανασχέτηση πελατών για τον τύπο, την τοποθεσία, τον όροφο και την διακόσμηση των δωματίων
- κλοπή αντικειμένων ή μετακίνηση από την αρχική τους θέση
- μικρός χώρος της καφετέριας
- μη λειτουργία του roof garden το βράδυ

Ariti

- μη ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας φαγητού, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη
- μη σωστός καθαρισμός ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του πελάτη
- μη γαστρονομική ικανοποίηση σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών

Mediterranean Princess

- ερημική τοποθεσία
- θόρυβοι από τα διπλανά clubs
- αργοπορία στο service
- μη γαστρονομική ικανοποίηση σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών

Οι διευθυντές είναι αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν να επιλύσουν τυχόν πρόβλημα που θα παρουσιαστεί, καθώς και να δώσουν συμβουλές στους υπεύθυνους κάθε τμήματος ως προς τον τρόπο που θα πρέπει να προσφέρονται οι υπηρεσίες, ώστε να ικανοποιηθούν οι πελάτες στο μέγιστο.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4η

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι λειτουργίες διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού που εφαρμόζονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες στα επιλεγμένα ξενοδοχεία, πραγματοποιούνται γενικώς με όσο το δυνατόν ορθό τρόπο, και με την αποτελεσματικότερη διαχείριση τους θα επιφέρουν τα βέλτιστα δυνατά, στον τρόπο λειτουργίας τους. Οι ανταγωνιστικές εφοδιαστικές αλυσίδες των επιχειρήσεων βασίζονται στον τόπο παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες ταχύτερα και αποτελεσματικότερα, σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Έτσι, κρίθηκε σκόπιμο να παρατηρηθεί μέσω ερευνητικής διαδικασίας η ύπαρξη ορθών εκτελούμενων εργασιών στις λειτουργίες αλυσίδας εφοδιασμού των συγκεκριμένων ξενοδοχείων και να διατυπώσουμε τις προτάσεις μας για βελτιστοποίηση της λειτουργίας των ξενοδοχείων, όπου ενδεχομένως χρειάζονται.

Αυτές οι προτάσεις βελτιστοποίησης είναι απόρροια προσωπικής αντίληψης βασισμένες στις επιστημονικές γνώσεις των σπουδών στο Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων αλλά και της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας της παρούσας Εργασίας. Γίνονται για την αποδοτικότερη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων στο κλάδο των Logistics.

Οφέλη για τα ξενοδοχεία και τους πελάτες τους από τις νέες τεχνολογίες

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στα ξενοδοχεία, δημιουργεί ευκαιρίες τόσο σε επίπεδο παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών στον πελάτη, όσο και σε επίπεδο καλύτερης λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη, τα οφέλη προσδιορίζονται στην αμεσότητα της επικοινωνίας, στην ανοιχτή και αλληλεπιδραστική συμμετοχή των πελατών, στον ανταγωνισμό και στην ποικιλία των παροχών, στην αντιμετώπιση και στο χειρισμό των παραπόνων των πελατών.

Σε επίπεδο επιχείρησης η χρήση των νέων τεχνολογιών προσφέρει ευκαιρίες μείωσης των εξόδων μάρκετινγκ, άμεσης ανταπόκρισης και προσαρμογής των προμηθειών ανάλογα με την ζήτηση, μεγαλύτερης δυνατής προβολής με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η εφοδιαστική αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων χαρακτηρίζεται από τρία βασικά είδη κόστους συναλλαγών μεταξύ ξενοδόχου και προμηθευτών, των προϊόντων και της συντήρησης των αποθεμάτων.

Εκτιμάται ότι μία ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να μειώσει κατ' εκτίμηση 8-20% το κόστος των συναλλαγών, αυξάνοντας το επίπεδο του αυτοματισμού της και μειώνοντας τις απρογραμμάτιστες δραστηριότητες που υπάρχουν στο σύστημα.

Το πρόβλημα της σωστής και αποδοτικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, έρχονται να βελτιώσουν οι ηλεκτρονικές προμήθειες. Ουσιαστικά πρόκειται για έναν τρόπο ηλεκτρονικής διαχείρισης του συνόλου των διαδικασιών προμήθειας. Αναφέρονται στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου και αποτελούν μέρος των ευρύτερων υπηρεσιών του ηλεκτρονικού εμπορίου (B2B, B2C) *(www.kathimerini.gr).*

4.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Υπογραμμίζουμε ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Επομένως προτείνουμε για όλα τα επιλεγμένα ξενοδοχεία συνολική επικοινωνία μεταξύ Διευθυντών και Εργαζομένων για βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης τους.

4.2 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Στο συγκεκριμένο τμήμα διαπιστώνουμε ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες τους κατά τον ακόλουθο τρόπο:

Τα ξενοδοχεία Capsis, Ariti και Mediterranean Princess θα πρέπει, κατά την γνώμη μας, να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες του τμήματος υποδοχής και ειδικότερα του τηλεφωνικού κέντρου με νέα συστήματα, ώστε οι κρατήσεις τους να πραγματοποιούνται αυτόματα, όπως στο ξενοδοχείο Istion Club & Spa.

Επίσης το ξενοδοχείο Ariti θα πρέπει να προσλάβει ένα άτομο για τις μεταφορές των αποσκευών ώστε οι πελάτες να μην επιβαρύνονται με την μεταφορά τους στα επιμέρους δωμάτια.

4.3 ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΟΦΩΝ

Για το συγκεκριμένο τμήμα εντοπίζουμε το γεγονός ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, παρουσιάζει επίσης μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις προτεινόμενες λειτουργίες.

Προτείνουμε στα ξενοδοχεία Istion Club & Spa και Ariti, αντί την λειτουργία τμήματος πλυντηρίου να την υλοποιούν τα ίδια να την αναθέσουν σε τρίτους με την χρήση της μεθόδου “Outsourcing” (υπερανάθεση). Με το Outsourcing τα ξενοδοχεία αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την διαδικασία του πλυντηρίου, ώστε να μειωθεί το κόστος λειτουργίας τους σε περίπτωση που αυτό αποδειχθεί από αντίστοιχη τεχνοοικονομική μελέτη. Τα υπόλοιπα δύο ξενοδοχεία λειτουργούν ήδη

με αυτήν την μέθοδο. Το ξενοδοχείο Capsis, όμως, το οποίο λειτουργεί με την μέθοδο “Outsourcing”, έχει επιχειρήσει να δημιουργήσει ιδιόκτητο τμήμα πλυντηρίου, αλλά όπως μας ανάφερε ο διευθυντής του, είναι πολύ υψηλό το κόστος και θα χρειαστεί τεχνοοικονομική μελέτη για να καταλήξει εάν θα συνεχίσει με την μέθοδο “Outsourcing” ή θα δημιουργήσει ιδιόκτητο τμήμα πλυντηρίου.

Επίσης στα ξενοδοχεία Ariti και Mediterranean Princess καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα τμήμα απολεσθέντων ώστε όποιο προσωπικό αντικείμενο του πελάτη ξεχαστεί ή απολεσθεί, να καταλήξει με ασφάλεια στο τμήμα αυτό με ονοματεπώνυμο, αριθμό δωματίου, κτλ. Αυτό το προτείνουμε διότι στις θυρίδες ασφαλείας που βρίσκονται στο εσωτερικό των δωματίων αν ξεχαστεί κάτι μπορεί να «κλαπεί» από τον επόμενο πελάτη που θα διανυκτερεύσει.

4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις παρακάτω λειτουργίες.

Στο ξενοδοχείο Capsis υπάρχει υπεύθυνος αποθηκών, αλλά προτείνουμε να προσλάβει έναν υπεύθυνο προμηθειών ο οποίος να είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την έρευνα αγοράς, την παραγγελία και αγορά των προϊόντων.

Στο ξενοδοχείο Ariti το οποίο διαθέτει υπεύθυνο προμηθειών, προτείνουμε επίσης να προσλάβει έναν υπεύθυνο αποθήκης για την παραλαβή και την αποθήκευση των προϊόντων. Αυτά τα προτείνουμε διότι δεν μπορεί ένα ξενοδοχείο της κατηγορίας τεσσάρων και πέντε αστέρων να μην διαθέτει τουλάχιστον έναν υπεύθυνο προμηθειών και αποθήκευσης.

Επιπλέον τα ξενοδοχεία Istion Club & Spa, Mediterranean Princess και Ariti, είναι πολύ σημαντικό να επιλέγουν τους προμηθευτές τους με βάση και την πιστοποίησή τους, ώστε να μειώνονται τα ποσοστά μη συμμόρφωσης των προϊόντων με τις προδιαγραφές παραγγελιών.

Συνεργασία με τους Προμηθευτές

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μεγάλο όφελος, όταν οι προμηθευτές της την εφοδιάζουν με τα είδη που χρειάζεται, στην απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα και στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζει το κόστος και τον χρόνο ελέγχου ποιότητας κατά την παραλαβή και περιορίζει στο ελάχιστο τις αρνητικές επιπτώσεις από την πώληση προϊόντων που δεν ικανοποιούν τον πελάτη *(Δερβιτσιώτης, 2001).*

Προτάσεις Βελτιστοποίησης Συνεργασίας με τους Προμηθευτές

Οι μορφές βοήθειας που μπορούν να παράσχουν τα ξενοδοχεία στους προμηθευτές τους, ώστε αυτοί να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις σε θέματα ποιότητας, είναι οι ακόλουθες:

- Με συστηματική ενημέρωση για τις ανάγκες της επιχείρησης ως προς την απαιτούμενη ποιότητα των ειδών που παράγει ο προμηθευτής
  - με επισκέψεις
  - με κατάλληλο φάκελο πληροφοριών για προδιαγραφές
  - με ηλεκτρονική διασύνδεση, που ενημερώνει αυτόματα τον προμηθευτή για μεταβολές σε προδιαγραφές των ζητούμενων προϊόντων καθώς και στις απαιτούμενες ποσότητες τους.

- Με την διάθεση τεχνικού προσωπικού της επιχείρησης για την εκπαίδευση του προσωπικού του προμηθευτή σε θέματα ελέγχου ποιότητας

- Με κατάλληλο εξοπλισμό και ειδικά όργανα για τη σχεδίαση αποτελεσματικών διοικητικών και τεχνικών συστημάτων με στόχο την διασφάλιση ποιότητας

Όλοι οι παραπάνω τρόποι παροχής βοήθειας στους προμηθευτές των ξενοδοχείων έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας και αφοσίωσης.

4.5 ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων, τα οποία πρέπει, κατά την γνώμη μας, να βελτιωθούν στις λειτουργίες αποθήκευσης.

Δηλαδή για τα ξενοδοχεία Istion Club & Spa και Capsis, επειδή διαθέτουν στις εγκαταστάσεις τους πάνω από τέσσερις αποθήκες, θα ήταν προτιμότερο η χρήση του «location number» στις διαθέσιμες αποθήκες, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εργασίες και οι μετακινήσεις, καθώς και τα κόστη λειτουργίας τους.

Η διαδικασία τοποθέτησης location number στην αποθήκη, χρησιμοποιείται ώστε να δώσει μια διεύθυνση για το που βρίσκεται το κάθε προϊόν. Δηλαδή όταν ένα προϊόν φτάσει στην είσοδο της αποθήκης, στα δελτία παραλαβής που εκδίδονται αναφέρεται και η διεύθυνση (location number), για το σε ποια θέση θα αποθηκευτεί το κάθε προϊόν. Η διεύθυνση αυτή της θέσης σε μια αποθήκη βασίζεται στην αρχή ότι οποιοδήποτε σημείο της αποθήκης μπορεί να δοθεί με ακρίβεια δίνοντας τρεις συντεταγμένες (μήκος, πλάτος, ύψος). Με αυτούς τους τρεις αριθμούς περιγράφεται κάθε σημείο της αποθήκης, αποκλείοντας την ύπαρξη άλλου σημείου με τις ίδιες συντεταγμένες και την χρονοβόρα διαδικασία εύρεσης των προϊόντων.

Μια επιπλέον πρόταση για τις αποθήκες των ξενοδοχείων, επειδή από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποδείχτηκε πως και τα τέσσερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ιδιόκτητες αποθήκες, είναι η χρήση ενοικιαζόμενων αποθηκών (leasing). Παρακάτω αναφέρουμε τα μειονεκτήματα των ιδιόκτητων αποθηκών και τα πλεονεκτήματα των ενοικιαζόμενων.

Επειδή τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις που εφοδιάζονται με εμπορεύματα αλλά ταυτόχρονα παράγουν αγαθά στο εσωτερικό τους, θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στα λειτουργικά κόστη των αποθηκευτικών τους χώρων. Πρώτα από όλα αξίζει να αναφερθεί πως μια ιδιόκτητη αποθήκη, απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση χρηματικών πόρων που η επιχείρηση μπορεί να μην τα διαθέτει ή να αναγκαστεί να προβεί σε δανεισμό, διότι οι δαπάνες και ο χρόνος υλοποίησης της επένδυσης είναι σχετικά μεγάλος. Επιπλέον, ο επιχειρηματικός κίνδυνος και οι λανθασμένες προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξη των εργασιών μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλες ζημιές τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σε αντίθεση, με την ενοικιαζόμενη αποθήκη (leasing) όπου:

- η ενοικίαση έχει χαμηλό άμεσο κόστος
- η μεταφορά και η έναρξη εκμετάλλευσης των νέων χώρων, γίνεται με γρήγορους ρυθμούς
- η πραγματοποίηση προσεκτικού σχεδιασμού είναι εφικτή ώστε να αξιοποιηθεί ο κατάλληλος χώρος για να πετύχει χαμηλά λειτουργικά κόστη με μεγάλη παραγωγικότητα.

Θα ήταν προτιμότερο τα ξενοδοχεία να χρησιμοποιούν μια ενοικιαζόμενη αποθήκη, πληρώνοντας ένα μηνιαίο ενοίκιο ανάλογα της χωρητικότητας των αποθεμάτων που επιθυμούν να εξασφαλίσουν.

4.6 ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Επομένως προτείνουμε για όλα τα επιλεγμένα ξενοδοχεία συνολική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων γευμάτων και υπηρεσιών στα εστιατόρια που διαθέτουν.

4.7 ΤΜΗΜΑ ΜΠΑΡ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Προτείνουμε για όλα τα επιλεγμένα ξενοδοχεία συνολική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων ποτών και υπηρεσιών στα μπαρ που διαθέτουν.

4.8 ΤΜΗΜΑ «MARKETING»

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Επομένως προτείνουμε για όλα τα επιλεγμένα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν τεχνικές μάρκετινγκ περαιτέρω συνολική βελτίωση τους σε ένα πλαίσιο Στοχευμένου ad hoc (a la carte) Σχεδίου Μάρκετινγκ.

Για το ξενοδοχείο Ariti προτείνουμε το άτομο που είναι υπεύθυνο για υλοποίηση ενεργειών μάρκετινγκ να εφαρμόζει ουσιαστικά βασικές τεχνικές του.

4.9 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΦΙΞΕΩΝ & ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό πληρότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Προτείνουμε λοιπόν για όλα τα επιλεγμένα ξενοδοχεία περαιτέρω συνολική βελτίωση του Βαθμού Πληρότητας τους για αφίξεις και διανυκτερεύσεις με εφαρμογές ουσιαστικών τεχνικών μάρκετινγκ.

4.10 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa παρουσιάζει μια σχετική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά στην προέλευση των πελατών του έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Κατά την γνώμη μας, τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του δείγματός μας οφείλουν να στοχεύσουν τις ενέργειές τους κατά κύριο λόγο στους Ευρωπαίους πελάτες ώστε να αυξηθεί το ποσοστό διανυκτερεύσεων τους σε αυτά με σκοπό να βελτιωθεί η ρευστότητα και κερδοφορία τους.

4.11 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa δεν παρουσιάζει σημαντική ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό χρήσης σε ότι αφορά τα χρησιμοποιούμενα πληροφοριακά συστήματα έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

4.12 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΏΝ ΣΧΕΣΕΩΝ-CRM

Η τεχνολογία έχει πλέον φτάσει σε τέτοιο επίπεδο ώστε να είναι εφικτή η ολοκλήρωση και η υποστήριξη των επιχειρησιακών διαδικασιών. Έτσι είναι δεδομένη η διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Το πρόγραμμα CRM (Customer Relationship Management), είναι ένα σύστημα που συνδυάζει τις τεχνολογίες και τις επιχειρηματικές διεργασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Δηλαδή το CRM συμπληρώνει και ολοκληρώνει τις διάφορες τεχνολογίες όπως αποθήκη δεδομένων (data warehouse), ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, κέντρο κλήσεων (call center), με την λογιστική, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την παραγωγή. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν:

- Διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών
- Σχεδιασμό και προγραμματισμό της παραγωγής
- Έλεγχο και διαχείριση υλικών
- Προμήθειες
- Λογιστική
- Μεταφορές
- Διαχείριση Προσωπικού

Με την επιλογή της τεχνολογίας CRM η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών της διαχείρισης πόρων και σε συνδυασμό με ένα σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning). Η σχέση του συστήματος CRM με το ERP είναι αλληλοεξαρτώμενη, διότι το CRM στηρίζεται στα δεδομένα που βρίσκονται στο ERP.

Για παράδειγμα, ας αναφερθούμε σε μια εισερχόμενη παραγγελία που δέχεται το σύστημα CRM. Όταν μια παραγγελία εισέρχεται στο αυτό, μπορεί να ελεγχθεί αυτόματα μέσω του ERP η διαθεσιμότητα του προϊόντος που έχει παραγγελθεί, οι ημερομηνίες παράδοσης, η κατάσταση πιστώσεων του πελάτη, κ.α. Σε περίπτωση που το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο, το ERP έχει την δυνατότητα να υπολογίζει αυτόματα τις ημερομηνίες παράδοσης, οπότε ο πελάτης (ξενοδόχος) αλλά και ο πωλητής (προμηθευτής) είναι σε θέση να γνωρίζουν πότε θα εκτελεστεί η παραγγελία, αν το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο να ενημερώσει τον πελάτη για την πιθανή ημερομηνία παράδοσης. Έτσι πραγματοποιείται αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία αλλά αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη.

Τέλος, με την χρήση του CRM βελτιώνονται οι διαδικασίες των συναλλαγών και επομένως η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται με καλύτερο τρόπο αφού υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης και παρακολούθησης των διεργασιών με τους προμηθευτές, η βελτίωση επικοινωνίας, η δυνατότητα υποβολής παραγγελιών και η δραστική μείωση του κόστους.

Εξάλλου, διάφορες μελέτες σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις της εφαρμογής ενός συστήματος CRM, έδειξαν ότι το 80% των εταιρειών που το χρησιμοποίησαν παρουσίασαν αύξηση μεταξύ 20% και 30% στα έσοδα από τα κανάλια διανομής εισερχόμενων προϊόντων και επικοινωνίας με τους πελάτες *(Κοσμάτος, 2004).*

Σαν απόρροια όλων των προαναφερομένων προτείνουμε την επέκταση των ήδη εφαρμοσμένων πληροφοριακών συστημάτων στα επιλεγμένα ξενοδοχεία με την εγκατάσταση του κατάλληλου συστήματος CRM με βάση τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

4.13 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Τα τελευταία χρόνια η χρήση του διαδικτύου (internet), έχει γίνει ευρέως αποδεκτή στον κόσμο τόσο για προσωπικούς όσο και για επαγγελματικούς σκοπούς. Διευκολύνει και απλοποιεί την επικοινωνία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή αλλά επιπλέον δίνει τη δυνατότητα εφοδιασμού της επιχείρησης σε μικρό χρονικό διάστημα.

Συγκεκριμένα η χρήση του διαδικτύου προσφέρει στην επιχείρηση:

- Πρόσβαση στις διάφορες λειτουργίες όλο το 24ώρο

- Άμεση πληροφόρηση για στοιχεία όπως τιμές, διαθεσιμότητα, κλπ.
- Άμεση ηλεκτρονική (on line) παραγγελία προϊόντος για την επιχείρηση
- Άμεση υποστήριξη του πελάτη
- Πληροφόρηση για νέα προϊόντα και παραγγελίες
- Εξελιγμένοι τρόποι επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές

Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα την ταχύτερη διενέργεια των επιχειρησιακών λειτουργιών, που αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και την διατήρηση των σχέσεων με τους προμηθευτές.

Για όλους αυτούς τους λόγους προτείνουμε στα ξενοδοχεία του δείγματος μας τα διαδικτυακά συστήματα που διαθέτουν να τα εμπλουτίσουν με λειτουργίες e-commerce και e-marketing χωρίς ιδιαίτερο υψηλό κόστος.

4.14 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa στην Ποτίδαια Χαλκιδικής, δεν παρουσιάζει ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων. Επομένως και τα τέσσερα ξενοδοχεία του δείγματός μας πρέπει να υιοθετήσουν συγκεκριμένα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας.

Παρακάτω προτείνουμε ως υιοθέτηση από τα ξενοδοχεία την χρήση μιας σειράς ISO 9000 στην παροχή υπηρεσιών (π.χ. ISO 9000:2008) ή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Διασφάλιση Ποιότητας με την σειρά ISO 9000

Η σειρά ISO 9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση ποιότητας όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization), και προσδιορίζει έναν κατάλογο επιθυμητών

χαρακτηριστικών και ενεργειών για το ενδεδειγμένο σύστημα ποιότητας που είναι εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες.

Η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας για το προϊόν και τις υπηρεσίες έχει σκοπό να μας διαβεβαιώσει ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα και τις διαδικασίες που επιτρέπουν την παραγωγή και διάθεση του με τρόπο που να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου για το οποίο πιστοποιήθηκε *(Δερβιτσιώτης, 2001).*

Προτάσεις Βελτιστοποίησης Διασφάλισης Ποιότητας

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπα πιστοποίησης ISO 9000, τους προτείνουμε ως λύση για την διασφάλιση ποιότητας, την πιστοποίησή τους με το πρότυπο ISO 9000:2008 διότι αυτό απαιτεί:

- Μεγαλύτερη εστίαση στις ανάγκες του πελάτη (προσδιορισμός αναγκών και προσδοκιών των πελατών και παρακολούθηση ερευνών για τον βαθμό ικανοποίησής τους)
- Καθιέρωση μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων (βελτίωση του συστήματος ποιότητας με την καθιέρωση μετρήσιμων στόχων για κάθε οργανωτικό επίπεδο)
- Υποχρεωτική μέτρηση επιδόσεων με σκοπό την συνεχή βελτίωση (μετρήσεις και παρακολουθήσεις των επιδόσεων των επιχειρηματικών διαδικασιών)
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award), δημιουργήθηκε το έτος 1992 στην Ευρώπη από την επιτροπή European Foundation for Quality Management (EFQM), που είναι υπεύθυνη για θέματα ποιότητας σε μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθώς επίσης και σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα.

Προτάσεις Βελτιστοποίησης με Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Με την θέσπιση των Βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναγκαίος για επιβίωση και ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αναπροσανατολισμός της Διοίκησης με τους εξής βασικούς σκοπούς:

- Τη συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας, ως καθοριστικού παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα, όπως επίσης και της αποτελεσματικότητας των κρατικών και των μη – κερδοσκοπικών οργανισμών
- Την αναγνώριση και επιβράβευση των επιχειρήσεων που διακρίνονται για τις καλύτερες επιδόσεις τους στην (ολική) ποιότητα
- Την δημοσιοποίηση και κατάλληλη προβολή των επιχειρήσεων με αποτελεσματικές στρατηγικές σε θέματα ποιότητας, ως παραδείγματα προς μίμηση από τρίτους *(Δερβιτσιώτης, 2001).*

Άρα ένα μέσο παρακίνησης του εσωτερικού περιβάλλοντος για την διασφάλισης ποιότητας των ξενοδοχείων είναι η προσπάθεια υιοθέτησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είναι το μέσο με το οποίο θα μπορούσαν τα ξενοδοχεία να επηρεάσουν θετικά τους εργαζομένους τους για να τους οδηγήσουν σε μια συνολική προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.15 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το πρότυπο βέλτιστης ποιότητας και πληρότητας λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το δείγμα της Έρευνας μας, που είναι το ξενοδοχείο Istion Club & Spa παρουσιάζει μια σχετική ποσοτική και ποιοτική υπεροχή και υψηλότερο βαθμό πληρότητας σε ότι αφορά το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό έναντι των άλλων επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Συμπληρωματικά υπογραμμίζουμε το γεγονός ότι τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού στα άλλα ξενοδοχεία του δείγματος μας κυμαίνονται από 11% μέχρι 37% επί του συνολικού προσωπικού.

Γεγονός που πρέπει να οδηγήσει τις Διευθύνσεις τους σε αύξηση αυτών ποσοστών με την αναβάθμιση του επιπέδου κατάρτισης και ειδίκευσης του συνολικά απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού διοργανώνοντας εξειδικευμένα και στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης.

4.16 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

«Επικοινωνία σε μια επιχείρηση, είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών (γραπτών, προφορικών και ηλεκτρονικών), ανάμεσα σε άτομα και ομάδες με σκοπό την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων (www.oktonia.com, 2007)».

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία είναι σπουδαίας σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Σκοπός της είναι ο αναβαθμισμένος ρόλος της επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η επικοινωνιακή στρατηγική και κουλτούρα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη επικοινωνιακού πλάνου ανάμεσα στους εργαζόμενους και τέλος η προσέγγιση για την επίλυση επικοινωνιακών προβλημάτων στο εσωτερικό των ξενοδοχείων.

Ενδοεπιχειρησική Επικοινωνία Επιλεγμένων Ξενοδοχείων

Στα επιλεγμένα ξενοδοχεία, η επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού τους απαιτεί καλύτερη διαχείριση, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν και να κατανοήσουν την σημασία της σπουδαιότητας που έχει η ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό.

Στα ξενοδοχεία η επικοινωνία γίνεται μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικού τρόπου. Μέσω τηλεφώνου πραγματοποιείται ανάμεσα στα τμήματα του ξενοδοχείου και παράλληλα μέσω υπολογιστή γίνεται όταν χρειαστεί ο υπεύθυνος κάθε τμήματος να επικοινωνήσει με άλλο τμήμα ή το ξενοδοχείο να επικοινωνήσει με άλλα ξενοδοχεία, τουριστικούς πράκτορες ή προμηθευτές.

Ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων στους συγκεκριμένους οργανισμούς έδειξε πως χρειάζεται αναδιοργάνωση, επειδή κατά την διάρκεια προετοιμασίας προσφοράς μιας υπηρεσίας, παρατηρούνται λάθη και μικροπαρεξηγήσεις που προκύπτουν από την λανθασμένη συνεννόηση και τον ανεπαρκή τρόπο επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ τους. Επίσης και η επικοινωνία με τους προμηθευτές πρέπει να πραγματοποιείται μέσω ενός συγκεκριμένου ηλεκτρονικού προγράμματος, ώστε να αποφεύγονται, καθυστερήσεις και λάθη στις παραγγελίες προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

Προτάσεις Βελτιστοποίησης Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας των Ξενοδοχείων

Βάση του ορισμού η ορθή επικοινωνία είναι απαραίτητη για κάθε είδος παρεχόμενης υπηρεσίας. Έτσι παρακάτω ακολουθούν διάφοροι τρόποι επικοινωνίας που θα ήταν θεμιτό να εφαρμοστούν σε κάθε ξενοδοχείο ανάλογα με τις ανάγκες του:

- Ατομική επικοινωνία, μέσω συνομιλιών ή κάποιων προσωπικών δελτίων
- Συλλογική επικοινωνία μέσω συσκέψεων και συνεδριάσεων
- Οριζόντια ή κάθετη επικοινωνία που αφορά οδηγίες και εντολές σε όλον τον οργανισμό
- Αναβάθμιση των υπαρχόντων πληροφοριακών συστημάτων με νέες τεχνολογίες (τηλεματική, on-line παραγγελίες, κ.α.)

4.17 ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

«*Ο χρόνος απόκρισης ή χρόνος εκτέλεσης μιας παραγγελίας (lead - time), αναφέρεται στο διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της αποδοχής και εκτέλεσης μιας παραγγελίας, και της παράδοσης αυτής στον πελάτη» (Σιφνιώτης, 2007).*

Στα ξενοδοχεία ο χρόνος απόκρισης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο χρόνος (δηλαδή η χρονική στιγμή), το μέγεθος της παραγγελίας, οι απαιτήσεις των πελατών, κ.α.

Χρόνος Απόκρισης – Εξυπηρέτησης Ξενοδοχείων

Μέσα από το ερευνητικό στάδιο της παρούσας έρευνας με την χορήγηση ερωτηματολογίων και την διεξαγωγή συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε το φαινόμενο των καθυστερήσεων στις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και αδυναμία των προμηθευτών στην διεκπεραίωση των παραγγελιών, κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο (σεζόν), που πιέζονται να εφοδιάσουν αρκετά ξενοδοχεία συγχρόνως.

Προτάσεις Βελτιστοποίησης Χρόνου Απόκρισης – Εξυπηρέτησης Ξενοδοχείων

Αρχική αντιμετώπιση των φαινομένων αυτών θα μπορούσε να γίνει με τον καθορισμό στόχων για το κάθε ξενοδοχείο και την γνωστοποίηση τους σε όλο το προσωπικό του, καθώς και στους προμηθευτές του. Επιπλέον, θα μπορούσε να αυτοματοποιήσει τις λειτουργίες του στα τμήματα εξυπηρέτησης, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες, όπως τηλεματική, χρήση οθονών αφής, κατάλληλα πληροφοριακά προγράμματα που να ενημερώνουν αυτόματα τις παραγγελίες των πελατών όπως και τα αποθέματα ασφαλείας που διαθέτει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, ώστε όταν δεν διεκπεραιωθεί έγκαιρα μια παραγγελία από τους προμηθευτές, το ξενοδοχείο να έχει ένα ασφαλές απόθεμα για να λειτουργήσει. Παρακάτω προτείνεται η χρήση ορισμένων συστημάτων για την αποδοτικότερη διαχείριση παραγγελιών:

Α)Πομπός Λήψης Παραγγελιών

Η χρήση συστήματος ασύρματης παραγγελιοληψίας, το οποίο επιτρέπει την μετάδοση της παραγγελίας του πελάτη από το τραπέζι του στα αρμόδια τμήματα του μαγειρείου, βοηθάει στην γρήγορη και αξιόπιστη καταχώρηση της παραγγελίας.

Β) Χρήση Τερματικών

Τα συστήματα αυτά αποτελούνται από πομπούς που χειρίζονται οι τραπεζοκόμοι και τερματικά που βρίσκονται στα αρμόδια τμήματα του μαγειρείου. Όταν ο τραπεζοκόμος παίρνει μια παραγγελία από έναν πελάτη, πληκτρολογεί τους κωδικούς των ειδών στον πομπό και αμέσως ενημερώνεται το τμήμα μαγειρείου ώστε να σερβιριστεί το μενού, μαζί με το εκδιδόμενο πιστωτικό παραστατικό.

Πλεονεκτήματα του συστήματος είναι:

- Η ελαχιστοποίηση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών
- Η ελαχιστοποίηση σφαλμάτων παραγγελίας
- Η απόλυτη τήρηση καταγραφής των παραγγελιών στα τερματικά με χρονολογική σειρά
- Η ελαχιστοποίηση σφαλμάτων χρέωσης των πελατών και η αποφυγή παρεξηγήσεων.

Γ) Οθόνη Αφής (Touch Screen)

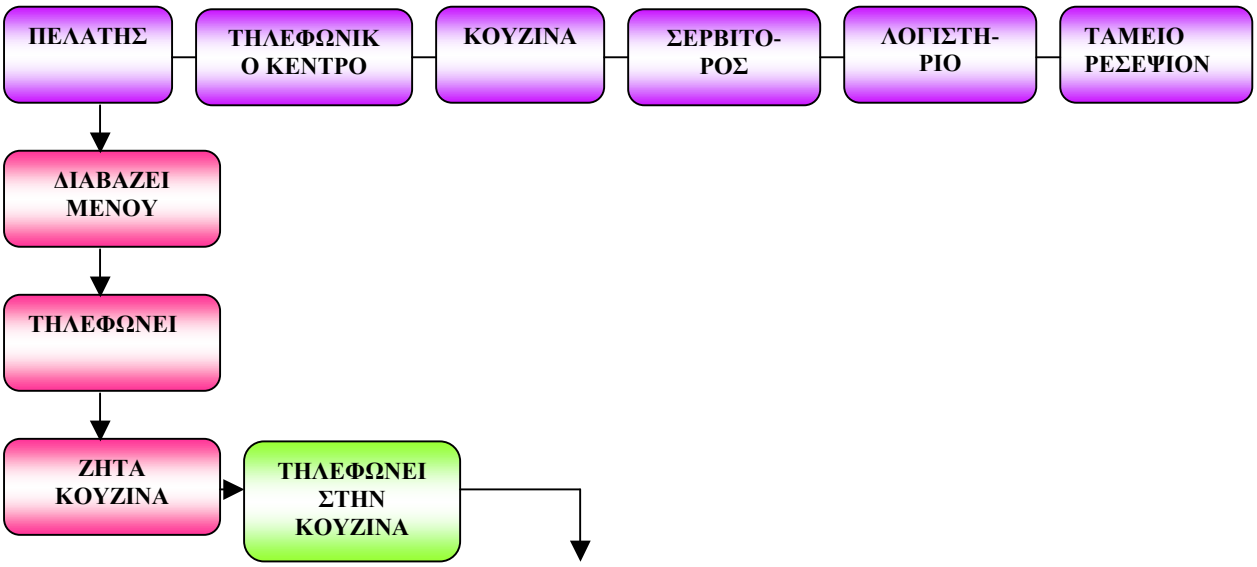
Υπάρχουν διάφορα προγράμματα διαχείρισης χώρων εστίασης, τα οποία έχουν την δυνατότητα σύνδεσης με ασύρματα τερματικά παραγγελιοληψίας. Ένα μέσο το οποίο μπορεί να βοηθήσει την εισαγωγή των παραγγελιών στο πρόγραμμα του υπολογιστή είναι η χρήση οθόνης αφής.

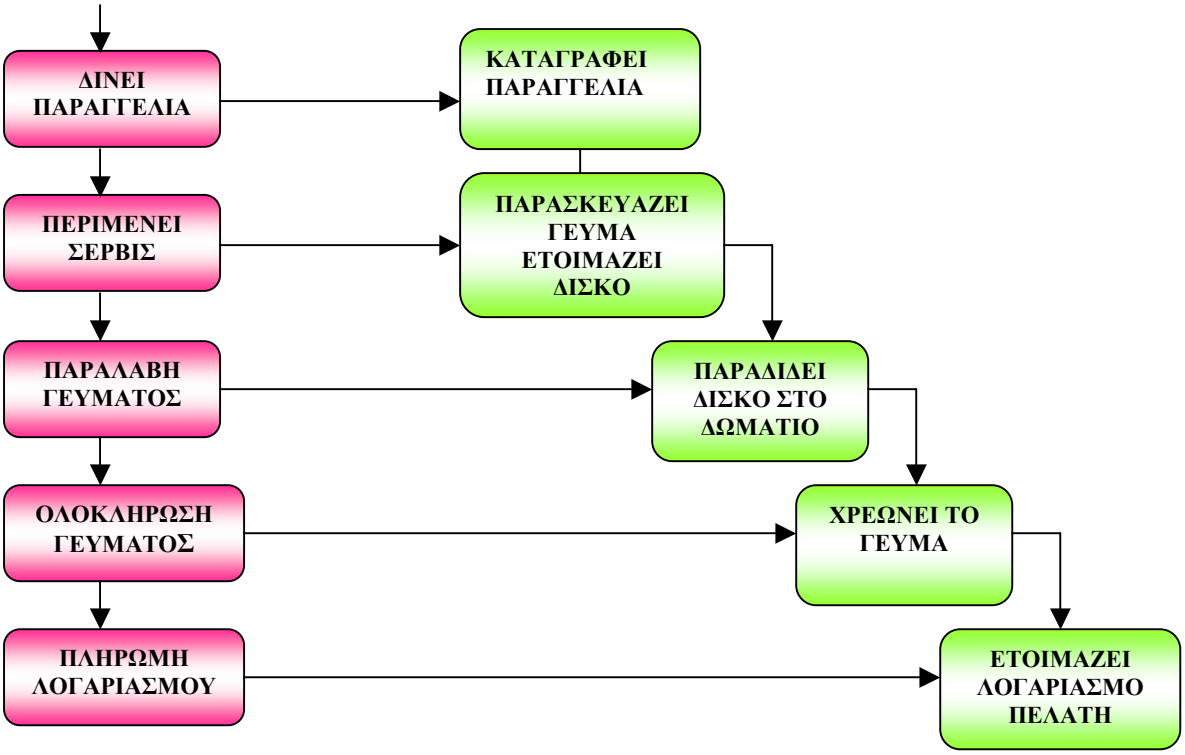
Διάγραμμα Διαδικασίας Εξυπηρέτησης

Μια πολύ χρήσιμη τεχνική για την ανάλυση και βελτίωση μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών είναι η προετοιμασία ενός «διαγράμματος διαδικασίας εξυπηρέτησης». Σε αυτό παρουσιάζονται σε μια στήλη οι θέσεις στη διαδικασία εξυπηρέτησης, ενώ στις παράπλευρες στήλες παρουσιάζονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) της επιχείρησης που ευθύνονται για την συγκεκριμένη παροχή εξυπηρέτησης στην κάθε θέση *(Δερβιτσιώτης, 2001).*

Ποια όμως είναι η διαφορά μεταξύ ενός διαγράμματος ροής και ενός διαγράμματος διαδικασίας εξυπηρέτησης; Το διάγραμμα ροής απεικονίζει την ροή στις διαδοχικές θέσεις εργασίας ενός ή περισσοτέρων από τα βασικά στοιχεία με τα οποία ασχολείται η διαδικασία. Σε αντίθεση με το διάγραμμα εξυπηρέτησης, περιλαμβάνονται τα τμήματα και οι υπεύθυνοι της επιχείρησης, όπως επίσης και οι μεταξύ τους σχέσεις.

Παρακάτω παραθέτουμε ένα διάγραμμα εξυπηρέτησης δωματίου (room service), μετά την παραγγελία ενός γεύματος από τον πελάτη. Παρόμοια διαγράμματα μπορούν να γίνουν και για άλλες διαδικασίες όπως, π.χ. παραγγελία από το τμήμα προμηθειών για τρόφιμα, κλινοσκεπάσματα, κτλ.





Σχήμα 12: Διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης *(Δερβιτσιώτης, 2001)*

4.18 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πίνακας 15 : *Ομαδοποίηση Προτάσεων Βελτιστοποίησης (Προσωπική επεξεργασία δεδομένων))*

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	MEDITERRA-NEAN PRINCESS
Αυτοματοποίηση τηλεφωνικού κέντρου		✓	✓	✓
Μεταφορέας αποσκευών			✓	
Μέθοδος "Outsourcing"	✓		✓	
Τμήμα απολεσθέντων			✓	✓
Πρόσληψη υπεύθυνου προμηθειών		✓		
Πρόσληψη υπεύθυνου αποθήκης			✓	
Πιστοποίηση προμηθευτών	✓		✓	✓
Χρήση "Location Number"	✓	✓		

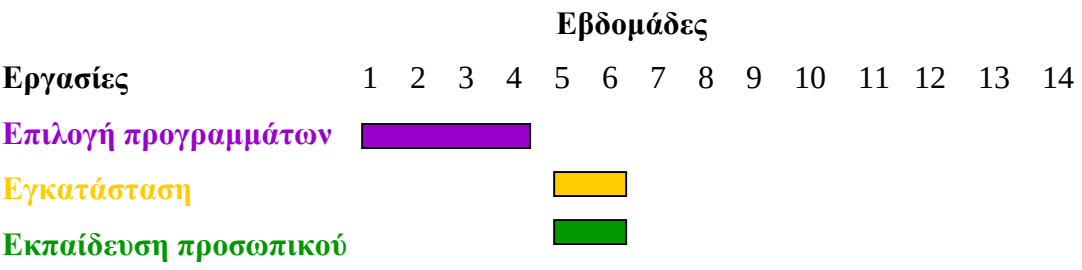
στην αποθήκη				
Χρήση ιδιόκτητης αποθήκης	✓	✓	✓	✓
Χρήση CRM συστήματος	✓	✓	✓	✓
ISO 9000	✓		✓	✓
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	✓	✓	✓	✓
Πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού		✓		✓
Βελτίωση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας	✓	✓	✓	✓
Βελτίωση χρόνου εξυπηρέτησης (χρήση τερματικών, touch screen),κ.α.	✓	✓	✓	✓

4.19 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ορισμένες φορές τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα αναγκάζουν την επιχείρηση να προβεί στη λήψη αποφάσεων με πίνακες και διαγράμματα για προγραμματισμό των έργων της.

Διάγραμμα GANTT

Στο διάγραμμα Gantt παρουσιάζονται στην πρώτη στήλη οι εργασίες του έργου και στις υπόλοιπες στήλες απεικονίζεται ο χρόνος πραγματοποίησης των εργασιών:



Δοκιμαστική λειτουργία

Έλεγχος-Διορθώσεις

- οι τέσσερις πρώτες εβδομάδες θα διατεθούν στην επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων βάσει των προδιαγραφών κόστους και ποιότητας
- η 5η και 6η εβδομάδα θα διατεθούν στην εγκατάσταση του λογισμικού και στην εκπαίδευση του προσωπικού
- από την 7η έως την 11η θα γίνει δοκιμαστική λειτουργία του λογισμικού
- την 12η και 13η εβδομάδα θα γίνει έλεγχος και διορθώσεις σε τυχόν προβλήματα

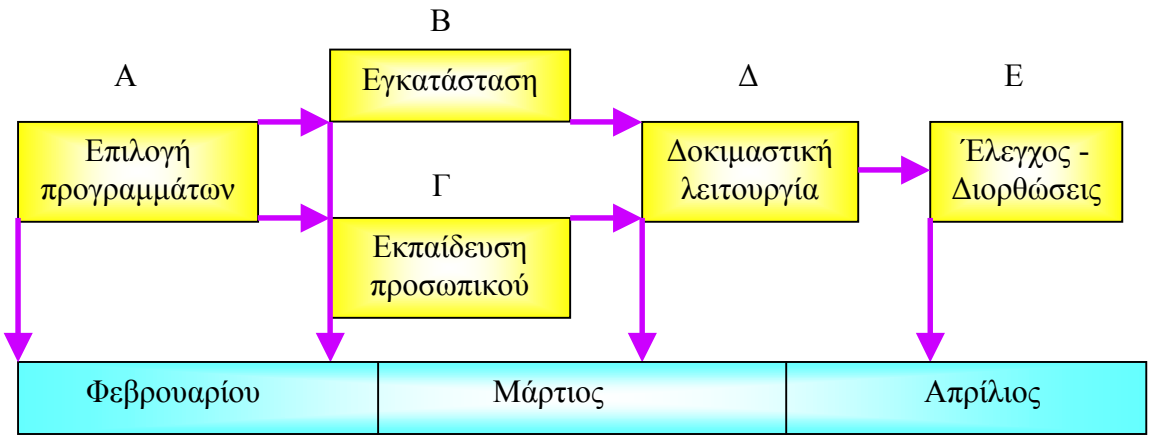
Διάγραμμα PERT

Τα διαγράμματα Pert αναλύουν το έργο της επιχείρησης σε βάθος. Πρωτοεμφανίστηκαν το 1958 στο ειδικό γραφείο έργων του ναυτικού των ΗΠΑ, και διακρίνονται σε απλά και σύνθετα διαγράμματα Pert, τα οποία δίνουν περισσότερες πληροφορίες.

Απλά διαγράμματα PERT

Για την διαμόρφωση του διαγράμματος Pert, αναλύεται πρώτα:

- το έργο σε δραστηριότητες βάζοντάς τες σε χρονική σειρά
- ύστερα εντοπίζεται η εξάρτηση της κάθε εργασίας από τις προηγούμενες
- παρουσιάζεται ο κωδικός των δραστηριοτήτων και η διάρκεια τους. Η διάρκεια παρουσιάζεται σε μονάδες χρόνου, όπως ο χρόνος μιας βάρδιας, ημέρας, εβδομάδας, μήνα, κ.α. *(Λαλούμης, 2002).*



4.20 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην 1η Ενότητα της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται οι μέχρι σήμερα βιβλιογραφικές και διαδικτυακές αναφορές σε θέματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, καθώς και πληροφορίες που αφορούν τα Logistics υπηρεσιών και ξενοδοχείων. Επίσης παρουσιάζονται τα τμήματα και οι λειτουργίες που περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία στο εσωτερικό τους.

Η διοίκηση logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από την αρχική παραγγελία και παραγωγή μέχρι την τελική παράδοση στον τελικό καταναλωτή, με σκοπό την εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη.

Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης στο σύνολό της.

Από τον ορισμό αυτόν προκύπτει, πως το σημείο στο οποίο εστιάζει η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας.

Εφοδιαστική αλυσίδα θεωρείται το σύνολο των οργανισμών ή επιχειρήσεων που συμμετέχουν, μέσω συνεχών και αμφίδρομων αλληλοεπιδράσεων σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό πελάτη. Κάθε εφοδιαστική αλυσίδα είναι δομημένη με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη, να διασφαλίζει υψηλή ποιότητα στα διαθέσιμα προϊόντα, να επιτυγχάνει το μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης.

Logistics υπηρεσιών, είναι ο κλάδος των υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης – εταιρίας να έρθει πιο κοντά στους πελάτες της, βελτιώνοντας τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής της. Η αλυσίδα εφοδιασμού των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από ευελιξία, γρήγορη ανταπόκριση, αποδοτικότητα και έλεγχο.

Η εφοδιαστική αλυσίδα των ξενοδοχείων περιλαμβάνει τόσο τα εμπλεκόμενα μέλη στο εσωτερικό των ξενοδοχείων (διευθυντής, υπεύθυνος προμηθειών, προϊστάμενοι τμημάτων), όσο και τα άτομα που βρίσκονται έξω από αυτό (προμηθευτές, διανομείς).

Στην 2η Ενότητα γίνεται μια εκτενής αναφορά στην βιβλιογραφική επισκόπηση-έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τους στόχους που είχε όλη η συνολική ερευνητική μας προσπάθεια. Σε αυτήν την ενότητα γίνεται ο εντοπισμός και η καταγραφή των δυνατών σημείων που αναδεικνύονται στα επιλεγμένα ξενοδοχεία και τα οποία οφείλονται στην ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή των μεθόδων εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, κύριος βασικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας και συνεπώς της 2ης Ενότητας της είναι ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και βιωσιμότητα των ξενοδοχείων. Στην περίπτωση μας θα πρέπει να εντοπιστούν όλες εκείνες οι υπηρεσίες που μειώνουν την παραγωγικότητα των τεσσάρων ξενοδοχείων, και αυτά που μειώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους αλλά και την απόδοσή τους.

Στην αρχή της Ενότητας αυτής, γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση που αφορά κυρίως τα όσα έχουν γραφτεί μέχρι σήμερα στο εξεταζόμενο θέμα και από

ποιους συγγραφείς. Επίσης γίνεται μια παρουσίαση των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, με αναφορά σε όλα τα εξεταζόμενα πεδία που αφορούν τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες καθώς και τα οργανογράμματα των λειτουργιών κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά. Επιπλέον καταγράφονται τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση τόσο της Πρωτογενούς όσο και της Δευτερογενούς έρευνάς μας, καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης των ευρημάτων-αποτελεσμάτων μέσα από διάφορες μεθόδους στατιστικής ανάλυσης.

Τέλος, καταγράφονται οι ημερομηνίες συνάντησης με τους Διευθυντές του κάθε ξενοδοχείου, χρήσης των ερωτηματολογίων που τέθηκαν υπόψη τους και των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με τους ίδιους για την διεκπεραίωση της Έρευνας για την παρούσα Εργασία.

Στην 3η Ενότητα και μεγαλύτερη, γίνεται εκτενής ολοκληρωμένη παρουσίαση των ξενοδοχείων Istion Club & Spa-Χαλκιδική, Capsis-Θεσσαλονίκη, Ariti-Κέρκυρα και Mediterranean Princess-Παραλία Κατερίνης, ανά τμήμα λειτουργίας τους.

Επίσης καταγράφονται τα ευρήματα-αποτελέσματα από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, μέσα από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις. Αναλύονται τα αποτελέσματα αυτά σε ξεχωριστούς πίνακες όπου πραγματοποιείται σύγκριση λειτουργιών των ξενοδοχείων για το κάθε τμήμα τους ξεχωριστά.

Ακολούθως γίνεται αναφορά στο παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα από τις διάφορες λειτουργίες των οργανισμών των επιλεγμένων και την πολιτική ποιότητας που ακολουθούν. Επιπλέον καταγράφονται ανά τμήμα οι μέθοδοι διαχείρισης τους και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποπεράτωση των λειτουργιών που έχουν εφαρμοστεί σε κάθε τμήμα ξεχωριστά. Εκτενής αναφορά γίνεται στα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν τα ξενοδοχεία για την αποτελεσματικότητά τους σε θέματα διάχυσης πληροφοριών, στην επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις και στο μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού, στη διαχείριση των προμηθειών τους, στις σχέσεις συνεργασίας που έχουν με τους προμηθευτές τους, στη διαδικασία παραλαβής και αποθήκευσης, καθώς και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες τους. Τέλος, πραγματοποιείται μια επισκόπηση της στρατηγικής Μάρκετινγκ που ακολουθούν τα

ξενοδοχεία, των μεθόδων προσέλκυσης πελατών τους και της S.W.O.T. ανάλυσης του κάθε οργανισμού.

Στην 4η και τελευταία Ενότητα της Εργασίας, παρατίθενται οι προτάσεις μας, απόρροια της Έρευνάς μας και του περιεχομένου των προηγουμένων Ενοτήτων, για τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα επιλεγμένα ξενοδοχεία:

- Χρήση ιδιόκτητης ή ενοικιαζόμενης αποθήκης
- Βελτίωση συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Διαμόρφωση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας
- Σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου απόκρισης
- Προσπάθεια υιοθέτησης και απόκτησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας
- Προσπάθεια υιοθέτησης και απόκτησης διεθνών προτύπων ISO9000

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* που τέθηκε στην αρχή της *Παρούσας Εργασίας*, δεν *επιβεβαιώνεται* από την *Επιστημονική Μελέτη* και *Ανάλυση* της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Ξενοδοχείων του δείγματός μας. Αλλά, αντιθέτως από το συγκεκριμένο δείγμα αναδεικνύεται η διαπίστωση ότι ανεξάρτητα από τις προαναφερόμενες μεταβλητές της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, επιλέγεται και λειτουργεί αναγκαία ένας «*βασικός κορμός λειτουργιών Εφοδιασμού κοινός για όλα τα επιλεγμένα Ξενοδοχεία*». Εξαίρεση αποτελούν: η εφαρμογή της ABC ανάλυσης για την επιλογή των προμηθευτών, τα ποσοστά αποθεμάτων των τελικών προϊόντων στις αποθήκες, η ποσοστιαία αναλογία των Ευρωπαϊκών χωρών προέλευσης των πελατών – τουριστών, τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου. Και στις πέντε αυτές περιπτώσεις, οι πέντε αντίστοιχοι *Δείκτες Λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας υπερέχουν σαφέστατα* σε Ξενοδοχείο Διακοπών πέντε αστέρων έναντι των αντίστοιχων Δεικτών σε Ξενοδοχεία Διακοπών ή και πόλεων κατηγορίας τεσσάρων αστέρων.

Επιβάλλεται, κατά συνέπεια, η μελλοντική *Επαλήθευση ή Διάψευση* αυτού του *κεντρικού συμπεράσματος* της Παρούσας Εργασίας σε Δείγμα Ξενοδοχείων πολύ περισσότερο *ευρύ , αντιπροσωπευτικό και διαχρονικό*.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ερευνητικό θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αντιστοιχεί στην συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) αλυσίδας εφοδιασμού ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων στους νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Πιερίας και Κέρκυρας.

Η περίπτωση αυτή είναι ιδιαίτερη διότι πρόκειται για υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών μέσω των λειτουργιών Αλυσίδας Εφοδιασμού στο εσωτερικό και εξωτερικό των ξενοδοχείων και όχι αποκλειστικά για λειτουργίες παραγωγής προϊόντων.

Η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή αυτής της Εργασίας στηρίχτηκε όσο το δυνατόν στη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος καθώς και στην χρήση ερωτηματολογίων και στην διεξαγωγή συνεντεύξεων στις εγκαταστάσεις των επιλεγμένων ξενοδοχείων στους τέσσερις νομούς της χώρας.

Εν συνεχεία, στην τρίτη και μεγαλύτερη Ενότητα της Εργασίας εξετάζονται και καταγράφονται σε πίνακες όλες οι διαδικασίες που διενεργούνται στα επιμέρους τμήματα του κάθε ξενοδοχείου. Επίσης παρουσιάζονται τα ευρήματα-αποτελέσματα

της Έρευνας που διενεργήθηκε στις εγκαταστάσεις τους και αφορούν άμεσα τις λειτουργίες τους για την παροχή συγκεκριμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Στην τέταρτη Ενότητα παρατίθενται οι προτάσεις μας για βελτιστοποίηση των λειτουργιών εφοδιαστικής αλυσίδας των επιλεγμένων ξενοδοχείων και κατά συνέπεια των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο λοιπόν τα κύρια ευρήματα της παρούσας Έρευνας για τα μελετημένα ξενοδοχεία παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Διατηρούν σχέσεις με τους προμηθευτές βάση της ποιότητας, συνεργασίας, τιμής, εξυπηρέτησης, κτλ. Το ξενοδοχείο *Istion Club & Spa* πραγματοποιεί ABC ανάλυση προμηθευτών, ώστε να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που δεν πραγματοποιούν ABC αλλά αξιολογούν τους προμηθευτές τους, χρησιμοποιώντας κλίμακα αξιολόγησης από το 1 έως το 5 στην οποία τους βαθμολογούν με διαφορετικά κριτήρια
- Δύο από τα ξενοδοχεία προσφέρουν υπερωρίες στους εργαζομένους σε ποσοστό, 5% στο ξενοδοχείο *Istion Club & Spa* και 10% στο ξενοδοχείο *Mediterranean Princess*, έτσι ώστε να καλύψουν την παροχή για όλες τις υπηρεσίες σε όλα τα τμήματα τους
- Η στρατηγική που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία βασίζεται σε ενέργειες τύπου «marketing plan» από μέρους τους που προκύπτουν από συλλογική διαδικασία με την συμμετοχή των στελεχών τους και από την μετέπειτα έρευνα για τον σχεδιασμό της. Επίσης χρησιμοποιείται η συμμετοχή των ίδιων στελεχών για να αντλήσουν πληροφορίες για το πώς θα κινηθούν
- Η τακτική που ακολουθούν για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους βασίζεται κυρίως στην διατήρηση καλών σχέσεων με τους τουριστικούς πράκτορες και στην δημιουργία νέων διαφημίσεων και ενημερωτικών εντύπων
- Υπάρχει πολιτική «customer service», η οποία πολιτική πραγματοποιείται με οδηγίες της διεύθυνσης για το πώς θα πρέπει να πραγματοποιείται και να προσφέρεται η κάθε υπηρεσία
- Στη διαχείριση παραπόνων εφαρμόζεται η μέθοδος της χρήσης ερωτηματολογίων που βρίσκονται στην ρεσεψιόν και συμπληρώνονται από

τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια γίνεται αναφορά σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου ξεχωριστά

- Τα ξενοδοχεία *Capsis, Ariti* και *Mediterranean Princess* πρέπει να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες του τμήματος τηλεφωνικού κέντρου με νέα συστήματα
- Διαπιστώθηκε επίσης πως τα ξενοδοχεία *Istion Club & Spa* και *Ariti,* την λειτουργία τμήματος πλυντηρίου αντί να την υλοποιούν τα ίδια την αναθέτουν σε τρίτους με την χρήση της μεθόδου Outsourcing (υπερανάθεση). Ενώ τα ξενοδοχεία *Capsis* και *Mediterranean Princess* λειτουργούν ήδη με αυτήν την μέθοδο
- Στα ξενοδοχεία *Ariti* και *Mediterranean Princess* καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα τμήμα απολεσθέντων ώστε όποιο προσωπικό αντικείμενο του πελάτη ξεχαστεί ή απολεσθεί, να καταλήξει με ασφάλεια στο τμήμα αυτό
- Τα ξενοδοχεία είναι σχετικά πλήρη από πλευράς προσωπικού. Ωστόσο προτείνουμε:

  στο ξενοδοχείο *Ariti* το οποίο διαθέτει υπεύθυνο προμηθειών, να προσλάβει έναν υπεύθυνο αποθήκης για την παραλαβή και την αποθήκευση των προϊόντων. Ενώ στο ξενοδοχείο *Capsis* όπου υπάρχει υπεύθυνος αποθηκών, να προσλάβει έναν υπεύθυνο προμηθειών ο οποίος να είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την έρευνα αγοράς, την παραγγελία και αγορά των προϊόντων
- Για τα ξενοδοχεία *Istion Club & Spa* και *Capsis,* επειδή διαθέτουν στις εγκαταστάσεις τους πάνω από τέσσερις αποθήκες, θα ήταν προτιμότερο η χρήση του «location number» ώστε να δοθεί μια διεύθυνση για το που βρίσκεται το κάθε προϊόν. Επίσης προτείνεται και η χρήση των ενοικιαζόμενων αποθηκών, επειδή οι ιδιόκτητες αποθήκες απαιτούν μακροχρόνια δέσμευση χρηματικών πόρων
- Επίσης τα ξενοδοχεία του δείγματός μας οφείλουν να στοχεύσουν τις ενέργειές τους κατά κύριο λόγο στους Ευρωπαίους πελάτες ώστε να αυξηθεί το ποσοστό διανυκτερεύσεων τους σε αυτά με σκοπό να βελτιωθεί η ρευστότητα και κερδοφορία τους
- Η χρήση των νέων τεχνολογιών στα επιλεγμένα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα η εφαρμογή ενός συστήματος CRM, βελτιώνουν τις διαδικασίες των

συναλλαγών και επομένως η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται με καλύτερο τρόπο αφού υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης και παρακολούθησης των διεργασιών με τους προμηθευτές, βελτίωσης της επικοινωνίας, της δυνατότητας υποβολής παραγγελιών και της δραστικής μείωσης του κόστους. Σε περίπτωση που ένα από τα ξενοδοχεία δεν διαθέτει χρηματικούς πόρους καλό θα ήταν η χρήση των διαδικτυακών συστημάτων που διαθέτουν εμπλουτίζοντάς τα με λειτουργίες e-commerce και e-marketing χωρίς ιδιαίτερο υψηλό κόστος

- Αναγκαίο είναι τα ξενοδοχεία του δείγματός μας επειδή δεν παρουσιάζουν ποιοτική υπεροχή στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, να υιοθετήσουν την χρήση μιας σειράς ISO 9000 στην παροχή υπηρεσιών (π.χ. ISO 9000:2008) ή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, ώστε να επηρεάσουν θετικά τους εργαζομένους τους για να τους οδηγήσουν σε μια συνολική προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού στα τρία από τα τέσσερα ξενοδοχεία (εκτός του *Istion Club & Spa*) του δείγματός μας κυμαίνονται από 11% μέχρι 37% επί του συνολικού προσωπικού. Προτείνουμε λοιπόν να διοργανώνουν περιοδικά εξειδικευμένα και στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης του απασχολούμενου προσωπικού τους για βελτίωση του επιπέδου επαγγελματικής επιμόρφωσής του
- Ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων στους συγκεκριμένους οργανισμούς έδειξε πως χρειάζεται ουσιαστική αναδιοργάνωση. Ιδιαίτερα η επικοινωνία με τους προμηθευτές πρέπει να πραγματοποιείται μέσω ενός συγκεκριμένου ηλεκτρονικού προγράμματος, ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις στις παραγγελίες προϊόντων και παροχή υπηρεσιών
- Τέλος, διαπιστώθηκε το φαινόμενο των καθυστερήσεων ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών και στην διεκπεραίωση των παραγγελιών, κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο. Μπορούν λοιπόν τα επιλεγμένα ξενοδοχεία να αυτοματοποιήσουν τις λειτουργίες στα τμήματα εξυπηρέτησης, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος, όπως τηλεματική, χρήση οθονών αφής, κατάλληλα πληροφοριακά προγράμματα ώστε να ενημερώνονται αυτόματα οι παραγγελίες των πελατών τους

Η συμβολή της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας εστιάζεται στο γεγονός ότι ανέδειξε πως για να υλοποιηθούν με αρτιότητα και αποτελεσματικότητα όλες οι διαδικασίες που αφορούν τις αλυσίδες εφοδιασμού των ξενοδοχείων, πρέπει να εφαρμόζονται Πληροφοριακά Συστήματα, Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία, Βέλτιστη Εξυπηρέτηση Πελατών, Στρατηγική Μάρκετινγκ, κτλ., εξασφαλίζοντας έτσι την μέγιστη εξυπηρέτηση πελατών και κατά συνέπεια τη μέγιστη βιωσιμότητα και κερδοφορία των ξενοδοχείων.

Οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της παρούσας Έρευνας εστιάζονται στο γεγονός ότι τα συμπεράσματα και οι προτάσεις βελτιστοποίησης αφορούν αποκλειστικά τις λειτουργίες των τεσσάρων αυτών ξενοδοχείων και όχι όλων των ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Επίσης μια άλλη αδυναμία είναι ότι δεν είχαμε την δυνατότητα επιλογής μεγαλύτερου δείγματος ξενοδοχείων, λόγω της δύσκολης καλοκαιρινής σεζόν για τους ξενοδόχους που οφειλόταν στην παγκόσμια οικονομική κρίση. Έτσι δεν υπήρχε η δυνατότητα εύρεσης επιπλέον ξενοδοχειακών μονάδων για την Έρευνά μας.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η περαιτέρω αντίστοιχη μελέτη περισσοτέρων ξενοδοχειακών μονάδων σε πολλούς επιπλέον νομούς της χώρας μας.

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* που τέθηκε στην αρχή της *Παρούσας Εργασίας*, δεν *επιβεβαιώνεται* από την *Επιστημονική Μελέτη* και *Ανάλυση* της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Ξενοδοχείων του δείγματός μας. Αλλά, αντιθέτως από το συγκεκριμένο δείγμα αναδεικνύεται η διαπίστωση ότι ανεξάρτητα από τις προαναφερόμενες μεταβλητές της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, επιλέγεται και λειτουργεί αναγκαία ένας «*βασικός κορμός λειτουργιών Εφοδιασμού κοινός για όλα τα επιλεγμένα Ξενοδοχεία*». Εξαίρεση αποτελούν: η εφαρμογή της ABC ανάλυσης για την επιλογή των προμηθευτών, τα ποσοστά αποθεμάτων των τελικών προϊόντων στις αποθήκες, η ποσοστιαία αναλογία των Ευρωπαϊκών χωρών προέλευσης των πελατών – τουριστών, τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου. Και στις πέντε αυτές περιπτώσεις, οι πέντε αντίστοιχοι *Δείκτες Λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας υπερέχουν σαφέστατα* σε Ξενοδοχείο Διακοπών πέντε αστέρων έναντι των αντίστοιχων Δεικτών σε Ξενοδοχεία Διακοπών ή και πόλεων κατηγορίας τεσσάρων αστέρων.

Επιβάλλεται, κατά συνέπεια, η μελλοντική *Επαλήθευση ή Διάψευση* αυτού του *κεντρικού συμπεράσματος* της Παρούσας Εργασίας σε Δείγμα Ξενοδοχείων πολύ περισσότερο *ευρύ , αντιπροσωπευτικό και διαχρονικό*.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Βαρβαρέσος, Σ. (1997).** *Τουρισμός*. Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα

- **Βαρβαρέσος, Στ. (1997)**. *Τουρισμός. Οικονομικές προσεγγίσεις. Εκδ. Προπομπός. Αθήνα στο* ***Καραβαγγέλης, Ε.(2006)***. *Σχέδιο Μάρκετινγκ-Εφοδιαστική Αλυσίδα : Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις-Μεθοδολογία για επιτυχείς Τουριστικές Αθλητικές Εκδηλώσεις*. 2^0 ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟ για τον ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ. Νοέμβριος 2006.Θεσσαλονίκη.

- **Βασίλη, Ε. , Παντόπικου, Χ. (2008).** *ΔΕΑ Τουρισμού. Εργασία στο μάθημα ΔΕΑ Υπηρεσιών – Τουρισμός.* Έκδοση ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης- Παράρτημα Κατερίνης. Κατερίνη

- **Γαϊτάνης, Δ., Καραβαγγέλης, Ε.(2008).** *Οδηγός Καλής Πρακτικής για τον Τουρισμό.* Έκδοση ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης-Παράρτημα Κατερίνης. Κατερίνη

- **Γιαννάκαινας, Β. (2004/2005)**. *Ανατομία των Business Logistics.* Εκδόσεις Σύκαρης. Αθήνα

- **Δερβιτσιώτης, Κ.(1993).** *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.* Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

- **Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων. (2004).** *Αγορά Χωρίς Σύνορα. Ε*κδόσεις Παπαζήση. Αθήνα

- **Λαλούμης, Δ. (2002).** *Hotel Management - Διοίκηση Ξενοδοχείων.* Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα

- **Λαλούμης, Δ. , Ρούπας, Β. (2003).** *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.* Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

- **Κοσμάτος, Δ. (2004).** *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα

- **Μοίρα, Π**., **Μυλωνόπουλος, Δ. (2007)**. *Η Τεχνική της Συγγραφής Εργασίας στον Τουρισμό*. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα

- **Ξανθόπουλος, Α. , Χατζηπαναγιώτη, Μ. (2006).** *Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος ΔΕΑ Υπηρεσιών.* Έκδοση ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης - Παράρτημα Κατερίνης. Κατερίνη

- **Παπαδημητρίου, Στρ. , Σχινάς, Ορ. (2004).** *Εισαγωγή στα Logistics.* Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα

- **Περιοδικό Logistics & Management. (2004)**. *Πήραμε Χρυσό και στα Logistics.* Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική. Αθήνα

- **Περιοδικό Logistics & Management. (2005).** *Τα περίπλοκα Logistics στην τουριστική αγορά.* Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική. Αθήνα. *σελ. 30-40*

- **Σιφνιώτης, Κ. (2004).** *Logistics Management - Θεωρία και Πράξη.* Εκδόσεις Παπαζήσης. Αθήνα

- **Σιώμκος, Γ. (2003).** *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.* Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα

- **Φραγκιαδάκης, Ε. (1999).** *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων.* Εκτύπωση Γραφοτεχνική Κρήτης, Ρέθυμνο

- **Φωλίνας, Δ. , Μάνθου, Β. , Βλαχοπούλου, Μ. (2007).** *Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων.* Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Περιοδικό European Business Review. (2008).** *Minoa Palace Resort & Spa.* Elsevier.Athens. *Pages 45- 48*

- **Christopher, M. (2007)**. *Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.* Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα

- **Christopher, G. (1992)**. *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman Publishing. London

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ – ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- www.clm.org (1986). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 28 Ιουνίου 2009.
- www.elsevier.com . (2007). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 20 Ιουλίου 2009.
- www.eot.gr . (2009). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 3 Σεπτεμβρίου 2009.
- www.kathimerini.gr. (2008). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 21 Αυγούστου 2009.
- *www.logistics-management.gr* . (2004). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 12 Δεκεμβρίου 2008.
- *www.logistics-management.gr* . (2006). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 12 Δεκεμβρίου 2008.
- *www.logistics.org.gr* . (2008). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 18 Δεκεμβρίου 2008.
- www.musgrave.ie .(2009). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 8 Σεπτεμβρίου 2009.
- *www.oktania.com* . (2007). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 12 Ιανουαρίου 2009.
- www.touristikostypos.com .(2009). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 12 Ιουλίου 2009.

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

Availability = Διαθεσιμότητα

Barcodes = Γραμμωτοί Κώδικες

Benchmarking = Συγκριτική Αξιολόγηση

Capacity = Δυναμικότητα

Consistency = Συνέπεια

Check In = Αφίξεις

Check Out = Αναχωρήσεις

Customer Relationship Management (CRM) = Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Customer Service = Εξυπηρέτηση Πελατών

Daily Report = Δελτίο κίνησης

Enterprise Resources Planning (ERP) = Διαχείριση Επιχειρηματικών Πόρων

First in First out = Εισέρχεται πρώτο εξέρχεται πρώτο

Food and Beverage = Επισιτιστικό Τμήμα

Hotel Resort = Ξενοδοχείο Διακοπών

Hotel City = Ξενοδοχείο Πόλης

Hotel Management = Διοίκηση Ξενοδοχείων

HATTA = Ελληνική Ομοσπονδία Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων

Input = Εισροές

Information System = Πληροφοριακό Σύστημα

Just In Time = Την στιγμή που χρειάζεται

Last In First Out = Εισέρχεται τελευταίο εξέρχεται πρώτο

Lead Time = Χρόνος Απόκρισης

Logistics Management = Διοίκηση Εφοδιασμού

Out of Order = Εκτός Λειτουργίας

Outsourcing = Υπερανάθεση-Ανάθεση σε τρίτους

Process = Διαδικασία

Product = Προϊόν

Price = Τιμολόγηση

Place = Διανομή

Promotion = Προβολή

RFID = Ετικέτες Ραδιοσυχνοτήτων

Room Division = Τμήμα Δωματίων

Reception = Τμήμα Υποδοχής

Reverse Logistics = Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα

Supply Chain Management = Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

System = Σύστημα

Value Chain = Αλυσίδα Αξίας

ΙΤΕΠ = Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων

Π.Ο.Τ.= Παγκόσμια Οργάνωση Τουρισμού

ПАРАРТНМА

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(Logistics)

ΒΑΣΙΛΗ ΕΥΤΑΛΙΝΑ

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) Αλυσίδας Εφοδιασμού Ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων Προτάσεις Βελτιστοποίησης

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΑΡΑΒΑΓΓΕΛΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ξενοδοχείων και οι λειτουργίες της Αλυσίδας Εφοδιασμού αποτελούν ειδική περίπτωση, αφού πρόκειται για έναν τομέα υπηρεσιών με ιδιαίτερες συνθήκες διαχείρισης. Ως πεδίο ερευνητικής μελέτης επιλέχθηκαν τέσσερα ξενοδοχεία πολυτελείας τα οποία δραστηριοποιούνται στους νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Πιερίας και Κέρκυρας.

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη των δυνατών σημείων που οφείλονται στις σωστές εφαρμογές και μεθόδους της αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων που επηρεάζουν την λειτουργία και παραγωγικότητα των ξενοδοχείων και έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών αλλά και γενικότερα της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* της *Παρούσας Εργασίας* είναι ότι οι κύριες μεταβλητές στη Ξενοδοχειακή Στρατηγική, που είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου, η κατηγορία του σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η τοποθεσία λειτουργίας σε σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό του (ξενοδοχείο πόλης ή ξενοδοχείο διακοπών), επιβάλλουν ή όχι ένα *ιδιαίτερο πρότυπο* λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στο κάθε ξενοδοχείο, ανάλογο με τις προαναφερόμενες μεταβλητές – χαρακτηριστικά.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, καταγράφηκαν και αναλύθηκαν στοιχεία πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε στη χρήση ερωτηματολογίων και στην διεξαγωγή συνεντεύξεων στις εγκαταστάσεις του κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά. Η δευτερογενής έρευνα καλύπτει την θεωρητική και βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος.

Η ανάλυση των λειτουργιών αλυσίδας εφοδιασμού ξενοδοχείων, έδειξε ότι για την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να εφαρμόζονται Πληροφοριακά Συστήματα, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Διαγράμματα Λήψης Αποφάσεων, Βέλτιστη Επικοινωνία με Πελάτες και Προμηθευτές και Στρατηγικό Μάρκετινγκ, διασφαλίζοντας έτσι την μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων.

Με την συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρατηρείται μια σωστή εφαρμογή των μεθόδων και αρχών του κλάδου Logistics σε όλο το σύνολο της

αλυσίδας εφοδιασμού των ξενοδοχείων. Παρόλα αυτά όμως διαπιστώθηκαν και ορισμένα σημεία που απαιτούν αποτελεσματικότερη διαχείριση.

Η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* της *Παρούσας Εργασίας* δεν *επιβεβαιώνεται* από την *Επιστημονική Μελέτη* και *Ανάλυση* της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Ξενοδοχείων του δείγματός μας. Αντίθετα, από το συγκεκριμένο δείγμα αναδεικνύεται η διαπίστωση ότι ανεξάρτητα από τις προαναφερόμενες μεταβλητές της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, επιλέγεται και λειτουργεί αναγκαία ένας «*βασικός κορμός λειτουργιών Εφοδιασμού κοινός για όλα τα επιλεγμένα Ξενοδοχεία*». Εξαίρεση αποτελούν: η εφαρμογή της ABC ανάλυσης για την επιλογή των προμηθευτών, τα ποσοστά αποθεμάτων των τελικών προϊόντων στις αποθήκες, η ποσοστιαία αναλογία των Ευρωπαϊκών χωρών προέλευσης των πελατών – τουριστών, τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου.

Οι προτάσεις που γίνονται προς τα τέσσερα ξενοδοχεία προκειμένου να προσαρμοστούν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και τάσεις της αγοράς, αφορούν κυρίως τομείς που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, όπως η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η βελτίωση του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος ή η εγκατάσταση νέου προγράμματος, ο χρόνος απόκρισης, η βελτίωση στην διασφάλιση ποιότητας, η χρήση ιδιόκτητων ή ενοικιαζόμενων αποθηκών, η συνεργασία με τους προμηθευτές μέσω ηλεκτρονικών προμηθειών και τέλος η κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με τις προσδοκίες και την οικονομική ισχύ τους στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά : *Συγκριτική Αξιολόγηση, Ξενοδοχεία, Βελτιστοποίηση, Αλυσίδα Εφοδιασμού, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Πληροφοριακά Συστήματα, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*

Key – Words : *Benchmarking, Hotels, Optimalization, Supply Chain, Logistics, Supply Chain Management, Information System, Total Quality Management*

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην 1η Ενότητα της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται οι μέχρι σήμερα βιβλιογραφικές και διαδικτυακές αναφορές σε θέματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, καθώς και πληροφορίες που αφορούν τα Logistics υπηρεσιών και ξενοδοχείων. Επίσης παρουσιάζονται τα τμήματα και οι λειτουργίες που περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία στο εσωτερικό τους.

Η διοίκηση logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από την αρχική παραγγελία και παραγωγή μέχρι την τελική παράδοση στον τελικό καταναλωτή, με σκοπό την εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη.

Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης στο σύνολό της.

Από τον ορισμό αυτόν προκύπτει, πως το σημείο στο οποίο εστιάζει η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας.

Εφοδιαστική αλυσίδα θεωρείται το σύνολο των οργανισμών ή επιχειρήσεων που συμμετέχουν, μέσω συνεχών και αμφίδρομων αλληλοεπιδράσεων σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό πελάτη. Κάθε εφοδιαστική αλυσίδα είναι δομημένη με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη, να διασφαλίζει υψηλή ποιότητα στα διαθέσιμα προϊόντα, να επιτυγχάνει το μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης.

Logistics υπηρεσιών, είναι ο κλάδος των υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης – εταιρίας να έρθει πιο κοντά στους πελάτες της, βελτιώνοντας τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής της. Η αλυσίδα εφοδιασμού των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από ευελιξία, γρήγορη ανταπόκριση, αποδοτικότητα και έλεγχο.

Η εφοδιαστική αλυσίδα των ξενοδοχείων περιλαμβάνει τόσο τα εμπλεκόμενα μέλη στο εσωτερικό των ξενοδοχείων (διευθυντής, υπεύθυνος προμηθειών,

προϊστάμενοι τμημάτων), όσο και τα άτομα που βρίσκονται έξω από αυτό (προμηθευτές, διανομείς).

Στην 2η Ενότητα γίνεται μια εκτενής αναφορά στην βιβλιογραφική επισκόπηση-έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τους στόχους που είχε όλη η συνολική ερευνητική μας προσπάθεια. Σε αυτήν την ενότητα γίνεται ο εντοπισμός και η καταγραφή των δυνατών σημείων που αναδεικνύονται στα επιλεγμένα ξενοδοχεία και τα οποία οφείλονται στην ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή των μεθόδων εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, κύριος βασικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας και συνεπώς της 2ης Ενότητας της είναι ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και βιωσιμότητα των ξενοδοχείων. Στην περίπτωση μας θα πρέπει να εντοπιστούν όλες εκείνες οι υπηρεσίες που μειώνουν την παραγωγικότητα των τεσσάρων ξενοδοχείων, και αυτά που μειώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους αλλά και την απόδοσή τους.

Στην αρχή της Ενότητας αυτής, γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση που αφορά κυρίως τα όσα έχουν γραφτεί μέχρι σήμερα στο εξεταζόμενο θέμα και από ποιους συγγραφείς. Επίσης γίνεται μια παρουσίαση των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, με αναφορά σε όλα τα εξεταζόμενα πεδία που αφορούν τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες καθώς και τα οργανογράμματα των λειτουργιών κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά. Επιπλέον καταγράφονται τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση τόσο της Πρωτογενούς όσο και της Δευτερογενούς έρευνάς μας, καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης των ευρημάτων-αποτελεσμάτων μέσα από διάφορες μεθόδους στατιστικής ανάλυσης.

Τέλος, καταγράφονται οι ημερομηνίες συνάντησης με τους Διευθυντές του κάθε ξενοδοχείου, χρήσης των ερωτηματολογίων που τέθηκαν υπόψη τους και των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με τους ίδιους για την διεκπεραίωση της Έρευνας για την παρούσα Εργασία.

Στην 3η Ενότητα και μεγαλύτερη, γίνεται εκτενής ολοκληρωμένη παρουσίαση των ξενοδοχείων Istion Club & Spa-Χαλκιδική, Capsis-Θεσσαλονίκη, Ariti-Κέρκυρα και Mediterranean Princess-Παραλία Κατερίνης, ανά τμήμα λειτουργίας τους.

Επίσης καταγράφονται τα ευρήματα-αποτελέσματα από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, μέσα από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις. Αναλύονται τα αποτελέσματα αυτά σε ξεχωριστούς πίνακες όπου πραγματοποιείται σύγκριση λειτουργιών των ξενοδοχείων για το κάθε τμήμα τους ξεχωριστά.

Ακολούθως γίνεται αναφορά στο παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα από τις διάφορες λειτουργίες των οργανισμών των επιλεγμένων και την πολιτική ποιότητας που ακολουθούν. Επιπλέον καταγράφονται ανά τμήμα οι μέθοδοι διαχείρισης τους και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποπεράτωση των λειτουργιών που έχουν εφαρμοστεί σε κάθε τμήμα ξεχωριστά. Εκτενής αναφορά γίνεται στα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν τα ξενοδοχεία για την αποτελεσματικότητά τους σε θέματα διάχυσης πληροφοριών, στην επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις και στο μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού, στη διαχείριση των προμηθειών τους, στις σχέσεις συνεργασίας που έχουν με τους προμηθευτές τους, στη διαδικασία παραλαβής και αποθήκευσης, καθώς και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες τους. Τέλος, πραγματοποιείται μια επισκόπηση της στρατηγικής Μάρκετινγκ που ακολουθούν τα ξενοδοχεία, των μεθόδων προσέλκυσης πελατών τους και της S.W.O.T. ανάλυσης του κάθε οργανισμού.

Στην 4η και τελευταία Ενότητα της Εργασίας, παρατίθενται οι προτάσεις μας, απόρροια της Έρευνάς μας και του περιεχομένου των προηγουμένων Ενοτήτων, για τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα επιλεγμένα ξενοδοχεία:

- Χρήση ιδιόκτητης ή ενοικιαζόμενης αποθήκης
- Βελτίωση συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Διαμόρφωση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας
- Σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου απόκρισης
- Προσπάθεια υιοθέτησης και απόκτησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας
- Προσπάθεια υιοθέτησης και απόκτησης διεθνών προτύπων ISO9000

ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ISTION CLUB & SPA	CAPSIS	ARITI	MEDITERRA-NEAN PRINCESS
Αυτοματοποίηση τηλεφωνικού κέντρου		✓	✓	✓
Μεταφορέας αποσκευών			✓	
Μέθοδος "Outsourcing"	✓		✓	
Τμήμα απολεσθέντων			✓	✓
Πρόσληψη υπεύθυνου προμηθειών		✓		
Πρόσληψη υπεύθυνου αποθήκης			✓	
Πιστοποίηση προμηθευτών	✓		✓	✓
Χρήση "Location Number" στην αποθήκη	✓	✓		
Χρήση ιδιόκτητης αποθήκης	✓	✓	✓	✓
Χρήση CRM συστήματος	✓	✓	✓	✓
ISO 9000	✓		✓	✓
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	✓	✓	✓	✓
Πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού		✓		✓
Βελτίωση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας	✓	✓	✓	✓
Βελτίωση χρόνου εξυπηρέτησης (χρήση τερματικών, touch screen),κ.α.	✓	✓	✓	✓

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ερευνητικό θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αντιστοιχεί στην συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) αλυσίδας εφοδιασμού ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων στους νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Πιερίας και Κέρκυρας.

Η περίπτωση αυτή είναι ιδιαίτερη διότι πρόκειται για υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών μέσω των λειτουργιών Αλυσίδας Εφοδιασμού στο εσωτερικό και εξωτερικό των ξενοδοχείων και όχι αποκλειστικά για λειτουργίες παραγωγής προϊόντων.

Η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή αυτής της Εργασίας στηρίχτηκε όσο το δυνατόν στη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος καθώς και στην χρήση ερωτηματολογίων και στην διεξαγωγή συνεντεύξεων στις εγκαταστάσεις των επιλεγμένων ξενοδοχείων στους τέσσερις νομούς της χώρας.

Εν συνεχεία, στην τρίτη και μεγαλύτερη Ενότητα της Εργασίας εξετάζονται και καταγράφονται σε πίνακες όλες οι διαδικασίες που διενεργούνται στα επιμέρους τμήματα του κάθε ξενοδοχείου. Επίσης παρουσιάζονται τα ευρήματα-αποτελέσματα της Έρευνας που διενεργήθηκε στις εγκαταστάσεις τους και αφορούν άμεσα τις λειτουργίες τους για την παροχή συγκεκριμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Στην τέταρτη Ενότητα παρατίθενται οι προτάσεις μας για βελτιστοποίηση των λειτουργιών εφοδιαστικής αλυσίδας των επιλεγμένων ξενοδοχείων και κατά συνέπεια των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο λοιπόν τα κύρια ευρήματα της παρούσας Έρευνας για τα μελετημένα ξενοδοχεία παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Διατηρούν σχέσεις με τους προμηθευτές βάση της ποιότητας, συνεργασίας, τιμής, εξυπηρέτησης, κτλ. Το ξενοδοχείο *Istion Club & Spa* πραγματοποιεί ABC ανάλυση προμηθευτών, ώστε να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που δεν πραγματοποιούν ABC αλλά αξιολογούν τους προμηθευτές τους, χρησιμοποιώντας κλίμακα αξιολόγησης από το 1 έως το 5 στην οποία τους βαθμολογούν με διαφορετικά κριτήρια
- Δύο από τα ξενοδοχεία προσφέρουν υπερωρίες στους εργαζομένους σε ποσοστό, 5% στο ξενοδοχείο *Istion Club & Spa* και 10% στο ξενοδοχείο

Mediterranean Princess, έτσι ώστε να καλύψουν την παροχή για όλες τις υπηρεσίες σε όλα τα τμήματα τους

- Η στρατηγική που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία βασίζεται σε ενέργειες τύπου «marketing plan» από μέρους τους που προκύπτουν από συλλογική διαδικασία με την συμμετοχή των στελεχών τους και από την μετέπειτα έρευνα για τον σχεδιασμό της. Επίσης χρησιμοποιείται η συμμετοχή των ίδιων στελεχών για να αντλήσουν πληροφορίες για το πώς θα κινηθούν
- Η τακτική που ακολουθούν για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους βασίζεται κυρίως στην διατήρηση καλών σχέσεων με τους τουριστικούς πράκτορες και στην δημιουργία νέων διαφημίσεων και ενημερωτικών εντύπων
- Υπάρχει πολιτική «customer service», η οποία πολιτική πραγματοποιείται με οδηγίες της διεύθυνσης για το πώς θα πρέπει να πραγματοποιείται και να προσφέρεται η κάθε υπηρεσία
- Στη διαχείριση παραπόνων εφαρμόζεται η μέθοδος της χρήσης ερωτηματολογίων που βρίσκονται στην ρεσεψιόν και συμπληρώνονται από τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια γίνεται αναφορά σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου ξεχωριστά
- Τα ξενοδοχεία *Capsis, Ariti* και *Mediterranean Princess* πρέπει να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες του τμήματος τηλεφωνικού κέντρου με νέα συστήματα
- Διαπιστώθηκε επίσης πως τα ξενοδοχεία *Istion Club & Spa* και *Ariti,* την λειτουργία τμήματος πλυντηρίου αντί να την υλοποιούν τα ίδια την αναθέτουν σε τρίτους με την χρήση της μεθόδου Outsourcing (υπερανάθεση). Ενώ τα ξενοδοχεία *Capsis* και *Mediterranean Princess* λειτουργούν ήδη με αυτήν την μέθοδο
- Στα ξενοδοχεία *Ariti* και *Mediterranean Princess* καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα τμήμα απολεσθέντων ώστε όποιο προσωπικό αντικείμενο του πελάτη ξεχαστεί ή απολεσθεί, να καταλήξει με ασφάλεια στο τμήμα αυτό
- Τα ξενοδοχεία είναι σχετικά πλήρη από πλευράς προσωπικού. Ωστόσο προτείνουμε:

  στο ξενοδοχείο *Ariti* το οποίο διαθέτει υπεύθυνο προμηθειών, να προσλάβει έναν υπεύθυνο αποθήκης για την παραλαβή και την αποθήκευση των

προϊόντων. Ενώ στο ξενοδοχείο *Capsis* όπου υπάρχει υπεύθυνος αποθηκών, να προσλάβει έναν υπεύθυνο προμηθειών ο οποίος να είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την έρευνα αγοράς, την παραγγελία και αγορά των προϊόντων

- Για τα ξενοδοχεία *Istion Club & Spa* και *Capsis,* επειδή διαθέτουν στις εγκαταστάσεις τους πάνω από τέσσερις αποθήκες, θα ήταν προτιμότερο η χρήση του «location number» ώστε να δοθεί μια διεύθυνση για το που βρίσκεται το κάθε προϊόν. Επίσης προτείνεται και η χρήση των ενοικιαζόμενων αποθηκών, επειδή οι ιδιόκτητες αποθήκες απαιτούν μακροχρόνια δέσμευση χρηματικών πόρων
- Επίσης τα ξενοδοχεία του δείγματός μας οφείλουν να στοχεύσουν τις ενέργειές τους κατά κύριο λόγο στους Ευρωπαίους πελάτες ώστε να αυξηθεί το ποσοστό διανυκτερεύσεων τους σε αυτά με σκοπό να βελτιωθεί η ρευστότητα και κερδοφορία τους
- Η χρήση των νέων τεχνολογιών στα επιλεγμένα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα η εφαρμογή ενός συστήματος CRM, βελτιώνουν τις διαδικασίες των συναλλαγών και επομένως η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται με καλύτερο τρόπο αφού υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης και παρακολούθησης των διεργασιών με τους προμηθευτές, βελτίωσης της επικοινωνίας, της δυνατότητας υποβολής παραγγελιών και της δραστικής μείωσης του κόστους. Σε περίπτωση που ένα από τα ξενοδοχεία δεν διαθέτει χρηματικούς πόρους καλό θα ήταν η χρήση των διαδικτυακών συστημάτων που διαθέτουν εμπλουτίζοντάς τα με λειτουργίες e-commerce και e-marketing χωρίς ιδιαίτερο υψηλό κόστος
- Αναγκαίο είναι τα ξενοδοχεία του δείγματός μας επειδή δεν παρουσιάζουν ποιοτική υπεροχή στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, να υιοθετήσουν την χρήση μιας σειράς ISO 9000 στην παροχή υπηρεσιών (π.χ. ISO 9000:2008) ή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, ώστε να επηρεάσουν θετικά τους εργαζομένους τους για να τους οδηγήσουν σε μια συνολική προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού στα τρία από τα τέσσερα ξενοδοχεία (εκτός του *Istion Club & Spa*) του δείγματός μας κυμαίνονται από 11% μέχρι 37% επί του συνολικού προσωπικού.

Προτείνουμε λοιπόν να διοργανώνουν περιοδικά εξειδικευμένα και στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης του απασχολούμενου προσωπικού τους για βελτίωση του επιπέδου επαγγελματικής επιμόρφωσής του

- Ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων στους συγκεκριμένους οργανισμούς έδειξε πως χρειάζεται ουσιαστική αναδιοργάνωση. Ιδιαίτερα η επικοινωνία με τους προμηθευτές πρέπει να πραγματοποιείται μέσω ενός συγκεκριμένου ηλεκτρονικού προγράμματος, ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις στις παραγγελίες προϊόντων και παροχή υπηρεσιών
- Τέλος, διαπιστώθηκε το φαινόμενο των καθυστερήσεων ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών και στην διεκπεραίωση των παραγγελιών, κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο. Μπορούν λοιπόν τα επιλεγμένα ξενοδοχεία να αυτοματοποιήσουν τις λειτουργίες στα τμήματα εξυπηρέτησης, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος, όπως τηλεματική, χρήση οθονών αφής, κατάλληλα πληροφοριακά προγράμματα ώστε να ενημερώνονται αυτόματα οι παραγγελίες των πελατών τους

Η συμβολή της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας εστιάζεται στο γεγονός ότι ανέδειξε πως για να υλοποιηθούν με αρτιότητα και αποτελεσματικότητα όλες οι διαδικασίες που αφορούν τις αλυσίδες εφοδιασμού των ξενοδοχείων, πρέπει να εφαρμόζονται Πληροφοριακά Συστήματα, Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία, Βέλτιστη Εξυπηρέτηση Πελατών, Στρατηγική Μάρκετινγκ, κτλ., εξασφαλίζοντας έτσι την μέγιστη εξυπηρέτηση πελατών και κατά συνέπεια τη μέγιστη βιωσιμότητα και κερδοφορία των ξενοδοχείων.

Οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της παρούσας Έρευνας εστιάζονται στο γεγονός ότι τα συμπεράσματα και οι προτάσεις βελτιστοποίησης αφορούν αποκλειστικά τις λειτουργίες των τεσσάρων αυτών ξενοδοχείων και όχι όλων των ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Επίσης μια άλλη αδυναμία είναι ότι δεν είχαμε την δυνατότητα επιλογής μεγαλύτερου δείγματος ξενοδοχείων, λόγω της δύσκολης καλοκαιρινής σεζόν για τους ξενοδόχους που οφειλόταν στην παγκόσμια οικονομική κρίση. Έτσι δεν υπήρχε η δυνατότητα εύρεσης επιπλέον ξενοδοχειακών μονάδων για την Έρευνά μας.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η περαιτέρω αντίστοιχη μελέτη περισσοτέρων ξενοδοχειακών μονάδων σε πολλούς επιπλέον νομούς της χώρας μας.

Τέλος η *Βασική Ερευνητική Υπόθεση* της *Παρούσας Εργασίας* είναι ότι οι κύριες μεταβλητές στη Ξενοδοχειακή Στρατηγική, που είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου, η κατηγορία του σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η τοποθεσία λειτουργίας σε σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό του (ξενοδοχείο πόλης ή ξενοδοχείο διακοπών), επιβάλλουν έναν *ιδιαίτερο πρότυπο* λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στο κάθε ξενοδοχείο, ανάλογο με τις προαναφερόμενες μεταβλητές – χαρακτηριστικά.

Αυτό όμως, δεν *επιβεβαιώνεται* από την *Επιστημονική Μελέτη* και *Ανάλυση* της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Ξενοδοχείων του δείγματός μας. Αλλά, αντιθέτως από το συγκεκριμένο δείγμα αναδεικνύεται η διαπίστωση ότι ανεξάρτητα από τις προαναφερόμενες μεταβλητές της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, επιλέγεται και λειτουργεί αναγκαία ένας «*βασικός κορμός λειτουργιών Εφοδιασμού κοινός για όλα τα επιλεγμένα Ξενοδοχεία*». Εξαίρεση αποτελούν: η εφαρμογή της ABC ανάλυσης για την επιλογή των προμηθευτών, τα ποσοστά αποθεμάτων των τελικών προϊόντων στις αποθήκες, η ποσοστιαία αναλογία των Ευρωπαϊκών χωρών προέλευσης των πελατών – τουριστών, τα ποσοστά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου. Και στις πέντε αυτές περιπτώσεις, οι πέντε αντίστοιχοι *Δείκτες Λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας υπερέχουν σαφέστατα* σε Ξενοδοχείο Διακοπών πέντε αστέρων έναντι των αντίστοιχων Δεικτών σε Ξενοδοχεία Διακοπών ή και πόλεων κατηγορίας τεσσάρων αστέρων.

Επιβάλλεται, κατά συνέπεια, η μελλοντική *Επαλήθευση ή Διάψευση* αυτού του *κεντρικού συμπεράσματος* της Παρούσας Εργασίας σε Δείγμα Ξενοδοχείων πολύ περισσότερο *ευρύ , αντιπροσωπευτικό και διαχρονικό*.