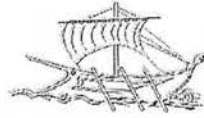


2013

Τ.Ε.Φ.  
48



ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ / ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΠΕΤΣΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ  
ΠΕΝΤΕ ΑΣΤΕΡΩΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ INTERCONTINENTAL

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:  
Ιωάννης Μαντζουράνης  
Α.Μ.: 39  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ  
Δημήτρης Μυλωνόπουλος  
Αναπληρωτής Καθηγητής

α: ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο στη χώρα μας όσο και στον κόσμο γενικότερα, η ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι αλματώδης. Όπως γνωρίζουμε, η βιομηχανία αυτή απαρτίζεται από διαφορετικής μορφής μονάδες όπως ξενοδοχεία πόλεων, παραθερισμού, motels, campings, διαμερίσματα αρκεί να παρέχουν ύπνο και φαγητό φυσικά, μιας και η εστίαση αποτελούσε ανέκαθεν μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες.

Η Ελλάδα πάντα υπήρξε ένας από τους χώρους που υποστήριξαν σθεναρά τον θεσμό της φιλοξενίας, σε βαθμό μάλιστα που προστατευόταν από μία ανώτερη θεότητα, τον Ξένιο Δία. Η φιλοσοφία αυτή έγινε τρόπος ζωής για τους ανθρώπους οι οποίοι συνέδεαν σε κάθε τους δραστηριότητα τη φιλοξενία και την εστίαση, δείχνοντας έτσι ένα ανώτερο επίπεδο πολιτισμού.

Τα ξενοδοχεία στις μέρες μας αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Αφιερώνουν χρόνο και χρήμα για να ικανοποιήσουν τις γαστρονομικές απαιτήσεις και επιθυμίες ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών και για να κάνουν βέβαια την επιχείρησή τους πιο ελκυστική για καινούργιους πελάτες. Το τμήμα του επισιτισμού θεωρείται – όχι άδικα – το πιο κερδοφόρο της επιχείρησης και για αυτόν το λόγο δίνεται μεγάλο βάρος στην οργάνωση της λειτουργίας του.

## **ABSTRACT**

In recent decades, both in our country and the world at large, the growth of hotel industry is tremendous. As we know, this industry is composed of different type units such as cities hotels, resort, motels, campings, apartments to provide enough food and sleep, of course, because the focus has always been one of the most important human activities.

Greece has always been one of the sites strongly supported the institution of hospitality, even to an extent which was protected by a superior deity, Zeus the host. This philosophy became a way of life for people who are connecting to each activity hospitality and catering, indicating a higher level of civilization.

The hotels nowadays treat customers as guests and strive to offer the service and hospitality which exceeds their expectations. Spend time and money to satisfy their culinary requirements and desires of even the most demanding customers and of course make their business more attractive to new customers. The department of nutrition is - not unjustly - the most profitable of the company and for this reason is given great weight in the organization of its operation.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</b> .....	<b>7</b>
1.1 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΣΤΕΡΩΝ.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ</b> .....	<b>12</b>
2.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ .....	12
2.2 ΤΜΗΜΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOMS DIVISION).....	14
2.3 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ (FOOD & BEVERAGE).....	16
2.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	16
2.5 ΤΜΗΜΑ MARKETING.....	16
2.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ.....	17
2.7 ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ.....	17
2.8 ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....	17
2.9 ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ.....	18
2.10 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ .....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b> .....	<b>19</b>
3.1 ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ.....	25
3.2 ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ-ΚΟΥΖΙΝΑ.....	25
3.3 ΜΠΑΡ.....	27
3.4 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΚΥΡΙΟΙ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΕΣ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>32</b>
4.1 ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ.....	32
4.2 ΚΟΥΖΙΝΑ.....	33
4.3 Η ΥΠΟΔΟΧΗ .....	35
4.4 ΤΟ ΜΠΑΡ .....	35
4.5 OFFICE .....	35
4.6 ΛΑΝΤΖΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ.....	36
4.7 ΚΑΒΑ ΗΜΕΡΑΣ .....	37



4.8 ΑΠΟΘΗΚΕΣ .....	37
4.9 ΒΕΣΤΙΑΡΙΟ – ΙΜΑΤΙΟΘΗΚΕΣ (gard – robe).....	37
4.10 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	37
4.11 ΑΠΟΔΥΤΗΡΙΑ.....	38
4.12 ΤΟΥΑΛΕΤΕΣ .....	38
4.13 ΤΑΜΕΙΟ – ΤΑΜΠΛΟ (TABLEAU) .....	38
4.14 ΓΡΑΦΕΙΑ .....	39
4.15 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΝΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ .....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ - ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ .....</b>	<b>42</b>
5.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	44
5.2 HACCP, ISO ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	46
5.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ PEST (POLITICAL, ECONOMIC, SOCIAL, TECHNOLOGICAL) .....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ - ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑΣ .....</b>	<b>54</b>
6.1 ΕΙΔΗ ΓΕΥΜΑΤΩΝ .....	56
6.2 ΤΡΟΠΟΙ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ .....	59
6.3 ΣΥΝΘΕΣΗ MENU .....	61
6.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΥ .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ INTERCONTINENTAL .....</b>	<b>67</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>90</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>92</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΜΕΝΟΥ.....</b>	<b>94</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν, σήμερα, σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι επισιτιστικές, όπως και οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική<sup>1</sup>. Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών.

Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, αλλά ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι "Food and Beverage Management". Ωστόσο, οι λειτουργίες των Food and Beverage Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι επισιτιστικές δραστηριότητες επεκτείνονται σε πολλούς τομείς. Παρακάτω επιχειρείται ένας τυπικός διαχωρισμός των δραστηριοτήτων των Food and Beverage Management αφενός για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος και αφετέρου για να καταδειχτεί η σπουδαιότητα του και οι τομείς εφαρμογής του.

---

<sup>1</sup> Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Οι τουριστικές εγκαταστάσεις που αναφέρονται και σαν ξενοδοχειακά καταλύματα, ανάλογα με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον τρόπο λειτουργίας τους διακρίνονται σε κατηγορίες, σύμφωνα με την αρ. 5300992/28.9.87 απόφαση του Γενικού Γραμματέα του ΕΟΤ που αφορά τις τεχνικές προδιαγραφές των τουριστικών εγκαταστάσεων τον πάσης μορφής απαιτούμενο εξοπλισμό τους, βάση των οποίων γίνεται και η κατάταξη τους στην ανάλογη κατηγορία

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν. Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητα τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά (city Hotels), τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές, ενώ λειτουργούν κατά βάση 6 μήνες από Απρίλιο ως Οκτώβριο.

Στην 2η από τις παραπάνω κατηγορίες, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης».

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 50% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές. Παράλληλα, σε ένα μεγάλο αριθμό περιοχών, στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές, δεν

έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ότι αφορά στην ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

### ***1- Ξενοδοχείο Κλασσικού Τύπου***

Μια μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής ,παραμονής ,εστίασεως και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον 10) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους κατατάσσονται σε τάξεις Πολυτελείας (ΑΑ),Α',Β',Γ',Δ' και Ε'.

### ***2- Ξενοδοχείο Τύπου Μοτέλ***

Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται πάνω σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Μπορούν να αποτελούνται από ένα ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ίδιο οικοπέδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης, υποχρεωτικώς δε διαθέτουν εκτεταμένο χώρο για στάθμευση αυτοκινήτων .

Κατατάσσονται σε τάξεις Α' και Β'.

### **3- Ξενοδοχείο Τύπου Ξενώνα**

Πρόκειται για ξενοδοχείο μικρής δυναμικότητας μέχρι 100 κλινών που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής και εστίασεως πελατών υπνοδωμάτια ( τουλάχιστον 10 ) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων σε σχέση με την αντίστοιχη τάξη των τυπικών ξενοδοχείων. Κατατάσσονται σε τάξεις Πολυτελείας (ΑΑ),Α',Β' και ξενώνες νεότητας<sup>2</sup>.

### **4- Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων**

Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κατατάσσονται σε τάξεις Πολυτελείας (ΑΑ),Α' ,Β' ,Γ' ,Δ'.

### **5- Μικτή Εγκατάσταση Ξενοδοχείου Κλασικού Τύπου και Επιπλωμένων Διαμερισμάτων**

Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτερεύσεως σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός ,δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών και διατάσσεται υποχρεωτικώς σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε Α' τάξη.

### **5- Παραδοσιακά Καταλύματα**

Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου με κύριο χαρακτηριστικό την παραδοσιακή αρχιτεκτονική και εξοπλισμό. Βρίσκονται κυρίως σε παραδοσιακούς οικισμούς.

---

<sup>2</sup> Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.

## **6- Αυτοεξυπηρετούμενα τουριστικά καταλύματα**

Πρόκειται για μια μορφή καταλυμάτων που οι διαμένοντες φροντίζουν μόνοι τους για τον εφοδιασμό τους. Ανήκουν κυρίως στην Α' τάξη και είναι τουριστικές κατοικίες και επαύλεις με διαμερίσματα.

## **7- Camping**

Περιλαμβάνουν χώρους εγκατάστασης τροχόσπιτων και σκηνών που διατίθενται με ενοίκιο ή φέρνουν οι διαμένοντες τα δικά τους. Κατατάσσονται σε τάξεις Α', Β', Γ' και Δ'. Κάποια από αυτά διαθέτουν παροχές όπως mini bar, πισίνα, καφετέριες κτλ.<sup>3</sup>

## **8- Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις**

Πρόκειται για κέντρα παραθερισμού γυμναστών, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα κτλ.

## **1.1 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΣΤΕΡΩΝ**

Τα ξενοδοχεία όπως και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα, υπόκεινται σε διαβαθμίσεις που καθορίζονται από τον Ε.Ο.Τ. και κατατάσσονται σε:

- Τάξεις (παλιό σύστημα κατάταξης) : Lux, Α, Β, Γ, Δ, Ε
- Αστέρια (νέο σύστημα κατάταξης) : 5\*\*\*\*\*, 4\*\*\*\*, 3\*\*\*, 2\*\*, 1\*

Σημειώνεται ότι από την σκοπιά των τεχνικών προδιαγραφών τα ξενοδοχεία τάξης Lux αντιστοιχούν σε 5\*\*\*\*\*, τα Α σε 4\*\*\*\*, τα Β σε 3\*\*\*, τα Γ σε 2\*\*, τα Δ και Ε σε 1\*.

Μέχρι να ολοκληρωθεί η σχετική διαδικασία κατάταξης με το νέο σύστημα, ορισμένα ξενοδοχεία θα εμφανίζονται να έχουν την παλαιά κατάταξη σε τάξεις (Lux, Α, Β, Γ, Δ και Ε) και ορισμένα τη νέα σε αστέρια (5\*\*\*\*\*, 4\*\*\*\*, 3\*\*\*, 2\*\*, 1\*).

<sup>3</sup> Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.

Έτσι κάποιος που επιθυμεί να αναζητήσει ξενοδοχείο ανώτατης βαθμίδας θα πρέπει να το αναζητήσει και στα Lux και στα 5\*\*\*\*\*. Έτσι οι κύριες μορφές ξενοδοχείων κατατάσσονται ως ακολούθως:

- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου στις κατηγορίες 5\*\*\*\*\*, 4\*\*\*\*, 3\*\*\*, 2\*\*, 1\*
- Ξενοδοχεία τύπου motel στις κατηγορίες 4\*\*\*\* και 3\*\*\*
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων στις κατηγορίες 5\*\*\*\*\*, 4\*\*\*\*, 3\*\*\*, 2\*\*, 1\*
- Ξενοδοχεία μικτής εγκατάστασης στις κατηγορίες 5\*\*\*\*\* και 4\*\*\*\*

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, οι μονάδες που λειτούργησαν το 2003 σε ολόκληρη τη χώρα ανήλθαν σε 8.689 έναντι 6.423 μονάδων το 1990, δηλαδή σε διάστημα 14 ετών παρατηρήθηκε αύξηση 35%. Όσον αφορά στην κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας, ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2003 σε 4.403 (μερίδιο 20,4%).

Στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες Πολυτελείας για το 2003 (10.046 – μερίδιο 24,3% επί του συνόλου των κλινών Πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α' κατηγορίας με 46.723 κλίνες (μερίδιο 27,8% επί του συνόλου των κλινών Α' κατηγορίας). Στις κατηγορίες Β' και Γ', οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 30.602 και 41.179 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 20% επί του συνόλου των κλινών Β' κατηγορίας και 18,3% επί του συνόλου των κλινών Γ' κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ" και Ε' κατηγορίας με 17.761 κλίνες και μερίδιο 31,1%<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, ΕΣΥΕ, Επεξεργασμένα Στοιχεία

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται από<sup>5</sup> :

- Τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα κ.λ.π.).
- Το είδος της πελατείας που απευθύνεται (αστικό, διακοπών κ.λ.π.).
- Την τάξη της (ένα ξενοδοχείο πολυτελείας οπωσδήποτε πρέπει να έχει εστιατόριο και μπαρ).
- Το μέγεθός της.

## 2.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Τη διεύθυνση του καταλύματος αναλαμβάνει άτομο το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους. Τα κύρια καθήκοντα του διευθυντή συμπεριλαμβάνουν σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό, εποπτεία προσωπικού, διοίκηση και έλεγχο, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί και στόχοι.

Ο Διευθυντής ενός ξενοδοχείου έχει συγκεκριμένα και πολλά καθήκοντα. Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνει: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διοίκηση ή διεύθυνση των ανθρώπων και τον έλεγχο. Ο διευθυντής προγραμματίζει την θέση και την κατάσταση της επιχείρησης στο μέλλον, την πορεία που θα ακολουθήσει και τα μέσα που θα χρειαστούν για να φθάσει εκεί. Θέτει στόχους, στρατηγική, ενέργειες και μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο.

Η Οργάνωση περιλαμβάνει τον καταμερισμό του συνολικού έργου σε επί μέρους εργασίες, σε άτομα και καθορίζονται μεταξύ τους οι σχέσεις συνεργασίας. Πχ ομάδα-προσωπικό υποδοχής, λογιστηρίου, κουζίνας, εστιατορίου, ορόφων, συντήρησης κλπ. Όλοι αυτοί έχουν πολύ στενή συνεργασία μεταξύ τους για να

---

<sup>5</sup> Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks.



φέρουν σε πέρας το έργο τους, πχ. υποδοχή και καταγραφή του πελάτη, τήρηση λογαριασμών, προετοιμασία και μαγείρεμα φαγητού για όλους τους πελάτες, προετοιμασία και σερβίρισμα φαγητού, τήρηση λογαριασμών, καθαριότητα δωματίων, βλάβες στα δωμάτια κλπ<sup>6</sup>

Η Διεύθυνση ή Διοίκηση αναφέρεται στον τρόπο που εμπνυχώνονται οι άνθρωποι, παρακινούνται, εκπαιδεύονται, συνεργάζονται, επικοινωνούν μεταξύ τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά με διάθεση και ικανότητα τους στόχους της οργάνωσης. Ο Έλεγχος αναφέρεται στην μέτρηση των αποτελεσμάτων και την σύγκρισή τους με πρότυπα, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των πελατών.

Ένας διευθυντής ξενοδοχείου, με τα προσόντα και το πτυχίο του, αναλαμβάνει την διεύθυνση ενός ξενοδοχείου με έγκριση του ΕΟΤ κάθε φορά. Δεν απαιτείται άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Ένας διευθυντής ξενοδοχείου συνήθως είναι απόφοιτος της ΑΣΤΕΡ (Ανωτέρα Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Ρόδου) ή της ΑΣΤΕΑΝ (Άγιος Νικόλαος Κρήτης) ή της ΤΕΣΤΕΡ ή άλλης τουριστικής επαγγελματικής σχολής Στην Ελλάδα.

Μπορεί να έχει σπουδάσει σε μία από τις γνωστές τουριστικές σχολές της Ελβετίας πχ Σχολή της Λωζάνης ή σε πανεπιστήμιο στην Αμερική ή την Αγγλία. Σήμερα όλο και περισσότεροι διευθυντές ξενοδοχείων έχουν και δεύτερο πτυχίο στα οικονομικά ή μεταπτυχιακό σε θέματα τουρισμού<sup>7</sup>. Στην Ελλάδα μεταπτυχιακό στον τουρισμό έχει μόνο το Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Χίο και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά. Μετά τις σπουδές το στέλεχος ξενοδοχείου επιλέγει να ασχοληθεί σε κάποιο τμήμα του ξενοδοχείου, αποκτά εμπειρία, μεταφέρεται σε άλλο τμήμα, και μέσα σε κάποιο χρόνο που εξαρτάται από την γνώση και τις ικανότητες αναλαμβάνει την διεύθυνση ξενοδοχείου.

Ο διευθυντής ξενοδοχείου πρέπει να είναι καλός εκπαιδευτής για να στηρίζει και να βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το έργο τους και να το υλοποιήσουν με τον ευκολότερο τρόπο και με το καλύτερο αποτέλεσμα. Ένα

<sup>6</sup> Μάρας, Γ. Α. (1997). *Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων*. Αθήνα, Interbooks

<sup>7</sup> [www.ment.aueb.gr/default.asp?id...lcid](http://www.ment.aueb.gr/default.asp?id...lcid)

ξενοδοχείο έχει σαν σκοπό την υποδοχή και φιλοξενία του τουρίστα που έρχεται στον τόπο μας για να ξεκουραστεί, να θαυμάσει το φυσικό περιβάλλον, να γνωρίσει την ιστορία και να επισκεφθεί τον πλούτο τον πολιτιστικό ώστε να δεθεί με το νησί, τους ανθρώπους δημιουργώντας θετική στάση και επιθυμία να επανέλθει.

Ο διευθυντής δημιουργεί το περιβάλλον για να επιτευχθούν τα παραπάνω και χρειάζεται να είναι γνώστης της ιστορίας και όσων προσφέρει το νησί, να επικοινωνεί με τους ανθρώπους για να τα μεταφέρει να καταλαβαίνει ποιες είναι οι ανάγκες τους για να ικανοποιούνται απλά, και να δημιουργούν αλησμόνητες εντυπώσεις. Πολύ σημαντικό είναι να γνωρίζει το περιβάλλον το τουριστικό, οικονομικό, πολιτικό κλπ ώστε να είναι σε θέση να το εκτιμήσει και συνεχώς να προσαρμόζει την επιχείρηση μέσα σ' αυτό για να προλαβαίνει τις αλλαγές και να αντιμετωπίζει τον πολύ υψηλό ανταγωνισμό<sup>8</sup>.

Η γνώση ξένων γλωσσών, ο χειρισμός Η/Υ, η γνώση μάρκετινγκ, οικονομικών, συναισθηματικής νοημοσύνης, δημόσιων σχέσεων είναι μερικά από τα προσόντα που ξεχωρίζουν τον διευθυντή και κατά συνέπεια την επιχείρηση. Πέρα από όλα απαιτείται πλήρης αφοσίωση και δέσμευση στο έργο που έχει αναλάβει και το καθήκον του.

## 2.2 ΤΜΗΜΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOMS DIVISION)

Έχει ως κύρια αρμοδιότητα τη διάθεση/πώληση (δηλ. ενοικίαση) των δωματίων. Χωρίζεται στα τμήματα<sup>9</sup>:

- Υποδοχή: Ο χώρος όπου λειτουργούν οι υπηρεσίες της Υποδοχής βρίσκεται αμέσως μετά την κεντρική είσοδο, στο χολ του ξενοδοχείου, σε εμφανές σημείο, ώστε να ανευρίσκεται εύκολα από κάθε εισερχόμενο. Η Υποδοχή αποτελεί το κεντρικό σημείο δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, διότι εκεί γίνεται η καταχώρηση των πελατών, εκεί δίνονται τα δωμάτια και οι πληροφορίες και, τέλος, από εκεί οι πελάτες αναχωρούν. Σε μερικά, μεγάλα κυρίως καταλύματα, οι κρατήσεις και το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργούν ως

<sup>8</sup> Μάρας, Γ. Α. (1997). *Οργάνωση – Τεχνική Εργατορικών Μονάδων*. Αθήνα, Interbooks

<sup>9</sup> [www.touristikiepaideysi.gr/documents/hoteldep.pdf](http://www.touristikiepaideysi.gr/documents/hoteldep.pdf)

χωριστά τμήματα, αλλά στις μικρότερες μονάδες θεωρούνται ως ένα ενιαίο τμήμα με την Υποδοχή. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια όλο και συχνότερα είναι ενσωματωμένο στην Υποδοχή το Θυρωρείο, το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών πελατών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία κ.λ.π.

- Κρατήσεις: Η υπηρεσία ή το τμήμα των Κρατήσεων είναι υπεύθυνο για τη λήψη και καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων. Απαιτείται στενή συνεργασία και συντονισμός με το τμήμα πωλήσεων και Marketing, ειδικά όταν γίνονται κρατήσεις για μεγάλα γκρουπ.
- Οροφοκομία (Housekeeping): Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι κυρίως η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Το τμήμα των ορόφων επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, καθαρίζει τα κατελημμένα και κενά δωμάτια και ενημερώνει την Υποδοχή για την κατάσταση των δωματίων. Σε ορισμένα καταλύματα η Οροφοκομία θεωρείται ανεξάρτητο τμήμα, συχνά δεν έχει περισσότερο προσωπικό από οποιονδήποτε άλλο κλάδο εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Υπεύθυνη του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αποτελείται από τη βοηθό προϊσταμένης, τις επόπτριες και τις καμαριέρες. Αν το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του πλυντήριο, στελεχώνεται και από το ανάλογο προσωπικό, το οποίο φροντίζει τα λινά της επιχείρησης. Τα τμήματα της Οροφοκομίας και της Υποδοχής πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται στενά, για να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών
- Τηλεφωνικό Κέντρο: Οι τηλεφωνητές έχουν ως καθήκον να απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις, να τις συνδέουν με τα κατάλληλα εσωτερικά τηλέφωνα και να κάνουν τις ανάλογες χρεώσεις για τα υπεραστικά τηλεφωνήματα. Επίσης, πραγματοποιούν εγερτήρια, αποστέλλουν τηλεγραφήματα και διαβιβάζουν παραγγελίες που τυχόν αφήνουν οι πελάτες αν κάποιος τους καλέσει<sup>10</sup>.
- Ένστολο Προσωπικό: Πορτιέρηδες, οδηγοί, γκρουμ και υπάλληλοι πάρκινγκ αποτελούν το προσωπικό αυτού του τμήματος, το οποίο βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Αυτοί υποδέχονται, χαιρετούν και οδηγούν τους πελάτες στην Υποδοχή και στα δωμάτιά τους. Στο τέλος της παραμονής τους,

<sup>10</sup> Καπίκη – Πιβεροπούλου, Τ. (1998). *Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα, Interbooks.

συνοδεύουν τους πελάτες στο ταμείο, στην έξοδο και στο μέσο μεταφοράς τους.

### **2.3 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ (FOOD & BEVERAGE)**

Περιλαμβάνει τις λειτουργίες των εστιατορίων, των μπαρ, της ταβέρνας, του τμήματος δεξιώσεων καθώς και της κουζίνας και του ζαχαροπλαστείου. Μία σημαντική πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία είναι ο κλάδος των επισιτιστικών τμημάτων. Αυτός περιλαμβάνει εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κουζίνα, εστιατόριο προσωπικού κ.λ.π. Το τμήμα αυτό υποστηρίζει άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπως το σερβίρισμα στα δωμάτια (Room Service), δεξιώσεις<sup>11</sup> κ.λ.π.

### **2.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Προσλήψεις, εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος προσωπικού είναι οι προσλήψεις και επανατοποθετήσεις υπαλλήλων, η εκπαίδευση, η αποζημίωση και η ασφάλειά τους, η εξασφάλιση ποιοτικών εργασιακών σχέσεων και η διεύθυνση του προσωπικού.

### **2.5 ΤΜΗΜΑ MARKETING**

Προβολή και προώθηση του ξενοδοχείου, έρευνα και ανάλυση αγοράς, τιμολόγηση κ.λ.π. Οι υπάλληλοι του παραπάνω τμήματος επιτελούν τέσσερις λειτουργίες: πωλήσεις, υπηρεσίες συνεδρίων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Πρωταρχικοί τους στόχοι είναι η πώληση των προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών από το ξενοδοχείο. Στόχος του Marketing είναι να προσελκύσει πελάτες στην επιχείρηση μέσω της έρευνας αγοράς, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. Οι πωλήσεις αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν έσοδα από τα προϊόντα του ξενοδοχείου<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Καπίκη – Πιβεροπούλου, Τ. (1998). *Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα, Interbooks.

<sup>12</sup> [www.mke.panteion.gr/attachments/article/29/MARKETING](http://www.mke.panteion.gr/attachments/article/29/MARKETING)

## 2.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Παρακολούθηση οικονομικών θεμάτων, λογιστικές εργασίες, πληρωμές, εισπράξεις, μισθοδοσία κ.λπ. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει το λογιστήριο, το κεντρικό ταμείο, το τμήμα προσωπικού, τον έλεγχο, το τμήμα προμηθειών και αποθηκών και τα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, μπουτίκ, χρυσοχοείο κ.λπ.) που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο. Οι δραστηριότητες του οικονομικού τμήματος αφορούν στην πληρωμή οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις, μισθοδοσία, συνεργασίες με τράπεζες, έλεγχο και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης<sup>13</sup>.

## 2.7 ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Διατήρηση της λειτουργικότητας του ξενοδοχείου. Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι η καλή διατήρηση της εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης της επιχείρησης, καθώς και η λειτουργικότητα του εξοπλισμού της. Επίσης το τμήμα είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό της πισίνας και της ακτής και για τον εξωραϊσμό του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες του τμήματος έχουν να κάνουν με τα μηχανολογικά, ηλεκτρολογικά, υδραυλικά, ξυλουργικά του ξενοδοχείου, τη φροντίδα του κήπου, ελαιοχρωματισμούς κ.λπ.

## 2.8 ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Επιτήρηση και φρούρηση του ξενοδοχείου από εξειδικευμένο προσωπικό. Τα καθήκοντα του προσωπικού ασφαλείας περιλαμβάνουν την επιτήρηση και φρούρηση της επιχείρησης και γενικά τη διασφάλιση των πελατών, υπαλλήλων και επισκεπτών του ξενοδοχείου. Στο πρόγραμμα ασφαλείας συμμετέχει και το υπόλοιπο προσωπικό του καταλύματος<sup>14</sup>. Για παράδειγμα, το προσωπικό της Υποδοχής πρέπει να παραδίδει τα κλειδιά των δωματίων μόνο στους πελάτες του ξενοδοχείου και οι καμαριέρες να ανοίγουν την πόρτα ενός υπνοδωματίου μόνο σε πελάτες, οι οποίοι μπορούν να αποδείξουν ότι το δωμάτιο είναι δικό τους.

<sup>13</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

<sup>14</sup> [www.seetha.gr](http://www.seetha.gr) > Μελέτες

Το τμήμα ασφάλειας εκτός από την ευθύνη για την σωματική ακεραιότητα των πελατών αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των πελατών. Αποτελείται συνήθως από ιδιωτικούς αστυνομικούς και έργο τους είναι να μην επιτρέπουν την είσοδο σε πελάτες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πρόβλημα, και να παρακολουθούν το χώρο για την αποφυγή κλοπών ή άλλων ενοχλητικών για τους πελάτες ενεργειών.

## **2.9 ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ**

Ανάπτυξη αθλητικών-ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων (sports, SPA, γυμναστήριο κ.α.). Μερικά, εποχιακά κυρίως ξενοδοχεία διαθέτουν τμήμα ψυχαγωγίας των πελατών τους. Το τμήμα αυτό ασχολείται με την οργάνωση ψυχαγωγικών, αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

## **2.10 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ<sup>15</sup>**

Εφημερίδων, περιοδικών, δώρων, κομμωτήριο, κοσμηματοπωλείο κ.λπ.

---

<sup>15</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι προμήθειες είναι μια από τις βασικότερες δραστηριότητες της κάθε ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης. Η σημασία και η συμβολή τους στην επιτυχία είναι πολύ μεγάλη. Το τμήμα προμηθειών έχει την ευθύνη για την αγορά αγαθών και έχει ως στόχο την αποτελεσματική αγορά τους, που απαιτείται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας της επιχείρησης. Φυσικά το σύστημα των προμηθειών που θα εφαρμόσει κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τη θέση της, τη μορφή της, το πρόγραμμα και την πολιτική της<sup>16</sup>.

Το τμήμα των προμηθειών, σε μια μεγάλη και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, βρίσκεται συνήθως κοντά στο χώρο εισαγωγής (παραλαβής) των προϊόντων, μέσα στο ξενοδοχείο, δηλ. στο ισόγειο. Η διαρρύθμιση των χώρων, αν και διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται βασικά από το είδος, την κατηγορία, τη δυναμικότητα και κυρίως από τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Κάτω από ιδανικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνονται σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες του ξενοδοχείου και με τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του τμήματος των προμηθειών<sup>17</sup>.

Το τμήμα των προμηθειών, στην οργανωτική δομή μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής μονάδας, υπάγεται στα οικονομικά διαχειριστικά τμήματα και είναι χωρισμένο στα παρακάτω τρία υποτιμήματα:

- Τμήμα αγορών (purchase department)
- Τμήμα παραλαβών (delivery department)
- Αποθηκευτικοί χώροι (storing facilities)

Μέσα στα όρια των υπευθυνότητων και της ιεραρχίας, το τμήμα των προμηθειών πρέπει να επιτυγχάνει τους βασικούς του στόχους. Απαραίτητη

---

<sup>16</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

<sup>17</sup>

προϋπόθεση θεωρείται, η σωστή αντίληψη της σπουδαιότητας του από τους υπεύθυνους, ώστε το τμήμα να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικά να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του. Το τμήμα προμηθειών προκειμένου να λειτουργεί επιτυχώς πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

- **Κατάλληλη Θέση :** Η επιλογή της θέσης εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη διευκόλυνση της κυκλοφοριακής ροής των τροφίμων και ποτών μέσα στην επιχείρηση, από το σημείο της εισόδου τους μέχρι την παραγωγή και κατανάλωση τους. Αυτό συνεπάγεται εγκατάσταση στο ισόγειο και γειννίαση με τους αποθηκευτικούς χώρους και τους χώρους παραγωγής. Αν, για διάφορους λόγους, το τμήμα παραλαβής είναι μακριά από τους αποθηκευτικούς χώρους, θα πρέπει να προβλέπονται ασανσέρ ή μεταφορικές ταινίες για τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων.
- **Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση:** Εκτός από το γραφείο του υπεύθυνου των παραλαβών, με τον απαραίτητο εξοπλισμό (γραφείο, τηλέφωνο κ.λ.π.), θα πρέπει να εξασφαλίζεται άνετος και με σωστή διαρρύθμιση χώρος που θα διευκολύνει<sup>18</sup>:
  - Τη γρήγορη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων.
  - Την ομαλή και γρήγορη διεξαγωγή της διαδικασίας της παραλαβής.
  - Την εύκολη και ασφαλή διανομή των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής. Καλό φωτισμό ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος των παραλαβών, και
  - Ευκολίες ύδρευσης και αποχέτευσης για την εξασφάλιση καλών συνθηκών υγιεινής και καθαριότητας.
- **Κατάλληλος εξοπλισμός:** Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές με πλατφόρμα για τη διευκόλυνση του ποσοτικού ελέγχου των εμπορευμάτων με παράλληλη μείωση εργατικού κόστους. Επίσης, μεταφορικά μέσα (clarks), ανυψωτικά μηχανήματα, και τα θερμόμετρα και

---

<sup>18</sup> [www.tour.teithe.gr/get\\_file.php?f=12](http://www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=12)



λοιπά όργανα για τη μέτρηση της θερμοκρασίας και της υγραμετρικής κατάστασης των εμπορευμάτων, στις περιπτώσεις που θεωρείται απαραίτητο.

Η οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης έχει στόχο τη διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές, αλλοιώσεις και κλοπές, οι αποθηκευτικοί χώροι προϋποθέτουν κατάλληλο σχεδιασμό και σωστή διαρρύθμιση, δηλαδή<sup>19</sup>:

- Κατάλληλη θέση
- Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση: Πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις, που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών. Το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων εξαρτάται βασικά από τη δυναμικότητα της επιχείρησης, από τη θέση που βρίσκεται γενικά και σε σχέση με τις τροφοδοτικές πηγές, από τον αριθμό των επισιτιστικών τμημάτων που διαθέτει και ιδιαίτερα αν διαθέτει τμήμα banquetin και από την κατηγορία στην οποία υπάγεται. Οι ανάγκες σε αποθηκευτικούς χώρους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει:
  - Αποθήκη τροφίμων για τα είδη παντοπωλείου.
  - Αποθήκη για ποτά (κάβα).
  - Αποθήκη για υλικά καθαριότητας.
  - Αποθηκευτικό χώρο για τις πατάτες-κρεμμύδια.
  - Ψυκτικό θάλαμο για φρέσκα κρέατα και πουλερικά.
  - Ψυκτικό θάλαμο για φρούτα και λαχανικά.
  - Ψυκτικό θάλαμο για γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά.
  - Μικρό ψυκτικό θάλαμο για φρέσκα ψάρια (αν δεν παραδίδονται κατ' ευθείαν στην κουζίνα).
  - Κατάψυξη για κρέατα, πουλερικά και για ψάρια.
  - Κατάψυξη για λαχανικά και άλλα βιομηχανοποιημένα προϊόντα και ψυχόμενο θάλαμο για απορρίμματα.

---

<sup>19</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

- Ασφάλεια: Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, η ασφάλεια των αποθηκευτικών χώρων είναι επίσης σημαντικής σημασίας και θα πρέπει, από το στάδιο της κατασκευής, να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών ψυκτικών θαλάμων κ.λ.π. Οι αποθήκες λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα, για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό που συναλλάσσεται και τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες. Για λόγους ασφαλείας και για αποτελεσματικό έλεγχο, τα κλειδιά των αποθηκών φυλάσσονται από τον υπεύθυνο της αποθήκης και ένα δεύτερο, για περιπτώσεις ανάγκης, φυλάσσεται στο γραφείο της διεύθυνσης.
- Κατάλληλος εξοπλισμός: Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι, ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών. Πχ ζυγαριές ακριβείας, ράφια, κινητές σκάλες, κ.λ.π

Η οργάνωση του προσωπικού του τμήματος των προμηθειών και ειδικότερα ο αριθμός και οι ειδικότητες, ποικίλουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, και εξαρτάται κυρίως από τη δυναμικότητα, το σύστημα οργάνωσης και προπάντων από τις αντιλήψεις των υπευθύνων. Σε μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, σύνθετης ή πολυσύνθετης εκμετάλλευσης, πολλές φορές με οργανωμένα τμήματα *banqueting* και συνεδρίων, διαθέτουν οργανωμένο τμήμα προμηθειών, ανάλογα επανδρωμένο. Η σύνθεση του προσωπικού του τμήματος των προμηθειών, στις περιπτώσεις αυτές, μπορεί να είναι<sup>20</sup>:

- Υπεύθυνος ή Διευθυντής προμηθειών (Purchasing manager).
- Υπεύθυνος παραλαβών (Receiving officer).
- Υπεύθυνος αποθήκης ή αποθηκάριος (Storing officer).
- Βοηθητικό προσωπικό τμήματος προμηθειών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι, οι υπεύθυνοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το τμήμα των προμηθειών σαν μια λειτουργία με δραστηριότητες που έχει ως στόχο τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την

<sup>20</sup> *Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.*

πρόβλεψη, τον συντονισμό και έλεγχο και ότι δεν είναι απλώς ένα τμήμα εξυπηρέτησης. Αν επομένως, η επιχείρηση μπορέσει να οργανώσει τη λειτουργία των προμηθειών αποτελεσματικά, τότε θα έχει βάλει τις βάσεις για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων με χαμηλό κόστος<sup>21</sup>.

Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση για την επαρκή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος θεωρείται η εξασφάλιση ικανού προσωπικού και κυρίως η εξασφάλιση εξειδικευμένου υπεύθυνου ή διευθυντή προμηθειών, με παράλληλη ορθολογική οργάνωση τον τμήματος γενικότερα. Η διαδικασία που συνιστάται, για την επιλογή αυτή, είναι η συνεργασία της διεύθυνσης με το τμήμα του προσωπικού, προκειμένου να προσδιοριστούν τα προσόντα, η περιγραφή και ανάλυση της εργασίας (job description and job specification) για τη συγκεκριμένη θέση και στη συνέχεια, πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων και ο τρόπος αξιολόγησης και επιλογής του καταλληλότερου<sup>22</sup>.

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας οργάνωσης και ελέγχου του τμήματος των προμηθειών διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό με τη βοήθεια της πληροφορικής. Σήμερα, με την αλματώδη ανάπτυξη του επιστημονικού αυτού κλάδου, οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες εκμηδενίζονται και είναι δυνατόν, με το κατάλληλο πρόγραμμα, να έχουμε ταχύτατα αποτελέσματα και πληροφόρηση που σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες της κεντρικής αποθήκης, τη διακίνηση των προϊόντων, την παρακολούθηση των αποθεμάτων κ.ά.

Ειδικότερα, ένα πρόγραμμα back office, είναι δυνατόν να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες όχι μόνο της αποθήκης, αλλά συνολικά τη λειτουργία και τον έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής:

- Δυνατότητα παρακολούθησης των αποθεμάτων: ένα πρόγραμμα παρακολούθησης των αποθεμάτων με Η/Υ που βασίζεται στη μέθοδο των καρτελών συνεχούς απογραφής. Στην περίπτωση αυτή, με όλα τα στοιχεία διαθέσιμα μέσω του computer, η διεύθυνση είναι σε θέση, ανά πάσα στιγμή,

<sup>21</sup> [www.pi-schools.gr/preschool\\_education/nomothesia/1566\\_85](http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85)

<sup>22</sup> ΡΟΥΠΑΣ Β. - ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

να προσδιορίσει την κατάσταση του αποθέματος και ειδικότερα να έχει αναφορές και πληροφορίες για:

- Τις τιμές αγοράς των ειδών του αποθέματος κατά είδος.
  - Τις τιμές αγοράς των ειδών κατά προμηθευτή.
  - Την αξία του συνόλου των αγορών μιας περιόδου (ημέρας, εβδομάδας, μήνα).
  - Την αξία των αγορών κατά είδος.
  - Τη συνολική αξία τον αποθέματος.
  - Την αξία του αποθέματος σε ένα συγκεκριμένο είδος.
  - Το κόστος των καταναλωθέντων T+Π ανά είδος και στο σύνολο τους.
  - Τα είδη που βρίσκονται στο όριο ασφαλείας (reorder point).
  - Τις τιμές ανακύκλωσης του αποθέματος και λοιπές πληροφορίες, ανάλογα με τις απαιτήσεις της διεύθυνσης και τις δυνατότητες του προγράμματος.
- Έλεγχος της παραγωγής με τη δυνατότητα δημιουργίας συνταγολογίου
  - Κατάργηση μεγάλου αριθμού εντύπων, με αντίστοιχη χρησιμοποίηση του Η/Υ
  - Με τερματικά Η/Υ στα σημεία πώλησης, μπορούμε να έχουμε αναφορές για τις ιστορικές πωλήσεις ανά ημέρα ή άλλη περίοδο, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η πρόβλεψη και ταυτόχρονα, με κάθε πώληση, πραγματοποιείται αυτόματη πίστωση του είδους/ων που συνθέτουν το φαγητό ή ποτό (σύμφωνα με το συνταγολόγιο - μεριδολόγιο).
  - Δυνατότητα παρακολούθησης των προμηθευτών και δυνατότητα παροχής συγκριτικών στοιχείων και πληροφοριών, απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων και για τον καθορισμό της πολιτικής από τον manager.

Βέβαια, παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα, είναι προφανές ότι για την παρακολούθηση του αποθέματος με Η/Υ παρουσιάζονται και ορισμένα προβλήματα. Για παράδειγμα, ένα υπεύθυνο και εκπαιδευμένο άτομο πρέπει να αναλάβει την ευθύνη να καταχωρεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στον Η/Υ. Αν όλες οι πληροφορίες που καταχωρούνται δεν είναι απόλυτα ακριβείς, τα δεδομένα της

πληροφόρησης είναι άχρηστα στη λήψη αποφάσεων από τους υπεύθυνους. Επιπλέον η εργασία αυτή απαιτεί χρόνο και αυτοσυγκέντρωση και πολύ χρόνο<sup>23</sup>.

### 3.1 ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food & Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food & Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, bars, κουζίνα, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λ.π. Αντίθετα, σε ένα μικρό ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ). Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει φυσικά ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων αλλά την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre d' hotel, barman) με τη συνεργασία του διευθυντή του ξενοδοχείου<sup>24</sup>

### 3.2 ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ-ΚΟΥΖΙΝΑ

Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων-εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο στο απλό κλασικό εστιατόριο εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται, δηλαδή με τη διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της επιχείρησης.

Γι' αυτόν το λόγο, η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης- πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το εστιατόριο που εξυπηρετεί. Το τμήμα της

---

<sup>23</sup> ΡΟΥΠΑΣ Β. - ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

<sup>24</sup> ΧΥΤΗΡΗΣ Α., ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, INTERBOOKS

κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης.<sup>25</sup>

Σημαντικό ρόλο παίζει το είδος των υπηρεσιών που θα προσφέρει το μαγειρείο σαν κύριος χώρος λειτουργίας εστιατορίου. Αυτό δηλαδή που είναι αναγκαίο να λάβει κανείς υπόψη είναι ο τύπος των γευμάτων που θα προσφέρει και αυτό διότι άλλη οργάνωση και δομή θα είχε ένα εστιατόριο πόλεως και άλλη μια κεντρική κουζίνα παραγωγής που λειτουργεί σε συνδυασμό με κουζίνες “δορυφόρους” σε διαφορετικά σημεία π.χ. room service, snack bar κ.λ.π.<sup>26</sup>

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να συνορεύει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτηριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο “διανομής”.

Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Στο μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντοτε με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (π.χ. της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση κ.λ.π.)<sup>27</sup>

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου. Οι κύριοι χώροι είναι:

---

<sup>25</sup> ΑΛΛΟΥΜΗΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

<sup>26</sup> [www.pi-schools.gr/preschool\\_education/nomothesia/1566\\_85](http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85)

<sup>27</sup> ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Σ., ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΙΩΝ

- Η ζεστή κουζίνα
- Η κρύα κουζίνα
- Το ζαχαροπλαστείο
- Το κυλικείο ή μπουφές
- Αποθήκη ημέρας- ψυκτικός θάλαμος.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

- Χώρος διανομής : ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα στο εστιατόριο και το αντίθετο.
- Χώρος προσωπικού: εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, WC και χώρος παραμονής.
- Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
- Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.λ.π.)
- Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών.
- Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών.
- Χώρος για τις “επιστροφές” (δηλαδή τα υπόλοιπα φαγητών και τα σκεύη που σερβιρίστηκαν και επιστρέφουν στο μαγειρείο)

### 3.3 ΜΠΑΡ

Το μπαρ όπως όλοι γνωρίζουμε είναι εξ’ ορισμού ο χώρος όπου μπορεί κανείς να πει κάθε είδους ποτό αναμειγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή μη και όχι μόνο. Είναι επίσης, ο χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη-μορφές μπαρ ως εξής: snack bar, wine bar, pool bar, mini bar, beach bar, restaurant-piano bar, café bar κ.λ.π.<sup>28</sup>.

Κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση ενός μπαρ είναι κοντά στο εστιατόριο, δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου, στην ταράτσα ή δίπλα στις

<sup>28</sup> GARTNER G., ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ



αθλοπαιδιές. Καθένα από αυτά τα μπαρ έχει το δικό του χαρακτήρα και όλα έχουν σκοπό να προσελκύσουν τον πελάτη όπου κι αν βρίσκεται. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο χώρο εγκατάστασης του Main Bar. Το main bar πρέπει να βρίσκεται οπωσδήποτε στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου και μάλιστα σε σημείο όπου εύκολα μπορεί να το προσέξει ο πελάτης. Για το λόγο αυτό, συνήθως βρίσκεται στον ευρύτερο χώρο της υποδοχής, σε υψηλότερο επίπεδο, ώστε να φαίνεται διακριτικά και να μην εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της. Εάν αυτό συνδυάζεται και με το εστιατόριο, δηλαδή εάν περιλαμβάνεται στην οπτική γωνία της πορείας του πελάτη προς αυτό, τότε θα ήταν η ιδανική θέση του. Για τη δημιουργία του μπαρ εξετάζονται πολλοί παράγοντες ούτως ώστε να αποκτήσει την τελική του “ταυτότητα”. Οι κυριότεροι είναι<sup>29</sup>:

- Προσανατολισμός: να βρίσκεται δηλαδή το μπαρ σε σημείο ευδιάκριτο και προσπελάσιμο από τους πελάτες.
- Θέα: να έχει ευχάριστη θέα για να νιώθει ο πελάτης όμορφα, καθώς πίνει το ποτό του.
- Τεχνικές εγκαταστάσεις: στο σημείο εγκατάστασης του μπαρ πρέπει να υπάρχουν δυνατότητες για ύδρευση, ηλεκτρισμό και αποχέτευση.
- Δυναμικότητα της επιχείρησης: είναι σημαντική γιατί από αυτή εξαρτάται το μέγεθος και η δυνατότητα παραγωγής.
- Το είδος της πελατείας: εξετάζεται αν οι πελάτες είναι μεμονωμένοι ή πρακτοριακοί, η εθνικότητα τους, η ηλικία, καθώς και η αγοραστική τους δύναμη.

Άλλοι παράγοντες που μελετώνται είναι αυτοί που θα κάνουν το μπαρ πιο ευχάριστο, με όμορφη ατμόσφαιρα για να προσελκύσει τον πελάτη. Αυτοί είναι:

- Είσοδος του μπαρ: πρέπει να είναι εντυπωσιακή και να φαίνεται εύκολα.
- Η επίπλωση (τραπέζια, καρέκλες, σκαμπό κ.λ.π.):πρέπει να είναι υψηλής ποιοτικής κατασκευής, ανθεκτικά και ταιριαστά με την υπόλοιπη διακόσμηση.
- Η διακόσμηση: ευχάριστα χρώματα, απαλός φωτισμός, πίνακες, φυτά, μοκέτες, κ.λ.π.

---

<sup>29</sup> GARTNER G., *ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ*



- Κλιματισμός: σωστός εξαερισμός για να υπάρχει καθαρή ατμόσφαιρα ούτως ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία αποπνικτικού περιβάλλοντος λόγω των καπνών από τα τσιγάρα.
- Η μουσική: απαλή και διακριτική για να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και να μπορούν οι πελάτες να συζητούν μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο απαιτείται καλή στερεοφωνική εγκατάσταση για καλή ποιότητα ήχου.

Η διαρρύθμιση του μπαρ περιλαμβάνει τον πάγκο σερβιρίσματος, όπου είναι το σημείο, στο οποίο οι πελάτες σερβίρονται το ποτό τους καθισμένοι σε ψηλά σκαμπό, καθώς και τον πάγκο εργασίας, ο οποίος βρίσκεται πίσω από τον πάγκο σερβιρίσματος σε χαμηλότερο επίπεδο και εκεί γίνεται όλη η προεργασία και προετοιμασία του ποτού χωρίς να είναι στην κοινή θέα του πελάτη. Οι δύο αυτές εγκαταστάσεις ανήκουν στο μέρος του μπαρ που ονομάζεται Front Bar<sup>30</sup>.

Το δεύτερο μέρος, το back bar, περιλαμβάνει ένα εκθετήριο ποτών (βιτρίνα δηλαδή με τα ποτά), τα ντουλάπια κάτω από τη βιτρίνα όπου εκεί φυλάσσονται διάφορα εξαρτήματα και τέλος το office του μπαρ στο οποίο αποθηκεύονται αντικείμενα που δεν πρέπει να βλέπει ο πελάτης (π.χ. άδειες φιάλες, άδεια σταχοδοχεία κ.λ.π.) καθώς επίσης εκεί τοποθετούνται το πλυντήριο των ποτηριών, η μηχανή παραγωγής παγόκubων και τα μοτέρ των ψυγείων<sup>31</sup>.

### 3.4 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Το Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό σύμφωνα με τους υγειονομικούς, αγορανομικούς αλλά και τεχνικούς κανόνες εστίασης. Σαν ανεξάρτητη μονάδα ή τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι μια ποριστική οικονομική επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες της εστίασης.

Η, κατά ορισμένους κανόνες και επιδέξιο τρόπο, παράθεση αυτών των αγαθών, δηλαδή φαγητά και ποτά στον πελάτη ή ένοικο του ξενοδοχείου, καλείται

<sup>30</sup> [www.tour.teithe.gr/get\\_file.php?f=287](http://www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=287)

<sup>31</sup> GARTNER G., ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ

εστιατορική τέχνη. Τα εστιατόρια αυτά, κάθε μορφής λειτουργίας τους, επιδιώκουν κατά κανόνα το κέρδος. Η οργάνωση ενός εστιατορίου αναφέρεται:

- Στις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης
- Στην τοποθέτηση ενός διευθυντικού στελέχους σε κάθε τμήμα
- Στην διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων.

Σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία εστιατορίων τα οποία παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, που αφορούν στο μέγεθος του εστιατορίου, τον τύπο, την τοποθεσία, το περιβάλλον, το σέρβις, τον εξοπλισμό κ.λ.π. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε να ορίσουμε ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, διότι κάθε εστιατορική επιχείρηση είναι μοναδική και οι ανάγκες λειτουργίας της συγκεκριμένες<sup>32</sup>.

Σε ένα μικρό εστιατόριο που απασχολεί μικρό αριθμό τραπεζοκόμων, ο διευθυντής μπορεί εύκολα να τους διευθύνει. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο βαθμίδες ιεραρχίας, δηλαδή αυτή του διευθυντή, που είναι η ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας, και εκείνη των τραπεζοκόμων που είναι η κατώτερη.

Όταν το προσωπικό του εστιατορίου είναι πολυάριθμο, δημιουργούνται πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κάθε ανώτερη βαθμίδα έχει το καθήκον και δικαίωμα να καθοδηγεί το έργο της αμέσως κατώτερης, ενώ ταυτόχρονα έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της. Έτσι ο maitre είναι υπεύθυνος για το έργο των τραπεζοκόμων, οι τραπεζοκόμοι για το έργο των βοηθών τους κ.λ.π<sup>33</sup>.

Η αποτύπωση του καταμερισμού του έργου του εστιατορίου, δηλαδή των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των λειτουργιών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους, σχηματίζει ένα διάγραμμα που ονομάζεται οργανόγραμμα. Στο οργανόγραμμα φαίνεται η ιεραρχική σειρά των θέσεων εργασίας, καθώς και ο τρόπος που επικοινωνούν μεταξύ τους ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση των εργαζομένων στην άσκηση των καθηκόντων τους. Το

<sup>32</sup> [www.tour.teithe.gr/get\\_file.php?f=406](http://www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=406)

<sup>33</sup> E.O.T. (2006) Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Αθήνα: E.O.T.

οργανόγραμμα είναι μια σύνθεση από κουτιά και γραμμές. Τα κουτιά αντιπροσωπεύουν τα τμήματα και τις θέσεις εργασίας και οι γραμμές τους δίαυλους επικοινωνίας μεταξύ τους.

Στον επισιτιστικό κλάδο, στον οποίο ανήκουν τα εστιατόρια, χρησιμοποιούνται συνήθως τα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια τοποθετούνται τα τμήματα (οι ειδικότητες) του εστιατορίου και κάθετα απεικονίζεται η ιεραρχική εξάρτηση των θέσεων εργασίας

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΥΡΙΟΙ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΕΣ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κύριοι χώροι μιας επισιτιστικής μονάδας θεωρούνται η τραπεζαρία, η οποία αποτελεί το τμήμα κατανάλωσης, και το μαγειρείο ή κουζίνα που είναι το βασικό τμήμα παραγωγής της επιχείρησης. Για λόγους λειτουργικότητας οι δύο αυτοί χώροι πρέπει να βρίσκονται στον ίδιο όροφο, με ευκολία πρόσβασης ο ένας στον άλλο. Μεταξύ της τραπεζαρίας και του μαγειρείου παρεμβάλλεται το office, ένας βοηθητικός χώρος, με τον οποίο επικοινωνούν με πόρτες aller retour. Τους δύο βασικούς χώρους πλαισιώνουν υποστηρικτικά και άλλοι χώροι εξίσου σημαντικοί στην εύρυθμη λειτουργία του εστιατορίου<sup>34</sup>.

## 4.1 ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ

Ο βασικός χώρος του εστιατορίου είναι η αίθουσα όπου παρατίθενται τα γεύματα και εφαρμόζεται η εστιατοριακή τεχνική και για τον λόγο αυτόν δίνεται μεγάλη σημασία στη διαρρύθμισή της. Η τραπεζαρία είναι ο χώρος που καθορίζει τον χαρακτήρα του εστιατορίου και πρέπει να είναι άνετη, με ευχάριστη ατμόσφαιρα, κατάλληλες συνθήκες κλιματισμού, φωτισμού, επένδυσης, διακόσμησης, μουσικής και επιπλέον να επιτυγχάνεται άριστος και γρήγορος καθαρισμός.

Το μέγεθος της τραπεζαρίας εξαρτάται από τη δυναμικότητα της σε καθίσματα (couverts) και το εμβαδόν του χώρου. Το καθαρό ύψος της αίθουσας πρέπει να είναι τουλάχιστον 2,5 m, ο δε μέσος απαιτούμενος χώρος ανά κάθισμα είναι 1,50 m<sup>2</sup>. Σε αυτόν συμπεριλαμβάνεται ο χώρος του τραπέζιού, του καθίσματος και των βοηθητικών χώρων της τραπεζαρίας (διάδρομοι κ.λ.π.).

Ο χώρος της τραπεζαρίας μπορεί να είναι εσωτερικός, εξωτερικός (κίπος) ή συνδυασμός των ανωτέρω και καλύπτεται από τα τραπέζια και τα καθίσματα. Η απόσταση του τραπέζιού από τον τοίχο πρέπει να είναι τουλάχιστον 0,75 cm, η απόσταση μεταξύ διαγωνίων τραπέζιων 1,00 m, ο χώρος μεταξύ δύο καθισμάτων 0,75 cm, οι δε διάδρομοι εξυπηρέτησης τουλάχιστον 1,00 m. Η άνετη και ευχάριστη ατμόσφαιρα που είναι απαραίτητη σε ένα εστιατόριο, επιτυγχάνεται με τις σωστές

<sup>34</sup> E.O.T. (2006) Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Αθήνα: E.O.T.

συνθήκες κλιματισμού. Η ιδανική θερμοκρασία θεωρείται ότι είναι οι 18<sup>ο</sup> C, η δε υγρασία να διατηρείται σε ένα ποσοστό της τάξης του 50%. Τα μεγέθη αυτά βρίσκονται σε αναλογία με τον αριθμό των ατόμων που θα φιλοξενήσει ο χώρος, καθώς και την εποχή του χρόνου<sup>35</sup>. Ο αέρας του χώρου του εστιατορίου πρέπει να ανανεώνεται τακτικά, η δε θερμοκρασία του χώρου να διατηρείται σταθερή, προστατεύοντας την από ρεύματα αέρος ή μειώνοντας την εάν είναι υπερβολική, δεδομένου ότι κάθε αυξομείωση δημιουργεί δυσάρεστη διάθεση στους θαμώνες.

Για την περίπτωση των εστιατορίων ενδείκνυται η εγκατάσταση κλιματισμού που μπορεί με ακρίβεια να διατηρεί το περιβάλλον του χώρου σε ιδανικές συνθήκες. Στην περίπτωση που το εστιατόριο στεγάζεται σε ξενοδοχείο, η ιδανική λύση είναι η εγκατάσταση κεντρικού συστήματος κλιματισμού. Όπως καθορίζουν και οι βασικοί κανόνες υγιεινής, στο εστιατόριο θα πρέπει να παρέχεται ο πλέον κατάλληλος φυσικός ή τεχνητός φωτισμός. Το φυσικό φως παρέχεται από τα παράθυρα που το εμβαδόν τους θα πρέπει να είναι το 1/7 της επιφάνειας του δαπέδου<sup>36</sup>.

Ο τεχνητός φωτισμός εξασφαλίζεται με τα κατάλληλα φωτιστικά, τα οποία τοποθετούνται στις σωστές αποστάσεις ανάλογα με την επιφάνεια και τον κυβισμό του χώρου και τις αρχές της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησης. Ο καθορισμός του είδους του χρωματισμού είναι συνάρτηση του τύπου του εστιατορίου, της κατηγορίας του και φυσικά ανάλογος με τη θέση στην οποία βρίσκεται (παραθαλάσσιο, ορεινό κ.λ.π.). Στην οροφή κυριαρχεί το λευκό χρώμα προκειμένου να δίνεται φωτεινότητα και γενικά αποφεύγονται τα σκούρα χρώματα. Οι τοίχοι προτιμάται να είναι λείοι και τα δάπεδα επίπεδα προκειμένου να καθαρίζονται εύκολα και να μη συγκεντρώνονται σκόνες και ρύποι γενικότερα.

## 4.2 ΚΟΥΖΙΝΑ

Στον χώρο της κουζίνας πραγματοποιούνται οι εργασίες παραγωγής των προϊόντων-εδεσμάτων και τροφοδοτεί το εστιατόριο με τα φαγητά. Η δυναμικότητα της κουζίνας εξαρτάται άμεσα από τις θέσεις του εστιατορίου, τον τύπο του εστιατορίου, τις απαιτήσεις σε ποιότητα και ποσότητα των εδεσμάτων, από την αναλογία έτοιμων εδεσμάτων και εδεσμάτων που απαιτούν προετοιμασία, καθώς και

<sup>35</sup> [www.ethnos.gr/enteta.asp?catid...2](http://www.ethnos.gr/enteta.asp?catid...2)

<sup>36</sup> Ανδριώτης, Κ. (2002) *Διεύθυνση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης

από την συχνότητα εναλλαγής των πελατών. Σημαντικό ρόλο για την άρτια οργάνωση και λειτουργία του χώρου της κουζίνας παίζουν η χωροταξία της, ο εξοπλισμός και το είδος των γευμάτων που θα προσφέρει. Διότι απαιτείται διαφορετική οργάνωση και δομή στην κουζίνα ενός εστιατορίου a la carte πόλεως και σε μια κεντρική κουζίνα παραγωγής ξενοδοχείου, η οποία λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες κουζίνες του ξενοδοχείου και εξυπηρετεί και άλλα τμήματα π.χ. snack bar, gourmet restaurant κ.λ.π. Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, η οργάνωση της κουζίνας πρέπει να εξυπηρετεί τις εργασίες και τις λειτουργίες που εκτελούνται στο χώρο, δηλαδή<sup>37</sup>:

- Την προμήθεια των πρώτων υλών
- Την αποθήκευση των πρώτων υλών
- Την επεξεργασία-προετοιμασία των πρώτων υλών
- Το μαγείρεμα-παρασκευή των εδεσμάτων
- Τη μεριδοποίηση των εδεσμάτων
- Τη διανομή των εδεσμάτων
- Το πλύσιμο των σκευών

Η ανάγκη άμεσης επικοινωνίας της κουζίνας με την τραπεζαρία τοποθετεί αυτούς τους δύο χώρους στο ίδιο επίπεδο και σε συνέχεια τον έναν του άλλου. Η επιφάνεια που καταλαμβάνουν τα τμήματα της κουζίνας υπολογίζεται στο ένα τρίτο του χώρου της τραπεζαρίας. Οι εσωτερικοί τοίχοι της κουζίνας πρέπει να καλύπτονται σε ύψος δύο μέτρων από το πάτωμα με πλακάκια (λευκού χρώματος κατά προτίμηση) ή ανοξειδωτο φύλλο (inox) για να επιτυγχάνεται ο εύκολος και άνετος καθαρισμός. Το πάτωμα πρέπει να κατασκευάζεται από στερεά και αντλιοσθητικά υλικά και με κλίση τέτοια ώστε να διευκολύνεται το αποχετευτικό σύστημα<sup>38</sup>.

Οι διάδρομοι εργασίας πρέπει να έχουν πλάτος τουλάχιστον 1,00 m, εάν δε μεταφέρονται και αντικείμενα ή εργάζονται δύο άτομα σε κάθε πλευρά του διαδρόμου, τουλάχιστον 1,50 m. Στις σύγχρονες κουζίνες συναντούμε και χώρους για

<sup>37</sup> Ανδριώτης, Κ. (2002) Διεύθυνση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης

<sup>38</sup> [www.ethnos.gr/entheteta.asp?catid...2](http://www.ethnos.gr/entheteta.asp?catid...2)

την εξυπηρέτηση του προσωπικού, όπως τραπεζαρία, αποδυτήρια, ντους/τουαλέτες, γραφεία κ.λ.π., οι οποίοι καταλαμβάνουν περίπου το 10-15% της επιφάνειας της κουζίνας. Το περιβάλλον εργασίας της κουζίνας πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, ηχομόνωσης, φωτισμού, αερισμού και εξαερισμού. Επειδή στον χώρο αναπτύσσονται υψηλές θερμοκρασίες, ένα σύστημα κλιματισμού βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και μειώνει 10-15% τα εργατικά ατυχήματα.

### 4.3 Η ΥΠΟΔΟΧΗ

Ο χώρος της υποδοχής είναι χώρος εισόδου, συνάντησης, συγκέντρωσης και αναμονής. Τοποθετείται στην είσοδο του εστιατορίου σε εμφανή θέση και γειτονικά του διαδρόμου κυκλοφορίας των πελατών, όπου μπορεί να πλαισιώνεται και από ένα άνετο σαλόνι ή και ένα μπαρ με καθίσματα από τη μία ή και από τις δύο πλευρές του<sup>39</sup>.

### 4.4 ΤΟ ΜΠΑΡ

Ο χώρος χρησιμοποιείται από τους πελάτες που θέλουν να πιούν ένα ορεκτικό ποτό (απεριτίφ), περιμένοντας την παρέα τους ή για να ελευθερωθεί κάποιο τραπέζι, και από πελάτες που απλώς θέλουν να διασκεδάσουν στο μπαρ του εστιατορίου. Το μπαρ αποτελείται από δύο τμήματα: το πίσω, που λειτουργεί για την έκθεση και αποθήκευση των ποτών, και το μπροστά, που λειτουργεί για το σερβίρισμά τους στους πελάτες. Επάνω στον πάγκο εργασίας και σε εμφανή θέση για τον πελάτη τοποθετείται η ταμειακή μηχανή. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του πρέπει να είναι ανθεκτικά (φορμάικες, μάρμαρο, ανοξείδωτα μέταλλα κ.λ.π.) ενώ ο φωτισμός σε αντίθεση με το σαλόνι μπορεί να είναι εντονότερος αλλά όχι εκτυφλωτικός<sup>40</sup>.

### 4.5 OFFICE

Με τον ξενοδοχειακό όρο «office» αποκαλείται ο προθάλαμος του εστιατορίου από την πλευρά της κουζίνας που εμποδίζει το θόρυβο και τις οσμές της κουζίνας να περάσουν στο χώρο της τραπεζαρίας. Στον χώρο αυτό εκτελούνται εργασίες που δεν πρέπει να γίνονται στην παρουσία του πελάτη και κινείται το

<sup>39</sup> [www.ethnos.gr/entheta.asp?catid...2](http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid...2)

<sup>40</sup> Dahmer, S. & Kahl, K. (1997). *Η Τέχνη του Σερβιρίσματος*. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.

προσωπικό του εστιατορίου πριν εισέλθει στην τραπεζαρία, κάνοντας χρήση των σκευοθηκών, των θερμοτραπεζών ή άλλων βοηθητικών μέσων που βρίσκονται σε αυτόν τον χώρο. Στο office βρίσκεται το passo, μέσω του οποίου επικοινωνεί με την κουζίνα, την κάβα, τη λάντζα του εστιατορίου, τον buffet ή το ζαχαροπλαστείο. Διαθέτει ράφια, ερμάρια και ντουλάπες με συρτάρια, όπου φυλάσσεται επιμελώς ο βασικός εξοπλισμός του εστιατορίου.

Στον χώρο του office μπορεί να βρίσκεται και το tableau, στο οποίο ο tablist, ταμίας ή checker πραγματοποιεί τις ταμειακές διαδικασίες. Το tableau τοποθετείται σε αυτό το σημείο, διότι το συναντά ο τραπεζοκόμος στην πορεία του προς την τραπεζαρία. Η σύγχρονη αντίληψη, όμως, τοποθετεί το tableau μέσα στον χώρο του εστιατορίου (κυρίως στα a la carte), διότι με αυτόν τον τρόπο ο tablist έχει οπτική επαφή με τον χώρο της τραπεζαρίας, τους πελάτες και τους τραπεζοκόμους και μπορεί να ελέγξει αν τα είδη που διατίθενται αντιστοιχούν με την παραγγελία του πελάτη και το τραπέζι<sup>41</sup>.

#### 4.6 ΛΑΝΤΖΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Η λάντζα του εστιατορίου θεωρείται βοηθητικός χώρος της τραπεζαρίας, αλλά λόγω της φύσης της εργασίας και των εγκαταστάσεων χωροταξικά συμπεριλαμβάνεται στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας. Ο χώρος είναι ανάλογος με τη δύναμη της τραπεζαρίας (π.χ. 3 τ.μ. χώρου για τραπεζαρία 50-100 καθισμάτων) και επεκτείνεται για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 200 καθισμάτων), οι οποίες υποχρεούνται στην εγκατάσταση συστήματος πλύσης σκευών, δηλαδή λεκάνες, ηλεκτρικό πλυντήριο πιάτων, νεροχύτης κ.α<sup>42</sup>.

Η λάντζα είναι ο πρώτος βοηθητικός χώρος που συναντά το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στον χώρο του office, για την άμεση παράδοση των προς πλύση σκευών. Σημαντική, όμως, είναι η διάκριση μεταξύ της λάντζας εστιατορίου (πλύση σερβιτίσιων) και της λάντζας μαγειρείου ή βαριάς λάντζας (πλύση σκευών κουζίνας). Βάσει οργανογράμματος το προσωπικό της λάντζας, όπως και τα καθήκοντά του, ανήκει στο προσωπικό της τραπεζαρίας.

<sup>41</sup> Dahmer, S. & Kahl, K. (1997). *Η Τέχνη του Σερβιρίσματος*. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.

<sup>42</sup> [iek-chanion.chan.sch.gr/dmdocs/Mourtzakis/episit](http://iek-chanion.chan.sch.gr/dmdocs/Mourtzakis/episit)



#### 4.7 ΚΑΒΑ ΗΜΕΡΑΣ

Είναι ο χώρος του εστιατορίου στον οποίο αποθηκεύονται προσωρινά τα κρασιά, οι μπίρες, τα αναψυκτικά και τα άλλα ποτά που καλύπτουν τις ημερήσιες ανάγκες του εστιατορίου. Οργανικά και λειτουργικά η κάβα ανήκει στην τραπεζαρία και υπεύθυνος για την διαχείριση των προϊόντων της είναι ένας ειδικευμένος υπάλληλος. Ο χώρος της κάβας είναι εξοπλισμένος με ράφια, ψυγεία, καταψύκτες και επικοινωνεί μέσω του *passo* με το προσωπικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τη ζήτηση σε ποτά την τελευταία στιγμή, πριν από την έξοδο προς την τραπεζαρία<sup>43</sup>.

#### 4.8 ΑΠΟΘΗΚΕΣ

Σε αυτές περιλαμβάνεται η αποθήκη της τραπεζαρίας που βρίσκεται συνήθως εντός του χώρου του *office*. Στην αποθήκη ημέρας αποθηκεύονται χρήσιμα είδη για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας, όπως λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα, έτσι ώστε να μη χρειάζεται κάποιος να προτρέχει στις μεγάλες κεντρικές αποθήκες. Η επιφάνεια τους αναλογεί στο μέγεθος της επιχείρησης και κυμαίνεται συνήθως από 5 έως 10 τ.μ. Οι κεντρικές αποθήκες και τα ψυγεία του εστιατορίου χρησιμοποιούνται κυρίως από την κουζίνα και διακρίνονται στην αποθήκη αναλωσίμων (τροφίμων και ειδών καθαριότητας, ψυγεία συντήρησης, οπωρολαχανικών, γαλακτοκομικών, κατάψυξης) και στην αποθήκη μη αναλωσίμων (σκευών, συσκευών, επίπλων)<sup>44</sup>.

#### 4.9 ΒΕΣΤΙΑΡΙΟ – ΙΜΑΤΙΟΘΗΚΕΣ (*gard – robe*)

Είναι ο χώρος όπου αφήνουν οι πελάτες τα πανοφόρια τους ή άλλα προσωπικά αντικείμενα κατά την είσοδό τους στο εστιατόριο. Βρίσκεται πάντα πριν από την κεντρική είσοδο του εστιατορίου και στελεγχώνεται με εξειδικευμένο υπάλληλο.

#### 4.10 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Είναι ο χώρος όπου γευματίζει το προσωπικό της επιχείρησης σε προκαθορισμένη ώρα και με προκαθορισμένο μενού. Βρίσκεται συνήθως κοντά στην κουζίνα και το σερβίρισμα γίνεται είτε με αυτοεξυπηρέτηση είτε από τον μάγειρα

<sup>43</sup> [iek-chanion.chan.sch.gr/dmdocs/Mourtzakis/episit](http://iek-chanion.chan.sch.gr/dmdocs/Mourtzakis/episit)

<sup>44</sup> *Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.*

προσωπικού. Η ύπαρξη του χώρου αυτού εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της επιχείρησης και για αυτόν τον λόγο και δεν συναντάται σε αυτόνομα εστιατόρια.

#### **4.11 ΑΠΟΔΥΤΗΡΙΑ**

Είναι ο χώρος όπου το προσωπικό της επιχείρησης προετοιμάζεται ενδυματολογικά (στολή) πριν και μετά την εργασία του. Ο χώρος περιλαμβάνει ατομικά ερμάρια-ντουλάπια με κλειδαριά (lockers) για κάθε υπάλληλο, στα οποία ο καθένας διατηρεί τη στολή της υπηρεσίας ή και άλλα προσωπικά αντικείμενα, προκειμένου να διευκολύνεται η εργασία του στην επιχείρηση. Στα αποδυτήρια υπάρχουν επίσης τουαλέτες και ντουζιέρες για το προσωπικό και βρίσκονται συνήθως κοντά στην είσοδο του προσωπικού ή σε άλλο χώρο πέραν αυτών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες<sup>45</sup>.

#### **4.12 ΤΟΥΑΛΕΤΕΣ**

Είναι απαραίτητες για την εξυπηρέτηση των πελατών και επηρεάζουν σημαντικά τη γνώμη τους για την επιχείρηση. Πρέπει να υπάρχει διάκριση του χώρου για άνδρες και γυναίκες, ενώ ο αριθμός τους είναι πάντα ανάλογος με τον τύπο και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Η κατασκευή τους να είναι λειτουργική, αξιοπρεπής αισθητικά και να περιλαμβάνει προθάλαμο. Πρέπει να πληρούν τους όρους υγιεινής και να διατηρούνται σε απόλυτη τάξη και καθαριότητα. Για τον λόγο αυτόν τα υλικά κατασκευής πρέπει να είναι ποιοτικά, ανθεκτικά, λεία και αδιαπτόιστα, οι εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας και να υπάρχει υπεύθυνη υπηρεσία καθαρισμού καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου.

#### **4.13 ΤΑΜΕΙΟ – ΤΑΜΠΛΟ (TABLEAU)**

Είναι ο χώρος που βρίσκεται συνήθως ανάμεσα στην τραπεζαρία και το μαγειρείο και αφενός ελέγχει τη διακίνηση των διάφορων εδεσμάτων, ποτών κ.λ.π. από το προσωπικό του εστιατορίου και αφετέρου γίνεται η έκδοση των λογαριασμών του εστιατορίου.

---

<sup>45</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

#### 4.14 ΓΡΑΦΕΙΑ

Είναι ο χώρος στον οποίο ασκείται το έργο της οργάνωσης, της διοίκησης και της διαχείρισης της επιχείρησης. Στον χώρο αυτόν υπάρχει το γραφείο της διεύθυνσης, στο οποίο γίνεται προγραμματισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το γραφείο του εστίαρχου (maitre), στο οποίο προγραμματίζονται οι καθημερινές εργασίες του προσωπικού, τα ωράρια, τα ρεπό, η σύνθεση του μενού κ.λ.π. και βρίσκεται συνήθως στην είσοδο του εστιατορίου ώστε να μπορεί ο εστίαρχος να δέχεται εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες, καθώς και το γραφείο του αρχιμαγείρου (chef de cuisine), στο οποίο οργανώνονται οι καθημερινές εργασίες της κουζίνας (ροή των μενού, τροφοδοσία, ωράριο μαγείρων κ.λ.π.) και βρίσκεται συνήθως στο κέντρο της κουζίνας ή κοντά στην είσοδο του προσωπικού και των υλικών ανάλωσης (τρόφιμα)<sup>46</sup>.

#### 4.15 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΝΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Το Τμήμα Εστιατορίου ενημερώνεται καθημερινά για τον όγκο εργασίας του παραλαμβάνοντας από το Τμήμα Υποδοχής διάφορες αναφορές, όπως: «Arrivals Report», «Departures Report», «Guest List by Room Number», «Guest List by Room Number Vips», «Guest List by Name», «Checkers List» και «Property Status Terms» στις οποίες αναγράφονται οι αφίξεις / αναχωρήσεις και ποιοι πελάτες είναι με ημιδιατροφή ή πλήρη διατροφή ανά δωμάτιο και όνομα κλπ<sup>47</sup>.

Όταν απαιτείται δίνονται γραπτές οδηγίες προς τα στελέχη του τμήματος για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (π.χ. προετοιμασίας, καθαριότητας και οργάνωσης) από τον Διευθυντή Τροφίμων και Ποτών ή από τον Υπεύθυνο Εστιατορίων. Οι οδηγίες αυτές τεκμηριώνονται είτε στο ημερολόγιο του τμήματος (Log Book) είτε σε «Εσωτερικό Σημείωμα». Σε ορισμένα ξενοδοχεία ο καταμερισμός της εργασίας καταγράφεται στο έντυπο «Daily Duty Allocation Schedule».

<sup>46</sup> Ααλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks

<sup>47</sup> [www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis](http://www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis)

Επιπλέον, η επικοινωνία μεταξύ του Υπεύθυνου Εστιατορίου και του αντικαταστάτη του, γίνεται μέσω του ημερολόγιου «Maitre on Duty Daily Report». Στο τέλος της βάρδιας ο Υπεύθυνος Εστιατορίων (Maitre D' hotel) ή ο αντικαταστάτης του συμπληρώνει στο ημερολόγιο τις παρατηρήσεις του και διάφορες εκκρεμότητες (π.χ. εάν έχει ολοκληρώσει το D.I.T.O.M.ή όχι).

Στην ετοιμασία και διεκπεραίωση των διαφόρων ειδικών εκδηλώσεων εμπλέκεται και το Τμήμα Εστιατορίου. Ο Υπεύθυνος Εστιατορίου ενημερώνεται γραπτώς για το πρόγραμμα ειδικών εκδηλώσεων από τον Διευθυντή του Τμήματος Τροφίμων και Ποτών. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις της κάθε εκδήλωσης αναλύονται γραπτώς σε διάφορα έντυπα τύπου “Function Sheets” και συζητούνται αν χρειαστεί σε συνάντηση όλων των εμπλεκόμενων Τμηματαρχών. Για τις διάφορες εκδηλώσεις ο Υπεύθυνος Εστιατορίων ενημερώνει τα στελέχη του Τμήματος του μέσω του ημερολόγιου του τμήματος, σε συναντήσεις προσωπικού και μέσω προφορικών οδηγιών. Το Τμήμα Εστιατορίων διατηρεί «Βιβλίο Κρατήσεων Εστιατορίου» ή άλλο ειδικό έντυπο στο οποίο καταχωρούνται όλες οι κρατήσεις σε εστιατόρια. Για κάθε κράτηση καταγράφονται τα ακόλουθα<sup>48</sup>:

- Η ημερομηνία και η ώρα κράτησης
- Το όνομα του ατόμου που έκανε την κράτηση
- Εάν πρόκειται για πελάτη του ξενοδοχείου σημειώνεται το δωμάτιο, ενώ εάν πρόκειται για εξωτερικό πελάτη καταγράφεται το τηλέφωνο του
- Ο αριθμός των ατόμων
- Άλλες σχετικές πληροφορίες (π.χ. Μη Καπνιστής)

Διάφοροι έλεγχοι εργασίας εκτελούνται με τη βοήθεια συγκεκριμένων εντύπων:

- «D.I.T.O.M. – Maitre d' Hotel Daily Checklist»: Δύο φορές ανά ημέρα ο Υπεύθυνος Εστιατορίων ή ο αντικαταστάτης του επιθεωρούν τους διάφορους χώρους ευθύνης τους π.χ. εστιατόρια, διαδρόμους, αποθήκες κλπ (Daily Inspection Tour of Maitre) και ελέγχουν την καθαριότητα και την κατάστασή τους, σημειώνοντας στο έντυπο τις παρατηρήσεις / οδηγίες του. Κατά τη

---

<sup>48</sup> [www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis](http://www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis)

διάρκεια της δεύτερης ημερήσιας επιθεώρησης, ελέγχεται επίσης κατά πόσο εκτελέστηκαν οι οδηγίες που δόθηκαν στην πρώτη επιθεώρηση. Τα συμπληρωμένα έντυπα παραδίδονται στο Διευθυντή Τροφίμων και Ποτών.

- «Restaurant Afternoon Duty List»: Το απόγευμα, ο Υπεύθυνος Εστιατορίων ή ο αντικαταστάτης του ελέγχει συγκεκριμένες εργασίες στους διάφορους χώρους ευθύνης του. Το συμπληρωμένο έντυπο παραδίδεται στο Διευθυντή Τροφίμων και Ποτών<sup>49</sup>.
- «Closing Procedure»: Το έντυπο αυτό (το οποίο μπορεί να είναι ενσωματωμένο στο Ημερολόγιο του Εστιατορίου (Log Book) συμπληρώνεται από τον Αρχισερβιτόρο κατά το κλείσιμο του εστιατορίου.

Όλες οι περιπτώσεις λήψης παραγγελιών (φαγητό, ποτό, επιδόρπιο) τεκμηριώνονται στο δελτίο παραγγελιών («Captain Order») του αντίστοιχου μπαρ ή εστιατορίου (μερικά τουριστικά καταλύματα έχουν ένα τύπο Captain Order). Εκτός από την παραγγελία, οι πληροφορίες που καταγράφονται είναι: ο αριθμός τραπέζιου, ο αριθμός δωματίου, η ημερομηνία και ο αριθμός των σιτιζόμενων. Συνήθως τα στοιχεία της παραγγελίας, από το δελτίο καταχωρούνται σε σύστημα Point of Sales και από εκεί προωθούνται στο αντίστοιχο τμήμα: π.χ. για το φαγητό στην κουζίνα (κρύα ή ζεστή), για ποτό στο μπαρ κλπ<sup>50</sup>.

Ξεχωριστό δελτίο χρησιμοποιείται και για «Complimentary» παραγγελίες (π.χ. για διευθυντές τμημάτων και δωρεάν ποτά και φαγητά που προσφέρονται σε πελάτες και συνεργάτες εκ μέρους του ξενοδοχείου). Πάνω στο δελτίο αναγράφεται ο Σερβιτόρος που λαμβάνει την παραγγελία, το διευθυντικό στέλεχος που προσφέρει το γεύμα / ποτό. Ο Διευθυντής Τροφίμων και Ποτών εγκρίνει και υπογράφει όλα τα δελτία για Complimentary παραγγελίες. Το πρωτότυπο δελτίο παραδίδεται στο τέλος της ημέρας στο Τμήμα Υποδοχής.

<sup>49</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

<sup>50</sup> [www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis](http://www.foodissues.gr/vdata/File/leitourgia%20monadwn%20estiasis)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Για να επιβιώσει οποιοσδήποτε ζωντανός οργανισμός, συμπεριλαμβανομένου και του ανθρώπου, χρειάζεται τροφή. Η τροφή αποτελείται από διάφορα υγρά ή στερεά προϊόντα, τα τρόφιμα, τα οποία με τη σειρά τους είναι μίγματα θρεπτικών ουσιών, απαραίτητων για τις βασικές λειτουργίες των οργανισμών.

Ο άνθρωπος, πέραν του στόχου της επιβίωσης αναζητεί επιπλέον μια ποιότητα ζωής, η οποία προϋποθέτει την καλή του υγεία. Ως υγεία χαρακτηρίζεται η κατάσταση του ανθρώπου της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας. Αν κάποια από τις παραπάνω καταστάσεις διαταραχθεί τότε το άτομο εμφανίζει ασθένειες. Υγιεινή είναι ο κλάδος της Ιατρικής, η οποία ασχολείται με την πρόληψη των ασθενειών, τις μεθόδους διατήρησης της υγείας του ανθρώπου σε υψηλά επίπεδα και την αναζήτηση τρόπων για την προαγωγή της υγείας<sup>51</sup>.

Εξαιτίας του βασικού ρόλου των τροφίμων στη ζωή και την υγεία, τα τελευταία χρόνια, αναπτύσσεται ένας νέος κλάδος της Επιστήμης Τροφίμων, η Υγιεινή και Ασφάλεια Τροφίμων. Ο όρος υγιεινή τροφίμων είναι απλά η εφαρμογή του παραπάνω ορισμού της υγιεινής στα τρόφιμα, ενώ με τον όρο ασφάλεια εννοείται ότι τα τρόφιμα δεν περιέχουν ουσίες ή αντικείμενα που μπορούν να βλάψουν τον άνθρωπο, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Η ανάγκη της υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων βρίσκεται σε προτεραιότητα τη σημερινή εποχή για διάφορους λόγους, που όλοι όμως πηγάζουν από μια βασική αιτία. Οι διατροφικές συνήθειες του ανθρώπου έχουν αλλάξει, εξαιτίας του σύγχρονου τρόπου ζωής. Κάποια στοιχεία από τις σημερινές διατροφικές συνήθειες, πολύ γνωστά σε όλους είναι:

- Γρήγορο, εύκολο, και φθηνό φαγητό σε φαστ-φουντ, σουβλατζίδικα, πιτσαρίες κλπ ή με παραγγελία από το σπίτι.

---

<sup>51</sup> *Χυτήρης, Α. (1996). Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.*

- Προτίμηση ημιέτοιμων ή προμαγειρευμένων φαγητών όπως TV-δείπνα, έτοιμες πίτσες, έτοιμα φαγητά, προτηγανισμένες πατάτες κλπ
- Κατανάλωση επεξεργασμένων τροφίμων
- Κατανάλωση αναψυκτικών και οινοπνευματωδών

Όλα τα παραπάνω τρόφιμα προκύπτουν από κάποια αλυσίδα παραγωγής και εξαιτίας της ευαισθησίας του προϊόντος εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία του καταναλωτή. Γίνεται κατανοητό, ότι από τη μια υπάρχει ανάγκη οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης (φαστ-φουντ, εστιατόρια, κεντρικ κλπ) να προσφέρουν υγιεινά και ασφαλή φαγητά, ενώ η βιομηχανία τροφίμων να παράγει προϊόντα που διασφαλίζουν την υγεία του καταναλωτή<sup>52</sup>.

Και στις δυο περιπτώσεις απαιτείται ένα σύστημα πιστοποίησης των διαφόρων προϊόντων, που ο καταναλωτής θα μπορεί να εμπιστευτεί. Ένα τέτοιο σύστημα είναι η Ανάλυση Επικινδυνότητας στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP), που έχει σκοπό να εκμηδενίσει τους πιθανούς κινδύνους στα τρόφιμα από την παραγωγή της πρώτης ύλης έως το πιάτο του καταναλωτή (from farm to fork).

Για την εφαρμογή και την επιτυχία ενός συστήματος διασφάλισης της υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων απαιτούνται κάποιες προϋποθέσεις. Η βασικότερη είναι η αλλαγή νοοτροπίας του επιχειρηματία, που περιλαμβάνει εκπαίδευση, ενημέρωση, ηθική. Μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία βλέπει όλη την επιχείρηση ως μια ομάδα και την εκπαιδεύει σε συγκεκριμένες αρχές και στόχους.

Όσον αφορά την παραγωγή τροφίμων απαιτείται εκπαίδευση στις αρχές Ορθής Βιομηχανικής και Υγιεινής Πρακτικής (ΟΒΠ, ΟΥΠ). Εκτός όμως των προσπαθειών της επιχείρησης απαιτούνται η συνεισφορά της Πολιτείας, με την κατάλληλη νομοθεσία και τους φορείς ελέγχου, και η ευαισθητοποίηση του καταναλωτή. Όλες οι παραπάνω έννοιες θα μελετηθούν στη συνέχεια. Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας/Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

<sup>52</sup> Φραγκιαδάκης, Ε. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.



Ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες του χρήστη. Ένας τέτοιος ορισμός ποιότητας για τα τρόφιμα αντανακλά σε συγκεκριμένες απαιτήσεις του καταναλωτή (δηλ. του χρήστη). Η χρησιμοποίηση της λέξης απαίτησης αντί της ανάγκης επιβάλλεται αν αναλογιστεί κανείς την υστερία που προκαλείται όταν ένα θέμα τροφίμων γίνει πρωτοσέλιδο. Αυτές λοιπόν οι απαιτήσεις για την ποιότητα των τροφίμων είναι:

- Υγιεινή και ασφάλεια (φυσικοχημικές ιδιότητες των τροφίμων π.χ. μη ύπαρξη ξένων και τοξικών ουσιών, μικροβιολογικός έλεγχος)
- Θρεπτικά χαρακτηριστικά
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία (επισήμανση, διατηρησιμότητα, συσκευασία, προέλευση κλπ)
- Οργανοληπτικές ιδιότητες (γεύση, άρωμα, εμφάνιση, υφή)

Η πρώτη απαίτηση είναι η πιο σημαντική γιατί σχετίζεται άμεσα με τη διατήρηση της υγείας του ανθρώπου. Η δεύτερη βοηθά στη δημιουργία ισορροπημένης διατροφής που προάγει μακροπρόθεσμα την υγεία. Η συμμόρφωση στην τρίτη απαίτηση σχετίζεται με την προστασία του καταναλωτή. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι ο σημερινός καταναλωτής έρχεται αντιμέτωπος με καλά στημένες τεχνικές μάρκετινγκ και εύκολα παραπλανάται<sup>53</sup>.

## 5.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζεται το σύνολο των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια της προσπάθειας για την επίτευξη ποιότητας και η τεκμηρίωσή τους στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να αποδεικνύεται ότι μια παραγωγική μονάδα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα και διέπεται από σωστή οργάνωση.

Αυτός ο ορισμός σκιαγραφεί τις κατευθύνσεις ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας που είναι: η οργανωτική δομή, το προσωπικό, τα αναγκαία μέσα και οι

---

<sup>53</sup> Φραγκιαδάκης, Ε. (1999). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.*



διαδικασίες. Προτού ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία (πχ παραγωγή, παραγγελία πρώτης ύλης, μεταφορά προϊόντων κλπ) πρέπει να ικανοποιηθούν οι τρεις πρώτοι παράγοντες. Απαιτείται η σωστή και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και έρευνα/καταγραφή όλων των στοιχείων που συνιστούν την παραγωγική διαδικασία: Διοίκηση, παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος, οικονομικός έλεγχος, πωλήσεις, εμπορία, σχεδιασμός, προμήθειες, εγκατάσταση κλπ.

Όλα αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να δεθούν αρμονικά, χωρίς να δημιουργούνται αλληλεπικαλύψεις, για τη δημιουργία του επιθυμητού αποτελέσματος, δηλ. του ποιοτικού προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτών των εργασιών συγκεντρώνονται σε τρία εγχειρίδια, που πρέπει να είναι διαθέσιμα σε κάθε έλεγχο ή επιθεώρηση<sup>54</sup>:

- Εγχειρίδιο ποιότητας: Περιγράφει τη στρατηγική της επιχείρησης και τα στοιχεία που συνιστούν την ποιότητα των προϊόντων
- Εγχειρίδιο οργανωτικών διαδικασιών: Παρουσιάζει το οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Εγχειρίδιο λειτουργικών διαδικασιών: Περιγράφει κάθε παραγωγική διαδικασία.

Με τη διοίκηση/διαχείριση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) μια επιχείρηση μπορεί να θέσει σε εφαρμογή, να επιθεωρήσει και να αναθεωρήσει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Οι κύριοι στόχοι είναι η ικανοποίηση των πελατών, η εξασφάλιση της δημόσιας υγείας και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ο όρος ολική ποιότητα αναφέρεται στη σφαιρική αντιμετώπιση όλων των παραγόντων που καθορίζουν τη δράση μιας επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να σχετίζονται με ανθρώπινο δυναμικό όπως υπάλληλοι, εργάτες, πωλητές, προμηθευτές και πελάτες, με την αγορά όπως ανταγωνισμός και μάρκετινγκ ή με την ποιότητα του προϊόντος. Για να αποδώσει καρπούς αυτή η προσπάθεια πρέπει να βασίζεται σε τρία αξιώματα:

---

<sup>54</sup> Καπίκη – Πιβεροπούλου, Τ. (1998). Υπηρεσία Υποδοχής. Αθήνα, Interbooks.

- Δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών.
- Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων.
- Η δράση όλης της επιχείρησης ως μιας ομάδας.

Από αυτά τα αξιώματα πηγάζουν μια σειρά από ενέργειες που θα στηρίζουν τη ΔΟΠ όπως: σωστό μάρκετινγκ, οικονομική διαχείριση, επίκεντρο ο πελάτης, συνεχής βελτίωση, εφαρμογή προληπτικών μέτρων κ.α. Σκοπός αυτών των σημειώσεων είναι μια απλή εισαγωγή στο χώρο της ΔΟΠ. Για αυτό δε θα υπεισέλθουμε σε περαιτέρω λεπτομέρειες και εργαλεία της τεχνικής. Μπορείτε όμως να πάρετε περισσότερες πληροφορίες από τις αναφορές<sup>55</sup>.

Κλείνοντας να σημειώσουμε ότι η επιτυχία της ΔΟΠ βασίζεται στις ανάστροφες αλληλεπιδράσεις της ΔΟΠ με τους εργαζόμενους και τους πελάτες μέσω του ποιοτικού προϊόντος, με στόχο την πλήρη και συνεχή ικανοποίηση όλων των πλευρών. Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η πλήρωση όλων των απαιτήσεων ποιότητας ενός προϊόντος με ζωτική σημασία όπως το τρόφιμο, πρέπει να βασιστεί στη ΔΟΠ.

## 5.2 HACCP, ISO ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Για να προστατευθεί ο καταναλωτής η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την Οδηγία 93/43 στις 14/6/93, η εναρμόνιση της οποίας με την ελληνική νομοθεσία έγινε στις 4/10/2000, με το ΦΕΚ 1219 και αναφέρει ότι οποιοσδήποτε παράγει, παρασκευάζει, μεταποιεί, συσκευάζει, μεταφέρει, διακινεί, αποθηκεύει, διανέμει, προσφέρει προς πώληση ή διαθέτει στον καταναλωτή τρόφιμα, υποχρεούται να τα πραγματοποιεί με υγιεινό και ασφαλή τρόπο και σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος HACCP. Τι πρέπει να γίνει πριν επιχειρήσουμε να εφαρμόσουμε το HACCP

### Πρώτη φάση

- Δημιουργία πολιτικής HACCP, στόχοι και χρονοδιάγραμμα. Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να καθορίζει και να τεκμηριώνει την Πολιτική της και την

<sup>55</sup> Μάρας, Γ. Α. (1999). *Bar – Ποτά – Οινολογία. Αθήνα, Interbooks.*

δέσμευσή της αναλογικά με την αναγνώριση, αξιολόγηση και έλεγχο των κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων. Οι στόχοι πρέπει να ορισθούν μέσα από ένα χρονοδιάγραμμα.

- Συγκρότηση της ομάδας HACCP και ορισμός του επικεφαλής. Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ορίσει την ομάδα HACCP και τον επικεφαλής ο οποίος συντονίζει τις ενέργειες. Η ομάδα πρέπει να καταγράφει τυχόν προβλήματα για τα προϊόντα και να προτείνει λύσεις.
- Εκπαίδευση των ανθρώπων στο HACCP. Η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της πάνω στις αρχές του HACCP και να υπάρχει ένα πρόγραμμα επανεκπαίδευσης.

### Δεύτερη φάση

- Ετοιμασία ενός πιλοτικού σχεδίου HACCP για ένα προϊόν κλειδί. Ένα πιλοτικό σχέδιο ετοιμάζεται και ένα σημαντικό προϊόν το οποίο θα αποτελέσει την αρχή της εφαρμογής<sup>56</sup>.
- Περιγραφή προϊόντος. Για τις πρώτες ύλες πρέπει να περιλαμβάνονται η προέλευση, ο χρόνος ζωής, οι συνθήκες παραλαβής, συσκευασίας, μεταφοράς και αποθήκευσης. Για το προϊόν πρέπει να είναι γνωστά τα εξής: οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες, ο χρόνος ζωής, χημικά, βιολογικά και φυσικά τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες αποθήκευσης και διανομής.
- Αναγνώριση προοριζόμενης χρήσης. Προσδιορίζονται οι πιθανοί χρήστες και λαμβάνονται υπόψη οι ευαίσθητες ομάδες καταναλωτών.
- Διάγραμμα ροής. Το διάγραμμα ροής πρέπει να περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των διεργασιών της παραγωγής, τότε εισάγονται οι πρώτες ύλες κ.λ.π.
- Αξιολόγηση παραγωγικής διαδικασίας. Αξιολογείται ο πιθανός φυσικός, χημικός ή βιολογικός κίνδυνος.
- Περίληψη των εντοπισμένων κινδύνων (ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ)
- Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ)
- Καθορισμός κρίσιμων ορίων. Ο καθορισμός των κρίσιμων ορίων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη ιστορικά στοιχεία και επιστημονικά δεδομένα.

<sup>56</sup> Ε.Ο.Τ. (2006) Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Αθήνα: Ε.Ο.Τ.

- Εγκατάσταση διαδικασιών παρακολούθησης Το σύστημα παρακολούθησης περιλαμβάνει τη μέθοδο, την συχνότητα και τον υπεύθυνο παρακολούθησης.

### Τρίτη φάση

- Διαδικασίες επαλήθευσης του συστήματος. Για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου πρέπει να εγκατασταθούν διορθωτικές ενέργειες.
- Δημιουργία αρχείων. Πρέπει να τηρούνται αρχεία για την ομαλή λειτουργία του συστήματος HACCP και θα πρέπει να τηρούνται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Διορθωτικές ενέργειες. Εδώ γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες σε όλα τα στάδια. Το σύστημα HACCP πρέπει να δουλεύει για το συγκεκριμένο προϊόν. Επαναλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες για όλα τα προϊόντα.

### Τέταρτη φάση

- Έγκριση σχεδίων HACCP. Το σύστημα εγκρίνεται από την ομάδα HACCP και από την διοίκηση όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων.
- Συγκεντρωτικός πίνακας εγκεκριμένων σχεδίων HACCP. Στο τέλος γίνεται ένας πίνακας με όλα τα εγκεκριμένα σχέδια HACCP.

Οι αρχές του HACCP είναι:

- Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
- Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

- Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.
- Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

### **5.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ PEST (POLITICAL, ECONOMIC, SOCIAL, TECHNOLOGICAL)<sup>57</sup>**

Μετά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, για τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι σε αυτήν να εξετάσουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει, δηλαδή τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα.

#### **5.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ**

Η κυβέρνηση της χώρας όπου είναι εγκατεστημένη η ξενοδοχειακή μονάδα έχει τη δυνατότητα με νομοθετικές διατάξεις να καθορίσει τα ελάχιστα όρια παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και κανόνες ασφάλειας και υγιεινής για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην επικράτειά της. Μπορεί επίσης να εκδίδει ταξιδιωτικές οδηγίες που μπορεί να επηρεάσουν την επισκεψιμότητα και επομένως και τον αριθμό διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία κάποιας άλλης χώρας. (π.χ. σε περιπτώσεις τρομοκρατικών ενεργειών). Επιπλέον, μπορεί να θεσμοθετήσει ελεγκτικούς μηχανισμούς, «καλές πρακτικές ανταγωνισμού» ιδιαίτερα μέσω πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αλλά και να υποστηρίξει τον κλάδο μέσω αναπτυξιακών νόμων.

Επίσης, σημαντική μπορεί να είναι η συμβολή των πολιτικών δυνάμεων τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο σε περιπτώσεις εγκατάστασης ξενοδοχειακών

<sup>57</sup> Άρθρο in.gr (2006) Δαπάνες και φόροι των Ανωνύμων Εταιρειών. Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.in.gr](http://www.in.gr)

μονάδων τόσο σε υποβαθμισμένες περιοχές, όπου οι υπεύθυνοι καλούνται να απασχολήσουν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων από την τοπική κοινωνία κατά τη διάρκεια κατασκευής και τη μετέπειτα λειτουργία της μονάδας (π.χ. Holiday Inn. στην Παιανία), όσο και σε περιοχές που αποτελούν παραδοσιακούς οικισμούς (π.χ. Πήλιο) όπου η νέα μονάδα καλείται να σεβαστεί την παραδοσιακή αρχιτεκτονική και το στυλ διακόσμησης του τόπου.

Εκτός από τις εθνικές κυβερνήσεις βέβαια, κανονισμούς για τη λειτουργία και συγκεκριμένα την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος που μπορεί να περιβάλλει μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ιδίως σε μέρη όπως παραθαλάσσιες περιοχές με «μπλε σημαία» ή δάση όπου κατοικούν προστατευμένα είδη ζώων, έχει τη δυνατότητα να ψηφίσει και η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω των Ειδικών Επιτροπών που έχει συστήσει για την προστασία της χλωρίδας και της πανίδας<sup>58</sup>.

Τέλος, η GATS (General Agreement on Trade Services) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (World Trade Organization) έχει θεσπίσει κανονισμούς για τη συγχώνευση ή την εξαγορά ξενοδοχειακών μονάδων από πολυεθνικές κυρίως επιχειρήσεις παροχών υπηρεσιών φιλοξενίας.

### **5.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ**

Ιδιαίτερα σε περιοχές όπως αυτή της Μεσογείου στην οποία ανήκει η Ελλάδα, ο τουρισμός και ο τομέας της φιλοξενίας αποτελεί μια από τις κύριες οικονομικές δραστηριότητες. Στο ένα τρισ. δολάρια ανέρχεται η συνεισφορά του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ την τελευταία 35ετία, κατά την οποία ο τουρισμός, με κινητήρια δύναμη τα ξενοδοχεία, εξελίχθηκε σε στυλοβάτη της ελληνικής οικονομίας και της απασχόλησης (Χρήμα & Τουρισμός 2006).

Συγκεκριμένα μέσω της εγκατάστασης σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, ανοίγονται δρόμοι συνεργασίας με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς ανάπτυξης και επιχειρήσεις, αυξάνονται τα ποσά ξένου συναλλάγματος που εισέρχονται στη χώρα μέσω τουριστών, αλλά και η αξία της γης όπου βρίσκεται εγκατεστημένη μια ξενοδοχειακή μονάδα και οι

---

<sup>58</sup> Dahmer, S. & Kahl, K. (1997). *Η Τέχνη του Σερβιρίσματος*. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.

συμπληρωματικές υπηρεσίες που αυτή παρέχει. Για να μετρήσουμε την οικονομική επίδραση που μπορεί να έχει μια Ξενοδοχειακή μονάδα σε μια περιοχή οφείλουμε να μελετήσουμε, μεταξύ άλλων, τις μεταβολές στο βιοτικό επίπεδο και στο εισόδημα των κατοίκων της περιοχής και στα επίπεδα της ανεργίας. Επιπλέον, οι ένοικοι του ξενοδοχείου ξοδεύουν χρήματα σε εμπορικά καταστήματα και εστιατόρια πλησίον του ξενοδοχείου, γεγονός που οδηγεί σε οικονομική άνθηση τις τοπικές επιχειρήσεις.

Απ' την άλλη πλευρά βέβαια δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αν η ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων δεν γίνεται οργανωμένα μπορεί να οδηγήσει σε επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής, εποχιακή μόνο αύξηση της ζήτησης εργασίας, αλλοίωση του παραδοσιακού τοπικού χαρακτήρα και εμπορευματοποίηση με μόνο σκοπό το πρόσκαιρο και ευκαιριακό κέρδος, το οποίο «εξάγεται» στη χώρα προέλευσης της μονάδας – φαινόμενο σύνηθες όταν το ιδιοκτησιακό καθεστώς έχει τη μορφή αλυσίδας ξενοδοχείων “hotel chain”- και δεν επενδύεται για την ανάπτυξη και αναβάθμιση της περιοχής όπου είναι εγκαταστημένη η μονάδα. Επομένως, πρέπει να υπάρχει προγραμματισμός και συντονισμός μεταξύ των τοπικών αρχών και των υπευθύνων του ξενοδοχείου εκ των προτέρων, για να αποφεύγονται οι παραπάνω αρνητικές επιδράσεις.

### 5.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Πολλές φορές η εισροή τουριστών μπορεί να αλλοιώσει το χαρακτήρα μιας περιοχής, καθώς κατά τη διάρκεια της παραμονής τους οι τουρίστες «μεταφέρουν» στον τόπο που τους φιλοξενεί τα δικά τους ήθη, έθιμα, αξίες και συμπεριφορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν πολλά ελληνικά νησιά, οι κάτοικοι των οποίων έχουν ενσωματώσει στη δική τους κουλτούρα και καθημερινή ζωή, συνήθειες και έθιμα χωρών όπως η Ιταλία, η Σουηδία και η Γερμανία, μετά από την παραμονή σε ελληνικά ξενοδοχεία τουριστών από αυτές στις χώρες. Βέβαια ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή και οι τουρίστες μετά την παραμονή τους σε ελληνικά νησιά μεταφέρουν στις πατρίδες τους ελληνικά έθιμα<sup>59</sup>.

Γι' αυτό άλλωστε πολλά ξενοδοχεία στα πλαίσια των υπηρεσιών αναψυχής “hotel animation” προσφέρουν «ελληνικές βραδιές» στους αλλοεθνείς ενοίκους τους

<sup>59</sup> *Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.*



που περιλαμβάνουν την εκμάθηση ελληνικών χορών, φαγητών, τεχνών ή τη συμμετοχή τουριστών σε παραδοσιακού χαρακτήρα πολιτιστικές εκδηλώσεις. Πρόκειται, δηλαδή για ένα «πάντρεμα» εθίμων και πολιτισμών, το οποίο μπορεί να φέρει νέες τάσεις και μόνες στο ντύσιμο, στη συμπεριφορά, στη γλώσσα, στη μουσική και στον τρόπο διασκέδασης σε κοινωνίες που έρχονται σε συχνή επαφή με κατοίκους ξένων χωρών<sup>60</sup>.

### 5.3.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Οι περιοχές όπου δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών και επομένως βρίσκονται εγκατεστημένες σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες έχει παρατηρηθεί ότι προωθούν και ενσωματώνουν γρήγορα τεχνολογικές εξελίξεις σε τομείς όπως η στέγαση, η μεταφορά, η οργάνωση και η διοίκηση. Σύγχρονα μέσα μεταφοράς, που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και παρέχουν πολλές ανέσεις, «έξυπνα» μηχανήματα και συσκευές σε ξενοδοχεία και συνεδριακούς χώρους όπως συσκευές για το πλύσιμο και την απολύμανση οικιακών σκευών, σεντονιών και πετσετών, μηχανές καθαρισμού χαλιών και υφασμάτων, μικρά σε όγκο μηχανήματα ανάληψης χρημάτων (ATM), ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας, συσκευές για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας και την ανανέωση του αέρα εντός των δωματίων, πρόσβαση σε on line υπηρεσίες από οποιοδήποτε σημείο της ξενοδοχειακής εγκατάστασης, που απαιτούν έμπειρα και κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη είναι μερικά ενδεικτικά επιτεύγματα της τεχνολογίας που υιοθετήθηκαν πρώτα σε περιοχές και χώρους παραμονής τουριστών.

Επιπλέον, νέα τεχνολογικά επιτεύγματα υιοθετούνται σε niche τμήματα αγορών όπως ο τουρισμός πολυτελείας. Συστήματα για κρατήσεις θέσεων μέσω φωνητικών ηχογραφήσεων (Voice Reservations), εμπιστευτικά κανάλια διανομής μέσω Internet (Internet Distribution System), συστήματα για συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες σε όλα τα μέρη του κόσμου (Global Distribution System Connectivity), ψηφιακά συστήματα φύλαξης πολύτιμων αντικειμένων (Digital Content Solutions).

---

<sup>60</sup> Βαρβαρέσος, Σ. (2000) *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα*, 2η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός



Αυτό οδηγεί σε ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, εκσυγχρονισμό δομών και συστημάτων της χώρας -υποδοχής, ενθάρρυνση του on-line booking και αλλαγή στον τρόπο εκπαίδευσης και κατάρτισης των νέων. Και σε αυτό τον τομέα οι αλλαγές αυτές πρέπει να υιοθετούνται σταδιακά, με σύνεση και μακροχρόνιο προγραμματισμό, σύμφωνα με τις δυνατότητες και τα σχέδια του κάθε τόπου – υποδοχής αλλά και κάθε ξενοδοχειακής μονάδας ξεχωριστά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑΣ

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου συστήματος λειτουργίας της τραπεζαρίας είναι ο τύπος και το μέγεθος της πελατείας που θα εξυπηρετεί, καθώς και η δυναμικότητα του εστιατορίου. Τα βασικά συστήματα σερβιρίσματος είναι δύο<sup>61</sup>:

1. Το σύστημα table d' hote και
2. Το σύστημα a la carte

### A) ΣΥΣΤΗΜΑ TABLE D' HOTE

Στο σύστημα table d' hote το εστιατόριο προσφέρει ολοκληρωμένες συνθέσεις γαστρονομικών πακέτων, τα οποία περιλαμβάνουν τουλάχιστον τρία πιάτα (1<sup>ο</sup> πιάτο, 2<sup>ο</sup> πιάτο και επιδόρπιο). Το κάθε πακέτο τιμολογείται ενιαία και δεν μπορεί ο πελάτης να επιλέξει ορισμένα είδη από αυτό. Ο πελάτης που θα επιλέξει το παραπάνω πακέτο δεν μπορεί να ζητήσει μόνο το ένα πιάτο από τα περιεχόμενα ή αν ζητήσει κάτι τέτοιο θα πρέπει να πληρώσει την τιμή του πακέτου, που στην εστιατορική ορολογία ονομάζεται menu. Το σύστημα table d' hote είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η πλειονότητα των τουριστών που διακινούνται μέσω πρακτορείων αγοράζουν από αυτά ένα σύνολο τουριστικών υπηρεσιών που κυριότερες είναι το ταξίδι, η διαμονή και η διατροφή. Υπάρχουν τρεις τύποι συμφωνιών σε σχέση με τη διατροφή των πελατών των ξενοδοχείων:

- Bed and breakfast, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό» όπου η παροχή πρωινού συνδυάζεται με την ενοικίαση του δωματίου.
- Half board ή ημιδιατροφή, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό + γεύμα (ή δείπνο)» όπου στη συμφωνία bed and breakfast προστίθεται ένα από τα γεύματα της ημέρας.

<sup>61</sup> Βαρβαρέσος, Σ. (2000) *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα*, 2η Έκδοση, Αθήνα: Έκδόσεις Προπομπός

- Full board ή πλήρης διατροφή, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό + γεύμα + δείπνο» που καλύπτει πρωινό και δύο γεύματα την ημέρα.

Τα προσφερόμενα γεύματα μέσα από αυτή τη διαδικασία, είτε αναφερόμαστε στο πρωινό είτε στο μεσημβρινό είτε στο δείπνο, περιέχουν συγκεκριμένα εδέσματα και το βάρος των μερίδων τους ορίζεται από αγορανομικές διατάξεις. Με τον τρόπο αυτό, ο τουρίστας μπορεί να αγοράζει την διατροφή κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του, γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι στο ξενοδοχείο που θα καταλύσει θα έχει στη διάθεσή του γαστρονομικά πακέτα που ανταποκρίνονται στη συμφωνία που έχει κάνει. Το σύστημα table d' hote, λοιπόν, πραγματεύεται την προσφορά αυτών ακριβώς των γαστρονομικών πακέτων<sup>62</sup>.

Το γεύμα table d' hote σήμερα θεωρείται σχεδόν αποκλειστικά ο τρόπος παράθεσης γευμάτων για τα εστιατόρια ξενοδοχείων, πλοίων, αεροπλάνων, ιδρυμάτων, οικοτροφείων, σχολών και συναφών οργανισμών. Στα ξενοδοχεία κατά κανόνα σε κάθε γεύμα προσφέρεται ένα και μόνο menu, που αποτελεί υποχρεωτική κατανάλωση για τον πελάτη, ο οποίος τα έχει ήδη προπληρώσει τη στιγμή που αγόρασε τις διακοπές του από το τουριστικό γραφείο στη χώρα μόνιμης διαμονής του. Ορισμένες φορές, όμως, προσφέρεται η δυνατότητα επιλογής σε κάποιο ή κάποια πιάτα του menu.

Τα εστιατόρια με σύστημα table d' hote λειτουργούν για περιορισμένο χρόνο (περίπου δυο ώρες) τρεις φορές την ημέρα, προκειμένου να καλύψουν το σερβίρισμα πρωινού, μεσημβρινού και δείπνου.

## B) ΣΥΣΤΗΜΑ A LA CARTE

Στο σύστημα a la carte το εστιατόριο προσφέρει μια ποικιλία εδεσμάτων από τα οποία ο πελάτης επιλέγει μεμονωμένα εκείνα που του αρέσουν και πληρώνει μόνο αυτά. Η επιλογή γίνεται με βάση τον κατάλογο εδεσμάτων (κάρτα εδεσμάτων) και για τον λόγο αυτό ονομάζεται a la carte. Το γεύμα a la carte είναι ο συνηθέστερος τρόπος πώλησης φαγητών στα εστιατόρια που λειτουργούν εκτός ξενοδοχειακών

<sup>62</sup> Reich, A. (1999). *Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου*. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.

μονάδων. Πολλά όμως ξενοδοχεία διαθέτουν επίσης εστιατόρια που προσφέρουν τα προϊόντα τους με το σύστημα αυτό.

Τα εστιατόρια a la carte χαρακτηρίζονται από τη διαρκή λειτουργία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα της ημέρας. Οι ώρες λειτουργίας εξαρτώνται κυρίως από τον τύπο της επιχείρησης και την εποχή. Μπορεί λοιπόν να λειτουργεί είτε μόνο το μεσημέρι (π.χ. εστιατόριο πόλης), είτε μόνο το βράδυ (π.χ. ταβέρνα), είτε από τις μεσημβρινές μέχρι τις προχωρημένες βραδινές ώρες (π.χ. παραθαλάσσιες ταβέρνες).

## 6.1 ΕΙΔΗ ΓΕΥΜΑΤΩΝ

Τα γεύματα διαχωρίζονται σε κύρια, δευτερεύοντα και ειδικά γεύματα.

### A) ΚΥΡΙΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Κύρια γεύματα ονομάζονται τα είδη των γευμάτων τα οποία προσφέρονται σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας καθημερινά και σε αυτά ανήκουν το πρωινό, το μεσημβρινό και το δείπνο.

#### *ΠΡΩΙΝΟ*

Είναι το πρώτο γεύμα της ημέρας και είναι ένα γεύμα το οποίο δεν παρατίθεται σε αυτόνομες εστιατορικές μονάδες, εκτός αν υπάρχει επιτακτική ανάγκη. Η τιμή του πρωινού στα ξενοδοχεία συνυπολογίζεται στην τιμή του δωματίου, όπως αυτή αναφέρεται στη συμφωνία με τον πελάτη. Όταν ο πελάτης προσέρχεται στην τραπεζαρία δηλώνει τον αριθμό του δωματίου του και ο τραπεζοκόμος ενημερώνει την κατάσταση δικαιούμενων γευμάτων, που εκδίδει καθημερινά το τμήμα υποδοχής ή εκδίδει λογαριασμό όταν πρόκειται για μη ενοίκους του ξενοδοχείου. Τα είδη των πρωινών που υπάρχουν είναι τα εξής<sup>63</sup>:

- Ευρωπαϊκό πρωινό (continental breakfast), το οποίο είναι ένα τυποποιημένο γεύμα με συγκεκριμένες κατηγορίες ειδών που συνηθίζονται στην Ευρώπη και

<sup>63</sup> Βαρβαρέσος, Σ. (2000) Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα, 2η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

έχει καθιερωθεί ως η ελάχιστη προσφορά πρωινού από τα ξενοδοχεία. Φέρει την ονομασία πλήρες, με την έννοια ότι το ρόφημα (καφές, τσάι, γάλα ή σοκολάτα) συμπληρώνεται με τα συνοδευτικά φαγώσιμα είδη (φρυγανιές, τوست, βουτήματα, κρουασάν, κέικ, βούτυρο, μαρμελάδα, μέλι, φρούτα). Όταν σερβίρεται σε τραπέζι συνοδεύεται και από παρασκευές αυγών, λουκάνικο, μπέικον κ.λ.π. και τότε ονομάζεται αγγλικό πρωινό.

- Αμερικάνικο ή αγγλοσαξονικό πρωινό (American breakfast), το οποίο είναι ένα πλούσιο γεύμα αποτελούμενο από οτιδήποτε θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνεται και στα υπόλοιπα γεύματα (μεσημβρινό κ.α.). Συνήθως αποτελείται από αρτοπαρασκευάσματα, μαρμελάδες, μέλια, παρασκευές αυγών, αλλαντικά, λαχανικά, όσπρια, πατάτες, τυριά, γαλακτοκομικά, δημητριακά, κρύες παρασκευές κρεάτων και θαλασσινών, γλυκά, φρούτα, ροφήματα και χυμούς. Λόγω της ποικιλίας που προσφέρει, τα περισσότερα ξενοδοχεία επιλέγουν την παράθεση του πρωινού με την αμερικάνικη σύνθεση.
- Βιεννέζικο ή αυστριακό πρωινό (viennois), το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από ένα ευρωπαϊκό πρωινό με την προσθήκη βραστών αυγών και ροφημάτων βιενουά, δηλαδή με σαντιγί.
- Ελληνικό παραδοσιακό πρωινό, το οποίο περιέχει μεσογειακά προϊόντα, όπως ελληνικό καφέ, γάλα ή τσάι του βουνού, ψωμί, πίτες, χυμό πορτοκάλι, θυμαρίσιο μέλι, φρέσκο βούτυρο, γιαούρτι με μέλι, καρύδια ή φρούτα, σούπα τραχανά, παραδοσιακά τυριά (ανθότυρο, φέτα κ.λ.π.).

## ΜΕΣΗΜΒΡΙΝΟ

Το μεσημβρινό είναι το κεντρικό και ίσως το πιο χορταστικό γεύμα της ημέρας. Η συνήθης ώρα παράθεσης σε ένα ξενοδοχείο είναι μεταξύ 12.30 και 15.30 μ.μ. Μπορεί να είναι ένα σύνολο από συγκεκριμένα πιάτα (τρία με τέσσερα τύπου table d' hote) ή επιλογή από κατάλογο (a la carte) ή από μπουφέ. Το μεσημβρινό χωρίζεται κυρίως σε πέντε μέρη και περιλαμβάνει τις βασικότερες κατηγορίες εδεσμάτων:

### 1. Κρύο ή ζεστό ορεκτικό

- Κρύες παρασκευές κρεάτων ή θαλασσινών
- Κροκέτες, πίτες και παρασκευές σφολιάτας
- Χορταρικά

## 2. Πρώτο πιάτο

- Παρασκευές αυγών, ρυζιού και ζυμαρικών
- Παρασκευές λαχανικών
- Λαδερά

## 3. Κυρίως πιάτο

- Ψάρια και θαλασσινά
- Παρασκευές πουλερικών
- Παρασκευές κρεάτων, κιμά
- Παρασκευές φούρνου, κατσαρόλας
- Κυνήγια

## 4. Σαλάτα ή/και τυριά

## 5. Επιδόρπιο

- Γλυκά, παγωτά, κομπόστες
- Φρούτα

## *ΔΕΙΠΝΟ*

Το δείπνο λόγω της ατμοσφαιρικής ώρας που σερβίρεται αποτελεί το πιο επίσημο γεύμα της ημέρας. Σε αυτό κυρίως εστιάζονται οι επισιτιστικές επιδείξεις παρασκευών (τεμαχισμός, άναμμα), δεξιώσεις κ.λ.π. Διεξάγεται συνήθως μεταξύ 18.30 και 22.30 μ.μ. Η σύνθεση του δείπνου περιλαμβάνει ελαφρότερες από το μεσημβρινό γεύμα παρασκευές, προκειμένου να διευκολύνεται η χώνεψη πριν από τον ύπνο. Οι κυριότερες κατηγορίες εδεσμάτων που το αποτελούν είναι:

- Κρύα ή ζεστά ορεκτικά
- Σούπα ή κονσομέ
- Πρώτο πιάτο
- Κυρίως πιάτο
- Σαλάτες
- Επιδόρπιο

## B) ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Τα δευτερεύοντα γεύματα τείνουν να εκλείψουν από τη σημερινή πραγματικότητα, ιδιαίτερα σαν γεύματα που παρατίθενται σε εστιατορικούς χώρους. Είναι ελαφριά γεύματα που δίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα αλλά δεν είναι υποχρεωτική η καθημερινή τους προσκόμιση, όπως πρωινό τσάι (early tea), δεκατιανό/κολατσιό (brunch), απογευματινό τσάι (five o' clock tea), soupe (έκτακτο, νυχτερινό γεύμα μετά από ξενύχτι), εκδρομικό καλάθι (lunch basket), διάλειμμα για καφέ (coffee break)<sup>64</sup>.

## Γ) ΕΙΔΙΚΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, συνεδρίων, σεμιναρίων, αποκριάτικων χορών, επιδείξεων κ.λ.π. Σαν τεχνοτροπία υπονοούν διαφορετικούς τρόπους παράθεσης των εδεσμάτων, γνωστούς με τους γαλλικούς όρους banquet και buffet.

## 6.2 ΤΡΟΠΟΙ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ

Ως τρόπος σερβιρίσματος νοείται η παρουσίαση και παράθεση των εδεσμάτων με διαφορετικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται στο εστιατόριο από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. Ο τρόπος με τον οποίο σερβίρονται τα

<sup>64</sup> Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks.

γεύματα έχει διαμορφωθεί ανάλογα με τις διατροφικές και πολιτισμικές συνήθειες του κάθε λαού από τον οποίο προήλθε. Οι βασικότεροι τρόποι σερβιρίσματος είναι οι ακόλουθοι:

- Οικογενειακός τρόπος (*service familial*), ο οποίος εφαρμόζεται σε ταβέρνες και εξυπηρετεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο όπως μέσα στην οικογένεια. Τοποθετούνται, δηλαδή άδεια πιάτα στους πελάτες και τα φαγητά προσκομίζονται από τους τραπεζοκόμους σε πιατέλες στο μέσον του τραπέζιού με το ανάλογο σκεύος π.χ. λαβίδα ή κουτάλι και ο κάθε πελάτης σερβίρεται μόνος του.
- Αυστριακός τρόπος (*service autricien*), ο οποίος γίνεται απευθείας με πιάτα τα οποία έχουν ήδη σερβιριστεί από την κουζίνα. Σύμφωνα με τον αυστριακό τρόπο, ο τραπεζοκόμος σερβίρει τα εδέσματα από τα δεξιά του πελάτη χρησιμοποιώντας το δεξί του χέρι, ενώ όταν το έδεσμα δεν το απαιτεί, όπως η σαλάτα και το ψωμί, αυτά τοποθετούνται στην αριστερή πλευρά του πελάτη.
- Αγγλικός τρόπος (*service a l' anglaise*). Σύμφωνα με τον αγγλικό τρόπο, ο τραπεζοκόμος επιδεικνύει τα εδέσματα από το σκεύος που τα περιέχει με ελαφριά υπόκλιση από την αριστερή πλευρά του πελάτη και τον σερβίρει με το δεξί χέρι. Έτσι, ο πελάτης ελέγχει την ποσότητα του φαγητού που επιθυμεί και ο σερβιτόρος αναδεικνύει τη δεξιότητά του. Αποτελεί τρόπο παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης και για αυτόν τον λόγο συνηθίζεται σε εκδηλώσεις υψηλών προσώπων και μπανκέ.
- Γαλλικός τρόπος (*service a la francaise*). Σύμφωνα μ' αυτόν, ο τραπεζοκόμος παρουσιάζει την πιατέλα με τα εδέσματα και επιτρέπει στον πελάτη να εξυπηρετηθεί μόνος του. Μετά το σερβίρισμα κάθε πελάτη και πριν από τον επόμενο γίνεται έλεγχος της πιατέλας και διορθώνεται η θέση της λαβίδας, έτσι ώστε αυτή να έχει τη λαβή της προς την πλευρά του πελάτη. Οι πελάτες απολαμβάνουν τη δυνατότητα προσωπικής σύνθεσης του πιάτου τους, παρ' όλα αυτά ο τρόπος αυτός είναι αρκετά χρονοβόρος.
- Ρώσικος τρόπος (*service a la russe*). Είναι ένας πολυσύνθετος τρόπος σερβιρίσματος που περιλαμβάνει παρουσίαση, τεμαχισμό και σερβίρισμα των εδεσμάτων με το καρότσι (γκεριντόν). Παρ' όλο που είναι γενικά εντυπωσιακός, στις μέρες μας δεν συνηθίζεται, διότι απαιτεί υψηλό κόστος,



χρόνο, εξειδικευμένο προσωπικό και δεν παρέχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολλών ατόμων ταυτόχρονα.

### 6.3 ΣΥΝΘΕΣΗ MENU

Menu είναι το σύνολο των αγαθών που προσφέρει ένα εστιατόριο. Ο ίδιος όρος περιγράφει και τον κατάλογο με τον οποίο ενημερώνεται ο πελάτης για τα αγαθά αυτά. Τα menus σχεδιάζονται από τον chef, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο προμηθειών, τον maitre και τον διευθυντή του ξενοδοχείου. Η σύνθεση του menu εξαρτάται από<sup>65</sup>:

- Τις ισχύουσες υγειονομικές και αγορανομικές διατάξεις
- Το πλαίσιο του προϋπολογισμού της επιχείρησης
- Την εποχή και το κλίμα του τόπου εγκατάστασης της μονάδας
- Το κόστος των υλικών που απαιτεί η κάθε συνταγή
- Τις δυνατότητες της κουζίνας για μαζική παραγωγή και της τραπεζαρίας για την διάθεση (προσωπικό και εγκαταστάσεις)
- Την εκτιμώμενη ζήτηση
- Τις προτιμήσεις των πελατών και τον χρόνο που διαθέτουν για να γευματίσουν. Ερευνώνται επίσης παράμετροι όπως εθνικότητα, ηλικία, θρησκεία, κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο, η μόδα κ.λ.π.

Ένα εύγευστο, ωφέλιμο και υγιές menu θα πρέπει να:

- Συνδυάζει την υγιεινή διατροφή με την ευχάριστη γεύση.
- Είναι πλήρες όσον αφορά τη θρεπτική αξία κάθε πιάτου.
- Παρασκευάζεται με όσο το δυνατό περισσότερα εποχικά υλικά.
- Ακολουθεί μια αρμονική σειρά ανάλογα με το είδος και τη σύνθεση του πιάτου.
- Περιγράφεται με ορθούς γαστρονομικούς όρους χωρίς ορθογραφικά και συντακτικά λάθη.

---

<sup>65</sup> ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Σ., ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΙΩΝ

Βασικά χαρακτηριστικά των πιάτων που προσφέρονται πρέπει να είναι:

- Η ποικιλία των γεύσεων
- Η ελκυστική τους εμφάνιση
- Η αρμονία και καλή εναλλαγή χρωμάτων
- Το άρωμα
- Η σωστή θερμοκρασία
- Η άριστη από άποψη ποιότητας και ποσότητας σύστασή τους
- Η σωστή τοποθέτηση της γαρνιτούρας και η σωστή κοπή της σε διάφορα σχήματα για να κάνει το πιάτο πιο ελκυστικό
- Η επιλογή του κατάλληλου σερβίτσιου

Ένα menu πρέπει να ισορροπεί στα παρακάτω σημεία<sup>66</sup>:

- Ισορροπία συστατικών από οργανικής άποψης: Ένα menu πρέπει να περιέχει ποικιλία τροφών, ώστε οι πελάτες να πάρουν σε επάρκεια τα συστατικά που χρειάζεται ο ανθρώπινος οργανισμός, όπως πρωτεΐνες, υδατάνθρακες, λίπη, βιταμίνες, μέταλλα και νερό. Πρέπει δηλαδή να συνδυάζει ζωικές με φυτικές τροφές και να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους μαγειρέματος για το κάθε είδος, όπως και για τον συνδυασμό των διάφορων φαγητών. Επίσης, ο συνδυασμός αυτός να μην επιδρά αρνητικά στην πέψη. Για παράδειγμα, πρέπει να αποφεύγεται ο συνδυασμός προϊόντων γάλακτος (όπως τυρί) με ψάρια.
- Ισορροπία συστατικών από αισθητικής άποψης: Τα φαγητά που σερβίρονται πρέπει να ισορροπούν μεταξύ τους ως προς τις οσμές που αναδίδουν. Επίσης, η εικόνα των πιάτων πρέπει να είναι η πλέον ευχάριστη και για αυτό τον λόγο επιδιώκεται ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός χρωμάτων.
- Ισορροπία τιμών: οι τιμές δεν πρέπει να είναι απαγορευτικές για την πελατεία στην οποία αποβλέπει ένα εστιατόριο, αλλά δεν πρέπει να είναι και πολύ χαμηλές διότι τότε θα προσελκύσει άλλη πελατειακή ομάδα από αυτή που επιθυμεί.

---

<sup>66</sup> *Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.*

- Επαγγελματική ισορροπία: Το κόστος των ειδών που περιέχει το menu πρέπει να αφήνει τα περιθώρια για ένα ικανοποιητικό ποσοστό μικτού κέρδους σε σχέση με την τελική τιμή πώλησης τους, η οποία πρέπει ταυτόχρονα να είναι προσιτή από τους πελάτες.

Το menu των ποτών παρουσιάζεται χωριστά από εκείνο του φαγητού. Γενικότερα, όμως, υπάρχουν πολλοί τύποι menu ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας του εστιατορίου (table d' hote, a la carte, μπουφέ, εκδηλώσεων, room service κ.α.).

#### 6.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΥ

Τα menus τυπώνονται σε έναν κατάλογο που πρέπει να συνδυάζεται με τον διάκοσμο και τη θέση του εστιατορίου. Η μορφή του πρέπει να αντανακλά την εικόνα του εστιατορίου. Ο κατάλογος του menu πρέπει να ικανοποιεί τόσο ως εικόνα όσο και ως περιεχόμενο. Ένας κατάλογος πρέπει να<sup>67</sup>:

- Κερδίζει την προσοχή μόνο από την εξωτερική του εμφάνιση
- Συνδυάζει επιτυχημένες χρωματικές επιλογές και σχέδιο ανάλογο με τον τύπο και την πολιτική της επιχείρησης
- Είναι καθαρός και σε καλή κατάσταση
- Εναρμονίζεται με τη γενική εικόνα της επιχείρησης αλλά και με το ύφος του συγκεκριμένου εστιατορίου

Ο τιμοκατάλογος πρέπει να ενημερώνει αποτελεσματικά τους πελάτες σχετικά με τα είδη που προσφέρει το εστιατόριο και να προωθεί τις πωλήσεις των ειδών που έχουν προτεραιότητα πώλησης. Ο chef ενημερώνει σχετικά με τα είδη αυτά τον maitre ο οποίος μεταφέρει στο προσωπικό του τις σχετικές πληροφορίες. Ο κατάλογος σε σχέση με το περιεχόμενό του πρέπει να πληρεί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να χρησιμοποιούνται ευχάριστοι αλλά ευανάγνωστοι γραφικοί χαρακτήρες.

<sup>67</sup> Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). *Αρχές Σχεδίασης Μενού*. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.

- Να χρησιμοποιείται σωστά η ορολογία της κουζίνας, χωρίς ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη.
- Οι τιμές και τα διαθέσιμα είδη πρέπει να είναι γραμμένα με σαφήνεια (π.χ. οι τιμές δεν γράφονται με μολύβι διότι δημιουργείται υπόνοια ότι μπορεί να μεταβάλλονται για ασήμαντη αφορμή) και να ανταποκρίνονται στις προϋποθέσεις του τύπου και της κατηγορίας που ανήκει η επιχείρηση.
- Να επεξηγούνται οι πολύπλοκες παρασκευές, δηλαδή να απαριθμούνται τα κύρια συστατικά τους.
- Να μπαίνουν σε ειδικό προνομιακό σημείο τα πιάτα που πρέπει να προωθηθούν τη συγκεκριμένη ημέρα με την ένδειξη «Το σπεσιαλιτέ της ημέρας» ή «Ο chef προτείνει» κ.λ.π.
- Τα δημοφιλή και κερδοφόρα πιάτα πρέπει να παρουσιάζονται περισσότερο έντονα στο menu.
- Το κείμενο του καταλόγου περιέχει επικεφαλίδες, προσφερόμενα είδη και την επεξήγησή τους.
- Η μορφή του μπορεί να είναι μιας, δυο, τριών ή πολλών σελίδων, να διαβάζεται στο μήκος ή στο πλάτος της σελίδας κ.λ.π.
- Μπορεί να έχει εξώφυλλο από χαρτόνι, ύφασμα, πλαστικό κ.α.
- Μπορεί να έχει πλαίσιο που να το καλύπτει σαν κορνίζα ή όχι.
- Μπορεί να γραφεί με γραμματοσειρά εφημερίδας, γοτθική, καλλιγραφική κ.α., σε κεφαλαία, μικρά ή με συνδυασμό τους.

Ο κατάλογος πρέπει να είναι γραμμένος στη γλώσσα της χώρας όπου βρίσκεται η επιχείρηση και σε όποια άλλη γλώσσα εξυπηρετεί τη σύνθεση της πελατείας. Σημαντικά είναι επίσης το σχήμα, το μέγεθος και η διάταξη του καταλόγου.

Ο αριθμός των καταλόγων, σύμφωνα με τον νόμο, πρέπει να είναι μεγαλύτερος από το 51% των τραπεζιών του εστιατορίου, αλλά πιθανόν να χρειάζονται περισσότεροι για να καλύπτονται οι ανάγκες τους εστιατορίου. Η εκτύπωση μεγαλύτερου αριθμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αποθήκευση και αντικατάσταση σε δεδομένη στιγμή.

Στον κατάλογο, επίσης, είναι απαραίτητη η αναγραφή της τιμής του κουβέρ ανά άτομο, και οι νόμιμες επιβαρύνσεις για φαγητά και ποτά (ΦΠΑ και δημοτικοί φόροι) μαζί με τα στοιχεία του αγορανομικού υπευθύνου και την κατηγορία της επιχείρησης, στο τέλος του καταλόγου.

Όσον αφορά την αναγραφή των ειδών στον κατάλογο, εκτός από την ονομασία των πιάτων, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να αναφέρουν σε παρένθεση<sup>68</sup>:

- Την ένδειξη «κατεψυγμένο» όταν πρόκειται για κατεψυγμένα προϊόντα.
- Εάν το προϊόν διατίθεται με το κιλό ή με τη μερίδα.
- Εάν πρόκειται για γνήσιο ή απομίμηση προϊόντος (π.χ. το «μπρικ» στη θέση του χαβιαριού).

Τα κριτήρια για τη σύνθεση των καταλόγων των κρασιών είναι σχεδόν ίδια με αυτά των φαγητών. Ο κατάλογος κρασιών πρέπει να σχεδιάζεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, τα φαγητά που προσφέρει και το είδος της πελατείας που εξυπηρετεί. Επίσης πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη υποδομή, δηλαδή από κάβα που διαθέτει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ώστε να διατηρεί την ποιότητα των κρασιών. Στην κάβα πρέπει να υπάρχει σταθερή θερμοκρασία περίπου 18<sup>ο</sup> C, να μην υπάρχουν ρεύματα αέρα, να είναι σκιερή και οι φιάλες να φυλάσσονται σε πλάγια θέση ώστε το σώμα του κρασιού να βρέχει διαρκώς τον φελλό τους. Επίσης, πρέπει να ακολουθούνται οι κατάλληλες διαδικασίες σερβιρίσματος των κρασιών από ειδικευμένους υπαλλήλους.

Ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης, ο κατάλογος κρασιών μπορεί να είναι μέρος του κυρίως καταλόγου φαγητών ή να είναι ξεχωριστός και να δίνεται μαζί με τον άλλο. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται απλή αναγραφή ορισμένων δημοφιλών ετικετών σε όλα τα επίπεδα τιμών, όπως επίσης και αναφορά στην πώληση κρασιών με την καράφα (βαρελίσιο ή χύμα) ή με το ποτήρι. Στη δεύτερη

---

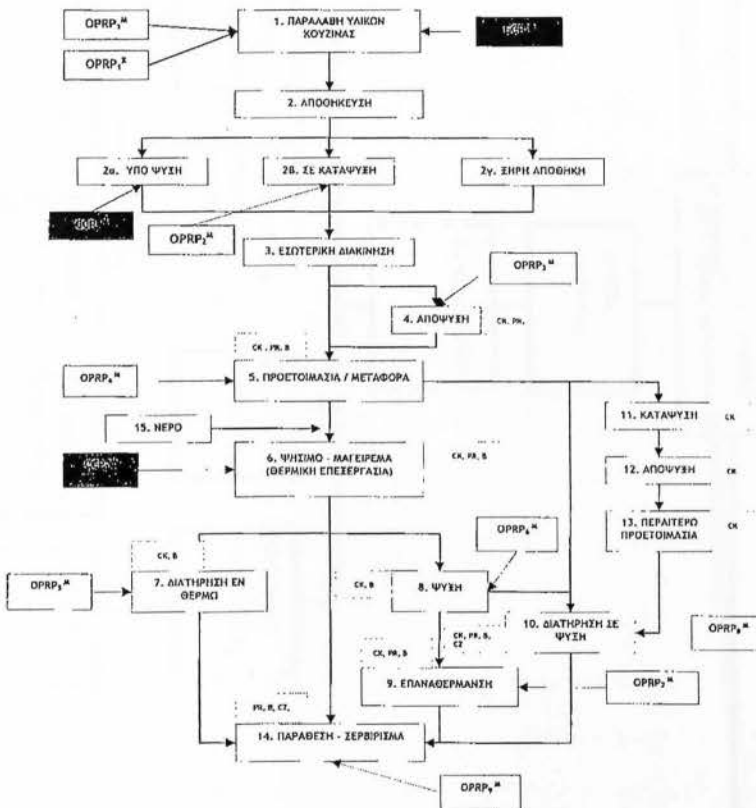
<sup>68</sup> Άρθρο in.gr (2006) Δαπάνες και φόροι των Αγωνόμων Εταιρειών. Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.in.gr](http://www.in.gr)

περίπτωση ο κατάλογος απευθύνεται κυρίως σε πελάτες υψηλού οικονομικού επιπέδου.

Όσον αφορά τον τρόπο γραφής των κρασιών στον κατάλογο, η κοινή πρακτική είναι να αναγράφεται η μάρκα, ο παραγωγός, ο τύπος και η περιοχή προέλευσης και η ποικιλία των σταφυλιών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ INTERCONTINENTAL<sup>69</sup>

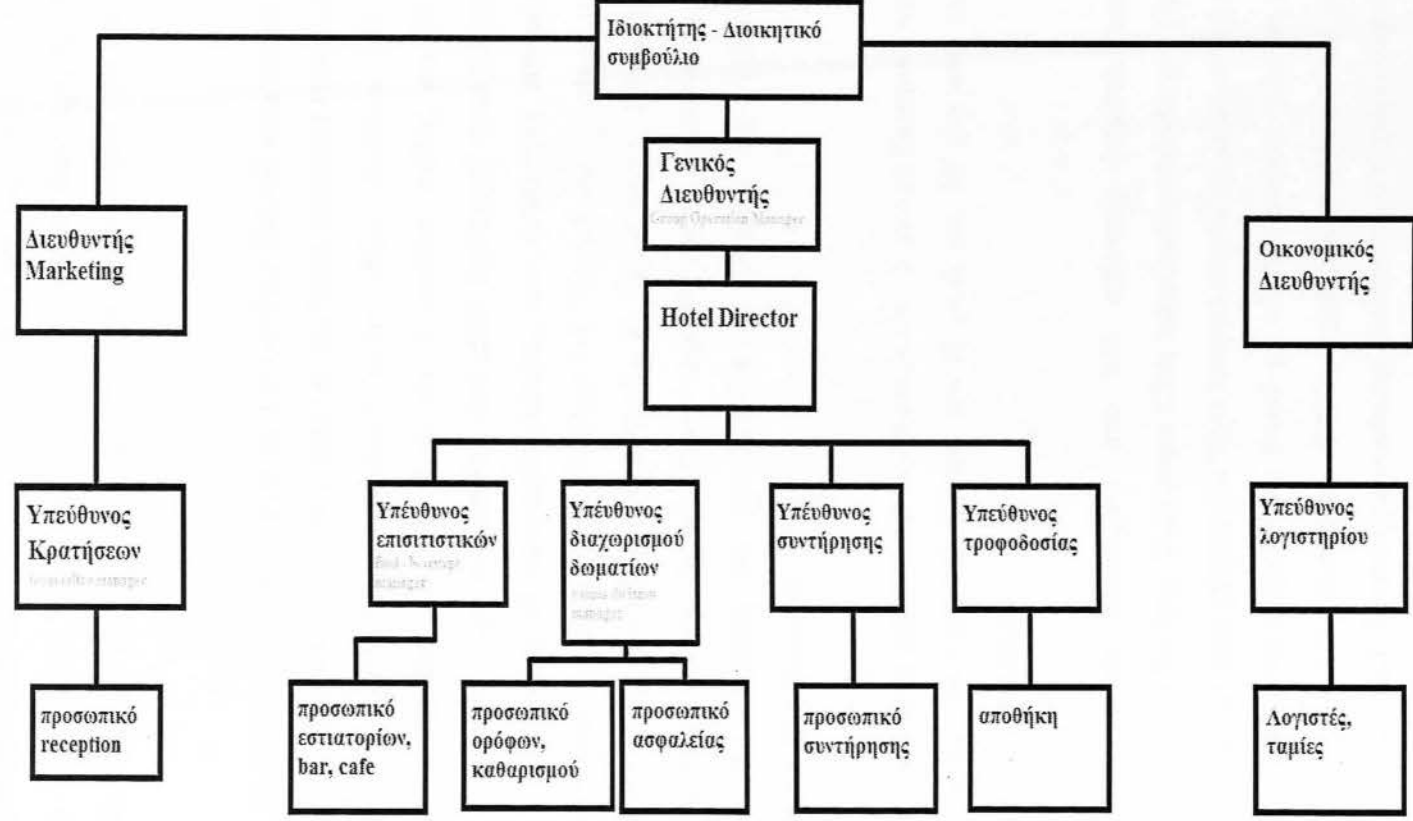
Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η πολιτική του ξενοδοχείου intercontinental σε ό,τι αφορά την διοίκηση του επισιτιστικού τμήματος, παρακάτω είναι το διάγραμμα ροής του ξενοδοχείου.



CK : Central kitchen, PB : Freezer, B : Binquet Kitchen  
CI : Cafeteria, CV : Cafe Vienna

Τα στάδια 11, 12, 13 αφορούν μόνο το Ζαχαροπλαστέιο (Central Kitchen)

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ



Η InterContinental Hotels Group plc (ανεπίσημα InterContinental Hotels ή IHG) είναι μια βρετανική πολυεθνική εταιρεία με έδρα το Denham, στο Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία ξενοδοχείων στον κόσμο που μετράται από τα δωμάτια (με 646.000 δωμάτια τον Ιανουάριο του 2010), και έχει πάνω από 4.500



ξενοδοχεία σε περισσότερες από 100 χώρες. Ανάμεσα στις ονομαστικές μάρκες της είναι οι Crowne Plaza, Holiday Inn, InterContinental και Staybridge Suites. Περίπου 3.800 από τα ξενοδοχεία της λειτουργούν βάσει συμφωνιών δικαιόχρησης, τα 640 τα οποία διαχειρίζεται η εταιρεία, αλλά χωριστά και 16 ξενοδοχεία που της ανήκουν άμεσα .

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Holiday Inn διαθέτει 294.493 δωμάτια σε όλο τον κόσμο και βρίσκεται κάτω από την «ομπρέλα» της InterContinental Hotels Group. Το ξενοδοχείο της οδού Μιχαλακοπούλου στην Αθήνα διαθέτει 188 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια με 334 κλίνες και 3 σουίτες, καθώς και 15 χώρους πολλαπλών χρήσεων. Από τον Απρίλιο του 2001 λειτουργεί στην Αθήνα και το Holiday Inn Suites με 29 πολυτελείς σουίτες, ενώ η αλυσίδα επεκτάθηκε στη Θεσσαλονίκη από το 2003 με το Holiday Inn Thessaloniki δυναμικότητας 177 δωματίων στο κέντρο της πόλης (Μοναστηρίου 8). Τέλος, από το 2004 στην Αττική και συγκεκριμένα επί της Αττικής Οδού στην Παλλήνη, λειτουργεί το τέταρτο ξενοδοχείο της αλυσίδας για την Ελλάδα, το Holiday Inn Attica Avenue, δυναμικότητας 194 δωματίων.

Το Ξενοδοχείο Intercontinental Αθήνας απέχει 5' από το Εμπορικό Κέντρο της Αθήνας, 10' από το Εμπορικό Κέντρο του Πειραιά και 30 χλμ από το διεθνές αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος.

Το Ξενοδοχείο αποτελείται από 543 πολυτελή δωμάτια στα οποία περιλαμβάνονται 59 Σουίτες, δύο όροφοι Club InterContinental και μία Προεδρική Σουίτα 315 τετραγωνικών μέτρων. Παρέχει επαγγελματικά δωμάτια, ειδικά δωμάτια για μη καπνίζοντες και δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν τηλεφωνικές συσκευές διπλών γραμμών, ηλεκτρονικό σύστημα μηνυμάτων (voice mail), δυνατότητα σύνδεσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), ηλεκτρονικού υπολογιστή, modem και fax, σύστημα τηλεόρασης με video on command και pay-TV, 24ωρη υπηρεσία Room Service κλπ.

Το “Athenaeum InterContinental” ανήκει στην διεθνή Βρετανική αλυσίδα της “InterContinental Hotels Group PLC”, η οποία διαθέτει περισσότερα από 3.500 ξενοδοχεία και 536.000 δωματίων σε σχεδόν 100 χώρες. Ο όμιλος είναι κάτοχος μιας

σειράς αναγνωρισμένων εμπορικών σημάτων ξενοδοχείων συμπεριλαμβανομένων των “Intercontinental Hotels & Resorts”, “Crowne Plaza Hotels & Resorts”, “Holiday Inn Hotels and Resorts”, “Holiday Inn Express”, “Staybridge Suites”, “Candlewood Suites” και “Hotel Indigo”. Επίσης, δραστηριοποιείται στην αγορά των μη αλκοολούχων ποτών κατέχοντας ένα σημαντικό ποσοστό μετοχών της “Britvic”, που είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες σε αυτό τον κλάδο στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η “InterContinental Hotels Group PLC”, ιδρύθηκε το 1946 από την αεροπορική εταιρία “PAN AMERICAN” και επεκτάθηκε σύντομα στοχεύοντας στον επαγγελματικό τουρισμό. Το 1981 η εταιρία εξαγοράζεται από την “Grand Metropolitan” και το 1988 η “SAISON Group” αποκτά το πλειοψηφικό πακέτο του ομίλου. Μετά από αυτή την εξαγορά ξεκινά μια δυναμική περίοδο για την “InterContinental”, προωθούνται τα ξενοδοχεία “Global Partner”, προστίθεται ο όρος “Resorts” στην επωνυμία του ομίλου (1995). Το 1998 η “Bass Hotels & Resorts” αγοράζει την “Intercontinental” (2700 ξενοδοχεία σε 90 διαφορετικές χώρες) και το 2002 η Bass μετονομάζεται σε Six Continents Hotels and Resorts. Τέλος, το 2003 το τμήμα της εταιρίας που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων μετονομάζεται σε “InterContinental Hotels and Resorts”, μέλος του οποίου είναι και το ελληνικό “Athenaeum”.

Το “Athenaeum InterContinental” διαθέτει 543 δωμάτια πολυτέλειας, συμπεριλαμβανομένων δύο ειδικών ορόφων που φιλοξενούν το “Club Intercontinental”, 60 σουιτών και ανάμεσα σε αυτές και μιας προεδρικής σουίτας 315τμ., δωματίων μη καπνιζόντων και ειδικών δωματίων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια έχουν τηλέφωνα με απευθείας εξωτερική γραμμή, σύστημα μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου, σημεία παροχής πρόσβασης στο Διαδύκτιο, “PC” και “Fax” κατόπιν αιτήσεως, “pay TV” καθώς και “video on Demand”, στεγνωτήρες, υπηρεσία δωματίων καθ’ όλη τη διάρκεια του 24ώρου, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου και “valet services”.

Οι δύο τελευταίοι όροφοι του AICH αποτελούν ουσιαστικά ένα ξεχωριστό υπερπολυτελές ξενοδοχείο, που ονομάζεται “Club Floor”. Το “Club InterContinental” βρίσκεται στον όγδοο και ένατο όροφο του ξενοδοχείου και διαθέτει 61 δωμάτια και 18 σουίτες. Το “Club Intercontinental” εξασφαλίζει την πάροχή υπηρεσιών σε

πελάτες που επιδιώκουν υψηλά επίπεδα εξατομικευμένης υπηρεσίας. Μερικές από τις αποκλειστικές υπηρεσίες που απολαμβάνουν οι επισκέπτες των 2 τελευταίων ορόφων του “AICH” είναι: ιδιωτική “Reception” στον όγδοο όροφο, που εξασφαλίζει γρήγορο “check in-ουτ”, δωρεάν ανοιχτός μπουφές με τρόφιμα, ποτά και ροφήματα ολόκληρο το 24ωρο, χρήση των ιδιωτικών αιθουσών συνεδριάσεων, χρήση των εγκαταστάσεων παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο χωρίς κάποια επιβάρυνση κ.α.

Η κύρια αιτία δημιουργίας του “Club Floor”, είναι η προσέλκυση ενός άλλου τμήματος της αγοράς με περισσότερες απαιτήσεις και με την διάθεση να καταβάλλει και το αντίτιμο αυτών. Είναι κατανοητό πως θα ήταν ασύμφορο να παρέχονται οι υπηρεσίες αυτές στο σύνολο των επισκεπτών του ξενοδοχείου, που απευθύνεται κατά βάση σε εταιρίες και σε επαγγελματίες.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο σύνολο των δωματίων του ξενοδοχείου είναι: δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο μέσω «Wi-Fi Wireless Internet Access», γραμματειακή υποστήριξη με δυνατότητα μίσθωσης προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, “fax” και κινητών τηλεφώνων, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου διαθέσιμη όλο το 24ωρο. Επίσης, το ξενοδοχείο διαθέτει χώρο στάθμευσης 120 θέσεων, ανοιχτή πισίνα 120τμ λειτουργούσα κατά τους θερινούς μήνες και “fitness Center” που λειτουργεί στο ισόγειο του ξενοδοχείου.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των δωματίων του ξενοδοχείου είναι: το μέγεθος, που είναι μεγαλύτερο από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας και η ιδιαίτερη φωτεινότητα τους. Από την άλλη πλευρά τα κυριότερα μειονεκτήματα των δωματίων του “AICH” που συμβάλλουν στο να υπολείπεται του ανταγωνισμού είναι : το απαρχαιωμένο σύστημα του κλιματισμού, που είναι κεντρικά ρυθμιζόμενο και παρουσιάζει συχνές βλάβες, η έλλειψη διάφορων συγχρόνων συσκευών όπως “keyboard” συμβατό με την τηλεόραση καθώς και η θέα των περισσότερων δωματίων, που δεν είναι προς την πλευρά της Ακρόπολης ή του Λυκαβηττού. Τα δωμάτια του ξενοδοχείου που δεν παρουσιάζουν τα παραπάνω μειονεκτήματα είναι τα 79 που αποτελούν το “Club floor” και ανακαινίστηκαν πρόσφατα.

Επιπλέον σημαντικές αδυναμίες του ξενοδοχείου: είναι το μέγεθος του χώρου στάθμευσης, αφού οι 120 θέσεις κρίνονται ανεπαρκείς αν λάβει κανείς υπόψη του ότι

το AICH έχει το μεγαλύτερο συνεδριακό χώρο (τουλάχιστον 2000 άτομα) από όλα τα ξενοδοχεία του ανταγωνισμού, η έλλειψη πισίνας σε κλειστό χώρο, που να λειτουργεί όλο το έτος και το μικρό “Fitness Center”, που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών ενός ξενοδοχείου πολυτελείας.

## ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΑΡΟΧΕΣ

- Πλυντήριο-Στεγνοκαθαριστήριο: Γρήγορη, αξιόπιστη εξυπηρέτηση. Ανοικτό Δευτέρα – Κυριακή.
- Business Center: Ανοικτό Καθημερινά. Προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, δυνατότητα πρόσβασης στο Internet και ενοικίασης ηλεκτρονικών υπολογιστών, Fax και κινητών τηλεφώνων. Ανοικτό Καθημερινά από 08:00 έως 22:30 Σάββατο και Κυριακή από 10:00 έως 18:00
- Parking: Το Parking αποτελείται από 120 θέσεις στάθμευσης στο υπόγειο του Ξενοδοχείου.
- Γυμναστήριο: Το Ambassador Health Club διαθέτει Γυμναστήριο, Σάουνα, Χαμάμ, Jacuzzi, Μασάζ, Solarium και ειδικά τμήματα γυμναστικής και περιποίησης προσώπου. Το γυμναστήριο είναι ανοικτό καθημερινά όλο το 24ωρο, ενώ όλες οι υπόλοιπες υπηρεσίες είναι διαθέσιμες καθημερινά από 06:30 έως 23:00.
- Πισίνα: Ανοικτή πισίνα 120 τμ τους θερινούς μήνες.
- Κομμωτήριο / Κουρείο: Στο Lobby του Ξενοδοχείου υπάρχει κομμωτήριο και κουρείο αντίστοιχα.
- Καταστήματα: Στο Lobby του Ξενοδοχείου λειτουργούν καταστήματα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται κοσμηματοπωλεία, ανθοπωλείο, ταξιδιωτικό γραφείο, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, Newstand-Ελευθερουδάκης, κλπ.

Το Athenaeum InterContinental είναι ένα ξενοδοχείο που δραστηριοποιείται έντονα στην οργάνωση συνεδρίων, καθώς διαθέτει τον μεγαλύτερο συνεδριακό χώρο του ανταγωνισμού. Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων το “Athenaeum Ballroom” είναι ο μεγαλύτερος συνεδριακός χώρος (1450τμ) που στεγάζεται σε ξενοδοχειακή μονάδα στην Αθήνα και μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 2.000 άτομα.

Επίσης, η αίθουσα έχει την δυνατότητα κατάτμησης του χώρου σε τρία αυτόνομα διαστήματα συνεδρίασης. Παρέχει την πιο σύγχρονη οπτικοακουστική

τεχνολογία και σκηνή με διαστάσεις 12.4τμ X 5.5τμ X 3τμ. Επιπλέον, παρόλο που βρίσκεται στο -2 επίπεδο, το Φουαγιέ του (1000τμ) έχει το πλεονέκτημα του φυσικού φωτός. Η αίθουσα “Athenaeum Ballroom”, τα βοηθητικά τμήματα της αίθουσας και γενικά ολόκληρο το -2 επίπεδο ανακαινίστηκαν πλήρως το Σεπτέμβριο του 2000.

Στο ίδιο επίπεδο βρίσκονται 6 πρόσθετα βοηθητικά δωμάτια δίπλα στην αίθουσα “Athenaeum Ballroom”, κάθε ένα έχει την ικανότητα να φιλοξενήσει μέχρι 75 άτομα. Οι αίθουσες επικοινωνούν και είναι εξοπλισμένες με αποσπώμενα χωρίσματα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να ενωθούν και να σχηματίζουν 2 μεγάλες αίθουσες 200τμ χωρίς κολώνες.

Χρησιμοποιούνται κυρίως για ιδιωτικά γεύματα, μικρές συνεδριάσεις ή την υποδοχή των καλεσμένων. Το σύνολο των αιθουσών είναι ανακαινισμένο το 2000, αλλά παρουσιάζουν μια σημαντική αδυναμία το οποίο είναι το μικρό ύψος των αιθουσών, που δεν δημιουργεί μια ευχάριστη ατμόσφαιρα για τους συνέδρους. Στο επίπεδο -1 λειτουργούν 4 “meeting rooms” τα οποία χρησιμοποιούνται για συναντήσεις μέχρι 10 ατόμων ή ως βοηθητικές αίθουσες σε συνέδρια, που φιλοξενούνται από τον κεντρικό συνεδριακό χώρο του ξενοδοχείου στο -2 υπόγειο. Οι 4 αίθουσες είναι ανακαινισμένες το 2002.

Στο επίπεδο του κεντρικού “lobby” βρίσκεται η αίθουσα “Aphrodite”, ένας πρόσφατα ανακαινισμένος χώρος συναντήσεων, που διακρίνεται από το φυσικό φως που διαθέτουν οι χώροι του. Μπορεί άνετα να προσαρμοστεί για τη φιλοξενία κοσμικών γεγονότων όπως συνεδριάσεις, γάμοι και δεξιώσεις. Έχει την δυνατότητα να φιλοξενήσει μέχρι 350 άτομα, ενώ χωρίζεται σε 3 αυτόνομες αίθουσες. Επίσης, στο κεντρικό λόμπι λειτουργεί και το “Athenaeum Conference Center” που προσφέρεται για συνέδρια και συναντήσεις μέχρι 100 άτομα. Αποτελείται από μια κύρια αίθουσα συνεδριάσεων η οποία μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις ανεξάρτητες περιοχές συνεδρίασης, ένα επιπλέον δωμάτιο συναντήσεων και αυτόνομο Φουαγιέ που μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 120 άτομα για δεξίωση. Το κέντρο διαλέξεων “Athenaeum” προσφέρει πλήρεις παροχές συνεδρίασης σε χώρους με φυσικό φωτισμό και την πιο πρόσφατη τεχνολογία στον οπτικοακουστικό εξοπλισμό.

Τέλος, στο 1ο όροφο του ξενοδοχείου υπάρχουν δύο δωμάτια διασκέψεων με φυσικό φως (Πλάτων και Σωκράτης). Είναι πλήρως εξοπλισμένα με σύγχρονο

οπτικοαουστικό εξοπλισμό και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 50 άτομα το κάθε ένα.

Το τμήμα συνεδρίων του ξενοδοχείου InterContinental θεωρείται δικαίως ένα από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματά του έναντι του ανταγωνισμού. Είναι το μεγαλύτερο αναφορικά με το μέγεθος και ίσως το αρτιότερο λειτουργικά της πόλης των Αθηνών. Η φήμη του στην τοπική αγορά είναι ιδιαίτερα θετική και αποδεκτή από το σύνολο των πελατών, αλλά ακόμη και από τους άμεσα ανταγωνιστές του. Οι δυνατότητες των αιθουσών επιτρέπουν την φιλοξενία συνεδρίων που κανένα άλλο ξενοδοχείο στην Αθήνα δεν δύναται να εξυπηρετήσει. Βέβαια, η ποιότητα, ο εξοπλισμός και η φήμη των συνεδριακών χώρων έχουν οδηγήσει τους διοικούντες του ξενοδοχείου στην επιβολή ενός εξαιρετικά υψηλού ενοικίου, που απαγορεύει σε ένα σημαντικό κομμάτι της εγχώριας αγοράς να επιλέξει το Intercontinental για μια εκδήλωση.

## **ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Η σημερινή μορφή της διοίκησης της εταιρίας αποτελείται από 9 άτομα, που στο σύνολο τους είναι είτε Έλληνες είτε Κύπριοι, με εξαίρεση τον οικονομικό διευθυντή που είναι Βρετανός. Αυτό αποδεικνύει την αλλαγή στην νοοτροπία της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου, αφού το μοντέλο διοίκησης των προηγούμενων δεκαετιών απέτυχε κατά γενική ομολογία. Από την πρώτη μέρα λειτουργίας του ξενοδοχείου η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών του ήταν αλλοδαποί, που τους επέλεγε η InterContinental Group.

Οι περισσότεροι από αυτούς έβλεπαν το “Athenaeum” ως ένα αναγκαστικό βήμα στην καριέρα τους, αφού είναι πολιτική του ομίλου να δοκιμάζει τα στελέχη του σε πόλεις με μικρό ανταγωνισμό και περιορισμένη τουριστική κίνηση πριν τα μεταθέσει σε πραγματικά αναπτυγμένες περιοχές, όπως η κεντρική και δυτική Ευρώπη ή οι ΗΠΑ. Αυτές οι κινήσεις είχαν ως επακόλουθο την μη ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Το γεγονός ότι το σύνολο της ομάδας διοίκησης άλλαζε ανά διετία ταλαιπωρούσε το προσωπικό που έπρεπε να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των νέων διευθυντών. Επίσης, τα περισσότερα στελέχη αδιαφορούσαν για την πορεία των



τμημάτων τους, αφού γνώρισαν ότι σε μικρό χρονικό διάστημα η κεντρική διοίκηση του ομίλου θα τους έστελνε σε κάποιο άλλο InterContinental ξενοδοχείο.

## ΟΙ ΠΟΡΟΙ

### Το Τμήμα Δωματίων (Rooms Division Department)

Το τμήμα δωματίων είναι το σημαντικότερο από τα τμήματα της λειτουργικής πλευράς οποιουδήποτε ξενοδοχείου, αφού το τα δωμάτια αποτελούν το βασικό προϊόν του στην αγορά και είναι η βασική πηγή εσόδων. Συνολικά το τμήμα δωματίων απασχολεί 198 άτομα. Το τμήμα δωματίων του InterContinental περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποτμήματα :

- Το τμήμα υποδοχής
- Το τμήμα καθαρισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- Το τμήμα των διευθυντών σε βάρδια
- Το τμήμα κρατήσεων
- Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και παροχής γραμματειακής υποστήριξης
- Το τμήμα πλυντηρίου και στολών
- Τη διαχείριση του χώρου στάθμευσης
- Το τμήμα ασφαλείας
- Τη διαχείριση του Club Floor του ξενοδοχείου

Οι στόχοι του τμήματος είναι οι παρακάτω :

- Η επίτευξη του από τον προϋπολογισμό τεθέντων στόχων, εσόδων και δαπανών.
- Η διατήρηση του προβαδίσματος επί του Ledra Marriott αναφορικά με τον δείκτη πληρότητας και μέσης τιμής δωματίου και η τοποθέτηση και διατήρηση εντός της πρώτης 3άδας της πόλης.
- Η περαιτέρω μείωση των δαπανών κάθε τμήματος.
- Η βελτίωση της επίδοσης του ξενοδοχείου αναφορικά με την μετατροπή των διερευνητικών τηλεφωνημάτων, σε κρατήσεις.
- Η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των «extra υπαλλήλων», αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.

- Η έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, με σκοπό την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

### Το Τμήμα Πωλήσεων (Sales & Marketing)

Το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου αποτελεί το τμήμα χάραξης στρατηγικής και καθορισμού στόχων για τα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων δωματίων και επισιτισμού καθορίζει τις τιμές πώλησης των προϊόντων και κατά συνέπεια επιβαρύνεται με τις ανάλογες ευθύνες όταν τα αποτελέσματα των παραπάνω τμημάτων δεν είναι τα αναμενόμενα.

Γενικά, όταν μιλάμε για το συγκεκριμένο τμήμα, αναφερόμαστε σε μία πολυμελή ομάδα που στόχο έχει την προώθηση του ξενοδοχείου συνολικά. Συνοπτικά, το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ του InterContinental χωρίζεται στο εταιρικό κομμάτι (Corporate Sales), στο κομμάτι των γκρουπ (Group Sales), στο τμήμα δεξιώσεων και Catering και στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Συνολικά απασχολούνται 20 άτομα.

### Τμήμα Εταιρικών Πωλήσεων

Το τμήμα εταιρικών πωλήσεων έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση και συνεργασία του ξενοδοχείου με εταιρείες. Οι “sales managers” του ξενοδοχείου επισκέπτονται εταιρείες σε καθημερινή βάση προκειμένου να διαφανούν οι προοπτικές της κάθε εταιρείας για συνεργασία. Το βασικό στοιχείο που καθορίζει την τιμή (corporate rate) που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι ο αριθμός των διανυκτερεύσεων που η εταιρεία μπορεί να επιτύχει.

Η άμεση επαφή του ξενοδοχείου γίνεται μόνο στο επίπεδο της χώρας, ωστόσο μέσω των γραφείων της InterContinental, τα οποία εξυπηρετούν όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας στην περιοχή της Ευρώπης, Μ. Ανατολής και Αφρικής δίδονται εταιρικές τιμές και σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού που έχουν ανάγκες διαμονής στην Αθήνα. Μέσα στην περιοχή αυτή (EMEA Region) υπάρχουν γραφεία (Global Sales Offices) στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στο Κατάρ, στη Σαουδική Αραβία, στην Ισπανία, στην Σουηδία, στη Γαλλία, στη Γερμανία, και στην Ολλανδία.



Όλα τα ξενοδοχεία της InterContinental κατηγοριοποιούν την εταιρική τους πελατεία βάσει του όγκου των διανυκτερεύσεων που παράγει το ξενοδοχείο και της προοπτικής της να το κάνει στο μέλλον. Έτσι, χωρίζουν την πελατειακή τους βάση ως εξής:

- “Key Accounts”: Εταιρείες με μεγάλη παραγωγή για το ξενοδοχείο. Συνήθως είναι μέσα στο 20-30% των πελατών, που φέρνουν το 70-80% της παραγωγής.
- “Prospect Accounts”: Πελάτες με προοπτικές να εξελιχθούν σε πελάτες-κλειδιά (key).
- “Niche Accounts”: Πελάτες που παράγουν λιγότερο από τους “key”. Συνήθως έχουν ασταθή παραγωγή.
- “Suspect Accounts”: Εταιρείες που υποπτεύεται το ξενοδοχείο ότι ενδέχεται να έχουν προοπτικές να φέρουν πολλές διανυκτερεύσεις στο ξενοδοχείο, όμως κάτι τέτοιο δεν έχει αποσαφηνιστεί ακόμα.

#### Τμήμα Δεξιώσεων και “Catering”

Το τμήμα δεξιώσεων είναι επιφορτισμένο κατά βάση με την λειτουργία και την σωστή εκμετάλλευση των συνεδριακών χώρων του ξενοδοχείου. Παράλληλα αναλαμβάνει την πραγματοποίηση εκδηλώσεων και συνεδρίων, που έχουν μικρό αριθμό δωματίων διαμονής. Απασχολεί συνολικά 5 άτομα, ενώ βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τα άτομα (25) που εργάζονται στο λειτουργικό κομμάτι του συνεδριακού χώρου και στην κουζίνα των δεξιώσεων (13 εργαζόμενοι), όπου η μισθοδοσία των παραπάνω ανήκει στο επισιτιστικό τμήμα.

#### Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Σε επίπεδο Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων αλλά και σε ό,τι αφορά το σύνολο της επικοινωνίας του ξενοδοχείου με τους πελάτες του και γενικότερα με την αθηναϊκή κοινωνία γίνονται τα εξής βήματα:

- Οργάνωση θεματικών βραδιών στους χώρους του ξενοδοχείου. Τα γεγονότα αυτά έχουν πολυποίκιλα περιεχόμενα περιλαμβάνοντας από την παρουσίαση της συλλογής έργων τέχνης του ξενοδοχείου μέχρι βραδιές “jazz” ή “Mexican Fiesta” και “Sunday Brunches” στα “outlets” της μονάδας.

- Διαφημιστικές καταχωρίσεις (κύρους και θεματικές) σε περιοδικά ειδικού τύπου (ελληνικά και ξένα) και ένθετα εφημερίδων που απευθύνονται στο τουριστικό κοινό, καθώς και σε επιλεγμένα κλαδικά περιοδικά στο εσωτερικό και εξωτερικό. Επίσης διαφημιστική προβολή στον ηλεκτρονικό τύπο που θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του υπολοίπου πλάνου επικοινωνίας.
- Εσωτερική προώθηση και ενημέρωση για τις υπηρεσίες του InterContinental στους ήδη πελάτες. Ειδικότερα, προωθείται η προβολή των εστιατορίων και ιδιαίτερα του εστιατορίου Premier.
- Έκδοση διαφημιστικού υλικού, για την προώθηση του προϊόντος του ξενοδοχείου.
- Προτάσεις προς τους διευθυντές πωλήσεων για τον τρόπο προώθησης του ξενοδοχείου.
- Διαχείριση κρίσεων. Η διευθύντρια του τμήματος είναι υπεύθυνη για την εκπροσώπηση της εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

#### Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα οποιοδήποτε ξενοδοχείο, στηρίζει τον κύριο όγκο των προϊόντων που παράγει στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού τα επιτεύγματα της τεχνολογίας έχουν βοηθητικό ρόλο στον κλάδο που εξετάζεται. Ειδικότερα στα ξενοδοχεία πολυτελείας, αυτό που τα διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό είναι η προσωπική επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες, με σκοπό ο δεύτερος να νιώθει ότι βρίσκεται σε ένα οικείο περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ήταν διαθέσιμος και ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούνται περιστασιακά που αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Παρατηρείται μία μείωση του μόνιμου προσωπικού της εταιρείας, πολιτική που εξυπηρετεί τους στόχους του ξενοδοχείου συνολικά, αλλά και του κάθε τμήματος για συγκράτηση του κόστους.

Το φαινόμενο αυτό δεν αποτελεί μία πρωτοτυπία της Intercontinental, γενικότερα τα τελευταία χρόνια το ύψος των 5\* ξενοδοχείων αλλάζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Η συντριπτική πλειοψηφία των business travelers δεν χαρακτηρίζεται από υπερβολικές απαιτήσεις αναφορικά με τις παροχές ενός

ξενοδοχείου, του αρκεί ένα γρήγορο “check in”, ένα δωμάτιο με τις βασικές παροχές και ένα καλό και γρήγορο πρωινό.

Τα προηγούμενα χρόνια το επίπεδο και το στυλ των υπηρεσιών των πολυτελών ξενοδοχείων ήταν διαφορετικό με άλλα “Standards” υπηρεσιών που επέβαλλαν την απασχόληση μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων σε κάθε τμήμα. Για παράδειγμα στο εστιατόριο rotisserie του ξενοδοχείου Intercontinental, στα μέσα της δεκαετίας του ‘80 σε κάθε τραπέζι υπήρχε υπεύθυνος μετρ με ένα σερβιτόρο και ένα βοηθό σερβιτόρο. Για να γίνει αντιληπτή η διαφορά με τις παρούσες συνθήκες, στο “Cafe Zoe” σε μία βάρδια είναι δυνατό όλα τα τραπέζια να εξυπηρετούνται από 3 άτομα προσωπικό.

## **ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ & ΜΠΑΡ**

Το AICH, όπως και όλα τα πολυτελή ξενοδοχεία, διαθέτει ένα σύνολο εστιατορίων, καφέ και μπαρ με σκοπό να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου που διαμένουν και στα δωμάτια, αλλά και αυτών που επισκέπτονται τα “outlets” ενός 5άστερου ξενοδοχείου για να απολαύσουν τις ιδιαίτερες υπηρεσίες.

Το Athenaeum InterContinental διαθέτει 2 εστιατόρια το “Cafe Zoe Restaurant” και “Premiere Restaurant”. Το “Zoe” είναι το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, με δυνατότητα εξυπηρέτησης 220 ατόμων. Ένας σύγχρονος τόπος εστίασης, προσφάτως ανακαινισμένος, που λειτουργεί καθ’ όλη τη διάρκεια της ημέρας. Στο “Cafe Zoe” παρέχεται μεγάλη ποικιλία πιάτων για πρωινό, γεύμα και δείπνο με δυνατότητα επιλογής από μπουφέ καθώς επίσης και «a la carte». Στο εστιατόριο στεγάζεται και το “Market Zoe” που θυμίζει παραδοσιακό παντοπωλείο με ποικιλία ούζων, κρασιών, ελαιόλαδων και άλλων παραδοσιακών προϊόντων ελληνικής παραγωγής.

Επίσης, στον χώρο της πισίνας κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών λειτουργεί όλη την ημέρα το “Poolside bar” ως χώρος παροχής ελαφρών πιάτων και “cocktails”. Το “Premiere” αποτελεί το πολυτελές (gourmet) εστιατόριο του Intercontinental που λειτουργεί τις νυχτερινές ώρες και στεγάζεται στον 10ο όροφο και στην ταράτσα του ξενοδοχείου όταν ο καιρός το επιτρέπει. Παρέχει πολυτελείς υπηρεσίες εστίασης, συλλογή κρασιών ενώ χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη θέα της

πόλης της Αθήνας. Παράλληλα, στο χώρο του εστιατορίου λειτουργεί και “loungé bar”.

Επιπλέον, στο κεντρικό Lobby λειτουργεί το “café Vienna”. Το βασικό καφέ του ξενοδοχείου παρέχει ροφήματα και ελαφρά γεύματα καθ’ όλη τη διάρκεια της ημέρας, ενώ το βράδυ λειτουργεί ως συμπληρωματικό bar του ξενοδοχείου με συνοδεία πιάνου.

Τέλος, ο ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα εξυπηρέτησης δωματίων που λειτουργεί όλο το 24ώρο, παρέχοντας ένα πλήρη μενού για πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο. Αναφορικά με τις υπηρεσίες επισιτισμού τα εστιατόρια και τα καφέ του ξενοδοχείου πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει ο κλάδος. Είναι στο σύνολό του προσφάτως ανακαινισμένα, ενώ έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο να καλύπτει το μενού τους τις ανάγκες απαιτητικών πελατών. Σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό αποτελούν η καλή τους φήμη, το πολυτελές προφίλ του ξενοδοχείου, ο επαγγελματισμός των εργαζομένων και ο αριθμός των επαναλαμβανομένων πελατών.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι, η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η κατασκευή των υποδομών που δεν βοηθά τους εργαζόμενους και έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών, η απουσία ενός κεντρικού μπαρ και ενός κατάλληλα διαμορφωμένου χώρου διασκέδασης που θα λειτουργεί τους καλοκαιρινούς μήνες. Τέλος, ως αδυναμία θεωρείται και το κλασσικό στυλ των “outlets” του ξενοδοχείου που απευθύνεται σε ένα πολύ περιορισμένο τμήμα της αγοράς.

Το τμήμα επισιτισμού είναι ένα από τα βασικότερα τμήματα ενός πολυτελούς ξενοδοχείου και τις περισσότερες φορές η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων σε αυτόν τον τομέα είναι ένα σημαντικό κριτήριο διαχωρισμού της μίας επιχείρησης από τον ανταγωνισμό. Το τμήμα “food & beverage” του InterContinental αποτελείται από τα παρακάτω υποτμήματα:

- Κουζίνα
- Καφέ Vienna
- Καφέ Zoe

- Εστιατόριο Premiere
- Υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων – Room Service
- Το τμήμα των Μπαρ
- Το λειτουργικό κομμάτι του τμήματος δεξιώσεων
- Το τμήμα καθαρισμού του εξοπλισμού και των χώρων της κουζίνας

Συνολικά στο τμήμα απασχολούνται 190 μόνιμα άτομα, επίσης ανάλογα με τον όγκο της εργασίας απασχολείται σημαντικός αριθμός extra υπαλλήλων. Οι στόχοι του τμήματος είναι οι εξής :

- Η βελτίωση της επίδοσης του τμήματος στον GSTS2 δείκτη αξιολόγησης συγκριτικά με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της InterContinental.
- Η διατήρηση του συνολικού κόστους του τμήματος στο 25 % αλλά και η παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Να εφαρμοστούν συστηματικά οι κανόνες υγιεινής που ορίζει ο HACCP στα επισιτιστικά τμήματα.
- Η ανακαίνιση των υποδομών της κουζίνας βάση του HACCP.
- Να γίνει το εστιατόριο Premiere ένα ενεργό μέλος στην αγορά των σύγχρονων πολυτελών εστιατορίων.
- Η βελτίωση της θέσης των “outlets” του ξενοδοχείου σε σχέση με τον μέσο ανταγωνισμό, αλλά παράλληλα να είναι σε θέση να αντιμετωπιστούν κινήσεις από πιθανούς νέο-εισερχόμενους ανταγωνιστές (κυρίως μεμονωμένα πολυτελή εστιατόρια της περιοχής).
- Η βελτίωση των αποτελεσμάτων στον δείκτη ESTS3 και στα μηνιαία εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των υποτμημάτων που απαρτίζουν το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου.

Το πρόσφατα ανακαινισμένο εστιατόριο είναι πολυτελείας, μεσαίας χωρητικότητας, μπορεί να εξυπηρετήσει μέχρι και 60 άτομα ταυτόχρονα. Ο χώρος στον οποίο αποφάσισε η επιχείρηση να τοποθετήσει το εστιατόριο επιλέχθηκε με

βάση την θεα που φαίνεται από τα παράθυρα του εστιατορίου, και βρίσκεται μπροστά από την κεντρική είσοδο. Οι ώρες λειτουργίας του εστιατορίου είναι από τις 6 μ.μ. έως 00:30 π. μ. και το μενού περιλαμβάνει gourmet πιάτα, ευρωπαϊκής και διεθνούς κουζίνας, καθώς και πλούσια κάβα με ελληνικά και διεθνή κρασιά. Το εστιατόριο υποστηρίζεται από την γαστρονομική ομάδα του ξενοδοχείου, ενώ στο παράρτημα παρουσιάζεται το μενού του εστιατορίου.

Ο χώρος έχει βιομηχανικό ύφος και το περιβάλλον είναι κυρίως βραδινό με επικρατέστερα χρώματα το μαύρο και το ασημί. Εντυπωσιακό είναι το απαστράπτον δάπεδο με τις μεταλλικές φολίδες. Ασύμμετρες κρεμαστές οπτικές ίνες βρίσκονται πάνω από το μπαρ, το οποίο είναι φτιαγμένο από μαύρη λάκα και inox, λοξά τοποθετημένο. Το αριστερό τμήμα του εστιατορίου έχει γραμμική διάταξη, ενώ ένα κάτοπτρο διπλασιάζει την αίσθηση του βάθους του χώρου και ένας “σκουριασμένος” μεταλλικός τοίχος από κεραμικά πλακίδια ντύνει την πλαϊνή κατακόρυφη επιφάνεια. Τα έπιπλα είναι και αυτά από μαύρη λάκα. Οι καρέκλες έχουν ιδιαίτερα υψηλή πλάτη, παραπέμποντας στο διάσημο σχεδιαστή του 20ού αιώνα Mackintosh, αλλά με μία σαφώς πιο minimal αντιμετώπιση.

Σφαιρικά μεταλλικά κηροπήγια, διαγώνιες χαράξεις κολωνάτων ποτηριών, είναι κάποια από τα ιδιαίτερα στοιχεία του art de table. Σε πλήρη αντίστιξη με την πολυτέλεια του τραπέζιού έρχεται η ανάρτηση των σφαιρικών φωτιστικών από εμφανείς ηλεκτρολογικές σχάρες στην οροφή, που συνυπάρχουν με τα inox μπουριά του κλιματισμού – εξαερισμού.

Το δεξιό τμήμα του εστιατορίου είναι αντίστοιχου ύφους με πλήρη οπτική επικοινωνία με τον υπόλοιπο χώρο. Ο φωτισμός του χώρου είναι φυσικός μιας και το εστιατόριο περιβάλλεται ολόγυρα από μεγάλες τζαμαρίες, όμως ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί και στον τεχνητό φωτισμό ο οποίος με ειδικά spots και dim αυξομειώνεται, δημιουργώντας έτσι την κατάλληλη ατμόσφαιρα κάθε φορά, η οποία περιλαμβάνει συνήθως χαμηλό φωτισμό και ειδική μουσική, χαμηλής έντασης, εναρμονισμένη με το στυλ του εστιατορίου. Φυτά και διακοσμητικά δεν υπάρχουν στον χώρο, διότι δεν ταιριάζουν με το αφαιρετικό και λιτό στυλ της διακόσμησης που έχει ακολουθηθεί, παρά μόνο κάποιες καράφες, οι οποίες χρησιμοποιούνται και για μετάγγιση σε

παλαιωμένα κρασιά. Τα σκεύη του εξοπλισμού (πιάτα, τασάκια κ.λ.π.) είναι από πορσελάνη της διάσημης επωνυμίας Villeroy & Boch.

Η τραπεζαρία λειτουργεί με σύστημα a la carte, διότι, όπως είπε και η υπεύθυνη επισιτισμού, στόχος είναι η προσέλκυση του κοινού και με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον κάθε πελάτη να επιλέξει εξατομικευμένα το δικό του μενού.

Σε ειδικές περιστάσεις (π.χ. κάποιες γιορτές όπως το Πάσχα) υπάρχει table d'hote μενού ή οργανώνονται μικρά γεύματα 20 ατόμων κατόπιν συνεννοήσεως, όχι όμως μεγάλες συνεστιάσεις πολλών ατόμων ή κοινωνικές εκδηλώσεις, διότι επιθυμεί η επιχείρηση να μην χαθεί το ύφος που έχει υιοθετήσει για το συγκεκριμένο εστιατόριο. Τα Σαββατοκύριακα η a la carte πελατεία είναι περισσότερο αυξημένη και προκειμένου να μην διαταραχθεί η ομαλή εξυπηρέτησή της, προτιμάται να οργανώνονται τα table d'hote γεύματα τις καθημερινές από Δευτέρα έως Τετάρτη κυρίως.

Ο τρόπος σερβιρίσματος που ακολουθείται είναι ο αυστριακός, που σημαίνει ότι όλα τα πιάτα προετοιμάζονται στην κουζίνα και σερβίρονται έτοιμα στον πελάτη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αν χρειαστεί, ακολουθείται και ο γαλλικός τρόπος σερβιρίσματος, αλλά πιο σπάνια. Συνολικά τα άτομα που απασχολούνται στο εστιατόριο είναι έξι: η maitress, η sous maitress και τέσσερις σερβιτόροι.

Οι τρόποι αναζήτησης προσωπικού της επιχείρησης είναι μέσω αγγελιών ή γνωστών, πάντα όμως κατόπιν συνεντεύξεως. Ακόμα, το σύστημα ασφάλειας και υγιεινής που εφαρμόζεται είναι το HACCP, και η επιχείρηση φροντίζει να παρέχει στο προσωπικό της συνεχή εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων και διάφορων εντύπων.

Τέλος, όσον αφορά τη διαφήμιση και προβολή του εστιατορίου υπάρχουν αρκετές κατευθύνσεις και έχει δοθεί σημαντικό βάρος σε αυτόν τον τομέα. Δημιουργήθηκε ειδικό site στο διαδίκτυο (<http://www.ichotelsgroup.com/intercontinental/en/gb/locations/overview/athens>), το οποίο παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για το εστιατόριο. Επίσης, οι πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν και εκείνοι φυσικά να κάνουν χρήση του εστιατορίου, και για



αυτόν το λόγο υπάρχει ενημέρωση από την Υποδοχή, είτε προφορική είτε με κάποια stands που αναρτώνται.

## **ΕΠΙΛΟΓΗ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ**

Τα κύρια χαρακτηριστικά που οι υπεύθυνοι πρέπει να αναζητήσουν στους υποψήφιους είναι :

- Εκπαίδευση και γνώσεις
- Εμπειρία
- Επαγγελματική συνέπεια

Τα άτομα προσλαμβάνονται σύμφωνα με το προφίλ της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, στη Holiday Inn, ψάχνουν για άτομα με πολύ διαφορετική προσωπικότητα από αυτή που αναζητούν για την επιχείρηση InterContinental. Δίνεται πολύ έμφαση ώστε οι υπάλληλοι να μιλάνε τη “γλώσσα” της επιχείρησης

Οι νέοι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται αναλώνουν ένα χρονικό διάστημα για ενημέρωση και εκπαίδευση στα καθήκοντα της θέσης για την οποία προσλήφθηκαν. Η διάρκεια αυτού του χρόνου εξαρτάται από το μέγεθος, την κατηγορία και τον τρόπο οργάνωσης του ξενοδοχείου. Μία σειρά από πληροφορίες που αφορούν στο βαθμό ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και κάποιες τεχνικές λεπτομέρειες στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του, συντελούν στη σύντομη ένταξη του νέου υπαλλήλου στην ομάδα των συναδέλφων του. Επίσης τον βοηθούν να φτάσει στο βαθμό αποδοτικότητας που απαιτεί η διοίκηση του ξενοδοχείου.

Βασική προτεραιότητα της εταιρείας είναι να αξιοποιεί τους υπαλλήλους της. Αυτός είναι ο κύριος λόγος που κάθε τμήμα υπό την καθοδήγηση του τμήματος εκπαίδευσης, ακολουθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με το πρόγραμμα αυτό, που εφαρμόζουν ο Training Manager και οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης κάθε τμήματος, στοχεύει στο να καταρτίσει τους εργαζόμενους με τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες και να ακολουθούν τα πρότυπα της εταιρείας. Τα



βασικά σεμινάρια που κάθε υπάλληλος της εταιρείας παρακολουθεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι τα παρακάτω<sup>70</sup> :

- Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Υπαλλήλων
- Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων-Orientation/Induction
- Ο πελάτης μου ο φιλοξενούμενος μου –My Guest My Customer
- Ευγένεια προς τον πελάτη-Guest Courtesy
- Σεμινάριο Υγιεινής & Ασφάλειας-Health & Safety
- Σεμινάριο Αντιμετώπισης Περιστατικών Εκτάκτου Ανάγκης/ Emergency Procedures
- Ενδεικτικά Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Προϊσταμένων Τεχνικές Αξιολόγησης Προσωπικού-Appraisal Skill
- Τεχνικές Επιλογές Προσωπικού-Interviewing Skills
- Διοίκηση Προσωπικού-Service Leadership
- Τεχνικές Παρουσιάσεων-Presentation Skills
- Σωστή κατανομή χρόνου-Time Management
- Εκπαίδευση Εκπαιδευτών-Craft Training Certificate
- Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ομάδας-Group Training Certificate
- Διαχείριση των Εκπαιδευτών και αναπτυξιακών αναγκών της επιχείρησης/Managing Training Developmen

## **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η δομή, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Με άλλα λόγια, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

<sup>70</sup> Παναγιώτης Γεωργίου Κουρκουτάς Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς Πειραιάς, 2006

για την ανεύρεση ευκαιριών και απειλών δεν επαρκεί για να προσδώσει στην εταιρία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι επίσης σημαντικό να αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αναγνωριστούν στη συνέχεια οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που θα καθορίσουν αν η εταιρία μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.

Το Όραμα του “Athenaeum InterContinental Hotel” είναι “Η επικέντρωση στα θέματα ποιότητας, όπως την βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο”. Η σταθερή παροχή των υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου που θα έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση του μεριδίου της αγοράς σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του”. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί μία συλλογή αρχών, αξιών και προσδοκιών, η οποία μεταφέρεται από τη μία γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Γενικά, αντιπροσωπεύει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της εταιρίας. Η διοίκηση του Athenaeum InterContinental είναι δεσμευμένη με την τελειοποίηση, την ανάπτυξη και την πρόοδο των ανθρώπων της. Βασικές αρχές – αξίες της εταιρείας αποτελούν<sup>71</sup>:

- Η εργασία με συνέπεια για να την προσφορά, υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της συμμετοχής του προσωπικού όλων των επιπέδων, από τα υψηλά στελέχη της διοίκησης μέχρι τον εποχιακό υπάλληλο
- Η διατήρηση της ακεραιότητας τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές σχέσεις της εταιρείας, η υιοθέτηση του σεβασμού για κάθε άτομο, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και πεποίθηση, καθώς και η ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία.
- Η αναγνώριση και επιβράβευση της καλύτερης απόδοσης, η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, των νέων ιδεών, και η υποστήριξη της αρχής των ίσων ευκαιριών.

### Κοινωνική Ευθύνη

Το Athenaeum InterContinental γνωρίζοντας την ηθική υποχρέωση της εταιρείας στη συμβολή για την προστασία του περιβάλλοντος, θέτει νέα κριτήρια σε

---

<sup>71</sup> Παναγιώτης Γεωργίου Κουρκουτάς Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς Πειραιάς, 2006

αυτό το χώρο εφαρμόζοντας ένα πρακτικό, ρεαλιστικό πρόγραμμα σε λειτουργικό αλλά και σε διοικητικό επίπεδο.

Έτσι η εταιρεία επιδιώκει να προστατεύει τις φυσικές πηγές και τις πηγές ενέργειας, να επιλέγει και να χρησιμοποιεί προϊόντα και υλικά φιλικά προς το περιβάλλον και τέλος να πλουτίζει τις γνώσεις της πάνω σε θέματα περιβάλλοντος, εσωτερικά και εξωτερικά, μέσω μιας πολυποίκιλης μόρφωσης και εκπαίδευσης. Η εκτέλεση όλων αυτών των θεμάτων παρακολουθείται με προσοχή, και η ανάπτυξη των γνώσεων της εταιρείας όσον αφορά τα περιβαντολλογικά θέματα θα επεκτείνει και θα εντείνει το ήδη υπάρχον πρόγραμμα.

#### Ανάλυση Δυνάμεων - Αδυναμιών (S.W.O.T. ANALYSIS)

Στην τελευταία παράγραφο του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του ξενοδοχείου, με βάση την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος που πραγματοποιήθηκε παραπάνω. Επίσης, θα αναφερθούν συνοπτικά οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης

#### Δυνάμεις

- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο, παρόλο που βρίσκεται εκτός των ορίων του δακτυλίου, απέχει από το κέντρο της Αθήνας και το λιμάνι του Πειραιά μερικά χιλιόμετρα. Επίσης, οι σταθμοί του μετρό και του τραμ που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση διευκολύνουν τις μετακινήσεις από και προς το ξενοδοχείο.
- Το ξενοδοχείο ανήκει στον όμιλο InterContinental Hotels and Resorts, που είναι ευρέως αναγνωρισμένος για την ποιότητα των ξενοδοχείων-μελών του.
- Οι αίθουσες συνεδρίων και οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε αυτό τον τομέα. Το ξενοδοχείο διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό συνεδριακών αιθουσών, οι οποίες είναι προσφάτως ανακαινισμένες και εξοπλισμένες με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα.
- Ο αριθμός δωματίων, που είναι ο μεγαλύτερος του ανταγωνισμού και δίνει την δυνατότητα να εξυπηρετηθούν μεγάλα γκρουπ και συνέδρια.

- Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, που έχει συμβάλει στην καλή σχέση προσωπικού και διοίκησης καθώς και στην αποδοτική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου.
- Το οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης, που δείχνει ιδιαίτερη έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων με σύγχρονα προγράμματα.
- Το αναδιοργανωμένο τμήμα δημοσίων σχέσεων, που παρέχει πολύτιμη βοήθεια σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.
- Το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, που μέσω της αναδιάρθρωσης των υποτμημάτων του προσπαθεί να προσεγγίσει όλα τις αγορές

### Αδυναμίες

- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Η απόσταση από το κέντρο της πόλης αποτελεί εμπόδιο στην προσέγγιση των business πελατών. Επίσης, η εικόνα του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου προκαλεί αρνητική εντύπωση.
- Τα δωμάτια του ξενοδοχείου, που στην πλειοψηφία τους χρίζουν άμεσης ανακαίνισης.
- Οι ελλείψεις σε υπηρεσίες που θεωρούνται δεδομένες για πολυτελή ξενοδοχεία, όπως η απουσία ενός πλήρους γυμναστηρίου ή μίας εσωτερικής πισίνας διαθέσιμης όλο το χρόνο.
- Τα εστιατόρια του ξενοδοχείου δεν έχουν ιδιαίτερα καλή φήμη στην τοπική αγορά.
- Το χαμηλό επίπεδο σπουδών του μόνιμου προσωπικού, που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην συνεργασία, στην εσωτερική επικοινωνία και κατά συνέπεια στην απόδοση των τμημάτων.
- Ο μεγάλος αριθμός των έκτακτων (extra) υπαλλήλων που συνήθως δεν πληρούν τα προσόντα για να εργάζονται σε ένα 5άστερο ξενοδοχείο.

### Ευκαιρίες

Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας και ειδικότερα της πρωτεύουσας, που έχουν μετατρέψει την Αθήνα σε ένα σύγχρονο προορισμό, αντίστοιχο των πόλεων της δυτικής Ευρώπης.

- Ο αναμφισβήτητος θετικός αντίκτυπος των Ολυμπιακών Αγώνων που έφερε ξανά την Ελλάδα στο προσκήνιο της τουριστικής αγοράς.

- Το γεγονός ότι η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως ένας από τους ασφαλέστερους προορισμούς παγκοσμίως.
- Εκδηλώσεις και Φεστιβάλ που διοργανώνονται στην Αθήνα και θα τραβήξουν τα φώτα της δημοσιότητας.
- Ένας νέος πολυχώρος ψυχαγωγίας και το μέγαρο της Εθνικής Ασφαλιστικής που λειτούργησαν σε κοντινή απόσταση. Ήδη από τις πρώτες ημέρες της λειτουργίας του μεγάρου της Εθνικής που διαθέτει ένα συνεδριακό κέντρο 2000 ατόμων το ξενοδοχείο έχει προχωρήσει σε συμφωνία για να αναλαμβάνει το Catering των εκδηλώσεων και να ενοικιάζει εξοπλισμό.

### Απειλές

- Νέα και ανακαινισμένα ξενοδοχεία που οξύνουν τον ανταγωνισμό και οδηγούν σε ένα συνεχή πόλεμο τιμών.
- Μοντέρνα και ποιοτικά “cafe” και εστιατόρια σε διάφορες γειτονιές της πόλης, που ανταγωνίζονται τα “outlets” του ξενοδοχείου.
- Οι αθλητικές εγκαταστάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την φιλοξενία εκδηλώσεων και διεκδικούν μερίδιο από τα ξενοδοχεία.
- Το αεροδρόμιο “Ελευθέριος Βενιζέλος” το οποίο συγκαταλέγεται στα ακριβότερα της Ευρώπης.
- Οι απεργίες και διαδηλώσεις που είναι ιδιαίτερα συχνές το τελευταίο διάστημα, έχουν αρνητικό αντίκτυπο και αποτελούν αφορμή δυσφήμισης της πόλης στο εξωτερικό.
- Η κατάσταση των οικονομιών των κρατών – μελών της Ε.Ε που βρίσκονται σε παρατεταμένη ύφεση.
- Η αρνητική πλευρά της Αθήνας με το κυκλοφοριακό πρόβλημα, την ρύπανση και την ακρίβεια.
- Οι επιδημίες και τα ακραία φυσικά φαινόμενα που είναι παράγοντες που μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες για οποιοδήποτε προορισμό.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία χτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη, αργότερα όμως και τροφή.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παράκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να χτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργαζόνταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του “εξηγητού”, ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγούσε στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης. Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το “καταγώγιον”, που χτίστηκε από την διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου, τον 4<sup>ο</sup> π.χ αιώνα. Ήταν διώροφο κτίριο με εκατό δωμάτια δυναμικότητας διακοσίων κλινών, στο οποίο διέμεναν οι προσκυνητές του ιερού Ασκληπιού.

Ο τουρισμός συμβάλλοντας σημαντικά στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του ντόπιου πληθυσμού, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην εξασφάλιση κεφαλαίων για νέες επενδύσεις, στη βελτίωση και στην αύξηση της υποδομής κ.α., χρησιμοποιείται από πολλές κυβερνήσεις ως ένα μέσο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Απ’ την άλλη μεριά εκτός από θετικά αποτελέσματα, ο τουρισμός επιδρά αρνητικά στους προορισμούς υποδοχής τουριστών, με τρόπους όπως: το μιμητισμό ποικίλων ξενόφερτων προτύπων από τους ντόπιους κατοίκους, την εμπορευματοποίηση των ανθρωπίνων σχέσεων, τη μεταμόρφωση περιοχών αξιοπρόσεχτου φυσικού κάλους σε υπερκορεσμένες αστικές περιοχές, την περιβαλλοντολογική μόλυνση, την αλλοίωση του πολιτισμού, κλπ. (Andriotis 2003a, 2003b, Andriotis & Vaughan 2003a, Κοκκώσης 2001, Κοκκώσης & Τσάρτας 2001,

Σπιλάνης 2000). Λόγω των εκτεταμένων αρνητικών επιπτώσεων πολύ συχνά ο τουρισμός έχει επικριθεί από πολλούς σχολιαστές (π.χ. EC 1993, Romeril 1985, UNESCO 1976, Vanhove 1997) ως «τερατούργημα», που παρόλα τα βραχυπρόθεσμα έσοδα, πολλές φορές συμβάλει στην καταστροφή των τουριστικών περιοχών και των πολιτισμών τους.

Από τα παραπάνω φαίνεται πως ότι οι επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι αυτές που με τη λειτουργία τους προωθούν την ελληνική γαστρονομία και παράλληλα προβάλλουν την ελληνική φιλοξενία στους ξένους επισκέπτες της χώρας. Από αυτό και μόνο το γεγονός φαίνεται πόσο αναγκαίο και απαραίτητο είναι η λειτουργία αυτή να στηρίζεται σε όσο το δυνατόν πιο γερές βάσεις και να ακολουθεί τα πρότυπα που θα της εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία. Η Ελλάδα έχει μεγάλο πλούτο να επιδείξει όσον αφορά τον πολιτισμό, το φυσικό κάλλος, την ιστορία της και πολλά άλλα φυσικά, και αν όλα αυτά συμβαδίζουν αρμονικά και καταφέρουμε να τα ενσωματώσουμε στις τουριστικές υπηρεσίες που προσφέρουμε τότε το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας θα γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστικό.

Το επίπεδο των επισιτιστικών επιχειρήσεων στη χώρα μας είναι αρκετά ικανοποιητικό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Αν αξιοποιηθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχει η Ελλάδα σαν χώρα και αξιολογηθούν σωστά οι παράμετροι που εξετάστηκαν στην παραπάνω εργασία, θα υπάρξει αισθητή διαφορά. Όλα όσα αναφέρθηκαν λοιπόν μπορούν να δώσουν ώθηση στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον επισιτισμό και κατ' επέκταση σε ολόκληρη τη ξενοδοχειακή βιομηχανία αρκεί βέβαια οι υπεύθυνοι να έχουν την τεχνογνωσία και την απαραίτητη κατάρτιση σε θέματα ανάλογα, και επίσης να έχουν την ικανότητα και τη θέληση να προσφέρουν το καλύτερο λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις απαιτούμενες προδιαγραφές των επισιτιστικών επιχειρήσεων.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Dahmer, S. & Kahl, K. (1997). Η Τέχνη του Σερβιρίσματος. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- GARTNER G., ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ
- J. David Hunger, Thomas L.Wheelen: Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 9<sup>th</sup> Edition, 2004
- Mc Vety, P. & Ware, B. (1999). Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- Reich, A. (1999). Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- Ανδριώτης, Κ. (2002) Διεύθυνση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Άρθρο in.gr (2006) Δαπάνες και φόροι των Ανωνύμων Εταιρειών. Πηγή από το Διαδίκτυο: www.in.gr
- Β.Μ Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- Βαρβαρέσος, Σ. (2000) Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα, 2η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Ε.Ο.Τ. (2006) Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Αθήνα: Ε.Ο.Τ.
- Καπίκη – Πιβεροπούλου, Τ. (1998). Υπηρεσία Υποδοχής. Αθήνα, Interbooks.
- ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Σ., ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΙΩΝ
- Καραγιάννης, Σ. (1997). Οργάνωση & Λειτουργία του Ξενοδοχείου. Οργάνωση & Λειτουργίες Εστιατορίου. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- ΚΟΛΤΣΙΔΟΠΟΥΛΟΣ Γ., ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΕΛΛΗΝ
- ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.
- Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005). Εστιατορική Τεχνική 1<sup>ος</sup> και 2<sup>ος</sup> τόμος. Αθήνα, ΟΤΕΚ.



- Μάρας, Γ. Α. (1997). Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1997). Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1999). Bar – Ποτά – Οινολογία. Αθήνα, Interbooks.
- Μηνιαίο περιοδικό «Τουρισμός και οικονομία», Φεβρουάριος 2005
- Μιχάλης Βασταρδής, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις παραδόσεων
- Παναγιώτης Γεωργίου Κουρκουτάς Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς Πειραιάς, 2006
- Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990
- Πρινανάκη – Τζωρακολευθεράκη, Ε. (1997). Διεύθυνση και Τεχνική Μπαρ. Ηράκλειο, ΤΥΠΟΚΡΕΤΑ.
- ΡΟΥΠΑΣ Β. - ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1994). Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Εμπορευματογνωσία. Αθήνα, Interbooks.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.
- Χ.Κ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, 3η έκδοση, Αθήνα 1995
- ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, INTERBOOKS
- Χυτήρης, Λ. (1996). Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΜΕΝΟΥ

## Starters - Εισαγωγή

### CALMAR - ΚΑΛΑΜΑΡΙ

In a red sweet pepper ravioli, chorizo, olive paste and vegetables  
Σε ραβιόλι από πιπεριά Φλωρίνης, τσόριζο, πολτό ελιάς και λαχανικά

17,00€

### FOIE GRAS - ΦΟΥΑ ΓΚΡΑ

In terrine, smoked with Arabica coffee and glazed with "Ivoire" chocolate  
Σε τερίνα καπνιστή με καφέ Arabica με λεπτή επικάλυψη σοκολάτας "Ivoire"

25,00€

### SALAD - ΣΑΛΑΤΑ

With endives, cauliflower crème brûlée and vinaigrette perfumed with lobster coral  
Με αντίδια, crème brûlée κουνουπίδι και βινεγκρέτ αρωματισμένη με κοράλλι αστακού

15,50€

### SALMON - ΣΟΛΟΜΟΣ

Marinated with green apple juice, crusted pop-corn, with celeriac mouse and tahini sauce  
Μαριναρισμένος σε ξινόμηλο, με κρούστα ποπ-κορν, μους σελινόριζα και σος ταχίνι

18,00€

### MACKEREL - ΣΚΟΥΜΠΡΙ

Marinated and cooked with smoked eggplant, served with wasabi "chantilly" and biscuit salé  
Μαριναρισμένο και ψημένο με καπνιστή μελιτζάνα, σερβιρισμένο με wasabi "chantilly" και αλμυρό μπισκούι

18,00€

### BOURGUE - ΑΥΓΟΤΑΡΑΧΟ

Yogurt perfumed with Lime and fresh herbs served with vinaigrette crustace  
Γιαούρτι αρωματισμένο με λάιμ και φρέσκα βότανα σερβιρισμένα με βινεγκρέτ οστρακοειδών

21,00

### LOBSTER - ΑΣΤΑΚΟΣ

Roasted with topinambour mouse and sauce perfumed with Greek coffee  
Ψητός με μους τοπιναμπούρ και σος αρωματισμένη με Ελληνικό καφέ

29,50€

### PUMPKIN - ΚΟΛΟΚΥΘΑ

Creamy velouté, with mushroom foam and mouse of chicken liver pâté  
Σε πηκτή κρέμα αφρού μανιταριών και μους από συκωτάκια κοτόπουλου

13,00€

*All Prices are in Euro and Inclusive of All Taxes*

*Οι τιμές είναι σε Ευρώ και συμπεριλαμβάνονται όλοι οι φόροι*

*Mediterranean Culinary Art By Jean Charles Metzger*

## Main Courses – Κυρίως Θέμα

### The Fish – Το Ψάρι

#### THE TURBOT - ΤΟ ΚΑΛΚΑΝΙ

Turbot with crispy fave gras, and parsnip mash, caramel sauce with fleur de sel  
Καλκάνι με τραγανό φουα γκρα, πουρέ από παρσνίπ, σάλτσα καραμέλα με ανθό αλατιού  
39,50€

#### THE SEABASS - ΤΟ ΛΑΒΡΑΚΙ

Sea bass with green pea, light foam of mastic and crispy Brioche  
Λαυράκι με φρέσκο αρακά, ελαφρύ αφρό μαστίχας και τραγανό Brioche  
34,00€

#### THE MONKFISH - Η ΠΕΣΚΑΝΔΡΙΤΣΑ

Monkfish with red wine sauce, gratin salsify with old conte cheese and perfumed sphere with cinnamon  
Πεσκανδρίτσα με σάλτσα από κόκκινο κρασί, λαγόχορτο γκραντινέ αρωματισμένη σφαίρα από κανέλα  
37,50€

#### THE RED MULLET - ΤΟ ΜΠΑΡΜΠΟΥΝΙ

Red mullet with saffron, olive powder and gnocchi perfumed with anchovy  
Μπαρμπούνι με σαφράν, σκόνη ελιάς και gnocchi αρωματισμένο με αντσούγια  
38,00€

#### THE GROUPEL - Η ΣΦΥΡΙΔΑ

Grouper with fresh white beans, juice perfumed with pastourmas meat  
Σφυρίδα με φασόλια χάντρες σε ζωμό αρωματισμένο με παστοურμάς  
33,50€

### The Meat – Το Κρέας

#### THE DUCK - Η ΠΑΠΙΑ

Roasted breast and confit leg, served with cabbage and chestnut, jus perfumed with Vinsanto wine  
Ψητό στήθος και κονφί μπούτι, σερβιρισμένα με λάχανο και κάστανα, ζωμός αρωματισμένος με κρασί Vinsanto  
27,00€

#### THE LAMB - ΤΟ ΑΡΝΙ

Rack of lamb roasted, served with cannelloni filled with quince and metsovone cheese, jus perfumed with pink garlic  
Ψητό αρνίσιο καρτέ, σερβιρισμένο με κανελόνι γεμιστό με κυδώνια και τυρί Μετσόβου, ζωμός αρωματισμένος με ροζ σκόρδο  
31,00€

#### THE BEEF - ΤΟ ΜΟΣΧΑΡΙ

Black Angus fillet with shallots marmalade, crisp soufflé potato, beetroot confit and truffle sauce  
Black Angus φιλέτο με μαρμελάδα από εσάλσι, τραγανή πατάτα σουφλέ, παντζάρι κονφί και σάλτσα τρούφας  
37,50€

#### THE CHICKEN - ΤΟ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ

Braised Corn Fed Chicken, Prepared in Clay with Fresh Lettuce and Blue Potatoes (Special Preparation)  
Κοτόπουλο φιλέτο σιγοψημένο μέσα σε άργιλο με φρέσκα μαρούλια και μπλε πατάτες (Ειδική Προετοιμασία)  
29,50€

*All Prices are in Euros and Inclusive of All Taxes*

*Οι τιμές είναι σε Ευρώ και συμπεριλαμβάνονται όλοι οι φόροι*

## Desserts

### Γλυκός Επίλογος

#### THE APPLE TART – Η ΤΑΡΤΑ ΜΗΛΟΥ

Apple tart with cinnamon parfait  
Τάρτα μήλου με παρφέ κανέλλας  
15,00€

#### THE CHEESECAKE – ΤΟ ΤΣΙΖΚΕΙΚ

Cheese cake with yoghurt sorbet and strawberry juice  
Τσίζκεικ με σορμπέ γιασούρτι και χυμό από φράουλες  
15,00€

#### THE CHOCOLATE MOUSSE – Η ΜΟΥΣ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ

Chocolate mousse with hazelnut praline and caramel ice cream  
Μους σοκολάτα με πράλινα από φουντούκι και παγωτό καραμέλα  
15,00€

#### THE SAVAREN – ΤΟ ΣΑΒΑΡΕΝ

Vanilla savarin with crèmeux and spherical mint ravioli  
Σαβαρέν βανίλιας με "crèmeux" και σφαιρικό ραβιόλι μέντας  
15,00€

*All Prices are in Euros and Inclusive of All Taxes*

*Οι τιμές είναι σε Ευρώ και συμπεριλαμβάνονται όλοι οι φόροι*

*Mediterranean Culinary Art By Jean Charles Metzger*

**SALADS | ΣΑΛΑΤΕΣ**

Smoked salmon* with crisp salad, shrimps* and exotic fruit-curry dressing Καπνιστός σολομός* με τραγανή σαλάτα, γαρίδες*, dressing από εξωτικά φρούτα και κόρυ	20,80€
Chicken souvlaki trio, traditional spices, tender lettuce and Caesar dressing Τρία σουβλάκια κοτόπουλου με μπαχαρικά, καρδιάς μαρουλιών και Caesar dressing	18,80€
Traditional potato salad with spring onions, cherry tomatoes and grissini Παραδοσιακή πατατοσαλάτα με φρέσκο κρεμμύδι, τοματίνια και κρισίνια	14,00€
Mozzarella bocconcini, prosciutto ham, cherry tomato, mushroom and wild rocket Μοτσαρέλα bocconcini, προσαύτο, τοματίνια, μανιτάρια και άγρια ρόκα	17,80€
Greek salad with caper apples (να βалуμέ να υλικά) Ελληνική σαλάτα με καπαρόμηλα	15,80€
Crisp green salad with grilled haloumi, dried tomato, sunflower seeds and mint vinaigrette Πράσινη σαλάτα με ψητό χαλούμι, λιαστή τομάτα, ηλίόσπορους και vinaigrette δυόσμου	13,50€

**SAVOURY SOUPS | ΣΟΥΠΕΣ**

Chicken and rice "avgolemono" Κοτόσουπα αυγολέμονο με ρύζι	11,00€
Smoked tomato soup with prosciutto from Evritania and goat cheese Καπνιστή τοματόσουπα με προσαύτο Ευριτανίας και κατσικίσιο τυρί	11,00€
Sweet pumpkin soup with potatoes and chives Σούπα γλυκοκολοκύθας με πατάτα και σχινόπρασο	10,00€

ALL DAY DINING | ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | DAY CANTINE NUMBER 1

SNACKS, PIZZAS AND EGGS | ΣΝΑΚ, ΠΙΤΣΕΣ ΚΑΙ ΑΥΓΑ

Club sandwich, homemade fried potatoes and pickles Κλαμπ σάντουιτς με σπιτικές τηγανιτές πατάτες και πίκλες	16,00€
Pizza* margarita or ham and cheese Πίτσα* Μαργαρίτα ή ζαμπόν-τυρί	15,50€
Pizza* special (να βάλουμε να υλικά) Πίτσα* σπέσιαλ	17,50€
Omelette prepared to your liking and crispy homemade fried potatoes ομελέτα της αρεσκίας σας με σπιτικές τηγανιτές πατάτες	14,00€
Hamburger plain or with choice of cheese, house-made fried potatoes Hamburger αέτο ή με τυρί, σερβίρεται με σπιτικές τηγανιτές πατάτες	18,50€
Chicken burger with mushrooms and house-made potatoes Hamburger με κοτόπουλο, μανιτάρια και σπιτικές τηγανιτές πατάτες	17,50€

GREEK TASTES | ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΓΕΥΣΕΙΣ

Traditional Greek mousaka, ground beef and béchamel sauce Παραδοσιακός μουσακάς	17,50€
Traditional "spetzofae" with peasant sausages and long red peppers Παραδοσιακό σπετζοφαί με χωριάτικο λουκάνικο	16,00€
Shrimps* "grecolimano" with ouzo, tomato and feta cheese Γαρίδες* "γκρεκολίμανο", με ούζο, τομάτα και φέτα	17,00€
Honeyed veal cheeks with fresh crashed potatoes and Cretan gruyere cheese Μελωμένα μοσχάρια μάγουλα με πουρέ πατάτας και γραβιέρα Κρήτης	19,50€

ALL DAY DINING | ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΟΛΗ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ

FRESH PASTA AND RISOTTO | ΦΡΕΣΚΑ ΖΥΜΑΡΙΚΑ ΚΑΙ ΡΙΖΟΤΟ

Seafood* linguini* and fresh tomato sauce with basil Λιγκουίνι* με θαλασσινά*, σάλτσα φρέσκιας τομάτας και βασιλικό	21,50€
Spaghetti* with Napolitaine or Bolognese sauce Σπαγγέτι* με σάλτσα τομάτα ή κιμά	14,50€
Penne with spinach, ricotta cheese and smoked pork from Mykonos Πέννες με σπανάκι, τυρί ρικότα και λουτζο Μυκόνου	15,50€
Ravioli* filled with sun dried tomato and "manouri" goat cheese Ραβιολι* γεμιστά με λιαστή τομάτα και τυρί μονούρι	16,00€
Risotto with asparagus, morilles mushrooms and parmesan Ριζότο με σπαράγγια, μανιτάρια morilles και παρμεζάνα	17,00€

CHOICE FISH | ΤΟ ΨΑΡΙ

White grouper steamed or grilled, steamed vegetables and wild rice Σφυριδα σχάρας ή ατμού με βραστά λαχανικά και άγριο ρύζι	33,50€
Dover sole grilled with slow cooked leeks, white asparagus and citrus vinaigrette sauce Γλώσσα Dover στο γκριλ με πράσα, λευκά σπαράγγια και vinaigrette εσπεριδοειδών	41,00€
Sea bass with vegetable ratatouille and Chorizo sausages Λουράκι με ratatouille λαχανικών και λουκάνικο Chorizo	29,50€
Salmon* steamed or grilled with green vegetables "en cocotte" Σολομός* σχάρας ή ατμού με πράσινα λαχανικά στην κοκοπερι	28,00€

## ALL DAY DINING | ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΟΛΗ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ

### CHOICE MEAT | ΤΟ ΚΡΕΑΣ

Veal cullet with mushrooms, cherry tomatoes and homemade fried potatoes	39,50€
Μοσχαρίσια μπιριζόλα γάλακτος με μανιτάρια, τοματίνια και σπιτικές τηγανιτές πατάτες	
Lamb* chops with mushrooms, cherry tomatoes and homemade fried potatoes	29,00€
Αρνίσια* παιδόκια με μανιτάρια, τοματίνια και σπιτικές τηγανιτές πατάτες	
Grilled chicken with mushrooms, cherry tomatoes and homemade fried potatoes	26,50€
Κοτόπουλο σχάρας με μανιτάρια, τοματίνια και σπιτικές τηγανιτές πατάτες	
Rib Eye steak with ravioli* filled in mascarpone and sour cheese sauce	43,00€
Μοσχαρίσιο φιλέτο Rib Eye, με ραβιόλι* γεμιστά με μασκαρπόνε και σάλτσα από ξινή κρέμα τυριού	
Angus beef fillet with skin on homemade new potatoes and grilled vegetables	41,00€
Βοδινό φιλέτο Angus με σπιτικές πατάτες νέας σοδειάς και λαχανικά σχάρας	
Pork fillet* filled with "metsovone" smoked cheese, porcini mushrooms and celeriac purée	33,50€
Χοιρινό* φιλέτο γεμιστό με τυρί Μετσόβου, βασιλικό μανιτάρια και πουρέ από σελινόριζα	

Where\*: frozen ingredients are used, where feta: Greek feta & where oil: olive oil, other than homemade fried potatoes (in corn oil). Kindly inform us, if you are allergic to nuts & derived products or you'd wish to order a gluten free meal. Complaints forms are available at the entrance of the restaurant.

Όπου\*: χρησιμοποιούνται φρεσκοκατεψυγμένες πρώτες ύλες, όπου φέτα: Ελληνική φέτα & όπου λάδι: ελαιόλαδο, εκτός από τις τηγανιτές πατάτες (σε αραβοσιτέλαιο). Παρακαλούμε ενημερώστε μας σε περίπτωση που είστε αλλεργικοί στους ξηρούς καρπούς ή επιθυμείτε παρασκευάσματα χωρίς γλαυτένη. Διατίθεται έντυπο δελτίο παραπόνων στην είσοδο του εστιατορίου.

ΑΓΟΡΑΝΟΜΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: Γιάννης Πέρας



BREAKFAST SUGGESTIONS | ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΩΙΝΟ ΖΑΪ

CHILLED BEVERAGES | ΚΡΥΑ ΡΟΦΗΜΑΤΑ

Freshly squeezed orange or grapefruit juice (250ml) Φρέσκο φυσικός χυμός πορτοκάλι ή γκρέιπ φρουτ	8.00€
Chilled apple, pineapple or tomato juice (250ml) Κρύος χυμός μήλου, ανανά ή τομάτας	7.00€
Iced coffee (espresso, cappuccino, frappe) or cold chocolate Παγωμένος καφές (espresso, cappuccino, frappe) ή κρύα σοκολάτα	6.50€
<del>Gold chocolate (delete it mention in above) add Homemade ice tea</del> <del>Κρύα σοκολάτα</del>	<del>6.50€</del>
Mineral water (1l) Εμφιαλωμένο νερό	6.00€
Sparkling water (1l) Ανθρακούχο νερό	6.50€
Perrier (330 ml)	7.50€

HOT BEVERAGES | ΖΕΣΤΑ ΡΟΦΗΜΑΤΑ

Traditional Greek coffee Ελληνικός καφές	6.00€
Freshly-brewed-filter coffee or decaffeinated coffee, cappuccino, espresso, café au lait, all served with milk or skimmed milk (the price of Filter coffee and decaff is 6.00€) Φρεσκοβρασμένος καφές φίλτρου ή καφές χωρίς καφεΐνη, cappuccino, espresso, café au lait, σερβίρονται με πλήρες ή ελαφρύ γάλα	6.50€
Hot chocolate or choice from our high quality tea selection, all served with milk or skimmed milk Ζεστή σοκολάτα ή τσάι υψηλής ποιότητας (διάφορα είδη), σερβίρονται με πλήρες ή ελαφρύ γάλα	6.50€

## BREAKFAST SUGGESTIONS | ΓΙΑ ΤΟ BRÖNDING ΣΑΛ

### FRUIT | ΦΡΟΥΤΑ

Sliced seasonal fruit plate Φρεσκοκομμένα φρούτα	11.00€
Chilled grapefruit Δροσερό γκρέιπφρουτ	9.00€
Fresh fruit salad Φρουτοσαλάτα	9.00€
Fruit compote Κομπόστα	7.50€

### WHOLE CEREALS AND YOGHURTS | ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΑ ΚΑΙ ΓΙΑΟΥΡΤΙ

Whole cereals, corn flakes, organic muesli, fruit muesli or porridge, Rice Krispies, Wheatabix, All Bran Δημητριακά, corn flakes, organic muesli, muesli φρούτων ή νιφάδες βρώμης, Rice Krispies, Wheatabix, All Bran	8.00€
Natural, low fat or fruit yoghurt Γιαούρτι φρούτων ή φυσικό με χαμηλά λιπαρά	7.00€
Greek natural sheep yoghurt Ελληνικό πρόβειο γιαούρτι	7.00€

### COLD SELECTIONS | ΚΡΥΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ

Feta cheese with olives, tomato, cucumber, pita bread and extra virgin olive oil Φέτα με ελιές	6.50€
Smoked salmon and halibut* garnished with chopped onions, capers and Melba toast Καπνιστός σολομός και halibut* με φιλοκομμένο κρεμμύδι, κάπαρη και melba τoast	20.00€
Milano and Napoli salami served with a selection of sliced bread Σαλάμι Μιλάνου και Νάπολης με φέτες ψωμιού	17.00€

## BREAKFAST SUGGESTIONS | ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ

### COLD SELECTIONS | ΚΡΥΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ

Mortadella and Parma ham served with crispy baguette	17.00€
Μορταδέλα και ζαμπόν Πάρμας σε τραγανή μπαγκέτα	
Selection of sliced cheese plate	16.00€
Πιάτο με ποικιλία τυριών, σεβρίρεται με καλαθάκι ζεστών ψωμιών	

### FROM THE BAKERY | ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ

A selection of croissants, Danish pastries, doughnuts and muffins (a choice of three pieces)*	12.00€
Καλαθάκι απο φρεσκοψημένα κρουασάν, Δανέζικα γλυκά, ντόνατς και muffins	

Bread basket with variety of rolls, white and brown crisp toast, rye bread*	8.00€
Καλαθάκι ψωμιών με ποικιλία από ρολάκια, άσπρο, μαύρο και σύμμεικτο ψωμί	

*All baker baskets are served with marmalade, honey, jams, butter or low fat margarine*  
 Τα καλαθάκια συνοδεύονται από μαρμελάδα μέλι, βούτυρο ή μαργαρίνη χαμηλών λιπαρών

### FAVOURITES | ΑΓΑΠΗΜΕΝΕΣ ΓΕΥΣΕΙΣ

Poached eggs or Benedictine	12.00€
Ποσέ αυγά ή-benedictine	
Two boiled fresh farm eggs	8.00€
Δύο φρέσκα βραστά αυγά	
Enjoy your favourite omelette with mushrooms, ham, cheese, tomato or onion	14.00€
Ομελέτα της αρεσκείας σας με μανιτάρια, ζαμπόν, τυρί, τομάτα ή κρεμμύδι	
Fried eggs with sausages, ham or crisp bacon with grilled tomato, mushroom and potato	14.00€
Τηγονιτά αυγά με λουκάνικο, ζαμπόν ή μπέικον, τομάτα, μανιτάρια και πατάτες	

**EGGS | ΑΥΓΑ**

Scrambled eggs with smoked salmon*	17.50€
Αυγά scrambled με καπνιστό σολομό*	
Greek "kayiana" scrambled eggs with tomato	14.00€
Αυγά καγιανά	
Fluffy pancakes or waffles with maple syrup (is not eggs put it in Favourites)	14.00€
Τηγανίτες ή βάφλες με σιρόπι maple	
Minute steak with potatoes and your choice of eggs (is not eggs put it in Favourites)	22.00€
Λεπτή μπριζόλα με πατάτες και αυγά της αρεσκείας σας	

**ATHENAEUM BREAKFAST | ΑΘΗΝΑΕΙΟ ΠΛΗΡΕΣ ΠΡΩΪΝΟ** 34.50€

Fresh juice, seasonal fruit, compote, yogurt | Fluffy pancakes or waffles with maple syrup | Selection of bread and pastries from the bakery | Eggs prepared to your liking; fried, scrambled, boiled, poached or omelette with your choice of bacon, ham, cheese, sausage or tomato with baked beans, potato and mushroom | Array of cold cuts, cheese, yoghurt or smoked fish | Assorted cereals, bircher muesli

Φυσιικός χυμός, φρούτα εποχής, κομπόστα, γιαούρτι | Τηγανίτες ή βάφλες με σιρόπι maple | Ζεστά αρτοποιήματα | Αυγά τηγανητά, scrambled, βραστά, ποσέ ή ομελέτα της αρεσκείας σας με μπέικον, ζαμπόν, λουκάνικα, τομάτες, φασόλια, πατάτες και μανιτάρια | Πιάτο με ποικιλία από αλλαντικά, τυριά ή καπνιστά ψάρια | Δημητριακά, bircher muesli

**CONTINENTAL BREAKFAST | ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΩΪΝΟ** 24.50€

Fresh juice | Selection of bread and pastries from the bakery | Cereal, organic muesli or porridge

Φρέσκος φυσιικός χυμός | Ζεστά αρτοποιήματα | Δημητριακά, organic muesli ή νιφάδες βρώμης

BREAKFAST SUGGESTIONS (10 AM TO 11 PM)

LOW CALORIE HEALTHY BREAKFAST | ΠΡΩΪΝΟ ΜΕ ΛΙΓΕΣ ΘΕΡΜΙΔΕΣ 29.50€

Fresh orange or grapefruit juice, chilled pineapple, apple or tomato juice | Sliced fresh fruit, sugar free fruit salad and natural, low fat or fruit yoghurt | Egg white omelette or poached eggs served with wholemeal and wheat toast | Assorted cereals, All Bran, organic muesli or porridge

Φυσικός χυμός πορτοκάλι ή γκρέιπφρουτ, δροσερός χυμός από ανανά, μήλο ή τομάτα | Φρέσκα φρούτα, φρουτοσαλάτα χωρίς ζάχαρη, γισούρι φρούτων ή φυσικό, χαμηλό σε λιπαρά | Ομελέτα από ασπράδια ή αυγά ποσέ με ψωμί ολικής αλέσεως ή σύμμικτο | Δημητριακά, Allbran, organic muesli ή νιφάδες βρώμης

GREEK BREAKFAST | ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΩΪΝΟ ΜΕ ΛΙΓΕΣ ΘΕΡΜΙΔΕΣ 29.50€

Greek coffee or prepared iced coffee, Greek tea or chamomile tea | "Koulouri" bagel, cheese pie, "loukouma" doughnuts, phyllo pastry pie with cream or French toast with sugar | Sheep yoghurt with honey and walnuts, village bread with butter and marmalade, feta cheese with olives

Ελληνικός καφές ή φραπέ, τσάι του βουνού ή χαμομήλι | Κουλούρι, τυρόπιτα, λουκουμάς, μπουγάτσα ή τηγανιτή φέτα ψωμιού σε αυγό με ζάχαρη | Πρόβειο γισούρι με μέλι και καρύδια, χωριάτικο ψωμί με βούτυρο και μαρμελάδα, φέτα με ελιές

All hot breakfast options are offered with our range of freshly brewed filter or decaffeinated coffee, cappuccino, espresso, instant coffee, hot or cold chocolate or a selection of high quality tea; marmalade, honey, butter or low fat margarine is also included.

Όλα τα παραπάνω σερβίρονται με επιλογή από φρεσκοβραμμένο καφέ φίλτρου, καφέ χωρίς καφεΐνη, cappuccino, espresso, στιγμιαίο, ζεστή ή κρύα σοκολάτα ή τσάι, καθώς και διάφορα είδη μαρμελάδας, μέλι, βούτυρο ή μαργαρίνη χαμηλών λιπαρών

