

Τ.Ε.Ι.
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»**



ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ
ΠΑΝΟΥΣΗ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΤΣΙΑΡΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ κ. ΜΥΛΩΝΑ

ΠΑΤΡΑ 2006

ΘΕΜΑ : «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κ. Μυλωνά Ελπινίκη για την πολύτιμη βοήθεια της και τη σωστή καθοδήγηση που μας έδωσε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Παναγιωτίδου Ελένη

Πάνουση Γεωργία

Τσιαρή Κωνσταντίνα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι:

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.2 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	10
1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ	16
2.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	18
2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	21
2.4 ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	26
2.5 ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	28
2.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	29
2.6.1 Η ΚΟΡΥΦΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	29
2.6.2 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΟΣ	30
2.6.3 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥ	31
2.6.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	32
2.6.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	34
2.7 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	35
2.7.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	37
2.7.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	

ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	40
2.7.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	42
2.7.4 ΕΝΑ ΤΥΠΙΚΟ 24ΩΡΟ ΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	47
3.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	48
3.3 ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	49
3.3.1 ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	56
3.3.2 Η ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	56
3.3.3 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	60
3.4 ΑΓΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	61
3.5 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	62
3.6 ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	65
3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ	65
3.7.1 ΒΑΘΟΣ ΚΑΙ ΠΛΑΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	66
3.7.2 Η ΔΟΜΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ	68
3.7.3 ΜΗΧΑΝΙΚΉ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ	69
3.7.4 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ	70
3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	73

3.8.1 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	
ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	77
3.9 ΙΣΧΥΣ	78
3.10 ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑ	79
3.11 ΗΓΕΣΙΑ	85
3.11.1 ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	85
3.11.2 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ	86
3.12 Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	88
3.12.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	89
3.12.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	
ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ Η OUTSOURCING	93
3.13 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	93
3.14 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΑΣΗΣ"	96
3.15 ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	100
3.16 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΤΩΝ	
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	103
3.16.1 Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΦΟΒΟΥ	105
3.17 ΑΞΙΕΣ	107
3.18 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	108
3.19 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING	109
3.20 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ	
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	
ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	116

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ	
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	118
4.2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	119
4.2.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ	
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	121
4.2.3 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	122
4.2.4 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	123
4.2.5 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	124
4.2.6 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	125
4.2.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	127
4.2.8 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	128
4.3 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΕ	
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ	129
4.3.1 ΕΝΟΡΑΣΗ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	129
4.3.2 S.W.O.T. ANALYSIS	132
4.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	
ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	132
4.3.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	
ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	134
4.3.5 BENCHMARKING Η ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	137
4.3.6 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ	
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	138
4.4 ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	141
4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ	
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	143
4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	

ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	146
4.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	148
4.5.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	149
4.5.1.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	149
4.5.1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	150
4.5.1.2.1 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	151
4.5.1.2.2 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΒΑΣΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	152
4.5.1.2.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	154
4.5.1.2.4 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	155
4.5.1.2.5 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	160
4.5.1.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	161
4.5.1.3.1 BRANDING	165
4.5.1.3.1.1 CLUB HOTEL BRANDING	169
4.5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	172
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
5.1 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	176
5.1.2 ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ	179
5.1.3 ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	180
5.1.4 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	181
5.1.5 ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B	183

5.2	ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	184
5.3	LOGISTICS ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	187
5.4	Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	187
5.4.1	PROTEL HOTEL SOFTWARE	190
5.4.2	PROTEL BANQUETING	191
5.4.3	PROTEL SALES AND MARKETING	192
5.4.4	PROTEL FOR HEADQUARTERS	192
5.4.5	PROTEL HOTELSOFTWARE MULTI PROPERTY EDITION (MPE)	193
5.4.6	PROTEL WEB BOOKING ENGINE	193
5.4.7	SUITE ΕΡΜΗΣ 2004 WIN	194
5.4.8	HITPOS WIN	198
5.4.9	i-KDS (INTERACTIVE KITCHEN DISPLAY SYSTEM)	199
5.4.10	PROT@ERP.NET	200
5.4.11	ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ	200
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI	
	ΕΡΕΥΝΑ	
6.1	ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	203
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	204
6.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	210
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	226
	ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	227

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην έρευνα αυτή θα πραγματευτούμε το ζήτημα της οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τη διοίκηση προσωπικού, το σχεδιασμό μιας οργανωτικής αλλαγής και στρατηγικής καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις σημερινές ξενοδοχειακές μονάδες. Θα αναλύσουμε διεξοδικά την κάθε ενότητα κι ειδικότερα θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε ένα ανεπτυγμένο ερωτηματολόγιο που τέθηκε σε μεγάλο πλήθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να μπορέσουν να βγουν ασφαλέστερα συμπεράσματα γύρω από όλο το σύστημα που συμπεριλαμβάνει την τεχνολογία στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Τα ξενοδοχεία που απάντησαν στις ερωτήσεις μας καλύπτουν όλο το φάσμα κατηγοριών και περιοχών της χώρας μας και θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά για την υποστήριξη τους και για κάθε δυνατή βοήθεια που μας προσέφεραν τους εκπροσώπους τους, καθώς χωρίς τις χρήσιμες πληροφορίες τους δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αναλύονται διεξοδικά στην πορεία της εργασίας και προσφέρονται για ασφαλή αποτελέσματα, καθώς το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται έχει ως αποκλειστικό σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση της χρήσης της τεχνολογίας στα σημερινά ξενοδοχεία. Μέσα από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα και την ειδικότερη μελέτη των τμημάτων θα αναδείξουμε τις σύγχρονες

μορφές τεχνολογίας που επικρατούν για την περαιτέρω βελτίωση της θέσης μιας επιχείρησης στην αγορά.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το γενικότερο πλάνο της εργασίας και την περιλήψη του τι πρόκειται να ακολουθήσει στη συνέχεια της εργασίας.

1.2 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα έχει την ακόλουθη δομή:

Αρχικά θα δώσουμε την έννοια της οργάνωσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης και θα μελετήσουμε τα επί μέρους τμήματά της. Θα μελετήσουμε επίσης διάφορα είδη οργανωτικής ανάπτυξης τα οποία παρουσιάζονται και σχηματικά. Επίσης εξηγούμε τι είναι τα επιτελικά τμήματα αναλύοντας το συμβουλευτικό τους ρόλο προς τα άλλα τμήματα και αναφερόμαστε στη δομή των ξενοδοχείων που χρησιμοποιείται σήμερα και που δεν είναι άλλη από τη γεωγραφική.

Προχωρώντας στη διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης γίνεται λόγος για την ηγεσία του ξενοδοχείου αναλύοντας τις διαφορές στις αρμοδιότητες μεταξύ γενικού διευθυντή και ξενοδόχου. Διεξοδικότερη ανάλυση γίνεται για το ρόλο και τους σκοπούς του ξενοδόχου. Ακολούθως παραθέτονται οι μορφές εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου καθώς επίσης και τα προβλήματα της ξενοδοχειακής επιχειρηματικότητας τα οποία προκύπτουν από την άσκηση μακροπρόθεσμης πολιτικής του ξενοδόχου στην προσπάθεια του να αποκομίσει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Στη συνέχεια ορίζουμε την έννοια του γενικού διευθυντή και αναφέρουμε λεπτομερώς τις αρμοδιότητες του. Εξετάζουμε το έργο του βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και παραθέτουμε λεπτομερώς τους τρόπους με τους οποίους φτάνουν στον ίδιο οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την πορεία των ξενοδοχειακών τμημάτων. Γίνεται επίσης λόγος για το περιπατητικό **management** το οποίο αποτελεί τον τρόπο συλλογής

πληροφοριών από τα διευθυντικά στελέχη Τέλος αναλύεται διεξοδικά ο ρόλος και το τυπικό εικοσιτετράωρο ενός γενικού διευθυντή.

Προχωρώντας στο τρίτο μέρος της εργασίας μελετούμε τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι από αυτήν εξαρτάται στην ουσία η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων. Αναλύεται η λειτουργία του τμήματος προσωπικού και στη συνέχεια παρουσιάζεται η ιεραρχική διαβάθμιση των εργασιακών θέσεων στα ξενοδοχεία η οποία κατανέμεται ως εξής: προσωπικό βάσης, επόπτες, στελέχη, διευθυντές και γενική διεύθυνση. Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τις μεγάλες ευκαιρίες απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο λόγω της πολυμορφικότητας του προϊόντος που προσφέρει ένα ξενοδοχείο και της ύπαρξης διαφόρων τύπων ξενοδοχείων που αυξάνουν την ποικιλία θέσεων εργασίας. Γίνεται ακόμα ανάλυση των διαφορών, όσον αφορά στις εργασιακές συνθήκες, στα εποχιακά και διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία και βλέπουμε την εργασία σε σχέση με το μέγεθος των ξενοδοχείων. Βλέπουμε επίσης τι αποτελεί την αγορά εργασίας που δεν είναι άλλο από το σύνολο των εργαζομένων και των υποψηφίων προς απασχόληση.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην άτυπη οργάνωση και στα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει στην επιχείρηση. Ακολούθως διατυπώνεται πότε επιτυγχάνεται ενότητα της διοίκησης και παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ιεραρχική σχέση των θέσεων εργασίας. Εξηγείται το βάθος και το πλάτος ενός οργανογράμματος καθώς επίσης κι από το εξαρτάται το καθένα, αναλύεται η θεωρία X και Ψ του **McGregor** και αναλύεται η μηχανική και η οργανωτική προσέγγιση της δομής. Στα πλαίσια επιλογής της κατάλληλης οργανωτικής δομής, παρατίθεται και το υπόδειγμα του **Quinn** σύμφωνα με το οποίο δύο ομάδες παραγόντων παίζουν πόλο στον τύπο δομής που εφαρμόζεται: Η ακαμψία κι ευελιξία και η εξωστρέφεια κι εσωστρέφεια της επιχείρησης. Αναλύονται στη συνέχεια όλοι οι τρόποι

επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων κι εργαζομένων κι επισημαίνεται ο ρόλος της στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Γίνεται αναφορά στον συντονισμό που έχει σαν σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και στην ισχύ που αποτελεί τη δυνατότητα ενός ατόμου να πείθει άλλα άτομα να προβούν σε πράξεις που καθορίζει αυτός. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους ορισμούς των εννοιών της εξουσίας, της ευθύνης και της ηγεσίας και μελετούνται οι έννοιες αυτές σε βάθος. Γίνεται επίσης αναφορά στα τέσσερα κατά τον **Linkert** τυπικά στυλ διοίκησης, το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, το καλοσυνάτο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το ομαδικής συμμετοχής. Παρουσιάζεται κι επεξηγείται το διοικητικό πλέγμα των **Blake** και **Mouton** σύμφωνα με το οποίο το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από το συνδυασμό του ενδιαφέροντος που δείχνουν οι ηγέτες για τους ανθρώπους ή την παραγωγή. Αναλύεται η έννοια της παραγωγικότητας κι οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται κι επεξηγείται η έννοια της παραγωγικότητας μέσω εξωτερικών συνεργατών ή **outsourcing**. Παρακάτω αναλύεται η έννοια της υποκίνησης ως αύξησης των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της προσφοράς και της ποιότητας εργασίας που προσφέρουν και παραθέτονται οι σχετικές θεωρίες των **Maslow**, **Hertzberg**, **Vroom**. Στη συνέχεια βλέπουμε τη δυναμική της σχέσης «διοίκηση-προσωπικό βάσης» και οτιδήποτε περικλείει η έννοια του κλίματος της εργασίας. Επίσης βλέπουμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το πολιτιστικό υπόβαθρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων. Γίνεται ακολούθως αναφορά στο φόβο ο οποίος συναντάται στον κόσμο των ξενοδοχείων σε δύο διαστάσεις: στην περιπτωσιακή χρήση φόβου και στη διοίκηση φόβου. Τέλος, γίνεται αναλυτική αναφορά σε έννοιες όπως αξίες, ενδυνάμωση, εσωτερικό **marketing** και τονίζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το σχεδιασμό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Μελετάμε το θέμα τόσο μακροπρόθεσμα όσο και

βραχυπρόθεσμα. Γίνεται εκτενής επεξήγηση της έννοιας της στρατηγικής και της λειτουργίας της καθώς επίσης και αναφορά στην κοινωνική ηθική, το όραμα και την αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τέλος παρουσιάζονται οι στόχοι που κατά βάση είναι κοινωνικοί και λειτουργικοί, οι πολιτικές που αποτελούν το βασικό γνώμονα που κατευθύνει τις αποφάσεις, ο προγραμματισμός ο οποίος αφορά σε χρονοδιαγράμματα ενεργειών επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και οι προϋπολογισμοί που είναι προγράμματα που αναφέρονται στα προβλεπόμενα έσοδα, έξοδα και αποτελέσματα που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Προχωράμε στην έρευνα και συλλογή πληροφοριών σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό. Μεγάλη σημασία εδώ έχει η πρόβλεψη. Πολλές μεγάλες σύγχρονες επιχειρήσεις απασχολούν ειδικευμένο προσωπικό που ασχολείται με την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών της αγοράς. Στη συνέχεια, απαραίτητη είναι η ανάλυση **S.W.O.T** που αφορά στη μελέτη της επιχείρησης εσωτερικά σε σχέση με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της και εξωτερικά σε σχέση με την αναγνώριση των υφισταμένων ευκαιριών και κινδύνων. Ακολουθεί ένα σύστημα σύγκρισης του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης με τις επιχειρήσεις - ηγέτες του κλάδου, το **benchmarking**. Σκοπός είναι η βελτίωση αφού μέσω της σύγκρισης με τα επιτυχημένα ξενοδοχεία εντοπίζει τα σημεία που υστερεί. Παρακάτω αναλύεται η αλυσίδα αξίας την οποία αποτελεί η ανάλυση της επιχείρησης στις κύριες δραστηριότητες της και ο έλεγχος των πλεονεκτημάτων και δραστηριοτήτων με στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους του καταναλωτή. Παρουσιάζονται οι τάσεις του περιβάλλοντος των ξενοδοχείων και αναλύεται τόσο το μικροπεριβάλλον όσο και το μακροπεριβάλλον τους. Όσον αφορά στην επιλογή στρατηγικής, μπορεί να έχει τις παρακάτω κατευθύνσεις: Στρατηγική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγική επιχειρηματικού προσδιορισμού. Η πρώτη αναλύεται σε στρατηγική χαμηλού κόστους,

διαφοροποίησης προϊόντων και εστίασης. Η δεύτερη αναλύεται στρατηγική σταθερότητας, ανάπτυξης, αναδίπλωσης, διεθνοποίησης και ηγεσίας. Σημαντική θεωρείται η στρατηγική διαφοροποίησης η οποία περικλείει την έννοια της καινοτομίας. Βασικό στοιχείο για το σχεδιασμό καινοτομικών προϊόντων είναι η δημιουργικότητα οποία μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πόρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης γιατί μπορεί να δημιουργήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, που θα επιτρέψει την κυριαρχία της σε ένα τμήμα της αγοράς. Δεν είναι ανάγκη να τροποποιηθεί απόλυτα ένα προϊόν για να παραχθεί ένα νέο. Αρκεί η τροποποίηση ενός στοιχείου του για να δοθεί η εικόνα του πρωτότυπου συνολικά προϊόντος. Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης τα καινοτόμα προϊόντα εντυπωσιάζουν, επηρεάζουν, οι υποψήφιοι πελάτες και καταναλωτές τα θυμούνται και μειώνουν τον ανταγωνισμό. Πάντως, πρωτότυπο είναι το άγνωστο και ασυνήθιστο, το οποίο με την πάροδο του χρόνου γίνεται γνωστό και συνηθισμένο, γι' αυτό και η καινοτομία έχει ημερομηνία λήξης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τη στρατηγική εστίασης η οποία συνίσταται στην ειδίκευση της μονάδας σε συγκεκριμένη πελατειακή μονάδα. Το κάθε ξενοδοχείο, δηλαδή, είναι σε θέση να ικανοποιήσει μόνο ένα μέρος της αγοράς. Ακολούθως παρουσιάζεται η στρατηγική **branding** που είναι η στρατηγική τυποποιημένης ποιοτικής εστίασης καθώς επίσης κι ένας ειδικός τύπος ξενοδοχείου όπου η ψυχαγωγία και άθληση των πελατών αντιμετωπίζονται ως βασικά στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος, το **club hotel**. Τέλος αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στα σύγχρονα ξενοδοχεία αφού πρώτα κάναμε μια σύντομη περιγραφή των τμημάτων στα οποία χρησιμοποιείται η τεχνολογία σήμερα. Στη συνέχεια αναλύσαμε διεξοδικά όλες τις μορφές τεχνολογίας και παραθέτουμε έρευνα σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου στον ξενοδοχειακό

χώρο. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται ακολούθως όπως επίσης και ανάλυση των δεδομένων ώστε να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα.

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μελετήσαμε το θέμα διεξοδικά. Διατυπώσαμε όλη τη θεωρία που αφορά στο θέμα «Διοίκηση και οργάνωση σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων. Τεχνολογία και διοίκηση. Διοίκηση και οργάνωση προσωπικού (εργασιακές σχέσεις- οργανωτική συμπεριφορά). Σχεδιασμός μιας οργανωτικής αλλαγής και στρατηγικής.» Διατυπώσαμε το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τις ξενοδοχειακές μονάδες το οποίο αποτελείται από **23** ερωτήσεις και βασίζεται πάνω στην χρήση του διαδικτύου στον ξενοδοχειακό χώρο. Η επικοινωνία μας με τις επιχειρήσεις ήταν μέσω **e-mail, fax** αλλά και τηλεφωνικώς. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από **75** επιχειρήσεις τις οποίες κι ευχαριστούμε θερμά.

Πληροφορίες για τη δευτερογενή έρευνα αντλήσαμε από τα βιβλία τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στη σελίδα **245,246**.

Για τη δακτυλογράφηση του κειμένου χρησιμοποιήθηκε **Microsoft word**, για την απεικόνιση των σχεδιαγραμμάτων και των πινάκων **Excel** και για την παρουσίαση της εργασίας **PowerPoint**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ

Η έννοια της οργάνωσης είναι αντίθετη με τις έννοιες του τυχαίου και της αταξίας και συνώνυμη με τις έννοιες διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση. Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μία ολότητα ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα σύστημα τέτοιων στοιχείων (όργανα) συνεργάζονται (είναι οργανωμένα) στην περίπτωση ζώντος όντος (ενός οργανισμού). Ένα ξενοδοχείο μοιάζει με έναν ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων (τμημάτων) που τον συνθέτουν.

Σύμφωνα με τους **Koontz & O' Donnell** οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μία κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά :

- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης,

- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος και
- Στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων .

Η οργανωτική δομή πρέπει :

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι ένα ξενοδοχείο μοιάζει μεν με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για το λόγο αυτό το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κλπ.

Τα πρώτα οργανωμένα ξενοδοχεία λειτούργησαν στην Ελβετία με ένα ειδικό χώρο υποδοχής των πελατών, βιβλίο καταγραφής αφίξεων και υπηρεσία καθαριότητας. Με την πάροδο του χρόνου έχουν δημιουργηθεί ανά τον κόσμο εξελιγμένες πρότυπες οργανωτικές δομές ξενοδοχείων, που επηρεάζουν κάθε νέα μονάδα.

2.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ο κατά **Taylor** καταμερισμός εργασίας εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική εξειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ κλπ.) που ονομάζονται **τμήματα εκμετάλλευσης**, και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται **τμήματα υποστήριξης**. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κλπ.).

Παλαιότερα τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. **Υπηρεσία** είναι η εργασία που γίνεται, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη – καταναλωτή που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου που ονομάζονται **τμήματα μετώπου** οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτού των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως, της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και της άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Πελάτες του ξενοδοχείου θεωρούνται οι πελάτες των υπνοδωματίων, που αποτελούν το βασικό τμήμα εκμετάλλευσης. Τα άλλα τμήματα εκμετάλλευσης συχνά εξυπηρετούν άτομα που θεωρούνται **εξωτερική πελατεία**, αφού δεν έχουν καταλύσει το ξενοδοχείο.

Η λέξη **τμήμα** υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου ασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα **επίπεδα ζήτησης**. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτιο, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό των υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Σχήμα 2.1

Τα τμήματα του ξενοδοχείου

Ξενοδοχείο

ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Τμήμα υπνοδωματίων
Τμήμα εστιατορίων
Τμήμα εκδηλώσεων
Τμήμα room service
Τμήμα μπαρ
Τμήμα τηλεφωνείου
Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ,
καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών,
ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού
και εγκαταστάσεων κ.λ.π.

ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες

Τμήμα κρατήσεων
Τμήμα υποδοχής
Τμήμα θυρωρείου
Τμήμα ταμείου
Τμήμα τήρησης λογαριασμών
Τμήμα δημοσίων σχέσεων
Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών
Τμήμα ασφάλειας
Τμήμα συντήρησης

Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση

Διεύθυνση
Λογιστήριο
Τμήμα πωλήσεων και marketing
Τμήμα διαχείρισης και εσωτερικών ελέγχων
Τμήμα προμηθειών

2.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

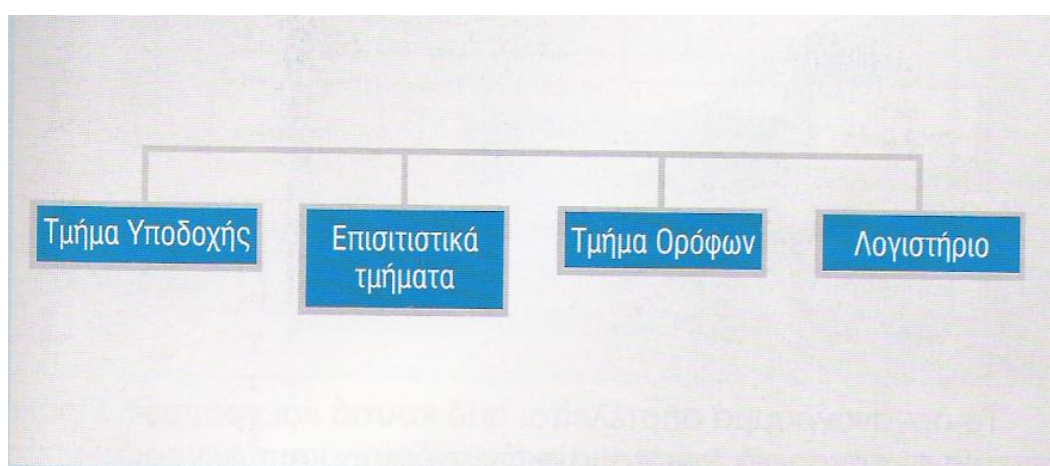
Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου και της σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.

Όπως προαναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα τύπο διαγράμματος που ονομάζεται **οργανόγραμμα**. Αρχικά θα ασχοληθούμε με τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος των τμημάτων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια με την αποτύπωση των εργασιακών θέσεων πάνω σε αυτό.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα **λειτουργικά οργανογράμματα**, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου. Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο, έχει διαφορετική ειδικότητα. (σχήμα 2.2)

Σχήμα 2.2

Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη

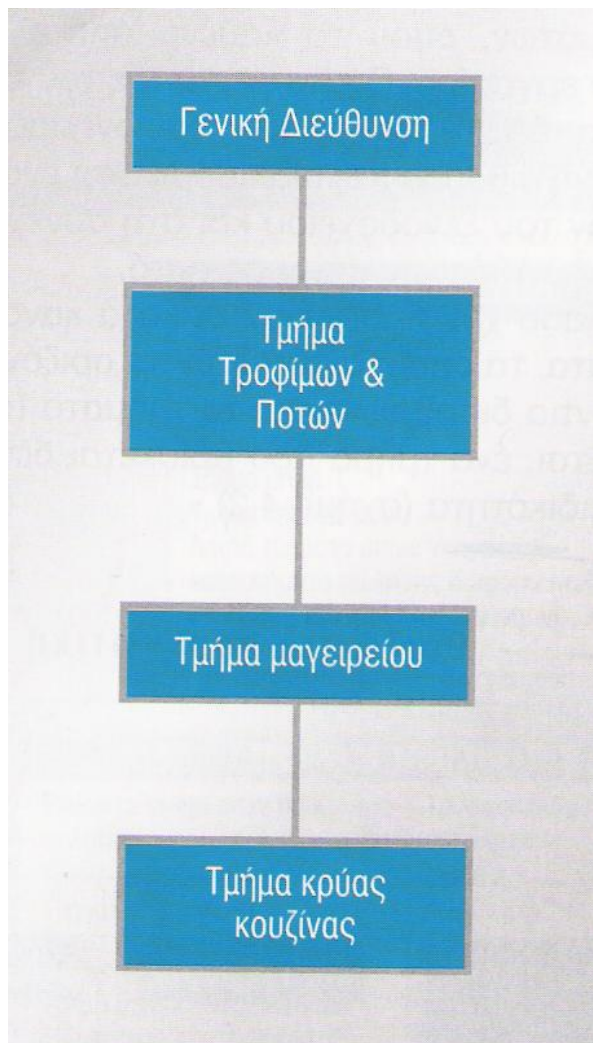


Κάθετα φαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων, ώστε το τμήμα που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό (σχήμα 2.3).

Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνεται η εξάρτηση του τμήματος κρύας κουζίνας από το μαγειρείο και του μαγειρείου από το τμήμα τροφίμων και ποτών αυτής από τη γενική Διεύθυνση.

Σχήμα 2.3

Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη



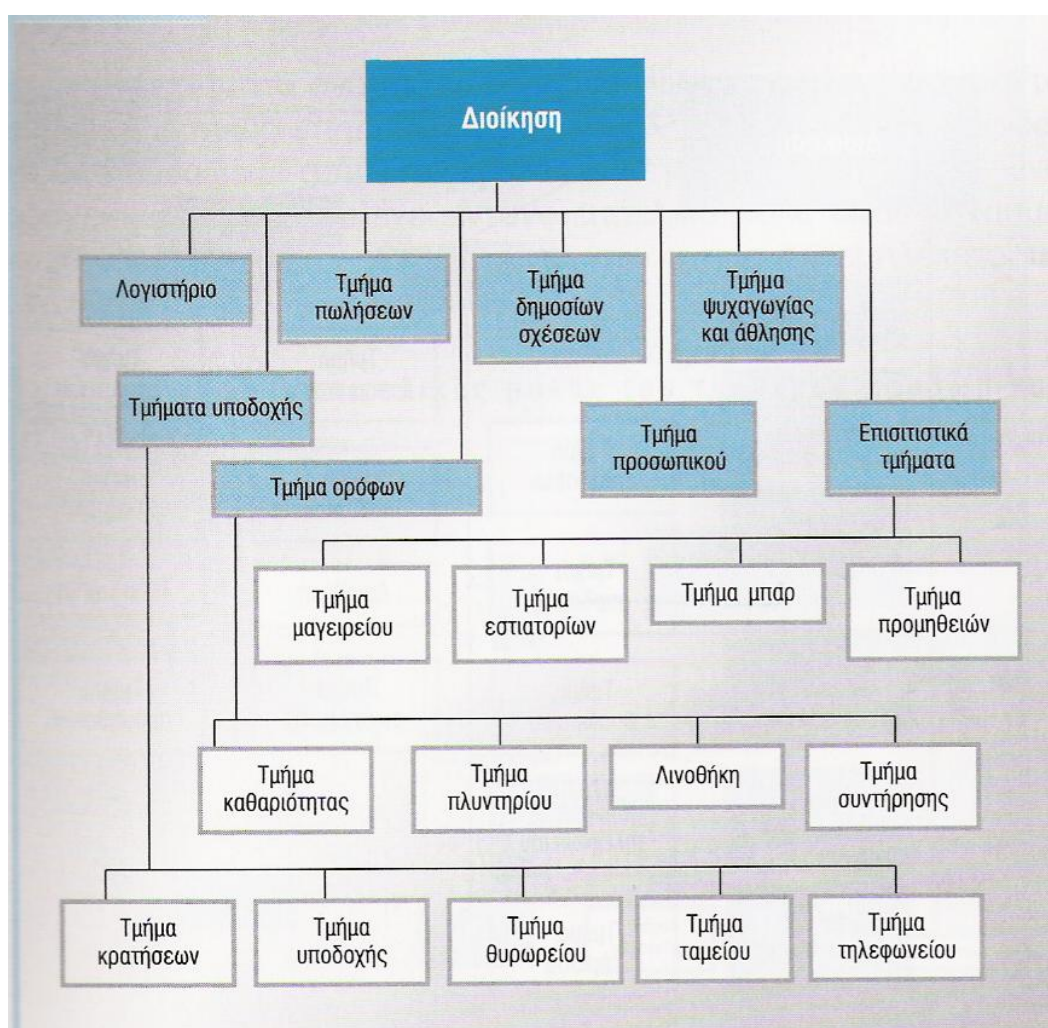
Το οργανόγραμμα αποτελείται από **κουτιά** και **γραμμές**. Πρόκειται για μία φωτογραφία των ιεραρχικών σχέσεων και των γραμμών επικοινωνίας που θεωρεί η διοίκηση ότι διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης. Η απεικόνιση

αυτή όμως δεν μπορεί να αποτυπώσει τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν πηγάζουν από τη θέση που κατέχει κάποιος.

Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων.

Σχήμα 2.4

Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου

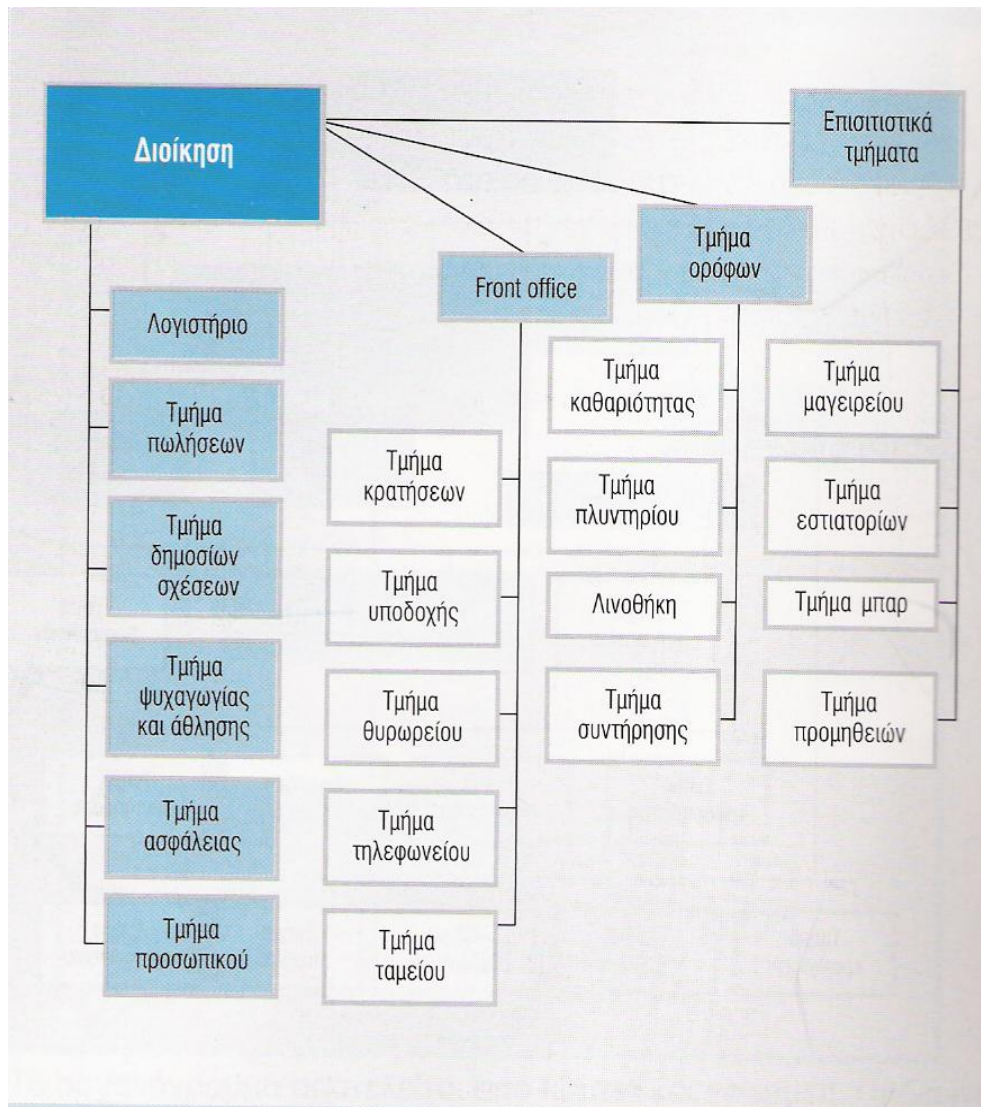


Στο σχήμα παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, όπου τα τμήματα με γκρίζο χρωματισμό εξαρτώνται διοικητικά από τα τμήματα με μπλε χρωματισμό, σύμφωνα με τη συνδετική γραμμή. Τα

μπλε τμήματα εξαρτώνται από τη διοίκηση του ξενοδοχείου και συνδέονται γραμμικά με αυτή. Οι έννοιες της οριζόντιας ή κάθετης απεικόνισης είναι σχετικές, διότι στην πραγματικότητα οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας και εξάρτησης. Έτσι, ένα λειτουργικό οργανόγραμμα έχει την ίδια σημασία, είτε απεικονίζει κάθετα, είτε οριζόντια την ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων ή των θέσεων εργασίας, όπως φαίνεται στο σχήμα **2.5** όπου απεικονίζεται το ίδιο οργανόγραμμα με αυτό του σχήματος **2.4**.

Σχήμα 2.5

Κάθετη εικονοποίηση οργανογράμματος



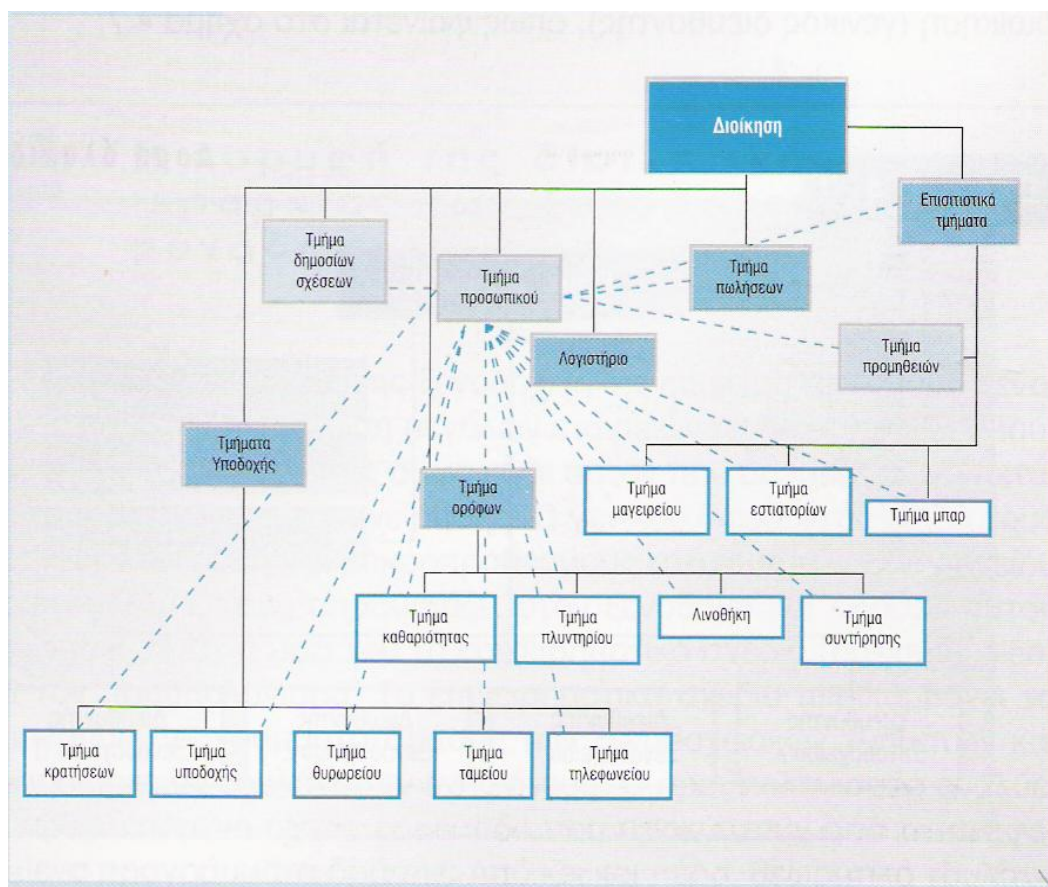
Το οργανόγραμμα μπορεί να γίνει σημαντικό εργαλείο της διοίκησης, μόνο στην περίπτωση που προηγουμένως έχει ορισθεί η διοικητική φιλοσοφία, έχει διαμορφωθεί το κλίμα, η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης.

2.4 ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Επιτελικά τμήματα ονομάζονται εκείνα που προσφέρουν σημαντικές συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, είτε αυτά τα τμήματα εκμετάλλευσης είτε υποστήριξης. Ένα ξενοδοχειακό τμήμα που έχει έντονο επιτελικό ρόλο είναι το τμήμα προσωπικού, το οποίο, όπως φαίνεται, στο σχήμα εμπλέκεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Σχήμα 2.6

Ο επιτελικός ρόλος του τμήματος προσωπικού



Τα επιτελικά τμήματα εμπλέκονται σε ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγχύσεις στους εργαζομένους. Για παράδειγμα, ένας τραπεζοκόμος δεν μπορεί να αντιληφθεί ποιος είναι ο ρόλος του **maitre**, ο οποίος είναι άμεσος

προϊστάμενός του, όταν την απόφαση για ένα σημαντικό εργατικό θέμα που τον απασχολεί, την παίρνει ο προσωπάρχης του ξενοδοχείου.

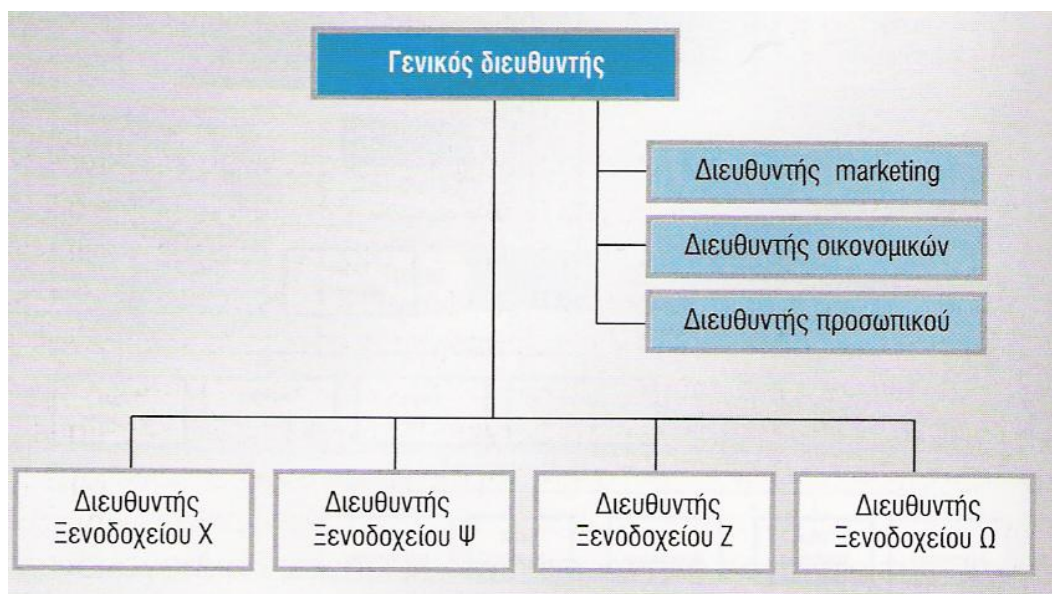
Ενώ το τμήμα του προσωπικού, όπως φαίνεται στο σχήμα έχει επαφή (πράσινες διακεκομμένες γραμμές) με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

2.5 ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν τη γεωγραφική δομή, όπου ένα πλέγμα λειτουργιών καλύπτεται από ένα κεντρικό επιτελείο και οι ξενοδοχειακές μονάδες οργανώνονται με βάση τη λειτουργική δομή, τη δε στρατηγική διοίκηση των μονάδων κατευθύνει η κεντρική διοίκηση (γενικός διευθυντής), όπως φαίνεται στο σχήμα.

Σχήμα 2.7

Δομή αλυσίδας



2.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

2.6.1 Η κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας των ξενοδοχειακών μονάδων

Ο κατεξοχήν ηγέτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ο ξενοδόχος και στην περίπτωση μεγάλων εταιριών το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο γενικός διευθυντής όμως είναι αυτός που δεσμεύεται να πετύχει τους **στόχους** της επιχείρησης. Ο γενικός διευθυντής ορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του ξενοδοχείου για το μέλλον, τους παρουσιάζει στον ξενοδόχο και εφ' όσον αυτός συμφωνεί, συζητά μαζί του το επιχειρηματικό σχέδιο (**business plan**) και τον προϋπολογισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τα επιμέρους προγράμματα δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων και είναι διάρκειας τουλάχιστον ενός έτους. Ο προϋπολογισμός αναλύει τα προβλεπόμενα έξοδα και έσοδα που προκύπτουν από τα αναφερόμενα προγράμματα δράσης. Από κει και πέρα, θεωρητικά τουλάχιστον, ο γενικός διευθυντής χειρίζεται ο ίδιος τα θέματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ ενημερώνει τον ξενοδόχο και ελέγχεται κατά περίπτωση απ' αυτόν, για την πορεία της επιχείρησης ή για τυχούσες αποκλίσεις από το επιχειρηματικό σχέδιο.

Στην πλειονότητα των ελληνικών ξενοδοχείων βέβαια οι σχέσεις ξενοδόχου και γενικού διευθυντή διαφέρουν από τις θεωρητικά περιγραφόμενες. Ο ξενοδόχος συμμετέχει στη διοίκηση του ξενοδοχείου η οποία όμως τυπικά έχει ανατεθεί στο γενικό διευθυντή. Στη περίπτωση αυτή μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικές επιπλοκές, στο βαθμό που οι αρμοδιότητες των δυο ηγετών δεν είναι σαφείς και ξεκάθαρες. Ορισμένες φορές στη διοίκηση του ξενοδοχείου εκτός από τον ξενοδόχο, εμπλέκεται και όλη η οικογένειά του. Τότε μπορούμε να συναντήσουμε καθοριστικής σημασίας αντιεπιστημονικά φαινόμενα διοίκησης, όπου ένα πλήθος ατόμων δίδει εντολές στο προσωπικό χωρίς καμία συνεννόηση ή συντονισμό με χαοτικά αποτελέσματα.

Το πρόβλημα αυτό της οικογενειακής διοίκησης οφείλεται στην πεποίθηση του επιχειρηματία ότι μπορεί να διαχειρίζεται, όπως θέλει την ιδιοκτησία του, χωρίς να δίνει αναφορά σε κανένα. Είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο στη χώρα μας και σε αυτό οφείλονται κατά κύριο λόγο τα τεράστια και διαρκή χρέη των ξενοδόχων.

2.6.2 Ο Ξενοδόχος

Για να γίνει μια οποιοδήποτε επιχείρηση, πρέπει κάποιος να συγκεντρώσει κεφάλαια, να βρει τον κατάλληλο χώρο και να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Το κεφάλαιο, ο χώρος και το προσωπικό αποτελούν τους **παραγωγικούς συντελεστές** της επιχείρησης, δηλαδή τα απαραίτητα μέσα με τα οποία μπορεί να δημιουργηθεί μια παραγωγική μονάδα. **Ξενοδόχος** είναι ο επιχειρηματίας που συγκεντρώνει τους παραγωγικούς συντελεστές του ξενοδοχείου, τους συνδυάζει κατάλληλα και τους διαθέτει επί πληρωμή, ενώ αναλαμβάνει την ευθύνη της αμοιβής τους. Ο συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών αφορά στη συγκέντρωση κεφαλαίων, επιλογή των χώρων εγκατάστασης, ίδρυση και εξοπλισμού της μονάδας, πρόσληψη προσωπικού και διαμόρφωση προϊόντων που πωλεί το ξενοδοχείο. Η αμοιβή των συντελεστών παραγωγής αφορά στην πληρωμή όλων των δαπανών και των εξόδων της επιχείρησης.

Τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται μπορεί να προέρχονται από προσωπική περιουσία του ξενοδόχου ή από δανεισμό. Ο ξενοδόχος αναλαμβάνει να επιστρέψει το κεφάλαιο και τους τόκους, τόσο στους δανειστές του. Η επιστροφή των ξένων κεφαλαίων γίνεται με χρήματα τα οποία αποτελούν έσοδα του ξενοδοχείου, σε προγραμματισμένες δόσεις σε μηνιαία, εξαμηνιαία ή ετήσια συχνότητα.

Οι χώροι που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο μπορεί να είναι ιδιόκτητοι, να αγοραστούν ή να ενοικιαστούν. Στην περίπτωση που ενοικιάζονται, ο ξενοδόχος αναλαμβάνει την πληρωμή του ενοικίου. Στην περίπτωση που

είναι ιδιόκτητοι υπολογίζεται η αξία τους και – όπως και στην περίπτωση που έχουν αγοραστεί – σταδιακά το ποσό αυτό της επένδυσης επιστρέφεται στο ξενοδόχο από τα έσοδα του ξενοδοχείου με τη διαδικασία αποσβέσεων.

Ο ξενοδόχος επίσης αναλαμβάνει την ευθύνη πληρωμής των **μισθών** όσων εργάζονται στο ξενοδοχείο του.

Οι αμοιβές των παραγωγικών συντελεστών αποτελούν έξοδα του ξενοδοχείου, τα οποία ο ξενοδόχος αναλαμβάνει την ευθύνη να πληρώνει, μαζί με άλλα έξοδα που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία του. **Ο επιχειρηματικός κίνδυνος του ξενοδόχου πηγάζει από την πιθανότητα τα έσοδα της επιχείρησης να είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα.**

Εάν η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει εταιρική μορφή, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι του ενός ξενοδόχοι. Τα ξενοδοχεία των οποίων η νομική μορφή είναι εταιρικές κεφαλαίου, δηλαδή Α.Ε, Ε.Π.Ε ή ετερόρρυθμη δια μετόχων, διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο. Θα χρησιμοποιούμε τη λέξη ξενοδόχος ως την τελική συνιστώσα δύναμη των επιμέρους επιχειρηματικών συνισταμένων δυνάμεων, δηλαδή **εκλαμβάνουμε ως ξενοδόχο τον ένα και μόνο ιδιοκτήτη μικρού ξενοδοχείου ή το διοικητικό συμβούλιο που αποφασίζει για την πορεία ενός μεγάλου ξενοδοχείου.**

2.6.3 Σκοποί του ξενοδόχου

Αρχικά η θεωρητικοί της επιστήμης της διοίκησης επηρεασμένοι από τις οικονομικές επιστήμες θεώρησαν ότι το ένα και μοναδικό κίνητρο του επιχειρηματία είναι το κέρδος. Στη συνέχεια όμως διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ένα μεγάλο πλέγμα κινήτρων που ωθούν ένα άτομο σε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο ξενοδόχος μπορεί να προσδοκά πλήθος οφελημάτων από την επιχείρησή του, όπως κοινωνική αναγνώριση, ισχύ, εξουσία, αποκατάσταση των παιδιών του κ.ο.κ. αυτό δε σημαίνει όμως ότι αδιαφορεί για το κέρδος, που σε τελική ανάλυση είναι απαραίτητο να επιτύχει τα υπόλοιπα.

Σε ορισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι σκοποί της επιχείρησης συνειδητοποιούνται, καταγράφονται, αναλύονται και αποτελούν γνώμονα των ενεργειών δράσης. Σε προσωπικές και οικογενειακές επιχειρήσεις όμως παρουσιάζεται το φαινόμενο σύγχυσης, όσον αφορά σκοπούς, με αποτέλεσμα αντικοινωνικές συμπεριφορές του ξενοδόχου, που εξυπηρετούν προσωπικές σκοπιμότητες, συνήθως κοινωνικού γοήτρου. Για παράδειγμα, συχνά οι ξενοδόχοι δεξιώνονται συγγενείς και φίλους εις βάρος της κερδοφορίας του ξενοδοχείου.

Το κέρδος έχει δύο διαστάσεις. **Το άμεσο**, το οποίο εκφράζεται με ποσό χρημάτων το οποίο μετά την κατανάλωση γίνεται εισπρακτέο και **το έμμεσο**, το οποίο εκφράζεται με την αυξανόμενη ζήτηση, με τη φήμη και την εξασφάλιση πελατείας στο μέλλον.

Διεθνώς έχει αποδειχτεί ότι τα ξενοδοχεία δεν επιτυγχάνουν εύκολα κέρδη. Τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό η πλειονότητα των ξενοδοχείων βαρύνεται από χρέη που δημιούργησε η μακροχρόνια αναποτελεσματικότητά τους. **Τα ξενοδοχεία όμως μπορούν να αποφέρουν αξιόλογα κέρδη και ευχάριστο τρόπο ζωής, όταν διοικούνται επιστημονικά και με ενδιαφέρον, από αξιόλογους επαγγελματίες με άριστη τεχνογνωσία.**

2.6.4 Μορφές εκμετάλλευσης ξενοδοχείου

Συνήθως, όπως αναφέραμε, το ξενοδοχείο εκμεταλλεύεται ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, είτε είναι ένα ή περισσότερα άτομα. Ορισμένες φορές όμως ο ιδιοκτήτης **νοικιάζει** τη μονάδα σε άλλον επιχειρηματία και εισπράττει ένα μηνιαίο αντίτιμο, το μίσθωμα όπως ακριβώς γίνεται με την ενοικίαση ενός σπιτιού. Στην περίπτωση αυτή ξενοδόχος είναι ο μισθωτής.

Όταν ο ξενοδόχος θεωρεί ότι δεν έχει τις γνώσεις που είναι αναγκαίες για να εκμεταλλευθεί ένα ξενοδοχείο, τότε μπορεί να αναθέσει τη διοίκησή του, σε κάποια ειδικευμένη εταιρεία με **συμβόλαιο διοίκησης**. Στην περίπτωση αυτή ο ιδιοκτήτης δεν έχει το δικαίωμα να επεμβαίνει σε θέματα διοίκησης

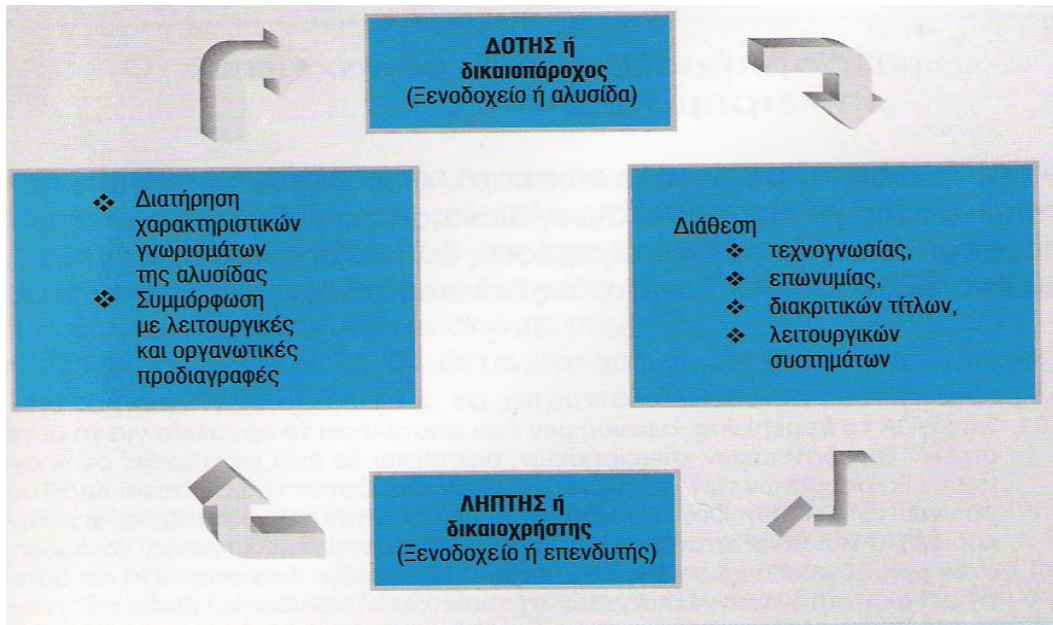
του ξενοδοχείου και περιορίζεται απλά στον έλεγχο της παρουσίας του, ενώ η εταιρεία που έχει αναλάβει τη διοίκηση αναλαμβάνει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η εταιρεία αυτή συνήθως διαθέτει έμπειρους επαγγελματίες, δυνατότητα για άμεση προώθηση των πωλήσεων και φήμη στον κλάδο.

Ορισμένοι επιχειρηματίες αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια, όταν το ξενοδοχείο τους ενταχθεί σε μια ομάδα επώνυμων ξενοδοχείων, με δοκιμασμένη και τυποποιημένη μέθοδο λειτουργίας. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να έλθει σε συμφωνία με κάποια ειδική εταιρεία, η οποία θα του προσφέρει την επωνυμία, τους διακριτικούς τίτλους και την τεχνογνωσία της με αμοιβή. Η εταιρεία αυτή ονομάζεται **δότης ή δικαιοπάροχος**, ο ξενοδόχος **λήπτης ή δικαιохρήστης**, η συμφωνία **διακαιόχρηση ή franchising** και το ξενοδοχείο παίρνει θέση στους κρίκους μίας ξενοδοχειακής αλυσίδας, δεδομένου ότι φέρει την επωνυμία του δότη με βάση τα πρότυπα που θέτει αυτός. Ο ξενοδόχος ασφαλώς συνεχίζει να διαχειρίζεται ο ίδιος το ξενοδοχείο, αλλά πολλές φορές με διευθυντή διορισμένο από το δότη.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ξενοδόχοι θεωρούν ότι είναι συμφέρουσα η πολυετής παραχώρηση των δωματίων τους σε ιδιώτες. Τότε νοικιάζουν τα δωμάτια τους για συγκεκριμένη χρονική περίοδο του χρόνου, συνήθως μια ή δυο βδομάδες (αλλά τις ίδιες βδομάδες κάθε χρόνο), επί σειρά ετών (σαράντα – πενήντα ή και περισσότερα) έναντι ενός ποσού. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται **χρονομίσθωση ή χρονομεριστική μίσθωση** και το δικαίωμα χρήσης **χρονομερίδιο ή χρονομέρισμα**. Το χρονομέρισμα μπορεί να χρησιμοποιείται κάθε χρόνο από τον ιδιοκτήτη του ή από ανθρώπους του. Της επιλογής του, αλλά επίσης μπορεί να μεταπωληθεί ή να κληρονομηθεί. Το χρονομερίδιο επίσης κάθε χρόνο μπορεί να απαλλαγεί με άλλο, σε ξενοδοχείο άλλης περιοχής. Έτσι, για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης χρονομεριδίου στη Χαλκιδική μπορεί να το ανταλλάξει με τη μεσολάβηση ειδικού πράκτορα με άλλο χρονομερίδιο στις Σευχέλλες.

Σχήμα 2.8

Η λειτουργική ακολουθία του franchising



2.6.5 Προβλήματα της Ξενοδοχειακής επιχειρηματικότητας

Οι ξενοδόχοι σε μεγάλο ποσοστό, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους με την ορθολογική διοίκηση των επιχειρήσεών τους. Υπάρχουν όμως ορισμένες εξαιρέσεις ξενοδόχων που προσπαθούν να εκμεταλλευθούν στο μέγιστο τις δανειοδοτήσεις και επιδοτήσεις τόσο κρατικών όσο και ιδιωτικών φορέων, αδιαφορώντας για την αποπληρωμή των δανείων. Η κατάσταση αυτή μετατρέπει τον ξενοδόχο σε επαγγελματία δανειολήπτη.

Ο ξενοδόχος ο οποίος ασκεί μακροπρόθεσμη πολιτική, προσπαθεί να αποκομίσει το μέγιστο των κερδών σε μια χρήση, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να πείσει την αγορά για την ποιότητα του προϊόντος του, ώστε να εξασφαλίσει μελλοντική ζήτηση.

Στην περίπτωση όμως ζημιογόνων ξενοδοχείων, η άσκηση μακροπρόθεσμης πολιτικής είναι αδύνατη, διότι η οικονομική πίεση που ασκείται στον επιχειρηματία μειώνει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης προσέγγισης της επιχείρησης. Στην περίπτωση που το ξενοδοχείο

αντιμετωπίζει σημαντικά άμεσα οικονομικά προβλήματα, δηλαδή αδυνατεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του (να πληρώσει τη ΔΕΗ, το προσωπικό, το τοκοχρεολύσιο κλπ.), εστιάζει στα άμεσα έσοδα και αδιαφορεί για τα μακροπρόθεσμα. Βασικά συμπτώματα των ξενοδοχείων αυτών είναι επίσης η ελλιπής συντήρηση και η απασχόληση ανειδίκευτου προσωπικού χαμηλού κόστους.

2.7 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Γενικός διευθυντής είναι το άτομο που διοικεί το ξενοδοχείο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητάς του. Είναι έμπειρος στη διοίκηση ξενοδοχείων σε επίπεδο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, τόσο για λόγους ουσίας, όσο και διότι απαιτείται από το νόμο.

Ο γενικός διευθυντής διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία, επαφές με την αγορά, γνωρίζει πώς να χειριστεί και πού να πωλήσει ένα ξενοδοχείο και έχει εμπειρίες από πολλά ξενοδοχεία και από πολλές περιοχές.

Ο γενικός διευθυντής :

- Εντοπίζει της ευκαιρίες της αγοράς και εισηγείται τη στρατηγική ανάπτυξης.
- Δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις για πλήθος θεμάτων.
- Υποκινεί και εμπυχώνει τους υφισταμένους του με στόχο την υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους. Αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάζει καθοριστικά το κλίμα εργασίας.
- Ρυθμίζει τα θέματα που αφορούν στο προϊόν που προσφέρει το ξενοδοχείο. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων, αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων εκμετάλλευσης,

για το προϊόν που προσφέρουν, για τη παροχή διαφόρων υπηρεσιών, για την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται κλπ.

- Καθορίζει σε συνεργασία με τους βοηθούς του τις τιμές πώλησης και μεριμνά για θέματα επικοινωνίας και πωλήσεων. Είναι δε ο κύριος υπεύθυνος για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την πορεία της στο κλάδο.
- Φέρει το κύριο βάρος της ευθύνης της οικονομικής διαχείρισης του ξενοδοχείου, δηλαδή του οικονομικού προγραμματισμού, της εξασφάλισης της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και του οικονομικού ελέγχου.
- Μεριμνά για τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων του ξενοδοχείου.
- Εκπροσωπεί το ξενοδοχείο προς τη πελατεία του, προς το προσωπικό, προς τους προμηθευτές και προς τους παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η δράση του γενικού διευθυντή συνδέεται με την ικανοποίηση τριών βασικών στόχων. Την ικανοποίηση του ξενοδόχου ως προς τα κέρδη, του πελάτη ως προς τις ανάγκες και του προσωπικού ως προς το σύνολο υλικών και άυλων αμοιβών. Δεν πρέπει να αγνοείται όμως ο ρόλος του γενικού διευθυντή ως προς τους τουριστικούς πράκτορες που αγοράζουν το ξενοδοχείο και ως προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι ο γενικός διευθυντής να μείνει ικανοποιημένος από την εργασία που προσφέρει ο ίδιος.

Το έργο του γενικού διευθυντή μπορεί να εξεταστεί σε σχέση με τους στόχους που εξυπηρετεί μέσα στο χρόνο, διαιρούμενο σε έργο βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Βραχυπρόθεσμα το έργο του γενικού διευθυντή έχει ως αντικείμενο τη λύση προβλημάτων τα οποία παρουσιάζονται καθημερινά σε μια τόσο πολυδιάστατη επιχείρησης όπως το ξενοδοχείο, την καθοδήγηση των

υφισταμένων του για διάφορα θέματα, τον έλεγχο της αποδοτικότητας των τμημάτων και την ποιοτική αλλά και ποσοτική επάρκεια του ξενοδοχειακού προϊόντος κλπ.

Μεσοπρόθεσμα το έργο του γενικού διευθυντή συνδέεται με θέματα που έχουν ως αντικείμενο τη μεσολάβησή του σε θέματα προσωπικού, την ολοκλήρωση θεμάτων επιχειρηματικής πολιτικής και πωλήσεων, τον έλεγχο της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, την ανάγκη αναπροσαρμογής της πορείας της επιχείρησης, την κάλυψη θεμάτων δημοσίων σχέσεων.

Μακροπρόθεσμα τα θέματα που απασχολούν το γενικό διευθυντή είναι αυτά που αφορούν σε συμφωνίες με **tour operators** (χονδρέμποροι του τουρισμού), σε υποθέσεις στρατηγικού σχεδιασμού κλπ.

Οι διευθυντές των ξενοδοχείων κατά κανόνα εργάζονται καθημερινά πολλές ώρες και παρά το γεγονός ότι πρόκειται για εργασία που τη χαρακτηρίζει υψηλό επίπεδο άγχους, οι ξενοδοχειακοί διευθυντές υποστηρίζουν ότι αντλούν σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους.

Το επάγγελμα του γενικού διευθυντή χαρακτηρίζεται από αυξημένη κινητικότητα, όπως όλα τα ξενοδοχειακά επαγγέλματα. Οι γενικοί διευθυντές συχνά αλλάζουν ξενοδοχείο επιζητώντας καλλίτερες συνθήκες απασχόλησης και αμοιβές. Αυτό γίνεται χωρίς δυσκολία, διότι έχουν στη διάθεσή τους μια μεγάλη αγορά που ενδιαφέρεται να τους απασχολήσει για να επωφεληθεί από τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους.

2.7.1 Συστήματα πληροφόρησης του γενικού διευθυντή

Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει στο ξενοδοχείο για να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα και να εξασφαλίζει ότι η πορεία της επιχείρησης δεν απομακρύνεται από τους στόχους που έχουν τεθεί. Για το λόγο αυτό πληροφορείται σχετικά με την κατάσταση της επιχείρησης από **λογιστικά έντυπα**, από **στατιστικές αναφορές**, από **συναντήσεις (meeting)** με

τους διευθυντές των τμημάτων και από **επιθεωρήσεις** των ξενοδοχειακών χώρων.

Καθημερινά ο γενικός διευθυντής πληροφορείται για την κίνηση της προηγούμενης, δηλαδή τον αριθμό διανυκτερεύσεων, πωληθέντων δωματίων, για το ύψος εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης και το σύνολο των εισπράξεων. Επίσης δέχεται ένα σύνολο λογιστικών αναφορών και στατιστικών αναλύσεων που σχετίζονται με την πορεία του ξενοδοχείου.

Το επάγγελμα του γενικού διευθυντή δεν είναι επάγγελμα γραφείου. Ο γενικός διευθυντής περιφέρεται στα τμήματα, επικοινωνεί με τους εργαζομένους και ενίοτε συμμετέχει σε παραγωγικές διαδικασίες, διότι οι εργαζόμενοι δέχονται τη διοίκηση από ένα γνώστη του αντικειμένου τους, ενώ αντιδρούν στις εντολές ενός μη σχετικού.

Ο γενικός διευθυντής **επιθεωρεί συστηματικά** τα τμήματα του ξενοδοχείου και παρατηρεί διακριτικά τη λειτουργία τους. Στην περίπτωση που διαπιστώνει ελλείψεις στην ποιότητα και ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα, απευθυνόμενος στους διευθυντές των τμημάτων. Κατά συνέπεια ο διευθυντής πρέπει **να γνωρίζει τέλεια την τεchnικοπαραγωγική λειτουργία**, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν μπορεί να αντιληφθεί ούτε τις αιτίες ούτε το αποτέλεσμα της παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας.

Έχει στο παρελθόν υποστηριχτεί η άποψη ότι ο γενικός διευθυντής δεν είναι υποχρεωμένος να έχει ειδικευση στον ξενοδοχειακό κλάδο, αφού ασκεί διοίκηση μέσω τρίτων οι οποίοι διαθέτουν την τεχνογνωσία που αυτός δεν διαθέτει. Η άποψη αυτή όμως στερείται ρεαλισμού, διότι τα ξενοδοχεία αποτελούν έναν ειδικό τύπο επιχείρησης με πολύμορφο προϊόν και υψηλά σταθερά έξοδα. Έχει δε αποδειχθεί ότι δεν είναι δυνατόν να ακολουθήσουν επιτυχημένη πορεία, παρά μόνο στην περίπτωση που στο τιμόνι βρίσκεται ένας **άριστα ειδικευμένος επαγγελματίας διευθυντής ξενοδοχείων**, που

μπορεί ο ίδιος να έχει άποψη και δεν περιμένει να σχηματίσει γνώμη από απόψεις τρίτων.

Πλήθος πληροφοριών σχετικά με την πορεία των ξενοδοχειακών τμημάτων, φτάνουν στον Γ. Διευθυντή από προφορικές ή γραμμές αναφορές των στελεχών που είναι υπεύθυνα για αυτά.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα ή σε ειδικές περιπτώσεις που παρουσιάζεται κάποιο θέμα, ο γενικός διευθυντής συγκεντρώνει το εμπλεκόμενο προσωπικό και επικοινωνεί με αυτό. Τα **meeting** έχουν τους παρακάτω γενικούς στόχους:

- **Μεταφορά μηνυμάτων** (επικοινωνία) από τη διοίκηση προς τα τμήματα.
- **Μεταφορά μηνυμάτων** (επικοινωνία) από τα τμήματα προς τη διοίκηση.
- **Εξέταση και λύση προβλημάτων.**
- **Διαμόρφωση της πολιτικής.**
- **Διόρθωση της πορείας των τμημάτων** στην περίπτωση που αποκλίνουν από την πρότυπη.
- **Συντονισμό των τμημάτων.**
- **Ανθρώπινη επικοινωνία** πέρα από τη διοικητική (επαγγελματική).

Επίσης μπορεί να έχουν κάποιο από τους παρακάτω ειδικούς στόχους:

- **Ανάλυση απόδοσης** της προηγούμενης ημέρας, εβδομάδας, μήνα κλπ.
- **Ανάλυση δραστηριοτήτων** της επερχόμενης ημέρας εβδομάδας, μήνα κλπ.
- **Επιβράβευση** για την απόδοση άριστων υπαλλήλων.
- **Διαμόρφωση στρατηγικής.**
- **Ανάλυση ζήτησης δωματίων** για τον επόμενο ή επόμενους μήνες, ανάπτυξη πολιτικής για την αύξηση της πληρότητας.
- **Ανάλυση θεμάτων** ενός τμήματος.
- **Ανάλυση κόστους.**

Τα **meeting** πρέπει να πραγματοποιούνται μόνο στην περίπτωση που υφίσταται ανάγκη, διότι απορροφούν πολύτιμο χρόνο των στελεχών και υπάρχει ο κίνδυνος να κουράσουν και να απογοητεύσουν όταν δεν είναι παραγωγικά. Για το λόγο αυτό πρέπει να προγραμματίζεται προσεκτικά η συχνότητα επανάληψής τους, αλλά και ο χρόνος διάρκειάς τους.

Ταυτόχρονα ο γενικός διευθυντής έρχεται σε επαφή με τους πελάτες από τους οποίους συγκεντρώνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Η επαφή αυτή κολακεύει τους πελάτες και δημιουργεί δεσμούς πελατείας - ξενοδοχείου.

Ο γενικός διευθυντής πληροφορείται για τα παράπονα των πελατών μέσα από ένα υγιές κανάλι επαφής με τον υπεύθυνο υποδοχής, διότι το τμήμα αυτό είναι ο κύριος δέκτης των κρίσεων των πελατών.

Κάθε επάγγελμα έχει τα **μυστικά του**. Το επάγγελμα του γενικού διευθυντή ξενοδοχείων έχει πληθώρα μυστικών, διότι παρουσιάζει πληθώρα ιδιαιτεροτήτων, που οφείλονται στην πολυπλοκότητα του προϊόντος και τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας της πελατειακής αγοράς.

Ο γενικός διευθυντής μπορεί να συλλέξει πολλές πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος, μέσω των επιθεωρήσεων, αξιοποιώντας τις γνώσεις του. Έτσι, όταν στο εστιατόριο την ώρα γεύματος επικρατεί ησυχία, ο γενικός διευθυντής πληροφορείται ότι το φαγητό είναι νόστιμο, όταν στη λάντζα καταλήγουν φορτωμένες επιστροφές, πληροφορείται ότι το πιάτο αυτό δεν ήταν αρεστό, όταν ο μεγαλύτερος αριθμός των πελατών διασκεδάζει εκτός ξενοδοχείου το βράδυ, πληροφορείται ότι το προϊόν του μπαρ δεν είναι ανταγωνιστικό.

2.7.2 Συστήματα πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών

Οι πληροφορίες που στηρίζουν το έργο της διοίκησης μπορεί να προέρχονται από έρευνες, από μελέτες, από λογιστικά και στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης, από παρατηρήσεις και στοιχεία που συλλέγονται

κατά τη διάρκεια επιθεωρήσεων, από συζητήσεις με πελάτες, στελέχη και εργαζομένους, από προβλέψεις και από άτυπα δίκτυα (φήμες).

Ο όγκος πληροφοριών που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία είναι τεράστιος. Τόσο ο γενικός διευθυντής όσο και οι διευθυντές τμημάτων δεν πρέπει να ασχολούνται με το πλήθος των οικονομικών αναφορών που εκτυπώνουν οι υπολογιστές στο κλείσιμο της ημερήσιας χρήσης, αλλά να επιλέγουν τις αναφορές που προσφέρουν απαντήσεις στα βασικά τους ερωτήματα.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται καθημερινά, πρέπει να προωθούνται έγκαιρα στους ενδιαφερομένους, να προσφέρουν επαρκή στοιχεία, να είναι ακριβείς και να καλύπτουν όλους τους τομείς ενδιαφερόντων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πρέπει να λειτουργεί συγκεκριμένο κανάλι πληροφόρησης του τμήματος μπουφέ σχετικά με πόσες σαλάτες πρέπει να προετοιμαστούν για το δείπνο.

Οι διευθυντές τμημάτων έχουν την ανάγκη πληροφοριών που αφορούν στην εσωτερική λειτουργία του ξενοδοχείου, όπως είναι η προβλεπόμενη κίνηση του τμήματος, τα κόστη λειτουργίας του τμήματος, τα έσοδα και η αποδοτικότητα του τμήματος στο παρελθόν και στο παρόν κλπ. Τα ανώτατα κλιμάκια έχουν ανάγκη πληροφοριών που αναφέρονται στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η δράση των ανταγωνιστών, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας κλπ.

Σημαντικές πληροφορίες μπορούν να συλλέξουν οι διευθυντές με το **περιπατητικό management**, το οποίο συνίσταται στη διαδικασία συστηματικών επιθεωρήσεων του ξενοδοχείου, κατά τη διάρκεια των οποίων μπορούν αφενός να συλλέξουν πλήθος πληροφοριών, αλλά και να επικοινωνήσουν με τους εργαζομένους και τους πελάτες.

2.7.3 Ο ρόλος του γενικού διευθυντή

Ο ρόλος του γενικού διευθυντή εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, από τον επαγγελματικό του χαρακτήρα και από την πολιτική διοίκησης που εφαρμόζει ο εκάστοτε ξενοδόχος. Αν και ο τίτλος της θέσης υποδηλώνει ότι ο γενικός διευθυντής βρίσκεται στο απόγειο της καριέρας του, υπάρχει η πιθανότητα ο ρόλος του σε ένα ξενοδοχείο να είναι ιδιαίτερα υποβαθμισμένος.

Ορισμένες φορές ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου είναι διακοσμητικό πρόσωπο. Τότε το έργο του οδηγείται καθημερινά από τον ξενοδόχο και ο ίδιος σπανίως χρειάζεται να πάρει κάποια απόφαση και να αναλάβει κάποια πρωτοβουλία. Στις περιπτώσεις αυτές, ενώ ο γενικός διευθυντής δεν θα έπρεπε να έχει ευθύνες για την τύχη της επιχείρησης, συχνά αποτελεί το εξιλαστήριο θύμα, διότι του αποδίδεται η ευθύνη οποιασδήποτε αποτυχίας ή λάθους.

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικά μοντέλα διοίκησης των ξενοδοχείων. Το **επιχειρηματικό** όπου τον κύριο ρόλο της διοίκησης αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας και το **διευθυντικό** όπου τη διοίκηση αναλαμβάνει η ομάδα των διευθυντών που αναφέρεται και καθοδηγείται σε σχέση με τη στρατηγική από τον επιχειρηματία.

Πίνακας 2.6

Μοντέλα διοίκησης των ξενοδοχείων

	Επιχειρηματικό μοντέλο	Διευθυντικό μοντέλο
Στόχοι	Αποτελεσματικότητα	Αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη
Αξιολόγηση	Με διαίσθηση	Με ανάλυση
Λήψη αποφάσεων	Από επιχειρηματία	Διευθυντική ομάδα
Σύνδεση αποφάσεων	Σχετικά ασύνδετες	Ενοποιημένες
Προτιμώμενο περιβάλλον	Αβεβαιότητα	Κίνδυνος
Ευελιξία	Υψηλή	Περιορισμένη
Στόχοι	Ασαφείς	Σαφείς
Μέγεθος κινήσεων	Μεγάλες και τολμηρές	Ολοκληρωμένες στρατηγικές

Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κύριο στόχο την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, εμπιστεύεται τη διαίσθηση του επιχειρηματία και επιλέγει τολμηρές κινήσεις, όταν αισθάνεται ότι δρα σε περιβάλλον αβεβαιότητας, αν και οι στόχοι δεν είναι σαφείς. Το διευθυντικό μοντέλο αναπτύσσει επιστημονικές μεθόδους και μπορεί να δραστηριοποιηθεί ακόμη και σε περιβάλλον κινδύνου με ολοκληρωμένες στρατηγικές και σαφείς στόχους που επιζητούν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Το επιχειρηματικό μοντέλο συνήθως χρησιμοποιείται από νέες μικρές επιχειρήσεις και όταν το περιβάλλον προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες. Εάν η αγορά στερείται ευκαιριών, το επιχειρηματικό μοντέλο έχει πολλές πιθανότητες αποτυχίας, διότι δε χρησιμοποιεί αναλυτικές μεθόδους που θα το βοηθήσουν να εντοπίσει νέες ευκαιρίες. Το διευθυντικό μοντέλο χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις και μπορεί να είναι αποδοτικό ακόμη και σε περιβάλλον με υψηλό επίπεδο κινδύνου.

Ο διοικητικός ρόλος του γενικού διευθυντή είναι ο ρόλος του αρχηγού. Ο ρόλος αυτός τον τοποθετεί στη θέση του ανθρώπου που οι εντολές του είναι αδιαμφισβήτητες και πρέπει άμεσα να εκτελούνται.

Ο ρόλος αυτός είναι δύσκολο να διαρκέσει και για το λόγο αυτό ο Γενικός διευθυντής πρέπει να τον τροφοδοτεί καθημερινά με το κύρος του. Ο διευθυντής - αρχηγός είναι ένας ρόλος που μέσα του κρύβει δύο άλλους. Το διευθυντή με τη σωστή κρίση και το διευθυντή πατέρα. Ο διευθυντής με τη σωστή κρίση δίνει εντολές ρεαλιστικά προσανατολισμένες στην αποτελεσματική παραγωγή και το προσωπικό αντιμετωπίζει τις αποφάσεις του ως τη μόνη κατάλληλη λύση. Ο διευθυντής - πατέρας ενδιαφέρεται για το προσωπικό του, με αποτέλεσμα οι εντολές του να καλύπτουν και τα εργασιακά συμφέροντα.

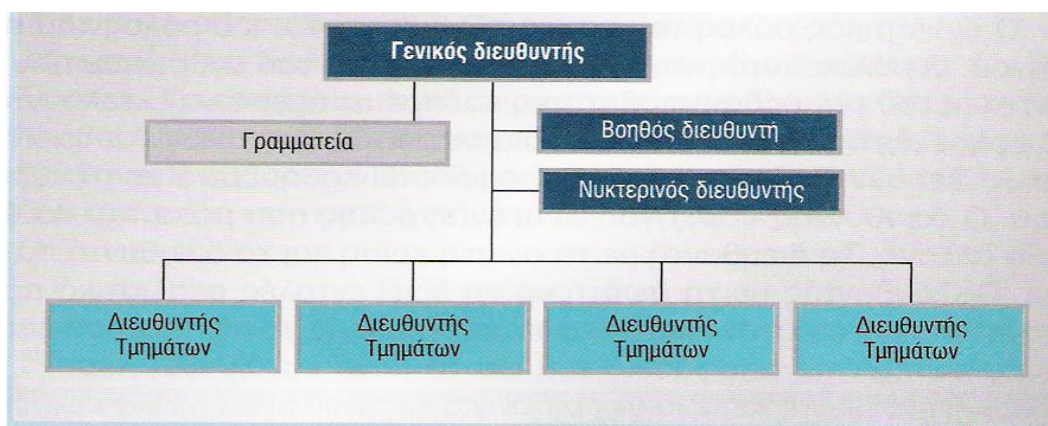
Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει μέσα και έξω από την επιχείρηση. Έτσι, αναδεικνύεται ο ρόλος του ως του περισσότερο

ενημερωμένου ατόμου της επιχείρησης. Συχνά ο ρόλος του γενικού διευθυντή είναι αυτός του δυναμικού ανθρώπου, ο οποίος θα αναλάβει πρωτοβουλίες, θα οργανώσει σχέδια και θα τα υλοποιήσει, αποδεχόμενος τις ευθύνες που προκύπτουν από τις ενέργειες αυτές.

Επίσης, ορισμένες φορές ο ρόλος του γενικού διευθυντή είναι να μεταφέρει τις θέσεις και τις απόψεις της επιχείρησης σε τρίτους, εντός και εκτός της επιχείρησης, δημιουργώντας την εικόνα που θέλει η επιχείρηση να έχουν οι άλλοι για αυτήν.

Σχήμα 2.9

Οργανόγραμμα διευθυντικών θέσεων μεγάλου ξενοδοχείου



Σημαντικότερος είναι ο ρόλος του γενικού διευθυντή σαν του ανθρώπου ο οποίος έχει τις επαφές, τις γνωριμίες και τις σχέσεις διαρκείας με την αγορά των τουριστικών πρακτορείων και με τη χρηματαγορά. Η δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικής πληρότητας στο ξενοδοχείο του δίνει σημαντική ισχύ στην αγορά εργασίας ξενοδοχειακών διευθυντών και μέσα στο ξενοδοχείο που διευθύνει. Αντίστοιχα, η δυνατότητα εύκολης εξασφάλισης κεφαλαίων με συμφέροντες όρους του δίνει σημαντική αξία στους επιχειρηματικούς κύκλους του κλάδου.

2.7.4 Ένα τυπικό 24ωρο ενός γενικού διευθυντή

Ο γενικός διευθυντής συνήθως πηγαίνει νωρίς το πρωί στο γραφείο του, όπου βρίσκει από τον νυκτερινό υπάλληλο του τμήματος παρακολούθησης λογαριασμών την εκτύπωση του ισοζυγίου της προηγούμενης ημέρας, στο οποίο φαίνονται τα έσοδα του ξενοδοχείου κατά τμήμα και σύνολο καθώς και ο αριθμός των κατειλημμένων δωματίων και κλινών. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα έσοδα που έγιναν τοις μετρητοίς, διότι από αυτά εξαρτάται η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης.

Ο γενικός διευθυντής ελέγχει την ύπαρξη μηνυμάτων στο ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο και στη συνέχεια κάνει ανασκόπηση των θεμάτων που εκκρεμούν από την προηγούμενη ημέρα, τα οποία είναι σημειωμένα σε ένα ημερολόγιο. Ορισμένες από αυτές τις εκκρεμότητες αφορούν σε θέματα για τα οποία υπάρχει αλληλογραφία. Η αλληλογραφία των θεμάτων αυτών τοποθετείται κάθε βράδυ σε ένα φάκελο με την ένδειξη "φάκελος ημέρας", για να είναι διαθέσιμη την επόμενη ημέρα.

Υπάρχουν θέματα που απασχολούν το γενικό διευθυντή και είναι τμήμα της καθημερινής ρουτίνας, όπως συζητήσεις και λήψη αποφάσεων με τους διευθυντές των τμημάτων, καθυστέρηση πληρωμών εκ μέρους κάποιων πρακτορείων κλπ. Ορισμένα όμως θέματα δεν ανήκουν στη σφαίρα των συνηθισμένων και απαιτούν ειδική αντιμετώπιση, όπως ένα σοβαρό ατύχημα, έλεγχος της εφορίας, κάποια σημαντική βλάβη στις εγκαταστάσεις κλπ.

Γενικότερα, ο γενικός διευθυντής ασχολείται με θέματα οικονομικά, εφοδιασμού, παραγωγής, στρατηγικής, διοίκησης προσωπικού, δημόσιες σχέσεις, αλλά και με θέματα νομικά, δεδομένου ότι είναι υπεύθυνος απέναντι στο νόμο για τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Ο γενικός διευθυντής δεν πρέπει να ασχολείται με τις λεπτομέρειες, διότι τότε απορροφάται απ' αυτές. Συγκεντρώνει πληροφορίες επιθεωρώντας τις παραγωγικές διαδικασίες, από τη στατιστική έρευνα και από τις συζητήσεις

και τις αναφορές των διευθυντών τμημάτων, εκτιμά τα στοιχεία και προτείνει διόρθωση της πορείας, αν υπάρχουν προβλήματα. Αν για παράδειγμα διαπιστώσει ελλιπή καθαριότητα σε ένα σημείο των ορόφων, δεν αντιδρά. Ελέγχει συνολικά το επίπεδο καθαριότητας του τμήματος και αν διαπιστώσει παραβλέψεις και ελλείψεις, καλεί την **housekeeper** (προϊσταμένη ορόφων), παρουσιάζει το πρόβλημα, συζητά μαζί της και ζητά συνολική διόρθωση της κατάστασης.

Το μεσημέρι ο διευθυντής γευματίζει στο εστιατόριο την ώρα αιχμής, ώστε να διαμορφώσει άποψη για την ποιότητα του εστιατορικού προϊόντος του ξενοδοχείου. Στη συνέχεια, αν δεν υπάρχουν πειστικές καταστάσεις, ο γενικός διευθυντής αναπαύεται. Το μεσημέρι δεν επισκέπτονται πράκτορες και προμηθευτές το ξενοδοχείο, δεν κάνουν ελέγχους τα όργανα των δημοσίων υπηρεσιών, οι πελάτες αποσύρονται στις παραλίες ή στα δωμάτιά τους, η υπηρεσία καθαριότητας δωματίων παραδίδει τα καθαρά δωμάτια και αποσύρεται, οι ξενοδόχοι επίσης αποσύρονται, τα μπαρ υπολειτουργούν, δηλαδή το ξενοδοχείο ηρεμεί, δίνοντας το δικαίωμα στο διευθυντή του να κάνει το ίδιο, με το μπίπερ ή το τηλέφωνο όμως δίπλα στο κρεβάτι του διότι ανά πάσα στιγμή μπορεί να συμβεί κάτι το σοβαρό.

Το απόγευμα, και πριν αρχίσει το βραδινό σερβίρισμα, ο γενικός διευθυντής επιστρέφει στα καθήκοντά του και ασχολείται με τις υποθέσεις του. Το βραδινό σερβίρισμα θα τον βρει να δειπνεί στο εστιατόριο και συνήθως επισκέπτεται τα μπαρ το βράδυ, προκειμένου να δημιουργήσει ιδία άποψη για το προϊόν τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Διοίκηση της Ξενοδοχειακής εργασίας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη διοίκηση. Σύμφωνα με τον **Fayol** διοίκηση είναι ο σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος της επιχείρησης. Σύμφωνα με άλλους θεωρητικούς ως διοίκηση νοείται η παραγωγή έργου μέσω τρίτων, η διατύπωση και υλοποίηση στόχων, ή αποτελεσματική χρήση πόρων προς επιδίωξη σκοπών, ή η λήψη και η εφαρμογή αποφάσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα μας απασχολήσει το θέμα διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η διοίκηση της εργασίας αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι από αυτήν εξαρτάται στην ουσία η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Οι εργασίες στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες και διέπονται από συγκεκριμένη τεχνογνωσία. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης των θέσεων εργασίας, που βέβαια παρουσιάζει ορισμένες διαφορές κατά περίπτωση ξενοδοχείου. Στα μεγάλα ξενοδοχεία το ξενοδοχείο διοικείται από το γενικό διευθυντή, ο οποίος αναθέτει σε ένα σύνολο διευθυντών τη διοίκηση των επιμέρους τμημάτων. Στις σχέσεις όμως της επιχείρησης με τους εργαζομένους σημαντικό ρόλο παίζει επίσης το τμήμα προσωπικού.

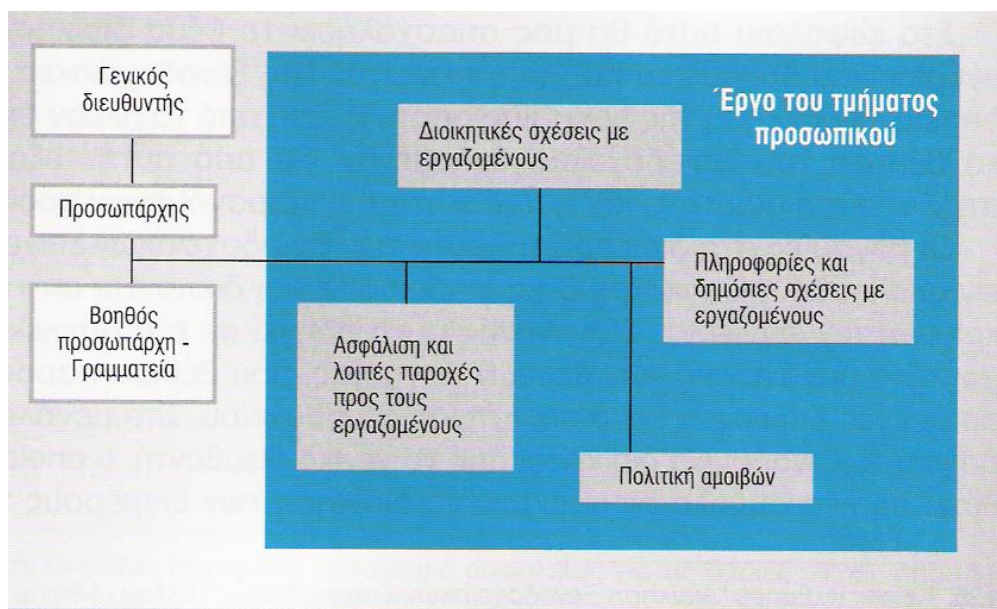
3.2 Το Τμήμα Προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού είναι ένα επιτελικό τμήμα το οποίο συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα πλέγμα θεμάτων που αφορούν στις τυπικές σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση, αλλά δεν είναι σε θέση να εμπλακεί σε τεχνικά θέματα, στα οποία απαιτείται ειδικευση. Έτσι, το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με τη συστηματική καθυστέρηση προσέλευσης ενός τραπεζοκόμου στην εργασία του, αλλά δεν είναι σε θέση να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με την απόδοση του σερβιτόρου στην εργασία του.

Στα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία οι σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό είναι άμεσες. Τα θέματα αμοιβών, ασφάλισης και γενικότερα εργατικής νομοθεσίας αντιμετωπίζονται από το διευθυντή ή το λογιστή της επιχείρησης.

Σχήμα 3.1

Το έργο του τμήματος προσωπικού ξενοδοχείου



Στα μεγάλα ξενοδοχεία τα θέματα αυτά τα αναλαμβάνει το τμήμα προσωπικού, το οποίο όπως φαίνεται στο σχήμα έχει ως αντικείμενο τυπικά θέματα κανονισμών και νομοθεσίας σε σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση

των εργαζομένων, όπως προσλήψεις, προαγωγές, αποχωρήσεις και άδειες. Επίσης, ασχολείται με υποθέσεις που αφορούν στις παροχές των εργαζομένων, στις δημόσιες σχέσεις προς το προσωπικό, ενώ έχει λόγο στα θέματα πολιτικής των αμοιβών.

3.3 ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι κατά βάση λειτουργικές δομές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οδηγούν σε ένα πλέγμα θέσεων εργασίας που αφορούν στο συνδυασμό της ειδικότητας με το επίπεδο ιεραρχίας.

Θα μπορούσαμε να διαιρέσουμε ενδεικτικά σε πέντε βαθμίδες την ιεραρχική διαβάθμιση των εργασιακών θέσεων στα ξενοδοχεία. Στη γενική διεύθυνση, στις διευθυντικές θέσεις, στις θέσεις στελεχών, στις θέσεις εποπτών έργου και στο προσωπικό βάσης (σχήμα).

Σχήμα 3.2

Κατανομή των θέσεων εργασίας στα ξενοδοχεία σύμφωνα με την ιεραρχία



Η γενική διεύθυνση είναι υπεύθυνη για το έργο και την πορεία του ξενοδοχείου συνολικά. Θέσεις εργασίας της πρώτης βαθμίδας είναι του γενικού διευθυντή, του υποδιευθυντή και του νυκτερινού διευθυντή.

Οι διευθυντικές θέσεις έχουν την ευθύνη για το έργο πολύ μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Οι αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας στο διευθυντικό επίπεδο είναι του **room division manager**, του διευθυντή **F&B**, του διευθυντή λογιστηρίου και του προσωπάρχη.

ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι μία θέση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ειδίκευσης που απαιτεί. Ο βαθμός ειδίκευσης προκύπτει από τις σπουδές του εργαζομένου και την επαγγελματική του εμπειρία. Ο συνδυασμός αυτός οδηγεί μεταξύ των άλλων στην εξασφάλιση **τεχνογνωσίας** αλλά και γνωριμιών στον κλάδο. Εκτός από την ειδίκευση, οι εργαζόμενοι στα πλέον υψηλά κλιμάκια παίρνουν τις αποφάσεις που καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης. Η λήψη της σωστής απόφασης απαιτεί πέρα από επαρκή πληροφοριοδότηση, **οργανωμένο σκεπτικό, συνδυαστικότητα σκέψης, πρωτοβουλία, ψυχραιμία, νηφαλιότητα, αποφασιστικότητα και τόλμη.**

Εκτός από τη λήψη αποφάσεων, τα υψηλά κλιμάκια πρέπει να έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής διοίκησης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι σε τέτοιες θέσεις πρέπει να διαθέτουν συναισθηματική ευφυΐα, δηλαδή να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων, αλλά επίσης να μπορούν να τα επηρεάσουν. Δηλαδή να είναι άνθρωποι που μπορούν να πλησιάσουν και να παρακινήσουν τον εργαζόμενο στο να εκτελέσει πρόθυμα και με όλες του τις δυνάμεις την εργασία του.

Οι εργαζόμενοι στις δύο πρώτες βαθμίδες απασχολούνται εν μέρει εντός του ξενοδοχείου και εν μέρει εκτός. Έχουν δηλαδή ένα αριθμό καθηκόντων που απαιτούν να έρθουν σε επαφή με άτομα και οργανισμούς που ανήκουν στο περιβάλλον του ξενοδοχείου.

Οι θέσεις στελεχών που αφορούν στο τρίτο επίπεδο έχουν την ευθύνη για το έργο ενός ή περισσότερων τμημάτων. Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι ο διευθυντής τμήματος εσωτερικών ελέγχων, ο διευθυντής υποδοχής, η προϊσταμένη ορόφων, ο **maitre**, ο **chef** μαγειρείου, ο διευθυντής

προμηθειών, ο διευθυντής συμποσίων κλπ. Οι εργαζόμενοι της βαθμίδας αυτής πρέπει να έχουν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σημαντική εμπειρία, διανοητικές και διοικητικές ικανότητες. Το επίπεδο αυτό προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, παρέχει γόητρο και ικανοποιητική αμοιβή.

Το τέταρτο επίπεδο περιέχει τις παραγωγικές θέσεις εργασίας, οι οποίες απαιτούν άριστες τεχνικές, αλλά και διοικητικές ικανότητες. Οι εργαζόμενοι στις θέσεις αυτές αναλαμβάνουν υψηλού επιπέδου παραγωγικό έργο, ενώ ταυτόχρονα εποπτεύουν τους εργαζομένους της κατώτερης βαθμίδας. Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι οι **captains**, ο υπεύθυνος ζεστής κουζίνας, ο υπεύθυνος κρύας κουζίνας, ο υπεύθυνος αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, οι επόπτες ορόφων, οι υπεύθυνοι τμημάτων υποδοχής κ.α. Οι υπάλληλοι καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές με την εξέλιξή τους από τις θέσεις του πέμπτου επιπέδου ή είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών που απασχολούνται στις θέσεις αυτές αμέσως μετά την αποφοίτησή τους.

Το προσωπικό βάσης αφορά στην ουσία σε δύο βαθμίδες εργαζομένων. Στην πέμπτη βαθμίδα ανήκουν ο υπάλληλος υποδοχής, ο ψήστης, ο μάγειρας, ο τραπεζοκόμος, ο **chef de bar**, ο συντηρητής, η καμαριέρα κλπ. Στην έκτη βαθμίδα ανήκουν οι βοηθοί τους, δηλαδή ο βοηθός κουζίνας, ο προετοιμαστής λαχανικών στο τμήμα της κουζίνας, ο βοηθός κάβας, ο βοηθός αποθηκάριου, ο βοηθός συντηρητή, ο λαντζιέρης κλπ. Το προσωπικό της πέμπτης βαθμίδας είναι κατά κανόνα ειδικευμένο ή ημειδικευμένο, ενώ το προσωπικό της έκτης βαθμίδας μπορεί να είναι και ανειδίκευτο.

Η αναλυτική παρουσίαση των βαθμίδων ιεραρχίας μίας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας παρουσιάζεται στο σχήμα **3.3**. Η πρώτη βαθμίδα παρουσιάζεται με χρώμα ραφ, η δεύτερη με πορτοκαλί, η Τρίτη με πράσινο, η τέταρτη με μπλε, και η πέμπτη με γκρι.

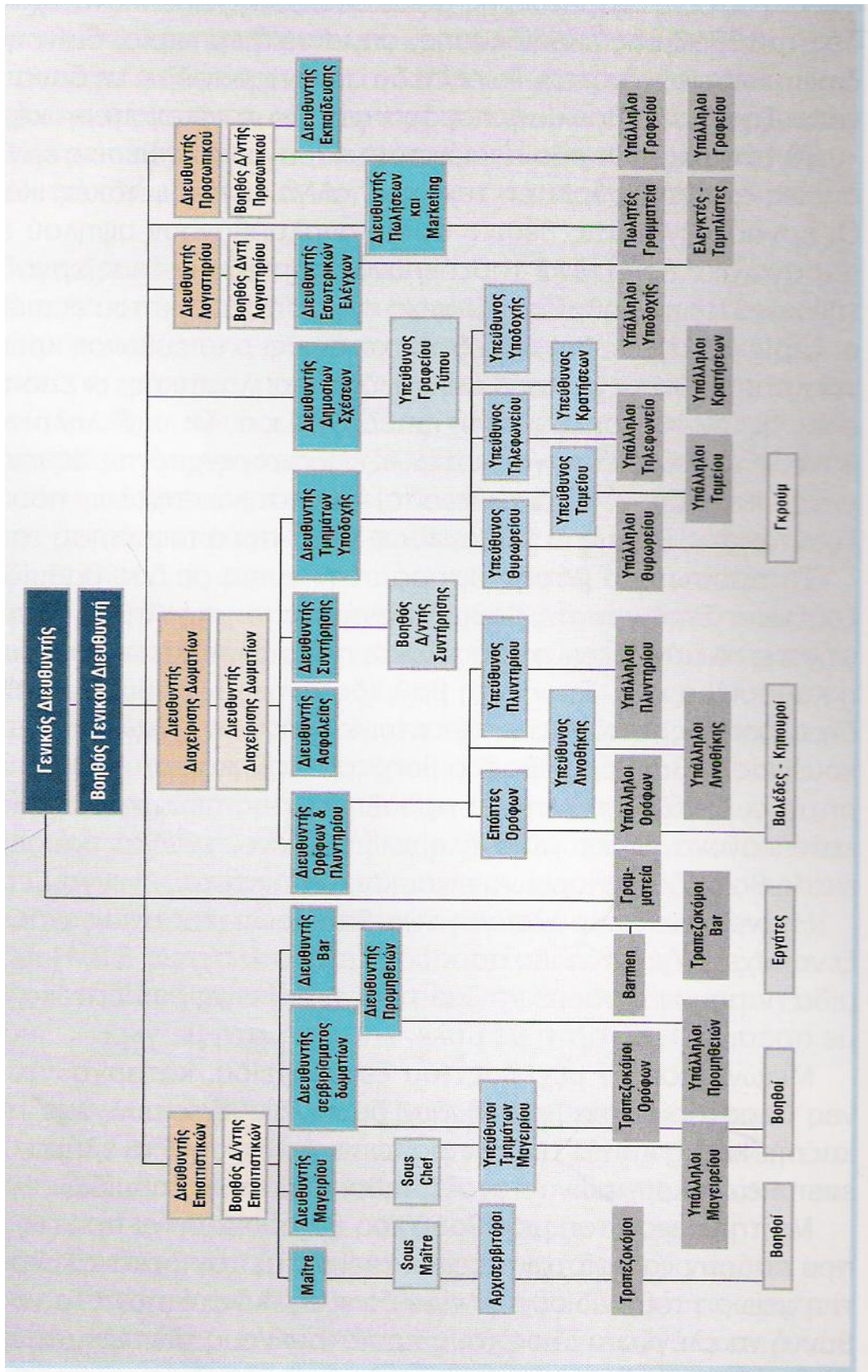
Μειώνοντας το μέγεθος του ξενοδοχείου, καταργούνται ορισμένες δραστηριότητες, όπως των δημοσίων σχέσεων, των πωλήσεων και

marketing και το τμήμα προσωπικού. Επίσης, το τμήμα υποδοχής ενοποιείται και μειώνονται οι βοηθοί όλων των βαθμίδων.

Με τη μείωση του μεγέθους του ξενοδοχείου οι πρώτες βαθμίδες που παύουν να υφίστανται είναι εκείνες με το πορτοκαλί χρώμα, διότι η μείωση του πεδίου ελέγχου δίνει τη δυνατότητα στο γενικό διευθυντή να ελέγξει ο ίδιος τους προϊσταμένους των τμημάτων. Επίσης μπορεί να υπάρξει μείωση στη μπλε βαθμίδα, διότι το προσωπικό της πράσινης βαθμίδας μπορεί να ελέγξει την εργασία των υπαλλήλων της γκρι βαθμίδας.

Σχήμα 3.3

Οργανόγραμμα μεγάλου ξενοδοχείου-Διαφορές των ιεραρχικών βαθμίδων

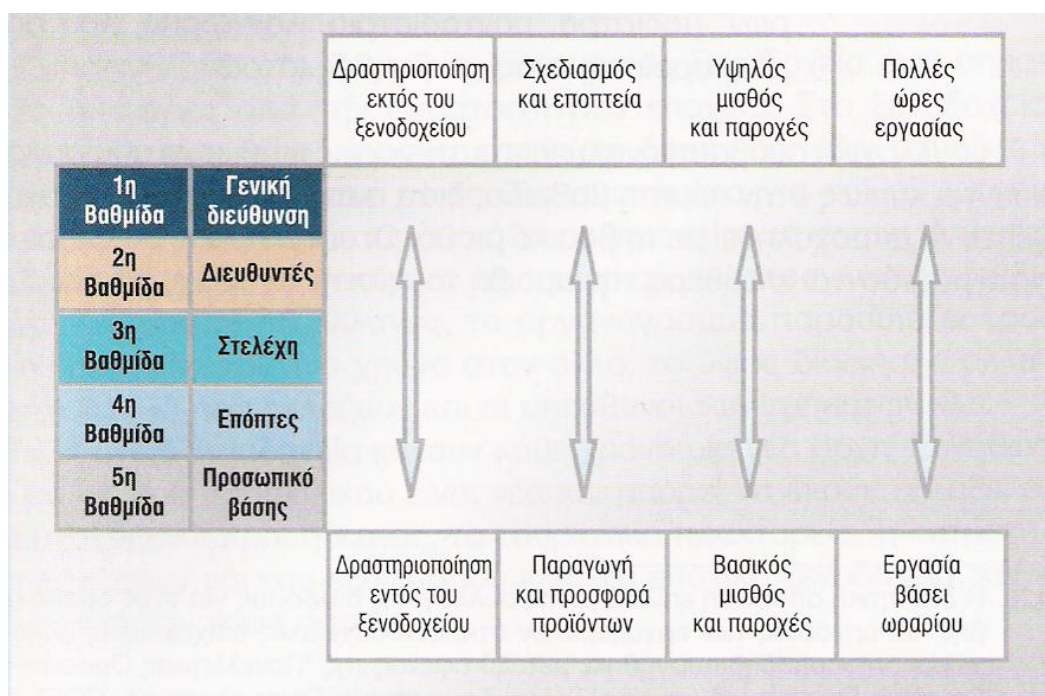


Τα δικαιώματα κάθε βαθμίδας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαφέρουν. Οι εργαζόμενοι των τριών πρώτων βαθμίδων συνήθως διαμένουν σε δωμάτια αντίστοιχης ποιότητας με αυτά των πελατών, παίρνουν τα γεύματά τους στο εστιατόριο, έχουν το δικαίωμα να φιλοξενούν την οικογένειά τους κλπ. Όμως από την άλλη πλευρά, δεν έχουν συγκεκριμένο ωράριο, δεν πληρώνονται υπερωρίες και συνήθως εργάζονται περισσότερο από τους εργαζομένους των άλλων βαθμίδων.

Οι υψηλές βαθμίδες δεν ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία, αν και φέρουν την ευθύνη της ποιότητας και ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Όσο το επίπεδο της βαθμίδας μειώνεται, τόσο περισσότερο τα καθήκοντα των εργαζομένων συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία και ο ρόλος της εποπτείας μειώνεται. Το προσωπικό βάσης έχει ως καθήκον, την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο, εποπτευόμενο και συνεπικουρούμενο από την τέταρτη (μπλε) βαθμίδα.

Σχήμα 3.4

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ



Το προσωπικό βάσης συνήθως πληρώνεται με το βασικό (ελάχιστο) μισθό που ορίζει για τις τέσσερις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες εργαζομένων, η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Κατηγορία Α': Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), μαιτρ, υπομαίτρ, θυρωρός Α, νυχτοθυρωρός Α, μπουφετζής Α, προϊστάμενος υπνωδοματίων και κοινόχρηστων χώρων και μάγειρας Α.

Κατηγορία Β': Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινοθήκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β', σερβιτόρος τραπεζαρίας (τραπεζοκόμος) - σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή μπαρμείντ, ασημοκέρηδες και μάγειρας Β. Επίσης, με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα συλλογική ρύθμιση, οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαινκουραντιέ.

Κατηγορία Γ': Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινοθήκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινοθηκάριος και βουτυριέρης, μάγειρας και καμαριέρα.

Κατηγορία Δ': Πλύντρια, σιδηρωτήρια, καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρών.

Η συλλογική σύμβαση αναλύει τις κατηγορίες μισθωτών που απασχολούνται κυρίως στην πέμπτη βαθμίδα, διότι αυτή η κατηγορία πιθανολογείται να απασχοληθεί με το βασικό μισθό. Οι υψηλότερες βαθμίδες διαπραγματεύονται ελεύθερα την αμοιβή τους στην αγορά εργασίας.

3.3.1 Οι ευκαιρίες απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η Ελλάδα είναι μία χώρα με πλούσιους τουριστικούς πόρους και σημαντική τουριστική κίνηση. Αποτέλεσμα είναι να απασχολούνται εκατοντάδες χιλιάδες ατόμων, στις χιλιάδες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας.

Το ξενοδοχείο διαθέτει ένα πολύμορφο προϊόν, το οποίο απαιτεί τη συνεργασία μεγάλου αριθμού ειδικοτήτων για να παραχθεί. Κατά συνέπεια, τα ξενοδοχεία προσφέρουν μία εκτεταμένη γκάμα θέσεων, με ποικίλα χαρακτηριστικά, ώστε να αποτελούν ένα δυναμικό κλάδο στην αγορά εργασίας.

Οι διάφοροι τύποι ξενοδοχείων, αυξάνουν την ποικιλία θέσεων εργασίας στον κλάδο, διότι η απασχόληση σε μεγάλα, μεσαία, ή μικρά, σε εποχικά ή διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία, ακόμη και στην ίδια θέση δημιουργεί διαφορετικές απαιτήσεις, διαφορετικές αμοιβές και αφορά σε διαφορετικό τρόπο ζωής και εργασίας.

3.3.2 Η εποχικότητα της ξενοδοχειακής εργασίας

Η απασχόληση στα διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία έχει σημαντικές διαφορές από την αντίστοιχη στα εποχικά. Στα ξενοδοχεία διαρκούς λειτουργίας υπάρχει σταθερή δομή, δηλαδή εργάζεται σχετικά το ίδιο προσωπικό με τα ίδια συστήματα για πολλά χρόνια, ενώ στα εποχικά η δομή παρουσιάζει αυξημένη ρευστότητα, δηλαδή υπάρχει αυξημένη κινητικότητα προσωπικού, οι παραγωγικές διαδικασίες υπόκεινται σε αλλαγές, το οργανόγραμμα παρουσιάζει τροποποιήσεις από τον ένα χρόνο στον άλλο, το ύψος διοίκησης αλλάζει στο βαθμό που αλλάζουν και οι υπεύθυνοι των τμημάτων κλπ.

Τα εποχικά ξενοδοχεία κάνουν κάθε χρόνο μία νέα αρχή. Συνήθως ένα μέρος του προσωπικού είναι νέο και μπορεί να έχουν αλλάξει οι συνεργαζόμενοι προμηθευτές, τα τουριστικά πρακτορεία, η κατάσταση των

κτιρίων και του εξοπλισμού κλπ. Τα εποχικά ξενοδοχεία, κάθε χρόνο περνούν τρεις φάσεις:

- Τη φάση του γεμίσματος (περίπου από Μάρτιο μέχρι Ιούνιο), δηλαδή της σταδιακής αύξησης της πληρότητας, στην οποία το ξενοδοχείο ξεκινά τη λειτουργία του με ελάχιστους πελάτες οι οποίοι σταδιακά αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα αυξάνονται οι απαιτήσεις της εργασίας. Η διοίκηση έχει την ευκαιρία να εντοπίσει οργανωτικά σφάλματα και να κάνει διορθώσεις, διότι οι οργανωτικές αδυναμίες αποκαλύπτονται σταδιακά, όσο αυξάνει η πίεση της εργασίας.
- Τη φάση κορύφωσης (μήνες Ιούλιος και Αύγουστος), όπου το ξενοδοχείο λειτουργεί σε οριακά υψηλές πληρότητες (συνά **100%**). Στη φάση αυτή δοκιμάζεται η οργανωτική δομή στις πλέον αντίξοες συνθήκες της περιόδου. Κάθε οργανωτική αδυναμία απειλεί να δημιουργήσει σφάλματα με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.
- Τη φάση του αδειάσματος, δηλαδή της σταδιακής μείωσης της πληρότητας, στην οποία οι εργαζόμενοι βρίσκουν την εργασία τους εύκολη, αν και βρίσκονται σε κατάσταση αυξημένης κόπωσης.

Στα εποχικά ξενοδοχεία η οργανωτική δομή απαιτεί ελαστική αντιμετώπιση, για να προσαρμοστεί το ξενοδοχείο στις απαιτήσεις της νέας περιόδου. Για τους εργαζομένους η απασχόληση στα εποχικά ξενοδοχεία ξεκινά με προσαρμογή στις συνθήκες εργασίας της συγκεκριμένης περιόδου και στα νέα στοιχεία που αφορούν στην οργανωτική δομή, στον εξοπλισμό και στους συναδέλφους. Να σημειωθεί ότι τα νέα στοιχεία στην εργασία, περισσότερο ασφαλώς για νεοπροσληφθέντες και λιγότερο για παλαιούς υπαλλήλους, δημιουργούν περιέργεια και εξάπτουν το ενδιαφέρον. Ταυτόχρονα, τα νέα βιώματα ενεργοποιούν το συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, οι οποίοι παρουσιάζονται περισσότερο ενεργητικοί στην εργασία τους.

Σταδιακά και κάτω από την καθοδήγηση των ανώτερων βαθμίδων, προσαρμόζονται στις συνθήκες εργασίας μέχρι που τελικά το ξενοδοχείο φτάνει τις μεγάλες πληρότητες. Τότε η πίεση εργασίας αυξάνεται ιδιαίτερα και μαζί με αυτή η ψυχολογική ένταση των εργαζομένων. Στο τέλος Αυγούστου ή τις αρχές Σεπτεμβρίου η ένταση μειώνεται. Οι εργαζόμενοι πλέον αντεπεξέρχονται με άνεση στις απαιτήσεις της δουλειάς και δίνουν προτεραιότητα στον εαυτό τους.

Στα διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία υπάρχει πάγια διοικητική δομή και το προσωπικό συνήθως εργάζεται σε αυτά για πολλά χρόνια, αρκετές φορές μέχρι συνταξιοδότησης. Στα ξενοδοχεία αυτά υπάρχει έντονο το πρόβλημα της ρουτίνας, το οποίο οδηγεί σε μερική συναισθηματική αδράνεια τους εργαζόμενους, διότι η έξη δημιουργεί άμβλυνση του συναισθήματος. Επίσης, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την αίσθηση μονιμότητας, με αποτέλεσμα το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά να είναι μειωμένο σε σχέση με τα εποχικά.

Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται έντονο και παγιωμένο το πρόβλημα της ανεπίσημης ιεραρχίας εξαιτίας της ανάπτυξης ομάδων εργαζομένων που δημιουργούν κλίκες, οι οποίες αναπτύσσουν δράση με σκοπό την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων, αλλοιώνοντας τον ορθολογισμό της επίσημης οργάνωσης. Οι κλίκες στα εποχικά ξενοδοχεία δεν έχουν μεγάλη διάρκεια και η συνοχή και η δράση τους είναι περιορισμένη. Στα διαρκούς λειτουργίας όμως οι κλίκες αναπτύσσονται εντυπωσιακά και η δράση τους ορισμένες φορές ξεπερνά και τα όρια της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι στα εποχικά ξενοδοχεία εξελίσσονται με μεγαλύτερη ευκολία, διότι με το κλείσιμο του ξενοδοχείου παύει η σύμβασή τους και μπορούν να αναζητήσουν μία νέα αναβαθμισμένη θέση εργασίας για την επόμενη περίοδο. Στα διαρκούς λειτουργίας η εξέλιξη σε υψηλότερες βαθμίδες είναι σπάνιο φαινόμενο, διότι στην κατώτερη βαθμίδα απασχολούνται πολλοί και στην ανώτερη ένας, όπως για παράδειγμα στο

τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου όπου μπορεί να απασχολούνται δέκα υπάλληλοι κάτω από ένα προϊστάμενο. Στην περίπτωση που χηρέψει η θέση του προϊσταμένου, μόνο ένας από τους δέκα μπορεί να την καταλάβει. Επίσης, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στα διαρκούς λειτουργίας δεν παρουσιάζουν μεγάλη κινητικότητα, οι θέσεις υψηλότερων βαθμίδων χηρεύουν πολύ σπάνια, κάτι το οποίο καθηλώνει τους εργαζομένους στη θέση που προσλήφθηκαν αρχικά για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία δεν χρειάζεται να κάνουν έξοδα για βασικές τους ανάγκες, διότι η στέγη και διατροφή καλύπτονται από την επιχείρηση. Επίσης, δεδομένου ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι ανήκουν στα επαγγέλματα συγκαλυμμένης ανεργίας, επιδοτούνται από το κράτος τη νεκρή τουριστική περίοδο. Η μεγάλη όμως κινητικότητα που χαρακτηρίζει την απασχόληση στα εποχικά ξενοδοχεία, δημιουργεί πρόβλημα σε ξενοδοχοϋπάλληλους με οικογένεια.

Τα εποχικά ξενοδοχεία κυρίως βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συνδυάσουν τις διακοπές με την εργασία τους. Ειδικά στην τρίτη φάση (του αδειάσματος), οι εργαζόμενοι στα εποχικά ξενοδοχεία δίνουν έμφαση στις διακοπές τους και την εποχή αυτή το εργασιακό κλίμα βελτιώνεται ιδιαίτερα.

Η επίσημη αμοιβή στα εποχικά και τα διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία βρίσκεται στα ίδια περίπου επίπεδα. Τα τυχερά και φιλοδωρήματα στα εποχικά ξενοδοχεία είναι αξιόλογα στα τμήματα μπαρ και υποδοχής, ενώ στα μεγάλα ξενοδοχεία διαρκούς λειτουργίας δέχεται υψηλά τυχερά εκτός από τα τμήματα αυτά και το τμήμα εστιατορίου.

Συμπερασματικά, η απασχόληση στα εποχικά ξενοδοχεία δίνει ευκαιρίες για εξέλιξη, προσφέρει εμπειρίες και η διοίκηση είναι περισσότερο ελαστική. Τα εποχικά ξενοδοχεία είναι χώρος επαγγελματικών ευκαιριών, που μεταξύ των άλλων προσφέρεται για να κάνει ένας νέος τα πρώτα βήματα στον κλάδο.

Η απασχόληση στα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια και σταθερότητα. Η ζωή στις πόλεις όπου βρίσκονται αυτά τα ξενοδοχεία εξυπηρετεί τους παντρεμένους που τα παιδιά τους πηγαίνουν στο σχολείο και η σύζυγος ή ο σύζυγος ασκεί κάποιο διαφορετικό επάγγελμα.

3.3.3 Η εργασία σε σχέση με το μέγεθος του ξενοδοχείου

Όπως αναφέραμε, στην Ελλάδα λειτουργούν **8200** περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι **610** μόνο διαθέτουν πάνω από **100** δωμάτια.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης, ενώ σε πολλά υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού. Για ένα νέο επαγγελματία το μεγάλο ξενοδοχείο αποτελεί ένα σημαντικό σχολείο, αλλά δε δίνει ευκαιρίες εξέλιξης. Είναι δύσκολο και ασυνήθιστο να ανελιχθεί κάποιος στη θέση του γενικού διευθυντή σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, ανεβαίνοντας τις βαθμίδες της ιεραρχίας με τα χρόνια και τη σκληρή δουλειά, όπως ρομαντικά παρουσιάζεται ορισμένες φορές.

Το μικρό ξενοδοχείο όμως δίνει ευκαιρίες εξέλιξης. Σε ένα μικρό ξενοδοχείο είναι εύκολο κάποιος να ξεκινήσει την διευθυντική του καριέρα και στη συνέχεια επιζητώντας θέσεις διευθυντή σε διαρκώς μεγαλύτερα ξενοδοχεία, να φτάσει στη διεύθυνση μεγάλων μονάδων.

Η τυποποίηση εργασίας στα μεγάλα ξενοδοχεία βελτιώνει τις γνώσεις του εργαζομένου σε ένα και μόνο τομέα, ενώ στα μικρά ξενοδοχεία ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει ενδιαφέρον, μπορεί να γνωρίσει όλες τις φάσεις των λειτουργιών του ξενοδοχείου.

Οι σχέσεις εργασίας στα μεγάλα ξενοδοχεία είναι περισσότερο απρόσωπες σε σχέση με τα μικρά, όπου το κλίμα εργασίας είναι λιγότερο τυπικό και περισσότερο ανθρώπινο. Ο διευθυντής για παράδειγμα του μικρού ξενοδοχείου μιλά καθημερινά με τους εργαζομένους για διάφορα θέματα,

ενώ σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, μπορεί κάποιος να εργάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να γνωρίζει τον γενικό διευθυντή της μονάδας.

3.4 ΑΓΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η αγορά εργασίας ενός κλάδου αφορά στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτόν. **Το σύνολο των εργαζομένων και των υποψηφίων να απασχοληθούν στα ξενοδοχεία αποτελεί την αγορά εργασίας του ξενοδοχειακού κλάδου.**

Οι διάφορες ξενοδοχειακές ειδικότητες έχουν τη δική τους αγορά εργασίας και το ξενοδοχείο είναι αναγκασμένο να εφαρμόζει άλλη διαδικασία για να στρατολογήσει διευθυντές, άλλη για καμαριέρες, άλλη για συντηρητές.

Το ξενοδοχείο, όταν χρειαστεί προσωπικό, εκδηλώνει το ενδιαφέρον του με διάφορους τρόπους. Ειδοποιεί γνωστούς και συναδέλφους σχετικά με τις θέσεις που ενδιαφέρεται να καλύψει, βάζει αγγελίες σε εφημερίδες, ζητά προσωπικό από οργανισμούς και συλλόγους, ενώ μπορεί ακόμη και να βάλει αγγελίες στο καφενείο του γειτονικού χωριού.

Τη στιγμή που το ξενοδοχείο ζητά προσωπικό, ένα σύνολο ενδιαφερομένων ψάχνει για εργασία. Αλλά δεν είναι καθόλου εύκολο τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη να επικοινωνήσουν, διότι δεν υπάρχουν κατάλληλα οργανωμένα κανάλια πληροφόρησης. Έτσι, ένας εργαζόμενος που ενδιαφέρεται για εργασία σε ξενοδοχείο Χαλκιδικής, σε πρωινή βάρδια του τμήματος υποδοχής, είναι πτυχιούχος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μιλά την αγγλική και γερμανική, βρίσκει θέση εργασίας σε ξενοδοχείο της Κρήτης που δεν ενδιαφέρεται για πτυχιούχο γερμανομαθή ρεσεψιονίστ, ενώ ένας ξενοδόχος της Χαλκιδικής που ζητά παρομοίων προσόντων υπάλληλο, αναγκάζεται να προσλάβει κάποιον άλλον με διαφορετικά προσόντα. Και ο υπάλληλος και ο ξενοδόχος δεν είχαν στη διάθεσή τους την κατάλληλη διαδικασία που θα τους έφερνε σε επαφή την κατάλληλη στιγμή, με αποτέλεσμα ούτε ο ένας ούτε ο άλλος να είναι ικανοποιημένοι.

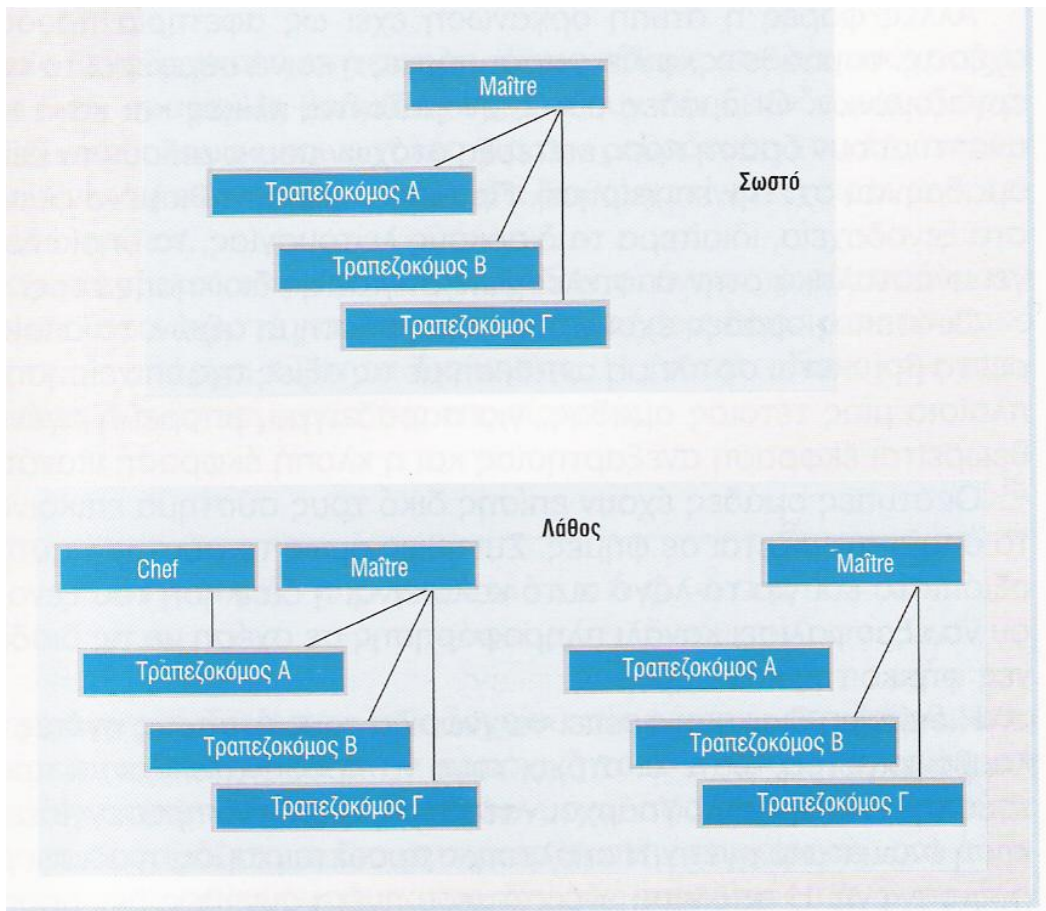
Τελευταία έχουν λειτουργήσει φορείς που αναλαμβάνουν να αποκαταστήσουν τη ροή πληροφοριών στην αγορά ξενοδοχειακής εργασίας από τους εργαζομένους προς τα ξενοδοχεία και το αντίθετο. Ένας από αυτούς είναι το μη κερδοσκοπικό Σωματείο ΔΡΑΠΕ, με έδρα την Αθήνα, του οποίου η δράση όμως περιορίζεται στους ξενοδοχοϋπαλλήλους με μεταλυκειακές σπουδές στον ξενοδοχειακό κλάδο και δεν καλύπτει σημαντικές ειδικότητες του προσωπικού βάσης.

3.5 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων του ξενοδοχείου είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από ένα μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανένα ανώτερο, όπως φαίνεται στο σχήμα. Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης.

Σχήμα 3.5

Ιεραρχική εξάρτηση δυο συγγενών βαθμίδων



Για παράδειγμα, ο **chef** της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στο σερβιτόρο X, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο που είναι ο **maitre** (σχήμα 3.5). Τότε ο σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση. Πρώτον να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς του, ή δεύτερον να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του **chef** για να μην εκτελεί τις εντολές του **maitre** και τις εντολές του **maitre** για να μην εκτελέσει τις εντολές του **chef**.

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο ρόλος του υποβαθμίζεται καθοριστικά. Στην αγορά υποστηρίζεται ότι το οργανόγραμμα έχει την ίδια χρήση με τα δρομολόγια των τρένων, τα οποία υπάρχουν απλά για να διαπιστώνει το κοινό ότι δεν τηρούνται. Διότι συχνά το οργανόγραμμα υπάρχει, απλά και μόνο για να μπορούμε να

διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει. Ειδικά στα ξενοδοχεία που τα μέλη της οικογένειας του ξενοδόχου έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές στο προσωπικό, η άτυπη (ανεπίσημη) οργάνωση επισκιάζει καθοριστικά την επίσημη.

Άλλες φορές η άτυπη οργάνωση έχει ως αφετηρία προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες, φιλίες, προτιμήσεις ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται **κλίκες** και κατά κανόνα αναπτύσσουν δράση προς επίτευξη στόχων που ωφελούν τα μέλη της ομάδας και όχι την επιχείρηση. Πρόκειται για συνηθισμένο φαινόμενο στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα τα διαρκούς λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους.

Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης. Στα πλαίσια μίας τέτοιας ομάδας, για παράδειγμα, μπορεί η αγένεια να θεωρείται έκφραση ανεξαρτησίας και η κλοπή έκφραση ικανότητας.

Οι άτυπες ομάδες έχουν επίσης δικό τους σύστημα επικοινωνίας, το οποίο στηρίζεται σε φήμες. Συνήθως όμως το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και για το λόγο αυτό καλό είναι η διοίκηση του ξενοδοχείου να εξασφαλίσει κανάλι πληροφόρησης σε σχέση με τις διαδιδόμενες φήμες της κάθε ημέρας.

Η επίσημη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους **άτυπους ηγέτες** και να λαμβάνει μέτρα, ώστε οι στόχοι τους να προσανατολίζονται προς αυτούς της επιχείρησης. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι να προσεγγίσει η διοίκηση έναν άτυπο ηγέτη. **Η απόλυση, ο προσεταιρισμός, η αδιαφορία και η προαγωγή.**

Η απόλυση ενός άτυπου ηγέτη συνήθως δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα της άτυπης ιεραρχίας, διότι ένα άλλο μέλος της ομάδας γίνεται ηγέτης. Η απόλυση αποτελεί λύση, μόνο εάν απολυθεί όλη η ομάδα. **Ο προσεταιρισμός** συνήθως οδηγεί στην αύξηση δύναμης του άτυπου ηγέτη, ενώ η αδιαφορία δεν επιφέρει κάποια διαφοροποίηση της κατάστασης.

Η προαγωγή όμως του ηγέτη σε θέση που από άτυπος γίνεται τυπικός ηγέτης, μπορεί να προσφέρει λύση στο πρόβλημα αυτό.

Να ληφθεί υπόψη ότι οι άτυπες ομάδες δημιουργούν φιλικές σχέσεις και στενούς δεσμούς. Στην περίπτωση που η ομάδα αυτή δραστηριοποιηθεί υπέρ των στόχων της επιχείρησης, κατά κανόνα θα φέρει αξιόλογα αποτελέσματα. Οπότε στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι πρώτα ο εντοπισμός των άτυπων ομάδων και στη συνέχεια η ευθυγράμμιση της δράσης τους σύμφωνα με τις πολιτικές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που αυτό αποδειχθεί αδύνατο, τότε η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην αντιμετώπιση της δράσης των άτυπων ομάδων.

3.6 ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι υψηλές βαθμίδες σχεδιάζουν την ξενοδοχειακή δράση και δίνουν οδηγίες και εντολές για την μεθόδευση του έργου των εργαζομένων. Ας μην λησμονούμε ότι διοίκηση είναι η παραγωγή έργου μέσω τρίτων.

Όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει ενότητα διοίκησης. Η ενότητα διοίκησης αποδεικνύει τη διοικητική υγεία της επιχείρησης.

3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση, όπως:

- Το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας.

- Το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού.
- Το ύφος της διοίκησης.
- Οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση.
- Η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες
- Ο προσανατολισμός των εργαζόμενων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες.
- Η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας.
- Η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους.
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθενται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.

3.7.1 Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος

Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **βάθος του**. Ενώ, όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **πλάτος του**.

Το βάθος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος. Έτσι, αν σε ένα εστιατόριο **12** πόστων εργάζονται **24** τραπεζοκόμοι (**12** σερβιτόροι και **12** βοηθοί), το ξενοδοχείο μπορεί να αναθέσει τη διοίκησή τους σε ένα **maitre**, ή σε τρεις **captains** που τους ελέγχει ο **maitre**, αυξάνοντας κατά μία βαθμίδα το οργανόγραμμα του εστιατορίου. Στη μία περίπτωση ο **maitre** ελέγχει εικοσιτέσσερις εργαζομένους, ενώ στην άλλη περίπτωση ο **maitre** ελέγχει **3**

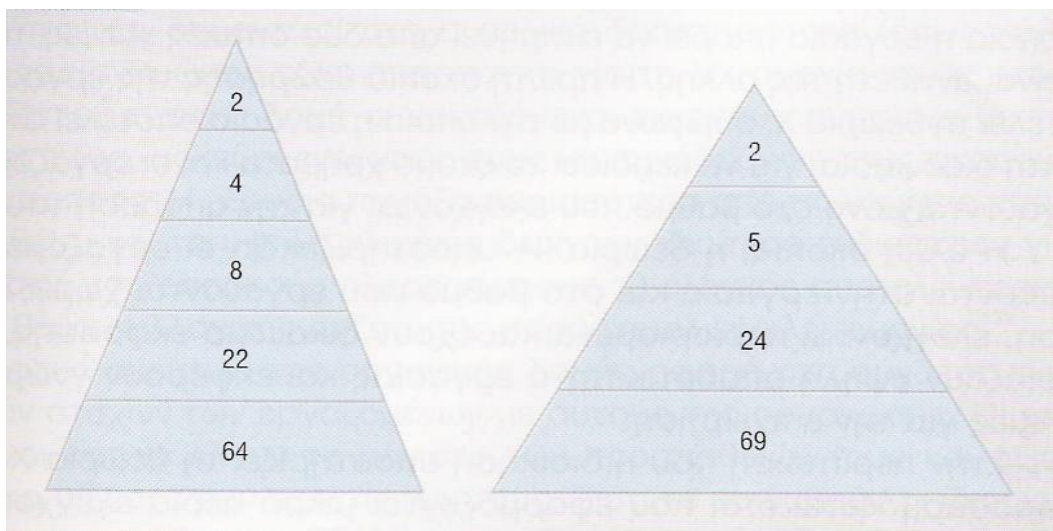
captains που ο καθένας ελέγχει 4 πόστα, δηλαδή οκτώ εργαζομένους. Ο αριθμός των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος ονομάζεται **πεδίο ελέγχου**.

Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από το βαθμό ειδίκευσης του έργου που παράγεται σε κάθε τμήμα. Έτσι, είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με μεγάλο αριθμό ειδικευμένων θέσεων, όπως **«chef, μάγειρας σαλτσών, μάγειρας κρύας κουζίνας, υπεύθυνος ορεκτικών, τεμαχιστής, υπεύθυνος σαλατών, μάγειρας ψαριών, ψήστης, μάγειρας ψαριών, μάγειρας σουπών, μάγειρας λαχανικών, ζαχαροπλάστης - αρτοποιός, μάγειρας συνεστιάσεων, μάγειρας διαίτης»**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το μεγάλο του πλάτος. Επίσης, είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με ελάχιστες ειδικεύσεις (π.χ. **chef, Α'μάγειροι και Β'μάγειροι**) που χαρακτηρίζεται από το μικρό του πλάτος.

Αν σε ένα ξενοδοχείο απασχολούνται **100** εργαζόμενοι σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, το οργανόγραμμα θα παρουσιάσει μεγάλο πλάτος και μικρό βάθος, σε σχέση με ένα ξενοδοχείο όπου απασχολούνται **100** άτομα σε 5 βαθμίδες, όπως φαίνεται στο σχήμα.

Σχήμα 3.6

Βάθος και πλάτος οργανογραμμμάτων ξενοδοχείων με 100 εργαζομένους



Σήμερα θεωρείται ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μικρό βάθος και μεγάλο πλάτος. Αυτό, διότι έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη όσο κινείται από τη μία βαθμίδα στην άλλη, δυσχεραίνεται ο έλεγχος και ο προγραμματισμός, παρουσιάζεται τάση παράκαμψης των βαθμίδων και αυξάνεται ο έλεγχος των εργαζομένων με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αυτονομίας τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μεγάλο βάθος και μικρό πλάτος, διότι όταν το πεδίο ελέγχου είναι μικρότερο, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο των υφισταμένων του. Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί σε αυτό είναι ότι έχει αποδειχθεί ότι οι ολιγομελείς ομάδες (5-7 ατόμων) λειτουργούν καλύτερα.

Στο βαθμό που οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση είναι υποχρεωμένες να ασκούν αποτελεσματικούς ελέγχους, οπότε επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ στο βαθμό που οι επιχειρήσεις ασκούν συμμετοχική διοίκηση, επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους.

3.7.2 Η δομή σύμφωνα με την θεωρία X και Ψ

Επανερχόμαστε στη θεωρία X και Ψ του **Mc Gregor**, σύμφωνα με την οποία η εργασία μπορεί να εκτιμηθεί από δύο οπτικές γωνίες, που η μία είναι αντίθετη της άλλης. Η πρώτη σκοπιά θεώρησης της εργασίας αποτελεί τη θεωρία X, σύμφωνα με την οποία η εργασία αποτελεί αναπόφευκτη διαδικασία, για να κερδίσει το άτομο χρήματα και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο στο βαθμό που ελέγχονται για την απόδοσή τους.

Η άλλη σκοπιά, η θεωρία Ψ, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία και στο βαθμό που εργάζονται χωρίς καταπίεση, ελέγχονται περιορισμένα και έχουν δικαίωμα έκφρασης, παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα εργασίας και εκφέρουν γνώμες ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση που η διοίκηση υποστηρίζει τη θεωρία X, η δομή προσαρμόζεται έτσι που εφαρμόζονται μικρά πεδία ελέγχου, η ροή πληροφοριών γίνεται από πάνω προς τα κάτω, η υποκίνηση γίνεται με οικονομικά κίνητρα και οι εργαζόμενοι απομονώνονται, ώστε να μην επικοινωνούν οριζόντια.

Στην εφαρμογή της θεωρίας Ψ η δομή τροποποιείται απόλυτα. Οι πληροφορίες αλλά και η εξουσία κινούνται τόσο οριζόντια, όσο και κάθετα από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του αποτελέσματος και το δικαίωμα να αποφασίζουν οι ίδιοι για το τι πρέπει κατά περίπτωση να γίνει. Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τη σημασία της εργασίας του για το ξενοδοχείο και το ξενοδοχείο λαμβάνει μέριμνα για τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης των εργαζόμενων από την εργασία τους.

3.7.3 Μηχανική και οργανική προσέγγιση της δομής

Η **μηχανική** προσέγγιση της οργανωτικής δομής έχει τις βάσεις της στις θεωρίες του **Taylor** και στηρίζεται σε κανόνες και τυπικές διαδικασίες, που περιορίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Στον τύπο της μηχανικής δομής οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα κλιμάκια και εκτελούνται από τα κατώτερα. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο έλεγχο που συνεπάγεται μικρά πεδία ελέγχου και πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια η μηχανική δομή οδηγεί σε οργανογράμματα με εκτεταμένο βάθος.

Η **οργανική δομή** αποτελεί το άκρο αντίθετο της μηχανικής. Η έννοια της οργανικής δομής ανάγεται στην αίσθηση των εργαζομένων ότι αποτελούν όργανα της συνολικής ξενοδοχειακής δομής και ως τέτοια είναι απαραίτητοι και σημαντικοί στη συνολική δραστηριότητα (όπως κάθε όργανο του ανθρώπου είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του οργανισμού). Στην οργανική δομή οι εργαζόμενοι ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, αρκεί οι ενέργειές τους να συνάδουν με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η

εξουσία πηγάζει περισσότερο από τις γνώσεις παρά από τη θέση και τα υψηλά κλιμάκια δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εξασφάλιση επαρκούς πληροφόρησης. Ο έλεγχος αποτελεί περισσότερο θέμα συλλογικής συζήτησης παρά επιτελικής λειτουργίας.

Το γενικό σκεπτικό της οργανικής δομής αφορά στη σύνδεση των ατομικών στόχων των εργαζομένων με αυτούς της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους και αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους, διότι το επιθυμούν οι ίδιοι και όχι διότι αναγκάζονται. Εξάλλου, ο εξαναγκασμός δημιουργεί απέχθεια, κατά συνέπεια οι αυστηρές μέθοδοι της μηχανικής δομής είναι περιορισμένης αποδοτικότητας, διότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται σε κατάσταση πίεσης, αυστηρού ελέγχου και έλλειψης ασφάλειας εξαιτίας της υψηλής συγκέντρωσης εξουσίας της διοίκησης.

Όμως ορισμένες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αρκούνται στη μέση αποδοτικότητα που επιτυγχάνεται με τη μηχανική δομή και επιβάλλουν αυστηρά συστήματα που συχνά υποβοηθούνται από αυτοματοποιημένα μηχανήματα. Τέτοιες για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις **fast food**.

3.7.4 Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς της στόχους. Κατά συνέπεια πρέπει να συμπλέει με τη στρατηγική, το μέγεθος της επιχείρησης και τα στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται.

Δύο ομάδες παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στον τύπο δομής που εφαρμόζεται για τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι σύμφωνα με τον **Quinn** η ακαμψία και η ευελιξία και η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια της επιχείρησης.

Ορισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν προσηλωμένες σε ένα σταθερό σύστημα και προσπαθούν, με το να ασκούν συνεχείς ελέγχους, να εξασφαλίσουν την ελάχιστη αποδοτικότητα του προσωπικού και τη σταθερότητα της επιχείρησης. Ορισμένες άλλες προτιμούν να ερευνήσουν σε βάθος τα προβλήματα χαμηλής αποδοτικότητας και να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να φτάσουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Να ληφθεί υπόψη ότι όσο περισσότερο αβέβαιο είναι το περιβάλλον, τόσο περισσότερο ευέλικτη γίνεται η επιχείρηση, ενώ όσο περισσότερο βέβαιο είναι το περιβάλλον, τόσο περισσότερο δυσκίνητες και γραφειοκρατικές δομές επιλέγει. Αυτό γίνεται διότι σε αβέβαιο περιβάλλον η ευελιξία είναι απαραίτητη για τη διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό.

Η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια αφορούν στο βαθμό εστίασης της στρατηγικής της διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο ξενοδόχος που όταν αντιμετωπίζει πρόβλημα ζήτησης ερευνά τρόπους βελτίωσης του ξενοδοχείου, όπως τοποθέτηση κλιματιστικών ή αλλαγή της διακόσμησης, χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια. Ο ξενοδόχος που στο ίδιο πρόβλημα στρέφεται προς την αγορά κάνοντας έρευνα των αναγκών του καταναλωτή, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών οδηγούν σε τέσσερις περιοχές (σχήμα):

1. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας
2. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας
3. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας
4. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας

Η πρώτη περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας οδηγεί σε δομές ανάπτυξης **ανθρώπινου δυναμικού**. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στο εργατικό δυναμικό, το οποίο με δράσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμογής της επιχείρησης. Αυτή η δομή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για ξενοδοχεία που εφαρμόζουν ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλών τιμών ή υψηλών προμηθειών.

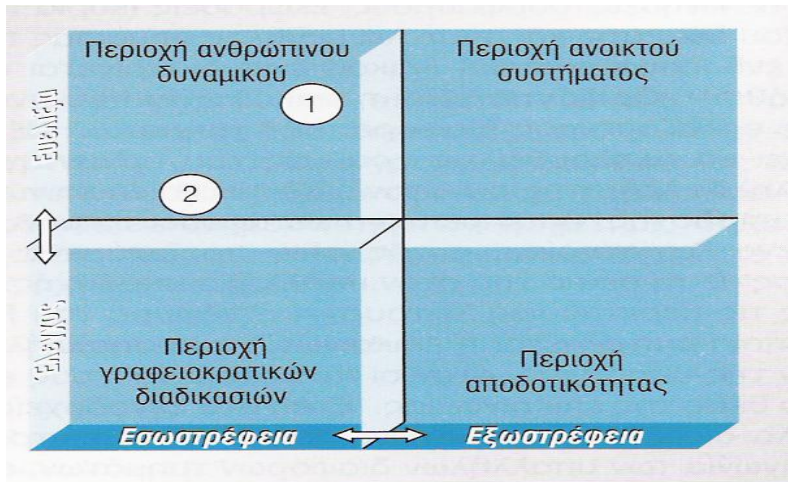
Η δεύτερη περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **ανοικτού συστήματος**. Η επιχείρηση αναπτύσσεται προς την αγορά, με σκοπό απόκτηση πελατείας και αύξηση του μεριδίου της. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει ρευστές δομές, όπου πρέπει να αφομοιώνονται οι πληροφορίες από το περιβάλλον, ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται ανάλογα. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη κυρίως για επιχειρήσεις με στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και ανάπτυξης καινοτομιών σε περιβάλλον ταχέως εξελισσόμενο.

Η τρίτη περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **γραφειοκρατικών δομών**, που είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε σταθερό και μη ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η τέταρτη περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας μπορεί να ονομαστεί περιοχή **αποδοτικότητας**. Η δομή αυτή είναι πιο πολύ κατάλληλη για επιχειρήσεις με μικρό ανταγωνισμό και στόχο τα μέγιστα κέρδη με τα υπάρχοντα μέσα.

Σχήμα 3.7

Επιλογή οργανωτικής δομής με βάση το υπόδειγμα Quinn



Μία επιχείρηση δεν είναι ανάγκη να ανήκει αποκλειστικά σε μία από τις παραπάνω περιοχές. Μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο ή λιγότερο από τους παραπάνω παράγοντες. Η επιχείρηση που παρουσιάζεται με τον λευκό κύκλο "1" ανήκει στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, όμως επηρεάζεται και από την περιοχή ανοικτού συστήματος, ενώ η επιχείρηση "2" ανήκει επίσης στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται όμως από τη γραφειοκρατική περιοχή.

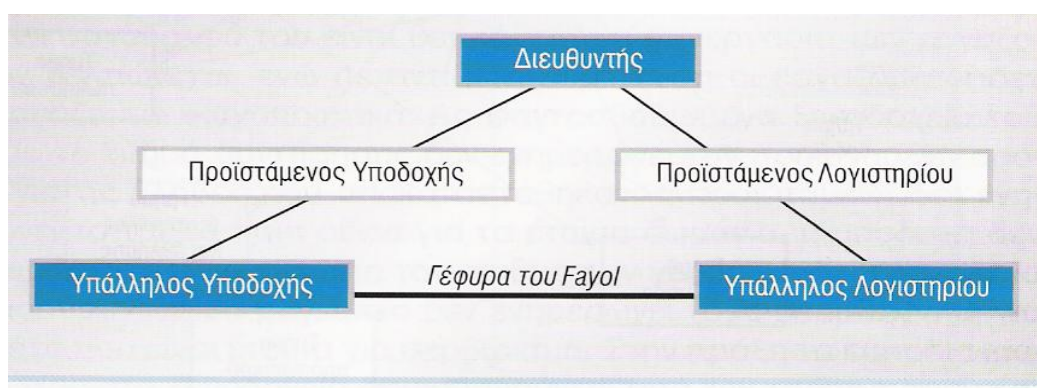
3.8 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή οπτική. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική-ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κλπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των ξενοδοχείων αφορά κυρίως στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και αφορά ιδίως σε κινήσεις, μορφασμούς, εκφράσεις (κύρια των ματιών) και στάσεις του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. **Οριζόντια** είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι, ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα του **Fayol**, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία του υπαλλήλου λογιστηρίου με αυτόν της υποδοχής, όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ενημερωμένοι για το θέμα της επικοινωνίας. Έτσι, στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων, για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με το συντηρητή, προκειμένου να τον ενημερώσει για μία βλάβη, με τον μπάρμαν, προκειμένου να τον ενημερώσει για μία έκτακτη αναχώρηση κλπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως, όταν μία καμαριέρα αναφέρει μία βλάβη απευθείας στο συντηρητή, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

Σχήμα 3.8

Η γέφυρα επικοινωνίας του Fayol

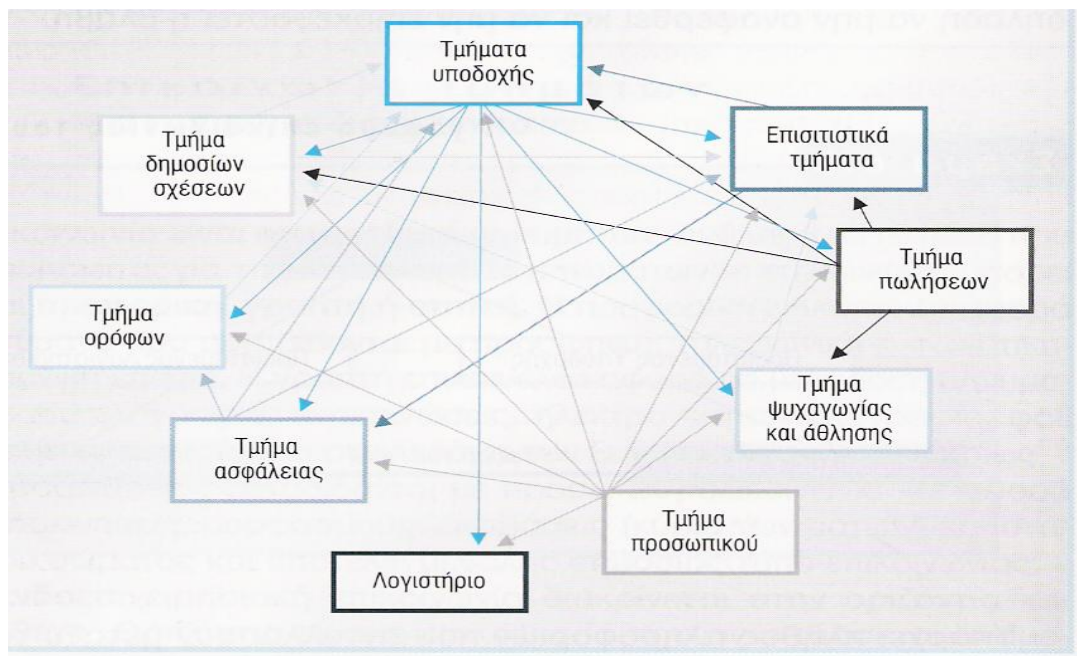


Υπάρχει πλήθος πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα τμήματα σε σχέση με τις τυπικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου.

Στο σχήμα φαίνονται οι κυριότερες γραμμές επικοινωνίας των ξενοδοχειακών τμημάτων. Το ξενοδοχείο οφείλει να καθιερώσει αυτοματοποιημένες διαδικασίες ενημέρωσης των τμημάτων, δηλαδή να τυποποιήσει τις διαδικασίες καθημερινής επικοινωνίας, ώστε να μη δημιουργούνται κενά ή καθυστέρηση.

Σχήμα 3.9

Οι κυριότερες ροές πληροφοριών στα τμήματα του ξενοδοχείου



Η κάθετη επικοινωνία μπορεί να ακολουθεί τη φορά από πάνω προς τα κάτω, οπότε αφορά σε εντολές, παρατηρήσεις ή ανακοινώσεις της ηγεσίας προς το κατώτερο προσωπικό, ή από κάτω προς τα πάνω, οπότε αφορά σε πληροφορίες ή παράπονα του κατώτερου προσωπικού προς τα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω πρέπει να συνοδεύεται από επαναπληροφόρηση, δηλαδή από επιστροφή του αποτελέσματος της πληροφόρησης. Δηλαδή στην περίπτωση που ο **maitre** δώσει εντολή σε ένα τραπεζοκόμο για την **misen place** κάποιων επιπλέον τραπεζιών, όταν ο τραπεζοκόμος αποπερατώσει την εργασία αυτή, πρέπει να ενημερώσει τον **maitre**.

Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο διαρκώς αλληλεπιδρούν με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πλήθους συμπαθειών, αντιθέσεων και επιρροών, που μπορεί να σχετίζονται με την επίσημη ιεραρχία, μπορεί και όχι. Όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν σε προσωπικό επίπεδο, εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης τους, μπορούμε να μιλήσουμε **για ανθρώπινη επικοινωνία**, ενώ όταν επικοινωνούν για θέματα εργασίας, μπορούμε να αναφερθούμε σε **διοικητική επικοινωνία**.

Η ανθρώπινη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, διότι επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας. Επίσης, επηρεάζει τη διοικητική επικοινωνία, διότι συχνά τα συναισθήματα της ανθρώπινης επικοινωνίας συνοδεύουν τη διοικητική. Έτσι, όταν τα συναισθήματα που τρέφει ένας εργαζόμενος για ένα συνάδελφό του είναι θετικά, τότε η συνεργασία των εργαζομένων βελτιώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν συνεργάζονται ικανοποιητικά. Ας φαντασθούμε ένα ξενοδοχείο του οποίου το τμήμα συντήρησης δεν ενημερώνει την προϊσταμένη ορόφων για τις βλάβες που αποκαταστάθηκαν, η προϊσταμένη δεν ενημερώνει το τμήμα **front office** για τα έτοιμα δωμάτια, η υποδοχή δεν ενημερώνει το μαγειρείο για τον αριθμό των γευμάτων που πρέπει να ετοιμασθούν και το μαγειρείο δεν ενημερώνει τους σερβιτόρους για τα πιάτα που είναι έτοιμα για σερβίρισμα. Στην πράξη τα εμπόδια επικοινωνίας στα ξενοδοχεία δημιουργούνται από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία των συναδέλφων τους.

3.8.1 Συντονισμός και συνεργασία των Ξενοδοχειακών τμημάτων

Η ειδίκευση εργασίας οδήγησε στη δημιουργία λειτουργικών τμημάτων, με αποτέλεσμα να παρουσιαστεί η ανάγκη συντονισμού και συνεργασίας τους, δεδομένου ότι τα τμήματα έρχονται σε επαφή για να δώσουν πληροφορίες, πρώτες ύλες, χρήματα ή έργο το ένα στο άλλο.

Ο συντονισμός είναι εμφανής στους ζωντανούς οργανισμούς, οι οποίοι αποτέλεσαν παράδειγμα σκέψης για τη δημιουργία των οργανισμών που αποτελούν ανθρώπινα κατασκευάσματα, όπως τα ξενοδοχεία. Σε κάθε τμήμα υπάρχει ένα πλέγμα καθηκόντων που καλύπτονται από ένα σύνολο εργαζομένων, οι οποίοι επίσης πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται κατά περίπτωση.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου οφείλουν να συνεργάζονται με βασικό γνώμονα τους στόχους της επιχείρησης. Η διαφορά της ειδίκευσης του καθενός όμως οδηγεί σε έλλειψη κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων τους, αλλά και σε σύγκρουση των καθηκόντων τους. Καθήκον του μαγειρείου για παράδειγμα είναι να προσφέρει καλομαγειρεμένα φαγητά, κάτι που οδηγεί στην καθυστέρηση της παρασκευής τους. Το εστιατόριο όμως ενδιαφέρεται πρωτίστως για το έγκαιρο σερβίρισμα των φαγητών και αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις των δύο τμημάτων.

Το κάθε τμήμα επίσης έχει τη δική του κουλτούρα, τη δική του διάλεκτο και το δικό του σύστημα αξιών. Η επικοινωνία και ο συντονισμός των τμημάτων συχνά αντιμετωπίζει την απροθυμία των εργαζομένων σε αυτά να συνεργαστούν.

Ο συντονισμός από θεωρητικής άποψης έχει ως σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις προς στο γενικό συμφέρον της επιχείρησης, δηλαδή να βάλει σε τάξη τις πράξεις αυτές, ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά. Ο συντονισμός αποτελεί θέμα προτεραιότητας στα ξενοδοχεία και επιτυγχάνεται με πάγιες διαδικασίες, πάντα υπό τον έλεγχο των διευθυντών των τμημάτων.

Ο συντονισμός είναι κάτι εύκολο στα πλαίσια της λειτουργίας ενός τμήματος και συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό εργασίας και διαδικασιών. Όταν διαμορφώνεται μία κατάσταση που ξεφεύγει της προγραμματισμένης, ο συντονισμός συνδέεται περισσότερο με την έννοια της συνεργατικότητας. Έτσι, ο **maitre** μπορεί να ζητήσει από ένα σερβιτόρο να εξυπηρετήσει ένα τραπέζι σε άλλο πόστο που αντιμετωπίζει πρόβλημα, ο μπάρμαν μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια ενός συναδέλφου του και η τηλεφωνήτρια να απαντήσει στο τηλέφωνο όταν η συνάδελφός της είναι απασχολημένη με άλλη γραμμή.

Ο συντονισμός και η συνεργασία παρουσιάζουν περισσότερες δυσκολίες, όταν το τελικό προϊόν είναι αποτέλεσμα διαδοχικών φάσεων που εξαρτώνται από διαφορετικά τμήματα, όπως στην περίπτωση μαγειρείου - εστιατορίου.

3.9 ΙΣΧΥΣ

Ισχύς είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να πείθει άλλα άτομα να προβούν σε πράξεις που καθορίζει αυτός. Ισχύ προσφέρει η δυνατότητα κάποιου να αμείβει ή να τιμωρεί τους εργαζομένους, η θέση που εργάζεται, η προσωπικότητά του κλπ.

Η θέση στην ιεραρχία προσφέρει την ισχύ θέσης. Όμως η ισχύς θέσης μπορεί να αποδειχθεί ήσσονος σημασίας στην περίπτωση που άτυποι ηγέτες έχουν ισχυρή παρουσία στο χώρο. Ο γενικός διευθυντής αλλά και όλα τα διευθυντικά στελέχη του ξενοδοχείου πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν την ισχύ του ηγετικού ρόλου της θέσης τους με τη σταθερότητα της συμπεριφοράς τους, με τις γνώσεις τους και με τη διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό.

Ένας γενικός διευθυντής μπορεί εύκολα να χάσει την ισχύ της θέσης του, στην περίπτωση που δεν μπορεί να την υποστηρίξει με συμπεριφορά που συνάδει με τη βαθμίδα του. Στην περίπτωση που, για παράδειγμα, η σύζυγος

του ξενοδόχου, η οποία δεν έχει τυπικό ρόλο στην οργάνωση, προσβάλλει συστηματικά το γενικό διευθυντή μπροστά στο προσωπικό, τότε ο ηγετικός ρόλος του μειώνεται σημαντικά. Επίσης, στην περίπτωση που στο εστιατόριο ένας τραπεζοκόμος εμπλέξει το γενικό διευθυντή σε συζήτηση στην οποία αποδεικνύεται άγνοιά του (του διευθυντή) σχετικά με τις εργασίες του εστιατορίου, τότε ο ηγετικός του ρόλος εξίσου μειώνεται. Όταν, επίσης, ο γενικός διευθυντής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει την προσπάθεια των καλώς εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι αυτοί μειώνουν τη σημασία που δίνουν στην εργασία τους και οι αδιάφοροι γίνονται περισσότερο φυγόπονοι, με αποτέλεσμα η ενότητα διοίκησης να πλήττεται.

Ορισμένοι διευθυντές κάνουν κακή χρήση της ισχύος τους. Αυτό άλλες φορές αποτελεί συμπεριφορά σκοπιμότητας και άλλες φορές έκφραση του χαρακτήρα τους. Ο στόχος στην πρώτη περίπτωση είναι να επιβληθούν με υπερβάλλουσα χρήση της ισχύος τους και στη συνέχεια να μειώσουν την πειστική συμπεριφορά τους. Στην δεύτερη περίπτωση, η αύξησης της ισχύος γίνεται ο κύριος σκοπός των διευθυντών με οδυνηρά αποτελέσματα.

3.10 ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑ

Εξουσία σύμφωνα με τους **Koontz & O' Donnel** είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος τις πράξεις και τη συμπεριφορά άλλων για την εκτέλεση ή αποφυγή μίας ενέργειας, ή το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές στους υφισταμένους σύμφωνα με τον **Fayol**.

Η διαφορά της ισχύος από την εξουσία, είναι ότι η ισχύς είναι η δυνατότητα, ενώ η εξουσία είναι το δικαίωμα. Το δικαίωμα της εξουσίας δημιουργεί τις υποχρεώσεις της ευθύνης. Η ευθύνη είναι η αποδοχή εκτέλεσης ενός έργου και έχει δύο αφετηρίες :

1. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάθεση ενός έργου . Έτσι, ένας τραπεζοκόμος αναλαμβάνει την ευθύνη που του μεταβιβάζει ο **maitre**, να σερβίρει ένα πόστο του εστιατορίου.

2. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάληψη ενός έργου αυθόρμητα χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Έτσι, ο **maitre** αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπαιδεύσει τους δύο νέους τραπεζοκόμους για να μπορούν μέσα σε μία εβδομάδα να καλύπτουν ο καθένας τους από ένα πόστο, χωρίς αυτό να του έχει ανατεθεί από κάποιον προϊστάμενό του.

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μεταβίβαση της ευθύνης, ονομάζεται **εξουσιοδότηση** και αποτελεί μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, από υπερκείμενη σε υφιστάμενη βαθμίδα.

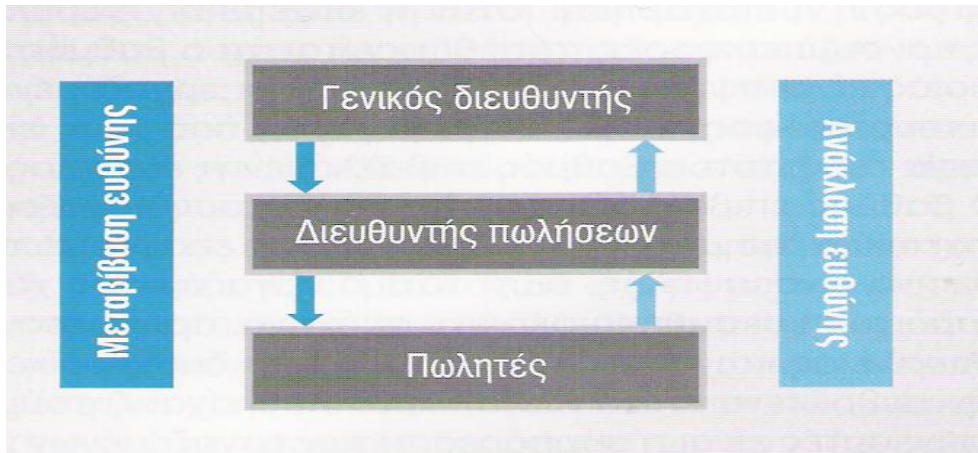
Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται απλά για αποδοχή της ευθύνης και αυξάνει όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος.

Η μεταβίβαση της ευθύνης (εξουσιοδότηση) δε σημαίνει και αποποίηση της. Η ευθύνη μεταβιβάζεται στις διαδρομές των γραμμών του οργανογράμματος και το αποτέλεσμα της εξουσιοδότησης αντανακλά στην αφετηρία.

Έστω ότι ένας γενικός διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη να αυξήσει την πληρότητα του ξενοδοχείου. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί την εξουσία της θέσης του για να μεταβιβάσει την ευθύνη αυτή στον διευθυντή πωλήσεων και αυτός στους πωλητές του τμήματος. Έστω ότι τα αποτελέσματα δεν είναι θετικά και ο στόχος δεν επιτυγχάνεται. Αυτό είναι ευθύνη των πωλητών. Όμως υπεύθυνος για τους πωλητές είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος φέρει στην ουσία την ευθύνη της αποτυχίας. Αλλά υπεύθυνος για το διευθυντή πωλήσεων είναι ο γενικός διευθυντής, ο οποίος είναι και ο τελικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα αυτά, όπως και για τη συνολική πορεία της επιχείρησης (σχήμα).

Σχήμα 3.10

Μεταβίβαση και ανάκλαση της ευθύνης



Η μεταβίβαση της ευθύνης θεωρείται ότι συνεπάγεται και αντίστοιχη μεταβίβαση εξουσίας και το αντίθετο. Ορισμένες φορές όμως μπορεί να μεταβιβαστεί η ευθύνη χωρίς αντίστοιχη μεταβίβαση της εξουσίας. Όταν, για παράδειγμα, ο **maitre** δίνει εντολή στον τραπεζοκόμο Α να δώσει εντολές στον τραπεζοκόμο Β, ο Β δεν έχει κανένα λόγο να υπακούσει τον Α, διότι δεν είναι ιεραρχικά ανώτερός του και κάλλιστα μπορεί να αρνηθεί. Για να υπακούσει ο Β τον Α ο **maitre** πρέπει να καλέσει τον Β και να του δώσει την εντολή να υπακούει τον Α. Τότε μπορεί να μεταβιβάσει την ευθύνη στον Α να δώσει εντολές στον Β, διότι του έχει μεταφέρει και την εξουσία να κάνει κάτι τέτοιο.

Οι εξουσιοδοτήσεις μεταφέρουν ευθύνη και εξουσία σε άλλους και οδηγούν σε αποκέντρωση της διοίκησης. Οι διευθυντές των μικρών ξενοδοχείων ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση. Οι γενικοί διευθυντές μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων πρέπει να ασκούν συνδυασμό της συγκεντρωτικής με την αποκεντρωμένη διοίκηση. Αυτό σημαίνει ότι δίνουν εξουσία στους διευθυντές τμημάτων για να χειρίζονται οι ίδιοι τα προβλήματα των τμημάτων τους, αλλά ταυτόχρονα επιθεωρούν και ελέγχουν τη λειτουργία των τμημάτων αυτών.

Όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την ευθύνη αλλά δεν του δίνεται επαρκής εξουσία, τότε δεν είναι σε θέση να φέρει σε πέρας το έργο που του ανατίθεται, ενώ, εάν του δοθεί υπερβολική εξουσία, υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας διενέξεων. Στην περίπτωση δε που η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά οριοθετημένη, τότε υπάρχει ο κίνδυνος αδράνειας ή προστριβών.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα ενός ξενοδοχείου μπορούν να συμπεριφερθούν με βάση τα κριτήρια που τους υπαγορεύει ο χαρακτήρας τους ή η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση επιβάλλει σαφείς ρόλους και συμπεριφορές, τότε θεωρείται ότι ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι υψηλός. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι τους ρόλους και τις συμπεριφορές που τους εκφράζουν στην εργασία τους, τότε ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι χαμηλός.

Ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας στους εργαζομένους των ξενοδοχειακών τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη δεν πρέπει να είναι υψηλός, διότι τότε ο εργαζόμενος χάνει τον αυθορμητισμό του και συμπεριφέρεται αμήχανα, προτάσσοντας μία εικόνα ανειλικρίνειας και επιφυλακτικότητας που δυσχεραίνει ή και καταλύει την ανθρώπινη επικοινωνία. Αυτό που είναι ζητούμενο στις περιπτώσεις αυτές είναι η συμπόρευση των εργαζομένων με τις αξίες της επιχείρησης, που οριοθετούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

3.11 ΗΓΕΣΙΑ

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης: τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του.

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του, ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Ηγέτης είναι ο αρχηγός, αυτός που οδηγεί τους άλλους. Στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορούμε αρχικά να διακρίνουμε τους ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τη θέση που κατέχουν, τους χαρισματικούς ηγέτες που άσχετα με τη θέση τους επηρεάζουν με άνεση τη συμπεριφορά ενός αριθμού εργαζομένων, τους ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τις γνώσεις και τις πληροφορίες που διαθέτουν, ή τους ηγέτες που αναδεικνύονται μέσα από τις άριστες σχέσεις που διατηρούν με τους εργαζόμενους.

Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει στους εργαζομένους εμπιστοσύνη και αισιοδοξία. Είναι αποτελεσματικός σε σχέση με το προσωπικό που επηρεάζει και τους στόχους που αναλαμβάνει με την ομάδα του και διακρίνεται για την ικανότητα να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί λογικά και αποτελεσματικά την ισχύ του, να κατανοεί τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων, να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για την εκτέλεση της εργασίας και να εμπνέει τους εργαζομένους.

Το όραμα και οι αξίες του ηγέτη επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά της ομάδας στην οποία ηγείται. Το όραμα μπορεί να οριοθετήσει τις

επιδιώξεις της ομάδας στο χώρο και στο χρόνο, περιγράφοντας το ιδανικό μέλλον της επιχείρησης, ενώ οι αξίες μπορούν να στηρίξουν την ηθική των εργαζομένων στην εργασία τους.

Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της τεχνικής τους κατάρτισης, των ικανοτήτων τους και του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, και ιδιαιτέρως ο άμεσος προϊστάμενός τους. Ο ζήλος και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας μπορούν να είναι αποτέλεσμα **παραδειγματισμού**, όταν ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας τίθεται επικεφαλής και υπαγορεύει ο ίδιος το ρυθμό και την ποιότητα της εργασίας.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα, δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζομένων, ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα **χαρίσματος**, όσο θέμα **κουλτούρας**, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής **εργασίας**. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος, αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης, ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης ή άλλων τμημάτων

της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζομένους.**

Σύμφωνα με νεότερες θεωρητικές τοποθετήσεις **ο άριστος ηγέτης** πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτομικών δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του, την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει, με αποτέλεσμα την ψυχολογική τους δέσμευση προς αυτόν (ισχύς της αγάπης), ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

3.11.1 Ύφος διοίκησης

Κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος (στυλ) διοίκησης. Πρώτος ο **Likert** ασχολήθηκε με το θέμα αυτό και τελικά προσδιόρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

- **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν άμεση εκτέλεση. Η ιεραρχική επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω και λειτουργούν δύσκαμπτα συστήματα ελέγχου. Το κλίμα εργασίας στις περιπτώσεις αυτές είναι αρνητικό και οι εργαζόμενοι στο βαθμό που δεν ελέγχονται αδιαφορούν για τους στόχους της επιχείρησης.
- **Το καλοσυνάτο αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν εκτέλεση, αλλά δέχονται επικοινωνία με τους εργαζομένους. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται συστηματικά και το κλίμα εργασίας βαραίνει με αίσθημα ανασφάλειας και δυσπιστίας.
- **Το συμβουλευτικό.** Οι διευθυντές συμβουλεύουν περισσότερο παρά ελέγχουν τους υφισταμένους τους. Συζητούν μαζί τους και το κλίμα εργασίας είναι θετικό, αλλά δεν πείθει απόλυτα τους εργαζομένους.
- **Το ομαδικής συμμετοχής.** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα θέματα της διοίκησης που τους αφορούν, αισθάνονται σημαντικοί και μπορούν να

αφοσιωθούν στην εργασία τους και να λειτουργήσουν δημιουργικά. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που τους παρέχεται για ίδιους σκοπούς, που αντιτίθενται σε αυτούς της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν άπειρα στυλ, αλλά η τελική εντύπωση που δίνει κάποιος ηγέτης οδηγεί σε ένα από τα τέσσερα στυλ του **Linkert**.

Ένα ακόμη ύφος διοίκησης είναι το **στυλ εναλλαγής**. Διότι το ύφος του διευθυντή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους είναι η ψυχολογική του διάθεση. Το ύφος διοίκησης κατά συνέπεια μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τη διάθεση του διευθυντή.

Όμως το στυλ διοίκησης μπορεί να αλλάζει και σκόπιμα. Είναι γνωστό το ύφος «μία στο καρφί και μία στο πέταλο», όπου ο διευθυντής εναλλάσσει τα τέσσερα στυλ του **Linkert** με σκοπό να αποσυντονίσει ή να προκαλέσει φόβο στον εργαζόμενο, ο οποίος χάνει τη δυνατότητα εκτίμησης της κατάστασης.

3.11.2 Το διοικητικό πλέγμα

Υπάρχουν διευθυντές που αδιαφορούν για τους εργαζομένους και δείχνουν ενδιαφέρον μόνο για την παραγωγή, δηλαδή για το αποτέλεσμα της δουλειάς. Ο τρόπος αυτός προσέγγισης της ηγεσίας οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο στυλ, που χαρακτηρίζεται από την σκληράδα και αυταρχικότητά του. Υπάρχουν όμως και διευθυντές που δείχνουν ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, αδιαφορώντας για τα παραγωγικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες αυτοί διαμορφώνουν ένα άλλο στυλ που χαρακτηρίζεται από τον ανθρωπισμό και την επαγγελματική αδιαφορία. Ο συνδυασμός του ενδιαφέροντος που δείχνουν οι ηγέτες για τους ανθρώπους ή την παραγωγή, αποτέλεσαν τους βασικούς παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η ανάλυση των **Blake & Mouton** σχετικά τα στυλ ηγεσίας.

Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα **3.11**, όπου ενδιαφέρον για τους εργαζομένους παρουσιάζεται στον άξονα X και υποδιαιρείται σε εννέα διαβαθμίσεις και το ενδιαφέρον για την παραγωγή στον άξονα Ψ και δέχεται

τον ίδιο αριθμό υποδιαίρέσεων. Αποτέλεσμα είναι να παρουσιάζονται στο πλέγμα **81** εκδοχές σχετικά με το στυλ ηγεσίας, από τις οποίες οι πέντε κυριότερες θέσεις είναι τα στυλ **1,1 – 1,9 – 9,1 – 9,9** και **5,5**, τα οποία επεξηγούνται στη συνέχεια:

Στυλ 1,1. Χαμηλό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και χαμηλό για την παραγωγή. Πρόκειται για στυλ ηγεσίας που δεν έχει πιθανότητες επιτυχίας.

Στυλ 1,9. Υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και χαμηλό για την παραγωγή. Ο ηγέτης προσπαθεί να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζομένους και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους.

Στυλ 9,1. Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζομένους. Ο ηγέτης δίνει σημασία στα μέσα, την τεχνική, τον τρόπο εργασίας και το συνεχή έλεγχο, σε μία προσπάθεια αύξησης της παραγωγής.

Στυλ 9,9. Υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την παραγωγή. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους και υποστηρίζει τις θέσεις τους, όμως συνδυάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, με το βέλτιστο εργασιακό αποτέλεσμα.

Στυλ 5,5. Μέσο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους όσο και για την παραγωγή. Ο ηγέτης δίνει σημασία, χωρίς όμως εξάρσεις, άλλοτε στον ανθρώπινο παράγοντα και άλλοτε στο εργασιακό αποτέλεσμα.

Σχήμα 3.11

Το πλέγμα των Blake & Mouton



Από το σύνολο των **81** στυλ οι **Blake & Mouton** κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πλέον αποτελεσματικό είναι το **9,9**, διότι μοιράζει το υψηλό ενδιαφέρον του ηγέτη για την εργασία του εξίσου στους δύο βασικούς παράγοντες που τον απασχολούν, τον εργαζόμενο και το εργασιακό αποτέλεσμα. Να ληφθεί όμως υπόψη ότι οι δύο παράγοντες αυτοί συχνά τίθενται ο ένας αντίθετα στον άλλο.

Έτσι, οι εργαζόμενοι στο εστιατόριο κάποια στιγμή μπορεί να θεωρήσουν ότι δικαιούνται να κάνουν ένα διάλειμμα εργασίας, άσχετα αν οι πελάτες περιμένουν στο εστιατόριο. Εκεί ο **maitre** στυλ **9,9** πρέπει αρχικά να εξασφαλίσει την άριστη εξέλιξη της εργασίας και να προσφέρει ένα αξιόλογο γεύμα στους σερβιτόρους στο τέλος της εργασίας. Δηλαδή να στρέψει εναλλακτικά το ενδιαφέρον του αρχικά προς την παραγωγή και στη συνέχεια, σε άλλη χρονική στιγμή, προς τους εργαζομένους. Αυτό σημαίνει ότι το στυλ **9,9** προϋποθέτει εναλλαγές των στυλ **9,1** και **1,9**.

3.12 Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις, **Παραγωγικότητα** είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. Πρωτίστως όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε. Κατά συνέπεια:

Παραγωγικότητα (εργασίας) = Επίπεδο παραγωγής

Αριθμός εργαζομένων

Για ένα εστιατόριο λοιπόν που με **20** εργαζομένους σερβίρισε **1000** κουβέρ, η παραγωγικότητα είναι **1000: 20 = 50** κουβέρ ανά εργαζόμενο.

Η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Όταν μία καμαριέρα καθαρίσει **15** δωμάτια σε μία ημέρα με **8** ώρες εργασίας που κοστίζουν στην επιχείρηση **45** ευρώ, τότε η μία μονάδα προϊόντος έχει για την επιχείρηση εργατικό κόστος **45:15= 3** ευρώ. Αν όμως η

παραγωγικότητα του εργαζομένου αυξηθεί σε **20** μονάδες προϊόντος (δωμάτια), τότε το κόστος παραγωγής της μονάδας μειώνεται σε **45: 20 = 2,25** ευρώ.

Να ληφθεί υπόψη ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν εξαιτίας της αυξημένης παραγωγικότητας που επιτυγχάνουν με την ειδίκευση. Αν οι καταναλωτές παρασκεύαζαν μόνοι τα προϊόντα που χρησιμοποιούν, θα έπρεπε να ξοδεύουν πολύ περισσότερους πόρους, από αυτούς που ξοδεύουν με την αγορά των έτοιμων προϊόντων. Το φαινόμενο της οικονομίας των πόρων που προκύπτει εξαιτίας της μαζικής παραγωγής των προϊόντων, ονομάζεται «**οικονομίες κλίμακας**».

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας να μη συνεπάγονται μείωση της ποιότητας.

3.12.1 Διοίκηση παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων που κύρια αφορούν:

- **Στους εργαζομένους**, όπως οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η ευφυΐα, η επιδεξιότητα που εξαρτάται από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και η βούλησή τους,
- **Στο περιβάλλον εργασίας**, όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, οι οσμές, η καθαριότητα και η αισθητική του χώρου και
- **Στο ψυχολογικό κλίμα εργασίας**, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες.

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, από την κατάσταση του εξοπλισμού,

από το σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (πρωινή, βραδινή κλπ.), από τη διάρκεια της εργασίας και από το άγχος που δημιουργεί.

Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι συνυφασμένη με την **ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας**. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι η κατάλληλη, κάτι που είναι δύσκολο ειδικά για τους χώρους του μαγειρείου, όπου πρέπει η θερμοκρασία να κυμαίνεται ανάμεσα στους **30** και **34°C**. Για το λόγο αυτό μπορεί να τοποθετηθεί σύστημα κλιματισμού, το οποίο ταυτόχρονα μειώνει και τη δυσοσμία του χώρου. Σε περίπτωση που η εγκατάσταση κλιματισμού αποφεύγεται εξαιτίας του κόστους που απαιτεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σύστημα εξαερισμού που διοχετεύει αέρα από τη μία πλευρά του μαγειρείου και αποβάλλει αέρα από την άλλη πλευρά, έτσι ώστε ο αέρας να ανακυκλώνεται κάθε δύο έως τρία λεπτά. Τα μαγειρεία αντιμετωπίζουν επίσης πρόβλημα υψηλού ποσοστού υγρασίας στην ατμόσφαιρα, το οποίο αντιμετωπίζεται επίσης με συστήματα εξαερισμού, ενώ η μείωση ανάδυσης ανεπιθύμητων οσμών επιτυγχάνεται με ψύξη των κάδων απορριμμάτων.

Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι εργασίας πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται - ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή από θορύβους που παράγονται από άλλες εργασιακές θέσεις. Τα χρώματα πρέπει να είναι απαλά και ματ (έχει διαπιστωθεί ότι το πράσινο είναι ένα χρώμα που ξεκουράζει). Οι οθόνες των υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρα και πηγές φωτός, διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες. Επίσης τόσο οι χώροι απασχόλησης όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζομένων πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.

Για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαία η προσπάθεια **απλούστευσης της εργασίας**. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι υποδοχής να τηρούν παράλληλα μηχανογραφημένο και

χειρόγραφο σύστημα διαχείρισης των δωματίων, το τμήμα προμηθειών να συντάσσει έντυπα που περιέχουν στοιχεία τα οποία υπάρχουν ήδη σε άλλα διαθέσιμα έντυπα και θα μπορούσαν να φωτοτυπηθούν και το εστιατόριο να απέχει κατά ένα όροφο από το μαγειρείο με αποτέλεσμα την υψηλή κόπωση των τραπεζοκόμων. Κατά κανόνα κάθε εργασία επιδέχεται βελτιώσεις. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει οι διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους προς την κατεύθυνση αυτή, προβληματιζόμενοι σχετικά με τον τρόπο που η εργασία θα μπορούσε να απλουστευθεί ακόμη περισσότερο.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει για την απλούστευσή της.

Η απλούστευση της εργασίας συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυσή της, αμφισβήτηση κάθε λεπτομέρειας της ανάλυσης, εντοπισμό εναλλακτικών μεθοδεύσεων, επιλογή της πλεονεκτικότερης, εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό οι χειρωνακτικές εργασίες πρέπει να αξιοποιούν ταυτόχρονα και τα δύο χέρια. Ο μπάρμαν για παράδειγμα πρέπει να αξιοποιεί και τα δύο χέρια, όταν παρασκευάζει ένα ποτό ή όταν πλένει τα ποτήρια.

Οι καμπύλες κινήσεις είναι περισσότερο εύκολες και κινήσεις που μπορεί να γίνουν με τα πόδια πρέπει να αφήνουν τα χέρια ελεύθερα. Οι κινήσεις πρέπει να παράγουν το μέγιστο και πλήρες έργο. Έτσι, οι καθαρίστριες πρέπει να σφουγγαρίζουν με καμπύλες κινήσεις που καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση του πατώματος και η διαδρομή της σφουγγαρίστρας κάθε φορά να είναι σε επαφή με την προηγούμενη χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Η μεθόδευση της εργασίας πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά. Έτσι, πρέπει να γίνεται πρώτα το σκούπισμα και μετά το ξεσκόνισμα στα δωμάτια, διότι, αν γίνει πρώτα το ξεσκόνισμα, η σκόνη που δημιουργείται με το σκούπισμα θα λερώσει ξανά την επίπλωση. Επίσης, η καθαριότητα του δωματίου πρέπει να γίνεται από το μπαλκόνι προς την πόρτα εισόδου, ώστε στην αναχώρησή της η καμαριέρα να μη χρειαστεί να περπατήσει πάνω στο μόλις σφουγγαρισμένο πάτωμα.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο, ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγουμένως να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων. Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καρτσάκια, όπως τα τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κλπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, μαγειρείων, των χώρων του τμήματος προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντιολισθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα **bar** χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζονται οι μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα, να μην επηρεασθεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και ποσότητα παραγομένου έργου. Βέβαια η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, διάστημα στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

3.12.2 Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing

Τα ξενοδοχεία συχνά αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τμήματα της ξενοδοχειακής παραγωγής. Η ανάθεση αυτή ονομάζεται **outsourcing**. Είναι σύνηθες φαινόμενο το ξενοδοχείο να αναθέτει το πλύσιμο των λινών σε εξωτερικό πλυντήριο, να αγοράζει το ψωμί από αρτοποιούς, να αγοράζει ημιμαγειρεμένα τρόφιμα και να νοικιάζει τα καταστήματα που βρίσκονται στο χώρο του. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε αύξηση στην τάση ανάθεσης εργασιών σε ειδικευμένες επιχειρήσεις, που μπορεί να αφορούν ακόμη και στην ενοικίαση των εστιατορίων ή **bar** του ξενοδοχείου.

Η επιλογή **outsourcing** γίνεται με σκοπό τη μείωση του κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου και την εστίαση σε πλέον σημαντικές και κερδοφόρες δραστηριότητες, όπως η ενοικίαση των δωματίων, το εσωτερικό και εξωτερικό **catering**, η προώθηση πωλήσεων **bar** και εστιατορίων κλπ.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ανάλογα με την εμπειρία, τη φήμη και την οικονομική τους επιφάνεια. Η σύμβαση πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της συνεργαζόμενης επιχείρησης με αυτήν του ξενοδοχείου και την απρόσκοπτη επικοινωνία των εργαζομένων στην συνεργαζόμενη επιχείρηση με τους εργαζομένους του ξενοδοχείου, ώστε να εξασφαλίζεται ενοποιημένη εικόνα της επιχείρησης αυτής με την ξενοδοχειακή.

3.13 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα **κίνητρα** αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε μία τουριστική επιχείρηση.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο

σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους
- Στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους

εργασίας.

Σύμφωνα με τον **Maslow** οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον **Hertzberg** ορισμένοι παράγοντες, όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κλπ., είναι απαραίτητοι για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Ο **Hertzberg** υποστήριξε ότι για την υποκίνηση του εργαζομένου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζομένου στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Αυτό μπορεί να γίνει με τη μείωση των ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζομένου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξηση των υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος να αισθανθεί ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος για αυτό.

Σύμφωνα με τον **Vroom** η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται:

1. από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η **αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,**

2. από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει **σε αύξηση των αμοιβών και**

3. από το βαθμό που οι ίδιοι οι **εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.**

Ως αμοιβές ο **Vroom** ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ.) και τις εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, διότι ενώ η **τιμωρία** δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, η **αμοιβή** λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με τη θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζομένους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από την βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζομένους. Δεν αμοιβούν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν ακόμη και την εργατικότητα τους. Πολλές επιχειρήσεις ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμοιβούν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζομένους πρωτοβουλία και ανάληψη κινδύνων, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία, όσο μικρής σημασίας κι αν είναι. Οι επιχειρήσεις αυτές **υποκινούν αρνητικά** τους εργαζομένους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζομένους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζομένους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίον θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

3.14 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΑΣΗΣ»

Ο άνθρωπος είναι ένα οικονομικό ον, το οποίο επιζητεί στις πράξεις του το μέγιστο όφελος με τις μικρότερες θυσίες. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η οικονομική συμπεριφορά του επιχειρηματία (η οποία εκπροσωπείται από τους διευθυντές του ξενοδοχείου) συγκρούεται με αυτή των εργαζομένων

βάσης, διότι και οι δύο πλευρές διεκδικούν το μέγιστο όφελος που μπορούν να αποκομίσουν από το πεδίο της συνεργασίας τους. Έτσι, η διοίκηση πιέζει για αύξηση της εργατικής προσπάθειας ενώ οι εργαζόμενοι για αύξηση των αμοιβών και μείωση των προσπαθειών τους.

Αυτή η σχέση παρουσιάζεται στο σχήμα **3.12**, όπου στο τετράπλευρο ΑΒΓ Δ παρουσιάζεται το όφελος των εργαζομένων και στο τετράπλευρο ΓΔΕΖ παρουσιάζεται το όφελος του εργοδότη. Με τη λέξη όφελος νοούνται τα κίνητρα που εμπλέκουν την κάθε πλευρά στην επιχειρηματική συνύπαρξη.

Η διαγώνια γραμμή δηλώνει ότι τα οφέλη των δύο πλευρών είναι αντιστρόφως ανάλογα και η γκριζα γραμμή κινείται συνεχώς, ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες της στιγμής. Στο σημείο Χ που βρίσκεται η λευκή γραμμή στο σχήμα **3.12**, δηλώνεται ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων την δεδομένη στιγμή εξυπηρετούνται λιγότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη. Σε μία άλλη στιγμή είναι πιθανόν η γραμμή αυτή να βρίσκεται στη θέση Ψ, όπου συμβαίνει το αντίστροφο. Αν εξετασθεί η δυναμική της γκριζας γραμμής, παράγεται το συμπέρασμα ότι άλλοτε στο ξενοδοχείο εξυπηρετούνται περισσότερο τα συμφέροντα της μίας πλευράς και άλλοτε της άλλης. Η ταχύτητα δε με την οποία κινείται η γκριζα γραμμή, δείχνει τη διάθεση της κάθε πλευράς να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα της άλλης, εν αναμονή εξυπηρέτησης των δικών της συμφερόντων. Θα επεξηγήσουμε τη σημασία της δυναμικής της λευκής γραμμής με το παρακάτω παράδειγμα:

Στο ξενοδοχείο **Istron Bay** στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης στις **12:30** το μεσημέρι, το προσωπικό μαγειρείου και εστιατορίου εξυπηρετούσε στο εστιατόριο **table d' hôte** τους λιγοστούς πελάτες του ξενοδοχείου για τους οποίους υπήρχε προετοιμασία. Οι εργαζόμενοι ήταν ήρεμοι, οι εργασιακές απαιτήσεις ελάχιστες. Δύο σερβιτόροι μόνο κάλυπταν την τραπεζαρία. Η λευκή γραμμή ήταν εμφανώς στα αριστερά του τετράπλευρου ΑΒΕΖ, σε σημείο όπου τα συμφέροντα των εργαζομένων καλύπτονταν πολύ περισσότερο από τα συμφέροντα του εργοδότη. Ξαφνικά σταμάτησαν τρία

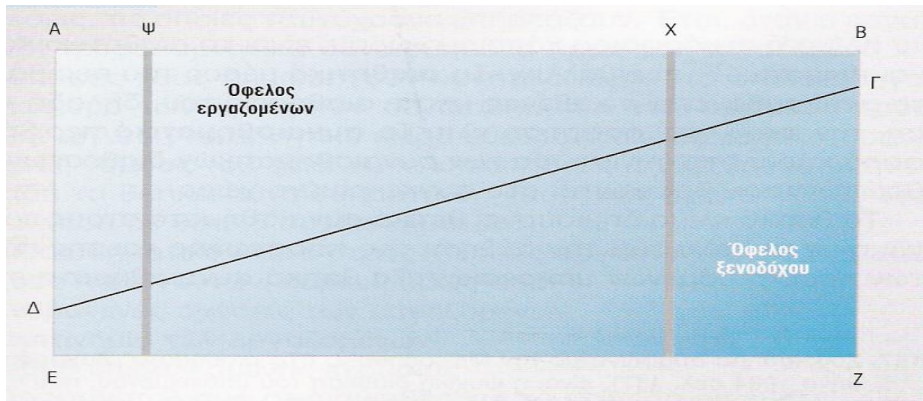
τουριστικά λεωφορεία με πελάτες ενός συνεργαζόμενου τουριστικού πρακτορείου, το οποίο ζήτησε φαγητό για τους πελάτες του. Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου ειδοποίησε το προσωπικό του μαγειρείου αρχικά, σχετικά με τη δυνατότητα σερβιρίσματος **150** μη αναμενόμενων πελατών σε λιγότερο από μισή ώρα. Η απάντηση ήταν θετική. Το προσωπικό του εστιατορίου πήρε θέσεις. Η απάντηση αυτή εξυπηρετούσε τα συμφέροντα της επιχείρησης, δίνοντας τέλος στη σιέστα των εργαζομένων. Σε **15** λεπτά οι **150** τουρίστες σερβιρίστηκαν. Το ξενοδοχείο εισέπραξε ένα σημαντικό ποσό. Η λευκή γραμμή είχε μετατοπιστεί στη δεξιά πλευρά του τετράπλευρου ABEZ.

Η ευκολία κίνησης της γκριζας γραμμής δείχνει τις θετικές διαθέσεις της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζομένων και του εργοδότη, στη συνεργασία τους. Για να ενεργοποιηθούν θετικά σε μία παρόμοια περίπτωση οι εργαζόμενοι του παραπάνω παραδείγματος, η διοίκηση του ξενοδοχείου θα έπρεπε να τους προσφέρει κάποια ειδική αμοιβή για αυτή την επιπλέον προσπάθειά τους. Διαφορετικά, η κίνηση της γκριζας γραμμής από τα αριστερά στα δεξιά θα γινόταν με μεγάλη δυσκολία ή δεν θα γινόταν καθόλου. Δηλαδή η επιχείρηση θα αντιμετώπιζε άρνηση ή απροθυμία για την ανάληψη του επιπλέον έργου από το προγραμματισμένο.

Βέβαια, μπορεί από επιχειρηματικής άποψης να γίνει δεκτή η αντίρρηση, σύμφωνα με την οποία το αυταρχικό ύφος διοίκησης μπορεί να επιβάλει το σερβίρισμα των επιπλέον πελατών. Δεν μπορεί όμως να εξασφαλίσει τη δυνατότητα παραγωγής **150** μερίδων τριών διαφορετικών πιάτων μέσα σε **15** λεπτά, κάτι το οποίο αποδεικνύει μεν την επαγγελματική ικανότητα, αλλά κυρίως την εργασιακή προθυμία του προσωπικού του μαγειρείου.

Σχήμα 3.12

Η δυναμική της σχέσης διοίκηση – προσωπικό βάσης



Στο βαθμό που η ταχύτητα κίνησης της γκρίζας γραμμής είναι υψηλή, το παραλληλόγραμμο ΑΒΓΔ αυξάνει, οπότε αυξάνει το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και το μερίδιο της κάθε πλευράς, δηλαδή των εργαζομένων και των εργοδοτών ταυτόχρονα. Στο βαθμό που η ταχύτητα της κίνησης της γκρίζας γραμμής είναι χαμηλή, το εμβαδόν του παραλληλογράμμου ΑΒΓΔ και το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μειώνεται. Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται απρόθυμα και με υστέρηση στις εντολές της διεύθυνσης, τότε τα κέρδη της επιχείρησης μειώνονται και ταυτόχρονα μειώνονται τα οφέλη τους από την εργασία.

Το ίδιο συμβαίνει, όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει απρόθυμα και περιοριστικά τους εργαζομένους. Όταν όμως τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με προθυμία και ζήλο και η μία πλευρά θεωρεί αναγκαία την ανάπτυξη και βελτίωση της άλλης, τότε η επιχείρηση αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη που αποβαίνουν εις όφελος αμφοτέρων.

Το παραπάνω σκεπτικό συμβαδίζει απόλυτα με τη θεωρία Χ και Ψ, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί σε διαδρομές συνεχών ανακυκλώσεων, διότι, όταν επιχείρηση και εργαζόμενοι συνεργάζονται επιτυχημένα, κερδίζοντας αμφότεροι, τότε έχουν κάθε λόγο για να συνεχίσουν τη συνεργασία αυτή. Όταν όμως υπάρχει κλίμα δυσπιστίας και αρνητικότητας, τότε η κατάσταση αυτή οδηγεί σε επιφυλακτικότητα και αναποτελεσματικότητα που δύσκολα ανατρέπεται.

3.15 ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κλίμα ή ατμόσφαιρα κάποιου χώρου, είναι το αισθητικό και το συναισθηματικό περιβάλλον. Το αισθητικό μέρος του περιβάλλοντος το αντιλαμβάνεται ο καθένας με τις αισθήσεις του, δηλαδή την όραση, την ακοή, την όσφρηση κλπ. Το συναισθηματικό περιβάλλον αφορά κύρια στη συνιστώσα των συναισθηματικών διαθέσεων των ανθρώπων, που βρίσκονται στο συγκεκριμένο χώρο.

Το θετικό κλίμα δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζομένους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα θετικά συναισθήματα επίσης επηρεάζουν την πελατεία, διότι σύμφωνα με τον **Golleman τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά.**

Τα συναισθήματα των εργαζομένων εξαρτώνται από τις μεταξύ τους σχέσεις, τις οποίες ταυτόχρονα επηρεάζουν. Έτσι, όταν ο εργαζόμενος X τρέφει αρνητικά συναισθήματα προς τον εργαζόμενο Ψ, τότε οι επαφές τους δημιουργούν αρνητικό κλίμα, το οποίο οδηγεί στο διαίωισμό των αρνητικών συναισθημάτων που τρέφουν προς αλλήλους. Δηλαδή το αρνητικό κλίμα εύκολα διαίωνίζεται, διότι υπακούει στους νόμους του φαύλου κύκλου. Όμως ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετικό κλίμα, που οδηγεί εκ νέου σε θετικά συναισθήματα.

Το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, κυρίως όμως από:

- Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων
- Την αυτονομία των εργαζομένων
- Το βαθμό επιβαλλόμενης εξουσίας
- Τον προσανατολισμό στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών
- Το βαθμό υποστήριξης των εργαζομένων
- Το ύψος της ηγεσίας
- Τις διαδικασίες υποκίνησης

- Τις διαδικασίες αποφάσεων
- Τις διαδικασίες επικοινωνίας
- Τις διαδικασίες ελέγχου
- Το σχεδιασμό της εργασίας
- Τις ευκολίες παραγωγής
- Το χώρο εργασίας
- Τη δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης.

Το θέμα του συναισθηματικού κλίματος στο χώρο της εργασίας είναι μεγάλης ψυχολογικής σημασίας και έχει αναλυθεί από τον **Lewin**. Ο **Kurt Lewin (1890-1947)** υποστήριξε ότι τα άτομα που ανήκουν σε μία ομάδα επηρεάζονται έντονα από τον ψυχολογικό χώρο – χρόνο (**life space**) που περιβάλλει την ομάδα, δηλαδή από την ψυχολογική ατμόσφαιρα ή ψυχολογικό κλίμα που περιβάλλει την ομάδα. Ο **Lewin** θεωρείται πατέρας της δυναμικής της ομάδας και η θεωρία του ονομάστηκε θεωρία του δυναμικού πεδίου.

Ο **Lewin** υποστήριξε ότι οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του δυναμικού πεδίου σε κάποια δεδομένη στιγμή. Η σημασία κατά συνέπεια της δυναμικής της εργασιακής ομάδας είναι καθοριστικής σημασίας για το κλίμα εργασίας.

Πράγματι, κάθε ξενοδοχειακό τμήμα διαμορφώνει το δικό του κλίμα. Ταυτόχρονα κάθε τμήμα διαθέτει τη δική του **κουλτούρα**, τις δικές του αξίες και το δικό του τρόπο αντιμετώπισης των άλλων ξενοδοχειακών τμημάτων.

Το προσωπικό κάθε τμήματος οριοθετεί τα δικά του εδάφη. Κάθε εισβολή μπορεί να θεωρηθεί αναίτια επίθεση και να οδηγήσει σε έντονη σύγκρουση. Για το λόγο αυτό οι διευθυντές πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται το χώρο ανάπτυξης του προσωπικού και να επεμβαίνουν με προσοχή.

Οι σχέσεις των εργαζομένων (και κατά συνέπεια το κλίμα των εργασιακών χώρων) εξαρτώνται από τον **κοινωνικό τους ρόλο**. Κάθε θέση εργασίας στο ξενοδοχείο έχει τον κοινωνικό της ρόλο, ο οποίος δεν εξαρτάται μόνο από τη

βαθμίδα στην οποία ανήκει η ομάδα, αλλά και από την ειδίκευσή της. Έτσι, οι υπάλληλοι υποδοχής θεωρείται ότι κατέχουν μία σημαντική θέση στον εργασιακό χώρο, ενώ οι τραπεζοκόμοι, αν και βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα, θεωρείται ότι έχουν κατώτερη θέση. Η κοινωνική θέση στον ξενοδοχειακό χώρο εργασίας εξαρτάται από:

- **Το επίπεδο σπουδών που απαιτεί η ειδίκευση.** Οι υπάλληλοι υποδοχής οφείλουν να έχουν σπουδές στον τουρισμό και να μιλούν αρκετές ξένες γλώσσες. Αυτό τους διαφοροποιεί θετικά στην ξενοδοχειακή κοινωνία.
- **Το επίπεδο αμοιβών του** κάθε τμήματος. Οι υψηλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας θεωρούνται κοινωνικά σημαντικότερες από τις χαμηλότερα αμειβόμενες.
- **Την παράδοση,** για παράδειγμα, που θέλει τον **chef** να θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του ξενοδοχειακού χώρου.
- **Τη σημασία της εργασίας.** Έτσι, ο προϊστάμενος λογιστηρίου Π.χ. ο οποίος χειρίζεται σημαντικά θέματα για το προσωπικό, όπως θέματα αμοιβών (υπερωρίες, υπερεργασία, απασχόληση εορτών κλπ.) θεωρείται σημαντικό πρόσωπο του χώρου.
- **Τα άτομα με τα οποία συναλλάσσεται ο εργαζόμενος.** Έτσι, ο υπάλληλος λογιστηρίου που έχει καθημερινές επαφές με τον ξενοδόχο, παίρνει αίγλη από τις επαφές του αυτές.
- **Το χώρο εργασίας.** Οι εργαζόμενοι στην αποθήκη που βρίσκεται στο υπόγειο του ξενοδοχείου ανήκουν σε χαμηλή κοινωνική τάξη από αυτές του ξενοδοχειακού προσωπικού, ενώ του λογιστηρίου το αντίθετο.
- **Τα τμήματα μετώπου** θεωρούνται ότι προσφέρουν μεγαλύτερη κοινωνική αίγλη από τα τμήματα που δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οι μάγειροι για παράδειγμα θεωρούνται χαμηλού κοινωνικού προφίλ, διότι το τμήμα τους είναι αποκομμένο από την πελατεία.

- Τα υλικά που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος. Έτσι, οι θέσεις εργασίας στους ορόφους (καθαρίστριες και καμαριέρες) ή στη λάντζα θεωρούνται χαμηλές στην κοινωνική διάρθρωση του ξενοδοχειακού προσωπικού.

- Την προσωπικότητα του εργαζομένου. Άσχετα με τα προηγούμενα, συχνά η προσωπικότητα του εργαζομένου τον τοποθετεί υψηλά ή χαμηλά στην κοινωνική οργάνωση του ξενοδοχείου.

Το κλίμα επίσης επηρεάζεται από το ύψος των φιλοδωρημάτων που δέχεται ένα τμήμα. Έτσι, τα τμήματα που δεν είναι δέκτες φιλοδωρημάτων συνήθως αντιμετωπίζουν αρνητικά τα τμήματα που δέχονται φιλοδωρήματα. Συχνά δε δημιουργούνται μύθοι σχετικά με το ύψος των φιλοδωρημάτων, που αυξάνουν τις αντιπαραθέσεις αυτές.

Σε μία έρευνα του **Shamir** το **1983** φάνηκε ότι οι ξενοδουπάλληλοι που δέχονται φιλοδωρήματα αντιμετωπίζουν θετικότερα τόσο τη διοίκηση του ξενοδοχείου όσο και τους πελάτες.

3.16 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το πολιτιστικό υπόβαθρο (αναφερόμαστε στον πνευματικό και όχι τεχνικό πολιτισμό) αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση του πολιτιστικού υποβάθρου αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοιά του, περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, το νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας.

Το πολιτιστικό υπόβαθρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή, από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κλπ. Το πολιτιστικό υπόβαθρο αυτό επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με το ξενοδοχείο, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει

όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κλπ.

Το πολιτιστικό υπόβαθρο των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Στοιχεία του πολιτιστικού υπόβαθρου, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κλπ., δίνουν το στίγμα στην κουλτούρα μίας κοινωνίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζομένους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες προωθούν μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης. Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζομένων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας.

Το πολιτιστικό υπόβαθρο της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανωτέρους τους, γελούν με απaráδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους και υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπυ τους. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις του, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά. Εκτός από το ύφος της διοίκησης η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των

εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες, που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με το χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

3.16.1 Η αρνητική λειτουργία του φόβου

Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται, όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσαρέσκεια, ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της αψιθυμίας. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Ο φόβος συναντάται στον κόσμο των ξενοδοχείων σε δύο διαστάσεις:

1. Περιπτωσιακή χρήση του φόβου. Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρικ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν αισθήματα φόβου, «ψαράνουν» τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους, ώστε ο φόβος να εξαφανίζεται.

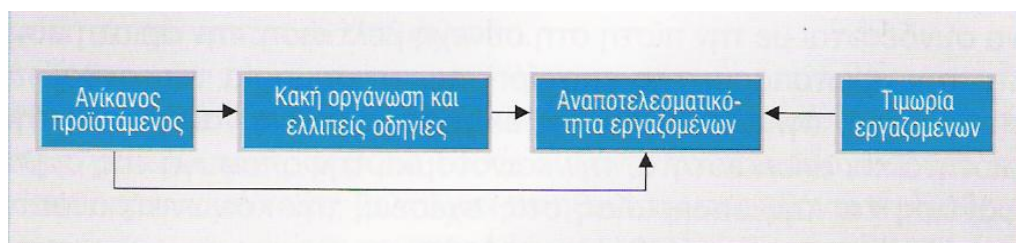
2. Διοίκηση φόβου. Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς, δημιουργεί ενδοκρινικές

διαταραχές, συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές. Είναι εμφανές ότι **το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά** στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζομένων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος για να κρύψει τις αδυναμίες του είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι, όταν ένας εργαζόμενος του κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα την αύξηση της αναποτελεσματικότητάς τους.

Σχήμα 3.13

Διοίκηση φόβου



Για να αποδώσει ο εργαζόμενος πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που φοβάται, ποτέ δε θα προσπαθήσει για το καλύτερο, ποτέ δε θα σκεφτεί την αλλαγή, ποτέ δε θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος.

3.17 ΑΞΙΕΣ

Η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου συνδέεται με ένα σύστημα αξιών. Οι ατομικές αξίες επηρεάζονται από το αποδεκτό σύστημα αξιών των κοινωνικών οργανώσεων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Αυτό δίνει κοινές συντεταγμένες στο σύστημα αξιών των εργαζομένων σε ομοειδείς επιχειρήσεις, όπως τα ξενοδοχεία, και ακόμη περισσότερο των εργαζομένων σε συγκεκριμένα ξενοδοχειακά τμήματα, όπως υποδοχής, εστιατορίου ή μαγειρείου.

Οι κοινές αξίες στην κοινωνική οργάνωση των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να προβάλλει ένα πλέγμα αξιών, που συνάδουν με την αποστολή της και είναι κοινωνικά αποδεκτές, ώστε να μην έρθει σε σημαντικές συγκρούσεις με τις αξίες των εργαζομένων. **Κατά συνέπεια οι αξίες της επιχείρησης** εκφράζουν ένα σύνολο αποδεκτών επαγγελματικών συμπεριφορών, που συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκφράζουν γραπτά το σύστημα αξιών που τις οδηγούν. Οι αξίες αυτές μπορούν κατά περίπτωση να συνδέονται με την πίστη στη συνεχή βελτίωση, την άριστη ποιότητα, την πρωτοπορία της επιχείρησης, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, την ελευθερία της έκφρασης του εργαζομένου, την τιμιότητα και ακεραιότητα, την καινοτομία, την αποφυγή της σοβαροφάνειας και της υποκρισίας στις σχέσεις, την κοινωνική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος κλπ.

Υπενθυμίζουμε ότι οι κλίκες διαμορφώνουν ένα δικό τους σύστημα αξιών που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο της επιχείρησης. Αυτό το σύστημα αξιών είναι που κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνη τη δράση των ομάδων αυτών, στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης.

3.18 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη **σημασία της εργασίας του** στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι **διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες** για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.

- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το **δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις**, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων μειώνει το στρες της εργασίας.

- Στο **δικαίωμα** που έχει ο εργαζόμενος να **επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα του ξενοδοχείου**. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζομένους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

3.19 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING

Το σύγχρονο **marketing** του ξενοδοχείου προσανατολίζεται προς τον πελάτη και ερευνά τόσο με ποιους τρόπους θα επικοινωνήσει μαζί του και θα προωθήσει την πώληση των προϊόντων του, όσο και ποια προϊόντα είναι τα πλέον κατάλληλα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

Η ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο που προσφέρονται από τους εργαζομένους. Ελλείψεις στην ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων χάνουν τη σημασία τους για τους πελάτες, όταν η διάθεση των εργαζομένων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινώς θετική, ενώ άριστα οργανωμένα ξενοδοχεία δέχονται πληθώρα παραπόνων, όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική. Το εσωτερικό **marketing** προωθεί τα ξενοδοχειακά προϊόντα αρχικά στους υπαλλήλους και, όταν εκείνοι πειστούν για την αξία των προϊόντων, τα προσφέρουν κατάλληλα στους πελάτες.

Το εσωτερικό **marketing** δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζομένους πρώτης γραμμής, αλλά σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Η καμαριέρα μπορεί να μη συναντήσει τον πελάτη, αλλά πρέπει να δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για την καθαριότητα του δωματίου και την άριστη λειτουργία του εξοπλισμού του. Αν η καμαριέρα δεν εντοπίσει για τρίτη ημέρα την καμένη λάμπα του πορτατίφ ανάγνωσης, ο πελάτης θα αισθανθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ενδιαφέρεται για τις συνθήκες διαμονής του.

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για τα ξενοδοχεία, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό **marketing**. Με την ανάλυση αυτή το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ MARKETING

Εξωτερικό marketing	Εσωτερικό marketing
Προσανατολίζεται στους πελάτες	Προσανατολίζεται στους εργαζομένους
Ερευνά τις ανάγκες των πελατών	Ερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων
Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών	Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία
Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες	Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζομένους
Αντλεί πληροφορίες από την αγορά	Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας

Ένας δυσάρεστημένος υπάλληλος σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα έναν πελάτη, διότι από τη μία πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μία επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος, διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούν στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Κάτι τέτοιο οδηγεί στη μείωση των περιορισμών στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα μπορούσαν να δυσάρεστήσουν τους πελάτες.

Θα αναφερθούμε σε ένα σχετικό παράδειγμα. Σε εποχικό ξενοδοχείο, οι νεοαφιχθέντες πελάτες ενημερώθηκαν ότι μπορούν να παίρνουν το πρωινό τους από τις **7:30** έως τις **10:00** π.μ. Για το λόγο αυτό ζήτησαν εγερτήριο στις **9:30** π.μ. το οποίο όμως δεν έγινε. Οι πελάτες ξύπνησαν χωρίς υπενθύμιση και στις **9:55** κατέβηκαν στο εστιατόριο πρωινών όπου δεν έγιναν δεκτοί, διότι ο **maitre** δήλωσε ότι στις **10:00** πρέπει να έχει αδειάσει η σάλα. Οι

πελάτες διαμαρτυρήθηκαν αρχικά στον **maitre** δείχνοντάς του την ανακοίνωση που έγραφε ότι το πρωινό σερβίρεται **7:30-10:00** π.μ., αλλά ο **maitre** δήλωσε ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτε. Οι πελάτες στη συνέχεια απευθύνθηκαν στον υπάλληλο της υποδοχής, ο οποίος δήλωσε αναρμόδιος ακόμη και για το θέμα του εγερτηρίου. Κατόπιν ζήτησαν να μιλήσουν με το διευθυντή ο οποίος δήλωσε απασχολημένος. Στο παράδειγμα αυτό παρουσιάζονται τρεις εργαζόμενοι του ξενοδοχείου, που αρνήθηκαν για τους δικούς του λόγους ο καθένας να αναλάβουν πρωτοβουλία και να εξυπηρετήσουν με συνέπεια τους πελάτες τους.

Το εσωτερικό **marketing** ονομάζεται και **marketing σχέσεων**. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελούν ένα μεγάλης σημασίας στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις αυτές εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το ξενοδοχειακό προϊόν, εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών.

Το εσωτερικό **marketing** απελευθερώνει τους εργαζομένους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία, εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχείο ερευνά επίσης τις ανάγκες των πελατών (με συστηματική παρατήρηση του τρόπου αποδοχής των προσφερόμενων προϊόντων, με συζητήσεις μαζί τους, με έλεγχο των πωλήσεων και με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και προσαρμόζει τα προϊόντα του, έτσι ώστε οι ανάγκες αυτές να ικανοποιούνται στο μέγιστο. Για το λόγο αυτό καταργεί προϊόντα μικρής χρησιμότητας για τους πελάτες, προσθέτει νέα αξιόλογα και τροποποιεί τα παλαιά. Όμως οφείλει να ερευνά αν οι εργαζόμενοι (εσωτερικοί πελάτες) είναι ικανοποιημένοι με τον μέχρι στιγμής τρόπο αντιμετώπισής τους από την πλευρά της επιχείρησης και να αναθεωρεί τακτικές και πολιτικές που τους δυσαρεστούν.

3.20 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημίες. **Οι επιχειρήσεις δε διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική, ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγων.**

Ορισμένες φορές το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει με αποτέλεσμα τη μείωση της πελατείας. Για παράδειγμα, στη Γλυφάδα τα ξενοδοχεία προ του **2000** κάλυπταν τμήμα της πληρότητάς τους με πελάτες του αεροδρομίου. Η μετακίνηση του αεροδρομίου στα Σπάτα τροποποίησε τη σύνθεση της πελατείας της περιοχής. Ορισμένοι ξενοδόχοι αντιμετώπισαν πρόβλημα μειωμένης πληρότητας. Ορισμένοι άλλοι όμως προνόησαν και φρόντισαν να εξασφαλίσουν πελατεία από πρακτορεία που προσέφεραν στους πελάτες τους συνδυασμό παραθεριστικού ξενοδοχείου με πολιτιστικές δραστηριότητες, διότι με τη μεταφορά του αεροδρομίου ο θόρυβος των αεροπλάνων σταμάτησε και η περιοχή μπορούσε να προσφέρει ήσυχη παραμονή κοντά στη θάλασσα, σε συνδυασμό με την άμεση προσπελασιμότητα των μνημείων και των μουσείων της Αθήνας. Είναι φανερό ότι εκείνο που διαμορφώνει την πορεία του ξενοδοχείου είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων και όχι αυτές καθαυτές οι καταστάσεις.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίσει και

να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζομένους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεπειθήμες που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεπειθήμες να οργανώσει τις δραστηριότητές του.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το συνήθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν την δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια **δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχανήμα. Έτσι, οι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο, που όχι μόνο δεν πείθεται, αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι, μεταβιβάζοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που στα ξενοδοχεία έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι, το μόνο που μπορεί να

εξασφαλισθεί τελικά είναι να ελάχιστο αποτέλεσμα και από κει και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα του προσωπικού βάσης. Για το λόγο αυτό η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων.

Τα γνωστά για την ποιότητά τους ξενοδοχεία προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών, ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ομάδες εργαζομένων στα ξενοδοχεία που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικώς εργαζομένων προέρχεται κυρίως από την εκτίμηση των συναδέλφων τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει το βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο, έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει και επιπλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό οι επαγγελματίες του κλάδου εξυπηρετούν τον τουρίστα τόσο μέσα, όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία, διαθέτοντας, όταν χρειάζεται για αυτό, το χρόνο και τις γνώσεις τους. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται

στην ονομαζόμενη «**Τουριστική Συνείδηση**», που προέρχεται από την σε βάθος αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών τα οποία απασχολούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση εκείνη όπου ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και μεγιστοποιούνται οι ευκαιρίες και να σχεδιάζονται προσεκτικά, ορθολογικά και μεθοδικά. Ο σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορά σε θέματα βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων και σε θέματα που συνδέονται με το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της.

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ονομάζεται στρατηγικός και καθορίζει τον μελλοντικό προσδιορισμό της πορείας της επιχείρησης. Εστιάζεται στους στόχους της επιχείρησης, στη μεθόδευση των ενεργειών και στους πόρους που θα απαιτηθούν για την επίτευξη των στόχων.

Ο βραχυπρόθεσμος ονομάζεται **λειτουργικός σχεδιασμός**, τελεί σε εξάρτηση από τον στρατηγικό και εστιάζεται στα προγράμματα, στους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες (συστήματα παραγωγής έργου) επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου.

Ο σχεδιασμός δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει να εξασφαλίζεται ότι τα στελέχη δεν περιορίζονται στο να σχεδιάζουν και επανασχεδιάζουν διάφορα θέματα της επιχείρησης, χωρίς να προχωρούν σε εφαρμογή των σχεδίων. Ο σχεδιασμός πρέπει να οδηγεί σε δράση, δηλαδή στην ακολουθία καθορισμού των στόχων, στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη μεθόδευση επιτυχίας τους, στην ανάπτυξη δράσης και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, ώστε αν χρειάζεται να γίνει επανασχεδιασμός (σχήμα) και ο κύκλος να επαναληφθεί.

Σχήμα 4.1

Λειτουργία υλοποίησης σχεδιασμού



4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η στρατηγική είναι τέχνη του στρατιωτικού που διοικεί και οδηγεί το στράτευμα και παράγεται από τη σύνθεση των λέξεων "στρατόν +άγω". Η στρατηγική στο επιχειρηματικό πεδίο θέτει στόχους και μεθοδεύει την κατάκτησή τους, έτσι ώστε να μην υπάρξουν αποσπασματικές επιτυχίες, αλλά συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Έργο της στρατηγικής λοιπόν είναι να εντοπίζει τους αξιόλογους στόχους στα πλαίσια της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς, να συνδυάζει τους διαθέσιμους πόρους και να επιλέγει τον κατάλληλο τρόπο για την επίτευξη των στόχων αυτών, καθορίζοντας τις δραστηριότητες και τα προϊόντα που μπορούν να έχουν την επιθυμητή ζήτηση στην αγορά.

Η στρατηγική ορίζει την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο, αλλά είναι κάτι διαφορετικό από τον προγραμματισμό. Ο προγραμματισμός περιορίζει την επιχείρηση στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής, ενώ η στρατηγική μπορεί να προτείνει αύξηση, συρρίκνωση ή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της, οριζόντια ή κάθετη επέκτασή της, συγχώνευση ή εξαγορά της και γενικότερα αλλαγή του επιχειρηματικού προσδιορισμού.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής προϋποθέτει ικανοποιητική πληροφόρηση για το περιβάλλον δράσης και τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Διότι τότε μπορεί να ορισθεί η αποστολή της επιχείρησης, να εντοπισθούν οι αντικειμενικοί της στόχοι και να τεθούν οι πολιτικές που θα οδηγήσουν τη δράση των τμημάτων του ξενοδοχείου. Μετά το σχεδιασμό ακολουθεί η υλοποίησή της στρατηγικής, δηλαδή ο προγραμματισμός, η διαμόρφωση των προϋπολογισμών και η ενεργοποίηση των διαδικασιών εφαρμογής της. Τα αποτελέσματα της στρατηγικής ελέγχονται συνεχώς και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα.

Η στρατηγική λειτουργεί συνδεδετικά για τα τμήματα και το προσωπικό της επιχείρησης, δίνοντας συγκεκριμένες συντεταγμένες δράσης και

κατεύθυνσης. Ορίζει ξεκάθαρα τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται και συγκεντρώνει τις προσπάθειες προς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ταυτόχρονα επιλέγει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό και μεθοδεύει τον ορθολογισμό σχέσεων ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να παρακολουθεί προσεκτικά τις τάσεις της αγοράς και όταν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν εσφαλμένες αντιλήψεις, να επανασχεδιάζει τη στρατηγική της, η οποία, όταν διαμορφώνεται κάτω από πιέσεις της αγοράς, ονομάζεται **αναδυόμενη**. Κατά κανόνα τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν ακολουθούν κάποιο σχέδιο στρατηγικής και οι αποφάσεις τους καθορίζονται από τις εκάστοτε τάσεις της αγοράς, όπως τις αντιλαμβάνονται, οπότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ακολουθούν τον τύπο της αναδυόμενης στρατηγικής.

Ορισμένες φορές η στρατηγική της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιβάλλεται από το κράτος (όπως στην περίπτωση των ξενοδοχείων Ξενία) ή από την μητρική εταιρία (όπως σε περιπτώσεις των ξενοδοχειακών αλυσίδων). Στην περίπτωση αυτή έχουμε το φαινόμενο της επιβαλλόμενης στρατηγικής.

4.2.1 Η λειτουργία της στρατηγικής

Η στρατηγική αναπτύσσεται πάνω στις βάσεις της επιχειρηματικής σκέψης και παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των αποφάσεων που διαμορφώνουν τη θέση και την πορεία της επιχείρησης στην αγορά.

Σχήμα 4.2

Ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής



Όπως φαίνεται στο σχήμα 4.2 η διαμόρφωση της στρατηγικής εξαρτάται από ένα πλέγμα πληροφοριών που αφορούν τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην εσωτερική υπόσταση της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος ή **στρατηγικός σχεδιασμός** εξαρτάται από την αποστολή της επιχείρησης, η οποία αποτελεί τη βάση για τον ορισμό των στόχων που μπορούν να την φέρουν εις πέρας. Η αποστολή αυτή εξαρτάται από τις δυνατότητες της επιχείρησης και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως επίσης και από τη φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδόχου.

Ο σχεδιασμός επεκτείνεται στη συνέχεια στις επιμέρους στρατηγικές, δηλαδή στις μεθοδευμένες διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι και επιλέγει τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας των ξενοδοχειακών τμημάτων, δηλαδή τις πολιτικές.

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται ο βραχυπρόθεσμος ή **λειτουργικός σχεδιασμός**, όπου διαμορφώνονται προγράμματα δράσης και εκτιμάται τόσο το ύψος χρηματοδότησής τους, όσο και τα πιθανά τους αποτελέσματα. Στη συνέχεια καθορίζονται οι διαδικασίες, δηλαδή οι συγκεκριμένες εργασίες που πρέπει να γίνουν, ώστε, αν ο σχεδιασμός είναι σωστός, να ικανοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός κατόπιν μπαίνει στη φάση της υλοποίησης και η επιχειρηματική δράση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία ελέγχονται σε σχέση με τα πρότυπα, δηλαδή με τους αρχικά τεθέντες στόχους.

4.2.2 Φιλοσοφία και κοινωνική ευθύνη της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Το σύστημα ιδεών και δογμάτων σε συνδυασμό με το χαρακτήρα και τις γνώσεις των ατόμων που παίρνουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, διαμορφώνει ένα σύστημα αξιών οι οποίες σηματοδοτούν τους στόχους και την πορεία της επιχείρησης. Στο βαθμό που οι στόχοι αυτοί συνάδουν ή όχι με τις κοινωνικές ανάγκες, παίρνει θετικό ή αρνητικό πρόσημο ή **επιχειρηματική ηθική**.

Η κοινωνική ηθική επηρεάζει με πολλούς τρόπους τη λειτουργία της επιχείρησης, διότι καθορίζει τη δεοντολογική συμπεριφορά, το είδος των σχέσεων με τα άτομα που συναλλάσσεται η επιχείρηση και το στυλ διοίκησης.

4.2.3 Το όραμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Όραμα είναι η οπτική ψευδαίσθηση ή το ποθούμενο γεγονός. Κάθε σημαντική ανθρώπινη δραστηριότητα έχει αφετηρία ένα όραμα. Το ίδιο και η επιχειρηματική.

Το όραμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης έχει τρεις βασικές συντεταγμένες:

- σκιαγραφεί την επιθυμητή μελλοντική της κατάσταση,
- θέτει γενικούς στόχους,
- περιγράφει τις αιτίες που δίνουν αξία στην ανθρώπινη ύπαρξη και συνδέονται με τη δράση της επιχείρησης.

Το όραμα ενός καινοτομικού ξενοδοχείου μπορεί να αφορά σε ένα διαφορετικό τύπο φιλοξενίας ή σε ένα διαφορετικό τρόπο ξενοδοχειακής ζωής το όραμα ενός οικολογικού ξενοδοχείου μπορεί να αφορά στην ειρηνική και εγκρατή συνύπαρξη του ανθρώπου με τη φύση και ενός ξενοδοχείου - **club**, με ψυχαγωγικές δραστηριότητες, μπορεί να αφορά στη χαρά της ανθρώπινης επικοινωνίας και ανάπτυξης.

Το όραμα είναι ένα παράθυρο στο μέλλον, από όπου φαίνεται κάτι το επιθυμητό και εφικτό, το οποίο είναι αρκετά γενικό για να επηρεάζει μεγάλο αριθμό ατόμων αλλά αρκετά σαφές, εύκολα περιγραφόμενο και εύκολα διαδόσιμο. Στην περίπτωση που το όραμα γίνει αποδεκτό, έχει τεράστια υποκινητική δύναμη. Σήμερα κάθε ηγέτης, πολιτικός, θρησκευτικός κλπ. παρουσιάζει το δικό του όραμα.

Το όραμα σε κάθε περίπτωση όμως οφείλει να περιγράφει μία συλλογική ανάγκη και να προτείνει ένα συλλογικό όφελος. Διότι το όραμα είναι αυτό που δίνει ψυχή στην αποστολή.

4.2.4 Η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει κάποια στρατηγική, μόνο στην περίπτωση που προηγουμένως έχει ξεκαθαρίσει πού επιθυμεί να φτάσει, δηλαδή την αποστολή της. Συνήθως στην αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης η αποστολή είναι εμφανής.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας όμως υπάρχει πιθανότητα να παρουσιαστούν δυσκολίες που απομακρύνουν τη δράση της επιχείρησης από την αρχική της αποστολή.

Η αποστολή επηρεάζεται από:

- την ιστορία της επιχείρησης,
- τους προσωπικούς στόχους των διευθυντών του ξενοδοχείου,
- τις ευκαιρίες και κινδύνους της αγοράς,
- τους διαθέσιμους πόρους και
- τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Η δήλωση της επιχειρησιακής αποστολής εξυπηρετεί με πολλούς τρόπους την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος των τμημάτων και των εργαζομένων σε όλο το ξενοδοχείο, επηρεάζει το εργασιακό κλίμα, οδηγεί τα κριτήρια επιλογής νέου προσωπικού και αποτελεί βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση του υπάρχοντος. Ταυτόχρονα, καθορίζει τους επιχειρησιακούς στόχους και οδηγεί την καθημερινή εργασία προς αυτούς, ενώ αποτελεί το θεμέλιο της στρατηγικής. **Η αποστολή αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης.** Η δήλωση της αποστολής μπορεί να περιγράφει:

- τη μελλοντική μορφή και σημασία της επιχείρησης,
- Τα ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης,
- τους συγκεκριμένους στόχους,
- το κεντρικό προϊόν, δηλαδή τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιεί η επιχείρηση,

- την κουλτούρα της επιχείρησης και
- το ενδιαφέρον της για το προσωπικό.

Συχνά η αποστολή του ξενοδοχείου συνδέεται με στρατηγικούς στόχους επιβίωσης και κερδοφορίας, όπως αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων ή ποιοτική βελτίωση επιμέρους προϊόντων (όπως το επισιτιστικό ή των ορόφων) κλπ. Η αποστολή όμως της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να συνδέεται και με την κοινωνική προσφορά της, διότι μόνο σε αυτή την περίπτωση μπορεί να υιοθετηθεί από τους εργαζομένους και να λειτουργήσει ως μοχλός παρακίνησης στην εργασία. Πρέπει να είναι σαφής, πραγματική, μοναδική, εμπνευσμένη, να παρουσιάζεται ζωνρά και να είναι ελαστική, ώστε να προσαρμόζεται σε σημαντικές αλλαγές του περιβάλλοντος.

Σημαντικό είναι η αποστολή του ξενοδοχείου να συνδέεται με το όραμα του επιχειρηματία και το όραμα αυτό να υπερβαίνει το ατομικό συμφέρον και να περιβάλλεται από ένα αξιόλογο σύστημα αξιών.

Απόσπασμα της αποστολής του **Athenaeum Intercontinental**, για παράδειγμα, είναι η σταθερή προσφορά ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως αντιλαμβάνονται την ποιότητα οι πελάτες, η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του ξενοδοχείου εξαιτίας της σταθερότητας στην παροχή υπηρεσιών και η βελτίωση του μεριδίου της αγοράς σε όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης.

4.2.5 Οι στόχοι

Οι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιγράφουν επιθυμητές καταστάσεις ή αποτελέσματα και μπορεί να είναι κοινωνικοί, δηλαδή να ορίζουν αυτό που αναλαμβάνει να προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην **κοινωνία**, όπως, για παράδειγμα, ποιοτικές υπηρεσίες φιλοξενίας ή **λειτουργικοί**, που συνδέονται με επιμέρους επιδιώξεις της επιχείρησης

απέναντι σε οικονομικά μεγέθη (κέρδη, πληρότητα, έσοδα κλπ.), σε σχέση με την αγορά ή το εργατικό δυναμικό.

Οι στόχοι της επιχείρησης τίθενται αρχικά από τους επιχειρηματίες και επηρεάζονται στη συνέχεια και από τους διευθυντές. Στο βαθμό που οι στόχοι της επιχείρησης ορίζονται και διατυπώνονται είναι επίσημοι, ενώ στην περίπτωση που οι στόχοι δεν διατυπώνονται, αλλά η επιχείρηση οδηγείται συμπτωματικά προς αυτούς, τότε είναι ανεπίσημοι στόχοι.

Συχνά οι στόχοι συγκρούονται μεταξύ τους, δηλαδή η δράση για την επίτευξη ενός στόχου μειώνει τις δυνατότητες για την επίτευξη ενός άλλου. Η μείωση των τιμών και η βελτίωση της ποιότητας, παραδείγματος χάρη, αποτελούν στόχους που ο ένας συγκρούεται με τον άλλο. Στις περιπτώσεις αυτές έργο της διεύθυνσης είναι να υπολογίσει την άριστη αναλογία, δηλαδή πόσο υψηλές πρέπει να είναι οι τιμές, ώστε να επιτευχθεί το επίπεδο ποιότητας στο οποίο ικανοποιείται με τον καλύτερο τρόπο η αποστολή της επιχείρησης.

Οι στόχοι μπορούν να αναλυθούν σε **υποστόχους** που συνδέονται με το επίπεδο πωλήσεων, το ύψος κερδών, την καινοτομικότητα, την αποδοτικότητα της διοίκησης, την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων, τη συντήρηση και διατήρηση των κεφαλαίων και των εγκαταστάσεων, την ευθύνη της επιχείρησης προς την κοινωνία κλπ.

4.2.6 Πολιτικές

Πολιτικές είναι οι **κατευθυντήριες γραμμές** λειτουργίας των τμημάτων του ξενοδοχείου και μπορούν να παραλληλιστούν με τις συνήθειες της επιχείρησης. Οι πολιτικές αυτές αποτελούν το βασικό **γνώμονα που κατευθύνει τις αποφάσεις** σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του κάθε τμήματος και τη συμπεριφορά του προσωπικού σε οτιδήποτε προκύπτει.

Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- την πολιτική επενδύσεων, η οποία αφορά σε αποφάσεις επενδύσεων βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής, οριζόντιας ή κάθετης επέκτασης της επιχείρησης κλπ.

- την πολιτική προϊόντος, η οποία αφορά στην επιλογή των προσφερόμενων προϊόντων και της πρότυπης ποιότητας.

- την πολιτική **marketing**, η οποία αφορά στον καθορισμό των αγορών στόχων, της τιμολόγησης, των μεθόδων προώθησης πωλήσεων, το επίπεδο **overbooking**, των μεθόδων επικοινωνίας κλπ.

- την πολιτική των τμημάτων η οποία οριοθετεί το πλαίσιο δράσης τους, όπως πολιτική μπαρ, πολιτική εστιατορίου **table d' hote**, πολιτική εστιατορίου **a la carte** κλπ.

- την πολιτική προσωπικού, η οποία αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων, δηλαδή το ύψος διοίκησης, την ελευθερία ή τυποποίηση της συμπεριφοράς του προσωπικού, τα επίπεδα αμοιβών, τον αριθμό των εργαζομένων ανά τμήμα κλπ.

- την πολιτική προμηθειών, η οποία αφορά στις διαδικασίες προμηθειών, την επιλογή αγορών, τον καθορισμό της πρότυπης ποιότητας των διάφορων ειδών (π.χ. κατεψυγμένο ή φρέσκο κρέας) κλπ.

- την πολιτική **overbooking** η οποία ορίζει το ανώτερο αποδεκτό ποσοστό κρατήσεων πλέον της δυναμικότητας του ξενοδοχείου, αλλά και τους αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν από αυτό.

4.2.7 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αφορά σε **χρονοδιαγράμματα ενεργειών** επίτευξης των αντικειμενικών στόχων. Τα προγράμματα αυτά περιγράφουν το πότε θα γίνει τι, ποιους πόρους θα απασχολήσει και ποιο αποτέλεσμα πρέπει να επιφέρει. Ο προγραμματισμός κατά συνέπεια μπορεί να είναι:

- **μακροπρόθεσμος**, προκειμένου να καλύπτει μακροπρόθεσμους στόχους της στρατηγικής της ξενοδοχειακής επιχείρησης,
- **μεσοπρόθεσμος**, προκειμένου να καλύπτει αντίστοιχους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης και
- **βραχυπρόθεσμος**, προκειμένου να καλύπτει τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος και μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός συνήθως ακολουθούν την τακτική των κυλιόμενων προγραμμάτων. Ένα πενταετές πρόγραμμα, για παράδειγμα, όταν περάσει ένα έτος αναδιαμορφώνεται σε νέο πενταετές πρόγραμμα. Ο προγραμματισμός του ξενοδοχείου περιλαμβάνει (ενδεικτικά) τη διαμόρφωση:

- του επιχειρηματικού προγράμματος ή **Business Plan**,
- των προγραμμάτων δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων,
- των προϋπολογισμών,
- των προγραμμάτων παραγωγής,
- των προγραμμάτων εργασίας και
- των εκτάκτως εμφανιζόμενων έργων κλπ.

Ο προγραμματισμός εξυπηρετεί στη μείωση της αβεβαιότητας, στην οργάνωση και στο συντονισμό των τμημάτων και όλης της επιχείρησης, σε σχέση με τους **σκοπούς** του ξενοδοχείου.

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να είναι χρονικά ακριβής, επιδεκτικός ελαστικότητας προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις και να τροποποιείται εύκολα, όταν οι συνθήκες αλλάζουν.

Ο προγραμματισμός είναι μία διαδικασία που έχει στόχο το μέλλον και η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος αργεί να αποδειχθεί. Για το λόγο αυτό πολλοί διευθυντές προτιμούν τις ενέργειες άμεσης απόδοσης και αδιαφορούν για τον προγραμματισμό. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής ξενοδοχείου μπορεί να προτιμήσει να υλοποιήσει και να παρουσιάσει ένα έργο υποδομής, παρά να εκπονήσει μία μελέτη σχετικά με το έργο αυτό.

4.2.8 Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που αναφέρονται στα προβλεπόμενα έσοδα, έξοδα και αποτελέσματα που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι προϋπολογισμοί συντάσσονται κατά τμήμα (π.χ. προϋπολογισμός προμηθειών μηνός Αυγούστου) ή κατά έργο (π.χ. προϋπολογισμός διαφημιστικής καμπάνιας).

Οι προϋπολογισμοί των τμημάτων αθροίζονται σε ένα συνολικό προϋπολογισμό που κατατίθεται προς έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν σχέδια οικονομικής απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός είναι να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα της κάθε δραστηριότητας, ώστε να κριθεί αν η απόδοση που αναμένεται από την συγκεκριμένη επένδυση είναι επαρκής. Για παράδειγμα εκτιμάται αν πρέπει να εγκριθεί μία δαπάνη **100.000 €** για μία διαφημιστική καμπάνια η οποία αναμένεται να αυξήσει τα έσοδα κατά **200.000 €** κατά τους επόμενους **12** μήνες.

4.3 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται σε ένα πλέγμα πληροφοριών που αφορούν στα στοιχεία της ίδιας της επιχείρησης, όπως και στο περιβάλλον που αυτή αναπτύσσεται. Οι πληροφορίες αυτές ενισχύονται με στοιχεία πρόβλεψης. Η πρόβλεψη αποτελεί σημαντικό στοιχείο του σχεδιασμού, διότι, όπως ορίζει η ρήση, "το προνοείν εστί διοικείν".

4.3.1 Ενόραση στο μέλλον

Πολλές φορές η στρατηγική της επιχείρησης προσβλέπει στο άμεσο μέλλον. Όμως είναι σημαντικό να εντοπίσει κανείς τις ευκαιρίες που θα προσφέρει το απώτερο μέλλον και να πάρει έγκαιρα θέση απέναντι σε αυτές. Αυτό δεν είναι εύκολο, απαιτεί κατανάλωση πόρων και εμπεριέχει ρίσκο. Στην περίπτωση όμως που μία επιχείρηση εντοπίσει την πραγματική ευκαιρία που προσφέρει το μέλλον, μπορεί με πολύ χαμηλό κόστος να πάρει την κατάλληλη θέση στην αγορά και για ένα διάστημα να μονοπωλήσει τα δικαιώματα που θα της προσφέρει η θέση αυτή. Για παράδειγμα, οι ξενοδόχοι που επένδυσαν σε αναξιοποίητες τουριστικές περιοχές προ δεκαετίας, στην πλειοψηφία τους βρέθηκαν ιδιαίτερα κερδισμένοι, όταν οι περιοχές αυτές αναπτύχθηκαν στη συνέχεια. Η ενόραση κατά συνέπεια μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της στρατηγικής ενός ξενοδοχείου.

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων σε σχέση με τη θέση τους στη μελλοντική αγορά, μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις φάσεις:

- στην κατανόηση των συνθηκών της μελλοντικής αγοράς και ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων για κατάκτηση σημαντικού μεριδίου στο μέλλον,

- στη διαμόρφωση διαδρομής αλλαγής, ώστε η επιχείρηση να τροποποιήσει τις λειτουργίες της, προκειμένου να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο μέλλον και

- στη διεκδίκηση μεριδίου της αγοράς, εξαιτίας των βελτιωμένων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές στη μελλοντική αγορά.

Πολλές μεγάλες σύγχρονες επιχειρήσεις (βιομηχανικές κυρίως) απασχολούν ειδικευμένο προσωπικό που ασχολείται με την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών της αγοράς. Οι μελλοντολόγοι ερευνούν για τις τάσεις που αφορούν στις ανάγκες των καταναλωτών, στις συνθήκες ανταγωνισμού, στην εξέλιξη της τεχνολογίας, στις πολιτικές αλλαγές και σε άλλα θέματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Σκοπός είναι να διαμορφώνεται ο ρεαλιστικός σχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να παίρνει την κατάλληλη θέση στην αγορά μέσα στο χρόνο.

Με το παραπάνω σκεπτικό κάθε επιχείρηση διαμορφώνει το μέλλον της με τις ενέργειες του παρελθόντος. Επειδή η πρόβλεψη πάντα ενέχει πιθανότητες λάθους εκτός από την εκτίμηση του μέλλοντος, μεγάλη σημασία έχει η ανάλυση του παρόντος και η εξασφάλιση των σωστών επιλογών σήμερα. Διότι ένα και μόνο γεγονός του μέλλοντος μπορεί να αλλάξει το όλο σκεπτικό στο οποίο στηρίζεται η δουλειά ενός μελλοντολόγου.

Η διαδικασία της πρόβλεψης ανάλογα με το ζητούμενο μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, όπως με τη μελέτη σκοπιμότητας, με την έρευνα της αγοράς, με την εξαγωγή συμπερασμάτων, με τη χρήση σεναρίων, με τη χρήση παιγνίων, με την τεχνική των Δελφών, με τη διαισθητική πληροφόρηση.

Η μελέτη σκοπιμότητας εκτιμά κατά πόσο είναι σκόπιμο να γίνει μία επένδυση αναφορικά με την ίδρυση και λειτουργία μίας ξενοδοχειακής μονάδας.

Το επιχειρηματικό πλάνο όπου εκτιμάται η μελλοντική αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων λειτουργούσης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η έρευνα της αγοράς συγκεντρώνει στοιχεία σχετικά με τις υφιστάμενες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, εκτιμά το μελλοντικό επίπεδο της συνολικής ζήτησης της περιοχής και στη συνέχεια το επίπεδο ζήτησης του ξενοδοχείου.

Η εξαγωγή συμπερασμάτων αφορά στη λογική που συνδέει το παρελθόν με το μέλλον. Έτσι, με δεδομένο ότι ένα ξενοδοχείο αυξάνει κατά **3%** την πελατεία του κάθε χρόνο την τελευταία πενταετία, θεωρείται ότι η αύξηση αυτή θα συνεχιστεί και τον επόμενο χρόνο. Βέβαια κάποια χρονιά αυτό το σκεπτικό ασφαλώς θα διαψευστεί.

Η τεχνική των Δελφών αφορά στις γραπτές εκτιμήσεις ειδικών σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις ενός θέματος, που στη συνέχεια εξετάζονται από όλους μαζί, χωρίς όμως να αναφέρεται το όνομα αυτού που εξέφρασε κάθε άποψη. Μετά από τη συζήτηση αυτή ο καθένας εκφράζει εκ νέου την άποψή του.

Στην τεχνική των παιγνίων οι ειδικοί συζητούν για την εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής και προβλέπουν την αντίδραση του ανταγωνισμού σε κάθε φάση εξέλιξης της στρατηγικής του ξενοδοχείου. Τα παίγνια θυμίζουν τη στρατηγική που ακολουθούν οι καλοί σκακιστές, που προβλέπουν τις κινήσεις του αντιπάλου και διαμορφώνουν ανάλογα τη στρατηγική τους.

Η τεχνική του σεναρίου αφορά στο σχεδιασμό όλων των πιθανών σεναρίων που μπορεί να ακολουθήσουν μετά την εφαρμογή μίας στρατηγικής. Ειδικοί εμπειρογνώμονες αξιολογούν τα σενάρια ώστε να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη στάση της επιχείρησης στο μέλλον.

Η διαισθητική τεχνική αναφέρεται σε έναν τύπο πνευματικού ταξιδιού στο μέλλον, όπου κάποιος μπορεί να φανταστεί την εξέλιξη των καταστάσεων. Παρότι η τεχνική αυτή δείχνει αναξιόπιστη, παρατηρούμε ότι μέρος των

διηγημάτων επιστημονικής φαντασίας από την εποχή του Ιουλίου Βερν μέχρι σήμερα έχουν επαληθευτεί στην πράξη.

Υπάρχουν και άλλες μέθοδοι για την εκτίμηση του μέλλοντος, όπως μαθηματικές μέθοδοι προγραμματισμού, η στατιστική. Επίσης συχνά δημοσιεύονται μελέτες που αναφέρονται σε εκτιμήσεις ειδικών σχετικά με το μέλλον ή φτάνουν στο ξενοδοχείο πληροφοριακά δελτία που αναφέρονται στις εκτιμήσεις των τουριστικών γραφείων για το προβλεπόμενο επίπεδο τήρησης του **allotment** (της συμφωνίας κράτησης ενός αριθμού δωματίων) ή εκτιμήσεις προμηθευτών για τις διαφοροποιήσεις των τιμών στο μέλλον, αναφορικά με τα προϊόντα που αγοράζει το ξενοδοχείο.

4.3.2 S.W.O.T. analysis

Η **S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)** ανάλυση της επιχείρησης αφορά στη μελέτη της επιχείρησης εσωτερικά σε σχέση με τις **δυνατότητες (δυνάμεις)** και τις **αδυναμίες** της και εξωτερικά σε σχέση με την αναγνώριση των υφιστάμενων **ευκαιριών** και **κινδύνων**. Η ανάλυση αυτή είναι απαραίτητη για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής της επιχείρησης.

4.3.3 Ανάλυση ευκαιριών και κινδύνων

Η αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας περιγράφει τους βασικούς άξονες ανάπτυξης της στρατηγικής της. Προκειμένου η επιχείρηση να αποφασίσει ποιες δραστηριότητες θα αναπτύξει, θα διατηρήσει ή θα μειώσει, οφείλει να συγκεντρώσει πληροφορίες τόσο από το περιβάλλον, όσο και από το εσωτερικό του ξενοδοχείου. Οι πληροφορίες αυτές έχουν σκοπό να προσφέρουν στοιχεία σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες της αγοράς, όσο και για τους πιθανούς κινδύνους που υπάρχουν.

Ως **ευκαιρία** νοείται η κατάλληλη κατάσταση της αγοράς για προώθηση συγκεκριμένης δραστηριότητας, ενώ ως **κίνδυνος** η πιθανότητα ζημίας από

παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως νέες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, νέα ανταγωνιστικά προϊόντα, πόλεμος στην περιοχή κλπ.

Οι ευκαιρίες ταξινομούνται σε σχέση με τη δύναμη **κερδοφορίας** τους και τις **πιθανότητες επιτυχίας** της δραστηριότητας. Κατά συνέπεια δημιουργούνται τέσσερα ζεύγη πιθανοτήτων στην περίπτωση που παρουσιάζεται μία ευκαιρία:

- κερδοφόρα με πολλές πιθανότητες επιτυχίας,
- λίγο κερδοφόρα με πολλές πιθανότητες επιτυχίας,
- κερδοφόρα με λίγες πιθανότητες επιτυχίας και
- λίγο κερδοφόρα με λίγες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι κίνδυνοι ταξινομούνται σε σχέση με το **ύψος ζημίας** που μπορεί να προκαλέσουν και τις **πιθανότητες να εμφανιστούν**. Έτσι, μπορεί να παρουσιαστούν κίνδυνοι:

- πολύ ζημιογόνοι με μεγάλες πιθανότητες εμφάνισης,
- πολύ ζημιογόνοι με λίγες πιθανότητες εμφάνισης,
- λίγο ζημιογόνοι με μεγάλες πιθανότητες εμφάνισης και
- λίγο ζημιογόνοι με λίγες πιθανότητες εμφάνισης.

Είναι προφανές ότι ενδιαφέρουσες είναι οι δραστηριότητες που συνδυάζουν κερδοφόρα ευκαιρία με πολλές πιθανότητες επιτυχίας, με κίνδυνο που έχει λίγες πιθανότητες εμφάνισης και μπορεί να προκαλέσει μικρή ζημία.

4.3.4 Εσωτερική ανάλυση. Δυνατότητες και αδυναμίες του Ξενοδοχείου

Για να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά, ένα ξενοδοχείο πρέπει να κάνει ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση, δηλαδή να ελέγξει τις δυνατότητες και αδυναμίες του. **Ως δυνάμεις νοούνται τα στοιχεία που προσδίδουν σε ένα ξενοδοχείο ένα ειδικό πλεονέκτημα, ενώ ως αδυναμίες νοούνται τα αρνητικά στοιχεία της επιχείρησης σε σχέση με τον**

ανταγωνισμό. Οι δυνατότητες της επιχείρησης συνδέονται με τους διαθέσιμους **πόρους** της. Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν σε υλικούς και άυλους.

Οι **υλικοί πόροι** διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς:

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι** είναι η ικανότητα δημιουργίας αποθεματικών κεφαλαίων και η δανειοληπτική της ικανότητα.
- **Οι φυσικοί πόροι** αφορούν στους πόρους της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου, στη θέση του ξενοδοχείου, στην αρχιτεκτονική του εικόνα και στην κατάσταση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.
- **Οι ανθρώπινοι πόροι** συνδέονται με την ποιότητα, τις ικανότητες, την αποτελεσματικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων.
- **Οι οργανωτικοί πόροι** αφορούν στη δομή και τα συστήματα διοίκησης του ξενοδοχείου.

Οι **άυλοι πόροι** διακρίνονται σε τεχνολογικούς, καινοτομίας και φήμης.

- **Οι τεχνολογικοί πόροι** αφορούν στην τεχνογνωσία, τεχνολογία και τεχνικές που δεν γνωρίζουν οι ανταγωνιστές (όπως τη συνταγή ενός φημισμένου παρασκευάσματος, δηλαδή πιάτου, ποτού ή παγωτού).
- Οι πόροι **καινοτομίας** αφορούν στη μοναδικότητα ορισμένων προϊόντων.
- Η **φήμη** αφορά στην καλή εικόνα της επιχείρησης στην αγορά πελατείας, στην αγορά εργασίας, στους τουριστικούς πράκτορες ή στους προμηθευτές.

Οι πόροι ορισμένες φορές δεν αρκούν για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Η αξιοποίηση των πόρων προϋποθέτει την ύπαρξη των αναγκαίων ικανοτήτων. Οι ικανότητες της επιχείρησης μπορούν να διακριθούν στις οριακές και στις μοναδικές. **Οριακές** είναι οι ικανότητες που μπορούν να διαθέτουν ή να μιμηθούν οι ανταγωνιστές, σε αντίθεση με τις **μοναδικές** που

αποτελούν αποκλειστικό προνόμιο της επιχείρησης. Μοναδικές ικανότητες μπορούν να είναι, για παράδειγμα, η κουλτούρα ή το σύστημα αξιών των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, που είναι πολύ δύσκολο να αντιγράψει ένας ανταγωνιστής.

Οι μοναδικές ικανότητες μπορούν να αυξήσουν την αξία των προϊόντων για τον πελάτη, να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα από τα ανταγωνιστικά ή να προσφέρουν τη δυνατότητα προσέγγισης νέων πελατειακών ομάδων. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να συνδέονται με πόρους, όπως γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, τεχνικά ή διοικητικά συστήματα, αξίες και κανόνες, ώστε να οδηγούν σε ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σημασία των ικανοτήτων εξαρτάται από τη διάρκειά τους, από τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να τις μιμηθούν και το χρόνο που απαιτείται για αυτό.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ξενοδοχείου σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους μπορούν να αναλυθούν με τη βοήθεια πινάκων, όπως ο πίνακας.

Στον πίνακα αναλύονται οι πόροι της επιχείρησης και κρίνεται κατά πόσο αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα, ενώ στη στήλη "σπουδαιότητα" οι πόροι βαθμολογούνται με άριστα το **3**, όπου με **1** βαθμολογούνται οι πόροι χαμηλής σημασίας, με **2** οι μέτριας και με **3** οι υψηλής σημασίας. Στη στήλη "βαθμολογία" παρουσιάζεται το γινόμενο της σπουδαιότητας επί την σημασία πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος, όπου οι πόροι που κρίνεται ότι προσφέρουν "σημαντικό πλεονέκτημα" βαθμολογούνται με **3**, οι πόροι που κρίνεται ότι προσφέρουν "πλεονέκτημα" βαθμολογούνται με **2**, οι "ουδέτεροι" πόροι βαθμολογούνται με **1**, οι πόροι που αποτελούν "μειονέκτημα" βαθμολογούνται με **-2** και οι αποτελούντες "σημαντικό μειονέκτημα" με **-3**.

Πίνακας 4.1

Εκτίμηση διαθέσεων πόρων του ξενοδοχείου

	Σπουδαι- ότητα	Σημαντικό πλεονέκτημα	Πλεονέ- κτημα	Ουδέ- τερο	Μειονέ- κτημα	Σημαντικό μειονέκτημα	Βαθμο- λογία
ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Θέση ξενοδοχείου							
Προσπελασιμότητα							
Ποιότητα περιβάλλοντος							
ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Φήμη ξενοδοχείου							
Φήμη τμημάτων							
Ποιότητα υπηρεσιών δωματίων							
Ποιότητα υπηρεσιών F&B							
Ποιότητα λοιπών υπηρεσιών							
Καινοτομίες - μοναδικότητα							
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Διαθέσιμα κεφάλαια							
Δανειοληπτική ικανότητα							
Κόστος λειτουργίας							
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Ικανοί υπάλληλοι							
Αφοσιωμένοι υπάλληλοι							
Κρίση, εξυπνάδα και ενόραση των υπαλλήλων							
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Ηγεσία με οράματα							
Ρεαλισμός							
Ευελιξία - προσαρμοστικότητα							
Ενδιαφέρον							
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ							
Δομή επιχείρησης							
Διαδικασίες παραγωγής							
Τεχνολογία							
Συστήματα πληροφορικής							

Το ζητούμενο δεν είναι απλά η αυτοαξιολόγηση, αλλά επίσης ο εντοπισμός των πόρων που δεν είναι διαθέσιμοι (ή δεν είναι επαρκείς) στον ανταγωνισμό και μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται πίνακες σύγκρισης της επιχείρησης με τον ανταγωνισμό, όπου η πρώτη στήλη είναι όμοια με του πίνακα 4.1 αλλά τα στοιχεία που εξετάζονται (όπως φαίνεται από την πρώτη γραμμή του πίνακα 4.2) αφορούν στις κυριότερες επιμέρους ανταγωνιστικές επιχειρήσεις:

πίνακας 4.2

Βαθμολογία επιχείρησης	Ανταγωνιστής Α	Ανταγωνιστής Β	Ανταγωνιστής Γ	Ανταγωνιστής Δ	Ανταγωνιστής Ε
---------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Συχνά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οφείλεται σε ένα πόρο, αλλά στον συνδυασμό μίας ομάδας πόρων και ικανοτήτων. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο ο συνδυασμός των πόρων "ικανοί υπάλληλοι", "συνεργασία των τμημάτων" και "κόστος λειτουργίας" προσφέρουν τη δυνατότητα προσφοράς άριστου προϊόντος του **F&B** σε χαμηλές τιμές, διότι οι υπεύθυνοι εστιατορίου, μαγειρείου και προμηθειών, αξιοποιούν τις ικανότητές τους εξασφαλίζοντας αγορές πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές, παρασκευή ποιοτικών εδεσμάτων και ποιοτικό σερβίρισμα. Το τελικό προϊόν δεν είναι σε θέση να το παράγουν οι ανταγωνιστικές εστιατορικές επιχειρήσεις είτε λειτουργούν εντός είτε εκτός ξενοδοχείων, με αποτέλεσμα το συγκεκριμένο εστιατόριο να επικρατήσει σε ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς.

4.3.5 Benchmarking ή σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης

Το **benchmarking** είναι ένα σύστημα σύγκρισης του τρόπου λειτουργίας μίας επιχείρησης με τις επιχειρήσεις-ηγέτες του κλάδου, δηλαδή με ορισμένα αποδεδειγμένα επιτυχημένα ξενοδοχεία, ίδιας κατηγορίας και δυναμικότητας. Σκοπός του **benchmarking** δεν είναι να αντιγράψει το ένα ξενοδοχείο συνολικά τα λειτουργικά συστήματα των άλλων, αλλά κύρια να εντοπίσει τα σημεία που υστερεί και να προχωρήσει σε βελτιώσεις.

Το **benchmarking** μπορεί να εστιάσθαι σε μεμονωμένες λειτουργίες όπου θεωρεί ότι υστερεί ένα ξενοδοχείο (λειτουργικό **benchmarking** ή να καλύψει συνολικά τη λειτουργία του (στρατηγικό **benchmarking**).

Το **benchmarking** μπορεί να στραφεί επίσης στο εσωτερικό της επιχείρησης και να συγκρίνει τα τμήματα του ξενοδοχείου σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας τους, δηλαδή τη διάθεση συνεργασίας, την ευγένεια και προθυμία των εργαζομένων, την έγκαιρη άφιξη των εργαζομένων, τα παράπονα ή την ευαρέσκεια των πελατών, τις πολιτικές που ακολουθούνται κλπ.

Σε κάθε περίπτωση δημιουργείται ένας πίνακας που περιέχει οικονομικά μεγέθη, δείκτες και συμπεριφορές, από τις οποίες εξαρτάται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να γίνουν οι συγκρίσεις.

Το λειτουργικό **benchmarking** μπορεί να προσφέρει πληροφορίες που επεξηγούν τις αιτίες της επί μακρόν επιτυχίας ορισμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και να προβλέψει τις διαφορές επιδόσεων από τους ανταγωνιστές στο μέλλον. Επίσης το **benchmarking** μειώνει τον εφησυχασμό και παρακινεί σε δράση για αλλαγές και καινοτομίες, ενώ αυξάνει την αυτογνωσία και την αποδοτικότητα.

4.3.6 Αλυσίδα αξίας αναφορικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες των τμημάτων του ξενοδοχείου

Η ανάλυση της επιχείρησης στις κύριες δραστηριότητές της και ο έλεγχος των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των επιμέρους δραστηριοτήτων με στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους του καταναλωτή, αποτελεί την **αλυσίδα αξίας**.

Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο **marketing** ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ο πελάτης επιλέγει μία κατανάλωση, όταν κρίνει ότι το συνολικό όφελος από την ενέργεια αυτή υπερβαίνει το συνολικό κόστος και μάλιστα καλύτερα και ταχύτερα από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η αξία του προϊόντος αυτού

μπορεί να εκφραστεί με το ποσό που οι πελάτες διατίθενται να πληρώσουν για αυτό.

Αντίστοιχα, από πλευράς ξενοδοχειακής επιχείρησης τα προσφερόμενα προϊόντα αφήνουν περιθώριο κέρδους, όταν το έσοδο που παράγουν υπερβαίνει το κόστος παραγωγής τους. Η παραγωγή όμως των ξενοδοχειακών προϊόντων είναι αποτέλεσμα του έργου των τμημάτων εκμετάλλευσης, σε συνδυασμό με αυτό των τμημάτων υποστήριξης. Η δυνατότητα λειτουργίας των τμημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή προϊόντα με χαμηλότερο κόστος από τα ανταγωνιστικά, δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

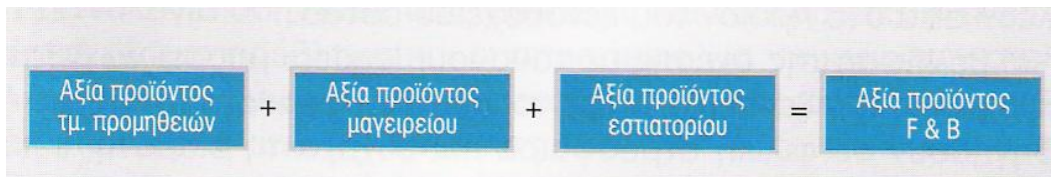
Η αξία αυτή για το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί άθροισμα της αξίας των προϊόντων των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου, όπως αυτά διαμορφώνονται με τη συμβολή των τμημάτων υποστήριξης. Με άλλα λόγια, στο βαθμό που κάθε ξενοδοχειακό τμήμα εκμετάλλευσης είναι σε θέση να παράγει προϊόντα που εξαιτίας του χαμηλού τους κοστολογίου ή της ποιοτικής τους μοναδικότητας μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αυξάνει η αξία του συνολικού ξενοδοχειακού προϊόντος.

Για παράδειγμα, όταν ένα ξενοδοχείο μπορεί να προσφέρει ιδιαίτερα διασκεδαστικό προϊόν στο **pool bar**, εύγευστη Πολυνησιακή κουζίνα στο εθνικό εστιατόριο και χαμηλές τιμές στα δωμάτια, έχει τρία πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, που προσδίδουν ανάλογη αξία στο προϊόν του.

Η αξία του προϊόντος μπορεί να αυξηθεί εξαιτίας της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες ή εξαιτίας των σχέσεων του γενικού διευθυντή με το προσωπικό, ή εξαιτίας της καινοτομικής φιλοσοφίας της διοίκησης, ή από κάποια αιτία που δεν αφορά άμεσα στο προϊόν που προσφέρουν τα τμήματα εκμετάλλευσης, αλλά στην ποιότητα λειτουργίας των τμημάτων υποστήριξης.

Πίνακας 4.3

Αξία προϊόντος F& B



Η αξία του προϊόντος του **F&B** για παράδειγμα, πρέπει να εκτιμηθεί σε σχέση με την αξία που προστίθεται στο προϊόν από τη δράση των τμημάτων προμηθειών, μαγειρείου και εστιατορίου που εμπλέκονται άμεσα, αλλά και από την αξία που προστίθεται από τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης, της ασφάλειας, της ψυχαγωγίας, του **marketing** και της συντήρησης. Ο έλεγχος της αξίας αφορά στον έλεγχο των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των παραπάνω λειτουργιών, με σκοπό να εντοπιστούν τα σημεία που προσφέρουν μοναδικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία μπορεί να εντοπιστούν στη συμπεριφορά του προσωπικού, στη θέση εγκατάστασης των τμημάτων (π.χ. στην παραλία), στις ειδικές ικανότητες του **chef** κλπ.

Από την άλλη πλευρά πρέπει να ελέγχονται και να αντιμετωπίζονται οι αδυναμίες του συστήματος επειδή, μειώνουν την αξία του συνολικού προϊόντος. Διότι, είτε το φαγητό δεν είναι νόστιμο (ευθύνη μαγειρείου), είτε καθυστερήσει να σερβιριστεί (ευθύνη τραπεζαρίας), είτε το κρέας είναι σκληρό (ευθύνη προμηθειών), είτε ο λογαριασμός είναι υπέρογκος (ευθύνη υπευθύνου τιμολόγησης), ο πελάτης θα θεωρήσει προβληματικό το συνολικό προϊόν, δηλαδή το εστιατόριο.

Η αξία του προϊόντος μπορεί να ενισχυθεί από την αξιοποίηση των σχέσεων του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές, τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους πελάτες.

Η βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές μπορεί να οδηγήσει σε ποιοτικότερες και χαμηλότερου κόστους προμήθειες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, η βελτίωση

σχέσεων με το συνεργαζόμενο αρτοποιό, μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή και παράδοση στο ξενοδοχείο ψωμιού δύο φορές την ημέρα, που να συμπίπτουν χρονικά με την έναρξη της παράθεσης πρωινού και δείπνου, ώστε στα γεύματα αυτά (στα οποία προσέρχονται όλοι σχεδόν οι πελάτες του ξενοδοχείου) το ψωμί να είναι ζεστό και να δημιουργεί με τη μυρωδιά του την ατμόσφαιρα οικογενειακής συγκέντρωσης. Το πλεονέκτημα αυτό στο βαθμό που δε διατίθεται από ανταγωνιστές, προσδίδει ειδική επιπλέον αξία στο προϊόν του ξενοδοχείου αυτού.

Η βελτίωση της σχέσης με τους **tour leaders** μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις του ξενοδοχείου με τους πελάτες και οι σχέσεις αυτές να οδηγήσουν σε φιλική ατμόσφαιρα και ευχάριστη διαμονή, στοιχεία που επίσης αναβαθμίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν.

Το ξενοδοχείο πρέπει να κατανοεί το σύστημα που παράγει αξία για τον πελάτη και να δραστηριοποιείται προς τη συνεχή βελτίωσή του, παρακολουθώντας τις αλλαγές στις ανάγκες και προτιμήσεις της πελατείας, όπως τροποποιούνται μέσα στο χρόνο.

4.4 ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν, όπως κάθε επιχείρηση, στα πλαίσια ενός κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος με το οποίο αλληλεπιδρούν καθημερινά, διότι από αυτό προσλαμβάνουν εργαζομένους, δέχονται πελατεία, αγοράζουν πρώτες ύλες, πωλούν προϊόντα, αγοράζουν ενέργεια (ηλεκτρικό ρεύμα), αγοράζουν υπηρεσίες (π.χ. τηλεφωνικές), πωλούν υπηρεσίες, παίρνουν τεχνολογία, παίρνουν και δίνουν πληροφορίες κλπ.

Ζούμε πλέον στην εποχή που η σημασία των συνόρων έχει χάσει την παραδοσιακή της σημασία. Η παγκοσμιοποίηση έχει διευρύνει την αγορά, έτσι ώστε κάθε επιχειρηματίας μπορεί με ευκολία να επεκτείνει τη δράση του έξω από τα σύνορα της χώρας του, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει διεθνή

ανταγωνισμό. Αυτό οδηγεί σε ένα σύνολο από εξαγορές, συμμαχίες και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τη δημιουργία οικονομικών κολοσσών. Στην Ελλάδα πολλές μεμονωμένες ξενοδοχειακές μονάδες εξαγοράζονται από αλυσίδες, ενώ αρκετοί ξενοδόχοι της χώρας δεν είναι ελληνικής εθνικότητας.

Ο τρόπος ζωής συνεχώς τροποποιείται. Οι επικοινωνίες και η πληροφόρηση βρίσκονται σε ιδιαίτερα εξελιγμένο στάδιο σε σχέση με την περασμένη δεκαετία. Οι αξίες δέχονται πιέσεις με αποτέλεσμα μία γενική σύγχυση πάνω στο θέμα αυτό. Το οικολογικό πρόβλημα έχει ανησυχήσει την ανθρωπότητα, τόσο σε σχέση με τη ρύπανση της φύσης όσο και σε σχέση με την εξάντληση των φυσικών πόρων.

Η ηλεκτρονική εποχή αποδεικνύεται εποχή ταχύτατων μεταβολών. Αναμένεται ότι την επόμενη δεκαετία θα μπουν στη ζωή μας τεχνολογικές καινοτομίες που θα την αλλάξουν κατά πολύ.

Η τεχνολογία οδηγεί σε νέες εργασίες και νοοτροπίες. Η ανεργία είναι παγκόσμιο πρόβλημα και οι απαιτήσεις για γνώσεις των στελεχών συνεχώς αυξάνουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από την εργασία τους.

Οι παραδοσιακοί συντελεστές παραγωγής (χώρος, εργασία, κεφάλαιο) δεν αρκούν πλέον για να επεξηγήσουν τα δρώμενα σε μία επιχείρηση διότι ένας νέος συντελεστής, οι πληροφορίες, παίρνει συνεχώς σημαντικότερο ρόλο.

Εν τούτοις, στον τομέα του τουρισμού και γενικότερα των κλάδων παροχής υπηρεσιών αναμένεται άνοδος. Στα πλαίσια αυτά το ξενοδοχείο πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται δυναμικά σε ένα συνεχώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον. Είναι απαραίτητη λοιπόν η διαρκής πληροφόρηση και η έντονη επικοινωνία με το περιβάλλον, διότι η τεχνολογία και ο τρόπος ζωής εξελίσσονται με ασύλληπτους ρυθμούς στις σύγχρονες οικονομίες.

Οι καταναλωτές παρουσιάζονται περισσότερο απαιτητικοί σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Οι προτιμήσεις των πελατών των ξενοδοχείων αλλάζουν και η τεχνολογία προσφέρει συνεχώς νέα μέσα ικανοποίησης των αναγκών τους. Οι δυνατότητες και οι τιμές των μεταφορικών μέσων συνεχώς τροποποιούνται και εξελίσσονται. Δημιουργούνται νέες τουριστικές τοποθεσίες από άποψης υποδομής και διακίνησης.

Οι τουρίστες κουράστηκαν από τις επισκέψεις τους στη γηραιά ήπειρο και έδειξαν τα τελευταία χρόνια προτίμηση σε εξωτικούς προορισμούς. Ταυτόχρονα οι παραδοσιακές διακοπές χάνουν τη σημασία τους και δειλά - δειλά αναπτύσσονται ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ειδικά προϊόντα που συνδέονται με δραστηριότητες ψυχαγωγίας, αθλητισμού, περιπέτειας, ερωτισμού, αγροκαλλιέργειας, πολιτιστικές, οικολογικές κλπ.

Το περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί στο μάκρο και μικροπεριβάλλον. Το μακροπεριβάλλον επηρεάζει συνολικά τον ξενοδοχειακό κλάδο και μπορεί να αναλυθεί στο οικονομικό, νομικοπολιτικό, τεχνολογικό, φυσικό και κοινωνικοπολιτιστικό. Το μικροπεριβάλλον, ελέγχει τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μίας συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας από τη στάση των υπό ευρεία και στενή έννοια ανταγωνιστών, των πελατών και των προμηθευτών.

4.4.1 Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος του ξενοδοχειακού κλάδου

Η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος από πολιτικής, κοινωνικής και τεχνολογικής πλευράς, καλείται και ανάλυση **PEST**. Στην ανάλυση αυτή όμως δεν λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό προσαρμόσαμε το υπόδειγμα **PEST** σύμφωνα με τις συνθήκες λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Το πολιτικό, νομικό (και στρατιωτικό) περιβάλλον μπορεί με πολλούς και διάφορους τρόπους να επηρεάσει τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Όταν, για παράδειγμα, σε μία περιοχή διαταραχτεί η ειρήνη, τότε μειώνονται οι αφίξεις τουριστών. Το **1999**, για παράδειγμα, ο πόλεμος στο Κόσσοβο μείωσε τους πρώτους μήνες της τουριστικής περιόδου την κίνηση στην Ελλάδα και το **2001** η πτώση των αεροπλάνων στους δίδυμους ουρανοξύστες των ΗΠΑ στις **11** Σεπτεμβρίου, μείωσε στο **50%** τις αφίξεις στην χώρα μας.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τόσο τη λειτουργία όσο και τις αποφάσεις ίδρυσης ξενοδοχειακών μονάδων. Ο πληθωρισμός για παράδειγμα επηρεάζει τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Όταν έχουμε αύξηση του πληθωρισμού, οι τουριστικές δραστηριότητες μειώνονται και ανάλογα μειώνεται η ζήτηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επίσης, οι ξενοδόχοι επηρεάζονται σε σχέση με την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης, από το ύψος των επιχορηγήσεων της ζώνης στην οποία ανήκει η περιοχή.

Σημαντικό ρόλο στον ξενοδοχειακό κλάδο παίζει και το πολιτιστικό-κοινωνικό περιβάλλον, διότι συνδέεται τόσο με τα χαρακτηριστικά των διακινούμενων τουριστών, όσο και με τα χαρακτηριστικά των τουριστικών προορισμών. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τα γενικότερα χαρακτηριστικά των πελατειακών τους ομάδων, την ηλικιακή στρωμάτωση και τις διατροφικές τάσεις ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα το προϊόν τους.

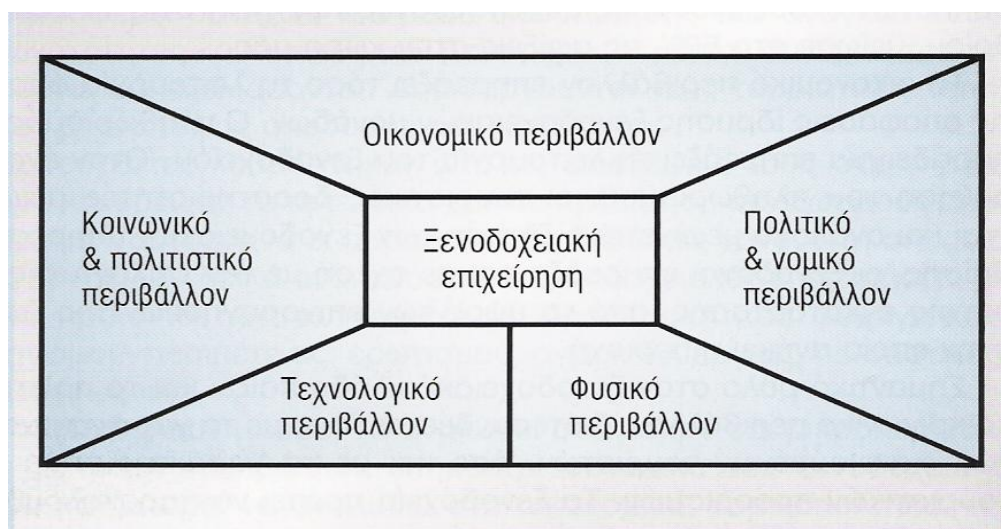
Τα κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής εγκατάστασης μπορούν να διαδραματίσουν ενισχυτικό ρόλο στο ξενοδοχειακό προϊόν. Ένα ξενοδοχείο στην Αρχαία Ολυμπία διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα εξαιτίας της πολιτιστικής αξίας της περιοχής εγκατάστασης. Ένα όμως ξενοδοχείο στο Ρέθυμνο μπορεί εξίσου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προβάλλοντας την ειδική αξία του **menu** των εστιατορίων του, που προσφέρουν παραδοσιακές συνταγές της φημισμένης κρητικής κουζίνας.

Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, τα μέσα προσπέλασης, τους τρόπους πώλησης και πολλά άλλα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου. Ένα ξενοδοχείο που δεν παρακολουθεί τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, αργά ή γρήγορα θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τα ξενοδοχεία όμως επηρεάζονται και από το φυσικό τους περιβάλλον, διότι το προϊόν τους επηρεάζεται από τις κλιματολογικές συνθήκες και από τις εν γένει συνθήκες της φύσης. Ένας σοβαρός σεισμός μειώνει την τουριστική κίνηση, ενώ η έκρηξη ενός ηφαιστείου μπορεί να μετατρέψει μία μη τουριστική περιοχή σε τουριστική.

Σχήμα 4.4

Προσαρμοσμένο υπόδειγμα PEST ανάλυσης του ξενοδοχειακού μακροπεριβάλλοντος



Να ληφθεί υπόψη ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επηρεάσει το μακροπεριβάλλον. Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να τροποποιεί τη λειτουργία της, έτσι ώστε να προσαρμόζεται σε αυτό.

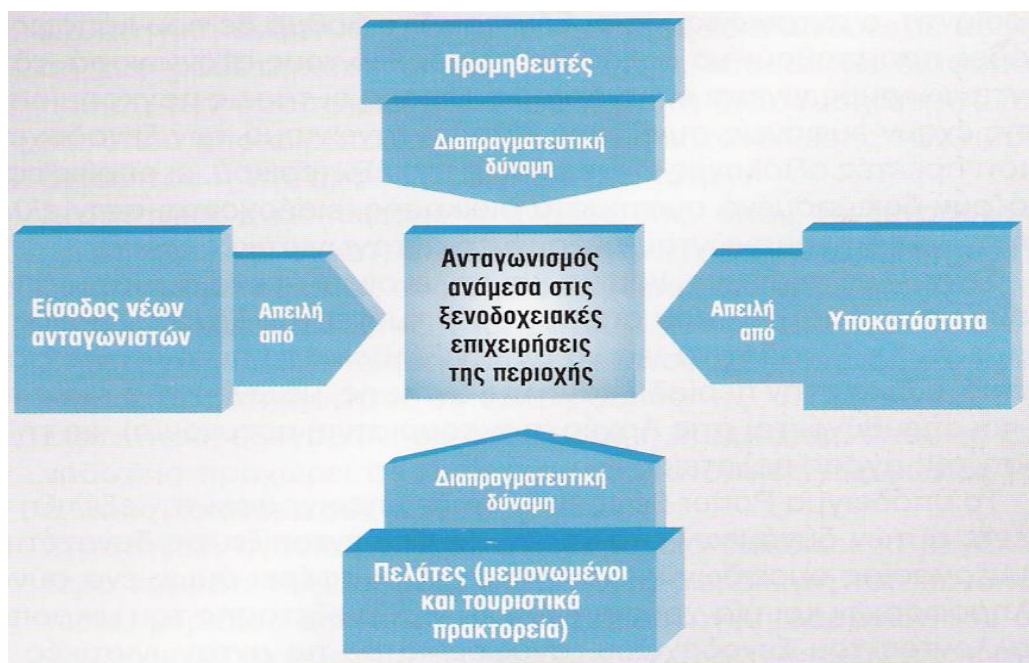
4.4.2 Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος της Ξενοδοχειακής μονάδας

Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει με πολλούς και διάφορους τρόπους την εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση και παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητά του. Σύμφωνα με τον **Michael Porter** το μικροπεριβάλλον μπορεί να αναλυθεί στις δυνάμεις που ασκούν σε αυτό οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα, όπως φαίνεται στο σχήμα 4.5.

Στα ξενοδοχεία, το ύψος του κόστους προμηθειών αποτελεί κατά προσέγγιση το ένα τρίτο των εσόδων. Οι προμηθευτές κατά συνέπεια επηρεάζουν κατά πολύ το λειτουργικό κόστος και την ποιότητα προϊόντων της κάθε μονάδας. Η δύναμη επιρροής των προμηθευτών μειώνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός τους και όσο αυξάνεται η αγοραστική δυνατότητα του ξενοδοχείου.

Σχήμα 4.5

Υπόδειγμα PORTER - Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος



Οι κυριότεροι πελάτες των ξενοδοχείων είναι τα τουριστικά γραφεία. Η δύναμη των τουριστικών γραφείων είναι καθοριστική, διότι ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς. Τα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου αυξάνουν τη ζήτηση του προϊόντος τους και μειώνουν το ρόλο των τουριστικών γραφείων.

Επίσης, με όσο περισσότερα τουριστικά γραφεία συνεργάζεται ένα ξενοδοχείο, τόσο λιγότερο εξαρτάται από το καθένα από αυτά. Συνήθως κάθε ξενοδοχείο συνεργάζεται με ένα έως τρία βασικά γραφεία με συμφωνία **allotment**, που καλύπτουν το **50 - 80%** της δυναμικότητάς του και με πολλά μικρά με συμφωνία **on request**. Ορισμένα δε ξενοδοχεία για να αναχαιτίσουν την πίεση που οι τουριστικοί πράκτορες ασκούν συχνά σε αυτά, επεκτείνουν κάθετα τις δραστηριότητές τους με τη λειτουργία τουριστικού γραφείου.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε περιοχής ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Ο ανταγωνισμός σε σχέση με την τοπική αγορά αυξάνει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των μονάδων. Όταν οι μονάδες είναι σχετικού μεγέθους, ίδιας κατηγορίας και προσφέρουν παρόμοια προϊόντα, ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Στο βαθμό δε που κάποιες μονάδες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος. Επίσης οι τάσεις παγκοσμιοποίησης έχουν εμφανείς συνέπειες στον ανταγωνισμό των ξενοδοχείων, διότι αρκετές αξιόλογες επιχειρήσεις του εξωτερικού, οι οποίες εφαρμόζουν δοκιμασμένα συστήματα διοίκησης, εισέρχονται στην ελληνική αγορά δημιουργώντας αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις.

Σε πολλές περιοχές, νόμιμα και μη, ενοικιαζόμενα δωμάτια αποτελούν υποκατάστατα που απορροφούν τμήμα της ξενοδοχειακής πελατείας. Τα ξενοδοχεία για να αντεπεξέλθουν σε αυτόν τον ανταγωνισμό, ειδικά στην περίοδο χαμηλής ζήτησης, μειώνουν τις τιμές τους ή και απευθύνονται στις αρχές (π.χ. τουριστική αστυνομία) για τη μείωση της άγρας πελατείας.

Το υπόδειγμα **Porter** θεωρείται ότι δεν περιγράφει την εξέλιξη των πέντε αυτών δυνάμεων στο χρόνο και δεν εντοπίζει τις δυνατότητες συνεργασίας ομοειδών επιχειρήσεων. Προσφέρει όμως ένα σύνολο πληροφοριών και μία χρήσιμη οπτική γωνία εξέτασης του μικροπεριβάλλοντος του ξενοδοχείου, αναφορικά με τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται.

4.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική ενός ξενοδοχείου μπορεί να έχει τις παρακάτω κατευθύνσεις:

- Στρατηγική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου το ξενοδοχείο επιδιώκει να εξασφαλίσει ορισμένα χαρακτηριστικά που να το διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές του.
- Στρατηγική επιχειρηματικού προσδιορισμού, η οποία διακρίνεται:
 1. Στρατηγική σταθερότητας, όπου η επιχείρηση θεωρεί ότι βρίσκεται σε καλό επίπεδο και αποφεύγει τις αλλαγές εφαρμόζοντας το λαϊκό ρητό "μαγαζί που δουλεύει μην το πειράζεις".
 2. Στρατηγική ανάπτυξης, όπου το ξενοδοχείο επενδύει αύξηση των δραστηριοτήτων του, οριζόντια, κάθετα, με διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του ή με τη διείσδυση στην αγορά, όπου αποπειράται την αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων του ή την προσέλκυση νέων πελατών.
 3. Στρατηγική αναδίπλωσης ή ανόρθωσης, όπου το ξενοδοχείο προσπαθεί να αναστρέψει την αρνητική κατάσταση που δημιουργήθηκε εξαιτίας εσφαλμένων χειρισμών μειώνοντας επενδύσεις, δραστηριότητες ή τμήματα. Στρατηγική διεθνοποίησης όπου το ξενοδοχείο επενδύει σε συναφείς δραστηριότητες σε άλλες χώρες.
 4. Στρατηγική εξαγορών, συγχώνευσης ή συμμαχίας, όπου το ξενοδοχείο προχωρεί σε αντίστοιχες οικονομικές συμφωνίες με άλλους οικονομικούς οργανισμούς.
 5. Στρατηγική ηγεσίας, όπου το ξενοδοχείο διεκδικεί το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς, στρατηγική διεκδικητή του μεγαλύτερου μεριδίου από ανταγωνιστή, στρατηγική ουραγών που αντιγράφουν τα συστήματα λειτουργίας των ηγετικών επιχειρήσεων και στρατηγική περιθωριακών επιχειρήσεων που

ακολουθούν το ονομαζόμενο **marketing** φωλιάς, δηλαδή εστιάζονται σε συγκεκριμένο προϊόν που απευθύνεται σε συγκεκριμένη πελατεία, όπως για παράδειγμα οι ξενώνες νεότητας.

Από τις παραπάνω στρατηγικές θα εστιάσουμε περισσότερο στη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι είναι η πλέον σημαντική για τις αυτόνομες ξενοδοχειακές μονάδες.

4.5.1 Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Εφόσον το ξενοδοχείο έχει αναλύσει την εσωτερική του οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον του, μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική ανάπτυξής του. Στην περίπτωση που επιλέξει τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να την προσεγγίσει με τρεις τρόπους. Με τη:

- Στρατηγική χαμηλού κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων
- Στρατηγική εστίασης

4.5.1.1 Η στρατηγική χαμηλού κόστους

Η στρατηγική χαμηλού κόστους συνίσταται στην λειτουργία του ξενοδοχείου με το ελάχιστο κόστος. Η αξιοποίηση της στρατηγικής αυτής μπορεί να οδηγήσει:

- Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφοράς προϊόντων με χαμηλές τιμές στους τελικούς πελάτες σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υιοθετηθεί από ένα ή περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου και συνήθως εφαρμόζεται από ξενοδοχεία και τμήματα που έχουν μεγάλη δυναμικότητα. Η στρατηγική χαμηλών τιμών μπορεί να είναι αποδοτική, όταν το τμήμα του ξενοδοχείου έχει τη δυνατότητα να παράγει με χαμηλό κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εξαιτίας της προωθημένης

τεχνολογίας που χρησιμοποιεί ή της αγοράς πρώτων υλών με χαμηλό κόστος, εξαιτίας ειδικών σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές, εξαιτίας ικανού προσωπικού ή άλλου πλεονεκτήματος. Η στρατηγική αυτή αυξάνει την προτίμηση των τουριστικών πρακτόρων στο ξενοδοχείο, ενώ πιθανολογεί επίσης υψηλή ζήτηση από την περαστική πελατεία.

- Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφοράς υψηλών προμηθειών στα τουριστικά γραφεία ή άλλους μεσάζοντες. Ορισμένα ξενοδοχεία πόλης, για παράδειγμα, αποδίδουν προμήθεια στους οδηγούς ταξί, που οδηγούν τους ενδιαφερόμενους για κατάλυμα πελάτες τους στην πόρτα του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο που αποδίδει την υψηλότερη προμήθεια έχει την προτίμηση των οδηγών ταξί.

Η διοίκηση στην περίπτωση που το ξενοδοχείο είναι προσανατολισμένο προς τη στρατηγική χαμηλού κόστους, πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στο τμήμα προμηθειών και στις επενδύσεις σε αποθηκευτικούς χώρους, όπως και σε προγράμματα Η/Υ για την εξασφάλιση του άριστου επιπέδου αποθεμάτων. Επίσης, πρέπει να εξασφαλίζει ικανό προσωπικό μεγάλων παραγωγικών ικανοτήτων και να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία που μπορούν να μειώσουν το κόστος παραγωγής. Η μέγιστη επιπεδοποίηση της δομής των ξενοδοχείων αυτών είναι αναγκαία. Η υποκίνηση εστιάζεται στην επίτευξη αντικειμενικών στόχων και η κουλτούρα της επιχείρησης εστιάζεται στην ικανότητα, λιτότητα και αποδοτικότητα. Ο έλεγχος στις επιχειρήσεις αυτές είναι αυστηρός.

4.5.1.2 Η στρατηγική διαφοροποίηση προϊόντων

Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων συνίσταται στην **παραγωγή και προώθηση αγαθών και υπηρεσιών που δεν είναι διαθέσιμα στον ανταγωνισμό**, στη συγκεκριμένη μορφή ή επίπεδο ποιότητας που προσφέρονται.

Η διοίκηση στην περίπτωση που το ξενοδοχείο ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να διευκολύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις και να έχει ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας με αυτούς, ώστε να πληροφορείται και να αξιοποιεί τις καινοτόμες ιδέες τους. Επίσης, πρέπει να έχει διαμορφώσει ένα σύστημα επιπλέον αμοιβών για τις καινοτόμες ιδέες που θα τύχουν αποδοτικής εφαρμογής. Η αποστολή και η κουλτούρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς την ανησυχία του πνεύματος που μπορεί να προσφέρει καινοτόμες ιδέες. Ο έλεγχος είναι ελαστικός και η συνεργασία των εργαζομένων σε κάθε τμήμα όσο και των τμημάτων μεταξύ τους είναι απαραίτητη για να εξασφαλίζεται κλίμα ομοψυχίας. Η διαφοροποίηση μπορεί να συνδέεται:

- με το επίπεδο ποιότητας συνολικά του ξενοδοχειακού προϊόντος,
- με το επίπεδο ποιότητας ενός στοιχείου του προϊόντος ή
- με καινοτομικά προϊόντα.

4.5.1.2.1 Η Διαφοροποίηση και η έννοια της καινοτομίας

Καινοτομία ενός προϊόντος είναι η διαφοροποίησή του από τα ανταγωνιστικά, το καινοτομικό (ή πρωτότυπο) προϊόν κατά συνέπεια είναι ένα νέο για την αγορά προϊόν. Η καινοτομία ενός προϊόντος μπορεί να δημιουργηθεί με δύο τρόπους:

1. Με πρωτοποριακό σχεδιασμό, οπότε μία επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει το προϊόν της η ίδια ή να αναθέσει το σχεδιασμό του προϊόντος σε μία ειδικευμένη επιχείρηση **marketing**.

2. Με την εκμετάλλευση παλαιών προϊόντων, που προωθούνται:

- σε νέα βελτιωμένη έκδοση,
- σε αναβαθμισμένη ποιότητα,
- με νέα εικόνα, όπου παρουσιάζεται σαν νέο ένα παλαιό προϊόν και
- σε νέες αγορές οπότε το προϊόν μπορεί να αγοραστεί από καταναλωτές που το αντιμετωπίζουν ως νέο.

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να παρουσιάσουν ως καινοτομικό ένα παλιό προϊόν, όπως ορισμένα ξενοδοχεία που διαφημίζουν την επαναλειτουργία τους μετά από ανακαίνιση. Επίσης ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν με διαφημιστικά μηνύματα να αλλάξουν την εικόνα του προϊόντος τους ή την ανάγκη που μπορεί αυτό να ικανοποιήσει. Έτσι ένα ξενοδοχείο μπορεί να διαφημίζει άλλοτε τη θέα των δωματίων του, άλλοτε το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών του και άλλοτε την αμεσότητα εξυπηρέτησης των κρατήσεων.

Η καινοτομία αφορά στη διαφοροποίηση ορισμένων στοιχείων του προϊόντος. Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει στα συστατικά του προϊόντος ή στην εικόνα του. **Διαφοροποίηση είναι η πράξη του σχεδιασμού ενός συνόλου λογικών διαφορών που αποσκοπεί να ξεχωρίσει την προσφορά μίας επιχείρησης από τις προσφορές των ανταγωνιστών της.** Οι διαφορές αυτές καλό είναι να ικανοποιούν τις παρακάτω συνθήκες:

- Να είναι **σημαντικές και ευδιάκριτες** για ένα επαρκή αριθμό καταναλωτών.
- Να **ξεχωρίζουν** από τις ανταγωνιστικές προσφορές ή έστω να έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα.
- Να **αντιγράφονται δύσκολα** από τους ανταγωνιστές.
- Να είναι **οικονομικά πραγματοποιήσιμες**, αλλά και **αποδοτικές**.

4.5.1.2.2 Η δημιουργικότητα - βασικό στοιχείο του σχεδιασμού καινοτομικών προϊόντων και επιχειρήσεων

Η δημιουργική διαδικασία είναι σα μια ζωντανή ουσία που είναι εμφυτευμένη στην ψυχή του ανθρώπου. Η δημιουργικότητα εκθέτει, περιγράφει, αυξάνει, αναπτύσσει, απλώνεται και προκαλεί τις μεταμορφώσεις που οδηγούν σε κάτι νέο (το όν εκ του μη όντος, σύμφωνα με τον Πλάτωνα), το οποίο ταυτίζεται με τον κατά περίπτωση σκοπό.

Η δημιουργικότητα της διοίκησης μπορεί εκτός από το σχεδιασμό προϊόντων, να αφορά σε θέματα λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων, σχεδιασμό λειτουργιών και εργασιών κλπ.

Μία θεωρία που ερευνά το μηχανισμό της δημιουργικότητας στον άνθρωπο είναι η θεωρία "Θ". Σύμφωνα με αυτή η δημιουργικότητα μπορεί να αναλυθεί σε τρία επίπεδα:

- Το "Θε" είναι το ανώτατο επίπεδο δημιουργικότητας ή το "Θε(ικό)". Τα έργα του επιπέδου αυτού αποδεικνύονται σημαντικά και έχουν μεγάλη διάρκεια στο χρόνο και επέκταση στο χώρο.
- Το "ηΘε" είναι το μέσο επίπεδο ή το "η(μι)Θε(ικό)". Τα έργα του επιπέδου "ηΘε" είναι μέτριας σημασίας, διάρκειας και απήχησης.
- Το "Θν" είναι το κατώτατο επίπεδο που επιδεικνύουν οι "Θν(ητοί)". Τα έργα του επιπέδου αυτού είναι μικρής σημασίας και αποδεικνύονται εφήμερα.

Σύμφωνα με τη θεωρία "Θ", η δημιουργικότητα μπορεί να έχει στόχους θετικούς για τον άνθρωπο και την κοινωνία, οπότε παίρνει θετικό πρόσημο ή να έχει στόχους αντικοινωνικούς, οπότε παίρνει αρνητικό πρόσημο. Η θετική δημιουργικότητα μπορεί για παράδειγμα να οδηγήσει στην ανακάλυψη ενός νέου φάρμακου, ενώ η αρνητική στην ανακάλυψη ενός νέου όπλου. Με αυτό το σκεπτικό τα επίπεδα δημιουργικότητας μπορούν να είναι :

- Θε+ ή Θε-
- ηΘε+ ή ηΘε-
- Θν+ ή Θν-

Τα άτομα ανάλογα με τις καταστάσεις μπορεί να αλλάξουν επίπεδο και πρόσημο δημιουργικότητας. Αυτό όμως δεν είναι συνηθισμένο. Όμως τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις, όσο ψηλότερο επίπεδο δημιουργικότητας έχουν, τόσο ευκολότερη γίνεται η επιβίωσή τους και τόσο σημαντικότερη η θέση τους στην κοινωνία.

Η δημιουργικότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πόρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης, διότι μπορεί να δημιουργήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, που θα επιτρέψει την κυριαρχία της σε ένα τμήμα της αγοράς.

4.5.1.2.3 Σύνθεση καινοτομικών προϊόντων

Κάθε προϊόν αποτελείται από άλλα προϊόντα. Ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή αποτελείται από οθόνη, πληκτρολόγιο, πύργο, λογισμικό κλπ., μία **coca cola** αποτελείται από σιρόπι κόλας, διοξείδιο του άνθρακα, νερό και μπουκάλι.

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από τα προϊόντα των τμημάτων υποδοχής, εστιατορίου, μαγειρείου, **bar** κλπ. Δεν είναι ανάγκη να τροποποιηθεί απόλυτα ένα προϊόν για να παραχθεί ένα νέο. Αν εντοπίσουμε τα βασικά στοιχεία του προϊόντος που προσφέρουμε, μπορούμε να επέμβουμε ανατρεπτικά στα κρατούντα και συνηθισμένα, σχετικά με ένα ή περισσότερα στοιχεία. Το αποτέλεσμα που θα προκύψει είναι ένα πρωτότυπο προϊόν στη συνολική του εικόνα. Αρκεί δηλαδή η τροποποίηση ενός στοιχείου του προϊόντος για να δοθεί η εικόνα του πρωτότυπου συνολικά προϊόντος.

Ας υποθέσουμε ότι σκοπός ενός επιχειρηματία είναι η ίδρυση και λειτουργία ενός **bar**. Το προϊόν του **bar** αποτελείται μεταξύ των άλλων από το σημείο που βρίσκεται (1), από τη διακόσμηση και τη διαρρύθμισή του (2), από τα ποτά που προσφέρει (3), τη μουσική που ακούγεται (4), το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (5) κλπ. Οποιοδήποτε από τα παραπάνω στοιχεία του προϊόντος διαφοροποιηθεί από τα συνηθισμένα, ο επιχειρηματίας θα επιτύχει το ζητούμενο, δηλαδή ένα πρωτότυπο **bar**. Για παράδειγμα και σε αντιστοιχία:

1. αν το **bar** λειτουργήσει κάτω από τον γυάλινο πυθμένα μίας πισίνας,
2. αν διακοσμηθεί με ανθρώπους που κινούνται σε ειδικές εξέδρες

3. αν προσφέρει μόνο **vodka** και αναμίξεις με βάση τη **vodka**,
4. αν η μουσική που ακούγεται είναι διαφορετική σε κάθε τραπέζι και
5. αν οι σερβιτόροι είναι σωσίες επώνυμων πολιτών.

Τότε, μία μόνο από τις παραπάνω πρωτοτυπίες μπορεί να διαμορφώσει μία συνολικά πρωτότυπη επιχείρηση **bar**.

Θα επιμείνουμε σε ένα μόνο από τα παραπάνω διαφοροποιημένα στοιχεία του προϊόντος, στο στοιχείο της διακόσμησης του **bar**. Η ζωντανή διακόσμηση, δεδομένου ότι δεν εφαρμόζεται εκτεταμένα - τουλάχιστον προς το παρόν - θα αποτελούσε σίγουρα μία καινοτομία. Αλλά δεν είναι η μόνη ιδέα που θα μπορούσε να διαμορφώσει πρωτότυπη διακόσμηση. Πολλές ακόμη διακοσμήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν καινοτομικές. Για παράδειγμα, γιγαντοοθόνες στις οποίες θα προβάλλονταν απίθανα εξωγήινα τοπία ή ζαρντινιέρες που θα γέμιζαν τους τοίχους με φυτά εσωτερικού χώρου και θα δημιουργούσαν εικόνα ζούγκλας. Κάθε μία από τις παραπάνω ιδέες έχει διαφορετικό κοστολόγιο, διαφορετική ένταση καινοτομίας και προσφέρει διαφορετικά αποτελέσματα.

4.5.1.2.4 Τα βασικά αποτελέσματα των καινοτομικών προϊόντων

Οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης πιστεύουν στη δύναμη των καινοτόμων προϊόντων, διότι:

- εντυπωσιάζουν μέχρι που συναρπάζουν τους καταναλωτές,
- επηρεάζουν θετικά την ομογενοποίηση της πελατείας,
- οι υποψήφιοι πελάτες και οι καταναλωτές τα θυμούνται και
- μειώνουν τον ανταγωνισμό, ειδικά για μία χρονική περίοδο.

Τα καινοτομικά προϊόντα προκαλούν συναισθηματική διέγερση των καταναλωτών τους. Η ρουτίνα αποτελεί φαινόμενο σύμφυτο με την καθημερινότητα, όπου η ημέρα του ατόμου επαναλαμβάνεται, παρουσιάζοντας άπειρα στοιχεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Η συνήθεια είναι ο μεγαλύτερος εχθρός της δημιουργικότητας, ενώ η έξη

μειώνει το συναίσθημα. Έτσι, η εμπειρία, η πρώτη φορά στη ζωή μας, μας προκαλεί έντονα συναισθήματα, ενώ η πράξη που γίνεται από συνήθεια συνήθως δεν προκαλεί συναισθήματα, ή η έντασή τους είναι χαμηλή.

Για το λόγο αυτό τα προϊόντα ή καταστήματα που μοιάζουν ιδιαίτερα με τα ανταγωνιστικά τους δεν ενεργοποιούν το συναισθηματικό κόσμο των καταναλωτών. Τα νέα προϊόντα προκαλούν στους καταναλωτές τους συναισθηματική διέγερση που συμμετέχει θετικά στην ποιότητα του προϊόντος. Κατά συνέπεια, η καινοτομία δρα βελτιωτικά στην ποιότητα του προϊόντος.

Τα καινοτομικά προϊόντα προκαλούν ομογενοποίηση της πελατείας. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στην αγορά των Η.Π.Α οι πλέον καινοτόμοι καταναλωτές είναι νεαρότερης ηλικίας, έχουν υψηλότερη κοινωνική θέση, μεγαλύτερη οικονομική άνεση, διαφορετικό τύπο νοημοσύνης, περισσότερο κοσμοπολίτικες ιδέες και σχέσεις και εμπιστεύονται περισσότερες και περισσότερο απρόσωπες πηγές πληροφόρησης από εκείνους που υιοθετούν με καθυστέρηση τα νέα προϊόντα.

Η καινοτόμος επιχείρηση φιλοξενίας ή εστίασης περιορίζει την ανομοιογένεια της πελατείας της, απλά και μόνο επειδή είναι καινοτόμος. Ο συγκεκριμένος όμως τύπος της καινοτομίας αλλά και η έντασή της παίζουν σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω μείωση της ανομοιογένειας. Σε ένα διαιτητικό εστιατόριο, για παράδειγμα, θα προτιμηθεί από την γκρίζα πελατεία, ενώ σε ένα **bar** χωρίς τραπεζοκαθίσματα η πελατεία θα είναι νεαρής ηλικίας.

Η ομοιογένεια της πελατείας παίζει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας ή εστίασης, δεδομένου ότι οι πελάτες τους έχουν την ανάγκη επικοινωνίας αλλά και ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων. Όταν οι πελάτες ανήκουν στην ίδια ηλικιακή περιοχή, έχουν το ίδιο μορφωτικό επίπεδο, κοινή κουλτούρα κλπ., τότε θα επικοινωνήσουν με ευκολία, διότι, όπως διδάσκει η κοινωνική ψυχολογία "οι όμοιοι αρέσκονται".

Ταυτόχρονα, όταν η πελατεία είναι ομοιογενής, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει εύκολα ένα προϊόν που να την ικανοποιεί, διότι μπορεί να εντοπίσει τον τύπο του ξενοδοχείου, τις γεύσεις, τη μουσική, τα σκεύη, το διάκοσμο και τον τρόπο αντιμετώπισης που της αρέσει, τα κανάλια ενημέρωσης που εμπιστεύεται και τις τιμές που διατίθεται να πληρώσει.

Τα καινοτομικά είναι αυτοδιαφημιζόμενα προϊόντα. Στη σημερινή εποχή ο άνθρωπος δέχεται καθημερινά χιλιάδες μηνύματα από διάφορες πηγές. Αυτό το γεγονός τον έχει κάνει ιδιαίτερα επιλεκτικό στα μηνύματα που στρέφει την προσοχή και δείχνει το ενδιαφέρον του. Ένα μήνυμα που αφορά σε ένα πρωτότυπο προϊόν έχει πολλές πιθανότητες να ενεργοποιήσει τον καταναλωτή προς την επιλογή του, διότι εξάπτει την περιέργεια και ελκύει την προσοχή και το ενδιαφέρον του.

Το πρωτότυπο προϊόν δεν εξάπτει την περιέργεια των καταναλωτών μόνο σε σχέση με το πώς είναι και το τι αποδίδει, αλλά και για το πώς δημιουργήθηκε. Οι πελάτες καινοτόμων ξενοδοχείων επιζητούν επαφή με τον ξενοδόχο και ρωτούν σχετικά για τις αιτίες που τον οδήγησαν να πραγματοποιήσει το συγκεκριμένο επιχείρημα. Η περιέργεια αυτή κρύβει την ανάγκη πολιτιστικής προσέγγισης του προϊόντος ή με άλλα λόγια την ανάγκη της επαφής του καταναλωτή με την κουλτούρα που εκφράζει το προϊόν. Αυτό όμως σημαίνει ότι οι καταναλωτές, τουλάχιστον μία φορά, πρέπει να καταναλώσουν το προϊόν, στην προσπάθεια να γνωρίσουν από τι αποτελείται, τι προσφέρει και τι εκφράζει.

Η διαφημιστική δύναμη των καινοτομικών προϊόντων είναι συνήθως ισχυρή και εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την ένταση της καινοτομίας. Το προϊόν είναι νέο και οι καταναλωτές του το θυμούνται και το συζητούν με τους γνωστούς και φίλους τους (έμμεση διαφήμιση). Αυτό δεν σημαίνει ότι όποιος μαθαίνει για το προϊόν αυτό σπεύδει να το καταναλώσει, διότι κανένα προϊόν δεν είναι κατάλληλο για όλους τους καταναλωτές.

Ας θεωρήσουμε ότι ένα ξενοδοχείο πόλης θέτει σε λειτουργία ένα καινοτομικό εστιατόριο. Δε θα ενδιαφερθούν για αυτό όλοι οι κάτοικοι της πόλης. Οι συγκεκριμένες όμως πελατειακές ομάδες τέτοιων εστιατορίων θα αισθανθούν την ανάγκη να επισκεφθούν και να καταναλώσουν το προϊόν του, ώστε να ενταχθούν στους ενημερωμένους και επίκαιρους καταναλωτές, δηλαδή στους "in".

Η καινοτομία μπορεί να ενισχύσει τις πωλήσεις ακόμα και όταν δεν βρίσκεται στο προϊόν, αλλά στο διαφημιστικό μήνυμα με το οποίο παρουσιάζεται. Πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζουν με νέους πρωτότυπους τρόπους τα παλαιά προϊόντα τους, με σκοπό να τους δώσουν μοντέρνα εικόνα και να συγκεντρώσουν την προσοχή των καταναλωτών ξανά σε αυτά. Το ξενοδοχείο **Hilton** στην Αθήνα αντιμετώπισε το **1982** το πρόβλημα ανταγωνισμού των επισιτιστικών του τμημάτων από το νεοϊδρυθέν **Athenaum Intercontinental**. Ως λύση επελέγη η αναδιάρθρωση των τμημάτων αυτών και των προϊόντων που προσέφεραν, ώστε να δημιουργηθεί εικόνα ανανέωσης, η οποία μείωσε σημαντικά τις ανταγωνιστικές πιέσεις από τα προϊόντα του νέου ξενοδοχείου.

Τα καινοτομικά προϊόντα αντιμετωπίζουν μειωμένο ανταγωνισμό. Τα καινοτομικά προϊόντα επιχειρήσεων φιλοξενίας και εστίασης, όταν εμφανίζονται, αποτελούν μοναδικότητα στην αγορά. Ο πελάτης, που βρίσκει ενδιαφέρον στο προϊόν που προσφέρουν, δεν μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις, αλλά είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει σε αυτές προκειμένου να δοκιμάσει το προϊόν αυτό. Για παράδειγμα, όταν στην Αθήνα λειτούργησε το πρώτο εστιατόριο κινέζικης κουζίνας, ένας καταναλωτής έπρεπε ή να επισκεφθεί αυτό το εστιατόριο ή να μην δοκιμάσει κινέζικο φαγητό.

Αξιόλογες περιπτώσεις καινοτομικών ξενοδοχείων της ελληνικής αγοράς αποτελούν τα ξενοδοχεία τέχνης **Primarolia** και **Perantzada**. Το ξενοδοχείο **Primarolia** στην Πάτρα είναι μια μικρογραφία ενός μουσείου μοντέρνας

τέχνης. Η διακόσμηση των χώρων και των δωματίων συνδυάζουν γνήσια έργα μεγάλων Ελλήνων καλλιτεχνών, όπως Τσόκλης, Μυταράς, Δρούγκας, Κυριακούλης, Παπασπύρου, Τάκης, ενώ ταυτόχρονα προσφέρονται προς χρήση έπιπλα διεθνώς γνωστών σχεδιαστών. Το ξενοδοχείο διαθέτει **14** διαφορετικά μεταξύ τους δωμάτια, το καθένα με δικό του όνομα ανάλογα με το θέμα διακόσμησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε το δωμάτιο σαφάρι με τα λεοπάρ σκεπάσματα και χαλιά, το δωμάτιο **Taj Mahal** με τις κόκκινες αποχρώσεις και το ρομαντικό δωμάτιο **Burberry** σε στυλ αγγλικής εξοχής διακοσμημένο με ναυτικούς χάρτες. Το πάτωμα του εστιατορίου είναι από άθραυστο γυαλί και οι πελάτες έχουν την αίσθηση ότι περπατούν πάνω στη δεξαμενή με τα αληθινά νούφαρα που βρίσκεται από κάτω. Ταυτόχρονα, στους τοίχους κυλά νερό δίνοντας την αίσθηση ότι οι πελάτες γευματίζουν εν μέσω καταρρακτών. Το **menu** περιέχει μοναδικά πιάτα, ο κατάλογος ποτών σπάνια κρασιά, ενώ διατίθεται και κατάλογος των καλύτερων πούρων παγκοσμίως. Οι υπηρεσίες είναι υψηλού επιπέδου και κάθε πελάτης αντιμετωπίζεται ως **V.I.P.**

Το "**Perantzada 1811**" στο Βαθύ της Ιθάκης είναι ένα έργο τέχνης, που συνδυάζεται με τα πολιτιστικά στοιχεία νησιού που το φιλοξενεί. Στη διακόσμηση συνυπάρχουν αυθεντικά του Νίκου Γιώργου Παπουτσίδη και τοιχογραφίες του Νίκου Πρέσσα, γνήσια νομαδικά κλίμια του **19ου** αιώνα και **rattan** ξαπλώστρες της **belle epoque**.

Διαθέτει δώδεκα διαφορετικού ύφους δωμάτια με ειδικής κατασκευής έπιπλα και επώνυμα υφάσματα κρεβάτια με ουρανό και μπάνια με προσωπικότητα.

Τα ξενοδοχεία αυτά απευθύνονται σε οικονομικά ισχυρή πελατεία με αυξημένες πολιτιστικές ανησυχίες. Διαθέτουν λίγα δωμάτια ώστε να εξασφαλίζεται προσωπική σχέση με τους πελάτες και ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

Τα ξενοδοχεία τέχνης ακολουθούν ταυτόχρονα την στρατηγική διαφοροποίησης και εστίασης, διότι προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα απευθύνονται σε συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα υψηλού οικονομικού και πολιτιστικού προφίλ.

4.5.1.2.5 Η δυναμική του πλεονεκτήματος της καινοτομίας

Τα καινοτομικά προϊόντα σπάνια αποδίδουν αμέσως. Απαιτείται μία περίοδος στην οποία το προϊόν θα κριθεί και θα συζητηθεί, ακριβώς εξαιτίας της πρωτοτυπίας του. Αυτό συμβαίνει, διότι οι καταναλωτές δεν υιοθετούν με ευκολία τα καινοτομικά προϊόντα. Σύμφωνα με έρευνα το **2,5%** είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα καινοτομικά προϊόντα, ενώ το **13,5** παρουσιάζει τις αυτές διαθέσεις αρκετά σύντομα, δείχνοντας σεβασμό στην καινοτομία. Αυτό το **16%** επηρεάζει το **34%** των καταναλωτών που μπορεί να επιλέξουν μεν τα καινοτομικά, αλλά προηγουμένως δοκιμασμένα προϊόντα. Ένα ακόμη ποσοστό **34%** αντιμετωπίζει επιφυλακτικά τα νέα προϊόντα, προς τα οποία στρέφεται μόνο εφόσον θεωρηθούν ήδη δοκιμασμένα, ενώ το **16%** προτιμά τα παραδοσιακά προϊόντα.

Η καινοτομία αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει από τη φύση του περιορισμένη διάρκεια. Πρωτότυπο είναι το άγνωστο και ασυνήθιστο, το οποίο με την πάροδο του χρόνου γίνεται γνωστό και συνηθισμένο. Για το λόγο αυτό η καινοτομία - όπως τα πάντα στη ζωή - έχει ημερομηνία λήξης.

Τα επιτυχημένα καινοτομικά προϊόντα συγκεντρώνουν τα βλέμματα των ανταγωνιστών, οι οποίοι σύντομα τοποθετούν ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που περιορίζει τη διάρκεια του πλεονεκτήματος της καινοτομίας. Τα καινοτομικά προϊόντα όμως που στηρίζονται, παραδείγματος χάρη, στο γραφικό χαρακτήρα του επιχειρηματία, δύσκολα αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό, αν και μπορούν να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο που ονομάζεται "κόπωση της αγοράς", από τη μη ανανέωση του προϊόντος.

Η καινοτομία ενός προϊόντος μπορεί να είναι τόσο σημαντική, ώστε να αλλάξει τις συνήθειες ζωής στον τομέα που καλύπτει το προϊόν. Έτσι, το πρώτο κατάστημα "**Mc Donald**" δεν οδήγησε απλά στην τροποποίηση σίτισης των κατοίκων των ΗΠΑ, αλλά επηρέασε και τις καταναλωτικές συνήθειες επισιτισμού σε πολλές χώρες του πλανήτη και το **Tremond Hotel** άλλαξε τον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Ο κύκλος της ζωής του προϊόντος εξαρτάται από την ποιότητά του σε συνδυασμό με τις αλλαγές των αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών και τη στάση των ανταγωνιστών. Πολλά όμως καινοτομικά προϊόντα δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν εκτεταμένα τμήματα της αγοράς, αλλά δημιουργούν παροδική μόδα και ο κύκλος τους αποδεικνύεται βραχύς.

4.5.1.3 Η στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης συνίσταται στην ειδίκευση της μονάδας σε συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα. Για να γίνει κάτι τέτοιο είναι αναγκαία η κατάτμηση της αγοράς, ο εντοπισμός και η προσέγγιση της ομάδας αυτής.

Το ξενοδοχείο έχει δύο δυνατότητες. Να επιλέγει αυτό τον πελάτη του ή να το επιλέγει ο πελάτης του. Το **marketing** θεωρεί ότι η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει τον πελάτη της, διότι με τον τρόπο αυτό γνωρίζει ποιος είναι, πού είναι, γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του, επικοινωνεί εύκολα και αποτελεσματικά μαζί του, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του και διαμορφώνει το προϊόν που τον ικανοποιεί.

Το κάθε ξενοδοχείο είναι σε θέση να ικανοποιήσει μόνο ένα μέρος της αγοράς. Ένα ξενοδοχείο στην Κύθνο μπορεί να ικανοποιήσει κάποιον που ενδιαφέρεται για ηρεμία, ξεκούραση, αναψυχή και χαμηλό κόστος διακοπών. Δεν μπορεί να ικανοποιήσει την πελατεία που ενδιαφέρεται για κοσμοπολίτικη ζωή, για συνέδρια ή για γκολφ. Υπάρχουν δηλαδή διάφορες ομάδες πελατών, οι οποίες δε θα επέλεγαν το ξενοδοχείο αυτό. Για το λόγο αυτό το **marketing** προτείνει στο ξενοδοχείο να εντοπίσει συγκεκριμένες

πελατειακές ομάδες, ή με άλλα λόγια **ομάδες στόχους (target group)**, να σχεδιάσει το προϊόν που τις ικανοποιεί και στη συνέχεια να τις προσεγγίσει.

Πίνακας 4.3

Τμηματοποίηση αγοράς

Αγορά στόχος	Απαιτήσεις πελατείας
Ταξιδιώτης για επαγγελματικούς λόγους	Εγγυημένες κρατήσεις, γρήγορες αφίξεις-αναχωρήσεις, ειδικές υπηρεσίες για επαγγελματίες, χώροι συναντήσεων, ευκολίες τηλεφώνων - φαξ - email, γραμματειακή υποστήριξη, χώροι γραφείου στα δωμάτια
Individual τουρίστας	Εγκαταστάσεις αναψυχής, αξία προϊόντος, λειτουργία εστιατορίου και μπαρ, πληροφορίες για περιοχή, προσωπικές κρατήσεις, αναψυχή, mini club.
Τουριστική ομάδα	Εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας, χώροι συγκέντρωσης, ταχυδρομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες email
Συνεδριακή ομάδα	Ομαδική αφιξεναχώρηση, αίθουσες συνεδρίων και συναντήσεων με ανάλογες υπηρεσίες, χώροι γευμάτων, χώροι απομόνωσης
Πληρώματα αεροπλάνων	Διαρκής λειτουργία, εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας, λειτουργία εστιατορίου

Ο προσανατολισμός ενός ξενοδοχείου προς κάθε πιθανό πελάτη μειώνει την ποιότητα του προϊόντος του, διότι για κάθε τύπο πελάτη το ποιοτικό προϊόν έχει διαφορετική μορφή. Για παράδειγμα, η αγορά του οικογενειακού τουρισμού επιθυμεί ένα ξενοδοχείο όπου να προσφέρονται παιδικά γεύματα, να υπάρχει παιδική χαρά, να υπάρχουν παιδαγωγοί και χώρος ψυχαγωγίας παιδιών (**mini club**), να υπάρχει φύλαξη ανηλίκων και να μην υπάρχει πρόβλημα με τον παιδικό θόρυβο. Η αγορά κοσμοπολίτικου τουρισμού επιθυμεί εκτεταμένη υποδομή διασκέδασης στην περιοχή και ησυχία τις πρωινές ώρες. Όταν συναντηθούν οι δύο αυτές πελατείες σε ένα ξενοδοχείο, η μία θα ενοχλήσει την άλλη, με αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας και για τις δύο.

Παραδείγματα αντίθετων αναγκών διάφορων πελατειακών ομάδων μπορούν να βρεθούν άπειρα, ώστε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι για να εξυπηρετηθεί καλύτερα κάποια πελατειακή ομάδα, δεν πρέπει να συμβιώσει με μία άλλη, της οποίας οι ξενοδοχειακές ανάγκες έχουν αντίθετο χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, να ληφθεί υπόψη ότι, εάν το ξενοδοχείο επιλέξει συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες, τότε μπορεί να σχεδιάσει το προϊόν του, έτσι ώστε οι ομάδες αυτές να εξυπηρετούνται καλύτερα έως άριστα.

Οι ξενοδόχοι συχνά προσπαθούν να αναγνωρίσουν τους πελάτες τους, αλλά αυτό δεν είναι εύκολο, διότι η αγορά της ξενοδοχειακής πελατείας είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη και επεκτείνεται πέρα από τα όρια της χώρας όπου είναι εγκατεστημένο το ξενοδοχείο.

Πολλοί ξενοδόχοι θεωρούν ότι πελάτης τους είναι ο επιθυμητός πελάτης και όχι ο πραγματικός. Στο Ξυλόκαστρο, για παράδειγμα, γνωστός επιχειρηματίας στον κλάδο των κλιματιστικών έκανε ένα μικρό ξενοδοχείο υψηλών προδιαγραφών, ιδιαίτερα προσεγμένο, με σκοπό να κερδίσει οικονομικά ισχυρή πελατεία από την τάξη των επιχειρηματιών. Η πελατεία αυτή δεν έδειξε όμως ενδιαφέρον για το ξενοδοχείο, στο οποίο ζήτησαν κατάλυμα μέσης οικονομικής επιφάνειας πελάτες, οι οποίοι αδυνατούσαν όμως να πληρώσουν τις ιδιαίτερα υψηλές του τιμές. Ο ξενοδόχος επέμεινε στις υψηλές τιμές περιμένοντας την πελατεία των επιχειρηματιών και αδιαφορώντας για τον υπάρχοντα, μέσης οικονομικής στάθμης πελάτη, που είχε στην πόρτα του. Αποτέλεσμα ήταν το ξενοδοχείο αυτό να επιτυγχάνει συστηματικά ιδιαίτερα χαμηλές και ασφαλώς ασύμφωρες πληρότητες.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει προεντοπίσει τον πελάτη της, τότε για να επικοινωνήσει με αυτόν πρέπει να κάνει ευρύτατη εκστρατεία επικοινωνίας με την ελπίδα ότι κάποια μηνύματα θα μπορούσαν να φτάσουν σε αυτόν, ενώ στην περίπτωση που έχουν εντοπιστεί οι ομάδες στόχοι, η στρατηγική επικοινωνίας διευκολύνεται ιδιαίτερα.

Όπως κανείς μάγειρας δεν επιλέγει με κλειστά τα μάτια τα υλικά που συμμετέχουν σε μία συνταγή, έτσι και ο ξενοδόχος πρέπει να επιλέγει την πελατεία του. Έχει αποδειχτεί ότι πρέπει να προηγείται η έρευνα και η τμηματοποίηση της αγοράς, η επιλογή των αγορών στόχων και ο σχεδιασμός του ξενοδοχειακού προϊόντος και στη συνέχεια να ακολουθεί ο σχεδιασμός τοποθέτησης των προϊόντων στις επιλεγμένες αγορές. Τα λάθη πρέπει να γίνονται στο χαρτί και όχι στην πράξη.

Η εταιρία **Sheraton Hotels & Resorts** γνωρίζει ότι σημαντικό τμήμα της πελατείας της προέρχεται από την τάξη των επιχειρηματιών, οι οποίοι έχουν ειδικές ανάγκες σε σχέση με τον εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας που διαθέτει το ξενοδοχείο και τις διατροφικές τους συνήθειες. Για το λόγο αυτό διαθέτει στα ξενοδοχεία της Ευρώπης (μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και το ξενοδοχείο της Μεγάλης Βρετανίας) δωμάτια σχεδιασμένα ειδικά για τον επαγγελματία που ταξιδεύει. Τα δωμάτια αυτά προσφέρονται για επαγγελματικές συναντήσεις, συνδυάζουν άνεση και τεχνολογία και ονομάζονται **"Smart Meetings by Sheraton"**. Τα δωμάτια προσφέρουν ειδικά σχεδιασμένα τραπέζια, αρκετά μεγάλα για το φορητό υπολογιστή με ενσωματωμένη πρίζα, εργονομικές καρέκλες για μεγαλύτερη άνεση, φώτα με ρυθμιστή, ειδικές κουρτίνες περιορισμού του φυσικού φωτισμού, βίντεο, **DVD, surround amplifiers, data\video projection**, τηλέφωνο συνεδριάσεων και ορισμένες φορές δυνατότητα τηλεσυνδιάσκεψης. Επίσης διαμορφώθηκαν ειδικά μενού για ένα ή περισσότερα άτομα, με την ονομασία **"Pen & Fork Cuisine"**

4.5.1.3.1 Branding

Branding είναι η στρατηγική τυποποιημένης ποιοτικής εστίασης. Για την ακρίβεια **branding** είναι η στρατηγική εκείνη που το ξενοδοχείο:

- στοχεύει σε συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα,
- διαμορφώνει ποιοτικά προϊόντα που εξυπηρετούν τις ειδικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης αυτής αγοράς, τα οποία χαρακτηρίζονται για τη σταθερότητα της ποιότητάς τους (τυποποίηση) και το υψηλό επίπεδο εξειδικευμένης ικανοποίησης που προσφέρει στις πελατειακές ομάδες στόχους και

- ονοματίζει τα προϊόντα αυτά, ώστε να είναι εύκολα αναγνωρίσιμα.

Brand είναι η ονομασία (μάρκα) των προϊόντων και μπορεί να αφορά στο σύνολο των προϊόντων μίας αλυσίδας (**Hilton**) ή σε επιμέρους προϊόντα της αλυσίδας αυτής (**Hilton Club**) Η **Hilton International** το **1997** διέθετε **180** ξενοδοχειακές μονάδες σε **52** χώρες και είναι παγκόσμια γνωστή για το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών της, το οποίο οφείλεται κυρίως στην υποστήριξη του προϊόντος από το προσωπικό των ξενοδοχείων της.

Η **Hilton International** προκειμένου να διαμορφώσει τα επώνυμα προϊόντα της και να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών της, έκανε, ένα σύνολο από έρευνες και ενέργειες που συνοψίζονται ως εξής:

- Έκανε μία έρευνα τάσεων των αναγκών πελατείας, προκειμένου να εντοπίσουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι πελάτες τις υπηρεσίες των **Hilton** και του ανταγωνισμού, αλλά και πώς θα διαμορφωθούν οι ανάγκες αυτές στο μέλλον.

- Επίσης έκανε μία έρευνα σχετικά με τις τάσεις των εργαζομένων, που αφορούσε στον τρόπο που αντιλαμβάνονται αυτοί την εργασία τους, αλλά και τις ανάγκες των πελατών.

Διαπιστώθηκε ότι το όνομα **Hilton** δήλωνε κύρος, επαγγελματισμό και ποιότητα, χωρίς όμως να προσφέρει ατμόσφαιρα φιλοξενίας. Οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί και θετικοί, χωρίς όμως να μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες

της πελατείας, ειδικά όπως εξελίσσονταν στο χρόνο. Για τους παραπάνω λόγους εφαρμόστηκε το διαφημιστικό πρόγραμμα **Take me to the Hilton**, το οποίο επισήμανε τη σημασία της φήμης κυρίως στην εποχική πελατεία. Το πρόγραμμα παρουσιάστηκε ταυτόχρονα σε **54000** εργαζομένους των **Hilton** ως άσκηση επικοινωνίας και το παρακολούθησαν **54** εκατομμύρια άτομα παγκοσμίως.

Στη συνέχεια σχεδιάστηκε ένα σύστημα εξασφάλισης ποιοτικών σχέσεων πελατών - προσωπικού, έτσι ώστε να αναβαθμίζεται δυναμικά το προϊόν. Το σύστημα ονομάστηκε **υποσχέσεις εξυπηρέτησης** και αφορούσε στο σχεδιασμό των επιμέρους σημείων του προϊόντος, όπως η άφιξη (υποδοχή, τρόπος παρουσίασης του ξενοδοχείου κλπ.), η αντιμετώπιση των προβλημάτων από το προσωπικό (υιοθέτηση της λογικής επίλυσης κάθε προβλήματος του πελάτη) κλπ.

Ενισχύθηκε η σημασία του προσωπικού με τη μέθοδο της ενδυνάμωσης, με στόχο την προσωπική δέσμευση κάθε εργαζομένου ότι θα υποστηρίξει ένα επίπεδο υπηρεσιών που θα δημιουργήσει πιστή επιστρέφουσα πελατεία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε μία έρευνα ερωτηματολογίων σε όλους τους εργαζομένους στα **Hilton** παγκοσμίως, εντός τριών ημερών, με θέμα **εγώ και ο συνεργάτης μου**. Το προσωπικό βάσης αξιολόγησε την ποιότητα του τμήματος όπου απασχολούνταν και κατέθεσαν τις προτάσεις τους, που στη συνέχεια αξιολογήθηκαν από τους διευθυντές, ώστε να διευκρινιστεί η γνώμη των διευθυντών για το προσωπικό τους και το αντίστροφο. Επίσης, διενεργήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγια που απεστάλησαν στις οικίες πελατών, ώστε να διευκρινιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του προϊόντος.

Η επιχείρηση προχώρησε στη διαμόρφωση διαφοροποιημένων **brands**, ειδικευμένων δηλαδή πακέτων ξενοδοχειακών προϊόντων, ως εξής:

Hilton Club. Πρόκειται για προϊόν που απευθύνεται σε πελάτες υψηλής οικονομικής στάθμης που ταξιδεύουν συχνά λόγω επιχειρηματικής δράσης.

Διαμορφώθηκε μία βάση δεδομένων που μπορούσε να πληροφορήσει τους υπαλλήλους για τις προσωπικές επιθυμίες του πελάτη και δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στις ατομικές υπηρεσίες. Ο πελάτης επικοινωνούσε πάντα με τον ίδιο υπάλληλο προκειμένου να κάνει την κράτησή του και είχε ειδικά πλεονεκτήματα που του προσέφερε η κάρτα μέλους του **Hilton Club**. Ο κάτοχος της κάρτας είχε έκπτωση στα **business centers**, τα οποία είναι ειδικά εξοπλισμένες αίθουσες για **meetings**, ενώ λειτουργούσαν όροφοι και δωμάτια με ειδικές ευκολίες για επαγγελματίες, όπου μπορούσαν να πάρουν το πρωινό τους, δωρεάν αναψυκτικά, εφημερίδες ή περιοδικά και αστικά τηλέφωνα. Επίσης, μπορούσαν να κάνουν χρήση χώρων συναντήσεων και να ζητήσουν υπηρεσίες ειδικά σχεδιασμένες για επαγγελματίες από τον ειδικευμένο διευθυντή των **executive floors** ή **rooms**.

Meeting 2000. Πρόκειται για ξενοδοχεία της **Hilton** τα οποία προσφέρουν επιπλέον ειδικές υπηρεσίες που διευκολύνουν τα **meetings**.

Master Shot. Πρόκειται για προϊόντα ειδικά σχεδιασμένα για εξυπηρέτηση πελατείας κινηματογραφικών και τηλεοπτικών εταιρειών. Για το λόγο αυτό σχεδιάστηκε ειδικό εγχειρίδιο για το προσωπικό που εξηγούσε τις ειδικές ανάγκες της πελατείας, απασχολήθηκαν ειδικευμένοι διευθυντές που ήταν γνώστες της διαδικασίας παραγωγής ταινιών, βάσεις δεδομένων για τις ανάγκες της παραγωγής και διατέθηκαν γραφεία, χώροι αποθήκευσης και θέσεις στάθμευσης στην ειδική αυτή πελατεία.

Ιαπωνικά Hilton. Τα **Hilton** δημιούργησαν ένα ιδιαίτερα επικερδές προϊόν με ονομασία **Wa No Kutsurogi** (Ιαπωνικές Υπηρεσίες) το οποίο έδειξε ιδιαίτερη ευαισθησία στον πλούσιο Ιαπωνικό πολιτισμό και τις παραδόσεις. Οι εργαζόμενοι μιλούσαν καλά την Ιαπωνική, αντιλαμβάνονταν την Ιαπωνική κουλτούρα και προσέφεραν ανατολική κουζίνα και Ιαπωνικό πράσινο τσάι, παντόφλες και ρόμπες Ιαπωνικού στυλ, Ιαπωνικές εφημερίδες κλπ.

Hilton περιπέτειας. Πρόκειται για ειδικευμένα προϊόντα κυρίως για τα **Hilton** της Νοτιοανατολικής Ασίας και Αφρικής, τα οποία έδειξαν σεβασμό στο αρχιτεκτονικό στυλ της περιοχής και την κουλτούρα των κατοίκων, ενώ προσέφεραν προϊόν που συνδύαζε δραστηριότητες περιπέτειας, όπως σαφάρι, σαφάρι με αερόστατο, μπάριμπεκιου στο ηλιοβασίλεμα, εκδρομές με πλοιάρια κλπ.

Η Holiday Inn Corporation Βρετανικής ιδιοκτησίας διαμόρφωσε έξι **brands** που προσέφερε στις επιλεγμένες μονάδες της.

Holiday Inn Crowne Plaza. Πρόκειται για αστικά ξενοδοχεία υψηλών προδιαγραφών για ταξιδιώτες μέσης υψηλής οικονομικής στάθμης.

Holiday Inn. Πρόκειται για ποιοτικά ξενοδοχεία που απευθύνονται σε μέσου οικονομικού επιπέδου ταξιδιώτες.

Holiday Inn Garden Court. Πρόκειται για σύγχρονα ξενοδοχεία **100** δωματίων με αυξημένες υπηρεσίες (γυμναστήριο, αίθουσες **meeting**, εστιατόριο, μπαρ) για μέσου οικονομικού προφίλ πελατεία.

Holiday Inn Express. Απευθύνεται σε πελατεία μεσαίου επιπέδου και διευκολύνει επαγγελματικά **meetings**.

Holiday Inn Sunpreet Resorts. Πρόκειται για αξιόλογα ξενοδοχεία εγκαταστημένα σε επιλεγμένες τοποθεσίες που φιλοξενούν πελατεία κυρίως οικογενειακού τουρισμού μέσου επιπέδου.

Holiday Inn Crowne Plaza Resorts. Πρόκειται για τουριστικά ξενοδοχεία υψηλών προδιαγραφών που απευθύνονται σε οικογενειακή πελατεία, προσφέρουν πλήθος υπηρεσιών και βρίσκονται σε φημισμένες περιοχές.

Η εταιρεία λειτουργεί το **Holiday Inn Priority Club** που αντιμετωπίζει ευνοϊκά τους πιστούς της πελάτες. Η εταιρεία συγκεντρώνει τις γνώμες πελατών και προσωπικού στην προσπάθεια αναβάθμισης των υπηρεσιών της με το πρόγραμμα **Together We Are**. Επίσης, ενθαρρύνονται οι βελτιωτικές ιδέες των εργαζομένων και επισημαίνεται στο προσωπικό η σημασία αλληλεξάρτησης των τμημάτων.

Η **Accor Group** είναι μία Γαλλική ξενοδοχειακή εταιρεία με το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων (**2.400** ξενοδοχειακές μονάδες συνολικά) που περιέχει εννέα **brands**.

Sofitel (100 μονάδες). Πρόκειται για ξενοδοχεία πολυτελείας **250** έως **400** δωματίων, ώστε να διατηρείται προσωπική σχέση προσωπικού – πελατών.

Novotel (300 μονάδες). Πρόκειται για αστικά και παραθαλάσσια ποιοτικά ξενοδοχεία πρώτης τάξης

Mercure (300 μονάδες). Πρόκειται για ξενοδοχεία πρώτης τάξης με όχι περισσότερα από **200** δωμάτια που απευθύνεται στη μέση οικονομική πελατεία με έμφαση στα τοπικά προϊόντα και κουλτούρα.

Ibis. Πρόκειται για οικονομικά ξενοδοχεία τρίτης τάξης, με σταθερό επίπεδο υπηρεσιών.

Formule 1 (300 μονάδες). Πρόκειται για οικονομικά ξενοδοχεία τα οποία δεν διαθέτουν εστιατόριο και για το λόγο αυτό λειτουργούν με χαμηλό κόστος.

Hotelia (45 μονάδες). Πρόκειται για ξενοδοχεία μακράς διαμονής **Jardin de Paris (11 μονάδες)**. Πρόκειται για ποιοτικά ξενοδοχεία μέσου επιπέδου που βρίσκονται στη Γαλλία.

Etap (100 μονάδες). Πρόκειται για ξενοδοχεία τα οποία χαμηλών τιμών, τα οποία όμως παρέχουν ανάλογα ποιοτικές υπηρεσίες.

Motel 6 (760 μονάδες). Πρόκειται για χαμηλών τιμών μονάδες διακινούμενων οδικά πελατών με σταθερό επίπεδο υπηρεσιών.

4.5.1.3.1.1 Club hotel branding

Club hotel ονομάζεται ένας ειδικός τύπος ξενοδοχείου, όπου η ψυχαγωγία και άθληση των πελατών αντιμετωπίζονται ως βασικά στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος. Στα ξενοδοχεία αυτά οργανώνονται εορταστικές βραδιές κι εκδηλώσεις, παιχνίδια, **happenings**, όπως και διάφορες αθλητικές δραστηριότητες που γεμίζουν το χρόνο των διακοπών.

Γενικότερα, η ψυχαγωγία σε συνδυασμό με την άθληση διαμορφώνουν έναν ισχυρό τομέα τουριστικών υπηρεσιών, ο οποίος ονομάζεται διεθνώς **animation** που στην ελληνική αποδίδεται με τον όρο εμπυχωτική. Η εμπυχωτική μπορεί να παίξει τεράστιο ρόλο στην ποιοτική αναβάθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος, διότι αποτελεί υπηρεσία διαμόρφωσης διακοπών, δηλαδή έχει στόχο τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη από τις διακοπές του. Η οργάνωση της εμπυχωτικής των τουριστών δεν είναι κάτι απλό. Απαιτεί άριστη γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, κατανόηση των ειδικών συνθηκών της τουριστικής διαβίωσης και παρουσιάζει αυξημένη ευπάθεια.

Η εμπυχωτική μπήκε στον κόσμο των διακοπών στη δεκαετία του **50**, οργανώνοντας τον ελεύθερο χρόνο του τουρίστα και προσπαθώντας να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην επικοινωνία των τουριστών με τους άλλους τουρίστες, όπως και με τους κατοίκους της χώρας υποδοχής. Η εμπυχωτική αποδείχτηκε ισχυρό φάρμακο ενάντια σε τρεις ασθένειες που παρουσίαζε (και παρουσιάζει) το τουριστικό προϊόν, όπως η μοναξιά, η ανία και η παθητικότητα των τουριστών.

Στη δεκαετία του **'70** η εμπυχωτική των διακοπών ξεπέρασε τα όρια των **hotel - club** και εφαρμόστηκε σε μερική έκταση και ένταση σε πολλές πλέον ξενοδοχειακές μονάδες, στις οποίες δεν οργανώνονταν μεν συνολικά ο χρόνος των τουριστών, αλλά στολίζονταν οι διακοπές τους με διάφορες ψυχαγωγικές δραστηριότητες.





Οι ειδικοί υπάλληλοι που προσφέρουν την **animation** ονομάζονται **animateurs** ή εμπυχωτές και φροντίζουν για τη ψυχαγωγία των τουριστών σχεδιάζοντας, οργανώνοντας και πραγματοποιώντας διάφορες δραστηριότητες.

Ηγέτης του κλάδου είναι η εταιρεία **Club Med**, γνωστή αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων σε όλο τον κόσμο που ονομάζει χωριά.








Η **Club Med** διαθέτει στην αγορά **16 brands** που ομαδοποιούνται σε τρεις κατευθύνσεις, οικογενειακών διακοπών, διακοπών μόνων, ζευγαριών και παρέας, και αθλητικών διακοπών. Σε κάθε **brand** αντιστοιχεί ένα σήμα και ένα φιλικό όνομα. Τα **brands** αυτά παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

Club med branding






Οικογενειακές διακοπές

Σήμα brand	Ονομασία brand	Αγορά στόχος
	Alex and Sophie	Οικογένεια με μωρό
	James, 4 years old	Οικογένεια με παιδί τεσσάρων περίπου ετών
	Paul, Virginie and their young family	Οικογένεια με παιδιά
	Simon, Caroline	Οικογένεια με γιό 16 περίπου ετών

Διακοπές μόνων, ζευγαριών και παρέας

Σήμα brand	Ονομασία brand	Αγορά στόχος
	Justin and Kathryn	Ήσυχες, ρομαντικές και ξεκούραστες διακοπές
	Daniel and Marie	Έντονες διακοπές για ζευγάρια
	Angela and Robert	Διακοπές ξεκούρασης
	Brian and his trips outside the village	Περιπετειώδεις διακοπές με ποικιλία εκδρομών
	Dave, Matthew, Pete and Sarah	Διακοπές για παρέες
	Stephanie	Διακοπές πιστών πελατών που συνδέονται με την κουλτούρα της αλυσίδας
	Nicholas	Έντονες διακοπές για μόνους

Διακοπές με έμφαση στον αθλητισμό

Σήμα brand	Ονομασία brand	Αγορά στόχος
	Alison	Διακοπές με έμφαση στις αθλητικές δραστηριότητες
	Stuart	Διακοπές με έμφαση στο γκολφ
	Andrew	Διακοπές με υποβρύχιες δραστηριότητες
	Jennifer	Διακοπές με έμφαση στο σκι
	Philippa	Διακοπές με έμφαση στην ιππασία

4.5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Τα τμήματα του ξενοδοχείου θέτουν τους δικούς τους στόχους που (ορισμένες φορές) έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Για παράδειγμα το τμήμα του μαγειρείου έχει στόχο την παρασκευή ποιοτικών εδεσμάτων και κατά συνέπεια επιθυμεί ποιοτικές (και ακριβές) πρώτες ύλες. Αντίθετα, το τμήμα προμηθειών έχει στόχο τη μείωση του κόστους και δραστηριοποιείται προς την κατεύθυνση αγοράς πρώτων υλών χαμηλού κόστους. Ο ρόλος της στρατηγικής σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να θέτει την κοινή κατεύθυνση των τμημάτων που ενοποιεί τις επιμέρους πολιτικές των τμημάτων.

Το ξενοδοχείο αποτελεί μία σύνθετη επιχείρηση που πωλεί πλήθος ανομοιομόρφων προϊόντων, όπως αυτά των δωματίων, εστιατορίου, **bar** κλπ. Ο προγραμματισμός δράσης των τμημάτων του ξενοδοχείου μπορεί να αναλυθεί προς τρεις κατευθύνσεις.

Πρώτον, σχετικά με τις **ανάγκες που εξυπηρετεί** το κάθε τμήμα. Έτσι, στο τμήμα δωματίων που εξυπηρετεί ανάγκες διαμονής, μπορεί να βελτιώσει την προσφορά της με τη διάθεση αναπαυτικών υδροσρωμάτων, με την προσθήκη κλιματιστικών ή τηλεόρασης στα δωμάτια κλπ., ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες δροσερής ατμόσφαιρας το καλοκαίρι, ψυχαγωγίας κλπ.

Δεύτερον, σχετικά με τον **τύπο πελατείας**. Στην περίπτωση αυτή το τμήμα δωματίων θα μπορούσε να προσθέσει ειδικά διαμερίσματα για οικογένειες, πολυτελή διαμερίσματα για **V.I.P.** κλπ.

Τρίτον, σχετικά με τα ειδικά **χαρακτηριστικά ή ικανότητες** που είναι διαθέσιμα. Το τμήμα μπορεί να δώσει έμφαση στη θέα των δωματίων ή στις ποιοτικές υπηρεσίες **room service**.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου έχουν διαφορετική οικονομική σημασία. Το τμήμα δωματίων και το εστιατόριο **table d' hote** προσφέρουν κατά κανόνα τα συμφωνηθέντα των πελατών. Στο βαθμό που οι πελάτες έχουν έλθει στο ξενοδοχείο μέσω πρακτορείου, η πληρωμή της κατανάλωσης των συμφωνηθέντων καθυστερεί επί μακρόν. Αυτό κάνει ιδιαίτερα σημαντικά τα λοιπά τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, στα οποία οι καταναλώσεις πληρώνονται από τους πελάτες άμεσα ή στην ημέρα αναχώρησής τους.

Από τα τμήματα αυτά ορισμένα χαρακτηρίζονται για το υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους που επιτρέπουν, όπως τα **bar** και οι καφετέριες, ορισμένα άλλα για τη δυνατότητα πραγματοποίησης υψηλών εισπράξεων όπως τα **a la carte** εστιατόρια, ορισμένα άλλα για τη μέτρια αποδοτικότητά τους, όπως το τμήμα τηλεφώνων κλπ. Το ξενοδοχείο μπορεί να προσπαθήσει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του με τέσσερις τρόπους:

1. Με την καλύτερη εκμετάλλευση των τμημάτων του ξενοδοχείου.

Για αυτό το σκοπό το ξενοδοχείο μπορεί:

- Να αναζητήσει νέους πελάτες για τα υπάρχοντα προϊόντα. Ένα τουριστικό ξενοδοχείο, για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να προσελκύσει στα **bar** του πελάτες άλλων ξενοδοχείων ή κατοίκους της περιοχής,
- Να δημιουργήσει νέα προϊόντα για τους υπάρχοντες πελάτες.

Τα προϊόντα αυτά μπορούν:

∅ Να παράγονται με τα μέσα που ήδη είναι διαθέσιμα στα τμήματα του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, να δημιουργήσει και προωθήσει ένα αξιόλογο **cocktail** στο **bar**.

∅ Να ενδιαφέρουν συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες, αλλά να χρειάζεται ειδικός εξοπλισμός για την παρασκευή τους. Για παράδειγμα, μπορεί στο **bar** της πισίνας να προσθέσει χυμούς φρέσκων φρούτων που απαιτούν χρήση αποχυμωτή.

∅ Να είναι άσχετα με τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση μέχρι εκείνη τη στιγμή. Για παράδειγμα μπορεί στο **bar** της πισίνας να προσθέσει βιάφλες ή κρέπες που δεν ήταν διαθέσιμα στο παρελθόν.

- Να δημιουργήσει νέα προϊόντα με σκοπό να προσεγγίσει νέους πελάτες στα υπάρχοντα τμήματα, όπως, για παράδειγμα, ειδικά προϊόντα για παιδιά στο τμήμα του **bar**.
- Να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε οι πελάτες να καταναλώνουν περισσότερα προϊόντα στα υπάρχοντα τμήματα. Για παράδειγμα, να προσφέρει **happy hour** (μία ώρα χαμηλών τιμών) στο **bar**.
- Να προσελκύσει πελάτες των ανταγωνιστών με διαφημιστική καμπάνια, δημόσιες σχέσεις κλπ.

2. Με την αύξηση ή μείωση των τμημάτων εκμετάλλευσης σε δραστηριότητες με τις οποίες ήδη ασχολείται το ξενοδοχείο. Για αυτό το σκοπό το ξενοδοχείο μπορεί:

- Να δημιουργήσει τμήματα εκμετάλλευσης που έχουν στόχο να ικανοποιήσουν ανάγκες συγκεκριμένων πελατειακών ομάδων.
- Να δημιουργήσει τμήματα για να εκμεταλλευτεί τις αυξητικές τάσεις συγκεκριμένης αγοράς.
- Να σταματήσει τη λειτουργία τμημάτων χαμηλής αποδοτικότητας, ειδικά στις περιπτώσεις που δεν προβλέπεται βελτίωση της ζήτησης.

3. Με την αξιοποίηση μοναδικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διαθέτει το ξενοδοχείο, οι οποίες μπορούν να συνδυαστούν, ώστε:

- Να ικανοποιήσουν ορισμένες τις ανάγκες της πελατείας. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πόλης μπορεί να λειτουργήσει ένα **bar** στην ταράτσα του.

- Να προσφέρουν ανώτερη ποιότητα ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πόλης, μπορεί να ενώσει δωμάτια δημιουργώντας σουίτες.

- Να διαμορφώσουν μοναδικά προϊόντα. Για παράδειγμα, ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο μπορεί να δημιουργήσει ένα **bar** που να σερβίρει σε καρέκλες που βρίσκονται μέσα στη θάλασσα.

- Να αυξήσουν την αποδοτικότητα μίας ή περισσότερων δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, με την εκμετάλλευση της φήμης του **chef** που απασχολείται στο εστιατόριο.

4. Με την οριζόντια ή κάθετη επέκταση των δραστηριοτήτων. Για αυτό το σκοπό το ξενοδοχείο μπορεί:

- Να παράγει προϊόντα που προμηθεύεται από την αγορά, όπως ορισμένα τρόφιμα (ψωμί, γλυκίσματα, παγωτά κλπ.).

- Να δημιουργήσει πρακτορείο ταξιδιών που θα εξυπηρετεί την πελατεία του, αλλά μπορεί να επεκτείνεται σε πελατεία άλλων ξενοδοχείων και άλλες σχετικές δραστηριότητες.

- Να δημιουργήσει ή εξαγοράσει άλλες ξενοδοχειακές μονάδες.

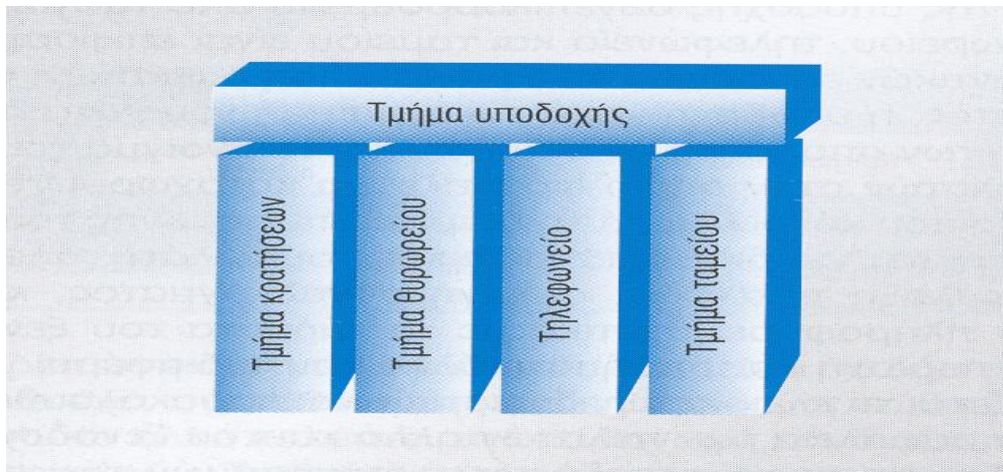
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5.1 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (FRONT OFFICE)

Το τμήμα υποδοχής (**front office**) διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια, συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας και πλαισιώνεται από τα τμήματα κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνείου και ταμείου.

Σχήμα 5,1



- τμήμα κρατήσεων

Το τμήμα κρατήσεων ενημερώνει καθημερινά την υποδοχή για τις κρατήσεις που πρόκειται να αφιχθούν την επομένη με μια λίστα αναμενόμενων αφίξεων, στην οποία επισυνάπτεται η αλληλογραφία κάθε άφιξης, όπως και για τις προβλεπόμενες κρατήσεις επόμενων περιόδων, όπως τις επόμενης εβδομάδας ή του επόμενου μήνα.

Η διαχείριση των κρατήσεων στην εποχή μας γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα οποία εκτός από το πλάνο δίνουν πληροφορίες ακριβείας για την κίνηση των πρακτορείων και των **individuals**, διάφορες στατιστικές εκτιμήσεις και προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση.

- θυρωρείο

Το θυρωρείο κατά κανόνα είναι ενσωματωμένο στο τμήμα της υποδοχής. Τα καθήκοντα του τμήματος αφορούν σε ένα πλέγμα υπηρεσιών προς τους πελάτες, όπως η μεταφορά αποσκευών, στάθμευση αυτοκινήτων, συνοδεία ανελκυστήρων, διαχείριση κλειδιών και ταχυδρομείου, παροχή πληροφοριών, προσωπικές εξυπηρετήσεις (αγορά εφημερίδας ή τσιγάρων) και υπηρεσία εισόδου.

Το προσωπικό του τμήματος αποτελείται από το αρχιθυρωρό. Ο οποίος συντονίζει το τμήμα και (όταν του ζητηθεί) πληροφορεί του πελάτες σχετικά με τον εντός και τον εκτός χώρο του ξενοδοχείου χώρο, με τα αξιοθέατα της περιοχής, τα νυκτερινά κέντρα κλπ. Επίσης εξασφαλίζει αεροπορικά εισιτήρια, εισιτήρια εκδρομών, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και καλύπτει άλλες επιθυμίες των πελατών.

Το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος είναι ο θυρωρός πόρτας. Ο οποίος υποδέχεται τους πελάτες, εξασφαλίζει **taxi** και γενικά εξυπηρετεί στο χώρο της εισόδου το ξενοδοχείου, οι μεταφορές αποσκευών **grooms (bell boys)**, οι οποίοι μεταφέρουν τις αποσκευές των πελατών και εξηγούν στους πελάτες τη χρήση διαφόρων συσκευών και ιδιοτεροτήτων του δωματίου, οι υπάλληλοι στάθμευσης των αυτοκινήτων, οι χειριστές ανελκυστήρων και τέλος οι υπάλληλοι θυρωρείου, οι οποίοι διαχειρίζονται τα κλειδιά των δωματίων, την αλληλογραφία και τα μηνύματα των πελατών, παρέχουν πληροφορίες κάθε φύσης στους πελάτες και κάνουν πλήθος μικροεξυπηρετήσεων, όπως αγορές μικροαντικειμένων, αναζήτηση πελατών στην περίπτωση που κάποιος τους ζητήσει.

- τηλεφωνικό κέντρο

Το τηλεφωνικό κέντρο συνδέει τους πελάτες και τα τμήματα του ξενοδοχείου με εξωτερικές γραμμές ή μεταξύ τους και αναλαμβάνει τα εγερτήρια και υπενθυμίσεις, που ζητούν οι πελάτες.

Το έργο των υπαλλήλων του τμήματος, που κατά κανόνα είναι θηλυκού γένους, έχει απλοποιηθεί εξαιτίας των αυτόματων τηλεφωνικών κέντρων, τα οποία συνδέουν χωρίς μεσολάβηση τηλεφωνητή τα δωμάτια και τα τμήματα του ξενοδοχείου, δίνουν γραμμή δικτύου στους πελάτες και στα τμήματα, ενώ ο πελάτης μπορεί να πληκτρολογήσει το εγερτήριό του στο καντράν του τηλεφώνου. Τα κέντρα αυτά συνήθως επικοινωνούν με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και η αξία μιας τηλεφωνικής συνδιάλεξης χρεώνεται αυτόματα στο λογαριασμό του πελάτη. Τα μηνύματα επίσης που αφήνονται για το πελάτη, όταν αυτός απουσιάζει, δε χρειάζεται να καταγράφονται σε ειδικό έντυπο και να παραδίδονται σε αυτόν μαζί με το κλειδί του, όταν έλθει στο ξενοδοχείο. Τα μηνύματα καταγράφονται στη φωνητική τους μορφή και περιμένουν σε ένα τύπο αυτόματου τηλεφωνητή τον πελάτη στο δωμάτιο του. Έτσι, αποφεύγονται παρεξηγήσεις από τροποποιημένα μηνύματα ή την απώλειά τους.

Τα κινητά τηλέφωνα έχουν υποβαθμίσει κατά πολύ το ρόλο του τμήματος σήμερα. Όμως, πολλά ξενοδοχεία πόλης, ενοικιάζουν στους αλλοδαπούς πελάτες τους κινητά τηλέφωνα, για την περίπτωση που τα δικά τους δεν ανταποκρίνονται στα δίκτυα της χώρας που βρίσκεται το ξενοδοχείο.

- τμήμα ταμείου

Οι υπάλληλοι του ταμείου οργανικά εντάσσονται στο λογιστήριο, αλλά εργάζονται στο χώρο της υποδοχής εξαργυρώνουν συνάλλαγμα, ταξιδιωτικές επιταγές, χειρίζονται θέματα χρέωσης και πιστωτικών καρτών και εισπράττουν τους λογαριασμούς (ΑΠΥ) των πελατών, όταν αυτοί φεύγουν. Στο τμήμα αυτό επίσης παραδίδουν τις εισπράξεις τους τα τμήματα εκμετάλλευσης στο τέλος της ημερήσιας χρήσης.

5.1.2 Τμήμα ορόφων

Το τμήμα ορόφων αναλαμβάνει την καθαριότητα και την τάξη των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου. Σε ορισμένα ξενοδοχεία δε, είναι υπεύθυνο για την εμφάνιση των κήπων. Το τμήμα αυτό κυριαρχείται από το προσωπικό θηλυκού γένους και διαιρείται σε τέσσερα υποτμήματα (σχήμα).

§ Τμήμα καθαριότητας δωματίων

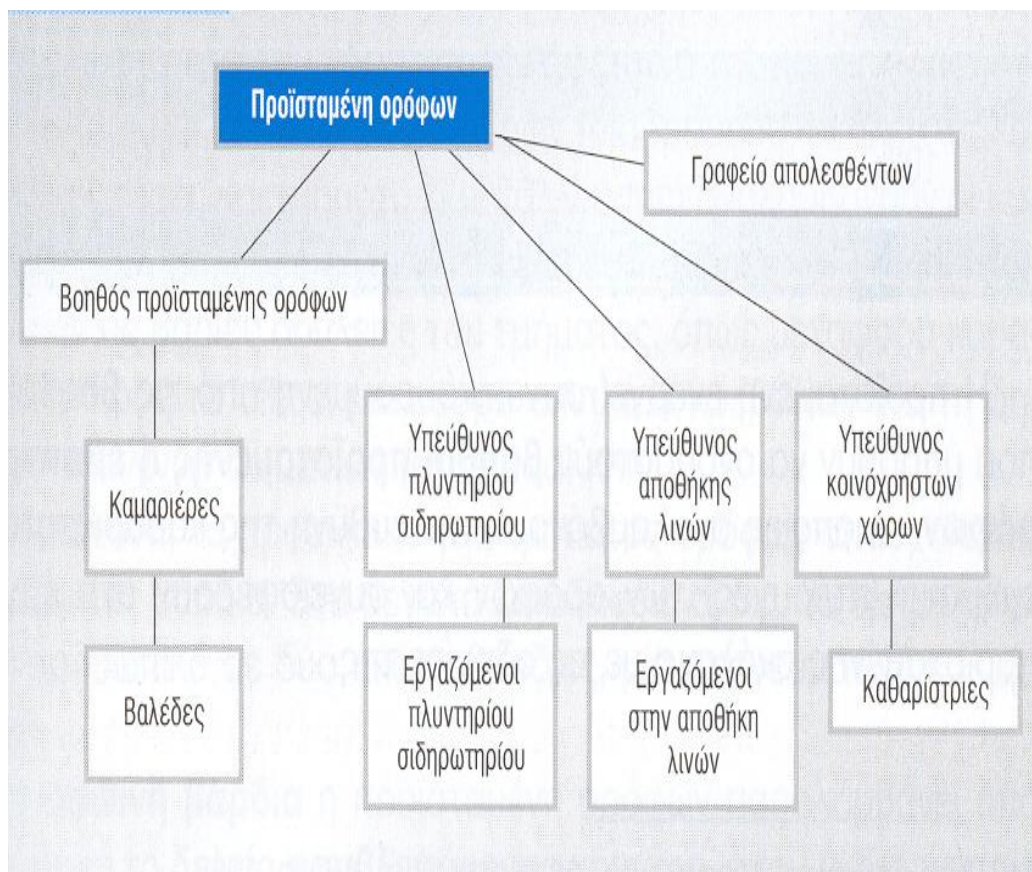
§ Τμήμα καθαριότητας κοινόχρηστων χώρων

§ Τμήμα λινόθηκης και πλυντηρίου

§ Τμήμα απολεσθέντων, το οποίο συνήθως καταλαμβάνει μικρό χώρο της λινόθηκης

Σχήμα 5.2

Οργανόγραμμα προσωπικού ορόφων



5.1.3 Τμήμα συντήρησης

Το τμήμα συντήρησης απασχολεί τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων, όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους, μαραγκούς κλπ. Το προσωπικό του τμήματος μπορεί να προέρχεται από τεχνικές επιχειρήσεις ή να κάνει καριέρα αποκλειστικά στον κλάδο της ξενοδοχειακής συντήρησης.

Του τμήματος ηγείται ο υπεύθυνος συντήρησης, ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊσταμένη ορόφω, ώστε να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχούσες βλάβες των δωματίων. Ο υπεύθυνος συντήρησης επικοινωνεί επίσης με τα διάφορα τμήματα και συντονίζει το προσωπικό του, έτσι ώστε ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου (ψυγεία, ανελκυστήρες, αντλίες, δεξαμενές νερού, βιολογικός καθαρισμός, εγκαταστάσεις καλοριφέρ κλπ) να λειτουργεί χωρίς προβλήματα.

Στα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία το τμήμα συντήρησης παρουσιάζει αναπτυγμένη δομή στη οποία συμπεριλαμβάνεται η διοικητική υπηρεσία του τμήματος, η υπηρεσία συντήρησης των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου και η υπηρεσία επιδιόρθωσης βλαβών. Το τμήμα διαιρείται κατά τεχνικούς δομές και κάθε τομέας διαθέτει εργαστήριο και αποθήκη φύλαξης εργαλείων και ανταλλακτικών. Οι τεχνικοί τομείς της υπηρεσίας εγκαταστάσεων είναι ο υδραυλικός, ο ηλεκτρικός, ο ψυκτικός, ο τομέας των ανελκυστήρων, του εξαερισμού-κλιματισμού των ηλεκτρικών υπολογιστών, των ξυλουργικών εργασιών και επίπλων, ο τομέας ελαιοχρωματισμών και τοιχοποιίας και ενίοτε ο τομέας κηπουρικής.

Το ξενοδοχείο ακολουθεί προγράμματα προληπτικής συντήρησης, ώστε η πιθανότητες βλαβών να ελαχιστοποιούνται. Για παράδειγμα, οι λαμπτήρες αλλάζονται ανάλογα με το χρόνο ζωής τους σε περιοδικά διαστήματα, οι σχάρες ψυγείων καθαρίζονται σε μηνιαία βάση και οι ηλεκτρομηχανές των ψυγείων εφοδιάζονται με ψυκτικά υγρά δυο φορές το χρόνο.

5.1.4 Το τμήμα ασφαλείας

Το τμήμα ασφάλειας αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών , όπως και την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των τελευταίων. Το τμήμα αυτό δε θεωρείται αναγκαίο στη χώρα μας διότι είναι σχετικά λίγα τα περιστατικά που δικαιολογούν την εφαρμογή ανάλογων μέτρων, ενώ σε πολλές χώρες της αλλοδαπής και ειδικά στις ΗΠΑ θεωρείται τμήμα αναγκαίο.

Σκοποί του τμήματος ασφάλειας είναι να αποτρέψει τη διείσδυση εγκληματιών που κάνουν υπεξαίρεσεις των τιμαλφών της ξενοδοχειακής πελατείας, γνωστή με τον όρο «ποντικοί του ξενοδοχείου», την υπεξαίρεση ξενοδοχειακού εξοπλισμού από πελάτες ή εργαζόμενους, αλλά και η προστασίας των πελατών από εγκληματικές επιθέσεις στον εντός και εγγύς χώρο του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό ασφάλειας παρακολουθεί τις εισόδους και τους χώρους του ξενοδοχείου κι ελέγχει διακριτικά τα άτομα τα οποία δεν είναι πελάτες. Το προσωπικό ασφάλειας είναι ιδιωτικοί αστυνομικοί που συχνά προέρχονται από την τάξη των συνταξιούχων της δημόσιας ασφάλειας.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε **24** από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των ΗΠΑ, χώρα με υψηλό δείκτη εγκληματικότητας, κρίθηκε ότι τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν τα ξενοδοχεία σε σχέση με την ασφάλεια των πελατών τους είναι κατά σειρά αξιολόγησης :

- 1.εκπαίδευση του προσωπικού όλων των τμημάτων σε θέματα ασφάλειας
- 2.επαρκής φωτισμός στους διαδρόμους, τους κήπους και γενικά στους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου, όπου κινούνται πελάτες
- 3.κλειδαριές ασφαλείας στα δωμάτια και αλυσίδα αναμονής στην πόρτα

- 4.πρόσληψη προσωπικού ασφαλείας
- 5.εγκατάσταση κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης στους χώρους που κινούνται πελάτες
- 6.έλεγχος προσέλευσης στο ξενοδοχείο, που να καλύπτει όλες τις εισόδους
- 7.αποτελεσματική επικοινωνία, δηλαδή άμεση ανταπόκριση σε κλήση πελάτη που αφορά στην ασφάλειά του
- 8.τηλεχειριζόμενο σύστημα **monitor**
- 9.πρόσληψη ένοπλου προσωπικού ασφαλείας.

Σημαντικό στοιχείο για την ασφάλεια των πελατών και των τιμαλφών τους είναι οι ηλεκτρονικές κλειδαριές, όπου χρησιμοποιείται η κάρτα αντί για κλειδί ή σύστημα αναγνώρισης της φωνής του πελάτη. Χρήσιμα είναι επίσης τα χρηματοκιβώτια δωματίου ή, αν δε διατίθενται, η υπηρεσία χρηματοκιβωτίων στο τμήμα υποδοχής. Σήμερα χρησιμοποιούνται ειδικά βιομετρικά χρηματοκιβώτια, που αναγνωρίζουν τα δακτυλικά αποτυπώματα του πελάτη. Πολλά ξενοδοχεία που διαθέτουν υπηρεσίες χρηματοκιβωτίων, ενημερώνουν τους πελάτες τους ότι σε φέρουν ευθύνη για απώλεια τιμαλφών που δε φυλάσσονται σε αυτά. Στα ξενοδοχεία πόλης πολλοί πελάτες, που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, έχουν μαζί τους σημαντικές ποσότητες χρημάτων ή τιμαλφή αξίας. Ειδικά σε αυτές τις περιπτώσεις τα μέτρα ασφαλείας δικαιολογείται να είναι περισσότερο αυξημένα.

5.1.5 Σύνθεση και σημασία του τμήματος F & B

Food and Beverages ή **F & B** είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των παρακάτω υποτμημάτων του:

- Αποθήκη
- Μαγειρείο
- Εστιατόρια
- Τμήμα εκδηλώσεων
- **Room service**
- **Bar**.

Ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει μεγάλο αριθμό επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως **snack bar**, **bar** πισίνας, κεντρικό **bar**, καφετέρια, εστιατόριο, ταβέρνα, **room service**, αίθουσες εκδηλώσεων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες ελαφρού φαγητού ή αφεψημάτων συνεδρίων.

Το τμήμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διότι με την κατάλληλη διοίκηση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο. Σε κάθε περίπτωση όμως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του **F&B** επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εκτίμηση των πελατών για το ξενοδοχείο.

Σχήμα 5.3

Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων



5.2. ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αφιερώνεται στον ανεφοδιασμό των τμημάτων του **F&B** και κυρίως του μαγειρείου και για το λόγο αυτό το τμήμα προμηθειών εντάσσεται στα τμήματα του **F&B**.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνιστάται στη καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και στην προμήθεια των απαραίτητων ειδών από την πλησιέστερη αγορά.

Το τμήμα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων στην εποχή μας χρησιμοποιεί για να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατόν όφελος, την επιστήμη των **logistics**, γνωστή και ως «Διοίκηση αποθεμάτων». **Hotel logistics management** είναι η επιστήμη που καλύπτει τον έλεγχο της ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές έως τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τη βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση αποθεμάτων επιδιώκει την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος.

Η μείωση του κόστους στο **logistics** δεν αφορά στη μείωση του κόστους κτήσης ενός είδους, αλλά στη συνολική μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε ένα τμήμα, πιθανόν να οδηγήσει σε ελλιπή παρακολούθηση και καταστροφές προϊόντων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν μεγαλύτερες ζημιές από το έξοδο των μισθών.

Το τμήμα λειτουργεί βάσει της πολιτικής προμηθειών του ξενοδοχείου, που εξαρτάται από το μέγεθος, την απόσταση από την αγορά, τα διαθέσιμα κεφάλαια, το χρόνο λειτουργίας και την πολιτική ποιότητας προϊόντων της

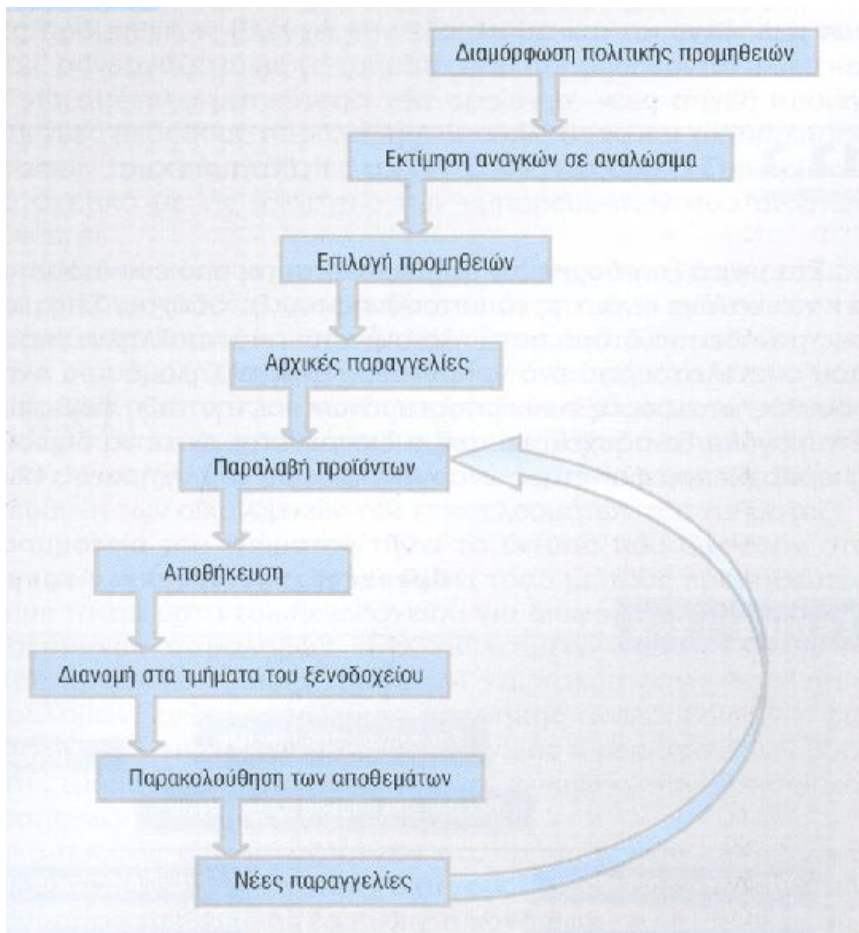
επιχείρησης. Ο υπεύθυνος προμηθειών σε συνεννόηση με τα τμήματα ερευνά την αγορά, επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές και προχωρεί στις αρχικές παραγγελίες. Τα παραγγελθέντα είδη παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται, ώστε να είναι διαθέσιμα στις προμηθειών των τμημάτων. Τα αποθέματα παρακολουθούνται και, όταν μειωθούν, ο υπεύθυνος των προμηθειών προχωρεί σε νέες παραγγελίες, οπότε γίνονται εκ νέου παραλαβές και επαναλαμβάνεται ο κύκλος, όπως φαίνεται στο σχήμα.

Το τμήμα επιφορτίζεται κατά περίπτωση με την παραλαβή και αποθήκευση υλικών, εργαλείων και μηχανημάτων πάγιου εξοπλισμού. Το έργο αυτό όμως απασχολεί ιδιαίτερα σπάνια το τμήμα. Κατά κανόνα το τμήμα προμηθειών ασχολείται με τις παρακάτω κατηγορίες υλικών:

- **Πρώτες ύλες μαγειρείου**, φθαρτές (άμεσης αξιοποίησης όπως φρέσκα ψάρια, φρέσκο γάλα κλπ.) και αποθηκεύσιμες (όπως ζυμαρικά, καφές κλπ.).
- **Αναλώσιμα υλικά**, όπως είδη καθαρισμού, χαρτικά κλπ.
- **Προϊόντα προς μεταπώληση**, όπως εμφιαλωμένα ποτά, τα οποία πωλούνται όπως αγοράζονται, χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία.

Σχήμα 5.5

Το σύστημα του κυκλώματος των προμηθειών



Οι κύριοι χώροι του τμήματος είναι:

- Ο χώρος παραλαβών, όπου τα φορτηγά των προμηθευτών παραδίδουν τα παραγγελθέντα προϊόντα.
- Οι χώροι αποθήκευσης, δηλαδή οι αποθήκες και τα ψυγεία.
- Το γραφείο διοίκησης και διαχείρισης του τμήματος.

Οι χώροι αυτοί πρέπει να είναι σε άμεση επαφή μεταξύ τους. Επίσης πρέπει να βρίσκονται σε γειτνίαση με το μαγειρείο, όπου παραδίδεται ο κύριο όγκος των παραλαμβανόμενων προϊόντων. Το τμήμα προμηθειών εγκαθίσταται κυρίως στα υπόγεια της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η είσοδος των προμηθευτών βρίσκεται στην αντίθετη πλευρά του ξενοδοχείου από αυτήν της εισόδου των πελατών.

5.3 LOGISTICS ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η επιστήμη του **logistics** εξετάζει τις δυνατότητες μείωσης του όγκου αποθεμάτων σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του χρόνου που τα αποθέματα μένουν στην αποθήκη.

Δεδομένου ότι τα αποθέματα διατηρούνται ποαραγγειλλόμενα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δε θα διατηρούσε αποθέματα. Η διαδικασία αυτή η επιχείρηση δε θα διατηρούσε αποθέματα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί σε ορισμένα ξενοδοχεία (όπως τα ξενοδοχεία πόλης) και για ορισμένα προϊόντα και ονομάζεται διαδικασία προμηθειών «Στη Στιγμή» (ΣΣ) ή « **Just In Time**» (JIT).

Η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων προϋποθέτει τη μέγιστη ακρίβεια πρόβλεψης της χρονικής στιγμής ζήτησης των πρώτων υλών. Όταν η πρόβλεψη παραγωγής είναι ακριβής, το τμήμα προμηθειών μπορεί να ρυθμίσει τις παραγγελίες με τέτοιο τρόπο, ώστε η παραγγελία και παραλαβή των προϊόντων να γίνεται σε χρονική στιγμή που να είναι κατά το δυνατόν κοντά στη στιγμή χρήσης τους. Τα ξενοδοχεία διαθέτουν ακριβή συστήματα παρακολούθησης της ζήτησης των δωματίων με αρκετά μεγάλη ακρίβεια. Τα συστήματα αυτά πρέπει να ενισχυθούν με συστήματα πρόβλεψης της ζήτησης των προϊόντων τω τμημάτων εκμετάλλευσης που δέχονται περαστική πελατεία, ώστε συνολικά να είναι δυνατή η πρόβλεψη ζήτησης που θα οδηγήσει τις παραγγελίες του τμήματος προμηθειών.

5.4 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Αν λέγαμε σε κάποιον από τους πρωτεργάτες της ελληνικής ξενοδοχίας στις αρχές της επιχειρηματικής του καριέρας ότι σε ένα καθαρά ανθρωποκεντρικό κλάδο παροχής υπηρεσιών όπως είναι τα ξενοδοχεία, η τεχνολογία της πληροφορικής θα ήταν κεντρικό και απαραίτητο εργαλείο δουλειάς, θα μας έλεγε τουλάχιστον ότι πρόκειται για σενάριο επιστημονικής φαντασίας.

Σήμερα, ακόμη και οι παλαιότεροι των ξενοδοχείων έχουν δει το αναπόφευκτο. Την τεχνολογία και την πληροφορική να εισβάλλει και να κυριεύει κάθε σχεδόν χώρο και εργασία μέσα σε ένα ξενοδοχείο. Πρωταρχικός στόχος των ξενοδοχείων ήταν και παραμένει η προσφορά ενός ασφαλούς περιβάλλοντος που να μπορεί να εξασφαλίσει μία ήσυχη και άνετη διαμονή σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε επιχειρηματία ξενοδόχο είναι η επίτευξη του παραπάνω στόχου να συνδυαστεί και με μείωση του κόστους, αύξηση των πωλήσεων, συνεχή βελτίωση των εμπειριών των πελατών και αύξηση των εσόδων.

Από την άλλη μεριά οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των πελατών των ξενοδοχείων έχουν αυξηθεί και αυτό οφείλεται στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, στην έντονη εισαγωγή της τεχνολογίας στην καθημερινή ζωή και στον επαγγελματικό τους χώρο, στην αύξηση του στρες και στην ανάγκη καταπολέμησής του μέσα από ένα ταξίδι, στην αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώσεις για τον προορισμό στους και για τις υπηρεσίες που θα πρέπει να περιμένουν, στην πληθώρα επιλογών που του προσφέρονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Μία από τις βασικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε μοντέρνα επιχείρηση του κλάδου της φιλοξενίας είναι η ικανοποίηση των πελατών της και η επίτευξη επαναληπτικών πωλήσεων, δηλαδή, οι πελάτες όχι μόνο να επιστρέφουν στο ξενοδοχείο ή στο εστιατόριο για δεύτερη, τρίτη, κτλ. φορά, αλλά και να «διαφημίζουν» την επιχείρηση ως ευχαριστημένοι πελάτες. Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της (ανθρωπίνων και μη) ώστε τελικά ο πελάτης να απολαμβάνει το καλύτερο δυνατό «προϊόν» στη σωστή τιμή.

Για την αντιμετώπιση των προαναφερθέντων απαιτήσεων του κλάδου – που σίγουρα αποτελούν μικρό δείγμα των αναγκών της τουριστικής

βιομηχανίας – η υψηλή τεχνολογία έρχεται να καλύψει απαραίτητες ανάγκες, όπως τη σωστή και σε πραγματικό χρόνο καταγραφή των πληροφοριών που συγκεντρώνονται στα σημεία πώλησης (**Reception**, καφετέρια κτλ), τη διαχείριση αυτών για την εφαρμογή μοντέρνων πολιτικών **marketing (customer loyalty)**, καθώς και τη χρήση τους για στρατηγικές αποφάσεις. Η υιοθέτηση ενός ευέλικτου, ενιαίου συστήματος μηχανογράφησης που θα καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχείρησης και θα ακολουθεί την ανάπτυξη της αποτελεί απαραίτητο εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την πρόοδο της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Η εξάπλωση της χρήσης του **Internet** προκάλεσε δραστικές αλλαγές στην τουριστική βιομηχανία. Ο πελάτης, έχοντας στα χέρια του το πανίσχυρο αυτό εργαλείο, κατάφερε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να ανατρέψει μια παραδοσιακή αγορά. Η δυνατότητα που του έδωσε το **Internet** να έχει ανά πάσα στιγμή στην οθόνη του οποιαδήποτε διαθέσιμη πληροφορία, άλλαξε τις απαιτήσεις του και αναβάθμισε την καταναλωτική του συμπεριφορά.

Το **Internet** έδωσε τη δυνατότητα στους υποψήφιους τουρίστες να έχουν άμεση πρόσβαση στους παρόχους των υπηρεσιών, να συγκρίνουν τιμές, αλλά και να διαμορφώνουν προγράμματα διακοπών. Παράλληλα, μπορούν να αναζητούν πληροφορίες και τιμές από τις υπάρχουσες μηχανές αναζήτησης, να συμμετέχουν σε δημοπρασίες αναζητώντας ευκαιρίες, και να μοιράζονται τις εμπειρίες τους μέσα από **fora** και τις **C2C** κοινότητες.

Έτσι, ο νέος πελάτης της τουριστικής βιομηχανίας έχει πολύ διαφορετικό προφίλ από τον αντίστοιχο της περασμένης δεκαετίας. Συγκεκριμένα, αναζητά διαρκώς περισσότερες και πιο ολοκληρωμένες πληροφορίες για τον προορισμό του ταξιδιού του, καλύτερες υπηρεσίες, περισσότερες προσφορές, ενώ ταυτοχρόνως είναι περισσότερο κινητικός και λιγότερο πιστός.

Εφαρμογές της τεχνολογίας

Η τεχνολογία είναι πλέον σε θέση να δώσει πολλές λύσεις για την επίτευξη των παραπάνω στόχων των ξενοδόχων και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους:

5.4.1 PROTEL HOTEL SOFTWARE

Το **PROTEL** καλύπτει τις ανάγκες κάθε μορφής μεγέθους ξενοδοχείου προσφέροντας πολλούς τρόπους για την καταχώρηση μιας κράτησης.

Κρατήσεις

Εισαγωγή κρατήσεων «ζωγραφίζοντας» στο πλάνο. Μεταφορά από ένα δωμάτιο σε άλλο ή από μια περίοδο σε άλλη. Αλλαγές δωματίων, αφίξεων, αναχωρήσεων, από το πλάνο (**Check In/Check Out**).

Ο πλοηγός (Navigator)

Δυνατότητα αλλαγής στοιχείων στην «ταυτότητα» (**guest profile**) του πελάτη, στοιχείων κράτησης, τιμών ή και απλών μηνυμάτων. Δυνατότητα «ανοίγματος» της ταυτότητας του πελάτη (**Guest Profile**), του λογαριασμού (**invoice**) και της οθόνης κράτησης επιλέγοντας ένα από τα τεταρτημόρια του πλοηγού (με ένα κλικ πάντα).

Προφίλ πελάτη (**Guest profile**)

Ιστορικό επιστολών, φαξ, **E-mail** που στάλθηκαν στον πελάτη. Αυτόματο **merge** με οποιαδήποτε βάση δεδομένων.

Διαχείριση λογαριασμών

- Παραμετρική εμφάνιση λογαριασμού. Δυνατότητα προσθήκης λογότυπων και γραφικών.
- Κάθε λογαριασμός που τυπώνεται, φυλάγεται στη μορφή που τυπώθηκε για μελλοντική χρήση.
- Δυνατότητα διάσπασης χρεώσεων διανυκτέρευσης εκ των υστέρων.
- Δυνατότητα σύμπτυξης κινήσεων ανά πάσα στιγμή.

5.4.2 PROTEL BANQUETING

Από ένα απλό γεύμα μέχρι ένα **gala** εκατοντάδων ατόμων, ότι περίπτωση και να είναι με το **protel** το τμήμα εκδηλώσεων έχει στα χέρια του ένα εξαιρετικό πρόγραμμα για την οργάνωση των αιθουσών και την απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης.

- Πολυλειτουργικό πλάνο κρατήσεων. Διαχείριση αιθουσών, υποαιθουσών και εκδηλώσεων.
- Πλήρης σύνδεση (**on-line**) με το **protel Front Office** ελέγχοντας τη διαθεσιμότητα αιθουσών και δωματίων με ένα πολύ εύκολο τρόπο.
- Δυνατότητα χρησιμοποίησης κοινών αναφορών και φορμών τιμολογίων.
- Αυτόματη εμφάνιση **Banquet** στις αναφορές του **F&B**(αναφορές γευμάτων).
- Διαχείριση του τεχνικού εξοπλισμού(σε ποια αίθουσα βρίσκεται και σε τι διαθεσιμότητα υπάρχει).
- Ενημέρωση του **Food&Beverage** σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή και μηνιαία βάση για το μενού και τα άτομα που συμμετέχουν στη κάθε εκδήλωση με σκοπό να γίνει ο αναγκαίος προγραμματισμός του τμήματος(προσωπικό, προϊόντα κτλ.).
- Εκτυπώσεις με λίστες πελατών, μενού, και πλάνα αιθουσών.
- Δυνατότητα σχεδιασμού προϋπολογισμού έτους και σύγκριση στοιχείων προηγούμενων ετών.
- Με την υποστήριξη που υπάρχει στο **protel** (ενσωματωμένο **Word Processing**)και με το **Microsoft Office** ο χρήστης μπορεί να ετοιμάζει από γράμματα (**confirmation letter**) μέχρι μενού για αποστολή σε κάθε πελάτη προσωπικά ή και με μαζική αποστολή.

5.4.3 PROTEL SALES & MARKETING

- Καλύτερος σχεδιασμός και έλεγχος **marketing**.
- Εύκολη πρόσβαση, στο αρχείο με το ιστορικό των πελατών.
- Αρχαιοθέτηση όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για τους πελάτες χωρίς ο χρήστης να χρειαστεί να κάνει τίποτα.
- Συντονισμός όλων των δεδομένων για πιο αποτελεσματικό προγραμματισμό.
- Με το ημερολόγιο που έχει ανά ημέρα, βοηθάει το τμήμα πωλήσεων για την καλύτερη οργάνωσή του.
- Η επιχείρηση είναι τόσο δυνατή όσο το πιο αδύναμο μέλος της, γ'αυτό το **protel** βοηθάει του χρήστες να λειτουργήσουν σαν ομάδα.

5.4.4 PROTEL FOR HEADQUARTERS

Κεντρική διαχείριση όλης της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Διατήρηση αυτόνομης βάσης δεδομένων των συνδεδεμένων ξενοδοχείων ενημερώνοντας αυτόματα τα κεντρικά για τη διαθεσιμότητά τους, λαμβάνοντας παράλληλα από αυτά κρατήσεις.

Μέσω του εξελιγμένου συστήματος **protel central sales & marketing (CIS)** όλες οι πληροφορίες για στατιστικά και ιστορικά στοιχεία των πελατών, εταιρειών, πρακτορείων **group** κλπ είναι στη διάθεση των κεντρικών γραφείων (αν το επιθυμούν). Τα στοιχεία αυτά που μπορούν να αποθηκευτούν σε μια βάση δεδομένων μας δίνουν τη δυνατότητα ελέγχου και δημιουργίας πολλών συγκεντρωτικών ή αναλυτικών αναφορών ανά μονάδα.

Το **protel Central Internet Reservations (CIRS)** επιτρέπει στους πελάτες να κάνουν κρατήσεις για οποιοδήποτε μονάδα της ξενοδοχειακής αλυσίδας μέσω ενός κεντρικού **XML Server**.

5.4.5 PROTEL HOTELSOFTWARE MULTI PROPERTY EDITION (MPE)

- Συνένωση, διακίνηση, συγχρονισμός και αποθήκευση στοιχείων ξεχωριστών ξενοδοχειακών μονάδων σε μια ενιαία βάση δεδομένων.
- Κάθε κύρια είσοδος δεδομένων (τύπος δωματίων, δωμάτια, υποσύνολα, κωδικοί, μέθοδοι πληρωμής κλπ) προμηθεύεται επιπρόσθετα με ένα αριθμό ξενοδοχείου.
- Ομαδοποίηση παρεμφερών δωματίων σε κατηγορίες με σκοπό τη σύγκριση τους με τύπους διαφορετικών ξενοδοχείων.
- Δυνατότητα συγκεντρωτικών και αναλυτικών αναφορών για όλες ή κάποιες συνδεδεμένες μονάδες.
- Δυνατότητα μαζικής αποστολής αλληλογραφίας, **fax**, **e-mail** καθώς και εκτύπωσης διευθύνσεων (ετικέτες) για πελάτες ενός ή όλων των ξενοδοχείων που ανήκουν στην ενιαία βάση δεδομένων.

5.4.6 PROTEL WEB BOOKING ENGINE

Ο εύκολος τρόπος για να διαχειριστούν τα ξενοδοχεία τις κρατήσεις τους μέσω του διαδικτύου χωρίς έξοδα συναλλαγής ή προμηθειών.

Σαν κομμάτι από τα **protel HQ** και **protel MPE** το **Protel Web Booking Engine** είναι το τέλειο εργαλείο για τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας.

- Διαθέσιμο σε μεμονωμένες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε αλυσίδες ξενοδοχείων.
- Όλες οι υπηρεσίες και λειτουργίες του είναι σε πραγματικό χρόνο.
- Λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο χωρίς να χρειάζεται να σταματήσει κάνοντας κλείσιμο ημέρας ή να διακόψουμε άλλες υπηρεσίες του **protel**.
- Είναι ενσωματωμένο με τη διαχείριση τιμοκαταλόγων του **protel**.
- Έλεγχος και αποτίμηση κρατήσεων γίνονται μέσω **internet**.

- Άμεση τιμολόγηση και διαθεσιμότητα.
- Κρατήσεις **on-line** και με **specials offers** εάν είναι διαθέσιμες.
- Δυνατότητα αλλαγών και ακυρώσεων μετά την ολοκλήρωση της κράτησης.

5.4.7 SUITE ΕΡΜΗΣ 2004 WIN.

Ήταν η κατάλληλη στιγμή που τα ξενοδοχεία εμπιστεύτηκαν για **18** χρόνια τον ΕΡΜΗ, να αποκτήσουν τη δυνατότητα να περάσουν , όποτε και εάν το θελήσουν, από το κλασικό περιβάλλον **DOS/Unix** στα **Windows 98/NT/2000/XP**.

Ο κλασικός ΕΡΜΗΣ παρουσιάζεται πλέον στην νέα του έκδοση «**suite ΕΡΜΗΣ 2004 Win**» σε **Windows 98/NT/2000/XP** με διπλή ταυτόχρονη λειτουργία σε **DOS & WINDOWS** περιβάλλον.

Μέσα στο ίδιο το ξενοδοχείο, στην ίδια εγκατάσταση, κάποιοι χρήστες μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται όπως σήμερα, ενώ μερικοί άλλοι μπορούν με την νέα έκδοση να εργάζονται στο **WINDOWS** περιβάλλον.

Κρατήσεις

- Καταχώρηση- παρακολούθηση κρατήσεων.
- Καθορισμός πλάνου γευμάτων.
- Διαχείριση των προκαταβολών της επιλεγμένης κράτησης,
- Σύνδεση με ιστορικό αρχείο πελατών, για στοιχεία και **Specials** παλαιών πελατών.
- Εμφάνιση & διαχείριση ακυρωμένων, **non show** κρατήσεων.
- Εμφάνιση λίστας κρατήσεων ιστορικού, με δυνατότητα εμφάνισης στοιχείων πελατών και των εκδομένων λογαριασμών της επιλεγμένης κράτησης από την λίστα.

Πρακτορεία

- Αποθήκευση πληροφοριών πρακτορείων-εταιρειών, προαιρετικό ανώτατο όριο πίστωσης και προβλεπόμενη ημερομηνία εξόφλησης.
- Ορισμός παραμέτρων και στοιχείων ΚΕ.Π.Υ.Ο σύνδεση Χρεωστών με αριθμό λογαριασμού Γενικής Λογιστικής.
- Πρόβλεψη για **booking sources** και προμήθεια.
- Καταχώρηση συμβολαίων συνεργασίας με πρακτορεία. Έλεγχος συμβολαίων κατά την διαχείριση κρατήσεων τύπου **Allotment**.
- Εκτύπωση διευθύνσεων σε ετικέτες (αλληλογραφίας), για πρακτορεία-εταιρείες.
- Παρακολούθηση καρτέλας χρέωση (χρέωση, πίστωση, έκπτωση, προμήθεια).
- Αντιλογισμοί κινήσεων, κατάσταση υπολοίπων χρεωστών.

Παραμονές

- Αναζήτηση πελατών με βάση οποιοδήποτε στοιχείο.
- Αλφαβητική κατάσταση παραμενόντων πελατών.
- Αλλαγή δωματίου, αναχώρησης, όρων, στοιχείων του πελάτη, πρακτορείου, τιμοκαταλόγου, χρέωσης **Specials** με αυτόματη ενημέρωση όλων των αρχείων.
- Ανάλυση του λογαριασμού και των **specials** της επιλεγμένης κράτησης.

Αφίξεις

- Πρόταση διαθεσίμων δωματίων με πολλαπλά κριτήρια κατά τη διαδικασία του **REGISTRATION**. Έλεγχος καταλληλότητας δωματίου.
- Δυνατότητα μερικού **Check-in** ή και **registration**.
- Δυνατότητα γρήγορου **registration** (ιδανικό για **groups**).
- Διαχείριση **rooming list** και αυτόματη μεταφορά **rooming list** από κρατήσεις.

- Αυτόματο άνοιγμα λογαριασμών.
- Σύνδεση με το ιστορικό αρχείο πελατών για αυτόματη καταχώρηση στοιχείων.
- **On line** έλεγχος για την ύπαρξη αντίστοιχου τιμοκαταλόγου στο **registration**.
- Δυνατότητα αλλαγής ή ορισμού νέων παραμέτρων χρέωσης.
- Δυνατότητα αυτόνομης άφιξης ατόμου σε κατειλημμένο δωμάτιο (**sharing room**).
- Διαχείριση **passant (walk – in)** και **day use**.
- Καταγραφή μηνυμάτων για παραμένοντες πελάτες.

Αναχωρήσεις

- Λίστα αναχωρήσεων και ανάλυση στοιχείων των κρατήσεων.
- Εμφάνιση στοιχείων πελατών και ανάλυση των λογαριασμών της επιλεγμένης κράτησης.
- Έλεγχος ύπαρξης ανεξόφλητου λογαριασμού.
- Δυνατότητα αυτόματης αναχώρησης κρατήσεων που δεν έχουν εκκρεμότητες.
- Δυνατότητα αναχώρησης ατόμου ή και δωματίου από κράτηση.
- Δυνατότητα αλλαγής προβλεπόμενης αναχώρησης σε παραμονή.
- Κατάσταση αναχωρήσεων με ανάλυση υπολοίπων ανά δωμάτιο.

INTERACTIVE ΠΛΑΝΟ

Το κλασσικό ονομαστικό πλάνο σε **interactive** μορφή. Δημιουργία κράτησης, εύκολη και γρήγορη αλλαγή δωματίων και ημερομηνιών μέσα από το πλάνο. Γραφική αναπαράσταση ορόφων.

Πελάτες

- Καταχώρηση-παρακολούθηση. Αναζήτηση με πολλαπλά κριτήρια.
- Ιστορικά αρχεία πελατών (τελευταίας διαμονής) καθώς και στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων, καταναλώσεων και παροχών **specials**.
- Ανάλυση κρατήσεων των πελατών του ιστορικού.
- **Τιμοκατάλογοι**
- Εμφάνιση λίστας τιμοκαταλόγων και ανάλυση του επιλεγμένου από την λίστα. Δημιουργία νέου τιμοκαταλόγου (με έλεγχο περιόδου **allotment**).

- **Λογαριασμοί**

- Παρακολούθηση προκαταβολών, αυτόματος συμψηφισμός κατά την άφιξη.
- Εμφάνιση και έκδοση λογαριασμού σύμφωνα με την επιθυμία του πελάτη.
- Διάσπαση και σύμψηξη λογαριασμών.
- Δυνατότητα προχρέωσης διανυκτέρευσης για αναχώρηση επομένης ή **DAY USE**.
- Μεταφορά υπολοίπων λογαριασμών σε άλλους λογαριασμούς πελατών.
- Χρέωση /έκδοση λογαριασμού χωρίς αριθμό δωματίου.
- Έκδοση πιστωτικού τιμολογίου (αυτόματη ενημέρωση Χρεώστη).
- Δυνατότητα προτιμολόγησης, με την άφιξη του πελάτη.
- Έκδοση **invoice**.συγκεντρωτικός λογαριασμός πρακτορείου που περιέχει όλους τους λογαριασμούς πελατών, του ίδιου πρακτορείου, με κοινή ημερομηνία αναχώρησης άσχετα με την ημερομηνία άφιξης.
- Αυτόματη μεταφορά λογαριασμών από τη **main courante** στους χρεώστες.

- Παρακολούθησης καρτέλας χρεώστη (χρέωση, πίστωση, έκπτωση, προμήθεια).
- Αντιλογισμοί κινήσεων χρεωστών.

5.4.8 HITPOS WIN

Το **hitpos win** έχει τη δυνατότητα:

- Να διαχειρίζεται λογαριασμούς ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ή του τμήματος.
- Να λειτουργεί ταυτόχρονα με ανοιχτά και κλειστά τραπέζια.
- Λειτουργία τύπου **self service**, τύπου **take away**, τύπου **bar**.
- Να διασπά και να μεταφέρει λογαριασμούς.
- Να αλλάζει ο τρόπος πληρωμής.
- Να επικοινωνεί **on-line** με **front office**.για ενημέρωση απεριορίστων τμημάτων στη **M/C**, τον έλεγχο συμφωνίας ατόμων και την λήψη δικαιωμένων γευμάτων.
- Εκτύπωση της παραγγελίας σε ειδικούς εκτυπωτές κουζίνας στα σημεία παρασκευής ανάλογα με το περιεχόμενο της παραγγελίας.

Ταμειακά συστήματα

Ως επίσημος **business partner** της **IBM** η **H.IT A.E** συνδυάζει τις εφαρμογές της με την καλύτερη και πιο αξιόπιστη λύση **hardware** για τα σημεία πώλησης.

Πλήρης σειρά περιφερειακών συστημάτων :

- Εκτυπωτές κουζίνας
- Εκτυπωτές **slip**
- **Card readers**
- **Bar codes**
- Ασύρματα τερματικά

Τερματικά ασύρματης παραγγελιοληψίας

- Ασύρματη παραγγελία με οθόνη αφής.
- **ON_LINE** επικοινωνία με το πρόγραμμα **F/O** για έλεγχο δωματίου, επωνύμου και συμφωνίας.
- **ON_LINE** έλεγχος δικαιούμενων γευμάτων.
- Εκτύπωση παραγγελίας στα σημεία παρασκευής.
- Εκτύπωση σε ξεχωριστούς εκτυπωτές κουζίνας ανάλογα με το τραπέζι και το περιεχόμενο της παραγγελίας.
- Χωρίς την ανάγκη απομνημόνευσης κωδικών.

5.4.9 i-KDS (interactive Kitchen Display System)

Το **i-KDS** μοιράζει αυτόματα σε γραφικό περιβάλλον **windows** που πληκτρολογεί ο ταμίας, ανάλογα με τον καθορισμό φάσεων της παραγωγής. Το **i-KDS** αποτελείται από οθόνες **touchscreen** και λογισμικό, που τοποθετούνται σε κάθε σταθμό παρασκευής αμφίδρομο να επικοινωνεί με τα ταμεία και να γνωρίζει πάντα τι πρέπει να παραδώσει και που. Σε περίπτωση ακύρωσης της παραγγελίας αυτόματα εμφανίζεται η πληροφορία στην οθόνη ώστε ο παρασκευαστής να μην την εκτελέσει. Ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος γίνεται με δυο τρόπους:

Order mode

Chit mode

Order mode

- Διαχείριση της κάθε παραγγελίας ξεχωριστά.
- Πληροφορίες για τις παραγγελίας αναλυτικά και συγκεντρωτικά.
- Ένδειξη αριθμού των σταθμών που εμπλέκονται στη συγκεκριμένη παραγγελία.
- Χρόνος παρασκευής είδους και παραγγελίας.
- Εναλλαγή χρωμάτων ανάλογα με το χρόνο παρασκευής του είδους.

- Ένδειξη **status** παραγγελίας (έτοιμη /παραγωγή/ άκυρη/ παραδόθηκε).
- Έλεγχος αριθμού απόδειξης φορολογικής ταμειακής μηχανής.
- Στοιχεία σταθμού, υπαλλήλου (αριθμός, όνομα, **password**).

Chit mode

Ο άλλος τρόπος λειτουργίας (εμφάνιση παραγγελιών) παρέχει τις ίδιες ακριβώς πληροφορίες αλλά επιτρέπει διαχείριση ανά **ΕΙΔΟΣ**.

Μερική ή ολική ειδών παραγγελίας. Όταν ένα είδος ετοιμαστεί αλλάζει χρώμα και εμφάνιση (**strike through front**)για να είναι εμφανής σε όλους η διαδικασία προετοιμασίας για καλύτερο συντονισμό και οργάνωση.

5.4.10 [PROT@ERP.NET](#)

Η εφαρμογή αποτελεί την πρόταση συνεργασίας των εταιριών **ENTERSOFT** και **H.I.T** για την υλοποίηση του συνολικού έργου των **ERP**(ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πόρων) των Ξενοδοχειακών Μονάδων και Αλυσίδων και στηρίζεται αποκλειστικά στην τεχνολογία **MICROSOFT NET**.

Διαχείριση πολύπλοκων σεναρίων και μοντέλων οργάνωσης (Ξενοδοχειακές Αλυσίδες-Διαχείριση Ξενοδοχείων κλπ) με την πλήρη αξιοποίηση του **INTERNET (DSL, ADSL)** πάνω σε σύγχρονα δίκτυα και απομακρυσμένα σημεία παρουσίας.

Το προτεινόμενο σύστημα είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες του ξενοδοχείου προσφέροντας την αναγκαία υποστήριξη των εργασιών του κλάδου και διευκολύνει την βέλτιστη εκπλήρωση του στόχου του.

5.4.11 ΓΕΝΙΚΗ & ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

- Έτοιμο λογιστικό σχέδιο μέχρι του υποχρεωτικούς λογαριασμούς.
- Δυνατότητα ανάπτυξης απείρων βαθμίδων στο λογιστικό σχέδιο.
- Υποστήριξη ιεραρχικής δομής λογιστικού σχεδίου με βαθμίδες.
- Πολλαπλοί κωδικοί λογαριασμού.

- Αυτόματη κλήση των στοιχείων διεύθυνσης στους λογαριασμούς πελατών / προμηθευτών.
- Συγκεντρωτική εικόνα συνόλου λογαριασμών.
- Εικόνα 12μηνου για εγγραφές κανονικές, δοκιμαστικές & προβλέψεων.
- Αναλυτικό καθολικό στην οθόνη κάθε λογαριασμού.

Πάγια

- Καρτέλα παγίου με πληροφοριακά στοιχεία για το είδος του παγίου.
- Στοιχεία πώλησης ή αντικατάστασης παγίου.
- Παρακολούθηση κινήσεων μεταβολών παγίου.
- Πλήρης διαχείριση και παρακολούθηση αναπροσαρμογών, προσθηκών και επεκτάσεων παγίων.
- Αυτόματος υπολογισμός αποσβέσεων, αναπόσβεστης αξίας.
- Αυτόματη ενημέρωση λογιστικής με άρθρα αγορών, πωλήσεων, αποσβέσεων.

Αποθήκη F & B

- Αναζήτηση και επεξεργασία ειδών.
- Ιεραρχικές κατηγοριοποιήσεις ειδών.
- Πλήρης περιγραφή, σχόλια, ποιοτικές προδιαγραφές, ομαδοποιητικά στοιχεία.
- Φωτογραφία είδους.
- Ιδιότητες, τεχνικά χαρακτηριστικά και πληροφορίες μέσω του σχετικού είδους καταλόγου.
- Στοιχεία προέλευσης, κατασκευαστή & κύριου προμηθευτή.
- Διαχείριση αποθέματος ασφάλειας, ορίων αναπαραγγελίας.
- Κατάσταση αναπαραγγελίας κατά προμηθευτή βάσει ελλείψεων.

- Τήρηση υπολοίπου σε τέσσερις μονάδες μέτρησης (Κανονική, Εναλλακτική, Όγκος, Βάρος).

Αποτίμηση

- Αποτίμηση σε όλες τις χρησιμοποιούμενες μονάδες
- Η αποτίμηση λαμβάνει υπόψη την τρέχουσα τιμή ρευστοποίησης.

Στοιχεία διακίνησης

Διαχείριση πολλαπλών μονάδων μέτρησης.

Τα παραπάνω αποτελούν απλώς μία ενδεικτική καταγραφή της πληθώρας των εφαρμογών της τεχνολογίας και των αποτελεσμάτων τους στα ξενοδοχεία.

Ακόμα και σήμερα πάντως η εφαρμογή της τεχνολογίας και της πληροφορικής στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει περισσότερο ρόλο υποστήριξης παρά στρατηγικό ρόλο. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν ανθρώπινο δυναμικό, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, με την κατάλληλη τεχνογνωσία για να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που θα μπορούσε να τους παρέχει η τεχνολογία για την επίτευξη των στόχων τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να επενδύσουν σωστά προς αυτή την κατεύθυνση.

Η έλλειψη τεχνογνωσίας οδηγεί πολλούς επιχειρηματίες αλλά και στελέχη να μην αντιλαμβάνονται όσο θα έπρεπε τον ρόλο της τεχνολογίας και να γυρνάνε την πλάτη σε ότι αφορά ανάλογα θέματα εφαρμόζοντας μόνο όσα υπαγορεύει η νομοθεσία. Το θέμα βεβαίως δεν είναι να έχει κανείς τεχνικές γνώσεις, αλλά να είναι σε θέση να αξιολογήσει πώς να εφαρμόσει τις ευκαιρίες της τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας παρουσιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από **23** ερωτήσεις που βασίζονται πάνω στην χρήση του διαδικτύου στον ξενοδοχειακό χώρο. Θα μελετήσουμε **75** επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών στο τουριστικό κοινό, όπως φιλοξενία και ψυχαγωγία.

Η κατηγοριοποίηση θα γίνει σύμφωνα με τον τύπο των επιχειρήσεων α, β, γ, δ, κατηγορίας και παράλληλα τη μεταξύ τους σύγκριση. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη και πληρέστερη απεικόνιση της χρήσης του διαδικτύου από τις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες. Μέσα από την έρευνα αυτή θα αναδείξουμε τα είδη των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται καθώς επίσης και σε τι βαθμό εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων θα αναλυθούν παρακάτω και προσφέρονται για ασφαλή αποτελέσματα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΟΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Σε ποια κατηγορία κατατάσσεται η επιχείρησή σας;

α) Ξενοδοχεία κλασικού τύπου

β) Ξενοδοχεία τύπου **motel**

γ) Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων

δ) Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων

ε) Ξενοδοχεία **resort**

2. Πόσα άτομα αποτελούν το προσωπικό της επιχείρησής σας;

.....

3. Η επιχείρησή σας λειτουργεί όλη τη διάρκεια του έτους;

α) ναι

β) μόνο τη χειμερινή περίοδο

γ) μόνο τη θερινή περίοδο

4. Σε ποιες κατηγορίες πελατών (αναλόγως το εισόδημα) απευθύνεται κυρίως η παροχή υπηρεσιών σας;

α) υψηλού εισοδήματος

β) μεσαίου εισοδήματος

γ) χαμηλού εισοδήματος

δ) όλα τα παραπάνω

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

(Όλες οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τις επιχειρήσεις που κάνουν χρήση τεχνολογίας ή έχουν σκοπό να κάνουν στο άμεσο μέλλον. Σε περίπτωση μη χρήσης δε χρειάζεται να απαντήσετε, παρά μόνο στην ερώτηση 5).

5. Γίνεται χρήση διαδικτύου για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σας;

α)Ναι

β)Όχι, βρίσκεται στη φάση της υλοποίησης

γ)Όχι, δε βρίσκεται στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης

δ)Όχι δεν υπάρχει τέτοιο ενδεχόμενο

6. Πότε ξεκίνησε η λειτουργία χρήσης του διαδικτύου για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σας;

α)Πριν το 1998

β)1998-2000

γ)2000-2002

δ)2002-2004

ε)2004-2006

7. Σε περίπτωση που η επιχείρησή σας βρίσκεται στη φάση υλοποίησης της χρήσης νέων τεχνολογιών για το άμεσο μέλλον, πότε είναι προγραμματισμένη η εκκίνηση λειτουργίας της;

.....

8. Ποιος προέβαλλε την ιδέα της υλοποίησης των νέων τεχνολογιών στο ξενοδοχείο σας;

- α)Κεντρική διοίκηση
- β)Οικονομική διεύθυνση
- γ)Τμήμα πληροφορικής

9. Πώς χαρακτηρίζετε το βαθμό δυσκολίας του πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιείται μέσα στη επιχείρησή σας;

- α)Εύκολο
- β)Μέτριο
- γ)Δύσκολο
- δ)Αρκετά δύσκολο

10. Η εκμάθηση της χρήσης του τεχνολογικού εξοπλισμού από το προσωπικό σας θεωρείται χρονοβόρα διαδικασία;

- α)Ναι
- β)Όχι

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

11. Η επιχείρησή σας διαφημίζεται με κάποια σχετική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο;

- α)Ναι
- β)Όχι

12. Αν ναι, έχουν τη δυνατότητα οι πελάτες να κλείσουν δωμάτια μέσω του διαδικτύου (on-line booking);

α)Ναι

β)Όχι

13. Υπάρχει κάποια έκπτωση σε περίπτωση κράτησης δωματίου μέσω του διαδικτύου;

α)Ναι

β)Όχι

14. Σε περίπτωση που υπάρχει η δυνατότητα κρατήσεων μέσω του διαδικτύου, οι πελάτες που χρησιμοποιούν το σύστημα είναι

α)Μεμονωμένοι

β)Πρακτορικοί

γ)Και τα δύο

15. Έχουν οι ενδιαφερόμενοι τη δυνατότητα να απευθυνθούν για περαιτέρω πληροφορίες σε κάποια ηλεκτρονική διεύθυνση από όπου θα ενημερώνονται μέσω καταρτισμένου προσωπικού;

α)Ναι, στη διεύθυνση.....

β)Όχι

16. Θεωρείται ότι συνήθως προτιμούνται από τις ξενοδοχειακές μονάδες οι μεμονωμένοι πελάτες και όχι οι πρακτορικοί γιατί στους δεύτερους γίνονται μεγαλύτερες εκπτώσεις.

α)Σωστό

β)Λάθος

17. Υπάρχει δυνατότητα on-line ελέγχου διαθεσιμότητας κλινών;

α)Ναι

β)Όχι

18. Παρέχεται στα δωμάτια του ξενοδοχείου η δυνατότητα σύνδεσης του πελάτη στο διαδίκτυο;

α)Ναι

β)Όχι

19. Η χρήση της παραπάνω λειτουργίας θεωρείται από άποψη κόστους

α)Υψηλή

β)Μέτρια

γ)Χαμηλή

ΚΟΣΤΗ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

20. Πώς χαρακτηρίζεται το κόστος συντήρησης και λειτουργίας του τεχνολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση;

α)Χαμηλό

β)Μέτριο

γ)Υψηλό

δ)Πολύ υψηλό

21. Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης αυξάνεται μέσω της χρήσης τεχνολογίας.

α)Σωστό

β)Λάθος

22. Η χρήση νέας τεχνολογίας ,όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, συντελεί στην αύξηση του αριθμού των πελατών στην επιχείρηση.

α)Σωστό

β)Λάθος

23. Η χρήση τεχνολογίας ως μέσο προβολής και διαφήμισης της επιχείρησης έχει αυξήσει το πελατολόγιο σας

α)Αρκετά

β)Μέτρια

γ)Ελάχιστα

δ)Καθόλου

Σας ευχαριστούμε θερμά για τις απαντήσεις που μας δώσατε. Παρακάτω παρατίθενται κάποια επιπλέον στοιχεία προς συμπλήρωση. Τα στοιχεία αυτά συμπληρώνονται *προαιρετικά* και σκοπός τους είναι η δική μας διευκόλυνση ως προς την κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Επωνυμία εταιρείας:.....

Όνομα ερωτώμενου:.....

Θέση στον οργανισμό:.....

Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό:.....

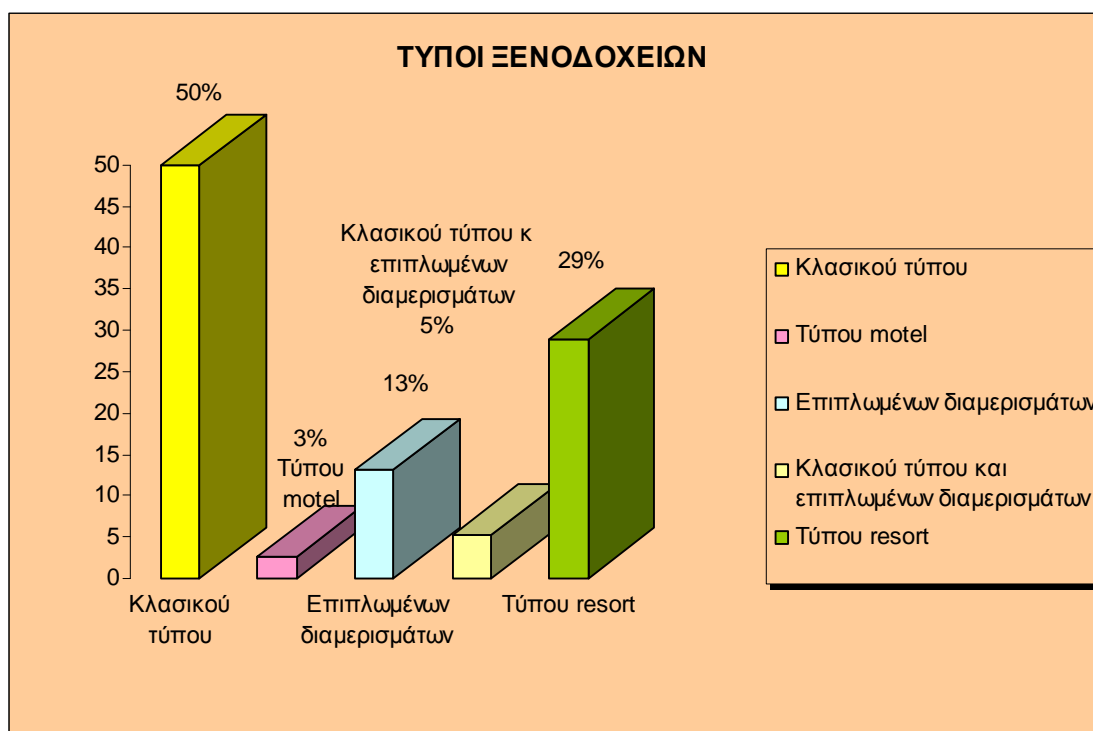
Τηλ. Επικοινωνίας:.....

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας θα μελετήσουμε ξενοδοχειακές μονάδες όλων των τύπων και από όλες τις γωνίες της χώρας μας. Η κατηγοριοποίηση θα γίνει σύμφωνα με το που ανήκει η κάθε επιχείρηση ,δηλαδή σε ξενοδοχεία Α, Β, Γ, Δ κατηγορίας.

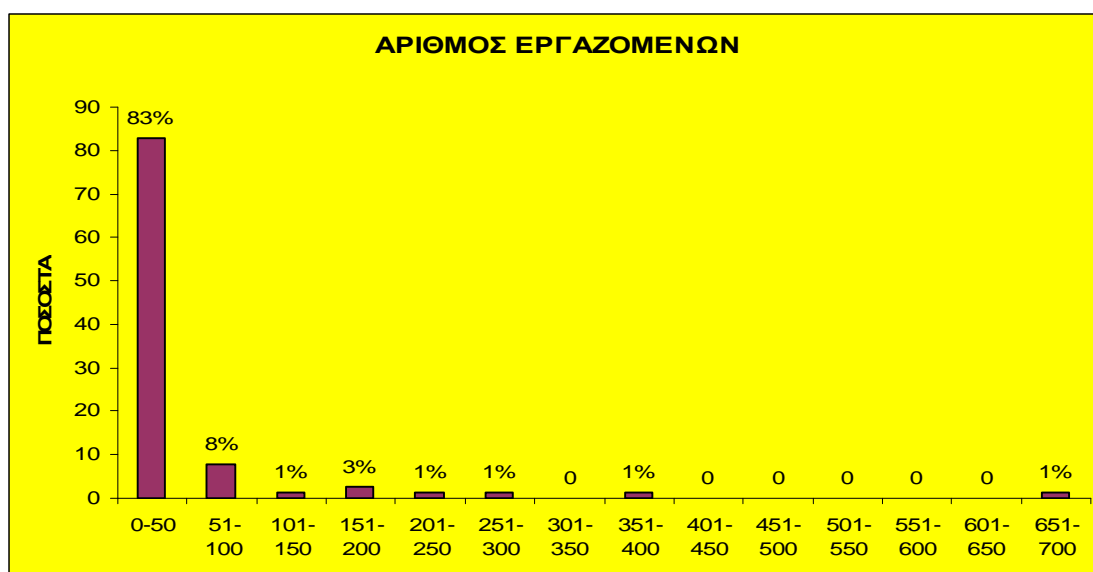
Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στον τύπο στον οποίο κατατάσσεται η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα.

Τα αποτελέσματα που πήραμε μας έδειξαν πως το **50%** των επιχειρήσεων ανήκουν στις κλασικού τύπου ξενοδοχειακές μονάδες, το **3%** στις τύπου **motel**, το **13%** στις τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, το **5%** στις κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων και το **29%** των ερωτηθέντων επιχειρήσεων ανήκουν στις μονάδες τύπου **resort**. Παρακάτω ακολουθεί μια διαγραμματική απεικόνιση αυτών των στοιχείων.



Στη συνέχεια στη δεύτερη ερώτηση ζητήσαμε να μας απαντήσουν από πόσα άτομα απαρτίζεται το προσωπικό της κάθε επιχείρησης. Οι

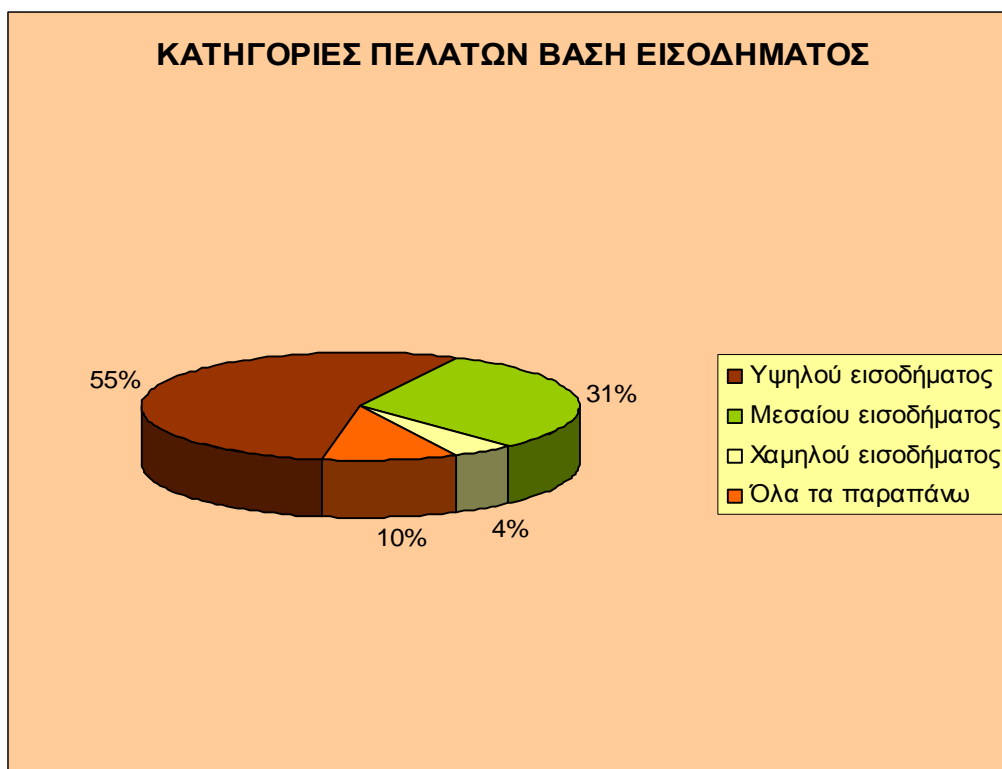
απαντήσεις κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής: **0-50, 51-100, 101-150, 151-200...** Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κατηγορίας απασχολούν περίπου **50** άτομα ενώ λίγες είναι εκείνες που ο αριθμός των εργαζομένων ξεπερνά τους **100**. Πιο συγκεκριμένα, το **83%** των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούν το ανώτερο **50** άτομα, το **8%** απασχολεί **51-100** άτομα, **1%** απασχολεί **101-150** άτομα, **3%** απασχολεί **151-200** άτομα ,**1%** απασχολεί **201-250** άτομα ,άλλο **1%** απασχολεί **251-300** άτομα, και τέλος από επίσης **1%** απασχολούνται **351-400** και **651-700** άτομα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι λίγες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας ενώ κατά γενική πλειοψηφία οι θέσεις εργασίας σε ένα ξενοδοχείο κυμαίνονται κυρίως από **0-50**. Η γραφική απεικόνιση παρατίθεται ακολούθως:



Στην τρίτη ερώτηση ζητήθηκε από τα ξενοδοχεία να μας απαντήσουν αν λειτουργούν μόνο τη χειμερινή περίοδο ή αντίστοιχα μόνο τη θερινή ή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι απαντήσεις που πήραμε ήταν οι εξής:

Όλη τη διάρκεια του έτους λειτουργεί το **43%** των επιχειρήσεων, **56%** λειτουργεί μόνο τη θερινή περίοδο ενώ μόλις **1%** των ξενοδοχειακών μονάδων λειτουργεί μόνο τη χειμερινή περίοδο.

Ακολουθως, με την τέταρτη ερώτηση θελήσαμε να διαπιστώσουμε σε ποιες κατηγορίες πελατών, αναλόγως το εισόδημα απευθύνεται η παροχή υπηρεσιών κάθε ξενοδοχείου.



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, το **55%** των ξενοδοχείων απευθύνονται σε πελάτες υψηλού εισοδήματος. Αυτό ίσως οφείλεται και στο γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία σήμερα αυξάνουν όλο και περισσότερο τις ανέσεις, την ανάπτυξη του διαδικτύου και γενικότερα την ποιότητα των παροχών τους, Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι ανάμεσα στις επιχειρήσεις που απάντησαν το υψηλό εισόδημα υπήρξαν αρκετές που καλύπτονταν από δύο επιλογές απάντησης. Συνήθως δηλαδή η απάντηση που δινόταν ήταν «υψηλού και μεσαίου εισοδήματος»

Το **31%** των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απευθύνεται κυρίως στους πελάτες με μεσαίο εισόδημα και το **4%** απευθύνεται σε πελάτες με χαμηλό εισόδημα.

Τέλος το **10%** των επιχειρήσεων απευθύνεται σε όλο το τουριστικό κοινό ανεξαρτήτως εισοδήματος.

Στην πορεία της έρευνας ζητήθηκε από τα ξενοδοχεία να μας δώσουν κάποιες γενικές πληροφορίες για τη χρήση της τεχνολογίας σε κάθε επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, στην πέμπτη ερώτηση διαπιστώσαμε πως χρήση διαδικτύου πραγματοποιείται σήμερα από το **86%** των ερωτηθέντων ξενοδοχείων ενώ σε ποσοστό **8%** η χρήση διαδικτύου βρίσκεται σε φάση υλοποίησης. **6%** των ξενοδοχείων δεν θεωρούν απαραίτητη τη χρήση ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα για την υλοποίηση της και για το λόγο αυτό δε βρίσκεται στα άμεσα σχέδια της κάθε επιχείρησης . Παρ' όλα αυτά καμία επιχείρηση δεν απέκλεισε εντελώς το ενεχόμενο εκκίνησης της χρήσης του διαδικτύου στο μέλλον.

Στη συνέχεια της έρευνας με την έκτη ερώτηση θελήσαμε να μάθουμε πότε ξεκίνησε η λειτουργία χρήσης του διαδικτύου στις επιχειρήσεις που ήδη αυτό έχει τεθεί σε λειτουργία. Θέσαμε σαν επιλογές τις παρακάτω χρονολογίες και τα αποτελέσματα είναι τα εξής :



Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα **10%** έχει ξεκινήσει να χρησιμοποιεί το διαδίκτυο πριν από το **1998** και **10%** των ερωτηθέντων επιχειρήσεων ξεκίνησε να κάνει διαδικτυακή χρήση μέσα στο διάστημα **1998-2002**. Στη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η τεχνολογία εισέβαλε μέσα στην περίοδο **2000-2002** και μάλιστα με ποσοστό **43%**. Αν και η τεχνολογία στον τομέα του τουρισμού έκανε την εμφάνιση της την τελευταία δεκαετία, παρατηρείται ότι η έξαρση στις ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζεται λίγα χρόνια πριν και συγκεκριμένα μέσα στην προηγούμενη τετραετία.

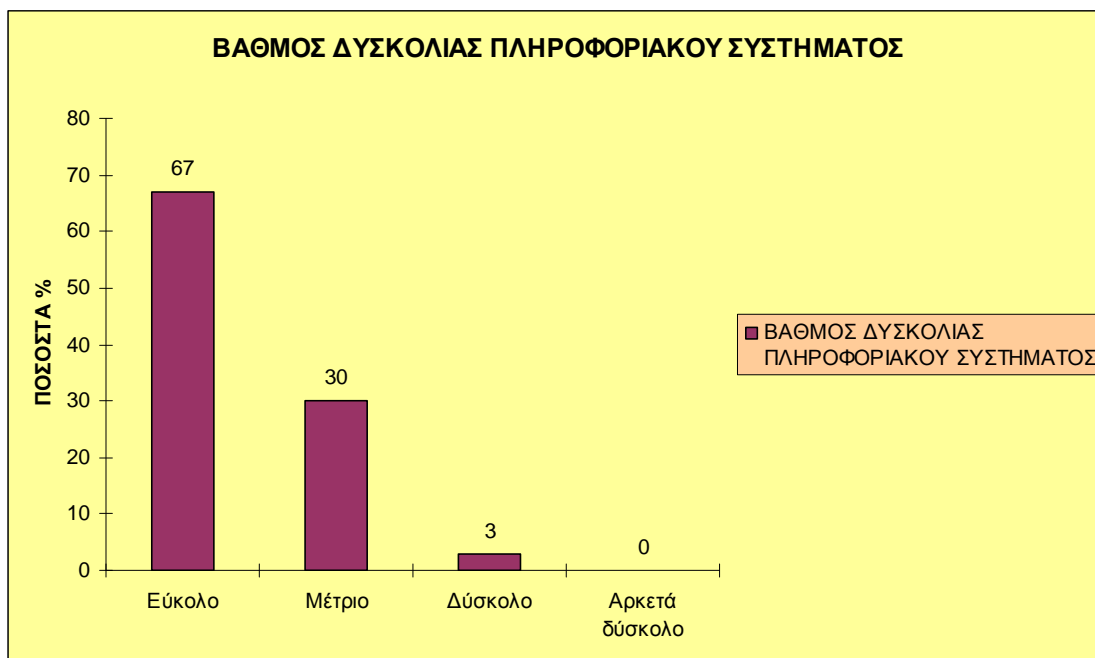
Η έβδομη ερώτηση είχε να κάνει με τις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες η χρήση νέων τεχνολογιών βρίσκεται στη φάση υλοποίησης. Όπως προαναφέρθηκε στην πέμπτη ερώτηση, τα ξενοδοχεία αυτά καλύπτουν το **8%** του γενικού συνόλου και σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε στην έβδομη ερώτηση, όλες αυτές οι επιχειρήσεις έχουν προγραμματίσει την εκκίνηση της λειτουργίας των νέων τεχνολογιών μέσα στο έτος **2007**.

Ακολουθώντας με την όγδοη ερώτηση θελήσαμε να μάθουμε ποιος προέβαλλε την ιδέα της υλοποίησης των νέων τεχνολογιών σε κάθε επιχείρηση.

Το **88%** μας απάντησε πως την ιδέα προέβαλε η κεντρική διοίκηση. Σε ποσοστό **4,5%** την ιδέα προέβαλε η οικονομική διεύθυνση ενώ το τμήμα πληροφορικής κατέχει το **7,5%** του γενικού συνόλου. Η κεντρική διοίκηση κατέχει με διαφορά την πρώτη θέση όσον αφορά την προβολή της ιδέας για χρήση νέας τεχνολογίας.

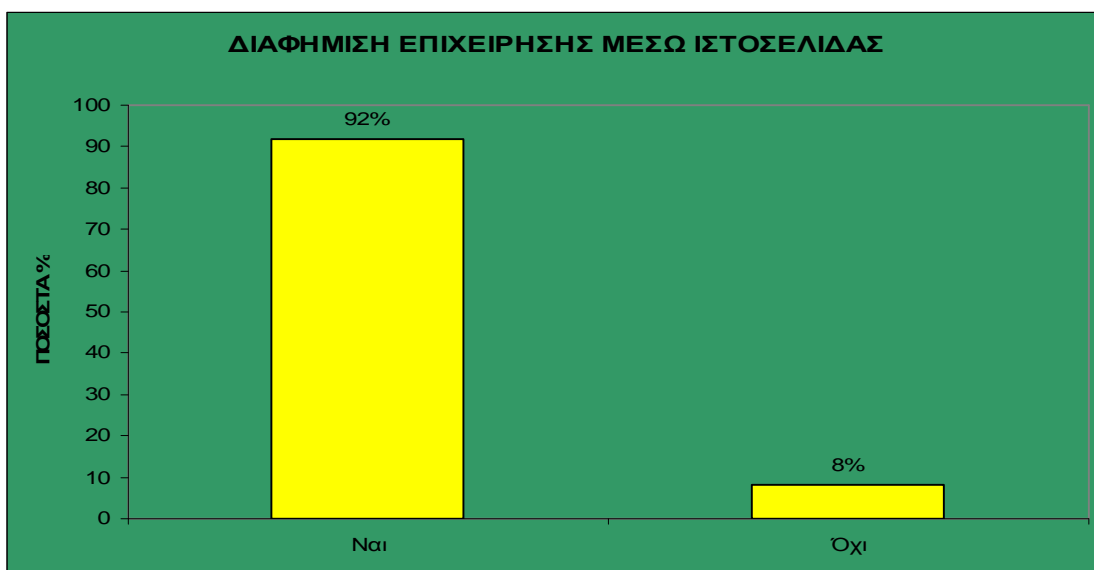
Με την ένατη ερώτηση διαπιστώσαμε πώς χαρακτηρίζεται ο βαθμός δυσκολίας του πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιείται σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Κατά κύριο λόγο αυτό θεωρείται εύκολη υπόθεση όπως αποκαλύπτουν και τα ποσοστά της έρευνας, σύμφωνα με την οποία το **67%** θεωρεί το πληροφοριακό σύστημα εύκολο στη χρήση. Το **30%** το χαρακτηρίζει ως μέτριας δυσκολίας ενώ μόλις το **3%** το θεωρεί δύσκολο και

καμία επιχείρηση δεν το θεωρεί αρκετά δύσκολο. Παρακάτω παρατίθεται το σχετικό διάγραμμα:



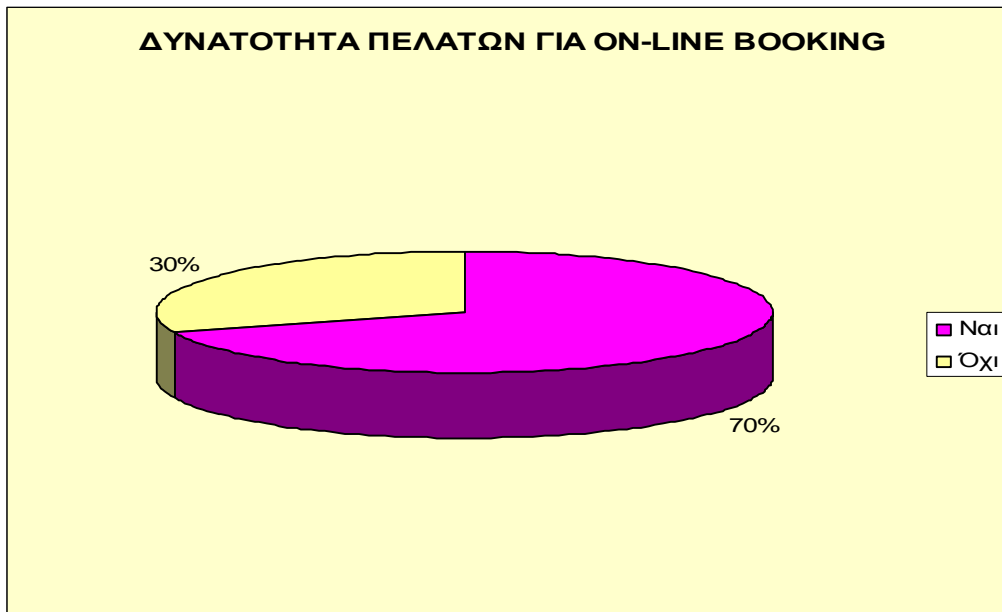
Η δέκατη ερώτηση έχει να κάνει με την εκμάθηση της χρήσης του τεχνολογικού εξοπλισμού από το προσωπικό. Οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν αν αυτό θεωρείται χρονοβόρα διαδικασία και μόνο το **30%** απάντησε θετικά ενώ το **70%** των ξενοδοχειακών μονάδων απάντησε αρνητικά. Συμπεραίνουμε πως οι νέες τεχνολογίες δεν εμφανίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή τους.

Στη συνέχεια της έρευνας θελήσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου από τον πελάτη. Έτσι, με την ενδέκατη ερώτηση παρατηρούμε κατά πόσο ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει ξενοδοχεία μέσω διαδικτύου.



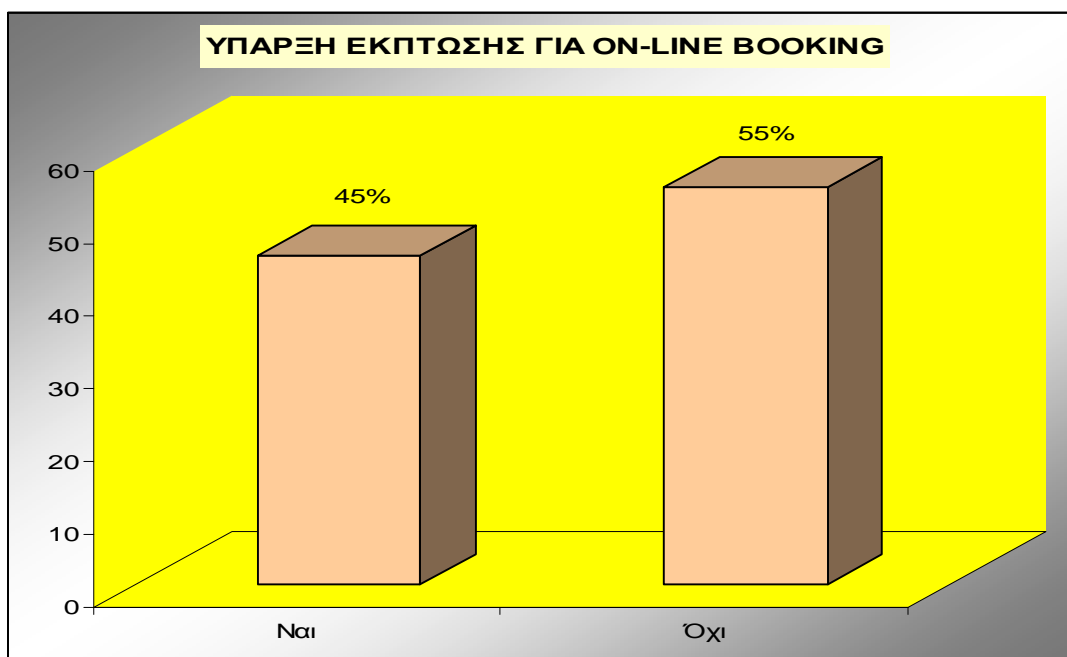
Συμπεραίνουμε πως το τουριστικό κοινό μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω του διαδικτύου αφού όπως φαίνεται από τα στοιχεία της έρευνας το **92%** των ξενοδοχειακών μονάδων που κάνουν χρήση νέων τεχνολογιών διαφημίζονται με κάποια ιστοσελίδα και μόνο το **8%** δεν διαφημίζεται στο διαδίκτυο.

Με την ερώτηση δώδεκα παρατηρούμε πόσες από τις επιχειρήσεις που διαφημίζονται μέσω ιστοσελίδας παρέχουν στους πελάτες τη δυνατότητα να κάνουν κρατήσεις δωματίων μέσω διαδικτύου. Το **70%** των ξενοδοχείων παρέχουν αυτή τη δυνατότητα ενώ το στο **30%** δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα.



Εφόσον παρέχεται η επιλογή της **on-line** κράτησης, με την ερώτηση δεκατρία βλέπουμε αν σε αυτή την περίπτωση υπάρχει κάποια έκπτωση για τους διαδικτυακούς πελάτες.

Το **45%** απάντησε πως υπάρχει έκπτωση ενώ το **55%** απάντησε πως δεν υπάρχει έκπτωση σε αυτή την περίπτωση. Εδώ στόχος ήταν να δούμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις θέλουν να προωθήσουν το συγκεκριμένο τρόπο απόκτησης νέας πελατείας αφού μια καλή έκπτωση σε περίπτωση **on-line** κράτησης ελκύει περισσότερο τουριστικό κοινό. Σύμφωνα με την έρευνα λιγότερες από τις μισές ξενοδοχειακές μονάδες ακολουθούν αυτή την τακτική.



Ακολούθως, η επόμενη ερώτηση δεκατέσσερα μας δείχνει το είδος των πελατών που κάνουν κρατήσεις μέσω δικτύου. Ερευνήσαμε αν το διαδίκτυο χρησιμοποιείται μόνο από μεμονωμένους ή πρακτορικούς πελάτες οι αν και οι δύο κατηγορίες αποτελούν εξίσου σημαντική διαδικτυακή πελατεία. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το **46%** των ξενοδοχείων έχουν μόνο μεμονωμένους πελάτες μέσω διαδικτύου, το **2%** των ξενοδοχείων δουλεύουν μόνο με πρακτορικούς πελάτες στις **on-line** κρατήσεις, συνεργάζονται δηλαδή μέσω διαδικτύου αποκλειστικά με πρακτορεία, και το **52%** των ξενοδοχειακών μονάδων δίνουν τη δυνατότητα **on-line** κρατήσεων τόσο σε μεμονωμένους όσο και σε πρακτορικούς πελάτες.

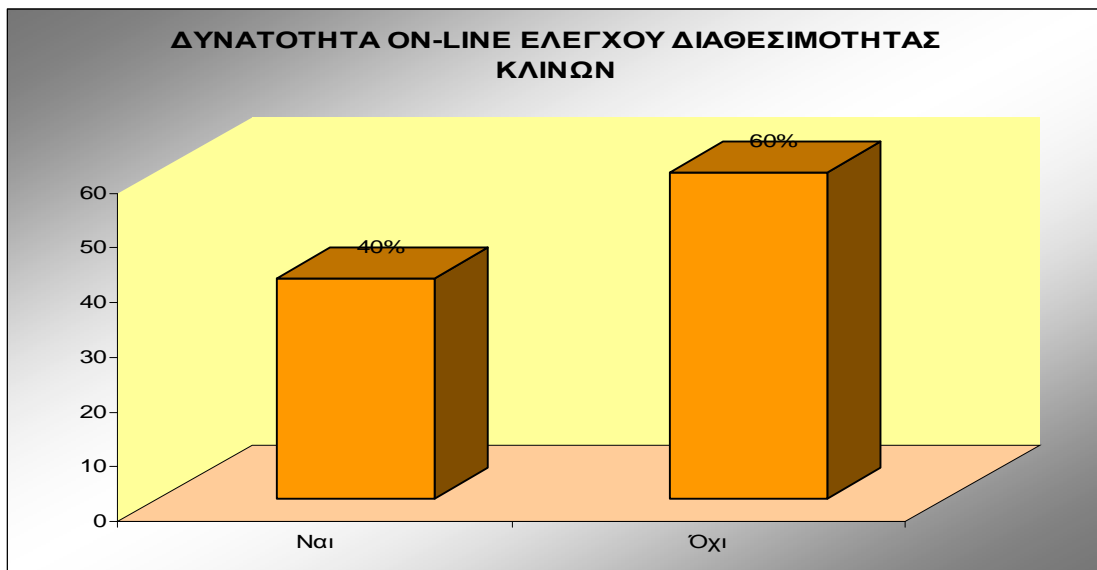
Στην ερώτηση δεκαπέντε διαπιστώνουμε αν έχουν οι ενδιαφερόμενοι τη δυνατότητα να απευθυνθούν για περαιτέρω πληροφορίες σε κάποια ηλεκτρονική διεύθυνση από όπου θα ενημερώνονται μέσω καταρτισμένου προσωπικού.



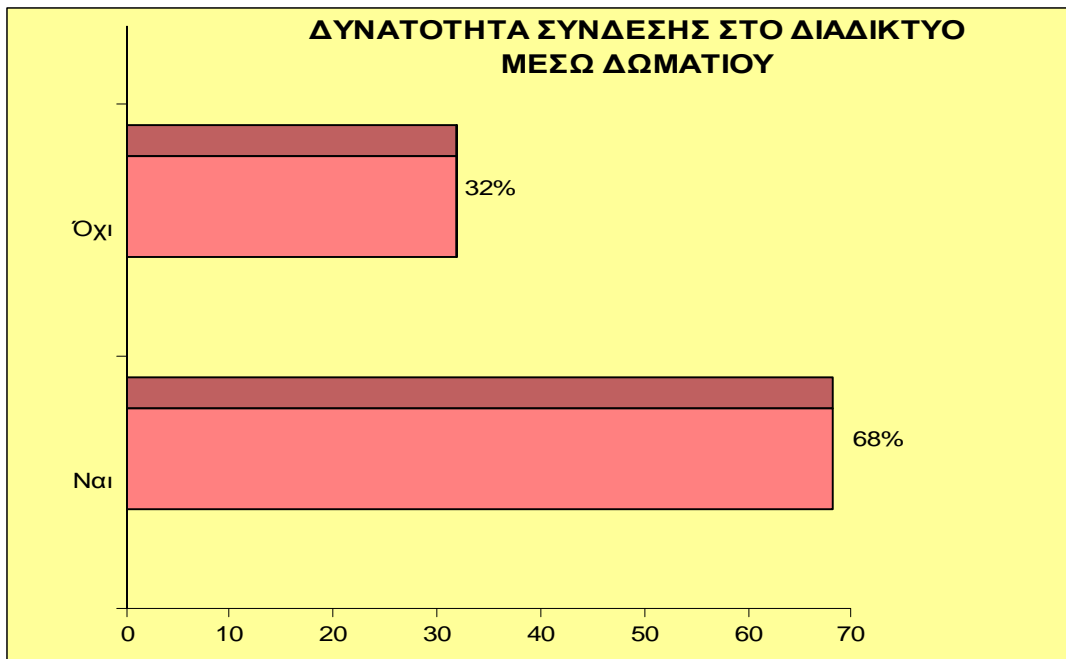
Το **78%** των ξενοδοχείων διαθέτει μια τέτοια διεύθυνση ενώ το **22%** δεν παρέχει αυτή τη δυνατότητα. Άλλη μια διευκόλυνση για το τουριστικό κοινό παρέχεται όπως βλέπουμε από μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων που κάνουν χρήση νέων τεχνολογιών.

Με την ερώτηση δεκαέξι θέσαμε μία υπόθεση την οποία κλήθηκαν οι επιχειρήσεις να χαρακτηρίσουν ως σωστή ή λανθασμένη. Θελήσαμε να μάθουμε εάν είναι σωστή η θεώρηση ότι συνήθως προτιμούνται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι μεμονωμένοι πελάτες και όχι οι πρακτορικοί γιατί στους δεύτερους γίνονται μεγαλύτερες εκπτώσεις. Το **58%** συμφώνησε ενώ το **42%** διαφώνησε.

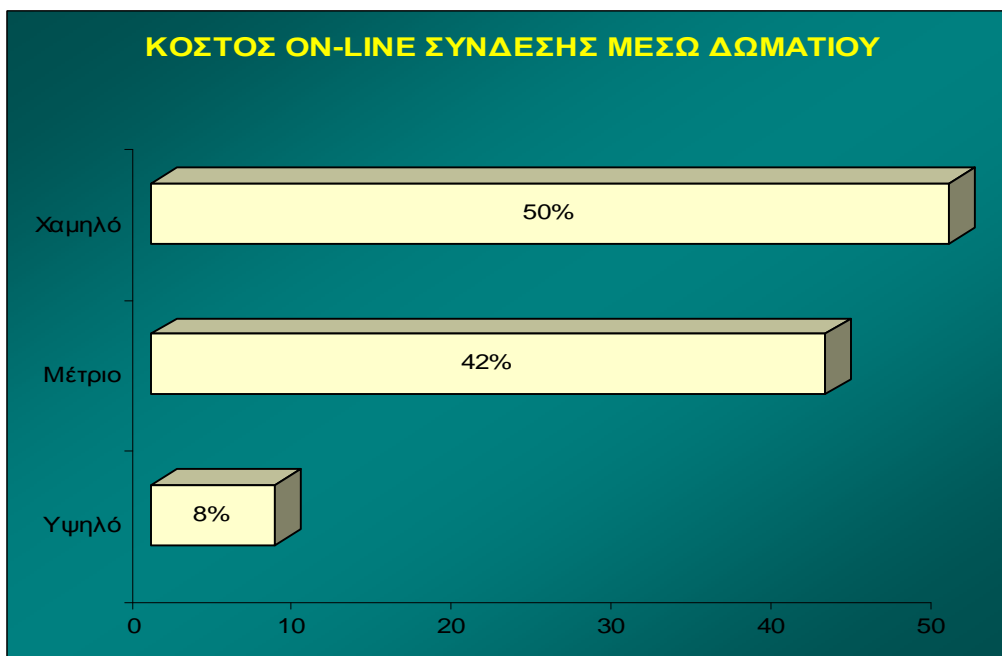
Η ερώτηση δεκαεφτά έχει να κάνει με τη δυνατότητα **on-line** ελέγχου διαθεσιμότητας κλινών από τους πελάτες. Το **40%** απάντησε πως μπορεί το τουριστικό κοινό να ελέγξει μέσω διαδικτύου εάν υπάρχουν διαθέσιμα δωμάτια ενώ το **60%** των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν παρέχει τέτοια δυνατότητα.



Στην ερώτηση δεκαοχτώ, η οποία αφορά την ύπαρξη γραμμής διαδικτύου εντός των δωματίων το **68%** των ερωτηθέντων επιχειρήσεων παρέχει στα δωμάτια τη δυνατότητα σύνδεσης του πελάτη στο διαδίκτυο. Το **32%** δεν έχει ακόμα υλοποιήσει αυτή την εφαρμογή. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί, είναι αρκετά ικανοποιητικό το ποσοστό που προσφέρει ακόμα μία τεχνολογική ευκολία στο τουριστικό κοινό.



Με την δέκατη ένατη ερώτηση θελήσαμε να μάθουμε κατά πόσο αυτή η παροχή επιβαρύνει οικονομικά τους πελάτες. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στο διάγραμμα που ακολουθεί



Παρατηρούμε ότι μόνο το **8%** χαρακτήρισε την χρήση αυτή ακριβή. Το **50%** των επιχειρήσεων τη χαρακτηρίζουν ως χαμηλού κόστους και το **42%** ως μεσαίου κόστους. Ακόμα μια τεχνολογική παροχή αρκετά προσιτή από το τουριστικό κοινό.

Ακολούθως ερευνήσαμε τα κόστη και τα οφέλη από τη χρήση της τεχνολογίας για την ίδια την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, με την ερώτηση είκοσι ερωτούμε τις επιχειρήσεις πώς χαρακτηρίζεται το κόστος συντήρησης και λειτουργίας του τεχνολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιούν.



Όπως παρατηρούμε και από το παραπάνω διάγραμμα, το **17%** χαρακτηρίζει το κόστος χαμηλό, το **56%** το θεωρεί μέτριο, το **21%** των ερωτηθέντων το χαρακτηρίζει υψηλό και το **6%** πολύ υψηλό. Είναι σχετικά μικρό το ποσοστό των επιχειρήσεων εκείνων που επιβαρύνονται σε μεγάλο βαθμό οικονομικά από τη συντήρηση και λειτουργία του τεχνολογικού εξοπλισμού ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος της έρευνας δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερη οικονομική επιβάρυνση.

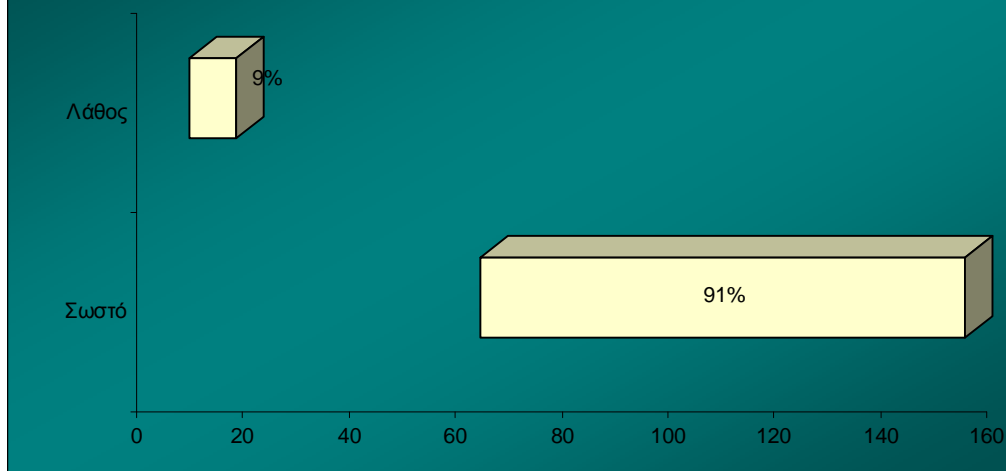
Με την ερώτηση είκοσι ένα ζητάμε να χαρακτηριστεί η υπόθεση πως η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης αυξάνεται μέσω της χρήσης της τεχνολογίας.



Όπως βλέπουμε, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί με ποσοστό **96%** και μόνο ένα **4%** δεν πιστεύει ότι ισχύει κάτι τέτοιο. Προφανώς πρόκειται για ξενοδοχεία που η υλοποίηση νέων τεχνολογιών δε βρίσκεται στα άμεσα σχέδια του προγράμματός τους.

Με την εικοστή δεύτερη ερώτηση οι επιχειρήσεις καλούνται να χαρακτηρίσουν ως σωστή ή λάθος την υπόθεση ότι η χρήση νέας τεχνολογίας, όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, συντελεί στην αύξηση του αριθμού των πελατών τους.

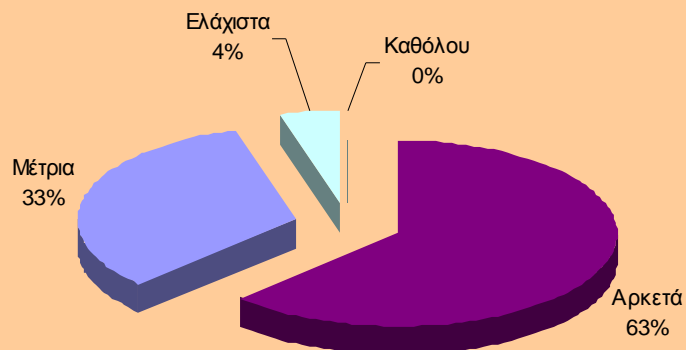
Η ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΤΕΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ



Και εδώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό **91%** επιβεβαιώνει την παραπάνω πρόταση γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τεχνολογία αποφέρει πολλά οφέλη τόσο στους πελάτες όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Το **9%** χαρακτήρισε ως λανθασμένη την πρόταση αυτή. Και πάλι πρόκειται για επιχειρήσεις που δεν κάνουν χρήση νέων τεχνολογιών.

Η τελευταία ερώτηση, η εικοστή τρίτη αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας ως μέσο προβολής και διαφήμισης και κατά πόσο αυτό έχει αυξήσει το πελατολόγιο των επιχειρήσεων .

**ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΜΕΣΩ ΧΡΗΣΗΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Παρατηρούμε πως το πελατολόγιο στην προκειμένη περίπτωση έχει αυξηθεί αρκετά για το **63%** των επιχειρήσεων, μέτρια για το **33%**,ελάχιστα για το **4%** ενώ καμία επιχείρηση δεν θεωρεί πως η προβολή μέσω διαδικτύου δεν βοήθησε καθόλου στην εισροή νέων πελατών.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ HOTEL MANAGEMENT» ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ ΑΘΗΝΑ 2002
2. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ. ΚΑΙ ΡΟΥΠΙΑΣ Β. INTERBOOKS
3. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ. ΡΟΥΠΙΑΣ Β. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ 2000
4. «ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ
5. «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ» ΥΨΗΛΑΝΤΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΕΛΛΗΝ ,ΑΘΗΝΑ 1998
6. «ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» ΑΘΗΝΑ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ 1998
7. «Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» ΚΟΣΚΙΝΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΥΜΕΩΝ ΑΘΗΝΑ 1995
8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ,ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ» ΖΕΥΤΑΡΙΔΗ ΣΠΥΡΟΥ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ
9. «ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜ. ΜΠΕΝΟΣ ΑΘΗΝΑ 2001

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ» RUTHERFORD D.
G ΕΛΛΗΝ ΑΘΗΝΑ 1999
2. «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ» LOCK DENNIS ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ 2000
3. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» KEISER R.
JAMES ΕΛΛΗΝ ΑΘΗΝΑ 2000
4. “COMPETATIVE STRATEGY” PORTER M. N.Y. THE FREE PRESS
1980
5. «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» KOTLER PHILIP INTERBOOKS
ΑΘΗΝΑ 1991