

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Οι Ελληνικές Αλυσίδες ξενοδοχείων
και η οργάνωσή τους. Υπάρχουν
ουσιαστικές διαφορές σε σύγκριση με
την οργάνωση αυτών του εξωτερικού; »**



**Εισηγήτρια: Δρ. Ζαφειροπούλου Αναστασία
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια**

Όνομα: Χαϊκάλης Δημήτριος

ΠΑΤΡΑ Απρίλιος



Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	6
1.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	9
1.3	Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	14
1.3.1	ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	16
1.4	ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	19
1.4.1	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ Ε.Ο.Τ. ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	20
1.4.2	ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΕ ΑΣΤΙΚΑ-ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

2.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	26
2.2	Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΙΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ..	31
2.3	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ.....	36
2.4	ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ (ΧΡΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ).....	37
2.5	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

3.1	ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	49
3.2	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	50
3.3	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ.....	66
3.4	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ - ΞΕΝΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ - ΕΡΕΥΝΑ

4.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ...91	
4.2	ΕΡΕΥΝΑ «ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ».....	99
4.3	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «SANTORINI GRACE».....	105
4.4	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «GRECOTEL».....	107
4.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	113
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116

Εισαγωγή

Υπάρχουν δύο τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος τον όρο οργάνωση, αυτό μπορεί να γίνει είτε ετυμολογικά, είτε εννοιολογικά. Από την ετυμολογική σκοπιά η ελληνική λέξη όργανο οδήγησε τις άλλες γλώσσες μέσω του λατινικού Organum στις λέξεις organization (αγγλικά) Organizzazione (ιταλικά) που αποδίδονται για την ελληνική οικονομική τερμηνολογία Οργάνωση. Εννοιολογικά διαπιστώνουμε ότι στα ελληνικά η λέξη χρησιμοποιείται σήμερα συνήθως με δύο διαφορετικές σημασίες:

(1) Με την πρώτη σημασία της , η λέξη αναφέρεται στους «οργανισμούς», είτε είναι ζωντανοί οργανισμοί είτε είναι τεχνητοί. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η λέξη οργάνωση περιγράφει συνήθως α. τη δομή του οργανισμού, β. τη διαδικασία της λειτουργίας του.

(2) Με την δεύτερη σημασία της , η λέξη καλύπτει συνήθως την οργανωτική δράση (Organizing), δηλαδή μια από τις λειτουργίες της διοικήσεως, όπως θα δούμε παρακάτω. Η διοίκηση των οργανώσεων, δηλαδή τα στελέχη (managers), έχουν διάφορα καθήκοντα , ανάμεσα στα οποία, όπως αναγνωρίζεται από όλους, υπάρχει το καθήκον της οργανώσεως , δηλαδή η υποχρέωση να οργανώνουν τις οργανώσεις (τους οργανισμούς), τις εργασίες τους (τις λειτουργίες), τις διαδικασίες με τις οποίες οφείλουν να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους. Τον παραπάνω ορισμό της «οργάνωσης» θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στην παρούσα εργασία σε σχέση με τις ελληνικές αλυσίδες ξενοδοχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Εισαγωγικές έννοιες του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Σύμφωνα με βιβλιογραφικές πηγές, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά σε περιόδους κατά τις οποίες η επικινδυνότητα και η δυσκολία των ταξιδιών περιόριζαν τις μοναχικές μετακινήσεις, οπότε ελάχιστοι ταξιδιώτες έφθαναν σε πόλεις. Η δεύτερη φάση αφορά σε περιόδους που το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες, λειτούργησαν ως κίνητρα για ταξίδια, οπότε ο αριθμός των ταξιδιωτών αυξήθηκε αισθητά. Στην τρίτη φάση, η βελτίωση των συνθηκών μετακίνησης, η στρατιωτική εποπτεία και η βελτίωση του οδικού δικτύου, έκαναν συνηθισμένο φαινόμενο τις μετακινήσεις.

Με την πάροδο των χρόνων, ο όρος των ξενοδοχείων πήρε νέες διαστάσεις. Ως ξενοδοχείο λοιπόν μπορούμε να ορίσουμε το εξής:

Τα **ξενοδοχεία** είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων.

Πηγή: Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Σταμούλης, Αθήνα 2000

Στις μέρες μας βασικό συστατικό των ξενοδοχείων είναι οι τουρίστες. Οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει επιστημονικές διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες που δέχονται τουρισμό, όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες.

Στο σημείο αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μια αναφορά σχετικά με την άνθηση των ξενοδοχείων σε περιοχές της Ευρώπης, Ελλάδας και Αμερικής. Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη

Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη.

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις τον 14ο αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα. Αρχιτεκτονικά τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου, που στο ισόγειό του διέθετε υπηρεσίες σίτισης. Από το 1830 και μετά οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς, εξαιτίας της εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Τότε μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που ακολουθούσαν τα ζώα και η φιλοξενία πήρε άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους.

Οι Ελβετοί είχαν δώσει σημασία στην τουριστική βιομηχανία, από τον 15^ο – 16^ο αιώνα. Αλλά τον 18^ο αιώνα η Ελβετία έδωσε μεγάλη προσοχή και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα πολυτελή για την εποχή ξενοδοχεία, συγκέντρωναν την κοσμική κίνηση της περιοχής τους. Το 1843 οι Ελβετοί ξενοδόχοι καθιέρωσαν κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης, αν και συνέχισαν να τοποθετούν τους κοινόχρηστους χώρους υγιεινής σε απομακρυσμένα σημεία των υπογείων.

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν στο 19^ο αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη Βρετανία, στη Τσεχοσλοβακία και στη Γερμανία. Φημισμένο για τις παροχές του ήταν το ξενοδοχείο «Λευκός Λέων» το 1843 στη Βενετία. Όμως μόλις στον 20^ο αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.

Τα ξενοδοχεία στην Αμερική.

Οι Η.Π.Α. έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σύγχρονης ξενοδοχείας. Μετά το 1650, απομιμήσεις του Αγγλικού τύπου πανδοχείων αναπτύχθηκαν και στην Αμερική. Στο τέλος του 18^{ου} αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν αξιόλογα πανδοχεία, ενώ το 1974 στη Νέα Υόρκη παρουσιάστηκε το πρώτο ξενοδοχείο της Ηπείρου με την επωνυμία City Hotel που διέθετε 73 δωμάτια και η πολυτέλεια του προϊόντος του είχε εντυπωσιάσει τους πάντες.

Στη συνέχεια κτίστηκαν ξενοδοχεία σε άλλες πόλεις, από τα οποία ιδιαίτερα φημισμένο είναι το «Τρέμον» που χτίστηκε το 1829 στη Βοστώνη. Το Τρέμον διέθετε πρωτοποριακές παροχές, όπως δίκλινα και μονόκλινα δωμάτια, κλειδαριά στην πόρτα, κανάτα με νερό και λεκάνη σε κάθε δωμάτιο, ειδικευμένο προσωπικό (θυρωρούς, σερβιτόρους, καμαριέρες κλπ.), ενώ το μαγειρείο προσέφερε γαλλικά εδέσματα.

Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}, οι Η.Π.Α. είχαν να παρουσιάσουν ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Plaza στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria», το “Sattler” στο Buffalo, την αλυσίδα Ritz του Caesar Ritz κ.α. Στις δεκαετίες 1960 - 1970 παρουσιάστηκαν ιστορικές αλυσίδες, όπως τα Marriot, Hilton (το 1963 λειτούργησε το “New York Hilton”), Sheraton και Hyatt. Η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα, εκτός των άλλων, έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα που έχει σηματοδοτήσει την παγκόσμια ξενοδοχειακή ιστορία με τις ξενοδοχειακές της αλυσίδες.

Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Μετά την απελευθέρωση το 1828, ελάχιστα χάνια είχαν απομείνει στην ύπαιθρο και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία».

Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuevo», του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Την φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμπσα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πολυτελέστερο της

εποχής με 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Majestic», το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».

Ορισμένα ξενοδοχεία της αρχής του 20^{ου} αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά έκαναν διαφημίσεις και λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν πολλά νέα. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500. [Πηγή: Μελέτης Γκιόκας «Η Ξενοδοχία Παρ' Έλλησιν του Ν. Λέκκα» Αθήνα 1999], [Πηγή: Λαλούμης Δ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998]

1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι άνθρωποι ταξιδεύουν αρκετά συχνά για διάφορους λόγους και προτιμούν το ξενοδοχείο ως μέσο διαμονής. Ο τουρισμός αποτελεί μια βιομηχανία με πολλές ιδιαιτερότητες, αφού σίγουρα καμία λύση δεν μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες. Από την άλλη μεριά, πρόκειται για μία βιομηχανία υπηρεσιών στην οποία ο άνθρωπος παράγοντας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην πελατειακή εμπειρία και ικανοποίηση.

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες του κόσμου, με την Ευρώπη να κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, το 2004 υπήρχαν σε παγκόσμια κλίμακα περισσότερες από 760 εκατ. αφίξεις τουριστών από διεθνείς προορισμούς, με την πλειοψηφία τους να μετακινείται κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου στο βόρειο ημισφαίριο. Εξ αυτών τα 414 εκατ.

ή σχεδόν το 55% του συνόλου είχαν ως προορισμό την Ευρώπη (σε όλες τις χώρες, συμπεριλαμβανομένων των 25 της ΕΕ) συμπεριλαμβανομένων των τουριστών που ταξίδευαν μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών ή προέρχονταν από περιοχές εκτός Ευρώπης. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 80% των διανυκτερεύσεων στην Ευρώπη αφορούσαν σε ψυχαγωγικούς σκοπούς και το 20% σε επαγγελματικά ταξίδια.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, κατά τη διάρκεια του 2003 καταμετρήθηκαν 2,09 δισ. διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εξ αυτών το 59% αφορούσε σε τουρισμό εντός των κρατών μελών της ΕΕ από πολίτες της ίδιας χώρας, ενώ από τις υπόλοιπες διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία, το 75% αφορούσε σε τουρισμό εκτός των κρατών μελών της ΕΕ.

Η οικονομική βαρύτητα του Τουρισμού

Η βιομηχανία του τουρισμού έχει ιδιαίτερα μεγάλη επίδραση στην ευρωπαϊκή οικονομία. Εκτιμάται ότι η βασική επιχειρηματική δραστηριοποίηση στον τουριστικό τομέα (ξενοδοχεία και ταξιδιωτικά πρακτορεία) αντιστοιχεί στο 5-6% του μικτού εγχώριου προϊόντος στην ΕΕ. Αν στις πρώτες συνυπολογιστούν και οι επιχειρήσεις που απολαμβάνουν έμμεσα οφέλη από τον τουρισμό (όπως εστιατόρια, μεταφορές κ.ά.), το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 10-12%.

Η οικονομική βαρύτητα του τουρισμού αντανακλά και στον τομέα της απασχόλησης. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη υπολογίζεται ότι υπάρχουν 2 εκατ. επιχειρήσεις, το 99% εκ των οποίων έχει λιγότερους από 50 εργαζομένους. Στον ξενοδοχειακό και στο χώρο της εστίασης ιδίως, το 92,4% είναι μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 9 εργαζομένους. Αξιοσημείωτο είναι, όμως, ότι ενώ τα 4/5 των εταιριών του χώρου είναι μικρές επιχειρήσεις, το 0,1% των επιχειρήσεων που διαθέτουν περισσότερους από 250 εργαζόμενους, παράγουν το 1/4 της προστιθέμενης αξίας.

Σε ορισμένες ευρωπαϊκές περιοχές, όπως στη Μεσόγειο (συμπεριλαμβανομένης, φυσικά, και της Ελλάδας), ο τουρισμός αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία και το μεγαλύτερο εργοδότη. Οι συγκεκριμένες περιοχές είναι βεβαίως οι πλέον ευάλωτες από μία πληθώρα εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν ακόμη και να καταστρέψουν μία τουριστική σεζόν, προκαλώντας βαρύ πλήγμα στην τοπική οικονομία. Και παρά το γεγονός ότι στην τουριστική βιομηχανία απασχολούνται αρκετοί εποχιακοί εργαζόμενοι που προέρχονται από άλλες περιοχές ή χώρες, το μεγαλύτερο πλήγμα θα δεχτεί ο τοπικός πληθυσμός.

Αν εξαιρεθούν πάντως οι εν πολλοίς απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες, υπάρχουν και κάποιες παράμετροι οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν και επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του τουριστικού κλάδου.

Επειδή η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, οι τουρίστες έχουν απεριόριστη ελευθερία να επιλέξουν τη μορφή των διακοπών που επιθυμούν και ως εκ τούτου, αν ένας προορισμός δεν ανταποκρίνεται στη ζήτηση, θα απολέσει γρήγορα τα αγοραστικά μερίδιά του. Οι αλλαγές στη ζήτηση μπορούν να έχουν ανυπολόγιστες συνέπειες στην οικονομία κάποιας περιοχής και ως εκ τούτου αποτελεί γεγονός ζωτικής σημασίας για τις περιοχές και τις χώρες που "ζουν" από τη συγκεκριμένη βιομηχανία, να ανανεώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν.

Ο τουρισμός ήταν ανέκαθεν μία βιομηχανία η οποία καθοδηγείται από τη ζήτηση. Η ζήτηση δε, έχει αλλάξει άρδην τις τελευταίες δεκαετίες. Ενώ παλαιότερα οι άνθρωποι έκαναν τις διακοπές τους μόνο μία περίοδο του έτους (ως επί το πλείστον το καλοκαίρι) και μάλιστα σε συνεχόμενο διάστημα, τώρα όλο και περισσότεροι άνθρωποι "σπάνε" τις διακοπές τους σε μικρά χρονικά διαστήματα.

Ο τρόπος της ζωής των ανθρώπων αλλάζει και, όπως είναι λογικό, μεταβάλλεται και ο τρόπος που κάνουν διακοπές. Για τους περισσότερους είναι πλέον ευκολότερο να αλλάζουν τους προορισμούς τους και οι παραδοσιακές διακοπές με ήλιο και θάλασσα ανταγωνίζονται με διακοπές που εστιάζουν στην επαφή με τη φύση, τον πολιτισμό ή τη φυσική δραστηριότητα.

Εξαιτίας αυτών των παραγόντων η προσέλκυση των τουριστών γίνεται μία ολοένα και πιο δύσκολη διαδικασία για τις εταιρίες που εντάσσονται στην τουριστική βιομηχανία. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η συμβολή της τεχνολογίας. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια του αφιερώματος, η τεχνολογία και δη το Internet λειτούργησαν καταλυτικά στη συμπεριφορά του πελάτη της αγοράς της τουριστικής βιομηχανίας, οδηγώντας πολλές φορές τις εξελίξεις στο χώρο. Η τεχνολογία, όμως, μπορεί επίσης να δώσει στην τουριστική βιομηχανία τα εργαλεία για να μπορέσει να ανταποκριθεί και να ικανοποιήσει την πελατειακή ζήτηση.

Ο ρόλος της τεχνολογίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σημαντικό συστατικό της ανάπτυξης των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων είναι η εισαγωγή της τεχνολογίας και κυρίως του Internet σε θέματα οργάνωσης. Η λύση αυτή υλοποιήθηκε πρώτα από τις ξενοδοχειακές αλυσίδες της Αμερικής και έπειτα της Ευρώπης.

Τα τελευταία 30 χρόνια, η τουριστική βιομηχανία έχει επηρεαστεί από τρία μεγάλα «κύματα» Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ): το σύστημα κρατήσεων CRS(Computer Reservation System) τη δεκαετία του '70, το σύστημα διεθνούς διανομής GDS (Global Distribution System) τη δεκαετία του '80, και το Διαδίκτυο από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα. Συγκεκριμένα το Internet φαίνεται να έχει επηρεάσει τον Τουρισμό περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο κλάδο που έχει μελετηθεί από το eBusiness Watch.

Με εφαρμογές όπως οι online κρατήσεις και το web marketing να κυριαρχούν στον κλάδο, ο τομέας του Τουρισμού είναι ξεκάθαρα ένας από τους «κυρίαρχους του παιχνιδιού» σε ό,τι αφορά το online marketing και τις πωλήσεις ανάμεσα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ωστόσο, η «ένταση» χρήσης των νέων τεχνολογιών σε άλλους τομείς, όπως οι ενδοεπιχειρηματικές διαδικασίες και η ολοκλήρωση σε σχέση με τους προμηθευτές, βρίσκεται κάτω από το γενικό μέσο όρο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του 2003 κατέδειξαν τη σημασία του online marketing στον ξενοδοχειακό κλάδο: το 76% των απασχολούμενων σε αυτόν εργάζεται σε επιχειρήσεις που διαθέτει δικτυακό τόπο. Αντιπροσωπεύοντας το 63% του συνόλου των επιχειρήσεων σε αυτό τον κλάδο, το ποσοστό αυτό είναι σχεδόν διπλάσιο του μέσου όρου όλων των κλάδων που μελετώνται από το eBusiness Watch. Επιπλέον, τα ποσοστά που αφορούν στις τουριστικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν online πωλήσεις και ηλεκτρονικές πληρωμές και προσφέρουν συστήματα ασφαλών συναλλαγών είναι επίσης διπλάσια σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας.

Υιοθέτηση η-Επιχειρείν στον τουριστικό κλάδο (2003)			
	Διαθέτουν Website	Διεξάγουν online πωλήσεις	Διαθέτουν σύστημα CRM
Δανία	96	60	17
Ελλάδα	78	39	2
Ισπανία	66	31	8
Ιταλία	76	39	9
Αυστρία	87	60	12
Μάλτα	66	52	3
EU-5	76	37	14
• Πολύ μικρές	61	33	5
• Μικρές	85	38	5
• Μεσαίες	93	53	14
• Μεγάλες	92	39	37

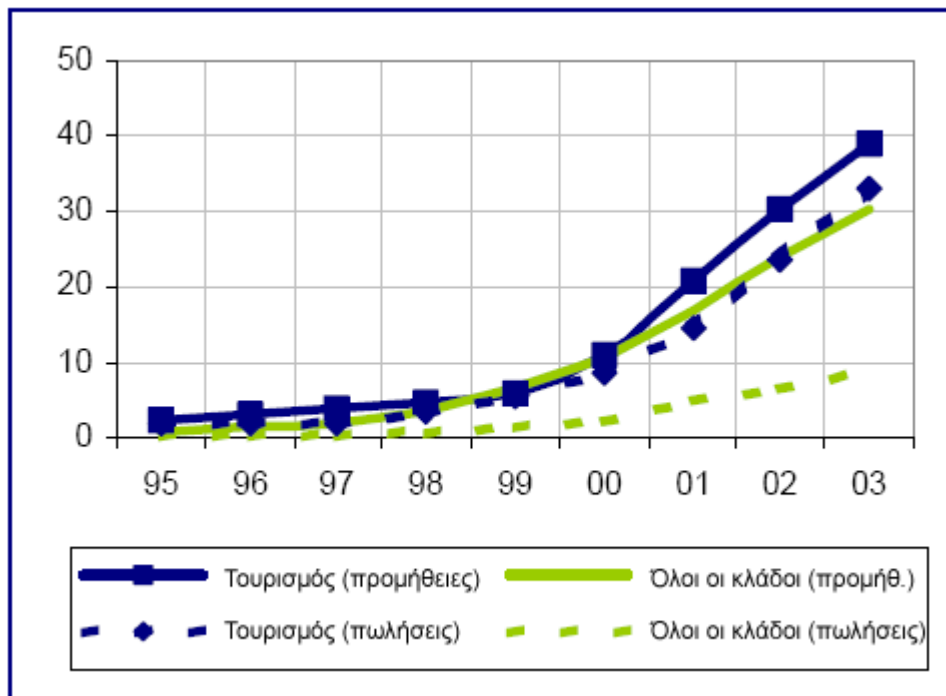
Στοιχεία που βασίζονται στον αριθμό υπαλλήλων επί της εκατό των επιχειρήσεων. EU-5= Γερμανία, Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία, Βρετανία. Μεγάλες= 250+ υπάλληλοι, Μεσαίες= 50-249 υπ., Μικρές= 10-49 υπ., Πολύ μικρές= 1-9 υπ.

Πηγή: <http://www.go-online.gr>

Εντούτοις, μόνο το 50% των τουριστικών επιχειρήσεων που διαθέτουν συστήματα online κρατήσεων επιτρέπει στους χρήστες και την online εξόφληση ή/και παρέχει ασφαλές περιβάλλον ηλεκτρονικών συναλλαγών. Υπ' αυτή την έννοια, ως «online πώληση» στο συγκεκριμένο κλάδο νοείται κυρίως η δυνατότητα ηλεκτρονικών κρατήσεων. Όσον αφορά στην κύρια μέθοδο πραγματοποίησης αυτών των πωλήσεων, η τουριστική βιομηχανία βρίσκεται στον ίδιο παρονομαστή με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας: οι περισσότερες διεξάγονται μέσω εταιρικών δικτυακών τόπων, με τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-marketplaces) να έρχονται δεύτερες.[πηγή:<http://www.go-online.gr>]

Μία ακόμη σημαντική εφαρμογή η «επιχειρείν» για την πραγματοποίηση ενεργειών προώθησης είναι το CRM (Customer Relationship Management). Συγκεκριμένα για τις μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν ευρεία πελατειακή βάση, τα συστήματα πελατειακών σχέσεων CRM υπόσχονται την παροχή λεπτομερούς πληροφόρησης όσον αφορά στην καταναλωτική συμπεριφορά, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται στις τάσεις της αγοράς με μεγαλύτερη ευστοχία. Γι' αυτό και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το 37% των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων, όπως οι tour operators και οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, αναφέρει ότι χρησιμοποιεί συστήματα CRM.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του eBusiness Watch έχουν επίσης δείξει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ του Τουρισμού και των λοιπών κλάδων όσον αφορά στις online προμήθειες: το 47% των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, εργάζεται σε επιχειρήσεις που πραγματοποιεί online προμήθειες. Επιπλέον, δεν εντοπίστηκαν μεγάλες διαφορές ούτε στην online ανταλλαγή εγγράφων με πελάτες και στην ολοκλήρωση συστημάτων ΤΠΕ σε σχέση με αυτούς τους πελάτες.



Πηγή: <http://www.go-online.gr>

Αντιθέτως, τα **Συστήματα Ενδοεπιχειρηματικού Σχεδιασμού** (ERP, Enterprise Resource Planning), αξιοποιούνται μόλις από το 7% των τουριστικών επιχειρήσεων, αριθμός μικρότερος από το μισό του μέσου όρου των λοιπών οικονομικών κλάδων. Περαιτέρω, ο βαθμός ολοκλήρωσης του συστήματος online παραγγελιών με το back-end σύστημα είναι κατά πολύ μικρότερος στις εταιρίες του συγκεκριμένου κλάδου εν συγκρίσει με τους υπόλοιπους κλάδους που μελετώνται από το eBusiness Watch.

1.3 Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες στην κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ζωή των διαφόρων χωρών. Ο δημόσιος, αλλά και ο ιδιωτικός τομέας γνωρίζουν εκτεταμένες μεταβολές από αυτήν την κυρίαρχη οικονομική τάση των τελευταίων δεκαετιών, καθώς ο τουρισμός δεν περιορίζεται πια, μόνο στους προνομιούχους, αλλά είναι μια ευρέως διαδεδομένη εμπειρία. Η εργασία, η αυτοδιοίκηση, η περιφερειακή ανάπτυξη, η εκπαίδευση, το περιβάλλον, η προστασία του καταναλωτή, οι νέες τεχνολογίες, οι μεταφορές, η δημόσια οικονομία, η φορολογική και δημοσιονομική πολιτική των κυβερνήσεων και ο πολιτισμός είναι μερικοί μόνο τομείς, στους οποίους έχει αντίκτυπο ο τουρισμός. Για ορισμένους μάλιστα προορισμούς, η τουριστική δραστηριότητα έχει πια καθιερωθεί ως η πρώτη βιομηχανία και ως ο πιο ταχέα αναπτυσσόμενος οικονομικός τομέας σε όρους εισαγωγής συναλλάγματος και δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Ιδιαίτερα για τις

χώρες με λιγότερο αναπτυγμένη βιομηχανική οικονομία, ο τουρισμός είναι η κυριότερη πηγή εισοδήματος. Η προωθητική συμβολή του τουρισμού για μια κοινωνία δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομία. Τα ταξίδια, η εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου, η επαφή με πολιτισμούς και παραδόσεις άλλων λαών, έχουν σημαντικές κοινωνικές προεκτάσεις, όπως η εξάλειψη των διαφορών και η σταδιακή εξασφάλιση της αρμονικής συμβίωσης των ανθρώπων στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Το *Ευρωπαϊκό Συμβούλιο* στο ψήφισμα για το μέλλον του Ευρωπαϊκού Τουρισμού (The Council of the European Union, 2002) επισημαίνει ότι: «Ο τουρισμός ως ένας εκ των σπουδαιότερων τομέων της ευρωπαϊκής οικονομίας, λόγω της συμβολής του στα ΑΕΠ των κρατών-μελών, καθώς και λόγω των επιπέδων απασχόλησης τα οποία δημιουργεί, συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της διαδικασίας της Λισσαβόνας και του Κάρντιφ και στην πραγμάτωση αληθινής εσωτερικής αγοράς υπηρεσιών. Συντελεί στη δημιουργία υψηλών επιπέδων απασχόλησης και κοινωνικής ευημερίας, στην αειφόρο ανάπτυξη, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής και στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, καθώς και στην κοινωνική και οικονομική συνοχή, συμβάλλει δε σημαντικά στους στόχους σύγκλισης.»

Συνεισφέροντας σε μεγάλο βαθμό στη μείωση της ανεργίας, ο τουριστικός τομέας προσελκύει μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές ξενοδοχειακών μονάδων, που τελικά βελτιώνουν και τις βιοτικές συνθήκες των κατοίκων των περιοχών. Οι περισσότερες θέσεις εργασίας και νέες επιχειρήσεις στο χώρο του τουρισμού, δημιουργούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες, βοηθώντας την εξίσωση των οικονομικών ευκαιριών και την τόνωση της περιφερειακής ανάπτυξης. Ήδη από το 1966, ένας από τους ειδήμονες της Παγκόσμιας Τράπεζας, ο M. D. Davis (Explore, 1982) εκτιμούσε ότι: «Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει για τις χώρες που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης πραγματική κινητήριο δύναμη για να αναπτυχθούν, όπως υπήρξε η βιομηχανία για στην Ευρώπη το 19^ο αιώνα. »

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα που επαληθεύει την παραπάνω εκτίμηση αποτελεί η περίπτωση της Ισπανίας. Στην Ισπανία ο διεθνής τουρισμός συνέβαλε στην οικονομική ανάπτυξη μέσω συναλλαγματικών εισροών σε τέτοιο βαθμό, ώστε συμπεριλαμβάνεται σήμερα μεταξύ των ισχυρότερων βιομηχανικών οικονομιών παγκοσμίως. Οι τουριστικές συναλλαγματικές της εισπράξεις κατά τη διάρκεια της αναπτυξιακής περιόδου ισοδυναμούν σχεδόν με εκείνες των εξαγωγών, ενώ το διάστημα 1950-70 ο διεθνής τουρισμός της απέφερε κεφάλαια τέσσερις φορές μεγαλύτερα από εκείνα του σχεδίου Μάρσαλ για ολόκληρη την Ευρώπη (Βαρβαρόσας, 1997).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Commission of the European Communities, 2001) ως πρώτη μεταξύ των πλέον επειγουσών αναγκών προκύπτει η μέτρηση του όγκου και

πρόβλεψη των τάσεων της τουριστικής ζήτησης. Οι φορείς του τουρισμού επισημαίνουν την ανάγκη να υπάρξει σχεδιασμός, προγραμματισμός και συγκροτημένη διαχείριση της ανάπτυξης του τουρισμού. Οι στρατηγικές που έχουν αναπτυχθεί στοχεύουν στην μεγέθυνση και τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, καθώς και στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ο προσδιορισμός και η ανάλυση της τουριστικής ζήτησης είναι αυτά που ενδιαφέρουν περισσότερο τις τουριστικές χώρες. Η σταθερή αύξηση της ζήτησης έχει όρια, τα οποία τίθενται από τον διαρκώς αυξανόμενο αριθμό των ανταγωνιζόμενων τουριστικών περιοχών. Σε αυτό το πλαίσιο ο έλεγχος και η πρόβλεψη της τουριστικής ζήτησης επηρεάζει άμεσα τις επιλογές της τουριστικής ανάπτυξης.

1.3.1 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η πορεία του διεθνούς τουρισμού, παρά τις επιμέρους διακυμάνσεις, δείχνει αξιοσημείωτη αντοχή και παρουσιάζει μια σταθερή ανοδική μέση τάση, όπως δείχνουν τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού τουρισμού (Α), με μέσο ρυθμό ετήσιας αύξησης κατά 4,3% (1990-2005). Ας υπενθυμίσουμε ότι τη χαμηλή αύξηση του 1991, λόγω του πολέμου στον Κόλπο, κατά 1,2%, ακολούθησε αύξηση του διεθνούς τουρισμού το 1992 κατά 8,2%. Εκτιμάται ότι η μακροπρόθεσμη αυτή τάση δεν πρόκειται να μεταβληθεί, και ο τουρισμός θα εξακολουθήσει και αυτόν τον αιώνα να αναπτύσσεται και να συμβάλλει στην επικοινωνία και την κατανόηση των κοινωνιών και των πολιτισμών.

Με το ξεκίνημα του 21ου αιώνα, διαπιστώνεται ήδη η εμφάνιση ορισμένων νέων βασικών τάσεων στον τουρισμό:

- Αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ασφάλεια.
- Συντομότερα και συχνότερα ταξίδια διακοπών, αλλά λιγότερα ολιγόημερα διαλείμματα σαββατοκύριακου.

- Μεταστροφή από τα μακρινά και υπερπόντια ταξίδια προς τα εσωτερικά και ενδοπεριφερειακά ταξίδια.
- Μεταστροφή από τις εναέριες στις επίγειες μεταφορές, παρά την παράλληλη αύξηση της ζήτησης για χαμηλού κόστους αερομεταφορές.
- Συνεχιζόμενη τάση προς όψιμες κρατήσεις και αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου για αγορές ταξιδιών.
- Αυξανόμενη ζήτηση για μερικώς “καθετοποιημένες” ή ανεξάρτητα και ατομικά διαμορφωμένες διακοπές, σε βάρος των παραδοσιακών συνολικών πακέτων.
- Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για διακοπές που προσφέρουν εμπειρίες που περιλαμβάνουν τοπικό πολιτισμό και επαφή με τη φύση.
- Επικράτηση και αναμονή προσφορών και ευκαιριών τελευταίας στιγμής.
- Επιλογή διαμονής σε ξενοδοχειακές αλυσίδες, καθώς προσφέρουν ποικιλία εμπειριών.

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα οι τάσεις αυτές, αν συγκριθούν με τα χαρακτηριστικά που είχε ο τουρισμός κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, θα προσδιορίζονται από τρεις καθοριστικούς πόλους:

- Την τεχνολογία
- Τη σχέση εργασίας- ελευθέρου χρόνου
- Την ασφάλεια (safety and security)

Οι εντυπωσιακές και ποικίλες εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν εφαρμογή σε πολλά πεδία που αφορούν στον τουρισμό. Ταχύτερα και ανετότερα μέσα μεταφοράς, που παρέχουν ανεπτυγμένη δέσμη υπηρεσιών:

- Νέα μέσα επικοινωνίας όπως κινητή τηλεφωνία, υπολογιστές παλάμης, συνδυασμένες συσκευές, αμφίδρομη τηλεόραση, κτλ. θα συνδέουν ευκολότερα και ταχύτερα τους τουρίστες με τις υπηρεσίες των προορισμών.
- Νέες υποδομές, σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα, μέγα-κατασκευές για μέγα-εκδηλώσεις (mega-events).
- Και βέβαια, ο παγκόσμιος ιστός του διαδικτύου.

Οι εξελίξεις αυτές θα παρέχουν ολοένα πλουσιότερες δυνατότητες πληροφόρησης και παροχής υπηρεσιών προς τους καταναλωτές και θα ανακαταλείμουν και θα αναδιαρθρώσουν το σύστημα κρατήσεων και το συνολικό δίκτυο πωλήσεων των ταξιδιών και του τουρισμού. Σε μεγάλο μέρος του πλανήτη, η μείωση του χρόνου εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος

(leisure) αποτελούν πλέον δικαίωμα και οι κοινωνίες επιδιώκουν να κατοχυρώνουν και να διευρύνουν το δικαίωμα αυτό. Στο μέτρο που θα πραγματοποιείται η βιώσιμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη σε ολοένα μεγαλύτερο αριθμό χωρών, θα διευρύνονται και τα στρώματα του πληθυσμού που θα απαιτούν μερίδιο στον ελεύθερο χρόνο και τις διακοπές. Αναδύονται νέες μορφές αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου, με διαρκή ανανέωση και διαφοροποίηση: ταξίδια για απόκτηση εμπειριών στις διακοπές, δραστηριότητες υπαίθρου, πολιτιστική ενημέρωση, επιμόρφωση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, εθελοντισμός κτλ. Ο τουρισμός θα είναι ασφαλώς ο μεγάλος ωφελημένος από την τάση αυτή. Θα πρέπει όμως να αναδειχτούν αντίστοιχα και νέες μορφές τουριστικών προϊόντων με πολλή φαντασία και επινοητικότητα, που θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις καινούριες απαιτήσεις της ζήτησης, δίνοντας έμφαση στην εξατομίκευση και την εξειδίκευση αντί στη μαζική προσφορά και την τυποποίηση.

Σημαντικό ρόλο στη διερεύνηση των κοινωνικών ομάδων, που θα διαθέσουν ελεύθερο χρόνο και θα συμμετέχουν στην τουριστική ζήτηση θα παίξει η γήρανση του πληθυσμού των χωρών προέλευσης, η αύξηση των τουριστών της λεγόμενης «τρίτης ηλικίας», που θα εξασφαλίζει σχετικά μεγαλύτερα εισοδήματα και μεγαλύτερη υγεία, σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες.

Νέες δυνατότητες για συνδυασμένες δραστηριότητες τουρισμού και αναψυχής θα προσφέρει η ανάπτυξη της Τηλε-εργασίας, οπότε και οι προορισμοί θα αρχίσουν να αποκτούν νέο περιεχόμενο και νέες λειτουργίες.

Τέλος η αναζήτηση συνθηκών ασφαλείας για τη ζωή και την υγεία θα καταλάβει ίσως την πρώτη θέση στις προτεραιότητες των τουριστών. Οι απειλές από ένοπλες συρράξεις αλλά και από “ασύμμετρα” κτυπήματα, οι κίνδυνοι φυσικών καταστροφών και μάλιστα εκείνων που ενδέχεται να προκληθούν από τις κλιματολογικές μεταβολές, οι επιδημίες και οι «άγνωστοι» ιοί, θα προκαλούν αίσθημα ανησυχίας και αβεβαιότητας και θα αποτελέσουν εμπόδια για τον τουρισμό για τον αιώνα που διανύουμε. Χρέος όλων των κρατών είναι να κάνουν ό,τι μπορούν ώστε να εξαλείψουν, με την ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας, κάθε απειλή για την ειρήνη και την επιβίωση της ανθρωπότητας, για το καλό όχι μόνο του τουρισμού, αλλά βέβαια και των επόμενων γενεών. Η αναθεωρημένη μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού που φέρει τον τίτλο Tourism Vision 2020 αναμένει εξαιρετικά αισιόδοξες τάσεις για τον τουρισμό τα επόμενα 15 χρόνια.[Πηγή: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Εξέλιξη Τουριστικής Κίνησης 2003]

1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς, διεθνώς, καθώς ετησίως δέχεται περισσότερους από 14 εκ. τουρίστες, γεγονός που την τοποθετεί στη 15η θέση της παγκόσμιας κατάταξης των χωρών υποδοχής (σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού). Έτσι, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί μεγαλύτερης ή μικρότερης κλίμακας, πολύμορφες και σύγχρονες τουριστικές υποδομές, που μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες διαμονής κάθε επισκέπτη.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας ανέρχεται σε περίπου 8.900 μονάδες με συνολική δυναμικότητα περίπου 670.000 κλινών, που κατανέμονται σε 352.000 δωμάτια. Επιπλέον, στις περισσότερες τουριστικές περιοχές υπάρχει σημαντικός αριθμός ενοικιαζομένων δωματίων, που φέρουν το ειδικό σήμα λειτουργίας του Ε.Ο.Τ., ενώ επίσης σ' όλη τη χώρα λειτουργούν περισσότερα από 340 campings με 30.000 θέσεις κατασκήνωσης και 2.500 οικίσκους.

Τύποι καταλυμάτων

Τα περισσότερα από τα τουριστικά καταλύματα έχουν ανακαινιστεί και εκσυγχρονιστεί πρόσφατα και διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών. Είναι εφοδιασμένα με το ειδικό σήμα λειτουργίας του Ε.Ο.Τ. και ανήκουν στους ακόλουθους τύπους:

- Ξενοδοχεία (κλασικού τύπου, παραδοσιακοί ξενώνες, αγροτουριστικά καταλύματα κ.α.).
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ξενοδοχειακές αλυσίδες
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις)
- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης (camping)
- Ξενώνες νεότητας (youth hostels)



Κατάταξη

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

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

Σημειώνεται ότι από τη σκοπιά των τεχνικών προδιαγραφών τα ξενοδοχεία τάξης Lux αντιστοιχούν σε 5*****, τα Α σε 4*****, τα Β σε 3***, τα Γ σε 2** και τα Δ και Ε σε 1*. Μέχρι να ολοκληρωθεί η σχετική διαδικασία κατάταξης με το νέο σύστημα, ορισμένα ξενοδοχεία θα εμφανίζονται να έχουν την παλαιά κατάταξη σε τάξεις (Lux, Α, Β, Γ, Δ και Ε) και ορισμένα τη νέα σε αστέρια (5*****, 4*****, 3***, 2**, 1*). Έτσι κάποιος που επιθυμεί να αναζητήσει ξενοδοχείο της ανώτατης βαθμίδας θα πρέπει να το αναζητήσει και στα Lux και στα 5***** κοκ. [Πηγή: <http://www.gnto.gr>]

1.4.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ Ε.Ο.Τ. ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία όπως είδαμε και παραπάνω διακρίνονται σε κατηγορίες, αναφορικά:

Α. Ξενοδοχείο κλασικού τύπου: Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Το ξενοδοχείο κλασικού τύπου μπορεί να βρίσκεται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου

Z.O.E. ή εκτός σχεδίου και να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που θα αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου κατατάσσονται σε έξι (6) τάξεις: Πολυτελείας (ΑΑ'), Α, Β, Γ, Δ και Ε (ή αντίστοιχα όπως προαναφέρθηκε σε Λουξ 5, 4, 3, 2 και 1 αστέρων). Οι τάξεις Δ και Ε αφορούν μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.

Β. Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ: Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου εντός Z.O.E. ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές του, επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό-επαρχιακό δίκτυο). Μπορούν να αποτελούνται από ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης, υποχρεωτικά δε, θα διαθέτουν εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

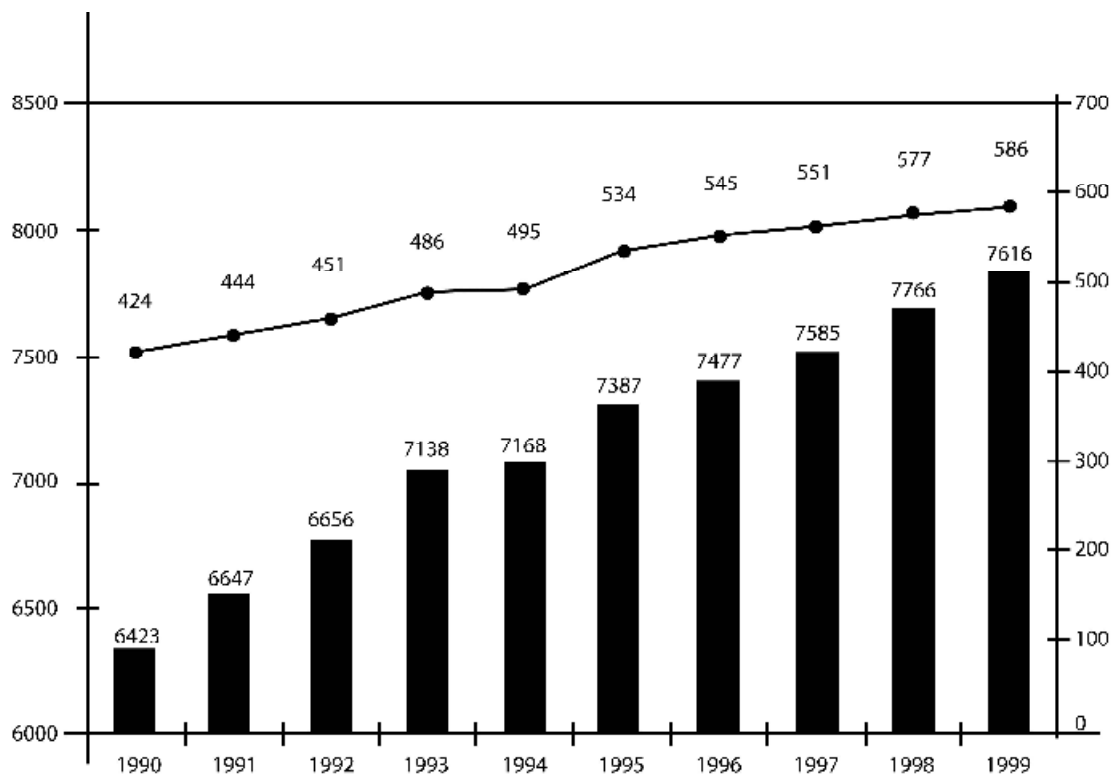
Κατατάσσονται σε δύο (2) τάξεις: Α και Β.

Γ. Ξενοδοχείο τύπου ξενώνα: Πρόκειται για ξενοδοχείο μικρής δυναμικότητας μέχρι εκατό (100) κλινών που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής και εστίασης πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον 10) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων σε σχέση με την αντίστοιχη τάξη των τυπικών ξενοδοχείων. Μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης ή εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός Z.O.E. ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε τέσσερις τάξεις (4). Πολυτελείας, Α, Β και ξενώνες νεότητας.

Δ. Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων: Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός Z.O.E. ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Κατατάσσονται σε πέντε (5) τάξεις. Πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ.

Ε. Μικτή εγκατάσταση: ξενοδοχείου κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (τουριστικό χωριό). Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που διαθέτει: κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίως χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300) κλινών. Η ΜΙΚΤΗ εγκατάσταση μπορεί να βρίσκεται ΜΟΝΟ ΕΚΤΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΗΣ εντός Ζ.Ο.Ε. ή εκτός σχεδίου και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ένα γήπεδο. Κατατάσσονται στην Α' τάξη.



Ξενοδοχειακή υποδομή της Ελλάδας, ξενοδοχειακές μονάδες με κλίνες σε χιλιάδες

(από τις σημειώσεις του μαθήματος της τουριστικής πολιτικής Γ. Καραμανίδη για το έτος 2005-2006 σελίδα 13)

(Ο Γιάννης Καραμανίδης είναι Καθηγητής του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

Είναι πτυχιούχος Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών (ΝΟΕ) του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, κατέχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στο Τουριστικό Μάρκετινγκ από το πανεπιστήμιο του Surrey της Μ.Βρετανίας και είναι Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.)

1.4.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΕ ΑΣΤΙΚΑ-ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ

Αστικά ξενοδοχεία. Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, στο διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο ή λιμάνι ή σταθμό υπεραστικών λεωφορείων ή σιδηροδρομικό σταθμό, ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λ.π. Τα ξενοδοχεία αυτά εξυπηρετούν ταξιδιώτες ή και τουρίστες για ολιγοήμερη παραμονή ή γενικά άτομα που δεν έχουν μόνιμη κατοικία στην περιοχή, όπως φοιτητές, υπάλληλοι.

Παραθεριστικά ξενοδοχεία. Ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα ή πόλη σε προάστιο ή οικισμό προϋφιστάμενο του 1923 ή παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Για να χαρακτηριστεί ένα ξενοδοχείο σαν παραθεριστικό πρέπει η περιοχή να έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για παραθερισμό, δηλαδή να είναι κοντά στη θάλασσα ή σε δάσος ή βουνό για χειμερινά σπορ, περιπάτους, ορειβασία. Ακόμη να παρουσιάζει ειδικά ενδιαφέροντα δηλαδή να βρίσκεται κοντά σε αρχαιολογικό χώρο ή βιότοπους ή παραδοσιακά οικιστικά σύνολα. Προορισμός του παραθεριστικού ξενοδοχείου είναι η παραμονή τουριστών-παραθεριστών πέραν των 2-3 ημερών.

Διαφορές αστικού-παραθεριστικού ξενοδοχείου

1. Αστικό

- Συνεχούς λειτουργίας.
- Στεγασμένοι χώροι κυκλοφορίας.
- Κλειστοί χώροι εστίασης.
- Κλειστοί χώροι υποδοχής.
- Εστιατόριο πλήρες μόνο όταν δεν υπάρχει σε ακτίνα 250μ. αντίστοιχος χώρος (μέχρι 100 κλίνες).
- Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, υποχρεωτική.
- Υποχρεωτικός χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων στεγασμένος.
- Διαθέτει μονόκλινα δωμάτια μικρότερων διαστάσεων από τα δίκλινα.

2. Παραθεριστικό

1. Εποχικής λειτουργίας.
2. Ημιυπαίθριας κυκλοφορίας χώροι.
3. Δυνατότητα διαμοιρασμού των χώρων εστίασης σε κλειστούς και ημιυπαίθριους χώρους.
4. Υποχρεωτική προσαύξηση των χώρων υποδοχής ημιυπαίθριους.
5. Υποχρεωτικοί χώροι εστίασης, ανεξάρτητα από τη δυναμικότητα.
6. Μονόκλινα και δίκλινα δωμάτια έχουν το ίδιο εμβαδόν, αλλάζει μόνο η τιμή ενοικίασης.

3. Δυναμικότητες

- Το αστικό ξενοδοχείο Β τάξης έχει μέγιστη δυναμικότητα 300 κλίνες.
- Το παραθεριστικό Β τάξης έχει μεγ. δυναμικότητα 200 κλίνες.
- Το αστικό Γ τάξης έχει μεγ. δυναμικότητα 200 κλίνες.
- Το παραθεριστικό Γ τάξης έχει μεγ. δυναμικότητα 100 κλίνες.
- Οι τάξεις Δ και Ε έχουν μεγ. δυναμικότητα 100 κλίνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Θεωρητική προσέγγιση των ξενοδοχείων αλυσίδας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Ολες οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν με κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, οι δημόσιες σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργάνωση και διοίκηση είναι μερικές από τις βασικές λειτουργίες που εφαρμόζει κάθε οργανισμός για να αυξήσει την κερδοφορία του. Ακολούθως θα αναλυθούν οι βασικές λειτουργίες.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον των ξενοδοχείων αλυσίδας είναι μονόδρομος. Οι οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης υλοποιούνται πάντα σε συνάρτηση με την επίτευξη των ποιοτικών στόχων. Ενδεικτικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα των συνεργατών που υλοποιούνται στα εσωτερικά των ξενοδοχείων έχουν ως στόχο να κτίσουν πάνω στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Η χρήση πληροφοριακού υλικού το οποίο παρέχεται στους εργαζόμενους έχει σκοπό την ενημέρωσή τους για την κουλτούρα και φιλοσοφία των ξενοδοχείων αλυσίδας καθώς επίσης και για όλη τη διαδικασία διεκπεραίωσης εργασιών.

Έπειτα από συστηματική και ολοκληρωμένη έρευνα πάνω στον εργασιακό τομέα, η κεντρική οργάνωση θεωρεί ότι πρέπει να γνωρίζουμε τη σημαντικότητα της ενεργούς συμμετοχής του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

Τα προγράμματα απευθύνονται σε όλες της βαθμίδες της ιεραρχίας μιας επιχείρησης τύπου αλυσίδας και συνοδεύονται από συμφωνημένες ποιοτικές προδιαγραφές, χρονοδιαγράμματα εφαρμογής και mystery shopping, για την αποτίμηση των βελτιώσεων.

Δημόσιες Σχέσεις

Οι Δημόσιες Σχέσεις της εκάστοτε επιχείρησης τύπου αλυσίδας είναι μία αυτόνομη διοικητική λειτουργία. Σε συνεργασία με όλα τα στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού, παρέχετε ειδικευμένη πληροφόρηση συμβάλλοντας έτσι στη θεμελίωση και διατήρηση αμοιβαίων γραμμών επικοινωνίας, κατανόησης και αποδοχής συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών Ομάδων, Επιχειρήσεων και Οργανισμών.

Έχοντας σαν στόχο τη διαμόρφωση της εικόνας της ξενοδοχειακής αλυσίδας σε όλο τον κόσμο και την προβολή του κοινωνικού της προσώπου, καλλιεργείτε η Εταιρική Φήμη παρεμβαίνοντας έτσι στην διαχείριση κρίσεων που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία αλυσίδας εφαρμόζοντας ολοκληρωμένα προγράμματα με συγκεκριμένο στόχο.

Οι δημόσιες σχέσεις των ξενοδοχείων αλυσίδας οργανώνουν και προωθούν το κομμάτι του Animation – Leisure Program, ως αλληλένδετο κρίκο της ικανοποίησης του επισκέπτη στην ξενοδοχειακή αλυσίδα. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται θετικές εικόνες και εμπειρίες, με τη συμμετοχή στις πολύμορφες δραστηριότητες που προσφέρουν κατά τη διαμονή τους στον εκάστοτε ξενοδοχειακό χώρο και βιώνοντας ο πελάτης μοναδικές εμπειρίες.

Ικανοποίηση πελατών

Η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για την κάθε ξενοδοχειακή αλυσίδα και όχι μόνο, σήμερα είναι η γνώμη των πελατών της από την οποία αντλεί συμπεράσματα και προγραμματίζει ενέργειες με στόχο την αναβάθμιση των υπηρεσιών, και την προβολή της μέσα από τον ενθουσιασμό των πελατών της.

Η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων (λύση που υιοθέτησαν τα ξενοδοχεία αλυσίδας) έχει μεγάλη επιτυχία όσον αφορά την συλλογή πληροφοριών δεδομένου ότι ο πελάτης αισθάνεται εξαιρετική ικανοποίηση από την διαδικασία, διαθέτει χρόνο, είναι αντικειμενικότερος στις τοποθετήσεις του και κυρίως προτείνει, στοιχεία που με την παραδοσιακή πρακτική των ερωτηματολογίων, δεν συλλέγονται. Με αυτό τον τρόπο τα

ξενοδοχεία αλυσίδας χρησιμοποιεί ένα προηγμένο τρόπο επικοινωνίας και marketing, και έχει πληροφόρηση ουσίας.

Το ερωτηματολόγιο συμφωνείται με την εταιρεία, οι συνεντεύξεις λαμβάνονται από έμπειρους ερευνητές και τα ευρήματα παραδίδονται σε μορφή μελέτης αναλύονται και συζητούνται με τον επιχειρηματία του κάθε ξενοδοχείου.

Financial Planning - Budgeting – Financial Reporting

Η κάθε εταιρεία σήμερα οφείλει να έχει σαφή οικονομικό προσανατολισμό αποτυπωμένο σε ετήσιο προϋπολογισμό χρήσης μέσα στον οποίο απεικονίζονται με ακρίβεια οι οικονομικοί στόχοι εσόδων – εξόδων, προβλεπόμενου λειτουργικού αποτελέσματος και αποτελέσματος προ φόρων, αναλυμένο κατά παραγωγικό τμήμα και σε μηνιαία εξέλιξη.

Ο προϋπολογισμός παρακολουθείται ανά μήνα, τα αποτελέσματα παραδίδονται σε μορφή μελέτης, συζητούνται, εντοπίζονται οι αποκλίσεις, ακολουθούν άμεσες διορθωτικές ενέργειες ώστε η Επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται σε σχέση με τον στόχο της, αλλά και με συγκριτικά στοιχεία προηγούμενων χρήσεων.

Οι παραπάνω υπηρεσίες μπορούν να αναπτυχθούν σε βάθος τριών έως πέντε χρόνων (**business plan**) εάν συνοδεύονται και από επενδυτικά σχέδια και συμβάσεις Τραπεζών.

Front Office

Το Front Office αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες λειτουργίας της ξενοδοχειακής αλυσίδας και βασικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της εικόνας του πελάτη για το ξενοδοχείο. Τα ξενοδοχεία αλυσίδας σε αυτόν τον τομέα δίνει την αρμόζουσα βαρύτητα εφαρμόζοντας τεχνικές και λειτουργικά συστήματα που οδηγούν το ξενοδοχείο σε ένα τρόπο λειτουργίας προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του. Επιπλέον τα σύγχρονα και ευέλικτα πληροφοριακά συστήματα έχουν τη δυνατότητα διασύνδεσης με τα συστήματα των πελατών με στόχο την καλύτερη παρακολούθηση και καθοδήγηση των διεργασιών.

Food & Beverage

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι δεδομένη η σημασία της σωστής λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων, η σημαντικότητα της επιλογής πρώτων υλών, αλλά και η βαρύτητα που αυτές έχουν στα συνολικά έσοδα και έξοδα

του ξενοδοχείου. Με γνώμονα τα παραπάνω εφαρμόζουμε τεχνικές Management καθώς και διεργασίες ευρωπαϊκών προτύπων τέτοιες που καλύπτουν όλο το φάσμα των εμπλεκόμενων εργασιών, όπως και τη σύνδεση που πρέπει να υπάρχει με τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής αλυσίδας.

Στόχος είναι η αύξηση των κερδών της κάθε αλυσίδας, πάντα μέσω της ικανοποίησης του επισκέπτη.

House Keeping

Τα ξενοδοχεία αλυσίδας αναπτύσσουν το τμήμα της οροφοκομίας σαν μια αυτόνομη λειτουργία διοίκησης και οργάνωσης μέσα στην μονάδα. Δημιουργούν μηχανισμούς ελέγχου και καθημερινού προγραμματισμού, που έχουν στόχο τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας και της αναγνώρισης των αναγκών των πελατών και του ξενοδοχείου.

Διαχωρίζουν τις αρμοδιότητες και παρέχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Λαμβάνουμε πάντα υπόψη ιδιαιτερότητες όπως:

- Τον αριθμό των δωματίων
- Το κόστος για την λειτουργία του τμήματος
- Τη χρήση των δωματίων
- Τα κατασκευαστικά του χαρακτηριστικά
- Την τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Προμήθειες

Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων λειτουργίας προμηθειών και σχεδιασμού αποτελεσματικών προμηθειών στηρίζεται:

- Στο σχεδιασμό (χρόνος, ποσότητα, τιμή, προϋπολογισμός κόστους, αριθμός εντολών αγοράς, αγοραστική ικανότητα κ.λπ.)
- Στην έρευνα
- Παρακολούθηση - ανάλυση - σύγκριση αποτελεσμάτων
- Στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών και εφαρμογή βελτιώσεων
- Στην εφαρμογή της μεθόδου benchmarking
- Στην αποτίμηση και σύγκριση του ελέγχου της προμηθευτικής δραστηριότητας
- Στην αξιολόγηση των προμηθευτών

με κύριο στόχο τη βελτίωση των δεικτών αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας, ορίζοντας τη λειτουργία των προμηθειών ως μια συστηματική διαδικασία απόφασης αγοράς για ένα αντικείμενο - υλικό - προϊόν - εμπόρευμα ή υπηρεσία.

Έλεγχος προσφερόμενων Υπηρεσιών βάσει προδιαγραφών

Βασιζόμενοι στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρείν, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων αλυσίδας θέτουν προδιαγραφές και διεργασίες λειτουργίας της εκάστοτε αλυσίδας με προϋπόθεση την τήρηση και τον έλεγχο των προσφερόμενων υπηρεσιών βάσει εσωτερικών προδιαγραφών.

Στηριζόμενοι σε παγκόσμια πρότυπα management, ξεκινούν από την λειτουργία της κάθε μονάδας και καταλήγουμε στο σύνολο της ξενοδοχειακής αλυσίδας καλύπτοντας έτσι όλο το φάσμα των προσφερομένων υπηρεσιών, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Μηχανοργάνωση

Η αποδοτική διαχείριση του τμήματος μηχανογράφησης των ξενοδοχείων αλυσίδας και η αξιολόγηση των υπαρχόντων προγραμμάτων είναι απαραίτητα συστατικά. Η Δυνατότητα εγκατάστασης δικών τους **λογισμικών προγραμμάτων** δημιουργούν μια καλύτερη και αποδοτικότερη παρακολούθηση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου αλυσίδας σε όλα τα μέρη του κόσμου.

Διαχείριση κρατήσεων

Τα στελέχη των εκάστοτε ξενοδοχείων αλυσίδας έχουν την πλήρη διαχείριση, διεκπεραίωση και έλεγχο των συμβολαίων των τουριστικών πρακτορείων. Τα συμβόλαια προσαρμόζονται έχοντας ως γνώμονα τη γενική κατάσταση της περιοχής όπου βρίσκονται τα ξενοδοχεία αλυσίδας, τα απρόβλεπτα πολιτικό - κοινωνικό - οικονομικά γεγονότα και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρακολουθούνται εντατικά καταστάσεις σε σχέση με την πληρότητα των τουριστικών γραφείων και τους όρους των συμβολαίων και εφαρμόζουμε ανάλογες τεχνικές πωλήσεων. Σε περιόδους υπερπληρότητας ή χαμηλής πληρότητας τα έμπειρα στελέχη της εταιρείας είναι σε θέση να δώσουν λύσεις μέσω επιτυχημένων ενεργειών (stop sales, free sales κτλ.).

Μέσα από ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα κρατήσεων, τα ξενοδοχεία αλυσίδας αξιολογούν τα στοιχεία των επαναλαμβανόμενων πελατών, εκπληρώνουμε τις επιθυμίες τους και διαχειριζόμαστε τα παράπονά τους.

Διαχείριση χρεωστών

Είναι ένα πολύ σημαντικό και καίριο σύστημα παρακολούθησης των «συμβολαίων – χρεώσεων – χρεωστών» που λειτουργούν καθημερινά τα ξενοδοχεία αλυσίδας. Το σύστημα αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην παρακολούθηση των συμβολαίων και κατ' επέκταση των χρεώσεων με στόχο την ομαλή συνεργασία με τα ταξιδιωτικά γραφεία και τους Tour Operators των ξενοδοχείων αλυσίδας, καθώς επίσης και την αύξηση του κέρδους και τη μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησής σας. Η διαχείριση πραγματοποιείται από μια έμπειρη ομάδα και στηρίζεται σε ένα καλά οργανωμένο, ευπροσάρμοστο και ευέλικτο κεντρικό σύστημα.

Τιμολογιακή πολιτική – Contracting

Οι τιμές και εν γένει τιμολογιακή πολιτική καθορίζονται έπειτα από μελέτη της αγοράς, μελέτη των τάσεων της αγοράς, το επίπεδο των υπηρεσιών της αλυσίδας και το **value for money**¹ του προϊόντος.

2.2 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΙΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Σήμερα το marketing αποτελεί μία μεθοδολογία επιχειρηματικής σκέψης, η οποία συνδέεται με τη διαδικασία διαμόρφωσης στόχων, συλλογής πληροφοριών, επιλογής αγορών στόχων, σχεδιασμού, τιμολόγησης και προώθησης προϊόντων και έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Το marketing μπορεί να λειτουργεί με αφετηρία την παραγωγή, το προϊόν, την πώληση ή τον πελάτη (την αγορά). Αν και το marketing σήμερα εστιάζει κύρια στις ανάγκες του καταναλωτή, στην ξενοδοχεία αλυσίδας η εστίαση στην παραγωγή είναι πολύ συχνό φαινόμενο

¹ **Value for money** = (καλή κ.λπ.) σχέση ποιότητας-τιμής/κόστους, (εδώ) υπηρεσίες που αξιοποιούν τα χρήματα του φορολογούμενου πολίτη

Πολλές φορές οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν την επιχείρησή τους σαν παιδί τους. Αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις με αυτή και είναι υπερήφανοι για το κατόρθωμά τους, για το αποτέλεσμα δηλαδή του επιχειρηματίου τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί, συνήθως επιθυμούν την αναβάθμιση και την εξέλιξή της και ενεργοποιούνται για τη βελτίωση του προϊόντος της επιχείρησής τους, χωρίς προηγουμένως να έχουν αναρωτηθεί για τη σημασία που έχουν οι βελτιώσεις αυτές για τους πελάτες τους. [Πηγή: Kotler Philip. «Marketing Management» Interbooks Αθήνα]

Πολλοί ξενοδόχοι για παράδειγμα βάζουν τηλεοράσεις και κλιματισμό στα δωμάτια, φυτεύουν δένδρα, αυξάνουν το μέγεθος της πισίνας, διακοσμούν τους κήπους κλπ. Με λίγα λόγια, προσπαθούν να βελτιώσουν το ξενοδοχείο τους. Όταν το κάνουν αυτό, περιμένουν τη θετική αντίδραση της πελατείας τους. Δηλαδή περιμένουν ότι η πελατεία τους θα αυξηθεί, ότι θα έχει την διάθεση να πληρώσει υψηλότερες τιμές (λογικό, διότι η αύξηση της ζήτησης οδηγεί στην αύξηση των τιμών), ή έστω ότι οι παλαιοί πελάτες θα προσέξουν τις αλλαγές και θα αναφερθούν ευνοϊκά σε αυτές «-Τι όμορφη η πισίνα σας φέτος κ. ξενοδόχε... κλπ».

Στην περίπτωση όμως μη εύστοχων αναβαθμίσεων, οι βελτιώσεις περνούν απαρατήρητες ή ο ρόλος τους αποδεικνύεται ήσσονος σημασίας και δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Τότε ο ξενοδόχος ενοχλείται, αδιαφορεί για την πορεία της επιχείρησής του και θεωρεί ότι η πελατεία αδυνατεί να κατανοήσει τις προσπάθειές του. Η επικοινωνία της επιχείρησής με το περιβάλλον της πλήττεται. Τα αποτελέσματα της επιχείρησής θα μεταβληθούν προς το χειρότερο, διότι η επιχειρηματική παθητικότητα οδηγεί με σιγουριά στην παρακμή, δεδομένου ότι το επιχειρηματικό αποτέλεσμα είναι ανάλογο με την ενέργεια που καταβάλλεται. Ο ξενοδόχος που εστιάζει στην παραγωγή και όχι στον πελάτη, σύμφωνα με τον Kotler πάσχει από την μυωπία του marketing. [Πηγή: Kotler Philip. «Marketing Management» Interbooks Αθήνα]

Το marketing πριν από οποιαδήποτε ενέργεια, προτείνει στον ξενοδόχο να γνωρίσει καλά τους πελάτες του, να αντιληφθεί τις ανάγκες που επιζητούν να καλύψουν με την ξενοδοχειακή κατανάλωση και στη συνέχεια να διαμορφώσει τα κατάλληλα προϊόντα, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές. Με δύο λόγια, ο ξενοδόχος πρέπει να προσεγγίσει την αγορά με την ερώτηση «Πες μου τι θές να στο πουλήσω».

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Hyatt μετά από έρευνα σχετικά με τις επιθυμίες των πελατών της, πρόσθεσε ένα πλήθος εξυπηρετήσεων στα δωμάτια των ξενοδοχείων της. Για την ακρίβεια τοποθέτησε:

- Οκτώ μαξιλάρια σε κάθε κρεβάτι, τα οποία πείθουν με την πρώτη ματιά ότι το κρεβάτι αυτό προσφέρει άνεση.
- Άνετες ξαπλώστρες στα μπαλκόνια με αναπαυτικά μαξιλάρια.
- Ένα μικρό διακριτικό φως στη βάση της ντουλάπας το οποίο ανάβει αυτόματα όταν πέσει σκοτάδι, ώστε οι πελάτες να μπορούν να κινηθούν με ευκολία τη νύκτα.
- Μεγάλη δορυφορική τηλεόραση για τους ενήλικες συνδεδεμένη με κονσόλα videogames για τα παιδιά οικογενειακής πελατείας.
- Εσωτερικά φωτιζόμενο μεγεθυντικό καθρέφτη στο μπάνιο.

Επίσης διαμόρφωσε ιδιαίτερα ευμεγέθη μπάνια, που διαθέτουν χωριστή μπανιέρα από την ντουζιέρα. Εξάλλου πέρα από το πλούσιο room service, όταν ο πελάτης επέστρεφε στο δωμάτιό του θα βρει μία φιάλη κρασιού, μία νερού και φρούτα να τον περιμένουν.

Το marketing πριν από την έρευνα των αναγκών του καταναλωτή, κάνει έρευνα για να γνωρίσει αυτόν καθεαυτό τον καταναλωτή. Επίσης κάνει στην έρευνα της αγοράς των ανταγωνιστών, εκτιμά τις δυνατότητές της, σχεδιάζει το προϊόν, καθορίζει τις τιμές στις οποίες πρέπει να πωλείται και επιλέγει τις μεθόδους προώθησής του στην αγορά-στόχο.

Το marketing παρακολουθεί τα αποτελέσματα της εφαρμοσμένης στρατηγικής, εκτιμά τις δυσκολίες που υπάρχουν και τα λάθη που έγιναν και επανασχεδιάζει την πορεία του προϊόντος της επιχείρησης. Πρόκειται για μία διαδικασία που δεν κοιμάται ποτέ, σχεδιάζοντας και επανασχεδιάζοντας κατά περιόδους την πορεία της επιχείρησης. Όσο νέες πληροφορίες από το περιβάλλον πλουτίζουν τη σχεδιαστική ομάδα με υλικό βελτίωσης του προϊόντος και των μεθόδων δράσης, τόσο περισσότερο πρέπει να πλουτίζει και ο επιχειρηματίας.

Ένα αρχικό βήμα του marketing είναι ο εντοπισμός της πελατειακής αγοράς στην οποία απευθύνεται το ξενοδοχείο. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστεί θεωρητικά η έννοια της αγοράς.

Αγορά ξενοδοχειακής πελατείας

Αγορά είναι ο χώρος συναλλαγών, όπου ο πωλητής μεταβιβάζει στον αγοραστή την κυριότητα ενός τίτλου ή εμπορεύματος. Με τη λέξη αγορά εκφράζεται όμως και το σύνολο των πωλητών, το σύνολο των αγοραστών, το σύνολο των χώρων και των διαδικασιών της συναλλαγής.

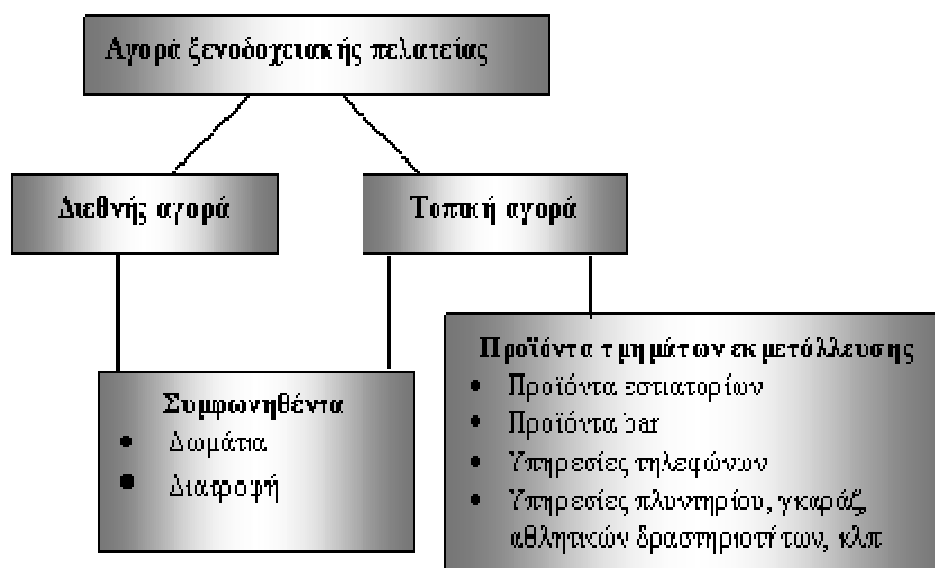
Η έννοια της τουριστικής αγοράς, μπορεί να αναφέρεται στους χώρους όπου γίνονται τουριστικές συναλλαγές, σε ένα σύνολο παραγωγών τουρισμού, σε ένα σύνολο χονδρεμπόρων τουρισμού ή σε ένα σύνολο καταναλωτών. Συνήθως όμως ο όρος αφορά στο σύνολο καταναλωτών.

Τα ξενοδοχεία αλυσίδας δέχονται κρατήσεις από όλο τον πλανήτη. Οι πελάτες που επιλέγουν τα ξενοδοχεία από απόσταση, ανεξάρτητα από ποια χώρα προέρχονται θεωρείται ότι αποτελούν τη διεθνή ξενοδοχειακή αγορά. Οι πελάτες της διεθνούς αγοράς, κάνουν οι ίδιοι ή μέσω τουριστικών γραφείων κρατήσεις που αφορούν στα δωμάτια του ξενοδοχείου και στη συμφωνία διατροφής τους. .[Πηγή: Kotler Philip. «Marketing Management» Interbooks Αθήνα]

Ορισμένοι ξενοδοχειακοί πελάτες εμφανίζονται χωρίς προηγούμενη κράτηση, και αγοράζουν από το ξενοδοχείο την ενοικίαση των δωματίων τους, στην οποία τις περισσότερες φορές περιλαμβάνεται και ένας τύπος διατροφής.

Όταν οι πελάτες της διεθνούς αγοράς καταλύσουν στο ξενοδοχείο, διαμορφώνουν τμήμα της τοπικής αγοράς, που καταναλώνει στα καταστήματα της περιοχής. Μεταξύ των άλλων καταστημάτων, είναι και τα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τα οποία ανταγωνίζονται αυτά της ευρύτερης περιοχής.

Κατά συνέπεια τα ξενοδοχεία αλυσίδας πωλούν τα προϊόντα τους σε δύο αγορές. Την διεθνή και την τοπική (ακόλουθο σχήμα). Ο ανταγωνισμός σε τοπικό επίπεδο είναι εμφανής και σημαντικός. Ο ανταγωνισμός και στη διεθνή αγορά είναι ίδιας σημασίας για το ξενοδοχείο.



Οι αγορές αυτές μπορούν να καταταμηθούν σε επιμέρους αγορές, με σκοπό την μελέτη και τον εντοπισμό των ανταποκρίσεων τους προς το συγκεκριμένο ξενοδοχειακό προϊόν, αλλά και την προσαρμογή της ξενοδοχειακής παραγωγής στα χαρακτηριστικά της ζήτησης.

Ο καταμερισμός μπορεί να γίνει με βάση:

- Την αιτία του ταξιδιού , διακοπές, συνέδριο, επαγγελματικοί λόγοι, υγεία, κλπ.
- Τις ειδικές ξενοδοχειακές ανάγκες, όπως αναψυχή, ξεκούραση, διασκέδαση, γνωριμίες, αθλητισμός, κλπ
- Τον τρόπο μετακίνησης, αεροπορικά, με πλοίο, με γιοτ, με τρένο, οδικά με ίδιο μέσο, με τουριστικό λεωφορείο.
- Τη γεωγραφική περιοχή διαβίωσης, όπως εθνικότητα, κλίμα, αστική ή αγροτική τοποθεσία, κλπ.
- Τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, απασχόληση ή επάγγελμα, μόρφωση, κοινωνική τάξη, οικογενειακή κατάσταση (όπως οικογένεια με παιδιά, νεόνυμφοι) κλπ.
- Τα χόμπι και ενδιαφέροντα, όπως δικυκλισμός, αυτοκίνητο, extreme sports κλπ.
- Την προσωπικότητα, όπως προοδευτισμός ή συντηρητισμός, πάθος για περιπέτεια, κλπ.

Με τον καταμερισμό των αγορών και την κατεύθυνση της προσφοράς προς συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες εξυπηρετείται η ομοιογένεια της ξενοδοχειακής πελατείας. Αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, όχι μόνο επειδή η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται από τον τύπο και την ένταση διαφόρων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων εντός του ξενοδοχείου, αλλά και επειδή διευκολύνεται η έρευνα των αναγκών της ξενοδοχειακής πελατείας και σχεδιάζεται εύκολα ένα ποιοτικό προϊόν.

2.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Σύμφωνα με συνέδριο του 2006, τα ξενοδοχεία τύπου αλυσίδας αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις, με αντίκτυπο τόσο στις ξενοδοχειακές μονάδες όσο σε τοπικό επίπεδο. Οι βασικές προκλήσεις έχουν άμεση σχέση με το εργατικό δυναμικό, τα λειτουργικά κόστη, τα ενεργειακά κόστη, τα κόστη ανακαίνισης, τις φυσικές καταστροφές, τις προσδοκίες των πελατών, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις εξελίξεις με όμοιου τύπου μονάδες και τις συγχωνεύσεις. Αναλυτικότερα:

1. **Μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό:** Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες αντιμετωπίζουν προκλήσεις που σχετίζονται με την συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού. Η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού οφείλεται κυρίως σε δυσμενείς δημογραφικές εξελίξεις. Η στασιμότητα του πληθυσμού, η αναστροφή της ηλικιακής πυραμίδας και η μείωση του αριθμού εργαζομένων έχουν συμβάλει στην ,μείωση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού.
2. **Αυξανόμενα λειτουργικά κόστη:** η αύξηση των λειτουργικών εσόδων με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτών των εσόδων επιβαρύνει την οικονομική απόδοση των ξενοδοχείων αλυσίδων. Βασικοί παράγοντες που χρίζουν προσοχή είναι α) το αυξανόμενο ενεργειακό κόστος, β) τα υψηλά ασφάλιστρα, γ) τα εργατικά κόστη και ελλείψεις προσωπικού, δ) τα αυξανόμενα ποιοτικά standards.
3. **Επιπτώσεις αυξανόμενου Ενεργειακού κόστους:** το διαρκώς αυξανόμενο κόστος ενέργειας, και οι επιπτώσεις του στου οικογενειακού και εταιρικούς προϋπολογισμούς, αναμένεται να οδηγήσει σε περικοπές κάποιον ελαστικών δαπανών, ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και τα ταξίδια.
4. **Αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων:** το αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων οδηγεί σε αυξανόμενο κόστος για τις επενδύσεις στις ήδη υπάρχουσες και τις νέες μονάδες. Η συνεχής επέκταση μονάδων είναι χαρακτηριστικό των ξενοδοχειακών αλυσίδων.
5. **Επιπτώσεις φυσικών καταστροφών:** οι φυσικές καταστροφές τα τελευταία χρόνια είναι όλα και συχνότερο φαινόμενο. Περιοχές οι οποίες πλήττονται από ισχυρά καιρικά φαινόμενα είναι φυσικό να μην φιλοξενούν τουρίστες για αρκετά χρόνια. Σε περιπτώσεις όπου τα καιρικά φαινόμενα προκάλεσαν ανυπολόγιστες ζημιές σε

ξενοδοχειακές αλυσίδες, η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να λάβει δραστικά μέτρα, όχι μόνο για το συμφέρον της ίδιας αλλά και της περιοχής.

6. **Μεταβαλλόμενες προσδοκίες πελατών**: η δυνατότητα να προβλέψει μια επιχείρηση τις επιθυμίες των πελατών και της ικανοποιεί υπήρξε ανέκαθεν έπαιζε σπουδαίο ρόλο. Πολύ περισσότερο σήμερα που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την τεχνολογία για να διαλέξουν υπηρεσίες διαμονής. Οι αλυσίδες είναι αυτές που δημιουργούν μοναδικές εμπειρίες για τον επισκέπτη, ενώ ταυτόχρονα ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους.
7. **Τεχνολογικές εξελίξεις**: όπως αναφέραμε και παραπάνω στις ξενοδοχειακές αλυσίδες μπορεί ο καταναλωτής να βρει όλες τις ανέσεις σχετικά με τον τεχνολογικό εξοπλισμό που επιθυμεί. Πρόκληση της διοίκησης είναι να βρίσκεται πάντα μέσα στις τεχνολογικές εξελίξεις ώστε να ικανοποιεί και τον πιο απαιτητικό πελάτη.

2.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ (ΧΡΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ)

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης, μικρής ή μεγάλης, είναι όπως συμβαίνει με κάθε οργανισμό η καλή της υγεία και η ανάπτυξη της. Οι επιδιώξεις αυτές στην επιχείρηση μεταφράζεται σε αύξηση της περιουσίας- κέρδος, με διαφορετικές όμως προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν συνήθως, τη μεγιστοποίηση της περιουσίας των ιδιοκτητών της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, τη μεγιστοποίηση της αμοιβής των στελεχών της, ιδιαίτερα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στη κοινωνική ευθύνη και βάρος. Σήμερα η πρώτη προσέγγιση είναι αυτή που έχει επικρατήσει, ως αποτελεσματικότερη σε μακροπρόθεσμα και σταθερά αποτελέσματα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι οι άλλοι στόχοι δεν λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης.

Η ανωτέρω προσέγγιση προσδίδει στην επιχείρηση δυναμισμό και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αναγνωρίζοντας ότι όταν υπάρχει σταθερή και σύγχρονη υποδομή, μπορεί να υπάρχουν λιγότερα κέρδη, αλλά θα υπάρχουν «πάντα», ενώ και η επιχείρηση θα έχει αξία. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι υπερδιπλάσιες επιχειρήσεις από τις τότε υπάρχουσες, απέκτησαν τα τελευταία χρόνια τα προσόντα να μπουν στο χρηματιστήριο. Επιχειρήσεις που ούτε πολυεθνικές, ούτε υποχρεωτικά κάποιου χώρου, αλλά εταιρείες «της διπλανής μας πόρτας», που πήραν απόφαση να επιβιώσουν και αναπτυχθούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι οικονομικές βέβαια επιλογές πρέπει να είναι, όπως αναφέρθηκε συνδυασμός των ανωτέρω, με προτεραιότητα της μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας. Αυτό δεν σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να κάνει πάντα επενδύσεις, χωρίς στρατηγικό σχέδιο και πρόγραμμα, γιατί τότε θα κινδυνεύει να καταρρεύσει. Το «πάν μέτρον άριστον» αποτελεί στη κυριολεξία χρυσό κανόνα για την επιχειρηματική οικονομική πολιτική.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η πρόταση για καλή γνώση των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης, ξενίζει από πρώτη άποψη, γιατί πάντα όλοι οι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά την επιχείρησή τους. Είναι όμως πολύ συχνές οι περιπτώσεις, που δεν μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήματα της τράπεζας τους ή βρίσκονται ξαφνικά αντιμέτωποι με ταμειακό πρόβλημα διάρκειας που δεν έχει προφανή εξήγηση. Επίσης πολλές φορές στην πορεία υλοποίησης κάποιας επένδυσης, ξαφνικά λείπουν κεφάλαια και ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει αποφάσεις κυριολεκτικά στον «αέρα», με αποτελέσματα εξαιρετικά δυσάρεστα, ορισμένες φορές για την επιχείρηση, τους εργαζομένους σε αυτήν, τον ίδιο και την οικογένειά του. Αντίστοιχα παρατηρούνται παράλογα συντηρητικές επιλογές, για τον φόβο των ανωτέρω, που τελικά απαξιώνουν την επιχείρηση.

Οι οικονομικές αποφάσεις και οι επιχειρηματικές επιλογές, βασίζονται, στις μεγάλες και μεσαίες εταιρείες, κυρίως στα στοιχεία που προέρχονται από το λογιστικό σύστημα. Στις ΜΜΕ στο λογιστικό σύστημα και σε αυτά που γνωρίζει ο επιχειρηματίας, ο οποίος ευχαρίστως στις περισσότερες περιπτώσεις θα ήθελε όλα αυτά να τα εμπεριέχει μόνο το λογιστικό του σύστημα και τμήμα. Αυτό γιατί μέσα σε μια επιχείρηση η λογιστική πληροφόρηση, είναι ένας τρόπος ελέγχου, αξιολόγησης και υποστήριξης του σχεδιασμού της λειτουργίας της. Η λογιστική είναι οι «αμείλικτοι» αριθμοί και οι καλοί λογιστές μετράνε σωστά έτσι ώστε η επιχειρηματική δραστηριότητα να καταγράφεται, να συνοψίζεται και να αναλύεται. Το ίδιο και η κατάσταση των ανταγωνιστών μας, του κλάδου που ανήκει η επιχείρησή μας κλπ. Το διάβασμα, η ανάλυση- συζήτηση, οι σκέψεις και οι αποφάσεις αποτελούν μία από τις ουσιαστικότερες δουλειές του επιχειρηματία.

Από το λογιστικό σύστημα, δύο είναι οι βασικές οικονομικές καταστάσεις που θα ήθελε και θα έπρεπε να γνωρίζει ο επιχειρηματίας, επίσημες ή ανεπίσημες, για το καθορισμό οποιασδήποτε απόφασης με οικονομικό αποτέλεσμα. Αυτές είναι ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελέσματα χρήσεως, οι οποίες υποστηρίζονται όσον αφορά την εκτενέστερη

ανάλυση του από τα ισοζύγια. Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν οι οικονομικές αυτές καταστάσεις, έτσι ώστε να μπορούν να διαβαστούν από μη οικονομολόγο.

Παρά το γεγονός ότι η παρουσίαση των καταστάσεων αυτών ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, τα βασικά τους στοιχεία και περιεχόμενα δεν αλλάζουν. Στο παράδειγμα του κεφαλαίου αυτού δίνονται σχέδια οικονομικών καταστάσεων, εναρμονισμένα με τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για τα οποία παρουσιάζεται προσέγγιση κάποιας πραγματικής εταιρείας. Βέβαια, με τη σημερινή κατάσταση του φορολογικού συστήματος αλλά και των μέχρι σήμερα πολιτικών χορηγήσεων από τις τράπεζες, οι οικονομικές καταστάσεις πολλών εταιρειών είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην επικοινωνία με το Δημόσιο παρά στην πραγματική εικόνα της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει όμως κατανοητό ότι έτσι η επιχείρηση δεν παρακολουθείται και η βιωσιμότητα της επαφίεται στη διαίσθηση και τη συγκυρία της αγοράς. Οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούν το ουσιαστικότερο σύνολο δεδομένων, με βάση το οποίο μπορούν να υποστηριχτούν οικονομικές αποφάσεις και επιλογές.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Παρακάτω θα αναφερθούν παραδείγματα υπολογισμού αριθμοδεικτών για την ανάλυση των Οικονομικών Καταστάσεων μιας Α.Ε. ξενοδοχειακής επιχείρησης Σκόπιο είναι καταρχάς να παρουσιάσουμε τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων και στην συνέχεια να παραθέσουμε τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και να υπολογίσουμε αντιπροσωπευτικούς αριθμοδείκτες.

$$\text{(γενική ρευστότητα \%)} = \frac{\text{“κυκλοφορούν ενεργητικό”}}{\text{βραχυπρόθερμες υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει τη γενική ρευστότητα της οικονομικής μονάδας. Για την αξιολόγηση της τιμής του λαμβάνεται υπόψη η σύνθεση των όρων του. Ειδικότερα, για το «κυκλοφορούν» ενεργητικό, λαμβάνονται υπόψη και τα μη εμπορεύσιμα αποθέματα και οι επισφαλείς απαιτήσεις. Οι οικονομικές μονάδες, εκτός από τον παραπάνω δείκτη «γενικής ρευστότητας» προσδιορίζουν και τον δείκτη «ειδικής ρευστότητας» :

$$\text{(ειδική ρευστότητα \%)} = \frac{\text{διαθέσιμα}}{\text{ληκτές υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός επιτρέπει στην οικονομική μονάδα και στον εξωτερικό μελετητή να εκτιμούν αν και κατά πόσο οι ληκτές υποχρεώσεις καλύπτονται, σε δεδομένη στιγμή, από τα διαθέσιμα της κατηγορίας Δ(IV) του ενεργητικού του ισολογισμού.

$$\text{(ληκτές υποχρεώσεις \%)} = \frac{\text{καθαρά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως}}{\text{πωλήσεις αποθεμάτων και υπηρεσιών}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την απόδοση της οικονομικής μονάδας, χωρίς τον συνυπολογισμό των εκτάκτων και ανόργανων αποτελεσμάτων των λογαριασμών της ομάδας 8. Για την μέτρηση της απόδοσης της οικονομικής μονάδας χρησιμοποιείται επίσης ο δείκτης:

$$\text{(απόδοση της οικονομικής μονάδας \%)} = \frac{\text{καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων}}{\text{σύνολο εσόδων}}$$

(ε. σοδήματος ΟΓΑ-λοιπών μη ενσωματωμένων στα λειτουργικά κόστας)

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την συνολική απόδοση της οικονομικής μονάδας, σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα. Το σύνολο των εσόδων προκύπτει από το άθροισμα όλων των κατηγοριών εσόδων που απεικονίζονται και στην κατάσταση του λογαριασμού των αποτελεσμάτων χρήσεως.

$$\text{(συνολική απόδοση της οικονομικής μονάδας \%)} = \frac{\text{καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων}}{\text{ίδια κεφάλαια}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της οικονομικής μονάδας. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι συνάρτηση του περιθωρίου επί των πωλήσεων, σε σχέση με την ταχύτητα ανακυκλώσεως των ιδίων κεφαλαίων, σύμφωνα με την εξίσωση:

Καθαρά αποτελέσματα Προ φόρων	=	Καθαρά αποτελέσματα πρό φόρων	Χ	Πωλήσεις
_____		_____		_____
Ίδια κεφάλαια		Πωλήσεις		Ίδια κεφάλαια

Η αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων προσδιορίζεται με τον δείκτη:

$$(\text{αποδοτικότητα \%}) = \frac{\text{καθαρά αποτελέσματα προ τόκων και φόρων}}{\text{σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων}}$$

$$(\text{αποδοτικότητα \%}) = \frac{\text{μικτά αποτελέσματα}}{\text{πωλήσεις αποθεμάτων και υπηρεσιών}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί των συνολικών πωλήσεων. Το μικτό κέρδος είναι το οικονομικό εκείνο περιθώριο με το οποίο κάθε οικονομική μονάδα καλύπτει:

- το λειτουργικό της κόστος που δεν απορροφάται από το κόστος παραγωγής,
- τους τόκους των δανειακών κεφαλαίων,
- τους τόκους των ιδίων κεφαλαίων,
- την αυτοχρηματοδότηση νέων επενδύσεων, αναγκαίων για την συνέχιση της δραστηριότητας της,
- την πληρωμή των φόρων που αναλογούν στα αποτελέσματα της και
- τη διάθεση κερδών

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί του κόστους πωλήσεων. Χρησιμοποιείται στην εφαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, καθώς επίσης και στην εφαρμογή των αγορανομικών διατάξεων, όταν τα είδη της οικονομικής μονάδας ελέγχονται αγορανομικά.

$$\text{ημέρες} = \frac{\text{απαιτήσεις από πελάτες}}{\text{πωλήσεις πωλήσεων αποθεμάτων και υπηρεσιών με πίστωση}} \times 360$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει σε ημέρες το μέσο όρο προθεσμίας εισπράξεως, ή διακανονισμού με γραμμάτια εισπρακτέα, των απαιτήσεων της οικονομικής μονάδας από τους πελάτες της, κατά την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού.

Απαιτήσεις από πωλήσεις αποθεμάτων και υπηρεσιών	
Πωλήσεις αποθεμάτων και υπηρεσιών	X 360 = ημέρες

Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγηση του λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος προθεσμίας ποικίλει ανάλογα π.χ. με την μονάδα της δραστηριότητας ή τις συνθήκες της αγοράς. Για τις εποχιακές οικονομικές μονάδες, ο αριθμοδείκτης αυτός σχηματίζεται μετά την συσχέτιση του μέσου μηνιαίου ύψους των πιστώσεων που παραχωρήθηκαν προς πελάτες, προς τον μέσο μηνιαίο ποσό των πωλήσεων κατά την διάρκεια της ίδιας περιόδου.

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει σε ημέρες το μέσο όρο προθεσμίας εισπράξεως των απαιτήσεων της οικονομικής μονάδας (ανοικτών λογαριασμών και γραμματίων εισπρακτέων) από τους πελάτες τη, κατά την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού ή κατά οποιαδήποτε άλλη ημερομηνία λήξεως δωδεκάμηνης περιόδου.

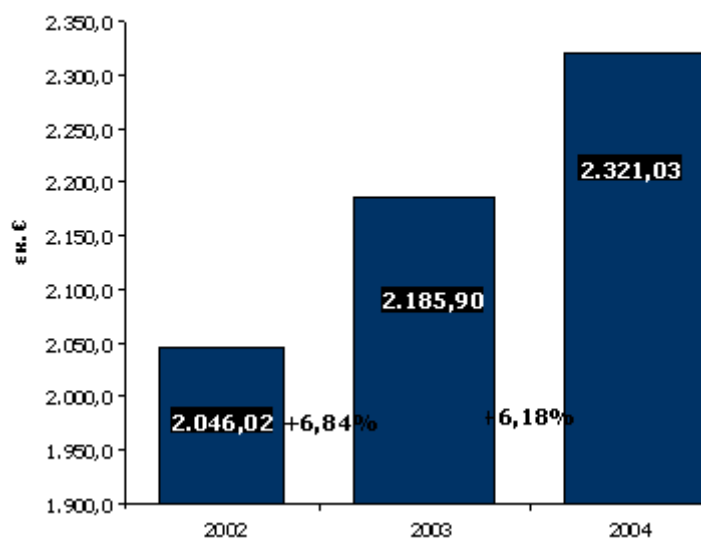
I. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ			
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη Χ100 ----- Πωλήσεις		
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη Χ100 ----- Πωλήσεις		
Αποδοτικότητα Κεφαλαίων Ιδίων	Καθαρά Κέρδη Χ100 ----- Ίδια Κεφάλαια		
II .ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ			
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό ----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις		
Πραγματική Ρευστότητα	Κυκλ.Ενερ.-Αποθέματα ----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις		
Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα ----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις		
III.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ			
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (σε ημέρες)	Αποθέματα Χ365 ----- Πωλήσεις		
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (σε ημέρες)	Απαιτήσεις Χ365 ----- Πωλήσεις		
Κυκλοφορία Ενεργητικού	Πωλήσεις ----- Σύνολο Ενεργητικού		
IV.ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ			
Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	Δάνεια ----- Ίδια Κεφάλαια		
Γενική Επιβάρυνση	Υποχρεώσεις ----- Σύνολο Παθητικού		
Κάλυψη Τόκων	Καθαρά Αποτ/τα + ----- Χρεωστ.Τόκοι Χρεωστικοί Τόκοι		

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα παρουσίασε άνοδο το 2005, ιδιαίτερα το μήνα Αύγουστο, κατά τον οποίο παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη προσέλευση τουριστών των τελευταίων ετών, αν εξαιρεθεί ο Αύγουστος των Ολυμπιακών Αγώνων. Οι ενθαρρυντικοί ρυθμοί αύξησης συνεχίστηκαν και τους φθινοπωρινούς μήνες, ενώ η εαρινή περίοδος εμφάνισε οριακά αυξημένη δραστηριότητα, καθώς το φετινό Πάσχα των Καθολικών γιορτάστηκε νωρίς. Αυτά αναφέρονται στη Μελέτη της Hellastat για τον Κλάδο των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων την περίοδο 2001 - 2005.

Σημαντικό ρόλο στην άνοδο του αλλοδαπού - κυρίως - τουρισμού διαδραμάτισε η διεθνής διαφημιστική και επικοινωνιακή εκστρατεία του Υπουργείου Τουρισμού. Η ανοδική τάση ωστόσο δεν είναι ομοιογενής στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Ιδιαίτερα επωφελημένη σε αριθμούς αεροπορικών αφίξεων από το εξωτερικό, το διάστημα Ιανουαρίου - Οκτωβρίου 2005, παρουσιάζεται η Αθήνα, κυρίως λόγω της διεθνούς προβολής την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων και των αναβαθμισμένων υποδομών. Η Κρήτη, η Ρόδος και η Θεσσαλονίκη εμφάνισαν επίσης αυξημένη κίνηση, ενώ αρνητικούς ρυθμούς είδαν τα Επτάνησα - με εξαίρεση την Κέρκυρα - και τα νησιά του Ανατολικού Αιγαίου.

Εξέλιξη Αγοράς



Πηγή Πληροφόρισης: Ελληνική εταιρία στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών

Η αυξημένη κίνηση στην πόλη των Αθηνών συνοδεύτηκε από αυξημένη εισροή τουριστικού συναλλάγματος, καθώς τόσο το κόστος διανυκτέρευσης, όσο και ο μέσος όρος των ημερών διαμονής στα αθηναϊκά ξενοδοχεία, υπερβαίνουν τις τιμές αντίστοιχων μεγεθών σε άλλες πόλεις και νησιά. Τα αθηναϊκά ξενοδοχεία εμφάνισαν οριακά μεγαλύτερη πληρότητα το 9μηνο του 2005 συγκριτικά με το αντίστοιχο διάστημα του 2004, με τις μονάδες 5 αστέρων να παρουσιάζονται σημαντικά ενισχυμένες.

Επιπλέον καταγράφηκε αυξημένη προσέλευση τουριστών από τις Η.Π.Α., οι οποίοι δαπανούν μεγαλύτερα ποσά ημερησίως, και διαμένουν στην Ελλάδα περισσότερες ημέρες, συγκριτικά με τουρίστες από άλλα κράτη, ενώ για το 2006 αναμένεται αύξηση της τάξης του 25 - 30%.

Ο ελληνικός τουρισμός εξακολουθεί να διατηρεί τον εξαγωγικό του χαρακτήρα, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό της τουριστικής κίνησης πραγματοποιείται από αλλοδαπούς. Ωστόσο, το διαφημιστικό πρόγραμμα `Μένουμε Ελλάδα`, προβάλλοντας ελληνικούς προορισμούς διακοπών, συνέτεινε στην άνοδο και της εσωτερικής τουριστικής κίνησης.

Η Ελλάδα, συγκριτικά με τις άμεσα ανταγωνίστριες χώρες και σύμφωνα με σχετική μελέτη του ΙΤΕΠ, βελτίωσε οριακά τη θέση της το 9μηνο του 2005, αναφορικά με το ρυθμό μεταβολής των αφίξεων. Η Γαλλία, η Πορτογαλία και η Ιταλία γνωρίζουν χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών, ενώ μεγαλύτερη είναι η αύξηση σε Κροατία, Ισπανία και Ελλάδα. Ωστόσο οι μεγαλύτερες ανταγωνιστικές πιέσεις προέρχονται από την Τουρκία, η οποία τα τελευταία χρόνια εμφανίζει εντυπωσιακή τουριστική ανάπτυξη, ωθούμενη από τη στρατηγική έντονης προβολής των τουρκικών προορισμών, την αναβάθμιση τόσο της ποικιλομορφίας όσο και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και τις τάσεις υποτίμησης του δολαρίου έναντι του ευρώ. Εκτιμάται ότι η Τουρκία δεν είναι σε θέση να υποστηρίξει περαιτέρω αύξηση των αφίξεων, καθώς η συνεχής άνοδος του τουριστικού προϊόντος οδηγεί το ποσοστό πληρότητας σχεδόν στο 100%.

Επιπλέον, η πρόσφατη εξάπλωση της νόσου των πτηνών ενδέχεται να καταστήσει την Τουρκία λιγότερο ελκυστικό προορισμό για το 2006, χωρίς ωστόσο να μπορεί κανείς να προβλέψει την επίδραση στη ζήτηση της πιθανής πτώσης των τιμών στις τουριστικές επιχειρήσεις. Στα ίδια πλαίσια ωστόσο, η θωράκιση των ευρωπαϊκών συνόρων σε παρόμοια κρούσματα είναι καταλύτης για την προστασία του τουριστικού προϊόντος.

Η κλιμάκωση του ανταγωνισμού από το εξωτερικό - κυρίως από την Τουρκία - έχει αρνητικές επιπτώσεις στη δραστηριότητα των ελληνικών μικρών ξενοδοχείων χαμηλότερων κατηγοριών, τα οποία αποτελούν και την πλειοψηφία των εγχώριων ξενοδοχειακών μονάδων. Οι αλλοδαποί τουρίστες - μέσω των τουριστικών πρακτόρων - προτιμούν ομοιομεγέθη

καταλύματα γειτονικών χωρών (π.χ. Τουρκία, Κροατία, Αίγυπτος), τα οποία προσφέρουν εξίσου χαμηλές τιμές, παρέχουν όμως ποιοτικότερες υπηρεσίες. Αντιθέτως, τα μεγάλα ελληνικά ξενοδοχεία παρουσιάζονται ενισχυμένα, παρέχοντας υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.

Στη Μελέτη της Hellastat αναφέρεται ότι η πλειοψηφία των μεσαίου και μικρού μεγέθους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται από σειρά αδυναμιών:

- Έντονη εποχικότητα στην τουριστική κίνηση.
- Ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης των υποδομών.
- Απασχόληση ανειδίκευτου προσωπικού, παρά το γεγονός ότι το μόνο το 50% των αποφοίτων τουριστικών σχολών απασχολείται στο συγκεκριμένο επαγγελματικό πεδίο.
- Σημαντικό μέρος των καταλυμάτων είναι μεγάλης ηλικίας, προσφέροντας υπηρεσίες περιορισμένης κλίμακας και ποιότητας.
- Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τους tour operators.
- Παρά τη διαχρονικά σταθερή κεφαλαιακή διάρθρωση ο λόγος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων προς τα έσοδα αυξάνει στο 45,5% το 2004 έναντι 35,5% το 2001, με επιδείνωση του δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών εξόδων από 6,3 φορές σε 4,2 την αντίστοιχη περίοδο.
- Σημαντική κάμψη της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, στο -1,1% το 2004 έναντι +2% το 2001.
- Το 2002 οι 4 στις 10 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμφάνισαν ζημίες, ενώ το 2004 το ισοζύγιο ανεστράφη με 6 στις 10 να είναι ζημιογόνες.

Η εικόνα αυτή πρακτικά διαμορφώνει δύο επιλογές στους Έλληνες επιχειρηματίες: Να διαθέσουν τα απαραίτητα κεφάλαια, ώστε να εκσυγχρονίσουν τα καταλύματα που λειτουργούν (στα πλαίσια και του αναπτυξιακού νόμου) ή να οδηγηθούν σε σύμπραξη - απορρόφηση από μεγαλύτερα επιχειρηματικά σχήματα. Παράλληλα, οι συνθήκες επιτρέπουν και επιβάλλουν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού (αγροτουρισμός, θρησκευτικός - συνεδριακός - χειμερινός τουρισμός) κινήσεις που θα εξομαλύνουν την προσέλευση των τουριστών, δικαιολογώντας την υλοποίηση επενδύσεων και την αύξηση της απασχόλησης στον κλάδο.

Αρνητική τάση στα οικονομικά μεγέθη για την πλειοψηφία

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πλήθος 2.208 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οι 1.267 (57,4%) είναι ζημιογόνες, από τις οποίες οι 519 (23,5%) υπέστησαν αύξηση και οι 335 (15,2%) παρουσίασαν μείωση των αρνητικών τους αποτελεσμάτων, ενώ 413 (18,7%) εμφάνισαν ζημίες έναντι κερδών τη χρήση 2003. Σύμφωνα με την Hellastat, από τις 942 κερδοφόρες εταιρίες (42,6%), μόλις οι 312 (14,1%) πέτυχαν αύξηση των κερδών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Οργάνωση και διοίκηση ξενοδοχείων αλυσίδας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

3.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Μια αλυσίδα ξενοδοχείου λειτουργεί με σκοπό το κέρδος. Οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι εξυπηρετούν τον παραπάνω σκοπό και αποτελούν σημεία προσανατολισμού της οργάνωσης είναι οι εξής:

1. Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας.
2. Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος. Δηλαδή δωματίου, εστιατορίου, μπαρ, τηλεφωνείου και άλλων υπηρεσιών, όπως πλυντηρίου, κέντρου διασκέδασης, καταστημάτων κ.λ.π.
3. Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων και χρημάτων.
4. Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων.
5. Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό κέρδος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί άριστη γνώση του επαγγέλματος και δραστήριους επιχειρηματίες. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία (γενικά) στην πλειοψηφία τους είναι υπερχρεωμένα και πολλά λειτουργούν με ζημιές. Το φαινόμενο είναι διεθνές. Σύμφωνα με τον Jim Pearson, το 81% των βρετανικών ξενοδοχείων είναι στα χέρια δανειστών και η συντριπτική πλειοψηφία των μη χρεωμένων ξενοδοχείων έχουν κατά μέσο όρο 75 δωμάτια.

3.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η λειτουργία της οργάνωσης είναι εκείνη που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, τους ρόλους και τις τεχνικές συστημάτων, που σκοπό έχουν να ομαδοποιήσουν τις ενέργειες της επιχείρησης για να μετατρέψουν τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνάμεις (ανθρώπους, τεχνολογία, κεφάλαιο, γνώσεις) σε αποτέλεσμα (προϊόντα, υπηρεσίες).

Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων απαιτεί τον πλήρη και ουσιαστικό σχεδιασμό ρόλων για κάθε ανθρώπινη μονάδα. Οι ρόλοι αυτοί βασίζονται στη σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων, των δικαιωμάτων ενέργειας, των ορίων εξουσίας, της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, του τόπου και του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών. Στο χώρο της οργάνωσης, η θεωρία του μανάτζμεντ δίνει έμφαση στην ισομερή εξέταση των διοικητικών ρόλων και τον ανθρώπινο παράγοντα.

Τη συνάρτηση της οργάνωσης αποτελούν βασικά τα στοιχεία:

- Της εργασίας και της φύσης της
- Των ανθρώπων
- Του εξοπλισμού της επιχείρησης
- Της τοποθεσίας εγκατάστασης
- Των υλικών

Είναι σαφές ότι η απουσία οργανωτικής δομής και γενικότερα οργάνωσης καθιστά αδύνατη τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης που βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στην ομαδική εργασία για επίτευξη στόχων.

Η έλλειψη οργάνωσης οδηγεί:

- Σε μεγάλες καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων
- Σε διπλασιασμό ή ακόμη και πολλαπλασιασμό ενεργειών
- Σε προστριβές και διενέξεις
- Σε ανευθυνότητα και διοικητικό χάος

Μελέτη Εργασίας

Η μελέτη εργασίας είναι η συστηματική εξέταση των δραστηριοτήτων, ώστε να γίνει δυνατή η κατά τον καλύτερο τρόπο χρησιμοποίηση των διαφόρων μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του σκοπού (ολοκλήρωση της εργασίας)

Η μελέτη εργασίας έχει σκοπό:

- A) Την ανάπτυξη του καλύτερου συστήματος και της καλύτερης μεθόδου για την εκτέλεση, της επιλογής εκείνης με το χαμηλότερο κόστος.
- B) Την τυποποίηση του συστήματος και της μεθόδου που αναπτύχθηκε.
- Γ) Τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την εργασία του ένα άτομο μέσης ικανότητας, κατάλληλα εκπαιδευμένο και εργαζόμενο με κανονικό ρυθμό.
- Δ) Την εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή της καλύτερης μεθόδου.

Μπορούμε να πούμε ότι η μελέτη εργασίας χωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα:

- A) Μελέτη μεθόδων για την ανάπτυξη της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι η ιδανική ή κάποια πολύ κοντά σ' αυτή.
- B) Μέτρηση εργασίας για τον καθορισμό του πρότυπου χρόνου, που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία..

Μέθοδος εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Σκοπός της μελέτης μιας μεθόδου είναι να βρεθεί ένας τρόπος, ώστε η εργασία να γίνεται ευκολότερα, οικονομικότερα και ασφαλέστερα..

Κατά την αναζήτηση της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας, χρησιμοποιείται η διαδικασία που εφαρμόζεται κατά την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει: α) καθορισμό του προβλήματος, β) ανάλυση του προβλήματος, γ) αναζήτηση πιθανών λύσεων δ) αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης και ε) εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης.

A) Καθορισμός του προβλήματος

Αφορά την επιλογή της εργασίας που θα μελετηθεί. Για να επιλέξουμε την προς μελέτη εργασία, θα πρέπει να αναζητήσουμε ορισμένες ενδείξεις κατά την εκτέλεση της όπως:

- Πρόκληση πολλών ατυχημάτων
- Συχνές, αδικαιολόγητες απουσίες

- Παράπονα για κούραση
- Ύπαρξη αρκετού «νεκρού» χρόνου
- Συχνές αλλαγές προσωπικού
- Σπατάλη πρώτων υλών (μεγάλο ποσοστό φύρας)
- Μεγάλες διακυμάνσεις του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας
- Πολλές υπερωρίες
- Καθυστέρηση στις παραγγελίες και το service
- Σημεία συμφόρησης
- Συχνές ερωτήσεις από εργαζομένους
- Μεγάλο κόστος παραγωγής
- Κακή ποιότητα προσφερομένων
- Προστριβές, διενέξεις με πελάτες, συχνές αποχωρήσεις

B) Ανάλυση του προβλήματος

Αφορά τη συγκέντρωση στοιχείων, την καταγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου και τον καθορισμό των επιβαλλόμενων περιορισμών. Η καταγραφή της μεθόδου, που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της εργασίας, είναι απαραίτητη για να μπορέσουμε να φτάσουμε στη βελτίωση της. Η καταγραφή μπορεί να γίνει με:

- Λεπτομερή καταγραφή με γραπτή έκθεση
- Κινηματογράφηση
- Αναπαράσταση με σύμβολα ή σχήματα

Γ) Αναζήτηση πιθανών λύσεων

Περιλαμβάνει κριτική εξέταση της εφαρμοζόμενης μεθόδου, εφαρμογή αρχών της οικονομίας κινήσεων και χρησιμοποίηση δημιουργικής φαντασίας και συστηματικής λογικής. Στο στάδιο αυτό για κάθε εργασία τίθενται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μπορεί να καταργηθεί;
- Μπορεί να συνδυαστεί με κάποια άλλη εργασία;
- Μπορεί να εκτελεστεί με απλούστερο τρόπο;

Για να μπορέσει το διοικητικό στέλεχος να απαντήσει σ' αυτά τα ερωτήματα, θα πρέπει να θέσει πρώτα κάποια άλλα, πιο απλά, που αφορούν το σκοπό, το χώρο, το χρόνο, το άτομο και τα μέσα με τα οποία εκτελείται η εργασία.

Σκοπός:

- Τι γίνεται (κατασκευάζεται ή προσφέρεται;)
- Ποιος είναι ο σκοπός της διαδικασίας;
- Γιατί πρέπει να γίνεται;
- Τι θα συνέβαινε αν δεν γινόταν;
- Είναι όλες οι φάσεις της διαδικασίας απαραίτητες;

Χώρος:

- Που γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται εκεί;
- Που αλλού θα μπορούσε να γίνει;

Χρόνος:

- Πότε γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται τότε;
- Πότε θα μπορούσε να γίνει;

Άτομο:

- Ποιος κάνει την εργασία
- Γιατί την κάνει αυτό το άτομο;
- Ποιος άλλος θα μπορούσε να την κάνει;
- Τι αλλαγές θα μπορούσαν να γίνουν, ώστε να μπορεί να την κάνει κάποιος με λιγότερη εκπαίδευση και ικανότητες;

Μέσα:

- Πως γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται έτσι;
- Πως αλλιώς θα μπορούσε να γίνει;

Για κάθε εργασία θα πρέπει να επιδιώκουμε να βρούμε έναν τρόπο εκτέλεσης της:

Καθορισμένο, ώστε να μη δημιουργείται καμιά αμφιβολία ως προς τα ποια στοιχεία περιλαμβάνει και πως πρέπει να εκτελεσθεί.

Απλοποιημένο, ώστε να μπορεί να εκτελείται με τη λιγότερη κούραση, το μικρότερο κόστος και να απαιτεί τη λιγότερη δυνατή ειδικευση.

Τυποποιημένο, ώστε να μπορούν να το μάθουν εύκολα οι εργαζόμενοι και να συνδυάζεται με άλλες δραστηριότητες.

Η επιδίωξη αυτών των τριών στόχων ονομάζεται μέθοδος των τριών S από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων: Καθορισμός (Specification), Απλοποίηση (Simplification), Τυποποίηση (Standardization).

Δ) Αξιολόγηση Εναλλακτικών λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης

Οι νέες ιδέες, που έχουν συγκεντρωθεί κατά το προηγούμενο στάδιο, υποβάλλονται σε εξονυχιστική εξέταση και επιλέγεται η καλύτερη απ' αυτές, με βάση διάφορους παράγοντες όπως: ωρομίσθια εργαζομένων, βαθμός ειδικευσης προσωπικού, δυνατότητα εκπαίδευσης εργαζομένων κ.λ.π.

Ε) Εφαρμογή της Προτεινόμενης Λύσης

Αφού επιλεγεί η καλύτερη, απ' όλες τις απόψεις, μέθοδος εργασίας, αρχίζει η εφαρμογή της, αφού βέβαια δοθεί η συγκατάθεση της Διεύθυνσης και των εργαζομένων, πειστεί ο προϊστάμενος του τμήματος να δεχτεί και να εφαρμόσει τη νέα μέθοδο και εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σ' αυτή. Μαζί με την εφαρμογή αρχίζει και η παρακολούθηση για να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της.

Μέτρηση Εργασίας

Ως μέτρηση εργασίας ορίζεται η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών για τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για ένα μέσο εργάτη, σωστά εκπαιδευμένο και εργαζόμενο σε κανονικό ρυθμό, να τελειώσει μια συγκεκριμένη εργασία δεδομένης ποιότητας. Ο χρόνος αυτός ονομάζεται πρότυπος χρόνος για την εργασία αυτή.

Για τη μέτρηση της εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια από τις παρακάτω μεθόδους:

- A) Χρονομέτρηση
- B) Σύνθεση από προϋπάρχοντες βασικούς χρόνους
- Γ) Σύνθεση από χρόνους προκαθορισμένων κινήσεων
- Δ) Αναλυτική εκτίμηση των χρόνων
- Ε) Δειγματοληψία

Η μέθοδος της χρονομέτρησης είναι η πιο αποτελεσματική και ακριβής λόγω της χρησιμοποίησης χρονομέτρου και της απευθείας παρατήρησης της προς μέτρηση εργασίας. Είναι ιδανική για εργασίες επαναλαμβανόμενου κλάδου μικρής διάρκειας. Το μειονέκτημα της είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για την σωστή εκτέλεση της και είναι σχετικά δαπανηρή.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι σε γενικές γραμμές η ακόλουθη:

- Επιλογή της προς χρονομέτρηση εργασίας και του εργαζομένου που θα μετρηθεί.
- Συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με την εργασία και τον εργαζόμενο.
- Διαίρεση της εργασίας, σε στοιχεία και λεπτομερής καταγραφή-περιγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου.
- Παρακολούθηση και καταγραφή του χρόνου που χρειάζεται ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας.
- Καθορισμός απαιτούμενου προς χρονομέτρηση αριθμού κύκλων.
- Εκτίμηση της ταχύτητας (ρυθμού) εργασίας του εργαζομένου.
- Έλεγχος για να εξασφαλιστεί ότι έχει μετρηθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός κύκλων.
- Καθορισμός των χρονικών χορηγήσεων (allowances).
- Καθορισμός του πρότυπου χρόνου εκτέλεσης της εργασίας.

Καταμερισμός Εργασίας: Η θεμελιώδης Αργή της Οργάνωσης

Ο καταμερισμός εργασίας προϋποθέτει συστηματοποίηση και με τη σειρά του αποτελεί μορφή εμφάνισης της συστηματοποίησης. Η συστηματοποίηση αυτή διαφέρει από εποχή σε εποχή.

Παλιότερα οι εργαζόμενοι επιτελούσαν συγκεκριμένες λειτουργίες, έκαναν συγκεκριμένες κινήσεις και δεν είχαν συνήθως αντίληψη για το τελικό προϊόν σαν σύνολο, είχαν συγκεκριμένη στενή εξειδίκευση και αποτελούσαν, όπως λεγόταν, «ιδιόμορφα εξαρτήματα των μηχανών». Και σήμερα, επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι σύνθετα είναι δύσκολο οι εργαζόμενοι να έχουν συνολική άποψη για το τελικό προϊόν. Εκείνο όμως που χαρακτηρίζει τα ευλύγιστα μοντέλα οργάνωσης είναι η αυτοτέλεια που υπάρχει στις δραστηριότητες του κάθε εργαζομένου και τα περιθώρια για δημιουργικότητα.

Ο καταμερισμός εργασίας είναι αναγκαίος για τους παρακάτω λόγους:

- A) Ένας εργαζόμενος δεν είναι σε θέση να εκτελέσει επαρκώς όλες τις ενέργειες, ιδιαίτερα των σύγχρονων επιχειρήσεων.
- B) Επιτυγχάνεται ορθολογικότερη αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των υλικών των επιχειρήσεων.
- Γ) Είναι προϋπόθεση και κριτήριο της αύξησης της παραγωγικότητας
- Δ) Αντανακλάται θετικά στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Ε) Καθιστά αποτελεσματικότερη την εποπτεία των ομάδων εργασίας.
- ΣΤ) Διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στον έλεγχο και την απονομή επιβραβεύσεων και ευθυνών.

Ο καταμερισμός εργασίας δεν αποτελεί μια στατική, αλλά μια δυναμική διαδικασία που βελτιώνει και ολοκληρώνει την εξειδίκευση και τις δεξιότητες των εργαζομένων.

Ο σύγχρονος καταμερισμός εργασίας και η εξειδίκευση που απαιτείται για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων δεν σχετίζονται με τη συνεχή επανάληψη μονότονων και απλοποιημένων ενεργειών, οι οποίες, σε τελική ανάλυση, οδηγούν στη μείωση του ενδιαφέροντος, την ανία και τη ρουτίνα.

Γίνεται προσπάθεια να γίνει πιο δημιουργικό το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και να δοθεί μεγαλύτερη αυτοτέλεια και υπευθυνότητα. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν στην

αναβάθμιση των θέσεων εργασίας και παρακινούν για καλύτερη απόδοση.

Τμηματοποίηση

Θα ήταν αδύνατο να οργανωθεί μια επιχείρηση χωρίς να γίνει διάκριση μεταξύ των διάφορων δραστηριοτήτων της. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να ομαδοποιούνται στη συνέχεια και αναλόγως να κατανέμεται το προσωπικό της επιχείρησης σε εξειδικευμένες ομάδες.

Η διαδικασία αυτή συνιστά την τμηματοποίηση. Δεν υπάρχει τμηματοποίηση-συνταγή για όλες τις επιχειρήσεις. Ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης οι μάνατζερ θα πρέπει να καταρτίζουν το οργανόγραμμα και να διαρθρώνουν την τμηματοποίηση.

Οργανόγραμμα

Οργανογράμματα υπάρχουν σε διάφορα μεγέθη, χρώματα και περιεχόμενα. Όλα όμως, έχουν κάτι κοινό: δεν δείχνουν το πώς εργάζεται η επιχείρηση. Είναι δηλαδή στατικές και δεοντολογικές απεικονίσεις της εταιρείας ή, όπως λένε μερικοί, δεν δείχνουν την πραγματική οργάνωση.

Σε μία ξενοδοχειακή αλυσίδα, το οργανόγραμμα δείχνει:

- A) Το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα. Τα κουτιά στο συνηθισμένο οργανόγραμμα αντιπροσωπεύουν αυτά τα συστατικά.
- B) Ποιος είναι (ή υποτίθεται ότι είναι) ανώτερος ποιου. Οι συνεχείς γραμμές στο οργανόγραμμα απεικονίζουν τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου με την υπονοούμενη ροή μεταβίβασης ή ανάθεσης ευθύνης, εξουσίας και υπευθυνότητας.(βλ. επόμενα δύο σχήματα).

Με αυτά τα δύο σημεία υπονοούνται και άλλα πράγματα που το οργανόγραμμα είναι σχεδιασμένο να δείχνει όπως:

- A) Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο, τον τοποθετημένο στο κουτί, που μπορεί να είναι κάτι ειδικό (μηχανικές ευκολίες), θεωρητικό (προγραμματισμός) ή ειδικά σχέδια.
- B) Την ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών, με βάση τη λειτουργία, την περιοχή ή την υπηρεσία, όπως διαπιστώνεται σε κάποια έκταση από τους τίτλους μέσα στα κουτιά.
- Γ) Τα επίπεδα διοίκησης, με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων. Όλα τα πρόσωπα ή τμήματα που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο είναι σ' ένα επίπεδο.

Πέρα απ' αυτά είναι δύσκολο να επισημαίνει κανείς οτιδήποτε συγκεκριμένο για την εταιρία. Επομένως αυτό που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι συχνά περισσότερο ενδιαφέρον από αυτό που δείχνει.

Το οργανόγραμμα δεν δείχνει:

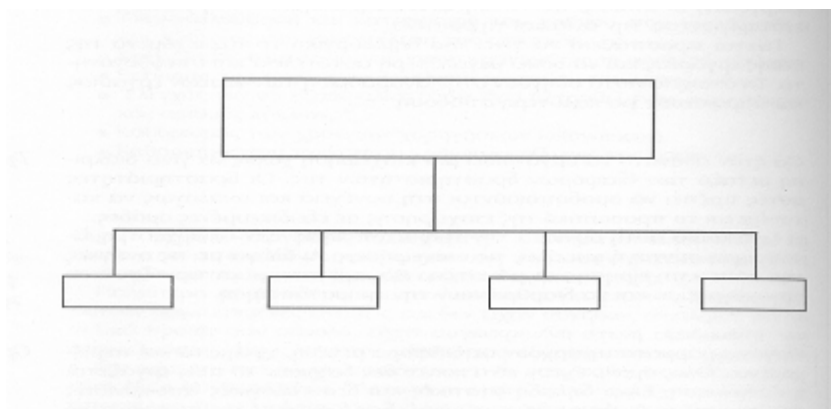
A) Το βαθμό εξουσίας και ευθύνης και διαφορών ατόμων.

B) Την αληθινή διάκριση μεταξύ γραμμικής και επιτελικής λειτουργίας που συνδέονται με σχέσεις εξουσίας όπου η επιτελική λειτουργία κλιμακώνεται από απλή συμβουλευτική σε εκτελεστική.

Γ) Όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Δείχνει, βέβαια, λίγα από τα κυριότερα κανάλια επαφής, αλλά αν η οργάνωση σταθεί μόνο σ' αυτά τίποτα δεν θα γίνει, αφού κανένας εργαζόμενος δεν λειτουργεί απομονωμένος από τους άλλους και επομένως όλοι συνδέονται μ' ένα πολύπλοκο δίκτυο επικοινωνίας. Γι' αυτό είναι πρακτικά αδύνατο να σχεδιάσει κανείς ολόκληρο το δίκτυο επικοινωνίας.

Δ) Τέλος, το οργανόγραμμα δεν δείχνει την άτυπη οργάνωση, που περιλαμβάνει όλες τις άτυπες ή ανεπίσημες σχέσεις, τα κανάλια επικοινωνίας και τις επιρροές ή τα κέντρα δύναμης που με τον καιρό αναπτύσσονται, καθώς οι άνθρωποι δέχονται αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Η άτυπη οργάνωση είναι μια προέκταση της τυπικής και ανακύπτει για να διευκολυνθεί η εκτέλεση των καθηκόντων.

A) Ευρύ Οργανόγραμμα



Πλεονεκτήματα:

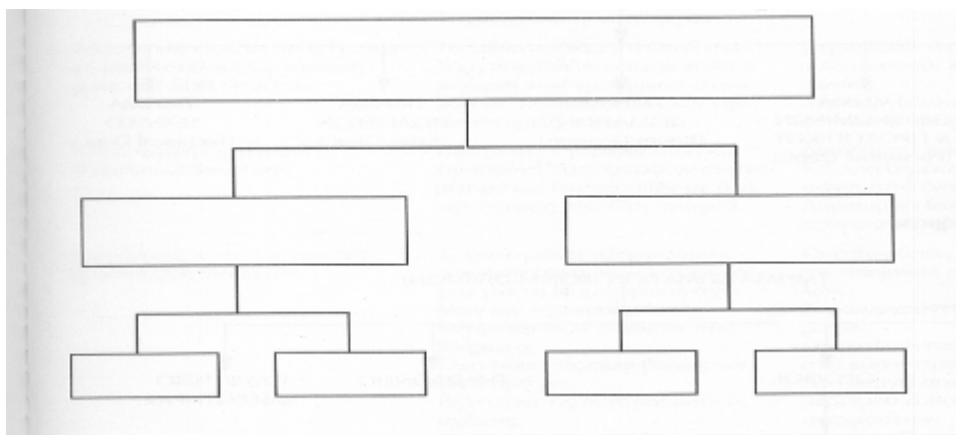
1. Οι προϊστάμενοι πιέζονται να εκχωρήσουν εξουσία.
2. Παρουσιάζεται έντονη η ανάγκη για σαφείς πολιτικές της επιχείρησης.
3. Λίγα επίπεδα διοίκησης, με αποτέλεσμα να παίρνονται γρήγορα αποφάσεις.
4. Χαμηλό κόστος λόγω λίγων επιπέδων διοίκησης.

Μειονεκτήματα:

1. Τάση για υπερφορτωμένους προϊστάμενους.
2. Κίνδυνος απώλειας ελέγχου εκ μέρους των προϊσταμένων.
3. Αν οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να πάρουν εξουσίες, μπορεί να ατονήσει όλο το σύστημα.

Γενικός τύπος Οργανογράμματος (από το βιβλίο Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης των Δημήτρη Καραχοντζίτη-Μάρκου Κομνηνάκη σελίδα 42)

B) Στενό Οργανόγραμμα



Πλεονεκτήματα:

1. Γρήγορη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.
2. Αυξημένες δυνατότητες ελέγχου.
3. Στενή επίβλεψη και δυνατότητες διορθωτικών ενεργειών κατά τη ροή των εργασιών.

Μειονεκτήματα:

1. Οι προϊστάμενοι ασχολούνται πολύ με τη δουλειά των υφισταμένων, «μπλέκονται στα πόδια τους».
2. Πολλά επίπεδα διοίκησης
3. Υψηλό κόστος λόγω πολλών επιπέδων.
4. Μεγάλη απόσταση μεταξύ χαμηλότερου και υψηλότερου επιπέδου.
5. Γραφειοκρατία και δυσπραγία στη λήψη των αποφάσεων.

Γενικός τύπος Οργανογράμματος (από το βιβλίο Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης των Δημήτρη Καραχοντζίτη-Μάρκου Κομνηνάκη σελίδα 43)

Όριο Διοίκησης Υφισταμένων

Πόσα άτομα θα πρέπει να διευθύνει ο κάθε μάνατζερ σε μια επιχείρηση; Θεωρείται ότι ο ιδανικότερος αριθμός υφισταμένων είναι επτά (7) χωρίς αυτό να είναι απόλυτο.

Πολλοί υποστηρίζουν, ότι σήμερα με την επέκταση της αυτοματοποίησης στη Διοίκηση, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο ιδανικός αριθμός υφισταμένων. Ο ιδανικός αριθμός των υφισταμένων προσδιορίζεται κάθε φορά από:

A) Η εμπειρία, η προσωπικότητα και η στάση του μάνατζερ.

B) Η εξειδίκευση και η εμπειρία των υφισταμένων.

Γ) Οι μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον εργασίας. Η συχνότητα και το βάθος τους.

Δ) Ο βαθμός αυτοματοποίησης της εργασίας.

Όπως βλέπουμε το θέμα της διεύθυνσης μιας τυπικής ομάδας εργαζομένων είναι περιπλοκότερο απ' αυτό που φαίνεται από πρώτη ματιά. Βεβαίως όλα αυτά εξαρτώνται από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Για παράδειγμα, ο βαθμός αυτοματοποίησης του τμήματος ή της διεύθυνσης διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στον περιορισμό των παραπάνω σχέσεων-επαφών.

Οι βασικές αρχές της οργάνωσης

Αναφερθήκαμε νωρίτερα στα βήματα της οργανωτικής διαδικασίας (καθορισμός αντικειμενικών σκοπών-καταμερισμός της εργασίας-ανάθεση των εργασιών σε πρόσωπα) παρακάτω θα αναπτυχθούν οι αρχές της οργάνωσης που έχουν ως βάση τα τρία βήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Ως βασικές αρχές οργάνωσης θεωρούνται οι παρακάτω:

1. **Αντικειμενικός σκοπός.** Κάθε συγκεκριμένη εργασία ή κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να αιτιολογείται με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.
2. **Συντονισμός.** Κάθε εργασία πρέπει να διαθέτει σαφώς καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας.
3. **Εξουσία.** Η εξουσία ορίζει το πλαίσιο, στα όρια του οποίου μπορούν να παίρνονται αποφάσεις από συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης.
4. **Ευθύνη.** Υλοποιείται πάντα σε σχέση με την τρίτη αρχή.
5. **Καθορισμός εργασίας.** Πρέπει να ορίζεται ακριβώς η κάθε εργασία, καθώς επίσης τα στοιχεία από τα οποία συντίθεται (περιγραφή θέσης ή περιγραφή εργασίας)
6. **Εύρος ελέγχου.** Αριθμός κύριων περιοχών για τις οποίες μια θέση είναι υπεύθυνη. Ο αριθμός των υφισταμένων ανά προϊστάμενο.
7. **Ενότητα Διοίκησης.** Κάθε υφιστάμενος πρέπει να έχει μόνο έναν άμεσο προϊστάμενο.
8. **Εξουσιοδότηση.** Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων ή εργασιών στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.

Η Ενδεχομενική Θεωρία και Οργάνωση (Contingency Theory)

Σύγχρονη πρακτική του μάνατζμεντ οδηγεί το μάνατζερ, αλλά και τον ερευνητή του χώρου αυτού στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ιδανικός τρόπος οργάνωσης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τουριστική επιχείρηση. Μια οργάνωση Α ή το μοντέλο Α μπορεί να ταιριάζει σε κάποια επιχείρηση Α, αλλά όχι απαραίτητα σε κάποια επιχείρηση Β. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το συγκεκριμένο σύστημα οργάνωσης κάποιας εταιρίας / οργανισμού ποικίλλουν, όπως ποικίλλουν και οι αντιδράσεις και επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών / περιβαλλοντολογικών δυνάμεων και πιέσεων. Η οργάνωση, λοιπόν, εξαρτάται από την αλληλεπίδραση όλων όσων συνθέτουν το περιβάλλον και τη φύση της εταιρίας. Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το μοντέλο οργάνωσης παρίσταται σαν μια συνάρτηση, τα

μέρη της οποίας είναι δεδομένα του περιβάλλοντος.

Τύπος Οργάνωσης = (μέγεθος, ιεραρχία, τεχνολογία, εξειδίκευση, συγκέντρωση / αποκέντρωση, επικοινωνία, είδος υπηρεσίας, νομοθεσία, αγορά, ανταγωνισμός κ.α.)

Έτσι, λοιπόν, ιδιαίτερα στο τουριστικό τομέα, ο τύπος της οργάνωσης θα εξαρτηθεί κυρίως από τα δεδομένα της τουριστικής αγοράς, την τουριστική νομοθεσία, τον ανταγωνισμό, το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών, τη φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης της τουριστικής εκμετάλλευσης κ.α.

Παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης:

- Μέγεθος τουριστικής μονάδας
- Σειρά υπηρεσιών που προσφέρει στον τουρισμό
- Ποιότητα πελατών-τουριστών
- Ανταγωνισμός (τοπικός, εθνικός, διεθνής)
- Τουριστική νομοθεσία
- Φιλοσοφία διοίκησης
- Τουριστική προσφορά εργασίας
- Τεχνολογία

Λόγοι Αποτυχίας στην Οργάνωση τουριστικής επιχείρησης αλυσίδας

Η επιχείρηση τουριστικής εκμετάλλευσης αντιμετωπίζει δυσκολίες στην οργάνωση της λόγω της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρει και του συνεχώς μεταβαλλόμενου τουριστικού και μη τουριστικού περιβάλλοντος.

Οι πλέον συνήθεις λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία ή απλά στην αδυναμία της οργάνωσης στη σύγχρονη τουριστική επιχείρηση είναι:

1. Η λάθος επιλογή της μορφής οργάνωσης
2. Ο ελλιπής ή λανθασμένος προγραμματισμός
3. Η προσέγγιση μη συγκεκριμένων στόχων

4. Ο ελλιπής προσδιορισμός σχέσεων και ιεραρχίας
5. Η λανθασμένη χρήση της λειτουργικής εξουσίας
6. Η λανθασμένη ή ελλιπής χρήση της εξουσιοδότησης
7. Η έλλειψη αποτελεσματικών και σωστών καναλιών επικοινωνίας και πληροφόρησης
8. Η «αποκόλληση» της οργάνωσης από την επιχειρηματική κουλτούρα
9. Η άρνηση της διοίκησης στην αποδοχή της αλλαγής στην οργάνωση
10. Η τάση για υπεροργάνωση

Η τεχνολογική οργάνωση στην τουριστική επιχείρηση

Η μηχανοργάνωση θεωρείται πλέον απαραίτητη στην όλη οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας (ξενοδοχείο, τουριστικό γραφείο κ.α.). Βασικά, μηχανοργάνωση της τουριστικής επιχείρησης επικεντρώνεται στην επεξεργασία στοιχείων διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, με στόχο την ανάπτυξη της. Σήμερα είναι αδιανόητο να χαρακτηρίζουμε «οργανωμένη» την επιχείρηση που δεν συνδέεται με ηλεκτρονικά δίκτυα ενημέρωσης ή τράπεζες πληροφοριών.

Σήμερα ο σύγχρονος επιχειρηματίας στον τουρισμό έχει ανάγκη από έγκυρη και άμεση πληροφόρηση έτσι ώστε να παίρνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις.

Η ηλεκτρονική οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας απαιτεί τον εξοπλισμό της με:

- A) Ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- B) Τηλεφωνικά κέντρα
- Γ) Fax
- Δ) Modem
- E) Τερματικά
- ΣΤ) Software (προγράμματα)

Εξουσιοδότηση

Η έννοια και η πρακτική της εξουσιοδότησης παίζει ουσιαστικό ρόλο στην όλη οργάνωση και αποτελεσματικότητα της τουριστικής μονάδας. Με τον όρο αυτόν εννοείται η εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης, (σε επιλεγμένους τομείς δραστηριότητας), από τους ανωτέρους στους υφισταμένους.

Ο κύριος σκοπός της εξουσιοδότησης είναι να βοηθήσει ώστε να «δουλέψει» ο οργανισμός. Επειδή ένας μάνατζερ δεν μπορεί να επιβλέπει όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν από τους υφισταμένους του ή να πάρει όλες τις αποφάσεις που χρειάζονται, εκχωρεί εξουσία σ' αυτούς για ορισμένα καθήκοντα για τα οποία αυτοί μπορούν να πάρουν αποφάσεις.

Γίνεται σαφές ότι οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκχωρήσουν εξουσία στους υφισταμένους τους, την οποία δεν έχουν. Η διαδικασία που ακολουθείται για εξουσιοδότηση πραγματοποιείται όπως αναφέρουμε παρακάτω.

Ο μάνατζερ της τουριστικής αλυσίδας:

- A) Προσδιορίζει επακριβώς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (σε ποσότητα, ποιότητα, εργατοώρες κ.λ.π.).
- B) Αναθέτει τα έργα που πρόκειται να εκτελεστούν στα συγκεκριμένα άτομα.
- Γ) Εκχωρεί την αναγκαία εξουσία σ' αυτούς που τους καθιστά υπεύθυνους για το έργο.
- Δ) Καθιστά σαφή όρια ευθύνης, στους υφισταμένους του για την εκτέλεση του έργου.

Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης

Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση προϋποθέτει, βέβαια, μια θετική στάση έναντι του ανθρώπου-υφισταμένου, από το μάνατζερ. Το πόσο εμπιστεύεται τους υφισταμένους ο μάνατζερ, το πόσο τους θεωρεί ικανούς για να ενεργήσουν μόνοι τους, είναι πράγματα που επηρεάζουν τη διάθεση του για εξουσιοδότηση. Πέρα από το μάνατζερ (προσωπικότητα του ίδιου) και οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης:

- A) Κόστος αποφάσεων (από τους υφισταμένους, σε χρήμα, φήμη, ηθικό).
- B) Ομοιομορφία «πολιτικής» (τιμές, προμηθευτές, εξυπηρετήσεις, λογιστικές μέθοδοι, στατιστικές μέθοδοι κ.λ.π.).
- Γ) Μέγεθος τουριστικής μονάδας.
- Δ) Αριθμός διευθυντών στην τουριστική επιχείρηση.
- E) Τεχνικές έλεγχου.
- Στ) Ιστορία της τουριστικής μονάδας.

Αιτίες που οι μάνατζερς δεν εξουσιοδοτούν

Οι μάνατζερ οι οποίοι αρνούνται την εξουσιοδότηση τους υφισταμένους τους βρίσκουν διάφορες δικαιολογίες που βασίζουν την θέση τους αυτή. Αυτές οι δικαιολογίες είναι:

- A) Δεν έχουν εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους (προσωπική γνώμη).
- B) Απαιτείται περισσότερος χρόνος για την εκτέλεση ενός καθήκοντος, παρά αν το έκανε ο ίδιος.
- Γ) Έλλειψη πείρας από τους υφιστάμενους.
- Δ) Τα λάθη που γίνονται από τους υφισταμένους κοστίζουν ακριβά.
- E) Οι μάνατζερ επιθυμούν να παίρνουν αποφάσεις για θέσεις που κατείχαν πιο πριν.
- Στ) Φοβούνται ότι θα χάσουν το κύρος τους.
- Z) Φοβούνται απώλεια ελέγχου.

Λόγοι που οι υφιστάμενοι δεν δέχονται εξουσιοδότηση

Πέρα από τους μάνατζερ που δεν εξουσιοδοτούν, για τους πιο πάνω λόγους, υπάρχουν περιπτώσεις που και οι ίδιοι οι υφιστάμενοι αρνούνται και συνήθως οι λόγοι είναι:

- A) Ο φόβος αποτυχίας.
- B) Ο φόβος για τον τρόπο αντιμετώπισης των λαθών τους.
- Γ) Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας.
- Δ) Η ελλιπής οργάνωση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία της εξουσιοδότησης δεν είναι τόσο απλή όσο ίσως να φαίνεται με μια πρώτη ματιά και αυτό γιατί μεταξύ ενός μάνατζερ και καθενός από τους υφισταμένους του πρέπει να υπάρχει μια σχέση επικοινωνίας και κατανόησης.

Ιδιαίτερη άποψη της εξουσιοδότησης αποτελεί η αποκέντρωση. Στο βαθμό που η απαραίτητη εξουσία δεν εκχωρείται στους υφισταμένους, σ' έναν οργανισμό (τουριστική επιχείρηση), ο οργανισμός αυτός είναι συγκεντρωμένος. Απόλυτη συγκέντρωση εξουσίας σ' ένα πρόσωπο, μέσα σ' ένα οργανισμό, είναι δυνατή, αλλά αυτό σημαίνει την έλλειψη οργάνωσης. Συνεπώς μπορεί να ειπωθεί ότι κάποιος βαθμός αποκέντρωσης χαρακτηρίζει όλους τους οργανισμούς. Άρα αποκέντρωση και συγκέντρωση εξουσιών είναι «ροπές» της έννοιας της εξουσιοδότησης (πόσο πολύ ή λίγο δηλαδή δίνεται εξουσιοδότηση σ' έναν

οργανισμό).

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η γεωγραφική διασπορά μιας τουριστικής μονάδας δεν σημαίνει ότι η μονάδα αυτή είναι αποκεντρωμένη, διότι μπορεί πολύ καλά να υπάρχουν όλες ή σχεδόν όλες οι εξουσίες (να παίρνονται αποφάσεις δηλαδή) στα κεντρικά γραφεία. Συνεπώς πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ γεωγραφικής αποκέντρωσης (διασπορά) υποκαταστημάτων ή καταστημάτων μιας τουριστικής μονάδας και εκχώρησης εξουσίας.

3.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Είναι γνωστό ότι ο μάνατζερ (που πολύ παλιά συνήθως ήταν και ο επιχειρηματίας) ελάχιστα προγραμματίζει τους στόχους και τη δράση της τουριστικής του μονάδας για το μέλλον. Τα παρουσιαζόμενα, τα καθημερινά προβλήματα, τα αντιμετωπίζει βασιζόμενος στην πείρα του και αυτοσχεδιάζοντας. Πολύ συχνά οι λύσεις που έδινε δεν έφερναν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, με αποτέλεσμα τη μεγάλη «θνησιμότητα» των τουριστικών επιχειρήσεων.

Επειδή όμως, σήμερα, με την επέκταση των τουριστικών μονάδων επενδύονται τεράστια κεφάλαια κι επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, φαίνονται ικανά ώστε να βοηθούν το μάνατζερ να μη διακινδυνεύει τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί και το μέλλον της τουριστικής επιχείρησης. Γι' αυτό θεωρήθηκε αναγκαίος ο συστηματικός προγραμματισμός της δράσης των τουριστικών μονάδων. Για το σημερινό μάνατζερ (ή επιχειρηματία-μάντζερ) ο προγραμματισμός είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα του.

Λόγοι που Οδηγούν στην ανάγκη για Προγραμματισμό

Πριν δοθεί ένας τυπικός ορισμός του επιχειρηματικού προγραμματισμού, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό.

Οι λόγοι αυτοί είναι:

1. *Οι συχνές αλλαγές στο οικονομικό και ευαίσθητο κοινωνικό περιβάλλον της τουριστικής μονάδας. Αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών είναι η μη σταθερή εξέλιξη (κατά υπολογισμό) των γεγονότων, καθώς κι ο κίνδυνος να μην αντιδράσει σωστά ο μάνατζερ αν δεν έχει γίνει προηγουμένως σωστά προγραμματίσει το ΤΙ πρέπει να γίνει το ΠΟΤΕ και το ΓΙΑΤΙ.*

2. *Οι πιέσεις για συνεχείς βελτιώσεις.* Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού η τουριστική μονάδα η οποία θα πρωτοτυπήσει στον τομέα της, θα έχει και τις πιο πιθανότητες για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό αναγκάζει συχνά όλες τις επιχειρήσεις, για προσπάθεια νεωτερισμών είτε στα προσφερόμενα προϊόντα είτε στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η προσπάθεια για νεωτερισμούς σημαίνει νέες μεθόδους παραγωγής και πωλήσεων, νέα προγράμματα ερευνών κ.λ.π., που τελικά οδηγούν σε μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων. Ο μη σωστός προγραμματισμός σε μια τέτοια περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία, με κίνδυνο τη μελλοντική ζωή της τουριστικής επιχείρησης.
3. *Η πολυπλοκότητα της τουριστικής επιχείρησης.* Λόγω της αλληλεπίδρασης των τουριστικών μονάδων μεταξύ τους, και της σύνδεσης τους με το κοινωνικό περιβάλλον δημιουργούνται συχνά προβλήματα για την κάθε μονάδα χωριστά. Η έγκαιρη και σωστή αντιμετώπιση τους προϋποθέτει κατάλληλο προγραμματισμό στόχων και δράσης.
4. *Μεγάλη επένδυση κεφαλαίων στην παραγωγή.* Αυτή η επένδυση οδηγεί σε υψηλά πάγια έξοδα, γι' αυτό πρέπει να προγραμματιστεί ώστε το αντίστοιχο κόστος να είναι το ελάχιστο δυνατό και το μέγεθος εργασιών να εξασφαλίζει τη μελλοντική παραγωγική δραστηριότητα της τουριστικής επιχείρησης.
5. *Το μέγεθος της τουριστικής μονάδας.* Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος, τόσο περισσότερο απαιτείται προγραμματισμός για το σωστό καθορισμό δραστηριοτήτων, τον καταμερισμό της εργασίας, την οργάνωση και τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Με τον προγραμματισμό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της τουριστικής μονάδας.

Έννοια και φύση του προγραμματισμού

Γενικά. Προγραμματισμός είναι η πνευματική διαδικασία της σύλληψης, εκ των προτέρων, μελλοντικών γεγονότων κι ενεργειών η οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος, εκδίδει εντολές κι οδηγίες για την ορθολογιστική αξιοποίηση αυτών που έχουν αποφασιστεί.

Είναι κατανοητό ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών και για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα μέσα σ' αυτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προγραμματισμός σημαίνει ΤΙ θα γίνει, ΠΩΣ, ΠΟΤΕ, ΠΟΥ και ΠΟΙΟΣ να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός αναφέρεται σε γεγονότα και ενέργειες του μέλλοντος, υποστηρίζεται, ορθά άλλωστε, ότι «γεφυρώνει» το χρονικό κενό μεταξύ του

σήμερα και του αύριο.

Η φύση του προγραμματισμού είναι:

- A) Να βοηθά στην ολοκλήρωση-επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, με την έμφαση που δίνει στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.
- B) Να προηγείται των άλλων λειτουργιών του μάνατζμεντ.
- Γ) Η ανάγκη για προγραμματισμό είναι καθολική, για όλους τους μάνατζερ μέσα στην τουριστική μονάδα, από το γενικό διευθυντή μέχρι και τον επιβλέποντα της πιο μικρής ομάδας εργαζομένων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι δεν έχει σημασία αν ο προγραμματισμός του ενός μάνατζερ καλύπτει περισσότερες λειτουργίες ή είναι για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα συγκριτικά με κάποιον άλλον μάνατζερ, σημασία έχει ότι ο προγραμματισμός πρέπει να γίνει από τον κάθε μάνατζερ, για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο έργο του.

Φάσεις του Προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού αναλύεται σε σειρά επιμέρους διαδικασιών, που συνήθως ονομάζονται φάσεις.

Οι φάσεις αυτές είναι:

1. Αναζήτηση, διάγνωση και καταγραφή της ευκαιρίας (προβλήματος). Συνειδητοποίηση της ευκαιρίας.
2. Καταγραφή και ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης (περιβάλλοντος).
3. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων (μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων).
4. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων για επίτευξη των στόχων.
5. Σύγκριση εναλλακτικών λύσεων με γνώμονα τους επιδιωκόμενους στόχους.
6. Επιλογή της «καλύτερης» εναλλακτικής λύσης και επιλογή της κατεύθυνσης.
7. Δημιουργία επιμέρους προγραμμάτων.
8. Αριθμοποίηση προγραμμάτων με τη δημιουργία προϋπολογισμών. Κατάρτιση προϋπολογισμών.
9. Υλοποίηση.

Η σειρά αυτή των φάσεων δεν είναι υποχρεωτική. Στην πράξη συμβαίνει η αλληλουχία αυτή να μη διατηρείται και κάθε φάση να θεωρείται σαν «επεισόδιο» που πρέπει ν' αντιμετωπιστεί

όταν παρουσιαστεί ανάγκη.

Οι διάφοροι συγγραφείς για τον προγραμματισμό δεν συμφωνούν απόλυτα στις επιμέρους φάσεις ή και στη χρονική αλληλουχία τους. Η διαφορά τους δεν είναι ουσιαστική διότι είτε συγχωνεύουν μερικές από τις παραπάνω φάσεις είτε αφαιρούν μερικές, ανάλογα με την έμφαση που δίνουν στις φάσεις αυτές. Πάντως, κοινές σε όλους είναι οι φάσεις 1,3,4,6 και 9.

Τα είδη των στόχων

Συνήθως τα είδη των στόχων διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στους παραγωγικούς και στους οικονομικούς.

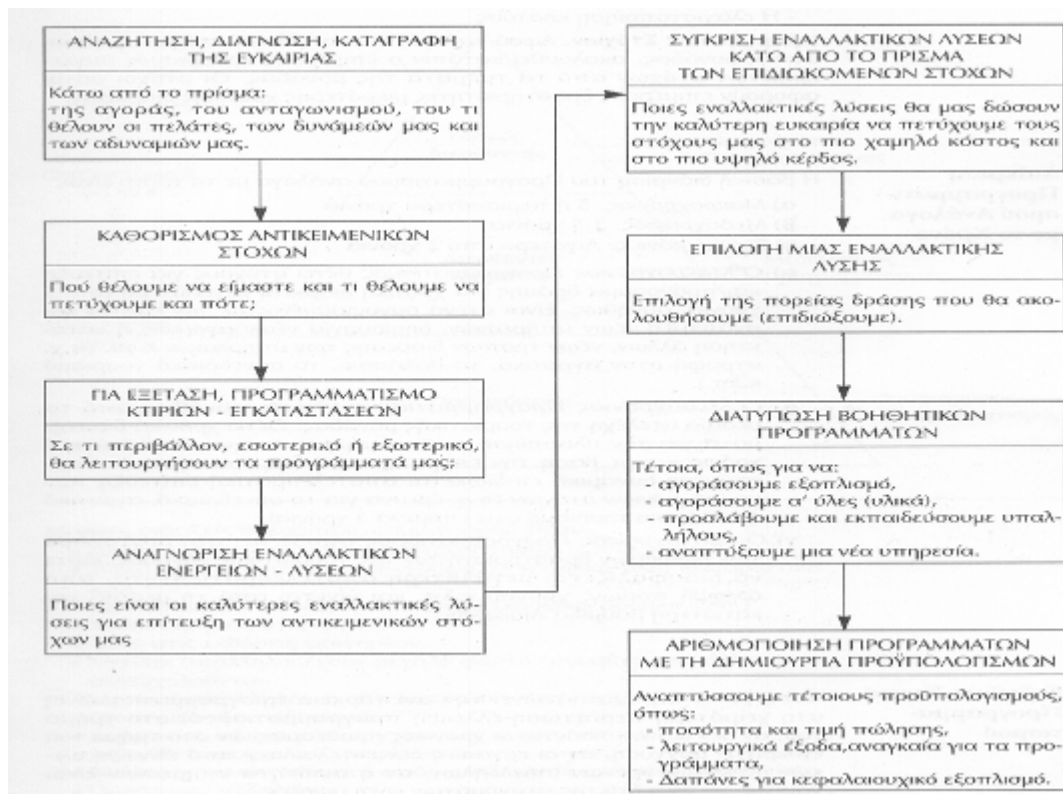
Παραγωγικοί στόχοι. Είναι αυτοί που αναφέρονται στο αντικείμενο της βασικής δραστηριότητας της τουριστικής μονάδας (παραγωγή υπηρεσιών). Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Στόχοι που αναφέρονται στην ποικιλία των υπηρεσιών.
- Στόχοι που αναφέρονται στην αγορά (γεωγραφική εξάπλωση, εισοδηματική τάξη τουριστών, ηλικία ταξιδιωτών).
- Στόχοι που αναφέρονται στις υπηρεσίες (ύψος κρατήσεων και πληρότητας, ποιότητα, τιμή κ.λ.π.).

Οικονομικοί στόχοι. Αφορούν την αρχή του Ορθολογικού (Οικονομικότητας). Δηλαδή κατά πόσο η τουριστική μονάδα θα επιτύχει στη δραστηριότητα της κατά τρόπο συμφέροντα. Τέτοιοι στόχοι συνήθως είναι:

- Το κέρδος
- Ο κύκλος εργασιών
- Η ελαχιστοποίηση δαπανών
- Η ελαχιστοποίηση κόστους

Ιεραρχία των Στόχων. Αφού καθοριστούν οι γενικοί στόχοι της τουριστικής μονάδας, ακολουθεί κατόπιν ο επιμέρους καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τα τμήματα της μονάδας. Οι στόχοι αυτοί αφορούν επιμέρους δραστηριότητες μικρότερης χρονικής διάρκειας.



Οι Φάσεις του Προγραμματισμού στην Οργάνωση Λειτουργίας Τουριστικής Μονάδας (από το βιβλίο Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης των Δημήτρη Καραχοντζίτη-Μάρκου Κομνηνάκη σελίδα 59)

Διάκριση Προγραμματισμού Ανάλογα με το Χρόνο

Η βασική διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο είναι:

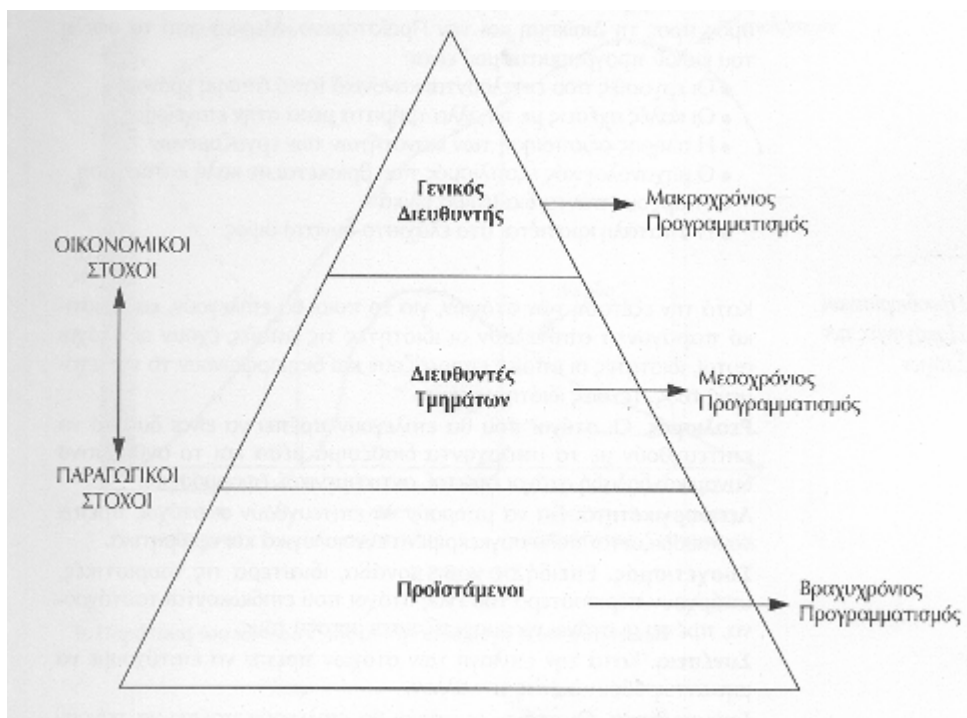
- A) Μακροχρόνιος: 5 ή περισσότερα χρόνια
- B) Μεσοχρόνιος: 2-5 χρόνια
- Γ) Βραχυχρόνιος: Λιγότερο από 2 χρόνια

A) Ο Μακροχρόνιος Προγραμματισμός θέτει στόχους για επίτευξη και πρόγραμμα δράσης για χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από 5 χρόνια, συνήθως. Είναι στενά συνυφασμένος με την έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, δημιουργία νέων αγορών, ή κατάκτηση άλλων, νέων τρόπων διάθεσης των υπηρεσιών κ.λ.π. (π.χ. στροφή στον αγροτικό, το θαλάσσιο, το συνεδριακό τουρισμό κ.λ.π.)

B) Ο Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός γίνεται συνήθως από τα μεσαία στελέχη της τουριστικής μονάδας. Θέτει χρονικά διαστήματα για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων από 2 έως 5 χρόνια και με βάση την επιχειρηματική διάρθρωση και το υφιστάμενο δυναμικό

επιδιώκεται αποτελεσματική επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων (π.χ. έρευνα για το συνεδριακό, αγροτικό ή θαλάσσιο τουρισμό στα επόμενα 3 χρόνια).

Γ) Ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός αποβλέπει στο συντονισμό των διάφορων δραστηριοτήτων της τουριστικής μονάδας, ώστε να διασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, από άποψη πόρων, χρόνου κ.λ.π. και γίνεται από τη μεσαία και κατώτερη βαθμίδα διοίκησης.



Προγραμματισμός στα επίπεδα διοίκησης (από το βιβλίο Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης των Δημήτρη Καραχοντζίτη-Μάρκου Κομνηνάκη σελίδα 61)

Ενδείξεις κακού Προγραμματισμού

Ένας μάνατζερ διαπιστώνει την ανεπάρκεια προγραμματισμού (ή στη χειρότερη περίπτωση- έλλειψη προγραμματισμού) στο τμήμα του, αν δεν ικανοποιούνται οι χρονικές προθεσμίες, αν στο τμήμα του επικρατεί σύγχυση, αν οι εργασίες δεν εκτελούνται από έλλειψη υλικών ή εκπαιδευμένων υπαλλήλων, αν η ποιότητα υπηρεσιών είναι χαμηλή και αν ο δείκτης είναι υψηλός.

Μερικές ενδείξεις κακού προγραμματισμού είναι:

- Συμπτώματα Overbooking (υπερκράτηση)
- Υλικά που σπαταλούνται (τρόφιμα, γραφική ύλη, καθαριστικά κ.λ.π.)
- Δυσλειτουργία σε διάφορα τμήματα (κουζίνα, όροφοι κ.λ.π.)
- Καθυστερήσεις στις κρατήσεις
- Λάθη στις εκδόσεις εισιτηρίων
- Μερικοί υπάλληλοι έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας, ενώ άλλοι υποαπασχολούνται
- Μερικοί υπάλληλοι έχουν δυσκολίες στην εργασία, επειδή δεν έχουν εκπαιδευθεί σωστά
- Διαφωνίες, αδιαφορίες, σύγχυση και ανευθυνότητα
- Λάθη σε παραγγελίες τροφίμων
- Βλάβες μηχανών (ψυγεία) από μη προγραμματισμένη συντήρηση
- Παράπονα πελατών

Όταν υπάρχει καλός προγραμματισμός σ' ένα τμήμα, σε μια διεύθυνση ή σε μια αυτόνομη υπομονάδα, η εργασία δεν διεκπεραιώνεται κανονικά. Οι εργαζόμενοι είναι απασχολημένοι αλλά όχι υπερφορτωμένοι. Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και σεβασμός προς τη Διοίκηση και τον Προϊστάμενο. Μερικά από τα οφέλη του καλού προγραμματισμού είναι:

- Οι εργασίες που εκτελούνται κανονικά (από άποψη χρόνου)
- Οι καλές σχέσεις με τα άλλα τμήματα μέσα στην επιχείρηση
- Η πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που βρίσκεται σε καλή κατάσταση
- Υπάρχουν πάντα διαθέσιμα υλικά
- Η σπατάλη κρατιέται στο ελάχιστο-δυνατό ύψος

Προσδιοριστικοί παράγοντες των στόχων

Κατά την εξέταση των στόχων, για το ποιοι θα επιλεγούν, καθοριστικό παράγοντα αποτελούν οι ιδιότητες τις οποίες έχουν οι στόχοι αυτοί, ιδιότητες οι οποίες επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενό τους. Τέτοιες ιδιότητες είναι:

Ρεαλισμός. Οι στόχοι που θα επιλεγούν πρέπει να είναι δυνατό να επιτευχθούν με τα υπάρχοντα διαθέσιμα μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή στόχοι εφικτοί, αντικειμενικοί, εφαρμόσιμοι.

Λειτουργικότητα. Για να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι, πρέπει να καθορίζονται πολύ συγκεκριμένα εννοιολογικά και αριθμητικά.

Συσχετισμός. Επειδή σε κάθε μονάδα, ιδιαίτερα τις τουριστικές, υπάρχουν περισσότερο του ενός στόχοι που επιδιώκονται ταυτόχρονα, πρέπει οι στόχοι να συσχετίζονται μεταξύ τους.

Συνέπεια. Κατά την επιλογή των στόχων πρέπει να επιτύχουμε να μην αντικρούουν ο ένας τον άλλον.

Επικαιρότητα. Οι στόχοι οι οποίοι θα επιλεγούν πρέπει να τείνουν προς την ικανοποίηση των επιδιώξεων του επιχειρηματία ή της διοίκησης και να λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικοοικονομικές καταστάσεις του χρονικού σημείου αναφοράς τους.

Αποδοχή. Οι στόχοι πρέπει να είναι αποδεκτοί από την επιχείρηση, από το κοινωνικό περιβάλλον, και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Προγραμματισμός και Καμπύλη βιωσιμότητας της επιχείρησης στον τουρισμό

Ο προγραμματισμός πρέπει να παίρνει σοβαρά υπόψη του την καμπύλη βιωσιμότητας ή το βιολογικό κύκλο των τουριστικών επιχειρήσεων.

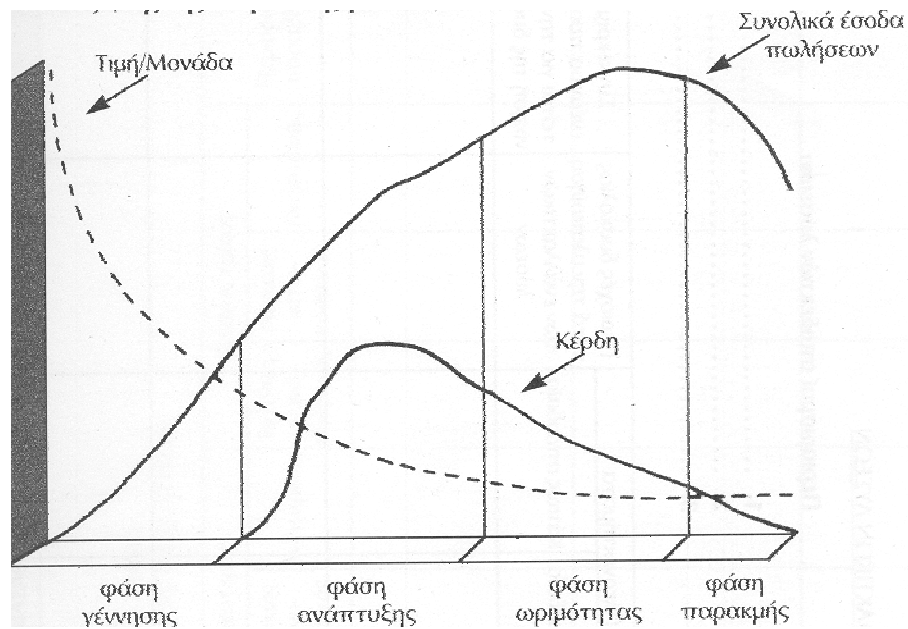
Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρομοιαστούν με ζωντανούς οργανισμούς που εξελίσσονται από το στάδιο της «γέννησης» προς τα στάδια της ανάπτυξης, της ωριμότητας ή σταθεροποίησης και της τελικής παρακμής. Οι μεταβολές από το ένα στάδιο στο άλλο δεν αποτελούν μια εύκολη διαδικασία, αλλά συχνά είναι δύσκολες.

Τα στρατηγικά προγράμματα στην τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να προβλέπουν εκτός των άλλων το χρόνο, όπου είναι πιθανό ν' αρχίσει η φάση της παρακμής, ούτως ώστε να μπορέσει ο ανθρώπινος παράγοντας να αναζωογονήσει έγκαιρα τα «κτύτταρα» της επιχείρησης, εισάγοντας νέες υπηρεσίες, παρατείνοντας έτσι έπ' αόριστον τη φάση της ωριμότητας. Τα παρακάτω σχήματα δίνουν ανάγλυφα τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων, καθώς και την παράταση του με την εισαγωγή νέων υπηρεσιών.

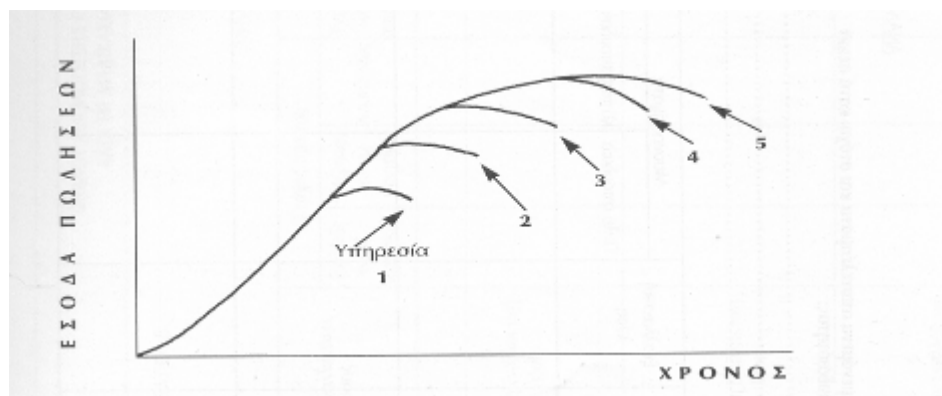
Η καμπύλη βιωσιμότητας πρέπει να μας δείχνει τις μελλοντικές κατευθύνσεις και τον τρόπο, με τον οποίο η επιχείρηση θα βαδίζει προς το μέλλον. Όλα αυτά θα πρέπει να αντανακλώνται στο σχεδιασμό της επιχείρησης. Δεν μπορεί, για παράδειγμα, να μην παίρνεται υπόψη στη χάραξη της πολιτικής των επενδύσεων το γεγονός, ότι όσο η επιχείρηση εξελίσσεται από τη φάση της γέννησης, η συνεισφορά σε νομισματικές μονάδες μεγαλώνει με

αυξανόμενο ρυθμό, ενώ όταν φθάσει στη φάση της σταθεροποίησης η αύξηση της συνεισφοράς επιβραδύνεται σημαντικά και τελικά γίνεται αρνητική.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, για παράδειγμα, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στη νοοτροπία και τις ανάγκες του τουρίστα καταναλωτή όταν «σκέπτεται» να παρατείνει τη φάση της ωριμότητας με νέες υπηρεσίες. Είναι ουσιαστικό για τον ιδιοκτήτη επιχείρησης τουριστικής εκμετάλλευσης να παρακολουθεί το βιολογικό κύκλο της επιχείρησης του, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια που η πίεση του ανταγωνισμού και η διεθνής τουριστική κρίση τείνουν να συντομεύσουν τον κύκλο ζωής της τουριστικής επιχείρησης (πολλοί ανταγωνιστές, πολλές νέες υπηρεσίες, μικρότερη διάρκεια «ζωής» της κάθε υπηρεσίας).



Ο κύκλος ζωής της τουριστικής μονάδας (από το βιβλίο Το μανάτζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης των Δημήτρη Καραχοντζίτη-Μάρκου Κομνηνάκη σελίδα 63)



Παράταση του κύκλου ζωής με την εισαγωγή νέων υπηρεσιών (ίδια πηγή με σχήμα 4.3.3.)

3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Τμηματοποίηση ξενοδοχείου

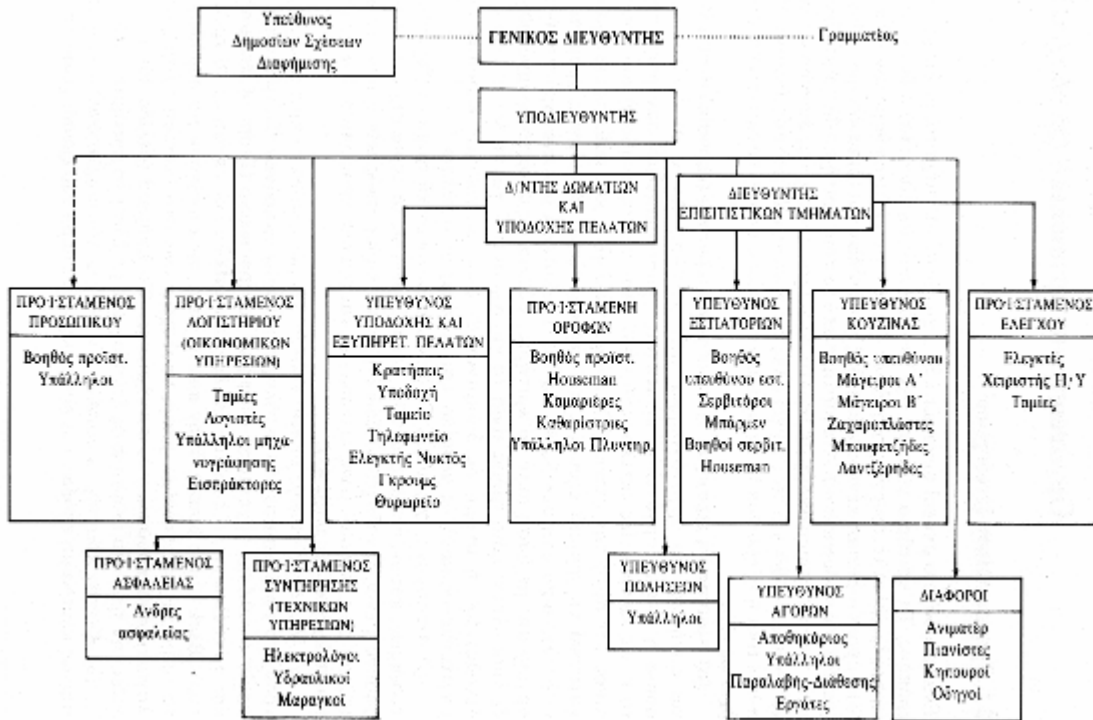
Ένα ξενοδοχείο αλυσίδας μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι: (α) η διοικητική ιεραρχία, (β) οι λειτουργίες τμημάτων, (γ) οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, (δ) ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και (ε) τα κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

(α) Διοικητική ιεραρχία. Η διοικητική ιεραρχία (εξουσία) απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εν τούτοις χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού (σε αυτή την εκτέλεση). Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια αναπαράσταση της οργάνωσης με βάση αυτό το κριτήριο. Βέβαια σε αυτό το οργανόγραμμα δε διακρίνεται ποιο τμήμα είναι πιο σημαντικό για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου ή ακόμη δε διακρίνονται όλες οι γραμμές εξουσίας ή ο απαιτούμενος αριθμός μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

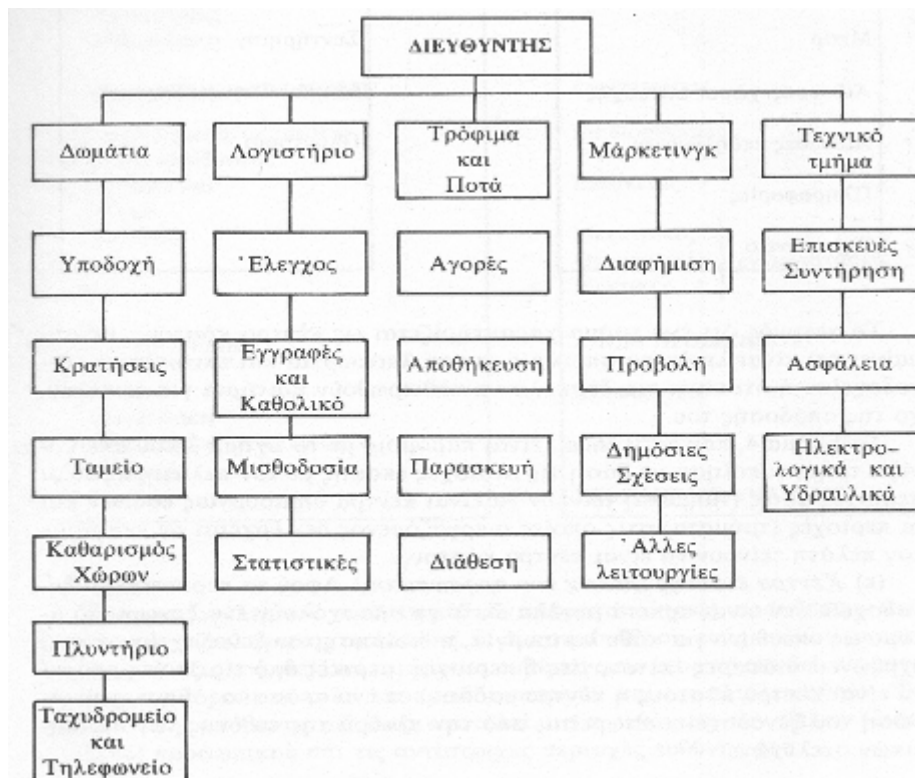
(β) Λειτουργίες τμημάτων. Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων, ποτών, ασφάλειας κ.λ.π.) αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό. Σχετικό είναι το ακόλουθο σχήμα

(γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη. Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό (front of the house) και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (back of the house). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα: εστιατορίου, υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα: λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης. Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει τη τμηματοποίηση ενός ξενοδοχείου με βάση το κριτήριο αυτό

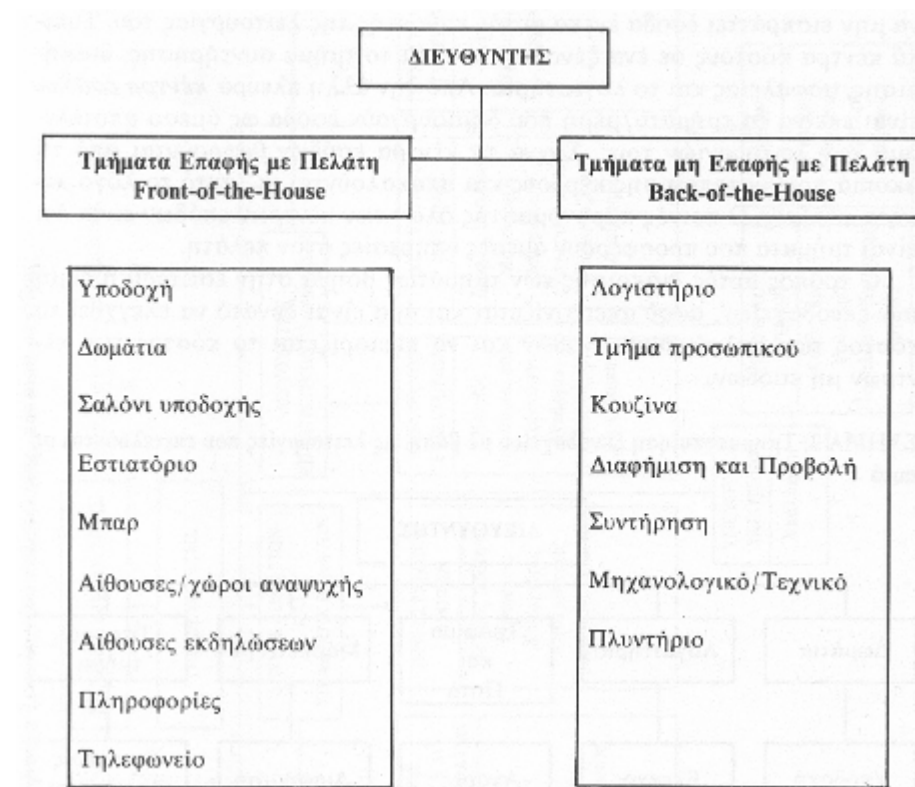
(δ) Κέντρα κόστους και εσόδων. Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η «ικανότητα» να πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής καθαρής της λειτουργίας του.



Οργανόγραμμα ξενοδοχείου αλυσίδας, μεσαίου μεγέθους (από το βιβλίο το μάντζεμντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 44)



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σε αυτό (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 45)



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση το βαθμό επαφής του πελάτη με το προσωπικό του ξενοδοχείου (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 46)

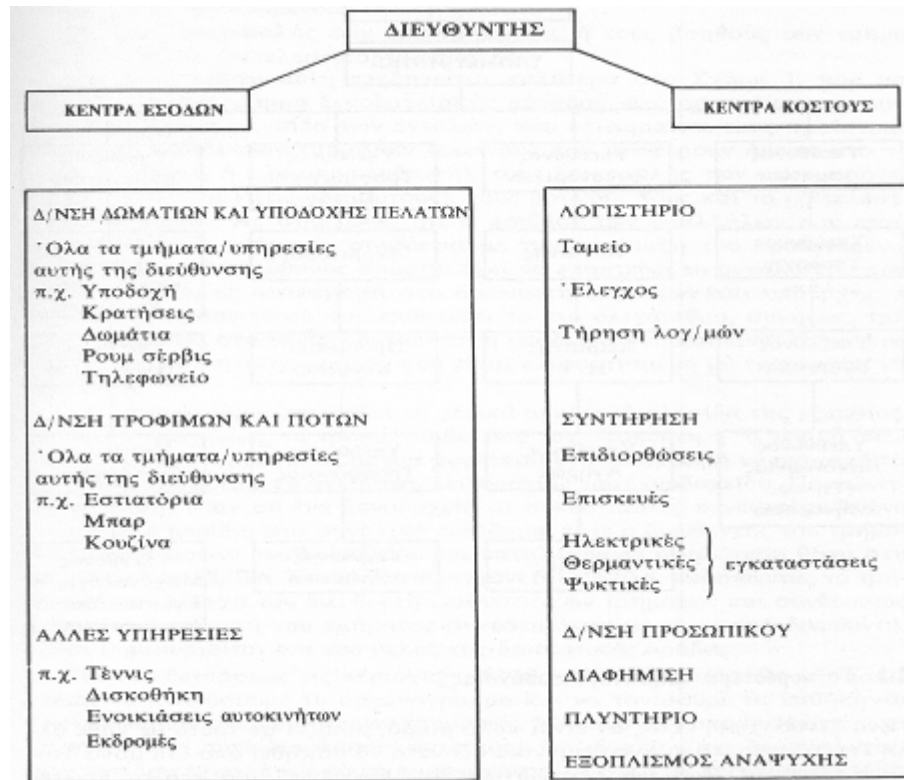
Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα/μέρη που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Συχνά τα κέντρα εσόδων θεωρούνται από τη σκοπιά πραγματοποίησης κέρδους και αποκαλούνται γι' αυτό το λόγο κέντρα κέρδους. Ο κοινός παρονομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι είναι τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον πελάτη.

Ο τρόπος αυτός διάκρισης των τμημάτων βοηθά στην εσωτερική δομή των ξενοδοχείων, αφού απεικονίζεται και άρα είναι δυνατό να ελεγχθεί το κόστος των πωλουμένων αγαθών και να περιορίζεται το κόστος των κέντρων μη εσόδων.

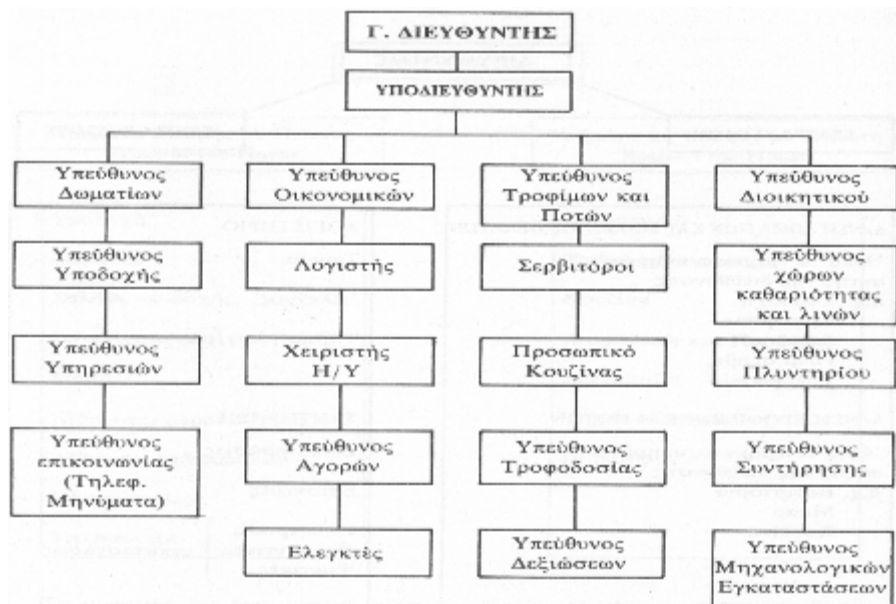
Το γεγονός ότι ένα τμήμα χαρακτηρίζεται ως κέντρο κόστους, δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σπουδαίο για τη λειτουργία και επιτυχία του ξενοδοχείου ή ότι είναι πιο δύσκολο να καθιερωθούν κριτήρια για τον έλεγχο της απόδοσης του.

Το ακόλουθο σχήμα , που ακολουθεί, είναι παρόμοιο με το ακόλουθο σχήμα που απεικονίζει τμηματοποίηση με βάση τις περιοχές επαφής με τον πελάτη, αφού οι περιοχές αυτές (τμήματα) τείνουν να είναι κέντρα δημιουργίας εσόδων και οι περιοχές (τμήματα) στις οποίες ο εργαζόμενος δεν έρχεται σε επαφή με τον πελάτη τείνουν να είναι κέντρα κόστους.

(ε) Κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά «χρεώνει» διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών. Τα κύρια οφέλη, από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης, προκύπτουν στην σφαίρα της αξιολόγησης απόδοσης. Η άμεση απόδοση ενός ατόμου μπορεί εύκολα να αξιολογηθεί, αν οι άμεσες ευθύνες που έχουν χρεωθεί σε αυτό το άτομο, μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν. Το ακόλουθο σχήμα , αποτελεί μια απεικόνιση των τίτλων (διοικητικού) προσωπικού και τις αντίστοιχες περιοχές ευθύνης του.



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις περιοχές-τμήματα που θεωρούνται ως κέντρα εσόδων και κέντρα κόστους (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 47)



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τους υπεύθυνους λειτουργιών (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 48)

Κυριότερα Τμήματα

Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό, μοιάζει σε τούτο με κάθε άλλη επιχείρηση: είναι αντικειμενικά αδύνατο να ασκηθεί από ένα μόνο άτομο η εποπτεία όλων των λειτουργιών. Επομένως, μια από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Για να διευκολύνουμε τη συζήτηση γύρω από το θέμα αυτό, το προσωπικό κατατάσσεται σε τέσσερις κατηγορίες:

- (α) Τη διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίηση τους, η οποία αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή αν υπάρχει και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων.
- (β) Τους προϊσταμένους των τμημάτων.
- (γ) Τους επικεφαλής των υπό-τμημάτων, ή τους βοηθούς των τμηματαρχών.
- (δ) Το (εκτελεστικό) προσωπικό.

Η ομαδοποίηση αυτή επεξηγείται καλύτερα στο σχήμα που αναφέραμε, που μας δίνει το οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας. Στο οργανόγραμμα αυτό απεικονίζεται η αλυσίδα των εντολών, που επισημαίνει τους προϊσταμένους των κυριοτέρων τμημάτων (εκείνους που αναφέρουν άμεσα στο γενικό διευθυντή ή τον υποδιευθυντή), τους επικεφαλής των υποτμημάτων (που βρίσκονται κάτω από αυτούς), του βοηθούς τους και το (εκτελεστικό) προσωπικό. Ας σημειωθεί ότι ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σε κάθε τμήμα δε συνδέεται με την κατάταξη του προϊσταμένου του τμήματος. Ο υπεύθυνος ορόφων έχει να εποπτεύει το μεγαλύτερο προσωπικό και όμως αναφέρεται στο διευθυντή δωματίων και υποδοχής. Ο διευθυντής προσωπικού που εποπτεύει το πιο ολιγάριθμο, συνήθως, τμήμα, αναφέρεται στο γενικό διευθυντή ή υποδιευθυντή και είναι σημαντικό μέλος της διοικητικής ομάδας που είναι επιφορτισμένη με τη χάραξη της πολιτικής.

Το οργανόγραμμα εκφράζει τη γενικά αποδεκτή αλυσίδα της εξουσίας. Είναι δυνατόν, όμως, να τροποποιηθεί από τον ιδιοκτήτη ή το γενικό διευθυντή, για να εναρμονιστεί με μια συγκεκριμένη πολιτική ή να υπηρετήσει καλύτερα μια ορισμένη αντίληψη λειτουργίας του ξενοδοχείου. Παραδείγματος χάρη, όταν σε ξενοδοχείο οι συνεστιάσεις συνεισφέρουν ένα ουσιαστικό μερίδιο στο συνολικό εισόδημα, τότε ο διευθυντής του τμήματος συνεστιάσεων αναβαθμίζεται και καταλαμβάνει υψηλότερη θέση στη διοικητική πυραμίδα. Και αυτό επιτυγχάνεται εύκολα, αποσπώντας το τμήμα από τον έλεγχο του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και συνδέοντας άμεσα το διευθυντή του τμήματος συνεστιάσεων με το γενικό διευθυντή. Έτσι δημιουργείται ένα νέο μέλος της διοικητικής ομάδας.

Για να εξετάσουμε τις περιοχές ευθύνης του γενικού διευθυντή, αρκεί απλώς να αναλύσουμε το οργανόγραμμα και να τονίσουμε τα καθήκοντα των υπευθύνων των κυριότερων τμημάτων. Μολονότι οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα αυτά διαφέρουν, κατά τύπο ξενοδοχείου και δραστηριοτήτων, ωστόσο έχουν έναν κοινό παρονομαστή σε όλες τις λειτουργίες τους: τον πελάτη. Δεδομένου ότι κανένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την υποστήριξη των πελατών του, συνάγεται ότι ο μόνος λόγος ύπαρξης του προσωπικού είναι να φροντίζει για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως, ο γενικός διευθυντής πρέπει όχι μόνο να συγκροτεί μια ομάδα, αλλά και να οργανώνει τα μέλη της με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν μια συντονισμένη ομάδα ανθρώπων, ικανών να συνεργαστούν για την επίτευξη του κοινού στόχου, που δεν είναι άλλος από τη δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη.

Στην παρακάτω περιγραφή, επειδή εκείνο που μας ενδιαφέρει είναι το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου, δεν κάναμε καμιά προσπάθεια να δώσουμε έμφαση στη σπουδαιότητα που έχει ο κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης ή τμήματος. Καθένας επιτελεί έργο που θα μπορούσε να το αναλάβει προσωπικά ο γενικός διευθυντής αν αυτό ήταν εφικτό. Επομένως είναι όλοι τους μέλη της διοικητικής ομάδας και , με την έννοια αυτή, εξίσου σημαντικοί.

A) Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής πελατών

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του. Πράγματι, είναι δεδομένο ότι από την πρώτη στιγμή της άφιξης τους ως την αναχώρησή τους, κάποιος της διεύθυνσης αυτής τους προσφέρει μια άμεση υπηρεσία. Για τα μέλη της διεύθυνσης αυτή, η εκπαίδευση, που είναι αναγκαίο στοιχείο για όλους του υπαλλήλους, αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Συχνά οι υπάλληλοι της έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τις εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά πρέπει να διδαχθούν τι θα λένε στους πελάτες και πως θα το λένε.

Ο υπεύθυνος σε αυτή τη διεύθυνση εκτελεί αυτό που θα μπορούσε να είναι η πιο σημαντική ευθύνη του γενικού διευθυντή-η καθημερινή λειτουργία των ενοικιαζόμενων δωματίων.

B) Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών)

Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών είναι προϊστάμενος μια διεύθυνσης που έχει ως αποστολή την αγορά, την παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού, της διεύθυνσης αυτής, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, στο μπαρ και τις αίθουσες συνεστιάσεων έρχεται σε άμεση επαφή όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια ύπνου-πράγμα εξίσου σημαντικό για τη γενική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η διεύθυνση αυτή δείχνει ίσως με τον πιο σαφή τρόπο το αξίωμα του παλιού ξενοδόχου: «Η εξυπηρέτηση, είναι το πιο σημαντικό μας προϊόν». Ένα γεύμα με εκλεκτό φαγητό, καλομαγειρεμένο και ελκυστικά παρουσιασμένο, μπορεί εύκολα να καταστραφεί από έναν απρόσεκτο ή αφηρημένο σερβιτόρο (ή σερβιτόρα). Το ίδιο σημαντικό όσο και το φαγητό είναι το στρώσιμο του τραπέζιού-ασημικά, πορσελάνες, υαλικά κ.λ.π. – και η κατάλληλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών για πράγματα όπως ψωμί, νερό και κρασί. Πόσο συχνά ακούμε το παράπονο: «Θέλαμε άλλο ένα ποτό, αλλά δεν καταφέραμε να προσελκύσουμε την προσοχή του σερβιτόρου».

Η προσοχή που δίνεται στους πελάτες, ενώ τρώνε, μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και η γρήγορη λήψη της αρχικής παραγγελίας. Σε κανέναν δεν αρέσει να πνίγεται στη δουλεία, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι υπάρχει πάντα κάποιος έτοιμος να τους εξυπηρετήσει, όταν χρειαστούν κάτι. Λέγεται ότι περισσότεροι τακτικοί πελάτες ενός εστιατορίου χάνονται εξαιτίας κακής εξυπηρέτησης παρά εξαιτίας κακού ή κακομαγειρεμένου φαγητού. Επίσης, οι τακτικοί πελάτες του εστιατορίου, των αιθουσών συνεδριάσεων και των δωματίων ενός ξενοδοχείου, είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ή αποτυχία του ξενοδοχείου ως κερδοφόρας επιχείρησης.

Σε τελευταία ανάλυση, ό,τι μπορεί να αποφέρει όλη αυτή η διεύθυνση είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Μόνο οι συντονισμένες προσπάθειες του προσωπικού μπορούν να δημιουργήσουν τον ικανοποιημένο πελάτη-τον «αναμεταδότη», τον άνθρωπο που μεταφέρει στους φίλους και συνεργάτες του, την εικόνα του «πιο θαυμάσιου ξενοδοχείου στο οποίο διέμεινα ποτέ». Η διαφήμιση αυτού του είδους είναι το πιο ισχυρό μέσο στον κλάδο-τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής διαφήμισης. Πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείου έχουν ανακαλύψει ότι είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσεις μια καλή φήμη και πολύ εύκολο να την καταστρέψεις, τονίζοντας για μια ακόμη φορά την ανάγκη για οργάνωση, εκπαίδευση και εποπτεία.

Ο υπεύθυνος για τις αγορές δεν περιλαμβάνεται στον κατάλογο των επικεφαλής τμημάτων για δύο λόγους. Ο πρώτος και ίσως ο πιο προφανής, είναι ότι δεν επιτελεί κάποια υπηρεσία που να επηρεάζει άμεσα τον πελάτη. Ο δεύτερος είναι ότι η θέση διαφέρει σε σπουδαιότητα ανάλογα με το μέγεθος, τον τίτλο και τη μορφή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου. Σε ένα μικρό ως μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο που ανήκει σε ένα άτομο, η θέση μπορεί να είναι απλώς μια θέση γραφείου που περιλαμβάνει τη δακτυλογράφηση της εντολής αγοράς για είδη που έχουν ζητηθεί προηγουμένως, τιμολογηθεί από τους επικεφαλής τμημάτων και εγκριθεί από το γενικό διευθυντή. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που δεν είναι μέρος μιας αλυσίδας και αποκλείοντας για την ώρα τα τρόφιμα και ποτά, η θέση μπορεί να απαιτεί τη συγκέντρωση προσφορών και ίσως τον καθορισμό ποιοτικών προδιαγραφών για τα είδη που χρειάζονται. Σε ένα ξενοδοχείο, μικρό ή μεγάλο, που είναι μέρος μιας αλυσίδας, η θέση, αποκλείοντας και πάλι τα τρόφιμα και ποτά, δε ζητά τίποτα περισσότερο από τη διαβίβαση των αιτημάτων προς το κεντρικό γραφείο για εμπορεύματα τα οποία παραγγέλνουν οι προϊστάμενοι τμημάτων. Όπως έχουμε ήδη επισημάνει, είναι κι αυτό ένα από τα καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης. Έτσι, όλες οι αιτήσεις και οι εντολές αγοράς χρειάζονται έγκριση από το γενικό διευθυντή ή τον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο του.

Η αγορά τροφίμων και ποτών αποτελεί ένα ξεχωριστό τομέα, τον οποίο θα εξετάσουμε διεξοδικά στην συνέχεια. Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε μόνο, ότι σε πολλά ξενοδοχεία οι αγορές αυτές γίνονται από υπάλληλο, που βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο και την καθοδήγηση του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων (τροφίμων και ποτών).

Το οργανόγραμμα δείχνει ότι ο υπεύθυνος για τις αγορές αναφέρει στο διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και ενεργεί, φυσικά, σαν εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπος του γενικού διευθυντή.

Γ) Τμήμα (Τεχνικών υπηρεσιών) Συντήρησης

Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό, ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, για το αν θα ενημερώνεται σχετικά με τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια πελατών ώστε να τις διορθώσει. Αυτό είναι ένα μικρό παράδειγμα της ομάδας που χρειάζεται, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

Δ) Τμήμα Πωλήσεων

Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις.

Ε) Διεύθυνση/ Τμήμα Προσωπικού

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπευθύνους όλων των διευθύνσεων και τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής.

Οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η προσέλκυση κι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης κι εξέλιξης – όλων των εργαζομένων – κι ακόμη η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας- υγιεινής για τους εργαζομένους.

Στ) Διεύθυνση/ Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών

Τα περισσότερα ξενοδοχεία αλυσίδας λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊσταμένου της διεύθυνσης αυτής. Παρά το πλήθος των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη στην άθροιση των μεγεθών, ο προϋπολογισμός είναι τελικά απλώς μια εκτίμηση, για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Οι επικεφαλής των βασικών τμημάτων, με τη βοήθεια των βοηθών τους και των προϊσταμένων των υποτμημάτων, είναι εκείνοι που έχουν τις προϋποθέσεις να κάνουν, καλύτερα από κάθε άλλον, τις προβλέψεις αυτές. Με τα νούμερα αυτά σαν οδηγό, ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή τον γενικό διευθυντή για τελική έγκριση. Από τη στιγμή που θα έχει πάρει την έγκριση αυτή, κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας είναι υποχρεωμένο να συμμορφωθεί με τον προϋπολογισμό αυτό και να κρατήσει τις δαπάνες του τμήματος του στο προκαθορισμένο ύψος.

Σύνοψη

Τα έξι τμήματα/ διευθύνσεις που προβλήθηκαν εδώ, επιλέχθηκαν για ένα και μοναδικό λόγο: οι επικεφαλείς τους συγκροτούν την ομάδα της ανώτατης διοίκησης. Συμβουλεύουν και βοηθούν το γενικό διευθυντή να διαμορφώσει την πολιτική λειτουργίας του ξενοδοχείου και

εξασφαλίζουν την εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Επομένως, εποπτεύουν και μοιράζονται την ευθύνη για τις καθημερινές λειτουργίες ολόκληρου του προσωπικού του ξενοδοχείου. Ανήκει στο πεδίο ευθύνης του γενικού διευθυντή όχι μόνο να συγκροτήσει αυτή την ομάδα την ομάδα αλλά και να διευθετήσει διαφωνίες ή συγκρούσεις σε ό,τι αφορά δικαιοδοσίες μεταξύ των μελών της.

Ο ρόλος του διευθυντή

Μετά την παρουσίαση όλων των λειτουργιών ενός ξενοδοχείου που μπορούν να συγκεντρωθούν στη διεύθυνση της (τοπικής) ξενοδοχειακής αλυσίδας, είναι πολύ πιθανό να διερωτηθεί κανείς τι κάνει επιτέλους ο γενικός διευθυντής. Είναι απλά ένας ενδιάμεσος ανάμεσα στον απουσιάζοντα ιδιοκτήτη ή τον διευθυντή της αλυσίδας και στους προϊστάμενους των τμημάτων, ο οποίος έχει τοποθετηθεί στη θέση αυτή μόνο και μόνο για να διαβιβάζει εντολές; Ασφαλώς όχι. Η ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου απαιτεί απασχόληση 24 ώρες την ημέρα και 7 μέρες την εβδομάδα. Το ξενοδοχείο δεν κλείνει ποτέ. Δεν υπάρχουν παύσεις, δεν υπάρχουν διακοπές. Κάποιος εκπρόσωπος της διοίκησης και κάποια μέλη του προσωπικού πρέπει να είναι στη δουλειά του κάθε ώρα και κάθε μέρα του χρόνου. Καμία γενική πολιτική δεν μπορεί να δώσει λύσεις στις πολλές και ποικίλες καταστάσεις που ανακύπτουν καθημερινά σε κάθε ξενοδοχείο, αλλά ούτε και μπορεί, εξαιτίας αυτού του λόγου, να καλύψει όλες τις παραλλαγές των περιπτώσεων για τις οποίες αναπτύχθηκε.

Ο γενικός διευθυντής είναι ένα πρόσωπο υπεύθυνο για την εφαρμογή και ερμηνεία των πολιτικών που έχει αποφασίσει το διοικητικό συμβούλιο ή ο ιδιοκτήτης. Επιπλέον, ο επιτυχημένος διευθυντής πρέπει να εφαρμόζει και να βελτιώνει τις πολιτικές αυτές και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αναγκαστεί να τις παραβλέψει εντελώς. Για να εκπληρώσει με επιτυχία όλα αυτά τα καθήκοντα, ο γενικός διευθυντής, πρέπει να έχει βαθιά γνώση όλων των φάσεων της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Κανένας δεν μπορεί να δώσει μια σωστή εντολή ή να ερμηνεύσει σωστά μια εντολή, αν δεν έχει κάποια ιδέα για τις λειτουργίες με τις οποίες εμπλέκεται. Ο γρηγορότερος και ευκολότερος τρόπος για να χάσει ένας διευθυντής το σεβασμό των υπαλλήλων του είναι να τους δώσει οδηγίες χωρίς να κατανοεί τις συνέπειες τους ή το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίησή τους. Πράγματι, είναι αδύνατο να ασκήσει κανείς σωστή εποπτεία σε άλλους αν δεν έχει τουλάχιστον μια γενική ιδέα για τα καθήκοντα και τις ευθύνες του .

Μολονότι όλες οι λειτουργίες είναι σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου, ωστόσο ορισμένες από αυτές θεωρούνται ως εξαιρετικής σημασίας και

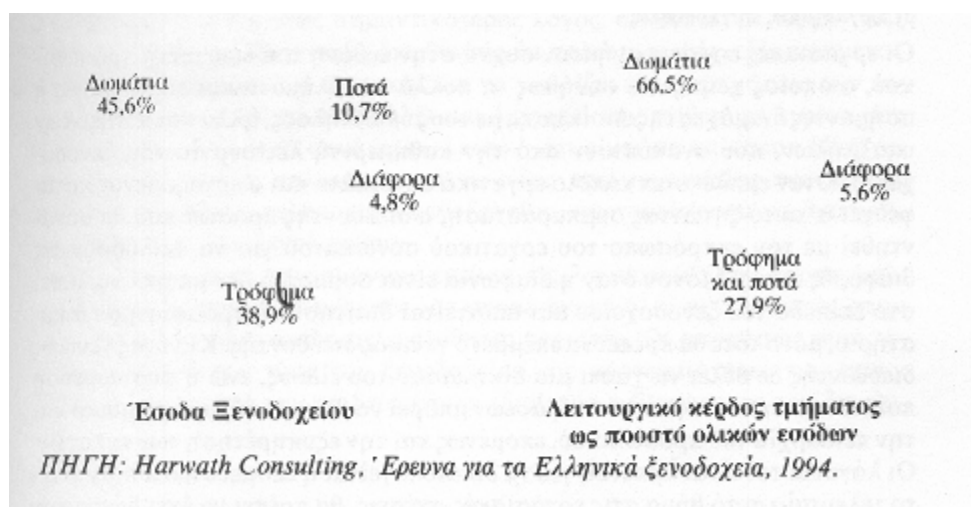
είναι πρωταρχικού ενδιαφέροντος για τον κάθε γενικό διευθυντή του. Αυτές είναι: (α) οι πωλήσεις (που επιφέρουν άμεσο χρηματικό όφελος), (β) οι εργασιακές συγκρούσεις (που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και την απόδοση των εργαζομένων), (γ) η μίσθωση καταστημάτων (που επιφέρουν άμεσο χρηματικό όφελος κι επηρεάζουν την εικόνα του ξενοδοχείου) και (δ) η ψυχαγωγία (που έχει υψηλό χρηματικό κόστος κι επηρεάζει καθοριστικά την ικανοποίηση του πελάτη).

A) Πωλήσεις

Το τμήμα των πωλήσεων χαρακτηρίζεται πηγή ενέργειας, ολόκληρης της οργάνωσης. Ελάχιστοι, από τους εκτός του ξενοδοχείου, αντιλαμβάνονται ότι ο διευθυντής πωλήσεων καλείται να πάρει τις περισσότερες αποφάσεις, που επηρεάζουν όχι μόνο τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές εισπράξεις, από κάθε άλλον προϊστάμενο τμήματος.

Οι εισπράξεις από πωλήσεις δωματίων, για ένα ξενοδοχείο το οποίο προσφέρει φαγητό και ποτά, αποτελούν περίπου το 45% των εσόδων του, ενώ ως ποσοστό λειτουργικού κέρδους τα δωμάτια φθάνουν περίπου στο 66,5 %.

Τα ξενοδοχεία-πραγματικές πόλεις-ανταγωνίζονται σκληρά να προσελκύσουν μεγάλες ομάδες, εταιρίες η οργανώσεις. Αίθουσες συνεδριάσεων κλείνονται, μερικές φορές, πριν από χρόνια, ενώ από τα ξενοδοχεία ζητείται να εγγυηθούν τιμές δωματίων μέσα σε ορισμένα όρια και να δώσουν ορισμένα κίνητρα, όπως δωρεάν αίθουσες συναντήσεων και ίσως εκπτώσεων στις συνεσιώσεις. Υπάρχουν αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν μόνο μετά από ενημέρωση και συγκατάθεση του γενικού διευθυντή.



Ποσοστιαία αναλογία εσόδων και κερδών, κατά τμήμα ενός ξενοδοχείου (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 55)

Οι τιμές και τα άλλα κίνητρα ορίζονται για ολόκληρη την περιοχή. Πρακτικά, η μόνη απόφαση την οποία μπορεί να πάρει ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο είναι να κρατήσει και να εγγυηθεί έναν αριθμό υπνοδωματίων στο κεντρικό γραφείο που οργανώνει τις συνεδριάσεις.

Όταν πρόκειται για μικρότερες ομάδες, που μπορούν να εξυπηρετηθούν από ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο, τότε απαιτείται η λήψη των περισσότερων αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση και συχνά δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των τμημάτων. Ο διευθυντής του τμήματος τροφίμων και ποτών και ο υπεύθυνος συνεστιάσεων, σπάνια βλέπουν με καλό μάτι την παραχώρηση αιθουσών για συσκέψεις. Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στο κοινό είναι πολύ σημαντικά γι' αυτούς και για τον πρόσθετο λόγο ότι συνήθως το τμήμα τροφίμων και ποτών επιφορτίζεται με την εργασία της τακτοποίησης και της καθαριότητας αυτών των αιθουσών. Οι ειδικές εκπτώσεις στα τρόφιμα αυξάνουν το κόστος των τροφίμων και επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη του τμήματος. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η πιθανή απώλεια εσόδων από το εστιατόριο. Μια αίτηση για συνεστίαση δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή αν η αίθουσα έχει κρατηθεί για μια ομάδα συνέδρων. Πολλοί διευθυντές συνεστιάσεων έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν τα φτωχά αποτελέσματα ενός μήνα εργασιών αναφέροντας αυτόν ακριβώς το λόγο. Έχουν, επίσης, γίνει οξύτατες συζητήσεις όσον αφορά την αποδοχή συνέδρων στη διάρκεια ορισμένων μηνών του έτους, εξαιτίας πιθανών απωλειών από εργασίες συνεστιάσεων, ιδίως τακτικών πελατών. Το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων πιστεύει ότι οι τοπικές οργανώσεις, εταιρίες και ομάδες, που οργανώνουν κάθε χρόνο ή και συχνότερα συνεστιάσεις, δε θα επανέλθουν αν υποχρεωθούν να καταφύγουν σε ένα άλλο ξενοδοχείο και το βρουν εξίσου ή και πιο ελκυστικό. Έτσι αναπτύσσεται μεταξύ διαφόρων τμημάτων υγιής ανταγωνισμός, η λύση του οποίου ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του γενικού διευθυντή.

B) Εργασιακές συγκρούσεις

Οι εργασιακές σχέσεις ανήκουν συχνά στην ευθύνη του διευθυντή προσωπικού, ο οποίος χειρίζεται συνήθως τα πολλά προβλήματα και τις σοβαρές ή ασήμαντες διαμάχες της Διοίκησης με τους υπαλλήλους, αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων, που ανακύπτουν από την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου. Όταν εμπλέκεται κάποιο εργατικό συνδικάτο και ο εργαζόμενος καταφεύγει σ' αυτό ζητώντας συμπαράσταση, ο διευθυντής προσωπικού θα συναντηθεί με τον εκπρόσωπο του εργατικού συνδικάτου για να επιλύσουν τις διαφορές αυτές. Μόνον όταν η διαφωνία είναι σοβαρή ή δεν μπορεί να λυθεί στο επίπεδο του ξενοδοχείου και απαιτείται διαιτησία ή προσφυγή σε δικαστήριο, μόνο τότε θα πρέπει να επέμβει ο γενικός διευθυντής. Κανένας γενικός διευθυντής δε θέλει να χάσει μια δίκη αυτού

του είδους, ενώ η συσσώρευση πολλών τέτοιων δυσμενών αποφάσεων μπορεί να βλάψει σοβαρά το ηθικό και την πειθαρχία του προσωπικού, επομένως και την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί, για να δικαιολογείται η δέσμευση ότι πριν γίνει το τελευταίο αυτό βήμα στις εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει να έχει δώσει την έγκριση της η ανώτατη διοίκηση.

Γ) Μίσθωση καταστημάτων και εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης

Μολονότι ο ιδιοκτήτης ή ιδιοκτήτες ξενοδοχείου θα προσδιορίσουν ορισμένες κατευθύνσεις μίσθωσης, οι πραγματικές διαπραγματεύσεις, ιδίως για την ανανέωση των μισθωτηρίων, διεξάγονται από το γενικό διευθυντή ή από εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο του. Οι επαγγελματίες που μισθώνουν τα καταστήματα του ξενοδοχείου, οι ανάδοχοι και το προσωπικό τους συνδέονται, στα μάτια του κοινού, με το ξενοδοχείο και σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρούνται ως υπάλληλοι του. Επομένως, επηρεάζουν άμεσα τις σχέσεις των πελατών με το ξενοδοχείο και πρέπει να παρακολουθούνται με τον ίδιο τρόπο όπως και κάθε τμήμα του ξενοδοχείου του οποίου οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Ωστόσο, μόνο ο γενικός διευθυντής έχει το απαιτούμενο κύρος και σε τελευταία ανάλυση, την εξουσία να ασκήσει αυτό τον έλεγχο.

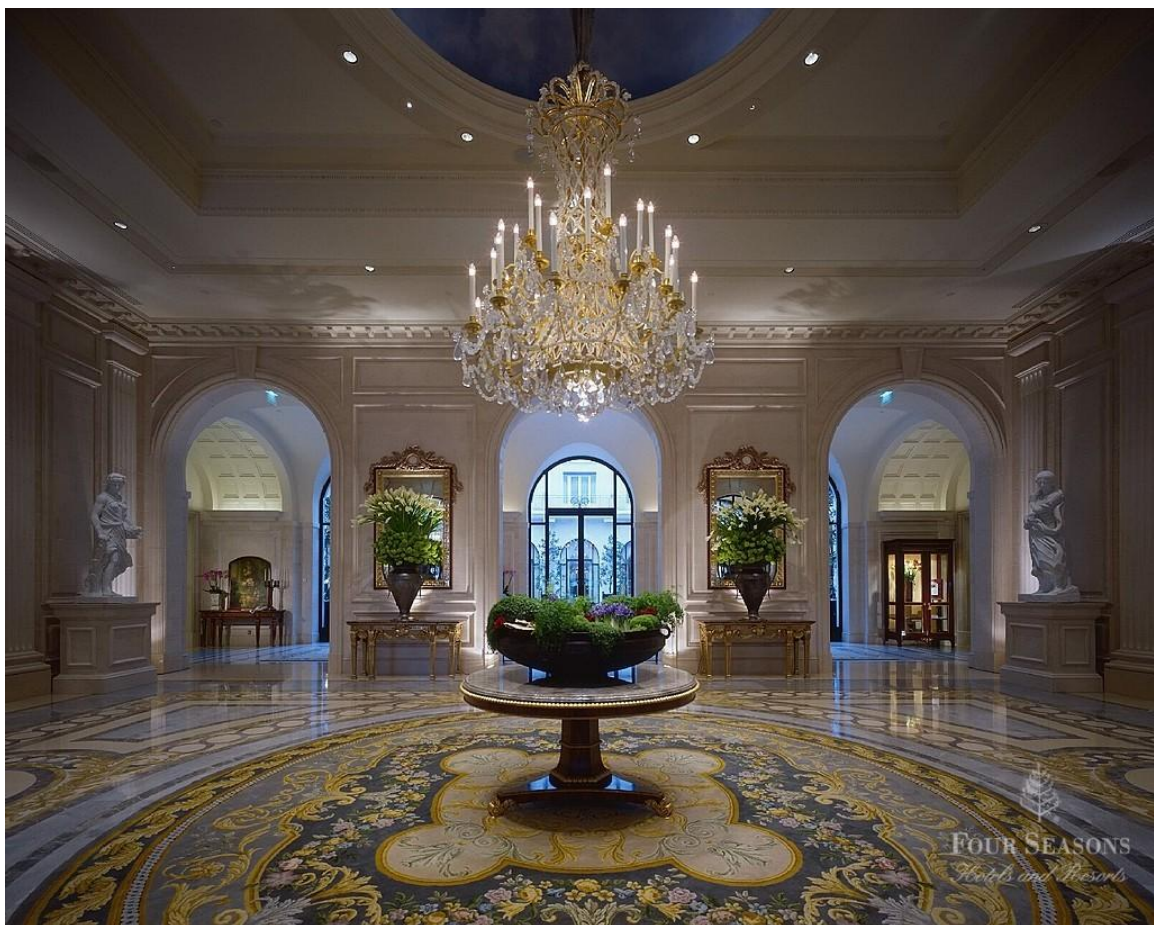
Δ) Διασκέδαση

Όλα σχεδόν τα ξενοδοχεία αλυσίδας προσφέρουν γεύμα μετά μουσικής στα εστιατόρια τους ή κάποια μορφή διασκέδασης στο μπαρ ή στην αίθουσα ποτών και πολλά έχουν, επίσης, night club. Η μίσθωση μουσικών και καλλιτεχνών ψυχαγωγίας θα έπρεπε, κανονικά, να ανήκει στην αρμοδιότητα του διευθυντή τροφίμων και ποτών. Ωστόσο, ποτέ δε γνωρίσαμε ένα γενικό διευθυντή που να μην κράτησε για τον εαυτό του τουλάχιστον το δικαίωμα αποδοχής ή άρνησης, πριν από την τελική έγκριση, της μορφής και του τύπου της ψυχαγωγίας.

Υπάρχουν μερικοί πολύ βάσιμοι λόγοι για μια τέτοια στάση. Ο πρώτος είναι το κόστος, σε σύγκριση με το αναμενόμενο εισόδημα και όλοι οι σχετικοί παράγοντες- παραδείγματος χάρη, οι αυξήσεις-επιβαρύνσεις στις τιμές των φαγητών ή ποτών, ο καθορισμός ελάχιστης τιμής κατ' άτομο. Ένας άλλος και σημαντικότερος λόγος, συνδέεται με τις μεγάλες ευθύνες της θέσης. Ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την τοπική αγορά, να κατανοεί και να γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών, να διαμορφώνει, προβάλλει και διατηρεί την επιθυμητή εικόνα του ξενοδοχείου. Από αυτό

συνάγεται, λοιπόν, ότι είναι σε καλύτερη θέση να επιλέξει μουσικούς, καλλιτέχνες ή το είδος της ψυχαγωγίας που αρέσει περισσότερο στους πελάτες του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα να διατηρήσει την εικόνα του ξενοδοχείου.

Στο τμήμα αυτό επισημάνουμε εκείνες τις λειτουργίες που εποπτεύουν προσωπικά οι γενικοί διευθυντές. Δε συμμετέχουν όλοι οι διευθυντές στην ίδια έκταση σε όλες αυτές τις ευαίσθητες περιοχές. Οι αποφάσεις αυτές εξαρτώνται από τον τύπο του ξενοδοχείου, τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί, αλλά και από την παιδεία και τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του διευθυντή.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ελληνικές - ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων - Έρευνα



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ – ΞΕΝΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ - ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Οπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις ξενοδοχειακές αλυσίδες υπάρχουν κάποια όμοια χαρακτηριστικά, όπως το εσωτερικό/ εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι επιχειρηματικές δράσεις, τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν κλπ. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια εκτενής αναφορά στην οργάνωση και λειτουργία μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετές αλυσίδες ξενοδοχείων, ελληνικές ως επί των πλείστων αλλά και άλλες όπως η *Starwood (Grande Bretagne, Αστέρας Βουλιαγμένης)*, *Hilton*, *Intercontinental*, *Marriot*, όπου διατηρούν ξενοδοχεία πολυτελείας σε όλο τον κόσμο.

Γενικά σε τέτοιου επιπέδου ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούνται να ίδια ή παρόμοια μοντέλα διοίκησης και οργάνωσης, ώστε η επιχείρηση να έχει το μέγιστο δυνατό κέρδος σε όλους τους τομείς.

Οι ελληνικές αλυσίδες ξενοδοχείων υιοθετούν και αυτές τους ίδιους τρόπους οργάνωσης με τις ξένες αλυσίδες. Οι ξένες επειδή έχουν ξενοδοχεία σε πολλές χώρες της υφελίου, στην ουσία διατηρούν σε όλες το ίδιο μοντέλο οργάνωσης, αλλά ανάλογα την χώρα προσαρμόζουν κάποιες παροχές τους, την διακόσμηση των χώρων στα ξενοδοχεία, την κουζίνα τους, κλπ....

Σαφώς ανάλογα την οικονομική ανάπτυξη της κάθε χώρας, σίγουρα θα υπάρξουν διαφορές στις προσφερόμενες παροχές, σχετικά με την ποιότητα, το μέγεθος του ξενοδοχείου, τις τιμές και φυσικά των μισθών που στους εργαζομένους τους. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο της αλυσίδας *Starwood*, αλλιώς θα είναι στο Toronto ή στη Νέα Υόρκη, σε σχέση με αυτό της Ελλάδας. Ασφαλώς σε γενικές γραμμές η οργάνωση θα παραμένει η ίδια.

Αυτά όσον αφορά την οργάνωση στις ελληνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, που υιοθετούν δηλαδή τις μεθόδους που ακολουθούν οι ξένες (υπάρχει δηλαδή ένα παγκόσμιο γενικό μοντέλο οργάνωσης). Οι ξένες αλυσίδες όπως αναφέραμε χρησιμοποιούν τους ίδιους τρόπους οργάνωσης σε όλες τις χώρες που διατηρούν ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης, κάποιες κορυφαίες αλυσίδες ξενοδοχείων, που δεν έχουν κάποια ξενοδοχειακή μονάδα στην χώρα μας, όπως η *Four Seasons*, φαίνεται να ακολουθούν και αυτές το ίδιο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, απλά «προσαρμόζονται» ανάλογα την χώρα.





Grecootel Santorini



Starwood Hotel Toronto



Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, τουρισμός και Ελλάδα είναι δυο έννοιες που συνδέονται άμεσα. Το μεσογειακό εύκρατο κλίμα της χώρας, τα μνημεία και η ιστορία της, η ποικιλομορφία του περιβάλλοντος, οι πεντακάθαρες θάλασσες και η παροιμιώδης φιλοξενία του Ελληνικού λαού, προσελκύουν εδώ και πολλά χρόνια μεγάλο αριθμό τουριστών στη χώρα. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού,

η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση μεταξύ των χωρών του πλανήτη με τις περισσότερες αφίξεις (περίπου 13 εκ. τουρίστες το 2007). Όπως γίνεται αντιληπτό, ο τουρισμός αποτελεί μια από τις βασικές πλουτοπαραγωγικές πηγές της χώρας, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το ότι η Ελλάδα κατέχει τη 10η θέση, μεταξύ των χωρών με τις μεγαλύτερες εισπράξεις από τον τουρισμό σε όλο τον κόσμο. Για τον λόγο αυτό, η ξενοδοχειακή υποδομή στην Ελλάδα είναι πλήρως αναπτυγμένη. Πληθώρα τουριστικών καταλυμάτων κάθε μορφής λειτουργούν σε κάθε γωνιά της χώρας μας και δίνεται η δυνατότητα εξυπηρέτησης ακόμα και του πιο απαιτητικού επισκέπτη. Είναι γεγονός ότι κατά καιρούς διατυπώνεται η άποψη ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και, αν ληφθεί υπόψη ότι πρόκειται για έναν τομέα με μικρή ιστορία (περίπου 50 ετών), δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες για το μέλλον.

Σύμφωνα με μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), το 2001 ο κλάδος του τουρισμού :

- συμμετείχε με περίπου 16,7% στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ),
- απασχολούσε το 19,7% του εργατικού δυναμικού και
- απέφερε συνάλλαγμα ίσο με το 56% του συναλλάγματος που αποκτάται από εξαγωγές.

Κατά την ίδια έρευνα, τα δυνατά σημεία του ελληνικού τουρισμού είναι :

- οι φυσικές ομορφιές του τόπου,
- η ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά,
- οι καλές κλιματολογικές συνθήκες,
- οι πολλαπλές επιλογές προορισμού και
- η καταξίωση της Ελλάδας ως σημαντικού ιστορικού – τουριστικού προορισμού.

Οι **σοβαρότερες αδυναμίες** του ελληνικού τουρισμού είναι:

- η μεγάλη εξάρτηση από τους τουριστικούς πράκτορες (tour operators),
- η έντονη εποχικότητα,
- η μεγάλη εξάρτηση από μικρό σχετικά αριθμό χωρών προέλευσης (Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία),

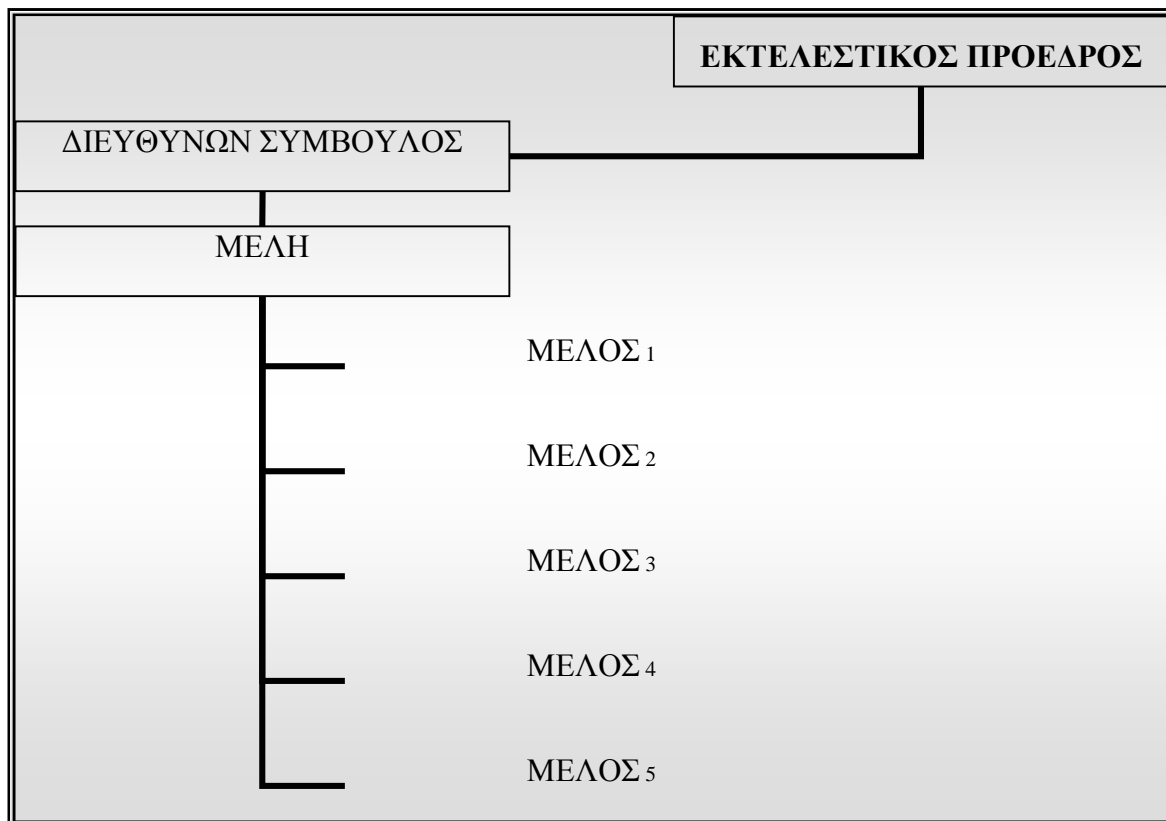
- η ανεπάρκεια υποστηρικτικών δομών (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα κ.λπ.),
- η απόσταση από τις χώρες προέλευσης των τουριστών (σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες) και
- η ανεπαρκής προώθηση του συνόλου του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η αναγνώριση της σπουδαιότητας της τουριστικής βιομηχανίας για την ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να πραγματοποιηθούν όλες οι απαιτούμενες **κινήσεις ενίσχυσης του τουριστικού προϊόντος**. Σημειώνεται ότι διαρκώς εντείνεται ο **ανταγωνισμός** που αντιμετωπίζει στο σύνολό του ο ελληνικός τουριστικός τομέας από άλλες χώρες (Τουρκία, Αίγυπτος, Τυνησία, Μαρόκο, Ρουμανία), οι οποίες δεν συγκαταλέγονται στις παραδοσιακά ανταγωνίστριες χώρες της Μεσογείου (Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία).

Η **διαφημιστική δαπάνη**, που αποτελεί σημαντική παράμετρο για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος, στο σύνολο του προϋπολογισμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού, στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει μόλις το 18,7% έναντι 35,7% της Ιταλίας και 83,7% της Πορτογαλίας.

Όλα αυτά μας παρουσιάζουν το εξωτερικό περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά το εσωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων και συγκεκριμένα των ξενοδοχείων αλυσίδας.

Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και οι ξενοδοχειακές αλυσίδες διοικούνται από το διοικητικό συμβούλιο. Έστω ότι έχουμε την ξενοδοχειακή αλυσίδα «X» όπου αποτελείται από τον εκτελεστικό πρόεδρο κ. Ανδρέας Τ. (67,680%), την διευθύνων σύμβουλο της αλυσίδας ξενοδοχείου την κα. Αναστασία Τ. (0,000%), τα μέλη Αντώνη Α. (0,042%), Ανδρέας Δ. (0,105%), Νίκος Μ. (0,001%), Γιώργος Μ (0,116%), Λάμπρο Π. (0,000%), Γιώργος Ξ. (0,000%). Όλοι αυτοί απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο της ξενοδοχειακής αλυσίδας «X» παίρνοντας αποφάσεις σχετικά με την διοίκηση και οργάνωση του ξενοδοχείου. Με βάση λοιπόν τα στοιχεία αυτά αναπτύξαμε την οργανωτική δομή της επιχείρησης.



Πηγή Πληροφόρισης: <http://www.travelling.gr>

Τα ξενοδοχεία αλυσίδας αποτελούνται από τα εξής:

Τμήμα κρατήσεων: Το Τμήμα Κρατήσεων, που στα μικρομεσαία ξενοδοχεία συνήθως περιλαμβάνει (ή ταυτίζεται) και (με) την Υποδοχή (Reception) είναι ίσως το βασικότερο τμήμα για ένα ξενοδοχείο αλυσίδας. Είναι το πρώτο τμήμα με το οποίο ο πελάτης έρχεται σε επαφή όταν φτάνει στο ξενοδοχείο και, σε μεγάλο βαθμό, από τις πρώτες εντυπώσεις που θα σχηματίσει και το επίπεδο εξυπηρέτησης που θα λάβει, εξαρτάται η γενική γνώμη που θα σχηματίσει για όλο το ξενοδοχείο.

Επισιτιστικό τμήμα: Το Επισιτιστικό Τμήμα είναι αρκετά σημαντικό για τη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου αλυσίδας. Η επιτυχημένη λειτουργία του εξαρτάται από την ικανότητα των εξειδικευμένων υπαλλήλων να συνεργαστούν αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Τμήμα συντήρησης και καθαριότητας: Το Τμήμα Συντήρησης & Καθαριότητας παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου αλυσίδας όσο και για την άποψη που διαμορφώνουν οι πελάτες για το ξενοδοχείο κατά τη διαμονή τους. Το τμήμα

επιμελείται την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου και φροντίζει να επιδιορθώνει – στο μέτρο που μπορεί – τις όποιες μικρές βλάβες παρουσιάζονται κατά καιρούς στον εξοπλισμό του ξενοδοχείου (π.χ. ηλεκτρολογικές βλάβες κ.α.)

Τμήμα οικονομικής διαχείρισης: Το Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης είναι υπεύθυνο για τη λογιστική υποστήριξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ασχολείται με: (1) Τη Γενική Λογιστική, (2) Τη διαχείριση πληρωτέων λογαριασμών, (3) διαχείριση εισπρακτέων λογαριασμών, (4) Τη διαχείριση παγίων στοιχείων.

Εμπορική λειτουργία: συνήθως τα ξενοδοχεία αλυσίδας διαθέτουν τις ακόλουθες πηγές προσέλευσης πελατών. Συνεργάζονται με (1) πρακτορεία Τουρισμού σε άλλες χώρες, (2) διαθέτουν ιστοσελίδες και κάνουν χρήση του διαδικτύου (Internet), και (3) κλείνουν συμφωνίες με Tour Operators

Βασικός παράγοντας που ελέγχουν συχνά τα ξενοδοχεία αλυσίδας, είναι τα οικονομικά στοιχεία. Λέγοντας οικονομικά στοιχεία νοούνται:

Η εξέλιξη των πωλήσεων: Συνήθως μετράτε σε ποσοστιαίες μονάδες / μεταβολές κάθε έτους.

Λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσης: τα βασικά οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης και ο δείκτης κερδοφορίας των ξενοδοχείων αλυσίδας. Συνήθως μετράτε η εξέλιξη του κύκλου εργασιών και καθαρών κερδών της ξενοδοχειακής αλυσίδας.

Φυσικά όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και οι ξενοδοχειακές αλυσίδες αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα. Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες ως επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελούν επενδύσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται λειτουργικά από υψηλά σταθερά κόστη, λόγω κυρίως υψηλών αρχικών παγίων επενδύσεων αλλά και της υποχρέωσης λειτουργούν (άρα να έχουν και σχετικά υψηλά και σταθερά λειτουργικά κόστη) ανεξάρτητα από τον αριθμό των πελατών τους κάθε φορά. Το αποτέλεσμα είναι να απαιτούνται υψηλές πωλήσεις προκειμένου να διαμορφωθούν κέρδη, ενώ αντίθετα σε περίοδο ύφεσης να καταγράφονται γρήγορα ζημιές λόγω των υψηλών σταθερών εξόδων. Επομένως αποτελεί κρίσιμο σημείο για την

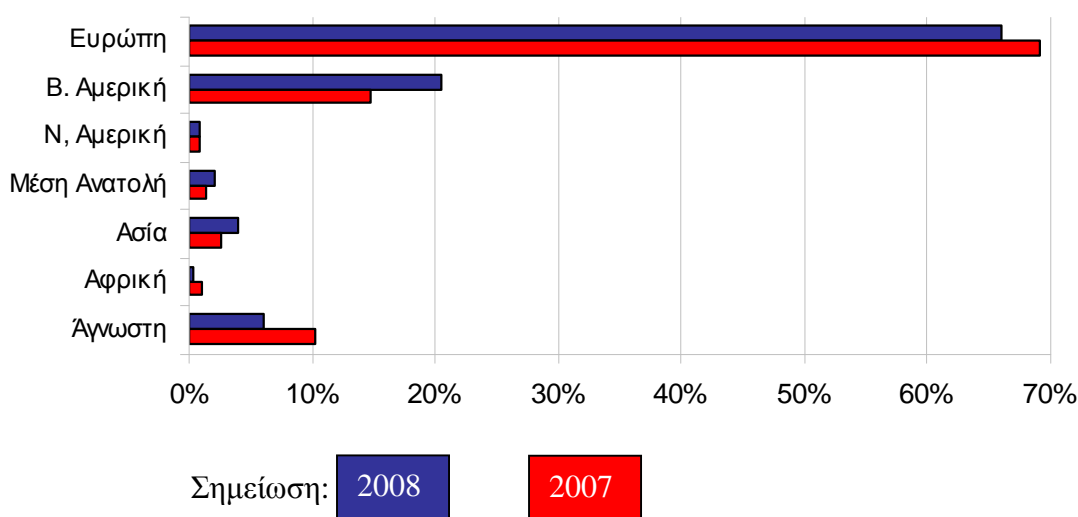
επιτυχημένη λειτουργία ενός ξενοδοχείου η εύρεση του Νεκρού Σημείου Λειτουργίας το οποίο ορίζεται ως το ελάχιστο ύψος των πωλήσεων που εξασφαλίζει την βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης με την έννοια της κάλυψης του συνολικού κόστους (σταθερού και μεταβλητού).

4.2 ΕΡΕΥΝΑ «ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ»

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί μια έρευνα που διενήργησε η Ένωση Ξενοδόχων, σχετικά με τους λόγους που επιλέγουν οι καταναλωτές τα ξενοδοχεία αλυσίδας. Η περίοδος υλοποίησης της έρευνας ήταν ο Μάρτιος 2007 – Μάρτιος 2008. Η έρευνα βασίστηκε στην μέθοδο του ερωτηματολογίου (δείγμα 500 ατόμων) περιλαμβάνοντας τα εξής στοιχεία:²

- Δημογραφικά στοιχεία
- Στοιχεία για δαπάνες
- Αξιολόγηση εμπειριών πελάτων.

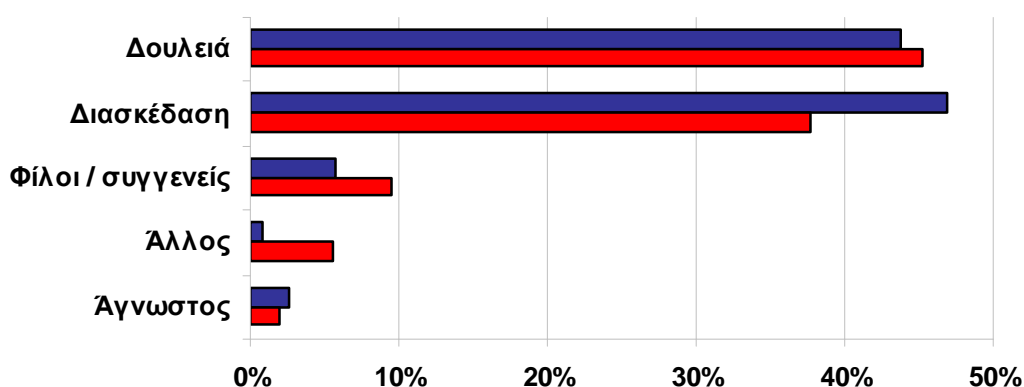
Τα τρία πρώτα διαγράμματα έχουν σχέση με τα πακέτα προσφορών που διαθέτουν τα ξενοδοχεία αλυσίδας. Στο πρώτο διάγραμμα βλέπουμε ότι την περισσότερη προσέλευση σε ξενοδοχεία αλυσίδας την συγκεντρώνει η Ευρώπη με ποσοστό (68%).



Στο ακόλουθο διάγραμμα βλέπουμε τους λόγους που οι καταναλωτές επέλεξαν τα ξενοδοχεία αλυσίδας. Η διασκέδαση και η δουλειά καταλαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά.

² Πηγή πληροφόρησης: Στατιστική της Κοινωνίας

Τα συνεδριακά κέντρα που υπάρχουν στα ξενοδοχεία αλυσίδας είναι αναμφισβήτητα ένα βασικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλα ξενοδοχεία.

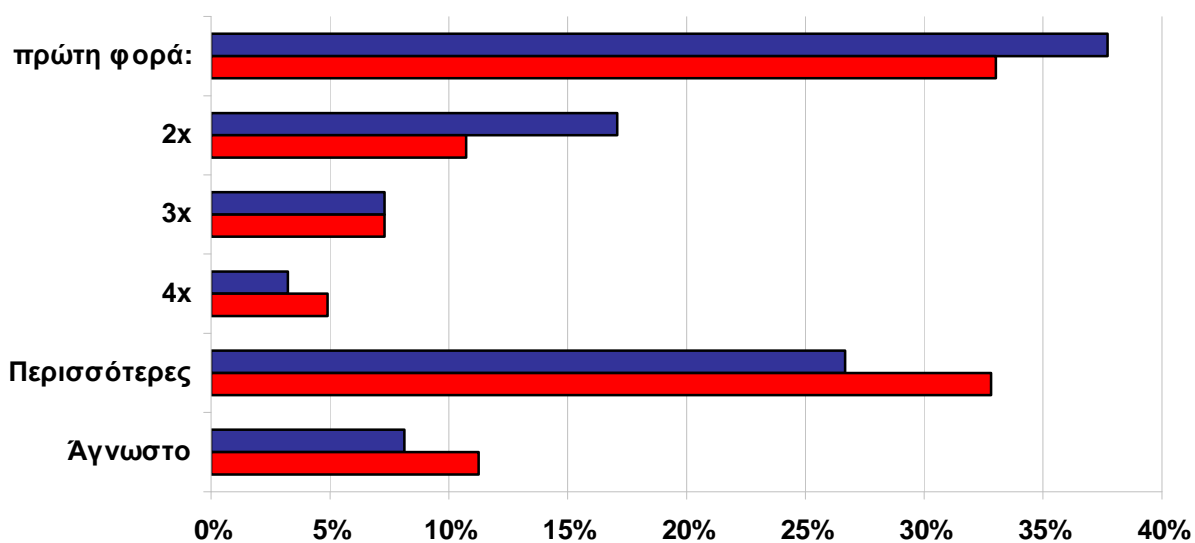


Σημείωση:

2008

2007

Το τρίτο διάγραμμα έχει σχέση με την συχνότητα που επισκέπτονται τα ξενοδοχεία αλυσίδας. Βλέπουμε ότι οι περισσότεροι τουρίστες επιμένουν στα ξενοδοχεία αλυσίδας καθώς έμειναν ικανοποιημένοι από τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία.

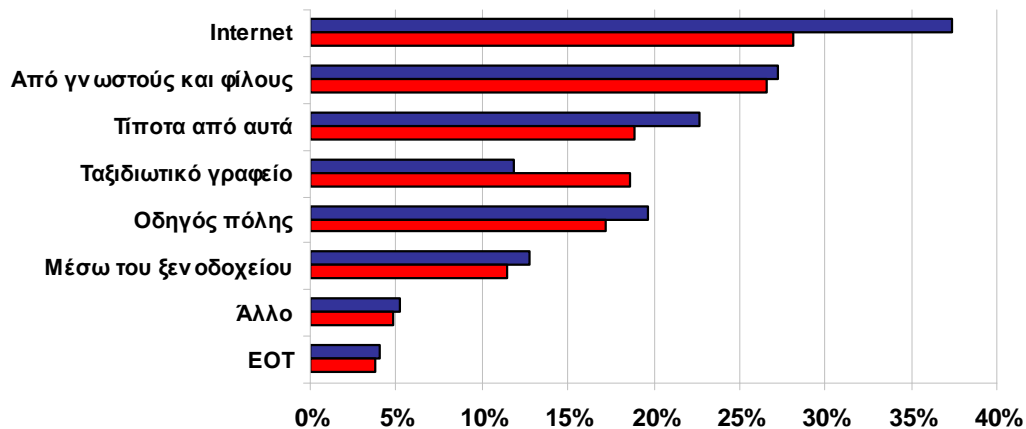


Σημείωση:

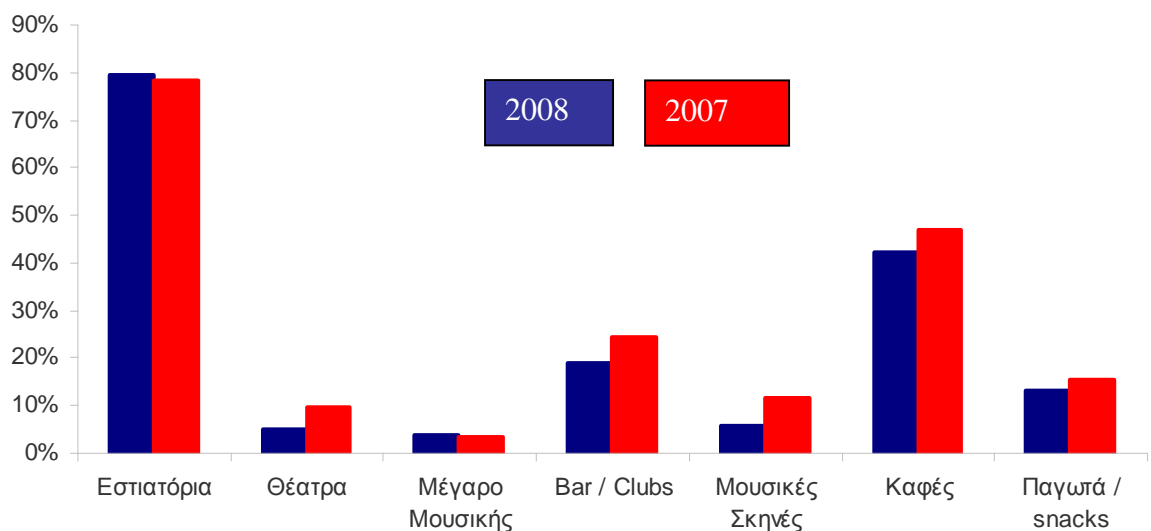
2008

2007

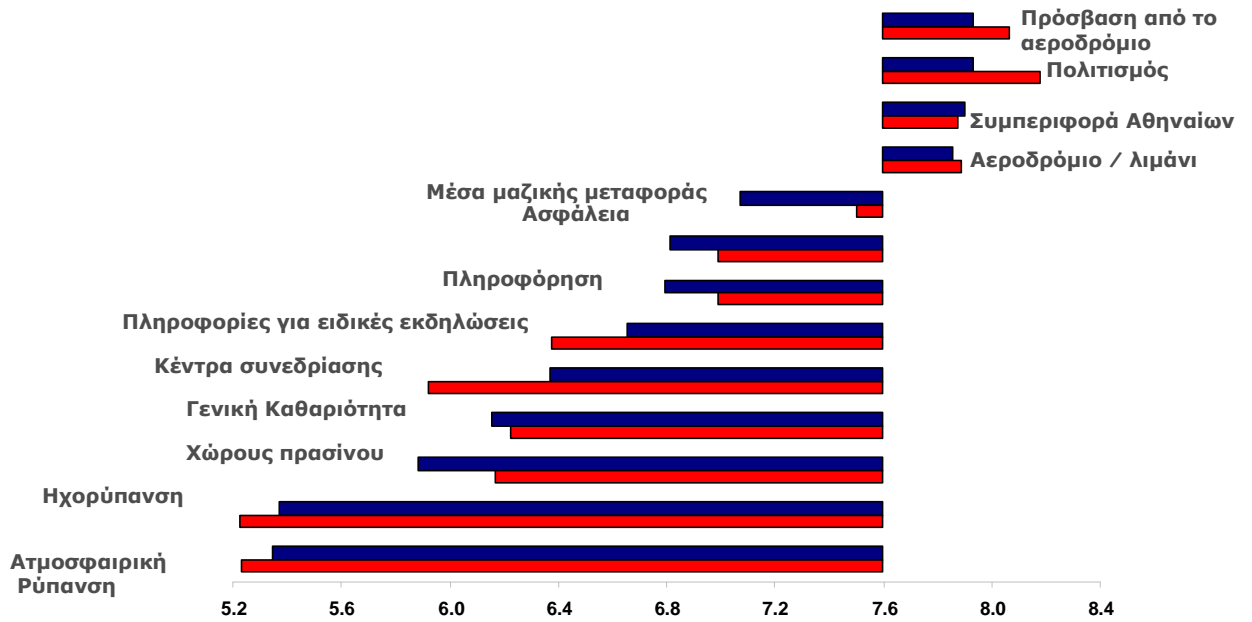
Το διαδίκτυο internet, είναι βασική πηγή πληροφόρησης για τις ξενοδοχειακές αλυσίδες. Όλες οι αλυσίδες διαθέτουν site, τα οποία ενημερώνουν συχνά, έτσι ώστε οι πληροφορίες να είναι πάντα έγκυρες. Έτσι λοιπόν όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα οι πελάτες ενημερώνονται για τα ξενοδοχεία από το Internet.



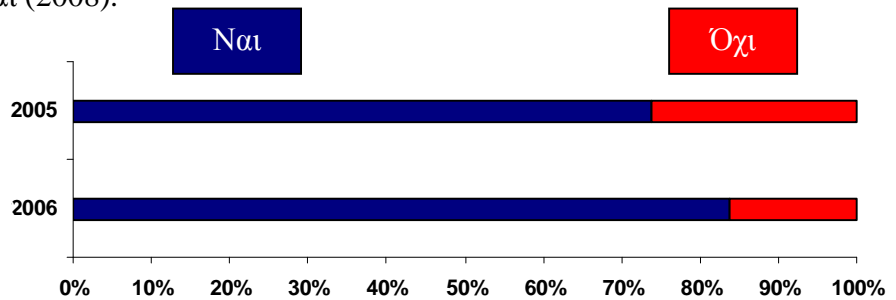
Ο βασικός παράγοντας που επιλέγουν τις αλυσίδες ξενοδοχείων, είναι ότι συνδυάζουν πολλές δυνατότητες μαζί, όπως εστιατόρια, καφετερίες κλπ.



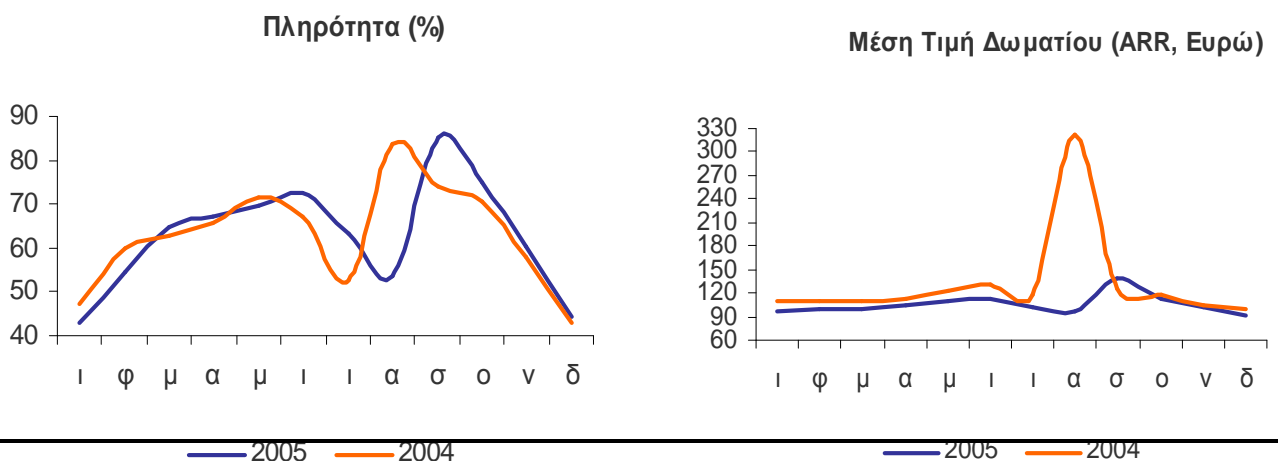
Τα βασικότερα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν οι καταναλωτές τα ξενοδοχεία αλυσίδας είναι τα ακόλουθα που βλέπουμε στο διάγραμμα



Στην ερώτηση «θα ξανά επισκεπτόταν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο αλυσίδας σε άλλο μέρος», το 87% είπε ναι (2008).

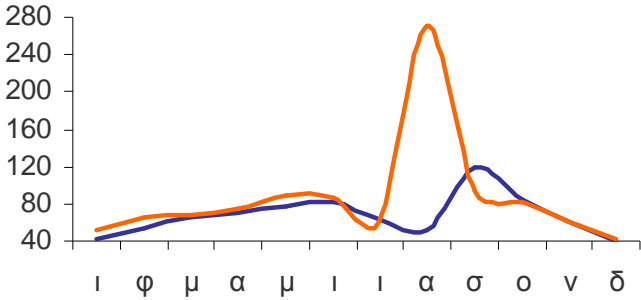


Τα ακόλουθα διαγράμματα έχουν σχέση με την βιομηχανία των ξενοδοχειακών αλυσίδων στην Ελλάδα.



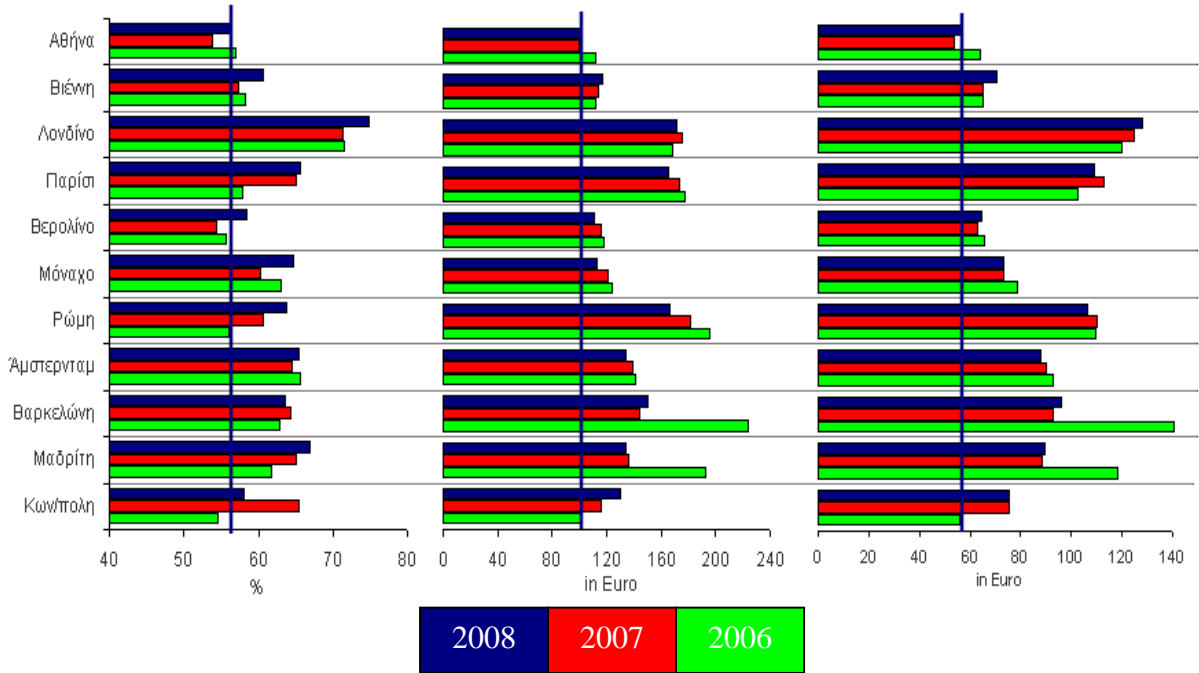
2008 2007

RevPar (Ευρώ)

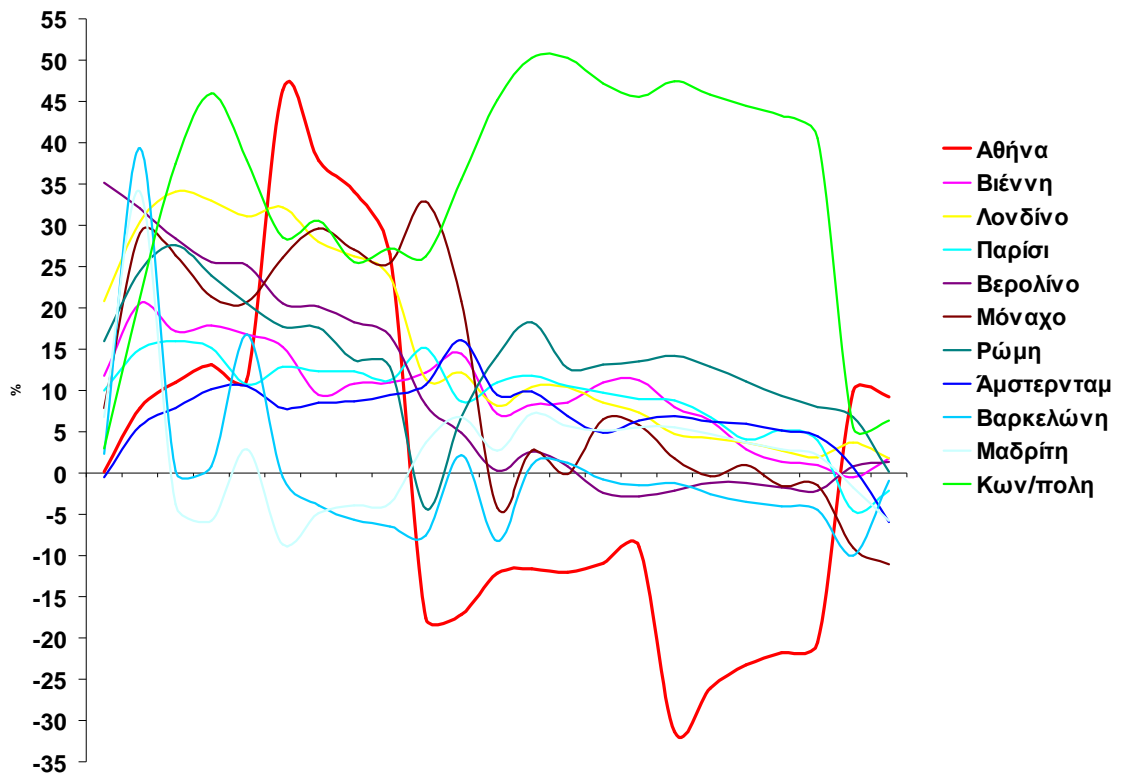


2008 2007

Τα ακόλουθα διαγράμματα έχουν σχέση με την απόδοση των ξενοδοχείων σε διάφορες πόλεις της Ευρώπης.



2008 2007 2006



4.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «SANTORINI GRACE»



Το Santorini Grace, μέλος της αλυσίδας των design boutique ξενοδοχείων Grace Hotels, άνοιξε τις πύλες του τον Ιούνιο, ένα χρόνο μετά το ντεμπούτο στο νησί των ανέμων με το βραβευμένο Mykonos Grace.

Το Santorini Grace βρίσκεται στο Ιμεροβίγλι, το πιο απομονωμένο αλλά ταυτόχρονα κοσμοπολίτικο μέρος του νησιού, μόλις 2 χιλιόμετρα από τα Φηρά. Κτισμένο στην Καλντέρα, σε υψόμετρο 300 μέτρων, το ξενοδοχείο προσφέρει μία ονειρεμένη θέα του Αιγαίου και ένα ηλιοβασίλεμα που μόνο στη Σαντορίνη μπορείς να απολαύσεις.

Πρωτοποριακό service, η κυκλαδική αρχιτεκτονική συνδυασμένη με το design και η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι κυρίαρχα στοιχεία σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, από τα μοντέρνα δωμάτια και τις σουίτες με τη minimal εσωτερική διακόσμηση, μέχρι το lobby με τον εξαιρετικής σχεδίασης φωτισμό και το εστιατόριο. Το Santorini Grace αποτελεί τον ιδανικό χώρο απόδρασης – απόμερο, ήρεμο και ανεπιτήδευτα πολυτελές.

Οι χώροι διαμονής περιλαμβάνουν κομψά μοντέρνα δωμάτια και σουίτες, σχεδιασμένοι ο καθένας ξεχωριστά, σε απαλούς και ήρεμους χρωματικούς τόνους και

εξοπλισμένοι με την τελευταία τεχνολογία, ενώ οι περισσότερες σουίτες διαθέτουν ιδιωτικές βεράντες με τζακούζι, προσφέροντας πανοραμική θέα της Καλντέρας.

Η αισθητική των χώρων ακολουθεί πιστά την μοντέρνα απλότητα του τοπίου της Σαντορίνης, σε απόλυτη αρμονία με την υπόσχεση των Grace Hotels για ηρεμία, χαλάρωση και αναζωογόνηση.

Επιπλέον, το ξενοδοχείο διαθέτει ένα καλά εξοπλισμένο γυμναστήριο, βοηθώντας τους επισκέπτες του να αναζωογονηθούν, ενώ στο εστιατόριο οι επισκέπτες μπορούν να επιλέξουν light snacks ή la carte dining με μοναδική θέα στο Αιγαίο. Η κουζίνα συνδυάζει τα πιο φρέσκα τοπικά συστατικά με επιλεγμένα προϊόντα από όλο τον κόσμο, όλα βασισμένα σε μία υγιεινή και ισορροπημένη διατροφή.

Για όσους σχεδιάζουν το γαμήλιο ταξίδι τους σε αυτή την ειδυλλιακή τοποθεσία, το Santorini Grace αναλαμβάνει όλη την οργάνωση, που μπορεί να περιλαμβάνει ακόμα και μία ξεχωριστή τελετή στο γραφικό εκκλησάκι του Αγίου Ιωάννη Κατηφόρη, που βρίσκεται ακριβώς μπροστά από το ξενοδοχείο.

Το Santorini Grace προσφέρει μία εμπειρία φιλοξενίας με στυλ, συνδυάζοντας ανεπιτήδευτη Ευρωπαϊκή κομψότητα και service διεθνούς επιπέδου, με τη ζεστασιά της Μεσογειακής φιλοξενίας.

Ο Philippe M.E. Requin, Διευθύνων Σύμβουλος των Grace Hotels, τόνισε σχετικά: 'Είμαστε πολύ ενθουσιασμένοι με την προέκταση του Grace concept σε ένα από τα πιο ρομαντικά μέρη της Γης. Το Santorini Grace συνδυάζει όλα τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν το Grace concept, πολυτέλεια, κομψότητα και minimal ύφος, δημιουργώντας ταυτόχρονα μία μαγική ατμόσφαιρα που συναντάς μόνο σε αυτό το νησί'.

Στα επόμενα σχέδια των Grace Hotels συμπεριλαμβάνονται το Paros Grace Hotel & Residences και το Kea Grace Hotel & Residences, τα οποία θα ανοίξουν τις πύλες τους την επόμενη διετία.

4.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «GRECOTEL»



Μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες της Ελλάδας, η Grecotel S.A., αποφάσισε να προχωρήσει σε μια γενική επιχειρηματική αναδιοργάνωση για να ξεπεράσει κάποια προβλήματα επιχειρηματικού ελέγχου που αντιμετώπιζε έως το 2004. Μετά την υλοποίηση ενός απόλυτα ενοποιημένου ERP συστήματος, όχι μόνο στη Grecotel αλλά σε ολόκληρο τον Όμιλο Ν. Δασκαλαντωνάκη, η επιτυχία των αποτελεσμάτων ήταν άμεση. Απολύτως ελέγξιμα και ενιαία συστήματα λογιστηρίου, προμηθειών και πωλήσεων, δραστική μείωση διαχειριστικού χρόνου και κόστους και η επιχειρηματική αναδιοργάνωση της εταιρείας ήταν γεγονός.

Ιστορικό εταιρίας και ο κλάδος του τουρισμού

Ο τουρισμός αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιοχές οικονομικής δραστηριότητας και πεδίο δυνητικής οικονομικής ανάπτυξης που έχει να επιδείξει σήμερα η Ελλάδα. Όπως συμβαίνει άλλωστε και στις υπόλοιπες οικονομίες των χωρών της Μεσογείου, ο τουρισμός αντιστοιχεί σε ένα σημαντικό ποσοστό του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος απασχολώντας σε μόνιμη ή εποχική βάση έναν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Οι υφιστάμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες έχουν μεταβάλει σημαντικά το ρυθμό ζωής των πολιτών, οι οποίοι στην πλειονότητά τους εκδηλώνουν μία «τουριστική» συμπεριφορά με πολύ διαφορετικές συνήθειες σε σύγκριση με την περασμένη δεκαετία.

Απολύτως ελέγξιμα και ενιαία συστήματα λογιστηρίου, προμηθειών και πωλήσεων, δραστική μείωση διαχειριστικού χρόνου και κόστους και η επιχειρηματική αναδιοργάνωση της εταιρείας ήταν γεγονός, οποίο μπορεί ο καθένας να ενημερωθεί καλύτερα, να συγκρίνει

και να επιλέξει τις καλύτερες τουριστικές προτάσεις που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του και την οικονομική του κατάσταση. Το Ίντερνετ κατά μία έννοια «διέρρηξε» το κλειστό και αρκετά δαιδαλώδες κύκλωμα του τουρισμού, επιτρέποντας την άμεση επαφή του δυνητικού πελάτη και του παραγωγού του τουριστικού προϊόντος. Το γεγονός αυτό είχε καταλυτικές συνέπειες στην αγορά, η οποία περιστράφηκε γύρω από αυτό το νέο κανάλι επικοινωνίας και συναλλαγών, κάτι που οδήγησε σε μία συνολική μεταμόρφωση μιας ισχυρά παραδοσιακής βιομηχανίας.

Τα τελευταία 30 χρόνια, η τουριστική βιομηχανία έχει επηρεαστεί από τρία μεγάλα «κύματα» Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας¹⁰ (ΤΠΕ): το σύστημα κρατήσεων CRS (Computer Reservation System) τη δεκαετία του '70, το σύστημα διεθνούς διανομής GDS (Global Distribution System) τη δεκαετία του '80, και το Διαδίκτυο από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα. Συγκεκριμένα το Ίντερνετ φαίνεται να έχει επηρεάσει τον Τουρισμό περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο κλάδο που έχει μελετηθεί από το e-Business W@tch.

Με εφαρμογές όπως οι online κρατήσεις και το web marketing να κυριαρχούν στον κλάδο, ο τομέας του Τουρισμού είναι ξεκάθαρα ένας από τους «κυρίαρχους του παιχνιδιού» σε ό,τι αφορά το online marketing και τις πωλήσεις ανάμεσα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ωστόσο, η «ένταση» χρήσης των νέων τεχνολογιών σε επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, οι back office εφαρμογές και οι υπόλοιπες ενδοεπιχειρηματικές διαδικασίες, αλλά και η ολοκλήρωσή τους σε σχέση με τους προμηθευτές, βρίσκεται μάλλον κάτω από το γενικό μέσο όρο, με ελάχιστες εξαιρέσεις.

Στην πλευρά της αγοράς ΤΠΕ μπορεί να σημειωθεί ότι είναι διαθέσιμο ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, γενικών αλλά και πιο εξειδικευμένων, οι οποίες επιλύουν το θέμα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μιας επιχείρησης με επιχειρηματικούς συνεργάτες και πελάτες, αλλά και θέματα διαχείρισης και διανομής περιεχομένου και δεδομένων ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην ενότητα αυτή εντάσσονται τα συστήματα ERP, εφαρμογές που υποστηρίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους επιχειρηματικούς συνεργάτες (e-procurement, e-marketplaces) και με τους πελάτες (e-CRM), αλλά και εφαρμογές που σχετίζονται με τη διακίνηση της πληροφορίας στο επιχειρηματικό intranet, την ανάπτυξή τους στο web, αλλά και εφαρμογές υποστήριξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Ένας δεύτερος σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη της τουριστικής επιχειρηματικότητας, σχετίζεται με τη δια-λειτουργικότητα και την ολοκλήρωση των συστημάτων, απαιτήσεις οι οποίες συναντώνται ευρύτατα σε περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχουν καθιερωμένα πρότυπα. Η δια-λειτουργικότητα περιλαμβάνει τόσο τα δεδομένα,

όσο και τις εφαρμογές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που πρέπει να συνδεθούν και προβλέπει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος διαφανούς ως προς την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, και ένα ορθολογικό περιβάλλον δεδομένων και διαδικασιών. Προς την κατεύθυνση αυτή συνεισφέρουν οι νέες προγραμματιστικές τάσεις που βελτιώνουν την αξιοπιστία και την οποία μπορεί ο καθένας να ενημερωθεί καλύτερα, να συγκρίνει και να επιλέξει τις καλύτερες τουριστικές προτάσεις που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του και την οικονομική του κατάσταση. Το Ίντερνετ κατά μία έννοια «διέρρηξε» το κλειστό και αρκετά δαιδαλώδες κύκλωμα του τουρισμού, επιτρέποντας την άμεση επαφή του δυνητικού πελάτη και του παραγωγού του τουριστικού προϊόντος. Το γεγονός αυτό είχε καταλυτικές συνέπειες στην αγορά, η οποία περιστράφηκε γύρω από αυτό το νέο κανάλι επικοινωνίας και συναλλαγών, κάτι που οδήγησε σε μία συνολική μεταμόρφωση μιας ισχυρά παραδοσιακής βιομηχανίας.

Τα τελευταία 30 χρόνια, η τουριστική βιομηχανία έχει επηρεαστεί από τρία μεγάλα «κύματα» Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας¹⁰ (ΤΠΕ): το σύστημα κρατήσεων CRS (Computer Reservation System) τη δεκαετία του '70, το σύστημα διεθνούς διανομής GDS (Global Distribution System) τη δεκαετία του '80, και το Διαδίκτυο από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα. Συγκεκριμένα το Ίντερνετ φαίνεται να έχει επηρεάσει τον Τουρισμό περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο κλάδο που έχει μελετηθεί από το e-Business W@tch.

Με εφαρμογές όπως οι online κρατήσεις και το web marketing να κυριαρχούν στον κλάδο, ο τομέας του Τουρισμού είναι ξεκάθαρα ένας από τους «κυρίαρχους του παιχνιδιού» σε ό,τι αφορά το online marketing και τις πωλήσεις ανάμεσα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ωστόσο, η «ένταση» χρήσης των νέων τεχνολογιών σε επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, οι back office εφαρμογές και οι υπόλοιπες ενδοεπιχειρηματικές διαδικασίες, αλλά και η ολοκλήρωσή τους σε σχέση με τους προμηθευτές, βρίσκεται μάλλον κάτω από το γενικό μέσο όρο, με ελάχιστες εξαιρέσεις.

Στην πλευρά της αγοράς ΤΠΕ μπορεί να σημειωθεί ότι είναι διαθέσιμο ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, γενικών αλλά και πιο εξειδικευμένων, οι οποίες επιλύουν το θέμα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μιας επιχείρησης με επιχειρηματικούς συνεργάτες και πελάτες, αλλά και θέματα διαχείρισης και διανομής περιεχομένου και δεδομένων ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην ενότητα αυτή εντάσσονται τα συστήματα ERP, εφαρμογές που υποστηρίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους επιχειρηματικούς συνεργάτες (e-procurement, e-marketplaces) και με τους πελάτες (e-CRM), αλλά και εφαρμογές που

σχετίζονται με τη διακίνηση της πληροφορίας στο επιχειρηματικό intranet, την ανάπτυξή τους στο web, αλλά και εφαρμογές υποστήριξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Ένας δεύτερος σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη της τουριστικής επιχειρηματικότητας, σχετίζεται με τη δια-λειτουργικότητα και την ολοκλήρωση των συστημάτων, απαιτήσεις οι οποίες συναντώνται ευρύτατα σε περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχουν καθιερωμένα πρότυπα. Η δια-λειτουργικότητα περιλαμβάνει τόσο τα δεδομένα, όσο και τις εφαρμογές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που πρέπει να συνδεθούν και προβλέπει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος διαφανούς ως προς την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, και ένα ορθολογικό περιβάλλον δεδομένων και διαδικασιών. Προς την κατεύθυνση αυτή συνεισφέρουν οι νέες προγραμματιστικές τάσεις που βελτιώνουν την αξιοπιστία και την λογιστήριο, τις αποθήκες, τη διαδικασία κοστολόγησης (profit & loss) και τις πωλήσεις. Ήταν δηλαδή τέσσερα αυτόνομα leadership management systems τα οποία δεν επικοινωνούσαν μεταξύ τους. Έτσι για παράδειγμα υπήρχαν τριάντα διαφορετικές μονάδες λογιστηρίου για κάθε ένα ξενοδοχείο της Grecotel.

Λόγω τις ποικιλομορφίας των εφαρμογών, η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων ήταν δύσκολη και εξαιρετικά χρονοβόρα. Λόγω της δομής αυτής χρειαζόταν ένας μεγάλος αριθμός τεχνικών να ταξιδεύουν καθημερινά ανά την Ελλάδα για συντήρηση και ανανέωση των συστημάτων, καθώς και για την εκπαίδευση του προσωπικού σε οτιδήποτε νέο έπρεπε να προστεθεί στην εφαρμογή. Το 2004 και στο πλαίσιο των επενδύσεων και για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, ο Όμιλος Ν. Δασκαλαντωνάκη αποφάσισε να επαναπροσδιορίσει τη συνολική λειτουργία του, υλοποιώντας εφαρμογές που θα οδηγούσαν σε μια πιο ενοποιημένη μορφή διαχείρισης των επιχειρηματικών λειτουργιών. Είχε προκύψει πλέον η ανάγκη για συγχώνευση των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης. Την ίδια στιγμή ο Όμιλος Ν. Δασκαλαντωνάκη καλλιεργούσε το όραμα μιας οργανωσιακής μετεξέλιξης της εταιρίας. Στόχος τους ήταν να ενοποιηθούν όλα τα διοικητικά εργαλεία και τμήματα του Ομίλου, ώστε να υπάρχει ταχύτερος και καλύτερος έλεγχος των διαδικασιών ανά πάσα στιγμή. Το όραμα μιας τέτοιας μετεξέλιξης είχε ως προϋπόθεση βέβαια το κατάλληλο πληροφοριακό εργαλείο.

Στο πλαίσιο αυτό υιοθετήθηκε ένα σύστημα κεντρικής πληροφοριακής εφαρμογής της SAP. Η παραμετροποίηση και εγκατάσταση του συστήματος διήρκεσε περίπου δύο χρόνια. Το κόστος της επένδυσης ανήλθε περίπου στο € 1 εκατ. με συγχρηματοδότηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Κοινωνία της Πληροφορίας. Τα οφέλη από την υιοθέτηση μιας τέτοιας εφαρμογής θα μπορούσαν να αποδοθούν από τα παρακάτω:

- Ενδυναμώνεται η συγχώνευση ποικίλων διακριτών πληροφοριακών συστημάτων
- Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για μία γενική αλλαγή των διαδικασιών της εταιρίας (ανασχεδιασμός επιχειρηματικών λειτουργιών).
- Εντάσσονται όλες οι διακριτές επιχειρηματικές διαδικασίες σε έναν ενιαίο πληροφοριακό σύστημα
- Εξελίσσονται και αναβαθμίζονται όλες οι επιμέρους διαδικασίες, χρησιμοποιώντας βέλτιστες πρακτικές.

Επιπτώσεις – Οφέλη

Απτά αποτελέσματα της χρήσης του νέου ERP συστήματος ήταν καταρχάς η οργανωσιακή αλλαγή σε επίπεδο λογιστηρίου, καθώς στην ουσία 30 λογιστήρια ανά την Ελλάδα μεταφέρθηκαν σε ένα κεντρικό, στο οποίο διεκπεραιώνεται πλέον το 98% των διαδικασιών. Στο τομέα της κοστολόγησης προσφέρεται απόλυτος έλεγχος και διαφάνεια, με δυνατότητα να περιλαμβάνονται και οι διαδικασίες ηλεκτρονικών προμηθειών (καθώς ο Όμιλος είναι ιδρυτής και μέλος στην ηλεκτρονική πλατφόρμα προμηθειών YASSAS.COM). Υπάρχει πολύ καλύτερη δυνατότητα ελέγχου της τήρησης των κεντρικών συμφωνιών που κάνει ο Όμιλος με μεγάλους tour operators. Επιπλέον είναι χαρακτηριστικό ότι πριν την εγκατάσταση των νέων συστημάτων παρατηρούταν φαινόμενα λογιστικών αποκλίσεων (έως και €40,000 μηνιαίως) μεταξύ των τιμολογίων και των στοιχείων που είχε το κεντρικό σύστημα της εταιρίας. Τώρα πλέον η απόκλιση αυτή έχει εκμηδενιστεί, το διαχειριστικό κόστος της εισαγωγής των στοιχείων έχει αφαιρεθεί, και όλες οι διαδικασίες είναι απόλυτα ελέγξιμες.

Παράλληλα, ο Όμιλος διαπίστωνε καθημερινά και με βηματικό τρόπο την υλοποίηση του στρατηγικού του οράματος: το νέο σύστημα ERP οδηγούσε τον Όμιλο σε μία γενική αναδιοργάνωση της διοικητικής του δομής. Λογιστήριο, τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, πωλήσεις, μάρκετινγκ, αποθήκες και ξενοδοχεία, χρησιμοποιούσαν πλέον το ίδιο πληροφοριακό σύστημα, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού μπορούσε για πρώτη φορά να έχει μια συνολική εικόνα του προσωπικού του Ομίλου. Ήταν πλέον ευκολότερο να αξιολογείται και να φιλτράρεται το προσωπικό με βάση τα προσόντα του και να εκτελούνται εσωτερικές μετακινήσεις του όταν αυτό ήταν απαραίτητο για τις ανάγκες της εταιρίας. Το σύστημα προσφέρει επίσης πλατφόρμα εκπαίδευσης του προσωπικού, απαραίτητη για την οργάνωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων του Ομίλου, σε κεντρικό πλέον επίπεδο.

Από την άλλη πλευρά, ήταν αναμενόμενο η υιοθέτηση του νέου πληροφοριακού συστήματος να αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες, καθώς αποτελούσε μία αλλαγή στον καθημερινό τρόπο εργασίας 4.000 εργαζομένων. Πρώτο εμπόδιο ήταν να πεισθεί το διοικητικό συμβούλιο του Ομίλου για την αναγκαιότητα της επένδυσης και για τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα που θα επιφέρει στον Όμιλο. Ειδικά όταν συζητούνται αλλαγές στις διαδικασίες των λογιστηρίων, τα πράγματα δυσκολεύουν, καθώς οι υπεύθυνοι είναι περισσότερο απρόθυμοι σε αλλαγές. Το επόμενο στάδιο είναι το προσωπικό κάθε ηλικίας, όπου πρέπει να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόταν έως τώρα και να αρχίζει να εφαρμόζει έναν νέο τρόπο κατά πολλούς πιο περίπλοκο. Λύση σε αυτό το κρίσιμο ζήτημα της κατάρτισης έδωσε ένα πολύ λεπτομερές πρόγραμμα εκπαίδευσης διαφόρων επιπέδων το οποίο εξομάλυνε τις ανησυχίες του προσωπικού και οδήγησε σε μία ομαλότερη μετάβαση από τη μία φάση επιχειρηματικής λειτουργίας σε μία νέα. Τέλος, η τελευταία δυσκολία αφορούσε καθαρά διαδικαστικά και τεχνικά ζητήματα, καθώς για την ολοκλήρωση της επένδυσης έπρεπε να γίνει η εγκατάσταση των νέων συστημάτων σε όλα τα ξενοδοχεία για περίπου 300 χρήστες.

Η τουριστική βιομηχανία είχε πολύ ενεργή συμμετοχή στην τεχνολογική ανάπτυξη δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα των B2C λύσεων, δηλαδή αυτών που απευθύνονται προς τους καταναλωτές. Εκμεταλλευόμενες τις νέες ευκαιρίες, οι ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες γνώρισαν εκρηκτική άνοδο. Η απευθείας επαφή με τον πελάτη, τα αυξημένα περιθώρια κέρδους και η παγκόσμια εμβέλεια έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη μετάβαση της τουριστικής βιομηχανίας στη νέα οικονομία. Οι διαδικασίες επιταχύνθηκαν εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, καθώς η παρουσία και η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στο web θεωρείται πλέον στρατηγικό πλεονέκτημα.

Η αρχή έγινε από τους μεγάλους «παίκτες» του χώρου οι οποίοι ήδη διέθεταν ισχυρή τεχνολογική υποδομή και επένδυσαν στις νέες υποδομές. Σε πρώτη φάση οι υπηρεσίες είχαν ως επίκεντρο τον καταναλωτή. Συγκεκριμένα, η εξάλειψη των ενδιάμεσων και η άμεση επαφή με τον πελάτη βρίσκονταν στο επίκεντρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες εξ αυτών επένδυσαν σε πωλήσεις, marketing και πελατειακές σχέσεις αφήνοντας όμως ανέγγιχτο το επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι, αρκετές νέες εταιρίες βρήκαν την ευκαιρία, εκμεταλλευόμενες τις νέες τεχνολογίες, να προωθήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία γνώρισαν τεράστια επιτυχία: ευκαιρίες της τελευταίας στιγμής, δημοπρασίες κ.ά. Ορισμένες εταιρίες δημιούργησαν μεγάλα portals βελτιώνοντας το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν, ενώ άλλες εστίασαν το ενδιαφέρον τους σε μικρότερες αγορές. Αυτό ακριβώς είναι το πεδίο στο οποίο πρόκειται να κινηθεί η τουριστική βιομηχανία σε

επίπεδο υιοθέτησης ΤΠΕ στα επόμενα χρόνια: αλλαγή στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας και όχι απλώς ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών που γίνονταν με τον παραδοσιακό τρόπο.

4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας στον τέλος της παρούσας εργασίας με θέμα «Οι Ελληνικές Αλυσίδες Ξενοδοχείων και η οργάνωσή τους», συμπεραίνονται τα εξής:

Ως αλυσίδα ξενοδοχείου μπορούμε να ορίσουμε:

Έναν αριθμό ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές πόλεις ή κράτη ή Ηπείρους και ανήκουν σε μια επιχείρηση ή πολλές που έχουν συμβληθεί μεταξύ τους για κοινό σκοπό, με ενιαία οργάνωση και διοίκηση. Η εμφάνιση τους και η επιτυχία τους έχουν αίτια την μαζική οικονομία

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα μπορεί να δημιουργηθεί:

1. Όταν πολλά ξενοδοχεία είναι ιδιοκτησία μιας εταιρίας.
 2. Όταν μια εταιρία ενοικιάζει ξενοδοχεία σε διάφορες περιοχές.
 3. Όταν μια ξενοδοχειακή μονάδα χρησιμοποιεί μόνο το όνομα της εταιρίας
- Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες έχουν μεγαλύτερα ποσοστά κερδών από τις ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες, γιατί κάνουν μαζικές αγορές, έχουν κοινή διαχείριση, πραγματοποιούν κοινές εξορμήσεις διαφημίσεις, έχουν κοινά προγράμματα λειτουργίας, κάνουν ειδικές μεγάλες παραγγελίες και απαιτούν χαμηλότερες τιμές και έτσι πετυχαίνουν αύξηση του κύκλου εργασιών τους και μείωση των εξόδων.
 - Για την σωστή οργάνωση τους, τα ξενοδοχεία αλυσίδας λειτουργούν με βάση τους παγκόσμιους ρυθμούς αλλαγών. Η συνεχόμενη όμως αυτή αλλαγή θέτει βασικά προβλήματα στους επιχειρηματίες που σχετίζονται με τους μετόχους.
 - Βασική επιδίωξη των ξενοδοχείων αλυσίδας είναι να κινούνται με ταχύς ρυθμούς όσον αφορά θέματα οργάνωσης για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

- Βασικό περιουσιακό στοιχείο των ξενοδοχείων αλυσίδας είναι η γνώση του πελάτη, καθώς αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα στο θέμα της διαφήμισης.
- Τα ξενοδοχεία αλυσίδας είναι γεωγραφικώς διασκορπισμένα και έχουν ως βασική ιδιότητα να ελέγχονται από την ίδια ξενοδοχειακή οργάνωση. Πολλές φορές όμως η οργάνωση υποτάσσεται στις ανάγκες τις τελευταίας ιδιοκτησίας (αλυσίδας) αποτελώντας βασικό αντικείμενο χρηματοοικονομικής και οργανωσιακής διάρθρωσης.
- Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες έχουν υιοθετήσει την εταιρική κουλτούρα, καθώς βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση όλων των μονάδων.
- Ο προγραμματισμός αποτελεί τον βασικότερο ίσως παράγοντα για την επιτυχία των ξενοδοχειακών αλυσίδων.
- Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες εστιάζουν στον πελάτη και η οργάνωση τους έχει ως σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση. Η εστίαση αυτή εμποτίζεται με νέες επιχειρηματικές αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της ανάπτυξης και της λειτουργίας.

Τέλος, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν έναν συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης και οργάνωσης, όπου εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία τους σε όλες τις χώρες, όπως και στην Ελλάδα, με τον ίδιο τρόπο. Οι μόνες διαφορές είναι ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ανέσεων κλπ. Μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, καθώς και ότι ανάλογα την χώρα και τα έθιμά της, τροποποιείται αναλόγως και η διακόσμηση του ξενοδοχείου αλλά και η κουζίνα του εστιατορίου με κάποια εγχώρια φαγητά που συνηθίζονται στην κάθε χώρα.

Ακολουθώντας, με τον ίδιο τρόπο στην οργάνωση-διοίκηση τους λειτουργούν και οι ελληνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, υιοθετώντας αυτές του εξωτερικού.



Fairmont Le Château Frontenac Quebec Hotel

Βιβλιογραφία

- 1) Εισαγωγή στο σύγχρονο Management-Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτης Τόμος Α 2^η έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμουλής Αθήνα 2001.
- 2) Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων θεωρία και πράξη-management. Γιάννης Χ. Χολέβας, Εκδόσεις «Σμιλιάς» «το οικονομικό» Αθήνα 1989.
- 3) Οργάνωση και διοίκηση θεωρία και ελληνική πρακτική (Τόμος α+β) Σπύρος Κ. Ζευγαρίδης, Εκδοτικός οίκος αφων Κυριακίδη Θεσσαλονίκη 1983.
- 4) Οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων δεύτερη έκδοση Μαρία Παντά Καπετάνιου-Στέφανος Καραγιάννης, Εκδόσεις «Έλλην» 1997.
- 5) Τουριστική & Ταξιδιωτική Βιομηχανία 3^η έκδοση. Chuk Y. Gee-James C. Makens-Dexter J. L. Choy.Μετάφραση: Αντιγόνη Αποστολοπούλου. Επιμέλεια: Δρ. Θωμάς Μαυροδόνης. Εκδοτικός Όμιλος «ΙΩΝ», Εκδόσεις «Έλλην» 2001.
- 6) Το Μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης-Θεωρία και Πρακτική Προσέγγιση. Δημήτρης Καραχοντζίτης-Μάρκος Κομνηνάκης, Εκδόσεις «Γαλαίος» 1994.
- 7) Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Δημήτρης Λαλούμης-Βασίλειος Ρούπας, Εκδόσεις Αθ. Σταμουλής Αθήνα 1998.
- 8) Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις «Interbooks» Αθήνα, 1996.
- 9) Τουριστικό δίκαιο, β' έκδοση. Αντωνίας Ευθυμιάτου-Πουλάκου. Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλά Αθήνα-Κομοτηνή 1997.
- 10) International Travel and Tourism Training Programme foundation course, edition 5.6, Books 1 (the business environment of the travel & tourism industry, geography in travel planning 1, travel formalities), 2 (land transport-rail 1, land transport-car and camper, hotels, water transport-ferries and cruise 1,tour packages 1, air transport essentials) & 3 (customer service, technology in the travel industry 1). I.A.T.A. – U.F.T.A.A.
- 11) Τουριστικά γραφεία, Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης Εκδόσεις «Interbooks» Αθήνα 1995.

Ξένη βιβλιογραφία:

1. Freyer W, Tourismus: Einführung in die Fremdverkehrs- Ökonomie, εκδ. Oldenbourg έκτη έκδοση, Μοναχο, Βιέννη, 1998.
2. Landgrebe S Q Internationaler Tourismus εκδ. Oldenbourg Μόναχο, Νιέννη 2000.
3. Petermann T, Folgen des Tourismus εκδ. Sigma, Βερολίνο 1998.
4. Koller Ph., Marketing, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1991
5. Mayo E., The Social Problems of an Industrial Civilization, USA, 1945.
6. Koontz H., O' Donnel C., Οργάνωση και Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1980.

Χρήσιμες ιστοσελίδες

- | | |
|---|--|
| 1. www.statistics.gr | 7. www.blomberg.com |
| 2. www.wto.org | 8. www.sete.gr |
| 3. www.eede.gr | 9. www.hatta.gr |
| 4. www.iobe.gr | 10. www. Itep.gr |
| 5. www.ariadne-t.gr | 11. www. Kepe.gr |
| 6. www.ecome.gr | 12. www.go-online.gr |