

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ ΤΩΝ
ΜΟΡΦΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΣΕ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΡΟΚΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

ΠΑΤΡΑ 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει μετεξελιχθεί, από μια περιορισμένης εμβέλειας δραστηριότητα που προσέλκυε λίγους και με ειδικά ενδιαφέροντα επισκέπτες, σε μια μεγάλη εθνική βιομηχανία που συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας παρουσιάζοντας μεγάλη συμμετοχή στο ΑΕΠ, την απασχόληση, την ευημερία, την προβολή της Ελλάδας προς τα έξω και τη διαμόρφωση της διεθνούς κοινής γνώμης υπέρ αυτής.

Την τελευταία δεκαετία η ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη χώρα μας είναι ραγδαία. Έχουμε πλέον περάσει στην περίοδο όπου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλύπτονται από ένα μεγάλο αριθμό πελατών και οι υπηρεσίες που προσφέρουν δεν ανταποκρίνονται μόνο στη διανυκτέρευση και τη διατροφή. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, και ιδίως οι νεότερες, έχουν μια ιδιαίτερη οργάνωση και προσφέρουν στους πελάτες τους και άλλες ανέσεις, όπως διάφορα είδη ψυχαγωγίας, αίθουσες συνεδριάσεων, μπαρ, εστιατόρια.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία σκοπό έχει μέσω της παρουσίασης των τμημάτων εκμετάλλευσης σε ξενοδοχειακές μονάδες και της ανάλυσης της έννοιας της ποιότητας να τονίσει τη σπουδαιότητα της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών μονάδων.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στον τουρισμό, ξεκινώντας από τον ορισμό του τουρισμού, του παγκόσμιου τουρισμού, τον τουρισμό στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται έρευνες σχετικά με την κατανομή των εργαζομένων. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι διακρίσεις και οι κατηγορίες των ξενοδοχείων. Περιγράφεται τόσο η διάκριση των ξενοδοχείων, όσο και τα είδη των ξενοδοχείων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η δομή και η λειτουργία των ξενοδοχείων αλλά αναλύονται και τα τμήματα της διοίκησης ενός ξενοδοχείου. Επίσης αναλύεται η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων σε συνάρτηση με τις ποιοτικές υπηρεσίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο στηρίζεται και η εργασία μας, γίνεται η συγκριτική έρευνα μεταξύ ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών. Αναλύουμε τα τμήματα εκμετάλλευσης του εκάστοτε ξενοδοχείου, την ποικιλομορφία των ξενοδοχείων αυτών και αφού έχει γίνει η ανάλυση, φανερώνονται κάποια

συμπεράσματα όσον αφορά την ποιότητα τους την και την παροχή υπηρεσιών τους .

Στο πέμπτο κεφάλαιο τονίζεται η εκπαίδευση προσωπικού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης παρουσιάζονται καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αναλύεται η συσχέτιση εκπαίδευσης προσωπικού και επίδοσης της μονάδος, ενώ περιγράφεται το πώς επιδρά η εκπαίδευση στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας ως στοιχείο ανταγωνισμού του τουριστικού προϊόντος. Αναφέρονται τα πιο διαδεδομένα μέσα διαφήμισης και ποια είναι η δαπάνη της διαφήμισης. Τέλος, αναλύεται η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

Λέξεις Κλειδιά: Ξενοδοχεία, Τμήματα ξενοδοχειακής μονάδας, Πελάτης, Εκπαίδευση εργαζομένων, Παραγωγικότητα, Ποιότητα, Μελλοντικές προτάσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	2
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	2
1.1. Η έννοια του τουρισμού	2
1.2. Ο παγκόσμιος τουρισμός.....	3
1.3. Τουρισμός στην Ελλάδα	5
1.4. Η κατανομή των Ελλήνων εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο.	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	9
Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	9
2.1. Ορισμός του ξενοδοχείου.....	9
2.2. Κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	9
2.3. Διακρίσεις Ξενοδοχείων	10
2.4. Είδη ξενοδοχείων.....	12
2.5. Resort hotels.....	13
2.5.1. Κατηγορίες Resort Hotels	14
2.6. Διάρθρωση Τουριστικών Επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο.....	15
2.7. Όραμα και αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας.....	15
2.8. Ορισμός της ποιότητας	16
2.9. Ποιότητα υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	20
ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	20
3.1. Οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας.....	20
3.2. Οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα του Ξενοδοχείου.	21
3.3. Διοίκηση Ξενοδοχειακού Δυναμικού	34
3.4. Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων σε συνάρτηση με τις ποιοτικές υπηρεσίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	37
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ	37
4.1. Μελέτες περίπτωσης.....	37
4.1.1. Ξενοδοχείο Hilton στην Αθήνα 5*	37
4.1.1 i. Ξενοδοχείο στην Πιερία “Platamon Palace” 5*	38
4.1.1 ii Ξενοδοχείο Grand Resort Lagonissi 5*	39
4.1.1 iii Ξενοδοχείο “Lesante & Spa” στην Ζάκυνθο	40
4.1.2 Congo Palace hotel 4*	41
4.1.2 i Airotel Achaia beach 4*	42
4.1.2 ii NEW HOTEL 4*	43
4.1.2 iii AMALIA HOTEL 4*	44
4.1.3 Acropolis Museum Boutique 3*	45
4.1.3 i Hotel Areos Athens 3*	46
4.1.3 ii GALAXY NAXOS 3*	47
4.1.3 iii Remezzo 3*	48
4.1.4 Hotel Αρχοντική Χανιά Κρήτης 2*	49
4.1.4i Fresh Hotel 2*	49
4.1.4 ii Adams Hotel 2*	50
4.1.4 iii Tourist 2*	51
4.1.5 Diva Athens City Hotel 1*	52
4.1.5 i Hotel Galini 1*	53
4.1.5 ii Tony Hotel 1*	54
4.1.5 iii To Hera Hotel 1*	55
4.2. Αποτελέσματα της έρευνας	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°	62
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	62
5.1. Εκπαίδευση εργαζομένων, παραγωγικότητα και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	62
5.3. Η εκπαίδευση στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας	66
5.4. Καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία	68
5.5. Εκπαίδευση για άριστη παροχή υπηρεσιών: Μελέτη περίπτωσης της εταιρίας ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.»	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°	72
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	72
6.1. Η Ποιότητα ως Στοιχείο Ανταγωνισμού του Τουριστικού Προϊόντος	72
6.2. Τα πιο διαδεδομένα μέσα διαφήμισης στον ξενοδοχειακό τομέα.....	72
6.3. Διαφημιστική δαπάνη εταιρειών του κλάδου.....	74
6.4. Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τουριστική βιομηχανία είναι, δίχως αμφιβολία, βασικός πυλώνας της εγχώριας οικονομίας, προσφέροντας απασχόληση σε εκατοντάδες χιλιάδες εργαζομένους, συνδράμοντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το μέλλον της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος. Για να διατηρηθούν οι έντονοι ρυθμοί τουριστικής ανάπτυξης απαιτούνται καινοτομίες και βελτιώσεις που να αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη χώρα μας είναι ραγδαία. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, και ιδίως οι νεότερες, έχουν μια ιδιαίτερη οργάνωση και προσφέρουν στους πελάτες τους επιπλέον ανέσεις, όπως διάφορα είδη ψυχαγωγίας, αίθουσες συνεδριάσεων, μπαρ, εστιατόρια. Στα πλαίσια αυτά, στόχος κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τουριστικό κλάδο είναι η εναρμόνιση των παροχών της με τις απαιτήσεις των πελατών.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στον ξενοδοχειακό κλάδο και πιο συγκεκριμένα, στην δομή, οργάνωση, λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, στην σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων για την παραγωγικότητα και την αρτιότερη επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι άρτια εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, προσαρμόζονται ευκολότερα στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές των καιρών και αποδίδουν περισσότερο, χρησιμοποιώντας πιο αποτελεσματικά την υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης.

Όραμα της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η κατασκευή και λειτουργία μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας που θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1.1. Η έννοια του τουρισμού

Ο τουρισμός με τη σύγχρονη μορφή του μπορεί να προσδιοριστεί σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο, με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει βασικά δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος, δηλαδή αυτό που αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους, αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται, όπως είναι φυσικό με την τουριστική ζήτηση. Το δεύτερο σκέλος, δηλαδή αυτό που αναφέρεται στην προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών, αντιπροσωπεύει το καθαρά παραγωγικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται, όπως είναι φυσικό με την τουριστική προσφορά (Ηγουμενάκης,1997).

Με τον όρο «τουρισμός» σήμερα εννοούμε την επιχειρηματική δραστηριότητα της μεταφοράς, διαμονής, εξυπηρέτησης και διασκέδασης των τουριστών. Είναι μια τεράστια βιομηχανία, συνισταμένες της οποίας είναι: οι καταλυματικές μονάδες, οι επισιτιστικές μονάδες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι μονάδες-εγκαταστάσεις αναψυχής και πολλές άλλες επιχειρήσεις.

Η κυριότερη πηγή άντλησης τουριστών είναι η Ευρώπη, με τη Γερμανία και την Αγγλία να καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις και να ακολουθούν με σημαντικά μικρότερα μερίδια η Ιταλία, η Σουηδία και η Ολλανδία.

Σημαντικό τμήμα της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών προέρχεται από την εσωτερική αγορά και μάλιστα βαίνει αυξανόμενο. Το 25% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιούνται από ημεδαπούς, αλλά μόνο το 10% γίνεται από έλληνες τουρίστες που κάνουν διακοπές, και άλλο ένα 10% ταξιδεύει για επιχειρηματικούς σκοπούς. Ο εσωτερικός τουρισμός καλύπτει συχνά τα ελλείμματα σε περιόδους ύφεσης της κίνησης από το εξωτερικό. Αν ληφθεί υπόψη ότι οι τουρίστες που προέρχονται από τις Η.Π.Α. έχουν την υψηλότερη κατά

κεφαλήν δαπάνη, γίνονται φανερές οι επιπτώσεις που έχει η μείωση του μεριδίου τους στην εισροή συναλλάγματος στη χώρα μας (Ε.Ο.Τ., Τουριστική Αγορά, 2002).

Η Ελλάδα επιλέγεται από τους τουρίστες κυρίως ως προορισμός που προσφέρει φθηνές διακοπές με κύρια χαρακτηριστικά τον ήλιο και τη θάλασσα. Με άλλα λόγια προσφέρεται ως τόπος αναψυχής ενώ το πολιτιστικό στοιχείο αποτελεί κίνητρο για τους τουρίστες που θέλουν να συνδυάσουν την ψυχαγωγία με την επιμόρφωση (Ε.Ο.Τ., Τουριστική Αγορά, 2002).

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις, οι επιδράσεις του οποίου, δεν μπορούν να υποεκτιμηθούν. Αποτελεί δραστηριότητα, η οποία όταν αναπτύσσεται σωστά, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μια χώρα.

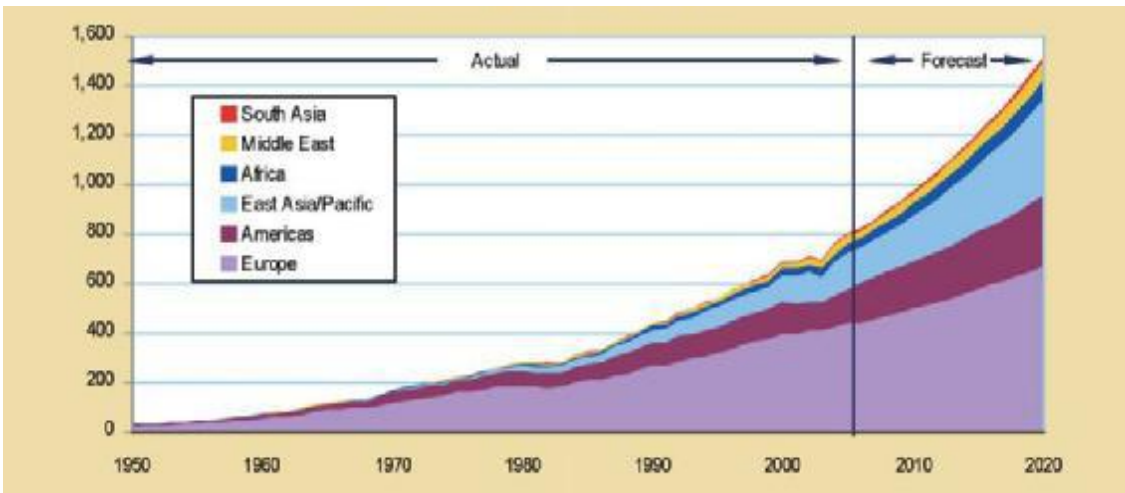
1.2. Ο παγκόσμιος τουρισμός

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) προβλέπει ότι μέχρι το 2020 οι διεθνείς αφίξεις τουριστών σε διάφορους προορισμούς θα φτάσουν τα 1,56 δις. ετησίως, παρουσιάζοντας μια αύξηση 50% περίπου από τα επίπεδα της τρέχουσας δεκαετίας και 300% από τα επίπεδα του 1995 (Eurobank, 2008).

Ο τουριστικός κλάδος, σύμφωνα με μελέτη του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (W.T.T.C, 2003), απασχολεί 195 εκατομμύρια εργαζόμενους, το οποίο ισοδυναμεί με το 7.6% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, με πρόβλεψη να αυξηθεί στα 250 εκατομμύρια μέχρι το 2012. Βάσει της συγκεκριμένης έρευνας ο τουρισμός παράγει το 10% του παγκόσμιου Α.Ε.Π (Cooper et al., 2005).

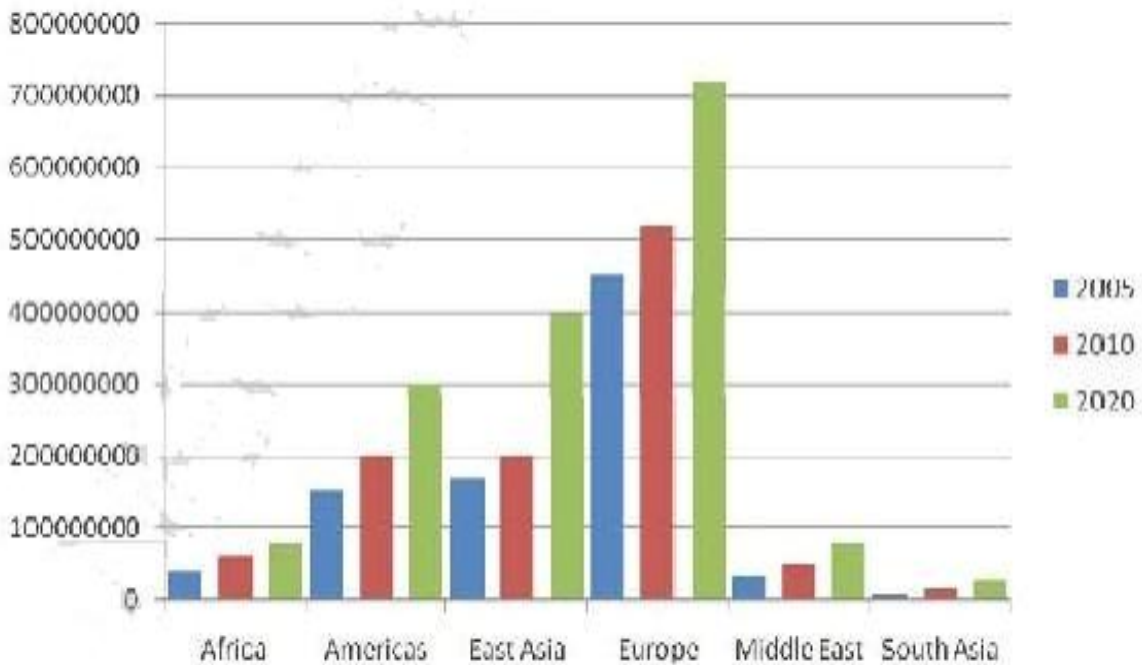
Σύμφωνα, πάλι, με μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (W.T.O) οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις από 763 εκατομμύρια το 2004, αναμένεται να ξεπεράσουν το 1.5 δισεκατομμύριο μέχρι το 2020, γεγονός το οποίο θα ωφελήσει όλες τις περιοχές του πλανήτη (I.A.T.A, 2006).

Διάγραμμα 1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις 1950-2020



Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O)

Διάγραμμα 2: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις ανά Περιοχή 2005-2020



Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O)

1.3. Τουρισμός στην Ελλάδα

Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα έναν από τους πλέον σημαντικούς κοινωνικοοικονομικούς κλάδους στον κόσμο. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες ανάπτυξης της οικονομίας, καθώς συμμετέχει σε υψηλό ποσοστό του ΑΕΠ, προσφέρει σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας και συμβάλλει ποικιλοτρόπως στην αύξηση των εσόδων της χώρας, συνδράμοντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα δεσπόζει στην 24^η θέση παγκοσμίως (μεταξύ 124 χωρών) με βάση το Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας. Ο ελληνικός τουρισμός έχει εδραιώσει εδώ και χρόνια την παρουσία του στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία (Σαμπανιώτης, 2006, Βορλόου, 2006).

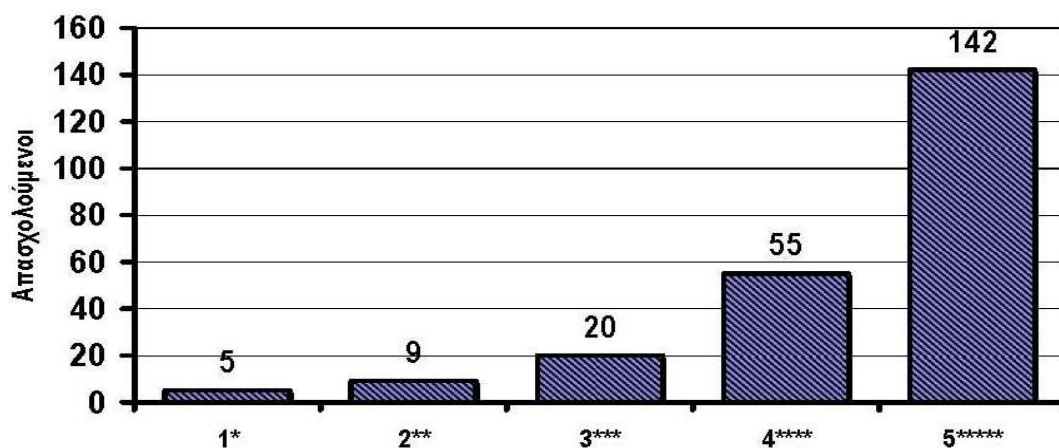
Ο τουριστικός κλάδος - βιομηχανία περιγράφεται ως εξαιρετικά πολύπλευρος τομέας, εξαιτίας της στενής του σχέσης με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Αποτελεί μια από τις πιο αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, η οποία ανάλογα με τις συνθήκες μπορεί είτε να ευδοκιμεί, είτε να φθίνει, σίγουρα όμως μπορεί να αντιδρά γρήγορα και σωστά στις αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο (Syratt G. Archer J., 2003).

1.4. Η κατανομή των Ελλήνων εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο.

Η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών & Προβλέψεων της Eurobank EFG, με την υποστήριξη της Εταιρείας Στατιστικών Μελετών και Πληροφοριακών Συστημάτων Quantos, διεξήγαγε στο διάστημα Αυγούστου-Οκτωβρίου 2006, πανελλαδική επισκόπηση σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά την Ελλάδα. Σύμφωνα με τα δεδομένα της επισκόπησης, περίπου 13.133 εργαζόμενοι απασχολούνται στις μονάδες που ερωτήθηκαν (δείγμα). Αυτοί ανάγονται σε 150.000 περίπου εργαζόμενους στον πληθυσμό (σύνολο μονάδων ανά επικράτεια). Σύμφωνα με την Eurostat, στον τομέα ξενοδοχείων και εστιατορίων απασχολούνται 304.000 εργαζόμενοι και αντιστοιχούν στο 6,8% της συνολικής απασχόλησης (νούμερα του 2005 με αύξηση 2,17% από τα επίπεδα του 2000). Εξετάζοντας το σύνολο του πληθυσμού των ξενοδοχειακών μονάδων, κατά μέσο όρο, 18 εργαζόμενοι αντιστοιχούν σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ενώ το 50% των μονάδων στελεχώνεται το πολύ με 8 εργαζόμενους. Κατά μέσο όρο (Διάγραμμα 8), οι μονάδες κάθε

κατηγορίας (ανά αστέρι) απασχολούν υπερδιπλάσιο αριθμό εργαζομένων από αυτές της προηγούμενης κατηγορίας. Οι μονάδες δύο αστέρων, παρότι είναι οι πιο πολυπληθείς (το 50% του συνόλου, δηλαδή περίπου 4.500 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις) απασχολούν, κατά μέσο όρο, μικρό αριθμό εργαζομένων (9 άτομα ανά επιχείρηση). Αντίθετα, οι λιγότερες σε αριθμό μονάδες (αυτές των πέντε αστέρων που απαρτίζουν το 1,7% του συνόλου, δηλαδή 155 επιχειρήσεις), απασχολούν κατά μέσο όρο τους περισσότερους εργαζόμενους (142), (Διάγραμμα 8) (Eurobank Research, 2007).

Διάγραμμα 8: Μέσος αριθμός απασχολούμενων στη μονάδα (κατάταξη σε αστέρια)

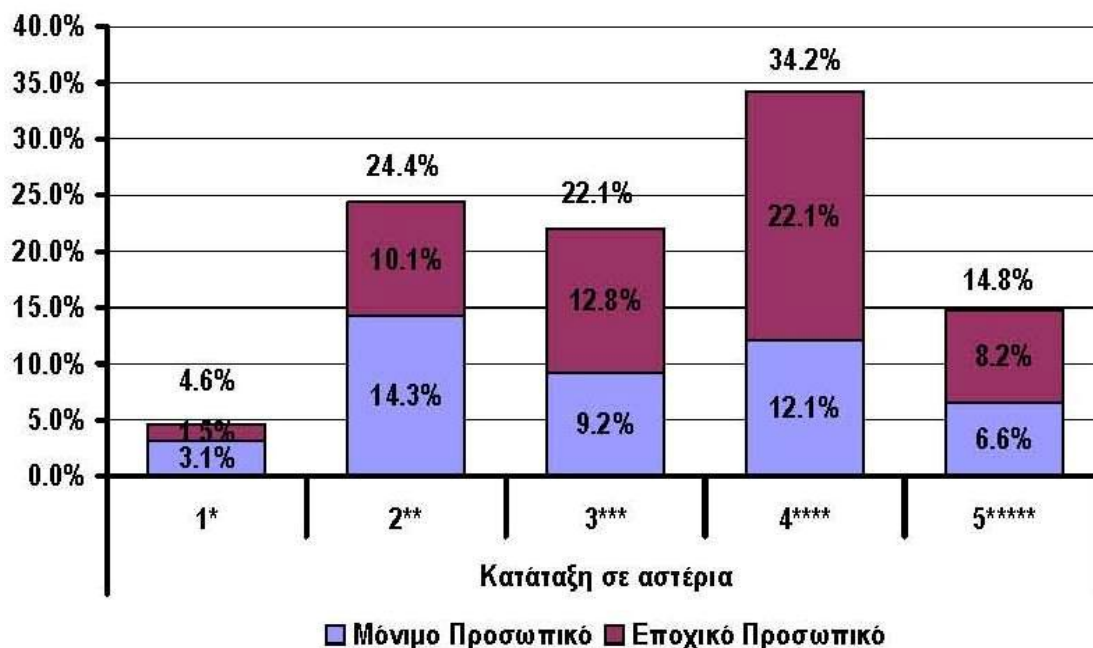


○ Μέσος αριθμός απασχολούμενων στη μονάδα

Πηγή: Eurobank Research, 2007

Ωστόσο, σε απόλυτες συχνότητες, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μονάδες των τεσσάρων αστέρων (Διάγραμμα 9) και αντιστοιχούν στο 34,2% της απασχόλησης στο ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μονάδες αυτές απασχολούν κατά μέσο όρο 55 άτομα (Διάγραμμα 8). Αυτό είναι σημαντικό εύρημα, διότι ενώ οι μονάδες τεσσάρων αστέρων αποτελούν μόλις το 10,4% της συνολικής κατανομής των ξενοδοχείων (944 επιχειρήσεις συνολικά), συγκεντρώνουν τους περισσότερους εργαζόμενους στον κλάδο, παρά το σχετικά μικρό τους αριθμό.

Διάγραμμα 9: Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με τη μονιμότητα (ποσοστά % επί του συνόλου των απασχολούμενων στον κλάδο)



Εκτιμώμενο σύνολο προσωπικού στην Ελλάδα: 150.000.
Οι μπάρες αθροίζουν στα 100%.

Πηγή: Eurobank Research, 2007

Σύμφωνα με τα δεδομένα της εν λόγω επισκόπησης (Διάγραμμα 9), οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες απασχολούνται στα ξενοδοχεία τεσσάρων (34,2% της απασχόλησης στον κλάδο) και δύο αστέρων (24,4%), ακολουθούμενες από τις επιχειρήσεις τριών αστέρων (22,1%). Τα ξενοδοχεία ενός αστέρα συγκεντρώνουν μόνο το 4,6% της συνολικής απασχόλησης ενώ των πέντε αστέρων απασχολούν το 14,8% των εργαζομένων στον κλάδο.

Τους περισσότερους εποχικούς εργαζόμενους τους συγκεντρώνουν οι μονάδες τεσσάρων αστέρων (22,1% του συνόλου των εργαζομένων ή 40,3% του συνόλου των εποχικά απασχολούμενων) ενώ οι λιγότεροι απασχολούνται στις μονάδες ενός αστέρα (1,5% του συνόλου των εργαζομένων ή 2,8% του συνόλου των εποχικά απασχολούμενων). Ωστόσο, παρά τα μεγάλα ποσοστά εποχικά απασχολούμενων στις μονάδες του κλάδου (ιδίως των δύο, τριών και τεσσάρων αστέρων), οι μονάδες φροντίζουν να διατηρούν το προσωπικό τους.

Εννέα στους δέκα εργαζόμενους που εργάζονταν στη μονάδα το 2005, εργάστηκε στην ίδια μονάδα και το 2006, σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων της επισκόπησης. Οι μονάδες που φροντίζουν να διατηρούν κάθε χρόνο όσον το δυνατόν περισσότερο τους ίδιους εργαζόμενους (π.χ., επαναπροσλαμβάνοντας το ίδιο εποχικό προσωπικό) είναι εκείνες των δυο αστέρων (ποσοστό εργαζομένων που διατηρείται ανάμεσα στα έτη: 92,7%) ακολουθούμενες κατά σειρά από τις μονάδες ενός (89,6%), τριών (86,5%) τεσσάρων (85,7%) και, τέλος, πέντε αστέρων (72,8%) (Χαρδούβελης, 2007).

Αυτό αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι μικρές ξενοδοχειακές μονάδες είναι κατά κανόνα οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν κυρίως (και σε μόνιμη βάση) συγγενικά-φιλικά πρόσωπα. Παράλληλα, αν αναλογιστούμε ότι οι τρεις κεντρικές κατηγορίες (μονάδες δύο, τριών και τεσσάρων αστέρων) απαρτίζουν το 86% του συνόλου των ξενοδοχείων, συγκεντρώνοντας το 82,2% της εποχικής απασχόλησης, η τάση να διατηρηθεί διαχρονικά ίδια η σύνθεση των εργαζομένων, εκφράζει μια παγιωμένη πρακτική των μονάδων να διατηρήσουν ένα καλά εξοικειωμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό με τις λειτουργίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

2.1. Ορισμός του ξενοδοχείου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί βασικό συστατικό του τουρισμού, από το οποίο εξαρτάται άμεσα η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Τα ξενοδοχεία εντάσσονται στην κατηγορία των τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία μπορούν να οριστούν ως εξής:

Ο Σ. Βαρβαρέσος ορίζει ως τουριστικό κατάλυμα «οποιοδήποτε κατάλυμα που μπορεί διαρκώς ή περιοδικά να προσφέρει στους πελάτες του δωμάτια για διανυκτέρευση, καθώς και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση» (Βαρβαρέσος, 2000).

Σύμφωνα με το English Hotel Occupancy Survey, ως ξενοδοχείο ορίζεται οποιαδήποτε επιχείρηση έχει πάνω από πέντε υπνοδωμάτια, που δεν εκτελεί χρέη ξενώνα ή πανσιόν και δεν προσφέρει μόνο “bed-and-breakfast” υπηρεσίες (Holloway, Taylor 2006).

Ξενοδοχείο σύμφωνα με τον Βαρβαρέσο ονομάζεται «ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής, το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μία περαστική πελατεία, ή σε μία πελατεία παραμονής» (Βαρβαρέσος, 2000).

«Ξενοδοχείο ονομάζεται ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία ή σε μια πελατεία παραμονής. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να κυμαίνεται ανά ημέρα, εβδομάδα ή και μήνα» (<http://www.gnto.gr>).

Η ταξινόμηση των ξενοδοχείων πραγματοποιείται, σύμφωνα με το βαθμό ύπαρξης μιας σειράς παραγόντων όπως: οι συνθήκες άνεσης, η διάρκεια λειτουργίας – εκμετάλλευσης, το μέγεθος, η ένταξη του ξενοδοχείου σε μια ανεξάρτητη ή εξαρτημένη αλυσίδα.

2.2. Κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Είναι γεγονός ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη, λόγω του μαζικού τουρισμού, κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ο κλάδος, πλέον, έχει φτάσει το

στάδιο της ωριμότητας (maturity). Αυτό συνεπάγεται την κυριαρχία των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και αλυσίδων, οι οποίες έχουν κατακτήσει τη διεθνή αγορά, έναντι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες μην μπορώντας να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και στις οικονομίες κλίμακας των μεγάλων αλυσίδων, αρκούνται σε ένα μικρό ποσοστό αγοράς.

Οι μεγάλες αλυσίδες προκειμένου να αυξήσουν τα ποσοστά τους, σε μια ώριμη αγορά, προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους, τόσο ως προς την τιμή, όσο και ως προς την παρεχόμενη ποιότητα, έτσι ώστε να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Έτσι καλλιεργείται η πεποίθηση ότι στα προσεχή χρόνια θα υπάρχει πλήρης κυριαρχία των μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων (mega - chains), με τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου να δραστηριοποιούνται σε μικρές - ειδικές αγορές (niche markets), ως εξειδικευμένοι, για να επιβιώσουν (Holloway, Taylor 2006).

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται για την ανομοιογένεια που υπάρχει ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, τον τόπο εγκατάστασής τους καθώς και τον τρόπο οργάνωσης των μονάδων αυτών. Ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που υπάρχουν στον ελλαδικό χώρο είναι πολύ μεγάλος και τα περισσότερα από αυτά είναι μικρομεσαίου μεγέθους δωμάτια και καταλύματα. Βέβαια στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες που παρέχουν υψηλής ποιότητας και μεγάλης ποικιλίας υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους.

Η έντονη δραστηριότητα που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στον τομέα του τουρισμού έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να γίνεται μια προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναβαθμιστούν και να προσφέρουν διαφοροποιημένες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τους.

2.3. Διακρίσεις Ξενοδοχείων

Ως προς την ταξινόμηση των ξενοδοχείων πρέπει να καταστεί σαφές ότι υπάρχει διάκριση ως προς την κατηγοριοποίηση (categorization), την κατάταξη (classification) και την βαθμολόγηση (grading). Συγκεκριμένα η *κατηγοριοποίηση (categorization)*, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων βάσει του τύπου τους, π.χ. ξενοδοχεία,

μοτέλ, ξενώνες, πανσιόν. Η *κατάταξη (classification)*, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων της ίδιας κατηγορίας - τύπου, βάσει των φυσικών ανέσεων που προσφέρουν π.χ. αριθμός δωματίων, πισίνες κλπ. Η *βαθμολόγηση (grading)*, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων, βάσει των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα σε αυτά π.χ. ποιότητα και αριθμός γευμάτων, 24 ώρες εξυπηρέτηση κλπ. (Holloway, Taylor 2006).

Τα ξενοδοχεία με την ευρεία έννοια διακρίνονται ανάλογα με τις ανέσεις και την πολυτέλεια που προσφέρουν σε: **1) Πέντε (5*)**, **2) Τεσσάρων (4*)**, **3) Τριών (3*)**, **4) Δυο (2*)** και **5) Ενός (1*)** αστέρος. Τα Ξενοδοχεία διακρίνονται όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μια νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

Ανάλογα το είδος τους διακρίνονται σε: **1) Ξενοδοχεία**, **2) Οικοτροφεία**, **3) Ξενώνες**, **4) Επιπλωμένα διαμερίσματα**, **5) Επιπλωμένα δωμάτια**, **6) Μοτέλ**, **7) Πανδοχεία**, **8) Κάμπινγκ**, **9) Τουριστικά καταφύγια εντός παραδοσιακών οικισμών**, **10) Κέντρα διακοπών και παραθερισμού αλλοδαπών**.

Το πρόβλημα που υφίσταται με την αξιολόγηση, γενικότερα, των ξενοδοχείων είναι ότι δεν υπάρχουν κάποια παγκοσμίως αποδεκτά κριτήρια, αλλά αλλάζουν από περιοχή σε περιοχή.

Το προϊόν που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά, από τα οποία εξαρτάται και αξιολογείται: **1) Τοποθεσία (location)**, **2) Επίπεδο των υφιστάμενων προς χρήση εγκαταστάσεων (mix of facilities)**, **3) Παρεχόμενες υπηρεσίες (provided services)**, **4) Τιμή (price)**, **5) Φήμη του ξενοδοχείου (image)** (Holloway, Taylor 2006).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, σύμφωνα με έκθεση του I.C.A.P, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή, στην οποία λειτουργούν. Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές (I.C.A.P, 2007).

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all-inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

2.4. Είδη ξενοδοχείων

Τα είδη των ξενοδοχείων που υπάρχουν σήμερα ανά τον κόσμο, βάσει της I.A.T.A (I.C.A.P, 2007), είναι τα εξής:

- Ø **Airport Hotels:** Βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια και απευθύνονται κυρίως σε επαγγελματίες ταξιδιώτες, όπως και σε ταξιδιώτες αναψυχής, οι οποίοι μένουν σε αυτά όταν υπάρχει ενδιαμέσος σταθμός στο ταξίδι τους, πριν τον τελικό προορισμό τους. Τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρίες διοργανώνουν, είτε συναντήσεις, είτε συνέδρια σε τέτοιου είδους ξενοδοχεία, ειδικά όταν οι συμμετέχοντες προέρχονται και ταξιδεύουν από διαφορετικούς προορισμούς.
- Ø **All - Suites hotels:** Αποτελούνται από μικρά επιπλωμένα διαμερίσματα, με υπνοδωμάτιο, σαλόνι και κουζίνα. Απευθύνονται, συνήθως, σε επαγγελματίες με μέσο όρο διαμονής στον τόπο προορισμού, εβδομάδας και πάνω.
- Ø **Boutique Hotels:** Μικρά πολυτελή ξενοδοχεία (έως 40 δωμάτια), με ιδιαίτερη διακόσμηση - χαρακτήρα, που προσφέρουν ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στον πελάτη.
- Ø **Conference Centers:** Ξενοδοχεία Α΄ κατηγορίας, τα οποία ειδικεύονται στην διοργάνωση και φιλοξενία συνεδρίων και συναντήσεις επιχειρήσεων, 10 - 50 ατόμων. Στην τελική τιμή συμπεριλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά τη διάρκεια των συνεδρίων.
- Ø **Convention Centers:** Μεγάλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις πολυτελείας, οι οποίες ειδικεύονται σε διοργάνωση μεγάλων συνεδρίων - εκθέσεων. Συνήθως βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων. (Τα ξενοδοχεία των δύο παραπάνω κατηγοριών είναι 5 αστέρων - πολυτελείας).
- Ø **Extended - Stay Hotels:** Τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου είναι, πλέον, αρκετά δημοφιλή στην αγορά. Απευθύνονται σε επιχειρηματικούς πελάτες, που λόγω της φύσης της εργασίας τους διαμένουν, είτε μόνοι, είτε με τις οικογένειές τους, για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτά. Το περιβάλλον είναι οικείο, τα δωμάτια και γενικά οι χώροι διαμονής θυμίζουν μόνιμες κατοικίες. Οι πελάτες που προτιμούν αυτά τα

ξενοδοχεία θέλουν να λαμβάνουν τις υπηρεσίες των all - suites hotels, αλλά είναι απρόθυμοι να πληρώσουν το αντίτιμο για αυτά.

- Ø **Limited Service Hotels:** Ξενοδοχεία, τα οποία παρέχουν το ελάχιστο των βασικών υπηρεσιών π.χ. διαμονή και πρωινό σε προσιτές τιμές.
- Ø **Motels:** Είναι μικρά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται σε αυτοκινητόδρομους και απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο. Δεν έχουν τις υποδομές για να προσφέρουν γεύματα (εστιατόρια / κουζίνες) στους πελάτες. Βρίσκονται ως επί των πλείστων σε περιαστικές και αγροτικές περιοχές, όπως και σε προάστια πόλεων.
- Ø **City Hotels:** Αποτελούνται από ξενοδοχεία διαφόρων κατηγοριών, τα οποία ως κύριο χαρακτηριστικό τους έχουν το ότι βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων. Απευθύνονται τόσο σε τουρίστες αναψυχής, όσο και σε τουρίστες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Εδώ συναντούμε μεγάλη γκάμα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επιπέδου 5 έως 1 αστέρων, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και το κοινό, στο οποίο απευθύνονται.
- Ø **Resort hotels:** Βρίσκονται σε παραθεριστικά κέντρα και μέρη τουριστικού ενδιαφέροντος. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες αναψυχής, όπως και σε επαγγελματίες που ενδιαφέρονται για την οργάνωση συνεδρίων στην περιοχή. Τα περισσότερα θεωρούνται υπερπολυτελή ξενοδοχεία. Ανάλογα με το είδος των πελατών που θέλουν να προσελκύσουν και στον τομέα που εξειδικεύονται, χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες. Σε αυτά τα ξενοδοχεία παρατηρείται και το σύστημα «all-inclusive», καθώς σκοπός τους είναι να παρέχονται όλες οι υπηρεσίες στον τουρίστα, προκειμένου αυτός να μην χρειάζεται να κάνει τίποτα για την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Διακρίνονται από εποχικότητα και ορισμένα από αυτά λειτουργούν σε εξάμηνη και όχι δωδεκάμηνη βάση.
- Ø **Spas:** Είναι resorts που προσφέρουν υπηρεσίες συγκεκριμένες, οι οποίες έχουν σχέση με την ανθρώπινη υγεία και ευεξία.

2.5. Resort hotels

Ως resort hotels θεωρούνται όλες εκείνες οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες βρίσκονται κοντά σε παραθεριστικά κέντρα, προσφέρουν ποικιλία ανέσεων και υπηρεσιών και παρέχουν διαφόρων ειδών δραστηριότητες στους πελάτες τους, για τις οποίες και

διακρίνονται. Έτσι υπάρχουν resorts, τα οποία έχουν ως κεντρικό τους “θέμα” τα θαλάσσια αθλήματα, το γκολφ, το κυνήγι κ.λ.π. (Βασταρδής, 2008).

Τα resort hotels βασίζονται κυρίως στον τουρισμό αναψυχής και σε τουρίστες που έχουν ως σκοπό τις διακοπές. Γι’ αυτό το λόγο και προωθούνται στην αγορά ως προϊόντα που προσφέρουν γαλήνη και ηρεμία στους πελάτες τους. Στοχεύουν σε οικογένειες, με άνετη οικονομική κατάσταση, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και πολυτελείς εγκαταστάσεις.

2.5.1. Κατηγορίες Resort Hotels

Τα resort ξενοδοχεία χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Βασταρδής, 2008):

- 1. Country Resort Hotels:** Είναι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες βρίσκονται περιφερειακά πόλεων και χωριών, κυρίως σε επαρχιακές περιοχές. Έχουν, συνήθως, πάνω από 100 δωμάτια δυναμικότητα, πλήρως εξοπλισμένα για να προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες. Βασίζονται στην γενική ιδέα της όσο το δυνατόν καλύτερης και πολυτελέστερης εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να μετατρέψουν τη διαμονή τους σε αυτά, σε μια μοναδική εμπειρία. Αγορά στην οποία σκοπεύουν είναι τόσο ο τουρισμός αναψυχής, όσο ο επαγγελματικός και συνεδριακός τουρισμός. Χαρακτηριστικό των country resort hotels είναι ότι η λειτουργία τους βασίζεται σε μια πολυδιάστατη πελατεία, στην οποία και απευθύνονται. Έτσι μπορούν και αποφεύγουν το φαινόμενο της εποχικότητας, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων πελατών. Στοχεύουν στην αγορά του Σαββατοκύριακου, στον επαγγελματικό τουρισμό, ενώ τα συνέδρια τα οποία συχνά αναλαμβάνουν να οργανώσουν, αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων. Ο μέσος όρος παραμονής των πελατών εντοπίζεται στις 2 διανυκτερεύσεις.
- 2. Holliday villages:** Είναι μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι χτισμένες σε μεγάλες εκτάσεις, υπό μορφή οικισμού. Επενδύουν στην ανάπτυξη τέτοιων εγκαταστάσεων και στην παροχή υπηρεσιών, οι οποίες εξασφαλίζουν την πολυτέλεια στους πελάτες τους. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες αναψυχής, προωθώντας τη γαλήνη και ηρεμία, την οποία μπορούν να εξασφαλίσουν. Σε αυτά τα ξενοδοχεία υπάρχει ποικιλία σε ότι αφορά τη διαμονή, καθώς διατίθενται απλά δωμάτια, πολυτελή διαμερίσματα, βίλλες, σαλέ και bungalows. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων είναι η Eurodisney.

2.6. Διάρθρωση Τουριστικών Επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο

Α) Γεωγραφική κατανομή. Με βάση τη γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων, γύρω από τα οποία συγκεντρώνονται συνήθως οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, διαπιστώνεται μια έντονη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε λίγες περιοχές της χώρας. Πέντε από τις 13 Περιφέρειες της χώρας συγκεντρώνουν το 75% των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, ενώ παρουσιάζονται σημαντικές οι διαφορές συγκέντρωσης και εντός της περιφέρειας. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις σε κλίνες παρατηρούνται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (24% του συνόλου), την Κρήτη (19%), τα Ιόνια Νησιά (11%), την Αττική (11%) και την Κεντρική Μακεδονία (10%).

Β) Συγκέντρωση και καθετοποίηση. Το κύριο χαρακτηριστικό των μονάδων είναι το μικρό μέγεθος, το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για μια σειρά αδυναμιών και δυσλειτουργιών, όπως αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας, χαμηλή στάθμη προσφερομένων υπηρεσιών, αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων των αγορών και των απαιτήσεων της ζήτησης, καθώς και των τάσεων της προσφοράς σε ανταγωνιστικούς προορισμούς.

Όλες οι μονάδες ενοικιαζομένων δωματίων και διαμερισμάτων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν 15 έως 20 δωμάτια. Άνω του 98% των λοιπών μορφών τουριστικών επιχειρήσεων (τουριστικά γραφεία, ναυλομεσιτικά γραφεία, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, κλπ) είναι μικρού μεγέθους και απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα η καθεμία. Καθετοποίηση με άλλα τμήματα της τουριστικής αλυσίδας παρατηρείται σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις (π.χ. κρουαζιερόπλοια, εταιρίες διοργάνωσης ταξιδιών, περιηγήσεις κλπ).

Γ) Εποχικότητα λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων. Η εποχική λειτουργία χαρακτηρίζει και την υπόλοιπη τουριστική προσφορά των συμπληρωματικών τουριστικών επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής, οι οποίες όπως είναι φυσικό συγκεντρώνονται και λειτουργούν όπου και όταν υφίσταται σημαντική δυναμικότητα σε ξενοδοχειακές κλίνες. Στους παραδοσιακούς παραθεριστικούς προορισμούς, η εποχικότητα λειτουργίας εμφανίζεται ακόμα πιο έντονη με έντονη επίδραση στην ανεργία (Ε.Ο.Τ.).

2.7. Όραμα και αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας

Όραμα της επιχείρησης είναι η κατασκευή και λειτουργία μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας που θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε έλληνες και

ξένους τουρίστες και θα διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αποστολή της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση σαφούς υπεροχής στην ποιότητα έναντι των ανταγωνιστών της, η γρήγορη εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πελατών της, η άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της κάθε ηλικίας και χρήση σύγχρονων και πρωτοποριακών υποδομών.

Προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστική θέση έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου θα πρέπει να παρέχει υψηλής και σταθερής ποιότητας υπηρεσίες, μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών για όλες τις ηλικίες και όλα τα γούστα, θα πρέπει να χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία και να βασίζεται στην ισχυροποίηση του ονόματός της.

Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται στη χρήση σύγχρονου ξενοδοχειακού εξοπλισμού, έμπειρου προσωπικού, στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων και στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.8. Ορισμός της ποιότητας

Πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί για τον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας. Ξεκινώντας από τον Juran, έναν από τους αποκαλούμενους «γκουρού», ως ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ορίζεται «η καταλληλότητά του για χρήση» (Juran, 1989). Συνεχίζοντας με έναν ακόμη ειδήμονα, τον Crosby, ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η «συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις/προδιαγραφές του» (Crosby, 1979).

Όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης, ο Deming διετύπωσε τον εξής ορισμό: «ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά» (Δερβιτσιώτης, 2001).

Οι Tenner και DeToro αναφέρουν ότι η ποιότητα είναι «μια βασική επιχειρηματική στρατηγική, που εξασφαλίζει αγαθά και υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν απόλυτα και τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (δηλαδή τους υπαλλήλους), εκπληρώνοντας τις αναμενόμενες και μη αναμενόμενες προσδοκίες τους» (Tenner and DeToro, 1992).

Οι Bergman και Klefsjo διατυπώνουν έναν ορισμό που έχει ομοιότητες με τον ορισμό του Juran: «η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η ικανότητά του να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Συμπληρώνουν όμως και έναν πιο προοδευτικό ορισμό: «Η ποιότητα είναι το στοιχείο εκείνο που κάνει τον πελάτη να

δημιουργήσει μια «σχέση αγάπης» με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η κάθε επιχείρηση. Με το να προσποριέται μια επιχείρηση λέγοντας ψέματα στους πελάτες της ή με το να μειώνει τις τιμές της, μπορεί να δημιουργήσει απλώς ένα προσωρινό 'δεσμό' του πελάτη με την επιχείρηση. Απαιτείται όμως *ποιότητα* για να διατηρηθεί η «σχέση αγάπης». Και επειδή η αγάπη είναι πάντα άστατη, είναι απαραίτητο να παραμένει η επιχείρηση κοντά στο άτομο που θέλει να κάνει πιστό της πελάτη, προσπαθώντας να καταλάβει τι τον ευχαριστεί, αφού μόνο οι πελάτες προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας» (Bergman and Klefsjo, 1994, Τσιότρας, 2002).

2.9. Ποιότητα υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Διανύουμε την εποχή της ποιότητας, ο πελάτης-τουρίστας έχει σήμερα τη δυνατότητα επιλογής σε όλες της κατηγορίες των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Χωρίς αμφιβολία, η κινητοποίηση γύρω από την ποιότητα δεν μπορεί παρά να αφορά άμεσα και την τουριστική βιομηχανία, καθώς δεν υπάρχει ίσως πιο δεκτικός χώρος από τον τουρισμό, για ζητήματα ποιότητας. Η προσφορά είναι μεγάλη και υπερκαλύπτει τη ζήτηση με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι έντονος. Έτσι οι απαιτήσεις του πελάτη-τουρίστα είναι πολλές και υψηλές. Αυτό αναγκάζει τις τουριστικές επιχειρήσεις να παρέχουν ποιότητα στις υπηρεσίες τους, δηλαδή υπηρεσίες ανάλογες των απαιτήσεων των τουριστών (Χυτήρης, 2009; Τσιότρας, 2002).

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές επιλογές στην ξενοδοχειακή βιομηχανία όσον αφορά στην διοίκηση της ποιότητας. Πρόκειται αφενός για τη βελτίωση της παροχής του προϊόντος της ποιότητας υπηρεσιών, αφετέρου για τη μέγιστη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την αντίστοιχη ικανοποίηση αυτών και τέλος για την ενθάρρυνση της «πιστής πελατείας», ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες που ικανοποιούν αυτή τη συγκεκριμένη πελατεία (Johns, 1995).

Στον τουρισμό η ποιότητα και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υπάρχει, όταν για παράδειγμα το δωμάτιο που προσφέρεται στον πελάτη είναι καθαρό, όταν το φαγητό στο εστιατόριο είναι ακριβώς όπως αναμένεται και όπως περιγράφεται στο μενού, ενώ παράλληλα τηρεί τους βασικούς κανόνες περί θερμοκρασίας, εμφάνισης, χρόνου και υγιεινής. Ποιότητα όμως υπάρχει και όταν ο ρεσεψιονίστ ή ο σερβιτόρος είναι φιλικός, εξυπηρετικός και βοηθάει σε κάθε μικρό ή μεγάλο πρόβλημα του πελάτη, όταν ακούει με προσοχή το πρόβλημα, αλλά και όταν αντιλαμβάνεται σε κάθε συνάντηση με τον πελάτη την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά του και κινείται αναλόγως (Φουντουλάκης, 2000).

Εξάλλου, ο υψηλής στάθμης τουρισμός που αναζητάμε ως χώρα, κερδίζεται μόνο με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, που με τη σειρά τους «νομιμοποιούνται» να είναι και ακριβότερες, αφού η ποιότητα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μη φθηνές αγορές (Τσιότρας, 2002).

Αποτελεί γενική διαπίστωση ότι η ποιότητα των ελληνικών καταλυμάτων, των υψηλών τουλάχιστον κατηγοριών, θεωρείται ικανοποιητική, χωρίς βέβαια να λείπουν οι εξαιρέσεις, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Το ισχύον σύστημα κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, αφού στηρίζεται αποκλειστικά σε κριτήρια που έχουν σχέση με την κατασκευή του ξενοδοχείου και όχι με το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά ούτε και με την ποιότητα της κατασκευής.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως άλλωστε και όλες οι επιχειρη-ματικές μονάδες, στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, στην απόκτηση πιστής πελατείας, στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, επιβάλλεται να διαμορφωθεί μια στρατηγική η οποία θα στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. «Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας κερδοφορίας στα ξενοδοχεία, δεδομένου ότι αποφέρει μεγαλύτερες αποδόσεις από την πλευρά των υψηλότερων διανυκτερεύσεων και τιμών» (Καραβούλης, 2001).

Σύμφωνα με τους Meyer και Westerbarkey «η ικανοποίηση των πελατών στα ξενοδοχεία είναι ευθέως ανάλογη με το προσφερόμενο επίπεδο ποιότητας του ξενοδοχείου» (Meyer και Westerbakey, 1996).

Ο σημερινός πελάτης ενός ξενοδοχείου επιζητά, εκτός από την ικανοποίηση των βασικών του αναγκών (ύπνο και φαγητό), την λήψη πρόσθετων υπηρεσιών που θα αναβαθμίσουν την απλή διαμονή του σε μία ευχάριστη διαδικασία. Οι πρόσθετες αυτές υπηρεσίες αφορούν στη μεγαλύτερη ποσότητα αλλά και ποιότητα στη διατροφή, στις υπηρεσίες ψυχαγωγικού χαρακτήρα, στην άνεση και φιλικότητα του περιβάλλοντος του ξενοδοχείου, στην ασφάλεια που του παρέχεται κ.ά. Παρά το γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί η ικανοποίηση των πελατών ενός ξενοδοχείου, λόγω της ποικιλίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ποιότητας, «η επικράτηση της ποιότητας στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων θεωρείται ως το σημείο διαφοροποίησης στην αγορά» (Καραβούλης, 2001, σελ. 88).

Καθώς η τουριστική αγορά ολοένα και αναπτύσσεται, τα ξενοδοχεία που παρέχουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα θα είναι περισσότερο ανταγωνιστικά από αυτά που απλά βασίζονται στις χαμηλές τιμές. Και αυτό γιατί, λόγω του μεγάλου εύρους υπηρεσιών που προσφέρουν σήμερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ο πελάτης είναι περισσότερο επιλεκτικός και απαιτητικός από ότι παλαιότερα.

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας στα διάφορα τμήματά τους, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα και κερδοφορία τους. Μάλιστα η διοίκηση κάθε ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει σαν στόχο της όχι μόνο την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών του, αλλά και την υπέρβασή τους. Ωστόσο, η υπέρβαση αυτή δε θα πρέπει να ξεπερνάει κάποια όρια κι αυτό γιατί σύμφωνα με τους Meyer και Westerbarkey η υπέρμετρη ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης απαιτεί αυξημένα κόστη χωρίς ωστόσο να είναι πάντα κερδοφόρα (Meyer και Westerbakey, 1996). Αυτό συμβαίνει γιατί οι προσδοκίες των πελατών ολοένα και αυξάνονται, με κίνδυνο όμως να μην ικανοποιηθούν το ίδιο την επόμενη φορά που θα κάνουν χρήση των συγκεκριμένων υπηρεσιών με αποτέλεσμα απογοητευμένους ή δυσαρεστημένους πελάτες. Κάτι τέτοιο όμως ισοδυναμεί εξίσου με τη μη ικανοποίηση των πελατών αυτών αρχικά, δηλαδή από την αποτυχία του ξενοδοχείου να ικανοποιήσει τους πελάτες του την πρώτη φορά.

Κατά τους W. H. Davidow και B. Uttal, το “κλειδί” μίας επιχείρησης για τον επιτυχή προσδιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών της είναι να μη δημιουργεί προσδοκίες στους πελάτες της μεγαλύτερες από αυτές που μπορεί η ίδια να ικανοποιήσει («Service management», Harvard Business Review, 1991).

Αυτό που κρίνεται αναγκαίο για την επιτυχημένη πορεία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να δημιουργήσει μια έρευνα ποιότητας που να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, αλλά και να εστιάσει με προσοχή και αντικειμενικότητα στην ανάλυσή της. Η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη διοίκηση και οι όποιες αλλαγές στη στρατηγική της ξενοδοχειακής επιχείρησης με σκοπό την αναβάθμισή της, θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά και μόνο με βάση τις επιθυμίες των πελατών της στο παρόν και όχι σπασμωδικές κινήσεις βασισμένες στο ένστικτο ή στην προηγούμενη αγοραστική συμπεριφορά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

3.1. Οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας

Το προϊόν που παρέχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (δηλαδή η φιλοξενία και το κατάλυμα), όπως άλλωστε συμβαίνει και με κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτει το εργατικό της δυναμικό. Το δυναμικό αυτό ανάλογα με τις ειδικότητες του οργανώνεται σε τμήματα, σύμφωνα με τις επιστημονικές αρχές της διοίκησης και των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα της λειτουργίας της οργάνωσης.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων, συνδέονται διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης. Η διαδικασία της οργάνωσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές που είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών, που πρέπει να επιτελέσει η επιχείρηση.
2. Εξειδίκευση των εργασιών που είναι η διαδικασία διάσπασης μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα.
3. Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
4. Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μη λαμβάνει εντολές από δύο προϊστάμενους.
5. Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ποιοι θα αναλάβουν να τις εκτελέσουν. Η εξειδίκευση των εργασιών γίνεται για την αποτελεσματική ανάθεση σε διαφορετικά πρόσωπα. Είναι προφανές ότι το γεγονός της εξειδίκευσης μιας επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος της. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια της μεγάλης εξειδίκευσης. Στην ακραία περίπτωση των ατομικών επιχειρήσεων, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας όλες τις εργασίες της επιχείρησης. Όσο μεγαλώνει η επιχείρηση (δηλαδή αυξάνουν οι δραστηριότητες άρα και οι εργαζόμενοι) τόσο διευρύνονται και οι δυνατότητες εξειδίκευσης

των εργασιών. Στο συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να καταλήξουμε είναι ότι η εξειδίκευση είναι συνώνυμη με την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση της επιχείρησης.

Η πιο διαδεδομένη μορφή οργάνωσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία στηρίζεται στις διάφορες δραστηριότητες που αναλαμβάνει επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι πιο διαδεδομένη, γιατί όλες οι επιχειρήσεις λίγο ή πολύ έχουν κοινές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, η πώλησή τους (μάρκετινγκ), η πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού τους και η χρηματοοικονομική ανάλυση της πορείας της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι βασικές και εκτελούνται από όλες τις επιχειρήσεις.

3.2. Οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα του Ξενοδοχείου.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου μεγέθους και των πολλών κλάδων εκμετάλλευσης υποδιαιρούνται σε πολλά τμήματα, για να γίνεται σωστή οργάνωση και έλεγχος των δραστηριοτήτων τους. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες η οργανωτική διάρθρωση περιλαμβάνει πολλά αποκεντρωμένα τμήματα ή λειτουργίες, ενώ στις μικρότερες επιχειρήσεις η οργάνωση είναι πιο συγκεντρωτική.

Όλων των υπηρεσιών προΐσταται η υπηρεσία διεύθυνσης, η οποία ασκεί την διαχείριση και τον έλεγχο γενικά. Όλα τα τμήματα ενημερώνουν την διεύθυνση για την πορεία της επιχείρησης, τυχόν προβλήματα, προτεινόμενες λύσεις, πρωτοποριακές ιδέες για προσέλκυση πελατών κ.α. Την τελική απόφαση την παίρνει η διεύθυνση, στην οποία υπάγονται π.χ. η γραμματεία, το τμήμα προσωπικού, το τμήμα προγραμματισμού, το νομικό τμήμα (Κατερίνα Λεκαράκου – Νιζάμη, 1999).

Οι κυριότερες διευθύνσεις/τμήματα από τις οποίες αποτελείται μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι ακόλουθες (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, Χυτήρης, 1996, Βασταρδής, 2009):

1. Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος και Γενικός Διευθυντής (Board of Directors, Managing Director, General Manager). Η διεύθυνση στο σύνολό της είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής καθώς και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Διεύθυνση/Τμήμα Προσωπικού (Personnel Management). Κύρια αποστολή του τμήματος αυτού είναι η προσέλκυση και επιλογή των πιο ικανών να εργαστούν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας καθώς και η εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε

να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους. Ως αποστολή του τμήματος θεωρείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, συστημάτων απασχόλησης και εξέλιξης, κοινωνικής μέριμνας καθώς και ασφάλειας-υγιεινής.

3. Διεύθυνση / Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών (Λογιστήριο): Η ευθύνη του οικονομικού τμήματος είναι ο απολογισμός των εσόδων και εξόδων, ο προσδιορισμός των κερδών και ο μελλοντικός προγραμματισμός των οικονομικών θεμάτων. Στο τμήμα αυτό γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Επικεφαλής του τμήματος είναι ο οικονομικός διευθυντής (λογιστής), ο οποίος δίνει αναφορά κατευθείαν στο γενικό διευθυντή και είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των λογιστικών τακτικών, την επίβλεψη του προσωπικού, την ανάλυση των εσόδων και τον έλεγχο των λειτουργικών εξόδων. Ο προϊστάμενος του τμήματος πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας. Επίσης προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή στο γενικό διευθυντή για τελική έγκριση.

Το προσωπικό του οικονομικού τμήματος ετοιμάζει τους προϋπολογισμούς, χειρίζεται τις πιστωτικές απαιτήσεις, χειρίζεται τα λογιστικά αρχεία και βιβλία, είναι υπεύθυνο για τη μισθοδοσία και τις παραγγελίες των διαφόρων προμηθειών.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση το λογιστήριο αναλαμβάνει τα εξής καθήκοντα:

- Να επιλέξει το κατάλληλο λογιστικό σύστημα και τη λογιστική τεχνική που εφαρμόσει η επιχείρηση.
- Να καταρτίσει το σχέδιο λογαριασμών που είναι κατάλληλο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις ιδιομορφίες της επιχείρησης.
- Να αναλύσει το περιεχόμενο και την συνδεσμολογία των λογαριασμών.
- Να παρακολουθήσει σύμφωνα με το σχέδιο τις μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων όσο και των στοιχείων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Ιδιαίτερη και άμεση παρακολούθηση χρειάζονται οι δοσοληψίες με τους πελάτες.
- Να προσδιορίσει τα οικονομικά αποτελέσματα συνολικά και για κάθε κλάδο εκμετάλλευσης αναλυτικά.
- Να συντάξει τον λογαριασμό εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τον λογαριασμό αποτελέσματα χρήσεως και τον ισολογισμό.

- Να ελέγχει τη λειτουργία της επιχείρησης για την εξακρίβωση της σωστής πορείας της.
- Να δίνει πληροφορίες στην διοίκηση και σε άλλα στελέχη της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την ανάλυση των ισολογισμών, στατιστικών πινάκων και αριθμοδεικτών, για να προβλέψουν την πορεία και αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Να δίνει πληροφορίες σε ενδιαφερόμενους που είναι εκτός της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αλλά λόγω συμφερόντων τους ή πιθανών μελλοντικών σχέσεων ενδιαφέρονται για την οικονομική κατάστασή της, όπως σε ταξιδιωτικά πρακτορεία που συναλλάσσονται με την ξενοδοχειακή μονάδα, σε κρατικά όργανα που έχουν στόχο την τουριστική αύξηση, την εφαρμογή σωστής φορολογική και νομοθετικής πολιτικής, σε πιστωτές, επενδυτές για να πληροφορηθούν την οικονομική πορεία της επιχείρησης από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς και σε τράπεζες για έγκριση δανείων.
- Να διενεργεί διαρκείς, οργανωμένους και ουσιαστικούς ελέγχους σε αναλώσιμα υλικά με σκοπό την αποφυγή και καταπολέμηση της σπατάλης.
- Να επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία, από τα οποία προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα.

4. Υπηρεσία ταμείου. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν: **1)** Ένα ταμείο στον χώρο υποδοχής, **2)** Ένα σε κάθε εκμετάλλευση του ξενοδοχείου και **3)** Ένα κεντρικό ταμείο. Ειδικότερα:

- Το ταμείο υποδοχής που βρίσκεται στον χώρο της reception, εισπράττει από τους πελάτες ποσά που οφείλουν, εξαργυρώνει συνάλλαγμα και συντάσσει ταμειακές καταστάσεις, τις οποίες παραδίνει στο κεντρικό ταμείο μαζί με τα χρήματα.
- Τα ταμεία των διαφόρων κλάδων εκμετάλλευσης εισπράττουν την αξία των πωληθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Τα χρήματα μαζί με τις αναλυτικές ταμειακές καταστάσεις παραδίδονται στο κεντρικό ταμείο.
- Το κεντρικό ταμείο συγκεντρώνει τις εισπράξεις όλων των ταμείων και πληρώνει τιμολόγια και γενικά υποχρεώσεις του ξενοδοχείου.

5. Τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων: Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων επιτελεί πέντε βασικές λειτουργίες: **1)** αναζητά νέες αγορές, **2)** καλλιεργεί εταιρικούς λογαριασμούς, **3)** πουλάει τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε συνεδριακό τουρισμό, **4)** διαπραγματεύεται με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και **5)** προβάλλει το ξενοδοχείο στους αρχικούς πελάτες του. Εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, αν αυτές οι πέντε ξεχωριστές περιοχές ευθύνης θα αναλαμβάνονται από ξεχωριστά μέλη του προσωπικού. Σε πολλά ξενοδοχεία το τμήμα ονομάζεται απλώς τμήμα πωλήσεων, όμως, οι πωλήσεις αποτελούν ένα μόνο

θέμα το μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ έχει μια ευρύτερη έννοια στην οποία περιλαμβάνονται και οι πωλήσεις.

Το τμήμα πωλήσεων χαρακτηρίζεται ως «πηγή ενέργειας» ολόκληρης της οργάνωσης. Ο διευθυντής πωλήσεων (sales manager) καλείται να πάρει αποφάσεις που επηρεάζουν όχι μόνο τις παρούσες, αλλά και τις μελλοντικές εισπράξεις. Το κύριο μέλημα του τμήματος αυτού είναι η ενοικίαση των δωματίων με στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεσιτιάσεις, συσκέψεις, και συνελεύσεις, ενώ είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων. Ο υπεύθυνος απαιτείται να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης.

Το προσωπικό πωλήσεων είναι υπεύθυνο για τη διαπραγμάτευση με τους τουριστικούς πράκτορες. Ο διευθυντής του τμήματος αναπτύσσει και διατηρεί επαφές με την τουριστική αγορά. Ως εκ τούτου, πρέπει να είναι γνώστης της αγοράς και να έχει εμπειρία στην προώθηση τουριστικών πακέτων, καθώς και στις διαπραγματεύσεις τιμών.

Το προσωπικό του τμήματος διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων ετοιμάζει διαφημιστικές καμπάνιες και προβάλλει το ξενοδοχείο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο διευθυντής διαφήμισης, συνήθως σε συνεργασία με μια διαφημιστική εταιρεία, σχεδιάζεται τις στρατηγικές προβολής του ξενοδοχείου και αναπτύσσει επαφές με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση). Ο διευθυντής του τμήματος διαφήμισης πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα πιο αποτελεσματικά μέσα προβολής και να αγοράζει διαφημιστικό χώρο σε περιοδικά, ραδιοφωνικούς σταθμούς, εταιρείες επιγραφών κ.τ.λ.. Επίσης, καθορίζει τα πρότυπα και εγκρίνει τα σχέδια για επιγραφές, αφίσες και σήματα που είναι τυπωμένα σε διάφορα υλικά του ξενοδοχείου όπως το μενού, τις πετσέτες, τα κλειδιά κ.τ.λ..

Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει την εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά τη διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας. Τη θέση αυτή στη συγκεκριμένη μονάδα κατέχει ο γενικός διευθυντής.

Στην κορυφή της ιεραρχίας του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων βρίσκεται ο διευθυντής μάρκετινγκ ο οποίος επιβλέπει, συντονίζει και αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού. Ο διευθυντής καθορίζει τους στόχους του τμήματος, σχεδιάζει τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και εγκρίνει ιδέες προώθησης του ξενοδοχείου. Ως επικεφαλής του τμήματος πωλήσεων, συνεργάζεται στενά με το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου για τη διατύπωση βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων μάρκετινγκ. Υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες του τμήματος αυτού θα είναι ο Γενικός Διευθυντής της μονάδας.

6. Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών-Food & Beverage). Το τμήμα φαγητού και ποτού περιλαμβάνει τα εξής πεδία: αγορές φαγητού, προετοιμασία φαγητού, σερβίρισμα φαγητού, σερβίρισμα ποτού, προετοιμασία επίσημων γευμάτων/catering. Το τμήμα τροφίμων και ποτών περιλαμβάνει τον προγραμματισμό εδεσματολογίου, την τήρηση αποθεμάτων, τον έλεγχο κόστους τροφίμων και ποτών. Αναφορικά με το τμήμα τροφίμων και ποτών ο Η/Υ μπορεί να βοηθήσει στην κοστολόγηση menu, στην ανάλυση ή εκτίμηση των θρεπτικών ουσιών, στην σύνταξη menu, στην επιλογή εναλλακτικών συνθέσεων menu, στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε αποθέματα, στην χρησιμοποίηση υλικών και ενημέρωση αποθεμάτων, στην κοστολόγηση των χρησιμοποιούμενων υλικών για την παρασκευή εδεσμάτων, στην κατάσταση παραγγελιών, στην παρακολούθηση του μη αναλώσιμου υλικού.

Ο Διευθυντής Επισιτιστικών Τμημάτων (Food & Beverage Manager) είναι υπεύθυνος για το γενικότερο έλεγχο της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου (κουζίνα, εστιατόριο, bar, καφετέρια, ταβέρνα κ.λπ.) καθώς και για την τροφοδοσία αυτών. Οτιδήποτε εισέρχεται στο ξενοδοχείο δεν παραλαμβάνεται εάν δεν έχει ελεγχθεί ποιοτικά και ποσοτικά από τριμελή επιτροπή που συνήθως αποτελούν: ο Ελεγκτής Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B Controller), ο Σεφ και ο Υπεύθυνος Αποθήκης. Επίσης υπάρχει και ο αρμόδιος διευθυντής των εστιατορίων του ξενοδοχείου (restaurant's manager), καθώς και ο προϊστάμενος των Bars (beverage supervisor). Ο σεφ (chef) πρέπει να φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου, φροντίζοντας πάντα να ακολουθούνται τα πρότυπα.

Ο μαιτρ (maitre) είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο, γι' αυτό πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε αφενός να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και αφετέρου να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων. Ο μαιτρ του εστιατορίου πρέπει να διαθέτει

άφοψη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις δημοσίων σχέσεων και ξένων γλωσσών.

7. Τμήμα προμηθειών: Ο προϊστάμενος του τμήματος προμηθειών πρέπει να είναι καλός γνώστης της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους (ανοδικές ή καθοδικές) τα είδη και τις ποικιλίες τους καθώς και τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με τον προϋπολογισμό (budget) του ξενοδοχείου καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Επίσης, διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

8. Τμήμα Υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών (Front Desk): Η υπηρεσία της υποδοχής είναι το πιο νευραλγικό τμήμα του ξενοδοχείου και μέσω αυτής γίνεται η επικοινωνία με τις άλλες υπηρεσίες, με σκοπό την φροντίδα όλων των πελατών. Το προσωπικό της υποδοχής έχει την πρώτη και την τελευταία επαφή με τον πελάτη. Η πλειοψηφία των πελατών στη διάρκεια της διαμονής τους έχουν τη μεγαλύτερη επαφή με την υποδοχή συγκριτικά με τα υπόλοιπα τμήματα. Επομένως, η γνώμη που θα σχηματίσουν οι πελάτες για το ξενοδοχείο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εντύπωση που θα τους δημιουργήσαν οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής. Η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Στο τμήμα αυτό υπάγονται αρκετά υποτμήματα από τα οποία θα αναφερθούμε στα πιο σημαντικά. Αρχικά ο προϊστάμενος *υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών* πρέπει να διαθέτει εμφάνιση, εξυπνάδα, τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να έχει επαγγελματικές γνώσεις, τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι επίσης υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση.

Στο τμήμα υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών υπάγεται ο *ελεγκτής νυκτός*, ο οποίος συγκεντρώνει όλα τα έσοδα από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, μηδενίζει τις ταμειακές μηχανές. Επιτελεί τη χρέωση του δωματίου στο λογαριασμό του πελάτη και των άλλων υπηρεσιών, όπως του τηλεφώνου, του εστιατορίου και στη συνέχεια συγκρίνει τις πληρωμές των πελατών και τις χρεώσεις με το κλείσιμο της προηγούμενης ημέρας).

Επίσης, πραγματοποιεί μια ανασκόπηση της πιστωτικής κατάστασης κάθε πελάτη, ελέγχει τους λογαριασμούς που υπερβαίνουν το προκαθορισμένο όριο, ενώ προετοιμάζει τη λίστα με τους λογαριασμούς που αναμένεται να εξοφληθούν την επόμενη ημέρα. Επιπρόσθετα στο τμήμα υπάγεται το γραφείο πληροφοριών (*conciierge*), το οποίο παρέχει κάθε είδους πληροφορία στους πελάτες του ξενοδοχείου.

Ο υπεύθυνος θυρωρείου (*bellman*) πρέπει να έχει ειδικά προσόντα όσον αφορά στον τρόπο συμπεριφοράς. Χρειάζεται να είναι ευχάριστος και φιλικός, να διαθέτει άψογη ενδυμασία και να είναι γνώστης ξένων γλωσσών, αλλά και πρόθυμος να εξυπηρετήσει άμεσα τον πελάτη και να δώσει πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία που βρίσκεται. Επίσης, αρμοδιότητά του είναι να επιβλέπει τους *αχθοφόρους* (*grooms*) και τους *πορτιέρηδες* (*doormen*).

Οι αρμοδιότητες του τμήματος υποδοχής αφορούν τις εξής λειτουργίες:

- Ø Τις κρατήσεις δωματίων μέσω τηλεφώνου, φαξ ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το τμήμα κρατήσεων είναι αρμόδιο να λαμβάνει, να εγγράφει και να αναλύει τις προτιμήσεις δωματίων. Σε ένα μεσαίο ξενοδοχείο, οι κρατήσεις μπορεί να γίνονται από τον διευθυντή ή από τον υπάλληλο του τμήματος υποδοχής.
- Ø Την υποδοχή των πελατών, την καταχώρηση τους στον κατάλογο των φιλοξενουμένων, τον έλεγχο της κράτησης του δωματίου, αν έχει προηγηθεί κράτηση, διαφορετικά ο έλεγχος για το αν υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο, την παράδοση του κλειδιού και στον τελικό έλεγχο διαφόρων εκκρεμοτήτων όταν πλέον ο πελάτης αναχωρεί από το ξενοδοχείο. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή και ως check in για την περίπτωση της άφιξης και check out στην περίπτωση της αναχώρησης.
- Ø Τις αφίξεις διενεργώντας έλεγχο καταλληλότητας δωματίου στο check-in, με δυνατότητα μερικού check-in, με διαχείριση λίστας ενοικιαζόμενων δωματίων (*rooming list*) και αυτόματη μεταφορά από κρατήσεις, πραγματοποίησης σύνδεσης με το ιστορικό αρχείο πελατών για αυτόματη καταχώρηση στοιχείων, διενεργώντας online έλεγχο για την ύπαρξη αντίστοιχου τιμοκαταλόγου και παρέχοντας κατάσταση μετεπιβίβασης αφίξεων.
- Ø Τις αναχωρήσεις διενεργώντας έλεγχο για την ύπαρξη ανεξόφλητου λογαριασμού extras, παρέχοντας δυνατότητα αναχώρησης ατόμου ή και δωματίου από κράτηση, δίνοντας δυνατότητα αλλαγής προβλεπόμενης αναχώρησης σε παραμονή, παρέχοντας κατάσταση μετεπιβίβασης αναχωρήσεων και κατάσταση αναχωρήσεων με ανάλυση υπολοίπων ανά δωμάτιο.

- Ø Τους πελάτες και αφορούν την ανεύρεση πελατών με βάση οποιοδήποτε στοιχείο (όνομα, ομάδα (group), διεύθυνση, ταυτότητα, εθνικότητα), την αλφαβητική κατάσταση διαμενόντων πελατών, κατάσταση γενεθλίων, δυνατότητα αλλαγής δωματίου, αναχώρησης, όρων, στοιχείων πελάτη, πρακτορείου με αυτόματη ενημέρωση όλων των αρχείων
- Ø Τα δωμάτια και αφορούν την ενημέρωση-γνωστοποίηση πλάνου ρεσεψιόν (room rack), της γραφικής αναπαράστασης κατόψεων ορόφων του ξενοδοχείου με την κατάσταση των δωματίων, τις γενικές προδιαγραφές των δωματίων, την δήλωση ετοιμών δωματίων, με αυτόματη ενημέρωση ακαθάριστων δωματίων από αναχωρήσεις, αλλαγές, την ημερήσια και επταήμερη πρόβλεψη πληρότητας, γευμάτων κλπ, την αναφορά οικοκυρικής (housekeeping) με ενδείξεις δωματίων: κατειλημμένο, ελεύθερο, “πιασμένο”, ακαθάριστο, αλλαγή σεντονιών, άτομα, επιπλέον κρεβάτια, κρεβατάκια μωρού, παρατηρήσεις, την αναφορά εστιατορίου, δικαιούμενοι όροι (πρωινά, γεύματα) ανά πελάτη, τα κενά δωμάτια, πλάνο με εγκαταστάσεις δωματίων.
- Ø Το ιστορικό πελατών περιλαμβάνοντας καταχώρηση - παρακολούθηση πελατών για οποιοδήποτε χρονική περίοδο, με στοιχεία της τελευταίας διαμονής (δωμάτιο, τιμή, αναχώρηση), όπως και τα προοδευτικά στοιχεία αφίξεων, διανυκτερεύσεων και κατανάλωσης, την δημιουργία ειδών πελατών και επαγγελματιών, καταστάσεις πελατών με επιλογή και συνδυασμούς κριτηρίων, την εκτύπωση διευθύνσεων σε ετικέτες με επιλογή κριτηρίων για απευθείας αλληλογραφία, στατιστικά και γραφικές παραστάσεις.
- Ø Το τηλεφωνικό κέντρο, παρέχοντας αυτόματη καταχώρηση τηλεχρέωσης, διαχωρισμό τηλεφωνημάτων ανά τομέα και διαχείριση (ανάλογα τις δυνατότητες του τηλεφωνικού κέντρου).
- Ø Την επικοινωνία με τον πελάτη. Το προσωπικό του τμήματος ενημερώνει τον πελάτη για τις υπηρεσίες, τις δραστηριότητες και τις εκδηλώσεις του ξενοδοχείου. Το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την αλληλογραφία και τα μηνύματα του πελάτη.
- Ø Την τακτοποίηση του λογαριασμού του πελάτη. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου πληρωμής (μετρητά ή πιστωτική κάρτα), τη διαδικασία που απαιτείται για να γίνει χρέωση του λογαριασμού στη πιστωτική κάρτα και την παρουσίαση του τελικού λογαριασμού στο check out. Επιπλέον, το τμήμα μπορεί να

είναι επιφορτισμένο να τηρεί μια στατιστική διαθεσιμότητα των δωματίων και τις κρατήσεις και να έχει επαφή με το τμήμα τακτοποίησης των δωματίων.

Ο διευθυντής του τμήματος υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών έχει τη γενική ευθύνη επίβλεψης του προσωπικού, σχεδιάζει τους στόχους του τμήματος και εφαρμόζει στο τμήμα του την πολιτική του ξενοδοχείου. Επίσης, συντονίζει τις εργασίες του τμήματος, αναθέτει καθήκοντα και τους ελέγχει. Η επικοινωνία του τμήματος υποδοχής είναι ιδιαίτερα στενή με όλα τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.

Ο υπάλληλος του τμήματος υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών υποδέχεται τον πελάτη, ελέγχει την κράτηση του, επιβεβαιώνει τον τρόπο πληρωμής, ανακοινώνει στον πελάτη ποιο δωμάτιο του έχει δοθεί και του παραδίδει το κλειδί. Παρέχει πληροφορίες στους πελάτες για τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και τις δραστηριότητες που αναπτύσσει, καθώς και πληροφορίες για τα αξιοθέατα της περιοχής καθώς και για τους τρόπους μετακίνησης μέσα σε αυτήν. Κάνει κρατήσεις, χειρίζεται ειδικές προτιμήσεις των πελατών, λαμβάνει τα παράπονά τους, φροντίζει για τα μηνύματα και την αλληλογραφία τους και ενημερώνει τα υπόλοιπα τμήματα για τις κινήσεις των πελατών τους. Τέλος, ετοιμάζει και παραδίδει τον τελικό λογαριασμό του πελάτη.

Επί μέρους τμήματα που ανήκουν στην υπηρεσία δωματίων και υποδοχής πελατών είναι: **α)** Τμήμα Υποδοχής και Πληροφοριών, **β)** Τμήμα Τηλεπικοινωνιών, **γ)** Τμήμα Κρατήσεων δωματίων, τα οποία θα τα αναλύσουμε παρακάτω.

α) Τμήμα υποδοχής και πληροφοριών. Στο τμήμα αυτό θα δοθούν από τον πελάτη τα στοιχεία της ταυτότητας ή του διαβατηρίου του και θα συμπληρωθούν τα σχετικά έντυπα. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα υποδοχής και πληροφοριών, είναι:

- Ενημερώνει τις άλλες υπηρεσίες για τον αριθμό των αφίξεων και για αλλαγές δωματίων, ώστε να ετοιμασθούν και διατεθούν τα δωμάτια σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών.
- Μεθοδεύει το συντονισμό με τα άλλα τμήματα και δίνει εντολή για ειδικές παραγγελίες πελατών, όπως τρίτης ηλικίας άτομα, V.I.P., μωρά νεόνυμφους κ.ά.
- Φροντίζει για τον συντονισμό των επισκευών στα δωμάτια.
- Δίνει πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο και για τα ενδιαφέροντα μέρη, που μπορεί να επισκεφθεί κάποιος.
- Κλείνει θέσεις για θέατρα, συναυλίες, θεάματα, εκδρομές και νοικιάζει αυτοκίνητα για τους πελάτες του.
- Δέχεται τα παράπονα των πελατών και προσπαθεί να δώσει λύση.

- Έχει συνεχή επαφή με του πελάτες, για να βεβαιωθεί ότι είναι ευχαριστη-μένοι από το ξενοδοχείο και δίνει οποιαδήποτε πληροφορία, για να γίνει πιο ευχάριστη η διαμονή των πελατών.
- Λαμβάνει και παραδίδει μηνύματα και αλληλογραφία πελατών.
- Δίνει εντολή για μεταφορά των αποσκευών στο δωμάτιο του πελάτη.

β) Τμήμα τηλεπικοινωνιών. Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν ξεχωριστό κλάδο εκμετάλλευσης, που λειτουργεί στον χώρο υποδοχής. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα αυτό, είναι: **α)** Χρεώνει τα τηλέφωνα και τα fax στο λογαριασμό των πελατών, **β)** Στέλνει και λαμβάνει fax, **γ)** Συμπληρώνει ημερήσια κατάσταση εσόδων, **δ)** Είναι υπεύθυνο για τις αφυπνίσεις των πελατών.

Ο έλεγχος των πραγματοποιημένων τηλεφωνικών συνδιαλέξεων και των χρεώσεων γίνεται με την μεσολάβηση εσωτερικού τηλεφωνικού κέντρου εγκατεστημένου στο ξενοδοχείο. Οι λογαριασμοί που εξοφλούνται με μετρητά, εισπράττονται με μετρητά, ενώ οι χρεωστικοί, αφού υπογράφουν από τους πελάτες, στέλνονται για χρέωση στο λογαριασμό του πελάτη.



γ) Τμήμα κρατήσεων δωματίων. Κράτηση είναι η εξασφάλιση δωματίου στο ξενοδοχείο για δεδομένη χρονική περίοδο και είναι το πρώτο στάδιο επικοινωνίας του πελάτη με το ξενοδοχείο. Πραγματοποιείται από τον πελάτη ή από το πρακτορείο προφορικά, με fax, γράμμα ή μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή (e-mail). Για κράτηση δωματίου από μεμονωμένους πελάτες, η επιχείρηση θα ζητήσει να της σταλεί προκαταβολή, ενώ για αντίστοιχη από πρακτορείο εξαρτάται από τους όρους συνεργασίας

που έχουν. Ο σκοπός του συστήματος κρατήσεων είναι η διάθεση όλων των δωματίων για εκμετάλλευση.

Συμμετοχή της M/C στο όλο σύστημα λειτουργίας της Υποδοχής

Η έκφραση Main Courante (M/C), εκτός από το σύστημα παρακολούθησης των λογαριασμών των πελατών σημαίνει και το γραφείο στο οποίο γίνεται η εργασία, αλλά και το τμήμα όταν στα μεγάλα ξενοδοχεία η M/C λειτουργεί ανεξάρτητα από την Υποδοχή. Ο χώρος που είναι εγκατεστημένη η M/C είναι μέρος της Υποδοχής ή άλλος χώρος κοντά στην Υποδοχή αφού η M/C έχει άμεση συνεργασία μ' αυτή. Αποτελεί τμήμα έμμεσης επαφής με τους πελάτες, εφόσον κάθε επαφή με τους πελάτες γίνεται μέσω της Υποδοχής.

Σε ένα μικρής δυναμικότητας ξενοδοχείο, ο υπάλληλος της Υποδοχής μπορεί να εξυπηρετεί εκτός των άλλων και τη Main Courante. Σε μεγαλύτερα βέβαια ξενοδοχεία είναι απαραίτητη η ύπαρξη υπαλλήλου ειδικευμένου. Ο αριθμός των δωματίων που παρακολουθεί ο Main Courantier δεν είναι πάντα καθοριστικός για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί η M/C. Τις περισσότερες φορές σημαντικό ρόλο παίζει και ο αριθμός των τμημάτων που λειτουργούν στο ξενοδοχείο.

Οι πληροφορίες που μπορεί να μας δώσει ο Η/Υ πάνω στις κρατήσεις δωματίων αφορούν την διαθεσιμότητα δωματίων κατά τύπο και τιμή, την καταγραφή κρατήσεων ημέρας, τις προκαταβολές κατά κράτηση, την εισαγωγή νέων κρατήσεων, την αλλαγή κρατήσεων, την καταγραφή επιβεβαιώσεων κρατήσεων της ημέρας, την καταγραφή των μέχρι σήμερα κρατήσεων ανά ημέρα, εβδομάδα, μήνα, έτος, την συγκέντρωση προκαταβολών που έχουν ληφθεί μέχρι σήμερα. Με την καταχώρηση μιας κράτησης ο Η/Υ τροφοδοτείται και αποθηκεύει στοιχεία όπως: το ονοματεπώνυμο πελάτη, η ημερομηνία άφιξης, οι ημέρες παραμονής, ο τύπος δωματίου, ο αριθμός δωματίου, η τιμή δωματίου και προκαταβολή, ο κωδικός αριθμός πρακτορείου, οι ειδικές επιθυμίες πελάτη.

Η M/C περιλαμβάνει επίσης την πληρότητα των δωματίων (ημερήσια, μηνιαία, ετήσια σύγκριση με στοιχεία περασμένων ημερών, μηνών, ετών), τις κρατήσεις δωματίων (κατά ημέρα, μήνα ή έτος κατάσταση προβλεπόμενης κίνησης, μεμονωμένες κρατήσεις, κρατήσεις groups, κρατήσεις ταξιδιωτικών γραφείων), τα έσοδα δωματίων (κατά πελάτη, κατά μήνα, έτος μέχρι σήμερα), τα έσοδα πωλήσεων τροφίμων και ποτών (από τα διάφορα εστιατόρια, bar, disco του ξενοδοχείου), το προσωπικό (το ποσοστό επί τοις εκατό του κόστους του προσωπικού ανά τμήμα, για τα έσοδα και τις ώρες εργασίας, το επί τοις εκατό ποσοστό της απασχόλησης προσωπικού σε διάφορες χρονικές περιόδους.

Στο τέλος της ημέρας ο ηλεκτρονικός υπολογιστής δίνει στοιχεία όπως τα σύνολα των λογαριασμών κάθε παραμένοντος πελάτη, τα σύνολα της κίνησης κάθε τμήματος εκμετάλλευσης, τα σύνολα των χρεωστών, τα ημερήσια δελτία κινήσεως της ημέρας του ξενοδοχείου (daily reports).

Απόλυτη συνεργασία M/C και Υποδοχής

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές στην Υποδοχή και τα προγράμματα που διαθέτουν, βοηθούν τους υπαλλήλους να εκτελούν λειτουργίες σχετικά με τις κρατήσεις, τη διεύθυνση δωματίων, την τήρηση λογαριασμών πελατών τη Γενική Διεύθυνση, το ιστορικό αρχείο πελατών και τη συντήρηση. Όλες αυτές οι πληροφορίες και εργασίες που μας προσφέρει ο Η/Υ συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείων για να καλύψει τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το σύστημα αυτό αποτελείται από τα εξής υποσυστήματα:

1) Σύστημα παρακολούθησης αφίξεων-αναχωρήσεων και διαμονές πελατών, το οποίο περιλαμβάνει: καταχώρηση αφίξεων πελατών, κατάσταση κενών και κατειλημμένων δωματίων, κατάσταση αφίξεων-αναχωρήσεων, φύλλο ελέγχου εστιατορίου, ιστορικό αρχείο προηγούμενων πελατών, αλφαβητική κατάσταση πελατών, ημερήσια κίνηση πελατών.

2) Σύστημα κρατήσεων (reservations), το οποίο έχει σχεδιαστεί για να δίνει στη διεύθυνση πληροφορίες γύρω από τις κρατήσεις και τη διαθεσιμότητά τους, τους επόμενους μήνες ή έτη. Δίνει προβλέψεις κρατήσεων με βάση τα προηγούμενα στατιστικά στοιχεία, καταστάσεις πραγματοποιηθέντων κρατήσεων. Παρέχει πληροφορίες για την πληρότητα του, των διαφόρων πρακτορείων, ενώ είναι συνδεδεμένο με το σύστημα παρακολούθησης αφίξεων-αναχωρήσεων για να δίνει τις καταστάσεις αναμενόμενων αφίξεων.

3) Τμήμα άμεσης εξυπηρέτησης πελατών (front office management), το οποίο περιλαμβάνει λογαριασμούς πελατών, λογαριασμούς πρακτορείων διοργάνωσης ταξιδιών, λογαριασμούς που έχουν σχέση με την κίνηση του ξενοδοχείου. Εκδίδει τιμολόγια και συνδέεται με το λογιστήριο για την ενημέρωση των σχετικών λογαριασμών. Επίσης κάνει ανάλυση των εσόδων του ξενοδοχείου κατά τμήμα.

Επιπρόσθετες εφαρμογές συνεργαζόμενες με την Υποδοχή περιλαμβάνουν: πρόγραμμα σύνδεσης και διαχείρισης τηλεφωνικού κέντρου, πρόγραμμα διαχείρισης συναλλάγματος, P.O.S. (σημεία πώλησης), τιμολόγηση σε συνάλλαγμα (invoicing),

πρόγραμμα ηλεκτρονικού κλειδώματος, το οποίο μπορεί να συνδεθεί με την ενότητα διεύθυνσης δωματίων για να παρέχει αυξημένη ασφάλεια στους πελάτες.

Σωστή λειτουργία Υποδοχής με τη βοήθεια της M/C

Η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων. Η ικανότητα του προσωπικού της Υποδοχής να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών είναι πολύ σημαντική για την αποστολή του ξενοδοχείου. Οι στόχοι και οι στρατηγικές της Υποδοχής υπάγονται στην αποστολή και τους σκοπούς του ξενοδοχείου.

Η Υποδοχή είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και τη διασφάλιση της ικανοποίησής τους. Με την M/C έχουμε αποτελεσματικότερο έλεγχο των κρατήσεων με τη μεγαλύτερη δυνατή ταχύτητα και πληρότητα, διευκόλυνση του έργου των υπαλλήλων με ταυτόχρονη επίτευξη ανώτερου επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, σωστός προγραμματισμός και επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου. Ακόμη, ελέγχουμε τα έσοδα με ταυτόχρονο περιορισμό των διαφυγών και μείωση της γραφειοκρατίας, διατηρούμε επαφή με τους πελάτες ακόμα και όταν αυτοί δεν μένουν πια στο ξενοδοχείο.

9. Τμήμα ασφάλειας: Στο τμήμα ασφάλειας προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου. Το αντικείμενο εργασίας του προσωπικού ασφαλείας είναι η προστασία της περιουσίας του ξενοδοχείου, των πελατών του και των εργαζομένων του. Εκεί που δίνεται η μεγαλύτερη έμφαση είναι στην αποφυγή εγκλημάτων μέσα από οπτικοακουστικά συστήματα και αυστηρές επιβαλλόμενες δυνάμεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι είναι ευθύνη κάθε εργαζόμενου στο ξενοδοχείο να συμμετέχει στη διαδικασία ασφαλείας. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

10. Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών (Technical Services). Το προσωπικό στο τμήμα συντήρησης είναι υπεύθυνο για τη σωστή λειτουργία των ηλεκτρικών και υδραυλικών συστημάτων, του κλιματισμού, καθώς επίσης και για την επισκευή και συντήρηση των πατωμάτων και ολόκληρου του κτιρίου. Κύριος στόχος του τμήματος είναι η αναζήτηση και η αποφυγή τεχνικών προβλημάτων πριν αυτά εκδηλωθούν και η διασφάλιση των προτύπων ασφαλείας στο ξενοδοχείο. Το τμήμα αποτελείται από άτομα με τεχνικές

γνώσεις, υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

11. Τμήμα καθαριότητας. Ο προϊστάμενος του τμήματος έχει τη συνολική ευθύνη επίβλεψης του προσωπικού του τμήματος του, γεγονός που τον κάνει έναν από τους πιο σημαντικούς επικεφαλής τμημάτων. Μια από τις αρμοδιότητες του είναι η αγορά και η διατήρηση εξοπλισμού και αναλωσίμων που είναι απαραίτητες για τη δουλειά των εργαζομένων του τμήματος. Είναι υπεύθυνος για την καταγραφή και την ανάλυση του κόστους της καθαριότητας, καθώς και για την ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου του κόστους. Ο αριθμός των εργαζομένων στο τμήμα, με δεδομένο το μέγεθος του ξενοδοχείου, εξαρτάται από το βαθμό πληρότητας των δωματίων. Οι καμαριέρες είναι υπεύθυνες για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.

12. Τμήμα Προϊσταμένης Ορόφων (Housekeeping). Η γενική προϊσταμένη ορόφων (executive housekeeper) μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις δύσκολες περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της. Υποτίμημα αυτού του τμήματος αποτελεί και η λειτουργία της Λινοθήκης, του Πλυντηρίου και του Σιδερωτηρίου. Η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων με καθαρά (σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται από την υποδοχή) και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Στο ίδιο τμήμα υπάγονται οι βοηθοί της γενικής προϊσταμένης ορόφων (floor supervisors) αλλά και οι μοδίστρες (seamstresses).

13. Νομική υπηρεσία: Ο υπεύθυνος νομικής υπηρεσίας πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις διεθνούς δικαίου, εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα σύμβολα του ξενοδοχείου με το προσωπικό. Επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, εκπροσωπεί την επιχείρηση στα δικαστήρια και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους.

3.3. Διοίκηση Ξενοδοχειακού Δυναμικού

Επικεφαλής όλων των τμημάτων προσωπικού είναι ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου. Ο γενικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων

του ξενοδοχείου, την οργάνωση των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος, τον έλεγχο των ενεργειών των διαφόρων μελών του ξενοδοχείου για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχει θέσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στην καθημερινότητα του ένας μάνατζερ μπορεί να αναθέσει σε υφιστάμενο του να κάνει κάποια συγκεκριμένη δουλειά, ένας δεύτερος μάνατζερ να μαθαίνει για κάποιο πρόβλημα του προσωπικού στο τμήμα καθαριότητας, ενώ ένας τρίτος να ανησυχεί για την απόδοση του τμήματος συνεδρίων στην οργάνωση μιας εκδήλωσης κ.τ.λ.. Το κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα και των τριών είναι ότι κάνουν υποθέσεις για το πώς οι υπάλληλοι τους θα συμπεριφερθούν. Εδώ έγκειται η δυσκολία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό γιατί ο διευθυντής του ξενοδοχείου δεν μπορεί να γνωρίζει τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού που διοικεί.

Το μόνο στοιχείο που έχει στη διάθεσή του ο μάνατζερ είναι τελικά η συμπεριφορά των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η διοίκηση των εργαζομένων στηρίζεται σε υποθέσεις για τις αιτίες μιας συμπεριφοράς και προβλέψεις αναφορικά με το ποιες θα είναι οι συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς. Κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του τρόπο σκέψης, τις ιδιαιτερότητες του, τα ταλέντα του, τα συναισθήματά του, τα δικά του κίνητρα για εργασία.

Πέρα, όμως, από αυτή τη διαφορετικότητα που διαθέτει ο καθένας και μέσα από την οποία αναδεικνύεται ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου, οι άνθρωποι μεταξύ τους έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Είναι ολοφάνερο ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι κοινό και προβλέψιμο. Αυτή η κοινή συμπεριφορά των ανθρώπων αποτελεί ένα πολύ βοηθητικό στοιχείο για τον μάνατζέρ και η αποδοχή της ιδέας αυτής, από μέρους του, είναι το σημείο από το οποίο θα ξεκινήσει για να γνωρίσει και να κατανοήσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα και τη δουλειά τους.

Ο ρόλος ενός καλού μάνατζερ είναι να αποσαφηνίζει και να συγκεκριμενοποιεί στον υποψήφιο εργαζόμενο ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς και η απόδοση που προσδοκά η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού από τον εργαζόμενο.

3.4. Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων σε συνάρτηση με τις ποιοτικές υπηρεσίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτείται να είναι κατάλληλα οργανωμένες έτσι, ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με τις καλύτερες δυνατές

υπηρεσίες τους πελάτες τους. Η παροχή εξυπηρετήσεων στις επιχειρήσεις αυτές εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον ανθρώπινο παράγοντα, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο έρχεται σε επαφή με τους πελάτες σε καθημερινή βάση.

Υψίστης σημασίας αποτελεί η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, για να μπορέσει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να ικανοποιήσει τους πελάτες της και να αποκομίσει τα οφέλη από την παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα οδηγήσει σε ποιοτική παροχή υπηρεσιών, σε ικανοποίηση των πελατών, σε καλή φήμη του ξενοδοχείου και κατά συνέπεια σε κερδοφορία αυτού. Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι ένα ακόμη θέμα ζωτικής σημασίας. Αν λείπει το στοιχείο αυτό, τότε η ξενοδοχειακή επιχείρηση σύντομα θα αντιμετωπίσει πολλαπλά προβλήματα και ίσως να απειληθεί ακόμη και η βιωσιμότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ

4.1. Μελέτες περίπτωσης

Παρακάτω θα γίνει μία έρευνα των ξενοδοχείων όλων των αστέρων. Θα μελετήσουμε ξενοδοχειακές μονάδες απ' όλη την Ελλάδα και θα αναλύσουμε ποιες είναι οι παροχές και υπηρεσίες τους σύμφωνα με την κατηγορία των αστέρων τους.

4.1.1. Ξενοδοχείο Hilton στην Αθήνα 5*

Στην καρδιά της Αθήνας, το Hilton Athens προσφέρει άνετα δωμάτια με θέα στην Ακρόπολη, 3 πισίνες, το δημοφιλές Galaxy Bar στον τελευταίο όροφο και εύκολη πρόσβαση στο σταθμό του μετρό. Αυτό το υπέροχο ξενοδοχείο διαθέτει ευρύχωρα δωμάτια με μαρμάρινο μπάνιο, με καμπίνα ντους και μπανιέρα. Περιλαμβάνουν επίσης τηλεοράσεις LCD με καλωδιακά και δορυφορικά κανάλια και επιφάνεια εργασίας με ρυθμιζόμενο φωτισμό. Το εστιατόριο Milos, το οποίο σερβίρει ελληνική κουζίνα είναι ένα από τα αγαπημένα των τοπικών διασημοτήτων. Το εστιατόριο Byzantine προτείνει μεσογειακό μπουφέ ή a la carte μενού και το πλουσιότερο κυριακάτικο μπραντς στην Αθήνα. Το καλαίσθητο Galaxy Bar στον τελευταίο όροφο σερβίρει επώνυμα κοκτέιλ και προσφέρει θέα στην Ακρόπολη από την υπαίθρια βεράντα του. Το Oasis Pool Bar & Grill σερβίρει πιάτα από τη μεσογειακή κουζίνα και σνακ.





Το Ξενοδοχείο Hilton Athens παρέχει μια πληθώρα υπηρεσιών όπως: Χώρο αποθήκευσης αποσκευών, χρηματοκιβώτιο, υπηρεσία στάθμευσης αυτοκινήτων, Πρωινό μπουφέ, μπαρ, κλιματισμό, Καταστήματα στο ξενοδοχείο, Θέρμανση, Εφημερίδες, Εστιατόριο, Δωμάτια για μη καπνίζοντες, Δωμάτια / εγκαταστάσεις για ΑμΕΑ, Γρήγορο check in/check out, ανελκυστήρα, 24ωρη ρεσεψιόν.

Επίσης το Ξενοδοχείο Hilton Athens παρέχει Φαξ/Φωτοτυπικό, Υπηρεσίες συναλλαγματος, Υπηρεσίες Internet, Υπηρεσία σιδερώματος, Υπηρεσία δωματίου, Στεγνοκαθαριστήριο, Πρωινό στο δωμάτιο, Πρέσα Παντελονιών, Πλυντήριο ρούχων, Οργάνωση εκδρομών, μηχανήμα αυτόματης ανάληψης (ΑΤΜ), κομμωτήριο/κατάστημα ομορφιάς, επιχειρησιακό κέντρο, επιτήρηση βρεφών - παιδιών, Ενοικίαση αυτοκινήτου, Εγκαταστάσεις συνεδριάσεων/επίσημων γευμάτων, Γυάλισμα παπουτσιών, αναμνηστικά/ Κατάστημα δώρων, Wi-Fi / Ασύρματο LAN.

Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως: Τζακούζι, Σολάριουμ, Σάουνα, Παιδική χαρά, Μασάζ, Κέντρο ευεξίας και σπα, Γυμναστήριο, Ατμόλουτρο.

Το ξενοδοχείο Hilton Athens σύμφωνα με τις υπηρεσίες και τις παροχές κυμαίνεται για ένα δίκλινο από 320€ έως 500€. Οι τιμές είναι ενδεικτικές και μπορούν να αλλάξουν σύμφωνα με την εποχικότητα.

4.1.1 i. Ξενοδοχείο στην Πιερία “Platamon Palace” 5*

Ιδανικός προορισμός για All Inclusive διακοπές, το πανέμορφο ξενοδοχείο στην Πιερία Platamon Palace είναι το μοναδικό που προσφέρει τις υπηρεσίες All Inclusive Premium και Special HB(Half Board). Τη δυνατότητα δηλαδή να επωφελούνται το σύνολο

των παροχών μόνο με την τιμή του δωματίου, σε ένα περιβάλλον αναψυχής, διασκέδασης και ξεκούρασης.

Το All Inclusive ξενοδοχείο 5 αστέρων στην Πιερία Platamon Palace διαθέτει ένα σύμπλεγμα πισίνας συνολικής επιφάνειας 550 m² με παιδική πισίνα, μία δεύτερη εξωτερική πισίνα συνολικής επιφάνειας 200 m², αποδυτήρια, ντους και WC στις πισίνες, Spa Center, θερινό κινηματογράφο / θέατρο, γήπεδο τένις, γήπεδο ποδοσφαίρου 5 X 5, γήπεδο μπάσκετ, πινγκ - πονγκ στους κήπους, Internet corner με πρόσβαση στο διαδίκτυο, αίθουσα ψυχαγωγίας με μπιλιάρδο και ηλεκτρονικά παιχνίδια, εσωτερικό παιδότοπο (400 m²), αίθουσα συσκέψεων και συνεδριακό χώρο.



Το Platamon Palace συμπεριλαμβάνει: τμήμα εκδηλώσεων, γραφείο πρακτορείων, παιδαγωγούς για την απασχόληση των παιδιών, γραφείο ενοικίασεως αυτοκινήτων, mini market, κοσμηματοπωλείο, αφύπνιση, υπηρεσίες πλυντηρίου καθώς και άνετο πάρκινγκ.

Το ξενοδοχείο αυτό το οποίο παρέχει All Inclusive παροχές και υπηρεσίες δίνει ένα ευρύ φάσμα τιμών που ξεκινά από 98€ και φτάνει 475€ το δωμάτιο .

4.1.1 ii Ξενοδοχείο Grand Resort Lagonissi 5*

Το 5 αστέρων Grand Resort Lagonissi διαθέτει κομψά δωμάτια και μπανγκαλόου στην παραλία, όλα με μαρμάρινο μπάνιο και κομψό καθιστικό. Με θέση σε μία εκπληκτική χερσόνησο 300χλμ² της νότιας Αττικής, το Grand Resort προσφέρει εξαιρετικό φαγητό και ολιστικές περιποιήσεις σπα. Τα 10 εστιατόρια του Grand Resort σερβίρουν διεθνή και ελληνική κουζίνα. Τα περισσότερα από τα εστιατόρια του θέρετρου κατέχουν Five Star Diamond Βραβεία από την Αμερικανική Ακαδημία των Επιστημών Φιλοξενίας.



Η υπηρεσία θυρωρείου και το γραφείο εξυπηρέτησης επισκεπτών προσφέρουν VIP check-in και check-out, υπηρεσία μπάτλερ, καθώς και υπηρεσίες ελικοπτέρου/λιμουζίνας. Κατόπιν αιτήματος παρέχεται υπηρεσία ενοικίασης σκαφών αναψυχής και Lear jet.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών το ξενοδοχείο μεταξύ άλλων διαθέτει: Φαξ/Φωτοτυπικό, υπηρεσίες συναλλάγματος, υπηρεσίες Internet, υπηρεσία σιδερώματος, υπηρεσία δωματίου, υπηρεσία αγοράς εισιτηρίων, οργάνωση εκδρομών, μηχάνημα αυτόματης ανάληψης (ATM), μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, επιχειρησιακό κέντρο, επιτήρηση βρεφών - παιδιών, ενοικίαση αυτοκινήτου, εγκαταστάσεις συνεδριάσεων / επίσημων γευμάτων, εγκαταστάσεις Θαλάσσιων Σπορ στο χώρο, Wi-Fi / Ασύρματο LAN.

Οι τιμές σε αυτό το ξενοδοχείο είναι διαφορετικές λόγω της ποικιλίας και της διαφορετικότητας των δωματίων. Έτσι βλέπουμε τιμές που ξεκινούν από 190€ και καταλήγουν ακόμα και στα 398€ για superior δίκλινο.

4.1.1 iii Ξενοδοχείο “Lesante & Spa” στην Ζάκυνθο

Το νεόκτιστο ξενοδοχείο Lesante & Spa είναι μακράν το καλύτερο ξενοδοχείο πέντε αστέρων της Ζακύνθου. Σε στρατηγικό σημείο του νησιού, το Lesante Hotel & Spa προσφέρει μια προφανή πύλη για την αναζήτηση της φυσικής ομορφιάς της Ζακύνθου. Ευθύς εξαρχής το Lesante έχει εξασφαλίσει τη θέση της ως κορυφαίος χώρος του νησιού. Το Lesante Hotel & Spa διαθέτει καταπληκτικές εγκαταστάσεις, αφοσιωμένο προσωπικό, άψογη εξυπηρέτηση, πολυτελή σχεδιασμό. Παρέχει μια πληθώρα υπηρεσιών όπως: κλιματισμό, κήπο, παρκινγκ, μεταφορά από/προς το αεροδρόμιο, κατάστημα δώρων/αναμνηστικά, πιστωτικές κάρτες, μετατροπή νομισμάτων, ρεσεψιόν 24 ώρες, γραμματειακές υπηρεσίες, συνεδριακές υπηρεσίες, σύνδεση Internet, πλυντήριο,

επιτήρηση βρεφών, παιδότοπο, πισίνα, παιδική πισίνα, δωρεάν ξαπλώστρες στη πισίνα, πισίνα εσωτερική, πισίνα εσωτερική θερμαινόμενη, κομμωτήριο, σάουνα, υδρομασάζ, μασάζ, γυμναστήριο, γήπεδο τένις, εστιατόριο, εστιατόριο στην πισίνα, σνακ μπαρ πισίνας, μπαρ, αίθουσα ψυχαγωγίας, μπιλιάρδο, πινγκ πονγκ.



Παρέχει ένα εξαιρετικό υψηλό επίπεδο καταλυμάτων. Μια μεγάλη ποικιλία από τύπους δωματίων είναι διαθέσιμα, από πολυτελή δωμάτια, executive δωμάτια, οικογενειακά δωμάτια έως junior σουίτες, superior σουίτες και σουίτες grand. Ειδικότερα τα εν λόγω δωμάτια περιλαμβάνουν απευθείας τηλέφωνο, θυρίδα ασφαλείας, δορυφορική τηλεόραση, DVD Player, ραδιόφωνο, σύνδεση Internet, μίνι μπαρ, υδρομασάζ, μπαλκόνι, βεράντα. Διατίθενται υποδομές AMEA στα Δωμάτια, καθώς και δωμάτια για μη καπνίζοντες.

Αποκλειστικός του στόχος είναι να εκπληρώσει όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα ζεστό και φιλόξενο γνήσιο τρόπο. Το πολύγλωσσο προσωπικό που διαθέτει είναι στη διάθεση του πελάτη ανά πάσα στιγμή, ώστε να διασφαλιστεί μια αξέχαστη διαμονή.

Οι τιμές των δωματίων του ξενοδοχείου είναι ανάλογες της ποιότητας, έτσι οι τιμές ξεκινούν για ένα δίκλινο από 120€ και καταλήγουν στα 320€.

Ας μελετήσουμε τώρα ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται σε μικρότερη κατηγορία αστέρων.

4.1.2 Congo Palace hotel 4*

Το **Congo Palace Hotel 4*** παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, σε ένα πολυτελές περιβάλλον και κατάλληλες προϋποθέσεις για μια ευχάριστη διαμονή. Βρίσκεται στο Νότιο μέρος της Αττικής κ συγκεκριμένα στη κοσμοπολίτικη Γλυφάδα. Διαθέτει : 92 πολυτελή

δωμάτια, Εστιατόριο, Lobby bar Συνεδριακό Κέντρο, Χώρο Δεξιώσεων, Πισίνα, Καφετέρια, Πρωινό με μπουφέ, Πρόσβαση σε Ιντερνέτ, Υπηρεσία Πλυντηρίου.

Τα άνετα και πλήρως ανακαινισμένα 92 δωμάτια ανάμεσα τους: τέσσερις junior σουίτες, τέσσερις σουίτες και τέσσερα studios έχουν άριστα εξοπλιστεί για να καλύψουν τις απαιτήσεις των επισκεπτών. Όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου διαθέτουν: Ηχομονωμένα παράθυρα. Ανεξάρτητα ρυθμιζόμενο κλιματισμό ψύξης / θέρμανσης. Απευθείας τηλεφωνική γραμμή. Γρήγορη ενσύρματη και ασύρματη πρόσβαση στο ιντερνέτ (Wi-Fi). Δορυφορική τηλεόραση. Ηλεκτρονική κλειδαριά δωματίου. Χρηματοκιβώτιο. Ψυγείο. Γραφείο εργασίας.



Το ξενοδοχείο Congo Palace βρίσκεται ανάμεσα στους πρωτοπόρους στον τομέα του τουρισμού. Οι τιμές του ξενοδοχείου για ένα δίκλινο είναι ανάλογες της ποιότητας και των υπηρεσιών του και ξεκινά από 70€ και φτάνει και τα 150€ για τις σουίτες με θέα.

4.1.2 i Airotel Achaia beach 4*

Στη συνέχεια, θα ερευνήσουμε το ξενοδοχείο που ανήκει στα Airotels, το **Achaia Beach** στην πόλη της Πάτρας, ένα βήμα από τη θάλασσα, το οποίο ισορροπεί με τρόπο εντυπωσιακό ανάμεσα στο κέντρο και στο απόκεντρο, ανάμεσα στο ξενοδοχείο πόλης και στο ξενοδοχείο αναψυχής. Το ξενοδοχείο διαθέτει εικοσιτετράωρη υπηρεσία, δωμάτια με θέα θάλασσα και βουνό, εικοσιτετράωρη ρεσεψιόν, υπηρεσία αφύπνισης, χρηματοκιβώτιο, υπηρεσία πλυντηρίου, ενοικίαση αυτοκινήτου, ραντεβού ταξί, συνάλλαγμα, διοργάνωση εκδρομών, εστιατόριο, μπαρ, Business center, εξωτερική

πισίνα (Ιούνιο με Σεπτέμβριο), γυμναστήριο, σάουνα, σαλόνι τηλεόρασης, ιδιόκτητο παρκινγκ .

Το ξενοδοχείο διαθέτει σε 4 ορόφους με 85 δωμάτια που διακρίνονται σε Μονόκλινο, Δίκλινο, Τρίκλινο, Penthouse με εκπληκτική θέα σε θάλασσα και βουνό. Ιδανική διαμονή για διακοπές ή ανάπαυλα εν μέσω επαγγελματικών υποχρεώσεων ή απλά ξεκούραση μέσα από μία χροιά που θα σας καταπλήξει.



Σε αυτό το ξενοδοχείο μπορεί να απολαύσει ο επισκέπτης την προσιτή πολυτέλεια με τιμές που κυμαίνονται από 55€ και φτάνουν τα 75€ .

4.1.2 ii NEW HOTEL 4*

Αυτό το ολοκαίνουργιο design ξενοδοχείο βρίσκεται σε περίοπτη κεντρική τοποθεσία της Αθήνας, σε απόσταση 200μ. από την πλατεία Συντάγματος. Το New Hotel διαθέτει δωρεάν Wi-Fi σε όλους τους χώρους και στεγάζει ένα μεσογειακό εστιατόριο και ένα γυμναστήριο. Σχεδιασμένο από τους βραβευμένους Βραζιλιάνους σχεδιαστές Campana Brothers, το New Hotel, με 79 δωμάτια, είναι μέλος των Design Hotels of the World.

Το New Hotel, πρώην Olympic Palace Hotel, διαθέτει ιδιαίτερα μοντέρνο σχεδιασμό, διατηρώντας παράλληλα αυθεντικά στοιχεία όπως η μαύρη μαρμάρινη σκάλα του 1940. Τα δωμάτια διαθέτουν παράθυρα από το δάπεδο έως την οροφή, καθώς και μπαμπού δάπεδα και τραπέζια. Τα εντυπωσιακά μπάνια έχουν μασίφ ορειχάλκινους νιπτήρες. Σε όλα παρέχεται τηλεόραση LCD. Το New Hotel βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από τα κυριότερα αξιοθέατα: τα ρωμαϊκά ερείπια της Πλάκας, την Ακρόπολη και το νέο μουσείο

της, τα μοντέρνα καφέ και τις μπουτίκ στην εμπορική περιοχή του Κολωνακίου, καθώς και την επιχειρηματική ζώνη. Το New Hotel προσφέρει δωρεάν δημόσιο χώρο στάθμευσης σε κοντινή απόσταση και απέχει 45 λεπτά με το μετρό από το Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος.

Οι τιμές αυτού του «νέου» ξενοδοχείου στην Αθήνα για ένα δίκλινο κυμαίνονται από 165€ έως 250€



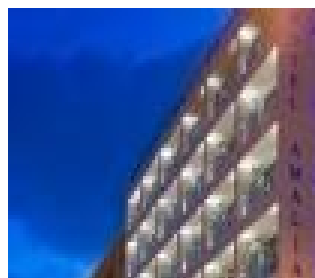
4.1.2 iii AMALIA HOTEL 4*

Το Amalia Hotel βρίσκεται σε κεντρική τοποθεσία στην Πλατεία Συντάγματος, στην Αθήνα, ακριβώς απέναντι από τον Εθνικό Κήπο. Διαθέτει άνετα δωμάτια με δορυφορική & συνδρομητική τηλεόραση και Wi-Fi πρόσβαση στο internet. Τα 98 μοντέρνα δωμάτια στο Amalia Hotel είναι ευρύχωρα και κλιματιζόμενα. Τα deluxe δωμάτια έχουν μπαλκόνι με θέα στον Εθνικό Κήπο, το Λυκαβηττό και τη Βουλή. Στο φιλόξενο εστιατόριο του Amalia σερβίρεται πλούσιο αμερικανικό πρωινό σε μπουφέ και a la carte μεσημεριανό γεύμα ή δείπνο. Το μπαρ Chrysalis Lobby Lounge προσφέρει ελαφριά σνακ και ποτά. Το Amalia Hotel απέχει μόλις 10 λεπτά με τα πόδια από την Ακρόπολη και την Πλάκα, ενώ βρίσκεται δίπλα στην εμπορική ζώνη της Ερμού. Παρέχει εύκολη πρόσβαση σε τερματικούς σταθμούς του μετρό και του τραμ, ενώ η στάση του εξπρές λεωφορείου για το αεροδρόμιο απέχει μόλις 50μ. από το ξενοδοχείο. Βραβευμένο με το οικολογικό σήμα Green Key, το Amalia Hotel χρησιμοποιεί φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα περιποίησης και καθαρισμού, καθώς και ποιοτικά βιολογικά τρόφιμα και ποτά.

Διάφορες άλλες παροχές του ξενοδοχείου είναι: Υπηρεσίες συναλλάγματος, υπηρεσία σιδερώματος, υπηρεσία δωματίου, υπηρεσία αγοράς εισιτηρίων, συσκευασμένα μεσημεριανά γεύματα, στεγνοκαθαριστήριο, , πλυντήριο ρούχων, οργάνωση εκδρομών, επιχειρησιακό κέντρο, επιτήρηση βρεφών - παιδιών, ενοικίαση αυτοκινήτου, εγκαταστάσεις

συνεδριάσεων και επίσημων γευμάτων.

Στο κεντρικό αυτό ξενοδοχείο, οι τιμές για ένα δίκλινο δωμάτιο θα είναι ανάμεσα στα 100€ και στα 130€.



4.1.3 Acropolis Museum Boutique 3*

Το ξενοδοχείο **Acropolis Museum Boutique** συνδυάζει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με τη θέση του σε ένα από τα καλύτερα σημεία της Αθήνας. Το Acropolis Museum Hotel βρίσκεται λίγα μόνο βήματα από τον Παρθενώνα, το Ναό του Διός, την Πύλη του Αδριανού και άλλα μνημεία του ελληνικού πολιτισμού.

Ανήκει στη κατηγορία των 3* αστέρων αλλά η μοναδικότητα του το κάνει να δείχνει πολλών παραπάνω. Αυτό το πολύ ξεχωριστό ξενοδοχείο στεγάζεται σε ένα κλασικό κτίριο το οποίο ανακαινίστηκε εξ' ολοκλήρου πρόσφατα (2007) και διαθέτει 22 πανέμορφα δωμάτια κατανομημένα στον 1ο, 2ο και 3ο όροφο. Βρίσκεται λίγα μέτρα μόνο από την Ακρόπολη και την Πλάκα και δίπλα από το νέο μουσείο της Ακρόπολης. Η θέα του είναι ίσως μοναδική από το roof garden του ξενοδοχείου.



Στο ξενοδοχείο διατίθενται : Baby sitting, ασφάλεια, Ρεσεψιόν 24 ώρες το 24ωρο Ταχυδρομείο, Εξυπηρέτηση από καμαριέρα, Υπηρεσία μηνυμάτων Χρηματοκιβώτιο Υπηρεσία τηλεφώνου και φαξ Ηλεκτρονική πρόσβαση στο internet Κλιματιζόμενοι κοινόχρηστοι χώροι, Μπαρ, Μπουφές πρωινού, Υπηρεσία φωτοαντιγράφων.

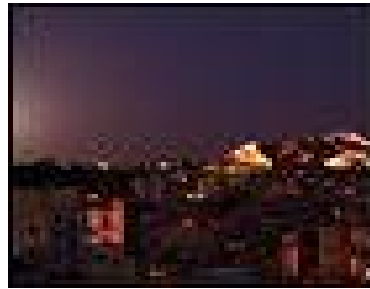
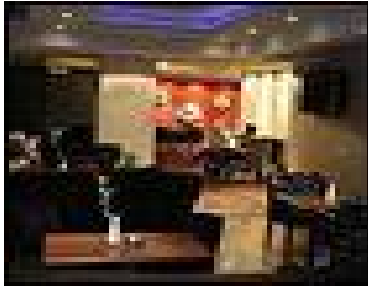
Το ξενοδοχείο αυτό με ιστορική σημασία, σε στρατηγικό σημείο στην Αθήνα δίνει στον επισκέπτη την δυνατότητα να απολαύσει όλα τα παραπάνω σε τιμές που είναι ανάμεσα στα 138€ και φτάνουν τα 170€ για μία διανυκτέρευση.

4.1.3 i Hotel Areos Athens 3*

Αυτό το νέο boutique ξενοδοχείο στο κέντρο της Αθήνας βρίσκεται δίπλα στο Πεδίο του Άρεως. Το ξενοδοχείο Areos έχει πάρει το όνομά του από το γειτονικό Πεδίο του Άρεως. Βρίσκεται πολύ κοντά σε κεντρικά σημεία της Αθήνας, όπως στη στάση πλατεία Βικτωρίας του μετρό, γεγονός που προσφέρει άμεση πρόσβαση στο διεθνές αεροδρόμιο ή στο λιμάνι του Πειραιά. Οι επισκέπτες μπορούν να περιηγηθούν στους χώρους του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου ή να πάρουν το λεωφορείο 400 (την τουριστική λεωφορειακή γραμμή) και να επισκεφθούν τα πιο γνωστά αξιοθέατα της πόλης, όπως την Ακρόπολη, την Πλάκα, την Εθνική Πινακοθήκη και το Μουσείο Μπενάκη.

Κάθε ένα από τα 40 δωμάτια έχει σχεδιαστεί και διακοσμηθεί με επιμέλεια και σκοπό να εξυπηρετεί το σύγχρονο ταξιδιώτη. Ο συνδυασμός των ξύλινων επιφανειών, των μοντέρνων χρωμάτων, της πολυτελούς διακόσμησης και του φωτισμού δημιουργούν ένα άνετο και χαλαρωτικό περιβάλλον. Η υψηλή ποιότητα καθιστά το ξενοδοχείο Άρεως στην ειδική κατηγορία Boutique Hotel.

Το ξενοδοχείο προσπαθεί να ξεφύγει από τις τυποποιημένες παροχές και ενδεικτικά αναφέρονται μερικές : 24ωρη υπηρεσία από καμαριέρα, Early Check In – Late Check Out. Υποδοχή 24 ωρών. Πρωινό στο Δωμάτιο. Συνεργαζόμενο 24ωρο χώρο στάθμευσης. Υπηρεσία αλληλογραφίας, courier, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, fax. Φύλαξη αποσκευών. Lan, WiFi internet στους χώρους του ξενοδοχείου Ενσύρματο internet υψηλής ταχύτητας στο δωμάτιο. Ταξί service. Ενοικίαση αυτοκινήτου. Δωμάτια για μη καπνίζοντες. Concierge service. Πυρασφάλεια. Κλειδί κάρτα / καταγραφή σε υπολογιστή 24 ώρες, προσθήκη κούνιας κατόπιν συνεννόησης, εκδρομές, υπηρεσία αφύπνισης.



Το Areos hotel δίνει την δυνατότητα στον επισκέπτη να επωφεληθεί των υπηρεσιών και παροχών του με τιμές που ξεκινούν από 60€ και φτάνουν για τα ψηλότερα δωμάτια με θέα τα 90€.

4.1.3 ii GALAXY NAXOS 3*

Προσφέροντας υψηλού επιπέδου καταλύματα δίπλα στην παραλία για όσους επιθυμούν να απολαύσουν τις φυσικές ομορφιές του νησιού, αυτό το ξενοδοχείο είναι ιδανικό για χαλαρωτικές διακοπές. Το Galaxy Hotel βρίσκεται στο νοτιοδυτικό τμήμα της πόλης της Νάξου (Χώρα), λίγα μόλις βήματα από την αμμώδη παραλία του Αγίου Γεωργίου. Το ξενοδοχείο είναι χτισμένο σύμφωνα με την παραδοσιακή κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική. Διαθέτει 54 δωμάτια και μεγάλους κήπους, καθώς και όμορφα σχεδιασμένους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους και προσφέρει όλες τις σύγχρονες ανέσεις. Το Galaxy Hotel είναι φιλόξενο και διαθέτει ζεστή και οικεία ατμόσφαιρα.



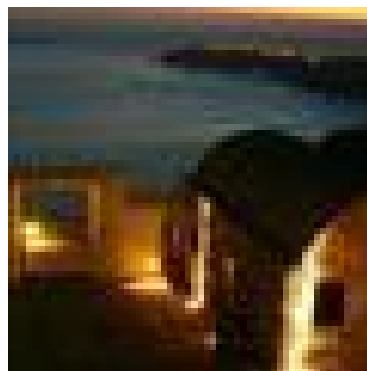
Από τις πολλές υπηρεσίες και παροχές του ξενοδοχείου μπορούμε να ξεχωρίσουμε μερικές όπως: Φαξ/Φωτοτυπικό, Υπηρεσίες Internet, υπηρεσία σιδερώματος, υπηρεσία δωματίου, δωρεάν πρόσβαση WiFi Internet, πλυντήριο ρούχων, οργάνωση εκδρομών, ενοικίαση ποδηλάτων, ενοικίαση αυτοκινήτου, παιδική χαρά, κατάδυση, ιστιοσανίδα, ιππασία, ακόμα και δωμάτια για μη καπνίζοντες.

Όσον αφορά τις τιμές για μία διανυκτέρευση σε δίκλινο δωμάτιο, στο κυκλαδίτικο ξενοδοχείο, θα κυμανθούν από 80€ και θα φτάσουν τα 135€.

4.1.3 iii Remezzo 3*

Φωλιασμένο πάνω στα βράχια της διάσημης Καλντέρας και με θέα στο Αιγαίο Πέλαγος, το Remezzo διαθέτει μια πισίνα με βεράντα και δωμάτια με ασβεστωμένες βεράντες. Απολαύστε πλούσιο αμερικανικό πρωινό σε μπουφέ. Το Remezzo Villas, ένα κτήριο που προέρχεται από τα τέλη του 1800, έχει ανακαινιστεί με σεβασμό στην παραδοσιακή θηραϊκή αρχιτεκτονική. Το θολωτό σχήμα που επικρατεί στο εσωτερικό, οι στρογγυλεμένες άκρες και οι γυάλινες οροφές στα στούντιο και τις σουίτες δημιουργούν ένα περιβάλλον απόλυτης ηρεμίας και άνεσης. Όλα τα στούντιο και οι σουίτες, σε σύνολο 12, έχουν άπλετο φως, είναι ευρύχωρα και διακοσμημένα με χειροποίητα κομμάτια. Το καθένα διαθέτει καθιστικό και επιφάνεια εργασίας ενώ τα περισσότερα προσφέρουν από την ιδιωτική τους βεράντα θέα στη θάλασσα και το ηλιοβασίλεμα.

Οι στάνταρ παροχές περιλαμβάνουν δωρεάν Wi-Fi, δορυφορική τηλεόραση και θυρίδα ασφαλείας στο δωμάτιο. Το πολύγλωσσο προσωπικό του Remezzo Villas είναι στη διάθεσή των πελατών καθημερινά όλο το 24ωρο ενώ προσφέρονται υπηρεσίες θυρωρού ή μασάζ στο δωμάτιό σας κατόπιν ραντεβού. Επίσης διατίθενται ιδιωτικές ξεναγήσεις και υπηρεσία μεταφοράς με λεωφορείο κατόπιν αιτήματος.



Σε αυτό το γραφικό ξενοδοχείο της Σαντορίνης, για ένα δίκλινο δωμάτιο οι τιμές είναι από 130€ και φτάνουν για τις σουίτες και τα 350€.

4.1.4 Hotel Αρχοντική Χανιά Κρήτης 2*

Το ξενοδοχείο Αρχοντική είναι ένα καινούργιο, οικογενειακά διοικούμενο ξενοδοχείο στη καρδιά της πόλης των Χανιών. Ιδρύθηκε και λειτούργησε πρώτη φορά τον Ιούλιο του 2009, σε ένα πλήρως ανακαινισμένο κτήριο και πήρε το όνομα του από το χωριό Αρχοντική.

Το Αρχοντική είναι ένα ξενοδοχείο πόλεως στην κατηγορία των 2* αστέρων. Αποτελείται από 25 στο σύνολο δωμάτια, σχεδιασμένα και εξοπλισμένα με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο επισκέπτης να έχει μία άνετη διαμονή.

Διαθέτει ευρύχωρα δωμάτια πολλών χώρων. Διαθέτει 20 δωμάτια και 5 δίκωρα/οικογενειακά δωμάτια. Όλα τα δωμάτια είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να χωρούν από 1 έως και 5 άτομα.

Όλα τα δωμάτια διαθέτουν: κλιματισμό, τηλέφωνο, ψυγείο, τηλεόραση (TFT οθόνη). Προσφέρεται δωρεάν ασύρματη πρόσβαση στο internet σε όλα τα δωμάτια αλλά και στους κοινόχρηστους χώρους. Η υποδοχή λειτουργεί επί 24 ώρες. Επίσης υπάρχει και χώρος bar στον οποίο προσφέρεται και πρωινό.



Σε αυτή την οικογενειακή επιχείρηση ο επισκέπτης μπορεί να διαμείνει στα ευρύχωρα δωμάτια με τιμές για τα πιο μικρά δωμάτια στα 55€ και φτάνουν για τα πιο μεγάλα στα 95€.

4.1.4i Fresh Hotel 2*

Το παραδοσιακά διακοσμημένο **Fresh Hotel** βρίσκεται στην καρδιά της χώρας της Μυκόνου. Ένα Γοητευτικό Ξενοδοχείο Στη Χώρα Της Μυκόνου στη κατηγορία των 2* αστέρων που με τη φινέτσα και την ποιότητα των υπηρεσιών του αγγίζει την πολυτέλεια πολλών αστέρων. Το Fresh Hotel βρίσκεται μερικά μόλις βήματα από το λιμάνι, σε μικρή

απόσταση από το αεροδρόμιο και τα αμέτρητα εστιατόρια, bar, clubs και αξιοθέατα του νησιού.

Διαθέτει 9 δίκλινα δωμάτια και μία σουίτα. Το ξενοδοχείο διαθέτει επίσης ένα εστιατόριο, ελληνικής και μεσογειακής κουζίνας, το γνωστό «Kalita», ένα πανέμορφο εστιατόριο στην καρδιά της Μυκόνου με έναν μικρό κήπο και αίθουσα πρωινού.

Το ξενοδοχείο στη καρδιά της Μυκόνου και με την κυκλαδίτικη διακόσμηση, το οποίο προσφέρει στον επισκέπτη πολλές ανέσεις και ευκολίες, κάνουν τη διαμονή του πιο ευχάριστη. Η διαμονή για ένα δίκλινο ξεκινά από 115€ και καταλήγει στα 240€ όσον αφορά τις σουίτες.

Τέλος, το προσωπικό της υποδοχής παρέχει στους επισκέπτες πληροφορίες σχετικά με εκδρομές, ξεναγήσεις και αξιοθέατα, ενώ μπορεί να πραγματοποιήσει κρατήσεις αυτοκινήτων και μοτοσικλετών, αλλά και ανταλλαγή συναλλάγματος.

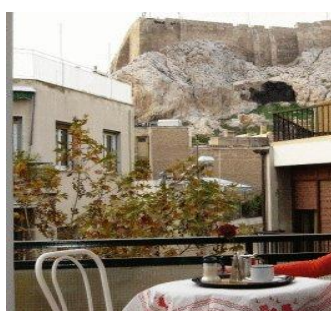


4.1.4 ii **Adams Hotel 2***

Το Adams Hotel βρίσκεται σε προνομιακή τοποθεσία στην καρδιά της Πλάκας και διαθέτει βεράντα για το πρωινό και κλιματιζόμενα δωμάτια με μπαλκόνι. Προσφέρει δωρεάν Wi-Fi και δωρεάν χώρο στάθμευσης. Τα 14 δωμάτια του Adams είναι απλά επιπλωμένα και περιλαμβάνουν όλα ιδιωτικό μπάνιο. Είναι επίσης εξοπλισμένα με

τηλεόραση, τηλέφωνο και θέρμανση. Προσφέρεται υπηρεσία δωματίου. Ορισμένα δωμάτια έχουν θέα στην Ακρόπολη. Καθημερινά, το Adams σερβίρει ευρωπαϊκό πρωινό.

Κατά τη διάρκεια της ημέρας μπορούν να απολαύσουν οι επισκέπτες καφέ ή ποτά στο μπαρ του ξενοδοχείου ή στη βεράντα του τελευταίου ορόφου. Στο Hotel Adams υπάρχει επίσης αίθουσα τηλεόρασης. Το Adams απέχει 800μ. από την Ακρόπολη. Βρίσκεται επίσης πολύ κοντά σε πολλές ταβέρνες, μπαρ και καφέ, που είναι διάσπαρτα στην Πλάκα, στου Ψυρρή και στο Θησείο. Η 24ωρη ρεσεψιόν μπορεί να βοηθήσει τους επισκέπτες με ενοικιάσεις αυτοκινήτων και υπηρεσία φαξ.



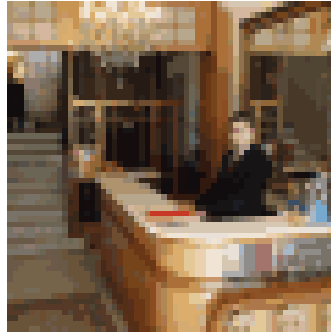
Στο ξενοδοχείο αυτό που βρίσκεται στη καρδιά της ιστορικής Αθήνας, οι τιμές για ένα δίκλινο δωμάτιο αρχίζουν από 45€ και φτάνουν και τα 85€.

4.1.4 iii **Tourist 2***

Μόλις 100μ. από τη διάσημη πλατεία Αριστοτέλους και τα Λαδάδικα, βρίσκεται αυτό το κεντρικό ξενοδοχείο και στεγάζεται σε ένα διατηρητέο ιστορικό κτήριο. Τα δωμάτια είναι κλιματιζόμενα και εξοπλισμένα με συνδρομητική τηλεόραση. Το Tourist παραμένει ανοιχτό όλο το χρόνο, προσφέροντας άνετα καταλύματα με πρωινό. Σε κάθε από τα 37 δωμάτια, προσφέρεται δωρεάν Wi-Fi, ψυγείο και θυρίδα ασφαλείας. Χτισμένο το 1925, ακριβώς στην καρδιά της πόλης, το στίλ του Tourist Hotel είναι αναγνωρίσιμο σε όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους. Το ξενοδοχείο απέχει 14χλμ. από το αεροδρόμιο Μακεδονία. Βρίσκεται σε απόσταση 1,5χλμ. από το σιδηροδρομικό σταθμό και 500μ. από το λιμάνι. Η υπηρεσία μεταφοράς παρέχεται κατόπιν αιτήματος.

Το υψηλών προδιαγραφών, Tourist Hotel έχει αποτελέσει πόλο έλξης για το Κινηματογραφικό Φεστιβάλ Θεσσαλονίκης, το Γαλλικό Ινστιτούτο, εκπαιδευτικά ιδρύματα, προξενικές αρχές, επαγγελματίες και ανεξάρτητους επιχειρηματίες.

Στο παρελθόν, έχει αποτελέσει σημείο αναφοράς συγγραφέων και καλλιτεχνών. Οι χώροι του ξενοδοχείου έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για κινηματογραφήσεις και φωτογραφήσεις.



Οι τιμές για αυτό το κλασικό ξενοδοχείο θα ξεκινήσουν από 45€ και θα καταλήξουν στα 100€ για ένα δίκλινο.

4.1.5 Diva Athens City Hotel 1*

Μόλις 10 λεπτά με τα πόδια από το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, το Diva Hotel διαθέτει και στα 15 δωμάτια, κλιματισμό με δωρεάν Wi-Fi. Έχει μπαρ-εστιατόριο και προσφέρει εύκολη πρόσβαση στα σημαντικότερα αξιοθέατα της Αθήνας. Ο σιδηροδρομικός σταθμός της Βικτώριας, που σας συνδέει με την Ακρόπολη και το Νέο Μουσείο της Ακρόπολης, απέχει μόλις 10 λεπτά με τα πόδια. Η γραφική υπαίθρια αγορά του Μοναστηρακίου βρίσκεται σε απόσταση 3 χιλιομέτρων. Προσφέρεται δωρεάν χώρος στάθμευσης στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.

Τα δωμάτια στο Diva Athens City Hotel έχουν καλαίσθητη διακόσμηση. Οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν, καλωδιακή τηλεόραση και καφετιέρα. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν επίσης ιδιωτικό μπάνιο με στεγνωτήρα μαλλιών.

Το μπαρ-εστιατόριο του Diva σερβίρει ελληνικά γκουρμέ πιάτα που παρασκευάζονται με φρέσκα βιολογικά προϊόντα. Επίσης, προσφέρει μεγάλη ποικιλία κρασιών και κοκτέιλ.

Μερικές από τις παροχές του, όπως: Επίπεδη οθόνη LCD Plasma, Εγκαταστάσεις σιδερώματος Καλωδιακή τηλεόραση Συσκευή καφέ τσάι Στεγνωτήρας μαλλιών Τηλέφωνο Σίδερο ρούχων

Η διαμονή του επισκέπτη για ένα δίκλινο θα κυμανθεί από 45€ και θα φτάσει και τα 60€.



4.1.5 i Hotel Galini 1*

Σε κεντρική τοποθεσία στην Πάργα, η οικογενειακή επιχείρηση 1* Hotel Galini απέχει 2 λεπτά με τα πόδια από την παραλία και προσφέρει δωρεάν Wi-Fi πρόσβαση και πρωινό. Διαθέτει 25 δωμάτια με μπαλκόνι και θέα στη γραφική πόλη και το μεσαιωνικό κάστρο ή τους λεμονόκηπους. Τα κλιματιζόμενα δωμάτια στο Galini Hotel είναι ευρύχωρα και περιλαμβάνουν τηλεόραση και ψυγείο. Όλα παρέχουν ιδιωτικό μπάνιο με ντουζιέρα. Εστιατόρια, μπαρ και καταστήματα βρίσκονται σε απόσταση 200μ. από το ξενοδοχείο. Το λιμάνι της Πάργας με τα φέρι για το νησί των Παξών απέχει 300 μέτρα. Εντός 25 λεπτών οδικώς βρίσκεται ο αρχαιολογικός χώρος του Νεκρομαντείου του Αχέροντα. Στο ξενοδοχείο υπάρχει δυνατότητα για δωρεάν στάθμευση και στους κοινόχρηστους χώρους παρέχεται δωρεάν Wi-Fi .

Οι παροχές και η ζεστασιά αυτής της μονάδος προκαλεί στους επισκέπτες το αίσθημα της οικειότητας και το να επαναλάβουν την επίσκεψη τους στον χώρο αυτό.

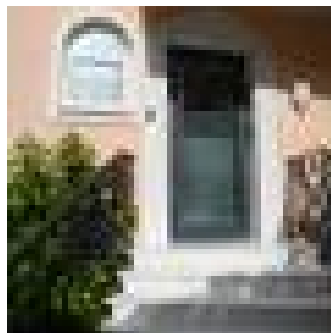
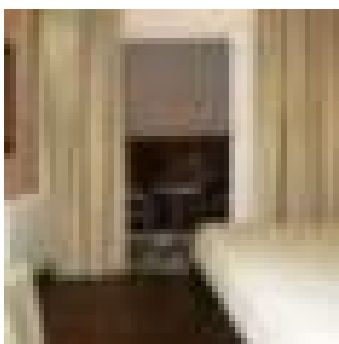
Το ξενοδοχείο λειτουργεί από Απρίλιο έως και τον Οκτώβριο και παρέχει τις υπηρεσίες του στους ανοιξιάτικους και καλοκαιρινούς επισκέπτες του. Η τιμή για ένα δίκλινο θα κυμανθεί από 45€ έως 75€



4.1.5 ii Tony Hotel 1*

Το Tony Hotel βρίσκεται ανάμεσα στο Λόφο του Φιλοπάππου και τη Λεωφόρο Συγγρού. Διαθέτει κοινόχρηστα σαλόνια και κουζίνες. Απέχει μόλις 250μ. από το νέο Μουσείο της Ακρόπολης και 5 λεπτά με τα πόδια από το σταθμό Συγγρού-Φιξ του μετρό. Τα 13 κλιματιζόμενα δωμάτια του Tony Hotel είναι εξοπλισμένα με τηλεόραση επίπεδης οθόνης, δωρεάν Wi-Fi και ηχομονωτικά παράθυρα. Για τη διευκόλυνσή σας διατίθεται μικρή κουζίνα, συσκευή για τσάι/καφέ και ψυγείο. Σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου προσφέρεται δωρεάν Wi-Fi, ενώ υπάρχει και μια γωνιά με υπολογιστή και εκτυπωτή. Οι άλλες εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν βιβλιοθήκη. Το προσωπικό της ρεσεψιόν θα βοηθήσει με περιηγήσεις, υπηρεσίες ταξί και χώρο φύλαξης αποσκευών. Διάσημα αξιοθέατα της Αθήνας όπως η Πλάκα, το Θησείο και το Μοναστηράκι είναι προσβάσιμα σε περίπου 15 λεπτά με τα πόδια.

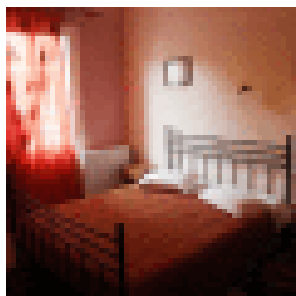
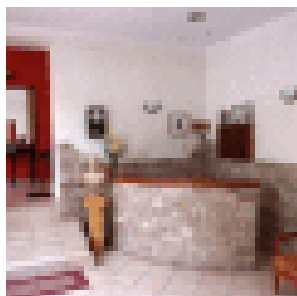
Στο Tony hotel, οι τιμές για ένα δίκλινο δωμάτιο είναι ανάμεσα στα 50€ και φτάνουν τα 100€.



4.1.5 iii To Hera Hotel 1*

Το Hera Hotel βρίσκεται στο κέντρο του γραφικού Ναυπλίου και προσφέρει καλαίσθητα καταλύματα με κλιματισμό. Παρέχει δωρεάν Wi-Fi και απέχει 350μ. από την παραλία. Τα 13 δωμάτια στο Hera είναι διακοσμημένα σε γήινα χρώματα και διαθέτουν σιδερένια κρεβάτια. Περιλαμβάνουν τηλεόραση, ηλεκτρικό βραστήρα και μίνι ψυγείο. Όλες οι μονάδες διαθέτουν επίσης ιδιωτικό μπάνιο με μπανιέρα ή ντους. Στους επισκέπτες προσφέρεται καθημερινά δωρεάν ψωμί, μέλι, καφές και τσάι. Η κεντρική πλατεία Συντάγματος απέχει 10 λεπτά με τα πόδια από το ξενοδοχείο και διαθέτει πολλά παραδοσιακά καφέ και ταβέρνες. Σε κοντινή απόσταση μπορείτε επίσης να επισκεφθείτε το Παλαμήδι με την πανοραμική θέα στον Αργολικό Κόλπο. Στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου προσφέρεται δωρεάν χώρος στάθμευσης.

Η τιμή ενός δίκλινου δωματίου ξεκινά από 45€ και φτάνει τα 80€.



4.2. Αποτελέσματα της έρευνας

Έχοντας λοιπόν κάνει την μελέτη με τα αντιπροσωπευτικά ξενοδοχεία των αντίστοιχων κατηγοριών και τα τμήματα υπηρεσιών και εκμετάλλευσής των , ήρθαμε σε κάποια συμπεράσματα τα οποία θα παραθέσουμε παρακάτω.

Ερευνώντας τα και κοιτάζοντάς τα πιο διεξοδικά, μας δίνεται η δυνατότητα να βγάλουμε ορισμένα συμπεράσματα ως προς την κατηγορία τους, ως προς την τοποθεσία τους, ως προς τις ευκολίες και τις ανέσεις που παρέχει το εκάστοτε ξενοδοχείο στον επισκέπτη, ακόμα και ως προς τις τιμές τους.

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων (5*) στα οποία έγινε μελέτη , είναι τα HILTON ATHENS, PLATAMON PALACE, LAGONISSI RESORT και LESANTE RESORT AND SPA. Το πρώτο βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και το δεύτερο εκτός Αθηνών,

συγκεκριμένα στον Πλαταμώνα, με πιο παραθεριστικό χαρακτήρα. Το Lagonissi resort βρίσκεται στο Νότιο μέρος της Αττικής και το Lesante resort and spa στη Ζάκυνθο. Σε κάθε τμήμα των ξενοδοχείων αυτών μπορεί κανείς εύκολα να διακρίνει την πολυτέλεια αλλά και μία άριστη οργάνωση, που τα κάνει να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα. Όπως διαπιστώσαμε, διαθέτουν τμήματα και παροχές που άλλα ξενοδοχεία μικρότερης κατηγορίας δεν διαθέτουν, όπως καταστήματα δώρων ή ακόμα και spa centers. Οι τιμές των ξενοδοχείων αυτών ποικίλουν. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, για ένα δίκλινο οι τιμές θα κυμανθούν από 320€ έως 500€ για το HILTON ATHENS και αντίστοιχα για το PLATAMON PALACE κυμαίνονται από 98€ έως 475€. Για το LAGONISSI resort οι τιμές από 190€ έως 398€ ενώ για το LESANTE στη Ζάκυνθο από 120€ μέχρι 320€. Το φάσμα των τιμών αυτών θα μας διευκολύνει παρακάτω να συγκρίνουμε πιο εύκολα και να κατανοήσουμε τη διαφοροποίηση των εκάστοτε κατηγοριών.

Σχετικά με τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων (4*) που μελετήσαμε τα οποία παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στα τμήματα τους, είναι τα CONGO PALACE, AIROTEL ACHAIA BEACH, NEW HOTEL, HOTEL AMALIA. Μπορούμε να παρατηρήσουμε εδώ πως ο αριθμός των συνολικών δωματίων είναι μικρότερος από αυτός της προηγούμενης κατηγορίας, και αυτό μας βοηθά να κατανοήσουμε ορισμένα από τα κριτήρια κατηγοριοποίησης τους. Άλλο ένα θέμα σύγκρισης που μας απασχόλησε είναι η τοποθεσία των ξενοδοχείων ίδιας κατηγορίας. Τα ξενοδοχεία των τεσσάρων αστέρων της έρευνάς μας βρίσκονται στην Γλυφάδα, στην Πάτρα, και στην Αθήνα. Πιο συγκεκριμένα, οι επισκέπτες των πόλεων αυτών και κατ' επέκταση οι πελάτες των ξενοδοχείων, βρίσκονται σε κεντρικά σημεία με εύκολη πρόσβαση σε λιμάνι, αεροδρόμιο έως και αγορά εξυπηρετώντας πολλές από τις ανάγκες τους εκτός του ξενοδοχείου. Η κάλυψη των αναγκών των πελατών συνεχίζεται και εντός του ξενοδοχείου με ειδικές αίθουσες δεξιώσεων, συνεδριακά κέντρα αλλά και μία σπάνια αλλά πολύ σημαντική υπηρεσία, αυτή του πλυντηρίου, την οποία ένας συχνός ταξιδιώτης εκτιμά. Οι τιμές τους, εννοείται πως κυμαίνονται ανάλογα και με την εποχικότητα, και έτσι θα δούμε ότι στο Achaia Beach το δίκλινο ξεκινά από 55€ και φτάνει τα 75€, ενώ σε αντιστοιχία όσον αφορά τις τιμές για το δίκλινο στο Congo Palace κυμαίνονται από 70€ έως 150€. Στο «καινούριο» NEW Hotel της Αθήνας οι τιμές για ένα δίκλινο θα ξεκινήσουν από 165€ και θα καταλήξουν για ένα δίκλινο στα 250€, ενώ στο Amalia Hotel από 105€ έως 130€.

Συνεχίζοντας την μελέτη μας, αναφερόμαστε στα ξενοδοχεία τριών αστέρων (3*) τα οποία είναι το ACROPOLIS MUSEUM, AREOS HOTEL, GALAXY NAXOS και REMEZZO

THIRA. Σε αυτή τη θεματική μας ενότητα παρατηρούμε ότι τα δυο πρώτα ξενοδοχεία βρίσκονται στην Αθήνα και μάλιστα είναι και τα δυο κεντρικά, ενώ τα δύο επόμενα, βρίσκονται στη Νάξο και στη Σαντορίνη, αντίστοιχα.

Η τοποθεσιακή διαφορά των δύο πρώτων έγκειται περισσότερο στη θέα που προσφέρει το καθένα από αυτά. Στα ξενοδοχεία τριών αστέρων παρατηρούμε την ακόμα μεγαλύτερη μείωση του αριθμού των δωματίων, όπως άλλωστε είναι αναμενόμενο.

Βλέποντας περισσότερο διεξοδικά το Acropolis γίνεται φανερό και το θέμα του, του οποίου δεν είναι άλλο από την ίδια την Ακρόπολη. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του ξενοδοχείου είναι ότι όλα τα δωμάτιά του έχουν την επιβλητική θέα της Ακρόπολης. Το Areos Hotel βρίσκεται πολύ κοντά στο Πεδίον του Άρεως, το οποίο είναι ένα πάρκο με μεγάλη ιστορία αλλά και με πλούσια βλάστηση. Βρίσκονται εξίσου κοντά σε σταθμούς μέσων μαζικής μεταφοράς (μετρό, τρένο, λεωφορεία) οπότε και διευκολύνουν τη μετακίνηση των πελατών τους. Άλλες επιπρόσθετες παροχές του ξενοδοχείου είναι η διατροφή σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, υπηρεσία δωματίου και εικοσιτετράωρη υπηρεσία υποδοχής.

Τα επόμενα ξενοδοχεία που μελετήσαμε βρίσκονται στη νησιωτική Ελλάδα. Το Galaxy στη Νάξο είναι ένα ξενοδοχείο με πολλές ανέσεις και παροχές. Εδώ συναντάμε και τις θαλάσσιες δραστηριότητες που διοργανώνει το ξενοδοχείο όπως ιστιοσανίδα ή ακόμα και κατάδυση. Το Remezzo στη Σαντορίνη είναι ένα ιδιόμορφο κτισμένο ξενοδοχείο με πολλές ανέσεις. Η Σαντορίνη είναι ένα νησί με πλούσια φυσική ιστορία γι' αυτό και το ξενοδοχείο προσφέρει και ξεναγήσεις ιδιωτικές.

Μία καθαρά ποσοτική σύγκριση των δύο πρώτων ξενοδοχείων καταλήγει στη μεγάλη απόκλιση των τιμών τους. Για ένα δίκλινο στο Acropolis η τιμή ξεκινά από 138€ ενώ στο Areos από 60€ και καταλήγουν στο ποσό των 171€ και 90€ αντίστοιχα. Αυτό συμβαίνει διότι όπως έχει προαναφερθεί το Acropolis Museum , είναι πιο εξεζητημένο-θεματικό ξενοδοχείο, μαζί και οι υπηρεσίες του, από αυτό του Areos. Ενώ στα δύο επόμενα κυκλαδίτικα ξενοδοχεία, οι τιμές για ένα δίκλινο στο Galaxy της Νάξου ξεκινούν από 80€ και φτάνουν τα 130€ και στο Remezzo της Σαντορίνης για ένα δίκλινο δωμάτιο οι τιμές θα ξεκινήσουν από 130€ και θα καταλήξουν στα 350€.

Τα ξενοδοχεία για τα οποία έγινε μελέτη στη κατηγορία των 2 αστέρων (2*) είναι τα APXONTIKH, FRESH, ADAM'S, TOURIST. Τα δύο πρώτα ξενοδοχεία της κατηγορίας για τα οποία έχει γίνει αναφορά στη μελέτη μας βρίσκονται εκτός Αθηνών, και τα δύο σε νησιά της Ελλάδος. Το πρώτο για το οποίο θα αναφερθούμε , βρίσκεται στη Κρήτη και

συγκεκριμένα στα Χανιά και το δεύτερο στη κοσμοπολίτικη Μύκονο. Τα επόμενα δύο ξενοδοχεία βρίσκονται στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη αντίστοιχα. Ο αριθμός των συνολικών δωματίων εξακολουθεί να μειώνεται όσο μειώνονται και τα αστέρια των κατηγοριών . Σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία περισσότερων αστέρων και με τις περισσότερες παροχές και υπηρεσίες τους, παρατηρούμε πλέον σε αυτές τις κατηγορίες ξενοδοχείων πως δεν διαθέτουν αυτά που διέθεταν τα μεγαλύτερα. Ο κλιματισμός, το δωρεάν internet (Wi-Fi) και η τηλεόραση εντός δωματίου είναι οι μόνιμες παροχές του.

Το ξενοδοχείο Αρχοντική που βρίσκεται στα Χανιά και είναι σε πολύ κεντρικό σημείο της πόλης αυτής παρέχει αυτά που προαναφέρθηκαν και μία ζεστή οικογενειακή διαμονή. Το Fresh χαρακτηρίζεται από την κυκλαδίτικη ομορφιά, παρέχει και αυτό τις ίδιες υπηρεσίες με τις παραπάνω της κατηγορίας του, αλλά βρίσκεται σε ένα νησί πολυφημισμένο, σε κομβικό σημείο γι' αυτό παρατηρείται και η απόκλιση τιμών μεταξύ των δυο ξεκινώντας από 55€ στα Χανιά για να καταλήξουμε στα 95€ για ένα απλό δίκλινο στη Μύκονο από 115€ έως 240€.

Το ξενοδοχείο Adam's που βρίσκεται στην Πλάκα της Αθήνας μπορεί να προσφέρει όχι μόνο τις υπηρεσίες που μας είναι γνωστές, όπως Wi-Fi, κλιματισμό και τηλεόραση, αλλά και μία άπλετη θέα στην Ακρόπολη αφού βρίσκεται λίγα μέτρα μακρύτερα του ξενοδοχείου. Το Tourist Hotel , το νεοκλασικό στολίδι της Θεσσαλονίκης , βρίσκεται στο κέντρο της πόλης. Ένα ξενοδοχείο με μεγάλο πολιτισμικό και πολιτιστικό ενδιαφέρον το οποίο έχει και τις παροχές του, εννοώντας το δωρεάν internet, θυρίδα ασφαλείας και κλιματισμό. Οι τιμές και των δύο αυτών ξενοδοχείων δεν αποκλίνουν πολύ στις τιμές τους. Στο Adam's η τιμή για ένα δίκλινο αρχίζει από τα 45€ και φτάνει τα 85€ και στο Tourist της Θεσσαλονίκης οι τιμές ξεκινούν από 45€ και καταλήγουν στα 100€.

Κλείνοντας την έρευνα με ξενοδοχεία ενός αστέρα (1*) έγινε μελέτη στα ξενοδοχεία Diva Athens, Galini Hotel στην Πάργα, Tony Hotel Athens και Hera Hotel στο Ναύπλιο . Ο αριθμός των δωματίων παραμένει σχεδόν ίδιος με τον αριθμό της παραπάνω κατηγορίας. Το πρώτο ξενοδοχείο βρίσκεται σε στρατηγικό σημείο στην Αθήνα κοντά σε αρχαιολογικούς και ιστορικούς τόπους αλλά και κοντά σε σταθμούς μέσων μεταφοράς. Οι υπηρεσίες δεν είναι λιγότερες από αυτές της παραπάνω κατηγορίας. Το δεύτερο ξενοδοχείο βρίσκεται στην παραθαλάσσια Πάργα, λειτουργεί κατά την θερινή περίοδο κάτι που το κάνει να μειονεκτεί με τα άλλα ξενοδοχεία αλλά η θέση που βρίσκεται το ξενοδοχείο είναι στρατηγική, δίπλα από τη θάλασσα, κοντά σε λιμάνι, κοντά σε κεντρικό δρόμο, κοντά σε ιστορικά μνημεία. Το Tony Hotel στην Αθήνα βρίσκεται κοντά σε ιστορικά μνημεία. Έχει

κοντά του, κεντρικούς δρόμους με πολλά μέσα μαζικής μεταφοράς και η μετακίνηση του επισκέπτη γίνεται πιο εύκολη. Το Hera hotel, στο Ναύπλιο, συγκεκριμένα στο κέντρο του Ναυπλίου διαθέτει παροχές και υπηρεσίες στους επισκέπτες του, παραπάνω από αυτές της κατηγορίας του, όπως για παράδειγμα πρωινό.

Οι τιμές αυτών των ξενοδοχείων δεν εμφανίζουν μεγάλη απόκλιση και ξεκινούν με 45€ και φτάνουν τα 75€ στην Αθήνα, στη Πάργα ξεκινούν από 45€ έως 60€. Στο επόμενο Αθηναϊκό ξενοδοχείο οι τιμές του ξεκινούν από 50€ και φτάνουν τα 100€ και το ξενοδοχείο στο Ναύπλιο από 45€ έως 80€

Παρακάτω θα αναρτήσω έναν πίνακα με τις συγκεντρωτικές παροχές και υπηρεσίες των ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών έτσι ώστε να μπορέσουμε να αντιληφθούμε πιο εύκολα τις διαφορές στην κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων.

5*	HILTON ATHENS	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	PLATAMON PALACE	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓
	LAGONISSI RESORT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	LESANTE	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓
4*	CONGO PALACE	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓										
	ACHAIA BEACH AIROTEL	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓						✓	
	NEW HOTEL	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓							
	AMALIA HOTEL	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓							✓	
3*	ACROPOLIS MUSEUM	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓								
	HOTEL AREOS	✓	✓	✓	✓															
	GALAXY NAXOS	✓	✓	✓	✓		✓													
	REMEZZO THIRA	✓	✓	✓	✓		✓													
2*	APXONTIKH XANIA	✓	✓	✓																
	FRESH MYKONOS	✓	✓	✓			✓						✓						✓	
	ADAMS HOTEL	✓	✓	✓																
	TOURIST	✓	✓	✓	✓															
1*	DIVA	✓	✓	✓																
	GALINI	✓	✓	✓																
	TONY HOTEL	✓	✓	✓																
	HERA HOTEL	✓	✓	✓																

ΠΑΡΟΧΕΣ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ			INTERNET / Wifi	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ/ΜΠΑΡ	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	ΦΑΞ/ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟ	CARRENT	LEARJET / ΣΚΑΦΗ	ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΗΣΤΗΡΙΟ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΚΕΝΤΡΟ/ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ	ΦΥΛΑΞΗ/ΒΡΕΦΟΝΗΤΗΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ	SPACENTER	ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΣ/ΠΑΙΔΙΚΗΧΑΡΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΔΩΡΩΝ	ΣΑΛΟΝΙΟΜΟΡΦΙΑΣ	ΑΙΘΟΥΣΑ ΣΑΘΕΤΡΟΥ/ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΥ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΡΟΜΩΝ	ΔΩΜΑΤΙΑ ΑμΕΑ
---------------------	--	--	-----------------	-----------------	----------------	----------------	---------	-----------------	--------------------	--------------------------------	-------------	---------------------	-------------------------	-----------	------------------------	-------------------	----------------	---------------------------------	-------------------	--------------

Όπως βλέπουμε λοιπόν στον παραπάνω πίνακα τα ξενοδοχεία που υπερέχουν στα «τικς» είναι αυτά των μεγάλων κατηγοριών. Έχουν ανέσεις και υπηρεσίες που άλλα ξενοδοχεία δεν ανταποκρίνονται σε αυτές. Για παράδειγμα υπηρεσίες όπως φύλαξη βρεφών σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους συναντούμε στα 5(*)αστέρων μερικά στα 4(*)αστέρων και σε ένα μόνο 3(*) αστέρων. Δεν διαθέτουν όλα συνεδριακά κέντρα, όλα τα ξενοδοχεία των 5 αστέρων και μερικά 4 αστέρων. Στην κατηγορία των 5 αστέρων συναντούμε και δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑμΕΑ). Όλα τα ξενοδοχεία των υψηλών κατηγοριών διαθέτουν ενοικιάσεις αυτοκινήτων αλλά μόνο στο Lagonissi resort συναντάμε ενοικιάσεις και lear jet. Παραμένοντας στα ξενοδοχεία μεγάλης κατηγορίας μπορούμε να διακρίνουμε και την υπηρεσία στεγνοκαθαρηστήριου για τα ρούχα των πελατών. Αναλύοντας τον πίνακα παρατηρούμε και την κατηγορία του spa center, χώροι για ευεξία και ομορφιά. Μόνο 3 από τα ξενοδοχεία των 5 αστέρων διαθέτουν τους κατάλληλους χώρους αλλά και εξειδικευμένο προσωπικό, για να λειτουργούν και ως spa centers. Σε όλα σχεδόν τα μεγάλης κατηγορίας ξενοδοχεία, παρατηρούμε και από τον πίνακα την ύπαρξη καταστημάτων με είδη δώρων και αναμνηστικών. Σε μόνο ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων, το Lesante στη Ζάκυνθο, παρατηρούμε πως διαθέτει αίθουσα κινηματογράφου και θεάτρου. Επιπλέον διακρίνουμε και το γυμναστήριο σε μερικά από τα ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων.

Κοιτώντας παρακάτω στον πίνακα πλέον παρατηρούμε πως μερικές από τις υπηρεσίες των τμημάτων των ξενοδοχείων, δεν διατίθενται. Μικραίνοντας η κατηγορία μικραίνουν και οι υπηρεσίες. Μικρότερα ξενοδοχεία κατ' επέκταση μικρότερες τιμές. Αυτό, σε ορισμένα από αυτά, διότι στη μελέτη μας έχουμε συμπεριλάβει ξενοδοχεία θεματικά όπως το Acropolis, 3 αστέρων, αλλά και κοσμοπολίτικα όπως είναι το Fresh της Μυκόνου 2 αστέρων. Γι' αυτό και παρατηρείται στον πίνακα πως διαθέτουν κάποιες υπηρεσίες που άλλα στην κατηγορία τους δεν έχουν, για παράδειγμα το Acropolis διαθέτει φύλαξη βρεφών

που συναντήσαμε σε ξενοδοχεία μεγάλης κατηγορίας, όπως και το Fresh διαθέτει υπηρεσία συναλλάγματος που κανένα άλλο στη κατηγορία του δεν διαθέτει.

Προχωρώντας στα ξενοδοχεία κατηγορίας 1 και 2 αστέρων μπορεί εύκολα να παρατηρήσει κανείς πως οι υπηρεσίες και οι παροχές των τμημάτων τους μειώνονται κατά μεγάλο βαθμό, έχοντας μερικές εξαιρέσεις, αναφερόμενη στο Tourist της Θεσσαλονίκης, διαθέτοντας και χρηματοκιβώτιο. Οι υπηρεσίες λοιπόν δεν είναι άλλες από τον κλιματισμό, το δωρεάν internet (Wi-Fi), και έναν χώρο εστιατορίου ή μπαρ. Είναι απαραίτητο εδώ να σημειώσουμε πως οι παροχές αυτές στα ξενοδοχεία μεγαλύτερης κατηγορίας, είναι δεδομένες.

Όλα τα ξενοδοχεία που είδαμε έχουν καταφέρει να ισορροπούν ανάμεσα στην ποιότητα και στις υπηρεσίες. Το κάθε ένα, και ένα ξεχωριστό ξενοδοχείο, με τις υψηλές παροχές αλλά και με τις πιο απλές. Όλες οι κατηγορίες βλέπουμε να έχουν έναν στόχο, την εξυπηρέτηση του πελάτη. Όλα αυτά είναι μία απόρροια μιας πολύ καλά οργανωμένης συνεργασίας. Από τα διευθύνοντα στελέχη έως και τους υπαλλήλους της πόρτας. Έτσι μοιραία εδώ μπορούμε να διαπιστώσουμε, πως για την επίτευξη στόχων, μια καλή συνεργασία όλων μαζί των τμημάτων είναι ζωτικής σημασίας για την λειτουργία των εκάστοτε ξενοδοχείων. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, με την ποιότητα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, επιτυγχάνει όχι μόνο μία καλή και μόνιμη πελατεία, που επάξια έχει κερδίσει, αλλά φτάνει και σε έναν ακόμα επιθυμητό στόχο, ο οποίος δεν είναι άλλος από την αύξηση των κερδών τους

Κάνοντας λοιπόν αυτή τη μελέτη διαπιστώνει κανείς πως όλα τα ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών θέλουν και προσπαθούν να δώσουν τα μέγιστα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κάθε ξενοδοχείο, με τις δυνατότητες που το κάθε ένα έχει, προσπαθεί για την συνεχή καλύτερευση των υπηρεσιών και παροχών του, ανεξαρτήτου κατηγορίας. Σκοπός όλου αυτού είναι η επανάληψη της διαμονής των επισκεπτών τους και γιατί όχι, οι καλύτερες των αναμνήσεων. Και για να το κατορθώσουν γνωρίζουν πως μόνο με την ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και σε συνδυασμό με την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη, πραγματοποιείται. Όλα τα ξενοδοχεία απ' όλες τις κατηγορίες έχουν κατορθώσει να στέκουν αντάξια των υπηρεσιών τους και της ποιότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

5.1. Εκπαίδευση εργαζομένων, παραγωγικότητα και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Το μέλλον της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος. Για να διατηρηθούν οι έντονοι ρυθμοί τουριστικής ανάπτυξης και να αυξηθούν τα έσοδα από την τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα, απαιτούνται καινοτομίες και βελτιώσεις, με παρεμβάσεις από τον κρατικό όσο και τον ιδιωτικό τομέα, που να αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

Ένας παράγοντας, η ποιότητα του οποίου μπορεί εύκολα να ελεγχθεί και να βελτιωθεί προσφέροντας γρήγορα πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων, είναι η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού που στελεχώνει τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε όλες του τις διαστάσεις και ιδίως στο ξενοδοχειακό τομέα. Σύμφωνα με την έκθεση του WTO, η Ελλάδα κατέχει τη 55η θέση ανάμεσα στις 124 χώρες της έρευνας στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού. Η βελτίωση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων, βοηθά στο να διασφαλίζονται υψηλά επίπεδα υπηρεσιών, και συνεπώς είναι κρίσιμης σημασίας για έναν τόσο μεγάλης εντάσεως εργασίας κλάδο, όπως είναι ο τουρισμός, όπου το φιλικό περιβάλλον και ο επαγγελματισμός αποτελούν τον καταλύτη που εξασφαλίζει ικανοποιημένους πελάτες και συνεχιζόμενη ανάπτυξη και ευημερία.

Η παιδεία και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι παράγοντες που επιδρούν σημαντικά στην παραγωγικότητα διότι καθορίζουν την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ο παράγοντας «εκπαίδευση» γίνεται ακόμη πιο σημαντικός, όσο αυξάνεται η τεχνολογική πρόοδος μέσα σε μια οικονομία (Barro, 1991, Benhabib & Spiegel, 1994).

Οι άρτια εκπαιδευμένα εργαζόμενοι, προσαρμόζονται ευκολότερα στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές των καιρών και αποδίδουν περισσότερο, χρησιμοποιώντας πιο αποτελεσματικά την υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης. Παράλληλα, ένα καλά

εκπαιδευμένο διοικητικό προσωπικό διαθέτει αρτιότερη οργάνωση, καθώς και την ικανότητα να εισάγει ταχύτερα νέες πρακτικές και ιδέες στην παραγωγική διαδικασία. Ως αποτέλεσμα, αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση η επίδοση ολόκληρης της οικονομίας.

Όσον αφορά στην τουριστική βιομηχανία σε ολόκληρο τον κόσμο, η συμμετοχή των εργαζόμενων με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ ήταν έως πρόσφατα μικρή. Επιπλέον, οι περισσότερες τουριστικές μονάδες επιδιώκουν να εκπαιδεύσουν-εξειδικεύσουν οι ίδιες σε πρακτικά θέματα το προσωπικό τους (on-the-job-training) αντί να αντλήσουν έτοιμα εκπαιδευμένο προσωπικό από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις τεχνικές σχολές. Ωστόσο, η σημασία της ακαδημαϊκής και πρακτικής εκπαίδευσης των εργαζομένων στο ξενοδοχειακό κλάδο είναι μεγάλη.

Σύμφωνα με την ακαδημαϊκή μελέτη των Prais & Wagner, 1989, η ποιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Για την Ελλάδα, υπάρχουσες μελέτες αναγνωρίζουν την επιτακτική ανάγκη για τη βελτίωση του επαγγελματισμού των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο και της ανταγωνιστικότητας των μονάδων, μέσα από την εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος και την εφαρμογή εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Chtristou, 1999, Goldsmith & Smirli, 1995).

Στη χώρα μας όμως, η πληθώρα των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων, που λειτουργούν κατά βάση ως οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ταχεία απορρόφηση καλά και ακαδημαϊκά εκπαιδευμένου προσωπικού τόσο στις υπηρεσίες όσο και στη διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, η πίεση που ασκεί η αυξημένη ζήτηση στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, μεταφράζεται σε απαιτήσεις για μεγαλύτερη χωρητικότητα και υψηλότερη ποιότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Ο επαγγελματισμός και η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ αποτελεσματικών-ποιοτικών υπηρεσιών, επιχειρηματικότητας και κερδοφορίας στον κλάδο.

Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών επιχειρήσεων, σήμερα αλλά και για τις επόμενες δεκαετίες, θα είναι συνάρτηση της εκπαίδευσης του εργατικού προσωπικού και της διοίκησής τους. Επιπλέον, η στενότητα προσφοράς καλά εκπαιδευμένου προσωπικού, αποτελεί και θα αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης, σε μια περίοδο που η τουριστική κίνηση στην

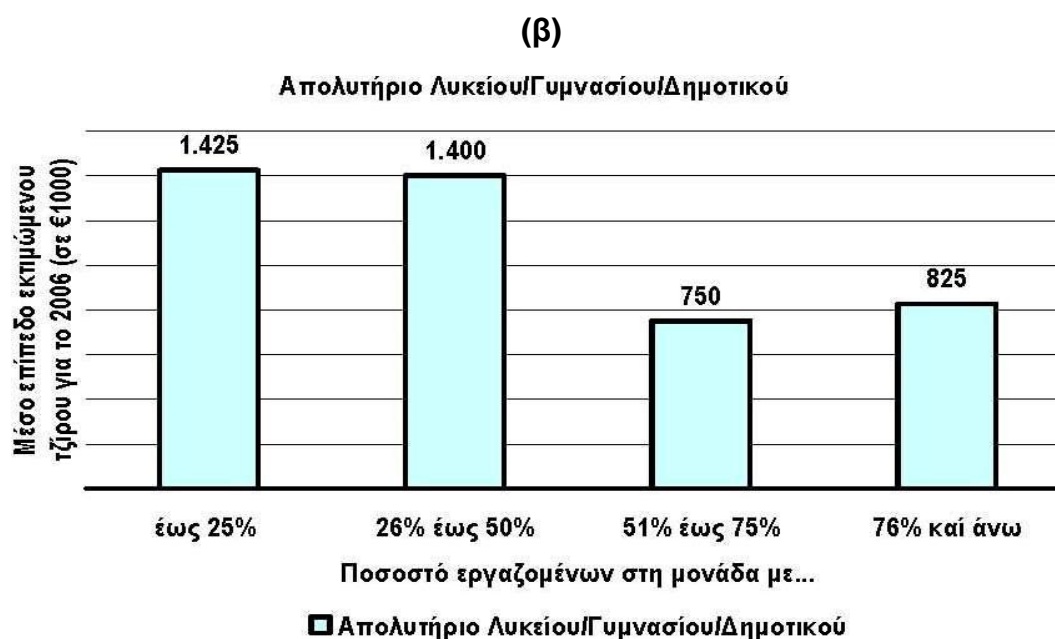
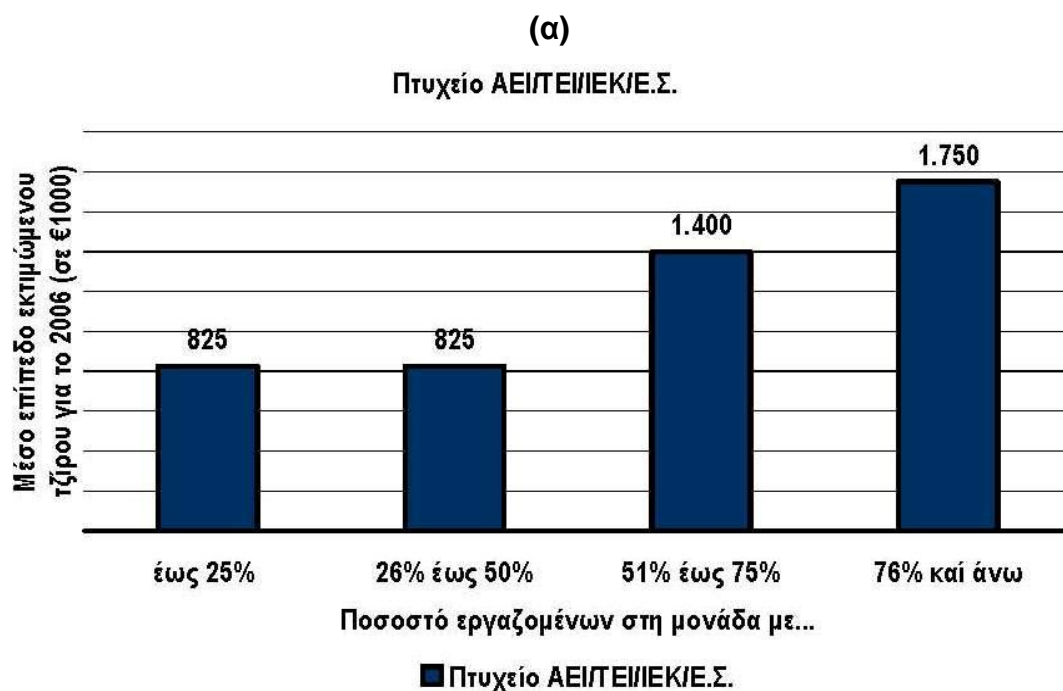
ευρύτερη περιοχή αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς. Τους κινδύνους που συνεπάγεται μια πιθανή μελλοντική στενότητα της προσφοράς άρτια εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων εργαζομένων, έχουν αντιληφθεί εδώ και αρκετά έτη οι ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία προσαρμόζοντας-προετοιμάζοντας κατάλληλα τις εκπαιδευτικές τους δομές ώστε να παράγονται τα υψηλής εξειδίκευσης στελέχη της τουριστικής βιομηχανίας του μέλλοντος (Brotherton & Woolfenden, 1994).

5.2. Συσχέτιση εκπαίδευσης προσωπικού και επίδοσης της μονάδος

Από διάφορες μελέτες, το συμπέρασμα είναι ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα σπουδών και εξειδίκευσης έχουν μεγαλύτερη παρουσία (σε ποσοστό και απόλυτους αριθμούς) σε μονάδες υψηλότερης κατάταξης ανά αστέρια καθώς και σε νεότερες (έτος ίδρυσης μετά το 2000). Είναι αναμενόμενο ότι η στελέχωση των επιχειρήσεων υψηλής κατάταξης (τεσσάρων και πέντε αστέρων) με καλά εκπαιδευμένο προσωπικό επιδρά θετικά στην επίδοσή τους. Ωστόσο, και για το σύνολο του πληθυσμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα δεδομένα της επισκόπησης επισημαίνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση εκπαίδευσης προσωπικού και επίδοσης της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την κατάταξή της σε αστέρια.

Στο Διάγραμμα 13 (α & β) παρουσιάζεται η σχέση και συμμετοχής πτυχιούχων στο προσωπικό της μονάδας, για ολόκληρη την κατανομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα κατάταξης σε αστέρια ή παλαιότητάς τους. Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι, κατά μέσο όρο, κάθε αύξηση κατά 25% της συμμετοχής (μεριδίου) των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ κλπ. στο σύνολο των εργαζομένων (και επομένως αντίστοιχη πτώση του ποσοστού της συμμετοχής των εργαζομένων με απολυτήριο λυκείου ή κατώτερο) της επιχείρησης συμβαδίζει με αύξηση του τζίρου κατά 42% έως 47% (μέσος όρος). Αντίθετα για τις μονάδες που αυξάνεται η συμμετοχή των μη πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ, οι τζίροι εμφανίζουν πτωτικές τάσεις. Κάθε αύξηση συμμετοχής κατά 25% στο σύνολο των εργαζομένων της μονάδος των κατόχων μόνο απολυτηρίου Γυμνασίου/Λυκείου/ Δημοτικού, συμβαδίζει με μια μείωση του τζίρου από 12% έως 21% (κατά μέσο όρο).

Διάγραμμα 13: Σχέση εκτιμώμενου τζίρου και επιπέδου εκπαίδευσης προσωπικού μονάδας



Πηγή: Eurobank Research, 2007

Το Διάγραμμα 13 φανερώνει την αντιστοιχία που υπάρχει μεταξύ εσόδων και εκπαίδευσης των εργαζομένων της μονάδας. Είναι αισθητή η διαφορά μεταξύ των μονάδων που στελεχώνονται από μεγάλο ποσοστό εργαζομένων με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ/Επαγγελματικών σχολών και αυτών που απασχολούν μεγάλο ποσοστό εργαζομένων με υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

5.3. Η εκπαίδευση στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου λειτουργεί διαφορετικά και γι' αυτό η εκπαίδευση διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Για παράδειγμα οι *υπάλληλοι υποδοχής* πρέπει να εκπαιδεύονται για να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα είναι απαραίτητο μέσω της εκπαίδευσης να λάβουν επαγγελματικές γνώσεις, να μάθουν ξένες γλώσσες και να αποκτήσουν “τακτ” και διπλωματία. Επίσης χρήσιμη κρίνεται και η εκπαίδευση σε θέματα τεχνολογίας όπως π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική πληροφορία κ.λπ. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Το *προσωπικό ορόφων* διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς την ικανοποίηση των πελατών και τη δημιουργία πιστής πελατείας. Γι' αυτό πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς σε θέματα που αφορούν την καθαριότητα π.χ. το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες ή να αλλάζονται τα σεντόνια ή να καθαρίζονται ή ακόμη και το πόσο συχνά πρέπει να αερίζονται τα στρώματα των κρεβατιών. Έτσι το προσωπικό θα αποκτήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες, ώστε να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη (Κανελλόπουλος, 1990).

Στις *κρατήσεις δωματίων* και στις *οικονομικές υπηρεσίες* οι υπάλληλοι πρέπει να εισάγονται στο πρόβλημα των κρατήσεων και στην πρόβλεψη μιας οργάνωσης που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των οικονομικών υπηρεσιών, πρέπει να έχουν γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, να είναι τίμιοι και παρατηρητικοί καθώς και να ελέγχουν προσεκτικά τους λογαριασμούς των πελατών πριν τους παραδώσουν για να αποφεύγονται λάθη που ενδεχομένως να αποτελέσουν σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση λογαριασμών, τη γνώση των διάφορων μεθόδων κράτησης των δωματίων καθώς και τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης είναι σημαντική η εκπαίδευση στις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Οι *αχθοφόροι* είναι υπάλληλοι με τους οποίους ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή όταν φθάσει και συντελούν στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά και τοποθέτηση των αποσκευών του πελάτη στο δωμάτιο, αλλά και για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε τυχόν ερωτήσεις που θα τους κάνει ο πελάτης. Γι' αυτό η εκπαίδευσή τους θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων και

στην προσαρμογή τους στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Οι *σερβιτόροι/ες* έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Σημαντικό ρόλο παίζει οπωσδήποτε η εμφάνιση που πρέπει να είναι προσεγγμένη. Η εκπαίδευση των σερβιτόρων χρειάζεται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές (Κανελλόπουλος, 1990):

1. Κατά την παραγγελία είναι απαραίτητη η φιλική στάση, το χαμόγελο και ένας ευγενικός χαιρετισμός προς τον πελάτη.
2. Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση όλων των ειδών που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση.
3. Κατά το σερβίρισμα δεν επιτρέπονται λάθη.
4. Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
5. Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού, είναι απαραίτητο να επιδεικνύεται το έντυπο στον πελάτη.
6. Αφού σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να παραμένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν οτιδήποτε χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.
7. Στις περιπτώσεις που υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι εφικτό να εξυπηρετηθεί άμεσα ένα τραπέζι, θεωρείται σωστό να καθησυχάσουν τους πελάτες λέγοντάς τους «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

Ένα ακόμη βασικό τμήμα στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι το *τμήμα μαγειρικής*. Η εκπαίδευση γίνεται βάσει κάποιων *προτύπων* τα οποία πρέπει πάντοτε να τηρούνται, ώστε όλα τα εδέσματα πριν βγουν από την κουζίνα, να έχουν κριθεί τέλεια βάσει των προτύπων αυτών. Για παράδειγμα η κατασκευή ενός κέικ κρίνεται επιτυχημένη αν σύμφωνα με το πρότυπο έχει το ορισμένο ύψος, την εμφάνιση και τη γεύση. Είναι λοιπόν απαραίτητο η εκπαίδευση στο τμήμα μαγειρικής να είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη βήμα προς βήμα, ώστε να καλύπτονται τα τυχόν αδύνατα σημεία του εκπαιδευόμενου και να αναπτύσσονται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό οι τεχνικές δεξιότητες του. Καινούριες μέθοδοι, συνταγές και μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες (Κανελλόπουλος, 1990, Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

5.4. Καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία

Τα τελευταία χρόνια κάποιες καινοτόμες μορφές εκπαίδευσης με τη βοήθεια της τεχνολογίας έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, όπως π.χ. το «Marriott Intercontinental», το «Hilton Hotels Corp.» και το «Wyndham Hotel Group» (Johnson, 2007).

Η στρατηγική εφαρμογής αυτών των καινοτόμων μεθόδων δημιουργεί μια σειρά πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν, όπως η ταχύτητα και η αποδοτικότητα. Σχετικά με την ευκολία της χρήσης των μεθόδων αυτών, παρόλο που αρχικά υπήρχαν φόβοι λόγω της διαφορετικότητας των ηλικιών των εργαζομένων αλλά και των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης, τελικά αποδείχθηκε ότι αυτά δεν αποτελούν πρόβλημα. Φυσικά πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτές οι νέες μέθοδοι *συμπληρώνουν* και δεν αντικαθιστούν τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού ξενοδοχείων. Ο Kimo Kirpen αντιπρόεδρος του κέντρου «Learning Center of Excellence» του ξενοδοχείου «Marriott Intercontinental» επισήμανε τα εξής: *«είναι απαραίτητο να θυμόμαστε ότι η μεγαλύτερη αξία είναι η προσωπική επαφή, γιατί είναι κάτι που το επιθυμούν οι εργαζόμενοι, γι' αυτό και οι παραδοσιακές μέθοδοι δε θα εγκαταλειφθούν»*. Ο ίδιος ξεκίνησε τη χρήση του «Sony PlayStation» ως εργαλείο εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο «Springhill Suites». Το εν λόγω εργαλείο περιλαμβάνει την προβολή ενός βίντεο, μέσω του οποίου τα μέλη της διοίκησης καλωσορίζουν τους καινούριους υπαλλήλους και τους παρουσιάζουν τα βασικά στοιχεία της εταιρίας.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των πρωτοποριακών μεθόδων εκπαίδευσης, είναι ότι μπορούν να παρέχουν *άμεση εκπαίδευση* σε άτομα ή ομάδες ατόμων που είναι μικρές σε αριθμό, για να σχηματίσουν τάξη (παραδοσιακής εκπαίδευσης).

Ο Steve Schuller, αντιπρόεδρος του ξενοδοχείου «Wyndham Hotel Group», τόνισε ότι «νέοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται συνεχώς και επιδίωξη του ξενοδοχείου είναι να βεβαιωθεί ότι όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στη μάθηση τη στιγμή που το χρειάζονται, δηλαδή απευθείας μετά την πρόσληψή τους». Για το λόγο αυτό ο Schuller εισήγαγε στο ξενοδοχείο «Wyndham» το κέντρο «Worldwide University School of Hospitality Operations», το οποίο περιλαμβάνει ένα διαδικτυακό σύστημα που ονομάζεται «My Portal». Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στους νέους εργαζόμενους να εισέρχονται σε αυτό και να λαμβάνουν αρχικές οδηγίες σχετικά με τη θέση εργασίας τους, δηλαδή ένα χρονοδιάγραμμα με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την εκάστοτε θέση.

Επίσης, το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να παρακολουθεί την πρόοδο, δηλαδή την εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου.

Η εκπαίδευση μέσω της συσκευής «i-Pod» αναμένεται να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εξασκηθούν σε *πιο σπάνιες περιπτώσεις εξυπηρέτησης πελατών*, όπως π.χ. να στέλνουν πελάτες σε άλλα ξενοδοχεία λόγω υπεράριθμων κρατήσεων (overbooking), να αντιμετωπίζουν σωστά την περίπτωση που κάποιος πελάτης κλειστεί στο ασανσέρ του ξενοδοχείου ή την περίπτωση που χαλάσει ο συναγερμός φωτιάς κ.λπ.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τέτοιου είδους πρωτοποριακές μέθοδοι κάνουν τους εργαζόμενους πιο ενθουσιώδεις απέναντι στη δουλειά τους. Για παράδειγμα η χρήση του «i-Pod» κρατά το ενδιαφέρον τους αμείωτο, αφού είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης νέος και διαφορετικός από όσα έχουν συνηθίσει.

Η αλυσίδα ξενοδοχείων «Hampton Hotels», χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης με την ονομασία «The Buckingham Co.'s Root Learning Program» το οποίο εκπαιδεύει τους υπαλλήλους με χρήση *οπτικών μέσων* και κάνουντάς τους ερωτήσεις, ώστε να βγάλουν μόνοι τους τα συμπεράσματά τους. Το πρόγραμμα αυτό ουσιαστικά αποτελείται από έναν «*εικονικό εκπαιδευτή*», με τον οποίο έρχεται σε επαφή ο υπάλληλος μέσω βίντεο. Ο «*εικονικός εκπαιδευτής*» επικοινωνεί με το χρήστη και υπάρχει η δυνατότητα συμπλήρωσης ασκήσεων σωστό ή λάθος.

Εάν αυτά τα καινοτόμα εργαλεία βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ασχοληθούν πιο ουσιαστικά με τις δουλειές τους, αυτό ευνοεί όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή τον μάνατζερ. Σε κάθε περίπτωση, μια αφοσιωμένη ομάδα υπαλλήλων θα οδηγήσει σε απόκτηση επαναλαμβανόμενων πελατών και αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε κερδοφορία της επιχείρησης (Johnson, 2007).

5.5. Εκπαίδευση για άριστη παροχή υπηρεσιών: Μελέτη περίπτωσης της εταιρίας ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.»

Η περίπτωση που θα εξετάσουμε αναφέρεται στην εταιρία ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.» που με την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων της, έχει καταφέρει να βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα στις υπηρεσίες της και να αποτελέσει πρότυπο στον κλάδο. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποδειχθεί ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην παροχή

ποιοτικών υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η εταιρεία «Ritz-Carlton Hotel Co.» διαθέτει περίπου 60 πολυτελή ξενοδοχεία παγκοσμίως. Η εταιρία έχει ιδρύσει ένα κέντρο για την ανάπτυξη και εξάπλωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με την ονομασία «*Ritz-Carlton Leadership Center*». Η *αντιπρόεδρος* του κέντρου, Diane Oreck, έχει αναλάβει να επιβεβαιώνει ότι οι 27.500 υπάλληλοι της εταιρίας εκπαιδεύονται κατά μέσο όρο 284 ώρες κάθε χρόνο. Μάλιστα αισθάνεται τυχερή που η εταιρία διαθέτει 70 επαγγελματίες που αναλαμβάνουν το κομμάτι της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Σε κάθε ξενοδοχείο της εταιρίας υπάρχει ένας αφοσιωμένος *διευθυντής οργάνωσης* της εκπαίδευσης των υπαλλήλων και ο αριθμός αυτός είναι πρωτοφανής στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αφού οι περισσότερες εταιρίες ξενοδοχείων έχουν μόνο έναν *αντιπρόεδρο* εκπαίδευσης για κάθε 15 ή 20 ξενοδοχεία.

Το κέντρο «Ritz-Carlton Leadership Center», που αποτελεί τη βασική πηγή εκπαίδευσης της εταιρίας, αποτελείται από τρία σχολεία, το σχολείο της άριστης απόδοσης (school of performance excellence) που αναλαμβάνει τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, το σχολείο της ηγεσίας και της επιχειρηματικής αριστείας (school of leadership and business excellence), που παρέχει εκπαίδευση για να δημιουργήσει ηγέτες, καθώς και το σχολείο της άριστης παροχής υπηρεσιών (school of service excellence). Το τελευταίο ξεκίνησε να λειτουργεί αφού η εταιρία κέρδισε για δεύτερη φορά το έτος 1999 το βραβείο «*Malcom Baldrige Quality Award*» και δημιουργήθηκε για να απαντάει στις χιλιάδες ερωτήσεις που λαμβάνει το ξενοδοχείο κάθε χρόνο από ανταγωνιστές του, που θέλουν να συγκριθούν μαζί του αφού θεωρείται πρότυπο στον κλάδο (Ritz-Carlton Hotel Co, 2005).

Το κέντρο αυτό (Ritz-Carlton Leadership Center) χρεώνει τους εξωτερικούς πελάτες που θέλουν να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης κι έτσι η εταιρία κάθε χρόνο έχει κέρδος 1,5 εκατομμύριο δολάρια, ποσό το οποίο επανεπενδύει στη βελτίωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της.

Παράδειγμα αυτής της επανεπένδυσης είναι ένα *καινούριο σύστημα εκπαίδευσης για το τμήμα ορόφων (housekeeping)*, το οποίο ως γνωστόν είναι ένα τμήμα όπου η έλλειψη κατανόησης των προσδοκιών της δουλειάς μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα και να αυξήσει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη. Γι' αυτό η ομάδα εκπαίδευσης του ξενοδοχείου δημιούργησε ένα *CD-ROM* και ένα *διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης*, ώστε να διασφαλίσει ότι οι προϊστάμενοι του τμήματος ορόφων θα μπορούν να

ανανεώνουν το πρόγραμμα, βάσει των προτύπων που θέτει κάθε φορά η εταιρία. Οι υπάλληλοι του τμήματος ορόφων χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα εκπαίδευσης μαζί με μια σύντομη διαδικασία ελέγχου του δωματίου. Τα αποτελέσματα των ελέγχων των δωματίων απεικονίζονται σε διαγράμματα τα οποία δείχνουν τα *δέκα κυριότερα λάθη* της ημέρας, της εβδομάδας, του μήνα και του χρόνου. Στο τέλος της ημέρας ο προϊστάμενος του τμήματος αναζητά τις απαντήσεις για τα λάθη που έγιναν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που του έχει δοθεί από την ομάδα. Την επόμενη ημέρα, κατά τη διάρκεια της καθιερωμένης συνάντησής του με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, τους εξηγεί τι έγινε λάθος και πώς αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί.

Η διαδικασία αυτή επέτρεψε στο τμήμα ορόφων να αντικαταστήσει την ετήσια εκπαίδευσή του με σχεδόν καθημερινή εκπαίδευση, ενώ παράλληλα αύξησε την ικανοποίηση των πελατών ως προς την καθαριότητα των δωματίων από 82% σε 92% σε διάστημα έξι μηνών. Η Oreck τονίζει ότι πρέπει να δίνεται σημασία στη λεπτομέρεια και τα προγράμματα εκπαίδευσης να είναι πάντα «φρέσκα», και σύγχρονα. (Ritz-Carlton Hotel Co, 2005).

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο που μαθαίνουν όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι να είναι *σε εγρήγορση*, δηλαδή να καταλαβαίνουν τι είναι αυτό που θέλει ο πελάτης, πριν το ζητήσει. Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι δεν πρέπει να δρουν μηχανικά, αλλά ενεργητικά και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης. Η Oreck για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει δραστηριότητες όπως τα «παιχνίδια του μυαλού» (*mind games*), για παράδειγμα φωτογραφίες με κρυμμένες εικόνες που πρέπει οι εργαζόμενοι να διακρίνουν. Πάντα το ζητούμενο είναι η παροχή μιας μοναδικής, προσωπικής, αξέχαστης *εμπειρίας* προς τον πελάτη και οι τρόποι με τους οποίους αυτή μπορεί να επιτευχθεί (Weinstein, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

6.1. Η Ποιότητα ως Στοιχείο Ανταγωνισμού του Τουριστικού Προϊόντος

Η ευρωπαϊκή τουριστική επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα εξωτερικό μικροοικονομικό περιβάλλον με δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το πρώτο αναφέρεται στον συνεχώς αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό που είναι αποτέλεσμα της παρουσίας νέων προορισμών στη διεθνή τουριστική σκηνή. Η όξυνση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μεταβολή των μεριδίων των διαφόρων προορισμών και ήταν ιδιαίτερα έντονη στην περίπτωση του μεσογειακού τουρισμού, κύριο χαρακτηριστικό του οποίου είναι οι διακοπές του «ήλιου και της θάλασσας» (Πατσουράτης, 2002).

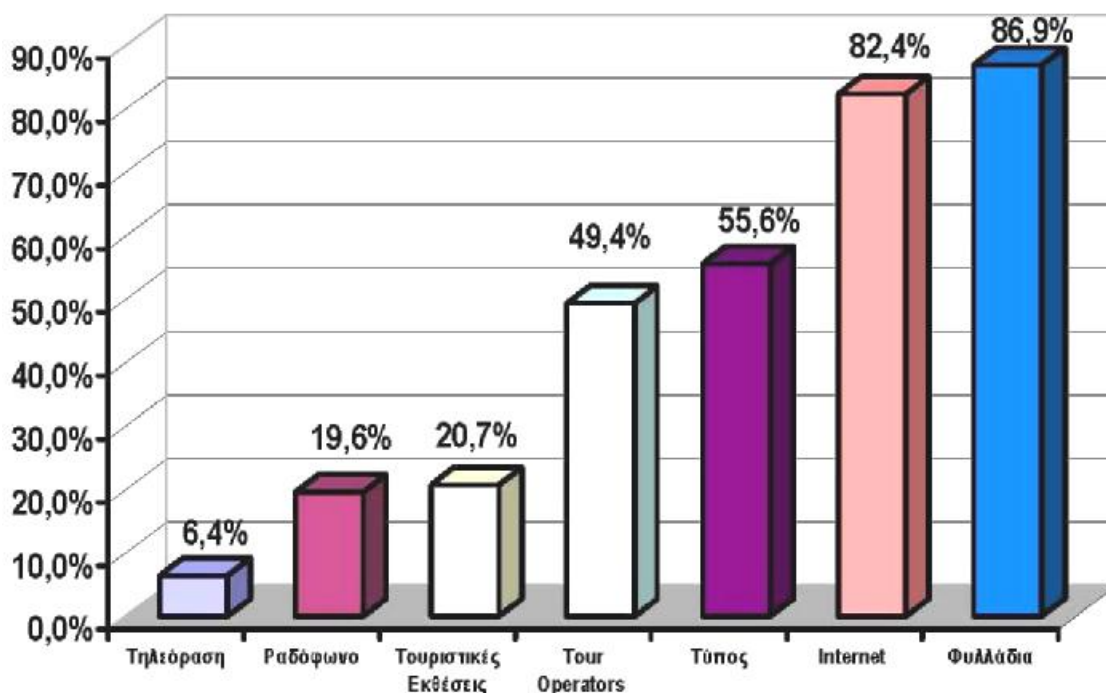
Το δεύτερο στοιχείο που χαρακτηρίζει την τουριστική αγορά είναι οι γρήγορες αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Με άλλα λόγια, σημειώνεται μια ζήτηση για το τουριστικό προϊόν που συνεχώς αλλάζει χαρακτηριστικά, με ένα καταναλωτή πιο ενήμερο και πιο απαιτητικό που γνωρίζει ακριβώς τι ζητάει. Η σχέση τιμής/ εκπλήρωσης προσδοκιών είναι ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις μεγάλου μέρους των τουριστών. Η βελτίωση, λοιπόν της εν λόγω σχέσης οδηγεί σε βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ενός προορισμού, σε υψηλότερους ρυθμούς αφίξεων, αλλά και σε μείωση της ανταγωνιστικής θέσης των ανταγωνιστικών προορισμών.

Η όξυνση αυτή του ανταγωνισμού στον τουριστικό τομέα και η «ωρίμανση» των τουριστών οδήγησε τις επιχειρήσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα να αναγνωρίσουν τη σημασία της ποιότητας ως βασικού παράγοντα διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.2. Τα πιο διαδεδομένα μέσα διαφήμισης στον ξενοδοχειακό τομέα

Σύμφωνα με πανελλαδική επισκόπηση που διεξήγαγε η Eurobank EFG το 2006 οι ξενοδοχειακές μονάδες, ανάλογα με τον τύπο τους, χρησιμοποιούν διάφορα μέσα για να προβληθούν και να προσελκύσουν πελατεία. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται εκτενώς (Διάγραμμα 11) τα διαφημιστικά φυλλάδια και το διαδίκτυο (internet) ενώ λιγότερο χρησιμοποιούνται για διαφήμιση η τηλεόραση και το ραδιόφωνο.

Διάγραμμα 11: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων ανάλογα με διαφημιστικό μέσο



Πηγή: Eurobank Research

Συγκεκριμένα, το 82,4% των ξενοδοχειακών μονάδων χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να προβληθούν ενώ 86,9% χρησιμοποιούν ένα πιο πατροπαράδοτο τρόπο, τα διαφημιστικά έντυπα-φυλλάδια. Περίπου μία στις δύο μονάδες επιχειρεί να προβληθεί διαφημιστικά μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων ή του τύπου (εφημερίδες-περιοδικά). Μια στις πέντε χρησιμοποιεί το ραδιόφωνο ή τις εκθέσεις ενώ πολύ λίγες (6,4%) προβάλλονται μέσω τηλεοπτικών διαφημίσεων. Εδώ επισημαίνεται ότι μια επιχείρηση μπορεί να προβληθεί με περισσότερο από έναν τρόπους (π.χ., φυλλάδια και διαδίκτυο ή τηλεόραση, εκθέσεις και ταξιδιωτικοί πράκτορες).

Η διείσδυση του διαδικτύου είναι μεγαλύτερη στις μονάδες τεσσάρων και πέντε αστέρων, όπου αντίστοιχα, εννέα και δέκα στις δέκα επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέσο αυτό (Πίνακας 4). Το ποσοστό αυτό είναι ελαφρά μικρότερο στις κατηγορίες τριών και δύο αστέρων (87,4% και 82,4% αντίστοιχα). Τέλος, περίπου επτά στις δέκα μονάδες (71,7%) ενός αστέρα χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για προώθηση πωλήσεων ή διαφήμιση, που είναι επίσης υψηλό ποσοστό αλλά χαμηλότερο από αυτό των υπόλοιπων κατηγοριών. Επίσης, οι μονάδες κάθε κατηγορίας χρησιμοποιούν σε υψηλό ποσοστό τα διαφημιστικά φυλλάδια. Μεγάλο ποσοστό των μονάδων τριών και άνω αστέρων χρησιμοποιούν την προβολή μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων (από 70% και άνω) ενώ η διαφήμιση μέσω τηλεόρασης ή

ραδιοφώνου είναι η λιγότερο εφαρμοσμένη τακτική και πιο διαδεδομένη στις μονάδες υψηλής ποιότητας. Επίσης, τρεις στις πέντε μονάδες πέντε αστέρων, προβάλλονται σε τουριστικές εκθέσεις.

Πίνακας 4: Χρήσης διαφημιστικών μέσων (ανά ξενοδοχειακή κατηγορία)

Διαφημιστικό Μέσο:	Κατάταξη σε Αστέρια					Σύνολο
	1*	2**	3**	4****	5*****	
Τηλεόραση	-	5,4%	7,5%	21,9%	14,7%	6,4%
Ραδιόφωνο	16,8%	16,9%	26,3%	28,7%	21,7%	19,6%
Τουριστικές Εκθέσεις	-	19,2%	27,2%	45,9%	61,4%	20,7%
Tour Operators	43,1%	34,1%	70,7%	87,4%	86,6%	49,4%
Τύπος	60,0%	49,0%	63,8%	60,3%	83,1%	55,6%
Internet	71,7%	82,4%	87,4%	90,0%	100,0%	82,4%
Φυλλάδια	88,9%	85,2%	85,7%	92,8%	93,4%	86,9%
Αριθμός μονάδων^(§)	1.729	4.496	1.712	944	155	9.036

Πηγή: Eurobank Research

Όλες οι παραπάνω συσχετίσεις υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που προβάλλονται μέσω διαδικτύου και περισσότερο εκείνες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο αλλά και έντυπο διαφημιστικό υλικό ή φυλλάδια, παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνες που δεν δραστηριοποιούνται διαφημιστικά σε κανένα από τα δύο μέσα ή -τουλάχιστον- αγνοούν το διαδίκτυο.

6.3. Διαφημιστική δαπάνη εταιρειών του κλάδου

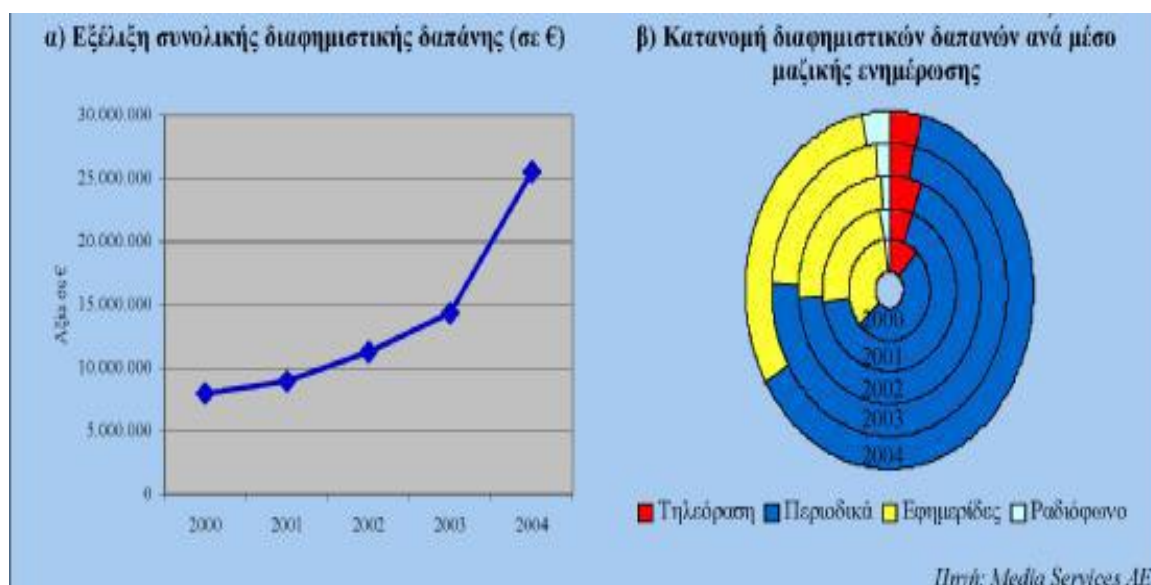
Στον πίνακα 3 παρουσιάζεται η διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανά μέσο ενημέρωσης (τηλεόραση, περιοδικά, εφημερίδες και ραδιόφωνο) για τη χρονική περίοδο 2000- 2004. Στο διάγραμμα 10 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των διαφημιστικών δαπανών του κλάδου για τη χρονική περίοδο 2000-2004, καθώς και η κατανομή τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)

Διαφημιστικό μέσο	2000 (€)	2001 (€)	2002 (€)	2003 (€)	2004 (€)
Τηλεόραση	910.979	490.734	644.445	490.573	931.055
Περιοδικά	4.101.071	6.019.911	7.686.813	10.403.922	16.038.086
Εφημερίδες	2.779.061	2.271.746	2.782.769	3.205.612	7.777.104
Ραδιόφωνο	172.141	193.992	170.296	261.428	761.624
Σύνολο	7.963.252	8.976.383	11.284.323	14.361.535	25.507.869

Πηγή: MEDIA SERVICES AE

Διάγραμμα 10: Εξέλιξη διαφημιστικής δαπάνης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (2000-2004)



Πηγή: MEDIA SERVICES AE

Σημαντική αύξηση παρουσίασε η συνολική διαφημιστική δαπάνη των ξενοδοχείων το 2004 σε σχέση με το 2003. Συγκεκριμένα, ανήλθε σε 25.507.869 ευρώ το 2004 έναντι 14.361.535 ευρώ το 2003, καταγράφοντας ποσοστιαία αύξηση 77,8%.

Κατά την τελευταία πενταετία, τα περιοδικά αποτελούν το σημαντικότερο διαφημιστικό μέσο για τον κλάδο (62,9%) και ακολουθούν με διάφορα οι εφημερίδες (30,5%), η τηλεόραση (3,7%) και τέλος το ραδιόφωνο (2,9%). Το 2003 τα περιοδικά κατέλαβαν μερίδιο 72,4%.

6.4. Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών

Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, κυρίως στον ξενοδοχειακό κλάδο και συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας (Brymer, 1984). Η παρακίνηση είναι μια κατάσταση που υπάρχει μέσα στο άτομο. Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επόπτες και οι οργανισμοί δημιουργούν απλώς την ατμόσφαιρα ή τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή διανοητική κατάσταση. Σίγουρα όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται και είναι παραγωγικοί, αλλά το ερώτημα είναι κατά πόσον έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα ευνοήσει μια τέτοια συμπεριφορά (Κανελλόπουλος, 1990).

Από όσα έχουν ήδη αναφερθεί γίνεται αντιληπτό ότι στρατηγικός στόχος της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να εξασφαλίζεται η ποιότητα και στις δύο διαστάσεις της, δηλαδή τόσο στην τεχνική όσο και στη λειτουργική. Όσον αφορά στην *τεχνική* διάσταση, αυτή θεωρείται δεδομένη από τον πελάτη-τουρίστα, αφού δε νοείται μια ξενοδοχειακή μονάδα να υστερεί π.χ. σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό κ.λπ. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και το προφίλ των πελατών που εξυπηρετεί, πρέπει να έχει εξασφαλίσει το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο στην τεχνική διάσταση της ποιότητας που προσφέρει.

Η διάσταση της ποιότητας που αποτελεί την ειδοποιό διαφορά και κάνει τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα είναι η *λειτουργική*, αφού αυτή καθορίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και σχετίζεται με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τα ακόλουθα στοιχεία του προσωπικού (Χυτήρης, 2009): **1)** Τη φιλικότητα, την ευγένεια και τους τρόπους του, **2)** Την άμεση ανταπόκριση και προθυμία του, **3)** Τη φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει για τον πελάτη, **4)** Την εμφάνισή του, **5)** Την πρωτοβουλία του, για να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή το δύσκολο πελάτη, αλλά και την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη.

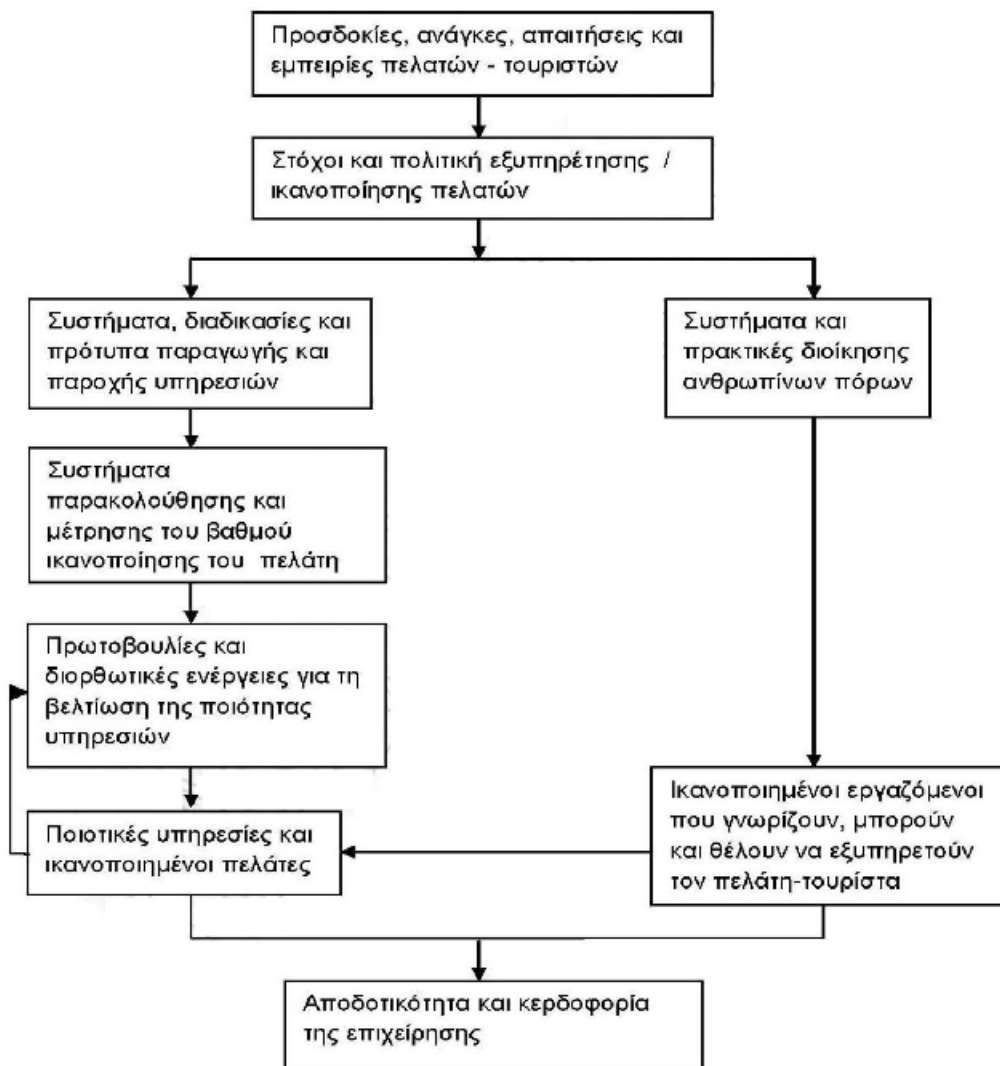
Η στρατηγική βελτίωσης των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να εστιάζει στους *εργαζόμενους* και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου αυτοί θα μπορούν και θα θέλουν να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες με την πολιτική που εφαρμόζουν δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να παρέχουν τη μέγιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Για να υπάρξει πλήρης ικανοποίηση σε κάθε ανάγκη των πελατών, πρέπει να αναπτυχθούν «*ευέλικτες*» πολιτικές. Είναι λοιπόν απαραίτητο να δίνεται

περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους, ώστε να καθορίζουν κάθε φορά οι ίδιοι τη σχέση εξυπηρέτησης με τον κάθε πελάτη (Χυτήρης, 2009).

Αν θέλαμε να αναπτύξουμε τα βήματα μιας στρατηγικής ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή μονάδα, αυτά θα ήταν τα ακόλουθα (Χυτήρης, 1996, Χυτήρης, 2009):

1. *Προσδιορισμός των κατηγοριών των πελατών* στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση καθώς και των προσδοκιών, αναγκών, απαιτήσεων κ.λπ. αυτών.
2. *Προσδιορισμός των στόχων και των πολιτικών εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών αυτών.*
3. *Καθορισμός βασικών συστημάτων, διαδικασιών και προτύπων παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών* (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, πρότυπα συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων κ.λπ.), λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους και την ανάπτυξη εξατομικευμένης σχέσης εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
4. *Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων* που θα δημιουργήσουν κατάλληλα ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα φροντίσουν για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών-τουριστών. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή του προσωπικού. Επιπλέον η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όσον αφορά στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και κυρίως όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, δεν πρέπει να βασίζεται η επιχείρηση σε μη μόνιμους υπαλλήλους (π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Schuler et al., 1988,).

Διάγραμμα 14: Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών



Πηγή: Χυτήρης, Λ., 2009

5. Ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης των προτύπων που έχουν τεθεί αλλά και της ικανοποίησης των πελατών. Επίσης κρίνεται σκόπιμη η σύγκριση της ποιότητας των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης με την ποιότητα των ανταγωνιστών.
6. Πρωτοβουλίες και διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της ποιότητας που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση των πελατών και σε κερδοφορία της επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βιομηχανία του τουρισμού αποτελεί σημαντικό προνόμιο για την οικονομία κάθε χώρας που ασχολείται με αυτόν. Χαράζει το οικονομικό πλαίσιο με τις εισροές που προσφέρει. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για κάθε εργαζόμενο να εργαστεί και του δίνει ευκαιρίες και εφόδια. Ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι από τις πιο αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, που με την κατάλληλη μεθόδευση, μπορεί να εισφέρει πολλά έσοδα και κέρδη στη χώρα.

Κατά γενική ομολογία η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης καθώς παράγοντες ευνοούν την άνθιση σημαντικών επιχειρηματικών σχεδίων. Η ποιότητα των ξενοδοχείων, έχει ανεβάσει τον πήχη ως προς τους επισκέπτες του και τους έχει κάνει «απαιτητικούς». Με την βελτίωση της ποιότητας θα αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και θα δημιουργηθεί τέτοια πελατεία, η οποία θα αυξήσει τα κέρδη της ξενοδοχειακής μονάδας.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα μπορεί να μαθαίνει και να βελτιώνει, αφενός τη διοίκηση του προσωπικού της και αφετέρου την ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει. Έτσι, θα έχει τη δυνατότητα να εκσυγχρονίζει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της και να τα προσαρμόζει στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της. Το επίπεδο της εκπαίδευσης των εργαζομένων και η εξοικείωσή τους με τις λειτουργίες της μονάδας, είναι παράγοντες υψηλής σημασίας για την επίδοση της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι καθοριστική, γι' αυτό είναι αναγκαίο οι υπάλληλοι να παρακινούνται και να εκπαιδεύονται συστηματικά. Απαραίτητο συστατικό για την άριστη παροχή τουριστικών υπηρεσιών είναι η ύπαρξη εξειδικευμένου και ικανοποιημένου προσωπικού.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης πρέπει να βελτιώνονται διαρκώς μέσω της τεχνολογίας για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελεί εγγύηση για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και επιδόσεις (παραγωγικότητα) της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά της.

Για να επιτευχθεί η κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της στον κλάδο, πρέπει να γίνει *εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας*. Η βελτίωση αυτή θα προέλθει από τη σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και κυρίως από την εκπαίδευση, η οποία θα δημιουργήσει εργαζόμενους με τις απαραίτητες γνώσεις και την κατάλληλη συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. Αφού λοιπόν η επιχείρηση

εξασφαλίσει ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, πελάτες, πρέπει να εφαρμόσει τρόπους μέτρησης της υπάρχουσας ποιότητας, με σκοπό να τη βελτιώσει όσο το δυνατόν περισσότερο. Με τη βελτίωση της ποιότητας θα αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και θα δημιουργηθεί πιστή πελατεία, η οποία θα αυξήσει τα κέρδη της ξενοδοχειακής μονάδας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί αναμφισβήτητα τον πυλώνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο έχει αναδειχθεί πλέον στο πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας.

Οι απαιτήσεις και οι προκλήσεις της νέας εποχής είναι μεγάλες και θα βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες. Ο τουρισμός αξιώνει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Ταυτόχρονα, λόγω της ένταξης νέων χωρών στην Ε.Ε., οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες εντείνουν ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό για τη διεκδίκηση μιας καλής τουριστικής θέσης στον Ευρωπαϊκό αλλά και τον Παγκόσμιο χάρτη.

Μέσω της σωστής διοίκησης αλλά και της σωστής εκπαίδευσης, η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων είναι καταλυτική στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Ο ανθρώπινος παράγοντας αν καθοδηγηθεί και υποκινηθεί σωστά, μπορεί μέσω της μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας και της δημιουργίας πιστής πελατείας, να βοηθήσει την επιχείρηση να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της στον κλάδο και να οδηγηθεί στην κερδοφορία.

Το «κλειδί της επιτυχίας» για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα είναι αναμφισβήτητα *η συνεχής προσπάθεια προσέγγισης της άριστης ποιότητας υπηρεσιών*. Ιδιαίτερα την εποχή που διανύουμε, λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει παγκοσμίως, η ποιότητα αποτελεί την ειδοποιό διαφορά, δηλαδή τον παράγοντα που θα κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της, να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της στον κλάδο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barro, R., *Economic Growth in a Cross Section of Countries*, Quarterly Journal of Economics, 1991, 106(2), pp. 407- 443
- Benhabib, J. & Spiegel, M.M., *The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Cross Country Data*, Journal of Monetary Economics, 1994, 34(2), pp. 143-174
- Bergamn, B. and Klefsjo, B., *Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Studentlitteratur, 1994, Sweden
- Bovagnet, F., *ICT in the tourism sector*, Statistics in Focus, Eurostat, European Community, 2005, 34, No. KS-NP-05-034-EN0-N
- Brotherton, B. & Woolfenden, G., *Developing human resources for Turkey's tourism industry in the 1990s*, Tourism Management, 1994, 15(2), pp. 109-116
- Brymer, R.A., *Introduction to Hotel and Restaurant Management*, 4th edition, Kendall/Hunt Publishing Company, 1984, U.S.A.
- Christou, E.S., *Hospitality management education in Greece: An Exploratory Study*, Tourism Management, 1999, 20, pp. 683-691
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., *Tourism Principles and Practice*, Pearson Education, 3rd edition, Essex, 2005, p. 4
- Crosby, P.B., *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York: McGraw-Hill, 1979, U.S.A.
- Gilbert, R., *Research and Concepts: Measuring Internal Customer Satisfaction in Managing Service Quality*, 2000, Vol. 10, No 3, p. 178-186
- Goldsmith, A. & Smirli, E., *Hospitality education in Greece: the supply of training on Rhodes*, Tourism Management, 1995, 16(8), pp. 619-626
- Gummesson, E., *Truths and Myths in Service Quality*, International Journal of Service Industry Management, 1991, Vol. 2, No 3, pp. 7-16
- Holloway J. C w/Taylor N., *The Business of Tourism*, Financial Times, Prentice Hall, 7th edition, Essex 2006, p.6, pp.31-32, pp.60-61, p.168, pp.272-273, pp.273-274, pp.281-282, pp.284-285

- I.A.T.A Foundation Course Text Book, *I.A.T.A Training and Development Institute*, Montreal 2006, σσ.4-5, σσ.75-77
- I.C.A.P, *Κλαδική Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου για το 2006*, Αθήνα: Οκτώβριος 2007, σσ. 1, 2, σσ.4-6, σ. 21,
- Johns, N., *The developing role of quality in the hospitality industry*, in Olsen, M.D., Teare, R. and Gummesson, E., 1995, *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, London
- Johnson, A., *Training programs jump to front lines*, *Hotel & Motel Management*, 2007, Vol. 222, No 19, p. 70
- Juran, J.M., *Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook*, The Free Press, 1989, New York
- Knauth, B., *Tourism and the Internet in the European Union*, *Statistics in Focus*, Eurostat, European Community, 2006, 20, No. KS-NP-06-020-EN0-N
- La Lopa, J. and Marecki, R., *The Critical Role of Quality in the Tourism System*, in *Quality Progress*, 1999, p. 37-41
- Laws, E., *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, British Library Cataloging in Publication Data, England: Stanley Thornes, 1992
- Martin, L., *Total Quality Management in Human Service Organizations*, London: Sage pub., 1993
- Meyer, A. and Westerbakey P., *Measuring and Managing Hotel Guest Satisfaction*, in Olsen, M., Gummesson, E. and Teare, R. 1996. *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, 1996, p. 185-196
- Prais, S.J., Jarvis, V., & Wagner, K., *Productivity and vocational skills in services in Britain and Germany: hotels*, *National Institute Economic Review*, 1989, 130, pp. 52-74
- Ritz-Carlton Hotel Co.: *Training for Service Excellence*, *Training*, 2005, Vol. 42, No 3, pp. 45 – 46
- Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L., *Personnel and Human Resource Management*, 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A., 1988, pp. 508-510
- Service Management*, *Harvard Business Review*, 1991

- Smith, G., *Quality Problem Solving: Conformance, Performance, Efficiency, Product Design and Process Design*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998
- Syratt G. w/Archer J., *Manual of Travel Agency Practice*, Elsevier, 3rd edition, Oxford 2003, pp. 2-3
- Tenner, A.R. and TeToro, I.J., *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Addison – Wesley Publishing Company, Canada, 1992
- Weinstein, M., *Service with a Smile*, Training, 2008, Vol. 45, No 3, pp. 40-41
- Weiser, C., *Championing the Customer*, in *Harvard Business Review*, November-December 1995, p. 113-116
- WTO, *Tourism 2020 Vision Europe*, 2003, Vol. 4
- Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. and Berry, L.L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, N.Y., 1990

2. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Βαρβαρέσος, Σ., *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές - η Ελληνική Πραγματικότητα*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Προπομπός, 2000, σελ. 26, 29, 88-91, 99, 101, 147
- Βασταρδής Μ., *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων III – Resort Hotels & Activities Management*, 2008, σ. 2
- Βασταρδής, Μ., *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, σημειώσεις μαθήματος
- Βορλού Κ., *Eurobank Research, Οικονομία & Αγορές Εκπαίδευση Εργαζομένων και Επιδόσεις του Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα*, 2007, Τόμος II, Τεύχος 4
- Βορλού Κ., *Eurobank Research, Οικονομία & Αγορές, Το Διαδίκτυο και ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα*, 2008, Τόμος III, Τεύχος 1
- Βορλού, Κ., *Τουρισμός και ελληνική Οικονομία*, *Eurobank Research: Οικονομία και Αγορές*, Οκτ. 2006, 8(1), 25, <http://www.eurobank.gr/research>
- Δερβιτσιώτης, Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Inrerbooks, 1993

- Δερβιτσιώτης, Κ., *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, 2001
- Ηγουμενάκης Νίκος Γ., *Τουριστική Πολιτική*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1997, σελ. 54
- Κανελλόπουλος, Χ., *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις: Ευρωτύπ Α.Ε, Αθήνα, 1990
- Καραβούλης, Σ., *Οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των εισερχομένων τουριστών για την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001, σελ. 85 – 90
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β., *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα, 1996
- Λεκαράκου – Νιζάμη Κατερίνα, *Ξενοδοχειακή Λογιστική*, 1999
- Πατσουράτης Βασίλειος Α., *Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα*, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα, 2002
- Σαμπανιώτης, Θ., *Τουρισμός και ελληνική Οικονομία*, Eurobank Research: Οικονομία και Αγορές, 2006, 8(1), 25 Οκτ. 2006, <http://www.eurobank.gr/research>
- Τζένος, Χ., *Διασφάλιση Ποιότητας στις Υπηρεσίες Φιλοξενίας*, στο Περιοδικό Τουριστική Αγορά, 2003, Τεύχος 155, σελ. 74-82
- Τουριστική Αγορά, *Ξενοδοχειακός Κλάδος*, Μάρτιος 2002, τ.146, σελ.112-123
- Τσιότρας Γ., *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002
- Φουντουλάκης, Γ., *Εισαγωγή στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα, 2000
- Χαρδούβελης, Γ., *Ελληνικός Τουρισμός: Ποιότητα και κερδοφορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, ΤΑΣΕΙΣ – Η Ελληνική Οικονομία, 2007, σελ. 128-134
- Χαρδούβελης, Γ., Μονοκρούσσος, Π., Παπαδόπουλος, Κ., Σαμπανιώτης, Θ. & Βορλόου, Κ.Ε., Greece: Macro Monitor, Eurobank Research, τεύχος Μαΐου 2007, <http://www.eurobank.gr/research>
- Χυτήρης, Λ., *Ποιότητα σε Υπηρεσίες*, σημειώσεις μαθήματος, 2009
- Χυτήρης, Λ., *Το μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα, 1996

3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

<http://www.gnto.gr>

<http://www.grecotelagapibeach.gr>

<http://www.gnto.gr>

http://www.go-online.gr/files/guides/HO_Tourismos_Internet.pdf

Eurobank Research, Google & search.travel, 11/2007

<http://www.statistics.gr>

www.letsbookhotel.com