



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διαστάσεις της ξενοδοχειακής διοίκησης: ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία
ξενοδοχειακών επιχειρήσεων»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΣΤΕΛΛΑ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΕΡΓΙΟΥ

ΠΑΤΡΑ
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	σελ. 6
1. Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	σελ. 8
1.1. Η ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχείων.....	σελ. 8
1.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων.....	σελ. 8
1.1.2 Η φιλοξενία ανά τους αιώνες	σελ. 8
1.1.3 Η φιλοξενία στην αρχαία Ελλάδα.....	σελ. 9
1.1.3.1 Καταγώγια, πανδοχεία και καπηλεία στην Αρχαία Ελλάδα.....	σελ. 11
1.1.4 Οι ξενόνες στο Βυζάντιο.....	σελ. 14
1.1.5 Χάνια και караβάν σεράγια	σελ. 14
1.1.6 Τα πανδοχεία στην Ευρώπη τον μεσαίωνα.....	σελ. 16
1.1.7 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη.....	σελ. 17
1.1.8 Τα ξενοδοχεία στην Αμερική.....	σελ. 17
1.1.9 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα.....	σελ. 18
1.2 Τουρισμός.....	σελ. 19
1.3 Ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας.....	σελ. 22
1.3.1 Μελέτη σκοπιμότητας.....	σελ. 22
1.3.1.1 Εκτίμηση της ζήτησης-σχεδιασμός προϊόντος.....	σελ.24
1.3.1.2 Ανάλυση της ζήτησης-σχεδιασμός της μονάδας.....	σελ.24
1.3.1.3 Σχεδιασμός προϊόντος και μονάδας.....	σελ. 25
1.3.1.4 Εισροές υλικών.....	σελ. 25
1.3.1.5 Αξιολόγηση της περιοχής.....	σελ.25
1.3.1.6 Κόστος ανέγερσης και εξοπλισμού.....	σελ. 27
1.3.1.7 Αγορά εργασίας.....	σελ.28
1.3.1.8 Χρονοδιάγραμμα ενεργειών-αποτελεσμάτων.....	σελ. 28
1.3.1.9 Αξιολόγηση της επένδυσης.....	σελ. 28
1.3.1.10 Συμπεράσματα.....	σελ.30

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ. 31

2.1 Αιτίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων.....σελ.	31
2.2 Διακρίσεις επιχειρήσεων	σελ. 31
2.3 Τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής	σελ. 32
2.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής	σελ. 32
2.3.2 Διακρίσεις τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής.....σελ.	33
2.4 Η διοίκηση και ο έλεγχος της.....σελ.	34
2.5 Οικονομική οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων.....σελ.	38
2.6 Η λογιστική εφαρμογή της λειτουργίας	σελ. 40
2.7 Το σέρβις στα ξενοδοχεία.....σελ.	41
2.8 Διεθνής ξενοδοχειακή ορολογία.....σελ.	41
2.9 Μορφές δωματίων.....σελ.	42
2.10 Οργάνωση λειτουργιών των ξενοδοχείων.....σελ.	43
2.11 Οι τιμές στα ξενοδοχεία.....σελ.	44

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ. 45

3.1 Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων και παραγωγικότητα.....σελ.	45
3.2 Τμήματα άμεσης και έμμεσης εξυπηρέτησης του πελάτη	σελ. 49
3.3 Η υποδοχή του ξενοδοχείου.....σελ.	51
3.3.1 Τα καθήκοντα της υποδοχής.....σελ.	51
3.3.2 Άμεσες και έμμεσες λειτουργίες της υποδοχής.....σελ.	52
3.3.3 Τα συστήματα λειτουργίας κυρίων τμημάτων της υποδοχής.....σελ.	53
3.4 Υπεύθυνος τροφίμων και ποτών (F/B manager).....σελ.	56
3.4.1.Ελέγχει / Επιβλέπει.....σελ.	56
3.4.2 Σχεδιάζει και οργανώνει.....σελ.	57

3.4.3 Ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες.....σελ.	58
3.4.4 Φροντίζει τα παράπονα των πελατώνσελ.	59
3.4.5 Νομικά / διατροφικά επίπεδα.....σελ.	59
3.5 Εστιατόριο.....σελ.	60
3.5.1 Κύριοι χώροι του εστιατορίου.....σελ.	60
3.5.2 Μαγειρείο-Κουζίνα.....σελ.	60
3.5.3 Τραπεζαρία.....σελ.	61
3.6 Η ιεραρχία του προσωπικού.....σελ.	61
3.7 Τα γεύματα.....σελ.	62
3.7.1 Τα κύρια γεύματα.....σελ.	62
4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ISO 9001.....σελ.	65
4.1 Εγχειρίδιο εφαρμογής ISO 9001 στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....σελ.	65
4.2 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής.....σελ.	65
4.3 Πολιτική ποιότητας – στόχοι ποιότητας.....σελ.	66
4.3.1 Οργάνωση.....σελ.	67
4.3.1.1 Υπευθυνότητα και δικαιοδοσία.....σελ.	67
4.3.1.2 Προσωπικό και μέσα για την επαλήθευση.....σελ.	67
4.3.1.3 Εκπρόσωπος της διοίκησης.....σελ.	67
4.3.1.4 Ανασκόπηση από την διοίκηση.....σελ.	67
4.4 Σύστημα ποιότητας.....σελ.	68
4.5 Ανασκόπηση συμβάσεων.....σελ.	69
4.6 Έλεγχος σχεδιασμού.....σελ.	70
4.6.1 Προγραμματισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης.....σελ.	70
4.6.2 Οργανωτικές και τεχνικές συνεργασίες.....σελ.	70
4.6.3 Δεδομένα σχεδιασμού.....σελ.	71
4.6.4 Αποτελέσματα σχεδιασμού.....σελ.	71

4.6.5 Ανασκόπηση σχεδιασμού.....σελ.	72
4.6.6 Επαλήθευση σχεδιασμού.....σελ.	72
4.6.7 Επικύρωση σχεδιασμού.....σελ.	72
4.7 Έλεγχος εγγράφων και δεδομένων.....σελ.	73
4.8 Προμήθειες.....σελ.	74
4.8.1 Γενικά.....σελ.	74
4.8.2 Αξιολόγηση προμηθευτών.....σελ.	74
4.8.3 Δεδομένα προμηθειών.....σελ.	75
4.8.4 Επαλήθευση των προμηθευόμενων προϊόντων.....σελ.	75
5. ΘΕΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ MARKETING.....σελ.	76
5.1 Περί ξενοδοχειακού marketing.....σελ.	76
5.2 Εσωτερικό / Εξωτερικό marketing.....σελ.	78
5.3 Αγορά ξενοδοχειακής πελατείαςσελ.	79
6. Επίλογος.....σελ.	82
7. Βιβλιογραφία.....σελ.	83

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εξέλιξη του ανθρώπου σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των αναγκών του για ανάπαυση και ξεκούραση, δημιούργησαν και ανέπτυξαν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μεγάλο μερίδιο στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχει και ο τουρισμός που είναι και ο βασικός παράγοντας για την ίδρυση της.

Ο τουρισμός είναι μία δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σήμερα υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων τουριστικών περιοχών.

Υπάρχει διάχυτη η εντύπωση ότι το ξενοδοχείο είναι εύκολη επιχείρηση. Ορισμένοι θεωρούν ότι αποτελεί μία ακίνδυνη επένδυση, επειδή το ξενοδοχείο έχει εκτεταμένη πάγια υποδομή και ο επιχειρηματίας μπορεί να επαναπαυτεί στην ασφάλεια της ακίνητης περιουσίας.

Η πραγματικότητα όμως είναι ακριβώς η αντίθετη. Το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση με πολύμορφο και ευπαθές προϊόν και απαιτείται άριστη γνώση του αντικειμένου για να επιτευχθούν ικανοποιητικά κέρδη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης.

Η διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και αποδοτικότητα τους, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις των παλαιών και σύγχρονων ερευνητών και να αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι:

1. Να αναλύσει την εξέλιξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τα αρχαία χρόνια μέχρι και σήμερα και πως δημιουργείται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.
2. Να προσδιορίσει τι χρειάζεται ένας επιχειρηματίας για να δημιουργήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που να ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες των πελατών αλλά και των υπαλλήλων.
3. Να αναπτύξει τον ρόλο της διοίκησης στην σωστή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και τα μέτρα που λαμβάνει - ISO, Marketing - για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

1. Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

1.1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων¹.

1.1.2 Η φιλοξενία ανά τους αιώνες

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

Η πρώτη φάση συνδέεται με την εποχή που ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο. Έτσι, όταν ένας επισκέπτης έφθανε σε κατοικημένη περιοχή, όλοι επιζητούσαν την παρέα του, η οποία έδινε κοινωνική αίγλη. Ταυτόχρονα όμως οι ντόπιοι έπαιρναν από τον ξένο πληροφορίες σχετικά με θέματα στρατιωτικά, πολιτιστικά και τεχνικά, οι οποίες μπορούσαν να έχουν σημαντική αξία. Έτσι λοιπόν κατά κανόνα, στις πολιτισμένες κοινωνίες ο ξένος ήταν περιζήτητος και οι κάτοικοι της περιοχής μάχονταν για το ποιος θα τον φιλοξενήσει.

¹ Δρ. Δημήτρης Λαλούμης. Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ (Τ.Ε.Ι Αθήνας). Ιστορική προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου

Με την πάροδο των χρόνων όμως (**δεύτερη φάση**), ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε και η αύξηση της προσφοράς μείωνε τη ζήτηση. Όταν οι ξένοι έγιναν πολλοί, μειώθηκε το ενδιαφέρον για αυτούς. Δεν ξεχώριζε πλέον στις κοινωνίες της εποχής αυτός που φιλοξενούσε ένα ξένο, διότι υπήρχαν πολλοί ξένοι που ζητούσαν φιλοξενία. Ταυτόχρονα οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές, διότι τις είχαν μεταφέρει πιο πριν άλλοι ξένοι επισκέπτες. Τότε χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα καταλύματος των ξένων.

Στην **τρίτη φάση** και όταν πλέον οι ξένοι έγιναν, ειδικά σε ορισμένες περιοχές και περιόδους του χρόνου πολλοί σε αριθμό, για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Σήμερα οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει επιστημονικές διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες που δέχονται τουρισμό, όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες.

1.1.3 Η φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία εθεωρείτο πράξη αρετής. Τους ξένους προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Υπήρχε θεία απαίτηση για την περιποίηση των ξένων και εθεωρείτο αμάρτημα η κακή αντιμετώπισή τους.

Η φιλοξενία ακολουθούσε μία ιεροτελεστία και παρέχονταν σε κάθε ξένο, ο οποίος ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε, μπορούσε να μείνει σε ειδικό δωμάτιο στον «ξενώνα». Η φιλοξενία είχε σημαντική κοινωνική δύναμη, διότι μπορούσε να συνδέσει άτομα οποιασδήποτε τάξης, ακόμη και απλούς πολίτες με βασιλιάδες.

Στα χρόνια του Ομήρου, σε όποιο σπίτι και αν πήγαινε ένας ξένος, θα έβρισκε φιλοξενία. Κάτι τέτοιο αφορούσε όλες τις Πόλεις Κράτη της Ελλάδας, αν και οι Θεσσαλοί και οι Αθηναίοι φημίζονταν ειδικά για τα φιλόξενα τους αισθήματα. Ο ξένος βέβαια της εποχής του Ομήρου δεν ήταν τουρίστας, αλλά αγγελιοφόρος, εξόριστος, ταξιδιώτης, κλπ.

Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν «εστιάν» ή «ξενίζειν» ή «ξενοδοχείν». Ο ξένος με την άφιξή του έκανε ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε και στην αναχώρηση δεχόταν δώρα. Όταν εμφανιζόταν ένας ξένος, ο κύριος του σπιτιού ή στην περίπτωση σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες «ξενοδόχος» ή «στεγανόμος», ή «εστιοπάμμων» ή «ναύκληρος», τον

προσκαλούσε στο σπίτι του και παρέθετε γεύμα προς τιμή του. Η πρόσκληση σε γεύμα λεγόταν «**επί ξενία καλείν**». Ο ξένος μετά από το καθιερωμένο λουτρό, φορούσε τα πολυτελή ενδύματα που του προσέφερε ο οικοδεσπότης και στη συνέχεια καθόταν τιμητικά σε θρόνο. Το γεύμα συνήθως διαρκούσε πολύ, ενώ στη συζήτηση συμμετείχε και η οικοδέσποινα. Ο ξένος μετά από τα γεύματα έλεγε κάποια ιστορία ή κάποιο ανέκδοτο. Στην περίπτωση που κάποια ημέρα της φιλοξενίας δεν έτρωγε μαζί με τον ξενοδόχο του, τότε αυτός έστελνε τρόφιμα στον ξένο του.

Στους πρώτους ιστορικούς χρόνους βελτιώθηκαν οι συγκοινωνίες με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εμπορίου. Οι πολιτείες και οι κοινωνίες ήκμαζαν, όπως επίσης οι επιστήμες και οι τέχνες. Τα ταξίδια τότε έγιναν συχνά και πήραν μαζικό χαρακτήρα σε περιόδους αγώνων και εορτών.

Οι ελληνικές πόλεις, σε περιπτώσεις εορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών, εκτός από το πλήθος των επισκεπτών, δέχονταν και αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις. Τότε με τη μεσολάβηση της πολιτείας, η φιλοξενία ανατέθηκε σε ορισμένους πολίτες οι οποίοι αντιπροσώπευαν την πόλη, οπότε δημιουργήθηκε ο θεσμός της δημόσιας φιλοξενίας. Η δημόσια φιλοξενία συνήθως δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις, με αποτέλεσμα να συνάπτονται συνθήκες αμοιβαίας φιλοξενίας.

Την προστασία των ξένων σε κάθε πόλη επέβλεπαν οι «**πρόξενοι**», δηλαδή οι επίσημοι αντιπρόσωποι των άλλων πόλεων, μετά από ειδική συνθήκη που υπογράφονταν για αυτό. Έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της «**προξενίας**».

Ο θεσμός της προξενίας ισχυροποιήθηκε από την καθιέρωση των νομισμάτων σαν ανταλλακτικό ενδιάμεσο και από την διάδοση της γραφής και οδήγησε σε συνθήκες φιλίας πολλές ελληνικές πόλεις, αλλά και ελληνικές με ξένες πόλεις επίσης. Η συνθήκη προξενίας, συντάσσονταν και χαράσσονταν σε μαρμάρινες στήλες, ενώ ορισμένες φορές οι εκπρόσωποι αντάλλασσαν σύμβολα αμοιβαίας αναγνώρισης, όπως συνηθίζονταν στην περίπτωση της ιδιωτικής ξενίας.

Την εποχή αυτή, η λέξη «**ξενία**», πολλές φορές χρησιμοποιήθηκε για να εκφράσει την έννοια της φιλίας. Σταδιακά δε ο θεσμός της προξενίας έβαλε τις βάσεις για να διαμορφωθεί και να λειτουργήσει ένας τύπος διεθνούς δικαίου μεταξύ των πόλεων -κρατών.

1.1.3.1 Καταγώγια, πανδοχεία και καπηλεία στην Αρχαία Ελλάδα

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια».

Τα **καταγώγια** χτιζόνταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες, όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο κλπ. Τα περισσότερα καταγώγια της εποχής ήταν πολυτελή πέτρινα διώροφα ή τριώροφα κτίσματα όπως το καταγώγιο της Επιδαύρου δυναμικότητας 100 δωματίων και 200 κλινών, το Λεωνίδαίο στην Ολυμπία μήκους 154 μέτρων, το καταγώγιο της Θεάς Αρτέμιδας στη Μαγνησία όπου προσέφεραν «στέγη, άλλας, έλαιον, όξος, λύχνος, κλίνη, στρώμα, τράπεζα», το καταγώγιο της Δήλου κ.ά. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού», δηλαδή του σημερινού ξεναγού. Η λέξη καταγώγιο προέρχεται από το κατάγομαι – καταλύω και δεν εξέφραζε την εποχή εκείνη κάποια μειωτική έννοια.

Τα **πανδοχεία** ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε αντίθεση με τα καταγώγια τα οποία ήταν συνήθως δημόσια και αφιλοκερδή και διακρίνονταν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις παροχές τους και την πολυτέλειά τους. Ορισμένα από αυτά παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ ορισμένα άλλα δωμάτιο με διατροφή και συμπληρωματικές υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες του ταξιδιώτη. Οι υπηρεσίες αυτές, καθώς και το όλο προϊόν, αρχικά ήταν υποτυπώδης, αλλά με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση του ανταγωνισμού βελτιώθηκαν εντυπωσιακά.

Οι Αρχαίοι Έλληνες περπατούσαν πολύ. Ενδεικτικά αναφέρουμε, ότι η διαδρομή Αθήνα – Ολυμπία αποτελούσε μία λογική απόσταση για να ταξιδέψει κανείς με τα πόδια και κάθε πέντε χρόνια ένα τεράστιο πλήθος από διάφορες πόλεις της Ελλάδας, έφτανε στην Ολυμπία περπατώντας. Έτσι, σταδιακά, κτίστηκαν πανδοχεία στην ύπαιθρο, σε συγκεκριμένα σημεία διαδρομών, έτσι ώστε να διευκολύνουν τα ταξίδια και την προσπέλαση διαφόρων περιοχών.

Οι πλούσιοι της εποχής ταξίδευαν με συνοδεία βαστάζων οι οποίοι μετέφεραν τα απαραίτητα για να σταματούν και να αναπαύονται σε όποιο σημείο ήθελαν, αλλά και στρατιωτών για την ασφάλειά τους. Στις πόλεις δε που έφταναν, οι αρχές φρόντιζαν για την φιλοξενία τους. Τα πανδοχεία κατά συνέπεια είχαν κύρια ασθενή οικονομικά πελατεία και οι υπηρεσίες που προσέφεραν ήταν αντίστοιχες. Στη συνέχεια όμως οι υπηρεσίες τους βελτιώθηκαν ποιοτικά και αυξήθηκαν με προσφορά υπηρεσιών σίτισης.

Τα τιμολόγια ήταν χαμηλά και ασαφή. Οι ταξιδιώτες πλήρωναν «στο περίπου», το στρογγυλοποιημένο ποσό που συνήθως ζητούσε «ο πανδοκέας» ή «η πανδοκεύτρια», αν και ορισμένες φορές γινόταν λογαριασμός ακριβείας.

Τα πανδοχεία χρησιμοποιούσαν διαφημιστικές επιγραφές με μηνύματα του τύπου «Ξένε εδώ θα μείνεις ευχαριστημένος» και ταμπέλες με διακριτικά σήματα του προϊόντος που προσέφεραν, τα οποία μπορούσαν να απεικονίζουν κάποιο ζώο, κάποια θεότητα ή άλλη παράσταση. Στην Αρχαία Ελλάδα ήταν συνηθισμένη ακόμη και η άγρα πελατών. Ορισμένοι πανδοχείς των οποίων το πανδοχείο βρισκόταν σε απομακρυσμένο σημείο, έσπευδαν στην αγορά των κεντρικών πανδοχείων και διαφήμιζαν το δικό τους.

Κατά τον Δ΄ π.Χ. αιώνα στην Αθήνα, Πειραιά, Κόρινθο, αλλά και σε πολλές άλλες πόλεις της Ελλάδας, υπήρχε πληθώρα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ειδικά στον εορτασμό των Διονυσίων στην Αθήνα, ούτε οι θεσμοί φιλοξενίας, ούτε τα ξενοδοχεία μπορούσαν να καλύψουν τη ζήτηση, με αποτέλεσμα να λειτουργούν επιχειρήσεις ενοικίασης σκηνών.

Ένα ξενοδοχείο πρώτης τάξης του Γ΄ αιώνα π.Χ., όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Μ. Γκικόκα, αποτελείτο από ένα δώροφο ή τριώροφο κτίριο, διακοσμημένο με στοές και περιστύλια, ενώ αναπαραστάσεις όπως η αρπαγή της Περσεφόνης, οι γάμοι του Μενέλαου, οι δώδεκα Θεοί στον Όλυμπο και άλλες εικόνες, στόλιζαν τους τοίχους. Στο ισόγειο, αντίστοιχα διακοσμημένες, υπήρχαν ευρύχωρες αίθουσες γευμάτων.

Στα δωμάτια, υπήρχαν σκαλιστά κρεβάτια από ξύλο σφενδάμνου και διακόσμηση πύξου και κατεργασμένα κομμάτια από όστρακο χελώνας, με πόδια και διακοσμημένα ασήμι και ελεφαντόδοντο. Το κρεβάτι δένονταν με σχοινί ή σπάρτα, για να σταθούν επάνω του στρώματα βαμμένα με πορφύρα, τα οποία σκεπάζονταν με πολυτελή υφάσματα. Τότε εμφανίστηκε και η ειδικότητα του «στρώτη», ειδικού υπηρέτη στο στρώσιμο του κρεβατιού.

Οι Αρχαίοι Έλληνες αρχικά έτρωγαν καθιστοί, αλλά με την πάροδο του χρόνου έπαιρναν το γεύμα τους ξαπλωμένοι σε ανάκλιτρα με πλήθος μαξιλαριών, και μόνο οι γυναίκες έτρωγαν καθισμένες. Ο αριθμός των ανάκλιτρων ονομάτιζε τις αίθουσες φαγητού σε τρίκλινα, τετράκλινα, επτάκλινα και εννεάκλινα. Μπροστά στον κάθε συνδαιτυμόνα τοποθετείτο ένα τραπέζι, πάνω στο οποίο έμπαινε ένα πιάτο και για τους άνδρες και ένα ποτήρι. Τις σούπες «ζωμούς» τις έτρωγαν με κουτάλι, ενώ το πηρούνι ήταν άγνωστο και το αντικαθιστούσαν με τα

χέρια. Υπήρχαν πετσέτες φαγητού, αλλά πολλές φορές καθάριζαν τα χέρια επίσης στην ψίχα του ψωμιού.

Υπήρχε πολυάριθμο προσωπικό και απόλυτη εξυπηρέτηση. Τα φαγητά ερχόταν σε πιατέλες, συνήθως ασημένιες. Έτρωγαν ορεκτικά, κρέας, πουλερικά, ψάρια, σαλάτες, φρούτα και καρπούς. Τα συνόδευαν με ψωμί που έφερναν οι υπηρέτες σε πανεράκια. Χρησιμοποιούσαν πολύ το ελαιόλαδο, και αρωματικά όπως πιπέρι, θυμάρι, ρίγανη κλπ. Μαγείρευαν ψητά, βραστά και τηγανητά, ενώ τα προσφερόμενα φαγητά παρουσίαζαν σε ένα κατάλογο με το όνομα «**γραμματειδίο**»

Ο φωτισμός το βράδυ γινόταν με δάδες και λυχνάρια, τα οποία στηρίζονταν σε ειδικές διακοσμημένες υποδοχές στους τοίχους ή σε σκαλιστούς στύλους. Συνήθως τους συνδαιτυμόνες διασκεδάζαν μουσικοί της εποχής.

Το φιλοδώρημα στην Αρχαία Ελλάδα έπαιζε τον σημερινό του ρόλο, δηλαδή ήταν μία απόπειρα για εξασφάλιση επιπλέον εξυπηρέτησης.

Πέραν όμως των πολυτελών ξενοδοχείων, υπήρχαν και πολλά χαμηλών κατηγοριών, όπου τα κρεβάτια ήταν ξύλινα και απλά, όπως και όλο το κτίριο και ο εξοπλισμός του.

Τα **καπηλεία** ήταν αρχικά είδος ταβέρνας όπου προσφέρονταν κύρια κρασί, αλλά και φαγητό. Το κεντρικό προϊόν του καπηλείου ήταν η διασκέδαση. Σταδιακά, δεδομένου ότι υπήρχε συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση πρόσθεσαν στις υπηρεσίες τους και την προσφορά στέγης στους ταξιδιώτες. Οι πελάτες έπιναν μέχρι μέθης και γυναίκες ελευθέρων ηθών τραγουδούσαν και χαριεντίζονταν μαζί τους. Οι Ρωμαίοι ονόμαζαν τα καπηλεία *campona* και *ganea*. Τα περισσότερα ήταν εφοδιασμένα με τραπέζια και καρέκλες, αν και λίγες εξαιρέσεις διέθεταν ανάκλινδρα. Η ατμόσφαιρα ήταν ρυπαρή και θορυβώδης. Το επάγγελμα του καπήλου εθεωρείτο ανέντιμο και η λέξη φέρει την έννοια του κλέφτη ακόμη και σήμερα. Παρουσίαζε δε τέτοια ομοιότητα με το επάγγελμα του πανδοχέα, ώστε δημιουργήθηκε σύγχυση στον κόσμο, με αποτέλεσμα και τη δυσφήμιση του επαγγέλματος του πανδοχέα.

Ένας ακόμη τύπος ξενοδοχείων ήταν τα Ρωμαϊκά «*Diversorii*», κατά μήκος των περιφερικών ρωμαϊκών λεωφόρων, που γειτόνευαν για λόγους ασφάλειας με ταχυδρομικά άστυλα.

1.1.4 Οι ξενώνες στο Βυζάντιο

Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλεία, διαφορετικών κατηγοριών. Η μορφή τους με το χρόνο είχε τροποποιηθεί και η κουζίνα τους αποτελούσε ένα μίγμα ελληνικής, ευρωπαϊκής και ασιατικής, αν και το κρασί ποτέ δεν έχασε την αίγλη του. Οι εν γένει συνθήκες ήταν μέτριες και διέφεραν από τις πολυτελείς Αρχαιο-ελληνικές. «...επιβίβασας δε αυτόν επί το ίδιον κτήνος ήγαγεν αυτόν εις πανδοχείον και επεμελήθη αυτού».

Η Κωνσταντινούπολη ήταν το σημαντικότερο εμπορικό κέντρο του κόσμου, με τεράστια συρροή ξένων από διάφορα μέρη της Ασίας, της Ευρώπης και της Αφρικής. Τα διαθέσιμα καταλύματα στην Κωνσταντινούπολη και σε όλη τη Βυζαντινή επικράτεια, δεν επαρκούσαν για τη φιλοξενία των πολυάριθμων ξένων

Παράλληλα με την ιδιωτική ξενία, η εκκλησία στο Βυζάντιο δημιούργησε τον θεσμό των **ξενώνων**, οι οποίοι κύρια ήταν φιλανθρωπικά ξενοδοχεία. Οι ξενώνες λειτουργούσαν ως πτωχοκομεία, ως νοσοκομεία και ως ξενοδοχεία. Ορισμένες φορές δίπλα σε νοσοκομεία για να διαμένουν οι συγγενείς των ασθενών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ανεξάρτητα, για να προσφέρουν χωρίς αμοιβή κατάλυμα στους ξένους και στους ανήμπορους.

Την εποχή εκείνη η ξενία αναδείχτηκε για μία ακόμη φορά σε θρησκευτική αρετή. Αρκετοί φιλάνθρωποι δημιούργησαν ξενώνες, ενώ οι βασιλείς προσέφεραν επιχορηγήσεις. Γνωστοί ξενώνες ήταν η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στη Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372 και ήταν μεγάλος σαν πόλη, ο «Ξενών του Σαμψών» που ίδρυσε ο Ιουστινιανός και απέναντι από αυτούς οι ξενώνες του «Ισιδώρου» και του «Αρκαδίου», ιδρυθέντες επίσης από τον Ιουστινιανό. Οι ξενώνες απλώθηκαν σε όλο το Βυζάντιο και ειδικά στη διαδρομή από Κωνσταντινούπολη μέχρι του Αγίου Τόπου. Πολλοί από αυτούς όμως μετά την άλωση εξελίχθηκαν σε σταθμούς караβανιών, δηλαδή σε Καραβάν σεράγια. Τότε φάνηκε ότι ήρθε το τέλος των ξενώνων. Όμως ακόμη και σήμερα διατηρείται η παράδοση της αφιλοκερδούς φιλοξενίας στον ειδικό χώρο, το «**αρχονταρίκι**» των μοναστηριών.

1.1.5 Χάνια και Καραβάν σεράγια

Την εποχή της Τουρκοκρατίας, οι ξενώνες κατασχέθηκαν ή καταστράφηκαν και τα πανδοχεία σταδιακά έπαψαν να λειτουργούν. Τη φιλοξενία προσέφεραν τα «**Χάνια**» και τα «**Καραβάν Σεράια**».

Τα караβάν σεράγια ήταν αρχικά αξιόλογα διώροφα οικοδομήματα, τα οποία αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια τα οποία διαμόρφωναν μία εσωτερική αυλή. Υπήρχε μία τουλάχιστον στοά που οδηγούσε στην αυλή. Στο ισόγειο ήταν οι στάβλοι και στον όροφο υπήρχαν αρκετά σε αριθμό δωμάτια για τους ταξιδιώτες, οι οποίοι πλήρωναν ελάχιστα για τον ύπνο και το φαγητό τους, ενώ αν ήταν φτωχοί δεν χρειαζόταν να πληρώσουν. Τα Καραβάν σεράγια κτίστηκαν από θρησκευτική παρόρμηση, η οποία όμως όταν παρήλθε, σε συνδυασμό με την οικονομική αναποτελεσματικότητά τους, τα οδήγησε στην παρακμή και ερείπωση.

Τα χάνια ήταν φτωχικά οικήματα με απaráδεκτο προϊόν. Παρόμοια πανδοχεία με τα χάνια βρισκόταν σε πολλά μέρη της Ευρώπης. Η λέξη χάνι (από τη τούρκικη λέξη χαν), προέρχεται από συναίρεση της έκφρασης Κιρβάν (καραβάνι) σεραϊ (μέγαρο) και αναφέρεται στους σταθμούς ταξιδιωτών που δημιουργήσαν οι Τούρκοι μιμούμενοι τους Βυζαντινούς δίπλα στα ιερά τους τεμένη, για να ξαποσταίνουν οι ταξιδεύοντες προσκυνητές.

Τα χάνια βρίσκονταν στην ύπαιθρο, σε στρατηγικά σημεία διαδρομών. Τα έκτιζε το Τουρκικό κράτος, τούρκοι μεγιστάνες, αλλά και άνθρωποι του λαού, για θρησκευτικούς λόγους και συνήθως ήταν ισόγεια κτίρια με ένα πατάρι στο βάθος, όπου κοιμόταν ο ιδιοκτήτης. Στο χώρο του ισογείου υπήρχε η κουζίνα και εκεί οι ταξιδιώτες έτρωγαν και κοιμόταν. Η τραπεζαρία δεν είχε καμία επίπλωση και οι ταξιδιώτες καθόταν σταυροπόδι στο πάτωμα και έτρωγαν με τα χέρια. Άλλες φορές υπήρχε ένα χαμηλό τραπέζι (σοφράς) και οι παρακαθήμενοι κάθονταν σε μαξιλάρια. Τα φαγητά που προσφέρονταν ήταν όσπρια, κρεμμύδια, μαύρο ψωμί, λάδι, άγρια χόρτα, ακόμη και χορτόπιτες, ενώ τα παραθαλάσσια πρόσφεραν και διάφορα θαλασσινά. Υπήρχαν δε σε κοινή χρήση, ένα ή δύο ποτήρια για το κρασί.

Ο στάβλος δεν ήταν προϋπόθεση. Συχνά οι ταξιδιώτες κοιμόταν δίπλα στο υποζύγιό τους, για να αποτρέψουν την κλοπή του ζώου κατά τη διάρκεια της νύκτας.

Κρεβάτια δεν υπήρχαν και οι ταξιδιώτες κοιμόταν στο έδαφος, αν και ορισμένες φορές μπορούσαν να έχουν χόρτο για στρώμα και μάλλινη κουβέρτα για να στρωθεί πάνω στο χόρτο.

Ορισμένα χάνια ήταν διώροφα, όπου στον όροφο κοιμόταν οι ταξιδιώτες, ενώ στο ισόγειο συστεγαζόταν σε ένα χώρο η κουζίνα με την τραπεζαρία και δίπλα βρισκόταν η αποθήκη και ο στάβλος. Στα χάνια αυτά, μπορούσε κανείς να βρει ακόμη και ντιβάνια ή σοφάδες για να κοιμηθεί. Την ίδια εποχή (1450-1820), υπήρχαν και ορισμένα (ελληνικής ή τούρκικης ιδιοκτησίας) χάνια, που προσέφεραν υπηρεσίες επιπέδου στους ταξιδιώτες.

Εκτός από τα χάνια, λειτουργούσε έντονα ο θεσμός της ιδιωτικής ξενίας. Υπάρχουν πολλές μαρτυρίες αλλοδαπών που επισκέφτηκαν την εποχή εκείνη την Ελλάδα, οι οποίοι αναφέρονται με ενθουσιασμό στην ιδιωτική, αφιλοκερδή φιλοξενία των Ελλήνων και στη ζεστή φιλοξενία των μοναχών και με αγανάκτηση για τα χάνια και τα καπηλεία της εποχής.

1.1.6 Τα πανδοχεία στην Ευρώπη τον μεσαίωνα

Στις αρχές του μεσαίωνα στην Ευρώπη, τόσο οι εμπορικές δραστηριότητες όσο και τα ταξίδια ήταν σπάνια. Στα τέλη του μεσαίωνα όμως το εμπόριο και τα ταξίδια παρουσίασαν τέτοια ανάπτυξη, που δημιουργήθηκε η ανάγκη ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Η αυξημένη ζήτηση οδήγησε ορισμένα άτομα στο να φιλοξενούν επί πληρωμή ταξιδιώτες στα σπίτια τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν πολλά από τα πανδοχεία της εποχής.

Τα πανδοχεία κατά κανόνα ήταν - όπως πολλά χάνια - διώροφα κτίσματα με προαύλιο, που στο ισόγειο διέθεταν χώρο σίτισης για τους ταξιδιώτες και στάβλο για τα ζώα. Στον όροφο διέθεταν μεγάλα δωμάτια, συνήθως χωρίς επίπλωση, όπου οι ταξιδιώτες μπορούσαν να κοιμηθούν ομαδικά.

Υπήρχαν όμως και ορισμένα πανδοχεία τα οποία διακρίνονταν για τις αναβαθμισμένες τους υπηρεσίες. Ένα από τα πλέον αξιόλογα πανδοχεία του μεσαίωνα, ήταν το “Inn” στο Nottinghamshire της Αγγλίας, κατασκευής 1189, όπου ξεκουράζονταν οι σταυροφόροι πριν ξεκινήσουν για το ταξίδι τους στους Άγιους Τόπους και το οποίο σώζεται ακόμη και σήμερα.

Φημισμένα επίσης είναι τα πανδοχεία που φιλοξένησαν του σταυροφόρους Ιππότες του Τάγματος του Αγίου Ιωάννη στη Ρόδο, τα οποία σώζονται ακόμη στην οδό Ιπποτών και σε άλλα σημεία της Παλιάς Πόλης.

Ταυτόχρονα στην Ευρώπη, λειτούργησαν αξιόλογα καπηλεία. Στην Αγγλία ένα καπηλείο με έμβλημα τον κύκνο, όπου σύχναζε ο Σαίξπηρ, ο «Ερυθρός Λέων» όπου σύχναζε ο Κρόμβελ, κ.α. Στο Παρίσι στο καπηλείο “Pomme de pin” ο Ραβελαι έγραψε τον Γαργαντούα. Τα καπηλεία της εποχής συγκέντωναν την καλλιτεχνική κίνηση της εποχής και πήραν τη μορφή καφωδείου και μικρού θεάτρου. Σημερινοί απόγονοι των καπηλείων είναι οι ταβέρνες και τα cabaret.

1.1.7 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις τον 14^ο αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα. Αρχιτεκτονικά τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου, που στο ισόγειό του διέθετε υπηρεσίες σίτισης.

Από το 1830 και μετά οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς, εξαιτίας της εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Τότε μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που ακολουθούσαν τα ζώα και η ξενοδοχία πήρε άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους.

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

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

1.1.8 Τα ξενοδοχεία στην Αμερική

Οι Η.Π.Α. έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σύγχρονης ξενοδοχίας. Μετά το 1650, απομιμήσεις του Αγγλικού τύπου πανδοχείων αναπτύχθηκαν και στην Αμερική. Στο τέλος του 18^{ου} αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν αξιόλογα πανδοχεία, ενώ το 1774 στη Νέα Υόρκη παρουσιάστηκε το πρώτο ξενοδοχείο της Ηπείρου με την επωνυμία City Hotel που διέθετε 73 δωμάτια και η πολυτέλεια του προϊόντος του είχε εντυπωσιάσει τους πάντες.

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

Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}, οι Η.Π.Α. είχαν να παρουσιάσουν ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Plaza στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria», το “Statler” στο Buffalo, την αλυσίδα Ritz του Caesar Ritz κ.α.

Στις δεκαετίες 1960 - 1970 παρουσιάστηκαν ιστορικές αλυσίδες, όπως τα Marriot, Hilton (το 1963 λειτούργησε το “New York Hilton”, Sheraton και Hyatt. Η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα, εκτός των άλλων, έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα που έχει σηματοδοτήσει την παγκόσμια ξενοδοχειακή ιστορία με τις ξενοδοχειακές της αλυσίδες.

1.1.9 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα

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

Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία¹» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Την φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic» το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».

Ορισμένα ξενοδοχεία της αρχής του 20^{ου} αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά έκαναν διαφημίσεις και

λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500².

1.2 Τουρισμός

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι μετακινήσεις των ανθρώπων για τουριστικούς σκοπούς στην σημερινή μαζική μορφή τους είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο που έλαβε τεράστιες διαστάσεις ως αποτέλεσμα των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτισμικών και προπάντων τεχνολογικών εξελίξεων στον τομέα των μεταφορών που σημειώθηκαν την τελευταία τριακονταετία. Μετακινήσεις πραγματοποιούνταν και στο παρελθόν, με την διάφορα ότι ήταν περιορισμένες σε αριθμό και τα κίνητρα προσωπικά, που διαφοροποιούνταν κάθε εποχή. Κατά την αρχαιότητα το κίνητρο των μετακινήσεων πληθυσμών ήταν το ενδιαφέρον για το εμπόριο, η περιέργεια για νέους τόπους, τα αθλητικά γεγονότα, τα θρησκευτικά αισθήματα, όπως και οι ανάγκες για θεραπεία σε γνωστές ιαματικές θερμοπηγές της αρχαίας Ελλάδας και της Ρώμης. Μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση οι μετακινήσεις δεν ήταν μόνο περιορισμένες σε αριθμό αλλά και δαπανηρές και ριψοκίνδυνες. Τα κίνητρα των ανθρώπων που ταξίδευαν την εποχή αυτή δεν ήταν τουριστικά. Χρειάστηκε να γίνουν μεγάλες κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβολές μέχρι το τέλος του 18^{ου} αιώνα για να εμφανισθούν οι πρώτες μετακινήσεις στην Αγγλία, τη Γαλλία, την Ελβετία και αλλού με κίνητρο την ψυχαγωγία.

²Κώστας Χατζηβγέρης. Λάρισα (2003). Οργάνωση και λειτουργία εργοδοτικών και συλλογικών φορέων τουρισμού

Ο 19^{ος} αιώνας μπορεί να θεωρηθεί η περίοδος που άρχισαν κάποιες μετακινήσεις ατόμων για τουριστικούς σκοπούς. Οι εξελίξεις που έφερε η βιομηχανική επανάσταση στον κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό κυρίως τομέα, δημιούργησαν τις ευνοϊκές συνθήκες, οι οποίες συνέβαλαν στην εμφάνιση των πρώτων οργανωμένων ταξιδίων. Η χρησιμοποίηση της ατμομηχανής για την κίνηση των πλοίων και του σιδηροδρόμου έφερε επανάσταση στις μεταφορές. Η τάση για ταξίδια του 19^{ου} αιώνα ευνοήθηκε και από την ανάπτυξη του ρομαντισμού μέσα από την ταξιδιωτική λογοτεχνία, που καλλιέργησε την αγάπη προς την φύση, την επιστροφή στο αναγεννησιακό παρελθόν και την φυγή προς τον εξωτισμό. Οι μετακινήσεις αυτής της κατηγορίας, που το κίνητρο των μετακινούμενων ήταν κατά βάση ιδεολογικό, κάλυπταν ανθρώπους που ανήκαν σε μια μορφωμένη τάξη με πολιτισμικά ενδιαφέροντα.

Η σύγχρονη εποχή που αρχίζει με τον 20ο αιώνα και καταλήγει στις μέρες μας, με ορόσημο την μεταπολεμική περίοδο της ανασυγκρότησης, μπορεί να θεωρηθεί η τελευταία εξελεγκτική φάση του τουρισμού φαινομένου. Το βασικό κίνητρο των ανθρώπων που ταξιδεύουν είναι η ψυχαγωγία, με την πλατιά έννοια, μέσα από τη οποία ικανοποιούν την βιολογική ανάγκη της εποχής για διακοπές. Πέρα από τα κίνητρα του συγχρόνου ανθρώπου για ταξίδια και διακοπές, υπάρχει το ίδιο το τουριστικό φαινόμενο, που έρχεται με τις λειτουργίες του να πραγματοποιήσει αυτές τις διακοπές και τα ταξίδια. Ένα φαινόμενο που τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα είναι ο διεθνισμός, η μαζικοποίηση και η καθολικότητα, με την έννοια ότι τα «αγαθά» του τουρισμού μπορούν να αποκτήσουν ευρύτερες κοινωνικές τάξεις³.

Απαραίτητη θεωρείται η διευκρίνιση του όρου «τουρισμός» γιατί έχει παρατηρηθεί ότι συχνά ο όρος συγχέεται με παραπλήσιες δραστηριότητες. Σε γενικές γραμμές, με τον όρο «τουρισμός» εννοούμε το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και τις δραστηριότητες που προκύπτουν από αυτές. Για να χαρακτηριστεί τελικά όμως μια δραστηριότητα ως τουριστική πρέπει να πληρούνται και οι έξις προϋπόθεσης

- Είναι απαραίτητη η μετακίνηση ατόμων από έναν τόπο σε άλλο. Κατ'αρχήν ο ένας τόπος είναι ο τόπος της μόνιμης διαμονής και ο άλλος, ένας ξένος, μακριά από τον

³ **Κώστας Χατζηβέργης**. Λάρισα (2003). Οργάνωση και λειτουργία εργοδοτικών και συλλογικών φορέων τουρισμού

πρωτο, άλλα πάντα γνωστός. Οι δυο διαφορετικοί τόποι μπορεί να είναι μέσα στην ίδια χώρα ή σε άλλη, στην αλλοδαπή.

- Ο τουρισμός απευθύνεται στον άνθρωπο και έτσι είναι το υποκείμενο αλλά και το αντικείμενο του, μια και εξαρτάται από την συμμετοχή του τόσο τη φυσική, όσο και την οικονομική.
- Η χρονική διάρκεια παραμονής του τουρίστα αποτελεί το βασικό στοιχείο, για αυτό, από αυτή εξαρτάται αν κάποιο άτομο θα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται σαν τουρίστας ή όχι. Ειδικά για τον τουρισμό που γίνεται σε άλλη χώρα έχει θεσπιστεί από όλα σχεδόν τα κράτη ανώτατο χρονικό διάστημα παραμονής στη χώρα για λόγους τουριστικούς.
- Η αμοιβή του τουρίστα, κατά την διάρκεια του ταξιδιού και την παραμονή του στις περιοχές που επισκέπτεται, είναι απαγορευτικός όρος για να αρθεί η ιδιότητα του τουρίστα.
- Ως σκοποί για τους οποίους μια μετακίνηση χαρακτηρίζεται τουριστική έχουν αναφερθεί στους ορισμούς που έχουν παρουσιασθεί, η αναψυχή, η ψυχαγωγία, η συμμετοχή σε διάφορες αντιπροσωπείες, οι λόγοι υγείας κ.τ.λ.
- Η μετακίνηση των τουριστών υπαγορεύει την πρόκληση διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές δημιουργούνται τόσο στους τόπους προορισμού για την αντιμετώπιση όλων των αναγκών των τουριστών, που παρουσιάζονται από τη στιγμή που οργανώνεται μια τουριστική μετακίνηση όσο και στον τόπο της μόνιμης διαμονής μέχρι την στιγμή της ολοκλήρωσης της, δηλαδή της επανόδο του.

1.3 Ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας

Σύμφωνα με όλες τις προβλέψεις, οι μεγάλες και συνεχώς αναπτυσσόμενες βιομηχανίες και παραγωγικές διαδικασίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, θα είναι οι μεταφορές, η πληροφορική, η βιοτεχνολογία και ο τουρισμός. Όπως φαίνεται ο τελευταίος θα παίζει σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω ανάπτυξη των οικονομιών πολλών περιοχών του κόσμου που τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα τις βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο τουρισμός είναι και ο κυριότερος λόγος για την δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων.

1.3.1 Μελέτη σκοπιμότητας

Πριν κάποιος επιχειρηματίας προχωρήσει στην ανέγερση ενός ξενοδοχείου, πρέπει να εκτιμήσει αν αυτή η επιχείρηση μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικό ύψος κερδών. Με άλλα λόγια, η ξενοδοχειακή μονάδα πριν κτισθεί πρέπει να σχεδιαστεί στα χαρτιά και να εκτιμηθεί πόσο θα κοστίσει και πόσα κέρδη μπορεί να αποφέρει.

Για το λόγο αυτό, γίνεται μια **μελέτη σκοπιμότητας** (ή εφικτότητας ή feasibility study), η οποία συνήθως πραγματοποιείται από ειδικές επιχειρήσεις οικονομικών μελετών.

Η μελέτη σκοπιμότητας δεν απευθύνεται μόνο στον επιχειρηματία αλλά και στους χρηματοδότες του, προκειμένου να πειστούν για την εφικτότητα του έργου και την αποδοτικότητα της επενδύσεως, διότι από αυτήν εξαρτάται η εξασφάλιση της επιστροφής των κεφαλαίων τους.

1. Φορείς και ιστορικό της μελέτης

- Περιγραφή της αρχικής ιδέας και αναφορά στους φορείς της μελέτης

2. Εκτίμηση της ζήτησης και σχεδιασμός προϊόντος

- Έρευνα αγοράς υποψήφιας πελατείας (κατάτμησης της αγοράς-εντοπισμός αγοράς στόχου-εκτίμηση αναγκών πελατών-σχεδιασμός τοποθέτησης των προϊόντων)
- Σχεδιασμός προϊόντος, διαδικασίες παραγωγής
- Σχεδιασμός μονάδας

3. Εισροές υλικών

- Αγορές προμηθειών

4.Αξιολόγηση της περιοχής

- Προσπελασιμότητα περιοχής
- Υποδομή περιοχής
- Τουριστική υποδομή περιοχής
- Πληθυσμός περιοχής
- Ιστορική έρευνα της τουριστικής αγοράς
- Ξενοδοχειακή υποδομή περιοχής

5.Γήπεδα και εγκαταστάσεις

- Επιλογή γηπέδου σε σχέση με το κόστος
- Κόστος ανέγερσης και εξοπλισμού
- Κόστος λειτουργίας

6.Οργάνωση ξενοδοχείου και γενικά έξοδα

- Ανάπτυξη οργανογράμματος
- Σύθεση γενικών εξόδων

7.Αγορά εργασίας

- Αγορά εργασίας στελεχών
- Αγορά εργασίας προσωπικού βάσης

8.Χρονοδιάγραμμα ενεργειών και αποτελεσμάτων

- Χρόνος ανέγερσης
- Χρόνος λειτουργίας
- Χρόνος ολικής απόδοσης

9.Αξιολόγηση της επένδυσης

- Συνολικό κόστος της επένδυσης
- Πηγές χρηματοδότησης [κρατική πολιτική, χρηματοδοτικά ιδρύματα]
- Χρηματοοικονομική δομή

- Αναμενόμενα έσοδα
- Αναμενόμενα έξοδα
- Εκτίμηση προβλεπόμενης αποτελεσματικότητας

10.Συμπεράσματα

- Κυριότερα πλεονεκτήματα της μελέτης
- Κυριότερες επιφυλάξεις
- Πιθανότητες πραγματοποίησης

1.3.1.1 Εκτίμηση της ζήτησης και σχεδιασμός προϊόντος

Ο σχεδιασμός του ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται από τον τύπο της ξενοδοχειακής πελατείας την οποία πρόκειται να εξυπηρετήσει και από τα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να γίνουν έρευνες σχετικά με τους τύπους πιθανής πελατείας και με τα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ώστε να σχεδιαστεί κατάλληλα το προϊόν και να επιλεγεί το μέγεθος και η αρχιτεκτονική μορφή της μονάδας.

1.3.1.2 Ανάλυση της ζήτησης και σχεδιασμός της μονάδας

Ο ξενοδόχος, πριν από την ανέγερση του ξενοδοχείου, πρέπει να γνωρίζει την πελατεία που πρόκειται να εξυπηρετήσει καθώς και τις ανάγκες της πελατείας που πρόκειται να ικανοποιήσει το προϊόν του.

Πρώτο στάδιο λοιπόν στη διαδικασία αυτή είναι ο εντοπισμός της κατάλληλης πελατείας ή με άλλα λόγια της αγοράς στόχου.

Όταν εντοπισθούν οι πιθανοί πελάτες, γίνεται εκτίμηση αν η επιχείρηση θα επιλέξει μία αγορά στόχο, περισσότερες τις μίας αγορές στόχους ή όλες τις προσεγγίσιμες αγορές. Συνήθως όμως, μία πελατειακή ομάδα δεν μπορεί να καλύψει τη διάρκεια λειτουργίας ενός ξενοδοχείου.

Αφού επιλεγεί η αγορά στόχος, πρέπει να σχεδιαστεί η στρατηγική του marketing, δηλαδή η διαδικασία προσέγγισης της αγοράς και η θέση που θα επιζητήσει να καταλάβει το ξενοδοχείο σε αυτή. Η θέση του ξενοδοχείου στην αγορά μπορεί:

- Να διεκδικήσει απλά ένα κομμάτι της πίτας που μοιράζεται ο ανταγωνισμός της περιοχής.
- Να εντοπίσει ένα κενό στην αγορά και να σπεύσει να το καλύψει.

- Να σχεδιάσει νέα καινοτομικά προϊόντα και να προσπαθήσει με τον τρόπο αυτό να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.
- Να προσπαθήσει να επιβληθεί στην αγορά με συμφέρουσες προσφορές προς την υποψήφια πελατεία της.

1.3.1.3 Σχεδιασμός προϊόντος και μονάδας

Ανάλογα με τον τύπο πελατείας σχεδιάζοντας τα προϊόντα που θα προσφέρει η μονάδα και ανάλογα με την αναμενόμενη ζήτηση επιλέγεται το μέγεθος της. Η επιλογή προϊόντων αφορά στον τύπο υποδοματίων, στον αριθμό και στον τύπο τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως και των προϊόντων που θα προσφέρουν αυτά. Επίσης, Σχεδιάζονται οι διαδικασίες παραγωγής των τμημάτων εκμετάλλευσης.

Η δυναμικότητα της μονάδας και των τμημάτων εκμετάλλευσης επιλέγονται στο επίπεδο που επιτυγχάνεται η μέγιστη παραγωγή που μπορεί να καλυφθεί από την προβλεπόμενη ζήτηση. Σκοπό είναι εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας δηλαδή η μείωση του κόστους προϊόντος εξαιτίας της μαζικής παραγωγής. Να ληφθεί όμως υπόψη ότι η ζήτηση μειώνεται όσο αυξάνει η δυναμικότητα.

1.3.1.4 Εισροές υλικών

Ανάλογα με το προσφερόμενο προϊόν καταγράφονται και περιγράφονται από ποιοτικής άποψης τα υλικά που θα προμηθεύεται το ξενοδοχείο. Ανάλογα δε με την προβλεπόμενη ζήτηση εκτιμώνται ποσότητες που θα απαιτηθούν.

Επιλέγεται το πρόγραμμα λειτουργίας του τμήματος προμηθειών, εντοπίζονται οι πηγές προμηθειών, γίνεται χρονοδιάγραμμα παραγγελιών και παραδόσεων και εκτιμάται το ύψος των αποθεμάτων και και γενικότερα το κόστος λειτουργίας του τμήματος.

1.3.1.5 Αξιολόγηση της περιοχής

Εξετάζονται σημαντικές εναλλακτικές πιθανότητες σχετικά με την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης και εξηγούνται οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης περιοχής. Περιγράφεται η περιοχή εγκατάστασης γεωγραφικά σε σχέση με το άμεσο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και την κυβερνητική πολιτική που την επηρεάζει, ενώ δίνεται έμφαση στην τουριστική της σημασία.

Περιγράφεται το οικόπεδο και εξηγούνται οι αιτίες επιλογής του σε σχέση με το εμβαδόν, τον προσανατολισμό, τα όρια, την υπάρχουσα υποδομή και τα υπάρχοντα εμπόδια, ενώ δίνεται έμφαση στο κόστος του.

Επίσης, εκτιμώνται οι κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις εξαιτίας της ανέγερσης του ξενοδοχείου, όπως αύξηση της απασχόλησης, αύξησης της κίνησης των τοπικών καταστημάτων κλπ...

Υποδομή περιοχής

Η υποδομή της περιοχής παίζει σημαντικό ρόλο στις συνθήκες ανέγερσης αλλά και λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η μελέτη σχετικά με την υπάρχουσα και προβλεπόμενη βασική υποδομή αφορά στο συγκοινωνιακό δίκτυο, στο τηλεπικοινωνιακό σύστημα, στην ηλεκτροδότηση, στην ύδρευση, στην αποχέτευση, στην παροχή φωταερίου κ.λπ. Επίσης, εκτείνεται σε θέματα συμπληρωματικής υποδομής, που μπορεί να καλύψει βασικές ανάγκες της πελατείας και στην ύπαρξη αγοράς πρώτων υλών.

Στο συγκοινωνιακό δίκτυο συμπεριλαμβάνονται εγκαταστάσεις που αφορούν σε αεροδρόμια, λιμάνια, ποτάμια ή πολυεθνικές λίμνες, σιδηροδρομικό δίκτυο, ειδικά συστήματα μεταφορών στα βουνά, εκδρομικά πλοία κλπ... Η ποιότητα του οδικού δικτύου, επηρεάζει το κόστος ανέγερσης της μονάδας, τη προσπελασιμότητα της πελατείας και τη δυνατότητα μετακίνησης των πελατών. Σημαντικό πλεονέκτημα της περιοχής είναι η διαθεσιμότητα αγοράς πρώτων υλών και ειδικότερα τροφίμων και ποτών, διότι κάτι τέτοιο μειώνει τις ανάγκες αποθήκευσης μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων και μειώνει το μέγεθος και το κόστος των αποθηκών, όπως και το δεσμευμένο κεφάλαιο σε αποθέματα κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Τουριστική υποδομή περιοχής

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν ομολογούμενος εκτεταμένη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, που όμως τις περισσότερες φορές δεν είναι σε θέση να καλύψουν όλες τις ανάγκες των πελατών τους. Οι πελάτες των ξενοδοχείων, είτε είναι τουρίστες είτε όχι, βγαίνουν συχνά από των ξενοδοχειακό χώρο για να κάνουν αγορές, να δούν αξιοθέατα, να διασκεδάσουν κλπ...

Ειδικά για τα τουριστικά ξενοδοχεία, η τελική τους ανάπτυξη εξαρτάτε από τη συμπληρωματικότητα της τουριστικής αγοράς, δηλαδή από ένα σύνολο επιχειρήσεων και κρατικών υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες που έχει ανάγκη ο τουρίστας. Οι υπηρεσίες αυτές συνδέονται με τη διατροφή, τη διασκέδαση, την ψυχαγωγία, τον αθλητισμό, τη δυνατότητα εκδρομών κλπ.

Τουριστική πόροι

Η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε μορφής ξενοδοχείου εξαρτάται κατά πολύ από τους τουριστικούς πόρους της περιοχής. Οι τουριστικοί πόροι αποτελούν κίνητρα επιλογής της περιοχής για τουρισμό και μπορούν να είναι αποτέλεσμα της φύσης ή αποτέλεσμα ανθρώπινης δραστηριότητας. Για ένα τουριστικό ξενοδοχείο οι τουριστικοί πόροι της περιοχής που βρίσκεται, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πληρότητά του.

Πληθυσμός περιοχής

Ο πληθυσμός της περιοχής και το πολιτιστικό του στίγμα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της μονάδας. Ενδεικτικά αναφέρουμε το αρνητικό παράδειγμα μονάδων παραθερισμού γυμνιστών στις οποίες οι κάτοικοι της περιοχής με επικεφαλής τον ιερέα επιτέθηκαν και με την βία επέβαλαν την παύση λειτουργίας τους.

Ο πληθυσμός της περιοχής εξετάζεται από δημογραφικής, οικονομικής, πολιτιστικής άποψης και από άποψης προσφοράς εργατικού δυναμικού. Η πολιτιστική εξέλιξη προσέγγιση αφορά στον τρόπο που οι κάτοικοι ζουν και αντιμετωπίζουν τους ξένους.

Ο πληθυσμός της περιοχής, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, επηρεάζει σημαντικά την τουριστική εξέλιξη της. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που με τον ένα ή άλλο τρόπο οι κάτοικοι με τη συμπεριφορά τους δημιούργησαν τις συνθήκες τουριστικής ανάπτυξης ή αντίθετα τουριστικής ύφεσης της περιοχής τους.

Κάθε περιοχή έχει τη δική της τουριστική ιστορία. Αυτή έχει να κάνει με τις πρώτες εμφανίσεις τουριστών, τα τουριστικά γραφεία που κινήθηκαν στην περιοχή, τις εθνικότητες που την προτίμησαν και την προτιμούν, την τουριστική που υπήρχε στο παρελθόν, τη συμπεριφορά των κατοίκων απέναντι στους τουρίστες κλπ...Σημαντικό θέμα της έρευνας αποτελεί ο καθορισμός της διάρκειας της τουριστικής περιόδου.

1.3.1.6 Κόστος ανέγερσης και εξοπλισμού

Στη φάση αυτή εκτιμάται από τους μηχανικούς το κόστος ανέγερσης του ξενοδοχείου, λαμβανομένων υπόψη της διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου και των διαφόρων μηχανολογικών εγκαταστάσεων. Επίσης, εκτιμάται το κόστος εξοπλισμού και της επίπλωσης των δωματίων, όπως και το κόστος της εγκατάστασης και του εξοπλισμού των τμημάτων εκμετάλλευσης.

1.3.1.7 Αγορά εργασίας

Διαμορφώνεται το οργανόγραμμα και αναλύονται τα καθήκοντα του προσωπικού σε περιγραφές εργασίας. Διαμορφώνεται το πρόγραμμα εργασιών και εκτιμάται ο αριθμός ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργαζόμενων.

Εξετάζονται χωριστά οι πηγές στρατολόγησης στελεχών και προσωπικού βάσης, το οποίο διακρίνεται σε ειδικευμένο και ανειδίκευτο και εκτιμάται ο χρόνος και το κόστος απασχόλησης τους σε μηνιαία (για όλους τους μήνες) και ετήσια βάση. Επίσης, εκτιμάται το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού.

1.3.1.8 Χρονοδιάγραμμα ενεργειών και αποτελεσμάτων

Η μελέτη πρέπει να περιέχει ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Ο παράγοντας χρόνος παίζει σημαντικό και ορισμένες φορές καθοριστικό ρόλο στη δυνατότητα της μονάδας να επιβιώσει.

Το χρονοδιάγραμμα αυτό αναφέρει το επιτελείο ανέγερσης της μονάδας και λεπτομερή περιγραφή της διαδικασίας ανέγερσης. Επεκτείνεται όμως και σε χρονοδιάγραμμα που αφορά στις διαδικασίες παράδοσης του έργου και έναρξης της λειτουργίας της μονάδας.

Στη διαδικασία ανέγερσης και λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να εντοπισθούν με ακρίβεια τρεις φάσεις. Η πρώτη αφορά στο χρόνο ανέγερσης, η δεύτερη στο χρόνο έναρξης λειτουργίας και η Τρίτη στο χρόνο ολικής απόδοσης (το χρόνο που θα φθάσει αποδοτικότητα της επένδυσης στο χρόνο.

1.3.1.9 Αξιολόγηση της επένδυσης

Η αξιολόγηση της επένδυσης έχει στόχο την εκτίμηση των εσόδων, των εξόδων και των κερδών που μπορεί να προσφέρει η επένδυση, αλλά και τη σύγκριση της επένδυσης με άλλες.

Συνολικό κόστος της επένδυσης

Το συνολικό κόστος αποτελεί άθροισμα των κεφαλαίων των πάγιων και της κίνησης πάγια αφορούν στα έξοδα ίδρυσης της εταιρείας, στο κόστος μελετών, στην αγορά του οικοπέδου, την ανέγερση της μονάδας και του εξοπλισμού της. Τα κεφάλαια κίνησης αφορούν στα ελάχιστα κεφάλαια που εξασφαλίζουν την ομαλή ροή εργασιών της επιχείρησης και εξαρτώνται από τα αποθέματα, τα διαθέσιμα μετρητά, τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις.

Πηγές χρηματοδότησης

Αφού υπολογιστεί το ύψος της επένδυσης, αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης, δηλαδή το μετοχικό κεφάλαιο, οι επιχορηγήσεις από εθνικά και διεθνή χρηματοδοτικά ιδρύματα.

Στην Ελλάδα οι πηγές χρηματοδότησης των ξενοδοχείων προέρχονται κατά 68% από ίδια κεφάλαια, κατά 17% από μακροπρόθεσμη κατά κύριο λόγο δανειοδότηση και κατά 11% από επιχορηγήσεις. Να ληφθεί υπόψη ότι τα ξενοδοχεία είναι κατά περίοδο επιδοτούμενες επιχειρήσεις από το κράτος.

Αναμενόμενα έσοδα

Με βάση την ιστορική έρευνα της τουριστικής και ξενοδοχειακής αγοράς και την αναμενόμενη συμπεριφορά της αγοράς στόχου εκτιμάται η διάρκεια της ωφέλιμης περιόδου και της προβλεπόμενης πληρότητας των κλινών της μονάδας.

Η προτιμολόγηση σε συνδυασμό με την προβλεπόμενη πληρότητα δίνουν μία εικόνα για τα προϋπολογιζόμενα έσοδα από συμφωνηθέντα. Με βάση στατιστικά στοιχεία από άλλες παρόμοιες μονάδες εκτιμώνται τα έσοδα των τμημάτων εκμετάλλευσης και διαμορφώνεται μία εικόνα για το σύνολο των αναμενόμενων εσόδων στη διάρκεια μίας χρήσης.

Αναμενόμενα έξοδα

Ταυτόχρονα εκτιμώνται τα προβλεπόμενα έξοδα. Ένα σημαντικό ποσοστό των εξόδων αφορά στο κόστος παγίων, στο κόστος κεφαλαίων, στη μισθοδοσία και στην τροφοδοσία. Για το λόγο αυτό γίνεται εμπεριστατωμένη μελέτη σχετικά με αυτά.

Ανάλογα με τον τύπο του ξενοδοχείου, την κατηγορία και το μέγεθος του, εκτιμάται ο αριθμός των θέσεων εργασίας και διαμορφώνεται το σχετικό οργανόγραμμα. Ανάλογα με τα στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη σχετικά με την αγορά εργασίας, γίνεται εκτίμηση αν ορισμένες θέσεις εργασίας και ποιές μπορούν να καλυφθούν από κατοίκους της περιοχής, οπότε η μονάδα δεν χρειάζεται να καλύπτει τη διαμονή και την πλήρη διατροφή των εργαζομένων αυτών. Ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς εργασίας και την πολιτική του ξενοδόχου, εκτιμάται το συνολικό κόστος των αμοιβών, το οποίο εμπεριέχει τις προσαυξήσεις αμοιβών, το κόστος ασφαλιστικών εισφορών κλπ.

Εκτίμηση προβλεπόμενης αποτελεσματικότητας

Με την αφαίρεση των προβλεπόμενων εξόδων από τα προβλεπόμενα έσοδα υπολογίζονται τα προβλεπόμενα κέρδη και εκτιμάται η αξία της επενδυτικής κίνησης. Για την αξιολόγηση συντάσσονται ισολογισμοί, όπου φαίνονται τα αποτελέσματα χρήσης και εκθέσεις ταμειακής

ροής για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της μονάδας και υπολογίζεται ο χρόνος επιστροφής των κεφαλαίων.

Όπως η αρχή της αντικατάστασης ισχύει για τους υποψήφιους τουρίστες, με τον ίδιο τρόπο μπορεί να εξεταστεί στην περίπτωση ίδρυσης μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Δηλαδή, κατά πόσο η επένδυση στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι περισσότερο αποδοτική από την ισόποση επένδυση σε κάποιο άλλο επιχειρηματικό κλάδο. Για το λόγο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης αποδοτικότητας κεφαλαίων⁴.

1.3.1.1 Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα αποτελούν μία περίληψη της μελέτης και παρουσιάζονται στην αρχή για να δώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της μελέτης και να δηλώσουν πρόταση που υποστηρίζει. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ύψος και τις πηγές χρηματοδότησης και στην αποδοτικότητα της επένδυσης.

⁴ Δημήτρης Λαλούμης. Αθήνα (2002). Διοίκηση ξενοδοχείων (Management) Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Αιτίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων

Μια από τις κυριότερες αιτίες ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται στην φιλελεύθερη οικονομία, στον τομέα της διάθεσης των προϊόντων ή των εμπορευμάτων ανάλογα του αντικειμένου δράσης της οικονομικής μονάδας. Ιδίως σήμερα ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος λόγω της μεγάλης και συνεχούς μεταβολής τόσο στα μέσα, όσο και στις μεθόδους κάλυψης των ανθρωπίνων αναγκών.

Η προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης στον οικονομικό χώρο προϋποθέτει πολύπλευρη αντιμετώπιση των τεχνο-οικονομικών προβλημάτων της επιχείρησης. Χρειάζεται λοιπόν προϋπολογιστική σκέψη η οποία υλοποιείται με τον προγραμματισμό, που είναι ο καθορισμός των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Ακολουθεί ο καθορισμός της πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τον σκοπό που επιδιώκει. Τέλος, ο προγραμματισμός υλοποιείται με την εφαρμογή – κατάρτιση των λεπτομερών σχεδίων που καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.2 Διακρίσεις των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής διακρίνονται σε:

1. Εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρικού, λιανικού εμπορίου, εξαγωγικού κ.ά).
2. Επιχειρήσεις μεταφορών (σιδηροδρομικές, αεροπορικές, ραδιοφωνικές, τηλεφωνικές).
3. Τραπεζικές επιχειρήσεις (εμπορικές, βιομηχανικές, εκδοτικές, καταθέσεων)
4. Ασφαλιστικές επιχειρήσεις (ατυχημάτων, πυρός, ζωής, ασθένειας)
5. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άλλης μορφής (θεατρικές, ξενοδοχειακές, εκπαιδευτικές, διασκέδασης κ.λπ).

Σε αυτήν την πτυχιακή εργασία θα ασχοληθούμε λεπτομερώς με τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

2.3 Τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής

Είναι όλες εκείνες οι τουριστικές επιχειρήσεις που αποβλέπουν με την παροχή εξειδικευμένων αγαθών και υπηρεσιών στην εξασφάλιση άνετου καταλύματος στα άτομα τα οποία διακινούνται με οποιοδήποτε τρόπο και μέσο. Βασικά τα στοιχεία που προσδιορίζουν τις τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής και τις ξεχωρίζουν από άλλες τουριστικές επιχειρήσεις είναι: α) κτιριακές εγκαταστάσεις ειδικής κατασκευής και μηχανικές εγκαταστάσεις και τεχνικός εξοπλισμός β) ειδικός κινητός εξοπλισμός και επίπλωση γ) προσφορά υλικών και εξειδικευμένων άυλων αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών διαμονής πέραν των 24 ωρών δ) χρησιμοποίηση εξειδικευμένης εργασίας⁵.

2.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής

1. Κοινωνικό λειτούργημα. Είναι κοινωνικό λειτούργημα η υπηρεσία που προσφέρει η τουριστική επιχείρηση διαμονής διότι αν και πουλά υλικά και άυλα αγαθά εξακολουθεί να έχει τον χαρακτήρα της Ξενίας μέχρι του σημείου μάλιστα να θεωρείται σαν δημόσιας ωφέλειας, ιδιότυπος επιχείρησης παραγωγής και προσφοράς ανέσεων διαμονής. Έτσι βλέπουμε σ' αυτές τις επιχειρήσεις εντονότερο το να παρεμβαίνει το κράτος – πολιτεία σε θέματα λειτουργίας ίδρυσης (π.χ. ειδικοί νόμοι για κεφαλαιοδότηση για την ίδρυση, αγορανομικοί και υγειονομικοί έλεγχοι κ.λπ.)
2. Η εκμετάλλευση έντασης πάγιων στοιχείων. Η παγιοποίηση των κεφαλαίων σε επενδύσεις κτιρίων, τεχνικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού κινητού και ακίνητου, επίπλωση κ.λπ.
3. Συνεχής εκσυγχρονισμός και ανανέωση. Η συνεχής μεταβολή των αναγκών και απαιτήσεων του τουριστικού πλήθους επιβάλλει τον συνεχή εκσυγχρονισμό και ανανέωση των τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής τόσο από άποψη κτιριακών εγκαταστάσεων όσο και από άποψη εξοπλισμού και προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών.
4. Αδυναμία προσφοράς για ζήτηση. Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής που διαθέτουν ορισμένη δυναμικότητα (δωμάτια – κλίνες) δεν έχουν ευχέρεια αυξομείωσης αυτής της δυναμικότητας ανάλογα με την αυξομείωση της ζήτησης που εμφανίζεται σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

⁵ Περιοδικά (Τουρισμός και Οικονομία)

5. Σταθερότητα κόστους εκμετάλλευσης. Η αυξομείωση της τουριστικής ζήτησης που εμφανίζεται δεν επιδρά και ανάλογα στο κόστος της εκμετάλλευσης. Οι σταθερές δαπάνες μιας τουριστικής επιχείρησης διαμονής μειώνονται ελάχιστα στην περίοδο κάμψης καθώς και τις νεκρές περιόδους.
6. Ακαμψία τιμών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής δεν μπορούν να ρυθμίζουν ελεύθερα τις τιμές τους, αλλά μόνο μέσα στα πλαίσια τα οποία καθορίζει η νομοθεσία ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν.

2.3.2 Διακρίσεις τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής.

- Ανάλογα με την κατηγορία:
 1. Υπερπολυτελείας (ανέσεις σύμφωνα με τις προδιαγραφές)
 2. Πολυτελείας
 3. Α, Β, Γ, Δ, Ε κατηγορίας (ανάλογα με τα μέσα που έχουν για την εξυπηρέτηση των πελατών τους και το βαθμό των ανέσεων που παρέχουν)
 4. Εξειδικευμένες τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής (π.χ. motels)
- Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης:
 1. Ορεινές περιοχές (π.χ. καταφύγια chalet κ.λπ)
 2. Παραθαλάσσιες (βρίσκονται κοντά στις ακτές)
 3. Λουτροπόλεις (ιαματικές πηγές)
 4. Αστικά κέντρα (εντός πόλεων)
- Ανάλογα με την χρονική λειτουργία:
 1. Συνεχούς λειτουργίας (όλο τον χρόνο)
 2. Εποχικής λειτουργίας (λειτουργούν ορισμένες εποχές του χρόνου)
- Ανάλογα με το αντικείμενο δράσης:
 1. Ξενοδοχεία
 2. Πανδοχεία
 3. Οικοτροφεία
 4. Ξενώνες
 5. Motels, matels
 6. Επιπλωμένα δωμάτια
 7. Κατασκηνώσεις

8. Χωριά διακοπών

- Ανάλογα με την πελατεία:
 1. Διερχομένων (λίγες ώρες καταλύματα σταθμών)
 2. Διακοπών (διακοπές πέρα των 24 ωρών)
 3. Εμπόρων (έμποροι, επιχειρηματίες, υπάλληλοι)
- Ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες:
 1. Απλά (προσφέρουν μόνο ύπνο)
 2. Σύνθετα (που προσφέρουν επιπλέον του ύπνου και τροφή)
 3. Πολυσύνθετα (ύπνο, τροφή, ψυχαγωγία)

2.4 Η Διοίκηση και ο Έλεγχός της

Όπως έχουμε δει ο σκοπός της επιχείρησης είναι οικονομικός, η δε τέχνη να μπορεί να επιτευχθεί λέγεται διοίκηση. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει την ευημερία της επιχείρησης δηλ. την μεγαλύτερη αποδοτικότητά της. Για να μπορέσει όμως να το πετύχει αυτό πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τους ειδικούς αντικειμενικούς της σκοπούς και μετά να προσπαθήσει να τους πραγματοποιήσει μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Κατά τον H. Fayol διοίκηση είναι: Η πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

Η πρόβλεψη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διοίκησης. Η διοίκηση στηρίζεται στην πρόβλεψη. Τα προγράμματα δράσης είναι η συνισταμένη της εργασίας των προβλέψεων που οφείλει να κάνει κάθε επιχείρηση. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όποια μορφή και μέγεθος και αν έχουν, έχουν ανάγκη να γνωρίζουν την πορεία των εργασιών τους, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, τη διαδικασία ανάπτυξής της και τα μέσα δράσης της. Όλα αυτά περιλαμβάνονται στα προγράμματα δράσης. Αυτά έχουν διαφορετικές μορφές, έκταση και διάρκεια και ανάλογα με την περίπτωση, αποτελούνται από μια σειρά ειδικά προγράμματα από τα οποία τα κυριότερα είναι:

- Το πρόγραμμα παραγωγής που καθορίζει τις προβλέψεις της επιχείρησης σχετικά με την παραγωγή, με την μεταποίηση και την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών.

- Το πρόγραμμα πωλήσεων που προβλέπει τις πωλήσεις μέσα στην καθορισμένη χρονική περίοδο με βάση την κατάσταση της αγοράς.
- Το πρόγραμμα εφοδιασμού που περιλαμβάνει τις προβλέψεις εφοδιασμού της επιχείρησης για τα απαραίτητα υλικά αγαθά (ποτά, υλικά για την παρασκευή γευμάτων κ.λ.π.).
- Πρόγραμμα χρηματοοικονομικό, που περιέχει προβλέψεις ταμιακής διαθεσιμότητας, προϋπολογισμού επενδύσεων και διαφημίσεων κ.λ.π.
- Το χρηματοπιστωτικό πρόγραμμα. Σκοπός του είναι ο προσδιορισμός των προβλέψεων για τις ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης σε κεφάλαια κίνησης. Πιθανές δαπάνες για τον ανεφοδιασμό τους, συντήρησή τους, τις ανακαινίσεις, τις αντικαταστάσεις κινητού εξοπλισμού, π.χ. το 1998 στόχος επιχείρησης είναι να αλλάξει έπιπλα και το 1999 μερική αλλαγή της κουζίνας.

Οι στόχοι χρειάζονται οικονομικό προγραμματισμό και κεφάλαια χωρίς όμως η επιχείρηση να υπερχρεωθεί. Η ανάγκη της πρόβλεψης στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι αναγκαία. Μπορούμε να τις διακρίνουμε σε βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες. Τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με ετήσιες και τριετείς προβλέψεις. Τα μεσαία στελέχη με εβδομαδιαίες και μηνιαίες προβλέψεις. Τα κατώτερα στελέχη με καθημερινές προβλέψεις.

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για το συντονισμό των διαθέσιμων πόρων ο μάνατζερ της ξενοδοχειακής επιχείρησης, σχεδιάζει την τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος και εξουσίας η οποία θα στηρίζει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων. Τα κυριότερα πράγματα για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση, είναι η διαίρεση – καταμερισμός της εργασίας, η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και η εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Πιο ειδικά με την οργάνωση σχηματίζεται μια σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων που το καθένα είναι υπεύθυνο για μια ιδιαίτερη φάση μιας λειτουργίας και προσδιορίζονται σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους (ανθρώπων και ομάδων ή τμημάτων) που περιλαμβάνουν ακόμα όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, αγωγούς επικοινωνίας και όρια λήψης αποφάσεων. Κατά την πορεία δε ανάπτυξης ολόκληρης της δομής της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να δίνεται προσοχή και σε τέτοια θέματα όπως είναι ο βαθμός αποκέντρωσης

που πρέπει να υπάρχει, τα όρια άσκησης εποπτείας, ο έλεγχος, η μεταβίβαση εξουσίας και η αλυσίδα μεταβίβασης εντολών.

Διεύθυνση. Μετά την κατάρτιση των προγραμμάτων δράσης (δηλ. την εκτέλεση εργασίας προβλέψεως) κατά τον καθορισμό της γενικής οργανωτικής διάρθρωσης της εργασίας, χρειάζεται και μια καθοδήγηση για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι δίνονται ορισμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για εκτέλεση. Αυτό λέγεται Διεύθυνση. Η διεύθυνση (Management) με την παροχή σχετικών οδηγιών και κατευθύνσεων βάζει σε κίνηση ολόκληρο το έμψυχο υλικό της δεδομένης τουριστικής επιχείρησης για να επιτευχθούν οι στόχοι που επιδιώκονται. Πολύ σημαντική θέση έχουν αυτοί που διευθύνουν (managers) που δίνουν τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες για εκτέλεση.

Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει εάν η εργασία που είχε προγραμματιστεί γίνεται σύμφωνα με τους στόχους που έχει βάλει η ίδια η επιχείρηση. Αν όχι πρέπει να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για να διαρθρωθούν οι αποκλίσεις που τυχόν υπάρχουν. Οι δραστηριότητες της διεύθυνσης είναι συνεχείς και σχετιζόμενες μεταξύ τους. Η πραγματοποίηση της μιας τελειώνει με την αρχή της άλλης και κάθε βασική δραστηριότητα επιδρά και επηρεάζεται από τις άλλες. Οι βασικές αρμοδιότητες και η δράση της υπηρεσίας αυτής είναι:

- στον προγραμματισμό, την κατάρτιση δηλαδή των προγραμμάτων δράσης που έχουμε αναφέρει
- στην οργάνωση της εργασίας που αφορά μια σπουδαία εργασία της διεύθυνσης. Αυτή συνίσταται στον εντοπισμό των αναγκών και τον καθορισμό του είδους και του αριθμού των θέσεων εργασίας, το είδος και τον αριθμό του προσωπικού που είναι αναγκαίο για να επιτευχθούν οι στόχοι, την ικανοποίηση των αναγκών, τέλος την στελέχωση των θέσεων εργασίας (επιλογή – πρόσληψη) με το κατάλληλο προσωπικό. Οι προαγωγές, η συνταξιοδότηση των υπαλλήλων, η λήψη μέτρων ασφαλείας, η ασφάλιση του προσωπικού και η μισθοδοσία του.
- Συναλλαγές. Έργο της διεύθυνσης είναι επίσης το θέμα των πωλήσεων και των εμπορικών συναλλαγών γενικότερα. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπου φυσικά είναι και εκεί από τα πιο σημαντικά θέματα. Σημαντική διότι δεν αρκεί να παραχθεί ένα προϊόν (να ιδρυθεί ένα ξενοδοχείο) πρέπει αυτό επίσης να

πουληθεί (η παροχή φιλοξενίας). Η πώληση γίνεται για να πάει το προϊόν στους καταναλωτές. Για να το έχουν στην διάθεσή τους θα πρέπει ο επιχειρηματίας να πετύχει δηλαδή να «φθάσει» το ξενοδοχείο στον καταναλωτή ή το αντίθετο. Δηλαδή η διεύθυνση έχει και άλλα καθήκοντα αυτά της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και της επιλογής των κατάλληλων μεθόδων πώλησης στο κατάλληλο κοινό – πελατεία.

Ο **συντονισμός** είναι εναρμόνιση όλων των μέσων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση (ανθρώπων, κεφαλαίου, εγκαταστάσεων, υλικών, μέσων κάθε είδους) για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Ο συντονισμός αφορά κυρίως την ενιαία (ίδια) δράση και κατεύθυνση όλων των απασχολουμένων στην επιχείρηση ανθρώπων και ειδικότερα των στελεχών της (κυρίως αυτών που έχουν θέσεις προϊσταμένων σε ανώτερες βαθμίδες).

Με τον συντονισμό όλες οι προσπάθειες συγκλίνουν προς το κοινό σκοπό. Αποφεύγονται οι παρεκκλίσεις από αυτό και την διαφορετική πορεία των επιμέρους ατόμων. Με αυτό υλοποιείται η αρχή της ενότητας κατεύθυνσης δηλαδή η ύπαρξη μιας, μοναδικής και ενιαίας κατεύθυνσης στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης.

Στην εφαρμογή του συντονισμού από τον μάνατζερ στην πράξη βοηθούν και οι κάτωθι παράγοντες: όταν δίνονται ορθές κατευθύνσεις από τον μάνατζερ και επαγρυπνά για την τήρησή τους, όταν υπάρχει ένα ενιαίο γενικό πρόγραμμα δράσης, για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, η καλή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση – κάθετες και οριζόντιες σχέσεις, γίνονται ενημερωτικές πληροφοριακές συγκεντρώσεις του προσωπικού για διάφορα προβλήματα, για τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Ακόμη η κυκλοφορία ενός βασικού εγχειριδίου της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιοδικών και εντύπων που δίνουν πληροφορίες κάνουν χρήσιμες αναλύσεις και δίνουν κατευθύνσεις.

Τέλος, την μεγαλύτερη σημασία έχουν οι συσκέψεις (meetings) των προϊσταμένων των κάθε τμημάτων. Βοηθούν στην αλληλοενημέρωση ή στην ανταλλαγή πληροφοριών στην πρόληψη και λύση διαφορών στην αποφυγή σύγκρουσης αρμοδιοτήτων και στην προσκόλληση στο εφαρμοζόμενο πρόγραμμα δράσης εκτός από τις τακτικές συσκέψεις μια φορά την εβδομάδα μπορεί και πρέπει να γίνονται και έκτακτες με ειδικό περιεχόμενο όπως για θέματα υγείας και ασφάλειας του προσωπικού κ.λ.π.

Ο **έλεγχος**. Το έργο του ελέγχου σε μια επιχείρηση πετυχαίνεται με την παρακολούθηση της κίνησης και της αποδοτικότητας των διαφόρων κλάδων εκμετάλλευσης. Γίνεται με την μέτρηση των επιτεύξεων, τη σύγκριση με τα όσα είχαν προγραμματιστεί και την διάρθρωση των λαθών (αποκλίσεων ώστε να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων σύμφωνα με τα προγράμματα. Από τη στιγμή που τα προγράμματα τεθούν σε εφαρμογή ο έλεγχος γίνεται απαραίτητος για να μετρηθεί η πρόοδός τους και να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από αυτά και να γίνουν οι σχετικοί διορθωτικοί χειρισμοί.

Ο έλεγχος αποτελεί βασικά ένα σύστημα επαναπληροφόρησης (feed back). Την έννοια και τη σημασία του ελέγχου διατύπωσε ο Fayol. Ο έλεγχος γίνεται για να επιβεβαιωθεί ότι το κάθε τι γίνεται σύμφωνα με το πρόγραμμα που δόθηκε, τις οδηγίες που εκδόθηκαν και τις αρχές που καθορίστηκαν. Ο έλεγχος έχει σαν αντικείμενο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σφάλματα προς το σκοπό της διόρθωσης και να εμποδιστεί η επανάληψή τους⁶.

2.5 Οικονομική Οργάνωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων

Οι τουριστικές επιχειρήσεις όπως όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε κάποιο χώρο και χρησιμοποιούν κάποιο εξοπλισμό και αγαθά για να παράγουν τις υπηρεσίες που πωλούν. Το σύνολο των εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και αγαθών που διαθέτει η τουριστική επιχείρηση λέγεται περιουσία. Η περιουσία είναι προϊόν της επένδυσης των κεφαλαίων, τα οποία μπορεί να προέρχονται από αυτοχρηματοδότηση, από δανεισμό ή από αδιανέμητα κέρδη. Κεφάλαιο, λοιπόν είναι η έκφραση της περιουσίας στο χρήμα.

Το κεφάλαιο αποτελείται από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία και από τα κυκλοφορούντα αγαθά και λέγεται κεφάλαιο κίνησης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πληρώνουν για πολλούς και διάφορους λόγους και εισπράττουν κυρίως από τις πωλήσεις προϊόντων τους. Έτσι η οικονομική πορεία της επιχείρησης εξαρτάται από σχέση εσόδων – εξόδων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή τα οικονομικά μεγέθη που τις αφορούν. Πρέπει να ελέγχουν την αποδοτικότητα των τμημάτων τους. Παρακολουθώντας τα συστηματικά στα έσοδα – έξοδα ελέγχοντας την γενική οικονομική πορεία της επιχείρησης και τους ρυθμούς μεταβολής των οικονομικών μεγεθών που την αφορούν.

⁶ Δημήτρης Αθ.Λαλούμης και Βασίλης Χρ.Ρούπας. Αθήνα (1996). Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στο τουρισμό κινείται μέσα σε ορισμένα πλαίσια που τα οριοθετούν εξωτερικοί παράγοντες όπως:

1. Η κρατική μέριμνα και επέμβαση (νόμοι, εφορία, ΙΚΑ κ.λ.π.)
2. Οι τουριστικοί πόροι που έχουν ορισμένα όρια
3. Οι διαμορφωμένες αγορές που λειτουργούν με συγκεκριμένους κανόνες (εργασίας, αναλωσίμων, τουριστικές αγορές κ.λπ). Για παράδειγμα π.χ. μια καμαριέρα καθαρίζει 15 δωμάτια το πολύ, διότι έτσι συνηθίζεται.
4. Ο ανταγωνισμός κ.λ.π.

Για να υπάρξει άριστο αποτέλεσμα είναι απαραίτητη η επιχειρηματική ευφυΐα, που αναγνωρίζει τη σχέση συμφέροντος της στιγμής και του μέλλοντος τόσο έντονα που να οδηγεί σε πράξη. Για παράδειγμα η θετική αντιμετώπιση μιας μη συμφέρουσας συναλλαγής, σε περίπτωση που η εξασφάλιση της επιχειρησιακής σχέσης μπορεί να εξυπηρετήσει κάποιο σημαντικά μεγαλύτερο μελλοντικό συμφέρον. Ο επιχειρηματίας καλείται να έχει την απέραντη ευφυΐα να πράξει το καλύτερο. Δηλαδή να μπορεί να εκτιμά τη σοβαρότητα της κάθε κατάστασης και του κάθε γεγονότος. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να ασχολείται με τις λεπτομέρειες διότι τότε απορροφάται από αυτές.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να μπορεί να βλέπει στο χρόνο και στο χώρο. Πολλοί επιχειρηματίες σπαταλούν χρήματα σε επιχειρήσεις που πρακτικά έχουν εξαντληθεί αδιαφορώντας για σημαντικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο κλάδο τους. Επίσης πολλοί επιχειρηματίες δεν προβλέπουν τα γεγονότα οπότε οι επενδύσεις τους δεν αποδίδουν διότι κινούνται σε εσφαλμένα χρονικά πλαίσια. Οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν επαγγελματίες που ονομάζονται μελλοντολόγοι, οι οποίοι κάνουν αναλυτικές έρευνες στην αγορά για να εντοπίσουν τα προϊόντα που θα επιθυμούν οι καταναλωτές μετά από ορισμένα χρόνια, έτσι ώστε η συγκεκριμένη επιχείρηση να τα έχει έτοιμα προς διανομή.

Καθοριστικής σημασίας επιχειρηματικό χαρακτηριστικό είναι η τόλμη. Πολλοί άνθρωποι φιλοδοξούν να κάνουν επιχειρήσεις αλλά δεν το αποτολμούν. Η επιχειρηματική τόλμη έχει δύο αφετηρίες και μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη⁷:

- Η επιχειρηματική τόλμη της άγνοιας. Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας δεν ερευνά τις ευκαιρίες της αγοράς, αλλά όταν παρουσιαστεί η επιχειρηματική πιθανότητα αυθόρμητα αναπτύσσει επιχειρηματική δράση. Ο επιχειρηματίας αυτός δεν στηρίζεται στις πληροφορίες και στη μελέτη αλλά στην αισιοδοξία και στο ένστικτο.
- Επιχειρηματική τόλμη της γνώσης είναι η περίπτωση στην οποία ένας επιχειρηματίας ανιχνεύει την αγορά, εντοπίζει μια ευκαιρία, την εκτιμά και τελικά, εφ' όσον πείθεται για τις προοπτικές που προσφέρει τότε αναπτύσσει δράση.

2.6 Η Λογιστική εφαρμογή της λειτουργίας

Όπως είπαμε κάθε επιχείρηση αποτελεί μια αυτοτελή οικονομική οντότητα και σαν τέτοια επιδιώκει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τις μικρότερες θυσίες.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε κάποιο χώρο χρησιμοποιώντας διάφορα μηχανήματα, έπιπλα, σκεύη, κτίρια, πρώτες ύλες κλπ. Επίσης κάθε επιχείρηση δημιουργεί υποχρεώσεις προς το προσωπικό, του προμηθευτές κλπ.

Περιουσιακά στοιχεία (ενεργητικό) της επιχείρησης είναι:

- Υλικά(κτίρια, γήπεδα, μέσα μεταφοράς, ψυκτικά μηχανήματα, έπιπλα και σκεύη, τηλεφωνικές συσκευές, τρόφιμα και ποτά, εμπορεύματα, Γραφική ύλη κλπ.)
- Αύλα αγαθά (Φήμη, πελατεία, εμπορικά σήματα. Δικαιώματα ευρεσιτεχνίας δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας)
- Χρηματικά μέσα συναλλαγών όπως: μετρητά ταμείου, τραπεζικοί λογαριασμοί όψεως, ταξιδιωτικές επιταγές (travellers' checks)
- Απαιτήσεις Τρίτων (γραμμάτια εισπρακτέα, πελάτες, χρεώστες, πρακτορεία – εταιρίες, προκαταβολές σε προμηθευτές, προκαταβολές σε προσωπικό, ασφάλιστρα κ.λπ)

⁷ Δρ. Δημήτρης Λαλούμης. Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ (Τ.Ε.Ι Αθήνας). Ιστορική προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου

- Έξοδα (Δικηγορικές αμοιβές, συμβολαιογραφικά έξοδα, έξοδα οργάνωσης, διοίκησης, έξοδα έκδοσης μετοχών κ.λπ)

2.7 Το σέρβις στα ξενοδοχεία

Τα δωμάτια των ξενοδοχείων διαφέρουν σε διαστάσεις και οι τιμές με τις οποίες ενοικιάζονται ποικίλουν. Η έννοια δωμάτιο μπορεί να περιλαμβάνει ανεξάρτητα BEDROOMS, SITTING ROOMS, W.C ή και verandas. Επίσης έκτος από τον συνηθισμένο εξοπλισμό σε σύγχρονα δωμάτια, ο πελάτης συναντά σήμερα και ειδικότερα σε ξενοδοχεία έκτος Ελλάδος και τα εξής:

Οι πλέον συνηθισμένοι όροι (TERMS) που χρησιμοποιούν κατά την συνεργασία τους τα τουριστικά γραφεία και ξενοδοχεία σε διεθνές επίπεδο που αναφέρονται στις διαστάσεις των δωματίων είναι: SINGLE, TWIN, DOUBLE, TRIPLE.

Η διαφορά μεταξύ των όρων TWIN και DOUBLE, εντοπίζεται στο ότι ο πρώτος αναφέρεται σε δωμάτιο δίκλινο με δυο ανεξάρτητα κρεβάτια, ενώ ο δεύτερος σε δωμάτιο με ένα φαρδύκλινο κρεβάτι.

Το προσφερόμενο σέρβις άρα και η τιμή, που καταβάλλεται στο ξενοδοχείο περιλαμβάνει τον καθαρισμό του δωματίου, την αλλαγή του ιματισμού ως και την τακτοποίηση του χώρου.

Τα γεύματα και τα ποτά που σερβίρονται στο δωμάτιο χρεώνονται με έξτρα πόσον, όπως χρεώνεται και η υπηρεσία καθαρισμού, γραμματείας, μπέιμπι σίτερ κλπ.

2.8 Διεθνής ξενοδοχειακή ορολογία

Για μια πιο εύκολη συνεννόηση των εμπλεκομένων, έχει καθιερωθεί κώδικας επικοινωνίας που χρησιμοποιείται πάρα πολύ στις συναλλαγές μεταξύ των τουριστικών γραφείων και ξενοδοχείων κυρίως σε διεθνές επίπεδο συνεργασίας. Οι πλέον συνηθισμένοι είναι οι ακόλουθοι:

- **BOARDING HOUSE, GUEST HOUSE, PENSION**

Μικρό ιδιωτικό ξενοδοχείο, συχνά και ιδιωτικό σπίτι όπου οι ιδιοκτήτες ενοικιάζουν δωμάτιο και δίχρονος σερβίρουν και γεύματα.

- **DELUXE HOTEL**

Ξενοδοχείο κατηγορίας πολυτέλειας. Τα δωμάτια έχουν ευρύχωρους χώρους και ανέσεις. Προσφέρουν πλήρες σέρβις σε πολλές ανάγκες των πελατών τους.

- **HOTEL GARNI**

- Ξενοδοχείο που δεν παρέχει υπηρεσίες εστιατορίου. Προσφέρεται μερικές φορές CONTINENTAL BREAKFAST
- **MOTEL OR MOTOR INN**
Ξενοδοχείο σχεδιασμένο να προσφέρει ανάπαυση σε ταξιδιώτες που διακινούνται σε αυτοκινητοδρόμους.
- **TOURIST**
Απλό ξενοδοχείο με ανάλογες τιμές. Ενδεικτικά μπορεί να υπάρχει κοινή τουαλέτα σε κάθε όροφο.
- **HOSTEL**
- Χώρος διαμονής που εξυπηρετεί βασικά ανάγκες ύπνου. Χρησιμοποιείται από νεαρά κυρίως άτομα που δεν έχουν μεγάλες απαιτήσεις στο σέρβις. Επειδή νεαρά άτομα προτιμούν την μορφή αυτή (κυρίως μαθητές) είναι τα HOSTEL γνωστά και με το όνομα YOUTH HOSTEL.

2.9 Μορφές δωματίων

- **ADJOINING ROOMS:** Δωμάτια παράπλευρα (γειτονικά) χωρίς ενδιάμεση πόρτα μεταξύ τους.
- **CONNECTING ROOMS:** Δωμάτια παράπλευρα με ενδιάμεση πόρτα που επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ τους.
- **BUNGALOWS:** Ανεξάρτητο μικρό σπίτι ή καμπίνα με ένα ή περισσότερα υπνοδωμάτια που βρίσκεται σε απόσταση από το κυρίως ξενοδοχειακό συγκρότημα.
- **DOUBLE ROOM:** Δωμάτιο για δυο άτομα με διπλό κρεβάτι.
- **HOSPITALITY SUITE:** Μεγάλο δωμάτιο με ανάλογο εξοπλισμό για συγκεντρώσεις (MEETINGS)
- **JUNIOR SUITE :** Μεγάλο δωμάτιο που περιλαμβάνει ανεξάρτητο δωμάτιο και σαλόνι (SITTING ROOM)
- **SUITE :** Ένα σύνολο χώρων που περιλαμβάνει LIVING ROOM με ένα ή δυο ανεξάρτητα υπνοδωμάτια BED ROOMS
- **TWIN:** Δωμάτιο για δυο άτομα με δυο μονόκλινα κρεβάτια.

- **TWIN DOUBLE H DOUBLE:** Δωμάτιο με δυο φαρδύκλινα κρεβάτια για δυο ή τρία ή και τέσσερα άτομα.

Οι διαστάσεις των κρεβατιών επίσης ποικίλουν και προσδιορίζονται με τα έξης ονόματα : DOUBLE BED (150X200), QUEEN SIZE BED (DOUBLE BED 175X200 cm), KING SIZE BED (190X200 cm), WATER BED

Κάθε χωρά εφαρμόζει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική και πολλές φορές οι τιμές των δωματίων ποικίλουν. Είναι πολύ συνηθισμένο να προσφέρονται άλλες τιμές σε διαφορετικές ημέρες της εβδομάδος ή σε ομάδες ατόμων όπως⁸ : WEEKEND RATES ή MILITARY RATES ή GOVERNMENT RATES

2.10 Οργάνωση λειτουργιών των ξενοδοχείων

Η οργάνωση στηρίζεται στις οργανωτικές αρχές που θεμελιώθηκαν στην Ελβετία. Οι αρχές αυτές σήμερα έχουν τροποποιηθεί κατά πολύ, διότι το ξενοδοχείο έχει αυξήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει και ο σημερινός τρόπος ζωής διαφέρει πολύ από τότε. Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων παρουσιάζει διαφορές κάθε δεκαετία ανάλογα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών. Παρ' όλα αυτά το Ελβετικό σύστημα που ήθελε ένα ειδικό χώρο υποδοχής των πελατών, βιβλίο καταγραφής των αφίξεων , υπηρεσία καθαριότητας των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, ισχύει και σήμερα.

Υπάρχουν 4 περιπτώσεις ξενοδοχείων που το κάθε ένα προσφέρει περισσότερο σύνθετο προϊόν από το προηγούμενο.

1. Το ξενοδοχείο που προσφέρει αποκλειστικά δωμάτιο ή R.R. (Room Rate).
2. Το ξενοδοχείο που προσφέρει δωμάτιο με πρωινό ή BB (Bed and Breakfast).
3. Το ξενοδοχείο που προσφέρει ημιδιατροφή ή HB (Half Board).
4. Το ξενοδοχείο προσφέρει πλήρη διατροφή (Full Board). Προσφέρει σχεδόν όλες τις υπηρεσίες.

⁸ **Κώστας Αρβανίτης.** Λάρισα (2001). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων 2 (διδακτικές σημειώσεις)

2.11 Οι τιμές στα ξενοδοχεία

Οι τιμές των Ξενοδοχείων ποικίλουν ανάλογα από τον τύπο, τον αριθμό των δωματίων, την εποχή και τις ιδιαίτερες συμφωνίες που μπορεί να επιτευχθούν. Κυρίως όμως ποικίλουν ανάλογα από την προσφορά και την ζήτηση. Εάν το ξενοδοχείο διαπιστώσει ότι το ύψος των κρατήσεων από ένα τουριστικό γραφείο είναι υπερβολικά υψηλό ή χαμηλό σε μια συγκεκριμένη περίοδο θα προσαρμόσει τις τιμές του ανάλογα.

Το φιλοδώρημα στο ξενοδοχείο είναι σε πολλές χώρες έθιμο. Το ύψος του εξαρτάται από τη χώρα, το σέρβις άλλα κυρίως και από την προσωπική διάθεση του πελάτη. Σε πολλές χώρες, τα ξενοδοχεία προσθέτουν στην συνολική τιμή και ένα ποσό με την ένδειξη SERVICE CHARGE που υπολογίζεται επί τοις %.

Φόροι και διάφορα τέλη, προστίθενται επιπλέον στην συνολική τιμή πέραν του φιλοδώρηματος. Οι διάφοροι ξενοδοχειακοί οδηγοί ως και τα διαφημιστικά φυλλάδια περιλαμβάνουν τις σχετικές πληροφορίες.

3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων και παραγωγικότητα

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

Η παραγωγικότητα ως έννοια στον ξενοδοχειακό κλάδο, πρέπει να λαμβάνει υπόψη την επιθυμητή ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε οι προσπάθειες αύξησής της να μην συνεπάγονται μείωση της ποιότητας. Τόσο η ποσότητα όσο και η ποιότητα της εργασίας, εξαρτώνται από τη δυνατότητα της διοίκησης να επηρεάζει τους εργαζόμενους, ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά, αποδίδοντας το μέγιστο έργο, δηλαδή τη μέγιστη παραγωγή. Επιπλέον η διοίκηση οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πλήθος παραγόντων που κύρια αφορούν:

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

Αλλά η παραγωγικότητα εξαρτάται ακόμη από το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, από την κατάσταση του εξοπλισμού, από το σχεδιασμό της εργασίας, από το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (πρωινή, βραδινή κλπ), από τη διάρκεια της εργασίας και από το άγχος που δημιουργεί.

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

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

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

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

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

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

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

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

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούν τα εργαλεία τους πάντα στο ίδιο σημείο ώστε να μη χάνουν χρόνο στην αναζήτησή τους. Σε σταθερές θέσεις πρέπει επίσης να τοποθετούνται οι προμήθειες και τα απορρίμματα. Για να γίνουν αυτά, πρέπει προηγουμένα να έχει επιλεγεί το σημείο εργασίας, ώστε να τοποθετηθούν κατάλληλα οι προμήθειες και τα εργαλεία, και να δημιουργηθεί ο χώρος παραγωγής των προϊόντων.

Στα ξενοδοχεία την εργασία πολλών τμημάτων μπορούν να διευκολύνουν καρτσάκια, όπως τα τρόλεϊ καμαριέρας, τρόλεϊ μεταφοράς φαγητών, σκευών, καρότσια μεταφοράς πρώτων υλών κλπ.

Το ύψος της επιφάνειας εργασίας πρέπει να είναι κατάλληλο, ώστε να εργάζονται χωρίς πρόβλημα οι εργαζόμενοι. Το πάτωμα των μπαρ, μαγειρείων, των χώρων του τμήματος

προμηθειών και του πλυντηρίου πρέπει να είναι από αντλιοσθητικό υλικό, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος ατυχημάτων. Ειδικά στα bar χρησιμοποιούνται σχάρες επί των οποίων εργάζονται οι μπάρμαν, ώστε αν χυθούν ποτά στο πάτωμα, να μην επηρεασθεί ο ρυθμός εργασίας.

Οι αυτοματισμοί με τη μορφή αισθητήρων και χρονοδιακοπών επίσης μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα και ποσότητα παραγομένου έργου.

Βέβαια η απλούστευση της εργασίας δεν είναι διαδικασία που πρέπει να γίνεται συνεχώς, διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα χρονικό διάστημα για την προσαρμογή τους στη νέα μεθόδευση, διάστημα στο οποίο η αποδοτικότητά τους μειώνεται.

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

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

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

Το συναισθηματικό κλίμα στους χώρους εργασίας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, κύρια δε από:

- Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων
- Την αυτονομία των εργαζομένων
- Το βαθμό επιβαλλόμενης εξουσίας

- Τον προσανατολισμό στις αμοιβές και το επίπεδο αμοιβών
- Το βαθμό υποστήριξης των εργαζομένων
- Το ύφος της ηγεσίας
- Τις διαδικασίες υποκίνησης
- Τις διαδικασίες αποφάσεων
- Τις διαδικασίες επικοινωνίας
- Τις διαδικασίες ελέγχου
- Το σχεδιασμό της εργασίας
- Τις ευκολίες παραγωγής
- Το χώρο εργασίας
- Τη δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης

Όταν οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία απασχολούνται σε καλοσχεδιασμένους χώρους που διαθέτουν τον πλέον κατάλληλο εξοπλισμό όντας ευχαριστημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, τότε αποδίδουν υψηλά, τόσο σε ποσότητα όσο και ποιότητα. Τότε τόσο το ξενοδοχείο όσο και ο ξενοδοχειακός πελάτης μένουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό αποτέλεσμα. Για τους λόγους αυτούς, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να δίνουν τη σημασία που πρέπει στη διοίκηση παραγωγικότητας και στη σχετική εκπαίδευση των στελεχών τους⁹.

3.2 Τμήματα άμεσης και έμμεσης εξυπηρέτησης του πελάτη

Τα τμήματα όπου ο πελάτης έρχεται σε **άμεση** επαφή με τη διεύθυνση και το προσωπικό τους με σκοπό την εξυπηρέτηση του είναι:

- Το θυρωρείο (concierge)
- Το Τμήμα Υποδοχής (Front Office)
- Το Τμήμα Διεύθυνσης (Management)
- Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων (Public Relations)
- Το Τμήμα Ορόφων (House Keeping)
- Το Εστιατόριο (Restaurant)
- Το Μπαρ (Bar)
- Η Καφετερία (Cafeteria)

⁹ Δρ. Δημήτρης Λαλούμης, Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ (Τ.Ε.Ι Αθήνας). <Εντυπο>

- Τα Κέντρα Ψυχαγωγίας (Disco, Night Club)
- Η Ομάδα Άθλησης και Ψυχαγωγίας (Animation Team) και
- Το Τμήμα Στάθμευσης των Οχημάτων

Τα τμήματα με τα οποία ο πελάτης δεν έρχεται σε άμεση επαφή όμως είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία των τμημάτων **άμεσης** εξυπηρέτησης του είναι:

- Η κουζίνα (Kitchen)
- Η αποθήκη (Store Keeping)
- Το λογιστήριο (Accounts Department)
- Το τμήμα συντήρησης (Maintenance)
- Το πλυντήριο και λινόθηκες (Laundry & Linen Store)
- Το τμήμα προσωπικού (Personnel Department)

Όλα τα παραπάνω τμήματα μπορούν να έχουν υπό την εποπτεία τους κάποια υποτμήματα ή να ανήκουν υπό την εποπτεία κάποιων άλλων τμημάτων. Κάτι τέτοιο είναι άμεσα συνδεδεμένο με το μέγεθος και τον τρόπο οργάνωσης και καταμερισμού του έργου που έχει γίνει στην κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Παρατηρούμε όμως ότι όσο μεγαλώνει το μέγεθος μιας ξενοδοχειακής μονάδας και παράλληλα αυξάνονται τα σημεία πώλησεων, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για ορθολογικό και πλήρη έλεγχο, με σκοπό πάντα να διατηρήσουμε σε ιδανικά επίπεδα τη σχέση κόστους και κέρδους που απορρέει από κάθε τέτοιο σημείο πώλησης που διαθέτει η επιχείρηση μας. Παράλληλα όπου υπάρχει ο σωστός έλεγχος, διευκολύνεται η διεξαγωγή της εργασίας μας, αποφεύγουμε τις διαρροές σε βάρος του οικονομικού μας οφέλους, μειώνονται οι πιθανότητες προστριβής μεταξύ του προσωπικού και το σημαντικότερο όλων, αποφεύγουμε νομικές και οικονομικές κυρώσεις που μπορεί να μας επιβληθούν από τον κρατικό φορέα οικονομικού ελέγχου. Ταυτόχρονα τηρώντας ένα σωστά οργανωμένο πρόγραμμα ελέγχου, έχουμε στη διάθεση μας διάφορα στατιστικά στοιχεία για κάθε χρονική περίοδο που εξετάζουμε, πράγμα που μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη λήψη αποφάσεων που θα έχουν σχέση με την ευημερία της επιχείρησης μας.

3.3 Η Υποδοχή του Ξενοδοχείου

Η υποδοχή του ξενοδοχείου – Front Office, είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο πρώτος και ο τελευταίος χώρος όπου οι πελάτες μας θα έρθουν σε επαφή με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Η υποδοχή του ξενοδοχείου είναι το κυριότερο τμήμα του ξενοδοχείου, το οποίο διαχειρίζεται τα υποδωμάτια και συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας. Το τμήμα του Front Office, από αρχιτεκτονικής άποψης καταλαμβάνει έναν ιδιαίτερο χώρο του χολ του ξενοδοχείου. Λειτουργικά είναι ο κεντρικός άξονας της επιχείρησης. Όλοι οι οριζόντιοι και κάθετοι οδοί κυκλοφορίας (διάδρομοι, ανελκυστήρες και σκάλες) των πελατών διέρχονται από το χώρο της υποδοχής, ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος της κίνησης τόσο των πελατών όσο και των επισκεπτών.

Το Front Office επικοινωνεί με όλα τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, τα οποία ενημερώνει σχετικά με την κίνηση της πελατείας. Η υποδοχή του ξενοδοχείου παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα που διαμορφώνει ο πελάτης για το ξενοδοχείο. Η πρώτη επαφή του πελάτη με το ξενοδοχείο όταν έρχεται και η τελευταία όταν αποχωρεί γίνεται στο τμήμα του Front Office. Οι ένοικοι του ξενοδοχείου εξάλλου, έρχονται σπάνια σε άμεση επαφή με τον μάγειρα, την καμαριέρα ή τον λογιστή, ενώ αντίθετα έρχονται πολύ συχνά σε άμεση επαφή με το προσωπικό της υποδοχής. Τέλος, προς το προσωπικό του Front Office απευθύνεται ο πελάτης για να παραπονεθεί και από αυτό απαιτεί τη διευθέτηση των προβλημάτων του ανεξάρτητα με το αν αφορούν άλλο τμήμα.

3.3.1 Τα Καθήκοντα της Υποδοχής

Οι υποχρεώσεις της υποδοχής της υπαγορεύουν εργασίες όπως οι εξής:

- Κρατήσεις των δωματίων
- Η υποδοχή των αφικνούμενων πελατών
- Η παρακολούθηση της κίνησης των παραμενόντων πελατών
- Η τήρηση ενός συστήματος παρακολούθησης των λογαριασμών των πελατών
- Η ενημέρωση των τμημάτων ορόφων, μαγειρείου κι εστιατορίου για την προβλεπόμενη κίνηση πελατών
- Η διαχείριση των κλειδιών των δωματίων πελατών
- Η ενημέρωση αστυνομικών δελτίων παρακολούθησης της κίνησης των πελατών

- Η ενημέρωση βιβλίων και στοιχείων φορολογίας
- Η είσπραξη των οφειλών των αναχωρούντων πελατών
- Η πληροφόρηση των πελατών
- Η φύλαξη μηνυμάτων από και για τους πελάτες
- Η φύλαξη τιμαλφών των πελατών
- Η εξυπηρέτηση των πελατών σε διάφορα θέματα, όπως κρατήσεις εισιτηρίων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κλήσεις ταξί, αγορά εφημερίδων ή τσιγάρων κλπ.
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών
- Η παρακολούθηση της κίνησης προς και από τα δωμάτια
- Η υποδοχή του ξενοδοχείου αποτελεί το κεντρικότερο τμήμα του και λύνει μεγάλο αριθμό από τα οργανωτικά προβλήματα.

Πηγή : (Management υποδοχής – Λάμπρος Κατραχιά Λειτουργία υποδοχής – Νικόλαος Ρίγγα)

3.3.2 Άμεσες και Έμμεσες Λειτουργίες της Υποδοχής

Όπως γίνεται διαχωρισμός στα διάφορα τμήματα σε άμεσης και έμμεσης εξυπηρέτησης, έτσι και στο τμήμα της υποδοχής δεν διεξάγονται όλες οι λειτουργίες της μπροστά στον πελάτη.

Σε άμεση λοιπόν συνεργασία με τον πελάτη βρίσκονται:

Το Τμήμα Εγγραφής Πελατών (Registration Desk)

Το Τμήμα Ταμείου – Ενημέρωση Πελατών για το χρεωστικό υπόλοιπο τους – πώληση συναλλάγματος – Safe – A/C και είσπραξη αυτών.

Το Τμήμα Πληροφοριών (Μπορεί να υπάρχει ξεχωριστός χώρος)

Το Τμήμα Παραπόνων (Μπορεί να υπάρχει ξεχωριστός χώρος)

Το Τμήμα Πωλήσεων, Εκδρομών και Ενοικιάσεως Αυτοκινήτων.

Το Τμήμα Αλληλογραφίας πελατών αν δεν παραδίνονται στο δωμάτιο του πελάτη.

Αντίθετα, οι λειτουργίες της υποδοχής οι οποίες δεν γίνονται σε άμεση συνεργασία με τον πελάτη είναι:

Του τμήματος κρατήσεων.

Της αλληλογραφίας που αφορά το ξενοδοχείο ή της πελατικής αλληλογραφίας που αποστέλλεται στα δωμάτια.

Της τήρησης λογαριασμών πελατών main courante.

Των Δημοσίων Σχέσεων που αφορούν τη γενικότερη προβολή του ξενοδοχείου στο ευρύ κοινό. Της τηλεφωνικής υπηρεσίας με σύνδεση στα πελατικά δωμάτια ή αυτών που αφορούν το ξενοδοχείο¹⁰.

3.3.3 Τα συστήματα λειτουργίας βασικών τμημάτων της υποδοχής

Τμήμα Υποδοχής

Διαχειρίζεται τις αφίξεις – αναχωρήσεις των πελατών του ξενοδοχείου και παρακολουθεί την παραμονή τους. Στην υποδοχή θα απευθυνθεί ο πελάτης για πληροφορίες, παράπονα, πρόβλημα ή όποιο άλλο θέμα τον απασχολεί. Είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα, άρρηκτα συνδεδεμένος με τα υπόλοιπα τμήματα και ειδικότερα με το τμήμα ορόφων. Οι πωλήσεις δωματίων που γίνονται στην υποδοχή είναι βασική πηγή εισόδων για το ξενοδοχείο, που συχνά υπερβαίνουν, ποσοστιαία, από τα κέρδη των υπόλοιπων τμημάτων. Επίσης η καλή πολιτική και λειτουργία της υποδοχής επηρεάζει το ύψος των κερδών και των άλλων τμημάτων.

Η υποδοχή λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση, όλες τις ημέρες τις λειτουργίας του ξενοδοχείου. Έτσι, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, διαμορφώνονται οι βάρδιες και οι υπάλληλοι που θα απασχολούνται ανά βάρδια.

Βασικές λειτουργίες της reception:

- Καταμέτρηση και διαθεσιμότητα των δωματίων
- Ενημέρωση τμήματος προϊσταμένης ορόφων, για επισκευή ή επιδιόρθωση βλαβών στα δωμάτια. Λήψη πληροφοριών, από το τμήμα ορόφων για τις βλάβες που έχουν επιδιορθωθεί στα δωμάτια και άρα μπορούν να διατεθούν.
- Επιβεβαίωση αναχωρήσεων (με πελάτες).
- Έλεγχος καθαρών ενοικιασθέντων δωματίων και δωματίων που δεν μπορούν να διατεθούν.
- Μεταβίβαση εγγράφων στο ταμείο για άνοιγμα νέων λογαριασμών (για τις νέες αφίξεις).
- Ενημέρωση του τηλεφωνείου για όλα τα ονόματα και τα δωμάτια των νέων πελατών.
- Παροχή πληροφοριών στον υπεύθυνο κρατήσεων για τήρηση στατιστικών στοιχείων (π.χ. πληρότητας, ακυρώσεων, κ.λπ.).
- Τήρηση λογαριασμών πελατών.

¹⁰ www.ekepis.gr

Τμήμα Κρατήσεων

Το τμήμα των κρατήσεων καταλαμβάνει χώρους γραφείων και είναι εγκατεστημένο πίσω από την Υποδοχή, για εύκολη πρόσβαση του ενός στο άλλο. Δέχεται τις κρατήσεις των πελατών, οι οποίες μπορούν να γίνουν γραπτά, τηλεφωνικά, προφορικά, με fax και πλέον e-mails. Σκοπός του τμήματος είναι η καθολική πληρότητα των δωματίων του ξενοδοχείου κατά την διάρκεια λειτουργίας του. Το τμήμα πρέπει να τηρεί την πολιτική των κρατήσεων η οποία είναι διαμορφωμένη από τους παρακάτω παράγοντες:

- Από την αναλογία πρακτορειακής και μη πελατείας που επιθυμεί να διατηρήσει η διοίκηση του ξενοδοχείου. Οι πρακτορειακοί πελάτες έχουν μία σημαντική έκπτωση, σε σχέση με τους individuals (μη πρακτορειακούς). Ανάλογα με την προβλεπόμενη πληρότητα, τη συγκεκριμένη περίοδο που αφορά στην κράτηση, γίνεται προσπάθεια διατήρησης κενών δωματίων για πώλησή τους στην τιμή πόρτας.
- Από τα κενά δωμάτια που διατηρούνται για V.I.P. αφίξεις. Πολλά ξενοδοχεία κρατούν μέχρι αργά το βράδυ κενά δωμάτια για ορισμένους εκλεκτούς πελάτες, οι οποίοι συνήθως θα αποζημιώσουν το ξενοδοχείο, μέσω των καταναλώσεων.
- Από τις κρατήσεις allotment και την προβλεπόμενη κίνησή τους. Τα ξενοδοχεία συμφωνούν με ορισμένα πρακτορεία τη διαρκή ενοικίαση συγκεκριμένου αριθμού δωματίων. Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί με δύο τρόπους:
 - Guarantee: Ο πράκτορας πληρώνει τα δωμάτια, είτε τα γεμίσει είτε όχι.
 - Allotment: Ο πράκτορας πληρώνει τα δωμάτια μόνο όταν τα γεμίσει.
- Από το ποσοστό overbooking.

Το ξενοδοχείο προσπαθώντας να επιτύχει μέγιστη πληρότητα στη χαμηλή περίοδο και μέγιστα κέρδη στην υψηλή περίοδο, συνάπτει συμφωνίες Allotment υπερκαλύπτοντας τα δωμάτια του για να ασκήσει πιέσεις στα πρακτορεία για τήρηση του μεγαλύτερου ποσοστού του συμβολαίου, έχοντας υπόψη και το ποσοστό που δεν θα μπορέσει να καλυφθεί, αλλά να μπορέσει να δεχτεί και αρκετούς individuals στις υψηλές περιόδους για να μεγιστοποιήσει τα έσοδά του, πωλώντας δωμάτια στην τιμή πόρτας.

Θυρωρείο

Το θυρωρείο σπάνια αποτελεί χωριστό τμήμα από αυτό της Υποδοχής και όταν αυτό συμβαίνει, πρόκειται για μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και κατηγορίας. Έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και προσφέρει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Υπηρεσία εισόδου
- Υπηρεσία μεταφοράς αποσκευών
- Υπηρεσία στάθμευσης αυτοκινήτων
- Υπηρεσία ανελκυστήρων
- Υπηρεσία προσωπικών εξυπηρετήσεων πελατών

Το προσωπικό του αποτελείται από τα παρακάτω άτομα:

- Αρχιθυρωρός
- Θυρωρός πόρτας
- Μεταφορείς αποσκευών (bell boys)
- Οδηγοί
- Χειριστές ανελκυστήρων
- Υπάλληλοι θυρωρείου

Τμήμα Ταμείου

Οι υπάλληλοι του ταμείου εντάσσονται στο λογιστήριο, αλλά εργάζονται στον χώρο της Υποδοχής. Εξαργυρώνουν συνάλλαγμα, ταξιδιωτικές επιταγές, ενημερώνουν τους λογαριασμούς των πελατών και τους εισπράττουν κατά την αναχώρησή τους.

Τηλεφωνικό κέντρο

Το τηλεφωνικό κέντρο συνδέει τους πελάτες και τα τμήματα μεταξύ τους, δέχεται εξωτερικές γραμμές και τις συνδέει κατάλληλα. Διαθέτει ευρετήριο πελατών, ώστε όταν ζητείται κάποιος να εντοπίζει άμεσα το δωμάτιο του. Μία υποχρέωση του τηλεφωνικού κέντρου είναι τα εγερτήρια, οι υπενθυμίσεις που ζητούν οι πελάτες, και η σύνδεση των δωματίων με το δίκτυο αλλά και η έκδοση σχετικού παραστατικού για τη χρέωση του πελάτη. Πλέον τα τηλεφωνικά κέντρα παλαιού τύπου με τα κόκκινα και μαύρα βύσματα έχουν καταργηθεί.

Τη θέση τους έχουν πάρει τα ηλεκτρονικά τηλεφωνικά κέντρα, τα οποία συνδέουν αυτόματα τα τμήματα και τα δωμάτια, δίνουν αυτόματα γραμμές δικτύου, ενώ ο πελάτης μπορεί να πληκτρολογήσει στο καντράν του τηλεφώνου την ώρα που επιθυμεί να ξυπνήσει¹¹.

3.4 Υπεύθυνος τροφίμων και ποτών (food and beverage manager)

3.4.1 Ελέγχει/ Επιβλέπει

- Επιβλέπει τη λειτουργία του τομέα τροφίμων και ποτών.
- Προετοιμάζει τον ετήσιο προϋπολογισμό για τον τομέα τροφίμων και ποτών σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί και σύμφωνα με το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Οργανώνει καθένα από τα τμήματα παραγωγής και συντήρησης των μαγειρικών προϊόντων, ώστε να αποφεύγονται και να διορθώνονται πιθανές παρεκκλίσεις από τον ορισμό, το κόστος των προϊόντων, από τα βασικά τους μέτρα προετοιμασίας και από τα καθιερωμένα μέτρα ποιότητας.
- Οργανώνει την προετοιμασία και τη συντήρηση των ποτών, ώστε να αποφεύγονται και να διορθώνονται πιθανές παρεκκλίσεις από τον ορισμό, το κόστος των προϊόντων, από τα βασικά τους μέτρα προετοιμασίας και από τα καθιερωμένα μέτρα ποιότητας.
- Διαχειρίζεται τα αποθέματα των τροφίμων, των ποτών και του εξοπλισμού.
- Διατηρεί τον οικονομικό έλεγχο των προμηθειών, ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της παραγωγής και τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.
- Σταθεροποιεί και ελέγχει τις τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών ώστε να συνάδουν με τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.
- Διασφαλίζει μέσω του συστήματος ελέγχου πωλήσεων την επαλήθευση της συμφωνίας μεταξύ παραλαβών και κατανάλωσης των πελατών.

¹¹ www.dratte.gr

- Αναλύει τις πληροφορίες που προέρχονται από το τμήμα ελέγχου πιστώσεων για να αξιολογεί τη λειτουργικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.
- Συντονίζει το τμήμα των τροφίμων και ποτών με τα άλλα τμήματα με στόχο την σωστή προετοιμασία των εκδηλώσεων.
- Ορίζει ή / και καθορίζει τις τεχνικές πληροφορίες ή τις αναγκαίες οδηγίες, για την προ της εξυπηρέτησης διαδικασία (ανάλυση των σημείων πριν την εξυπηρέτηση χρησιμοποιώντας λίστα ελέγχου) και τη μετά την εξυπηρέτηση διαδικασία στον τομέα τροφίμων και ποτών.

3.4.2 Σχεδιάζει και Οργανώνει

- Ορίζει βιώσιμους στόχους και πλάνα τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στο γενικό πλάνο της επιχείρησης, για καθένα από τα τμήματα τροφίμων και ποτών.
- Καθορίζει τη δομή και τα συστήματα διοίκησης για τα τμήματα των τροφίμων και ποτών.
- Καθορίζει τη δομή και τα συστήματα διοίκησης για τους τομείς τροφίμων και ποτών ή των άλλων τμημάτων που ασχολούνται με τρόφιμα και ποτά.
- Καθορίζει ένα σύστημα οικονομικού ελέγχου, που θα επιτρέπει την αξιολόγηση της λειτουργικότητας και την κερδοφορία των τμημάτων τροφίμων και ποτών.
- Σχεδιάζει ένα πακέτο τροφίμων και ποτών ή ένα πακέτο υπηρεσιών το οποίο προσαρμόζεται στις προσδοκίες και ευκαιρίες της αγοράς.
- Καθορίζει τις υπηρεσίες των τροφίμων και ποτών σύμφωνα με το προηγούμενο πακέτο.
- Αναπτύσσει την επικοινωνιακή στρατηγική η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη σύνταξη αναφορών, στη προώθηση και στην πώληση των υπηρεσιών τροφίμων και ποτών.
- Προσαρμόζει το γαστρονομικό πακέτο στις προσδοκίες της αγοράς και το χρησιμοποιεί ως ευκαιρία αξιολόγησης των πωλήσεων που έγιναν στην προαναφερθείσα αγορά.

- Συντονίζει, μαζί με το κατάλληλο προσωπικό, την ανάπτυξη στρατηγικών πωλήσεων των τροφίμων και ποτών όπως την προετοιμασία καινούργιων καταλόγων, ειδικών συστατικών και δραστηριοτήτων προώθησης.
- Παρέχει τεχνική και λειτουργική βοήθεια σε κάθε έναν από τους τομείς παραγωγής και συντήρησης των μαγειρικών προϊόντων για την διευκόλυνση της εργασίας του προσωπικού και τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας.
- Οργανώνει και συντονίζει το προσωπικό, ενθαρρύνοντας την παρακίνηση, τη συμμετοχή και την αποδοχή των στόχων, την επαγγελματική τους ανάπτυξη, τη μέγιστη ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών καθώς και την ανάληψη μίας προσωπικής ανάλυσης.
- Οργανώνει και χειρίζεται τις πολιτικές εκπαίδευσης που θα ακολουθήσουν οι υπηρεσίες τροφίμων και ποτών.
- Διασφαλίζει την ομοιομορφία της υγιεινής και εξωτερικής εμφάνισης του προσωπικού στα τμήματα τροφίμων και ποτών.
- Διατηρεί επαφές με πρακτορεία και ενημερώνει σχετικά με τις αργίες και τις προωθητικές ενέργειες.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλία για δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων.

3.4.3 Ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς του πελάτες

- Προσπαθεί επισταμένως για την τήρηση των ποιοτικών επιπέδων της επιχείρησης
- Προσδιορίζει τις τεχνικές πληροφορίες και δίνει οδηγίες για τη διασφάλιση της ποιότητας των προμηθειών, την οργάνωση των προμηθειών, την αποθήκευση των φρέσκων τροφίμων, και των μαγειρεμένων τροφίμων και ποτών που έχουν περισέψει.
- Ορίζει και καθιερώνει τις διαδικασίες μαγειρικής, συντήρησης ή συσκευασίας, παρέχοντας τεχνικές πληροφορίες και δίνοντας τις απαραίτητες οδηγίες για την εξασφάλιση της τήρησης των απαραίτητων

ποιοτικών μέτρων του επαγγέλματος σε συνεργασία με το τμήμα ποιοτικού έλεγχου.

- Εκτιμά τις ανάγκες των πελατών για την ικανοποίηση των προσδοκιών τους και διασφαλίζει ότι αυτές συνάδουν με τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.
-

3.4.4 Φροντίζει τα παράπονα των πελατών

- Ακούει και κρίνει
- Συντάσσει αναφορά κατά την παρουσία του επισκέπτη
- Επιδιορθώνει την αιτία του παραπόνου
- Εάν δεν είναι εφικτή η επιδιόρθωση, διαβεβαιώνει για μία άμεση λύση
- Αναφέρεται σε ανωτέρους
- Ετοιμάζει τον κατάλογο
-

3.4.5 Νομικά / διατροφικά επίπεδα

- Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα επίπεδα υγιεινής και πυροπροστασίας κ.τ.λ. συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια και την υγιεινή του προσωπικού και των πελατών στο ξενοδοχείο.
- Επιβλέπει και λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για τον περιορισμό κινδύνων του εργατικού δυναμικού¹².

¹² www.edu.gva.es

3.5 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

3.5.1 Κύριοι χώροι του εστιατορίου

Κύριοι χώροι του εστιατορίου θεωρούνται το μαγειρείο και η τραπεζαρία. Σύμφωνα με τις σημερινές λειτουργικές ανάγκες οι δύο αυτοί χώροι πρέπει να βρίσκονται στον ίδιο όροφο, με ευκολία πρόσβασης ο ένας στον άλλο κατά προτίμηση με πόρτες μίας κατεύθυνσης και με μεγάλο κοινόχρηστο χώρο σαν προθάλαμο (office).

3.5.2 Μαγειρείο - Κουζίνα

Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων – εδεσμάτων αφού σε αυτό παρασκευάζονται τα εδέσματα που θα προσφερθούν στους πελάτες στην τραπεζαρία. Το δάπεδο του μαγειρείου πρέπει να είναι επίπεδο, αντιολισθητικό και από αδιαπώσιμο υλικό. Οι τοίχοι πρέπει να φέρουν πλακάκια για τον καλύτερο καθαρισμό και τα πλακάκια αυτά πρέπει να είναι σε ύψος τουλάχιστον δύο μέτρων. Επίσης, να υπάρχει επαρκής φυσικός και τεχνητός φωτισμός, καθώς και καλός εξαερισμός και σωστό αποχετευτικό σύστημα. Να υπάρχουν σιφόνια τέτοια ώστε να επιτυγχάνεται ο τέλειος καθαρισμός που πρέπει να είναι το κύριο γνώρισμα στο χώρο αυτό. Στο μαγειρείο υπάρχουν οι μαγειρικές μηχανές, οι φούρνοι τα ψυγεία ημέρας και οι θάλαμοι συντήρησης διαφόρων τροφίμων όπως και ποικιλία άλλων μηχανημάτων και εργαλείων, ανάλογα με την κατηγορία του εστιατορίου και την κίνηση που παρουσιάζεται. Το μαγειρείο πρέπει να είναι συνεχόμενο με το εστιατόριο και επίσης είναι αναγκαία και η ύπαρξη βοηθητικών χώρων.

Παρακάτω αναλύονται οι χώροι που συναντώνται μέσα σε μία ολοκληρωμένη κουζίνα:

- Χώρος αποθήκης: Εκεί αποθηκεύονται οι προμήθειες, επομένως υπάρχουν χώροι ψύξης και κατάψυξης.
- Χώρος εισόδου εμπορευμάτων: Όπου γίνεται η παραλαβή των εμπορευμάτων και έπειτα η διανομή τους στα αντίστοιχα τμήματα.
- Χώρος καθαρισμού (λάντζα): Καθαρισμός σκευών ποτηριών, πιάτων κ.ά. (Πιο αναλυτικά περιγράφεται παρακάτω)
- Χώρος προσωπικού: Χώρος για διάλειμμα και γκαρνταρόμπα προσωπικού, WC, και χώρος φαγητού.
- Χώρος τεχνικών: Υπηρεσίες που φροντίζουν για την ψύξη και θέρμανση του χώρου, τις ηλεκτρικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις.

- Χώρος παραγωγής: Ο κυρίως χώρος της κουζίνας που μπορεί να χωρίζεται σε μικρότερα τμήματα.

Πηγή: “Μαγειρική Τέχνη”- Ν. Σαράντος & Στ. Χειλαδάκης, 2005 σσ.42-43

3.5.3 Τραπεζαρία

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

3.6 Η ιεραρχία του προσωπικού εστιατορίου

α. Επόπτης

Η κύρια ευθύνη του επόπτη είναι η οικονομική πορεία της επιχείρησης. Σε σημερινές εστιατορικές επιχειρήσεις, το ρόλο αυτό έχει ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ο Food and Beverage Manager.

β. Εστιάρχος

Ο εστιάρχος είναι το κυριότερο άτομο στον χώρο σερβιρίσματος του εστιατορίου. Το έργο του είναι πολύπλευρο και πολυσύνθετο. Η εμπειρία του πρέπει να είναι μεγάλη ώστε να αντιμετωπίζει με επιτυχία κάθε πρόβλημα που μπορεί να προκύψει κατά τη λειτουργία της τραπεζαρίας. Συνεργάζεται άμεσα με τον Chef και τον επόπτη και χαράσσει την πολιτική της προώθησης των πωλήσεων. Προσλαμβάνει το προσωπικό του εστιατορίου, ορίζει και εποπτεύει την εκτέλεση της εργασίας.

γ. Υπεστιάρχος

Πρέπει να έχει τα προσόντα του εστιάρχου όσον αφορά κυρίως την ικανότητα διοίκησης και την γνώση της παραγωγής, καθώς επίσης και ανάλογη εμπειρία για να μπορεί αν αντικαταστήσει ανά πάσα στιγμή τον προϊστάμενο του.

δ. Τραπεζοκόμος

Ο τραπεζοκόμος είναι υπεύθυνος για ένα πόστο που αποτελείται από 5-10 τραπέζια ανάλογα με την κατηγορία του εστιατορίου. Πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να λαμβάνει με ευχέρεια τις παραγγελίες, να είναι αξιόπιστος, συνεργάσιμος, ευχάριστος, έξυπνος, να γνωρίζει την

Εστιατορική Τέχνη και τους τρόπους σερβιρίσματος, τη μαγειρική και τα ποτά. Επίσης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην καθαρή και επιμελημένη εμφάνισή του και να είναι υγιείς.

ε. Βοηθός τραπεζοκόμου

Είναι ο περισσότερος έμπειρος από τους βοηθούς του τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στο σερβίρισμα έχοντας ως κύριο έργο του τη μεταφορά των δίσκων από και προς το office.

στ. Οινοχόος

Είναι ο αρμόδιος στη λήψη παραγγελίας και σερβιρίσματος των κρασιών και οτιδήποτε άλλου ποτού. Πρέπει να είναι άριστος γνώστης σε αυτόν τον τομέα, γιατί συμβουλεύει τον πελάτη στην επιλογή του ορεκτικού ή επιδορπίου ποτού - κρασιού που θα συνοδεύσει το φαγητό του. Εκτός από τη λήψη παραγγελίας, είναι αυτός που ανοίγει τα ποτά.

ζ. Κόπτης

Είναι εξειδικευμένος τραπεζοκόμος στην κοπή και μεριδοποίηση των εδεσμάτων ενώπιον του πελάτη, με τη χρήση οργάνων gueridon.

η. Τραπεζοκόμος ορόφων

Είναι ο σερβιτόρος που εξυπηρετεί το room service. Επίσης σερβίρει στα γραφεία και το σαλόνι του ξενοδοχείου και έχει την πλήρη ευθύνη προετοιμασίας των δίσκων στα office των ορόφων.

θ. Ταμίας

Το ταμείο είναι συνήθως εγκατεστημένο στο office. Ο ταμίας είναι υπεύθυνος για τη σωστή χρέωση των λογαριασμών των πελατών και τον έλεγχο εξερχόμενων ειδών από το μαγειρείο.

3.7 Τα γεύματα

Γεύμα είναι το σύνολο των εδεσμάτων που προσφέρεται με μία συγκεκριμένη εδεσματολογική σειρά και σύσταση. Ανάλογα με την ώρα που λαμβάνονται και τη σχέση τους με τις διατροφικές συνήθειες διακρίνονται σε κύρια και δευτερεύοντα.

3.7.1 Τα κύρια γεύματα

α. Πρωινό

Είναι το πρώτο γεύμα της ημέρας που έχουν και δικαιούνται η πλειοψηφία των πελατών στην ανάλογη συμφωνία τους σε ξενοδοχειακά καταλύματα κάθε κατηγορίας.

(BB: Bed & Breakfast, HB: Half Board, FB: Full Board).

Το πρωινό είναι το απλούστερο στη σύνθεση και στο σερβίρισμα γεύμα της ημέρας.

Υπάρχουν δύο βασικά είδη πρωινού:

- Ευρωπαϊκό πρωινό (Continental breakfast)

Το πρωινό αυτό σεββίρεται στις περισσότερες χώρες και στην Ευρώπη. Συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω και έχει τον χαρακτηρισμό “complet”:

- Ρόφημα (καφές ή τσάι ή γάλα ή σοκολάτα)
- Ψωμί και αρτοσκευάσματα (φρυγανιές ή τοστ ή παξιμάδια)
- Κέικ ή κρουασάν ή άλλα βουτήματα
- Μαρμελάδα ή μέλι
- Βούτυρο
- Χυμός
- Αυγό βραστό

- Αγγλοσαξονικό πρωινό (American breakfast)

Αυτό περιλαμβάνει το Continental breakfast και διάφορα άλλα φαγητά όπως:

- Διάφορα αρτοσκευάσματα (κρουασάν, ντόνατς, κέικ, κουλουράκια, κριτσίνια κ.ά.)
- Διάφορα αλλαντικά (ζαμπόν, μπέικον κ.ά.)
- Δημητριακά (Corn flakes)
- Παρασκευές αυγών (ομελέτες, τηγανητά αυγά, βραστά κ.ά.)
- Κρέατα κρύα ή ζεστά (λουκάνικα, βραστό κοτόπουλο κ.ά.)
- Γαλακτοκομικά προϊόντα
- Διάφορα τυριά
- Λαχανικά (τομάτες, αγγουράκια κ.ά.)
- Φρούτα – Κομπόστες κ.α.
- Γλυκά (τηγανίτες, βάφλες, τάρτες κ.ά.)

Πάρα πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις και κυρίως οι καλά οργανωμένες και ανωτέρων κατηγοριών διαθέτουν ειδικό χώρο για την παράθεση του πρωινού, αλλιώς το σερβίρισμα του πρωινού γίνεται στο εστιατόριο. Όταν το πρωινό είναι σε Buffet, το σημείο εγκατάστασης πρέπει να είναι κοντά στην είσοδο της τραπεζαρίας και διευθετημένα σε λογική σειρά όλα τα σκεύη και η ποικιλία που συνθέτουν το πρωινό.

β. Μεσημεριανό γεύμα

Ανήκει στα κύρια γεύματα της ημέρας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι όσα περισσότερα πιάτα έχει ένα γεύμα τόσο μικρότερη είναι και η ποσότητα των μερίδων. Το μεσημεριανό είναι απλούστερο από το βραδινό και συνήθως αποτελείται από πέντε ομάδες παρασκευασμάτων.

Η πρώτη ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει ποικιλία κρύων και ζεστών ορεκτικών με παρασκευές κρεάτων ή θαλασσινών, κροκέτες και χορταρικά. Η δεύτερη ομάδα είναι το πρώτο πιάτο και περιλαμβάνει ζυμαρικά ή παρασκευές ρυζιού καθώς και πιάτα διαφόρων παρασκευών αυγών. Η τρίτη ομάδα είναι το κυρίως πιάτο και προσφέρονται κρέατα ψητά ή σχάρας, ψάρια και θαλασσινά, πουλερικά διαφόρων παρασκευών και κυνήγια διαφόρων παρασκευών. Η τέταρτη, σαλάτες ωμές - εποχής, σαλάτες βραστές και διάφορα τυριά και τέλος η πέμπτη ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει γλυκά, παγωτά, διάφορα φρούτα εποχής ή καφέ - λικέρ.

γ. Δείπνο

Το βραδινό γεύμα είναι και το τελευταίο από τα κύρια γεύματα της ημέρας. Πρέπει να έχει ελαφρότερες παρασκευές από το μεσημεριανό και το κύριό του γνώρισμα είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει και η σούπα. Η επιλογή των πιάτων γίνεται από πέντε ομάδες. Η πρώτη ομάδα μπορεί να αποτελείται από κρύα ορεκτικά, σούπα ή κονσομέ και ζεστά ορεκτικά. Η δεύτερη (πρώτο πιάτο) μπορεί να περιλαμβάνει ό,τι και το μεσημεριανό, ζυμαρικά ή παρασκευές ρυζιού και πιάτα διαφόρων παρασκευών αυγών. Η τρίτη (κυρίως πιάτο) αποτελείται από ψάρια και θαλασσινά και ελαφρές παρασκευές κρέατος. Η τέταρτη από ωμές ή βραστές σαλάτες εποχής και τέλος, η πέμπτη, από γλυκά - παγωτά, διάφορα φρούτα ή καφέ - λικέρ.

4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ISO 9001

4.1 Εγχειρίδιο εφαρμογής ISO 9001 στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ο Ελληνικός Τουρισμός αντιμετωπίζει εδώ και χρόνια κρίση ποιότητας με αποταίλεσμα να γίνεται ολοένα και λιγότερο ανταγωνιστικός.

Οι τάσεις της διεθνούς τουριστικής ζήτησης, πέρα από την ευαισθησία σε θέματα τιμών και σχέσης τιμής -προσφερομένων υπηρεσιών, προσανατολίζονται προς την αναζήτηση νέων προορισμών και δραστηριοτήτων, περισσότερων και συντομότερων περιόδων διακοπών, την προστασία του περιβάλλοντος με κοινή παράμετρο ότι ο τουρίστας αναζητεί καλύτερη ποιότητα και είναι διατεθειμένος να πληρώσει γι' αυτό.

Η ποιότητα λοιπόν, είναι αυτή η οποία στο άμεσο μέλλον θα αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τουριστικού προορισμού και κάθε τουριστικής επιχείρησης.

Για την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κρίνεται πλέον αναγκαία η εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας. Οι διεθνώς αποδεκτές προδιαγραφές Συστημάτων Ποιότητας Υπηρεσιών περιγράφονται στα Πρότυπα της σειράς ISO 9000. Τα Πρότυπα αυτά περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια την συστηματοποίηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Ο ΣΕΤΕ σταθερά προσηλωμένος στο στόχο του για ποιοτική αναβάθμιση του Ελληνικού Τουρισμού, έκρινε σκόπιμο να εκδόσει το παρόν « Εγχειρίδιο Εφαρμογής των Προτύπων ISO 9001 στα Ξενοδοχεία», με σκοπό την πληρέστερη πληροφόρηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που προτίθενται να εφαρμόσουν συστήματα ποιότητας. (Ήδη, έγινε πρόσφατα η πρώτη πιστοποίηση κατά ISO- 9000 σε ξενοδοχειακό συγκρότημα, ιδρυτικό μέλος του Συνδέσμου.)

4.2 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής

Δημιουργεί προϋποθέσεις για:

- Ικανοποιημένους πελάτες
- Υψηλή παραγωγικότητα της επιχείρησης
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Αναφέρεται σε :

- Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών από ανθρώπους
- Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών με τεχνικά μέσα (συσκευές, μηχανήματα κλπ)
- Προετοιμασία και παροχή υλικών προϊόντων.

Απαιτεί χαρακτηριστικά υπηρεσίας και παροχής υπηρεσίας:

- Ορατά και αξιολογήσιμα από τους πελάτες
- Ενταγμένα σε καθορισμένες διαδικασίες
- Ελέγξιμα από την επιχείρηση
- Αξιολογήσιμα από την επιχείρηση

4.3 Πολιτική Ποιότητας - Στόχοι Ποιότητας

Η Πολιτική Ποιότητας είναι μια διακήρυξη αρχών και δεσμεύσεων της Διοίκησης της επιχείρησης, οι οποίες υποδηλώνουν την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης για την Ποιότητα.

Η Πολιτική Ποιότητας πρέπει να καθορίζει κατά τρόπο τεκμηριωμένο τους στόχους και δέσμευση για Ποιότητα της Διοίκησης της επιχείρησης η οποία θα πρέπει να ενστερνίζεται όλες τις ενέργειες που εξυπηρετούν τα ανωτέρω.

Είναι αναγκαίο να μπορεί να αποδειχθεί ότι η Πολιτική Ποιότητας έχει γίνει αντιληπτή απ'όλο το προσωπικό και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Όπου είναι απαραίτητο τα ακόλουθα σημεία θα πρέπει να εξετάζονται:

- Τύπος και επίπεδο προσφερόμενης υπηρεσίας
- Πολιτική υγιεινής
- Πολιτική ασφάλειας προσωπικού και πελατών
- Δέσμευση για ικανοποίηση του πελάτη.

4.3.1 Οργάνωση

4.3.1.1. Υπευθυνότητα και δικαιοδοσία

Τα επίπεδα υπευθυνότητας, δικαιοδοσίας καθώς και οι τρόποι επικοινωνίας πρέπει να φαίνονται σε αντίστοιχα οργανογράμματα. Οι γενικές και ειδικές υπευθυνότητες και δικαιοδοσίες και περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions) όλου του προσωπικού του οποίου η εργασία σχετίζεται με την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και με το Σύστημα Ποιότητας, θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς.

4.3.1.2. Προσωπικό και μέσα για την επαλήθευση

Η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο μεριμνά για την διάθεση των κατάλληλων μέσων για την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει αναφορικά με το προσωπικό να λαμβάνει υπόψιν της το υπάρχον επίπεδο εμπειρίας και εκ τούτου να προσδιορίζει την απαραίτητη εκπαίδευση.

4.3.1.3. Εκπρόσωπος της Διοίκησης

Η Διοίκηση θα πρέπει να ορίζει έναν εκπρόσωπό της ο οποίος θα αναφέρεται απ'ευθείας σ' αυτήν και ο οποίος θα διαθέτει την υπευθυνότητα και δικαιοδοσία ώστε να επιβεβαιώνει ότι το Σύστημα Ποιότητας εφαρμόζεται και διατηρείται κατάλληλα. Στην περίπτωση που ο εκπρόσωπος της Διοίκησης έχει και άλλες αρμοδιότητες στην επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.

4.3.2 Ανασκόπηση από την Διοίκηση

Το Σύστημα Ποιότητας της επιχείρησης θα πρέπει να ανασκοπείται περιοδικά με την συμμετοχή μελών της Διοίκησης της επιχείρησης ώστε να επιβεβαιώνεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα και αποτελεσματικότητά του, σε σχέση με την εφαρμογή της Πολιτικής Ποιότητας και την εξυπηρέτηση των στόχων ποιότητας. Η τεκμηρίωση της απαίτησης αυτής πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό του προσώπου που έχει την δικαιοδοσία να συγκαλεί τις συσκέψεις ανασκόπησης, την περιοδικότητά τους καθώς και την συμμετοχή σ' αυτές.

Αποτελεί απαίτηση του Προτύπου, η τήρηση αρχείων των συσκέψεων ανασκόπησης, η εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται καθώς και η επιτήρηση των πιθανών διορθωτικών ενεργειών οι οποίες απορρέουν. Η ημερήσια διάταξη των συσκέψεων ανασκόπησης μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανάλυση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών επιθεωρήσεων

- Ανάλυση της αξιολόγησης των αντιδράσεων των πελατών
- Αλλαγές οφειλόμενες σε νέες αρχές ποιότητας, τεχνολογίας και νομοθεσίας
- Ανάλυση της πορείας παραμέτρων και δεικτών συγκεκριμένων μετρήσιμων χαρακτηριστικών σχετιζομένων με τους τεθέντες στόχους ποιότητας.

4.4 Συστήματα ποιότητας

Τα Συστήματα Ποιότητας είναι αυτοτελή για κάθε επιχείρηση, περιλαμβάνουν όμως τα κάτωθι γενικά σημεία:

- Καθορισμό των προσφερομένων προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και τις αντίστοιχες προδιαγραφές τους.
- Καθορισμό των χαρακτηριστικών κάθε διαδικασίας παροχής υπηρεσίας.
- Καθορισμό κριτηρίων αποδοχής για τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών καθώς και για κάθε διαδικασία παροχής υπηρεσίας. Ελάχιστα επίπεδα απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αντίστοιχες απαιτήσεις της Νομοθεσίας.
- Καθορισμό των μεθόδων ελέγχου
- Ανάλυση της απόδοσης των προσφερομένων υπηρεσιών καθώς και δυνατές βελτιώσεις.

Η επιχείρηση πρέπει να τεκμηριώσει το Σύστημα Ποιότητας περιλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών / προϊόντων εις τρόπον ώστε η καθορισμένη Πολιτική Ποιότητας και στόχοι να είναι πραγματοποιήσιμα.

Η ύπαρξη τεκμηριωμένου Συστήματος Ποιότητας βοηθά στην μείωση ποιοτικών σφαλμάτων ενώ στην περίπτωση όπου αυτά συμβαίνουν οι αιτίες που τα προκαλούν μπορούν ευκολότερα να προσδιοριστούν και να αρθούν.

Τα Συστήματα Ποιότητας γενικά τεκμηριώνονται μέσω ενός Εγχειριδίου Ποιότητας το οποίο περιγράφει το Σύστημα Ποιότητας στις γενικές του γραμμές, και το οποίο υποστηρίζεται από ένα ή περισσότερα Εγχειρίδια ή Έντυπα π.χ. Διαδικασίες Ποιότητας, Οδηγίες Εργασίας.

Το Σύστημα Ποιότητας οφείλει να είναι τεκμηριωμένο στην έκταση που απαιτείται,

ώστε να διασφαλίζεται σταθερής ποιότητας παροχή υπηρεσιών και προϊόντων σύμφωνα με καθορισμένες προδιαγραφές. Κυρίαρχος παράγων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παραμένει η προσωπικότητα των εμπλεκόμενων ατόμων, η οποία δεν πρέπει να παραγκωνίζεται στο όνομα της τεκμηρίωσης!!!

4.5 Ανασκόπηση συμβάσεων

Με τον όρο “Σύμβαση” νοούνται όλες οι συμφωνίες μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της. Οι συμβάσεις αυτές μπορεί να είναι τεκμηριωμένες ή προφορικές, ενώ διαφημιστικό υλικό καθώς και έντυπα προβολής μπορούν να θεωρηθούν ότι εμπίπτουν στις απαιτήσεις της παρούσας παραγράφου. Παραδείγματα συμβάσεων είναι τα ακόλουθα:

- Συμβόλαια με μεγάλους πελάτες (π.χ. tour operators)
- Κρατήσεις ξενοδοχείων και εστιατορίων
- Κρατήσεις για δεξιώσεις και συνέδρια
- Κρατήσεις εκδρομών
- Συμβάσεις για παροχή υπηρεσιών catering.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες για την ανασκόπηση των συμβάσεων, με βάση τις οποίες θα εξετάζεται το ότι οι απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών

έχουν γίνει αντιληπτές και να μπορούν να εξυπηρετηθούν από την επιχείρηση.

Είναι επίσης απαραίτητη η τήρηση αρχείων των συμβάσεων για τα κατωτέρω (ενδεικτικά):

- Έντυπα κρατήσεων με περιγραφή πιθανών απαιτήσεων των πελατών (π.χ. δωμάτιο με θέα στη θάλασσα)
- Ημερολόγια κρατήσεων
- Check lists για απαιτήσεις εκδηλώσεων (δεξιώσεις, συνέδρια)
- Check lists για παροχή υπηρεσιών catering.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαδικασιών σε διάφορες γλώσσες.

Στην περίπτωση όπου δεδομένη σύμβαση ζητείται να τροποποιηθεί και προς τούτο απαιτείται η ανάπτυξη νέων ή η μετατροπή υπαρχουσών υπηρεσιών με στόχο την

ικανοποίηση αναγκών των πελατών θα πρέπει να τηρούνται αρχεία ώστε να αποδεικνύονται όπου αυτό είναι απαραίτητο:

- Η ενσωμάτωση των αναγκών των πελατών στην περιγραφή της παρεχόμενης υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη και τις τυχόν απαιτήσεις της Νομοθεσίας
- Αξιολόγηση της ικανότητας της επιχείρησης να εξυπηρετήσει τις ανωτέρω ανάγκες π.χ. γλωσσικές δεξιότητες του προσωπικού και ύπαρξη αντίστοιχης τεκμηρίωσης
- Ανάπτυξη διαδικασιών και προγραμμάτων ποιότητας για κάθε διεργασία παροχής υπηρεσιών.

4.6 Έλεγχος σχεδιασμού

Για την πληρέστερη ανάλυση των βασικών απαιτήσεων της παραγράφου αυτής του Προτύπου κρίνεται σκόπιμη η παράθεση συγκεκριμένου παραδείγματος με θέμα: Μελέτη από ένα ξενοδοχείο της σκοπιμότητας παροχής στους πελάτες του μιας επιλογής για “room service”.

4.6.1 Προγραμματισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης

- Γνωστοποίηση από τον Food and Beverage Manager της σκοπιμότητας ανάληψης της ανωτέρω πρωτοβουλίας
- Συλλογή ιδεών και προσεγγιστικός προσδιορισμός απαιτούμενων μέσων (αριθμός ατόμων, προϋπολογισμός κόστους, συσκευές κλπ).

4.6.2 Οργανωτικές και τεχνικές συνεργασίες

Απαιτείται ο καθορισμός των ατόμων ή τμημάτων τα οποία θα συνεργασθούν καθώς και ο τρόπος της συνεργασίας τους και της συνεισφοράς τους στην όλη διαδικασία του σχεδιασμού.

4.6.3 Δεδομένα σχεδιασμού

Καθορισμός των βασικών ποιοτικών παραμέτρων (δεδομένων) οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη κατά την αρχική φάση του σχεδιασμού π.χ.¹³:

- Χρόνος σερβιρίσματος συμβατός με αντίστοιχο ενός εστιατορίου
- Συνθήκες σερβιρίσματος φαγητού
- Περιορισμοί για την παροχή της υπηρεσίας π.χ. το σερβίρισμα δεν θα πρέπει να διαταράσσει την ιδιωτική ζωή των ενοίκων.
- Οι πελάτες θα πρέπει να αισθάνονται ως αποδέκτες “ειδικής” εξυπηρέτησης
- Η υπηρεσία θα πρέπει να παρασχεθεί με χρήση του υπάρχοντος προσωπικού.

4.6.4 Αποτελέσματα σχεδιασμού

Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι ποιοτικές παράμετροι (δεδομένα) “μεταφράζονται” σε υλοποιήσιμες προδιαγραφές του παρεχομένου προϊόντος και της υπηρεσίας, δηλαδή περιγραφή των απαντήσεων στα ερωτήματα: τί, πού, ποιός, πότε, πώς, πόσο, υπό ποιές συνθήκες, π.χ.:

Προδιαγραφές υπηρεσίας

- Γεύμα τριών πιάτων “a-la-carte” παρεχόμενο ως “room service”
- Μεταφέρεται σε καροτσάκι και χρησιμοποιούνται ασημένια σερβίτσια
- Συνοδεία από πλήρη επιλογή κρασιών και ποτών.

Προδιαγραφές παροχής της υπηρεσίας

- Γνωστοποίηση στον πελάτη της δυνατότητας παροχής της υπηρεσίας
- Επικοινωνία ενδιαφερόμενου πελάτου με την υπηρεσία “room service”
- Ενημέρωση πελάτη για λεπτομέρειες της παρεχόμενης υπηρεσίας
- Λήψη παραγγελίας
- Διαβίβαση της παραγγελίας στην κουζίνα
- Σερβίρισμα
- Διακανονισμός λογαριασμού
- Ενημέρωση του πελάτη για την επιστροφή του καροτσιού
- Ενημέρωση του πελάτη για την συμπλήρωση του αντίστοιχου

¹³ Σύνδεσμος ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (Εγχειρίδιο Εφαρμογής ISO9001)

ερωτηματολογίου.

(Το ερωτηματολόγιο υφίσταται για την αξιολόγηση από πλευράς πελατών της νέας υπηρεσίας).

Καθορισμός προδιαγραφών τομέων

- Υγιεινής (κατά την μεταφορά του φαγητού)
- Ασφάλειας (κατά την κίνηση του καροτσιού)
- Συμπεριφοράς προς τον πελάτη
- Γενικών Αρχών (έγκαιρο και σε σωστή θερμοκρασία σερβίρισμα).

Απαιτούμενα μέσα

- Αγορά ή μετατροπή υπαρχόντων καροτσιών
- Αγορά επιπροσθέτων σερβίσιων
- Εκπαίδευση προσωπικού.

4.6.5 Ανασκόπηση του σχεδιασμού

Σε καθορισμένες φάσεις της υλοποίησης του σχεδιασμού θα πρέπει να διενεργείται ανασκόπηση των τμηματικών αποτελεσμάτων του σχεδιασμού με την συμμετοχή εκπροσώπων όλων των εμπλεκόμενων μονάδων, ώστε να διασφαλίζεται η σωστή πορεία εξέλιξης των πραγμάτων.

4.6.6 Επαλήθευση σχεδιασμού

Τμηματικά αλλά και κατά την ολοκλήρωσή του θα πρέπει να επαληθεύεται ότι τα αποτελέσματα του σχεδιασμού είναι συμβατά με τα τεθέντα ως δεδομένα του σχεδιασμού.

Τούτο επιτυγχάνεται:

- Με την εξέταση της αποτελεσματικότητας εναλλακτικών λύσεων από αυτές που έχουν επιλεγεί
- Με την σύγκριση των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού με αποτελέσματα σχεδιασμού παρόμοιου δοκιμασμένου προϊόντος/υπηρεσίας
- Με την διενέργεια δοκιμαστικών παροχών της σχεδιαζόμενης υπηρεσίας.

Γενικώς η επαλήθευση του σχεδιασμού δείχνει κατά πόσον το προϊόν/ υπηρεσία έχει σχεδιασθεί σωστά με βάσει τα δεδομένα του.

4.6.7 Επικύρωση σχεδιασμού

Είναι η επιβεβαίωση ότι το τελικό προϊόν/υπηρεσία συμφωνεί με τις εκφρασμένες απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Τούτο γίνεται συνήθως με την εκπόνηση και αξιολόγηση

ερωτηματολογίων σχετικών με το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία ή την μέτρηση της αποδοχής του από τους πελάτες. Γενικώς η επικύρωση του σχεδιασμού δείχνει ότι το προϊόν/υπηρεσία είναι το σωστό από πλευράς σχεδιασμού.

4.7 Έλεγχος εγγράφων και δεδομένων

Όλα τα στοιχεία του Συστήματος Ποιότητας πρέπει να είναι τεκμηριωμένα με ένα συστηματικό τρόπο. Η τεκμηρίωση (έγγραφα και δεδομένα) αυτή πρέπει να είναι ελεγχόμενη, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο να εξασφαλίζει το γεγονός ότι η τεκμηρίωση η οποία δεν ισχύει ή δεν έχει εκδοθεί από εξουσιοδοτημένες πηγές, δεν χρησιμοποιείται.

Παραδείγματα ελεγχόμενης τεκμηρίωσης είναι:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Διαδικασίες
- Οδηγίες Εργασίας
- Προγράμματα Ποιότητας
- Κατάλογος εγκεκριμένων Προμηθευτών
- Πολιτική προμηθειών
- Προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών
- Τύποι εντύπων
- Κατάλογοι φαγητών και ποτών
- Κατάλογοι παρεχομένων υπηρεσιών

Θα πρέπει να υφίστανται διαδικασίες για τον έλεγχο της έκδοσης, διανομής και αναθεώρησης της ανωτέρω τεκμηρίωσης. Το Πρότυπο καθορίζει τους ακόλουθους ελέγχους:

- Η τεκμηρίωση θα πρέπει να εγκρίνεται από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα
- Η τεκμηρίωση θα πρέπει να είναι διαθέσιμη όπου χρειάζεται
- Η διαθέσιμη τεκμηρίωση θα πρέπει να είναι σε ισχύ.

Οι διαδικασίες ελέγχου της τεκμηρίωσης θα πρέπει επομένως να προσδιορίζουν:

- Υπευθυνότητα για την έγκριση και έκδοση κάθε τεκμηρίωσης
- Καταλόγους διανομής του συνόλου της τεκμηρίωσης
- Τρόπους ελέγχου των αλλαγών της τεκμηρίωσης, δηλαδή απόσυρση μη ισχύουσας τεκμηρίωσης.

4.8 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

4.8.1 Γενικά

Οι προμήθειες σχετίζονται με όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που προμηθεύεται η επιχείρηση και οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων στον πελάτη προϊόντων / υπηρεσιών. Μια σαφώς καθορισμένη πολιτική προμηθειών θα πρέπει να τεκμηριωθεί περιλαμβάνοντας (ενδεικτικά) στο πεδίο εφαρμογής της:

- Φρέσκα προϊόντα
- Ξηρά προϊόντα
- Οινοπνευματώδη και μή οινοπνευματώδη ποτά
- Υπηρεσίες πλυσίματος κλινοσκελεπασμάτων
- Υπηρεσίες διακρίβωσης
- Υπηρεσίες υγιεινής
- Υπηρεσίες απολύμανσης
- Διάθεση αποβλήτων και απορριμάτων
- Συντήρηση.

Ο στόχος του συστήματος προμηθειών είναι η εξασφάλιση του γεγονότος ότι τα προμηθευόμενα προϊόντα και υπηρεσίες είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης καθώς και της Νομοθεσίας. Οι διαδικασίες προμηθειών πρέπει να είναι τεκμηριωμένες καθώς και οι αντίστοιχες προδιαγραφές θα πρέπει να καθορίζουν σαφώς τις υφιστάμενες απαιτήσεις για κάθε τύπο προμηθευόμενου προϊόντος και υπηρεσίας. Το βασικό πλεονέκτημα ενός τεκμηριωμένου συστήματος προμηθειών είναι το γεγονός ότι κάθε αλλοίωση στην παραγωγή π.χ. φαγητών, μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό της αντίστοιχης πηγής προμήθειας των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

4.8.2 Αξιολόγηση προμηθευτών

Είναι απαραίτητη η ύπαρξη καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών ανά προϊόν και υπηρεσία. Η ένταξη προμηθευτών στον κατάλογο αυτό θα πρέπει να γίνεται με βάση αντίστοιχη διαδικασία η οποία καθορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης νέων προμηθευτών καθώς και την ανασκόπηση της συμπεριφοράς υπαρχόντων προμηθευτών. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να σχετίζονται με την φύση και την κρισιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και μπορούν να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων θετικά αποτελέσματα από :

- Επιθεώρηση αξιολόγησης εγκαταστάσεων του προμηθευτή
- Αξιολόγηση δείγματος προϊόντος
- Εμπειρία άλλων αγοραστών
- Προϋπάρχουσα ιστορία συνεργασίας με τον προμηθευτή
- Έγκαιρη προμήθεια

Για όλους τους εγκεκριμένους προμηθευτές είναι απαραίτητη η τήρηση κατάλληλων αρχείων με σκοπό την απόδειξη του βαθμού του διενεργούμενου ελέγχου στους προμηθευτές αυτούς. Τα αρχεία αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν :

- Επιθεωρήσεις αξιολόγησης ή επαναξιολόγησης
- Δεδομένα σχετικά με την ποιότητα του προμηθευμένου προϊόντος ή υπηρεσίας κατά την παραλαβή
- Αποδοχή προδιαγραφών μεταξύ των δύο μερών.

4.8.3 Δεδομένα προμηθειών

Τα δεδομένα προμηθειών δηλαδή οι εντολές προμηθειών πρέπει σαφώς να καθορίζουν το προς προμήθεια προϊόν ή υπηρεσία. Τούτο μπορεί να γίνεται με:

- Σαφή περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Αναφορά στις αντίστοιχες προδιαγραφές
- Ημερομηνία παράδοσης.

4.8.4 Επαλήθευση των προμηθευόμενων προϊόντων

Στις περιπτώσεις που αυτό προβλέπεται από συμβάσεις, είναι δυνατόν ο πελάτης να ζητήσει να αξιολογήσει την ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων στο σημείο της παραλαβής τους από την επιχείρηση ή κατά την παραγωγή τους από προμηθευτή ή υπεργολάβο. Παραδείγματα εφαρμογής των ανωτέρω μπορεί να είναι:

- Επιθεώρηση του προμηθευτή κρεάτων από tour operator για την αξιολόγηση των συνθηκών υγιεινής που τηρούνται
- Επιθεώρηση από τον πελάτη των οπτικοακουστικών μέσων τα οποία θα διατεθούν από ένα ξενοδοχείο για ένα συνέδριο
- Χωροταξική και αισθητική επιθεώρηση ξενοδοχείου από πελάτη πριν από μια γαμήλια δεξίωση¹⁴.

¹⁴ Σύνδεσμος ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (Εγχειρίδιο Εφαρμογής ISO9001)

5. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MARKETING

5.1 Περί ξενοδοχειακού marketing

Market στην αγγλική γλώσσα είναι η αγορά. Επί δεκαετίες επικρατούσε η άποψη, ότι marketing είναι ένα σύνολο ενεργειών για την πώληση προϊόντων, με άλλα λόγια η προώθηση των πωλήσεων. Σύμφωνα με τον Philip Kotler «το marketing είναι μία κοινωνική διαδικασία και ταυτόχρονα μία διαδικασία μανάτζμεντ με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα».

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

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

Πολλές φορές οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν την επιχείρηση σαν παιδί τους. Αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις με αυτή και είναι υπερήφανοι για το κατόρθωμά τους, για το αποτέλεσμα δηλαδή του επιχειρηματός τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί, συνήθως επιθυμούν την αναβάθμιση και την εξέλιξη της και ενεργοποιούνται για τη βελτίωση του προϊόντος της επιχείρησης, χωρίς προηγούμενα να έχουν αναρωτηθεί για τη σημασία που έχουν οι βελτιώσεις αυτές για τους πελάτες τους.

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

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

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

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

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

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

5.2 Εσωτερικό / εξωτερικό marketing

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

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

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

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για τα ξενοδοχεία, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό marketing. Με την ανάλυση αυτή, το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη¹⁵.

¹⁵ www.dratte.gr

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

Πίνακας ...Σύγκριση μεθοδολογίας εσωτερικού και εξωτερικού marketing

Πηγή: www.dratte.gr

5.3 Αγορά ξενοδοχειακής πελατείας

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

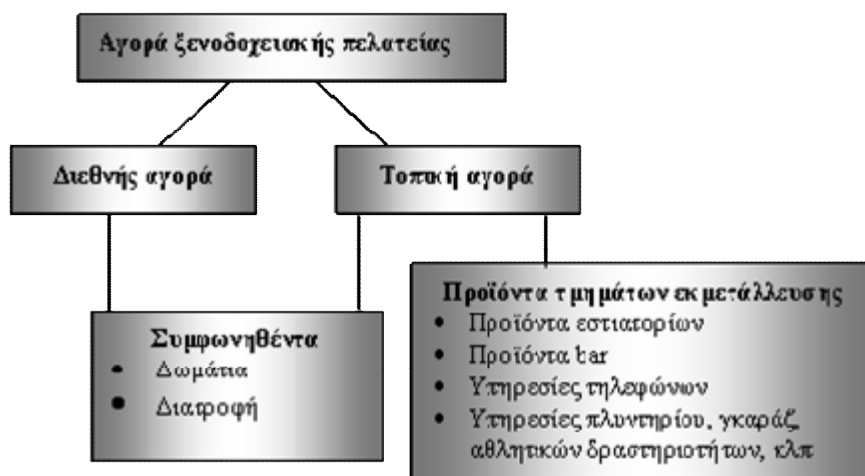
Η έννοια της τουριστικής αγοράς, μπορεί να αναφέρεται στους χώρους όπου γίνονται τουριστικές συναλλαγές, σε ένα σύνολο παραγωγών τουρισμού, σε ένα σύνολο χονδρεμπόρων τουρισμού ή σε ένα σύνολο καταναλωτών. Συνήθως όμως ο όρος αφορά στο σύνολο καταναλωτών.

Τα ξενοδοχεία δέχονται κρατήσεις από όλο τον πλανήτη. Οι πελάτες που επιλέγουν το ξενοδοχείο από απόσταση, ανεξάρτητα από ποια χώρα προέρχονται θεωρείται ότι αποτελούν τη διεθνή ξενοδοχειακή αγορά. Οι πελάτες της διεθνούς αγοράς, κάνουν οι ίδιοι ή μέσω τουριστικών γραφείων κρατήσεις που αφορούν στα δωμάτια του ξενοδοχείου και στη συμφωνία διατροφής τους.

Ορισμένοι ξενοδοχειακοί πελάτες εμφανίζονται χωρίς προηγούμενη κράτηση, και αγοράζουν από το ξενοδοχείο την ενοικίαση των δωματίων τους, στην οποία τις περισσότερες φορές περιλαμβάνεται και ένας τύπος διατροφής. Οι πελάτες αυτοί προέρχονται από την τοπική αγορά, για την οποία το ξενοδοχείο ανταγωνίζεται τα ξενοδοχεία της περιοχής.

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

Κατά συνέπεια τα ξενοδοχεία πωλούν τα προϊόντα τους σε δύο αγορές. Την διεθνή και την τοπική. Ο ανταγωνισμός σε τοπικό επίπεδο είναι εμφανής και σημαντικός. Ο ανταγωνισμός όμως στη διεθνή αγορά είναι μικρής σημασίας για το ξενοδοχείο. Αυτό συμβαίνει διότι το ξενοδοχείο έχει περιορισμένη δυνατότητα προσφοράς δωματίων, η οποία σε ημερήσια βάση δεν μπορεί να υπερβεί τη δυναμικότητά του, ενώ ταυτόχρονα η υποψήφια πελατεία στον πλανήτη είναι εκατοντάδες εκατομμύρια.



Σχήμα1: Διάκριση αγορών ξενοδοχειακής πελατείας

Πηγή:<Hotel Management> εκδόσεις Σταμούλη 2003

Οι αγορές αυτές μπορούν να κατανεμηθούν σε επιμέρους αγορές, με σκοπό την μελέτη και τον εντοπισμό των ανταποκρίσεών τους προς το συγκεκριμένο ξενοδοχειακό προϊόν, αλλά και την προσαρμογή της ξενοδοχειακής παραγωγής στα χαρακτηριστικά της ζήτησης. Ο καταμερισμός μπορεί να γίνει με βάση:

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

Με τον καταμερισμό των αγορών και την κατεύθυνση της προσφοράς προς συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες εξυπηρετείται η ομοιογένεια της ξενοδοχειακής πελατείας. Αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, όχι μόνο επειδή η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται από τον τύπο και την ένταση διαφόρων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων εντός του ξενοδοχείου, αλλά και επειδή διευκολύνεται η έρευνα των αναγκών της ξενοδοχειακής πελατείας και σχεδιάζεται εύκολα ένα ποιοτικό προϊόν¹⁶.

¹⁶ Δημήτρης Λαλούμης. Αθήνα (2002). Διοίκηση ξενοδοχείων (Management) Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός έχει δομηθεί παγκοσμίως με βάση ένα πλέγμα κανόνων και ρυθμίσεων που απορρέουν από σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες. Έτσι, δημιουργήθηκαν οι φορείς οι οποίοι σχετίζονται με την οργάνωση και τη διαχείριση του τουρισμού. Οι φορείς αυτοί, ειδικότερα την τελευταία εικοσαετία έχουν αυξηθεί σε αριθμό, έχουν εξειδικευθεί σε αντικείμενο δράσης και έχουν αποκτήσει έναν κυρίαρχο ρόλο στη γενικότερη λειτουργία του τουρισμού, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Έχουν συμβάλει και στη θεσμική οργάνωση και την επέκταση του τουρισμού στο διεθνή χώρο.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-για να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν τον συνεχή αυξανόμενο και απαιτητικό τουρισμό της εποχής μας- λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο και αβέβαιο περιβάλλον και η προσαρμογή τους σε αυτή την εξέλιξη πρέπει να είναι άμεση και δραστική. Έκτος αυτών όμως η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί με ευαισθησία απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα και το περιβάλλον.

Η οργάνωση και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συνίσταται στην οργάνωση και διοίκηση των επιμέρους λειτουργιών τους και απαιτεί τεχνοκράτες με κοινωνικό χαρακτήρα και αγάπη για τον τουρισμό και τον τουρίστα.

Το άτομο που αναλαμβάνει την οργάνωση και διοίκηση ενός ξενοδοχείου πρέπει να γνωρίζει άριστα στο σύνολο του το φάσμα της παράγωγης του ξενοδοχείου προϊόντος. Πρέπει να γνωρίζει το έργο των υπάλληλων του ξενοδοχείου. Μόνο τότε είναι σε θέση να εκτιμήσει το ποιοτικό επίπεδο του συνολικού ξενοδοχειακού προϊόντος και στην περίπτωση που διαπιστώσει ελλείψεις έχει τις γνώσεις να προτείνει μεθόδους διορθώσεις.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

- **Κώστας Αρβανίτης**. Λάρισα (2001). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων 2 (διδασκτικές σημειώσεις)
- **Κώστας Χατζηβέργης**. Λάρισα (2003). Οργάνωση και λειτουργία εργοδοτικών και συλλογικών φορέων τουρισμού
- **Δημήτρης Λαλούμης**. Αθήνα (2002). Διοίκηση ξενοδοχείων (Management)
Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- **Δημήτρης Αθ.Λαλούμης και Βασίλης Χρ.Ρούπας**. Αθήνα (1996). Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων
- **Χρήστος Μπαφούνης και Αριστείδης Κατσαίτης**. Αθήνα (2005). Δομή και οργάνωση ξενοδοχειακών-τουριστικών επιχειρήσεων.

Έντυπα:

- Σύνδεσμος ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων
(Εγχειρίδιο Εφαρμογής ISO9001)
- **Δρ. Δημήτρης Λαλούμης**. Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ (Τ.Ε.Ι Αθήνας). Ιστορική προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου

Διαδίκτυο:

- www.ekepis.gr
- www.edu.gva.es
- www.dratte.gr
- <http://images.google.gr>
- <http://www.visitcyprus.com/wps/portal>

Περιοδικά:

- Τουρισμός και Οικονομία
- Τουριστική Αγορά
- Χρήμα και Τουρισμός