

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΝΕΕΣ-ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ**  
**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΜΠΛΗ ΛΟΥΚΙΑ**  
**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ 2011**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο ρόλος του ξενοδοχειακού καταλύματος συνίσταται στο να εξυπηρετεί ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες. Για το λόγο αυτό οι κοινωνικές αλλαγές σηματοδοτούν αλλαγές στην εκάστοτε επικρατούσα μορφή των ξενοδοχείων.

Μια από τις συνιστώσες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι εγκαταστάσεις που προσφέρει. Ο σχεδιασμός αυτός τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο τολμηρός. Οι σύγχρονες αντιλήψεις στον σχεδιασμό τουριστικών εγκαταστάσεων καθορίζονται από τις στρατηγικές του marketing. Για ένα σύγχρονο κατάλυμα θεωρείται αυτονόητο να προσφέρει κάτι παραπάνω από άνετη τυποποιημένη διαμονή. Σήμερα περισσότερο από ποτέ το ξενοδοχείο μοιάζει με σκηνή θεάτρου όπου οι ένοικοι είναι ταυτόχρονα ηθοποιοί και κοινό. Η απόκτηση εμπειριών πλέον έχει εκτοπίσει την απόκτηση επώνυμων υλικών αγαθών ως μέσο κοινωνικής καταξίωσης. Η δημιουργία ατμόσφαιρας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία τέτοιων καταλυμάτων.

Στην μία άκρη της κλίμακας εντοπίζονται τα boutique hotels που απευθύνονται στους λάτρεις του σύγχρονου design ή ακόμη και της σύγχρονης τέχνης, δηλαδή στα art hotels. Στην άλλη άκρη βρίσκονται τα καταλύματα που προσφέρουν εμπειρίες εμπνευσμένες από τον κόσμο της φαντασίας που ονομάζονται fashion hotels. Φυσικά η πεμπουσία αυτών των καταλυμάτων είναι η μοναδικότητα τους, η διαφοροποίηση από το τυποποιημένο προϊόν που προσφέρουν οι γνωστές ξενοδοχειακές αλυσίδες. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι για να πετύχει ένα ξενοδοχείο δεν αρκεί ο ευφυής σχεδιασμός του αλλά χρειάζεται πρωτίστως να είναι οικονομικά βιώσιμο. Η μελέτη οικονομικής βιωσιμότητας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας ορθολογικά δομημένης διαδικασίας ανάπτυξης ξενοδοχείου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί πτυχιακή μελέτη που έγινε στα πλαίσια προπτυχιακού κύκλου σπουδών.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διευρυνθούν οι νέες-σύγχρονες μορφές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς γίνεται αναφορά στη διοίκηση και τις προϋποθέσεις βιώσιμης λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών.

Η εργασία αυτή βασίζεται από την ανάλογη επεξεργασία των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας αλλά και την ανάλογη βιβλιογραφική επισκόπηση, που έγινε στην περιοχή της Αθήνας με την χρήση ερωτηματολογίου που δόθηκε και συμπληρώθηκε από τις εκάστοτε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για το πόσο τα ξενοδοχεία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών, καθώς και πως διακρίνονται οι τουριστικές επιχειρήσεις. Ακόμα, δίνεται ο ορισμός για το τι είναι ξενοδοχείο και το πώς διοικείται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο σύνολο τους αλλά και στην παγκόσμια αγορά. Ακόμα γίνεται αναφορά στις νέες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ποιοι είναι οι στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως επίσης και ο τρόπος στον οποίο λειτουργεί μια τέτοια μονάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την βιωσιμότητα-κερδοφορία των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για το αν είναι κερδοφόρες σαν επιχειρήσεις και πως πρέπει να διοικούνται για να είναι κερδοφόρες.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει έρευνα για στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με συγκεκριμένα παραδείγματα από ξενοδοχεία της Αθήνας και της Ελλάδας γενικότερα με την ειδική μορφή τους: boutique hotel, art hotel, fashion hotel και design hotel.

Στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από το θεωρητικό μέρος της εργασίας αλλά και από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

Με βάση τα παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς την πολυπλοκότητα που διέπει τον χαρακτήρα ενός ξενοδοχείου ως προς την παροχή των υπηρεσιών στους ενοίκους, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Μια ξενοδοχειακή μονάδα δεν πρέπει απλά να φιλοξενεί αλλά και να εξοικειώνει τον ταξιδιώτη με το νέο του περιβάλλον, να τον προστατεύει, να τον εντάσσει, να τον ενημερώνει, να τον υπηρετεί και ίσως το σημαντικότερο, να τον διασκεδάζει. Άλλωστε, με την ειδική μορφή που καταλαμβάνουν τα boutique hotels, art hotels και fashion hotels προσφέρονται στους επισκέπτες τους μοναδικές προσφερόμενες υπηρεσίες σε άρτια διαμορφωμένα καλαίσθητους χώρους.

**Λέξεις κλειδιά** : boutique hotel, art hotel, fashion hotel, design hotel, νέες-σύγχρονες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ξενοδοχείο, διοίκηση, κερδοφορία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ξενοδοχεία στην Ελλάδα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΙ/ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”	
1.1 Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	7
1.2 Τα ξενοδοχεία στην σύγχρονη εποχή.....	11
1.3 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην παγκόσμια αγορά.....	15
1.4 Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων στο περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	17
1.5 Στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	18
1.6 Τεχνοοικονομική μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας.....	19
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”	
2.1 Ποιες είναι οι νέες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	21
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΒΙΟΣΙΜΟΤΗΤΑ-ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”	
3.1 Ο ορισμός της διοίκησης.....	31
3.2 Πως διοικείται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	31
3.3 Βιώσιμη λειτουργία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	32
3.4 Ποια στάνταρ πρέπει να παρουσιάζουν για να είναι βιώσιμες ως μονάδες.....	33
3.5 Είναι κερδοφόρες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα;	35
3.6 Πως πρέπει να διοικούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να είναι κερδοφόρες.....	36
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ”	
4.1 Παραδείγματα ξενοδοχείων.....	39
4.2 Έρευνα από ξενοδοχεία της Ελλάδας.....	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	55

## **ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΙ/ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

ΑμεΑ= Άτομα με Αναπηρία

EMAS= Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου

Ε.Ο.Τ.= Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

ΕΞΑ-Α= Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών-Αττικής

Η.Π.Α.= Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ISO= Πιστοποίηση κατά το διεθνές πρότυπο ποιότητας

Π.Δ= Προεδρικό Διάταγμα

Π.Ο.Ξ.= Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων

Π.Ο.Τ.= Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

Σ.Ε.Τ.Ε.= Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

Φ.Ε.Κ= Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια στον τομέα φιλοξενίας παρατηρείται ιδιαίτερα, σημαντική αλλαγή στους τύπους καταλυμάτων, πέρα από την διαφοροποίηση τους σε κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Σειρά έχουν οι νέες-σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (boutique hotel, art hotel, fashion hotel), που προσφέρουν υπέροχους χώρους φιλοξενίας των πελατών τους, με βασική προϋπόθεση την επένδυση σε εξοπλισμό και διακόσμηση.

Τα boutique ξενοδοχεία είναι πολυτελή ξενοδοχεία και έχουν σχεδιαστεί για την άμεση ικανοποίηση των πελατών τους, είτε πρόκειται για επαγγελματικό ταξίδι είτε για στιγμές χαλάρωσης. Μια νέα γενιά πολυταξιδεμένων πελατών με αυστηρότερο μέτρο σύγκρισης και αυξημένες απαιτήσεις αποτελεί την πιο σταθερή πελατεία των boutique ξενοδοχείων, καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου. Boutique, για τους ξενοδόχους, θεωρείται ένα ξενοδοχείο με λίγα δωμάτια, το κάθε ένα έχει την δική του ταυτότητα, δηλαδή τα χρώματα, τα υφάσματα έχουν επιλεγεί βάση διαφορετικής καλλιτεχνικής έμπνευσης το κάθε ένα. Ένας μικρός και εύκολα προσδιορίσιμος χώρος που γρήγορα εξοικειώνει τον επισκέπτη με το νέο του περιβάλλον και δημιουργεί την αίσθηση ενός ζεστού και φιλικού ξενώνα.

Σε ένα art ξενοδοχείο, οι παροχές του δεν διαφέρουν από αυτές ενός οποιοδήποτε αξιοπρεπούς ξενοδοχείου, ούτε άλλωστε και οι τιμές του. Είναι όμως τα διάσημα έργα τέχνης που το κάνουν να ξεχωρίζει. Ένα art ξενοδοχείο δεν απευθύνεται μόνο στους απαιτητικούς φιλότεχνους αλλά και σε όσους επιθυμούν να βιώσουν το ταξίδι τους και μέσα από την τέχνη. Είναι πολύ πιθανό ένα art ξενοδοχείο να εκθέτει έργα σύγχρονης τέχνης από διάσημους ζωγράφους. Τα δωμάτια ενός τέτοιου ξενοδοχείου πολλές φορές δεν φιλοξενούν πίνακες και παραδοσιακά έργα τέχνης, αλλά εντυπωσιάζουν με την πρωτοποριακή αρχιτεκτονική τους, την μοντέρνα τους διακόσμηση, τα εκθαμβωτικά τους χρώματα και τον ατμοσφαιρικό φωτισμό.

Τα fashion ξενοδοχεία, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν στην κυριολεξία ως ξενοδοχεία-κοσμήματα. Ουσιαστικά εξοπλίζουν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς τους χώρους με fashion προϊόντα συχνά σχεδιασμένα από τα πιο αναγνωρίσιμα ονόματα σχεδιαστών. Ακολουθούν την μόδα ανανεώνοντας με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα το εσωτερικό τους και προτείνουν στυλ και τρόπο ζωής που σχεδόν πάντα φέρει την υπογραφή ενός ή περισσότερων ονομάτων με αναγνωρισιμότητα στον χώρο της μόδας και του design. Ένα fashion ξενοδοχείο, οφείλει να παρέχει και μια πλήρη παροχή υπηρεσιών καθώς και ένα υπερσύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό.

# **1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ** **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ** **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **1.1 Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Ξενοδοχείο ονομάζεται ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία παραμονής. Ουσιαστικά ξενοδοχειακή οικονομική μονάδα είναι ο συνδυασμός των τριών συντελεστών της παραγωγής για την παροχή στους ξένους έναντι χρηματικής αμοιβής κατοικίας, τροφής και άλλων υπηρεσιών που επιδιώκει την κάλυψη φυσικών και κοινωνικών αναγκών των πελατών με στόχο το κέρδος.

Με την στενή έννοια του όρου το ξενοδοχείο είναι το κτίριο ή τα κτιριακά συγκροτήματα που έχουν διαμορφωθεί και οργανωθεί για να προσφέρουν κατάλυμα έναντι αμοιβής. Η επικρατούσα, ωστόσο, στις μέρες μας αντίληψη είναι ότι πρόκειται κυρίως για τουριστικές μονάδες που προσφέρουν στους πελάτες τους διαμονή – διανυκτέρευση καθώς επίσης και μια σειρά άλλων υπηρεσιών και αγαθών, όπως εστίαση αναψυχή κ.λπ.

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε διαφορετικούς τύπους ανάλογα με την υποδομή τους, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την περιοχή που είναι εγκατεστημένα και την χρονική περίοδο που λειτουργούν μέσα στο έτος.

Τα ξενοδοχεία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών. Μέχρις ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία όμως δεν εξυπηρετούν μόνο τουρίστες. Εξυπηρετούν επαγγελματίες, φοιτητές, ταξιδεύοντας ασθενείς, στρατιώτες κ.λπ.

Αν και τα ξενοδοχεία δεν περιορίζονται μόνο στην εξυπηρέτηση των τουριστών, στην πλειοψηφία τους η οικονομική αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την τουριστική κίνηση. Τα ξενοδοχεία φιλοξενούν πέρα από τους τουρίστες πολλές κατηγορίες ανθρώπων, όπως για παράδειγμα ανθρώπους που χρησιμοποιούν το ξενοδοχείο σαν μόνιμη κατοικία τους.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν απ' αυτόν σε εθνικό επίπεδο. Τα ξενοδοχεία όμως συμβάλλουν σημαντικά και στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας.

Τα ξενοδοχεία είναι μεγάλοι πελάτες σε πολλές βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, από τις οποίες προμηθεύονται έπιπλα, σκεύη, είδη ιματισμού, υλικά καθαρισμού, γραφικές ύλες, τρόφιμα, ποτά κ.λπ. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας.

Συχνά τα βιοτεχνικά και βιομηχανικά προϊόντα διακινούνται από εμπορικές επιχειρήσεις. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις έχουν κύριους πελάτες τα ξενοδοχεία τα οποία προμηθεύουν συστηματικά με αναλώσιμα είδη, πετρέλαιο κ.λπ.

Μεγάλο μέρος της γεωργικής παραγωγής καταναλώνεται από ξενοδοχεία. Φρούτα, λαχανικά, κτηνοτροφικά και πτηνοτροφικά προϊόντα καταλήγουν σε ξενοδοχεία σε μεγάλες ποσότητες. Αποτέλεσμα είναι η αύξηση της γεωργικής παραγωγής και η αύξηση του αγροτικού εισοδήματος.

Ο κλάδος των μεταφορών ωφελείται σημαντικά από τη διακίνηση των τουριστών, από τη μόνιμη διαβίωση στην τουριστική εγκατάσταση, καθώς και από τις λοιπές ανάγκες μετακίνησης των τουριστών, όπως οι εκδρομές.

Μεγάλος αριθμός ατόμων απασχολείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πάνω από 10.000 ξενοδοχεία στην Ελλάδα απασχολούν έναν τεράστιο αριθμό εργαζομένων προσφέροντας απασχόληση με ικανοποιητικές αποδοχές. Η εργασία που προσφέρουν τα ξενοδοχεία έχει το πλεονέκτημα της αποκεντρωτικότητας, διότι τα ξενοδοχεία είναι διάσπαρτα σ' όλη την Ελλάδα και πολλά απ' αυτά βρίσκονται σε ακριτικές περιοχές. Τα ξενοδοχεία, πέρα από τη συμβολή τους στη μείωση της ανεργίας, παίζουν σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας και στην αποφυγή της αστυφιλίας και της μετανάστευσης. Η εργασία στα ξενοδοχεία όμως έχει το μειονέκτημα της εποχικότητας, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία αναψυχής κλείνουν τους χειμερινούς μήνες.

Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο με διάφορους τρόπους. Διότι πέρα από τουρίστες εξυπηρετούν ανθρώπους οι οποίοι μετακινούνται για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για αθλητικούς λόγους, κ.λπ.

Συχνά προσφέρουν τις αίθουσές τους για πολιτιστικούς σκοπούς, όπως εκθέσεις ζωγραφικής, γλυπτικής ή φωτογραφίας, συνέδρια, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, όπως χορευτικές βραδιές, και μ' αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην πολιτιστική κίνηση. Τα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος και ο τουρισμός εκπολιτίζει τον άνθρωπο, ενώ ταυτόχρονα διευρύνει τους ορίζοντές του. Έτσι λοιπόν αποτελούν χώρους συνάντησης διάφορων λαών, ανταλλαγής απόψεων και ιδεών και παίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση.

Τα ξενοδοχεία επίσης παίζουν τεράστιο ρόλο στην εισαγωγή συναλλάγματος και στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στον όρο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα συμπεριλάβουμε κάθε επίσημη μορφή τουριστικού καταλύματος. Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται και ταξινομούνται ως εξής<sup>1</sup>:

#### *Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα*

*Ξενοδοχεία* είναι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στις πόλεις ή στην ύπαιθρο και παρέχουν κατάλυμα, τροφή και διασκέδαση. Πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας. Στην Ελλάδα υπάρχουν 7.387 ξενοδοχεία, από τα οποία τα 5.047 ανήκουν στη Β' και Γ' κατηγορία<sup>2</sup> και απασχολούν ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων.

<sup>1</sup> Ευθυμιάτου - Πουλάκου Αντωνία. «Τουριστικό Δίκαιο». Εκδόσεις Λ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 1994.

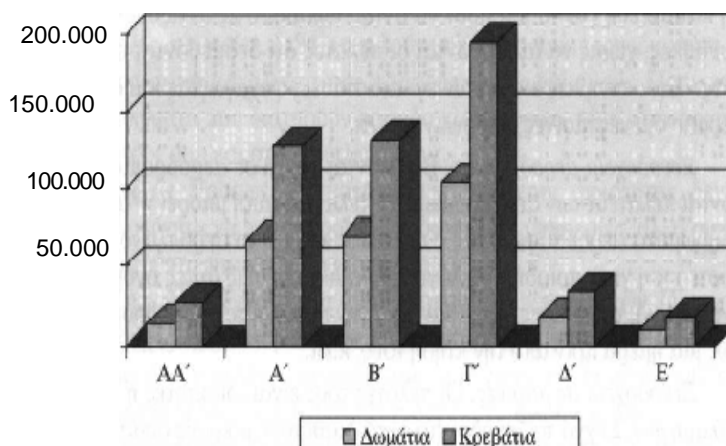
<sup>2</sup> Πηγή είναι το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας με διεύθυνση στο Internet: <http://www.topnet-computers.com/greekhotels>.



Κατηγορία	Ξενοδοχεία	Δωμάτια	Κρεβάτια
ΑΑ΄	60	14.177	27.315
Α΄	621	67.308	128.118
Β΄	1.328	69.217	131.419
Γ΄	3.719	104.199	195.283
Δ΄	982	17.708	33.703
Ε΄	677	9.027	17.916
<b>Σύνολο</b>	<b>7.387</b>	<b>281.636</b>	<b>533.812</b>

Πίνακας 1.1 Δυναμικότητα Ελληνικών ξενοδοχείων

### Δυναμικότητα Ελληνικών Ξενοδοχείων



Σχήμα 1.2 Σύνολο δωματίων & κρεβατιών των ελληνικών ξενοδοχείων ανάλογα με την κατηγορία τους

**Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων:** Πρόκειται για ξενοδοχεία τα οποία διαθέτουν διαμερίσματα που αποτελούνται από δύο τουλάχιστον δωμάτια και είναι εξοπλισμένα με κουζίνα.

Α΄, Β΄, Γ΄ και Δ΄ κατηγορίας

Ξενοδοχεία μικτού τύπου, ενοικίασης δωματίων και επιπλωμένων

διαμερισμάτων ή τουριστικά χωριά: Στα ξενοδοχεία αυτά οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε κλασικά ξενοδοχειακά δωμάτια και ξενοδοχειακά διαμερίσματα της προηγούμενης κατηγορίας. Όριο για την κατάταξη σ' αυτή την κατηγορία αποτελεί η δυναμικότητα 300 κλινών minimum.

Α΄, Β΄, Γ΄ και Δ΄ κατηγορίας

Motels: Ξενοδοχειακές μονάδες εγκατεστημένες εκτός σχεδίου πόλης σε οδικές αρτηρίες, οι οποίες αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση εποχούμενων τουριστών (δηλ. για την εξυπηρέτηση των ανθρώπων και των αυτοκινήτων).

Α΄ και Β΄ κατηγορίας

Υδροθεραπευτήρια: Πρόκειται για καταλύματα τα οποία διαθέτουν πισίνες για να λούονται οι πελάτες τους ή έχουν τη δυνατότητα να φέρνουν το ιαματικό νερό στη βρύση του δωματίου.

Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών: Πρόκειται για ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις οι οποίες τελούν υπό ειδικό νομικό καθεστώς λόγω της ιδιαιτερότητάς τους.

Χιονοδρομικά κέντρα: Πρόκειται για καταλύματα σε ορεινές περιοχές, όπου το χιόνι είναι άφθονο ορισμένες εποχές του έτους. Έχουν ειδική κατασκευή για να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αντίξοες καιρικές συνθήκες, χωρίς να αισθάνονται οι πελάτες ότι δεσμεύονται στο χώρο τους. Έτσι συνήθως διαθέτουν εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας και άθλησης, θερμαινόμενες πισίνες, μπόουλινγκ κ.λπ.

Ξενοδοχεία αεροδρομίων: Βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια και δέχονται πελατεία των αεροδρομίων. Η πελατεία αυτή μπορεί ν' αφορά σε πληρώματα αεροσκαφών, ταξιδιώτες των οποίων το αεροπλάνο έχει καθυστέρηση για οποιοδήποτε λόγο (οι καθυστερήσεις αυτές ονομάζονται overnights), ταξιδιώτες που φθάνουν στην περιοχή του αεροδρομίου οδικώς μία ημέρα πριν από την πτήση τους, κ.λπ.

Ξενοδοχεία σε μαρίνες: Οι πελάτες τους είναι ιδιοκτήτες ή επιβάτες θαλαμηγών. Συχνά τα ξενοδοχεία αυτά διαθέτουν μικρούς οικίσκους πάνω σε λιμάνι, ώστε ο ιδιοκτήτης της θαλαμηγού να μπορεί να δέσει το σκάφος του έξω από τον οικίσκο.

Ξενοδοχεία μακράς διαμονής: Είναι ξενοδοχεία πόλης τα οποία δέχονται φοιτητές, μετανάστες κ.λπ. Είναι διαδεδομένα κυρίως στις ΗΠΑ και στη Μεγάλη Βρετανία. Νοικιάζουν δωμάτια με την εβδομάδα ή με το μήνα και οι τιμές τους εξαρτώνται από το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν.

Ξενώνες: Είναι ένας τύπος καταλύματος που έχει πλέον ενταχθεί στη νομοθεσία των ξενοδοχείων. Ήταν κτήρια που δεν είχαν κτιστεί για να λειτουργήσουν σαν ξενοδοχεία, αλλά προσέφεραν παρόμοιες υπηρεσίες στο σύνολο ή σε τμήμα του κτηρίου τους.

Bungalows: Είναι τα συγκροτήματα μικρών διαμερισμάτων τα οποία συμπληρώνουν ένα κεντρικό κτήριο ξενοδοχείου ή αποτελούν αυτά τα ίδια τη ξενοδοχειακή δυναμικότητα.

### ***Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα***

Ξενώνες νεότητας: Πρόκειται για μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας.

Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (cambings): Καλύπτουν τις ανάγκες για κατάλυμα τουριστών οι οποίοι διανυκτερεύουν σε δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα. Ορισμένα cambings διαθέτουν και οικίσκους (bungalows) προς ενοικίαση.

Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self catering): Ο όρος καλύπτει τις επιπλωμένες οικίες, τις οποίες ο νόμος διαχωρίζει σε οικίες, δηλαδή διαμερίσματα, κι επαύλεις, δηλαδή μονοκατοικίες που διαθέτουν αυλή (επί- αυλής).

Ενοικιαζόμενα δωμάτια: Πρόκειται για καταλύματα χαμηλού κόστους τα οποία προσφέρουν συνήθως οικογενειακή ατμόσφαιρα αλλά περιορισμένες υπηρεσίες, διότι αποτελούν τμήμα της οικίας του ιδιοκτήτη.

Τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακούς οικισμούς: Πρόκειται για καταλύματα που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωσή τους.

Πανσιόν: Προσφέρουν κατάλυμα χαμηλότερης ποιότητας, δεν έχουν δυνατότητα να προσφέρουν ξενοδοχειακές υπηρεσίες, αλλά συχνά έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πρωινό.

Matels: Είναι ξενοδοχεία αυτοματοποιημένων υπηρεσιών. Η υπηρεσία υποδοχής έχει αυτοματοποιηθεί, το εστιατόριο λειτουργεί με σύστημα self service, ο πελάτης αυτοσερβίρεται τα ποτά στα δωμάτια από ένα μικρό ψυγείο, κ.λπ. Είναι βέβαια ξενοδοχεία χαμηλού κόστους.

Μετακινούμενα ξενοδοχεία: Είναι τα κρουαζιερόπλοια, οι σιδηροδρομικές κλινάμαξες, λεωφορεία τα οποία προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τα αεροσκάφη μεγάλων διαδρομών, τα οποία διαθέτουν καρέκλες που μετατρέπονται σε πρόχειρο κρεβάτι, προσφέρουν κουβέρτες στους ταξιδιώτες, σερβίρουν πρωινό, γεύματα και ποτά, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται σε διεθνές επίπεδο για τις παραπάνω και όχι μόνο υπηρεσίες που προσφέρουν.

Ελεύθερες κατασκηνώσεις: Είναι το ονομαζόμενο ελεύθερο camping, το οποίο επιτρέπεται σε ορισμένες περιοχές όπου δεν υπάρχει τουριστική υποδομή. Δεν δημιουργεί άμεσα έσοδα, αλλά η συγκέντρωση κόσμου οδηγεί σε κάποια καταναλωτική κίνηση στα καταστήματα της περιοχής. Οι ελεύθερες κατασκηνώσεις δεν λειτουργούν πάντα με κάποια άδεια αλλά με την ανοχή των αρχών ή ακόμη λόγω της έλλειψης αρμόδιων οργάνων που θα τις σταματούσαν.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε:

Ø Διερχόμενων πελατών.

Ø Μαζικού τουρισμού.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

Ø Συνεχούς λειτουργίας.

Ø Εποχικής λειτουργίας.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασής τους διακρίνονται σε:

Ø Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις.

Ø Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε αξιοθέατα.

## 1.2 Τα ξενοδοχεία στην σύγχρονη εποχή

Τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων ξενοδοχείων, αφορούν στο αρχιτεκτονικό, αισθητικό και λειτουργικό επίπεδο, δίνοντας, όπου αυτό είναι εφικτό, έμφαση στα ξενοδοχεία πόλης. Στα ξενοδοχεία πριν το 1950 περιλαμβάνονται όλα τα διάσημα παλιά ξενοδοχεία των παραθεριστικών κέντρων της μόδας (Αιδηψός, Λουτράκι, Μέθανα, Κηφισιά), αλλά και αρκετά ιστορικά ξενοδοχεία της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και άλλων μικρότερων πόλεων.

Πρόκειται κυρίως για νεοκλασικά κτήρια με μορφολογικά στοιχεία, που ακολουθούν τις διεθνείς αρχιτεκτονικές τάσεις της εποχής της ανέγερσής τους. Αρκετά από τα ξενοδοχεία αυτά έχουν σήμερα χαρακτηριστεί διατηρητέα κτήρια. Η εξέλιξη όμως και η επιβίωσή τους ως ξενοδοχεία εξαρτάται από τη θέση τους, την ξενοδοχειακή προσφορά, την πελατεία που κατόρθωσαν να προσελκύουν διαχρονικά και την καθιέρωση που εξασφάλισαν κατά καιρούς στην αγορά τους. Τα ξενοδοχεία αυτά σήμερα είναι εκσυγχρονισμένα στις αίθουσες κοινωνικών εκδηλώσεων, έχουν προστεθεί και σύγχρονες υπηρεσίες όπως για παράδειγμα

μαγαζιά, κομμωτήριο, κέντρα εστίασης και αναψυχής. Έχουν πλούσια επίπλωση και διακόσμηση, συμβατή με την αρχιτεκτονική τους που παραπέμπει στην εποχή της ανέγερσής τους. Τα ξενοδοχεία αυτά μπορούν να ονομαστούν ως «trendy» λόγω του ιστορικού χαρακτήρα και της αρχιτεκτονικής τους, που ανταποκρίνεται στις αισθητικές απαιτήσεις μιας πελατείας μέσου και υψηλού μορφωτικού και εισοδηματικού επιπέδου. Στα μέσα του 19ου αιώνα μερικά από τα πιο γνωστά ξενοδοχεία είναι: Η Μεγάλη Βρετανία (Grande Bretagne) που σχεδίασε στην αρχική της μορφή ο Δανός Θεόφιλος Χάνσεν το 1842 σε ρυθμό γαλλικής αναγέννησης, κτήριο αρχικά 3όροφο που στέγασε το ομώνυμο ξενοδοχείο από το 1874 ή το 1878 μέχρι το 1958, οπότε και ανακατασκευάστηκε στη σημερινή του μορφή. Σε συνδυασμό με τη μοναδική του θέση, το ξενοδοχείο διατήρησε έκτοτε μια προνομιακή τοποθέτηση στην αγορά και αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την ξενοδοχεία της πόλης.

Το King George της Πλατείας Συντάγματος, αρχικά κτίστηκε ως μικρό αστικό μέγαρο-παράρτημα του παλατιού, που τότε στεγαζόταν στη σημερινή Βουλή. Αργότερα χρησιμοποιήθηκε για μικρό διάστημα ως κατοικία του πρωθυπουργού και στη συνέχεια μετατράπηκε σε ξενοδοχείο με την προσθήκη ορόφων. Έλαβε το όνομά του από το βασιλιά Γεώργιο τον 11, σταθερό φιλοξενούμενο. Έκλεισε το 1987 και πρόσφατα ανακαινίστηκε και έκανε επανέναρξη λειτουργίας.

Από το 1950 έως και το 1965, λαμβάνουν για πρώτη φορά άδεια λειτουργίας πολλά επίσης γνωστά και ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Αστήρ της Γλυφάδας, το Θρόνιον στα Καμένα Βούρλα, το Miramare της Ρόδου και της Κέρκυρας, το Olympic, το Πίνδος, το Rodos Park και πολλά ακόμη ξενοδοχεία της Ρόδου, το Ξενοδοχείο της Λίμνης στην Καστοριά, το Αμαλία των Δελφών, το Μαίναλον της Τρίπολης, το Corfu Palace της Κέρκυρας, το Minos Beach του Αγ. Νικολάου, το Θεοξένια της Καλαμάτας, το Διβάνη και το Αχίλλειον στα Τρίκαλα, το Ατλαντίς στο Ηράκλειο. Στην ίδια περίοδο ανήκουν τα ξενοδοχεία της Αθήνας El Greco, Ίλιον, Άλφα, Μινώα, Πλάκα, Αχίλλειον, Μινέρβα, Εγνατία, Atlantic, Μάρμαρα (σήμερα Residence Giorgio), Εσπερία, Ομόνοια (σήμερα Hondos Center), Άστορ, Αμαλία, Παν, Embassy (σήμερα Andromeda Suites) κ.ά. Το σημαντικότερο ξενοδοχείο της περιόδου αυτής στην Αθήνα είναι το Hilton (1963) που συνιστά και την πρώτη παρουσία ξένης ξενοδοχειακής αλυσίδας διοίκησης (management) ξενοδοχείων στη χώρα μας.

Όμως, την περίοδο αυτή χαρακτηρίζει και μια σημαντική πρωτοβουλία του Ε.Ο.Τ.: η δημιουργία των ΞΕΝΙΑ ως πρότυπων ξενοδοχείων, με παραδειγματικό για την εποχή τους χαρακτήρα και ρόλο. Εδώ ανήκουν τα διάσημα ξενοδοχεία ΞΕΝΙΑ του Ε.Ο.Τ. του αρχιτέκτονα Άρη Κωνσταντινίδη και άλλων σημαντικών αρχιτεκτόνων της εποχής, που σύμφωνα με ορισμένους μελετητές του χώρου, διαμόρφωσαν για πρώτη φορά «μια σχολή». Έργα του Άρη Κωνσταντινίδη της περιόδου αυτής είναι το Μοτέλ ΞΕΝΙΑ Λάρισας (1959), το Μοτέλ ΞΕΝΙΑ Καλαμπάκας (1960), το Μοτέλ ΞΕΝΙΑ Ηγουμενίτσας (1959), το Ξενοδοχείο Τρίτων στην Άνδρο (1958), το ΞΕΝΙΑ της Μυκόνου (1959), το ΞΕΝΙΑ Παλιουριού (1962), το Μοτέλ ΞΕΝΙΑ Ολυμπίας (1963 και 1966), το Μοτέλ ΞΕΝΙΑ Ηρακλείου (1963), το ΞΕΝΙΑ Πόρου (1964), οι Ξενώνες ΞΕΝΙΑ στην Επίδαυρο (1960-62)<sup>3</sup>. Χαρακτηριστικό των κατασκευών αυτών ήταν η χρήση της σύγχρονης αρχιτεκτονικής με τοπικά παραδοσιακά υλικά και άλλα δομικά στοιχεία. Τα ξενοδοχεία αυτά ακόμη εντυπωσιάζουν, από λειτουργική άποψη, με τους ευρύχωρους κοινόχρηστους χώρους και τα άνετα δωμάτια τους, ενώ από αρχιτεκτονική άποψη αποτελούν μνημεία της σύγχρονης ελληνικής αρχιτεκτονικής.

<sup>3</sup>

Μελέτες + Κατασκευές, Άρη Κωνσταντινίδη, Εκδόσεις Άγρα, 1981

Από το 1966 έως το 1980 ανήκουν τα ξενοδοχεία όπου το χαρακτηριστικό τους είναι ότι ανεγείρονται εκτός σχεδίου. Η δόμηση τους σε ένα συνήθως μεγάλο όγκο με μεγάλο συγκριτικά ύψος, που δέχεται τις κεντρικές κοινόχρηστες λειτουργίες και τα υπνοδωμάτια. Ακόμη και αν υπάρχουν γύρω από το κεντρικό κτήριο-πύργο μικρότερα κτίσματα (bungalows), το κεντρικό κτήριο είναι αυτό που δίνει τον αρχιτεκτονικό χαρακτήρα της μονάδας. Εδώ ανήκουν ξενοδοχεία στις κύριες τουριστικές περιοχές όπως Κρήτη, Κέρκυρα, Ρόδο, Χαλκιδική και Αττική, καθώς και σε περιοχές που προορίζονταν να αναπτυχθούν. Δείγματα ξενοδοχείων εκτός σχεδίου και γενικά σε παραθαλάσσιες περιοχές της περιόδου αυτής είναι τα Κοντόκαλι, Marbella, Corfu Hilton, Ακτή, Ακτή Μεσογγή, Ποταμάκι, Παλαιοκαστρίτσα, Αρίων, Ακτή Ύψος, Ωκεανίς, Corfu Κανόνι (Διβάνη), Εύα Palace, Nissaki Beach, Δελφίνια, Γλυφάδα Beach (σήμερα Louis), Ρόδα Beach, Regency (σήμερα Louis), Χανδρής Δασιά κ.ά., στην Κέρκυρα, τα ξενοδοχεία Ροδιακό, Μετροτιόλιταν, Rhodes Palace, Εσπερίδες στη Ρόδο, τα ξενοδοχεία Μαλακόντα και Διακοπές στην Εύβοια και Ερέτρια Beach στην Ερέτρια, το Cap d' Or, το Σαλάντι Beach, το Χηνίτσα Beach, το Βερβερόντα και όλα τα άλλα μεγάλα ξενοδοχεία της Ερμιονίδας, το Skiathos Palace στη Σκιάθο, το Γερακίνα Beach, το Mount Athos, το Άμμων Ζευς, το Sani Beach στη Χαλκιδική, το Moondy bay και το Αίγινα Maris στην Αίγινα, το Μαραθών Beach στη Νέα Μάκρη, το Ακτή Δόρυσσα στη Σάμο κ.ά.

Τα ξενοδοχεία πόλης που ανεγείρονται την περίοδο αυτή, δομούνται συχνά με αυξημένους όρους δόμησης και χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερους όγκους και ύψη. Τέτοια ξενοδοχεία δημιουργήθηκαν και μετά τη μεταπολίτευση, την περίοδο αυτή λειτουργεί για πρώτη φορά το Μακεδονία Palace, το Ηλέκτρα Palace, το Αστόρια, το Καψής και το City στη Θεσσαλονίκη, τα Saint George Lycabettus, Park, Γαλαξίας, Όμηρος, Κίρκη, Πνύκα, Ζήνων, Ιάσων, Ξενοφών, Dorian inn, Grand Hotel, Μουσείον, Ακρόπολις, Athens Center (σήμερα Fresh), Δάμων, Μαραθών, Oskar, Ιλισσός Ποταμός, Μπαλάσκας, Holiday Inn, Caravel, Διβάνη-Ζαφόλια (σήμερα Ζαφόλια), Royal, Αθήναις, Ρίβα (σήμερα Stratos Vassilikos), Τιτάνια, Prezident, Stanley και πολλά άλλα στην Αθήνα. Κι ακόμη το Park και το Ηλέκτρα στο Βόλο, το Γαλαξίας στο Αγρίνιο, το Ξενία Palace στο Ναύπλιο. Την ίδια περίοδο, τίθεται σε εφαρμογή η δυνατότητα επιδοτούμενης μετατροπής παραδοσιακού ή διατηρητέου κτηρίου σε ξενοδοχείο ή ξενώνα (ΝΔ1313/72 άρθρ.13), την οποία δρομολόγησε ο Ε.Ο.Τ. και αποτέλεσμα της οποίας ήταν οι πρώτοι παραδοσιακοί ξενώνες στην Ελλάδα. Αμέσως μετά, τίθεται επίσης σε εφαρμογή και το Πρόγραμμα Παραδοσιακών Οικισμών Ε.Ο.Τ., αρχικά με την καθοδήγηση του Άρη Κωνσταντινίδη. Το πρόγραμμα αυτό, μέχρι την πλήρη αδρανοποίησή του στις αρχές της 10ετίας του '90, έχει σημαντικότερα αποτελέσματα. Οι παρεμβάσεις του Ε.Ο.Τ. αφορούν σε ολόκληρους οικισμούς, στους οποίους αποκτά, με μακροχρόνια μίσθωση, παραδοσιακά κτήρια με σκοπό να τα αναστηλώσει, να τα μετατρέψει σε ξενώνες με πλήρη εξοπλισμό και να τα λειτουργήσει μέσω των υπηρεσιών αυτεπιστασίας, που την περίοδο εκείνη ήταν μονάδες εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων του Ε.Ο.Τ. Οι οικισμοί, στους οποίους παρενέβη ο Ε.Ο.Τ. αναστηλώνοντας κτήρια για τουριστική χρήση, ήταν η Βάθεια στη Μάνη, η Βυζίτσα, η Μακρυνίτσα, οι Μηλιές και οι Πινακάτες Πηλίου, οι Κορυσχάδες Ευρυτανίας, τα Μεστά Χίου, η Μονεμβασία, η Οία Σαντορίνης, το Μεγάλο και Μικρό Πάηγικο στο Ζαγόρι Ηπείρου, το Φισκάρδο Κεφαλονιάς, τα Ψαρά, η Αρεόπολη, η Αρναία Χαλκιδικής. Η παρέμβαση του Ε.Ο.Τ. δεν αφορούσε πάντα μόνο σε κτήρια-ξενώνες, αλλά και σε κτήρια πολιτιστικής υποδομής ή συμπληρωματικών εγκαταστάσεων (μικρό μουσείο, υφαντήριο, εστιατόριο κ.λπ.).

Τα ξενοδοχεία από το 1981 μέχρι το 1988 χαρακτηρίζονται από τις λεγόμενες «οικογενειακές μονάδες», προς τα μικρού μεγέθους καταλύματα. Ορισμένα από τα

καταλύματα αυτά επιβαρύνουν αισθητικά και οικονομικά τις ήδη ανεπτυγμένες περιοχές και μαζί με τα νόμιμα ή αυθαίρετα ενοικιαζόμενα δωμάτια της εποχής, διαμορφώνουν ένα υποβαθμισμένο αστικό περιβάλλον σε πόλεις και παραθαλάσσιους οικισμούς, που φυσικά επιδεινώνεται σε ορισμένες περιπτώσεις από την έλλειψη ακόμη και στοιχειωδών υποδομών (αποχετευτικά δίκτυα, δίκτυα ύδρευσης) ή την υπέρβαση των αντοχών των υφισταμένων έργων γενικής υποδομής (αεροδρόμια, λιμάνια, οδικό δίκτυο).

Από το 1988 (με το Π.Δ. 61/Δ/88)<sup>4</sup> αρχίζει μια περίοδος δημιουργίας νέων ξενοδοχείων εκτός σχεδίου, με τους νέους, ορθολογικούς όρους δόμησης, που χαρακτηρίζονται από:

- ∅ Κλιμάκωση του Συντελεστή Δόμησης με σταδιακή μείωση από τα μικρότερα στα μεγαλύτερα γήπεδα (0,2 μέχρι τα 50 στρέμματα, 0,15 από τα 50 έως τα 100 στρέμματα και 0,10 από τα 100 στρέμματα και άνω)

- ∅ Ενιαία κάλυψη 20%

- ∅ Ενιαία απόσταση των κτηρίων (50μ. τουλάχιστον) από τη γραμμή αιγιαλού

- ∅ Χαμηλά σχετικά ύψη (διώροφα και δυνατότητα για τριώροφα μόνο μετά τα 200μ. από τον αιγιαλό και μόνο στο 30% της πραγματοποιούμενης κάλυψης του οικοπέδου) Υποχρεωτική διάσπαση όγκων το πολύ κάθε 3.000 κυβ.μ.

- ∅ Μη συνυπολογισμό ορισμένων κοινόχρηστων εγκαταστάσεων στο Σ.Δ. (π.χ., γυμναστήριο, σάουνα, αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, πισίνα, σε υπόγειο ή ισόγειο χώρο)

- ∅ Πρόβλεψη για εισφορά σε γη και χρήμα

- ∅ Τροποποίηση του καθεστώτος των όρων και περιορισμών δόμησης<sup>5</sup> εκτός σχεδίου πόλεως επέφερε το Π.Δ. της 30.06.91, καθώς και

- ∅ Εκτός ορίων οικισμών κάτω των 2.000 κατοίκων καθορισθέντων βάσει του από 24.04.1985 Π.Δ. (ΦΕΚ 181/Δ), ως ισχύει, των νήσων Κρήτης, Ρόδου, Κέρκυρας, καθώς και του Νομού Χαλκιδικής» (ΦΕΚ 474/Δ), με το οποίο ορίστηκαν ειδικοί όροι και περιορισμοί δόμησης των προοριζόμενων για ανέγερση τουριστικών εγκαταστάσεων γηπέδων εκτός σχεδίων πόλεως, οικισμών πριν το 1923 και οικισμών κάτω των 2.000 κατοίκων στην Κρήτη, Κέρκυρα, Ρόδο και στη Χαλκιδική.

- ∅ Το Διάταγμα αυτό αναφερόταν, με άλλα λόγια, στα πιο ανεπτυγμένα τουριστικά ελληνικά νησιά και σε έναν από τους πιο ανεπτυγμένους τουριστικά νομούς της ηπειρωτικής χώρας που έχρηζαν αυξημένης περιβαλλοντικής προστασίας, ακόμη και προς αποφυγή της απαξίωσης του τουριστικού προϊόντος τους.

Οι όροι και περιορισμοί αυτοί έχουν ως εξής:

Ορίζεται κατώτατο όριο αρτιότητας τα 10 στρέμματα, αντί των 4 που όριζε το Διάταγμα του 1988. Νέα τροποποίηση του Π.Δ. της 20.01.1988 επήλθε με το Ν.2919 άρθρ. 18 παρ.3, σύμφωνα με την οποία: το Π.Δ. του 1988 όριζε ως μέγιστο ύψος τα 7,5μ., αλλά παρείχε τη δυνατότητα ώστε τμήμα του κτηρίου και συγκεκριμένα τμήμα, που να μην υπερβαίνει το 30% της πραγματοποιούμενης κάλυψης, να φθάνει σε ύψος και τα 10,5μ. Με τη νέα ρύθμιση επιτρέπεται το ύψος των κτηρίων να φθάνει τα 13,5μ., με την προϋπόθεση ότι το άνω των 10,5μ. τμήμα του κτηρίου δε θα υπερβαίνει το 50% της πραγματοποιούμενης κάλυψης. Ο Σ.Ε.Τ.Ε., ήδη από τα μέσα της 10ετίας του '90, ζήτησε να αναθεωρηθεί το Διάταγμα του 1988 προς την

<sup>4</sup> Το διάταγμα αυτό τροποποίησε το αντίστοιχο διάταγμα του 1978 (περίοδος Στ. Μάνου στο ΥΠΕΧΩΔ'Ε), όπως είχε αντικατασταθεί με διάταγμα του 1984 και συμπληρωθεί και τροποποιηθεί με διάταγμα του 1985 (περίοδος Αντώνη Τρίτση)

<sup>5</sup> Ελισάβετ Χατζηνικολάου, «Το Δίκαιο των καταλυμάτων και των λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων», Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2002

κατεύθυνση της «πολεοδομικής επιβράβευσης» της ποιότητας. Οι συζητήσεις που ξεκίνησαν προς την κατεύθυνση αυτή, ήδη από την περίοδο 1994-1995, δεν οδήγησαν μέχρι σήμερα σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αντίθετα, η Π.Ο.Ξ., τάχθηκε υπέρ της γενικής και χωρίς άλλους όρους βελτίωσης, από τη σκοπιά του επιχειρηματία-επενδυτή, των όρων δόμησης εκτός σχεδίου, με από αποτέλεσμα τις τροποποιήσεις του 2001 (ύψη κ.λπ.) και 2003, που όμως δε θέτουν ως όρο την υπέρβαση των ελάχιστων τεχνικών προδιαγραφών και επομένως οδηγούν κατά τεκμήριο στην «ίδια ποιότητα σε αυξημένη ποσότητα».

Όμως στο μεταξύ, και αυτό είναι το πιο σημαντικό, η ελληνική ξενοδοχεία είχε ήδη εισέλθει σε περίοδο αναζήτησης της ποιότητας μέσα από λειτουργικές, κυρίως, προδιαγραφές και κριτήρια. Με το Ν. 3105/03 (για την Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση) άρθρ.41 παράγρ.7, ο κλιμακωτός συντελεστής δόμησης, όπως αναλύθηκε παραπάνω, μετατράπηκε σε ενιαίο συντελεστή 0,2 για όλη την έκταση των γηπέδων, αλλά μόνο για τα ξενοδοχεία ΑΑ και Α τάξης (5 και 4\*).

Εν τω μεταξύ, το 2002 δημοσιεύτηκε και το νέο σύστημα κατάταξης των ξενοδοχείων με σύστημα αστεριών (από 5\* έως 1 \*)<sup>6</sup> που κάνει για πρώτη φορά διάκριση στις απαιτήσεις κατάταξης για τα ξενοδοχεία πόλης και τα παραθεριστικά. Το σύστημα αυτό αποτελείται από τριών ειδών απαιτήσεις:

- α) τεχνικές προδιαγραφές (υποχρεωτικές),
- β) λειτουργικές προδιαγραφές (υποχρεωτικές) και
- γ) βαθμολογούμενα λειτουργικά κριτήρια.

Στα ξενοδοχεία πόλης την περίοδο αυτή επικρατεί η τήρηση των όρων δόμησης που προβλέπουν τα εγκεκριμένα σχέδια, συχνά ίδιων όρων ακριβώς με άλλες ακόμη και μη παραγωγικές χρήσεις. Στην περίοδο αυτή ανήκουν, μεταξύ άλλων, τα πιο νέα ξενοδοχεία πόλεων: το Ζήτα Palace στην Ξάνθη, το Εγνατία Palace, το Mediterranean Palace, το Hyatt Regency, το Grand Palace, το Les Lazaristes και το Kempinski Hotel στη Θεσσαλονίκη (αρχιτέκτονες Αφοί Στυλιανίδη), το Πάτρα Palace στην Πάτρα, το Βόλος Palace στο Βόλο, το Ήπειρος Palace στα Γιάννενα και το Eridanus Luxury Art Hotel στην Αθήνα, που όλα λαμβάνουν πρώτη άδεια λειτουργίας (σήμα) τα τελευταία χρόνια. Την ίδια περίοδο και ιδίως τα τελευταία χρόνια, καθώς η χώρα πορευόταν προς τους Ολυμπιακούς Αγώνες, πλήθαιναν τα ξενοδοχεία της Αθήνας και της Αττικής, που εξαγοράζονταν, εκσυγχρονίζονταν και κυριολεκτικά αναβίωναν.

### **1.3 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην παγκόσμια αγορά**

Ισχυρότερη ανάκαμψη από την αναμενόμενη παρουσιάζει ο παγκόσμιος τουρισμός, καθώς οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά 7% το πρώτο οκτάμηνο του 2010 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2009.

Σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του βαρομέτρου του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ) οι διεθνείς αφίξεις μεταξύ Ιανουαρίου και Αυγούστου 2010 ανήλθαν στα 642 εκατ., ενισχυμένες κατά 40 εκατ. σε σύγκριση με το 2009 (όπου η κάμψη άγγιξε το 4.2% στις αφίξεις σε σχέση με το 2008), αλλά και κατά 1 εκατ. σε σχέση με την προ κρίση περίοδο του 2008.

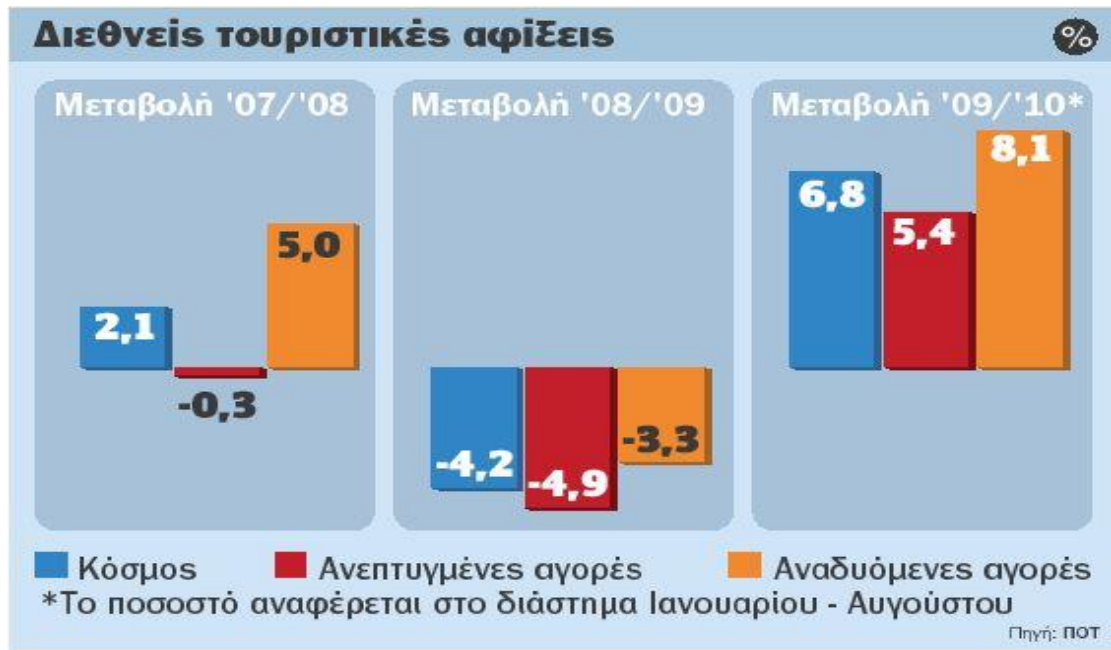
Με βάση τις τρέχουσες τάσεις προβλέπεται ότι η άνοδος των διεθνών αφίξεων για το 2010 συνολικά θα κυμανθεί μεταξύ 5% και 6%, ενώ η αυξητική τάση

---

<sup>6</sup> Π.Δ. 43/2002

αναμένεται να συνεχιστεί και το 2011 με έναν πιο μετριοπαθή ρυθμό, περίπου στο 4%-5%.

Η Ασία και ο Ειρηνικός (14%) εξακολουθούν να έχουν μεγαλύτερη δυναμική από την Αμερική (8%) και την Ευρώπη (3%) στο πρώτο οκτάμηνο του 2010, ενώ και οι τουριστικές εισπράξεις παραμένουν σε χαμηλότερα επίπεδα από τις αφίξεις σε πολλούς προορισμούς. Παρόμοια τάση παρατηρείται και στις ταξιδιωτικές δαπάνες στο εξωτερικό από τις μεγαλύτερες τουριστικές αγορές, καθώς στην κορυφή βρίσκονται αναδυόμενες οικονομικές όπως οι Κίνα (+22%), Ρωσία (+26%) και Βραζιλία (+54)<sup>7</sup>.



Πίνακας 1.3 Διεθνείς τουριστικές αφίξεις

Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις 935 εκ. τον αριθμό, κατέγραψαν αύξηση 7% σε αντίθεση με το 2009 όπου είχαν παρουσιάσει πτώση 4%. Αν και η πλειονότητα των προορισμών παγκοσμίως παρουσίασε θετικό πρόσημο στις αφίξεις, ο τουρισμός ανέκαμψε με διαφορετικούς ρυθμούς σε κάθε έναν από αυτούς ενώ "πρωταγωνιστές" της ανάκαμψης αναδείχθηκαν οι αναδυόμενες οικονομίες. Οι αναδυόμενες οικονομίες εμφάνισαν το μεγαλύτερο αριθμό αύξησης στον τομέα της τουριστικής κίνησης (+8%) ενώ στις ανεπτυγμένες οικονομίες ο αριθμός ανάπτυξης ήταν στο 5%. Η Ασία ήταν η πρώτη περιοχή που ανέκαμψε τουριστικά με 13% αύξηση στις τουριστικές αφίξεις το 2010. Το ρεύμα των τουριστών που κατέφθασε στην Ασιατική ήπειρο κατέγραψε νέο ρεκόρ απαριθμώντας 204 εκ. επισκέπτες. Το 2009 το αντίστοιχο νούμερο ήταν 181 εκ. επισκέπτες. Η Αφρική με 49 εκ. επισκέπτες και αύξηση σε σχέση με το 2009 της τάξης του 6%, ήταν η μόνη ήπειρος που έδειξε θετικό πρόσημο στις αφίξεις το 2009, διατήρησε την ανοδική πορεία και το 2010 καθώς ωφελήθηκε από την αυξανόμενη δυναμική της οικονομίας και την φιλοξενία γεγονότων όπως το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου της FIFA. Διπλάσια αποτελέσματα από το 2009 είχε και η Μέση Ανατολή με 60 εκ. επισκέπτες (+14%). Την Αμερική επισκέφθηκαν το 2010 151 εκ. τουρίστες (+8% περισσότεροι από το 2009) ανακάμπτοντας από την δύσκολη οικονομική συγκυρία στις Βόρειες περιοχές

<sup>7</sup> Χριστίνα Πουτέτση, (2010), Άρθρο της εφημερίδας το βήμα, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 10/11/10



της ηπείρου καθώς και από τις επιπτώσεις του ιού της νέας γρίπης στις νότιες περιοχές, που ήταν και το επίκεντρο μετάδοσης του. Το χαμηλότερο ρυθμό ανάκαμψης τον είχε η Γηραιά ήπειρος, η οποία συνολικά δέχθηκε 471 εκ. επισκέπτες (+3% περισσότερους από το 2009) γεγονός που αποδίδεται στην ηφαιστειακή τέφρα και στα προβλήματα που προκάλεσε στον εναέριο χώρο της Ευρώπης.

#### **1.4 Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων στο περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης**

Το ξενοδοχείο είναι μια σύνθετη επιχείρηση με ποικίλα σημεία πώλησης και διάφορες συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Τα ξενοδοχεία δημιουργούν έσοδα από τις πωλήσεις των τμημάτων που αποτελούν τους κλάδους ή τμήματα εκμετάλλευσης. Τα τμήματα εκμετάλλευσης μεταποιοούν πρώτες ύλες, προσφέρουν υπηρεσίες, με σκοπό την επίτευξη κέρδους, και είναι τα παρακάτω:

Ø Υπνοδωμάτια. Το τμήμα αυτό πωλεί την ενοικίαση επιπλωμένων, καθαρών, άνετων δωματίων, σε συνδυασμό με συμπληρωματικές υπηρεσίες εκ μέρους ειδικευμένου προσωπικού, όπως το σερβίρισμα φαγητού ή ποτών.

Ø Εστιατόριο. Το τμήμα αυτό πωλεί φαγητό και ποτά. Σε πολλά ξενοδοχεία λειτουργούν περισσότερα εστιατόρια του ενός.

Ø Μπαρ. Το τμήμα αυτό πωλεί κυρίως ποτά. Συχνά υπάρχουν περισσότερα από ένα μπαρ σ' ένα ξενοδοχείο.

Ø Τηλεφωνείο. Δημιουργεί έσοδα από τηλεφωνικές υπηρεσίες.

Ø Λοιπά τμήματα, όπως κέντρο διασκέδασης, γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού κι εγκαταστάσεων, κ.λπ.

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνονται για να ικανοποιηθούν άμεσα - ή σχεδόν άμεσα - ορισμένες ανάγκες του πελάτη - καταναλωτή . Οι υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους τα τμήματα εκμετάλλευσης διαιρούνται σε κύριες και βοηθητικές. Κύριες είναι οι υπηρεσίες που καλύπτουν βασικές ανάγκες της πελατείας, όπως είναι η ανάγκη για ύπνο και η ανάγκη για τροφή. Βοηθητικές, είναι οι υπηρεσίες που καλύπτουν περισσότερο ανάγκες του «ευ ζην» παρά ανάγκες του ζην, όπως ανάγκες για ποτό, διασκέδαση, καλλωπισμό κ.λπ. Οι κύριες υπηρεσίες προσφέρονται στα δωμάτια και στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, ενώ οι βοηθητικές προσφέρονται στα μπαρ, στα κέντρα διασκέδασης, σε χώρους αθλητισμού και ψυχαγωγίας, όπως η πισίνα, σε διάφορα καταστήματα, όπως το κομμωτήριο, τα είδη καπνιστού κ.λπ. Μ' αυτό το σκεπτικό, τα τμήματα εκμετάλλευσης διακρίνονται σε κύρια και βοηθητικά, όπου τα τμήματα υπνοδωματίων και εστιατορίων είναι τα κύρια, ενώ τα λοιπά είναι βοηθητικά.

Για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσης, είναι απαραίτητη η λειτουργία ενός συνόλου τμημάτων υποστήριξης του ξενοδοχείου. Τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου, τα οποία εξυπηρετούν τη βασική εμπορική δραστηριότητά του, ήταν συνηθισμένο να ονομάζονται υπηρεσίες, αλλά η ονομασία αυτή δημιουργεί σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Τα τμήματα υποστήριξης είναι:

- Ø Η διεύθυνση,
- Ø Το τμήμα front office,
- Ø Το τμήμα ασφάλειας,
- Ø Το τμήμα συντήρησης,
- Ø Το λογιστήριο,

- Ø Το τμήμα πωλήσεων,
- Ø Το τμήμα marketing,
- Ø Το τμήμα δημόσιων σχέσεων,
- Ø Το τμήμα διαχείρισης και εσωτερικών ελέγχων,
- Ø Το τμήμα προμηθειών,
- Ø Το τμήμα ψυχαγωγίας κι άθλησης,
- Ø Λοιπά τμήματα.

Το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να δημιουργεί έσοδα και να εντάσσεται στα τμήματα εκμετάλλευσης.

Τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτού των υπνοδωματίων, έρχονται σ' επαφή με τον πελάτη. Τα τμήματα υποστήριξης δεν έρχονται σε άμεση επαφή, πλην αυτών της υποδοχής, των δημόσιων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα τμήματα της διεύθυνσης, του μαγειρείου, της καθαριότητας, της συντήρησης και άλλα τμήματα έρχονται σ' επαφή με τους πελάτες για να τους προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες ή συναντώνται συμπτωματικά στον ξενοδοχειακό χώρο.

Οι πελάτες των τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου δεν είναι πάντα και πελάτες των δωματίων του ξενοδοχείου.

### **1.5 Στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης**

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

- Ø Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας
- Ø Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος. Δηλαδή δωματίου, εστιατορίων, μπάρ, τηλεφωνείου και άλλων υπηρεσιών, όπως πλυντηρίου, κέντρου διασκέδασης, καταστημάτων κ.λπ.
- Ø Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλωσίμων και χρημάτων.
- Ø Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων.
- Ø Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό κέρδος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί άριστη γνώση του επαγγέλματος και δραστήριους επιχειρηματίες. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι υποχρεωμένα και πολλά λειτουργούν με ζημιές.

Το φαινόμενο είναι διεθνές. Σύμφωνα με τον Jim Pearson , το 81% των βρετανικών ξενοδοχείων είναι στα χέρια δανειστών και η συντριπτική πλειοψηφία των μη χρεωμένων ξενοδοχείων έχουν κατά μέσο όρο 75 δωμάτια.

## 1.6 Τεχνοοικονομική μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας

Η απόφαση ίδρυσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί το πρώτο βήμα, το οποίο θα οδηγήσει εν συνεχεία σε μια ογκώδη διαδικασία. Η εκτίμηση των δυνατοτήτων της τουριστικής αγοράς και η προβλεπόμενη αποδοτικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας κρίνεται απαραίτητο να εξεταστούν αναλυτικά πριν γίνει η σχετική επένδυση. Μια τεχνοοικονομική μελέτη αναλαμβάνει να ορίσει τον τύπο και τρόπο λειτουργίας μιας μονάδας και να προβλέψει τη βιωσιμότητά της.

Μια τέτοια μελέτη, για να είναι πλήρης, πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση των παρακάτω στοιχείων:

Μελέτη της τοποθεσίας και της θέσης του οικοπέδου που προορίζεται για την ανέγερση της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς και του προσανατολισμού της οικοδομής.

Μελέτη των έργων της υπάρχουσας και προβλεπόμενης υποδομής και ιδιαίτερα:

- ∅ των οδών προσπέλασης
- ∅ των οδικών αρτηριών
- ∅ της δυνατότητας παροχής ηλεκτρικού ρεύματος
- ∅ παροχής νερού
- ∅ παροχής αποχέτευσης
- ∅ παροχής φωταερίου κ.λπ.

Μελέτη φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής, όπως:

- ∅ κλίμα
- ∅ φυσικές καλλονές της περιοχής
- ∅ κυμαινόμενη θερμοκρασία
- ∅ υγρασία

Μελέτη κοινωνικών στοιχείων, όπως:

- ∅ ο πληθυσμός της περιοχής,
- ∅ η αγορά εργασίας από την οποία θα στρατολογήσει η μονάδα το ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό
- ∅ οι κρατικές υπηρεσίες
- ∅ οι τουριστικές σχολές

Μελέτη ύπαρξης στην περιοχή πολιτιστικών στοιχείων που θα αποτελέσουν κέντρο έλξης των τουριστών, όπως:

- ∅ αρχαιότητες
- ∅ λαογραφικά μνημεία
- ∅ πνευματικά κέντρα
- ∅ μουσεία

Μελέτη διαφόρων οικονομικών στοιχείων, όπως:

- ∅ Η αγορά των πρώτων υλών (τροφίμων-ποτών) που θα βοηθήσει στην τροφοδοσία της μελλοντικής μονάδας
- ∅ Η απόσταση της τουριστικής αγοράς
- ∅ Το κόστος των ανεγειρόμενων οικοδομών στην περιοχή, η οικονομική κατάσταση του πληθυσμού της περιοχής, καθώς και η βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα αυτής.

Μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης της τουριστικής αγοράς, σχετικά με την ανάγκη ύπαρξης μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς και εξέταση της θέσης των ανταγωνιστών αυτής.

Απαραίτητη κρίνεται η εξέταση διαφόρων στατιστικών στοιχείων, όπως το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιοχής, η προβλεπόμενη αύξηση του οι προσφερόμενες τιμές, η κατηγορία και ο αριθμός της τουριστικής κίνησης, η διάρκεια της τουριστικής περιόδου, καθώς και οι δυνατότητες επιμήκυνσης αυτής, η εξελικτική τάση της περιοχής αυτής, όπως και η ύπαρξη κρατικών προγραμμάτων που να μεριμνούν για την τουριστική της ανάπτυξη.

Η μελέτη στοιχείων της ανέγερσης του κτηρίου, που θα περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό του κόστους του οικοπέδου κατασκευής του, του εξοπλισμού και της επίπλωσης, του κλιματισμού της διαμόρφωσης του εξωτερικού χώρου, των νυκτερινών κέντρων και των διάφορων άλλων κτισμάτων που θα αποτελέσουν το συγκρότημα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Εξέταση του τρόπου με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η επένδυση, που δύναται να αποτελείται από κεφάλαια του επενδυτή, ξένα κεφάλαια, όπως π.χ. τραπεζικά δάνεια, κρατικές επιχορηγήσεις βάσει του νόμου 1262/82 και πιστώσεις των διαφόρων προμηθευτών.

Εξέταση στοιχείων εκμετάλλευσης της ξενοδοχειακής μονάδας, που θα αφορούν στον προϋπολογισμό των εσόδων - εξόδων της σε τρία τουλάχιστον διαφορετικά επίπεδα πληρότητας, όπως και πραγματικής ταμειακής ρευστότητας και ανάλυση της αποδοτικότητας.

Εξέταση της διάρκειας της ωφέλιμης περιόδου και της προβλεπόμενης πληρότητας των κλινών της μονάδας που θα βοηθήσει στον προϋπολογιστικό καθορισμό των αποτελεσμάτων της οικονομικής λειτουργίας της.

Σύμφωνα με την εξέταση των παραπάνω στοιχείων, που αποτελούν την τεχνικοοικονομική μελέτη μιας μονάδας, μπορεί να καθοριστεί κατ' εκτίμηση το ύψος της ζήτησης που υπάρχει στην τουριστική αγορά για τη δημιουργία και ανέγερσή της. Γίνεται παράλληλα προσπάθεια συσχέτισης του ετήσιου οικονομικού προϋπολογισμού της μονάδας με τον προϋπολογισμό του κόστους ανέγερσης αυτής, με σκοπό την απόδειξη ότι η παραπάνω ξενοδοχειακή μονάδα είναι ή όχι οικονομικά εκμεταλλεύσιμη και βιώσιμη.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### **2.1 Ανάλυση νέων μορφών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι επικρατούν ποιοτικές τάσεις στα σύγχρονα ξενοδοχεία πόλης. Συγκεκριμένα παρατηρείται ένας οργανισμός εκσυγχρονισμού και αναβίωσης παλιών ξενοδοχείων, ακόμη και εκτός λειτουργίας, που αναβαθμίζονται από πλευράς σύνθεσης υπηρεσιών και αισθητικής η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση διαδραματίζουν πλέον σοβαρό ρόλο στην όλη επένδυση. Η γενική εικόνα είναι ότι περνάμε πλέον από τον ιδιοκτήτη-πανεπιστήμονα, που καθοδηγούσε κατά τη δική του αισθητική και λειτουργική αντίληψη τον αρχιτέκτονα που ήταν αναγκασμένος από το νόμο να χρησιμοποιήσει, στον επιχειρηματία που συνειδητοποιεί ότι η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση αποτελούν πλέον πόλους έλξης για το ξενοδοχείο του. Η μετατροπή των παραδοσιακών ή διατηρητέων κτηρίων σε ξενοδοχεία εξακολουθεί να αποτελεί στις πόλεις ελκυστική επένδυση, διότι έχει απήχηση σε μια απαιτητική πελατεία διαφαίνεται με αργούς ρυθμούς μια τάση δημιουργίας μικρών ξενοδοχείων (Boutique Hotels) με ιδιαίτερο στυλ, ενώ παράλληλα συνεχίζουν να δημιουργούνται και μεγάλα σε δυναμικότητα, αλλά καλά οργανωμένα σύγχρονα ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία πόλης διαγωνίζονται πλέον στο χώρο της γαστρονομίας. Μεγάλα και μικρότερα ξενοδοχεία ανοίγουν παραρτήματα γνωστών εστιατορίων ή το συνηθέστερο, εξασφαλίζουν τις υπηρεσίες γνωστών ελλήνων και ξένων chefs και διαφημίζουν εστιατόρια με ελληνική, παραδοσιακή ή δημιουργική και ξένα κουζίνα υψηλού επιπέδου το ίδιο λίγο-πολύ ισχύει και για τα καφέ. Τα ξενοδοχεία προσφέρουν εντυπωσιακά, σε διακόσμηση και ατμόσφαιρα, καφέ και επιδιώκουν να τα καταστήσουν «στέκια της πόλης» ο εμπλουτισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι επίσης εντυπωσιακός και εκτός από τις υπηρεσίες, που θεωρούνται πλέον απόλυτα αναγκαίες, στρέφεται κυρίως προς δύο κατευθύνσεις: τα συνέδρια-συναντήσεις και την άθληση-υγεία. Πράγματι, η καθιέρωση σε πελατεία επαγγελματικού τουρισμού προϋποθέτει τη δυνατότητα χρήσης κατάλληλων αιθουσών για συναντήσεις (μικρού ή μεγαλύτερου αριθμού ατόμων), ενώ η διάθεση κέντρων ή αιθουσών για γυμναστική, χαλάρωση, περιποιήσεις σχετικές με την υγεία και την ομορφιά είναι πλέον must τέλος, φαίνεται ότι κερδίζει έδαφος η συλλογή και εγκατάσταση έργων σύγχρονης κυρίως τέχνης στα ελληνικά ξενοδοχεία πόλης. Σήμερα, αυτή η τάση φαίνεται να εξαπλώνεται και να βρίσκει έδαφος μεταξύ των νεώτερων σε ηλικία επιχειρηματιών και έτσι πίνακες, χαρακτηριστικά και γλυπτά των πιο σύγχρονων δημιουργών βρίσκουν τη θέση τους στους χώρους των ξενοδοχείων.

Σήμερα το πνεύμα της εποχής δεν εκδηλώνεται πουθενά τόσο καθαρά και με τέτοια ποικιλία όπως στο ξενοδοχείο, ένα παραδοσιακό θεσμό όπου συνυπάρχουν δημόσιες λειτουργίες και ιδιωτικές ανάγκες. Η μοναδικότητα μαζί με τη σκόπιμη πρόκληση είναι τα εργαλεία μάρκετινγκ της δεκαετίας του '90. Τα καινούρια ξενοδοχεία έχουν σκοπό να δώσουν στους πελάτες τους καινούριους κόσμους εμπειριών, εξέλιξη την οποία θα προσπαθήσουμε να παρακολουθήσουμε την τελευταία 20ετία κάνοντας τις απαραίτητες ομαδοποιήσεις. Ποιοι είναι όμως οι σημερινοί πελάτες και τι κάνουν στα ξενοδοχεία; Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από ένα ξενοδοχείο και πώς μπορεί το design να ανταποκριθεί στις διαφορετικές ανάγκες, γούστα και επιθυμίες; Τεχνοτροπία (style) και υπηρεσίες, άνεση και πολυτέλεια,

αυθεντικότητα, δημιουργικότητα, αλλά και κάτι που να κινεί την περιέργεια, να εντυπωσιάζει. Πολλές ετικέτες έχουν δοθεί και πολύ μελάνι έχει χυθεί τις τελευταίες δεκαετίες για να περιγράψουν οι τύποι των ξενοδοχείων που μετατόπισαν το κέντρο βάρους από την καθαρή λειτουργικότητα στην εσωτερική αρχιτεκτονική και στο design. Εκτός από τα πιο πάνω, το ξενοδοχείο είναι χώρος για να ξεκουραστούμε λίγες μέρες ή είναι κάτι περισσότερο. Είναι ο χώρος όπου θέλουμε να είμαστε διαφορετικοί από ότι είμαστε στην πραγματικότητα, χώρος για φαντασιώσεις και όνειρα ή χώρος εργασίας σε καθημερινό επίπεδο. Μετά την έξαρση των Business Hotels ήρθαν τα Boutique Hotels. Η ιδέα του Boutique Hotel γεννήθηκε στις αρχές της 10ετίας του '80 από τη συνεργασία του διορατικού, εμπνευσμένου επιχειρηματία Ian Puttman και της χαρισματικής πρωτοπόρου designer Andre Puttman. Το Morgans Hotel (Νέα Υόρκη) αποτέλεσε κομβικό σημείο στο Hotel design, καθώς ήταν η πρώτη φορά που δινόταν έμφαση στο design των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τις ξεχωριστές μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων:

### **Boutique hotels:**

Τα Boutique hotels κάποτε λειτουργούσαν ως παλάτια, άλλα ως κάστρα, πανδοχεία, ανεμόμυλοι. Σήμερα όμως είναι ξενοδοχεία, δίνοντας την δυνατότητα στους επισκέπτες να βιώσουν πρωτόγνωρες εμπειρίες. Μαζί με την ασύγκριτη πολυτέλεια, οι επισκέπτες απολαμβάνουν την διαμονή τους σε μία μυστηριώδη ατμόσφαιρα με την αύρα του παρελθόντος να υπάρχει σε όλους τους χώρους δραστηριοτήτων.

Συναρπαστική ατμόσφαιρα, κομψότητα, άνεση, διακριτικότητα είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά που περιβάλλουν ένα τέτοιο ξενοδοχείο. Λέγονται Boutique hotels, είναι πράγματι ξεχωριστά και έχουν κάτι το εξαιρετικό, το διαφορετικό αυτό που λέμε, έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επίσης ξεχωρίζουν με τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους. Από την μαγευτική θέα μέχρι της design φόρμες ένα πράγμα είναι σίγουρο, ότι η πολυτέλεια θα περιβάλλει όλους τους επισκέπτες.

Υπερπολυτελή ξενοδοχεία πέντε αστέρων και κομψά Boutique έχουν σχεδιαστεί πολύ προσεκτικά με γνώμονα την άμεση ικανοποίηση των απαιτήσεων είτε πρόκειται για επαγγελματικό ταξίδι είτε για στιγμές χαλάρωσης.

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τα ξενοδοχεία να διατηρούν της πελατεία τους όταν η ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει προβλήματα; Η απάντηση κρύβεται σε δύο λέξεις: Boutique hotels. Αν και ο ορισμός ενός ξενοδοχείου ως Boutique hotel είναι κάπως αυθαίρετος, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να χαρακτηριστεί έτσι.

Συνήθως ένα Boutique hotel έχει:

Ένα μικρό μέγεθος, π.χ. 30-50 δωμάτια για τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, έχει ξεκάθαρο στυλ και είναι περιποιημένο μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια,

Προσφέρει ένα ολικό προϊόν, που είναι συνδυασμός υλικών και άυλων απολαύσεων. Ιδιαίτερη σημασία ως προς αυτό το χαρακτηριστικό έχει το προσωπικό service και η μη τυποποιημένη διακόσμηση που πέρα από δωμάτια με ξεχωριστό θέμα το καθένα, μπορεί να περιλαμβάνει έπιπλα- αντίκες, αυθεντικούς πίνακες ζωγραφικής κ.λπ.

Εφόσον είναι ξενοδοχείο πόλης είναι σε βολικό και κατά προτίμηση trendy μέρος ή εφόσον είναι σε παραθεριστικό μέρος, σε κάποιο «επίγειο παράδεισο».

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά που δημιουργούν μια «εικόνα» (image) προωθούνται περισσότερο ως «εμπειρία» παρά ως «προϊόν», ένα Boutique hotel

φτιάχνει το δικό του brand loyalty την δική του προσωπική πελατεία που του επιτρέπει να διαμορφώνει υψηλότερες τιμές από την μαζική αγορά.

Με άλλα λόγια ένα Boutique hotel προσφέρει άνεση μαζί με προσωπικό service κάνοντας τον πελάτη να αισθάνεται “σαν το σπίτι του”. Επιτρέπει δηλαδή στον πελάτη να νιώσει ότι δεν είναι ένα πρόσωπο νούμερο πίσω από μια κλειστή πόρτα σε έναν μακρύ διάδρομο, αλλά κάποιος γνωστός επισκέπτης σε ένα ζεστό φιλικό περιβάλλον. Δεν είναι λοιπόν περιεργο ότι τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου κερδίζουν εδώ και καιρό την μάχη για την υψηλού επιπέδου πελατεία που είναι απαιτητική αλλά ξοδεύει και σημαντικά υψηλότερα ποσά κατά την παραμονή της σε ένα ξενοδοχείο.

Συγκριτική μελέτη στις Η.Π.Α. έδειξε ότι:

Η αύξηση της ζήτησης στα Boutique hotels ήταν της τάξεως του 14% ετησίως έναντι 4% για τα κλασσικού τύπου ακριβά ξενοδοχεία, η πληρότητα των Boutique hotels ξεπέρασε αυτή των κλασσικών τύπου και έφτασε το 74%. Ακόμα και το average daily rate την περίοδο που έγινε η μελέτη, ήταν 210\$ για τα Boutique hotels έναντι 150\$ για τα κλασσικά ακριβά ξενοδοχεία, ενώ το RevPAR (revenue per available room) για τις δύο κατηγορίες ήταν 160\$ και 118\$ αντίστοιχα.

Ένα πετυχημένο Boutique hotel προϋποθέτει μια αρκετά σημαντική επένδυση σε εξοπλισμό και διακόσμηση, που συνήθως υπερβαίνει κατά τουλάχιστον ανά 50% ανά δωμάτιο την επένδυση για ένα κλασσικού τύπου ξενοδοχείο. Όμως η απόδοση της επένδυσης αυτής έρχεται μέσω υψηλότερων εσόδων ανά δωμάτιο, μεγαλύτερης πληρότητας και σταθερής πελατείας. Παράλληλα με την τάση ανάπτυξης των Boutique hotels παρατηρείται κ η ανάπτυξη διαφόρων ειδικευμένων κατηγοριών όπως art hotels, spa hotels, ή ακόμα και gourmet hotels κ.λπ.

Μία άλλη διαφοροποίηση μπορεί να θεωρηθούν και τα μικρά all-suite που ναι μεν δεν έχουν την εξεζητημένη διακόσμηση ή το στυλ των Boutique hotels, όμως προσφέρουν Value For Money, με τη μορφή μιας πλήρως εξοπλισμένης μοντέρνας σουίτας αντί για ένα απλό δωμάτιο.

Αξίζει να δούμε μερικά από τα καλύτερα Boutique hotels του εξωτερικού:

**Παρίσι:** Secret de Paris- Design Boutique Hotel: Το Secret de Paris βρίσκεται ανάμεσα στην Μονμάρτη και στην Opera Garnier στο Παρίσι. Προσφέρει πολυτελή, boutique καταλύματα και ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις όπως σάουνα, χαμάμ κ γυμναστήριο. Κάθε ένα από τα κομψά δωμάτια διαθέτει ειδικό σύστημα φωτισμού που δημιουργεί ατμόσφαιρα. Είναι επίσης εξοπλισμένο με τηλεόραση επίπεδης οθόνης, DVD και δωρεάν Wi-Fi πρόσβαση στο ίντερνετ. Τα δωμάτια διαθέτουν μπανιέρα με υδρομασάζ ή ντους ψιλής βροχής. Οι πρόσθετες παροχές περιλαμβάνουν ένα bar, καθώς και υπηρεσία δωματίου.

**Βουκουρέστη:** Hotel Boutique Monaco: Αυτό το ρομαντικό γαλλικού στυλ boutique ξενοδοχείο βρίσκεται στο κέντρο του Βουκουρεστίου με θέα στον Granida Icoanei (κήπο των εικόνων). Οι επισκέπτες επωφελούνται από δωρεάν Wi-Fi και δυνατότητα για πάρκινγκ, πλυντήριο ρούχων, στεγνωκαθαριστήριο, κομμωτήριο/κατάστημα ομορφιάς και επιτήρηση βρεφών/παιδιών. Ακόμα παρέχει δραστηριότητες μασάζ. Τα κλιματιζόμενα δωμάτια του Hotel Boutique Monaco διαθέτουν άνετο queen-size κρεβάτι, τηλεόραση LSD, μίνι μπαρ και υπέροχο μπάνιο, χρηματοκιβώτιο και δωμάτια για μη καπνίζοντες.

**Ιταλία:** Boutique Hotel Trevi: Το Boutique Hotel Trevi βρίσκεται, σε ένα εντυπωσιακό ιστορικό κτήριο, λίγα βήματα μακριά από την Φοντάνα ντι Τρέβη, ένα από τα πιο διάσημα αξιοθέατα της Ρώμης. Αυτή η μαγευτική ιδιοκτησία ταιριάζει με την κομψότητα της μοναδικής τοποθεσίας στην οποία βρίσκεται. Το Boutique Hotel Trevi είναι ένα μοντέρνο ξενοδοχείο για ξεχωριστούς ταξιδιώτες, ενώ διατηρεί τον

αντικέ χαρακτήρα του. Κομψή επίπλωση καλά υλικά και δωρεάν παροχές, προσφέρουν ένα όμορφο, άνετο και λειτουργικό κατάλυμα στο ιστορικό κέντρο της Ρώμης. Διαθέτει δωμάτια για ΑμεΑ, οικογενειακά δωμάτια, εφημερίδες, χρηματοκιβώτιο, θέρμανση καθώς διαθέτει και δωμάτια για μη καπνίζοντες.

**Πορτογαλία:** LX Boutique Hotel: Το LX Boutique Hotel βρίσκεται στο κέντρο της Λισαβόνας. Διαθέτει θεματικά δωμάτια με κομψά έπιπλα, δωρεάν Wi-Fi και τηλεόραση LSD. Όλα τα δωμάτια περιλαμβάνουν κλιματισμό, μίνι μπαρ και ιδιωτικό μπάνιο. Ακόμα υπάρχει βάση σύνδεσης για i-rod, ενώ ορισμένα δωμάτια έχουν και πανοραμική θέα στον ποταμό Τάγο. Οι επισκέπτες επωφελούνται από την 24 ώρη ρεσεψιόν του LX Boutique Hotel. Προφέρονται επίσης υπηρεσίες πλυντηρίου και ενοικίασης αυτοκινήτων. Κατόπιν αιτήματος διατίθεται και υπηρεσία μεταφοράς από και προς το αεροδρόμιο.





### Art hotels:

Οι περισσότεροι από εμάς διαλέγουμε το ξενοδοχείο στο οποίο θα μείνουμε κατά την διάρκεια ενός ταξιδιού μας, σύμφωνα με την απόσταση του απ το κέντρο, τις βασικές παροχές των δωματίων του και αυτά πάντα σε συνάρτηση με το κόστος του. Δεν είναι όμως λίγοι κ οι πιο «ψαγμένοι» ταξιδιώτες που αναζητούν ξενοδοχεία με θέμα. Χώρους που θα τους κάνουν είτε να νιώσουν σαν το σπίτι τους ή απλά να νιώσουν κάτι διαφορετικό.

Αυτό το σκοπό δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν τα Art hotels τα οποία ωστόσο δεν απευθύνονται μόνο στους απαιτητικούς φιλότεχνους αλλά και σε όσους επιθυμούν να βιώσουν το ταξίδι τους και μέσα από την τέχνη. Οι παροχές του δεν διαφέρουν από αυτές ενός οποιουδήποτε αξιοπρεπούς ξενοδοχείου, ούτε άλλωστε και οι τιμές τους. Είναι όμως η διακόσμηση το design και τα διάσημα έργα τέχνης που φιλοξενούν που τα κάνουν να ξεχωρίζουν και να έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα δημοφιλή.

Σ αυτό το σημείο αξίζει να σημειώσουμε τα καλύτερα Art hotels της Ευρώπης, τα οποία είναι:

**Βερολίνο:** Art hotel Berlin City Center West: Ένας απ τους πολύτιμους κρίκους της γνωστή αλυσίδας «Art hotel» είναι το Berlin City Center West που όπως μαρτυρά το όνομά του βρίσκεται στην Lietzenburgerstrasse, έναν από τους κεντρικότερους δρόμους του δυτικού Βερολίνου. Ενταγμένο και αυτό στο καλλιτεχνικό πνεύμα της αλυσίδας «Art hotel», στους χώρους του φιλοξενούνται έργα τέχνης του Andy Warhol και φωτογραφίες του Andy Warhol και Christofer Makos. Ο επισκέπτης θα συναντήσει συνολικά 221 εκθέματα του διάσημου καλλιτέχνη και τους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου ενώ, θα εντυπωσιαστεί από την αρχιτεκτονική και εσωτερική διακόσμηση Dipl. Ing. Beate Weller και Dipl. Ing. Helge Syrebeck. Για την διαμονή εκεί υπάρχει επιλογή ανάμεσα σε 91 δωμάτια (74 superior rooms, 13 executive rooms και 4 art suites), όλα εκ των οποίων διαθέτουν, πέρα από τα σύγχρονα έργα τέχνης, μπανιέρα ή ντουζιέρα, mini-bar, χρηματοκιβώτιο, στεγνωτήρα μαλλιών, δορυφορική τηλεόραση και ίντερνετ (ασύρματο και ενσύρματο). Οι τιμές του ξενοδοχείου κυμαίνονται από 95€ έως 260€ την βραδιά.

Arte Luise Kunsthôtel: Κοιτίδα μοναδικών έργων τέχνης και πρωτότυπης εσωτερικής διακόσμησης αποτελεί αναμφισβήτητα το Luise Kunsthôtel στην Luisenstrasse του ανατολικού Βερολίνου. Το ξενοδοχείο αυτό αποτελεί από μόνο του ένα αξιοθέατο και μια καλή αφορμή για να επισκεφτεί κανείς το Βερολίνο, αφού κάθε ένα από τα 42 του δωμάτια φιλοξενεί ένα διαφορετικό θέμα από περισσότερους από 50 σύγχρονους Γερμανούς καλλιτέχνες, εντελώς ξεχωριστό με άλλη διακόσμηση χώρου, άλλες παροχές και φυσικά άλλη τιμή. Τα περισσότερα δωμάτια ανακαινίζονται ή αλλάζουν θέμα κάθε 2 με 5 χρόνια. Οι τιμές του ξενοδοχείου κυμαίνονται από 49€ έως 180€. Ενδιαφέρον είναι ότι ο κάθε καλλιτέχνης πληρώνεται με το 5 % της χρέωσης του δωματίου που δημιούργησε. Χαρακτηριστικό παράδειγμα Art hotel αποτελούν τα παρακάτω ξενοδοχεία:

**Παρίσι:** *The five hotel:* Τοποθετημένο στο «λατινικό τετράγωνο» του Παρισιού της 5<sup>ης</sup> συνοικίας στη Μέκκα της καλλιτεχνικής και φοιτητικής ζωής, εδώ και 100 περίπου χρόνια, το five hotel είναι ίσως το πιο design-άτο ξενοδοχείο της πόλης. Τα δωμάτια του δεν φιλοξενούν πίνακες και παραδοσιακά έργα τέχνης, αλλά εντυπωσιάζουν με την πρωτοποριακή αρχιτεκτονική τους, την μοντέρνα τους διακόσμηση, τα εκθαμβωτικά τους χρώματα και τον ατμοσφαιρικό φωτισμό. Επιθυμώντας να δημιουργήσουν ένα εντελώς διαφορετικό κόσμο οι ιδιοκτήτες του five hotel σύμφωνα με τις οδηγίες της βραβευμένης καλλιτέχνης Isabel Emmerique

χρησιμοποίησαν μια από τις φίνες ασιατικές τέχνες: το λούστρο, το αποτέλεσμα είναι απλά μαγικό. Για την διαμονή σας μπορείτε να επιλέξετε μια από τις 5 κατηγορίες δωματίων. Τα standard rooms, τα glittering rooms, τα superior glittering rooms, τα luxury superior rooms. Οι τιμές κυμαίνονται από 165€ μέχρι και 360€ την βραδιά. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν δορυφορική τηλεόραση, ασύρματα ίντερνετ μπάνιο με μπανιέρα και ντουζιέρα, κλιματισμό, χρηματοκιβώτιο ενώ τα περισσότερα έχουν και γραφείο. Στα πλαίσια των παροχών του ξενοδοχείου οι receptionists αναλαμβάνουν να κλείσουν για εσάς εισιτήρια, σε όποιο σόου, εστιατόριο ή έκθεση του Παρισιού επιθυμείται.

**Τορίνο:** Art Hotel Boston: Στεγάζεται σε ένα υπέροχο Art Nouveau κτίριο στην καρδιά του Τορίνο και αποτελεί ένα μουσείο εν κινήσει. Η μετάβαση του επισκέπτη από την αίθουσα της reception, στις κρεβατοκάμαρες και έπειτα στο bar και στον κήπο μοιάζει με ταξίδι των αισθήσεων στην ιστορία και στον πολιτισμό αναμειγμένο με στοιχεία της σύγχρονης τέχνης. Τα έργα που φιλοξενούνται στο ξενοδοχείο ανήκουν σε διάφορους καλλιτέχνες όπως οι Burri, Boetti, Castellani, Fontana, Merz, Ontani, Schifano, Warhol και Uncini, ενώ το κάθε ένα από τα 91 δωμάτια, το κάθε ένα με το δικό του θέμα, αποτελεί φόρο τιμής στην αισθητική και το πρωτότυπο design. Έτσι υπάρχει επιλογή ανάμεσα στα Art Theme Rooms και τις junior Suites που δημιουργήθηκαν ως αυτόνομοι χώροι τέχνης, ή τα Art Superior Rooms, που απλά φιλοξενούν κάποια σημαντικά έργα. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί πως το Art Hotel Boston διοργανώνει ταχτικά εκθέσεις και καλλιτεχνικά events κατά τα οποία δημιουργούνται ειδικά πακέτα τιμών. Οι τιμές κυμαίνονται από 135€ έως 220€.

**Βουδαπέστη:** Art Otel Budapest: όπως σε μια πραγματική γκαλερί τα έργα τέχνης του παγκοσμίου φήμης αμερικανού καλλιτέχνη Donald Sultan εκτίθενται σε κάθε γωνιά του ξενοδοχείου, εμπλέκοντας στο πολύχρωμο παιχνίδι τους ακόμα και τα χαλιά, τα τραπεζομάντηλα και τα διακοσμητικά των εσωτερικών χώρων. Το κάθε ένα από τα 164 δωμάτια του, τα οποία χωρίζονται σε 148 superior rooms, 7 executive rooms και 9 art suites διαθέτουν σύγχρονη εσωτερική διακόσμηση, μπανιέρα ή ντουζιέρα, κλιματισμό, mini-bar, στεγνωτήρα μαλλιών, χρηματοκιβώτιο, δορυφορική τηλεόραση, ίντερνετ και ημερήσια εφημερίδα.





### **Fashion hotels:**

Όταν φοράμε ένα επώνυμο ρούχο όλοι νιώθουμε μια υπεροχή. Φανταστείτε λοιπόν πως θα είναι να κοιμόσασταν σε έναν επώνυμο χώρο. Τα Fashion hotels αποτελούν ξενοδοχεία-κοσμήματα στην κυριολεξία. Αποτελούνται από κομψά διακοσμημένα δωμάτια τα οποία παρέχουν σουίτες με υδρομασάζ, satellite TV, internet access, meeting room, σαλόνι πρωινού, ίντερνετ και πολλά περισσότερα. Αυτά είναι μερικά από αυτά που μπορεί να βρει κανείς όταν επισκεφθεί ένα fashion hotel. Με υπογραφές από διάσημους σχεδιαστές όπως: Giorgio Armani και την Diane von Furstenberg μέχρι τον Lacroix και τον Philip Treacy καθώς και πολλών άλλων.

Αυτά είναι τα καλύτερα Fashion hotels:

**Ντουμπάι:** Armani hotel: Βρίσκεται στον Burj Khalifa, τον πιο ψηλό ουρανοξύστη στον κόσμο. Ακολουθώντας την αρχοντική του κτιρίου, τα 160 δωμάτια και σουίτες έχουν κυκλικούς τοίχους καλυμμένους με πολυτελή υφάσματα και χειροποίητα δέρματα. Άλλες παροχές του Armani hotel είναι: 8 εστιατόρια για ethnic ή gourmet γεύμα, spa, ένα bar, το prive lounge με guest djs, σημείο συνάντησης τον VIP.

**Μπαλί:** Bulgari hotel: Βρίσκεται κοντά στο χωριό Pecatu, ακριβώς πάνω στην θάλασσα. Χτισμένο και επιπλωμένο με ηφαιστειακή πέτρα, συμπαγές ξύλο και ραφινάτες υφές. Οι 59 βίλες αποτελούν μια σύγχρονη εμπειρία του παραδοσιακού μπαλινέζικου design, τα δωμάτια ατενίζουν τον ωκεανό και τα μπάνια έχουν γυάλινους τοίχους που βλέπουν σε ιδιωτικούς κήπους με prive πισίνα και sundeck. Ακόμη το Armani hotel διαθέτει ατμοσφαιρικό ιταλικό εστιατόριο ένα casual για all day dinnning στην άκρη του γκρεμού, ένα σοφιστικέ μπαρ με υπέροχο lounge, ένα spa με παραδοσιακές θεραπείες και wedding planners που οργανώνουν έναν ονειρικό γάμο.

**Ιταλία:** Missoni hotel: το Missoni hotel ακολουθεί την συνταγή οι λεπτομέρειες κάνουν την διαφορά. Στα 136 δωμάτια και σουίτες –με απίστευτη θέα- υπάρχουν

μηχανές espresso, iPod, LCD τηλεόραση, αφράτα μπουρνούζια και παντόφλες Missoni. Ακόμα παρέχεται ιταλικό εστιατόριο και το bar με εκτενή cocktail list. Σ'αυτό το σημείο αξίζει να σημειώσουμε πως το δωμάτιο 507 με το τεράστιο βικτωριανό παράθυρο -από το δάπεδο μέχρι το ταβάνι- βλέπει στο κάστρο της πόλης.

**Ιρλανδία:** Βρίσκεται στο κέντρο του Γκαγλουέι μιας πόλης γεμάτης ζωής και ενέργεια. Philip Treasy The G hotel: το ξενοδοχείο είναι διάσημο για το VIP service του. Τα 101 δωμάτια και σουίτες είναι φωτεινά, πολύχρωμα και πολύ ευρύχωρα με cutting edge συστήματα διασκέδασης και τέλεια με showers. Etro μπουρνούζια και προϊόντα του σχεδιαστή. Επιπλέον διαθέτει ένα εστιατόριο με ιρλανδέζικη κουζίνα, τρία lounges, ένα cocktail bar, με σήμα κατατεθέν το χάλι με τα χιλιάδες κρύσταλλα Swarovski, και ένα spa.

**Αγγλία:** Claridge's hotel: Βρίσκεται στο Mayfair του Λονδίνου, σε απόσταση αναπνοής από το Hyde Park και τα καλύτερα shopping districts. Ένα art deco κόσμημα που μετρά 100 χρόνια ιστορίας και φιλοξενεί rich & famous πολιτικούς, μέλη βασιλικών οικογενειών, celebrities και socialities. Μερικά από τα καλύτερα bar και εστιατόρια της πόλης βρίσκονται στο Claridge's hotel.

**Αυστραλία:** Pallazzo Versace: Βρίσκεται στην Gold Coast στο Κουίνσλαντ, μια περιοχή υπέρ-παραγωγή με αμέτρητα resort, καζίνο και θεαματικά πάρκα. Ο μαξιμαλισμός είναι εμφανής στα 204 δωμάτια και σουίτες και στις 27 βίλες. Με μπαρόκ έπιπλα, βαριά υφάσματα, χρυσές λεπτομέρειες ακόμη και στο ταβάνι. Στο χώρο του ξενοδοχείου υπάρχουν 3 εστιατόρια, 2 μπαρ, ένα spa, και μια boutique για να ψωνίσει ο πελάτης ακόμα κ το κρεβάτι όπου έχει κοιμηθεί.







### Design hotels:

Τα design hotels δεν έχουν ιδιαίτερες διαφορές σε σχέση με τα fashion hotels, καθώς φέρουν υπογραφές ενός ή περισσοτέρων ατόμων με αναγνωρισιμότητα. Design χαρακτηρίζεται ένα ξενοδοχείο ανεξάρτητα από το μέγεθος του, όταν οι χώροι του δημιουργούν ένα ευχάριστο αισθητικό αποτέλεσμα με προϊόντα design που πολλές φορές ακολουθούνται από επώνυμες υπογραφές και συχνά διατίθενται προς πώληση στους πελάτες. Ένα design hotel έχει υπογραφή από τον εκάστοτε διάσημο designer ακόμα και σε ολόκληρο τον εξοπλισμό του. Όπως για παράδειγμα, από τα κουταλάκια του καφέ, τα σπέρτα μέχρι τις μοκέτες και τις ταπετσαρίες. Φυσικά ένα design hotel οφείλει να παρέχει και μια πλήρη παροχή υπηρεσιών καθώς και ένα σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Στοχεύει σε ένα διεθνές κοινό νεαρής ηλικίας, σε άτομα διψασμένα για καινούριες μορφές που θέλουν να επιβάλουν τα δικά τους standards. Τα design hotels δεν αντιγράφουν πρωτοποριακά στοιχεία. Δημιουργούν πρωτοπορία. Το check in στο Design Hotel λειτουργεί ανεξάρτητα από κατηγορίες και αστέρια ακόμη και στις παρυφές των πόλεων, χωρίς απαραίτητα να είναι και τα πιο ακριβά.

Παράδειγμα design ξενοδοχείων αποτελούν τα εξής:

**Στοκχόλμη:** Nobis Hotel: Ο διάλογος της τοπικής ιστορίας και παράδοσης με την σύγχρονη αισθητική είναι η ειδικότητα των σκανδιναβών και το «Nobis Hotel», το νέο μέλος των Design Hotels στη Στοκχόλμη, το αποδεικνύει περίτρανα. Το διάσημο design trio Claesson, Koivisto και Rune βρίσκεται πίσω από την ανακαίνιση του κτιρίου του 19<sup>ου</sup> αιώνα στην πλατεία Normalmstorg, στο εμπορικό κέντρο της Στοκχόλμης, το οποίο κατέχει ιδιαίτερη θέση στη συλλογική μνήμη της πόλης. Το design ποντάρει στην δημιουργία μιας οικείας και χαλαρωτικής, σαν το σπίτι του,

ατμόσφαιρας, με υλικά που ομορφαίνουν καθώς περνάει ο χρόνος. Οι κοινόχρηστοι χώροι 800 τμ. περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων ένα γκουρμέ ιταλικό εστιατόριο και ένα flagship store της σουηδικής φίρμας ρούχων Acne.

**Άμστερνταμ:** Lloyd Hotel : Στρατηγικά τοποθετημένο στις ανατολικές αποβάθρες του Άμστερνταμ, το «Lloyd Hotel» στεγάζεται σε ένα εντυπωσιακό κτήριο του 1921 όπου το γνωστό αρχιτεκτονικό γραφείο του Ρότερνταμ MVRDV, σε συνεργασία με μερικούς από τους κορυφαίους Ολλανδούς σχεδιαστές, όπως οι Hella Jongerius και Marcel Wanders. Τα 117 δωμάτια που διαφέρουν μεταξύ τους σε τετραγωνικά και στυλ άλλα είναι πιο country και άλλα πιο metropolitan. Στους κοινόχρηστους χώρους, τέλος τον τόνο δίνουν τα ιδιαίτερα design κομμάτια από φίρμες όπως οι Droog και Moooi.

**Βερολίνο:** Lux 11 Berlin-Mitte: Το Lux 11 Berlin-Mitte ανήκει στην κατηγορία των design hotels προσφέροντας κομμωτήριο και σπα, μπουτίκ σχεδιαστών και μοντέρνα διαμερίσματα με μικρές κουζίνες. Τα κομψά διαμερίσματα διαθέτουν φιλές οροφές και μοντέρνο μπάνιο με ντους ψιλής βροχής. Τα δωμάτια ακόμα διαθέτουν καλωδιακή τηλεόραση, DVD player και βάση σύνδεσης για i-rod. Ακόμα το εστιατόριο του ξενοδοχείου προσφέρει υψηλή ιταλική κουζίνα ενώ εξωτικά κοκτέιλ σερβίρονται στο ατμοσφαιρικό Lodge Bar.



### **3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

## **ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ - ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ**

## **ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **3.1 Ο ορισμός της διοίκησης**

Διοίκηση είναι η επιστήμη της διεύθυνσης και της διαχείρισης των υποθέσεων μιας επιχείρησης ώστε να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της και να πραγματοποιούνται οι στόχοι της.

Με τον όρο διοίκηση εκτός από την επιστήμη, μπορεί να νοείται η τέχνη της άσκησης της διοίκησης, δηλαδή του τρόπου που εφαρμόζονται οι αρχές της οργάνωσης, τον τρόπο που γίνεται ο σχεδιασμός, η διοίκηση του προσωπικού και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της δράσης της επιχείρησης. Επίσης με τον όρο διοίκηση συχνά περιγράφεται η ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα, δηλαδή η ηγεσία της επιχείρησης.

Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι σήμερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιλογές και οι δράσεις των επιχειρήσεων παίζουν σημαντικό ρόλο, διότι είναι υπεύθυνες τόσο για την αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής με καινοτομικά προϊόντα, με αξιόλογες υπηρεσίες σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και με τη δίκαιη διανομή και κατανομή του πλούτου, όσο όμως και για την μόλυνση του περιβάλλοντος με άστοχες και επιπόλαιες ενέργειες. Αν λάβουμε υπόψη ότι η στάση των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις αποφάσεις των διοικήσεών τους, είναι φανερό η εξουσία και ο σημαντικός κοινωνικός ρόλος των ατόμων που ασκούν τη διοίκηση.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις η διοίκηση εκτός από την διεύθυνση και διαχείριση των υποθέσεων της επιχείρησης, αναλαμβάνει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της διαχείρισης αυτής και της οικονομικής πορείας της επιχείρησης στην αγορά.

### **3.2 Πως διοικείται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση**

Η διοίκηση προσωπικού σε κάθε επιχείρηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Αν παρακολουθήσουμε από κοντά τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι σε καθημερινό επίπεδο υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως βλάπτεται η επιχείρηση. Οι διευθυντές κι επόπτες σχεδιάζουν στρατηγικές διοίκησης κι αποπειρώνται την εφαρμογή τους, διακινώντας την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική ή κάποια τελική λύση.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν επιτυγχάνεται τέλειο μοντέλο διοίκησης είναι το γεγονός ότι οι διοικούντες δεν μπορούν να δουν τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού κι έτσι το μόνο που μένει είναι να προσπαθήσουν να παρατηρήσουν προσεκτικά αυτό που φαίνεται, δηλαδή τη συμπεριφορά τους.

Βέβαια ο σκοπός στη διοίκηση δεν είναι η απόλυτη γνώση αλλά η αποτελεσματική τεχνική. Έτσι αρκεί για τους διοικούντες να γνωρίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, έτσι ώστε απευθυνόμενοι σ' αυτά να μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Οι θεωρίες της διοίκησης είναι τα εργαλεία με τα οποία μπορεί ένας διευθυντής ή επόπτης να καταλάβει και να οδηγήσει τους εργαζόμενους. Σαν εργαλεία όμως πρέπει να τα χρησιμοποιεί με μεγάλη ευχέρεια για να παράγει ένα καλό τεχνικό αποτέλεσμα. Διότι η διοίκηση στην πράξη οπωσδήποτε σταματά να αποτελεί επιστήμη κι εντάσσεται στον κόσμο των τεχνών και μάλιστα των περισσότερο δύσκολων.

### **3.3 Βιώσιμη λειτουργία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Για να χαρακτηρίζεται βιώσιμη μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, δεν ξεκινά και καθοδηγείται με βάση την παραγωγή, αλλά με βάση την ίδια την αγορά. Κατά συνέπεια η κινητήρια δύναμη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι οι ανάγκες του καταναλωτή, ο ανταγωνισμός και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα που αν δεν αναπτυχθεί μετά από σχεδιασμό είναι πολύ πιθανό να επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις τόσο στο φυσικό, όσο και στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των τουριστικών περιοχών. Σε μια εποχή κατά την οποία η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οικονομική μεγέθυνση και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου οδηγούν στην αύξηση του ελεύθερου χρόνου, στη διευκόλυνση των μετακινήσεων και κατά συνέπεια στην αύξηση της τουριστικής ζήτησης, είναι απαραίτητος ο ορθολογικός σχεδιασμός για τον τομέα του τουρισμού.

Ο σχεδιασμός για τον τουρισμό θα πρέπει να στοχεύει στην προσπάθεια διαφύλαξης του περιβάλλοντος το οποίο έλκει και αναπτύσσει τον τουρισμό προκειμένου να εξασφαλισθούν η διάρκεια και οι θετικές επιπτώσεις από τη διεύρυνση του. Η πολιτική για τον τουρισμό θα πρέπει να στοχεύει στη μεγιστοποίηση των ωφελειών και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων.

Ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη επικράτησε διεθνώς το 1992, μετά την Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής των Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον στο Ρίο Ντε Τζανέιρο της Βραζιλίας.

Η βιωσιμότητα στον τουρισμό, όπως και στις άλλες οικονομικές δραστηριότητες έχει τρεις αλληλοσυνδεόμενες όψεις: την περιβαλλοντική, την κοινωνικό-πολιτισμική και την οικονομική. Επίσης, ο βιώσιμος τουρισμός προϋποθέτει ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, σεβασμό της βιοποικιλότητας, ελαχιστοποίηση των δυσμενών οικολογικών κοινωνικών και πολιτιστικών επιπτώσεων και μεγιστοποίηση των ωφελειών για το περιβάλλον και τις τοπικές κοινωνίες.

Ως βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη ορίζεται η τουριστική ανάπτυξη που δραστηριοποιείται ισόρροπα στην τυπική, κοινωνική, οικονομική πολιτισμική και περιβαλλοντική δομή της κάθε τουριστικής περιοχής, διαμορφώνοντας παράλληλα όρους (υπηρεσίες, υποδομές, τεχνογνωσία) για τη συνεχή ανατροφοδότηση.

Η βιωσιμότητα στον τουρισμό εστιάζεται σε θέματα, όπως:

- ∅ Η ισότητα της τοπικής κοινωνίας, αναφορικά με τα πρότυπα διαβίωσης και της ποιότητας ζωής
- ∅ Η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των τουριστών και των απαιτήσεων της τουριστικής βιομηχανίας.
- ∅ Η προστασία των πόρων που αποτελούν τη βάση του τουρισμού (φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον).



∅ Η συντήρηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής βιομηχανίας.

Η εφαρμογή της αναπτυξιακής πολιτικής για το βιώσιμο τουρισμό παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, παρόλα αυτά υπάρχουν εργαλεία και μέσα σχεδιασμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων.

Τα εργαλεία και μέσα άσκησης της πολιτικής για τον τουρισμό και το περιβάλλον μπορούν να διακριθούν σε χωροταξικά, οικονομικά και εργαλεία περιβαλλοντικής πολιτικής. Ποιο αναλυτικά:

∅ Χωροταξικά: εργαλεία του χωροταξικού σχεδιασμού, δηλαδή η θέσπιση ζωνών χρήσεων γης όπου επιτρέπονται ή όχι ορισμένες δραστηριότητες. Οι στόχοι που επιδιώκονται από τον χωροταξικό σχεδιασμό, καθώς και τα συγκεκριμένα μέτρα που ασκούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων προσδιορίζονται στο Γενικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης της χώρας από τα χωροταξικά των περιφερειών και από άλλες ιδιικές χωροταξικές μελέτες σε περιφερειακό επίπεδο.

∅ Οικονομικά: κίνητρα, φοροαπαλλαγές και ενθάρρυνση του ανταγωνισμού. Οικονομικά μέτρα προωθούνται μέσω Αναπτυξιακών Νόμων, αλλά και μέσω των ΠΕΠ( Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων) και ευρωπαϊκών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών.

∅ Εργαλεία περιβαλλοντικής πολιτικής: μελέτες περιβαλλοντικών περιπτώσεων, θέσπιση βραβείων και σημάτων, υιοθέτηση συστημάτων περιβάλλοντος διαχείρισης και ελέγχου (π.χ. ISO, EMAS). Αντικειμενικός σκοπός των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι η εφαρμογή περιβαλλοντικών πολιτικών από τις τουριστικές επιχειρήσεις, η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων και των στόχων αυτών και η ενημέρωση του κοινού ως προς τις περιβαλλοντικές επιδόσεις. Από την εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης προκύπτουν οφέλη κ προς την κατεύθυνση της προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, ένα εργαλείο που στοχεύει στη βιώσιμη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η τήρηση της φέρουσας ικανότητας για την τουριστική ανάπτυξη που αναφέρεται στην ανάπτυξη εντός των ορίων αντοχής ενός συστήματος να υποστηρίξει ή να δεχτεί ορισμένες δραστηριότητες.

Για να είναι όμως αποτελεσματική η χρήση των παραπάνω μέτρων και εργαλείων άσκησης πολιτικής θα πρέπει να συνδυάζονται με την συμμετοχή όλων των τοπικών φορέων και των ενδιαφερόμενων ομάδων πολιτών στη χάραξη της εκάστοτε πολιτικής. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί ενδογενής τουριστική ανάπτυξη ή αλλιώς ανάπτυξη «από κάτω».

### **3.4 Ποια στάνταρ πρέπει να παρουσιάζουν για να είναι βιώσιμες ως μονάδες**

Ο ρόλος του ξενοδοχείου είναι να ικανοποιεί ειδικές ανάγκες της κοινωνίας. Οι κοινωνικές αλλαγές προκαλούν αλλαγές στην μορφολογία των ξενοδοχείων. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις σχεδιασμού ξενοδοχείων, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζονται από τις στρατηγικές του marketing. Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις το ξενοδοχείο πρέπει να προσφέρει εμπειρίες, καθώς η απόκτηση τους έχει καταστεί πιο πολύτιμη από τον φετιχισμό της φήμης και τη συσσώρευση υλικών αγαθών.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το design ξενοδοχείων είναι οι απαιτήσεις της αγοράς, ο ανταγωνισμός, και η εξέλιξη της τεχνολογίας, νομικά θέματα και θέματα

image. Το design ξενοδοχείων πρέπει να υποστηρίζει την εταιρική ταυτότητα και να επισημαίνει την τιμή και την ποιότητα του προϊόντος. Η ποιότητα στο σχεδιασμό προσθέτει αξία στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και καθιστά τις εγκαταστάσεις της κεφάλαιο για την τοπική κοινωνία.

Επισημαίνεται ότι το καλό design δεν είναι αρκετό για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου, το οποίο ως επιχείρηση πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμο. Το επιστημονικό εργαλείο το οποίο αξιολογεί την οικονομική βιωσιμότητα ενός νέου ξενοδοχείου είναι η μελέτη εφικτότητας. Η μελέτη ενσωματώνει μία ανάλυση του ανταγωνισμού και αξιολόγηση επένδυσης. Είναι λογικό ένα καινοτόμο ξενοδοχείο να μην έχει άμεσους ανταγωνιστές. Είναι προκλητική η διαπίστωση του πως η μελέτη εφικτότητας καταρτίζεται σε τέτοιες περιπτώσεις.

Δεν είναι εύκολη η καταγραφή των καινοτόμων ξενοδοχείων λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του φαινομένου. Καταρχήν, οι εγκαταστάσεις μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: α) μικρής κλίμακας, β) μεγάλης κλίμακας. Στη μικρή κλίμακα ταξινομούνται όλα τα καταλύματα, τα ευρέως γνωστά ως 'boutique'. Είναι βέβαιο ότι δεν υπάρχει ορισμός του τι είναι ξενοδοχείο – boutique. Η επιτυχία τους οφείλεται στον προσωποποιημένο χαρακτήρα υπηρεσιών, λόγω των διακεκριμένων χαρακτηριστικών τους και, επίσης, λόγω της διαχείρισής τους που διακρίνεται από πάθος. Οι ατομικές επιχειρήσεις κυριαρχούν σε αυτό το είδος της τουριστικής βιομηχανίας. Πάντως, έχουν εισέλθει στην αγορά μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες.

Σε ένα θεματικό ξενοδοχείο, ένα θέμα ολοκληρώνεται μέσω του συνόλου της ιδιοκτησίας και της επιχείρησης. Τέτοιου είδους καταλύματα αποτελούν επιτυχημένους συνδυασμούς ξενοδοχείων και θεματικών πάρκων. Τα ξενοδοχεία του μέλλοντος συχνά σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη την επιθυμία των ενδιαφερόμενων να συνδυάζουν καταλύματα, συγκοινωνία- μεταφορές και αξιοθέατα για τους επισκέπτες, τρεις άξονες στους οποίους βασίζεται το φαινόμενο του τουρισμού.

Σύμφωνα με τον Ingram, η αναπτυξιακή πορεία ενός ξενοδοχείου συνοψίζεται στα ακόλουθα: αποκρυστάλλωση της ιδέας, σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα, κατασκευή, διοίκηση της νεότευκτης επιχείρησης και συντήρηση των νέων εγκαταστάσεων. Ο Rushmore τονίζει ότι η δραστηριότητα της ανάπτυξης είναι πολυδιάστατη και οδηγείται από τις δυνάμεις της αγοράς, όπως είναι η ζήτηση και η αξία της γης. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις αποτελούν ακίνητα που παράγουν εισόδημα. Μπορούν να χαρακτηριστούν ως επενδύσεις ακινήτων υψηλού κινδύνου, επειδή η επιτυχία τους σχετίζεται με την επιτυχία της επιχείρησης.

Είναι βέβαιο ότι, είναι δύσκολο για στενά τεχνοκρατικά σκεπτόμενα άτομα να οραματιστούν ένα νέο κατάλυμα, διότι ο εγγενής κίνδυνος της αποτυχίας είναι μεγάλος. Η επιτυχής ανάπτυξη ενός νέου καταλύματος προϋποθέτει πάθος. Αυτός είναι και ο λόγος εμπλοκής αρχιτεκτόνων και σχεδιαστών ως developers, ιδιοκτητών και επιχειρηματιών σε καινοτόμα ξενοδοχεία.

Πάντως, η εφαρμογή καινοτόμου σχεδιασμού σ' ένα ξενοδοχείο σημαίνει ότι το κόστος ανά δωμάτιο θα είναι αυξημένο σε σχέση με τα συμβατικά καταλύματα. Ακόμη περισσότερο, σ' αυτές τις περιπτώσεις, συνιστώνται οι συχνές, εκτεταμένες ανακαινίσεις. Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας, έδειξαν ότι η αναπτυξιακή διαδικασία των πιο καινοτόμων ξενοδοχείων ήταν βασισμένη, περισσότερο, στη διαίσθηση παρά σε λεπτομερείς μελέτες.

Η τουριστική βιομηχανία αλλάζει. Νέα προϊόντα προκύπτουν ραγδαία. Δε θα έπρεπε όμως σε καμία περίπτωση ο καινοτόμος σχεδιασμός να αποτελεί αυτοσκοπό. Για να επιβιώσουν οι νέες μορφές καταλυμάτων, οφείλουν να αναπτύσσονται ορθολογικά και να είναι σωστά μελετημένες σε όλα τα επίπεδα.

### 3.5 Είναι κερδοφόρες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα;

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα το 2010 ακολούθησαν τα χνάρια του 2009 και ήταν ακόμη μια κακή χρονιά και σε έσοδα και σε πληρότητες. Το 2011, υπό προϋποθέσεις φυσικά, φαίνεται ότι μπορεί να αποτελέσει τη αρχή μιας καλύτερης πορείας<sup>8</sup>.

#### Ο απολογισμός του 2010:

Ø Πτωτική η πορεία και του 2010 σε πληρότητες, μέση τιμή δωματίου, έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο, έσοδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ø Προσδιορισμός, ξενοδοχεία, απασχόληση «άντεξαν», αλλά η πολιτεία και οι φορείς επείγει να εστιάσουν στα προβλήματα της πόλης.

Ø Χαμηλές προσδοκίες των ξενοδόχων.

Πτωτική εξακολούθησε να είναι η πορεία της τουριστικής κίνησης στα ξενοδοχεία της Αθήνας- Αττικής και για το 2010, σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσίασε η Ένωση Ξενοδόχων της Αθήνας –Αττικής (ΕΞΑ-Α) κατά την διάρκεια της συνέντευξης τύπου που έδωσε την 01-02-2011 σε κεντρικό ξενοδοχείο της Αθήνας.

Η μείωση αφορά σε όλους τους επιμέρους δείκτες που εξετάζονται (μέση πληρότητα καταλυμάτων -4,1%, μέση τιμή δωματίου -3,7% , έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο - 7,7%, έσοδα ξενοδοχείων: απώλειες της τάξης των 62 εκ. ευρώ) και αν συνυπολογιστούν οι μεγάλες απώλειες του 2009, οι αντίστοιχες διαφορές παραπέμπουν σε διψήφια πλέον νούμερα και συγκεκριμένα: μέση πληρότητα καταλυμάτων 2010 έναντι 2008: -14,1%, μέση τιμή δωματίου: -13,5%, έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο: - 25,7%.

Αξίζει να σημειωθεί πως στα έσοδα ξενοδοχείων οι απώλειες του 2009 έναντι του 2008 ήταν της τάξης των 145 εκ. ευρώ, άρα, αθροιστικά μιλάμε για απώλεια που ξεπερνά τα 200 εκ. ευρώ στη δεκαετία 2008 –2010. Συγκριτικά δε με όλους τους ευρωπαϊκούς ανταγωνιστικούς προορισμούς και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του 'European Benchmark YID' η Αθήνα το 2010 και σε σύγκριση με τον 2009 έχει α) την χαμηλότερη πληρότητα, β) πολύ χαμηλή μέση τιμή δωματίου και γ) ακόμα χαμηλότερο έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο, τη στιγμή που οι υπόλοιποι προορισμοί ανέκαμψαν από τα «χαμηλά» και η πανευρωπαϊκή τάση δείχνει ανοδική.

Τα αρνητικά αποτελέσματα των δύο τελευταίων ετών έχουν επιδράσει φυσικά και στις προσδοκίες των ξενοδόχων της Αθήνας, τόσο σε ότι αφορά στην επιχείρησή τους, όσο και στην αγορά γενικότερα. Σύμφωνα με το «βαρόμετρο προσδοκιών» της GBR Consulting, που διενεργείται μεταξύ τριάντα περίπου ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών και μελετά της προσδοκίες των ξενοδόχων για τη χρονιά που διανύουμε, προκύπτουν από «συγκρατημένη αισιοδοξία» για την πληρότητα των μονάδων έως και «κορύφωση της αισιοδοξίας» για τη μέση τιμή δωματίου- σε ποσοστό από 43% έως και σχεδόν 100% αντίστοιχα.

Τόσο οι κοινωνικοοικονομικές ισορροπίες που ανατράπηκαν τα τελευταία χρόνια για πολλούς λόγους (παγκόσμια ύφεση, ελληνική οικονομική κρίση, διεθνής αρνητική προβολή της χώρας και της Αθήνας, αλλαγές στα εισοδήματα και στις προσδοκίες όλων για το μέλλον, απαξίωση μέρους του ιστορικού κέντρου της πόλης

<sup>8</sup> Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών- Αττικής, Συνέντευξη τύπου, (01/02/2011)

κ.λπ.) αφενός προκάλεσαν σειρά αντιδράσεων και ακινητοποιήσεων και αφετέρου άλλαξαν τον τρόπο που ταξιδεύει, δηλαδή το πώς, πότε, κάθε πότε και που ακριβώς ταξιδεύει κανείς.

Παρουσιάζοντας αναλυτικά τα στοιχεία της ΕΞΑ-Α, επισημάνθηκε μεταξύ άλλων πως καταρχήν δικαιώθηκε η περσινή πρόβλεψη της ένωσης για οριακό σημείο «αντοχής της πτώσης των εσόδων» για τα ξενοδοχεία της Αθήνας-Αττικής το -8%. Για την συνολική πτώση της μέσης τιμής ανά δωμάτιο την τελευταία διετία και για τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο εξήγησε πως τελικά το ξενοδοχείο 4\* είναι αυτό στο οποίο απεικονίζονται οι επιδράσεις της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας. Τις μεγαλύτερες απώλειες και στις δύο περιπτώσεις τις παρατηρούμε στα ξενοδοχεία 4\* και στις δύο συγκρίσεις (2010 με 2009 και 2009 με 2008) κάτι που φανερώνει πολλά και για τη σύνθεση, όπως και την κοινωνικοοικονομική κατάσταση της πελατείας. Σε ότι αφορά στα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο δε και πάντα στο ίδιο κλίμα πτώσης, από το 2008 και μετά τα ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών υπέστησαν τις μεγαλύτερες απώλειες. Στα ξενοδοχεία 5\* και 4\*, η πτώση έφτασε μέσα σε δύο χρόνια το - 25,5% και το - 26,1% αντίστοιχα ενώ στα 3\*, τα οποία άντεξαν καλύτερα το 2010, η πτώση που παρατηρήθηκε ήταν της τάξης του - 19,3% από το 2008 και μετά. Επίσης η απώλεια στα έσοδα της διετίας που ξεπερνά τα 200.000.000 ευρώ και σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού θα μπορούσε να μεταφραστεί σε πολλές χαμένες θέσεις εργασίας.

### **3.6 Πως πρέπει να διοικούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να είναι κερδοφόρες**

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους. Η διοίκηση είναι μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντα τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου.

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.α. προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το πετύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά.

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα

λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση. Ο έλεγχος είναι πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη.

Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών.

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο.

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, επικοινωνούνται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαιτούνται διάφορα ερωτήματα.

Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.

Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών.

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθυντικά στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών.

Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά. Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες

πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

Ø Ποιοι είναι οι στόχοι: Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.

Ø Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί: Υπάρχουν δύο μορφές εξειδίκευσης. Η μικρή ή μηδενική ειδίκευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλίσει ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που κάνουν την ίδια εργασία και αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.

Ø Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό: πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογοι σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.

Ø Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό: Ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και ο επαγγελματισμός της ομάδας που τον ασκεί. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης τους με το προσωπικό που ελέγχεται, η γεωγραφική απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.

Ø Πως θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες: Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομεία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.

Ø Πως θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες: Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.

Ø Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας: Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στην συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζόμενου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο

Ø Η εξασφάλιση της ισορροπίας: Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες.

Ø Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση: Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης-αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου.

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ

### ΕΛΛΑΔΑ

#### 4.1 Παραδείγματα ξενοδοχείων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πιο πάνω οι σύγχρονες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούνται από τις κατηγοριοποιήσεις των ξενοδοχείων σε boutique hotels, art hotels fashion hotels και design hotels.

Παρακάτω θα δούμε χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων ξενοδοχείων στην περιοχή της Αθήνας και της Ελλάδας γενικότερα:

##### **Boutique Hotel:**

Athens Art Hotel: Το Athens Art Hotel είναι 4-star νέο κομψό boutique ξενοδοχείο, που λειτουργεί σε ένα ανακαινισμένο νεοκλασικό κτίριο του 1930, βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας παρέχει όλες τις απαραίτητες παρεχόμενες υπηρεσίες σε κοντινή απόσταση από το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και την Ομόνοια. Το ξενοδοχείο είναι πολύ εύκολα προσβάσιμο με τα διάφορα μέσα μαζικής μεταφοράς, συμπεριλαμβανομένου και του μετρό.

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή εγκατάσταση παρέχει στους πελάτες της καταλύματα τα όποια αποτελούνται από:

Τριάντα δωμάτια και σουίτες σχεδιασμένα και επιπλωμένα ένα προς ένα, ανάλογα με το σχήμα του δωματίου τη ροή της κίνησης καθώς και του σημείου εστίασης και του φωτισμού. Διαφορετικά χρώματα, αυθεντικοί πίνακες στους τοίχους και υλικά όπως ξύλο και λευκό ελληνικό μάρμαρο, κυριαρχούν στο εσωτερικό των δωματίων και των μπάνιων, δίνοντας την αίσθηση του στυλ μοντέρνο και εκλεκτικό. Το κάθε ένα από τα δωμάτια είναι εξοπλισμένα με αυτόνομο κλιματισμό, δορυφορική τηλεόραση, mini bar, χρηματοκιβώτιο, ραδιόφωνο, ψηφιακό τηλέφωνο, internet access, ηλεκτρονικές κλειδαριές.

Ακόμα στο ισόγειο, υπάρχει ένα μεγάλο λόμπι μια καφετέρια και ένα μπαρ - εστιατόριο, πολύ κομψά επιπλωμένο και διακοσμημένο, το οποίο επικοινωνεί μέσω ενός διπλού φουαγιέ , όπου ένας vintage πολυέλαιος δεσπόζει. Ο εκλεπτυσμένος συνδυασμός σύγχρονου σχεδιασμού με πολύτιμες αντίκες και αυθεντικούς πίνακες δημιουργούν μια πολύ κομψή μοναδική ατμόσφαιρα που ποτέ δεν μπορεί να ξεχάσει. Επιπλέον στο υπόγειο υπάρχει αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, που φιλοξενεί εκθέσεις Τέχνης Πινακοθήκη και συμβάσεων καθώς και συνέδρια- εκδηλώσεις.

Επιπρόσθετα οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι :

Πρόσβαση στο Internet,

Καθημερινή Πλυντήριο / Στεγνό Καθάρισμα υπηρεσία,

Εξαιρετικά efficient δωμάτιο υπηρεσίας επιτρέπει σε όλους τους επισκέπτες να αναμειγνύεται το τερπνόν μετά του ωφελίμου.

##### **Art Hotel:**

Eridanus Art Hotel: Το Eridanus Art Hotel που πήρε το όνομα του από το ιστορικό ποτάμι που διέσχιζε την Αθήνα, είναι ένας κομψός, φιλικά πολυτελής και σύγχρονος χώρος, που κάνει την ξενοδοχειακή φιλοξενία τέχνη. Το ξενοδοχείο λειτουργεί από το 2004 και στεγάζεται σε ένα νεοκλασικό, διατηρητέο κτήριο. Η

πολυτέλεια και η ποιότητα κατασκευής συνδυάζονται αρμονικά, στους σύγχρονους, διαχρονικούς χώρους και όμορφα διακοσμημένους χώρους του ξενοδοχείου, που χαρακτηρίζονται για τα σωστά συνδυασμένα χρώματα και τον έξυπνο φωτισμό τους και διαμορφώνουν ένα χαλαρωτικό και ευχάριστο περιβάλλον. Οι μοντέρνες αισθητικής πίνακες, του Γιώργου Λαζόγκα, που δεσπόζουν της διακόσμησης, έρχονται σε «ιστορική» αλλά σε υπέροχα συνταιριασμένη, αντίθεση με τις αυθεντικές οροφωγραφίες του νεοκλασικού, που αφού συντηρήθηκαν κομμάτι, κομμάτι επανατοποθετήθηκαν στους χώρους του ξενοδοχείου. Το «κρυφό» όμως χαρτί του Ηριδανού δεν είναι κάτι που σύγχρονοι άνθρωποι εποίησαν, αλλά κάτι ανυπέβλητα εντυπωσιακό, που προκαλεί δέος, που προκαλεί δέος, τόσο για την ομορφιά του, όσο και για όσο συμβολίζει: Η ακρόπολη, η μοναδική θέα της οποίας δε συγκρίνεται όπως προσφέρεται από το ξενοδοχείο, πολλά από τα δωμάτια και το roof-garden του και ολοκληρώνει με τρόπο αναντικατάστατο τις απολαύσεις που μπορεί να χαρεί από την ξενοδοχειακή φιλοξενία του Ηριδανού.

### **Fashion Hotel:**

Olympic Fashion Hotel: Το ξενοδοχείο Olympic Fashion Hotel πρόσφατα ανακαινισμένο από τους ανθρώπους του ομίλου Fashion Hotels δημιουργήθηκε με γούστο και μεράκι για να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε ένα ζεστό και φιλόξενο περιβάλλον. Διαθέτει 19 ευρύχωρα δωμάτια με υδρομασάζ διακοσμημένα με φινέτσα και στυλ. Ένας συνδυασμός του κλασικού με το μοντέρνο στοιχείο που κερδίζει τον επισκέπτη από την πρώτη στιγμή. Στις παροχές του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται κλιματισμός, flat satellite TV, internet access, μουσική κάλυψη, σουίτες με υδρομασάζ, 24 ωρο room service, meeting room, αίθουσα πρωινού, ιδιόκτητο parking, καλλυντικά μαλλιών και σώματος.

### **Design Hotel:**

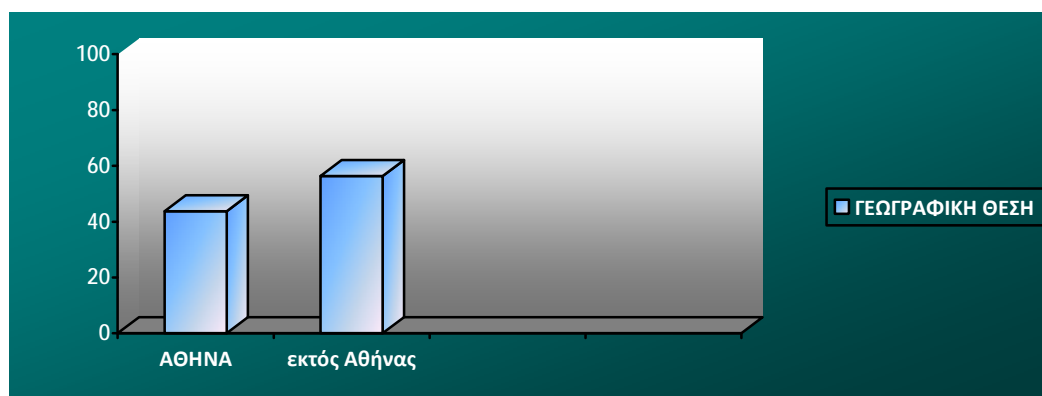
Fresh Hotel: Στο πολύβουο κέντρο της Αθήνας το Fresh Hotel αντιπροτείνει μια γαλήνια παρένθεση. Σας υποδέχεται ανοίγοντας τη φρέσκια, χρωματιστή αγκαλιά του. Σε ένα από τα 133 δωμάτια, σουίτες και executive rooms, σε μονοχρωματικό, υπερσύγχρονο στυλ. Στην τσάρα του ξενοδοχείου υπάρχει πισίνα όπου οι επισκέπτες του ξενοδοχείου μπορούν να κολυμπήσουν και να χαλαρώσουν στις chaises longues και να απολαύσουν το Αθηναϊκό ηλιοβασίλεμα με ένα κοκτέιλ στο Air Lounge. Οι χώροι των δωματίων του ξενοδοχείου αποτελούνται 22 τμ. διακριτικής πολυτέλειας, δύο μόνα ή διπλά queen size κρεβάτι, γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο, έπιπλα φωτιστικά διάσημων σχεδιαστών, θέα στους γραφικούς δρόμους της Αθήνας. Τα executive rooms του ξενοδοχείου αποτελούνται από 28 τμ. καθώς οι suites του ξενοδοχείου αποτελούνται από 40 τμ. που αποτελούνται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά των δωματίων. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου για όλο το χρόνο και για κάθε καιρό, παρουσιάζει πρωτότυπους αρωματικούς συνδυασμούς ελληνικής και μεσογειακής γαστρονομίας και φυσικά ένα υπερπλήρες ημερολόγιο από events και happenings-εκπλήξεις που θα διατηρήσουν το κέφι του ξενοδοχείου. Ακόμα το ξενοδοχείο διαθέτει συνεδριακές αίθουσες οι οποίες μπορούν να διατεθούν ως μεμονωμένες ή ως μια ενιαία. Οι αίθουσες μπορούν να φιλοξενήσουν μια συνάντηση, ένα συνέδριο ή μια δεξίωση. Και οι τρεις διαθέτουν φυσικό φωτισμό καθώς επίσης και διαφορετικά σενάρια τεχνικού φωτισμού. Το ξενοδοχείο μπορεί να παρέχει οπτικοακουστικό εξοπλισμό όπως οθόνη, data projector, overhead projector, DVD, βίντεο, μικρόφωνο, ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, υπηρεσία fax κ.λπ.



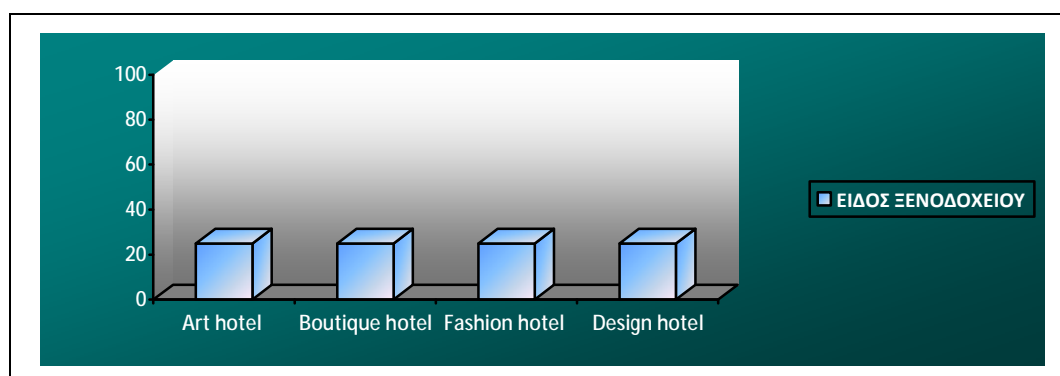
## 4.2 Έρευνα από ξενοδοχεία της Ελλάδας

Τολμηροί επιχειρηματίες προσπαθούν μέσα από νέες σύγχρονες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να προσφέρουν τεχνοτροπία, νέες υπηρεσίες, μεγαλύτερη άνεση και πολυτέλεια, αλλά και κάτι που κινεί την περιέργεια, να εντυπωσιάσει τους πελάτες. Τα παραπάνω είναι σημαντικά τόσο στη διοίκηση της επιχείρησης όσο και στη βιωσιμότητα της. Σύμφωνα με το θέμα της πτυχιακής εργασίας, σύνταξα ερωτηματολόγιο ως μέσο διεξαγωγής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αυτό απαντήθηκε από 16 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δηλαδή από 4 boutique hotels σε Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Ναύπλιο-Ρόδος, 4 art hotels σε Αθήνα-Κεφαλονιά-Κυπαρισσία-Κω. 4 fashion hotels σε Αθήνα-Νίκαια-Χαλάνδρη-Ρόδο και σε 4 design hotels σε Αθήνα-Κεφαλάρι-Φολέγανδρο-Καρπενήσι. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των υπεύθυνων διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του τύπου boutique, fashion, art & design hotels. Συγκεκριμένα έχουμε:

Στο σύνολο των ξενοδοχείων το 43,75 % βρίσκονται στην Αθήνα (1B<sup>9</sup>,1A<sup>10</sup>,2D<sup>11</sup>,3F<sup>12</sup>) και το 56,25 % εκτός Αθήνας (3B,3A,2D,1F)



Στο σύνολο των ξενοδοχείων το 25% είναι Art hotel (4) , το 25% είναι Boutique hotel (4), το 25% Fashion hotel (4), και το 25% είναι Design hotel (4)



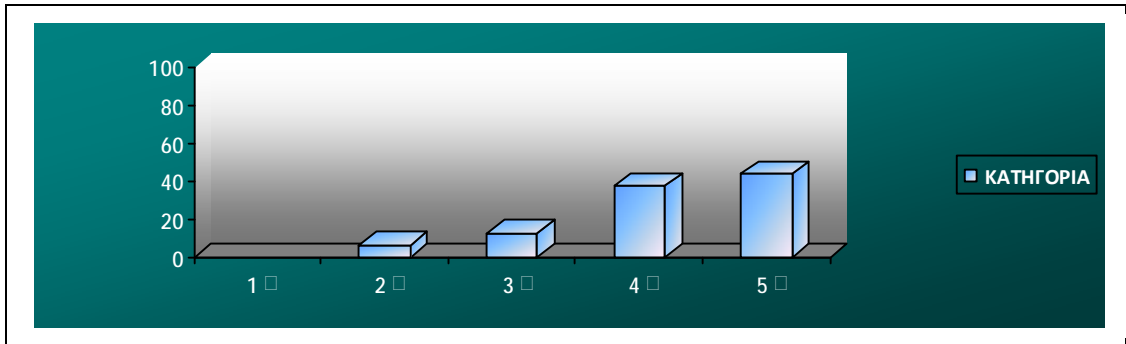
<sup>9</sup> boutique

<sup>10</sup> art

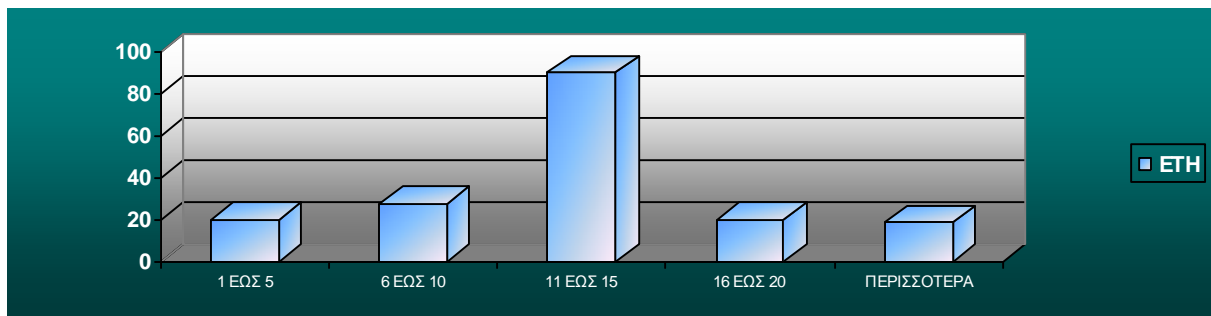
<sup>11</sup> design

<sup>12</sup> fashion

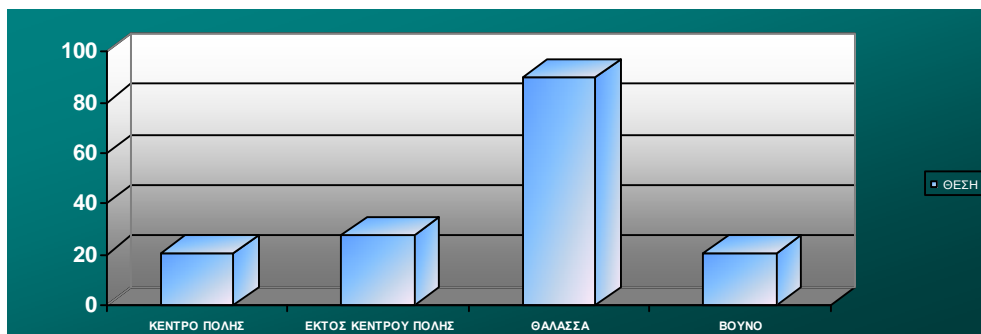
Στο σύνολο των ξενοδοχείων το 0% είναι 1 □ , το 6,25% είναι 2 □ (1F) , το 12,5% είναι 3 □ (1A,1F), το 37,5% είναι 4 □ (1B,2A,2D,1F) και το 43,75% είναι 5 □ (3B,1A,2D,1F)



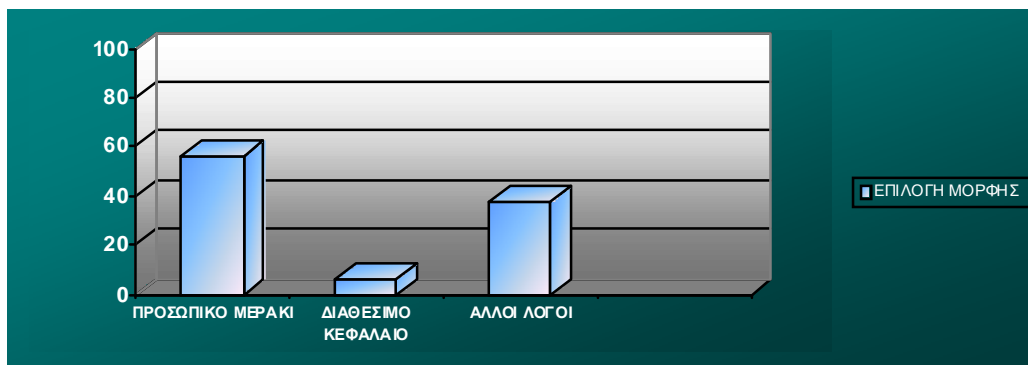
Στο σύνολο των ξενοδοχείων στην ερώτηση πόσα χρόνια λειτουργεί, το 6,25% απαντά 1-5 έτη (1F), το 31,25% 6-10 έτη (1B,2A,1D,1F), το 25% 11-15 έτη (1B,2D,1F), το 18,75% 16-20 έτη (1B,1D,1F) και το 18,75% περισσότερα (1B,2A)



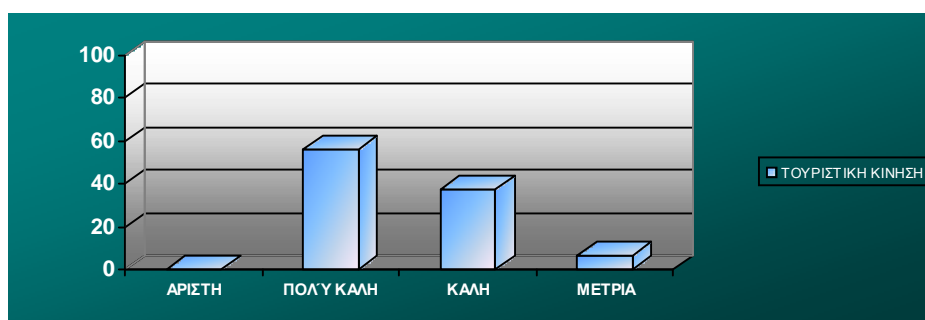
Στο σύνολο των ξενοδοχείων το 75% βρίσκεται σε κέντρο πόλης (4B,2A,3D,3F), ενώ το 25% εκτός κέντρου πόλης (2A,1D,1F) ακολουθούν με 0% στη θάλασσα και 0% το βουνό αντίστοιχα



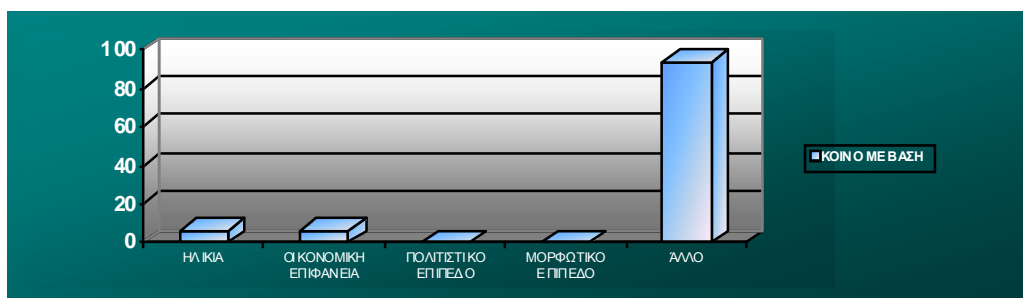
Στο σύνολο των ξενοδοχείων στη ερώτηση τι οδήγησε στην επιλογή να λειτουργήσει αυτής της μορφής το ξενοδοχείο, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: 56,25% το προσωπικό μεράκι (1B,3A,4D,1F), 6,25% το διαθέσιμο κεφάλαιο (1F), 37,5% άλλοι λόγοι(3B,1A,2F)



Στο σύνολο των ξενοδοχείων στην ερώτηση πως είναι η τουριστική κίνηση της περιοχής, οι απαντήσεις είναι: 0% άριστη, 56,25% πολύ καλή (4B,2F,2A,1D), 37,5% καλή (3D,1F,2A), 6,25% μέτρια (1F)

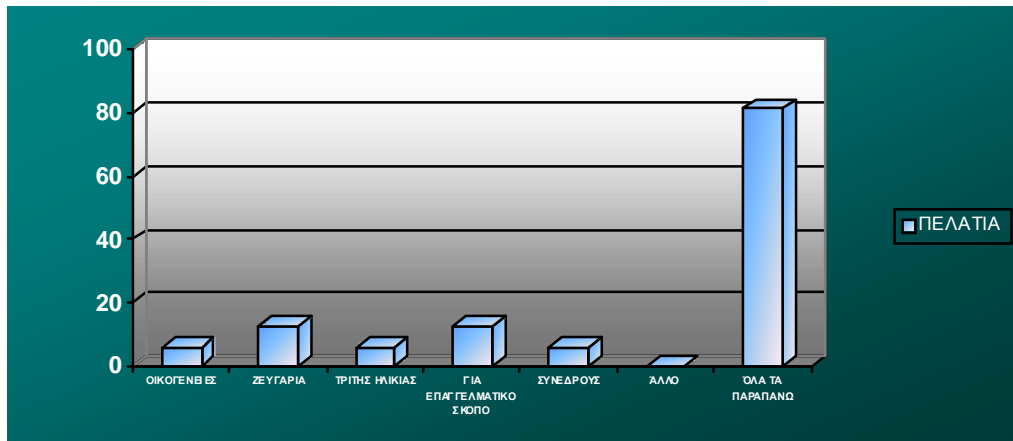


Στο σύνολο των ξενοδοχείων για την ερώτηση σε τι κοινό απευθύνεστε κυρίως αντιστοιχούν οι εξής απαντήσεις: 6,25% με βάση την ηλικία (1F), 6,25% την οικονομική επιφάνεια (1F), 0% το πολιτιστικό επίπεδο, 0% το μορφωτικό επίπεδο και 93,75% άλλο (4B,4A,4D,3F)

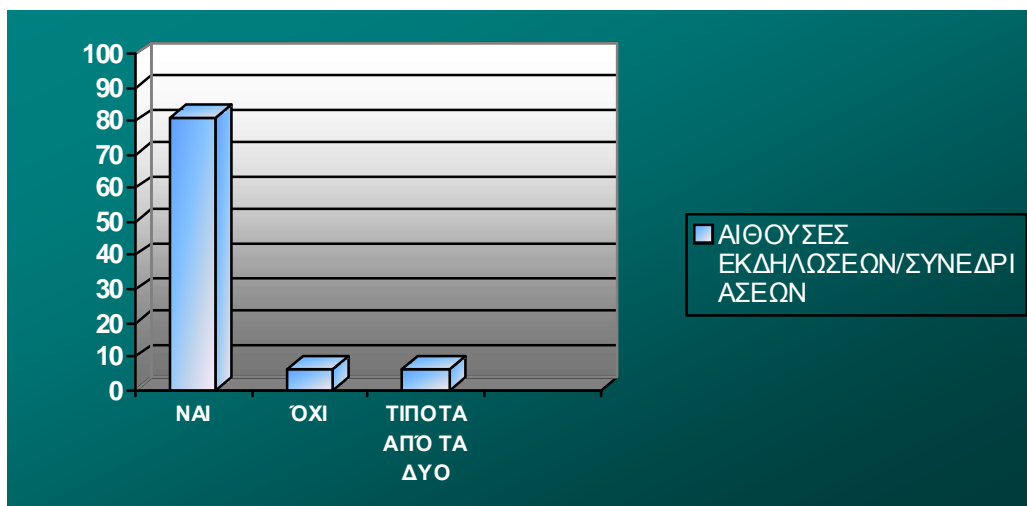


Στο σύνολο τους, τα ξενοδοχεία απευθύνονται κυρίως σε:

- 6,25% οικογένειες (1A)
- 12,5% ζευγάρια (1A,1F)
- 6,25% άτομα τρίτης ηλικίας (1A)
- 12,5% πελάτες για επαγγελματικούς σκοπούς (2F)
- 6,25% συνέδρους (1F)
- 0% άλλο
- 81,25% όλα τα παραπάνω (4B,3A,4D,2F)



Στο σύνολο των ξενοδοχείων στην ερώτηση: διαθέτεται αίθουσες εκδηλώσεων/συνεδρίων, οι απαντήσεις είναι: 81,25% ναι (3A,4D,4B,2F), 6,25% όχι (1A) και 6,25% τίποτα από τα παραπάνω (1F)



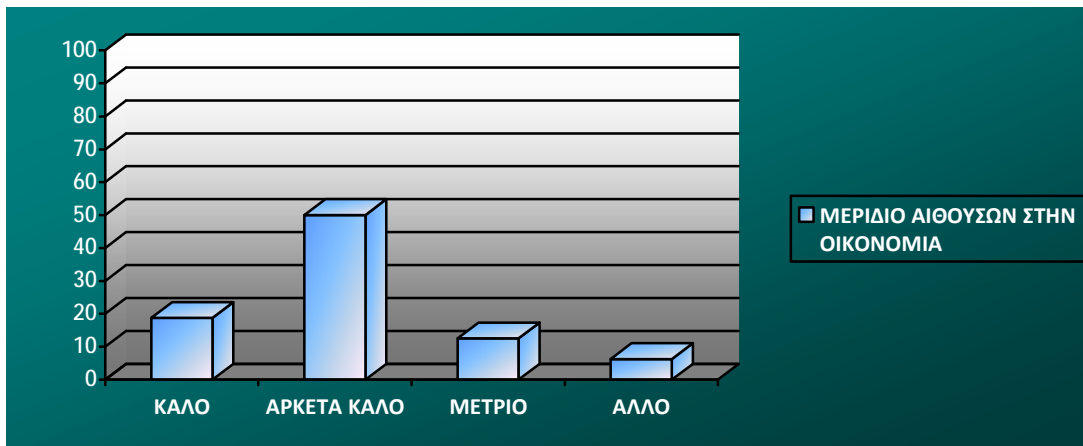
Στο σύνολο των ξενοδοχείων για την ερώτηση, τι μερίδιο έχουν στην οικονομική σας επιβίωση, έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

18,75% καλό (3D)

50% αρκετά καλό (4B,3A,1F)

12,5% μέτριο (1D,1F)

6,25% άλλο (1F)



Στο σύνολο των ξενοδοχείων οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι:

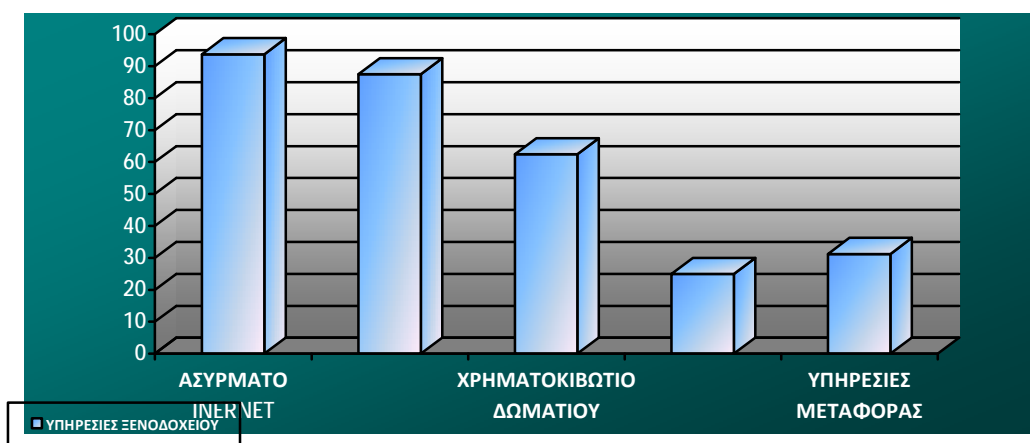
93,75% Η/Υ με σύνδεση στο ίντερνετ (3B,4A,4D,3F)

87,5% ασύρματο δίκτυο wi-fi (4B,2A,4D,4F)

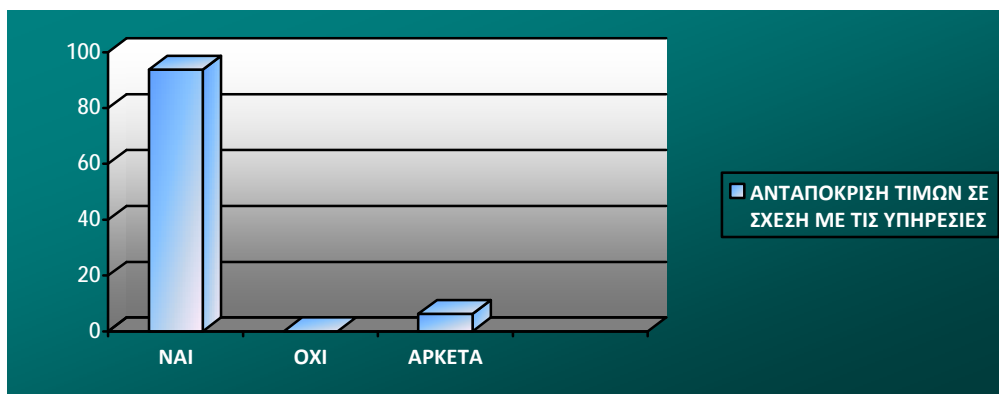
62,5% χρηματοκιβώτιο στο δωμάτιο (4B,1A,2D,3F)

25% υπηρεσίες babysitting (2B,1A,1D)

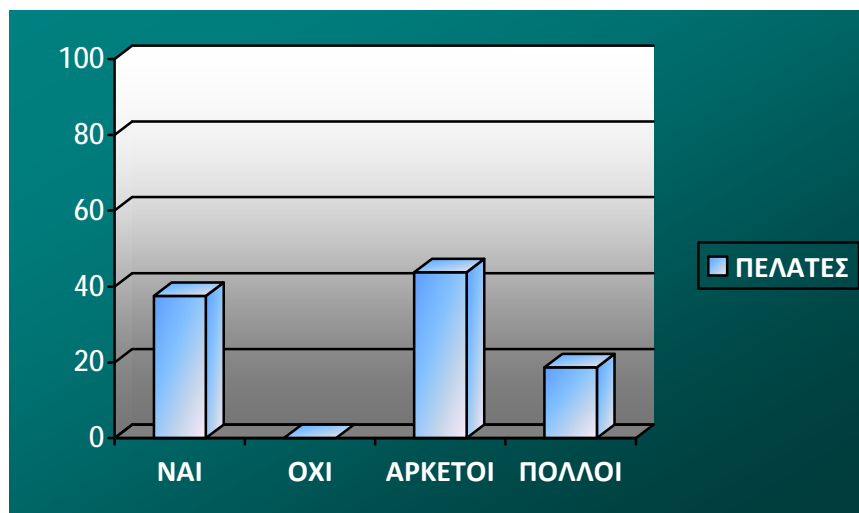
31,25% υπηρεσίες μεταφοράς (1A,1D,3F)



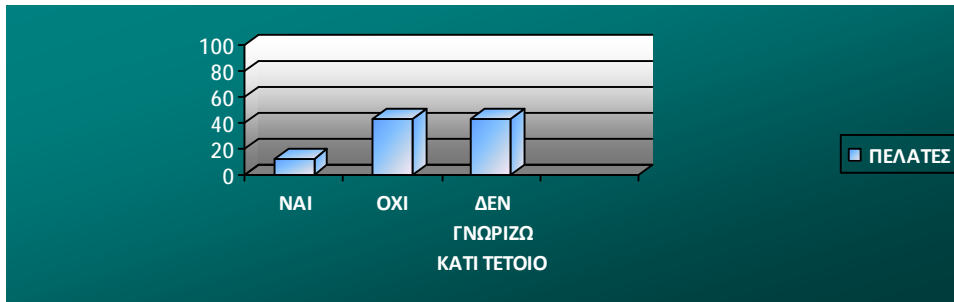
Στο σύνολο των ξενοδοχείων στην ερώτηση για το αν οι τιμές σας ανταποκρίνονται στην ποιότητα υπηρεσιών της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης, έχουμε: 93,75% ναι (4B,3A,4D,4F), 0% όχι και 6,25% αρκετά (1A)



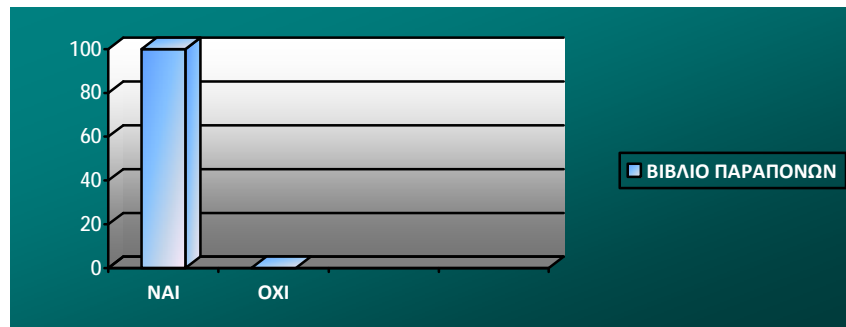
Στο σύνολο των ξενοδοχείων στην ερώτηση: Υπάρχουν πελάτες που είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου και για αυτό σας επισκέπτονται συχνά, οι απαντήσεις είναι: 37,5% ναι (2A,2D,2F), 0% όχι, 43,75% αρκετοί (2B,2A,1D,2F) και 18,75% πολλοί (2B,1D)



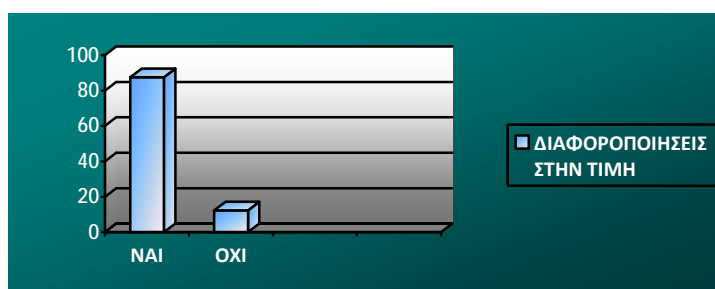
Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση για το αν υπάρχει ποσοστό των πελατών που παραπονιέται για την τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου, βλέπουμε πως 12,5% απαντούν ναι (2F), 43,75% απαντούν όχι (1B,2A,2D,2F) και 43,75% δεν γνωρίζω κάτι τέτοιο (3B,2A,2D)



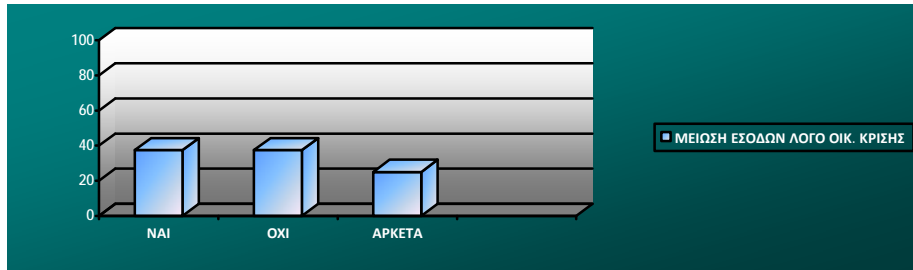
Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση αν υπάρχει βιβλίο εντυπώσεων-παραπόνων για τους πελάτες, παρατηρούμε: 100% απάντησαν ναι (4B,4A,4D,4F), και 0% όχι



Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση αν λόγω της οικονομικής κρίσης υπήρξαν διαφοροποιήσεις στην τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου, το 87,5% λέει ναι (4B,3A,4D,3F) ενώ το 12,5% λέει όχι (1A,1F)

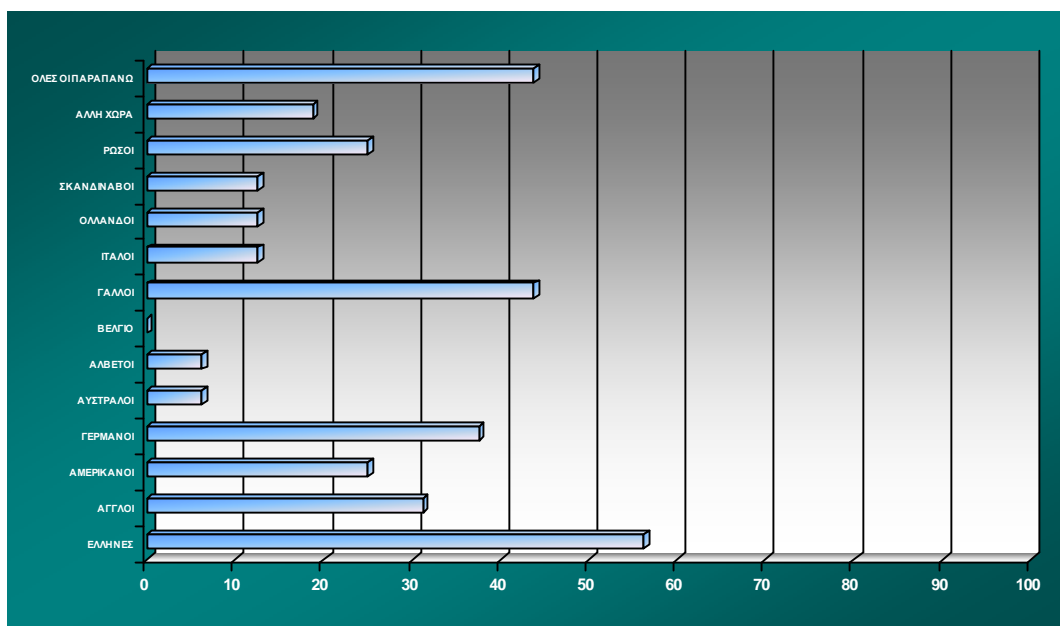


Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση αν γενικά η οικονομική κρίση επηρέασε τα έσοδα του ξενοδοχείου δίνονται οι χαρακτηριστικές απαντήσεις: 37,5% ναι (2B,1A,1D,2F), 37,5% όχι (2B,1A,1D,2F) και 25% αρκετά (2A,2D)



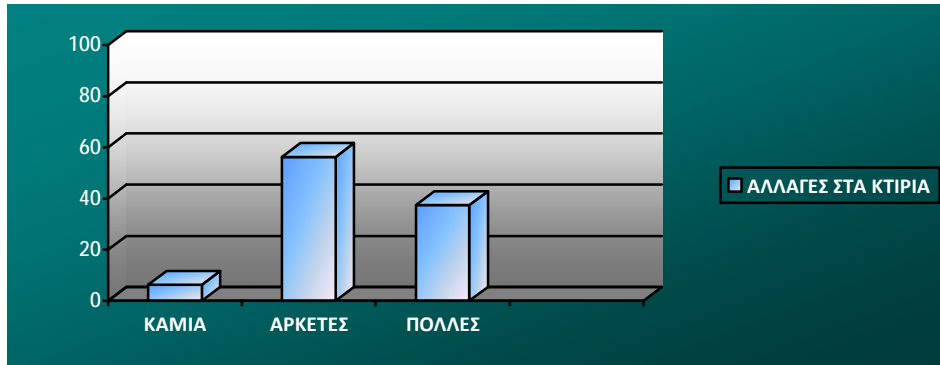
Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση για τα χαρακτηριστικά της πελατείας με βάση την εθνικότητα έχουμε:

- 56,25% Έλληνες (1B,4A,2D,2F)
- 31,25% Άγγλοι (1B,2A,1D,1F)
- 25% Αμερικανοί (1B,2A,1F)
- 37,5% Γερμανοί (3A,2D,1F)
- 6,25% Αυστραλοί (1A)
- 6,25% Ελβετοί (1A)
- 0% Βέλγιο
- 43,75% Γάλλοι (1B,3A,2D,1F)
- 43,75% Ιταλοί (1B,3A,2D,1F)
- 12,5% Ολλανδοί (1B,1A)
- 12,5% Σκανδιναβοί (2A)
- 25% Ρώσοι/ουκρανοί (1B,3A)
- 18,75% Άλλη χώρα (2A,1F)
- 43,75% Όλες οι παραπάνω (3B, 2D,2F)

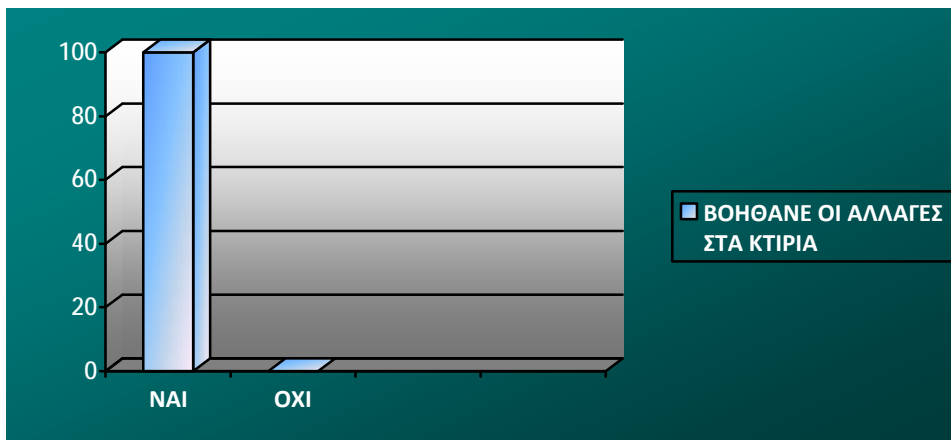




Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση πόσες αλλαγές έχουν επέλθει με το πέρασμα των χρόνων στις κτιριακές εγκαταστάσεις βλέπουμε 6,25% καμία (1F), 56,25% αρκετές (2B,2A,4D,1F), 37,5% πολλές (2B,2A,2F)



Στο σύνολο των ξενοδοχείων και στην ερώτηση αν τέτοιου είδους αλλαγές έχουν βοηθήσει στην βιωσιμότητα της επιχείρησης έχουμε: 100% ναι (4A,4B,4D,4F), 0% όχι



Στην ερώτηση: ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, έχουμε τις εξής απαντήσεις:

- ∅ Πτώση τζίρου λόγω κρίσης, κακά οικονομικά στοιχεία-δυσκολία συμμετοχής σε επιδοτούμενα προγράμματα.
- ∅ Η οικονομική κρίση και η κατάσταση των ελληνικών εταιρειών μας αναγκάζει στην πίστωση που πολλές φορές έχει καταστροφικά αποτελέσματα για τον λόγω ότι δεν υπάρχει ρευστό στην ελληνική αγορά.
- ∅ Προβλήματα επιβίωσης αντιμετωπίζουμε τη φετινή καλοκαιρινή περίοδο, καθώς δεν έχουμε τις αναμενόμενες κρατήσεις.
- ∅ Την ώρα που τα εισοδήματα των ελληνικών νοικοκυριών δέχονται αλλεπάλληλα χτυπήματα λόγω της κυβερνητικής πολιτικής των περικοπών και των

φοροαυξήσεων, πλήγμα δέχτηκε για άλλη μια φορά και ο τουρισμός της Αθήνας. Τα σοβαρά επεισόδια που διαδραματίστηκαν στο κέντρο της πόλης τις προηγούμενες μέρες και είχαν ως αποτέλεσμα τις εκτεταμένες καταστροφές δημόσιων χώρων, καταστημάτων και ξενοδοχείων, καθώς και η πολεμική κατάσταση που επικράτησε για πολλές ώρες και προβλήθηκε εκτενώς από τα μέσα ενημέρωσης όλου του κόσμου, μόνο καταστροφικά αποτελέσματα θα μπορούσαν να έχουν για τον τουρισμό της Αθήνας και κατ' επέκταση και όλης της χώρας.

∅ Στήριξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στην ερώτηση: με ποιους τρόπους προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε τα ανωτέρω προβλήματα, έχουμε τις εξής απαντήσεις:

∅ Προσπαθούμε να αποφεύγουμε την πίστωση χρησιμοποιώντας κάρτες για προέγκριση και προπληρωμή.

∅ Περικοπές Δαπανών, Μείωση Προσωπικού, Περισσότερη Προσωπική Εργασία Από Τους Ιδιοκτήτες Της Εταιρείας Έτσι Όστε Να Μην Υπάρξει Μείωση Παρεχόμενων

∅ Υπηρεσιών Και Προσπάθεια Βελτίωσή Τους.

∅ Ανάπτυξη εναλλακτικών δραστηριοτήτων

∅ Οι ξένοι πελάτες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι. Δεν τους αρέσει η τλαιπωρία και το μόνο που θέλουν είναι να έρθουν και να ξεκουραστούν στο τόπο μας. Οι συνεχείς κινητοποιήσεις, οι απεργίες - που καθυστερούν ή αναβάλουν πτήσεις και αφήνουν πλοία δεμένα στα λιμάνια- τα επεισόδια, τους δημιουργούν μία ανασφάλεια, η οποία δυστυχώς ενισχύεται καθημερινά. Δεν θέλουν να έρθουν στη χώρα μας και να χάσουν για παράδειγμα μία ολόκληρη ημέρα στο αεροδρόμιο, εξαιτίας απεργίας. Αυτούς τους ανθρώπους δεν τους ενδιαφέρουν οι αγώνες των εργαζομένων και δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου για να το σκεφτούν.

∅ Η κυβέρνηση να κάνει κάποιες κινήσεις για την ενίσχυση του ελληνικού τουρισμού, όπως τη μείωση του ΦΠΑ, τη μείωση των εισιτηρίων των πλοίων καθώς και των τελών αεροδρομίων, την επέκταση του ωραρίου των αρχαιολογικών χώρων, τη βελτίωση των διαδικασιών έκδοσης βίζας, τη διαφήμιση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης κτλ.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία συγκεντρώνονται και καταγράφονται χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν τις νέες-σύγχρονες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς αναλύεται η διοίκηση και οι προϋποθέσεις βιώσιμης λειτουργίας τους.

Η σύγχρονη τάση της νέας εποχής στο ξενοδοχειακό κλάδο αποτελείται από τα boutique hotels, art hotels fashion hotels και design hotels. Αυτής της μορφής τα ξενοδοχεία απαντούν στις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου καθώς με τον τρόπο όπου είναι κατασκευασμένα και δομημένα πληρούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μια ευχάριστη διαμονή. Ο τρόπος διακόσμησης τους είναι αυτός που δηλώνει το ύψος τους αλλά και την κατηγοριοποίηση τους. Ακόμα, δεδομένου των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των εκάστοτε ξενοδοχείων και με τις απαραίτητες προσφερόμενες υπηρεσίες, ικανοποιούνται τα γούστα και του πιο απαιτητικού πελάτη. Επομένως η αρχιτεκτονική ενός ξενοδοχείου παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην εικόνα του. Με λίγα λόγια, η εικόνα που προσδίδει ένα ξενοδοχείο από την καλαισθητή και πρωτότυπη αρχιτεκτονική του, τους εσωτερικούς χώρους, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και φυσικά την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη «χτίζει» την εικόνα του προορισμού στο μυαλό του πελάτη που θα συναντήσει.

Συνήθως ένα boutique hotel, art hotel fashion hotel και design hotel έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ø Έχει μικρό μέγεθος, π.χ. 30-50 δωμάτια
- Ø Έχει ξεκάθαρο στυλ και είναι περιποιημένο μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια
- Ø Προσφέρει ένα ολικό προϊόν που είναι συνδυασμός υλικών και άυλων απολαύσεων. Ιδιαίτερη σημασία ως προς αυτό το χαρακτηριστικό έχει το προσωπικό service και η μη τυποποιημένη διακόσμηση που πέρα από δωμάτια με ξεχωριστό θέμα, το καθένα μπορεί να περιλαμβάνει έπιπλα-αντίκες, αυθεντικούς πίνακες ζωγραφικής κ.λπ.
- Ø Εφόσον είναι ξενοδοχείο πόλης είναι σε βολικό κατά προτίμηση «trendy» μέρος ή εφόσον είναι σε παραθεριστικό μέρος σε κάποιο «επίγειο παράδεισο»

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά που δημιουργούν μια εικόνα (image) και τα οποία προωθούνται περισσότερο ως «εμπειρία» παρά ως προϊόν, ένα boutique hotel, art hotel fashion hotel και design hotel φτιάχνει την δική του προσωπική πελατεία, που του επιτρέπει να διαμορφώνει υψηλότερες τιμές από την μαζική αγορά. Αναμφισβήτητα, πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα που «ακολουθούν» τις νέες αυτές μορφές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυτών.

Πλεονεκτήματα:

- Ø Προσωπικό service και οικογενειακή ατμόσφαιρα. Ο πελάτης γίνεται φιλοξενούμενος.
- Ø Εξαιρετική αρχιτεκτονική και design, προσεγμένη ατμόσφαιρα, παραδοσιακά κτίρια, και διακριτική πολυτέλεια μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια.
- Ø Διεύθυνση και προσωπικό έχουν περισσότερη άνεση για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του φιλοξενούμενου.
- Ø Εύκολο management του προσωπικού λόγω μεγέθους.
- Ø Υποστηρίζονται από διεθνείς, φημισμένες και αναγνωρίσιμες κοινοπραξίες marketing.

Ø Επαναλαμβανόμενη πελατεία

Μειονεκτήματα:

- Ø Δύσκολο να βρεθεί κατάλληλο προσωπικό.

- Ø Κίνδυνος να χαθεί η ισορροπία της φιλικής αλλά και διακριτικής σχέσης με τον φιλοξενούμενο.
- Ø Καταργείται σχεδόν η κατανομή ρόλων και εργασιών που συνηθίζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία.
- Ø Το όφελος από τις διεθνείς κοινοπραξίες κοστίζει ακριβά.  
Σημαντικό ρόλο, όμως, για την σωστή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί ένα πρόγραμμα ποιοτικής και αποτελεσματικής διοίκησης. Διότι η ποιοτική στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ο μοναδικός δρόμος για την μακρόχρονη ανάπτυξη τους. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν στόχοι που είναι οι ακόλουθοι:
- Ø Η παροχή υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
- Ø Η αυστηρή τήρηση των αρχών για τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου.
- Ø Η πλήρης ικανοποίηση των δεδομένων ή υπονοούμενων αναγκών του πελάτη.
- Ø Συνεχής βελτίωση της επίδοσης του ξενοδοχείου σε ότι αφορά, θέματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων και ποτών.

Για την επίτευξη των ανωτέρω, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων εφαρμόζουν διαδικασίες εντοπισμού των αναγκών του πελάτη και των νομοθετικών απαιτήσεων και ακολουθώντας θεσπίζουν κατάλληλους μετρήσιμους/αντικειμενικούς σκοπούς για την υλοποίηση αυτών. Με άλλα λόγια ένα boutique hotel, art hotel fashion hotel και design hotel, προσφέρουν άνεση μαζί με προσωπικό service κάνοντας τον πελάτη να αισθάνεται «σαν να στο σπίτι του». Επιτρέπει δηλαδή στον πελάτη να νιώσει ότι δεν είναι ένα απρόσωπο νούμερο πίσω από μια κλειστή πόρτα αλλά κάποιος γνωστός επισκέπτης σε ένα ζεστό φιλικό περιβάλλον. Είναι λοιπόν αναμενόμενο ότι τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου κερδίζουν εδώ και καιρό τη μάχη για την υψηλού επιπέδου πελατεία, που είναι απαιτητική αλλά ξοδεύει και σημαντικά υψηλότερα ποσά κατά την παραμονή της σε ένα ξενοδοχείο.

Ακόμα βασικό γνώρισμα για την «επιτυχία» μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η βιωσιμότητα-κερδοφορία της συγκεκριμένης επιχείρησης. Μιλώντας πιο συγκεκριμένα μπορούμε να πούμε πως σε γενικά πλαίσια ο τουρισμός στην Ελλάδα βρίσκεται σε αρκετά σημαντική ύφεση, καθώς υπάρχει πτώση των αφίξεων και οι πληρότητες των δωματίων είναι αρκετά μειωμένες. Όμως αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν αισιόδοξα μηνύματα για την Ελλάδα και γενικότερα για τον τουρισμό της αφού οι εκπρόσωποι των ξενοδοχείων εκτιμούν σημαντική ανάκαμψη του για το 2011. Τα μηνύματα για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι αισιόδοξα. Και αυτό γιατί υψηλότερη ποιότητα σημαίνει μεγαλύτερη κερδοφορία, γεγονός που έχει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους ξενοδόχους αλλά γενικότερα για τον κλάδο του τουρισμού και ολόκληρη την ελληνική οικονομία.

Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως, το θέμα της πτυχιακής εργασίας δεν περιορίστηκε μόνο στην θεωρητική ανάλυση, αλλά διεξήχθη και έρευνα με ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε ξενοδοχεία της Ελλάδας. Η έρευνα έγινε σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην περιοχή της Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Πελοποννήσου, Ηπείρου, Κυκλάδων, Δωδεκανήσου και Επτανήσων.

Στην παρούσα έρευνα, περιλαμβάνονται αρκετές τοποθεσίες από όλη την Ελλάδα, για να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των ξενοδοχείων αυτών, με αντικειμενικά κριτήρια και αυτό συμβαίνει για να μην υπάρχουν στοιχεία μόνο από μία περιοχή της Ελλάδας.

Ακόμα αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν ιστοπληθή τύποι ξενοδοχείων. Τα περισσότερα είναι 5\* και αυτό φαίνεται να γίνεται για να «δελεάζουν» τον πελάτη-

επισκέπτη με την πλουσιοπάροχη εξυπηρέτηση που διαθέτουν τα συγκεκριμένα καταλύματα.

Πολλά από τα ξενοδοχεία φαίνεται να έχουν φτιαχτεί μέσα στη δεκαπενταετία και το περίεργο είναι ότι σχεδόν όλα έχουν κάνει από αρκετές έως πολλές αλλαγές στις κτιριακές τους εγκαταστάσεις, το οποίο δείχνει πόσο δύσκολο είναι να διοικείς (σε σχέση με το πόσο εύκολο φαίνεται) ένα ξενοδοχείο, καθώς όλοι απάντησαν ότι οι αλλαγές αυτές βοήθησαν στη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία βρίσκονται στο κέντρο της πόλης όπου υπάρχει άριστη τουριστική κίνηση, ενώ μέτρια και καλή παρουσιάζεται σε περιοχές που είναι μακριά από το κέντρο της πόλης. Εκτός όμως από τόπο επιλογής που είναι εγκατεστημένα τα ξενοδοχεία, ο λόγος που οδήγησε στην επιλογή να λειτουργήσει ο κάθε ιδιοκτήτης αυτής της μορφής το ξενοδοχείο είναι σε μεγάλο βαθμό προσωπικοί λόγοι αλλά και το προσωπικό τους μεράκι, ενώ πρέπει να αναφερθεί ότι ένα μικρό ποσοστό αναφέρει στο ότι η επιλογή έγινε σύμφωνα με το διαθέσιμο κεφάλαιο.

Όσον αφορά το είδος των ξενοδοχείων έχουμε τα εξής συμπεράσματα: τα boutique, art και design hotel απευθύνονται κυρίως σε οικογένειες, ζευγάρια, επαγγελματίες, συνέδρους. Κάποια fashion hotel αναφέρουν πως δέχονται πελάτες όπως ζευγάρια, επαγγελματίες και συνέδρους. Ακόμα, συναντάμε αίθουσες συνεδριάσεων σχεδόν σε όλα τα είδη ξενοδοχείων αλλά όχι σε όλα τα ξενοδοχεία. Πάντως, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αρκετά καλό μερίδιο στην οικονομική τους επιβίωση.

Στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων περιλαμβάνονται οι εξής υπηρεσίες: το 93,75% προσφέρει Η/Υ με σύνδεση στο ιντερνετ (εκτός από ένα fashion hotel), λίγο λιγότεροι προσφέρουν ασύρματο wi-fi, ακόμα λιγότεροι χρηματοκιβώτιο, υπηρεσίες μεταφοράς και υπηρεσίες babysitting. Παρατηρούμε δηλαδή, ότι οι προτιμήσεις των πελατών είναι πλέον το internet και το wi-fi.

Οι τιμές για τις παραπάνω υπηρεσίες ανταποκρίνονται για τους περισσότερους στην τιμολογιακή πολιτική τους, ενώ άλλοι επικαλούμενοι την οικονομική κρίση έχουν κάνει διαφοροποιήσεις στις τιμές τους και τις θεωρούν κατώτερες των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Στεκόμενοι στις τιμές πρέπει να πούμε, ότι υπάρχουν πελάτες που παραπονοιάζονται αν και οι περισσότεροι είναι ευχαριστημένοι σύμφωνα με το βιβλίο παραπόνων-εντυπώσεων που έχουν όλα τα ερωτηθέντα ξενοδοχεία.

Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε πως η Ελλάδα είναι ανεπιφύλακτα μια χώρα με μεγάλη τουριστική ανάπτυξη, που έχει όμως την δυνατότητα να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Οι νέες τουριστικές εγκαταστάσεις αλλά και η προσπάθεια ανάπτυξης αυτών των νέων μορφών τουρισμού, θα δώσουν σημαντική ώθηση στον τομέα τα επόμενα χρόνια.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **∅ Άρθρα (Σε περιοδικά ή εφημερίδες)**

<http://www.tovima.gr> 10/11/10, Χριστίνα Πουτέτση, Άρθρο της εφημερίδας το βήμα, 2010

### **∅ Βιβλία**

Κουμάνης Ν., Δημακουλάκης Τ., (2005), Τάσεις και Προοπτικές των Αστικών Ξενοδοχείων μια αισθητική περιπλάνηση από το παρελθόν στο μέλλον, Αθήνα, Πρόπομπος

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Σταμούλης Α.

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (2005), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Interbooks

Ευθυμιάτου - Πουλάκου Αντ., (1994), Τουριστικό Δίκαιο, Αθήνα – Κομοτηνή, Λ. Ν. Σάκκουλα

Χατζηνικολάου Ελισ., (2002), Το Δίκαιο των καταλυμάτων λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων, Αθήνα, Πρόπομπος

Σταυρινούδης Θ., (2006), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Κωνσταντινίδης Άρ., (1981), Μελέτες και Κατασκευές/projects and buildings, Αθήνα, Άγρα

Φουντουλάκης Γ., (2002), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Έλλην

Αποστολοπούλου Αντ., (2003), Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων, Αθήνα, Έλλην

### **∅ Ιστοσελίδες**

<http://www.topnet-computers.com/greekhotels> : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2011

<http://www.all-athens-hotels.com/uploads/files/1431.pdf> , 01/02/2011, Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών- Αττικής, Συνέντευξη τύπου, 2011

### **∅ Άλλες πηγές**

Σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας απαντούν σε ερωτηματολόγιο

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποια περιοχή βρίσκεται το ξενοδοχείο σας;

Αθήνα	
Θεσσαλονίκη	
Πελοπόννησος	
Στερεά Ελλάδα	
Ήπειρος	
Θεσσαλία	
Μακεδονία	
Θράκη	
Κυκλάδες	
Δωδεκάνησα	
Ανατολικό Αιγαίο	
Επτάνησα	
Κρήτη	

2. Σε ποια από τις παρακάτω ειδικές κατηγορίες ανήκει το ξενοδοχείο σας;

Art hotel	
Boutique hotel	
Fashion hotel	
Design hotel	
Άλλο	

3. Τι κατηγορία είναι;

5 <input type="checkbox"/>	
4 <input type="checkbox"/>	
3 <input type="checkbox"/>	
2 <input type="checkbox"/>	
1 <input type="checkbox"/>	

4. Πόσα χρόνια λειτουργεί;

1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
Περισσότερα	

5. Σε τι τόπο;

Κέντρο πόλης	
Εκτός κέντρου πόλης	
Θάλασσα	
Βουνό	

6. Τι σας οδήγησε στην επιλογή να λειτουργήσετε αυτής της μορφής το ξενοδοχείο;

Το προσωπικό σας μεράκι	
Το διαθέσιμο κεφάλαιο	
Άλλοι λόγοι	

7. Πως είναι η τουριστική κίνηση της περιοχής;

Άριστη	
Πολύ καλή	
Καλή	
Μέτρια	

8. Σε τι κοινό απευθύνεστε κυρίως:

Με βάση την ηλικία	
Την οικονομική επιφάνεια	
Το πολιτιστικό επίπεδο	
Το μορφωτικό επίπεδο	
Άλλο	



9. Το ξενοδοχείο απευθύνεται κυρίως σε:

Οικογένειες	
Ζευγάρια	
Άτομα τρίτης ηλικίας	
Πελάτες για επαγγελματικούς σκοπούς	
Συνέδρους	
Άλλο	
Όλα τα παραπάνω	

10. Διαθέτεται αίθουσες εκδηλώσεων/συνεδρίων;

Ναι	
Όχι	
Τίποτα από τα παραπάνω	

11. Τι μερίδιο έχουν στην οικονομική σας επιβίωση;

Καλό	
Αρκετά καλό	
Μέτριο	
Άλλο	

12. Τι υπηρεσίες προσφέρει το ξενοδοχείο;

Η/Υ με σύνδεση στο ίντερνετ	
Ασύρματο δίκτυο wi-fi	
Χρηματοκιβώτιο στο δωμάτιο	
Υπηρεσίες babysitting	
Υπηρεσίες μεταφοράς	

13. Οι τιμές σας ανταποκρίνονται στην ποιότητα υπηρεσιών της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης;

Ναι	
Όχι	
Αρκετά	

14. Υπάρχουν πελάτες που είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου και για αυτό σας επισκέπτονται συχνά;

Ναι	
Όχι	
Αρκετοί	
Πολλοί	

15. Υπάρχει ποσοστό των πελατών που παραπονιέται για την τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου;

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω κάτι τέτοιο	

16. Υπάρχει βιβλίο εντυπώσεων-παραπόνων για τους πελάτες;

Ναι	
Όχι	

17. Λόγω οικονομικής κρίσης υπήρξαν διαφοροποιήσεις στην τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου;

Ναι	
Όχι	

18. Γενικά η οικονομική κρίση επηρέασε τα έσοδα του ξενοδοχείου;

Ναι	
Όχι	
Αρκετά	

19. Χαρακτηριστικά της πελατείας με βάση την εθνικότητα:

Έλληνες	
Άγγλοι	
Αμερικανοί	
Γερμανοί	
Αυστραλοί	
Ελβετοί	
Βέλγοι	
Γάλλοι	
Ιταλοί	
Ολλανδοί	
Σκανδιναβοί	
Ρώσοι/ουκρανοί	
Άλλη χώρα	
Όλες οι παραπάνω	

20. Πόσες αλλαγές έχουν επέλθει με το πέρασμα των χρόνων στις κτιριακές εγκαταστάσεις;

Καμία	
Αρκετές	
Πολλές	

21. Τέτοιου είδους αλλαγές έχουν βοηθήσει στην βιωσιμότητα της επιχείρησης;

Ναι	
Όχι	

22. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση;

23. Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να αντιμετωπίσετε τα ανωτέρω προβλήματα;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### ART HOTEL

ERIDANUS ART HOTEL	ΑΘΗΝΑ	<a href="http://eridanus.gr/uk/eridanus.html">http://eridanus.gr/uk/eridanus.html</a>
PRIMAROLIA ART HOTEL	ΠΑΤΡΑ	<a href="http://arthotel.gr/primarolia/">http://arthotel.gr/primarolia/</a>
APOLLO RESORT ART HOTEL	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑ	<a href="http://www.apollo-hotel.gr/">http://www.apollo-hotel.gr/</a>
KOS AKTIS ART HOTEL	ΚΩΣ	<a href="http://www.kosaktis.gr/default.asp?id=1&amp;lg_id=1">http://www.kosaktis.gr/default.asp?id=1&amp;lg_id=1</a>
PERANTZADA ART HOTEL	ΙΘΑΚΗ	<a href="http://arthotel.gr/perantzada/">http://arthotel.gr/perantzada/</a>
EMELISSE ART HOTEL	ΚΕΦΑΛΟΝΙΑ	<a href="http://arthotel.gr/emelisse/">http://arthotel.gr/emelisse/</a>



**BOUTIQUE HOTEL**

LES LASARISTES	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	<a href="http://www.lux-hotels.com/gr/les-lazaristes/index_gr.php">http://www.lux-hotels.com/gr/les-lazaristes/index_gr.php</a>
TWENTY ONE	ΚΗΦΙΣΙΑ	<a href="http://www.yeshotels.gr/node/4">http://www.yeshotels.gr/node/4</a>
AMPHITRYON HOTEL	ΝΑΥΠΛΙΟ	<a href="http://www.amphitryon.gr/greek/index.htm">http://www.amphitryon.gr/greek/index.htm</a>
RODOS PARK SUITES	ΡΟΔΟΣ	<a href="http://www.rodospark.gr/index.php?lang=gr">http://www.rodospark.gr/index.php?lang=gr</a>
MAGNA GRECIA	ΑΘΗΝΑ	<a href="http://www.magnagreciahotel.com/el/index.php">http://www.magnagreciahotel.com/el/index.php</a>
LATO BOUTIQUE HOTEL	ΗΛΑΚΡΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ	<a href="http://www.lato.gr/greek/">http://www.lato.gr/greek/</a>
TSITOURAS COLLECTION HOTEL	ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ	<a href="http://www.ellada.net/tsitouras/">http://www.ellada.net/tsitouras/</a>
BELVEDERE	ΜΥΚΟΝΟΣ	<a href="http://www.belvederehotel.com/">http://www.belvederehotel.com/</a>
BILL AND COO LUXURY BOUTIQUE HOTEL	ΜΥΚΟΝΟΣ	<a href="http://www.bill-coo-hotel.com/">http://www.bill-coo-hotel.com/</a>
GRANDE ALBERGO DELLE ROSE	ΡΟΔΟΣ	<a href="http://www.glhs.gr/default.php?pid=62&amp;art_id=118">http://www.glhs.gr/default.php?pid=62&amp;art_id=118</a>
OSTRACO SUITES	ΜΥΚΟΝΟΣ	<a href="http://www.ostraco.gr/">http://www.ostraco.gr/</a>
PATRIARCA BOUTIQUE HOTEL	ΣΙΦΝΟΣ	<a href="http://www.patriarca.gr/">http://www.patriarca.gr/</a>
PORTO ZANTE	ΖΑΚΥΝΘΟΣ	<a href="http://portozante.com/gr/">http://portozante.com/gr/</a>
SIORRA VITTORIA	ΚΕΡΚΥΡΑ	<a href="http://www.siorravittoria.com/index_gr.htm">http://www.siorravittoria.com/index_gr.htm</a>

DAIOS LUXURY LIVING	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	<a href="http://www.daioshotels.com/">http://www.daioshotels.com/</a>
AVALON BOUTIQUE HOTEL	ΡΟΔΟΣ	<a href="http://www.avalonrhodes.gr/el/">http://www.avalonrhodes.gr/el/</a>
ATHENS ART HOTEL	ΑΘΗΝΑ	<a href="http://www.arthotelathens.gr/">http://www.arthotelathens.gr/</a>



### FASHION HOTEL

NIKOS-TAKIS FASHION HOTEL	ΡΟΔΟΣ	<a href="http://www.nikostakishotel.com/">http://www.nikostakishotel.com/</a>
CLASSICAL FASHION HOUSE HOTEL	ΑΘΗΝΑ-ΨΥΡΡΗ	<a href="http://www.classicalhotels.com/">http://www.classicalhotels.com/</a>
ALFA FASHION HOTEL	ΑΘΗΝΑ-ΝΙΚΑΙΑ	<a href="http://www.fashionhotels.gr/alfa/alfa.html">http://www.fashionhotels.gr/alfa/alfa.html</a>
MAROUSI FASHION HOTEL	ΜΑΡΟΥΣΙ	<a href="http://www.fashionhotels.gr/maroussi/maroussi.html">http://www.fashionhotels.gr/maroussi/maroussi.html</a>
OLYMPIC FASHION HOTEL	ΧΑΛΑΝΔΡΙ	<a href="http://www.fashionhotels.gr/olympic/olympic.html">http://www.fashionhotels.gr/olympic/olympic.html</a>
2 FASHION HOTEL ATHENS	ΑΘΗΝΑ	<a href="http://www.classicalhotels.com/el/">http://www.classicalhotels.com/el/</a>



## DESIGN HOTEL

FRESH HOTEL	ΑΘΗΝΑ	<a href="http://www.freshhotel.gr/">http://www.freshhotel.gr/</a>
SERIMANIS	ΚΕΦΑΛΑΡΙ	<a href="http://www.yeshotels.gr/el/content/semira-mis-%CE%BA%CE%B7%CF%86%CE%B9%CF%83%CE%B9%CE%AC">http://www.yeshotels.gr/el/content/semira-mis-%CE%BA%CE%B7%CF%86%CE%B9%CF%83%CE%B9%CE%AC</a>
ANEMI HOTELS	ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΣ	<a href="http://www.anemihotels.com/#/eng/folegandros-hotel">http://www.anemihotels.com/#/eng/folegandros-hotel</a>
AVARIS HOTEL	ΚΑΡΠΙΕΝΗΣΙ	<a href="http://www.avarishotel.gr/navigatogr.html">http://www.avarishotel.gr/navigatogr.html</a>
CAVOTAGGO	ΜΥΚΟΝΟΣ	<a href="http://www.cavotago.gr/gr/index.html">http://www.cavotago.gr/gr/index.html</a>
CHROMATA	ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ	<a href="http://www.chromata-santorini.com/gr/">http://www.chromata-santorini.com/gr/</a>
LIFE GALLERY HOTEL	ΕΚΑΛΗ	<a href="http://www.bluegr.com/default.aspx?hid=8&amp;la=1#hid=8&amp;pid=4&amp;la=1">http://www.bluegr.com/default.aspx?hid=8&amp;la=1#hid=8&amp;pid=4&amp;la=1</a>
VERINA SUITES AND POOL BAR	ΣΙΦΝΟΣ	<a href="http://wiw.gr/greek/apollonia_verina_suites_pool_bar/">http://wiw.gr/greek/apollonia_verina_suites_pool_bar/</a>
BRASIL SUITES	ΓΛΥΦΑΔΑ	<a href="http://www.brasilhotel.gr">www.brasilhotel.gr</a>

MYKONOS THEOXENIA	ΜΥΚΟΝΟΣ	<a href="http://www.mykonostheoxenia.com/">http://www.mykonostheoxenia.com/</a>
----------------------	---------	---

