



ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύγχρονες μορφές οργάνωσης των μεγάλων
ξενοδοχειακών μονάδων

Modern organizing models for hotel units

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:

Στεφανάκης Στέφανος
Α.Μ. 7884

Φαρμάκης Χρήστος
Α.Μ. 7881

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
Παπαρηγορίου Αριστείδης
Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ, 01/04/2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, ο ελληνικός τουρισμός συνεισφέρει στο 16,4% του ΑΕΠ, ενώ καλύπτει το 51,2% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου. Παράλληλα απασχολεί έναν στους πέντε κατοίκους της Ελλάδας και δημιουργεί 34 δις. ευρώ ζήτηση στην ελληνική οικονομία. Για όλους τους ανωτέρω λόγους, μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αναπτύσσονται στην Ελλάδα, εφαρμόζοντας σύγχρονες μορφές οργάνωσης, προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν τα οφέλη του ελληνικού τουρισμού.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να διασαφηνιστεί η έννοια «σύγχρονες μορφές οργάνωσης». Τα ξενοδοχεία αλλάζουν κατά την πάροδο των χρόνων και θα συνεχίσουν να αλλάζουν. Ως αποτέλεσμα, οι τεχνικές της διαχείρισης των σύγχρονων ξενοδοχείων πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το πρόβλημα της διαχείρισης των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων είναι πολυπαραγοντικό και η οργάνωση εξαρτάται από το φύλο, την ηλικία και την εκπαιδευτική δομή των διαχειριστών, τη συνεχή εκπαίδευση, τη γνώση, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης τους, τις κύριες λειτουργίες της διαχείρισης, τη σωστή και μελετημένη ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, το ίδιο το σύστημα διαχείρισης και λήψης αποφάσεων, ακόμα και από το στυλ των διευθυντικών στελεχών και το χρόνο που αυτοί διαθέτουν για τη διαχείριση.

Στην παρούσα μελέτη, αναλύονται όλες οι οργανωτικές δομές που χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αποτιμάται η αποτελεσματικότητά τους. Προκειμένου η μελέτη αυτή να μην είναι αποκλειστικά θεωρητική και βιβλιογραφική, επιλέγονται κάποιες από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, ώστε να αναλυθούν ως προς τις οργανωτικές τους δομές. Σε αυτές, εντάσσονται η Μεγάλη Βρετανία, το Χίλτον, το Intercontinental και το Μακεδονία Παλλάς.

ABSTRACT

According to the most recent data, Greek tourism contributes to 16.4% of GDP and covers 51.2% of the trade deficit. It employs one in five residents of Greece and generates 34 billion euro demand in the Greek economy. For all these reasons, hotels units have been developed in Greece, applying modern forms of organization in order to be more competitive and reap the benefits of Greek tourism.

It should be noted that the concept of “modern approaches to hotel management” can be loaded with the potential of much misunderstanding. Hotels do change and they will continue to change, as they are developing. As a result, the techniques of management of modern hotels must be adapted to the changing circumstances. Hotel management is a multifactorial issue and the correct organization depends on the sex, age and educational structure of the management, the continuing education, knowledge, skills and characteristics of the management, the main functions of management, the correct and realistic assignment of responsibilities, the management system and the decision-making, even on the style of management and the time managers have to spend for the management.

In this study, we analyze all the organizational structures used by hotels units and we evaluate their effectiveness. In order for this study not to be only theoretical and a literature survey, some of the largest hotels in Greece are chosen in order to analyze their organization structure. In this study, Great Britain, Hilton Athens Hotel, Intercontinental and Macedonia Palace were selected for the analysis.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ	8
Κεφάλαιο 1: Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου	8
1.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου.....	8
1.2. Θεσμικό πλαίσιο.....	9
1.3. Προσφορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών	13
1.4. Εγχώρια και διεθνής αγορά - Προοπτικές.....	15
Κεφάλαιο 2: Ξενοδοχειακές Μονάδες.....	20
2.1. Κύρια τουριστικά καταλύματα.....	20
2.2. Διάκριση ξενοδοχειακών μονάδων.....	21
2.3. Τμηματοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων.....	26
Κεφάλαιο 3: Οργάνωση ξενοδοχείων	34
3.1. Ιστορική εξέλιξη οργανωτικών δομών	34
3.2. Τύποι οργάνωσης	36
3.3. Χαρακτηριστικά επιτυχημένης οργάνωσης.....	36
3.4. Σύγχρονες μορφές οργάνωσης	38
3.5. Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας.....	41
3.6. Νέες τάσεις στις ξενοδοχειακές λειτουργίες	42
3.7. Μοντέλο οργανωτικών ελλειμμάτων	44
3.8. Σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης.....	46
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Ποιότητας Ξενοδοχείων.....	54
4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & ISO 9000	54
4.2. Το ISO 9004.2	56
4.3. Αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών.....	60

Κεφάλαιο 5: Οργανωτική δομή των μεγαλύτερων ξενοδοχείων των Ελλάδος.....	62
5.1. Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία	63
5.2. Το ξενοδοχείο Χίλτον.....	70
5.3. Το ξενοδοχείο Intercontinental.....	72
5.4. Το ξενοδοχείο Μακεδονία Παλλάς	77
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΓΛΩΣΣΑΡΙ.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	93
Α. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου	93
Β. Φωτογραφίες εγκαταστάσεων Μεγάλης Βρετανίας	101
Γ. Φωτογραφίες εγκαταστάσεων Intercontinental Athenaeum Athens Hotel	105
Δ. Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	107
Ε. Κατάλογος Εικόνων	108
Ε. Κατάλογος Πινάκων	109

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σχετίζεται με την οργάνωση των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας, κο. Παπαγρηγορίου Αριστείδη, Καθηγητή ΤΕΙ Πειραιώς, που μας εμπιστεύτηκε και μας ανέθεσε το συγκεκριμένο θέμα. Η καθοδήγησή του ήταν απαραίτητη για τη διευθέτηση της εν λόγω εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστούμε τις οικογένειές μας, για όλα τα χρόνια που στάθηκαν δίπλα μας και μας συμπαροστάθηκαν όσο ήμαστε φοιτητές.

Οι συγγραφείς,

Στεφανάκης Στέφανος

&

Φαρμάκης Χρήστος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις σύγχρονες μορφές οργάνωσης των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Διακρίνεται στο θεωρητικό μέρος και στη μελέτη συγκεκριμένων περιπτώσεων ξενοδοχειακών μονάδων.

Προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη η μελέτη, είναι απαραίτητο να αναλυθεί ο ξενοδοχειακός κλάδος και να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του, καθώς επίσης, να γίνει αναφορά και στην τουριστική βιομηχανία. Τα ανωτέρω αναπτύσσονται στο πρώτο κεφάλαιο.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι ξενοδοχειακές μονάδες και περιγράφονται τα κύρια τουριστικά καταλύματα. Αυτά ταξινομούνται σε κατηγορίες, διαχωρίζονται και τμηματοποιούνται.

Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο η αναλυτική περιγραφή των οργανωτικών δομών, που αποτελεί και το κυριότερο μέρος της παρούσας εργασίας. Ξεκινά με μία ιστορική αναδρομή στις μορφές οργάνωσης και με μία αναφορά στους τύπους οργάνωσης. Στη συνέχεια, έμφαση δίνεται στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης, καθώς και στα χαρακτηριστικά που χρήζουν μια οργάνωση επιτυχημένη, καθώς επίσης και σε σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, λειτουργιών και στρατηγικών ανάπτυξης. Επιπλέον, αναλύεται το μοντέλο οργανωτικών ελλειμμάτων.

Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, διαχείρισης ποιότητας των ξενοδοχείων, στο οποίο περιγράφεται αναλυτικά το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το πρότυπο ISO 9000 με τις υποκατηγορίες που ενδιαφέρουν, όπως το ISO 9004.2.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τη μελέτη συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων. Συγκεκριμένα επιλέγονται τα τρία μεγαλύτερα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, στα οποία ανήκουν κατά σειρά η Μεγάλη Βρετανία, το Χίλτον και το Μακεδονία Παλλάς. Τα δύο πρώτα, ανήκουν σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, ενώ το τελευταίο αποτελεί καθαρά ελληνική επιχείρηση, εφάμιλλη όμως των υπολοίπων. Επίσης, επιλέγεται προς εξέταση και το ξενοδοχείο Intercontinental Athenaeum Athens Hotel το οποίο ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους ξενοδοχείων του κόσμου, το Intercontinental Hotels Group (IHG). Η ανάλυση ξεκινάει από το γενικό προς το ειδικό, γι' αυτό το λόγο, περιγράφονται αρχικά οι όμιλοι, στη συνέχεια οι αλυσίδες και στο τέλος οι εκάστοτε ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτός ο τρόπος

παρουσίασης εφαρμόζεται για τη Μεγάλη Βρετανία, το Χίλτον και το Intercontinental. Όσον αφορά το Μακεδονία Παλλάς, αρκούμαστε στην περιγραφή της ξενοδοχειακής μονάδας, δίνοντας έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα που επιθυμεί η επιχείρηση να παρουσιάσει, προκειμένου να καθιερωθεί στην αγορά και να ανταγωνιστεί τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες.

Τέλος, το κύριο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο των συμπερασμάτων και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Στο γλωσσάρι παρατίθενται οι κυριότεροι όροι που αφορούν την τουριστική βιομηχανία και έχουν αναφερθεί στο κύριο μέρος της εργασίας. Το παράρτημα αποτελείται από δύο μέρη. Στο μέρος Α παρατίθεται η πιο πρόσφατη λίστα με τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου, ενώ στο μέρος Β υπάρχει μια συλλογή φωτογραφιών από τα ξενοδοχεία που αναλύθηκαν.

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου

1.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου

Μία από τις σημαντικότερες οικονομικές δραστηριότητες στην Ελλάδα, αλλά και σε όλο τον κόσμο, είναι αυτή των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν βασικό παράγοντα ανάπτυξης για τον τουρισμό (Ρούτση, 2010). Ο ξενοδοχειακός κλάδος ανήκει στον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας και περιλαμβάνει καταλύματα, ταξιδιωτικά γραφεία, επισιτιστικές μονάδες και μονάδες αναψυχής, καθώς επίσης και γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, σε συνδυασμό με επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων (Εθνικό Τυπογραφείο, 2014).

Το μέγεθος της ξενοδοχειακής υποδομής εκφράζει την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής. Η τουριστική δραστηριότητα από την άλλη, επηρεάζεται τόσο από την ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, όσο και από την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, που περιλαμβάνει τα δίκτυα συγκοινωνιών, τις υπηρεσίες υγείας και ψυχαγωγίας, όπως ακόμα και το φυσικό περιβάλλον (ICAP Group A.E., 2012).

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας και πιο συγκεκριμένα τα καταλύματα, λειτουργούν συνήθως όλο τον χρόνο (πλην των εποχιακών) και είναι ανοιχτές όλο το 24ωρο. Οι εργαζόμενοι και κυρίως τα στελέχη κατά κανόνα, εργάζονται περισσότερες ώρες από ένα οχτάωρο, μιας και οι βραδινές βάρδιες, τα Σαββατοκύριακα και οι γιορτές συμπεριλαμβάνονται στο πρόγραμμα εργασίας. Υπάρχουν τρεις βάρδιες στην βιομηχανία φιλοξενίας: η πρωινή, η απογευματινή και η βραδινή, καθώς επίσης και μια ενδιάμεση σε κάποιες περιπτώσεις (Πιβεροπούλου, 2011).

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Σ.Ε.Τ.Ε. (Σύλλογος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), η ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου είναι ευθέως ανάλογη με το ρυθμό ανάπτυξης της τουριστικής κίνησης. Έτσι, από το ακόλουθο διάγραμμα, μπορούμε να δούμε ότι η συμμετοχή της τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ την τελευταία 10ετία κυμαίνεται από 16% - 18%. Επίσης, οι άμεσες τουριστικές εισπράξεις βρίσκονται σε σταθερά επίπεδα, γύρω στα 10.000 εκ. ευρώ ετησίως. Η σταθερότητα αυτή, επιτρέπει την ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων, μιας και προσδίδει σιγουριά στους ξενοδόχους (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014).



Διάγραμμα 1: Εξέλιξη της τουριστικής οικονομίας την τελευταία 10ετία.

(Πηγή: (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014)

1.2. Θεσμικό πλαίσιο

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, αναγνωρίζοντας τη σημαντική επίδραση της τουριστικής δραστηριότητας στις τοπικές κοινωνίες, στο περιβάλλον και στην οικονομία γενικότερα, θέσπισε τον Παγκόσμιο Κώδικα Ηθικής για τον τουρισμό. Πρόκειται για ένα σύνολο αρχών, οι οποίες θέτουν τη βάση για τη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού και απευθύνονται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (τοπικές και εθνικές αρχές, τοπική κοινωνία, επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου, τουρίστες), τονίζοντας τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε πλευράς.

«Ο Παγκόσμιος Κώδικας Ηθικής για τον τουρισμό θέτει το πλαίσιο αναφοράς για την υπεύθυνη και αειφόρο ανάπτυξη του παγκόσμιου τουρισμού. Αντλεί έμπνευση από προηγούμενες ανάλογες διακηρύξεις και κώδικες άλλων κλάδων και προσθέτει ένα νέο τρόπο σκέψης, ο οποίος αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που έχουν σημειωθεί στην κοινωνία μας στις αρχές του 21ου αιώνα. Καθώς οι προβλέψεις μιλούν για 1,6 δις αφίξεις τουριστών παγκοσμίως κατά το έτος 2020, τα μέλη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού πιστεύουν ότι ο Παγκόσμιος Κώδικας Ηθικής για τον τουρισμό είναι απαραίτητος προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον και την πολιτιστική κληρονομιά και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη των κατοίκων των τουριστικών προορισμών», όπως καταθέτει ο Francesco Frangialli (Γενικός Γραμματέας του UNWTO 1998-2008). Ο κώδικας περιλαμβάνει τα εξής 10 άρθρα (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014):

Πίνακας 1: Παγκόσμιος Κώδικας Ηθικών Αρχών για τον Τουρισμό (Πηγή: ΣΕΤΕ)

Άρθρο 1	Η συμβολή του τουρισμού στην αμοιβαία κατανόηση και το σεβασμό ανάμεσα στους λαούς και τις κοινωνίες
Άρθρο 2	Ο τουρισμός ως ένα όχημα για την ατομική και τη συλλογική ολοκλήρωση
Άρθρο 3	Τουρισμός, ένας παράγοντας για βιώσιμη ανάπτυξη
Άρθρο 4	Τουρισμός, ένας χρήστης της πολιτιστικής κληρονομιάς της ανθρωπότητας και ένας συντελεστής για την αναβάθμισή της
Άρθρο 5	Τουρισμός, μια επωφελής δραστηριότητα για τις χώρες και τις κοινότητες υποδοχής
Άρθρο 6	Υποχρεώσεις των φορέων του τουρισμού στην τουριστική ανάπτυξη
Άρθρο 7	Δικαίωμα στον τουρισμό
Άρθρο 8	Η ελευθερία της τουριστικής διακίνησης
Άρθρο 9	Δικαιώματα των εργαζομένων και των επιχειρηματιών στην τουριστική βιομηχανία
Άρθρο 10	Εφαρμογή των αρχών του Παγκόσμιου Κώδικα Ηθικών Αρχών για τον τουρισμό

Ο ξενοδοχειακός κλάδος οριοθετείται από ένα σύνολο νομοθετικών πράξεων, που αφορούν τις προμήθειες, τα σήματα λειτουργίας, τις κατηγορίες των καταλυμάτων, τις ειδικές εγκαταστάσεις τουρισμού, κλπ. Στους ακόλουθους πίνακες, αναφέρονται τα σχετικότερα νομοθετήματα.

Πίνακας 2: Περί κατάταξης καταλυμάτων (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)

ΝΟΜΟΣ	ΦΕΚ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
Π.Δ. 337/2000	281/Α'/28-12-2000	Κατάταξη των ενοικιαζομένων δωματίων και ενοικιαζομένων επιπλωμένων διαμερισμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα των κλειδιών.
Π.Δ. 43/2002	43/Α/7-3-2002	Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών.
Ν.3190/2003	249/Α'/30-10-2003	Πιστοποίηση των κύριων και μη κύριων τουριστικών καταλυμάτων – διαδικασίες.
Τ/15291/27-8-2009	1842/Β/3-9-2009	Κατάταξη ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών

Πίνακας 3: Περί εγκαταστάσεων ειδικών τουριστικών υποδομών

(Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)

NOMOS	ΦΕΚ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
N. 393/1997	199/A/1976	Περί ιδρύσεως και λειτουργίας Τουριστικών Γραφείων.
N. 711/1997	284/A/26/27-9-1977	Περί ειδικών τουριστικών λεωφορείων.
N. 1652/1987	167/A/1986	Σχέσεις Ξενοδόχων και Πελατών αυτών.
T/932/28-2-1997	151/B/6-3-1997	Αντικατάσταση Δ.Χ. Τουριστικού Λεωφορείου.
Π.Δ. 337/2000	281/A/28-12-2000	Κατάταξη των ενοικιαζομένων δωματίων και ενοικιαζομένων επιπλωμένων διαμερισμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα των κλειδιών
N. 2446/96 N. 711/1997 Π.Δ. 313/25-9-2001	276/A/19-12-1996 284/A/26/27-9-1997 211/A/25-9-2001	Έγκριση μεταβίβασης της άδειας κυκλοφορίας Δ.Χ. Τουριστικού Λεωφορείου.
Π.Δ. 43/2002	3/A/7-3-2002	Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών.
N.4002/22-8-2011	180/A/22-8-2011	Σύνθετα τουριστικά καταλύματα.
Π.Δ. 393/1976 ΚΥΑ 1597/2011	199/A/1976 108/B/3-2-2011	Χορήγηση Ειδικού Σήματος Λειτουργίας Τουριστικού Γραφείου.
Υπ. Απ. 7073/17-5-2011	1266/B/16-6-2011	Διαδικασία χορήγησης Ειδικού Σήματος Λειτουργίας σε Τουριστικές Επιχειρήσεις Οδικών Μεταφορών.
N.3190/2003	249/A/30-10-2003	Πιστοποίηση των κύριων και μη κύριων τουριστικών καταλυμάτων – διαδικασίες.
ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/10280	1301/B/16-06-2011	Διαδικασία χορήγησης Ειδικού Σήματος Λειτουργίας σε επιχειρήσεις εκμίσθωσης επιβατηγών αυτοκινήτων Ι.Χ. χωρίς οδηγό στα Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης.
ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/10282	1301/B/16-06-2011	Διαδικασία Χορήγησης Ειδικού Σήματος Λειτουργίας σε επιχειρήσεις εκμίσθωσης μοτοσικλετών άνω των 50 κ.ε. άνευ οδηγού στα Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης.

Πίνακας 4: Περί συνθέτων τουριστικών καταλυμάτων (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)

ΝΟΜΟΣ	ΦΕΚ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
ΥΑ 177	319/Β/2012	Καθορισμός τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και λοιπών όρων και προϋποθέσεων για τη δημιουργία σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων.
ΚΥΑ Γ.Γ.Τ.Π.Υ 278	615/Β/2012	Καθορισμός ειδικών ενεργειακών προδιαγραφών σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων.
ΥΑ 125	195/Β/2012	Πρότυπος Κανονισμός Συνιδιοκτησίας και Λειτουργίας σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων.

Πίνακας 5: Νομοθετήματα περί προμηθειών (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)

ΝΟΜΟΣ	ΦΕΚ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
Ν.2286/1995	19/Α/1-2-1995	Προμήθειες του Δημόσιου Τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων.
Ν.3310/2005	30/Α/14-2-2005	Μέτρα για την διασφάλιση της διαφάνειας και την αποφυγή καταστρατηγήσεων κατά την διαδικασία σύναψης δημόσιων συμβάσεων.
Π.Δ. 60/2007	64/Α/16-3-2007	Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών».
Π.Δ. 118/2007	105/Α/10-7-2007	Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (Κ.Π.Δ.).
Π.Δ. 113/2010	194/Α/22-11-2010	Προεδρικό Διάταγμα περί «Ανάληψης Υποχρεώσεων από Διατάκτες».
Ν. 2362/1995	247/Α/27-11-1995	Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμ. 35130/739/9-8-2010 (ΦΕΚ 1291/Β/11-8-2010): Αύξηση των χρηματικών ποσών του άρθρου 83, παρ.1, του Ν.2362/1995 για την σύναψη δημοσίων συμβάσεων που αφορούν προμήθεια προϊόντων, παροχή υπηρεσιών ή εκτέλεση έργων.
Ν. 3871/2010	141/Α/17-8-2010	Περί Δημοσίου Λογιστικού, ελέγχου των δαπανών του Κράτους και άλλες διατάξεις όπως συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε με το Νόμο περί Δημοσιονομικής Διαχείρισης και Ευθύνης.

1.3. Προσφορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών

Η βιομηχανία φιλοξενίας αποτελεί τμήμα μιας τεράστιας ομάδας επιχειρήσεων που είναι γνωστές ως ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία. Η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία παρέχει τα απαραίτητα ή επιθυμητά αγαθά και υπηρεσίες στους ταξιδιώτες και αποτελείται από πέντε τομείς: τα καταλύματα, τις μεταφορές (αεροπλάνα, τρένα, λεωφορεία, κ.λπ.), τις επιχειρήσεις παροχής φαγητού και ποτών, τα καταστήματα (δώρων, σουβενίρ, παραδοσιακής τέχνης κ.ο.κ.) και τέλος τις διάφορες δραστηριότητες (αναψυχή, πολιτιστικές εκδηλώσεις, αθλητικές διοργανώσεις, κ.ά.)(Πιβεροπούλου, 2011).

Η βιομηχανία φιλοξενίας αποτελείται από τα πάσης φύσεως καταλύματα (ξενοδοχεία, κάμπινγκ, κρουαζιερόπλοια κ.ά.), καθώς και από τις επιχειρήσεις εστίασης και ποτών (εστιατόρια, μπαρ, σνακ μπαρ, ταβέρνες, κ.ά.), είτε αυτές βρίσκονται μέσα σε ξενοδοχεία ή λειτουργούν ανεξάρτητα. Τα τουριστικά καταλύματα ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες ταξιδιωτικές και τουριστικές επιχειρήσεις, επειδή προσφέρουν στους πελάτες τους συνδυαστικά διαμονή, διατροφή και ποτά, αναψυχή και πολλές άλλες δραστηριότητες(Πιβεροπούλου, 2011).

Απώτερος στόχος της βιομηχανίας φιλοξενίας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η οποία αποσκοπεί στην αφοσίωση των πελατών και φυσικά στο κέρδος της επιχείρησης. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι άυλες, που σημαίνει ότι ο πελάτης δεν μπορεί να τις δοκιμάσει πριν την διαμονή του. Το προϊόν που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η φιλοξενία, προορίζεται για χρήση από τον πελάτη και όχι για κατοχή. Ακόμα πιο μοναδικό είναι το γεγονός ότι για την προσφορά της φιλοξενίας είναι απαραίτητη η παρουσία του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να γίνει διαχωρισμός της παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, γεγονός που αποτελεί ξεχωριστή πρόκληση δεδομένου ότι ο κάθε πελάτης συνήθως έχει τις δικές του απαιτήσεις(Πιβεροπούλου, 2011).

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία του ΣΕΤΕ όπως αυτά παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 9.670 ξενοδοχεία και περίπου 770.000 κλίνες. Αξιοσημείωτο είναι όμως, ότι το 66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε τέσσερις περιοχές της Ελλάδας(Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014).

Πίνακας 6: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2012

(Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF)

Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,4% [WTTC]
Συμμετοχή στην απασχόληση	18,3% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]
Συνολική Απασχόληση	688.800 [WTTC]
Έσοδα	10,4 δισ. €
Αφίξεις Αλλοδαπών	16,9 εκατ. (συμπεριλαμβανομένων των αφίξεων κρουαζιέρας)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	616 € (συμπεριλαμβανομένων των ποσών κρουαζιέρας)
Μερίδιο Αγοράς	1,5% Παγκόσμια, 2,9% Ευρώπη
Εποχικότητα	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.670 ξενοδοχεία / 771.271 κλίνες
Top 5 αγορές	Γερμανία, Ην. Βασίλειο, ΠΓΔΜ, Γαλλία, Ρωσία

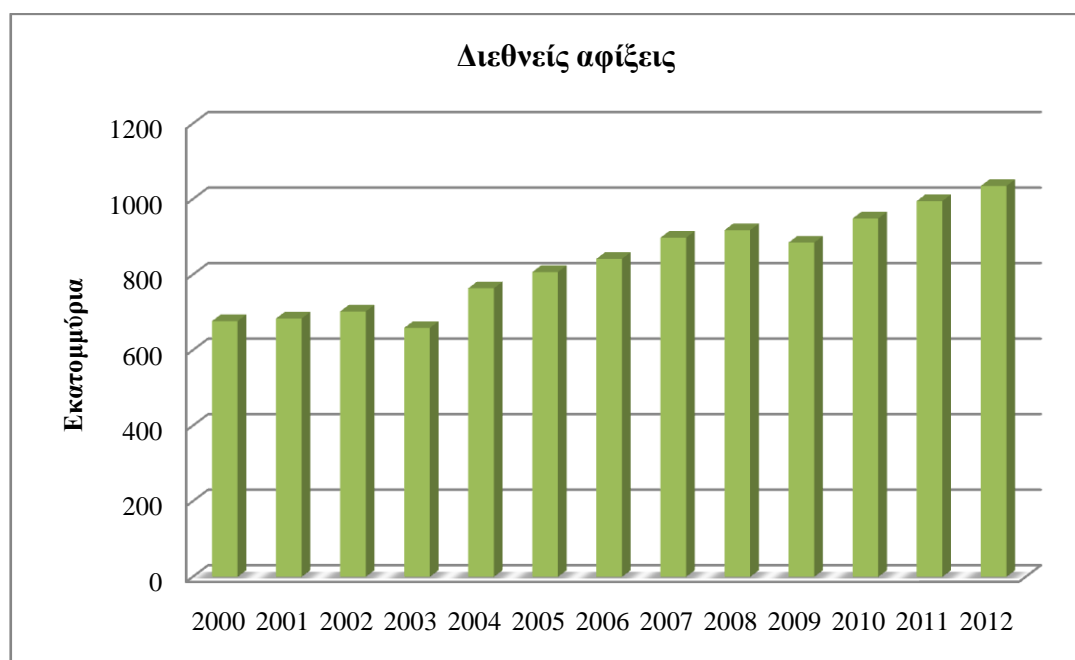
Πίνακας 7: Επιδόσεις τουριστικών ανταγωνιστών Ελλάδας για το 2012

(Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF)

Δείκτες Απόδοσης 2012	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
Κατάταξη - Διεθνείς Αφίξεις	4η	< 50η	6η	22η	26η
Κατάταξη - Έσοδα	2η	< 50η	12η	32η	33η
Διεθνείς Αφίξεις 2012 (εκατ.)	57,7	2,5	35,7	11,2	10,4
% μεταβολή αφίξεων 2000-12	24,4%	-7,4%	271,9%	119,6%	96,2%
Έσοδα - 2012 δις USD	55,9	2,6	25,7	9,9	8,8
% μεταβολή εσόδων 2000-12	86,3%	36,8%	238,2%	130,2%	214,3%
Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη ανά ταξίδι σε USD	969	1.04	720	884	846
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Αφίξεις	5,6%	0,2%	3,4%	1,1%	1,0%
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Έσοδα	5,2%	0,2%	2,4%	0,9%	0,8%

1.4. Εγχώρια και διεθνής αγορά - Προοπτικές

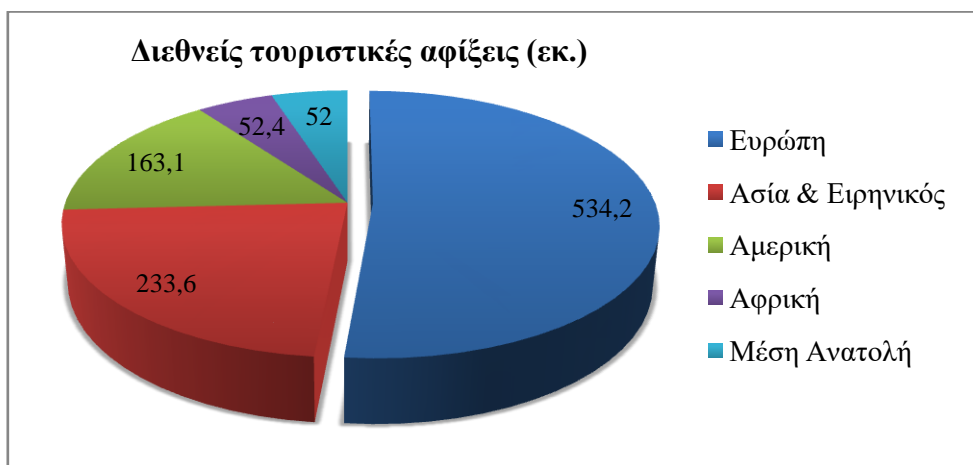
Η τουριστική βιομηχανία θεωρείται η «βαριά βιομηχανία» της Ελλάδας. Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας το 2012 στο ΑΕΠ φτάνει το 16,4%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (688.800 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,3% των απασχολούμενων. Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις είναι ολοένα και αυξανόμενες την τελευταία δεκαετία όπως φανερώνεται και από τα στοιχεία του διαγράμματος 2. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO, 2014), η Ελλάδα το 2012 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 23η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2013, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 32η θέση μεταξύ 140 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 96η. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014).



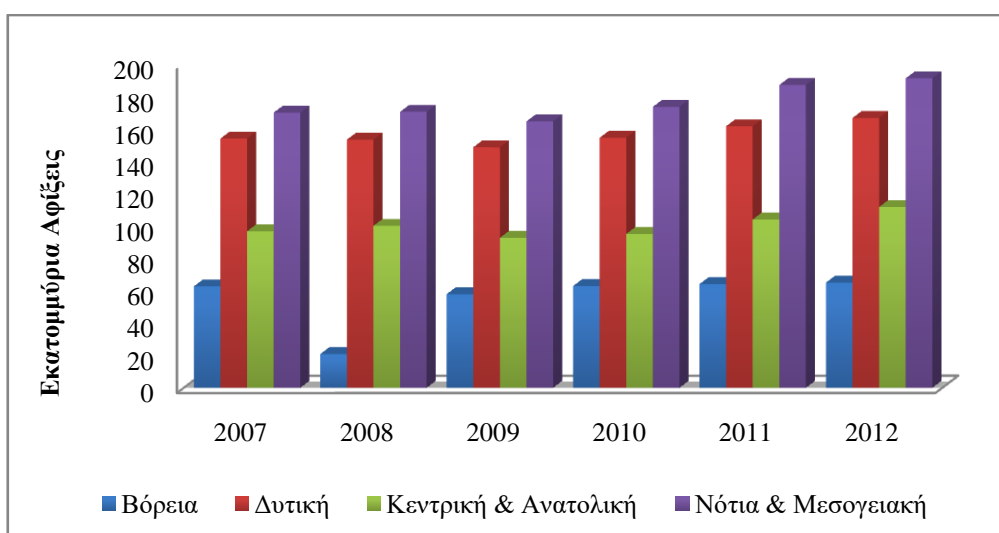
Διάγραμμα 2: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως το διάστημα 2000-2012.

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού

Ο ξενοδοχειακός κλάδος όπως είναι εμφανές, έχει πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης. Σύμφωνα με τα δεδομένα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, γίνεται φανερό ότι η Ευρώπη είναι από τους πιο επιθυμητούς προορισμούς των τουριστών, μιας και οι τουριστικές αφίξεις ξεπερνούν το 50% του διεθνούς συνόλου (βλ. Διάγραμμα 3). Επιπλέον, αναλύοντας περισσότερο τις προτιμήσεις των ταξιδιωτών της Ευρώπης, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες αφίξεις πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στη νότια και μεσογειακή Ευρώπη και μάλιστα με μεγάλη διαφορά έναντι των υπόλοιπων περιοχών της Ευρώπης (βλ. Διάγραμμα 4). Από αυτό συμπεραίνουμε, ότι η Ελλάδα ως χώρα της μεσογειακής Ευρώπης είναι ένας προτιμητέος προορισμός, δίνοντας έτσι πολλές ευκαιρίες στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες να αναπτυχθούν.



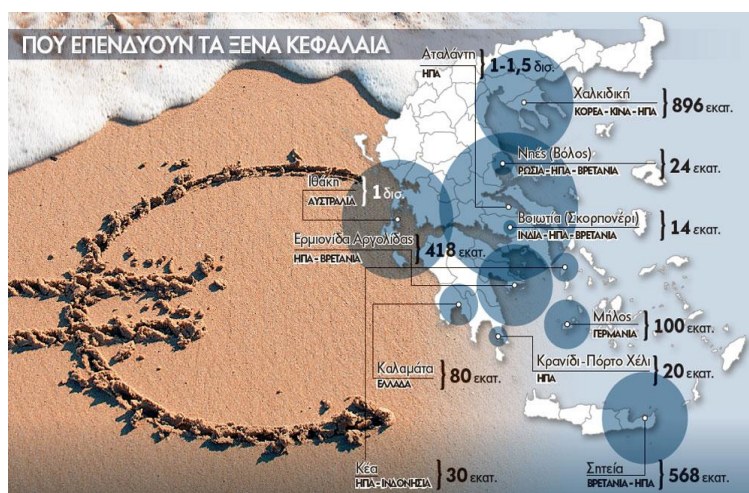
Διάγραμμα 3: Τουριστικές αφίξεις ανά ήπειρο το έτος 2012
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού



Διάγραμμα 4: Τουριστικές αφίξεις στην Ευρώπη την τελευταία δετία
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού

Η νέα στρατηγική επομένως για την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα θα πρέπει να βασιστεί στην προσέλκυση επισκεπτών υψηλής εισοδηματικής στάθμης από νέες αγορές-στόχους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Κίνα, η Ινδία, η Ουκρανία, η Τουρκία και η Ρωσία, που διαθέτουν αναδυόμενες μεσαίες τάξεις, οι οποίες είναι σε θέση να ταξιδέψουν και καταναλώσουν υψηλά χρηματικά ποσά για τη διασκέδαση και την ψυχαγωγία τους. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού η σημασία μιας αγοράς εξαρτάται όχι μόνο από τον αριθμό των αφίξεων, αλλά και από τη δαπάνη των τουριστών στη χώρα υποδοχής. Ακόμη, οι ίδιοι οι ξενοδόχοι σε ερώτημα που αφορά τις προτιμητέες προς ανάπτυξη αγορές-στόχους, επιλέγουν την αγορά της Κίνας (37% του δείγματος), της Ρωσίας και της υπόλοιπης Ανατολικής Ευρώπης (32%) καθώς επίσης της Ινδίας, των αραβικών χωρών, των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.

Με ορίζοντα το 2020 φαίνεται ότι οι παραδοσιακές αγορές αποδυναμώνονται. Χαρακτηριστικά, ενώ το 2000 οι αγορές της Γερμανίας και της Μεγάλης Βρετανίας που αποτελούσαν τις δύο κύριες αγορές για τον ελληνικό τουρισμό, αντιστοιχούσαν σχεδόν στο 42% του συνόλου των διεθνών αφίξεων, το 2009 το ποσοστό αυτό περιορίστηκε στο 30. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι οι αλλαγές στις προτιμήσεις των τουριστών είναι συχνές και οι τουριστικές αγορές ευμετάβλητες. Η διεύρυνση των τουριστικών αγορών κρίνεται απαραίτητη και για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης, είναι σημαντικό να γίνονται διαθρωτικές αλλαγές στον τρόπο υποδοχής και φιλοξενίας των τουριστών, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου. Τα γραφειοκρατικά και διαδικαστικά ζητήματα, όπως η έκδοση Visa παίζουν επίσης μείζονα ρόλο και πρέπει να μετριάζονται το κατά δύναμιν (Λιαπάκη, 2011).



Εικόνα 1: Μεγάλες τουριστικές επενδύσεις στην Ελλάδα (Πηγή: Αποστόλου, 2014)

Στην Ελλάδα έχουν ήδη δρομολογηθεί επενδύσεις τόσο από ξένους όσο και από Έλληνες επενδυτές. Πολλές εταιρίες σχεδιάζουν την επέκτασή τους στην αγορά ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, στις οποίες σκοπεύουν να διοχετεύσουν μέρος τουριστών που διακινεί μέσω των πρακτορείων τους. Άλλες πάλι έχουν ως στόχο την ανάπτυξη νέων αλυσίδων πολυτελών ξενοδοχείων – resorts και την υποστήριξη επενδύσεων μεγάλης κλίμακας. Αυτό πρόκειται να πραγματοποιηθεί είτε με τη δημιουργία νέων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων είτε με την εξαγορά υφισταμένων και την αναβάθμισή τους (Σωτηρόπουλος, 2014). Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, αποφεύγεται η κατασκευή νέων κλινών, εκτός από τις περιοχές «Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης» και όσων πρόκειται να αναπτυχθούν τουριστικά. Συνηθίζεται η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, ώστε να αποφευχθεί η υπερσυγκέντρωση ξενοδοχείων στις ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές, που αποτελεί μείζον πρόβλημα του υπάρχοντος μοντέλου ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού (ICAPGroup A.E., 2012). Επιλεγμένες περιοχές της Ελλάδας που απεικονίζονται στον ακόλουθο χάρη, έχουν κριθεί κατάλληλες για την ανάπτυξη μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων (Αποστόλου, 2014).

Το τρίπτυχο της σχέσης: τουριστική ανάπτυξη - ξενοδοχειακή ανάπτυξη - ξενοδοχειακή παιδεία και κατάρτιση, αποτελείτο βασικό κίνητρο της διεθνούς ξενοδοχείας, των αναδυόμενων νέων παγκόσμιων αγορών καθώς και των τρόπων της συστηματικότερης εκμετάλλευσής τους, προς απώτερο όφελος τόσο του επαγγελματία ξενοδόχου όσο και του απαιτητικού σύγχρονου τουρίστα-καταναλωτή.

Η διαπίστωση των εξελισσόμενων τάσεων, προσδοκιών, επιθυμιών και απαιτήσεων του σύγχρονου τουρίστα-καταναλωτή με σκοπό την προσφορά ξενοδοχειακού προϊόντος ιδιαίτερων ποιοτικών προδιαγραφών, αποτελεί πλέον σημείο αναφοράς για όλες τις μεγάλες πολυεθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες και μόνο προς αυτή την κατεύθυνση οφείλει να στραφεί και ο τουριστικός επιχειρηματικός κόσμος, στην Ελλάδα (Πάλμος, 1999).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωμένες όλες οι επενδύσεις που πρόκειται να λάβουν χώρα τα επόμενα χρόνια, με περιγραφή των εγκαταστάσεων δίνοντας λεπτομέρειες όπως η δυναμικότητα και η έκταση κατασκευής, η επιλεγμένη περιοχή, καθώς και τα κεφάλαια που θα επενδυθούν.

Πίνακας 8: Επενδύσεις μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα (Πηγή:Σωτηρόπουλος, 2014)

Επενδυτής	Εγκαταστάσεις	Περιοχή	Κόστος
Minoan Group (Βρετανοί)	5 ξενοδοχεία 1.936 κλινών, γήπεδα γκολφ, μονάδα αφαλάτωσης & επεξεργασίας λυμάτων, κέντρο ευεξίας (Συν. 25000 στρέμμ.)	Κάβο Σίδερο, Φοινικόδασος Βάι (νομός Λασιθίου)	267,7 εκατ. ευρώ (μέσω fast track)
PravitaEstate	3 ξενοδοχειακά συγκροτήματα 5 αστέρων, 4 γήπεδα γκολφ, παραθεριστικές κατοικίες, συνεδριακό κέντρο, κέντρο υγείας, αποκατάστασης & θεραπείας, προπονητικό αθλητικό κέντρο, εγκαταστάσεις εναλλακτικού τουρισμού (Συν. 12.673 στρέμμ)	Ταξιάρχη (Δήμος Πολυγύρου, Χαλκιδική)	726,4 εκατ. ευρώ
Taurus Investment Holdings (Γερμανοί&Αμερικανοί)	Ξενοδοχείο 5 αστέρων (216 κλινών), παραθεριστικές κατοικίες & κέντρο αναζωογόνησης.	Αμμουδαράκι (Μήλος)	100 εκατ. ευρώ
Setai, Rosewood και Rotana Hotels	6 υπερπολυτελείας ξενοδοχεία με 1.020 σουίτες και διαμερίσματα, 150 κατοικίες για golfers, ένα παραθαλάσσιο «χωριό», γήπεδο golf 18 οπών και μαρίνα 200 θέσεων	Ιθάκη	1 δισ. ευρώ.
Σάνη Α.Ε. - Oaktree Capital Management	3 ξενοδοχειακά συγκροτήματα 5 αστέρων, 5.000 κατοικίες, ακαδημία και γήπεδα γκολφ, βοτανικός λόφος 700 στρεμμάτων, ιππικό κέντρο και θεματικό πάρκο	Κεντρική Ελλάδα	1 – 1,5 δισ. ευρώ
Dolphin Capital Investors	Ξενοδοχείο, παραθεριστικές κατοικίες, γήπεδο γκολφ και beachclub (Συν. 2.000 στρεμμ.)	Κοιλιάδα του Δήμου Ερμιονίδας (Αργολίδα)	418 εκατ. ευρώ (μέσω fast track)
Grace Hotels, του Libra Group (οικογ. Λογοθέτη)	Ξενοδοχειακή μονάδα με 125 πολυτελή δωμάτια και σουίτες, καθώς και 40 βίλες προς πώληση	Βελίκα (Καλαμάτα)	80 εκατ. ευρώ

Κεφάλαιο 2: Ξενοδοχειακές Μονάδες

2.1. Κύρια τουριστικά καταλύματα

Τουριστικά καταλύματα είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις (καταλύματα, γραφεία, επιχειρήσεις μεταφορών, κτλ.), δηλαδή οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και υποδέχονται τουρίστες παρέχοντάς τους διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση. Διακρίνονται ως εξής (Εθνικό Τυπογραφείο, 2014):

a) Ξενοδοχεία:

Τα ξενοδοχεία είναι εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος.

b) Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping):

Οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις είναι κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, υπαίθρια, με ή χωρίς οικίσκους, στα οποία παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, εστίασης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι ίδια κατασκηνωτικά και μεταφορικά μέσα, όπως συρόμενα ή αυτοκινούμενα τροχόσπιτα, ρυμουλκούμενα ή ημιρυμουλκούμενα τροχόσπιτα, σκηνές, τροχοσκηνές ή σκηνές επί της οροφής οχημάτων, τουριστικά λεωφορεία διαμορφωμένα με κοιτώνες (hotelbus) και τουριστικά λεωφορεία με συρόμενα οχήματα διαμορφωμένα με κοιτώνες (rotel hotel).

c) Ξενώνες φιλοξενίας νέων:

Ξενώνες φιλοξενίας νέων είναι κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα τα οποία ευρίσκονται εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και οικισμών. Συνήθως, πολυώροφες οικοδομές μετατρέπονται σε ξενώνες φιλοξενίας νέων.

d) Σύνθετα τουριστικά καταλύματα:

Σύνθετα τουριστικά καταλύματα είναι τα ξενοδοχειακά καταλύματα που ανεγείρονται σε συνδυασμό με τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες και με εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής. Ως εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής νοούνται συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, τουριστικοί λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, Κέντρα Προπονητικού Αθλητικού Τουρισμού, υδροθεραπευτήρια, καθώς και εγκαταστάσεις ειδικών μορφών τουρισμού όπως μονάδες ιαματικής θεραπείας, κέντρα ιαματικού τουρισμού θερμαλισμού, κέντρα αναζωογόνησης, κέντρα ευεξίας και αισθητικής και κέντρα καταδυτικού τουρισμού.

e) Ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels):

Είναι ξενοδοχειακά καταλύματα κατηγορίας 3 ή 4 ή 5 αστέρων, εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και εντός ορίων οικισμών προτού 1923 ή κάτω των 2.000 κατοίκων. Επιτρέπεται η σύσταση οριζοντίων και καθέτων ιδιοκτησιών και η μεταβίβαση ενοχικών και εμπραγμάτων δικαιωμάτων σε τρίτους με τη μορφή δωματίων ή διαμερισμάτων. Η μακροχρόνια μίσθωση συνομολογείται για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δέκαετών.

f) Ξενοδοχειακά τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων:

Με υπουργική απόφαση καθορίζονται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές των τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων, οι όροι και οι προϋποθέσεις λειτουργίας τους, καθώς και τα κριτήρια και η διαδικασία κατάταξής τους στη συγκεκριμένη κατηγορία.

2.2. Διάκριση ξενοδοχειακών μονάδων

Τα ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα τυποποιούνται με βάση τη διαμόρφωση των δωματίων, με την παροχή ορισμένων υπηρεσιών που περιλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών, την καθημερινή τακτοποίηση των κρεβατιών και τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων υγιεινής, την ομαδοποίηση σε κλάσεις και κατηγορίες σύμφωνα με τις εγκαταστάσεις και υπηρεσίες που παρέχονται (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2014).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που διαθέτουν. Έτσι, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε (ICAP Group A.E., 2012):

- ❖ **Αστικά:** Συνεχούς λειτουργίας, σε αστικά κέντρα, για επαγγελματικούς σκοπούς κατά κύριο λόγο
- ❖ **Ξενοδοχεία διακοπών:** Εποχιακής λειτουργίας, στην περιφέρεια, για παραθερισμό
- ❖ **Allinclusive:** Πακέτου διακοπών (διαμονή, εστίαση, αναψυχή)

Ακόμα, ανάλογα με το είδος της πελατείας, μπορούν να διακριθούν σε (Κοτρώτσος, 2007):

- ❖ Διερχομένων πελατών
- ❖ Μαζικού τουρισμού
- ❖ Μακράς διαμονής
- ❖ Οικογενειακού τουρισμού
- ❖ Τουριστικά (για ζευγάρια)

Διάκριση όμως μπορεί να επιτευχθεί και ανάλογα με τον τύπο ιδιοκτησίας ή τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται εγκατεστημένες. Έτσι, οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται έντονα ανάλογα αν είναι εγκατεστημένες σε ορεινές ή παραθαλάσσιες περιοχές. Φαίνεται, ότι επωφελούμενες είναι οι παραθαλάσσιες ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ για να επιβιώσουν οι ορεινές, κρίνεται απαραίτητο να καταφύγουν σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού (ICAP Group A.E., 2012). Η διάκριση ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης είναι η ακόλουθη:

- ❖ **Αστικά:** Είναι εγκατεστημένα σε πόλεις
- ❖ **Παραθεριστικά:** Είναι εγκατεστημένα μακριά από πόλεις, στην επαρχία και κοντά στο φυσικό περιβάλλον και σε αξιοθέατα
- ❖ **Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων:** Μπορεί να είναι κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες, αεροδρόμια, μαρίνες, κτλ.
- ❖ **Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών:** Τα λεγόμενα SPA

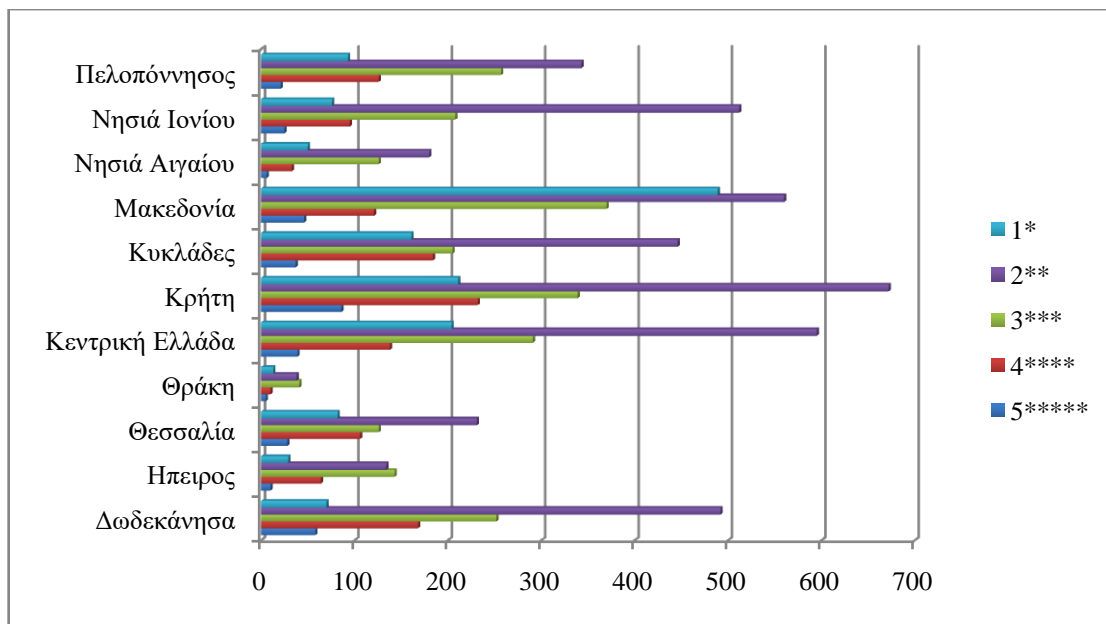


Διάγραμμα 5: Κατανομή των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας (Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2013)

Τα ξενοδοχεία συνήθιζαν να διακρίνονται σε σχέση με την κατασκευή τους. Έτσι, υπήρχαν αρχικά πέντε τάξεις (Α' έως Ε') που στη συνέχεια εξελίχθηκαν (Καλφιώτης, 1974; Κοτρώτσος, 2007):

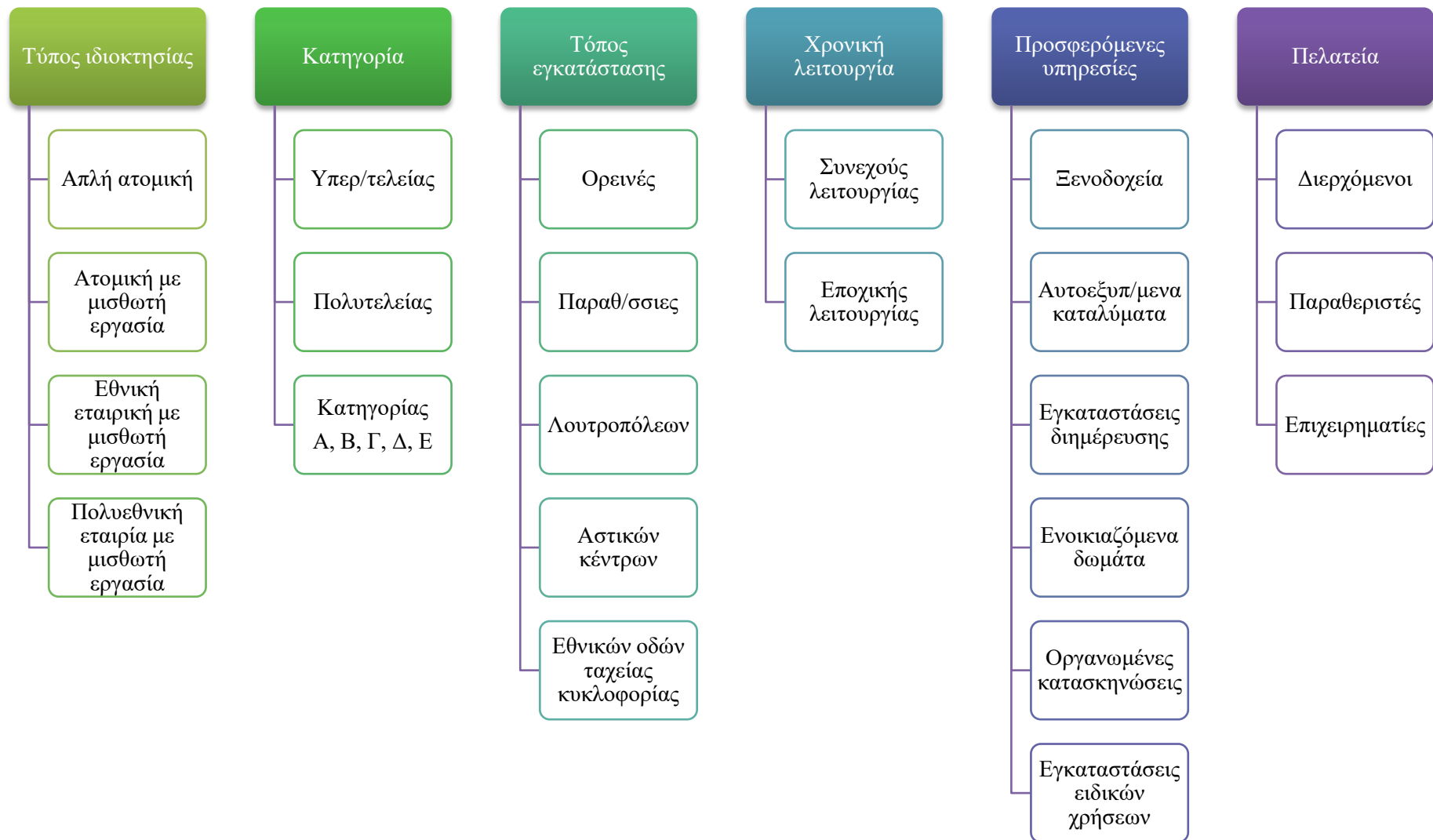
- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 1) Α' Τάξης | } | Πολυτελείας |
| 2) Β' Τάξης | | |
| 3) Γ' Τάξης | | |
| 4) Δ' Τάξης | } | Λαϊκά, μακράς διαμονής ή διερχομένων |
| 5) Ε' Τάξης | | |
| 6) Πανσιόν | | |
| 7) Clubs (Υπηρεσίες ψυχαγωγίας και άθλησης) | | |

Τα τελευταία χρόνια όμως, η διάκριση των ξενοδοχείων γίνεται με κριτήριο την ποιότητα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, επομένως, η υπάρχουσα ταξινόμηση γίνεται με «Αστέρια», χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5. Βάσει της συγκεκριμένης ταξινόμησης, επιλέγεται και συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική (ICAP Group A.E., 2012).



Διάγραμμα 6: Αριθμός μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων των 5 κλάσεων «αστεριών» στα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας (Πηγή: ΞΕΕ, 2013)

Τέλος, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το μέγεθός τους. Διαφορές τότε παρουσιάζονται στη δομή και στη μορφή οργάνωσής τους. Τα μεγάλα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης. Αντιθέτως, τα μικρότερα εμφανίζουν μια ρευστότητα και η οργανωτική τους δομή έχει πολλές ατέλειες. Το μέγεθος του ξενοδοχείου καθορίζεται από τον αριθμό των κλινών, δηλαδή των δωματίων του, το οποίο ορίζεται ως η δυναμικότητα του ξενοδοχείου(Κοτρώτσος, 2007).

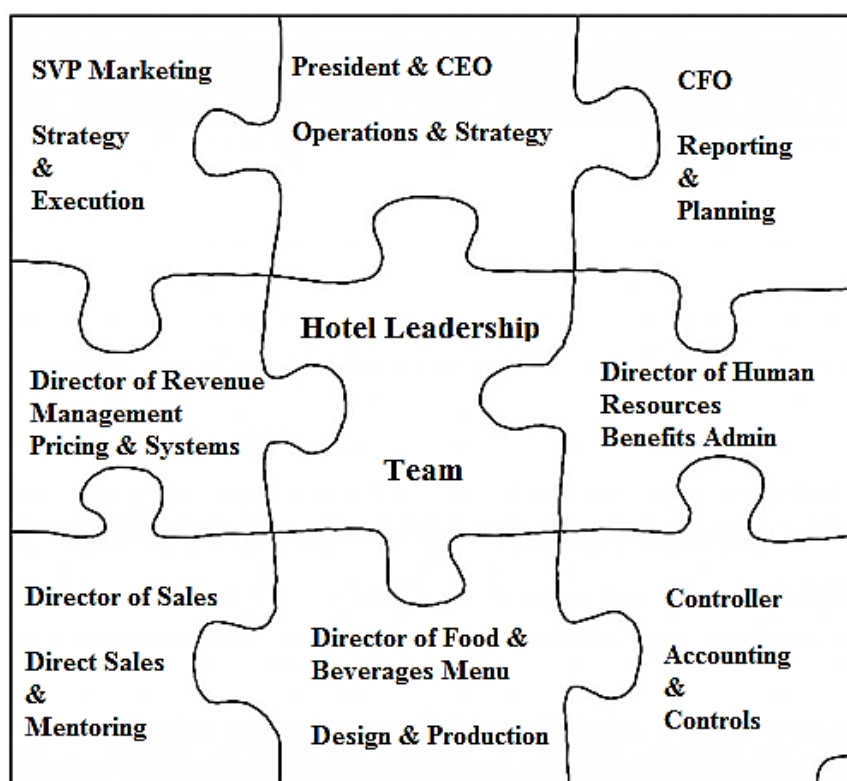


Διάγραμμα 7: Συγκεντρωτικό διάγραμμα ταξινόμησης ξενοδοχειακών μονάδων (Πηγή:Καλφιώτης, 1974)

2.3. Τμηματοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων

Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι μια επιχείρηση παραγωγής υπηρεσιών. Τα σύγχρονα ξενοδοχεία αποτελούν ένα συνεχή οργανωμένο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, που λειτουργεί με στόχο την κάλυψη φυσικών και κοινωνικών αναγκών των πελατών, επιδιώκοντας το κέρδος (Ρούτση, 2010).

Ο κύριος σκοπός των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η αύξηση του ποσοστού πληρότητας των δωματίων, με παράλληλη ικανοποίηση των πελατών ώστε να διεκδικήσουν τελικά υψηλό κέρδος. Καθένα από τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση των πελατών. Σημαντική θέση στη διατήρηση αυτής της επικοινωνίας έχει το τμήμα υποδοχής (FrontOffice). Από την άλλη πλευρά σημαντικό ρόλο ως προς την αύξηση των εσόδων επιτελεί και το τμήμα ορόφων (RoomDivision) (Gül, 2014). Κάθε τμήμα πρέπει να επικοινωνεί και να εναρμονίζεται με τα υπόλοιπα, ενώ παράλληλα οι σχέσεις τους να είναι ξεκάθαρες όπως απεικονίζεται και στο ακόλουθο διάγραμμα (CoastalHotels, 2014).

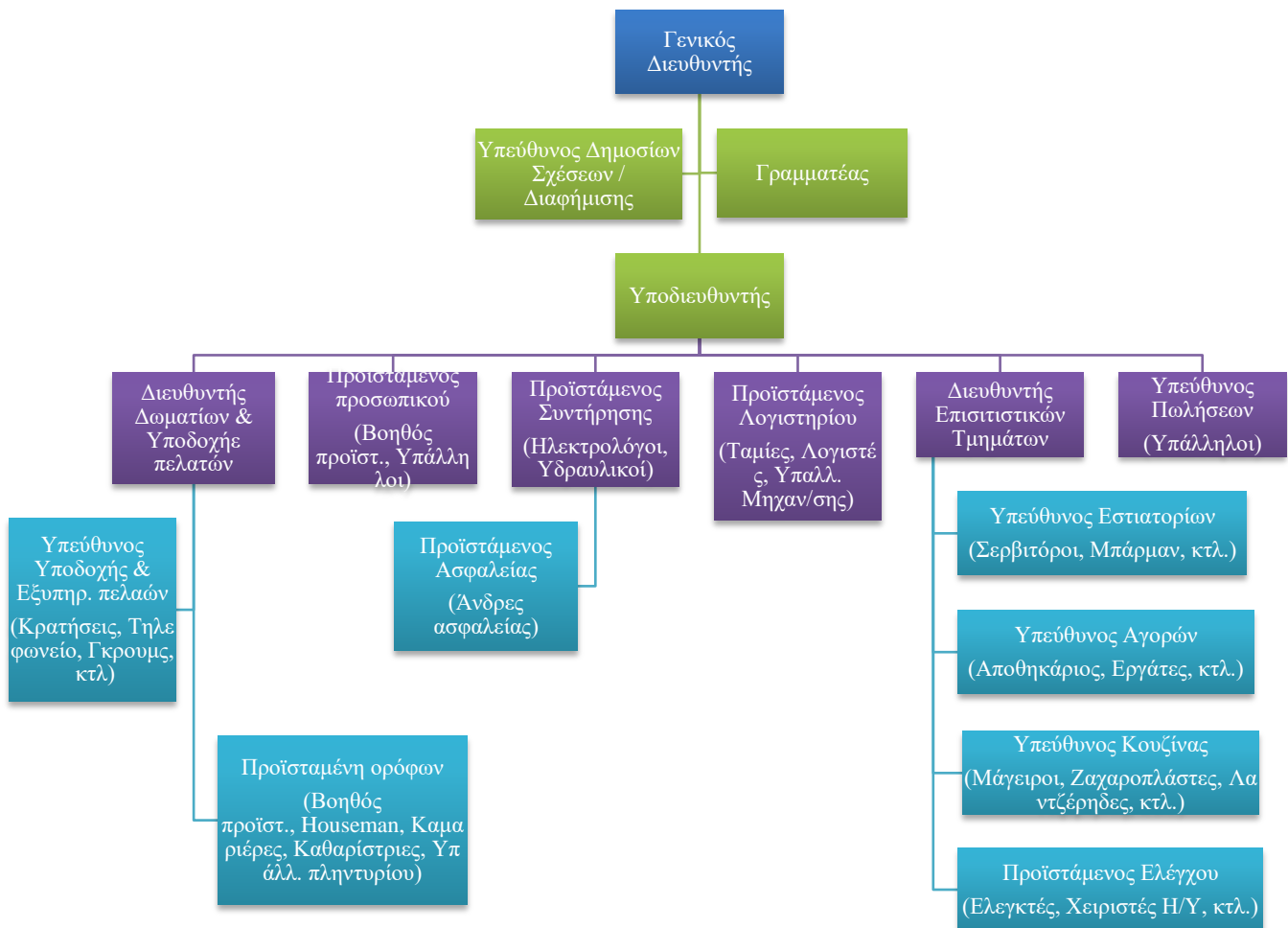


Εικόνα 2: Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων που συγκροτούν την οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας (Πηγή: CoastalHotels, 2014)

Η τμηματοποίηση των ξενοδοχείων είναι δυνατή με διάφορους τρόπους και βασίζεται στα ακόλουθα κριτήρια(Ρούτση, 2010):

a) Διοικητική ιεραρχία

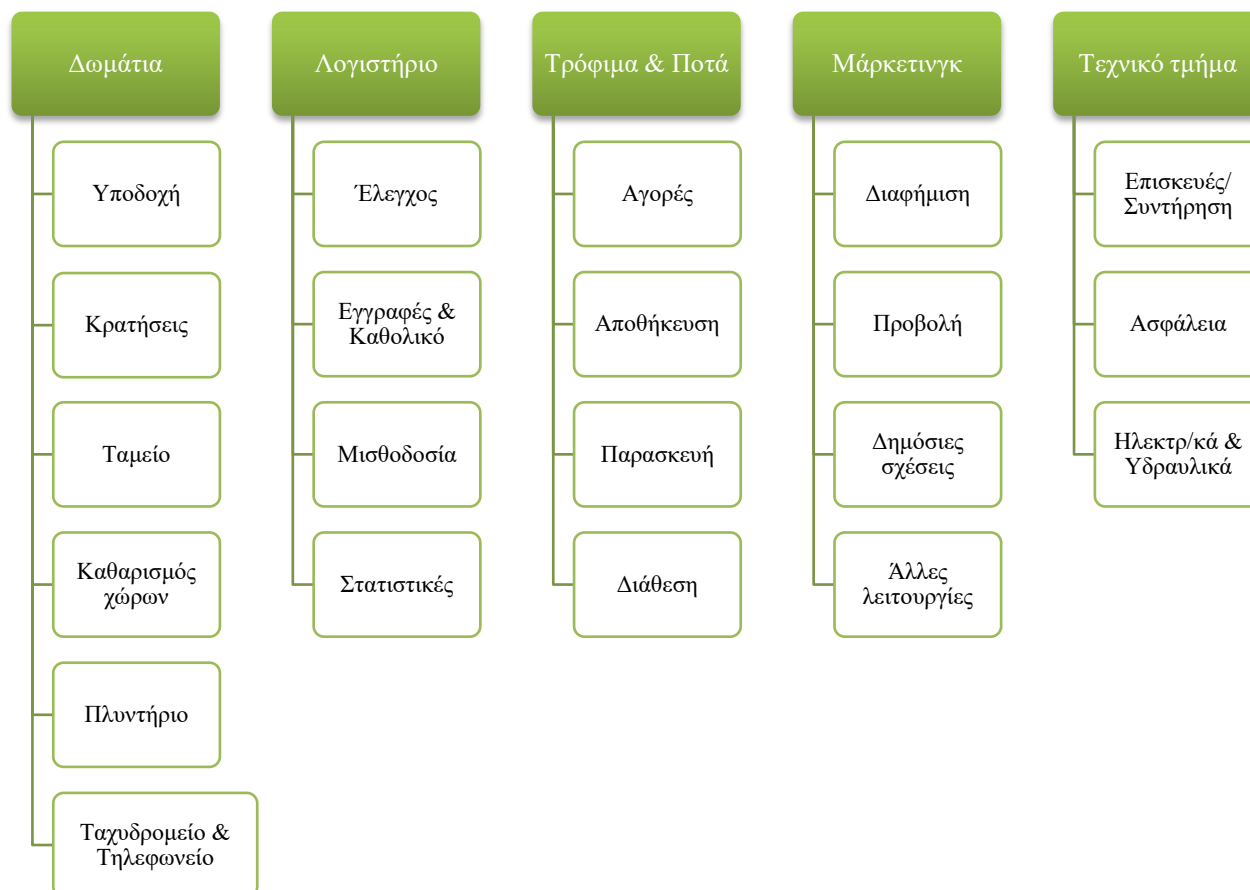
Απεικονίζεται στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας και χρησιμοποιείται ως οδηγός για την εκτέλεση των λειτουργιών και τη συμβολή του προσωπικού σε αυτή. Υπάλληλοι και προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τις γραμμές εξουσίας, αν και πολλές φορές δεν είναι αυτές ευδιάκριτες. Μειονέκτημα αποτελεί η αδυναμία εμφάνισης της αξίας και σημασίας κάθε τμήματος ή των μεσαίων και κατώτερων στελεχών.



Διάγραμμα 8: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας (Πηγή:Ρούτση, 2010)

b) Λειτουργίες τμημάτων

Τα κύρια σημεία για την απόδοση του ξενοδοχείου θεωρούνται τα λειτουργικά τμήματα, όπως τα δωμάτια, το τμήμα τροφίμων, ποτών ασφάλειας, κ.ά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν ενδιαφέρει το προσωπικό, αλλά η λειτουργία έκαστου τμήματος. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλα τα ακόλουθα λειτουργικά τμήματα:



Διάγραμμα 9: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει λειτουργιών (Πηγή: Ρούτση, 2010)

c) Περιοχές επαφής με πελάτες

Δύο κατηγορίες υφίστανται και αφορούν τη σχέση πελάτη – προσωπικού. Στην πρώτη κατηγορία, υφίσταται επαφή πελάτη – προσωπικού, όπως π.χ. στο εστιατόριο, το μπαρ, την υποδοχή, κτλ. Στη δεύτερη κατηγορία, δεν υφίσταται επαφή πελάτη – προσωπικού, όπως π.χ. στο λογιστήριο ή με το προσωπικό συντήρησης. Και οι δύο υποκατηγορίες ελέγχονται από τον διευθυντή. Στο ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα της κάθε κατηγορίας:



Διάγραμμα 10: Κατηγορίες τμηματοποίησης ανάλογα με τη σχέση πελάτη – προσωπικού
(Πηγή: Ρούτση, 2010)

d) Κοστολογική διάρθρωση

Το οργανόγραμμα μιας τουριστικής επιχείρησης αντικατοπτρίζει τη διοικητική και οργανωτική της δομή. Από αυτές μπορεί να προσδιοριστεί η κοστολογική διάρθρωση της επιχείρησης. Σε όλες τις οργανωτικές μονάδες υπάρχουν κέντρα κόστους, κέντρα εσόδων, κέντρα επενδύσεων και γενικότερα κέντρα ευθυνών. Έτσι, για μια ξενοδοχειακή μονάδα, τα κέντρα κόστους αφορούν τα τμήματα του ξενοδοχείου που δεν προσφέρουν υπηρεσίες και δε σχετίζονται με τους πελάτες. Παρ' όλα αυτά παράγουν κόστος και δεν εισπράττουν άμεσα έσοδα. Αντιθέτως, τα κέντρα εσόδων παράγουν κέρδη αφού εισπράττουν έσοδα από τις λειτουργίες τους.

Τα βασικά κέντρα κόστους μιας ξενοδοχειακής μονάδας αφορούν τις λειτουργίες εκμετάλλευσης, μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων, οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών και χρηματοοικονομικής λειτουργίας. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες μπορούν να υποδιαιρεθούν ανάλογα με τα παραγόμενα τουριστικά προϊόντα (υπηρεσίες ύπνου, φαγητού – ποτών, τηλεπικοινωνιών – φαξ - υπολογιστών, ασφάλειας- θηρίδων, σπορ, πισίνας, ξεναγήσεων, μετακινήσεων, κτλ.). Η κοστολόγηση των ανωτέρω υπηρεσιών βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας του ενώ παράλληλα επιτρέπει τη λήψη επιχειρηματικών και στρατηγικών αποφάσεων. Στο ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζονται τα κυριότερα κέντρα εσόδων και κόστους μιας ξενοδοχειακής μονάδας.



Διάγραμμα 11: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει κέντρων κόστους / εσόδων

(Πηγή: Ρούτση, 2010)

ε) Κέντρα ευθύνης μελών προσωπικού

Η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται ευθύνη των διοικητικών στελεχών, ειδικότερα σε μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες, όπου ένα άτομο είναι υπεύθυνο για περισσότερα τμήματα. Σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, μπορεί να υπάρχει και ξεχωριστό άτομο για κάθε λειτουργία. Πλεονέκτημα της συγκεκριμένης τμηματοποίησης είναι ο άμεσος έλεγχος και αξιολόγηση του υπευθύνου και κατά συνέπεια της λειτουργίας του επιβλέποντος τμήματος.



Διάγραμμα 12: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει υπευθύνων λειτουργιών

(Πηγή: Ρούτση, 2010)

Όπως είναι λογικό, η τμηματοποίηση των ξενοδοχείων διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος του εκάστοτε ξενοδοχείου. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν πολύ περισσότερα τμήματα και οι σχέσεις μεταξύ αυτών περιπλέκονται. Αναλυτικά, παρατίθενται παρακάτω τα κυριότερα τμήματα των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, που εμπίπτουν στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης (Κρασέ, 2003; Βασταρδής, 2000).

a) Υποδοχή (Front Office)

Το τμήμα υποδοχής είναι αυτό που έρχεται σε πρώτη επαφή με τον πελάτη, για τον λόγο αυτό, πρέπει να αφήσει τις καλύτερες εντυπώσεις. Ο υπεύθυνος υποδοχής έρχεται σε επαφή με τους φιλοξενούμενους και διαχειρίζεται τις κρατήσεις, οι οποίες στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά. Υπάρχουν πλέον ειδικά λογισμικά που διαχειρίζονται με ευκολία τον αριθμό των κρατήσεων και των διαθέσιμων δωματίων. Το τμήμα αυτό λειτουργεί επί εικοσιτετραώρου βάσης και γι' αυτό τον λόγο απαιτούνται βάρδιες. Η πρωινή βάρδια είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο του αριθμού των φιλοξενούμενων. Η απογευματινή βάρδια ασχολείται με τις κυριότερες αφίξεις, ενώ κατά τη νυχτερινή βάρδια γίνεται κυρίως διαχείριση των λογιστικών.

b) Τμήμα καθαριότητας (Housekeeping)

Το τμήμα καθαριότητας ανήκει στα παραγωγικά τμήματα και είναι απαραίτητο σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Η διοικητική του οργάνωση περιλαμβάνει έναν διευθυντή ο οποίος έχει συνήθως και ένα βοηθό, που μαζί επιβλέπουν τους υπεύθυνους των ορόφων. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό, το τμήμα αυτό να έχει καλές απολαβές ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν αναγνώριση για την εργασία τους.

c) Αχθοφόροι (Bell staff)

Το τμήμα των αχθοφόρων κυριαρχεί στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Ρόλος των αχθοφόρων είναι το καλωσόρισμα των πελατών, η ξενάγηση στα δωμάτια και επίδειξη όλων των παροχών. Επιπλέον, το τμήμα ασχολείται με την ενημέρωση των πελατών για τις ώρες φαγητού και τις πιθανές δραστηριότητες τις οποίες μπορούν να ακολουθήσουν οι πελάτες.

d) Τμήμα εστιατορίου (Food and beverage department)

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, το τμήμα εστιατορίου θεωρείται το κλειδί του μάρκετινγκ για την προσέγγιση των πελατών και μέσω αυτού γίνονται προσπάθειες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θεωρείται επίσης ως κοιτίδα κέρδους, μιας και είναι αντίστοιχα προσοδοφόρο τμήμα με το τμήμα δωματίων (κερδοφορία 10-20%).

e) Τμήμα εξυπηρέτησης (Service department)

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες περιλαμβάνουν πολλά εστιατόρια και για καθένα από αυτά υπάρχει διαφορετικός διευθυντής. Το τμήμα εξυπηρέτησης έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών κυρίως στις αίθουσες των εστιατορίων, ως προς το σερβίρισμα φαγητών και ποτών, χαιρετισμό των πελατών και επίβλεψη των σερβιτόρων. Επιπλέον, στις αρμοδιότητες του τμήματος εξυπηρέτησης είναι η διακόσμηση του χώρου και η διατήρηση της καθαριότητάς του. Ο υπεύθυνος του τμήματος εξυπηρέτησης οφείλει να παρουσιάζει μια αξιοπρεπή εμφάνιση, καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, ειδικότερα κατά τις προτάσεις γευμάτων. Αυξημένες αρμοδιότητες αποκτά το συγκεκριμένο τμήμα, σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες διοργανώνονται συνέδρια, συμπόσια, κτλ. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο υπεύθυνος εξυπηρέτησης παραλαμβάνει σχέδιο για την οργάνωση του συνεδρίου, κανονίζει βάσει αυτών το γεύμα, τα ποτά και τη διακόσμηση και δίνει οδηγίες στους εργαζόμενους για την επιτέλεση των εργασιών. Το τμήμα εξυπηρέτησης όμως δεν περιορίζεται αποκλειστικά στα εστιατόρια. Σχετίζεται επίσης και με την υπηρεσία δωματίου (room service).

f) Μαγειρεία (Food production)

Τα μαγειρεία πρέπει να διοικούνται από εξειδικευμένο σεφ (executivechef). Αυτό συμβαίνει κυρίως στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Στις αρμοδιότητες του σεφ συγκαταλέγονται οι παραγγελίες των πρώτων υλών, ο έλεγχος ποιότητας, η εκπαίδευση των υπαλλήλων και ο σχεδιασμός των γευμάτων (ως προς τη σύνθεση και την παρουσίασή τους).

g) Τμήμα υγιεινής (Sanitation and utility department)

Το τμήμα υγιεινής ασχολείται με τη διατήρηση της καθαριότητας σε όλους τους χώρους και κυρίως του τμήματος του εστιατορίου και των χώρων παραγωγής (π.χ. μαγειρεία). Παράλληλα, ασχολείται και με τη συλλογή απορριμμάτων από κάθε σημείο της ξενοδοχειακής μονάδας.

h) Τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων (Sales and marketing department)

Το τμήμα αυτό έχει ως στόχο την εύρεση πελατείας, δίνοντας έμφαση στις προσφερόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το τμήμα μάρκετινγκ διοργανώνει πολλές φορές διάφορες εκδηλώσεις ή εκδρομές, προσελκύοντας γκρουπ.

i) Τμήμα λογιστηρίου (Accounting office)

Το τμήμα λογιστηρίου είναι υπεύθυνο για τους λογαριασμούς, τις οικονομικές αναφορές και τον έλεγχο. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, το τμήμα λογιστηρίου είναι ξεχωριστό για κάθε μία ξεοδοχειακή μονάδα.

j) Τμήμα προσωπικού (Human Resources)

Το τμήμα προσωπικού εξειδικεύεται στην εργοδοσία και στις προσλήψεις νέων υπαλλήλων, καθώς επίσης και στην εκπαίδευση των τελευταίων. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης των ξενοδοχειακών μονάδων.

k) Τμήμα αγορών (Purchasing department)

Το τμήμα αγορών είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία προτύπων για όλα τα προϊόντα, ώστε να συνδυάζει καλή ποιότητα με καλή τιμή. Το τμήμα αγορών συμβάλλει στην αύξηση των κερδών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 3: Οργάνωση ξενοδοχείων

3.1. Ιστορική εξέλιξη οργανωτικών δομών

Οι ρίζες της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι γνωστό ότι βρίσκονται πίσω στον πρώτο αιώνα και στις πρώτες εγκαταστάσεις που χτίστηκαν από τους αρχαίους Ρωμαίους και Έλληνες. Κατά τον πρώτο αιώνα του Μεσαίωνα είχαν κατασκευαστεί ήδη πολλά είδη καταλυμάτων που βρίσκονταν σε λειτουργία. Τον 15^ο αιώνα στη Γαλλία άρχισαν να εγγράφονται για πρώτη φορά επισκέπτες στα ξενοδοχεία. Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις άρχισαν να ταξινομούνται σύμφωνα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους και να τιμολογούν βάσει αυτών των προτύπων, κατά τον 17^ο αιώνα.

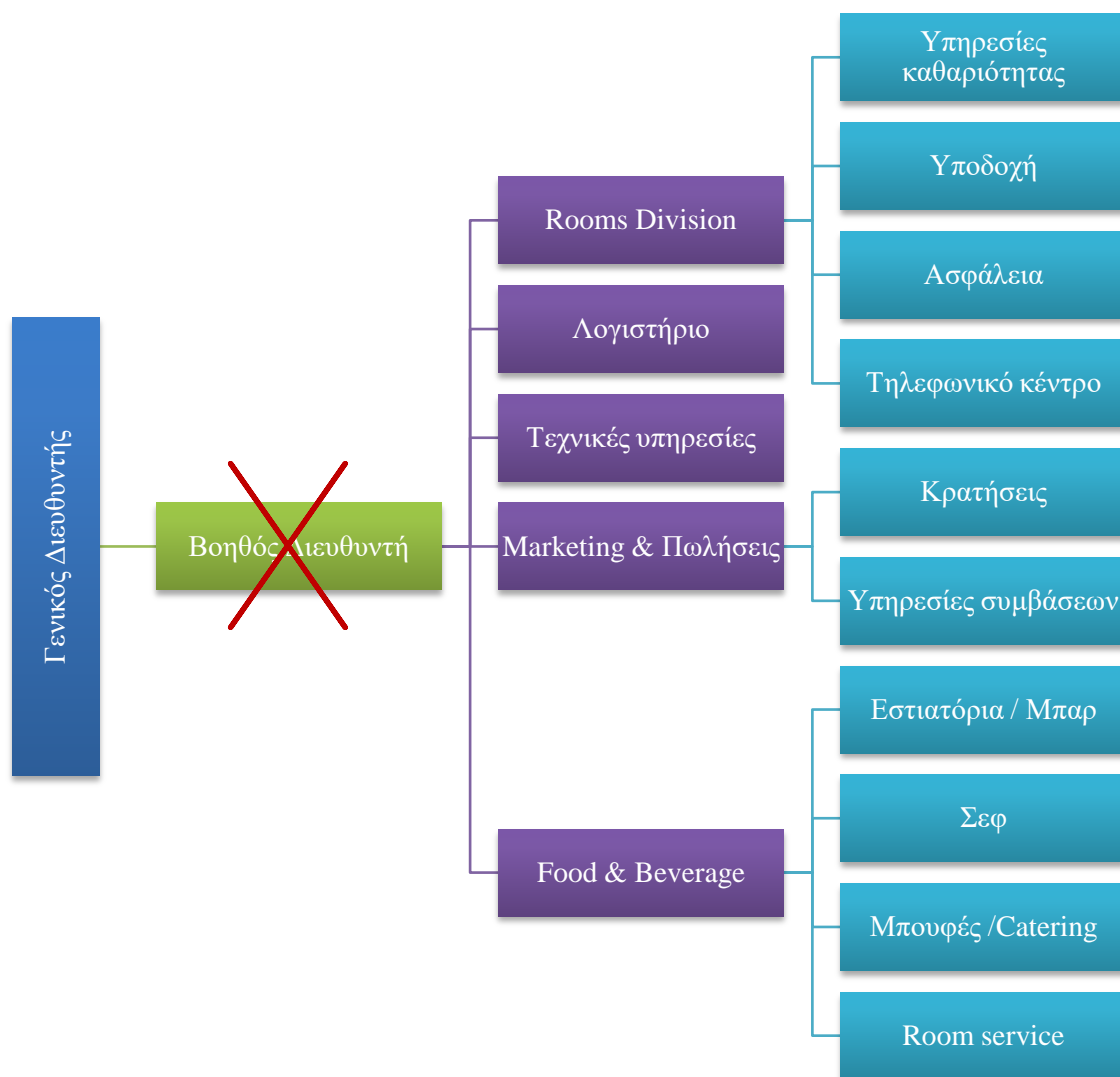
Μετά τη βιομηχανική επανάσταση τον 18ο αιώνα, οι επενδύσεις ξενοδοχείων παρουσίασαν αύξηση σε όλο τον κόσμο. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή αρχιτεκτονική της Ευρώπης και της Ασίας, οι εγκαταστάσεις άρχισαν να προσφέρουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες και μοντέρνο σχεδιασμό στην Αμερική (Gül, 2014).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ορισμένα ξενοδοχεία εξάλειψαν ολόκληρα επίπεδα της διαχείρισης ή συνδυασμό διευθυντικών καθηκόντων, για να οριζοντιώσουν την οργάνωση. Σε ένα τυπικό λειτουργικό διάγραμμα, όπως αυτό απεικονίζεται στο σχήμα 13, φαίνεται ότι ο βοηθός διευθυντή συχνά εξαλείφεται, κάνοντας τους διοικητές των τμημάτων, άμεσα υπόλογους στο γενικό διευθυντή (GM) (Nebel III and Conklin, 2007).

Τα τέλη του 19^{ου} αιώνα ήταν η αρχή μιας νέας εποχής για τις υπηρεσίες των ξενοδοχείων. Η Μέση Ανατολή έγινε η νέα αγορά για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και ένα κέντρο πόρων λόγω της αυξανόμενης εξάρτησης από το πετρέλαιο και της επέκτασης της εναέριας κυκλοφορίας (Gül, 2014).

Η οικονομική ανάπτυξη και οι τεχνολογικές βελτιώσεις του 20ού αιώνα, είχαν μια θετική επίδραση στην βιομηχανία της φιλοξενίας, η οποία οδήγησε σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της επαγγελματοποίησης των ενασχολούμενων (Gül, 2014). Κατά την έναρξη του αιώνα, το κλασικό ευρωπαϊκό οργανωτικό μοντέλο ήταν κυρίαρχο. Η συγκεκριμένη δομή στηρίχθηκε σε δυο κύριες διοικητικές προσωπικότητες, τον σεφ και τον μετρ. Ο σεφ ήταν ο αρχηγός ή «βασιλιάς» της κουζίνας, εκπροσωπώντας έναν φεουδάρχη που είχε λόγο για

στιδήςποτε αφορούσε την επιλογή και προετοιμασία των τροφίμων στο ξενοδοχείο. Αυτή η δομή αναγνώριζε τη σημασία του ρόλου του φαγητού και της προετοιμασίας του για τα ξενοδοχεία της εποχής. Ομοίως, ο μετρ ήταν ο αρχηγός όλων των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Ήταν ευθύνη του να διαχειρίζεται τις σχέσεις του προσωπικού και των επισκεπτών, ώστε οι τελευταίοι να εξυπηρετούνται πάντοτε εγκαίρως, σωστά και σύμφωνα με τους κανόνες του ξενοδοχείου(Nebel III and Conklin, 2007). Κατά το τέλος του αιώνα όμως, η αγορά του ξενοδοχειακού κλάδου έγινε πλήρως ελεγχόμενη από τους επενδυτές και η ανάπτυξη προήλθε από τις προσδοκίες αύξησης των κερδών και τις ανάγκες των πελατών(Gül, 2014).



Διάγραμμα 13: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου στις αρχές του 19ου αιώνα

(Πηγή: Nebel III and Conklin, 2007)

3.2. Τύποι οργάνωσης

Οι συνήθεις τύποι οργάνωσης των ξενοδοχειακών μονάδων που έχουν επικρατήσει είναι δύο, η τυπική και η άτυπη. Κατά την τυπική οργάνωση, υφίσταται μια ομάδα εργαζομένων που λειτουργούν συνεργατικά για την επιτέλεση ιδίων στόχων. Παράλληλα, ένας αριθμός κανονισμών προσδιορίζει τις σχέσεις αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Αντιθέτως, κατά την άτυπη οργάνωση, οι αναπτυσσόμενες σχέσεις δεν καθορίζονται από κάποιον κανονισμό, αλλά εξελίσσονται αυτόνομα. Συνήθως, κατά την τυπική οργάνωση, συνυπάρχει και η άτυπη, μιας και είναι ωφέλιμη για τους συμμετέχοντες (Ταβερνάρης, 2011)

3.3. Χαρακτηριστικά επιτυχημένης οργάνωσης

Τα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων - και όχι μόνο - είναι απαραίτητο να κατανοήσουν τη σημερινή μορφή και δομή του διεθνούς ξενοδοχειακού μάρκετινγκ, τις κατευθυντήριες γραμμές που αυτό επιτάσσει, ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσουν ένα ομοιογενές και ποιοτικά αναβαθμισμένο ξενοδοχειακό προϊόν το οποίο θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και διαθέσεις του επαγγελματία ταξιδιώτη ή τουρίστα. Αποτελεί άμεση προτεραιότητα, τόσο τα στελέχη όσο και το υπόλοιπο προσωπικό, να αποκτήσουν το ανάλογο επίπεδο μόρφωσης και επαγγελματικής κατάρτισης, ώστε να είναι μετέπειτα ικανοί να εφαρμόσουν τις νέες πιο αποδοτικές μεθόδους και στρατηγικές μάρκετινγκ, διοίκησης και οργάνωσης (Πάλμος, 1999).

Διεθνείς έρευνες έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιτυχημένες (Uran, 2010). Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να είναι κορυφαίος επαγγελματίας στην επαγγελματική και λειτουργική ηγεσία. Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι πρέπει να μεριμνά για τη δημιουργία και διάδοση μιας πολιτικής ποιότητας, την ανάπτυξη στόχων και μακροπρόθεσμων σχεδίων και να διαμοιράζει τις οργανωτικές ευθύνες.

- ❖ Η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί έναν στρατηγικό τομέα της ανάπτυξης και σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου για το όραμα της εταιρείας. Πρέπει να είναι επίσης, το βασικό καθήκον για τη διαχείριση σε όλα τα επίπεδα.
- ❖ Οι επιτυχημένες εταιρείες υπηρεσιών πρέπει να χαρακτηρίζονται από πολλαπλή εστίαση. Πρέπει να στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, των συναδέλφων και των ιδιοκτητών ταυτόχρονα.
- ❖ Πρέπει ακόμα να δίνουν έμφαση στην ποιότητα των αποτελεσμάτων, στις διαδικασίες και τις προϋποθέσεις των υπηρεσιών, καθώς και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικός.
- ❖ Η διασφάλιση της ποιότητας πρέπει να είναι ευθύνη όλων. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει τις γνώσεις, τα μέσα και τις αρμοδιότητες για την επίτευξη υψηλής ποιότητας. Οι συνάδελφοι πρέπει να ελέγχουν επίσης την ποιότητα της δουλειάς τους.
- ❖ Η ανάπτυξη των υπηρεσιών, για την εξέλιξη υπό προϋποθέσεις της σωστής ποιότητας είναι ένας σημείο κλειδί.
- ❖ Έμφαση πρέπει να δίνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού. Μείζον ζήτημα είναι να αποφεύγονται σφάλματα και να προλαμβάνονται και όχι απλώς να ανιχνεύονται αυτά που έχουν ήδη γίνει.
- ❖ Η ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών θεωρείται ίσως ο πιο σημαντικός τρόπος προκειμένου να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.
- ❖ Πρέπει να δίνεται έμφαση στη διαχείριση παραπόνων. Η ανίχνευση της δυσαρέσκειας των πελατών, επιτρέπει τη διόρθωση των σφαλμάτων και εξηγεί τις αιτίες της αποτυχίας της ποιότητας.
- ❖ Έμφαση πρέπει να δίνεται στη σχέση των εργαζομένων με τον πελάτη.
- ❖ Τέλος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στη συστηματική αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, ως προς τους πελάτες, τους εργαζομένους και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη (π.χ. ιδιοκτήτες, κοινωνία, περιβάλλον).

3.4. Σύγχρονες μορφές οργάνωσης

Οι μειωμένες πληρότητες σε ορισμένα ξενοδοχεία λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν ως συνέπεια την μείωση προσωπικού και διευθυντικών θέσεων. Αυτό με την σειρά του οδηγεί σε πιο αποκεντρωμένες επιχειρήσεις με λιγότερα διευθυντικά επίπεδα. Γι' αυτό το λόγο, οι ξενοδοχειακές μονάδες ως συνεχώς εξελισσόμενες επιχειρήσεις αναζητούν σύγχρονες μορφές οργάνωσης, που να τους επιτρέψουν όχι μόνο την αύξηση των κερδών τους αλλά και τη διατήρηση και επέκταση του μεριδίου αγοράς τους. Το γεγονός ότι οι επιτυχημένες συνταγές είναι αναρτημένες στο διαδίκτυο βοηθάει σημαντικά στην επίσπευση της οργανωτικής διαδικασίας. Σημαντική επίσης είναι και η προσπάθεια μείωσης του κόστους, κάτι στο οποίο παίζει μείζονα ρόλο η οργανωτική δομή. Έτσι, για παράδειγμα μηχανογραφημένα προγράμματα εξοικονομούν χρόνο στον διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, καθώς προγραμματίζουν το προσωπικό και περιορίζουν το περιθώριο λάθους για πλεονάζον ή λιγότερο του κανονικού προσωπικό. Επιπλέον, η νέα δυναμική της πολυδιεργασίας έχει επιφέρει δραστικές αλλαγές στο οργανόγραμμα. Για παράδειγμα οι σημερινοί ρεσεψιονίστ είναι υπεύθυνοι για πολλές περισσότερες εργασίες από μια άφιξη ή αναχώρηση. Μέσω της πολυδιεργασίας λειτουργούν ταυτόχρονα και ως τηλεφωνητές, ξεναγοί και μερικές φορές ως θυρωροί. Τα ανωτέρω είναι παραδείγματα σύγχρονων μορφών οργάνωσης που λαμβάνουν χώρα τη σημερινή εποχή και τείνουν να εξελιχθούν περαιτέρω (Πιβεροπούλου, 2011). Ακολουθεί μια κατηγοριοποίηση των σύγχρονων μορφών οργάνωσης με ποικιλία κριτηρίων:

a) Οργάνωση με βάση τον ανταγωνισμό:

Είναι δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές κινούνται γύρω από την έννοια των ποιοτικών προϊόντων. Έτσι, η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να χρησιμοποιείται πιο συχνά για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990; Swarbrooke, 2002; Christou, 2003). Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει επίσης, κατά πόσο μια επιχείρηση παράγει και διανέμει σωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Επίσης δείχνει πώς διαχειρίζεται τους υπαλλήλους της και με ποιο τρόπο χτίζει ένα ισχυρό όνομα και αναπτύσσει τη φήμη της (Groenroos, 1990).

Σύμφωνα με τα παλαιότερα επιχειρηματικά μοντέλα, οι διαχειριστές του ξενοδοχείου επικεντρώνονταν στο ξενοδοχείο και την εσωτερική λειτουργία του. Όμως, λόγω του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ένα νέο πρότυπο οργάνωσης φαίνεται αναγκαίο. Το μοντέλο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει μια εξωτερικά προσανατολισμένη προσέγγιση. Η στροφή προς την κεφαλαιοκρατική ιδιοκτησία και ο προσανατολισμός προς την αγορά, προωθούν στρατηγικές διαχείρισης κινήτρων (Vrdoljak and Bukvic, 2004).

b) Μετασχηματιστική οργάνωση:

Μία από τις πιο σημαντικές νέες επιχειρηματικές μεθόδους είναι η μετασχηματιστική διαχείριση (transformational management), που αποδεικνύεται ως μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης ενός ξενοδοχείου (Galičić, 2000). Το συγκεκριμένο είδος διαχείρισης φαίνεται να εφαρμόζεται κυρίως σε χώρες με κρατικοποιημένες επιχειρήσεις και συρρικνωμένο ιδιωτικό τομέα (π.χ. Κροατία). Η μετασχηματιστική διαχείριση επιτρέπει την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πνεύματος, κάτι που είναι απαραίτητο στο τομέα του τουρισμού, ειδικά για τη χώρα μας, σε σχέση με τις άλλες χώρες της Μεσογείου.

Πίνακας 9: Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής διαχείρισης (Πηγή: Galičić, 2000)

Χρονικός προσανατολισμός	Μακροπρόθεσμος
Σύστημα συντονισμού	Στόχοι και Αξίες
Επικοινωνία	Πολλαπλά προσανατολισμένη
Εστίαση	Χρήστες υπηρεσιών
Σύστημα επιβραβεύσεων	Εσωτερικό (μεμονωμένο)
Διαδικασία λήψης αποφάσεων	"Bottom – up"
Εργαζόμενοι	Αναπτυσσόμενοι πόροι
Σύστημα ρύθμισης	Βάσει λογικής
Στάση αντιμετώπισης	Αντιπαράθεση με τα προβλήματα
Επιχειρηματικός προσανατολισμός	Όραμα αξιών
Έλεγχος	Αυτοέλεγχος
Προοπτική	Εξωστρεφής
Καθήκοντα	Ομαδικά

Κατά τη μετασχηματιστική διαχείριση, μια κλασική δομή λειτουργικής οργάνωσης με χαρακτηριστικά τον υψηλό βαθμό ιεραρχίας και συγκεντροποίησης, μετασχηματίζεται λόγω ενός νέου περιβάλλοντος, προς μια συμμετοχική οργάνωση με συμβουλευτικό χαρακτήρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το ξενοδοχείο Excelsior (Vrdoljak and Bukvic, 2004).

c) Οργάνωση με βάση την κοινωνία της πληροφορίας

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία βρίσκεται αντιμέτωπη με τις προκλήσεις που απορρέουν από την εποχή της πληροφορίας στην οποία η τεχνολογία πληροφόρησης και επικοινωνίας αλλάζουν τον τρόπο που οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται. Αυτό έχει επιπτώσεις όχι μόνο στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των επισκεπτών. Οι καλά πληροφορημένοι πελάτες έχουν όλο και υψηλότερες προσδοκίες σχετικά με τα υλικά αγαπά και τις υπηρεσίες του ξενοδοχειακού προϊόντος. Οι επιχειρήσεις επομένως, όλο και περισσότερο πρέπει να έχουν ως σημείο εστίασης τον επισκέπτη / πελάτη.

Με δεδομένη την εντατική χρήση της τεχνολογίας της πληροφόρησης για την ξενοδοχειακή βιομηχανία, ο πελάτης είναι σε θέση να συγκεντρώσει όλες τις πληροφορίες που απαιτεί από ένα μεγάλο αριθμό πηγών. Παράλληλα, καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση όλων των προσφερόμενων υπηρεσιών των παρόχων υπηρεσιών και των σχολίων των προηγούμενων πελατών. Έτσι, από τη μία πλευρά, το διαδίκτυο εξυπηρετεί τους πελάτες, αφού καθιστά δυνατή τη διατύπωση παραπόνων για τους όσους που δεν έμειναν ευχαριστημένοι με την ποιότητα των υπηρεσιών. Από την άλλη όμως, εξυπηρετεί και τους παρόχους, αφού οι ξενοδόχοι μπορούν να μάθουν τις επιθυμίες των φιλοξενούμενων και να διαμορφώνουν τις υπηρεσίες τους ανάλογα με ανάγκες τους. Αυτό οδηγεί σε μια εντελώς νέα προσέγγιση στη διαχείριση της ικανοποίησης των πελατών και εξυπηρετεί στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (Galičić and Ivanović, 2006).

3.5. Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, άμεσα ή έμμεσα. Αυτό το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον ζητά ικανούς διευθυντές ξενοδοχείων για να καλύψουν τις προσδοκίες των πελατών όσο το δυνατόν περισσότερο ώστε να καταστεί δυνατή η επιβίωση και η επιτυχία της επιχείρησης. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναπτύξουν βασικές ικανότητες (Kandampully, 2007):

- ✓ μοναδικό συνδυασμό των διαδικασιών
- ✓ ιδιαίτερες δεξιότητες
- ✓ ελκυστικές εγκαταστάσεις

Οι ανωτέρω προϋποθέσεις μπορούν να εκπληρωθούν μέσω σύγχρονων μοντέλων ηγεσίας, τα οποία αναπτύσσονται ακολούθως (Πιβεροπούλου, 2011):

Συναλλακτική ηγεσία: Ο ηγέτης προκαλεί επιθυμητές δράσεις μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών, ανταμοιβών και κινήτρων, ως μια συναλλαγή ανάμεσα στα σχετιζόμενα μέλη (στέλεχος – υπάλληλος). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τα «πριμ» που δίνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Μεταμορφωτική ηγεσία: Επιτυγχάνονται αποδόσεις άνω των φυσιολογικών προσδοκιών σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας. Ο ηγέτης είναι εμπνευστής και μέντορας των υπαλλήλων και τους παροτρύνει να ξεπερνούν τον εαυτό και τα όριά τους, όχι μόνο ευκαιριακά, αλλά και μακροχρόνια, προσφέροντάς τους όνειρα και σχέδια για το μέλλον. Η μεταμορφωτική ηγεσία περιλαμβάνει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά, το χάρισμα, την ατομική εκτίμηση και την πνευματική παρακίνηση.

Τα δύο σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας μπορούν να συνδυαστούν. Κάποιος μπορεί να είναι χαρισματικός μεταμορφωτικός ηγέτης και ταυτόχρονα συναλλακτικός ηγέτης. Παρόλο που αυτό περικλείει πολλές προσπάθειες, είναι σίγουρο ότι οι ηγέτες αυτοί θα είναι επιτυχημένοι σε όλη την διάρκεια της καριέρας τους (Πιβεροπούλου, 2011).

Βασικό είναι, σε οποιοδήποτε από τα δύο μοντέλα επιλεγθούν, να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες τάσεις που περιγράφουν τις ανάγκες ηγεσία της εποχής (Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ Η ηγεσία αφορά μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα συνεργατών.
- ❖ Πολλοί υπάλληλοι δεν έχουν βασικές εργασιακές δεξιότητες.
- ❖ Υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για εκπαίδευση.
- ❖ Υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας ηγετών.
- ❖ Απαιτείται ενδεδειγμένη διαχείριση των εσόδων πωλήσεων.
- ❖ Απαιτείται δημιουργία ανεξάρτητων τμημάτων με σκοπό το κέρδος ή υπεργολαβία αυτών των τμημάτων.
- ❖ Αντί της πληρωμής με μισθό ενός ατόμου που χρειάζεται περιστασιακά, είναι προτιμότερη η ανάθεση των υπηρεσιών του σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- ❖ Είναι απαραίτητη η μείωση των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης και πρόσληψη περισσότερων μερικής απασχόλησης για την αποφυγή πληρωμής επιδομάτων.
- ❖ Αυξανόμενη είναι η πρόκληση συγχρονισμού με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα οφέλη τους.
- ❖ Κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα συνεχίζουν να έχουν αύξουσα σημασία.
- ❖ Υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση σε ζητήματα δεοντολογίας.

3.6. Νέες τάσεις στις ξενοδοχειακές λειτουργίες

Απαραίτητος είναι ο εκσυγχρονισμός των λειτουργιών των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Σημαντικό είναι κατά την εκτέλεση των λειτουργιών να χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες που να κάνουν τις υπηρεσίες φιλικότερες προς τον πελάτη. Η ευχρηστία και η ευκολία πρόσβασης σε κάθε λειτουργία είναι επίσης κρίσιμα ζητήματα. Ο κοινωνικός χαρακτήρας δεν μπορεί να απουσιάζει από καμία λειτουργία και ο σεβασμός προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο πρέπει να φανερώνονται μέσω των λειτουργιών. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σύγχρονες τάσεις κατά τη διοίκηση των βασικών λειτουργιών των ξενοδοχειακών μονάδων(Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ **Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού:** Προβλέπεται σημαντική αύξηση του αριθμού των γυναικών και μειονοτήτων οι οποίοι σταδιακά θα καταλάβουν τις διευθυντικές θέσεις.
- ❖ **Αύξηση της χρήσης τεχνολογίας:** Στα δωμάτια των πελατών υπάρχει αυξητική ζήτηση για πρόσβαση υψηλής ταχύτητας στο διαδίκτυο. Οι κρατήσεις γίνονται από τους πελάτες μέσω του διαδικτύου. Υπάρχει απλοποίηση των διαφόρων λογισμικών διαχείρισης των δωματίων και της διασύνδεσής τους με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Η τελευταία τεχνολογία είναι η ασύρματη άφιξη και αναχώρηση του πελάτη και έκδοση του κλειδιού δωματίου από συσκευές χειρός στο χολ (ή σε οποιοδήποτε άλλο χώρο) του ξενοδοχείου. Επίσης, υπάρχει δυνατότητα σε ορισμένα ξενοδοχεία, με την χρήση κινητού τηλεφώνου ή ψηφιακού συνεργάτη (PDA) να γίνονται κρατήσεις και οι τακτικοί πελάτες να ελέγχουν τον λογαριασμό και να αλλάζουν τις προτιμήσεις τους.
- ❖ **Διαρκής αναζήτηση για αύξηση της παραγωγικότητας:** Οι διευθυντές αναζητούν νεωτεριστικούς τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας και μέτρησης της παραγωγικότητας με τις πωλήσεις ανά υπάλληλο.
- ❖ **Αυξανόμενη χρήση της διαχείρισης εσόδων:** Οι τεχνικές της διαχείρισης εσόδων θα χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο για την αύξηση του κέρδους από την αποτελεσματική τιμολόγηση όχι μόνον των δωματίων, αλλά και των υπολοίπων τμημάτων του ξενοδοχείου.
- ❖ **Πράσινα ξενοδοχεία και δωμάτια πελατών:** Η ανακύκλωση και η υιοθέτηση προϊόντων, βιοδιασπώμενων απορρυπαντικών, διαδικασιών και πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον θα αυξηθεί.
- ❖ **Ασφάλεια:** Τα ξενοδοχεία βελτιώνουν διαρκώς τα συστήματα ασφάλειας των πελατών τους. Για παράδειγμα τοποθετούν σε κάθε όροφο θυρωρό και υπάλληλο ασφαλείας. Η εφαρμογή μέτρων ασφαλείας θα αυξηθεί.
- ❖ **Ποικιλομορφία των πελατών:** Περισσότερες γυναίκες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους μένουν στα δωμάτια των ξενοδοχείων.
- ❖ **Ευκολίες για άτομα με ειδικές ανάγκες:** Όλα τα ξενοδοχεία αναμένεται να διαθέτουν ράμπες, δωμάτια, μπάνια, αίθουσες συνεδρίων και χώρους στάθμευσης ειδικά διαμορφωμένους και εξοπλισμένους για άτομα με αναπηρίες.

- ❖ **Χρήση των ιστοσελίδων των ξενοδοχείων:** Τα ξενοδοχεία θα προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες να κλείνουν δωμάτια χρησιμοποιώντας την δική τους ιστοσελίδα παρά μέσω ιστοσελίδων τρίτων, στους οποίους το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο να πληρώνει προμήθεια για κάθε κράτηση δωματίου.
- ❖ **Τεχνολογία δωματίων:** Τα ξενοδοχεία θα αναβαθμίζουν διαρκώς την τεχνολογία των δωματίων πελατών (για παράδειγμα πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω της τηλεόρασης, συσκευές φαξ που μπορούν να συνδεθούν με τον φορητό υπολογιστή για εκτυπώσεις, κ.λπ.).

3.7. Μοντέλο οργανωτικών ελλειμμάτων

Η όρος της ποιότητας είναι πολύ συχνά χρησιμοποιούμενος και πολυσυζητημένος. Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο να οριστεί η ποιότητα με ένα μοναδικό τρόπο. Ορισμένοι πιστεύουν ότι ποιοτικά προϊόντα είναι πάντα τα ακριβά προϊόντα. Για κάποιους άλλους η ποιότητα δηλώνει το βαθμό της τελειότητας. Στην πραγματικότητα, η ποιότητα είναι τελείως υποκειμενικός όρος.

Μιλώντας όμως τεχνικά, η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τη δεδηλωμένη ή δυνητική ανάγκη. Ένα ποιοτικό προϊόν δεν είναι κατ' ανάγκην ένα καλό προϊόν. Στην πραγματικότητα όλα τα προϊόντα έχουν ορισμένη ποιότητα, αν και το επίπεδο ποιότητας μπορεί να είναι πολύ χαμηλό σε ορισμένα και πολύ υψηλό σε άλλα. Δεν είναι πάντα αληθές ότι ένα προϊόν με υψηλή ποιότητα θα είναι και δαπανηρό. Αντίστροφα, πολλές φορές ένα ακριβό προϊόν είναι χαμηλό σε ποιότητα. Έτσι ένα φλιτζάνι τσάι ή καφές, που πωλούνται σε μία καντίνα, μπορεί να έχει καλύτερη γεύση από αυτό που παίρνει κανείς σε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων, αν και το κόστος στις δύο αυτές περιπτώσεις θα είναι εξαιρετικά διαφορετικό (Roy, 2005).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, τα προϊόντα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, μιας και είναι υπηρεσίες, σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες παραγωγής και κατανάλωσης στις οποίες υφίσταται διαχωρισμός του χρόνου και χώρου παραγωγής και κατανάλωσης. Για το λόγο αυτό, ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας είναι δύσκολο να επιτευχθεί σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Ένα άλλο ζήτημα είναι η άμεση επαφή μεταξύ των εργαζομένων και των καταναλωτών, η οποία αναπόφευκτα οδηγεί σε λάθη που μπορούν εύκολα να συμβάλλουν στην πιθανή κατάρρευση του

συστήματος. Αν γίνει δεκτό ότι τα λάθη είναι αναπόφευκτα, τότε ο στόχος είναι να ελαχιστοποιηθούν. Η μάχη για την ποιότητα καθορίζει το μονοπάτι που πρέπει να ακολουθηθεί από κάθε ενασχολούμενο του ξενοδοχειακού τομέα. Χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ποιότητας, οι διευθυντές ξενοδοχείων προσπαθούν να εξαλείψουν τα λάθη και να βελτιώσουν την αντίληψη του επισκέπτη από τα ζητήματα ποιότητας(Uran, 2010).

Η συνήθης αντίληψη είναι ότι ένα καλής ποιότητας ξενοδοχείο είναι αυτό των πέντε αστέρων, αλλά σήμερα ορίζεται η έννοια της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών ορίζεται διαφορετικά. Η ποιότητα δεν ορίζεται ανά κατηγορία, αλλά από την ικανότητα να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν ιδιάζοντα χαρακτηριστικά, και είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο για να ευχαριστήσουν τους επισκέπτες και να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους(Groenroos, 1990).

Από το 1985, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών επικεντρώθηκε γύρω από τη σύλληψη και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση τη θεωρία ελλειμμάτων των Parasuraman, Zeithaml και Berry(Kandampully, 2007). Ωστόσο, η διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών που αφορά ευρύτερα θέματα της οργανωτικής δομής, καθώς και της φιλοσοφίας και του πολιτισμού, μπορεί επίσης να επηρεάσει την παροχή υπηρεσιών και, τελικά, τις αντιλήψεις των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας(Groenroos, 1990). Η διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις φαίνεται να προκλήθηκε από μια σειρά οργανωτικών παραγόντων συμπεριφοράς.

Έτσι, τρία βασικά οργανωτικά ελλείμματα υφίστανται στην ποιότητα του service των ξενοδοχείων, το κενό θέσης, το κενό εξειδίκευσης και το κενό αξιολόγησης, σύμφωνα με την MajaUran. Ένα θεωρητικό μοντέλο βασισμένο στα πέντε ελλείμματα οργάνωσης που παρουσιάζει το μοντέλο ποιότητας εξυπηρέτησης των Parasuramanetal. (έλλειμμα θέσης, προδιαγραφών, εκτέλεσης υπηρεσιών, επικοινωνίας και αξιολόγησης)έχει καταστρωθεί, το οποίο μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο για τη βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης κατά τη διοίκηση των ξενοδοχείων (Uran, 2010).

3.8. Σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης

Στην εποχή μας δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι πολλά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης, ενώ για να εξασφαλιστεί όχι μόνο η βιωσιμότητα, αλλά και η αποδοτικότητά τους απαιτείται άριστη γνώση του αντικειμένου και των συνθηκών λειτουργίας της αγοράς. Είναι γεγονός ότι όλες οι μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης προσφέρουν τη δυνατότητα εισόδου των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και την ευκαιρία να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η πλειοψηφία των μικρομεσαίων οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δείχνει να μη μπορεί να παρακολουθήσει τις αλλαγές που έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση στην τουριστική βιομηχανία, με αποτέλεσμα αφενός να αδυνατεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται και αφετέρου να μειώνεται διαρκώς το μερίδιό της στην αγορά(Παντόπουλος, 2011).

Στην τουριστική αγορά έχουν επικρατήσει συγκεκριμένες τάσεις, τις οποίες καλούνται οι επιχειρηματίες να ακολουθήσουν στις σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξής τους(Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ **Έλεγχος αγοράς.** Επί του παρόντος οι ιδιοκτήτες δωματίων ξενοδοχείων, αεροπορικών θέσεων, ενοικιάσεων αυτοκινήτων και εισιτηρίων σε διάφορα θεάματα ελέγχουν την πώληση και διανομή αυτών των υπηρεσιών. Όμως σταδιακά ο έλεγχος μεταβιβάζεται στα χέρια αυτών που διαχειρίζονται παγκόσμια συστήματα κρατήσεων και/ή διαπραγματεύονται για μεγάλες ομάδες αγοραστών. Παράγοντες εμπλεκόμενοι στο αποτέλεσμα θα είναι οι τηλεπικοινωνίες, λογισμικά, κυβερνητικοί κανονισμοί, το περιορισμένο κεφάλαιο και τα ταξιδιωτικά δίκτυα διανομής.
- ❖ **Ασφάλεια και προστασία.** Σημαντικές πλευρές της ασφάλειας και προστασίας είναι η τρομοκρατία, η αυξανόμενη ανομοιότητα στον κόσμο ανάμεσα στους έχοντες και τους μη-έχοντες, η μείωση των οικονομικών πόρων, προβλήματα υποδομών, θέματα υγείας, η σταθερότητα των κυβερνήσεων και η προσωπική ασφάλεια.
- ❖ **Τεχνολογία.** Η αυξανόμενη χρήση ειδικών συστημάτων (expert systems) τα οποία είναι βασική μορφή τεχνητής νοημοσύνης, θα κάνει τις συνηθισμένες

λειτουργικές διαδικασίες διαθέσιμες ηλεκτρονικά όλο το 24ωρο και θα δημιουργήσει συστήματα διαχείρισης απόδοσης (yield management) σχεδιασμένα να παίρνουν αποφάσεις τιμολόγησης. Άλλο παράδειγμα είναι η δημιουργία εικονικού περιβάλλοντος γραφείου στα δωμάτια ξενοδοχείων για τους επιχειρηματίες ταξιδιώτες.

- ❖ **Νέο μανάτζμεντ.** Οι πολύπλοκες δυνάμεις του ελέγχου της αγοράς, η ασφάλεια, η κίνηση του κεφαλαίου και τα θέματα τεχνολογίας θα απαιτήσουν ένα μελλοντικό πλαίσιο μανάτζμεντ το οποίο θα μπορεί να προσαρμοστεί σε ραγδαίες εξελίξεις σε όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες του μανάτζμεντ.
- ❖ **Παγκοσμιοποίηση.** Ξενοδοχειακές αλυσίδες έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αυξάνονται σε ολόκληρο τον κόσμο. Διεθνείς εταιρίες επενδύουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία σε διάφορες περιοχές του πλανήτη.
- ❖ **Συνενώσεις.** Καθώς η βιομηχανία ωριμάζει, νέοι συνεταιρισμοί είτε δημιουργούνται ή συγχωνεύονται.
- ❖ **Διαφοροποίηση σε τομείς της βιομηχανίας καταλυμάτων.** Ο τομέας της οικονομίας τώρα έχει χαμηλής, μεσαίας και υψηλής κατηγορίας καταλύματα. Η αγορά των καταλυμάτων εκτεταμένης διαμονής έχει την ίδια κλιμάκωση όπως όλες οι άλλες κατατάξεις ξενοδοχείων.
- ❖ **Ραγδαία αύξηση στην χρονομεριστική μίσθωση.** Είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας και είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει την αύξηση καθώς οι μεταπολεμικές γενιές μπαίνουν στην ηλικία των πενήντα και εξήντα.
- ❖ **Αύξηση στον αριθμό των σπα και των προσφερόμενων θεραπειών.** Ευεξία και ηρεμία είναι σε αυξανόμενη ζήτηση καθώς οι πελάτες αναζητούν απελευθέρωση από τα άγχη ενός τρόπου ζωής με υψηλούς ρυθμούς.
- ❖ **Τυχερά παιχνίδια.** Μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων προσαρμόζεται για να δεχτεί πελατεία που παίζει τυχερά παιχνίδια.
- ❖ **Επιχειρήσεις μικτού τύπου.** Ένας αυξανόμενος αριθμός ξενοδοχείων αναπτύσσονται ως επιχειρήσεις πολλαπλών χρήσεων, δηλαδή ξενοδοχεία με κατοικίες χρονομεριστικής μίσθωσης, σπα και εγκαταστάσεις αναψυχής.
- ❖ **Ανάπτυξη πράσινων ξενοδοχείων.** Υπάρχει μεγάλη αύξηση σε καταλύματα με σχεδιασμό, κατασκευή και λειτουργίες φιλικές προς το περιβάλλον.

Οι επιχειρηματίες του ξενοδοχειακού τομέα καλούνται, λοιπόν, να ακολουθήσουν τις επικρατούσες τάσεις για την ανάπτυξη των τουριστικών καταλυμάτων και να χρησιμοποιήσουν εργαλεία, όπως τα συμβόλαια διαχείρισης, οι κοινοπραξίες, τις επιχειρηματικές συμμετοχές και τη διακαιόχρηση. Αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι αποτελεσματικές και μακροπρόθεσμες λύσεις για την προβολή των μεμονωμένων μονάδων, αλλά και την προώθηση των πωλήσεών τους. Οι τουριστικές επιχειρήσεις έτσι, αποκτούν μια σύγχρονη και ανταγωνιστική δυναμική. Παρακάτω αναλύονται εκτενώς οι σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης που μπορούν να εφαρμοστούν(Παντόπουλος, 2011).

a) Συμβόλαια Διαχείρισης:

Τα συμβόλαια διαχείρισης (management contracts) αφορούν τις περιπτώσεις όπου ο ξενοδόχος θεωρεί ότι δεν έχει τις γνώσεις για να διαχειριστεί το ξενοδοχείο. Μπορεί τότε να το αναθέσει σε κάποια ειδικευμένη εταιρεία με συμβόλαιο διοίκησης/διαχείρισης. Πρόκειται για ένα συμβόλαιο μεταξύ του ιδιοκτήτη και μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (operator), με βάση το οποίο ο πρώτος προσλαμβάνει τη δεύτερη ως αντιπρόσωπο για την ανάληψη της διοίκησης και της λειτουργίας της μονάδας. Η εταιρεία διαχείρισης αναλαμβάνει όλα τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου, αφαιρεί την αμοιβή της (management fees) και αποδίδει το υπόλοιπο από τα έσοδα στον ιδιοκτήτη. Από την πλευρά του ο ιδιοκτήτης υποχρεώνεται να παρέχει την ξενοδοχειακή εγκατάσταση (γη, κτίρια, έπιπλα, κεφάλαιο κίνησης) και αναλαμβάνει την πλήρη νομική και οικονομική ευθύνη του εγχειρήματος. Δεν αποκλείεται, βέβαια, οι εταιρείες management να συμμετέχουν με ένα μικρό ποσοστό στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιλογής μιας ξενοδοχειακής μονάδας για διαχείριση είναι η τοποθεσία και η ποιότητα της εγκατάστασης(Παντόπουλος, 2011).

Τα συμβόλαια διαχείρισης συντέλεσαν στην ραγδαία ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας από την δεκαετία του 1970. Έγιναν δημοφιλή μεταξύ των ξενοδοχείων διότι δεν απαιτούν χρηματοδότηση ή μετοχικά κεφάλαια. Οι εταιρίες ξενοδοχειακού μάνατζμεντ συχνά συνάπτουν συμφωνίες διευκόλυνσης με ιδιοκτήτες οι οποίοι γενικά δεν έχουν την επιθυμία ή την ικανότητα να λειτουργήσουν οι ίδιοι το ξενοδοχείο τους. Η εταιρία διαχείρισης παρέχει λειτουργική εμπειρία, μάρκετινγκ και

πωλήσεις, συνήθως με την μορφή ενός κεντρικού συστήματος κρατήσεων. Μερικές εταιρίες διαχειρίζονται μια ομάδα επιχειρήσεων σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο.

Το συμβόλαιο μάνατζμεντ συνήθως συνάπτεται για μια περίοδο πέντε, δέκα ή είκοσι χρόνων. Για τον σκοπό αυτό η εταιρία μάνατζμεντ λαμβάνει ως αμοιβή ένα ποσοστό επί του μικτού και/ή του καθαρού λειτουργικού κέρδους, ύψους συνήθως 2 - 4,5% των μικτών εσόδων. Μερικά συμβόλαια ξεκινούν από 2% επί των κερδών για τον πρώτο χρόνο, ανεβαίνουν στο 2,5% για τον δεύτερο και 3,5% για τον τρίτο και τα υπόλοιπα χρόνια του συμβολαίου, δίνοντας έτσι δυνατότητα στην εταιρία μάνατζμεντ για μεγαλύτερη κερδοφορία.

Πολλά συμβόλαια συνάπτονται συνήθως για 2% επί των πωλήσεων και 2% επί του λειτουργικού κέρδους. Αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών μάνατζμεντ τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στην μείωση των αμοιβών τους. Πρόσφατα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποφασίζουν ευρέως υπέρ των συμβολαίων μάνατζμεντ διότι δεσμεύεται σημαντικά λιγότερο κεφάλαιο στην διαχείριση, συγκριτικά με την κατοχή της επιχείρησης(Πιβεροπούλου, 2011).

Το σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείων με management contracts εμπεριέχει, όπως είναι φυσικό, πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη. Στα πλεονεκτήματα κατατάσσονται η απαλλαγή από την καθημερινή ενασχόληση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου, καθώς και η χρήση ενός γνωστού brand name της αγοράς, που συνεπάγεται μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, αλλά και δυνατότητα πρόσβασης σε σημαντικά κανάλια διανομής του τουριστικού προϊόντος. Αυτό, άλλωστε, δίνει και τη δυνατότητα για επίτευξη πολύ καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Η επιλογή, όμως, του κατάλληλου operator είναι συχνά δύσκολη υπόθεση και πρέπει να καταγραφεί στα μειονεκτήματα, όπως και το γεγονός ότι ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς συνεισφέρει το μεγαλύτερο ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου, ενώ παράλληλα υποχρεώνεται από το συμβόλαιο να καταβάλει στον operator την προσυμφωνημένη αμοιβή διαχείρισης ανεξάρτητα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας (κέρδη ή ζημιές)(Παντόπουλος, 2011).

ΣτιςδέκαμεγαλύτερεςεταιρίεςμάνατζμεντπεριλαμβάνονταιηMarriottInternational, Accor, InterContinentalHotels, StarwoodHotelsandResorts, κ.ά(Πιβεροπούλου, 2011).

b) Επιχειρηματικές συμμετοχές:

Οι επιχειρηματικές συμμετοχές (joint ventures) είναι η οικονομική οντότητα που προκύπτει από την επιθυμία δύο ή περισσότερων -ανεξάρτητων μεταξύ τους- επιχειρήσεων/οργανισμών να συνεισφέρουν τμήματα των υλικών και άυλων γνώσεων και πόρων τους στην υλοποίηση προκαθορισμένων από κοινού στόχων. Πρόκειται για μια επιχειρηματική επιλογή που αφορά στη συνένωση επιχειρηματικών δυνάμεων με σκοπό τη μεγέθυνση, τη στρατηγική ανάπτυξη και τη μεγιστοποίηση των οφελών για τα συνεργαζόμενα μέρη/ιδιοκτήτες. Αποτελεί μια στρατηγική απάντηση στη σύντμηση του κύκλου ζωής των προϊόντων, αλλά και στο αυξημένο κόστος της ανάληψης επενδυτικών πρωτοβουλιών υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο τα joint ventures να συγκροτούνται με στόχο την εκπλήρωση ορισμένου σκοπού, οπότε μετά την πραγματοποίησή του παύει η λειτουργία τους. Συνήθως τα joint ventures συνάπτονται μεταξύ μη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί πως τα τελευταία χρόνια πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εφαρμόζοντας το joint venture ως στρατηγική έχουν εισέλθει σε νέες εθνικές και διεθνείς αγορές. Στον τομέα του τουρισμού είναι σύνηθες τα joint ventures να δημιουργούνται με τη συνεργασία μιας ξενοδοχειακής και μιας τεχνικής εταιρείας, που αναλαμβάνει την κατασκευή της εγκατάστασης.

Αυτονόητα υπάρχουν και εδώ πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η συμμετοχή σε joint venture αποτελεί καταρχήν πολύ καλή λύση για εταιρείες που αδυνατούν για οικονομικούς ή θεσμικούς λόγους να αναλάβουν επενδυτική πρωτοβουλία. Επίσης, με το joint venture επιτυγχάνεται ο επιμερισμός του κινδύνου ανάπτυξης των προϊόντων/υπηρεσιών σε άγνωστες αγορές για τους εταίρους-ιδιοκτήτες. Δεν πρέπει, ακόμα, να παραλείψουμε πως το joint venture θεωρείται και τρόπος αποτροπής ανάληψης δράσης από ανταγωνιστές στη συγκεκριμένη αγορά, ενώ εξίσου μπορεί να αποσκοπεί στην έμμεση παρεμπόδιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής εταιρείας από συνεργασίες με άλλες εταιρείες του κλάδου. Ως μειονεκτήματα του joint venture μπορούν να καταγραφούν η αδυναμία συντονισμού της δράσης των εταίρων-ιδιοκτητών λόγω ασυμβατότητας διοικητικών ή λειτουργικών συστημάτων των εταιρειών τους, αλλά και η αδυναμία ενός ή περισσότερων εταίρων να ανταποκριθούν ποσοτικά, ποιοτικά ή χρονικά στις συμφωνίες εξαιτίας χρηματοοικονομικών προβλημάτων ή αλλαγής στρατηγικής(Παντόπουλος, 2011).

c) Κοινοπραξίες:

Μια άλλη γνωστή στρατηγική συνεργασίας είναι οι κοινοπραξίες (consortiums). Κοινοπραξία ονομάζεται η από κοινού σύμπραξη δύο ή περισσότερων μερών με στόχο την επίτευξη ορισμένου κοινού σκοπού, κατά κανόνα κερδοσκοπικού. Όσον αφορά τον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η κοινοπραξία αποτελεί μια μορφή αμοιβαίας αλληλοϋποστήριξης ανεξάρτητων ξενοδοχείων, τα οποία -ενώ διατηρούν την οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια- υπάγονται σε μια κοινή ονομασία και standards εξυπηρέτησης. Είναι ο μόνος τρόπος για τα μεμονωμένα ξενοδοχεία να ανταγωνιστούν τις τεχνικές marketing που εφαρμόζουν οι μεγάλες αλυσίδες. Τα ξενοδοχειακά consortiums δραστηριοποιούνται στον τομέα του marketing, με κύρια επιδίωξη την αύξηση των πωλήσεων των μελών τους και χρήση πρακτικών όπως η καθιέρωση εμπορικού σήματος, η λειτουργία κεντρικού συστήματος κρατήσεων και η παρουσίαση των μελών στον ενημερωτικό οδηγό της κοινοπραξίας. Τα ξενοδοχεία που συμμετέχουν απολαμβάνουν οφέλη όπως η αναγνώρισή τους ως μέλη μιας αλυσίδας υψηλών προδιαγραφών, η προβολή τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αναλαμβάνουν παράλληλα την υποχρέωση να παρέχουν ως αντάλλαγμα το membership fee, που αφορά ένα ποσό εφάπαξ για την ένταξη στο consortium και την ετήσια συνδρομή. Η κοινοπραξία θέτει κριτήρια ελέγχου ένταξης και ποιότητας για τα υποψήφια και τα υφιστάμενα μέλη της. Τα μέλη δέχονται περιοδικούς ελέγχους, ενώ κάποιες από τις παραμέτρους που ελέγχονται αφορούν την ποιότητα της εγκατάστασης, την καθαριότητα δωματίων και κοινόχρηστων χώρων, τον τρόπο που διενεργούνται check in/check out και τη συμπεριφορά του προσωπικού. Η κοινοπραξία μπορεί να αφαιρέσει την ιδιότητα του μέλους από ξενοδοχεία που δεν ικανοποιούν πλέον τα πρότυπα που έχει θέσει (Παντόπουλος, 2011).

d) Δικαιοχρησία:

Η δικαιοχρησία (franchising) και τα συμβόλαια μάνατζμεντ (management contracts) είναι οι δυο κυρίαρχες δυνάμεις στην ανάπτυξη και λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μετά την σύλληψη της ιδέας της δικαιοχρησίας (περίπου μισό αιώνα πριν) οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αλλάξει για πάντα (Πιβεροπούλου, 2011).

Δικαιοχρησία στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι η μέθοδος κατά την οποία ένα ξενοδοχείο έχει θέσει τα ποιοτικά πρότυπα για σχεδιασμό, διακόσμηση, εξοπλισμό και διαδικασίες λειτουργίας και στην συνέχεια παραχωρεί το δικαίωμα και σε άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να λειτουργούν ακολουθώντας ακριβώς τα ίδια πρότυπα(Πιβεροπούλου, 2011).Με το σύστημα franchising μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ουσιαστικά νοικιάζει το όνομα μιας μεγάλης αλυσίδας. Το ξενοδοχείο συνεχίζει να λειτουργεί ως ανεξάρτητη επιχείρηση, αλλά με βάση τα πρότυπα που θέτει ο franchisor (δικαιοπάροχος), δηλαδή η ξενοδοχειακή εταιρεία που νοικιάζει το όνομά της. Ακόμη και ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο ή μια μικρή αλυσίδα μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές του franchising για να αποκτήσει ξεχωριστή φυσιογνωμία και υψηλότερη αναγνωρισιμότητα και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές(Παντόπουλος, 2011).

Το franchising, ως στρατηγική ανάπτυξης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σε συνθήκες εντεινόμενου ανταγωνισμού. Με την παρατηρούμενη πτώση στις τιμές και τις κρατήσεις από πλευράς των tour operators, πολλά ξενοδοχεία αναγκάζονται ολοένα και περισσότερο να προσεγγίσουν απευθείας τον καταναλωτή. Είναι γνωστό πως ο καταναλωτής εμπιστεύεται τα οικεία franchising, τα οποία -κατά κύριο λόγο- του παρέχουν αίσθηση ασφάλειας και τον καθοδηγούν ως προς την ποιότητα και την τιμή που θα πρέπει να προσδοκά από ένα «επώνυμο» ξενοδοχείο.

Η δικαιοχρησία παρέχει οφέλη αλλά και μειονεκτήματα στον δικαιολόχο (franchisee) και στον δικαιοπάροχο (franchisor)(Πιβεροπούλου, 2011). Η συμμετοχή σε ένα καθιερωμένο ξενοδοχειακό franchising έχει φυσικά κόστος, αφού συνεπάγεται την καταβολή ετήσιας συνδρομής (συνήθως εφάπαξ με ποσό επί του τζίρου) καθώς και προμηθειών επί των κρατήσεων, που γίνονται μέσω του συστήματος του franchisor. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος και τα όποια κέρδη ή ζημιές αφορούν εξ'ολοκλήρου τον ξενοδόχο. Συγκεκριμένα, σημαντικότερα πλεονεκτήματα θεωρούνται η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας, καθώς ένας υπεύθυνος franchisor έχει αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει το concept στην αγορά, η μακροπρόθεσμη μείωση του μέσου κόστους (αγορών, λειτουργίας και προώθησης) όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, η πρόσβαση που έχει ο franchisee σε ποιοτική εκπαίδευση και βοήθεια, ώστε να διαχειρίζεται από την πρώτη μέρα αποτελεσματικά την επιχείρησή του, αποφεύγοντας λάθη και παγίδες τις οποίες, αντίθετα, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν

ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που ξεκινούν από το μηδέν, όπως επίσης και υποστήριξη σε διαφήμιση, χρηματοδότηση και αποκλειστικότητα στα δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές.

Ως μειονεκτήματα καταλογίζονται ο έλεγχος και οι κανονισμοί του franchisor στους οποίους υπόκειται η επιχείρηση μέσα από τη σύμβαση Franchise και τη θεσμοθετημένη πολιτική λειτουργίας του δικτύου, το θέμα της φήμης στην περίπτωση που ο franchisor λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας δυσφημεί το όνομα του δικτύου, το θέμα της υποχρέωσης προμήθειας προϊόντων αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και της απαγόρευσης πώλησης κάποιων παρόμοιων ή άλλων προϊόντων, το γεγονός ότι ο franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρησή του σε τρίτο μέρος και, τέλος, η περίπτωση ο franchisee να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον franchisor ώστε να μη μπορεί να λάβει δική του απόφαση.

Με τη μέθοδο franchising οι ξενοδόχοι προσπαθούν να εξασφαλίσουν πελάτες μέσω ένταξης σε αλυσίδα, δεδομένου ότι η προώθηση του ξενοδοχείου γίνεται μέσω του δικτύου του franchisor. Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να συγκρίνει τα αναμενόμενα οφέλη με το κόστος του franchising και αναλόγως να αποφασίσει αν τον συμφέρει να συμβληθεί με μια ξενοδοχειακή αλυσίδα (Παντόπουλος, 2011).

Μερικές από τις πιο γνωστές εταιρίες δικαιοχρησίας είναι η Marriot, Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Accor κ.ά. Η μεγαλύτερη εταιρία διεθνώς είναι η Wyndham Worldwide με πάνω από 5.200 ξενοδοχεία και ακολουθούν η Choice Hotels International και η InterContinental Hotels Group (Πιβεροπούλου, 2011).

e) Branding

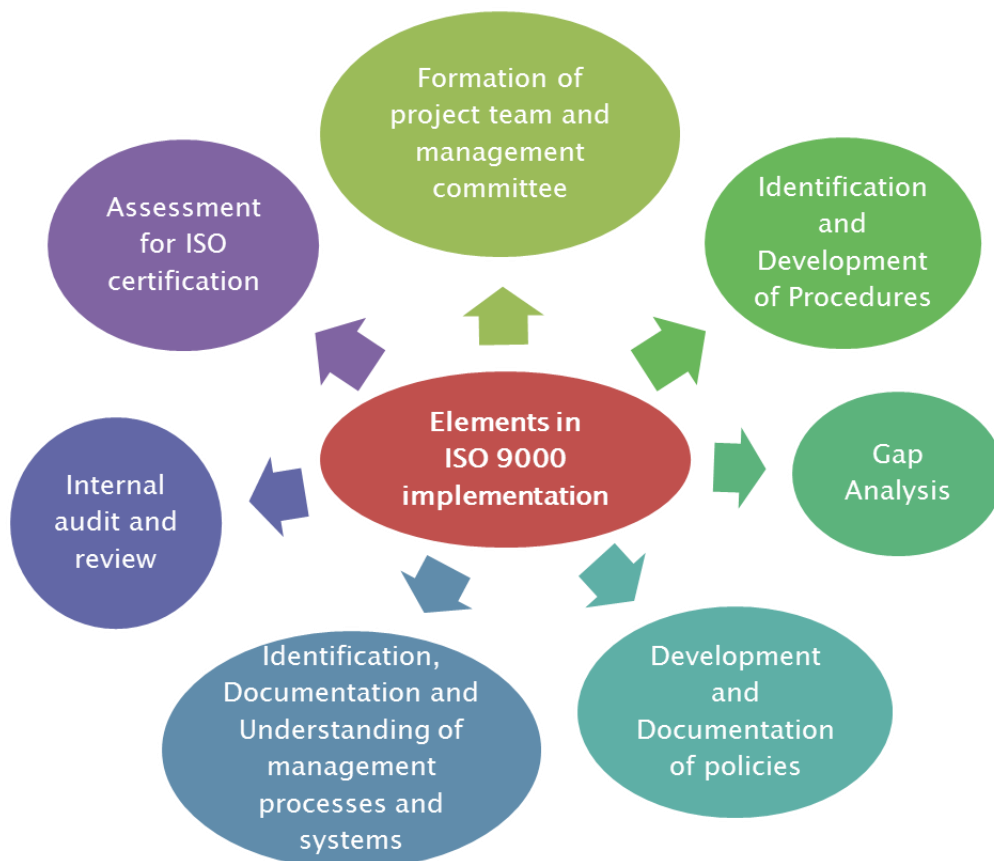
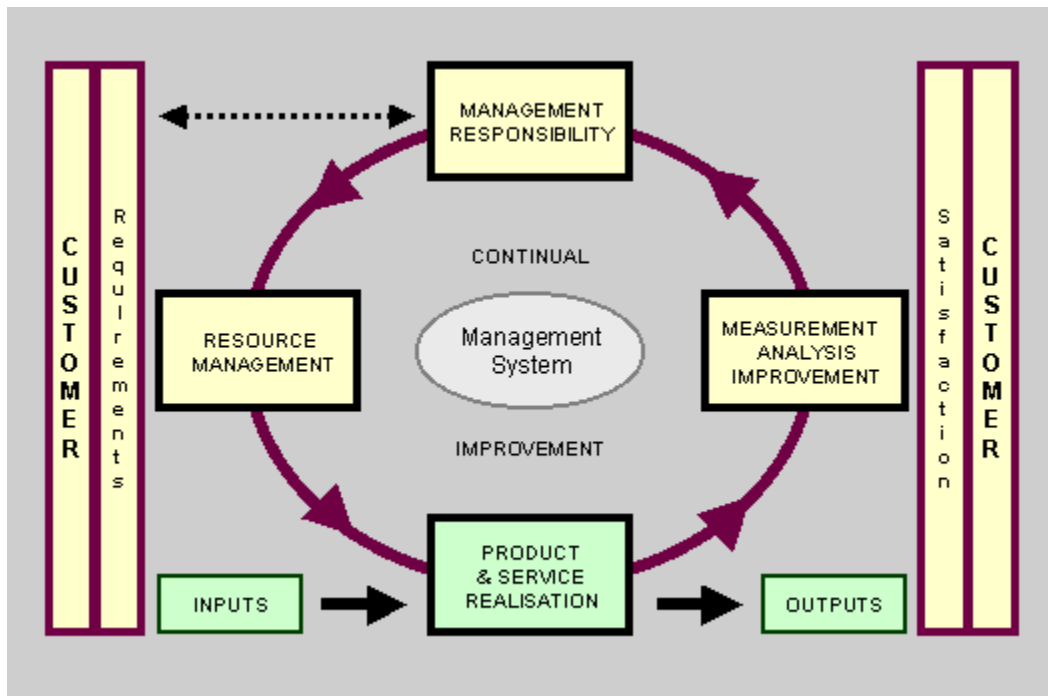
Γνωστή τέλος είναι και η στρατηγική Branding, μία στρατηγική που εφαρμόζεται από το διεθνές ξενοδοχειακό μάρκετινγκ κυρίως τα τελευταία 10 χρόνια και ευθύνεται κατά μεγάλο ποσοστό για τη ραγδαία επέκταση σε ξένες αγορές ξενοδοχειακών αλυσίδων, όπως η Hilton Int., Hyatt, Holiday Inn Worldwide και άλλες (Πάλμος, 1999).

Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Ποιότητας Ξενοδοχείων

4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & ISO 9000

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα θέμα που συζητείται συχνά αυτή την περίοδο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) μπορεί να γίνει ένα μέσο για τον προσδιορισμό και τη βελτίωση ενός συστήματος ποιότητας. Το 1987, δημιουργήθηκε το ISO 9000, που περιλαμβάνει μια σειρά από διεθνώς επικυρωμένα και αναγνωρισμένα πρότυπα συστήματος ποιότητας. Η ζήτηση και η αυξημένη εξάρτηση από αυτά τα πρότυπα τα οποία απαιτούν οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους, δείχνουν σαφώς, ότι το σύστημα αυτό έχει αναμφισβήτητα ένα υψηλό επίπεδο δημοτικότητας. Το ζητούμενο είναι αν μια επιχείρηση χρησιμοποιείτο ISO ως ένα εφελκυστικό για περαιτέρω βελτίωση. Το ISO 9000 αναφέρεται κυρίως στην πρόληψη. Κύριες δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ, οι αγοραπωλησίες, ο σχεδιασμός, η κατάρτιση και πολλές άλλες έχουν την πρόληψη ως επίκεντρο. Μια παραγωγική μονάδα μπορεί εύκολα να καθορίσει πώς οι όροι που ορίζει το πρότυπο ISO μπορούν να εφαρμοστούν. Αυτό όμως, δεν είναι τόσο σαφές σε μια μονάδα παροχής υπηρεσιών (Young, 1996).

Το TQM και το ISO 9000 είναι αλληλένδετα. Το πρότυπο ISO 9000 είναι ένας ακρογωνιαίος λίθος ενός επιτυχούς προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το μεγάλο του πλεονέκτημα σε σχέση με το TQM είναι ότι το ISO 9000 απαιτεί ετήσιο ανεξάρτητο έλεγχο από τρίτους. Απαιτεί επίσης, την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, αλλά δεν στηρίζεται αποκλειστικά σε αυτή. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί και να βελτιώνει το σύστημα ποιότητάς του. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, υπάρχει πιθανότητα να χάσει την πιστοποίησή του. Ένας από τους άλλους δύο ακρογωνιαίους λίθους ενός επιτυχούς προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η διατήρηση εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη βελτίωση τόσο στην οργάνωση - αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Επίσης, ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης, μέσω της συνεχούς κατάρτισης είναι ο τρίτος ακρογωνιαίος λίθος.



4.2. Το ISO 9004.2

Το πρότυπο 9004.2 συνιστά τον καθορισμό ενός βρόχου ελέγχου ποιότητας, από την έκαστη μονάδα παροχής υπηρεσιών (λ.χ. μια ξενοδοχειακή μονάδα), που να περιλαμβάνει όλες τις κύριες και επιμέρους διεργασίες κατά χρονολογική σειρά - με την κατάλληλη ανατροφοδότηση. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει με την αναζήτηση των αναγκών των πελατών, τις οποίες να ικανοποιεί μέσα από τη φάση του σχεδιασμού των υπηρεσιών, τον καθορισμό συγκεκριμένων προδιαγραφών και τη σωστή διανομή. Αυτή η ακολουθία θα οδηγήσει στην επιτυχημένη παροχή υπηρεσίας. Είναι σημαντικό οι πάροχοι υπηρεσιών να συνειδητοποιήσουν ότι το πρότυπο ISO 9004.2 είναι το καθοδηγητικό έγγραφο που θα πρέπει να χρησιμοποιούν για την υλοποίηση του προγράμματος ποιότητας, ώστε να μην ξοδεύουν άδικα πόρους.

Στην παροχή υπηρεσιών, η πρώτη επαφή και η πρώτη εντύπωση είναι αυτό που θυμούνται οι δυνητικοί πελάτες. Ένα καλό τμήμα εξυπηρέτησης μπορεί εύκολα να ανατραπεί σε εχθρικό ή παραπλανητικό όταν δίνει ανακριβείς πληροφορίες. Στο ISO 9000, η ενότητα 18 είναι αφιερωμένη στην «Εκπαίδευση». Ορίζει ότι ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του και να προβλέπει την εκπαίδευση όλου του προσωπικού που εκτελεί δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα. Είναι επίσης ευθύνη της οργάνωσης να καθορίζει τα προσόντα του προσωπικού της με βάση την εκπαίδευση, την εμπειρία ή / και την κατάρτιση. Τα αρχεία εκπαίδευσης πρέπει να τηρούνται. Είναι σαφές ότι το πρότυπο ISO 9000 εμφανίζει την εκπαίδευση ως στρατηγικό μέρος του συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Το ISO 9004.2, στην παράγραφο 5.3, που αναφέρεται στο προσωπικό και στους υλικούς πόρους, δίνει οδηγίες για ένα φορέα παροχής υπηρεσιών υπό τους ακόλουθους τίτλους: τα κίνητρα, την κατάρτιση, την επικοινωνία, τους υλικούς πόρους και τα πρότυπα μετρήσεων (Young, 1996).

a) Κίνητρα: Το ISO 9004.2 αναγνωρίζει ότι ο πιο σημαντικός πόρος σε μια μονάδα παροχής υπηρεσιών είναι τα μέλη του προσωπικού της. Η ατομική συμπεριφορά τους μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Συνίσταται κατά τη διαχείριση και το σχεδιασμό για το διορισμό του προσωπικού, να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

- ✓ Επιλογή προσωπικού με βάση τις ικανότητες
- ✓ Παροχή ενός αισιόδοξου περιβάλλοντος εργασίας, παρέχοντας ασφάλεια και επιβράβευση της αριστείας
- ✓ Ανάπτυξη συστημάτων που προάγουν τη δημιουργικότητα και την ατομική συμμετοχή
- ✓ Εκπαίδευση που να περιλαμβάνει την ένταξη της ατομικής εργασίας σε ένα συνολικό σύστημα
- ✓ Follow-up για να διασφαλίζεται ότι το προσωπικό κατανοεί το συγκεκριμένο ρόλο του στην εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Ενθάρρυνση της αριστείας με την ανταμοιβή και την αναγνώριση για την επίτευξη των υπηρεσιών
- ✓ Επανεξέταση του συστήματος για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου
- ✓ Εφαρμογή ενός συστήματος σχεδιασμού της σταδιοδρομίας και της εξέλιξης του προσωπικού, με ενημέρωση ικανοτήτων σε τομείς όπως η επικοινωνία και οι τεχνικές δεξιότητες

b) Επικοινωνία: Όλο το προσωπικό της μονάδας πρέπει να διαθέτει επαρκείς δεξιότητες επικοινωνίας, να είναι σε θέση να συνεργαστεί σε ομάδες εργασίας και να είναι σε θέση να παρέχει έγκαιρη και απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών. Πρέπει να υπάρχει τακτική επικοινωνία εντός του οργανισμού, χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες τεχνικές:

- ✓ Ενημέρωση της διαχείρισης
- ✓ Ανταλλαγή πληροφοριών
- ✓ Τεκμηριωμένες πληροφορίες και τεχνολογικές εγκαταστάσεις

c) Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση του προσωπικού βελτιώνει την υιοθέτηση των αλλαγών στην στρατηγική της επιχείρησης που προκύπτουν με την εισαγωγή του συστήματος ISO. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ✓ Εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της ποιότητας και του εσωτερικού ελέγχου
- ✓ Εκπαίδευση όλου του προσωπικού
- ✓ Εκπαίδευση όσον αφορά την πολιτική ποιότητας του οργανισμού και τις έννοιες της ικανοποίησης των πελατών
- ✓ Πρόγραμμα ποιότητας-ευαισθητοποίησης με περιοδικές αποτελεσματικές ανανεώσεις
- ✓ Εκπαίδευση στον έλεγχο των διαδικασιών, στις μετρήσεις και στις διορθωτικές ενέργειες, στις σχέσεις της ομάδας και της επικοινωνίας
- ✓ Διαδικασίες που καταγράφουν την εκπαίδευση του προσωπικού και την αποτελεσματικότητά του, που βασίζονται σε ατομική και ομαδική αξιολόγηση των επιδόσεων

d) Πρότυπα μετρήσεων: Το πρότυπο ISO 9004.2 αναλύει τη σημασία της ποιότητας της υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Η ενότητα 5.5.2 του ISO 9004.2 περιλαμβάνει το άκουσμα των επιθυμιών των πελατών (τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά) - ιδιαίτερα εάν υπάρχει κάποιο πρόβλημα - και, στη συνέχεια, την εκπλήρωσή τους. Συγκεκριμένα, το έγγραφο προβλέπει ότι στην επικοινωνία με τον πελάτη πρέπει να εξετάζονται τα ακόλουθα:

- ✓ Περιγραφή της υπηρεσίας και την ικανότητα εκτέλεσής της
- ✓ Το κόστος για την υπηρεσία
- ✓ Την εξήγηση για το πώς τα προβλήματα θα επιλυθούν
- ✓ Γνωστοποίηση στον πελάτη του ρόλου του στην ποιότητα των υπηρεσιών
- ✓ Παροχή κατάλληλης και αποτελεσματικής επικοινωνίας
- ✓ Σύγκριση της προσφερόμενης υπηρεσίας με την πραγματική ανάγκη του πελάτη

Άλλοι παράγοντες που πρέπει να εξετάζονται εδώ είναι:

- ✓ Κατάλληλη τεκμηρίωση
- ✓ Οργανωτική ικανότητα
- ✓ Οποιοσδήποτε νομικές ή ρυθμιστικές απαιτήσεις

e) **Υλικοί πόροι:** Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει τα ακόλουθα, ανάλογα με την περίπτωση:

- ✓ Εξοπλισμό για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων πληροφοριών
- ✓ Εργαλεία αξιολόγησης της ποιότητας όπως οι έλεγχοι και άλλες μετρήσεις της παροχής υπηρεσιών
- ✓ Επιχειρησιακές και τεχνικές πληροφορίες που απαιτούνται για την υπηρεσία

Στην ουσία, το πρότυπο ISO απαιτεί την οργάνωση και την καταγραφή με μια συνεπή μέθοδο όλων των απαιτήσεων του πελάτη και μετάφραση αυτών σε μια σειρά εργασιών και σε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των εργασιών που θα οδηγήσουν με αποτελεσματικό τρόπο στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Και πάλι, οι κατάλληλες δεξιότητες επικοινωνίας και οι δυνατότητες επίλυσης των συγκρούσεων είναι βασικά στοιχεία στη διαδικασία αυτή.

Προκειμένου ο χρησιμοποιούμενος χρόνος και το κόστος να έχουν νόημα, είναι απαραίτητο να συνδέονται με συγκεκριμένα πρότυπα, τα οποία αναγράφονται στο ISO 9004.2. Οι απαιτήσεις για τον καθορισμό των προδιαγραφών στη διασφάλιση ποιότητας συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Σαφής περιγραφή των χαρακτηριστικών παροχής υπηρεσιών είτε είναι είτε δεν είναι φανερά στον πελάτη, αρκεί να επηρεάζουν άμεσα την παροχή υπηρεσιών
- ✓ Απόδοση, δηλαδή τον χρόνο αναμονής, την ασφάλεια, την αξιοπιστία, την ευγένεια, κ.λπ.
- ✓ Ένα πρότυπο αποδοχής για κάθε χαρακτηριστικό
- ✓ Εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων, συμπεριλαμβανομένων τυχόν ειδικού εξοπλισμού
- ✓ Ο αριθμός και τα προσόντα του προσωπικού που απαιτείται για την επιτέλεση των εργασιών
- ✓ Υπεργολαβικές εργασίες που τυχόν απαιτούνται

Οι προδιαγραφές αυτές θα πρέπει να υποστηρίζονται από οδηγίες για τις επιμέρους φάσεις εργασίας. Μερικές χαρακτηριστικές φάσεις εργασίας είναι:

- ✓ Η παροχή πληροφοριών σχετικά με τις διαθέσιμες υπηρεσίες
- ✓ Η σύσταση της σύμβασης και η απαραίτητη έγκριση
- ✓ Ο καθορισμός των παραμέτρων της παροχής υπηρεσιών
- ✓ Η τιμολόγηση και είσπραξη των τελών της υπηρεσίας

4.3. Αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών

Μια βασική λειτουργία του ποιοτικού ελέγχου είναι να αξιολογεί και να ελέγχει το σύστημα ποιότητας. Αυτό καλύπτεται από τις ενότητες 6.3.2 «Αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών από τον πάροχο» και 6.3.3 «Αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών από τους πελάτες». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και αν ο πάροχος υπηρεσιών έχει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και μια σειρά από εσωτερικά μέτρα, η «φωνή του πελάτη» θα πρέπει να εισακούγεται, μιας και στην πραγματικότητα, το πρότυπο ISO 9004.2 υποδεικνύει ότι η αξιολόγηση του πελάτη είναι το απόλυτο μέτρο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εκτίμηση του παρόχου πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα(Young, 1996):

- ✓ Ένα σύστημα μέτρησης των βασικών δραστηριοτήτων συμπεριλαμβανομένου ενός σχεδίου διόρθωσης ανεπιθύμητων τάσεων και δυσανεκτιών των πελατών
- ✓ Αυτοέλεγχο της παροχής υπηρεσιών ως μέρος της διαδικασίας μέτρησης
- ✓ Μια τελική αξιολόγηση μαζί με τον πελάτη

Η εκτίμηση του πελάτη απαιτεί ένα προσεκτικό σύνολο μετρήσεων - πιθανότατα μέσω κάποιας έρευνας. Τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά σχόλια είναι απαραίτητα. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της έρευνας θα πρέπει να είναι φιλικά προς τον χρήστη και να δίνουν μια σωστή, αμερόληπτη σειρά απαντήσεων. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών πρέπει να αναλύονται και να συγκρίνονται με την εκτίμηση του οργανισμού. Διαφορές εδώ θα μπορούσαν να σημαίνουν ανεπαρκείς

προδιαγραφές, στις διαδικασίες ή στις μετρήσεις. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να οδηγήσει κατάλληλες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες(Young, 1996).

Η διαδικασία ανάλυσης πρέπει επίσης να είναι αμερόληπτη. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι έγκυρα, θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένα ερωτήματα που να απαιτούν απαντήσεις που βασίζονται στην αντίληψη του πελάτη. Σε πολλές περιπτώσεις, ο δυσαρεστημένος πελάτης δεν θα επιστρέψει, εάν βέβαια έχει επιλογή. Αν δεν υπάρχει άλλη επιλογή, τότε μια πιο ικανοποιητική σχέση θα πρέπει να δημιουργηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση, αυτό θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και από τις δύο πλευρές, στη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε μια πιθανή καθυστέρηση της πληρωμής για την υπηρεσία(Young, 1996).

Η διαχείριση του ξενοδοχείου ασχολείται με την αποτελεσματικότητα της εργασίας, ειδικά όταν η εργασία είναι δαπανηρή. Για να καθορίσει πόσο αποτελεσματική είναι μια εργασία σε μια δεδομένη κατάσταση, η διοίκηση θέτει ένα πρότυπο, ένα στόχο δηλαδή που αντικατοπτρίζει τα αποτελέσματα εργασίας ενός μέσου εργαζόμενου ανά μονάδα χρόνου υπό κανονικές συνθήκες εργασίας(Roy, 2005). Μόλις γίνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητας, τα αποτελέσματα αυτά αξιοποιούνταικατόπιν ανάλυσης, ώστε να παρθούν εκ νέου αποφάσεις και να επαναπροσδιοριστεί ο απαραίτητος σχεδιασμός. Όλες οι ενέργειες πρέπει να τεκμηριώνονται με τις διαδικασίες και τα αρχεία ποιότητας που αντικατοπτρίζουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων ποιότητας(Young, 1996).

Ας υποθέσουμε ότι το πρότυπο στο εστιατόριο ενός ξενοδοχείου είναι η προετοιμασία διακοσίων γευμάτων ανά ώρα. Αν μια εισροή εργασίας παράγει εκατόν πενήντα γεύματα ανά ώρα, για να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα της διεργασίας παραγωγής γευμάτων, υπολογίζεται η απόδοση ως ο λόγος των εκροών εργασίας προς τις εισροές εργασίας.

Έτσι, για το συγκεκριμένο παράδειγμα, η αποτελεσματικότητα της εργασίας είναι:

$$\text{Αποτελεσματικότητα Εργασίας} = \frac{150 \text{ γεύματα}}{200 \text{ γεύματα}} 100\% = 75\%$$

Επομένως, σε σύγκριση με το πρότυπο, αυτή η λειτουργία είναι 75% αποτελεσματική στην παρασκευή γευμάτων (Roy, 2005).

Κεφάλαιο 5: Οργανωτική δομή των μεγαλύτερων ξενοδοχείων των Ελλάδος

Ο χαρακτηρισμός ενός ξενοδοχείου ως του «καλύτερου» στον κόσμο εξαρτάται από τον φορέα που κάνει την κατάταξη. Κάθε λίστα περιλαμβάνει διαφορετικά ξενοδοχεία. Έτσι, τα ξενοδοχεία Oriental στην Μπανγκόκ, Regent και Mandarin Oriental του Χονγκ Κονγκ, Connaught του Λονδίνου και Burj Al Arab στο Ντουμπάι, έχουν καταταγεί το καθένα ως το νούμερο ένα ξενοδοχείο στον κόσμο.

Οι καλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων θεωρούνται η Ritz-Carlton και η Four Seasons. Η εταιρία Ritz-Carlton έχει πάρει όλα τα μεγαλύτερα βραβεία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας και έχει αναγνωρισθεί ως η καλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων πολυτελείας στον κόσμο.

Το μεγαλύτερο ξενοδοχείο στον κόσμο ήταν το MGM Grand στο Λας Βέγκας με 5.505 δωμάτια, έχει όμως ξεπεραστεί από το νέο Venetian Hotel επίσης στο Λας Βέγκας το οποίο διαθέτει 6.172 δωμάτια (Πιβεροπούλου, 2011). Λίστα με τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, τα μεγαλύτερα και δημοφιλέστερα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι κατά σειρά τα ακόλουθα (Wikipedia, 2014):

Πίνακας 10: Τα πέντε μεγαλύτερα ξενοδοχεία της Ελλάδος (Πηγή: Wikipedia, 2014)

Κατάταξη	Όνομασία	Τοποθεσία
1	Grande Bretagne	Αθήνα
2	Hilton	Αθήνα
3	Makedonia Palace	Θεσσαλονίκη
4	Porto Carras	Σιθωνία
5	President Hotel	Αθήνα

Από τα ανωτέρω, επιλέγονται τα τρία πρώτα, τουτέστιν η Μεγάλη Βρετανία (GrandeBretagne), το Χίλτον και το Μακεδονία Παλλάς, ώστε να αναλυθούν οι σύγχρονες οργανωτικές δομές που αυτά ακολουθούν. Τα δύο πρώτα, βρίσκονται στο κέντρο της Αθήνας, ενώ το Μακεδονία Παλλάς βρίσκεται τοποθετημένο στη Θεσσαλονίκη. Επιπλέον, αναλύεται και το IntercontinentalAthenaumAthensHotel, το οποίο ανήκει σε μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως, αν και δεν εντάσσεται στη λίστα με τα πέντε μεγαλύτερα ξενοδοχεία της Ελλάδος.

5.1. Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία

Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία (Ονομασία της πρόσοψης στα γαλλικά: Hôtel Grande Bretagne) είναι από τα δημοφιλέστερα και ακριβότερα ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Ανήκει στην κατηγορία ξενοδοχείων πολυτελείας και είναι 5 αστέρων, προσφέροντας μία ασύγκριτη προοπτική της μυθικής ιστορίας της Αθήνας. Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, στη βόρεια πλευρά της πλατείας Συντάγματος, στη συμβολή των οδών Πανεπιστημίου και Βασιλέως Γεωργίου και διαγώνια από τη Βουλή των Ελλήνων. Απέχει μόνο ένα χιλιόμετρο από την Ακρόπολη με αποτέλεσμα να έχει μοναδική θέα προς τον Παρθενώνα, αλλά επίσης και προς το Λόφο του Λυκαβηττού και το Καλλιμάρμαρο Στάδιο.



Εικόνα 3: Λογότυπο του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρεταννία (Πηγή: (Wikipedia, 2015))

a) Η εταιρεία Starwood Hotels & Resorts

Η Μεγάλη Βρεταννία είναι μέλος της αλυσίδας ξενοδοχείων «The Luxury Collection Hotel» η οποία ανήκει στην εταιρία Starwood Hotels & Resorts. Η Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc είναι μια παγκόσμια ξενοδοχειακή εταιρεία η δύναμη της οποίας έγκειται σε εννέα ξεχωριστές μάρκες, ένα βραβευμένο πρόγραμμα πίστης και στους 180400 ταλαντούχους συνεργάτες της σε όλο τον κόσμο (Starwood, 2015). Η εταιρεία μπορεί να υπερηφανεύεται για ένα από τα κορυφαία προγράμματα πιστότητας το Starwood Preferred Guest (SPG®), το οποίο επιτρέπει στα μέλη να κερδίζουν και να εξαργυρώνουν πόντους παραμονής, αναβαθμίσεις δωματίων, καθώς και πτήσεων, χωρίς περιορισμούς στις ημερομηνίες κρατήσεων.

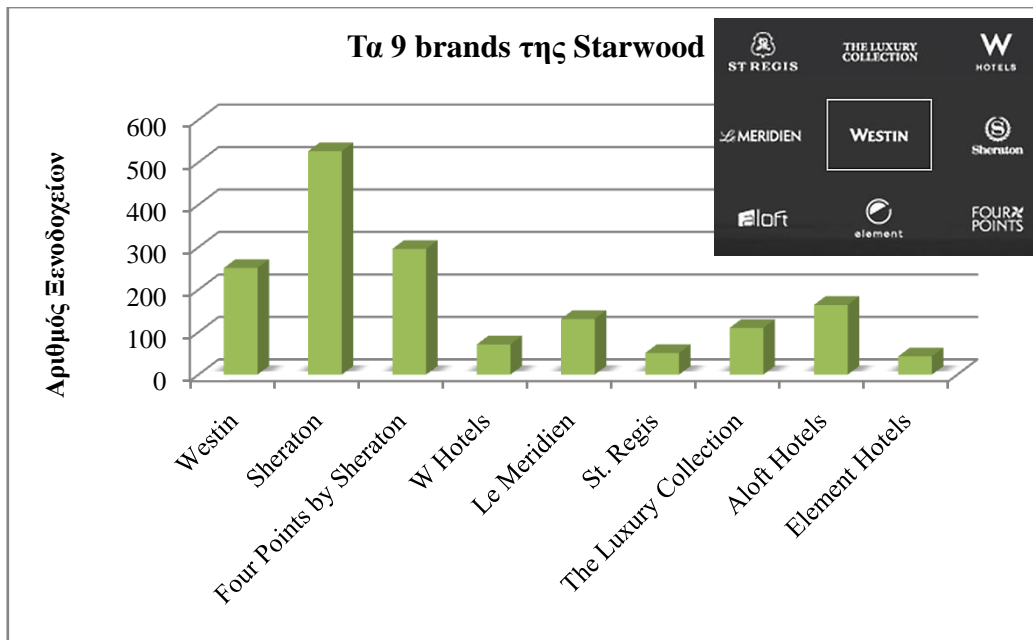
Τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αυτή, φτάνουν τα 1646 και είναι διασκορπισμένα σε όλο τον κόσμο. Παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον ακόλουθο

χάρτη, ο οποίος παρουσιάζει τόσο τα υπάρχοντα ξενοδοχεία (μαύρες σημαίες) όσο και τα ανερχόμενα (λευκές σημαίες), τα οποία φτάνουν τα 468 παγκοσμίως.



Εικόνα 4: Ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο, κάτω από την ηγεσία της εταιρείας Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (Πηγή:Starwood, 2015)

Η Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες ξενοδοχείων και τουρισμού στον κόσμο, με περισσότερα από 1.200 ακίνητα σε 100 χώρες και 180.400 εργαζόμενους. Η Starwood, θεωρείται ιδιοκτήτης, διαχειριστής και δικαιούχος ξενοδοχείων, θέρετρων και κατοικιών με τα διεθνούς φήμης εμπορικά σήματα: St. Regis®, The Luxury collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points® Sheraton, Aloft®, και Element®. Η κατανομή των ξενοδοχείων σε κάθε μία από τις μάρκες παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα στηλών.



Διάγραμμα 14: Κατανομή ξενοδοχείων της εταιρείας Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. στα 9 brands της (Πηγή: Starwood, 2015)

a) St. Regis®

Πολυτελή ξενοδοχεία με πλήρεις υπηρεσίες, θέρετρα και κατοικίες. Παρέχουν άψογη εξυπηρέτηση σε high-end ταξιδιώτες αναψυχής και επαγγελματίες. Τα ξενοδοχεία St. Regis στους πιο επιθυμητούς προορισμούς του κόσμου, σε σημαντικές αναδυόμενες αγορές και έχουν συνήθως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο σχεδιασμό τους για να συλλάβει την ξεχωριστή προσωπικότητα του κάθε τόπου.

b) The Luxury collection®

Πολυτελή ξενοδοχεία με πλήρεις υπηρεσίες και θέρετρα που προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες σε μια ελίτ πελατεία. Από θρυλικά ανάκτορα σε διαχρονικά σύγχρονα κλασικά, αυτά τα αξιόλογα ξενοδοχεία και θέρετρα επιτρέπουν και στον πιο απαιτητικό ταξιδιώτη να εμπλουτίσει τις εμπειρίες του σε κάθε προορισμό με αίσθησή του την πολυτέλεια και τα χαρακτηριστικά του τόπου. Διακρίνονται από υπέροχη διακόσμηση και άψογη εξυπηρέτηση.

c) W®

Πολυτελή ξενοδοχεία με πλήρεις υπηρεσίες και κατοικίες με σχεδίαση αιχμής. Κάθε ξενοδοχείο και καταφύγιο είναι μοναδικά εμπνευσμένο από τον προορισμό του, όπου ο καινοτόμος σχεδιασμός συγκλίνει με τις τοπικές επιρροές. Οι επισκέπτες απολαμβάνουν δυναμικά περιβάλλοντα που συνδυάζουν την ψυχαγωγία, τα μοντέρνα

δωμάτια, τα ζωντανά σαλόνια και την παραδοσιακή κουζίνα. Οι παλμοί ανά λεπτό αυξάνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας στα W Living Rooms, επιτρέποντας στους επισκέπτες να κοινωνικοποιηθούν. Η W Hotels Worldwide, είναι μια παγκόσμια υπερδύναμη που μέσω του W Happenings, κατάφερε να κάνει αποκλειστικές συνεργασίες και με την υπογραφή Whatever / Whenever® να περάσει μια νέα φιλοσοφία υπηρεσιών, που παρέχει στους επισκέπτες πρόσβαση σε ότιδήποτε νέο και επερχόμενο, διοργανώνοντας θεαματικά events.

d) Westin®

Πολυτελή ξενοδοχεία και θέρετρα, που παρέχουν καινοτόμα προγράμματα και υπηρεσίες που μεταμορφώνουν κάθε πτυχή της διαμονής των επισκεπτών σε μια εμπειρία αναζωογόνησης. Έμφαση δίνεται στο πλούσιο μενού που περιλαμβάνει αποκλειστικά πιάτα με την επωνυμία SuperFoodsRx®. Προσφέρονται επίσης υπηρεσίες γυμναστηρίου και σπα. Αξιοσημείωτο είναι το είδος των κρεβατιών που χρησιμοποιούνται (Heavenly Bed®), κατοχυρωμένα με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

e) Le Méridien®

Πολυτελείας, πλήρους εξυπηρέτησης ξενοδοχεία, θέρετρα και κατοικίες, τα οποία ξεκίνησαν από το Παρίσι και εκπροσωπούνται σήμερα από 96 ακίνητα σε 37 χώρες σε όλο τον κόσμο. Τα Le Méridien έχουν ως στόχο τους το δημιουργικό μυαλό: ένα κοινό εμπνευσμένο από τη δημιουργικότητα που είναι πρόθυμο να μάθει κάτι καινούργιο και να δει τα πράγματα από διαφορετική σκοπιά. Χρησιμοποιώντας πολιτιστικούς επιμελητές, υπεύθυνους για την ενσωμάτωση των τεχνών στις εμπειρίες του επισκέπτη και τον εντοπισμό των κατάλληλων δημιουργικών μοντέλων, τα Le Méridien καθίστανται μια οικογένεια πολιτιστικών φορέων καινοτομίας. Η ομάδα αποτελείται από μια παγκόσμια σειρά από οραματιστές, από ζωγράφους φωτογράφους, μουσικούς, σχεδιαστές και σεφ. Το Le Méridien είναι κάτι περισσότερο από ένα ξενοδοχείο, είναι ένας τρόπος ζωής που παρέχει "Μια νέα προοπτική».

f) Sheraton®

Πολυτελή ξενοδοχεία με πλήρεις υπηρεσίες, θέρετρα και κατοικίες, που αποτελούν τη μεγαλύτερη μάρκα ξενοδοχείων. Εξυπηρετούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των ταξιδιωτών αναψυχής σε όλο τον κόσμο. Για πάνω από 75 χρόνια αυτή η μάρκα υποδέχεται τους επισκέπτες και έχει γίνει ένας έμπιστος φίλος για τους ταξιδιώτες και ένα από τα παγκοσμίως πιο αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα

ξενοδοχείων. Είναι ακόμα η πρώτη μάρκα ξενοδοχείων σε μεγάλες διεθνείς αγορές, όπως η Κίνα. Οι κοινωνικοί χώροι που διαθέτει, καθορίζουν και διαφοροποιούν το Sheraton. Το Link @ Sheraton SM μέσω της Microsoft είναι η καρδιά του λόμπι.

g) Four Points®

Ξενοδοχεία που προσφέρουν απολαύσεις σε κάθε ταξιδιώτη με ό, τι χρειάζεται για μεγαλύτερη άνεση και παραγωγικότητα. Είναι μεγάλα ξενοδοχεία, με πολύ καλές τιμές, υποστηρίζοντας τη νοοτροπία valueformoney.

h) Aloft®

Τα ξενοδοχεία αυτά άνοιξαν για πρώτη φορά το 2008 και σήμερα διαθέτουν περισσότερα από 85 ακίνητα. Η Aloft παρέχει νέα στάνταρ: μια όαση, ένα καταφύγιο στο πλάι του δρόμου. Διατηρώντας μια ζεστή αρμονία των σύγχρονων στοιχείων με την κλασική παράδοση, τα Aloft προσφέρουν μια εξαιρετικά εύκολη εναλλακτική λύση τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ταξιδιώτες αναψυχής.

i) Element®

Τα Element προσφέρουν παρατεταμένη διαμονή. Άνοιξαν για πρώτη φορά το 2008 και εκ τότε παρέχουν μια σύγχρονη, πολυτελή και διαισθητικά σχεδιασμένη εμπειρία που επιτρέπει στους επισκέπτες να ζήσουν καλά. Εμπνευσμένα από τα Westin, είναι κομψά και προωθούν την ισορροπία μέσα από ένα στοχαστικό, πολυτελές περιβάλλον. Αναμφισβήτητα σύγχρονος, με έμφαση στη φύση, διαισθητικά κατασκευασμένα με την αποτελεσματική χρήση του χώρου που ενθαρρύνει τους επισκέπτες να μείνουν συνδεδεμένοι και να ευδοκιμήσουν, ενώ βρίσκονται μακριά.

Στην Ελλάδα 11 ξενοδοχεία ανήκουν στη συγκεκριμένη εταιρεία, τα οποία παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 11: Ξενοδοχεία στην Ελλάδα που ανήκουν στην εταιρεία Starwood Hotels & Resorts (Πηγή: Starwood, 2015)

A/A	Ξενοδοχείο	Όμιλος	Τοποθεσία
1	Μεγάλη Βρεταννία	Luxury Collection Hotel	Αθήνα
2	King George	Luxury Collection Hotel	Αθήνα
3	Arion	Luxury Collection Resort & Spa	Αθήνα - Βουλιαγμένη

4	Westin Athens Astir Palace Beach Resort	-	Αθήνα - Βουλιαγμένη
5	Romanos	Luxury Collection Resort	Κόστα Ναβαρίνο
6	Westin Resort	-	Κόστα Ναβαρίνο
7	Blue Palace	Luxury Collection Resort & Spa	Κρήτη, Ελούντα
8	Santa Marina	Luxury Collection Resort	Κυκλάδες, Μύκονος
9	Sheraton Rhodes Resort	-	Ρόδος
10	Mystique	Luxury Collection Hotel	Κυκλάδες, Σαντορίνη
11	Vedema	Luxury Collection Resort	Κυκλάδες, Σαντορίνη

b) Ιστορία

Η έπαυλη που στεγάζει το ξενοδοχείο ανεγέρθη το 1842 (δώδεκα μόλις έτη μετά τη σύσταση του νέου Ελληνικού Κράτους) ως οικία του εύπορου Λήμιου Αντώνη Δημητρίου. Το 1874 αγοράστηκε από τον Ευστάθιο Λάμψα, ο οποίος, δανειζόμενος 800.000 δραχμές, την ανακαίνισε και την ονόμασε «Ξενοδοχείον Μεγάλης Βρεταννίας». Κατά το 1888 το ξενοδοχείο ήταν ένα από τα πρώτα κτίρια της Αθήνας που ηλεκτροδοτήθηκε.

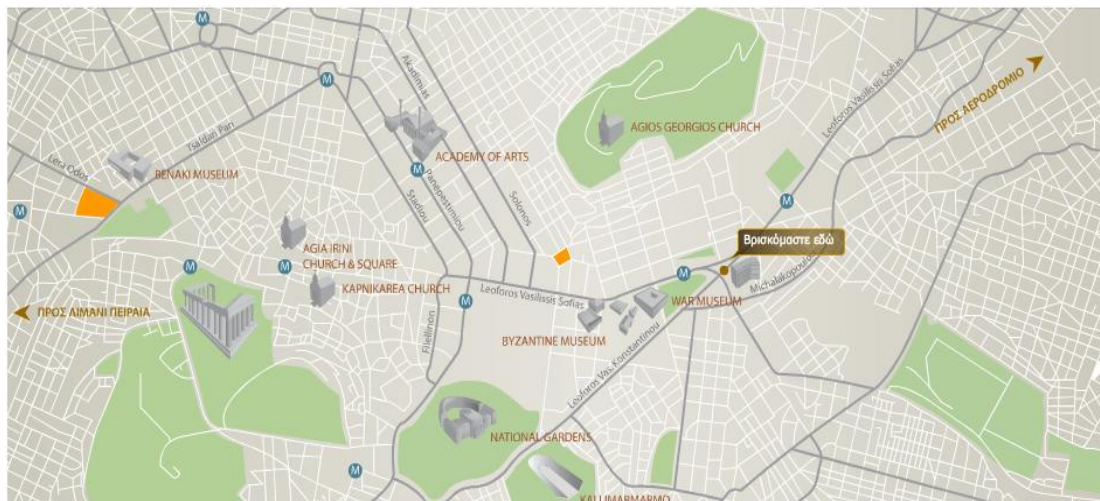
Κατά τις πρώτες ημέρες των Δεκεμβριανών το ξενοδοχείο χρησίμευσε ως αρχηγείο του Πρωθυπουργού Γεωργίου Παπανδρέου, του Υπουργικού Συμβουλίου και του Βρετανού στρατηγού Ρόναλντ Σκόμπι. Αργότερα για λόγους ασφαλείας το Υπουργικό Συμβούλιο μεταφέρθηκε στην ιστορική βίλλα του Παπανδρέου στο Καστρί μαζί με τον Αρχηγό της Αστυνομίας Πόλεων Άγγελο Έβερτ. Το ΕΑΜ τοποθέτησε εκρηκτικά στα θεμέλια του ξενοδοχείου του, με σκοπό να το ανατινάξει, δολοφονώντας ταυτόχρονα και τον Τσόρτσιλ, που είχε καταλύσει εκεί για να συναντηθεί με τον Παπανδρέου επισκεπτόμενος την Αθήνα, όμως η επιχείρηση ματαιώθηκε την τελευταία στιγμή.

Το 2003 το ξενοδοχείο έκλεισε για ένα χρόνο και υπέστη ολοκληρωτική ανακαίνιση (κόστους 82 εκατομμυρίων ευρώ), ώστε να επανέλθει στην παλαιά του δόξα. Το εκσυγχρονισμένο πλέον κτήριο έχει 324 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένης Βασιλικής Σουίτας εμβαδού 400 τετραγωνικών μέτρων, η διανυκτέρευση στην οποία κοστίζει ως και 12.000 ευρώ.

5.2. Το ξενοδοχείο Χίλτον

a) Τοποθεσία

Το Hilton Αθηνών βρίσκεται σε προνομακική θέση και διαθέτει θέα στην Ακρόπολη και στην πόλη των Αθηνών. Η πρόσβαση στο Χίλτον είναι ιδιαίτερα εύκολη, καθώς απέχει μόλις 25 λεπτά από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών με απευθείας γραμμή του μετρό.



Εικόνα 5: Χάρτης τοποθεσίας Χίλτον(Hilton, 2014)

b) Παροχές

Το Χίλτον προσφέρει μια άνετη διαμονή σ' ένα όμορφο περιβάλλον διακριτικής πολυτέλειας. Στις παροχές του εντάσσονται άνετα, κλιματιζόμενα δωμάτια που συνδυάζουν την εργονομία με τη μινιμαλιστική διακόσμηση. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν πρόσβαση σε internet υψηλής ταχύτητας και τηλεόραση LCD με μεγάλη ποικιλία σε κανάλια. Τα Executive δωμάτια ή οι σουίτες έχουν πρόσβαση στο Executive Lounge με θέα στην Ακρόπολη, προσφέροντας δωρεάν πρωινό καθώς και δωρεάν ροφήματα, σνακ και αναψυκτικά καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας. Επιπλέον, το Χίλτον προσφέρει πολυτελείς αποδράσεις, όπως σπα, χαλαρωτικό μασάζ ή περιποίηση προσώπου, καθώς και εσωτερική και εξωτερική πισίνα.

Διαθέτει δυο εστιατόρια το Milos και το Βυζαντινό, που προσφέρουν ελληνική κουζίνα και δύο μπαρ, το Galaxy Restaurant & Bar στον τελευταίο όροφο του ξενοδοχείου και το Oasis Pool Bar & Grill δίπλα στην πισίνα.

Το Χίλτον είναι ιδανικό για εταιρικές εκδηλώσεις γιατί διαθέτει 22 αίθουσες συνεδρίων και εκδηλώσεων, που μπορούν να φιλοξενήσουν έως και 1300 άτομα,

όπως επίσης και Κέντρο Γραμματειακής Υποστήριξης το οποίο παραμένει ανοιχτό 24 ώρες το 24ωρο.

ε) Στρατηγικός σχεδιασμός

Η δήλωση αποστολής του ξενοδοχείου Hilton είναι η αειφόρος διοίκηση της επιχείρησης για το όφελος τόσο της παρούσας γενιάς, όσο και αυτών που θα ακολουθήσουν. Μέσω συγκεκριμένων δράσεων και καινοτομιών, επιχειρείται η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που(Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ Εμπλουτίζουν τις εμπειρίες των πελατών
- ❖ Δίνουν αξία στους υπαλλήλους
- ❖ Βελτιώνουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα
- ❖ Προωθούν τον κτιριακό σχεδιασμό
- ❖ Ενδυναμώνουν τις εταιρικές συνεργασίες
- ❖ Εξυπηρετούν τις κοινότητες
- ❖ Προστατεύουν το παγκόσμιο περιβάλλον
- ❖ Εμπλουτίζουν την Οικογένεια των Εμπορικών Ονομάτων της εταιρείας

Οι στόχοι της εταιρείας για βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης μέχρι το 2014 ήταν οι εξής(Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά 20%
- ❖ Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 20%
- ❖ Μείωση των αποβλήτων κατά 20% και
- ❖ Μείωση της κατανάλωσης νερού κατά 10%.

Οι μακροχρόνιοι στόχοι της εταιρείας Χίλτον περιλαμβάνουν(Πιβεροπούλου, 2011):

- ❖ Αειφορικό σχεδιασμό και κατασκευή των νέων ξενοδοχείων
- ❖ Αειφορική διαχείριση των χημικών
- ❖ Αγορές αειφορικών ειδών
- ❖ Χρήση ανανεώσιμης ενέργειας για τις λειτουργίες της.

5.3. Το ξενοδοχείο Intercontinental

a) Ομίλος ξενοδοχείων Intercontinental Hotels Group

Η οικογένεια IntercontinentalHotelsGroup (IHG) διαθέτει μια ισχυρή κληρονομιά που ξεκινά από την πρώτη ζυθοποιία Bass το 1777 και καταλήγει σε μία από τις κορυφαίες εταιρείες φιλοξενίας του κόσμου. Η ιστορία της IHG έχει χτιστεί πάνω στην πρωτοπορία των ανθρώπων και στις νέες και καινοτόμες ιδέες τους, και βασίζεται στα θεμέλια της συνέπειας, της εμπιστοσύνης, της καινοτομίας, της φροντίδα και της σωστής διαχείρισης.

Τη σημερινή ημέρα, ομίλος IntercontinentalHotelsGroup (IHG), περιλαμβάνει 9 ξενοδοχειακές εταιρείες (IntercontinentalHotels&Resorts, CrownePlaza, HotelIndigo, HolidayInn, HolidayInnExpress-Resort-Vacations, StaybridgeSuites, CandlewoodSuites, EvenHotels, HualuxeHotels&Resorts), με πάνω από 4.700 ξενοδοχεία και περίπου 674.000 δωμάτια σε σχεδόν 100 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Το όραμά του ομίλου είναι να γίνει μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, με τη δημιουργία των Great Hotels Guests Love. Προκειμένου να το πετύχει, επιλέγει προσεκτικά τις συνεργαζόμενες εταιρείες, το προσωπικό και τα συστήματα διαχείρισής του. Στην καρδιά της εταιρικής ιδεολογίας του ομίλου, ανήκει η δέσμευση για υπευθυνότητα σε όλες τις δράσεις που λαμβάνουν χώρα. Κατά την τελευταία δεκαετία, η IHG εργάζεται ακατάπαυστα για την οικοδόμηση των εμπορικών σημάτων της, δουλεύοντας με ταλαντούχους ανθρώπους και με εξελιγμένα συστήματα διανομής υπηρεσιών, που στηρίζονται από υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (IHG, 2014).



Εικόνα 6: Λογότυπα εταιρειών του ομίλου IHG (Πηγή: IHG, 2014)

b) Ήξενοδογειακή αλυσίδα Intercontinental Hotels & Resorts



Εικόνα7: Λογότυπο της αλυσίδας Intercontinental Hotel & Resorts (Πηγή: Luxury Hotels Worldwide, Intercontinental Hotels & Resorts, <http://www.ihg.com>)

Η ίδρυση της αλυσίδας ξενοδοχείων Intercontinental τοποθετείται στις 4 Απριλίου του 1946, από τη Pan American World Airways. Η πρώτη μονάδα κατασκευάστηκε στο Μπελέμ της Βραζιλίας και έκτοτε η αλυσίδα εξαπλώθηκε και επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο. Η επωνυμία «Intercontinental» συνδυάστηκε με τα πολυτελή ταξίδια μιας εντυπωσιακής λίστας διάσημων πελατών, όπως ο Louis Armstrong ή η πριγκίπισσα Γκρέις. Το Intercontinental θεωρείται πρωτοπόρος στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την υπευθυνότητα. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, προσφέρει το δικό του ξεχωριστό στυλ, συνδυάζοντας τα πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής με κομψότητα.



Εικόνα 8: Εγκατεστημένα ξενοδοχεία της αλυσίδας Intercontinental Hotels & Resorts σε όλο τον κόσμο (Πηγή: LuxuryHotelsWorldwide, <http://www.ihg.com>)

Η αλυσίδα Intercontinental έχει βραβευτεί με πληθώρα βραβείων, που αφορούν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και την οργάνωσή των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα βραβεία που έχει λάβει παρουσιάζονται στη συνέχεια με χρονολογική σειρά:

Πίνακας12: Βραβείαγιατο Intercontinental Hotels & Resorts

(Πηγή: LuxuryHotelsWorldwide, <http://www.ihg.com>)

Βραβείο	Περιγραφή
	<p>Interactive Media Awards (IMA) Αναγνωρίζει τα υψηλότερα πρότυπα στο σχεδιασμό και ανάπτυξη ιστοσελίδων και λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για το ανέβασμα του πήχη των διαφημίσεων μέσω διαδικτύου. Το 2009 το Intercontinental βραβεύτηκε για την καλύτερη ιστοσελίδα ξενοδοχείων.</p>
	<p>Web Marketing Association Awards Αναγνωρίζει τα καινοτόμα κατορθώματα στην ανάπτυξη ιστοχώρων, στο Marketing και στις Εφαρμογές Κινητής Τηλεφωνίας. Το 2011 το Intercontinental βραβεύτηκε για την καλύτερη Εφαρμογή σε iPad.</p>
	<p>Business Traveller Awards 2012 Το Intercontinental Hotels & Resorts χρήστηκε ως το καλύτερο επαγγελματικό ξενοδοχείο του κόσμου για Τρίτη συνεχόμενη χρονιά στα Business Awards της Ασίας-Ειρηνικού το 2012. Κέρδισε επίσης τον τίτλο Best Business Hotel Brand στην Ευρώπη και θεωρήθηκε το καλύτερο ξενοδοχείο στην πόλη του Σύδνεϋ.</p>
	<p>Condé Nast Travel Awards 2012 Πολλές ξενοδοχειακές μονάδες του Intercontinental Hotels & Resorts συγκαταλέχθηκαν στη συλλογή με τα καλύτερα ξενοδοχεία του 2012, όπως αυτά στην Μπανγκόκ, στο Μπαλί, στη Βοστώνη, στο Άμστερνταμ, στην Ουάσινγκτον, στο Παρίσι και στο Χονγκ Κονγκ.</p>
	<p>World Travel Awards 2012 Θεωρείται το Όσκαρ της τουριστικής βιομηχανίας. Το Intercontinental Hotels & Resorts, το έλαβε για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά ως το καλύτερο ξενοδοχείο σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική Μεξικό και Κεντρική Αμερική.</p>

ΗαλυσίδαIntercontinentalHotels&Resortσεκτόςαπό τις μοναδικές εμπειρίες που προσφέρει στους πελάτες της, δίνοντας έμφαση στο γεωγραφικό χαρακτήρα, στο φυσικό περιβάλλον, στην κουλτούρα και στην πολιτιστική κληρονομιά κάθε τόπου, επενδύει και στην πράσινη ανάπτυξη. Συμμετέχει γι' αυτό το λόγο στο πρόγραμμα «GreenEngage», το οποίο επιτρέπει στο Intercontinentalνα σχεδιάζει, κατασκευάζει και λειτουργεί βιοκλιματικά ξενοδοχεία.

Το καινοτόμο και προηγμένο onlineσύστημα που διαθέτει η κάθε μονάδα, επιτρέπει τη μέτρηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματός της. Μέσω του προγράμματος GreenEngage, η κατανάλωση ενέργειας στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορεί να μειώνεται κατά 25%, συμπεριλαμβάνοντας ηλεκτρική ενέργεια, κατανάλωση νερού και διαχείριση αποβλήτων. Η ξενοδοχειακή μονάδα Intercontinental Athenaeum Athens Hotel, συμμετέχει στο ανωτέρω πρόγραμμα, επιτρέποντας στους επισκέπτες του να χαρούν τους ρυθμούς της πόλης της Αθήνας, εκφράζοντας παράλληλα την οικολογική τους συνείδηση.

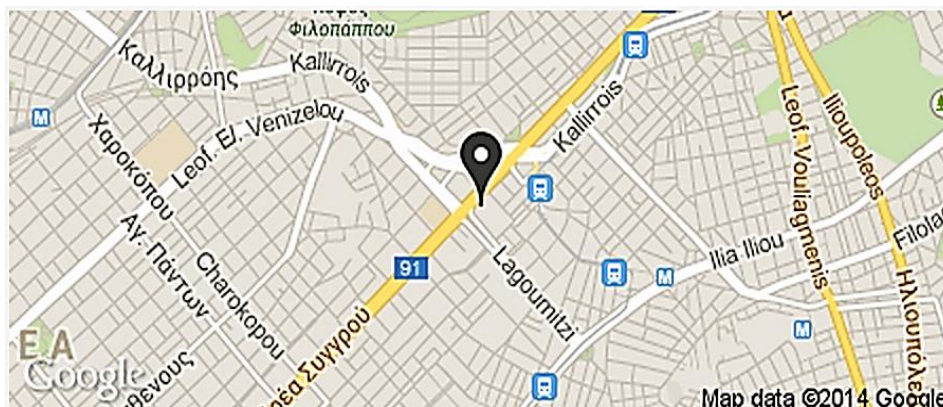


Εικόνα 9: Λογότυπο προγράμματος GreenEngage

Περιγραφή ξενοδοχειακής μονάδας Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

c) Ήξενοδοχειακή μονάδα Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

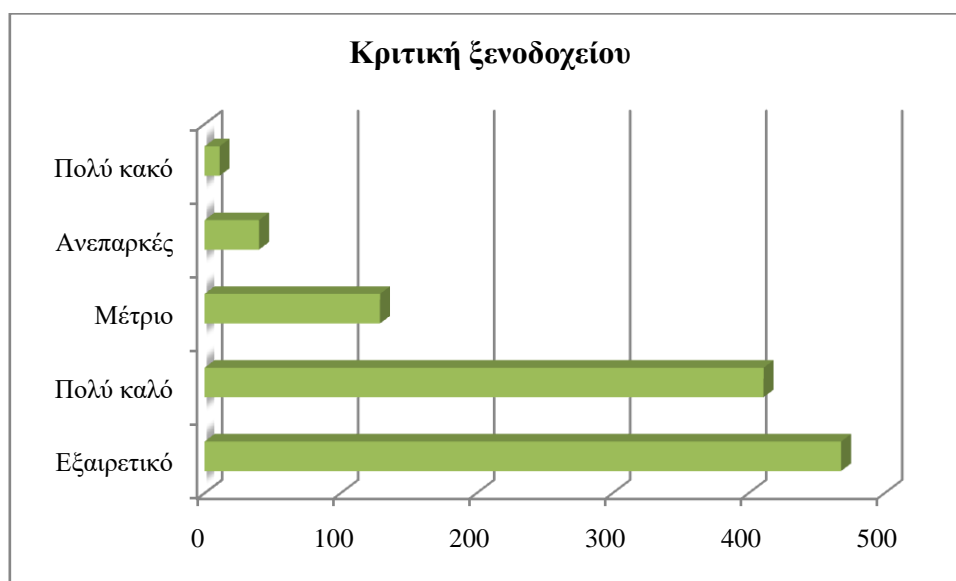
Η ξενοδοχειακή μονάδα Intercontinental Athenaeum Athens Hotel βρίσκεται εγκατεστημένη στο κέντρο της Αθήνας, επί της οδού Συγγρού. Το Athenaeum Intercontinental βρίσκεται σε απόσταση 3χλμ. από την Ακρόπολη, κοντά σε σταθμούς του μετρό και στην επιχειρηματική περιοχή της Αθήνας. Η γραφική Παλιά Πόλη της Αθήνας, η Πλάκα, απέχει μόλις 1,5 χιλιόμετρο. Η εμπορική περιοχή της οδού Ερμού βρίσκεται σε απόσταση 2 χιλιομέτρων. Το Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος είναι προσβάσιμο σε 23 χιλιόμετρα (Booking, 1996-2014). Η ακριβής της τοποθεσία απεικονίζεται στον ακόλουθο χάρτη.



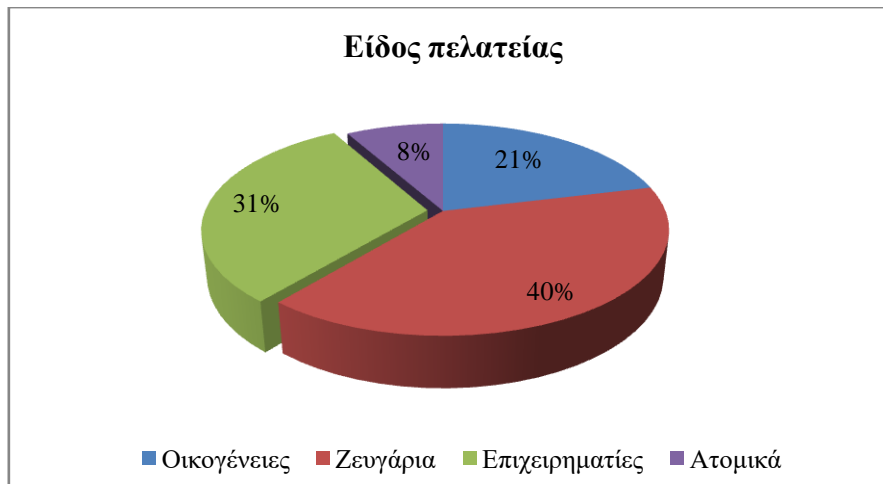
**Εικόνα10: Χάρτης απεικόνισης τοποθεσίας Intercontinental Athenaeum Athens Hotel
(Πηγή: Intercontinental Hotels & Resorts, <http://www.ihg.com>)**

Το Intercontinental Athenaeum Athens Hotel προσφέρει υπηρεσίες σε επαγγελματίες και ταξιδιώτες. Οι υπηρεσίες προς επαγγελματίες περιλαμβάνουν επιχειρηματικό κέντρο, δυνατότητα εκτύπωσης φωτοαντιγράφων κα αποστολής τηλετύπων, υπηρεσίες Courier, πρόσβαση σε E-mail και Internet, επαγγελματικές σουίτες, ενοικιάσεις κινητών τηλεφώνων, πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και εκτυπωτές, ιδιωτικές λιμουζίνες, ασύρματη μεταφορά δεδομένων, γραμματειακή υποστήριξη, καθώς και μια ποικιλία από αίθουσες συσκέψεων διαθέσιμες προς ενοικίαση (Tripadvisor LLC, 2014; Intercontinental Hotel Group, 2013).

Εκτός όμως από τις επιχειρηματικές ανάγκες, το Intercontinental Athenaeum Athens Hotel προσφέρει μια ποικιλία από ενδιαφέρουσες δραστηριότητες σε τουρίστες, ώστε να απολαύσουν τη διαμονή τους στο κέντρο της Αθήνας. Οι παραθεριστές μπορούν να απολαύσουν το γυμναστήριο, τις εγκαταστάσεις spa, την πισίνα και τους χώρους ψυχαγωγίας για τα παιδιά (Intercontinental Hotel Group, 2013).



Διάγραμμα 15: Βαθμολογία ταξιδιωτών για το ξενοδοχείο Intercontinental Athenaeum Athens Hotel (Πηγή: Tripadvisor LLC, 2014)



Διάγραμμα16:

Η πλειοψηφία των πελατών του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel είναι ζευγάρια και επιχειρηματίες. (Πηγή: Tripadvisor LLC, 2014)

5.4. Το ξενοδοχείο Μακεδονία Παλλάς

a) Τοποθεσία

Η τοποθεσία του Makedonia Palace είναι από μόνη της σημείο αναφοράς και ένα προνόμιο που απολαμβάνει κάθε επισκέπτης του, λόγω της θέας που έχει το ξενοδοχείο από τις ακτές της Περίας, έως το βάθος του Θερμαϊκού κόλπου. Ξεχωρίζει για τη “στρατηγική” θέση του, μιας και είναι πολύ κοντά στο σημαντικότερο μνημείο και σήμα κατατεθέν της πόλης, το Λευκό Πύργο. Το Μακεδονία Παλλάς βρίσκεται πολύ κοντά στην καρδιά της πόλης της Θεσσαλονίκης και είναι εύκολα και άμεσα προσβάσιμο από κάθε σημείο της.

επαγγελματικών και κοινωνικών εκδηλώσεων, με συνεδριακούς χώρους κορυφαίων υποδομών και πολυτελών υπηρεσιών, προσφέροντας προσωπικούς υπολογιστές (laptop), συστήματα προβολής παρουσιάσεων (projectors), δωρεάν wi-fi, καθώς και υπηρεσίες catering. Όπως είναι αναμενόμενο διαθέτει ιδιωτικό και φυλασσόμενο πάρκινγκ (Makedonia Palace Thessaloniki, 2013).

c) Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Το Μακεδονία Παλλάς εκτός από μια εταιρεία παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών, είναι και μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση που αναπτύσσει μια σειρά από πρωτοβουλίες και ενεργειες μέσα από 4 βασικούς άξονες: την υγεία, την παιδεία, το περιβάλλον και τις ευπαθείς ομάδες.

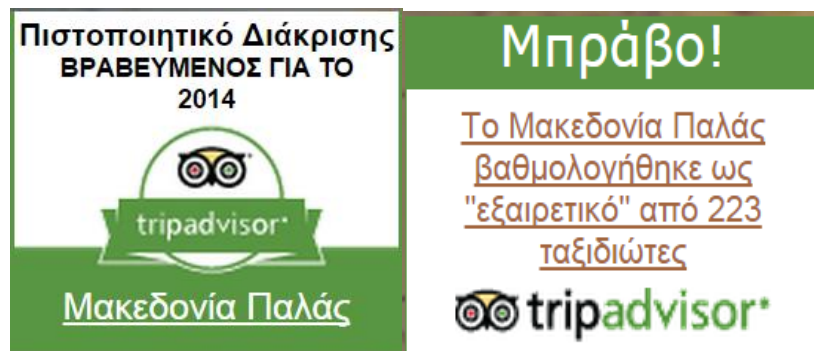
Το Μακεδονία Παλλάς λειτουργεί ως ανθρωποκεντρική επιχείρηση και θέτει κατ' αρχάς προτεραιότητα την υγεία και την ασφάλεια τόσο των εργαζομένων όσο και των ανθρώπων της Θεσσαλονίκης, στην οποία αναπτύσσεται και λειτουργεί. Μέσα από ποικιλία προγραμμάτων φροντίζει να παρέχει τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στους συνεργάτες, τους εκπαιδευόμενους φοιτητές και στους φιλοξενούμενους πελάτες ασφαλή χώρο εργασίας και διαμονής. Παράλληλα όμως, συμμετέχει σε δράσεις υγείας σε συνεργασία με οργανισμούς κοινωνικής αλληλεγγύης, οργανώνοντας εράνους και επιχειρηματικές ή τοπικές δωρεές με στόχο τη στήριξη της υγείας των ανθρώπων. Χαρακτηριστικά, συμμετείχε στον 3ο Διεθνή Νυχτερινό Ημιμαραθώνιο Θεσσαλονίκης με το Σύλλογο 'Άγγελοι Γης' για μικρά κορίτσια με ψυχοκινητική καθυστέρηση. Με τη συμμετοχή αυτή, το προσωπικό του Μακεδονία Παλλάς, ανέδειξε τη θέληση και τη δύναμη της ανθρώπινης ψυχής, αποδεικνύοντας τις αξίες του προς το αθλητικό πνεύμα, την αλληλεγγύη και την κοινωνική συνείδηση. Επιπλέον το Κτήμα Δέδα το οποίο ανήκει στο Μακεδονία Παλλάς, σε συνεργασία με το Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας/Παράρτημα Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών με Αναπηρία Θεσσαλονίκης 'Αγ. Δημήτριος', φιλοξένησε παιδιά με αναπηρία και τα διασκέδασε με ποικίλες δραστηριότητες όπως πικνίκ, ξενάγηση στη φύση και περίπατους με άλογα. Η συγκεκριμένη δράση αποτελεί την πρώτη από μία σειρά ενεργειών που θα λαμβάνουν χώρα σε μηνιαίο επίπεδο, στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Μακεδονία Παλλάς.

Η παιδεία αποτελεί επένδυση στο αύριο της χώρας και δύναμη εξέλιξης και προόδου, σύμφωνα με το Μακεδονία Παλλάς. Γι' αυτό το λόγο αναπτύσσει διάφορα

προγράμματα και υποστηρίζει ακαδημαϊκά ιδρύματα & επιστημονικές κοινότητες, δίνοντας την ευκαιρία στους νέους για μάθηση. Χαρακτηριστικά, αποτέλεσε μέγας χορηγός επικοινωνίας στην εκδήλωση, 'Ο κανόνας του εσώρουχου, ενάντια στην παιδική σεξουαλική κακοποίηση'.

Το Μακεδονία Παλλάς με απόλυτη συναίσθηση της ευθύνης του στις μελλοντικές γενιές, εφαρμόζει μια σειρά πιστοποιημένων μέτρων και προγραμμάτων σε θέματα ανακύκλωσης, εξοικονόμησης ενέργειας και επαναχρησιμοποίησης πρώτων υλών. Οι δράσεις του επεκτείνονται και προς τα έξω, με στόχο την ευαισθητοποίηση του κοινού και την ανάπτυξη περιβαλλοντικής κουλτούρας.

Τέλος, το Μακεδονία Παλλάς επικεντρώνεται στην βελτίωση και την ενίσχυση ποιότητας ζωής των ευπαθών ομάδων της πόλης. Σε συνεργασία με συλλόγους και τοπικούς φορείς αναπτύσσει προγράμματα τα οποία σχεδιάστηκαν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και, μέσα από φιλανθρωπικές δωρεές και οικονομικές χορηγίες συμμετέχει στην αναβάθμιση και ανακούφιση της ζωής του ευρύ κοινού.



Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα– Προτάσεις

Καθώς η γνώση για τους πελάτες και την αγορά του τουριστικού κλάδου που αντιπροσωπεύουν μεγαλώνει και γίνεται πιο ακριβής και πληρέστερη, η εξειδίκευση στην οργανωτική δομή των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων κρίνεται απαραίτητη για την αυξημένη αποτελεσματικότητα με την οποία διαχειρίζονται και εκτελούνται οι υπηρεσίες. Γεγονός είναι, ότι στην Ελλάδα είναι εμφανής η έλλειψη τουριστικής και κυρίως ξενοδοχειακής επιχειρηματικής κατάρτισης.

Σήμερα, στο κατώφλι του 21ου αιώνα, είναι γνωστό πλέον ότι ο τουρισμός έχει λάβει διεθνοποιημένες διαστάσεις. Έτσι, η προσφορά του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος απευθύνεται σε μία διαρκώς διευρυνόμενη, άκρως ανταγωνιστική και σχετικά άγνωστη τουριστική αγορά. Οι εκτιμήσεις και πιθανές εξελίξεις που πρόκειται να δρομολογηθούν άμεσα στις αρχές του 21ου αιώνα, αφορούν την αναγκαία πλέον αντιμετώπιση του τουρίστα-καταναλωτή σαν ένα σύγχρονο απαιτητικό και έμπειρο πελάτη ο οποίος αναγνωρίζει και αναζητά την ποιοτική παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και προϊόντων.

Σύμφωνα με ερευνητές και μελετητές που ασχολούνται αρκετά χρόνια με την επιστήμη του Ξενοδοχειακού Μάρκετινγκ, το τελευταίο αποτελεί ίσως τη μοναδική σίγουρη και αποδεδειγμένα επιτυχημένη συνταγή περαιτέρω οικονομικής ανάπτυξης και επέκτασης όχι μόνο των μεγάλων πολυεθνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων αλλά και μικρότερης εμβέλειας, σε εθνικό επίπεδο, ξενοδοχείων που αποβλέπουν στην απόκτηση και διατήρηση ενός σημαντικού μεριδίου της τουριστικής αγοράς. Η σύγχρονη δυναμική της παγκόσμιας ξενοδοχείας, βάσει στατιστικών στοιχείων, καθώς και ο ηγετικός ρόλος που διαδραματίζει στο παγκόσμιο τουριστικό χάρτη η Ευρωπαϊκή Ένωση, τίθενται προς διεύρυνση όσον αφορά τη σημασία του τουρισμού ως φαινόμενο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό.

Σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκεφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια από μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες, για την καλύτερη εκμετάλλευση των επιμέρους εσωτερικών αγορών. Απαραίτητος είναι ο καθορισμός ενός πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού τομέα, ώστε να επωφελούνται από τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής αγοράς και ειδικότερα του Ελληνικού τουριστικού κοινού, που έχει παραγκωνιστεί τα τελευταία χρόνια, ώστε να

επιτευχθεί άνοδος της πληρότητας των δωματίων τους, ιδιαίτερα τις νεκρές περιόδους.

Οι οργανωτικές δομές των ξενοδοχείων δεν είναι ανεπηρέαστες από τις επιρροές της οικονομίας και των οικονομικών κύκλων. Ειδικότερα στην Ελλάδα, η τουριστική περίοδος περιορίζεται κατά τη διάρκεια κυρίως των καλοκαιρινών μηνών, με εξαίρεση ορισμένα αστικά κεντρικά ξενοδοχεία στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και την Κρήτη. Το φαινόμενο της εποχικής διακύμανσης παρατηρείται αρκετά χρόνια και συνδυάζεται με την εξάρτηση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τις εξωτερικές και συγκεκριμένα από τις Ευρωπαϊκές αγορές. Έτσι, οι δυσκολίες που τυχαίνουν στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης, επηρεάζουν επίσης και τις ξενοδοχειακές μονάδες. Η συρρίκνωση και ο ανασχεδιασμός είναι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις ριζικές αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν για την ευημερία των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων.

Σημαντική επίσης είναι η ανάπτυξη προτύπων για την υλοποίηση, τη συντήρηση και την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος ποιότητας. Με την προσεκτική χρήση του ISO 9004.2, ένας πάροχος υπηρεσιών μπορεί να αναπτύξει ένα σύστημα ποιότητας το οποίο επιτρέπει τον αυτοέλεγχο και αναλύει τα σχόλια του πελάτη. Τα στοιχεία που καλύπτονται σε αυτό το έγγραφο περιλαμβάνουν την κατάρτιση, τον έλεγχο των διαδικασιών και τον έλεγχο του συστήματος. Επίσης λαμβάνονται υπόψη τα κίνητρα, η επικοινωνία με τους πελάτες, η εκπαίδευση, οι προδιαγραφές παροχής υπηρεσιών, η αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας και η εκτίμηση των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών. Με τη χρήση του εγγράφου καθοδήγησης ISO 9004.2, ένας πάροχος υπηρεσιών μπορεί να αποκτήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας. Με συνεχή παρακολούθηση των προτύπων, την αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, είναι εφικτή η άνοδος και εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει παράλληλα σε έναν πιο αποδοτικό και πιο ευχάριστο χώρο εργασίας, καθώς και σε μεγαλύτερη πελατεία.

Ο τουρισμός τέλος έχει την ικανότητα να συμβάλλει στην καταπολέμηση της φτώχειας και στην ενδυνάμωση της οικονομίας, καθώς και στην καταπολέμηση της ανεργίας μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, ενώ η σωστή διαχείριση της τουριστικής κίνησης μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, πολλές περιοχές μπορούν να αξιοποιηθούν τουριστικά και

να επιφέρουν κέρδη στους κατοίκους, ενώ παράλληλα να συμβάλουν στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Booking (1996-2014) *Booking.com: Ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental*, [Online], Available: <http://www.booking.com/hotel/gr/athenaeum-intercontinental.el.html> [1 Σεπτεμβρίου 2014].

Christou, E. (2003) 'Service quality management in hospitality, tourism and leisure', *Int. J. Tourism Res.*

Coastal Hotels (2014) *Organization*, [Online], Available: <http://www.coastalhotels.com/> [7 Σεπτεμβρίου 2014].

Galičić, V. (2000) 'Transformational management in hotel industry', 15th international congress Opatija, Opatija.

Galičić, V. and Ivanović, Z. (2006) 'Information Technology and Managing Guest Satisfaction in the Hotel Industry', *New Trends in Tourism and Hospitality Management*, pp. 633-647.

Groenroos, C. (1990) 'Service Management: A Management Focus for Service Competition', *International Journal of Service Industry Management*, pp. 6-14.

Gül, A. (2014) 'Front Office & Room Division', in *Accommodation Management*, Escola Superior de Turismo e Hotelaria.

Hilton (2014) *Hilton Athens Hotel*, [Online], Available: <http://www.hiltonathens.gr> [15 Μάρτιος 2015].

ICAP Group A.E. (2012) 'Κλαδική και δικτυακή διάσταση των ΜΜΕ: Εμπόριο, υπηρεσίες, κατασκευές και ενέργεια', in *Ετήσια έκθεση 2012 με θέμα "Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα"*, ICAP.

IHG (2014) *Intercontinental Hotels Group PLC*, [Online], Available: <http://www.ihgplc.com/> [29 Οκτωβρίου 2014].

Intercontinental Hotel Group (2013) *Intercontinental Hotels & Resorts*, [Online], Available: <http://www.ihg.com> [31 Αυγούστου 2014].

Intercontinental Hotel Group (2013) *Intercontinental Hotels & Resorts*, [Online], Available: <http://www.ihg.com> [31 Αυγούστου 2014].

Kandampully, J. (2007) *Services Management: The New Paradigm In Hospitality*, 2nd edition, I: Pearson Prentice Hal.

Makedonia Palace Thessaloniki (2013) *Makedonia Palace*, [Online], Available: <http://www.makedoniapalace.com/> [15 Μάρτιος 2015].

Nebel III, E.C. and Conklin, M. (2007) 'Organization', in Rutherford, D.G. and Fallon, M.J.O. (ed.) *Hotel Management and Operations*, 4th edition, New Jersey: John Wiley & Sons INC.

Roy, R.N. (2005) *A Modern Approach to Operations Management*, New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.

Starwood (2015) *Starwood Hotels and Resorts*, [Online], Available: <http://www.starwoodhotels.com/> [15 Μάρτιος 2015].

Swarbrooke, J. (2002) *Managing quality in tourism: theory and practice*, Dublin: Oak Tree Press.

Tripadvisor LLC (2014) *Intercontinental Athenaeum*, [Online], Available: <http://www.tripadvisor.com.gr> [1 Σεπτεμβρίου 2014].

UNWTO (2014) *World Tourism Organization UNWTO*, [Online], Available: <http://www2.unwto.org/> [8 Αυγούστου 2014].

Uran, M. (2010) 'The Organisational Gap Model for Hotel Management', *Managing Global Transitions*, pp. 405-422.

Vrdoljak, I. and Bukvic, I. (2004) 'New management practice in the hotel business - The case of the hotel Excelsior', *Management*, 10 January, pp. 93-112.

Wikipedia (2014) *The largest hotels in world*, 7 Ιούνιος, [Online], Available: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_hotels:_Countries_G#Greece [15 Μάρτιος 2015].

Wikipedia (2014) *Wikipedia the Free Encyclopedia*, 7 Ιούνιος, [Online], Available: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_hotels:_Countries_G#Greece [15 Μάρτιος 2015].

Wikipedia (2015) *Hotel Grande Bretagne*, 2 Φεβρουάριος, [Online], Available: http://en.wikipedia.org/wiki/Hotel_Grande_Bretagne [15 Μάρτιος 2015].

Young, J.F. (1996) 'ISO 9004.2: How to Raise th Standard of Service Delivery', Interdepartmental Quality Network (IQN) Open House, Ottawa.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, N. York: Simon and Schuster.

Αποστόλου, Μ. (2014) 'Πολυεθνική απόβαση στον τουρισμό', *Έθνος*, Σεπτεμβρίου.

Βασταρδής, Μ. (2000) *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Σημειώσεις μαθήματος edition, Αθήνα.

Εθνικό Τυπογραφείο (2014) 'Νέος Τουριστικός Ν. 4276-2014', *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*, no. 1, Ιούλιος, pp. 4873-4898.

Καλφιώτης, Σ. (1974) *Τουριστικά Επιχειρήσεις*, 2nd edition, Αθήνα: Τυροβολά.

Κοτρώτσος, Ι.Κ. (2007) *Σύγχρονες προσεγγίσεις που οδηγούν στην εύρυθμη και μακροχρόνια λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, M.B.A. - Management Τουρισμού edition, Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Κρασέ, Φ.Π. (2003) *Εντοπισμός παραγόντων καθορισμού του ανταγωνισμού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εκτίμηση της σημασίας τους και ανάλυση του κλάδου*, Μεταπτυχιακή εργασία edition, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Λιαπάκη, Ν. (2011) 'Ευρωπαϊκός στόχος η προσέλκυση τουριστώ υψηλού εισοδήματος απο αναδυόμενες χώρες', *Express*, Φεβρουάριος.

Πάλμος, Ν.Π. (1999) *Εισαγωγή στο διεθνές ξενοδοχειακό μάρκετινγκ*, Αθήνα: Interbooks.

Παντόπουλος, Φ. (2011) 'Η συμβολή της στρατηγικής στην ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων', *Travel Daily News*, Φεβρουαρίου.

Πιβεροπούλου, Τ.Κ. (2011) *Διοίκηση Υπηρεσιών Φιλοξενίας*, Θεσσαλονίκη: Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Ρούτση, Ε. (2010) *Εφαρμογή των κοστολογικών συστημάτων στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2014) *ΣΕΤΕ*, [Online], Available: <http://sete.gr/GR/TOYRISMOS/Statistika/> [6 Αυγούστου 2014].

Σωτηρόπουλος, Α. (2014) 'Μεγάλες τουριστικές επενδύσεις στην Ελλάδα', *TRAVEL news*, vol. Προορισμοί (Ελληνικοί - Διεθνείς - Κύπρος), no. Ελληνικοί προορισμοί, Μαΐου.

Ταβερνάρης, Α. (2011) *Οργανωτική αποτύπωση ξενοδοχειακού συγκροτήματος*, Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Δραστηριότητα/ δραστηριότητες Activity/Activities	Στα στατιστικά του τουρισμού οι όροι δραστηριότητα/δραστηριότητες αφορούν στις δραστηριότητες και συμπεριφορές των ανθρώπων, τόσο κατά την προετοιμασία, όσο και κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, με την ιδιότητα τους ως καταναλωτές.
Σκοπόςενόςτουριστικού ταξιδιού Purpose of a tourist trip	Ο κύριος σκοπός ενός τουριστικού ταξιδιού ορίζεται ο σκοπός ελλείψει του οποίου δεν θα πραγματοποιείτο το ταξίδι. Τα τουριστικά ταξίδια κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με το κύριο σκοπό για τον οποίο πραγματοποιήθηκαν, μια τυπολογία που επιτρέπει την ταυτοποίηση διαφόρων υποομάδων επισκεπτών.
Απασχόλησηστοντουριστικότομέα Employment in tourism industries	Η απασχόληση στον τουριστικό τομέα μπορεί να καταμετρηθεί ως ο αριθμός των ατόμων των οποίων η εργασία σχετίζεται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, με τον τομέα του τουρισμού, ή με τον ο αριθμό των θέσεων εργασίας του τομέα του τουρισμού.
Δαπάνεςεγχώριουτουρισμού Domestic tourism expenditure	Δαπάνες εγχώριου τουρισμού είναι οι τουριστικές δαπάνες ενός μόνιμου κάτοικου της ημεδαπής εντός της οικονομίας αναφοράς.
Δαπάνεςεθνικούτουρισμού National tourism expenditure	Οι δαπάνες εθνικού τουρισμού περιλαμβάνουν όλες τις τουριστικές δαπάνες των μόνιμων κατοίκων-επισκεπτών στο εσωτερικό και το εξωτερικό της οικονομίας αναφοράς. Αποτελεί το άθροισμα της δαπάνης εγχώριου τουρισμού και της δαπάνης εξερχόμενου τουρισμού.
Δαπάνες εξερχόμενου τουρισμού Outbound tourism expenditure	Δαπάνες εξερχόμενου τουρισμού είναι οι τουριστικές δαπάνες κατοίκου-επισκέπτη στο εξωτερικό της οικονομίας αναφοράς.
Δαπάνες εσωτερικού τουρισμού Internal tourism expenditure	Οι δαπάνες εσωτερικού τουρισμού περιλαμβάνουν όλες τις τουριστικές δαπάνες τόσο των μόνιμων όσο και των μη μόνιμων κατοίκων ως επισκεπτών εντός της χώρας αναφοράς. Αποτελεί το άθροισμα των δαπανών του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού. Περιλαμβάνει και τις δαπάνες για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιώνπου εισάγονται στη χώρα αναφοράς και πωλούνται στους επισκέπτες. Ο δείκτης αυτός παρέχει τον πιο ολοκληρωμένο δείκτη μέτρησης της τουριστικής δαπάνης στην οικονομία αναφοράς.
Δαπάνες εισερχόμενου τουρισμού Inbound tourism expenditure	Οι δαπάνες του τουρισμού από το εξωτερικό είναι οι δαπάνες ενός επισκέπτη μη μόνιμου κατοίκου στη χώρα αναφοράς.

<p>Διεθνής επισκέπτης International visitor</p>	<p>Ο διεθνής ταξιδιώτης θεωρείται ως διεθνής επισκέπτης της χώρας αναφοράς, όταν : α) πραγματοποιεί τουριστικό ταξίδι και β) είναι μη μόνιμος κάτοικος της που πραγματοποιεί ταξίδι εντός της χώρας αναφοράς, ή μόνιμος κάτοικος της που πραγματοποιεί ταξίδι στο εξωτερικό.</p>
<p>Διεθνής τουρισμός International tourism</p>	<p>Ο διεθνής τουρισμός αποτελείται από τον εισερχόμενο και τον εξερχόμενο τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα, από τις δραστηριότητες επισκεπτών-μονίμων κατοίκων της χώρας αναφοράς στο εξωτερικό, είτε ως τμήμα εγχώριου ή εξερχόμενου τουριστικού ταξιδιού και τις δραστηριότητες μη μόνιμων κατοίκων-επισκεπτών εντός της χώρας αναφοράς σε τουριστικά ταξίδια από το εξωτερικό.</p>
<p>Δορυφορικοί λογαριασμοί Satellite accounts</p>	<p>Οι δορυφορικοί λογαριασμοί, γενικά επιλέγονται για να καλύψουν την έλλειψη αναλυτικών κωδικών στους εθνικούς λογαριασμούς σε συγκεκριμένους κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς με ευέλικτο τρόπο, ώστε να μην βαραίνουν ή παρακωλύουν το κεντρικό σύστημα των εθνικών λογαριασμών.</p>
<p>Δορυφορικός Λογαριασμός Τουρισμού Tourism Satellite Account</p>	<p>Ο Δορυφορικός Λογαριασμός Τουρισμού αποτελεί διεθνές πρότυπο για τα στατιστικά του τουρισμού που έχει εκπονηθεί για να παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με τον τουρισμό με εσωτερική και εξωτερική συνοχή με το υπόλοιπο στατιστικό σύστημα μέσα από τη συσχέτισή τους με το Σύστημα Εθνικών Λογαριασμών. Αποτελεί το βασικό πλαίσιο σύγκρισης των τουριστικών στατιστικών.</p>
<p>Δραστηριότητα (βασική) Activity (principal)</p>	<p>(Βασική) δραστηριότητα μιας παραγωγικής μονάδας είναι η (παραγωγική) δραστηριότητα της οποίας, η προστιθέμενη αξία υπερβαίνει οποιαδήποτε άλλη (βασική) (παραγωγική) δραστηριότητα που πραγματοποιεί η ίδια μονάδα.</p>
<p>Δραστηριότητα (παραγωγική) Activity (productive)</p>	<p>(Παραγωγική) δραστηριότητα μιας στατιστικής μονάδας είναι το είδος παραγωγής με την οποία ασχολείται. Πρέπει να θεωρηθεί ως διαδικασία, δηλ. ως συνδυασμός ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων. Η ταξινόμηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων καθορίζεται από την κύρια (βασική) δραστηριότητα.</p>
<p>Εγκατάσταση Establishment</p>	<p>Εγκατάσταση είναι η επιχείρηση ή μέρος της επιχείρησης που βρίσκεται σε συγκεκριμένο τόπο, στην οποία πραγματοποιείται η παραγωγική διαδικασία ή η βασική παραγωγική διαδικασία που αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης.</p>
<p>Εγχώριος τουρισμός Domestic tourism</p>	<p>Ο εγχώριος τουρισμός αφορά τις δραστηριότητες μόνιμων κατοίκων της ημεδαπής εντός της χώρας αναφοράς, είτε ως τμήμα τουριστικού ταξιδιού στο εσωτερικό, ή ως τμήμα τουριστικού ταξιδιού στο εξωτερικό.</p>

Εθνικός τουρισμός National tourism	Ο εθνικός τουρισμός αποτελείται από τον εγχώριο τουρισμό και τον εξερχόμενο τουρισμό, δηλ., τις δραστηριότητες των επισκεπτών κατοίκων στο εσωτερικό και το εξωτερικό της χώρας αναφοράς, είτε ως μέρος εγχώριων τουριστικών ταξιδιών ή τουριστικών ταξιδιών στο εξωτερικό.
Εθνικότητα Nationality	Η έννοια «χώρα αναφοράς» (διαμονής/κατοικίας) ενός ταξιδιώτη μπορεί είναι διαφορετική από την εθνικότητά του ή την υπηκοότητά του.
Εξερχόμενος τουρισμός Outbound tourism	Ο εξερχόμενος τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες ενός κατοίκου-επισκέπτη εκτός της χώρας αναφοράς, είτε ως μέρος εξερχόμενου τουριστικού ταξιδιού ή ως μέρος εγχώριου τουριστικού ταξιδιού.
Επαγγελματικός επισκέπτης Business visitor	Επαγγελματικός είναι ο επισκέπτης, του οποίου ο κύριος σκοπός τουριστικού ταξιδιού κατατάσσεται στους επαγγελματικούς σκοπούς.
Επαγγελματικός σκοπός Business and professional purpose	Επαγγελματικός χαρακτηρίζεται ο σκοπός ενός τουριστικού ταξιδιού στην περίπτωση που δεν υφίσταται οποιαδήποτε σιωπηρή ή ρητή σχέση εργασίας ανάμεσα σε αυτοαπασχολούμενους ή υπαλλήλους που το πραγματοποιούν και οποιαδήποτε μόνιμο κάτοικο παραγωγό, επενδυτή, επαγγελματία κλπ. στη χώρα ή το μέρος που επισκέπτονται οι πρώτοι.
Επισκέπτης Visitor	Επισκέπτης είναι ο ταξιδιώτης που πραγματοποιεί ένα ταξίδι προς έναν κύριο προορισμό εκτός του συνήθους περιβάλλοντός του, για διάστημα μικρότερο του έτους για οποιονδήποτε κύριο λόγο (επαγγελματικό, αναψυχή ή οποιονδήποτε άλλο) πέρα από προσληφθεί επαγγελματικά από μόνιμο κάτοικο της χώρας ή του τόπου που επισκέπτεται.
Επισκέπτης Domestic visitor	Όταν ο επισκέπτης ταξιδεύει εντός της χώρας αναφοράς του, αυτός ή αυτή θεωρείται ως επισκέπτης από την ημεδαπή, και η δραστηριότητα αυτή κατατάσσεται στον εσωτερικό τουρισμό.
Επισκέπτης που πραγματοποιεί μονοήμερη εκδρομή Same-day visitor	Ένας επισκέπτης (εγχώριος, από το εξωτερικό ή εξερχόμενος) θεωρείται τουρίστας, εφόσον το ταξίδι περιλαμβάνει διανυκτέρευση, ή αλλιώς θεωρείται επισκέπτης που πραγματοποιεί μονοήμερη εκδρομή (ή εκδρομέας).
Επίσκεψη Visit	Ένα ταξίδι αποτελείται από επισκέψεις σε διάφορα μέρη. Ο όρος «τουριστική επίσκεψη» αναφέρεται στην παραμονή σε κάποιο μέρος κατά τη διάρκεια ενός τουριστικού ταξιδιού.
Εσωτερικός τουρισμός Internal tourism	Ο εσωτερικός τουρισμός αποτελείται από τον εγχώριο και τον εισερχόμενο τουρισμό, δηλ., τις δραστηριότητες μόνιμων και μη μόνιμων κατοίκων ως επισκεπτών εντός της χώρας αναφοράς ως μέρος εγχώριων ή διεθνών τουριστικών ταξιδιών.























Μόνιμοι κάτοικοι ημεδαπής / Μη μόνιμοι κάτοικοι Residents/Non-residents	Μόνιμοι κάτοικοι ημεδαπής είναι άτομα των οποίων το κύριο μέρος της βασικής οικονομικής δραστηριότητάς τους πραγματοποιείται στην οικονομική επικράτεια της χώρας αυτής. Για μια χώρα, μη κάτοικοι θεωρούνται άτομα των οποίων το κύριο μέρος της βασικής τους οικονομικής δραστηριότητας πραγματοποιείται εκτός της οικονομικής επικράτειας της χώρας αυτής.
Οικονομία (αναφοράς) Economy (of reference)	Οικονομία είναι ένας οικονομικός όρος που ορίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως στο ισοζύγιο πληρωμών και το σύστημα των εθνικών λογαριασμών, αφορά τους οικονομικούς φορείς που έχουν έδρα τη συγκεκριμένη χώρα αναφοράς.
Προορισμός Destination	Ως κύριος προορισμός τουριστικού ταξιδιού θεωρείται ο τόπος τον οποίο επισκέπτεται κανείς και που αποτελεί τον κύριο λόγο που πραγματοποιείται το ταξίδι.
Σύνηθες περιβάλλον Usual environment	Το σύνηθες περιβάλλον ενός ατόμου αποτελεί βασική έννοια του τουρισμού, και καθορίζεται ως οι γεωγραφικοί χώροι στους οποίους το άτομο πραγματοποιεί τις συνήθεις δραστηριότητες του.
Συνήθης κατοικία Usual residence	Η συνήθης κατοικία είναι ο γεωγραφικός τόπος όπου ένα άτομο συνήθως διαμένει.
Ταξίδι εγχώριου τουρισμού Domestic tourism trip	Ταξίδι εγχώριου τουρισμού είναι εκείνο του οποίου ο κύριος προορισμός βρίσκεται στη χώρα μόνιμου κατοικίας του επισκέπτη.
Ταξίδι/ταξιδιώτης Travel/traveler	Το ταξίδι αφορά στις δραστηριότητες των ταξιδιωτών. Ταξιδιώτης είναι κάποιος που μετακινείται ανάμεσα σε διαφορετικούς γεωγραφικούς τόπους, για οποιονδήποτε λόγο και για οποιοδήποτε διάστημα.
Ταξιδιωτικές εισπράξεις/δαπάνες στο ισοζύγιο πληρωμών Travel items (in balance of payments)	Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις στο ισοζύγιο πληρωμών αφορούν σε εισπράξεις που καλύπτουν την απόκτηση ή εκχώρηση αγαθών/υπηρεσιών που αποκτήθηκαν σε μια οικονομία από κατοίκους εξωτερικού κατά την επίσκεψή τους στην οικονομία αυτή. Οι ταξιδιωτικές πληρωμές καλύπτουν την απόκτηση ή εκχώρηση αγαθών και υπηρεσιών που αποκτήθηκαν σε οικονομίες του εξωτερικού από μόνιμους κατοίκους εσωτερικού κατά την επίσκεψή τους σε άλλες οικονομίες.
Τουρίστας Tourist	Ο επισκέπτης θεωρείται είτε τουρίστας όταν το ταξίδι του/της περιλαμβάνει παραμονή με διανυκτέρευση, αλλιώς πρόκειται για επισκέπτη που πραγματοποιεί μονοήμερη εκδρομή (ή εκδρομέας).
Τουριστική δαπάνη Tourism expenditure	Η τουριστική δαπάνη αφορά στο ποσό που καταβάλλεται για την απόκτηση καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών, όσο και τιμαλφών, προς ίδια χρήση ή εκχώρηση για να πραγματοποιηθούν και κατά τη διάρκεια τουριστικών ταξιδιών.



























<p>Τουριστικά προϊόντα Tourism characteristic products</p>	<p>Τουριστικά είναι τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν τουλάχιστον το ένα από τα εξής δύο κριτήρια:</p> <p>(α) Η τουριστική δαπάνη για το προϊόν θα πρέπει να αντιπροσωπεύει σημαντικό τμήμα της συνολικής τουριστικής δαπάνης (μερίδιο δαπάνης/συνθήκες ζήτησης)</p> <p>(β) Η τουριστική δαπάνη για το προϊόν θα πρέπει να αντιπροσωπεύει σημαντικό τμήμα της προσφοράς του προϊόντος στην οικονομία (συνθήκη μεριδίου της προσφοράς). Το κριτήριο αυτό υποδηλώνει ότι η προσφορά ενός τουριστικού προϊόντος θα έπαινε να υφίσταται σε αξιολογες ποσότητες εν τη απουσία επισκεπτών.</p>
<p>Τουριστικές Επιχειρήσεις Tourism Businesses</p>	<p>Ως τουριστικές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και είναι οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Τουριστικά καταλύματα b) Εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής c) Τουριστικά γραφεία d) Γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων e) Επιχειρήσεις εκμίσθωσης Μοτοσικλετών, Τρίτροχων και Τετράτροχων οχημάτων άνω των 50 κ.εκ. f) Τουριστικές Επιχειρήσεις Οδικών Μεταφορών(Τ.Ε.Ο.Μ.) g) Ναυλομεσιτικά Γραφεία.
<p>Τουριστικά καταλύματα Tourism Accommodation</p>	<p>Τουριστικά καταλύματα είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και παρέχουν σεαυτούς διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση.</p>
<p>Τουριστική κατανάλωση Tourism consumption</p>	<p>Αυτή η έννοια χρησιμοποιείται στο πλαίσιο των Δορυφορικών Τουριστικών Λογαριασμών και αποτελεί επέκταση της έννοιας τουριστική δαπάνη. Πέρα από την τουριστική δαπάνη περιλαμβάνει επίσης και τις επονομαζόμενες κοινωνικές μεταβάσεις σε είδος από τις οποίες επωφελούνται οι επισκέπτες, όπως τον καταλογισμό υπηρεσιών διαμονής που παρέχουν οι εξοχικές κατοικίες στους ιδιοκτήτες τους κλπ.</p>
<p>Χώρα αναφοράς Country of reference</p>	<p>Η χώρα αναφοράς αφορά τη χώρα για την οποία γίνεται η μέτρηση.</p>
<p>Χώρα διαμονής Country of residence</p>	<p>Ως χώρα διαμονής ενός νοικοκυριού ορίζεται εκείνη όπου συγκεντρώνεται η κύρια οικονομική δραστηριότητα των μελών του. Στην περίπτωση που ένα άτομο διαμένει για πάνω από ένα έτος σε κάποια συγκεκριμένη χώρα και πραγματοποιεί εκεί την κύρια οικονομική δραστηριότητά του, τότε το άτομο αυτό θεωρείται ως μόνιμος κάτοικος της χώρας αυτής.</p>




























Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων





























ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία του κόσμου



A/A	Ξενοδοχείο	Περιοχή	Δομάτια
1	The Venetian Las Vegas + The Palazzo	 Las Vegas	7117
2	MGM Grand Las Vegas	 Las Vegas	6852
3	First World Hotel	 Genting Highlands	6118
4	Disney's All-Star Resort	 Orlando	5524
5	Izmailovo Hotel	 Moscow	5000
6	Wynn Las Vegas + Encore Las Vegas	 Las Vegas	4750
7	Mandalay Bay + Delano (formerly, THEhotel) + Four Seasons	 Las Vegas	4426
8	Luxor Las Vegas	 Las Vegas	4408
9	Ambassador City Jomtien	 Pattaya	4219
10	Excalibur Hotel and Casino	 Las Vegas	4008
11	Aria Resort & Casino	 Las Vegas	4004
12	Caesars Palace	 Las Vegas	3960
13	Bellagio Las Vegas	 Las Vegas	3950
14	Sheraton Macao	 Macau	3896
15	Circus Circus Las Vegas	 Las Vegas	3774
16	Shinagawa Prince Hotel	 Tokyo	3680
17	Flamingo Las Vegas	 Las Vegas	3565
18	Hilton Hawaiian Village	 Honolulu	3386
19	Atlantis Paradise Island	 Paradise Island	3414
20	Disney's Port Orleans Riverside and French Quarter	 Lake Buena Vista	3056
21	The Mirage	 Las Vegas	3044
22	Monte Carlo Resort and Casino	 Las Vegas	3002




























23	The Venetian Macao	 Macau	3000
24	Cosmopolitan of Las Vegas	 Las Vegas	2995
25	Westgate Las Vegas Resort and Casino (formerly the LVH)	 Las Vegas	2956
26	Paris Las Vegas	 Las Vegas	2916
27	Treasure Island Hotel and Casino	 Las Vegas	2884
28	Gaylord Opryland Resort & Convention Center	 Nashville	2881
29	Disney's Pop Century Resort	 Lake Buena Vista	2880
30	Bally's Las Vegas	 Las Vegas	2814
31	Borgata	 Atlantic City	2802
32	The Linq	 Las Vegas	2635
33	Oasis Beach Hotel	 Antalya	2628
34	Harrah's Atlantic City	 Atlantic City	2588
35	Harrah's Las Vegas	 Las Vegas	2576
36	Planet Hollywood Resort and Casino	 Las Vegas	2567
37	Marina Bay Sands	 Singapore	2561
38	Rio All Suite Hotel and Casino	 Las Vegas	2522
39	Moon Palace Golf & Spa	 Riviera Maya	2457
40	Stratosphere Las Vegas	 Las Vegas	2444
41	Golden Nugget Las Vegas	 Las Vegas	2345
42	Walt Disney World Dolphin & Walt Disney World Swan Resort	 Orlando	2265
43	Trump Taj Mahal	 Atlantic City	2248
44	Galaxy Macau	 Macau	2200
45	City of Dreams	 Macau	2200
46	South Point Hotel, Casino & Spa	 Las Vegas	2163
47	Hotel Moon Palace Cancún	 Cancun	2133
48	Tropicana Casino and Resort Atlantic City	 Atlantic City	2129


49	Disney's Caribbean Beach Resort	 Lake Buena Vista	2112
50	Riviera (hotel and casino)	 Las Vegas	2100
51	New York-New York Hotel & Casino	 Las Vegas	2024
52	Hyatt Regency Chicago	 Chicago	2020
53	Orlando Marriott World Center	 Orlando	2009
54	Disney's All-Star Music Resort	 Lake Buena Vista	2000
55	Gaylord National Resort & Convention Center	 Washington, DC	2000
56	Dacheng International	 Hebei	2000
57	Zhangjiajie Dacheng Shanshui Tanxia International	 Hebei	2000
58	Grand Sierra Resort	 Reno	1995
59	Hilton New York	 New York	1980
60	Disney's Coronado Springs Resort	 Lake Buena Vista	1967
61	New York Marriott Marquis	 New York	1949
62	Disney's All-Star Movies Resort	 Lake Buena Vista	1920
63	Hilton San Francisco Union Square	 San Francisco	1908
64	Aquarius Casino Resort	 Laughlin, Nevada	1907
65	The Orleans Hotel and Casino	 Las Vegas	1885
66	Tropicana Las Vegas	 Las Vegas	1878
67	Sheraton Dallas Hotel	 Dallas	1840
68	Cabana Bay Beach Resort	 Orlando	1800
69	Cosmos Hotel	 Moscow	1777
70	Bally's Atlantic City	 Atlantic City	1753
71	Sheraton New York Hotel and Towers	 New York	1750
72	Anjum Hotel Makkah	 Makkah	1743
73	Beau Rivage (Mississippi)	 Biloxi	1740
74	Silver Legacy Resort Casino	 Reno	1720
75	City West Hotel	 Dublin	1714

76	Hotel Pennsylvania	 New York	1700
77	Adlerkurort	 Sochi	1681
78	Atlanta Marriott Marquis	 Atlanta	1675
79	Hilton New Orleans Riverside	 New Orleans	1660
80	Palmer House	 Chicago	1641
81	Hyatt Regency Orlando	 Orlando	1641
82	Sheraton Waikiki Hotel	 Honolulu	1634
83	Shinjuku Washington Hotel	 Tokyo	1633
84	Royal National Hotel	 London	1630
85	Manchester Grand Hyatt Hotel	 San Diego	1625
86	JW Marriott Marquis Dubai	 Dubai	1608
87	Hilton Anatole	 Dallas	1608
88	Crown Casino	 Melbourne	1604
89	John Ascuaga's Nugget Casino Resort	 Sparks, Nevada	1600
90	Eaton Chelsea Hotel	 Toronto	1590
91	JW Marriott/Ritz Carlton Orlando Grande Lakes	 Orlando	1584
92	Circus Circus Reno	 Reno	1572
93	Anaheim Hilton	 Anaheim	1572
94	Hilton Chicago	 Chicago	1544
95	Atlantis, The Palm	 Dubai	1539
96	Xianglu Grand	 Xiamen, China	1525
97	Gaylord Texan Resort & Convention Center	 Grapevine, Texas	1511
98	Fontainebleau Miami Beach	 Miami Beach	1504
99	Marriott Marquis	 San Francisco	1500
100	Vdara	 Las Vegas	1495
101	Swissotel Makkah	 Makkah	1487 ^L
102	Rin Grand Hotel	 Bucharest	1459
103	Philadelphia Marriott Downtown	 Philadelphia	1408

104	Peppermill Hotel Casino	 Reno	1407
105	Gaylord Palms Resort & Convention Center	 Orlando	1406
106	Riverside Resort Hotel & Casino	 Laughlin	1405
107	Revel Atlantic City	 Atlantic City	1339
108	Sheraton Centre Hotel	 Toronto	1377
109	Fairmont Royal York Hotel	 Toronto	1365
110	Westin Bonaventure Hotel	 Los Angeles	1354
111	Rosen Centre Hotel	 Orlando	1334
112	Showboat Atlantic City	 Atlantic City	1331
112	ROW NYC	 New York	1331
113	Marriott Marquis & Marina	 San Diego	1320
114	Marriott Wardman Park	 Washington, DC	1316
115	Hotel Pullman Zamzam Makkah	 Makkah	1315
116	Grand Hyatt	 New York	1311
117	Disney's Animal Kingdom Lodge and Villas	 Bay Lake, Florida	1307
119	Makkah Clock Royal Tower (Fairmont)	 Makkah	1299
120	Detroit Marriott at the Renaissance Center	 Detroit	1298
121	Galt House Hotel	 Louisville	1290
122	Hilton LAX Airport	 Los Angeles	1279
123	Swissôtel The Stamford	 Singapore	1261
124	Queen's Park	 Bangkok	1251
125	Waldorf-Astoria Hotel	 New York	1245
126	Buffalo Bill's	 Primm, Nevada	1242
127	Hilton Waikoloa Beach Resort	 Hawaii	1240
128	Sunway Resort	 Petaling Jaya	1234
129	Sheraton Denver Downtown Hotel	 Denver	1231
130	Hyatt Regency Waikiki Resort & Spa	 Honolulu	1221
131	Sheraton	 Boston	1220

132	Disney's Yacht Club and Beach Club Resorts	 Lake Buena Vista	1213
133	Sheraton	 Chicago	1209
134	Madinah Anwar Al Madinah (Mövenpick)	 Madinah	1207
135	Makkah Hajar Tower (Mövenpick)	 Makkah	1200
136	Park Inn Pribaltiskaya Hotel	 St. Petersburg	1200
137	Hilton Americas	 Houston	1200
138	Chicago Marriott Downtown	 Chicago	1198
139	Westin St. Francis	 San Francisco	1195
140	Hilton San Diego Bayfront	 San Diego	1190
141	Regal Airport Hotel	 Hong Kong	1171
142	Colorado Belle	 Laughlin	1168
143	Caesars Atlantic City	 Atlantic City	1158
144	Sheraton Princess Kai'ulani	 Honolulu	1152
145	Yalta Hotel Complex	 Yalta	1140
146	Gran Hotel Costa Meloneras	 San Bartolomé de Tirajana	1136
147	Estrel Hotel	 Berlin	1125
148	Lotte Hotel Seoul	 Seoul	1120
149	Hyatt Regency Dallas	 Dallas	1120
150	Sultan Hotel	 Jakarta	1104
151	Hyatt Regency Denver at Colorado Convention Center	 Denver	1100
152	Hyatt Regency O'Hare	 Chicago	1100
153	Disney's Newport Bay Club	 Marne-la-Vallée	1098
154	Cairo Marriott Hotel	 Cairo	1089
155	Azimut Hotel St. Petersburg	 St. Petersburg	1080
156	Renaissance Grand	 St. Louis	1078
157	Washington Hilton	 Washington, DC	1070

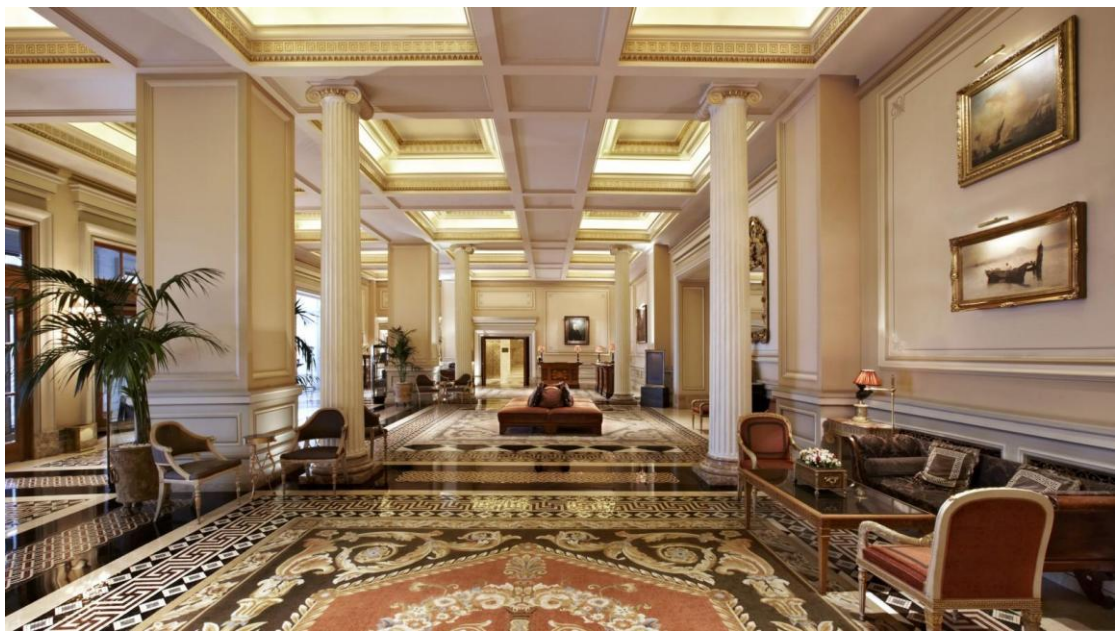
158	Omni Atlanta Hotel at CNN Center	 Atlanta	1070
159	Westin Peachtree Plaza Hotel	 Atlanta	1068
160	Hilton London Metropole	 London	1058
161	Sheraton San Diego Hotel & Marina	 San Diego	1053
162	Hilton Fukuoka Sea Hawk	 Fukuoka	1052
163	Meritus Mandarin Singapore	 Singapore	1051
164	Boca Raton Resort and Club	 Boca Raton	1046
165	Disney's Contemporary Resort and Bay Lake Tower	 Lake Buena Vista	1041
166	Fairmont Queen Elizabeth Hotel	 Montreal	1039
167	Plaza Hotel & Casino	 Las Vegas	1037
168	Anaheim Marriott	 Anaheim	1031
169	Palace Station	 Las Vegas	1028
170	Le Meridien Etoile	 Paris	1025
171	Parc 55 Wyndham Hotel	 San Francisco	1024
172	Grand Hyatt Incheon	 Incheon	1022
173	Park Plaza Westminster Bridge	 London	1021
174	Roosevelt Hotel	 New York	1015
175	New Yorker	 New York	1014
176	JW Marriott	 Austin	1012
177	Park Inn Alexanderplatz	 Berlin	1012
178	Disney's Sequoia Lodge	 Marne-la-Vallée	1011
179	Los Angeles Airport Marriott	 Los Angeles	1011
180	Gloria Hotel	 Dubai	1010
181	Sheraton Frankfurt Hotel & Towers	 Frankfurt am Main	1008
182	Mulia Hotel	 Jakarta	1008
183	JW Marriott Indianapolis	 Indianapolis	1005
184	Shin Yokohama Prince	 Yokohama	1002

185	JW Marriott San Antonio Hill Country Resort & Spa	 San Antonio	1002
186	APA Hotel and Resort	 Tokyo Bay	1001
187	Hilton Orlando Bonnet Creek Resort	 Orlando	1001
188	JW Marriott & Ritz Carlton	 Los Angeles	1001
189	Omni Dallas Hotel	 Dallas	1001
190	Atlantis Casino Resort	 Reno	1000
191	Disney's Hotel Cheyenne	 Marne-la-Vallée	1000
192	Disney's Hotel Santa Fe	 Marne-la-Vallée	1000
193	Fallsview Hilton	 Niagara Falls, Ontario	1000
194	Ramada Hotel and Suites Boao	 Hainan	1000
195	River Palms	 Laughlin	1000
196	Sheraton Phoenix Downtown	 Phoenix, Arizona	1000
197	Yanggakdo International Hotel	 Pyongyang	1000

Πηγή:(Wikipedia, 2014)

Β. Φωτογραφίες εγκαταστάσεων Μεγάλης Βρετανίας









**Γ.
Φωτογραφίες εγκαταστάσεων Intercontinental Athenaeum Athens Hotel
I**



Εικόνα12: Εξωτερική απεικόνιση Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

(Πηγή: Intercontinental Hotels & Resorts, <http://www.ihg.com>)



Εικόνα11: Κόρια είσοδος του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

(Πηγή: Intercontinental Hotels & Resorts, <http://www.ihg.com>)



Εικόνα 12: Εσωτερική απεικόνιση του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

(Πηγή: Intercontinental Hotels & Resorts, <http://www.ihg.com>)



Εικόνα 13: Έργα τέχνης στο lobby του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel

(Πηγή: Intercontinentals Hotel & Resorts, <http://www.ihg.com>)

Δ. Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη της τουριστικής οικονομίας την τελευταία 10ετία.....	9
Διάγραμμα 2: Διεθνείς τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως το διάστημα 2000-2012.	15
Διάγραμμα 3: Τουριστικές αφίξεις ανά ήπειρο το έτος 2012.....	16
Διάγραμμα 4: Τουριστικές αφίξεις στην Ευρώπη την τελευταία δετία.....	16
Διάγραμμα 5: Κατανομή των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας (Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2013).....	23
Διάγραμμα 6: Αριθμός μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων των 5 κλάσεων «αστεριών» στα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας (Πηγή: ΞΕΕ, 2013).....	24
Διάγραμμα 7: Συγκεντρωτικό διάγραμμα ταξινόμησης ξενοδοχειακών μονάδων (Πηγή: Καλφιώτης, 1974).....	25
Διάγραμμα 8: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας (Πηγή: Ρούτση, 2010).....	27
Διάγραμμα 9: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει λειτουργιών (Πηγή: Ρούτση, 2010).....	28
Διάγραμμα 10: Κατηγορίες τμηματοποίησης ανάλογα με τη σχέση πελάτη – προσωπικού (Πηγή: Ρούτση, 2010).....	29
Διάγραμμα 11: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει κέντρων κόστους / εσόδων.....	30
Διάγραμμα 12: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου βάσει υπευθύνων λειτουργιών	30
Διάγραμμα 13: Τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου στις αρχές του 19ου αιώνα.....	35
Διάγραμμα 14: Κατανομή ξενοδοχείων της εταιρείας Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. στα 9 brands της (Πηγή: Starwood, 2015).....	65
Διάγραμμα 15: Βαθμολογία ταξιδιωτών για το ξενοδοχείο IntercontinentalAthenaeumAthensHotel (Πηγή: Tripadvisor LLC, 2014).....	76
Διάγραμμα 16: Η πλειοψηφία των πελατών του IntercontinentalAthenaeumAthensHotel είναι ζευγάρια και επιχειρηματίες. (Πηγή: Tripadvisor LLC, 2014).....	77

Ε. Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Μεγάλες τουριστικές επενδύσεις στην Ελλάδα (Πηγή: Αποστόλου, 2014)	17
Εικόνα 2: Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων που συγκροτούν την οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας (Πηγή: CoastalHotels, 2014)	26
Εικόνα 3: Λογότυπο του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρεταννία (Πηγή: (Wikipedia, 2015)	63
Εικόνα 4: Ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο, κάτω από την ηγεσία της εταιρείας Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (Πηγή: Starwood, 2015).....	64
Εικόνα 5: Χάρτης τοποθεσίας Χίλτον (Hilton, 2014)	70
Εικόνα 6: Λογότυπα εταιρειών του ομίλου IHG (Πηγή: IHG, 2014)	72
Εικόνα 7: Λογότυπο της αλυσίδας Intercontinental Hotel & Resorts (Πηγή: Luxury Hotels Worldwide, Intercontinental Hotels & Resorts, http://www.ihg.com).....	73
Εικόνα 8: Εγκατεστημένα ξενοδοχεία της αλυσίδας Intercontinental Hotels& Resorts σε όλο τον κόσμο (Πηγή: LuxuryHotelsWorldwide, http://www.ihg.com)	73
Εικόνα 9: Λογότυπο προγράμματος GreenEngage.....	75
Εικόνα 10: Χάρτης απεικόνισης τοποθεσίας Intercontinental Athenaeum Athens Hotel (Πηγή: Intercontinental Hotels & Resorts, http://www.ihg.com)	75
Εικόνα 11: Χάρτης τοποθεσίας Μακεδονία Παλλάς (Πηγή: (Makedonia Palace Thessaloniki, 2013).....	78
Εικόνα 12: Εξωτερική απεικόνιση Intercontinental Athenaeum Athens Hotel.....	105
Εικόνα 13: Κύρια είσοδος του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel	105
Εικόνα 14: Εσωτερική απεικόνιση του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel..	106
Εικόνα 15: Έργα τέχνης στο lobby του Intercontinental Athenaeum Athens Hotel .	106

E. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Παγκόσμιος Κώδικας Ηθικών Αρχών για τον Τουρισμό (Πηγή: ΣΕΤΕ) .	10
Πίνακας 2: Περί κατάταξης καταλυμάτων (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012).....	10
Πίνακας 3: Περί εγκαταστάσεων ειδικών τουριστικών υποδομών	11
Πίνακας 4: Περί συνθέτων τουριστικών καταλυμάτων (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)	12
Πίνακας 5: Νομοθετήματα περί προμηθειών (Πηγή: ICAP Group A.E., 2012)	12
Πίνακας 6: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2012	14
Πίνακας 7: Επιδόσεις τουριστικών ανταγωνιστών Ελλάδας για το 2012	14
Πίνακας 8: Επενδύσεις μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα (Πηγή: Σωτηρόπουλος, 2014).....	19
Πίνακας 9: Χαρακτηριστικά μετασηματιστικής διαχείρισης (Πηγή: Galičić, 2000)	39
Πίνακας 10: Τα πέντε μεγαλύτερα ξενοδοχεία της Ελλάδος (Πηγή: Wikipedia, 2014)	62
Πίνακας 11: Ξενοδοχεία στην Ελλάδα που ανήκουν στην εταιρεία Starwood Hotels & Resorts (Πηγή: Starwood, 2015).....	67
Πίνακας 12: Βραβεία για το Intercontinental Hotels & Resorts	74

«Δηλώνουμε ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».