



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ, ΜΕΛΕΤΕΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ»**

ΓΚΙΜΠ ΝΙΚΟΛΑΕ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2019

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα στην πόλη της Πάτρας, διεξήγαγα την παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Ίδρυση και οργάνωση ξενοδοχειακών μονάδων – Μελέτες Περιπτώσεις».

Ο τομέας του τουρισμού έχει αναπτυχθεί ραγδαία τελευταία και αποτελεί μια παγκόσμια βιομηχανία. Ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης του είναι η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία για να προκύψουν απαιτούνται κάποια βασικά στοιχεία. Ένα από τα βασικότερα συστατικά στοιχεία είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις, καθώς χωρίς τη διαμονή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί ο τουρισμός και δεν μπορούν να υποστηριχθούν ούτε τα υπόλοιπα στοιχεία, που είναι τα μέσα μεταφοράς, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα μαγαζιά με τα ενθύμια. Η σπουδαιότητα του στοιχείου αυτού αποτέλεσε τον κύριο λόγο για τον οποίο επιλέξαμε να ερευνήσουμε τις ξενοδοχειακές μονάδες και να παρουσιάσουμε κάποιες περιπτώσεις για την εργασία μας.

Αρχικά αναφερθήκαμε στις ποικίλες τουριστικές εγκαταστάσεις, στο διαχωρισμό τους σε κύρια και μη κύρια καταλύματα και στα χαρακτηριστικά τους και έπειτα περάσαμε στις ξενοδοχειακές μονάδες που εντάσσονται στα κύρια καταλύματα, διαθέτουν πλήρη εξοπλισμό και ειδικευμένο προσωπικό, στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να ιδρυθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα, ποιος έχει την ιδέα, ποιος δίνει τα χρήματα, πόσο διαρκεί η διαδικασία μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του, ποιος είναι ο διαχειριστής και γενικότερα ποιος αναλαμβάνει τον κίνδυνο. Συνεχίζοντας παρουσιάσαμε τη διαδικασία οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, μέσα από την οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι της και το τυπικό σχεδιάγραμμα με βάση το οποίο οργανώνονται τα τμήματα και οι υπο-ομάδες της.

Το επόμενο μέρος της εργασίας μας ήταν να παρουσιάσουμε δυο περιπτώσεις ξενοδοχείων με τα χαρακτηριστικά τους και έπειτα να παρουσιάσουμε το δικό μας, εικονικό ξενοδοχείο το οποίο το ιδρύσαμε και το οργανώσαμε βασιζόμενοι στη θεωρία και σε όλα τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν.

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας το κύριο αποτέλεσμα που αναμένουμε είναι να γίνει κατανοητή η διαδικασία ανάπτυξης και οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ώστε να δημιουργούνται και να λειτουργούν με το σωστό τρόπο, και να βοηθούν το φαινόμενο του τουρισμού να αναπτύσσεται και να έχει διάρκεια μέσα από την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή μας εργασία σκοπεύει να παρουσιάσει βήμα προς βήμα τη διαδικασία που ακολουθείται από τη στιγμή που δημιουργείται η ιδέα για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας μέχρι την πρώτη μέρα της λειτουργίας της. Για να αναλυθούν αυτά τα βήματα αναφερόμαστε στη διαδικασία που ακολουθείται για να ιδρυθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα και στη διαδικασία που ακολουθείται για να οργανωθεί. Η ξενοδοχειακή μονάδα είναι μια κύριας μορφής ξενοδοχειακή επιχείρηση, πρόκειται για ένα κτήριο που λειτουργεί είτε σε πόλεις είτε σε ύπαιθρο και διαθέτει πλήρη εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό. Ο εργολάβος που έχει την ιδέα για τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι και αυτός που αναλαμβάνει όλον τον κίνδυνο. Τις περισσότερες αποφάσεις τις λαμβάνει μόνος του αλλά την απόφαση για την κατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας από οικονομικής πλευράς τη λαμβάνει σε συνεργασία με μια ομάδα έμπειρων ατόμων μελετώντας μια σειρά από παράγοντες. Στη συνέχεια, εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία της ίδρυσης περνάμε σε αυτήν της οργάνωσης, η οποία είναι παρόμοια για κάθε μορφή ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία της οργάνωσης, δημιουργούνται ομάδες ατόμων και ανατίθενται οι δραστηριότητες της κάθε μίας. Οι ομάδες αυτές οργανώνονται σε πέντε διοικητικά τμήματα, καθένα από τα οποία υποδιαιρείται σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες και αρχηγός όλων είναι ο γενικός διευθυντής. Μέσα λοιπόν από την παρουσίαση των παραπάνω διαδικασιών, πραγματοποιήσαμε τη δημιουργία μιας δικής μας, εικονικής ξενοδοχειακής μονάδας ακολουθώντας με τη σειρά όλα τα απαραίτητα βήματα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, Ξενοδοχειακή Μονάδα, Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας, Οργάνωση Ξενοδοχειακής Μονάδας, Τμήματα Ξενοδοχειακής Μονάδας

SUMMARY

Our undergraduate thesis aims to present step by step the process followed by the idea of developing a hotel unit until the first day of the operation. To analyze these steps we refer to the process followed to set up. The hotel unit is a major form of hotel business, a building that operates either in cities or in the countryside and has full equipment and specialized staff. The contractor who has the idea creating a hotel unit is also the one who takes all the risk. Most decisions are made made on their own but the decision to build a hotel unit is made financially in collaboration with a team of experienced people studying a number of factors. Then, once the establishment process is completed, we move on to the organization, which is similar to any

form of hotel business. In the process of organization, groups of individuals are created and the activities of each are assigned. These groups are organized into five administrative divisions, each subdivided into smaller organizational units and the head of each is the general manager. So, through the presentation of the above procedures, we have created our own virtual hotel unit, taking all the necessary steps in turn.

KEY WORDS : Hotel Industry, Hotel Unit, Hotel Unit Establishment, Hotel Unit Organization, Hotel Unit Sections

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
SUMMARY	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	11
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	12
1.2 ΕΝΝΟΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	14
1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	19
2.1 Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	20
2.1.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	21
2.2 Ο ΦΟΡΕΑΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΕΡΓΟΛΑΒΟΣ	23
2.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	28
3.1 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	29
3.2 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	31
3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33
3.3.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	33
3.3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33
3.4 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	34
3.4.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	35
3.4.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ	37
3.4.3 ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING	38
3.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	40
3.4.5 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ/ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ» ΚΑΙ «ΑΠΟΛΛΩΝ»	42
4.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ»	42
4.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ, Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	42
4.1.2 Η ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	42
4.1.3 ΑΝΑΨΥΧΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	43

4.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «ΑΠΟΛΛΩΝ».....	44
4.2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ, Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	44
4.2.2 Η ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΑΝΑΨΥΧΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «PATRAS TOURISM».....	45
5.1 Η ΑΝΑΠΤΗΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PATRAS TOURISM»	45
5.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PATRAS TOURISM»	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου κατά τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής εργασίας μου και για τη βοήθεια που μου παρείχαν ψυχολογικά. Ευχαριστώ τον εποπτεύον καθηγητή μου κ. Παναγόπουλο Αναστάσιο, ο οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα και να παρουσιάσω τη δική μου μελέτη περίπτωσης συνδυάζοντας κατά μία ευρεία έννοια το φαινόμενο του τουρισμού με τον κόσμο των επιχειρήσεων. Επίσης, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω καθώς σε οποιαδήποτε στιγμή τον χρειάστηκαν ήταν παρόν με τις συμβουλές του και με τη βοήθειά του. Μου διέθεσε από τον πολύτιμο χρόνο του και με καθοδήγησε για να διεξάγω επιτυχώς την πτυχιακή εργασία μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές οι οποίοι με δίδαξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και μου μετέφεραν τις γνώσεις τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο του τουρισμού έχει παρουσιάσει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και έχει αποτελέσει μια ολόκληρη βιομηχανία. Οι τουρίστες κατά τη διάρκεια των επισκέψεών τους απολαμβάνουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η βιομηχανία του τουρισμού. Αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προκύπτουν μέσα από κάποια βασικά συστατικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι τα μέσα μαζικής μεταφοράς, οι επιχειρήσεις εφοδιασμού τροφίμων, οι επιχειρήσεις με δώρα και ενθύμια, οι δραστηριότητες αναψυχής και οι τουριστικές εγκαταστάσεις. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις είναι το πιο σημαντικό συστατικό στοιχείο, καθώς χωρίς αυτές δεν μπορούν να φιλοξενηθούν οι τουρίστες. Για το λόγο αυτό αποφασίσαμε να είναι το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την ξενοδοχειακή βιομηχανία, ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή και δίνοντας τον ορισμό της. Υπάρχουν ποικίλες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οι οποίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις κύριες μορφές καταλυμάτων και στις μη κύριες μορφές καταλυμάτων. Οι ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες θα εστιάσουμε και θα δούμε αναλυτικά, εντάσσονται στις κύριες μορφές καταλυμάτων. Πρόκειται για ένα μεμονωμένο κτήριο το οποίο τοποθετείται είτε στις πόλεις είτε στην ύπαιθρο, διαθέτει πλήρη εξοπλισμό και προσωπικό εξειδικευμένο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία ιδρύεται μια ξενοδοχειακή μονάδα. Αρχικά ξεκινάμε με την εύρεση της κατάλληλης τοποθεσίας θέτοντας κάποιες προϋποθέσεις. Η τοποθεσία αξιολογείται και με τη βοήθεια έμπειρου προσωπικού πραγματοποιείται η μελέτη σκοπιμότητας προκειμένου να αποφασισθεί αν από οικονομικής πλευράς συμφέρει τον εργολάβο να κατασκευάσει την ξενοδοχειακή μονάδα ή όχι. Στη συνέχεια επιλέγεται η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας, καθορίζεται το τελικό κόστος του έργου και εξετάζεται κατά πόσο κρίνεται απαραίτητη κάποια χρηματοδότηση. Ο εργολάβος έχει έμπειρους συνεργάτες στο πλευρό του προκειμένου να γίνει πρόληψη τυχόν λαθών. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, είναι υπεύθυνος για την έκδοση της οικοδομικής άδειας εφόσον κρίνει την καταλληλότητα του οικοπέδου, χορηγεί την άδεια λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας και την κατατάσσει σε κάποια κατηγορία αστέρων. Τέλος, ορίζεται μια εταιρεία διαχείρισης για το ξενοδοχείο, η οποία θα αναλάβει θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, επιλογής προσωπικού και εκπαίδευσής του και θέματα εκτέλεσης καθημερινών λειτουργιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, περνάμε στην παρουσίαση της οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Στις πρώτες ενότητες αναφερόμαστε στη δομή της οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κάθε μορφής και στη συνέχεια εστιάζουμε στην οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι διάφορες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, για τις ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες μας ενδιαφέρουν στην παρούσα εργασία, υπάρχει ένα τυπικό σχεδιάγραμμα πέντε τμημάτων πάνω στο οποίο βασιζόμαστε. Μεταξύ των τμημάτων υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης και οι ρόλοι τους πρέπει να συντονίζονται.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε δυο περιπτώσεις ξενοδοχειακών μονάδων με τα χαρακτηριστικά που έχει η κάθε μία. Το πρώτο ξενοδοχείο που παρουσιάζουμε είναι το «Αχίλλειον» που βρίσκεται στην περιοχή των Καλαβρύτων και το δεύτερο είναι το «Απόλλων» που βρίσκεται στο Ρίο Αχαΐας. Για την κάθε περίπτωση αναφερόμαστε στο προφίλ του ξενοδοχείου, στη δομή που έχει, στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στην τοποθεσία όπου βρίσκεται και τέλος στα αξιοθέατα και στις δραστηριότητες αναψυχής που μπορεί να προσφέρει.

Στο πέμπτο κεφάλαιο όπου περνάμε στην δική μας εικονική μελέτη περίπτωσης. Παρουσιάζουμε τη ξενοδοχειακή μονάδα «Patras Tourism» καταγράφοντας βήμα προς βήμα τον τρόπο ανάπτυξης και ίδρυσής του. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε την οργανωτική του δομή με τα τμήματα που περιλαμβάνει. Κλείνουμε με το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, στο οποίο καταγράφουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας κατά τη διεξαγωγή της πτυχιακής μας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ο τομέας του τουρισμού έχει αποτελέσει τα τελευταία χρόνια μια από τις πιο μεγάλες βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τουριστική βιομηχανία έχει ως κύριο τομέα δραστηριοτήτων να προσφέρει στους τουρίστες αγαθά και υπηρεσίες. Για να προκύψουν αυτές οι δραστηριότητες απαιτούνται κάποια βασικά συστατικά στοιχεία που είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις, τα ατομικά ή τα μαζικά μέσα μεταφοράς, τα πρακτορεία που διοργανώνουν ταξίδια, οι επιχειρήσεις που εφοδιάζουν τους τουρίστες με τρόφιμα, τα μαγαζιά που πωλούν διάφορα είδη δώρων και ενθυμίων και το τελευταίο συστατικό είναι οι δραστηριότητες ψυχαγωγίας, άθλησης, αναψυχής, επιμόρφωσης ανάλογα με τη μορφή τουρισμού που επιλέγει ο καθένας. Ξεκινώντας από το πρώτο συστατικό στοιχείο, τις τουριστικές εγκαταστάσεις, αναφερόμαστε σε εγκαταστάσεις οι οποίες μπορούν να φιλοξενήσουν τους τουρίστες κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους. Υπάρχει μια ποικιλία τουριστικών εγκαταστάσεων που μπορούν να επιλέξουν οι τουρίστες. Υπάρχει η επιλογή των ξενοδοχείων, των πανδοχείων, των ξενόνων, του κάμπινγκ, των ανεξάρτητων ξενοδοχείων ή αλλιώς μπανγκαλόου και άλλες εγκαταστάσεις (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Είναι φανερό πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένα μέρος από τις εγκαταστάσεις του τουρισμού. Χωρίς την ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορούν να υποστηριχθούν τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη βιομηχανία του τουρισμού, καθώς οι τουρίστες που θα επισκέπτονταν κάποια περιοχή δε θα είχαν μέρος διαμονής. Συνεπώς, για να υπάρχει ανάπτυξη στον τομέα του τουρισμού θα πρέπει να υπάρχει η ξενοδοχειακή βιομηχανία (Φουντουλάκης, 2002), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003)).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει μια χώρα τόσο στον τομέα της οικονομίας όσο και στον τομέα της κοινωνίας. Όσον αφορά την επιρροή στον οικονομικό τομέα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συμβάλλει στο να μειωθεί η ανεργία μέσα από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στο να αυξηθούν οι πόροι της περιοχής όπου τοποθετούνται τα ξενοδοχεία. Όσον αφορά την κοινωνική επιρροή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, προκύπτει διότι τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα μέρος συνάντησης ανθρώπων από διάφορα μέρη της γης που ο καθένας έχει το δικό του πολιτισμό και έρχονται σε επαφή μεταξύ τους (Φουντουλάκης, 2002).

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η βιομηχανία των ξενοδοχείων έχει ρίζες από τον πρώτο αιώνα και οι αρχαίοι Έλληνες και Ρωμαίοι ήταν οι πρώτοι που έχτισαν εγκαταστάσεις φιλοξενίας (Gül, 2014). Η φιλοξενία είναι ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει την Ελλάδα από τα αρχαία χρόνια και μέσα από αυτήν εκφραζόταν η αγάπη προς τους επισκέπτες, η θετική διάθεση από τους ντόπιους να τους υποδεχτούν και να τους περιποιηθούν. Οι εύπορες οικογένειες ήταν αυτές που μπορούσαν να έχουν διαμορφώσει στο σπίτι τους χώρους στους οποίους να φιλοξενούν τους τουρίστες. Υπήρχαν περιπτώσεις όπου φιλοξενούσαν ταυτόχρονα πολλούς επισκέπτες, κυρίως όταν διεξάγονταν γιορτές αθλητικές ή και θρησκευτικές (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Στους αρχαίους πολιτισμούς η φιλοξενία αντιμετωπίστηκε με διάφορους τρόπους τους οποίους τους κατηγοριοποιήσαμε σε τρεις φάσεις. Υπήρχαν περίοδοι στις οποίες τα ταξίδια ήταν δύσκολα και επικίνδυνα, οι τουρίστες πραγματοποιούσαν περιορισμένες μετακινήσεις και λίγοι ήταν αυτοί που επισκέπτονταν μια πόλη. Αυτές οι περίοδοι εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία, όπου οι τουρίστες αποτελούσαν ένα φαινόμενο σπάνιο με αποτέλεσμα κάθε φορά που κατέφτανε κάποιος οι ντόπιοι έστρεφαν το ενδιαφέρον τους σε αυτόν. Συνεχίζοντας με τη δεύτερη φάση και με τις περιόδους στις οποίες κίνητρο για τους τουρίστες και για τα ταξίδια τους αποτέλεσαν διάφορες δραστηριότητες όπως το εμπόριο. Σε αυτή τη φάση ο αριθμός των τουριστών παρουσίασε σημαντική άνοδο. Τέλος, στην τρίτη και τελευταία φάση οι τουρίστες αυξήθηκαν και προκειμένου να βρουν ένα μέρος διαμονής έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα σε αυτήν τη φάση ξεκίνησαν οι διαδικασίες για να λειτουργήσουν οικονομικές μονάδες όπου θα πωλούσαν καταλύματα, τα λεγόμενα ξενοδοχεία (Λαλούμης & Ρούπας, 2002).

Αργότερα, άρχισαν να δημιουργούνται τα καταλύματα στα οποία διέμενε ένας περιορισμένος αριθμός επισκεπτών, τα κτήρια ήταν καθαρά αλλά φτωχικά (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Τα πρώτα καταλύματα που δημιουργήθηκαν και άρχισαν να λειτουργούν ήταν στον πρώτο αιώνα του Μεσαίωνα (Gül, 2014). Το πανδοχείο ήταν το πρώτο είδος που δημιουργήθηκε και είχε τη μορφή του ξενοδοχείου. Αποτελούνταν από δωμάτια για τους επισκέπτες και προσέφεραν φαγητό τόσο σε αυτούς όσο και στα ζώα. Μια ακόμη μορφή πανδοχείων ήταν τα καπηλεία που αποτελούσε ένα φτηνό είδος φιλοξενίας (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Αργότερα, άρχισαν να παρουσιάζονται στην αρχαία Ελλάδα τα πρώτα κτήρια που ήταν πιο αξιοπρεπή τα οποία είχαν πολλές ομοιότητες με τα ξενοδοχεία όπως είναι σήμερα (Φιοράκη,

Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Στη Γαλλία κατά τον 15^ο αιώνα ξεκίνησαν να επισκέπτονται οι τουρίστες τα ξενοδοχεία και ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσέφερε η κάθε εγκατάσταση υπήρχε η αντίστοιχη ταξινόμησή τους και κατ' επέκταση η τιμολόγησή τους (Gül, 2014). Το 18^ο αιώνα ακολούθησαν και άλλες πόλεις, οι επενδύσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αυξήθηκε και έτσι ξεκίνησε ο ανταγωνισμός για το ποια πόλη έχει το πιο μεγάλο και το πιο πλήρες ξενοδοχείο. Η Ελβετία δημιούργησε πρώτη ένα ξενοδοχείο με επαγγελματικές προδιαγραφές, καθώς διέθετε πολλές λειτουργίες και προσωπικό για να εξυπηρετούν τους επισκέπτες ((Gül, 2014), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003)). Γενικότερα οι εγκαταστάσεις στην Αμερική είχαν υπηρεσίες πιο αναβαθμισμένες και έναν σχεδιασμό πιο μοντέρνο σε σύγκριση με τον παραδοσιακό που επικρατούσε στην Ασία και στην Ευρώπη (Gül, 2014).

Στην Ελλάδα το πρώτο ξενοδοχείο δημιουργήθηκε στην πόλη του Ναυπλίου και έπειτα στην Αθήνα. Σιγά-σιγά τα ξενοδοχεία αποτέλεσαν τη νέα μόδα για κατάλυμα των επισκεπτών. Έγιναν συνεχόμενες προσπάθειες για να υπάρχει η σωστή οργάνωση και για να παρέχονται υπηρεσίες με υψηλό επίπεδο. Η Ελλάδα προσαρμόστηκε στα πρότυπα των εξελίξεων που επικρατούσαν διεθνώς και κατόρθωσε να γίνει ανταγωνιστική, και μέσα από αυτό επηρεάστηκε γενικά η οικονομία του τομέα του τουρισμού. Τη πιο σημαντική διαφοροποίηση αποτέλεσε η εκπαίδευση του προσωπικού που εξυπηρετούσε τους επισκέπτες (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Πιο συγκεκριμένα η νέα εποχή για τις προσφερόμενες υπηρεσίες από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ξεκίνησε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και στον 20^ο αιώνα έγιναν βελτιώσεις στον τομέα της τεχνολογίας καθώς και ανάπτυξη στην οικονομία με αποτέλεσμα να επέλθει μια επίδραση θετική σε ότι αφορά τη φιλοξενία των επισκεπτών. Οι υπηρεσίες βελτιώθηκαν ως προς την ποιότητά τους και το προσωπικό ήταν πιο επαγγελματικό. Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα η ξενοδοχειακή βιομηχανία άρχισε να ελέγχεται από τους επενδυτές της σε πλήρη βαθμό και μέσα από τις ανάγκες που είχαν οι πελάτες αλλά και από τις προσδοκίες των επενδυτών για αύξηση στα κέρδη επήλθε η ανάπτυξη (Gül, 2014).

1.2 ΕΝΝΟΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οποιεσδήποτε μορφές καταλύματος για τουρίστες υπάρχουν που είναι επίσημες (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Πρόκειται για επιχειρήσεις που διαθέτουν καταλύματα προς ενοικίαση και υπάρχουν περιπτώσεις που αυτά τα καταλύματα εκτός από δωμάτια διαθέτουν και επιπλέον λειτουργίες όπως είναι το εστιατόριο και το μπαρ, έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ατόμων που φιλοξενούν (Λαλούμης & Ρούπας, 2002). Το σύνολο από τις υπηρεσίες και τα αγαθά που ένα ξενοδοχείο πουλάει προκειμένου να προσφέρει ικανοποίηση στους πελάτες του και να εισπράξει από αυτούς έσοδα, αποτελεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Στις υπηρεσίες εντάσσονται οι ενέργειες που πραγματοποιεί το προσωπικό που έχει το ξενοδοχείο (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Το ξενοδοχειακό προϊόν που προσφέρεται είναι ένα σύνθετο και πολύμορφο προϊόν, καθώς προσφέρετε σε διάφορους χώρους, σε διάφορες στιγμές και από διάφορους ανθρώπους. Για να αποκτήσει ο τουρίστας μια ολοκληρωμένη άποψη για την ποιότητα του προϊόντος που κατανάλωσε πρέπει να περιμένει μέχρι την τελευταία ημέρα. Είναι ένα προϊόν το οποίο δεν αποθηκεύεται, δηλαδή αν δε χρησιμοποιηθεί τη μια μέρα από κάποιον μπορεί να χρησιμοποιηθεί την επόμενη ημέρα από κάποιον άλλον, δε μεταφέρεται στην αγορά και δε διανέμεται. Ο καταναλωτής, δηλαδή ο τουρίστας είναι αυτός που μεταφέρεται στο προϊόν που του προσφέρει ο κλάδος των ξενοδοχείων και με τη φυσική του παρουσία καταναλώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Τέλος, το προϊόν που προσφέρεται επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι τα καιρικά φαινόμενα, τα φυσικά φαινόμενα κλπ. Ανάλογα με τη ποσότητα και με τη ποιότητα που προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται το μέγεθος και η οικονομική εξέλιξη που θα έχει, αντίστοιχα (Φουντουλάκης, 2002). Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει μια επιτυχία όσο το δυνατόν μεγαλύτερη, θα πρέπει να προσπαθήσει να ισορροπήσει όσο το δυνατόν καλύτερα από τη μια πλευρά την ικανοποίηση που θέλει να προσφέρει στους πελάτες της και από την άλλη πλευρά τα έσοδα που επιδιώκει να αποκτήσει (Ivanovic, Mikinac, & Perman, 2011).

1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπάρχουν διάφορα είδη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τα οποία έχουν ταξινομηθεί με βάση την τοποθεσία στην οποία βρίσκονται, με βάση τις λειτουργίες που διαθέτουν, με βάση την περίοδο στην οποία λειτουργούν και γενικότερα με βάση διάφορα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν. Είναι, επομένως, αναμενόμενο μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ανήκει σε περισσότερες από μία κατηγορίες. Οι ταξινομήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να γίνονται, διότι αναφέρουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες και υπάρχει καλύτερη οργάνωση. Όμως, καμία ταξινόμηση δε μπορεί να είναι τέλεια και υπάρχουν στοιχεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δεν αναφέρονται αναλυτικά στην κατηγοριοποίησή τους. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς και παραπλανητικές, οι επισκέπτες δυσκολεύονται να επιλέξουν ανάμεσα από τους άπειρους συνδυασμούς και την ποικιλία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που υπάρχει. Ακόμα και όσον αφορά την τιμή της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, πολλές φορές δεν είναι ενδεικτική, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις που ακριβιά ξενοδοχεία έχουν μικρά δωμάτια και από την άλλη πλευρά υπάρχουν οικονομικά ξενοδοχεία τα οποία έχουν μεγαλύτερα δωμάτια και με καλύτερο εξοπλισμό (Penner, Adams, & Walter, 2012).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λοιπόν, ταξινομούνται σε δυο κατηγορίες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τις διάφορες μορφές καταλυμάτων που υπάρχουν για τους τουρίστες. Οι κατηγορίες αυτές είναι τα κύρια και τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε τα είδη από τα καταλύματα που ανήκουν σε κάθε μια από τις δυο κατηγορίες (βλ. Πίνακα 1.1).

ΚΥΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	Β) ΜΗ ΚΥΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ
1) Ξενοδοχεία	1) Ενοικιαζόμενα δωμάτια
2) Ξενοδοχεία με διαμερίσματα επιπλωμένα	2) Πανσιόν
3) Ξενοδοχεία μικτού τύπου	3) Camping
4) Μοτέλ	4) Ξενοδοχεία μετακινούμενα
5) Τα υδροθεραπευτήρια και ξενοδοχεία με ιαματικές πηγές	5) Τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακούς οικισμούς

6) Χιονοδρομικά κέντρα ή ξενοδοχεία ορεινά	6) Ξενώνες νεότητας
7) Ξενώνες	7) Ελεύθερες κατασκηνώσεις
8) Μπανγκαλόου	8) Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα
9) Ξενοδοχεία που είναι στα αεροδρόμια	
10) Ξενοδοχεία που είναι στις μαρίνες	
11) Ξενοδοχεία που εξυπηρετούν πελάτες για μακρά διαμονή	
12) Κέντρα όπου παραθερίζουν γυμνιστές	
13) Ξενοδοχεία club	

Πίνακας 1.1 Κατηγορίες κύριων και μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων

Αναλυτικά, ξεκινάμε στην πρώτη κατηγορία με τα ξενοδοχεία. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που είναι ένα κτήριο, λειτουργούν σε πόλεις αλλά και σε ύπαιθρο, έχουν πλήρη εξοπλισμό και ειδικευμένο προσωπικό. Εκτός από το κατάλυμα, τα ξενοδοχεία προσφέρουν φαγητό και άλλες υπηρεσίες όπως είναι οι αθλητικές δραστηριότητες ή η διασκέδαση. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) διακρίνει τα ξενοδοχεία σε κάποιες κατηγορίες αστερών (5*, 4* κτλ) σύμφωνα με το κτήριο, δηλαδή το μέγεθός τους, τους χώρους υποδοχής που διαθέτει και τις διαστάσεις που έχουν τα υπνοδωμάτια, σύμφωνα με τον εξοπλισμό στην επίπλωση του ξενοδοχείου στους χώρους που είναι κοινόχρηστοι αλλά και στα υπνοδωμάτια, σύμφωνα με την ποσότητα του εξοπλισμού που υπάρχει και με την ποιότητά του και τέλος σύμφωνα με επιπλέον ανέσεις που έχει όπως για παράδειγμα χώρους για διασκέδαση, κλιματισμός, παρκινγκ (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Συνεχίζουμε με τα ξενοδοχεία που διαθέτουν διαμερίσματα που είναι επιπλωμένα, δηλαδή επιχειρήσεις που έχουν τουλάχιστον δύο χώρους για δωμάτια και διαθέτουν εξοπλισμό κουζίνας. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου είναι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν στους πελάτες τους την επιλογή ανάμεσα στο να νοικιάσουν δωμάτια ή να νοικιάσουν διαμερίσματα, σύμφωνα με τις ανάγκες που έχουν. Ουσιαστικά αυτή η κατηγορία καταλυμάτων είναι ένας συνδυασμός των δυο προηγούμενων κατηγοριών. Για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως ξενοδοχείου μικτού τύπου θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον 300 κλίνες. Επιχειρήσεις οι οποίες είναι εγκατεστημένες σε περιοχές που δεν είναι κατοικήσιμες και συγκεκριμένα σε

αρτηρίες με μεγάλη κυκλοφορία όπως είναι η εθνική οδός, αποτελούν τα μοτέλ. Είναι κατασκευασμένα για να εξυπηρετούν τους ανθρώπου μαζί με τα οχήματά τους και για να επιτευχθεί αυτό διαθέτουν κατάλληλο χώρο για να σταθμεύονται, να εφοδιάζονται και να επισκευάζονται τα οχήματα (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Μια άλλη κατηγορία των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων είναι τα υδροθεραπευτήρια και τα ξενοδοχεία που διαθέτουν ιαματικές πηγές. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τους πελάτες που χρειάζονται κάποια αγωγή με ιαματικά νερά ώστε να θεραπευτούν. Για να επιτευχθεί, υπάρχουν εγκαταστάσεις που μεταφέρουν στο μπάνιο του κάθε δωμάτιο το ιαματικό νερό και υπάρχει και πισίνα με θεραπευτικό νερό. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ορεινές τοποθεσίες είναι εξοπλισμένες για τα ακραία καιρικά φαινόμενα και έχουν πελάτες που επιθυμούν να απολαύσουν χειμερινές δραστηριότητες. Αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν τα χιονοδρομικά κέντρα ή αλλιώς τα ορεινά ξενοδοχεία. Υπάρχει μια κατηγορία από επιχειρήσεις, οι λεγόμενοι ξενώνες οι οποίοι όταν πρώτο δημιουργήθηκαν δεν είχαν σκοπό να λειτουργήσουν σαν κάποια μορφή ξενοδοχείου, παρόλο που οι υπηρεσίες που παρέχουν εντάσσονται στις υπηρεσίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία, δεν είναι ένα κτήριο, αλλά αποτελούνται από ένα σύνολο διαμερισμάτων που είναι ανεξάρτητα και δημιουργούν διάφορα συγκροτήματα. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν και οι χώροι που είναι κοινόχρηστοι στεγάζονται σε ένα κεντρικό κτήριο. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι τα λεγόμενα μπανγκαλόου. Επιπλέον, στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα εντάσσονται τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στα αεροδρόμια προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα πληρώματα και στους ταξιδιώτες, τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στις μαρίνες για να προσφέρουν υπηρεσίες στους επιβάτες των θαλαμηγών, τα ξενοδοχεία τα οποία προσφέρονται σε επισκέπτες που διαμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, τα κέντρα στα οποία παραθερίζουν οι γυμνιστές και για να λειτουργήσουν έχουν πάρει άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού και τέλος τα ξενοδοχεία club τα οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν όλες τις ψυχικές και τις υλικές ανάγκες που μπορεί να έχουν οι πελάτες και εστιάζουν στην προσφορά υπηρεσιών που σχετίζονται με την άθληση και με την ψυχαγωγία ((Παλμός, 1999), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003)).

Από την άλλη πλευρά έχουμε τη δεύτερη κατηγορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι τα μη κύρια καταλύματα. Σε αυτήν την κατηγορία έχουμε πρώτα από όλα τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, δηλαδή τα καταλύματα τα οποία αποτελούν συνήθως ένα τμήμα του

σπιτιού που έχει ο ιδιοκτήτης και είναι με τη μορφή δωματίου. Οι υπηρεσίες που παρέχουν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι περιορισμένες. Η δεύτερη μορφή μη κύριων καταλυμάτων είναι οι πανσιόν, δηλαδή τα καταλύματα που προσφέρουν και πρωινό αλλά καμία άλλη υπηρεσία. Συνεχίζουμε με το camping, δηλαδή τις κατασκηνώσεις που είναι οργανωμένες, οι τουρίστες διανυκτερεύουν με τροχόσπιτα ή με σκηνές που είναι δικά τους και αποτελούν κέντρα παραθερισμού και διακοπών. Τα κρουαζιερόπλοια και οι σιδηροδρομικές κλινάμαξες αποτελούν τα λεγόμενα μετακινούμενα ξενοδοχεία, και όταν υπάρχουν λεωφορεία ή αεροσκάφη τα οποία διανύουν μεγάλες αποστάσεις και έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν κάποιες υπηρεσίες όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εντάσσονται και αυτά στα μετακινούμενα ξενοδοχεία. Κλείνοντας και τη δεύτερη κατηγορία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έχουμε τα καταλύματα που βρίσκονται σε οικισμούς που είναι παραδοσιακοί, τους ξενώνες νεότητας δηλαδή τις επιχειρήσεις όπου φιλοξενούνται τα μέλη από τις διεθνείς ομοσπονδίες νεότητας, τις κατασκηνώσεις που είναι ελεύθερες και τα καταλύματα που είναι αυτοεξυπηρετούμενα και οι επισκέπτες πρέπει να φροντίζουν οι ίδιοι για να εφοδιάζονται (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Άλλες κατηγορίες στις οποίες ταξινομούνται τα ξενοδοχεία είναι με βάση το χρόνο στον οποίο λειτουργούν και με βάση τον τόπο στον οποίο έχουν εγκατασταθεί. Για την πρώτη κατηγοριοποίηση έχουμε τα εποχιακά ξενοδοχεία που λειτουργούν ορισμένες εποχές του χρόνου, όταν είναι η τουριστική περίοδος και τα ξενοδοχεία διαρκούς λειτουργίας τα οποία λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (Παλμός, 1999), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003)). Για τη δεύτερη κατηγοριοποίηση έχουμε τα αστικά ξενοδοχεία και τα παραθεριστικά ξενοδοχεία. Τα αστικά έχουν τοποθετηθεί σε μεγάλα αστικά κέντρα κοντά σε κάποιο αεροδρόμιο, σε κάποιο λιμάνι, σε κάποιον σταθμό τρένου ή σε κάποιο ΑΕΙ ή ΤΕΙ και οι υπηρεσίες που παρέχουν είναι για επισκέπτες που σκοπεύουν να μείνουν λίγες μέρες. Οι αστικές περιοχές παρουσιάζουν πολλές ευκαιρίες και πολλές προκλήσεις οι οποίες πρέπει να αξιοποιηθούν από το ξενοδοχείο ώστε να έχει την επιτυχία που επιθυμεί (Penner, Adams, & Walter, 2012). Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία τα οποία έχουν τοποθετηθεί σε περιοχές έξω από τις πόλεις, συχνά βρίσκονται δίπλα σε βουνό ή σε θάλασσα, διαθέτουν φυσική ομορφιά, καλό κλίμα και προσφέρει δραστηριότητες αθλητικές και ψυχαγωγίας αλλά και περιοχές με διάφορα αξιοθέατα. Η διαμονή των επισκεπτών σε παραθεριστικά ξενοδοχεία έχει διάρκεια δυο με τρεις μέρες (Χυτήρης, 1996), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, το θέμα μας είναι να παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο ιδρύεται και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται ένα ξενοδοχείο, δηλαδή θα εστιάσουμε στην πρώτη κατηγορία των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, υπάρχει μια ποικιλία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις οποίες μπορεί να διαμείνει ένας τουρίστας κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του σε ένα μέρος. Για να δημιουργηθούν τα διάφορα καταλύματα που υπάρχουν, υπάρχει μια διαδικασία που ακολουθείται από άτομα που είναι αρμόδια. Η διαδικασία η οποία ακολουθείται προκειμένου να αναπτυχθεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι περίπλοκη. Εμείς, θα εστιάσουμε στη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ξενοδοχείο, μια ξενοδοχειακή μονάδα. Όμως, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη διαδικασία που ακολουθείται για τη δημιουργία των υπόλοιπων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, κύριων και μη κύριων.

Το άτομο το οποίο έχει την ιδέα για τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο λεγόμενος προγραμματιστής. Αυτός είναι ο υπεύθυνος του έργου και αυτός αναλαμβάνει να διαχειριστεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, με κάποια βοήθεια από έμπειρα άτομα όταν και όπου χρειαστεί. Υπάρχει μια σειρά από βήματα που πρέπει τα γίνουν, πολλά από τα οποία κάποιες φορές πραγματοποιούνται ταυτόχρονα προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος αλλά και χρήμα. Από τη στιγμή που θα συλληφθεί η ιδέα για τη δημιουργία μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας μέχρι να ανοίξει και να έχει τον πρώτο της επισκέπτη, η διάρκεια είναι στα τρία περίπου χρόνια (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Σημαντικό είναι να τονίσουμε πως κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων της διαδικασίας ανάπτυξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, πριν παρθεί η τελική απόφαση αν θα εγκριθεί το έργο ή όχι, υπάρχει ένας κίνδυνος ενός πολύ υψηλού κόστους. Αυτό το κόστος ανακτάται, και τα τέλη ανάπτυξης συλλέγονται, μόνο μετά από την έγκριση του έργου και εφόσον η χρηματοδότηση είναι σε ισχύ (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Η ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας μαζί με τα στοιχεία της μελέτης σκοπιμότητας του ξενοδοχείου, την οποία θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια, με την αξιολόγηση του ξενοδοχείου, με τη χρηματοδότηση των ακινήτων για το ξενοδοχείο και με τη διοίκησή του, αποτελούν όλα μαζί διαθέσιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους αποφοίτους της διοίκησης των ξενοδοχείων και των εστιατορίων (Rutherford & O'Fallon, 2007).

2.1 Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Η ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Όταν βλέπουμε μια ξενοδοχειακή μονάδα, αμέσως γεννώνται κάποια ερωτήματα στο μυαλό μας σχετικά με τη διαδικασία που ακολουθείται για να αναπτυχθεί. Σε ποιόν ανήκει το ξενοδοχείο, ποιος έβαλε τα χρήματα για να χτιστεί, πόσο διαρκεί όλη η διαδικασία, ποιος διαχειρίζεται τις λεπτομέρειες, ποιος θα το διαχειριστεί όταν ανοίξει και πολλά άλλα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Ο επιχειρηματίας είναι ο προγραμματιστής, όπως προαναφέραμε, ο κύριος του έργου μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ο οποίος έχει την ιδέα και αποδέχεται όλους τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Αναλόγως με την επιχειρηματική δομή που έχει επιλεγεί, ο προγραμματιστής συχνά βάζει τον προσωπικό του πλούτο σε κίνδυνο όταν συμμετέχει σε ένα πρότζεκτ για ξενοδοχεία. Μαζί με ένα μικρό προσωπικό ατόμων και με έμπειρους κτηματομεσίτες, ο προγραμματιστής είναι σε επιφυλακή για να βρει την κατάλληλη τοποθεσία για το ξενοδοχείο. Ο χώρος που απαιτείται είναι από δυο έως τέσσερα στρέμματα. Στην περίπτωση που ο προγραμματιστής δε θέλει να αναπτύξει ένα ξενοδοχείο αλλά κάποιον άλλο τύπο ξενοδοχειακής επιχείρησης από αυτούς που είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, ο χώρος αλλάζει ανάλογα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Το ακίνητο που θα χρησιμοποιηθεί για το ξενοδοχείο, θα πρέπει να είναι ορατό από τον αυτοκινητόδρομο ή σε μια μεγάλη αρτηρία του δρόμου, και να υπάρχει η άδεια από την πόλη για αυτές τις κατασκευαστικές δραστηριότητες. Οι εμπορικοί κτηματομεσίτες, προσφέρουν στους προγραμματιστές τοποθεσίες οι οποίες του τραβούν την προσοχή και περιλαμβάνουν φωτογραφίες, χάρτες, τη ζώνη του ξενοδοχείου. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ο προγραμματιστής βλέπει δυνητικούς ιστότοπους μέσα από την περιήγησή του σε διάφορες τοποθεσίες με το ελικόπτερο ή και σε κοντινή απόσταση της γειτονιάς, και σημειώνει το μέρος όπου ζουν και εργάζονται οι επισκέπτες που πιθανόν να πάνε, καθώς επίσης και τις τοποθεσίες

όπου βρίσκονται πιθανά ανταγωνιστικά ξενοδοχεία. Στις τοποθεσίες που επισκέπτεται ο προγραμματιστής λαμβάνει υπόψη και τη τιμή, καθώς όσο πιο υψηλό είναι το κόστος της γης, τόσο πιο υψηλές θα είναι οι χρεώσεις για το ξενοδοχείο. Το αν η τιμή πρέπει να γίνει αποδεκτή ή όχι, καθορίζεται από το οικονομικό έγγραφο που δημιουργείται για την ξενοδοχειακή μονάδα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Προκειμένου, τώρα, να επιλέξει ο προγραμματιστής μια τοποθεσία, επιλέγεται ένα τρίτο πρόσωπο στο οποίο ανατίθεται η αντικειμενική ανάλυσή της, και ακολουθείται η λεγόμενη μελέτη σκοπιμότητας. Οι εταιρείες προσφέρουν στα ξενοδοχεία αυτές τις μελέτες έναντι κάποιας αμοιβής και είναι ειδικοί σε μια αγορά συγκεκριμένη. Επίσης, υπάρχει η περίπτωση οι προγραμματιστές να χρησιμοποιούν την ομάδα συμβουλευτικής από μια σημαντική εταιρεία δημόσιας λογιστικής. Προκειμένου να συλλέξει η εταιρεία τα απαραίτητα για τη μελέτη σκοπιμότητας στοιχεία, χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα αρκετών μηνών, και τελικά ορίζεται αν έχει νόημα από οικονομικής πλευράς να κατασκευαστεί ή όχι η ξενοδοχειακή μονάδα. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, είναι σχετικά με το κατά πόσο είναι εφικτό το έργο που εξετάστηκε και είναι αντικειμενικά, για αυτόν το λόγο λέγεται και μελέτη σκοπιμότητας (Rutherford & O'Fallon, 2007).

2.1.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η μελέτη σκοπιμότητας εξετάζει, αξιολογεί και συμβουλεύει σχετικά με το έργο μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας βασιζόμενη σε μια σειρά από μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι η τοποθεσία, η οικονομία της περιοχής, η αγορά του ξενοδοχείου, η αναγνώριση του τμήματος της αγοράς του ξενοδοχείου που θα εξυπηρετήσει, η επιλογή του κατάλληλου σχεδιασμού του ξενοδοχείου, η επιλογή του κατάλληλου σήματος (brand) του ξενοδοχείου και τα δέκα χρόνια προβολής (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Όσον αφορά τη πρώτη μεταβλητή την τοποθεσία, εξετάζεται από την εταιρεία αν υπάρχει ο κατάλληλος χωρισμός, ποια είναι η έκταση της τοποθεσίας σε στρέμματα, αν υπάρχει ορατότητα από τον αυτοκινητόδρομο και αν είναι εφικτή η προσβασιμότητα. Επίσης εξετάζεται η εγγύτητα με το σημείο στο οποίο ζουν, ταξιδεύουν ή εργάζονται οι δυνητικοί επισκέπτες, αν υπάρχει ανταγωνισμός από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες, εξετάζονται τα εμπόδια που πιθανώς αποθαρρύνουν αυτή τη νέα είσοδο της ξενοδοχειακής μονάδας, ελέγχεται

η τοπική διαδικασία αδειοδότησης, καθώς επίσης και ο βαθμός δυσκολίας που έχει η πόλη της συγκεκριμένης τοποθεσίας και αν υπάρχουν επιβαρύνσεις από την πόλη. Η αμέσως επόμενη σημαντική μεταβλητή που μελετάται αφορά στην οικονομία της περιοχής. Συγκεκριμένα μελετώνται οι σημαντικοί εργοδότες που υπάρχουν και οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι επιχειρηματικές τάσεις που έχει ο κάθε εργοδότης, οι ανάγκες που έχει η νέα ξενοδοχειακή επιχείρηση, η ζήτηση που υπάρχει για αυτήν και η εμπειρία που μπορούν να προσφέρουν τα κοντινά σε αυτήν την τοποθεσία αξιοθέατα για κάποιο ταξίδι αναψυχής, ώστε να αποτελεί μια ελκυστική επιλογή για τους τουρίστες. Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές αλλά και αυτοί που έχουν σχεδιάσει να εισέλθουν, η ιστορική κατοχή των ξενοδοχείων σε αυτήν την περιοχή, το μέσο ιστορικό επιτόκιο και τα ιδιοκτησιακά δεδομένα που υπάρχουν για ταξίδια στην τοποθεσία που μελετάται, εντάσσονται στη τρίτη μεταβλητή που αφορά στην αγορά του ξενοδοχείου (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Συνεχίζουμε με την αναγνώριση του τμήματος της αγοράς του ξενοδοχείου που θα εξυπηρετήσει, όπου εντάσσονται η πλήρης και η περιορισμένη εξυπηρέτηση, η παρατεταμένη διαμονή, η πολυτέλεια, η οικονομία και ο προϋπολογισμός. Για την επιλογή του κατάλληλου σχεδιασμού του ξενοδοχείου, εξετάζεται το στυλ που υπάρχει για το διαμέρισμα του κήπου και ο υβριδικός σχεδιασμός. Για την επιλογή του κατάλληλου σήματος (brand) του ξενοδοχείου μελετάται η άδεια χρήσης, τα franchise και η ανεξαρτησία. Κλείνοντας, η τελευταία μεταβλητή στην οποία βασίζεται η μελέτη σκοπιμότητας προκειμένου να εξετάσει, να αξιολογήσει και να συμβουλέψει σχετικά με το έργο μιας νέας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι τα δέκα χρόνια προβολής. Αυτή η μεταβλητή, μελετά την προβλεπόμενη κατοχή ανά έτος, εκτιμώνται τα ταμειακά διαθέσιμα που υπάρχουν για τα χρέη και για τη διανομή σε επενδυτές, εκτιμάται η επιστροφή μετρητών μετά από φόρους, η προβλεπόμενη συνολική απόδοση, η προβλεπόμενη εσωτερική απόδοση και η καθαρή παρούσα αξία του έργου σε κάθε ένα από τα επόμενα δέκα χρόνια. Είναι μια διαδικασία ώστε να ελεγχθεί από οικονομικής πλευράς εάν συμφέρει τον προγραμματιστή να επενδύσει στο έργο που εξετάζεται (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Εφόσον ολοκληρωθεί μέσα από τα παραπάνω βήματα η μελέτη σκοπιμότητας, ο προγραμματιστής αποφασίζει εάν είναι διατεθειμένος να προχωρήσει με αυτό το έργο. Ουσιαστικά, σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας ο προγραμματιστής αγοράζει μια επιλογή της γης ώστε να συνδέεται με αυτήν μέχρι να ολοκληρωθούν τα υπόλοιπα αναπτυξιακά βήματα και να εμποδίσει τον ανταγωνισμό από την αγορά αυτού του έργου (Rutherford & O'Fallon, 2007).

2.2 Ο ΦΟΡΕΑΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΕΡΓΟΛΑΒΟΣ

Ο προγραμματιστής μετά από τη συμβουλή των αρμόδιων μέσα από τη μελέτη σκοπιμότητας που διεξήγαγαν, αποφασίζει αν θα προχωρήσει ή όχι στο έργο. Αν αποφασίσει να συνεχίσει, προκειμένου να κατέχει τον τίτλο της γης και κατ' επέκταση του ξενοδοχείου όταν θα χτιστεί, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ιδιοκτησία οντότητας. Η επιχειρηματική δομή που επιλέγεται μπορεί να έχει μια από τις εξής μορφές: εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ), συνεταιρισμός, προσωπική εταιρεία, ανώνυμη εταιρεία και ομόρρυθμη εταιρία. Επιπλέον, πολύ σημαντικό κομμάτι είναι να υπάρχει ποιότητα και αξιοπιστία στα στοιχεία του γενικού συμβαλλόμενου και στη χρήση και στις σχέσεις που έχει η επιχείρηση με τους υπεργολάβους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για ένα τόσο περίπλοκο έργο όπως η δημιουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Ανάλογα με την κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας, υπάρχουν οι σχετικοί νόμοι που διέπουν την ίδρυσή της όπως επίσης και οι κατάλληλες προδιαγραφές. Στην περίπτωση που έχουμε μια ξενοδοχειακή μονάδα με τη μορφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ), γνωρίζουμε πως οι εταίροι είναι υπεύθυνοι για το ποσό της εισφοράς τους και μόνο, και εφόσον συμφωνήσουν μέσω συμβολαιογράφου με τους υπόλοιπους εταίρους μπορούν να μεταβιβάσουν τα μερίδια που τους ανήκουν. Τα πλεονεκτήματα που υπάρχουν σε αυτήν τη μορφή είναι πως η ευθύνη που έχει ο κάθε εταίρος προσωπικά είναι ανάλογη με το ποσό που έχει συνεισφέρει. Ο φόρος των ΕΠΕ είναι μικρότερος συγκριτικά με τον φόρο που έχουν οι ομόρρυθμες εταιρείες. Όμως, το μειονέκτημά τους είναι πως για να ιδρυθεί μια ΕΠΕ απαιτείται μια μεγάλη διαδικασία από την πλευρά της νομοθεσίας, απαιτείται περισσότερο χρήμα και περισσότερος χρόνος (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Στην περίπτωση που η ξενοδοχειακή μονάδα έχει τη μορφή συνεταιρισμού, υπάρχει το πλεονέκτημα πως οι ευθύνες και κατ' επέκταση ο φόρτος εργασίας μοιράζονται. Μέσα από τις αλληλοσυμπληρούμενες εμπειρίες και τα ταλέντα, η διαχείριση του ξενοδοχείου και η παραγωγικότητά του βελτιώνεται συνεχώς. Σχετικά με τη χρηματοδότηση ενός συνεταιρισμού, που θα εξετάσουμε στην επόμενη υποενότητα, εφόσον υπάρχουν πολλοί συνέταιροι είναι πιο πιθανό να υπάρχει κάποιος από όλους που να διαθέτει σημαντικά περιουσιακά στοιχεία και επομένως να είναι πιο εύκολη η χρηματοδότηση. Το μειονέκτημα στη μορφή του

συνεταιρισμού είναι πως μπορεί κάποιος συνέταιρος να ευθύνεται καθαρά και μόνο για το ότι συμμετέχει στην ξενοδοχειακή μονάδα. Όμως, θα πρέπει να υπάρχει ακόμα ένας ο οποίος να αναλαμβάνει όλη την ευθύνη. Με δυο λόγια, οι υπόλοιποι συνέταιροι έχουν μια περιορισμένοι ευθύνη για τα χρέη έναντι τρίτων. Κάθε ένας εταίρος έχει την ευθύνη για τα λάθη που κάνει ο συνέταιρός του. Όσον αφορά στην πώληση του μεριδίου τους, αν δεν εγκρίνεται από τους υπόλοιπους εταίρους δεν μπορούν να προβούν στην πώλησή του (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Όταν έχουμε την μορφή της προσωπικής εταιρείας το κόστος της ίδρυσης και της λειτουργίας είναι πιο χαμηλό, καθώς ταυτίζεται με τον προγραμματιστή. Όταν μια προσωπική εταιρεία είναι να λάβει αποφάσεις είναι πιο ευέλικτη συγκριτικά με τις υπόλοιπες μορφές που υπάρχουν, διότι ο προγραμματιστής λειτουργεί χωρίς δεσμεύσεις. Τα πλεονεκτήματα είναι ότι υπάρχει αυτονομία όταν λαμβάνονται οι αποφάσεις, τα αρχικά έξοδα για την άδεια λειτουργίας και για την έναρξη της επιχείρησης είναι ελάχιστα, τα λογιστικά βιβλία είναι απλοποιημένα, όπως απλοποιημένες είναι και οι φορολογικές υποχρεώσεις. Το μειονέκτημα είναι πως σε μια προσωπική εταιρία ο ιδιοκτήτης είναι υπεύθυνος για τις απαιτήσεις που χρειάζονται για την ξενοδοχειακή μονάδα και για τα χρέη της, επομένως οι πιστωτές μπορούν να κατασχέσουν ένα ποσό από τα περιουσιακά του στοιχεία. Επίσης, σε περίπτωση θανάτου το ξενοδοχείο θα σταματήσει να λειτουργεί. Η ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί ακόμη να έχει τη μορφή μιας ανώνυμης εταιρίας ή μιας ομόρρυθμης εταιρίας. Στην πρώτη περίπτωση οι ιδιοκτήτες κατέχουν τις μετοχές και τα στελέχη που διαθέτουν την πλειοψηφία από τις μετοχές ασκούν την εξουσία. Στην ομόρρυθμη εταιρεία, ο κάθε ένας εταίρος προσωπικά έχει την ευθύνη για τα χρέη που προκύπτουν από την επιχείρηση (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Εφόσον, λοιπόν, έχει επιλεγεί και η μορφή που θα έχει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, συνεχίζονται τα υπόλοιπα βήματα της διαδικασίας. Ο γενικός εργολάβος έχει την εμπειρία ώστε να προλάβει τυχόν λάθη που έγιναν στη κατασκευή παρόμοιων ξενοδοχείων. Ο γενικός εργολάβος είναι ομάδα με τον αρχιτέκτονα και μέσα από αυτό βοηθιέται ο προγραμματιστής για να καθορίσει το τελικό κόστος που απαιτείται για το έργο. Συχνά ενσωματώνεται στη διαδικασία για την υποβολή της προσφοράς του έργου έως και το 10% για το κόστος της έκτακτης ανάγκης που επιτρέπεται για απρόβλεπτες περιστάσεις (Rutherford & O'Fallon, 2007).

2.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Για την εκτέλεση του έργου δημιουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν να χρειαστούν κάποιες χρηματοδοτήσεις. Για αυτές τις χρηματοδοτήσεις, θα πρέπει πρώτα από όλα να προσδιοριστούν κάποιες μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές είναι το κόστος της γης, το κόστος για τη μελέτη σκοπιμότητας και τη κατασκευή του κτιρίου, το κόστος για τα έπιπλα, τα εξαρτήματα, τον εξοπλισμό και το άνοιγμα των προμηθειών, το μάρκετινγκ και το κόστος εργασίας πριν την έναρξη του έργου και τέλος το αποθεματικό των 6 μηνών του κεφαλαίου κίνησης. Αθροίζοντας όλες αυτές τις μεταβλητές προκύπτει το συνολικό κόστος του πρότζεκτ για τους σκοπούς της χρηματοδότησης του έργου μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Η ανάπτυξη των ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένα ακόμα σημείο για τη διαδικασία ανάπτυξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η τράπεζα δεσμεύει το 60% του κόστους και το υπόλοιπο 40% πρέπει να αυξηθεί σε μετοχικές δεσμεύσεις από τους επενδυτές. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ο προγραμματιστής προετοιμάζει ένα έγγραφο πρόσκλησης που να πληροί τις τρέχουσες αξίες και το νόμο ανταλλαγής. Η φύση αυτού του εγγράφου, εξαρτάται από τον τύπο της επιχειρηματικής οντότητας που δημιουργήθηκε. Για τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και για τους περιορισμένους συνεταιρισμούς, προετοιμάζεται μια ιδιωτική τοποθέτηση που προσφέρει κυκλική περιγραφή και περιγραφή του έργου. Ο προγραμματιστής έρχεται σε επαφή με πηγές χρημάτων που έχουν επιχειρηματικό κεφάλαιο διαθέσιμο για επένδυση. Αυτές οι πηγές χρημάτων μπορούν να περιλαμβάνουν μεμονωμένους επενδυτές, ιδιωτικούς διαχειριστές του ενεργητικού, ευκαιρίες για διαχειριστές αμοιβαίων κεφαλαίων και διαχειριστές επιχειρηματικών κεφαλαίων (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Όλες αυτές οι δυνητικές πηγές των επενδύσεων έχουν την ευκαιρία να επενδύσουν στο ξενοδοχείο. Σύμφωνα με τη μελέτη των εκθέσεων, των εγγράφων και των μελετών σκοπιμότητας που προαναφέραμε και μέσα από την αξιολόγησή τους, λαμβάνεται η απόφαση για το αν τελικά θα προσφέρουν ή όχι στον προγραμματιστή τη χρηματοδότηση. Όταν εξασφαλιστεί το δάνειο, εκδίδεται η οικοδομική άδεια από την πόλη, ασκείται το δικαίωμα της αγοράς και τελικά η αγορά ολοκληρώνεται. Μετά την ολοκλήρωση της αγοράς ξεκινάει η διαδικασία κατασκευής με διάρκεια 12 έως 16 μηνών (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Όσον αφορά την οικοδομική άδεια που πρέπει να εκδοθεί από την πόλη στην οποία θα τοποθετηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα, ο προγραμματιστής θα πρέπει να υποβάλλει στον

Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) αίτηση για να εγκριθεί. Ο Ε.Ο.Τ. έχει προβλεφθεί από τη νομοθεσία του τουρισμού για την Ελλάδα ως το αρμόδιο όργανο που είναι υπεύθυνο για να εποπτεύει τις επιχειρήσεις των ξενοδοχείων. Η αίτηση που υποβάλλει ο προγραμματιστής αφορά τον αν το οικόπεδο όπου θα χτιστεί η ξενοδοχειακή μονάδα είναι κατάλληλη και εάν τα σχέδια για τις εγκαταστάσεις της είναι κατάλληλα. Εάν η αίτηση εγκριθεί ως προς αυτά τα δύο στοιχεία, ο προγραμματιστής πρέπει να υποβάλλει ακόμα μια αίτηση για να του χορηγηθεί η άδεια λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και για την κατηγορία αστερών στην οποία θα καταταχθεί, δηλαδή αν θα είναι ξενοδοχείο 5*, 4* κ.ο.κ. Ο Ε.Ο.Τ. για να αποφασίσει αν θα χορηγήσει σε μια ξενοδοχειακή μονάδα την άδεια λειτουργίας βασίζεται σε κάποιες προϋποθέσεις, δηλαδή στη τοποθεσία του ξενοδοχείου σχετικά με την ύπαρξη υγιεινής, μόλυνσης και θορύβων, σχετικά με κάποια χαρακτηριστικά συγκεκριμένα που σχετίζονται με την εικόνα που έχει το κτήριο εσωτερικά και εξωτερικά, και σχετικά με τον αν τα υποδομάρια της ξενοδοχειακής επιχείρησης έχουν συγκεκριμένες διαστάσεις, είναι σε συγκεκριμένο ύψος από το έδαφος, έχουν το κατάλληλο φως και αέρα, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Εάν ο Ε.Ο.Τ. εξετάζοντας όλες τις προϋποθέσεις που προαναφέραμε αποφασίσει να χορηγήσει στον προγραμματιστή την άδεια λειτουργίας για την ξενοδοχειακή μονάδα, τότε από την πλευρά του νόμου είναι έτοιμο για να ξεκινήσει τη λειτουργία του. Όμως, ο Ε.Ο.Τ. μπορεί σε όποια στιγμή θελήσει, εφόσον ελέγξει την επιτροπή που ήταν αρμόδια για τη χορήγηση των αδειών, να κάνει άρση σε αυτές, αν διαπιστώσει ότι οι κανονισμοί που καθορίζει ο ισχύοντας νόμος αλλά και οι όροι δεν πληρούνται (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

Πριν την έναρξη της κατασκευαστικής δραστηριότητας, η ιδιοκτησία επιλέγει μια κατάλληλη εταιρεία διαχείρισης προκειμένου να διαχειριστεί όσα χρειάζονται πριν το άνοιγμα του ξενοδοχείου, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού που θα ανοίξει, την προετοιμασία του επιχειρηματικού προϋπολογισμού και τις καθημερινές λειτουργίες μόλις ανοίξει το ξενοδοχείο. Οι εταιρείες διαχείρισης χρεώνουν το 3% με 5% των εσόδων για αυτήν την υπηρεσία. Τα τελευταία χρόνια χρεώνουν το 3% με 4% των εσόδων και το 2% με 3% του ακαθάριστου λειτουργικού κέρδους έτσι ώστε να μετρηθούν και να αξιολογηθούν και στις πωλήσεις αλλά και στην κερδοφορία. Η εταιρεία franchise μπορεί να προσφέρει την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης σε franchise. Για παράδειγμα η αμερικανική πολυεθνική εταιρεία, η Marriott International, διαχειρίζεται περίπου το 50% όλων των ξενοδοχείων που φέρουν τη σημαία Marriott σε 20ετή συμβόλαια. Ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης, διαχειρίζονται τα υπόλοιπα ξενοδοχεία βάσει συμβάσεων μακροχρόνιας

διαχείρισης με διάρκεια έως δέκα χρόνια, και συχνά υπάρχουν αρκετές επιλογές ανανέωσης πενταετίας (Rutherford & O'Fallon, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες αλλάζουν και θα συνεχίζουν να αλλάζουν ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν. Οι τεχνικές διαχείρισης για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες είναι απαραίτητο να προσαρμόζονται στις συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται. Υπάρχουν κάποιες μέθοδοι και κάποιες τεχνικές πάνω στις οποίες πρέπει να βασίζονται οι αρμόδιοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τα διάφορα πρότυπα στα οποία δίνει έμφαση η κάθε χώρα και δραστηριοποιούνται σε κεντρικές πόλεις οι οποίες έχουν ανασκευαστεί και αναγεννηθεί (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο τρόπος με τον οποίο κατασκευάζεται, το marketing που ακολουθεί αλλά και οι λειτουργίες που διαθέτει επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων οι οποίοι δεν εξαντλούνται ποτέ, αντιθέτως υπάρχουν πάντα και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Τα δημογραφικά στοιχεία είναι ένας από τους αρχικούς παράγοντες που αξίζει να τονίσουμε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στο παρόν αλλά και στο μέλλον σε ότι αφορά στην επίδρασή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ο πληθυσμός της χώρας μεγαλώνει, γίνεται ολοένα και πιο μορφωμένος με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις σε όλους τους διευθυντές των επιχειρήσεων. Συνεχίζουμε με την τεχνολογία με τη μορφή ηλεκτρονικών υπολογιστών, επικοινωνίας, προσωπικών συσκευών και μηχανολογικού εξοπλισμού. Η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει πολύ σημαντικό αντίκτυπο σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειρίζεται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργεί. Οι πληροφορίες στις μέρες μας αποθηκεύονται και μεταφέρονται με ταχύτητα. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες και πρόσβαση στο διαδίκτυο με τον οποιοδήποτε τρόπο, ούτως ώστε να επιτρέπεται στους επισκέπτες ομαλή μετάβαση από το περιβάλλον της εργασίας τους, του ταξιδιού τους, του σπιτιού τους, στο περιβάλλον του ξενοδοχείου. Ο τομέας της πληροφόρησης και της επεξεργασίας των δεδομένων έχει αυξημένη δύναμη και τα ξενοδοχεία μπορούν να την εκμεταλλευτούν ώστε να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να προσελκύσουν τους επισκέπτες (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος έχει επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται και κατ' επέκταση οργανώνονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι οι αλλαγές που έχουν επέλθει στα ταξίδια των ανθρώπων. Πλέον, εκατομμύρια επισκέπτες κάθε χρόνο ταξιδεύουν

με αεροπορικές εταιρείες και είναι πολλές οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εντοπίζουν σημαντικά ακίνητα δίπλα σε εγκαταστάσεις αερομεταφορών. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι να αναφέρουμε τα νέα σχέδια που έχουν προκύψει για τις εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Οι αρμόδιοι δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση των επενδύσεων. Πλέον, άτομα τα οποία είναι εκτός του κλάδου των ξενοδοχείων, συμμετέχουν στην οικονομική τους λειτουργία και οι διαχειριστές πρέπει να σχεδιάσουν στρατηγικές και τεχνικές ώστε να πετύχουν οικονομικούς στόχους οι οποίοι μέχρι τώρα ήταν μη αναμενόμενοι. Αυτό ισχύει όχι μόνο για την οικονομική λειτουργία των ξενοδοχείων αλλά και για την οργάνωσή και για τη διαχείρισή τους (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Οι περισσότεροι από τους παράγοντες επιρροής που προαναφέραμε, λειτουργούν τόσο στη οργάνωση όσο και στην στρατηγική των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί ένα μέρος της μεγαλύτερης οικονομίας και για το λόγο αυτό υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής φύσης που την επηρεάζουν (Rutherford & O'Fallon, 2007).

3.1 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο εργολάβος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι υπεύθυνος για την οργάνωσή της και για να διαχειριστεί τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν στο προσωπικό του ξενοδοχείου με τους επισκέπτες που φιλοξενεί, με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει πάντα μια άμεση και σωστή εξυπηρέτηση προς τους φιλοξενούμενους και να είναι σύμφωνη με τη πολιτική του ξενοδοχείου. Με την πάροδο του χρόνου, έχει επέλθει μια εξειδίκευση στον τομέα της οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι πιο αποτελεσματική και οι προσφερόμενες υπηρεσίες να διαχειρίζονται με πιο σωστό τρόπο (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Η οργάνωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, επηρεάζεται από την οικονομία και από τους κύκλους των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης να επηρεάζονται και οι ξενοδοχειακές οργανώσεις. Για να μπορέσουν να περιγραφούν οι αλλαγές στις οποίες υποβάλλονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούνται όροι όπως ο ανασχεδιασμός και η μείωση μεγέθους.

Ουσιαστικά κατά τη διαδικασία της οργάνωσης πρέπει να εξισορροπείται η ανάγκη μιας εταιρεία τόσο για σταθερότητα όσο και για αλλαγές (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Το επίπεδο της οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από τη συγκεκριμένη δομή που οφείλει να έχει. Η δομή σύμφωνα με την οποία οργανώνεται κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να ακολουθεί και τις εκάστοτε ανάγκες της. Σε γενικές γραμμές, όμως, όλα τα ξενοδοχεία ακολουθούν μία συγκεκριμένη στρατηγική οργάνωσης, όπως συμβαίνει και με όλες τις επιχειρήσεις, σε σχέση με τις οποίες, βέβαια, χαρακτηρίζονται από πολλές ιδιαιτερότητες. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζει με όσο πιο ακριβή τρόπο μπορεί τους στόχους της, αποφασίζοντας τι θέλει να πετύχει. Στη συνέχεια, προσδιορίζει τις δραστηριότητες με τις οποίες θα κάνει αυτούς τους στόχους πραγματικότητα. Έπειτα τις ταξινομεί και τέλος τις κατανείμει σε διάφορα τμήματα, διαχωρίζοντας ποια δουλειά θα κάνει το καθένα από τα τμήματα. Επόμενο στάδιο είναι να διαχωριστεί σε τι κομμάτι είναι αρμόδιο και υπεύθυνο το κάθε στέλεχος του ξενοδοχείου. Τέλος, ο διευθυντής καθορίζει το συντονισμό, αλλά και τον έλεγχο του αποτελέσματος των παραπάνω δραστηριοτήτων (Krstić, Kahrović, & Stanišić, 2015)

Μιλώντας πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι μια διαδικασία η οποία βασίζεται σε πολλά βήματα, σύμφωνα με τον Dale (1967). Το πρώτο βήμα είναι να οργανώνονται οι λεπτομέρειες για όλες τις εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει ο οργανισμός. Το δεύτερο βήμα είναι η οργάνωση να χωρίσει τη συνολική εργασία σε ομάδες δραστηριοτήτων οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν από ένα άτομο ή από μία ομάδα ατόμων. Το τρίτο βήμα είναι πως η οργάνωση συνδυάζει το έργο από τα μέλη ενός οργανισμού με κάποιον λογικό και αποτελεσματικό τρόπο. Συνεχίζουμε με το τέταρτο βήμα που είναι να δημιουργήσει η οργάνωση έναν μηχανισμό που να συντονίζει το έργο των μελών της ώστε να αποτελεί ένα ενιαίο και αρμονικό σύνολο. Τέλος, η οργάνωση δημιουργεί έναν μηχανισμό που να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα από τις προσπάθειες που γίνονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της διαδικασίας της οργάνωσης ((Krstić, Kahrović, & Stanišić, 2015), (Rutherford & O'Fallon, 2007)).

3.2 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τον προσδιορισμό συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, αν για παράδειγμα κάποιο ξενοδοχείο προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες του αποφασίσει να λειτουργήσει τμήμα μπαρ, θα πραγματοποιεί συγκεκριμένες δραστηριότητες όπως παρασκευή και διάθεση. Κατά τον καθορισμό των γενικών δραστηριοτήτων της παραπάνω απόφασης δημιουργούνται κάποιες ομάδες ατόμων, κάποιες από τις οποίες εργάζονται για την παρασκευή και κάποιες άλλες για τη διάθεση (Χατζηβγέρης, 2012).

Πολύ σημαντικό βήμα της διαδικασίας της οργάνωσης αποτελεί η στελέχωση των θέσεων εργασίας με το κατάλληλο προσωπικό, αλλά και με τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπου αυτός χρειάζεται. Επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μία οργανωτική δομή και να καθοριστούν οι σχέσεις εξουσίας που θα υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζόμενους. Τέλος, κατά το βήμα της αξιολόγησης διαπιστώνεται αν έχει πραγματοποιηθεί σωστός συντονισμός. Σε διαφορετική περίπτωση λαμβάνονται καινούριες αποφάσεις (Χατζηβγέρης, 2012).

Στην Ελλάδα, κάθε εργαζόμενος σε μία μικρή ή μικρομεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν έχει μόνο ένα, αλλά διάφορα εργασιακά καθήκοντα σε κάθε θέση εργασίας, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι τα ξενοδοχεία αυτού του μεγέθους στη χώρα μας έχουν ένα είδος οικογενειακής οργάνωσης (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Όταν έχουμε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, κυρίως όταν είναι μεγάλη, η τυπική του οργάνωση είναι συγκεκριμένη. Στην κορυφή, πιο ψηλά από όλους είναι ο γενικός διευθυντής (General Manager) και ακριβώς από κάτω ο βοηθός που εκτελεί τις εντολές του (Executive Assistant Manager). Έπειτα, ακολουθούν τα εξής τμήματα: Διαχείρισης Δωματίων (Rooms Division), Προσωπικού (Personal), Λογιστηρίου/Οικονομικών (Accounting), Marketing και πωλήσεων (Marketing and Sales), Μηχανικού/Συντήρησης (Engineering), Αγορών Purchasing) και Επισιτισμού (Food and Beverage). Συνεχίζοντας την τυπική οργάνωση ενός ξενοδοχείου, στο τμήμα διαχείρισης δωματίων ανήκουν το τμήμα του ορόφου/της καθαριότητας (Housekeeping), το τμήμα υποδοχής (Front Office), το τμήμα ασφάλειας (Security), το τμήμα ένστολης υπηρεσίας (Uniformed Service) και το τηλεφωνικό κέντρο (Telephone). Στο τμήμα Marketing και πωλήσεων, ανήκει το τμήμα κρατήσεων (Reservations) και οι υπηρεσίες συνεδρίων (Convention Services). Κλείνοντας, το τμήμα Επισιτισμού περιλαμβάνει την Παραγωγή τροφίμων (Food Production/Chef), τα εστιατόρια (Restaurant), τα μπαρ (Bars), την

αίθουσα δεξιώσεων και τροφοδοσίας (Banquet & Catering) και τις υπηρεσίες δωματίου (Room Service) (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Σύμφωνα, λοιπόν, με το παραπάνω τυπικό οργανόγραμμα τα διευθυντικά στελέχη παραμένουν πάντα στην κορυφή, απλώς από επιχείρηση σε επιχείρηση οι τίτλοι των τμημάτων και τα αντίστοιχα καθήκοντα ποικίλλουν. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου εξαλείφονται και περιπτώσεις όπου συνδυάζονται, προκειμένου να προσαρμοστούν στις τρέχουσες συνθήκες. Με λίγα λόγια, αυτό που μπορεί να διαφέρει στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής εταιρίας, είναι η τοποθέτηση των άλλων τμημάτων. Η οργάνωση των τμημάτων όπως τα παρουσιάσαμε παραπάνω αποτελούν έναν ενδεικτικό τρόπο οργάνωσης ενός ξενοδοχείου. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες λειτουργίες εντάσσονται στο τμήμα διαχείρισης δωματίων και στο τμήμα επισιτισμού. Σε κάποια επιχείρηση, μπορεί κάποιες λειτουργίες που ανήκουν σε κάποιο από αυτά τα τμήματα, για λόγους προσαρμογής να ενταχθούν σε κάποιο άλλο. Το βασικό, όμως, στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι να μπορούν να παρέχονται στους φιλοξενούμενους οι δυο βασικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες διαχείρισης δωματίων και επισιτισμού. Σε αυτό το σημείο, είναι πολύ σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε στο μυαλό μας ποια είναι η διαφορά που υπάρχει στις λειτουργίες της γραμμής με τις λειτουργίες του προσωπικού (Mullins, 1992).

Κατά την οργάνωση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης και γενικότερα ενός οργανισμού, έχει σημασία να καθορίζεται ποια τμήματα αποτελούν τις γραμμές και ποια το προσωπικό. Ο λόγος που αυτός ο καθορισμός έχει σημασία, είναι διότι μέσα από αυτήν την κατανομή δημιουργείται μια σαφής δομή κάθετων και οριζόντιων αλληλεπιδράσεων οι οποίες, σε περίπτωση που υπάρχει κάποια καθυστέρηση στις δράσεις, κάποιες αντιφατικές εντολές, κάποια διακοπή δραστηριότητας, καθιερώνονται αυτόματα (Candea, 1976).

Όταν αναφερόμαστε σε μια δραστηριότητα γραμμής, σε οποιαδήποτε ανθρώπινη οργάνωση, πρόκειται για τη δραστηριότητα εκείνη για την οποία δημιουργήθηκε η οργάνωση. Ο ρόλος του προσωπικού, από την άλλη, περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες, την παροχή συμβουλών και πληροφοριών, την παροχή ειδικών υπηρεσιών, την επιθεώρηση και τον έλεγχο. Όλοι όσοι έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς με το να αναπτύξουν το θέμα της οργάνωσης, έχουν καταστήσει ευκρινές πως το προσωπικό δεν πρέπει ποτέ να δίνει εντολές στη γραμμή, εκτός και αν έχει παραχωρηθεί από το διευθύνοντα σύμβουλο κάποια λειτουργική εξουσία (Candea, 1976).

3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.3.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΓΡΑΜΜΗΣ

Οι λειτουργίες γραμμής, είναι οι εργασίες οι οποίες ανατίθενται στους εργαζομένους της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε οργανωτικά στοιχεία που τους φέρνουν σε τακτική ή σε μη τακτική επαφή με τους επισκέπτες. Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες γραμμής στη διαδικασία οργάνωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η Διαχείριση Δωματίων και η Διαχείριση Επισιτισμού. Υπάρχουν κάποιες λειτουργίες σε κάθε τμήμα της γραμμής που έχουν περισσότερη ή λιγότερη επαφή με τους επισκέπτες σε σχέση με κάποιες άλλες. Οι περισσότεροι υπάλληλοι της γραμμής συμμετέχουν στη συναρμολόγηση και στη παράδοση των υπηρεσιών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα μέλη του προσωπικού ασφαλείας δεν έχουν τακτικές επαφές με τους επισκέπτες, το προσωπικό καθαριότητας έχει μια κάπως μεγαλύτερη επαφή με τους επισκέπτες και οι οικιακοί βοηθοί είναι από τους σημαντικούς συμμετέχοντες στην παραγωγή υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Όπως έχουμε προαναφέρει το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα ορόφων/καθαριότητας ανήκουν στο τμήμα διαχείρισης δωματίων και το προσωπικό στο τμήμα υποδοχής, που ανήκει επίσης στη διαχείριση δωματίων, έχει τη συντριπτική πλειοψηφία σε επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τον επισκέπτη ((Mullins, 1992), (Rutherford & O'Fallon, 2007)).

Ομοίως, στη Διαχείριση Επισιτισμού, οι υπάλληλοι από τα εστιατόρια, τα μπαρ, τις υπηρεσίες δωματίου και από τη αίθουσα δεξιώσεων αλληλεπιδρούν σε τεράστιο βαθμό πρόσωπο με πρόσωπο με τους επισκέπτες. Όμως, όπως και το προσωπικό καθαριότητας, μόνο κάτω από ειδικές και ακανόνιστες συνθήκες το προσωπικό που παράγει τρόφιμα υπό τον αρχηγό του ξενοδοχείου αλληλεπιδρά με τους επισκέπτες. (Rutherford & O'Fallon, 2007)

3.3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι λειτουργίες του προσωπικού, είναι οι λειτουργίες οι οποίες βρίσκονται «πίσω από τη σκηνή» και υποστηρίζουν τις λειτουργίες γραμμής. Στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν έχουν καμία επαφή με τους επισκέπτες ή έχουν μια μικρή επαφή μαζί τους, αν και τα βασικά συστατικά της δουλειάς επηρεάζουν την ποιότητα διαμονής των επισκεπτών. Το τμήμα

μηχανικών/συντήρησης, συντηρεί και επισκευάζει τον κρίσιμο εξοπλισμό για τις λειτουργίες γραμμής του ξενοδοχείου συν τον εξοπλισμό που χρειάζεται για την παραγωγή τροφίμων στη κουζίνα. Το προσωπικό από το τμήμα μηχανικών μπορεί να επισκευάζει τραπέζια και καρέκλες για την τραπεζαρία, τα έπιπλα για το λόμπι και τα καροτσάκια μεταφοράς αποσκευών των επισκεπτών που χρησιμοποιούν οι καπετάνιοι. Μέσα από αυτές τις εργασίες, το τμήμα μηχανικών μπορεί να θεωρηθεί πως είναι ένα πραγματικό τμήμα προσωπικού το οποίο υποστηρίζει και εξυπηρετεί ανά πάσα στιγμή και άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Υπάρχουν ξενοδοχεία τα οποία τοποθετούν κατά τη διαδικασία της οργάνωσής τους το τμήμα μηχανικών στη διαχείριση δωματίων και αυτό συμβαίνει διότι εκεί μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα η μηχανική ή γιατί παραδοσιακά εκεί είναι η τοποθέτησή του (Rutherford & O'Fallon, 2007)

Αυτή η κατάσταση που περιγράψαμε για το τμήμα μηχανικών/συντήρησης, μπορεί να ισχύει και για άλλα τμήματα τα οποία παραδοσιακά ανήκουν στις λειτουργίες της διαχείρισης δωματίων, όπως για παράδειγμα για το τμήμα ασφάλειας. Σε κάποιους οργανισμούς το τμήμα καθαριότητας, έχει αλλάξει σε λειτουργία προσωπικού και όχι αυστηρά σε λειτουργία των δωματίων που εξ' ορισμού θα έπρεπε να «κρατά» καθαρό όλο το ξενοδοχείο (Rutherford & O'Fallon, 2007).

3.4 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα ξενοδοχεία, αποτελούν μια από τις κυριότερες κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο εντάσσονται στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Στην παρούσα εργασία, μας ενδιαφέρει να εστιάσουμε συγκεκριμένα στην οργάνωση αυτής της κατηγορίας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα ξενοδοχεία (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Όταν αναφερόμαστε, στην οργάνωση ενός ξενοδοχείου, πρόκειται για τη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να καθοριστούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008). Συγκεκριμένα, καθορίζεται ο ρόλος που θα πρέπει να έχει ο κάθε υπάλληλος που εργάζεται στο ξενοδοχείο, οι κανόνες που θα πρέπει να ακολουθεί και οι όροι κάτω από τους οποίους θα εκτελούνται οι δραστηριότητες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει το ξενοδοχείο (Θεοχάρης, 2016). Μιλώντας, επίσης, για οργάνωση

εννοούμε την ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών σε άτομα και ομάδες ατόμων που θα τις φέρουν εις πέρας και τη διαμόρφωση βαθμίδων τέτοιων ανάλογα με την εξουσία και την ευθύνη (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008).

Η δομή, επομένως, πάνω στην οποία βασίζονται και αναπτύσσονται όλες οι λειτουργίες ενός ξενοδοχείου, αποτελεί την οργάνωσή του. Με βάση αυτή τη δομή και ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ποιότητά τους αλλά και την ποσότητά τους, διαχειρίζονται και συντονίζονται οι λειτουργίες ενός ξενοδοχείου. Για αυτό το λόγο, η οργάνωση ενός ξενοδοχείου είναι μια διαδικασία εξαρτώμενη από το μέγεθος της πελατείας που θα έχει, την κατηγορία της, την παραγωγή της και τον τύπο της (Θεοχάρης, 2016).

Τα μεμονωμένα ξενοδοχεία, συνήθως, οργανώνονται σε λειτουργικές γραμμές, με τμήματα τα οποία ομαδοποιούνται αναλόγως με την εργασία πάνω στην οποία απασχολούνται. Συγκεκριμένα, ένα ξενοδοχείο χωρίζεται κατά μήκος λειτουργικών γραμμών με πέντε διοικητικά τμήματα. Αυτά τα τμήματα είναι των δωματίων (Rooms), του επισιτισμού (Food and Beverage), του οικονομικού/λογιστηρίου (Accounting), των πωλήσεων (Sales) και του προσωπικού (Personnel). Οι αρχηγοί αυτών των πέντε τμημάτων δίνουν την αναφορά τους απευθείας στον γενικό διευθυντή (General Manager). Κάθε ένα από αυτά τα πέντε τμήματα, υποδιαιρείται σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις βελτιώσεις από την εργασία που εκτελείται και τις δεξιότητες που έχουν τα άτομα σε κάθε μία μονάδα ((Θεοχάρης, Διοίκηση - Οικονομική διαχείριση, 2016), (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006)).

3.4.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Το τμήμα διαχείρισης δωματίων, εκτελεί τη λειτουργία καταλύματος ενός ξενοδοχείου. Οι κρατήσεις πρέπει να γίνονται αποδεκτές, οι επισκέπτες πρέπει να λαμβάνουν φιλοξενία και να τους δίνονται καθαρά δωμάτια, η κατάσταση των διαθέσιμων και κατειλημμένων δωματίων πρέπει να διατηρούνται ενημερωμένα, οι επισκέπτες πρέπει να λαμβάνουν έγκαιρα τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (mail) και τα μηνύματα στο τηλέφωνο, πρέπει να διατηρείται ασφάλεια, οι δημόσιοι χώροι, όπως τα λόμπυ, πρέπει να διατηρούνται καθαροί και οι ερωτήσεις των επισκεπτών πρέπει να απαντώνται. Όλες αυτές είναι κάποιες από τις

σημαντικές λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης δωματίων ((Krstić, Kahrović, & Stanišić, 2015), (Rutherford & O’Fallon, 2007)).

Το τμήμα διαχείρισης δωματίων, όπως και τα υπόλοιπα τμήματα που εντάσσονται στην οργάνωση ενός ξενοδοχείου, υποδιαιρείται σε κάποιες υπο-μονάδες, όπως προαναφέραμε. Κάθε μια από τις υπο-μονάδες εκτελεί κάποια καθήκοντα εξειδικευμένα. Οι υπο-μονάδες αυτές, μπορεί να αναφέρονται και ως τμήματα. Είναι το τμήμα υποδοχής, το τμήμα καθαριστηρίου, το κρατήσεων, το τμήμα ορόφων/καθαριότητας, το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα μηχανικού/συντήρησης (Rutherford & O’Fallon, 2007).

Ξεκινώντας από το τμήμα καθαριστηρίου, είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό και το σιδέρωμα όλων των κλινοσκεπασμάτων του ξενοδοχείου και των στολών εργαζομένων. Η λειτουργία αυτού του τμήματος είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των λειτουργιών αυτού του τμήματος και μπορούν να μεταφερθούν σε άλλους τομείς του ξενοδοχείου, είναι λίγες. Συνεχίζοντας με το τμήμα υποδοχής, είναι το σημείο όπου όλοι οι επισκέπτες όταν φτάσουν στο ξενοδοχείο καλωσορίζονται και τους ανατίθεται το δωμάτιο στο οποίο είναι εγγεγραμμένοι. Στο τμήμα υποδοχής υπάγονται οι λειτουργίες τηλεφώνου και άλλες λειτουργίες επικοινωνίας των επισκεπτών, όπως επίσης και το προσωπικό που ανταποκρίνεται στο κουδούνι του ξενοδοχείου (Rutherford & O’Fallon, 2007).

Το τμήμα κρατήσεων, παίρνει και παρακολουθεί τις μελλοντικές κρατήσεις του ξενοδοχείου. Το τμήμα καθαριότητας, είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό των δωματίων και των δημόσιων χώρων. Για την ασφάλεια των επισκεπτών, υπεύθυνο είναι το τμήμα ασφαλείας. Τέλος, το τμήμα μηχανικών/συντήρησης είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία και για τη συντήρηση του ξενοδοχείου συνολικά, συμπεριλαμβανομένων και των ηλεκτρικών, μηχανικών, υδραυλικών εγκαταστάσεων, εγκαταστάσεων κλιματισμού, θέρμανσης και εξαερισμού. Επίσης, εκτελεί μικρές επισκευές και ανακαινίσεις (Rutherford & O’Fallon, 2007).

Ανάμεσα στις υπο-μονάδες που έχει το τμήμα διαχείρισης δωματίων, υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση, και για αυτόν το λόγο υπάρχει στενός συντονισμός των δραστηριοτήτων. Το τμήμα υποδοχής με το τμήμα κρατήσεων έχουν μεταξύ τους διασυνδέσεις. Το τμήμα κρατήσεων πρέπει να ενημερώνει το τμήμα υποδοχής για τον αριθμό των δωματίων που πρέπει να προετοιμαστούν κάθε μέρα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι η τρέχουσα απογραφή των ενοικιαζόμενων δωματίων είναι πάντα διαθέσιμη. Από την άλλη μεριά, το τμήμα υποδοχής πρέπει να ενημερώνει το τμήμα κρατήσεων κάθε φορά που οι επισκέπτες που έρχονται χωρίς

κράτηση, είναι καταχωρημένοι. Διασυνδέσεις υπάρχουν και ανάμεσα στο τμήμα υποδοχής με το τμήμα καθαριότητας. Οι πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του δωματίου πρέπει να ρέουν και προς τις δυο κατευθύνσεις. Δηλαδή, και όταν ο επισκέπτης αναχωρεί, το τμήμα υποδοχής πρέπει να ενημερώνει το τμήμα καθαριότητας ώστε να καθαριστεί το δωμάτιο, και όταν καθαριστεί το δωμάτιο το τμήμα καθαριότητας πρέπει να ενημερώσει το τμήμα υποδοχής ότι το δωμάτιο είναι έτοιμο να χρησιμοποιηθεί (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Άλλες διασυνδέσεις που υπάρχουν μέσα στο τμήμα δωματίων, είναι ενδεικτικοί για τη διαδοχική αλληλεξάρτηση που συμβαίνει όταν η έξοδος μιας μονάδας γίνεται η είσοδος μιας άλλης. Ένα παράδειγμα είναι η ανικανότητα της κατάλληλης παροχής του τμήματος καθαριότητας στο δωμάτιο επισκέπτη εάν το καθαριστήριο δεν παρέχει αρκετές καθαρές πετσέτες ή σεντόνια. Ένα ακόμη παράδειγμα, το οποίο ίσως δεν είναι τόσο εμφανές, σχετίζεται με την παροχή πληροφοριών από το ένα τμήμα στο άλλο. Για παράδειγμα, το τμήμα συντήρησης δεν μπορεί να αντικαταστήσει έναν ελαττωματικό διακόπτη φωτισμού σε ένα δωμάτιο επισκεπτών εάν το τμήμα καθαριότητας δεν αναφέρει αυτό το πρόβλημα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Όλα τα παραπάνω προβλήματα, μας απεικονίζουν την αμοιβαία και διαδοχική αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στις υπο-μονάδες του τμήματος διαχείρισης δωματίων. Για να είναι εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση υπό αυτές τις συνθήκες, θα πρέπει να υπάρχουν τυποποιημένα σχέδια, διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες. Για να συντονίζονται οι υπο-μονάδες, απαιτείται να υπάρχει συχνή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών (Rutherford & O'Fallon, 2007).

3.4.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

Το τμήμα επισιτισμού έχει σαν πρωταρχική λειτουργία του να παρέχει φαγητό και ποτό στους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Αυτή η λειτουργία μπορεί να είναι περίπλοκη, ανάλογα με τις υπηρεσίες που διαθέτει το κάθε ξενοδοχείο, αν περιλαμβάνει καφετέρια, εστιατόριο με γκουρμέ πιάτα, μπαρ με σνακ δίπλα στην πισίνα, λόμπι μπαρ κλπ. Σε αυτό το τμήμα υπάρχουν οι εξής υπο-ομάδες: Παραγωγή τροφίμων, Υπηρεσία τροφίμων, Υπηρεσίες δωματίου, Διαχειριστής ποτών, Συνεδρίαση και εστίαση και Διαχειριστικό τμήμα ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)).

Ξεκινώντας με τη μονάδα παραγωγής τροφίμων, ο εκτελεστικός σεφ είναι ο επικεφαλής. Κάτω από τον σεφ είναι οι ειδικοί στη γαστρονομία που ευθύνονται για την προετοιμασία των τροφίμων. Συνήθως, οι υπηρεσίες τροφίμων στα εστιατόρια των ξενοδοχείων και τα καταστήματα των τροφίμων, είναι ευθύνη ενός ξεχωριστού τμήματος, το οποίο σε μεγάλα ξενοδοχεία έχουν επικεφαλή το βοηθό του διευθυντή επισιτισμού. Το τμήμα εξυπηρέτησης τροφίμων, περιλαμβάνει τους μεμονωμένους διαχειριστές εστιατορίων και καταστημάτων, τους μετρ, τους σερβιτόρους και τις σερβιτόρες ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)).

Εξαιτίας των ειδικών προβλημάτων που σχετίζονται με την υπηρεσία δωματίου, έχει δημιουργηθεί μια ξεχωριστή υπο-μονάδα που μοναδική της ευθύνη είναι η υπηρεσία δωματίου. Επιπλέον, υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα που έχει την ευθύνη για τα μπαρ και για τα καταστήματα των αλκοολούχων ποτών, λόγω της υψηλής αξίας και του κέρδους που δημιουργούν στο ξενοδοχείο, και είναι το τμήμα διαχείρισης ποτών. Συνεχίζουμε με το τμήμα συνεδρίων και τροφοδοσίας, καθώς τα περισσότερα ξενοδοχεία που διαθέτουν πλήρη εξυπηρέτηση, πραγματοποιούν σημαντικές δραστηριότητες. Ένα συνέδριο, χρησιμοποιεί αίθουσες συνεδριάσεων για ξεχωριστές συναντήσεις, μεγαλύτερες αίθουσες για γενικές συνεδρίες και ακόμη μεγαλύτερες εγκαταστάσεις για δεξιώσεις. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται τοπικές εκδηλώσεις, γαμήλιες δεξιώσεις, επαγγελματικές συναντήσεις και άλλες υποθέσεις που διεξάγονται από τοπικούς ομίλους. Για να καλυφθούν αυτές οι μοναδικές ανάγκες των πελατών, τα ξενοδοχεία οργανώνουν συχνά ξεχωριστά τμήματα τροφοδοσίας και συνεδρίων που ειδικεύονται σε αυτό το είδος. Τέλος, τα καθήκοντα για τον καθαρισμό των χώρων του τμήματος επισιτισμού, των πιάτων και γενικότερα την επίσπευση του επισιτισμού, ανατίθενται συχνά σε μια ξεχωριστή υπο-μονάδα, το διαχειριστικό τμήμα ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)).

3.4.3 ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING

Το τμήμα πωλήσεων και marketing είναι ένα μικρό τμήμα με αποτέλεσμα να είναι εύκολος ο συντονισμός με τα υπόλοιπα τμήματα. Απομακρύνεται από τα περισσότερα καθημερινά επιχειρηματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άλλα τμήματα και υπάρχει ένας διαχωρισμός της εργασίας μεταξύ των διευθυντών πωλήσεων, που βασίζεται στον τύπο των πελατών που προσπαθεί να προσελκύσει ένα ξενοδοχείο. Οι μεμονωμένοι διαχειριστές

πωλήσεων συχνά ειδικεύονται σε εταιρικούς λογαριασμούς, συνεδρίες, περιοδείες και ταξιδιωτικές αγορές. Οι διευθυντές πωλήσεων, εργάζονται στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς περισσότερο ή λιγότερο ανεξάρτητα, με αποτέλεσμα να μην είναι σοβαρά τα προβλήματα αλληλεξάρτησης μεταξύ των τμημάτων ((Pizam, 2005), (Belch, Belch, & Purani, 2011)).

3.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τμήμα προσωπικού ενός ξενοδοχείου, είναι μια οργάνωση του προσωπικού που έχει συσταθεί για να χειρίζεται μία εξειδικευμένη λειτουργία. Είναι ζωτικής σημασίας αυτό τμήμα για την αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου, αν και δεν εξυπηρετεί πελάτες ούτε προετοιμάζει γεύματα. Οι τρεις υπο-μονάδες του τμήματος προσωπικού είναι η πρόσληψη εργαζομένων, η χορήγηση παροχών και η εκπαίδευση. Ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να είναι ειδικός στο εργατικό δίκαιο και να μπορεί να συμβουλεύει τα διευθυντικά στελέχη των άλλων τμημάτων. Οι τρεις υπο-μονάδες συσχετίζονται αλλά δεν παρουσιάζουν πολλά προβλήματα αλληλεξάρτησης. Αντιθέτως, η μεγάλη πρόκληση του τμήματος προσωπικού συμβαίνει όταν προσπαθεί να αλληλεπιδράσει με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Το τμήμα προσωπικού, μπορεί να προσλαμβάνει, να κάνει συνεντεύξεις και να προβάλλει υποψήφιους υπαλλήλους, αλλά η τελική απόφαση πρόσληψης ανήκει στα τμήματα της γραμμής. Το ίδιο ισχύει και για τις αποφάσεις προαγωγής, στις οποίες η συμβολή του τμήματος προσωπικού είναι μόνο συμβουλευτική. Η αποτελεσματικότητα του τμήματος προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διαχειριστή να δημιουργεί αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας με άλλα τμήματα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

3.4.5 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ/ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το τμήμα λογιστηρίου συνδυάζει συχνά λειτουργίες προσωπικού και γραμμής. Ο ρόλος του είναι η καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών, η προετοιμασία και η ερμηνεία των οικονομικών δηλώσεων και η παροχή διαχείρισης με έγκαιρη αναφορά των λειτουργικών αποτελεσμάτων. Μέσα στις ευθύνες, περιλαμβάνονται η προετοιμασία της μισθοδοσίας, οι εισπρακτέοι και οι πληρωτέοι λογαριασμοί. Αυτές οι λειτουργίες είναι ευθύνη του βοηθού ελεγκτή οικονομικών. Ωστόσο, υπάρχει και άλλη μια διάσταση στο τμήμα λογιστηρίου που συνδέεται με τις λειτουργίες, το λογιστικό κόστος και τον έλεγχο κόστους όλου του ξενοδοχείου. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα το τμήμα να αποκαλείται τμήμα ελεγκτών και

όχι τμήμα λογιστηρίου. Οι δυο βασικές ανησυχίες του λογιστικού ελέγχου είναι τα δωμάτια και ο επισιτισμός (Pizam, 2005).

Το τμήμα λογιστηρίου για το τμήμα υποδοχής παρακολουθεί όλες τις χρεώσεις του λογαριασμού των πελατών. Ο ελεγκτής του επισιτισμού και οι ταμίες του, οι οποίοι εργάζονται στο λογιστήριο, παρακολουθούν τα έσοδα και τα έξοδα του τμήματος επισιτισμού. Οι ταμίες του επισιτισμού αναφέρουν στο βοηθό που χειρίζεται στις λειτουργίες και ο ελεγκτής του επισιτισμού αναφέρει απευθείας στον ελεγκτή του ξενοδοχείου. Το τμήμα επισιτισμού ενδέχεται να είναι αρμόδιο για την προετοιμασία και την εξυπηρέτηση τροφίμων, αλλά το τμήμα λογιστηρίου είναι υπεύθυνο για τη συλλογή εσόδων. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση και την προετοιμασία των ημερήσιων εκθέσεων σχετικά με το κόστος των τροφίμων και των ποτών που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο. Σε πολλές περιπτώσεις, το τμήμα λογιστηρίου είναι επίσης υπεύθυνο για τη λειτουργία αγοράς και αποθήκης. Τέλος, ο διευθυντής των συστημάτων είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό του λογιστηρίου και για διαχειριστικές πληροφορίες των συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε όλο το ξενοδοχείο. Αυτή η συζήτηση καταδεικνύει την άμεση συμμετοχή του τμήματος λογιστηρίου στην καθημερινότητα των λειτουργικών πτυχών του ξενοδοχείου (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Κλείνοντας με το τμήμα του λογιστηρίου, έχουμε να επισημάνουμε δύο ακόμη σημεία. Πρώτον, το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και την αναφορά των περισσότερων λειτουργικών και οικονομικών στατιστικών του ξενοδοχείου. Επομένως, έχει σημαντικό ρόλο ως φορέας παροχής δεδομένων για την λήψη αποφάσεων και τη κατάρτιση προϋπολογισμού. Το δεύτερο σημείο είναι πως ο επικεφαλής του τμήματος λογιστηρίου είναι υπεύθυνος για το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου αλλά και για τον οικονομικό αντιπρόεδρο της αλυσίδας ξενοδοχείων ή για τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Ο λόγος που υπάρχουν αυτά τα δύο σημεία, είναι να παρέχουν στην εταιρεία του ξενοδοχείου μια ανεξάρτητη επαλήθευση ακρίβειας των οικονομικών και λειτουργικών αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου, δηλαδή ανεξάρτητη από το γενικό διευθυντή. Έτσι, η εντολή της ενότητας συνήθως παραβιάζεται στην περίπτωση των ελεγκτών του ξενοδοχείου ((Pizam, 2005), (Rutherford & O'Fallon, 2007)).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ» ΚΑΙ «ΑΠΟΛΛΩΝ»

4.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ»

4.1.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ, Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Το ξενοδοχείο Αχίλλειον είναι ένα μικρό ξενοδοχείο τριών αστέρων στην περιοχή των Καλαβρύτων. Το ξενοδοχείο χτίστηκε το 2007 σε υψόμετρο 750 μέτρων και 100 μέτρα από την κεντρική πλατεία. Διαθέτει είκοσι άνετα και σύγχρονα δωμάτια, κάποια εκ των οποίων είναι δίκλινα, κάποια τρίκλινα και κάποια έχουν τζάκι. Το ξενοδοχείο παρέχει παραδοσιακό πρωινό και Ελληνικές γεύσεις στην αίθουσα πρωινού, ένα μπαρ, καθώς και τζάκι στο σαλόνι για όσους θέλουν να το απολαμβάνουν και να χαλαρώνουν. Τέλος, παρέχει δωρεάν parking και internet στους πελάτες του ((HotelsLine, 2019), (Hotel Ahilion Kalavrita, 2019)). Το ξενοδοχείο αυτό ανταποκρίνεται στις προσωπικές ανάγκες και διαθέτει εξοπλισμό υψηλών προδιαγραφών, διαθέτοντας επιπλέον υπηρεσίες concierge και φύλαξης αποσκευών και χρηματοκιβώτιο στη ρεσεψιόν (Hotels.com, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, τα δίκλινα δωμάτια έχουν είτε δύο μονά ή ένα διπλό κρεβάτι. Παρέχουν άριστης ποιότητας στρώματα και μαξιλάρια ορθοπεδικά, τηλεόραση LCD, πρόσβαση στο διαδίκτυο και θυρίδα ασφαλείας. Τα δωμάτια παρέχουν ζεστό νερό επί εικοσιτετραώρου βάσεως σε ιδιωτικό μπάνιο, σεσουάρ μαλλιών και προϊόντα περιποίησης. Τις ίδιες παροχές έχουν και τα τρίκλινα δωμάτια, τα οποία έχουν τρία μονά ή ένα διπλό κρεβάτι και ένα μονό κρεβάτι, όπως και τα δωμάτια με τζάκι τα οποία διαθέτουν αυτόνομη θέρμανση και είναι εξοπλισμένα με ξύλα για το τζάκι (Hotel Ahilion Kalavrita, 2019).

4.1.2 Η ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα αξιοθέατα που μπορούμε να δούμε είναι πολλά. Τα Καλάβρυτα Αχαΐας είναι μια γραφική και ιστορική κωμόπολη με 2500 κατοίκους, η οποία έχει χτιστεί στον ίσκιο του Χελμού. Βρίσκονται κοντά στην Πάτρα και έχουν απόσταση 24 χλμ από το Χιονοδρομικό κέντρο. Ταυτόχρονα, μπορούμε να βρεθούμε στη θάλασσα σε μόλις μισή ώρα. Οι επισκέπτες του

ξενοδοχείου, και τις περιοχής γενικότερα, μπορούν να απολαύσουν και να εντυπωσιάσουν από τις κρυστάλλινες πηγές, τα γεμάτα πράσινο φαράγγια και τις βουνοκορφές. Οι οικισμοί που υπάρχουν στην περιοχή, τα μνημεία και οι επιβλητικές μονές δείχνουν τον πολιτισμό, την ιστορία και την παράδοσή της (Hotel Ahilion Kalavrita, 2019).

4.1.3 ΑΝΑΨΥΧΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ

Πιο συγκεκριμένα, οι επισκέπτες μπορούν να βρεθούν στο λόφο του Καπή στον οποίο θυσιάστηκαν οι ντόπιοι το 1943, στα μοναστήρια της Αγίας Λαύρας και του Μεγάλου Σπηλαίου, στο Μουσείο Καλαβρυτινού Ολοκαυτώματος, στο Φαράγγι του Βουραϊκού, στο σπήλαιο των Λιμνών στα Καστριά, στο Χιονοδρομικό Κέντρο και τον Αρίσταρχο, που αποτελεί το μεγαλύτερο τηλεσκόπιο των Βαλκανίων και στο Αρχοντικό της Παλαιολογίνας στα Καλάβρυτα. Για όσους θέλουν να βρεθούν πιο έξω από την πόλη των Καλαβρύτων μπορούν να βρεθούν στη λίμνη Τσιβλού, την μόνη της Μακελλαριάς, τον ναό της Αγίας Πλατανιώτισσας και στα οινοποιεία της αμπελουργικής ζώνης της Αιγιαλείας (Hotel Ahilion Kalavrita, 2019).

Κάθε εποχή στην περιοχή αυτή έχει διαφορετικές εικόνες και ομορφιές. Είναι μία περιοχή γεμάτη ιστορία και υπέροχο φυσικό κάλλος, λευκή το χειμώνα και πολύχρωμη την άνοιξη, δροσερή το καλοκαίρι και με αποχρώσεις της γης το φθινόπωρο. Αποτελεί τον ιδανικό προορισμό για όσους θέλουν να πραγματοποιήσουν θρησκευτικό τουρισμό, αθλητικό τουρισμό, καθώς μπορούν να πραγματοποιήσουν πολλές δραστηριότητες όπως σκι, αφού διαθέτει άμεση πρόσβαση σε πίστες του σκι, αλλά και πεζοπορία, καθώς επίσης και για όσους θέλουν να χαλαρώσουν και να απολαύσουν τη γαστρονομία της περιοχής (HotelsLine, 2019).

4.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «ΑΠΟΛΛΩΝ»

4.2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ, Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Το ξενοδοχείο Απόλλων βρίσκεται στο Ρίο Αχαΐας, δίπλα από τη γέφυρα Ρίο-Αντίρριο, το κάστρο του Ρίου και σε δύο παραλίες οι οποίες είναι όμορφες και καθαρές. Διαμορφώθηκε με βάση την Κλασική Ελλάδα, από την οποία ήταν επηρεασμένος ο ιδιοκτήτης του. Γι' αυτό το λόγο στο ξενοδοχείο αυτό παρατηρούμε ψηφιδωτά που έχουν εμπνευστεί από τον Αρχαίο Ελληνικό Πολιτισμό, όπως και αρχαίες προτομές και κολωνάκια. Διάσπαρτα σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου αυτού βρίσκονται όλα τα έργα που απεικονίζουν τον Αρχαίο Ελληνικό Πολιτισμό (HOTEL apollon, 2019).

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι τριών αστέρων, διαθέτει δεκαέξι επιπλωμένα δωμάτια, τα οποία είναι ευρύχωρα, φωτεινά και έχουν θεά στη θάλασσα και τη γέφυρα του Ρίου. Διαθέτουν τηλεόραση, κλιματισμό, μπάνιο, ψυγείο, κουζίνα και τηλέφωνο. Το ξενοδοχείο Απόλλων παρέχει δωρεάν parking και internet στους πελάτες του. Το ξενοδοχείο Απόλλων, επίσης διαθέτει καφετέρια-σνακ μπαρ και σαλόνι με τηλεόραση, τζάκι και κλιματισμό. Μία ακόμα παρεχόμενη υπηρεσία του ξενοδοχείου είναι η πρόσβαση αναπηρικού αμαξιδίου και η παροχή τουαλέτας και μπάνιου για άτομα με ειδικές ικανότητες. Από εξωτερικούς χώρους διαθέτει κήπο, ηλιόλουστες βεράντες και όπως προαναφέραμε, βρίσκεται μπροστά στην παραλία (Booked.gr, 2019), (HOTEL apollon, 2019).

4.2.2 Η ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΑΝΑΨΥΧΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ

Η περιοχή στην οποία είναι χτισμένο ενδείκνυται για περίπατο δίπλα στη θάλασσα, απόλαυση παραδοσιακών μεζέδων στις παραδοσιακές ταβέρνες και διασκέδαση στα νυχτερινά κέντρα. Η Αχαΐα με την πολλών χιλιομέτρων ακτογραμμή που διαθέτει, προσφέρει τη δυνατότητα για πολλές επιλογές. Στα 800 μέτρα από το ξενοδοχείο βρίσκεται καζίνο του Ρίου. Η Πάτρα απέχει μόλις 7χλμ από αυτό, τα Καλάβρυτα 40χλμ, οι Δελφοί 120χλμ και η Αρχαία Ολυμπία 130χλμ (HOTEL apollon, 2019).

Τα αξιοθέατα που υπάρχουν στην περιοχή είναι μεγάλου ενδιαφέροντος και αφορούν την αρχαία αλλά και την θρησκευτική ιστορία της πόλης της Πάτρας. Πιο συγκεκριμένα, στην περιοχή αυτή μπορείς να δεις την πηγή της Δήμητρας, το Ρωμαϊκό Ωδείο, το Ρωμαϊκό Αμφιθέατρο, το Ρωμαϊκό Υδραγωγείο, το Ρωμαϊκό Νυμφαίο, τη Ρωμαϊκή Γέφυρα του Μείλιχου, το Κάστρο της Πάτρας, το θέατρο Απόλλων, το Μυκηναϊκό πάρκο της Βούντενης στην Πάτρα που αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εγκαταστάσεις του Μυκηναϊκού κόσμου διεθνώς, την Αχαΐα Clauss και τον Ύδρο-Ηλεκτρικός Σταθμός, που αποτελεί το πρώτο Ύδροηλεκτρικό εργοστάσιο της Ελλάδος. Η δύση του ήλιου προσφέρει από τα πιο όμορφα ηλιοβασιλέματα της Ευρώπης. Εκτός από όλα τα παραπάνω, το ξενοδοχείο Απόλλων φιλοξενεί γκαλερί έκθεσης τέχνης στις εγκαταστάσεις του, καθώς επίσης προσφέρει αναψυχή στον κήπο που αναφέραμε νωρίτερα ((HOTEL apollon, 2019), (hikersbay, 2019), (Booked.gr, 2019)).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «PATRAS TOURISM»

Στο σημείο αυτό της πτυχιακής εργασίας, θα περιγράψουμε και θα μελετήσουμε βήμα προς βήμα τον τρόπο με τον οποίο δημιουργήσαμε και οργανώσαμε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Η ιδέα ήταν η ανακαίνιση ενός ήδη υπάρχοντος, εγκαταλελειμμένου ξενοδοχείου που διέθετε πλούσια φυσική ομορφιά. Η ονομασία που αποδώσαμε στο ξενοδοχείο μας είναι «Patras Tourism» και η περιοχή στην οποία βρίσκεται είναι η πόλη της Πάτρας.

Προκειμένου να διεκπεραιωθούν όλες οι απαραίτητες διαδικασίες και να διαχειριστούν σωστά, υπήρξε και η βοήθεια από έμπειρα άτομα στα σημεία όπου κρίθηκε απαραίτητο. Ακολουθήθηκε μια σειρά από βήματα τα οποία έπρεπε να γίνουν, κάποια από τα οποία για λόγους εξοικονόμησης του χρόνου πραγματοποιήθηκαν ταυτόχρονα. Ήταν πολύ σημαντικό να μη γίνεται σπατάλη του χρόνου όπου ήταν εφικτό, καθώς η διαδικασία δημιουργίας μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας είναι από μόνη της αρκετά χρονοβόρα, όπως γνωρίζουμε.

5.1 Η ΑΝΑΠΤΗΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PATRAS TOURISM»

Το ξενοδοχείο μας «Patras Tourism», έχει αναπτυχθεί σε έναν χώρο έκτασης τριών στρεμμάτων, βρίσκεται στην ύπαιθρο και τραβάει την προσοχή των πολιτών. Ήμασταν σε

επιφυλακή να βρούμε έναν κατάλληλο για το ξενοδοχείο μας χώρο, ο οποίος να είναι ορατός από τον αυτοκινητόδρομο και τελικά τον βρήκαμε. Η προσβασιμότητα των δυνητικών επισκεπτών στο ξενοδοχείο «Patras tourism» είναι εφικτή και εύκολη. Προκειμένου να εισαχθεί το νέο μας ξενοδοχείο στην αγορά δεν υπήρξαν εμπόδια που να την αποθαρρύνουν. Πολύ σημαντικό είναι να τονίσουμε πως υπάρχει ανταγωνισμός από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες στη γύρω περιοχή και για την ακρίβεια δύο είναι ακόμα τα ξενοδοχεία τα οποία ανταγωνίζονται το δικό μας.

Σημαντικό, επίσης, είναι να αναφέρουμε ότι από την πόλη της Πάτρας δόθηκε η άδεια για όλες τις κατασκευαστικές δραστηριότητες που πραγματοποιήσαμε. Το κόστος της γης για την περίπτωση μας ήταν χαμηλό, καθώς αγοράσαμε το ξενοδοχείο και το ανακαινίσαμε. Το κόστος ήταν ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που λαμβάναμε υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας, καθώς το κόστος της γης με τις χρεώσεις του ξενοδοχείου είναι αλληλένδετοι παράγοντες. Επομένως, προκειμένου να έχουμε όσο το δυνατόν πιο χαμηλές χρεώσεις στο ξενοδοχείο μας, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν χαμηλό και το κόστος της γης. Επίσης, για να μπορέσουμε να αγοράσουμε την έκταση του ξενοδοχείου «Patras tourism» και να το ανακαινίσουμε, συμπεριλαμβάνοντας τον εξοπλισμό του, τις προμήθειες και όλα όσα είναι απαραίτητα προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία χρειάστηκε και πήραμε κάποιο δάνειο.

Το «Patras tourism» αποτελεί μία ελκυστική επιλογή για τους τουρίστες, καθώς στην τοποθεσία που επιλέχθηκε υπάρχουν πάρα πολλά αξιοθέατα που προσφέρονται για κάποιο ταξίδι αναψυχής. Δίπλα από το ξενοδοχείο απλώνονται οι όμορφες παραλίες της περιοχής, στα πέντε χιλιόμετρα υπάρχουν δεκάδες τουριστικά μαγαζιά, και η τοποθεσία προσφέρει αξιοθέατα μεγάλου ενδιαφέροντος και αφορούν την αρχαία αλλά και την θρησκευτική ιστορία της πόλης της Πάτρας. Γενικότερα, όπως είναι γνωστό η πόλη της Πάτρας αποτελεί έναν από τους καλύτερους τουριστικούς προορισμούς, είτε για καλοκαίρι είτε για χειμώνα, και επιλέγεται συχνά από τους τουρίστες.

Να τονίσουμε πως προκειμένου να λάβουμε την τελική μας απόφαση ότι θα κατασκευάσουμε την ξενοδοχειακή μας μονάδα, βασιστήκαμε στον έλεγχο που έκανε μια συμβουλευτική ομάδα. Η ομάδα αυτή, σύλλεξε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και μετά από ένα χρονικό διάστημα αποφάσισε πως από οικονομικής πλευράς έχει νόημα να συνεχίσουμε το έργο μας. Με τα σχέδια του αρχιτέκτονα δεν υπήρχε κανένα πρόβλημα, ήταν όλα όπως τα είχαμε συμφωνήσει, δεν αντιμετωπίσαμε προβλήματα με τον εργολάβο, καθώς ήταν συνεργάσιμος και ο εξοπλισμός της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είχε κάποια σημαντική καθυστέρηση.

Σχετικά με την έκδοση της οικοδομικής άδειας για την τοποθέτηση του ξενοδοχείου μας, υποβάλλαμε όπως προβλέπεται αίτημα έγκρισης στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), η οποία έγινε αποδεκτή ως προς την καταλληλότητα του οικοπέδου και των σχεδίων εγκατάστασης και εν συνεχεία υποβάλλαμε αίτηση για να μας χορηγηθεί η άδεια λειτουργίας και η κατάταξη του ξενοδοχείου μας στην κατηγορία αστέρων, το οποίο κατατάχθηκε σε τριών αστέρων (3*).

Τέλος, ένα ακόμη βήμα που πραγματοποιήσαμε για τη δημιουργία της ξενοδοχειακής μας μονάδας, ήταν πως επιλέξαμε μια εταιρεία προκειμένου να διαχειριστεί διάφορες ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητο να γίνουν πριν να ανοίξει το ξενοδοχείο μας. Από τις πιο βασικές ενέργειες που θέσαμε στην εταιρεία διαχείρισης, ήταν η προώθηση του ξενοδοχείου μας, η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευσή του και οι προετοιμασίες για τις καθημερινές λειτουργίες, προκειμένου να λειτουργήσουν όλα άψογα.

5.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PATRAS TOURISM»

Οι απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη και την ίδρυση της ξενοδοχειακής μας μονάδας εκτελέστηκαν κατά γράμμα και κατορθώσαμε να το δημιουργήσουμε. Η αμέσως επόμενη σημαντική διαδικασία ήταν να οργανώσουμε το ξενοδοχείο μας βασιζόμενοι στους άξονες που τηρούνται κατά την οργάνωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και συγκεκριμένα ενός ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, έπρεπε καθορίσουμε όλες τις απαιτούμενες δραστηριότητες προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του ξενοδοχείου μας, ένας εκ των οποίων είναι να κατορθώσει το ξενοδοχείο μας «Patras Tourism» να ανέβει κατηγορία μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια και από τριών αστέρων να γίνει τεσσάρων αστέρων.

Από την πρώτη στιγμή καθορίστηκαν οι ρόλοι που θα έχουν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν για να εργαστούν στο ξενοδοχείο, καθώς και οι κανόνες με βάση τους οποίους θα εκτελούνται όλες οι δραστηριότητες. Δημιουργήθηκαν ομάδες από άτομα τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες και οι διάφορες δραστηριότητες ταξινομήθηκαν στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Το κάθε ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου μας έχει έναν υπεύθυνο ο οποίος αναθέτει στους υπαλλήλους τις αρμοδιότητές τους.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μας και οι λειτουργίες που αναπτύχθηκαν βασίστηκαν στο τυπικό σχεδιάγραμμα οργάνωσης ενός ξενοδοχείου. Επομένως, το ξενοδοχείο μας χωρίστηκε σε πέντε διοικητικά τμήματα, το τμήμα των δωματίων (Rooms), το τμήμα του επισιτισμού (Food and Beverage), το τμήμα του οικονομικού/λογιστηρίου (Accounting), το τμήμα των πωλήσεων (Sales) και το τμήμα του προσωπικού (Personnel), όπου το καθένα χωρίζεται στα υπό τμήματα προκειμένου να βελτιωθούν οι εκτελούμενες από τους υπαλλήλους δραστηριότητες. Η μόνη διαφοροποίηση είναι πως στο τμήμα δωματίων δεν εντάσσεται το τμήμα ασφάλειας. Αρχηγός όλων των τμημάτων είναι ο γενικός διευθυντής (General Manager). Ο διευθυντής έχει υπό την επίβλεψή του τόσο το να συντονίζει το κάθε τμήμα όσο και να το ελέγχει. Επιπλέον, τα πέντε αυτά τμήματα υποδιαιρούνται στις μικρότερες υπο ομάδες, σύμφωνα με το σχεδιάγραμμα οργάνωσης ενός ξενοδοχείου. Κάθε δραστηριότητα εκτελείται από τα αρμόδια άτομα του κάθε τμήματος.

Ανάμεσα στις υπο ομάδες του τμήματος δωματίων υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση και οι δραστηριότητες που εκτελούνται συντονίζονται στενά μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, ανάμεσα στα τμήματα υποδοχής και κρατήσεων υπάρχουν διασυνδέσεις, δεδομένου ότι για να γνωρίζει το τμήμα υποδοχής τον αριθμό από τα δωμάτια που πρέπει να ετοιμαστούν καθημερινά, θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση από το τμήμα κρατήσεων. Μέσα από αυτήν τη συνεργασία, είναι διαθέσιμη η απογραφή με τα δωμάτια που είναι διαθέσιμα για ενοικίαση. Ένα ακόμη παράδειγμα, είναι πως προκειμένου τα δωμάτια να είναι έτοιμα και καθαρά, θα πρέπει το τμήμα υποδοχής να ενημερώνει το τμήμα καθαριότητας όταν αναχωρούν οι επισκέπτες, όπως επίσης και το τμήμα καθαριότητας πρέπει να ενημερώνει το τμήμα υποδοχής όταν ολοκληρώσει τις δραστηριότητές του και το δωμάτιο είναι έτοιμο προς χρήση.

Άμεσες σχέσεις εξάρτησης, υπάρχουν ανάμεσα στα περισσότερα από τα τμήματα του ξενοδοχείου μας, καθώς προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα, θα πρέπει όλες οι δραστηριότητες να συντονίζονται στενά μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, οι αρμόδιοι υπάλληλοι του κάθε τμήματος συντάσσουν τα κατάλληλα report μέσω των οποίων διεκπεραιώνεται η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των υπο ομάδων τους. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται τυχόν προβλήματα και λάθη. Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές οι σχέσεις αλληλεξάρτησης, στο ξενοδοχείο μας τηρούνται σχεδιαγράμματα με προθεσμίες, και οι υπο ομάδες επικοινωνούν συχνά μεταξύ τους.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία που διεξήγαμε με θέμα «Ίδρυση και οργάνωση ξενοδοχειακών μονάδων, Μελέτες-Περιπτώσεις», σκοπεύαμε να παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα και να ξεκινήσει να λειτουργεί. Συγκεκριμένα, αναφερθήκαμε στους δυο βασικούς πυλώνες μιας ξενοδοχειακής μονάδας που είναι η ίδρυσή της και η οργάνωσή της. Η ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνει τα βήματα που ακολουθούνται από τη στιγμή που κάποιος εργολάβος συλλαμβάνει την ιδέα μέχρι τη στιγμή που θα αγοράσει τον κατάλληλο χώρο και θα πάρει την έγκριση από τον αρμόδιο οργανισμό. Ακολουθεί η οργάνωσή της που περιλαμβάνει όλο το διαδικαστικό μέρος προκειμένου να μην υπάρχουν ελλείψεις σε αυτήν, να λειτουργούν όλα ομαλά κάτω από τις αρχές της συνεργασίας και της αλληλεξάρτησης, ώστε να μπορέσει η ξενοδοχειακή μονάδα που θα αναπτυχθεί να έχει μέλλον. Απώτεροι στόχοι της πτυχιακής μας εργασίας, ήταν να παρουσιάσουμε κάποιες περιπτώσεις ξενοδοχειακών μονάδων ώστε να δούμε τα χαρακτηριστικά τους αλλά και να παρουσιάσουμε μια δική μας μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας. Για να πραγματοποιηθεί ο τελευταίος στόχος, πραγματοποιήσαμε τη δημιουργία μιας εικονικής ξενοδοχειακής μονάδας βασιζόμενοι στα όσα καταγράψαμε στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας μας και ακολουθώντας τα κατά γράμμα.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες όπως και όλες οι υπόλοιπες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που υπάρχουν, όπως είναι οι ξενώνες, οι ελεύθερες κατασκηνώσεις, τα μοτελ, αποτελούν το πιο βασικό στοιχείο ύπαρξης της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς χωρίς τις τουριστικές εγκαταστάσεις οι τουρίστες δε θα είχαν μέρος διαμονής, επομένως δε θα πραγματοποιούσαν επισκέψεις. Με κεντρικό πυλώνα, λοιπόν, τις τουριστικές εγκαταστάσεις έρχονται και τα υπόλοιπα στοιχεία, τα μέσα μεταφοράς, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα μαγαζιά με είδη δώρων, οι δραστηριότητες ψυχαγωγίας, και όλα μαζί συμβάλλουν στη δημιουργία των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει η τουριστική βιομηχανία και είναι ο κύριος τομέας δραστηριοτήτων της.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, ως το πιο βασικό συστατικό στοιχείο για τις δραστηριότητες του τουρισμού, έχουν προσελκύσει υψηλό ενδιαφέρον προς εξέταση. Όπως όλες οι μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έτσι και οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν κάποια κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται τόσο κατά τη διαδικασία της ίδρυσης όσο και κατά τη διαδικασία της οργάνωσης. Μόνο μέσα από την κατά βήμα διεξαγωγή των διαδικασιών θα μπορέσει να

ολοκληρωθεί η ιδέα για την δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας και να έχει διάρκεια στο χρόνο.

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, ο εργολάβος είναι αυτός ο οποίος έχει τη σύλληψη της ιδέας, που βάζει τα χρήματα ή εξετάζει αν είναι δυνατή η λήψη κάποιας χρηματοδότησης, διαχειρίζεται όλες τις λεπτομέρειες και ψάχνει έμπειρα άτομα να τον βοηθήσουν όπου κριθεί απαραίτητο και γενικότερα αυτός αναλαμβάνει όλον τον κίνδυνο αυτού του επιχειρηματικού βήματος. Αρχικά αναζητά την εύρεση μιας κατάλληλης τοποθεσίας για την μονάδα που επιθυμεί να δημιουργήσει, η οποία να διαθέτει τις κατάλληλες προδιαγραφές και μαζί με έμπειρους κτηματομεσίτες είναι σε επιφυλακή. Πολλοί σημαντικοί παράγοντες είναι το κόστος της γης, καθώς από αυτό εξαρτώνται και οι μετέπειτα χρεώσεις του ξενοδοχείου και η ύπαρξη ανταγωνιστικών μονάδων στη γύρω περιοχή. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία ίδρυσης της ξενοδοχειακής μονάδας, ο εργολάβος συμβουλευέται μια ομάδα έμπειρων ατόμων οι οποίοι πραγματοποιούν τη μελέτη σκοπιμότητας βασιζόμενοι σε κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες και αποφασίζουν αν είναι συμφέρουσα να επιλεγεί η εξεταζόμενη τοποθεσία από οικονομικής πλευράς και να κατασκευαστεί εκεί το ξενοδοχείο.

Εκτός από την μελέτη σκοπιμότητας, η οποία εξετάζει, αξιολογεί και συμβουλεύει τον εργολάβο για το αν είναι συμφέρουσα η ίδρυση μια ξενοδοχειακής μονάδας από οικονομικής πλευράς, το επόμενο βήμα είναι να δοθεί η οικοδομική άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, που είναι υπεύθυνος και αποφασίζει αν είναι κατάλληλη η ξενοδοχειακή μονάδα η οποία αποφασίστηκε να αναπτυχθεί. Μέσα, λοιπόν, από τη μελέτη συγκεκριμένων παραγόντων, ο ΕΟΤ λαμβάνει την απόφασή του και κατατάσσει τη ξενοδοχειακή μονάδα σε κάποια κατηγορία αστερών. Σημαντικό είναι να τονίσουμε, πως καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, πραγματοποιούνται έλεγχοι και αν κριθεί απαραίτητο ο ΕΟΤ έχει τη δυνατότητα να πάρει την οικοδομική της άδεια.

Συμπερασματικά από την εργασία μας, το τελευταίο βήμα, εφόσον έχει πλέον αποφασισθεί η τοποθεσία στην οποία θα ιδρυθεί η ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς επίσης έχει δοθεί και η άδεια λειτουργίας του, είναι να επιλεγεί η κατάλληλη εταιρεία η οποία θα διαχειρίζεται τα βασικά προκειμένου να ανοίξει το ξενοδοχείο, δηλαδή τις πωλήσεις, την επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού, το μάρκετινγκ και τις καθημερινές λειτουργίες. Εάν δεν υπάρξουν προβλήματα και καθυστερήσεις, αν είναι συνεργάσιμος ο καιρός και αν οι πόροι στην αγορά εργασίας επαρκούν, όλα είναι υπό έλεγχο και μέσα σε 12 με 16 μήνες η ξενοδοχειακή μονάδα θα είναι έτοιμη να λειτουργήσει.

Εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία της ίδρυσης περνάμε στη διαδικασία της οργάνωσης της ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία είναι παρόμοια για κάθε μορφή ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πρόκειται για τη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να καθοριστούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την πτυχιακή μας εργασία, ορίζονται οι αρμοδιότητες που θα έχουν οι ομάδες από εργαζόμενους του ξενοδοχείου, οι κανόνες που θα πρέπει να ακολουθούν αλλά και οι όροι κάτω από τους οποίους θα εκτελούνται όλες οι αρμοδιότητες. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία της οργάνωσης ανατίθενται συγκεκριμένες δραστηριότητες σε άτομα και ομάδες ατόμων που θα τις φέρουν εις πέρας και διαμορφώνονται οι κατάλληλες βαθμίδες ώστε να υπάρχουν οι αντίστοιχες ευθύνες.

Οι ομάδες που προαναφέραμε, οργανώνονται σε πέντε διοικητικά τμήματα, καθένα από τα οποία υποδιαιρείται σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Αρχηγός και των πέντε τμημάτων είναι ο γενικός διευθυντής. Στις ξενοδοχειακές μονάδες τα πέντε τμήματα που οργανώνονται, είναι το τμήμα διαχείρισης δωματίων, το τμήμα επισιτισμού, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού και το τμήμα οικονομικού/λογιστηρίου. Ξεκινώντας από το πρώτο τμήμα της διαχείρισης δωματίων υποδιαιρείται στο τμήμα υποδοχής, στο τμήμα καθαριστηρίου, στο κρατήσεων, στο τμήμα ορόφων/καθαριότητας, στο τμήμα ασφάλειας και στο τμήμα μηχανικού/συντήρησης. Συνεχίζοντας με το τμήμα επισιτισμού, διαθέτει το τμήμα παραγωγής τροφίμων, την υπηρεσία τροφίμων, τις υπηρεσίες δωματίου, τη διαχείριση ποτών, τη συνεδρίαση και εστίαση και το διαχειριστικό τμήμα.

Το τμήμα πωλήσεων και marketing είναι ένα μικρό τμήμα με αποτέλεσμα να είναι εύκολος ο συντονισμός με τα υπόλοιπα τμήματα. Το τμήμα προσωπικού διαθέτει τρεις υπο-μονάδες, τη πρόσληψη εργαζομένων, τη χορήγηση παροχών και την εκπαίδευση. Τέλος, το πέμπτο και τελευταίο τμήμα, το τμήμα λογιστηρίου καταγράφει τις οικονομικές συναλλαγές, προετοιμάζει τις μισθοδοσίες, τους εισπρακτέους και οι πληρωτέους λογαριασμούς, ελέγχει το κόστος του ξενοδοχείου και παρακολουθεί τις χρεώσεις του λογαριασμού των πελατών. Επομένως, έχει σημαντικό ρόλο ως φορέας παροχής δεδομένων για την λήψη αποφάσεων και τη κατάρτιση προϋπολογισμού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, ολοκληρώνεται και η διαδικασία η οποία ακολουθείται προκειμένου να οργανωθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Συμπερασματικά, έχοντας συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα βήματα για την ίδρυση και την οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είμαστε σε θέση από την μια πλευρά να μελετήσουμε ήδη υπάρχοντα ξενοδοχεία ώστε να ελέγξουμε βήμα προς βήμα όσα ακολούθησαν μέχρι να

ξεκινήσουν να λειτουργούν και από την άλλη πλευρά να δημιουργήσουμε ένα δικό μας, εικονικό ξενοδοχείο, ακολουθώντας κατά γράμμα όλα όσα καταγράψαμε στη θεωρητική προσέγγιση της πτυχιακής μας εργασίας.

Με τον ίδιο τρόπο, λοιπόν, λειτουργήσαμε και εμείς και δημιουργήσαμε για την πτυχιακή μας εργασία το δικό μας ξενοδοχείο το «Patras Tourism» στην περιοχή της Πάτρας. Αναζητήσαμε μια τοποθεσία έκτασης τριών στρεμμάτων, στην ύπαιθρο που να ελκύει την προσοχή των πολιτών και τελικά τη βρήκαμε. Ο ανταγωνισμός στη γύρω περιοχή δεν ήταν μεγάλος και το κόστος της γης ήταν χαμηλό ώστε να μην έχουμε υψηλές χρεώσεις. Η τελική απόφαση λήφθηκε μετά από μελέτη μιας ομάδας έμπειρων ατόμων και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), με τη σειρά του κατέταξε το ξενοδοχείο μας στην κατηγορία τριών αστέρων (3*).

Συνεχίσαμε με τη διαδικασία της οργάνωσης του ξενοδοχείου μας «Patras Tourism» με βάση το τυπικό οργανόγραμμα το οποίο πρέπει να τηρείται. Καθορίσαμε όλες τις απαιτούμενες δραστηριότητες ώστε να πραγματοποιηθεί ο κύριος σκοπός του ξενοδοχείου μας, να ανέβει κατηγορία αστέρων μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια. Εξ' αρχής καθορίστηκαν οι ρόλοι των εργαζομένων και οι κανόνες με βάση τους οποίους θα εκτελούνται όλες οι αρμοδιότητες. Οι ομάδες που δημιουργήσαμε εκτελούσαν συγκεκριμένες δραστηριότητες και ταξινομήθηκαν στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Η μόνη διαφοροποίηση που πραγματοποιήθηκε όσον αφορά το τυπικό οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι πως στο τμήμα δωματίων του «Patras Tourism» δεν εντάξαμε το τμήμα ασφάλειας. Μέσα από τις σχέσεις εξάρτησης που εξ' αρχής προσπαθήσαμε να θέσουμε ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, σκοπεύουμε στην πραγματοποίηση βέλτιστων αποτελεσμάτων για το «Patras Tourism».

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να συμπεραίνουμε, πως είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της ίδρυσης και οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, έτσι ώστε όταν κάποιος έχει την ιδέα να αναπτύξει μια τέτοια μονάδα και γενικότερα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, να γνωρίζει τις διαδικασίες πάνω στις οποίες θα πρέπει να στηριχθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Belch, G. E., Belch, M. A., & Purani, K. (2011, January-March). Advertising and Promotion - An Integrated Marketing Communications Perspective. *SCMS Journal of Indian Management* , 8 (1), σσ. 117-119.

Booked.gr. (2019). Ανάκτηση 06 30, 2019, από <https://hotel-apollo-rio-gr.ibooked.gr/>

Candea, D. I. (1976, April). ORGANIZATION STRUCTURE - AN APPROACH TO REVISION. *MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY 50 MEMORIAL DRIVE CAMBRIDGE* , σσ. 848-876.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology* (7th εκδ.). New York: McGraw-Hill.

Gül, A. (2014). 'Front Office & Room Division. *Accommodation Management* .

hikersbay. (2019). Ανάκτηση 06 30, 2019, από <http://hikersbay.com>

Hotel Ahilion Kalavrita. (2019). Ανάκτηση 05 30, 2019, από <http://www.ahilion.gr>

HOTEL apollon. (2019). Ανάκτηση 06 30, 2019, από <https://www.apartmentsapollon.gr>

Hotels.com. (2019). Ανάκτηση 06 30, 2019, από <https://el.hotels.com/ho380138/xenodocheio-achilleion-kalabryta-ellada/>

HotelsLine. (2019). Ανάκτηση 05 30, 2019, από <http://hotelsline.com>

Ivanovic, S., Mikinac, K., & Perman, L. (2011, January 27). CRM DEVELOPMENT IN HOSPITALITY COMPANIES FOR THE PURPOSE OF INCREASING THE COMPETITIVENESS IN THE TOURIST MARKET. *UTMS Journal of Economics* , 2 (1), σσ. 59–68.

Krstić, B., Kahrović, E., & Stanišić, T. (2015, OCTOBER 23). BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY:A PROPOSED FRAMEWORK FOR OPERATING PROCESSES. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues* , 61 (4), σσ. 21-34.

Mullins, L. (1992). *Hospitality management: a human resources approach*. London: Pitman.

Penner, R. H., Adams, L., & Walter, R. (2012). *Hotel Design, Planning and Development*. Στο R. H. Penner, L. Adams, & S. K. Robson, *Hotel Design, Planning and Development* (2nd εκδ., σ. 420). London: Routledge Taylor & Francis Group.

Pizam, A. (2005). *International Encyclopedia of Hospitality Management* (1st εκδ.). London: Routledge.

Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007). *HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS* (4η εκδ.). (J. W. SONS, Επμ.) New Jersey: Wiley.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζαχαράτος, Γ., & Παπαγιάννης, Δ. (2008). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. *Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα*. Πάτρα.

Θεοχάρης, Ν. (2016). Διοίκηση - Οικονομική διαχείριση. Στο Ν. Θεοχάρης, *Διοίκηση τομέα δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων* (σ. 488). Αθήνα: Προπομπός.

Θεοχάρης, Ν. (2016). Οργάνωση Ξενοδοχείου. Στο Ν. Θεοχάρης, Ζ. ΙΩΑΝΝΗΣ, & Ρ. ΠΑΠΑΔΟΜΙΧΕΛΑΚΗ (Επιμ.), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΜΕΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ, ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ* (σ. 486). ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Λαλούμης, Δ. Α., & Ρούπας, Β. Χ. (2002). ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Στο Δ. Α. Λαλούμης, & Β. Χ. Ρούπας, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: Σταμούλης.

ΜΑΡΑΣ, Γ. Α. (2004). *ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ - ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΣ, ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: INTERBOOKS.

Παλμός, Ν. Π. (1999). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. Αθήνα: Interbooks.

Φιοράκη, Μ. Γ., Δρόσου, Μ. Χ., & Θεοδώρου, Α. Γ. (2003). *Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

Φουντουλάκης, Γ. (2002). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έλλην.

Χατζηβγέρης, Κ. (2012). Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. *Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων*. ΤΕΙ Λάρισας.

Χυτήρης, Λ. Σ. (1996). *ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: Interbooks.