

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της σπουδάστριας Ανθοπούλου Μελπομένης Α.Μ 3824

ΘΕΜΑ: « ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ»

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Φραγκούλης Μάριος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	σελ.7
Εισαγωγικό μέρος.....	σελ.10

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Η μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.....	σελ.13
Ορισμός της Δικαιόχρησης και βασικές αρχές.....	σελ.14
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Δικαιόχρησης.....	σελ.17
Η μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων...	σελ.21

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Α΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

1.1. Περίοδος λειτουργίας των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το σύστημα «Franchising».....	σελ.25
1.2. Λόγοι επιλογής του συστήματος.....	σελ.26

- 1.3. Κριτήρια επιλογής από την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.....σελ.29
- 1.4. Πλεονεκτήματα της μορφής παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.....σελ.31
- 1.5. Φιλοδοξίες και στόχοι του συστήματος.....σελ.33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Β' ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- 2.1. Τρόποι παραχώρησης της τεχνογνωσίας προς την επιχείρηση.....σελ.35
- 2.2. Επίπεδο μόρφωσης των υπαλλήλων.....σελ.37
- 2.3. Προγράμματα εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις.....σελ.39
- 2.4. Αντιμετώπιση τυχόν σφαλμάτων και λαθών.....σελ.41
- 2.5. Δικαιώματα που εξασφαλίζονται σε μια εταιρείας παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας (Franchising).....σελ.43
- 2.6. Προτάσεις και αποδοχή τους από την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.....σελ.44
- 2.7. Μειονεκτήματα του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.....σελ.45
- 2.8. Διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος.....σελ.47
- 2.9. Πολιτική τιμών και διάθεσης.....σελ.49
- 2.10. Πολιτική διαφήμισης και δημόσιες σχέσεις.....σελ.50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Γ΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- 3.1. Διαφορές «Franchising» και «Management Contract»...σελ.52
- 3.2. Γενικές εντυπώσεις.....σελ.54

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Α΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- 4.1. Περίοδος λειτουργίας των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.....σελ.57
- 4.2. Λόγοι επιλογής του συστήματος.....σελ.58
- 4.3. Κριτήρια επιλογής από την εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.....σελ.60
- 4.4. Πλεονεκτήματα της μορφής ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.....σελ.61
- 4.5. Φιλοδοξίες και στόχοι του συστήματος.....σελ.63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Β΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- 5.1. Τρόποι παραχώρησης της διοίκησης προς την επιχείρηση.....σελ.65
- 5.2. Επίπεδο μόρφωσης των υπαλλήλων.....σελ.67
- 5.3. Προγράμματα εκπαίδευσης της επιχείρησης.....σελ.69
- 5.4. Αντιμετώπιση τυχόν σφαλμάτων και λαθών.....σελ.71
- 5.5. Δικαιώματα που εξασφαλίζονται σε μία εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων (Συμβόλαιο Διοίκησης).....σελ.73
- 5.6. Προτάσεις και αποδοχή τους από την εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.....σελ.74
- 5.7. Μειονεκτήματα του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.....σελ.75
- 5.8. Διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος.....σελ.77
- 5.9. Πολιτική τιμών και διάθεσης.....σελ.79
- 5.10. Πολιτική διαφήμισης και δημόσιες σχέσεις.....σελ.81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Γ΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- 6.1. Διαφορές «Management Contract» και «Franchising».....σελ.84
- 6.2. Γενικές εντυπώσεις.....σελ.86

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ– ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα.....σελ.90

Προτάσεις.....σελ.101

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.105

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ.106

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ξενοδοχείο με την έννοια της οικονομικής μονάδας έχει την αποστολή της φιλοξενίας επί πληρωμή και εξελίσσεται εδώ και αιώνες. Η εξέλιξη αυτή σχετίζεται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Μέσα από αυτή την εξέλιξη βλέπουμε να αναπτύσσεται και το κομμάτι της ξενοδοχειακής αλυσίδας και συγκεκριμένα δύο εξειδικευμένων μορφών οργάνωσής τους, της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και της ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Το λεγόμενο “franchising”, όπως αποκαλείται από τους επιχειρηματίες του τουριστικού κλάδου ή μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, αποτελεί μία από τις πλέον αναπτυσσόμενες μορφές ανάπτυξης κάθε αντικειμένου και μία από τις πρώτες - αν όχι την πρώτη- επιλογές ενός μικρομεσαίου επενδυτή που οραματίζεται να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση, περιορίζοντας στο βαθμό του δυνατού την αβεβαιότητα που συνοδεύει κάθε επένδυση ως προς την απόδοση των κεφαλαίων που έχει επενδύσει.

Το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων από την άλλη πλευρά είναι και αυτό ένα αρκετά διαδεδομένο μοντέλο διοίκησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθότι αποτελεί μία από τις πιο εύκολες διεξόδους για τους επιχειρηματίες.

Η συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε με στόχο να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο δουλεύουν οι ξενοδοχειακές αλυσίδες σήμερα αλλά και κατά πόσο οι διοικήσεις των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα των θεσμών αυτών. Κύρια επιδίωξη της έρευνας είναι η εξέταση του ρόλου που διαδραματίζει από τη μία μεριά η παραχώρηση ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και από την άλλη το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, ώστε να αναλυθεί και να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα των δύο μοντέλων διοίκησης ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται. Έχοντας σαν οδηγό τους παραπάνω στόχους, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των προφορικών συνεντεύξεων.

Χωρίς τη συμβολή των δέκα ατόμων, που ήταν τα βασικά, καθώς και όλων των υπολοίπων που δέχτηκαν να συνομιλήσουν μαζί μου και να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ή έστω σε όσες από αυτές μπορούσαν, η συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων θα ήταν ανέφικτη, όπως αδύνατη θα ήταν και η συγγραφή τούτης της πτυχιακής εργασίας.

Βέβαια δεν θα πρέπει να παραλειφθούν και τις δυσκολίες που υπήρξαν κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας. Την άρνηση πολλών υπεύθυνων ξενοδοχείων, οι οποίοι όχι απλά δεν δέχτηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο, αλλά αρνήθηκαν να ακούσουν τι ακριβώς ζητούσα από αυτούς.

Δεν ήτανε λίγοι εκείνοι που δεν θέλησαν να συνεργαστούν εξαιτίας του ως προς τους ίδιους άγνωστο θέμα εργασίας.

Έχοντας συνειδητή επίγνωση των παραπάνω, επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά :

- Τον κύριο Σικιωτάκη Ξένιο, υπεύθυνο διοίκησης και δημοσίων σχέσεων της ξενοδοχειακής αλυσίδας Astraworldwide.
- Την κυρία Καρακατσάνη Καλλιόπη, υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου KEMPINSKI, Θεσσαλονίκη.
- Τον κύριο Λαμπρόπουλο Γιώργο, υπεύθυνο του τμήματος Food and Beverage του ξενοδοχείου Athens Imperial της αλυσίδας Grecotel.
- Τον κύριο Robert Gatt ,υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων της ξενοδοχειακής αλυσίδας CLUB MED.
- Την κυρία Κουτουκιάδου Κρίστι, Administrative Assistant της ξενοδοχειακής Smartotel.
- Την κυρία Σεϊμένη Εύη, υπεύθυνη στο τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου LEDRA MARRIOTT.
- Την κυρία Ντούσκα Λιάνα, υπεύθυνη πωλήσεων του ξενοδοχείου Novotel.
- Τον κύριο Ασπρούλη και τον κύριο Σκουλογιάνη Παναγιώτη, στελέχη του τμήματος πωλήσεων του ξενοδοχείου CORAL, BEST WESTERN.
- Την κυρία Ρουμελιώτη ,υπεύθυνη του τμήματος πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων της αλυσίδας ξενοδοχείων LOUIS HOTELS.
- Την κυρία Βλαζάκη , υπεύθυνη του τμήματος πωλήσεων των ξενοδοχείων SANTA MARINA HOTELS.
- Τον κύριο Παπανικολάου Αλέξανδρο, υποδιευθυντή του ξενοδοχείου FENIX HOTEL, BEST WESTERN.

- Τον κύριο Μανιατόπουλο Νικόλαο, υποδιευθυντή του ξενοδοχείου ILISIA HOTEL.
- Την κυρία Βλάχου Γεωργία, υπεύθυνη του τμήματος πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων της αλυσίδας CAPSIS CONVENTION AND RESORT HOTELS.
- Την κυρία Παπαφράγκου Έλενα ,υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων στο ξενοδοχείο CHANDRIS METROPOLITAN.
- Την κυρία Παρασκευοπούλου ,υπεύθυνη του τμήματος πωλήσεων στο ξενοδοχείο DIVANI.
- Την κυρία Κυριακοπούλου ,υπεύθυνη του τμήματος πωλήσεων της αλυσίδας ξενοδοχείων BEST WESTERN.

Επιθυμώ τέλος να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κύριο Φραγκούλη Μάριο για την πολύτιμη καθοδήγησή του ,προκειμένου να πραγματοποιηθεί η πτυχιακή μου εργασία. Παράλληλα, για τις παραδόσεις μαθημάτων του που με βοήθησαν να αποκτήσω αξιοσημείωτες θεωρητικές γνώσεις και το κυριότερο μια ουσιαστική εικόνα των όσων συμβαίνουν στην πρακτική των τουριστικών μονάδων.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο των προφορικών συνεντεύξεων στα περισσότερα ξενοδοχεία ,ενώ υπήρξαν και κάποια τα οποία επικοινωνήσαν μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

Σε αυτή συμμετείχαν έντεκα εκπρόσωποι από το χώρο των ξενοδοχείων από τους οποίους οι εφτά συνεργάζονται με εταιρείες παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και πέντε με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων. Εδώ να σημειωθεί ότι ο κύριος Σικιωτάκης Ξένιος, υπεύθυνος του τμήματος Marketing και δημοσίων σχέσεων της αλυσίδας ξενοδοχείων Astra Worldwide , απάντησε και στα δύο ερωτηματολόγια αφού η επιχείρηση αυτή, υποστηρίζει πως λειτουργεί βάσει και των δύο συστημάτων.

Για τις συνεντεύξεις συντάχθηκαν δύο ερωτηματολόγια : ένα για τις συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και ένα για τις συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Οι ερωτήσεις χωρισμένες σε ομάδες παρατίθενται στο πίσω μέρος της εργασίας και συγκεκριμένα στο παράρτημα. Ωστόσο παρακάτω θα παρουσιαστεί σε τι αποσκοπεί η κάθε ομάδα ερωτήσεων.

Σκοπός της πρώτης ομάδας ερωτήσεων ήταν η συγκέντρωση γενικών πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία των ξενοδοχείων με τις μεθόδους. Δηλαδή με βάση ποια κριτήρια επέλεξε το κάθε ξενοδοχείο τη συγκεκριμένη μέθοδο και πόσο καιρό λειτουργεί με αυτό το σύστημα.

Με τη δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων έγινε μία προσπάθεια εισαγωγής στην εφαρμογή του κάθε συστήματος, σύμφωνα με αυτά που μας είπαν τα διάφορα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων, σε πιο πρακτικά ζητήματα.(διαφορές και ομοιότητες). Ταυτόχρονα, στο να ληφθούν στοιχεία τα οποία θα επέτρεπαν να διαφανεί η σπουδαιότητα των δύο μοντέλων διοίκησης και ο βαθμός στον οποίο αξιοποιούνται

για την ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων. Επίσης γίνεται ένα είδος σύγκρισης το οποίο συνεχίζεται και στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων.

Με την τρίτη ομάδα ερωτήσεων τέλος να φανερωθεί μια γενική σύγκριση μεταξύ των δύο συστημάτων και οι γενικές εντυπώσεις των υπευθύνων στελεχών του κάθε ξενοδοχείου.

Η προκείμενη εργασία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη:

1. Το πρώτο μέρος αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση του αντικειμένου της που αφορά τα δύο συστήματα που εφαρμόζονται στις τουριστικές μονάδες.
2. Στο δεύτερο , που είναι και το κυρίως μέρος, γίνεται η παρουσίαση των τουριστικών μονάδων που λειτουργούν με τη μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, μέσα από την έρευνα όπως διαμορφώθηκε.
3. Στο τρίτο μέρος γίνεται η παρουσίαση των υπόλοιπων τουριστικών μονάδων που λειτουργούν με τη μορφή της ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων με τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως και στο δεύτερο .
4. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο μέρος, περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα , τα οποία προέκυψαν από την επεξεργασία, σύγκριση και μελέτη των πληροφοριών που αποκομίστηκαν από τις συζητήσεις με τους εκπροσώπους του τουριστικού κλάδου.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΒΑΣΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Η ΜΟΡΦΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

Όλοι γνωρίζουμε ότι μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ξενοδοχειακή αγορά σήμερα, διακρίνουμε τις μικρές, τις μεσαίες και τις μεγάλες (πολυεθνικές). Εμείς θα επικεντρωθούμε στα δύο άκρα, δηλαδή στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις για να διερευνηθούν διεξοδικά οι διαφορές που θα προκύψουν παρακάτω.

Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι των μεγάλων, ιδιαίτερα των πολυεθνικών. Αυτά είναι η ευελιξία, η άμεση επαφή με τον πελάτη. Επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν σε εξελίξεις της αγοράς, καθώς και αμεσότητα στον έλεγχο της καθημερινής λειτουργίας τους.

Μειονεκτούν, όμως, σε έλλειψη αγοραστικής και διαπραγματευτικής δύναμης, οικονομίας κλίμακας, τεχνογνωσίας, συστημάτων ελέγχου και μεθόδων μανάτζμεντ και μάρκετινγκ, εξειδικευμένων στελεχών και δυνατότητα εκτέλεσης προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Σε μια κρίσιμη περίοδο για την επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων, παρόλα τα πλεονεκτήματα που τις περιστοιχίζουν, και πιεζόμενες από το νέο διεθνές σκληρό ανταγωνισμό, κάνει την εμφάνισή του ένας νέος θεσμός, ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising) (1). Υπάρχει ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εστίασης, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το οποίο έχει αξιοποιήσει αποτελεσματικά τα συστήματα franchising προς όφελος των μικρών επιχειρήσεων.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Είναι αλήθεια ότι η εννοιολογική προσέγγιση του θεσμού της δικαιόχρησης παρουσιάζει μεγάλες και σημαντικές δυσκολίες. Αποτέλεσμα όλων αυτών των δυσκολιών είναι και η πραγματικά πολύ μεγάλη ποικιλία ορισμών τόσο νομικών όσο και οικονομικών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί διεθνώς. Υπάρχει ένας γεωμετρικός τόπος που συγκλίνουν οι περιγραφές του franchising στοιχειοθετώντας μια ενιαία εικόνα για αυτήν την μορφή της οργάνωσης.

Δικαιόχρηση (franchising) είναι μια εμπορική συμφωνία βάσει της οποίας μια μεγάλη επιχείρηση παραχωρεί σε μια άλλη, συνήθως μικρή, το αποκλειστικό δικαίωμα για μια σαφώς καθορισμένη γεωγραφική περιοχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία της, τα εμπορικά της σήματα, τις τεχνικές μάρκετινγκ και διοικήσεως, καθώς και τα προϊόντα της, έναντι χρηματικής αμοιβής (2).

Η λέξη « franchising» προέρχεται από το Γαλλικό λεξιλόγιο. Το γαλλικό ρήμα « francher» σήμαινε την παραχώρηση κάποιου προνομίου ή την παραίτηση από ένα δικαίωμα. Πιο συγκεκριμένα ο Βολταίρος όρισε τον όρο « franchise» ως αυτόν « που αποπνέει πάντα μια ιδέα ελευθερίας κάτω από οποιαδήποτε έννοια και αν τον πάρουμε» (3).

1, 2 (βλ. Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, Ν. Σκουλάς, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα,2002).

3. (Βλ. Hubert Bensoussan, Le Droit de la Franchise, edit. Apogee, σελ. 275 και Voltaire, Dictionnaire Philosophique).

Το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων που απολαμβάνουν των δικαιωμάτων της σύμβασης δικαιόχρησης (franchise), αλλά και αναλαμβάνουν τις αντίστοιχες υποχρεώσεις, αποτελεί ένα είδος εθελοντικού δικτύου (αλυσίδας).

Η σύμβαση « franchising» μπορεί να αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που παρέχει τα πάντα και περιλαμβάνει ένα εκτενές φάσμα αμοιβαίων δεσμεύσεων μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου ή να έχει περιορισμένο περιεχόμενο που αφορά μόνο την παραχώρηση της χρήσης πνευματικών δικαιωμάτων ή της μάρκας, των λογότυπων και κάποιων προϊόντων ή κάποια ενδιάμεση ρύθμιση με επιλεγμένες υπηρεσίες ή προϊόντα.

Παρακάτω αναλύονται με απλά λόγια οι δύο έννοιες που συνθέτουν τη μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, δικαιοπάροχος (franchisor) και δικαιοδόχος (franchisee).

Δικαιοπάροχος (franchisor) είναι εκείνος που παρέχει τα δικαιώματα της δικαιόχρησης και συνήθως υποχρεούται να υποστηρίζει τα μέλη του δικτύου(δικαιοδόχους- franchisees) ποικιλοτρόπως, υπό μορφή τεχνογνωσίας, κοινής διαφήμισης, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κεντρικής προμήθειας εμπορευμάτων, εξοπλισμών και προμηθειών για λογαριασμό τους, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας, αλλά και να εξασφαλίζει τη συμμόρφωσή τους με τους κανόνες λειτουργίας του δικτύου και με τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους πελάτες.

Ο δικαιοπάροχος μπορεί να είναι μια μεγάλη ή μεσαίου μεγέθους εταιρεία που παράγει συγκεκριμένα προϊόντα ή μια χονδρεμπορική επιχείρηση με σχετικά μεγάλη αγοραστική δύναμη που διαθέτει και δίκτυο διανομής, τεχνογνωσία, συστήματα και δοκιμασμένες μεθόδους, καθώς και ανθρώπινη και τεχνολογική υποδομή.

Από την άλλη πλευρά ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι εκείνος που απολαμβάνει των δικαιωμάτων της δικαιόχρησης (franchising), μέλος του δικτύου. Ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλλει χρηματική αμοιβή στον δικαιοπάροχο για τις υπηρεσίες που απολαμβάνει, αλλά και την υποχρέωση να συμμορφώνεται στους κανόνες λειτουργίας του δικτύου και να υποστηρίζει την καλή εικόνα του.

Συνήθως, ο δικαιοδόχος (franchisee) δεσμεύεται με τη σύμβαση δικαιόχρησης ως προς τους κανόνες δεοντολογίας για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη συμπεριφορά του έναντι των πελατών και του δικτύου. Βεβαίως, οι δεσμεύσεις αυτές πρέπει να αποβλέπουν στην προστασία της εικόνας, της καλής φήμης και των συμφερόντων του συνόλου των μελών, που συνθέτουν την ευρύτερη οικογένεια του δικτύου.

Καθόσον αφορά, όμως, στην ιδιοκτησία, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησής του, είναι εντελώς αυτόνομος, μολονότι σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν ρήτρες εξασφάλισης ενός ελάχιστου κέρδους. Το δίκτυο « franchise» είναι ένας μηχανισμός υποστήριξης, μια ομπρέλα προστασίας για τα μέλη, που αλλιώς, μόνα τους, θα ήταν απροστάτευτα.

Παράλληλα, θεωρείται αυτονόητο ότι ο δικαιοπάροχος αναλαμβάνει μια ισχυρή ηθική δέσμευση να βοηθήσει το δικαιούχο να είναι, σε συνεχή βάση, επιτυχής και κερδοφόρος. Εξάλλου, αυτό είναι και το μέτρο της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της αποδοχής, από την αγορά, του συστήματος « franchise» .

Οι οικονομικές επιβαρύνσεις του συστήματος συνήθως εκφράζονται σε royalty fees, franchise fees και ενίοτε άλλες έξτρα χρεώσεις για συγκεκριμένες υπηρεσίες που δεν περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης. Κάποιες εταιρείες- δικαιοπάροχοι χρεώνουν ένα εφάπαξ ποσό για έξοδα ή και αμοιβή έναρξης (4).

Το «franchising» είναι ένας από τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία περίπου 30 χρόνια. Ξεκινώντας ως μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυεστιατορίων κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να εισβάλλει σε σχεδόν κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικότερο επίτευγμά του ήταν το ότι συνέβαλε τα μέγιστα στη διαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως. Ακόμη με την υπάρχουσα έντονη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη στον τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυγμένες χώρες ο ρυθμός αύξησης του «franchising» ως επιχειρηματικής μεθόδου είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα μεγαλώνει συνεχώς.

4. (βλ. Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, Ν. Σκουλάς, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα,2002).

Ωστόσο, όσον αφορά τη φιλοσοφία του όρου της δικαιόχρησης , για την επιτυχία του θεσμού, χρειάζεται να συντρέχει μια σειρά προϋποθέσεων που αναφέρονται στο κοινό όραμα, στην κοινή φιλοσοφία, στους κοινούς στόχους, στο κοινό συμφέρον των

συμβαλλομένων αλλά και στον αμοιβαίο σεβασμό, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στην αλληλοϋποστήριξη, στην αλληλεγγύη.

Όπως πολύ σωστά αναφέρθηκε από εκπρόσωπο των ξενοδοχείων στα οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, παρομοίασε το θεσμό της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας με τον θεσμό του γάμου, στον οποίο αμφότεροι οι συμβαλλόμενοι « προσέρχονται εις γάμου κοινωνίαν», συνεργώντας για το κοινό καλό, σε μία σχέση αλληλεξάρτησης και συμβολής εκάστου με βάση τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα. Η σχέση πρέπει να είναι τέτοια ώστε να κερδίζουν και οι δύο πλευρές, ποτέ όμως ο ένας εις βάρος του άλλου. Πρόκειται για μία εταιρική σχέση.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν θα είχε τη σημερινή του επιτυχία εάν δεν αποτελούσε συγχρόνως και κυρίως μια πάρα πολύ επιτυχημένη εμπορική μέθοδο πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών με τεράστια πλεονεκτήματα τόσο για τον δικαιοδόχο και τον δικαιοπάροχο όσο και τον καταναλωτή. Για αυτό το λόγο παρακάτω παραθέτονται ορισμένα πλεονεκτήματα που αφορούν το δότη και το λήπτη (δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο) μαζί όμως και με κάποια μειονεκτήματα τα οποία θα φανούν στη συνέχεια.

Όσον αφορά το δικαιοπάροχο, σημαντικά πλεονεκτήματα είναι :

- Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης, εταιρείας.
- Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
- Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς.
- Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών.
- Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των δικαιοδόχων για τη βελτίωση και ανανέωση του συστήματος « franchising».

- Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.
- Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
- Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.
- Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων και με ανθρώπινο δυναμικό που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για ένα κοινό σκοπό.
- Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.
- Οι οικονομίες κλίμακας.
- Η κάθετη ολοκλήρωση.

Όσον αφορά το δικαιοδόχο, ορισμένα πλεονεκτήματα είναι :

- Ο δικαιοδόχος εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν.
- Υποστηρίζεται από τον δικαιοπάροχο τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα.
- Επωφελείται από τη διαφήμιση που πραγματοποιεί ο δότης σε πανεθνική κλίμακα με μία αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
- Απολαμβάνει τα προνόμια του ανεξάρτητου επιχειρηματία.
- Απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων και των τεχνικών μεθόδων.
- Υπάρχει συνεχής ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος αυτού.
- Έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο δικαιοπάροχος από όλους τους δικαιοδόχους και που αφορά τις συνθήκες της αγοράς.
- Η επιχείρηση του δικαιοδόχου παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων από ότι μία άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

- Έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα.
- Ο έλεγχος που ασκεί ο δικαιοπάροχος στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου είναι επωφελής για το δικαιούχο γιατί εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του.

Ωστόσο, ορισμένα μειονεκτήματα είναι τα παρακάτω :

Για τον δικαιοπάροχο :

- Είναι υποχρεωμένος (σε αρκετές περιπτώσεις) να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων ή τις περισσότερες φορές να συνεργάζεται για τη λύση τους.
- Υπάρχει μια τάση από την πλευρά του δικαιούχου για ανεξαρτητοποίηση απέναντι στο δικαιοπάροχο, η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής του στο δίκτυο.
- Η επιλογή των δικαιοπαρόχων αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και ίσως δαπανηρό έργο για τον αρμόδιο κάποιας εταιρείας.
- Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος από τους δικαιούχους μετά την αποχώρησή τους από τη συνεργασία (αλυσίδα) να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές της εταιρείας παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.
- Οι αντιοικονομίες κλίμακας.
- Η δυσκαμψία μεγέθους.
- Η κοινή μοίρα των επιμέρους καταστημάτων.
- Η δυσκολία ομογενοποίησης των επιχειρήσεων.

Για τον δικαιούχο τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι :

- Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του δικαιοπάροχου έχει άμεσο και άλλες φορές οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του δικαιούχου λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησής του από αυτόν.
- Η ένταξη του δικαιούχου σε ένα σύστημα « franchising» συνεπάγεται τον περιορισμό μέχρι ένα σημείο της ελευθερίας του.

- Υπάρχει κίνδυνος μείωσης των κερδών της επιχείρησης του δικαιοδόχου από την επιχειρηματική πολιτική της αρμόδιας εταιρείας.
- Η ύπαρξη πολλές φορές δεσμευτικών όρων για τον δικαιοδόχο σε μια τέτοια σύμβαση αποτελεί μειονέκτημα .

Η ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Μετά την ανάλυση του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας θα προχωρήσουμε στο επόμενο σύστημα που είναι το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων. Ας αρχίσουμε όμως από τον ακριβή ορισμό της μορφής αυτής.

Όταν αναφερόμαστε στη μορφή της ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων εννοούμε συμβάσεις που γίνονται ανάμεσα σε μεγάλες, ονομαστές εταιρείες, για παράδειγμα ομίλους ξενοδοχείων όπως Hilton και σε ξενοδοχεία, συνήθως μεσαίες και ανώτερες επιχειρήσεις. Ο όμιλος ξενοδοχείων αναλαμβάνει για λογαριασμό του ξενοδόχου τη διοίκηση και διαχείρισή του (5).

Ο ιδιοκτήτης της περιουσίας δεν συμμετέχει στις αποφάσεις της διεύθυνσης αλλά διατηρεί το δικαίωμα επίβλεψης της περιουσίας του. Η εταιρεία της διοίκησης από την άλλη προσφέρει μία ομάδα επαγγελματιών με εμπειρία στον κλάδο, εκτεταμένη εμπειρία στη διοίκηση, αποδεδειγμένες μεθόδους λειτουργίας, επαφή με την αγορά και δύναμη στις πωλήσεις (6). Ως αντάλλαγμα η εταιρεία έχει τα « στάνταρ » ποσοστά από τα κέρδη. Όμως δεν λειτουργούν όλες οι επιχειρήσεις με αυτόν τον τρόπο. Η κάθε μία ορίζει τη συμφωνία έτσι όπως αυτή τη συμφέρει και ανάλογα με τα δεδομένα της αγοράς.

Από αγγλικά άρθρα συμπεραίνουμε ότι τα συμβόλαια διοίκησης είναι μία μορφή συστήματος αρκετά ανεπτυγμένη στο εξωτερικό και αρκετά σημαντική για τους αλλοδαπούς επιχειρηματίες, σε αντίθεση με την Ελλάδα όπου μία τέτοια μορφή βρίσκεται σε πολύ αρχικό στάδιο. Είναι πολύ λίγα τα ξενοδοχεία που λειτουργούν με αυτό το σύστημα και αυτό φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνάς .

5. (βλ. Π.Παυλίδης, Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, σελ.284).

6. (βλ. Δ. Λαλούμης, Β.Ρούπας, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, σελ. 234)

Τα συμβόλαια διοίκησης που χωρίζουν την ιδιοκτησία από τη λειτουργία του ξενοδοχείου, έχουν γίνει από τις πιο επιτυχημένες δραστηριότητες στην ιστορία των επιχειρήσεων. Από την αρχή της λειτουργίας τους δημιουργήθηκαν ως μέσον έλξης κεφαλαίου για την ανωδομή των ξενοδοχείων έτσι ώστε οι εταιρείες ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων να μπορούν να εξαπλωθούν, να δικτυωθούν διαφορετικά, ενώ δεσμεύουν μόνο ένα μικρό μέρος του κεφαλαίου τους (7). Βέβαια, για να ευδοκιμήσει μία τέτοια μορφή θα πρέπει να υπάρχει κλίμα καλής συνεργασίας ανάμεσα στους δύο συμβαλλόμενους και να διακρίνονται αμφοτέρως πλευρές από υπομονή γιατί χρειάζεται αρκετό διάστημα για την ευδωση του στόχου. Η σύμβαση αυτή γίνεται έμμεσα και όχι άμεσα.

Αυτό που προσδοκούν οι όμιλοι ξενοδοχείων, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διοίκηση είναι να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερα συμβόλαια, δηλαδή όσο το δυνατόν περισσότερα ξενοδοχεία στον όμιλό τους, ενώ από την άλλη πλευρά οι ξενοδόχοι - ιδιοκτήτες προσπαθούν να εισχωρήσουν σε ένα δίκτυο που θα τους αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη, πολύ καλύτερη συνεργασία, κύρος και ασφάλεια. Οι ξενοδόχοι φτάνουν σε ένα επίπεδο να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους και να συζητήσουν τις τυχόν διαφορές με τους αρμόδιους της εταιρείας που παρέχει τη διοίκηση.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία αφορούν και τους δύο συμβαλλόμενους είναι ότι υπάρχει πάντα άμεση ανταπόκριση σε τυχόν τρέχοντα θέματα του ξενοδοχείου και στήριξη. Η εταιρεία βέβαια από την πλευρά της συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου άρα και στα κέρδη τα οποία έρχονται με αυτήν. Η εμπειρία που αποκτάει ο όμιλος εταιρειών από προηγούμενες συνεργασίες ωφελεί τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων οι οποίοι δεν ήξεραν πώς να χειριστούν δύσκολες καταστάσεις. Όμως με τη βοήθεια της εταιρείας καταφέρνουν να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα ποιότητας. Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα που προκύπτει μέσα από μία τέτοια συνεργασία είναι η γραφειοκρατία που υπάρχει και εφαρμόζεται σε διάφορα θέματα που προκύπτουν.

7. (βλ. www.ntua.lib.gr)

Γενικά, αυτό το είδος του θεσμού δεν υφίσταται εδώ στην Ελλάδα, τουλάχιστον έτσι όπως θα έπρεπε. Ιστορικά στοιχεία δεν ήταν εύκολο να βρεθούν γι' αυτό και όλα όσα γράφτηκαν είναι βασισμένα στις διάφορες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν. Καλό θα ήταν βέβαια τόσο το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης

ξενοδοχείων, όσο και το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας να προωθηθεί από τις αρμόδιες εταιρείες - ομίλους για την καλύτερη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου.

Έτσι, όπως βλέπουμε ξενοδοχεία του εξωτερικού να αναπτύσσονται ραγδαία με την εφαρμογή αυτών των συστημάτων, την ίδια ανάπτυξη να γνωρίσουν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εδώ στην Ελλάδα , μέσα από τέτοιου είδους συνεργασίες.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

Α΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ “FRANCHISING”.

Στην αρχή της έρευνας, θεωρώντας απαραίτητο να γνωρίζει κανείς την περίοδο κατά την οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις οι οποίες εξετάστηκαν, τέθηκε ως πρώτο ερώτημα το χρονικό διάστημα λειτουργίας τους με την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Είναι από τις ερωτήσεις που δίνουν την πρώτη εντύπωση για την λειτουργία των ξενοδοχείων και όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα πιο κάτω τα χρονικά διαστήματα μεταξύ τους δεν αποκλίνουν ιδιαίτερα.

Η ελληνική εταιρεία Astraworldwide, εταιρείες η οποία αναπτύσσεται στην Ελλάδα σε συνεργασία βέβαια με το εξωτερικό και έχει φτάσει σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα, λειτουργεί με το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας τα τρία τελευταία χρόνια.

Οι απαντήσεις ωστόσο δεν ήταν οι ίδιες για όλα τα ξενοδοχεία φυσικά.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα συνεργασίας τους είναι εικοσιπέντε χρόνια και ακολουθούν άλλες με δεκαέξι χρόνια και συνεχίζεται σαφώς, καθώς και επιχειρήσεις που λειτουργούν με συνεργασία δώδεκα χρόνων, και σταδιακά οχτώ χρόνων μέχρι τα τρία χρόνια όπως αναφέρθηκε στην αρχή.

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας, ο οποίος σχεδιάστηκε με βάση τα δεδομένα της έρευνας για την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, στον οποίο φαίνεται το χρονικό διάστημα λειτουργίας μέσω του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Είναι φανερό λοιπόν ότι το ξενοδοχείο με το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα λειτουργίας είναι το Holiday Inn, που είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που

δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα. Ακολουθούν τα υπόλοιπα ξενοδοχεία με λιγότερα χρόνια λειτουργίας και φτάνουμε στην πιο πρόσφατη επιχείρηση που λειτουργεί με το θεσμό αυτό, η οποία είναι η Astraworldwide.

	ASTRA	CORAL	ILISIA	FENIX	CAPSIS	NOVOTEL	HOLIDAY INN
3 ΧΡΟΝΙΑ	X						
8 ΧΡΟΝΙΑ					X		
12 ΧΡΟΝΙΑ		X	X	X			
16 ΧΡΟΝΙΑ						X	
25 ΧΡΟΝΙΑ							X

1.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ο εκπρόσωπος της ξενοδοχειακής αλυσίδας Astraworldwide κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, υποστήριξε ότι μια τέτοια συνεργασία παρέχει μεγαλύτερο κύρος στην επιχείρηση και δίνει την κατάλληλη βαρύτητα σε οποιοδήποτε πελάτη, ακόμα και εάν εαυτός είναι ένας απλός επισκέπτης.

Επίσης, θα έλεγε κανείς ότι αυξάνεται και η κίνηση, εφόσον το ένα ξενοδοχείο που ανήκει στην ίδια αλυσίδα δίνει στο άλλο πελάτες.

Συνομιλώντας με όλους τους άλλους υπεύθυνους από τις ομοειδείς επιχειρήσεις παρατηρήθηκε μια ποικιλία απόψεων. Συγκεκριμένα, τρεις εκπρόσωποι από μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων (Coral, Fenix ,Ilisia) ανέφεραν ότι αυτό επιλέχθηκε για τις

σχέσεις που είχαν τα ανώτερα στελέχη (τα αφεντικά) των ξενοδοχείων με την Αμερική, εφόσον η εταιρεία με την οποία συνεργάζονται, είναι η Best Western (Αμερικάνικη εταιρεία).

Επιπρόσθετα, ότι η Best Western χρησιμοποιείται από πολλούς αμερικάνους επαγγελματίες κυρίως για να μπορούν να συνεργάζονται με άλλα ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία αυτή λειτουργεί σαν ένα είδος πρακτορείου το οποίο σου στέλνει κόσμο και παίρνει προμήθεια από κάθε κράτηση που κάνει.

Στην Αμερική είναι αρκετά διαδεδομένη και έχει ένα σύστημα, με το οποίο δίνει διάφορους πόντους στα μέλη της και στους συχνούς πελάτες της με κέρδος καλύτερες τιμές, δωρεάν διανυκτερεύσεις κλπ.

Με λίγα λόγια λόγω του γεγονότος ότι η Best Western είναι μια εταιρεία με αρκετά μεγάλη επέκταση τα τελευταία έτη σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ευρώπη, χρησιμοποιείται πάρα πολύ από επιχειρηματίες που έχουν ως σκοπό τους να κάνουν κρατήσεις σε ξενοδοχεία που βρίσκονται σε διάφορες ηπείρους.

Δεν δίστασαν επίσης να επισημάνουν ότι το κέρδος των συγκεκριμένων ξενοδοχείων αλλά και γενικά όσων ξενοδοχείων συνεργάζονται με την εταιρεία αυτή, είναι πως εισέρχονται σε παγκόσμιους καταλόγους της εταιρείας. Όσο για την διαφήμιση φροντίζει το εκάστοτε τοπικό γραφείο της εταιρείας μαζί με τα μέλη. Όμως επειδή εδώ στην Ελλάδα τα μέλη δεν είναι και πολλά, δεν υπάρχει και ιδιαίτερη διαφημιστική εκστρατεία παρά μόνο οι τοπικοί κατάλογοι .

Ωστόσο, διαφορετική ήταν η άποψη των υπόλοιπων υπευθύνων των ξενοδοχείων (Capsis, Novotel, Holiday Inn). Για τη δεύτερη κατά σειρά ερώτηση, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους με το σύστημα αυτό ασχολήθηκαν περισσότερο με το μάρκετινγκ και το σύστημα κρατήσεων. Δηλαδή, από τη συνεργασία τους με την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν περισσότερο το κομμάτι που αφορά το μάρκετινγκ των ξενοδοχείων και το σύστημα με το οποίο διαχειρίζονται τις κρατήσεις στα διάφορα ξενοδοχεία. Διαπιστώνεται δηλαδή ότι μέσα από μια τέτοια συνεργασία υπάρχει και η ευκαιρία της επιλογής της συγκεκριμένης τεχνογνωσίας.

Τα ακριβή λόγια ενός από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων αυτών ήταν ότι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο επέλεξαν αυτό το σύστημα διοίκησης είναι ότι « ... είναι ένας γρήγορος τρόπος να γίνεις γνωστός στο εξωτερικό» .

Ακόμη εξήγησε ότι στη σημερινή εποχή, στον τουριστικό κλάδο είναι σπουδαία η αναγνώριση των ελληνικών ξενοδοχείων σε χώρες του εξωτερικού, εφόσον εδώ στην

Ελλάδα τέτοιες συνεργασίες δεν υφίστανται. Το κύρος το οποίο προσφέρεται σε μια επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλο και επίσης ο τρόπος με τον οποίο γίνεται γνωστή η κάθε τουριστική μονάδα είναι τόσο εύκολος και ταχύς. Η συνεργασία με τέτοιους ομίλους (π.χ. ACCOR), είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση που θέλει να φημίζεται όχι μόνο στη χώρα της αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο.

Από τα παραπάνω λοιπόν, θα μπορούσε να πει κανείς, ότι πλέον στην αγορά την τουριστική παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο το όνομα και η αναγνώριση που επέρχεται από αυτό. Αυτό που πετυχαίνεται και με τη συνεργασία με μια εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Η επαφή που δημιουργείται με όλα τα άλλα ξενοδοχεία που ανήκουν στην ίδια εταιρεία φέρνει πολλά πλεονεκτήματα στο κάθε ένα ξεχωριστά .

Η αναγνώριση είναι σαφώς αναμενόμενη. Βέβαια, υπάρχουν και οι επιχειρήσεις που επιλέγουν ορισμένα σημεία από την τεχνογνωσία της εταιρείας. Οπότε φαίνεται ότι υπάρχει και το δικαίωμα επιλογής της τεχνογνωσίας όπως στην περίπτωση των ξενοδοχείων που ανήκουν στον όμιλο ACCOR.

Τέλος, από το ξενοδοχείο Holiday Inn συμπλήρωσαν ότι το 1979 που ξεκίνησε η συνεργασία τους, έψαχναν κάτι το διαφορετικό και ξεχωριστό από ότι υπήρχε εκείνη την περίοδο στην Αθήνα. Επίσης, τότε ήταν οι μόνοι στο χώρο που χρησιμοποιούσαν το πρωτοποριακό σύστημα κρατήσεων Holitex, το οποίο συνέδεε όλα τα ξενοδοχεία Holiday Inn ανά τον κόσμο.

Γενικά λοιπόν, παρατηρείται ότι οι διαφορές δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές αφού τα κοινά στοιχεία υπερέχουν. Το μόνο μειονέκτημα είναι ότι η μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας (franchising) δεν υφίσταται στη χώρα μας τουλάχιστον όχι όσο πρέπει για την καλύτερη ανάπτυξη των τουριστικών μας επιχειρήσεων.

1.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ.

Όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο οι λόγοι επιλογής από την πλευρά του δικαιοδόχου, έτσι και τώρα (ερώτημα τρίτα του ερωτηματολογίου) θα γίνει μία αναφορά στα κριτήρια επιλογής των ξενοδοχείων τα οποία παίζουν ρόλο για την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Εδώ διαπιστώνεται μια

ομοφωνία στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, στην προκειμένη περίπτωση των διάφορων εκπροσώπων που δέχτηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

Αυτή η ομοφωνία ήταν αναμενόμενη αφού σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν τα ίδια συμφέροντα και τους ίδιους στόχους και προσπαθούν να το πετύχουν μέσα από τις συνεργασίες τους με τα διάφορα πολυτελή και deluxe ξενοδοχεία.

Τα κριτήρια είναι καταρχήν το ποιοτικό προϊόν το οποίο προσπαθεί η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να διατηρήσει όσο το δυνατόν καλύτερα, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται με αυτό που προσφέρουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται η εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.

Ένα άλλο κριτήριο ιδιαίτερης προσοχής είναι η τοποθεσία που βρίσκεται το ξενοδοχείο. Η εύκολη προσέγγιση των χώρων διαμονής, είναι ένας αρκετά σπουδαίος παράγοντας για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών στα ξενοδοχεία.

Όταν ο πελάτης βλέπει ότι το ξενοδοχείο στο οποίο επρόκειτο να διαμείνει βρίσκεται κοντά σε σημεία όπως για παράδειγμα το αεροδρόμιο ή μέσα στην πόλη, σε μέρος κεντρικό με πρόσβαση σε διάφορους χώρους (αρχαιολογικούς, αξιοθέατα της πόλης, μουσεία κλπ.), τότε είναι ένα παραπάνω πλεονέκτημα αφού θα διευκολυνθεί με τις μετακινήσεις του. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί βέβαια και η επιθυμία του πελάτη να διανυκτερεύσει κάπου κοντά και συνάμα πολυτελή, ύστερα από ένα κουραστικό ταξίδι. Από τα παραπάνω μπορεί εύκολα κάποιος να οδηγηθεί και στο επόμενο κριτήριο που είναι η πολυτέλεια που θα πρέπει να διακρίνει ένα ξενοδοχείο, το ποιοτικό προϊόν όπως είχε αναφερθεί και προηγουμένως. Και με αυτό συνεπάγεται ότι ένα ξενοδοχείο, για να γίνει δεκτό από μια εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας θα πρέπει να πληρεί τα standards τα οποία έχει η κάθε εταιρεία “franchise”. Για να γίνει κατανοητό τι εννοούν οι υπεύθυνοι με τη λέξη «standards» της εταιρείας ζητήθηκαν από αυτούς περισσότερες πληροφορίες.

Ορισμένα standards όπως το καταλαβαίνουν οι υπεύθυνοι των διάφορων ξενοδοχείων είναι ενδεικτικά: οι υπηρεσίες που προσφέρει το εκάστοτε ξενοδοχείο, οι διάφοροι χώροι όπως το lobby και οι υπόλοιποι κοινόχρηστοι και τα δωμάτια στα οποία διαμένουν οι πελάτες. Γενικά, η πολυτέλεια σε όλα τα παραπάνω που αναφέρθηκαν είναι απαραίτητη εφόσον οι εκλεκτοί πελάτες αυτό είναι που προσέχουν περισσότερο από όλα, καθώς επίσης και τις υπηρεσίες τις οποίες τις διακρίνει η ποιότητα. Μέσα σε όλα αυτά θα πρέπει να προστεθεί και η διακόσμηση του ξενοδοχείου. Είναι κάτι που προσέχουν πάρα πολύ οι πελάτες. Το ανέφεραν στο τέλος ως ένα συμπλήρωμα της πολυτέλειας που αναλύσαμε στην αρχή.

Τελευταίο κριτήριο θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι και ο αριθμός των ξενοδοχείων που υπάρχουν στην εκάστοτε περιοχή και τη σπουδαιότητα τους. Δηλαδή εδώ φαίνεται ο ανταγωνισμός που επρόκειτο να δημιουργηθεί και το πόσο επηρεάζει αυτός τη συνεργασία.

Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων θεώρησαν σημαντικό να γνωστοποιήσουν ότι κατά καιρούς στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες έρχεται ο “mystery client”, όπως αποκαλείται ο υπεύθυνος που στέλνει η εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, για να κάνει ένα γενικό έλεγχο και να εξακριβώσει αν η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση συνεχίζει να πληρεί τα standards που προαναφέρθηκαν.

Όλα αυτά τα standards που πρέπει να παρέχουν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι τουριστικές μονάδες, είναι πάρα πολύ σημαντικά για την όσο το δυνατό καλύτερη προσέγγιση των τουριστών αλλά και τη διεθνή αναγνώριση, την καλύτερη συνεργασία και τον απαιτούμενο αλληλοσεβασμό που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Οι εντυπώσεις που αποκομίζονται από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι οι αρμόδιες εταιρείες που παραχωρούν τεχνογνωσία ζητάνε πολύ συγκεκριμένα πράγματα από τις διάφορες επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτησή ήταν κοινές και γενικά ήταν ολοφάνερη η σύμφωνη γνώμη όλων των εκπροσώπων των ξενοδοχείων. Και φυσικά είναι κατανοητό ότι όλα τα ξενοδοχεία από τα οποία πάρθηκαν οι πληροφορίες τα διακρίνουν η πολυτέλεια, η ποιότητα των υπηρεσιών και ο σεβασμός προς τον πελάτη, έτσι όπως πρέπει να διακρίνεται σε κάθε τουριστική επιχείρηση.

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ.

Προχωρώντας την έρευνα κρίθηκε σκόπιμο να γίνει αναφορά στα όποια επιπλέον θετικά στοιχεία παρουσιάζει η μορφή αυτή (τέταρτη ερώτηση), τα πλεονεκτήματα αλλιώς που προκύπτουν. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διέφεραν έχοντας και τις προσωπικές απόψεις ορισμένων από αυτούς.

Συγκεκριμένα η απάντηση του κυρίου Σικιωτάκη, εκπροσώπου της επιχείρησης Astraworldwide ήταν αρκετά κατατοπιστική όσο και αναλυτική. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι λόγοι αυτής της επιλογής ήταν πρώτον η καλύτερη τιμή “franchise” η οποία προσφέρθηκε από την ανάλογη εταιρεία. Όσον αφορά τις τιμές έπαιζαν σημαντικό ρόλο στις συνεργασίες και για αυτό και προβάλλεται αυτός ο παράγοντας ως πρώτος και κύριος. Δεν παρέλειψε να αναφέρει ότι η προσέγγιση της τεχνογνωσίας είναι απλούστερη αφού η εταιρεία Astraworldwide είναι καθεαυτού ελληνική και μάλιστα η μόνη ελληνική που λειτουργεί ως εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας τα τελευταία τρία χρόνια και εδρεύει πλέον και στην Ελλάδα. Χωρίς όμως βέβαια να αποκλείεται το γεγονός της συνεργασίας με επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Τα ακριβή λόγια του κυρίου Ξένιου ήταν «... μιλάμε την ίδια γλώσσα...». Επίσης, συμπλήρωσε ότι υπάρχει ελευθερία γνώμης μέσα από μια τέτοια συνεργασία που δεν επιβάλλει πάντα να πληρούν τα standards όπως τα υπόλοιπα ξενοδοχεία. Ο καθένας μπορεί να πει την άποψη του και κατόπιν συζήτησης να παρθεί η κατάλληλη απόφαση.

Μία διαφορετική άποψη ήταν των εκπροσώπων των ξενοδοχείων που συνεργάζονται με την Αμερικανική εταιρεία Best Western. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν σαφώς και πολλές τέτοιες συνεργασίες στο ξενοδοχειακό κλάδο. Επομένως, οι επιλογές που απομένουν είναι πολύ λίγες. Η Best Western λοιπόν θεωρείται από τις μεγαλύτερες και εξαιτίας του γεγονότος πως εδρεύει στην Αμερική φυσικό επόμενο είναι να προσελκύει πελάτες από το εξωτερικό.

Συνομιλώντας με έναν από τους υπευθύνους καταλήξαμε σε προσωπικά παράπονα του ιδίου ως προς την εταιρεία. Θεωρήθηκε λοιπόν σωστό να γίνει αναφορά κατόπιν συμφωνίας του υπεύθυνου για να γίνει γνωστό πως έχει η κατάσταση σήμερα με τις αλλαγές που έχουν γίνει. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι τυχόν πλεονεκτήματα αναγνώρισης του ξενοδοχείου του που υπήρχαν δεν υφίστανται καθόλου αυτή τη στιγμή. Αυτό

συμβαίνει γιατί το σύστημα το συγκεκριμένο βοηθούσε το ξενοδοχείο λόγω της απόστασης του από το αεροδρόμιο του Ελληνικού, το οποίο επέλεγαν πολλοί αμερικανοί πελάτες που ξέρουν την εταιρεία (Best Western) για την άνετη διαμονή τους στην Ελλάδα. Πολλοί walk in πελάτες προτιμούσαν το ξενοδοχείο για τη διαμονή τους επειδή αναγνώριζαν το όνομα Best Western. Από τη στιγμή όμως που το αεροδρόμιο μεταφέρθηκε στην περιοχή των Σπάτων, ο αριθμός των κρατήσεων που πραγματοποιούνταν άρχισε συνεχώς να φθίνει και δεν υπήρχαν πλέον walk in πελάτες. Με άλλα λόγια, αυτή τη στιγμή το γεγονός ότι το ξενοδοχείο βρίσκεται στην αλυσίδα της Best Western δεν παρέχει κανένα πλεονέκτημα εκτός ίσως από την αναγνώριση στην αμερικάνικη αγορά, η οποία ούτως ή άλλως αυτή τη στιγμή είναι πολύ μικρή στην Ελλάδα.

Παρόμοια ήταν και η απάντηση των εκπροσώπων από το γαλλικό όμιλο ACCOR και του Holiday Inn, χωρίς όμως τα ίδια αποτελέσματα με την προηγούμενη άποψη. Το « όνομα» παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση των ξενοδοχείων. Ο γαλλικός όμιλος ACCOR, από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη, δίνει το πλεονέκτημα αυτό καθώς και κύρος και σιγουριά στους επιχειρηματίες, σε όσα ξενοδοχεία παρέχει τεχνογνωσία. Έτσι, όταν ένας πελάτης θέλει να επισκεφθεί την Ελλάδα ή να κάνει συνέδρια στη χώρα μας και χρησιμοποιεί την αλυσίδα αυτή, κάνει κράτηση δηλαδή μέσω αυτής, προτιμά τη διαμονή σε ξενοδοχεία που συνεργάζονται με την εταιρεία. Εμπιστεύονται τη διαμονή τους σε τέτοια ξενοδοχεία λόγω του ομίλου.

1.5 ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στην πέμπτη ερώτηση του ερωτηματολογίου η οποία αποσκοπεί να μάθει τις φιλοδοξίες και τους στόχους οι οποίοι τέθηκαν κατά το ξεκίνημα της συνεργασίας με το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί, ο υπεύθυνος διοίκησης και δημοσίων σχέσεων της Astraworldwide υποστήριξε ότι για να συνεργαστεί ένα ξενοδοχείο με μια εταιρεία “ franchise” πρέπει να πάρει τα χρώματα που αυτή η εταιρεία έχει. Με αυτόν τον τρόπο προσελκύει τους πελάτες που γνωρίζουν αυτά τα συγκεκριμένα χρώματα εφόσον επιθυμεί να φέρει κίνηση στο ξενοδοχείο της. Επιπρόσθετα , έχει ως στόχο να έχει καλύτερες

οικονομικές συναλλαγές έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα καλό όνομα στην αγορά το οποίο θα γίνει γνωστό στο ευρύ κοινό.

Πέρα από την άποψη του κυρίου Σικιωτάκη, οι εκπρόσωποι των άλλων ξενοδοχείων και συγκεκριμένα αυτών που συνεργάζονται με την αμερικάνικη εταιρεία Best Western (Coral, Fenix, Pisia) υποστήριξαν ότι οι στόχοι που τέθηκαν αρχικά ήταν να αναβαθμιστούν τα ξενοδοχεία σύμφωνα με τα πρότυπα που έθεσε η Best Western. Όμως, υπογράμμισαν ότι τα πρότυπα αυτά δεν ήταν ιδιαίτερα δεσμευτικά και συνέπεσαν με την ολοκληρωτική ανακαίνιση των ξενοδοχείων. Τέλος, με πικρία δήλωσαν ότι από την εταιρεία Best Western δεν έλαβαν κάποια σημαντική τεχνογνωσία, πολύ σημαντική πληροφορία για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας αυτής. Όπως είναι φυσικό για όλους όσους γνωρίζουν τέτοιου είδους συνεργασίες, είχαν ως στόχο τους κατά το ξεκίνημα της συνεργασίας τους με την Best Western να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών που διαμένουν στα ξενοδοχεία τους όπως και να δημιουργήσουν καλή φήμη τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Μία άλλη άποψη ήταν των εκπροσώπων που συνεργάζονται με τον γαλλικό όμιλο ACCOR (Capsis, Novotel) και του Holiday Inn. Τόνισαν ότι αφού τέτοιες εταιρείες είναι από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα και ίσως στον κόσμο και τα ξενοδοχεία τους από τις μεγαλύτερες μονάδες στην Ελλάδα είχαν αρκετούς κοινούς στόχους. Ένας αρκετά σημαντικός στόχος με μελλοντική εξέλιξη είναι τα συνέδρια. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο η ACCOR και το Holiday Inn έχουν δυο πολύ καλά προϊόντα στην Ελλάδα και στέλνουν στα ξενοδοχεία τους όλους τους μεγάλους πελάτες που έχουν απαιτήσεις για καλά δωμάτια ,καθώς επίσης και για πολλούς και μεγάλους χώρους. Αυτός ακριβώς ήταν και ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους στους οποίους αποσκοπούσαν και το πέτυχαν κάνοντας « franchising» με αυτές τις εταιρείες. Αποδεικνύεται από όλα τα παραπάνω ότι έστω και μετά από ένα τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, η συνεργασία συνεχίζεται και έχει τα επιθυμητά και για τους δύο αποτελέσματα.

Με λίγα λόγια, όταν οι φιλοδοξίες, οι στόχοι και τα μελλοντικά σχέδια είναι κοινά σε επιχειρήσεις τέτοιου είδους έχουμε ως αποτέλεσμα να ανθίζει μια τέτοια συνεργασία με τέτοιους ομίλους τόσο μεγάλους, όχι μόνο εδώ αλλά και στο εξωτερικό.

Β' ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Ξεκινώντας το δεύτερο κεφαλαίο, κατά σειρά της εργασίας, μεταφερόμαστε στη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων (έκτη ερώτηση κατά σειρά ερωτηματολογίου). Ένα από τα πρώτα στοιχεία που επιχειρήθηκε να γίνει γνωστό με τη δεύτερη ομάδα είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η παραχώρηση της ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας προς την επιχείρηση.

Όσον αφορά την εταιρεία Astraworldwide ο κύριος Σικιωτάκης επεσήμανε ότι η παραχώρηση της στα διάφορα ξενοδοχεία γίνεται με το δεύτερο τρόπο, δηλαδή με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων των ξενοδοχείων με τα οποία συνεργάζονται.

Σύμφωνα με την άποψη όλων των υπολοίπων υπευθύνων, διαπιστώθηκε ότι οι τρόποι διαφέρουν αφού οι απαντήσεις των υπευθύνων της Best Western (Coral, Fenix, Ilisia) και του ξενοδοχείου Holiday Inn οδήγησαν στην τρίτη επιλογή της ερώτησης, δηλαδή ότι η παραχώρηση της τεχνογνωσίας γίνεται με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων τα οποία εξασφαλίζονται μέσω της εταιρείας που παραχώρησε την τεχνογνωσία (Best Western). Δεν παρέλειψαν να αναφέρουν για την ορθότερη κατανόηση ότι σε ένα σωστό σύστημα “ franchise” τους παρέχονται τα πάντα, προϊόν, τεχνογνωσία, τρόπος πωλήσεων, μάρκετινγκ και βέβαια τα ποσοστά επί των συνολικών πωλήσεων συν τα ετήσια ανταλλάγματα και τα entry fees.

Ωστόσο, οι απαντήσεις των υπολοίπων εκπροσώπων (Capsis, Novotel) που ανήκουν στον όμιλο ACCOR οδήγησαν σε διαφορετική άποψη, στην πρώτη επιλογή της ερώτησης που συγκεκριμένα μας λέει ότι η παραχώρηση της τεχνογνωσίας γίνεται με ετήσιο αντάλλαγμα απλά. Αρκέστηκαν σε αυτή την απάντηση και δεν θέλησαν να δηλώσουν ή να αναλύσουν κάτι παραπάνω σχετικά με τον παραχώρησης.

	ASTRA	BEST WESTERN	ACCOR	HOLIDAY INN
A			X	
B	X			
Γ		X		X
Δ				

A : Με ετήσιο αντάλλαγμα

B : Με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων του ξενοδοχείου

Γ : Με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων τα οποία εξασφαλίζονται μέσω της εταιρείας που παραχώρησε την τεχνογνωσία

Δ : Με άλλο τρόπο

Από τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνει κανείς ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση γ, δηλαδή η παραχώρηση της ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας γίνεται με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων τα οποία εξασφαλίζονται μέσω της εταιρείας που παραχώρησε την τεχνογνωσία.

2.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Προχωρώντας στη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων φτάνουμε στην έβδομη ερώτηση κατά σειρά του ερωτηματολογίου. Με την ερώτηση αυτή προσπαθεί να διαπιστωθεί το επίπεδο μόρφωσης που απαιτείται, θεωρείται απαραίτητο για τους υπαλλήλους (εργαζόμενους) των ξενοδοχείων ως μέλη και υποστηρικτές του θεσμού « franchising». Οι απαντήσεις ποικίλουν και χωρίζονται σε δύο μέρη. Πρώτον, στις επιχειρήσεις που απαιτούν ένα στάνταρ επίπεδο μόρφωσης για τους υπαλλήλους και δεύτερον στις επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται με το ζήτημα της επιμόρφωσης παρά μόνο σε κάποιους τομείς.

Συγκεκριμένα, για να γίνει πιο κατανοητή και για να οδηγηθεί η έρευνα σε ανάλογα συμπεράσματα, όσον αφορά την εταιρεία Astraworldwide ο υπεύθυνος πωλήσεων υποστήριξε ότι οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι κατά προτίμηση απόφοιτοι του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων καθώς επίσης και απόφοιτοι της Α. Σ. Τ. Ε. Ε.. Βέβαια, τόνισε ότι αυτές οι σχολές είναι οι προτεινόμενες, αλλά γενικά δέχονται και άτομα από σχολές ιδιωτικές με την ανάλογη εκπαίδευση είτε αυτές είναι του εσωτερικού είτε του εξωτερικού.

Παρόμοια ήταν και η απάντηση από τις άλλες επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τον γαλλικό όμιλο ACCOR (Capsis, Novotel) και το ξενοδοχείο Holiday Inn. Η μόρφωση που απαιτείται είναι ανάλογη με το πόστο που έχει ο κάθε υπάλληλος. Δέχονται άτομα από σχολές όπως Τ. Ε. Ι., Α. Σ. Τ. Ε. Ε., Ι. Ε. Κ. και βέβαια για ανώτερες θέσεις κατόχους μεταπτυχιακών διπλωμάτων.

Θεωρήθηκε ενδιαφέρον να παρατεθούν παρακάτω κάποια στοιχεία συνοπτικά τα οποία δόθηκαν από τον υπεύθυνο ενός ξενοδοχείου (Novotel) για να δούμε κάποια ποσοστά που αναφέρονται στο επίπεδο μόρφωσης.

	Τ. Ε. Ι. Α.Σ.Τ.Ε.Ε.	Ι. Ε. Κ.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΚΟΥΖΙΝΑ	65%	20%	15%

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	70%	20%	10%
BAR	100%	-	-
ΥΠΟΔΟΧΗ	33%	33%	33%
ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑ	25%	65%	10%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	65%	15%	20%
ΑΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	75%	-	25%

Υποσημείωση Τα δεδομένα του πίνακα είναι της χρονολογίας 2003 από τον υπεύθυνο του ξενοδοχείου Novotel με σκοπό την απλή αναφορά και όσο το δυνατόν καλύτερη κατανόηση του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Όπως βλέπουμε από τον πίνακα παραπάνω το μεγαλύτερο ποσοστό το καλύπτουν τα ιδρύματα Τ. Ε. Ι. και Α. Σ. Τ. Ε. Ε. που κατέχουν όλες τις θέσεις και ακολουθούν οι απόφοιτοι των Ι. Ε. Κ. και οι κάτοχοι των μεταπτυχιακών με περίπου τα ίδια ποσοστά. Το συμπέρασμα είναι απλό και ολοφάνερο αφού τα πρωτεία έχουν οι απόφοιτοι των Τ. Ε. Ι. και Α. Σ. Τ. Ε. Ε. που είναι αρκετά σημαντικές σχολές.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η άποψη, σύμφωνα με την οποία, η εταιρεία που έχει αναλάβει να παρέχει την ξενοδοχειακή τεχνογνωσία δεν έχει κανένα λόγο στη σύνθεση του προσωπικού των ξενοδοχείων με τα οποία συνεργάζεται.

Από τη στιγμή που η εταιρεία δεν έχει κανένα λόγο για τα ξενοδοχεία, αυτά από μόνα τους επιλέγουν το προσωπικό τους χωρίς κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο μόρφωσης και επιβάλλουν κάποια ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης που να ανταποκρίνονται στα δεδομένα και στους στόχους του ξενοδοχείου. Αύτη ήταν η απάντηση των εκπροσώπων των ξενοδοχείων που συνεργάζονται με την Best Western.

Θα μπορούσε λοιπόν να πει κανείς σαν ένα μικρό επίλογο για όλα τα παραπάνω ότι για τα επαγγέλματα και τις διάφορες θέσεις που προκύπτουν στα ξενοδοχεία δεν είναι πάντα απαραίτητη η μόρφωση από ανώτερα ιδρύματα ή η εξειδίκευση στον τουριστικό τομέα αλλά με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί κάποιος να αποκτήσει τις επιθυμητές για το αντικείμενο της εργασίας γνώσεις.

2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε όλες τις επιχειρήσεις θεωρείται σχεδόν απαραίτητο να υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα κατάρτισης, ενημέρωσης και επιμόρφωσης του προσωπικού (εργαζόμενοι), για αυτό και θεωρήθηκε ότι μια τέτοια ερώτηση θα ήταν απαραίτητη για την έρευνα και τα συμπεράσματα τα οποία θα προκύψουν στη συνέχεια.

Στην ερώτηση οκτώ λοιπόν κατά σειρά, η οποία αναφέρεται στην τυχόν ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατέληξαν οι υπεύθυνοι (βάσει των απαντήσεων τους) σε μια κοινή άποψη κατά την οποία τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι σημαντικά και απαραίτητα, με την εξής λεπτομέρεια, πως άλλοτε εφαρμόζονται γενικά για όλο το προσωπικό και άλλοτε μόνο για το ανειδίκευτο. Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων τα οποία πραγματοποιούνται σε διάφορες πόλεις του εξωτερικού και αφορούν τα ανώτερα στελέχη της κάθε επιχείρησης. Σκοπός αυτών των σεμιναρίων είναι η κατάρτιση των υπευθύνων οι οποίοι με τη σειρά τους μεταλαμπαδεύουν αυτά που έμαθαν στο προσωπικό που έχουν υπό την εποπτεία τους.

Αναλύοντας τα παραπάνω θα πρέπει να αναφερθεί ότι την υποστήριξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων προωθούν τα ανώτερα στελέχη της αλυσίδας Best Western χωρίς όμως την οποιαδήποτε ανάμειξη της εταιρείας. Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη επιμόρφωση του προσωπικού αυτή την περίοδο εκτός από αυτή του τμήματος κρατήσεων που χειρίζεται κάποιο πρόγραμμα on line κρατήσεων.

Καθ'ότι όμως για να θεωρείται κάποιο ξενοδοχείο υψηλού κύρους που φροντίζει το προσωπικό να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και την εμπειρία για να αντεπεξέλθει στο δύσκολο έργο της προσφοράς υπηρεσιών, οργανώνονται προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τα οποία γίνονται στο ξενοδοχείο ανά τακτά χρονικά διαστήματα που

ορίζονται από τους υπευθύνους του ξενοδοχείου και πραγματοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού. Με λίγα λόγια, εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από το ξενοδοχείο η οργάνωση προγραμμάτων και όχι από την εταιρεία (Best Western) η οποία παραχωρεί την τεχνογνωσία και δεν υποχρεώνει κάτι τέτοιο.

Με την άποψη αυτή συμφώνησε και ο υπεύθυνος της εταιρείας Astraworldwide με τη μόνη διαφορά ότι ,ενώ υπάρχουν συνεχώς προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στην εταιρεία δεν εφαρμόζονται από το ίδιο το ξενοδοχείο αλλά τα οργανώνει η εταιρεία, στη συγκεκριμένη περίπτωση η Astraworldwide. Βέβαια, είναι δεδομένο κάτι τέτοιο γιατί υποτίθεται ότι η εκπαίδευση έχει ολοκληρωθεί. Οι υπάλληλοι οφείλουν να είναι άρτια εκπαιδευμένοι όταν φτάσουν στο επίπεδο του να εργαστούν σε ξενοδοχεία που συνεργάζονται με μια τέτοια εταιρεία.

Η υπεύθυνη του ξενοδοχείου Holiday Inn συμφώνησε με την άποψη της εταιρείας Astraworldwide .Όπως τονίστηκε και στην αρχή, τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται κυρίως σε πόλεις του εξωτερικού και συμμετέχουν μόνο τα ανώτερα στελέχη.

Την υποστήριξη των παραπάνω ακολούθησαν και οι εκπρόσωποι και τα άτομα τα οποία συνεργάζονται με τον γαλλικό όμιλο ACCOR. Σε αυτά τα ξενοδοχεία εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά δεν δόθηκε περαιτέρω ανάλυση λόγω έλλειψης χρόνου από τους υπεύθυνους παρά μόνο η λεπτομέρεια πως τα προγράμματα αυτά αφορούν σε μεγαλύτερο βαθμό τους ανειδίκευτους υπαλλήλους χωρίς όμως να εξαιρούνται όλοι οι υπόλοιποι.

2.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΥΧΟΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΑΘΩΝ

Η κάθε ερώτηση συμβάλλει στο να γίνει όσο πιο καλύτερη ανάλυση, έτσι ώστε να υπάρξουν περισσότερα συμπεράσματα. Έχοντας φτάσει λοιπόν στην ερώτηση εννιά, της δεύτερης ομάδας του ερωτηματολογίου, γίνεται αναφορά για το ποιος φέρει την ευθύνη σε περίπτωση σφάλματος ή λάθους που συμβαίνει στην επιχείρηση και με ποιους τρόπους τελικά αντιμετωπίζεται κάτι τέτοιο.

Ο μόνος που υποστήριξε ότι στα διάφορα προβλήματα της επιχείρησης αυτός που φέρει την ευθύνη είναι όχι μόνο ο προϊστάμενος αλλά και η ίδια η εταιρεία, ήταν η ίδια η εταιρεία, ήταν ο κύριος Σικιωτάκης Ξένιος της εταιρείας Astraworldwide.

Σε μια τέτοια συνεργασία όταν προκύπτουν λάθη στις κρατήσεις και επομένως στις χρεώσεις, προβλήματα στην ειδοποίηση των πελατών τα οποία οδηγούν σε overbooking και από τους δύο (ξενοδοχείο και εταιρεία franchise) η λύση επέρχεται από κοινού.

Γενικά η φιλοσοφία της εταιρείας Astraworldwide και επομένως και του κυρίου Σικιωτάκη είναι ότι η ευθύνη δεν πηγαίνει μόνο σε έναν αλλά μοιράζεται με ιδιαίτερη προσοχή πάντα στην υποστήριξη των πελατών κάτι το οποίο βρίσκει σύμφωνους και τους εκπροσώπους των άλλων ξενοδοχείων. Εδώ φαίνεται και η ισχύς που υπάρχει πάνω στο ξενοδοχείο από την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας αφού δεν αφήνει την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων στη δική του μόνο κρίση αλλά σε μία ομαδική δράση.

Από όλους τους άλλους ερωτηθέντες παρατηρήθηκε μία ομοφωνία απόψεων. Έγινε φανερό ότι για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στην επιχείρησή τους αποκλειστική ευθύνη έχουν οι ίδιοι χωρίς την ανάμειξη οποιουδήποτε εκπροσώπου της εταιρείας. Γίνεται προσπάθεια πάντα για λύση των προβλημάτων από τη ρίζα τους ούτως ώστε να μην επεκταθούν. Το πλαίσιο στο οποίο κινούνται είναι να διαφυλάξουν το καλό όνομα του ξενοδοχείου και να εξυπηρετήσουν τον πελάτη τους ώστε να φύγει από το ξενοδοχείο ευχαριστημένος και δικαιωμένος. Γιατί όπως είναι γνωστό σε όλους «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο».

Ωστόσο, συγκεκριμένα οι εκπρόσωποι της Best Western, θέλησαν να γνωστοποιήσουν ότι σε προβλήματα που τυχόν προκύπτουν από πελάτες της εταιρείας γίνεται προσπάθεια, ώστε να λυθούν από τον προϊστάμενο του ξενοδοχείου ο οποίος έχει την απόλυτη ευθύνη. Βέβαια, σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης που έχει το πρόβλημα έχει το δικαίωμα να επικοινωνήσει με την Best Western κι αν δεν βρεθεί λύση καταλήγουν σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του ξενοδοχείου.

Όμως και πάλι θα πρέπει να τονιστεί ότι η ευθύνη είναι του προϊστάμενου οπότε αυτός είναι που θα κινήσει τις ανάλογες διαδικασίες για την περάτωση τυχόν λαθών. Αυτή είναι μια σπάνια περίπτωση για ξενοδοχεία που ανήκουν σε τέτοιους ομίλους, αφού συνήθως τα προβλήματα λύνονται απευθείας χωρίς την ανάμειξη πολλών.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η άποψη που επικρατεί περισσότερο είναι η αντιμετώπιση τυχόν σφαλμάτων από τον προϊστάμενο (υπεύθυνο) του ξενοδοχείου. Θεωρείται

όμως ότι καλύτερο είναι για τα οποιαδήποτε λάθη προκύπτουν να υπάρχει συνεργασία μεταξύ της εταιρείας και του εκπροσώπου του ξενοδοχείου. Το γεγονός ότι θα υπάρχει και δεύτερη γνώμη θα οδηγήσει σε πολύ πιο γρήγορη λύση του προβλήματος και εξέταση περισσότερων από μία προσεγγίσεις για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.5 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ (FRANCHISING)

Αποσκοπώντας στο να διαπιστωθούν τα επιπλέον οφέλη που μπορεί να έχει μία αναγνωρισμένη εταιρεία ζητήθηκε να αναφερθούν τυχόν δικαιώματα που εξασφαλίζει και κερδίζει μια αναγνωρισμένη εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Η μια επιχείρηση συμπλήρωνε την άλλη. Δηλαδή πιο αναλυτικά, η κάθε εταιρεία “ franchising” αποκτά χώρους για τη φιλοξενία επιπλέον πελατών δίνοντάς τους περισσότερες επιλογές για τη διαμονή τους. Για αυτό το λόγο και επιλέγονται επί το πλείστον ξενοδοχεία κεντρικά, κοντά σε αεροδρόμια, σε καλές παραλίες κτλ. με εύκολη πρόσβαση και επομένως και μεγαλύτερη κίνηση πελατών.

Ύστερα, σημαντικό δικαίωμα μπορεί να θεωρηθεί και το δικαίωμα της ελεύθερης γνώμης, αφού η γνώμη τους δεν επιβάλλεται αλλά προτείνεται. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν εταιρείες οι οποίες επιβάλλουν την άποψή τους χωρίς να αφήνουν περιθώρια επιλογής. Βέβαια, σε αυτή την έρευνα δεν παρατηρήθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις κάποια τέτοια εταιρεία.

Όταν τα αποτελέσματα από την πρώτη επαφή της εταιρείας με το ξενοδοχείο είναι θετικά και αποδοτικά για την επιχείρηση, η εταιρεία έχει το δικαίωμα να ζητήσει περισσότερες « παροχές» όσον αφορά το συμβόλαιο το οποίο έχουν υπογράψει μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, ένας από τους εκπροσώπους των ξενοδοχείων τα οποία ερωτήθησαν για την εργασία ανέφεραν τη φράση « ... η εταιρεία ζητά ‘ παραγράφους’

στο συμβόλαιο με το ξενοδοχείο...», δηλαδή να τους παρέχονται δωμάτια, να μπορούν να υπάρχουν μπλουζάκια με το σήμα της εταιρείας ‘ franchising’.

Επίσης, αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι μέσα σε όλα αυτά τα δικαιώματα σπουδαίο ρόλο παίζουν και οι καλές τιμές που προκύπτουν υπέρ της εταιρείας για τα μέλη της. Συνηθίζεται να μειώνουν τις τιμές στο προσωπικό της εταιρείας και αντίστοιχα από την εταιρεία για το προσωπικό του ξενοδοχείου.

Οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων έχουν το δικαίωμα της δωρεάν διαμονής (free of charge) σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο που ανήκει στην ‘αλυσίδα’, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλες τις χώρες του εξωτερικού. Για τους υπαλλήλους η πιο συνηθισμένη προσφορά είναι έκπτωση 50% για τη διαμονή τους και αυτή γίνεται μόνο στην τιμή που αφορά τα δωμάτια. Η διατροφή δεν περιλαμβάνεται , ούτε όλες οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρει ένα ξενοδοχείο.

Οι συνεργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις προσπαθούν να φέρουν τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες πιο κοντά τους, ώστε να γνωρίσουν το προϊόν να εξοικειωθούν μαζί του. Αν υπάλληλοι από την εταιρεία αλλά και από το ξενοδοχείο γνωρίσουν με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο το προϊόν που προωθούν, τότε θα βρουν το καλύτερο τρόπο για να το παρουσιάσουν στους πελάτες. Σ’ αυτό αποσκοπούν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις που συνάπτουν τέτοιου είδους συνεργασίες.

2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ.

Στην περίπτωση που η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει να προτείνει ορισμένες αλλαγές στην οργάνωση της εταιρείας (ενδέκατη ερώτηση του ερωτηματολογίου) παρατηρήθηκαν δύο περιπτώσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, οποιαδήποτε τέτοια πρόταση γίνεται αποδεκτή, κάτι το οποίο υποστηρίζει ο εκπρόσωπος της αλυσίδας Astraworldwide και εξηγεί ότι τα πάντα είναι θέμα καλής συνεργασίας. Η τεχνογνωσία των αμερικανών είναι τέτοια ώστε να μην επιδέχεται καμία αλλαγή, ενώ η ελληνική για την οποία γίνεται λόγος, δέχεται αλλαγές και καινούργιες ιδέες κατόπιν συζήτησης. Για να γίνει αυτό καλύτερα κατανοητό ανέφερε το εξής παράδειγμα ενός ξενοδόχου ο οποίος αν δεν μπορεί να έχει μηχανογραφημένα κάποια έγγραφα του επιτρέπει η εταιρεία να τα έχει χειρόγραφα.

Στη δεύτερη περίπτωση ανήκουν όλοι οι υπόλοιποι υπεύθυνοι οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε αλλαγή είναι ευνόητο ότι δεν μπορεί να περάσει στα δεδομένα της εταιρείας “ franchise”. Δεν έχουν κανένα λόγο πάνω στο θέμα αυτό, εκτός βέβαια από τη διαμόρφωση των τιμών, την πολιτική τιμών όπως αλλιώς θα την λέγαμε, που είναι καθαρά θέμα της κάθε επιχείρησης. Ο κάθε ιδιοκτήτης είναι υπεύθυνος για το ξενοδοχείο του όσον αφορά το μάνατζμεντ, τη διοίκηση δηλαδή και μπορεί εκεί να επιβάλλει ότι αυτός θεωρεί πιο σωστό και λογικό για την ανάπτυξη της επιχείρησης του. Αυτό που δεν μπορεί να αλλάξει είναι το όνομα, το οποίο σε μια τέτοια συνεργασία είναι δεδομένο και δεν αλλάζει, και φυσικά τα standards όπως έχουμε ήδη προαναφέρει.

Ανακεφαλαιώνοντας παρατηρείται ότι οι περισσότερες σχεδόν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, όπως για παράδειγμα οι αμερικάνικες εταιρείες οι οποίες έχουν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Αυτό διαπιστώνεται ότι δεν γίνεται με τις ελληνικές εταιρείες, δηλαδή εταιρείες σαν την Astraworldwide που θεωρείται ελληνική. Σε μια τέτοια εταιρεία υπάρχει το πνεύμα της ελεύθερης γνώμης και μπορούμε να πούμε ότι διαφαίνεται κατά κάποιο τρόπο η φιλοξενία για την οποία διακρίνεται ο ελληνικός λαός. Η καλή συνεργασία είναι αυτή που παίζει το σημαντικότερο ρόλο.

2.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

Όπως παραπάνω, σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας έτσι και τώρα παρατίθενται παρακάτω τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο σύστημα σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπεύθυνους στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στη δωδέκατη ερώτηση κατά σειρά του ερωτηματολογίου η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι μειονεκτήματα δεν υπάρχουν προς το παρόν. Είναι όλοι ευχαριστημένοι από αυτή τη συνεργασία τους και δεν θεωρούν ότι τέτοιου είδους συστήματα παρουσιάζουν ατέλειες, τουλάχιστον σημαντικές και εμφανείς.

Να σημειωθεί ότι μόνο ο εκπρόσωπος της εταιρείας Astraworldwide συμπλήρωσε ότι ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η μη κατάλληλη επιλογή της εταιρείας «franchising».

Επίσης, η υπεύθυνη πωλήσεων μεγάλης ξενοδοχειακής αλυσίδας (Holiday Inn), υποστήριξε ότι ως μειονέκτημα θα μπορούσε κάποιος να θεωρήσει το ότι υπάρχει ένα είδος δέσμευσης ανάμεσα στην εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας (δικαιοπάροχο) και στη ξενοδοχειακή επιχείρηση (δικαιοδόχο), η οποία δεν αφήνει περιθώρια να ξεφύγεις αφού πρέπει να ακολουθηθεί ο συγκεκριμένος τρόπος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Για αυτό το λόγο πραγματοποιείται έλεγχος από την εταιρεία δυο φορές το χρόνο σχεδόν, ο οποίος μπορεί να γίνει και χωρίς ειδοποίηση των υπευθύνων του ξενοδοχείου με το οποίο συνεργάζεται η εταιρεία.

Έχοντας ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο στην περίπτωση του «mystery client», όπως αποκαλούν το άτομο το οποίο έρχεται χωρίς να προειδοποιήσει πάντα για τον έλεγχο που κάνει στο ξενοδοχείο, η υπεύθυνη συμπλήρωσε ότι ο έλεγχος αυτός γίνεται με τον εξής τρόπο. Γίνεται κράτηση μέσω του συστήματος κρατήσεων που ισχύει για όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας χωρίς να φανεί ότι το άτομο αυτό είναι της εταιρείας. Το άτομο αυτό έρχεται στο ξενοδοχείο για να διαμείνει και με αυτόν τον

τρόπο ελέγχεται αν ισχύουν όλα τα standards τα οποία έχουν προκαθοριστεί από την υπεύθυνη εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Το ξενοδοχείο βαθμολογείται με πόντους (δεν μας γνωστοποίησαν ακριβώς τον τρόπο), τους οποίους μαθαίνουν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου και προσπαθούν να βελτιώσουν τα λάθη, τις ατέλειες και τυχόν απώλειες ορισμένων από τα standards που έχουμε ήδη αναφέρει. Αν μετά από συνεχείς ελέγχους της εταιρείας « franchising» διαπιστωθεί ότι το ξενοδοχείο δεν ανταποκρίνεται σε αυτά που ζητάει η εταιρεία τότε υπάρχει πιθανότητα να αφαιρεθεί το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας, δηλαδή γίνεται διακοπή της συνεργασίας.

Το μειονέκτημα που ήδη αναφέρθηκε δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι ακριβώς κάτι το οποίο μειώνει τις δυνατότητες ενός τέτοιου συστήματος γιατί ο έλεγχος είναι πάντα απαραίτητος σε συνεργασίες τέτοιου τύπου.

2.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Από τη συνεργασία με μία εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας σαφώς και υποχρεώνεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαμορφώσει με συγκεκριμένο τρόπο το ξενοδοχειακό της προϊόν έτσι ώστε να γίνει δεκτό από την εταιρεία.

Πάνω σε αυτήν την άποψη η γνώμη όλων των ερωτηθέντων ήταν ίδια. Η οποιαδήποτε τουριστική επιχείρηση-μονάδα είναι υποχρεωμένη να παρέχει ένα συγκεκριμένο προϊόν το οποίο να προτιμάται από τους περισσότερους πελάτες εφόσον βέβαια το εγκρίνει και η εταιρεία « franchising» η οποία είναι υπεύθυνη. Κατά την επιλογή της επιχείρησης που η εταιρεία θεωρεί κατάλληλη για να μπει στους καταλόγους της, προσπαθούν να διαλέξουν ένα ξενοδοχείο το οποίο να πληρεί όλα όσα αυτοί θεωρούν απαραίτητα ώστε να πραγματοποιηθεί αύξηση κέρδους και πελατείας. Για αυτό και το κάθε ξενοδοχείο προσπαθεί να διαμορφώσει το χώρο του με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύει περισσότερο κόσμο, κάτι το οποίο θα το φέρει κοντά και με μια τέτοια συνεργασία όπως το « franchising».

Όπως καταλαβαίνει κανείς κάθε ξενοδοχείο το οποίο θέλει να θεωρείται υψηλού κύρους είναι υποχρεωμένο να έχει όσο το δυνατόν περισσότερα “ facilities” τόσο στα δωμάτια όσο και στους κοινόχρηστους χώρους του. Είναι ένας στόχος των περισσότερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολλών αστέρων. Για παράδειγμα

αναφέρονται κάποια “ facilities” όπως mini bar στο δωμάτιο, τηλεόραση, πιστολάκι μαλλιών, wireless (ραδιοτηλέφωνο), internet access. Όμως δεν είναι μόνο τα “ facilities” τα οποία πρέπει να υπάρχουν στα δωμάτια.

Ορισμένα άλλα standards που παίζουν σημαντικό ρόλο και πολλές φορές απαιτούνται από την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας είναι και οι αίθουσες συνεδρίων (που έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται πρόσφατα), το δωμάτιο να είναι 25 τ.μ. τουλάχιστον, το bar και το εστιατόριο να είναι έτσι διαμορφωμένα ώστε να παρέχουν άριστο προϊόν.

Είναι φανερό λοιπόν ότι η διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι τις περισσότερες φορές αναγκαία για να ταιριάζει με τα δεδομένα της εταιρείας « franchising» και αυτό φαίνεται από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω. Όλοι όσοι ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο είχαν την ίδια άποψη και ο καθένας υποστήριξε το δικό του συγκεκριμένα ξενοδοχειακό προϊόν.

2.9 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Προχωρώντας η έρευνα, φτάνουμε στην επόμενη ερώτηση (δέκατη τέταρτη) του ερωτηματολογίου που αφορά την πολιτική τιμών και την πολιτική διάθεσης που υπάρχει στα ξενοδοχεία και ποια είναι η διαμόρφωσή τους.

Σε αυτήν την ερώτηση οι απόψεις περιορίζονται σε δύο είδη. Στην πρώτη οι μισοί από τους ερωτηθέντες υποστήριξαν ότι η πολιτική τιμών και διάθεσης καθορίζεται από την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Ο ιδιοκτήτης του κάθε ξενοδοχείου είναι υποχρεωμένος να δεχτεί την πολιτική αυτή όπως είναι διαμορφωμένη από τους υπεύθυνους της εταιρείας « franchising».

Η πολιτική αυτή καθορίζεται ανάλογα με την διαθεσιμότητα που υπάρχει γενικά, τη χρονική περίοδο (αν είναι δηλαδή υψηλή ή χαμηλή περίοδος) και τη διάρκεια της διαμονής του κάθε πελάτη.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η άποψη από των υπολοίπων ερωτηθέντων, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η πολιτική τιμών και διάθεσης καθορίζεται καθαρά από τον ιδιοκτήτη, υπεύθυνο του ξενοδοχείου. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου είναι αυτός που θα αποφασίσει ποια πολιτική τιμών θα ακολουθηθεί και αυτό καθορίζεται από τον ανταγωνισμό που υπάρχει γενικά στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, δηλαδή τις τιμές και το προϊόν που παρουσιάζουν άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις στην αγορά.

Ύστερα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στη χώρα και στο εξωτερικό που αφορά το ξενοδοχειακό προϊόν και βέβαια γενικά η κίνηση που υπάρχει στην αγορά, δηλαδή το τι προτιμούν οι πελάτες και προς τα πού κατευθύνονται αυτές τους οι προτιμήσεις.

Η πολιτική τιμών και διάθεσης είναι έννοιες που καθορίζονται από κάποιον ο οποίος ξέρει να τις χειρίζεται σωστά. Έτσι λοιπόν και εδώ διακρίνονται οι περιπτώσεις των ξενοδόχων που αφήνονται στην πολιτική γενικά της εταιρείας « franchising», την εμπιστεύονται δηλαδή και ακολουθούν τη φιλοσοφία της. Και άλλες περιπτώσεις όπου οι ξενοδόχοι αναλαμβάνουν αυτό το δύσκολο έργο μόνοι τους σύμφωνα με την εμπειρία τους.

Η πολιτική τιμών και διάθεσης είναι έννοιες δύσκολες και καλό θα ήταν να συνεργάζονται για την πραγματοποίησή τους η εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

2.10 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Πέρα από την πολιτική τιμών και την πολιτική διάθεσης θα πρέπει να γίνει αναφορά και στην πολιτική διαφήμισης και τις δημόσιες σχέσεις των ξενοδοχείων (δέκατη πέμπτη κατά σειρά ερώτηση) καθώς είναι έννοιες αλληλένδετες μεταξύ τους. Οι απαντήσεις των περισσότερων εκπροσώπων ήταν ότι η εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας δεν παρεμβαίνει καθόλου στην πολιτική διαφήμισης αλλά και στις δημόσιες σχέσεις των ξενοδοχείων.

Ο διευθυντής του κάθε ξενοδοχείου που ανήκει στην αλυσίδα είναι υπεύθυνος για τη διαφήμιση του δικού του ξενοδοχείου στη χώρα του. Δεν μπορεί να παρέμβει στη διαφήμιση των άλλων επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια εταιρεία, ασχολείται καθαρά με τη δική του επιχείρηση και τους τρόπους προώθησής της.

Για παράδειγμα σε περίπτωση που επιθυμεί ο υπεύθυνος να διαφημιστεί το ξενοδοχείο του στο ραδιόφωνο ή σε κάποιο τουριστικό γραφείο εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από τον ίδιο. Στο μόνο που μπορεί να πει κανείς ότι βοηθάει η εταιρεία όσον αφορά τη διαφήμιση, είναι όταν αναλαμβάνει να διαφημίσει γενικά την αλυσίδα που αυτό σημαίνει ότι διαφημίζει και όλα τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αυτήν όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες χώρες.

Μόνο σε αυτήν την περίπτωση αναδεικνύεται και συνεπώς διαφημίζεται το εκάστοτε ξενοδοχείο που ανήκει στην εταιρεία. Και φυσικά το κομμάτι των δημοσίων σχέσεων είναι και αυτό κάτι για το οποίο αποκλειστική ευθύνη έχει το ίδιο το ξενοδοχείο και τις περισσότερες φορές, όπως συνήθως γίνεται στα μεγάλα ξενοδοχεία, αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι από την πολιτική διαφήμισης.

Ωστόσο, ο εκπρόσωπος της εταιρείας Astraworldwide, κύριος Σικιωτάκης, υποστήριξε το αντίθετο, ότι δηλαδή είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να παρέμβει, να βοηθήσει θα λέγαμε στην πολιτική διαφήμισης και στις δημόσιες σχέσεις, αφού η όλη οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από αυτήν. Λειτουργεί και σαν ένα είδος συμβούλου για το ξενοδοχείο. Όπως έχει αναφερθεί ξανά, η ελληνική εταιρεία Astraworldwide, δεν επιβάλλει, απλά προτείνει και στη συγκεκριμένη περίπτωση όσοι ανήκουν στην αλυσίδα της δέχονται τις προτάσεις της.

Γ΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ‘FRANCHISING’ ΚΑΙ ‘MANAGEMENT CONTRACT’

Έχοντας φτάσει στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων (δέκατη έκτη ερώτηση κατά σειρά), γίνεται προσπάθεια ώστε να συγκριθεί με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο η λειτουργία των δυο συστημάτων, του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων. Ζητήθηκε λοιπόν από τους εκπρόσωπους με τους οποίους πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις, να εκφράσουν με λίγα λόγια τη γνώμη τους για το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων και ποιος ήταν ο λόγος για τον οποίο δεν επιλέχθηκε αυτό το είδος συστήματος.

Διαπιστώθηκε μία ομοφωνία σχεδόν από όλους τους εκπροσώπους (εκτός από κάποιους οι οποίοι δεν θέλησαν να απαντήσουν γιατί δεν θεώρησαν ότι ήταν οι αρμόδιοι για να απαντήσουν σε αυτή την ερώτηση) στην άποψη ότι με το σύστημα του συμβολαίου διοίκησης, όπως αλλιώς αποκαλείται, δεν έχει ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου τον πρώτο λόγο, αφού διοικείται από κάποια αρμόδια εταιρεία.

Αυτό δεν συμβαίνει με το σύστημα «franchising» αφού ο διευθύνων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και οι περισσότεροι περιμένουν από αυτόν για να λειτουργήσουν το ξενοδοχείο. Αυτή η άποψη ήταν κοινή, την υποστήριξαν όλοι. Όμως ο καθένας είχε και την προσωπική του θέση επί του θέματος. Πρόσθεσαν λοιπόν, για την πλήρη κατανόηση, ότι με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν υπάρχει η άμεση επαφή με τους πελάτες και κυρίως με τους ξένους κάτι το οποίο σε θέτει εκτός αγοράς. Όταν τη διοίκηση την αναλαμβάνει κάποιος τρίτος εσύ ως υπεύθυνος δεν μπορείς να παρέμβεις σε ενέργειες και επομένως να έρθεις σε επικοινωνία με τους πελάτες, που είναι και το πιο σημαντικό στοιχείο για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Όλα αυτά έρχονται σε αντίθεση με το θεσμό του « franchising», στον οποίο κάποιος είναι σίγουρα εντός αγοράς, « μέσα στα πράγματα» όπως θα έλεγε κανείς, με συνεχή τρέξιμο και αγώνα για την εξέλιξη της επιχείρησης και την αύξηση πελατείας της.

Με το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας δίνεται η ευκαιρία σε κάθε νέο επιχειρηματία και όχι μόνο, να λειτουργήσει με βάση και τις δικές του ιδέες, με το δικό του τρόπο το ξενοδοχείο του. Με αυτόν τον τρόπο βέβαια αποκτούν πολύ περισσότερες εμπειρίες πάνω στο ξενοδοχειακό και διοικητικό κλάδο.

Επίσης, άξιο αναφοράς είναι ότι με το να βάζεις την υπογραφή σου σε συμβόλαια διοίκησης δεσμεύεσαι για μεγάλα χρονικά διαστήματα (μπορεί και είκοσι χρόνια) σε μια συνεργασία που δεν ξέρεις τι κέρδη και πλεονεκτήματα θα έχει για την επιχείρησή σου. Πάνω σε αυτό βέβαια θα γίνει μεγαλύτερη ανάλυση στην επόμενη ενότητα όπου θα γίνει διεξοδική αναφορά στο σύστημα αυτό.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε και το πιο σημαντικό από όλα, το ότι χειρίζεται κάποιος τρίτος τα λεφτά σου, « μπαίνουν και άλλοι στην τσέπη σου», 'όπως αναφέρθηκε, δηλαδή αναλαμβάνουν να διαχειρίζονται και άλλοι τα οικονομικά του κάθε επιχειρηματία που συμφωνεί με μια τέτοια συνεργασία.

Οι περισσότεροι από τους υπεύθυνους τόνισαν ότι στην παρούσα φάση τα ξενοδοχεία τους έχουν φτάσει στο σημείο να διοικούνται από άριστους επαγγελματίες και γνώστες της αγοράς και της επιχειρηματικής κίνησης. Για αυτόν τον λόγο δεν θεωρούν ότι το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης θα είχε να προσφέρει κάτι παραπάνω από αυτό που έχουν καταφέρει για τα ξενοδοχεία τους έως τώρα.

3.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ

Ολοκληρώνοντας αυτό το μέρος της εργασίας κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν οι οποιεσδήποτε εντυπώσεις που προκύπτουν από τις συνεργασίες των ξενοδοχείων με μεγάλες εταιρείες παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.

Αυτή είναι λοιπόν και η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου ως επίλογος των συζητήσεων που διεκπεραιώθηκαν με τους διάφορους εκπροσώπους. Διαπιστώθηκε ότι όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την συνεργασία. Διακρίνεται μια ομαλότητα στην οργάνωση, το κλίμα είναι αρκετά ευχάριστο και δημιουργικό ταυτόχρονα.

Εντούτοις, για να δημιουργηθεί αυτό το κλίμα χρειάστηκε αρκετή δουλειά και από τις δυο πλευρές, δηλαδή από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων και από τους αρμόδιους της εταιρείας. Όλα τα συστήματα και προπαντός το σύστημα του μάρκετινγκ και των κρατήσεων βρίσκονται σε πολύ καλό επίπεδο και έχουν βοηθήσει όλες αυτές τις επιχειρήσεις με τις οποίες ήρθαμε σε επαφή να γίνουν ευρύτερα γνωστές στο ξενοδοχειακό χώρο σε σχετικά πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Με αυτόν τον τρόπο είναι φανερό ότι δημιουργείται προπαντός καλή φήμη αφού ανήκουν σε εταιρείες διεθνούς αναγνώρισης και εμβέλειας. Όπως φάνηκε και από προηγούμενο κεφάλαιο από όλους τους επιχειρηματίες η απάντηση ήταν ότι οι φιλοδοξίες και οι στόχοι που είχαν θέσει στην αρχή της συνεργασίας τους έχουν φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε να μπορούν πλέον να θεωρούν το ξενοδοχείο τους αρκετά φημισμένο και αναγνωρισμένο.

Το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία αυτά συνεχίζουν ακόμα να διατηρούν τη σύμβαση με αυτές τις εταιρείες μας οδηγεί στην πεποίθηση ότι μια τέτοια συνεργασία αποφέρει κέρδη για κάθε επιχείρηση και σε καμία περίπτωση δεν την ζημιώνει. Σύμφωνα με τα “standards” τα οποία πρέπει να πληρεί το κάθε ξενοδοχείο που ανήκει σε μια ευρέως γνωστή εταιρεία βοηθάει στην καλύτερη και βέβαια συγκεκριμένη διαμόρφωση των χώρων του έτσι ώστε να προσελκύει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Επιπρόσθετα, τα θετικά στοιχεία τα οποία προκύπτουν υπερσχύουν των αρνητικών, κάτι το οποίο αναλύθηκε διεξοδικά στα αντίστοιχα κεφάλαια του μέρους αυτού. Παραδείγματος χάριν, ένα από τα θετικά στοιχεία είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι. Μέσω αυτών των προγραμμάτων βελτιώνεται το μορφωτικό τους επίπεδο αλλά από την άλλη υπάρχει ο κίνδυνος της μεταβίβασης της

τεχνογνωσίας αυτής σε άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση σε περίπτωση απόλυσης κάποιου υπαλλήλου. Κι αυτό βέβαια αναφέρεται σαν αρνητικό στοιχείο. Μέσα από όλα τα προηγούμενα κεφάλαια είναι ευδιάκριτες οι γενικές εντυπώσεις αλλά πολύ περισσότερο φαίνονται από το προτελευταίο κεφάλαιο όπου γίνεται η σύγκριση ανάμεσα στα δυο αυτά μοντέλα διοίκησης.

Κρατήθηκε για το τέλος η προσωπική άποψη ενός μόνο από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων που συμμετείχαν, που δεν ήταν και απόλυτα θετική. Συγκεκριμένα, άφησε να εννοηθεί ότι ενώ από όλες τις πλευρές η επικοινωνία και η συνεννόηση που επικρατεί με την αρμόδια εταιρεία είναι στα επιθυμητά επίπεδα, δεν προσφέρεται κάτι παραπάνω. Αυτό παρατηρείται από το ποσοστό κρατήσεων που δέχεται το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, το οποίο είναι σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με άλλες χρονιές. Σε αυτό έχουν συμβάλει και εξωτερικοί παράγοντες βέβαια οι οποίοι αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν πολύ παραπάνω.

Αυτές ήταν οι γενικές εντυπώσεις τις οποίες εξέφρασαν με όσο πιο απλά λόγια μπορούσαν οι ερωτηθέντες. Στην επόμενη ενότητα γίνεται λόγος για το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Α΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Στο προηγούμενο μέρος στην ίδια ομάδα ερωτήσεων θεωρήθηκε απαραίτητο να γνωρίζει κανείς την περίοδο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν. Έτσι και εδώ το πρώτο ερώτημα αφορά το χρονικό διάστημα συνεργασίας τους με την εταιρεία ανάληψης διοίκησης.

Έτσι, το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα λειτουργίας με το σύστημα αυτό είναι του ξενοδοχείου Ledra Marriott που ξεκίνησε πριν δώδεκα χρόνια περίπου όσο και η ελληνική εταιρεία Astraworldwide με την οποία και συνεργάζεται.

Ύστερα ακολουθεί η εταιρεία Smartotel που ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό την παροχή τουριστικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων. Η μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων Kempinski λειτουργεί με καινούργια μονάδα περίπου δυο χρόνια και τέλος, έχουμε από την αλυσίδα Grecotel, το ξενοδοχείο Athens Imperial το οποίο είναι το πιο πρόσφατο από όλα με λειτουργία ελάχιστων μηνών.

Όπως και στο προηγούμενο μέρος της εργασίας, παρατίθεται παρακάτω πίνακας που δείχνει συνοπτικά την περίοδο λειτουργίας των επιχειρήσεων που ερευνήσαμε μέσω του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα που είναι δώδεκα χρόνια δείχνει ότι ο θεσμός του συμβολαίου διοίκησης είναι αρκετά πρόσφατος στον τουριστικό κλάδο και σε στάδιο ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Δεν είναι αρκετός καιρός που το σύστημα αυτό ήρθε στην Ελλάδα από το εξωτερικό, όπου είναι πλέον αρκετά ανεπτυγμένο.

	ATHEN IMPERIAL	KEMPINS	SMARTOT	LEDRA MARRIOTT
6 ΜΗΝΕ	X			
2 ΧΡΟΝ		X		
4 ΧΡΟΝ			X	
12 ΧΡΟΝΙΑ				X

4.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους οι υπεύθυνοι της κάθε τουριστικής μονάδας επέλεξαν το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, υπήρχε μια ποικιλία απόψεων αφού ο καθένας απάντησε με ξεχωριστά κριτήρια

Υποστήριξαν πως το σύστημα αυτό θεωρείται πιο αποδοτικό από πλευράς μάρκετινγκ γιατί τυχαίνει να συμπεριλαμβάνεται στην κεντρική καμπάνια του κάθε ομίλου-εταιρείας που αναλαμβάνει τη διοίκηση και με αυτόν τον τρόπο του δίνεται ταυτότητα από την αρχή της λειτουργίας του. Όσον αφορά τη διοίκηση δεν χρειάζεται απαραίτητα να εγκατασταθούν καινούργια πρότυπα, απλά πρέπει τα ήδη υπάρχοντα να διαμορφωθούν σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εικόνα που χρειάζεται να έχει το κάθε ξενοδοχείο.

Από τους ερωτηθέντες επισημάνθηκε το γεγονός ότι μεγάλα ονόματα (όπως για παράδειγμα η Kempinski) παρέχουν την τεχνογνωσία και τη φήμη ενός μεγάλου ομίλου. Εδώ παίζει ρόλο και η παλαιότητα της εταιρείας, δηλαδή όταν έχει πολλά χρόνια λειτουργίας με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης με επιτυχία φέρει και την ανάλογη αναγνώριση. Ακόμη όταν γνωρίζει κάποιος ότι τα κύρια στελέχη ενός τέτοιου ομίλου είναι άτομα αναγνωρισμένα στον ευρύ τουριστικό χώρο,

με αντίστοιχη προϋπηρεσία, νιώθει σιγουριά και εμπιστοσύνη για το ξεκίνημα μιας πολυετής συνεργασίας.

Ένας άλλος λόγος που μπορεί κάποιος να επιλέξει σύμβαση τέτοιου τύπου είναι ότι ο ίδιος ο ξενοδόχος, ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου ύστερα από πολυετή εργασία στον τουριστικό κλάδο δεν έχει πλέον την απαιτούμενη θέληση για παραπάνω ανάπτυξη, οπότε ζητάει « βοήθεια» από κάποιον τρίτο που είναι ειδικευμένος σε θέματα διοίκησης και μάρκετινγκ και μπορεί να χειριστεί με ποικίλους τρόπους την λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης με τους διάφορους εκπροσώπους των ξενοδοχείων και των εταιρειών διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν επιχειρηματίες οι οποίοι επέλεξαν το σύστημα αυτό λόγω της πρόσφατης εμφάνισης του. Όταν μία καινούρια πρακτική όπως το συμβόλαιο διοίκησης, κάνει την εμφάνιση του στον τουριστικό χώρο, προσελκύει πολλούς ιδιοκτήτες ξενοδοχείων οι οποίοι προσδοκούν να ανεβάσουν τις πωλήσεις τους με έναν διαφορετικό τρόπο, να δοκιμάσουν μια τέτοια συνεργασία με σκοπό την ανακαίνιση του χώρου τους και το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών.

4.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Προχωρώντας στην τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η οποία αφορά στα κριτήρια επιλογής από τον όμιλο που αναλαμβάνει τη διοίκηση των ξενοδοχείων, παρατηρούμε ότι ήταν όλοι σύμφωνοι όσον αφορά την τοποθεσία του κάθε ξενοδοχείου η οποία θα πρέπει να είναι σε τέτοιο σημείο κεντρικό ώστε να μπορεί ο οποιοσδήποτε πελάτης να το παρατηρήσει και να μπορέσει εύκολα να το προσεγγίσει. Επίσης, να πραγματοποιείται η επικοινωνία με εύκολο τρόπο με τα κεντρικά γραφεία. Πέρα από τη γενική άποψη ο καθένας είχε να προσθέσει και κάτι περισσότερο. Όταν μια εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση και διαχείριση ξενοδοχείων θεωρείται από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες (γιατί δεν υπήρχαν τουλάχιστον μέχρι πριν κάποια χρόνια στην Ελλάδα) παροχής υπηρεσιών ανάπτυξης ξενοδοχειακών μονάδων, είναι φυσικό οι έλληνες επιχειρηματίες να τις προτιμήσουν και να τις στηρίξουν.

Ήταν φανερό, ότι το ξενοδοχειακό προϊόν της κάθε επιχείρησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επιλογή της από έναν μεγάλο όμιλο.

Το ξενοδοχειακό προϊόν θα πρέπει να είναι τέτοιο έτσι ώστε με την κατάλληλη διαμόρφωση να φτάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την αύξηση των πωλήσεων και την προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών.

Γενικά πέρα από τα παραπάνω κριτήρια για τα οποία δεν ασχολήθηκαν και ιδιαίτερα οι υπεύθυνοι ώστε να τα αναλύσουν, έκαναν σαφές ότι οποιαδήποτε εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων (όσες υπάρχουν δηλαδή) δέχεται να αναλάβει τη διοίκηση οποιουδήποτε ξενοδοχείου.

Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που την ενδιαφέρουν είναι να αυξήσει τα έσοδα και αυτό θα γίνει μέσω της συνεργασίας που θα δημιουργήσει με το κάθε ξενοδοχείο. Στόχος της είναι να καταφέρει να εντάξει στον όμιλο της όσες περισσότερες επιχειρήσεις μπορεί για αυτό και δεν είναι αρνητική στα ξενοδοχεία όποια κι αν είναι αυτά. Αυτό που προέχει είναι να καταφέρει να οργανώσει τη διοίκηση όπως αυτή θεωρεί σωστή για να έχει περισσότερους πελάτες, δηλαδή κρατήσεις και γενικότερα πωλήσεις.

Βέβαια, θα πρέπει να συμπληρωθεί και το ότι η εταιρεία δεν παύει να διαλέγει και τους συνεργάτες της, δηλαδή τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων που πρόκειται να αναλάβει τη διοίκησή τους. Πρέπει οι ιδιοκτήτες να είναι συνεργάσιμοι και να μην φέρνουν

αντιρρήσεις σε αυτά που θέλει η εταιρεία να προβάλλει. Σαφώς και κοιτάζουν την πολυτέλεια η οποία διακρίνεται σε κάθε ξενοδοχείο και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν τα παλαιότερα χρόνια.

Από όλα τα παραπάνω δεν είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς ότι τα κριτήρια επιλογής της κάθε εταιρείας είτε αυτή θεωρείται « franchising» είτε ότι λειτουργεί με « συμβόλαιο διοίκησης», δεν διαφέρουν και πολύ. Τα στοιχεία που παρατηρεί η κάθε εταιρεία είναι σχεδόν τα ίδια απλά υπάρχουν κάποιες λεπτομέρειες διαφοροποιούνται.

4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Στην τέταρτη κατά σειρά ερώτηση του ερωτηματολογίου η οποία διερευνά τα πλεονεκτήματα του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερες διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Αυτό βέβαια αποδίδεται στο γεγονός ότι το σύστημα αυτό είναι πρόσφατα εμφανιζόμενο στον τουριστικό κλάδο και για αυτό δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές για τις οποίες θα πρέπει να γίνει λόγος.

Καταρχήν κάποια χαρακτηριστικά ιδιαίτερης προσοχής είναι το κεντρικό μάρκετινγκ, δηλαδή το ότι προέρχεται από την εταιρεία που έχει αναλάβει τη διοίκηση και είναι κοινό με όλα όσα ξενοδοχεία συνεργάζονται με αυτήν. Υπάρχει η βοήθεια στις πωλήσεις από το κεντρικό τμήμα πωλήσεων του ομίλου, δηλαδή το κάθε ξενοδοχείο, πέρα από τις δικές του πωλήσεις, συμμετέχει και στις συνολικές πωλήσεις του ομίλου. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει στήριξη.

Η στήριξη αυτή υπάρχει όχι μόνο όσον αφορά τις πωλήσεις αλλά και τις προμήθειες, αφού υπάρχει και κεντρικό τμήμα προμηθειών. Αυτό συνεπάγεται και το ότι υπάρχουν καλύτερες τιμές και πιο ανταγωνιστικές. Κάτι το οποίο δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι η τεχνογνωσία όσον αφορά τη διοίκηση είναι δοκιμασμένη. Το άτομο που θα αναλάβει τη διοίκηση είναι αρκετά πεπειραμένο και στον τομέα της αγοράς και στον τομέα του μάρκετινγκ-μάρκετινγκ-μάρκετινγκ.

Όσον αφορά τα λεγόμενα “ standards” είναι κι αυτά δοκιμασμένα και αναγνωρισμένα αφού εφαρμόζονται συνεχώς στις διάφορες επιχειρήσεις και ξενοδοχεία και τυχόν λάθη αντιμετωπίζονται αυτόματα με πατροναρισμένους τρόπους

Ένα στοιχείο σημαντικό που παρατηρήθηκε και στη μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας είναι η φήμη που έχει κάποιος όμιλος ξενοδοχείων στην αγορά και γενικά στον τουριστικό χώρο (Kempinski, τρίτη καλύτερη αλυσίδα στον κόσμο). Τέτοιου τύπου είναι όμιλοι που συγκεντρώνουν ξενοδοχεία πολλών αστερών, είναι μικροί σχετικά σε όγκο και άρα πιο ευέλικτοι. Αποτελούνται πλέον από ειδικούς στον ξενοδοχειακό χώρο, έμπειρους διευθυντές και κάποια στελέχη που ορίζονται από την εταιρεία, όμιλο. Η υποστήριξη σε διάφορους τομείς όπως το μάρκετινγκ είναι δεδομένη καθώς και οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού που από ότι συνειδητοποιήσαμε γίνονται αρκετά συχνά.

Παρακάτω διαπιστώνεται, ως χαρακτηριστικό ιδιαίτερης σημασίας (αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο), ότι κάποιες από αυτές τις εταιρείες θεωρούνται ως οι πρώτες ελληνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών ανάπτυξης ξενοδοχειακών μονάδων. Η ίδρυση μιας ελληνικής εταιρείας που αναλαμβάνει τη διοίκηση και όχι μόνο, επιχειρήσεων είναι στοιχείο έλξης για πολλούς Έλληνες ξενοδόχους που θέλουν να δώσουν ένα καινούργιο νόημα στον Ελληνικό τουριστικό χώρο.

Έγινε φανερό ότι ο καθένας από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων και των εταιρειών στους οποίους έγινε η συνέντευξη είχε να συμπληρώσει την προσωπική του άποψη, αλλά το συμπέρασμα για τα χαρακτηριστικά αυτού του συστήματος που εξετάζεται είναι το ίδιο για αυτό και οι απαντήσεις ήταν κοινές.

Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχουν στοιχεία μέσα στα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν όσο και πλεονεκτήματα που συμπίπτουν με την άλλη μορφή, της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στις δυο αυτές μορφές, κάτι το οποίο θα αναλυθεί σε παρακάτω κεφάλαιο.

4.5 ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση όταν ξεκινάει μια συνεργασία με οποιαδήποτε εταιρεία ή όμιλο, θέτει ορισμένους στόχους για τους οποίους προσπαθεί να κάνει τα πάντα για να τους πραγματοποιήσει. Αυτό γίνεται γενικά σε οτιδήποτε καινούργιο αναλαμβάνει να δημιουργήσει κάθε ξενοδοχείο.

Έχοντας αυτό υπόψη συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο η ερώτηση για τους στόχους και τις φιλοδοξίες που θέτουν οι επιχειρηματίες και σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί (πέμπτη κατά σειρά ερώτηση). Ωστόσο, και εδώ η ομοφωνία ήταν φανερή, πρώτον γιατί τα ξενοδοχεία τα οποία λειτουργούν με αυτή την μορφή είναι ελάχιστα και δεύτερον γιατί οι στόχοι των περισσότερων είναι τις πιο πολλές φορές ίδιοι.

Τέτοιοι στόχοι είναι καταρχήν η διεύδυση στην αγορά με ένα ποσοτικό προϊόν ώστε να αποσπάσει μεγάλο μέρος από το συνεδριακό και επιχειρηματικό κομμάτι της αγοράς. Με αυτόν τον τρόπο φιλοδοξούν οι επιχειρηματίες ξενοδόχοι να γίνουν σύντομα ως ένα από τα πιο ανταγωνιστικά ξενοδοχεία στο χώρο της αγοράς τόσο στον συνεδριακό όσο και στον επιχειρηματικό τομέα.

Για ορισμένα από τα ξενοδοχεία τα οποία συμμετείχαν στην ολοκλήρωση της έρευνας του ότι είναι καινούργια στο χώρο του συστήματος διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν ήταν εύκολο να μας προσδιοριστεί το αν οι φιλοδοξίες τους έχουν ολοκληρωθεί και κατά πόσο έχουν φτάσει στα επιθυμητά επίπεδα. Παρ'όλα αυτά διαφάνηκε ότι είναι αρκετά αισιόδοξοι ως προς την επιτυχία αυτής της μορφής και δεν έκρυψαν ότι παρακινούν και άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις να ενταχθούν σε αυτό το σύστημα.

Βέβαια ένας από τους σημαντικότερους στόχους είναι και η αύξηση της κίνησης που συνεπάγεται και μεγαλύτερα κέρδη σε καθήποτε επιχείρηση. Αν το ξενοδοχείο καταφέρνει μέσα σε σχετικά μικρό διάστημα να προσελκύσει περισσότερο κόσμο σε σχέση με παλιότερες περιόδους είναι ένα σημαντικό επίτευγμα και αρκετά ποθητό από τα άτομα που εργάζονται σε τέτοιους χώρους.

Όταν μία εταιρεία, όμιλος ξενοδοχείων μέσα από την ανάληψη διοίκησης και διαχείρισης σε τουριστικές μονάδες, αναλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες όπως τη διοργάνωση συνεδρίων, την οργάνωση επαγγελματικών ταξιδιών και γενικές τουριστικές υπηρεσίες σαφώς κεντρίζει την προσοχή στα ξενοδοχεία που έχουν ως στόχο να αυξήσουν τις υπηρεσίες τους ως προς την αγορά και να πλησιάσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τη ζήτηση που υπάρχει.

Από αυτό καταλαβαίνει κανείς ότι η φιλοδοξία πολλών ξενοδόχων είναι η διαμόρφωση του προϊόντος τους με τέτοιο τρόπο ώστε να προσεγγίζουν καλύτερα τη ζήτηση των πελατών, η οποία τα τελευταία χρόνια μεταβάλλεται ραγδαία. Για αυτό το λόγο η επιλογή με την ένταξη σε έναν τέτοιο όμιλο που παρέχει διοίκηση πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά και να εξετάζεται από όλες τις πλευρές ώστε να συμπίπτει με όσα θέλει ο κάθε ιδιοκτήτης να πετύχει για την επιχείρησή του.

Β΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Μία από τις πιο σημαντικές πληροφορίες από τη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων (έκτη κατά σειρά του ερωτηματολογίου), είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η παραχώρηση της διοίκησης, δηλαδή τι επέρχεται ως αντάλλαγμα στην εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση από ένα ξενοδοχείο. Διαπιστώθηκε μια ποικιλία απόψεων αφού τέτοιου είδους εταιρείες λειτουργούν καθαρά με το δικό τους τρόπο και με τρόπους οι οποίοι ορίζονται από ανώτερες εταιρείες όπως στην περίπτωση του «franchising».

Εκπρόσωποι από την εταιρεία Astraworldwide καθώς και από το ξενοδοχείο που συνεργάζεται με αυτήν, απάντησαν ότι η παραχώρηση γίνεται με βάση το ετήσιο αντάλλαγμα (πρώτη επιλογή της ερώτησης). Αυτό που τόνισαν ήταν ότι τα συμβόλαια που υπογράφουν είναι συνήθως πολυετή (κατά προτίμηση δέκα ετών) και το λιγότερο διάστημα που μπορούν να συνεργαστούν είναι τα δύο έτη. Συμπλήρωσαν ότι τα δύο έτη συνεργασίας δεν προτιμούνται για αυτό θεωρείται πολύ μικρό διάστημα για να ευδοκιμήσει και να αποσπάσει μεγαλύτερα κέρδη το ξενοδοχείο. Ο χρόνος που χρειάζεται για να έχει κανείς καλύτερα αποτελέσματα είναι πολύ περισσότερος σε συνεργασίες τέτοιου είδους.

Οι απόψεις των υπολοίπων για το συγκεκριμένο θέμα ήταν, από μεγάλη ονομαστή εταιρεία, ότι η παραχώρηση γίνεται με έναν άλλο τρόπο εκτός των υπολοίπων που παρουσιάζονται στην ερώτηση (τέταρτη επιλογή) όπου σε άλλα ξενοδοχεία λειτουργεί με συμβόλαιο διοίκησης διάρκειας δεκαοχτώ ετών και με διαχειριστική αμοιβή ένα

ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του κάθε ξενοδοχείου. Μπορεί να πει κανείς ότι πλησιάζει την δεύτερη επιλογή αλλά μας τόνισαν ότι δεν είναι ο ίδιος τρόπος.

Σε άλλα ξενοδοχεία η εταιρεία έχει μισθώσει το κτίριο, ασκεί τη διοίκηση και τη διαχείριση του ξενοδοχείου και αποδίδει ένα μηνιαίο μίσθωμα στην ιδιοκτήτρια εταιρεία. Κι αυτό γίνεται ανάλογα με τη συμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στους δύο συμβαλλόμενους για αυτό το λόγο και επιλέξαμε την τέταρτη επιλογή.

Την ίδια επιλογή είχαν και άλλοι εκπρόσωποι οι οποίοι επέλεξαν την τέταρτη απάντηση, δηλαδή με άλλο τρόπο, λέγοντας ότι τα κέρδη που αποφέρει το ξενοδοχείο είναι αυτά που αποκομίζει η εταιρεία. Συμφέρει και τις δύο πλευρές η πληρωμή να γίνεται με ποσοστά επί των κερδών. Τα ποσοστά λειτουργούν ως κίνητρο για τις εταιρείες να ασκούν «σωστό» management ώστε να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Επίσης, ένας από τους υπευθύνους επέλεξε τη δεύτερη επιλογή, δηλαδή το ότι η παραχώρηση γίνεται με βάση το ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων των ξενοδοχείων. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις το ετήσιο αντάλλαγμα και κάποια ποσοστά τα οποία ορίζονται από τους υπεύθυνους όσον αφορά τις πωλήσεις που θα κάνει το ξενοδοχείο.

Διαπιστώνεται ότι η παραχώρηση είναι υποκειμενική για την κάθε εταιρεία. Δεν λειτουργούν όλες με τον ίδιο τρόπο. Ο καθένας ενεργεί ανάλογα με την περίοδο, τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, τις έρευνες οι οποίες γίνονται και φυσικά με το τι συμφέρει τους υπεύθυνους της εταιρείας και αντίστοιχα των ξενοδοχείων.

Όπως και στο αντίστοιχο προηγούμενο κεφάλαιο που αφορούσε το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα έτσι ώστε να φανούν καλύτερα οι απαντήσεις. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι επιλογές δεν ήταν συγκεκριμένες για αυτό και οι απαντήσεις επικεντρώθηκαν στην τέταρτη επιλογή (δ).

	ASTRA	KEMPINSKI	ATHENS IMPERIAL	SMARTOTEL
A	X			
B		X		
Γ				
Δ			X	X

A : Με ετήσιο αντάλλαγμα

B : Με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων του ξενοδοχείου

Γ : Με ετήσιο αντάλλαγμα και ποσοστά επί των πωλήσεων τα οποία εξασφαλίζονται μέσω της εταιρείας που παραχώρησε την τεχνογνωσία

Δ : Με άλλο τρόπο

5.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Όπως και στο αντίστοιχο προηγούμενο μέρος διατυπώθηκε η ερώτηση όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των υπαλλήλων που απαιτείται για το κάθε ξενοδοχείο, έτσι κι εδώ αναλύεται για την άλλη μορφή συστήματος. Δεν υπήρχε κάποια διαφωνία ως προς τις απόψεις των ερωτηθέντων. Γενικά παρατηρήθηκε ότι η μόρφωση ναι μεν είναι σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να διακρίνει τους υπαλλήλους, ωστόσο δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα για την πρόσληψη ενός υπάλληλου.

Συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων συμφώνησαν ότι τα περισσότερα άτομα από το προσωπικό έχουν τουλάχιστον πτυχίο Τουριστικών Επιχειρήσεων και μιλούν τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα. Δεν αποκλείονται βέβαια και όλες οι άλλες Τουριστικές Σχολές και φυσικά οι ιδιωτικές. Να αναφέρουμε ότι η ξένη γλώσσα δεν είναι απλά απαραίτητη αλλά αναγκαία καθώς όχι μόνο μία αλλά και παραπάνω γλώσσες. Θα είναι προτιμητέος αυτός που θα γνωρίζει δυο και παραπάνω γλώσσες από αυτόν που γνωρίζει μόνο μια άπταιστα.

Βέβαια το επίπεδο μόρφωσης που απαιτείται για την κάλυψη μιας θέσης εξαρτάται και από τη θέση η οποία έχει ζήτηση. Για παράδειγμα, θα αναφέρουμε ότι για τα χαμηλόβαθμα στελέχη η επιλογή του προσωπικού γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο, από τον ιδιοκτήτη δηλαδή με βάση τις απαιτήσεις που υπάρχουν για την περίοδο την οποία θα γίνει η επιλογή. Όσον αφορά τα υψηλόβαθμα στελέχη, τους ανώτερους της επιχείρησης, συμβάλλουν και τα κεντρικά γραφεία σε συνεργασία πάντα με τον ιδιοκτήτη του κάθε ξενοδοχείου.

Ωστόσο, έγινε αναφορά ότι η ύπαρξη μεταπτυχιακών διπλωμάτων καθώς και προϋπηρεσίας είναι σημαντικά στοιχεία για τη στελέχωση του προσωπικού. Κάποιος ο οποίος κατέχει δίπλωμα μεταπτυχιακό πηγαίνει κατευθείαν σε ανώτερες θέσεις εργασίας όπως διευθυντής, υποδιευθυντής. Σε αυτό βέβαια συνδυάζεται και η εμπειρία η οποία θα πρέπει να τον διακατέχει και φυσικά και άλλα προσόντα τα οποία καθορίζονται από κάθε ξενοδοχείο και εταιρεία ξεχωριστά ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε από όλα τα παραπάνω ότι η μόρφωση είναι αρκετά σημαντική όμως η εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο τομέα είναι σαφώς καλύτερη και προτιμάται πολύ περισσότερο. Το ίδιο πράγμα είδαμε ότι ισχύει και στην περίπτωση του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας αφού τα άτομα, οι απόφοιτοι από τουριστικές σχολές είναι αυτοί από τους οποίους κυρίως επιλέγονται για την κάλυψη μιας θέσης σε μια επιχείρηση.

5.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο προηγούμενο μέρος της εργασίας και συγκεκριμένα στην ανάλυση του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, σε όλες τις επιχειρήσεις είναι πλέον απαραίτητο να εφαρμόζονται ορισμένα προγράμματα κατάρτισης είτε επιμόρφωσης είτε επιπλέον ενημέρωσης του προσωπικού γενικά (όχι μόνο των απλών υπαλλήλων). Έτσι λοιπόν η ερώτηση είναι ίδια και στο σύστημα της ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων και θα δούμε στη συνέχεια τις απαντήσεις των διάφορων εκπροσώπων.

Σ' αυτό εδώ το κεφάλαιο λοιπόν (ερώτηση οκτώ) όσον αφορά την ύπαρξη τυχόν εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα ξενοδοχεία δεν υπήρχε κάποιος από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων στα οποία έγινε η συνέντευξη, ο οποίος να αρνήθηκε ή να ήταν αντίθετος στα προγράμματα κατάρτισης.

Όλοι συμφώνησαν με τη γνώμη ότι τέτοιου είδους προγράμματα δεν είναι απλώς απαραίτητα αλλά αναγκαία γιατί το επίπεδο του προϊόντος σήμερα έχει φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε να χρειάζονται τα στελέχη κάθε επιχείρησης συνεχώς ενημέρωση.

Ότι αναφέρθηκε είναι αρκετά σημαντικό για αυτό και καταλήξαμε ότι πρέπει να σημειωθούν ορισμένα από αυτά και στην εργασία για την καλύτερη κατανόηση του τι εστί εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις και για να γίνει φυσικά στο τέλος η σύγκριση με το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν διάφορα προγράμματα επιπλέον ενημέρωσης σε διάφορα επίπεδα (όσον αφορά τους προϊστάμενους και χωριστά τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων), τα οποία γίνονται ανά διαστήματα για να μπορεί ο εργαζόμενος να αναπτύσσεται ατομικά αλλά συγχρόνως να βοηθάει και την υπόλοιπη ομάδα στην οποία βρίσκεται.

Άλλα προγράμματα αφορούν τον τομέα των πωλήσεων, άλλα και τον τομέα της τεχνογνωσίας, άλλα το “ service” και την επαφή που πρέπει να υπάρχει με τον πελάτη και άλλα για την ηγεσία δηλαδή προγράμματα ηγεσίας που αφορούν περισσότερο τα ανώτερα στελέχη (service leadership ονομάζονται αυτά).

Κάτι σημαντικό που αποκομίσαμε ήταν και η ύπαρξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων “ on the job” όπως ονομάζονται, στα οποία ο προϊστάμενος, υπεύθυνος κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένος να δείχνει και να μαθαίνει τις διάφορες τεχνικές, που είναι και οι πιο σημαντικές, στον υπάλληλο την ίδια ώρα που βρίσκεται στο χώρο της εργασίας.

Επισημάνθηκε ότι τέτοια προγράμματα θεωρούνται από τα πιο σπουδαία και αναγκαία να λειτουργούν σε μια επιχείρηση γιατί δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος εκμάθησης και απόκτησης εμπειρίας της δουλειάς αν δεν δεις τα πράγματα πως έχουν στην πράξη. Το να διδάσκεις σε κάποιον μόνο μέσα από βιβλία και διάφορους άλλους τρόπους που έχουν ανακαλυφθεί μέχρι τώρα δεν είναι αρκετό.

Επιπρόσθετα, τα προγράμματα αυτά είναι συνήθως πλήρους εκπαίδευσης και μπορεί να οργανώνονται μέχρι και τρεις φορές τον χρόνο με συμμετοχές από όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου σε κάποιο από τα κεντρικά ξενοδοχεία. Φυσικά, πάντα υπάρχει ένας υπεύθυνος που αναλαμβάνει την εκπαίδευση σε κάθε ξενοδοχείο, ο οποίος βαθμολογεί και κρίνει τους εργαζόμενους για τον τρόπο της εργασίας τους.

Βέβαια, αυτό δεν γίνεται σε όλες τις περιπτώσεις, άλλα ανάλογα με τον κάθε διευθυντή και την αρμόδια εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση. Κι εδώ να συμπληρωθεί ότι στη μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, κάθε ξενοδοχείο έχει το δικαίωμα να επιβάλλει το δικό του εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το προσωπικό.

5.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΥΧΟΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΑΘΩΝ

Όπως συμβαίνει σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων έτσι και στον τουριστικό κλάδο τυχαίνει να παρουσιάζονται αρκετά συχνά θα λέγαμε λάθη και προβλήματα που προκύπτουν είτε από τους υπαλλήλους είτε από άλλα στελέχη.

Για αυτό κι εδώ λοιπόν με την ένατη ερώτηση του ερωτηματολογίου γίνεται λεπτομερή αναφορά στον τρόπο αντιμετώπισης τυχόν σφαλμάτων και λαθών που προκύπτουν σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Ποιος είναι αυτός που αναλαμβάνει δηλαδή την ευθύνη και με ποιόν τρόπο τελικά έρχονται σε λύση των προβλημάτων αυτών.

Από τις απαντήσεις γενικά των ερωτηθέντων έγινε κατανοητό ότι η εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων σε όλες τις περιπτώσεις είναι παρούσα και πάντα συνεργάσιμη σε οποιοδήποτε πρόβλημα. Ναι μεν ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου έχει και αυτός μερίδιο ευθύνης για το ξενοδοχείο του, όμως τον κύριο λόγο έχει η εταιρεία συμβολαίου διοίκησης γιατί αυτή είναι που διοικεί πλέον το ξενοδοχείο. Αυτή αποφασίζει για αρκετά πράγματα και καταστάσεις που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση, άρα αυτή είναι που ευθύνεται για οτιδήποτε συμβαίνει εκεί μέσα.

Βέβαια, όταν παρουσιάζονται σφάλματα και λάθη θα πρέπει να υπάρχει καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές, την εταιρεία και το ξενοδοχείο. Την ευθύνη δεν θα πρέπει να επωμίζεται μόνο ο ένας γιατί συμφέρον και των δυο είναι να λυθεί γρήγορα το πρόβλημα χωρίς πολλές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

Από παράδειγμα που αναφέρθηκε είδαμε ότι στην περίπτωση ενός overbooking που έχει συμβεί, ναι μεν ο υπάλληλος της υποδοχής είναι αυτός που έχει την ευθύνη όμως η εταιρεία είναι και αυτή αρμόδια και πάντα παρούσα όταν ο υπάλληλος της ρεσεψιόν έρθει αντιμέτωπος με την κατάσταση μπροστά σε όλους τους πελάτες.

Δεν υπήρχε κάποιος από τους εκπρόσωπους των επιχειρήσεων που να εναντιώθηκε σε αυτήν την άποψη. Όμως συμπλήρωσαν ότι όταν κάποιος από τους υπαλλήλους αντιλαμβάνεται ένα πρόβλημα θα πρέπει να παίρνει την ευθύνη και να προσπαθεί να το αντιμετωπίσει. Δεν σημαίνει ότι πάντα ο αρμόδιος της εταιρείας θα πρέπει να είναι παρών. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ξέρουν τουλάχιστον μέχρι ένα σημείο να αντιμετωπίζουν καταστάσεις.

Τέτοιες καταστάσεις λαθών βέβαια είναι δύσκολο να συμβούν, όπως ειπώθηκε, γιατί ο έλεγχος από την εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση είναι αρκετά συχνός. Πολλές φορές τυχαίνει τον διευθυντή του ξενοδοχείου να τον έχει ορίσει ο όμιλος που

αναλαμβάνει τη διοίκηση και έτσι ο έλεγχος γίνεται πολύ πιο εύκολα και μειώνεται με αυτόν τον τρόπο η πιθανότητα σφαλμάτων και λαθών μέσα στην επιχείρηση.

Ζητήθηκε από κάποιους από τους υπεύθυνους να αναφέρουν ορισμένα παραδείγματα προβλημάτων ή τυχόν σφαλμάτων που προέκυψαν μέσα στην επιχείρησή τους έτσι ώστε να έχουμε όλοι μια καλύτερη εικόνα, όμως δεν υπήρξε ανταπόκριση.

Έγινε φανερό ότι η κατάσταση είναι τόσο ελεγχόμενη ώστε να μην υπάρχει έστω και η παραμικρή πιθανότητα λάθους.

Σε αυτό το κεφάλαιο η άποψη που επικρατεί είναι ότι η αντιμετώπιση τυχόν σφαλμάτων και λαθών σε αντίθεση με το αντίστοιχο που ερευνείται το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας, γίνεται υπό την επίβλεψη πάντα της εταιρείας όπως είναι φυσικό βέβαια.

Στο μόνο που συμφωνούν οι δυο αυτές μορφές είναι ότι η συνεργασία και από τις δύο πλευρές, από την εταιρεία και το ξενοδοχείο, είναι δεδομένη. Τη δέχονται σχεδόν όλοι και ειδικά σε περιπτώσεις σοβαρών προβλημάτων όπου η αντιμετώπιση μόνο από τη μία πλευρά γίνεται με δυσκολία. Όμως, αυτά θα αναλυθούν περισσότερο στο τελευταίο μέρος της εργασίας.

5.5 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ (ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ).

Προχωρώντας την έρευνα φτάνουμε στην δέκατη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η οποία ζητάει τα τυχόν δικαιώματα που εξασφαλίζει και κερδίζει η εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση και διαχείριση των ξενοδοχείων.

Όπως καταλαβαίνει κανείς δεν υπήρχε διαφωνία στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπροσώπους των τουριστικών επιχειρήσεων που εξετάστηκαν. Χωρίς όμως να παραλείψουμε και την άρνηση ορισμένων οι οποίοι δεν δέχτηκαν να μας ενημερώσουν πάνω σε αυτό το θέμα για δικούς τους λόγους.

Καταρχήν να αναφέρουμε ότι η εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων έχει το δικαίωμα να επεμβαίνει σε όλες τις πτυχές της οργάνωσης, δηλαδή σε οτιδήποτε συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση από τη στιγμή που έχει αναλάβει και τη διοίκησή της. Έχει το δικαίωμα να ζητήσει οτιδήποτε θελήσει για το συμφέρον του ξενοδοχείου που συμπίπτει και με το συμφέρον της εταιρείας.

Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου είναι υποχρεωμένος να παραχωρήσει στους αρμόδιους της εταιρείας οτιδήποτε αυτοί θεωρήσουν ως απαραίτητο μέσα σε λογικά πλαίσια φυσικά. Μπορεί για παράδειγμα να θελήσει ο υπεύθυνος της εταιρείας να φοράει το προσωπικό το οποίο εργάζεται στο ξενοδοχείο στολές που να φέρουν το σήμα της εταιρείας, ομίλου ξενοδοχείων.

Ακόμη, να μπορεί μέσω της διαφήμισης του ξενοδοχείου να διαφημιστεί και ο ίδιος ο όμιλος που έχει αναλάβει τη διοίκηση.

Πέρα από τα παραπάνω ζητήθηκε να γίνει αναφορά εάν υπάρχουν εκπτώσεις, « ειδικές τιμές» ως προς τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου τους οποίους έχει ορίσει η εταιρεία συμβολαίου διοίκησης. Εδώ οι απαντήσεις περιορίστηκαν στο ότι δικαιούνται μόνο τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου να έχουν κάποια μείωση στις τιμές για παροχές του ξενοδοχείου όμως όλοι οι υπόλοιποι υπάλληλοι δεν συμμετέχουν σε αυτή την μείωση.

Δεν δέχτηκαν να αναλύσουν παραπάνω πως έχει η κατάσταση όσον αφορά την έκπτωση ως προς το προσωπικό, όμως αυτό που έγινε κατανοητό είναι ότι δεν ισχύει γενικά η λογική του να παρέχονται δικαιώματα όπως αυτό της έκπτωσης. Γενικά δεν υπήρχε ιδιαίτερη διάθεση για την ανάλυση αυτής της ερώτησης.

Αυτό που μπορεί να συμπεράνει κανείς είναι ότι η παροχή δικαιωμάτων στην περίπτωση του συμβολαίου διοίκησης δεν παίζει σημαντικό ρόλο, δεν δίνουν τόσο πολύ σημασία όπως στην περίπτωση της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.

Αυτά ήταν με λίγα λόγια αυτό που προσπάθησαν να παρουσιάσουν οι αρμόδιοι των ξενοδοχείων και προσπαθήσαμε κι εμείς να το γράψουμε όσο πιο κατανοητά μπορούμε.

5.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Η οργάνωση είναι ήδη καθορισμένη και δεν μπορούν να επέλθουν αλλαγές. Ο ξενοδόχος δεν γίνεται να επέμβει γιατί « έχει παραδώσει τα κλειδιά».

Όμως, όπως όλοι γνωρίζουμε στις επιχειρήσεις τέτοιου είδους οι υπεύθυνοι κάνουν ότι αυτοί θεωρούν σωστό χωρίς να υπολογίζουν τις συνέπειες και το αν θα παραβούν κανόνες. Έτσι ενώ στην αρχή ειπώθηκε ότι δεν δέχεται η εταιρεία καμία πρόταση πάνω στην όλη οργάνωση, ύστερα συμπλήρωσε (ο υπεύθυνος) ότι η εταιρεία του είναι τέτοιας μορφής ώστε η συνεργασία και η ελευθερία απόψεων να μην έχει περιορισμούς, πάντα βέβαια με τον απαραίτητο έλεγχο.

Από την άλλη πλευρά μερικοί εκπρόσωποι εταιρειών υποστήριξαν την άποψη ότι σε γενικές γραμμές οποιαδήποτε εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων είναι ανοιχτή σε ιδέες και προτάσεις και πολύ περισσότερο όταν αυτές στηρίζονται σε κάποια βασικά επιχειρήματα και σε έρευνες οπότε δεν υπάρχει λόγος απόρριψής τους.

Σε όλες τις επιχειρήσεις ούτε καν έγινε λόγος για να μη γίνει δεκτή κάποια αλλαγή. Η συνεργασία είναι δεδομένη χωρίς όμως να σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης-ξενοδόχος μπορεί να παρέμβει και να αλλάζει τα πράγματα στις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν.

Από όλα αυτά διαφαίνεται γενικότερα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι ανοιχτές σε προτάσεις και σε οποιοσδήποτε αλλαγές σε αντίθεση με τις ξένες επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως δεν είναι τόσο δεκτικές και έχουν συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης η οποία δεν δέχεται αλλαγές.

Το ελληνικό στοιχείο της συνεργασίας και της ανταλλαγής απόψεων διαφαίνεται και οι επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργαστήκαμε για την εκπόνηση της εργασίας ανήκουν ως επί το πλείστον σε ελληνικούς ομίλους ξενοδοχείων.

Πάνω σε αυτήν την ερώτηση λοιπόν δε υπήρξαν διαφορές ανάμεσα στα δυο συστήματα που εξετάστηκαν. Γενικά είδαμε ότι η οποιαδήποτε πρόταση για αλλαγή στην οργάνωση δεν απορρίπτεται, αλλά κατόπιν συζητήσεως μπορεί να γίνει και δεκτή. Αυτό που είναι φανερό επίσης είναι και η διαφορά που επικρατεί στην οργάνωση των ελληνικών από τις ξένες επιχειρήσεις όπου κάποια πράγματα δεν μπορούν να

αλλάζουν. Βγαίνουν δηλαδή και άλλα συμπεράσματα που δείχνουν τις διαφορές όχι μόνο ανάμεσα σε ελληνικές επιχειρήσεις άλλα σε επιχειρήσεις του εξωτερικού όπου τέτοια συστήματα είναι πολύ πιο ανεπτυγμένα.

5.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στο προηγούμενο μέρος αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Έτσι και τώρα μετά από την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, παρατίθενται παρακάτω τα μειονεκτήματα που υπάρχουν σε αυτό το σύστημα όπως απορρέουν από τις απαντήσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου.

Φτάνοντας λοιπόν στη δωδέκατη ερώτηση του ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι δεν έγινε ιδιαίτερη αναφορά στα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού. Όλοι φάνηκαν ικανοποιημένοι από την εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση μέχρι αυτή τη στιγμή και δεν είχαν να αναφέρουν κάτι αρνητικό που να σπilώνει τη γενική εικόνα.

Το μόνο που αναφέρθηκε και στο οποίο συμφώνησαν όλοι ότι επισκιάζει τα θετικά της μορφής ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, είναι η ύπαρξη αρκετής γραφειοκρατίας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα να αργοπορούν κάποια θέματα που χρειάζονται γρήγορη αντιμετώπιση.

Υπάρχει και κάτι που δεν μπορεί να θεωρηθεί ακριβώς μειονέκτημα, όμως αφού μας το ανέφεραν θεωρήσαμε σωστό να το παρουσιάσουμε. Δεν είναι εύκολο να παρέμβει κανένας και να αλλάξει τα “standards” τα οποία ισχύουν σε κάθε επιχείρηση σύμφωνα με το συμβόλαιο διοίκησης.

Το κάθε ξενοδοχείο όταν υπογράφει ένα συμβόλαιο με την εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων, θα πρέπει να τηρήσει ορισμένα

“standards” τα οποία ορίζει η εταιρεία διοίκησης και είναι αυτά με τα οποία θα λειτουργήσει το οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

Αυτά τα “standards” επειδή είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η οργάνωση της επιχείρησης, δεν μπορούν εύκολα να διαφοροποιηθούν. Υποτίθεται ότι είναι ήδη δοκιμασμένα και όσες αλλαγές είναι να γίνουν έχουν ήδη γίνει.

Αυτό που παίζει βέβαια ρόλο είναι τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν από την εφαρμογή τους στην επιχείρηση, έτσι ώστε αν φέρουν 100% επιτυχία, που αυτό σε ένα ξενοδοχείο μεταφράζεται είτε ως 100% πληρότητα όχι μόνο κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου αλλά και στις υπόλοιπες περιόδους είτε ως θετικό αντίκτυπο σε ένα ξενοδοχείο που παρουσίαζε ζημίες και τώρα εμφανίζει κέρδη!!!! Τότε υποστηρίζεται ακόμα περισσότερο η λειτουργία τους και η εφαρμογή τους χωρίς περαιτέρω παρεμβάσεις.

Πέρα όμως από αυτά ειπώθηκε ότι δεν υφίστανται γενικότερα μειονεκτήματα μιας και το σύστημα αυτό είναι πρωτοεμφανιζόμενο στην ελληνική αγορά.

Όσον αφορά τώρα τη γραφειοκρατία που αναφέρθηκε πιο πάνω είναι ένα αρκετά σημαντικό μειονέκτημα αφού όπως όλοι γνωρίζουμε η γραφειοκρατία είναι μία μορφή ιδιαίτερα εμφανής, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και αυτό φαίνεται από το ότι δεν υπάρχει ταχύτητα στη διεκπεραίωση διάφορων σημαντικών ζητημάτων.

Είναι φυσικό λοιπόν να εμφανίζεται και στο συμβόλαιο διοίκησης, αφού αυτή η συνεργασία χρειάζεται αυστηρούς ελέγχους και ιεράρχηση για να μπορέσει να υλοποιηθεί. Γι’ αυτό συνήθως και τέτοιες συνεργασίες υπογράφονται με συμβόλαιο το λιγότερο δύο ετών, έτσι ώστε να υπάρχει χρόνος να αναπτυχθεί όπως πρέπει μία τέτοιου είδους συνεργασία.

Έγινε εμφανές λοιπόν ότι γενικά προς το παρόν δεν υφίστανται σημαντικά μειονεκτήματα, όχι μόνο στο σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων αλλά και στη μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες είναι ευχαριστημένοι από τις αποδόσεις των ξενοδοχείων τους και γενικά υπάρχει μία αποδοχή αυτών των δύο μορφών στον τουριστικό τομέα.

5.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Προχωρώντας στην παρακάτω ερώτηση (δέκατη τέταρτη κατά σειρά) ζητήθηκε από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν να μας ενημερώσουν αν η συμφωνία, η οποία έχει γίνει με τον αρμόδιο όμιλο που αναλαμβάνει τη διοίκηση ενός ξενοδοχείου, υποχρεώνει το ξενοδοχείο σε συγκεκριμένη διαμόρφωση του προϊόντος.

Και σε αυτήν την άποψη οι ερωτηθέντες παρατηρήθηκε ότι σε γενικές γραμμές συμφώνησαν σε αρκετά πράγματα. Το κάθε ξενοδοχείο λειτουργεί με βάση τα λειτουργικά πρότυπα που οριοθετούνται από τον κάθε όμιλο που έχει αναλάβει και τη διοίκηση.

Στην περίπτωση του ξενοδοχείου Kempinski στη Θεσσαλονίκη η λειτουργία του οριοθετείται με βάση τον μεγάλο όμιλο Kempinski που λειτουργεί αρκετά χρόνια.

Στην περίπτωση της εταιρείας Smartotel , και εδώ τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αυτήν λειτουργούν με βάση τα πρότυπα της Smartotel.

Μία λεπτομέρεια που έγινε αισθητή κατά τη διάρκεια της συζήτησής μας ήταν το ότι οι εταιρείες ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων παρεμβαίνουν σε θέματα όσον αφορά την ποιότητα και τις παροχές των ξενοδοχείων, όχι όμως απαραίτητα και στον σχεδιασμό.

Ο σχεδιασμός του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι μία υπόθεση που αφορά μάλλον τον ιδιοκτήτη. Αυτός θα αποφασίσει το πώς θα σχεδιαστεί το δωμάτιο, πώς θα διαμορφωθούν οι κοινόχρηστοι χώροι, αν θα υπάρχουν χώροι άθλησης και γυμναστικής.

Τώρα όσον αφορά την ποιότητα, όταν αναλαμβάνει τη διοίκηση ο όμιλος ξενοδοχείων εξετάζει την ποιότητα που υπήρχε πριν και με τις ανάλογες αλλαγές διαμορφώνει το προϊόν στην ποιότητα που αυτός προτείνει και θεωρεί πρόβλημα για ένα ξενοδοχείο που ανήκει σε μία τέτοια εταιρεία.

Μαζί με την ποιότητα περιλαμβάνονται και οι παροχές που θα πρέπει να διατηρεί το ξενοδοχείο του οποίου η διοίκηση έχει αναληφθεί. Οι παροχές αυτές θα πρέπει να είναι έτσι ώστε να συνδυάζονται κατάλληλα με την ποιότητα και τον σχεδιασμό του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Από αυτά καταλαβαίνει κανείς ότι με τη μορφή του συμβολαίου διοίκησης ένα ξενοδοχείο προχωράει σε διαδικασίες ανακαίνισης, επαναπροσδιορισμού του

προϊόντος του και συγχρόνως των αγορών στις οποίες απευθύνεται. Γενικά οποιοδήποτε τέτοιο ξενοδοχείο φτάνει σε ανώτερη ποιότητα και παροχής υπηρεσιών σε περιοχές που όντως χρειάζονται μία ανανέωση.

Όσον αφορά τώρα τα λειτουργικά πρότυπα τα οποία εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία τα που εντάχθηκαν στους ομίλους διαφοροποιούνται κατά περίπτωση. Δηλαδή όπως μας εμπιστεύθηκαν και οι εκπρόσωποί τους, άλλα ξενοδοχεία λειτουργούν με πρότυπα για ξενοδοχεία πέντε αστέρων ή και παραπάνω και άλλα με βάση αυτά των τεσσάρων αστέρων αλλά όχι λιγότερο. Διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι ελεγχόμενη και όταν δεν ανταποκρίνεται, τουλάχιστον γίνονται προτάσεις για αναβάθμισή της.

Γενικά διαπιστώνεται ότι από τη στιγμή που το αρμόδιο στέλεχος της εταιρείας, που αναλαμβάνει τη διοίκηση, ενταχθεί στο χώρο του ξενοδοχείου με το οποίο υπογράφεται η σύμβαση, η κατάσταση είναι “ σε καλά χέρια “ αφού τις περισσότερες φορές τέτοια στελέχη είναι πλήρως καταρτισμένα και με ανάλογη εμπειρία για τέτοιου είδους συνεργασίες.

Παρατηρείται ότι η διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι αρκετές φορές σημαντική, χωρίς όμως να επεμβαίνει σε όλους τους τομείς. Πάντα υπάρχει το στοιχείο της συνεργασίας και της αλληλοστήριξης ανάμεσα στους δύο συμβαλλόμενους.

5.9 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια που παίζουν σπουδαίο ρόλο για τη διαμόρφωση της εικόνας της μορφής του συμβολαίου διοίκησης είναι η πολιτική τιμών και η πολιτική διάθεσης φυσικά.

Αυτές οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους γι’ αυτό και τις έχουμε συμπεριλάβει σε μία ερώτηση (δέκατη πέμπτη κατά σειρά). Οι δύο αυτές πολιτικές μαζί με την πολιτική προϊόντος αποτελούν το έρεισμα του ξενοδοχειακού μάρκετινγκ.

Είναι λειτουργίες που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για την οργάνωσή τους. Η διαμόρφωση επίσης της αγοράς επηρεάζεται σημαντικά από αυτές τις

παραμέτρους και καλύτερα ότι αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους. Γι' αυτό και το κεφάλαιο αυτό θεωρείται ότι αναλύει σημαντικά πράγματα και έννοιες.

Αναφέρθηκε ότι ο ανταγωνισμός ο οποίος επικρατεί ανά περιόδους είναι πρωταρχικός παράγοντας διαμόρφωσης των τιμών σε συνάρτηση βέβαια με το παραγόμενο προϊόν.

Εδώ κάνει την εμφάνισή της και η πολιτική προϊόντος η οποία αποτελεί κι αυτή παράμετρο διαμόρφωσης της αγοράς. Αυτό που γίνεται κατά βάση στα ξενοδοχεία που συνεργάζονται με εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους, είναι ότι κάθε βδομάδα σχεδόν γίνεται " gild meeting " , το οποίο όπως μας εξήγησαν είναι μία είδους συνάντηση μεταξύ ανώτερων στελεχών.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα ο καθορισμός των τιμών ανά ημέρα. Σπουδαίο ρόλο για τον καθορισμό των τιμών όμως παίζουν και η πληρότητα που υπάρχει σε ένα ξενοδοχείο, οι εκθέσεις και τα συνέδρια που οργανώνονται, όχι μόνο στα ξενοδοχεία αλλά και στην πόλη, αφού με αυτά είναι εμφανές ότι θα μαζευτούν άτομα από Ελλάδα και εξωτερικό.

Να σημειωθεί εδώ ότι όλα αυτά καθορίζονται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου, άσχετα αν η εταιρεία που έχει αναλάβει τη διοίκηση προτείνει « στάνταρ» τιμές, εταιρικές που ισχύουν για όλη τη χρονιά.

Πάντα η κάθε εταιρεία αποτελείται από ένα κεντρικό γραφείο που αναλαμβάνει τις πωλήσεις, από το οποίο καθορίζονται όχι μόνο οι τιμές αλλά και η διάθεση του προϊόντος. Αυτό δεν σημαίνει ότι πάντα εφαρμόζονται και στα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζονται.

Παίζουν πολλά πράγματα ρόλο στη διαμόρφωση του προϊόντος και της τιμής του και πολλές φορές γίνονται αλλαγές πάνω στον τρόπο παρουσίασής τους μόνο και μόνο για την καλύτερη διάθεσή του στο κοινό, τους πελάτες δηλαδή που θα διαμένουν σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

Για να ανακεφαλαιώσουμε με τα πιο σημαντικά στοιχεία, η διαμόρφωση της πολιτικής τιμών και διάθεσης σε κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται από την πληρότητα, τις εκθέσεις ή συνέδρια που υπάρχουν και τον ανταγωνισμό. Αυτά συνθέτουν τη διαμόρφωση των τιμών και τον τρόπο διάθεσής τους.

Βέβαια, η εταιρεία είναι αναμειγμένη σε όλα αυτά και με βάση τις δικές της λειτουργίες οργανώνονται οι διάφοροι τομείς, χωρίς όμως να επιβάλλονται απαραίτητα.

5.10 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όπως το προηγούμενο κεφάλαιο ασχολήθηκε με την πολιτική τιμών και διάθεσης, έτσι και τώρα σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην πολιτική διαφήμισης και τις δημόσιες σχέσεις . Και αυτοί είναι πολύ σημαντικοί παράμετροι για την οργάνωση ενός ξενοδοχείου και γι' αυτό θα γίνει η παρακάτω ανάλυση.

Τα δύο αυτά κεφάλαια αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους, συνθέτοντας έτσι τη λειτουργία με την οποία θα πρέπει να διακρίνεται το κάθε ξενοδοχείο. Όμως επειδή η πολιτική διαφήμισης και οι δημόσιες σχέσεις είναι πιο κοντινές έννοιες, τις χωρίσαμε σε ξεχωριστό κεφάλαιο για την καλύτερη κατανόησή τους.

Σε κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές, η πολιτική της διαφήμισης και της επικοινωνίας κατέχουν κραταιό ρόλο.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, τα ξενοδοχεία και τα στελέχη τους, δραστηριοποιούνται μέσα στην κοινωνία, παίρνουν και δίνουν πληροφορίες, αναπτύσσουν σχέσεις με τους συνανθρώπους τους, τα άλλα ξενοδοχεία, τις άλλες τουριστικές και μη επιχειρήσεις και με διάφορους άλλους οργανισμούς.

Και οι δύο αυτές πολιτικές είναι αρκετά ευαίσθητες μέσα σε μία επιχείρηση. Επηρεάζουν και επηρεάζονται από άλλους τομείς.

Οι απόψεις όλων των εκπροσώπων συγκλίνουν στο ότι είναι αυτονόητο ότι η εταιρεία ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων πάντα παρεμβαίνει στην πολιτική διαφήμισης και στις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου με το οποίο συνεργάζεται. Πάντα η εταιρεία λειτουργεί βάσει των λεγόμενων “ standards” τα οποία παρέχονται στο ξενοδοχείο για τη διαμόρφωση της πολιτικής της διαφήμισης και της επικοινωνίας.

Συγκεκριμένα, όπως και στην περίπτωση της πολιτικής τιμών και διάθεσης, υπάρχουν τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στα οποία λειτουργεί ξεχωριστά τμήμα πωλήσεων που αναλαμβάνει την οργάνωση των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης. Έτσι, από τον υπεύθυνο του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας διαμορφώνονται προτάσεις και ιδέες, οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί και κατά ένα μεγάλο ποσοστό υλοποιούνται.

Εδώ να συμπληρωθεί ότι συνήθως το κεντρικό γραφείο πωλήσεων στελεχώνεται από μια μικρή ομάδα με πολυετή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, η οποία οργανώνει κατά ένα μεγάλο μέρος το ξενοδοχείο που ανήκει στον όμιλο. Βέβαια

όλες οι ιδέες και οι προτάσεις ελέγχονται πάντα από τη διεύθυνση της εταιρείας η οποία σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου καταλήγουν σε κοινές αποφάσεις.

Στο προηγούμενο μέρος είδαμε ότι δεν υπήρχε μία συγκεκριμένη άποψη όσον αφορά την παρέμβαση της εταιρείας στη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου. Όμως εδώ βλέπουμε ότι η διεύθυνση της εταιρείας πάντα επεμβαίνει στην οργάνωση του ξενοδοχείου.

Ο ιδιοκτήτης δεν είναι απαραίτητο να επιβάλλει την άποψη του από τη στιγμή που η διοίκηση του ξενοδοχείου του έχει επέλθει σε άλλα χέρια. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο ίδιος δεν γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργείται το ξενοδοχείο του.

Υποτίθεται ότι είναι σύμφωνος με την όλη οργάνωση την οποία παρέχει η εταιρεία συμβολαίου διοίκησης, γι' αυτό και άλλες φορές δεν συμμετέχει σε τυχόν προτάσεις που πρόκειται να συζητηθούν.

Οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων μας εμπιστεύθηκαν ότι όλα αυτά που έχουν αναφέρει είναι υποκειμενικά, δηλαδή ο κάθε όμιλος ξενοδοχείων που επί το πλείστον αναλαμβάνει τη διοίκηση ξενοδοχείων δεν τηρούν πάντοτε τους κανόνες που ισχύουν σε τέτοιες μορφές συνεργασίας.

Ο κάθε επιχειρηματίας θα προσπαθήσει να διαμορφώσει τη συνεργασία όπως αυτόν τον συμφέρει για να αποκομίσει περισσότερα κέρδη. Αυτό συμβαίνει ως συνήθως στις ελληνικές επιχειρήσεις στις οποίες ακόμα δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως τέτοιας μορφής συστήματα που εξετάζουμε.

Οι διαφορές ανάμεσα σε ξένες και ελληνικές επιχειρήσεις βλέπουμε ότι είναι αρκετές, χωρίς όμως δυστυχώς να καταφέρουμε να πάρουμε συνέντευξη από πολλές ξένες επιχειρήσεις που να λειτουργούν με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Παρατηρείται όμως ότι μολονότι υπάρχουν ατέλειες εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων αυτής της οργάνωσης, ο σχεδιασμός της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την τελική διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Γι' αυτό και λειτουργούν κεντρικά γραφεία πωλήσεων που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτές τις παραμέτρους και ελέγχονται συστηματικά.

Γ΄ ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ “MANAGEMENT CONTRACT” ΚΑΙ “FRANCHISING”

Έχοντας φτάσει στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων του δεύτερου ερωτηματολογίου (δέκατη έκτη κατά σειρά), θα προσπαθήσουμε να γίνει κατανοητό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα δύο αυτά μοντέλα διοίκησης, σύμφωνα με τη γνώμη των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που λειτουργούν με το σύστημα ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Έτσι όπως και σε προηγούμενο κεφάλαιο παρατέθηκαν απόψεις των εκπροσώπων του συστήματος παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας ως προς το άλλο σύστημα, έτσι και τώρα θα παρουσιαστεί η άποψη των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τη μορφή του συμβολαίου διοίκησης.

Δεν θα μπορούσε να αμφιβάλλει κανείς για την ομοφωνία όλων των υπευθύνων με τους οποίους υπήρξε συνεργασία, γιατί ως γνώστες του συστήματος εδώ και κάποια χρόνια δεν θα μπορούσαν να αναφέρουν κάτι διαφορετικό.

Από όλα όσα εμπιστεύθηκαν έγινε κατανοητό ότι ενώ η μορφή του ‘franchising’ είναι αρκετά διαδεδομένη (όχι όπως θα έπρεπε όμως) στον ξενοδοχειακό χώρο, η ιδέα του να δοκιμάσουν και να ακολουθήσουν μία νέα μορφή διοίκησης για την επιχείρησή τους, πιστεύουν ότι θα φέρει περισσότερα κέρδη.

Αφού ένα νέο σύστημα, το σύστημα του συμβολαίου διοίκησης, «management contract», κάνει την εμφάνισή του από το εξωτερικό όπου εκεί είναι αρκετά διαδεδομένο, αποτελεί μέσον προσέλκυσης για να το ακολουθήσουν. Το ότι η μορφή της ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν είναι τόσο πολύ

ανεπτυγμένη σε μία χώρα σαν τη δικιά μας, δίνει την εντύπωση ότι θα έχει επιτυχία ως η νέα μορφή για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Δεν είναι βέβαια πολλές οι επιχειρήσεις αυτές, απλά ευελπιστούν όλοι οι υπεύθυνοι τέτοιων ομίλων που λειτουργούν με αυτό το σύστημα στο μέλλον να γίνουν περισσότερες.

Ύστερα στην περίπτωση του «franchising» δεν είναι τόσο εύκολο να εκφράσει κάποιος ελεύθερα τη γνώμη του, αφού δεν μπορεί να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή στα λεγόμενα ‘standards’ που υπάρχουν σε κάθε ξενοδοχείο.

Η οργάνωση προέρχεται από την εταιρεία που παραχωρεί την τεχνογνωσία και δεν δέχεται αλλαγές, χωρίς βέβαια να αποκλείουμε τις εξαιρέσεις. Υπάρχουν κάποια δεδομένα με τα οποία λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, γι’ αυτό και δεν μπορούν να τα διαμορφώσουν με άλλο τρόπο.

Στην περίπτωση του ‘management contract’, η συζήτηση είναι μία μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται τις περισσότερες φορές. Τα πάντα μπορούν να αλλάξουν ανάλογα με τις προτάσεις τόσο των υπευθύνων του ομίλου που αναλαμβάνει τη διοίκηση, όσο και του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Σε όλα αυτά φυσικά υπάρχουν και κάποια όρια όσον αφορά τις αλλαγές που μπορούν να γίνουν, κάτι το οποίο έχουμε επισημάνει σε προηγούμενα κεφάλαια.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο διαφοράς είναι ο συχνός έλεγχος που γίνεται στην περίπτωση του ‘franchising’. Όλοι οι υπάλληλοι ενός ξενοδοχείου που συνεργάζεται με την εταιρεία παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας είναι πάντα καθοδηγούμενοι από τους υπευθύνους της εταιρείας και υπόλογοι σε αυτούς. Πολλές φορές θα μπορούσε να πει κανείς ότι νιώθουν μεγάλη πίεση όσο και παρακολούθηση με αποτέλεσμα να μην νιώθουν άνετα.

Στο συμβόλαιο διοίκησης ο έλεγχος είναι πιο διακριτικός για τους υπαλλήλους ή τουλάχιστον δεν γίνεται όπως στην περίπτωση του «franchising». Με έναν απλό χαρακτηρισμό θα έλεγε κανείς ότι τα πράγματα στην περίπτωση αυτή “πιο χαλαρά”. Ο ιδιοκτήτης είναι πλέον καθησυχασμένος ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου του είναι “σε καλά χέρια”, όπως μας ανέφερε επακριβώς κάποιος από τους εκπροσώπους.

Άξιο αναφοράς επίσης είναι ότι στη μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων τα συμβόλαια που υπογράφονται είναι μακροχρόνια και δίνουν τη σιγουριά και την έμπιστη συνεργασία των πολλών χρόνων. Πάντα βέβαια υπάρχει και το ρίσκο σε μια τέτοια περίπτωση, όμως οι περισσότεροι επιχειρηματίες είναι

αισιόδοξοι και αυτό τους το προκαλεί, όπως ειπώθηκε, η δέσμευση αυτή που υπάρχει.

Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι και η μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων παρουσιάζει, σύμφωνα με τη γνώμη των εκπροσώπων, αρκετά πλεονεκτήματα.

Όμως θεωρείται ότι η μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας είναι σε καλύτερη θέση, γιατί είναι ένα σύστημα το οποίο λειτουργεί περισσότερα χρόνια.

Η μορφή του συμβολαίου διοίκησης ως πρόσφατα εμφανιζόμενη, είναι φυσικό να παρουσιάζει ατέλειες.

6.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ

Φτάνοντας και στην τελευταία ερώτηση (δέκατη έβδομη κατά σειρά), όπως σε κάθε εργασία έτσι και εδώ είναι σημαντικό να γίνει αναφορά για τυχόν εντυπώσεις που εμφανίζονται μέσα από τη συνεργασία διάφορων επιχειρήσεων με μεγάλους ομίλους ξενοδοχείων που αναλαμβάνουν τη διοίκηση.

Γενικά οι εντυπώσεις λοιπόν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άριστες χωρίς να υπάρχει η παραμικρή διαφωνία. Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων ήταν ολοφάνερη αφού η όλη συνεργασία τους διακρίνεται από ευχάριστο κλίμα. Η οργάνωση είναι τέτοια ώστε να μην δημιουργούνται συχνά προβλήματα και πάντα να υπάρχει στήριξη για παραπάνω εργασία.

Για να φτάσει η οργάνωση σε τέτοιο επίπεδο συνέβαλλαν και οι δύο πλευρές, δηλαδή και οι εκπρόσωποι της εταιρείας αλλά και οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων. Ωστόσο η στήριξη είναι δεδομένη και παρέχεται σε οποιαδήποτε στιγμή ζητηθεί από τους υπευθύνους των ξενοδοχείων.

Η στήριξη αυτή φαίνεται από την ανάπτυξη η οποία έχει επέλθει στην εταιρεία σε αρκετά μεγάλο ποσοστό και από τις αναδιαρθρώσεις που γίνονται στα ξενοδοχεία. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν οι επιχειρήσεις να διατηρούν την ταυτότητά τους μέσα στον ξενοδοχειακό χώρο και φυσικά να εξαπλώνεται και η φήμη τους. Επίσης γίνεται εφικτό τα ξενοδοχεία να μπαίνουν σε ομάδες μεγάλων

ομίλων ξενοδοχείων των οποίων το όνομα διατηρείται αρκετά χρόνια με διεθνή αναγνώριση.

Το πιο σημαντικό είναι η κοινή απάντηση των περισσότερων ότι οι στόχοι που ήταν προγραμματισμένοι έχουν φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Όμως και οι φιλοδοξίες των επιχειρηματιών βλέπουμε ότι βαδίζουν σε καλό δρόμο και τείνουν να εκπληρωθούν.

Αν και το σύστημα αυτό δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο, όπως διαπιστώθηκε από προηγούμενα κεφάλαια, ωστόσο παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρηματίες διατηρούν μέχρι τώρα τη συνεργασία τους με τους μεγάλους ομίλους που επί το πλείστον αναλαμβάνουν τη διοίκηση και δεν μας εξέφρασαν έως τώρα κάποιο σημαντικό παράπονο.

Θα έλεγε κανείς ότι μέσα από τέτοιου είδους συνεργασίες τα ξενοδοχεία μπορούν να διαμορφώσουν το προϊόν τους με διαφορετικό τρόπο και γενικά να αλλάξουν τους χώρους της επιχείρησής τους. Βέβαια όλα αυτά έχουν επιτευχθεί λόγω της καλής επικοινωνίας και της συνεννόησης που επικρατούν ανάμεσα στους δύο συμβαλλόμενους της συμφωνίας και είναι προαπαιτούμενα σε τέτοιες περιπτώσεις.

Το ότι ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου μπορεί να παρουσιάσει την άποψή του και τη γνώμη του πάνω στα θέματα της οργάνωσης δείχνει το πόσο η συνεννόηση μεταξύ των συμβαλλόμενων παίζει σημαντικό ρόλο.

Ο υπεύθυνος από την εταιρεία ανάληψης διοίκησης δίνει την ευκαιρία στον ιδιοκτήτη να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Μπορεί αυτό βέβαια να μην γίνεται σε όλες τις περιπτώσεις αλλά γενικά βλέπουμε ότι επικρατεί η ανταλλαγή απόψεων και η ελεύθερη γνώμη. Δεν υπάρχει περιορισμός όσον αφορά τις προτάσεις τις οποίες μπορεί κάποιος να έχει, γι' αυτό και συνήθως οι υπεύθυνοι της εταιρείας διακρίνονται από διεθνή εμπειρία και γνώσεις.

Τέλος, όσον αφορά τις πωλήσεις των ξενοδοχείων γενικά αναφέρθηκε ότι βρίσκονται σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα και γι' αυτό και δεν έχουν κανένα παράπονο από τη συνεργασία τους.

Αυτές ήταν μερικές από τις εντυπώσεις τις οποίες θέλησαν να εκφράσουν οι εκπρόσωποι των εταιρειών που λειτουργούν με αυτή τη μορφή. Η εικόνα μπορούμε να πούμε ότι έχει αρχίσει να ξεκαθαρίζει και πλέον οι διαφορές των δύο μορφών που εξετάζουμε είναι φανερές.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστούν πιο αναλυτικά οι διαφορές τους αφού έχουν συγκεντρωθεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τέταρτο μέρος της εργασίας παραθέτονται κάποια συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν μέσα από τη σύγκριση και την ανάλυση των δύο συστημάτων από τα προηγούμενα μέρη.

Τα συμπεράσματα αυτά είναι απαραίτητα σε οποιοδήποτε είδους έρευνα γιατί ο τελικός σκοπός είναι να βρεθούν στοιχεία που να αναλύουν τα αντικείμενα για τα οποία γίνεται η έρευνα, στη συγκεκριμένη περίπτωση τις δυο μορφές διοίκησης που εφαρμόζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τέτοια στοιχεία είναι σημαντικά όχι μόνο για την παρούσα στιγμή αλλά και μελλοντικά για όσους θελήσουν να ασχοληθούν περαιτέρω με τέτοια συστήματα που εφαρμόζονται στον τουριστικό κλάδο. Έτσι κι εδώ σε αυτό το μέρος θα αναλυθούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα στοιχεία που αποκομήθηκαν από την έρευνα που διεξήχθη και φυσικά στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι προτάσεις.

Από το δεύτερο μέρος και συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο του μέρους αυτού που αναφέρεται στην περίοδο λειτουργίας των ξενοδοχείων που συνεργάζονται με τέτοιου είδους εταιρείες, συμπεραίνουμε ότι γενικά και η μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας αλλά και η μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες, τουλάχιστον στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, όσο θα έπρεπε. Επιπρόσθετα ίσως ακόμη να μην έχει γίνει σαφής διάκριση των εφαρμογών αυτών των μορφών διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων.

Η μορφή του « franchising» είναι πιο αναγνωρισμένη σε σχέση με τη μορφή του συμβολαίου διοίκησης, αφού εφαρμόζεται περισσότερα χρόνια (25 χρόνια). Το λεγόμενο συμβόλαιο διοίκησης που το διάστημα εμφάνισης του δεν είναι περισσότερο από δώδεκα χρόνια, παρατηρούμε ότι ακόμα βρίσκεται σε στάδιο προσαρμογής και ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Από πληροφορίες που συλλέξαμε μέσω ηλεκτρονικών σελίδων συμπεράναμε ότι στο εξωτερικό οι επιχειρηματίες βλέπουν την μορφή συμβολαίου διοίκησης αρκετά θετικά και γενικά βρίσκεται σε αρκετά ανεπτυγμένο στάδιο.

Δυστυχώς εδώ οι έλληνες επιχειρηματίες δεν έχουν κατανοήσει όπως θα έπρεπε τη λειτουργία αυτού του συστήματος, για αυτό και ο καθένας ενεργεί με το δικό του

τρόπο. Υπάρχει επίσης ένα κλίμα αποδοχής θετικό τόσο της μορφής « franchising» όσο και της μορφής του συμβολαίου διοίκησης.

Αυτό οδηγεί σε στοιχεία που προδίδουν την μελλοντική εξέλιξη των συστημάτων τέτοιου είδους. Πέρα από το διάστημα που εφαρμόζονται οι μορφές αυτές, θα πρέπει να παρατηρήσουμε και το είδος των ξενοδοχείων με τα οποία συνεργαστήκαμε.

Ως επί το πλείστον, εκτός από τα ξενοδοχεία τα οποία συμμετείχαν στην εκπόνηση αυτής της έρευνας, υπάρχει η πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με μεγάλους ομίλους ξενοδοχείων και εταιρείες, είναι πολυτελή και πολλών αστέρων. Ακόμα και τα ξενοδοχεία τα οποία δεν ήταν να δυνατόν να συμμετάσχουν στην έρευνα, πρόκειται για ξενοδοχεία που διακρίνονται για την ανώτερη ποιότητα του προϊόντος τους και φυσικά για την πολυτέλειά τους.

Σε καμία περίπτωση τα ερωτηματολόγια δεν απευθύνθηκαν σε επιχειρήσεις κάτω των τριών αστέρων, αφού και οι εταιρείες που τελικά συνεργάστηκαν είναι εταιρείες με διεθνή φήμη. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε μέρη κεντρικά, κοντά στα μέσα μαζικής συγκοινωνίας, λιμάνια (Πειραιάς, Ραφήνα) και αεροδρόμια.

Άλλα ξενοδοχεία βρίσκονται σε μέρη αν όχι κεντρικά, τουλάχιστον σε περιοχές εύκολα προσβάσιμες, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτά είναι στοιχεία που συνθέτουν τα κριτήρια τα οποία προέχουν για την επιλογή τους από τις εταιρείες.

Κατά την ανάλυση στα προηγούμενα μέρη είδαμε ότι τα πλεονεκτήματα αποτελούν την πλειοψηφία σε σχέση με τα μειονεκτήματα. Αυτό ισχύει και για τις δυο μορφές και αποτελεί κοινό στοιχείο μεταξύ τους.

Καταρχήν παρατηρήθηκε ότι η φήμη παίζει σημαντικό ρόλο για τους μεν και τους δε καθώς μέσα από τη συνεργασία των εταιρειών με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το όνομα και η αναγνώριση όχι μόνο στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό έρχεται ως φυσικό επακόλουθο.

Η στήριξη και η σιγουριά που νιώθουν οι ξενοδόχοι που συνεργάζονται με εταιρείες παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας και εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διοίκηση, είναι δεδομένη.

Δεν πρέπει να παραλείψουμε ότι τα άτομα που εργάζονται και γενικά αναλαμβάνουν ευθύνες στα ξενοδοχεία που συνεργάζονται με αυτούς τους τρόπους, είναι άριστα εκπαιδευμένα και με πολυετή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο. Αυτό αποτελεί κοινό στοιχείο και για τις δυο μορφές συστημάτων και δείχνει ότι τίποτα δεν είναι τυχαίο

όταν μεγάλες εταιρείες και όμιλοι ξενοδοχείων επιλέγουν να ξεκινήσουν, σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, συνεργασίες όπως αυτές που αναλύουμε.

Εδώ να συμπληρώσουμε ότι τα “standards” με τα οποία λειτουργούν τόσο στην μια όσο και στην άλλη περίπτωση είναι αναγνωρισμένα και δοκιμασμένα. Μειώνονται με αυτόν τον τρόπο οι πιθανότητες του να γίνουν λάθη και να δημιουργηθούν προβλήματα.

Από την άλλη πλευρά, έχοντας παρουσιάσει τα πλεονεκτήματα θα αναφερθούν παρακάτω κάποια μειονεκτήματα για τη σύγκριση των δυο συστημάτων. Τα μειονεκτήματα που παρουσιάστηκαν και στις δυο περιπτώσεις δεν ήταν σημαντικά.

Στην μορφή της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας βασικό μειονέκτημα είναι η δέσμευση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στο δικαιопάροχο και στον δικαιοδόχο αφού ο τρόπος που λειτουργεί το σύστημα είναι πολύ συγκεκριμένος.

Το ότι γίνεται ανά διαστήματα ο έλεγχος από το λεγόμενο “mystery client” στο ξενοδοχείο προκαλεί μια αίσθηση φόβου για τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου, χωρίς όμως να θεωρείται απαραίτητα αρνητικό.

Ενώ, στην περίπτωση του συστήματος ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων το μόνο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι η γραφειοκρατία, η οποία καθυστερεί την έκβαση διαφόρων θεμάτων.

Ως προς τα μειονεκτήματα λοιπόν βλέπουμε ότι και στις δυο μορφές υπερτερούν τα πλεονεκτήματα σε τέτοιο σημείο έτσι ώστε να καλύπτουν κατά κάποιο τρόπο τα οποιαδήποτε αρνητικά στοιχεία. Το σίγουρο είναι ότι θα κερδίσει περισσότερο αν και όχι θα αποκομίσει εμπειρίες που δεν τυχαίνουν στον οποιοδήποτε.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο υπεύθυνος στις περισσότερες περιπτώσεις των επιχειρήσεων δεν είναι κάποιο συγκεκριμένο άτομο που διορίζεται από την εταιρεία ή από το ξενοδοχείο. Η γενική άποψη είναι ότι σε τέτοιου είδους συνεργασίες θα πρέπει να υπάρχει στήριξη και από τα δυο μέτωπα.

Να αναφερθεί όμως ότι στη περίπτωση του «management contract» την μεγαλύτερη ευθύνη αναλαμβάνει ο αρμόδιος από την εταιρεία με την οποία έχει υπογράψει το συμβόλαιο. Ο ιδιοκτήτης έχει το ρόλο του παρατηρητή. Πέρα από αυτό όμως, οι συμβαλλόμενοι και των δυο θεσμών είναι αρκετά συνεργάσιμοι μεταξύ τους αφού αυτό που συμφέρει και τις δυο παρατάξεις είναι η ανάπτυξη των ξενοδοχείων.

Εδώ να προστεθεί ότι η ευθύνη που αναλαμβάνει κάποιος σε μια επιχείρηση εξαρτάται και από το επίπεδο μόρφωσης του, εκτός από την εμπειρία που πρέπει να έχει. Το επίπεδο μόρφωσης των υπαλλήλων περιλαμβάνει όλων των ειδών τις τουριστικές

σχολές (δημόσιες και ιδιωτικές) και φυσικά για τα ανώτερα στελέχη, μεταπτυχιακά διπλώματα.

Για αυτό το λόγο εφαρμόζονται και τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις, για την πλήρη κατάρτιση των υπαλλήλων. Και βέβαια μέσα σε όλα αυτά σπουδαίο ρόλο παίζει και η εμπειρία που θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον τα ανώτερα στελέχη.

Καλό θα ήταν να γίνει όμως και μια μικρή αναφορά για τη λειτουργία των δυο μορφών αυτών που ήδη έχουμε αναλύσει σε προηγούμενα μέρη. Ως προς το τι ήταν αυτό προσέλκυσε τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων ώστε να επιλέξουν μία από τις πρακτικές αυτές, έχουμε να πούμε ότι ο κάθε εκπρόσωπος φυσικά είχε να αναφέρει και τους δικούς του λόγους.

Συγκεκριμένα, εκπρόσωποι από το χώρο του « franchising» υποστήριξαν ότι με αυτό το σύστημα απολαμβάνουν μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών και βεβαίως την ανάδειξη του ξενοδοχείου όπως επίσης την άμεση επαφή με τους πελάτες.

Στην άλλη μορφή η επαφή δεν είναι άμεση, αφού στη διοίκηση του ξενοδοχείου εμπλέκονται και άλλα άτομα, όμως απαλλάσσεται από μεγάλες ευθύνες και γενικότερα η ελευθερία γνώμης είναι πολύ πιο εφαρμοσμένη σε αυτήν την περίπτωση.

Το ότι και τα δυο αυτά συστήματα είναι πρόσφατα σχετικά εμφανιζόμενα στον ελληνικό ξενοδοχειακό χώρο έχουν το πλεονέκτημα ότι και τα δυο αποτελούν μορφές οι οποίες πρέπει να δοκιμάζονται και να φτάσουν στο σημείο να αναπτυχθούν όπως και σε άλλες χώρες του εξωτερικού.

Και στις δυο πρακτικές ο έλεγχος γίνεται είτε με πιο διακριτικό τρόπο είτε πιο αυστηρά, δίνει σιγουριά για το προσωπικό του κάθε ξενοδοχείου και φυσικά για τους ιδιοκτήτες του που βλέπουν ότι η επιχείρησή τους διοικείται από έμπειρα άτομα.

Σημαντικό στοιχείο είναι και η ελευθερία γνώμης που υπάρχει μεταξύ των συμβαλλόμενων σε τέτοιου είδους συνεργασίες και δίνει το έναυσμα στους υπαλλήλους να μπορούν να επέμβουν στη λειτουργία με καινούργιες ιδέες και προτάσεις.

Μέσα σε όλα αυτά δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και τις αδυναμίες που μπορεί κάποιο από τα δυο αυτά συστήματα να έχει. Αυτό είναι φυσικό γιατί είναι δύσκολο οποιοδήποτε πρωτοεμφανιζόμενο σύστημα λειτουργίας επιχειρήσεων να λειτουργεί με τέλειο τρόπο.

Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι αδυναμίες που παρουσιάζονται δεν είναι ευδιάκριτες, τουλάχιστον για κάποιον ο οποίος δεν γνωρίζει. Διαπιστώθηκε ότι οι

αδυναμίες αυτές όντως ισχύουν. Αυτό βέβαια αναφέρθηκε από τους εκπροσώπους των αντιθέτων παρατάξεων για το κάθε σύστημα και αυτό αποτέλεσε και λόγο για την επιλογή τους.

Όσο προχωρούν τα συμπεράσματα μας, παρατηρούμε όσον αφορά τη λειτουργία των δυο μορφών, ότι ο τρόπος με τον οποίο παραχωρείται η τεχνογνωσία και γίνεται η ανάληψη της διοίκησης, δεν είναι συγκεκριμένος. Και στις δυο μορφές αυτοί που συμφώνησαν μεταξύ τους ήταν ελάχιστοι και αυτό που συμπεραίνουμε τελικά είναι ότι η παραχώρηση της τεχνογνωσίας και ανάληψη διοίκησης γίνεται με όποιο τρόπο συμφέρει τους αρμόδιους που συνεργάζονται.

Οι υπεύθυνοι προτιμούν να επιλέγουν όχι αυτό που αναφέρεται στους ορισμούς και στη θεωρία, αλλά αυτό που βγαίνει ύστερα από συνεννόηση με τους εκπροσώπους των ξενοδοχείων. Η θεωρία είναι αυτό με το οποίο βαδίζουν, αλλά η πράξη είναι αυτή που θα δώσει την τελική απόφαση.

Η εφαρμογή των δυο αυτών λειτουργιών θα φανεί στην πράξη αν τελικά αποτελούν μορφές ανάπτυξης των επιχειρήσεων γενικά. Οπότε λοιπόν είναι εύκολο να καταλάβει κανείς για ποιο λόγο οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται η λειτουργία του κάθε συστήματος είναι διαφορετική σε κάθε ξενοδοχείο.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για τη διαμόρφωση των τιμών, της διάθεσης και γενικά για τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, οι υπεύθυνοι παρατηρείται ότι ακολουθούν την τακτική που τους συμφέρει.

Δηλαδή στην περίπτωση του « franchising» οι τιμές και ο τρόπος διάθεσης καθορίζεται από την τεχνογνωσία που παραχωρεί η εταιρεία που είναι συγκεκριμένα στοιχεία που εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται. Το ίδιο ισχύει και για την πολιτική διαφήμισης και τις δημόσιες σχέσεις.

Βέβαια, υπάρχουν και οι περιπτώσεις που η διαμόρφωση των παραπάνω είναι και ευθύνη των υπεύθυνων των ξενοδοχείων. Κι εδώ έρχεται και συμφωνεί η άποψη η οποία υποστηρίζεται από τη μορφή « management contract», όπου η διαμόρφωση τόσο της πολιτικής διάθεσης και τιμών, όσο και η πολιτική διαφήμισης και επικοινωνίας, είναι στο χέρι του αρμοδίου που έχει αναλάβει τη διοίκηση. Αυτός είναι υπεύθυνος για τα περισσότερα που συμβαίνουν μέσα στο ξενοδοχείο άρα και στη διαμόρφωση όλων αυτών των παραμέτρων.

Συμπερασματικά λοιπόν, βλέπουμε ότι η οργάνωση η οποία υπάρχει στο σύστημα « franchising» είναι πιο δοκιμασμένη και έχει πιο πολλές πιθανότητες να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, ενώ με το σύστημα του « management contract» ο ιδιοκτήτης

ίσως δεν έχει την απαιτούμενη πείρα και βαδίζει βάσει των συνθηκών, χωρίς όμως βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι έμπειρος πάνω στον τομέα αυτό.

Θα έλεγε κανείς ότι στην περίπτωση αυτή ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου « ρισκάρει » ως προς το συμφέρον του. Μέχρι τώρα όμως οι εντυπώσεις από την εφαρμογή και των δυο θεσμών βλέπουμε ότι είναι αρκετά καλές τουλάχιστον μέχρι τώρα.

Εδώ να σημειωθεί ότι όσον αφορά την πολιτική διάθεσης, δεν μπορέσαμε να συλλέξουμε πολλές πληροφορίες, λόγω του ότι οι εκπρόσωποι των ξενοδοχείων δεν φάνηκε να γνωρίζουν για την έννοια της παραμέτρου αυτής. Προσπαθήσαμε με απλά λόγια να το εξηγήσουμε και όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενα κεφάλαια, οι πληροφορίες μας είναι ελάχιστες.

Ένα άλλο συμπέρασμα είναι και για τη διαμόρφωση που πρέπει να έχει κάθε ξενοδοχείο. Η διαμόρφωση που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, δεν συμπίπτει και για τις δυο μορφές.

Στην πρώτη (« franchising ») βλέπουμε ότι υπάρχουν κάποια « standards », για τα οποία έχει γίνει πλήρη αναφορά, που πρέπει κάθε ξενοδοχείο το οποίο συνεργάζεται με τέτοιου είδους εταιρείες να τα πληροί. Στην άλλη μορφή (« management contract »), η διαμόρφωση να μην παίζει σημαντικό ρόλο, όμως δεν είναι απόλυτη σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα.

Παρατηρείται ότι η διαμόρφωση των χώρων του κάθε ξενοδοχείου μπορεί να είναι διαφορετική για τις δυο μορφές αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν διακρίνονται από την πολυτέλεια. Ο ρόλος της είναι σημαντικός για αυτό και γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα.

Μέσα από τέτοιου είδους συνεργασίες οι συμβαλλόμενοι και των δυο μορφών, πέρα από τα πλεονεκτήματα που έχουμε αναφέρει, κερδίζουν κάποια δικαιώματα που τους δίνουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν καλύτερα με τη λειτουργία των θεσμών αυτών.

Δίνεται λοιπόν η ευκαιρία και στις δυο πλευρές και στους υπαλλήλους αλλά και σε όσους συμμετέχουν στις συνεργασίες αυτές να γνωρίσουν, να μάθουν το προϊόν για το οποίο όλοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Όσον αφορά αυτά που κερδίζει τόσο η εταιρεία όσο και η επιχείρηση, δεν έγινε ιδιαίτερη αναφορά, απλά το ότι υπάρχουν κάποιες παροχές που διευκολύνουν τους υπαλλήλους και στις δυο μορφές και τους παροτρύνουν να αναφέρουν τυχόν παραβλέψεις και παρατυπίες. Είναι ένας από τους τρόπους για να υπάρχει ομαλή λειτουργία ανάμεσα στη συνεργασία και βέβαια πάντα να υποστηρίζεται το κλίμα αλληλοστήριξης και αλληλοσεβασμού.

Ένα στοιχείο που προσδίδει πάρα πολλά στις συνεργασίες που πραγματοποιούνται με εταιρείες « franchising» και « management contract», είναι και το επίπεδο της επιτυχίας στο οποίο έχουν φτάσει. Και στις δυο περιπτώσεις η επιτυχία θεωρείται (από τους υπεύθυνους) δεδομένη.

Σε καμία περίπτωση δεν αναφέρθηκε το παραμικρό που να δείχνει ότι οι συνεργασίες αυτές δεν αποφέρουν κέρδη και μάλιστα παραπάνω από ότι θα περίμενε κανείς. Ίσως βέβαια να υπήρχαν κάποια προσωπικά παράπονα. Αυτά τα παράπονα δεν έδειχναν ότι η συνεργασία δεν αποδίδει, απλά έγινε λόγος για περισσότερη προσοχή.

Ύστερα όσον αφορά το θέμα των πωλήσεων, για το οποίο έγινε αναφορά σε προηγούμενο μέρος, επικρατεί μια περίοδος πτώσης γενικότερα σε όλες τις επιχειρήσεις, τα ξενοδοχεία. Τα παράπονα αυτά για την μείωση των πωλήσεων πηγάζουν από όλους σχεδόν τους επιχειρηματίες γιατί με όλα τα γεγονότα που συμβαίνουν η μείωση των κερδών είναι δεδομένη.

Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει μόνο σε ξενοδοχεία αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις άλλου τύπου όπως τουριστικά γραφεία. Η γενική εικόνα δηλαδή που φαίνεται ότι η επιτυχία βρίσκεται σε αρκετά καλό επίπεδο με προοπτικές ανόδου.

Για να μπορέσει κανείς να καταλάβει το επίπεδο της ανόδου των επιχειρήσεων αυτών θα πρέπει να αναφερθούμε και στα έσοδα που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές σε σχέση με προηγούμενες χρονιές, πριν τη συνεργασία τους με εταιρείες τέτοιου είδους. Συμπληρώνοντας όσα αναφέρθηκαν από τους εκπροσώπους των ξενοδοχείων, τα έσοδα τους γενικά έχουν αυξηθεί, επακόλουθο της επιτυχίας για την οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως.

Ενώ ζητήθηκε από αυτούς να δώσουν κάποια στοιχεία που να αποδεικνύουν την άνοδο των εσόδων τους, δεν θέλησαν οι ίδιοι να εξυπηρετήσουν θεωρώντας ότι αυτά τα στοιχεία είναι εμπιστευτικά. Δεν υπάρχει λοιπόν αναλυτικός πίνακας που να δείχνει διαγραμματικά τα έσοδα κάθε χρονιάς.

Αν και θα ήταν απαραίτητο κάτι τέτοιο, αυτά που ειπώθηκαν και γενικά ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί το κάθε ξενοδοχείο, είναι τέτοιος ώστε να δείχνει ότι στα έσοδα τους υπάρχει μια αύξηση σε σχέση με προηγούμενα χρόνια.

Θεωρείται συμπέρασμα το γεγονός ότι η επιτυχία είναι σίγουρη όταν μεσαίες επιχειρήσεις συνάπτουν συνεργασίες με μεγάλους ομίλους ξενοδοχείων. Η συνεργασία με μεγάλες επιχειρήσεις, που συνήθως προέρχονται από το εξωτερικό, θα πρέπει να γίνονται παράδειγμα για όλα τα υπόλοιπα ξενοδοχεία έτσι ώστε να ανέβει το επίπεδο των υπηρεσιών τους γενικά στη χώρα μας.

Βλέπουμε λοιπόν ότι είναι αρκετοί οι πελάτες που προτιμούν αυτού του είδους τις υπηρεσίες αφού είναι γνώστες του καλού προϊόντος. Οι πελάτες δηλαδή, προσελκύονται από τέτοιου είδους υπηρεσίες γιατί τις εμπιστεύονται, αφού καθοδηγούνται από μεγάλους ομίλους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στα πολυτελή αυτά ξενοδοχεία με τα οποία συνεργαστήκαμε, παρατηρήθηκε όπως και είναι φανερό το φαινόμενο του ότι οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τις μορφές « franchising» και « management contract» είναι ελάχιστες. Με όσα ξενοδοχεία και αλυσίδες ξενοδοχείων με τα οποία προσπαθήσαμε να επικοινωνήσουμε, είδαμε ότι οι περισσότερες αλυσίδες που υποτίθεται ότι λειτουργούν, δεν έχουν καμία σχέση με τις αλυσίδες που ασχολείται η εργασία μας. Ναι μεν έχουν την ονομασία « αλυσίδα » αλλά δεν θεωρούνται « franchising» .

Πολλοί με τους οποίους μιλήσαμε υποστήριζαν ότι ενώ επιφανειακά τα ξενοδοχεία τους φαίνονται ως αλυσίδες, ο τρόπος λειτουργίας στα περισσότερα περιοριζόταν στην « οικογενειακή επιχείρηση » όπως μας είπαν.

Μεγάλοι όμιλοι, αρκετά γνωστοί, με όνομα, που έχουν ξενοδοχεία σε διάφορα μέρη δεν αποκαλούνται ξενοδοχεία που λειτουργούν με « franchising». Ακόμα και μεγάλες βιομηχανίες ξενοδοχείων (Κρήτη, Ρόδο), λίγες ήταν αυτές που δέχτηκαν να ανταποκριθούν στις ερωτήσεις μας ως επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρείες παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας.

Από την άλλη πλευρά, τα ξενοδοχεία που συνεργάζονται με την μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων φαίνεται να είναι αρκετά. Πολλοί ήταν εκείνοι που μας απάντησαν ως συνέταιροι σε τέτοιου είδους συνεργασίες, ακόμα κι αν δεν λειτουργούσαν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Όμως, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στην περίπτωση του « συμβολαίου διοίκησης » η λειτουργία της κάθε επιχείρησης είναι υποκειμενική. Δηλαδή το κάθε ξενοδοχείο θα λειτουργήσει με βάση τις ανάγκες που έχει για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξη του σύμφωνα με τους έμπειρους επιχειρηματίες οι οποίοι θα αναλάβουν τη διοίκηση.

Κάτι που στην περίπτωση του « franchising» δε συμβαίνει ακριβώς έτσι, αφού οι εταιρείες αυτές επιβάλλουν αυτό που θεωρούν αυτές σωστό για τα ξενοδοχεία και τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται μαζί τους.

Είναι φανερό λοιπόν ότι γενικά η ανάπτυξη τόσο του ενός θεσμού όσο και του άλλου, δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική στη χώρα μας τουλάχιστον. Οι προσπάθειες που γίνονται

για την ένταξη όλο και περισσότερων ξενοδοχείων σε αυτούς τους κλάδους δεν είναι συχνές. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες προτιμούν να λειτουργούν με το δικό τους τρόπο χωρίς την ανάμειξη με άλλες εταιρείες, ομίλους.

Αυτή ήταν η άποψη που αποκομήθηκε από όλα όσα μας εμπιστεύθηκαν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων. Παρόλα αυτά όμως, δεν διακρίναμε απαισιοδοξία ως προς την συνέχιση της εφαρμογής των δυο αυτών συστημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Εφόσον συνεργασίες αυτές αποφέρουν κέρδη στα ξενοδοχεία και τις εταιρείες αντίστοιχα, τότε η εφαρμογή τους υπολογίζεται να κρατήσει και μάλιστα μελλοντικά να εξελιχθεί ως προς το καλύτερο φυσικά.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στον τουριστικό κλάδο είναι ποικίλοι και συνεχώς αυξάνονται. Οι μελετητές αυτών των δραστηριοτήτων λοιπόν, είναι εύκολο να καταλάβει κανείς, ότι προσπαθούν να προωθήσουν αυτές τις νέες μεθόδους άρα και τις μορφές για τις οποίες αναφερόμαστε.

Η γνώμη των περισσότερων είναι ότι κάποια στιγμή το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων θα ενταχθούν και θα υποστηρίξουν τις νέες μεθόδους που έρχονται και από το εξωτερικό, γιατί είναι αυτό που θα τους αποφέρει περισσότερα κέρδη.

Ύστερα και οι πελάτες, αν το δούμε από άλλη άποψη, νιώθουν σιγουριά με ξενοδοχεία που έχουν ένα όνομα στην αγορά που τα κάνει να ξεχωρίζουν σε σχέση με τα άλλα. Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι τόσο η μορφή « franchising» όσο και η μορφή του « συμβολαίου διοίκησης », οι οποίες μόλις τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν στη χώρα μας, με τα κατάλληλα μέσα προώθησης θα συνεχίζουν να αναπτύσσονται και μάλιστα σε περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Εφόσον έγινε πλήρης αναφορά σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται με αυτές τις μορφές λειτουργίας στη χώρα μας, θα πρέπει να γίνει λόγος και για τις επιχειρήσεις αυτού του είδους στο εξωτερικό. Είναι αρκετά ξενοδοχεία στο εξωτερικό που έχουν επιλέξει να συνεργάζονται είτε με την μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας είτε με την μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων.

Αυτό βέβαια είναι αυτονόητο αφού αυτοί οι δυο θεσμοί προήλθαν από χώρες του εξωτερικού (κυρίως Αμερική) όπου εκεί είναι καθιερωμένες και με περισσότερη οργάνωση. Αυτό οφείλεται στο ότι στις χώρες του εξωτερικού εφαρμόζονται περισσότερα χρόνια, που σημαίνει εκτός του ότι είναι δοκιμασμένες αρκετά είναι και περισσότερο διαδεδομένες.

Φυσικά οι μεθόδους τους εκεί είναι πολύ πιο εξελιγμένες για αυτό και η λειτουργία τους γίνεται με περισσότερες πιθανότητες κέρδους. Σε μια διαφορετική χώρα, όπως ο τρόπος ζωής των ανθρώπων είναι διαφορετικός, έτσι και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται τις επιχειρήσεις τους και τις δουλείες τους είναι διαφορετικός.

Δεν εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι στη χώρα μας υπάρχει έλλειψη οργάνωσης και λειτουργικότητας. Δεν πρέπει όμως παρόλα αυτά να υποτιμούνται οι δυνατότητες των ελλήνων επιχειρηματιών. Και τα δυο συστήματα γνωρίζουμε ότι δεν είναι πολλά χρόνια εφαρμοσμένα εδώ (ειδικά το « management contract ») για αυτό και με το χρόνο θα φανούν οι επιπτώσεις.

Λόγω του ότι εδώ στην Ελλάδα η ανάπτυξη έρχεται με αργούς ρυθμούς σε σχέση με τις άλλες χώρες, είναι φυσικό να καταλάβει κανείς γιατί τέτοιου είδους μορφές δεν είναι ανεπτυγμένες. Κατά τη διάρκεια της έρευνας συναντήσαμε αρκετούς μη ενημερωμένους για τις δυο αυτές μορφές, αν και θα έπρεπε οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων να γνωρίζουν περί τίνος πρόκειται.

Από αυτό καταλαβαίνει κανείς πόσο μη γνώστες είναι αρκετοί επιχειρηματίες οι οποίοι εμμένουν σε παλαιωμένες μεθόδους διοίκησης και ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Βλέποντας λοιπόν την αδιαφορία των ελλήνων επιχειρηματιών για τους νέους θεσμούς που έρχονται στη χώρα μας, είναι αυτονόητο το ότι το λεγόμενο « franchising » και « management contract » δεν είναι εύκολο να εισχωρήσει στα ξενοδοχεία και στις επιχειρήσεις.

Παρακάτω λοιπόν θα ακολουθήσουν ορισμένες προτάσεις πάνω στο θέμα το οποίο ερευνήθηκε.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πέρα των διαπιστώσεων στις οποίες οδηγηθήκαμε από την έρευνά, διαπιστώθηκαν καταστάσεις οι οποίες επιδέχονται ορθολογικότερη διοικητική αντιμετώπιση και συλλογικές δραστηριότητες.

Για τα θέματα αυτά φρονείται ότι οι κατωτέρω προτάσεις δημιουργούν συγκεκριμένο πλαίσιο επίλυσής τους.

Καταρχήν να αναφερθεί ότι φάνηκε ως ένα σύστημα πλήρες, με οργάνωση και μελλοντική εξέλιξη το σύστημα παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας. Ο όρος «franchising» θα λέγαμε ότι είναι πιο ευρύς στο κοινό και με μεγαλύτερη απήχηση.

Με τον όρο «franchising» δεν χαρακτηρίζουμε μόνο τα ξενοδοχεία που λειτουργούν βάσει της παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας αλλά και άλλες επιχειρήσεις (επισιτιστικές για παράδειγμα) που λειτουργούν με παρόμοια τρόπο, δηλαδή με κάποια « standards ».

Οπότε θεωρώντας ο κόσμος αυτόν τον όρο γνωστό, αφού ακούγεται όχι μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τότε εμπνέει περισσότερη εμπιστοσύνη με αποτέλεσμα να προσελκύει περισσότερους.

Αυτό δε σημαίνει ότι η μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων δεν έχει την ανάλογη απήχηση. Απλά ως η νέα μορφή που εμφανίζεται στην αγορά δεν πείθει τους περισσότερους.

Οι αδυναμίες τους, όπως παρατηρήθηκε από προηγούμενα κεφάλαια, δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Μπορεί κάποιος να τις ξεπεράσει εύκολα. Αυτό είναι ένα στοιχείο που δείχνει ότι και τα δύο συστήματα έχουν προοπτικές όσον αφορά το μέλλον.

Πέρα από αυτά όμως αφού και οι δύο μορφές υποστηρίζονται από μεγάλους ομίλους με αρκετά χρόνια λειτουργίας τότε είναι φυσικό να υπάρχουν μεγαλύτερες προοπτικές ως προς την αναγνώρισή τους.

Φάνηκε ότι πίσω από τα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργαστήκαμε υπάρχουν μεγάλα ονόματα (Best Western, Accor, Astraworldwide), με λειτουργία όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και στο εξωτερικό αφού από εκεί προέρχονται.

Κάτι το οποίο παρατηρήθηκε σε αρκετούς υπαλλήλους γενικότερα των ξενοδοχείων (όχι μόνο αυτών που λειτουργούν με τις δύο μορφές), ήταν ότι πολλοί από αυτούς, ακόμα και υπεύθυνοι δεν γνώριζαν ούτε για τη μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας αλλά ούτε και για τη μορφή του «management contract». Σε άλλους από αυτούς έπρεπε εμείς να τους εξηγήσουμε για τα συστήματα αυτά για να μας απαντήσουν αν ανήκουν ή όχι σε τέτοιου είδους εταιρείες.

Ένα άλλο στοιχείο που προέκυψε ήταν ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προτιμούν να λειτουργούν ως αλυσίδες αλλά μέσω της οικογενειακής επιχείρησης. Δηλαδή λειτουργούν καθαρά οικογενειακά, χρησιμοποιώντας το όνομά τους για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, δημιουργώντας έτσι τη λεγόμενη «αλυσίδα» αλλά όχι όπως την περίπτωση του «franchising» ή του «συμβολαίου διοίκησης».

Οι οικογενειακές αυτές επιχειρήσεις λειτουργούν με το δικό τους τρόπο χωρίς να συνεργάζονται με άλλους ομίλους ή με κάποια αναγνωρισμένη ξενοδοχειακή εταιρεία «franchising».

Αυτός που αποφασίζει για όλα είναι ο ιδρυτής των ξενοδοχείων αυτών που ανήκουν στην οικογένεια και πολύ συχνά διοικούνται από τα μέλη της οικογένειας του ιδρυτή. Δεν είμαστε αντίθετοι στη δημιουργία οικογενειακών επιχειρήσεων και αυτό που πιστεύουμε είναι ότι σε αυτές τις επιχειρήσεις η οργάνωση είναι άξια των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Όμως η γνώμη μας πάνω σε όλα αυτά είναι βασικά η υποστήριξη για την ανάπτυξη και των δύο μορφών.

Όλοι γνωρίζουν ότι σε χώρες του εξωτερικού, όπως Αμερική πρωτίστως και Αγγλία, Γαλλία (και όχι μόνο), τόσο η παραχώρηση ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας όσο και η ανάληψη διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων λειτουργεί με πολύ μεγαλύτερους ρυθμούς και σημειώνονται καλύτερα αποτελέσματα. Καθώς όμως η Ελλάδα είναι μία σχετικά μικρή αγορά με αρκετά προβλήματα περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργούν, μειονεκτεί σε σχέση με άλλες χώρες.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία βέβαια δεν είναι η ποσότητα των επιχειρήσεων που δημιουργούνται αλλά η ποιότητα, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί το κάθε ξενοδοχείο. Σε αυτό λοιπόν θα συμβάλλουν οι εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διοίκηση ξενοδοχείων αλλά και αυτών που παραχωρούν την τεχνογνωσία τους.

Βλέπουμε δηλαδή ότι η λειτουργία των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποδίδει καλύτερα όταν συνεργάζεται με κάποιο αντίστοιχο όμιλο ή εταιρεία και προωθείται πολύ περισσότερο.

Δεν θα πρέπει λοιπόν οι ελληνικές επιχειρήσεις να σπεύσουν να μάθουν περισσότερα για αυτές τις μορφές που έχουν αρχίσει ήδη να μπαίνουν για τα καλά στην ελληνική αγορά;

Το ότι πολλοί από το προσωπικό των ξενοδοχείων δεν γνωρίζουν έστω και το παραμικρό για τις μορφές αυτές δίνει πολύ κακή εντύπωση.

Συνεχής εκπαίδευση, ενημέρωση και κατάρτιση με σεμινάρια και προγράμματα μέσω οργανισμών λοιπόν θα ήταν μία πολύ καλή σκέψη για την προώθηση τόσο του θεσμού «franchising» όσο και του θεσμού του «συμβολαίου διοίκησης».

Όσο για τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες είναι φυσικό να μη μπορούν να ενταχθούν σε αυτούς τους ομίλους, δε μένει παρά να δημιουργηθεί δίκτυο για τα μικρά ξενοδοχεία (συνήθως με λιγότερα από 20 δωμάτια) έτσι ώστε να μπορέσουν και αυτά να μπουν σε ένα κλίμα καλύτερου συντονισμού με μεγαλύτερη εξέλιξη.

Δεν θεωρείται κάτι το πολύπλοκο το να ενταχθεί κάποιος σε αυτές τις ομάδες ομίλων, ίσα θεωρούνται “εύκολες” στρατηγικές με βασικό ρόλο κάποια “μυστικά” ανάπτυξης που είναι η συνεχής υποστήριξη, εκπαίδευση και έλεγχος του δικτύου, δηλαδή όλων των επιχειρήσεων που συνεργάζονται.

Αυτά αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης και την διεύρυνση των μονάδων των ξενοδοχειακών στην αγορά.

Με λίγα λόγια, ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι τόσο η μορφή παραχώρησης ξενοδοχειακής τεχνογνωσίας όσο και η μορφή ανάληψης διοίκησης και διαχείρισης ξενοδοχείων μπορούν εύκολα να προσεγγισθούν από την αγορά και το αντίθετο, και θεωρούνται μέθοδοι που αποδίδουν με περισσότερα κέρδη από όσα μπορεί να φανταστεί κάποιος.

Αυτό ήταν ότι αποκομήθηκε ,η ουσία δηλαδή των περισσότερων από τις συζητήσεις μας με τους υπευθύνους των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων και έκανε μεγαλύτερη εντύπωση.

Οι προοπτικές των ελληνικών επιχειρήσεων είναι πολλές γι’ αυτό και θα πρέπει να τείνουν σε συνεργασίες με επιχειρήσεις του εξωτερικού. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύεται ότι θα υπάρχει καλύτερη εκπαίδευση πάνω στον τομέα ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων, αφού οι Έλληνες επιχειρηματίες που γνωρίζουν για τους θεσμούς αυτούς είναι ελάχιστοι. Παράδειγμα προς μίμηση θα μπορούσαμε να πούμε λοιπόν ότι είναι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στο εξωτερικό βάσει των δύο μορφών των οποίων αναλύσαμε.

	Τ.Ε.Ι.– Α.Σ.Τ.Ε	Ι.Ε.Κ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΑ
ΚΟΥΖΙΝΑ	65%	20%	15%
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	70%	20%	10%
ΒΑΡ	100%	-	-
ΥΠΟΔΟΧΗ	33%	33%	33%
ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑ	25%	65%	10%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	65%	15%	20%
ΆΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	75%	-	25%

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Παυλίδης Π. : Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, Αθήνα 2000

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. : Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα

*Σκουλάς Ν. : Το Εγχειρίδιο Του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία,
Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2002*

ΞΕΝΗ

*Hubert Bensoussan, Le Droit de la Franchise, edit. Apogee
Voltaire, Dictionnaire Philosophique*

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Παυλίδης Π. : Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Αθήνα

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

www.ntua.lib.gr