

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΠΤΥΧΙΑΚΗ: ΜΑΡΝΕΛΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑ**

**ΜΥΘΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΤΟΥ MANAGEMENT  
ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ  
ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

*« Το μυαλό δεν είναι ένα δοχείο που πρέπει  
να γεμίσει αλλά μια φωτιά που πρέπει να ανάψει »*  
*ΠΛΟΥΤΑΡΧΟΣ, Έλληνας συγγραφέας (50 μ. Χ. – 120 μ. Χ.)*

# **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Ο τουρισμός αποτελεί κινητήρια δύναμη της ελληνικής οικονομίας. Για να μπορέσει η χώρα να καρπωθεί τα οφέλη του τουρισμού, θα πρέπει να επενδύσει στην τουριστική εκπαίδευση και στη στελέχωση της τουριστικής βιομηχανίας με άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Ο τουρισμός σήμερα δεν είναι πολυτέλεια, αλλά ανάγκη για τους ανθρώπους των πόλεων. Τα τουριστικά κίνητρα πηγάζουν από τις βιολογικές, ψυχολογικές, κοινωνικές αλλά και οικογενειακές ανάγκες. Οι τουρίστες γίνονται πιο έμπειροι, απαιτητικοί, εκλεκτικοί. Ο νέος τουρίστας αναζητά νέο τουρισμό. Καθώς τα μεγάλα ξενοδοχεία διακοπών αποτελούν μια συμφέρουσα επιλογή για την πλειοψηφία των σύγχρονων τουριστών, η ικανοποιητική εξυπηρέτηση των νέων αναγκών, μεταξύ άλλων η φυσική δραστηριοποίηση, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η απόκτηση νέων εμπειριών είναι καθοριστικοί παράγοντες για την περίοδο των διακοπών. Για το λόγο αυτό η ποιότητα υπηρεσιών αναψυχής στα ξενοδοχεία έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και μπορεί να συμμετέχει σε υψηλό βαθμό στην ποιότητα ζωής των τουριστών.

Είναι βασικό η παραγωγή στελεχών και ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες της αγοράς.

## ***ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT***

Αν και το management ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Διαχρονικά αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις και προβληματισμοί που συνέβαλαν στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης. Υπήρξαν διάφορες σχολές γύρω από την επιστήμη του management όπως:

- Εμπειρική σχολή ( η διοίκηση είναι τέχνη παρά επιστήμη, μελέτη περιπτώσεων του παρελθόντος για διαμόρφωση μελλοντικών πράξεων)
- Σχολή ανθρώπινης συμπεριφοράς ( δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις)
- Σχολή της θεωρίας των αποφάσεων (έμφαση στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων)
- Σχολή συστημάτων (το όλο ισούται με το άθροισμα των μερών του)
- Σχολή της μαθηματικής προσέγγισης (η διοίκηση είναι μια λογική διαδικασία που μπορεί να διατυπωθεί με μαθηματικούς συμβολισμούς και σχέσεις)

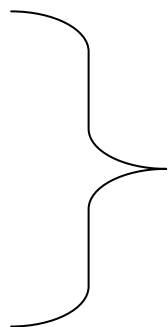
- Σχολή λειτουργικής προσέγγισης ( δημιουργία συστήματος ταξινόμησης των στοιχείων εκείνων που αναλύουν τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης).

Από τους πλέον βασικούς επιστήμονες και ερευνητές που συνέβαλαν αποφασιστικά σε αυτή την εξέλιξη ήταν οι:

1. **Taylor F. (1856–1915).** Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερα κέρδη αλλά και υψηλότερους μισθούς. Παράλληλα πίστευε, ότι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να συμβάλλει σε αυτήν την αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας την σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι, θα έπρεπε να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους μέσα σε κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των κερδών και να μη θεωρούν ότι το σημαντικότερο θέμα ήταν η διανομή των κερδών.
2. **Fayol H. (1841- 1925).** Γάλλος μηχανικός, θεωρείται ως πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management, έδωσε πολύ σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, τις λειτουργικές, δηλαδή:
  - Η τεχνική
  - Η εμπορική
  - Η χρηματοοικονομική
  - Η ασφάλεια (προστασία των εργαζόμενων και της περιουσίας) και
  - Η λογιστική

Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις εργασίες διεύθυνσης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες:

- σχεδιασμού
- πρόβλεψης
- οργάνωσης
- διεύθυνσης
- συντονισμού και
- ελέγχου.



Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές, σημαντικό τμήμα της θεωρίας, του management.

3. **Gantt H.** Συνεργάτης του Taylor. Εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής προσωπικού και ανάπτυξης συστημάτων κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε την ίδια θεωρία του Taylor, τονίζοντας τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κ.λπ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο και από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.λπ.

Οι σύγχρονες τάσεις management που επικρατούν τα τελευταία χρόνια είναι:

◆ *Risk management:*

- I. ως κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα να υποστεί το ξενοδοχείο ζημία
  - Κερδοσκοπικός κίνδυνος
  - Καθαρός κίνδυνος
- II. Μέθοδοι αντιμετώπισης κινδύνων
  - Αποφυγή του κινδύνου
  - Μείωση του κινδύνου
  - Ασφάλιση του κινδύνου

◆ *Ιαπωνικό management*

- Συναινετικός τρόπος λήψης αποφάσεων
  - Μια ομάδα έχει περισσότερες πληροφορίες και πείρα από ότι έχει ένα μεμονωμένο άτομο
  - Τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να εκτελέσουν την απόφαση που πήραν όλοι μαζί

◆ *Επιχειρηματικός επανασχεδιασμός*

- Οργάνωση του ξενοδοχείου μέσω διαδικασιών και όχι εργασιών.

**ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Η φιλοξενία όμως δεν ήταν και δεν είναι πάντα εμπορεύσιμο προϊόν. Για τους Αρχαίους Έλληνες η φιλοξενία ήταν αρετή και ο φιλοξενούμενος ήταν άτομο σεβαστό το οποίο πέρα από τη φιλοξενία, έχαιρε και τη προστασία του οικοδεσπότη του. Σαν έννοια, είναι η αγάπη προς τους ξένους και σαν πράξη εκδηλώνεται με το να δέχεται κάποιος και να περιποιείται έναν ξένο στο σπίτι του. Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία, είχε μεγάλη ηθική αξία, η οποία συνδύαζε και μια κοινωνική αναγκαιότητα. Η έλλειψη αγοραίων καταλυμάτων έκανε τη φιλοξενία απαραίτητο στοιχείο, στις ανθρώπινες μετακινήσεις.

Η φιλοξενία είχε προστάτη της τον Ξένιο Δια, αλλά και την Ξενία Αθηνά, οι οποίοι προστάτευαν τους ξένους και τιμωρούσαν όσους καταπατούσαν το ιερό δίκαιο της φιλοξενίας. Η φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα, είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα. Οι ιδιώτες φιλοξενούσαν τους ξένους στα σπίτια τους που ήταν ειδικά γι' αυτό τον σκοπό διαρρυθμισμένα. Οι μαζικές όμως μετακινήσεις σε περιόδους αθλητικών αγώνων και εορτών, δημιούργησε την ανάγκη περισσότερων χώρων φιλοξενίας, γι' αυτό ανατέθηκε στους πλουσίους οι οποίοι είχαν την δυνατότητα να φιλοξενούν πολλά άτομα ταυτόχρονα στα μεγάλα τους διαμερίσματα.

Μετά τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. με την αύξηση των τουριστικών μετακινήσεων, φθάνουμε στο θεσμό της προξενίας, όπου οι πρόξενοι φιλοξενούσαν τους πολίτες της πόλης που εκπροσωπούσαν. Όμως η διαρκής αύξηση των ξένων στην Αρχαία Ελλάδα τον 4<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ., οδήγησε στην κατασκευή αφιλοκερδών ξενοδοχείων με την ονομασία «καταγώγια», τα οποία ήταν φτωχά στην αρχή, αλλά σύντομα δημιουργήθηκαν πολυώροφα κτίρια, όπως το καταγώγιο της Επιδαύρου, το Λεωνοδαίο στην Ολυμπία, το Αρτεμίσιο της Μαγνησίας κ.α.

Η συνεχόμενη αύξηση των ξένων, οδήγησε τους ταξιδιώτες στην ανάγκη να πληρώνουν πλέον προκειμένου να έχουν στέγη και τροφή. Μια από τις πρώτες μορφές οικονομικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας συναντάται στην Οδύσσεια. Άλλες μορφές ξενοδοχείου ήταν το πανδοχείο, τα καπηλεία (συνήθως σύχναζαν μέθυστοι, εγκληματίες και κάθε τύπου ανήθικα στοιχεία, γι' αυτό η λέξη κάπηλος μέχρι και σήμερα σημαίνει κλέφτης). Στη συνέχεια όμως παρουσιάστηκαν στην Αρχαία Ελλάδα αξιοπρεπή οικήματα τα οποία είχαν σημαντικές ομοιότητες με τα σημερινά κερδοσκοπικά ξενοδοχεία. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού», δηλαδή του σημερινού ξεναγού.

Στην τουρκοκρατούμενη Ελλάδα μπορούσε κανείς να βρει χάνια (καπηλεία) και πανδοχεία, ορισμένα δε σώζονται μέχρι σήμερα. Στην Ελλάδα το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1828, με την επωνυμία « Ξενοδοχείον του Λονδίνου » και όταν η Αθήνα πλέον έγινε πρωτεύουσα της χώρας, απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον». Το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η «Μεγάλη Βρετανία» στο Σύνταγμα και το 1917 το «Ατένε Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο. Όταν παρουσιάστηκε η επαναστατική μόδα των ξενοδοχείων στην αγορά του καταλύματος, τα χάνια αυθαίρετα μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία. Το κράτος έκανε πολλές προσπάθειες και χρειάστηκαν πολλά χρόνια για να μπει μια τάξη στον κόσμο του καταλύματος. Η Ελλάδα ομολογουμένως είναι μια πολύ βασανισμένη χώρα, εξαιτίας διαφόρων κατακτητών με τελευταία καταστροφή από τους Γερμανούς, γι' αυτό επήλθαν σημαντικές επιπτώσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Το ξενοδοχείο σήμερα είναι μια πολυσύνθετη επιχείρηση, η οποία κάνει χρήση της διαθέσιμης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας για να επιδιώξει τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	σελ: 2, 3, 4, 5
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	σελ: 6, 7, 8, 9

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ**

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b> .....	σελ: 10
1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	σελ: 10
1.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	σελ: 11, 12
1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	σελ: 12, 13, 14, 15
1.3. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	σελ: 15, 16
1.4. ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	σελ: 16, 17
1.4.1. Σχέση Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση Πελατείας.....	σελ: 18
1.5. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T.Q.M);.....	σελ: 19, 20
1.5.1. Ποιες είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;.....	σελ: 20
1.5.2. Τι είναι Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;.....	σελ: 20, 21
1.5.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Ελληνικό Τουρισμό.....	σελ: 21, 22

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b> .....	σελ: 23
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ: 23
2.1. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Ο ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ.....	σελ: 24
2.1.1. Η Έννοια της Εκπαίδευσης των Ξενοδοχειακών Υπαλλήλων: Η Αρχή Μιας Σωστής, Επαγγελματικής Συνεργασίας.....	σελ: 24

2.1.2. Συνεχόμενη Εκπαίδευση.....	σελ: 25
2.1.3. Συμπεριφορά Προσωπικού.....	σελ: 25
2.2. ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ....	σελ: 26
2.2.1. Επιλογή Υποψηφίων.....	σελ: 26, 27
2.2.2. Η Σημασία Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στα Ξενοδοχεία.....	σελ: 27, 28
2.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.	σελ: 28, 29, 30

## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ:**

<b><i>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MANAGEMENT</i></b> .....	σελ: 31
3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	σελ: 31, 32
3.1. ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MANAGEMENT.....	σελ: 32
3.2. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	σελ: 33
3.3. ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	σελ: 33
3.4. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	σελ: 34, 35, 36
3.5. YIELD MANAGEMENT.....	σελ: 37
3.5.1. Το Yield Management Στην Πράξη (Παράδειγμα).....	σελ: 38, 39
3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT.....	σελ: 40, 41
3.7. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	σελ: 42
3.7.1. Η Στρατηγική Χαμηλού Κόστους.....	σελ: 42
3.7.2. Η Στρατηγική Διαφοροποίησης Προϊόντων.....	σελ: 43
3.7.3. Η Στρατηγική Εστίασης.....	σελ: 44
3.8. MANAGEMENT CONTRACTS (ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ).....	σελ:44, 45
3.9. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟ ή ΠΡΑΣΙΝΟ MANAGEMENT.....	σελ: 45, 46

## **ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ:**

<b><i>MANAGER (ηγέτης)</i></b> .....	σελ: 47
4. Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	σελ: 47, 48
4.1 ΣΩΣΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	σελ:48
4.2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	σελ: 48, 49
4.3. ΟΛΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΗΓΕΤΕΣ.....	σελ: 49, 50
4.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ Ρ. DRUCKER.....	σελ: 50, 51



- 4.5. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ HOTEL MANAGER... σελ: 51, 52  
 4.6. MANAGEMENT: ΕΠΙΣΤΗΜΗ ή ΤΕΧΝΗ; ..... σελ: 52

### **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ:**

- ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ & Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗΣ..** σελ: 53
5. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... σελ: 53
- 5.1. ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ..... σελ: 54
- 5.2. ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ..... σελ: 54, 55
- 5.3. ΠΩΣ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΟΙ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ..... σελ: 55
- 5.4. ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΔΡΑΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ..... σελ: 55

### **ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ:**

#### **MARKETING – MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ**

- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**..... σελ: 56
6. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ MARKETING – MANAGEMENT..... σελ: 56
- 6.1. ΠΩΣ ΕΧΕΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ..... σελ: 57
- 6.1.1. Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις Είναι Στη Φάση Της Ωριμότητας..... σελ: 57, 58
- 6.2. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... σελ: 58, 59
- 6.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... σελ: 60, 61, 62

#### **ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**..... σελ: 63

- A) ΠΑΡΗΣ ΤΣΑΡΤΑΣ..... σελ: 64
- B) ΚΟΥΣΚΟΥΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ..... σελ: 65
- Γ) ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ..... σελ: 66
- Δ) GBR CONSULTING (εταιρία management) ..... σελ: 67
- E) ΟΡΕΡΑ..... σελ: 68
- ΣΤ) AEGIS MTD HOTELS & RESORTS..... σελ: 69
- Z) ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΤΗΣ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ  
 (Revenue Management) ..... σελ: 70, 71
- H) ΚΡΑΥΓΕΣ ΚΑΙ ΨΙΘΥΡΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... σελ: 72, 73

<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</u></b> .....	σελ: 74
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:</u></b>	
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</i> .....	σελ: 75
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:</u></b>	
<i>ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</i> .....	σελ: 76
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:</u></b>	
<i>Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΜΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ</i> .....	σελ: 77
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:</u></b>	
<i>ΜΟΝΤΕΛΟ Δ.Ο.Π. ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</i> .....	σελ: 78
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5:</u></b>	
<i>ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.</i> .....	σελ: 79, 80
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6:</u></b>	
<i>ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT</i> .....	σελ: 81
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7:</u></b>	
<i>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</i> .....	σελ: 82, 83, 84
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	σελ: 85, 86, 87, 88, 89, 90

## ***ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ***

# **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

# **ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ**

# **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

## **1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**Ποιότητα είναι:** η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει την υπηρεσία.

1. Ικανοποίηση αναγκών των πελατών.
2. Προσαρμογή στις απαιτήσεις πελατών.
3. Επαλήθευση προσδοκιών πελατών.
4. Συνέπεια στην εξυπηρέτηση πελατών.
5. Ευγένεια προς τους πελάτες και χαμόγελο.
6. Τελειότητα στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.
7. Πίστη ότι κάθε τι μπορεί να γίνει καλύτερα.
8. Πάθος και υπερηφάνεια όσων εμπλέκονται (στην παραγωγή – παροχή υπηρεσιών) για αυτό που κάνουν.

9. Άνθρωποι, όχι μηχανές.
10. Η λειτουργία της συμμετοχής / ανάμειξης των ανθρώπων σε ότι τους αφορά και ότι τους επηρεάζει.
11. Παραγωγή – παροχή υπηρεσιών βάσει προδιαγραφών.
12. Κάθε εργαζόμενος να είναι προϊστάμενος – ελεγκτής του εαυτού του.

### 1.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

♣ **Επιθεώρηση Ποιότητας:** γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί, άρα είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές του προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες.

♣ **Έλεγχος Ποιότητας:** η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής, άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Τα μειονεκτήματα είναι, α) το ενδιαφέρον περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική εμπειρία διαμονής και εστίασης, β) δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Περισσότερο έμφαση δίνεται στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και την λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και τέλος στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας. Το πλεονέκτημα είναι ότι, η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη.

♣ **Ασφάλεια Ποιότητας:** βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας. Ο στόχος της είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για βελτίωση. Η στρατηγική της εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία, ενώ η ποιότητα είναι προσανατολισμένη προς την εκροή. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της, είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας».

Η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία – δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία.

♣ **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:** η ΔΟΠ είναι εξ' ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Η ΔΟΠ ορίζεται ως ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο. Δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας (πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας). Οι ομάδες εργασίας θα πρέπει να συναντώνται, να συζητάνε και να επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος management που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

## 1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

### **A) Περιεχόμενο της έννοιας «υπηρεσία»**

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνεται για χάρη του πελάτη προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και η οποία χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της.

Η υπηρεσία στα ξενοδοχεία αποτελείται από ένα μίγμα τριών στοιχείων:

- i. Τα φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, που είναι τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας.
- ii. Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, διευκολύνσεις κατά την παροχή υπηρεσίας.
- iii. Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη.

### **B) Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών.**

Η αντίληψη του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση εμπειρίας των τριών προαναφερθέντων στοιχείων. Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από τη συστηματική και συνεπή παραγωγή και παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τα αναμενόμενα από τον πελάτη ΠΡΟΤΥΠΑ, σε σχέση με την τιμή την οποία πληρώνει γι' αυτήν την υπηρεσία (σχεδιάγραμμα στο παράρτημα 1).

Ο Peter Drucker υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης – καταναλωτής, ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει ικανοποιεί άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

Η ποιότητα των υπηρεσιών, αποτελεί το προϊόν της δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, των στελεχών και των εκτελεστών – εργατών. Αρκετά συχνά όμως, αυτοί οι εργαζόμενοι αδυνατούν να προσφέρουν τις αναμενόμενες από τον πελάτη υπηρεσίες. Η αδυναμία αυτή προέρχεται από συγκεκριμένες αιτίες και οι οποίες είναι οι εξής παρακάτω:

- ❖ *Έλλειψη προτύπων* για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει, πότε και πώς. Αποτέλεσμα: κάθε εργαζόμενος να ορίζει δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.
- ❖ *Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών*. Αποτέλεσμα: επικαλύψεις, ασαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζόμενους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.
- ❖ *Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*. Αποτέλεσμα: ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποσοτική και ποιοτική απόδοση τους και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν.
- ❖ *Λανθασμένη τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Αποτέλεσμα: η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα υπηρεσιών, όχι εξαιτίας αυτής καθεαυτής της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά εξαιτίας της τιμής που πληρώνει.
- ❖ *Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές*, κυρίως στη συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων. Δηλαδή κάποια στελέχη αδυνατούν να ηγηθούν, καθοδηγήσουν, αλλά και εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και απαιτούμενες γι' αυτό γνώσεις. Αποτέλεσμα: ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι υφιστάμενοι.
- ❖ *Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης*. Είναι χαρακτηριστική η απάντηση ενός ξενοδοχοϋπαλλήλου σε ανάλογη ερώτηση: «η μόνη φορά που ακούω για τη δουλειά μου είναι όταν το αφεντικό δε μένει ευχαριστημένο». Αλλά και η απάντηση του διευθυντικού στελέχους: «σπάνια μου δίνεται ουσιαστική αναγνώριση των όποιων υψηλών αποτελεσμάτων πετύχω». Αποτέλεσμα: απογοήτευση του εργαζομένου και στη συνέχεια αδιαφορία για τη δουλειά του.

- ❖ *Ανεπαρκής αριθμός εργαζομένων, συνήθως στα τμήματα όπως: όροφοι και εστιατόριο.*  
Αποτέλεσμα: υπερβολικός φόρτος εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους, μη προσεγμένη υπηρεσία προς τον πελάτη και σε ελάχιστες περιπτώσεις, καθόλου εξυπηρέτηση στον πελάτη.
- ❖ *Έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.* Αποτέλεσμα: το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου όπου εργάζεται.
- ❖ *Ανταμοιβή, της πλειοψηφίας των εργαζομένων, με βάση τον χρόνο παραμονής τους στην δουλειά και την ειδικότητά τους και όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν (ισχύει δηλαδή η εθνική – κλαδική σύμβαση εργασίας).* Αποτέλεσμα: μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζόμενους.
- ❖ *Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού.* Σε υψηλό ποσοστό, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν έχουν την απαιτούμενη επάρκεια σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς, δείχνοντας μειωμένη διάθεση για υψηλή απόδοση στο έργο τους.  
Αποτέλεσμα: μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ❖ *Έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.* Αποτέλεσμα: να μην γνωρίζουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

### **Γ) Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών.**

Τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων, τις περισσότερες φορές, λειτουργούν ως «πυροσβέστες» για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Αντί αυτού, που ελάχιστα θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει, καλύτερα να υιοθετήσουν πρώτα μια στρατηγική πρόληψης των προβλημάτων. Τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής πρόληψης, την οποία θα αναλάβει η ανώτατη διοίκηση, αλλά και στελέχη των επιμέρους τμημάτων σε κάθε ξενοδοχείο είναι:

- ✓ Προσδιορισμός, σε σημαντικό βαθμό, των κατηγοριών των πελατών.
- ✓ Προσδιορισμός, σε σημαντικό βαθμό, των αναγκών αυτών των κατηγοριών των πελατών.
- ✓ Προσδιορισμός, βασικών παραγόντων ικανοποίησης αυτών των αναγκών.
- ✓ Καθορισμός πρότυπων διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες στην πλειοψηφία τους είναι αλλοδαποί.

- ✓ Ανάπτυξη μετρήσιμων δεικτών αυτών των προτύπων.
- ✓ Προσδιορισμός και ορισμός των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη.
- ✓ Κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων (οι οποίοι καλύτερα να είναι μόνιμοι υπάλληλοι) στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς.
- ✓ Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, με ανάλογη ανταμοιβή.
- ✓ Δημιουργία ομάδων εργαζομένων, κατά τμήμα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- ✓ Τιμολόγηση των υπηρεσιών, σύμφωνα με την ποιότητα α) των παρεχόμενων υλικών αγαθών διευκόλυνσης, β) των υπηρεσιών, γ) την κατηγορία του ξενοδοχείου και δ) τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία.
- ✓ Ανάπτυξη συστημάτων περιοδικού ελέγχου, του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (ερωτηματολόγια).

Οι ωφέλειες που θα προκύψουν από μια τέτοια επένδυση, άλλες σε μεσοχρόνια και άλλες σε μακροχρόνια βάση, είναι προφανείς:

- ✚ Μείωση στην αρχή και πρόληψη στη συνέχεια των προβλημάτων παραγωγής – παροχής υπηρεσιών.
- ✚ Μείωση και πρόληψη των παραπόνων των πελατών.
- ✚ Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- ✚ Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- ✚ Αύξηση της λειτουργικής ικανότητας και απόδοσης του ξενοδοχείου.



### 1.3. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.

Ακολουθεί ένας κατάλογος των σπουδαιότερων δεικτών που είναι απαραίτητοι για τον έλεγχο της αποδοτικότητας ενός ξενοδοχείου.

1. Ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης: οι μέθοδοι προσδιορισμού της περιλαμβάνουν τις επιθεωρήσεις, τις απαντήσεις ερωτηματολογίων από τους πελάτες, τη μελέτη των βιβλίων παραπόνων και τη μελέτη των βιβλίων φιλοφρονήσεων.
2. Αποτελέσματα λειτουργίας συγκρινόμενα με τις αντίστοιχες προβλέψεις.
3. Αποτελέσματα λειτουργίας, ανά τμήμα, συγκρινόμενα με αυτά του προηγούμενου χρόνου.
4. Αριθμός δωματίων που χρησιμοποιήθηκαν.
5. Ποσοστό κάλυψης των διαθέσιμων δωματίων (πληρότητα).
6. Συγκρίσεις των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τους οικονομικούς δείκτες ή δείκτες τιμών ή δείκτες συναλλάγματος. Οι δείκτες πρέπει να αναπροσαρμόζονται κατά χώρα και πόλη.
7. Αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία. Συνολική αξία πωλήσεων από δωμάτια και επιμερισμός του ποσού ανά κατηγορία: συνέδρια, ποτά και φαγητό, εξωτερικό catering, στάθμευση αυτοκινήτων, casino, καταστήματα, πισίνα κ.λπ.
8. Αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία, συγκρινόμενη με τις συνολικές πωλήσεις.
9. Πωλήσεις από συμβόλαια κατά κατηγορία: αεροπορικές εταιρίες, τοπικές επιχειρήσεις κ.λπ.
10. Πωλήσεις ανά παρεχόμενη δραστηριότητα ή σύμφωνα με τον μέσο αριθμό απασχολούμενου προσωπικού ανά ημέρα.
11. Μέσος όρος του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί για την είσπραξη των λογαριασμών.
12. Προσδιορισμός του ποσοστού της συνολικής μισθοδοσίας του ξενοδοχείου και του ποσοστού που αναφέρεται για κάθε τμήμα του.
13. Αριθμός των απασχολούμενων στη μονάδα (ανά ημέρα εργασίας) συνολικά ή ανά τμήμα λειτουργίας της.
14. Αριθμός ερωτηματολογίων που παραλαμβάνονται ανά 1000 πελάτες.
15. Απόδοση των στοιχείων ενεργητικού που χρησιμοποιούνται.
16. Πίνακες προαγωγών.

#### 1.4. ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) δημιούργησαν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών, που υποστηρίζει ότι, ο καταναλωτής εκτιμάει την ποιότητα μιας υπηρεσίας ως το αποτέλεσμα της διαφοράς (κενό) μεταξύ των προσμενόμενων και των αντιλαμβανόμενων υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει πέντε ασυμφωνίες ή με άλλα λόγια κενά (σχεδιάγραμμα στο παράρτημα 2).

##### **Κενό 1: Το κενό μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης και των προσδοκιών της πελατείας.**

Οι αντιλήψεις της διεύθυνσης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών μπορεί να διαφέρουν από τις πραγματικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό η διεύθυνση έχει λανθασμένες ή ανακριβείς απόψεις για τις προσδοκίες των πελατών της από τις υπηρεσίες που προσφέρει.

##### **Κενό 2: Το κενό μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας των υπηρεσιών και των αντιλήψεων της διοίκησης.**

Αυτό το κενό προκύπτει, όταν παρ' όλο του ότι η διοίκηση γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή, οι πραγματικές προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών που έχει θέσει η επιχείρηση είναι διαφορετικές.

##### **Κενό 3: Το κενό μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας των υπηρεσιών και της διανομής της υπηρεσίας.**

Παρ' όλο που μια επιχείρηση μπορεί να έχει θέσει οδηγίες, για το πώς θα προσφέρει καλής ποιότητας υπηρεσίες, η διανομή των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί να μην είναι της προσμενόμενης ποιότητας εξαιτίας της χαμηλής ποιότητας προσφοράς υπηρεσιών από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Συνεπώς ο εργαζόμενος παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσφορά των υπηρεσιών.

##### **Κενό 4: Το κενό μεταξύ της διανομής της υπηρεσίας και της εξωτερικής επικοινωνίας.**

Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τα προωθητικά μηνύματα που περνάει η επιχείρηση. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει συμφωνία και όχι τάσεις υπερβολής, μεταξύ των μηνυμάτων που περνιούνται στον καταναλωτή και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

##### **Κενό 5: Το κενό μεταξύ των αντιλήψεων για την προσδοκώμενη υπηρεσία και την υπηρεσία που πραγματικά προσφέρει η επιχείρηση.**

Αυτό το κενό δημιουργείται όταν η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών είναι χαμηλότερη των προσδοκιών του καταναλωτή και συνήθως εμφανίζεται, όταν υπάρχει κάποιο από τα προηγούμενα κενά.

### 1.4.1. Σχέση Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση Πελατείας

Η κάλυψη των αναγκών και της ικανοποίησης του πελάτη με τον πιο οικονομικό και αποδοτικό τρόπο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες για ένα ξενοδοχείο. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πρόθυμοι να επισκεφθούν ξανά το ξενοδοχείο. Αντιθέτως αν μείνουν δυσαρεστημένοι θα επισκεφθούν άλλα ξενοδοχεία.

Σύμφωνα με αυτό ο πελάτης αρχικά έχει κάποιες προσδοκίες, καθώς και μια πλήρη γνώση των ωφελειών που προσμένει από την κατανάλωση του προϊόντος/υπηρεσίας. Σε περίπτωση που οι προσδοκίες ταυτίζονται με αυτό που παίρνει από το προϊόν ή υπηρεσία ο πελάτης τοποθετείται θετικά προς το ξενοδοχείο και το προσφερόμενο προϊόν. Αν όμως οι προσδοκίες δεν ταυτίζονται με αυτό που παίρνει, έχει μία αρνητική στάση προς το ξενοδοχείο, έτσι δεν το επισκέπτεται ξανά και το δυσφημεί σε τρίτους.

Εάν μια ξενοδοχειακή μονάδα κατορθώσει να εξυπηρετήσει τους πελάτες της αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της με την προσφορά ενός ποιοτικού προϊόντος, είναι βέβαιο ότι θα εξασφαλίσει υψηλότερο κέρδος μέσω των επαναλαμβανόμενων αγορών της πελατείας της. Επιπλέον, η αξιοπιστία του ξενοδοχείου στην αγορά, μπορεί να του εξασφαλίσει επαναλαμβανόμενους πελάτες.

Για να είναι ανταγωνιστική μια ξενοδοχειακή μονάδα, η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει πρέπει να ακολουθεί ορισμένες αρχές. Αυτές είναι:

- Η αρχή της χρήσιμης ποιότητας, που υποστηρίζει ότι κάποιο προϊόν/υπηρεσία δεν πρέπει να είναι καλύτερο από ότι χρειάζεται.
- Η αρχή του αδύνατου σημείου που υποστηρίζει ότι η ζωή ενός προϊόντος/υπηρεσίας εξαρτάται από τη ζωή του ασθενέστερου συστατικού του μέρους. Γι' αυτό το λόγο τα συστατικά μέρη του κάθε προϊόντος πρέπει να είναι της ίδιας ή παραπλήσιας ποιότητας.
- Τα προϊόντα/υπηρεσίες συγκεκριμένης διαβάθμισης πρέπει να είναι συγκρίσιμης ποιότητας, λόγου χάρη, ξενοδοχεία που ανήκουν στην ίδια κατηγορία πρέπει να παρέχουν ποιοτικά όμοιες υπηρεσίες.
- Προσπάθεια διατήρησης της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών με το πέρασμα του χρόνου.

## 1.5. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) :

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μια φιλοσοφία οργάνωσης, επικεντρωμένη στην πελατεία, στοχεύοντας στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη να αφήσουν τα πράγματα που έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Η διοίκηση είναι επιστημονική τεχνική, είναι τέχνη (δεν εξαρτάται τόσο από τις γνώσεις αυτού που την ασκεί, αλλά από τις ικανότητες του να την ασκεί), είναι μια λειτουργία μέσα στο ξενοδοχείο που παρομοιάζεται με τον εγκέφαλο του ανθρώπινου σώματος, είναι η κορυφαία θέση στην ιεραρχική διοικητική πυραμίδα.
- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών.
- **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμα καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της.

Η έννοια της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) βασίζεται στις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτές είναι ένα σύνολο κατευθυντηρίων αρχών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν έναν διαφορετικό τύπο Διοίκησης Ποιότητας, αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, δηλαδή ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, μπορεί να εφαρμόζει τις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ενσωμάτωση των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, οδηγεί σε συνεκτικά και καλώς οργανωμένα συστήματα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ή προμηθευτών μέσω της ολοκλήρωσης (ενοποίησης) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσης μέσω κύκλων ανάπτυξης, βελτίωσης και συντήρησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Η ΔΟΠ είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχίας που βρίσκονται, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η εκπαίδευση και η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Βασίζεται σε ανθρώπους και υπηρετεί ανθρώπους. Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός Συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται: από την αλληλοεπίδραση του με το περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την συνεργασία και συντονισμό των διαφόρων υποσυστημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

### **1.5.1. Ποιες είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;**

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- ◆ Εστίαση στον πελάτη.
- ◆ Ηγεσία.
- ◆ Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού.
- ◆ Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες.
- ◆ Συστηματική προσέγγιση της Διοίκησης.
- ◆ Συνεχής βελτίωση.
- ◆ Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία.
- ◆ Σχέσεις αμοιβαίου όφελους με τους προμηθευτές.

### **1.5.2. Τι είναι Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;**

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου ενός οργανισμού για την καθιέρωση πολιτικής και στόχων για την ποιότητα καθώς και για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο γενικός στόχος του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει λόγου χάρη , ένα ξενοδοχείο, έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Η εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σημαίνει ότι ο οργανισμός θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης. Άρα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού βελτιώνονται σαν αποτέλεσμα των κύκλων συνεχούς βελτίωσης. Αυτό δεν συμβαίνει άμεσα με την εγκατάσταση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, αλλά σε βάθος χρόνου.

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο επιφέρει πολλαπλά οφέλη: α) εσωτερικά→ προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία του οργανισμού σαν αποτέλεσμα της εισαγωγής σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών, β) εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου→ οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με πελάτες, τουριστικά πρακτορεία, Tour Operators κ.λπ.

Επειδή κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας επιφέρει μελλοντικά καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, βελτίωση του γοήτρου και της αξιοπιστίας του ξενοδοχείου κ.λπ.

### **1.5.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Ελληνικό Τουρισμό.**

Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς του τόπου και των μνημείων του πολιτισμού μας. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική – ξενοδοχειακή βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το management των τουριστικών – ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξή τους. Βάση του ανταγωνισμού, δεν μπορεί να είναι η σύγκριση των τιμών που οδηγεί αναγκαστικά στη συμπίεση των μισθών των εργαζομένων, αλλά η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποιότητα στηρίζεται πολύ λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική – ξενοδοχειακή μονάδα και στον πελάτη φιλοξενούμενο.

Ο σύγχρονος καταναλωτής γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός: συγκρίνει τα προϊόντα όχι μόνο σε σχέση με την ποιότητά τους. Ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής είναι καθοριστικός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.

Με ποιόν τρόπο όμως, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα δημιουργήσει εκείνη την οργάνωση και θα ακολουθήσει εκείνες τις διαδικασίες που θα της επιτρέψουν να αναπτυχθεί ανταγωνιστικά; Με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – που περιγράφεται από τα ISO και τις αντίστοιχες σε κάθε περίπτωση προδιαγραφές (standards).

Η ΔΟΠ, δεν είναι κάποιο σύστημα σταθερό και αμετάβλητο. Εξελίσσεται συνεχώς και διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, την οργάνωση και τους στόχους της τουριστικής – ξενοδοχειακής επιχείρησης. Έτσι δημιουργήθηκαν σταδιακά τα ISO 10011 1990, ISO 9000 1994, ISO 9001 1994, ISO 9002 1994, ISO 9003 1994, ISO 9004 1994, ISO 10013 1995, ISO 9001 2000, ISO 14000 κ.λπ.

Η λειτουργία μιας επιχείρησης - οργανισμού με βάση ένα ISO όχι μόνο στηρίζει την αποτελεσματικότερη ανάπτυξή της, αλλά και αποδεικνύει στον καταναλωτή – στόχο την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών της. Έτσι μετατρέπεται και σε ένα διαφημιστικό εργαλείο. Πως όμως μπορεί να καλύψει ένα ISO, τις παρεχόμενες, από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, υπηρεσίες;

Ο πελάτης – καταναλωτής έχει μια ιδιαίτερη, προσωπική σχέση με την ξενοδοχειακή επιχείρηση: περιμένει από αυτήν όλα όσα χρειάζεται για να ‘περάσει καλά’. Κάθε άνθρωπος όμως, έχει τις δικές του ανάγκες και προτιμήσεις – πως θα ανταποκριθεί σε αυτές το ξενοδοχείο; Το κλειδί της ποιότητας βρίσκεται στο front desk, δηλαδή στην επαφή της ξενοδοχειακής μονάδας με τον πελάτη. Η πιο τέλεια οργάνωση, η μεγαλύτερη πολυτέλεια, οι καλύτερες υποδομές δεν μπορούν να αντικαταστήσουν ένα χαμόγελο, μια ζεστή χειραψία, μια ειλικρινή συγνώμη για μια άτυχη στιγμή. Σε μια χώρα σαν την Ελλάδα, στην οποία ο τουρισμός αποτελεί μια από τις πιο βασικές για την οικονομία δραστηριότητες, η εφαρμογή της ΔΟΠ, πρέπει να θεωρείται ως αφετηρία για την ανάπτυξη του.

## ***ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ***

# **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ**

# **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

## **2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε μια εποχή ανταγωνισμού, όπου στον τριτογενή τομέα η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θεωρείται ως δεδομένη, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας, αντιμετωπίζει την πρόκληση της διαφοροποίησης, δηλαδή θα πρέπει να βρει τον τρόπο να κάνει την επιχείρησή του να ξεχωρίσει, καλύπτοντας τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.



## **2.1. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

### **Ο ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ**

Οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή μονάδα έρχονται σε καθημερινή και άμεση επικοινωνία με τον πελάτη. Επομένως αποτελούν την εικόνα του ξενοδοχείου. Η φυσική παρουσία τους στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου είναι άκρως απαραίτητη και ταυτόχρονα καθοριστική και αυτό γιατί:

1. Είναι αυτοί που θα λειτουργήσουν ως πομπός των μηνυμάτων, που η διοίκηση θέλει να επικοινωνήσει προς την πελατεία της.
2. Είναι αυτοί που στο πλαίσιο της εργασιακής καθημερινότητάς τους, θα λάβουν το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από το πακέτο των προσφερόμενων προϊόντων κατά τη διάρκεια της διαμονής τους.

Επομένως, το σωστά εκπαιδευόμενο και άρτια καταμερισμένο στα επιμέρους τμήματα προσωπικό, έχει το ρόλο της συμβολής στην αύξηση της ξενοδοχειακής κατανάλωσης και την ενημέρωση της διοίκησης για τυχόν διορθωτικές κινήσεις που κρίνονται απαραίτητες με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ξενοδοχειακής φιλοξενίας.

#### **2.1.1. Η Έννοια της Εκπαίδευσης των Ξενοδοχειακών Υπαλλήλων: Η Αρχή Μιας Σωστής, Επαγγελματικής Συνεργασίας.**

Όποια κι αν είναι η θέση του στην ιεραρχία, κάθε εργαζόμενος απαιτείται να εκπαιδευτεί επαρκώς. Ανεξάρτητα με το συναφές ακαδημαϊκό υπόβαθρό του ή προϋπηρεσία του, η εξοικείωσή του με το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή ένταξή του σε αυτό.

### **2.1.2. Συνεχόμενη Εκπαίδευση**

Για να μπορέσουν οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες να παραμένουν ανταγωνιστικές με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει οι επαγγελματίες που τις εκτελούν να ενημερώνονται συνεχώς για τα δρώμενα και τις νέες εξελίξεις του κλάδου τους. Αυτό είναι εφικτό, είτε μέσω επαγγελματικών σεμιναρίων από εξωτερικούς ή εσωτερικούς φορείς, είτε μέσω ημερίδων που διοργανώνει η ίδια η ξενοδοχειακή επιχείρηση, είτε μέσω διαφημιστικών εντύπων που αποστέλλονται στο ξενοδοχείο.

Όσο υψηλότερη η κατηγορία του ξενοδοχείου τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για τεχνική εκπαίδευση. Το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο της τεχνικής εκπαίδευσης, είναι ότι ενδυναμώνει το αξίωμα πάνω στο οποίο βασίζεται αυτή η ιεράρχηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Σκοπός είναι, να ευαισθητοποιηθεί το προσωπικό απέναντι στις ανάγκες, τις απόψεις και τη συμπεριφορά του πελάτη.

Οι επιδεξιότητες και οι ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν περιλαμβάνουν:

- α) παρατήρηση και προσοχή στη λεπτομέρεια,
- β) προσεκτική – ευγενική ακρόαση και αντίδραση,
- γ) θετικότητα, που απαιτείται για να υπερνικήσει την παθητικότητα που ίσως αναπτύχθηκε από προηγούμενη εκπαίδευση,
- δ) περιοδική εξέταση της αλληλεπίδρασης προσωπικού – πελατών ώστε να ελέγχεται η υπερβολική θετικότητα και η παθητικότητα,
- ε) τεχνικές πωλήσεων.

### **2.1.3. Συμπεριφορά Προσωπικού**

Οι αρχές της ευγένειας, του φιλικού κλίματος, της αποδοτικής επικοινωνίας και της αμεσότητας, πρέπει να διέπουν όλους τους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας, ανεξάρτητα την ιεραρχία και το πόστο του κάθε εργαζομένου.

Το σίγουρο είναι ότι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον που αναγνωρίζει, σέβεται και ικανοποιεί τις εργασιακές ανάγκες του, τότε και το ίδιο, αποδίδει περισσότερο και αυξάνει την παραγωγικότητά του. Άρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, συνδέεται με την ικανοποίηση της πελατείας.

## 2.2 ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

Σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες που να εξασφαλίζουν ικανούς εργαζομένους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους του ξενοδοχείου και να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Τα άτομα αυτά, θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Επιλογή υποψηφίων.
- Εισαγωγή – Υποδοχή νέων υπαλλήλων.
- Εκπαίδευση Υφισταμένων.
- Ηγεσία Υφισταμένων.
- Επικοινωνία με τους Υφισταμένους.
- Αξιολόγηση Υφισταμένων.

#### **2.2.1. Επιλογή Υποψηφίων**

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις – επαφές με τον πελάτη. Ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Άρα η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι καθώς και τα διοικητικά στελέχη, για να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανάπτυξη, πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες. Οι γνώσεις επιτρέπουν να γνωρίζουν, τι πρέπει να κάνουν σε κάθε περίπτωση.

Στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα, περισσότερο γενικές. Ειδικότερα ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του σε ένα ξενοδοχείο, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα του ξενοδοχείου.

Έτσι ένα στέλεχος π.χ. που εργάζεται στο λογιστήριο θα πρέπει να γνωρίζει:

- A) Βασικές αρχές διοίκησης
- B) Πολύ καλά τα θέματα που αφορούν το λογιστήριο
- Γ) Πως συνδέεται η θέση ευθύνης του με τη γενικότερη δραστηριότητα του ξενοδοχείου.

Για να το πετύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει ορισμένα πράγματα από τις άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Όσο για τις ικανότητες ο ΚΑΤΖ διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες:

- ❖ **Διανοητικές** → η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί (λήψη αποφάσεων, ανάπτυξη καινοτομιών, ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.)
- ❖ **Ανθρώπινες** → η ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία (προφορική και γραπτή επικοινωνία, διαχείριση κρίσεων στην ομάδα, ηγεσία και παρακίνηση κ.α.)
- ❖ **Τεχνικές** → η ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού κ.α.

Ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι/στελέχη, είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πρωτοβουλία, οι φιλοδοξίες, η αυτοπεποίθηση, η εντιμότητα, η ψυχραιμία κ.α.

### **2.2.2. Η Σημασία Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στα Ξενοδοχεία**

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο άνθρωπος παράγων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα.

Μεταβιβάζοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας του ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα έχει αποδειχθεί ότι, αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

## 2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

### **A) Εισαγωγή:**

#### (1) Ορισμός και έννοια της αξιολόγησης απόδοσης

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση – ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο. Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς:

- Να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους
- Να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους managers για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία.

Οι αξιολογήσεις συγκεκριμένα εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς:

- ✓ Υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων και στην παροχή ή μη, «πριμ απόδοσης». Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.
- ✓ Χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

- ✓ Παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους, βοηθώντας τους στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.
- ✓ Μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.
- ✓ Μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

(2) Το οργανωτικό κι ανθρώπινο περιβάλλον των αξιολογήσεων ή Εμπόδια και δυσκολίες στην αξιολόγηση απόδοσης.

- I. Τα περισσότερα προγράμματα ή συστήματα αξιολόγησης ορίζουν ως κύριο και μοναδικό υπεύθυνο για την αξιολόγηση, τον άμεσο προϊστάμενο.
- II. Ένας τυπικός manager έχει περιορισμένη επαφή με τους υφισταμένους του, γι' αυτό έχουν ίδια αντίληψη για ένα πολύ μικρό δείγμα εργαζομένων και όχι ίσως αντιπροσωπευτικό, όσον αφορά την εργασία τους.
- III. Τα πρότυπα απόδοσης και η βαθμολόγηση – κατάταξη υφισταμένων διαφέρουν κατά αξιολογητή. Κάποιοι αξιολογητές είναι ελαστικοί και κάποιοι άλλοι αυστηροί. Κάποια τμήματα έχουν πολύ ικανούς εργαζόμενους, κάποια άλλα λιγότερο ικανούς.
- IV. Οι προσωπικές αξίες και η προδιάθεση του αξιολογητή μπορούν να αντικαταστήσουν τα οργανωτικά πρότυπα. Έτσι δημιουργούνται αδικίες κι άνιση μεταχείριση για κάποιους εργαζόμενους.
- V. Μερικές φορές η αξιολόγηση απόδοσης, δυσκολεύει τις σχέσεις προϊσταμένου (αξιολογητή) υφισταμένων (αξιολογουμένων).

Όμως οι μέθοδοι αξιολόγησης, για να αποτελούν δίκαιο και αντικειμενικό μέσο αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά και για να είναι νομικά ισχυρές θα πρέπει να ικανοποιούν τα παρακάτω κριτήρια:

- Τα πρότυπα απόδοσης, πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση των απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας.
- Τα πρότυπα απόδοσης, θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και παρατηρήσιμα.
- Τα πρότυπα απόδοσης, θα πρέπει να γίνονται γνωστά και κατανοητά από τους εργαζόμενους.
- Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις της απόδοσης, στη θέση εργασίας και όχι απλά σε γενικές μετρήσεις.
- Οι κλίμακες, θα πρέπει να αποδεικνύονται.
- Θα πρέπει να εξασφαλίζεται, η αξιοπιστία της βαθμολογίας.

- Συγκεκριμένες γραπτές οδηγίες, θα πρέπει να δίνονται στους αξιολογητές, για τον τρόπο αξιολόγησης των υφισταμένων τους.
- Χρησιμοποίηση περισσότερων αξιολογητών, οποτεδήποτε αυτό είναι δυνατό.
- Ο αξιολογητής θα πρέπει να συζητάει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τον εργαζόμενο.
- Ο εργαζόμενος – αξιολογούμενος θα πρέπει να έχει και τυπικά το δικαίωμα προσβολής της αξιολόγησής του.

## **B) Μέθοδοι αξιολόγησης των managers**

- 1) *Οικονομικοί δείκτες*: οι managers αξιολογούνται, αν έχουν επιτύχει κάποιο ποσοστό κέρδους, ποσοστό μείωσης λειτουργικών και διοικητικών εξόδων, βαθμό πληρότητας ξενοδοχείου, δείκτη μισθών προς πωλήσεις δωματίων, ή δείκτη μισθών προς συγκεκριμένο σύνολο πωληθέντων αγαθών.
- 2) *Διοίκηση δι' αντικειμενικών σκοπών (M.B.O. – Management by Objectives)*: η μέθοδος αυτή βασίζεται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και μετρά τη συμβολή του manager στην επιτυχία του ξενοδοχείου και στην επίτευξη των στόχων του.
- 3) *Κλίμακες αξιολόγησης βασιζόμενες στη συμπεριφορά*: οι κλίμακες αυτές έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν τις πράξεις του manager. Με βάση τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται επτά δραστηριότητες που θεωρούνται σπουδαίες για την απόδοση στη θέση εργασίας, οι οποίες είναι:
  - I. Δεξιότητες επικοινωνίας.
  - II. Χειρισμός παραπόνων πελατών και προαγωγή σχέσεων με πελάτες.
  - III. Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και ελέγχου προγραμμάτων πωλήσεων.
  - IV. Παρακίνηση υφισταμένων και τροποποίηση συμπεριφοράς τους.
  - V. Υλοποίηση πολιτικής, λήψη αποφάσεων και εξουσιοδότηση – εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
  - VI. Έλεγχος λειτουργικών διαδικασιών και διατήρηση ποιότητας υπηρεσιών και αγαθών.
  - VII. Χειρισμός θεμάτων προσωπικού.

## *ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ*

# **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ**

# **MANAGEMENT**

*« Διοίκηση είναι η ηγεσία, η καθοδήγηση  
και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδος ατόμων  
προς έναν κοινό σκοπό »*

*KROEGER, 1958*

### **3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT**

Το management είναι ένα μίγμα διοίκησης – οργάνωσης – ηγεσίας – διαχείρισης. Το περιεχόμενο του Top Management είναι το κλασσικό της διοίκησης (κυρίως πρόβλεψη – οργάνωση – διεύθυνση – κατεύθυνση – συντονισμός – έλεγχος) και για όλα τα επίπεδα του Management, ισχύουν όλα τα σχετικά με την ηγεσία και τον ηγέτη. Με το πρακτικό τους πνεύμα, επιχειρήθηκε από διάφορους να περιγραφεί το περιεχόμενο του Management: λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, σχέση με τους ανθρώπους, δημιουργία πνεύματος ομάδας, επικοινωνία, πειθώ, διαπραγμάτευση, εξουσιοδότηση, ηγεσία, ελαστικότητα, δημιουργικότητα, θετική σκέψη.

Σαν έννοια το Management είναι μια δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.



Δυο βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Management είναι:

A. Αποδοτικότητα = αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ εκροών και εισροών.

Εκροή > Εισροή: αύξηση αποδοτικότητας.

B. Αποτελεσματικότητα = αναφέρεται στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί.

Άλλες έννοιες που έχουν δοθεί για το Management είναι:

- Management είναι ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Management είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο, μέσω άλλων ανθρώπων. (American Management Association, 1969)
- Management είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. (Massie, 1979)
- Management είναι η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα οι στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.
- Management είναι η διαδικασία προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μία επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του.

### 3.1. ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MANAGEMENT

ΣΤΟΧΟΣ: η κατανόηση των βασικών αρχών του εφαρμοσμένου Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο σύγχρονο τουριστικό περιβάλλον. Ο όρος προέρχεται από το Αγγλικό ρήμα MANAGE που σημαίνει επιτυγχάνω, διευθύνω, διοικώ. Στην Ελληνική δεν μπορεί να αποδοθεί με ακρίβεια η έννοια του όρου γι' αυτό χρησιμοποιούνται γενικά οι λέξεις, διεύθυνση, διοίκηση, διαχείριση. Ο όρος Management αναφέρεται κυρίως στη διευθυντική λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης η οποία αφορά, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που ασκούνται μέσα στον οργανισμό.

### 3.2. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ως βασικές αρχές του Management θεωρούμε τις εξής:

1. Επιλογή του κατάλληλου συστήματος Management για τη συγκεκριμένη περίπτωση.
2. Εφαρμογή του αποκεντρωτικού Management, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.
3. Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των managers σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.
4. Επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
5. Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, εκτελεστικών και των επιτελικών θέσεων.
6. Χρησιμοποίηση σε όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων.
7. Σταθερή προσήλωση προς τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.

### 3.3. ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Στο Management πρέπει να εφαρμόζονται οι παρακάτω κανόνες:

- i. Αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
- ii. Συνέχεια στη διοίκηση.
- iii. Ενότητα διοίκησης, (καθένας να παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο) που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της τυπικής ή ιεραρχικής οργάνωσης.
- iv. Ενότητα κατεύθυνσης (εξασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός ενιαίου προγράμματος δράσης).
- v. Ενότητα του προσωπικού (αποφυγή διαιρέσεων).

### 3.4. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

#### **A) Ο Προγραμματισμός:**

Η διαδικασία όπου καθορίζονται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης (στην περίπτωση αυτή ξενοδοχείο) ή των επιμέρους τμημάτων της, καθώς και οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας ξενοδοχειακής μονάδας, επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση κατά περίπτωση. Με τον προγραμματισμό, αποφασίζεται εκ των προτέρων, τι θα γίνει, πότε θα γίνει, πως θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Αποτελεί τη «γέφυρα» του παρόντος με το μέλλον. Πρόγνωση είναι η επιστημονική πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών που θα επικρατήσουν ή θα διαμορφωθούν μελλοντικά. Στο πλαίσιο της επιστημονικής πρόγνωσης χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι συνοπτικά:

1. **Μηχανιστικές μέθοδοι** όπως: η πρόγνωση διατήρησης (ξεχωρίζονται τα μεγέθη που διατηρούνται και επαναλαμβάνονται), η πρόγνωση με παρεμβολή (γίνονται προεκτάσεις στο μέλλον καταστάσεων που επικράτησαν σε μια σειρά ετών), η κυκλική πρόγνωση (στηρίζεται στην κυκλική επαναληπτικότητα των μεγεθών και των φαινομένων).
2. **Μαθηματικοστατιστικές μέθοδοι** όπως: η μέθοδος της συσχέτισης (ερευνά με γραμμικές εξισώσεις τις σχέσεις εξέλιξης των διαφόρων μεταβλητών), η μέθοδος των ηγετικών σειρών, η μέθοδος των χρονικών ή χρονολογικών σειρών.
3. **Αλγεβρικές μέθοδοι** (όπως ο λογισμός των πιθανοτήτων) **και οικονομετρικά μοντέλα** στα οποία απεικονίζεται σε τυπικό σχήμα, η οικονομική πραγματικότητα, υπό ορισμένους όρους, σε ορισμένο χρόνο, για ορισμένο σύστημα.
4. **Χρήση υπολογιστών** που επεξεργάζονται τις διάφορες πληροφορίες για το παρελθόν και το παρόν και τις ενδείξεις για το μέλλον.

#### **B) Η Οργάνωση:**

Η διαδικασία όπου, το σύνολο των εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, προς τα οποία ανατίθενται οι σχετικές ευθύνες και διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι. Πρέπει να γίνεται σαφές, ποιος είναι ο αρμόδιος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τις μορφές εξουσίας που διαθέτει, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Έτσι μια ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει ως προς τους εργαζομένους:

- 1) Να καθορίζει με σαφήνεια την ιεραρχική διάρθρωση του ξενοδοχείου.
- 2) Να περιγράφει με ακρίβεια το έργο του καθενός εργαζομένου και τον ρόλο του κάθε προϊσταμένου, ορίζοντας και το πεδίο εποπτείας καθοδήγησης και ελέγχου καθενός από αυτούς.
- 3) Να καταρτίζει οργανωτικά διαγράμματα στατικά και δυναμικά.
- 4) Να εφαρμόζει ορθολογική οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στο ξενοδοχείο.

Ως προς τα υλικά στοιχεία που χρησιμοποιεί ένα ξενοδοχείο, η διοίκηση οφείλει:

- I. Να επιλέγει και να χρησιμοποιεί στην παραγωγή τα πιο τέλεια και σύγχρονα μηχανήματα, επιτρέποντας, έτσι να είναι ανταγωνιστικότερο στην αγορά τόσο από την άποψη του κόστους παραγωγής, όσο και από την άποψη της ποιότητας.
- II. Να προμηθεύεται και να προσφέρει για χρησιμοποίηση από όλους τους τομείς, τεχνολογικά μέσα που απλοποιούν, πολλαπλασιάζουν και τελειοποιούν της ανθρώπινη ενέργεια.

### **Γ) Λήψη Αποφάσεων:**

Συνδέει σε μια αναπόσπαστη ενότητα όλες τις λοιπές λειτουργίες και περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις:

1. Εντοπισμός των συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβλημάτων.
2. Συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων που συνθέτουν κάθε πρόβλημα.
3. Ανάπτυξη των υφισταμένων εναλλακτικών λύσεων.
4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.
5. Επιλογή της καταλληλότερης λύσεως.
6. Εφαρμογή της λύσεως που επιλέγουμε.
7. Παρακολούθηση της εφαρμογής και λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να το απασχολούν τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών. Πρέπει να επικεντρώνει την αναλυτική του προσπάθεια στη διάγνωση ορισμένων, μακροχρόνιας φύσεως, παραγόντων, που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Έπειτα πρέπει να προβεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσεως και να αναλύσει τους τρόπους αυτούς με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, επιλέγοντας τους πλέον κατάλληλους. Το τελικό στοιχείο, στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είναι η εφαρμογή των αποφάσεων που παίρνονται, για το λόγο αυτό δεν πρέπει να παραμεληθεί και ο ανθρώπινος παράγοντας.

#### **Δ) Η Διεύθυνση:**

Είναι η λειτουργία η οποία αναφέρεται στην σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και στην κατάλληλη μεταβίβαση των εντολών και της εξουσίας, δηλαδή: η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ξενοδοχείο.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει, και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η σύγχρονη διεύθυνση περιλαμβάνει κυρίως:

- ✚ Την Ηγεσία
- ✚ Τη Στελέχωση (λειτουργία που περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αμοιβή, την προαγωγή ή την απόλυση)
- ✚ Την Παρακίνηση των εργαζομένων ( για να εκτελούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα το έργο που έχουν αναλάβει)
- ✚ Το Είδος και η Πολυπλοκότητα των επιδράσεων, που οδηγούν στην αποτελεσματική ηγεσία.

#### **Ε) Έλεγχος:**

Η λειτουργία η οποία επιδιώκει με συγκεκριμένες δραστηριότητες, να εξασφαλίσει την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει μια ξενοδοχειακή μονάδα. Παρακολουθούνται συστηματικά οι ενέργειες των στελεχών ενός ξενοδοχείου για την εξακρίβωση και διάρθρωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο έλεγχος δεν είναι ανεξάρτητος από τον προγραμματισμό, αλλά αποτελεί τη συνέχειά του, αφού ελέγχει, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί από τον προγραμματισμό.

Ο σκοπός του ελέγχου είναι:

- Κανονιστικός, γιατί συμβάλλει στη ρύθμιση κάθε ανωμαλίας και παρέκκλισης.
- Δημιουργικός, γιατί συντελεί στην καταβολή της απαιτούμενης προσοχής και της αναγκαίας προσπάθειας από τους εργαζόμενους.
- Κυρωτικός, γιατί συνεπάγεται κύρωση, αν διαπιστωθεί η ύπαρξη ευθύνης σε ενέργειες που ζημιώνουν την ξενοδοχειακή μονάδα.

Τα όργανα με τα οποία εκτελείται ο έλεγχος είναι: α) ο top manager, β) οι προϊστάμενοι – managers για τους τομείς και τα πρόσωπα που διευθύνουν, γ) οι ειδικοί επιτελείς – ελεγκτές, που είναι ειδικά εξουσιοδοτημένοι από τη διοίκηση για τη διενέργεια ελέγχων και δ) πρόσωπα εκτός της επιχείρησης, με ειδική κατάρτιση που είναι αρμόδια για την πραγματοποίηση ελέγχων ορισμένης μορφής.

### 3.5. YIELD MANAGEMENT

Είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους, κάτω από συνθήκες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αστάθεια της ζήτησης υπηρεσιών και προϊόντων με υψηλούς δείκτες φθαρτότητας. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν και τα ξενοδοχεία. Το Yield Management, είναι μια τεχνική η οποία απαιτεί από τη διοίκηση ενός ξενοδοχείου, κατά το στάδιο της λήψης των αποφάσεων, να εστιάζει την προσοχή της στη μεγιστοποίηση εσόδων και πληρότητας της καταλυματικής μονάδας. Στοχεύει δηλαδή, στη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης των τιμών ώστε να ταιριάζουν στην εκάστοτε ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει ένα ξενοδοχείο. Οι ξενοδοχειακές μονάδες που θέλουν να εφαρμόσουν το Yield Management, θα πρέπει να διαθέτουν μια δυναμικότητα των 50 και πλέον δωματίων, χωρίς να αποκλείονται υπό προϋποθέσεις και οι μικρότερης δυναμικότητας μονάδες.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται συχνότερα και κρίνουν την απόδοση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, περιλαμβάνουν το ποσοστό της πληρότητας, τη μέση τιμή πώλησης ενός δωματίου, ακόμη και τη σύγκριση των διάφορων μεγεθών με τα αντίστοιχα μεγέθη των άλλων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την Kimes (1997) προκειμένου να εφαρμόσουν τα ξενοδοχεία το Yield Management θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελούν με επιτυχία τις παρακάτω λειτουργίες:

- ◆ Τμηματοποίηση της αγοράς τους, κάτι που κάνουν με μεγάλη επιτυχία οι αεροπορικές εταιρίες.
- ◆ Τήρηση και επεξεργασία ιστορικών στοιχείων (αρχείο πελατών), σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κάθε κράτησης.
- ◆ Γνώση των τιμών που επικρατούν στην αγορά ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατά τον πλέον κερδοφόρο τρόπο τις τιμές τους.
- ◆ Πολιτική overbooking που είναι απαραίτητη σε κάθε σύστημα απόδοσης, ώστε να προστατεύεται το ξενοδοχείο από τους No-show και να παρουσιάζει υψηλή πληρότητα.
- ◆ Χρήση συστημάτων πληροφορικής και δικτύων μέσω των οποίων διακινείται η πληροφορία αλλά και τα στοιχεία με υψηλότερη ταχύτητα και αξιοπιστία ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση του ξενοδοχείου να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις.

### 3.5.1. Το Yield Management Στην Πράξη (Παράδειγμα)

Συνοπτικά λοιπόν το Yield Management, είναι μια τεχνική η οποία συνεισφέρει στη μεγιστοποίηση των εσόδων από τη πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, η οποία έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Σταθερή δυναμικότητα
- ✓ Φθαρτότητα με την πάροδο του χρόνου

Προφανώς τα δωμάτια στα ξενοδοχεία, παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Ένα μη ενοικιαζόμενο δωμάτιο αποτελεί διαφυγόντα έσοδα για πάντα. Μια συγκεκριμένη μέρα φεύγει και δεν ξαναγυρνά. Επίσης δεν μπορούμε να προσθέσουμε και άλλα δωμάτια σε περιόδους αυξημένης ζήτησης. Τίθεται λοιπόν το εξής ερώτημα: Τι είναι το Yield Management και πως μπορεί να συνεισφέρει στη μεγιστοποίηση των εσόδων του τμήματος δωματίων;

Ασκούμε μια στενή παρακολούθηση των τιμών και των περιορισμών στην πληρότητα, με σκοπό τη δημιουργία των μέγιστων δυνατών εσόδων από όλα τα τμήματα πελατείας ανά χρονική περίοδο. Βασικά το Yield Management, λειτουργεί ως εξής:

- Όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη της προσφοράς, ο στόχος μας επικεντρώνεται στη αύξηση της τιμής χρέωσης.
- Όταν η προσφορά υπερβαίνει της ζήτησης, ο στόχος μας μεταβάλλεται και προσανατολίζεται προς τη βελτίωση της πληρότητας, με μείωση της τιμής χρέωσης.

Τα πραγματικά έσοδα σχετίζονται με τα συνολικά δυνητικά έσοδα, υπολογιζόμενα με βάση το 100% πληρότητας δωματίων. Ως σημείο αναφοράς, χρησιμοποιείται η επίσημη τιμή, αφαιρουμένων του Φ.Π.Α., του δημοτικού φόρου και του πρωινού ή γεύματος, εφόσον συμπεριλαμβάνονται.

$$\text{ποσοστό Yield Management} = \frac{\text{έσοδα δωματίων}}{\text{μέγιστα δυνητικά έσοδα δωματίων}}$$

#### \*\*\* ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Μια ξενοδοχειακή μονάδα έχει δυναμικότητα 100 δωματίων και μέγιστα (εβδομαδιαία) δυνητικά έσοδα δωματίων ως ακολούθως: 10 μονόκλινα δωμάτια Χ 11.000δρχ. Χ ημέρες = 770.000 δρχ. 90δίκλινα δωμάτια Χ 15.000 δρχ. Χ 7 ημέρες = 9.450.000δρχ.  
Σύνολο = 10.220.000δρχ.

Τα αποτελέσματα των τεσσάρων εβδομάδων του Ιουνίου έχουν ως εξής:

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ (%)	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΧΡΕΩΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ δρχ.
1 <sup>η</sup>	72	12.500
2 <sup>η</sup>	80	12.000
3 <sup>η</sup>	65	13.500
4 <sup>η</sup>	70	13.000

Για να αξιολογηθεί η σοδειά κάθε εβδομάδας, θα πρέπει να υπολογίσουμε το % Yield Management. Μόνο έτσι θα εκτιμηθεί η σχετική αποτελεσματικότητα της κάθε εβδομάδας.

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΕΣΟΔΑ (%)	ΠΟΣΟΣΤΟ YIELD MANAGEMENT (%)
1 <sup>η</sup>	6.300.000	61,64
2 <sup>η</sup>	6.720.000	65,75
3 <sup>η</sup>	6.142.500	60,10
4 <sup>η</sup>	6.370.000	62,33

Από τα παραπάνω ποσοστά Yield Management, προκύπτει ότι η καλύτερη εβδομάδα είναι η δεύτερη, γιατί είναι αυτή η οποία έχει καλύτερη ισορροπία μεταξύ τιμής πώλησης και ποσοστού πληρότητας. Διαπιστώνεται ότι μια μικρή μείωση της τιμής χρέωσης είχε ως αποτέλεσμα μια σχετικά μεγαλύτερη αύξηση στην πληρότητα. Με την προσέγγιση του Yield Management, επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας στη μεγιστοποίηση της συνδυασμένης επίδρασης της τιμής χρέωσης δωματίων και της πληρότητας της μονάδας και όχι στα μεμονωμένα αποτελέσματα του κάθε παράγοντα.

\*\*\* Σωτηριάδης, Οικονομική Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, σελ.: 128



### 3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

**1. Ποιος είναι ο σκοπός του στρατηγικού management;**

Η κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

**2. Τι είναι στρατηγική;**

Ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

**3. Τι συμβάλλει στην επιτυχία μιας στρατηγικής;**

Η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική, όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεση της είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις σωστού management.

**4. Αρκεί η καλή κατάστρωση μιας στρατηγικής και η καλή εκτέλεση της;**

Όχι, γιατί δεν εγγυούνται διαρκή επιτυχία, πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης, που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεση της. Στην περίπτωση αυτή οι managers πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

**5. Τι απαιτείται για την κατάστρωση και εκτέλεση μιας στρατηγικής;**

Πέντε είναι τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού management:

- **Αποστολή:** η ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής ιδέας, η εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής
- **Αντικειμενικός σκοπός:** η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς και στρατηγικούς

- **Κατάσχεση στρατηγικής:** το πώς θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, των ανταγωνιστών, του ανταγωνιστικού παιχνιδιού και των κανόνων του. Απαιτεί επίσης την ανάλυση των ατού και των αδυναμιών της επιχείρησης και της προοπτικής της.
- **Εκτέλεση στρατηγικής:** η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
- **Έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή:** η συνεχής παρακολούθηση – εξέταση – αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, αλλαγές και εξελίξεις, νέες ευκαιρίες, νέες ιδέες. Τα τρία πρώτα αποτελούν το «στρατηγικό πλάνο» μιας επιχείρησης. Πολλές φορές, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, το πλάνο αυτό μπορεί να είναι γραπτό και λεπτομερές. Σε άλλες μπορεί να υπάρχει απλώς υπό μορφή κοινών αντιλήψεων, μεταξύ όλων των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση και τους σκοπούς της. Στην πράξη, το στρατηγικό management, έχει ως βασικό στόχο συνήθως τη συνεχή βελτίωση μιας καλής στρατηγικής και τη βελτίωση της εκτέλεσης της, παρά την κατάσχεση κάποιων καινούριων, ριζοσπαστικών σχεδίων. Συνήθως το όφελος της βελτίωσης αυτής είναι μεγαλύτερο από αυτό κάποιας μεγάλης, δραστηρικής αλλαγής.

#### **6. Γιατί πρέπει να σκεπτόμαστε στρατηγικά;**

Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του « ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε ». Οι managers, επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους, ιδιαίτερα αντικρουόμενων επιλογών. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

#### **7. Πόσο σπουδαίο είναι το στρατηγικό management;**

Είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των managers μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Πολύ λίγες , άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάσχεση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους.

### 3.7. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

**Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Οι στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι:

- Στρατηγική χαμηλού κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων
- Στρατηγική εστίασης.

#### 3.7.1. Η Στρατηγική Χαμηλού Κόστους

Η στρατηγική χαμηλού κόστους συνίσταται στην λειτουργία του ξενοδοχείου με το ελάχιστο κόστος. Η αξιοποίηση της στρατηγικής αυτής μπορεί να οδηγήσει:

- Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφοράς προϊόντων με χαμηλές τιμές, στους τελικούς πελάτες σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αυτή, μπορεί να υιοθετηθεί από ένα ή περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου και συνήθως εφαρμόζεται από ξενοδοχεία και τμήματα που έχουν μεγάλη δυναμικότητα. Η στρατηγική χαμηλών τιμών μπορεί να είναι αποδοτική, όταν το τμήμα του ξενοδοχείου έχει τη δυνατότητα να παράγει με χαμηλό κόστος, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εξαιτίας της προωθημένης τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, ή της αγοράς πρώτων υλών με χαμηλό κόστος, εξαιτίας ειδικών σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές, εξαιτίας ικανού προσωπικού ή άλλων ικανοτήτων.
- Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφοράς υψηλών προμηθειών, στα τουριστικά γραφεία ή άλλους μεσάζοντες. Ορισμένα ξενοδοχεία πόλης για παράδειγμα, αποδίδουν προμήθεια στους οδηγούς ταξί, που οδηγούν τους ενδιαφερόμενους για κατάλυμα, πελάτες τους στην πόρτα του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο που αποδίδει την υψηλότερη προμήθεια, έχει την προτίμηση των οδηγών ταξί. Η διοίκηση, στην περίπτωση που το ξενοδοχείο είναι προσανατολισμένο προς τη στρατηγική χαμηλού κόστους, πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στο τμήμα προμηθειών και στις επενδύσεις σε αποθηκευτικούς χώρους όπως και σε λογισμικό Η/Υ για την εξασφάλιση του άριστου επιπέδου αποθεμάτων.

### 3.7.2. Η Στρατηγική Διαφοροποίησης Προϊόντων

Η στρατηγική διαφοροποίησης συνίσταται στην παραγωγή και προώθηση αγαθών και υπηρεσιών που δεν είναι διαθέσιμα στον ανταγωνισμό, στη συγκεκριμένη μορφή ή επίπεδο ποιότητας που προσφέρονται. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα είναι καινοτομικά, δηλαδή νέα για την αγορά προϊόντα, που μπορούν να δημιουργηθούν με δύο τρόπους:

1. Με πρωτοποριακό σχεδιασμό, όπου μία επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει το προϊόν της η ίδια, ή να αναθέσει τον σχεδιασμό του προϊόντος σε μία ειδικευμένη επιχείρηση marketing.
2. Με την εκμετάλλευση παλαιών προϊόντων, που προωθούνται:
  - Σε νέα βελτιωμένη έκδοση
  - Σε αναβαθμισμένη ποιότητα
  - Με νέα εικόνα, όπου παρουσιάζεται σαν νέο, ένα παλιό προϊόν
  - Σε νέες αγορές, οπότε το προϊόν μπορεί να αγοραστεί από καταναλωτές που το αντιμετωπίζουν ως νέο.

Η καινοτομία, αφορά στη διαφοροποίηση ορισμένων στοιχείων του προϊόντος. Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει, στα συστατικά του προϊόντος, ή στην εικόνα του.

***Διαφοροποίηση είναι η πράξη του σχεδιασμού, ενός συνόλου λογικών διαφορών, που αποσκοπεί να ξεχωρίσει την προσφορά μίας επιχείρησης από τις προσφορές των ανταγωνιστών της.*** Οι διαφορές αυτές καλό είναι να ικανοποιούν τις παρακάτω συνθήκες:

- Να είναι σημαντικές και ευδιάκριτες για έναν επαρκή αριθμό καταναλωτών.
- Να ξεχωρίζουν από τις ανταγωνιστικές προσφορές ή έστω να έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα.
- Να αντιγράφονται δύσκολα από τους ανταγωνιστές.
- Να είναι οικονομικά πραγματοποιήσιμες, αλλά και αποδοτικές.

Δεν είναι ανάγκη να τροποποιηθεί απόλυτα ένα προϊόν, για να παραχθεί ένα νέο. Αρκεί, η τροποποίηση, ενός στοιχείου του προϊόντος για να δοθεί, η εικόνα του πρωτότυπου συνολικά προϊόντος. Κάθε διαφοροποίηση, έχει διαφορετικό κοστολόγιο, διαφορετική ένταση καινοτομίας και προσφέρει διαφορετικά αποτελέσματα. Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες και διευθυντές, πιστεύουν στη δύναμη των καινοτόμων προϊόντων γιατί:

- Εντυπωσιάζουν μέχρι που συναρπάζουν τους καταναλωτές
- Επηρεάζουν θετικά την ομογενοποίηση της πελατείας
- Οι υποψήφιοι πελάτες και οι καταναλωτές, τα θυμούνται
- Μειώνουν τον ανταγωνισμό, ειδικά για μία χρονική περίοδο.

### 3.7.3. Η Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης συνίσταται στην ειδίκευση της μονάδας σε συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα. Γι' αυτό χρειάζεται η κατάτμηση της αγοράς, ο εντοπισμός και η προσέγγιση της ομάδας αυτής. Το ξενοδοχείο έχει δύο δυνατότητες, να επιλέγει αυτό τον πελάτη του, ή να το επιλέγει ο πελάτης του. Το marketing θεωρεί ότι η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει τον πελάτη της, διότι έτσι γνωρίζει ποιος είναι, γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του, επικοινωνεί εύκολα και αποτελεσματικά μαζί του, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του και διαμορφώνει το προϊόν που τον ικανοποιεί. Το κάθε ξενοδοχείο είναι σε θέση να ικανοποιήσει μόνο ένα μέρος της αγοράς. Έχει αποδειχτεί ότι πρέπει να προηγείται η έρευνα και η τμηματοποίηση της αγοράς, η επιλογή των αγορών στόχων και ο σχεδιασμός του ξενοδοχειακού προϊόντος και στη συνέχεια να ακολουθεί ο σχεδιασμός τοποθέτησης των προϊόντων στις επιλεγμένες αγορές. Παραδείγματα αντίθετων αναγκών διαφόρων πελατειακών ομάδων, μπορούν να βρεθούν άπειρα, ώστε να συμπεράνουμε, ότι για να εξυπηρετηθεί καλύτερα κάποια πελατειακή ομάδα, δεν πρέπει να συμβιώσει με μία άλλη, της οποίας οι ξενοδοχειακές ανάγκες έχουν αντίθετο χαρακτήρα.

### 3.8. MANAGEMENT CONTRACTS (ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)

Στο παρελθόν το μεγαλύτερο μέρος της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ήταν ευθύνη των ιδιοκτητών τους, που είτε αναλάμβαναν οι ίδιοι τη διοίκηση του ξενοδοχείου που είχαν επενδύσει τα χρήματά τους, είτε την εκχωρούσαν σε κάποιο μισθωτή διευθυντή. Τα τελευταία όμως χρόνια ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός ιδιοκτητών τουριστικών επιχειρήσεων, εκχωρούν τη διοίκηση των ξενοδοχείων τους σε εταιρίες management, μέσω του συστήματος των συμβολαίων διοίκησης. Συγκεκριμένα ο ιδιοκτήτης – επενδυτής ενός ξενοδοχείου, συνάπτει ένα συμβόλαιο με μία εταιρία management, με σκοπό να της εκχωρήσει τη διαχείριση του ξενοδοχείου, έναντι κάποιας αμοιβής, με τη μορφή ποσοστού επί του τζίρου και επί των κερδών. Η εταιρία management, δεν έχει στην ιδιοκτησία της την επιχείρηση που διοικεί, αλλά μόνο αναλαμβάνει την επί πληρωμή διοίκησή της.

Οι λόγοι για τους οποίους όλο και περισσότεροι επενδυτές συνάπτουν συμβόλαια management είναι:

- ❖ Η εταιρία management, προσφέρει ένα αναγνωρισμένο όνομα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.
- ❖ Ο επενδυτής επικαρπώνεται τα οφέλη από τη χρήση ενός εθνικού ή και διεθνούς συστήματος κρατήσεων που του παρέχει η εταιρία management.
- ❖ Ο ιδιοκτήτης – επενδυτής δεν χρειάζεται να ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου.
- ❖ Δημιουργούνται καλύτερες προοπτικές χρηματοδότησης λόγω της χρήσης ενός αναγνωρισμένου ονόματος.

Όμως, τα συμβόλαια management, παρουσιάζουν και κάποιες αρνητικές συνέπειες, όπως:

- Ο ιδιοκτήτης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει μία διαχειριστική αμοιβή στην εταιρία management.
- Η πιθανότητα πρόκλησης παρεξηγήσεων και διαφωνιών, ανάμεσα στην εταιρία management και τον επενδυτή.
- Ο επενδυτής παρόλο που δεν έχει τον έλεγχο, των διοικητικών αποφάσεων, παραμένει υπεύθυνος για την χρηματοδότηση των επενδύσεων που σχετίζονται με αυτές τις αποφάσεις.

### 3.9. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟ ή ΠΡΑΣΙΝΟ MANAGEMENT

Τα τελευταία χρόνια εκδηλώνεται αυξημένο ενδιαφέρον για περιβαλλοντολογικά ζητήματα που άπτονται σε τουριστικά θέματα. Αυτό αποδεικνύεται από την ένωση τριών διεθνών οργανισμών: 1) του Παγκοσμίου Συμβουλίου Ταξιδιωτών και Τουρισμού (WTTC), 2) του Παγκοσμίου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), 3) του Συμβουλίου της Γης (EARTH COUNCIL), που το 1996 βασιζόμενοι στη διάσκεψη του Ρίο για το περιβάλλον και την ανάπτυξη, προώθησαν ένα σχέδιο δράσης με τον τίτλο « Ατζέντα 21 » για την Ταξιδιωτική & Τουριστική Βιομηχανία Προς την Κατεύθυνση Περιβαλλοντολογικής Αειφόρου Ανάπτυξης [AGENDA 21 for the Travel and Tourism Industry Towards Environmentally Sustainable Development] (WTTC 1998).

Οι αρχές που έχουν καθοριστεί από την Ατζέντα 21 έχουν επίσης ενσωματωθεί στο «Πράσινο Έγγραφο για τον Τουρισμό», (EC 1995). Το συγκεκριμένο έγγραφο αναφέρει την ανάγκη εξασφάλισης μιας θετικής σχέσης μεταξύ της οικονομίας και της οικολογίας, με βάση το σκεπτικό ότι η ελκυστικότητα των τουριστικών προορισμών και της οικονομίας τους, εξαρτώνται άμεσα από τη διατήρηση και τη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της κάθε περιοχής.

Όλα τα παραπάνω είχαν ως συνέπεια πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό να ακολουθήσουν μια πιο φιλική προσέγγιση διοίκησης προς το περιβάλλον, δηλαδή να ασπαστούν το «περιβαλλοντολογικό ή πράσινο management. Περιβαλλοντολογικό management είναι αυτό που ακολουθεί τις απαραίτητες πολιτικές και αρχές για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων προς το περιβάλλον. Συγκεκριμένα πραγματοποιούνται προσεκτικοί έλεγχοι στα υπάρχοντα συστήματα και τις λειτουργικές διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων (π.χ. μέσω της ανακύκλωσης), την καθαρότητα των υδάτων (π.χ. βιολογικούς καθαρισμούς) και την εξοικονόμηση ενέργειας (π.χ. μέσω της συντήρησης και σωστής χρήσης των ηλεκτρικών συσκευών).

Υπάρχουν όμως οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις. Από τη μία το περιβαλλοντολογικό management απαιτεί αρκετές φορές υψηλό κόστος διαχείρισης για συντήρηση και επενδύσεις σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Από την άλλη, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που το περιβαλλοντολογικό management οδηγεί στη μείωση του κόστους (όπως αναφέραμε στα παραπάνω παραδείγματα). Επιπλέον η υιοθέτηση περιβαλλοντολογικών αρχών διοίκησης από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, προσφέρει βελτίωση της εικόνας της προς τα έξω (π.χ. στους τουρίστες, στην τοπική κοινωνία, αλλά και στους εργαζόμενούς της).

Στην Ελλάδα αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που υιοθετούν το περιβαλλοντολογικό management στη διαχείριση των επιχειρήσεών τους. Μεταξύ αυτών η Grecotel, η μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα της Ελλάδας, ήταν η πρώτη ξενοδοχειακή αλυσίδα στη λεκάνη της Μεσογείου που ίδρυσε περιβαλλοντολογικό τμήμα. Η περιβαλλοντολογική πολιτική της αλυσίδας φαίνεται σε δήλωσή της, που αναφέρει ότι ο σκοπός της είναι να σχεδιάσει περιβαλλοντολογικά προγράμματα που στοχεύουν στην εξέλιξη της αλυσίδας σε ένα «περιβαλλοντολογικό πρωταθλητή» του ξενοδοχειακού κλάδου και να αποτελέσει υπόδειγμα για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία της Μεσογείου.

Μια άλλη ξενοδοχειακή αλυσίδα τα Maris Hotels και πιο συγκεκριμένα δύο από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, το Candia Maris και το Creta Maris, έχουν ακολουθήσει ένα ολοκληρωμένο και περιβαλλοντολογικά φιλικό τρόπο διοίκησης, μέσω της υιοθέτησης ενός πρωτοποριακού προγράμματος εξοικονόμησης ενέργειας με την εγκατάσταση ηλιακών συλλεκτών, συστήματος ψύξης από τη θάλασσα και παραγωγή νερού από θαλασσινό νερό. Το πρόγραμμα αυτό, φιλοδοξεί να κάνει την αλυσίδα πανευρωπαϊκό πρότυπο ξενοδοχειακής επιχείρησης που συνδυάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της προστασίας του περιβάλλοντος.

## ***ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ***

### **MANAGER (ηγέτης)**

#### **4. Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

- Ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις μόνος και μετά ανακοινώνει στους υφισταμένους του την απόφασή του, οι οποίοι δεν μετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να επιβάλλει πάντοτε πιέσεις, έχει όμως τον τρόπο του στο να επιβάλλει, αυτό που θέλει αυτός, στους υφισταμένους του.



- Ο ηγέτης παίρνει μόνος του την απόφαση αλλά και προσπαθεί να την πουλήσει. Αποπειράται να πείσει τους υφισταμένους του για την ορθότητά της.
- Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες – θέσεις του στο πρόβλημα και προκαλεί ερωτήσεις πάνω σε αυτές. Αυτό δημιουργεί συνθήκες καλύτερης κατανόησης της απόφασης του ηγέτη από μέρους των ακολούθων του.
- Ο ηγέτης παρουσιάζει μια προσωρινή λύση που μπορεί να τροποποιηθεί από τις θέσεις των υφισταμένων του. Αυτό επιτρέπει στους υφισταμένους του να επηρεάσουν κάπως την τελική του απόφαση, με τη διατύπωση των σχολίων και αντιδράσεών τους.
- Ο ηγέτης εκθέτει το πρόβλημα, δέχεται ιδέες, προτάσεις και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση. Αυτό επιτρέπει στους υφισταμένους, πρώτοι αυτοί να διατυπώσουν λύση ή λύσεις του προβλήματος και έτσι να υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις για τον ηγέτη. Σε αυτή τη μορφή, οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στην απόφαση του ηγέτη.
- Ο ηγέτης προσδιορίζει τα όρια, μέσα στα οποία πρέπει να λυθεί κάποιο πρόβλημα και καλεί την ομάδα να πάρει την απόφαση.
- Ο ηγέτης μαζί με τους υφισταμένους του, ενεργεί μέσα στα όρια που καθορίζουν οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες. Στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, ο ηγέτης, είναι ένα ακόμα μέλος της ομάδας. Η μορφή αυτή σπάνια συναντάται στα ξενοδοχεία.

#### 4.1. ΣΩΣΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Για τη R. Wageman, η πρώτη ερώτηση που πρέπει να τίθεται σχετικά με την πορεία ενός ηγέτη δεν είναι κατά πόσο αυτός μπορεί να κάνει τη διαφορά, αλλά κάτω από ποιες συνθήκες η ηγεσία έχει ουσία. Στόχος της ερώτησης θα πρέπει να είναι ο θεμελιώδης και εμπειρικός διαχωρισμός των συνθηκών, κατά τις οποίες η συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει την απόδοση της ομάδας, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τις περιπτώσεις εκείνες όπου, οι ηγετικές συμπεριφορές δεν δημιουργούν καμία δυναμική. Το συχνότερο λάθος όλων, στελεχών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ακαδημαϊκών, έγκειται στο ότι θεωρούν τους ηγέτες ως το σημαντικότερο παράγοντα επιρροής στην απόδοση μιας ομάδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η δράση των ανώτερων στελεχών πράγματι προσδιορίζει την πορεία της συλλογικής δράσης.

Ωστόσο, είναι πολλές οι φορές, όπου η μορφή που παίρνει η οργανωσιακή διάρθρωση επηρεάζει την απόδοση μιας ομάδας, σε τέτοιο βαθμό, που είτε εξουδετερώνει, είτε ενδυναμώνει, το ρόλο του ηγέτη. Είναι γεγονός, ότι οι περιορισμοί στις ομαδικές διαδικασίες, ακόμα και εκείνοι οι οποίοι δημιουργούνται στη βάση λειτουργίας της, μπορούν να εμποδίσουν την αυτονομία των στελεχών και την ευχέρειά τους να ηγηθούν.

#### 4.2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η R. Wageman επισημαίνει πως η έρευνα των στελεχών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει να εστιάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε ηγέτη, αλλά στις αντιδράσεις του απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι χειρισμοί κάθε ηγέτη δεν είναι αρκετοί για να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά του.

Το ίδιο ισχύει και για τη συμπεριφορά του απέναντι σε κάθε περίπτωση. Τις απαντήσεις για την επιτυχή καθοδήγηση του, δίνει η αλληλόδραση ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Ανάλογα με την αντίδραση και τους χειρισμούς των ανώτατων στελεχών σε συγκεκριμένες καταστάσεις, μπορεί κανείς να σχηματίσει εικόνα για τον τρόπο που προτιμούν να λειτουργούν, τις πρακτικές που χρησιμοποιούν και την αποτελεσματικότητα των μέσων δράσης τους. Πριν από οποιοδήποτε συμπέρασμα, πρέπει να λάβουμε υπόψη τους επιμέρους παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό δυσκολίας και περιπλοκότητας κάθε ζητήματος. Τα άτομα εκείνα που θα αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, θα πρέπει να σκεφτούν κατά πόσο η χαρισματική και η αναποτελεσματική ηγεσία συνιστούν διαφορετικά, ως προς την ποιότητα τους, φαινόμενα. Σημαντικός αριθμός ερευνών έχουν διεξαχθεί για την αξιολόγηση τόσο της επίδρασης της συμπεριφοράς των ηγετών στους υφισταμένους τους και την απόδοση της ομάδας, όσο και τον αντίκτυπο των ομαδικών χειρισμών των υφισταμένων στις δράσεις των ηγετών. Στόχος τους είναι ο προσδιορισμός των στοιχείων εκείνων που καθορίζουν τις περισσότερο αποτελεσματικές και κατάλληλες δράσεις σε κάθε είδους περίπτωση. Η απόδοση των ηγετών σε αυτήν την έρευνα, κυμαίνεται από χαμηλή έως εξαιρετικά υψηλή. Οι ηγέτες των οποίων η απόδοση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με αυτούς που βαθμολογήθηκαν υψηλά, διαφοροποιούνται αποκλειστικά και μόνο ως προς τον τρόπο δράσης τους.

Βάσει της συγκεκριμένης έρευνας, το βασικό διακριτικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ηγετών είναι η σοφία τους (η χρήση δηλαδή της εξυπνάδας, δημιουργικότητας και γνώσης για την προώθηση του κοινού καλού). Οι αναποτελεσματικοί ηγέτες, ωστόσο, δεν στερούνται σοφίας. Συνήθως πέφτουν θύματα γνωστικών ατοπημάτων και των φιλοδοξιών τους.

#### 4.3. ΟΛΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΗΓΕΤΕΣ

Εξαιρετική σημασία θα πρέπει να δοθεί, όχι στις διαφορές των ηγετών και των υποστηρικτών τους, αλλά στη διαμόρφωση των ηγετικών μοντέλων με τέτοιο τρόπο που, ηγέτες και καθοδηγούμενοι να χαίρουν της ίδιας αντιμετώπισης. Στην αναδραστική σχέση που δημιουργείται μεταξύ ανωτέρων στελεχών και υπαλλήλων θα πρέπει να τεθεί ρητά, ότι οι ηγέτες είναι εν δυνάμει καθοδηγούμενοι και οι καθοδηγούμενοι εν δυνάμει ηγέτες. Κανένας επικεφαλής ομάδας δεν έχει απόλυτη εξουσία, οι πράξεις του πάντοτε εξαρτώνται από το σύνολο.

Η ιδέα της «κοινής ηγεσίας», θα πρέπει να γίνει κατανοητή από όλους εκείνους που επιθυμούν να εμπνεύσουν τους συνεργάτες τους και να οδηγήσουν την ομάδα στην επιτυχία.

#### 4.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER DRUCKER

Ο P. Drucker, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν έχουν αναγκαστικά τη στερεότυπη χαρισματικότητα, αλλά έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά:

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα ερωτούν: τι χρειάζεται να κάνουμε; Η απλή αυτή ερώτηση έχει ως σκοπό να εξετάσει τις ανάγκες της επιχείρησης και όχι τις επιθυμίες του ηγέτη και η παραμέλησή της οδηγεί πάντα σε αναποτελεσματικό management.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα ερωτούν: τι είναι καλό για την επιχείρηση; Όχι τι είναι καλό για τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους managers, αλλά τι είναι καλό για το σύνολο της επιχείρησης. Η συναίνεση και τριών αυτών γκρουπ είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα σκέφτονται στον πληθυντικό ως «εμείς» και όχι ως «εγώ». Το ηγετικό στέλεχος πρέπει πάντα να δίνει προτεραιότητες στις ανάγκες και τις ευκαιρίες της (ξενοδοχειακής) επιχείρησης και όχι στις δικές του ανάγκες και ευκαιρίες.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν πάντα κάποια σχέδια δράσης, τα οποία πρέπει να εκφράζουν προθέσεις αλλά όχι δεσμεύσεις και θα πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς μετά από κάθε επιτυχία ή αποτυχία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ευθύνη της επικοινωνίας των σχεδίων δράσης και των απαιτήσεών τους προς όλη την επιχείρηση και επιζητούν το σχολιασμό τους από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεών τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ότι αφορά την επιλογή στελεχών για συγκεκριμένες θέσεις ή πρωτοβουλίες, ένα από τα βασικά καθήκοντα των ηγετών. Αν τα στελέχη αυτά αποτύχουν, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη και θεωρούν την αποτυχία δικό τους σφάλμα.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χειρίζονται τις συσκέψεις τους έτσι ώστε να είναι παραγωγικές. Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα με την έμφαση στην ομαδική δουλειά και τη συνεργασία επιβάλλει πολλές συσκέψεις.
- Ο αποτελεσματικός ηγέτης πάντα καθορίζει ξεκάθαρα το σκοπό της σύσκεψης, τον τρόπο διεκπεραίωσης της και το πότε έχει εκπληρώσει τον σκοπό της.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ακούνε πρώτα και μιλάνε τελευταία.

#### 4.5. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ HOTEL MANAGER

Ένας hotel manager αν θέλει να είναι σωστός πρέπει να έχει βρει την χρυσή τομή ανάμεσα στη συνεργασία και τη αυστηρότητα, έχοντας στα υπόψη του τα παρακάτω:

- 1) Να μην εκδηλώνει προτίμηση για τα καθήκοντα που του είναι ευχάριστα και να αγνοεί ή να αναθέτει στους άλλους τα δυσάρεστα προβλήματα.
- 2) Να είναι δραστήριος, δημιουργικός και να θεωρεί την δουλειά του, σημαντικό τμήμα της ζωής του, προσπαθώντας να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη απόδοση.
- 3) Να έχει χιούμορ και να δείχνει ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του.
- 4) Να δημιουργεί ένα σωστό κλίμα εμπιστοσύνης.

- 5) Να είναι ανοικτός σε ιδέες, αφήνοντας ένα μεγάλο περιθώριο για πρωτοβουλίες και λάθη, σε κάποιους αρμόδιους υφισταμένους στις λύσεις κάποιων προβλημάτων.
- 6) Να έχει επαφές με άλλους managers και ξενοδοχεία, εξετάζοντας τα προγράμματά τους, τα επιτεύγματά τους, προσαρμόζοντάς τα στις ανάγκες του ξενοδοχείου του.
- 7) Να μην επαναλαμβάνει κινήσεις που αποδείχθηκαν λανθασμένες στο παρελθόν.
- 8) Να μπορεί να ασχολείται με πολλά θέματα συγχρόνως για να βοηθάει στην εξέλιξη της εργασίας .
- 9) Να καταπιάνεται με ότι παρουσιαστεί και να δίνει γρήγορες λύσεις και σαφείς εντολές που θα μπορούν να μπουν άμεσα σε εφαρμογή
- 10) Να φροντίζει να έχει δίπλα του ικανούς συνεργάτες .
- 11) Να ενημερώνει για τις τελευταίες εξελίξεις και να είναι σε συχνή επαφή με όλο το προσωπικό, με το να επισκέπτεται τους χώρους εργασίας τους.
- 12) Να έχει αυτοπεποίθηση, αυτοσυνείδηση, εντιμότητα και αυτογνωσία.
- 13) Να είναι υπομονετικός, διπλωμάτης, δίκαιος και να αποφεύγει καβγάδες και φωνές.
- 14) Να επιπλήττει την ανυπακοή και να είναι αυστηρός με τα κακώς κείμενα.
- 15) Να δίνει μεγάλη σημασία στον παράγοντα άνθρωπο και στην ομαδική εργασία.
- 16) Να είναι προσιτός και ορατός σε πελάτες και προσωπικό, διατηρώντας παράλληλα την εικόνα του και τις προδιαγραφές.

#### 4.6. MANAGEMENT: ΕΠΙΣΤΗΜΗ ή ΤΕΧΝΗ;

Είναι το management επιστήμη ή τέχνη; Πολλοί πιστεύουν και τα δύο. Ο καλός manager είναι επιστήμων και καλλιτέχνης στην δουλειά του. Είναι το στέλεχος που θα πρέπει να βρει λύσεις που συνδυάζουν την τεχνογνωσία με την ατέλεια της πραγματικότητας. Άλλωστε manager θεωρείται ένα πρόσωπο, όχι επειδή ο τίτλος της θέσης που κατέχει περιέχει αυτή τη λέξη, αλλά επειδή η δουλειά του περιέχει τις διευθυντικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Οι ενέργειες του manager είναι προσανατολισμένες στους στόχους, στους διαθέσιμους πόρους, στην οργανωτική διάρθρωση και στους ανθρώπους της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό του είναι, ότι προσπαθεί να μετατοπίσει τις ισορροπίες δυνάμεων προς εκείνες τις λύσεις που είναι αποδεκτές ως συμβιβασμοί μεταξύ των συγκρουόμενων αξιών. Ο manager, παίζει ένα ρόλο, που εναρμονίζεται με τα ιδανικά του καθήκοντος και της ευθύνης.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ**

# **ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

**&**

# **Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗΣ**

## **5. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

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

1. Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας.
2. Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος.
3. Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων και χρημάτων.
4. Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων.
5. Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό κέρδος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί άριστη γνώση του επαγγέλματος και δραστήριους επιχειρηματίες.

## 5.1. ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα παράπονα των πελατών έχουν ένα διπλό κόστος στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε άμεσο και έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος προέρχεται από την απώλεια του πελάτη και το έμμεσος κόστος προέρχεται από τα δυσμενή σχόλια, που θα κάνει ο δυσαρεστημένος πελάτης στους φίλους και γνωστούς του, για την εμπειρία του στο ξενοδοχείο. Είναι παραδεκτό από όλους ότι λύνοντας θετικά τα προβλήματα των πελατών, κοστίζει λιγότερο από το να κερδίσει νέους πελάτες. Δυο τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων υπάρχουν:

- A. Συνήθως οι πελάτες που κάνουν παράπονα, δεν ξαναέρχονται στο ξενοδοχείο. Η κοντόφθαλμη διοίκηση μόνο αυτό εντοπίζει και οι προσπάθειές της τελειώνουν με την παραπάνω διαπίστωση.
- B. Η σωστή διοίκηση, εντοπίζει την αιτία των παραπόνων και δραστηριοποιείται για την ουσιαστική λύση ενεργώντας διορθωτικά.

Ένα καλό σύστημα αντιμετώπισης των παραπόνων πρέπει να:

- Περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο στα δωμάτια και στο χώρο υποδοχής που ζητούν τις εντυπώσεις – διαπιστώσεις των πελατών, για τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου.
- Συλλογή των πληροφοριών.
- Ανάλυση και εξακρίβωση της κατάστασης που πραγματικά επικρατεί.
- Διορθωτικές διαδικασίες.
- Πληροφόρηση του παραπονούμενου πελάτη.

## 5.2. ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ

- ◆ Στο φυσικό περιβάλλον – θόρυβοι – διακόσμηση – θέα – ατμόσφαιρα χώρων – άνεση δωματίων. Σε αυτήν την περίπτωση, η διοίκηση δεν μπορεί να δραστηριοποιηθεί άμεσα για τη λύση του προβλήματος.
- ◆ Στο απτό ξενοδοχειακό προϊόν. Ποιότητα τροφίμων – ποτών – καθαριότητα – κατάσταση επίπλων – συνθήκες πισίνας. Εδώ η διοίκηση μπορεί να λύσει πολλά προβλήματα που προέρχονται από δυσαρεστημένους πελάτες.

- ◆ Στην παροχή υπηρεσιών και στο προσωπικό. Επίπεδο παροχής υπηρεσιών – συμπεριφορά. Συνήθως στην αιτία αυτή, οφείλονται πάρα πολλά προβλήματα και υπάρχουν πολλοί δυσαρεστημένοι πελάτες.
- ◆ Στις προσδοκίες του πελάτη. Παρεχόμενες διευκολύνσεις – ειδικές τιμές – διαφήμιση. Εδώ υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες στην επίλυση των προβλημάτων, διότι δεν μπορούμε να ξέρουμε, τι περιμένει ο κάθε πελάτης. Προσοχή χρειάζεται από πλευράς διαφήμισης, να παρουσιάζουμε την πραγματικότητα και να μην αφήσουμε ασάφειες γύρω από τις παροχές που προσφέρει το ξενοδοχείο.

### 5.3. ΠΩΣ ΑΝΤΙΑΡΟΥΝ ΟΙ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

- Μόλις δυσαρεστηθούν κάνουν παράπονα αμέσως στην Υποδοχή ή στον Διευθυντή.
- Συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο που θα πρέπει να υπάρχει στο ξενοδοχείο, φεύγοντας από αυτό ή στέλνουν επιστολή στην Διεύθυνση, γνωστοποιώντας τα παράπονά τους.
- Δεν πληροφορούν την Διεύθυνση, γιατί πιστεύουν ότι τίποτα δεν θα αλλάξει και φυσικά τους χάνουμε από πελάτες.

### 5.4. ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΔΡΑΕΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Πάντα τους αντιμετωπίζουμε με τακτ, ευγένεια, ακούγοντάς προσεκτικά τα παράπονά τους και έτσι αποφεύγουμε προστριβές, εκνευρισμούς και καβγάδες, διευκολύνοντας τη διαδικασία για μια ικανοποιητική λύση του προβλήματος, η οποία θα πρέπει να βρεθεί αμέσως. Για την διευκόλυνση της διαδικασίας αυτής, θα πρέπει να υπάρχει προσφορά ποτών ή γευμάτων ή διάθεση καλύτερων δωματίων.

Εάν μας τύχει η δεύτερη περίπτωση, θα πρέπει να πληροφορήσουμε με επιστολή από το ξενοδοχείο, τον δυσαρεστημένο πελάτη, εξηγώντας του τα μέτρα που πήραμε για τη λύση του προβλήματος. Τον ευχαριστούμε, για την ενημέρωση του προβλήματος, που μας έκανε, προσφέροντάς του, ειδικές τιμές, παροχή ποτών, γευμάτων, χωρίς χρέωση σε μελλοντική επίσκεψή του ή και ακόμα επιστροφή χρημάτων.



## *ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ*

# **MARKETING – MANAGEMENT**

## **ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ**

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **6. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ MARKETING – MANAGEMENT**

Σήμερα ο ρυθμός της αλλαγής έχει γίνει τόσο ταχύς, που η ικανότητά του να αλλάζει κανείς έχει γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σχέση επικοινωνίας και ανταλλαγής που αναπτύσσεται μεταξύ μας, στην πράξη είναι διαχείριση της γνώσης. Στα ξενοδοχεία προσεγγίζουμε το marketing, μέσα από την οπτική γωνία του management. Οι διευθυντές και τα στελέχη, αντιμετωπίζουν ένα πλήθος από δύσκολες αποφάσεις:

- ✓ Πρέπει να επιλέξουν με προσοχή τις αγορές στόχους.
- ✓ Να αναπτύσσουν τα ανώτερα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών (ποιότητα, αστέρια, ISO, HACCP κ.λπ.).
- ✓ Να ορίζουν μια αποτελεσματική τιμή.
- ✓ Να αποφασίζουν για την οργάνωση των πωλήσεών μας, τη διανομή του προϊόντος, τη διαφήμιση, τις συνεργασίες, την εικόνα μας και να τα προϋπολογίζουν.

Όλα τα παραπάνω απαιτούν ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, ώστε να μην παρερμηνεύονται οι δυνάμεις που δρουν και οι μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις.

## 6.1. ΠΩΣ ΕΧΕΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Υπάρχουν προκλήσεις που σχετίζονται με το marketing και τις αντιμετωπίζουν τα περισσότερα ξενοδοχεία, με βάση τους καταναλωτές:

- Πολύπλοκοι με ευαισθησία στην τιμή
- Έλλειψη χρόνου, αναζήτηση ευκολίας
- Αυξανόμενη ομοιότητα προϊόντων
- Αγοράζουν με ευκολία ανώνυμα προϊόντα, «ευκαιρίες»
- Υψηλές προσδοκίες από την εξυπηρέτησή τους
- Χαμηλή πιστότητα (αφοσίωση)

### Καλούμαστε να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Πώς να επιλέξουμε το κατάλληλο τμήμα της αγοράς για να το εξυπηρετήσουμε.
2. Πώς να διαφοροποιήσουμε την προσφορά μας από αυτήν των ανταγωνιστών.
3. Πώς να ανταποκριθούμε στην πίεση για χαμηλότερες τιμές.
4. Πώς να ανταγωνιστούμε το χαμηλότερο κόστος και την χαμηλότερη τιμή.
5. Μέχρι ποιο βαθμό μπορούμε να προσαρμόζουμε την προσφορά μας σε κάθε πελάτη.
6. Πώς να επεκτείνουμε την επιχείρησή μας.
7. Πώς να ιδρύσουμε ισχυρότερο εταιρικό σήμα.
8. Πώς να διατηρήσουμε τους πελάτες μας πιστούς.
9. Πώς να ξεχωρίσουμε τους πιο σημαντικούς πελάτες μας.
10. Πώς να ελέγξουμε τα οφέλη της διαφήμισης, της προώθησης πωλήσεων, των δημόσιων σχέσεων.
11. Πώς να καθιερώσουμε πολλαπλά και συνεργαζόμενα κανάλια διανομής.
12. Είναι όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου πελατοκεντρικά;

### 6.1.1. **Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις Είναι Στη Φάση Της Ωριμότητας**

Παραπάνω τέθηκαν κάποια ερωτήματα. Εδώ θα περιγράψουμε τι επικρατεί σήμερα.

- Η επιβράδυνση του ρυθμού της αύξησης των πωλήσεων για ένα ξενοδοχείο, έχει σαν αποτέλεσμα πληρότητα χαμηλότερη της δυναμικότητας και δημιουργεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα στο ξενοδοχείο – άδειες κλίνες.

- Η κατάσταση της πλεονάζουσας δυναμικότητας και η χαμηλή πληρότητα, οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό.
- Οι ανταγωνιστές αν κινηθούν και ενεργήσουν έξυπνα, αγωνίζονται να βρουν και να καταλάβουν φωλιές αγοράς (niche markets). Αυτό όμως δεν γίνεται σε εμάς, αντίθετα αντιδρούμε σε μειώσεις τιμών – προσφορές.
- Η επιθετική τιμολόγηση (συνεχής μείωση για να αποσυρθεί ο ανταγωνισμός), εγκυμονεί σημαντικούς κινδύνους. Μπορεί να δημιουργήσει για τα ξενοδοχεία και τον προορισμό κατ' επέκταση, μια «φτηνή» εικόνα.
- Δυστυχώς δεν αυξάνονται οι διαφημιστικές δαπάνες όπως θα ήταν αναμενόμενο ούτε έχουμε συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων και Tour Operators.
- Βελτιώνεται το Προϊόν και η Υπηρεσία χωρίς να στηρίζονται σε οργανωμένη Έρευνα και Ανάπτυξη.
- Έχουμε περίοδο αναταραχής και σκληρού ανταγωνισμού.
- Κυριαρχούν επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα μεγάλο ποσοστό κλινών και εξασφαλίζουν τα κέρδη τους μέσω της μεγάλης ποσότητας και του χαμηλού κόστους.
- Η μεγάλη εξάρτηση από τους Tour Operators, δεν βοηθάει στην παράλληλη επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

#### **ΙΔΑΝΙΚΑ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ:**

παράλληλα με την κυριαρχία κάποιων επιχειρήσεων, (λόγω της υψηλής ποιότητας, προσφερόμενων υπηρεσιών ή του χαμηλού κόστους και την παρουσία των Tour Operators), να απευθύνονται οι υπόλοιπες επιχειρήσεις και να ικανοποιούν μικρές αγορές – στόχους πολύ καλά με άλλη τιμολογιακή πολιτική και υψηλά περιθώρια κέρδους.

## **6.2. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προχωρά σήμερα στην αξιοποίηση:

- ❖ Των πληροφοριών
  - Της Αγοράς (μακρο-περιβάλλον)
  - Του Λειτουργικού Περιβάλλοντος (καταναλωτές, συνεργάτες, ανταγωνιστές)
  - Της Εταιρίας (μικρο-περιβάλλον)
- ❖ Της τεχνολογίας (H/Y, internet, intranet, extranet)

- ❖ Της γνώσης (knowledge management)
- ❖ Των ικανοτήτων (εκπαίδευση)
- ❖ Των πόρων
- ❖ Του ανθρώπινου δυναμικού (το μοναδικό «απόκτημα» της επιχείρησης που δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές)
- ❖ Της καινοτομίας που ενθαρρύνεται μέσα από την αξιοποίηση των ιδεών.

Τα παραπάνω όλα μαζί ή σε συνδυασμό, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μίγμα marketing στο ξενοδοχείο, μέσα από τις καθημερινές διαδικασίες του, προβλέπει να εξασφαλίσει:

- ☞ Αξία για τον καταναλωτή
- ☞ Κόστος για τον καταναλωτή (χαμηλό)
- ☞ Ευκολία
- ☞ Επικοινωνία
- ☞ Διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών
- ☞ Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στον τουρισμό, η συνολική ζήτηση και η ζήτηση των επιχειρήσεων δεν είναι σταθερές. Μια σωστή πρόβλεψη αποτελεί το κλειδί στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Όσο πιο ασταθής είναι η ζήτηση, τόσο η ακρίβειά της πρόβλεψης παίζει κριτικό ρόλο και η διαδικασία γίνεται λεπτομερής με μεγάλη επεξεργασία στοιχείων. Εδώ η αξιοποίηση της πληροφορίας παίζει μεγάλο ρόλο. Οι managers καλούνται να εφαρμόσουν Marketing Management για να διαχειριστούν την ζήτηση και να επηρεάσουν το ύψος, τον συγχρονισμό και την σύνθεσή της, εξασφαλίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους του ξενοδοχείου με την κερδοφορία ανάμεσά τους.

## **(ΕΠΙΛΟΓΟΣ)**

### **6.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Προς τιμή των manager συγκεκριμένων ξενοδοχείων, οι οποίοι απάντησαν σε κάποια ερωτήματα πάνω στο θέμα του management στα ξενοδοχεία, μπορούμε να καταλάβουμε και έμπρακτα κατά πόσο βοηθάει το management. Παρακάτω μπορούμε να δούμε τα εξής συμπεράσματα.

Στα περισσότερα ξενοδοχεία:

1. Γνωρίζουν τους πελάτες τους καλά καθώς και τις ανάγκες τους.
2. Γνωστοποιούν αυτές τις ανάγκες στο προσωπικό τους.
3. Έχουν καθορίσει και γνωστοποιήσει, σαφή πρότυπα εξυπηρέτησης.
4. Πιστεύουν ότι: Ποιότητα είναι η αντίληψη που έχει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει την υπηρεσία.
5. Οι manager είναι σίγουροι για τον τρόπο με τον οποίο η εξυπηρέτηση θα τους δώσει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τους, για το λόγο ότι, έχουν καθορίσει με σαφήνεια τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτείται να έχει το προσωπικό τους, για να παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση.
6. Παραδέχονται ότι τους έχει τύχει κακή ποιοτική εξυπηρέτηση στο παρελθόν. Λάβανε όμως άμεσα και δραστικά μέτρα για τη βελτίωση αυτής της κακής ποιοτικής εξυπηρέτησης.
7. Έχουν συστήματα που διαβεβαιώνουν για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και τα χρησιμοποιούν τακτικά.
8. Χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως το σημαντικότερο εργαλείο management.
9. Κάθε εργαζόμενος δεν μπορεί να ορίζει τα δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης. Αυτό όμως είναι αντίθετο με «τα πιστεύω» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιστεύουν όμως ότι κάνουν σωστή οργάνωση και καταμερισμό εργασιών στους υπαλλήλους τους.
10. Οι υπάλληλοι ελέγχονται ως προς την ποσοτική και ποιοτική απόδοση τους, αλλά δεν ανταμείβονται πάντα και αυτό όμως είναι αντίθετο με «τα πιστεύω» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης η επιλογή των υποψήφιων υπαλλήλων τους στηρίζεται στην καλύτερη γνώση, ικανότητα, εξειδίκευση, εμπειρία και συνεχόμενη εκπαίδευση.

11. Τα στελέχη μπορούν (με βάση τις γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητές τους), να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους.
12. Στους manager δίνεται ουσιαστική αναγνώριση των όποιων υψηλών αποτελεσμάτων πέτυχαν.
13. Πιστεύουν ότι έχουν επαρκή αριθμό εργαζομένων (συνήθως στα τμήματα ορόφου και εστιατορίου).
14. Δεν χρησιμοποιούν Δείκτες για τον προσδιορισμό της Αποδοτικότητας τους.
15. Οι manager, αξιολογούνται με βάση τους Οικονομικούς Δείκτες.
16. Οι manager, πιστεύουν για το ξενοδοχειακό management, ότι είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνουν για την πώληση ενός προϊόντος. Επίσης να πετυχαίνουν οικονομικούς στόχους, χρησιμοποιώντας το 100% των δυνατοτήτων των εργαζομένων και με το μικρότερο δυνατό κόστος, ενώ συγχρόνως το προσφερόμενο προϊόν να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών.
17. Οι manager ακολουθούν τις αρχές, τους κανόνες και τις λειτουργίες του management σχεδόν πάντα.
18. Δεν χρησιμοποιούν το Yield Management. Στα υπόλοιπα ξενοδοχεία όμως που το χρησιμοποιούν τους έχει σχετικά βοηθήσει στη μεγιστοποίηση των εσόδων τους.
19. Δεν έχουν ενημερωθεί σχετικά για το Στρατηγικό Management. Οι περισσότεροι manager ακολουθούν δική τους ηγεσία και πολιτική. Μία πολιτική τους είναι να ενημερώνουν για τις τελευταίες εξελίξεις και να είναι σε συχνή επαφή με όλο το προσωπικό, με το να επισκέπτονται τους χώρους εργασίας τους.
20. Δυστυχώς δεν συμμετέχουν στο Περιβαλλοντολογικό ή Πράσινο Management. Επίσης δεν κάνουν Management Contracts (Συμβόλαια Διοίκησης). Λίγα ξενοδοχεία τα κάνουν και παραδέχονται ότι βελτιώθηκε η πολιτική του ξενοδοχείου τους .
21. Οι manager δεν προτιμάνε μόνο ευχάριστα καθήκοντα αλλά και τα δυσάρεστα γιατί έτσι αποκτούν περισσότερη πείρα. Επίσης δείχνουν ενδιαφέρον για τους συνεργάτες τους δημιουργώντας ένα σωστό κλίμα εμπιστοσύνης. Αφήνουν περιθώριο για πρωτοβουλίες και λάθη, σε κάποιους αρμόδιους υφισταμένους στις λύσεις κάποιων προβλημάτων.
22. Οι manager έχουν επαφές με άλλους manager και ξενοδοχεία, εξετάζοντας τα προγράμματά τους, τα επιτεύγματά τους, προσαρμόζοντάς τα στις ανάγκες του ξενοδοχείου τους.

23. Το management είναι Επιστήμη και Τέχνη μαζί, ενώ άλλοι το αποκαλούν Επιστημονική Τέχνη.
24. Παραδέχονται ότι οι πελάτες τους, τους έχουν κάνει πολλές έως λίγες φορές παράπονα. Κάποιοι λόγοι είναι: α) πάντα υπάρχει ένα 5% πελατών που θέλουν κάτι παραπάνω και δείχνουν δυσαρεστημένοι χωρίς κάποιο συγκεκριμένο λόγο, β) κάποια μικροπροβλήματα στα δωμάτια, γ) ελλιπής απόδοση των εργαζομένων, δ) σχετικά με την ποικιλία του μπουφέ και αυτό γιατί η ποικιλία του κάθε πελάτη έχει διαφορετική σημασία και έννοια. Η αντίδραση των δυσαρεστημένων πελατών τους είναι να κάνουν παράπονα αμέσως στην Υποδοχή ή στον Διευθυντή. Η αντίδραση όμως του προσωπικού τους είναι με τακτ, ευγένεια, ακούγοντας προσεκτικά τα παράπονά τους, ενώ προσφέρουν ποτά ή γεύματα ή διάθεση καλύτερων δωματίων.
25. Κάνουν συνδυασμό του Marketing – Management.

\*\*\*\*\* Ευχαριστώ ιδιαίτερα με πολύ μεγάλη εκτίμηση και σεβασμό τους manager των ξενοδοχείων:

- ASTERION HOTEL (κος Καταραχιάς)
- CHRISPY HOTEL (κα Ντουντουλάκη)
- FALASSARNA HOTEL (κος Μαραθάκης)

**ΕΙΔΙΚΕΣ**  
**ΑΝΑΦΟΡΕΣ**



## **A) ΠΑΡΗΣ ΤΣΑΡΤΑΣ**

### *ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ*

Στο πανεπιστήμιο Αιγαίου λειτουργεί το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, με θέμα «Σχεδιασμός, Διοίκηση και πολιτική του Τουρισμού». Για το μεταπτυχιακό συνεργάζονται τα τμήματα Γεωγραφίας, Περιβάλλοντος, Κοινωνικής Ανθρωπολογίας και Ιστορίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου με δύο νέες πλέον κατευθύνσεις, τη Στρατηγική Τουριστικής Ανάπτυξης και τη Διοίκηση Φιλοξενίας.

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου Αιγαίου εντοπίζει ως κυριότερες ανάγκες για τον τουριστικό τομέα της χώρας τα επόμενα χρόνια, τις ακόλουθες:

- \* Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για ξενοδοχεία.
- \* Εφαρμογές σε νέες τεχνολογίες στον τουρισμό.
- \* Μάρκετινγκ επιχειρήσεων και προορισμών.
- \* Οργάνωση και διαχείριση δραστηριοτήτων εναλλακτικού τουρισμού.
- \* Σχεδιασμός και πολιτική τουρισμού.
- \* Οργάνωση και προβολή εκδηλώσεων με έμφαση στα συνέδρια και στον αθλητισμό.
- \* Ευέλικτα προγράμματα σπουδών για αυτοαπασχολούμενους και εργαζόμενους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με έμφαση στο Management, στην Πληροφορική, στη Λογιστική και στο Μάρκετινγκ.
- \* Προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης σε ποικίλα θέματα για εργαζομένους στον τουριστικό τομέα.

## **B) ΚΟΥΣΚΟΥΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

*ΠΡΟΕΔΡΟΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΟΤΕΚ)*

Η παρουσία του ΟΤΕΚ, η συμβολή και η δράση του στον τομέα της τουριστικής εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ο ΟΤΕΚ αποτελεί τον κύριο κρατικό φορέα τουριστικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Παρέχει σύγχρονα προγράμματα σπουδών σε επίπεδο (μετα)δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και προγράμματα κατάρτισης και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης – μετεκπαίδευσης, καλύπτοντας με τον τρόπο αυτό ποιοτικά και ποσοτικά όλες τις ειδικότητες του τουριστικού κλάδου σύμφωνα με τις ανάγκες της τουριστικής αγοράς, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί μέχρι σήμερα.

Πρωταρχικό μέτρο είναι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα, που θα προχωρά στη λήψη μέτρων, όπως:

- ◆ Αύξηση των προσόντων των διδασκόντων, για να ενισχυθεί το διδακτικό και ερευνητικό έργο τους.
- ◆ Συνεργασία των δημοσίων και ιδιωτικών φορέων που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση με σκοπό την ποιοτική αναβάθμισή τους.
- ◆ Εκσυγχρονισμός της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης για να καλύψει τις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις ξένες γλώσσες γιατί τα τελευταία χρόνια, σημειώνεται ζήτηση για τις βασικές ευρωπαϊκές γλώσσες, λόγω του ανοίγματος σε νέες αγορές, καθώς και στη χρήση των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Απαραίτητη θεωρείται, η καλλιέργεια της συνείδησης, στα σχολεία και η ευαισθητοποίηση όσον αφορά στα άτομα με ειδικές ανάγκες.

## **Γ) ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

### *ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΡΑΤΤΕ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΤΟ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ*

Το ΔΡΑΤΤΕ (Δράση για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης), είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα την Αθήνα, όπου λειτουργεί το Ι.Τ.Μ.Ε. (Ινστιτούτο Τουριστικών Μελετών και Ερευνών), το οποίο υποστηρίζεται από μια μεγάλη ομάδα επιστημόνων.

Η ποιότητα του τουρισμού θεωρείται το κλειδί για την επιβίωσή του, γι' αυτό ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο. Το μέλλον και η ανταγωνιστικότητα του τουρισμού εξαρτώνται από την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων και ειδικότερα από την ποιότητα των στελεχών του και αυτό με τη σειρά του απαιτεί αποτελεσματική τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση. Διαπιστώνεται όμως ότι: α) απουσιάζει ο τουριστικός σχεδιασμός, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, β) υπάρχει μέτριο επίπεδο ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών. Οι περισσότερες σχολές α) αδιαφορούν απόλυτα για την επιτυχία των αποφοίτων τους στην αγορά εργασίας, β) αδυνατούν να προσφέρουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που θα εξασφάλιζαν τη ζήτηση των αποφοίτων τους στην αγορά εργασίας. Αυτό οφείλεται στο ότι λειτουργούν γενικευμένα προγράμματα σπουδών, όπου δεν τίθενται τα σύνορα μεταξύ "διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων" και "διοίκησης τουρισμού" όπως γίνεται σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Εκτός από ανεπάρκειες στην υποδομή, πολλά προγράμματα εφαρμόζουν χαλαρές εκπαιδευτικές διαδικασίες που σχετίζονται με την παρακολούθηση των μαθημάτων, τις μεθόδους διδασκαλίας, τις διαδικασίες εξέτασης των φοιτητών, το ενδιαφέρον των καθηγητών κ.λπ. πολλά τμήματα/σχολές έχουν ελάχιστη ή καθόλου επαφή με την αγορά εργασίας, ενώ τα περισσότερα προγράμματα στερούνται ισορροπίας μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Πρέπει να εκτιμηθούν ποιοτικά και ποσοτικά οι ανάγκες του κλάδου σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, ποιες και πόσες σχολές σε κάθε επίπεδο μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες αυτές, να διαμορφωθούν τα κατάλληλα προγράμματα σπουδών, να επιλεγούν οι αντικειμενικά κατάλληλοι δάσκαλοι για να διδάξουν τα επιλεγέντα γνωστικά αντικείμενα και να εξοπλιστούν υλικοτεχνικά οι σχολές.

## **Δ) GBR CONSULTING (εταιρία management)**

Η GBR CONSULTING υποστηρίζει τους πελάτες της ώστε να αναπτυχθούν με συντεταγμένο τρόπο. Πετυχαίνει τους στόχους της μέσα από εκτενή έρευνα αγοράς και τη χρήση σύγχρονων εργαλείων management, που επιτρέπουν την αντικειμενική ανάλυση των καταστάσεων και το σχεδιασμό και υλοποίηση δημιουργικών, πρακτικών και διαχρονικών λύσεων. Για παράδειγμα:

- Οι χρηματοοικονομικές της αναλύσεις επιτρέπουν τον άριστο σχεδιασμό των επενδύσεων και τη χρηματοδότηση τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τον επενδυτή.
- Οι αναλύσεις κόστους οδηγούν σε λύσεις για τη μείωσή του.
- Οι έρευνες πελατών και η υπηρεσία «Μυστικός Πελάτης», επιτρέπουν τον εντοπισμό προβλημάτων και ισχυρών σημείων στις σχέσεις της επιχείρησης και του πελάτη. Ο εντοπισμός οδηγεί σε διορθωτικές κινήσεις, που έχουν ως αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών άρα και των πωλήσεων.
- Η αναγνώριση νέων τάσεων στην αγορά, διασφαλίζει στους πελάτες της να βρίσκονται μπροστά από τον ανταγωνισμό ή και να δημιουργούν νέες συνεργασίες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους.
- Η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του ξενοδοχείου οδηγεί στη μείωση του κόστους και ταυτόχρονα σε αύξηση του ενδιαφέροντος που έχουν οι εργαζόμενοι στην δουλειά τους.

Η στρατηγική καθορίζει την πορεία της επιχείρησης (ξενοδοχείο), ορίζει τους στόχους της ίδιας και των εργαζομένων σε αυτήν και καθορίζει τους παράγοντες που θα συντελέσουν την επιτυχία. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένοι, να κοινοποιούνται στα εμπλεκόμενα μέρη με σαφή τρόπο και να βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και τις πραγματικές δυνατότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## **E) OPERA**

Τη νέα γενιά του Fidelio με την ονομασία «**Opera**», παρουσίασε στην Xenia η Singular Hospitality Solutions, μέλος του ομίλου Delta Singular. Το **Opera** που περιλαμβάνει τα υποσυστήματα PMS (Property Management System) και Sales and Catering, έρχεται να καλύψει τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των αλυσίδων ξενοδοχείων. Ήδη πολλές πρωτοπόρες διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων κυρίως στο εξωτερικό, έχουν ξεκινήσει την αναβάθμιση των συστημάτων του στη νέα έκδοση.

Το Opera είναι σχεδιασμένο σε μοντέρνες πλατφόρμες λειτουργικών και με χρήση προηγμένων εργαλείων προγραμματισμού ενσωματώνοντας όλη την ευελιξία που έχει το Fidelio Front Office. Προσφέρει την δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών ξενοδοχείων (Multi hotel) από τα κεντρικά γραφεία (headquarters), κεντρική διαχείριση κρατήσεων (Central Reservations System – CRS), καθώς και κεντρική διαχείριση πελατολογίου (Customer Information System – CIS). Το Opera συμπληρώνεται από άλλα μοντέρνα εργαλεία όπως τα:

- **Quality Management System – QMS:** που αφορά στη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Revenue Management Top Line Profit:** που αφορά στη διαχείριση των εσόδων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και
- **Materials Management – V. 8:** που αντικαταστέι το υποσύστημα Food & Beverage. Η Micros Fidelio, χρησιμοποιώντας την ξενοδοχειακή της τεχνογνωσία στα τμήματα Αγορών, Αποθήκης και Cost Management, ανέπτυξε αυτήν την εφαρμογή η οποία υπόσχεται να καλύψει τις ανάγκες των νέων τεχνολογικών απαιτήσεων, αλλά και να επεκτείνει τις ήδη προηγμένες τεχνικές της στο τμήμα της διαχείρισης υλικών.

## **ΣΤ) AEGIS MTD HOTELS & RESORTS**

Η Aegis Hotels & Resorts είναι μια νέα εταιρία, που έχει σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών «**Hotel Management**», σε ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις. Στόχος της είναι να οδηγήσει τους πελάτες της στην αύξηση της οργανικής τους κερδοφορίας αξιοποιώντας την γνώση και την πολύτιμη εμπειρία του στελεχιακού της δυναμικού και τις σύγχρονες τεχνικές διοίκησης.

Η Aegis Hotels & Resorts, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, οι οποίες διατίθενται είτε στο σύνολό τους, με το γενικό τίτλο “Hotel Management”, είτε μεμονωμένα, σύμφωνα πάντα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών της.

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η Aegis Hotels & Resorts παρέχει στους πελάτες της, μεγάλο εύρος υπηρεσιών στους τομείς της **Λειτουργίας Ξενοδοχειακών Μονάδων** (επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση των κερδών, την ελαχιστοποίηση του κόστους και την μεγιστοποίηση της προσφερόμενης ποιότητας) και των **Πωλήσεων & Marketing** (τα άρτια εκπαιδευμένα στελέχη, εγγυώνται την πραγματοποίηση των στρατηγικών πλάνων κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης).

### **ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ**

- **Creta Maris Αιγαιοπελαγίτικο Στυλ** (Λιμένας Χερσονήσου, Ηράκλειο Κρήτης)
- **Minos Imperial** (Μίλατος, Κρήτης)
- **Terra Maris – Ultra All Inclusive Ξενοδοχείο** (Λιμένας Χερσονήσου, Ηράκλειο Κρήτης)
- **Silva Maris - All Inclusive Ξενοδοχείο** (Λιμένας Χερσονήσου, Ηράκλειο Κρήτης)
- **Bella Maris - Πολυτελές Παραθεριστικό** (Χερσόνησος, Ανισσαράς, Ηράκλειο Κρήτης).
- **Elounda Ilion Hotel & Bungalows** (Ελούντα Λασιθί, Κρήτη).

## **Z) ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΤΗΣ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ** **(Revenue Management)**

Το Revenue Management (γνωστό στο παρελθόν ως Yield Management), είναι μια, προηγμένης τεχνολογίας «**Λύση Νέας Γενιάς**», η οποία δίνει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την δυνατότητα να αποκομίσουν τα υψηλότερα δυνατά κέρδη από τη δραστηριότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, Revenue Management, είναι το αποτέλεσμα του υπολογισμού της σωστής τιμής (σε σχέση με την προσφορά και την ζήτηση), έτσι ώστε να επιτευχθεί η υψηλότερη δυνατή κερδοφορία από την πώληση ενός «φθειρόμενου» προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο εάν δεν πουληθεί σε δεδομένο χρόνο θα χαθεί. Ο στόχος επιτυγχάνεται με πρωτοποριακό σχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και εμπλουτίζεται από ένα συνδυασμό προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων και την χρήση μαθηματικών τύπων αλγορίθμων. Η βασική αρχή είναι απλή: **«Να πουλάς το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στον σωστό χρόνο, στην σωστή τιμή και για την σωστή περίοδο»**, με απώτερο και συνεχή στόχο τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Βάσει των καταγεγραμμένων στοιχείων από το PMS, αναφορικά με την ζήτηση, τις περιόδους αιχμής, των ειδικών γεγονότων, των προϋπολογισμών κ.λπ., το Revenue Management Solution, βοηθά στη λήψη της σωστής απόφασης, για την μεγιστοποίηση των εσόδων. Το Revenue Management, είναι αναντικατάστατο όπλο τακτικής, το οποίο εξασφαλίζει την κερδοφορία, που λειτουργεί σε περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, που αυξάνεται ακόμη περισσότερο από την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διανομής των κρατήσεων παγκοσμίως.

### **Τα Πλεονεκτήματα της EzRMS™ Έναντι του Ανταγωνισμού**

Η EzRMS™ είναι ο σημερινός Παγκόσμιος Ηγέτης στην παροχή λύσεων μεγιστοποίησης των εσόδων, έχοντας συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της διεθνώς, για τους κάτωθι αναμφισβήτητους λόγους:

- Είναι η μοναδική εταιρία του είδους που διέγνωσε, σχεδίασε και υλοποίησε από μηδενική βάση το πρώτο HOSPITALITY REVENUE MANAGEMENT, Παγκοσμίως σε Τεχνολογική πλατφόρμα και λειτουργική φιλοσοφία ASP από το 1999.

- ☑ Είναι το πλέον ευκολόχρηστο σύστημα.
- ☑ Είναι το μόνο σύστημα, που έχει την ακριβέστερη πρόβλεψη που αγγίζει τα όρια του 99% και σε διάστημα μόλις 3-6 μηνών (από την παραλαβή των αναγκαίων στοιχείων)!
- ☑ Είναι η μόνη λύση Παγκοσμίως που έχει πλήρως ενσωματωμένη, την δυνατότητα άμεσης Πληροφόρησης των τιμών αλλά και της στρατηγικής πωλήσεων του ανταγωνισμού.
- ☑ Η πολιτική τιμών της, είναι η πλέον ανταγωνιστική της Παγκοσμίου Αγοράς.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Συνοψίζοντας, οι λύσεις Revenue Management της EzRMS™:

- ↳ Μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα.
- ↳ Μεγιστοποιούν τα Έσοδα άρα και τα Κέρδη.
- ↳ Όλοι οι πελάτες της EzRMS™ έχουν συστήματα που λειτουργούν μόνο σε πλατφόρμα ASP.
- ↳ Είναι αναμφισβήτητα, οι καλύτερες λύσεις Μεγιστοποίησης εσόδων (RMS), σε πλατφόρμα ASP, Παγκοσμίως.
- ↳ Η τιμή του συστήματος είναι η χαμηλότερη Παγκοσμίως και τόσο προσιτή, με αποτέλεσμα ο απαιτούμενος χρόνος απόσβεσης της επένδυσης να είναι ιδιαίτερα μικρός.



## Η) ΚΡΑΥΓΕΣ ΚΑΙ ΨΙΘΥΡΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έλλειψη Ποιότητας στο Management της Ποιότητας. Άμεσο αποτέλεσμα αυτού του προβλήματος για τις επιχειρήσεις είναι το ανικανοποίητο προσωπικό, η έλλειψη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, φοβία, άγχος, χάσιμο ικανών στελεχών, απουσίες και απεργίες, χαμηλή παραγωγικότητα, έλλειψη ενθουσιασμού για εργασία, εσκεμμένα λάθη, έλλειψη Ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, έλλειψη ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια και διεθνή αγορά – συνεπώς – οικονομική παρακμή για την εταιρία αλλά και για ολόκληρο το έθνος.

Καταλήγουμε λοιπόν να μιλάμε για οικονομική επιβίωση, όχι μόνο της εταιρίας, αλλά και ολόκληρου του έθνους. Επιβίωση με βάση το Ποιοτικό Management. Οι Ιάπωνες το έχουν αποδείξει εντυπωσιακά. Ένας λαός κατεστραμμένος και ηττημένος, που στις αρχές της δεκαετίας του '50 δεν είχε τίποτα να δείξει εκτός από μερικές θεωρίες «Ποιοτικού Management». Ακόμη και αυτές δεν ήταν Ιαπωνικές. Ήταν εισαγόμενες από την Αμερική, από ανθρώπους σαν τον E.W. Deming και J. Juran, οι οποίοι δεν εισακούστηκαν στην πατρίδα τους. Αλλά που αμέσως εισακούστηκαν στην Ιαπωνία, που ανέλαβαν την ποιοτική εκπαίδευση μιας χώρας σε πολύ χειρότερη κατάσταση από τη σημερινή Ελλάδα και την βοήθησαν να κερδίσει τον τρίτο παγκόσμιο πόλεμο, τον Οικονομικό και να αναδειχτεί σε οικονομική υπερδύναμη, σε πρωταγωνιστής μιας αληθινής ποιοτικής κοσμογονίας. Τι έχει να πει ο Έλληνας manager για το Ιαπωνικό ποιοτικό θαύμα; Πως μπορεί κανείς να αγνοήσει το ανθρώπινο δυναμικό που σώζει ακόμα ο Ελληνισμός, στο διεθνή στίβο της επιστήμης, της τέχνης των επιχειρήσεων;

Τα λόγια του Αριστοτέλη, «Η Τελειότητα δεν είναι πράξη αλλά συνήθεια», θυμίζουν χαρακτηριστικά τη διδασκαλία του σύγχρονου Γκουρού της Ποιότητας J. Juran, ο οποίος είκοσι τέσσερις αιώνες αργότερα, διακηρύσσει την εμπέδωση μιας «Συνήθειας για Ποιότητα», ως τη μόνη διέξοδο από την κρίση ποιότητας. Ο δε μαθητής του Αριστοτέλη Μέγας Αλέξανδρος, αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα του τέλειου manager, του οποίου την επιρροή και διοικητική ικανότητα νιώθει όλη η ανθρωπότητα ακόμα και σήμερα. Οι ορίζοντες του μέλλοντος δεν μπορούν να ανοίξουν παρά μόνο αν θυμόμαστε το παρελθόν.

Ποια είναι λοιπόν αυτή η θεωρία που θα σώσει την Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία; Ένα νέο Σύστημα Management, εμποτισμένο στο ποιοτικό ήθος με μια αξία ξεχωριστή. Οι πιο πρόσφατες ανθρωπολογικές μελέτες έχουν αποδείξει, ότι οι ανώτεροι managers είναι και αυτοί άνθρωποι και όπου υπάρχει άνθρωπος, υπάρχει και ηγέτης και αυτό που χρειάζεται η Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, είναι ηγέτες.

Συνηθισμένα άτομα με υπερφυσική αποφασιστικότητα, που θα κάνουν την ποιότητα Καθημερινότητα! Μια ηγεσία που θα τολμήσει να επωμιστεί την ευθύνη για την πλειοψηφία των υφιστάμενων προβλημάτων και την αρμοδιότητα να τα λύσει. Και ίσως τότε, η Ελληνική ποιότητα να προκαλέσει έκπληξη ως διεθνές όνομα, παρουσία και λόγος.

Βέβαια η συνήθης έκκληση για Δέσμευση της Ανώτερης διοίκησης ή για τη συμμετοχή της στο πρώτο βήμα και στην όλη προσπάθεια, έχει καταντήσει να χρησιμοποιείται ως άλλοθι της δικής μας ποιοτικής ανικανότητας. Συνηθίζουμε έτσι λοιπόν να πετάμε το μπαλάκι στους ανώτερους managers, περιμένοντας από αυτούς να κάνουν το πρώτο βήμα κι εμείς συνεχίζουμε να κάνουμε αυτό που κάναμε μέχρι τώρα. Και οι ανώτεροι managers από την πλευρά τους μη ξέροντας ποιο είναι πια αυτό το πρώτο βήμα και τι είναι αυτό που θα δείξει την δέσμευση και τη συμμετοχή τους, συνεχίζουν και αυτοί να κάνουν αυτό που έκαναν μέχρι τώρα. Και καταλήγουμε αντί σε ένα Management Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) σε μια Ολική Ποιοτική Παράλυση (Total Quality Paralysis).

Όλοι έχουμε την ευθύνη για την ποιότητα και πρέπει να έχουμε αυτοέλεγχο, αυτοκριτική και αυτοβελτίωση, με στόχο την ανώτερη δυνατή ποιότητα. Η ίδρυση ενός τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου δεν θα φέρει την επιβίωση, η ποιότητα παραείναι σημαντική για να την αφήσουμε στα χέρια μόνο ενός τμήματος ποιοτικού ελέγχου.

Η θέσπιση και μόνο, Στόχων ποιότητας, δεν θα φέρει την επιβίωση. Κάθε στόχος χρειάζεται και τον Τρόπο και τον Υπεύθυνο. Ανακοινώσεις, εξαγγελίες και δηλώσεις πίστης στο Management Ολικής Ποιότητας, δεν θα φέρουν την επιβίωση. Οι καλές προθέσεις, δεν θα φέρουν την επιβίωση. Άλλωστε η Ποιότητα δεν διαμορφώνεται με προθέσεις. Ένα πιστοποιητικό της σειράς ISO 9000, δεν θα φέρει την επιβίωση. Η επιβράβευση με κάποιο βραβείο ποιότητας, δεν θα φέρει την επιβίωση. Ίσως μάλιστα να επιταχύνει και την καταστροφή, γιατί μια επιβράβευση προκαλεί επανάπαυση.

Αυτό που θα φέρει την επιβίωση, πάντα θα επαφίεται στον ανθρώπινο παράγοντα και πάντα θα έχει να κάνει με απλές έννοιες όπως: Ενδιαφέρον, Δέσμευση, Σταθερότητα, Προσωπική επαφή, Καλές αντιδράσεις και κυρίως Πάθος για τελειότητα. Όλα προς όφελος του πελάτη, γιατί αυτός είναι που ουσιαστικά αποφασίζει για την επιβίωση ή εξαφάνιση μιας ξενοδοχειακής εταιρίας στο μέτωπο του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

#### ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Μηχανολογικός εξοπλισμός
- Φυσικά στοιχεία/ υλικά
- Φυσικοί χώροι παραγωγής
- Διαδικασίες παραγωγής
- Τεχνική επάρκεια προσωπικού παραγωγής

##### ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ:

- Κουζίνας
- Ορόφων
- Αποθήκης
- Πλυντηρίου
- Συντήρησης
- Μπαρ

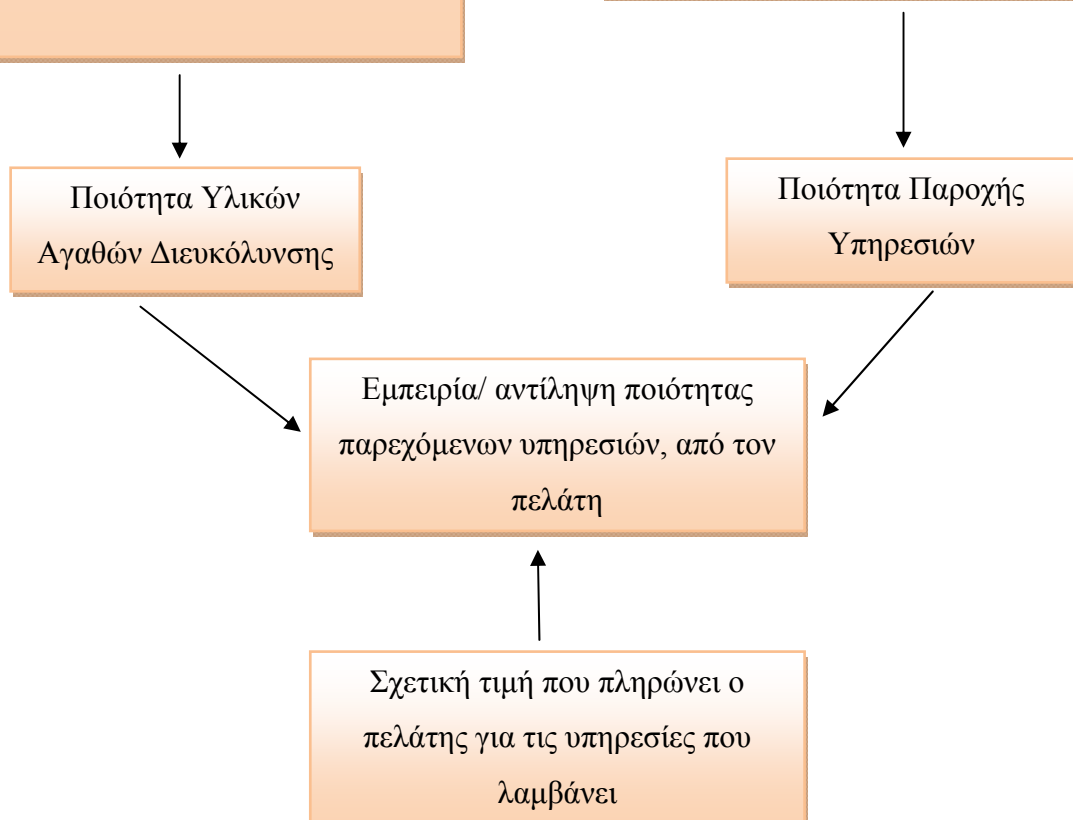
#### ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(Άμεσων και έμμεσων εξυπηρετήσεων)

- Φυσικοί χώροι εξυπηρέτησης των πελατών (διακόσμηση, ατμόσφαιρα, διαστάσεις)
- Προσωπικό επαφής (τεχνική επάρκεια, πρότυπα, υποκίνηση, προσδοκίες, συμπεριφορά)
- Πελάτης (προσδοκίες, πρότυπα, συμπεριφορά)

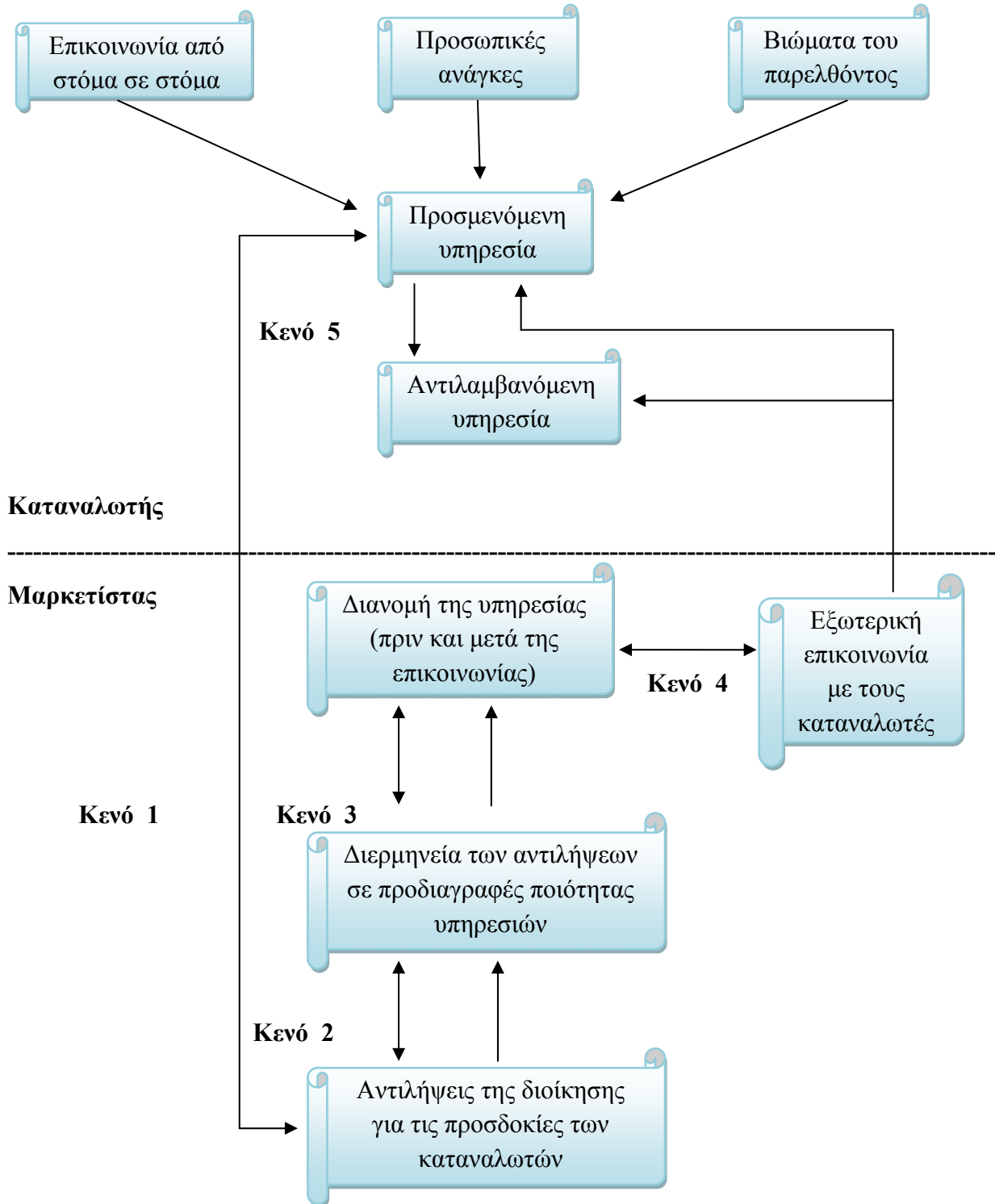
##### ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ:

- Υποδοχής
- Εστιατορίου
- Μπαρ



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:

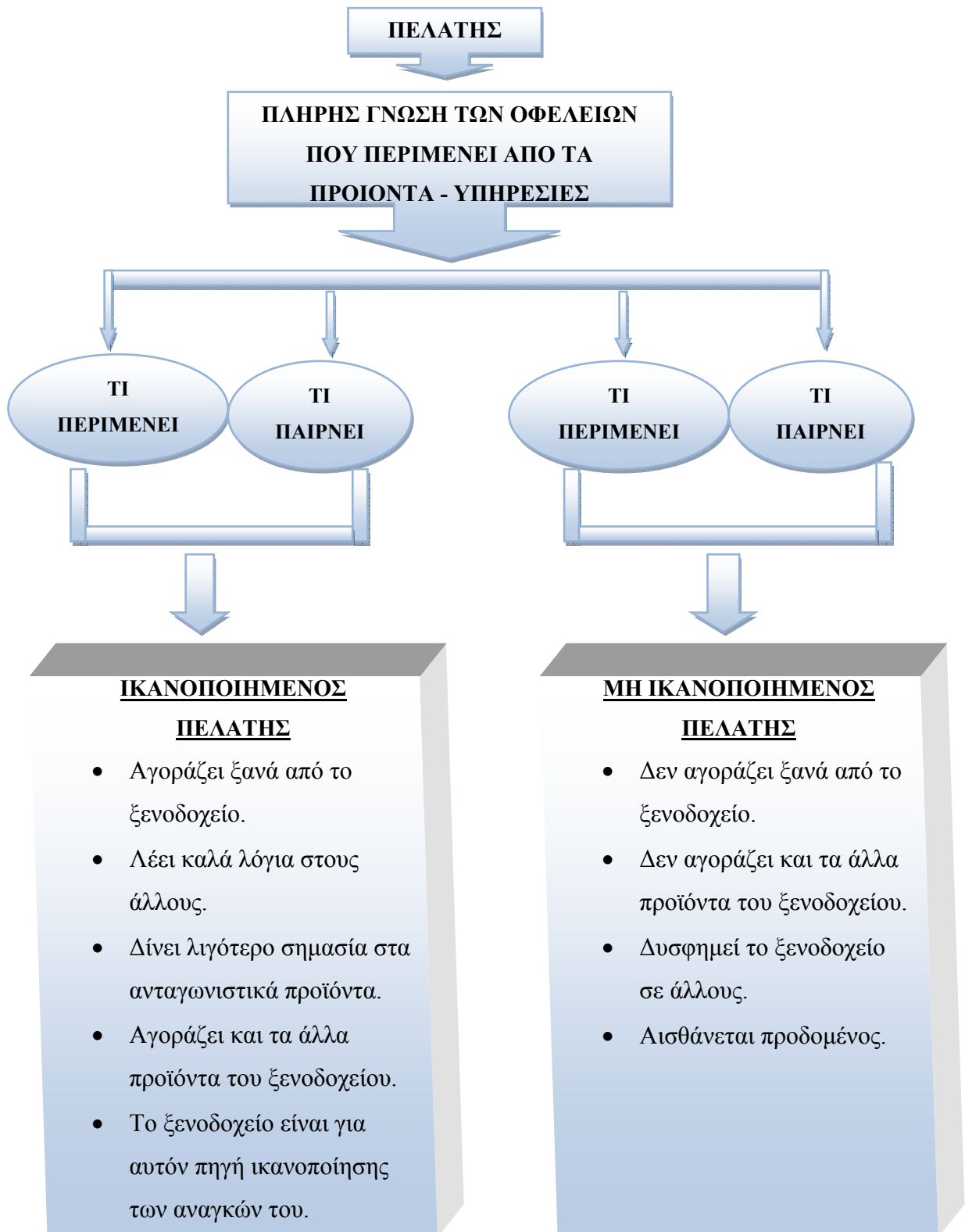
### ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.



Πηγή: Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990)

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:

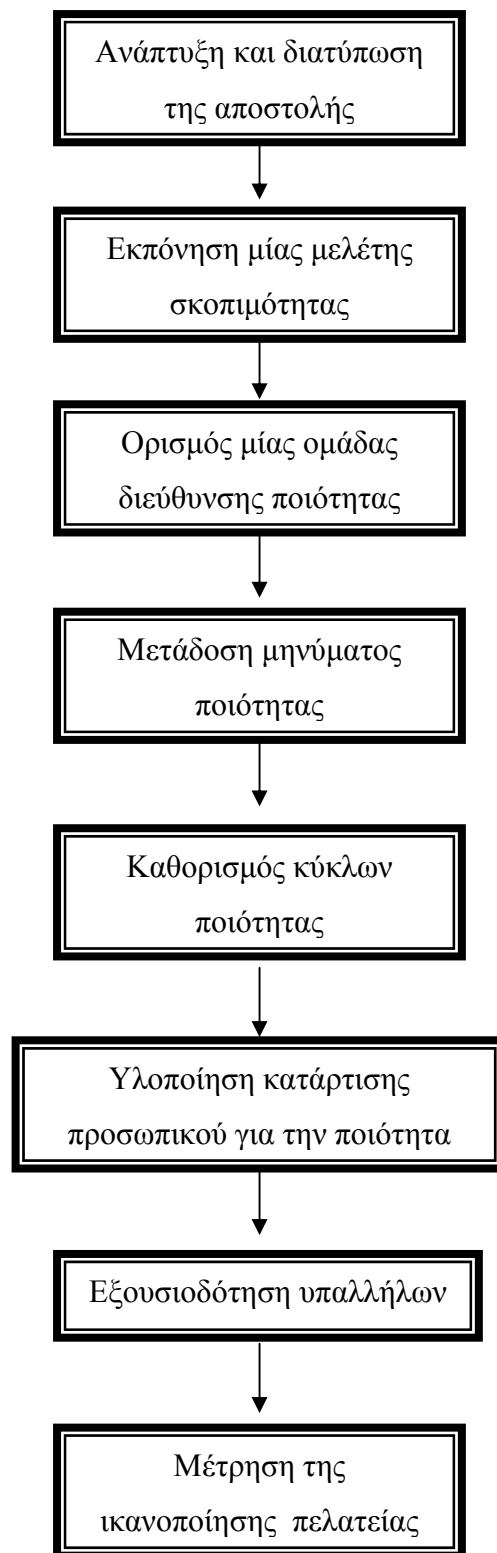
#### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΜΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (1996)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:

### ΜΟΝΤΕΛΟ Δ.Ο.Π. ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Πηγή: Jones P. και Merricks P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, p. 132

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5:**

### *ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.*

Τα βασικά αξιώματα – αρχές για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο: *Δέσμευση – Συμμετοχή – Επιστημονική γνώση*. Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν επτά κύριες αρχές, οι οποίες μπορούν να συμπληρωθούν / τροποποιηθούν ώστε να υποστηρίξουν τη διακήρυξη αποστολής μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Από το 1.5.1. κεφάλαιο συμπληρώνουμε τις παρακάτω βασικές αρχές της ΔΟΠ.

Στις αρχές της ολικής ποιότητας

#### **1) ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου (η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την αλλαγή συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών).

#### **2) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΚΤΑΣΗ**

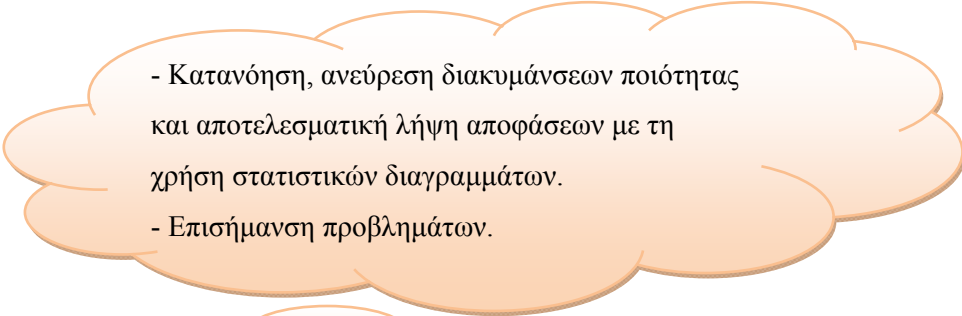
Υπευθυνότητα σε βάθος: όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Ο καθένας βελτιώνει τις διαδικασίες που είναι υπεύθυνος και συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας.

#### **3) ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΒΑΘΟΣ**

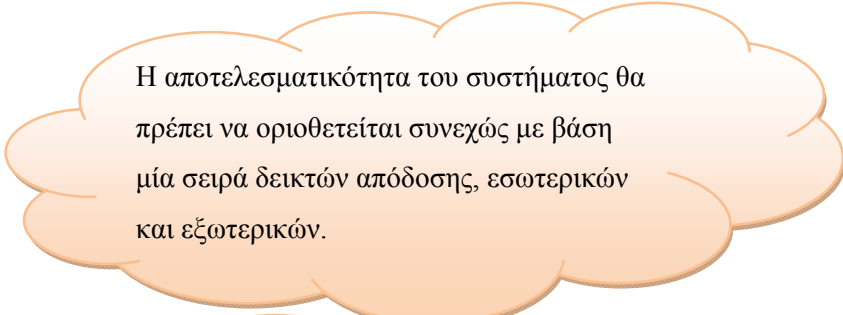
Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στην σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής.

#### **4) ΠΡΟΛΗΨΗ, ΟΧΙ ΘΕΡΑΠΕΙΑ**



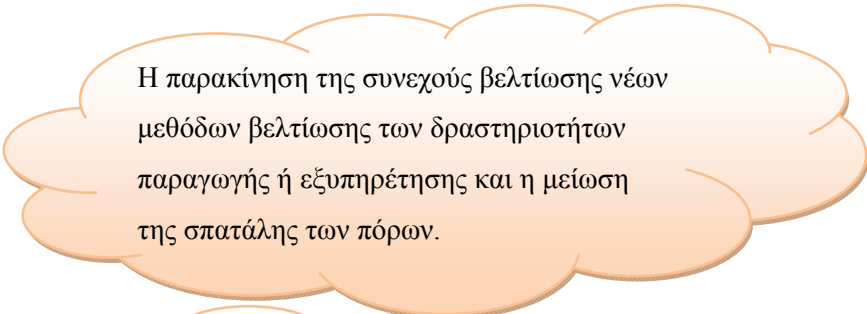
- 
- Κατανόηση, ανεύρεση διακυμάνσεων ποιότητας και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων με τη χρήση στατιστικών διαγραμμάτων.
  - Επισήμανση προβλημάτων.

**5) ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ**  
**ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**



Η αποτελεσματικότητα του συστήματος θα πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μία σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών.

**6) ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

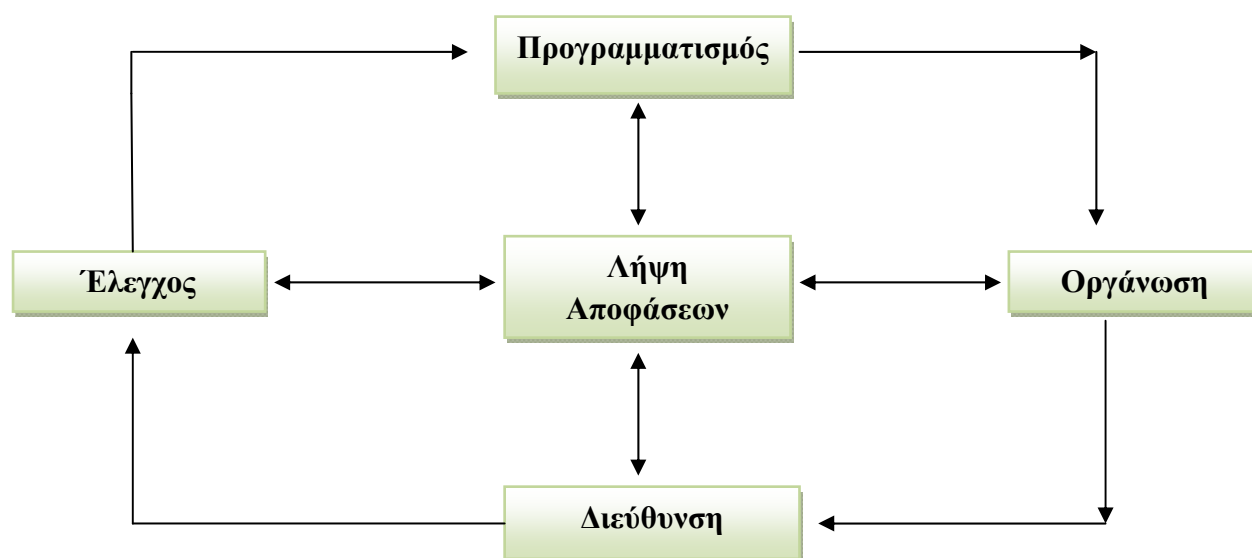


Η παρακίνηση της συνεχούς βελτίωσης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης και η μείωση της σπατάλης των πόρων.

**7) ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 :

### ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7:**

### *ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ*

Cher Client,

Nous sommes tres heureux de vous compter parmi nous et espérons que vous êtes satisfait de nos services. Afin de nous aider à les améliorer veuillez avoir l' amabilité de cocher les cases figurant à l' intérieur de cet imprimé. Soyez certain que ces commentaries seront pris en consideration.

Dear Guest,

We are delighted to have you with us and hope you are pleased with our facilities and services. We need your assistance in our efforts to extend the finest hospitality and would you take a few minutes to check the appropriate items on the reverse side we shall appreciate it.

Αγαπητέ πελάτη,

Είμαστε ευτυχείς που σας έχουμε κοντά μας και ελπίζουμε να ικανοποιηθήκατε από τις παρεχόμενες ευκολίες και εξυπηρετήσεις. Διαθέτοντας λόγο από τον χρόνο σας, παρακαλούμε συμπληρώστε το εσωτερικό ερωτηματολόγιο, για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας.

**HOTEL  
MARINA  
CRETE**

**SERVICES HOTELIERS/ HOTEL SERVICES/ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Avez- vous êtes satisfait des services suivants?

Were you satisfied with the following services?

Μείνατε ευχαριστημένοι από τις κάτωθι υπηρεσίες;

Oui/ Yes/ Ναι

Non/ No/ Όχι

Reception/ Υποδοχή \_\_\_\_\_

Telephone/ Τηλέφωνα \_\_\_\_\_

Messages/ Message service/ Μηνύματα \_\_\_\_\_

Concierge/ Information/ Θυρωρείο \_\_\_\_\_

Caissier/ Cashier/ Ταμείο \_\_\_\_\_

Gouvernante/ Maid service/ Ορόφων \_\_\_\_\_

Blanchisserie/ Laundry/ Πλυντήριο \_\_\_\_\_

Portier/ Doorman / Πορτιέρης \_\_\_\_\_

Bagagiste/ Bellman/ Γκρουμ \_\_\_\_\_

La Brasserie de Arts/ Restaurant/ Εστιατόριο \_\_\_\_\_

Le service d'Etage/ Room service/ Εξυπηρέτηση δωματίων \_\_\_\_\_

Les Banques/ Τμήμα δεξιώσεων \_\_\_\_\_

Bar la Brasserie de Arts/ Bar/ Μπαρ \_\_\_\_\_

Nom/ Name/ Όνομα \_\_\_\_\_

Adresse/ Address/ Διεύθυνση \_\_\_\_\_

Data de séjour/ Date of your visit/ Ημερομ. Άφιξης \_\_\_\_\_

No. Chambre/ Room Number/ Αρ. Δωματίου \_\_\_\_\_

**ENTRE VOUS**

**Avez- vous quelques  
suggestions à faire  
qui nous aideraient à rendre  
plus agreeable votre prochaine visite?**

**BETWEEN US**

**Do you have any other  
suggestions or comments  
which would help us  
make your next visit more  
enjoyable?**

**ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΣ**

**Προτείνετε ή σχολιάστε  
κάθε τι που θα μας βοηθούσε  
να κάνουμε την επόμενη επίσκεψή σας  
πιο ευχάριστη.**

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ:**

\*\*\* ΤΕΥΧΟΣ 204 ΙΟΥΛΙΟΣ – ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2007, Κατερίνα Μπεροή, Μάγδας Βασιλείου, Μαρκέλλας Ρεπανέλη, ☞ σελ: 66, 67

\*\*\*ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Τομέας : ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Α΄ ΤΑΞΗ – 1<sup>ος</sup> ΚΥΚΛΟΣ Τ.Ε.Ε., Αθήνα 1999, Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης→ Κεφ: 2.4.2., ☞ σελ: 54, 55

\*\*\*ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Τμήμα : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σημειώσεις στο μάθημα, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Διδάκτωρ Καθηγητής : Γ. Κουρτέσας, Θεσσαλονίκη 2006, Κεφ: 5. / 1.1 ☞ σελ: 129, 130, 131, 132

\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ (Σημασία για την Ποιότητα της ζωής)

\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → EasyRMS Hellas / Sysco S.A., “ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ MANAGEMENT, ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ MANAGEMENT ”

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:**

### ***ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ***

\*\*\*ΧΥΤΗΡΗΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MANAGEMENT : Παραρτήματα ☞ σελ: 259, → Κεφ: 4.9., ☞ σελ: 137\*παραχώρηση Intercontinental Hotels → Κεφ: 5.2., ☞ σελ: 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154

\*\*\*ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Τμήμα : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σημειώσεις στο μάθημα, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Διδάκτωρ Καθηγητής : Γ. Κουρτέσας, Θεσσαλονίκη 2006, ☞ σελ: 10, 68, 69

\*\*\*JOURNAL : ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, 2003, Τόμος XV, Νο 1,  
“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Βαρβαρέσος  
Στέλιος (Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Παράρτημα  
Άμφισσας – Τ.Ε.Ι. Λαμίας), Σωτηριάδης Μάριος (Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα  
Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Κρήτης), → Κεφ: 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 3.  
\*\*\*ΑΝΔΡΙΩΤΗΣ, MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
→ Κεφ : 8.2.1, ☞σελ: 131, 132, 133, 134, 135, 136  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → VRC: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Η  
έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management, βασίζεται στις  
Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας)  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → TRAVEL DAILY NEWS, Τι είναι Διοίκηση  
Ολικής Ποιότητας;  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, Το Πρώτο  
Ελληνικό Βιβλίο για τη ΔΟΠ : Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ, Τετάρτη 2  
Ιανουαρίου 2008, ΤΑΣΟΣ ΑΝΘΟΥΛΙΑΣ, Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ, Πηγή: Q

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:**

### ***ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ***

\*\*\*ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ, Τεύχος 2007, ‘MANAGEMENT’, της  
ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΥ ΣΙΣΣΥΣ → ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ, ☞σελ: 118, 119  
\*\*\*ΧΥΤΗΡΗΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MANAGEMENT, → Κεφ: 7., 7.1, ☞σελ: 179,  
→Κεφ: 7.3 ☞σελ: 194, 198, → Κεφ: 7.7 ☞σελ: 244, 245, 246, 247, 248  
\*\*\*ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Τομέας :  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Α΄ ΤΑΞΗ – 1<sup>ος</sup> ΚΥΚΛΟΣ Τ.Ε.Ε., Αθήνα 1999,  
Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης → Κεφ: 2.3, 2.3.1, 2.3.2 ☞σελ: 51, 52  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ: Εσωτερικό Marketing , του Επίκουρου Καθηγητή ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ  
ΛΑΛΟΥΜΗ, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ, Πρόεδρος  
ΔΡΑΤΤΕ, ☞σελ: 1

## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ:**

### ***ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MANAGEMENT***

- \*\*\*ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Τμήμα : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σημειώσεις στο μάθημα, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Διδάκτωρ Καθηγητής : Γ. Κουρτέσας, Θεσσαλονίκη 2006, →Κεφ: 1.4.1 / 2. Α ☞ σελ: 12, → Κεφ: 1.4.2 ☞ σελ: 13, → Κεφ: 1.6.3 ☞ σελ: 15, 16, 17, 18, 19
- \*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → EasyRMS Hellas / Sysco S.A.  
☞ Έννοια και Περιεχόμενο Management
- \*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ / ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ MANAGEMENT
- \*\*\*ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Τομέας : ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Α΄ ΤΑΞΗ – 1<sup>ος</sup> ΚΥΚΛΟΣ Τ.Ε.Ε., Αθήνα 1999, Βαξέβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης → Κεφ: 2.4.3 ☞ σελ: 57, 58, 59
- \*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → YIELD MANAGEMENT του ΧΡΗΣΤΟΥ ΑΚΡΙΒΟΥ, → Yield Management: Ένα εργαλείο αύξησης της κερδοφορίας των Οργανισμών. Η εφαρμογή του στα ξενοδοχεία.
- \*\*\*ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ ΜΑΡΙΟΣ (Επίκουρος Καθηγητής τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Κρήτης) → Κεφ: 3.4 ☞ σελ: 126, 127, 128, 129
- \*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → a management e-zine by alexander consulting ☞ σελ: 1, 2
- \*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → TRAVEL DAILY NEWS, Άρθρο Δημητρίου Λαλούμη: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
- \*\*\*ΑΝΔΡΙΩΤΗΣ, MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, → Κεφ: 7.1 ☞ σελ: 111, 112 → Κεφ: 7.4 ☞ σελ: 120, 121



## **ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ:**

### ***MANAGER (Ηγέτης)***

\*\*\*ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Τμήμα : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σημειώσεις στο μάθημα, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Διδάκτωρ Καθηγητής : Γ. Κουρτέσας, Θεσσαλονίκη 2006, ☞ σελ: 74

\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → HR Professional, Leadership της Έλενας Καραμποϊκή: ΣΩΣΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → a management e-zine by alexander consulting ☞ σελ: 3, 4

\*\*\*ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, Δεύτερη Έκδοση, β' μέρος, → Κεφ: 4.3 ☞ σελ: 48, 49, 50, 51

\*\*\*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ, Θεωρητική Προσέγγιση και Ελληνική Εμπειρία: ΜΑΡΙΑ ΛΕΚΙΔΟΥ (Προϊσταμένη Βιβλιοθήκης Πολυτεχνικής Σχολής Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης) → MANAGEMENT: Επιστήμη ή Τέχνη;

## **ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ:**

### ***ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ & Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗΣ***

\*\*\*ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Τμήμα : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σημειώσεις στο μάθημα, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Διδάκτωρ Καθηγητής : Γ. Κουρτέσας, Θεσσαλονίκη 2006, → Κεφ: 1.3 ☞ σελ: 146

\*\*\*ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, Δεύτερη Έκδοση, β' μέρος, → Κεφ: 7.5 ☞ σελ: 86, 87

## **ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ:**

### ***MARKETING – MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ***

\*\*\*ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΗΜΕΡΙΔΑ με Θέμα: ΣΤΟΧΟΙ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΜΕΣΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΟΥ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, Ρόδος 20 Απριλίου – ΑΣΤΕΡ, από την ΑΝΤΑ  
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ (Αντιπρόεδρος Συλλόγου Διευθυντών Ξενοδοχείων Ρόδου) «Η  
Εφαρμογή MARKETING – MANAGEMENT στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, για  
την Αντιμετώπιση των Καθημερινών Προβλημάτων της Νέας Χιλιετίας»  
☞ σελ: 2, 3, 4, 6, 7

## **ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:**

\*\*\*ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ «ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ», Τεύχος 204, Ιούλιος – Αύγουστος 2007  
☞ σελ: 68, 70, 72, 74, 75, 76  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → GBR Consulting (εταιρία management)  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → TRAVEL DAILY NEWS (για το Opera)  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → Αιγίς Μακροδυναμική Τουριστική  
Ανάπτυξη ΕΠΕ (Λ. Δημοκρατίας 3, Ηράκλειο, Κρήτης)  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → EasyRMS Hellas / Sysco S.A., Στέλιος Γ.  
Στυλιανού (General Manager)  
\*\*\*INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → άρθρο του Δρ. Νικολάου Λογοθέτη  
«Κραυγές και Ψίθυροι Ποιότητας»

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:**

\*\*\*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΧΥΤΗΡΗΣ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ MANAGEMENT → Κεφ: 5.2  
☞ σελ: 149 & ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 → σελ: 159, 160, 161  
\*\*\*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΑΝΔΡΙΩΤΗΣ, MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ → Κεφ: 8.2.1 ☞ σελ: 134 & ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 → σελ: 132  
\*\*\*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: JOURNAL : ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, 2003,  
Τόμος XV, Νο 1, “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: Βαρβαρέσος Στέλιος (Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Τουριστικών  
Επιχειρήσεων, Παράρτημα Αμφισσας – Τ.Ε.Ι. Λαμίας), Σωτηριάδης Μάριος  
(Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Κρήτης), ☞  
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: «Ένα Μοντέλο Δ.Ο.Π. για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»

\*\*\*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: INTERNET, GOOGLE, Διεύθυνση → TRAVEL DAILY  
NEWS: «ΑΞΙΩΜΑΤΑ & ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

\*\*\*ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ,  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Τομέας : ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Α΄ ΤΑΞΗ – 1<sup>ος</sup>  
ΚΥΚΛΟΣ Τ.Ε.Ε., Αθήνα 1999, Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης  
→ Κεφ: 2.4.3, σχήμα: 2.2, ☞ σελ: 56

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ  
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΜΑΡΝΕΛΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑΣ

ΜΥΘΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΤΟΥ MANAGEMENT  
ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ