

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**



**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»**

*«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»*

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ  
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική  
από τον

**ΜΑΡΚΕΤΑΚΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΩΡΡΟΣ**

**Ηράκλειο 2013**

## Σελίδα δήλωσης Αυθεντικότητας, ζητήματα Copyright <sup>1</sup>

*« Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».*

---

<sup>1</sup>Βάσει της παραγράφου **B.4.2** του οδηγού σπουδών.

## Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής<sup>2</sup>

*« Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:*

..... (Επιβλέπων)

..... (Μέλος)

..... (Μέλος)

*Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.»*

---

<sup>2</sup>Βάσει της παραγράφου **B.4.3** του οδηγού σπουδών.

**Αφιερώνεται**  
στη μνήμη του πατέρα μου.

## Ευχαριστίες

Μετά και το πέρας της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία αποτελεί για μένα προσωπικό επίτευγμα και είναι αποτέλεσμα κοπιαστικής μελέτης και προσπάθειας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν στο πλευρό μου και με στήριξαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Θα ήθελα λοιπόν, να ευχαριστήσω τον εποπτεύοντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Σώρρο για την υποστήριξη και τη θερμή του συμπαράσταση όλο αυτό το διάστημα. Οι υποδείξεις και οι συμβουλές του με βοήθησαν να βελτιώσω πολλά σημεία της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ξενοδοχειακή μονάδα CactusBach και ιδιαίτερα το τμήμα του λογιστηρίου για τα οικονομικά στοιχεία που μου διέθεσε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, για την υλική, ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια για την περάτωση των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ!!!

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περιεχόμενα.....	3
Περίληψη .....	5
Εισαγωγή .....	6
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> <u>Εννοιολογικό πλαίσιο ξενοδοχειακής λογιστικής</u>.....</b>	<b>8</b>
1.1 Εισαγωγή στον ξενοδοχειακό κλάδο και στην λογιστική διαχείριση των ξενοδοχείων .....	8
1.2 Κλαδική ξενοδοχειακή λογιστική.....	9
1.3 Βασικές ξενοδοχειακές και λογιστικές αρχές .....	10
1.4 Κλαδικό ξενοδοχειακό λογιστικό σχέδιο – Ομαδοποίηση κυριότερων λογαριασμών.....	13
1.5 Προβλήματα ξενοδοχειακής λογιστικής.....	19
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> <u>Βιβλιογραφική Επισκόπηση</u>.....</b>	<b>22</b>
2.1 Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία για την αύξηση των εσόδων .....	23
2.2 Οι τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία .....	24
2.3 Η λογιστική διαχείριση των ξενοδοχείων.....	27
2.4 Η κοστολόγηση των ξενοδοχειακών μονάδων .....	31
2.5 Η λογιστική τυποποίηση στις ξενοδοχειακές μονάδες .....	35
2.6 Η διαχείριση των κερδών– χειραγώγηση των οικονομικών καταστάσεων των ξενοδοχειακών μονάδων .....	37

2.7 Η αξιολόγηση της επίδοσης των ξενοδοχείων.....	38
2.8 Ο ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	44
2.9 Οι τάσεις που κυριαρχούν στον τουριστικό κλάδο.....	45
Οι τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία .....	46
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ξενοδοχειακός Τομέας.....</b>	<b>48</b>
3.1 Ιστορική Αναδρομή ξενοδοχειακού τομέα.....	48
3.2 Κυριότερα χαρακτηριστικά ξενοδοχείων .....	50
3.3 Η λειτουργική διάρθρωση των ξενοδοχείων .....	56
3.4 Διακρίσεις ξενοδοχείων .....	63
3.5 Ο ξενοδοχειακός τομέας στην Ελλάδα .....	67
3.6 Οικονομικά μεγέθη τουρισμού.....	69
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Εμπειρική διερεύνηση της ξενοδοχειακής μονάδας Cactus Beach, με την χρήση αριθμοδεικτών.....</b>	<b>72</b>
4.1 Εισαγωγή και παρουσίαση της ξενοδοχειακής μονάδας Cactus Beach .....	72
4.2 Η ανάγκη αναλυτικής καταγραφής των οικονομικών γεγονότων με συστήματα χρηματοοικονομικής λογιστικής και λογιστικής κόστους.....	73
4.3 Ανάλυση αριθμοδεικτών της ξενοδοχειακής μονάδας Cactus Beach .....	74
4.4 Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου.....	85
4.5 Πρόβλεψη χρεοκοπίας με τη χρήση της μεθόδου Altman's Z-score .....	89
4.6 Συμπεράσματα .....	90
<b>Παρουσίαση Βιβλιογραφίας.....</b>	<b>92</b>

## Κατάλογος Πινάκων

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΣΥΝΘΕΣΗ % ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ 1997 - 2010**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΜΕ ΠΑΚΕΤΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ Μ.Φ.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΘΕΝΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16 : Z''-Score**



## Περίληψη

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου μεγέθους και των πολλών κλάδων εκμετάλλευσης, υποδιαιρούνται σε πολλά τμήματα για να γίνεται σωστή οργάνωση και έλεγχος των δραστηριοτήτων τους. Για τη μελέτη των οικονομικών πράξεων και κινήσεων μιας ξενοδοχειακής μονάδας θεσπίστηκε ένας ιδιαίτερος κλάδος της λογιστικής, η ξενοδοχειακή λογιστική. Η μελέτη της ξενοδοχειακής λογιστικής είναι απαραίτητη για μια εμπειριστατωμένη και λεπτομερή παρακολούθηση της ξενοδοχειακής μονάδας και των εσόδων και εξόδων της. Η ξενοδοχειακή λογιστική είναι η συγκέντρωση, η παρακολούθηση και η συσχέτιση στοιχείων η οποία δίνει πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τους υπεύθυνους για τη λήψη σοβαρών μελλοντικών αποφάσεων.

**Λέξεις κλειδιά :** Ξενοδοχειακή Λογιστική, Οικονομική Οργάνωση, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Διοικητική Λογιστική

## Abstract

Due to its large size and the many branches of exploitation, hotel business is divided into several sections so that it is organized properly and that its activities are managed correctly. In order to investigate the financial transactions and movements of a hotel business a special brand of accounting was introduced, named hotel accounting. The study of hotel accounting is essential to monitor in depth and detail the income and expenses of a hotel business. Hotel accounting is the collection, monitoring and correlation of data and it provides information which is necessary for those who are responsible for making serious future decisions.

**Keywords :** Hotel Accounting, Economic Organization, Hotel Enterprises, Cost Accounting

## **Εισαγωγή**

Σε μια ευρύτερα κρίσιμη οικονομικά συγκυρία, κυρίως για το μέλλον της χώρας μας, υπάρχουν κλάδοι της οικονομίας οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ως πυλώνες οικονομικής σταθερότητας και κοινωνικής ευημερίας για το μέλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αναμφίβολα ο ξενοδοχειακός τομέας, ο οποίος προσφέρει έσοδα, θέσεις εργασίας και έχει γενικότερα θετική επίδραση και σε άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας.

Η Ελλάδα αποτελεί ένα από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς διεθνώς, καθώς δέχεται ετησίως περισσότερους από 16 εκ. τουρίστες. Για την διατήρηση των έντονων ρυθμών τουριστικής ανάπτυξης και της αύξησης των εσόδων, είναι αναγκαία η περαιτέρω οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ακόμη, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις λογιστικές μεθόδους που επιλέγονται για την διοικητική λογιστική και την κοστολόγηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Η κοστολόγηση είναι το σύνολο των εργασιών που πραγματοποιούνται από μια οικονομική μονάδα με στόχο την συγκέντρωση, κατάταξη, καταγραφή και επιμερισμό των εταιρικών δαπανών έτσι ώστε να υπολογιστεί το κόστος των υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών της. Συνεπώς, το κοστολογικό σύστημα αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα εσωτερικής χρήσης, το οποίο χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση της διαδικασίας της κοστολόγησης.

Είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να οριστεί η σχέση της λογιστικής με τις ξενοδοχειακές μονάδες. Η ξενοδοχειακή λογιστική αποτελεί κλάδο της Χρηματοοικονομικής λογιστικής υιοθετεί τις ίδιες αρχές για τη λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων που λαμβάνουν χώρα σε ένα ξενοδοχείο και αναλύεται εκτενώς παρακάτω.

## **Συνοπτική παρουσίαση της μελέτης**

Η παρούσα διπλωματική μελέτη έχει τίτλο « Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ » και αποτελείται από κεφάλαια τα οποία πραγματεύονται τα ακόλουθα :

Στο Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> αναλύεται το εννοιολογικό πλαίσιο που βασίζεται η ξενοδοχειακή λογιστική.

Στο Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> γίνεται επισκόπηση αρθρογραφίας εμπειρικών ερευνών που αφορούν τον ξενοδοχειακό τομέα με παράθεση των συμπερασμάτων τους.

Στο Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> αναλύεται ο ξενοδοχειακός τομέας, παρουσιάζοντας ορισμένα ποιοτικά και οικονομικά του χαρακτηριστικά.

Στο Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> γίνεται εμπειρική διερεύνηση της ξενοδοχειακής μονάδας CactusBeach με την χρήση αριθμοδεικτών.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Έννοιολογικό πλαίσιο ξενοδοχειακής λογιστικής**

### **1.1 Εισαγωγή στον ξενοδοχειακό κλάδο και στην λογιστική διαχείριση των ξενοδοχείων**

Ο τουρισμός είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους, και ανθρώπινες σχέσεις, ενώ επηρεάζει οικονομίες και το περιβάλλον. Αφορά τη φυσική κίνηση τουριστών σε άλλες περιοχές από εκείνες που διαμένουν μόνιμα. Ο τουρισμός έχει σαν βασικό σκοπό την αναψυχή, αν και υπάρχουν περιπτώσεις που συνδυάζεται με την εργασία ή την υγεία<sup>3</sup>.

Στην αγορά του τουρισμού, περιλαμβάνονται πολλοί κλάδοι και οργανισμοί, οι οποίοι προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες για να καλύψουν τις ανάγκες των τουριστών. Οι κυριότεροι κλάδοι που ανήκουν στον τουρισμό είναι οι μεταφορές, τα ξενοδοχεία ή χώροι διαμονής, οι πόλοι έλξης, οι μεσάζοντες και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα<sup>4</sup>.

Λόγω του μεγάλου αριθμού διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τον κλάδο του τουρισμού και των ταξιδιών, είναι αναπόφευκτο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό να εμφανίζουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος ή η μορφή της ιδιοκτησίας. Ακόμη, ο ιδιαίτερα δυναμικός χαρακτήρας του κλάδου προκαλεί συχνές αλλαγές στη δομή του<sup>5</sup>.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τουριστών σε διαμονή και εστίαση. Είναι επομένως, σαφές ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες περιλαμβάνουν μια σειρά από διαφορετικές δραστηριότητες, γεγονός που τις καθιστά πολύπλοκους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, η λογιστική διαχείριση των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζει μεγάλο ενδιαφέρον.

---

<sup>3</sup>AndrianBull, «Τουριστική οικονομία», Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002.

<sup>4</sup>AndrianBull, *op.cit.*

<sup>5</sup>AndrianBull, *op.cit.*

Είναι απαραίτητο, σε αυτό το σημείο να οριστεί η έννοια της λογιστικής και η σχέση της με τις ξενοδοχειακές μονάδες. Η λογιστική ορίζεται ως η τεχνική της καταχώρησης, της ταξινόμησης, της συνοπτικής παρουσίασης, κατά εύληπτο τρόπο και σε χρηματικές μονάδες, συναλλαγών και γεγονότων, που είναι, εν μέρει τουλάχιστον χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, και της επεξηγήσεως των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτά<sup>6</sup>. Μια από τις κύριες λειτουργίες της λογιστικής είναι η παροχή πληροφοριών στους χρήστες για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίοι αντλούν τις σχετικές πληροφορίες από τις οικονομικές καταστάσεις.

## 1.2 Κλαδική ξενοδοχειακή λογιστική

Η ξενοδοχειακή λογιστική είναι ειδικός κλάδος της λογιστικής και βρίσκεται εφαρμογή στις κάθε μορφής ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένα χαρακτηριστικό του προϊόντος 'ξενοδοχείο', το οποίο επηρεάζει σημαντικά τη λογιστική του διαχείριση είναι το γεγονός ότι αποτελεί ένα πακέτο από εμπειρίες που αποκομίζει ο επισκέπτης από τη διαμονή, την εστίαση, τη σχέση με το προσωπικό κτλ<sup>7</sup>. Η ποικιλία των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε ένα ξενοδοχείο καθιστούν δύσκολο τον προσδιορισμό για τα επιμέρους κόστη, ώστε να έχει η διοίκηση μια σαφή εικόνα για τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στο τελικό αποτέλεσμα. Ο ρόλος της ξενοδοχειακής λογιστικής είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού επηρεάζει τόσο την καθημερινή λειτουργία, όσο και τις στρατηγικές αποφάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων, με την ομαδοποίηση των πληροφοριών και την παροχή στατιστικών στοιχείων.

Η ξενοδοχειακή λογιστική, που αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα (όπως θα δούμε και παρακάτω), προσπαθεί να προσαρμόσει τις γενικές αρχές της λογιστικής στα ιδιαίτερα προβλήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αλλά και τα προβλήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με την ξενοδοχειακή μονάδα. Με άλλα λόγια η ξενοδοχειακή λογιστική προτείνει γενικούς

---

<sup>6</sup> A.I.C.P.A., "Accounting Terminology Bulletins", n. 1, 1941.

<sup>7</sup> Victor T.C. Middleton, et al., *Marketing in travel and tourism*, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, 2009.

κανόνες λογιστικής τεχνικής, οι οποίοι όμως πρέπει να προσαρμόζονται κάθε φορά, ανάλογα με την ξενοδοχειακή επιχείρηση που εφαρμόζονται.

Η θεσμοθέτηση κλαδικού λογιστικού σχεδίου (παρουσιάζεται παρακάτω), θα επιλύσει βασικά προβλήματα λογιστικής.

### **1.3 Βασικές ξενοδοχειακές και λογιστικές αρχές**

Η λογιστική οργάνωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να αποβλέπει τόσο στην πληρότητα της λειτουργίας του λογιστικού συστήματος, ώστε να μη διαφεύγει καμιά δοσοληψία των πελατών, όσο και στην απόλυτη ενημερότητα των καταχωρήσεων των λογαριασμών της. Στις υπόλοιπες εμπορικές επιχειρήσεις οι λογαριασμοί για είσπραξη παρουσιάζονται συνήθως, σε χρόνο που επιλέγει ο επιχειρηματίας. Στα ξενοδοχεία όμως, ο πελάτης είναι εκείνος που έχει την πρωτοβουλία της εξόφλησης του λογαριασμού, εκτός των περιπτώσεων μακρόχρονης διαμονής στο ξενοδοχείο.

Η όλη διάρθρωση του λογιστικού συστήματος πρέπει να μην περιορίζεται στην αποτύπωση των διαφόρων συναλλαγών στους οικείους λογαριασμούς, αλλά να παρέχει την ευχέρεια εξαγωγής πληροφοριών τέτοιου είδους, ώστε να διαπιστώνεται η πορεία της γενικής εκμετάλλευσης, για να είναι σε θέση ο επιχειρηματίας να καθορίζει την ορθή κατεύθυνση.<sup>8</sup>

Οι βασικές αρχές της λογιστικής που είναι απαραίτητες για την ύπαρξη της ξενοδοχειακής λογιστικής παρουσιάζονται ακολούθως :

#### **1. Η αρχή της συνέχειας της δραστηριότητας της επιχείρησης**

Η αρχή αυτή υποθέτει ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει τη δραστηριότητά της για αόριστο χρόνο, ότι θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τα σχέδια της στο μέλλον, ότι δεν υπάρχει κίνδυνος ρευστοποίησης της περιουσίας της επιχείρησης και ότι το παρόν είναι συνδεδεμένο με το μέλλον.

#### **2. Η χρηματική αρχή**

Η χρηματική αρχή σημαίνει ότι η λογιστική δέχεται το χρήμα σαν τη μονάδα μέτρησης και έκφρασης όλων των επιχειρηματικών

---

<sup>8</sup>Δ. Καρααχοντζίτης – Κ. Σαρλής « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.21, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks,1989

συναλλαγών. Αποτελεί τον κοινό παρανομαστή ολόκληρης της λογιστικής διαδικασίας, την κατάλληλη βάση για την λογιστική μέτρηση, ανάλυση και παράσταση των μεταβολών του κεφαλαίου σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κ.λπ.

**3. Η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων**

Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι δεν πρέπει να ανακατεύονται τα οικονομικά αποτελέσματα και οι περιουσιακές μεταβολές μεταξύ των χρήσεων. Δεν πρέπει ένα έξοδο ή έσοδο μιας χρήσης να πηγαίνει σε άλλη χρήση κ.λπ.

**4. Η αρχή της διαχειριστικής χρήσης**

Ως διαχειριστική χρήση ορίζεται το έτος, ειδικά όμως η πρώτη διαχειριστική χρήση μπορεί να φτάσει τα δύο χρόνια.

**5. Η αρχή της πραγματοποίησης των εσόδων και ο συσχετισμός τους με τα έξοδα**

Τα έσοδα και τα έξοδα που συσχετίζονται σε κάθε εκμετάλλευση θα πρέπει να είναι ομαλά, κανονικά, οργανικά και δεδουλευμένα.

**6. Η αρχή της αντικειμενικότητας και το επαληθεύσιμο των λογιστικών καταχωρήσεων**

Με την αρχή αυτή η λογιστική και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης κ.λπ) θα πρέπει να στηρίζονται σε στοιχεία τα οποία μπορούν αντικειμενικά να καθοριστούν και μπορούν να επαληθευτούν σε οποιοδήποτε χρόνο.

**7. Η αρχή του δικαιολογητικού**

Με την αρχή αυτή, ότι γράφεται στα λογιστικά βιβλία θα πρέπει να στηρίζεται πάνω σε ένα δικαιολογητικό – παραστατικό.

**8. Η αρχή της συνέπειας των λογιστικών μεθόδων**

Η αρχή αυτή ορίζει ότι κατά την καταχώρηση των λογιστικών γεγονότων και τη σύνταξη του ισολογισμού κ.λπ., οι διάφορες μέθοδοι μέτρησης, καταχώρησης, απόσβεσης και άλλες θα πρέπει να ακολουθούνται μόνιμα και πάγια, και να μην αλλάζουν από τη μια χρήση στην άλλη.

**9. Η αρχή της ανακοίνωσης**

**10. Η αρχή του ουσιώδους των λογιστικών γεγονότων**

### **11. Η αρχή της συντηρητικότητας**

Σύμφωνα με αυτή, όταν υπάρχουν πολλοί τρόποι ή μέθοδοι αντιμετώπισης ενός ζητήματος, όπως π.χ. αποτίμηση, απόσβεση, καθορισμός και διανομή αποτελεσμάτων, τότε η επιχείρηση θα εφαρμόσει αυτόν που τη συμφέρει και είναι καλύτερος γι'αυτήν (για παράδειγμα, όταν εφαρμόζει μεγάλο ποσοστό απόσβεσης, τα κέρδη της ελαττώνονται και ο φόρος είναι μικρότερος).

### **12. Η αρχή της δημοσίευσης των οικονομικών καταστάσεων**

Οικονομικές καταστάσεις είναι ο ισολογισμός, η κατάσταση διάθεσης και χρηματοδότησης του κεφαλαίου, η κατάσταση μεταβολής κεφαλαίου και η ταμειακή κατάσταση εισροών – εκροών . Όλες αυτές οι καταστάσεις δείχνουν την οικονομική πορεία της επιχείρησης. Στην Ελλάδα μόνο ο ισολογισμός και τα αποτελέσματα χρήσης πρέπει να δημοσιεύονται.



## **1.4 Κλαδικό ξενοδοχειακό λογιστικό σχέδιο – Ομαδοποίηση κυριοτέρων λογαριασμών**

Η σύνθεση του λογιστικού σχεδίου πρέπει να μη δημιουργεί γενικούς λογαριασμούς σε τέτοια περιληπτική έκταση, ώστε να μην μπορεί να γίνει η επί μέρους ανάλυση των συναλλαγών μιας συγκεκριμένης κατηγορίας που περιλαμβάνεται στο γενικό λογαριασμό. Ούτε και να δημιουργούνται πολλοί γενικοί – πρωτοβάθμιοι λογαριασμοί που να εμφανίζουν τόσο αναλυτικά τις συναλλαγές ώστε να διασπάται η ικανότητα σύνθεσης των ομοειδών πράξεων.

Το ιδεώδες, βέβαια είναι η δημιουργία ενιαίου συστήματος λογαριασμών με ειδικό λογιστικό σχέδιο, το οποίο θα προσαρμόζεται σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας, ανεξάρτητα απ' την έκταση της επιχείρησης, το είδος του ξενοδοχείου, τη δομή και την κατηγορία του, όπως έχει γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου η Ένωση Ξενοδόχων της Νέας Υόρκης κατάρτισε και εφάρμοσε το ενιαίο σύστημα λογιστικής για ξενοδοχεία από το 1927, το οποίο υιοθέτησε και η Ένωση Ξενοδόχων των ΗΠΑ στον Καναδά από το 1928. Το σύστημα αυτό αποβλέπει στη δημιουργία ενιαίου απλού τύπου κατάταξης των λογαριασμών της ξενοδοχειακής επιχείρησης, κατά τρόπο που να καθιστά ευχερή τη σύγκριση και διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της εκμετάλλευσης. Ο τύπος αυτός των λογαριασμών είναι καταρτισμένος κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην μπορεί να προσαρμόζεται σε κάθε κατηγορία και σε κάθε μέγεθος ξενοδοχειακής επιχείρησης και λειτουργεί από το 1927. Η Γερμανία είχε θεσπίσει κλίμακα πρωτοβάθμιων, δευτεροβάθμιων, τριτοβάθμιων, κ.λπ. λογαριασμών με κωδικούς αριθμούς όπως προβλέπει και το δικό μας Γενικό Λογιστικό Σχέδιο.<sup>9,10</sup>

---

<sup>9</sup>Ο νόμος 1041/1980 (Φ.Ε.Κ 75<sup>Α</sup> 2-4-1980 με τα άρθρα 47,48,49 εισάγει και καθιερώνει το θεσμό του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου την έννοια, το σκοπό και το περιεχόμενο αυτού.)

<sup>10</sup>Δ. Καρααχοντζίτης – Κ. Σαρλής « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.19-20, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks,1989

## ❖ Ομάδες Λογαριασμών

Το σχέδιο λογαριασμών περιλαμβάνει δέκα (10) ομάδες, σε κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχούν οι αραβικοί αριθμοί 1-9 και 0.

Οι ομάδες 1-8 καλύπτουν τις ανάγκες της γενικής λογιστικής, η ομάδα 9 καλύπτει τις ανάγκες της αναλυτικής λογιστικής εκμεταλλεύσεως και η ομάδα 0 καλύπτει τις ανάγκες των λογαριασμών τάξεως.<sup>11</sup>

1<sup>η</sup> ομάδα : **Πάγιο Ενεργητικό**

2<sup>η</sup> ομάδα : **Αποθέματα**

3<sup>η</sup> ομάδα : **Απαιτήσεις και Διαθέσιμα**

4<sup>η</sup> ομάδα : **Καθαρή Θέση – Προβλέψεις – Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις**

5<sup>η</sup> ομάδα : **Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

6<sup>η</sup> ομάδα : **Οργανικά έξοδα κατ'είδος**

7<sup>η</sup> ομάδα : **Οργανικά έσοδα κατ'είδος**

8<sup>η</sup> ομάδα : **Λογαριασμοί αποτελεσμάτων**

9<sup>η</sup> ομάδα : **Αναλυτική λογιστική εκμεταλλεύσεως**

10<sup>η</sup> ή 0<sup>η</sup> ομάδα : **Λογαριασμοί τάξεως**

Οι ομάδες 1-5 περιλαμβάνουν τους λογαριασμούς του ισολογισμού, εκείνους δηλαδή που στο τέλος κάθε χρήσεως κατά κανόνα παρουσιάζουν υπόλοιπα (χρεωστικά ή πιστωτικά), τα οποία συνθέτουν την κατάσταση του ισολογισμού.

---

<sup>11</sup>Κάθε μια απ'τις ομάδες του Γ.Λ.Σ περιλαμβάνει λογαριασμούς, οι οποίοι κωδικοποιούνται με τους αριθμούς 1-9 και 0. Κάθε ομάδα υποδιαιρείται σε πρωτοβάθμιους λογαριασμούς κωδικοποιημένους με τους αριθμούς 0-9. Κάθε πρωτοβάθμιος λογαριασμός υποδιαιρείται σε δευτεροβάθμιους που κωδικοποιούνται με τους αριθμούς 00-09. Κάθε δευτεροβάθμιος υποδιαιρείται σε τριτοβάθμιους που κωδικοποιούνται από 00 -99, κ.ο.κ.

Ειδικότερα στις ομάδες 1-3 περιλαμβάνονται οι λογαριασμοί ενεργητικού και στις ομάδες 4-5 περιλαμβάνονται οι λογαριασμοί παθητικού.

Οι ομάδες 6-8 περιλαμβάνουν τους αποτελεσματικούς λογαριασμούς, οι οποίοι στο τέλος κάθε χρήσεως μηδενίζονται, έπειτα από τη μεταφορά των υπολοίπων τους αρχικά στους λογαριασμούς γενικής εκμετάλλευσης και αποτελεσμάτων χρήσης και σε συνέχεια σε λογαριασμούς του ισολογισμού.

Στην ομάδα 8 περιλαμβάνονται οι λογαριασμοί γενικής εκμετάλλευσης, εκτάκτων και ανόργανων αποτελεσμάτων, αποτελεσμάτων χρήσης, αποτελεσμάτων προς διάθεση και ο λογαριασμός του ισολογισμού.

### ❖ **Ομαδοποίηση των κυριότερων λογαριασμών**<sup>12</sup>

#### **Ομάδα 1. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

##### 10.Εδαφικές εκτάσεις

10.00 Γήπεδα – Οικόπεδα

##### 11.Κτίρια – Εγκαταστάσεις κτιρίων – Τεχνικά έργα

11.00 Κτίρια – Εγκαταστάσεις κτιρίων

11.99 Αποσβεσμένα κτίρια – εγκαταστάσεις κτιρίων

##### 12. Μηχανήματα

12.00 Μηχανήματα

12.99 Αποσβεσμένα μηχανήματα

##### 13. Μεταφορικά μέσα

13.99 Αποσβεσμένα μεταφορικά μέσα

##### 14. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός

14.99 Αποσβεσμένα έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός

---

<sup>12</sup>Δ. Καρααχοντζίτης – Κ. Σαρήλης « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.36-38, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks,1989

- 15. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές κτήσεως παγίων
- 16. Ασώματες ακινήτοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης
  - 16.00 Υπεραξία επιχείρησης (GoodWill)
  - 16.10 Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης
- 18. Συμμετοχές και λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις

## **Ομάδα 2. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ**

- 20. Εμπορεύματα
  - 20.00 Αγορές
    - 20.00.00 Αποθέματα
  
- 25. Αναλώσιμα υλικά
  - 25.05 Διάφορα αναλώσιμα υλικά
    - 25.05.00 Τρόφιμα-Ποτά
      - 25.05.01 Υλικά καθαριότητας
    - 25.00.00 Αποθέματα

## **Ομάδα 3. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ**

- 30. Πελάτες
  - 30.00 Πελάτες εσωτερικού
  - 30.01 Πελάτες εξωτερικού
  
- 31. Γραμμάτια εισπρακτέα
  - 31.06 Μη δεδουλευμένοι τόκοι γραμματίων εισπρακτέων
  
- 33. Χρεώστες διάφοροι
  
- 34. Χρεόγραφα
  
- 36. Μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού
  - 36.00 Έξοδα επομένων χρήσεων

- 38. Χρηματικά διαθέσιμα
  - 38.00 Ταμείο
  - 38.03 Καταθέσεις όψεως

#### **Ομάδα 4. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ-ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

- 40. Κεφάλαιο
- 41. Αποθεματικά-Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις επενδύσεων
  - 41.02 Τακτικά αποθεματικά
  - 41.05 Έκτακτα αποθεματικά
- 42. Αποτελέσματα σε νέο
- 44. Προβλέψεις
- 45. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

#### **Ομάδα 5. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

- 50. Προμηθευτές
- 51. Γραμμάτια πληρωτέα
  - 51.03 Μη δουλευμένοι τόκοι γραμματίων πληρωτέων
- 52. Τράπεζες-Λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων
- 53. Πιστωτές διάφοροι
  - 53.00 Αποδοχές προσωπικού πληρωτέες
- 54. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη
  - 54.00 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.)
- 55. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί
- 56. Μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού

## **Ομάδα 6. ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΤ' ΕΙΔΟΣ**

- 60. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού
- 61. Αμοιβές και έξοδα τρίτων
  - 61.02 Λοιπές προμήθειες τρίτων
- 62. Παροχές τρίτων
  - 62.05 Ασφάλιστρα
- 63. Φόροι-τέλη
  - 63.04 Δημοτικοί φόροι-τέλη
- 64. Διάφορα έξοδα
  - 64.08 Υλικά Άμεσης Ανάλωσης
- 65. Τόκοι και συναφή έξοδα
- 66. Αποσβέσεις παγίων στοιχείων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος

## **Ομάδα 7.ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΤ' ΕΙΔΟΣ**

- 73. Πωλήσεις Υπηρεσιών
  - 73.00 Πωλήσεις υπηρεσιών εσωτερικού
    - 73.00.00 Έσοδα εκμετάλλευσης
- 75. Έσοδα παρεπόμενων ασχολιών

## **Ομάδα 8. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

- 81. Έκτακτα και ανόργανα αποτελέσματα
  - 81.00 Έκτακτα και ανόργανα έξοδα
    - 81.01 Έκτακτα και ανόργανα έσοδα
    - 81.02 Έκτακτες ζημιές
    - 81.03 Έκτακτα κέρδη

86. Αποτελέσματα χρήσης

88. Αποτελέσματα προς διάθεση

89. Ισολογισμός

**Ομάδα 9. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (ή Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης)**

90. Διάμεσοι-Αντικριζόμενοι λογαριασμοί

92. Κέντρα (θέσεις) κόστους

96. Έσοδα-Μικτά αναλυτικά αποτελέσματα

**Ομάδα 10. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ**

02. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών

06. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών

## **1.5 Προβλήματα ξενοδοχειακής λογιστικής**

Η οργάνωση της λογιστικής λειτουργίας παρουσιάζει πολλά ειδικά προβλήματα όπως:

- 1) Η **παράλληλη λειτουργία πολλών κλάδων εκμετάλλευσης** δημιουργεί πρόβλημα στο διαχωρισμό των εσόδων και εξόδων ανά κλάδο, π.χ. πελάτης ενοικιάζει δωμάτιο με συμφωνία fullboard.<sup>13</sup> Ο λογιστής πρέπει

---

<sup>13</sup>Συμφωνία fullboard (FB) – η τιμή περιλαμβάνει δωμάτιο και πλήρη διατροφή. (Συνοπτική κατηγοριοποίηση κεφ. 3)

να διαχωρίσει το έσοδο ενοικίασης του δωματίου από το έσοδο του εστιατορίου.

Ο σωστός μερισμός των εξόδων κατά κλάδο προϋποθέτει από τον λογιστή τη γνώση της δομής της λειτουργίας της επιχείρησης και γίνεται βάσει υπολογισμών, ποσοστών ή αναλογιών. Π.χ. για τη μισθοδοσία του προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες του μόνο σε ένα τμήμα, δεν υπάρχει πρόβλημα. Για τα άτομα όμως του λογιστηρίου ή τους συντηρητές που εργάζονται για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, πρέπει να μεριστεί το έξοδο της μισθοδοσίας τους σε όλους τους κλάδους του ξενοδοχείου.

Ο λογιστής καλείται να προσδιορίσει τον τρόπο μερισμού. Η συνεργασία των κλάδων εκμετάλλευσης μεταξύ τους σημαίνει και συνεχή διακίνηση των διαφόρων υλικών αγαθών από το ένα τμήμα στο άλλο. Αυτό αντιμετωπίζεται με σωστό σχεδιασμό και οργάνωση των εσωτερικών εντύπων της επιχείρησης.

2) Επιβάλλεται η **ταχύτατη και σωστή καταχώρηση των οικονομικών πράξεων** και καταναλώσεων στο λογαριασμό του πελάτη, ώστε σε περίπτωση άμεσης αναχώρησής του να μη διαφύγει κάποιο ποσό και να εισπραχθεί το πραγματικό χρεωστικό υπόλοιπό του. Στα ξενοδοχεία την πρωτοβουλία εξόφλησης του λογαριασμού την έχει ο πελάτης, σε αντίθεση με τις άλλες επιχειρήσεις. Εάν π.χ. ο πελάτης πάρει το πρωινό του, αναχωρήσει αμέσως και δεν έχει ενημερωθεί ο λογαριασμός του, θα υπάρχουν διαφυγόντα έσοδα.

3) Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι **εντάσεως παγίων στοιχείων**. Συνεπώς οι αποσβέσεις είναι υψηλές και πρέπει να μεριστούν σωστά στους επιμέρους κλάδους εκμετάλλευσης π.χ. οι αποσβέσεις κτιρίων ανάλογα με τα τετραγωνικά μέτρα που καταλαμβάνει κάθε εκμετάλλευση.

4) Η **κοστολόγηση προσφερόμενων υπηρεσιών** και υλικών αγαθών παρουσιάζει πολύ μεγάλες δυσχέρειες. Η αντιμετώπισή της είναι δυνατή μόνο σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου τηρείται πλήρης αναλυτική λογιστική και στατιστική παρακολούθηση. Συνήθως η κοστολόγηση γίνεται με εμπειρικό εξωλογιστικό τρόπο. Π.χ. Η τιμή στην οποία θα ενοικιάζεται κάθε δωμάτιο στον πελάτη, πρέπει να είναι τέτοια που να καλύπτει όλο το κόστος και να επιφέρει και κάποιο κέρδος. Εάν η τιμή αυτή δεν υπολογίζεται από πριν, εάν δηλαδή δεν υπάρξει ακριβής προϋπολογισμός του κόστους, τότε



η πιθανότητα να προκύψει ζημιά αυξάνεται. Η τελική τιμή προσφοράς θα προσδιορισθεί από τα περιθώρια κέρδους που επιτρέπει ο νόμος, ανάλογα με την κατηγορία που εντάσσεται το ξενοδοχείο, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η απόφαση ενός ξενοδοχείου να τιμολογήσει τις υπηρεσίες του υψηλότερα από τις ανταγωνιστικές τιμές, εξαρτάται από το πόσο διαφοροποιημένες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρει το ίδιο σε σχέση με τις ανταγωνιστικές.

5) **Κλιμάκωση τιμών του ίδιου προϊόντος.** Η συμπεριφορά του καταναλωτή διαμορφώνεται πάντοτε υπό τον νόμο της σχέσης «αναλογία αξίας και τιμής» (valueformoney).

Η τιμή ενός προϊόντος διαφοροποιείται ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Οι απαιτήσεις του πελάτη είναι γεύση, παρουσίαση, εξυπηρέτηση, ατμόσφαιρα, περιβάλλον κ.λπ. π.χ. η εμφιαλωμένη πορτοκαλάδα στο minimarket του ξενοδοχείου κοστίζει 1€, στο beachbar 2€ και στο nightclub 5€.

Η πορτοκαλάδα είναι ένα τυποποιημένο προϊόν με ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά όπου και ν' αγοραστεί-σερβιριστεί. Η διαφορά στην τιμή της λοιπόν, απλώς είναι θέμα απαιτήσεων. Στο minimarket ο πελάτης την αγοράζει από το ράφι μόνος του ζεστή, στο beachbar παγωμένη, ενώ στο nightclub ο πελάτης απαιτεί να του τη σερβίρει κάποιος εμφανίσιμος, καλοντυμένος, χαμογελαστός σερβιτόρος σ' ένα γυάλινο ποτήρι με αρκετά παγάκια, κάποια διακόσμηση και να την καταναλώσει σ' ένα άνετο περιβάλλον όσον αφορά το κάθισμα, με φώτα, μουσική και κλιματισμό.

Το πρόβλημα του λογιστηρίου είναι ο προσδιορισμός διαφορετικών τιμών στο ίδιο προϊόν σε σχέση με την επιμέρους εκμετάλλευση του ξενοδοχείου που θα γίνει η κατανάλωση.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Κ. Λεκαράκου « ΞενοδοχειακήΛογιστική», σελ.64-66, Αθήνα, 2011

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

### **Εισαγωγή**

Καθώς αναπτύσσονται οι τουριστικοί, και πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί, οι μέθοδοι μάρκετινγκ, αλλά και τα λογιστικά συστήματα που χρησιμοποιούνται γίνονται πιο περίπλοκα. Στην εν λόγω μελέτη, θα γίνει μια ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση των πτυχών της οικονομικής λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, με έμφαση στη λογιστική τους διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει ανασκόπηση των ερευνών που αφορούν:

- τα έσοδα των ξενοδοχειακών μονάδων, είτε με εξέταση των τρόπων προσέλκυσης πελατών, είτε με εξέταση των πολιτικών τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται.
- τη λογιστική διαχείριση των ξενοδοχειακών μονάδων, με εξέταση των λογιστικών συστημάτων διοικητικής λογιστικής και κοστολόγησης που εφαρμόζουν, αλλά και τις προσπάθειες τυποποίησης της λογιστικής των ξενοδοχειακών μονάδων.
- τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις των ξενοδοχειακών μονάδων, τα οποία μετρώνται και αξιολογούνται τόσο σε χρηματοοικονομικούς, όσο και σε μη χρηματοοικονομικούς όρους.
- Τις τάσεις που επικρατούν στην ξενοδοχειακή αγορά, αλλά και την ανάλυση του ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση βασίζεται στα συστατικά της βασικής λογιστικής ισότητας, που ορίζει ότι το αποτέλεσμα ισούται με τα έσοδα μείον τα έξοδα. Συνεπώς, εξετάζονται όλα τα συστατικά της παραπάνω ισότητας, όπως η τιμή και η πωλούμενη ποσότητα, τα κόστη, και τα αποτελέσματα. Όλα αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνονται στην λογιστική διαχείριση.

Ακόμη, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις λογιστικές μεθόδους που επιλέγονται για τη διοικητική λογιστική και την κοστολόγηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Η κοστολόγηση είναι το σύνολο των εργασιών που πραγματοποιούνται από μια οικονομική μονάδα με στόχο την συγκέντρωση, κατάταξη, καταγραφή και

επιμερισμό των εταιρικών δαπανών έτσι ώστε να υπολογιστεί το κόστος των υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών της. Συνεπώς, το κοστολογικό σύστημα αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα εσωτερικής χρήσης, το οποίο χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση της διαδικασίας της κοστολόγησης.

## **2.1 Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία για την αύξηση των εσόδων**

Μια σημαντική απόφαση που καλούνται να πάρουν οι διοικήσεις των ξενοδοχείων είναι πώς θα μπορούσαν να αυξήσουν τα έσοδά τους. Μια τεχνική που χρησιμοποιείται ευρύτατα στον τομέα του τουρισμού είναι οι υπερβάλλουσες κρατήσεις. Η μελέτη των Wangenheim και Bayon για την αντίδραση των πελατών στις υπερβολικές κρατήσεις, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι στις περιπτώσεις που οι πελάτες είναι θύματα των τεχνικών αύξησης των εσόδων, τείνουν να μειώσουν την κατανάλωση<sup>15</sup>.

Πολλές φορές, τα ξενοδοχεία προχωρούν σε τεχνικές που διασφαλίζουν την μεγαλύτερη δυνατή πληρότητά τους. Οι επιπλέον κρατήσεις είναι μια συνήθης τεχνική που χρησιμοποιείται ώστε να μειωθούν οι ζημίες από τις ακυρώσεις. Σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και αν υπάρξουν ακυρώσεις το ξενοδοχείο γεμίζει. Προβλήματα δημιουργούνται σε περίπτωση που δεν υπάρξουν αρκετές ακυρώσεις, οπότε η διεύθυνση του ξενοδοχείου αναγκάζεται να προσφέρει διαμονή στους πλεονάζοντες επισκέπτες σε κάποιο άλλο ξενοδοχείο της περιοχής ή να πληρώσει αποζημίωση στους πελάτες που δεν κατάφερε να εξυπηρετήσει. Ένας ακόμη κίνδυνος που δημιουργείται εξαιτίας αυτής της τεχνικής είναι η κακή φήμη που αποκτά το ξενοδοχείο<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Florian V. Wagenheim, and Tomas Bayon, "Behavioral consequences of overbooking service capacity", *Journal of Marketing*, v. 71, no. 4, 2007, pp. 36-47.

<sup>16</sup> Johye Hwang and Li Wen, "The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, no. 6, 2009, pp. 659-675.

Αυτό το φαινόμενο εξέτασαν οι Hwangetal.<sup>17</sup>, χρησιμοποιώντας την ανάλυση σεναρίων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι πελάτες που υπόκεινται στο καθεστώς των υπερβαλλουσών κρατήσεων, αισθάνονται την αδικία και είναι λιγότερο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Συνεπώς, αυτή η πρακτική έχει αφανή κόστη για την ξενοδοχειακή μονάδα που την εφαρμόζει, και είναι απαραίτητο να έχουν προβλεφθεί αποζημιώσεις για τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Την ανάγκη μιας στρατηγικής αποζημιώσεων των πελατών που δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν λόγω των υπερβολικών κρατήσεων σημειώνουν και οι Noone και Lee<sup>18</sup>. Παρότι ο στόχος των υπερβολικών κρατήσεων είναι να διαχειριστούν και να ομαλοποιήσουν τα έσοδα για την ξενοδοχειακή μονάδα, είναι δύσκολο να επιτευχθεί ακριβώς εκείνο το επίπεδο υπερβολικών κρατήσεων που να μην δυσαρεστείται κανένας πελάτης και να μην μένουν άδεια δωμάτια για το ξενοδοχείο. Αυτή η τεχνική έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησης του πελάτη και τη μείωση της κατανάλωσης. Μια στρατηγική αποζημιώσεων θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες αυτής της τακτικής. Η συγκεκριμένη έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η χρηματική αποζημίωση μεγαλύτερου ύψους της αρχικής κράτησης επιφέρει μεγαλύτερη αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από την αποζημίωση με τη μορφή νέας κράτησης.

## **2.2Οι τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία**

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν σταθερή προσφορά δωματίων, επομένως, για να μεγιστοποιήσουν το κέρδος, τον όγκο ή τα έσοδα, επιθυμούν να επιτύχουν ένα ποσοστό πληρότητας της τάξης του 100%. Κατά κανόνα, οι ξενοδόχοι επιθυμούν να γεμίσουν όλα τα δωμάτια με τη μέγιστη πληρότητα κλινών και μέγιστη πληρότητα εσόδων. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι γιατί η δομή του κόστους των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελείται σε μεγαλύτερο ποσοστό από το

---

<sup>17</sup> Johye Hwang and Li Wen, *op.cit.*

<sup>18</sup> Breffni M. Noone, and Chung Hun Lee, "Hotel overbooking. The effect of overcompensation on customers' reaction to denied service", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 35, no. 3, 2011, pp. 334-357.

σταθερό κόστος. Ωστόσο, κάποιες φορές τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων επιλέγουν να διαθέσουν λιγότερα δωμάτια στην κανονική τιμή ή περισσότερα δωμάτια με έκπτωση. Έτσι, ακόμη και αν το γινόμενο της τιμής επί τον αριθμό των δωματίων είναι ίσο σε δύο περιπτώσεις, στην περίπτωση που νοικιάστηκαν περισσότερα δωμάτια σε χαμηλότερη τιμή το κέρδος είναι χαμηλότερο αφού αυξάνονται τα μεταβλητά έξοδα<sup>19</sup>.

Συνεπώς, μια απόφαση που επηρεάζει τα έσοδα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η τιμή στην οποία θα πωλείται το προϊόν τους. Ο τρόπος τιμολόγησης διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, στα ξενοδοχεία πολυτελείας, η υψηλή τιμή μπορεί να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να διατηρείται η αίσθηση της αποκλειστικότητας των προνομίων για ορισμένες κατηγορίες τουριστών<sup>20</sup>.

Εκτός, όμως από την εικόνα και τη φήμη που μπορεί να επηρεάσει την τιμή σε ένα ξενοδοχείο, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Σε ο,τι αφορά τα ξενοδοχεία, υπάρχουν στοιχεία που είναι μετρήσιμα και μπορούν να τιμολογηθούν αντικειμενικά, όπως το μέγεθος των δωματίων, η τοποθεσία κτλ, ταυτόχρονα, όμως υπάρχουν και στοιχεία που είναι δύσκολο να αποτιμηθούν για να αποκτήσουν τιμή, όπως για παράδειγμα η ευγένεια του προσωπικού<sup>21</sup>.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ο πιο κατακερματισμένος και διαφοροποιημένος κλάδος του τουρισμού, όσον αφορά το προϊόν, την τιμή και τη διανομή<sup>22</sup>. Η τιμή συχνά επηρεάζεται από τη διανομή του προϊόντος. Τα ξενοδοχεία έχουν πολλές επιλογές όσον αφορά τα κανάλια διανομής των δωματίων τους, με κυριότερες επιλογές τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου,

---

<sup>19</sup>AndrianBull, *op.cit.*

<sup>20</sup> Anthony V. Seaton, and Marion M. Bennett, , “*The marketing of tourism products: Concepts, Issues and cases*”, Thomson Learning, 2004.

<sup>21</sup> Anthony V. Seaton, and Marion M. Bennett, *op.cit.*

<sup>22</sup>AndrianBull, *op.cit.*

τις ιστοσελίδες τρίτων κτλ. Η έρευνα των Toh, Raven και DeKay<sup>23</sup> αναζήτησε τους τρόπους διανομής που μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα των ξενοδοχείων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων σε ξενοδοχεία και τουριστικούς πράκτορες. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι καλύτεροι τρόποι για να αυξηθούν τα έσοδα των ξενοδοχείων είναι: η διατήρηση της καλύτερης τιμής, η αναβάθμιση της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου ώστε να εμφανίζεται στις μηχανές αναζήτησης, οι εξειδικευμένες προσφορές σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών, η προώθηση των καλύτερων δωματίων ή προσφορών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και η παροχή πληροφοριών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου. Από την έρευνα προέκυψε ακόμη ότι οι τιμές τείνουν να χαμηλώνουν όσο πλησιάζει η μέρα άφιξης. Επιπλέον, κάθε ξενοδοχείο ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική της αλυσίδας στην οποία ανήκει.

Η έρευνα του Schutze<sup>24</sup> εξετάζει τις τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία στην Αυστρία και την έκταση στην οποία οι τιμολογιακές πολιτικές διαφέρουν όταν η κράτηση γίνεται μέσω του διαδικτυακού μέσου διανομής, του hrs.com. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι δύο βασικές τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής: η πρώτη τιμολογιακή πολιτική αφορά τις κρατήσεις μέσω του διαδικτύου, στην οποία παρέχεται μια προκαθορισμένη και ενίοτε χαμηλότερη τιμή. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι ότι γνωρίζει αυξανόμενη διάδοση, έχει χαμηλά κόστη και επιτρέπει τον προγραμματισμό για το ξενοδοχείο αφού οι κρατήσεις γίνονται αρκετό καιρό πριν. Η δεύτερη μέθοδος τιμολόγησης είναι η δυναμική, στην οποία τα ξενοδοχεία αναμένουν να γεμίσουν σε συγκεκριμένες περιόδους, στις οποίες μπορούν να επιτύχουν υψηλότερες τιμές. Συχνά, εφαρμόζονται και οι δύο τεχνικές σε συνδυασμό.

---

<sup>23</sup> Rex S. Toh et al., "Selling rooms: Hotels vs third party websites", *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, no. 2, pp. 181-189.

<sup>24</sup> Jorg, Schutze, "Pricing strategies for perishable products: the case of Vienna and the hotel reservation system hrs.com", *Central European Journal of Operations Research*, v. 16, 2008, pp 43-66.

Η μελέτη του O' Connor<sup>25</sup> εξετάζει τις τιμολογιακές πολιτικές που ακολουθούνται για τις κρατήσεις μέσω του διαδικτύου, και εξετάζει τις τιμές που προσφέρονται σε σχέση με τα βασικά κανάλια διανομής. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν πολλούς τρόπους για να προσελκύσουν πελάτες, και πλέον σε μεγάλο βαθμό, οι τιμές που προσφέρονται είναι ίδιες.

### **2.3Η λογιστική διαχείριση των ξενοδοχείων**

Η λογιστική διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον έλεγχο των εισπράξεων και των δαπανών ανά τομέα της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ως τομείς λειτουργίας ενός ξενοδοχείου θεωρούνται εκείνα τα τμήματα του ξενοδοχείου, στα οποία λαμβάνει χώρα η διαδικασία παραγωγής του τουριστικού προϊόντος, με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Οι κύριοι τομείς λειτουργίας μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- τα υπνοδωμάτια
- το μπαρ
- ο μπουφές
- το εστιατόριο

Τα παραπάνω τμήματα λειτουργίας είναι τα πιο σημαντικά κέντρα των εσόδων και των δαπανών ενός ξενοδοχείου και για το λόγο αυτό η λογιστική διαχείριση της επιχείρησης τα επηρεάζει σημαντικά (Lekarakou και Nizami, 1994).

Η λογιστική διαχείριση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική στον ξενοδοχειακό κλάδο, αφού η υιοθέτηση ενός κατάλληλου μοντέλου διοικητικής λογιστικής μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να συμβάλει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Η λογιστική διαχείριση βοηθά τη διοίκηση του ξενοδοχείου να ασκήσει έλεγχο στα έσοδα και τα έξοδα κάθε

---

<sup>25</sup> Peter O'Connor, "An analysis of the online pricing strategies of the international hotel chains", Proceedings of the International Conference of Information and communication technologies in tourism, Innsburg, Austria, pp. 285-293.

δραστηριότητας, αλλά και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των τμημάτων του ξενοδοχείου<sup>26</sup>.

Τα λογιστικά συστήματα συμβάλλουν στην παροχή πληροφοριών για τη μέτρηση των επιδόσεων της ξενοδοχειακής μονάδας<sup>27</sup>. Επομένως, η λογιστική διαχείριση επιτρέπει στη διεύθυνση του ξενοδοχείου να εξετάσει κατά πόσον είναι κατάλληλη η στρατηγική που ακολουθείται. Επιπλέον, ένα κατάλληλο λογιστικό σύστημα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες σε πληροφορίες που έχουν οι διευθυντές των ξενοδοχείων, με στόχο τη στήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων<sup>28,29</sup>. Ταυτόχρονα, η λογιστική διαχείριση είναι απαραίτητη για τη σωστή αποτίμηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Επιπλέον, η λογιστική διαχείριση περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση της ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή, με το κεφάλαιο που είναι αναγκαίο για την ομαλή λειτουργία της.

Ένα στοιχείο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την λογιστική διαχείριση μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι το γεγονός ότι λόγω της εποχικότητας και της διακοπής των εργασιών τους, η ποιότητα των πληροφοριών που αφορούν το κόστος τίθεται υπό αμφισβήτηση.

Η βιβλιογραφία επιδιώκει να εξετάσει την επίδραση των λογιστικών συστημάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι Harris και Brown<sup>30</sup> παρουσίασαν μια επισκόπηση της λογιστικής διαχείρισης στην τουριστική βιομηχανία, ενώ οι Graham

---

<sup>26</sup> Thoephanis Karagiorgos, et al., *“Accounting systems for tourism in an international context”*, Mibes E-book, 2008, pp. 58-66.

<sup>27</sup> Lokman Mia, and Anoop, Patiarb, *“The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study”*, Hospitality Management, v. 20, no. 1, 2001, pp. 111-128.

<sup>28</sup> Laurence Gordon, Danny Miller, *“A contingency framework for the design of accounting information systems”*, Accounting, Organization and Society, v. 1, no. 1, 1976, pp. 56-69.

<sup>29</sup> Kweku Ewusi-Menash, *“The external organizational environment and its impact on management information systems”*, Accounting Organization and Society, v. 6, no. 4, 1981, pp. 301-316.

<sup>30</sup> Peter J. Harris and Jackie Brander Brown, *“Research and development in hospitality accounting and financial management”*, Hospitality management, v. 17, 1998, pp. 161-181.



και Harris<sup>31</sup> εξέτασαν την ανάπτυξη και την εφαρμογή των λογιστικών τεχνικών στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική μιας διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων.

Στην ίδια λογική, οι Patiarb και Mia<sup>32</sup> τόνισαν τη σημασία της χρήσης των λογιστικών συστημάτων στα ξενοδοχεία, ενώ οι Mongiello και Harris<sup>33</sup> περιέγραψαν το σχεδιασμό των λογιστικών συστημάτων των μεγάλων αλυσίδων ξενοδοχείων. Τέλος η Burgess<sup>34</sup> τόνισε τη μεγάλη σημασία του outsourcing των λογιστικών λειτουργιών στον ξενοδοχειακό τομέα.

Καθώς η Χρηματοοικονομική λογιστική δεν επιτρέπει μεγάλη ευελιξία στους χρήστες, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη διοικητική λογιστική στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η διοικητική λογιστική παρέχει πληροφόρηση στους εσωτερικούς χρήστες των επιχειρήσεων και για αυτό το λόγο κάθε επιχείρηση μπορεί να καταρτίζει με όποιο τρόπο επιθυμεί τις οικονομικές καταστάσεις για εσωτερική χρήση. Η έρευνα των Mongielloetal.<sup>35</sup> για το μοντέλο διοικητικής λογιστικής που εφαρμόζουν τα οικονομικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο που εφαρμόζεται περισσότερο περιλαμβάνει την Διοίκηση μέσω των Αξιών (ManagementbyValues) που δίνει έμφαση στην αποκέντρωση. Σε αυτό το μοντέλο, κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας διοικείται από ένα υπεύθυνο, ο οποίος λογοδοτεί στο χρηματοοικονομικό μάνατζερ. Ο σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι να

---

<sup>31</sup> Ian C. Graham, and Peter J. Harris, "Development of a profit planning framework in an international hotel chain: a case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11, no. 5, 1999, pp. 198-204.

<sup>32</sup> Lokman Mia, and Anoop, Patiarb, *op.cit.*

<sup>33</sup> Marco, Mongiello, and Peter, Harris, "Management accounting and corporate management: insights into multinational hotel companies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 18, no. 5, 2006, pp. 364-379.

<sup>34</sup> Cathy Burgess, "Is there a future for hotel financial controllers?", *Hospitality Management*, v. 26, 2007, pp. 161-174.

<sup>35</sup> Marco, Mongiello, and Peter, Harris, "Management accounting and corporate management: insights into multinational hotel companies", *International Journal of Hospitality Management*, v. 18, no. 5, 2006, pp. 364-379.

εξετάσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διοικητική λογιστική, ως εργαλείο ελέγχου και τη διοίκηση πολυεθνικών αλυσίδων ξενοδοχείων. Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από τη διεξαγωγή 13 συνεντεύξεων.

Η μελέτη των Pavlatosetal.<sup>36</sup> για τις πρακτικές της διοικητικής λογιστικής που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, προέκυψε ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την παραδοσιακή πρακτική AbsorptionCosting, ακολουθούν οι σύγχρονες πρακτικές Variablecosting και ActivitybasedCosting και τελευταία η παραδοσιακή μέθοδος StandardCosting. Από την έρευνα προέκυψε ότι πολλά ξενοδοχειακά στελέχη συνεχίζουν να εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό τις παραδοσιακές λογιστικές πρακτικές. Παρόλα αυτά, οι ρυθμοί ενσωμάτωσης των νέων πρακτικών κρίνονται ικανοποιητικοί, ενώ σημειώνεται ότι πολλές ξενοδοχειακές μονάδες θεωρούν πως στο μέλλον θα χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις νέες πρακτικές, και ιδιαίτερα την κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες.

Η μελέτη του Chouliaras<sup>37</sup> λαμβάνει χώρα στη Ελλάδα και εξετάζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Περισσότερο συγκεκριμένα, η έρευνα εξετάζει την αποτελεσματικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα των ξενοδοχείων τριών αστέρων στην Θεσσαλονίκη. Από την έρευνα προέκυψε ότι τα ξενοδοχεία του δείγματος δεν έχουν περισσότερα οικονομικά προβλήματα, από αυτά που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία της χώρας. Αυτό, όμως, που μπορεί να συμπεράνει κάποιος από τη συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι οι οικονομικές καταστάσεις των ξενοδοχείων εμφανίζουν πολύ μεγάλες διαφορές που καθιστούν δύσκολη τη σύγκριση. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι η παράθεση των λογιστικών μεγεθών δεν αρκεί για την αξιολόγηση της κατάστασης μια ξενοδοχειακής μονάδας.

---

<sup>36</sup> Odysseas, Pavlatos, and Ioannis, Paggios, "Management accounting practices in the Greek hospitality industry", *Managerial Auditing Journal*, v. 24, no. 1, 2009, pp. 81-98.

<sup>37</sup> Vassilis Chouliaras, "Analyzing income statement of three star hotels in Thessaloniki", *Tourism and Hospitality Management*, v. 18, no.1, 2012, pp. 83-93.

Οι Collier και Gregory<sup>38</sup> ερεύνησαν τη χρήση της στρατηγικής διοικητικής λογιστικής στον ξενοδοχειακό τομέα με τη μεθοδολογία των μελετών περιπτώσεων σε έξι μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η λογιστική διαχείριση στα ξενοδοχειακά συγκροτήματα εμπλέκεται όλο και περισσότερο στη στρατηγική διοίκηση, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού.

## **2.4Η κοστολόγηση των ξενοδοχειακών μονάδων**

Τα μέτρα και οι εκθέσεις της λογιστικής κόστους περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες που σχετίζονται με τους πόρους του οργανισμού. Η λογιστική κόστους είναι σε θέση να παρέχει πληροφορίες τόσο για τη χρηματοοικονομική, όσο και για τη διοικητική λογιστική<sup>39</sup>. Η κοστολόγηση, όπως εφαρμόζεται στον τομέα των υπηρεσιών φιλοξενίας, είναι ένα σύνολο εννοιών και τεχνικών που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τη συγκέντρωση, την ανάλυση και τη χρήση του ιστορικού και μελλοντικού κόστους ανά μονάδα, ώστε να χρησιμοποιηθεί στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Ενώ τα διοικητικά στελέχη στον τομέα των υπηρεσιών φιλοξενίας απαιτούν πληροφόρηση για το κόστος όπως συμβαίνει και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, η φύση των δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων (όπως το φάσμα των προϊόντων, οι δραστηριότητες σε πραγματικό χρόνο, η τοποθεσία και το μέγεθος, η ένταση της εργασίας και του κεφαλαίου, και η δομή του κόστους) δεν επιτρέπει αυτούσια την εφαρμογή των συστημάτων κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται στις μεταποιητικές επιχειρήσεις<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Paul Collier, and Alan Gregory, "Strategic management accounting: a UK hotel sector case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7 no. 1, 1995, pp. 16-21.

<sup>39</sup> Charles T. Horngren et al., *Management and Cost accounting*. New York, Prentice Hall, (1997).

<sup>40</sup> Peter Harris, "A development strategy for the hospitality operations management curriculum", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, no.5, 1995, pp. 29-32.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν ένα υψηλό ποσοστό σταθερών κοστών<sup>41,42</sup> που αντιστοιχεί περίπου στα τρία τέταρτα του συνολικού κόστους. Το τμήμα της διαμονής έχει ένα σταθερό κόστος (το οποίο αφορά κυρίως τους μισθούς και τα ημερομίσθια) της τάξης του 15-20% σε σχέση με τον όγκο των πωλήσεων, καθώς και ένα σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό μεταβλητού κόστους (που αφορά τις υπηρεσίες που παρέχουν τα πλυντήρια, το στεγνό καθάρισμα, οι προμήθειες, κ.λπ.). Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εστίαση και το μπαρ επίσης συνεπάγονται ένα σχετικά υψηλό πάγιο κόστος (που αφορά κυρίως τις αμοιβές του προσωπικού που εργάζεται στην κουζίνα και το εστιατόριο), καθώς και υψηλό μεταβλητό κόστος (δαπάνες για προμήθειες σε τρόφιμα και ποτά, αλλά και για ενέργεια). Τα υψηλά πάγια έξοδα συνεπάγονται υψηλά περιθώρια μικτού κέρδους και αυτό, με τη σειρά του, σημαίνει ότι κάθε επιπλέον έσοδο επιφέρει μια σημαντική αύξηση των καθαρών κερδών στα συνολικά αποτελέσματα<sup>43</sup>.

Πολλές έρευνες αναφέρονται στις λογιστικές μεθόδους κοστολόγησης που επιλέγονται από τα ξενοδοχεία ανά τον κόσμο. Για παράδειγμα, από έρευνα που διενεργήθηκε σε τριάντα ξενοδοχεία στην Πορτογαλία προέκυψε ότι οι μέθοδοι διοικητικής λογιστικής που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η ActivityBasedCosting, το ActivitybasedManagement και το ActivityBasedBudgeting, που αφορούν την κοστολόγηση, τη διαχείριση και τους προϋπολογισμούς αντίστοιχα<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Richard, Kotas, *Management accounting for Hotels and Restaurants*, London, Blackie Academic and Professional, 1997.

<sup>42</sup> Stan J. Brignall, et al., *Product costing in service organizations*, Management Accounting Research, v. 2, no. 4, 1991, pp. 227-248.

<sup>43</sup> Richard Kotas, *The European hotel: methodology for analysis of financial operations and identification of appropriate business strategy*, Hospitality Management, v. 1, no.2, 1982, pp.79-84.

<sup>44</sup> Ines, Cruz, *How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 19, no.7, 2007, 574-588.

Οι Brignall et al. (1991)<sup>45</sup> μελέτησαν μια αλυσίδα ξενοδοχείων και προσδιόρισαν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις πρακτικές κοστολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Η Pellinen<sup>46</sup> στην έρευνά της σε 6 τουριστικές επιχειρήσεις σε περιοχή της Φινλανδίας, διαπίστωσε ότι το σύστημα κοστολόγησης των περισσότερων από αυτές θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μεταβλητή κοστολόγηση, αφού μόνο οι άμεσες δαπάνες επιμερίζονται στα προϊόντα. Μάλιστα, καθώς οι ηγέτες του κλάδου καθορίζουν τις τιμές που θα επικρατούν στην αγορά η σημασία της λογιστικής κοστολόγησης είναι περιορισμένη.

Οι Schmidgall και Ninemeier (1987)<sup>47</sup> μελέτησαν τις πρακτικές κατάρτισης των προϋπολογισμών σε αλυσίδες ξενοδοχείων στις ΗΠΑ και επικεντρώθηκαν στο συντονισμό και τον έλεγχο. Οι αλυσίδες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 47 και είναι από τις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων στις ΗΠΑ. Από την έρευνα προέκυψε ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων χρησιμοποιούν την από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού τους. Επιπλέον, προκύπτει ότι οι πρακτικές κατάρτισης του προϋπολογισμού στις ξενοδοχειακές αλυσίδες είναι παρόμοιες με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι αλυσίδες εστιατορίων.

Οι Schmidgall et al. (1996)<sup>48</sup> σύγκριναν τις πρακτικές κατάρτισης του προϋπολογισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ με εκείνες στην Σκανδιναβία. Από τη μελέτη προέκυψε ότι η πλειοψηφία των αλυσίδων ξενοδοχείων τόσο στις ΗΠΑ όσο και Σκανδιναβία χρησιμοποιούν μια bottom-up προσέγγιση για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

---

<sup>45</sup> Stan J. Brignall, et al., *“Product costing in service organizations”*, Management Accounting Research, v. 2, no. 4, 1991, pp. 227-248.

<sup>46</sup> Jukka, Pellinen, *“Making price decisions in tourism enterprises”*, Hospitality Management, v. 22, no.3, 2003, pp.217-235.

<sup>47</sup> Raymond S. Schmidgall, and Jack Ninemeier, *“Budgeting in hotel chains: coordination and control”*, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, v. 28 no. 1, 1987, pp. 79-84.

<sup>48</sup> Raymond Schmidgall, et al. *“Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia”*, Hospitality Management, v. 15 no. 2, 1996, pp. 189-203.

Η μέθοδος κοστολόγησης ABC επιμερίζει όλα τα κόστη περιόδου του ξενοδοχείου και όχι μόνο τα κόστη παραγωγής. Τα κόστη αυτά επιμερίζονται στις δραστηριότητες και όχι στα προϊόντα, όπως συμβαίνει στις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης<sup>49</sup>. Επιπλέον, η Activity-based costing χρησιμοποιεί πολλαπλές βάσεις μερισμού. Η ακριβής γνώση των κοστολογικών στοιχείων της ξενοδοχειακής μονάδας που προσφέρει η ABC, αποτελεί μια σημαντική πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων<sup>50</sup>.

Η Activity Based Costing χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις ξενοδοχειακές μονάδες, αφού βοηθά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που έχει κάθε διαφορετική δραστηριότητα (διαμονή, εστίαση κτλ) σε σχέση με τα συνολικά αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Συχνά, η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα ή Activity Based Costing μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε συνδυασμό με την Προστιθέμενη Οικονομική Αξία (Economic Value Added)<sup>51</sup>. Με αυτό τον τρόπο, λαμβάνεται υπόψη και το κόστος κεφαλαίου του ξενοδοχείου.

Οι Noone και Griffin<sup>52</sup> υποστηρίζουν ότι η ABC είναι η πιο αποτελεσματική και ακριβής μέθοδος κοστολόγησης για την Ανάλυση Κερδοφορίας Πελάτη (CPA) στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου.

Οι Pavlatos και Paggios<sup>53</sup> ερεύνησαν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη λειτουργικότητα του συστήματος κοστολόγησης των ξενοδοχειακών μονάδων και τους παράγοντες που είναι πιθανό να το επηρεάζουν. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση

---

<sup>49</sup>Ray, A. Garrison, Eric W. Noreen, and Peter, C. Brewer, *“Managerial Accounting”*, Eleventh Edition, 2006, McGraw-Kill Irwin.

<sup>50</sup>Robin , Cooper and Robert S. Kaplan, *“Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage”*, Accounting Horizons, 1992, pp. 1-12.

<sup>51</sup> Milena Persic, Mustafa, Prohic, and Sandra, Ilic, *“Management accounting systems and hotel enterprise competitiveness”*, 4<sup>th</sup> International Conference on Enterprise in Transition, 2001.

<sup>52</sup> Breffni Noone, and Peter Griffin, *“Enhancing Yield management with customer profitability analysis”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 9, no.2, 1997, pp.75-79.

<sup>53</sup> Odysseas Pavlatos and Ioannis Paggios, *“A survey of factors influencing the cost system design in hotels”*, International Journal of Hospitality Management, v. 28, no. 2, 2009, pp. 263-271.

ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από ένα δείγμα εκατό κορυφαίων ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Από τα ευρήματα της έρευνα προέκυψε ότι η πλειοψηφία των κοστολογικών συστημάτων στη χώρα δεν παρέχουν ποιοτικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ακόμη, πως η λειτουργικότητα ενός συστήματος κοστολόγησης σχετίζεται θετικά με μια στρατηγική χαμηλού κόστους. Στους παράγοντες που δεν επηρεάζουν σημαντικά συμπεριλαμβάνονται το μέγεθος της επιχείρησης, το επίπεδο του ανταγωνισμού, η ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών και το διοικητικό σχήμα που χρησιμοποιείται.

Οι ίδιοι συγγραφείς<sup>54</sup> σε προγενέστερη έρευνά τους εξέτασαν της πρακτικές κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Η έρευνα έλαβε χώρα με τη χρήση ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν σε 85 ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν υψηλά σταθερά κόστη και υψηλά ποσοστά έμμεσων κοστών. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων του δείγματος χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης, ενώ ικανοποιητικός κρίνεται ο ρυθμός υιοθέτησης της Κοστολόγησης κατά Δραστηριότητες (ActivitybasedCosting) σε σχέση με την εφαρμογή της σε άλλες χώρες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την απόφαση της μονάδας να υιοθετήσει την ActivitybasedCosting είναι η δομή των κοστών της και η ανάγκη του υπολογισμού των κοστών ανά κατηγορία πελατών.

## **2.5Η λογιστική τυποποίηση στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Προκειμένου να παρέχονται συγκρίσιμες πληροφορίες από τις ξενοδοχειακές μονάδες και να καταστεί πιο εύκολη η λογιστική τους παρακολούθηση έχουν δημιουργηθεί λογιστικά σχέδια που τυποποιούν τις λογιστικές εργασίες και τις οικονομικές καταστάσεις των μονάδων αυτών.

---

<sup>54</sup>Odysseas Pavlatos, and Ioannis Paggios, «Cost accounting in Greek hotel enterprises: An empirical approach», *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, v. 2, no. 2, 2007, pp. 39-59.

Η λογιστική τυποποίηση υλοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με τη θέσπιση του Αμερικανικού Λογιστικού Σχεδίου (USALI – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), ενώ υπάρχουν και τα κλαδικά λογιστικά σχέδια της Γαλλίας, της Γερμανίας και της Ελβετίας. Με αυτά καθιερώθηκε μια ενιαία λογιστική ορολογία, ενιαία κοστολόγηση, ενιαία κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων κτλ.

Σύμφωνα με το USALI, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωτικό να επιμερίζουν τα γενικά έξοδα λειτουργίας. Η έρευνα των Dammitio και Schmidgall<sup>55</sup> έδειξε ότι η πλειοψηφία των Αμερικανικών ξενοδοχείων δεν επιμερίζουν τα έμμεσα κόστη, αφού όπως υποστηρίζουν η αξιολόγηση των κέντρων κόστους γίνεται πριν το μερισμό των έμμεσων δαπανών σε αυτά.

Με την εφαρμογή του USALI, οι καταστάσεις αποτελεσμάτων θα πρέπει να παρουσιάζονται για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου χωριστά. Με αυτό τον τρόπο, για κάθε κέντρο κόστους υπάρχουν άμεσα πληροφορίες για τα έσοδα και τα έξοδα που το αφορούν<sup>56</sup>.

Κατά του Potter και Schmidgal<sup>57</sup>, η μέθοδος κοστολόγησης που προτείνεται από το USALI έχει σαν αποτέλεσμα τη λανθασμένη μέτρηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι δύο συγγραφείς προτείνουν την Activity based costing ως τη μέθοδο κοστολόγησης που μπορεί να παρέχει τα ακριβέστερα στοιχεία του κόστους.

Μια ακόμη κριτική που ασκείται αφορά το γεγονός ότι το συγκεκριμένο λογιστικό σχέδιο δεν προσανατολίζεται στην αγορά, καθώς δεν παρέχει στοιχεία για

---

<sup>55</sup> James W. Dammitio, and Raymond S. Schmidgal, "Allocation of overhead cost in lodging properties", *Journal of Hospitality Financial Management*, v. 3, no. 1, 1994, pp. 45-55.

<sup>56</sup> Raymond Schmidgal, "The new lodging scoreboards; the USALI focus: Departmental statements", *The Bottomline*, v. 13, no. 6, 1998, pp. 18-26.

<sup>57</sup> Gordon Potter και Raymond Schmidgal, "Hospitality management accounting: current problems and future opportunities", *International Journal of Hospitality Management*, v. 18, no. 4, 1999, pp. 387-400.



τα έσοδα ανά τμήμα ή ανά πελάτη, ώστε να καθορίζεται μια κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική<sup>58</sup>.

Όσον αφορά τη λογιστική τυποποίηση στην Ελλάδα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ακολουθούν ο,τι προβλέπει το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, όπως και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, αφού δεν υπάρχει το αντίστοιχο κλαδικό λογιστικό σχέδιο. Για την παροχή πληροφοριών για τα κοστολογικά στοιχεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η ελληνική νομοθεσία προβλέπει τη χρήση της Αναλυτικής Λογιστικής.

## **2.6 Η διαχείριση των κερδών – χειραγώγηση των οικονομικών καταστάσεων των ξενοδοχειακών μονάδων**

Η διαχείριση των κερδών είναι ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται με τη λογιστική διαχείριση των ξενοδοχειακών μονάδων. Στη διαχείριση των κερδών υπεισέρχεται η υποκειμενική κρίση του διευθυντή στη σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων, ώστε να προκύψουν ευνοϊκά για τη μονάδα ή τον ίδιο αποτελέσματα. Αν για παράδειγμα, τα διοικητικά στελέχη πληρώνονται σε συνάρτηση με τα κέρδη της ξενοδοχειακής μονάδας, τότε έχουν όφελος αν αυξήσουν τα κέρδη της. Επιπλέον, για λόγους αποφυγής ενός υψηλότερου φορολογικού συντελεστή θα χειραγωγούσαν (μείωναν) τα κέρδη, προς όφελος την ξενοδοχειακής μονάδας.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένα από τους κλάδους όπου εμφανίζονται έντονα φαινόμενα αντιπροσώπευσης. Ο Guilding<sup>59</sup> διαπιστώνει ότι οι μορφές διοίκησης που υπάρχουν στις ξενοδοχειακές μονάδες αυξάνουν τις πιέσεις που δέχεται η διοίκηση στη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τη διαχείριση των κερδών (earningsmanagement), ώστε να διασφαλίζει ο κάθε διευθυντής τη θέση του, αφού φαίνεται στη διοίκηση ότι η επιχείρηση εμφανίζει υψηλά κέρδη.

---

<sup>58</sup>Peter J. Harris and Jackie Brander Brown, *op.cit.*

<sup>59</sup> Chris Guilding, "Hotel Owner/Operator Structures: Implications for Capital Budgeting Process", *Management Accounting Research*, v. 14, no. 3, 2003, pp. 179–199.

Η έρευνα των Ngetal.<sup>60</sup> για τη διαχείριση των κερδών στα ξενοδοχεία, βρίσκει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις για τη διαχείριση των κερδών είναι οι εξής: τα ηθικά διλήμματα των διοικητικών στελεχών, τα οικονομικά οφέλη, οι κοινωνικές επιπτώσεις, το κύρος του ξενοδοχείου, η χρονική στιγμή της δημοσιοποίησης, η πιθανότητα να προκληθούν ζημιές από την απόφαση.

Η μελέτη των Esteban και Devesa<sup>61</sup> που διεξήχθη σε δείγμα 1990 Ισπανικών ξενοδοχείων, μικρού και μεγάλου μεγέθους, σε ένα χρονικό διάστημα πέντε ετών έδειξε ότι οι διευθυντές των ξενοδοχείων δεν είναι αδιάφοροι για τα αποτελέσματα των ξενοδοχειακών μονάδων. Η κατανομή των κερδών παρουσιάζει ασυνέχεια στις τιμές κοντά στο μηδέν, ενώ εντοπίζονται ασυνήθιστα πολλές παρατηρήσεις πάνω από το μηδέν και ασυνήθιστα μικρός αριθμός παρατηρήσεων κάτω από το μηδέν. Τα παραπάνω αποτελέσματα και η παρακίνηση των διευθυντών να αποφύγουν τις ζημιές, είναι πιθανό να υποδηλώνει την ικανότητα των διευθυντών να χειραγωγούν τα κέρδη.

## 2.7Η αξιολόγηση της επίδοσης των ξενοδοχείων

Οι τουριστικέςεπιχειρήσεις,, και πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές μονάδες, παρουσιάζουν μια σειρά από εναλλακτικούς στόχους, οι οποίοι μεταβάλλουν την επιδιωκόμενη επίδοση, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι στόχοι εξαρτώνται και από τις εκάστοτε συνθήκες. Οι κυριότεροι εναλλακτικοί στόχοι των ξενοδοχειακών μονάδων είναι οι εξής<sup>62</sup>:

- ο κλασικός στόχος της μεγιστοποίησης των κερδών, επιτυγχάνεται με μεγιστοποίηση των εσόδων και ελαχιστοποίηση των εξόδων, ενώ

---

<sup>60</sup> Jeanette Ng, et al., *“Design and validation of a novel new instrument for measuring the effect of moral intensity on accountants’ propensity to manage earnings”*, Journal of Business Ethics, v. 84, no. 3, 2009, pp. 367-387.

<sup>61</sup> Laura Parte Esteban, and Maria Jesus Such Devesa, *“Earnings management in the Spanish hotel industry”*, Cornell Hospitality Quarterly, v. 52, no. 4, 2011, pp. 466-479.

<sup>62</sup> AndrianBull, *op.cit.*

απαιτεί από τη μονάδα να προχωρά συχνά και σε διακριτική τιμολόγηση.

- Η μεγιστοποίηση των εσόδων από πωλήσεις συχνά αντικαθιστά τη μεγιστοποίηση των κερδών, κυρίως σε νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, σε επιχειρήσεις με σταθερή δυναμικότητα και σε επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στο μάρκετινγκ και την προώθηση των προϊόντων τους.
- Η δημιουργία αυτοκρατορίας ή η δημιουργία κύρους είναι συχνός στόχος όταν η διοίκηση δεν ασκείται από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.
- Η μεγιστοποίηση της παραγωγής είναι παρόμοιος στόχος με την μεγιστοποίηση των εσόδων, αλλά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη μεγιστοποίηση του όγκου. Αυτός ο στόχος εκφράζεται περισσότερο από δημόσιες επιχειρήσεις.
- Η παροχή ικανοποίησης είναι ένας στόχος που θέτει ένα ελάχιστο ποσοστό απαιτούμενου κέρδους, και αφορά κυρίως επιχειρήσεις που επηρεάζονται από τη γνώμη των λογιστών.
- Τέλος, κάποιες επιχειρήσεις έχουν στόχο να έχουν ‘μια ήσυχη ζωή’, δηλαδή να έχουν μια παραγωγή με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, ώστε να επιτυγχάνεται ένα άνετο επίπεδο διαβίωσης για τους ιδιοκτήτες. Οι επιχειρήσεις με αυτό το στόχο τείνουν να διαφοροποιούνται από την αγορά, να έχουν μικρότερο μέγεθος, να είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και να μην επεκτείνονται με επιθετικό τρόπο.

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση της επίδοσης μια ξενοδοχειακής μονάδας είναι μια διαδικασία που μπορεί να έχει πολύ διαφορετικές μορφές και κριτήρια. Συνήθως, όταν γίνεται λόγος για τη λογιστική διαχείριση μιας επιχείρησης, ο στόχος με βάση τον οποίο μετράται η επίδοση είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, η οποία απαιτεί μεγιστοποίηση των εσόδων και περιορισμό των δαπανών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια κρίσιμη διοικητική δραστηριότητα, η οποία εφαρμόζεται συστηματικά για την αξιολόγηση είτε συγκεκριμένων τμημάτων, είτε για το σύνολο του ξενοδοχείου<sup>63</sup>. Για να είναι περισσότερο αποτελεσματική και κατανοητή η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού, θα πρέπει να ενσωματώνει τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, η ομαδική εργασία κτλ. Πολλοί ερευνητές έχουν επιδιώξει να αναπτύξουν πλαίσια αξιολόγησης της απόδοσης, που να χρησιμοποιούν και τους χρηματοοικονομικούς και τους μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα η *BalancedScorecard*<sup>64</sup>. Όμως, παρά την σημασία που δίνει η βιβλιογραφία στη μέτρηση της απόδοσης και μέσω ποιοτικών μεταβλητών, η πλειοψηφία των διοικητικών στελεχών στις ξενοδοχειακές μονάδες εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τα παραδοσιακά μέτρα απόδοσης<sup>65</sup>.

Οι Haktanir και Harris (2005)<sup>66</sup> διερεύνησαν τις πρακτικές μέτρησης της απόδοσης σε ένα ξενοδοχείο στην Βόρεια Κύπρο. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλές μέθοδοι, όπως ημι-δομημένες συνεντεύξεις, μελέτη εγγράφων και παρατήρηση. Η περιγραφή της απόδοσης έγινε από τρεις ομάδες ενδιαφερομένων, τους εργαζόμενους, τη διοίκηση και ένα στέλεχος της περιοχής. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν έξι κύρια ζητήματα που σχετίζονται με την απόδοση είναι η δυναμική της επιχείρησης, η συνολική επίδοση, η επίδοση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών, η χρηματοοικονομική επίδοση και οι καινοτόμες δραστηριότητες.

---

<sup>63</sup>Wilko, Chan, and Kevin, Wong, "Towards a more comprehensive accounting framework for hotels in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 7, 2007, pp. 546-559.

<sup>64</sup>Robert, S. Kaplan, and David, P. Norton, *op.cit.*

<sup>65</sup>Lokman Mia, and Anoop, Patiarb, *op.cit.*

<sup>66</sup> Mine Haktanir, and Peter Harris, "Performance measurement practice in an independent hotel context", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17 no. 1, 2005, pp. 39-50.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και το πολύπλοκο περιβάλλον αναγκάζουν τους οργανισμούς να επανεξετάζουν τα συστήματα μέτρησης ποιότητας που χρησιμοποιούν. Οι Atkinson και Brown (2001)<sup>67</sup> σε έρευνά τους για την μέτρηση της απόδοσης, διαπίστωσαν ότι τα ξενοδοχεία στο Ηνωμένο Βασίλειο εξακολουθούν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέτρα απόδοσης. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα μέτρησης της ποιότητας θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδέει τις δραστηριότητες με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Τα παραδοσιακά μέτρα της απόδοσης εστιάζουν στις παρελθοντικές επιδόσεις, ενώ σε μεγάλο βαθμό αγνοούν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, αν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο μετρούν την απόδοση με μεγάλη ακρίβεια, παρόλα αυτά δεν φαίνονται πρόθυμες να επανεξετάσουν τη χρήση των παραδοσιακών μέτρων απόδοσης.

Ο σκοπός της έρευνας του Phillips<sup>68</sup> ήταν να μελετήσει τη σχέση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικής επίδοσης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, δημιουργήθηκε ένα μοντέλο με 11 μεταβλητές, μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 63 ξενοδοχειακές μονάδες και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδιασμού που σχετίζονται με την επιχειρηματική επίδοση είναι η επιμέλεια, η ακρίβεια και η συμμετοχή.

Η απόδοση μιας ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να επηρεαστεί από μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τουριστικό κλάδο. Ένα από τα προβλήματα των ξενοδοχείων, είναι η έντονη εποχικότητα. Η εποχικότητα προκαλεί έντονες διακυμάνσεις στο προσωπικό που απαιτείται από τις ξενοδοχειακές μονάδες για να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Η

---

<sup>67</sup> Helen Atkinson, and Jackie Brander Brown, J. (2001), "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 128-35.

<sup>68</sup> Paul A. Phillips, "Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study", *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, no. 4, 1996, pp. 347-362.

Laietal.<sup>69</sup> εξέτασαν τη χρήση του συστήματος Just-in-time όσον αφορά το προσωπικό σε ξενοδοχεία στην Αγγλία. Η φιλοσοφία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί αν η ξενοδοχειακή μονάδα διατηρεί σχέσεις με πρακτορεία εργαζομένων. Η μελέτη έλαβε χώρα με τη μεθοδολογία του casestudy. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, την ανάλυση εγγράφων και την παρατήρηση. Από την μελέτη προέκυψε, ότι η συγκεκριμένη τεχνική μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδυθέντων κεφαλαίων.

Η έρευνα των Kilicetal.<sup>70</sup> που έλαβε χώρα σε ξενοδοχεία της Βόρειας Κύπρου, αφορούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από μεσαία και υψηλά διοικητικά στελέχη σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η παραγωγικότητα των ξενοδοχείων της περιοχής είναι ιδιαίτερα χαμηλή λόγω: της εποχικότητας, των υψηλών τιμών, του ανεπαρκούς καταρτισμένου προσωπικού, τα προβλήματα στη μεταφορά και τη χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στελέχη των ξενοδοχείων στη Βόρεια Κύπρο έχουν μια πολύ στενή αντίληψη της παραγωγικότητας, η οποία προσανατολίζεται στις εισροές, και όχι στα αποτελέσματα.

Σε έρευνα που αφορά την παραγωγικότητα των ξενοδοχείων στην Κίνα<sup>71</sup>, προέκυψε ότι η παραγωγικότητα μετράται κυρίως με χρηματοοικονομικές

---

<sup>69</sup> Pei-Chun, Lai, and Tom, Baum, *“Just in time labor supply in the hotel sector. The role of agencies”*, Employee Relations, v. 127, no. 1, 2005, pp. 86-102.

<sup>70</sup> Hasan, Kilic, and Fevzi, Okumus, *“Factors influencing productivity in small island hotels. Evidence from Northern Cyprus”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 17, no.4, 2005, pp. 315-331.

<sup>71</sup> Wilko, Chan, and Kevin, Wong, *“Towards a more comprehensive accounting framework for hotels in China”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19, No. 7, 2007, pp. 546-559.

μεταβλητές, αν και συχνά χρησιμοποιούνται και μη χρηματοοικονομικά στοιχεία για την κατάρτιση της BalancedScorecard. Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι υπάρχουν δυσκολίες στην ομοιόμορφη τήρηση λογαριασμών στα ξενοδοχεία της ενδοχώρας της Κίνας.

Παρά τις προσπάθειες, όμως, των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων, η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί χωρίς λάθη. Η έρευνα των Brownetal.<sup>72</sup> έδειξε ότι πολλές φορές απαιτείται αλλαγή των πρακτικών μέτρησης της αποδοτικότητας, ώστε να λαμβάνονται υπόψη τόσο τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αλλά και μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, όπως είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Επιπρόσθετα, έμφαση θα πρέπει να δοθεί και στον χρονικό διάστημα το οποίο αφορά η μέτρηση της αποδοτικότητας, αφού οι βραχυχρόνιες εκτιμήσεις συχνά δεν είναι αντικειμενικές.

Προκειμένου να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, τόσο με χρηματοοικονομικά, όσο και με μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η Εξισορροποιητική Κάρτα ή BalancedScorecard. Η Balanced Scorecard αξιολογεί την αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη τους οικονομικούς δείκτες, αλλά και τρεις άλλες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης<sup>73</sup>.

Η έρευνα του Evans<sup>74</sup> επιδιώκει να αξιολογήσει την Balanced Scorecard και τη χρησιμότητά της στο διεθνή ξενοδοχειακό τομέα. Για το λόγο αυτό γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που δίνει έμφαση στην στρατηγική εφαρμογή της Balanced Scorecard, ενώ τα ευρήματα συγκρίνονται και αντιπαραβάλλονται με τις αποδείξεις που ελήφθησαν από μια έρευνα που έλαβε χώρα στη Βορειοανατολική Αγγλία. Από τη μελέτη προκύπτει ότι οι διοικήσεις των ξενοδοχείων χρησιμοποιούν

---

<sup>72</sup> Jackie, B. Brown, and Helen, Atkinson, "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 13, no.3, 2001, pp. 128-135.

<sup>73</sup> Robert, S. Kaplan, and David, P. Norton, *op.cit.*

<sup>74</sup> Nigel Evans, "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 17, n. 5, 2005, pp. 376 – 390.

μια σειρά από μέτρα για την αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης, τα οποία αντιστοιχούν και στις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard. Συνεπώς, η Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση.

Όμως, η εφαρμογή της Balanced Scorecard παρουσιάζει δυσκολίες στην πράξη. Για παράδειγμα, η έρευνα των MacPhail et al.<sup>75</sup> εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα χρησιμοποιούμενα μέτρα επίδοσης ευθυγραμμίζονται με τη διάσταση της ‘μάθησης και ανάπτυξης’ της Balanced Scorecard. Για τη διεξαγωγή της έρευνας ερωτήθηκαν Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Από τα αποτελέσματα της έρευνα φαίνεται ότι οι μάνατζερ δεν κατανοούν και δεν εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη διάσταση της επίδοσης, και για αυτό το λόγο υπάρχει ένα χάσμα ανάμεσα στη θεωρία και την εφαρμογή της Balanced Scorecard.

## **2.80 ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Η λογιστική διαχείριση μιας ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα, όταν η λογιστική πρακτική εστιάζει στην ανάλυση των μεγεθών των ανταγωνιστών, τότε γίνεται λόγος για λογιστική εστιασμένη στους ανταγωνιστές (competitor-focused accounting). Η ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αν αναλύει συστηματικά τις λογιστικές τους καταστάσεις, αφού μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες τους και τα πλεονεκτήματά τους, να προβλέψει τις μελλοντικές τους κινήσεις, να αξιολογήσει τις επενδύσεις τους κτλ.<sup>76</sup>

Ο στόχος της μελέτης των Anderson και Guilding<sup>77</sup> είναι να εξετάσουν τη φύση και τις προοπτικές της λογιστικής που εστιάζει στους ανταγωνιστές σε ένα

---

<sup>75</sup> Ruth McPail, et al. *“Human resources managers’ perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels”*, International Journal of Hospitality Management, v. 27, no. 4, 2008, pp. 623-631.

<sup>76</sup> Sharlene, Anderson, and Chris, Guilding, *“Competitor-focused accounting applied to a hotel context”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 18, no.3, 2006, pp. 206-218.

<sup>77</sup> Sharlene, Anderson, and Chris, Guilding, *op.cit*



μεγάλο ξενοδοχείο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με μη δομημένες συνεντεύξεις σε 21 διοικητικά στελέχη ενός μεγάλου ξενοδοχείου. Τα επίπεδα της επίσημης εφαρμογής αυτής της πρακτικής είναι πολύ περιορισμένα, ενώ αυτή η πρακτική εφαρμόζεται κάποιες φορές μη συστηματικά. Η κύρια χρησιμότητά της είναι ότι μπορεί να ευαισθητοποιήσει το προσωπικό με τις δυνάμεις και τη στρατηγική ανάπτυξη των ανταγωνιστών. Παρόλα αυτά, τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα τις πληροφορίες που δημοσιεύουν οι ανταγωνιστές τους, αφού μπορεί αυτές να είναι ελλιπείς ή παραπλανητικές.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να αποτελέσει και η μέτρηση της απόδοσής της. Ενώ όμως η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί μια από της κορυφαίες διοικητικές δραστηριότητες, δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιβλιογραφία για την καταλληλότητα των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης στον ξενοδοχειακό τομέα. Ο Phillips<sup>78</sup> υποστηρίζει ότι με το κατάλληλο σύστημα μέτρησης της επίδοσης, η ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, αφού οι εισροές, οι διαδικασίες, οι εκροές και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος καθίστανται σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Η ανταγωνιστική θέση που καταλαμβάνει κάθε ξενοδοχείο εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες, όπως για παράδειγμα η κατάρτιση των διοικητικών του στελεχών. Οι Petersetal.<sup>79</sup> σε έρευνα που διεξήγαγαν στην Αυστρία διαπίστωσαν ότι υπάρχει ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων, ειδικά όταν πρόκειται για μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις, στις οποίες ο ιδιοκτήτης είναι και μάνατζερ της μονάδας. Επιπλέον, το μέγεθος της μονάδας και ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι μικρές ξενοδοχειακές μονάδες διοικούνται πιο εύκολα και ευέλικτα, έχουν πιο στενή σχέση με τους επισκέπτες, ενώ προσαρμόζουν και πιο γρήγορα τη στρατηγική τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, όμως,

---

<sup>78</sup>Paul A. Phillips, "Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach", *The International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11 no. 7, 1999, pp. 359 – 365.

<sup>79</sup> Mike, Peters, and Dimitrios, Buhalis, "Family hotel business strategic planning and the need for education and training", *Education + Training*, v. 46, no. 8-9, 2004, pp. 406-415.

υπάρχουν ελλείψεις στο σχεδιασμό, ανεπαρκής εκπαίδευση, μικρότερη προβολή, ανυπαρξία κινήτρων και απροθυμία για νέους επενδυτές.

Οι Avcikurtetal.<sup>80</sup> επιχείρησαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία μια μικρής ξενοδοχειακής μονάδας. Η έρευνα έλαβε χώρα στα παράλια της Τουρκίας και είχε ένα δείγμα 155 μικρών ξενοδοχείων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι κύριοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η χρήση του διαδικτύου, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η χρηματοοικονομική επίδοση και το μάρκετινγκ. από αυτούς τους παράγοντες σημαντικότερος προέκυψε πως είναι η χρήση του διαδικτύου.

## **2.9 Οι τάσεις που κυριαρχούν στον τουριστικό κλάδο**

Τέλος, η λογιστική διαχείριση των ξενοδοχείων δεν έχει νόημα αν δεν προσανατολίζεται στο μέλλον των οργανισμών και δεν λαμβάνει υπόψη τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο, και την οικονομία γενικότερα. Μια από τις τάσεις που επηρεάζουν σημαντικά τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση εκδηλώνεται στις ξενοδοχειακές μονάδες με τη δημιουργία αλυσίδων ξενοδοχείων<sup>81</sup>. Η απόφαση μια αλυσίδας να επεκταθεί εξαρτάται από το καθεστώς ιδιοκτησίας, το τόπο εγκατάστασης και την οικονομική θέση της χώρας εγκατάστασης. Οι εν λόγω παράγοντες εξετάζονται στην έρευνα των Altinayetal.<sup>82</sup> για μια αλυσίδα ξενοδοχείων που αποφάσισε να επεκταθεί στην Ευρώπη, ενώ προηγουμένως οι δραστηριότητές της εντοπιζόταν κυρίως στην Αμερική. Οι λόγοι που την ώθησαν σε αυτή την απόφαση ήταν: η ανάπτυξη του τουρισμού στην Ευρώπη, η έλλειψη μεγάλων αλυσίδων ξενοδοχείων, η μείωση των τιμών των ξενοδοχείων.

---

<sup>80</sup> Cevdet Avcikurt et al., "Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An explanatory study", *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, no. 2, 2011, pp. 153-164.

<sup>81</sup> Levent, Altinay, and Mehmet, Altinay, "How will growth be financed by the international hotel companies?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 15, no. 5, 2003, pp. 274-282.

<sup>82</sup> Levent, Altinay, and Mehmet, Altinay, *op.cit.*

Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει και τις λογιστικές πρακτικές, για αυτό το λόγο παρατηρείται η τάση να υπάρχει λογιστική εναρμόνιση. Η έρευνα του Burgess<sup>83</sup> για τα ξενοδοχεία του Λονδίνου, εξετάζει αν τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες που διαμορφώνοντας, όπως για παράδειγμα, την οικονομική κρίση. Από τη μελέτη προκύπτει ότι η οικονομική κρίση δημιουργεί την ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο του κόστους. Επιπλέον, η εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων δημιουργεί δυσκολίες στα διοικητικά στελέχη που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να ανταποκριθούν.

Συνοψίζοντας, η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, αφού τις αναγκάζει να επεκταθούν, να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να εναρμονίσουν ή να τυποποιήσουν τις λογιστικές πρακτικές τους κτλ. Όλες αυτές οι αποφάσεις, όμως θα πρέπει να λαμβάνονται και να εφαρμόζονται από άρτια εκπαιδευμένα στελέχη, των οποίων η κατάρτιση θα επικαιροποιείται συνεχώς, ώστε να παραμένουν οι ξενοδοχειακές μονάδες ανταγωνιστικές και βιώσιμες σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον. Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών σε θέματα λογιστικής θα τους επιτρέψει να εφαρμόσουν καινοτόμες λογιστικές μεθόδους που θα τους παρέχουν πληρέστερη και πιο χρήσιμη πληροφόρηση.

---

<sup>83</sup> Cathy, Burgess, "Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 19, no. 3, 2007, pp. 188-200.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ξενοδοχειακός Τομέας

### 3.1 Ιστορική Αναδρομή ξενοδοχειακού τομέα<sup>84</sup>

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι το αποτέλεσμα της εξέλιξης και της υλοποίησης του αισθήματος φιλοξενίας που διακρίνει τους ανθρώπους. Οι αρχαίοι Έλληνες είχαν θεοποιήσει την φιλοξενία και κάθε παράβαση των εθίμων της αποτελούσε αμάρτημα, που πίστευαν ότι το τιμωρούσαν οι θεοί.

Ήταν τόσο έντονο και αναπτυγμένο το αίσθημα της **φιλοξενίας**, ώστε είχαν διαρρυθμίσει τα σπίτια τους οργανώνοντας ειδικό δωμάτιο (ξενώνα) για να φιλοξενούν επισκέπτες, περαστικούς και προσκεκλημένους. Ο ξένος στο γεύμα είχε τιμητική θέση και όταν αναχωρούσε, του πρόσφεραν δώρα, που ήταν ανάλογα με τη σχέση που διατηρούσε με τον οικοδεσπότη.

Η αύξηση της μετακίνησης των κατοίκων με το πέρασμα των χρόνων, δημιούργησε την ανάγκη οργάνωσης της φιλοξενίας. Έτσι η φιλοξενία έγινε οργανωμένη με τη βοήθεια της πολιτείας (δημόσια φιλοξενία) και έκαναν την εμφάνισή τους τα **δημόσια καταγώγια**, που φιλοξενούσαν άτομα για κάθε επίσημη εκδήλωση της πόλης, όπως αγώνες, θρησκευτικές εορτές κ.α. Τα καταγώγια χτιζόνταν σε περιοχές που διοργανώνονταν εορτές και αγώνες. Γνωστό καταγώγιο της εποχής ήταν το «Λεωνίδαίο» στην Αρχαία Ολυμπία και το καταγώγιο της Επιδαύρου δυναμικότητας 100 δωματίων.

Παράλληλα με τη δημόσια φιλοξενία μέσω των καταγωγίων, η ιδιωτική πρωτοβουλία ανέλαβε την κερδοσκοπική εκμετάλλευση της φιλοξενίας. Έτσι λειτούργησαν τα πρώτα **πανδοχεία**, στις διασταυρώσεις των μεγάλων δρόμων, για να εξυπηρετούν τους ξένους που ταξίδευαν. Τα πανδοχεία είχαν πελάτες από κατώτερα οικονομικά επίπεδα και προσέφεραν αντίστοιχες υπηρεσίες. Στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη και στη συνέχεια προσέφεραν και υπηρεσίες σίτισης.

---

<sup>84</sup>Κ. Λεκαράκου «Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.33-36, Αθήνα, 2011

Η εξέλιξη των πανδοχείων είναι τα ξενοδοχεία της εποχής εκείνης, τα οποία στον εορτασμό των «Διονυσίων» είχαν μεγάλη πληρότητα. Στην Βυζαντινή εποχή αναπτύχθηκε η ξενοδοχεία.

Τα καταγώγια μετατράπηκαν σε **ξενώνες** και ήταν επιχορηγούμενα από τους βασιλείς. Οι ιδιοκτήτες των ξενώνων ήταν άτομα μορφωμένα και κοινωνικώς καταξιωμένα. Γνωστοί ξενώνες ήταν ο «Ξενών του Σαμψών» που ίδρυσε ο Ιουστινιανός και η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στην Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372 μ.Χ. Επίσης ξενώνες λειτουργούσαν υπό την εποπτεία της εκκλησίας και προσέφεραν χωρίς αμοιβή διανυκτέρευση.

Με την πτώση του Βυζαντίου, η άσχημη οικονομική κατάσταση των Ελλήνων προκάλεσε διολίσθηση της τουριστικής κίνησης. Καταλύματα της εποχής εκείνης ήταν τα «**χάνια**», που προσέφεραν τροφή και στέγη για λίγες ώρες. Την εποχή της Τουρκοκρατίας, η φιλοξενία γινόταν σε σπίτια και οι χώροι της φιλοξενίας αποκαλούνταν «μισαφίρ οντάδες». Τα πανδοχεία ήταν λιγοστά με κακή εμφάνιση και διανυκτέρευαν όσοι δεν είχαν εναλλακτική λύση.

Με τον καθορισμό ως πρώτης πρωτεύουσας της Ελλάδος του Ναυπλίου και με την κάθοδο των Βαυαρών, παρουσιάστηκαν ανάγκες στέγασης και σύμφωνα με τα οικονομικά μέσα της εποχής δημιουργήθηκαν τα πρώτα **ξενοδοχεία**.

Επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο, όπου έμεναν Βαυαροί και ξένοι επίσημοι, με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Άλλο ξενοδοχείο ήταν του Κολοκοτρώνη με διευθυντή τον Ιταλό Γκιουζέπε.

Το πρώτο ξενοδοχείο της Αθήνας, το «ALBERGONUOMO» του Ιταλού Καζάλι, ιδρύθηκε το 1841, όταν μεταφέρθηκε εκεί η πρωτεύουσα, όπου σύχναζαν ναυτικοί και περιηγητές. Εκεί έγινε το 1841 ο πρώτος μεγάλος Δημοτικός χορός και παρευρέθησαν οι Βασιλείς και ο διάδοχος της Βαυαρίας.

Το ξενοδοχείο που θεμελίωσε την ελληνική ξενοδοχεία, ήταν η «Μεγάλη Βρετανία» που ιδρύθηκε από τον Αναστάσιο Παναγιώτη το 1842 σαν κατοικία του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.

Τα αρχαιότερα ξενοδοχεία, με τα στοιχεία που υπάρχουν μέχρι σήμερα, είναι «ο Αετός» στο Παρίσι το 1302 και ο «Λευκός Λέων» στην Βενετία το 1482.

Η ονομασία “hotel” δίνεται για πρώτη φορά στη Γαλλία στους πύργους, που οι ιδιοκτήτες τους θέλουν να τονίσουν ότι διαθέτονται για φιλοξενία. Οι πρώτοι που αντιμετώπισαν σαν οργανωμένη οικονομική μονάδα τα ξενοδοχεία και καθιέρωσαν κοινό τιμολόγιο, είναι οι Ελβετοί το 1843.

Άλλα γνωστά ξενοδοχεία είναι το «WOLDORFASTORIA» στην Ν.Υόρκη το 1931, το «PLAZAHOTEL» στο Ντητρόιτ το 1977, το «GRANDHOTEL» στη Ρώμη το 1893, το «RITZ» στο Παρίσι το 1898, το «CARLTON» του Λονδίνου το 1898 κ.ά.

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά την έννοια του άρθρου 12 του ν.δ. 1297/1972, είναι οι οργανωμένες επιχειρήσεις κεφαλαίου και εργασίας που έχουν σκοπό να παρέχουν κατάλυμα στο ευρύ κοινό με ή χωρίς παροχή πρόσθετων υπηρεσιών ανεξάρτητα από την ειδικότερη ονομασία τους (hotel, motel κ.λπ.).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πολυσύνθετες οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν εξειδικευμένα υλικά και άυλα αγαθά.

### **3.2 Κυριότερα χαρακτηριστικά ξενοδοχείων**

Το βασικό προϊόν που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι η φιλοξενία, ενώ συχνά στον ίδιο χώρο λειτουργούν εστιατόρια, μπαρ και άλλες εγκαταστάσεις που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ατόμων που φιλοξενούνται. Τα ξενοδοχεία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα των ξενοδοχειακών αλυσίδων.

Το κύριο χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η παροχή διαμονής, καθώς και η προσφορά στους πελάτες υλικών αγαθών (όπως παραδείγματος χάρη τροφή, ποτά κτλ) και υπηρεσιών, (όπως για παράδειγμα ψυχαγωγία, καθαριότητα, ψυχαγωγία κτλ). Καθώς, πολλές φορές τα αγαθά και οι υπηρεσίες δεν είναι δυνατό να διαχωριστούν και να προσφερθούν ξεχωριστά, τα ξενοδοχεία θεωρείται πως προσφέρουν εμπειρίες<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, 1996.

Ο ξενοδοχειακό κλάδος περιλαμβάνει το σύνολο των τουριστικών μονάδων που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας. Ο κλάδος περιλαμβάνει πολλές μικρές μονάδες, στις οποίες κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θεωρούνται η θέση και η χωροταξική κατανομή των καταλυμάτων<sup>86</sup>.

Ο κλάδος των ξενοδοχείων δευτερογενώς συμβάλλει στη βιομηχανική ανάπτυξη, αποτελεί ζωτική πηγή εισοδήματος και δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη σε άλλες επιχειρήσεις, όπως: μεταφορικές, τουριστικές, βιοτεχνικές-βιομηχανικές, γεωργικές.

Τα ξενοδοχεία έχουν κάποια χαρακτηριστικά διαφορετικά από τις άλλες επιχειρήσεις, όπως:

#### ✓ **Πελάτες**

Ο άνθρωπος καταπιεσμένος από τις οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες της σύγχρονης καταναλωτικής κοινωνίας, αισθάνεται την ανάγκη της φυγής από την καθημερινότητα, της αναψυχής, της απόκτησης νέων εμπειριών, της επικοινωνίας, της διεύρυνσης του κοινωνικού του περιβάλλοντος.

Όλες αυτές τις ανάγκες του ανθρώπου τις ικανοποιεί το ξενοδοχείο και προσφέρει τις ανέσεις που απαιτεί ο κάθε πελάτης. Ένα χαρακτηριστικό του σύγχρονου πελάτη είναι η περισσότερη και καλύτερη ενημέρωση σε θέματα καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δυνατότητα της πιο αντικειμενικής κριτικής από μέρους του. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες τους, μετρούν τις ανάγκες των πελατών με στόχο να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους.

Οι πελάτες ανάλογα με την ηλικία τους, το εισόδημά τους, την προσωπικότητά τους, την εμπειρία τους, το επάγγελμά τους, το βαθμό ενημέρωσής τους ζητούν κάτι ξεχωριστό από το κατάλυμα των διακοπών. Αυτό το κάτι ξεχωριστό (πολυτέλεια, οικονομία, ειδικά τμήματα), ο επιτυχημένος επιχειρηματίας το έχει προβλέψει, το έχει προσαρμόσει στις ιδιαίτερες επιθυμίες και ανάγκες του κάθε πελάτη, τους οποίους προσελκύει διαφημίζοντάς το. Ορισμένοι πελάτες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή, ενώ άλλοι στην ποιότητα.

---

<sup>86</sup> Δημήτρης, Μ. Λαγός, «Τουριστική Οικονομική», Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, 2005.

Η δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη είναι ο στόχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, γιατί η καλύτερη διαφήμιση είναι οι εμπειρίες των ανθρώπων που μένουν στο ξενοδοχείο. Ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης και θα αγνοήσει ανταγωνιστικές προσφορές. Ο καλύτερος «κήρυκας του προϊόντος» είναι εκείνος που το ζει και θα το αναφέρει στους γνωστούς του, όταν γυρίσει στην πατρίδα του.

Η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών είναι αποτέλεσμα της επιχειρησιακής στρατηγικής των επιχειρηματιών.

#### ✓ **Ειδικευμένο προσωπικό**

Το ξενοδοχείο χρειάζεται προσωπικό με ειδικές γνώσεις, επιδεξιότητα και επαγγελματική κατάρτιση, διότι το κύριο προϊόν του είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Στην κατά πρόσωπο σχέση ξενοδοχοϋπάλληλου και πελάτη κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών ο πελάτης αξιολογεί το προσωπικό θετικά ή αρνητικά και κατ' επέκταση την όλη ξενοδοχειακή μονάδα.

Η αναβαθμισμένη υποδοχή, το ευδιάθετο, χαμογελαστό και καλοπροαίρετο υπαλληλικό προσωπικό μαζί με άλλα στοιχεία συνθέτουν το προφίλ του ξενοδοχείου. Η θετική αξιολόγηση του προσωπικού εκδηλώνεται από τον πελάτη με φιλοδώρημα.

Το προσωπικό ακόμη «ικανοποιεί το εγώ» του πελάτη, εάν π.χ. ο ρεσεψιονίστ τον προσφωνεί με το όνομά του σαν τακτικό πελάτη, εάν ο μπάρμαν τον σερβίρει χωρίς να τον ρωτήσει τι ποτό θα πάρει, γιατί ξέρει τι πίνει σα γνωστός πελάτης που είναι κ.ά. Όλα αυτά τον κάνουν να αισθάνεται σαν ένα «ανώτερο άτομο», κάτι που δεν συμβαίνει συχνά σε άλλα μέρη. Ο δε πελάτης, κάθε στιγμή της διαμονής του, τη θεωρεί σαν μια ξεχωριστή στιγμή.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο ξενοδοχείο είναι σύνθετες γιατί λειτουργούν πολλά επί μέρους τμήματα, όπως διαμονή, εστίαση, ψυχαγωγία, αθλητικές δραστηριότητες κ.ά. Ένα υποσύνολο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών εάν δημιουργήσει αρνητική εικόνα στον πελάτη θα έχει δυσμενή επίδραση στην όλη επιχείρηση.

Οι καλές σχέσεις πελατών και υπαλλήλων ξενοδοχείου όταν συνοδεύονται από ένα ποιοτικό ξενοδοχειακό προϊόν οδηγούν σε σταθερή πελατεία.



### ✓ Έλεγχος από Κρατικούς παράγοντες

Τα ξενοδοχεία ελέγχονται 1) από τον **ΕΟΤ** για τη διαδικασία ίδρυσης και λειτουργίας τους, 2) από την **Αστυνομία** για την τήρηση ορισμένων αστυνομικών διατάξεων για λόγους δημόσιας τάξης, 3) από την **Αγορανομία** για την πιστή εφαρμογή των αγορανομικών διατάξεων στη διαμόρφωση των τιμών των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών και 4) από την **Εφορία** όπως όλες οι επιχειρήσεις.

### ✓ Αμετακίνητο προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών

Το ξενοδοχείο που είναι επιχείρηση παροχής υπηρεσιών προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τόπο που έχει εγκατασταθεί. Υπάρχει δηλαδή το αμετακίνητο και είναι εξαρτημένο από το συγκοινωνιακό δίκτυο και από τις δυνατότητες πρόσβασης σ' αυτό. Οι τουριστικές υπηρεσίες καταναλώνονται στον τόπο παραγωγής. Η χρησιμοποίηση των αγαθών και υπηρεσιών δε συνδυάζεται με την άμεση πληρωμή. Έτσι ο πελάτης πραγματοποιεί δαπάνες στο εστιατόριο, μπαρ, τηλεφωνικό κέντρο, του παρέχεται πίστωση και εξοφλεί με την αναχώρησή του. Η πίστωση αυτή δημιουργεί δύο προβλήματα:

1. Την άμεση καταχώρηση του οφειλόμενου ποσού στον λογαριασμό του, ώστε με την αναχώρησή του να μη διαφύγει καμία δόσοληψία του.
2. Την πολυπλοκότητα των εντύπων και την επικοινωνία γενικά του ενός τμήματος με το άλλο.

### ✓ Ανελαστικότητα κόστους

Η ίδρυση ενός ξενοδοχείου απαιτεί τοποθέτηση μεγάλων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία ( κτιριακές, μηχανολογικές εγκαταστάσεις, επίπλωση κ.ά.) και ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων εντάσεως παγίων περιουσιακών στοιχείων.

Έτσι επιβαρύνεται, εκτός από τα λειτουργικά έξοδα, με έξοδα συντήρησης, αποσβέσεων, τόκων δανείων κ.ά. τα οποία δε συμπίεζονται, για να μειωθεί το κόστος της ξενοδοχειακής μονάδας. Το κόστος αυτό που αντιμετωπίζει η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ανεξάρτητο από την πληρότητα και την εποχιακή λειτουργία της.

Παρόλα αυτά οι τιμές τους πρέπει να είναι ανταγωνιστικές για να προσελκύσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ζήτηση σε μια περίοδο παρατεταμένης κρίσης, χωρίς όμως να υποβιβάζεται το επίπεδο και η σύνθεση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η τιμή του δωματίου πρέπει να είναι ο κατάλληλος συνδυασμός τιμής και επιπέδου υπηρεσιών και να επανεξετάζεται η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό.

#### ✓ **Ανελαστικότητα προσφοράς**

Η προσφορά ξενοδοχείων είναι δεδομένη και μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης δεν μπορεί να προσφέρει αντίστοιχη αύξηση της προσφοράς. Η προσφορά είναι περιορισμένη, εξαρτάται από τη δυνατότητα υποδοχής της χώρας και δεν αυξάνεται αναλογικά με την αύξηση των πελατών.

Η ελαστικότητα ζήτησης σε σχέση με τη μεταβλητή των τιμών είναι υψηλή. Εάν αυξηθούν οι τιμές των ξενοδοχείων, οι τουρίστες θα επαναπροσδιορίσουν τις προτιμήσεις τους, θα δημιουργήσουν νέα καταναλωτικά πρότυπα και θα στραφούν σε ανταγωνιστικές αγορές στην Τουρκία, Ισπανία, Αίγυπτο, Μάλτα, Κροατία και Τυνησία.

#### ✓ **Άμεση ζήτηση και προσφορά υπηρεσιών**

Ο πελάτης απολαμβάνει την υπηρεσία τη στιγμή που δημιουργείται, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος για να διορθωθούν λάθη, να γίνουν δοκιμαστικά τεστ, επιδείξεις και γενικά βελτιώσεις, όπως μπορεί να γίνει στη γραμμή παραγωγής της κατασκευαστικής βιομηχανίας.

Η παραγωγή και η κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών πραγματοποιείται στον ίδιο χώρο και χρόνο.

Στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών σε οποιαδήποτε συνταγή που έχει δοκιμαστεί πριν, υπάρχει μεγάλο περιθώριο μη ικανοποίησης του πελάτη λόγω της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

Ακόμα και αν διαπιστωθεί κάποιο λάθος, ήδη θα είναι πολύ αργά και το μόνο που μπορεί να κάνει ο υπάλληλος, είναι να ζητήσει συγγνώμη. Χαρακτηριστικά

είναι αποτελέσματα ερευνών: ο δυσαρεστημένος πελάτης το αναφέρει σε άλλους 11, ενώ ο ευχαριστημένος μόνο σε 3.

Στην κατασκευαστική βιομηχανία ο χρόνος αναμονής μπορεί να καθορίσει και την αξία ενός προϊόντος, με αποτέλεσμα να εκτιμούμε περισσότερο τα προϊόντα για τα οποία αναμένουμε περισσότερο χρόνο. Στη βιομηχανία παροχής υπηρεσιών όμως, η οποιαδήποτε αναμονή μετρά αρνητικά ως προς την εντύπωση που δημιουργείται στον πελάτη.

### ✓ **Εποχικότητα**

Οι περισσότερες διανυκτερεύσεις πραγματοποιούνται το τρίμηνο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου κατά 50 %. Το τρίμηνο Απριλίου-Ιουνίου πραγματοποιούνται το 30 % περίπου. Ο στόχος του ελληνικού τουρισμού είναι η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγική ανάπτυξης της τουριστικής κινητικότητας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, γιατί η εποχικότητα επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθόσον με τις εισπράξεις της μειωμένης τουριστικής περιόδου πρέπει να λειτουργήσουν όλο το έτος.

Η εποχικότητα προκαλεί την υπολειτουργία ή την αδράνεια των ξενοδοχείων με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης των επενδύσεων.

Η αντιμετώπιση της εποχικότητας είναι πιο εύκολη σε περιοχές που μπορούν ν' αναπτυχθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού που θα βοηθήσουν με τη χρονική διασπορά στην ισόρροπη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η επέκταση της τουριστικής περιόδου μπορεί να αντιμετωπισθεί και με την ενίσχυση του εγχώριου τουρισμού. Ο εγχώριος τουρισμός σε σχέση με τον εισερχόμενο τουρισμό έχει μικρότερη προστιθέμενη αξία.

Επίσης, η προσέλκυση και ανάπτυξη νέων γεωγραφικών αγορών ( Κίνα, Ρωσία ), όπως και η διαφοροποίηση και ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος

σε συνδυασμό με σωστή τιμολόγηση και υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών θα βοηθήσουν στην επέκταση της τουριστικής περιόδου.<sup>87, 88</sup>

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου, που αναφέραμε παραπάνω επηρεάζουν σε μέγιστο βαθμό το ξενοδοχειακό προϊόν. Επιπλέον η συνεισφορά της λογιστικής στη διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος και στη λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική αφού παρέχει πληροφορίες για το κόστος<sup>89</sup>, οι οποίες βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να ανταποκριθούν στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού<sup>90</sup>.

### **3.3 Ηλειτουργική διάρθρωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Για την ορθή εφαρμογή της λογιστικής τεχνικής απαιτείται βαθύτερη και σφαιρική γνώση του τρόπου λειτουργίας και της διάρθρωσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, αναφέρονται παρακάτω ενδεικτικά ορισμένα ζητήματα για τη λειτουργία και γενικά τη διάρθρωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και μάλιστα με τη σημερινή τους μορφή, ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητές οι λογιστικές μέθοδοι οι οποίες εφαρμόζονται στον κλάδο αυτό των επιχειρήσεων

---

<sup>87</sup>Κ. Λεκαράκου « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.40-45, Αθήνα, 2011

<sup>88</sup> Στέλιος Βαρβαρέσος, «Τουρισμός Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η ελληνική πραγματικότητα», εκδόσεις Προπομπός, 2000.

<sup>89</sup> Peter J. Harris, "A development strategy for the hospitality operations management curriculum", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, no. 5, 1995, pp. 29-32.

<sup>90</sup>Peter J. Harris and Jackie Brander Brown, "Research and development in hospitality accounting and financial management", *Hospitality management*, v. 17, 1998, pp. 161-181.

## ✓ Κλάδοι εκμετάλλευσης<sup>91</sup>

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι δυνατόν να περιλαμβάνει μια ή και περισσότερες τεχνολογικές δραστηριότητες, οι οποίες διακρίνονται μεταξύ τους σε αυτοτελή τμήματα που αποσκοπούν στην αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητάς της.

Με τον όρο «τεχνολογική δραστηριότητα» εννοείται η κατάλληλη οργάνωση (συνδυασμός) των μέσων δράσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, το οποίο, στην προκειμένη περίπτωση, είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθού ή υπηρεσίας.

Οι τεχνολογικές δραστηριότητες ονομάζονται και κλάδοι εκμετάλλευσης ή κέντρα παραγωγικής δραστηριότητας.

Ανάλογα με τους κλάδους εκμετάλλευσης οι οποίοι υπάρχουν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η επιχείρηση διακρίνεται σε απλή εκμετάλλευση (μόνο ύπνου) και σε σύνθετη ή πολυσύνθετη. Η ύπαρξη ενός ή περισσότερων κλάδων εκμετάλλευσης σε μια επιχείρηση εξαρτάται, κυρίως, από το πλήθος και τη μορφή των προσφερόμενων απ' αυτήν αγαθών ή υπηρεσιών, με βάση την ανάγκη της όσο το δυνατόν καλύτερης εξυπηρέτησης της πελατείας της.

Οι κλάδοι εκμετάλλευσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Κύριοι, με τους οποίους επιδιώκεται επίτευξη υψηλού βαθμού ίδιας αποδοτικότητας και
2. Βοηθητικοί, οι οποίοι συμβάλλουν στο έργο των κυρίων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι σ' ένα ξενοδοχείο που περιλαμβάνει το πλήθος των απαιτούμενων σήμερα εκμεταλλεύσεων, κύριοι κλάδοι είναι εκείνοι οι οποίοι πραγματοποιούν μέσα στο ξενοδοχείο τη μετατροπή των μέσων δράσης σε έτοιμα υλικά ή άυλα αγαθά (μαγειρείο, υπνοδωμάτια, κυλικείο), καθώς και εκείνοι οι οποίοι διαθέτουν τα αγαθά αυτά στους πελάτες (εστιατόριο, μπουφές, μπαρ, υποδοχή). Με τη δράση και των δύο αυτών επιδιώκεται η απόκτηση υψηλού

---

<sup>91</sup>Δ. Καρααχοντζίτης – Κ. Σαρλής « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.27-31, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks,1989

ποσοστού ίδιου κέρδους, το οποίο και αποτελεί συγχρόνως τον αντικειμενικό σκοπό του ξενοδοχείου.

Βοηθητικοί κλάδοι είναι εκείνοι οι οποίοι, ενώ δεν επιδιώκουν ίδια κέρδη, συμβάλλουν, με τη λειτουργία τους, στην επιτυχία και την αύξηση των κερδών των κύριων κλάδων (τηλεφωνικό κέντρο, πλυντήριο, κ.λπ.).

Είναι δυνατόν, όμως στο χώρο ενός ξενοδοχείου και μάλιστα από τον ίδιο φορέα, να λειτουργούν κλάδοι των οποίων το αντικείμενο δράσης να είναι εντελώς ανεξάρτητο από εκείνο του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση αυτή έχουμε τις καλούμενες δευτερεύουσες εκμεταλλεύσεις (κομμωτήριο, πρατήριο βενζίνης, ανθοπωλείο, γήπεδα τένις, γκολφ, πισίνες, πλαζ, κινηματοθέατρα, αίθουσες τυχερών παιχνιδιών, τουριστικών ειδών, κ.λπ.).

Πολλές φορές είναι δυνατόν οι δευτερεύουσες αυτές εκμεταλλεύσεις να αποτελέσουν κύριους κλάδους εκμετάλλευσης, κατά κανόνα όμως βρίσκονται σε χαμηλή οργανική σύνδεση με το ξενοδοχείο και τα αποτελέσματα μερικών απ' αυτούς είναι αρνητικά (ζημιές). Η διατήρηση των εκμεταλλεύσεων αυτών, έστω και με αρνητικό αποτέλεσμα, επιβάλλεται για χάρη της εύρυθμης λειτουργίας των άλλων κλάδων.

Στην πράξη, οι κυριότεροι κλάδοι εκμετάλλευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

## **1. Κύριοι κλάδοι εκμετάλλευσης**

### **A. Υπνοδωμάτια**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις υπηρεσίες του προσωπικού, εξειδικευμένες και μη, καθώς και τις υπηρεσίες των πάγιων στοιχείων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την προετοιμασία των διανυκτερεύσεων. Οποσδήποτε στην προετοιμασία αυτή συμμετέχει και το φυσικό περιβάλλον (κατάλληλη θέση ξενοδοχείου, κλίμα κ.λπ.).

Η ανάμειξη εξόδων λειτουργίας των χρησιμοποιούμενων μέσων μεταξύ του κλάδου αυτού και των άλλων κλάδων (ανελκυστήρες προσωπικού, φαγητού, μαρισμού, πλυντήριο, κυλικείο, πρωινά), δημιουργεί πρόβλημα μερισμού δαπανών.

## B. Εστιατόριο

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει δύο διαχωρισμένες μεταξύ τους δραστηριότητες. Δηλαδή το μαγειρείο και το εστιατόριο (τραπεζαρία). Το μαγειρείο, με τη χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων και ακατέργαστων υλικών (πρώτες ύλες), παρασκευάζει πλήθος φαγητών, ορεκτικών, σαλατών, κ.λπ. και σε τέτοια ποικιλία, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι επιθυμίες των πελατών. Το εστιατόριο, επίσης, έχει στη διάθεσή του μεγάλο αριθμό σκευών, τα οποία χρησιμοποιεί προκειμένου η προσφορά των διάφορων φαγητών κ.λπ. να συντελείται με τρόπο άψογο και αρεστό στους πελάτες (σερβίτσια κ.λπ.).

Τόσο για την ετοιμασία κάθε φαγητού, όσο και για την προσφορά του απαιτούνται είδη διαφορετικού κόστους και ποιότητας, καθώς και εξειδικευμένα και μη εργασία. Επίσης, ο κλάδος αυτός απορροφά υπηρεσίες σημαντικής αξίας και από άλλους κλάδους και γι' αυτό η κοστολόγηση των παρασκευαζόμενων φαγητών (ορθή επιβάρυνση του κλάδου με έξοδα) συχνά γίνεται ένα άλυτο πρόβλημα. Παρ' όλα αυτά, όμως, η σημασία του ρόλου της κοστολόγησης είναι μεγάλη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Γι' αυτό εξάλλου, η επιστημονική έρευνα δεν έπαψε να αναζητά μεθόδους εύρεσης του κόστους των παρασκευαζόμενων και προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Από λογιστικής άποψης επίσης, εδώ παρουσιάζει ενδιαφέρον και ο τρόπος διάθεσης των έτοιμων προϊόντων, δηλαδή αν πραγματοποιείται η διάθεση (πώληση) κατά την υπογραφή της συμφωνίας από μέρους του πελάτη (demipension, pensioncomplete) ή στο εστιατόριο (a la carte).

## Γ. Εκμετάλλευση ποτών (κάβα)

Στο τμήμα αυτό γίνεται αποθήκευση, συντήρηση και προετοιμασία για προσφορά στον πελάτη των κάθε είδους και ποιότητας ποτών. Η διάθεση των ποτών αυτών μέσω του εστιατορίου δημιουργεί λογιστικό πρόβλημα, λόγω ανάμειξης των εξόδων μεταξύ των δύο αυτών εκμεταλλεύσεων.

## Δ. Κυλικείο (μπουφές)

Το κυλικείο ή αλλιώς μπουφές έχει σαν αντικείμενο την με ίδια μέσα (σκεύη, προσωπικό κ.λπ.) ετοιμασία όλων των ζεστών ροφημάτων που παραγγέλλουν

πελάτες, καθώς και των προγευμάτων. Και στο τμήμα αυτό υφίσταται πρόβλημα μερισμού δαπανών λόγω ανάμειξης των υπηρεσιών του με τις υπηρεσίες του εστιατορίου, κυρίως στις μικρού μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

#### Ε. Μπαρ

Αυτό είναι εγκατεστημένο σε ιδιαίτερο χώρο του ξενοδοχείου και διαθέτει ίδια μέσα (σκεύη, έπιπλα, κ.λπ.), έχει δε σαν αντικείμενο την επιτόπου πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Το μπαρ είναι συνδεδεμένο με τους λοιπούς κλάδους και χρησιμοποιεί συχνά τις υπηρεσίες αυτών ή και αντίστροφα.

#### ΣΤ. Ζαχαροπλαστείο

Το τμήμα αυτό, καθώς και το μαγειρείο, ανήκει στην τεχνοπαραγωγική λειτουργία του ξενοδοχείου. Σ' αυτό παρασκευάζονται γλυκίσματα, παγωτά, μπισκότα, βουτήματα κ.λπ. για τον εφοδιασμό του εστιατορίου, του κυλικείου, του μπαρ ή τη διάθεσή τους απευθείας στους πελάτες. Η ανάμειξη των υπηρεσιών του ζαχαροπλαστείου με το εστιατόριο προκαλεί λογιστικά προβλήματα μερισμού δαπανών.

### **2. Βοηθητικοί κλάδοι**

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί βοηθητικοί κλάδοι, οι οποίοι κατά περίπτωση, μπορεί ν' αποτελέσουν και κύριους κλάδους, ανάλογα με το μέγεθος και τη θέση του ξενοδοχείου.

α. Πλυντήριο-σιδερωτήριο

β. Σταθμός αυτοκινήτων των πελατών-συνεργείο επισκευών αυτοκινήτων

γ. Υπηρεσία επισκευών και συντήρησης κτιρίων

δ. Υπηρεσία μέσων μεταφοράς



## ✓ Λειτουργίες-Τμήματα

Κάθε οικονομική μονάδα περιλαμβάνει διαχωρισμένα μεταξύ τους σύνολα, τα οποία δρουν με ειδικότερο σκοπό, με ειδικά όργανα και με ίδια προβλήματα το καθένα. Τα σύνολα αυτά ονομάζονται λειτουργίες. Η άσκηση των λειτουργιών αυτών γίνεται από ειδικά όργανα τα οποία έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες κατά τομέα. Στα ξενοδοχεία, τα όργανα αυτά διαχωρίζονται σε υπηρεσίες ή τμήματα και οι προϊστάμενοί τους συντονίζουν τη δραστηριότητά τους ανάλογα με τις εντολές της διεύθυνσης.

Οι βασικές λειτουργίες του ξενοδοχείου είναι:

### 1. Εμπορική λειτουργία

Η λειτουργία αυτή διακρίνεται κυρίως σε δύο τμήματα:

- α. Τον εφοδιασμό και
- β. Τη διάθεση

Ο εφοδιασμός περιλαμβάνει:

- 1) Τις υπηρεσίες προμηθειών,
- 2) Τις υπηρεσίες παραλαβών και
- 3) Την αποθήκη

Με την τήρηση κατάλληλων εντύπων από τις παραπάνω υπηρεσίες, το λογιστήριο παίρνει από αυτές τις απαραίτητες πληροφορίες για την καταχώριση, στα λογιστικά βιβλία, των οικονομικών πράξεων που γίνονται στα τμήματα αυτά.

Η διάθεση περιλαμβάνει:

- 1) Τις υπηρεσίες του τμήματος εποπτών πωλήσεων και
- 2) Τις υπηρεσίες του τμήματος λογαριασμού πελατών (Main-Courante).

### 2. Τεχνική λειτουργία

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει δύο κλάδους;

α. Τον κλάδο παραγωγής έτοιμων για κατανάλωση αγαθών και

β. Τη σύνθεση άυλων αγαθών.

### 3. Λειτουργία ασφάλειας

Αυτή αποσκοπεί στη συντήρηση των κτιρίων και εγκαταστάσεων και στην ασφάλεια έναντι των κινδύνων.

### 4. Διοικητική λειτουργία

Έργο της διοικητικής λειτουργίας είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των ενεργειών των άλλων δραστηριοτήτων. Στη λειτουργία αυτή ανήκει και η υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων.

5. Λογιστική λειτουργία και

6. Οικονομική λειτουργία

Στις παραπάνω λειτουργίες εντάσσονται και οι επί μέρους κλάδοι εκμετάλλευσης, ως εξής:

1. Στην εμπορική λειτουργία ανήκουν: το εστιατόριο ή κάβα και το μπαρ.

2. Στην τεχνική λειτουργία ανήκουν: το μαγειρείο, τα υποδωμάτια, το ζαχαροπλαστείο, το κυλικείο και το πλυντήριο.

Ανεξάρτητα κέντρα δραστηριότητας παραμένουν η διοικητική, η λογιστική και η οικονομική λειτουργία από τις οποίες η λογιστική και η οικονομική εντάσσονται στη διοικητική.

### 3.4 Διακρίσεις ξενοδοχείων<sup>92</sup>

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται ως εξής :

1. Ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν :
  - ✓ Υπερπολυτελείας
  - ✓ Πολυτελείας
  - ✓ Α κατηγορίας
  - ✓ Β κατηγορίας
  - ✓ Γ κατηγορίας
  - ✓ Δ κατηγορίας
  - ✓ Ε κατηγορίας
  
2. Ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν :
  - ✓ Απλά (όταν προσφέρουν μόνο διαμονή)
  - ✓ Σύνθετα (όταν προσφέρουν διαμονή και εστίαση)
  - ✓ Πολυσύνθετα (όταν προσφέρουν διαμονή, εστίαση, αθλητικές δραστηριότητες, μέσα διασκέδασης κ.α.)
  
3. Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης :
  - ✓ Αστικά (βρίσκονται εντός πόλεων και λειτουργούν όλο τον χρόνο)
  - ✓ Ορεινά (βρίσκονται σε ορεινές περιοχές, λ.χ. καταφύγια, σαλέ)
  - ✓ Παραθαλάσσια (βρίσκονται κοντά στην θάλασσα και εξυπηρετούν κυρίως τις καλοκαιρινές διακοπές)
  - ✓ Ιαματικών πηγών (βρίσκονται σε ιαματικές πηγές εξυπηρετούν κυρίως πάσχοντες ανθρώπους)
  - ✓ Συγκοινωνιακών κέντρων (βρίσκονται κοντά σε λιμάνι, αεροδρόμιο, σιδηροδρομικό σταθμό)
  
4. Ανάλογα με τη διάρκεια λειτουργίας :
  - ✓ Συνεχούς λειτουργίας
  - ✓ Εποχιακής λειτουργίας

---

<sup>92</sup>Κ. Λεκαράκου « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.36-37, Αθήνα, 2011

5. Ανάλογα με την διοικητική τους μορφή :
- ✓ Αυτοτελές ξενοδοχείο
  - ✓ Αλυσίδα ξενοδοχείων
6. Ανάλογα με την οικονομική τους μορφή :
- ✓ Ατομική επιχείρηση (όταν ο επιχειρηματίας είναι ένα φυσικό πρόσωπο)
  - ✓ Εταιρική επιχείρηση (όταν επιχειρηματίες είναι δυο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα)
7. Ανάλογα με την νομική τους μορφή :
- ✓ Ο.Ε, Ε.Ε, Ε.Π.Ε, Α.Ε.
8. Ανάλογα με το μέγεθός τους :
- ✓ Μικρά (έχουν λιγότερα από 100 δωμάτια)
  - ✓ Μεσαία (έχουν από 100 έως 300 δωμάτια)
  - ✓ Μεγάλα (έχουν πάνω από 300 δωμάτια)
- Αυτή η διάκριση δεν έχει σχέση με την κατηγορία των ξενοδοχείων π.χ. ένα ξενοδοχείο πολυτελείας έχει 50 δωμάτια.
9. Ανάλογα με τους πελάτες :
- ✓ Μονίμων πελατών (όπως φοιτητές, πληρώματα αεροπλάνων, υπάλληλοι με μετάθεση κ.α.)
  - ✓ Περαιστικών πελατών (οι εναλλασσόμενοι πελάτες που μένουν για μικρό χρονικό διάστημα λόγω διακοπών ή εργασίας)
10. Ανάλογα με την κτιριακή τους συγκρότηση :
- ✓ Πολυώροφο κτίριο (συνηθισμένη κατασκευή ξενοδοχείου σε ένα κτίριο)
  - ✓ Μπανγκαλούς ( μικρά συγκροτήματα διαμερισμάτων με την μορφή μικρών εξοχικών σπιτιών)
  - ✓ Μικτά (συνδυασμός των δύο παραπάνω)

11. Η διεθνής ταξινόμηση των ξενοδοχείων είναι :

- ✓ 1\*
- ✓ 2\*
- ✓ 3\*
- ✓ 4\*
- ✓ 5\*

Στην Ελλάδα ισχύει η κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστερών από το 1993 (Ν 2160/93). Η κατάταξη αυτή έχει σχέση με το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και όχι με τους παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή

12. Ανάλογα με το σχέδιο λειτουργίας και τη συμφωνία που γίνεται με τον πελάτη :

- ✓ PRσημαίνει RoomRate (η περιλαμβάνει μόνο το δωμάτιο)
- ✓ BB σημαίνει Bed-Breakfast(η τιμή περιλαμβάνει δωμάτιο και πρωινό)
- ✓ HB σημαίνει HalfBoard (η τιμή περιλαμβάνει δωμάτιο, πρωινό και ένα γεύμα)
- ✓ FB σημαίνει FullBoard (η τιμή περιλαμβάνει δωμάτιο και πλήρη διατροφή)
- ✓ ALLInclusive. Από το 1996 παρουσιάστηκε στην ξενοδοχειακή αγορά ένα νέο προϊόν παροχής υπηρεσιών με το χαρακτηρισμόallinclusive, το οποίο συνίσταται στη σύναψη συμβάσεων μεταξύ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τουριστικών πρακτορείων, με τις οποίες προβλέπεται όπως, έναντι μιας καθορισμένης συνολικής αμοιβής ανά πελάτη, να παρέχονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προς τους πελάτες των τουριστικών πρακτορείων, εκτός από τις υπηρεσίες καταλύματος και τροφής, απεριόριστη ή μερική χρήση αλκοολούχων και μη ποτών, καθώς και απεριόριστη χρήση των εγκαταστάσεων και παγίων αγαθών που τυχόν διαθέτουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως θαλάσσια ποδήλατα, γήπεδα τένις, γκολφ, κ.λπ.

13. Ανάλογα με τον τύπο του καταλύματος :

- ✓ Ξενοδοχείου κλασικού τύπου, παραδοσιακοί ξενώνες αγροτουριστικά καταλύματα κ.α.

- ✓ Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- ✓ Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- ✓ Τουριστικές κατοικίες και επαύλεις : selfcateringκαταλύματα που προσφέρονται σε ποικιλία μεγέθους
- ✓ Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης (camping): Διαθέτουν θέσεις για σκηνές ή τροχόσπιτα καθώς και οικίσκους και οι εγκαταστάσεις τους παρέχουν ευρύ φάσμα εξυπηρετήσεων.
- ✓ Ξενώνες νεότητας ( Youth hostels)

#### 14. Μεβάση την παρ. 2 του άρθρου 21 ν. 2741/99 (ΦΕΚ 199Α)

Τουριστικά καταλύματα. Είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και παρέχουν σε αυτούς διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση και διακρίνονται σε :

- ✓ Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
  - Ξενοδοχεία κλασικού τύπου
  - Ξενοδοχεία τύπου MOTEL
  - Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
  - Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων
- ✓ Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
  - Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες
  - Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων
  - Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα
- ✓ Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους

### 3.5 Ο ξενοδοχειακός τομέας στην Ελλάδα

Για να καλυφθούν οι αυξημένες τουριστικές ανάγκες ιδρύθηκαν πολλές μονάδες με αποτέλεσμα η Ελλάδα να διαθέτει σήμερα ένα σύγχρονο δυναμικό που είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με ίσους όρους πολλές αναπτυγμένες τουριστικά χώρες.

Στην Ελλάδα υπάρχει υπερπροσφορά κλινών σε σχέση με τον πληθυσμό της και κατέχει την 4<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως. Η φέρουσα ικανότητα των κλινών για διανυκτερεύσεις είναι πολύ μεγαλύτερη από τις πραγματοποιηθείσες και έτσι υπάρχει παραγωγική δυναμικότητα που δεν χρησιμοποιείται.

Συγκεκριμένα, η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση περίπου κατά 67 εκατ. διανυκτερεύσεις, που σημαίνει ότι η υπερπροσφορά των κλινών ξεπερνά τις 400000 ή το 30% του συνολικού δυναμικού της χώρας σε κλίνες.<sup>93</sup>

Σημαντικό ποσοστό των ξενοδοχειακών μονάδων καλύπτουν τα ξενοδοχεία 2\* και 1\* που συνήθως είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Μεγάλη αύξηση παρατηρείται στα ξενοδοχεία 5\* που αυξήθηκαν σε αριθμό κατά 380% στο διάστημα 1997 – 2010 ενώ προς τις κλίνες κατά 232%.<sup>94</sup>

Ενδεικτικά παρουσιάζονται κάποια στοιχεία που αφορούν την σύνθεση και την εξέλιξη των ξενοδοχειακών από το 1997 – 2010.<sup>95</sup>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΣΥΝΘΕΣΗ % ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ</b>
--

<sup>93</sup>Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

<sup>94</sup>Κ. Λεκαράκου « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.51-52, Αθήνα, 2011

<sup>95</sup>Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

ΜΟΝΑΔΕΣ	2000	2006	2010
5*	1,1	1,7	3,2
4*	10,7	10,4	12,7
3*	20	18,9	23,3
2*	53,8	49,8	44,7
1*	14,4	19,2	16,1
	100%	100%	100%
Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων από Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος			

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ 1997 - 2010</b>					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	1997		2010		ΜΕΤΑΒΟΛΗ
	Μονάδες	%	Μονάδες	%	% 1997 -2010
5*	65	0,9	312	3,2	380
4*	681	9,8	1.234	12,7	81
3*	1.405	20,2	2.268	23,3	61
2*	3.815	54,9	4.349	44,7	14
1*	987	14,2	1.569	16,1	59
Σύνολο	6.953	100	9.732	100	40
Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων από Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος					



### 3.6 Οικονομικά μεγέθη τουρισμού<sup>96</sup>

Ο τουρισμός δημιουργεί πρωτογενή ζήτηση η οποία δευτερογενώς μεταφέρεται σε άλλους τομείς της οικονομίας και δημιουργείται πολλαπλασιαστική επίδραση στο ΑΕΠ. Ο εισερχόμενος τουρισμός μαζί με τη ναυτιλία αποτελούν τους δύο άξονες που επηρεάζουν τη διάρθρωση του ισοζυγίου των εξωτερικών συναλλαγών της χώρας και αντισταθμίζουν το μεγάλο έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου.

Συγκεκριμένα, οι τουριστικές εισπράξεις καλύπτουν το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου κατά το 1/3 αυτού.

Υπολογίζεται ότι η τουριστική κατανάλωση επηρεάζει το 60% των κλάδων της ελληνικής οικονομίας, ενώ ο τουριστικός πολλαπλασιαστής εκτιμάται σε 2,184 ή με άλλα λόγια, κάθε ευρώ που καταναλώνεται στον τουρισμό δημιουργεί υπερδιπλάσια δευτερογενή κατανάλωση στην υπόλοιπη οικονομία (Πανεπιστήμιο Αιγαίου 2009, Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία).

Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (WorldTravelandTourismCouncil) για το 2010 σε τουριστικές επιχειρήσεις απασχολούνται περίπου 750.000 άτομα που αντιστοιχεί στο 18 % των συνολικά απασχολούμενων στην Ελλάδα, δηλαδή το 1/5 περίπου του εργαζόμενου δυναμικού πληθυσμού της χώρας. Εάν συνυπολογισθούν και οι επιχειρήσεις που έχουν σχέση με τον τουρισμό το μέγεθος αυτό αυξάνεται.

Με βάση μελέτη του ΙΤΕΠ μία μείωση των αφίξεων κατά 5 % οδηγεί στην απώλεια θέσεων εργασίας για ολόκληρη την οικονομία της τάξης των 69.000 θέσεων εργασίας.

Ο τουρισμός είναι για την Ελλάδα ένας εξαιρετικά κρίσιμος τομέας, καθώς συνεισφέρει κατά μέσο όρο το 16 % του ΑΕΠ, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.

---

<sup>96</sup>Κ. Λεκαράκου « Ξενοδοχειακή Λογιστική», σελ.23-25, Αθήνα,

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,4	16,9	16,5	15,9	16,4	17,3	17,5	17,3	16,5	15,2	15,3
Συμμετοχή στην Απασχόληση	19,7	20,0	19,9	19,3	19,1	20,2	20,5	20,2	19,3	17,7	17,9
Απασχόληση σε χιλιάδες	778	785	784	769	783	838	867	868	817	742	746
Έσοδα δις €	10,1	10,6	10,3	9,5	10,4	10,7	11,4	11,3	11,6	10,4	9,6
Αφίξεις αλλοδαπών σε εκ.	12,4	13	12,6	12,5	11,7	12,9	14	16,2	15,9	14,9	15
Μέση κατά κεφ.δαπάνη	813	813	819	762	882	832	812	700	730	697	640

Πηγή : Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (SETE)

Από τον παραπάνω πίνακα εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

- ❖ Ο τουρισμός συνέβαλε στο ΑΕΠ της Ελλάδος κατά 15,3 % για το 2010 ενώ την τελευταία δεκαετία η μεγαλύτερη συμβολή του ήταν το 2006 κατά 17,5 %.
- ❖ Η μέση κατά κεφαλή δαπάνη ανά τουρίστα την τελευταία δεκαετία ήταν η χαμηλότερη ύψους 640 € το 2010 ενώ η υψηλότερη ύψους 882€ το 2004.
- ❖ Τα έσοδα από τον τουρισμό για το 2010 ανήλθαν σε 9,6 δις. τα χαμηλότερα της τελευταίας δεκαετίας ενώ τα υψηλότερα ήταν 11,6 δις. το 2008.
- ❖ Ο μεγαλύτερος αριθμός αφίξεων αλλοδαπών σημειώθηκε το 2007 16,2 εκ. ενώ το 2010 ήταν 15 εκ.

Στον παρακάτω πίνακα 4 παρατηρούμε ότι η παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει οδηγήσει τους καταναλωτές σε μείωση δαπανών για ταξίδια του εξωτερικού με πακέτα διακοπών κατά 50 % περίπου από 251 εκ. € σε 131 εκ. € για τα έτη 2008 και 2009.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΜΕ ΠΑΚΕΤΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ</b>						
(ταξίδια με 4 ή περισσότερες διανυκτερεύσεις)						
Σε χιλιάδες						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ε.Ε	16.472	44.314	95.940	126.163	97.673	81.671
Ασία	3.046	11.177	17.337	3.732	82.470	8.922
Αφρική	1.120		24.457	9.158	19.832	12.367
Αμερική			7.156	10.578		
Λοιπές	13.536	8.029	22.035	16.169	51.603	28.347
Σύνολα	34.174	63.521	166.923	165.800	251.578	131.306
Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων από Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος						

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Εμπειρική διερεύνηση της ξενοδοχειακής μονάδας CactusBeach, με την χρήση αριθμοδεικτών**

### **4.1 Εισαγωγή και παρουσίαση της ξενοδοχειακής μονάδας CactusBeach**

Η ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach δημιουργήθηκε το 1983, από το Θεόφιλο Χαλκιαδάκη και απασχολεί περίπου 100 υπαλλήλους.

Το ξενοδοχείο Cactus Beach βρίσκεται μεταξύ Αγ. Νικολάου και Ηρακλείου στη περιοχή Σταλίδα του Δήμου Χερσονήσου, και έχει 380 δωμάτια σε διαφορετικά κτίρια. Το ξενοδοχείο έχει σύγχρονες εγκαταστάσεις SPA και FITNESS. Το κέντρο αθλητισμού είναι πλήρως εξοπλισμένο με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας και έχει επανδρωθεί με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό (γυμναστές, φυσιοθεραπευτές, μασέζ), ώστε να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Όσον αφορά την ψυχαγωγία των επισκεπτών, στο ξενοδοχείο υπάρχει μια ομάδα animation που προσφέρει καθημερινά ένα πρόγραμμα διασκέδασης, με παιχνίδια, караόκε, mini disco, sketch και πολλές άλλες δραστηριότητες. Επιπλέον, στην ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί μπαρ και εστιατόριο<sup>97</sup>.

Στις δραστηριότητες που παρέχονται στους πελάτες του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται: γήπεδο τένις, γυμναστήριο, αίθουσα παιχνιδιών, παιδική χαρά, μπιλιάρδο, πινγκ πονγκ, πισίνα, μίνι γκολφ, ιδιωτική παραλία κτλ. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα διοργάνωσης συνεδριάσεων και επίσημων εκδηλώσεων, η παροχή συναλλάγματος, η ενοικίαση αυτοκινήτου, η δυνατότητα ασύρματης σύνδεσης στο διαδίκτυο κτλ.

Συνεπώς, η ξενοδοχειακή μονάδα έκτος από υπηρεσίες διαμονής, παρέχει υπηρεσίες εστίασης, ψυχαγωγίας, αθλητισμού, καθώς και υπηρεσίες για τα παιδιά των επισκεπτών.

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι η λογιστική διαχείριση αυτής της ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί την παρακολούθηση και καταγραφή των

---

<sup>97</sup> Από την επίσημη ιστοσελίδα του CactusBeach: <http://www.cactusbeach.gr> [προσπελάστηκε 29/03/2013].

αποτελεσμάτων που προκύπτουν από όλες αυτές τις δραστηριότητες που παρέχονται στους πελάτες.

## **4.2 Η ανάγκη αναλυτικής καταγραφής των οικονομικών γεγονότων με συστήματα χρηματοοικονομικής λογιστικής και λογιστικής κόστους**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν περίπλοκους οργανισμούς, με πολυάριθμες δραστηριότητες, οι οποίες καθιστούν δύσκολη τη λογιστική διαχείριση τους.

Η λογιστική διαχείριση μπορεί να παρέχει πληροφόρηση είτε στους εσωτερικούς, είτε στους εξωτερικούς χρήστες της μονάδας. Η διοικητική λογιστική παρέχει πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης, και γενικότερα στους εσωτερικούς χρήστες που διευθύνουν και ελέγχουν τις λειτουργίες της. Αντίστοιχα, η χρηματοοικονομική λογιστική αφορά την παροχή πληροφοριών στους εξωτερικούς χρήστες, όπως οι μέτοχοι, οι πιστωτές, ώστε να αξιολογήσουν την χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης<sup>98</sup>.

Η λογιστική έχει βασικό ρόλο στον έλεγχο των εσόδων και των εξόδων ανά τομέα της λειτουργίας του ξενοδοχείου, όπως τα δωμάτια, το μπαρ, οι αθλητικές εγκαταστάσεις, το εστιατόριο κτλ. Η λογιστική διαχείριση μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ξενοδοχειακής μονάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, η λογιστική διαχείριση βοηθά τη διοίκηση του ξενοδοχείου να ασκήσει διεύθυνση και έλεγχο στα έσοδα και τα έξοδα κάθε δραστηριότητας, αλλά και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα κάθε τμήματος της ξενοδοχειακής μονάδας<sup>99</sup>, ώστε να ληφθούν διορθωτικές δράσεις σε περίπτωση που διαπιστωθούν λάθη ή παραλείψεις.

---

<sup>98</sup>Ray, A. Garrison, Eric, W. Noreen, and Peter, C. Brewer, “*Managerial Accounting*”, Eleventh Edition, 2006, McGraw-Kill Irwin.

<sup>99</sup>Theophanis Karagiorgos, et al., “*Accounting systems for tourism in an international context*”, Mibes E-book, 2008, pp. 58-66.

Τέλος, η λογιστική διαχείριση είναι απαραίτητη για τη σωστή αποτίμηση της ξενοδοχειακής μονάδας ειδικά σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και των εξαγορών, αλλά και για αποφάσεις που σχετίζονται με τη χρηματοδότησή της.

Στην παρούσα ανάλυση, θα γίνει αξιολόγηση της επίδοσης της ξενοδοχειακής μονάδας Cactus Beach, με τη βοήθεια αριθμοδεικτών. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται οι λογιστικές καταστάσεις της την χρονική περίοδο 2009-2011 και γίνεται σύγκριση με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του κλάδου.

### **4.3 Ανάλυση αριθμοδεικτών της ξενοδοχειακής μονάδας CactusBeach**

Η ανάλυση αριθμοδεικτών βασίζεται στην μελέτη και ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης. Οι κύριες καταστάσεις από τις οποίες λαμβάνονται τα στοιχεία για τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών είναι ο ισολογισμός και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης. Ο ισολογισμός αποτελεί την απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης μια χρονική στιγμή, ενώ η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης εμφανίζει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για μια χρονική περίοδο<sup>100</sup>.

Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες συνοψίζουν με συστηματικό τρόπο μεγάλο αριθμό χρηματοοικονομικών δεδομένων, καθώς και την εξέλιξή τους<sup>101</sup>. Οι αριθμοδείκτες συνδέουν τα ποσά των οικονομικών καταστάσεων, με τρόπο που να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες. Με τη χρήση των αριθμοδεικτών διευκολύνεται η σύγκριση των μεγεθών των οικονομικών καταστάσεων, αφού ομαδοποιούνται τα δεδομένα τους με κατανοητό τρόπο.

Η χρήση και η ανάλυση των αριθμοδεικτών γίνεται συνήθως διαχρονικά ή σε σχέση με άλλες εταιρίες ή με το μέσο όρο του κλάδου. Η διαχρονική ανάλυση

---

<sup>100</sup>FredJ. WestonandEugeneF. Brigham, “Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής”, 1986, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.

<sup>101</sup>Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, «Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», 2000, Πειραιάς.

επιτρέπει την εκτίμηση των τάσεων που επικρατούν. Αντίστοιχα, η σύγκριση με τις τιμές των δεικτών από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ή με το μέσο όρο του κλάδου επιτρέπει στην εταιρία να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η χρήση των αριθμοδεικτών επιτρέπει την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και της επίδοσης του εξεταζόμενου οργανισμού. Οι κύριες κατηγορίες δεικτών που θα εξεταστούν είναι οι εξής<sup>102</sup>:

- Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας. Παρουσιάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Η ανάλυσή τους είναι σημαντική γιατί η έλλειψη ρευστότητας αποτελεί μια από τις συχνότερες αιτίες πτώχευσης των επιχειρήσεων. Οι κυριότεροι δείκτες ρευστότητας που θα αναλυθούν είναι: ο δείκτης γενικής ρευστότητας και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας.

- Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας. Δείχνουν πόσο αποδοτικά λειτουργεί η επιχείρηση, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τις πωλήσεις, τα επενδυμένα κεφάλαια, τα ίδια κεφάλαια, το ενεργητικό κτλ. Οι βασικοί δείκτες αυτής της κατηγορίας που θα αναλυθούν είναι: η απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων και η Απόδοση επί των απασχολούμενων κεφαλαίων.

- Οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας. Οι δείκτες αυτοί συνδέουν τα κέρδη της επιχείρησης με τις πωλήσεις, τα ίδια κεφάλαια, τα στοιχεία του ενεργητικού της κτλ. Οι κυριότεροι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την CactusBeach είναι: το περιθώριο μικτού κέρδους και το περιθώριο καθαρού κέρδους.

- Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας. Δείχνουν πόσο γρήγορα μετατρέπονται τα διάφορα στοιχεία της επιχείρησης σε πωλήσεις ή σε μετρητά. Οι κυριότεροι δείκτες δραστηριότητας είναι οι εξής: η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, η κυκλοφοριακή ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων και η κυκλοφοριακή ταχύτητα των επενδυμένων κεφαλαίων.

- Οι αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης ή φερεγγυότητας. Δείχνουν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποιεί ξένα κεφάλαια και την

---

<sup>102</sup>Scott B. Smart, William L. Megginson, and Laurence J. Gitman, "Corporate finance", 2004, Ohio, Thomson South-Western.

ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις που δημιουργούν τα ξένα κεφάλαια. Οι κυριότεροι δείκτες αυτής της κατηγορίας, που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση είναι: ο δείκτης Ξένα προς Ίδια κεφάλαια και ο δείκτης κάλυψης των χρηματοοικονομικών δαπανών.

Πιο αναλυτικά, οι αριθμοδείκτες της CactusBeach παρατίθενται αμέσως παρακάτω. Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της CactusBeach να ικανοποιεί βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι δείκτες που εξετάζονται είναι ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας και ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio) υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Είναι ο πιο συνηθισμένος δείκτης μέτρησης της βραχυπρόθεσμης φερεγγυότητας της επιχείρησης, αφού δείχνει το βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων των βραχυπρόθεσμων δανειστών της με περιουσιακά στοιχεία που κανονικά μπορούν να ρευστοποιηθούν στη βραχυχρόνια περίοδο<sup>103</sup>.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας στην περίπτωση της CactusBeach λαμβάνει τις παρακάτω τιμές:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5 :ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας</b>	0,70	0,42	0,55

<sup>103</sup> Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, και Δημήτρης Α. Παπαδόπουλος, «Χρηματοοικονομική διοίκηση: Βασικές έννοιες χρηματοοικονομικής, χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και διοίκηση κεφαλαίου κίνησης», 2005, Θεσσαλονίκη.



Παρατηρούμε ότι οι τιμές του δείκτη είναι χαμηλές, αφού τα κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού δεν αρκούν για να καλύψουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Όσον αφορά την πορεία του δείκτη διαχρονικά, παρατηρούμε ότι υπήρξε μια σημαντική πτώση το 2010, ενώ η τιμή του φαίνεται να βελτιώνεται το 2011.

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας υπολογίζεται αφαιρώντας τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό και διαιρώντας το υπόλοιπο με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο λόγος για τον οποίο αφαιρούνται τα αποθέματα είναι γιατί τα αποθέματα δεν ρευστοποιούνται εύκολα ενώ είναι πιθανό να ρευστοποιηθούν με ζημιά. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς να αναμένει την πώληση των αποθεμάτων της.

Ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας υπολογίζεται ως εξής<sup>104</sup>:

$$\text{Δείκτης άμεσης ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Οι τιμές που λαμβάνει ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της CactusBeach είναι οι εξής:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6 :ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας</b>	0,69	0,42	0,54

Και σε αυτή την περίπτωση, η τιμή του δείκτη επιδεινώνεται το 2010 και αυξάνεται το 2011. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας έχει ελάχιστη διαφορά με το δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας, γεγονός που οφείλεται στο πολύ μικρό ύψος των αποθεμάτων που διατηρεί η ξενοδοχειακή μονάδα (κυρίως βοηθητικές ύλες, αφού δεν υπάρχουν εμπορεύματα).

<sup>104</sup> Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, και Δημήτρης Α. Παπαδόπουλος, *op.cit.*

Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών ρευστότητας, οι οποίοι εμφανίζουν τιμές κάτω από τη μονάδα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα είναι πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστότητας.

Η δεύτερη κατηγορία αριθμοδεικτών που θα εξεταστεί είναι οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας. Από αυτή την κατηγορία, θα εξεταστούν οι δείκτες: μικτό περιθώριο κέρδους και καθαρό περιθώριο κέρδους.

Ο δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους υπολογίζεται από τη σχέση<sup>105</sup>:

$$\Delta.Μ.Π.Κ. = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Οι τιμές του Δείκτη Μικτού Περιθωρίου Κέρδους για την ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach, κατά τη χρονική περίοδο 2009-2011, είναι οι κάτωθι:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους</b>	17,40%	3,12%	6,38%

Εάν στον παραπάνω δείκτη χρησιμοποιηθεί το καθαρό κέρδος αντί για το μικτό κέρδος, προκύπτει ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους. Ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους με τις πωλήσεις και μας δίνει το καθαρό κέρδος ανά χρηματική μονάδα πωλήσεων. Η σχέση με την οποία υπολογίζεται ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους είναι η εξής:

$$\Delta.Κ.Π.Κ. = \frac{\text{Καθαρό κέρδ}}{\text{Πωλήσεις}}$$

<sup>105</sup> Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, «Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων», 2000, Πειραιάς.

Με την εφαρμογή της παραπάνω σχέσης στις οικονομικές καταστάσεις της CactusBeach, προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8 :ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ Μ.Φ.</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (μετά φόρων)</b>	4,82%	-10,47%	0,41%

Από την ανάλυση των δεικτών κερδοφορίας της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής μονάδας φαίνεται ότι υπήρξε μια μεγάλη καμπή στην κερδοφορία της εταιρίας το 2010, οπότε τα μικτά κέρδη μειώθηκαν από 17,4% (το 2009) σε 3,12%, ενώ όσον αφορά τα καθαρά κέρδη μετά φόρων, ήταν αρνητικά, αφού η τιμή του δείκτη έπεσε στο -10,47%. Το 2011, η κατάσταση βελτιώνεται και η εταιρία γυρίζει στα κερδοφόρα αποτελέσματα, έστω και οριακά (ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους ισούται με 0,41%).

Εν συνεχεία, αναλύονται οι δείκτες αποδοτικότητας της εν λόγω ξενοδοχειακής μονάδας, και πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης απόδοσης επί των ιδίων κεφαλαίων (ή ReturnonEquity - ROE) και ο δείκτης απόδοσης επί των Επενδυθέντων Κεφαλαίων (ή ReturnonAssets - ROA).

Ο λόγος των καθαρών κερδών προς το σύνολο του ενεργητικού δείχνει την απόδοση του συνόλου των επενδυθέντων κεφαλαίων της επιχείρησης (return on total assets - ROA ή return on investment - ROI).

Ο δείκτης Απόδοση επί των επενδυθέντων κεφαλαίων δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$ROA = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Οι τιμές που προκύπτουν από την εφαρμογή της παραπάνω σχέσης στην ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach είναι οι εξής:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΘΕΝΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Απόδοσης επί των επενδυθέντων κεφαλαίων</b>	0,96%	-1,85%	0,08%

Ο δείκτης αποδοτικότητας επί των ίδιων κεφαλαίων (return on equity) δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων. Προκύπτει από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{Αποδοτικότητα}_\text{ιδίων}_\text{κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

Ο δείκτης, στην περίπτωση του CactusBeach λαμβάνει τις ακόλουθες τιμές, κατά τα έτη 2009, 2010 και 2011:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων</b>	2,75%	-4,32%	0,20%

Συνεπώς, οι δείκτες αποδοτικότητας επίσης απεικονίζουν την πτώση της κερδοφορίας (για την ακρίβεια την πραγματοποίηση ζημιών) κατά το 2010, μια κατάσταση που φαίνεται να αντιστρέφεται το 2011, οπότε οι δύο δείκτες αυξάνονται σημαντικά.

Η επόμενη κατηγορία δεικτών που θα εξεταστεί είναι οι δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης. Οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων μετρούν τα κεφάλαια που έχουν εισφέρει οι ιδιοκτήτες σε σχέση με τα κεφάλαια που παρείχαν οι

πιστωτές της επιχείρησης. Τα ξένα κεφάλαια αφορούν τόσο τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, όσο και τις μακροχρόνιες (όπως για παράδειγμα τις ομολογίες)<sup>106</sup>.

Οι επιχειρήσεις με χαμηλό δείκτη διάρθρωσης κεφαλαίων έχουν μικρότερο κίνδυνο να πραγματοποιήσουν ζημιές όταν η οικονομία είναι σε ύφεση, έχουν, όμως, και μικρότερες αναμενόμενες αποδόσεις σε περιόδους οικονομικής ανόδου. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με υψηλούς δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων διατρέχουν μεν τον κίνδυνο μεγαλύτερων ζημιών, αλλά έχουν και την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν υψηλότερα κέρδη. Στην παρούσα οικονομική συγκυρία, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ασφαλείς όταν δεν έχουν υψηλά ποσοστά ξένων κεφαλαίων.

Οι δείκτες περιουσιακής διάρθρωσης που θα εξεταστούν για την ξενοδοχειακή μονάδα είναι ο Δείκτης Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια και ο Δείκτης Κάλυψης των Χρηματοοικονομικών Δαπανών.

Ο Δείκτης Ξένα προς ίδια κεφάλαια προκύπτει από τη διαίρεση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης με τα Ίδια Κεφάλαια. Στην περίπτωση της CactusBeach, οι τιμές του δείκτη για τα έτη 2009, 2010 και 2011 είναι οι κάτωθι:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>				
		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης</b>	<b>Ξένα</b>	1,53	1,38	1,44
<b>προς</b>	<b>Ίδια</b>			
<b>Κεφάλαια</b>				

Από τις παραπάνω τιμές, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί λειτουργεί και χρηματοδοτείται σε μεγάλο βαθμό με Ξένα Κεφάλαια, τα οποία είναι σημαντικά περισσότερα από τα Ίδια Κεφάλαια. Αυτή η τάση ίσως ήταν αποδεκτή μέχρι το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, οπότε ο κίνδυνος πτώχευσης των επιχειρήσεων ήταν πολύ μικρότερος, αφού τα ξένα κεφάλαια έχουν χαμηλότερο κόστος από τα Ίδια. Όμως, τα τελευταία χρόνια η χώρα έχει περάσει σε μια περίοδο ύφεσης, γεγονός που έχει μειώσει σημαντικά τη ζήτηση

<sup>106</sup>WestonandEugeneF. Brigham,*op.cit.*

για ξενοδοχειακές υπηρεσίες, αυξάνοντας σημαντικά τον κίνδυνο χρεοκοπίας της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Ο δεύτερος δείκτης χρηματοοικονομικής διάρθρωσης που θα εξεταστεί είναι ο Δείκτης Κάλυψης των Χρηματοοικονομικών Δαπανών. Ο δείκτης αυτός δείχνει το βαθμό στον οποίο τα κέρδη της επιχείρησης καλύπτουν τους τόκους για τα ξένα κεφάλαια που έχει λάβει, και δείχνει το βαθμό μέχρι τον οποίο μπορούν να μειωθούν τα κέρδη χωρίς δυσάρεστα οικονομικά επακόλουθα για την επιχείρηση, λόγω αδυναμίας της να αντιμετωπίσει τις ετήσιες χρηματοοικονομικές της δαπάνες. Η αδυναμία αντιμετώπισης των υποχρεώσεων αυτών μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε χρεοκοπία. Στον αριθμητή χρησιμοποιούνται τα κέρδη προ φόρων. Επειδή οι φόροι των κερδών υπολογίζονται μετά την αφαίρεση των τόκων, η ικανότητα καταβολής των τόκων της τρέχουσας περιόδου δεν επηρεάζονται από τους φόρους των κερδών<sup>107</sup>.

Για τον υπολογισμό του συγκεκριμένου δείκτη χρησιμοποιείται η παρακάτω σχέση:

$$\text{Βαθμός κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών} = \frac{\text{Κέρδη προ τόκων και φόρων}}{\text{Καταβαλλόμενοι τόκοι}} =$$

$$= \frac{\text{Κέρδη προ φόρων} + \text{Καταβαλλόμενοι τόκοι}}{\text{Καταβαλλόμενοι τόκοι}}$$

Οι τιμές του δείκτη για την περίοδο 2009-2011 φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Δαπανών</b>	3,35	2,21	3,21

<sup>107</sup> Προδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, *op.cit.*

Από τα παραπάνω αποτελέσματα γίνεται σαφές ότι ενώ το 2009 η εξεταζόμενη εταιρία μπορούσε με τα κέρδη της να καλύψει 3,35 φορές τους τόκους για τα δανειακά της κεφάλαια, το 2010, η τιμή του δείκτη χειροτέρευσε και η εταιρία μπορούσε να καλύψει 2,21 φορές τους τόκους της με τα κέρδη της. Η τιμή του δείκτη επανήλθε, το 2011, στο 3,21.

Η τελευταία κατηγορία αριθμοδεικτών που θα εξεταστεί είναι οι Δείκτες Δραστηριότητας. Οι δείκτες δραστηριότητας (activity ratios) δείχνουν πόσο αποτελεσματική χρήση κάνει η επιχείρηση των πόρων που ελέγχει. Οι δείκτες αυτοί συνεπάγονται συγκρίσεις ανάμεσα στις πωλήσεις και στις επενδύσεις σε διάφορα στοιχεία του ενεργητικού<sup>108</sup>.

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητες που θα εξεταστούν για την επιχείρηση CactusBeach είναι η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των Αποθεμάτων, η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων και η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των Επενδυθέντων Κεφαλαίων.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (inventory turnover) ορίζεται ως η σχέση πωλήσεων προς αποθέματα, ή πιο συγκεκριμένα<sup>109</sup>:

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$$

Οι τιμές του δείκτη για την εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας</b>	187,09	184,92	194,37

<sup>108</sup>WestonandEugeneF. Brigham,*op.cit.*

<sup>109</sup>WestonandEugeneF. Brigham,*op.cit.*

<b>Αποθεμάτων</b>			
-------------------	--	--	--

Παρατηρούμε ότι οι τιμές του δείκτη είναι πολύ υψηλές. Για παράδειγμα, το 2011 τα αποθέματα του CactusBeach αγοράστηκαν και αναλώθηκαν 194,37 φορές. Σε ανάλογα επίπεδα κινήθηκαν οι τιμές του δείκτη και για το 2009 και το 2010. Οι τιμές αυτές είναι λογικές, αν αναλογιστεί κανείς ότι δεν υπάρχουν αποθέματα εμπορευμάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες, παρά μόνο βοηθητικών υλών, η αξία των οποίων είναι πολύ μικρή.

Η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των Απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές δημιουργούνται απαιτήσεις και εισπράττονται από την επιχείρηση σε μια χρονιά. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο πιο γρήγορα εισπράττονται οι απαιτήσεις της ξενοδοχειακής μονάδας μέσα στο έτος<sup>110</sup>.

Η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των Απαιτήσεων υπολογίζεται από τη διαίρεση των πωλήσεων προς το μέσο ύψος των απαιτήσεων που απεικονίζονται στο ενεργητικό της μονάδας. Οι τιμές που παίρνει ο δείκτης στην ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach είναι οι εξής:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων</b>	1,42	2,6	1,61

Οι παραπάνω τιμές του δείκτη δείχνουν ότι μέσα σε μία χρονιά, για παράδειγμα το 2010, η ξενοδοχειακή μονάδα δημιουργεί απαιτήσεις από πωλήσεις και τις εισπράττει 2,6 φορές. Η τιμή του δείκτη είναι υψηλότερη το 2010 σε σχέση με τις άλλες δύο χρονιές που εξετάζονται, παρότι οι περισσότεροι αριθμοδείκτες εμφανίζουν χειρότερα αποτελέσματα αυτή τη χρονιά. Αυτό το αποτέλεσμα

<sup>110</sup> Προδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, *op.cit.*



πιθανότατα είναι βελτιωμένο, όχι γιατί αυξήθηκε η αποτελεσματικότητα είσπραξης των απαιτήσεων, αλλά γιατί μειώθηκαν σημαντικά οι απαιτήσεις.

Ο τελευταίος δείκτης που θα εξεταστεί είναι η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα των Απασχοληθέντων Κεφαλαίων. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απασχοληθέντων κεφαλαίων δίνεται από τη διαίρεση του κύκλου εργασιών προς το μέσο ύψος των επενδυμένων κεφαλαίων της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι τιμές που λαμβάνει ο δείκτης για τα εξεταζόμενα έτη είναι οι εξής:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Επενδυμένων Κεφαλαίων</b>	0,25	0,21	0,25

Παρατηρούμε ότι αυτός ο δείκτης δεν παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις κατά την εξεταζόμενη τριετία. Η τιμή του μειώνεται μόνο το 2010, πιθανότατα λόγω της πτώσης των πωλήσεων. Οι τιμές του είναι ιδιαίτερα χαμηλές, αφού οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν παραδοσιακά μεγάλο ύψος Απασχολημένων Κεφαλαίων, λόγω των μεγάλων εγκαταστάσεων που απαιτούν.

#### **4.4 Ανάλυση ξενοδοχειακού κλάδου**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, και γενικότερα ο τουρισμός, αποτελεί ένα από τους βασικούς πυλώνες στους οποίους στηρίζεται η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Η ξενοδοχειακή υποδομή σε κάθε περιοχή δείχνει το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής. Ταυτόχρονα, ένα σημαντικό μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της Ελλάδας οφείλεται στην ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η ποιότητα των οποίων επηρεάζει το μέγεθος και την ποιότητα της τουριστικής δραστηριότητας στην περιοχή. Η μελέτη

των χαρακτηριστικών των ξενοδοχείων στην Ελλάδα δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ορεινές περιοχές<sup>111</sup>.

Το 2010 λειτούργησαν στην Ελλάδα 9.732 ξενοδοχειακές μονάδες, εμφανίζοντας αύξηση κατά 22,6% σε σχέση με το 2000. Σχετικά με την κατανομή των ξενοδοχείων σε κατηγορίες, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία δύο αστέρων και αποτελούν το 44,7% επί του συνόλου. Στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες πέντε αστέρων για το 2010. Η ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach ανήκει στην κατηγορία των τεσσάρων αστέρων, έχει 380 κλίνες και βρίσκεται στην Κρήτη. Τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων, το 2010, ανήλθαν σε 1234, με 196.862 κλίνες. Από αυτά, τα 232 ξενοδοχεία βρίσκονται στην Κρήτη, με συνολικό αριθμό κλινών 46.766 (τα παραπάνω στοιχεία αναφέρονται και στον πίνακα 2 του κεφαλαίου 3).

Τα έσοδα από πωλήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ανήλθαν σε €1.328,7 εκατ. το 2010, σημειώνοντας μείωση των πωλήσεών τους κατά 2,9% σε σχέση με το 2009. Η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα σημείωσε το 2010 κύκλο εργασιών 3.974.867,81€, σημειώνοντας σημαντική μείωση 20,29%, κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέσο όρο του κλάδου. Τα έσοδα μόνον από τα ενοίκια των δωματίων των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα αντιπροσωπεύουν περίπου το 60% των συνολικών τους εσόδων για το 2010, ενώ το υπόλοιπο προέρχεται από τις πωλήσεις τροφίμων και ποτών, τη διοργάνωση δεξιώσεων, τις υπηρεσίες catering, τα μισθώματα από τη χρήση των χώρων τους κλπ.

### *Ανάλυση αριθμοδεικτών για τον ξενοδοχειακό κλάδο*

#### *✓ Αριθμοδείκτες ρευστότητας*

Ο μέσος όρος του Δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο (στα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων) ισούται με 3,19, ενώ στην Κρήτη είναι

---

<sup>111</sup> Τα στοιχεία του κλάδου αφορούν το 2010 και προέρχονται από την κλαδική μελέτη: ICAP, “Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”, κλαδική μελέτη, Αθήνα, Οκτώβριος 2011.

λίγο χαμηλότερος και ίσος με 2,44. Όμως, το CactusBeach εμφανίζει πολύ χαμηλότερη κυκλοφοριακή ρευστότητα, ίση με 0,42, γεγονός που δείχνει ότι η εταιρία είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα ρευστότητας.

Όσον αφορά το δείκτη Άμεσης Ρευστότητας, το CactusBeach εμφανίζει την ίδια τιμή με το δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας, ίση με 0,42. Την ίδια χρονική περίοδο, ο μέσος όρος του κλάδου είναι πολύ υψηλότερος και ίσος με 2,31. Το αποτέλεσμα δεν μεταβλήθηκε, σε σχέση με τον προηγούμενο δείκτη, καθώς η εταιρία δεν διατηρεί αποθέματα, παρά μόνο ελάχιστα (βοηθητικές ύλες).

#### ✓ *Αριθμοδείκτες κερδοφορίας*

Όσον αφορά τους αριθμοδείκτες κερδοφορίας του ξενοδοχειακού κλάδου, και συγκεκριμένα τους δείκτες περιθωρίου μικτού κέρδους, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι σε όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων υπήρξε υποχώρηση του δείκτη το 2010. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης του μικτού περιθωρίου κέρδους στα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων ανήλθε σε ποσοστό 23,16%, το 2010, ενώ την προηγούμενη χρονιά ήταν 26,69%. Η τιμή του δείκτη στο CactusBeach, την ίδια χρονιά, ήταν πολύ μικρότερη και ίση με 3,12%.

Σχετικά με το περιθώριο καθαρού κέρδους, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιοχών εμφανίζεται αρνητική τιμή. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του δείκτη στο σύνολο των ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων, το 2010 ισούται με -21,40%, ενώ την προηγούμενη χρονιά ήταν -12,28%. Την ίδια χρονική, η ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach είναι τιμή του δείκτη -10,47%.

Συνεπώς, το CactusBeach έχει σημαντικά χαμηλότερο μικτό περιθώριο κέρδους από το μέσο όρο του κλάδου, αλλά μεγαλύτερο καθαρό περιθώριο κέρδους, παρότι εμφανίζει ζημίες, σε σχέση με τον κλάδο.

#### ✓ *Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας*

Σύμφωνα με τους ισολογισμούς του 2010, όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσιάζουν μέσο δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αρνητικό. Τα

ξενοδοχεία Α' κατηγορίας εμφανίζουν μέση τιμή του δείκτη ίση με -10,71%. Την ίδια χρονιά, το CactusBeach είναι δείκτη απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων ίσο με -4,32%, λίγο υψηλότερη από το μέσο όρο, αν και παραμένει αρνητική.

Σχετικά με το δείκτη αποδοτικότητας επενδυθέντων κεφαλαίων, όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσιάζουν συνολικά αρνητικό μέσο δείκτη, ο οποίος ισούται με -3,06%. Ακόμη, όμως και στις περιπτώσεις που ο δείκτης έχει θετικό πρόσημο, αυτός λαμβάνει χαμηλές τιμές. Στην περίπτωση του CactusBeach, ο δείκτης έχει τιμή -1,85%.

✓ *Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης*

Ο δείκτης Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει μέση τιμή 1,74, ενώ το CactusBeach έχει τιμή του δείκτη 1,38. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις σε όλες τις κατηγορίες ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι, ενώ στην ανάλυση αριθμοδεικτών της εταιρίας είχε θεωρηθεί υψηλή η αναλογία των ξένων κεφαλαίων, φαίνεται ότι ο κλάδος έχει υψηλότερες τιμές.

Αναφορικά με το δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών, οι ξενοδοχειακές μονάδες Α' κατηγορίας εμφανίζουν μέση τιμή ίση με 13,25, ενώ το CactusBeach έχει τιμή 2,21. Από αυτό το αποτέλεσμα, φαίνεται ότι η συγκεκριμένη μονάδα έχει πολύ μικρότερα περιθώρια επιβίωσης, αν μειωθούν τα κέρδη της.

✓ *Αριθμοδείκτες δραστηριότητας*

Στους δείκτες δραστηριότητας περιλαμβάνονται: η μέση διάρκεια εισπραξης απαιτήσεων (που προκύπτει από την Κυκλοφοριακή ταχύτητα των εισπράξεων), η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων και η κυκλοφοριακή ταχύτητα απασχολουμένων κεφαλαίων.

Η μέση διάρκεια των απαιτήσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες ανέρχεται σε 146 ημέρες, ενώ την ίδια χρονική στιγμή, το ξενοδοχείο CactusBeach έχει μέση

διάρκεια των απαιτήσεων 138 ημέρες. Επομένως, η τιμή του δείκτη δεν θεωρείται ανησυχητική.

Η μέση διάρκεια των αποθεμάτων (προκύπτει αν διαιρεθεί το 365 με την κυκλοφοριακή ταχύτητα παραμονής των αποθεμάτων) στην ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach ισούται με 2 ημέρες, ενώ ο μέσος όρος του κλάδου ισούται με 24 ημέρες. Επομένως, στο CactusBeach τα αποθέματα μένουν λιγότερες ημέρες.

Τέλος, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απασχολούμενων κεφαλαίων, το 2010, στο CactusBeach ισούται με 0,21, ενώ ο μέσος όρος του κλάδου είναι 0,28. Η διαφορά δεν κρίνεται ανησυχητική, αφού είναι κοντά στο μέσο όρο του κλάδου.

#### **4.5 Πρόβλεψη χρεοκοπίας με τη χρήση της μεθόδου Altman's Z-score**

Η πρόβλεψη της χρεοκοπίας είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία. Σημαντική σε αυτό είναι η συνεισφορά του Altman<sup>112</sup>, ο οποίος διαμόρφωσε ένα υπόδειγμα που επιχειρεί να εντοπίσει τα σημάδια μιας επικείμενης χρεοκοπίας.

Το υπόδειγμα Z-score του Altman χρησιμοποιεί πέντε βασικούς δείκτες επίδοσης, ώστε να προκύψει ένα μοναδικό αποτέλεσμα. Οι πέντε κατηγορίες δεικτών είναι οι εξής: ρευστότητας, αποδοτικότητα, μόχλευσης, φερεγγυότητας και δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: Κεφάλαιο κίνησης/ Σύνολο Ενεργητικού ( $X_1$ ), Παρακρατηθέντα Κέρδη/ Σύνολο Ενεργητικού ( $X_2$ ), ΚΠΤΦ/ Σύνολο Ενεργητικού ( $X_3$ ), Αγοραία Αξία της Επιχείρησης/ Σύνολο Υποχρεώσεων ( $X_4$ ) και Πωλήσεις/ Σύνολο Ενεργητικού ( $X_5$ ). Αυτοί οι δείκτες συνδυάζονται στη συνάρτηση:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

---

<sup>112</sup>Edward I. Altman, "Financial ratios, discriminant analysis and corporate bankruptcy", Journal of Finance, 1968, pp. 588-609.

Στην ανάλυση για το ξενοδοχείο CactusBeach, χρησιμοποιείται το υπόδειγμα  $Z''$ -score, το οποίο αποτελεί μια πρόσφατη έκδοση του αρχικού. Το  $Z''$ -score μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε μη εισηγμένες επιχειρήσεις. Το μοντέλο  $Z''$  έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Z = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,04 X_4$$

Οι τιμές του  $Z$  για την εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι κάτωθι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 16 : $Z''$ -Score			
	2009	2010	2011
$Z''$ -Score	0,76	0,34	0,41

Για τον υπολογισμό του χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες: Κεφάλαιο κίνησης προς Συνολικό Ενεργητικό ( $X_1$ ), Αποτελέσματα εις νέο προς συνολικό ενεργητικό ( $X_2$ ), ΚΠΤΦ προς συνολικό ενεργητικό ( $X_3$ ) και Ίδια κεφάλαια προς συνολικές υποχρεώσεις ( $X_4$ ).

Τα αποτελέσματα του μοντέλου προβλέπουν χρεοκοπία της εξεταζόμενης επιχείρησης με ποσοστό 90%, καθώς η τιμή του  $Z$  και τις τρεις χρονιές είναι χαμηλότερη του 1,1. Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι πρόκειται για ένα μαθηματικό υπόδειγμα, το οποίο δεν λαμβάνει υπόψη τις ποιοτικές μεταβλητές της επιχείρησης.

#### 4.6 Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάστηκε η ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach, με τη χρήση αριθμοδεικτών. Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών προέκυψε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας, αφού το κυκλοφορούν ενεργητικό της δεν μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όσον αφορά την κερδοφορία της, η μονάδα επέστρεψε οριακά στα κέρδη (καθαρά κέρδη), μετά το 2010 οπότε σημείωσε ζημίες. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας έδειξαν ότι η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και των

επενδυθέντων κεφαλαίων είναι χαμηλή και αρνητική αντίστοιχα. Οι αριθμοδείκτες φερεγγυότητας έδειξαν ότι η μονάδα CactusBeach χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό ξένα κεφάλαια και για το λόγο αυτό δυσκολεύεται να καλύψει τους τόκους με τα κέρδη της.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αριθμοδεικτών εμπλουτίστηκαν με την ανάλυση του κλάδου και τη σύγκριση των τιμών των αριθμοδεικτών με το μέσο όρο του κλάδου. Η ανάλυση του κλάδου έδειξε ότι οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας της CactusBeach είναι στα ίδια επίπεδα με τον μέσο όρο του κλάδου, έχει μεγαλύτερο καθαρό περιθώριο κέρδους και αποδοτικότητα, χαμηλότερη μόχλευση, αλλά πιο σημαντική έλλειψη ρευστότητας.

Επιπλέον, η πρόβλεψη πτώχευσης με το μοντέλο Z' έδειξε ότι η χρηματοοικονομική κατάσταση της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής μονάδας έχει σημαντικά προβλήματα, που αυξάνουν σημαντικά την πιθανότητα πτώχευσης.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να σημειωθούν δυο στοιχεία. Τα υποδείγματα δεν λαμβάνουν υπόψη τους πολλούς παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να ανακάμψει, όπως οι ποιοτικές μεταβλητές. Επιπλέον, η ξενοδοχειακή μονάδα CactusBeach εμφανίζει βελτιωμένες τιμές στη συντριπτική πλειοψηφία των αριθμοδεικτών για το έτος 2011, γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή μιας πορείας ανάπτυξης.

## Παρουσίαση Βιβλιογραφίας

### ➤ *ΞΕΝΗ*

A.I.C.P.A., “*Accounting Terminology Bulletins*”, n. 1, 1941.

Altinay, Levent, and Altinay, Mehmet, “*How will growth be financed by the international hotel companies?*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 15, no. 5, 2003, pp. 274-282.

Anderson, Sharlene, and Guilding, Chris, “*Competitor-focused accounting applied to a hotel context*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 18, no.3, 2006, pp. 206-218.

Atkinson, Helen, and Brown, Jackie Brander, (2001), “*Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 128-35.

Avcikurt, Cevdet, et al., “*Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An explanatory study*”, *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, no. 2, 2011, pp. 153-164.

Brignall, Stan J., et al., “*Product costing in service organizations*”, *Management Accounting Research*, v. 2, no. 4, 1991, pp. 227-248.

Brown, B. Jackie, and Atkinson, Helen, “*Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, no.3, 2001, pp. 128-135.

Bull, Andrian, «*Τουριστική οικονομία*», Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002.

Burgess, Cathy, “*Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas?*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 19, no. 3, 2007, pp. 188-200.



- Burgess, Cathy, “*Is there a future for hotel financial controllers?*”, *Hospitality Management*, v. 26, 2007, pp. 161–174.
- Chan, Wilko and Wong, Kevin, “*Towards a more comprehensive accounting framework for hotels in China*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 7, 2007, pp. 546-559.
- Chouliaras, Vassilis, “*Analyzing income statement of three star hotels in Thessaloniki*”, *Tourism and Hospitality Management*, v. 18, no.1, 2012, pp. 83-93.
- Collier, Paul, and Gregory, Alan, “*Strategic management accounting: a UK hotel sector case study*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7 no. 1, 1995, pp. 16-21.
- Cooper Robin and Kaplan S.Robert, “*Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage*”, *Accounting Horizons*, 1992, pp. 1-12.
- Cruz, Ines, “*How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 19, no.7, 2007, 574-588.
- Dammitio, James W., and Schmidgal, Raymond S., “*Allocation of overhead cost in lodging properties*”, *Journal of Hospitality Financial Management*, v. 3, no. 1, 1994, pp. 45-55.
- Esteban, Laura Parte, and Devesa, Maria Jesus Such, “*Earnings management in the Spanish hotel industry*”, *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, no. 4, 2011, pp. 466-479.
- Evans, Nigel, “*Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17, n. 5, 2005, pp. 376 – 390.

- Ewusi-Menash, Kweku, “*The external organizational environment and its impact on management information systems*”, *Accounting Organization and Society*, v. 6, no. 4, 1981, pp. 301–316.
- Garrison, A. Ray, Noreen, W. Eric and Brewer, C. Peter, “*Managerial Accounting*”, Eleventh Edition, 2006, McGraw-Kill Irwin.
- Gordon, Laurence, and Miller, Danny, “*A contingency framework for the design of accounting information systems*”, *Accounting, Organization and Society*, v. 1, no. 1, 1976, pp. 56–69.
- Graham, Ian C., and Harris, Peter J., “*Development of a profit planning framework in an international hotel chain: a case study*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11, no. 5, 1999, pp. 198-204.
- Guiding, Chris, “*Hotel Owner/Operator Structures: Implications for Capital Budgeting Process*”, *Management Accounting Research*, v. 14, no. 3, 2003, pp. 179–199.
- Haktanir, Mine, and Harris, Peter, “*Performance measurement practice in an independent hotel context*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17 no. 1, 2005, pp. 39-50.
- Harris, Peter J., “*A development strategy for the hospitality operations management curriculum*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, no. 5, 1995, pp. 29-32.
- Harris, Peter J., and Brown, Jackie Brander, “*Research and development in hospitality accounting and financial management*”, *Hospitality management*, v. 17, 1998, pp. 161-181.
- Harris, Peter, “*A development strategy for the hospitality operations management curriculum*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, no.5, 1995, pp. 29-32.

- Hornigren, Charles T., et al., *Management and Cost accounting*. New York, Prentice Hall, (1997).
- Hwang, Johye and Wen, Li, “*The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, no. 6, 2009, pp. 659-675.
- Kaplan, S. Robert, and Norton, P. David, “*Linking the balanced scorecard to strategy*”, *California Management Review*, Fall, v. 4, 1996. pp. 53-79.
- Karagiorgos, Thoephanis et al., “*Accounting systems for tourism in an international context*”, *Mibes E-book*, 2008, pp. 58-66.
- Kilic, Hasan, and Okumus, Fevzi, “*Factors influencing productivity in small island hotels. Evidence from Northern Cyprus*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17, no.4, 2005, pp. 315-331.
- Kotas, Richard, “*The European hotel: methodology for analysis of financial operations and identification of appropriate business strategy*”, *Hospitality Management*, v. 1, no.2, 1982, pp.79-84.
- Kotas, Richard, *Management accounting for Hotels and Restaurants*”, London, Blackie Academic and Professional, 1997.
- Lai, Pei-Chun, and Baum, Tom, “*Just in time labor supply in the hotel sector. The role of agencies*”, *Employee Relations*, v. 127, no. 1, 2005, pp. 86-102.
- McPail, Ruth, et al. “*Human resources managers’ perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels*”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, no. 4, 2008, pp. 623-631.
- Mia, Lokman, and Patiarb, Anoop, “*The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*”, *Hospitality Management*, v. 20, no. 1, 2001, pp. 111–128.

- Middleton, T.C. Victor et al., *Marketing in travel and tourism*, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, 2009.
- Mongiello, Marco, and Harris, Peter, “*Management accounting and corporate management: insights into multinational hotel companies*”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 18, no. 5, 2006, pp. 364-379.
- Mullins, Laurie J., “*Hospitality Management*”, Pearson Education, 2001
- Ng, Jeanette et al., “*Design and validation of a novel new instrument for measuring the effect of moral intensity on accountants’ propensity to manage earnings*”, *Journal of Business Ethics*, v. 84, no. 3, 2009, pp. 367-387.
- Noone, Breffni M., and Lee, Chung Hun, “*Hotel overbooking. The effect of overcompensation on customers’ reaction to denied service*”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 35, no. 3, 2011, pp. 334-357.
- Noone, Breffni, and Griffin, Peter, “*Enhancing Yield management with customer profitability analysis*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 9, no.2, 1997, pp.75-79.
- O’Connor, Peter, “*An analysis of the online pricing strategies of the international hotel chains*”, *Proceedings of the International Conference of Information and communication technologies in tourism*, Innsburg, Austria, pp. 285-293.
- Pavlatos, Odysseas and Paggios, Ioannis, “*A survey of factors influencing the cost system design in hotels*”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, no. 2, 2009, pp. 263-271.
- Pavlatos, Odysseas, and Paggios, Ioannis, “*Management accounting practices in the Greek hospitality industry*”, *Managerial Auditing Journal*, v. 24, no. 1, 2009, pp. 81-98.
- Pavlatos, Odysseas, and Paggios, Ioannis, “*Cost accounting in Greek hotel enterprises: An empirical approach*”, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, v. 2, no. 2, 2007, pp. 39-59.

- Pellinen, Jukka, “*Making price decisions in tourism enterprises*”, *Hospitality Management*, v. 22, no.3, 2003, pp.217-235.
- Persic, Milena, Prohic, Mustafa, Ilic, Sandra, “*Management accounting systems and hotel enterprise competitiveness*”, 4<sup>th</sup> International Conference on Enterprise in Transition, 2001.
- Peters, Mike, and Buhalis, Dimitrios, “*Family hotel business strategic planning and the need for education and training*”, *Education + Training*, v. 46, no. 8-9, 2004, pp. 406-415.
- Phillips, Paul A., “*Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach*”, *The International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11 no. 7, 1999, pp. 359 – 365.
- Phillips, Paul A., “*Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study*”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, no. 4, 1996, pp. 347-362.
- Potter, Gordon, και Schmidgall, Raymond, “*Hospitality management accounting: current problems and future opportunities*”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 18, no. 4, 1999, pp. 387-400.
- Schmidgal, Raymond, “*The new lodging scoreboards; the USALI focus: Departmental statements*”, *The Bottomline*, v. 13, no. 6, 1998, pp. 18-26.
- Schmidgall, Raymond S., and Ninemeier, Jack, “*Budgeting in hotel chains: coordination and control*”, *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, v. 28 no. 1, 1987, pp. 79-84.
- Schmidgall, Raymond, et al. “*Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia*”, *Hospitality Management*, v. 15 no. 2, 1996, pp. 189-203.

- Schutze, Jorg, “*Pricing strategies for perishable products: the case of Vienna and the hotel reservation system hrs.com*”, Central European Journal of Operations Research, v. 16, 2008, pp 43-66.
- Seaton, V. Anthony and Bennett, M. Marion, “*The marketing of tourism products: Concepts, Issues and cases*”, Thomson Learning, 2004.
- Teare, Richard, “*Hospitality operations: patterns in management, service improvement*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 8, no. 7, 1996, pp. 63-74.
- Toh, Rex S., et al., “*Selling rooms: Hotels vs third party websites*”, Cornell Hospitality Quarterly, v. 52, no. 2, pp. 181-189.
- Wagenheim, Florian V., and Bayon, Tomas, “*Behavioral consequences of overbooking service capacity*”, Journal of Marketing, v. 71, no. 4, 2007, pp. 36-47.
- Altman, Edward I., “*Financial ratios, discriminant analysis and corporate bankruptcy*”, Journal of Finance, 1968, pp. 588-609.
- Garrison, A. Ray, Noreen, W. Eric and Brewer, C. Peter, “*Managerial Accounting*”, Eleventh Edition, 2006, McGraw-Kill Irwin.
- ICAP, “*Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*”, κλαδική μελέτη, Αθήνα, Οκτώβριος 2011.
- Karagiorgos, Theophanis, et al., “*Accounting systems for tourism in an international context*”, Mibes E-book, 2008, pp. 58-66.
- Smart Scott B., Megginson William L., Laurence J. Gitman, (2004), “*Corporate finance*”, Thomson South- Western.
- Weston, FredJ. and EugeneF. Brigham, “*Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής*”, 1986, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.

➤ **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Βαρβαρέσος, Στέλιος, «*Τουρισμός Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η ελληνική πραγματικότητα*», εκδόσεις Προπομπός, 2000.

Λαγός, Δημήτρης, Μ., «*Τουριστική Οικονομική*», Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, 2005.

Χυτήρης, Λεωνίδα Σ., «*Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, 1996.

Δ. Καρααχοντζίτης – Κ. Σαρλής «*Ξενοδοχειακή Λογιστική*», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, 1989.

Κ. Λεκαράκου «*Ξενοδοχειακή Λογιστική*», σελ. 40-45, Αθήνα, 2011.

Ευθύμογλου Πρόδρομος Γ., Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, (2000), «*Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων*», τεύχος Α', Πειραιάς.

Λαζαρίδης, Γιάννης Τ., και Παπαδόπουλος, Δημήτρης Λ., «*Χρηματοοικονομική διοίκηση: Βασικές έννοιες χρηματοοικονομικής, χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και διοίκηση κεφαλαίου κίνησης*», 2005, Θεσσαλονίκη.

➤ **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ**

**Μηχανές αναζήτησης**

<u>Google Ελλάς</u>	<a href="http://www.google.com.gr/">http://www.google.com.gr/</a>
<u>Pathfinder</u>	<a href="http://www.pathfinder.gr/">http://www.pathfinder.gr/</a>
<u>goGreece.com</u>	<a href="http://www.gogreece.com/">http://www.gogreece.com/</a>
<u>Yahoo!</u>	<a href="http://www.yahoo.com/">http://www.yahoo.com/</a>
<u>AltaVista</u>	<a href="http://www.altavista.com/">http://www.altavista.com/</a>
<u>MetaCrawler</u>	<a href="http://www.metacrawler.com/info.metac/dog/index.htm">http://www.metacrawler.com/info.metac/dog/index.htm</a>

<http://www.emeraldinsight.com> [προσπελάστηκε 18/12/2012]

<http://www.cactusbeach.gr> [προσπελάστηκε 29/03/2013]

<http://www.sete.gr> – Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων  
[προσπελάστηκε 20/01/2013]

<http://www.grhotels.gr> – Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος [προσπελάστηκε  
25/01/2013]

[www.hellastat.com](http://www.hellastat.com)- Ελληνική Εταιρεία Στατιστικών & Οικονομικών  
Πληροφοριών[προσπελάστηκε 20/12/2012]

<http://www.icap.gr> - [προσπελάστηκε 20/10/2012]