

Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών

Δρ. Δημήτρης Μπελιάς
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
dbelias@pe.uth.gr

ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εβδομάδας αναμένεται να:

- αναγνωρίζετε τα χαρακτηριστικά του κλάδου της διαμονής,
- αντιλαμβάνεστε τους τύπους των τουριστικών καταλυμάτων,
- διακρίνετε τους παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον λειτουργίας μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Σκοπός - Περιγραφή

- Παρουσιάζεται η πλέον σύγχρονη γνώση για το διοικείν των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση σε επιμέρους ζητήματα της ποιότητας υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Σκοπός της είναι η εξοικείωση των φοιτητριών/τών με τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες αποβλέπουν στη μείωση των λειτουργικών προβλημάτων που δημιουργούνται λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Έμφαση δίνεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος και στον τρόπο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω της στρατηγικής διοίκησης, του σχεδιασμού, της αξιολόγησης και της βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Γνωστικά Αντικείμενα

- ❖ Δομή και χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας
- ❖ Διοίκηση επιχειρήσεων φιλοξενίας
- ❖ Διοίκηση ποιότητας και μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών.
- ❖ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- ❖ Οικονομική διαχείριση καταλυμάτων

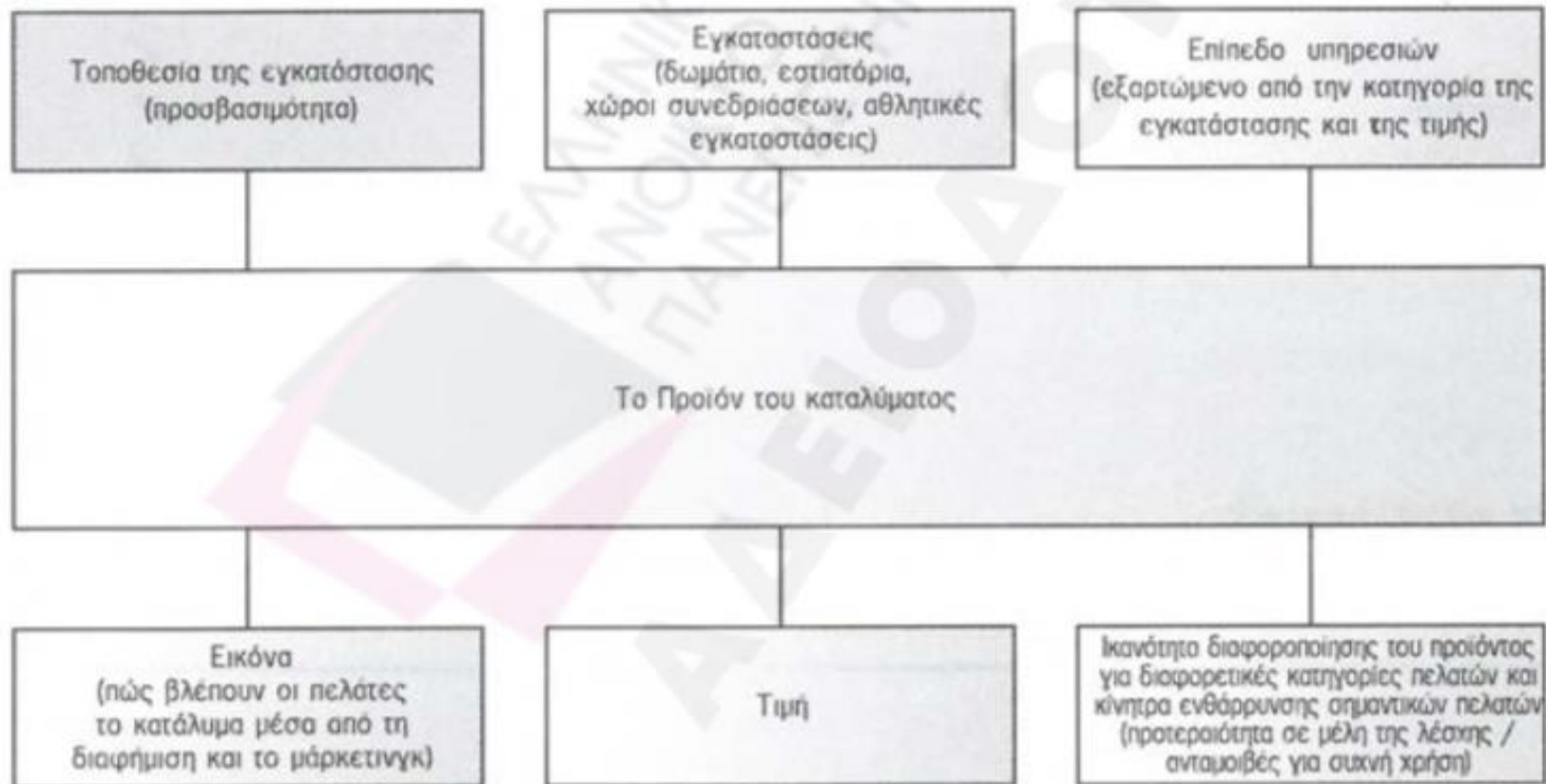
Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αναμένεται:

- ❖ **να αναγνωρίζετε** τη δομή και τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας
- ❖ **να περιγράφετε** και αναλύετε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στοιχεία που συνθέτουν το ξενοδοχειακό προϊόν
- ❖ **να κατανοείτε** και εφαρμόζετε βασικές διοικητικές και οικονομικές λειτουργίες που διέπουν τη διοίκηση και οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο σύγχρονο κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον

- ❖ **να αντιλαμβάνεστε** το ρόλο της ηγεσίας στο περιβάλλον λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης
- ❖ **να αναγνωρίζετε** την έννοια και τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών καθώς και τις δυσκολίες μέτρησης της
- ❖ **να εφαρμόζετε** υποδείγματα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών
- ❖ **να εξετάζετε** με κριτική ικανότητα ειδικά θέματα και προκλήσεις στην ξενοδοχειακή διοίκηση

Το κατάλυμα ως προϊόν



Στοιχεία ξενοδοχειακού προϊόντος

- **Κεντρικό προϊόν** – «ουσία» του προϊόντος (διαμονή, διατροφή).
- **Επίσημο προϊόν** (προσφορά παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών).
- **Προσδοκώμενο προϊόν** (υποκειμενικό στοιχείο, προσδοκίες του πελάτη).
- **Επαυξημένο προϊόν** (π.χ. προσφορά φρούτων και ποτών κατά την άφιξη, προσφορά εδεσμάτων στην τιμή δωματίου).
- **Συμπληρωματικό προϊόν** (επικοινωνία με τους πελάτες και μετά την αποχώρησή τους).

Ιδιαιτερότητα ξενοδοχειακών υπηρεσιών

- Άυλο στοιχείο (δωμάτιο, εστιατόριο, αναψυχή).
- Ψυχολογικά στοιχεία (πολυτέλεια, ατμόσφαιρα).
- Αμεσότητα στη λήψη παρεχόμενων υπηρεσιών (πραγματικό χρόνο).
- Παρουσία πελάτη και κατανάλωση κατά τη διάρκεια της «παραγωγής»/διαμονής.

- Δυσκολία τυποποίησης προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Ανεπανόρθωτη ζημία/απώλεια εσόδων από αδυναμία κάλυψης 100%.
- Ασταθής ζήτηση/εποχικότητα.
- Υψηλά σταθερά κόστη.

Τύποι τουριστικών καταλυμάτων

Εξυπηρετούμενα

- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΜΠΟΥΤΙΚ (προϊόν lifestyle, με μοναδικά αρχιτεκτονικά χαρακτηριστικά και στυλ).
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ (MOTEL, HOSTEL)

Μη-εξυπηρετούμενα

- ΞΕΝΩΝΕΣ-ΠΑΝΣΙΟΝ
- ΣΚΗΝΕΣ-ΤΡΟΧΟΣΠΙΤΑ (ΣΤΑΘΕΡΑ-ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΜΕΝΑ)
 - ΑΥΤΟΚΙΝΟΥΜΕΝΑ ΣΠΙΤΙΑ
 - ΠΑΡΚΑ/ΧΩΡΙΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ
 - ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΕΣΤΙΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΚΟΠΕΣ

Λειτουργικοί παράγοντες διαφοροποίησης

- Δεν παρέχονται σε όλα υπηρεσίες φιλοξενίας → παρέχονται από τοπικά εστιατόρια, καφέ, μπαρ.
- Ενίσχυση καταλυμάτων μέσω της προβολής τοπικών εορτών/εκδηλώσεων (γιορτές φαγητού, κρασιού, μπύρας).
- Στόχευση σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού (health resorts).
- Περιβαλλοντικά θέματα (πελάτες ευαισθητοποιημένοι περιβαλλοντικά, αειφορία, ανακύκλωση, κατανάλωση ενέργειας).

- Ανθρώπινοι πόροι (κατάρτιση προσωπικού, πρόσληψη και συγκράτηση υπαλλήλου μακροχρόνια, εμπειρία διευθυντικών στελεχών καταλύματος).
- Εστίαση στον πελάτη (αποτελούν καλούς πρεσβευτές για το προσφερόμενο προϊόν του καταλύματος).
- Ο μάνατζερ του καταλύματος χρειάζεται κατανόηση των λειτουργικών ζητημάτων του καταλύματος, των οικονομικών, των λογιστικών θεμάτων, του μάρκετινγκ.

Κύκλος παρεχόμενων υπηρεσιών ξενοδοχείου

Μάρκετινγκ

- Έρευνα αγοράς-πελατολογίου
- Διαφήμιση

Κρατήσεις

- Σύστημα κρατήσεων, τηλεφωνικό κέντρο, φαξ, διαδίκτυο
- Προτυποποίηση των διαδικασιών των τηλεφωνικών κρατήσεων
- Πολιτική ακυρώσεων
- Αποδοχή πιστωτικών καρτών
- Διαθεσιμότητα διαμονής στο ξενοδοχείο
- Υπηρεσίες φιλοξενίας
- Πληροφορίες για το ξενοδοχείο και τα μέσα μεταφοράς

Άφιξη στο ξενοδοχείο

- Καλωσόρισμα-χαιρετισμός (πορτιέρης, γκρουμ, υπάλληλος υποδοχής)
- Μεταφορά των αποσκευών
- Διαδικασία άφιξης στο τμήμα υποδοχής (συμπλήρωση εντύπων)
- Επιλογή δωματίου
- Αποδοχή πιστωτικής κάρτας
- Υπηρεσίες φιλοξενίας
- Διαθεσιμότητα δωματίων
- Πληροφορίες για το ξενοδοχείο και τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Καθαριότητα του χώρου υποδοχής, του ανελκυστήρα πελατών καθώς και του δωματίου
- Άριστη λειτουργία του κλιματισμού, της θέρμανσης, της τηλεόρασης και γενικότερα όλων των συσκευών και των εγκαταστάσεων του δωματίου
- Παροχή προϊόντων προσωπικής φροντίδας

Παραμονή του πελάτη

- Παροχή φαγητού και ποτού (προσφορά μενού, ώρες λειτουργίας των τμημάτων, τιμές, ποιότητα-επίπεδο εξυπηρέτησης)
- Κατάστημα δώρων
- Σαλόني ξενοδοχείου (ψυχαγωγία, τιμές, ποιότητα-επίπεδο εξυπηρέτησης)
- Room service (προσφορά μενού, ώρες λειτουργίας)
- Υπηρεσία ορόφων (ώρες καθημερινής καθαριότητας, ανατροφοδότηση των προϊόντων προσωπικής φροντίδας, καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων)
- Ασφάλεια
- Συντήρηση

Τμήμα υποδοχής

- Αιτήματα των πελατών (αφύπνιση, ώρες λειτουργίας των τμημάτων του ξενοδοχείου κ.λπ.)
- Πληροφορίες που αφορούν τη χρήση της συσκευής τηλεφώνου των δωματίων, γενικές πληροφορίες
- Αναπροσαρμογή των όρων διαμονής στο ξενοδοχείο
- Διαφοροποίηση του χρόνου παραμονής στο ξενοδοχείο (επέκταση - μείωση)

Αναχώρηση από το ξενοδοχείο

- Λογικός χρόνος προθεσμίας για την αναχώρηση από το ξενοδοχείο
- Μεταφορά των αποσκευών
- Χρήση ανελκυστήρα πελατών
- Δυνατότητα πραγματοποίησης αναχώρησης μέσω της τηλεόρασης του δωματίου ή μέσω άλλων ηλεκτρονικών μηχανημάτων (κινητό τηλέφωνο, μηχανήμα self check in - self check out κ.λπ.)
- Ελάχιστος χρόνος αναμονής στη reception
- Εκτύπωση του λογαριασμού, έλεγχος των χρεώσεων των καταναλώσεων
- Μελλοντικές κρατήσεις
- Αποχαιρετισμός (υπάλληλος υποδοχής, γκρουμ, πορτιέρης)

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

Με την ολοκλήρωση αναμένεται να:

- ❖ αναγνωρίζετε την εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου διαχρονικά τόσο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό,
- ❖ αναλύετε τη διάρθρωση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα και διεθνώς,
- ❖ αντιλαμβάνεστε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μία σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα.

Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα I

Πίνακας 1.2.- Κατανομή Ξενοδοχειακού Δυναμικού (δωμάτια)
με βάση την Κατηγορία

Κατηγορία	1990	1995	2000	2005	2010	2016
5*****	4,8%	5,0%	5,8%	8,1%	12,9%	16,6%
4****	22,3%	23,9%	25,3%	25,4%	25,6%	25,7%
3***	28,7%	24,6%	24,4%	23,3%	23,3%	23,6%
2**	33,6%	37,0%	35,7%	34,6%	30,8%	27,5%
1*	10,6%	9,5%	8,9%	8,6%	7,4%	6,7%

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

Πίνακας 1.5.- Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων
με βάση τη Λειτουργία τους, 2016

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Εποχική	224	678	1.129	2.369	840	5.240
Συνεχής	220	734	1.343	1.621	572	4.490
Σύνολο	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730
<i>Ποσοστιαία Κατανομή</i>						
Εποχική	50,5%	48,0%	45,7%	59,4%	59,5%	53,9%
Συνεχής	49,5%	52,0%	54,3%	40,6%	40,5%	46,1%
Σύνολο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα II

Πίνακας 1.16

Επιδόσεις Ξενοδοχείων που Ανήκουν σε Ξεν. Αλυσίδα

Κατηγορία	Πληρότητα	
	Μάιος 2016	Αύγουστος 2016
5*	76,20%	90,53%
4*	58,22%	92,09%
3*	65,93%	88,77%
2*	53,98%	97,24%
1*	55,00%	85,00%
Σύνολο	68,27%	91,03%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2016.

Πίνακας 1.17

Επιδόσεις Ξενοδοχείων που ΔΕΝ Ανήκουν σε Ξεν. Αλυσίδα

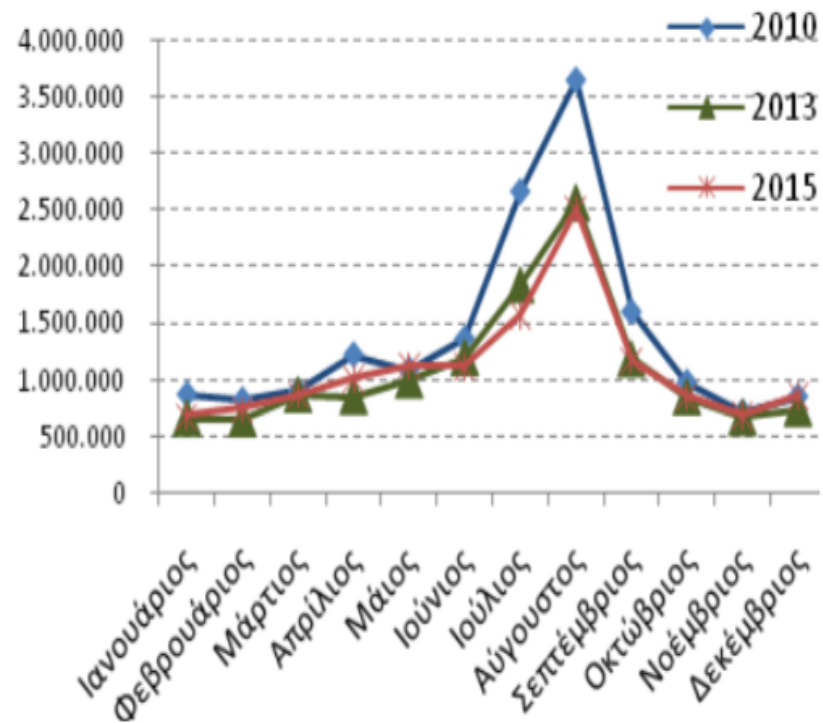
Κατηγορία	Πληρότητα	
	Μάιος 2016	Αύγουστος 2016
5*	63,93%	88,90%
4*	62,59%	86,90%
3*	51,90%	78,82%
2*	40,53%	81,45%
1*	29,29%	79,71%
Σύνολο	53,95%	83,55%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2016.

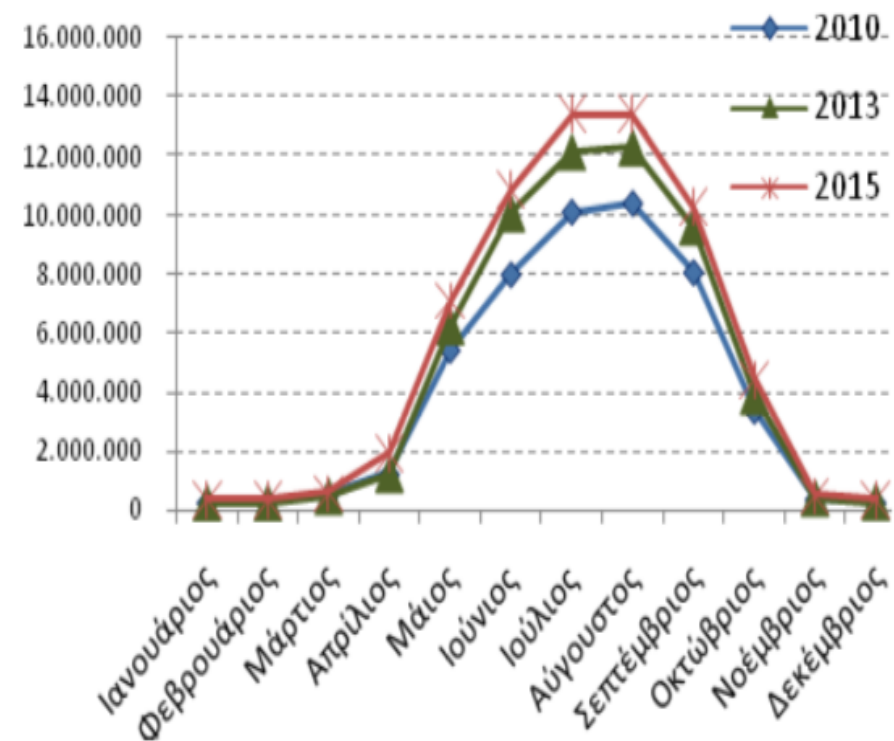
Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα III

Μηνιαία Κατανομή Διανυκτερεύσεων σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου

(α) Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών



(β) Διανυκτερεύσεις Αλλοδαπών



Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα IV

- Αξιοποιώντας τη σημαντική δυναμική των ξένων τουριστών, ο τουρισμός στην Ελλάδα αποδείχτηκε ανθεκτικός στη διάρκεια της κρίσης, ξεχωρίζοντας ως 2 ένας από τους λίγους κλάδους που αύξησαν την απασχόλησή τους κατά την περίοδο 2008-2016 (7% έναντι μείωσης κατά 23% για το λοιπό εταιρικό τομέα).
- Ο κλάδος τουριστικών καταλυμάτων αύξησε τη συνεισφορά του στο ΑΕΠ (3,5% το 2016 από 2,5% το 2008, και έναντι 1,6% κ.μ.ο. στις βασικές ανταγωνίστριες μεσογειακές χώρες).
- Αιχμή της ανόδου αποτέλεσαν οι μεμονωμένοι ξένοι τουρίστες (οι οποίοι αύξησαν το μερίδιό τους στην εξωτερική ζήτηση ξενοδοχείων σε 45% το 2016 από 25% το 2008 – περιορίζοντας έτσι τη συνεισφορά των πρακτορείων εξωτερικού). Η εξέλιξη αυτή είναι σημαντική, καθώς οι μεμονωμένες κρατήσεις είναι πιο προσοδοφόρες, με τη διαφορά να αγγίζει το 20% το 2016.

- Η ημερήσια τουριστική δαπάνη παραμένει την τελευταία δεκαετία κοντά στα €70 – επίπεδο σημαντικά χαμηλότερο από τον μέσο όρο ανταγωνιστών (κατά περίπου 15%). Πιθανή ερμηνεία αυτής της εξέλιξης αποτελεί η ποιοτική σύνθεση των τουριστών, καθώς αυξάνεται το μερίδιο αφίξεων από τη ΝΑ Ευρώπη σε 11% το 2016 από 4% το 2005 (εν μέρει λόγω της σταδιακής βελτίωσης των σχετικών υποδομών οδικής σύνδεσης, όπως η Εγνατία Οδός και οι νέοι συνοριακοί σταθμοί, αλλά και της αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος στις χώρες αυτές).
- Ο περιορισμός της εποχικότητας συνάδει με την προώθηση των αστικών προορισμών, των οποίων τα ξενοδοχεία τονίζουν ως σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης την ανάδειξη ειδικών μορφών τουρισμού (συνεδριακός, ιατρικός, αθλητικός κτλ.).

Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- Με την ολοκλήρωση αναμένεται να:
 - ❖ αναλύετε το ξενοδοχειακό προϊόν και τα χαρακτηριστικά του,
 - ❖ αναγνωρίζετε και αναπτύσσετε τις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος,
 - ❖ προσδιορίζετε τις κατηγορίες των πελατών των ξενοδοχείων,
 - ❖ αναγνωρίζετε τους τύπους των δωματίων ενός ξενοδοχείου και τα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν,
 - ❖ διακρίνετε τους όρους ενοικίασης δωματίων και την πολιτική που ακολουθούν οι ξενοδοχειακές μονάδες.

Χαρακτηριστικά τουριστικών καταλυμάτων

- Εποχικότητα.
- Επίπεδα πληρότητας (revenue/yield management strategies).
- Θέση/τοποθεσία καταλύματος.
- Κατηγοριοποίηση ποιότητας καταλύματος.
- Υψηλά κόστη επένδυσης.
- Υψηλά σταθερά κόστη.
- Απαιτήσεις σε προσωπικό.
- Νόμοι και ρυθμιστικοί κώδικες που επηρεάζουν τη λειτουργία.

Πίνακας 1.5 Το πελατολόγιο του ξενοδοχείου

Κατηγορία πελατών	Χρέωση	Επισημάνσεις
Μεμονωμένοι (Individuals)	Rack rates	Ταξιδεύει μεμονωμένα και πληρώνει ο ίδιος τον λογαριασμό του ξενοδοχείου
V.I.Ps	Rack rates	Ταξιδεύει μεμονωμένα ή με συνοδεία. Ο πελάτης ή κάποιος τρίτος (εταιρεία, οργανισμός κ.λπ.) αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Πρακτορειακοί	Allotment, Guarantee/ Commitment, Package rates κ.λπ.	Το τουριστικό πρακτορείο αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Επιχειρηματίες / Εμπορικοί Αντιπρόσωποι (Businessmen)	Corporate rates	Η εταιρεία ή ο πελάτης αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Σύνεδροι (Congress Participants)	Package rates	Ο πελάτης ή κάποιος τρίτος (εταιρεία, οργανισμός κ.λπ.) αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Πελάτες του Σαββατοκύριακου (Weekenders)	Weekend rates	Ταξιδεύουν συνήθως μεμονωμένα και πληρώνουν οι ίδιοι τον λογαριασμό του ξενοδοχείου
Πληρώματα Αεροσκαφών (Airline staff)	Corporate rates	Η αεροπορική εταιρεία αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Αθλητές	Corporate rates	Η αθλητική ομοσπονδία ή το αθλητικό σωματείο αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Φιλοξενούμενοι (Maison / Complimentary)	Maison rates	Δωρεάν φιλοξενία στο ξενοδοχείο. Πληρώνουν οι ίδιοι ό,τι δεν περιλαμβάνεται στην πρόσκληση φιλοξενίας από το ξενοδοχείο
Επαναλαμβανόμενοι πελάτες (Repeaters)	Special Rates	Ο πελάτης ή κάποιος τρίτος (εταιρεία, οργανισμός κ.λπ.) αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Πελάτες μέλη του ξενοδοχείου (Hotel Members)	Special Rates	Ο πελάτης αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού
Μαθητές (School groups)	School rates	Ο πελάτης ή κάποιος τρίτος (τουριστικό πρακτορείο κ.λπ.) αναλαμβάνει την εξόφληση του λογαριασμού

Παράγοντες επιτυχίας ξενοδοχειακής μονάδας

- Εξασφάλιση ιδανικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους (επικοινωνία με το προσωπικό, στοχοθεσία, επιβράβευση, επαγγελματική ανέλιξη).
- Εύρεση κατάλληλου προσωπικού.
- Ικανοποίηση εργαζόμενων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- Συνεχής διερεύνηση αναγκών πελατών και των προσδοκιών τους.
- Γνώση δραστηριοτήτων ανταγωνισμού με στόχο την απόκτηση και διατήρηση πλεονεκτήματος (αποφυγή ανταγωνισμό τιμής).

- Παροχή μεγαλύτερης αξίας στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.
- Δημιουργία πιστών πελατών με στόχο την επανάληψη επίσκεψης και μεταφορά εμπειρίας τους σε τρίτους (word of mouth).
- Πραγματοποίηση κερδών και δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης.
- Μείωση κόστους.

Πίνακας 1.6 Τύποι δωματίων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τύπος δωματίου	Περιγραφή
Μονόκλινο (Single – SGL ή SNG)	Δωμάτιο με ένα μονό κρεβάτι (0,90 m × 1,90 m)
Δίκλινο (Double – DBL)	Δωμάτιο με ένα διπλό κρεβάτι (1,40 m × 1,90 m) (Σχήμα 1.1)
Δίκλινο (Twin – TWN)	Δωμάτιο με δύο μονά κρεβάτια
Double Queen (QUN)	Δωμάτιο με ένα μεγάλο διπλό κρεβάτι για ένα ή δύο άτομα (1,60 m × 2,00 m)
Double King (KNG)	Δωμάτιο με πολύ μεγάλο διπλό κρεβάτι για ένα ή δύο άτομα (1,80 m - 2,00 m × 2,00 m)
Τρίκλινο (Triple – TRPL)	Δωμάτιο με τρία μονά κρεβάτια ή με ένα διπλό και ένα μονό κρεβάτι
Τετράκλινο (Quadruple – QUAD)	Δωμάτιο που διατίθεται σε τέσσερα άτομα
Μικρή σουίτα (Junior suite)	Διαμέρισμα αποτελούμενο από δύο δωμάτια, ένα υπνοδωμάτιο και ένα σαλόνι (Σχήμα 1.2)
Σουίτα (Suite – SUI)	Διαμέρισμα αποτελούμενο από δύο ή περισσότερα υπνοδωμάτια και ένα σαλόνι
Penthouse / Tower suite	Σουίτα που βρίσκεται στο ψηλότερο σημείο του ξενοδοχείου, με ξεχωριστή θέα και σχήμα τετράγωνο ή στρογγυλό
Honeymoon / Bridal suite	Σουίτα για νεόνυμφους
Διακεκριμένη σουίτα (Executive suite)	Διαμέρισμα αποτελούμενο από δύο ή περισσότερα υπνοδωμάτια, ένα σαλόνι και μικρή κουζίνα (Σχήμα 1.3)
Presidential / Royal suite	Σουίτα για VIPs και πελάτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου
Στούντιο (Studio)	Δωμάτιο με έναν ή δύο καναπέδες που μετατρέπονται σε κρεβάτι
Συνδεόμενα δωμάτια (Connecting rooms)	Δωμάτια με ξεχωριστή είσοδο, τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους με εσωτερική πόρτα
Συνεχόμενα δωμάτια (Adjoining rooms)	Διπλανά δωμάτια, χωρίς εσωτερική πόρτα
Handicap room	Δωμάτιο κατάλληλα διαμορφωμένο για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ)
Καμπάνα (Cabana)	Δωμάτιο με ιδιαίτερες ανέσεις δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου ή με ιδιωτική πισίνα. Συνήθως βρίσκεται χωριστά από το κυρίως κτίριο του ξενοδοχείου
Μπανγκαλόου (Bungalow)	Δωμάτιο σε μικρή απόσταση από την παραλία. Βρίσκεται χωριστά από το κυρίως κτίριο του ξενοδοχείου

Παράμετροι και όροι συμφωνίας με πελάτη

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ

- Αριθμός και τύπος δωματίου.
- Αριθμός ατόμων και διανυκτερεύσεων.
- Διαθεσιμότητα δωματίων.
- Τιμή.

ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

- Μονό δωμάτιο.
- Δωμάτιο με πρωινό.
- Δωμάτιο με ημιδιατροφή.
- Δωμάτιο με πλήρη διατροφή.
- All inclusive (δωμάτιο, πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό, καταναλώσεις σε μπαρ, χρήση παραλίας κλπ.).
- Family plan (ειδικές τιμές-παροχές για οικογένειες).
- Package rates (ομάδες πελατών, εορταστικά τριήμερα κλπ.).
- Day use (παραμονή χωρίς διανυκτέρευση).
- Half double-sharing room (ενοικίαση δωματίου από 2 πελάτες).

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

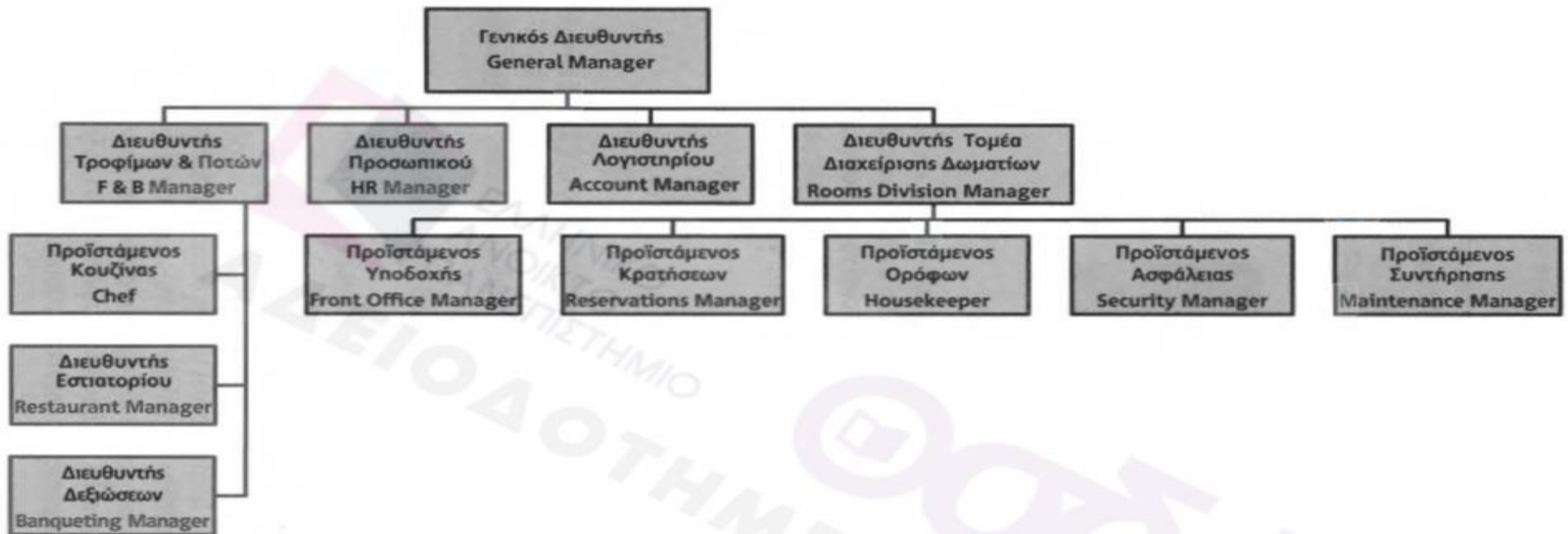
Με την ολοκλήρωση αναμένεται να:

- ❖ αναλύετε τις βασικές λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης,
- ❖ αναγνωρίζετε τους ρόλους και τις λειτουργίες των στελεχών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται,
- ❖ αντιλαμβάνεστε την έννοια και τη διαδικασία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων στον τομέα των ξενοδοχείων.

Κριτήρια τμηματοποίησης-καταμερισμού λειτουργιών ξενοδοχείου

- **Διοικητική ιεραρχία** όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα.
- **Καθορισμός τμημάτων.**
- Προσδιορισμός **κέντρων κόστους** και **κέντρων εσόδων.**
- Καθορισμός περιοχών **επαφής με τον πελάτη** (με επαφή: υποδοχή, εστιατόριο, μπαρ, χωρίς επαφή: λογιστήριο, τμήμα προσωπικού, αποθήκη με αναλώσιμα).

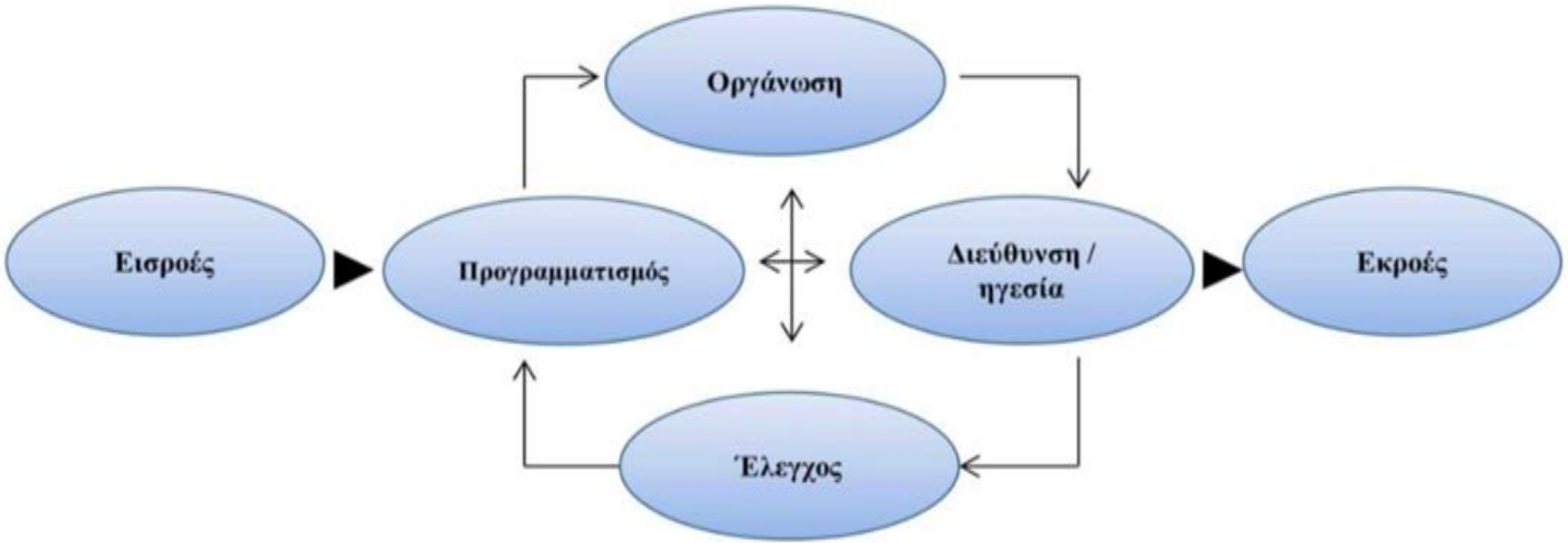
Οργανόγραμμα μεγάλου ξενοδοχείου



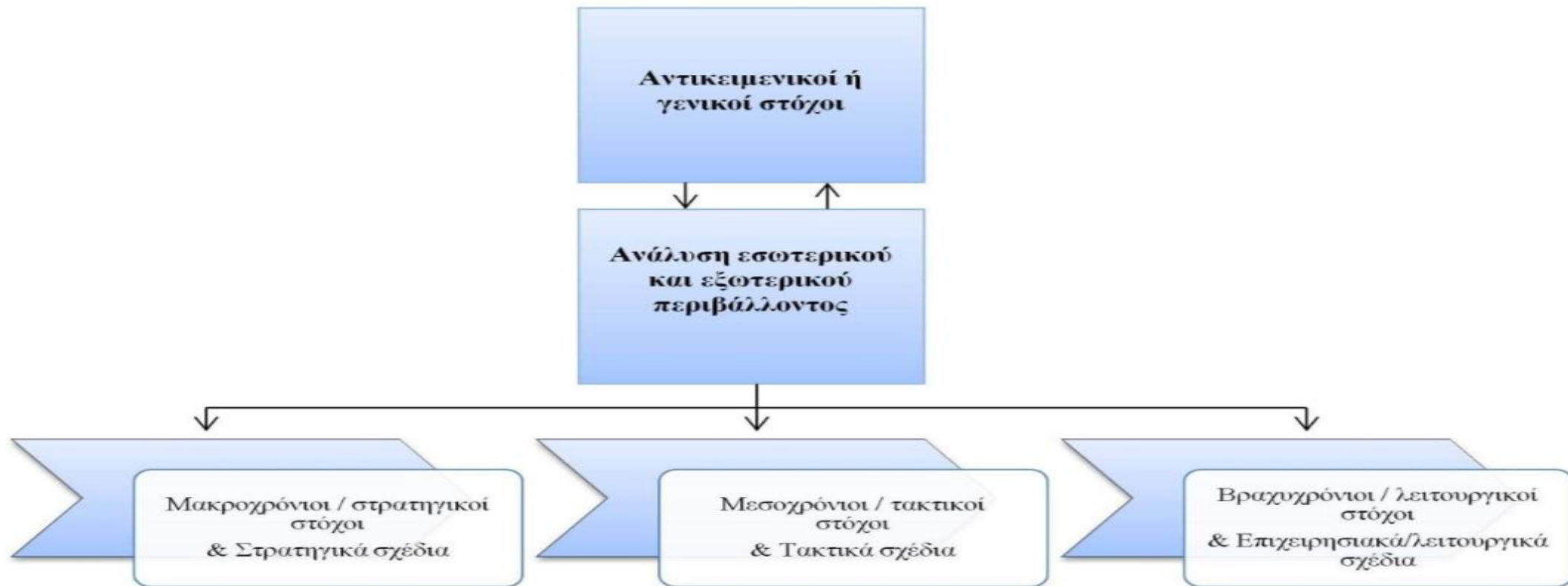
Διοίκηση: ορισμός και λειτουργίες (Hotel Management)

Διοίκηση (management) είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες, οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

- Οι λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνει τα παρακάτω:
 - **Προγραμματισμός:** καθορισμός στόχων και διαμόρφωση σχεδίων δράσης.
 - **Οργάνωση:** καταμερισμός εργασίας, κατανομή πόρων, ανάθεση εργασιών, καθορισμός σχέσεων και ευθύνης, job rotation.
 - **Διεύθυνση/ηγεσία:** κατεύθυνση και επίβλεψη εργαζομένων, παρακίνηση, διαχείριση συγκρούσεων.
 - **Έλεγχος:** αποτελέσματα βάσει στόχων, έλεγχος διαδικασιών, λήψη απαιτούμενων μέτρων σε περίπτωση αποκλίσεων.



Διαδικασία προγραμματισμού Διοίκησης

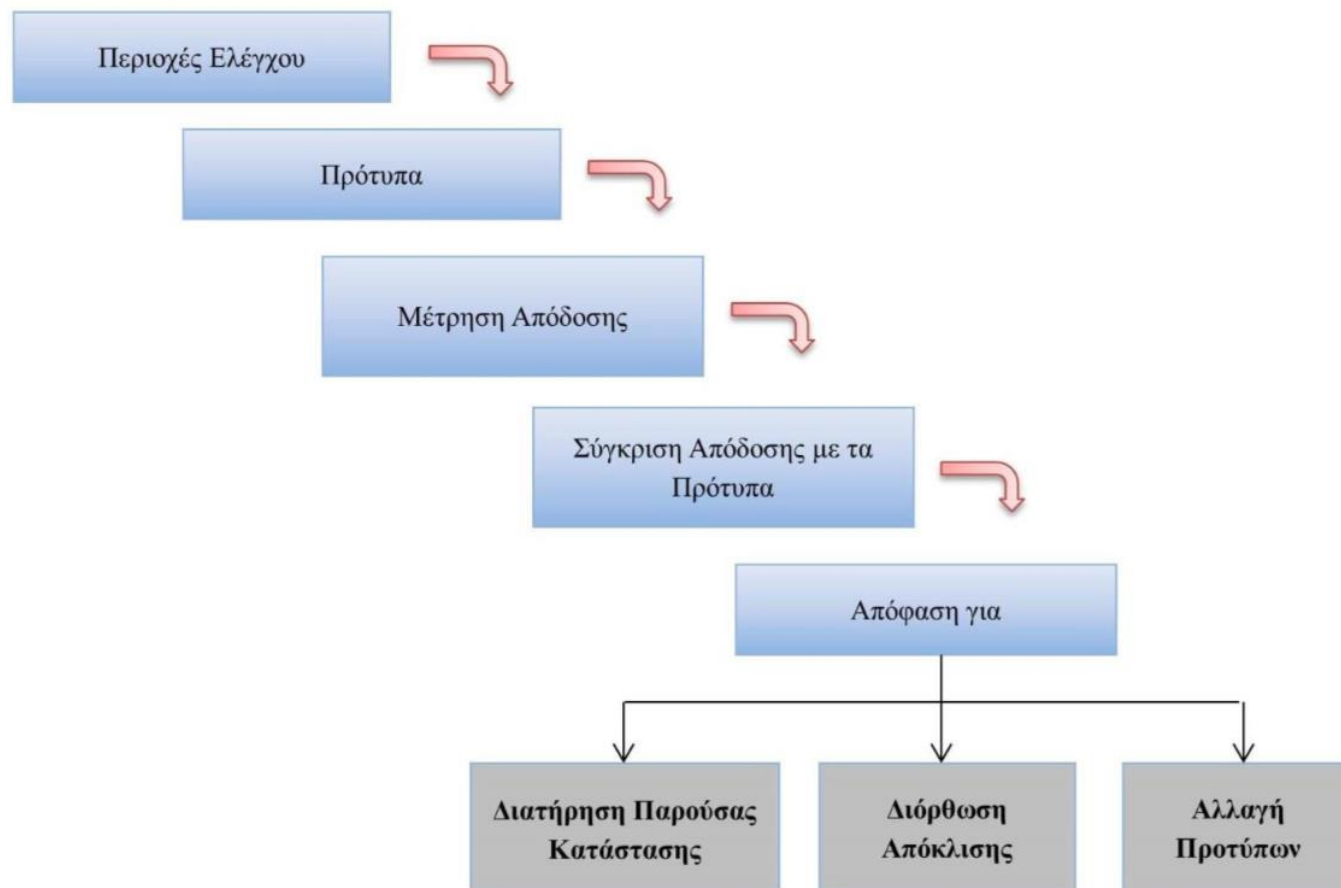


(υψηλό κόστος, απαιτούμενη τεχνολογία)

Διαδικασία λήψης απόφασης Διοίκησης



Διαδικασία ελέγχου



Αποτέλεσμα ανεπαρκούς Διοίκησης

- Δυσλειτουργία τμημάτων ξενοδοχείου.
- Υπεράριθμες κρατήσεις.
- Καθυστέρηση διαδικασιών λόγω μειωμένης απόδοσης ή συντονισμού ενεργειών προσωπικού.
- Αδιαφορία εκ μέρους του προσωπικού/διαφωνίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους/ανευθυνότητα.

- Λανθασμένες κρατήσεις δωματίων.
- Λανθασμένες παραγγελίες πρώτων υλών, υλικών καθαρισμού, κλπ.
- Βλάβες μηχανημάτων λόγω έλλειψης συντήρησης.
- Αναποτελεσματική διαχείριση παραπόνων πελατών.
- Αναποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ προσωπικού.

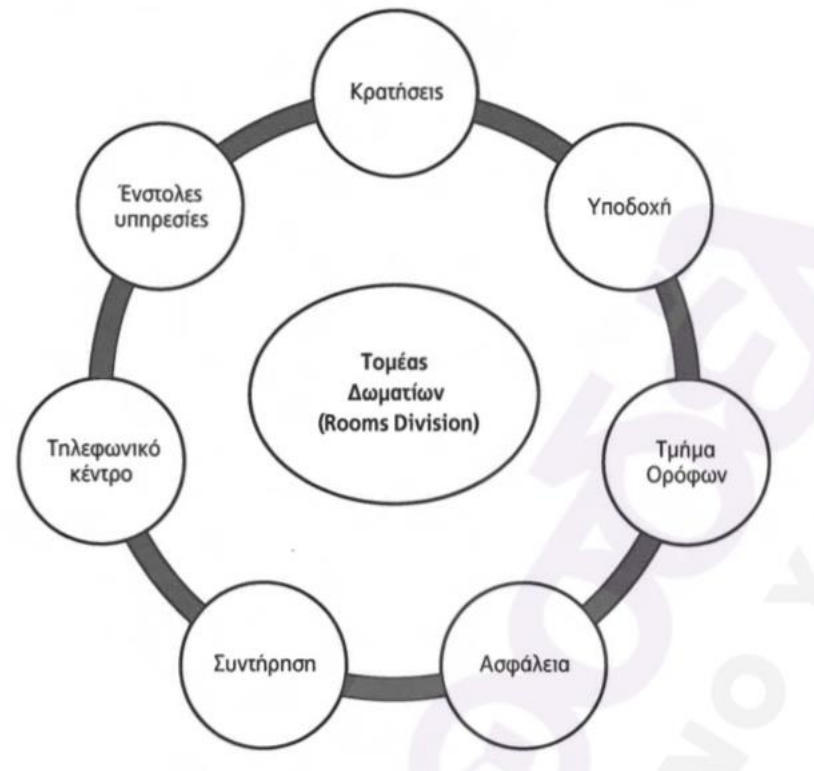
Αιτίες συγκρούσεων

- Ασύμβατοι στόχοι και αποκλίνουσες αντιλήψεις μεταξύ ατόμων.
- Αλληλεξάρτηση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- Περιορισμένοι πόροι.
- Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου (στάσεις, αξίες, κουλτούρα).
- Έλλειψη κανόνων και τυπικών διαδικασιών.
- Δυσδιάκριτα όρια στην ανάληψη ευθύνης και ρόλων στην ιεραρχία.
- Αβεβαιότητα και άγχος.
- Αντιλαμβανόμενες ανισότητες.
- Τρόπος διοίκησης.
- Αδιαφανές-αναξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.

Συστήματα Ηγεσίας

Σύστημα I Εκμεταλλευτικό / Αυταρχικό	Σύστημα II Καλοπροαίρετο / Αυταρχικό	Σύστημα III Συμβουλευτικό	Σύστημα IV Συμμετοχικό
Λήψη αποφάσεων αποκλειστικά από τη διοίκηση	Λήψη των κύριων αποφάσεων από τη διοίκηση	Λήψη ορισμένων αποφάσεων από χαμηλότερα επίπεδα	Λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα
Παρακίνηση με εξαναγκασμό	Παρακίνηση με οικονομικά και εγωκεντρικά κίνητρα	Παρακίνηση με οικονομικά, εγωκεντρικά και άλλα κίνητρα	Παρακίνηση με οικονομικές ανταμοιβές που καθιερώνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
Επικοινωνία προς τα κάτω	Επικοινωνία κυρίως προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω και προς τα κάτω	Επικοινωνία προς τα πάνω, προς τα κάτω και επίπεδη
Συγκέντρωση των λειτουργιών επανεξέτασης και ελέγχου στην ανώτατη διοίκηση	Συγκέντρωση των λειτουργιών επανεξέτασης και ελέγχου, κυρίως στην ανώτατη διοίκηση	Συγκέντρωση των λειτουργιών επανεξέτασης και ελέγχου στην ανώτατη διοίκηση, αλλά οι ιδέες προέρχονται από χαμηλότερα επίπεδα	Ισομερής κατανομή των λειτουργιών επανεξέτασης και ελέγχου, στην ανώτατη διοίκηση και στα χαμηλότερα επίπεδα

Τομέας Δωματίων (Rooms Division)



Ανάλυση και έλεγχος Τομέα Δωματίων

Δείκτες Πληρότητας

- Ποσοστό διπλής πληρότητας (δωμάτια που έμεναν περισσότεροι του ενός πελάτες).
- Αριθμός πελατών ανά ενοικιαζόμενο δωμάτιο.
- Ποσοστό πληρότητας κλινών.

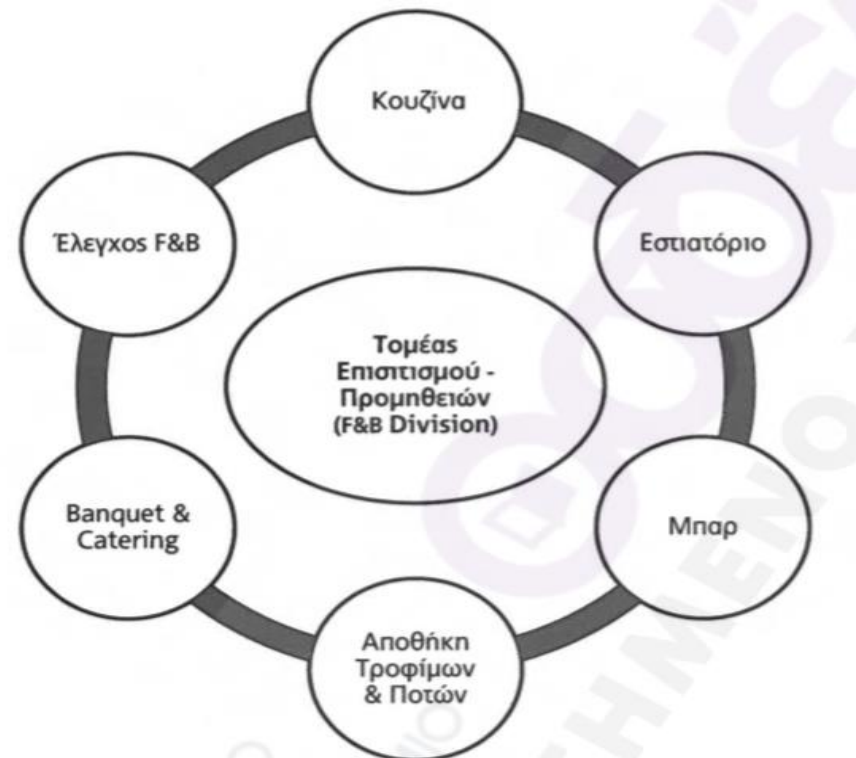
Δείκτες Εσόδων

- Μέση τιμή δωματίου.
- Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο.
- Μέση τιμή ανά πελάτη.

Δείκτες Κόστους

- Δείκτες κόστους εργαζομένων (ανά τμήμα, επί συνόλου εξόδων ξενοδοχείου)
- Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο.
- Μέση τιμή ανά πελάτη.

Τομέας Επισιτισμού-Προμηθειών (Food and Beverage Division)



Λοιποί Τομείς

- **Μάρκετινγκ** (7P: Product, Place, Price, Promotion, Process, Physical Environment, People).
- **Λογιστήριο** (λογιστική παρακολούθηση καταλύματος, ταμείο).
- **Συντήρηση** (εσωτερική και εξωτερική εικόνα του καταλύματος).
- **Ανθρώπινο Δυναμικό** (επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση προσωπικού).

Βιβλιογραφία

- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.). (2006). *Tourism management dynamics: trends, management and tools*. Routledge.
- Elliott, J. (2002). *Tourism: Politics and public sector management*. Routledge.
- Leslie, D., & Sigala, M. (2005). *International cultural tourism: Management, implications and cases*. Routledge.
- Moutinho, L., & Vargas-Sanchez, A. (Eds.). (2018). *Strategic Management in Tourism*, CABI Tourism Texts. Cabi.
- Page, S. (2011). *Tourism management*. Routledge.
- Raj, R., & Griffin, K. A. (Eds.). (2015). *Religious tourism and pilgrimage management: An international perspective*. Cabi.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας !!

