

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Management

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

HOTEL MANAGEMENT

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΕΚΔΟΣΗ 1983

ΔΩΡΕΑ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
Αρ. εισ. 75059

**HOTEL
MANAGEMENT**
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα.



Φωτογραφία Εξωφύλλου

Θεοδόσης Γεωργιάδης, www.geocities.com/tgphotography

Σχεδιασμός Εξωφύλλου

Gospel Creative

Εκτύπωση

Μ. Τσιαδής - Ν. Κουτσοδόντης

Βιβλιοδεσία

Αφοί Τσιαδή Ο.Ε.

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με τρόπο μηχανικό ή ηλεκτρονικό ή οποιονδήποτε άλλο, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης - Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν.100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, της σελιδοποίησης, του εξωφύλλου και γενικότερα της εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν.2121/1993 χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

© Copyright: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. • Αθήνα 2002

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.

ΓΡΑΦΕΙΑ - ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ:

ΑΘΗΝΑ: ΑΒΕΡΩΦ 2 Τ.Κ. 104 33 ΤΗΛ.: 2105238305 (6 γραμμές) FAX: 2105238959

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ:

ΑΘΗΝΑ : ΑΒΕΡΩΦ 2 Τ.Κ. 104 33 ΤΗΛ.: 2105238305 (6 γραμμές) FAX: 2105238959

ΠΕΙΡΑΙΑΣ : ΚΑΡΑΟΛΗ & ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 87 Τ.Κ. 185 34 ΤΗΛ.: 2104227504 FAX: 2104227577

E-mail: info@stamoulis.gr <http://www.stamoulis.gr>

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

1.1	Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων.....	25
1.2	Ιστορική προσέγγιση - Η φιλοξενία ανά τους αιώνες	26
1.2.1	Η φιλοξενία στην Αρχαία Ελλάδα	27
1.2.2	Καταγωγή, πανδοχεία και καπηλεία στην Αρχαία Ελλάδα	29
1.2.3	Οι ξενώνες στο Βυζάντιο	32
1.2.4	Χάνια και Καραβάν σεράγια.....	33
1.2.5	Τα πανδοχεία στην Ευρώπη το μεσαίωνα.....	34
1.2.6	Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη	35
1.2.7	Τα ξενοδοχεία στην Αμερική	36
1.2.8	Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα	37
1.3	Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	39
1.4	Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	41
1.5	Μέγεθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	43

- 1.6 Ο τουρισμός ως ο κυριότερος προμηθευτής πελατείας των ξενοδοχείων44
- 1.7 Η σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οικονομική επισκόπηση
των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

- 2.1 Οικονομικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων47
- 2.2 Προσφορά και ζήτηση ξενοδοχειακών προϊόντων.....54
- 2.3 Μηχανοργάνωση ξενοδοχειακών μονάδων.55
- 2.4 Το τμήμα του λογιστηρίου.....58
 - 2.4.1 Μισθοδοσία.....62
- 2.5 Η σημασία της Στατιστικής62
- 2.6 Κοστολόγηση της ξενοδοχειακής παραγωγής.....65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης
ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

- 3.1 Η σημασία της διοίκησης των επιχειρήσεων69
- 3.2 Οι σχολές της επιστήμης της διοίκησης70
 - 3.2.1 Κλασική Σχολή70
 - 3.2.1.1 Frederick Winston Taylor70

	3.2.1.2	Henry Fayol.....	72
	3.2.1.3	Max Weber	74
3.2.2		Η νεοκλασική σχολή.....	75
3.2.3		Η Σχολή των συστημάτων	77
3.2.4		Η ποσοτική σχολή	78
3.2.5		Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων.....	78
3.2.6		Η σχολή του περιβάλλοντος	80
3.2.7		Η Σχολή της ενδεχομενικής διοίκησης	81
3.2.8		Η Σχολή της Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους.....	82
3.2.9		Η Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).....	83
3.2.10		Η Διοίκηση Αλλαγής.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης

4.1	Οργάνωση	93
4.2	Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου	94
4.3	Οργανωτική δομή των τμημάτων του ξενοδοχείου	96
4.4	Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου.....	101
4.5	Δομή ξενοδοχειακών αλυσίδων.....	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ηγεσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Η ηγεσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

5.1	Η κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας των ξενοδοχειακών μονάδων	103
------------	---	-----

5.2	Ο Ξενοδόχος.....	104
5.2.1	Σκοποί του Ξενοδόχου	105
5.2.2	Μορφές εκμετάλλευσης Ξενοδοχείου.....	106
5.2.3	Προβλήματα της Ξενοδοχειακής επιχειρηματικότητας.....	108
5.3	Ο Γενικός Διευθυντής	109
5.3.1	Συστήματα πληροφόρησης του γενικού διευθυντή	112
5.3.2	Ο ρόλος του γενικού διευθυντή	114
5.3.3	Συστήματα πληροφόρησης των διευθυντικών στελεχών.....	115
5.3.4	Ένα τυπικό 24ωρο ενός γενικού διευθυντή	118

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο

Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

6.1	Διοίκηση της Ξενοδοχειακής εργασίας.....	121
6.2	Το Τμήμα Προσωπικού	122
6.3	Οι θέσεις εργασίας στα Ξενοδοχεία	123
6.3.1	Οι ευκαιρίες απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο	129
6.3.2	Η εποχικότητα της Ξενοδοχειακής εργασίας ..	129
6.3.3	Η εργασία σε σχέση με το μέγεθος του ξενοδοχείου	132
6.4	Αγορές εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο	133
6.5	Άτυπη οργάνωση	134
6.6	Ενότητα διοίκησης	137
6.7	Επιλογή οργανωτικής δομής.....	137

6.7.1	Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος	138
6.7.2	Η δομή σύμφωνα με την θεωρία Χ και Ψ	140
6.7.3	Μηχανική και Οργανική προσέγγιση της δομής	140
6.7.4	Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών	141
6.8	Επικοινωνία τμημάτων και εργαζόμενων	144
6.8.1	Συντονισμός και συνεργασία των ξενοδοχειακών τμημάτων	147
6.9	Ισχύς	148
6.10	Ευθύνη και εξουσία	149
6.11	Ηγεσία.....	152
6.11.1	Ύψος διοίκησης	154
6.11.2	Το διοικητικό πλέγμα	155
6.12	Η παραγωγικότητα της εργασίας	158
6.12.1	Διοίκηση παραγωγικότητας	158
6.12.2	Παραγωγικότητα μέσω εξωτερικών συνεργατών ή Outsourcing	161
6.13	Υποκίνηση.....	162
6.14	Η δυναμική της σχέσης "διοίκηση - προσωπικό βάσης"	165
6.15	Κλίμα της εργασίας	168
6.16	Η σημασία της κουλτούρας των εργαζόμενων στο Ξενοδοχείο	171
6.16.1	Η αρνητική λειτουργία του φόβου	173
6.17	Αξίες	175
6.18	Ενδυνάμωση.....	176
6.19	Εσωτερικό marketing	177

6.20	Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	180
------	---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης

7.1	Βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης	183
7.2	Στρατηγικός σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης	184
7.2.1	Η λειτουργία της στρατηγικής	186
7.2.2	Φιλοσοφία και κοινωνική ηθική της ξενοδοχειακής επιχείρησης	187
7.2.3	Το όραμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	188
7.2.4	Η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης..	188
7.2.5	Οι στόχοι.....	190
7.2.6	Πολιτικές.....	191
7.2.7	Προγραμματισμός	192
7.2.8	Προϋπολογισμοί.....	193
7.2.9	Διαδικασίες	193
7.3	Έρευνα και συλλογή πληροφοριών σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό.....	194
7.3.1	Ενόραση στο μέλλον	194
7.3.2	S.W.O.T. analisis.....	196
7.3.3	Ανάλυση ευκαιριών και κινδύνων	197
7.3.4	Εσωτερική ανάλυση. Δυνατότητες και αδυναμίες του ξενοδοχείου.....	198
7.3.5	Benchmarking ή σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης	201
7.3.6	Αλυσίδα αξίας αναφορικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες των τμημάτων του ξενοδοχείου.....	202

7.4	Τάσεις του περιβάλλοντος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	205
7.4.1	Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος του ξενοδοχειακού κλάδου	206
7.4.2	Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος της ξενοδοχειακής μονάδας	208
7.5	Επιλογή στρατηγικής	211
7.5.1	Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	212
7.5.1.1	Η στρατηγική χαμηλού κόστους	212
7.5.1.2	Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων	213
	7.5.1.2.1 Η Διαφοροποίηση και η Έννοια της Καινοτομίας	214
	7.5.1.2.2 Η δημιουργικότητα - βασικό στοιχείο του σχεδιασμού καινοτομικών προϊόντων και επιχειρήσεων	215
	7.5.1.2.3 Σύνθεση καινοτομικών προϊόντων	216
	7.5.1.2.4 Τα βασικά αποτελέσματα των καινοτομικών προϊόντων	
	7.5.1.2.5 Η δυναμική του πλεονεκτήματος της καινοτομίας ..	221
7.5.1.3	Η στρατηγική εστίασης	222
	7.5.1.3.1 Branding	226
	7.5.1.3.1.1 Club hotel branding	230
7.5.2	Στρατηγικός σχεδιασμός των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης	233

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Λήψη αποφάσεων

8.1	Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων	237
8.2	Τύποι θεμάτων που απαιτούν λήψη αποφάσεων	238
8.3	Φορείς και συνθήκες λήψης της απόφασης.....	240
8.4	Θεωρίες των αποφάσεων	243
8.4.1	Η κλασική θεωρία της απόφασης	243
8.4.1.1	Η σημασία της επιχειρησιακής έρευνας στη λήψη αποφάσεων	246
8.4.1.2	Επιχειρησιακή ανάλυση με τη θεωρία των συστημάτων.....	249
8.4.1.3	Η θεωρία της μάθησης	252
8.4.1.4	Η θεωρία της διαίσθησης και το επιχειρηματικό ένστικτο του ξενοδόχου.....	252
8.5	Η σημασία του ορθολογισμού στη λήψη αποφάσεων	255
8.6	Δένδρα αποφάσεων.....	256
8.7	Τεχνικές χαρτοφυλακίου για τη λήψη αποφάσεων	260
8.8	Λήψη αποφάσεων μέσω προγραμματισμού έργου με πίνακες και διαγράμματα	262
8.8.1	Διάγραμμα Gantt	263
8.8.2	Διάγραμμα PERT	265
8.8.3	Απλά διαγράμματα PERT.....	265
8.9	Εμπόδια στη λήψη αποφάσεων.....	274

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Marketing των ξενοδοχειακών μονάδων

9.1	Το τμήμα Marketing και Πωλήσεων	275
9.2	Συστήματα πληροφόρησης του τμήματος marketing	277
9.2.1	Οι πωλήσεις συμφωνηθέντων	280
9.3	Οι πωλήσεις στα τουριστικά πρακτορεία	282
9.4	Χρήση του διαδικτύου ως μέσου προώθησης των πωλήσεων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	290
9.5	Το marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	293
9.5.1	Τουριστικά κίνητρα.....	297
9.5.2	Η έννοια της αγοράς για τον ξενοδοχειακό κλάδο	298
9.5.2.1	Η αγορά της ξενοδοχειακής πελατείας.....	298
9.5.3	Το ξενοδοχειακό προϊόν	301
9.5.3.1	Επίπεδα ξενοδοχειακού προϊόντος....	303
9.5.3.2	Ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.....	305
9.5.3.3	Οικολογική ποιότητα του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος....	308
9.5.3.4	Επιλογή του προϊόντος από τον καταναλωτή	309
9.5.4	Τιμολόγηση των ξενοδοχειακών προϊόντων	312
9.5.4.1	Τιμολόγηση των συμφωνηθέντων ..	314
9.5.4.1.1	Ιδιαιτερότητες της τιμολόγησης των συμφωνηθέντων	317
9.5.4.1.2	Yield Management	318
9.5.5	Διαφήμιση	322
9.5.6	Δημόσιες σχέσεις	325
9.5.7	Ειδικές προσφορές για την προώθηση των ξενοδοχειακών πωλήσεων	327

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Τμήμα διαχείρισης δωματίων ή Room Division

10.1	Σύνθεση και σημασία του RD	329
10.2	Το τμήμα υποδοχής	330
10.2.1	Τμήμα κρατήσεων	332
10.2.1.1	Πολιτική του τμήματος κρατήσεων	337
10.2.1.2	Πολιτική overbooking	339
10.2.2	Υποδοχή πελατών και διαχείριση δωματίων	343
10.2.2.1	Οι αφίξεις (Check in) και αναχωρήσεις (Check out)	344
10.2.2.2	Συνήθειες ενέργειες των υπαλλήλων υποδοχής στην άφιξη πελατών	347
10.2.3	Θυρωρείο	349
10.2.4	Τηλεφωνικό κέντρο	350
10.2.5	Τμήμα ταμείου	351
10.2.6	Τμήμα παρακολούθησης λογαριασμών πελατών ή Main Courante	351
10.3	Το τμήμα ορόφων	355
10.3.1	Το προσωπικό του τμήματος	356
10.3.2	Λινοθήκη και πλυντήριο	359
10.3.3	Το τμήμα συντήρησης	360
10.3.4	Το τμήμα ασφάλειας	361

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

F&B ή Τμήμα Τροφίμων και Ποτών

11.1	Σύνθεση και σημασία του τμήματος F&B.....	363
11.2	Ο F&B manager	364
11.3	Η ποιότητα του προϊόντος του τμήματος F&B	365
11.4	Marketing του F&B.....	369
11.5	Εστιατορικές επιχειρήσεις του Ξενοδοχείου	372
11.5.1	Βασικές εστιατορικές μονάδες	373
11.5.1.1	Εστιατόριο πρωινών	374
11.5.1.2	Εστιατόριο table d' hôte	375
11.5.2	Συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες	376
11.5.3	Χώρος και προσωπικό των εστιατορίων	381
11.5.4	Τυπολογία τεχνικής σερβιρίσματος	384
11.5.5	Σερβίρισμα των κρασιών	385
11.5.6	Πολιτική του τμήματος τροφίμων και ποτών στον εστιατορικό τομέα	390
11.6	Τμήμα εκδηλώσεων ή τμήμα Catering	392
11.6.1	Ιδιαιτερότητες υλοποίησης της εκδήλωσης	394
11.6.2	Marketing του τμήματος εκδηλώσεων	395
11.6.3	Πωλήσεις του τμήματος εκδηλώσεων	397
11.6.3.1	Συμφωνία με τον πελάτη.....	398
11.7	Το μαγειρείο του Ξενοδοχείου	400
11.7.1	Το έμπυχο δυναμικό του μαγειρείου	401
11.7.2	Σερβίρισμα των φαγητών.....	404
11.7.3	Το menu	406
11.7.4	Το menu	406
11.7.4.1	Menu engineering	409
11.8	Τα Bar του Ξενοδοχείου.....	415
11.8.1	Τυπολογία bar στον ξενοδοχειακό χώρο	416

11.8.2	Χωροταξική οργάνωση και εξοπλισμός του bar	417
11.8.3	Προσωπικό των bar	418
11.8.4	Προώθηση πωλήσεων των bar	419

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο

Τμήμα προμηθειών

12.1	Το έργο του τμήματος προμηθειών	421
12.2	Προσωπικό του τμήματος	424
12.3	Η διαδικασία των αγορών	425
12.3.1	Ανάλυση ABC στη διαδικασία των αγορών	427
12.3.2	Προδιαγραφές ποιότητας	429
12.3.3	Επιλογή προμηθευτών και σύναψη συμφωνίας	431
12.4	Παραλαβές προϊόντων.....	434
12.5	Χώροι αποθήκευσης τροφίμων	436
12.5.1	Η διαδικασία της αποθήκευσης.....	437
12.5.2	Αποθέματα	440
12.5.2.1	Logistics αποθεμάτων	441
12.5.2.2	Διαχείριση των αποθεμάτων	443
12.5.2.3	Απογραφές	444
12.5.2.4	Υπολογισμός ύψους των αποθεμάτων	444
12.5.2.5	Απόθεμα ασφαλείας	445
12.6	Παραγγελόμενες ποσότητες	446
12.7	Θέματα πολιτικής του τμήματος προμηθειών	446

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κεφάλαιο 13 Ο έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Ο έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης

13.1	Φορείς ελέγχου των ξενοδοχειακών μονάδων	449
13.2	Το τμήμα διαχειριστικών ελέγχων	450
13.2.1	Έλεγχος εσόδων δωματίων	452
13.2.2	Διαχείριση εσόδων εστιατορίου	453
13.2.3	Διαχείριση εσόδων bar	455
13.2.4	Έλεγχος τμημάτων F & B	456
13.2.5	Λειτουργία των tableau και το έργο του τμήματος ελέγχου στο F&B	457
13.2.6	Εφαρμογές σύγχρονης τεχνολογίας στο τμήμα ελέγχου	459
13.2.7	Έλεγχος ποσοτήτων και αξίας προμηθειών	463
13.2.8	Έλεγχος αποθηκών	466
13.2.9	Έλεγχος τμήματος προμηθειών	466
13.2.10	Νυκτερινός ελεγκτής	468
13.2.11	Πολιτική του τμήματος	469

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Κεφάλαιο 14 Ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας

Ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας

14.1	Μελέτη σκοπιμότητας	471
14.1.1	Συμπεράσματα	474
14.1.2	Φορείς και της μελέτης	474
14.1.3	Εκτίμηση της ζήτησης και σχεδιασμός προϊόντος	475
14.1.3.1	Ανάλυση της ζήτησης και σχεδιασμός της μονάδας	475
14.1.3.2	Σχεδιασμός προϊόντος και μονάδας	477

14.1.4	Εισροές υλικών.....	478
14.1.5	Αξιολόγηση της περιοχής	478
14.1.5.1	Προσπελασιμότητα περιοχής	479
14.1.5.2	Υποδομή περιοχής	479
14.1.5.3	Τουριστική υποδομή περιοχής	480
14.1.5.4	Τουριστικοί πόροι	481
14.1.5.4.1	Φυσικοί τουριστικοί πόροι ..	481
14.1.5.4.2	Τεχνητοί τουριστικοί πόροι.....	482
14.1.5.5	Πληθυσμός περιοχής	484
14.1.5.6	Ξενοδοχειακή υποδομή περιοχής	485
14.1.6	Γήπεδα και εγκαταστάσεις	486
14.1.6.1	Επιλογή γηπέδου σε σχέση με το κόστος	486
14.1.6.2	Κόστος ανέγερσης και εξοπλισμού ..	488
14.1.7	Οργάνωση ξενοδοχείου και γενικά έξοδα	489
14.1.8	Αγορά εργασίας	489
14.1.9	Χρονοδιάγραμμα ενεργειών και αποτελεσμάτων	489
14.1.10	Αξιολόγηση της επένδυσης.....	491
14.1.10.1	Συνολικό κόστος της επένδυσης	491
14.1.10.2	Πηγές χρηματοδότησης	491
14.1.10.3	Χρηματοοικονομική δομή	493
14.1.10.4	Αναμενόμενα έσοδα	494
14.1.10.5	Αναμενόμενα έξοδα	494
14.1.10.6	Εκτίμηση προβλεπόμενης αποτελεσματικότητας	495

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Υπάρχει διάχυτη η εντύπωση ότι το ξενοδοχείο είναι εύκολη επιχείρηση. Ορισμένοι θεωρούν ότι αποτελεί μία ακίνδυνη επένδυση, επειδή το ξενοδοχείο έχει εκτεταμένη πάγια υποδομή και ο επιχειρηματίας μπορεί να επαναπαυτεί στην ασφάλεια της ακίνητης περιουσίας. Επίσης, εκτιμούν ότι η ευνοϊκή χρηματοδότηση και ορισμένες φορές η οικονομική προνομή είναι κρατικά δώρα άνευ ανταλλάγματος προς το ξενοδοχειακό επιχειρείν. Πολλοί επίσης πιστεύουν ότι είναι ιδιαίτερα εύκολο να περιποιηθείς ξένους, διότι κάτι τέτοιο έχουν κάνει και στο σπίτι τους.

Η πραγματικότητα όμως είναι ακριβώς η αντίθετη. Το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση με πολύμορφο και ευπαθές προϊόν και απαιτείται άριστη γνώση του αντικειμένου για να επιτευχθούν ικανοποιητικά κέρδη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής μας λειτουργούν σήμερα σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο - και για το λόγο αυτό αβέβαιο - περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Η διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και αποδοτικότητα τους, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις των παλαιών και σύγχρονων ερευνητών και να αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Εκτός αυτών όμως η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί με ευαισθησία απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα και το περιβάλλον.

Το σύγγραμμα αυτό επιχειρεί να προσφέρει ένα σύνολο εννοιολογικών αναλύσεων, μοντέλων, μεθοδολογιών, τεχνικών και συστημά-

των που μπορούν να εξοπλίσουν ένα σύγχρονο διευθυντή, έτσι ώστε να επιλέγει τις πλέον ενδεικνυόμενες λύσεις στα προβλήματα λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Παρουσιάζει τόσο τις παλαιότερες όσο και τις πλέον σύγχρονες θεωρητικές αναλύσεις σε θέματα διοίκησης που μπορούν να υπηρετήσουν τον ξενοδοχειακό διευθυντή, σκιαγραφεί τον τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το ρόλο των ξενοδοχειακών τμημάτων, αναφέρεται στο ειδικό λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών που χρησιμοποιείται ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τέλος αναφέρει πλήθος παραδειγμάτων για να γίνουν ευκολότερα κατανοητές οι θέσεις του συγγραφέα. Κύριος στόχος όμως παραμένει η περιγραφή και αξιολόγηση των κυριότερων παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του κάθε τμήματος και της ξενοδοχειακής μονάδας, γενικότερα.

Η ύλη του βιβλίου αναλύεται σε 14 κεφάλαια. Τα δύο πρώτα εξ αυτών παρουσιάζουν τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και επιχειρούν την ανάλυση των βασικών οικονομικών χαρακτηριστικών τους. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις κυριότερες επιστημονικές θέσεις αναφορικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, ενώ το τέταρτο, πέμπτο και έκτο ασχολούνται με την οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας, τη σημασία της ηγεσίας και τη διοίκηση εργασίας στα ξενοδοχεία. Το έβδομο κεφάλαιο εξετάζει τις κυριότερες επιχειρηματικές στρατηγικές προσέγγισης της αγοράς, ενώ το όγδοο προσφέρει γνώσεις και πληροφορίες για τις μεθόδους λήψης σημαντικών αποφάσεων. Το ένατο κεφάλαιο αναφέρεται στο τμήμα marketing και πωλήσεων της μονάδας, ενώ το δέκατο στο τμήμα διαχείρισης δωματίων ή Room Division. Το ενδέκατο και δωδέκατο παρουσιάζουν τα τμήματα τροφίμων και ποτών, δηλαδή τα εστιατόρια, μαγειρεία, μπαρ και το τμήμα προμηθειών. Το δέκατο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο τμήμα διαχειριστικών ελέγχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ το δέκατο τέταρτο, και τελευταίο, στη διαδικασία σύνταξης μελέτης σκοπιμότητας για να ληφθεί η απόφαση της επένδυσης για ίδρυση μίας ξενοδοχειακής μονάδας.

Το σύγγραμμα απευθύνεται σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές ξενοδοχειακής διοίκησης, σε διευθυντικά στελέχη του κλάδου και σε ξενοδόχους. Η ύλη του δεν περιορίζεται στην ανάλυση των επιμέρους θεμάτων, αλλά προχωρεί σε συνθετική σκέψη και συγκεκριμένες προτάσεις αναφορικά με την οργάνωση και διοίκηση των ξενοδοχείων. **Σκοπός του συγγράμματος είναι να προσφέρει τις απαραίτητες γνώσεις για την εξασφάλιση της μέγιστης οικονο-**

μικής αποδοτικότητας της πολύπλοκης και ιδιαίτερα δύσκολης αυτής επιχειρηματικής επιλογής, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Τα ξενοδοχεία είναι ένα κομμάτι της ζωής μου και μάλιστα ένα από τα πιο όμορφα. Έχω σπουδάσει για αυτά, έχω εργαστεί σε αυτά και έχω ζήσει για καιρό με αυτά και σε αυτά. Η συγγραφή του παρόντος αποτέλεσε μία ευχάριστη διαδικασία και με έφερε σε επαφή με φίλους και παλιούς συσπουδαστές μου στην ΑΣΤΕ Ρόδου, οι οποίοι είναι ξενοδόχοι ή διευθυντές μεγάλων και μικρών, γνωστών και άγνωστων ξενοδοχείων σε όλη την Ελλάδα, τους οποίους και ευχαριστώ για τη συμβολή τους στη συγγραφή του παρόντος.

Management

Ο Δρ. Λαλούμης Δημήτρης είναι Επίκουρος καθηγητής στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας, στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Έχει προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στο αντικείμενο της Διοίκησης Ξενοδοχείων και πολυετή επαγγελματική εμπειρία ως Διευθυντής Ξενοδοχειακών Μονάδων.

Πρόκειται για το πέμπτο βιβλίο του ιδίου συγγραφέα, πάνω σε θέματα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και σκοπός του είναι να αναλύσει τα συστήματα διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων που μπορούν να εξασφαλίσουν τη μέγιστη αποδοτικότητα, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα. Δεδομένου ότι η διοίκηση των Ξενοδοχείων τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί με μεθόδους και διαδικασίες που συνδέονται τόσο με την εξέλιξη των επιστημών όσο και με τις τεράστιες δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, το βιβλίο αυτό συνδυάζει τις παραδοσιακές θεωρίες της διοίκησης με τις νέες τάσεις που έχουν επιβληθεί στον κλάδο διεθνώς.