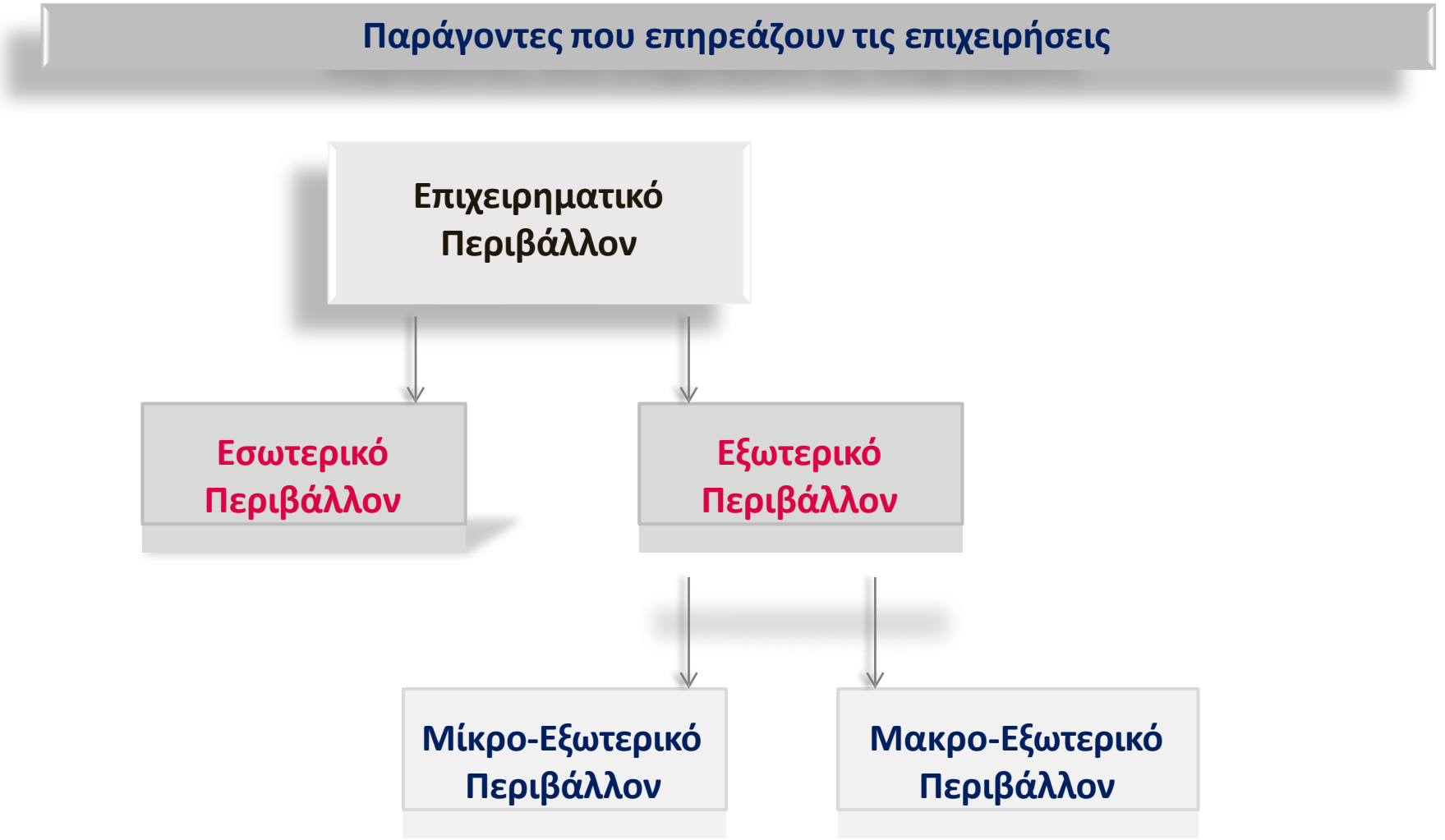
Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Δρ. Βαρελάς Σωτήριος



Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων



Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων



Harrison, 2003: 37

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
  - Το **γενικευμένο περιβάλλον** (Μάκρο Περιβάλλον) περιλαμβάνει τις οικονομικές δυνάμεις, τις τεχνολογικές δυνάμεις, τις πολιτικές δυνάμεις και τις κοινωνικές δυνάμεις.
  - Επηρεάζει **ΟΛΕΣ** τις επιχειρήσεις.
  - **PEST**(Political-Economic-Sociocultural-Technological) Πολιτικό-Οικονομικό-Κοινωνικοπολιτιστικό-Τεχνολογικό

Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών

Κατηγορίες Μάκρο-Περιβάλλοντος

Πολιτικό-Νομικό	Οικονομικό	Κοινωνικό	Τεχνολογικό
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές Τρόπου Ζωής	Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο Εισόδημα	Σύνθεση Πληθυσμού	Ταχύτητα Διάχυσης Νέων Τεχνολογιών
Φορολογική Πολιτική	Πληθωρισμός	Συνήθειες Αγοραστών	Τηλεπικοινωνιακές Υποδομές
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό Ανεργίας	Δομή Οικογένειας	Αυτοματοποίηση
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Ύψος Επενδύσεων	Επίπεδο Μόρφωσης	Δαπάνες για Έρευνα
Πολιτικές Συμφωνίες	Σταθερότητα Νομισμάτων	Δημογραφικά Στοιχεία	Διαδίκτυο
Αντιμετώπιση Ξένων Επενδυτών	Διαμορφωμένα Επιτόκια	Προσδοκίες Καριέρας	Επεξεργασία Δεδομένων

Γεωργόπουλος, 2013

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

- Το **άμεσο περιβάλλον** (Μίκρο Περιβάλλον) περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους αγοραστές, τους πιστωτές και τους εργαζομένους (σωματείο), τους μετόχους, τους ανταγωνιστές και τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.

- Επηρεάζει ένα **ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΚΛΑΔΟ.**

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

❑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

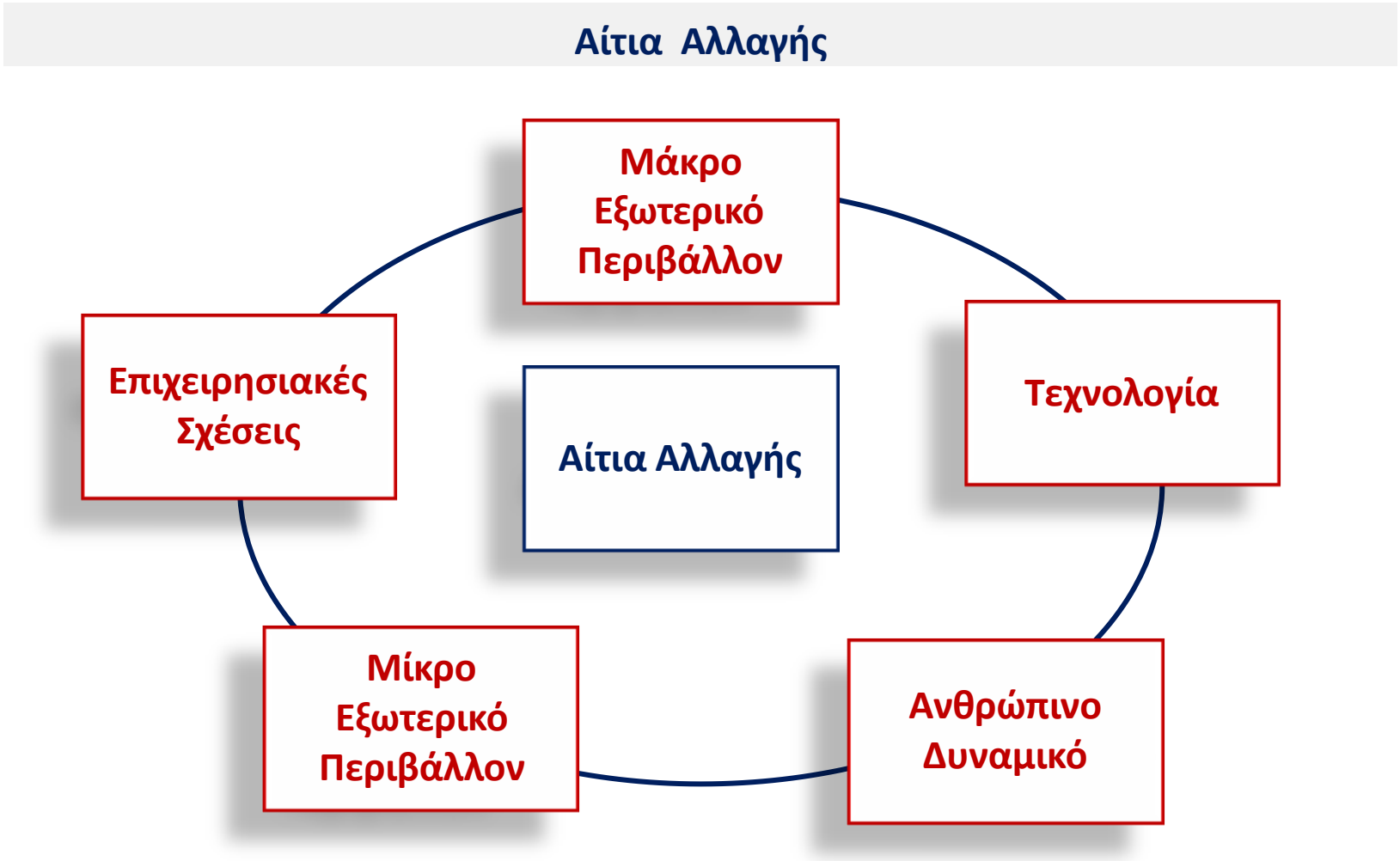
- Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίον τους εκμεταλλεύεται για να επιτύχει τους στόχους της.
- Περιλαμβάνει τη δομή, την κουλτούρα, τη γνώση και τους πόρους της επιχείρησης.

Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

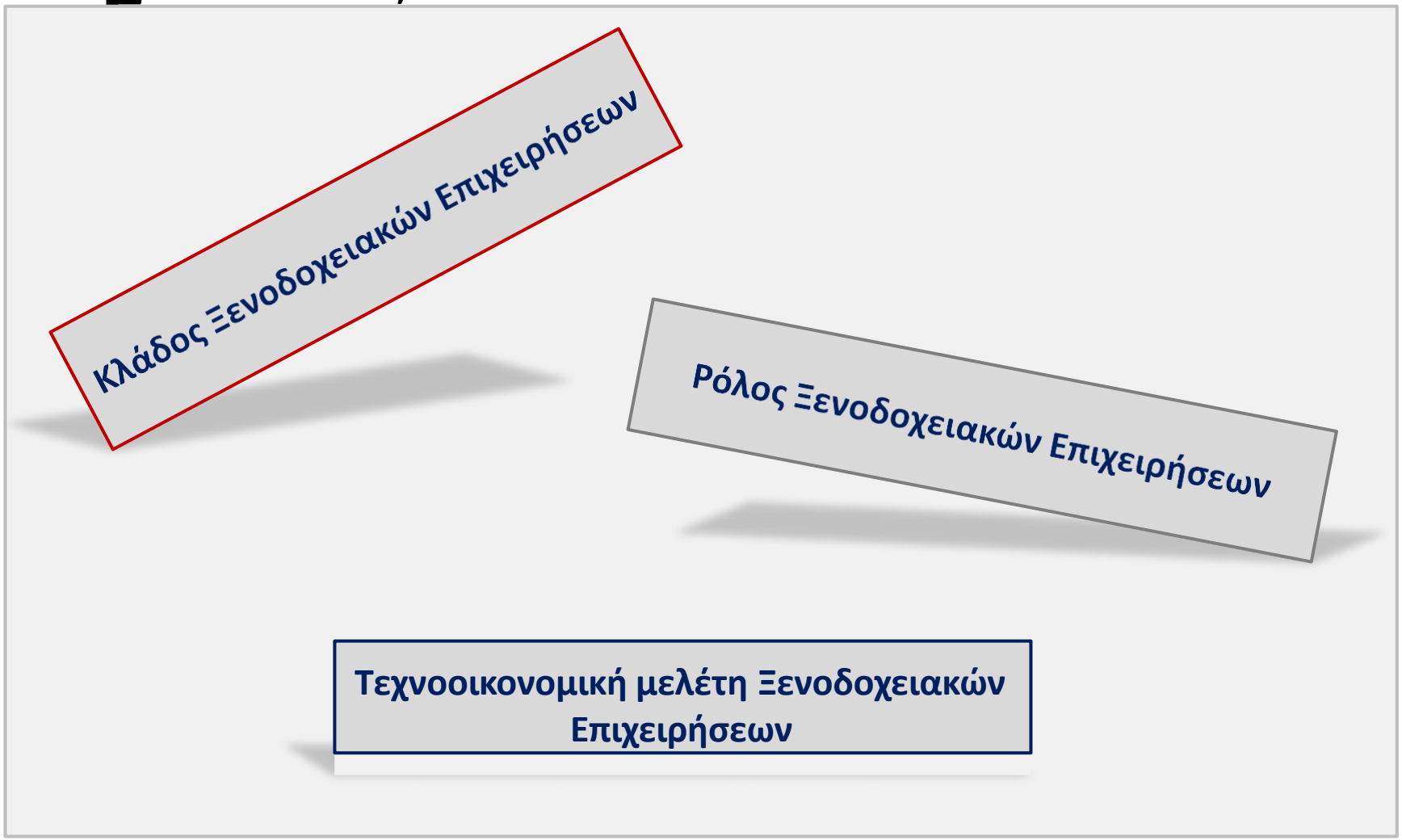
Ο Πυρήνας της Επιχείρησης



Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων



Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών



Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- Κοινά Στοιχεία Επιχειρήσεων

❑ Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν τρία κοινά στοιχεία:

- Οι άνθρωποι
- Η ύπαρξη κοινού αντικειμενικού σκοπού. Αν δεν υπάρχει σκοπό υπάρχει και λόγος ύπαρξης της ομάδος
- Η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής, ενός συστήματος εξουσίας και τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδος

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

- Τα ξενοδοχεία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών.
- Μέχρις ενός βαθμού, η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας.
- Τα ξενοδοχεία όμως δεν εξυπηρετούν **μόνο** τουρίστες, αλλά πολλές κατηγορίες ανθρώπων.
- Αν και τα ξενοδοχεία δεν περιορίζονται μόνο στην εξυπηρέτηση των τουριστών, στην πλειοψηφία τους η οικονομική αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την τουριστική κίνηση.

Λαλούμης, 2018

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού και για τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν απ' αυτόν σε εθνικό επίπεδο.
- Τα ξενοδοχεία όμως συμβάλλουν σημαντικά και στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας.
- Τα ξενοδοχεία, είναι μεγάλοι πελάτες σε πολλές βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, από τις οποίες προμηθεύονται έπιπλα, σκεύη, είδη ιματισμού, υλικά καθαρισμού, γραφική ύλη, τρόφιμα, ποτά κ.λπ.
- Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας.

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- Συχνά τα **βιοτεχνικά** και **βιομηχανικά προϊόντα** διακινούνται από εμπορικές επιχειρήσεις. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις έχουν κύριους πελάτες τα ξενοδοχεία, τα οποία προμηθεύουν συστηματικά με αναλώσιμα είδη, πετρέλαιο κ.λπ.
- Μεγάλο μέρος της γεωργικής παραγωγής καταναλώνεται από ξενοδοχεία.
- Ο κλάδος των μεταφορών ωφελείται σημαντικά από τη διακίνηση των τουριστών, από τη μόνιμη διαβίωση στην τουριστική εγκατάσταση, καθώς και από τις λοιπές ανάγκες μετακίνησης των τουριστών, όπως οι εκδρομές.
- Μεγάλος αριθμός ατόμων απασχολείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πάνω από 10.000 ξενοδοχεία στην Ελλάδα, απασχολούν τεράστιο αριθμό εργαζομένων, προσφέροντας εργασία με ικανοποιητικές αποδοχές.

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- Η εργασία που προσφέρουν τα ξενοδοχεία έχει το πλεονέκτημα της αποκεντρωτικότητας, διότι τα ξενοδοχεία είναι σπαρμένα σ’ όλη τη χώρα και πολλά απ’ αυτά βρίσκονται σε ακριτικές περιοχές.
- Τα ξενοδοχεία, πέρα από τη συμβολή τους στη μείωση της ανεργίας, παίζουν σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας.
- Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο με διάφορους τρόπους. Διότι πέρα από τουρίστες, εξυπηρετούν ανθρώπους οι οποίοι μετακινούνται για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για αθλητικούς λόγους κ.λπ.
- Συχνά, προσφέρουν τις αίθουσές τους για πολιτιστικούς σκοπούς.

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

- Τα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος και αποτελούν χώρους συνάντησης διαφόρων λαών, ανταλλαγής απόψεων και ιδεών και παίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση.
- Τα ξενοδοχεία, επίσης, παίζουν τεράστιο ρόλο στην εισαγωγή συναλλάγματος και στην αύξηση των πόρων των κατά τόπους δήμων.



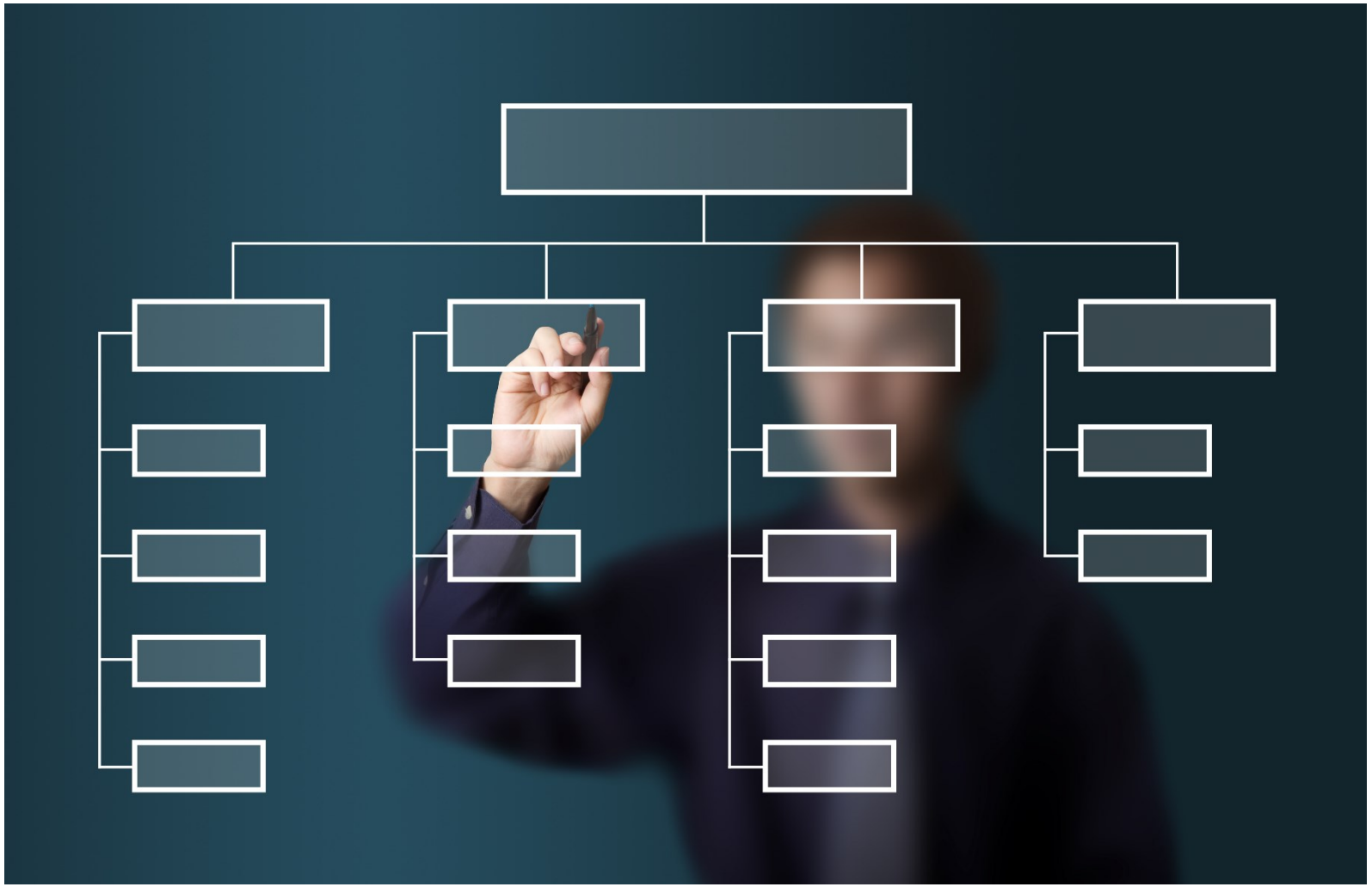
Λαλούμης, 2018

Οργάνωση και **Δ**ιοίκηση **Ξ**ενοδοχειακών **Ε**πιχειρήσεων

Διακρίσεις Τουριστικών Επιχειρήσεων διαμονής

- Αμιγείς τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες όπως τα παραθαλάσσια ξενοδοχεία που συνήθως βρίσκονται εκτός πόλης.
- Μικτού χαρακτήρα, οι οποίες εκτός από τουρίστες εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών.

Οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης



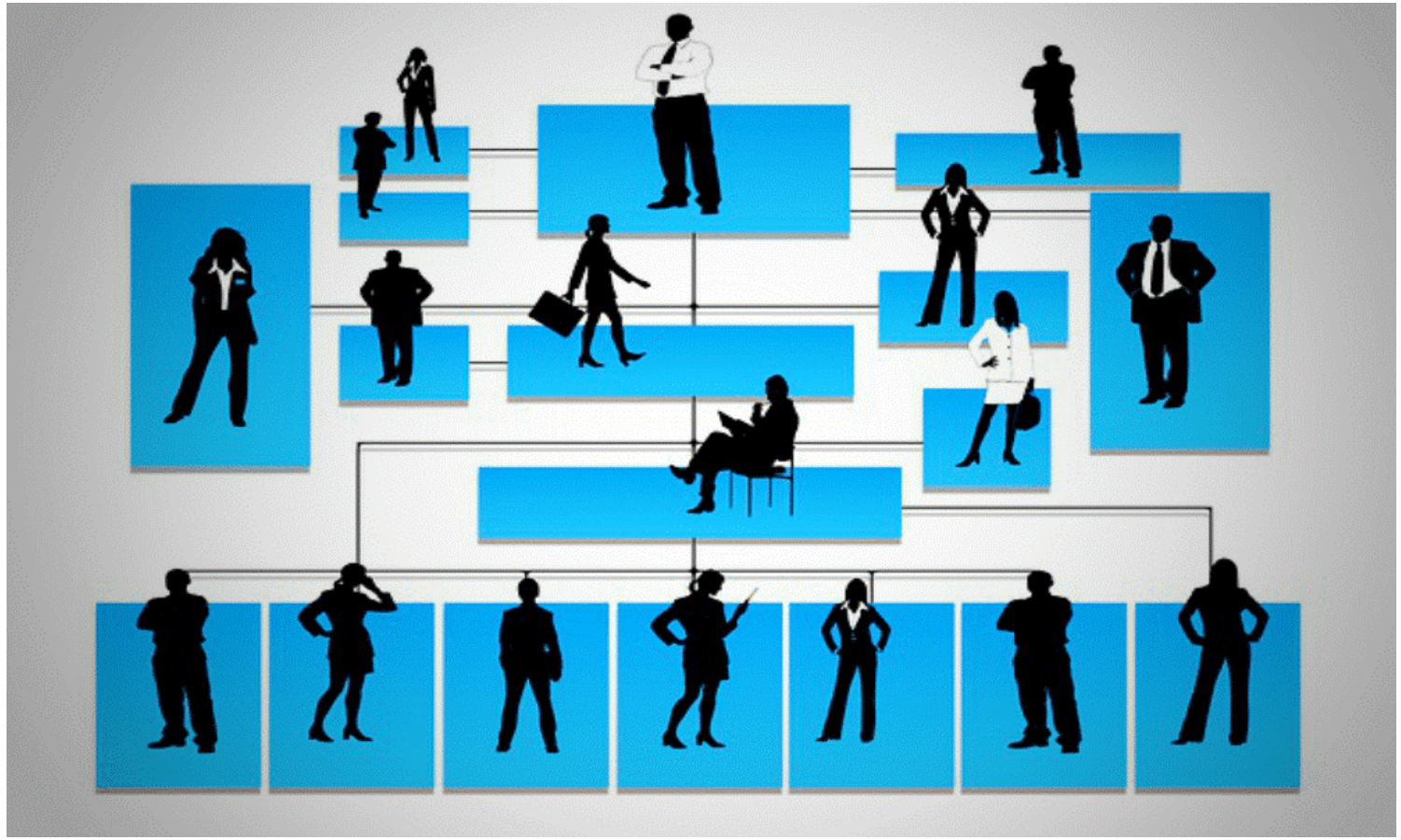
Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα
- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος
- Στην διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας



Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης



Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου



ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

- Τμήμα υπνοδωματίων
- Τμήμα εστιατορίων
- Τμήμα εκδηλώσεων
- Τμήμα room service
- Τμήμα μπαρ
- Τμήμα τηλεφωνείου
- Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού κι εγκαταστάσεων, κλπ.

ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες

- Τμήμα κρατήσεων
- Τμήμα υποδοχής
- Τμήμα θυρωρείου
- Τμήμα ταμείου
- Τμήμα τήρησης λογαριασμών
- Τμήμα δημοσίων σχέσεων
- Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών
- Τμήμα ασφάλειας
- Τμήμα συντήρησης

Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση

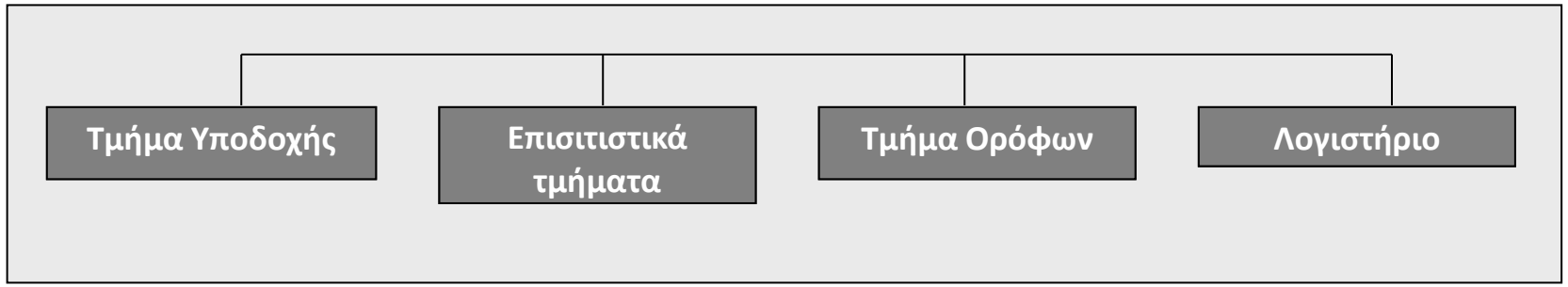
- Διεύθυνση
- Λογιστήριο
- Τμήμα πωλήσεων και marketing
- Τμήμα διαχείρισης και εσωτερικών ελέγχων
- Τμήμα προμηθειών

- Παλαιότερα τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Υπηρεσία, είναι η εργασία, που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα, οι ανάγκες του πελάτη - καταναλωτή που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.
- Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου που ονομάζονται τμήματα μετώπου, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτό των υπνοδωματίων.

- Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας κι άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.
- Πελάτες του ξενοδοχείου θεωρούνται οι πελάτες των υπνοδωματίων, που αποτελούν το βασικότερο τμήμα εκμετάλλευσης. Τα άλλα τμήματα εκμετάλλευσης συχνά εξυπηρετούν άτομα που θεωρούνται εξωτερική πελατεία, αφού δεν έχουν καταλύσει στο ξενοδοχείο.

- Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτιο, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό το υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

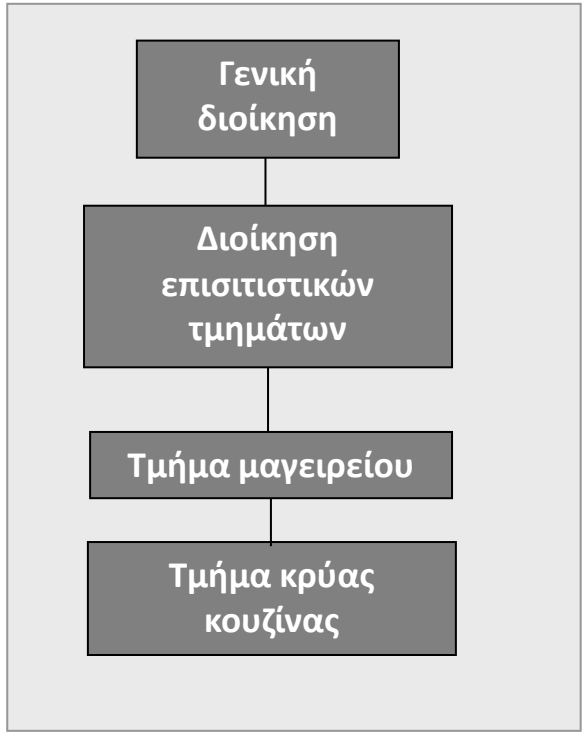
Οργανωτική δομή των τμημάτων του ξενοδοχείου





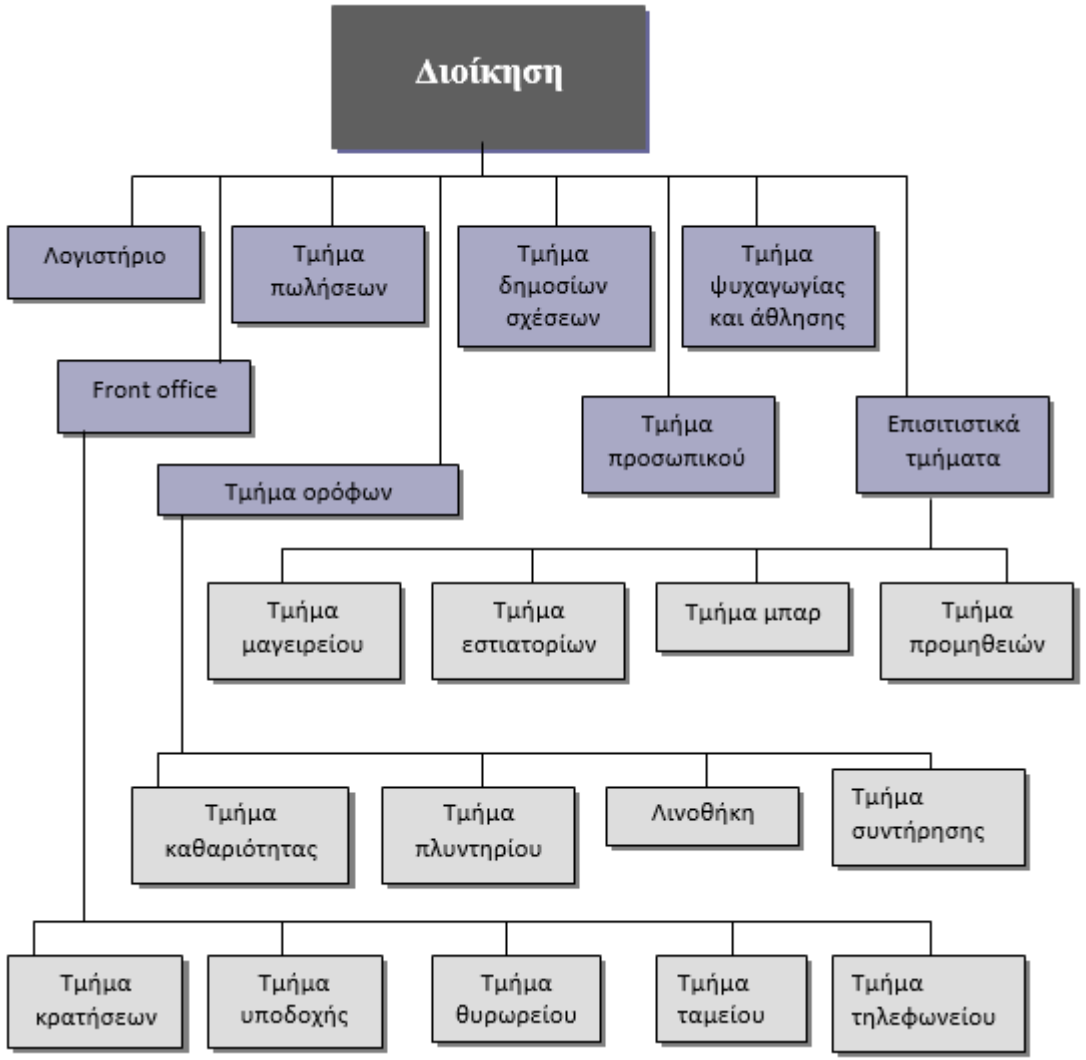
- Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως, εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.
- Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το κάθε ένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου, μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα. Αρχικά θα ασχοληθούμε με τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος των τμημάτων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια με την αποτύπωση των εργασιακών θέσεων πάνω σε αυτό.
- Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο, έχει διαφορετική ειδικότητα

Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη



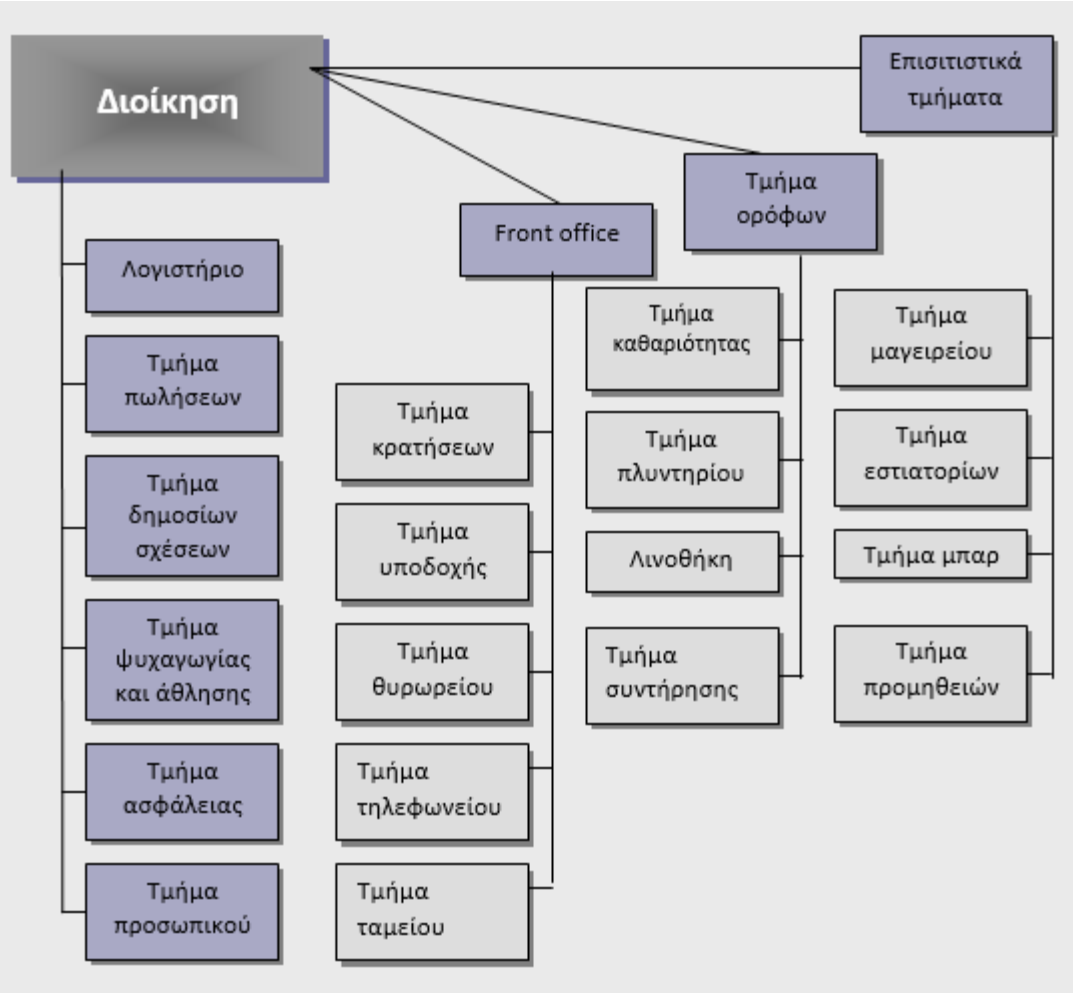


Οργανόγραμμα



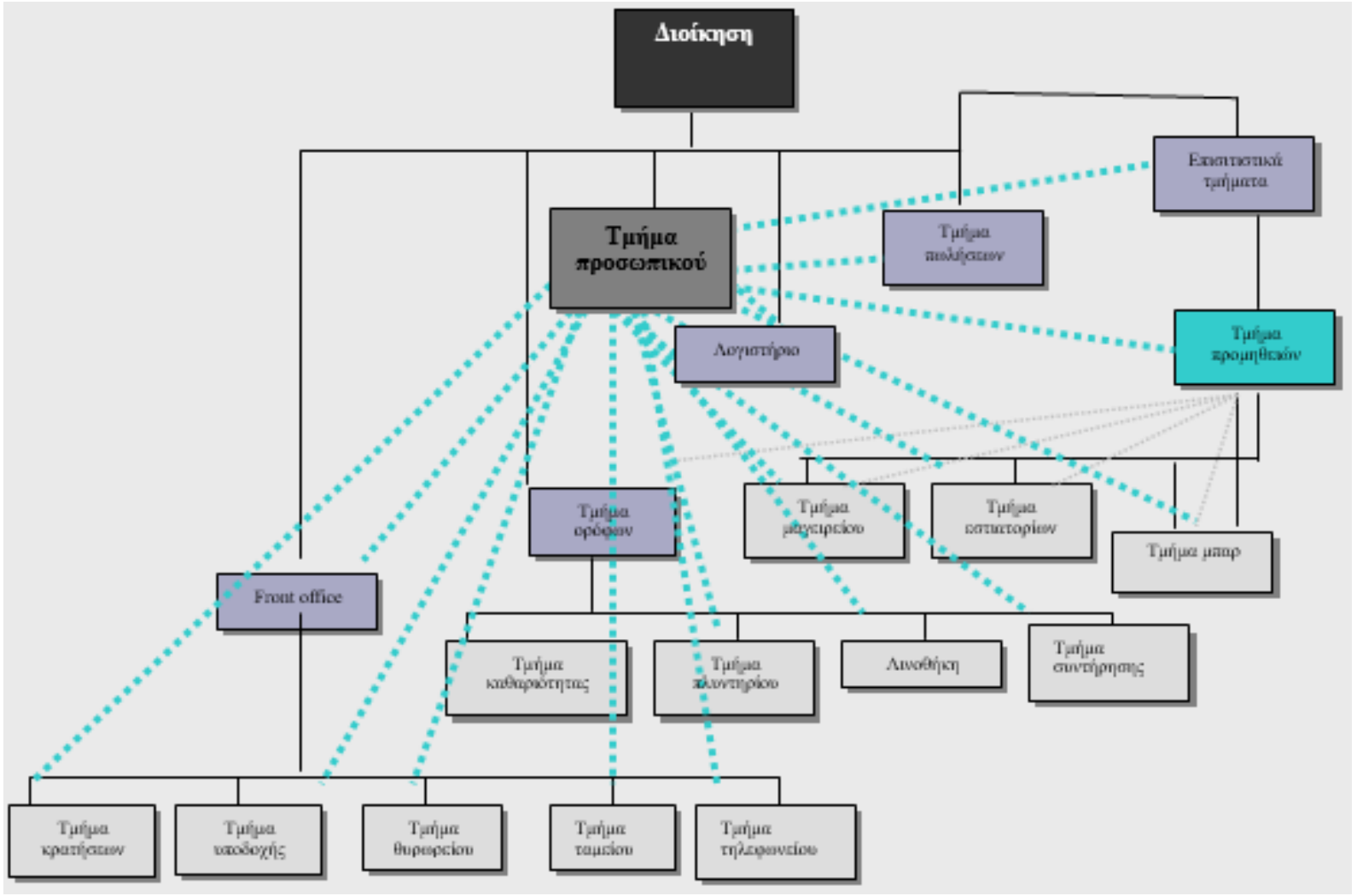
- Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης, οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων. Στο σχήμα παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, όπου τα τμήματα με ανοικτό γκρίζο χρωματισμό εξαρτώνται διοικητικά από τα τμήματα με σκούρο χρωματισμό, σύμφωνα με τη συνδετική γραμμή. Τα σκούρα γκρίζα τμήματα εξαρτώνται από τη διοίκηση του ξενοδοχείου και συνδέονται γραμμικά με αυτή.
- Οι έννοιες της οριζόντιας ή κάθετης απεικόνισης είναι σχετικές, διότι στην πραγματικότητα οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας και εξάρτησης.

Κάθετη απεικόνιση



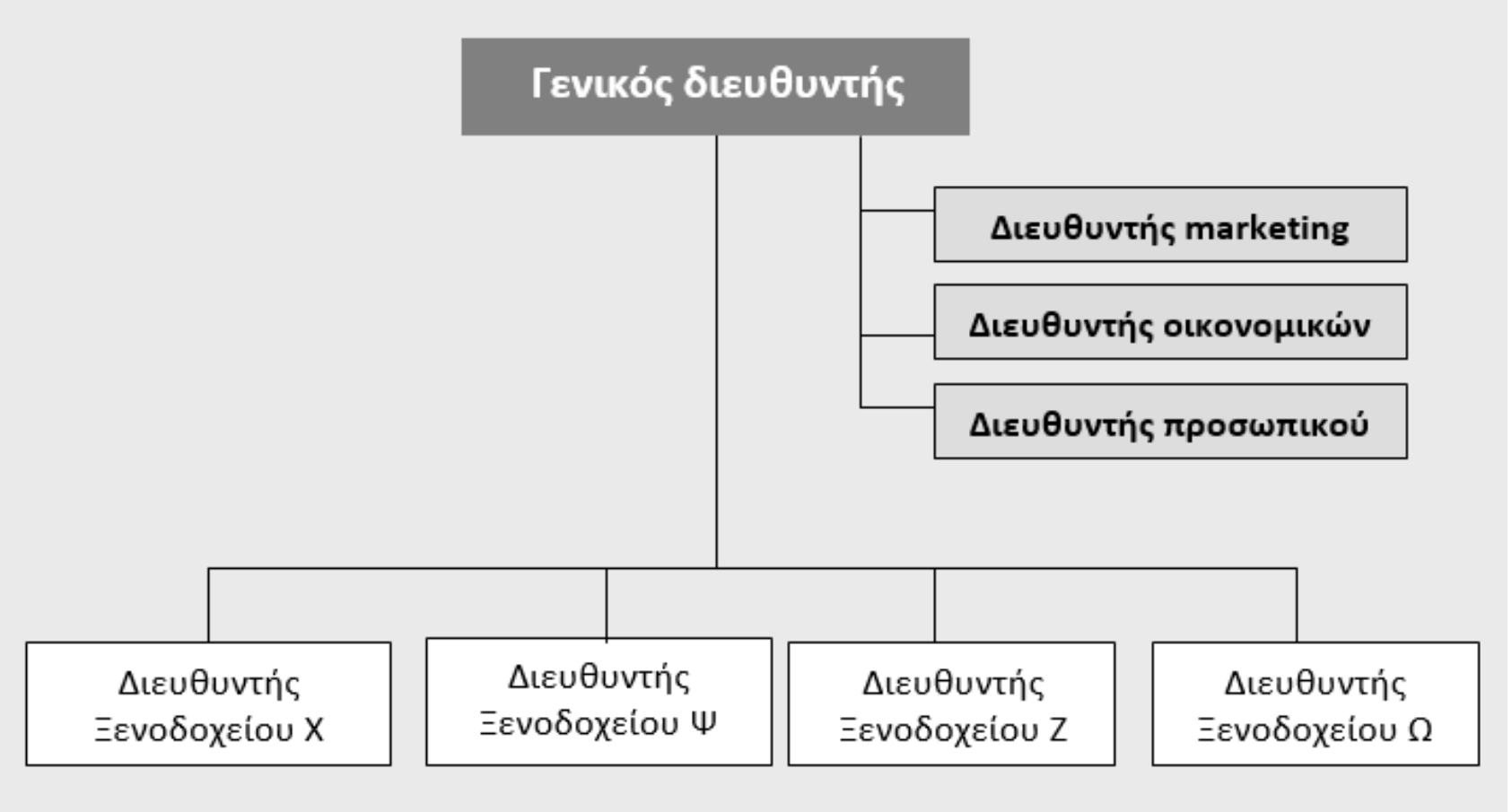
- Ένα λειτουργικό οργανόγραμμα έχει την ίδια σημασία, είτε απεικονίζει κάθετα, είτε οριζόντια την ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων ή των θέσεων εργασίας, όπως φαίνεται το ίδιο οργανόγραμμα με αυτό του σχήματος.
- Το οργανόγραμμα μπορεί να γίνει σημαντικό εργαλείο της διοίκησης, μόνο στην περίπτωση που προηγούμενα έχει ορισθεί η διοικητική φιλοσοφία, έχει διαμορφωθεί το κλίμα, η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης

Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου



- Τα επιτελικά τμήματα εμπλέκονται σε ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγχύσεις στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας τραπεζοκόμος δεν μπορεί να αντιληφθεί ποιος είναι ο ρόλος του maitre, ο οποίος είναι άμεσος προϊστάμενός του, όταν την απόφαση για ένα σημαντικό εργατικό θέμα που τον απασχολεί, την παίρνει ο προσωπάρχης του ξενοδοχείου.

Δομή ξενοδοχειακών αλυσίδων

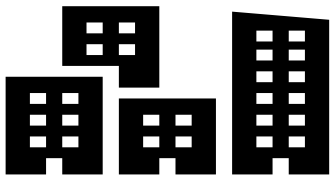


- Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν τη γεωγραφική δομή, όπου ένα πλέγμα λειτουργιών καλύπτονται από ένα κεντρικό επιτελείο και οι ξενοδοχειακές μονάδες οργανώνονται με βάση τη λειτουργική δομή, τη δε στρατηγική διοίκηση των μονάδων κατευθύνει η κεντρική διοίκηση (γενικός διευθυντής), όπως φαίνεται στο σχήμα

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον



- Η παγκοσμιοποίηση του τουρισμού το πιο ισχυρά ενωμένο δίκτυο συνδέσεων το οποίο διασχίζει οριζόντια τα εθνικά σύνορα.
- Οι 50 μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες διαχειρίζονται 5,5 εκατομμύρια δωμάτια
- Οι παγκοσμιοποιημένες τουριστικές επιχειρήσεις διαθέτουν ενισχυμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω τεχνολογικών εξελίξεων όπως τα συστήματα παγκόσμια διανομής (GDS) και τις διασυνδέσεις που προσφέρουν οι εφαρμογές Διαδικτύου, δίκτυα προμηθευτών, κα.



- Το 30 % του συνόλου των μετοχών παγκοσμίως των ξενοδοχείων ελέγχεται από πολυεθνικές εταιρείες
- Η InterContinental Hotels Group, λειτουργεί με το brand της σε 100 χώρες,
- Η Starwood με 95 κράτη,
- Η Accor με παρουσία σε 90 κράτη,
- Η Best Western σε 80,
- Η Hilton Group σε 78,
- η Κίνα με τον όμιλο Plateno Hotels που διαθέτει ήδη 3.000 ξενοδοχεία διεθνώς,
- Η Airbnb διαχειρίζεται 3 εκατ. Δωμάτια, σε 34.000 πόλεις και 190 χώρες.

IHG InterContinental Hotels Group starwood Hotels and Resorts ACCOR HOTELS Feel Welcome Hilton Best Western PLATENO

Η απόφαση ως προς το σε ποιες χώρες και σε ποιες αγορές πρέπει να εισέρχεται μια επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να βασίζεται σε μια σειρά σημαντικών παραγόντων όπως:

- Το δυνητικό μέγεθος και η σημαντικότητα της αγοράς.
- Το κόστος διοίκησης.
- Οικονομικοί παράγοντες.
- Πολιτιστικοί παραγόντες και κουλτούρα της χώρας.
- Πολιτικοί παράγοντες (πολίτευμα χώρας, ειρήνη κτλ).
- Νομοθεσία.
- Τεχνολογικοί παράγοντες.



Το εσωτερικό περιβάλλον των παγκοσμιοποιημένων τουριστικών επιχειρήσεων



Το παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την παγκόσμια εμβέλεια των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και την αποτελεσματικότητα με την οποία τις συντονίζει η κεντρική διοίκηση.



Τουριστικοί οργανισμοί που λειτουργούν παγκοσμιοποιημένα, αντιμετωπίζουν διαφορετικούς τύπους:

1. Πίεση για μείωση του κόστους.

2. Πίεση για την αύξηση των εσόδων.

3. Πίεση για αύξηση του μεριδίου αγοράς.

4. Πίεση να ανταποκρίνεται στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται.

5. Πίεση να καινοτομούν και να παραμένουν σχετικές.

6. Πίεση για να ικανοποιήσουν τους μετόχους και τους ενδιαφερόμενους φορείς.

7. Πίεση για τη μεταφορά πληροφοριών, γνώσεων και ικανοτήτων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και λειτουργικών χώρων.



- https://www.youtube.com/watch?v=OdXRpb4ky1A