

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**



**ΘΕΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΟΜΙΛΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ MARRIOTT
INTERNATIONAL INCORPORATION**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρτσέλ - Ανδρέα ΤΣΑΠΑΡΑ του Αλεξίου
(Α.Μ. 120/11)

Επιβλέπουσα:

Ανθία Μπακάλμπαση

Καθηγήτρια

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το τουριστικό κύκλωμα αφορά σε επιχειρήσεις διαφορετικής φύσης οι οποίες συμπληρώνουν και διαμορφώνουν το σύνθετο τουριστικό προϊόν με κυρίαρχο τομέα, εκείνον της φιλοξενίας. Η φιλοξενία, σε συνδυασμό με ποικίλες άλλες δραστηριότητες, παρέχει το σημαντικότερο συστατικό του τουριστικού προϊόντος, τη διαμονή και τη κατανάλωση και ο όρος της επικρατεί από τα αρχαία χρόνια.

Ο τομέας της φιλοξενίας περιλαμβάνει διάφορα καταλύματα, μέσα στα οποία συγκαταλέγονται και τα ξενοδοχεία, από τα οποία τα πρώτα που δημιουργήθηκαν και είχαν την ίδια ή παρόμοια φιλοσοφία με αυτά του σήμερα, ξεκίνησαν από τις αρχές του Μεσαίωνα.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του σήμερα, βαδίζουν σε κάποια συγκεκριμένα πρότυπα περί διοίκησης και διαχείρισης. Ο όρος της διοίκησης – management, εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις και ειδικά τέτοιου τύπου, αυτού του ξενοδοχειακού. Ακόμη, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιέχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά, βασικές παροχές και υπηρεσίες και συγκεκριμένα τμήματα λειτουργίας.

Η Marriott International Incorporation, ο μεγαλύτερος πλέον ξενοδοχειακός όμιλος του σήμερα, τηρεί από την πρώτη μέρα ίδρυσής του κάποιες συγκεκριμένες αρχές και μια συγκεκριμένη φιλοσοφία όπου δεν έχει αλλάξει σε όλα αυτά τα χρόνια.

Εν κατακλείδι, θα μπορέσουμε να δούμε πως μια ξενοδοχειακή εταιρεία έχει φτάσει στη κορυφή, τις επενδύσεις και τις κινήσεις και που έχει κάνει και το σημαντικότερο, τι σκοπεύει να κάνει για να παραμείνει εκεί.

Λέξεις κλειδιά: Ξενοδοχειακή εταιρεία, Διοίκηση – Διαχείριση, Ιστορία, Ανάπτυξη, Φιλοσοφία, Marriott.

ORGANIZATION & ADMINISTRATION HOTEL GROUP – CASE STUDY: MARRIOTT INTERNATIONAL INC.

ABSTRACT

The tourist circuit concerns business of a different nature which complement and shape the complex tourist product with a dominant sector, that of hospitality. Hospitality, combined with a variety of other activities, provides the most important ingredient in the tourist product, its stay and consumption and its term has prevailed since ancient times.

The hospitality sector includes several accommodations, including hotels, of which the first ones that were created and had the same or similar philosophy as those of today, began from the early Middle Ages.

Most of today's hotel businesses are lagging behind in certain standards of administration and management. The term management applies to all businesses which have to do with products delivered to clients and especially to this specific type of business, that of the hotel. In addition, most hotel businesses contain some basic features, basic amenities and services and specific operating segments.

Marriott International Incorporation, the largest nowadays hotel group, keeps since its first day of its foundation some specific principles and philosophy that has not changed over the years.

In conclusion, we will be able to see how a hotel company has reached the top, investments and moves that have been done and most importantly, how the intend to stay there.

Key words: Hotel company, Management, Business Administration, Development, Philosophy, Marriott.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση με πολύμορφο και ευπαθές προϊόν που απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου για τη σωστή εξυπηρέτηση και ευχαρίστηση του πελάτη, αλλά και για την επέλευση κερδών προς τον ξενοδόχο και την επιχείρηση. Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις και επιρροή στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές επί του τομέα και συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές, μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς.

Η Φιλοξενία είναι μια αρχαία πράξη όπου και εθεωρείτο πράξη αρετής στην Αρχαία Ελλάδα. Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ίδια ηλικία με τον ανθρώπινο πολιτισμό και η περιποίηση των ξένων κατείχε πολύ σημαντικό ρόλο καθώς και η κακή αντιμετώπισή τους θεωρούταν αμάρτημα.

Ο τουρισμός παγκοσμίως έχει εξελιχθεί σε μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες και αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης. Ο 20^{ος} αιώνας χαρακτηρίστηκε από πολλούς σαν «αιώνας του τουρισμού», αφού κατά την διάρκειά του συντελέστηκαν κοσμογονικές αλλαγές σχετικά με την ανάπτυξη του τουρισμού. Η εντεινόμενη παγκοσμιοποίηση δεν έχει αυξήσει δραματικά μόνο τις διασυνοριακές κινήσεις αγαθών και κεφαλαίων, αλλά και τις μετακινήσεις ανθρώπων, είτε αυτοί ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς, είτε για λόγους αναψυχής.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής μας λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που εξελίσσεται με πολύ μεγάλη ταχύτητα και καλούνται να ικανοποιούν τις όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις τις πελατείας τους. Η οργάνωση και η διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, για να εξασφαλίζει την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητά τους, πρέπει να αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία και να λειτουργεί με ευαισθησία απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα και το περιβάλλον.

Οι σημαντικότερες αλλαγές παρουσιάστηκαν μετά την λήξη του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, όπου ο τουρισμός μαζικοποιείται και ανάγεται σε

κύριο οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο της εποχής. Σήμερα ο τουρισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο με κοινωνικοοικονομικές διαστάσεις σε πολλά μέρη του πλανήτη.

Στη ραγδαία αυτή ανάπτυξη του παγκόσμιου τουρισμού, μεγάλο ρόλο έπαιξε η αλματώδης και εντυπωσιακή τεχνολογική εξέλιξη, όπου εκμηδένισε τις αποστάσεις δίνοντας στο σύγχρονο άνθρωπο τη δυνατότητα πρόσβασης σε κάθε γωνία της Γης.

Όπως όλα τα πράγματα στη ζωή, έτσι και σε κάθε επιχείρηση, όλοι ξεκινάνε από κάπου. Κάποιες από τις δυνατότερες και μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες, ξεκίνησαν από ένα μικρό κατάστημα παροχής υπηρεσιών και κατάφεραν μέσα από τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό και την σωστή διαχείριση να εξελιχθούν και να φτάσουν σε μια τόσο υψηλή και δυνατή θέση. Η ορθή διαχείριση μιας επιχείρησης, είναι η κύρια αιτία για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί η ίδια η επιχείρηση και αυτό πραγματοποιείται μέσω των λαμβανόμενων καθημερινά επιχειρηματικών αποφάσεων από τους υπεύθυνους φορείς εξουσίας, αρμοδιότητας και ευθύνης, που βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα της Διοικητικής πυραμίδας.

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να αναλυθεί ο όρος της Διοίκησης – Management και οι τρόποι με τον οποίο οργανώνεται μια ξενοδοχειακή μονάδα και πιο αναλυτικά ο όμιλος της Marriott International Incorporation και την φιλοσοφία και το όραμα όπου την κατακλίνει. Ταυτόχρονα θα αναλυθεί η ίδια η εταιρεία, από τα πρώτα βήματα μέχρι και τους στόχους που έχει θέσει σήμερα για το μέλλον. Αναφορά γίνεται επίσης στην ιστορία των ξενοδοχείων γενικά, το που, πως και από πότε ξεκίνησαν καθώς και στη δομή γενικά μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα τμήματα που διαθέτει και των υπηρεσιών που μπορεί να παρέχει.

Τέλος, για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, την βοήθεια και την υποστήριξη που δέχτηκα όλο αυτό το διάστημα, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία *Ανθία Μπακάλμπαση*, όπως και για τις συμβουλές και την γενικότερη συνεργασία μας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	
1.1 ΤΑ ΠΙΟ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	8
1.2 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	10
1.3 Η ΑΝΑΔΡΟΜΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	13
1.4 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ MARRIOTT INTERNATIONAL	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT	
2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	28
2.1.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	29
2.1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	30
2.1.4 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	32
2.1.5 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ	34
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	35
2.2.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	40
2.2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	41
2.2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	43
2.2.5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	44
2.2.6 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ MARRIOTT INTERNATIONAL INCORPORATION

3.1	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ MARRIOTT	51
3.1.2	ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	52
3.1.3	Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	55
3.1.4	Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59
3.2	Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ MARRIOTT	60
3.3	ΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ ΤΗΣ MARRIOTT	62
3.4	MANAGED BY MARRIOTT (MxM).....	64
3.5	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ MARRIOTT	66
3.5.2	FRANCHISING ENANTI LICENSING	68
3.5.3	Η ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ «ΑΓΩΓΟΥ»	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ MARRIOTT		
4.1	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ	69
4.2	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	72
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	74
	ΠΗΓΕΣ.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

1.1 ΤΑ ΠΙΟ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Το παλαιότερο ξενοδοχείο του κόσμου όπου θεωρείται και μνημείο είναι 1300 ετών και βρίσκεται στην περιοχή Hayakawa, στην Ishikawa Prefecture της Ιαπωνίας. Ονομάζεται Nishiyama Onsen Keiunkan με ιδρυτή τον Fujiwara Mahito. Είναι μια επιχείρηση 52 γενεών, καθώς βρίσκεται σε λειτουργία ακόμα και σήμερα από το 705μ.Χ. όπου ιδρύθηκε και κατέχει το ρεκόρ Γκίνες. Ανακαινίστηκε το 1997, όμως δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο, αλλά οι θερμές πηγές όπου ρέουν από το άνοιγμά του έως και σήμερα είναι ο κυρίως λόγος όπου πολλοί το επισκεπτόντουσαν. Εκτιμάται πως πολλά μεγάλα ονόματα πέρασαν από Keiunkan, από πολιτικούς μέχρι και σαμουράι. Διαθέτει 37 δωμάτια, κάποια με πλατφόρμα για παρατήρηση του φεγγαριού και άλλα με ανοιχτά λουτρά για να αφήνει στους επισκέπτες αξέχαστες και φαντασμαγορικές εμπειρίες.

Μεγάλο ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός του δεύτερου παλαιότερου ξενοδοχείου στον κόσμο, όπου ιδρύθηκε μόλις 13 χρόνια έπειτα του πρώτου. Το Hoshi Ryokan στην περιοχή Komatsu, επίσης στην Ishikawa Prefecture της Ιαπωνίας, ιδρύθηκε από τον Garyo Houshi το 718μ.Χ. και είναι χτισμένο κοντά στην θάλασσα. Διευθύνεται από την ίδια οικογένεια εδώ και 46 γενιές και περίπου χίλια χρόνια από την ίδρυσή του, οι ιδιοκτήτες πραγματοποίησαν μια σημαντική επέκταση προσθέτοντας 100 δωμάτια. Το κατάλυμα εκμεταλλεύεται επίσης τις θερμές πηγές της περιοχής, προσφέροντας και στους δικούς της επισκέπτες εντυπωσιακές στιγμές.

Στην Ευρώπη, το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302μ.Χ. με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις όμως εκείνη την εποχή ήταν υποτυπώδεις καθώς τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα και οι χώροι υγιεινής ήταν παντελώς ελλιπής. Από αρχιτεκτονικής απόψεως, τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου και στο ισόγειο ήταν διαθέσιμες οι υπηρεσίες σίτισης.

Το Zum Roten Bären στο Φράιμπουργκ της Γερμανίας, είναι πιο παλιό ακόμα και από την ίδια την πόλη που το φιλοξενεί καθώς χτίστηκε

περίπου το 1120μ.Χ., και είναι ο παλιότερος ξενώνας της Γερμανίας. Το όνομά του σημαίνει «η κόκκινη αρκούδα» και το έχει από τον 14^ο αιώνα από τη στιγμή που μετατράπηκε σε ξενοδοχείο. Ανακαινίστηκε το 2009 και αποτελεί πλέον ένα απόλυτα σύγχρονο πανδοχείο, αλλά μεγάλο ενδιαφέρον μας δημιουργεί η ιστορία του καθώς κατάφερε να επιβιώσει από αιώνες φθοράς, τους πολλούς ιδιοκτήτες του και δύο Παγκόσμιους Πολέμους.

Ένα εντυπωσιακό κτίριο σε ένα από τα πιο διάσημα τουριστικά θέρετρα της Ιταλίας, είναι το Villa d'Este στη λίμνη Κόμο. Χτίστηκε το 1568μ.Χ. ως θερινή κατοικία για ένα Ιταλό καρδινάλιο και έπειτα από τρεις αιώνες μετατράπηκε σε ξενοδοχείο. Διαθέτει 152 δωμάτια με έπιπλα αντίκες, μοντέρνα τεχνολογία και υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

Από τη στιγμή που άνοιξε τις πύλες του τον 19^ο αιώνα, το Claridge's στο Λονδίνο του Ηνωμένου Βασιλείου έχει φιλοξενήσει πολλές μεγάλες διασημότητες, πολιτικούς, ακόμα και βασιλείς. Η βασίλισσα Βικτώρια και ο Winston Churchill ήταν κάποιοι από τους πολλούς επισκέπτες στο ξενοδοχείο αυτό. Ιδρύθηκε από τους William και Marianne Claridge το 1856μ.Χ., και με πολύ γρήγορους ρυθμούς, το ξενοδοχείο απέκτησε τεράστια φήμη για τις υπηρεσίες και την φιλοξενία του. Επίσης, το Claridge's χρησιμοποιήθηκε σαν καταφύγιο κατά την διάρκεια του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου από εξορισμένους βασιλείς, όπως βασιλείς της Ελλάδας, της Νορβηγίας και της Γιουγκοσλαβίας. Το ξενοδοχείο διαθέτει 197 δωμάτια και οι εμπειρίες που αφήνει στους επισκέπτες της, είναι επίσης εντυπωσιακές.

Το παλάτι Rambagh του 19^{ου} αιώνα έχει χαρακτηριστεί και όχι άδικα ως το «κόσμημα της Jaipur». Οι μαρμάρيني διάδρομοι, τα πλούσια χαλιά, οι πολυτελείς πινελιές του και οι κήποι του ξενοδοχείου μπορούν να μεταφέρουν τους επισκέπτες στο ένδοξο παρελθόν του παλατιού. Ακόμα και το εστιατόριο βρίσκεται σε ένα αναπαλαιωμένο vintage τραίνο. Χτίστηκε το 1835μ.Χ. στο Τζαϊπούρ της Ινδίας και υπήρξε το σπίτι μιας από τις γυναίκες της προσωπικής συνοδείας της τότε βασίλισσας. Αργότερα μετατράπηκε σε βασιλικό ξενώνα, κληρονομικό καταφύγιο και τελικά ξενοδοχείο. Ανακαινίστηκε το 2011, διαθέτει 79 δωμάτια και σαν παλάτι έχει όλες τις ανέσεις που θα μπορούσε κανείς να φανταστεί.

1.2 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι συνώνυμος με την εξέλιξη και την ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι η χώρα μας αποτελούσε σημαντικό τουριστικό προορισμό ήδη από την περίοδο της Αναγέννησης και τους Ναπολεόντειους πολέμους για πλούσιους αριστοκράτες, φιλοσόφους, αρχαιολόγους και λάτρεις της ελληνικής ιστορίας και μυθολογίας. (Δρίτσας Μ., 2004)

Μετά την απελευθέρωση το 1828μ.Χ., η Ελλάδα προσπαθεί να κάνει μια νέα αρχή έπειτα από τόσα χρόνια σκλαβιάς. Το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα, κάνει την εμφάνισή του το 1834 στο Ναύπλιο με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», στο οποίο φιλοξενήθηκαν οι πρώτοι επίσημοι ξένοι του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία».

Καθώς η Αθήνα απαλλάσσεται οριστικά από τον οθωμανικό ζυγό το Μάρτιο του 1833, στις 29 Ιουνίου του ίδιου έτους ανακηρύσσεται πρωτεύουσα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Έτσι, το 1835, ιδρύεται το πρώτο ξενοδοχείο της Αθήνας με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuono», του Ιταλού Καζάλι και της Βιεννέζας συζύγου του. Οι Βαυαροί όμως αξιωματικοί, οι οποίοι δεν ανέχονταν το μονοπώλιο του Καζέλι όπου είχε αποθρασυνθεί με την ανυπαρξία άλλου ξενοδοχείου, συγκέντρωσαν 65 τάλιαρα, με τα οποία υποστήριξαν ένα ζευγάρι Γερμανών, οι Hartman. Έτσι, με την κίνηση αυτή, αγόρασαν ένα μεγάλο τουριστικό κτήμα στην οδό Πατησίων, στη θέση του σημερινού Πολυτεχνείου, και εκεί εγκατέστησαν ξενώνα φαγητού και ύπνου. Το ξενοδοχείο τους έγινε κέντρο ξένων περιηγητών και εστία κοινωνικών συγκεντρώσεων. Σε άρθρο του περιοδικού «Παρνασσός» με τίτλο «Παλαιαί Αθήναι» αναφέρεται: «Κατά την πρώτου 1865 εποχήν τρία μόνον ξενοδοχεία υπήρχον εν Αθήναις. Το ξενοδοχείον των «Ξένων» εις την γωνίαν Όθωνος και Φιλελλήνων, της «Αγγλίας» και της «Ανατολής»». («Παλαιαί Αθήναι», «Εικονογραφημένος Παρνασσός», Σεπτέμβριος 1911, σελ.6)

Το 1878μ.Χ. λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία». Χτίστηκε το 1842 από τον Αντώνη Δημητρίου και χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του μέχρι το 1856, ενώ στη συνέχεια

στέγαζε τη Γαλλική Αρχαιολογική σχολή μέχρι το 1873. Τότε, ο Στάθης Λάμπας συζήτησε με τον τότε ιδιοκτήτη Σάββα Κέντρο να αγοράσει το κτήριο, και έτσι οι δύο συνέταιροι με δάνειο οκτακοσίων χιλιάδων δραχμών, το μετέτρεψαν σε ξενοδοχείο που λειτούργησε την ίδια χρονιά υπό το όνομα «Αθηναϊκός Ξένων». Την φήμη του όφειλε στην πολυτέλεια για την εποχή και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμπα. Ένας ταξιδιώτης είχε γράψει: «Ήταν ένα εντυπωσιακό κτήριο με επικράτηση της χλιδής. Η πολυτέλεια που επικρατεί αξίζει ιδιαίτερης μνείας. Τέτοια ξενοδοχεία είναι κοσμήματα για την πόλη. Ποιος μπορούσε να φανταστεί ότι η Αθήνα στα πρώτα στάδια της ζωής της, μετά τόσων χρόνων δουλεία, μπορούσε να έχει τόσο ικανά ξενοδοχεία, που να φιλοξενούν βασιλιάδες και πρίγκιπες.» («Hotel Grande Bretagne, One hundred and fifty years, Duet in History» Α. Παπαστεφάνου, Αθήνα, Νοέμβριος 1987). Το 1888, χρονιά που πέθανε ο Σάββας Κέντρος, πρώτο εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα ηλεκτρική γεννήτρια και για πρώτη φορά φωτίστηκαν τα πολυτελή σαλόνια και τα 30 υπνοδωμάτια του ξενοδοχείου. Το Νοέμβριο του 1930 ξεκίνησε η λειτουργία της νέας πτέρυγας επί της οδού Πανεπιστημίου και δύο χρόνια αργότερα σχηματίστηκε η αίθουσα του εστιατορίου με τα εξαρτήματά της. Το 1937 υποβλήθηκαν τα σχέδια εσωτερικής επέκτασης του ξενοδοχείου όπου αναφέρουν ότι οι εσωτερικοί του χώροι ανέρχονται σε 112 και το ίδιο έτος, το ξενοδοχείο κατατάσσεται στην τάξη πολυτελείας. Κατά τον πόλεμο του 1940, το ξενοδοχείο αρχικά επιτάχθηκε από το Ελληνικό Στρατηγείο και έπειτα από τις αρχές κατοχής, ενώ απετέλεσε την πρώτη έδρα της μεταπολεμικής κυβέρνησης. Το 2006 το ξενοδοχείο σταμάτησε τη λειτουργία του για ένα χρόνο έτσι ώστε να ανακαινιστεί ολοκληρωτικά, όπου το κόστος έφτασε τα 112 εκατομμύρια ευρώ και να επανέλθει στη παλαιά του δόξα. Σήμερα, το εκσυγχρονισμένο πλέον κτήριο διαθέτει 384 δωμάτια εκ των οποίων τα 79 είναι σουίτες, συμπεριλαμβανομένων 2 Βασιλικών σουιτών εμβαδού 550 τετραγωνικών μέτρων, των οποίων η διανυκτέρευση κοστίζει ως και 32 χιλιάδες ευρώ.

Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς», όπου αρχικά έφερε το όνομα «Ίλιον Παλλάς» και ήταν το πρώτο ξενοδοχείο της χώρας που κατασκευάστηκε από μπετόν. Βρισκόταν απέναντι από το Πολυτεχνείο και την ίδια εποχή στο Νέο Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια. Άλλα γνωστά ξενοδοχεία της

Αθήνας ήταν επίσης το «Grand Hotel Magestic», το «Victoria», το «Ξενοδοχείον της Αθήνας» και το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας». Στην αρχή του 20^{ου} αιώνα, ορισμένα ξενοδοχεία ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού κάνοντας πολλές διαφημίσεις.

Το 1924, υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους φιλοξενούμενους.

Πολλά από τα ξενοδοχεία που λειτουργούν σήμερα, αρχικά, οι χώροι που λειτουργούν χρησιμοποιούνταν για άλλο σκοπό. Στη Χίο, το Παλάτι που χτίστηκε το 1550, συγκαταλέγεται στις 100 καλύτερες βίλες του κόσμου και πλέον λειτουργεί σαν ξενοδοχείο υπό την ονομασία «Αργέντικο». Το παλιό κτίριο του ταχυδρομείου της Θεσσαλονίκης όπου στεγαζόταν από το 1870, γλίτωσε από την καταστροφική πυρκαγιά της πόλης το 1917 και σήμερα είναι γνωστό ως «Capsis Bristol Hotel». Το ιστορικό ξενοδοχείο «Ιμαρέτ» στη Καβάλα, ήταν αρχικά το ιεροδιδασκαλείο που έκτισε ο Μωχάμετ το 19^ο αιώνα και είναι το πρώτο ξενοδοχείο στη χώρα που λειτουργεί σε έναν ιστορικό χώρο.

Από την άλλη πλευρά, κάποια ξενοδοχεία χτίστηκαν τα τελευταία χρόνια σε ιστορικές περιοχές όπου απαιτούνται συγκεκριμένοι όροι δόμησης και αρχιτεκτονικής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι «Σκήτες» στη Χαλκιδική, ένα ξενοδοχείο όπου βρίσκεται στις πύλες της Αθωνικής μοναστικής κοινότητας και η περιοχή όπου υδρεύει είναι επίσημα προστατευόμενη υπό την αιγίδα της UNESCO, ως τόπος Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους και σημαντικής Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς. Υπάρχει και αντίστοιχο παράδειγμα, στη Σαντορίνη, το συγκρότημα παραδοσιακών κατοικιών «Εσπέρας», όπου χρησιμοποίησε αυθεντικά σπίτια με τοίχους σκαλισμένους στον ηφαιστειακό βράχο του νησιού.

Ένα ακόμα ιστορικό ξενοδοχείο, που ήταν ευρέως γνωστό με το χαϊδευτικό όνομα «όνειρο της Ανατολής», ξεκίνησε το 1927 στη Ρόδο υπό

την ονομασία «Grande Albergo delle Rose». Όταν έγιναν τα πρώτα εγκαίνια, χαιρετίστηκε ως ένα από τα μεγαλύτερα πολυτελή ξενοδοχεία της Μεσογείου και προσέλκυσε μεγάλες προσωπικότητες όπως τον Αριστοτέλη Ωνάση και τον Τσόρτσιλ. Το ξενοδοχείο των Ρόδων ανακαινίστηκε ριζικά από δύο Ιταλούς, οι οποίοι κλήθηκαν να μετατρέψουν τα 160 δωμάτια σε 33 πολυτελείς σουίτες, αφήνοντας δύο δωμάτια άθικτα αφενός της ιστορίας που ήθελαν να διατηρήσουν και αφετέρου της νομοθεσίας που τα έκρινε διατηρητέα.

Επίσης, στη Χαλκιδική, τη δεκαετία του 1970 σχεδιάστηκε από το γνωστό αρχιτέκτονα Καψαμπέλη η «Villa Galini του Porto Carras Grand Resort» ως κατοικία της οικογένειας του Γιάννη Καρρά. Ο σχεδιασμός και η φόρμα του ήταν αυστηρά στηριγμένη στη μοναστηριακή αρχιτεκτονική του Αγίου Όρους. Αφού ολοκληρώθηκε, η Villa άνοιξε τις πόρτες της για εκλεκτούς φίλους όπως ο Σαλβαντόρ Νταλί, η Μελίνα Μερκούρη, η Τζίνα Μπαχάουερ της οποίας το πιάνο διακοσμείται μέχρι και σήμερα στη Σουίτα μουσικής.

Τα περισσότερα από αυτά ξενοδοχεία, ανήκουν στο δίκτυο «Yades Historic Hotels Of Greece», μέλος του δικτύου «Historic Hotels of Europe», και επιλέγονται βάσει της μοναδικότητας, της ιστορίας και της αυθεντικότητάς τους. Όλα τους παρέχουν σύγχρονο εξοπλισμό, υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και ανέσεων και προσφέρουν στους επισκέπτες τους αξέχαστες στιγμές και εμπειρίες.

1.3 Η ΑΝΑΔΡΟΜΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Γνωρίζουμε ότι η φιλοξενία και οι ταξιδιώτες υπάρχουν σαν έννοιες από τα αρχαία χρόνια σε πολλούς αρχαίους πολιτισμούς. Θα μπορούσαμε να τις διακρίνουμε σε τρεις φάσεις, από εκείνη την εποχή, μέχρι και σήμερα.

Σαν πρώτη φάση, ελάχιστοι ήταν οι ταξιδιώτες που έφθαναν σε πόλεις, καθώς η δυσκολία και η επικινδυνότητα που επικρατούσε εκείνη την εποχή, περιόριζαν τις μοναχικές μετακινήσεις. Όταν όμως κάποιος επισκέπτης έφθανε σε κατοικημένη περιοχή, γινόταν περιζήτητος, καθώς οι

κάτοικοι της περιοχής ήθελαν να πάρουν πληροφορίες σχετικά με θέματα πολιτιστικού, στρατιωτικού ή τεχνικού περιεχομένου, ή γενικότερα σε ότι πληροφορία θα μπορούσε να έχει σημαντική αξία και για αυτόν το λόγο οι ντόπιοι μάχονταν για το ποιος θα φιλοξενούσε τον ταξιδιώτη.

Ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε καθώς τα χρόνια περνούσαν και σαν δεύτερη φάση έχουμε την αύξηση της προσφοράς όπου μείωνε τη ζήτηση. Οι ταξιδιώτες είχαν γίνει πολλοί και το ενδιαφέρον για αυτούς είχε μειωθεί, αφού οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές από προηγούμενους ταξιδιώτες. Η φιλοξενία ενός ξένου εκείνη την εποχή δεν ήταν τόσο σημαντική διότι αυτοί που ζητούσαν φιλοξενία ήταν πολλοί. Για αυτό το λόγο χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα καταλύματος των επισκεπτών.

Η τρίτη φάση αφορά την σημερινή εποχή, όπου ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας οικονομικού και κοινωνικού φαινομένου και οι ταξιδιώτες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Έτσι έκαναν την εμφάνισή τους τα ξενοδοχεία, για να μπορούν οι επισκέπτες να εξασφαλίζουν τη διαμονή τους σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη.

Στα αρχαία χρόνια και κυρίως στην Αρχαία Ελλάδα, τον επισκέπτη φιλοξενούσε οποιοδήποτε σπίτι και ο κύριος του σπιτιού που σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες ονομαζόταν «ξενοδόχος», του παρέθετε γεύμα και στην αναχώρηση του ταξιδιώτη του έδιναν δώρα. Ο ξένος με την άφιξή του έκανε ευχές στην οικογένεια όπου τον φιλοξενούσε και κατά την διάρκεια της διαμονής του, τους ψυχαγωγούσε με διάφορες ιστορίες ή ανέκδοτα.

Έπειτα από λίγα χρόνια, αφού οι συγκοινωνίες βελτιώθηκαν, αναπτύχθηκε το εμπόριο και μαζί του οι τέχνες και οι επιστήμες. Έτσι τα ταξίδια έγιναν συχνότερα και πήραν μαζικό χαρακτήρα σε περιόδους εορτών και αγώνων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι πόλεις να δέχονται μεγάλο αριθμό επισκεπτών αλλά και αντιπροσωπείες άλλων πόλεων. Τότε, η φιλοξενία ανατέθηκε σε ορισμένους πολίτες ως αντιπρόσωποι της πόλης μετά την μεσολάβηση της πολιτείας και έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της δημόσιας φιλοξενίας. Οι «πρόξενoi», μετά από ειδική συνθήκη όπου υπέγραφαν, ήταν οι επίσημοι αντιπρόσωποι άλλων πόλεων και αυτοί ήταν

οι υπεύθυνοι για την προστασία των ξένων σε κάθε πόλη και έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της «προξενιάς».

Με την πάροδο των χρόνων, έκαναν την εμφάνισή τους δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια». Τα καταγώγια ήταν συνήθως δημόσια και αφιλοκερδή και χτίζονταν δίπλα σε ναούς ή περιοχές όπου διοργανώνονταν αγώνες και εορτές όπως στην Αρχαία Ολυμπία και την Επίδαυρο. Τα περισσότερα ήταν πολυτελή πέτρινα διώροφα ή τριώροφα όπως αυτό της Επιδαύρου με χωρητικότητα 100 δωματίων και 200 κλινών. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού», δηλαδή ο σημερινός ξεναγός. Από την άλλη πλευρά, τα πανδοχεία ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά τα οποία, κάποια παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ άλλα δωμάτιο με διατροφή και συμπληρωματικές υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες του επισκέπτη. Βέβαια, στην αρχή αυτές οι υπηρεσίες καθώς και όλο το προϊόν ήταν υποτυπώδης αλλά με το πέρασμα του χρόνου, ο ανταγωνισμός αυξήθηκε και οι υπηρεσίες αυτές πήραν άλλη μορφή, πολύ υψηλότερου επιπέδου.

Κατά τον 4^ο αιώνα π.Χ., σε πολλές πόλεις της Ελλάδας υπήρχε μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ειδικά στον εορτασμό των Διονυσίων στην Αθήνα, ούτε οι θεσμοί φιλοξενίας, ούτε τα ξενοδοχεία μπορούσαν να καλύψουν τη ζήτηση με αποτέλεσμα να λειτουργούν επιχειρήσεις ενοικίασης σκηνών. Έτσι ιδρύθηκαν τα «καπηλεία», όπου αρχικά ήταν ένα είδος ταβέρνας που πρόσφεραν κρασί και φαγητό. Κύριο προϊόν του ήταν η διασκέδαση, όμως καθώς υπήρχε η συνεχής αυξανόμενη ζήτηση για στέγαση, προστέθηκε και αυτή η υπηρεσία για τους ταξιδιώτες. Όμως, λόγω της ρυπαρής και θορυβώδης ατμόσφαιρας που επικρατούσε, το επάγγελμα του καπήλου θεωρήθηκε ανέντιμο και έτσι δημιουργήθηκε σύγχυση στο κόσμο με αποτέλεσμα τη δυσφήμιση του επαγγέλματος του πανδοχέα.

Τα Ρωμαϊκά «Diversorii» ήταν ένας ακόμη τύπος ξενοδοχείων όπου βρισκόντουσαν κατά μήκος των περιφημων ρωμαϊκών λεωφόρων. Γειτόνευαν με τα ταχυδρομικά άστυλα, τα οποία ήταν οργανωμένοι ταχυδρομικοί σταθμοί όπου διέθεταν στρατιωτική υποδομή, και αυτό για λόγους ασφαλείας.

Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλεία διαφόρων κατηγοριών καθώς η Κωνσταντινούπολη ήταν το σημαντικότερο εμπορικό κέντρο του κόσμου. Είχε τεράστια συρροή επισκεπτών από διάφορα μέρη της Ευρώπης, Ασίας και της Αφρικής, και αυτό επηρέασε και τη κουζίνα όπου αποτελούσε ένα μίγμα όλων αυτών των περιοχών. Η ξενία, αναδείχτηκε για ακόμη μια φορά θρησκευτική αρετή. Δημιουργήθηκε από την εκκλησία του Βυζαντίου ο θεσμός των ξενώνων, ονομαζόμενος ως «xenodochium», όπου κατά κύριο λόγο ήταν φιλανθρωπικά ξενοδοχεία. Αρκετοί φιλάνθρωποι δημιούργησαν ξενώνες ενώ οι βασιλείς προσέφεραν επιχορηγήσεις, αφού τα διαθέσιμα καταλύματα σε όλη τη Βυζαντινή επικράτεια δεν επαρκούσαν για τη φιλοξενία των πολυάριθμων επισκεπτών και λειτουργούσαν ως πτωχοκομεία, ως νοσοκομεία και ως ξενοδοχεία. Γνωστοί ξενώνες ήταν η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στη Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372μ.Χ., ο «Ξενών του Σαμψών» ιδρυμένος από τον Ιουστινιανό και απέναντί τους οι ξενώνες του «Ισιδώρου» και του «Αρκαδίου», επίσης ιδρυμένοι από τον Ιουστινιανό.

Την περίοδο της Τουρκοκρατίας, τα «Χάνια» και τα «Καραβάν Σεράια» προσέφεραν φιλοξενία, αφού οι ξενώνες κατασχέθηκαν ή καταστράφηκαν και τα πανδοχεία έπαψαν σταδιακά να λειτουργούν. Τα χάνια ήταν φτωχικά οικήματα με απαράδεκτο προϊόν και παρόμοια πανδοχεία βρισκόταν σε πολλά μέρη της Ευρώπης. Ήταν τοποθετημένα στην ύπαιθρο, σε στρατηγικά σημεία διαδρομών για να ξαποσταίνουν οι ταξιδεύοντες προσκυνητές, αφού οι λόγοι οι οποίοι τα έχτιζαν ήταν κυρίως θρησκευτικοί. Αντίθετα, τα караβάν σεράγια ήταν αξιόλογα διώροφα οικοδομήματα, τα οποία αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια τα οποία διαμόρφωναν μια εσωτερική αυλή και στο ισόγειο υπήρχαν στάβλοι για τα ζώα. Επειδή όμως, η θρησκευτική παρόρμηση από την οποία χτίστηκαν σε συνδυασμό με την οικονομική αναποτελεσματικότητά τους, τα караβάν σεράγια οδηγήθηκαν σε παρακμή και ερείπωση. Εκτός από τα χάνια, λειτουργούσε έντονα ο θεσμός της ιδιωτικής ξενίας καθώς υπάρχουν πολλές μαρτυρίες ξένων που επισκέφτηκαν την Ελλάδα εκείνη την εποχή και αναφέρουν με ενθουσιασμό στην ιδιωτική, αφιλοκερδή φιλοξενία των Ελλήνων και στη ζεστή φιλοξενία των μοναχών.

Λόγω της εξέλιξης των σιδηροδρόμων, από το 1830, οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς και με αυτό τον τρόπο μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που τα ζώα ακολουθούσαν, δίνοντας στα ξενοδοχεία άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους. Πολύ μεγάλη σημασία στην τουριστική βιομηχανία είχε δώσει η Ελβετία από τον 15^ο-16^ο αιώνα. Αλλά τον 18^ο αιώνα έστρεψε την προσοχή και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το 1843 καθιερώθηκε κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης από τους ίδιους, αν και συνεχίστηκε η τοποθέτηση κοινόχρηστων χώρων υγιεινής σε απομακρυσμένα σημεία των υπογείων. Το παράδειγμά της ακολούθησαν πολλές χώρες της Ευρώπης τον 19^ο αιώνα. Όταν έφτασε ο 20^{ος} αιώνας, τότε πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο και βρισκόταν στη Γαλλική Κυανή ακτή. Μετά από αυτό, τα ξενοδοχεία εξελίχθηκαν με πολύ γρήγορους ρυθμούς φτάνοντας στα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξη των σύγχρονων ξενοδοχείων έπαιξαν οι Η.Π.Α.. Ξεκινώντας το 1650, Αγγλικού τύπου πανδοχεία ιδρύθηκαν στην Αμερική ενώ στο τέλος του 18^{ου} αιώνα υπήρχαν ήδη πολλά αξιόλογα πανδοχεία. Στα τέλη του 19^{ου} και αρχές 20^{ου} αιώνα, παρουσιάστηκαν πολλά ιστορικά ξενοδοχεία όπως το «Plazza» στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria» και το «Statler» στο Buffalo με το γνωστό σλόγκαν “a room and a bath for a dollar and a half”. Το πρώτο όμως ξενοδοχείο της ηπείρου δημιουργήθηκε στη Νέα Υόρκη το 1974 με την επωνυμία «City Hotel» όπου διέθετε 73 δωμάτια και η πολυτέλεια του προϊόντος ήταν εντυπωσιακή.

Ιστορικές αλυσίδες όπως η Marriott, η Hilton, η Holiday Inn, η Sheraton και Hyatt έκαναν την εμφάνισή τους στις δεκαετίες 1960-1970 και η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα που σηματοδότησε την παγκόσμια ξενοδοχειακή ιστορία με αυτές τις ξενοδοχειακές αλυσίδες.

1.4 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ MARRIOTT INTERNATIONAL

Όλα ξεκίνησαν τον Μάιο του 1927, όταν ο John Willard Marriott και η γυναίκα του Alice Sheets Marriott άνοιξαν μια μικρή μπουραρία σε συνεργασία με τον Hugh Colton της «A&W root beer», στο Washington, D.C.. Την ίδια χρονιά, ο John με την γυναίκα του πρόσθεσαν ζεστό φαγητό στο κατάλογο και έτσι δημιουργήθηκε το μικρό εστιατόριο υπό την ονομασία «The Hot Shoppe». Το καλό φαγητό σε συνδυασμό με τη καλή εξυπηρέτηση σε δίκαιες τιμές καθορίστηκαν σαν κατευθυντήριες αρχές για τα Hot Shoppes και για την Marriott International καθώς μεγάλωνε.

Ένα χρόνο αργότερα, η οικογένεια Marriott ανοίγει ακόμα δύο Hot Shoppes, συμπεριλαμβανομένου του πρώτου drive-in εστιατορίου στην Ανατολική Ακτή των Η.Π.Α.. Η επιχείρηση πήγαινε πολύ καλά και έτσι, το 1929 συσσωματώθηκε σαν «Hot Shoppes Inc.». Το 1937, ξεκίνησε η εν-πτήση τροφοδοσία όταν τα Hot Shoppes έκαναν διανομή γευμάτων σε αεροπορικές πτήσεις των επιβατών του αεροδρομίου Hoover, νότια του Washington D.C. και τρία μόλις χρόνια αργότερα, το 1940, άνοιξαν πέντε ακόμα εστιατόρια. Οι μετοχές της εταιρείας Hot Shoppes βγήκαν σε πλειστηριασμό το 1953, στα 10.25\$ ανά μερίδιο και μέσα σε δύο ώρες ξεπουλήθηκαν.

Η Marriott μπήκε στο ξενοδοχειακό τομέα το 1957, όπου και τέθηκε σε λειτουργία το πρώτο της ξενοδοχείο στο Arlington της Virginia υπό την ονομασία «Twin Bridges Marriott Motor Hotel» και διέθετε 365 δωμάτια. Στις χρονιές όπου ακολούθησαν, η εταιρεία συνέχισε να ιδρύει και άλλα ξενοδοχεία καθώς και Hot Shoppes εστιατόρια. Το 1964, ο John Marriott παρέδωσε την προεδρία της εταιρείας στον γιό του, Bill Marriott Jr.. Την περίοδο εκείνη, η εταιρεία είχε υπό την κατοχή της 45 Hot Shoppes εστιατόρια, τέσσερα ξενοδοχεία καθώς και άλλες επιχειρήσεις και την ίδια χρονιά, η εταιρεία μετονομάστηκε σε «Marriott - Hot Shoppes, Inc.». Μέσα στην ερχόμενη εξαετία, η Marriott τετραπλασιάστηκε σε μέγεθος, ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές της, Howard Johnson και τα ξενοδοχεία Hilton. Η εταιρεία μπήκε στο διεθνή χώρο το 1966, όταν απέκτησε μια κουζίνα αεροπορικού catering στο Caracas της Βενεζουέλας. Το πρώτο διεθνές ξενοδοχείο της Marriott ιδρύθηκε το 1969 στο Acapulco του

Μεξικό. Επίσης, το 1967, οι μέτοχοι συμφώνησαν σε μία αλλαγή εταιρικού ονόματος, δηλαδή σε «Marriott Corporation». Ακόμα, το 1972 όπου η εταιρεία συνεργάστηκε με την Sun Line, έγινε η πρώτη επιχείρηση καταλυμάτων που εισήλθε στις επιχειρήσεις κρουαζιέρας. Την ίδια χρονιά, ο Bill Marriott Jr. διόρισε τον πατέρα του ως διευθύνων σύμβουλο και συμφώνησαν στο να μην αφήσουν τα εργατικά συνδικάτα να βοηθήσουν ούτε τον εργαζόμενο αλλά ούτε την εταιρεία διότι πίστευαν πως έτσι θα προσφέρουν μεγαλύτερο όφελος προς τους υπαλλήλους της, αλλά και την επιχείρηση.

Την δεκαετία του 1970, τα καζίνο άρχισαν να γίνονται δημοφιλή αλλά η Marriott απέφυγε αυτό το τμήμα επιχειρήσεων και συγκεντρώθηκε περισσότερο στα ξενοδοχεία. Έδωσε μεγαλύτερο ενδιαφέρον στους επιχειρηματίες που ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο για παραπάνω ποιότητα, αφού τόσο καιρό ήταν επικεντρωμένη σε πολυτελή ταξιδιώτες. Λόγω του επιχειρηματικού προσανατολισμού που ακολουθούσε, τα περισσότερα κτίσματα παρείχαν δωμάτια συνεδριάσεων. Πολλά συνεδριακά ξενοδοχεία ιδρύθηκαν σε πόλεις όπου υπήρχε μεγάλη επιχειρηματική προσέγγιση, όπως η Νέα Υόρκη, η Βοστώνη και η Καλιφόρνια. Παράλληλα, χτιζόντουσαν ξενοδοχεία και σε άλλες πόλεις αλλά και τα προάστια. Καθώς τα αεροπορικά ταξίδια αναπτύσσονταν, η Marriott ξεκίνησε να εγκαθιστά καινούργια ξενοδοχεία κοντά στα αεροδρόμια. Μέσα στη δεκαετία αυτή, η εταιρεία ξόδεψε περισσότερο από τρία δισεκατομμύρια δολάρια σε ξενοδοχεία, αυξάνοντας τα δωμάτιά της με μέσο όρο 17 τοις εκατό το χρόνο.

Στα τέλη της δεκαετίας του '70, με αρχές της δεκαετίας του 1980, έπειτα από λεπτομερή και προσεχτική οργάνωση, η Marriott κατάφερε να βγει μπροστά από την οικονομική δυσχέρεια που επικράτησε εκείνη την περίοδο. Η εταιρεία αγόρασε πίσω το ένα τρίτο των μετοχών της, και το 1982 αγόρασε την αλυσίδα «Gino's restaurant» καθώς επίσης και την «Host International», μια εταιρεία σίτισης αεροδρομίων, ποτού και εμπορίου, κάνοντας την Marriott την μεγαλύτερη επιχείρηση στο τομέα αυτό. Η δύσκολη αυτή οικονομική περίοδος δεν σταμάτησε την Marriott από το να χτίσει και άλλα ξενοδοχεία, ασχέτως που οι άλλες εταιρείες υποχώρησαν.

Ο Bill Marriott, στις αρχές της δεκαετίας του '80, συνειδητοποίησε πως ο ξενοδοχειακός τομέας δεν θα μπορούσε να διατηρήσει τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης με το να λειτουργεί αποκλειστικά στη πολυτελή αγορά. Ανακαλύπτοντας πως οι πελάτες έμεναν ικανοποιημένοι με φθηνότερα ξενοδοχεία, η Marriott συγκέντρωσε μια ομάδα ερευνητών για να μάθει τι ακριβώς ήταν οι πελάτες διαθέσιμοι να αφήσουν για να προτιμήσουν τις λιγότερο ακριβές τιμές. Έτσι, έπειτα από τρία χρόνια σχεδιασμού και έρευνας, το 1983, η «Courtyard Marriott» αναδύθηκε. Το πρώτο της ξενοδοχείο όπου διέθετε 150 δωμάτια χτίστηκε στην Atlanta της Georgia. Μπορεί να μην παρείχε υπηρεσίες δωματίου ή χώρους συνεδριάσεων, αλλά προσέφερε τα υπερπολυτελή της δωμάτια για τα οποία ήταν γνωστή.

Η ομάδα ερευνητών της Marriott, υπέδειξαν πως και άλλα τμήματα προς την αγορά κατοικίας θα μπορούσαν να γίνουν δημοφιλή. Ένα από αυτά ήταν χρονομεριστική μίσθωση, ή αλλιώς timesharing, όπου η εταιρεία αποφάσισε να εισέλθει με το να τοποθετήσει μονάδες χρονομεριστικής μίσθωσης κοντά στα καταλύματά της. Το τόλμημα ξεκίνησε με την αγορά της «American Resorts Group» το 1984. Μέχρι το 1989, η Marriott είχε στη κατοχή της τέσσερα χρονομεριστικής μίσθωσης καταλύματα στις περιοχές της Florida, Orlando, νότιας Carolina και Hilton Head, και βρισκόταν στη διαδικασία ανάπτυξης ακόμα περισσότερων.

Επίσης, το 1984, ιδρύεται το πρώτο «JW Marriott» ξενοδοχείο στο κέντρο της Washington, D.C. προς τιμή του ιδρυτή John Willard Marriott. Ο ίδιος, την ερχόμενη χρονιά, αποθνήσκει και ο γιός του ψηφίζεται πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου.

Στα μέσα της δεκαετίας του '80, η Marriott πραγματοποίησε πολλές αλλαγές. Ο πρόεδρός της κατάλαβε πως η εταιρεία θα αναπτυσσόταν ταχύτερα εάν δεν κατείχε τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία της. Τότε, η εταιρεία έτεινε να χτίζει ξενοδοχεία τα οποία αργότερα θα πουλούσε, αλλά θα διατηρούσε τον έλεγχο μέσω των συμβάσεων διαχείρισης, πιστεύοντας πως αυτό το σύστημα θα προσέφερε γρηγορότερο κέρδος και ελάχιστο ρίσκο. Το Νοέμβριο του 1985, η Marriott αγόρασε την «Howard Johnson Company», αλλά την ώρα που γινόταν η αγορά, πούλησε τα ξενοδοχεία της Howard Johnson στην Prime Motor Inns διατηρώντας όμως, τα 350

εστιατόρια και τα 68 turnpike units. Με την αγορά της «Gladieux Corporation» και της «Service Systems» το 1985, η ομάδα υπηρεσιών της Marriott αναπτύχθηκε και το 1986 με την απόκτηση της «Saga Corporation», μια εταιρεία διαφοροποιημένων τροφίμων και διαχείρισης υπηρεσιών, έκανε την Marriott την μεγαλύτερη επιχείρηση φαγητού και διαχείρισης υπηρεσιών στη χώρα.

Για να συμπληρώσει το τομέα των Courtyards, η Marriott αποφάσισε να μπει στην αγορά των πολυτελή σουιτών, στοχεύοντας τους ταξιδιώτες μακράς διαμονής. Η ιδέα ήταν να τοποθετηθούν στα προάστια και στις κωμοπόλεις υπό την ονομασία «Marriott Suites». Το πρώτο τέτοιου τύπου κατάλυμα άνοιξε στην Atlanta της Georgia, τον Μάρτιο του 1987 και στη συνέχεια, η εταιρεία αγόρασε την «Residence Inn Company», μια αλυσίδα ξενοδοχείων με πολυτελή σουίτες που εξυπηρετούσε κυρίως τους μακράς διαμονής πελάτες. Προς το τέλος της χρονιάς, έπειτα από τρία χρόνια προγραμματισμού και ανάπτυξης, η εταιρεία κατάφερε να ιδρύσει το πρώτο οικονομικό κατάλυμα, με την ονομασία «Fairfield Inn».

Η εταιρεία ήθελε να προχωρήσει σε μια αλλαγή σκηνικών, και έτσι το 1988, κατά τη διάρκεια μιας δοκιμής στην αγορά, άνοιξε το εστιατόριο «Allie's», ονομασία παρμένη από την Alice Marriott. Τα 13 πρώην «Big Boys» εστιατόρια, στο San Diego της California, μετατράπηκαν όλα σε «Allie's» και έπειτα από αυτή την επιτυχημένη δοκιμή, η εταιρεία σκόπευε να εξαπλωθεί σε ολόκληρη την επικράτεια. Έτσι, μέχρι το 1993, υπήρχαν 600 εστιατόρια υπό την ονομασία «Allie's», είτε από άλλα που είχαν μετατραπεί, είτε καινούργια. Αυτά τα οικογενειακού ύφους εστιατόρια είχαν επικεντρωθεί στο να τρώει ο πελάτης όσο περισσότερο μπορεί, με πιάτα όπως το Μεξικάνικο φαγητό και το μπάρμπεκιου. Επίσης, το 1988, το εκατοστό «Courtyard» κατάλυμα άνοιξε στο Chicago. Με τα 12 «Fairfield Inns» που λειτουργούσαν και τα 24 «Marriott Suites» που προστέθηκαν, υπήρχαν 130 καταλύματα. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τα «Marriott Hotels and Resorts» και τα «Residence Inns by Marriott», η εταιρεία είχε στη κατοχή της περισσότερα από 470 ξενοδοχεία μέχρι το τέλος της χρονιάς. Ακόμη, την ίδια χρονιά, η Marriott άνοιξε το 500^ο της ξενοδοχείο στη Βαρσοβία της Πολωνίας, το πρώτο δυτικό-διαχειριζόμενο ξενοδοχείο στην Ανατολική Ευρώπη.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η Marriott προσέθεσε υπό την λειτουργία της κατοικίες φροντίδων ζωής, με την ονομασία «Marriott Senior Living Services». Έπειτα από έξι χρόνια οργάνωσης και έρευνας, η εταιρεία ήταν έτοιμη να μπει στην αγορά, όπου κυριαρχούσαν για πολύ καιρό μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, το 1988. Μέχρι το τέλος της χρονιάς, η εταιρεία διοικούσε εννιά εγκαταστάσεις, εκ των οποίων οι οκτώ ήταν με συμβάσεις όπου είχαν αποκτηθεί από την «Basic American Retirement Communities». Κατά την διάρκεια του 1989, η εταιρεία ανακοίνωσε πως στα σχέδιά της συμπεριλαμβάνονταν η ίδρυση 150 εγκαταστάσεων για τους πρεσβύτερους μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990.

Η Marriott αναγκάστηκε να πάρει πιο δραστικά μέτρα και να κάνει μια πιο δραματική κίνηση, στις αρχές του 1990. Η μέθοδος του Bill Marriott, το να χτίζει ξενοδοχεία, έπειτα να τα πουλάει αλλά να διατηρεί την διαχείριση αυτών, είχε δουλέψει για πολλά χρόνια. Αλλά, μια αλλαγή το 1986 στη φορολογική νομοθεσία, μείωσε απότομα την τιμή των ακινήτων της και η εταιρεία βρέθηκε σε πολύ δύσκολη θέση, χωρίς να μπορεί να πουλήσει όσα κτήρια ήθελε, έχοντας χρέη ύψους 3.4 δισεκατομμυρίων δολαρίων και χωρίς την δυνατότητα να επεκταθεί.

Έτσι, το 1992, ο Bill Marriott μαζί με τον επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών (CFO), Stephen Bollenbach, σκέφτηκαν μια πολύ καλή λύση για το πρόβλημα όπου είχαν. Τον Οκτώβριο της ίδιας χρονιάς, ανακοίνωσαν πως θα χωρίσουν την «Marriott Corporation» σε δύο διαφορετικά εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, με την μία να κατέχει τους τίτλους των ξενοδοχείων και την άλλη να τα διαχειρεί. Την ερχόμενη χρονιά, η εταιρεία ολοκλήρωσε τις διαδικασίες χωρισμού της, έχοντας δημιουργήσει την «Host Marriott Corporation» όπου κατείχε τους τίτλους καταλυμάτων και τον χειρισμό των δικαιωμάτων της Marriott στις στάσεις διόδων και τα αεροδρόμια· και την «Marriott International Inc.» όπου ιδρύθηκε για να διαχειρεί το εμπορικό ξενοδοχειακό σήμα της οικογένειας Marriott, μαζί με τις εγκαταστάσεις των πρεσβύτερων και τις επιχειρήσεις διαχείρισης τροφίμων και υπηρεσιών. Αρχικά η διαίρεση αυτή ήταν αμφιλεγόμενη κυρίως επειδή τα δύο τρίτα από τα 2.9 δισεκατομμύρια δολάρια σε χρέη είχαν ανατεθεί στην Host Marriott, όμως η εταιρεία δεν πτοήθηκε καθώς είχαν μεγάλη αύξηση κερδών κατά την διάρκεια της

δεκαετίας του 1990. Βέβαια, η Host Marriott στη συνέχεια υποβλήθηκε ακόμη σε μια διαίρεση το 1996, με την δημιουργία της «Host Marriott Services Corporation» για να λειτουργεί κυρίως στα διόδια και τα αεροδρόμια, αφήνοντας την Host Marriott επικεντρωμένη στο να κατέχει τα ξενοδοχεία και τα ακίνητα.

Η Marriott International είχε υπό την διαχείρισή της 760 ξενοδοχεία και καταλύματα την περίοδο που σχηματίστηκε. Στις αρχές του 1997, κατείχε γύρω στα 1400 καταλύματα, αφού πρόσθεσε 600 ακόμα ιδιοκτησίες την χρονιά εκείνη. Απαλλαγμένη πλέον από το βαρύ φορτίο χρέους όπου είχε, η εταιρεία ήταν έτοιμη να αποκτήσει καινούργια σήματα ξενοδοχείων και να κυνηγήσει άλλες εξαγορές καταλυμάτων. Τον Απρίλιο του 1995, η εταιρεία ξόδεψε 200 εκατομμύρια δολάρια για την απόκτηση του 49 τοις εκατό του «The Ritz-Carlton Hotel Company LLC» και σκόπευε να αποκτήσει το υπόλοιπο 51 τοις εκατό στα επρχόμενα χρόνια. Αυτή η συμφωνία έφερε την Marriott International σε ηγετική θέση στο τομέα των πολυτελή ξενοδοχείων, και μέχρι το 1996 υπήρχαν 33 Ritz-Carltons σε 15 πολιτείες και 7 χώρες. Τον Μάρτιο του 1996, η Fairfield Suites της Marriott έκανε μια καινούργια αρχή σαν οικονομικά καταλύματα με διαθέσιμες, μόνο σουίτες, για δωμάτια. Τον Ιούνιο της ίδιας χρονιάς, η Marriott Senior Living Services ενισχύθηκε με την απόκτηση της «Forum Group Inc.» κόστους 303 εκατομμυρίων δολαρίων, ένας κορυφαίος διαχειριστής των ανώτερων κατοικιών στον τομέα της ποιότητας. Μέχρι το 1996, τα έσοδα της Marriott International ξεπέρασαν τα 10 δισεκατομμύρια, με ποσοστό 14 τοις εκατό αυξημένο από το προηγούμενο έτος, ενώ τα καθαρά έσοδα βρίσκονταν επίσης σε άνοδο, αυξημένα από 490 εκατομμύρια δολάρια το 1995 στα 629 εκατομμύρια το 1996, ένα άλμα ύψους 24 τοις εκατό.

Τον Φεβρουάριο του 1997, η εταιρεία εισήγαγε την «Marriott Executive Residences», όπου στόχος της αρχικά ήταν τα διεθνή και εκτεταμένα ταξίδια κυρίως στην Ευρώπη, ανοίγοντας το πρώτο στη Βουδαπέστη της Ουγγαρίας, και την Μέση Ανατολή ανοίγοντας αντίστοιχα στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας. Τον επρχόμενο μήνα, η Marriott έκανε ακόμη ένα νέο ξεκίνημα στο Newport News της Virginia, με το πρώτο «TownePlace Suits by Marriott», με την οποία να παρέχει προσιτές τιμές

για παρατεταμένη διαμονή προς τον ταξιδιώτη. Την ίδια περίοδο, η Marriott International απέκτησε την «Renaissance Hotel Group N.V.» στην τιμή των 970 εκατομμυρίων δολαρίων, κάνοντας την συγκεκριμένη αγορά ως την μεγαλύτερη απόκτηση στην ιστορία της Marriott. Αυτή η κίνηση, διπλασίασε της δραστηριότητες της εταιρείας στο εξωτερικό, αφού η Renaissance λειτουργούσε και είχε υπό την διαχείρισή της 150 ξενοδοχεία σε 38 χώρες: πήρε υπό την κατοχή της την «New World hotels» που λειτουργούσε κυρίως στις περιοχές του Ειρηνικού και της Ασίας και μαζί της, προσέθεσε την «Ramada International», ξενοδοχεία μέσω των τιμών τοποθετημένα έξω από τις Η.Π.Α. και τον Καναδά.

Η Marriott International, ήταν έτοιμη να ξεκινήσει στον 21^ο αιώνα δυναμικά και για περαιτέρω ανάπτυξη, αφού στο κλείσιμο του προηγούμενου, είχε μια εντυπωσιακή οικονομία και μια αυξανόμενη ποικιλία από μάρκες ξενοδοχείων. Από τα Fairfield Inns and Suits στα πολυτελές δωμάτια της Marriott, το Ritz-Carlton, το Renaissance και τα New World brands, έδειξαν στην εταιρεία ότι η διαχείριση των καταλυμάτων παρά την ιδιοκτησία τους, ήταν πολύ πιο κερδοφόρο και θα μπορούσε να συνεχίσει έχοντας ακόμα περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα.

Με την έναρξη της δεύτερης χιλιετίας, η Marriott ανακοίνωσε στο διοικητικό συμβούλιο την έγκριση της αγοράς των 25 επιπλέον εκατομμυρίων μετοχών, ή περίπου το 10 τοις εκατό του συνόλου των μετοχών, μέσω του συνεχούς προγράμματος επαναγοράς μετοχών της εταιρείας. Ακόμη, η εταιρεία γνωστοποίησε τον σχηματισμό μιας κοινοπραξίας με την «Hyatt» και το «Club Corporation» για τη δημιουργία του μεγαλύτερου και πληρέστερου ηλεκτρονικού δικτύου προμηθειών. Επίσης, την ίδια χρονιά, η Marriott γιόρτασε την έναρξη του ξενοδοχείου της στη Tampa της Florida, φτάνοντας με αυτό το ξενοδοχείο στις 2.000 ιδιοκτησίες.

Το 2001, η Marriott άνοιξε γύρω στα 50 χιλιάδες ενοικιαζόμενα δωμάτια παγκοσμίως, ενώ την επρχόμενη χρονιά η «Marriott Distribution Service» πούλησε τις επιχειρήσεις της σε εννέα κέντρα διανομής και έκλεισε ακόμα τέσσερα, βγαίνοντας από τον τομέα αυτόν. Η Marriott.com, έφτασε στις έξι εκατομμύρια επισκέψεις σε ένα μήνα και οι κρατήσεις της

μέσω της ιστοσελίδας αυτής, αυξήθηκαν κατά 53 τοις εκατό σε σύγκριση με το 2001. Μέσα στο ίδιο έτος, η εταιρεία έφτασε στα 2,5 χιλιάδες ξενοδοχεία, με το τελευταίο να ιδρύεται στο Phoenix της Arizona, με το όνομα «J.W. Marriott Desert Ridge Resort & Spa» και έχοντας 950 κλίνες υπό την διάθεσή του. Το 2004, η εταιρεία προσέθεσε στο σύστημά της το δωμάτιο που την έκανε να ακουμπήσει τα 500 χιλιάδες δωμάτια, με το άνοιγμα του «West India Quay Marriott» στο Canary Wharf του Λονδίνου. Όμως, λόγω της πώλησης του «Ramada International» στην Cendant, στο τέλος της χρονιάς, ο αριθμός των δωματίων ήταν μικρότερος από τις 500 χιλιάδες όπου έφτασε. Το 2006, η Marriott απέκτησε το «Paris Rive Gauche Hotel and Conference Center», το μεγαλύτερο ξενοδοχείο στο Παρίσι με 782 δωμάτια.

Εντωμεταξύ, η διαδικτυακή ιστοσελίδα της Marriott, από τις αρχές της χιλιετίας, μέχρι και σήμερα, κάνει τις περισσότερες πωλήσεις στο διαδίκτυο φτάνοντας σε ένα μέσο όρο ποσοστού της τάξης του 85 τοις εκατό. Έχοντας κάθε χρόνο κέρδη πολλών δισεκατομμυρίων, η εταιρεία αγόραζε πίσω μεγάλα ποσοστά των μετοχών της, ύψους τουλάχιστον 1,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Το ξενοδοχείο που έκανε την εταιρεία να φτάσει στις τρεις χιλιάδες ιδιοκτησίες, άνοιξε το 2007 στο Πεκίνο με την ονομασία «J.W. Marriott Hotel Beijing». Ανακοινώθηκε επίσης μια συνεργασία με τον πρωτοπόρο του lifestyle boutique ξενοδοχείου, Ian Schrager, για τη δημιουργία της «Edition», της πρώτης αληθινής παγκόσμιας boutique lifestyle μάρκας ξενοδοχείου. Την χρονιά που ακολούθησε, η Marriott Rewards γιόρτασε τα 25 χρόνια της, είχε αποκτήσει 30 εκατομμύρια μέλη και στο πρόγραμμα συμμετείχαν 2.900 ξενοδοχεία σε 65 χώρες. Επίσης μέσα στο 2008, η εταιρεία απέκτησε 33 χιλιάδες δωμάτια, με το 25 τοις εκατό των δωματίων να βρίσκονται έξω από την Βόρεια Αμερική. Ακόμη, η Marriott ανακοίνωσε ένα περιβαλλοντικό σχέδιο πέντε σημείων για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Στο πλαίσιο του σχεδίου αυτού, η εταιρεία δεσμεύτηκε δύο εκατομμύρια δολάρια στην «Amazonas Sustainable Foundation» για να συμβάλει στη προστασία του 1,4 εκατομμυρίων στρεμμάτων τροπικού δάσους που απειλούνται με εξαφάνιση.

Το 2009, η «Marriott Vacation Club» γιόρτασε τα 25 της χρόνια. Με σχεδόν 400 χιλιάδες ιδιοκτήτες, το τμήμα αυτό είχε πάνω από 50 θέρετρα διακοπών σε όλη την Ευρώπη, την Ασία, τις Η.Π.Α. και την Καραϊβική. Το 2010, ιδρύθηκε το πρώτο «EDITION» ξενοδοχείο στο Waikiki της Χαβάης. Επίσης, η εταιρεία ανακοίνωσε το νεότερο εμπορικό σήμα της, την «Autograph Collection», όπου διέθετε ανεξάρτητα ξενοδοχεία και θέρετρα σε παγκόσμια κλίμακα, και θα αντιπροσώπευαν πολυτελή ακίνητα με ξεχωριστή προσωπικότητα. Την χρονιά εκείνη προστέθηκαν 13 ξενοδοχεία υπό τη συγκεκριμένη μάρκα. Το 2011, η «Marriott International» και η «AC Hotels» ανακοίνωσαν το σχηματισμό μιας κοινής επιχείρησης διαχειριζόμενη από κοινού, την «AC Hotels by Marriott». Η κοινοπραξία αυτή πρόσθεσε 80 ξενοδοχεία και πάνω από 8.300 δωμάτια στο παγκόσμιο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, στα πλαίσια της νέας μάρκας. Την ίδια περίοδο, η «Autograph Collection» ίδρυσε το πρώτο της ξενοδοχείο στην Ευρώπη και μέχρι το τέλος της χρονιάς, η ίδια είχε υπό την κατοχή της 27 ξενοδοχεία σε 6 χώρες. Ακόμη, στα τέλη της ίδιας χρονιάς, η Marriott είχε 57 ξενοδοχεία τοποθετημένα στην Κίνα, κάνοντάς την ως την μεγαλύτερη αγορά εκτός των Η.Π.Α..

Ο William J. Shaw συνταξιοδοτήθηκε ως αντιπρόεδρος της Marriott International και παραιτήθηκε από το διοικητικό συμβούλιο. Το συμβούλιο εξέλεξε τον J.W. Marriott ως εκτελεστικό πρόεδρο και πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου και ο Arne Sorenson έγινε ο πρόεδρος της εταιρείας και διευθύνων σύμβουλος, κάνοντάς τον, τον τρίτο κατά σειρά CEO στην ιστορία της εταιρείας. Οι διορισμοί τους θα ξεκινούσαν να ισχύουν από τις 31 Μαρτίου του 2012.

Η εταιρεία απέκτησε την «Gaylord Hotel», προσθέτοντας πέντε ξενοδοχεία και γύρω στις 8.100 κλίνες, το 2012. Πούλησε το εταιρικό τμήμα στέγασης «ExecuStay», στην «Oakwood Worldwide», και η «Autograph Collection» άνοιξε τα πρώτα της ξενοδοχεία σε Ασία και Νότια Αμερική έχοντας μέχρι το τέλος της χρονιάς 37 ξενοδοχεία σε 9 χώρες· η Marriott είχε υπό την κατοχή της 132 ξενοδοχεία μόνο στην Ασία. Η «Fairfield» της Marriott, το 2013, επεκτάθηκε επίσης στην Ασία ανοίγοντας το πρώτο της ξενοδοχείο στο Bangalore της Ινδίας. Η εταιρεία ανήγγειλε μέσα στο ίδιο έτος, την «Moxy», ένα οικονομικό τριών αστέρων

τμήμα στην Ευρώπη και μέχρι το τέλος της χρονιάς, υπήρχαν ήδη 13 ιδιοκτησίες υπό την ηγεσία της. Τον Σεπτέμβριο του 2014, άνοιξε το πρώτο της ξενοδοχείο στο Μιλάνο. Την ίδια χρονιά, η Marriott απέκτησε την «Protea Hospitality Group», κάνοντάς την, την μεγαλύτερη ξενοδοχειακή εταιρεία στην Αφρική. Η συναλλαγή αυτή, προσέθεσε 116 ξενοδοχεία και περισσότερα από 10 χιλιάδες δωμάτια υπό την κατοχή της. Ανοίγοντας το «Marriott Marquis» στο Washington, DC, η εταιρεία έφτασε στα 4 χιλιάδες ξενοδοχεία και εκείνη την χρονιά προστέθηκαν στην επιχείρηση 46.000 κλίνες.

Τα διοικητικά συμβούλια της «Marriott International» και της «Starwood Hotels & Resorts» υπέγραψαν μια οριστική συμφωνία συγχώνευσης όπου ολοκληρώθηκε το 2016. Επίσης, μέσα στο 2015, η εταιρεία πήρε υπό την κατοχή της την «Delta Hotels & Resorts», κάνοντάς την, την μεγαλύτερη εταιρεία ξενοδοχείων στο Καναδά και προσθέτοντας υπό την ηγεσία της 37 ακόμη ξενοδοχεία. Τα μέλη της «Marriott Rewards» και της «Ritz-Carlton Rewards» ανήλθαν στους 54 εκατομμύρια ταξιδιώτες. Το ρόλο του εκτελεστικού αντιπροέδρου και επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών ανακοίνωσε η εταιρεία πως θα αναλάβει ο Leeny Oberg, ξεκινώντας από την 1^η του Ιανουαρίου του 2016.

Η Marriott International, πέρα από τα υπερπολυτελή δωμάτια που παρείχε στους ταξιδιώτες της, προσέφερε στο σύνολο, 19 διαφορετικές μάρκες καταλυμάτων σε επισκέπτες και ιδιοκτήτες. Πρόσθεσε γύρω στα 52 χιλιάδες δωμάτια κατά τη διάρκεια του 2015 και υπέγραψε συμφωνίες για πάνω από 104 χιλιάδες καινούργια δωμάτια, οι περισσότερες συμφωνίες που υπέγραψε ποτέ στην ιστορία της η εταιρεία. Σε συνδυασμό με την συμφωνία που υπεγράφη μεταξύ της ίδιας και της Starwood Hotels & Resorts, θα δημιουργήσουν την μεγαλύτερη στον κόσμο ξενοδοχειακή αλυσίδα, με 1,1 εκατομμύρια δωμάτια σε πάνω από 100 χώρες και εδάφη και με 30 διαφορετικές μάρκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η αποτελεσματική διοίκηση σε συνδυασμό με την ορθή διαχείριση και την κατάλληλη διεύθυνση μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση ή ένα ξενοδοχείο πιο συγκεκριμένα, δημιουργούν το πλαίσιο που ονομάζεται management. Η έννοιά του, συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αποτελώντας βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση.

Ως διαχειριστής, σημασία δεν έχει για το τι συμβαίνει όταν βρίσκεσαι εκεί, αλλά τι συμβαίνει όταν δεν είσαι εκεί. (Ken Blanchard, Author, Consultant, Educator)

Οι διαχειριστικές λειτουργίες που ορίζονται ως management, σύμφωνα με αναλύσεις των περισσότερων μελετητών διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, χωρίζονται σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες:

- Προγραμματισμός (Planning)
- Οργάνωση (Organizing)
- Διεύθυνση (Directing)
- Έλεγχος (Controlling)

Με την οργάνωση, το management κατανέμει την εργασία, την εξουσία και την ευθύνη. Με την διεύθυνση, το management εποπτεύει, καθοδηγεί και επικοινωνεί με το προσωπικό και με τον έλεγχο ρυθμίζει και ελέγχει την απόδοση του προσωπικού. Το management, οι αρχές και οι συστατικές του λειτουργίες διαυλακώνουν την επιχείρηση και εδραιώνουν την ανάπτυξή της για να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματά της και ιδιαίτερα σήμερα, μέσα σε ένα σκληρό και συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Νομίζω ότι σήμερα οι άνθρωποι πρέπει να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι. Υπάρχει τόσο πολύ ανταγωνισμός αυτές τις μέρες που πρέπει να ξέρεις την επιχείρησή σου και αυτά που κάνεις. (J. Willard Marriott)

Οι λειτουργίες αυτές, έχουν μια πολύ στενή σχέση και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους, αφού η κάθε μία αποτελεί αίτιο της επόμενης αλλά και προκύπτει σαν αποτέλεσμα της προηγούμενης. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά πρώτα από τον σχεδιασμό μιας ενέργειας, έπειτα συνεχίζει με την οργάνωση των συντελεστών, στη συνέχεια απαραίτητη είναι η διεύθυνση των εκτελούμενων εργασιών και τέλος έρχεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, κάτι που θα οδηγήσει στην αναθεώρηση και επανεκτίμηση του σχεδιασμού, και έτσι επαληθεύεται η κυκλική ροή της διαχείρισης.

Ακόμη, δύο συνεχείς βασικές λειτουργίες που προκύπτουν αλλά δεν αναφέρονται ως ξεχωριστές λόγω του ότι εμπλέκονται με όλες τις υπόλοιπες και αποτελούν την ουσία της διαχειριστικής διαδικασίας, είναι η *λήψη αποφάσεων* και η *επικοινωνία*.

Management είναι η τέχνη να φέρνεις εις πέρας κάθε έργο με τη στήριξη και τη συμμετοχή ατόμων οργανωμένων σε ομάδες εργασίας.
(Koontz Harold)

2.1.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnel, ο προγραμματισμός ορίζεται ως τη διαδικασία μέσα από την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η επιχείρηση και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι και πότε θα γίνει, και το ποιος θα το κάνει.

Η έννοια του προγραμματισμού περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των στόχων
- τη διαμόρφωση των στρατηγικών
- τα λειτουργικά προγράμματα δράσης και τους προϋπολογισμούς

Είναι δηλαδή η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών όπου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και

προσδιορίζονται οι τρόποι, τα μέσα και οι ενέργειες με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

Ο προγραμματισμός θα μπορούσε να χωριστεί σε πέντε φάσεις:

1. Καθορισμός των στόχων ή αναγνώριση και καθορισμός των προβλημάτων
2. Προτάσεις των διοικητικών στελεχών
3. Λήψη αποφάσεων
4. Εφαρμογή του προγράμματος δράσης
5. Αξιολόγηση του προγράμματος

Ο προγραμματισμός, από πολλούς λέγεται πως είναι πολύ σημαντικός και θεωρείται ζωτικής σημασίας λειτουργία ως πρωταρχική λειτουργία του management. Πολλοί υποστηρίζουν πως “το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα, για το οποίο φροντίσαμε χθες”. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε το ξενοδοχείο ή η επιχείρηση γενικότερα να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προκειμένου όμως να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς, ποιες είναι οι προσδοκίες του ξενοδοχείου και ποιες μεθόδους εκτέλεσης εργασιών θα πρέπει να αναλάβει για να αποκτήσει αυτό το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Με πιο απλά λόγια, ο προγραμματισμός εξετάζει το πως θέλουμε να εξελιχθούν τα πράγματα, πως ενδέχεται να καταλήξουν τα πράγματα, εάν δεν δράσαμε και τι χρειάζεται να κάνουμε για να επιτύχουμε στο μέλλον.

2.1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων, την κατανοητή περιοχή εξουσίας και την ανάπτυξη δράσης για κάθε εργαζόμενο. (Principles of Management, Koontz & O'Donnell)

Μία οργανωτική δομή είναι αποτελεσματική αν στο σύνολό της και σε κάθε μέρος του, καθιστούν τη δυνατή ολοκλήρωση των ατόμων στη συμβολή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι συνθήκες εργασίας πρέπει να οροθετούνται έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του. Πρέπει να υπάρχει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους. Και τέλος, να εξασφαλίζονται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και σφαλμάτων σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.

Ένα ξενοδοχείο, για να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά, πρέπει, τα τμήματα που το συνθέτουν να λειτουργούν σε απόλυτη συνεργασία μεταξύ τους καθώς από αυτό εξαρτάται και η επιβίωσή του. Για αυτό τον λόγο, στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τις τεχνικές και τις μεθόδους διοίκησής τους. Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- τον καθορισμό συγκεκριμένων εργασιών
- την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα
- την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διοικητικό στέλεχος και στην στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό
- την διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων και τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους
- τον καθορισμό ενός μηχανισμού ελέγχου της αποτελεσματικότητας σχετικά με τη προσέγγιση και την επιτυχία των στόχων της εταιρείας

Τα ανώτερα στελέχη, μετά τον προγραμματισμό επιβάλλεται να προβούν στο κομμάτι της οργάνωσης των λειτουργιών τους, τον ανθρώπινο παράγοντα και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε κάθε τμήμα να μπορέσει να ανταποκριθεί στην αποστολή του. Λαμβάνοντας υπόψιν πως το βασικό εργαλείο του προγραμματισμού είναι το χρονοδιάγραμμα, τότε στην οργάνωση έχουμε το οργανόγραμμα.

Το *Οργανόγραμμα* απεικονίζει μία γραφική αναπαράσταση της δομής της επιχείρησης. Έχει συνήθως ιεραρχική μορφή και αναπαρίσταται

σε διάφορα είδη όπως, για παράδειγμα, με πυραμιδοειδή μορφή. Στη κορυφή του οργανογράμματος βρίσκεται η γενική διεύθυνση, ακολουθούν οι διευθυντές των διαφόρων διευθύνσεων και τμημάτων, έπειτα βρίσκεται η μεσαία στελέχωση – επόπτες βάρδιας και στη βάση του οργανογράμματος είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, δηλαδή οι γραμματείς, οι εργάτες, οι receptionist, οι βοηθοί λογιστών και άλλοι.

Όποια μορφή και να έχει το οργανόγραμμα, άλλοτε είναι πιο χαλαρή και άλλοτε πιο ευέλικτη. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου το οργανόγραμμα διαμορφώνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου ή της επιχείρησης. Στις ξενοδοχειακές όμως επιχειρήσεις, ο τρόπος οργάνωσης στηρίζεται περισσότερο στο συντονισμό και την επικοινωνία των διαφόρων εργασιακών ομάδων παρά στην ιεραρχία.

Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου. (Nailon, 1982)

2.1.4 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Για να μπορέσει ένα ξενοδοχείο ή κάποια επιχείρηση γενικότερα να λειτουργήσει αποτελεσματικά και με επιτυχία, δεν αρκεί μόνο να έχει στη κατοχή της στελέχη τα οποία είναι ικανοί μάνατζερ, αλλά χρειάζεται ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες. Ηγέτης, πέρα από το ότι μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του, είναι το άτομο εκείνο το οποίο μπορεί να κάνει άλλα άτομα να τον ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα, μέσα από τις πρωτοβουλίες που παίρνει, την καθοδήγησή του και τις ενέργειες που κάνει για να βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα. Η έννοιά της δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της εξουσίας, της δύναμης και της επιρροής. Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να καθοδηγήσει, να επηρεάσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.

Ένας διευθυντής ξενοδοχείου, για να μπορέσει να συνθέσει τη δομή του, χρησιμοποιεί τους εξής τρόπους:

1. Εργασιακή ειδίκευση,

δηλαδή την σωστή κατανομή εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Κάθε υπάλληλος εκτελεί μια εργασία στην οποία είναι εξειδικευμένος, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αποδοτικότητα, τη παραγωγικότητα, την ευκολία στην εποπτεία και την ευκολία αντικατάστασης των εργαζομένων.

2. Τμηματοποίηση,

την διαδικασία δηλαδή εκείνη της δημιουργίας ομάδων-ατόμων που εκτελούν εργασίες σχετικές μεταξύ τους. Σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ειδικά σε ξενοδοχειακές αλυσίδες, είναι αναγκαία η τμηματοποίηση καθώς εξασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό και έλεγχο των εργασιών, διευκολύνεται η διαδικασία της διοίκησης σε κάθε τμήμα και αποφεύγεται η επανάληψη λειτουργιών μέσα στον ίδιο οργανισμό, γεγονός που συνεπάγεται στην εξοικονόμηση ωρών, χρημάτων και προσωπικού.

3. Εξουσία,

το δικαίωμα του να κατευθύνει κάποιος τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων για την εκτέλεση ή την αποφυγή μιας ενέργειας. Οι υπεύθυνοι τμημάτων είναι υπόλογοι για τα έσοδα της επιχείρησης καθώς αυτοί έχουν την ευθύνη για τις μονάδες που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές, ενώ οι διευθυντές πρέπει να έχουν υπόψιν την προσωπικότητα και την πείρα των υπαλλήλων τους, την επαγγελματική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν και το ύφος διοίκησης που θεωρούν κατάλληλο.

4. Ο Έλεγχος,

ο οποίος σχετίζεται με τον αριθμό των εργαζομένων τους οποίους έχει υπό την εποπτεία του ένας προϊστάμενος και από αυτόν τον αριθμό επίσης κυμαίνεται και το εύρος διοίκησής του. Το ιδανικό μήκος ελέγχου ενός προϊστάμενου εξαρτάται από:

- την εκπαίδευση και τον επαγγελματισμό
- την εργασιακή βεβαιότητα
- την ομοιότητα της εργασίας

- την εργασιακή ολοκλήρωση
- τη συχνότητα αλληλεπίδρασης
- τη φυσική διασπορά.

5. Συντονισμός των δραστηριοτήτων,

δηλαδή το σωστό είδος συντονισμού που απαιτείται και η σωστή κατανομή εργασιών ανάλογα με τον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους. Δύο τύποι αλληλεξάρτησης ανάμεσα σε εργαζόμενους και ομάδες αναδύονται από τις σχέσεις αυτές, η συγκεντρωμένη αλληλεξάρτηση και η διαδοχική. Η πρώτη αναφέρεται στις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν με μικρή αλληλεπίδραση και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της εντατικής εκπαίδευσης και άμεσης επίβλεψης για τον προκαθορισμό συγκεκριμένων κανόνων και διαδικασιών. Ο μη σωστός συντονισμός δραστηριοτήτων και η περίπλοκη οργανωτική δομή οδηγούν σε ποικίλα προβλήματα λειτουργιών και στη δημιουργία συγχύσεων και ασυνεννοησίας μεταξύ των υπαλλήλων. Όταν το αποτέλεσμα της εργασίας ενός εργαζόμενου γίνεται η αρχή της εργασίας ενός άλλου, προκύπτει η διαδοχική αλληλεξάρτηση. Η μόνη λύση για τον στενό αυτόν συντονισμό, και την εξασφάλιση του σωστού, είναι η άμεση επικοινωνία, οι ομαδικές συσκέψεις και η κοινή λήψη αποφάσεων μεταξύ των τμημάτων που εμπλέκονται.

2.1.5 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών του ξενοδοχείου ή της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Η λειτουργία του είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, διότι δίχως αυτή, δεν θα ήταν δυνατή ούτε ο εντοπισμός προβλημάτων και η δυνατότητα για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί η συνοχή, ο συντονισμός και η αποτελεσματικότητά τους. Με πιο απλά λόγια, θα μπορούσε να οριστεί ως

η συνεχής μέτρηση και διόρθωση της εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη του σκοπού που έχει καθοριστεί με το σχεδιασμό.

Τα βασικά στάδια του ελέγχου είναι:

- Καθορισμός προτύπων
- Παρακολούθηση – Αξιολόγηση – Μέτρηση
- Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα
- Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμοί αιτίων
- Διόρθωση αποκλίσεων

Πρόβλημα από κοινού είναι το πρόβλημα κατά το ήμισυ. (Lee Iacocca)

Για να μπορέσει ένα ξενοδοχείο να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να μπορέσει να επιδιορθώσει άμεσα τυχόν προβληματισμούς που μπορεί να βρεθούν μέσω του ελέγχου, θα πρέπει να τηρούνται οι εξής βασικές αρχές:

- πρέπει να είναι επίκαιρος
- πρέπει να τηρούνται αρχεία
- πρέπει να συγκεντρώνεται κυρίως στις αποκλίσεις
- οι αποκλίσεις πρέπει να αναφέρονται κατ' ευθείαν στον αρμόδιο εργαζόμενο
- πρέπει να αποκαλύπτει ατομικές ευθύνες όπως και συνολικά αποτελέσματα

Το ξενοδοχείο δεν είναι μια επιχείρηση σαν όλες τις άλλες και θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι τα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης οργανώνονται, σύμφωνα με τη δουλειά και τα καθήκοντα που έχει να κάνει το κάθε τμήμα. (Rutherford, 1995)

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο τουρισμός σαν ένα έντονο κοινωνικό φαινόμενο, έχει εξελιχθεί ραγδαία με τη πάροδο του χρόνου και έχει πλέον στιγματίσει την σημερινή μας εποχή. Μαζί με τον τουρισμό, ο οποίος συνεχώς μεταβάλλεται, επόμενο είναι να εξελιχθούν και τα τουριστικά καταλύματα τα οποία

συμβάλλουν σημαντικά στην εξέλιξή του. Τα ξενοδοχεία, υπάγονται στο τομέα του τουριστικού κλάδου ο οποίος ανήκει στον τριτογενή τομέα παραγωγής και αφορά την παροχή υπηρεσιών. Τα στοιχεία που συνθέτουν τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων είναι τα εξής:

1. οι πελάτες του ξενοδοχείου.

Ένα ξενοδοχείο, μπορεί να θεωρηθεί και σαν ένα σύστημα, όπου τροφοδοτείται κυρίως από τους πελάτες. Μπορούν να επηρεάσουν εύκολα τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου αφού αποτελούν την κύρια εισροή και εκροή καθώς και το αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Αυτό συμβαίνει διότι τα δεδομένα τις εκάστοτε κοινωνίας μεταβάλλονται συχνά και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι πελάτες και έπειτα με τη σειρά τους, τα ξενοδοχεία. Για παράδειγμα, σε περίπτωση αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος, αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται ανάλογα τα κίνητρα και ο σκοπός του ταξιδιού· χαρακτηριστικά όπως ο μέσος όρος διαμονής, οι προσφερόμενες υπηρεσίες για κάθε πελάτη και η πίστωση εκ των προτέρων μπορούν να αλλάξουν τη λειτουργική και οργανωτική μορφή του ξενοδοχείου. Ακόμη, ένα άλλο στοιχείο εξίσου σημαντικό, που είναι ικανό να επηρεάσει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών από τους ξενοδοχοϋπαλλήλους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, είναι η συμπεριφορά των πελατών.

2. αγαθά και υπηρεσίες.

Τα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι από τις λίγες επιχειρήσεις όπου παρέχουν στους πελάτες τους αγαθά και υπηρεσίες ταυτόχρονα, όμως δεν έχουν κάποια διαρκή μελλοντική αξία. Ένα δωμάτιο, για παράδειγμα, που παρέμεινε ανοίκιαστο, αντιπροσωπεύει πλέον χαμένο εισόδημα. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωση λαμβάνουν χώρο στον ίδιο χρόνο, καθώς και ο τόπος παραγωγής και κατανάλωσης που είναι επίσης ο ίδιος.

3. τα σημεία πώλησης αγαθών και παροχής υπηρεσιών.

Ο τόπος και ο χρόνος από όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες, μπορούν να προσδιοριστούν ως σημεία πώλησης. Το

πραγματικό και φυσικό όμως σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Λόγω του ότι κάθε ξενοδοχείο είναι μοναδικό, ο αριθμός αυτών των σημείων διαφέρει και αποτελεί συνάρτηση των τμημάτων που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων και κάθε κέντρο χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας ανάγκης, την εγκατάσταση ενός ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού για την καταγραφή πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

4. το εργατικό δυναμικό.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω του ότι προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες, η λέξη *εργασία* (ανθρώπινη ενέργεια, σωματική και πνευματική), αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα και αποκτά τεράστιο ενδιαφέρον. Η απασχόληση μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή και για αυτό το λόγο οι αποδείξεις ή τα στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι δύσκολο να καταμετρηθούν με σιγουριά. Όταν όμως η εργασία συνδυάζεται και οργανώνεται σωστά με τα αναλώσιμα αγαθά, μαζί συντελούν στην ορθή διαδικασία ολοκλήρωσης του στόχου και σκοπού του ξενοδοχείου. Η εργασία στα ξενοδοχεία είναι εξειδικευμένη και διακρίνεται σε:

- οργανωτική, όπου παίρνονται αποφάσεις, δίνονται κατευθύνσεις, εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και γενικότερα οργανώνει.
- διοικητική, δηλαδή διοικεί καθώς και η εργασία των προϊστάμενων – στελεχών είναι περισσότερο πνευματική.
- εκτελεστική, όπου απασχολεί το προσωπικό γραφείων, υπάλληλους υποδοχής, μάγειρες, αποθηκάρχους και το βοηθητικό προσωπικό.

Δεδομένου ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων του ξενοδοχείου έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, εννοείται πως αυτοί επιβάλλεται να έχουν μόρφωση, επαγγελματική ικανότητα και συμπεριφορά ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, το προσωπικό ενός ξενοδοχείου διακρίνεται σε:

- προσωπικό διευθύνσεως, γραφείων και διαχείρισης,
- κυρίως ξενοδοχειακό προσωπικό,
- τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. (Καρατάσιος, 1981)

Σε κάποια τμήματα όπως τα τμήματα υποδοχής – reception και κουζίνας, σε αρκετές περιπτώσεις υπερτερούν σε αριθμό απασχολουμένων οι άνδρες, ενώ σε άλλα τμήματα όπως τα τμήματα ορόφων και εστιατορίου στελεχώνονται κυρίως από γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού γίνονται σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε διευθυντές ή προϊστάμενους.

5. η οργανωτική δομή.

Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου είναι η οργανωτική δομή όπου αυτό θα ακολουθήσει. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα και όσο αυξάνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τόσο αυξάνεται ο αριθμός των τμημάτων ενός ξενοδοχείου. Όταν το έργο ενός τμήματος αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες, τότε γίνεται καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου αυτού. Στα μεγαλύτερα συνήθως σε μέγεθος ξενοδοχεία, η δομή που ακολουθούν βασίζεται κυρίως στον επιμερισμό της εργασίας και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου όμως, δεν εξαρτάται μονάχα από εσωτερικούς παράγοντες όπως οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτό, αλλά επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες όπως το κόστος εργασίας ή την τεχνολογία. Με την τεχνολογική εξέλιξη που λαμβάνει χώρα σε όλους τους τομείς παγκοσμίως, τα μηχανήματα πλέον, είτε μειώνουν είτε καθιστούν ευκολότερο το έργο που πρέπει να παραχθεί από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη μείωση του αριθμού του προσωπικού που απαιτείται για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας. Ακόμη, ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να αναγκαστεί να προβεί σε μείωση του προσωπικού ή στην σύμπτυξη τμημάτων λόγω του υψηλού κόστους εκτέλεσης εργασιών.

Κάποιοι από τους παράγοντες που είναι ικανοί να επηρεάσουν την οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου είναι:

- Μέγεθος και δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα διοίκησης
- Εύρος και τύπος προσφερόμενων υπηρεσιών
- Τύπος κτηριακής υποδομής
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος
- Εξέλιξη της τεχνολογίας
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία διοίκησης

Η καλή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του ξενοδοχείου οφείλεται καθαρά στο πόσο καλή είναι η οργάνωσή του. Ο οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

6. η φύση της εργασίας.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο κύριος παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο άνθρωπος. Οι πελάτες έχουν άμεση και έμμεση επαφή με το προσωπικό και αντίστροφα, για αυτό τον λόγο, η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν είναι εφικτό να αυτοματοποιηθεί ή να αλλάξει με οποιοδήποτε τρόπο διότι η ποιότητα των παροχών και υπηρεσιών εξαρτάται σημαντικά από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος. Άλλα χαρακτηριστικά όπως η διαμονή και η σίτιση που είναι από τις κύριες υπηρεσίες όπου παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών· συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα, όλα αυτά συντελούν στη δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος όπου οι υπεύθυνοι καλούνται να διευθύνουν. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, παίρνουν μέρος αρκετές υπηρεσίες όπως εστιατόρια και δυνατότητες αναψυχής και όλα αυτά μαζί συνθέτουν την

φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως, αναγκαία κρίνεται η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό τη προσέλκυση τουριστών – καταναλωτών.

2.2.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές είναι συνήθως τέσσερα (4) και ο υπεύθυνος για τον καθορισμό του τρόπου διοίκησης και του γενικού πλαισίου λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι ο γενικός διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης. Τα πρότυπα διοίκησης είναι:

i. το απολυταρχικό πρότυπο,

όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και το προσωπικό βρίσκεται σε εγρήγορση για να πραγματοποιήσει τις εντολές όπου του ανατίθενται δίχως προβληματισμούς και δυσκολίες.

ii. το αποφασιστικό πρότυπο,

όπου οι αποφάσεις επίσης λαμβάνονται άμεσα αλλά με τη διαφορά του ότι πριν υλοποιηθούν, αναφέρονται στο υπόλοιπο προσωπικό για την διευκρίνιση τυχόν ερωτημάτων.

iii. το συμβουλευτικό πρότυπο,

όπου η διεύθυνση σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, προτού οι αποφάσεις παρθούν, λαμβάνει υπόψιν κατόπιν συνεδρίασης τις συμβουλές και προτάσεις όπου μπορεί να τεθούν.

iv. το δημοκρατικό πρότυπο,

όπου σε αυτή τη περίπτωση πραγματοποιείται συμβούλιο με όλα τα διοικητικά μέλη, γίνεται συζήτηση για πιθανές λύσεις και η απόφαση οριστικοποιείται από τη πλειοψηφία των μελών.

Οποιαδήποτε η περίπτωση, αυτό που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του πρέπει προπαντός να είναι

ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω να είναι σε θεωρητική βάση κοινώς αποδεκτά, αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους. (Mullins, 1995)

2.2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Υπάρχουν δύο (2) βασικές μορφές οργάνωσης όπου θα μπορούσαν να διακριθούν στο τομέα των ξενοδοχείων, η *τυπική* και η *άτυπη*.

Για την τυπική μορφή οργάνωσης, απαραίτητο στοιχείο αποτελεί μια ομάδα εργαζομένων όπου θα πρέπει να είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη και την επιτυχία κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στη δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και η συνύπαρξή της με την τυπική βρίσκεται σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Σχετίζεται ουσιαστικά με τις κοινές δράσεις δύο ή και περισσότερων υπαλλήλων και λειτουργεί αποτελεσματικά για τους ίδιους ως προς τις ανάγκες και τα συμφέροντά τους.

Για την ομαλή όμως και αποτελεσματική οργάνωση των δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου, σαν πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

- ποιοι είναι οι στόχοι. Κάθε επιχείρηση οφείλει και πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
- ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί. Υπάρχουν δύο μορφές εξειδίκευσης.

Η *μικρή* ή *μηδενική ειδίκευση* κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε μόνο έναν εργαζόμενο. Η εξειδίκευση αυτή είναι ικανή να φέρει καλύτερη απόδοση, όμως είναι πιθανό και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και κατά σειρά την ποιότητα των υπηρεσιών του.

Η τμηματοποιημένη εξειδίκευση όπου εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Ουσιαστικά έχει να κάνει με την ομαδοποίηση των υπαλλήλων που πράττουν μια κοινή εργασία και αποτελεί την πιο συχνή μέθοδο οργάνωσης.

- ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό. Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργανωμένη επιχείρηση, τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογοι σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.
- ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό. Η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η μόρφωση, η εκπαίδευση και ο επαγγελματισμός της ομάδας είναι κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ελέγχου. Ακόμη, σημαντικοί παράγοντες είναι η γεωγραφική απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται και ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης με το προσωπικό που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.
- πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
- πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες. Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες, αλλά αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα, τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα, ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση αφού επιδρά πρώτα η υποδοχή, συνεχίζει η οροφοκομεία και κάποια στιγμή, το προϊόν μετατρέπεται σε ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.
- η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας. Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο και ο προϊστάμενος εν ακολουθία είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
- η εξασφάλιση της ισορροπίας. Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν ορθά οι προκαθορισμένες διαδικασίες.

- η συγκέντρωση και η αποκέντρωση. Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης – αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και το επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου.

2.2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:

- οι άνθρωποι. Για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών από τα ξενοδοχεία, βασικός παράγοντας είναι ο άνθρωπος. Επομένως, οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.
- το κύρος του προσωπικού. Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας. (π.χ. σερβιτόροι)
- το στυλ εξυπηρέτησης. Υπάρχει μεγάλη περίπτωση να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά του προσωπικού.
- το μέγεθος του ξενοδοχείου. Οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων στις μικρές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
- η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού. Η αλλαγή προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσης των υπαλλήλων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα.
- η διεύθυνση της μονάδας. Ο διευθυντής έχει τεράστια ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού όπου αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.
- η ιεραρχία της εξουσίας. Στην περίπτωση που τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος.
- το επίπεδο του συνδικαλισμού. Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.

- το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών. Συνήθως, οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους.

2.2.5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα ξενοδοχείο ή μια ξενοδοχειακή αλυσίδα μπορεί να διαχωριστεί σε τμήματα με ποικίλους τρόπους. Τα κριτήρια για την τμηματοποίηση αυτή είναι τα εξής:

- η διοικητική ιεραρχία
- οι λειτουργίες των τμημάτων
- οι περιοχές επαφής με τον πελάτη
- ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων
- τα κέντρα ευθύνης (προσωπικό)

Ο σκοπός της οργάνωσης αυτής που λαμβάνει μέρος σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι για να μπορεί η διεύθυνση να ελέγχει και να παρακολουθεί πιο εύκολα τις συναλλαγές με τους πελάτες και την διαδικασία παραγωγής και διαχείρισης του ξενοδοχειακού προϊόντος. Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, συνεχίζει μια πιο αναλυτική επεξήγηση για το καθένα:

1. Η διοικητική ιεραρχία,

απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αποτελεί γενικότερα την τυπική οργάνωση της επιχείρησης αλλά χρησιμοποιείται και πιο ειδικά σαν οδηγός για τις λειτουργίες που εκτελούνται, τις αρμοδιότητες αλλά και την συμβολή του προσωπικού για την εκτέλεσή τους. Κάθε υπάλληλος και προϊστάμενος κατανοεί πλήρως τη γραμμή εξουσίας τους οργανογράμματος. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο οργανόγραμμα δεν είναι εφικτή η διάκριση του πιο σημαντικού τμήματος για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, καθώς επίσης και οι γραμμές εξουσίας όπως και ο απαιτούμενος αριθμός μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

2. Οι λειτουργίες των τμημάτων,

όπου κάποια από αυτά όπως τα δωμάτια, η υποδοχή, τα ποτά - τρόφιμα, το τμήμα ασφάλειας κ.α., αποτελούν τα κύρια σημεία για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός ξενοδοχείου. Βέβαια, στη περίπτωση αυτή, ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

3. Οι περιοχές επαφής με τον πελάτη,

όπου με βάση αυτό το κριτήριο, το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο κατηγορίες τμημάτων. Πρώτη είναι τα τμήματα εκείνα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με το προσωπικό, όπως το επισιτιστικό τμήμα, το bar και το τμήμα υποδοχής και ονομάζεται *Front of the House*, ενώ στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται τα τμήματα όπου ο πελάτης δεν έχει καμία επαφή με το προσωπικό. Σε αυτή τη κατηγορία είναι τμήματα όπως του λογιστηρίου, του προσωπικού και της συντήρησης και ονομάζεται *Back of the House*.

4. Κέντρα κόστους και εσόδων,

χωρίζονται σε αυτά τα οποία αποκαλούνται κέντρα μη εσόδων, και είναι αυτά τα οποία δεν έχουν συνήθως άμεση επαφή με τον πελάτη και δεν αποφέρουν έσοδα έναντι των υπηρεσιών που προσφέρουν στον πελάτη. Βασικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι ότι πραγματοποιεί κόστος αλλά δεν έχει την δυνατότητα να εισπράξει έσοδα, όπως για παράδειγμα τα τμήματα λογιστηρίου, διαφήμισης, ασφάλειας και συντήρησης. Από την άλλη, τμήματα όπως του εστιατορίου και του bar, ανήκουν στα κέντρα εσόδων και είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν έσοδα προς το ξενοδοχείο ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Με πιο απλά λόγια, ο κοινός παρονομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι τα τμήματα που προσφέρουν υπηρεσίες έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη.

5. Τα κέντρα ευθύνης προσωπικού,

συνήθως απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία. Επειδή όμως, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είναι αρκετά μεγάλες για να διατηρούν μεγάλο προσωπικό και να

ανατίθεται κάθε τμήμα σε κάθε άτομο ξεχωριστά, η διοίκηση αναθέτει σε έναν υπεύθυνο αρμοδιότητες για την λειτουργία περισσότερων του ενός τμημάτων ή περιοχών της επιχείρησης.

2.2.6 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, δεν είναι εφικτό να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά από μονάχα ένα άτομο. Χρειάζεται προφανώς, να υπάρχει το κατάλληλο και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό, σε συνδυασμό με τη συγκρότηση ενός ικανοποιητικού επιτελείου από τον διευθυντή της εταιρείας, όπου θα βοηθάνε στην ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου. Επομένως, το προσωπικό που απαρτίζει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις (4) κατηγορίες:

- i. τη διοικητική ομάδα, η οποία είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση τους και όπου αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων,
- ii. τους προϊσταμένους των τμημάτων,
- iii. τους επικεφαλής των υπό-τμημάτων ή τους βοηθούς των τμηματαρχών,
- iv. το εκτελεστικό προσωπικό.

Για την ευκολότερη επεξήγηση ή κατανόηση της ομαδοποίησης αυτής, το οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι που απεικονίζει και εκφράζει τη γενικά αποδεκτή αλυσίδα της εξουσίας. Βέβαια, το οργανόγραμμα θα μπορούσε πολύ εύκολα να αλλάξει από τον ιδιοκτήτη ή το γενικό διευθυντή και να τροποποιηθεί ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε ξενοδοχείου. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε ξενοδοχείο διαφέρει στις υπηρεσίες που προσφέρει στο κοινό, οπότε, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και στις ανάλογες διαφορές στην οργάνωση και τις λειτουργίες του.

Οι περιοχές ευθύνης του γενικού διευθυντή μπορούν εύκολα να εντοπιστούν και να εξεταστούν, απλά με το να αναλυθεί το οργανόγραμμα και να μελετηθούν οι αρμοδιότητες των υπευθύνων του κάθε τμήματος. Όμως, λόγω του ότι κάθε ξενοδοχείο διαφέρει και μαζί τους διαφέρουν οι λειτουργίες και τα καθήκοντά τους, όλα έχουν ένα βασικό κοινό παρονομαστή, τον πελάτη. Δεδομένου ότι η λειτουργία ενός ξενοδοχείου δεν είναι εφικτή χωρίς την υποστήριξη των πελατών του, ο διευθυντής θα πρέπει να αναλάβει στη δημιουργία μιας ομάδας όπου θα είναι σωστά συντονισμένη και ικανή στη συνεχή αρμονική συνεργασία μεταξύ τους, για την επίτευξη του πιο σημαντικού και κοινού στόχου, την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη.

Όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου είναι εξίσου σημαντικά και όλα ανήκουν σε μια νοητή αλυσίδα, καθώς για την ομαλή λειτουργία του ενός, χρειάζεται η σωστή συνεννόηση και συνεργασία του άλλου. Το ίδιο σημαντικοί είναι και οι διευθυντές του κάθε τμήματος, καθώς και αυτοί αποτελούν μέλη της διοικητικής ομάδας. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσουν τα κυριότερα τμήματα – διευθύνσεις ενός ξενοδοχείου. (Χυτήρης Λ.Σ. 1996)

1. Διεύθυνση Υποδοχής πελατών

Ίσως, από τις πιο σημαντικές και κυριότερες διευθύνσεις του ξενοδοχείου, είναι αυτή, καθώς τα περισσότερα μέλη της έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και του παρουσιάζουν το πιο βασικό συστατικό του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ο επικεφαλής της διεύθυνσης αυτής, είναι αρμόδιος στην αριθμητικά μεγαλύτερη διεύθυνση του ξενοδοχείου αφού σε αυτόν αντιστοιχούν τμήματα όπως της υποδοχής, τα ταμεία, του τηλεφωνικού κέντρου και διάφορα άλλα. Ακόμα, το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την πώληση δωματίων, τις κρατήσεις, την εγγραφή του πελάτη και τη παραχώρηση του δωματίου του, τις ακυρώσεις κρατήσεων ή τις τροποποιήσεις αυτών, τη τροφοδότηση πληροφοριών στους ταξιδιώτες σχετικά με τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και τη γενικότερη εκπροσώπηση του ξενοδοχείου έναντι των πελατών. Επίσης, τα μέλη της διεύθυνσης της υποδοχής πελατών έρχονται σε επαφή με όλες τις υπόλοιπες διευθύνσεις του ξενοδοχείου περισσότερο από κάθε άλλη διεύθυνση. Αυτό επειδή οτιδήποτε συμβαίνει στο ξενοδοχείο, περνάει πρώτα από την υποδοχή και με τη σειρά της πρέπει να ενημερώνει τα ανάλογα τμήματα. Η σωστή

εκπαίδευση για τα μέλη της διεύθυνσης και ο άρτιος τρόπος συμπεριφοράς είναι γεγονός δεδομένου των υπηρεσιών που προσφέρονται στο κόσμο.

2. Διεύθυνση Δωματίων

Ο κάθε πελάτης, ασχέτως τον λόγο επίσκεψής του στη περιοχή, έρχεται στο ξενοδοχείο για να κοιμηθεί στο δωμάτιο το οποίο πληρώνει και να αποκτήσει μια ευχάριστη εμπειρία. Τα δωμάτια είναι και η βάση του κάθε ξενοδοχείου. Οπότε, για την άριστη, καθαρή και ελκυστική κατάσταση τους, υπεύθυνο είναι το τμήμα της διεύθυνσης Δωματίων. Είναι το τμήμα που έρχεται σε συχνότερη επαφή με το τμήμα Υποδοχής για την άμεση αλληλοενημέρωσή τους ως προς το ποια δωμάτια είναι έτοιμα για ενοικίαση και ποια είναι έτοιμα για καθαρισμό. Το προσωπικό του τμήματος της διεύθυνσης δωματίων, δεν έρχεται άμεσα σε επαφή με τον πελάτη αλλά είναι έμμεσα υπεύθυνη για την καλή εντύπωση και διαμονή αυτού στο ξενοδοχείο. Ακόμη, στα ξενοδοχεία που παρέχεται υπηρεσία πλυσίματος, υπεύθυνη είναι η διεύθυνση αυτή, όπου έρχεται σε συνεργασία με το τμήμα Υποδοχής για να υποβάλλει τις ανάλογες χρεώσεις στους πελάτες. Ο οικονόμος που είναι ο υπεύθυνος του τμήματος, ελέγχει πάντοτε το κάθε δωμάτιο μετά τον καθαρισμό του, προτού αυτό δοθεί στον πελάτη. Είναι αυτός που θα δώσει την τελευταία απάντηση και θα ενημερώσει το τμήμα Υποδοχής για την κατάστασή του.

3. Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων (Food & Beverage)

Σε αυτό το τμήμα, ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την αγορά, παρασκευή και διάθεση τροφίμων και ποτών προς τους πελάτες, αλλά κυρίως είναι υπεύθυνος για τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς το τμήμα αυτό είναι από τα πιο σημαντικά μέρη του ξενοδοχείου. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει το προσωπικό να αντιλαμβάνεται το βάρος της σημασίας όπου το τμήμα αυτό κατέχει και έπειτα από συντονισμένες προσπάθειες και σωστή διαχείριση, να ακολουθεί η ικανοποίηση του πελάτη· τεράστιο ρόλο για το αποτέλεσμα αυτό, πέρα από τη ποιότητα του φαγητού, είναι ο τρόπος αντιμετώπισής του από το προσωπικό και το κατάλληλο service. Επίσης, δεν είναι μόνο οι πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο όπου έρχονται σε άμεση επαφή με το προσωπικό, αλλά και το κοινό το οποίο χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις αυτές πέρα από τα

δωμάτια, γεγονός εξίσου σημαντικό για την ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου. Ο υπεύθυνος για τις αγορές μπορεί να μην συμπεριλαμβάνεται στο κατάλογο των επικεφαλής τμημάτων για δύο λόγους. Αφενός διότι οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν επηρεάζουν άμεσα τον πελάτη και αφετέρου, η θέση που κατέχει μπορεί να διαφέρει σε σπουδαιότητα ανάλογα με τον τίτλο, το μέγεθος και τη μορφή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου. Αυτά τα καθήκοντα τα αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όλες οι αιτήσεις και οι εντολές αγοράς να χρειάζονται έγκριση από το γενικό διευθυντή ή κάποιο εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό του.

4. Διεύθυνση Τεχνικών υπηρεσιών – Συντήρησης

Ο επικεφαλής του τμήματος τεχνικών υπηρεσιών, είναι υπεύθυνος για τη καλή εμφάνιση και την εύρυθμη λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου καθώς επίσης και για την επιδιόρθωση τυχόν προβλημάτων όπου μπορούν να προκύψουν από τη φθορά τους με τη πάροδο του χρόνου ή την ακατάλληλη αντιμετώπισή τους από τον κόσμο. Λόγω του περιορισμένου προσωπικού που διαθέτει το τμήμα αυτό, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση και από άλλα τμήματα, κυρίως αυτό της διεύθυνσης Δωματίων και του προσωπικό του. Τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο τμήμα, είναι η έλλειψη πόρων, δηλαδή τα κατάλληλα εργαλεία και υλικά για την άμεση επισκευή βλαβών και η έλλειψη συντονισμού και ενημέρωσης από άλλα τμήματα για την άμεση και γρήγορη επιδιόρθωση ζημιών όπου μπορεί να υπάρχουν.

5. Διεύθυνση Πωλήσεων

Στο τμήμα αυτό, η πώληση και η προώθηση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που επικρατούν. Στα μικρά σε μέγεθος ξενοδοχεία, τις πωλήσεις αναλαμβάνει συνήθως ο διευθυντής του ξενοδοχείου, αλλά στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία λειτουργεί ξεχωριστά σαν αυτόνομο τμήμα. Λόγω του ότι τα περισσότερα μεγάλα ξενοδοχεία παρέχουν υποδομές συνεδριάσεων και συνεστιάσεων, δεν γίνεται εφικτή η λειτουργία τους δίχως το τμήμα πωλήσεων· η προώθηση των χώρων αυτών, ανατίθεται συγκεκριμένα σε αυτό το τμήμα. Ακόμη, στις αρμοδιότητες του επικεφαλής και προσωπικού της διεύθυνσης πωλήσεων,

συμπεριλαμβάνονται η προσέγγιση εγχώριων και εξωχώριων τουριστικών γραφείων για τη δημιουργία συνεργασίας και την αύξηση του πελατολογίου, η επαφή με τον πελάτη και η αποστολή εταιρικών προσφορών.

6. Διεύθυνση Προσωπικού

Η κύρια λειτουργία του τμήματος της διεύθυνσης προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων, την επιλογή και τοποθέτησή τους στα τμήματα που τους αναλογούν, τη προσέλκυση εξειδικευμένων και ταλαντούχων υπαλλήλων για να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και την εκπαίδευσή τους. Πέρα όμως από αυτή τη λειτουργία, η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση αυτών των ατόμων, τη δίκαιη ανταμοιβή τους, την ανάπτυξη συστημάτων για την εργασιακή εξέλιξή τους και την ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας – υγιεινής. Είναι απλούστερα το τμήμα που φροντίζει για την ασφάλεια και την αίσθηση καλών συνθηκών εργασίας και αναγνωρίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων.

7. Διεύθυνση Οικονομικών υπηρεσιών

Το οικονομικό τμήμα είναι αρμόδιο για τη παρακολούθηση οικονομικών θεμάτων όπως ο οικονομικός προγραμματισμός βάσει των διαθέσιμων χρηματικών πόρων. Ο επικεφαλής του τμήματος, ο Οικονομικός διευθυντής αναφέρεται απευθείας στον Γενικό διευθυντή και είναι υπεύθυνος για τη κατάρτιση του προϋπολογισμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης που είναι ουσιαστικά μια εκτίμηση των μεγεθών των εσόδων και δαπανών ενός μελλοντικού χρονικού διαστήματος. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τον ετήσιο προϋπολογισμό και την απογραφή στο τέλος της περιόδου, καταγράφει όλες τις λογιστικές εργασίες οι οποίες συμβαδίζουν με το νομικό πλαίσιο, καθορίζει τη μισθοδοσία όλου του προσωπικού πας εξαιρέσεως, αποπληρώνει τα ξένα κεφάλαια και στήνει γενικότερα τον ετήσιο ισολογισμό από όπου και προκύπτει η βιωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η συνεχόμενη επικοινωνία και συνεργασία του οικονομικού τμήματος με όλα τα υπόλοιπα τμήματα είναι γεγονός, καθώς

λαμβάνονται καθημερινά οι πιο σημαντικές αποφάσεις για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ MARRIOTT INTERNATIONAL INCORPORATION

3.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ MARRIOTT

Έχουμε συνειδητοποιήσει εδώ και πολύ καιρό ότι δεν γίνεται να έχεις μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών με πολλούς υπαλλήλους, χωρίς ανθρώπους που να ξέρουν πως να διαχειριστούν. Έτσι ξεκινήσαμε να διδάσκουμε στην διαχείρισή μας πως να διαχειρίζεται, όπως και στους υπαλλήλους μας το πως να τακτοποιούν τις δουλειές τους. Η καλή διαχείριση και το εκπαιδευμένο προσωπικό είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες στην επιχείρησή μας. (J. Willard Marriott)

Από τη πρώτη στιγμή που ιδρύθηκε η εταιρεία το 1927, ο ιδρυτής της, J. Willard Marriott, ζούσε με τις ίδιες αξίες όπου λειτουργεί και η εταιρεία σήμερα, την ίδια κουλτούρα και το παρόμοιο ύφος διαχείρισης· προσοχή και ενδιαφέρον για όλους τους εργαζόμενους, λειτουργικότητα της διαχείρισης και μια αδυσώπητη δέσμευση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω της αριστείας στη ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την φιλοξενία. Οποιαδήποτε ενέργειά του βασίστηκε στις αδιάλλακτες πεποιθήσεις του, δηλαδή στη δίκαιη αντιμετώπιση των ανθρώπων, δουλεύοντας σκληρά, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες, ακούγοντας οποιαδήποτε άποψη επί του θέματος και δίνοντας στους πελάτες ότι ζητούσαν.

Αυτή η φιλοσοφία βρίσκεται πίσω από όλες τις πολιτικές της Marriott, τις διαδικασίες και τα διάφορα άλλα συστήματα διαχείρισης. Αλλά το πόσο καλά οι αξίες και οι πεποιθήσεις αυτές μεταδίδονται στους εργαζόμενους, εξαρτάται τελικά από την καθημερινή συμπεριφορά απέναντί τους και την αλληλεπίδραση που δημιουργείται με αυτούς· μένοντας σε στενή επαφή με τα τμήματα, την λειτουργία και τους πελάτες, οδηγείται αυτόματα η επιχείρηση προς την επίτευξη υψηλών

προδιαγραφών. Καθώς όλα κυλήσουν ομαλά και αποδεκτά, αυτή η συμπεριφορά μετατρέπει το προσωπικό σε μια ειδική ομάδα διαχείρισης, θέτοντας την Marriott εκτός του ανταγωνισμού της, όπου καταλήγει σε κέρδη προς την εταιρεία και την ανάπτυξη και τις ευκαιρίες εξέλιξης για τους ίδιους.

Οι βασικές αξίες που έχει θέσει η εταιρεία στον εαυτό της είναι και αυτές που την κάνουν να είναι αυτή που είναι. Καθώς η Marriott αλλάζει και μεγαλώνει, η επιχειρηματική της στρατηγική παραμένει σταθερή στις αξίες της.

➤ Προηγούνται πρώτα οι άνθρωποι

Φροντίζοντας τους συνεργάτες, θα φροντίσουν τους πελάτες και οι πελάτες θα επιστρέψουν ξανά και ξανά. Αυτή είναι η φιλοσοφία του ιδρυτή της εταιρείας. Έχει κάνει τη Marriott εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κανείς εδώ για πάνω από 90 χρόνια.

➤ Συνέχιση της αριστείας

Η αφοσίωση στον πελάτη φαίνεται καθημερινά σε όλα όσα η επιχείρηση κάνει σε κάθε προορισμό παγκοσμίως και για αυτό τον λόγο είναι υπερήφανη.

➤ Αγκαλιάζοντας την αλλαγή

Η καινοτομία ήταν πάντα μέρος της ιστορίας της Marriott. Πάντα πρόθυμη να προβλέψει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της με νέες μάρκες, νέες παγκόσμιες τοποθεσίες και νέες εμπειρίες επισκεπτών.

➤ Πράττοντας με ακεραιότητα

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι εξίσου σημαντική με την επιχείρηση που γίνεται. Η εταιρεία και οι υπάλληλοί της διατηρούν πάντα τους εαυτούς τους σε ασυμβίβαστα δεοντολογικά και νομικά πρότυπα.

➤ «Σερβίρουμε τον Κόσμο μας»

Το «πνεύμα εξυπηρέτησης» καθιστά την εταιρεία ισχυρότερη διότι υποστηρίζει τις κοινότητες όπου οι υπάλληλοι ζουν και εργάζονται.

3.1.2 ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Το ενδιαφέρον της Marriott για τους υπαλλήλους της ξεκινά με την πολιτική της «εγγύησης για δίκαιη μεταχείριση», ένα εσωτερικό

αποκεντρωμένο μέσο για όλους τους εργαζόμενους όπου δίνει την δυνατότητα να εκφράσουν τα προβλήματά τους και να τα επιλύουν σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Αντιμετωπίστε τους υπαλλήλους σας με τον τρόπο που θα θέλατε να σας αντιμετωπίζουν - να τους παρέχετε κάθε λεωφόρο για την επιτυχία. Πάρτε την εμπιστοσύνη και το σεβασμό τους. Κάντε τους να αποκτήσουν ενδιαφέρον και να τους αρέσει η δουλειά τους. (J. Willard Marriott)

Ως διαχειριστής, ο ρόλος σε αυτή τη τυπική διαδικασία είναι να ακούς πάντα τους υπαλλήλους, να προσπαθείς να τους κατανοείς και να λύνεις τα οποιαδήποτε προβλήματα που μπορεί να έχουν. Ανεπίσημα, ο ρόλος του διαχειριστή παίζει έναν πολύ κρίσιμο ρόλο στην ανίχνευση και την πρόληψη των προβλημάτων στο χώρο εργασίας με το να εμπλέκεται και να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με μια στάση που να τονίζει την εξειδίκευσή του στο είδος και το ύφος που να τους παραπέμπει στο να καταλάβουν ότι είναι σημαντικοί. Σε καθημερινή βάση, θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει:

- επικοινωνία με τους υπαλλήλους
- αναγνώριση των αναγκών των υπαλλήλων
- ανάπτυξη και αναγνώριση των υπαλλήλων

Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους είναι απαραίτητη για να τους δείξει πως υπάρχει αληθινό και ειλικρινές ενδιαφέρον προς αυτά τα άτομα. Οι διαχειριστές πρέπει συχνά να ρωτάνε τους εργαζομένους τους το σε τι κατάσταση βρίσκονται και το τι μπορούν να κάνουν οι ίδιοι για να βελτιωθούν. Ακούγοντας και πράττοντας πάνω σε αυτές τις ερωτήσεις, η διαδικασία της επικοινωνίας θα μπορούσε να δουλέψει αποτελεσματικά, οδηγώντας τους εργαζόμενους στο να είναι πιο ενεργοί, δουλεύοντας με περισσότερο ενθουσιασμό και μεγαλύτερο κίνητρο και να είναι γενικότερα πιο ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους.

Ένα βασικό προτέρημα για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι οι καθαρές στολές και ο κατάλληλος εξοπλισμός. Μπορεί έτσι να χτιστεί η αφοσίωση των υπαλλήλων, η υπερηφάνεια, το ομαδικό πνεύμα και η ηθική, ξεκινώντας από αυτό το κομμάτι. Δεν είναι

εφικτό να περιμένεις από τον εργαζόμενο να παρέχει καλό προϊόν ή τις ανάλογες υπηρεσίες όταν οι ανάγκες του δεν ικανοποιούνται. Ο ιδρυτής της Marriott είχε αναφέρει πως εάν συμπεριφερθείς με τη κατάλληλη προσοχή προς τους εργαζομένους σου, τότε θα πάρεις και την καλή προσοχή των πελατών. Στην επιβολή οποιαδήποτε πολιτικής ή διαδικασίας της εταιρείας, η βασική αρχή πίσω από όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς είναι μια βασική ανησυχία για τους εργαζόμενους.

Εκτός από τις επίσημες πολιτικές, υπάρχουν και οι άγραφτοι κανόνες σε κάθε επιχείρηση. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της Marriott αλληλοεπιδρούν με το κοινό, η εικόνα της εταιρείας και των υπαλλήλων της είναι εξόχως σημαντική. Από την περιποίηση μέχρι και την συμπεριφορά, οι άνθρωποι που εργάζονται για την εταιρεία πρέπει να γνωρίζουν ποια θα είναι η εικόνα που θα πρέπει να έχουν και πως να την μεταδώσουν.

Παρόλο που η αμοιβή είναι ένα βασικό συστατικό για την ικανοποίηση του εργαζομένου, η αναγνώριση για μια καλή δουλειά δίνει συχνά περισσότερα κίνητρα στον υπάλληλο για να την συνεχίσει. Η αναγνώριση αυτή δεν πρέπει να προορίζεται για υπεράνθρωπες προσπάθειες. Το άτομο που κάνει σταθερά την ποιότητα της εργασίας υψηλή από χαμηλής σημασίας θέση, επίσης αξίζει και χρειάζεται να ακούσει θετικά σχόλια. Ο συγχρονισμός και η ειλικρίνεια είναι τα κλειδιά για την ουσιαστική αναγνώριση.

Οι καλοί διευθυντές, προσπαθούν να αναπτύξουν εργαζόμενους για τις ευκαιρίες του αύριο ενθαρρύνοντάς τους να εργαστούν με τις πλήρες δυνατότητές τους για το σήμερα. Ωστόσο, το πόσο γρήγορα θα αναπτύξουν τα ταλέντα τους εξαρτάται από το πόσο ενδιαφέρον δείχνουν για την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνοι για τη δική τους ανάπτυξη και πως η καλύτερη εκπαίδευση και διαχείριση θα είναι άχρηστη εάν δεν επωφεληθούν από αυτό.

3.1.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Όσο περισσότερο νόημα δίνει ο διαχειριστής στις λεπτομέρειες που κάνουν μια επιχείρηση ή ένα τμήμα να πετύχει, τόσο πιο επιτυχημένος θα είναι και ο ίδιος ο διαχειριστής. Οι διαχειριστές λειτουργιών, μαθαίνουν καλύτερα τις λεπτομέρειες αυτές με το να διαχειρίζονται συνήθως εκτός γραφείου· εποπτεύοντας άμεσα τους εργαζόμενους και αλληλοεπιδρώντας με τους πελάτες για να μάθουν τι χρειάζονται και πόσο ικανοποιητική είναι η εξυπηρέτηση προς αυτούς. Οι διαχειριστές προσωπικού, μένουν σε επαφή με τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους που υποστηρίζουν, προκειμένου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Μπορούν να ασκήσουν μια ισχυρή, θετική επίδραση στο προσωπικό αλλά και στους πελάτες μέσω της προθυμίας του να συμμετέχουν στις λεπτομέρειες και να διεκπεραιώνονται. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τις θυσίες που οι διαχειριστές κάνουν για την επιχείρηση, είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν και αυτοί το ίδιο μονοπάτι. Όσο περισσότερο δείχνει ο διαχειριστής στους εργαζόμενους τα οφέλη του να καθιστούν την εργασία τους ως πρώτη προτεραιότητα, τόσο λιγότερο χρειάζεται να προσπαθήσει για να λάβει την υποστήριξή τους, θα την παραλάβει από τους ίδιους με ευχαρίστηση.

Οι επιχειρηματίες δεν είναι ποτέ ικανοποιημένοι. Θέλουν να κάνουν μονίμως τα πράγματα καλύτερα. Αγωνίζονται για την τελειότητα και χρησιμοποιούν όλη την εφευρετικότητα που έχουν στην κατοχή τους για να το επιτύχουν. (J. Willard Marriott, January 20, 1964)

Οι διαχειριστές της Marriott επικεντρώνονται συνεχώς στα αποτελέσματα με συνεχή επανεκτίμηση και αμφισβήτηση, επαναξιολογώντας και προκαλώντας αυτό που κάνουν οι ίδιοι και οι άνθρωποί τους. Η ερώτηση του, πως μπορεί ο ίδιος, το προσωπικό του και η λειτουργία του να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών είναι η κυριότερη και η σταθερότερη πηγή ώθησης για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Από τα σημαντικότερα και πιο απαραίτητα κομμάτια για την καθημερινή λειτουργική επιτυχία, είναι η διαχείριση των λεπτομερειών. Η γνώση της λειτουργίας επιτρέπει στον διαχειριστή να γνωρίζει πως και που

μπορεί να ελέγξει καλύτερα το κόστος. Η πρόκληση είναι στη διαχείριση των δαπανών χωρίς να διακυβεύεται αυτό που θέλει ο πελάτης. Ο J. Willard Marriott φάνηκε να κατακτά την δύσκολη αυτή πρόκληση ακολουθώντας μια απλή τεχνική. Τοποθετούσε συνεχώς τον εαυτό του στην μεριά των πελατών, βλέποντας πάντα τα πράγματα από την οπτική τους γωνία και αναρωτιόταν τι θα ήθελε ή περίμενε ως επισκέπτης. Όσο πιο στενά βρίσκεται ο διαχειριστής στην δράση, τόσο καλύτερα και γρηγορότερα μπορεί να εντοπιστεί ένα πρόβλημα και άμεσα να διορθωθεί. Με την παρουσία του στο χώρο, δίπλα από τον εργαζόμενο και να του δείχνει πως και γιατί κάνουν τα πράγματα σωστά ή όχι, μειώνονται οι πιθανότητες του να πάει κάτι στραβά. Επίσης, ο κόσμος στην επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον λόγο του γιατί οι λεπτομέρειες είναι σημαντικές και να δουν τη σχέση μεταξύ αυτών που κάνουν και των τελικών προϊόντων. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι που παράγει τις πωλήσεις και αυτές τρέφουν και υποστηρίζουν την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Όσο πιο σαφής και συνεπής είναι το ενδιαφέρον των διαχειριστών, τόσο μεγαλύτερα κίνητρα και γνώσεις θα έχουν οι υπάλληλοι για να φέρουν σωστά και εις πέρας τις υποχρεώσεις τους.

Δεν υπάρχει αρκετή παρακολούθηση από την διοίκηση για την εξυπηρέτηση, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση εργασιών την ώρα που πρέπει να γίνουν, ή για την εποπτεία των εργαζομένων. Λογικά όλες οι εργασίες θα γίνονταν σωστά εάν υπήρχε περισσότερη προσοχή.

(J. Willard Marriott)

Κατά την πλήρωση των θέσεων εργασίας, οι συνεντευξιαζόμενοι μπορεί μερικές φορές να τοποθετούν περισσότερο βάρος στην εμπειρία και όχι στις ιδιότητες που μπορεί να κατέχει ένας για μια ουσιώδης δουλειά. Ένας τρόπος που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να μάθει τι έμφαση δίνεται στην λειτουργικότητα, είναι να συμμετέχει και ο υπεύθυνος σε κάποιες συνεντεύξεις, προσανατολισμούς και σεμινάρια κατάρτισης. Συμπεριλαμβάνοντας τον ίδιο περισσότερο στη διαδικασία πρόσληψης, βοηθάει τους ανθρώπους της επιχείρησης να γνωρίζουν καλύτερα τι πρέπει να αναζητήσουν για να βρεθούν οι καλύτεροι και οι καταλληλότεροι υπάλληλοι.

Η ανάθεση και ο καταμερισμός των εργασιών είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος της δουλειάς ενός διευθυντή. Ενώ πρέπει να βρίσκεται κοντά στους υπαλλήλους και την λειτουργία τους, δεν γίνεται να βρίσκεται παντού όλη την ώρα και να πράττει τα πάντα, και ούτε είναι σωστό. Για να αναπτυχθεί η λειτουργία του προσωπικού και να μπορεί και ο ίδιος να είναι πιο παραγωγικός, πρέπει να ανατίθενται οι εργασίες. Αλλά δίνοντας ευθύνη στους υπαλλήλους σημαίνει επίσης ότι πρέπει να παρακολουθούνται, όταν χρειάζεται, για να υπάρχει η βεβαίωση ότι η εργασία γίνεται ή έχει γίνει σωστά.

Κανένα από τα καθήκοντα της Marriott Corporation δεν θα πρέπει να είναι κατώτερο του προτύπου. Εάν συμβαίνει, η εταιρεία τραυματίζεται αν δεν διορθωθεί αμέσως και υπάρξει υπεύθυνη διαχείριση.

(J. Willard Marriott)

Όπως ακριβώς καμία λειτουργία δεν θα πρέπει να είναι υποβαθμισμένη, έτσι κανένα μέρος των περιοχών ευθύνης που έχει ο κάθε διαχειριστής δεν μπορεί να βρίσκεται κάτω από τα πρότυπα της Marriott. Στη περίπτωση που αυτό συμβεί, πρέπει ο υπεύθυνος να γνωρίζει την λειτουργία του και ποια ταχεία διορθωτική ενέργεια πρέπει να ακολουθήσει. Παρακολουθώντας και παρατηρώντας, ο υπεύθυνος βεβαιώνεται ότι το πρόβλημα έχει λυθεί και πως η εικόνα της εταιρείας διατηρείται.

Όταν ο διευθυντής βρίσκεται πάντα κοντά και ακούει τους υπεύθυνους ή άλλους υπαλλήλους του, του επιτρέπεται να ανακαλύψει κάποια τίμια λάθη όπου μπορεί να έχουν συμβεί στην λάθος κρίση. Ένα πάρα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο είναι η διατήρηση ορισμένων εμπιστευτικών πληροφοριών. Πρέπει επίσης όμως και το προσωπικό να καταλαβαίνει πως οποιεσδήποτε προτάσεις που προβάλλονται δεν είναι επικριτικές αλλά έχουν σκοπό να διατηρήσουν την ποιότητα της επιχείρησης, την εικόνα και την δυνατότητα να προσφέρεται στον πελάτη το καλύτερο προϊόν συγκριτικά από οποιονδήποτε άλλον που ανταγωνίζεται την εταιρεία. Σε κάθε τμήμα της εταιρείας, σε κάθε λειτουργία, πρέπει να ανταγωνίζονται οι τιμές, η ποιότητα, η διακόσμηση και η εξυπηρέτηση εάν περιμένει ο διευθυντής και θέλει να κρατήσει την επιχείρηση.

Η σύνδεση της επιχείρησης που υπάρχει με την δέσμευση προς τους πελάτες της, δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντική όσο σήμερα, για να μπορέσει να επιβιώσει στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον του αυξημένου ανταγωνισμού. Το πως εμφανίζεται μια μονάδα, ο τρόπος λειτουργίας ενός τμήματος, ο τρόπος με τον οποίο ενεργούν οι εργαζόμενοι και ό,τι λαμβάνει και δέχεται ο πελάτης, όλα αντικατοπτρίζουν τον διευθυντή και την δέσμευση της Marriott στους πελάτες της. Η φιλοσοφία της εταιρείας θεωρεί πως πρέπει να συνδυαστεί η αίσθηση της προσωπικής και επαγγελματικής υπερηφάνειας με τις ηγετικές ικανότητες όπου ένας διαθέτει για την οικοδόμηση μιας νικηφόρας ομάδας που θα διατηρεί τις μονάδες καθαρές και ελκυστικές, ευγενικές και εξυπηρετικές και να παρέχουν τα καλύτερα δυνατόν προϊόντα.

Οι καθαρές λειτουργίες ξεκινούν με ανθρώπους που δουλεύουν καθαρά. Είτε πρόκειται για ένα μη εκπαιδευμένο ή ακατάστατο προσωπικό, είτε για έναν ακατάλληλο ή ανεπαρκή εξοπλισμό, είτε για ένα ανοργάνωτο εργασιακό περιβάλλον, οι διευθυντές αναζητούν πάντα το γιατί πίσω από μια ακραία κατάσταση, έτσι ώστε να μπορέσουν να εξαλείψουν την αιτία και όχι μόνο να συμμαζέψουν την ακαταστασία. Ακόμη, για τον υπεύθυνο, η πρόσληψη των σωστών ατόμων σημαίνει επίσης και τη πρόσληψη του σωστού αριθμού των ανθρώπων. Αυτό δεν έχει μόνο σαν αποτέλεσμα την καθαρότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση, αλλά φέρνει και σε υψηλότερο βαθμό το ηθικό των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται σε υπερβολικούς ρυθμούς και φέρει ως αποτέλεσμα το να είναι ελεύθεροι και να επικεντρωθούν στο να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Αυτό επίσης κάνει τους υπάλληλους να αισθάνονται καλύτερα, να δρουν φιλικότερα και να είναι πιο δεκτικοί στο να βοηθήσουν και να εξυπηρετήσουν τον πελάτη.

Εκτός από τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις, η Marriott πρέπει επίσης να ανταγωνιστεί και τον εαυτό της. Η πρόκληση είναι να το να γίνεται κάθε στοιχείο της κάθε μονάδας τόσο καθαρό και ελκυστικό όσο και η καλύτερη λειτουργία που έχει η Marriott να προσφέρει. Ο πελάτης δεν αξίζει τίποτα λιγότερο. Η συνέπεια μεταξύ των πράξεων επιτυγχάνεται από τους διαχειριστές που φροντίζουν τα μικρά πράγματα να γίνονται με συνέπεια και προπαντός σωστά. Με την εκμάθηση της αξίας στους

υπαλλήλους, την τοποθέτηση δηλαδή της Marriott για την ικανοποίηση στους πελάτες της, οι διαχειριστές μπορούν έπειτα να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να γνωρίζουν πώς να ενεργούν στις πολλές καθημερινές καταστάσεις που δεν διέπονται από γραπτούς κανόνες και διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ξέρουν ενστικτωδώς να τοποθετούν τις ανάγκες των πελατών πάνω από τις δικές τους και να μην είναι ποτέ πολύ απασχολημένοι για να τον βοηθήσουν.

Η δουλειά ενός διευθυντή είναι να παραδώσει ένα εξαιρετικό προϊόν σε μια δίκαιη τιμή και να βγάξει κάποιο κέρδος κάνοντάς το. Σε όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουν πάντα λειτουργικές δαπάνες που θα μπορούσαν να μειωθούν με διάφορους τρόπους, όπως με αποτελεσματικότερο προγραμματισμό ωριαίων εργαζομένων, μέσω ανταγωνιστικότερων αγορών και με προσοχή σε ό,τι ή όπου ξοδεύουν χρήματα. Ελέγχοντας τα έξοδα και συνεχίζοντας τις παραδόσεις της Marriott, δίνοντας αξία στον πελάτη και προσοχή στη λεπτομέρεια και το προσωπικό, τότε θα μπορεί να αρχίσει να εξασφαλίζεται η άλλη παράδοση της εταιρείας και να συνεχίζεται μακροχρόνια, αυτή της κερδοφόρας ανάπτυξης.

3.1.4 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι πελάτες συνδέουν την ποιότητα με την Marriott. Περιμένουν για αυτό και θα το πληρώσουν. Οι διαχειριστές πρέπει να βλέπουν ότι οι πελάτες λαμβάνουν αυτήν την ποιότητα σε κάθε τομέα, χωρίς να τίθενται σε κίνδυνο τα υψηλά πρότυπα της εταιρείας. Η παροχή των καλύτερων δυνατών προϊόντων σημαίνει επίσης ότι προσφέρεται στον πελάτη ό,τι αυτός ζητήσει. Δίνοντας προσοχή στις τάσεις και τις προτιμήσεις ανάμεσα στους ταξιδιώτες, η επιχείρηση μπορεί να τους εξυπηρετήσει καλύτερα.

Όλα ξεκινούν με την βασική ποιότητα. Μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει ή να μεγεθύνει το μενού, να αυξήσει τις διαφημίσεις, να μειώσει τις τιμές, να αυξήσει τις μερίδες, να ανακαινίσει τον χώρο και να αλλάξει τις στολές ή ακόμα και να αυξήσει τις υπηρεσίες. Αλλά η κατώτατη και βασικότερη γραμμή είναι η ποιότητα. Στα εστιατόρια για παράδειγμα, πρέπει να προσφέρεται μια ποικιλία ειδών διατροφής που είναι πάντα

φρέσκα, νόστιμα και ελκυστικά. Ανεξάρτητα από τη λειτουργία της επιχείρησης, η διατήρηση της ποιότητας θα κάνει εξίσου και κατά πάσα πιθανότητα περισσότερα για τη βελτίωση και αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων από οποιαδήποτε άλλη δράση.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι υπάλληλοι λαμβάνουν οδηγίες να ακολουθούν τις τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας, τις κάρτες συνταγών και παρόμοιες οδηγίες, ώστε να παράγουν με συνέπεια το καλύτερο δυνατό προϊόν. Σε άλλες περιπτώσεις, οι διαχειριστές πρέπει να βασίζονται στο προσωπικό τρόπο και την πρωτοβουλία ενός υπαλλήλου για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Στη περίπτωση που οι υπάλληλοι ακολουθούν τις τυποποιημένες διαδικασίες ή αλλιώς το «βιβλίο», η προσοχή που καταβάλλει ο υπεύθυνος στις ενέργειές τους είναι η πραγματική εγγύηση για την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος.

Ο κυρίως λόγος που κάνει τον πελάτη να επιλέξει μια εταιρεία από κάποια άλλη, είναι η ποιότητα του προϊόντος. Είναι επίσης και ο λόγος που χαρακτηρίζει την Marriott και την έχει φέρει σε μία από τις υψηλότερες και δυνατότερες θέσεις στο τομέα της. Ακόμη, για να μπορέσει να διατηρήσει αυτή τη θέση, πρέπει προφανώς να κρατήσει την ποιότητα σε αυτούς του υψηλούς στόχους όπου έχει θέσει η επιχείρηση και να συνεχίσει να προσπαθεί για το κάτι παραπάνω. Με αυτόν τον τρόπο, η ανταμοιβή και ευχαρίστηση του πελάτη είναι προκαθορισμένη και το ίδιο είναι και οι στόχοι της εταιρείας.

3.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ MARRIOTT

Η Marriott, καθώς τα περισσότερα δωμάτια που διευθύνει βρίσκονται στην Αμερική, εδώ και χρόνια έχει αρχίσει και επεκτείνεται δυναμικά και στη διεθνή αγορά, κυρίως μέσω επενδύσεων. Οι επενδύσεις της επέτρεψαν να εισέλθει σε νέες αγορές και τμήματα αγοράς. Σε παγκόσμιο επίπεδο, στο τέλος του έτους 2017, η εταιρεία λειτούργησε ή δικαιόχρεψε πάνω από 6,500 ξενοδοχεία και πάνω από 1,25 εκατομμύρια δωμάτια, με το ένα τρίτο των δωματίων να βρίσκονται έξω από την Βόρεια Αμερική. Η Marriott International Inc. και οι συνεταίροι της άνοιξαν

περισσότερα από 470 ξενοδοχεία με πάνω από 76 χιλιάδες δωμάτια σε όλο τον κόσμο κατά τη διάρκεια του έτους, ενισχύοντας την αναγνώριση της επωνυμίας της εταιρείας μεταξύ των επισκεπτών, των ιδιοκτητών και των συνεταίρων της. Πρόσθεσε νέα σήματα στην Ευρώπη, την Βόρεια Αμερική, την Ασία του Ειρηνικού και τις περιοχές της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής.

Στην Ευρώπη, ήδη από το 2010 ξεκίνησαν 27 χιλιάδες νέες αίθουσες και πέντε νέες μάρκες. Αυτό περιλαμβάνει τη Moxy, τη νέα προσιτή μάρκα τρόπου ζωής. Πέρυσι, εν έτη 2017, η Marriott άνοιξε 5,800 δωμάτια και υπέγραψε για ακόμη 12 χιλιάδες δωμάτια, αντιπροσωπεύοντας το 9 τοις εκατό της παγκόσμιας διανομής δωματίων της Marriott.

Στην Ασία από τη πλευρά του Ειρηνικού ωκεανού, στα τέλη του 2013, η εταιρεία υπέγραψε συμφωνίες για να προσθέσει 78 νέα ξενοδοχεία και 22 χιλιάδες δωμάτια. Το πρώτο «Fairfield» από την Marriott εισήχθη στο Bengaluru της Ινδίας. Υπήρχαν ακόμη 12 επιπλέον ξενοδοχεία υπό ανάπτυξη στην Ινδία. Το 2017, η εταιρεία άνοιξε 18 χιλιάδες δωμάτια και υπέγραψε για ακόμη 31 χιλιάδες. Σήμερα, η περιοχή αυτή της Ασίας, αντιπροσωπεύει το 15 τοις εκατό των παγκόσμιων δωματίων της επιχείρησης, αλλά σχεδόν το ένα τρίτο του αγωγού της εταιρείας. Η Κίνα από μόνη της αντιπροσωπεύει το 8 τοις εκατό των παγκόσμιων δωματίων της εταιρείας.

Στη περιοχή της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής, μετά την εξαγορά της «Protea Hospitality Holdings», η εταιρεία διπλασίασε σχεδόν τις δραστηριότητές της και την παρουσία της. Οι λειτουργίες του ξεπερνούσαν τον αριθμό των 23 χιλιάδων δωματίων. Το 2013, η Marriott λειτούργησε 44 ξενοδοχεία και 13 χιλιάδες δωμάτια στην περιοχή αυτή. Τον Απρίλιο του 2014, η εταιρεία εξαγόρασε τον όμιλο της Protea όπου εδρεύει στη Νότια Αφρική με 116 ξενοδοχεία υπό την διαχείρισή της για 200 εκατομμύρια δολάρια. Αυτή ήταν μια πολύ σημαντική κίνηση για την Marriott καθώς η Αφρική έχει 10 από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες του κόσμου. Η Αφρική πήγε στη δεύτερη θέση στον κατάλογο των πιο επενδυτικών προορισμών του κόσμου το 2014 καθώς βρισκόταν στην όγδοη θέση το 2011. Φέτος, η Marriott International ανακοίνωσε φιλόδοξα σχέδια ανάπτυξης για την περιοχή αυτή, μετά από την υπογραφή

για περισσότερα από 30 ακίνητα και πάνω από 5 χιλιάδες δωμάτια τους τελευταίους 12 μήνες. Αυτές οι κινήσεις τοποθετούν την εταιρεία σε έναν πολύ καλό δρόμο για να αυξήσει την παρουσία της στην περιοχή σε περίπου 370 ξενοδοχεία, μια αύξηση παραπάνω του 50 τοις εκατό τα επόμενα 5 χρόνια. Αυτό θα ανέλθει σε περισσότερα από 80 χιλιάδες δωμάτια σε 21 μάρκες, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής στην περιοχή μαρκών όπως της EDITION, της «Element» και της AC hotels by Marriott. Επίσης, σύμφωνα με τα αναπτυξιακά της σχέδια, η εταιρεία και οι ιδιοκτήτες της περιμένουν να προσθέσουν 30 χιλιάδες νέες θέσεις εργασίας σε όλη την περιοχή κατά τα επόμενα πέντε χρόνια.

Στη Βόρεια Αμερική, το 2017 ανοίχτηκαν 329 ξενοδοχεία και υπογράφηκαν 482 συμβάσεις. Αυξήθηκε επίσης το ενδιαφέρον στην περιοχή της Καραϊβικής και της Λατινικής Αμερικής με 19 ανοίγματα στο ξενοδοχείο με ρεκόρ 37 υπογεγραμμένων προσφορών το 2017.

3.3 ΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ ΤΗΣ MARRIOTT

Η Marriott διαθέτει ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο 30 εμπορικών σημάτων. Περιγράφει τα εμπορικά της σήματα ως «μεμονωμένα ξεχωριστά και συλλογικά ισχυρά». Οι μάρκες με την υπογραφή και τα σύγχρονα βασικά στοιχεία αντιπροσωπεύουν περίπου το 62 τοις εκατό των συνολικών δωματίων που λειτουργεί η εταιρεία. Τα εμπορικά σήματα της Marriott είναι επικεντρωμένα στην κορυφαία ποιότητα, πολυτελή και μοντέρνα.

Από τα συνολικά δωμάτια παγκοσμίως που ελέγχει η εταιρεία και όπου ξεπερνούν το ένα εκατομμύριο, το 8 τοις εκατό εμπίπτει στο τμήμα πολυτελείας. Το 38 τοις εκατό βρίσκεται στο ανώτερο τμήμα της αγοράς και ένα ποσοστό της τάξης του 40 τοις εκατό βρίσκεται στο αναβαθμισμένο τμήμα. Υπάρχουν 14 τοις εκατό στην ανώτερη κατηγορία μέσης κλίμακας ή της μέσης κλίμακας. Αυτές οι κατηγορίες αλυσίδας βασίζονται στο εύρος των τιμών.

Τα εμπορικά σήματα εμπίπτουν σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες βασίζονται στη φύση των υπηρεσιών και στην αγορά – στόχο που εξυπηρετεί.

i. Signature

Τα ξενοδοχεία Marriott είναι το εμπορικό σήμα της εταιρείας. Καλύπτει τους ανώτερους επιχειρηματίες και τους ταξιδιώτες αναψυχής. Αποτελεί το περίπου 26 τοις εκατό των συνολικών δωματίων.

ii. Modern Essentials

Τα εμπορικά σήματα αυτής της κατηγορίας αντιπροσωπεύουν περίπου το 36 τοις εκατό των συνολικών δωματίων. Περιλαμβάνει εταιρείες όπως το «Courtyard» που ανήκει στην ανώτερη κατηγορία μέσης κλίμακας και το Fairfield Inn & Suites. Η επωνυμία «Protea», όπου επέκτεινε την παρουσία της Marriott στην Αφρική, περιλαμβάνεται επίσης σε αυτή τη κατηγορία και με την επέκταση αυτή η Marriott έγινε η μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα στην Αφρική. Επίσης συμπεριλαμβάνεται και το «SpringHill Suites».

iii. Extended Stay

Αυτή η κατηγορία προορίζεται κυρίως για άτομα που ταξιδεύουν συχνά και διαμένουν περισσότερο, συνήθως παραπάνω από πέντε ημέρες και μερικές φορές έως και 30 ημέρες. Περιλαμβάνει το «Residence Inn» «πολυτελή κατηγορίας, το «TownPlace Suites» σε μέτριες τιμές και το «Marriott Executive Apartments» με πολυτελή εξυπηρετούμενα διαμερίσματα με ανέσεις πέντε αστέρων.

iv. Destination entertainment

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δύο μάρκες, την «Gaylord» και την «Marriott Vacation Club». Το «Gaylord» είναι ένα ξενοδοχείο προσανατολισμένο κυρίως για συνέδρια. Ηγείται των ομαδικών και επιχειρησιακών συναντήσεων. Το «Marriott Vacation Club» ήταν μέρος του τμήματος χρονομεριστικής μίσθωσης που εξαπλώθηκε στο Marriott Vacation Worldwide το 2011.

v. Luxury

Εδώ περιλαμβάνεται η Ritz – Carlton. Είναι η μοναδική εταιρεία παροχής υπηρεσιών που έχει κερδίσει το Malcom Baldrige National Quality Award. Ένα βραβείο που απονέμεται για την τελειότητα των επιδόσεων. Το βραβείο απονέμει ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., με την Marriott να έχει κερδίσει το βραβείο δύο φορές. Ακόμη περιλαμβάνεται η κοινοπραξία μεταξύ της «Bulgari Hotels & Resorts» και ενός Ιταλού κοσμηματοποιού και σχεδιαστή πολυτελών προϊόντων και αγαθών στη κατηγορία αυτή.

vi. Lifestyle Brands

Εδώ περιλαμβάνονται ξενοδοχεία με ξεχωριστό και μοναδικό σχεδιασμό, στυλ και χαρακτήρα. Περιλαμβάνει το Renaissance, το οποίο είναι ένα εμπορικό σήμα για επαγγελματίες ταξιδιώτες. Επίσης περιλαμβάνονται τα Autograph Collection Hotels, τα οποία είναι πολυτελή ανεξάρτητα ξενοδοχεία και το «Moxy», το πρώτο εμπορικό σήμα υπό τη διαχείριση του οικονομικού τμήματος που εισήχθη το 2014 το οποίο εξυπηρετεί τις ανάγκες της αναπτυσσόμενης γενιάς της Χιλιετίας. Ακόμη περιλαμβάνει την «Edition», το οποίο βρίσκεται σε συνεργασία με τον νεωτεριστή των ξενοδοχείων Ian Schrager και την AC Hotels. Είναι κοινή επιχείρηση με την AC Hotels της Ισπανίας.

Το 2017, η Marriott συνέχισε να δίνει έμφαση στην οικονομική αξία και όχι μόνο στις προσθήκες δωματίων. Από όλα τα συμβόλαια όπου υπέγραψε η εταιρεία, το 80 τοις εκατό ήταν στα τρία επίπεδα υψηλής ποιότητας της βιομηχανίας, την luxury, την upper upscale και την upscale, τα οποία οδήγησαν σε σημαντικά έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο και έσοδα από τέλη. Στο τέλος του έτους, τα επτά εμπορικά σήματα της Marriott εκπροσωπήθηκαν από 469 ανοικτά ξενοδοχεία. Ο αγωγός πολυτελών ξενοδοχείων της εταιρείας ανήλθε σε περισσότερα από διακόσια έργα, από τα οποία σχεδόν τα μισά ήταν υπό μετατροπή ή κατασκευή.

3.4 MANAGED BY MARRIOTT (MxM)

Ο όμιλος της Marriott International, έχει γνωστοποιηθεί και σαν μία παγκόσμια ξενοδοχειακή εταιρεία διαχείρισης, γνωστή ως Managed by

Marriott. Έχοντας 30 διαφορετικές ξενοδοχειακές εταιρείες υπό την διαχείρισή της, είναι πλέον η μεγαλύτερη εταιρεία στον τομέα της λειτουργώντας περίπου 700 ξενοδοχεία στις Η.Π.Α. και τον Καναδά, με τα κεντρικά γραφεία της να βρίσκονται στη Bethesda του Maryland.

Στόχος της Marriott είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης του ξενοδοχειακού του ιδιοκτήτη και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους, χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και τους πόρους που διαθέτουν και έχουν αναπτύξει ως παγκόσμια ξενοδοχειακή εταιρεία διαχείρισης. Η επίτευξη του στόχου αυτού γίνεται με τρεις βασικές κατευθυντήριες αρχές:

- οι άνθρωποι, όπου αντιπροσωπεύουν το απαράμιλλο βάθος και το πλάτος του ταλέντου της Managed by Marriott
- την επίδοση, η οποία αποτυπώνει την αριστεία στις πωλήσεις, τη διανομή και τις επιχειρήσεις
- η εταιρική σχέση, η οποία εκφράζει μια προσέγγιση που εστιάζεται στη σχέση και ανταλλαγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Liam Brown, πρόεδρο στον τομέα διαμονής και ανάπτυξης της Marriott International στην Βόρεια Αμερική, η εταιρεία δεν είχε αρχικά προγραμματίσει να υπάρχει η διάκριση μεταξύ των ακινήτων που οικοδόμησε η εταιρεία και των εταιρειών που διαχειρίζονταν το ακίνητο, ένα χάσμα που τελικά αυξήθηκε με τη πάροδο του χρόνου. Έτσι, ο λόγος της δημιουργίας της MxM ήταν κυρίως για να μπορεί η εταιρεία να επικοινωνεί καλύτερα με τους συνεργάτες της και να ενισχύσει αυτό το κομμάτι, αφού πλέον κατέχει υπό την ηγεσία της μια σημαντική επιχείρηση διαχείρισης.

Η MxM προσφέρει κορυφαία απόδοση, λόγω της οργάνωσης πωλήσεων παγκόσμιας κλάσης όπου κατέχουν, πειθαρχημένη προσέγγιση για τη μείωση του κόστους καινοτόμες στρατηγικές για τη βελτίωση της κερδοφορίας και ανταγωνιστική δομή τελών. Ως αποτέλεσμα, μέσα από την έρευνα ιδιοκτητών του 2015, οι τρεις από τους τέσσερις ιδιοκτήτες δήλωσαν πως θα λάμβαναν υπ' όψιν να τους λειτουργήσει το επόμενο ξενοδοχείο η Marriott. Αυτό επειδή η MxM έχει το ταλέντο, το βάθος των

πόρων και την κουλτούρα που βοηθά στην απελευθέρωση της αξίας και της ανάπτυξης.

Η Marriott δεν διαχειρίζεται συνήθως τα μικρότερα ξενοδοχεία της στις ΗΠΑ, μια πρακτική που είναι απίθανο να αλλάξει λόγω της πρωτοβουλίας της MxM. Ωστόσο, θέλει να συμβάλει στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο η Marriott επικοινωνεί με τους πιθανούς ιδιοκτήτες για να κερδίσει περισσότερες ευκαιρίες διαχείρισης. Στο τέλος της ημέρας, η εταιρεία θεωρεί πως, αν ο ιδιοκτήτης εξασφαλίζει τα εμπορικά σήματα ή τη διαχείριση, εξαρτάται από την ικανότητά της να πει την ιστορία της. Έχοντας τους καλύτερους ανθρώπους της βιομηχανίας, είναι μια ευκαιρία για την ίδια την εταιρεία, τους συνεργάτες της και τους ιδιοκτήτες της να φανεί το επίπεδο της ικανότητας ως εταιρεία διαχείρισης.

3.5 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ MARRIOTT

Η Marriott λειτούργησε συνολικά περίπου 6,500 ιδιοκτησίες ξενοδοχείων το έτος 2017. Τα περισσότερα από αυτά τα ακίνητα είτε διαχειρίζονταν από την εταιρεία, είτε ήταν franchises είτε είχαν υπογραφή άδειες χρήσης. Πολύ λίγα ήταν τα ακίνητα αυτά που ανήκαν καθαρά στην εταιρεία.

Τα *Franchised*, είναι ακίνητα των οποίων η ιδιοκτησία δεν ανήκει στην εταιρεία. Επιτρέπει μόνο στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων και την Marriott Vacation Worldwide Corporation (ή αλλιώς MVW) να χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα και άλλες υπηρεσίες χρεώνοντας τα τέλη. Η εταιρεία λαμβάνει μια αρχική αμοιβή αίτησης. Έπειτα, παίρνει μια συνεχή αμοιβή που κυμαίνεται από 4 έως 6 τοις εκατό των εσόδων των δωματίων. Περιλαμβάνει ακόμη μία τιμή του 2 με 3 τοις εκατό από τρόφιμα και ποτά για ορισμένα ξενοδοχεία πλήρης υπηρεσιών.

Η MVW διαχειρίζεται τα ακίνητα *χρονομεριστικής* μίσθωσης. Χρονομεριστική μίσθωση ή αλλιώς ιδιοκτησία διακοπών, είναι μια μέθοδος για να μπορεί κάποιος να πάρει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει ένα ακίνητο διακοπών, όπως ένα ξενοδοχείο ή ένα θέρετρο. Ο αγοραστής κατέχει τα δικαιώματα χρήσης χρονομεριστικής μίσθωσης ή αλλιώς

διαστήματα. Ένα χρονικό διάστημα είναι ο αριθμός ημερών ή νυχτών ετήσιας χρήσης που δικαιούνται οι ιδιοκτήτες, συνήθως μία ή δύο εβδομάδες. Το πλεονέκτημα στην αγορά ενός ακινήτου με χρονομεριστική μίσθωση είναι ότι επιτρέπει στους αγοραστές να αγοράζουν τα επιπλωμένα καταλύματα σε θέρετρα σε ένα κλάσμα του κόστους ιδιοκτησίας. Οι ιδιοκτήτες καταβάλλουν μόνο ετήσια τέλη συντήρησης. Μια εταιρεία διαχείρισης, όπως η Marriott ή η Hilton, χειρίζεται τις δραστηριότητες κατασκευής, συντήρησης και βελτίωσης. Τα έξοδα καλύπτονται από τα κεφάλαια των ιδιοκτητών τα οποία συγκεντρώνονται από πολλούς ιδιοκτήτες που χρησιμοποιούν την εγκατάσταση σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα μέσα σε ένα χρόνο.

Στις *Διαχειριζόμενες* ιδιοκτησίες, περιλαμβάνονται συνολικά πάνω από 2 χιλιάδες ιδιοκτησίες. Περιλαμβάνει επίσης 40 οικιακά έργα υπό την Ritz Carlton Residences. Τα ακίνητα αυτά διαχειρίζονται με μακροπρόθεσμη συμφωνία διαχείρισης, για μια περίοδο είκοσι με τριάντα χρόνων με τη δυνατότητα ανανέωσης για επιπλέον έτη. Η συμφωνία γίνεται με τους ιδιοκτήτες και υπάρχει ένα τέλος διαχείρισης, το οποίο περιλαμβάνει τα τέλη βασικής διαχείρισης και τα τέλη παροχής κινήτρων. Όλα τα έξοδα λειτουργίας αυτών των έργων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της κατάρτισης και του κόστους των εργαζομένων διαφέρουν από το κόστος παροχής κεντρικών υπηρεσιών για κρατήσεις, διαφήμισης και μάρκετινγκ, λογιστικής και υπηρεσιών επεξεργασίας δεδομένων. Αυτά τα έξοδα επιστρέφονται από τους ιδιοκτήτες ανάλογα με τη συμφωνία.

Τα *ιδιοκτησιακά* και *μισθωμένα* ακίνητα τα όποια διέθετε η εταιρεία το 2013 ήταν 44. Τα 35 ήταν μισθωμένα ακίνητα και μόλις εννιά, ήταν αυτά που διέθετε η ίδια η εταιρεία. Οι συμβάσεις μίσθωσης περιλαμβάνουν σταθερά ετήσια ενοίκια και πρόσθετα ενοίκια βάσει του ποσοστού των ετήσιων εσόδων που υπερβαίνει αυτό του προκαθορισμένου ποσού.

Υπάρχουν επίσης ένα ποσοστό ξενοδοχείων τα οποία είναι μη ενοποιημένες κοινοπραξίες. Η Marriott International είναι συνεργάτης.

3.5.2 FRANCHISING ENANTI LICENSING

Η διαφορά μεταξύ του *franchising* και της *αδειοδότησης* είναι ότι στο πρώτο, ο δικαιούχος βοηθά τον franchisee με το branding και το μάρκετινγκ. Επίσης, ο δικαιούχος διατηρεί ένα σημαντικό έλεγχο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με μια συμφωνία αδειοδότησης, η εταιρεία που δίνει την άδεια να χρησιμοποιείται το εμπορικό της σήμα ή την πνευματική της ιδιοκτησία, έχει μόνο έλεγχο του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιείται η διεύθυνση IP. Δεν έχει τον έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του δικαιούχου.

3.5.3 Η ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ «ΑΓΩΓΟΥ»

Αναφέρεται πολλές φορές ότι υπάρχουν ξενοδοχεία στον «αγωγό» ή αλλιώς *pipeline*. Τα στοιχεία του αγωγού αναφέρουν λεπτομερώς την υπάρχουσα προσφορά ξενοδοχείων και την προβλεπόμενη ανάπτυξη παγκοσμίως. Τα δεδομένα κατασκευής συλλέγονται από τις μεγάλες αλυσίδες και τις εταιρείες διαχείρισης, παρακολουθώντας όλα τα στάδια ανάπτυξης. Αυτά είναι:

- *υπάρχουσα προσφορά*, όπου είναι όλα τα ξενοδοχεία που έχουν ανοίξει και λειτουργούν, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που άνοιξαν τους τελευταίους 12 μήνες.
- *άνοιξαν πρόσφατα*, όπου είναι τα ξενοδοχεία που άνοιξαν το τελευταίο χρόνο.
- *υπό κατασκευή*, τα ξενοδοχεία όπου το έδαφος έχει σπάσει ή ο ιδιοκτήτης ολοκληρώνει τις προσφορές για την πρωταρχική (γενική) σύμβαση.
- *τελικός σχεδιασμός*, το έργο θα βγει για προσφορές ή η κατασκευή θα ξεκινήσει εντός 4 μηνών.
- *σχεδιασμός*, έχει επιλεγεί αρχιτέκτονας ή μηχανικός για το έργο και τα σχέδια βρίσκονται σε εξέλιξη. Οι αρχικές εγκρίσεις έχουν συνήθως χορηγηθεί.
- *προγραμματισμός*, όπου δεν έχει επιλεγεί αρχιτέκτονας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ MARRIOTT

4.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

Η Marriott International είναι πλέον επίσημα η μεγαλύτερη ξενοδοχειακή εταιρεία στον κόσμο και βρίσκεται σε θέση να γίνει ακόμη μεγαλύτερη.

Το προηγούμενο έτος, εν έτη 2017, η εταιρεία έζησε την ισχυρότερη περίοδο εγγραφών και επέκτασης δωματίων στην ιστορία της, με πάνω από 880 ξενοδοχειακές προσφορές και πάνω από 136 χιλιάδες επιπλέον δωμάτια, με συμφωνίες για μακροχρόνια διαχείριση και franchising. Με τον συνδυασμό της νεοαποκτηθείσας ξενοδοχειακής εταιρείας, Starwood Hotels & Resorts, η εταιρεία φτάνει τώρα τα 1,2 εκατομμύρια δωμάτια στο σύστημά της και είναι σχεδόν 45 τοις εκατό μεγαλύτερο από τον πλησιέστερο ανταγωνιστή του, την Hilton, η οποία έχει 792 χιλιάδες δωμάτια στο σύστημά της.

Και εκτός όλων αυτών, η ανάπτυξη της εταιρείας συνεχίζει να επιταχύνεται. Η Marriott έχει αγωγό 27 τοις εκατό μεγαλύτερο από την επόμενη πλησιέστερη εταιρεία και καθώς μέχρι το έτος του 2015 βρισκόταν παρών σε 87 χώρες και εδάφη, στα τέλη του 2016 υπερδιπλασίασε τα δωμάτιά της και βρέθηκε παρών σε 122 χώρες. Η Marriott και ο Tony Caruano, εκτελεστικός αντιπρόεδρος της εταιρείας και παγκόσμιος ανώτερος υπεύθυνος ανάπτυξης, εστιάζουν σε ιδιότητες και επίπεδα που έχουν υψηλότερη συνολική ποιότητα. Προκειμένου να εκτοξευθεί πλήρως τα ερχόμενα έτη, η Marriott αναζητά διάφορες πηγές ανάπτυξης.

- **Επιτάχυνση της Starwood Hotels & Resorts**

Σύμφωνα με τον Tony Caruano, η εταιρεία βλέπει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης στην τριών διαβαθμισμένων συλλογών της εταιρείας Starwood. Την Luxury Collection, την Autograph Collection Hotels και την Tribute Portfolio. Συγκεκριμένα θεωρούν ότι οι δύο τελευταίες συλλογές, έχουν την ευκαιρία να ανοίξουν 50 ξενοδοχεία κατά τα επόμενα δύο χρόνια και

θεωρείται εφικτό διότι με το πρόγραμμα διανομής και τη διαφήμιση της Marriott, καθώς και με λιγότερα και πιο ευέλικτα πρότυπα εμπορικών σημάτων, είναι πολύ δυνατόν να επιταχυνθεί και να επιτευχθεί η ανάπτυξη για αυτά τα εμπορικά σήματα.

Επίσης, τόνισε ότι το «St. Regis», αποτελεί υποεκπροσωπούμενη μάρκα σε πολλές κορυφαίες παγκόσμιες αγορές, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή του, το «Ritz – Carlton». Για παράδειγμα, ενώ η Ritz Carlton κατέχει ηγετική θέση στην ανάπτυξη πολυτελών ξενοδοχείων με 93 ξενοδοχεία ανοιχτά σε όλο τον κόσμο και 41 στον αγωγό που έχει υπογράψει, το St. Regis λειτουργούσε 38 ξενοδοχεία έως το 2017 και μέχρι σήμερα λειτουργεί 62 ξενοδοχεία παγκοσμίως. Το St. Regis Hotels & Resorts είναι μια αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων που αποτελεί μέρος του ομίλου της Starwood, ο οποίος ανήκει τώρα στην Marriott International. Οι ρίζες του φτάνουν πίσω στο 1904, όταν το πρώτο St. Regis Hotel άνοιξε στη Νέα Υόρκη. Ο όμιλος Starwood απέκτησε την αλυσίδα το 1999. Η Marriott σήμερα έχει σχέδια, τα οποία έχουν ήδη τεθεί υπό εφαρμογή, για την ανάπτυξη του St. Regis με περίπου δέκα νέες προσφορές ετησίως.

Ακόμη, η Marriott θέλει να ξεπεράσει τη συνεχιζόμενη επιτυχία της μάρκας «Aloft» της Starwood, κλιμακώνοντάς την παραπάνω. Καθώς τα 116 ανοιχτά ξενοδοχεία της Aloft και τα 150 που βρίσκονται σε εξέλιξη είναι αξιοθαύμαστα, η εταιρεία θέλει να ωθήσει το εμπορικό αυτό σήμα για να ευθυγραμμιστεί περισσότερο με την ανάπτυξη που απολαμβάνει το σήμα της Courtyard, το οποίο σήμερα ανέρχεται στα 1100 ξενοδοχεία παγκοσμίως.

Ομοίως, η Marriott σχεδιάζει να κατασκευάσει το εμπορικό σήμα της Starwood, την «Element» μαζί με το δικό της μοντέλο, την «Residence Inn». Η Element έχει 23 ξενοδοχεία ανοιχτά και 73 στον αγωγό και κάποιοι από τους μελλοντικούς στόχους περιλαμβάνουν μεγαλύτερη έμφαση στην βελτίωση των προϊόντων δωματίου και των τροφίμων και ποτών, καθώς και στην καλύτερη χρήση των δημόσιων χώρων και μειωμένο κόστος κατασκευής για την προσέλκυση επενδυτών.

- Επέκταση της International Select Service

Ο τομέας των διεθνών επιλεγμένων υπηρεσιών θεωρείται αυτή τη στιγμή ως η μεγαλύτερη ευκαιρία ανάπτυξης της Marriott και οι αριθμοί και τα αποτελέσματα αποδεικνύουν το ίδιο.

Το 2010, υπήρχαν 243 ανοιχτά ξενοδοχεία ή υπό ανάπτυξη εντός των διεθνώς αναγνωρισμένων εμπορικών σημάτων της εταιρείας, που βρίσκονταν σε 56 χώρες και περιοχές. Μόλις έξι χρόνια αργότερα, η Marriott επεκτάθηκε σε συνολικά 912 ακίνητα, ανοιχτά ή υπό εξέλιξη τα οποία βρίσκονται σε 91 χώρες και περιοχές. Τα ελκυστικά περιθώρια λειτουργιών που δίνονται και στον ιδιοκτήτη και στον δικαιούχο, οδηγούν το ενδιαφέρον των αναπτυξιακών εταιρειών σε διεθνές επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία βρίσκεται σε ρυθμό για να διπλασιάσει τον τρέχοντα αγωγό της.

- Μετατροπές

Κατά την διάρκεια του τέλους ενός κύκλου, είναι συνηθισμένο να επιβραδύνουν οι κατασκευές και να αποκτούν ορμή οι μετατροπές. Για αυτό τον λόγο η εταιρεία σκέφτεται να μετατρέψει βελτιώνοντας μεγάλες μάρκες όπως την Luxury Collection, την Autograph Collection, την Tribute Portfolio, την Delta Hotels και την Four Points προορίζοντάς τες για μεγάλες κινήσεις την ερχόμενη περίοδο. Στην Ασία του Ειρηνικού, οι προοπτικές των μετατροπών φαίνονται εξαιρετικές, με 25 συμφωνίες που υπογράφηκαν εκεί πέρυσι. Τα δώδεκα από αυτά τα ξενοδοχεία ήδη λειτουργούν με τα υπόλοιπα δεκατρία να ανοίγουν αργότερα την ίδια χρονιά.

- Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Ενώ ο Caruano, εκτελεστικός αντιπρόεδρος της Marriott, παραδέχθηκε ότι η εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο απασχολημένη με την μεγιστοποίηση της χρήσης της τρέχουσας εξαγοράς της, της Starwood δηλαδή, η εταιρεία εξακολουθεί να ερευνά για μελλοντικές ευκαιρίες και καθώς βλέποντας τους αριθμούς και τα αποτελέσματα, έχουν περαιτέρω λόγους να είναι ενθουσιασμένοι για το μέλλον. Η απόφαση της Marriott να αποκτήσει εταιρείες όπως την AC Hotels και την Protea, έχουν αποπληρώσει μεγάλα μερίσματα, με την Protea να εξελίσσει την Marriott στη μεγαλύτερη

ξενοδοχειακή εταιρεία στην Αφρική και την Delta να την διευθετεί ως την μεγαλύτερη εταιρεία παροχής υπηρεσιών πλήρους εξυπηρέτησης στον Καναδά. Η συναλλαγή της AC Hotels βελτίωσε τη θέση της Marriott στην Ευρώπη κατά 24 τοις εκατό και η αγορά της Gaylord Hotels βοηθά την εταιρεία να βρίσκεται καλύτερα στο χώρο των συνεδριακών ξενοδοχείων.

Η εταιρεία δηλώνει πως αφού συνάντησαν τις προβλέψεις και τους στόχους που είχανε θέσει από το 2010 έως το 2012 και συνέβη το ίδιο για τις χρονιές μεταξύ 2014 και 2016 καθώς ήταν η υψηλότερη περίοδος ανάπτυξης στην ιστορία της Marriott, βρίσκονται ήδη σε καλό δρόμο για την επίτευξη των ίδιων και αναμένουν να ανοίξουν μεταξύ 285 και 300 χιλιάδων μικτών δωματίων από το 2017 έως το 2019.

4.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Marriott λειτουργεί επί του παρόντος το μεγαλύτερο και πιο ποικίλο χαρτοφυλάκιο ξενοδοχείων στην κατηγορία πολυτελών και πλήρων υπηρεσιών στην Ευρώπη και σχεδιάζει να επεκτείνει αυτό το προβάδισμα μέσω της επιτάχυνσης της ανάπτυξης των εικονικών μαρκών πολυτελείας όπως τις Ritz – Carlton και της St. Regis καθώς και όλων των συμπεριλαμβανομένων συλλογών της, όπως επίσης και τις δικές της βιομηχανίες, δηλαδή της Marriott Hotels και της Sheraton. Η εταιρεία σχεδιάζει επίσης να κάνει το ντεμπούτο της Delta Hotels by Marriott στην ήπειρο, προσδοκώντας να έχει πάνω από 4 χιλιάδες ανοικτά ή υπογεγραμμένα δωμάτια μέχρι το 2020.

Ακόμη, η εταιρεία στοχεύει να τριπλασιάσει τον αριθμό των υπογραφόμενων συμφωνιών για το εμπορικό σήμα που αλλάζει όλο το παιχνίδι στον ξενοδοχειακό τομέα, της «W Hotels», μέχρι το 2020 στην Ευρώπη καθώς έχει ήδη ανακοινώσει την υπογραφή της στην Πράγα και την Βουδαπέστη το 2017. Επίσης, σε μια από τις πιο ταχύτερες αναπτυσσόμενες πόλεις της Αυστραλίας, το Brisbane, ανακοίνωσε η Marriott και η W Hotels Worldwide, πως είναι ο ιδανικός προορισμός για την «W» να φέρει το W Brisbane, ένα ξενοδοχείο το οποίο θα διαθέτει 312 δωμάτια συμπεριλαμβανομένων των 32 lux σουιτών.

Η Marriott στοχεύει επίσης να διεκδικήσει την πρώτη θέση στον ευρωπαϊκό κλάδο μέχρι το 2020. Διαθέτει σήμερα το πέμπτο μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο ανοιχτών ξενοδοχείων σε αυτόν τον τομέα με σχεδόν 24 χιλιάδες ανοιχτά δωμάτια και με μάρκες όπως την AC Hotels, Aloft Hotels και την Four Points by Sheraton. Η εταιρεία στοχεύει να διπλασιάσει αυτό το χαρτοφυλάκιο στην ηπειρωτική Ευρώπη σε ανοιχτά και υπογεγραμμένα δωμάτια έως το 2020 και, ως εκ τούτου, ηγείται του τμήματος. Έχει θέσει ως στόχο την επέκταση της παρουσίας της στο Courtyard Hotels στην Ευρώπη από πάνω από 12 χιλιάδες ανοιχτά και υπογεγραμμένα δωμάτια έως το 2020, υποστηριζόμενα από έναν ισχυρό αγωγό ανοιγμάτων συμπεριλαμβανομένων του Παρισιού, της Δρέσδης και του Εδιμβούργου το 2017. Η επέκταση στο τμήμα παρατεταμένης παραμονής θα πρέπει να προέρχεται από την προσθήκη πάνω από 30 ανοιχτά και υπογεγραμμένα ξενοδοχεία στα καινοτόμα εμπορικά σήματα Residence Inn και Element, τα οποία σήμερα έχουν υπογράψει συμφωνίες σε πόλεις όπως το Λονδίνο, το Αμπερντίν στη Σκωτία και το Άμστερνταμ.

Τέλος, η Marriott αναμένει ότι το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης των δωματίων θα προέλθει από το προσιτό σήμα της Moxy Hotels. Με την προγραμματισμένη επέκταση της Moxy, η Marriott αναμένεται να έχει το πιο ισχυρό προσιτό χαρτοφυλάκιο στην Ευρώπη μέχρι το 2020. Το Moxy, το οποίο ξεκίνησε στο Μιλάνο το 2014, διαθέτει σήμερα πάνω από 1000 δωμάτια στην Ευρώπη και πάνω από 9 χιλιάδες στον αγωγό της, προσφέροντας στον πελάτη μια κομψή και ζεστή διαμονή σε προσιτή τιμή. Κοιτάζοντας τον ανταγωνισμό από άλλες προσιτές μάρκες που βασίζονται στην εμπειρία, η Marriott αναμένει να προσθέσει επιπλέον 22 χιλιάδες δωμάτια για την Moxy έως το 2020, από τα οποία τα 18 χιλιάδες αναμένεται να ανοίξουν τα επόμενα δύο χρόνια. Το 2017, η Moxy Hotels έκανε την εμφάνισή της σε σημαντικές ευρωπαϊκές πόλεις όπως το Λονδίνο, το Άμστερνταμ, τη Φρανκφούρτη, τη Βιέννη και το Όσλο. Η εταιρεία θα συνεχίσει επίσης την επέκτασή της στις Η.Π.Α. με ανοίγματα στη Νέα Υόρκη, το Σιάτλ και το Νάσβιλ, καθώς και τις πρώτες υπογραφές στην Ασία, σε πόλεις όπως το Bandung της Ινδονησίας και το Τόκιο της Ιαπωνίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την παρούσα πτυχιακή εργασία θα κάνουμε μια σύνοψη στα σημαντικότερα σημεία και συμπεράσματα που εξάγονται.

Ύστερα από μελέτη, έρευνα και ανάλυση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας γενικά αλλά και συγκεκριμένα του ομίλου Marriott, καταλήγουμε στο ότι τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα από την αρχή του 21^{ου} αιώνα, η τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία αυξάνεται ταχύρρυθμα και οι απαιτήσεις γίνονται όλο και περισσότερο απαιτητικές. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του ότι το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της παγκόσμιας οικονομίας.

Με τα τωρινά δεδομένα και τη παγκοσμιοποίηση που λαμβάνει χώρα τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο κόσμος μετατρέπεται σε ταξιδιώτης – τουρίστας και ως εκ τούτου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποκτούν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και παράλληλα αυξάνεται και ο ανταγωνισμός.

Καθώς όμως αυξάνεται η ζήτηση, οι εταιρείες πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν τόσο στις ανάγκες του πελάτη που καθημερινά αυξάνονται, όσο και στον ανταγωνισμό.

Αδιαμφισβήτητα, όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στο ξενοδοχείο, πρέπει να επικρατεί η ιεραρχία, η υπευθυνότητα και η σωστή καταμέριση εργασιών τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από τους υπεύθυνους. Η αφοσίωση, η δέσμευση και η όρεξη για δουλειά μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η Marriott, από την πρώτη ημέρα ίδρυσής της μέχρι και σήμερα, ακολουθεί μια συγκεκριμένη φιλοσοφία, αυτή του απόλυτου σεβασμού απέναντι στον πελάτη, τον υπάλληλο και τον επιχειρηματία και αυτή είναι από τους κυριότερους λόγους που την έχουν φέρει στη πρώτη θέση στον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΠΗΓΕΣ

- <http://www.marriott.com>
- <http://www.rootbeer.com>
- <http://news.marriott.com>
- <http://www.dealnews.gr>
- <http://www.referenceforbusiness.com>
- <http://marketrealist.com>
- <http://www.slideshare.net>
- <http://www.hotelnewsnow.com>
- <http://www.newsbeast.gr>
- <http://www.japanzine.jp>
- <http://www.booking.com>
- <http://www.politismospolitis.org>
- <http://www.claridges.co.uk>
- <http://www.archaiologia.gr>
- <http://www.pass2greece.gr>
- <https://www.ukessays.com>
- <http://nraomtr.blogspot.gr>
- <http://www.hotel-online.com>
- <http://www.touristikiekpaideysi.gr>
- <http://www.synergysolution.gr>
- <https://hotel-development.marriott.com>
- <http://www.cogmap.com>
- <https://www.hotelmanagement.net>
- <https://www.luxury-hospitality-daily.com>
- <https://www.theglobeandmail.com>