

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Παρακαλώ βάλτε Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

1. Τι ηλικία έχετε;

Έως 25 ετών

26 – 35

36 – 45

46 και άνω

2. Φύλλο Άνδρας  Γυναίκα

3. Θέση στην οποία εργάζεστε

.....

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο ξενοδοχείο

1 έτος ή λιγότερο

1 έως 3 έτη

3 έως 5 έτη

περισσότερο από 5

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στον χώρο των ξενοδοχείων;

1 έτος ή λιγότερο

1 έως 3 έτη

3 έως 5 έτη

περισσότερο από 5

6. Ποια από τα παρακάτω πληροφοριακά συστήματα χειρίζεστε;

- Fidelio Front office
- Fidelio Sales & Catering
- Fidelio Food & Beverage
- Micros (Point of Sale)
- Μισθοδοσία
- SEN
- Εφαρμογή αναλωσίμων
- Σύστημα βλαβών

7. Από ποια από τα παραπάνω συστήματα αντλείτε πληροφορίες ;  
(Εάν αντλείτε)

- Fidelio Front office
- Fidelio Sales & Catering
- Fidelio Food & Beverage
- Micros (Point of Sale)
- Μισθοδοσία
- SEN
- Εφαρμογή αναλωσίμων
- Σύστημα βλαβών

8. Βαθμολογείστε την ικανοποίηση σας από τα παρακάτω ΠΣ  
(εφόσον τα έχετε δηλώσει στην απάντησή σας στην ερώτηση 6 και 7)

### **A. Fidelio Front office**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

### **B. Fidelio Sales & Catering**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

### **Γ. Fidelio Food & Beverage**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

#### **Δ. Micros (Point of Sale)**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

#### **Ε. Μισθοδοσία**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

#### **ΣΤ. SEN**

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –
- Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

## Η. Εφαρμογή αναλωσίμων

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –  
Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

## Θ. Σύστημα βλαβών

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσαρεστημένος
- Ούτε δυσαρεστημένος –  
Ούτε ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Δεν ξέρω – δεν απαντώ

9. Έχετε εργασθεί με αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα σε άλλη εταιρεία;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

10. Εάν απαντήσετε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση θεωρείτε ότι ήταν καλύτερο από αυτό που χρησιμοποιείτε σήμερα ;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **Ορισμοί εννοιών πληροφοριακών συστημάτων**

#### **1.1 Εισαγωγικά**

Ο αιώνας ο οποίος διανύουμε έχει χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της πληροφορικής επανάστασης, ο οποίος οφείλεται στην μεγάλη έξαρση που έχει παρουσιαστεί στην παραγωγή και χρήση των πληροφοριών.<sup>1</sup> Είναι πλέον αποδεκτό από όλες τις κοινωνίες πως η σπουδαιότητα και χρησιμότητα των συστημάτων πληροφοριών είναι πολύ μεγάλη. Στην σημερινή κοινωνία κάθε άτομο και κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί πλέον ηλεκτρονικούς υπολογιστές και παράλληλα η επιβίωση και η ανταγωνιστική πορεία μίας επιχείρησης δεν νοείται πλέον δίχως την ύπαρξη κάποιου πληροφοριακού συστήματος.

Μέχρι πρόσφατα η ίδια η πληροφορία δεν υπολογιζόταν ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μίας επιχείρησης. Σήμερα, σε μεγάλη κλίμακα, αναγνωρίζεται ότι η κατανόηση των συστημάτων πληροφοριών από τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ουσιώδης, επειδή οι περισσότεροι οργανισμοί χρειάζονται τα συστήματα πληροφοριών για να προοδεύσουν. Τις τελευταίες δεκαετίες άρχισαν σιγά σιγά οι μεγάλες βιομηχανικές χώρες να μετασχηματίζονται από βιομηχανικές οικονομίες σε οικονομίες υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται στη γνώση και στις πληροφορίες. Παράλληλα με τον σχηματισμό αυτό άρχισε να αυξάνεται και ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνταν στην χρήση και παραγωγή πληροφοριών. Όλα έδειχνα πως είχε αρχίσει η εποχή της πληροφορίας. Σήμερα το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού δεν εργάζεται πια σε αγρούς ή εργοστάσια, αλλά αντίθετα

απασχολείται στις πωλήσεις, στην εκπαίδευση, τις υπηρεσίες υγείας, τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρείες, σε νομικές υπηρεσίες. Όλες αυτές οι εργασίες συνεπάγονται διανομή ή δημιουργία νέων γνώσεων και πληροφοριών.<sup>2</sup>

Μία οικονομία που βασίζεται στη γνώση και τις πληροφορίες, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει μεγάλη σπουδαιότητα. Προϊόντα και υπηρεσίες που βασίζονται στη γνώση, όπως οι πιστωτικές κάρτες, η ταχυμεταφορά και παράδοση δεμάτων και τα παγκόσμια συστήματα κρατήσεων, εξαρτώνται από νέες τεχνολογίες πληροφοριών. Η τεχνολογία πληροφοριών απορροφά περισσότερο από το 70% του επενδύμενου κεφαλαίου σε ορισμένους κλάδους υπηρεσιών όπως ο χρηματοοικονομικός, οι ασφάλειες και η εκμετάλλευση ακινήτων. Σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, οι πληροφορίες και η τεχνολογία που τις παρέχει έχουν γίνει κρίσιμα και στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων και των στελεχών τους. Τα συστήματα πληροφοριών είναι απαραίτητα για τη βελτιστοποίηση των πληροφοριών και της γνώσης μέσα στους οργανισμούς και για την μεγιστοποίηση των πόρων γνώσης της επιχείρησης. Επειδή η παραγωγικότητα του προσωπικού εξαρτάται από την ποιότητα των συστημάτων που το εξυπηρετούν, οι αποφάσεις της διοίκησης για την τεχνολογία των πληροφοριών έχουν κρίσιμη σημασία για την επιβίωση και την ανάπτυξη μίας εταιρείας.

## 1.2 Η Έννοια του πληροφοριακού συστήματος

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια ενός πληροφοριακού συστήματος κρίνεται απαραίτητο να γίνει αναφορά στην έννοια του συστήματος και των βασικών του λειτουργιών. Με τον όρο Σύστημα εννοούμε ένα σύνολο στοιχείων (άνθρωποι – μηχανές – λογισμικό – διαδικασίες), διαρθρωμένων με κάποια συγκεκριμένη οργανωτική δομή που επιτελεί μία σειρά δραστηριοτήτων και επιδιώκει την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού. Με την βοήθεια αυτών των συστατικών στοιχείων γίνεται η παραγωγή των πληροφοριών.<sup>3</sup>

Κάθε σύστημα λειτουργεί μέσα σε κάποιο **περιβάλλον**, από το οποίο επηρεάζεται και το οποίο συνήθως επηρεάζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό. Τα όρια του συστήματος διαχωρίζουν το σύστημα από το περιβάλλον. Το σύστημα βρίσκεται μέσα στα όρια, ενώ οτιδήποτε υπάρχει έξω από αυτά αποτελεί το περιβάλλον του. Ένα πολύπλοκο σύστημα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων **υποσυστημάτων**, τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξη του σκοπού του συστήματος. Τα συστήματα διακρίνονται σε :<sup>4</sup>

- α Προσδιοριστικά συστήματα, είναι εκείνα που λειτουργούν σύμφωνα με ένα σαφώς προκαθορισμένο σύνολο κανόνων. Ένα παράδειγμα προσδιοριστικού συστήματος είναι το σύστημα ανάληψης μετρητών σε μία τράπεζα.
- α Πιθανολογικά συστήματα, είναι εκείνα όπου επηρεάζονται από αβέβαια γεγονότα και κατά συνέπεια οι εκροές τους δεν μπορούν να προβλεφθούν ακριβώς. Ένα παράδειγμα πιθανολογικού συστήματος είναι το σύστημα αποθεμάτων σε μία επιχείρηση.



- α Κλειστά συστήματα, είναι εκείνα τα οποία δεν επικοινωνούν με το περιβάλλον τους, δηλαδή δεν ανταλλάσσουν με αυτό πληροφορίες, υλικά κτλ.
- α Σχετικά κλειστά συστήματα, είναι εκείνα που επικοινωνούν πολύ λίγο με το περιβάλλον τους.
- α Ανοικτά συστήματα, είναι εκείνα τα οποία επικοινωνούν με το περιβάλλον τους, δηλαδή ανταλλάσσουν πληροφορίες, ενέργεια κτλ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω θα ήταν πολύ εύκολο κάποιος να υποθέσει πως τα πληροφοριακά συστήματα σχετίζονται μόνο με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τράπεζες δεδομένων όπου υπάρχουν αποθηκευμένες πληροφορίες. Σε ένα μεγάλο βαθμό είναι μία εύλογη σκέψη για ένα σύγχρονο άτομο της εποχής μας. Όμως πρέπει να τονιστεί πως από παλαιότερα οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πληροφοριακά συστήματα, χωρίς βέβαια ηλεκτρονικούς υπολογιστές – διότι δεν είχαν εφευρεθεί ακόμη – αλλά χειρόγραφα. Τα χειρόγραφα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούσαν την τεχνολογία χαρτιού και μολυβιού. Για παράδειγμα επιχειρήσεις και οργανισμοί είχαν αναπτύξει ένα χειρόγραφο πληροφοριακό σύστημα για την συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και χρήση των πληροφοριών. Εύλογο είναι πως η επεξεργασία των διαφόρων πληροφοριών γινόταν από τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων – το λεγόμενο φυσικό σύστημα – δηλαδή τον άνθρωπο. Με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη της τεχνολογίας εμφανίστηκαν τα μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα τα οποία και ανέλαβαν όλες τις προαναφερθείσες διαδικασίες προς διευκόλυνση των ατόμων.

### 1.3 Ορισμός πληροφοριακού συστήματος

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται περισσότεροι από ένας ορισμοί του όρου “πληροφοριακό σύστημα” οι οποίοι διαφοροποιούνται λιγότερο ή περισσότερο μεταξύ τους. Ένας κοινός ορισμός που απαντάται είναι ο ακόλουθος: <sup>5</sup> “Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν (ή ανακτούν), επεξεργάζονται, αποθηκεύουν, και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επιπλέον της υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό, και στον έλεγχο, τα συστήματα πληροφοριών μπορούν επίσης να βοηθήνε τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων.

Από επιχειρησιακή σκοπιά ένα πληροφοριακό σύστημα νοείται ως μία οργανωσιακή και διαχειριστική λύση η οποία βασίζεται στην πληροφοριακή τεχνολογία (Information Technology) και που απαντά σε προκλήσεις που τίθενται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι γενικές λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: <sup>6</sup>

- α Η αναγνώριση και κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών,
- α Η επιλογή συναφών δεδομένων από τη μεγάλη ποικιλία των δεδομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,
- α Η δημιουργία της πληροφορίας από τα επιλεγμένα δεδομένα με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων,

α Η μεταφορά της πληροφορίας στους ενδιαφερόμενους χρήστες.

Όπως όλα τα συστήματα έτσι και τα πληροφοριακά, που βασίζονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή (Computer Based Information System – CBIS) έχουν εισροές, που μέσω κάποιας επεξεργασίας μετατρέπονται σε εκροές, λειτουργούν μέσα σε κάποιο περιβάλλον το οποίο και τα χαρακτηρίζει, ενώ υπάρχει και ένας μηχανισμός ανατροφοδότησής τους (feedback).

Ειδικότερα στα πληροφοριακά συστήματα οι έννοιες εισροές, εκροές, επεξεργασία και ανατροφοδότηση έχουν το εξής περιεχόμενο:

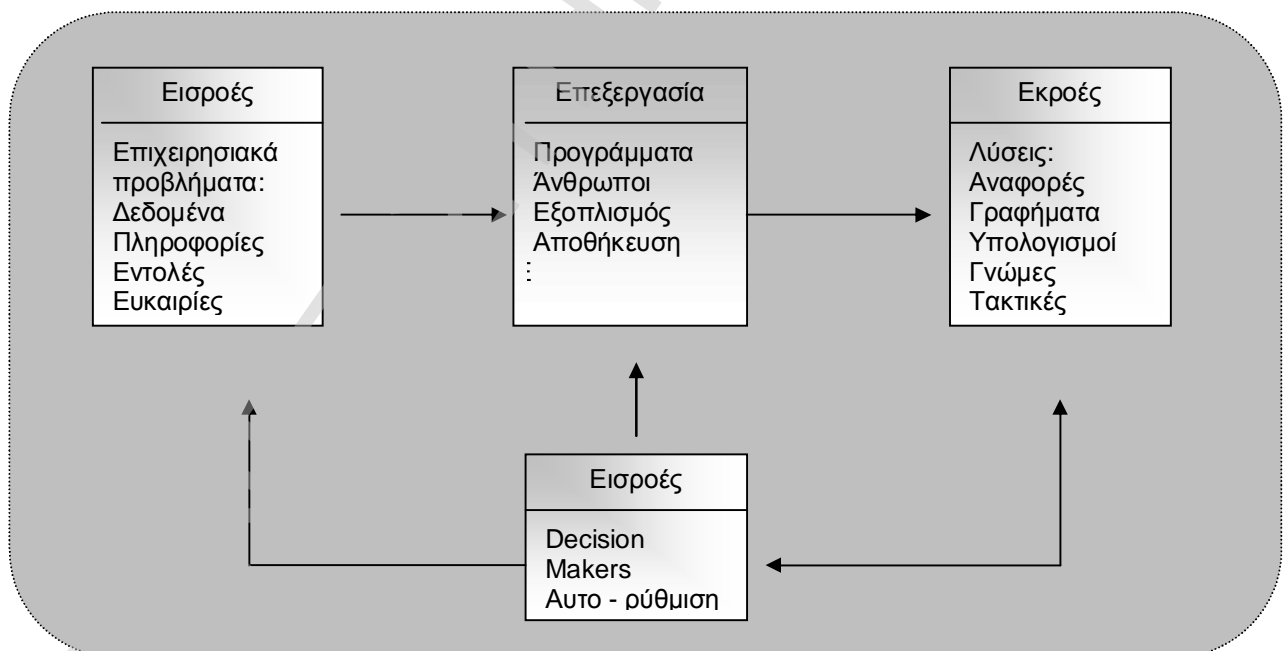
- α Εισροές: η συλλογή ή απόκτηση ακατέργαστων δεδομένων (raw data) που μπορεί να είναι μορφής alpha, numeric ή alphanumeric και που προέρχονται είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της.
- α Επεξεργασία: η μετατροπή, ο χειρισμός και η ανάλυση των ακατέργαστων δεδομένων σε τέτοια μορφή που έχουν περισσότερη σημασία για τα άτομα.
- α Εκροές: η διανομή και διάχυση των επεξεργασμένων πληροφοριών στα άτομα ή στις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν.
- α Ανατροφοδότηση (feedback): εκροή του συστήματος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη της επιχείρησης για να τα βοηθήσει στην αξιολόγηση και διόρθωση των εισροών.

Από τεχνική πλευρά, τα βασικά συστατικά μέρη ενός πληροφοριακού συστήματος όπως το περιγράψαμε παραπάνω είναι:

- α Το υλισμικό (hardware) δηλαδή ένα σύνολο συσκευών όπως επεξεργαστές, οθόνες, πληκτρολόγια που δέχονται δεδομένα και πληροφορίες, τα επεξεργάζονται και τα εμφανίζουν.

- α Το λογισμικό (software), ένα σύνολο προγραμμάτων που δίνουν τη δυνατότητα στο υλισμικό να επεξεργαστεί τα δεδομένα,
- α Η βάση δεδομένων (database), μία συλλογή σχετιζόμενων αρχείων, πινάκων, σχέσεων κλπ. που αποθηκεύει δεδομένα και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- α Το δίκτυο, το ενοποιών σύστημα που επιτρέπει το μοίρασμα των πληροφοριακών πόρων σε διαφορετικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές.
- α Οι διαδικασίες, που είναι ένα σύνολο οδηγιών / εντολών για το πώς συνδυάζονται τα ανώτερα συστατικά μέρη έτσι ώστε να γίνεται η επεξεργασία των πληροφοριών και να παράγονται οι επιθυμητές εκροές,
- α Οι άνθρωποι, δηλαδή τα άτομα που εργάζονται με το σύστημα ή χρησιμοποιούν τις εκροές του.

Σχηματικά ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να απεικονιστεί ως εξής: <sup>7</sup>



Διάγραμμα 1.1

Σχηματική απεικόνιση πληροφοριακού συστήματος

### 1.3.1 Δεδομένα, Πληροφορίες, Επεξεργασία δεδομένων

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για πληροφορίες είναι μεγάλη και συνεχής. Τα διευθυντικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να έχουν στα χέρια τους την αναγκαία πληροφόρηση τόσο για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους και την θέση τους στον κλάδο, όσο και χρήσιμες πληροφορίες για τους βασικότερους ανταγωνιστές τους, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και τους πελάτες τους. Αυτή η πληροφόρηση καθίσταται όπως αναφέρθηκε υποχρεωτική, προκειμένου να υπάρξει μία αποτελεσματική διοίκηση η οποία θα βοηθήσει την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί πως μία επιχείρηση καταλήγει στην απόκτηση της πολυπόθητης πληροφορίας. Το κύριο συστατικό της πληροφορίας είναι τα δεδομένα. Με τον όρο δεδομένα εννοούμε την συλλογή (ροή) πρωτογενών στοιχείων, που αντιπροσωπεύουν διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν σε οργανισμούς (εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) ή στο φυσικό περιβάλλον (εξωτερικό), πριν αυτά οργανωθούν και δημιουργηθούν σε μορφή χρήσιμη και κατανοητή για τον άνθρωπο.<sup>8</sup> Δηλαδή με άλλα λόγια τα δεδομένα αποτελούν την πρώτη ύλη για την παραγωγή της πληροφορίας. Τα δεδομένα από μόνα τους δεν μπορούν να μας δώσουν κάποια πληροφορία.

Τα δεδομένα τα οποία έχουν υποστεί κάποια επεξεργασία και έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να αποκτούν νόημα και να είναι χρήσιμα στους ανθρώπους αποτελούν την πληροφορία. Για να γίνει πιο κατανοητή η διαφορά μεταξύ πληροφορίας και δεδομένων θα αναφερθεί το παράδειγμα με τις πρώτες ύλες και τα έτοιμα

προϊόντα. Η σχέση μεταξύ δεδομένων και πληροφορίας και πρώτης ύλης με έτοιμα προϊόντα είναι ανάλογη. Δηλαδή ισχύει η παρακάτω αναλογία:

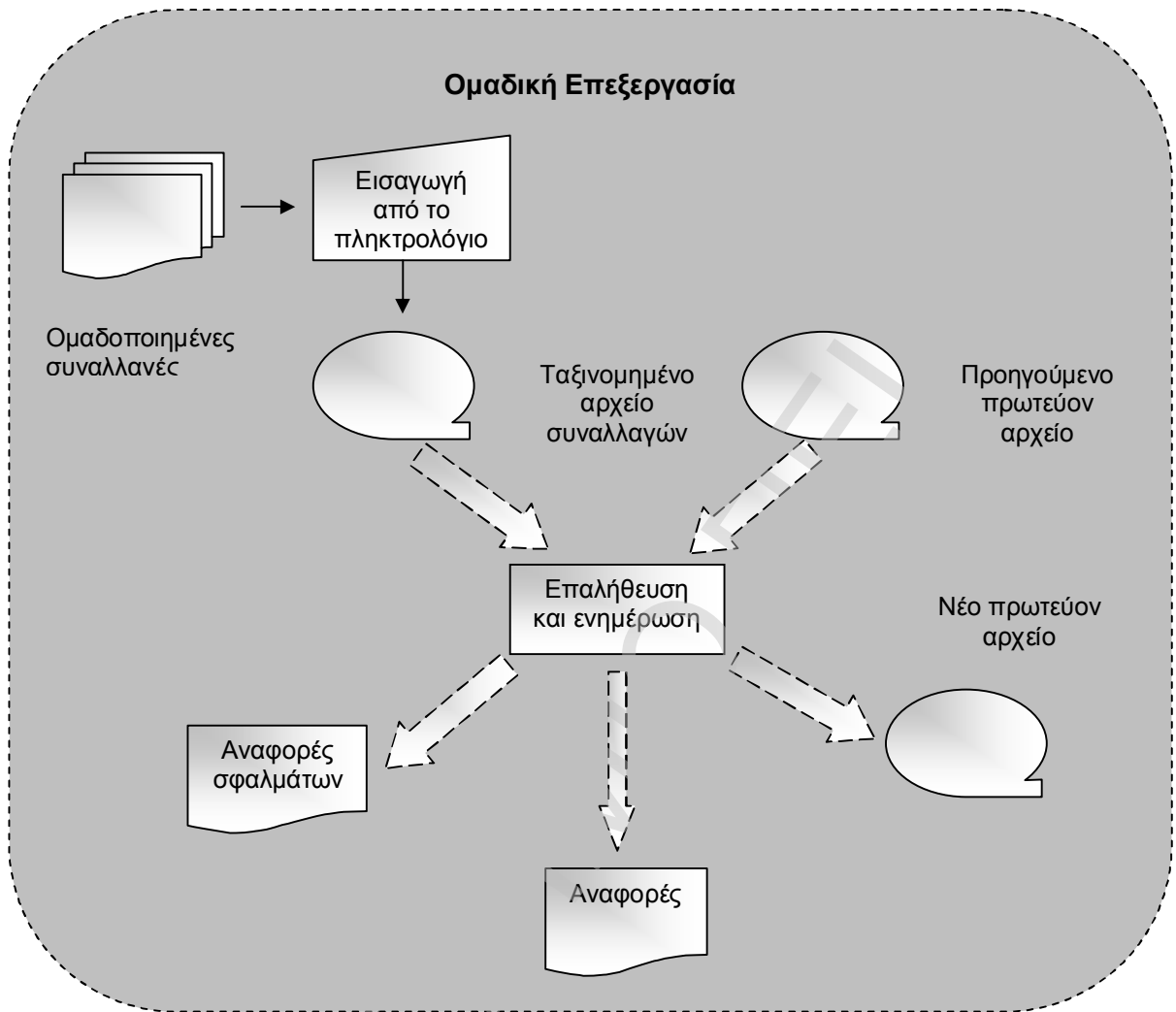
$${}^A\text{Πρώτη ύλη} / {}^B\text{Έτοιμα προϊόντα} = {}^Γ\text{Δεδομένα} / {}^Δ\text{Πληροφορία}$$

Σύμφωνα με την παραπάνω ισότητα, τόσο το <sup>A</sup> (πρώτη ύλη) όσο και το <sup>Γ</sup> (δεδομένα), χρειάζονται μία επεξεργασία προκειμένου να μετατραπούν σε <sup>B</sup> (έτοιμο προϊόν) και <sup>Δ</sup> (πληροφορία) αντίστοιχα. Χωρίς την απαραίτητη επεξεργασία δεν μπορούμε να καταλήξουμε στα επιθυμητά προϊόντα. Λέγοντας επεξεργασία εννοούμε την καταγραφή, τη διαχείριση και την ανάκτηση των δεδομένων με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ο τρόπος με τον οποίο εισάγονται τα δεδομένα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή καθορίζει και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επεξεργασία τους. Συγκεκριμένα τα περισσότερα συστήματα πληροφοριών συλλέγουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα με δύο τρόπους:

- Τον ομαδικό τρόπο (ομαδική συγκέντρωση και υποχρεωτική επεξεργασία)
- Τον άμεσο τρόπο (εισαγωγή και άμεση επεξεργασία)

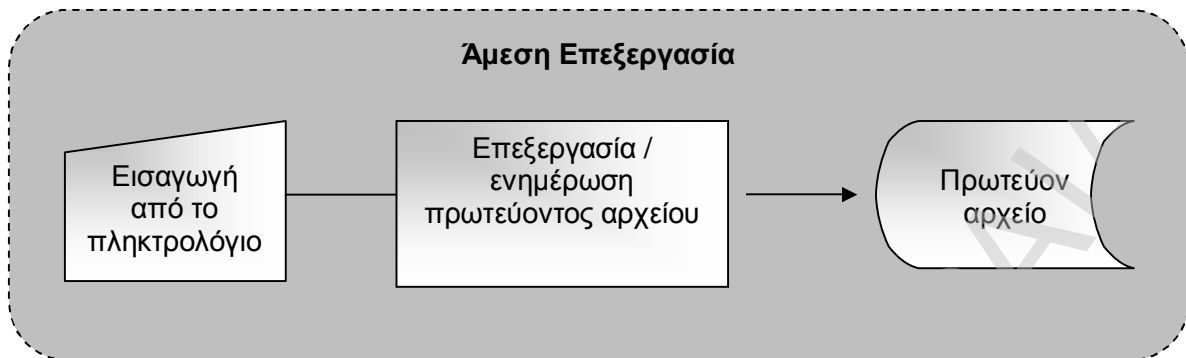
Στην ομαδική επεξεργασία ή επεξεργασία δέσμης, οι συναλλαγές όπως στοιχεία παραγγελίας, στοιχεία μισθοδοσίας κτλ. συγκεντρώνονται σε μεγάλες ομάδες και αποθηκεύονται μέχρι την στιγμή όπου υποχρεωτικά πρέπει να πραγματοποιηθεί η επεξεργασία τους. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την διαδικασία την ομαδικής επεξεργασίας.<sup>9</sup>



Διάγραμμα 1.2

Σχηματική απεικόνιση ομαδικής επεξεργασίας

Αντίθετα στην άμεση επεξεργασία ο χρήστης εισάγει τις συναλλαγές σε μία συσκευή όπου είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύστημα του υπολογιστή και η επεξεργασία τους γίνεται συνήθως αμέσως. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την διαδικασία την άμεσης επεξεργασίας.



Διάγραμμα 1.3  
Σχηματική απεικόνιση άμεσης επεξεργασίας

Ο τρόπος επεξεργασίας εξαρτάται και καθορίζεται από τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Αν ο χρήστης χρειάζεται περιοδικές ή περιστασιακές αναφορές ή άλλα στοιχεία, η ομαδική επεξεργασία είναι η πιο κατάλληλη. Στην περίπτωση όμως όπου ο χρήστης χρειάζεται άμεσες πληροφορίες και επεξεργασία, όπως σε ένα σύστημα κρατήσεων αεροπορικών εταιρειών ή ξενοδοχείων, τότε το πλέον κατάλληλο σύστημα είναι το άμεσο.

Τα ομαδικά συστήματα χρησιμοποιούν συνήθως ταινίες ως μέσο αποθήκευσης, ενώ στα συστήματα άμεσης επεξεργασίας χρησιμοποιείται αποθήκευση σε δίσκο που παρέχει την δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε συγκεκριμένα στοιχεία. Στα ομαδικά συστήματα, οι συναλλαγές συγκεντρώνονται σε ένα αρχείο συναλλαγών, το οποίο παρέχει όλες τις συναλλαγές μία ορισμένης περιόδου. Κατά διαστήματα, αυτό το αρχείο ενημερώνει ένα πρωτεύον αρχείο, το οποίο περιέχει τις σταθερές πληροφορίες για τις οντότητες. Για παράδειγμα ένα πρωτεύον αρχείο μισθοδοσίας περιέχει τους μισθούς των υπαλλήλων και τις κατηγορίες των κρατήσεων και ενημερώνεται κάθε μήνα με τα μεταβλητά στοιχεία, όπως τις υπερωρίες. Η



προσθήκη των δεδομένων των συναλλαγών στο υπάρχον πρωτεύον αρχείο δημιουργεί ένα νέο πρωτεύον αρχείο. Στην άμεση επεξεργασία, οι συναλλαγές εισάγονται κατευθείαν στο σύστημα με το πληκτρολόγιο, με μία συσκευή κατάδειξης ή με διάταξη αυτοματισμού τροφοδοσίας δεδομένων και το σύστημα ανταποκρίνεται αμέσως. Το πρωτεύον αρχείο ενημερώνεται συνεχώς. Στον άμεση επεξεργασία υπάρχει και άμεση σύνδεση του υπολογιστή για είσοδο και έξοδο.

### **1.3.2 Χαρακτηριστικά πληροφοριών**

Η πληροφορία είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι απαραίτητη τόσο στα άτομα για την οργάνωση της ζωής τους, όσο και σε εκείνα που μέσω αυτών παίρνουν σημαντικές αποφάσεις σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι πληροφορίες χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:<sup>10</sup>

- α Στρατηγικές πληροφορίες. Είναι εκείνες που συνήθως αναφέρονται στα μακροχρόνια σχέδια και προγράμματα της επιχείρησης, γιατί και συντελούν στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- α Τακτικές πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα της επιχείρησης.
- α Λειτουργικές πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές συντελούν στις αποφάσεις ρουτίνας και καθημερινής διαδικασίας.

Η χρησιμότητα και η αξία της πληροφορίας εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται τα παρακάτω χαρακτηριστικά της:

- α Σχετικότητα,
- α Πληρότητα,
- α Ακρίβεια,
- α Επικαιρότητα,
- α Αποτελεσματικότητα κόστους.

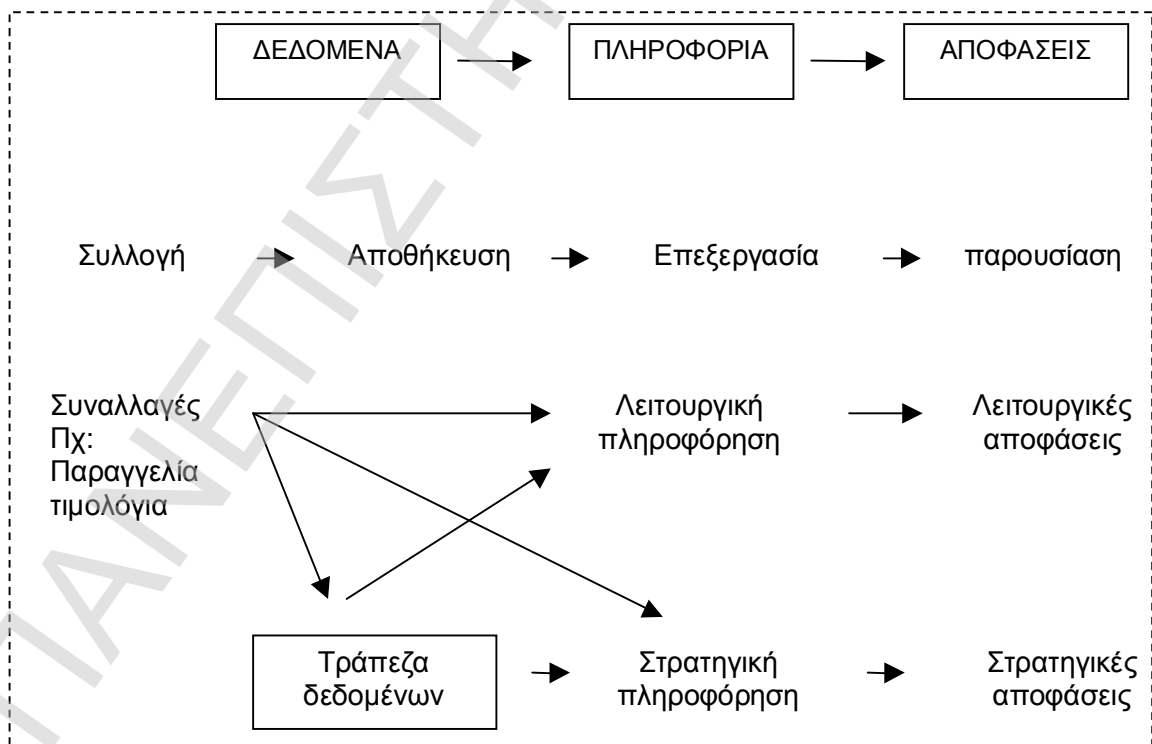
Μία πληροφορία με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποκαλείται αξιόπιστη.

#### **1.4 Σκοποί πληροφοριακού συστήματος**

Παλαιότερα ο ρόλος και σκοπός των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις ήταν περιορισμένος. Τα συστήματα πληροφοριών δεν ήταν βασισμένα σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και μπορούσαν να εξυπηρετήσουν μονάχα λειτουργικές ανάγκες, της επιχείρησης, για πληροφόρηση. Τα συστήματα δεν χρησιμοποιούνταν καθόλου για μελλοντικές προβλέψεις, παρά μόνο για τις καθημερινές συναλλαγές. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των νέων πληροφοριακών συστημάτων που βασίζονταν σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές άρχισε μία νέα εποχή. Οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τα νέα συστήματα για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, αποφάσεων όπου θα καθόριζαν το μέλλον και την υγιή πορεία τους. Η επιχείρηση εκείνη όπου έχει την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση, έχει την δυνατότητα να παίρνει και τις πιο σωστές αποφάσεις. Ως σπουδαιότεροι σκοποί των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων αναφέρονται οι εξής: <sup>11</sup>

- α Η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία να μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφόρηση.
- α Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζόμενους για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.
- α Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.
- α Η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει την σύνδεση του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης με αντίστοιχα ΠΣ του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διάγραμμα 1.4 Ένα γενικευμένο ΠΣ με διασυνδέσεις και ροές



## **1.5 Ο ρόλος των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς**

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν μπορούν να αγνοηθούν από τα διευθυντικά στελέχη διότι ο ρόλος τους είναι πάρα πολύ σημαντικός στους σημερινούς οργανισμούς. Τα νέα συστήματα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αποφασίζουν και τα ανώτερα στελέχη προγραμματίζουν και πολλές φορές ακόμα και ποια προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε να μπορεί να αλλάζει την οργάνωση των επιχειρήσεων. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται πως τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν σημαντικό στρατηγικό ρόλο μέσα στους οργανισμούς.<sup>12</sup>

### **1.5.1 Η σχέση των συστημάτων πληροφοριών με τους οργανισμούς**

#### **A. Αλληλεξάρτηση ΠΣ και οργανισμών**

Σε γενικές γραμμές έχει διαπιστωθεί πως υπάρχει μία αλληλεξάρτηση μεταξύ των ΠΣ και των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει μία αυξανόμενη εξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής, των κανόνων και των διαδικασιών της επιχείρησης από τη μία και του λογισμικού, της βάσεως δεδομένων, του υλικού των πληροφοριακών συστημάτων από την άλλη. Σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποια αλλαγή σε ένα από τα παραπάνω αναφερθέντα στοιχεία τότε επηρεάζονται και τα υπόλοιπα. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρηση, η αύξηση της παραγωγικότητας, η αύξηση του μεριδίου αγοράς εξαρτώνται όλο και πιο πολύ από το είδος και την ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού.

## **B. Η συνεχής ανάπτυξη των συστημάτων πληροφοριών**

Ένας άλλος λόγος ο οποίος συντελεί στην αύξηση της σχέσεως μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων και οργανισμών είναι η μεγάλη χρησιμότητα των λειτουργιών των συστημάτων από τους οργανισμούς. Τα έργα και οι εφαρμογές των συστημάτων γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και αποκτούν μεγαλύτερη ακτίνα δράσης. Ενώ παλαιότερα τα συστήματα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για τεχνικές αλλαγές που επηρέαζαν λίγους ανθρώπους, σήμερα χρησιμοποιούνται για διοικητικές αλλαγές καθώς και θεσμικές. Παρατηρείται λοιπόν ότι η ανάπτυξη συστημάτων εμπλέκει πολύ μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης από όσο παλαιότερα.

## **Γ. Μείωση κόστους τεχνολογίας**

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο τα συστήματα πληροφοριών παίζουν σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς είναι η μείωση του κόστους τεχνολογίας των υπολογιστών και η αυξανόμενη ισχύς τους. Η γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη της τεχνολογίας έχει ως συνέπεια την αύξηση της δύναμης και των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών με αποτέλεσμα να μπορούν να επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων, αριθμούς και γενικότερα να κάνει ένα μεγάλο αριθμό λειτουργιών χάρις το ισχυρό και εύχρηστο λογισμικό τους. Η αυξανόμενη ισχύς της τεχνολογίας υπολογιστών, έκανε εφικτά τα δίκτυα επικοινωνίας όπου χρησιμοποιούν οι περισσότεροι οργανισμοί για να προσπελάζουν μεγάλες βάσεις

πληροφοριών σε όλο τον κόσμο. Το μεγαλύτερο δίκτυο είναι το Internet το οποίο χρησιμοποιούν εκατομμύρια άνθρωποι καθημερινά, για ανταλλαγή πληροφοριών, είτε μεμονωμένα είτε από οργανισμούς. Το Internet δημιουργεί ένα καινούργιο παγκόσμιο τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να υπάρξουν κάθε είδους νέα προϊόντα, υπηρεσίες, οργανισμοί. Μετασχηματίζει τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα πληροφοριών χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις και στην καθημερινή ζωή. Εξαφανίζοντας πολλούς φραγμούς τεχνικούς, γεωγραφικούς, και κόστους που εμποδίζουν την παγκόσμια ροή πληροφοριών, το Internet επιταχύνει την επανάσταση των πληροφοριών και δίνει εμπνεύσεις για νέες χρήσεις των συστημάτων πληροφοριών.

### 1.5.2 Η επιρροή των οργανισμών από τα ΠΣ

Αυτή η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των δικτύων και του Internet, μετέτρεψε τους οργανισμούς σε δικτυωμένες επιχειρήσεις, όπου οι πληροφορίες μεταφέρονται άμεσα μέσα και έξω από αυτές. Με αυτό το δεδομένο οι επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν και να μετασχηματιστούν όσον αφορά την αλλαγή της δομής τους, του σκοπού τους, των υπηρεσιών τους. Πιο συγκεκριμένα ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να αναφέρεται στα παρακάτω: <sup>13</sup>

α **Μείωση επιπέδων εργασίας.** Για παράδειγμα ένας οργανισμός με την βοήθεια της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφοριών, μπορεί να μειώσει τα ήδη υπάρχον επίπεδα ιεραρχίας του. Υπάρχουν κάποιοι οργανισμοί οι οποίοι είναι ιδιαίτερα αργοί σε αλλαγές και λιγότερο ανταγωνιστικοί. Μερικοί

από αυτούς μείωσαν το μέγεθός τους με μείωση προσωπικού και μείωση των επιπέδων της ιεραρχίας στην οργάνωσή τους και παρουσίασαν πρόοδο. Έχει διαπιστωθεί πως μία πιο επίπεδη οργάνωση έχει λιγότερα επίπεδα διοίκησης και μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης για λήψη αποφάσεων σε υπαλλήλους κατώτερων βαθμίδων. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι αυτοί έχουν περισσότερες εξουσίες λήψης αποφάσεων από ότι παλιότερα, δεν δουλεύουν υποχρεωτικά το τυπικό οκτάωρο και δεν δουλεύουν απαραίτητα σε ένα γραφείο. Οι πληροφορίες είναι πλέον διαθέσιμες στο κατώτερο προσωπικό έτσι ώστε και αυτό να παίρνει αποφάσεις που παλαιότερα έπαιρναν μόνο τα ανώτερα στελέχη. Τα δίκτυα υπολογιστών επιτρέπουν στο προσωπικό να εργάζεται σε ομάδες, το Internet επιτρέπει στις ομάδες να συνεργάζονται στενά, ακόμα και από μακριά και η εποπτεία της διοίκησης με αυτές τις αλλαγές διευρύνεται. Όλες αυτές οι αλλαγές μπορεί να δημιουργηθούν μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

- α) **Ανεξαρτησία της εργασίας από τον τόπο.** Σήμερα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τα συστήματα πληροφοριών, η εργασία μπορεί να οργανώνεται ανεξάρτητα από το που βρίσκεται και εργάζεται κάποιος. Με την τεχνολογία επικοινωνιών, το Internet, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, άτομα από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές μπορούν να συνεργάζονται και μάλιστα στενά. Η τεχνολογία επικοινωνιών εξαφάνισε την απόσταση ως παράγοντα σε πολλά είδη εργασιών και σε πολλές περιπτώσεις.

- α **Αναδιοργάνωση ροών εργασίας.** Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην μείωση του κόστους εργασίας στους οργανισμούς. Στην ουσία τα συστήματα αντικαθιστούν τις χειρογραφικές διαδικασίες εργασίας με αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Αυτές οι ηλεκτρονικές ροές εργασίας βοηθούν στην μείωση του κόστους εργασίας και πολλές φορές συντελούν και στην ποιότητα προσφοράς υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- α **Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση.** Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανώνονται με πιο ευέλικτους τρόπους, να έχουν καλύτερες δυνατότητες απόκρισης στις αλλαγές της αγοράς και να επωφελούνται από νέες ευκαιρίες. Τα ΠΣ μπορούν να δίνουν σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις την πρόσθετη ευελιξία που χρειάζονται για να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που επιβάλλει το μέγεθός τους. Για παράδειγμα μικρές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν ΠΣ (όπως επεξεργασία προσφορών, ανάλυση αποθεμάτων) για να αποκτήσουν κάποιες δυνάμεις που χρειάζονται προκειμένου να φτάσουν τις μεγάλες. Αντίθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν ΠΣ προκειμένου να αποκτήσουν ένα μέρος της ευελιξίας των μικρών.
- α **Η μεταβαλλόμενη διαδικασία του μάνατζμεντ.** Η τεχνολογία πληροφοριών έχει δημιουργήσει νέες δυνατότητες μάνατζμεντ και ηγεσίας. Ουσιαστικά, ανασχηματίζει τη διαδικασία του μάνατζμεντ δίνοντας στα στελέχη νέες και δραστικές δυνατότητες προγραμματισμού, οργάνωσης, ηγεσίας και ελέγχου. Δηλαδή τα στελέχη μίας επιχείρησης μπορούν να παίρνουν πληροφορίες για



την απόδοση της εταιρείας μέχρι και από το κατώτερο επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης.

- α **Επαναπροσδιορισμός οργανωτικών ορίων.** Με τα δικτυωμένα συστήματα πληροφοριών, ορισμένες συναλλαγές, όπως οι εντολές πληρωμών και αγορών, μπορούν να γίνονται ηλεκτρονικά μεταξύ διαφορετικών εταιρειών, με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών από την επιχείρηση. Με τα συστήματα αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν από κοινού διάφορα δεδομένα. Αυτά τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ εταιρειών, των προμηθευτών τους, των πελατών τους, επαναπροσδιορίζοντας τα οργανωτικά τους όρια.

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- <sup>1</sup> Πολλάλης Γιάννης, Γιαννακόπουλος Διονύσης, Παπουτσής Ιωάννης, Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων I, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2004, σελ. 17.
- <sup>2</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 6.
- <sup>3</sup> Πολλάλης Γιάννης, Γιαννακόπουλος Διονύσης, Παπουτσής Ιωάννης, Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων I, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2004, σελ. 21.
- <sup>4</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 54.
- <sup>5</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 7.
- <sup>6</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 25.
- <sup>7</sup> Turban Efraim, McLean Ephraim, Wetherbe James, Information Technology for management, Making connections for strategic advantage ( 2<sup>nd</sup> Edition), Wiley, 1999
- <sup>8</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 7.
- <sup>9</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 133 - 134.
- <sup>10</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 42.
- <sup>11</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 26.

<sup>12</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 16 - 18.

<sup>13</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 20 - 24.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

### Κατηγορίες και είδη πληροφοριακών συστημάτων

#### 2.1 Εισαγωγικά

Κάθε επιχείρηση διαθέτει περισσότερα από ένα πληροφοριακά συστήματα και αυτό διότι υπάρχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ειδικότητες και επίπεδα. Όλες οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε επίπεδα και συγκεκριμένα στα ακόλουθα :

- α Στρατηγικό επίπεδο,
- α Διοικητικό επίπεδο,
- α Επίπεδο γνώσης,
- α Λειτουργικό επίπεδο,

και κατόπιν υποδιαιρούνται σε διάφορους λειτουργικούς τομείς όπως:

- α Πωλήσεις και μάρκετινγκ,
- α Παραγωγή,
- α Χρηματοοικονομικό,
- α Λογιστήριο,
- α Ανθρώπινοι πόροι.

Κανένα σύστημα από μόνο του δεν είναι σε θέση να παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας οργανισμός. Τα συστήματα πληροφοριών πρέπει να αναπτύσσονται έτσι ώστε να ικανοποιούν τα διαφορετικά οργανωτικά ενδιαφέροντα.

#### 2.2 Τα είδη των συστημάτων

Τα είδη των συστημάτων τα οποία εξυπηρετούν τα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης είναι τέσσερα και είναι τα ακόλουθα:<sup>1</sup>

- α Συστήματα λειτουργικού επιπέδου,
- α Συστήματα διοικητικού επιπέδου
- α Συστήματα επιπέδου γνώσης,
- α Συστήματα στρατηγικού επιπέδου

Τα **συστήματα λειτουργικού επιπέδου** βοηθούν τα στελέχη του λειτουργικού επιπέδου στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο. Τα συστήματα αυτά έχουν ως σκοπό την παρακολούθηση των διαφόρων συναλλαγών και την απάντηση σε ορισμένα λειτουργικά ερωτήματα. Οι πληροφορίες για τις απαντήσεις των ερωτημάτων πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμες, ενημερωμένες και ακριβείς. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου συστήματος είναι τα γνωστά συστήματα ATM τα οποία καταγράφουν τις καταθέσεις στις τράπεζες μέσω των μηχανών αυτών.

Τα **συστήματα επιπέδου γνώσης** υποστηρίζουν το εξειδικευμένο προσωπικό μίας επιχείρησης. Κύριος σκοπός των συστημάτων αυτών είναι η παροχή βοήθειας στην εταιρεία στις περιπτώσεις που πρόκειται αφομοίωση νέας επιχειρηματικής γνώσης. Δηλαδή τα συστήματα βοηθούν στην ολοκλήρωση της γνώσης εντός της επιχείρησης.

Τα **συστήματα διοικητικού επιπέδου** ασχολούνται με τον έλεγχο, την παρακολούθηση, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Τα συστήματα αυτά εκδίδουν κάποιες περιοδικές αναφορές προς την εξυπηρέτηση του ελέγχου και δεν παρέχουν άμεσες λειτουργικές πληροφορίες. Παραδείγματα τέτοιων αναφορών είναι τα μηνιαία έσοδα από μία δραστηριότητα του οργανισμού, οι μηνιαίες διανυκτερεύσεις σε ένα ξενοδοχείο κλπ.

Τα **συστήματα στρατηγικού επιπέδου** εξυπηρετούν την διοίκηση να λάβει αποφάσεις σε θέματα στρατηγικής και μακροχρόνιου προγραμματισμού. Βοηθούν στην αντιμετώπιση στρατηγικών ζητημάτων και τάσεων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης.

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν επίσης να ταξινομηθούν με βάση τους λειτουργικούς τομείς της κάθε επιχείρησης όπως για παράδειγμα το Λογιστήριο, τις πωλήσεις, την υποδοχή, το μάρκετινγκ κλπ. Κάθε επιχείρηση για κάθε λειτουργική περιοχή της έχει συστήματα που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία, στους εργαζόμενους σε γραφεία, στη διοίκηση και στη στρατηγική. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο για τις πωλήσεις των δωματίων υπάρχει ένα σύστημα, το οποίο :

- α σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας (operation) : διαχειρίζεται τις κρατήσεις και τις αφίξεις των πελατών,
- α σε επίπεδο εργαζόμενων σε γραφεία (συστήματα επιπέδου γνώσης) : σχεδιάζει διαφημιστικά φυλλάδια για την προώθηση των πωλήσεων,
- α σε επίπεδο διοίκησης: καταγράφει τις μηνιαίες αφίξεις ή τα έσοδα ανά τμήμα αγοράς και
- α σε επίπεδο στρατηγικής προβλέπει την τάση των πωλήσεων για τα επόμενα έξι χρόνια.

Το παρακάτω σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τα είδη των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και τις ομάδες των ατόμων μίας επιχείρησης που εξυπηρετούνται από αυτά. Παράλληλα παρουσιάζονται και οι λειτουργικοί τομείς κάθε επιχείρησης όπου τα ΠΣ απευθύνονται και παράλληλα πρέπει να εξυπηρετούν.



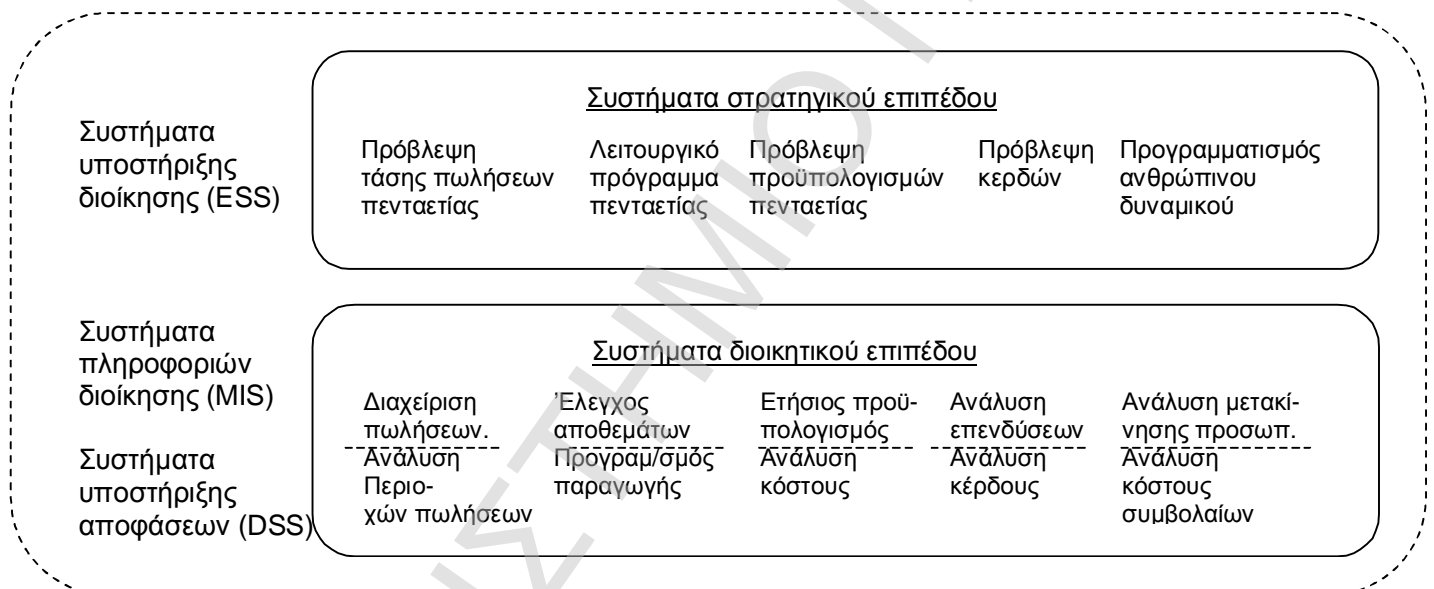
Διάγραμμα 2.1  
Είδη συστημάτων υπολογιστών

### 2.3 Οι κύριοι τύποι μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων

Τα μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα, παρά το φόβο που ενδεχομένως αισθάνονται ορισμένα διευθυντικά στελέχη για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, δεν είναι τόσο πολύπλοκα, αν συγκριθούν με τα χειρογραφικά. Η εισαγωγή των Η/Υ στο ΠΣ συνετέλεσε στη δημιουργία συστημάτων, που επεξεργάζονται

αυτόματα μεγάλο όγκο δεδομένων. Λέγοντας μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα δεν εννοούμε πλήρης αυτοματοποίηση. Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από μηχανήματα, ανθρώπους, προγράμματα και διαδικασίες. Επομένως ορισμένες διαδικασίες εκτελούνται από μηχανήματα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κάποιες άλλες από τον άνθρωπο.<sup>2</sup>

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι συγκεκριμένοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων που αντιστοιχούν σε κάθε οργανωτικό επίπεδο.

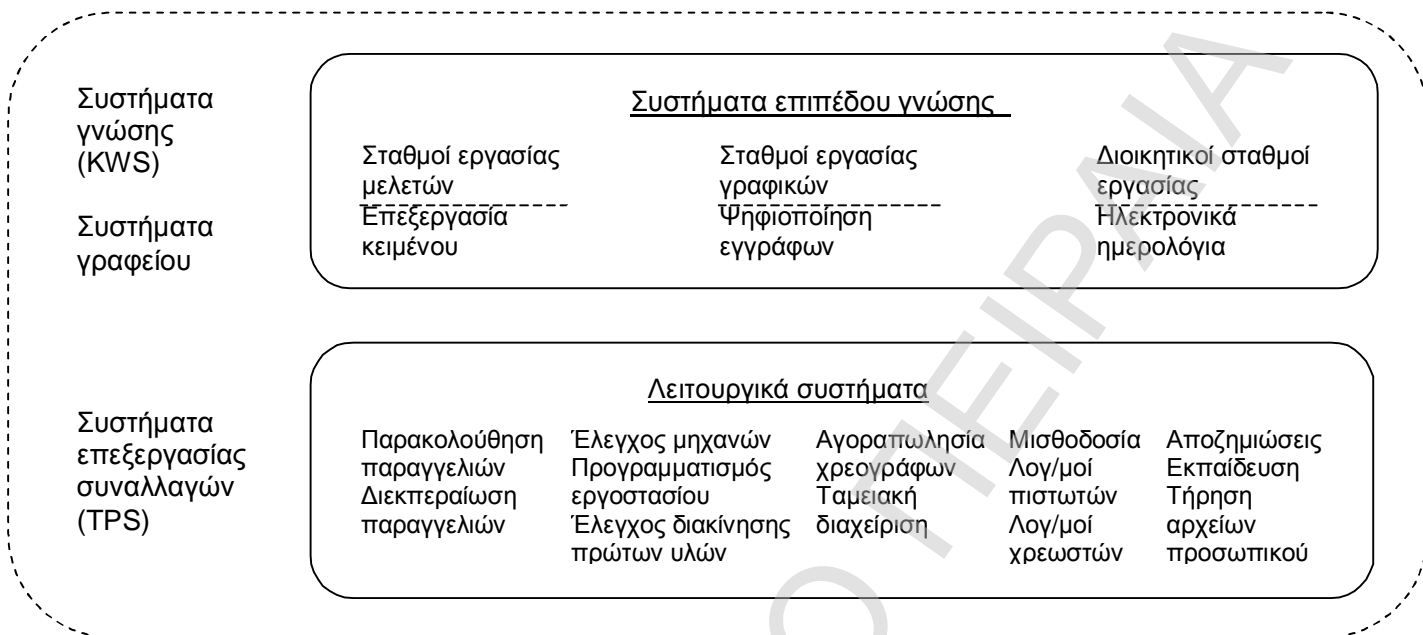


Διάγραμμα 2.2

### Τύποι συστημάτων υπολογιστών

Ο οργανισμός έχει συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) στο στρατηγικό επίπεδο, συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) στο διοικητικό επίπεδο, συστήματα γνώσης (KWS) και συστήματα γραφείου στο επίπεδο γνώσης και συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) στο λειτουργικό επίπεδο όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.





### 2.3.1 Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS)

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού. Η επεξεργασία συναλλαγών αποτελεί βασική δραστηριότητα των οικονομικών μονάδων και τα συστήματα που την υποστηρίζουν είναι ζωτικής σημασίας για τις λειτουργίες των μονάδων αυτών. Ουσιαστικά είναι συστήματα με υπολογιστές που εκτελούν και καταγράφουν τις καθημερινές συνηθισμένες συναλλαγές (transactions), οι οποίες είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης. Υποστηρίζουν την παρακολούθηση, συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία και διάδοση των βασικών επιχειρησιακών συναλλαγών. Αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης και βασικός τους σκοπός είναι η παροχή όλων των απαιτούμενων πληροφοριών για την ορθή,

σύνομη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.<sup>3</sup> Χωρίς την επεξεργασία συναλλαγών πολλές από τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθούν όπως πχ. η καταχώρηση παραγγελιών πωλήσεων, δε θα πληρώνονταν λογαριασμοί, μισθοδοσίες κλπ. Άλλοι στόχοι τους είναι η έγκαιρη δημιουργία εγγράφων και αναφορών, η διασφάλιση ακρίβειας και ακεραιότητας δεδομένων και πληροφοριών και η παροχή των απαραίτητων δεδομένων για άλλα πληροφοριακά συστήματα.

Παλαιότερα όπου δεν υπήρχαν ηλεκτρονικοί υπολογιστές η επεξεργασία των συναλλαγών γινόταν χειρογραφικά με κόπο και ταλαιπωρία.<sup>4</sup> Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων αυξήθηκε σημαντικά η ταχύτητα και η πολυπλοκότητα της επεξεργασίας των συναλλαγών. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών είναι η δυνατότητά τους να αντιμετωπίζουν δομημένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, οι οποίες μπορούν εύκολα να πραγματοποιούνται με τη βοήθεια του Η/Υ.

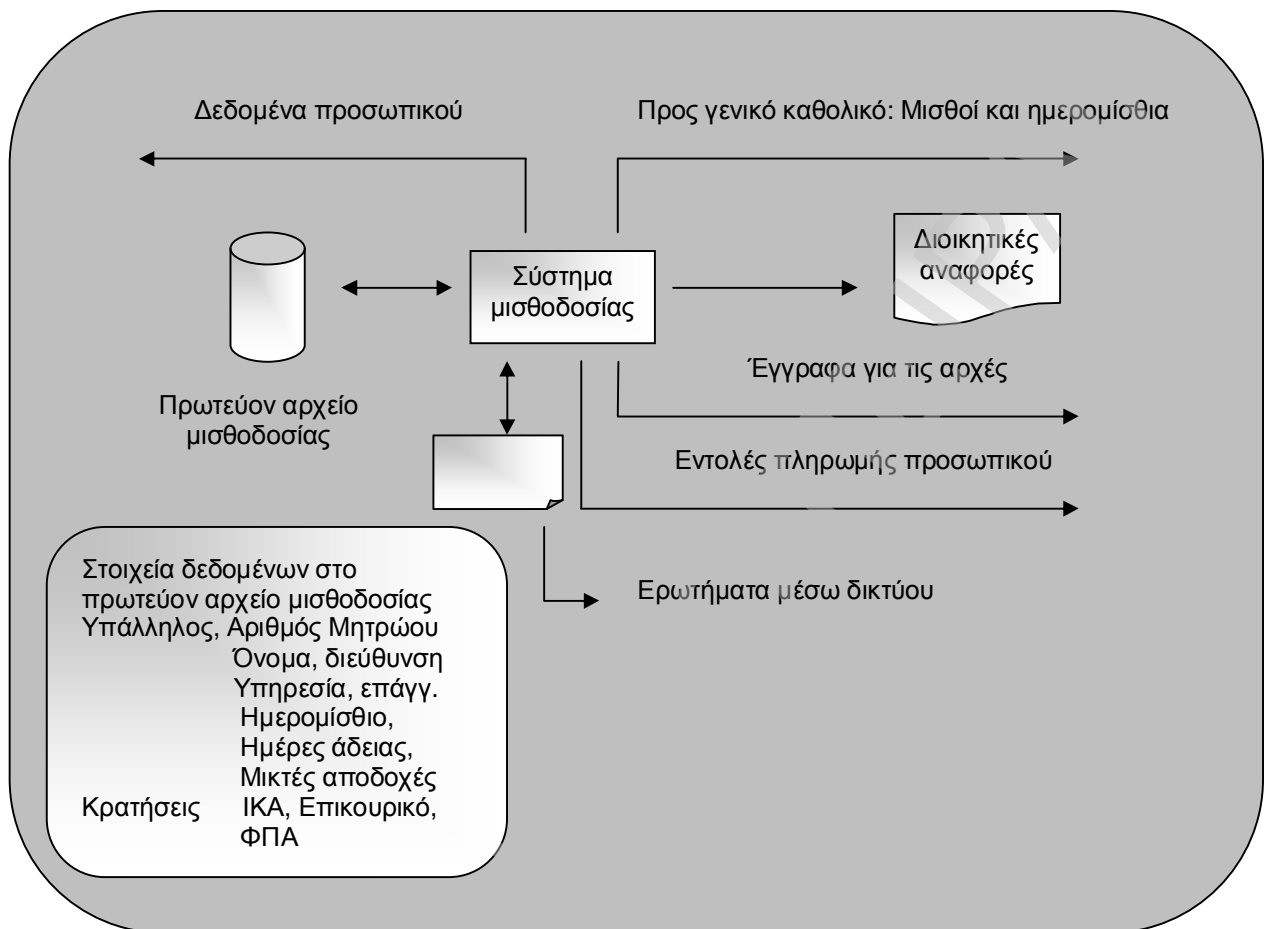
Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών είναι πολλές φορές τόσο σημαντικά για μία επιχείρηση, ώστε η αστοχία τους για μερικές ώρες μπορεί να σημάνει μέχρι και τον θάνατο της εταιρείας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών είναι τα ακόλουθα:

- α) επεξεργασία μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων,
- α) επεξεργασία πληροφοριών σε τακτά χρονικά διαστήματα (καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία, κλπ.),

- α συλλογή και παρακολούθηση κυρίως ιστορικών δεδομένων,
- α οι πηγές δεδομένων τους είναι κυρίως εσωτερικές και οι εισροές τους απευθύνονται κυρίως σε παραλήπτες εντός της επιχείρησης (ωστόσο, αυτό το χαρακτηριστικό μεταβάλλεται καθώς εμπορικοί εταίροι μπορούν να παράσχουν δεδομένα και να τους επιτραπεί η απευθείας χρήση των εκροών των TPS της επιχείρησης,
- α τα δεδομένα που εισάγονται και εξάγονται είναι μόνο δομημένα,
- α απαιτείται υψηλό επίπεδο ακρίβειας, ακεραιότητας και ασφάλειας δεδομένων,
- α συνήθως παρατηρείται υψηλός βαθμός λεπτομέρειας κυρίως στα δεδομένα / εισροές, αλλά και στις εκροές τους,
- α απαιτείται υψηλή αξιοπιστία τους καθώς διακοπές στη ροή των δεδομένων ενός TPS μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση,
- α προσφέρουν τη δυνατότητα στους χρήστες να ανακτούν πληροφορίες από αρχεία και βάσεις δεδομένων ακόμη και online και σε πραγματικό χρόνο.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται διαγραμματικά ένα σύστημα TPS μισθοδοσίας. Ένα σύστημα μισθοδοσίας παρακολουθεί τις πληρωμές στο προσωπικό. Το πρωτεύον αρχείο αποτελείται από διακεκριμένες πληροφορίες (όπως όνομα, διεύθυνση, αριθμό μητρώου υπαλλήλου) που ονομάζονται στοιχεία δεδομένων. Τα στοιχεία του πρωτεύοντος αρχείου συνδυάζονται με διάφορους τρόπους προκειμένου να καταρτιστούν αναφορές που ενδιαφέρουν τη διοίκηση ή τις αρμόδιες κρατικές αρχές και για να εκδοθούν οι εντολές πληρωμών προς το προσωπικό (Kenneth Laudon, 2004).



Διάγραμμα 2.3

Συμβολική αναπαράσταση ενός συστήματος επεξεργασίας μισθοδοσίας

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών έχουν πέντε λειτουργικές κατηγορίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- α πωλήσεων και μάρκετινγκ,
- α κατασκευής και παραγωγής,
- α χρηματοοικονομικού και λογιστηρίου,
- α ανθρώπινων πόρων,

α) άλλοι τύποι συστημάτων ειδικοί για ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Μέσα σε κάθε κύρια λειτουργία από τις πέντε παραπάνω λειτουργικές κατηγορίες υπάρχουν και οι αντίστοιχες υπολειτουργίες. Για κάθε μία από αυτές τις υπολειτουργίες (πχ: διεύθυνση πωλήσεων) υπάρχει και ένα κύριο σύστημα εφαρμογής το οποίο ανήκει στα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS).

### **2.3.2 Συστήματα γνώσης και γραφείου (KWS) – Intelligent support systems**

Τα συστήματα γνώσης (KWS) και τα συστήματα γραφείου βοηθούν στις ανάγκες για πληροφόρηση στο επίπεδο γνώσης του οργανισμού. Τα συστήματα γνώσης βοηθάνε το εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ τα συστήματα γραφείου βοηθάνε κατά κύριο λόγο τους υπαλλήλους γραφείου.<sup>5</sup> Στην ουσία είναι πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν τους λεγόμενους “knowledge workers” στη δημιουργία και ενσωμάτωση νέας γνώσης στην επιχείρηση. Οι “knowledge workers” είναι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την έρευνα και το έργο, των οποίων μέσα στην επιχείρηση είναι κυρίως η δημιουργία νέας πληροφόρησης και γνώσης. Αυτά συνήθως είναι άτομα με επίσημο πανεπιστημιακό πτυχίο, που συνήθως είναι μέλη αναγνωρισμένων επαγγελματικών ομάδων, όπως μηχανικοί, γιατροί, δικηγόροι κλπ. Οι υπάλληλοι γραφείου έχουν λιγότερο αναγνωρισμένα πτυχία και γενικότερα ασχολούνται περισσότερο με την επεξεργασία και λιγότερο με την δημιουργία πληροφόρησης.

Τα συστήματα γραφείου έχουν ως σκοπό να αυξάνουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων γραφείου υποστηρίζοντας τις δραστηριότητες συντονισμού και

επικοινωνίας του τυπικού γραφείου. Τα συστήματα γραφείου συντονίζουν τους διάφορους υπαλλήλους γραφείου, υποκαταστήματα και λειτουργικού τομείς: επικοινωνούν με πελάτες, προμηθευτές και άλλους οργανισμούς έξω από την εταιρεία και παίζουν το ρόλο συστήματος ελέγχου της ροής πληροφοριών και γνώσεων. Τα τυπικά συστήματα γραφείου επιτρέπουν τη διαχείριση εγγράφων (με τη βοήθεια εφαρμογών επεξεργασίας κειμένου, ηλεκτρονικής έκδοσης εντύπων, ψηφιοποίησης εγγράφων και ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης), το χρονοπρογραμματισμό (με ηλεκτρονικά ημερολόγια) και την επικοινωνία (με email κτλ.).

Τα συστήματα αυτά όπως τα Expert Systems (Έμπειρα συστήματα), οι επεξεργαστές φυσικής γλώσσας και τα δίκτυα νευρωνικών υπολογιστών (Artificial Neural Networks – ANN) αυξάνουν την παραγωγικότητα και διευκολύνουν την εκτέλεση σύνθετων καθηκόντων. Ακόμη παρέχουν υποστήριξη στις περιπτώσεις που η ροή των πληροφοριών είναι ατελής ή ασαφής (fuzzy). Τέτοια συστήματα μπορούν να λειτουργούν αυτόνομα ή ολοκληρωμένα μεταξύ τους ή με άλλα συστήματα δίνοντας ως αποτέλεσμα πολύ ισχυρά συστήματα που υποστηρίζουν κρίσιμες δραστηριότητες (λήψη αποφάσεων, ποιότητα, μείωση cycle time, παραγωγικότητα, διαχείριση πληροφοριών κλπ.).<sup>6</sup> Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται και τα συστήματα CAD/CAM.

Τα KWS έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αντανakλούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των χρηστών τους δηλαδή των “εργαζομένων γνώσης”. Έτσι, τα KWS πρέπει να τους παρέχουν τα εξειδικευμένα εργαλεία που χρειάζονται και γιαυτό απαιτούν μεγάλη υπολογιστική ισχύ για το χειρισμό των περίπλοκων γραφικών ή σύνθετων

υπολογισμών που είναι απαραίτητα πχ. για σχεδιαστές προϊόντων, για οικονομικούς αναλυτές ή επιστημονικούς ερευνητές. Επίσης, πρέπει να εξασφαλίζουν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές βάσεις δεδομένων εφόσον οι εργαζόμενοι γνώσης εστιάζουν σε γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τέλος στα συστήματα αυτά ακόμη και οι σταθμοί εργασίας συχνά σχεδιάζονται και βελτιστοποιούνται για τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρόκειται να εκτελεστούν.

### **2.3.3 Συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS)**

Τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) είναι συστήματα συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων αλλά βοηθούν και στην διανομή των πληροφοριών στα διευθυντικά στελέχη, έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογούν τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις και χρησιμοποιώντας τις απαραίτητες πληροφορίες, την κρίση και τη διαίσθησή τους, να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις.<sup>7</sup>

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης παρέχουν στα διευθυντικά στελέχη αναφορές και στατιστικές αναλύσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις με online πρόσβαση σε στοιχεία τρέχουσας απόδοσης και ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης.

Παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν αυτοματοποιημένες απαντήσεις στις περιπτώσεις, όπου οι αποφάσεις που παίρνονται επαναλαμβάνονται συχνά.

Γενικότερα στηρίζονται σε δεδομένα των συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) τα οποία συμπιέζονται και παρουσιάζονται συνήθως σε μεγάλες αναφορές.

Τα (MIS) χρησιμοποιούνται από διευθυντικά στελέχη που ενδιαφέρονται για

εβδομαδιαία, μηνιαία ή ετήσια αποτελέσματα και συνήθως απαντούν σε δομημένα ερωτήματα γνωστά αρκετό καιρό πριν. Τα συστήματα αυτά δεν είναι πολύ ευέλικτα και έχουν μικρή αναλυτική ικανότητα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (MIS) είναι τα ακόλουθα:

- α) είναι σχεδιασμένα για να δίνουν αναφορές πάνω στις υπάρχουσες λειτουργίες και έτσι να βοηθούν στον καθημερινό έλεγχό τους,
- α) υποστηρίζουν δομημένες και ημιδομημένες αποφάσεις σε λειτουργικό και διαχειριστικό επίπεδο ελέγχου, αλλά είναι επίσης χρήσιμα και για προγραμματισμό των ανώτερων στελεχών,
- α) στηρίζονται σε υπάρχοντα εταιρικά δεδομένα και ροές δεδομένων,
- α) έχουν μικρή αναλυτικά ικανότητα,
- α) είναι προσανατολισμένα σε εσωτερικά και όχι περιβαλλοντικά ή εξωτερικά γεγονότα,
- α) τα συστήματα δεν είναι ευέλικτα,
- α) οι απαιτήσεις πληροφοριών είναι γνωστές και σταθερές,
- α) συχνά απαιτούν μεγάλη διαδικασία ανάλυσης και σχεδιασμού.

#### **2.3.4 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS)**

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) είναι συστήματα βασισμένα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, που αλληλεπιδρά με τον χρήστη, ελέγχεται από αυτόν και το οποίο του παρέχει δεδομένα και μοντέλα ως βάση για μελέτη και επίλυση



ημιδομημένων προβλημάτων.<sup>8</sup> Στην ουσία τα συστήματα αυτά βοηθούν τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις σε θέματα που είναι μοναδικά και αλλάζουν γρήγορα. Χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα TPS και τα MIS, ενώ συχνά εισάγουν πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές όπως πχ. τιμές προϊόντων ανταγωνιστών, τιμή μετοχής κλπ.

Ένα DSS χαρακτηρίζεται από την κατασκευή μοντέλων και δίνει έμφαση όχι στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας λήψης απόφασης αλλά στην υποστήριξή της.<sup>9</sup> Τα συγκεκριμένα συστήματα έχουν μεγάλη αναλυτική δυνατότητα σε σύγκριση με άλλα και είναι εφοδιασμένα με συγκεκριμένη ποικιλία μοντέλων ανάλυσης δεδομένων. Παράλληλα είναι διαλογικά και αλληλεπιδραστικά καθώς ο χρήστης τους μπορεί να αλλάξει υπόθεση να θέτει καινούργια ερωτήματα και να προσαρμόζει νέα δεδομένα.

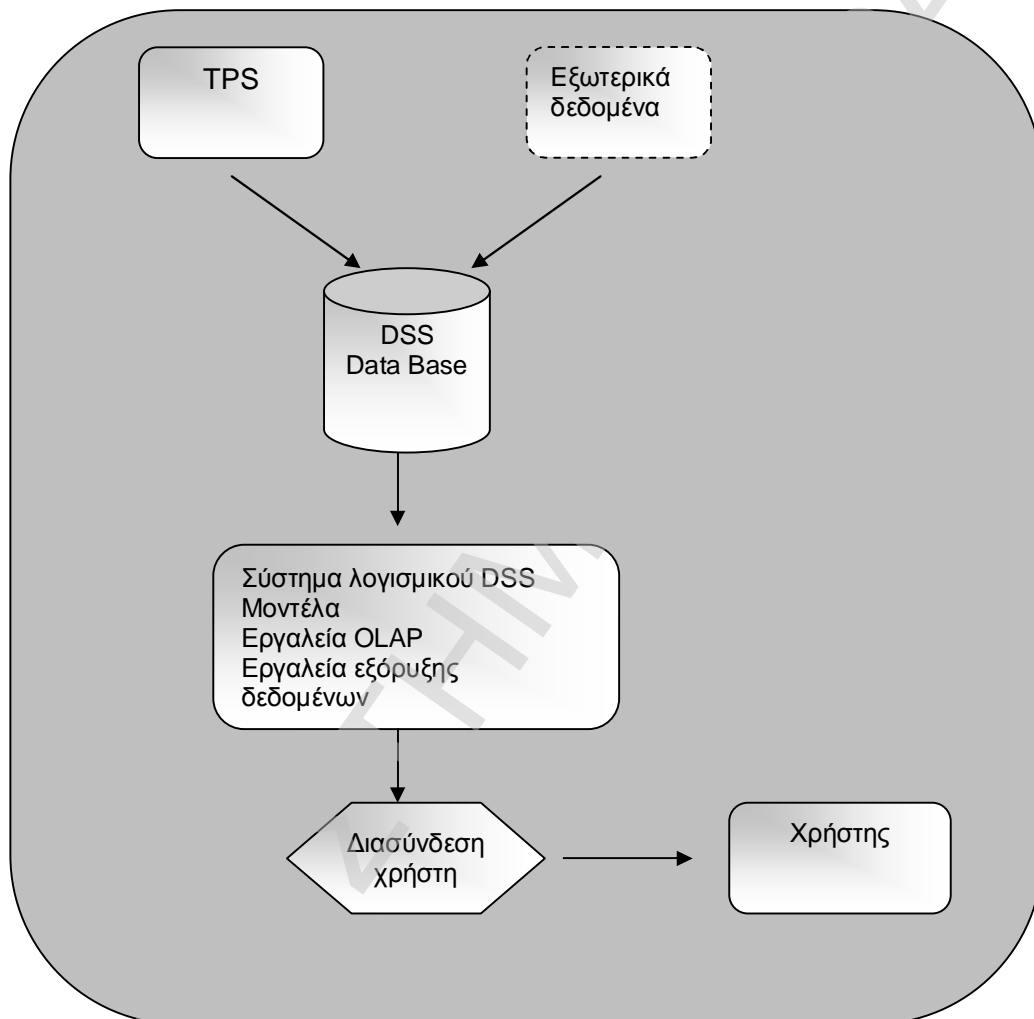
Σήμερα υπάρχουν δύο κατηγορίες συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων DSS: <sup>10</sup>

- α) τα καθοδηγούμενα από μοντέλο,
- α) τα καθοδηγούμενα από δεδομένα.

Τα πρώτα είναι κυρίως αυτόνομα συστήματα, αποκομμένα και ξεχωριστά από τα κεντρικά συστήματα πληροφοριών του οργανισμού, που χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο μοντέλο για την ανάλυση υποθέσεων και γενικότερων αναλύσεων.

Τα δεύτερα DSS τα οποία είναι καθοδηγούμενα από δεδομένα, αναλύουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων οι οποίες ήδη υπάρχουν στα βασικά συστήματα της επιχείρησης. Δίνουν την δυνατότητα στους χρήστες να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα και πληροφορίες από θαμμένες ποσότητες δεδομένων και να

επιλέξουν σωστές αποφάσεις. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η σχηματική απεικόνιση ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων DSS.



Διάγραμμα 2.4  
Σχηματική απεικόνιση ενός DSS

Τα κύρια συστατικά μέρη ενός DSS είναι η βάση δεδομένων, το σύστημα λογισμικού DSS και η διασύνδεση με τον τελικό χρήστη. Η βάση δεδομένων μπορεί να είναι μία μικρή βάση δεδομένων σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή ή μία μεγάλη αποθήκη δεδομένων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε μία ειδική κατηγορία συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (DSS) **τα συστήματα γεωγραφικών πληροφοριών (GIS)** τα οποία μπορούν να αναλύουν και να παρουσιάζουν δεδομένα για προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων με τη χρήση ψηφιοποιημένων χαρτών. Τα συστήματα **GIS** χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη αποφάσεων που προϋποθέτουν γνώση σχετικά με τη γεωγραφική κατανομή ανθρώπων ή άλλων πόρων σε επιστημονικές έρευνες κλπ.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων DSS είναι τα ακόλουθα:

- α) Παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη στα διευθυντικά στελέχη για την διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρά την αυτοματοποίηση της διαδικασίας,
- α) Υποστηρίζει όλα τα επίπεδα διοίκησης είτε από άτομα είτε από ομάδες και παράλληλα βοηθάει στην λήψη αποφάσεων κυρίως σε περιπτώσεις ημιδομημένων ή αδόμητων καταστάσεων, συνδυάζοντας την ανθρώπινη κρίση και πληροφορίες από υπολογιστές,
- α) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα παρά στην αποδοτικότητα των διευθυντικών στελεχών,
- α) Υποστηρίζει πολλές αλληλοεξαρτώμενες ή διαδοχικές αποφάσεις,

- α Υποστηρίζει όλες τις φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων,
- α Είναι εύκολο στον χειρισμό και φιλικό, επιτρέποντας την αλληλεπίδραση του χρήστη με το σύστημα,
- α Είναι προσαρμόσιμο από το χρήστη στο πέρασμα του χρόνου έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- α Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας,
- α Επιτρέπει την εύκολη εκτέλεση ανάλυσης ευαισθησίας,
- α Χρησιμοποιεί μοντέλα τυποποιημένα ή κατασκευασμένα κατά παραγγελία καθώς και άλλα περίπλοκα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων.

### 2.3.5 Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS)

Για τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης υπάρχουν δύο όροι οι οποίοι δεν έχουν σημαντικές διαφορές και συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθοι:

- α **Executive Information System – EIS:** το οποίο είναι ένα μηχανογραφημένο σύστημα το οποίο καλύπτει πληροφοριακές ανάγκες των ανώτατων στελεχών, καθώς τους παρέχει γρήγορη πρόσβαση σε έγκαιρη πληροφόρηση και άμεση πρόσβαση σε διευθυντικές αναφορές. Είναι πολύ φιλικό προς το χρήστη, υποστηρίζεται από γραφικά και παρέχει δυνατότητες “drill down” σε δεδομένα καθώς επίσης και “exception reporting”.
- α **Executive Support System – ESS:** είναι συστήματα που βοηθούν τα στελέχη στην αντιμετώπιση αδόμητων προβλημάτων. Είναι συστήματα υποστήριξης με

ξεπερνά ένα EIS και διαθέτει ευρύτερο πεδίο. Πιο συγκεκριμένα συμπεριλαμβάνει υποστήριξη αναλύσεων, επικοινωνίες, αυτοματισμό γραφείου και νοημοσύνη. Τα ESS βοηθούν τα στελέχη να παρακολουθούν την απόδοση της οργάνωσης και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, να εντοπίζουν προβλήματα, να αναγνωρίζουν ευκαιρίες και να προβλέπουν τάσεις. Είναι σχεδιασμένα ώστε να δέχονται δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα όπως μία νέα φορολογική νομοθεσία ή μία κίνηση των ανταγωνιστών, αλλά δέχονται και συνοπτικές πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS. Τα συστήματα αυτά φιλτράρουν, συνοψίζουν και εντοπίζουν κρίσιμα δεδομένα, μειώνοντας το χρόνο και τη προσπάθεια που απαιτείται από τα στελέχη για την απόκτηση χρησιμων πληροφοριών.<sup>11</sup>

Τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης, αντίθετα από τα άλλα πληροφοριακά συστήματα, δεν έχουν ως κύριο σκοπό την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Τα σημερινά ESS έχουν την ικανότητα εμβάθυνσης ή μετακίνησης από ένα συνοπτικό στοιχείο δεδομένων σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό λειτουργίας. Η δυνατότητα εμβάθυνσης είναι χρήσιμη, όχι μόνο στα ανώτερα στελέχη, αλλά και στο προσωπικό κατώτερων επιπέδων που χρειάζεται να αναλύει δεδομένα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων υποστήριξης διοίκησης είναι τα ακόλουθα:

- α Έχουν μεγάλη ευελιξία και διαθέτουν δεδομένα και εργαλεία στα διοικητικά στελέχη, χωρίς να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα,
- α Έχουν την δυνατότητα να αναλύουν, να συγκρίνουν και να τονίζουν τάσεις,
- α Προσαρμόζονται στις ατομικές ανάγκες του χρήστη,

- α Βοηθούν στην παρακολούθηση της απόδοσης στους τομείς ευθύνης των διευθυντικών στελεχών,
- α Μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές στη λειτουργία των οργανισμών πχ. καλύτερος έλεγχος των δραστηριοτήτων των κατώτερων μονάδων,
- α Έχουν πρόσβαση σε εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα,
- α Είναι φιλικά προς το χρήστη και απαιτούν ελάχιστη εκπαίδευση,
- α Παρουσιάζουν πληροφορίες σε γραφήματα, πίνακες κλπ.
- α Υποστηρίζουν ηλεκτρονικές επικοινωνίες,
- α Χρησιμοποιούνται απευθείας από τα στελέχη δίχως μεσάζοντες,
- α Παρέχουν πρόσβαση online, ανάλυση τάσεων, exception reporting, drill down, που επιτρέπει στο χρήστη να δει και δεδομένα που υπάρχουν πίσω από τα συγκεντρωτικά στοιχεία.

### **2.3.6 Συστήματα αυτοματισμού γραφείου (OAS)**

Είναι συστήματα υπολογιστών σχεδιασμένα για αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων που εργάζονται στα γραφεία και κυρίως με δεδομένα, υποστηρίζοντας τις συντονιστικές και επικοινωνιακές δραστηριότητες των εργασιών γραφείου. Απευθύνονται στο γνωστικό οργανωτικό επίπεδο και εξυπηρετούν τους χρήστες δεδομένων, οι οποίοι δε διαθέτουν ιδιαίτερες επιστημονικές γνώσεις. Στην πράξη δεν παράγουν νέες πληροφορίες και νέα γνώση.<sup>12</sup> Τα συστήματα αυτά συντονίζουν τους χρήστες δεδομένων, γεωγραφικές μονάδες και λειτουργικές περιοχές, επικοινωνούν με πελάτες, προμηθευτές και άλλους οργανισμούς έξω από την

επιχείρηση. Αντιπροσωπευτικά συστήματα αυτοματισμού γραφείου είναι αυτά που χειρίζονται και διαχειρίζονται έγγραφα, χρονοδιαγράμματα και επικοινωνία.

### **2.3.7 Ομαδικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (GDSS)**

Τα περισσότερα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων βοηθούν κυρίως στην λήψη ατομικής απόφασης και όχι ομαδικής. Επειδή όμως στις επιχειρήσεις υπάρχουν αρκετές ομάδες ατόμων που συνεργάζονται αναπτύχθηκαν τα ομαδικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (GDSS).<sup>13</sup> Τα GDSS είναι συστήματα βασισμένα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, τα οποία συντελούν στην λύση αδόμητων ή ημιδομημένων προβλημάτων και η λύση αυτή προέρχεται από την συνεργασία μίας ομάδας ατόμων. Δηλαδή όταν τα διευθυντικά στελέχη συνεργάζονται από κοινού με την βοήθεια της τεχνολογίας, τότε το σύστημα αυτό γίνεται ένα GDSS. Τα συστήματα αυτά βοηθούν τα στελέχη να καταλαβαίνουν ευκολότερα και καλύτερα τα προβλήματά τους και να παίρνουν τις πλέον ορθές αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στόχος τους είναι να μειωθούν τα μειονεκτήματα και προβλήματα που δημιουργούνται από την λήψη αποφάσεων σε ομαδικό επίπεδο δηλαδή με συνεργασίες και να αυξηθεί η παραγωγικότητα των συναντήσεων αυτών για λήψη αποφάσεων. Μερικά από τα προβλήματα τα οποία μπορεί κανείς να διαπιστώσει σε τέτοιες συναντήσεις είναι τα ακόλουθα:

- α Η έκρηξη του αριθμού των συσκέψεων, ειδικότερα αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις,
- α Η μεγάλη διάρκεια των συσκέψεων,

α Ο μεγάλος αριθμός αυτών που συμμετέχουν.

Μία απάντηση στα προβλήματα που δημιουργούνται από ομαδικές αποφάσεις είναι η δημιουργία νέων μεθόδων οργάνωση και διενέργειας συσκέψεων. Για παράδειγμα κάποιες τεχνικές όπως ο συντονισμός συσκέψεων, η ομαδική παραγωγή ιδεών κλπ. είναι κάποια πρότυπα που έχουν φέρει θετικά αποτελέσματα.

Τα συστατικά μέρη των συστημάτων υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων GDSS είναι τα ακόλουθα:

α **Το υλικό (hardware):** το οποίο αναφέρεται στις εγκαταστάσεις όπου γίνονται οι συσκέψεις, τόσο τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό όσο και τα καθίσματα, τον χώρο κλπ.

α **Το λογισμικό (software tools):** το οποίο αναφέρεται σε μία σειρά από εργαλεία για την οργάνωση ιδεών, τη συλλογή πληροφοριών, την ταξινόμησή τους κλπ. μερικά από αυτά τα εργαλεία είναι τα ακόλουθα:

- Ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια,
- Ηλεκτρονικά εργαλεία ομαδικής παραγωγής ιδεών,
- Συστήματα οργάνωσης ιδεών,
- Εργαλεία ερωτηματολογίων,
- Εργαλεία ψηφοφορίας,
- Εργαλεία διαμόρφωσης πολιτικής,
- Λεξικά της ομάδας κλπ.

α **Οι άνθρωποι:** όπου αναφέρεται τόσο στους συμμετέχοντες της σύσκεψης όσο και σε αυτούς που βοηθούν για το υλικό και λογισμικό του συστήματος.



Τα βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων GDSS είναι τα ακόλουθα:

- α Σχεδιάζονται με στόχο την υποστήριξη ομάδων στελεχών στη λήψη αποφάσεων,
- α Μπορούν να σχεδιαστούν για έναν τύπο προβλήματος ή για μία ποικιλία οργανωσιακών αποφάσεων σε επίπεδο ομάδας,
- α Ενθαρρύνουν τη δημιουργία ιδεών, επίλυση συγκρούσεων και ελευθερία έκφρασης,
- α Περιλαμβάνουν ενσωματωμένους μηχανισμούς που αποθαρρύνουν την ανάπτυξη αρνητικών ομαδικών συμπεριφορών όπως “η κακή επικοινωνία”,
- α Είναι συστήματα ειδικά σχεδιασμένα και όχι μόνο για μία σύνδεση ήδη υπαρχόντων μερών ενός συστήματος.

### **2.3.8 Άλλοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το επίπεδο οργάνωσης της κάθε επιχείρησης και ανάλογα με τις συγκεκριμένες λειτουργίες αυτής. Έτσι από πλευρά των κύριων λειτουργιών των επιχειρήσεων μπορούμε να παραθέσουμε αναφορικά τα παρακάτω συστήματα:

- α Συστήματα πωλήσεων & μάρκετινγκ,
- α Συστήματα κατασκευής και παραγωγής,
- α Συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου,
- α Συστήματα ανθρωπίνων πόρων.

Παράλληλα εκτός από τα παραπάνω συστήματα τα οποία διαφέρουν από κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις λειτουργίες που η κάθε μία παρουσιάζει, υπάρχουν και διάφοροι άλλοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων ειδικού ενδιαφέροντος οι οποίοι επίσης θα αναφερθούν ονομαστικά και συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθοι:

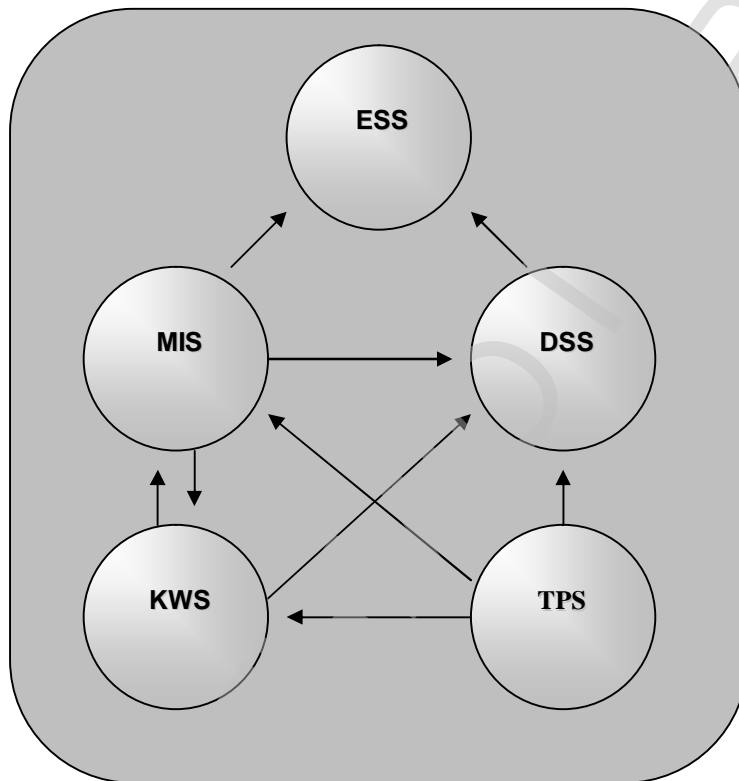
- α) Συστήματα Product Data Management (PDM)
- α) Συστήματα σχεδιασμού απαιτήσεων σε υλικά (Materials Requirements Planning – MRP),
- α) Συστήματα MRP II (Manufacturing Resource Planning),
- α) Συστήματα διαχείρισης και αξιοποίησης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP),
- α) Συστήματα CAD (Computer Aided Design).

#### **2.4 Η αλληλεξάρτηση των συστημάτων**

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) είναι η κύρια πηγή δεδομένων για όλα τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα. Σε όλα τα πληροφοριακά συστήματα δηλαδή στα MIS, DSS, KWS, εκτός από τα ESS, μπορεί να γίνει ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ τους. Συνήθως τα συστήματα ESS είναι ο αποδέκτης δεδομένων από τα υπόλοιπα συστήματα τα οποία είναι και κατώτερου επιπέδου.

Γενικότερα συμπεραίνουμε πως οι διάφοροι τύποι συστημάτων μίας επιχείρησης έχουν αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τα TPS αποτελούν την κύρια πηγή πληροφόρησης για τα άλλα συστήματα, τα οποία με την σειρά τους παράγουν

πληροφορίες για άλλα συστήματα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι σχέσεις των διαφόρων τύπων συστημάτων είναι χαλαρές. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται καθαρά η σχέση των συστημάτων μεταξύ τους.



Διάγραμμα 2.5  
Οι σχέσεις μεταξύ των συστημάτων

## 2.5 Στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τα πληροφοριακά συστήματα αποκλειστικά και μόνο για τις αποφάσεις του διοικητικού και λειτουργικού ελέγχου.

Με το πέρασμα του χρόνου οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τα

πληροφοριακά συστήματα για την υποστήριξη των αποφάσεων του στρατηγικού σχεδιασμού. Στα παραπάνω παρουσιάστηκαν οι βασικοί τύποι πληροφοριακών συστημάτων και επισημάνθηκε ο σημαντικός τους ρόλος στις επιχειρήσεις, όπου δεν είναι άλλος από την παροχή βοήθειας στην επίλυση προβλημάτων. Μερικά από τα συστήματα αυτά έχουν γίνει ιδιαίτερα σημαντικά και κρίσιμα για την επιβίωση και εξέλιξη ορισμένων επιχειρήσεων. Αυτά τα συστήματα τα οποία συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού καλούνται στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα. Πιο συγκεκριμένα τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα μεταβάλλουν τους στόχους, τις λειτουργίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις σχέσεις των οργανισμών με το περιβάλλον, έτσι ώστε να τους βοηθήσουν να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>14</sup>

Όμως για να χρησιμοποιηθεί κάποιο πληροφοριακό σύστημα σαν “όπλο” για τον ανταγωνισμό πρέπει πρώτα να έχει κατανοηθεί που και πως θα βρεθούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα – υπηρεσίες και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάξει το συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν επιτύχει τουλάχιστον ένα από τα παρακάτω:<sup>15</sup>

- α) Να δημιουργεί φραγμούς εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- α) Να μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,

- α Να μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- α Να μειώνει τον κίνδυνο από τα υποκατάστατα προϊόντα,
- α Να μειώνει τις απειλές από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τέσσερις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων:

- α Διαφοροποίηση του προϊόντος,
- α Εστιασμένη διαφοροποίηση,
- α Ηγεσία κόστους – παραγωγή χαμηλού κόστους,
- α Ανάπτυξη στενών δεσμών με πελάτες και προμηθευτές.

Πρέπει να γίνει κατανοητό πως τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα δεν ταυτίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν την διοίκηση του ανώτατου επιπέδου στην λήψη αποφάσεων.

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- <sup>1</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 42.
- <sup>2</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 91 - 92.
- <sup>3</sup> Turban Efraim, McLean Ephraim, Wetherbe James, Information Technology for management, Making connections for strategic advantage ( 2<sup>nd</sup> Edition), Wiley, 1999
- <sup>4</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 95.
- <sup>5</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 46.
- <sup>6</sup> Turban Efraim, McLean Ephraim, Wetherbe James, Information Technology for management, Making connections for strategic advantage ( 2<sup>nd</sup> Edition), Wiley, 1999
- <sup>7</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 97.
- <sup>8</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 234.
- <sup>9</sup> Elliot Geoffrey & Starkings Susan, Business Information Technology, systems, theory and practice, εκδόσεις Longman, London 1998, σελ. 55.
- <sup>10</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 428 - 430.
- <sup>11</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 49.

- <sup>12</sup> Δημητριάδης Αντώνης, Διοίκηση – Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 1998, σελ 136.
- <sup>13</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 440 - 444.
- <sup>14</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 56.
- <sup>15</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 271.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Επιπτώσεις, ποιότητα & Internet σε σχέση με τα Συστήματα Πληροφοριών

#### 3.1 Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις των συστημάτων πληροφοριών

Τα πληροφοριακά συστήματα παρά την μεγάλη χρησιμότητα που έχουν από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, παρουσιάζουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την σπουδαιότητα και τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και τον καθοριστικό τους ρόλο στις διαρθρωτικές αλλαγές τόσο στη δομή, στις λειτουργίες όσο και στη διοίκηση των οργανισμών και επιχειρήσεων.

Μερικά από τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν τα πληροφοριακά συστήματα είναι τα ακόλουθα:<sup>1</sup>

- α Τα ΠΣ μπορούν να εκτελούν ταχύτατα μεγάλο όγκο υπολογισμών και να κάνουν πολύ γρήγορα επεξεργασίες σε σχέση με τους ανθρώπους,
- α Αποθηκεύουν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών κατά τρόπο εύκολα προσβάσιμο και σε μικρό χώρο,
- α Βοηθούν τις εταιρείες να μαθαίνουν περισσότερα για τις αγοραστικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών τους,
- α Αυτοματοποιούν επιχειρησιακές διαδικασίες και καθήκοντα που διαφορετικά γίνονται με το χέρι,
- α Αυξάνουν την παραγωγικότητα με υπηρεσίες όπως οι ταμειακές μηχανές, τα τηλεφωνικά συστήματα, τα αεροπλάνα και οι αεροσταθμοί που ελέγχονται από υπολογιστές,



- α Παρέχουν γρήγορη, ορθή και φθηνή πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών ανά τον κόσμο,
- α Παρέχουν γρήγορη, ορθή και φθηνή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό μία επιχείρησης όσο και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων,
- α Αυξάνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ατόμων που εργάζονται σε ομάδες σε διάφορες τοποθεσίες,
- α Το κόστος όλων των λειτουργιών είναι αρκετά χαμηλότερο από την περίπτωση που γίνονταν όλες αυτές οι λειτουργίες χειροκίνητα,
- α Βοηθούν στην πρόοδο της ιατρικής με νέα συστήματα στη χειρουργική, τη ραδιολογία και την παρακολούθηση των ασθενών.

Γενικότερα τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να έχουν διάφορες λειτουργίες όπως:<sup>2</sup>

- α **Συναλλακτική**, μετατρέποντας δομημένες διαδικασίες σε συναλλαγές ρουτίνας,
- α **Γεωγραφική**, καθιστώντας δυνατή τη γρήγορη επικοινωνία μεταξύ μεγάλων αποστάσεων,
- α **Αυτοματισμού**, μειώνοντας την ανθρώπινη δραστηριότητα,
- α **Πληροφοριακή**, όπου επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες πληροφοριών,
- α **Αναλυτική**, χρησιμοποιώντας σύνθετες αναλυτικές μεθόδους,
- α **Σειριακή**, επιτρέποντας για παράδειγμα την ταυτόχρονη εργασία σε διαφορετικά έργα,
- α **Διαχείρισης της γνώσης**, συγκρατώντας και διαχέοντας τη γνώση και την πραγματογνωμοσύνη για τη βελτίωση διεργασιών,

- α **Παρακολούθησης**, επιτρέποντας τη λεπτομερή επίβλεψη της πορείας των έργων, των εισροών και των εκροών,
- α **Διαμεσολάβησης**, συνδέοντας απευθείας δύο μέρη τα οποία διαφορετικά θα επικοινωνούσαν μέσω τρίτου.

Πέρα όμως από τις θετικές συνέπειες των συστημάτων πληροφοριών υπάρχουν και κάποιες αρνητικές επιπτώσεις που θα ήταν αδύνατον να μην επισημανθούν.

Πιο συγκεκριμένα:<sup>3</sup>

- α Τα συστήματα πληροφοριών δίνουν τη δυνατότητα σε οργανισμούς να συγκεντρώνουν προσωπικά δεδομένα που παραβιάζουν την προσωπική ζωή των ανθρώπων,
- α Με την εξέλιξη των συστημάτων και την αυτοματοποίηση των περισσότερων λειτουργιών και δραστηριοτήτων καταργούνται θέσεις εργασίας που παλαιότερα κατείχαν ανθρώπινα όντα,
- α Στις μέρες μας η σπουδαιότητα και η χρήση των συστημάτων πληροφοριών είναι τόσο μεγάλη που σε περίπτωση κάποιας βλάβης των συστημάτων ολόκληρες επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να καταρρεύσουν,
- α Η έντονη χρήση συστημάτων πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει κακώσεις από επαναλαμβανόμενη προσπάθεια, τεχνοάγχος, και άλλα προβλήματα υγείας,
- α Το Internet μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διανομή παράνομων αντιγράφων λογισμικού, βιβλίων και άλλου υλικού προστατευμένου από πνευματικά δικαιώματα.

Παρόλα αυτά, το είδος των συστημάτων που αναπτύσσονται σήμερα είναι πολύ σημαντικό για τη συνολική απόδοση των οργανισμών, ειδικά στην σημερινή έντονα παγκοσμιοποιημένη οικονομία που βασίζεται κυρίως σε πληροφορίες. Τα συστήματα πληροφοριών καθοδηγούν τις καθημερινές λειτουργίες αλλά και τη στρατηγική των οργανισμών. Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν βοηθήσει επιχειρήσεις να γίνουν πιο ευέλικτες, να καταργήσουν επίπεδα διοίκησης, να πετύχουν ανεξαρτησία της εργασίας από τον τόπο, να ανασχεδιάσουν τις ροές εργασιών και να εκχωρήσουν μεγάλες εξουσίες σε προσωπικό και στελέχη. Η τεχνολογία πληροφοριών εφοδιάζει τα στελέχη με εργαλεία για τον προγραμματισμό των πόρων της επιχείρησης με μεγαλύτερη ακρίβεια, για προβλέψεις, προγραμματισμό και παρακολούθηση των κύριων διεργασιών της επιχείρησης. Για τη μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας των πληροφοριών υπάρχει πολύ μεγαλύτερη ανάγκη σχεδιασμού της αρχιτεκτονικής πληροφοριών και της υποδομής τεχνολογίας πληροφοριών του οργανισμού.

### **3.2 Λόγοι αποτυχίας των Πληροφοριακών συστημάτων**

Ένα καλά σχεδιασμένο και οργανωμένο Πληροφοριακό σύστημα δεν είναι απαραίτητο πως θα επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Η σωστή εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνική και ποιοτική υπεροχή, αλλά και από έναν αριθμό οργανωσιακών και άλλων παραγόντων και διαδικασιών. Αυτοί οι παράγοντες πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να επιτύχει ένα πληροφοριακό σύστημα. Επίσης υπάρχει και η περίπτωση όπου ένα

πληροφοριακό σύστημα μπορεί να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους μίας επιχείρησης όμως να μην μπορέσει να υλοποιηθεί σωστά σε μία άλλη. Οι πιο σημαντικοί λόγοι αποτυχίας ενός πληροφοριακού συστήματος είναι οι ακόλουθοι:<sup>4</sup>

α Η εστίαση στα τεχνικά χαρακτηριστικά (τεχνική πλευρά) του συστήματος και όχι στην κοινωνική του πλευρά. Γνωρίζουμε πως τα κύρια στοιχεία σε έναν οργανισμό είναι οι άνθρωποι, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η δομή. Αν υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από τα στοιχεία τότε επηρεάζονται όλα τα υπόλοιπα. Τα πληροφοριακά συστήματα ως κοινωνικοτεχνικά συστήματα, θα πρέπει να υλοποιούνται λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές δομικές επιπτώσεις τους στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

α Συμπεριφορά ανθρώπινου παράγοντα. Υπάρχουν φορές όπου ενώ το πληροφοριακό σύστημα παρέχει για τους ειδικούς που το δημιούργησαν την απαιτούμενη πληροφόρηση, δεν χρησιμοποιείται από τους χρήστες έτσι όπως πρέπει. Για παράδειγμα υπάρχουν διευθυντικά στελέχη τα οποία πιστεύουν πως τα πληροφοριακά συστήματα αφορούν μόνο τους χρήστες αυτών και όχι το γενικότερο προσωπικό. Δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση.

α Έλλειψη εκπαίδευσης και διαθέσιμου χρόνου των αναλυτών και προγραμματιστών, οι οποίοι έχουν κυρίως τεχνικές μόνο γνώσεις και δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση σε θέματα ψυχολογίας, ανθρωπίνων σχέσεων κλπ.

Ο καθορισμός των πληροφοριακών αναγκών των διευθυντικών στελεχών είναι μία σημαντική πλευρά της διαδικασίας ανάπτυξης ενός ΠΣ, η οποία προϋποθέτει ικανότητες που συχνά δεν υπάρχουν στους αναλυτές και στους

προγραμματιστές των συστημάτων. Αυτό οφείλεται στο ότι η εκπαίδευση και η εμπειρία τους αφορά τα τεχνικά και ποσοτικά κυρίως θέματα των ΠΣ και των Η/Υ. Παράλληλα η εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί την συνεχή εκπαίδευση και την αφιέρωση αρκετού ελεύθερου χρόνου από το προσωπικό, πράγμα πολύ δύσκολο.

- α Αδυναμία εντοπισμού ή υλοποίησης των απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών από πλευράς ανώτατης διοίκησης γεγονός που συντελεί στον περιορισμό της απόδοσης των συστημάτων με αποτέλεσμα αυτά να θεωρούνται τελικά περισσότερο εχθρικά παρά φιλικά.
- α Οι επιπτώσεις των τηλεπικοινωνιών. Με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων η συνεργασία των εργαζομένων σε γραφεία μπορεί να αυτοματοποιηθεί και η χρήση των τερματικών να υποκαταστήσει την παραδοσιακή επικοινωνία των ανθρώπων. Όσο η επικοινωνία και η επεξεργασία των δεδομένων συνεχίζουν να ενοποιούνται, να επεκτείνονται και να επηρεάζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, τόσο περισσότερο η οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί κοινωνικές και δομικές αλλαγές.
- α Η ανταπόκριση του ανθρώπινου παράγοντα στην υιοθέτηση και λειτουργία του Πληροφοριακού συστήματος. Η αναδιανομή της δύναμης ορισμένων ατόμων, καθώς τα άτομα ή οι ομάδες που παράγουν ή ελέγχουν την πληροφορία αποκτούν δύναμη έναντι των άλλων ατόμων ή ομάδων της επιχείρησης οι οποίοι βλέπουν τη δύναμή τους να περιορίζεται. Οι αντιδράσεις αυτών που αποδυναμώνονται λόγω της εισαγωγής του νέου πληροφοριακού συστήματος μπορεί να παρεμποδίζουν τη σωστή λειτουργία και να πλήττουν την

αποτελεσματικότητά του (πχ. μη συντηρώντας επαρκώς τα δεδομένα στο σύστημα με αποτέλεσμα τη λήψη λανθασμένων πληροφοριών ως εκροή του συστήματος).

Ένας παράγοντας που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα ή μη του πληροφοριακού συστήματος είναι η ποιότητα του λογισμικού (software), για το οποίο πρέπει να έχουμε υπόψη τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- α Συχνά ο προμηθευτής του λογισμικού φτιάχνει ένα αντίγραφο από το τελικό προϊόν,
- α Τα προβλήματα ποιότητας πρέπει να λυθούν την πρώτη φορά και το σχέδιο να είναι υψηλής ποιότητας από την αρχή,
- α Ο προμηθευόμενος αποδέχεται το λογισμικό χωρίς να το έχει προηγουμένως δει,
- α Η τήρηση των προδιαγραφών δεν εγγυάται την επιτυχία καθώς αυτές μπορεί να είναι ανακριβείς ή ατελείς,
- α Οι ανάγκες των χρηστών ενδέχεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του λογισμικού,
- α Συχνά οι σχεδιαστές – προγραμματιστές επικεντρώνονται στη λειτουργικότητα του συστήματος και παραβλέπουν την φιλικότητα προς το χρήστη και την ευκολία εκμάθησής του ή ακόμα και την αδιαμφισβήτητη ακρίβεια και αξιοπιστία ή την ταχύτητά του.

### **3.3 Η σχέση των πληροφοριακών συστημάτων με την ποιότητα**

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν πιο ψηλά επίπεδα ποιότητας στα προϊόντα, στις υπηρεσίες και στην ίδια τη λειτουργία τους. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες δίνουν μεγάλη προσοχή στην ποιότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών τους λόγω του αδυσώπητου ανταγωνισμού.

#### **3.3.1 Η έννοια της ποιότητας για μία επιχείρηση**

Πριν αναφερθούμε στην συμβολή των συστημάτων πληροφοριών στη διαχείριση της ολικής ποιότητας θα πρέπει να ορίσουμε την έννοια της ποιότητας. Η ποιότητα μπορεί να οριστεί τόσο από την πλευρά του παραγωγού όσο και από την πλευρά του πελάτη. Από την πλευρά του παραγωγού η ποιότητα έχει να κάνει με τα πρότυπα παραγωγής και τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου η ποιότητα του προϊόντος να είναι συγκεκριμένη και συνεχώς η ίδια. Να μην υπάρχουν δηλαδή αποκλίσεις από τις συγκεκριμένες προδιαγραφές. Από την πλευρά του πελάτη η ποιότητα έχει διαφορετική έννοια και συγκεκριμένα έχει μεγαλύτερη ευρύτητα. Ο πελάτης ενδιαφέρεται για την αντοχή, την ευκολία εγκατάστασης και χρήσης του προϊόντος. Ενδιαφέρεται για την ποιότητα των υπηρεσιών, δηλαδή την ακρίβεια της διαφήμισης, την ανταπόκριση της εγγύησης κλπ. Παράλληλα η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα περιλαμβάνει και ψυχολογικές απόψεις : τη γνώση της εταιρείας για τα προϊόντα,

την ευγένεια, ευαισθησία κλπ. Δηλαδή διαπιστώνουμε πως η ποιότητα από την πλευρά του πελάτη είναι πολυδιάστατη και εξαρτάται από το είδος τους αγαθού ή υπηρεσίες που αγοράζει.

Από τα παραπάνω μπορεί να διαπιστωθεί πως ο ορισμός της ποιότητας μέσα σε μία επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία εξετάζεται. Για παράδειγμα ποιότητα υπηρεσιών για την λειτουργία του marketing είναι περισσότερο “κάλυψη προσδοκιών πελατών” και λιγότερο “συμμόρφωση σε προδιαγραφές” ενώ για τη λειτουργία της παραγωγής ισχύει το αντίθετο.<sup>5</sup>

Σήμερα η ποιότητα έχει περιγραφεί ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη των εταιριών στις διεθνείς αγορές. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν την ιδέα της διαχείρισης ολικής ποιότητας. Λέγοντας διαχείριση ολικής ποιότητας (TQM) εννοούμε την ποιότητα για την οποία είναι υπεύθυνο όλο το προσωπικό. Δηλαδή αναμένεται να συμβάλει κάθε υπάλληλος μέσα στην επιχείρηση ώστε να επέλθει η επιθυμητή ποιότητα του προϊόντος.

### **3.3.2 Η συμβολή των ΠΣ στην Διαχείριση Ολικής Ποιότητας**

Όπως διαπιστώθηκε στην παραπάνω ενότητα, ο όρος ποιότητα δεν είχε πάντα το ίδιο περιεχόμενο, ενίοτε θεωρούταν και απροσδιόριστη, ανάλογα με τη σκοπιά θεώρησής της. Μη την ανάπτυξη όμως και διάδοση των αρχών διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πλέον κοινά αποδεκτό ότι η ποιότητα που προσφέρει μία



επιχείρηση έχει προσμετρήσιμα χαρακτηριστικά, τα οποία η επιχείρηση μπορεί συστηματικά να επηρεάσει. Τα συστήματα πληροφοριών είναι ένας τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους ποιοτικούς της στόχους. Αυτό τα συστήματα πληροφοριών το πετυχαίνουν με τους εξής τρόπους:

- α Απλοποίηση του προϊόντος, της διεργασίας παραγωγής, ή και των δύο. Στις επιχειρήσεις υπάρχει η αντίληψη ότι όσο πιο λίγα και πιο απλά τα βήματα μίας διαδικασίας και διεργασίας, τόσο πιο δύσκολα θα δημιουργηθούν σφάλματα κατά το πέρας της. Αυτό είναι μία σωστή αντίληψη διότι όταν υπάρχουν πολλά βήματα το σίγουρο είναι πως θα δημιουργηθούν σφάλματα τα οποία δεν θα είναι ηθελημένα. Τα συστήματα πληροφοριών βοηθούν να μειωθεί ο αριθμός των βημάτων με αποτέλεσμα και τα σφάλματα να μειώνονται στο ελάχιστο και το κόστος παραγωγής να μειωθεί.
- α Πρότυπα αναφοράς. Είναι ένας τρόπος όπου ακολουθούν πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν την ποιότητα του προϊόντος που επιθυμούν. Πιο συγκεκριμένα ορίζουν αυστηρά πρότυπα προϊόντων, υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων και μετρώντας την απόδοσή τους σε σχέση με αυτά τα πρότυπα. Παράλληλα τα συστήματα πληροφοριών εκδίδουν στο τέλος μίας χρονικής περιόδου συνοπτικές αναφορές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τα σημεία στα οποία γίνονται λάθη.
- α Βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της πελατείας. Πρωταρχικός ρόλος στις επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Η βελτίωση των προϊόντων και της εξυπηρέτησης προς τους

πελάτες βελτιώνει την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και τονώνει τις σχέσεις της επιχείρησης με αυτούς.

- α Μείωση χρόνου του παραγωγικού κύκλου. Μείωση του χρόνου της παραγωγής σημαίνει μείωση των βημάτων των διαδικασιών. Έτσι με μειωμένα βήματα μειώνεται και η δημιουργία σφαλμάτων. Ακόμα και αν δημιουργούνται σφάλματα, εφόσον μειώνεται ο χρόνος για την παραγωγή ενός προϊόντος, αυτά εντοπίζονται σχετικά νωρίς και σε αρχικά στάδια.
- α Βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας στο σχεδιασμό. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα συστήματα πληροφοριών σχεδιάζονται με ακρίβεια προϊόντα, τα οποία ελέγχονται, δοκιμάζονται και βελτιώνονται. Με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών δεν χρειάζονται να δημιουργηθούν πραγματικά μοντέλα του προϊόντος στο στάδιο του σχεδιασμού, αφού και επαναληπτικοί σχεδιασμοί και δοκιμές πραγματοποιούνται έως ότου ικανοποιηθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- α Βελτίωση της ακρίβειας στην παραγωγή. Ένας τρόπος βελτίωσης της ποιότητας είναι η μεγαλύτερη ακρίβεια στην διεργασία παραγωγής και η μείωση των ανοχών από το ένα εξάρτημα στο άλλο. Το λογισμικό σχεδίασης με τη βοήθεια υπολογιστή περιλαμβάνει πολλές φορές τη δυνατότητα μετάφρασης των προδιαγραφών των σχεδίων σε προδιαγραφές για τα εργαλεία της παραγωγής και για την ίδια τη παραγωγική διαδικασία.

### 3.4 Το διαδίκτυο Internet

Το Internet είναι ένα διεθνές δίκτυο το οποίο αποτελείται από εκατοντάδες χιλιάδες κόμβους (υπολογιστές) στους οποίους βρίσκονται πάσης φύσεως πληροφορίες. Το Internet παρουσιάζει πολλές δυνατότητες για την οργάνωση και λειτουργία μίας επιχείρησης, οι οποίες μετασχηματίζουν τους οργανισμούς και τη χρήση των συστημάτων πληροφοριών στην καθημερινή ζωή. Τις δυνατότητες αυτές τις χρησιμοποιούν οι διάφορες επιχειρήσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών και για επικοινωνία είτε εντός είτε εκτός αυτών.

Το Internet δημιουργήθηκε αρχικά ως δίκτυο του Αμερικάνικου Υπουργείου Άμυνας, για να συνδέσει καθηγητές πανεπιστημίων και επιστήμονες από όλο τον κόσμο. Το δίκτυο ονομαζόταν Arpanet το οποίο έχει αναπτυχθεί και επεκταθεί εδώ και πολλά χρόνια και σήμερα οι απόγονοί του σχηματίζουν τη ραχοκοκαλιά αυτού που ονομάζουμε Internet.<sup>6</sup>

Ένα από τα χαρακτηριστικά του Internet είναι ότι κανείς δεν είναι ιδιοκτήτης του και δεν έχει κανενός είδους διοικητική οργάνωση. Το Internet δεν πρέπει να το βλέπουμε σαν ένα δίκτυο υπολογιστών ή σαν ένα σύνολο δικτύων υπολογιστών συνδεδεμένων το ένα με το άλλο. Τα δίκτυα υπολογιστών αποτελούν ένα μέσο όπου διακινούνται οι πληροφορίες. Η διαφορά του Internet έγκειται στο ότι η χρησιμότητά του βρίσκεται μέσα στις ίδιες τις πληροφορίες. Δηλαδή είναι μία ανεξάντλητη πηγή πληροφοριών και μία εναλλακτική δυνατότητα επικοινωνίας.

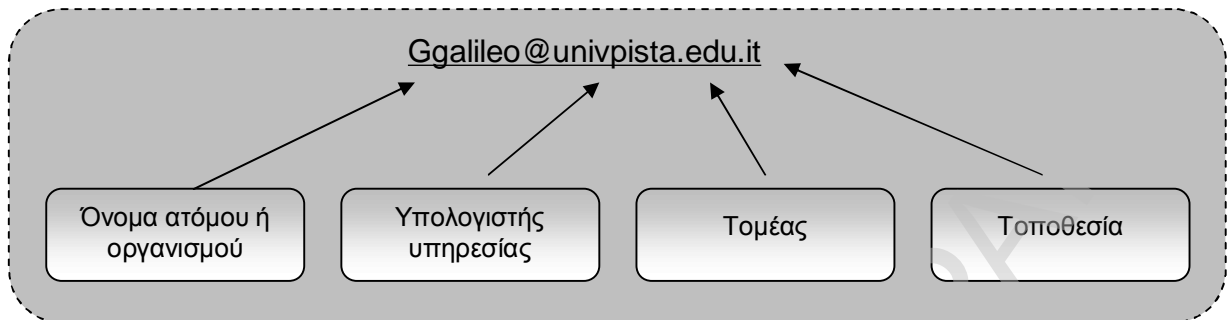
Για να συνδεθεί στο Internet ένα υπάρχον δίκτυο χρειάζεται απλώς να πληρώσει ένα μικρό ποσό εγγραφής και να συμφωνήσει σε ορισμένα πρότυπα που

βασίζονται στο μοντέλο αναφοράς TCP/IP. Το πρωτόκολλο TCP/IP (Πρωτόκολλο ελέγχου μετάδοσης/ πρωτόκολλο του Internet) είναι εκείνο το οποίο συγκρατεί στη θέσης τους τα χιλιάδες δίκτυα και εκατομμύρια υπολογιστές στα οποία βασίζεται το Internet.

### 3.4.1 Οι βασικές υπηρεσίες του Internet

Οι κυριότερες δυνατότητες/ υπηρεσίες του Internet είναι οι ακόλουθες:

- α **Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail).** Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μεταδίδει και λαμβάνει μηνύματα σε όλο τον κόσμο. Πλέον το Internet έχει γίνει το πιο γνωστό και έγκυρο μέσο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διότι συνδέει τόσους πολλούς ανθρώπους σε όλο τον κόσμο και παράλληλα βελτιώνει την παραγωγικότητα. Σαν χρήστες του Internet μπορούμε να στέλνουμε μηνύματα και να λαμβάνουμε από κάθε χρήστη του ίδιου δικτύου. Με το κατάλληλο λογισμικό ο χρήστης στέλνει ένα μήνυμα/ έγγραφο/ αρχείο, σε κάποιον παραλήπτη σύμφωνα με την ηλεκτρονική διεύθυνση αυτού. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και εγγράφων. Με τη βοήθεια του e-mail έγινε εφικτή η συνεργασία και εγγραφή εργασιών εξ αποστάσεως, ακόμα δηλαδή και αν οι συμμετέχοντες βρίσκονταν σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τα συστατικά μέρη μίας ηλεκτρονικής διεύθυνσης.



Διάγραμμα 3.1  
Ανάλυση διεύθυνσης Internet

- α **Ομάδες ειδήσεων Usenet (Forums).** Αποτελούν ομάδες οι οποίες συζητούν και όπου ανταλλάσσουν πληροφορίες, ιδέες και απόψεις για συγκεκριμένα θέματα. Οι συζητήσεις γίνονται μέσω μεγάλων ηλεκτρονικών πινάκων ανακοινώσεων όπου από αυτούς στέλνονται μηνύματα και όλα τα μέλη των ομάδων αυτών μπορούν να τα διαβάσουν.
- α **LISTSERV.** Ένα άλλο σύστημα για ομάδες συζητήσεων είναι το σύστημα LISERSERV το οποίο αφορά συζητήσεις οι οποίες διεξάγονται από τις ομάδες με καταλόγους αλληλογραφίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αντί για πίνακες ανακοινώσεων. Ανά πάσα στιγμή αν είσαι μέλος της ομάδας αυτής μπορείς να λαμβάνεις μηνύματα που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα συζήτησης.
- α **Συνομιλία.** Το Internet δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να συνομιλούν απευθείας και ζωντανά. Αρκεί και τα δύο πρόσωπα να είναι συνδεδεμένα στο Internet. Μέχρι παλαιότερα η συνομιλία μέσω Internet αφορούσε μονάχα γραπτή συνομιλία, όπου οι συνομιλητές πληκτρολογούσαν τις απόψεις τους και διάβαζαν τις απαντήσεις από την οθόνη του υπολογιστή. Όμως έχει δημιουργηθεί και η νέα γενιά συνομιλίας που δίνει την δυνατότητα φωνητικής

συνομιλίας, η οποία είναι πιο εύκολη και πιο γρήγορη και που σιγά σιγά γίνεται αρκετά δημοφιλής.

- α **Υπηρεσία Telnet.** Η υπηρεσία Telnet μας δίνει τη δυνατότητα να μπορούμε να συνδεόμαστε με έναν απομακρυσμένο υπολογιστή. Δηλαδή βοηθάει στην γρήγορη και χωρίς σφάλματα σύνδεση μεταξύ δύο υπολογιστών. Για παράδειγμα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την υπηρεσία αυτή για να συνδεθούμε με τον υπολογιστή της βιβλιοθήκης ενός πανεπιστημίου, της εργασίας μας κλπ.
- α **Υπηρεσία FTP – Πρωτόκολλο μεταφοράς Αρχείων.** Η Υπηρεσία FTP επιτρέπει την μεταφορά αρχείων από ένα υπολογιστή σε έναν άλλο. Συνήθως χρησιμοποιείται για αντιγραφή και μεταφορά ενός αρχείου από κάποιο μακρινό υπολογιστή υπηρεσίας στον δικό μας ή και αντίστροφα. Αποτελεί μία γρήγορη και εύκολη μέθοδο, με την προϋπόθεση ότι είναι γνωστή η τοποθεσία του απομακρυσμένου υπολογιστή στον οποίο υπάρχει το αρχείο που θέλουμε.
- α **Υπηρεσία Gopher.** Το Gopher είναι ένα εργαλείο υπολογιστή – πελάτη που δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να εντοπίζει πληροφορίες αποθηκευμένες σε διακομιστές Gopher στο Internet με τη βοήθεια μίας σειράς εύχρηστων ιεραρχικών μενού. Στο Internet υπάρχουν πολλές τοποθεσίες διακομιστών Gopher σε όλο τον κόσμο. Κάθε τοποθεσία Gopher έχει δικό της σύστημα μενού με κατάλογο εξειδικευμένων θεμάτων, τοπικών αρχείων και άλλων σχετικών τοποθεσιών Gopher. Αν το λογισμικό Gopher χρησιμοποιηθεί για αναζήτηση ενός συγκεκριμένου θέματος, τότε ο διακομιστής θα μεταφερθεί αυτόματα στο κατάλληλο αρχείο του ίδιου ή άλλου διακομιστή ανάλογα με το

πού βρίσκεται το συγκεκριμένο αρχείο. Πρέπει να τονιστεί πως όλες οι υπηρεσίες του Internet χρησιμοποιούν τη σχέση πελάτη/ διακομιστή. Η εκμάθηση της χρήσης του Internet σημαίνει στην πραγματικότητα εκμάθηση της χρήσης καθενός από τα προγράμματα πελάτη. Γιαυτό το λόγο, για να χρησιμοποιήσουμε μία υπηρεσία του Internet θα πρέπει να έχουμε κατανοήσει τα παρακάτω:

- Πως να ξεκινάμε το πρόγραμμα πελάτη γιαυτήν την υπηρεσία.
- Πως να πούμε στο πρόγραμμα πελάτη ποιο διακομιστή θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε.
- Ποια διαταγή πρέπει να χρησιμοποιήσουμε με αυτόν τον τύπο πελάτη.

α **Ο παγκόσμιος ιστός.** Ο ιστός είναι ένα σύστημα με παγκόσμια αποδεκτά πρότυπα αποθήκευσης, μορφοποίησης, ανάκτησης και παρουσίασης πληροφοριών με τη χρήση της αρχιτεκτονικής πελάτη / διακομιστή. Μπορεί και συνδυάζει κείμενο, γραφικά, ήχο, υπερμέσα, μπορεί και χειρίζεται όλα τα είδη ψηφιακής επικοινωνίας και διευκολύνει τη σύνδεση πόρων που βρίσκονται σε μεγάλες αποστάσεις μεταξύ τους. Δημιουργήθηκε με σκοπό να βοηθήσει τους διάφορους συνεργάτες να χρησιμοποιούν από κοινού τις διάφορες ιδέες τους, ακόμα και αν βρίσκονταν μακριά ο ένας από τον άλλο. Ο ιστός χρησιμοποιεί διασύνδεση χρήστη με γραφικά, για την εύκολη προβολή, και βασίζεται σε μία τυποποιημένη γλώσσα υπερ-κειμένου HTML (Hypertext Markup Language), η οποία μορφοποιεί έγγραφα και ενσωματώνει δυναμικούς συνδέσμους προς άλλα έγγραφα και εικόνες αποθηκευμένες στον ίδιο ή σε απομακρυσμένους υπολογιστές. Με τους συνδέσμους αυτούς ο χρήστης απλά “κλικάρει” πάνω σε

ένα τονισμένο γραφικό και απευθείας μεταφέρεται στο συγκεκριμένο έγγραφο που επιθυμεί. Ο εντοπισμός πληροφοριών στον Ιστό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τέσσερις μεθόδους και συγκεκριμένα:

- Οι κατάλογοι τοποθεσιών Ιστού. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει καταλόγους τοποθεσιών του Ιστού με τις διευθύνσεις τους.
- Οι μηχανές αναζήτησης. Όπως οι Alta Vista, Yahoo, Google, Lycos κλπ.
- Η τεχνολογία εκπομπής ή προώθησης. Οι χρήστες μπορούν να δέχονται αυτόματα τις πληροφορίες που θέλουν χωρίς να δαπανούν πολύ χρόνο “σερφάροντας” στο Internet. Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει σε μορφή πίνακα τις βασικές δυνατότητες του Internet.

<b><u>Οι κύριες δυνατότητες του Internet</u></b>	
<b>Δυνατότητα</b>	<b>Λειτουργίες που υποστηρίζονται</b>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	Μηνύματα μεταξύ προσώπων, κοινή χρήση εγγράφων
Ομάδες ειδήσεων Usenet	Ομάδες συζήτησης με ηλεκτρονικούς πίνακες ανακοινώσεων
LISTSERV	Ομάδες συζήτησης μέσω διακομιστών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με καταλόγους αλληλογραφίας
Συνομιλία	Αλληλεπιδραστικές συνομιλίες
Telnet	Σύνδεση σε ένα σύστημα υπολογιστή και εργασία σε άλλο σύστημα
FTP	Μεταφορά αρχείων από έναν υπολογιστή σε άλλο
Gopher	Εντοπισμός πληροφοριών με τη χρήση ιεραρχικών μενού
Παγκόσμιος ιστός	Ανάκτηση, μορφοποίηση, και παρουσίαση πληροφοριών με τη χρήση συνδέσμων υπερ - κειμένου

**Διάγραμμα 3.2**

**Οι κύριες δυνατότητες του Internet**



### 3.4.2 Τα οφέλη του Internet για τις επιχειρήσεις

Από την προηγούμενη ενότητα συμπεράναμε πως το Internet είναι το μεγαλύτερο και περισσότερο χρησιμοποιούμενο δίκτυο. Είναι εξαιρετικά ευέλικτο και εκατομμύρια ανθρώπων που εργάζονται στην επιστήμη, στην εκπαίδευση, τις δημόσιες υπηρεσίες και σε επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν για ανταλλαγή πληροφοριών ή για εμπορικές συναλλαγές με άλλους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Διαπιστώσαμε πως η χρησιμότητα του Διαδικτύου δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή πληροφοριών αλλά και στην επικοινωνία – συνεργασία, συμμετοχή σε συζητήσεις, ψυχαγωγία και τις εμπορικές συναλλαγές. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούμε στα οφέλη που προσφέρει στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα:

- α **Συνδεσιμότητα και παγκόσμια εμβέλεια.** Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του διαδικτύου είναι η δυνατότητά του να συνδέει πολλούς ανθρώπους την ίδια στιγμή ανεξάρτητα από τον τόπο στον οποίο βρίσκονται. Το Internet δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν και να συνδέονται απευθείας με προμηθευτές, συνεργάτες, μεμονωμένους πελάτες με το ίδιο χαμηλό κόστος ανεξάρτητα από την χιλιομετρική απόσταση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίζουν καινούργιες διεξόδους πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στο εξωτερικό καθώς το διαδίκτυο διευκολύνει τις διασυνοριακές συναλλαγές και ροές πληροφοριών. Επίσης το διαδίκτυο βοηθά τις επιχειρήσεις στην μείωση του κόστους προσωπικού κατά το άνοιγμα νέων αγορών σε απομονωμένες αγορές διότι δεν απαιτείται η εγκατάσταση δικών τους δικτύων.

- α **Μειωμένο κόστος επικοινωνίας.** Όπως είναι γνωστό το κόστος επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου είναι πολύ πιο φθηνό σε σχέση με κάθε άλλου είδους επικοινωνία. Παλαιότερα όπου το Internet δεν είχε διαδοθεί πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονταν να δημιουργούν δικά τους δίκτυα ή να γίνονται συνδρομητές σε υπηρεσίες δικτύου προστιθέμενης αξία. Σαφώς το κόστος επικοινωνίας μέσω διαδικτύου είναι μειωμένο σε σχέση με την εγκατάσταση ιδιωτικού δικτύου και συνδρομής σε υπηρεσίες. Συνήθως το κόστος επικοινωνίας μέσω Internet είναι ο πιο συμφέρον τρόπος επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις.
- α **Χαμηλό κόστος συναλλαγών.** Είναι κατανοητό πως οι συναλλαγές μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι πολύ φθηνότερες από κάθε άλλου είδους συναλλαγή. Για παράδειγμα οι παραγγελίες μίας επιχείρησης με τον παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή με χαρτί και μολύβι, είναι σαφώς πιο δαπανηρές σε σχέση με τις ηλεκτρονικές παραγγελίες μέσω Internet.
- α **Μειωμένο κόστος μεσολάβησης.** Το Internet μειώνει το κόστος μεσολάβησης
  - το κόστος της διοίκησης προσωπικού και του συντονισμού της δουλειάς τους
  - επειδή διαθέτει δίκτυα και επικοινωνίες χαμηλού κόστους και εργαλεία συνεργασίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε παγκόσμια κλίμακα.
- α **Αλληλεπίδραση, ευελιξία και προσαρμογή.** Το Internet με την βοήθεια των διαφόρων εργαλείων του μπορεί να δημιουργήσει ένα είδος αλληλεπίδρασης με τους χρήστες. Οι χρήστες που έλκονται από δελεαστικές εικόνες, γραφικά κλπ μπορούν να πατήσουν σε διάφορα κουμπιά και να προβούν σε επιπρόσθετες πληροφορίες. Οι εταιρείες μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτή την έλξη και να επιτύχουν ανάπτυξη συνεχούς διαλόγου με τους πελάτες τους και

να προσαρμόσουν την επικοινωνία στις ανάγκες κάθε ατόμου. Παράλληλα μπορούν να δημιουργήσουν τις λεγόμενες δυναμικές σελίδες όπου το περιεχόμενό τους εξαρτάται από τις επιθυμίες του χρήστη.

- α **Επιτάχυνση στη διανομή γνώσης.** Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και βάσεις δεδομένων στο δίκτυο με στόχο την άμεση προσπέλαση πηγών πληροφοριών σε διάφορους τομείς. Γνωρίζουμε πως η άμεση και σωστή γνώση είναι εκείνη που κάνει κάποιες επιχειρήσεις να είναι πιο μπροστά από κάποιες άλλες. Αυτό με την βοήθεια του διαδικτύου προσπαθεί να επιλυθεί.

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- <sup>1</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 32.
- <sup>2</sup> Turban Efraim, McLean Ephraim, Wetherbe James, Information Technology for management, Making connections for strategic advantage ( 2<sup>nd</sup> Edition), Wiley, 1999
- <sup>3</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 32.
- <sup>4</sup> Οικονόμου Γεώργιος, Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004, σελ. 169.
- <sup>5</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 66.
- <sup>6</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 271 – 276.
- <sup>7</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003, σελ. 280.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

#### **4.1 Έννοια τουριστικού καταλύματος**

Τα τουριστικά καταλύματα παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών. Μέχρις ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας.<sup>1</sup>

Με τον όρο τουριστικά καταλύματα νοούνται όλες εκείνες οι επιχειρήσεις υποδοχής οι οποίες κανονικά ή περιοδικά προσφέρουν στους πελάτες υπηρεσίες διαμονής, καθώς και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση κτλ.

Αν και τα τουριστικά καταλύματα δεν περιορίζονται μόνο στην εξυπηρέτηση των τουριστών, στην πλειοψηφία τους η οικονομική αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την τουριστική κίνηση. Τα διάφορου τύπου ξενοδοχειακά καταλύματα φιλοξενούν πέρα από τουρίστες πολλές κατηγορίες ανθρώπων, όπως για παράδειγμα επαγγελματίες, φοιτητές, ταξιδεύοντες ασθενείς ή και ακόμα ανθρώπους που χρησιμοποιούν το ξενοδοχείο σαν μόνιμη κατοικία.

Τα τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν όχι μόνο τα ξενοδοχεία και τις άλλες παραδοσιακές μορφές διαμονής (π.χ. Μοτέλ) αλλά και χωριά διακοπών, κάμπινγκ, ξενώνες, καταλύματα συνεχή ή εποχικού χαρακτήρα κτλ.

## 4.2 Οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ξενοδοχειακή επιχείρηση καλείται κάθε εμπορικό κατάλυμα υποδοχής, το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία ή σε μια πελατεία παραμονής. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να κυμαίνεται ανά ημέρα, εβδομάδα ή και μήνα.

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

Στο σύστημα τουρισμός ή στην τουριστική βιομηχανία τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα ουσιαστικό μέρος αυτής. Μέχρι ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία τότε δεν είναι εφικτή η έννοια της φιλοξενίας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού για τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από αυτόν σε εθνικό επίπεδο. Παράλληλα πωλούν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο με διάφορους τρόπους, διότι πέρα από τουρίστες εξυπηρετούν ανθρώπους οι οποίοι μετακινούνται για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για αθλητικούς και άλλους.

Γενικότερα το ξενοδοχείο σήμερα αποτελεί μία πολυσύνθετη επιχείρηση η οποία κάνει χρήση της διαθέσιμης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας για να επιδιώξει τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Οι επιμέρους στόχοι μίας ξενοδοχειακής μονάδας, οι οποίοι εξυπηρετούν το σκοπό της επιχείρησης για κέρδος αποτελούν σημεία προσανατολισμού της οργάνωσης, τα οποία είναι τα εξής:<sup>2</sup>

- α Ανίχνευση των αναγκών της υποψήφιας πελατείας
- α Διαμόρφωση κατάλληλου προϊόντος, δηλαδή δωματίου, εστιατορίων, μπαρ, τηλεφωνείου και άλλων υπηρεσιών όπως καταστημάτων, πλυντηρίων κ.λ.π.
- α Έλεγχος της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλωσίμων και χρημάτων.
- α Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για την λειτουργία του ξενοδοχείου

#### **4.3 Βασικές υπηρεσίες που προσφέρει μία ξενοδοχειακή μονάδα**

Το ξενοδοχείο αποτελεί το φυσικό μέρος, ο τόπος, όπου γίνεται όχι μόνο η παραγωγή των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και η κατανάλωσή τους. Πιο συγκεκριμένα το επίσημο ξενοδοχειακό προϊόν είναι η φιλοξενία δηλαδή η προσφορά κατάλυσης στους πελάτες. Εκτός από αυτό υπάρχει ένα σύνολο υπηρεσιών που ακολουθούν το ξενοδοχειακό προϊόν μετά την κατανάλωσή του. Οι συμπληρωματικές αυτές υπηρεσίες προσφέρονται μέσω των εστιατορίων, μπαρ, του τηλεφωνείου και των λοιπών τμημάτων όπως κέντρο διασκέδασης,



παρκινγκ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού και λοιπά.

#### **4.4 Διακρίσεις ξενοδοχειακών καταλυμάτων**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται και ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:<sup>3</sup>

- α) Στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και
- α) Στα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα.

Αναλυτικότερα:

##### **Ø Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα**

Στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι τύποι καταλυμάτων :

- α) ξενοδοχεία κλασικού τύπου. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα τυπικά ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών (πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ,) τα οποία παρέχουν υπηρεσίες διαμονής και εστίασης στους πελάτες.
- α) ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν ξενοδοχεία τα οποία προσφέρουν διαμερίσματα επιπλωμένα τα οποία είναι εξοπλισμένα πλήρως και παράλληλα διαθέτουν και κουζίνα, δίνοντας την δυνατότητα στους ενοικιαστές να μην γευματίσουν στους χώρους εστίασης του ξενοδοχείου.
- α) ξενοδοχεία μικτού τύπου, ενοικίασης δωματίων και επιπλωμένων διαμερισμάτων ή τουριστικά χωριά. Στην κατηγορία αυτή οι πελάτες μπορούν

και επιλέγουν ανάμεσα σε κλασικά ξενοδοχειακά δωμάτια και ξενοδοχειακά διαμερίσματα.

- α ξενοδοχεία τύπου μοτέλ. Είναι μονάδες οι οποίες είναι εγκατεστημένες κοντά σε οδικές αρτηρίες και εξυπηρετούν τις ανάγκες των ατόμων που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο.
- α ξενοδοχεία αεροδρομίων. Είναι εγκατεστημένα στα αεροδρόμια και δέχονται πελατεία των αεροδρομίων. Η πελατεία μπορεί να είναι είτε πληρώματα αεροσκαφών είτε επιβάτες που οι πτήσεις τους έχουν καθυστερήσεις.
- α ξενοδοχεία σε μαρίνες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα ξενοδοχεία τα οποία είναι εγκατεστημένα σε μαρίνες και απευθύνονται σε ιδιοκτήτες και επιβάτες πλοίων και θαλαμηγών.
- α ξενοδοχεία μακράς διαμονής. Είναι ξενοδοχεία πόλεως τα οποία δέχονται φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα δωμάτια νοικιάζονται για μεγάλα χρονικά διαστήματα και οι τιμές τους εξαρτώνται από τις υπηρεσίες που παρέχει το κάθε ένα.
- α Ξενώνες.
- α Bungalows. Αποτελούν μικρά διαμερίσματα τα οποία είναι συνήθως παραθαλάσσια και αποτελούν μέρος ενός μεγάλου ξενοδοχειακού συγκροτήματος.
- α Υδροθεραπευτήρια. Αποτελούν ξενοδοχεία τα οποία έχουν ειδικά μηχανήματα και πισίνες για θεραπεία στους πελάτες, όπως για παράδειγμα μηχανήματα υδρομασάζ, ιαματικά λουτρά κτλ.
- α Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών

## Ø Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι τύποι:

- α Ξενώνες νεότητας
- α Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (Camping). Καλύπτουν ανάγκες τουριστών οι οποίοι διανυκτερεύουν σε δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα.
- α Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self-catering).
- α Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων. Πρόκειται για καταλύματα χαμηλού κόστους με παροχή περιορισμένων υπηρεσιών.
- α Τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακούς οικισμούς
- α Πανσιόν. Προσφέρουν καταλύματα χαμηλής ποιότητας.
- α Matels. Είναι ξενοδοχεία αυτοματοποιημένων υπηρεσιών. Η υπηρεσία υποδοχής έχει αυτοματοποιηθεί, το εστιατόριο λειτουργεί με self service και γενικότερα παρέχει υπηρεσίες χαμηλού κόστους.
- α Μετακινούμενα ξενοδοχεία. Είναι τα κρουαζιερόπλοια, τα τρένα, τα λεωφορεία τα οποία προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Μπορούν να προστεθούν και τα αεροσκάφη μεγάλων διαδρομών, τα οποία διαθέτουν καρέκλες που μετατρέπονται σε κρεβάτια, προσφέρουν κουβέρτες στους ταξιδιώτες και παρέχονται γεύματα.
- α Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες, οι οποίες συνήθως νοικιάζονται από πελάτες μεγάλης εισοδηματικής τάξης, λόγω του ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι αρκετά υψηλού κόστους.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε :

- α Ξενοδοχεία διερχομένων πελατών
- α Ξενοδοχεία μαζικού τουρισμού

Ανάλογα με τον χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

- α Συνεχούς λειτουργίας,
- α Εποχικής λειτουργίας

Τέλος ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης τους διακρίνονται σε :

- α Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις,
- α Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε αξιοθέατα.

#### **4.5 Η οργάνωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας**

Η οργάνωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το πλήθος των παρεχόμενων υπηρεσιών και τμημάτων που διαθέτει η κάθε μονάδα. Κάθε μία υπηρεσία ή σύνολο υπηρεσιών αποτελούν ένα αυτοτελές τμήμα. <sup>4</sup>

##### **4.5.1 Η λειτουργία του τμήματος της Υποδοχής**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βασίζεται κατά πολύ μεγάλο βαθμό στην παροχή υπηρεσιών διαμονής και κύριος στόχος τους είναι η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους από την φιλοξενία που θα τους

παρασχεθεί. Το τμήμα της υποδοχής θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα τμήματα και μάλιστα καλείται τμήμα στρατηγικής σημασίας, διότι μέσα από την οργάνωση και λειτουργία του τμήματος αυτού επιχειρείται η επίτευξη του στόχου "επιτυχής διαμονή".<sup>5</sup>

Οι βασικότεροι στόχοι του τμήματος της υποδοχής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους παρακάτω:

- α Η μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων και
- α Η πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών εντάσσονται σε ένα σύστημα οργάνωσης του τμήματος, που τον καθορισμό του επηρεάζουν παράγοντες όπως το είδος της πελατείας, το μέγεθος της μονάδας, οι υπηρεσίες που προσφέρει, η χρονική διάρκεια λειτουργίας της. Ένας σημαντικός παράγοντας που χαρακτηρίζει την ορθολογική οργάνωση του τμήματος, είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ανάπτυξης της επικοινωνίας, τόσο ανάμεσα στο ίδιο το τμήμα, όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα της μονάδας και παράλληλα με όλους τους πελάτες. Ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων παίζει καθοριστικό ρόλο στην όλη οργάνωση τόσο του συγκεκριμένου τμήματος που αναλύεται όσο και των υπολοίπων τμημάτων.

Εφόσον γίνεται αναφορά στην οργάνωση του τμήματος υποδοχής θα ήταν εύλογο να αναφερθεί ποιά είναι η σύνηθες οργάνωση του τμήματος στα περισσότερα ξενοδοχεία της εποχής μας. Τυπικά το τμήμα της υποδοχής ή Front Office όπως αλλιώς ονομάζεται είναι το τμήμα εκείνο το οποίο έρχεται σε πρώτη επαφή με τον πελάτη και τον επηρεάζει άμεσα για το τι πρόκειται να συναντήσει εντός της

μονάδας και για το επίπεδο των υπηρεσιών που πρόκειται να του παρασχεθούν. Γιαυτό είναι απαραίτητο από το τμήμα της υποδοχής να μπορέσει να επηρεάσει θετικά τον πελάτη τόσο με την ευγένεια όσο και με την άμεση εξυπηρέτηση προς αυτόν. Όμως η διάθεση των υπνοδωματίων από το συγκεκριμένο τμήμα οδήγησε αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην απόφαση να εντάξουν το τμήμα ορόφων/δωματίων (housekeeping) στην υπευθυνότητα του τμήματος της υποδοχής. Συνήθως σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχεία το τμήμα της υποδοχής, το τμήμα ορόφων και το θυρωρείο συνθέτουν ένα ενιαίο τμήμα το οποίο καλείται τμήμα υπνοδωματίων. Στις μονάδες αυτές είναι λογικό πως η συμμετοχή του ιδιοκτήτη – ξενοδόχου στη διοίκηση είναι έντονη. Ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης ήταν σχεδόν άτυπος και συνήθως οι δραστηριότητες της υποδοχής διενεργούνταν από ένα και μόνο άτομο. Όμως σήμερα έχει γίνει πλέον επιτακτική η εφαρμογή ενός καθορισμένου τύπου οργάνωσης της υποδοχής ανεξάρτητα από την δυναμικότητα της μονάδας. Το σύστημα οργάνωσης πρέπει να είναι απλό στην εφαρμογή του και αποτελεσματικό.

Μία άλλη μορφή οργάνωσης που συνήθως υλοποιείται από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες είναι η παράλληλη με το τμήμα κρατήσεων λειτουργία ξεχωριστού τμήματος πωλήσεων.

Μετά τον καθορισμό των βασικών στόχων του τμήματος κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και οι βασικές δραστηριότητες της υποδοχής. Η βασική δραστηριότητα του τμήματος είναι η εξυπηρέτηση και η πλήρης ικανοποίηση των πελατών του ξενοδοχείου. Για να μπορέσουν όμως να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών κρίνεται απαραίτητη ανάγκη να προσδιοριστεί από τη διοίκηση του

τμήματος η σχέση πελάτη – ξενοδοχείου και να διασαφηνιστούν οι προσδοκίες, τόσο του πελάτη από το ξενοδοχείο όσο και του ξενοδοχείου από τον πελάτη. Εκείνο που πραγματικά ενδιαφέρει το τμήμα αλλά και που έχει σημαντική επίδραση στην επιτυχή λειτουργία του είναι εάν τα χρήματα τα οποία κατέβαλε ο πελάτης ανταποκρίνονται στην ποιότητα υπηρεσιών που του παράχθηκε από το ξενοδοχείο.<sup>6</sup>

Οι υπηρεσίες υποδοχής ομαδοποιούνται ανάλογα με την φύση τους και την ιεράρχηση των σταδίων εκτέλεσής τους, εντάσσονται στους τομείς δραστηριότητας του τμήματος. Η υπηρεσία υποδοχής χωρίζεται στους εξής τομείς δραστηριότητας :

α) κρατήσεις (παραγγελία κρατήσεων, καταχώρισή τους)

β) υποδοχή πελατών (άφιξη, διαμονή, αναχώρηση)

γ) θυρωρείο (πληροφορίες, υπηρεσία ταχυδρομείου, κλειδιά, αποσκευές),

δ) τηλεφωνικό κέντρο – μέσα επικοινωνίας (τηλέφωνο, telex, fax, υπηρεσία αφύπνισης)

ε) νυχτερινή υπηρεσία – night audit (ενημέρωση και έκδοση λογαριασμών πελατών) και

στ) ταμείο (υπηρεσία χρηματοκιβωτίου, συνάλλαγμα, εξόφληση λογαριασμών πελατών).

Για το θυρωρείο και το τηλεφωνικό κέντρο δεν είναι υποχρεωτικό και απαραίτητο ο υπεύθυνος υπάλληλος να έχει κάποιες ιδιαίτερες γνώσεις, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα τμήματα τα οποία απαιτούν ειδικές γνώσεις σχετικά με τις κρατήσεις. Ο υπάλληλος της υποδοχής πρέπει να είναι ένα υπεύθυνο άτομο με μεγάλη προσοχή, διότι οποιοδήποτε λάθος της υποδοχής μεταφέρεται σε όλα τα τμήματα

του ξενοδοχείου. Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του τμήματος της υποδοχής ενός μεγάλου ξενοδοχείου με τους παραπάνω τομείς δραστηριότητας που αναφέρθηκαν.

Οι τομείς που οι πελάτες έρχονται σε άμεση επαφή με το προσωπικό που εργάζεται και που αποτελούν το Front Office της Υποδοχής είναι οι ακόλουθοι:

- α Η υπηρεσία υποδοχής πελατών (front desk – reception)
- α Το θυρωρείο. Οποσδήποτε το θυρωρείο είναι ένας νευραλγικός χώρος του ξενοδοχείου. Είναι το τμήμα που περιλαμβάνει τις υπηρεσίες εκείνες που φαίνονται περισσότερο από όλες να έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή πληροφοριών σε αυτούς.<sup>7</sup>
- α Το ταμείο της υποδοχής

Η δεύτερη ομάδα τομέων όπου η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες γίνεται έμμεσα και που αποτελούν το Back Office της Υποδοχής είναι οι ακόλουθοι:

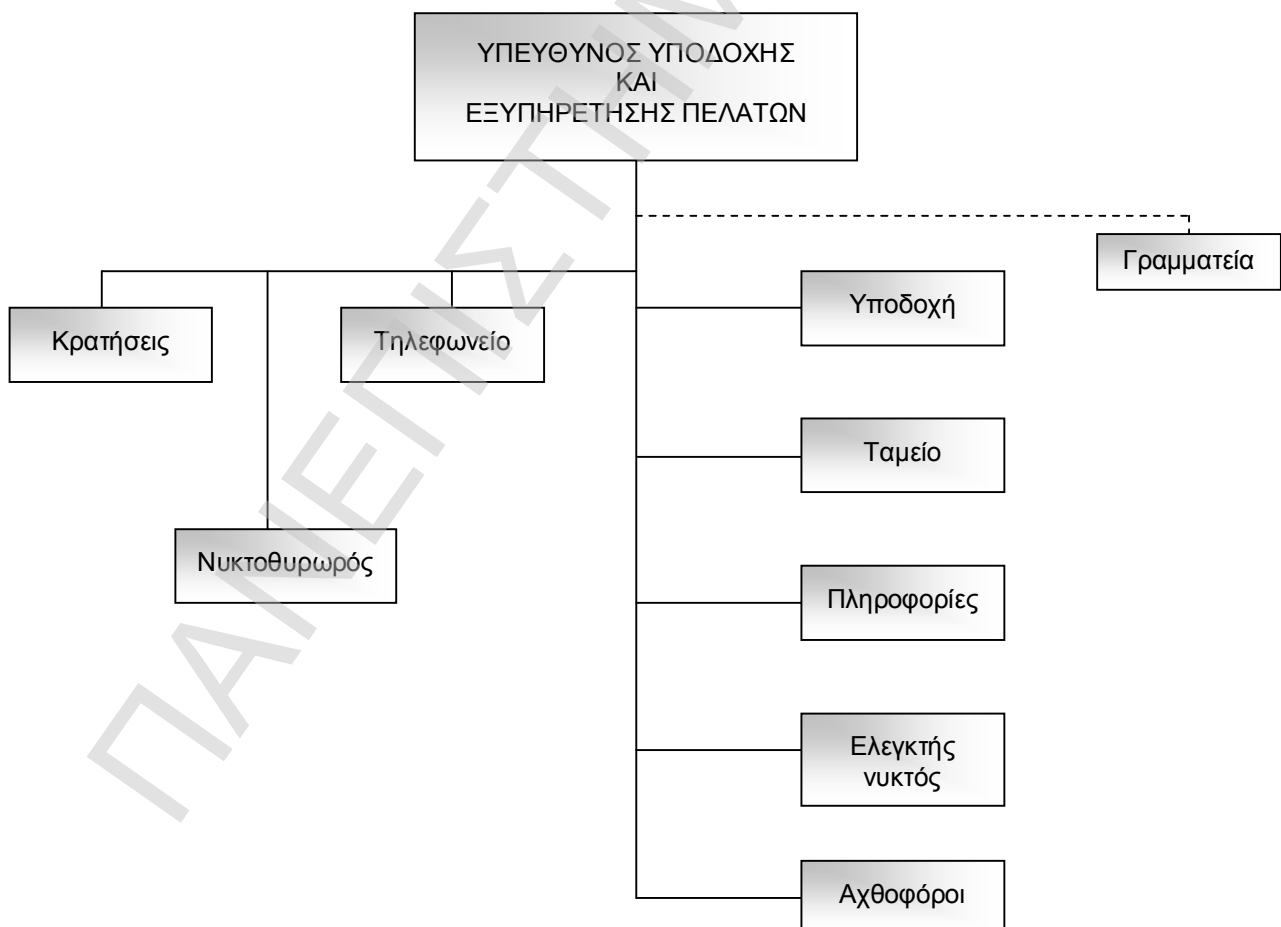
- α Κρατήσεις. Η κράτηση δωματίων είναι το πρώτο στάδιο επικοινωνίας πελάτη με ξενοδοχείο. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν για την διεξαγωγή των κρατήσεων ειδικά συστήματα. Κύριος σκοπός του οποιουδήποτε συστήματος κρατήσεων είναι ο έλεγχος πως θα διατίθενται κάθε μέρα όλα τα δωμάτια της μονάδας στην πιο υψηλή τιμή. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο κάποιο ποσοστό υπεράριθμων κρατήσεων (overbooking).
- α Τηλεφωνικό κέντρο. Η υπηρεσία τηλεφωνείου στα ξενοδοχεία, συνήθως, αποτελείται από ένα υπάλληλο της υποδοχής. Για λόγους λογιστικής θεωρείται ως ξεχωριστό υποτμήμα – κέντρο εσόδων.



α Τμήμα τήρησης λογαριασμών πελατών. Ένα σημαντικό τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η Main – Courante, δηλαδή η τήρηση λογαριασμών πελατών. Ο υπάλληλος της Main Courante αναλαμβάνει την παρακολούθηση των χρεώσεων και πιστώσεων των πελατών. Για τον λόγο αυτό πρέπει να είναι άτομο υπεύθυνο και προσεκτικό, έχοντας παράλληλα τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας.

Παράλληλα στο τμήμα της υποδοχής ανήκουν και οι αχθοφόροι και πορτιέρηδες που έχουν ως κύριο ρόλο να βοηθούν τους πελάτες από και προς την μετακίνηση τους στα δωμάτια.

Διάγραμμα 4.1: Οργάνωση τμήματος υποδοχής μεγάλου ξενοδοχείου



#### 4.5.2 Η λειτουργία του τμήματος ορόφων (Housekeeping)

Το συγκεκριμένο τμήμα καλείται “House Keeping” στην ξενοδοχειακή ορολογία και δεν είναι αποκλειστικά και μόνο το τμήμα εκείνο που ευθύνεται για την προετοιμασία των κλινών. Οι αρμοδιότητες του είναι πολύ περισσότερες και το πολυάριθμο προσωπικό απαραίτητο.<sup>8</sup>

Η κύρια αποστολή του τμήματος είναι κυρίως η καθαριότητα και συντήρηση των δωματίων και γενικότερα των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου.<sup>9</sup> Όμως η υπευθυνότητα του house keeping αρχίζει από την επιλογή υφασμάτων, την αγορά επίπλων και όλων γενικά των στοιχείων της επίπλωσης, την συντήρηση, την επισκευή καθώς και την τελική αντικατάστασή τους. Παράλληλα ευθύνεται και για τους κοινόχρηστους χώρους, σαλόνια, ανελκυστήρες και όλους τους χώρους που χαρακτηρίζονται σαν χώροι υποδοχής.

Στο τμήμα αυτό του ξενοδοχείου προτιμούνται περισσότερο γυναίκες σε αντίθεση με άντρες. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι άντρες δεν έχουν τις ανάλογες γνώσεις και ικανότητες πάνω στο αντικείμενο. Απλά έχει επικρατήσει από παλαιότερους χρόνους η νοοτροπία πως οι γυναίκες μπορούν να χειριστούν και να αντιμετωπίσουν καλύτερα οποιαδήποτε προβλήματα μπορεί να προκύψουν σε θέματα που έχουν σχέση με την φροντίδα ενός δωματίου ή ενός χώρου και γενικότερα είναι πιο εξοικειωμένες με τον τομέα αυτό.

Φυσικά το άτομο που θα αναλάβει μία τέτοια θέση, είτε άντρας είτε γυναίκα, θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις πάνω στον τομέα. Και αυτό γιατί ένα ξενοδοχείο προτιμά να προσλαμβάνει ανειδίκευτο προσωπικό, το οποίο

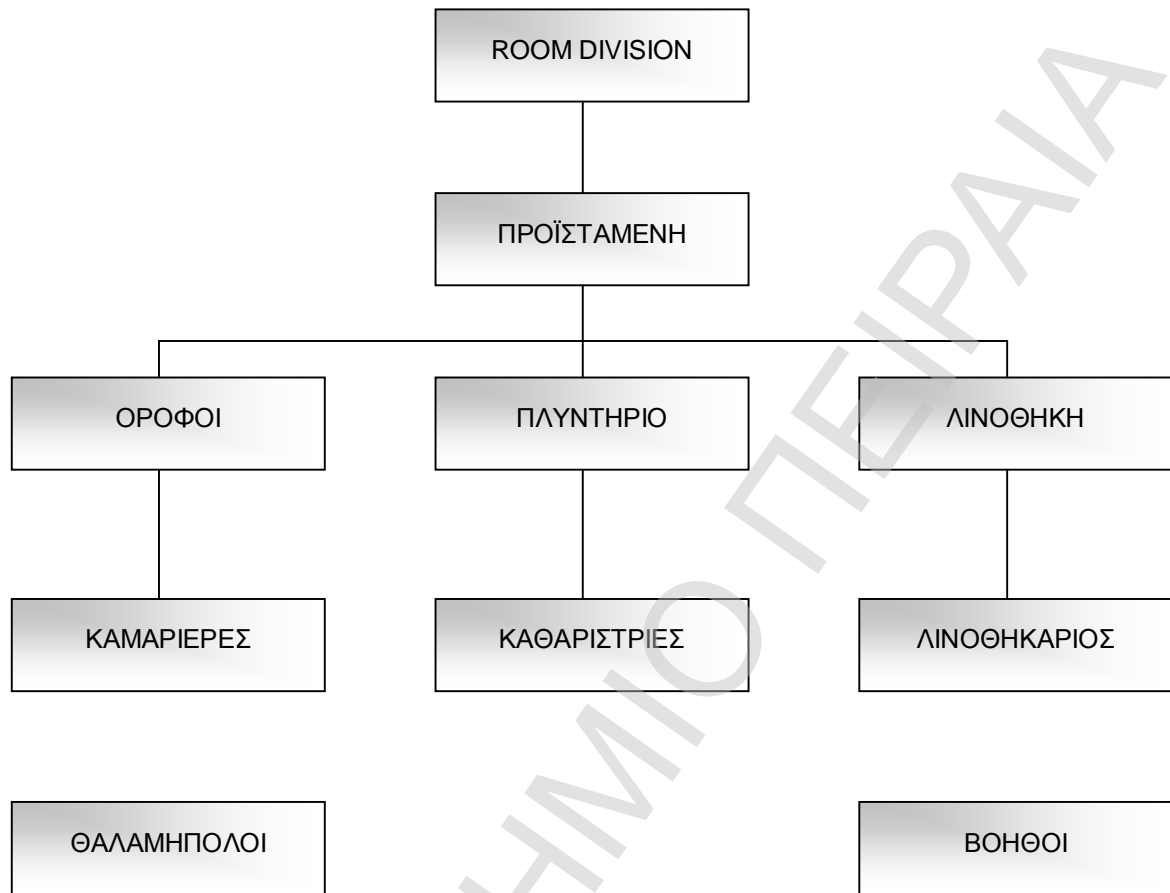
επιβαρύνει λιγότερο την ξενοδοχειακή επιχείρηση ως προς το θέμα μισθοδοσίας. Επακόλουθος ο προϊστάμενος του ονομαζόμενου "housekeeping" καλείται να εκπαιδεύσει και να εξειδικεύσει το άτομο αυτό πάνω στον συγκεκριμένο τομέα.

Ο housekeeper πρέπει να μιλάει σαν ηγέτης, να ενεργεί σαν αρχηγός και να είναι αρχηγός. Πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, υπομονή και να είναι σίγουρος πως διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις. Οι ευθύνες του housekeeper είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η διακόσμηση του ξενοδοχείου, η καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, η λινόθηκη και τα πλυντήρια του ξενοδοχείου. Επίσης στη δικαιοδοσία του ανήκει το γραφείο απωλεσθέντων και ανευρεσθέντων αντικειμένων, ο έλεγχος του προϋπολογισμού και η μισθοδοσία των υπαλλήλων. Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του τμήματος Ορόφων ενός μεγάλου ξενοδοχείου.

Βασικό συστατικό για την σωστή και ομαλή οργάνωση του τμήματος αποτελεί η συνεχής συνεργασία της προϊσταμένης ορόφων με τους υπεύθυνους των υπολοίπων τμημάτων του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα τα τμήματα με τα οποία συνεργάζεται η υπηρεσία ορόφων είναι τα ακόλουθα:<sup>10</sup>

- α) Υποδοχή. Η συνεργασία της υποδοχής με την οροφοκομία είναι απαραίτητη διότι το έργο και των δύο τμημάτων είναι αλληλένδετο. Η υπηρεσία ορόφων οφείλει να ενημερώνει την υποδοχή, ποια δωμάτια είναι έτοιμα και κατάλληλα προς ενοικίαση και χρήση, ποια είναι εκτός λειτουργίας και ποια χρειάζονται συντήρηση. Όλη αυτή η επικοινωνία και συνεργασία απαιτείται έτσι ώστε να αποφευχθεί το γεγονός οι πελάτες να βρουν ακατάστατα τα δωμάτια τα οποία έχουν ζητήσει.

- α Συντήρηση. Τα δωμάτια από την συχνή χρήση παρουσιάζουν διάφορες βλάβες, τόσο στις υδραυλικές, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις όσο και στην επίπλωση τους. Εάν υπάρχει μία σωστή συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων, μία επείγουσα επισκευή μπορεί να πάρει προτεραιότητα και να διευθετηθεί αμέσως, χωρίς να είναι απαραίτητο να περιμένει τη σειρά της στον κατάλογο των βλαβών.
- α Εστιατόριο. Η συνεργασία των δύο τμημάτων συνίσταται στην περίπτωση όπου υπάρχει σερβίρισμα στο δωμάτιο από τον υπάλληλο του εστιατορίου και στην ανταλλαγή λινών. Όπως έχει αναφερθεί η λινόθηκη ανήκει στην υπευθυνότητα του τμήματος ορόφων και στην προκειμένη περίπτωση είναι εκείνη όπου παραδίδει τα απαιτούμενα λινά για το εστιατόριο.
- α Κουζίνα. Η συνεργασία των δύο τμημάτων συνίσταται στην ανταλλαγή λινών από την λινόθηκη στην κουζίνα όπως και στην περίπτωση του εστιατορίου.
- α Θυρωρείο. Η συνεργασία με το θυρωρείο είναι απαραίτητη όσον αφορά τα εγερτήρια και τα πρωινά και την άμεση μετακίνηση των αποσκευών από και προς τα δωμάτια.
- α Λογιστήριο. Η προϊσταμένη ορόφων ενημερώνει το λογιστήριο για το προσωπικό της, σχετικά με τις ώρες που εργάστηκε, μέρες, αργίες, έτσι ώστε να εκδοθεί ο κατάλογος της μισθοδοσίας τους.



Διάγραμμα 4.2  
Οργανόγραμμα του τμήματος Ορόφων.

#### **4.5.3 Η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (Food & Beverage)**

Food and Beverages ή F&B είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των παρακάτω υπο-τμημάτων του:<sup>11</sup>

- α Αποθήκη
- α Μαγειρείο
- α Εστιατόρια
- α Μπαρ
- α Εσωτερικοί έλεγχοι

Ο ρόλος του F&B είναι κεφαλαιώδους σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα τμήμα με τεράστια γκάμα εργασιών, που απαιτεί άριστους επαγγελματίες και που δεν είναι εύκολο να είναι κερδοφόρο.

#### **A. Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων**

Οι πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απευθύνονται σ' αυτές κυρίως για να καλύψουν την ανθρώπινη ανάγκη του ύπνου και της ξεκούρασης, Κατά τη διάρκεια παραμονής τους στα ξενοδοχεία παρουσιάζονται, όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες φαγητού και ποτού και οι ξενοδοχειακοί πελάτες ενεργοποιούνται για την κάλυψή τους. Για το λόγο αυτό τα ξενοδοχεία δημιουργού επισιτιστικά τμήματα, τα οποία έχουν ως αντικείμενο δράσης την παραγωγή και στη συνέχεια την προσφορά (διάθεση) ποικίλων αγαθών, που καλύπτουν, κατά τον καλύτερο τρόπο, ανθρώπινες ανάγκες εστίασης. Οι δραστηριότητες αυτές (παραγωγή και διάθεση)

των επισιτιστικών μονάδων έχουν σαν κύριο σκοπό την επιδίωξη κέρδους. Οι χώροι που λειτουργούν συνήθως ανήκουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που αποτελούν χώρους μισθωμένους.

Η ποιοτική κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών εστίασης ποικίλλει κατά πελάτη, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και ανάλογα με την προσωπικότητά του. Οι διάφορες προτιμήσεις, των πελατών οδηγούν τα ξενοδοχεία στην δημιουργία πολλών τύπων επισιτιστικών επιχειρήσεων μέσα σ' ένα ξενοδοχείο. Αλλά υπάρχουν και άλλοι λόγοι, όπως η δυναμικότητα του ξενοδοχείου, το άριστο μέγεθος εκμετάλλευσης επισιτιστικών τμημάτων και η ισχύουσα νομοθεσία.

Το τμήμα F&B καλύπτει περίπου το 50% των εσόδων των ξενοδοχείων, όπου οι πωλήσεις φαγητών αποτελούν περίπου το 39% και τα ποτά αποτελούν το 11% του ξενοδοχειακού τζίρου. Ενώ τα ποτά όμως αφήνουν ένα λειτουργικό κέρδος της τάξης του 70% μέχρι 80%, τα τρόφιμα παρουσιάζουν χαμηλή αποδοτικότητα, έτσι ώστε το τμήμα συνολικά να είναι σε θέση να καλύψει το 20% περίπου των συνολικών κερδών της ξενοδοχειακής μονάδας, όπως φαίνεται στο σχήμα.

Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμμετοχή του τμήματος τροφίμων και ποτών στον τζίρο από τα μη παραθεριστικά. Η διαφορά αυτή είναι μικρή και είναι της τάξης των έξι ποσοστιαίων μονάδων για τα τρόφιμα και μίας μονάδας για τα ποτά, όπως φαίνεται στο σχήμα.

Το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει τρεις αποστολές:

- α Την παραγωγή κέρδους.
- α Την προσφορά ποιοτικών φαγητών και ποτών.

α Τη συμμετοχή του ξενοδοχείου στην κοινωνική ζωή της περιοχής.

## **B. Οργάνωση εργασίας των επισιτιστικών τμημάτων**

Οργάνωση εργασίας είναι η διευθέτηση του έργου των διάφορων εργασιακών θέσεων και διαδικασιών με τέτοιο τρόπο, ώστε να παράγεται το μέγιστο ποσοτικό και ποιοτικό εργασιακό αποτέλεσμα.

Η οργάνωση εργασίας πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να προσφέρονται στους πελάτες προϊόντα αξίας. Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται άριστη γνώση των παραγωγικών διαδικασιών του προϊόντος από το σύνολο των εργαζομένων στο F&B.

Η οργάνωση εργασίας πρέπει να εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση του αριθμού των εργασιών και των διαδικασιών, δηλαδή να γίνονται μόνο οι απαραίτητες εργασίες για την εξασφάλιση της προδιαγεγραμμένης παραγωγής. Οργάνωση εργασίας είναι η συνεχής τάση για μείωση των εργασιών.

Επίσης πρέπει να εξασφαλίζει το συντονισμό της παραγωγής με το τμήμα προμηθειών και με τις πηγές ενέργειας, την άριστη κατάσταση κι επάρκεια των μηχανημάτων κι εργαλείων. Δηλαδή να εξασφαλίζει το συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών.



#### 4.5.4 Η λειτουργία της κουζίνας

Η κουζίνα είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα του F&B αλλά και όλου του ξενοδοχείου. Τα μεγάλα ξενοδοχεία διαθέτουν μία κεντρική κουζίνα όπου και εφοδιάζει όλα τα εστιατόρια του ξενοδοχείου με μαγειρεμένα φαγητά, ενώ τα μικρότερα ξενοδοχεία διαθέτουν ένα μαγειρείο για κάθε εστιατόριο.<sup>12</sup>

Ο εξοπλισμός της κουζίνας είναι ο κατάλληλος για κάθε μονάδα ο οποίος βοηθά στην επίλυση των καθημερινών νέων αναγκών και προβλημάτων που διαμορφώνονται στην καθημερινή πρακτική. Ο εξοπλισμός της είναι κυρίως τα μηχανήματα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά, επεξεργασία, μαγείρεμα, συντήρηση, διατήρηση των τροφών, καθώς και την υγιεινή και καθαριότητα του τμήματος και γενικότερα του περιβάλλοντος του μαγειρείου. Τα τμήματα της κουζίνας των περισσότερων μονάδων δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις συνθήκες υγιεινής και γενικότερα στην καθαριότητα τόσο των χώρων παρασκευής των τροφίμων όσο και των χώρων συντήρησης αυτών, διότι η κουζίνα αποτελεί σημαντικό πόλο έλξης για δυνητικούς πελάτες.

Το μέγεθος του μαγειρείου ή κουζίνας ποικίλει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, όμως υπάρχουν κάποιοι βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται για την επιλογή αυτή και είναι οι ακόλουθοι:

- α Ο τύπος του εστιατορίου,
- α Η ισχύουσα νομοθεσία,
- α Η σύνθεση του μενού
- α Το είδος της πελατείας

- α Ο αριθμός των ατόμων που επισκέπτονται την τραπεζαρία σε καθημερινή βάση
- α Οι ώρες λειτουργίας και οι ώρες αιχμής,
- α Ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί,
- α Ο αριθμός των εργαζομένων,
- α Τα διαθέσιμα κεφάλαια.

Ο χώρος της κουζίνας πρέπει να σχεδιάζεται εργονομικά και με τέτοιο τρόπο ώστε η παραγωγή των τροφίμων να γίνεται με το λιγότερο δυνατό κόστος εργασίας. Γενικότερα οι κουζίνες πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α Λειτουργικότητα, όσον αφορά τους εργαζόμενους και την διευκόλυνση αυτών στην διεκπεραίωση της εργασίας τους,
- α Αυτάρκεια, όσον αφορά τους μαγείρους και τους βοηθούς στον να κινούνται με άνεση μέσα στους χώρους του μαγειρείου, χωρίς να εμποδίζει ο ένας την δουλειά του άλλου.
- α Κυκλοφορία. Η κουζίνα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να βοηθά ή τουλάχιστον να μην εμποδίζει τη διέλευση υλικού και ανθρώπινου δυναμικού.
- α Υγιεινή. Ο σχεδιασμός της κουζίνας πρέπει να εξασφαλίζει επαρκή εξαερισμό και φωτισμό, όπως και να παρέχει ευκολία στον καθαρισμό του χώρου.

#### **A. Συνεργασία του μαγειρείου με το εστιατόριο**

Η συνεργασία του μαγειρείου με το εστιατόριο είναι λογικό πως πρέπει να είναι στενή και συνεχής. Το μαγειρείο έχει την υποχρέωση να παραδίδει στους σερβιτόρους και στους υπεύθυνους του εστιατορίου τα είδη του καταλόγου, στις

ώρες λειτουργίας του εστιατορίου, στο συντομότερο χρονικό διάστημα και στην καλύτερη δυνατή ποιότητα. Γιαυτό το λόγο αυτό, αλλά και για τους παρακάτω, η κουζίνα πρέπει να βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το εστιατόριο ή κοντά σε αυτό διότι:

- α Επιτυγχάνεται γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη,
- α Μειώνεται το κόστος εργασίας,
- α Τα εδέσματα πρέπει να σερβίρονται ζεστά (στην καλύτερη δυνατή ποιότητα) και η απόσταση καθυστερεί το σερβίρισμά τους.

Παράλληλα η κουζίνα πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αποθήκη και να επικοινωνεί με ευρύχωρους διαδρόμους, ώστε να γίνεται εύκολα ο ανεφοδιασμός με τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την παρασκευή των εδεσμάτων. Η λάντζα του εστιατορίου πρέπει επίσης να είναι το πρώτο τμήμα που συναντά ο σερβιτόρος κατά την έξοδό τους από το εστιατόριο (στο office του εστιατορίου), έτσι ώστε να αφήνουν τις βρώμικες επιστροφές.

## **B. Συνεργασία του μαγειρείου με το τμήμα εκδηλώσεων και πωλήσεων**

Το τμήμα εκδηλώσεων, όταν ενημερωθεί από το τμήμα πωλήσεων για την εκδήλωση που πρόκειται να πραγματοποιηθεί στο ξενοδοχείο, εκδίδει ένα έντυπο (event order) στο οποίο αναγράφονται όλα τα στοιχεία της εκδήλωσης. Αναλυτικότερα περιλαμβάνει την ημερομηνία διεξαγωγής της εκδήλωσης, το όνομα του εντολέα, τον αριθμό των καλεσμένων, το είδος του μενού, το πλάνο της αίθουσας, διάφορες λεπτομέρειες όσον αφορά το ντεκόρ της αίθουσας καθώς και την ώρα έναρξης.

Όλα αυτά τα στοιχεία τα οποία παρέχονται μέσα από το event order ή memo όπως αλλιώς λέγεται, πρέπει να φθάνουν έγκαιρα στα χέρια του chef, έτσι ώστε να μπορέσει να οργανώσει την κουζίνα και να είναι έτοιμος την συγκεκριμένη ημέρα και ώρα διεκπεραίωσης του event. Ο chef είναι υπεύθυνος για τον αριθμό και την επιλογή του προσωπικού, που θα καλύψει το event από πλευράς μαγειρείου. Τα κρύα φαγητά πρέπει να είναι έτοιμα πολύ πριν την διεξαγωγή της εκδήλωσης και να διατηρούνται στην συντήρηση, καθώς και η ποσότητα τους δεν πρέπει να είναι ακριβώς ίση με τον αριθμό των προσκεκλημένων στην εκδήλωση. Συνήθως η κουζίνα, τόσο η κρύα όσο και η ζεστή, ετοιμάζουν αρκετά περισσότερα πιάτα για τις περιπτώσεις όπου ο αριθμός των καλεσμένων ξεπεράσει τον αναμενόμενο.

#### **4.5.5 Η λειτουργία του τμήματος δεξιώσεων (Banquet)**

Στα ξενοδοχεία μπορεί κανείς να συναντήσει πολλές μορφές εστιατορίων οι κυριότερες των οποίων είναι οι ακόλουθες:

- α Εστιατόριο πρωινών,
- α Εστιατόριο table d' hote,
- α Εστιατόριο a la carte,
- α Ταβέρνα,
- α Εστιατόριο εθνικής κουζίνας,
- α Grill room,
- α Snack bar,
- α Εστιατόριο Banquet

Τα περισσότερα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν ειδικό τμήμα για την τελευταία κατηγορία εστιατορίων που αναφέρεται στα παραπάνω, το ονομαζόμενο τμήμα δεξιώσεων (banquet). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία banquet καλούνται τα επίσημα γεύματα τα οποία γίνονται επ' ευκαιρία διάφορων κοινωνικών γεγονότων, όπως γάμοι, βαφτίσια, συνεστιάσεις συλλόγων, πολιτικών κομμάτων κλπ. Παράλληλα μπορεί να ονομαστεί ως το γεύμα τροφίμων και ποτών σε καθορισμένη τιμή, καθορισμένο χρόνο, καθορισμένο μέρος, με καθορισμένο μενού.

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις υπάρχουν ειδικές αίθουσες για banquets. Σε μικρές μονάδες, οι δεξιώσεις λαμβάνουν χώρα σε αίθουσες εστιατορίων ή σε άλλο χώρο όπως σαλόνι, κήπο κτλ.

#### **A. Διάφορες κατηγορίες εκδηλώσεων – events**

Υπάρχουν επτά κατηγορίες Functions που χρησιμοποιούνται στα banquet και είναι τα ακόλουθα: <sup>13</sup>

- α Formal meal,
- α Buffets,
- α Outside catering,
- α Conferences, meetings and seminars,
- α Cocktail parties,
- α Concerts.

Οι κατηγορίες εκδηλώσεων που μπορούν να πραγματοποιηθούν στα banquet μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

**1. High potential**

- α Luncheons,
- α Dinners,
- α Weddings,
- α Product launches,
- α Meetings,
- α Conventions,
- α Christmas parties,

**2. Other potential**

- α Engagements,
- α Graduations,
- α Fashion shows,
- α Award present.,
- α Outside catering,
- α Sports events,
- α Trade promotions,

**3. Low potential**

- α Farewell parties,
- α Birthdays,
- α Confirmations,
- α Christening.
- α Balls.
- α Anniversaries

Η οργάνωση του banquet ξεκινά από τη στιγμή που ο πελάτης θα δώσει την παραγγελία στο διευθυντή του ξενοδοχείου, στο διευθυντή πωλήσεων και στο τμήμα δεξιώσεων εάν υπάρχει στην μονάδα. Η συμφωνία περιλαμβάνει τα εξής:

- α Η διαθεσιμότητα της αίθουσας,
- α Το μενού,
- α Η τιμή του μενού κατ' άτομο,
- α Ο αριθμός ελάχιστων ατόμων που θα προσέλθει καθώς και ο αριθμός των αναμενόμενων προσκεκλημένων,
- α Η χρέωση των ποτών,
- α Η διακόσμηση της αίθουσας και το design,
- α Μικροφωνικές εγκαταστάσεις, πίστα, πάνελ, έδρανα, κτλ.
- α Τυχόν κρατήσεις δωματίων για ξεκούραση των προσκεκλημένων.

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- <sup>1</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 213.
- <sup>2</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 232.
- <sup>3</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 223.
- <sup>4</sup> Καραχοντζίτης Δ., Σάρλης Κ., Ξενοδοχειακή Λογιστική, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1989,
- <sup>5</sup> Ντόντη Άννα, Λειτουργία Υποδοχής, Αθήνα 1997, σελ 12.
- <sup>6</sup> Ντόντη Άννα, Λειτουργία Υποδοχής, Αθήνα 1997, σελ 15.
- <sup>7</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996, σελ. 68.
- <sup>8</sup> Ντόντη Άννα, Housekeeping (Οροφοκομία), Αθήνα, σελ 11.
- <sup>9</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996, σελ. 73.
- <sup>10</sup> Καραγιάννης Στέφανος, Οργάνωση & Λειτουργία του Ξενοδοχείου, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, σελ. 14.
- <sup>11</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 333.
- <sup>12</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτριος, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 374.

<sup>13</sup> Βασταρδής Μιχαήλ, Hotel Management, Banquets & Conferences, σημειώσεις

σελ 3

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**

### **Η Ξενοδοχειακή Μονάδα “ATHENS HILTON”**

#### **5.1 Hilton International – Η μητέρα εταιρεία**

Η Hilton International ιδρύθηκε το 1930 από τον Conrad Hilton και το πρώτο ξενοδοχείο της αλυσίδας λειτούργησε στο Τέξας. Το 1949 ιδρύθηκε η Hilton Corporation ενώ το 1955 η Hilton International άνοιξε το πρώτο ξενοδοχείο στην Ευρώπη. Το 1969 η Hilton χωρίστηκε στην Hilton Hotels Corporation, η οποία ανέλαβε την λειτουργία όλων των ξενοδοχείων εντός των ΗΠΑ και στην Hilton International, που ανήκε στην TWA και λειτουργούσε τα ξενοδοχεία εκτός των ΗΠΑ.

Το 1987 η Hilton International πωλήθηκε στην “Ladbroke Group Plc” και 10 χρόνια αργότερα ξεκίνησε η συνεργασία της με την Hilton Hotels Corporation στους τομείς του marketing και των πωλήσεων με βάση το πρόγραμμα H.Honors. Το 1998 η συνεργασία τους επεκτάθηκε σ’ όλους τους τομείς και εισήχθη το νέο σήμα (logo) της Hilton.

Πρόσφατα η αλυσίδα Hilton απέκτησε την “Stakis” μια αλυσίδα από 54 ξενοδοχεία στην Αγγλία. Τον Ιούλιο έγιναν τα εγκαίνια του Hilton Γαλλίας στη Λυών, τον Αύγουστο του Hilton Αγγλίας στο Κάρντιφ και στις 13 Νοεμβρίου εγκαινιάστηκε το Hilton του αεροδρομίου της Ρώμης, ενώ έγιναν ανακαινίσεις στα Hilton του Μιλάνου, του Μονάχου, του Λονδίνου και του Τελ Αβίβ.

## 5.2 Ταυτότητα και ιστορία της εταιρείας

Η εταιρεία “ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.” ιδρύθηκε το 1957 με βασικό σκοπό την ανέγερση και λειτουργία τουριστικών ξενοδοχείων υπερπολυτελείας και κάθε άλλης ξενοδοχειακής επιχείρησης, είτε από την ίδια, είτε σε συνεργασία με άλλους ξενοδοχειακούς οργανισμούς ημεδαπούς ή αλλοδαπούς. Η εταιρεία η οποία ανήκει στον Όμιλο ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ έχει στην κατοχή της δύο υπερπολυτελείας ξενοδοχεία:

- α) Hilton Athens, και
- α) Hilton Rhodes.

Τον Φεβρουάριο του 1959 ξεκίνησε η ανέγερση του ξενοδοχείου Hilton Αθηνών επί οικοπέδου εκτάσεως 16.326 τ.μ. Ένα εγχείρημα πρωτόγνωρο σε έκταση και τόλμη για την εποχή του, εισάγοντας παράλληλα στην Ελληνική ξενοδοχειακή αγορά μία νέα μορφή συνεργασίας, αυτή του ιδιοκτήτη και του διαχειριστή. Το 1963 ολοκληρώθηκε η ανέγερση του Hilton Athens. Τα επίσημα εγκαίνια έγιναν στις 20 Απριλίου του ίδιου έτους με τριήμερες εορταστικές εκδηλώσεις. Το κόστος κατασκευής, συμπεριλαμβανομένης και της αξίας του οικοπέδου ανήλθε σε \$15.000.000.

Το 1987 έγινε επέκταση των εργασιών του ξενοδοχείου στο νησί της Ρόδου. Στις αρχές του έτους ξεκίνησε η ανέγερση ενός υπερπολυτελούς ξενοδοχείου, στην θέση Ιξία του δήμου Ιαλυσού, επί οικοπέδου 85.000 τ.μ. Την αρχιτεκτονική ομάδα ελλήνων αρχιτεκτόνων συμπλήρωνε το αρχιτεκτονικό τμήμα της Hilton International, δεδομένου ότι υπήρχε αρχική συμφωνία με την Hilton για την

διαχείριση του ξενοδοχείου. Στις αρχές του 1993 έγινε η ολοκλήρωση των εργασιών του ξενοδοχείου. Πρέπει να επισημανθεί πως το ξενοδοχείο Hilton Rhodes δεν αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης της παρούσας εργασίας.

Το 2000 υπογράφηκε νέα σύμβαση λειτουργίας και διαχείρισης για το ξενοδοχείο Hilton Athens μεταξύ της εταιρείας και της Hilton (Ελλάς) Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. με εγγυητή την Hilton International Co. Το 2001 υπογράφηκε η σύμβαση μεταβιβάσεως δραστηριοτήτων της Hilton of Panama S.A. στα πλαίσια της λύσεως της συμβάσεως εκμισθώσεως και εφαρμογής της νέας συμβάσεως λειτουργίας και διαχειρίσεως με την Hilton (Ελλάς) Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. για το ξενοδοχείο των Αθηνών. Από την 1 Νοεμβρίου 2001 και ολόκληρο το έτος 2002 το ξενοδοχείο διέκοψε πλήρως τις δραστηριότητές του λόγω των εργασιών ριζικής ανακαίνσεως και της προσθήκης νέας πτέρυγας. Τέλος τον Φεβρουάριο του 2003 ξεκίνησε η μερική λειτουργία του ξενοδοχείου Hilton Athens και η σταδιακή επανένταξή του στην ξενοδοχειακή αγορά της Αθήνας μετά την ριζική του ανακαίνιση.

Το Hilton Athens βρίσκεται σε μία ξεχωριστή τοποθεσία μόλις 2 χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας, πολύ προσιτό και επιβλητικό για εκείνους που πρέπει να διαμείνουν στην πόλη της Αθήνας για επαγγελματικές υποχρεώσεις και για όσους επιθυμούν να παραθερίσουν γνωρίζοντας τα αρχαιολογικά μνημεία της πόλης. Το ξενοδοχείο διαθέτει 528 δωμάτια εκ των οποίων 19 σουίτες με θέα στην Ακρόπολη και τον Λυκαβηττό, 39 Χόλγουντ, 20 στούντιο, 127 twins και 323 double. Επίσης λειτουργούν 3 πολυτελείς όροφοι (executive) με ξεχωριστή υποδοχή και μπαρ (club room). Τέλος, το ξενοδοχείο διαθέτει πισίνα, room service, 5 εστιατόρια, 2 μπαρ, café και 11 αίθουσες δεξιώσεων με δυνατότητα φιλοξενίας 2.500 ατόμων.

Το μετοχικό κεφάλαιο απαρτίζεται από € 13.404.440 μετοχές, ονομαστικής αξίας € 3.75 η κάθε μία όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Η εταιρεία από τον Ιούλιο του 2000 έχει εισάγει το σύνολο των μετοχών της στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Πίνακας 5.1 Λογιστική αξία μετοχής

<b>Ίδια Κεφάλαια – Λογιστική αξία μετοχής</b>	<b>31.12.2003 σε €</b>
Αριθμός μετοχών	<b>13.404.440</b>
Ονομαστική αξία	<b>3,75</b>
Μετοχικό κεφάλαιο	50.266.650,00
Αποθεματικό από έκδοση μετοχών	0,00
Υπέρ το άρτιο	
Διαφορές αναπροσαρμογής αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	65.303.342.45
Αποθεματικά κεφάλαια	3.218.717,64
Ζημιές εις νέο	(10.118.421,04)
<b>Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>108.670.289,05</b>
<b>Λογιστική αξία μετοχής σε €</b>	<b>8,11</b>

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα που ακολουθεί. Η εταιρεία δεν γνωρίζει να έχουν επέλθει μεταβολές, σε ποσοστό μεγαλύτερο ή ίσο του 3% στη σύνθεση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά την τελευταία τριετία.

Πίνακας 5.2 Οι μέτοχοι

<b>ΜΕΤΟΧΟΙ</b>	<b>Αριθμός μετοχών</b>	<b>Ποσοστό</b>
ALPHA BANK	11.743.760	87,61%
ALPHA BLUE CHIPS Μετοχικό εσωτερικού	70.000	0,52%
ALPHA Μετοχικό εσωτερικού – ΑΛΦΑ Α.Ε.Δ.Α.Κ	120.000	0,90%
ALPHA Επενδύσεων	90.000	0,67%
Λοιποί μέτοχοι	1.380.680	10,30%
<b>Σύνολο μετόχων</b>	<b>13.404.440</b>	<b>100%</b>

Η αποστολή την Hilton Athens είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε επιλεγμένους πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής τάξης στους τομείς ξενοδοχείας και εκδηλώσεων. Το όραμα είναι η επίτευξη και διατήρηση ηγεσίας στην ελληνική αγορά και η φιλοσοφία ήταν:

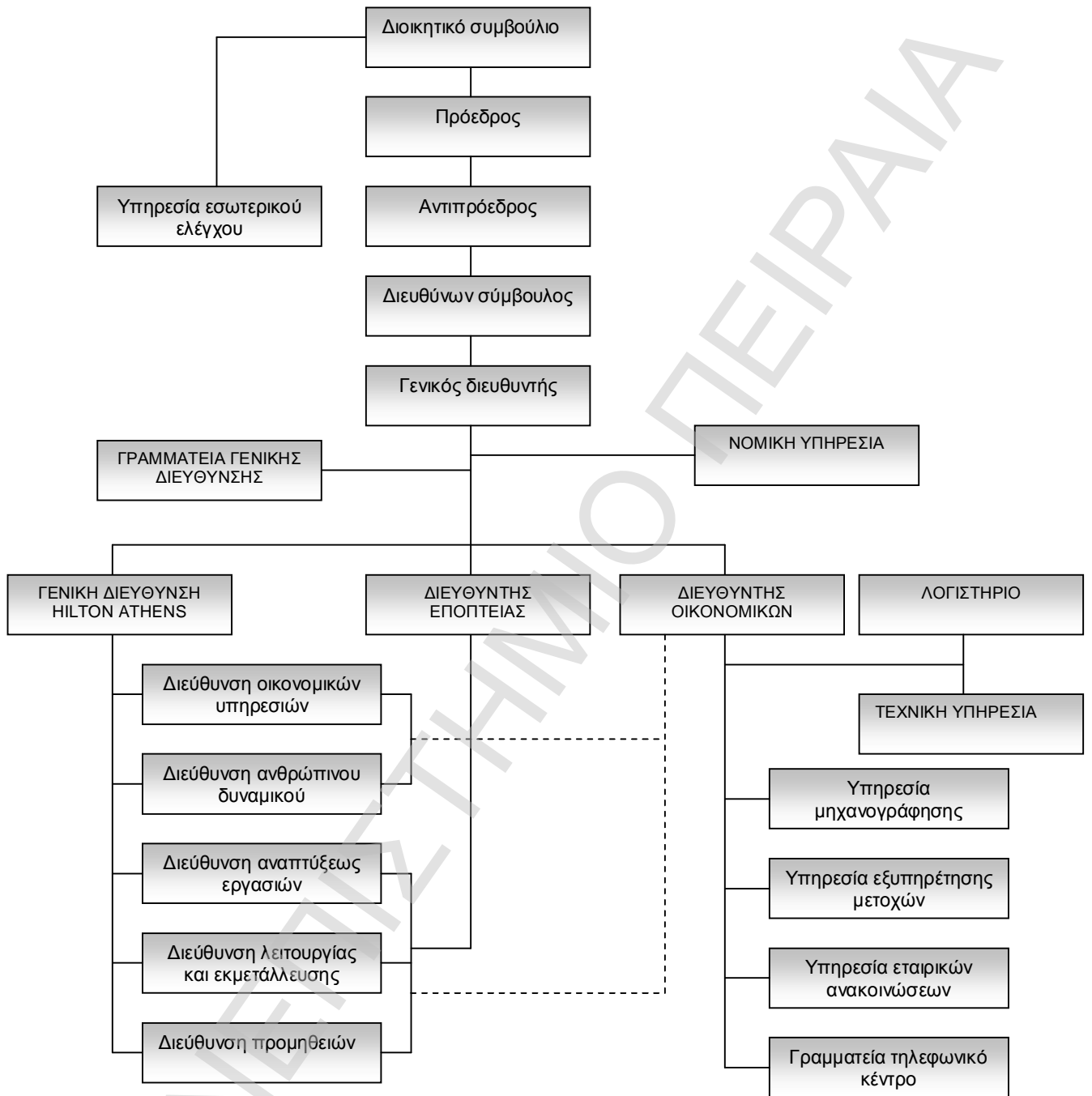
- α Συνεργασία,
- α Εντιμότητα,
- α Εργατικότητα,
- α Παραγωγικότητα,
- α Αμφίδρομη επικοινωνία,
- α Σεβασμός στην ιεραρχία,
- α Αξιοκρατία,
- α Επικέρδεια,
- α Ποιότητα,
- α Ηθική και υλική ανταμοιβή της προσπάθειας,
- α Σεβασμός στην προσωπικότητα,
- α Σεβασμός στο περιβάλλον

### **5.3 Το Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

#### **5.3.1 Οργάνωση και διοίκηση**

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της επιχείρησης που ακολουθεί παρακάτω στην κορυφή βρίσκεται το διοικητικό συμβούλιο με τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και τον διευθύνων σύμβουλο. Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι ο Ιωάννης Κωστόπουλος ο οποίος είναι πρόεδρος της Alpha Bank, δηλαδή ο μεγαλύτερος μέτοχος της επιχείρησης. Στην συνέχεια ακολουθεί ο Γενικός Διευθυντής ο οποίος έχει την υπευθυνότητα για την ομαλή λειτουργία της μονάδας. Στην συνέχεια ακολουθούν:

- α Ο διευθυντής εποπτείας, ο οποίος συντονίζει και εποπτεύει όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Είναι εκείνος που λογοδοτεί στον Γενικό Διευθυντή για οποιαδήποτε λανθασμένη κίνηση και λειτουργία των τμημάτων.
- α Ο διευθυντής οικονομικών, είναι εκείνος που έχει στην αρμοδιότητά του το λογιστήριο, την τεχνική υπηρεσία, το τμήμα της μηχανογράφησης, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το τμήμα εταιρικών ανακοινώσεων και το τηλεφωνικό κέντρο. Παράλληλα έχει την ευθύνη για τους χρεωστικούς λογαριασμούς και για τους εσωτερικούς ελέγχους.
- α Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την τοποθέτηση των σωστών ατόμων στις σωστές εργασιακές θέσεις. Από το χέρι του περνούν οι συνεντεύξεις των υποψήφιων υπαλλήλων καθώς και η εκπαίδευση αυτών. Παράλληλα είναι υπεύθυνος για την μισθοδοσία, καθώς και οποιαδήποτε θέματα έχουν να κάνουν με άδειες, επιδόματα, δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα κλπ.
- α Ο διευθυντής ανάπτυξης εργασιών, ο οποίος συντονίζει και στην ουσία υποβοηθά στην λειτουργία και εκμετάλλευση των τμημάτων.
- α Ο διευθυντής λειτουργίας και εκμετάλλευσης, ο οποίος ευθύνεται για την όλη διεξαγωγή και λειτουργία των τμημάτων του ξενοδοχείου.
- α Ο διευθυντής προμηθειών, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τις προμήθειες των προϊόντων και τις παραγγελίες που απαιτούνται για την λειτουργία του ξενοδοχείου. Στην αρμοδιότητά του ανήκει η εύρεση των κατάλληλων και πιο αξιόπιστων προμηθευτών οι οποίοι θα συναλλάσσονται με τον ξενοδοχείο.



Διάγραμμα 5.1  
Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Το ξενοδοχείο Hilton ακολουθεί την πολιτική του συμμετοχικού ύφους διοίκησης. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων έρχονται σε προσωπική και διαρκή επαφή με τους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα τόσο πάνω στην αξιολόγηση και τον έλεγχο των εργαζομένων, αλλά και σχετικά με την μείωση των παραπόνων και την διευκόλυνση των σχέσεων εργαζομένων – διοίκησης.

### **5.3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό**

Το ξενοδοχείο Hilton Athens λειτουργεί κατά την διάρκεια όλου του χρόνου και δεν υπολειπεται τους χειμερινούς μήνες διότι αποτελεί ξενοδοχείο πόλεως. Παράλληλα τους καλοκαιρινούς μήνες η κίνηση στο ξενοδοχείο είναι αυξημένη, διότι πολλοί είναι εκείνοι που επιθυμούν να παραθερίσουν κοντά στο κέντρο της Αθήνας και να επισκεφτούν να αρχαιολογικά μνημεία και μουσεία της πόλης. Το ξενοδοχείο συνολικά απασχολεί 455 άτομα από τα οποία τα 305 αποτελούν μόνιμο προσωπικό και τα υπόλοιπα καλούνται “extra staff” δηλαδή έκτακτο προσωπικό. Από την ημερομηνία διακοπής της λειτουργίας του, διατηρούσε σε διαθεσιμότητα 102 άτομα λόγω της ανακαίνισης. Την 31.12.2002 διατηρούσε 68 άτομα σε αναστολή και διαθεσιμότητα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ακριβώς τον συνολικό αριθμό εργαζομένων στο Hilton Athens καθώς και τον ακριβή αριθμό ανά τμήμα εκμετάλλευσης.



Πίνακας 5.3 Ανάλυση προσωπικού

Προσωπικό Ξενοδοχείου Hilton Athens	Αριθμός ατόμων
Διοίκηση	6
Γραφείο Προσωπικού	4
Τμήμα Αγορών	4
Οικονομικές υπηρεσίες	19
Πωλήσεις – quest relations	22
Υποδοχή	33
Προσωπικό ορόφων και καθαριότητας	75
Συντήρηση εγκαταστάσεων	29
Επισιτιστικά τμήματα	238
Τμήμα μηχανογράφησης	2
Ασφάλεια	10
Service center	8
Λοιποί (Αποθήκη Πειραιά)	5
<b>Σύνολο προσωπικού Hilton Athens</b>	<b>455</b>

Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι κατά κύριο λόγο μόνιμο με εξαίρεση το τμήμα δεξιώσεων στο οποίο εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι μόνο 4 σερβιτόροι, 3 captain, ένας headwaiter κι ένας διευθυντής τμήματος. Για την κάλυψη των αναγκών στο τμήμα δεξιώσεων χρησιμοποιούνται extra υπάλληλοι είτε σε 8ωρη είτε σε 5ωρη βάρδια. Αυτό συμβαίνει διότι συμφέρει το ξενοδοχείο να προσλαμβάνει χωρίς δεσμεύσεις κάποιο extra προσωπικό το οποίο και πληρώνει σύμφωνα με τις ώρες που εργάζεται. Σε κανένα ξενοδοχείο, στο τμήμα δεξιώσεων δεν θα δούμε μόνιμο προσωπικό, διότι η επιχείρηση γλιτώνει ένα μεγάλο μέρος εξόδων. Δεν παρέχει στο έκτακτο προσωπικό επίδομα άδειας, δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα και πολλές φορές ούτε καν ασφάλιση.

Για τον υπολογισμό της δύναμης που απαιτείται, την προηγούμενη ημέρα εισάγεται στο computer ο αριθμός ατόμων που πρέπει να εξυπηρετηθεί και ο αριθμός

ατόμων που εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένας σερβιτόρος. Το computer δίνει τις εργατοώρες ώστε να δημιουργηθεί το πρόγραμμα της επομένης. Επίσης extra χρησιμοποιούνται από το F&B σε περίπτωση ασθένειας κάποιου μόνιμου υπαλλήλου. Ως εποχιακοί υπάλληλοι μπορούν να θεωρηθούν οι εκπαιδευόμενοι που εργάζονται κυρίως στους χώρους των εστιατορίων και των μπαρ. Όσον αφορά το τμήμα ελέγχου και τις αποθήκες λειτουργούν αποκλειστικά με μόνιμο προσωπικό ενώ σπάνια χρειάζεται κάποιος extra στο μαγειρείο.

Το προσωπικό του ξενοδοχείου Hilton και ιδιαίτερα στο τμήμα F&B είναι μικρής ηλικίας, αφού ακολουθείται ως γενικότερη πολιτική η πρόσληψη νέων ατόμων που έχουν εκπαιδευθεί πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο κι έχουν φιλοδοξίες, μοντέρνες ιδέες, όρεξη και δύναμη για δουλειά. Σ' αυτό βοήθησε και η συνταξιοδότηση του μεγαλύτερου τμήματος του προσωπικού που εργαζόταν στο Hilton από την έναρξη της λειτουργίας του το 1963. Συνέπεια όλων αυτών ήταν να μην έχουν δημιουργηθεί υποομάδες στον εργασιακό χώρο κι ακόμα και το συνδικάτο (union) του Hilton να συνεργάζεται ομαλά με τη διεύθυνση. Γίνονται συσκέψεις μεταξύ των αντιπροσώπων του union και της διεύθυνσης σ' εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση και συζητούνται οι ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων. Την πολιτική του "νέου προσωπικού" την υποστηρίζει ιδιαίτερα η διοίκηση του Hilton Athens καθώς μετά την ριζική ανακαίνιση του ξενοδοχείου δεν έγινε καμία πρόσληψη παλαιότερου προσωπικού, αλλά όλο το προσωπικό ήταν νέο σε ηλικία και δεν είχε εργασθεί ξανά σε κανένα ξενοδοχείο της αλυσίδας Hilton. Με την τακτική αυτή η διοίκηση θέλησε να "πλάσει" το νέο της προσωπικό και να το οργανώσει από την αρχή με τα δικά της πρότυπα.

## **A. Η εκπαίδευση του προσωπικού**

Όλοι οι νεοπροσληφθέντες ανεξάρτητα εάν ανήκουν σε ανώτερα διευθυντικά επίπεδα ή όχι, την πρώτη ημέρα στην καινούρια τους θέση παίρνουν μέρος σ' ένα ενημερωτικό πρόγραμμα προσαρμογής νεοπροσληφθέντων που ονομάζεται induction. Αναλυτικότερα το induction ξεκινά μ' ένα σεμινάριο και σταδιακά εξειδικεύεται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο και στα τμήματά του. Σ' αυτό το στάδιο παρουσιάζονται στους νεοπροσληφθέντες όλα τα σχετικά με τις δραστηριότητες της αλυσίδας Hilton και τα επιτεύγματα της, καθώς επίσης δίνονται αναλυτικά στοιχεία σχετικά με τους χώρους του Athens Hilton.

Το πρώτο στάδιο ολοκληρώνεται με πληροφορίες ατομικού ενδιαφέροντος, που αφορούν στη μισθοδοσία, ασφάλεια, πρόσθετες παροχές και είδη αδειών. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα μια περιήγηση σ' όλο το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της οποίας οι νεοπροσληφθέντες επισκέπτονται τα διάφορα τμήματα και βλέπουν κάποια από τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Σ' αυτό το στάδιο η διευθύντρια εκπαίδευσης, που αναλαμβάνει και το μεγαλύτερο τμήμα του induction συστήνει κάθε νεοπροσληφθέντα σ' όλους τους προϊσταμένους των τμημάτων και στο τέλος της περιήγησης επιστρέφουν στην αίθουσα του σεμιναρίου και ανακεφαλαιώνουν. Συζητούνται διάφορες απορίες των νεοπροσληφθέντων και δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις σε κλίμα διαλόγου ώστε να νιώσουν όσο το δυνατόν πιο άνετα. Ακολουθεί γεύμα με την διευθύντρια εκπαίδευσης στο Βυζαντινό και στη συνέχεια ο κάθε νέος υπάλληλος συναντάται με τον προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο πρόκειται να εργασθεί. Στο σημείο αυτό του δίνεται το Manual το οποίο περιέχει

γενικές πληροφορίες για το ξενοδοχείο, αλλά και ειδικότερα οδηγίες προς τον ίδιο σχετικά με τις αρμοδιότητες της θέσης που αναλαμβάνει, καθώς και τις υποχρεώσεις του. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται το πρόγραμμα του induction και ο νέος υπάλληλος ξεκινά την επομένη κανονικά την εργασία του.

## **B. Η αξιολόγηση του προσωπικού και η μετεκπαίδευσή του**

Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου τα τελευταία 2 χρόνια και κάθε 4 μήνες συμπληρώνουν μια φόρμα σχετικά με τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου για εκπαίδευση, η οποία ονομάζεται one to one review. Επιπλέον μία φορά το χρόνο και συγκεκριμένα κάθε Ιανουάριο γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων μέσα από το Personal Development Review (PDR). Σ' αυτές τις φόρμες αξιολόγησης ο κάθε διευθυντής τμήματος αξιολογεί την απόδοση καθενός από τους υφισταμένους του κατά τη διάρκεια της χρονιάς που πέρασε και τ' αποτελέσματα συγκρίνονται μ' αυτά των προηγούμενων ετών για να διαπιστωθεί η γενικότερη πορεία της απόδοσης του εργαζομένου.

Μια άλλη μέθοδος που συνεισφέρει στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και που οδηγεί στην περαιτέρω εκπαίδευση αυτών είναι η τοποθέτηση εντύπων στα δωμάτια των πελατών στα οποία δίνεται η δυνατότητα στους ενοίκους να γράψουν σχόλια σχετικά με την εξυπηρέτησή τους από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Τα έντυπα αυτά συμπληρώνονται αρκετά συχνά είτε με θετικές είτε με αρνητικές εντυπώσεις και μεταφέρονται στη διεύθυνση. Αποτελούν κι έναν από τους σημαντικότερους τρόπους επικοινωνίας των πελατών με τη διεύθυνση του Hilton.

Η ποιοτική αξιολόγηση του έργου των υπαλλήλων του ξενοδοχείου γίνεται και σε καθημερινή βάση, αφού οι προϊστάμενοι των τμημάτων βρίσκονται πάντα “on the floor” και ελέγχουν τους υφισταμένους τους εάν εργάζονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα στάνταρτ του Hilton.

### **5.3.3 Τα προσφερόμενα προϊόντα του ξενοδοχείου**

Το Athens Hilton, σημείο αναφοράς πλέον για την Αθηναϊκή κοινωνία, είναι η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα που λειτούργησε στην Ελλάδα με διεθνή πρότυπα. Υιοθετώντας τη φιλοσοφία της διεθνούς αλυσίδας Hilton συνέβαλε τα μέγιστα στην ανάπτυξη του Ελληνικού τουρισμού, όχι μόνο στον τομέα των υπηρεσιών, αλλά παράλληλα στη δημιουργία αξιόλογων στελεχών, τα οποία επάνδρωσαν τις μετέπειτα ξενοδοχειακές μονάδες.

Το έτος 2001 η λειτουργία του ξενοδοχείου διακόπηκε για την ριζική ανακαίνιση του, μία επένδυση η οποία κόστισε € 107.000 χιλ. Δηλαδή 36,5 δισ. δραχμές. Στην ανακαίνιση περιλαμβάνεται :

- α Ανακατασκευή του υπάρχοντος πύργου δωματίων,
- α Ανακατασκευή των υπάρχοντων κοινόχρηστων χώρων,
- α Αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού,
- α Αντικατάσταση των υπάρχοντων επίπλων και σκευών,
- α Κατασκευή νέου πύργου δωματίων.

Η πρώτη φάση του έργου ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2003 και σταδιακά μέχρι τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους είχε παραδοθεί το μεγαλύτερο μέρος του. Το

έργο χρηματοδοτήθηκε εξ' ολοκλήρου με τραπεζικό δανεισμό. Στα πλαίσια της χρηματοδότησης αυτής, η εταιρεία μέχρι σήμερα έχει συνάψει με την ALPHA BANK συμβάσεις πιστώσεως μέσω ανοικτού λογαριασμού ύψους € 96.800.000.

## **A. Η Διαμονή**

Το ξενοδοχείο πριν την ανακαίνιση διέθετε 453 δωμάτια εκ των οποίων 19 σουίτες με θέα στην Ακρόπολη και τον Λυκαβηττό, 39 Χόλυγουντ, 20 στούντιο, 127 twins και 248 double. Με την ανακαίνιση η κτιριολογική κατασκευή άλλαξε ριζικά. Συγκεκριμένα :

- α Έγινε πλήρης ανακαίνιση στα δωμάτια και στις σουίτες του υφιστάμενου κτιρίου, καθώς επίσης δημιουργήθηκε μία νέα πτέρυγα με 84 καινούργια δωμάτια. Το ξενοδοχείο διαθέτει συνολικά 528 κλιματιζόμενα δωμάτια και σουίτες, όλα με βεράντα, εξάισια διακόσμηση, πλήρως εξοπλισμένα και σχεδιασμένα από επιφανείς αρχιτέκτονες και διακοσμητές με θέα την Ακρόπολη και τον Λυκαβηττό. Τα δωμάτια χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: executive, business και τυπικά. Οι καλαίσθητοι χώροι παρέχουν με την επιβλητικότητά τους την απαιτούμενη αίγλη στη μονάδα.
- α Στον 13<sup>ο</sup> όροφο ανακαινίστηκε πλήρως το Galaxy Bar και η αίθουσα πολλαπλής χρήσεως Galaxy που συνήθως λειτουργεί σαν εστιατόριο. Παράλληλα δημιουργήθηκε το Galaxy BBQ (Barbeque) με πανοραμική θέα της Αθήνας.

- α Στον 11<sup>ο</sup> όροφο δημιουργήθηκε το Executive Lounge με θαυμάσια θέα προς την Ακρόπολη το οποίο προσφέρει πρωινό και καφέ μόνο σε εκλεκτούς πελάτες.
- α Αυξήθηκε η δυναμικότητα των αιθουσών συνεδριάσεων / δεξιώσεων και πολλαπλής χρήσεως με τη διαμόρφωση νέων αιθουσών στα πρότυπα των Hilton Meetings, Business Center και νέων συνεδριακών χώρων, στα επίπεδα -1 και +1.
- α Δημιουργήθηκε νέο εστιατόριο, το εστιατόριο Milos, το οποίο εκμισθώθηκε στον διεθνή φήμη Έλληνα chef κ. Σπηλιάδη Κώστα. Η διαχείριση του εστιατορίου είναι στην υπευθυνότητα αποκλειστικά και μόνο του κυρίου Σπηλιάδη, όμως η διακόσμηση του χώρου επιβάλλεται να ταιριάζει με την όλη διακόσμηση του υπόλοιπου ξενοδοχείου.
- α Δημιουργήθηκε Health club και spa συνολικής επιφάνειας 1.200 τ.μ. το οποίο εκμισθώθηκε στην Sport Academy ΑΕ.
- α Έγινε επέκταση και αύξηση της δυναμικότητας του υπογείου χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων.
- α Πραγματοποιήθηκε ανασχεδίαση του OASIS Pool Bar στον περιβάλλοντα χώρο της εξωτερικής πισίνας.
- α Έγινε εγκατάσταση σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού με σκοπό τη μείωση καταναλώσεως ενέργειας και του κόστους συντηρήσεως.
- α Πραγματοποιήθηκε αναδιαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου επί της οδού Βασιλίσσης Σοφίας.
- α Έγινε συντήρηση της εξωτερικής όψεως του υφιστάμενου κτιρίου.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται λεπτομερής περιγραφή των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου Hilton Athens κατά την περίοδο της λειτουργίας του ανά όροφο:

Πίνακας 5.4 Οι χώροι του ξενοδοχείου

Επίπεδο	Εμβαδό (σε τ.μ.)	Εγκαταστάσεις
-2	4.395	A) Υπόγειος χώρος σταθμεύσεων αυτοκινήτων B) Μηχανοστάσια
-1	7.928	A) Μηχανοστάσια B) Πλυντήρια Γ) Τμήμα συντηρήσεως Δ) Αποθηκευτικοί χώροι E) Εξωτερική πισίνα Z) Oasis Pool Bar H) Λοιποί χώροι υπηρεσίας Θ) Εστιατόριο προσωπικού
0	8.195	A) Αίθουσα ΕΣΠΕΡΙΔΕΣ B) Αίθουσα ΤΕΡΨΙΧΟΡΗ - ΕΡΑΤΩ Γ) Κοινόχρηστοι χώροι Δ) Κεντρική κουζίνα E) Ειδικό εστιατόριο - SPECIALIZE Z) Αποθηκευτικοί χώροι
1	4.063	A) Εστιατόριο ΒΥΖΑΝΤΙΝΟ B) Καταστήματα Γ) ΑΕΘΡΙΟΝ café Δ) Αίθουσα διασκέψεων E) Business Center Z) Γραφεία Διοικήσεως H) Κοινόχρηστοι χώροι
2	2.150	Μηχανολογικός όροφος
3	2.150	46 δωμάτια
4	2.150	46 δωμάτια
5	2.150	46 δωμάτια
6	2.150	47 δωμάτια
7	2.150	46 δωμάτια
8	2.150	44 δωμάτια
9	2.150	46 δωμάτια
10	2.150	44 δωμάτια
11	2.150	46 δωμάτια
12	2.150	42 δωμάτια
13	2.150	GALAXY BAR – BBQ – ΑΙΘΟΥΣΑ



## **B. Τα τμήματα του F&B – Επισιτιστικά τμήματα**

Το τμήμα Food and Beverages (F&B) του ξενοδοχείου Hilton αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των εστιατορίων «Βυζαντινό», «SPECIALIZE», «AETHRION», «Όασις», «Γαλαξίας», των μπαρ «Galaxy» και «Oasis Pool Bar», του καφέ «Αθηναϊκό σαλόνι», της κοσμικής κουζίνας, τριών αποθηκών, του τμήματος ελέγχου, του club room του τμήματος δεξιώσεων και της επισιτιστικής υπηρεσίας του room service

Το εστιατόριο **Βυζαντινό** αποτελεί το κυρίως εστιατόριο του Hilton και χαρακτηρίζεται ως το ορόσημο του ξενοδοχείου. Βρίσκεται στη δεξιά πλευρά της κεντρικής εισόδου και λειτουργεί 22 ώρες την ημέρα σερβίροντας πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό. Εκτός από το menu a la carte προσφέρει στους πελάτες του μεσημεριανό και βραδινό μπουφέ καθώς επίσης διοργανώνει βραδιές με εθνική κουζίνα. Συγκεκριμένα κάθε Τετάρτη προσφέρει Ιταλική σπεσιαλιτέ, κάθε Πέμπτη σπεσιαλιτέ από την Αργεντινή ενώ κάθε Παρασκευή υπάρχει σπεσιαλιτέ από την Ασία. Η διακόσμηση και ο τρόπος σερβιρίσματος, οι ενδυμασίες των εργαζομένων και γενικά η ατμόσφαιρα του χώρου κατά τη διάρκεια αυτών των βραδιών είναι προσαρμοσμένα στις συνθήκες και στη νοοτροπία της συγκεκριμένης χώρας. Κάθε Κυριακή από τις 12:00 το μεσημέρι έως τις 16:00 στο χώρο του εστιατορίου παρατίθεται το family branch το οποίο απευθύνεται κυρίως σε οικογένειες με παιδιά. Οι ενήλικες πληρώνουν € 30 ανά άτομο ενώ τα παιδιά μπορούν να γευματίσουν και να ψυχαγωγηθούν δωρεάν σε ασφαλή χώρο έξω από το εστιατόριο ειδικά διαμορφωμένο σε συνεργασία με την Playmobile, υπό την επίβλεψη ενός ατόμου, την ώρα που οι γονείς τους γευματίζουν στο Βυζαντινό. Το

Βυζαντινό, με χωρητικότητα 152 ατόμων, λειτουργεί όλο το χρόνο, έχει δική του ανεξάρτητη κουζίνα που βρίσκεται στο lower lobby και απασχολεί συνολικά 34 εργαζόμενους. Σε μια συνηθισμένη βάρδια εργάζονται 3 σερβιτόροι με 3 βοηθούς σερβιτόρων και ένας προϊστάμενος. Στην κουζίνα του Βυζαντινού κατά την πρωινή βάρδια υπάρχουν 2 άτομα στην παρασκευή των εδεσμάτων, ένα άτομο που είναι υπεύθυνο για τον μπουφέ και ένα άτομο στη σάλα που ετοιμάζει τα πιάτα a la minute (ομελέτες, κρέπες, βάφλες). Στη μεσημεριανή βάρδια στην κουζίνα εργάζονται 6 άτομα που απασχολούνται συγχρόνως με την ετοιμασία βραδινού, ενώ κατά τη βραδινή βάρδια εργάζονται 4 άτομα. Επιπλέον σε κάθε βάρδια υπάρχει ένας steward που ασχολείται με τον καθαρισμό των σκευών.

Το εστιατόριο AETHRION έχει χωρητικότητα 110 ατόμων και βρίσκεται στο main lobby του ξενοδοχείου, λειτουργεί μόνο κατά τη χειμερινή περίοδο από τις 19:00 έως τις 01:00. Αποτελεί το fine dining του Hilton προσφέροντας γαλλικό σέρβις και υψηλής ποιότητας εστιατορική τέχνη αφού τα περισσότερα πιάτα είναι a la minute και ετοιμάζονται μπροστά στον πελάτη. Η κουζίνα του AETHRION περιλαμβάνει εδέσματα βασισμένα ως επί το πλείστον σε φρέσκα ψάρια, όστρακα και χαβιάρι, ενώ το εστιατόριο λειτουργεί αποκλειστικά με το σύστημα a la carte. Υπάρχει κι εδώ ανεξάρτητη κουζίνα στην οποία απασχολούνται 3 άτομα ανά βάρδια ενώ το stewarding γίνεται στην κυρίως κουζίνα. Όσον αφορά το σερβίρισμα σε μια τυπική βραδιά υπάρχουν 3 ζευγάρια σερβιτόρων κι ένας προϊστάμενος.

Το εστιατόριο Milos βρίσκεται κι αυτό στο main lobby του ξενοδοχείου κι έχει ξεχωριστή είσοδο. Δεν αναφέρεται στην δυναμικότητα του Hilton διότι έχει εκμισθωθεί και την διαχείριση έχει αναλάβει αποκλειστικά εξωτερικός συνεργάτης

της επιχείρησης. Είναι χειμερινό, με χωρητικότητα 70 ατόμων και λειτουργεί από τις 19:00 έως τις 01:00. Προσφέρει παραδοσιακές σπεσιαλιτέ από διάφορες περιοχές της Ελλάδας και εφαρμόζεται το ελληνικό σερβίρισμα. Ο πελάτης επιλέγει τα πιάτα της αρεσκείας του από έτοιμο δίσκο και το menu είναι απλό αποτελούμενο από ορεκτικά 4 με 5 κυρίως πιάτα και άλλα 3 με 4 επιδόρπια. Το Milos έχει κι αυτό δική του κουζίνα στην οποία απασχολούνται 2 άτομα ανά βάρδια για την παρασκευή των εδεσμάτων, ενώ το stewarding γίνεται στην κεντρική κουζίνα.

Το εστιατόριο «**Θασις**» βρίσκεται δίπλα από την πισίνα του ξενοδοχείου, έχει χωρητικότητα 65 ατόμων και λειτουργεί κατά την καλοκαιρινή περίοδο από τις 10:00 έως τις 19:00. Προσφέρει ελαφρύ μενού που αποτελείται από παρασκευές barbecue και grill, σαλάτες, σάντουιτς, αφεψήματα και ποτά. Το προσωπικό αποτελείται από 2 σερβιτόρους, μία παραγγελιοδόχο, ένα barman, ένα pool boy, έναν ναυαγοσώστη κι έναν προϊστάμενο. Υπάρχει κι εδώ ξεχωριστή κουζίνα στην οποία εργάζονται 2 άτομα στην παρασκευή των εδεσμάτων κι ένας steward.

Το εστιατόριο **Γαλαξίας BBQ** με χωρητικότητα 96 ατόμων, λειτουργεί κατά την καλοκαιρινή περίοδο από τις 20:00 έως τις 01:00 και βρίσκεται στον 13<sup>ο</sup> όροφο του ξενοδοχείου. Προσφέρει μπουφέ με παρασκευές ψητών κρεάτων στη σχάρα, φρέσκα ψάρια, αστακούς, караβίδες με τις ανάλογες γαρνιτούρες λαχανικών, σαλάτες, γλυκά και ποτά. Απασχολεί ανάλογα με την πληρότητα 2 με 3 ζευγάρια σερβιτόρων κι έναν προϊστάμενο ενώ στην κουζίνα του υπάρχουν 3 με 4 άτομα για το ψήσιμο των εδεσμάτων και την προετοιμασία των πιάτων κι ένας steward.

Το **Galaxy-bar** βρίσκεται κι αυτό στο ανώτερο επίπεδο του ξενοδοχείου, δίπλα από το ομώνυμο εστιατόριο με θέα στην Αθήνα. Λειτουργεί όλο το χρόνο από Κυριακή

έως Πέμπτη από τις 18:00 έως τις 03:00 ενώ την Παρασκευή και το Σάββατο λειτουργεί από τις 18:00 έως τις 04:00. Απευθύνεται κυρίως σε νεότερες ηλικίες και το προσωπικό του αποτελείται από 3 barmen, μια σερβιτόρα και μια προϊσταμένη. Η χωρητικότητα κατά τη χειμερινή περίοδο είναι 130 άτομα, ενώ κατά την θερινή όπου γίνεται χρήση και του εξωτερικού χώρου είναι 250 άτομα.

Το **Oasis Pool Bar** λειτουργεί κατά τη καλοκαιρινή περίοδο και αποτελεί το μπαρ της πισίνας. Είναι ουσιαστικά ρίανο-bar σε καθαρά αγγλικό στυλ. Οι πελάτες είναι κυρίως λουόμενοι που επιθυμούν κάποιο ποτό μετά τη βουτιά τους. Το προσωπικό του Oasis Pool Bar αποτελείται από 1 ή 2 barmen, ανάλογα με την πληρότητα και μία σερβιτόρα ενώ τα snacks που σερβίρονται ετοιμάζονται στην κεντρική κουζίνα.

Το **Αθηναϊκό Σαλόνι** είναι το café του Hilton, βρίσκεται στο κάτω lobby απέναντι από τη reception και δίπλα από τις αίθουσες δεξιώσεων. Έχει χωρητικότητα 116 ατόμων και λειτουργεί όλο το χρόνο από τις 10:00 έως τις 22:00 σερβίροντας κυρίως αφεψήματα, ποτά, γλυκά και σάντουιτς. Το προσωπικό του αποτελείται από ένα άτομο στο bar και ένα άτομο για σέρβις, ενώ τα γλυκά και τα snack ετοιμάζονται στην κεντρική κουζίνα.

Το **Τμήμα δεξιώσεων** του ξενοδοχείου διαθέτει 11 αίθουσες με δυνατότητα φιλοξενίας 2500 ατόμων. Το μόνιμο προσωπικό του τμήματος banquet αποτελείται από 4 σερβιτόρους, 3 captain, 1 headwaiter και τον διευθυντή τμήματος. Τον κορμό του μόνιμου προσωπικού πλαισιώνει ένας αριθμός extra εργαζομένων ανάλογα με την κίνηση που παρουσιάζεται στο χώρο των συνεδρίων κι εκδηλώσεων.

Το τμήμα F&B του Hilton διαθέτει **3 αποθήκες** που βρίσκονται στο σημείο που γίνονται οι παραλαβές των προμηθειών από την πλευρά της οδού Βεντήρη. Υπάρχει μια αποθήκη τροφίμων, μια αποθήκη ποτών και μια γενική αποθήκη χαρτικών και γραφικής ύλης. Οι αποθήκες λειτουργούν από τις 16:30 έως τις 15:00 και σ' αυτές εργάζονται 5 άτομα: ένα άτομο στην παραλαβή, 2 στην μεταφορά των υλικών και δύο προϊστάμενοι.

Η **κεντρική κουζίνα** βρίσκεται δίπλα από τις αποθήκες τροφίμων και ποτών και σ' αυτή εργάζονται 8 μόνιμοι υπάλληλοι ανά βάρδια. Εδώ ετοιμάζονται ως επί το πλείστον τα εδέσματα των δεξιώσεων. Αποτελείται από το τμήμα παρασκευής κρύων εδεσμάτων, τμήμα παρασκευής κρεάτων και ψαριών, τμήμα ζαχαροπλαστικής, τμήμα παρασκευής εδεσμάτων για το room service και το τμήμα stewarding. Οι κουζίνες των εστιατορίων «Νησιά» και «Κελάρι» επικοινωνούν με την κεντρική κουζίνα.

Το **club room** του Hilton είναι ένα snack-bar που λειτουργεί όλο το χρόνο στον 10ο όροφο του ξενοδοχείου. Απευθύνεται αποκλειστικά στους ενοίκους του 10ου, 11<sup>ου</sup> και 12<sup>ου</sup> ορόφου, όπου είναι και οι executive floors του Hilton προσφέροντας αφεψήματα, ποτά και διάφορα snacks καθώς επίσης εφημερίδες και τηλεόραση. Οι πελάτες του club room απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του δωρεάν αφού η τιμή τους συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του ενοικίου.

Το ξενοδοχείο Hilton προσφέρει σε εικοσιτετράωρη βάση **room service** με πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό μενού. Το τμήμα room service έχει δικό του τμήμα στην κεντρική κουζίνα και απασχολεί ένα άτομο ανά βάρδια. Επίσης σ' αυτό το τμήμα ανά βάρδια εργάζονται 5 σερβιτόροι, μία ordertaker και ένας

προϊστάμενος. Από τα μεσάνυχτα έως τις 05:00 η κουζίνα του room service παραμένει κλειστή λόγω της χαμηλής κίνησης και οι παραγγελίες εξυπηρετούνται από την κουζίνα του εστιατορίου «Βυζαντινό».

Τέλος, το **τμήμα ελέγχου** ή F&B control έχει ως αντικείμενο εργασίας του τον οικονομικό έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων του Hilton. Οι προϊστάμενοι κάθε επισιτιστικού τμήματος στο τέλος της βάρδιας παραδίδουν στο λογιστήριο του ξενοδοχείου τα χρήματα και τα τσεκ της ημέρας. Οι νυχτερινοί υπάλληλοι του λογιστηρίου συντάσσουν με βάση αυτά τα reports. Ο μοναδικός υπάλληλος συγκεντρώνει τα reports τα οποία του παραδίδουν από το λογιστήριο, τα επεξεργάζεται στο computer και βγάζει τα μηνιαία και ετήσια F&B reports όπου παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος λειτουργίας των τμημάτων, τα έσοδα, τα κέρδη και γενικότερα η πορεία κάθε τμήματος. Το τμήμα ελέγχου λειτουργεί από τις 07:00 έως τις 15:00.

#### **5.3.4 Μάρκετινγκ – εμπορική δραστηριότητα**

Το ξενοδοχείο Hilton Athens βρίσκεται σε μία ξεχωριστή τοποθεσία κοντά στο κέντρο της πόλης και δίνει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Συνήθως απευθύνεται και προτιμάται από τους επισκέπτες εκείνους που επιθυμούν να διαμείνουν σε ένα ξενοδοχείο κοντά στο κέντρο της πόλης για λόγους επαγγελματικούς αλλά και για αναψυχή. Η απόσταση από το αεροδρόμιο είναι σχετικά μικρή και ο επισκέπτης μπορεί να μετακινηθεί χρησιμοποιώντας όλα τα συγκοινωνιακά μέσα χωρίς να ταλαιπωρηθεί και ανέξοδα. Η πολύ κοντινή απόσταση από το κέντρο της πόλης δίνει στον επισκέπτη την δυνατότητα να

κινείται ελεύθερα, χωρίς να εξαρτάται από το ιδιωτικό λεωφορείο της επιχείρησης η οποία βρίσκεται σε μακρινή χιλιομετρική απόσταση από την πόλη.

Οι τιμές δωματίων είναι διαφορετικές για κάθε τύπο δωματίου και για κάθε χρονική περίοδο (χαμηλή – μέση – υψηλή ) και αυτό διότι η ζήτηση είναι διαφορετική τους χειμερινούς και τους θερινούς μήνες. Οι διάφοροι τύποι δωματίων είναι οι ακόλουθοι:

- α Μονόκλινο,
- α Δίκλινο,
- α Extra bed,
- α Μονόκλινη σουίτα,
- α Δίκλινη σουίτα.

Παράλληλα οι τιμές διαφοροποιούνται και σύμφωνα με τα διάφορα segments της επιχείρησης, δηλαδή τις διάφορες κατηγορίες πελατών. Συγκεκριμένα τα είδη της πελατείας χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- α Μεμονωμένοι πελάτες με τιμές FIT δηλαδή τιμές πόρτας,
- α Πελάτες Corporate δηλαδή πελάτες που προέρχονται από συμφωνίες της Hilton Athens με εταιρείες.
- α Συμφωνίες non tour – operator,
- α Συμφωνίες allotment που κάνει η επιχείρηση μας με πελάτες (tour operator) για έναν συγκεκριμένο αριθμό δωματίων με μία ορισμένη τιμή και για μία ορισμένη χρονική περίοδο.
- α Πελάτες travel individual οι οποίοι είναι πελάτες που ταξιδεύουν ανεξάρτητα και μεμονωμένα.

- α Πελάτες tour series, όπου είναι πελάτες που προέρχονται από συμφωνίες που κάνει η επιχείρηση με πελάτες που προέρχονται από group οι οποίοι κάνουν διανυκτέρευση για μία μόνο ημέρα στο ξενοδοχείο και την επομένη φεύγουν προς άλλο προορισμό.
- α Πελάτες που προέρχονται από πακέτα εκδρομών (packages) όπου περιλαμβάνεται η διαμονή, διάφορες εκδρομές κτλ.
- α Πελάτες που προέρχονται από συνέδρια (conventions),
- α Πελάτες FIT discount όπου είναι πελάτες που έρχονται στο ξενοδοχείο και πληρώνουν τιμή πόρτας με μία ορισμένη έκπτωση και αυτοί οι πελάτες μπορεί να είναι πληρώματα αεροσκαφών, διπλωμάτες, παγκόσμιοι οργανισμοί κλπ. Για όλες τις παραπάνω κατηγορίες πελατών υπάρχουν και οι αντίστοιχες τιμές.

Πίνακας 5.5 Τιμολογιακή πολιτική ξενοδοχείου

<b>HILTON ATHENS</b>				
<b>ΤΙΜΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΔΟ</b>				
<b>ΠΕΡΙΟΔΟΙ</b>	<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ Α</b>		<b>ΠΕΡΙΟΔΟΣ Β</b>	
<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>1/1 - 10/7 &amp; 1/9 - 31/12</b>		<b>11/7 - 31/8</b>	
	<b>INC. TAX</b>	<b>EX. TAX</b>	<b>INC. TAX</b>	<b>EX. TAX</b>
<b>1. Μονόκλινο</b>	135,00	123,00	141,00	128,00
<b>2. Δίκλινο</b>	135,00	123,00	164,00	149,00
<b>4. Σουίτα single</b>	335,00	304,00	335,00	304,00
<b>5. Σουίτα double</b>	499,00	453,00	499,00	453,00



Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές όλων των τύπων δωματίων του Hilton Athens.

Η προώθηση των πωλήσεων γίνεται με πωλητές που προωθούν την εταιρεία και μέσα από συμμετοχή σε όλες τις μεγάλες εκθέσεις του κόσμου. Οι λεγόμενοι πωλητές είναι εκείνοι οι οποίοι αναλαμβάνουν διάφορους κλάδους της αγοράς πχ. αυτοκινητοβιομηχανίες, επιχειρήσεις κλπ. και προωθούν το ξενοδοχείο, πολλές φορές και με προσωπικές συναντήσεις και συζητήσεις. Πρέπει να σημειωθεί πως η βοήθειά τους είναι πολύτιμη και πως μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων που προτιμά το ξενοδοχείο οφείλεται σε αυτούς. Παράλληλα γίνονται συνεργασίες με μεγάλα πρακτορεία που διακινούν μεμονωμένους και επιχειρησιακούς πελάτες. Υπάρχει on line σύνδεση με συστήματα κρατήσεων (CRS) όπως Galileo, Sabre, Amadeus Worldspan καθώς επίσης και με ιστοσελίδα στον Internet μέσω της οποίας κάποιος να πραγματοποιήσει κράτηση, όμως όχι σε πραγματικό χρόνο.

Παράλληλα η επιχείρηση δημιουργεί ειδικά πακέτα για ορισμένες εποχές και εορταστικές περιόδους όπως το Πάσχα, τα Χριστούγεννα, την Πρωτοχρονιά, το Πάσχα, του Αγίου Βαλεντίνου, τις Απόκριες, την Τσικνοπέμπτη κλπ. Τα ειδικά αυτά πακέτα προωθούνται είτε με ειδικές διαφημιστικές μπροσούρες και ενημερωτικά φυλλάδια που παρέχονται δωρεάν στο κοινό, είτε μέσα από spot διαφημίσεων στην τηλεόραση, στο τοπικό ραδιόφωνο κλπ.

### 5.3.5 Πωλήσεις – Πληρότητα

Ο κυριότερος πελάτης της επιχείρησης έως την 1.10.2001 ήταν η Hilton του Παναμά Α.Ε. όσον αφορά τη μίσθωση του ξενοδοχείου Athens Hilton. Κατά το έτος 2003 και με την έναρξη επαναλειτουργίας του ξενοδοχείου οι κυριότεροι πελάτες βάσει εσόδων ήταν:

- α Η Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004,
- α ΤΡΙΑΙΝΑ,
- α ΦΡΕΪ Α.Ε. ΑΜΦΙΤΡΥΩΝ.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η ανάλυση σε ποσοστά των τμημάτων των πελατών του ξενοδοχείου.

Πίνακας 5.6 Ανάλυση πελατών

<b>Ανάλυση πελατών ανά κατηγορία</b>	<b>2003</b>
Επιχειρησιακά	32.00 %
Συμβάσεις μέσω πρακτορείων – πακέτα	15.00 %
Συνέδρια	19.00 %
Συμβόλαια μεμονωμένων	12.00 %
Groups – εκτός πρακτορείων	3.00 %
Εξωτερικοί πελάτες Rack & Discount	16.00 %
Λοιποί	3.00 %
<b>Σύνολο</b>	<b>100.00 %</b>

Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό πελατείας του Hilton Athens προέρχεται από επιχειρησιακούς πελάτες μέσα από συνεργασίες με επιχειρήσεις. Αμέσως μετά ακολουθούν οι πελάτες μέσω πρακτορείων και ειδικών πακέτων. Εν

συνεχία ακολουθούν οι πελάτες από συνέδρια, οι μεμονωμένοι πελάτες, group και τελευταίοι είναι οι εξωτερικοί πελάτες.

Η πληρότητα του ξενοδοχείου κατά το έτος 2003, υπολογιζόμενη με βάση τις διανυκτερεύσεις και τα κατειλημμένα δωμάτια, έχει ως εξής:

Πίνακας 5.7 Πληρότητα σε κατειλημμένα δωμάτια

<b>Πληρότητα σε κατειλημμένα δωμάτια</b>	<b>2003</b>
Ημέρες λειτουργίας	324
Δυναμικότητα	443
Διαθέσιμα δωμάτια	122.862
Ενοικιαζόμενα δωμάτια	55.438
<b>Ποσοστό πληρότητας</b>	<b>45.12%</b>

Πίνακας 5.8 Πληρότητα σε Διανυκτερεύσεις

<b>Πληρότητα σε Διανυκτερεύσεις</b>	<b>2003</b>
Ημέρες λειτουργίας	324
Δυναμικότητα σε κλίνες	886
Διαθέσιμες κλίνες	245.724
Διανυκτερεύσεις πελατών	73.638
<b>Ποσοστό πληρότητας</b>	<b>29.97%</b>

Η δυναμικότητα αντιπροσωπεύει τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων δωματίων του ξενοδοχείου Hilton Athens. Ο αριθμός των διαθέσιμων δωματίων αντιπροσωπεύει τον πραγματικό αριθμό δωματίων που είναι διαθέσιμα κατά τη διάρκεια του χρόνου. Θα μπορούσαμε τα ποσοστά πληρότητας να τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα από τα προηγούμενα έτη, όμως λόγω του ότι το ξενοδοχείο σταμάτησε να λειτουργεί για λόγους ριζικής ανακαίνισης δεν υπάρχουν στοιχεία

προηγούμενων ετών παρά μόνο τα συγκεκριμένα μετά την επαναλειτουργία του ξενοδοχείου.

### **5.3.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης**

#### **A. Δραστηριότητα**

Προτού αναφερθούμε στην εμφάνιση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης πρέπει να αναφέρουμε ξανά πως η Hilton Athens ανήκει στην Ιονική Ξενοδοχειακή η οποία έχει στην κατοχή της και το Hilton Rhodes Resort. Επομένως όλα τα οικονομικά στοιχεία αναφέρονται και στις δύο επιχειρήσεις.

Ο κύκλος εργασιών κατά την χρήση 2003 ανήλθε σε € 27.208 χιλ. έναντι € 7.572 χιλ. το 2002 (αύξηση 259.32%) που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο Hilton Athens, το οποίο κατά την δεκάμηνη μερική λειτουργία του παρουσίασε κύκλο εργασιών €19.830 χιλ. ενώ το ξενοδοχείο Hilton Rhodes Resort, εμφάνισε οριακή μείωση του κύκλου εργασιών (1.98%) από € 7.527 χιλ. σε 7.378 χιλ. παρά την σημαντική πτώση της τουριστικής κίνησης στην ευρύτερη περιοχή της Δωδεκανήσου.

Κατά συνέπεια, το ποσοστό των εσόδων από τη μίσθωση του ξενοδοχείου Hilton Athens ως προς το σύνολο του κύκλου εργασιών μειώθηκε σε 33.1% κατά τη χρήση του 2001 και μηδενίστηκε το 2002. Βάσει σύμβαση μισθώσεως του ξενοδοχείου των Αθηνών στην Hilton του Παναμά Α.Ε. η μίσθωσή του σε αυτήν αποτελούσε καθαρό έσοδο για την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις Α.Ε. Σύμφωνα με την σύμβαση αυτή, η Hilton του Παναμά Α.Ε. ήταν υποχρεωμένη κάθε χρήση να αποδίδει στην εταιρεία ένα ποσοστό επί των μικτών κερδών

εκμεταλλεύσεως που προέκυπταν. Η σύμβαση αυτή λύθηκε την 30.9.2001 και το ξενοδοχείο άρχισε να λειτουργεί ως υποκατάστημα της εταιρείας από την 1.10.2001. Η ανακαίνιση του ξενοδοχείου αναμένεται να επηρεάσει θετικά στην αύξηση του κύκλου εργασιών και τα αποτελέσματα της εταιρείας, μετά την πλήρη επαναλειτουργία του ξενοδοχείου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση του κύκλου εργασιών ανά δραστηριότητα και ξενοδοχείο για την τριετία 2001 – 2003 λαμβάνοντας υπόψη την μεταβολή των συμβατικών σχέσεων της εταιρείας με την Hilton που έλαβαν χώρα στο εν λόγω χρονικό διάστημα.

Πίνακας 5.9 Κύκλος εργασιών

Κύκλος εργασιών Ανά ξενοδοχείο	2001	%	2002	%	2003	%
Μίσθωση ξενοδοχείου Hilton Athens	4.567	33.1%	0	0.0	0	0
Πωλήσεις υπηρεσιών Hilton Athens	1.568	11.3%	45	0,6%	19.830	2.88%
Πωλήσεις υπηρεσιών Hilton Rhodes	7.689	55.6%	7.527	99.4%	7.378	27.12%
	<b>13.824</b>	<b>100%</b>	<b>7.527</b>	<b>100%</b>	<b>27.208</b>	<b>100%</b>

Το 55.6% του κύκλου εργασιών της εταιρείας, κατά το έτος 2001, ποσού € 7.689 χιλ προέρχεται από πωλήσεις υπηρεσιών του ξενοδοχείου της Ρόδου, το οποίο ανήκει στην ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. Βάσει σχετικής σύμβασης έως την 31.12.2000 το διαχειριζόταν η GRECOTEL Α.Ε. ενώ λειτούργησε για πρώτη φορά υπό τη διαχείριση της Hilton Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. από 1.1.2001. Το έτος 2002 ποσοστό 99.4% του κύκλου εργασιών της εταιρείας προέρχεται από το Hilton Rhodes Resort λόγω της προαναφερθείσας διακοπής λειτουργίας του Athens Hilton.

## Β. Εξέλιξη εργασιών – Αποτελεσμάτων

Η εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των αποτελεσμάτων χρήσεως της εταιρείας για την τριετία 2001 – 2003 συνοψίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.10 Αποτελέσματα χρήσεως της επιχείρησης

Αποτελέσματα χρήσεως (σε χιλ €)	2001	2002	2003
Έσοδα από ξενοδοχείο Hilton Athens	4.567	0	0
Πωλήσεις υπηρεσιών ξενοδοχείου Hilton Athens	1.568	45	19.830
Πωλήσεις υπηρεσιών ξενοδοχείου Hilton Rhodes	7.689	7.527	7.378
Κύκλος Εργασιών	13.824	7.572	27.208
Μείον: Κόστος πωλήσεων	(9.189)	(7.194)	(23.233)
Μικτό κέρδος	4.635	378	3.975
(% επί του κύκλου εργασιών)	33.5%	4.99%	14.61%
Πλέον: Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	287	616	301
Σύνολο	4.923	994	4.276
Μείον: Έξοδα διοίκησης	(1.102)	(1.634)	(1.535)
Μείον: Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	(582)	(279)	(1.098)
Λειτουργικό Αποτέλεσμα	3.239	(919)	1.643
(% επί του κύκλου εργασιών)	23,4%	(12.1)%	6.04%
Πλέον: Έσοδα συμμετοχών και χρεογράφων	28	9	14
Πλέον: Κέρδη πωλήσεων συμμετοχών - χρεογράφων	29	0	0
Πλέον: Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	458	351	189
Μείον: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	(578)	(401)	(366)
Κέρδη (Ζημίες) προ Τόκων/Αποσβέσεων και φόρων	3.176	(960)	1.480
(% επί του κύκλου εργασιών)	23.0%	(11.6)%	5.44%
Πλέον: πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	254	57	68
Μείον: χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	(1.353)	(1.143)	(956)
Κέρδη (Ζημίες) προ Αποσβέσεων και φόρων	2.077	(2.046)	592
(% επί του κύκλου εργασιών)	15.0%	(25,9)%	2.18%
Μείον: αποσβέσεις	(2.204)	(2.133)	(4.952)
Κέρδη (Ζημίες) προ φόρων	(126)	(4.179)	(4.360)
(% επί του κύκλου εργασιών)	(0.9)%	(55.19)%	(16.02)
Μείον: φόροι χρήσης	(131)	(352)	(353)
Μείον: αμοιβές Δ.Σ.	0	0	0
Κέρδη (Ζημίες) μετά φόρων χρήσης και αμοιβές Δ.Σ.	(257)	(4.531)	(4.713)
(% επί του κύκλου εργασιών)	(1.8)%	(59.8)%	(17.32)
Φόροι Φορολογικού Ελέγχου προηγούμεν. χρήσεων	0	0	(1.627)
Κέρδη (Ζημίες) μετά φόρων χρήσης, αμοιβές Δ.Σ. και φόρους φορολογικού ελέγχου προηγ. χρήσεων	(257)	(4.531)	(6.340)
(% επί του κύκλου εργασιών)	(1.8)%	(59.8)%	(23.3)%

Πίνακας 5.11 Αναμορφωμένα Αποτελέσματα χρήσεως

Αναμορφωμένα Αποτελέσματα χρήσεως (σε χιλ €)	2001	2002	2003
Αναμορφωμένα κέρδη (Ζημίες) προ φόρων (% επί του κύκλου εργασιών)	(1.655) (12.0)%	(4.179) (55.19)%	(4.360) (16.02)
Μείον: φόροι χρήσης και λοιποί φόροι	(131)	(352)	(353)
Μείον: αμοιβές Δ.Σ.	0	0	0
Αναμορφωμένα κέρδη (Ζημίες) μετά από φόρους χρήσης και αμοιβές Δ.Σ. (% επί του κύκλου εργασιών)	(1.786) (12.9)%	(4.531) (59.8)%	(4.713) (17.3)%

Ο **κύκλος εργασιών** της εταιρείας κατά την προηγούμενη τριετία παρουσίασε μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 107.05% και διαμορφώθηκε σε € 27.208 χιλ. το έτος 2003. Κατά την περίοδο 2001 – 2002 ο κύκλος εργασιών παρουσίασε μείωση κατά 45.2% έναντι της προηγούμενης χρήσης. Η μείωση αυτή οφείλεται στην προσωρινή διακοπή της λειτουργίας του ξενοδοχείου Athens Hilton την 1.11.2001 λόγω της ριζικής ανακαίνισής του. Κατά την περίοδο 2002 – 2003 ο κύκλος εργασιών παρουσίασε αύξηση κατά 259.32% έναντι της προηγούμενης χρήσης. Η αύξηση αυτή οφείλεται στην δεκάμηνη μερική λειτουργία του Athens Hilton και την προοδευτική επανένταξή του στην ξενοδοχειακή αγορά της Αθήνας.

Το **κόστος πωλήσεων** κατά τη χρήση 2001, ένα ποσοστό της τάξης του 18.95% στο συνολικό κόστος πωλήσεων, αφορούσε στο ξενοδοχείο Athens Hilton , το οποίο δεν υπήρχε τη χρήση 2002 λόγω της ανακαίνισής του. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία κατά τη χρήση του 2001 μείωση του συντελεστής αποσβέσεως των κτιρίων, επίπλων και λοιπού εξοπλισμού, με αποτέλεσμα οι αποσβέσεις της χρήσης 2001 και 2002 να είναι μειωμένες σε σχέση με το 2000.

Τα **έξοδα διοίκησης προ αποσβέσεων** κατά την περίοδο 2001 – 2003 ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών αυξήθηκαν από 7.9% το 2001 σε 21.6% το 2002 με μείωση σε 5.6% το 2003. Οι δαπάνες διοίκησης προ αποσβέσεων μειώθηκαν κατά 6.06% το 2003 σε σύγκριση με το 2002 (από € 1.535 χιλ. σε € 1.634 χιλ.) γεγονός που οφείλεται στην μείωση των διοικητικών εργασιών με το πέρας της ανακαίνισης. Τα **έξοδα λειτουργίας διάθεσης προ αποσβέσεων** αυξήθηκαν από € 279 χιλ. το 2002 σε € 1.098 χιλ. το 2003 λόγω της μερικής ανακαίνισης του Athens Hilton.

Το **λειτουργικό αποτέλεσμα** της εταιρείας αυξήθηκε από € (919) χιλ. το 2002 σε € 1.643 χιλ. Η αύξηση αυτή του λειτουργικού αποτελέσματος τόσο ως απόλυτο μέγεθος όσο και ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών οφείλεται κυρίως στην επανατοποθέτηση και επανένταξη του Athens Hilton στην ξενοδοχειακή αγορά. Το 2002 η εταιρεία εμφάνισε ζημιές ύψους € 4.179 χιλ. έναντι ζημίας ύψους € 126 χιλ. το 2001, ενώ το 2003 αυξήθηκε η ζημία σε ύψος € 4.360 χιλ. Η αύξηση των ζημιών οφείλεται κυρίως στη μείωση του κύκλου εργασιών ως αποτέλεσμα της διακοπής λειτουργίας του ξενοδοχείου Athens Hilton λόγω εργασιών ανακαίνισης του κατά το χρονικό διάστημα 2001 – 2002, ενώ κατά το έτος 2003 και με την έναρξη της μερικής επαναλειτουργίας του ξενοδοχείου περίπου € 1.860 χιλ. αποσβέσεις βάρυναν την χρήση. Σε αναμορφωμένη βάση οι ζημιές προ φόρων παρουσιάζονται αυξημένες κατά € 1.529 χιλ. και διαμορφώνονται σε € 1.655 χιλ για το έτος 2001 και για το έτος 2003 παρουσιάζονται αυξημένες κατά € 1.100 χιλ. και διαμορφώνονται σε € 5.460 χιλ.



## Γ. Η Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται συνοπτικά η εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας (ισολογισμός) για την περίοδο 2001 – 2003.

Πίνακας 5.12 Ενεργητικό επιχείρησης

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (σε χιλ €)	2001	2002	2003
Έξοδα εγκαταστάσεως	4.992	10.867	17.077
Μείον: Αποσβέσεις	(824)	(1.118)	(2.829)
<b>Αναπόσβεστα Έξοδα Εγκαταστάσεως</b>	<b>4.168</b>	<b>9.749</b>	<b>14.248</b>
Ασώματες ακινητοποιήσεις	337	337	337
Μείον: Συσσωρευμένες αποσβέσεις	(67)	(135)	(202)
<b>Αναπόσβεστες ασώματες ακινητοποιήσεις</b>	<b>270</b>	<b>202</b>	<b>135</b>
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	97.097	156.824	264.038
Μείον: Αποσβέσεις	(26.002)	(27.674)	(29.720)
<b>Αναπόσβεστες ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>	<b>71.095</b>	<b>129.150</b>	<b>234.318</b>
Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	0	0	0
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	55	68	67
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>71.421</b>	<b>129.420</b>	<b>234.520</b>
Αποθέματα	256	203	477
Πελάτες	2.294	904	3.805
Γραμμάτια – Επιταγές Εισπρακτέες	200	219	361
Χρεώστες διάφοροι	3.900	10.205	14.809
<b>Σύνολο Απαιτήσεων</b>	<b>6.650</b>	<b>11.531</b>	<b>19.452</b>
Χρεόγραφα	0	0	0
Διαθέσιμα	1.650	12.767	8.037
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>8.302</b>	<b>24.298</b>	<b>27.489</b>
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	27	12	149
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>83.918</b>	<b>163.479</b>	<b>276.406</b>
Λογαριασμοί Τάξεως	1.139	28.559	9.225

Πίνακας 5.13 Παθητικό επιχείρησης

ΠΑΘΗΤΙΚΟ (σε χιλ €)	2001	2002	2003
Μετοχικό κεφάλαιο	40.213	50.267	50.267
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	52	0	0
Διαφορές από αναπροσαρμογή	9.565	0	65.303
Αποθεματικά	3.657	3.219	3.219
Κέρδη εις νέον	754	(3.778)	(10.118)
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	<b>54.241</b>	<b>49.708</b>	<b>108.671</b>
<b>Προβλέψεις</b>	<b>2.917</b>	<b>3.276</b>	<b>3.635</b>
Δάνεια τραπεζών	16.414	97.980	134.904
Λοιπές Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0	0	644
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>16.414</b>	<b>97.980</b>	<b>135.548</b>
Προμηθευτές	2.359	8.527	7.741
Τράπεζες	2.197	51	0
Προκαταβολές πελατών	312	912	4.100
Φόροι – τέλη	374	425	259
Ασφαλιστικά ταμεία	346	621	770
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτές την επόμενη χρήση	3.176	0	13.937
Μερίσματα πληρωτέα	4	3	3
Πιστωτές διάφοροι	1.109	1.358	936
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>9.877</b>	<b>11.897</b>	<b>27.746</b>
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	470	618	806
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>83.918</b>	<b>163.479</b>	<b>276.406</b>
Λογαριασμοί Τάξεως	1.139	28.559	9.225
<b>Λογιστική αξία μετοχής σε €</b>	<b>4.05</b>	<b>3.71</b>	<b>8.11</b>

Με βάση τις σημειώσεις της εταιρείας στις οικονομικές καταστάσεις των χρήσεων 2001 και 2003, η αναμόρφωση των Ιδίων Κεφαλαίων της εταιρείας έχει ως εξής:

Πίνακας 5.14 Ίδια κεφάλαια της επιχείρησης

Πίνακας αναμορφωμένων Ιδίων κεφαλαίων	2001 σε €χιλ	2002 σε €χιλ	2003 σε €χιλ
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>54.241</b>	<b>49.708</b>	<b>108.670</b>
Μείον: Αναμορφώσεις χρήσης	(1.529)	0	(1.100)
<b>ΑΝΑΜΟΡΦΩΜΕΝΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>52.712</b>	<b>49.708</b>	<b>109.770</b>
<b>Αναμορφωμένη Λογιστική Αξία Μετοχής σε €</b>	<b>3.93</b>	<b>3.71</b>	<b>8.19</b>

Τα **προ αποσβέσεων έξοδα εγκαταστάσεως** στις 31.12.2003 ανερχόντουσαν σε € 17.077 χιλ. και αφορούσαν κυρίως σε συναλλαγματικές διαφορές για κτήσεις παγίων στοιχείων, τόκους δανείων κατασκευαστικής περιόδου, έξοδα ανανέωσης συμβάσεων ξενοδοχείων και λογισμικά προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι **ασώματες ακινητοποιήσεις** ύψους € 337 χιλ. κατά τη χρήση του 2001 αφορά στην υπεραξία που προέκυψε από τη μεταβίβαση των εμπορικών δραστηριοτήτων της Hilton of Panama A.E. την 1.10.2001. Οι **ενσώματες ακινητοποιήσεις** αυξήθηκαν τη χρήση 2003 κατά 59.4% σε αξία κτήσεως έναντι της χρήσης 2002. Η αύξηση αυτή ύψους € 107.214 χιλ. οφείλεται κατά € 2.655 χιλ. σε ακινητοποιήσεις υπό εκτέλεση λόγω των εργασιών της ανακαίνισης του Hilton Athens και € 17.733 χιλ. σε έπιπλα, μηχανήματα και μηχανολογικό εξοπλισμό.

Όσον αφορά τις **μακροπρόθεσμες απαιτήσεις** της εταιρείας πρέπει να σημειωθεί πως η τελευταία δεν συμμετέχει στο κεφάλαιο άλλων εταιρειών σε ποσοστό μεγαλύτερο του 10%. Το ποσό € 67 χιλ. των μακροπρόθεσμων απαιτήσεων περιλαμβάνει υπόλοιπα χρηματικών εγγυήσεων προς Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ε.Υ.Δ.Α.Π. κλπ.

Οι **προβλέψεις** αυξήθηκαν από € 3.276 χιλ το 2002 σε € 3.635 χιλ. το 2003. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως σε προβλέψεις για αποζημίωση του προσωπικού.

Αναλυτικότερα:

- α Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από τα ξενοδοχεία Αθηνών και Ρόδου,
- α Πρόβλεψη εξόδων προηγούμενων χρήσεων,
- α Πρόβλεψη για διαφορές από αποτίμηση απαιτήσεων και υποχρεώσεων.

## Δ. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Η χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών συνήθως κρίνεται μέσα από την ανάλυση δεικτών. Οι αριθμοδείκτες από μόνοι τους παρουσιάζουν μικρή χρησιμότητα αν δεν συσχετισθούν με όμοιους προηγούμενων χρήσεων ή με αντίστοιχους ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου. Στην παρούσα ανάλυση των αριθμοδεικτών θα παρουσιάσουμε τόσο συσχέτιση με όμοιους δείκτες της επιχείρησης προηγούμενων ετών αλλά και με αντίστοιχους ομοειδών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα οι βασικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας για την περίοδο 2001 – 2003 είναι οι ακόλουθοι.

Πίνακας 5.15 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ (%)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Κύκλου εργασιών	(17.9)%	(45.2)%	259.3%
Κερδών προ αποσβέσεων και φόρων	(73.7)%	(198.5)%	(128.9)%
Κερδών προ φόρων	(103.1)%	(3.146)%	(204.3)%
Κερδών μετά φόρων και αμοιβών Δ.Σ.	(111.9)%	(1.863)%	(204)%
Κερδών μετά φόρων και αμοιβών Δ.Σ.& φόρους φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων	(111.9)%	(1.863)%	(239.9)%
Ενσώματων παγίων (σε αξία κτήσης)	11.2%	61.51%	68.37%
Συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	0.6%	94.81%	69.08%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (προ φόρων) (%)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Μέσου Όρου Ιδίων Κεφαλαίων	(0.2)%	(8.04)%	(5.51)%
Μέσου Όρου Συνολικών Απασχολούμενων κεφαλαίων	1.5%	(2.45)%	(1.55)%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ (ημέρες)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Αποθεμάτων	10	10	7
Απαιτήσεων	66	54	56
Προμηθευτών	82	46	58

<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (:1)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Ξένα/ Ίδια κεφάλαια	0.5	2.22	1.51
Τραπεζικές υποχρεώσεις/ Ίδια κεφάλαια	0.4	1.97	1.37
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (:1)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Γενική ρευστότητα	0.8	1.94	0.97
Άμεση ρευστότητα	0.8	1.93	0.95
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤ/ΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (%)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Χρηματ/κά έξοδα/ Μικτό κέρδος	29.2%	(55.86)%	161.51%
Χρηματ/κά έξοδα/ Αποτελέσματα προ φόρων και τόκων	110.3%	(37.65)%	(28.08)%

Τα αποτελέσματα της εταιρείας εμφανίζουν ανοδική τάση λόγω της μερικής επαναλειουργίας του Hilton Athens με αποτέλεσμα την επαναδημιουργία μίας σημαντικής πηγής εσόδου. Το ποσοστό των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας παρουσίασε μειωτικές τάσεις. Ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια το 2003 διαμορφώθηκε σε 1.51. Ομοίως, ο δείκτης Τραπεζικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε σε 1.37.

Η εταιρεία λόγω της φύσης των εργασιών της διατηρεί πολύ χαμηλό ύψος αποθεμάτων και κατά συνέπεια ο δείκτης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων κινείται σε υψηλά επίπεδα. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων κατά το 2003 δεν διαφοροποιήθηκε σημαντικά σε σχέση με το 2002. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών παρουσιάζει διακυμάνσεις (από 82 ημέρες το 2001 σε 46 ημέρες το 2002 και 58 το 2003) λόγω του έργου ανακαίνισης του ξενοδοχείου.

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας τη χρήση 2001 είχε την τιμή 0.8 και το 2002 αυξήθηκε στην τιμή 1.94 ενώ το 2003 επανήλθε στα επίπεδα του 2001 με την τιμή 0.97. Ο δείκτης της άμεσης ρευστότητας έχει τις ίδιες σχετικά τιμές με το δείκτη γενικής ρευστότητας λόγω της ύπαρξης πολύ χαμηλών αποθεμάτων σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν κάποιοι βασικοί δείκτες σε σχέση με ομοειδούς δείκτες επιχειρήσεων του κλάδου. Συγκεκριμένα:

α **Δείκτης Ιδιωφελούς αποδοτικότητας.**

Ο δείκτης αυτός καλείται αλλιώς και δείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων και ισούται με τον λόγο των Καθαρών Κερδών προς τα Ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης εκφράζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης. Μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχειρήσεως απασχολούνται σε αυτήν. Ένας χαμηλός δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ενδεικτικός του ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιον τομέα της. Μπορεί να ευθύνεται η ανεπαρκής διοίκηση, η χαμηλή παραγωγικότητα, η υπερεπένδυση κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως παραγωγικά ή και δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Για έναν εξωτερικό αναλυτή είναι δύσκολο να προσδιορίσει τα αδύνατα σημεία αυτής. Στην συνολική αξιολόγηση στο τέλος, ίσως αυτό καταστεί δυνατό. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον συγκεκριμένο δείκτη ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου για πέντε προηγούμενα έτη.

Πίνακας 5.16 Δείκτης Ιδιωφελούς αποδοτικότητας

ΙΔΙΩΦΕΛΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (%)						
ΕΤΗ	1998	1999	2000	2001	2002	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>						
<b>ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.</b>	-	0,02	0,03	0,02	0,03	
<b>ΓΕΚΕ Α.Ε.</b>	0,54	0,64	0,20	0,12	0,09	
<b>ΛΑΜΨΑ Α.Ε.</b>	0,20	0,15	0,19	0,09	-	
<b>ΙΟΝΙΚΗ Α.Ξ.Ε.</b>	0,08	0,11	0,13	0,02	-	
<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	0,27	0,23	0,14	0,06	0,06	

Για τις εταιρίες «Λάμψα Α.Ε.» και «Ιονική Α.Ξ.Ε.» δεν υπολογίζεται ο δείκτης για το έτος 2002 καθώς οι δύο παραπάνω επιχειρήσεις παρουσιάζουν ζημιά.

#### α Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας.

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας ανήκουν στην κατηγορία των δεικτών δραστηριότητας, οι οποίοι μετρούν τον βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διάφορων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί προκύπτουν από την σύγκριση μεταξύ του επιπέδου των πωλήσεων και του επενδυθέντος κεφαλαίου στα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία.

## Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων

Η Κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων ισούται με τον λόγο των Συνολικών Πωλήσεων προς τα αποθέματα. Ο δείκτης αυτός δείχνει την ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα των εμπορευμάτων μετατρέπονται σε εισπρακτέους λογαριασμούς διαμέσου των πωλήσεων. Πιο απλά μας δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης, σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στην χρήση. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον συγκεκριμένο δείκτη ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου για πέντε προηγούμενα έτη.

Πίνακας 5.17 Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (σε φορές)						
ΕΤΗ	1998	1999	2000	2001	2002	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ						
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.	-	10,45	15,59	12,20	18,66	
ΓΕΚΕ Α.Ε.	26,72	32,60	31,66	30,53	30,05	
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.	7,93	7,24	11,64	12,65	0,00	
ΙΟΝΙΚΗ Α.Ξ.Ε.	50,68	68,71	93,79	16,80	-	
ΚΛΑΔΟΣ	28,44	29,75	38,17	18,05	16,24	

Το έτος 2002 η εταιρία «Λάμψα Α.Ε.» παρουσιάζει δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων μηδέν διότι οι καθαρές πωλήσεις για το έτος αυτό είναι μηδενικές. Όσον αφορά την εταιρία «Ιονική Α.Ξ.Ε.» δεν υπολογίζεται ο δείκτης για



το 2002 διότι ο αριθμητής του κλάσματος του δείκτη είναι αρνητικός ( η εταιρία παρουσιάζει ζημιές). Η μεγάλη μείωση που παρατηρείται στον δείκτη αυτό στην εταιρία «Ιονική Α.Ξ.Ε» από το έτος 2000 ( 93.79 ) στο 2001 ( 16.80 ) οφείλεται στον τετραπλασιασμό των αποθεμάτων.

#### α) **Δείκτες Ρευστότητας**

Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η χρηματοοικονομική θέση θεωρείται ισχυρή όταν η επιχείρηση:

- Έχει την ικανότητα να εξοφλεί τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της και να καταβάλλει τους τρέχοντες τόκους και τα μερίσματα,
- Διατηρεί συνθήκες χρηματοοικονομικής διαχείρισης, οι οποίες της εξασφαλίζουν την ευνοϊκή πιστοληπτική της κατάσταση.

#### **Δείκτης Τρέχουσας Ρευστότητας**

Ο δείκτης τρέχουσας ρευστότητας είναι το κλάσμα του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο καλύτερη από πλευράς ρευστότητας είναι η χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας. Αυτός ο δείκτης μας δείχνει κατά πόσο μπορούν να καλυφθούν οι υποχρεώσεις από την εταιρεία. Αν η τιμή του πέσει κάτω από τη μονάδα τότε η επιχείρηση παρουσιάζει πρόβλημα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον συγκεκριμένο δείκτη ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου για πέντε προηγούμενα έτη.

Πίνακας 5.18 Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας

<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (σε φορές)</b>						
<b>ΕΤΗ</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>						
<b>ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.</b>	-	1,29	6,20	5,87	6,24	
<b>ΓΕΚΕ Α.Ε.</b>	0,73	0,76	3,36	5,10	4,85	
<b>ΛΑΜΨΑ Α.Ε.</b>	0,65	1,00	1,06	1,48	1,30	
<b>ΙΟΝΙΚΗ Α.Ξ.Ε.</b>	2,17	2,05	1,81	1,23	1,31	
<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	1,18	1,28	3,11	3,42	3,43	

Η σημαντική διαφορά που παρατηρείται στο δείκτη για την εταιρεία « Αστήρ Παλάς Α.Ξ.Ε.» κατά τα έτη 1999 ( 1,29) και 2000 (6,20) , οφείλεται στη μεγάλη διαφορά που παρουσιάζει η εταιρεία για τα αντίστοιχα έτη στο σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

#### **Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας**

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι ίδιος με εκείνον της τρέχουσας έχοντας αφαιρέσει τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό. Ένας πιο αντικειμενικός δείκτης μιας και τα αποθέματα δεν είναι σίγουρο ότι μπορούν να πουληθούν και ούτε ξέρουμε σε τι τιμή μπορεί να γίνει αυτό. Επίσης τα υπόλοιπα στοιχεία που αναφέρονται στον αριθμητή (διαθέσιμα + απαιτήσεις) είναι γρήγορα μετατρέψιμα

σε μετρητά (ρευστοποιούνται εύκολα) και μάλιστα στην ονομαστική τους αξία. Φυσικά αναμένεται οι τιμές του δείκτη να είναι ελαφρά μικρότερες από της τρέχουσας αλλά όχι σημαντικά για ένα ξενοδοχείο (υπηρεσίες) το οποίο δεν νοείται να κρατάει υψηλά αποθέματα. Επομένως, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας για να θεωρηθεί ικανοποιητικός, θα πρέπει η τιμή του να είναι μεγαλύτερη της μονάδας.

Πίνακας 5.19 Δείκτης άμεσης ρευστότητας

<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (σε φορές)</b>						
<b>ΕΤΗ</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>						
<b>ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.</b>	-	1,24	6,17	5,84	6,20	
<b>ΓΕΚΕ Α.Ε.</b>	0,79	0,92	5,89	5,03	4,05	
<b>ΛΑΜΨΑ Α.Ε.</b>	0,75	0,97	1,26	1,06	1,88	
<b>ΙΟΝΙΚΗ Α.Ξ.Ε.</b>	2,35	2,46	1,95	0,81	1,95	
<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	1,30	1,40	3,82	3,19	3,52	

Η σημαντική διαφορά που παρατηρείται στο δείκτη για την εταιρεία « Αστήρ Παλάς Α.Ξ.Ε.» κατά τα έτη 1999 ( 1,24) και 2000 (6,17) , οφείλεται στη μεγάλη διαφορά που παρουσιάζει η εταιρεία για τα αντίστοιχα έτη στο σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Η διαφορά ανάμεσα στα έτη 1999 – 2000 για την εταιρία «Γέκε Α.Ε.» οφείλεται στον ίδιο λόγο μιας και το κυκλοφορούν ενεργητικό από 3197633,15€ το 1999 , το 2000 γίνεται 22690570,99€. Έτσι ο δείκτης από 0,92 αυξάνεται σε 5,89.

#### α Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης μας δείχνει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων στο παθητικό της εταιρείας σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια. Ο λόγος ξένα κεφάλαια /ίδια κεφαλαία δείχνει το κατά πόσο η επιχείρηση βασίζεται στις «δικές της δυνάμεις» για να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον συγκεκριμένο δείκτη ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου για πέντε προηγούμενα έτη.

Πίνακας 5.20 Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης

ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (%)						
ΕΤΗ	1998	1999	2000	2001	2002	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ						
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.	-	0,10	0,07	0,07	0,07	
ΓΕΚΕ Α.Ε.	0,58	0,78	0,16	0,18	0,16	
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.	0,40	0,27	0,21	0,14	2,81	
ΙΟΝΙΚΗ Α.Ξ.Ε.	0,69	0,64	0,51	0,47	2,08	
ΚΛΑΔΟΣ	0,56	0,45	0,24	0,22	1,28	

#### 5.4 Άμεσο περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον καλείται και αλλιώς και μικροπεριβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνονται ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Στην ουσία είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μίας επιχείρησης ή οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, διάφοροι σύλλογοι κλπ.

Ο ξενοδοχειακός τομέας είναι συνεχώς ανερχόμενος στην Ελλάδα και έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα δόθηκαν πολλές άδειες ώστε να δημιουργηθούν νέες ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς και οι ήδη υπάρχουσες να ανακαινιστούν και να μεγαλώσουν την δυναμικότητά τους με αποτέλεσμα να ενταθεί ολοένα και περισσότερο ο θεμιτός ανταγωνισμός. Κύριος μέτοχος του Hilton Athens είναι η Alpha Bank η οποία και επηρεάζει σημαντικά την πορεία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι του Hilton Athens έχουν ισχυρό σωματείο και επηρεάζουν επίσης σημαντικά την λειτουργία την μονάδας.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter υποστηρίζεται ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες και καθορίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική φύση και δομή των κλάδων που οι επιχειρήσεις τους ανήκουν. Χρησιμοποιώντας και εφαρμόζοντας τις πέντε δυνάμεις του Porter τα στελέχη βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και μπορούν να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται ευκολότερα τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο.

Οι πέντε κύριες δυνάμεις του Porter όπως παρουσιάζονται και στο σχήμα είναι οι ακόλουθες:

α **Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.** Όπως είναι γνωστό οι νέοι – εισερχόμενοι σε ένα κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα σ' αυτόν, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Καταλαβαίνουμε πως όλα αυτά αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου οι οποίες με την σειρά τους προσπαθούν να δημιουργήσουν φραγμούς εισόδου σε αυτές τις επιχειρήσεις. Οι φραγμοί εισόδου από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στις νέες δημιουργούνται με διάφορους τρόπους όπου μερικοί είναι οι ακόλουθοι:

– Οικονομίες κλίμακας. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις φοβούνται τις ήδη υπάρχουσες διότι έχουν οικονομίες κλίμακας. Δηλαδή οφέλη από την

μαζική παραγωγή μονάδων, διότι καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος, μειώνεται το κόστος παραγωγής κάθε μονάδας.

- Διαφοροποίηση προϊόντος. Η διαφοροποίηση είναι ένας τρόπος ο οποίος μπορεί να κάνει τους καταναλωτές να δημιουργήσουν πίστη στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και να είναι πολύ αρνητικοί σε μία αλλαγή.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νεο – εισερχόμενη πρέπει να κάνει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε R&D (έρευνα και ανάπτυξη).
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής. Πολλές φορές οι νεο – εισερχόμενες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα/ υπηρεσίες καλής ποιότητας που όμως δεν μπορούν να φτάσουν στον πιθανό αγοραστή διότι δεν έχουν αυτή την δυνατότητα. Στην ενδυνάμωση αυτής της αδυναμίας των νέων βοηθούν οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.

α **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Η δύναμη των προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλη και επηρεάζει σημαντικά τη σχέση των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να ασκούν πίεση στις επιχειρήσεις με τους εξής τρόπους:

- Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές πρώτων υλών,
- Όταν δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού,
- Όταν οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων,
- Όταν οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα,

- Όταν δημιουργούν κόστος μετακίνησης στους αγοραστές,
- Όταν οι προμηθευτές ολοκληρώνονται προς τα εμπρός,
- Όταν το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων του κλάδου.

α **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν ως απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και ζητούν πιο υψηλή ποιότητα και εξυπηρέτηση. Γενικότερα οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- Είναι συγκεντρωμένοι και αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες,
- Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι τυποποιημένα,
- Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον πελάτη,
- Έχουν χαμηλά κέρδη,
- Το προϊόν - υπηρεσία του κλάδου δεν είναι σημαντικό για τους,
- Υπάρχει ο φόβος ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

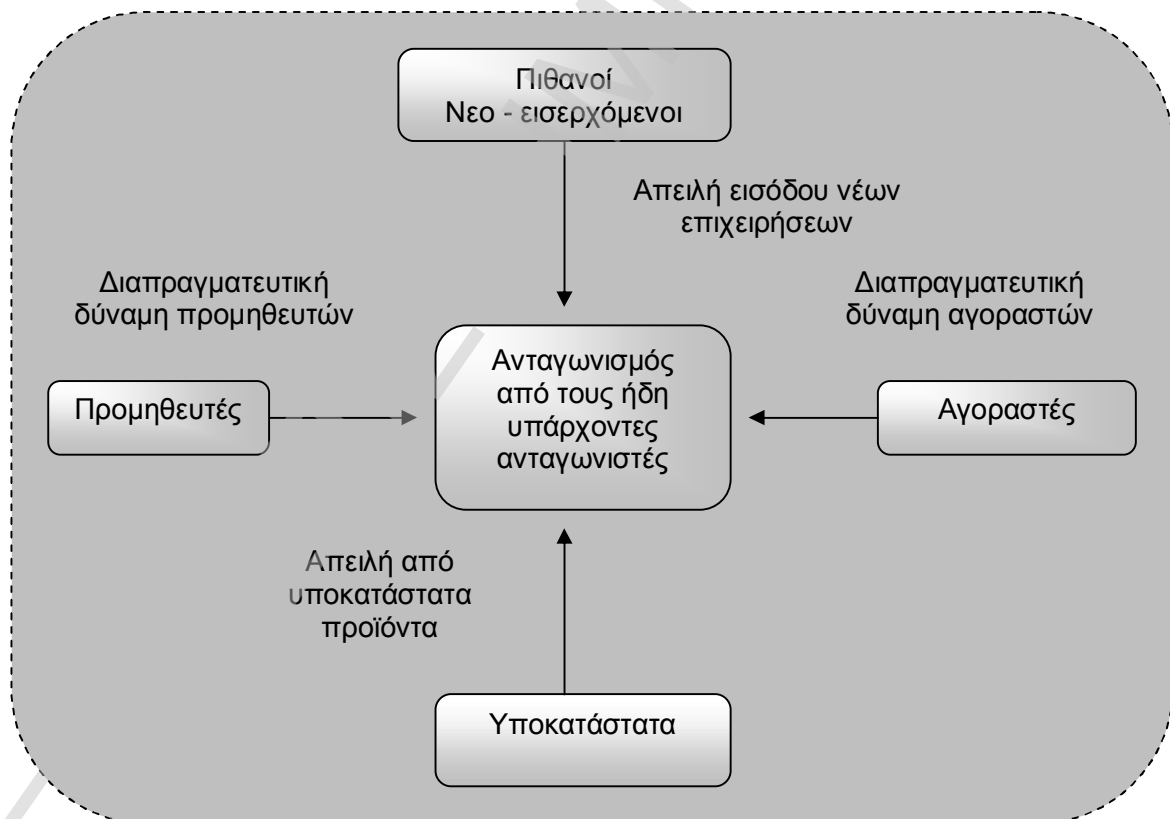
α **Η πίεση και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου, αποτελούν μία σημαντική απειλή. Γενικότερα η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα τους ή είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.



α Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Γενικότερα ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων αυξάνει όταν:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσιοι σε μέγεθος,
- Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη,
- Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα,
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης,
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό,
- Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερδυναμικότητα,
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.



Διάγραμμα 5.2 Το μοντέλο του Porter

#### 5.4.1 Ανάλυση υποδείγματος Porter

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον του Hilton Athens σύμφωνα με το υπόδειγμα του M. Porter αναλύεται βάσει των παρακάτω δυνάμεων:

**1<sup>η</sup> Δύναμη Porter: Απειλή από νεο – εισερχόμενους στον κλάδο.** Εν όψη των Ολυμπιακών αγώνων στην Αθήνα, δημιουργήθηκαν και δημιουργούνται καινούργια ξενοδοχεία πολυτελείας τα οποία αποτελούν σημαντική απειλή για την εξεταζόμενη ξενοδοχειακή μονάδα. Εκτός από τα είδη υπάρχοντα ξενοδοχεία πολυτελείας στον κέντρο της Αθήνας, σημαντική απειλή αποτελούν τα νεοεισερχόμενα ξενοδοχεία πολυτελείας του Ομίλου Λάτση όπου είναι το King George, καθώς και τα νεο εισερχόμενα luxury hotels του ομίλου Δασκαλαντωνάκη – Grecotel τα οποία βρίσκονται στην Ομόνοια.

**2<sup>η</sup> Δύναμη Porter : Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Οι προμηθευτές – ενδιάμεσοι του Hilton Athens, δηλαδή οι Tour – operators και τα τουριστικά γραφεία που συναλλάσσονται με την επιχείρηση έχουν μέτρια διαπραγματευτική ικανότητα για τους λόγους ότι οι προμηθευτές δεν είναι περιορισμένοι, υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, αλλά και οι πωλήσεις που πραγματοποιεί ο κάθε προμηθευτής μόνος του δεν είναι σημαντικές.

**3<sup>η</sup> Δύναμη Porter : Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Οι πελάτες του Hilton Athens έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη διότι ο αριθμός των πελατών στην συγκεκριμένη μονάδα δεν είναι περιορισμένος και μικρός και παράλληλα οι αγοραζόμενες υπηρεσίες από τους πελάτες δεν είναι τυποποιημένες.

**4<sup>η</sup> Δύναμη Porter:** Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα - υπηρεσίες. Ως υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες της μονάδας, αλλά και κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, οι ενοικιαζόμενες βίλες, τα διάφορα κρουαζιερόπλοια τα οποία φιλοξενούν επισκέπτες κλπ τα οποία είναι αρκετά, παράλληλα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και επομένως αποτελούν απειλή για το Hilton Athens.

**5<sup>η</sup> Δύναμη Porter :** Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων είναι έντονος. Παράλληλα θα πρέπει να αναφερθεί πως είναι ολιγοπωλιακού χαρακτήρα. Ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων Intercontinental, Μεγάλης Βρετανίας, Athens Plaza Grecotel, αλλά όπως συμβαίνει στον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό υπάρχει μία αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Πρέπει να τονιστεί πως ο Αστέρα Βουλιαγμένης ο οποίος αποτελεί έναν ανταγωνιστή του Hilton Athens και μάλιστα ισχυρό, δεν μπορεί να συγκριθεί με το εξεταζόμενο ξενοδοχείο διότι χαρακτηρίζεται ως ξενοδοχείο resort με τα ανάλογα πλεονεκτήματα, έναντι του Hilton Athens που χαρακτηρίζεται ως ξενοδοχείο πόλεως. Παρόλα αυτά αποτελεί ανταγωνιστή της επιχείρησης όπως και κάθε άλλη μονάδα πολυτελείας που βρίσκεται κοντά στο κέντρο της Αθήνας.

## 5.5 Σύγκριση με τον ανταγωνισμό

Όλα τα ξενοδοχεία πολυτελείας μπορούν να θεωρηθούν οι βασικοί ανταγωνιστές της ξενοδοχειακής μονάδας Hilton Athens. Συγκεκριμένα οι ανταγωνιστικές μονάδες είναι οι ακόλουθες:

- α) Athenaeum Intercontinental (Αθήναιον Α.Ε.)
- α) Μεγάλη Βρετανία (Λάμπα Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχείων)
- α) Athens Plaza (ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε.)
- α) ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε.
- α) Ledra Marriott (ΑΣΤΥ Α.Ξ.&Τ.Ε.)

### 5.5.1 Βασικά χαρακτηριστικά ανταγωνιστών

Προτού προχωρήσουμε σε σύγκριση των βασικότερων ανταγωνιστών με την ξενοδοχειακή μονάδα Hilton Athens θα ήταν ωφέλιμο να αναφερθούμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά των ανωτέρω ανταγωνιστών.

#### **N.J.V. ATHENS PLAZA**

Σε μια νέα εποχή πέρασε το ξενοδοχείο Meridien. Μετά τα εγκαίνια στις 16 Μαΐου 1999 μετονομάστηκε σε *N.J.V. ATHENS PLAZA*, ενώ τη διαχείριση και την ανακαίνιση ανέλαβε η οικογένεια Δασκαλαντωνάκη της Grecotel. Η ανακαίνιση ύψους 2,5 δις. δρχ. περιλαμβάνει τους κοινόχρηστους χώρους, το νέο PLAZZA Café και όλα τα δωμάτια (185 δωμάτια – 350 κλίνες). Το κόσμημα του ξενοδοχείου

είναι οι 28 σουίτες, όλες διαφορετικές μεταξύ τους, διακοσμημένες από συλλογές διάσημων σχεδιαστών.

Στο N.J.V. Athens Plaza λειτουργούν ένα εστιατόριο και δύο μπαρ. Το εστιατόριο είναι το ονομαζόμενο **Parliament**. Το ζεστό περιβάλλον, η εξυπηρέτηση και η πολυτέλεια είναι το κύριο χαρακτηριστικό του. Το Parliament Restaurant μπορεί να φιλοξενήσει 75-100 άτομα. Το bar που βρίσκεται στον πάνω όροφο είναι το **EXPLORER**. Ακριβώς δίπλα από το Parliament Restaurant, προσφέρει cocktails, σνακ και γλυκά. Το **PLAZA CAFÉ** βρίσκεται ακριβώς απέναντι από την reception, είναι πιο απλό και χωρίς την πολυτέλεια που διαθέτει το Explorer δίχως όμως να υστερεί σε ποιότητα. Οι εκδηλώσεις είναι πάντα back to back και λαμβάνουν χώρα στις αίθουσες **PACIFIC I,II** και **ATLANTIC**.

### **Athenaeum Intercontinental**

Το Athenaeum Intercontinental βρίσκεται στη Λεωφόρο Συγγρού 89-93 και αποτελεί μέρος της διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων του ομίλου που κάνει αισθητή την παρουσία της σε 25 χώρες στον κόσμο. Το ξενοδοχείο διαθέτει 548 πολυτελέστατα δωμάτια και σουίτες, είναι άρτια οργανωμένο και εξοπλισμένο για επαγγελματικές συναντήσεις και δεξιώσεις και είναι γνωστό για την όμορφη και ζεστή ατμόσφαιρα στα εστιατόρια και τα μπαρ του. Είναι χτισμένο σε κεντρικό σημείο που προσφέρει άμεση πρόσβαση σε αθηναϊκά αξιοθέατα.

Το ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental διαθέτει τα ακόλουθα εστιατόρια και μπαρ:

- α Η **Pergola** είναι το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου. Οι επισκέπτες του μπορούν να επιλέξουν το φαγητό τους μέσα από μια ποικιλία specialite και να δοκιμάσουν, είτε τα πιάτα του Buffet, είτε του a la carte menu.
- α Το **Premier** βρίσκεται στο Roof-garden του ξενοδοχείου και οι επισκέπτες απολαμβάνουν τη μαγευτική θέα της Ακρόπολης και του Λυκαβηττού. Νόστιμες λιχουδιές όπως ψαρικά, grilled meat καθώς επίσης και επιδόρπιο, ικανοποιούν τις επιθυμίες και του πιο απαιτητικού πελάτη.
- α Το **Café Vienna** βρίσκεται στο επίπεδο του lobby. Προσφέρει ζεστά φαγητά, snacks, σαλάτες, κρέπες και βιεννέζικα γλυκά.
- α Το **Snack Bar La PIAZZA** λειτουργεί τους καλοκαιρινούς μήνες δίπλα στην πισίνα, ανήκει στην Pergola και προσφέρει cocktail και ελαφρύ γεύμα.

### **ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Βουλιαγμένης**

Το ξενοδοχείο ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Βουλιαγμένης θεωρείται ως ξενοδοχείο resort και αποτελείται από τρεις ξενοδοχειακές μονάδες. Συνολικά και οι τρεις ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν 430 δίκλινα δωμάτια, 24 σουίτες και 2 προεδρικές, 20 penthouse, και 75 bungalows. Όλα τα δωμάτια έχουν μπαλκόνια, ανεξάρτητο air condition, Pay TV, voice mail, mini bar και safe box .

Το ξενοδοχείο διαθέτει τα ακόλουθα εστιατόρια και μπαρ:

- α Club house, το οποίο προσφέρει θαλασσινά είδη,
- α Grill room, το οποίο προσφέρει γαλλική κουζίνα,
- α IL TRAMONDO, με ιταλική κουζίνα,
- α Κύματα, με μπουφέ από είδη ελληνικής κουζίνας,

α Σπηλιά, με ελληνική κουζίνα,

α Bar 37, για γεύμα με είδη σχάρας

Παράλληλα υπάρχουν τρία μπαρ καθώς επίσης 3 lobby café και 4 αναψυκτήρια στις παραλίες.

### **Μεγάλη Βρετανία**

Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία χτίστηκε το 1862 και αρχικά λειτούργησε ως παλάτι. Βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της Αθήνας στην πλατεία Συντάγματος και βλέπει προς την βουλή. Απέχει μόλις 1.5 χιλιόμετρα από την Ακρόπολη. Το ξενοδοχείο ανακαινίστηκε το 1992 και έχει 327 δωμάτια κλασσικού τύπου, με βαριά και πλουσιοπάροχα έπιπλα. Οι κύριοι πελάτες του ξενοδοχείου είναι επιχειρηματίες, πολιτικοί αλλά και τουρίστες. Η Μεγάλη Βρετανία διαθέτει spa και health club καθώς επίσης εσωτερική πισίνα και γυμναστήριο. Το ξενοδοχείο διαθέτει τα ακόλουθα εστιατόρια και μπαρ:

α GB Corner, το οποίο τοποθετείται στο επίπεδο της reception και προσφέρει πρωινό, γεύμα και δείπνο,

α Winter Garden, το οποίο προσφέρει πρωινό, ελαφριά γεύματα και δείπνο υπό την απαλή μουσική πιάνου, καθώς επίσης καφέ, ποτά και snacks,

α GB Roof Garden, το οποίο ανοίγει από τον Απρίλη μέχρι και τον Οκτώβρη και είναι το Roof Garden restaurant του ξενοδοχείου,

α Παράλληλα το ξενοδοχείο διαθέτει 4 αίθουσες για εκδηλώσεις και συνέδρια.

## Ledra Marriott

Το ξενοδοχείο Ledra Marriott βρίσκεται στην λεωφόρο Συγγρού, πολύ κοντά στην Ακρόπολη και 20 μίλια από το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος. Διαθέτει 314 δίκλινα δωμάτια και διαθέτει 8 ορόφους. Το ξενοδοχείο προσφέρει γυμναστήριο, πισίνα, σάουνα, gift shops, κομμωτήριο και καφετέρια στο επίπεδο της reception. Το ξενοδοχείο διαθέτει τα ακόλουθα εστιατόρια και μπαρ:

- α) Bali lounge, το οποίο σερβίρει εξωτικά ποτά,
- α) Crystal Bar,
- α) Kona Kai, το οποίο προσφέρει ανατολίτικη κουζίνα,
- α) Zephyros restaurant με μεσογειακή κουζίνα,
- α) Room service 24 ώρες την ημέρα.

**Πίνακας 5.21 Βασικά Οικονομικά μεγέθη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ)</b>
Αθήναιον Α.Ε.	€ 33.920.008	€ 28.011.859	€ 46.269
Λάμψα Α.Ε.	€ 19.321.670	€ 15.426.632	€ 609.320
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε	€ 94.738.077	€ 23.556.859	€ 1.103.448
ΑΣΤΥ Α.Ξ.& Τ.Ε.	€ 14.750.081	€ 14.396.402	€ 462.850
ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε.	€ 12.042.588	€ 5.315.918	€ 959.595

Όλες οι παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες έχουν οργανωμένο εμπορικό δίκτυο. Οι κρατήσεις γίνονται μέσω αυτοματοποιημένου συστήματος κρατήσεων είτε μέσω τουριστικών γραφείων είτε απευθείας με τους μεμονωμένους πελάτες. Οι μεμονωμένοι πελάτες χρησιμοποιούν είτε τις υπηρεσίες του Internet είτε άλλα μέσα προς διεξαγωγή της κράτησης.



### 5.5.2 Διαφορές της επιχείρησης με βασικούς ανταγωνιστές

Όλες οι παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρουν υπηρεσίες άριστης ποιότητας και μεγάλης πολυτέλειας. Όλα τα ξενοδοχεία πλην του Αστέρα Βουλιαγμένης το οποίο θεωρείται resort βρίσκονται κοντά στο κέντρο της πόλης και κυρίως απευθύνονται σε επιχειρηματίες που επισκέπτονται την Αθήνα για επαγγελματικούς λόγους και πρέπει να βρίσκονται κοντά στο κέντρο της πόλης. Παράλληλα τα ξενοδοχεία απευθύνονται και σε τουρίστες – παραθεριστές που επιθυμούν να επισκεφθούν τα αξιοθέατα, αλλά και να ζήσουν έντονες στιγμές γνωρίζοντας την βραδινή ζωή της πόλης. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν όλα τα ξενοδοχεία είναι πολυτελείας. Διαθέτουν δωμάτια για επιχειρηματίες και επαγγελματίες με όλο τον απαιτούμενο εξοπλισμό. Διαθέτουν υπηρεσίες για τους παραθεριστές και γενικότερα εκείνους που θέλουν να χαλαρώσουν και να διασκεδάσουν, κάνοντας χρήση των bars, της πισίνας και των εστιατορίων.

Η ξενοδοχειακή μονάδα Hilton Athens διαφέρει από τις υπόλοιπες μονάδες στα ακόλουθα:

- α Το Hilton Athens διαθέτει διεθνές και ένα από τα ισχυρότερα brand name στον κόσμο,
- α Οι υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει είναι πολύ υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνή standards της μεγάλης αλυσίδας Hilton International,
- α Είναι μόλις ανακαινισμένο, με υψηλή πολυτέλεια, πράγμα που αποδίδει ιδιαίτερο κύρος στην επιχείρηση,

- α Έχει την δυνατότητα διαμονής των πελατών του σε πολλές χώρες του κόσμου λόγω της αλυσίδας ξενοδοχείων,
- α Έχει άριστη οργάνωση και διοίκηση (management team),
- α Διαθέτει executive floor,
- α Διαθέτει business center και ειδικό τμήμα και αίθουσας αποκλειστικά για διεξαγωγή συνεδρίων και forums,

## **5.6 S.W.O.T. Analysis**

### **5.6.1 Εσωτερικό περιβάλλον – Δυνάμεις / Αδυναμίες**

#### **Πρώτο στάδιο Strengths ( Δυνατά σημεία )**

Αυτά φυσιολογικά εκφράζονται σαν εγγενή πλεονεκτήματα της επιχείρησής μας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της. Παρουσιάζει δηλαδή τα δυνατά σημεία της επιχείρησής μας. Από την στιγμή όμως που αναγνωριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησής μας μπορούν αυτά να προβληθούν κατάλληλα στο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται.

Πιο συγκεκριμένα το Hilton Athens παρουσιάζει τα εξής δυνατά σημεία έναντι των ανταγωνιστών της:

- α Επίσημο ξενοδοχείο των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας πράγμα που δίνει μεγάλο κύρος στην επιχείρηση,
- α Ριζική ανακαίνιση του ξενοδοχείου, τόσο στις ήδη υπάρχουσες πτέρυγες καθώς και δημιουργία νέου πύργου δωματίων,
- α Επιθετική πολιτική πωλήσεων,

- α Χιλιομετρική απόσταση από το κέντρο της πόλης. Το Hilton Athens απέχει μόλις 1.5 χιλιόμετρο από το κέντρο της πόλης όπου ο τουρίστας μπορεί να βρει ότι πραγματικά επιθυμεί.
- α Υψηλού επιπέδου μηχανογραφικό σύστημα,
- α Υψηλή ποιότητα φαγητού,
- α Ισχυρό brand name και πολύ δημοφιλής,
- α Άριστο και ευέλικτο management team,
- α Ύπαρξη προτύπων και διαδικασιών σύμφωνα με τα πρότυπα της Hilton International,
- α Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού,
- α Ειδικό τμήμα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, έτσι ώστε το κατάλληλο άτομο να καταλαμβάνει την κατάλληλη θέση,

#### **Δεύτερο στάδιο Weaknesses (Αδύνατα σημεία )**

Όπως τα δυνατά σημεία εκφράζονται σαν εγγενή πλεονεκτήματα της επιχείρησης, έτσι και τα αδύνατα σημεία εκφράζονται σαν εγγενή μειονεκτήματα αυτής. Από την στιγμή που θα αναγνωριστούν τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης μας θα πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά εκ μέρους των υπευθύνων του μάρκετινγκ, ώστε να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό οι αρνητικές τους επιδράσεις ή και να εξαλειφθούν ακόμα αν αυτό είναι εφικτό.

Πιο συγκεκριμένα το Hilton Athens παρουσιάζει τα εξής δυνατά σημεία έναντι των ανταγωνιστών της:

- α Χιλιομετρική απόσταση από το αεροδρόμιο των Σπάτων.

- α Δεν διαθέτει παιδική χαρά και γενικότερα προγράμματα απασχόλησης για παιδιά,
- α Το νέο προσωπικό δεν είναι πλήρως προσαρμοσμένο στο νέο κλίμα του ξενοδοχείου καθότι η επαναλειτουργία του ξενοδοχείου μετά την ανακαίνιση είναι πολύ πρόσφατη,
- α Δεν υπάρχει εσωτερική πισίνα έναντι των ανταγωνιστών,
- α Διαθέτει λιγότερα εστιατόρια έναντι των ανταγωνιστών,
- α Δεν διαθέτει διεθνής κουζίνα,
- α Δεν διαθέτει γυμναστήριο και γενικότερα gym center,

#### **5.6.2 Εξωτερικό περιβάλλον – Ευκαιρίες / Απειλές**

##### **Τρίτο στάδιο Opportunities ( Ευκαιρίες )**

Αυτές μπορούν να προκύψουν από μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί. Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται πρέπει να μελετηθούν σε σχέση με τα δυνατά σημεία της επιχείρησης για να διαπιστωθεί κατά πόσο μπορεί να τις αξιοποιήσει σύμφωνα με τα δυνατά αυτά σημεία.

Πιο συγκεκριμένα το Hilton Athens παρουσιάζει τα εξής δυνατά σημεία έναντι των ανταγωνιστών της:

- α Η μεγάλη προβολή της Ελλάδας εν όψη των Ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας,
- α Η δημιουργία νέων έργων υποδομής την Αθήνας εν όψη των Ολυμπιακών Αγώνων. Αποτελεί γεγονός πως ιδιαίτερα η Αθήνα έχει αναβαθμιστεί σημαντικά λόγω των σπουδαίων έργων που πραγματοποιήθηκαν για τους Αγώνες. Αυτό

αποτελεί μία προσέλκυση τουριστών και πιθανόν μεγαλύτερη πληρότητα για το Hilton Athens,

- α Η καταπολέμηση της τρομοκρατίας αποτελεί ένα ακόμα κίνητρο για τους αλλοδαπούς τουρίστες.

#### **Τέταρτο στάδιο Threats ( Απειλές )**

Οι απειλές μπορούν, μεταξύ άλλων, να προέλθουν από εσωτερικές δυνάμεις που ελέγχονται από την τουριστική επιχείρηση ή από εξωτερικές δυνάμεις που δεν ελέγχονται από αυτήν, όπως για παράδειγμα οι πολεμικές συγκρούσεις, οι τρομοκρατικές ενέργειες, ο ανταγωνισμός, οι θεομηνίες, οι επιδημίες κτλ.

Πιο συγκεκριμένα το Hilton Athens παρουσιάζει τα εξής δυνατά σημεία έναντι των ανταγωνιστών της:

- α Η οικονομική κρίση που θα επέλθει μετά το πέρας των Ολυμπιακών αγώνων έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη αδυναμίας των Ελλήνων τουριστών να πραγματοποιούν διακοπές,
- α Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και οι πιθανές συγχωνεύσεις των ξενοδοχειακών μονάδων,

## ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<sup>1</sup> Ενημερωτικό Δελτίο για την εισαγωγή της Hilton Athens, Μάιος 2004

<sup>2</sup> ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2004

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°**

### **Το πληροφοριακό σύστημα της Ξενοδοχειακής μονάδας “ATHENS HILTON”**

#### **6.1 Ιστορική αναδρομή του πληροφοριακού συστήματος του ATHENS HILTON”**

Το 1963 με την έναρξη των λειτουργιών του ξενοδοχείου, η μονάδα δεν διέθετε μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα. Χρησιμοποιούσε χειρόγραφο πληροφοριακό σύστημα τόσο για την υποδοχή, την τήρηση των λογαριασμών των πελατών και την έκδοση των αποδείξεων, την καταχώρηση των κρατήσεων και των αφίξεων κλπ. Κυρίως τα χειρόγραφα πληροφοριακά συστήματα έδιναν πληροφορίες για την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου, χωρίς να παρέχουν ενημέρωση στα διοικητικά επίπεδα για τυχόν μελλοντικές τάσεις και προτάσεις.

Πρώτα χρησιμοποιήθηκαν οι λεγόμενες ταμειακές μηχανές οι οποίες κυρίως εξυπηρετούσαν την reception και είχε να κάνει με την τήρηση των λογαριασμών των πελατών (Main Courante – Το γρήγορο χέρι). Οι ταμειακές μηχανές βοήθησαν αρκετά το ξενοδοχείο και επιτεύχθηκαν τα ακόλουθα:

- α Πολύ γρήγορη καταχώρηση όλων των κινήσεων των πελατών στους αντίστοιχους λογαριασμούς τους και στο ημερολόγιο,
- α Ταχύτερος έλεγχος και συμφωνία των τμημάτων,
- α Άμεσος διαχωρισμός των πράξεων.

Το πρώτο μηχανογραφημένο πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιήθηκε από το Hilton Athens ήταν την δεκαετία του '80. Αναπτύχθηκε για τις λειτουργίες της

υποδοχής Front Office και ήταν αρκετά εξελιγμένο για την εποχή του. Συγκεκριμένα ήταν το HIS – Hotel Information System και αφορούσε τις εξής διαδικασίες:

- α Κρατήσεις,
- α Αφίξεις,
- α Αναχωρήσεις,
- α Ταμείο,
- α Υπηρεσία ορόφων – Housekeeping
- α Τήρηση λογαριασμών πελατών,
- α Τηλεφωνικό κέντρο.

Το πληροφοριακό σύστημα αυτό σαφώς και παρείχε πληροφορίες για την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου αλλά παράλληλα παρείχε ενημέρωση και στα διοικητικά στελέχη για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Με τα χρόνια εγκαταστάθηκε η εφαρμογή που αφορούσε στις εργασίες του λογιστηρίου αλλά και την μισθοδοσία του προσωπικού που είχε ως αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των λαθών καθώς επίσης την ταχύτερη έκδοσή της.

Στα τέλη του προηγούμενου αιώνα το πληροφοριακό σύστημα πήρε την τελική του μορφή που έχει μέχρι σήμερα και μετά την ανακαίνισή του αναβαθμίσθηκε. Εγκαταστάθηκαν οι εφαρμογές υποστήριξης των λειτουργιών της υποδοχής (Front Office), τροφίμων και ποτών (Food and Beverage), εκδηλώσεων (Sales and Catering) της Fidelio. Παράλληλα εγκαταστήθηκαν οι εφαρμογές μισθοδοσίας και λογιστικής.



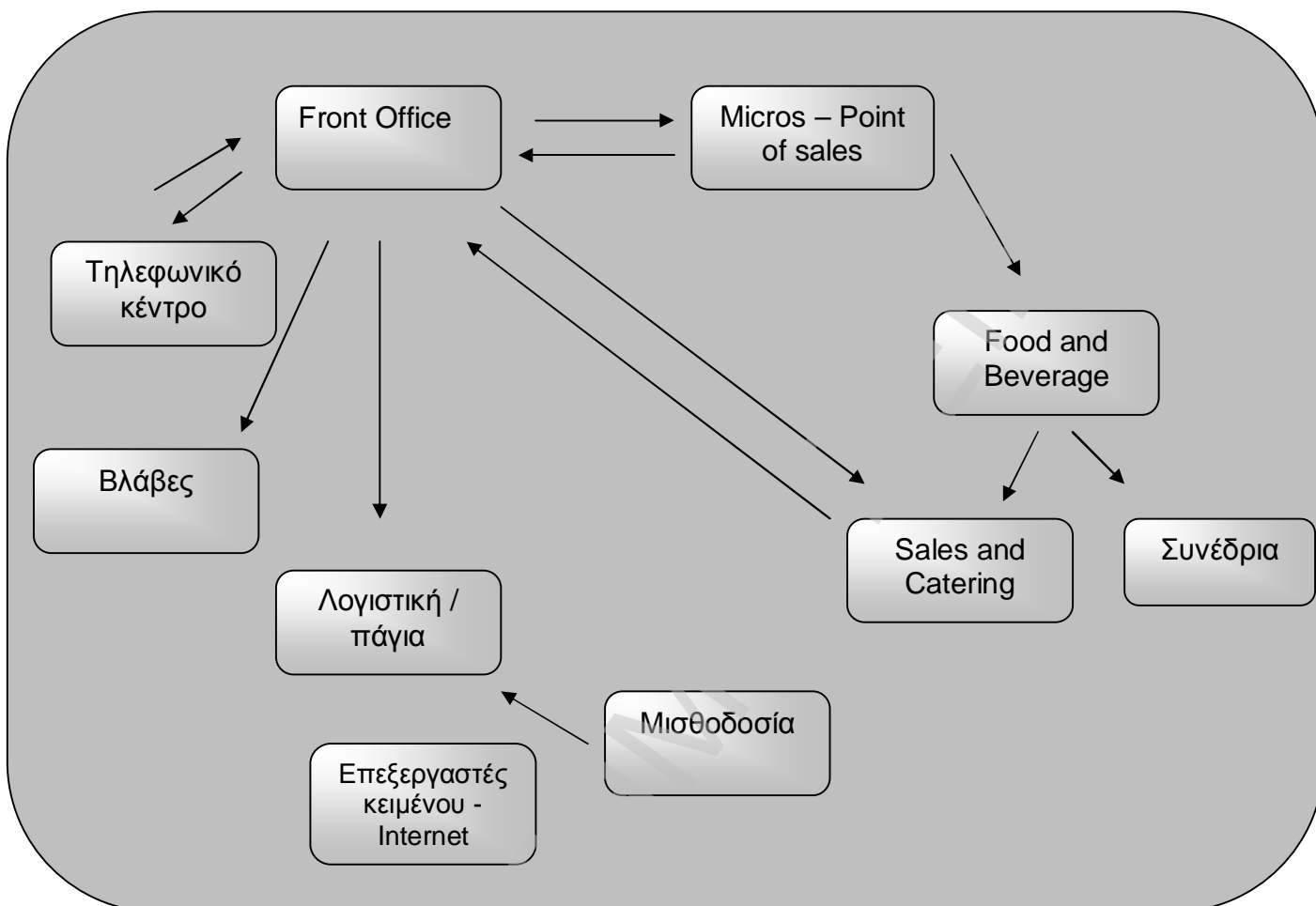
## 6.2 Το ΠΣ του ξενοδοχείου

Το πληροφοριακό σύστημα του Hilton Athens αποτελείται από διάφορα επιμέρους συστήματα τα οποία είναι:

- α Διαχείρισης Υποδοχής – Front Office,
- α Διαχείρισης τροφίμων και ποτών – Food and Beverage,
- α Διαχείρισης εκδηλώσεων – Sales and Catering,
- α Διαχείρισης συνεδρίων,
- α Διαχείρισης σημείων πώλησης – Point of sale,
- α Διαχείρισης λογιστικής – παγίων,
- α Ενημέρωσης τεχνικής υπηρεσίας για βλάβες,
- α Εφαρμογές επεξεργασίας κειμένου, σύνδεση με το Internet κλπ.

Οι εφαρμογές της Fidelio όπου έχουν εγκατασταθεί βρίσκονται σε έναν εξυπηρετητή – server και όχι σε δύο όπως έχουν άλλες ξενοδοχειακές μονάδες. Όμως η ασφάλεια και συνεχής λειτουργία του συστήματος σε περιπτώσεις διακοπής ρεύματος ή βλαβών εξασφαλίζεται διότι όλες οι εφαρμογές έχουν εγκατασταθεί σε UPS και σε περίπτωση που υπάρξει διακοπή ρεύματος μέσα στα πρώτα τρία λεπτά αναλαμβάνει η γεννήτρια του ξενοδοχείου να υποστηρίξει το σύστημα. Αυτό το σύστημα καλείται rate 5. Το λειτουργικό που έχει εγκατασταθεί είναι Novell έκδοση 5.1.

Στο παρακάτω διάγραμμα διακρίνεται πως οι πληροφορίες κινούνται από το ένα τμήμα στο άλλο.



Διάγραμμα 6.1

Το πληροφοριακό σύστημα του Hilton Athens

### 6.2.1 Το πληροφοριακό σύστημα της Υποδοχής (Front Office)

Στο τμήμα της υποδοχής, για την υποστήριξη των εργασιών της, έχει εγκατασταθεί η εφαρμογή Fidelio Management System for Front Office και πιο συγκεκριμένα η έκδοση 6.2. Η εφαρμογή αυτή αποτελεί ένα πλήρες πακέτο το οποίο είναι πολύ φιλικό προς τον χρήστη όπου μπορεί και το χειρίζεται γρήγορα και εύκολα. Αυτό το

πληροφοριακό σύστημα παρέχει πληροφορίες για την καθημερινή λειτουργία του τμήματος όπου και θα αναλυθεί στα παρακάτω. Παράλληλα παρέχει στοιχεία και στο επίπεδο της διοίκησης τα οποία είναι αρκετά χρήσιμα. Μερικά από αυτά τα στοιχεία είναι:

- α το προφίλ - profile των πελατών όπου παρέχονται διάφορα προσωπικά στοιχεία αυτών
- α η συχνότητα με την οποία επισκέπτονται το ξενοδοχείο,
- α οι ιδιαίτερες προτιμήσεις τους, εάν πρόκειται για αρκετά απαιτητικούς πελάτες κλπ.

Το πληροφοριακό σύστημα της υποδοχής είναι ένα από τα πιο σημαντικά συστήματα για την λειτουργία του ξενοδοχείου. Θεωρείται ως η καρδιά του ξενοδοχείου. Με το Fidelio Front Office γίνονται οι κρατήσεις, οι αφίξεις καθώς και οι λογαριασμοί των πελατών (Main Courante). Παράλληλα δίνει πληροφορίες για τον πελάτη και παρακολουθεί τα πρακτορεία όσον αφορά για πληρότητες, allotment, quarantine κλπ. Συγκεκριμένα είναι συνδεδεμένο με τα υπόλοιπα συστήματα και δίνει στοιχεία απαραίτητα για την λειτουργία του. Είναι συνδεδεμένο με το σύστημα διαχείρισης των εστιατορίων (POS) όπου και παίρνει πληροφορίες για τις χρεώσεις των πελατών από τα τμήματα αυτά και αντίστοιχα παρέχει διάφορες πληροφορίες για τον πελάτη. Είναι συνδεδεμένο με το housekeeping όπου παρέχει πληροφορίες για την ημερομηνία άφιξης του πελάτη και αντίστοιχα την ημερομηνία αναχώρησής του. Το housekeeping έχει ανάγκη τέτοιες πληροφορίες προκειμένου να προετοιμάσει τα δωμάτια. Παράλληλα είναι συνδεδεμένο με το τηλεφωνικό κέντρο το οποίο και ενημερώνει κατά την άφιξη του

πελάτη προκειμένου να ανοίξει η τηλεφωνική γραμμή του δωματίου. Αντίστοιχα από το τηλεφωνικό κέντρο δέχεται τις χρεώσεις των τηλεφώνων. Επίσης είναι συνδεδεμένο με την εφαρμογή της λογιστικής όπου και μεταφέρει τα έσοδα της ημέρας και τα χρεωστικά υπόλοιπα των πελατών. Υπάρχουν δύο τρόποι να ενημερωθεί η λογιστική από το Front Office, είτε μέσω ισοζυγίου, είτε μέσω Main Courante (με αποδείξεις).

### **6.2.2 Το πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Τροφίμων και Ποτών (F&B)**

Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης τροφίμων και ποτών στηρίζεται και αυτό στην εφαρμογή Fidelio Food and Beverage και στην έκδοση 6.3. Το σύστημα αυτό δίνει πολλές δυνατότητες στους χρήστες οι οποίοι λαμβάνουν πολύ σημαντικές πληροφορίες. Πιο συγκεκριμένα με το σύστημα αυτό:

- α) γίνονται όλες οι παραγγελίες και παραλαβές τροφίμων, ποτών και αναλωσίμων όπου έχει ανάγκη η επιχείρηση,
- α) εμφανίζονται όλες οι διακινήσεις των αγαθών από την κεντρική αποθήκη προς το κάθε τμήμα,
- α) εμφανίζονται όλοι οι προμηθευτές οι οποίοι έχουν συναλλαγές με την επιχείρηση,
- α) εμφανίζονται όλα τα είδη τροφίμων και ποτών που υπάρχουν στην επιχείρηση,
- α) εμφανίζεται η τελευταία τιμή στην οποία πωλήθηκε το κάθε προϊόν από τον συγκεκριμένο προμηθευτή,

- α εμφανίζονται όλες οι εκπτώσεις αλλά και επιστροφές των ειδών που τυχόν υπάρχουν,
- α γίνονται αυτόματες παραγγελίες από τα τμήματα,
- α εμφανίζεται το κόστος των πρώτων υλών όλων των τροφίμων και ποτών, ώστε να γίνεται έλεγχος και να παίρνονται γρήγορα αποφάσεις,
- α γίνεται έλεγχος όλων των επισιτιστικών τμημάτων και των μπαρ μέσα από περιοδικές απογραφές οι οποίες καταχωρούνται μέσα στο σύστημα και εμφανίζονται τυχόν ελλείψεις ή λάθη,
- α γίνεται το κλείσιμο των αποθηκών στο τέλος κάθε μήνα,
- α εμφανίζονται οι πρότυπες συνταγές καθώς και οδηγίες προετοιμασίας τους,
- α γίνεται αυτόματος υπολογισμός κόστους φαγητού,
- α γίνεται αυτόματη καταχώρηση εσόδων,
- α ανάλυση εσόδων ανά είδος πώλησης,
- α γίνεται αναφορά καθημερινού κόστους τροφίμων και ποτών,
- α συντάσσεται ο προϋπολογισμός και συγκρίνεται με την πραγματικότητα.

Το σύστημα διαχείρισης τροφίμων και ποτών έχει αρκετές λειτουργίες και δυνατότητες από τις οποίες παραθέσαμε τις πιο σημαντικές. Παράλληλα το σύστημα έχει διασύνδεση με την εφαρμογή Διαχείρισης Σημείων Πώλησης ώστε να δέχεται στοιχεία για τα πωληθέντα είδη. Επίσης έχει διασύνδεση με την γενική λογιστική ώστε να την ενημερώνει με τις αγορές και το κόστος πωληθέντων ειδών.

### **6.2.3 Το πληροφοριακό σύστημα Πωλήσεων (Sales and Catering)**

Λέγοντας πληροφοριακό σύστημα πωλήσεων εννοείτε η προώθηση του ξενοδοχείου προς τα έξω – καμπάνια. Όσον αφορά τις πωλήσεις και ειδικότερα για τα συνέδρια, τις διάφορες δεξιώσεις και εκδηλώσεις έχει χρησιμοποιηθεί η εφαρμογή Fidelio Sales and Catering στην έκδοση 6.10. Η εφαρμογή αυτή παρέχει πληροφορίες όσον αφορά την προσέλκυση και ανεύρεση πελατών, την οργάνωση της εκδήλωσης – συνεδρίου, το κόστος αυτής της εκδήλωσης και γενικότερη την όλη σχεδίαση αυτής. Όλες αυτές τις πληροφορίες το σύστημα πωλήσεων τις παίρνει από το Fidelio Front Office. Η εφαρμογή αυτή προσπαθεί να εκμεταλλευθεί και αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους χώρους εκδηλώσεων και συνεδρίων. Παράλληλα το σύστημα δίνει διάφορες πληροφορίες προς το Fidelio Front Office για τυχόν κρατήσεις που πραγματοποιούνται από συνέδρους.

### **6.2.4 Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Σημείων Πώλησης (Point of Sale)**

Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης σημείων πώλησης αποτελείται από την εφαρμογή Micros η οποία έχει οθόνες επαφής και είναι πολύ εύχρηστη από τους χρήστες. Το πρόγραμμα διαχείρισης σημείων πώλησης "τρέχει" σε Sco – Unix version 5. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται τα Micros 8.700 – 9.700. Η επιχείρηση σκοπεύει μέσα στο 2005 να αναβαθμίσει ακόμα περισσότερο τα Micros έτσι ώστε να τρέχουν σε Windows 2003. Σε περίπτωση πρόσληψης νέων

υπαλλήλων, τότε αυτοί υποβάλλονται σε ένα σεμινάριο διάρκειας λίγων ημερών ώστε να προσαρμοστούν στην συγκεκριμένη εφαρμογή. Κάθε σημείο από το οποίο παρέχονται υπηρεσίες θεωρείται ως σημείο πώλησης πχ. μπαρ, εστιατόρια, καταστήματα κλπ. Τα Micros είναι εγκατεστημένα στα τμήματα όπου υπάρχει απευθείας πώληση αγαθών προς τους πελάτες και συνήθως τοποθετούνται στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου και στην υποδοχή. Συνήθως χρησιμοποιούνται για την έκδοση των λογαριασμών και χρεώσεων στα δύο παραπάνω τμήματα που προαναφέρθηκαν. Εκτός από την χρήση τους αυτή που αφορά την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου παρέχουν και πολύ σημαντικές πληροφορίες όπως για παράδειγμα αναλυτικές καταστάσεις των εσόδων από το συγκεκριμένο τμήμα που είναι τοποθετημένο, αναλυτικές καταστάσεις εσόδων σε κάθε ένα από τα υπόλοιπα τμήματα όπου έχει εγκατασταθεί Micros, ενημερώνει για τους πελάτες και την συχνότητα όπου αυτοί επισκέπτονται είτε το ξενοδοχείο είτε το συγκεκριμένο επισιτιστικό τμήμα, κλπ.

#### **6.2.5 Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Βλαβών**

Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης βλαβών αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην ενημέρωση των τεχνικών προκειμένου να επιδιορθώσουν την συγκεκριμένη βλάβη. Για την διαχείριση των βλαβών έχει εγκατασταθεί ένα ειδικό σύστημα από την εταιρεία G.B. το οποίο ονομάζεται Smart Bacla. Το Smart Bacla "τρέχει" σε Windows 2000. Το σύστημα αυτό είναι εγκατεστημένο στο service center του ξενοδοχείου και έτσι με την ύπαρξη κάθε βλάβης τότε αυτή καταχωρείται στο

σύστημα και στην συνέχεια αυτή μέσω του service center επιδιορθώνεται. Συγκεκριμένα το τμήμα αυτό με την παρουσίαση της κάθε βλάβης ενημερώνει τους τεχνικούς υπηρεσίας και εν συνεχεία οι δεύτεροι οφείλουν να επιδιορθώσουν την βλάβη.

#### **6.2.6 Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Προσωπικού**

Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού αναφέρεται κυρίως στην έκδοση της μισθοδοσίας των εργαζομένων αλλά και στην κοινοποίηση διαφόρων πληροφοριών με διάφορους φορείς όπως ΙΚΑ, ΤΑΞΥ κλπ. Η επιχείρηση έχει εγκαταστήσει ειδικό εξοπλισμό με μαγνητικές κάρτες που ενημερώνουν για την παρουσία του κάθε εργαζόμενου. Η εγκατάσταση αυτή τροφοδοτεί το ΠΣ της μισθοδοσίας χωρίς κανένα άλλο κόπο, ταλαιπωρία αλλά και λάθη.

#### **6.3 Έρευνα για την ικανοποίηση των χρηστών του Πληροφοριακού συστήματος**

Προκειμένου να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε το πληροφοριακό σύστημα του ξενοδοχείου κρίνεται απαραίτητο να δούμε πόσο ικανοποιημένοι είναι οι χρήστες οι οποίοι χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα του ξενοδοχείου. Δηλαδή αν είναι ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες που παρέχουν, ποια πληροφοριακά συστήματα είναι ελλιπή και ποια όχι.



### 6.3.1 Η μεθοδολογία της έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας έγινε προσωπικό συνέντευξη και η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η παρακάτω:

- α) κατασκευή ενός αρχικού ερωτηματολογίου,
- α) δοκιμή του σε χρήστες του πληροφοριακού συστήματος ώστε να φανούν οι απαιτούμενες διορθώσεις – ελλείψεις,
- α) οι αλλαγές – συμπληρώσεις του ερωτηματολογίου,
- α) επιλογή του δείγματος,
- α) συμπλήρωση ερωτηματολογίου,
- α) κωδικοποίηση και καταχώρηση των στοιχείων στο SPSS,
- α) Ανάλυση στοιχείων.

Το δείγμα επιλέχθηκε σύμφωνα με την μέθοδο της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα ορίστηκε ως το σύνολο των χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων του ξενοδοχείου. Η συνέντευξη και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2005 και κατόπιν η κωδικοποίηση και καταχώρησή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

### 6.3.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 38 άτομα εκ των οποίων 24 άνδρες ( 63,2% ) και 14 γυναίκες ( 36,8% ). Από τους ερωτηθέντες το 21% ήταν ηλικίας μεταξύ 1 – 25 ετών, το 57,9% ήταν ηλικίας μεταξύ 26 – 35 ετών και τέλος το υπόλοιπο 21% ήταν

μεταξύ 36 έως 45 ετών. Από την επιχείρηση επιλέχθηκαν εργαζόμενοι όλων των τμημάτων που χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα γιαυτό και συναντάμε υπάλληλους της reception, του λογιστηρίου, των επισιτιστικών τμημάτων, της διοίκησης κλπ.

Όπως μπορούμε να δούμε και στο παράρτημα 12 στο οποίο παρουσιάζεται η ανάλυση της έρευνας, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα Fidelio Front Office είναι πολύ ικανοποιημένοι (39,5%) και ευχαριστημένοι με τις εφαρμογές και γενικότερα την χρήση του συστήματος. Το 23,7% εκείνων που χρησιμοποιούν το σύστημα δήλωσαν πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι απόλυτα, ενώ το 21,1% δήλωσε πως είναι απλά ικανοποιημένοι με το σύστημα. Το υπόλοιπο ποσοστό των 15,8% δεν χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο σύστημα και έτσι δεν μπορεί να εκφέρει γνώμη. Κανείς από τους χρήστες του συστήματος δεν δήλωσε δυσαρεστημένος από το σύστημα. Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι χρήστες του Fidelio Front Office είναι πολύ ικανοποιημένοι χωρίς προβλήματα.

Όσον αφορά το Fidelio Sales Catering το 21,1% των χρηστών δήλωσε πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένο ούτε ικανοποιημένο από το σύστημα, το 13,2% δήλωσε πολύ ικανοποιημένο ενώ το 10,5% δήλωσε απλά ικανοποιημένο από το συγκεκριμένο σύστημα πωλήσεων. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν δήλωσε δυσαρεστημένος από το σύστημα όμως σύμφωνα με τα ποσοστά συμπεραίνουμε πως οι χρήστες του Fidelio Sales Catering δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

Το 28,9% των χρηστών του Fidelio Food and Beverage δήλωσε πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι από το σύστημα, ενώ υπήρξε το ίδιο

ποσοστό – 15,8% – στους χρήστες που δήλωσαν ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι από το σύστημα. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν δήλωσε δυσαρεστημένος από το σύστημα και σύμφωνα με τα ποσοστά συμπεραίνουμε πως οι χρήστες του Fidelio Sales Catering δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

Όσον αφορά το σύστημα διαχείρισης σημείων πώλησης Micros, οι χρήστες του συστήματος δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 26,3% και απλά ικανοποιημένοι με ποσοστό 13,2%. Μόλις το 2,6% των ερωτηθέντων χρηστών δήλωσε πως από το σύστημα δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι. Από τα ποσοστά μπορούμε να διακρίνουμε πως η εφαρμογή Micros είναι κατάλληλη για την διαχείριση σημείων πώλησης και οι χρήστες πολύ ικανοποιημένοι από αυτό.

Όσον αφορά την εφαρμογή της μισθοδοσίας η οποία έχει εγκατασταθεί από το τμήμα μηχανογράφησης της επιχείρησης, οι χρήστες δήλωσαν πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι από το σύστημα με ποσοστό 21,1%. Το μεγαλύτερο μέρος των χρηστών που ερωτήθηκαν δεν έκανε χρήση του συγκεκριμένου συστήματος και έτσι δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν την ποιότητα του συστήματος.

Για την εφαρμογή των αναλωσίμων οι χρήστες με ποσοστό 13,2% δήλωσαν πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι από το σύστημα. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων δεν χρησιμοποιούσε το σύστημα εφαρμογής αναλωσίμων.

Όσον αφορά την εφαρμογή του συστήματος βλαβών οι χρήστες δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από το σύστημα με ποσοστό 23,7%. Αυτό οφείλεται στο ότι η

επιχείρηση έχει εγκαταστήσει ένα ολοκαίνουργιο σύστημα βλαβών που ονομάζεται Smart Bacla το οποίο είναι πολύ σύγχρονο και πρωτοποριακό. Οπότε δικαιολογημένα οι χρήστες του συστήματος είναι πολύ ικανοποιημένοι από αυτή την καινούργια εφαρμογή.

#### **ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

<sup>1</sup> Ενημερωτικό Δελτίο για την εισαγωγή της Hilton Athens, Μάιος 2004

<sup>2</sup> ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2004

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οι μετοχές της εταιρείας εισήχθησαν για διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών την 17<sup>η</sup> Μαΐου 1988. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την τιμή κλεισίματος της μετοχής της ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. της τελευταίας συνεδρίασης κάθε μήνα και τον όγκο συναλλαγών σε € για το διάστημα 01.01.2003 – 31.05.2004.

Ημερομηνία	Αναπρ. Τιμή Κλεισίματος (σε €)	Αξία συνολικού μηνιαίου όγκου συναλλαγών (σε €)
31/1/2003	10,36	121.800
28/2/2003	9,96	111.010
31/3/2003	9,04	87.362
30/4/2003	9,82	157.227
30/5/2003	9,54	314.249
30/6/2003	9,58	339.887
31/7/2003	11,34	1.220.528
29/8/2003	12,04	3.421.860
30/9/2003	10,36	1.226.474
31/10/2003	12,54	674.593
28/11/2003	12,42	379.455
31/12/2003	11,56	229.156
30/1/2004	12,20	799.802
27/2/2004	12,06	329.829
31/3/2004	10,20	266.383
30/4/2004	10,40	175.175
28/5/2004	9,58	232.119

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ανά δραστηριότητα παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα, τα ποσά που ακολουθούν είναι σε χιλιάδες €:

Κύκλος εργασιών Ανά δραστηριότητα	2001	%	2002	%	2003	%
Πωλήσεις τροφίμων	2.923	21.1	2.512	33.2	7.662	28.16
Πωλήσεις ποτών	948	6.9	871	11.5	3.774	13.87
Έσοδα δωματίων	4.994	36.1	3.910	51.7	13.059	48.00
Έσοδα ενοικίασης αιθουσών	170	1.2	10	0.1	426	1.59
Έσοδα τηλεπικοινωνιών	88	0.6	52	0.7	312	1.15
Έσοδα ενοικίασης καταστημάτων	106	0.8	81	1.0	163	0.60
Έσοδα πλυντηρίου	26	0.2	11	0.1	91	0.33
Έσοδα από δεξιώσεις	0	0.0	0	0.0	1.039	3.82
Έσοδα συναλλάγματος	18	0.1	6	0.1	10	0.03
Έσοδα υπηρεσιών Γκαράζ	0	0.0	0	0.0	422	1.55
Έσοδα πισίνας	0	0.0	0	0.0	56	0.2
Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες	91	0.7	119	1.6	194	0.7
Έσοδα από μίσθωση ξενοδοχείου Hilton Athens.	4.461	32.3	0	0.0	0	0.0
<b>Σύνολο</b>	<b>16.844</b>	<b>100.0</b>	<b>13.825</b>	<b>100.0</b>	<b>7.572</b>	<b>100.0</b>

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

#### ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ HILTON ATHENS

Η επένδυση, η οποία αφορά το ξενοδοχείο Hilton Αθηνών ανέρχεται σε € 107.000 χιλ. συν τον αναλογούντα ΦΠΑ, ήτοι € 122.147 χιλ. και αναλύεται με βάση τον παρακάτω πίνακα. Στο κόστος επένδυσης περιλαμβάνονται: ανακατασκευή του υπάρχοντος πύργου δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού και των επίπλων και σκευών, όπως επίσης και κατασκευή νέου πύργου δωματίων.

#### Επένδυση χωρίς Φ.Π.Α.

Νέες επενδύσεις	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Κτιριολογικές	3.430	16.022	6.596	10.067	47.021	19.358
Μηχανολογικές		1.858	4.975		5.452	14.600
Έπιπλα και σκεύη		2.314	1.416		6.792	4.156
<b>Συνολικές επενδύσεις</b>	<b>3.430</b>	<b>20.194</b>	<b>12.987</b>	<b>10.067</b>	<b>59.265</b>	<b>38.114</b>

#### Επένδυση με Φ.Π.Α.

Νέες επενδύσεις	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Κτιριολογικές	3.835	18.246	7.511	11.256	53.546	22.044
Μηχανολογικές		2.116	5.665		6.209	16.626
Έπιπλα και σκεύη		2.635	1.612		7.734	4.732
<b>Συνολικές επενδύσεις</b>	<b>3.835</b>	<b>22.997</b>	<b>14.788</b>	<b>11.256</b>	<b>67.489</b>	<b>43.402</b>

Η λειτουργία του ξενοδοχείου διακόπηκε την 1.11.2001 και οι εργασίες ανακαίνισης ξεκίνησαν την 11.11.2001. Η πρώτη φάση του έργου ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2003 και σταδιακά μέχρι τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους είχε παραδοθεί το μεγαλύτερο μέρος του. Την 31.01.2004 υπογράφηκαν τα τελευταία πρωτόκολλα παράδοσης – παραλαβής χώρων.

Το έργο χρηματοδοτήθηκε εξ' ολοκλήρου με τραπεζικό δανεισμό. Στα πλαίσια της χρηματοδότησης αυτής, η εταιρεία μέχρι σήμερα έχει συνάψει με την ALPHA BANK συμβάσεις πιστώσεως μέσω ανοικτού λογαριασμού ύψους € 96.800.000.



#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

#### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

Οι χρηματοοικονομικές δαπάνες της εταιρείας κατά τη διάρκεια της τριετίας 2001 – 2003 διαμορφώθηκαν ως εξής:

<b>Χρηματοοικονομικές Δαπάνες</b>	<b>2001 (χιλ, €)</b>	<b>2002 (χιλ, €)</b>	<b>2003 (χιλ, €)</b>
Τόκοι μακροπροθέσμων δανείων	1.353	1.353	932
Τόκοι βραχυπροθέσμων δανείων	0	0	0
Άλλα χρηματοοικονομικά έξοδα	0	8	24
<b>Σύνολο</b>	<b>1.353</b>	<b>1.143</b>	<b>956</b>

Οι χρηματοοικονομικές δαπάνες της εταιρείας κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης τριετίας αφορούν κυρίως σε τόκους μακροπροθέσμων δανείων που αφορούσαν το ξενοδοχείο της Ρόδου. Τη χρήση 2002, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες μειώθηκαν σε σχέση με αυτές της χρήσης 2002 € 1.143 χιλ. σε € 956 χιλ. (μείωση 16,4%) αποτέλεσμα κυρίως της μείωσης των επιτοκίων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

### ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

Τα προ φόρων και αποσβέσεων κέρδη της εταιρείας κατ' είδος την περίοδο 2001 – 2003 διατέθηκαν ως εξής:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>2001 (σε χιλ. €)</b>	<b>2002 (σε χιλ. €)</b>	<b>2003 (σε χιλ. €)</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ 2001 - 03</b>
Κέρδη προ αποσβέσεων- φόρων	2.077	(2.046)	592	623
Πλέον : Υπόλοιπο κερδών προηγ. Χρήσεων	1.040	754	0	1.794
Μείον: Διαφορές φορολ. Ελέγχου προηγούμενων χρήσεων	0	0	(1.627)	(1.627)
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ</b>	<b>3.117</b>	<b>(1.292)</b>	<b>(1.035)</b>	<b>790</b>
Αποσβέσεις	2.204	2.133	4.952	9.289
Φόροι	131	352	353	836
Τακτικό αποθεματικό	0	0	0	0
Μέρισμα	0	0	0	0
Ειδικά, έκτακτα, αφορολόγητα αποθεματικά	29	0	0	29
Αμοιβές Δ.Σ.	0	0	0	0
Υπόλοιπο κερδών (ζημιών) εις νέο	754	(3.777)	(6.340)	(9.363)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.117</b>	<b>(1.292)</b>	<b>(1.035)</b>	<b>790</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	III
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Ορισμοί εννοιών πληροφοριακού συστήματος.....</b>	
1.1 Εισαγωγικά.....	1
1.2 Η έννοια του πληροφοριακού συστήματος.....	3
1.3 Ορισμός πληροφοριακού συστήματος.....	5
1.3.1 Δεδομένα, Πληροφορίες, Επεξεργασία δεδομένων.....	8
1.3.2 Χαρακτηριστικά πληροφοριών.....	12
1.4 Σκοποί πληροφοριακού συστήματος.....	13
1.5 Ο ρόλος των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς.....	15
1.5.1 Η σχέση των συστημάτων πληροφοριών με τους οργανισμούς.....	15
A. Αλληλεξάρτηση ΠΣ και οργανισμών.....	15
B. Η συνεχής ανάπτυξη των συστημάτων πληροφοριών.....	16
Γ. Μείωση κόστους τεχνολογίας.....	16
1.5.2 Η επιρροή των οργανισμών από τα ΠΣ.....	17
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Κατηγορίες και είδη πληροφοριακών συστημάτων.....</b>	
2.1 Εισαγωγικά.....	23
2.2 Τα είδη των συστημάτων.....	23
2.3 Οι κύριοι τύποι μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων.....	26
2.3.1 Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS).....	28
2.3.2 Συστήματα γνώσης και γραφείου (KWS) – Intelligent support systems.....	32
2.3.3 Συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS).....	34
2.3.4 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS).....	35
2.3.5 Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) .....	39
2.3.6 Συστήματα αυτοματισμού γραφείου (OAS).....	41
2.3.7 Ομαδικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (GDSS).....	42
2.3.8 Άλλοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων.....	44
2.4 Η αλληλεξάρτηση των συστημάτων.....	45

2.5 Στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα.....	46
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Επιπτώσεις, ποιότητα &amp; Internet σε σχέση με τα ΠΣ.....</b>	
3.1 Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις των συστημάτων πληροφοριών.....	51
3.2 Λόγοι αποτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων.....	54
3.3 Η σχέση των πληροφοριακών συστημάτων με την ποιότητα.....	58
3.3.1 Η έννοια της ποιότητας για μία επιχείρηση.....	58
3.3.2 Η συμβολή των ΠΣ στην Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	59
3.4 Το διαδίκτυο Internet.....	62
3.4.1 Οι βασικές υπηρεσίες του Internet.....	63
3.4.2 Τα οφέλη του Internet για τις επιχειρήσεις.....	68
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	71
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....</b>	
4.1 Έννοια τουριστικού καταλύματος.....	72
4.2 Οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	73
4.3 Βασικές υπηρεσίες που προσφέρει μία ξενοδοχειακή μονάδα.....	74
4.4 Διακρίσεις ξενοδοχειακών καταλυμάτων.....	75
4.5 Η οργάνωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας.....	78
4.5.1 Η λειτουργία του τμήματος της Υποδοχής.....	78
4.5.2 Η λειτουργία του τμήματος Ορόφων (Housekeeping).....	84
4.5.3 Η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (Food & Beverage).....	88
A. Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων.....	88
B. Οργάνωση εργασίας των επισιτιστικών τμημάτων.....	90
4.5.4 Η λειτουργία της κουζίνας.....	91
A. Συνεργασία του μαγειρείου με το εστιατόριο.....	92
B. Συνεργασία του μαγειρείου με το τμήμα δεξιώσεων και πωλήσεων.....	93
4.5.5 Η λειτουργία του τμήματος δεξιώσεων (Banquet).....	94
A. Διάφορες κατηγορίες εκδηλώσεων – events .....	95
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	97

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Η ξενοδοχειακή μονάδα “ATHENS HILTON”**

5.1 Hilton International – Η μητέρα εταιρεία .....	99
5.2 Ταυτότητα και ιστορία της εταιρείας .....	100
5.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	103
5.3.1 Οργάνωση και διοίκηση.....	103
5.3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό.....	106
5.3.2 Α. Η εκπαίδευση του προσωπικού.....	109
5.3.2 Β. Η αξιολόγηση του προσωπικού και η μετεκπαίδευσή του.....	110
5.3.3 Τα προσφερόμενα προϊόντα του ξενοδοχείου.....	111
5.3.3 Α. Η Διαμονή.....	112
5.3.3 Β. Τα τμήματα του F&B – Επισιτιστικά τμήματα.....	115
5.3.4 Μάρκετινγκ – εμπορική δραστηριότητα .....	120
5.3.5 Πωλήσεις – Πληρότητα.....	124
5.3.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης .....	126
5.3.6 Α. Δραστηριότητα.....	126
5.3.6 Β. Εξέλιξη εργασιών – Αποτελεσμάτων.....	128
5.3.6 Γ. Η Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.....	131
5.3.6 Δ. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	134
5.4 Άμεσο περιβάλλον.....	143
5.4.1 Ανάλυση υποδείγματος Porter.....	148
5.5 Σύγκριση με τον ανταγωνισμό.....	150
5.5.1 Βασικά χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.....	150
5.5.2 Διαφορές της επιχείρησης με βασικούς ανταγωνιστές.....	155
5.6 S.W.O.T. Analysis.....	156
5.6.1 Εσωτερικό περιβάλλον – Δυνάμεις / Αδυναμίες.....	156
5.6.2 Εξωτερικό περιβάλλον – Ευκαιρίες / Απειλές.....	158
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	160

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> Το πληροφοριακό σύστημα της ξενοδοχειακής μονάδας “ATHENS HILTON” – Μελέτη περίπτωσης**

6.1 Ιστορική αναδρομή του πληροφοριακού συστήματος του Athens Hilton.....	161
6.2 Το ΠΣ του ξενοδοχείου.....	163

6.2.1 Το πληροφοριακό σύστημα της Υποδοχής (Front Office).....	164
6.2.2 Το πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Τροφίμων και Ποτών (F&B).....	166
6.2.3 Το πληροφοριακό σύστημα Πωλήσεων (Sales and Catering).....	168
6.2.4 Το πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Σημείων Πώλησης (Point of Sale).....	168
6.2.5 Το πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Βλαβών.....	169
6.2.6 Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Προσωπικού.....	170
6.3 Έρευνα για την ικανοποίηση των χρηστών του Πληροφοριακού συστήματος.....	170
6.3.1 Η μεθοδολογία της έρευνας.....	171
6.3.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	171
ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	174
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 Χρηματιστηριακά στοιχεία μετοχής εταιρείας.....	175
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 Κύκλος εργασιών εταιρείας ανά δραστηριότητα.....	176
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 Επενδύσεις στο Hilton Athens.....	177
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 Χρηματοοικονομικές Δαπάνες.....	179
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 Διάθεση των προ αποσβέσεων κερδών.....	180
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 Κάθετη μορφή ισολογισμού ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ Α.Ξ.Ε.....	181
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 Κάθετη μορφή ισολογισμού ΛΑΜΨΑ Α.Ε ( Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία).....	184
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8 Κάθετη μορφή ισολογισμού Γ.Ε.Κ.Ε (President hotel).....	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9 Ερωτηματολόγιο.....	188
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10 Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων.....	193
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11 Πίνακες συχνότητας.....	218
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12 Ικανοποίηση από τις χρήσεις των συστημάτων.....	235

## II

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 Σχηματική απεικόνιση πληροφοριακού συστήματος.....	7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 Σχηματική απεικόνιση ομαδικής επεξεργασίας.....	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 Σχηματική απεικόνιση άμεσης επεξεργασίας.....	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4 Ένα γενικευμένο ΠΣ με διασυνδέσεις και ροές.....	14

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 Είδη συστημάτων υπολογιστών.....	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 Τύποι συστημάτων υπολογιστών.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 Συμβολική αναπαράσταση ενός συστήματος επεξεργασίας μισθοδοσίας.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 Σχηματική απεικόνιση ενός DSS.....	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5 Οι σχέσεις μεταξύ των συστημάτων.....	46

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Ανάλυση διεύθυνσης Internet.....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Οι κύριες δυνατότητες του Internet.....	67

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Οργάνωση τμήματος υποδοχής μεγάλου ξενοδοχείου.....	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 Οργανόγραμμα του τμήματος Ορόφων.....	87

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 Το μοντέλο του Porter.....	147

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 Το πληροφοριακό σύστημα του Hilton Athens.....	164
--	-----



### III

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Λογιστική αξία μετοχής.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 Οι μέτοχοι.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Ανάλυση προσωπικού Λογιστική αξία.....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 Οι χώροι του ξενοδοχείου.....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 Τιμολογιακή πολιτική ξενοδοχείου.....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 Ανάλυση πελατών.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 Πληρότητα σε κατειλημμένα δωμάτια.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 Πληρότητα σε Διανυκτερεύσεις.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 Κύκλος εργασιών.....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 Αποτελέσματα χρήσεως της επιχείρησης.....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 Αναμορφωμένα Αποτελέσματα Χρήσεως.....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12 Ενεργητικό επιχείρησης.....	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13 Παθητικό επιχείρησης.....	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14 Ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.....	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15 Χρηματοοικονομικοί δείκτες.....	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16 Δείκτης Ιδιωφελούς αποδοτικότητας.....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων.....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18 Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας.....	140
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19 Δείκτης άμεσης ρευστότητας.....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20 Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης.....	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21 Βασικά Οικονομικά μεγέθη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.....	154

I  
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους επιβλέποντες καθηγητές μου, κύριο Σπυρίδων Π. Κουτσογεωργόπουλο και κύριο Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΧΙΛΤΟΝ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΧΡΗΣΤΟΣ Ε. ΓΑΖΟΡΑΚΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΜΣ ΔΤΕ**

**2005**

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΧΙΛΤΟΝ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΧΡΗΣΤΟΣ Ε. ΓΑΖΟΡΑΚΗΣ**

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα

στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Μάνατζμεντ τουρισμού MBA

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

# ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΧΙΛΤΟΝ ΑΘΗΝΩΝ

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της εργασίας είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα για την διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και παράλληλα παρουσιάζεται η περίπτωση του ξενοδοχείου Χίλτον Αθηνών.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι γενικές έννοιες των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και οι αντικειμενικοί σκοποί τους. Παρουσιάζεται ο καθοριστικός τους ρόλος καθώς και οι σχέσεις τους με τους οργανισμούς και η επιρροή που μπορούν να ασκήσουν σε αυτούς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διακρίσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης που εξυπηρετούν καθώς και η αλληλεξάρτηση που παρουσιάζεται μεταξύ τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι αρνητικές και θετικές επιπτώσεις των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς και επιχειρήσεις καθώς οι λόγοι αποτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων. Παράλληλα παρουσιάζεται η σχέση των πληροφοριακών συστημάτων με την ποιότητα και το Internet.

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται και παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες μίας τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η ξενοδοχειακή μονάδα Χίλτον Αθηνών. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η ταυτότητα και ιστορία της εταιρείας, αναλύεται η οργάνωσή της, το εσωτερικό της περιβάλλον, το προσφερόμενό της προϊόν. Παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και γίνεται μία χρηματοοικονομική ανάλυση με την βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών. Στην συνέχεια γίνεται σύγκριση με τον ανταγωνισμό όπου και φαίνεται η ικανοποιητική της κατάσταση.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται το πληροφοριακό σύστημα της ξενοδοχειακής μονάδας Χίλτον Αθηνών. Εν συνεχεία ακολούθησε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου προκειμένου να διαπιστωθεί η ικανοποίηση των χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων του ξενοδοχείου.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ