



Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Πληροφορική»



Τίτλος Διατριβής	Τourism in the Information Era”
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	Αικατερίνη Σταυροπούλου
Πατρώνυμο	Σταύρος
Αριθμός Μητρώου	ΜΠΠΛ 08049
Επιβλέπων	Δέσποινα Πολέμη, Επίκ. Καθηγήτρια

Ημερομηνία Παράδοσης **Απρίλιος 2013**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

(υπογραφή)

(υπογραφή)

(υπογραφή)

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
-----------------------	---

ΜΕΡΟΣ 1. Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1.1. Τύποι Τουρισμού.....	4
1.2. Σπουδαιότητα του Τουρισμού.....	5
1.3. Η Εξέλιξη του Τουρισμού σε Σύγχρονο Οικονομικό Φαινόμενο.....	6
1.4. Η Ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού στο Διάστημα 1950-2010.....	7
1.5. Η Τουριστική Βιομηχανία και η Λειτουργική Διάρθρωσή της.....	8
1.6. Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	9
1.7. Το Τουριστικό Προϊόν.....	10
1.8. Η Διανομή του Τουριστικού Προϊόντος.....	16
1.9. Τα Τουριστικά Γραφεία.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ «ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ»

2.1. Μοντέλο της Ροής των Πληροφοριών Στον Τουρισμό.....	23
2.2. Η Σημασία της Πληροφορίας και τα Ειδικά Χαρακτηριστικά του Τουριστικού Προϊόντος.....	24
2.3. Είδη Πληροφοριών Στον Τουρισμό.....	26
2.4. Διαχείριση της Πληροφορίας σε Στρατηγικό Επίπεδο.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ - ΠΕΔΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ

3.1. Η Έννοια της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και του Πληροφοριακού Συστήματος.....	30
3.2. Η Επίδραση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας Στον Τουρισμό.....	30
3.3. Πληροφοριακή Τεχνολογία και Μετασχηματισμός των Τουριστικών Επιχειρηματικών Πρακτικών.....	31
3.4. Η Πληροφοριακή Τεχνολογία - Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	32
3.5. Hardware, Software, Δικτύων και Τηλεπικοινωνιών στον Τουρισμό.....	33
3.6. Computer Reservation Systems (CRS) και Global Distribution Systems (GDS).....	36
3.7. Εφαρμογές Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον Τουρισμό.....	38

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

3.8. Το Τρισδιάστατο Πλαίσιο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας.....	38
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ

4.1. Ζήτηση Επαγγελματικών Ταξιδιών - Ταξιδιών Αναψυχής και Internet.....	41
4.2. Ποσοτική Ανάπτυξη της Τουριστικής Ζήτησης και ο On-line Πληθυσμός.....	42
4.3. Ποιοτική Ανάπτυξη της Τουριστικής Ζήτησης.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ

5.1. Αλλαγές στην Τουριστική Βιομηχανία και Ηλεκτρονικός Τουρισμός.....	48
5.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Πληροφοριακή Τεχνολογία.....	49
5.3. Ανάπτυξη On-line Παρουσίας και Ανάλυση Κόστους-Οφέλους Για τη Χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας.....	50
5.4. Τα Κανάλια Διανομής των Τουριστικών Προϊόντων.....	52
5.5. Νέο περιβάλλον και Ενέργειες Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1. Εννοιολογική Προσέγγιση των Ξενοδοχείων	55
6.2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα και Παγκοσμίως.....	58
6.3. Το Ξενοδοχειακό Προϊόν.....	59
6.4. Τμηματοποίηση και Οργάνωση του Ξενοδοχείου.....	61

ΜΕΡΟΣ 2. ΕΙΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

7.1. Η Διαφοροποίηση των Τεχνολογικών Αναγκών των Ξενοδοχείων.....	72
7.2. Οι Πρώτες Ενέργειες Εισαγωγής της Πληροφοριακής Τεχνολογίας Στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	72
7.3. Τα Ξενοδοχειακά Πληροφοριακά Συστήματα – Hotel Information Systems (HIS).....	73

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ INTRANETS

8.1. Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας – Property Management System (PMS).....	76
8.2. Βοηθητικά Συστήματα.....	77
8.3. Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα.....	81
8.4. Συστήματα Back-Office.....	84
8.5. Η Ολοκλήρωση των Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ EXTRANETS ΚΑΙ INTERNET - BASED ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

9.1. Από τα Συστήματα Κρατήσεων των Αερογραμμών Στην Ανάπτυξη των Παγκόσμιων Συστημάτων Διανομής (Global Distribution Systems - GDS).....	91
9.2. Ξενοδοχειακά Συστήματα Κρατήσεων.....	98
9.3. Η Χρήση του Internet στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 - ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

10.1. Προδιαγραφές Ενός Βασικού ξενοδοχειακού Πληροφοριακού Συστήματος.....	108
10.2. Οι Προμηθευτές Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 - CASE STUDIES

Case Study 1: Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης.....	117
Case Study 2: Holiday Inn.....	128
Case Study 3: Groupe Accor.....	131
Case Study 4: Best Western Hotels.....	133
Case Study 5: Six Continent Hotels.....	137
Case Study 6: WorldRes.com.....	138
Case Study 7: MGM Grand Hotel, Las Vegas.....	139
Case Study 8: Ξενοδοχείο Σέγας.....	140
Case Study 9: Ritz Carlton Hotel.....	141

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Case Study 10: Choice Hotels International.....	142
Case Study 11: Swissotel.....	144
Case Study 12: Avendra.....	145
ΕΥΡΕΙΑ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΕ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	147
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ / ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	157

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

«Ζούμε στην εποχή της Πληροφορίας». Αυτή η φράση, η οποία έχει ειπωθεί, σε καταϊγιστικό, ίσως, βαθμό, από μία πληθώρα επιχειρηματικών, ακαδημαϊκών και κυβερνητικών πηγών, εμπειρικλείει, εντούτοις, με τον πιο σαφή τρόπο ότι η Πληροφορική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού γίνεσθαι. Ειδικά για τις επιχειρήσεις, η χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας σε λειτουργικό, τακτικό, αλλά και στρατηγικό επίπεδο, δεν αποτελεί, πια, προαιρετική επιλογή αλλά μονόδρομο για την επιβίωση και ανάπτυξή τους σε ένα ιδιαίτερα πολυτάραχο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βέβαια η συγκεκριμένη φράση, σύμφωνα με πολύ πρόσφατες παραδοχές του πολυδαίδαλου και συνεχώς μεταβαλλόμενου οικονομικο-επιχειρηματικο-οικονομικού περιβάλλοντος, αφορά την σχεδόν έως σήμερα κατάσταση την οποία και θα εξετάσουμε στην παρούσα μελέτη, μιας και όλο και περισσότεροι διατείνονται πλέον ότι «Ζούμε στην εποχή του Ανθρώπου».

Ένας από τους κλάδους επιχειρήσεων που επηρεάζεται αναπόφευκτα και δραστικά από τις εξελίξεις στην Πληροφοριακή Τεχνολογία είναι ο τουριστικός κλάδος. Το μέγεθος του τουριστικού κλάδου καθιστά την τουριστική βιομηχανία ως τη μεγαλύτερη, ίσως, βιομηχανία παγκοσμίως. Ο Τουρισμός, ως φαινόμενο, έχει τεράστια επίδραση, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, στις χώρες που έχουν επενδύσει στην εκμετάλλευσή του, περιλαμβανομένης σε αυτές και της Ελλάδας. Αναμφισβήτητα, μια βιομηχανία τέτοιου μεγέθους, με μεγάλες πληροφοριακές ανάγκες, δεν μπορεί παρά να περιμένει σημαντικά και ουσιαστικά οφέλη από τη διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας για τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν. Ο σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας εντοπίζεται, ακριβώς, στην διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραπάνω δύο τόσο σημαντικών τομέων, της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και του Τουρισμού. Η διερεύνηση αυτή αφορά όλο το εύρος του τουριστικού κλάδου, ωστόσο, εστιάζει ειδικά σε έναν συγκεκριμένο χώρο, τον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο κλάδος αυτός επιλέχθηκε, πέρα από κίνητρα προσωπικού ενδιαφέροντος, για δύο, κυρίως, λόγους: Πρώτον, ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής τουριστικών προϊόντων, οι οποίες αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος του τουριστικού κλάδου. Δεύτερον, ο κλάδος αυτός, παρά το γεγονός ότι έχει δείξει απροθυμία στη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στο παρελθόν, στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος σημειώνει τεράστια βήματα προόδου, με τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας να διευρύνεται με ταχύτατο ρυθμό. Η παρούσα Διπλωματική Εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: Το Πρώτο Μέρος παρουσιάζει τη διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας σε γενικό επίπεδο για το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων. Το μέρος αυτό περιλαμβάνει τα Κεφάλαια 1 έως 5 και περιγράφει το γενικό πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας, τη σημασία της πληροφορίας για τον τουριστικό κλάδο και την επίδραση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας τόσο στην τουριστική ζήτηση όσο και στην τουριστική προσφορά. Το Δεύτερο Μέρος επικεντρώνεται στη διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στα Κεφάλαια 6 έως 11, τα οποία περιλαμβάνονται στο Δεύτερο Μέρος, περιγράφονται το πλαίσιο του ξενοδοχειακού κλάδου, η χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον κλάδο αυτό σε ενδο- και διεπιχειρησιακό επίπεδο, η επίδραση του Internet στις επιχειρήσεις του κλάδου, οι λύσεις που προσφέρουν διάφοροι προμηθευτές ξενοδοχειακών πληροφοριακών συστημάτων καθώς και πολλές μελέτες περιπτώσεων (case studies) εταιρειών του κλάδου που χρησιμοποιούν ενεργά την Πληροφοριακή Τεχνολογία. Αναλυτικότερα, τα Κεφάλαια της παρούσας Εργασίας έχουν το περιεχόμενο που περιγράφεται παρακάτω. Το Κεφάλαιο 1 δίνει το γενικό πλαίσιο του Τουρισμού, αναφέροντας τους τύπους, τη σπουδαιότητα και την εξέλιξη του Τουρισμού σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο. Επίσης, αναφέρεται η διάρθρωση και οι πρωταγωνιστές της τουριστικής βιομηχανίας, τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος, καθώς και τα κανάλια διανομής του, θέμα ύψιστης σημασίας για κάθε τουριστική επιχείρηση.

Το Κεφάλαιο 2 αναλύει τη μεγάλη βαρύτητα της πληροφορίας για τον τουριστικό κλάδο, τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που σχετίζονται περισσότερο με την ανάγκη για πληροφόρηση, τα είδη των απαραίτητων πληροφοριών, ενώ, παράλληλα, γίνεται μία πρώτη νύξη στη μεγάλη σημασία της πληροφορίας στον τουριστικό κλάδο σε στρατηγικό επίπεδο.

Το Κεφάλαιο 3 αναλύει διεξοδικά πώς επιδρά η Πληροφοριακή Τεχνολογία στον Τουρισμό σε λειτουργικό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο και πώς μετασχηματίζει τις πρακτικές των τουριστικών επιχειρήσεων, με άμεσες συνέπειες στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που οι τελευταίες είναι σε θέση να αναπτύξουν. Στο Κεφάλαιο αυτό δίδεται μια σύνοψη των τεχνολογιών hardware, software, δικτύων και τηλεπικοινωνιών που χρησιμοποιούνται στον Τουρισμό, των εφαρμογών της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στις τουριστικές επιχειρήσεις σε επίπεδο intranets, extranets και Internet. Επίσης, εισάγονται δύο πολύ σημαντικές έννοιες, αυτές των Υπολογιστικών Συστημάτων Κρατήσεων (Computer Reservation Systems - CRS) και των Παγκόσμιων Συστημάτων Διανομής (Global Distribution Systems - GDS), συνοδευόμενες από μια σύντομη περιγραφή στην πορεία εξέλιξης τους και την προσφορά τους στον τουριστικό κλάδο.

Το Κεφάλαιο 4 και το Κεφάλαιο 5 αναλύουν διεξοδικότερα και σε δύο επίπεδα την επίδραση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον Τουρισμό, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 3. Αφενός, το Κεφάλαιο 4 επικεντρώνεται στην ποσοτική και ποιοτική ανάπτυξη που σημειώνει η τουριστική ζήτηση μέσα από τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας. Αφετέρου, το Κεφάλαιο 5 περιγράφει τις αλλαγές που υφίσταται η τουριστική προσφορά, ως αποτέλεσμα της χρήσης της Πληροφοριακής Τεχνολογίας από μικρές, μεσαίες και μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς και τα οφέλη, αλλά και το συνολικό κόστος που συνεπάγεται η χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας. Επίσης, στο Κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα φαινόμενα γνωστά ως αποδιαμεσολάβηση (disintermediation) και αναδιαμεσολάβηση (re-intermediation) και οι εκβάθρων αλλαγές που συνεπάγονται στα σύγχρονα κανάλια διανομής των τουριστικών προϊόντων.

Το Κεφάλαιο 6 αποτελεί μια εισαγωγή στον ξενοδοχειακό κλάδο, δίδοντας βάρος στην παρουσίαση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα και παγκοσμίως και του ξενοδοχειακού προϊόντος. Σημαντικό μέρος του Κεφαλαίου αυτού αφιερώνεται στην ανάλυση της τμηματοποίησης και οργάνωσης μιας τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας, ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητή η χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον κλάδο της φιλοξενίας, με τον τρόπο που αυτή περιγράφεται στο επόμενο Κεφάλαιο.

Το Κεφάλαιο 7 αποτελεί, κατά βάση, μια περιεκτική σύνοψη της εξέλιξης και της δομής των Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών Συστημάτων (Hotel Information Systems - HIS) και κατάταξη των Συστημάτων αυτών σε Ενδοεπιχειρησιακά, Διεπιχειρησιακά και Διαδικτυακά (Internet - based) Συστήματα.

Το Κεφάλαιο 8 ασχολείται με την παρουσίαση των ενδοεπιχειρησιακών ξενοδοχειακών συστημάτων με τη χρήση intranets, δηλαδή των Συστημάτων Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας, γνωστών ως PMS, των Επισιτιστικών Πληροφοριακών Συστημάτων, των Βοηθητικών Συστημάτων και των Back-office Συστημάτων. Στο Κεφάλαιο αυτό γίνεται συζήτηση και για την έννοια της ολοκλήρωσης των HIS, έννοιας που εξελίσσεται σε σημείο-κλειδί για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το Κεφάλαιο 9 ασχολείται με τα διεπιχειρησιακά και Internet - based ξενοδοχειακά συστήματα, με το μεγαλύτερο μέρος του να είναι αφιερωμένο στην αναλυτική περιγραφή των CRS, GDS και Ξενοδοχειακών Συστημάτων Κρατήσεων. Το Κεφάλαιο αυτό, αφενός, δείχνει καθαρά την τεράστια σημασία των συστημάτων κρατήσεων για τον ξενοδοχειακό, αλλά και γενικότερα, για τον τουριστικό κλάδο, ως αναφαίρετα εργαλεία προώθησης και διανομής των τουριστικών προϊόντων, αφετέρου, καταγράφει τους δύο τομείς που έχει επιδράσει περισσότερο το Internet στον ξενοδοχειακό κλάδο: τις κρατήσεις, με την ραγδαία άνοδο των on-line bookings και τις προμήθειες, με την εμφάνιση του eProcurement.

Το Κεφάλαιο 10 δίνει βάρος, κυρίως, στην σύντομη παρουσίαση των πιο γνωστών εφαρμογών Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών Συστημάτων στον Ελλαδικό χώρο. Το Κεφάλαιο 11 είναι αφιερωμένο στην παράθεση μίας πληθώρας case studies επιχειρήσεων από τον Ελλαδικό και διεθνή χώρο, σε όλους τους τομείς του ξενοδοχειακού κλάδου, που χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά ή και καινοτομικά την Πληροφοριακή Τεχνολογία. Τα case studies, με κυριότερο αυτό του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Ασθήρ Παλάς Βουλιαγμένης, έχουν ως στόχο να δείξουν πώς η διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας περνά από τη θεωρία στην πράξη στο σύγχρονο ξενοδοχειακό επιχειρείν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1. Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού

Ο Τουρισμός με τη σύγχρονη του μορφή μπορεί να οριστεί, σε γενικές γραμμές, σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής, και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων.

Αν εξετάσουμε προσεκτικά τον Τουρισμό, θα διαπιστώσουμε ότι αποτελεί ένα μίγμα δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων, που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν προσωρινά από τον τόπο στον οποίο κατοικούν μόνιμα και ταξιδεύουν για να επισκεφτούν κάποιον τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας, διασκέδασης κλπ.

Με άλλα λόγια ο Τουρισμός συμπεριλαμβάνει όλους τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων, αλλά και εκείνους που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν σαν τέτοιοι, πλην όμως τα προϊόντα που προσφέρουν είναι λίγο - πολύ απαραίτητα στους τουρίστες κατά τη διάρκεια της πρόσκαιρης βραχυχρόνιας διαμονής τους σε έναν τουριστικό προορισμό ή ακόμα και κατά τη μετακίνηση τους από τον τόπο στον οποίο κατοικούν μόνιμα στον τουριστικό προορισμό της επιλογής τους και αντίστροφα. Ο Τουρισμός είναι ολόκληρος ο κόσμος της τουριστικής βιομηχανίας, δηλαδή των θέλητρων, των καταλυμάτων, των μεταφορικών μέσων και γενικότερα όλων των υλικών ή αυτών των προϊόντων που ικανοποιούν τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων (Ηγουμενάκης, 1997).

Ο σκοπός του τουριστικού ταξιδιού είναι κάτι το υποκειμενικό. Υπάρχουν πολλές και διάφορες αιτίες που ωθούν το σύγχρονο άνθρωπο στην τουριστική κατανάλωση. Πα να ονομάσουμε όμως έναν άνθρωπο τουρίστα, μια από τις κυριότερες αιτίες που τον οδήγησαν στο τουριστικό ταξίδι πρέπει να είναι η ψυχική ευχαρίστηση, η οποία μπορεί να έχει τη μορφή της ηρεμίας, της ξεκούρασης, της ανάληψης δυνάμεων, της ψυχαγωγίας, της παρακολούθησης καλλιτεχνικών ή αθλητικών εκδηλώσεων, της δημιουργίας νέων γνωριμιών, της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων, κλπ. Έτσι, μπορούμε να θεωρήσουμε τουρίστα τον άνθρωπο που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους ή για λόγους υγείας, όταν καταναλώνει ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του ταξιδιού στην αναψυχή και διασκέδαση του. Ένας βαριά ασθενής που ταξιδεύει στο εξωτερικό κι αναλώνει το χρόνο του αποκλειστικά στη θεραπεία του, δεν θεωρείται τουρίστας. Επίσης δεν μπορεί να θεωρηθεί τουρίστας ένας οδηγός νταλίκας ο οποίος οδηγεί ασταμάτητα επί τρεις ημέρες.

Ο Τουρισμός αποτελεί ένα διεθνές κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο μεγάλης σημασίας και γι' αυτόν το λόγο, τόσο οι χώρες προέλευσης των τουριστών, όσο και οι χώρες υποδοχής, ενδιαφέρονται για την παρακολούθηση και καταμέτρηση του φαινομένου. Η καταμέτρηση των τουριστών είναι μια δύσκολη διαδικασία, λόγω του τεράστιου πλήθους τους. Δεν είναι εύκολο να ρωτώνται οι ταξιδιώτες στις οδικές αρτηρίες, στα λιμάνια και στα αεροδρόμια, για τον τρόπο με τον οποίο θα ξοδέψουν το χρόνο τους, για το ποσό χρημάτων που θα καταναλώσουν και για τη διάρκεια του ταξιδιού τους. Έτσι έχουν επικρατήσει ορισμοί, σύμφωνα με τους οποίους, οι ταξιδεύοντες για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για θρησκευτικούς λόγους ή για οποιοδήποτε λόγο, στην περίπτωση που εγκαταλείπουν το σπίτι τους για μεγαλύτερο διάστημα από μία ημέρα χωρίς να έχουν πρόθεση μόνιμης εγκατάστασης στον προορισμό, ονομάζονται τουρίστες.

Ο Τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί από πολλές πλευρές, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του παρατηρητή. Έτσι:

- Αν δούμε τον Τουρισμό από την πλευρά του τουρίστα, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια ευκαιρία για ξεκούραση και ψυχαγωγία.
- Αν δούμε τον Τουρισμό από την πλευρά της χώρας υποδοχής, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι πηγή συναλλαγματικής εισροής.

- Αν δούμε τον Τουρισμό από την επιχειρηματική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια δραστηριότητα η οποία προσφέρει ευκαιρίες για κέρδος.
- Για πολλούς κατοίκους χωρών τουριστικής υποδοχής, ο Τουρισμός είναι κλάδος που προσφέρει πολλές και διάφορες θέσεις εργασίας.
- Αν δούμε τον Τουρισμό από την κοινωνιολογική πλευρά, τότε θα θεωρήσουμε ότι είναι μια δραστηριότητα η οποία εξυπηρετεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λαών.

Υπάρχουν πολλές αντιληπτικές γωνίες, από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί το φαινόμενο του Τουρισμού, όπως η νομική, η θρησκευτική, η πληθυσμιακή, κλπ.

1.1. Τύποι Τουρισμού

Ο Τουρισμός έχει πολλές μορφές έκφρασης. Είναι ένας γενικός όρος, που περιλαμβάνει διάφορα είδη ταξιδιού και διαμονής, αλλά και διάφορα κίνητρα, που βρίσκονται στη βάση της μετακίνησης. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν για να φθάσουν σε διάφορους προορισμούς και για να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες. Σύμφωνα με τα πιο πάνω, ο Τουρισμός σαν φαινόμενο αναλύεται σε διάφορες υποδιαιρέσεις, οι οποίες έχουν σκοπό να παρουσιάσουν περισσότερο εξειδικευμένα τις πτυχές του τουριστικού φαινομένου (Ηγουμενάκης, 1999):

1. Σύμφωνα με τον αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν, διακρίνουμε τον Τουρισμό σε:
 - Ατομικό Τουρισμό, όταν ταξιδεύει μόνο ένα άτομο,
 - Μικρο-ομαδικό Τουρισμό, όταν ταξιδεύει μία οικογένεια ή μια παρέα φίλων ή συγγενών.
 - Ομαδικό Τουρισμό, όταν ένας αριθμός ατόμων ταξιδεύουν μαζί. Τα άτομα αυτά, συνήθως, δεν έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους πριν το τουριστικό ταξίδι, ενώ ορισμένες φορές είναι μέλη ενός ομίλου, μαθητές ενός σχολείου κλπ. Ο αριθμός σε τέτοια γκρουπ διαφέρει, αλλά είναι συνήθως πάνω από 15 άτομα.
2. Σύμφωνα με τον εξυπηρετούμενο από το ταξίδι σκοπό, μπορούμε να διακρίνουμε τον Τουρισμό σε:
 - α) Τουρισμό ψυχικής τέρψης του τουρίστα και ξεκούρασης από την εργασιακή κόπωση, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να υποδιαιρεθεί σε:
 - Τουρισμό αναψυχής, δηλαδή Τουρισμό ξεκούρασης και ανάληψης δυνάμεων.
 - Ψυχαγωγικό Τουρισμό, δηλαδή Τουρισμό που εξυπηρετεί στην ανάπτυξη των φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων.
 - Τουρισμό περιπέτειας, ο οποίος εξυπηρετεί τις ερευνητικές διαθέσεις του ανθρώπου και προσφέρει συγκινήσεις νέων εμπειριών, ενώ συνήθως εξελίσσεται σε καθεστώς ελεγχόμενης επικινδυνότητας.
 - Τουρισμό περιέργειας, που έχει σκοπό να προσφέρει γνώσεις στους τουρίστες.
 - Τουρισμό των χόμπι, όπως ο πεζοπορικός κλπ.
 - β) Πολιτιστικό Τουρισμό, που εξυπηρετεί στον εμπλουτισμό πληροφοριών και γνώσεων για άλλες χώρες και ικανοποιεί ταυτόχρονα την ανάγκη για ψυχαγωγία. Συμπεριλαμβάνει επίσης πολιτιστικά γεγονότα, χώρους φυσικού ενδιαφέροντος, αρχαιολογικές ανασκαφές, κλπ.
 - γ) Θεραπευτικό Τουρισμό (Τουρισμό υγείας), που ικανοποιεί την ανάγκη για ιατρική περίθαλψη ο' άλλες χώρες ή περιοχές με θεραπευτικές ευκολίες, π.χ. ιαματικές πηγές, λουτρά με λάσπη, θεραπεία με μεταλλικό νερό που περιέχει ειδικές θεραπευτικές ιδιότητες, θεραπεία με ζεστή άμμο, κλπ. Αυτό το είδος Τουρισμού απαιτεί συγκεκριμένες συνθήκες, όπως καθαριότητα, ησυχία και λογικό βιοτικό επίπεδο. Θεραπευτικό Τουρισμό δέχονται, επίσης, χώρες και περιοχές με ανεπτυγμένη ιατρική τεχνολογία.
 - δ) Αθλητικό Τουρισμό, που ικανοποιεί τα χόμπι όπως ψάρεμα, κυνήγι ζώων, καταδύσεις, σκι, αθλητικές εκδρομές και ορειβασία,
 - ε) Επαγγελματικό Τουρισμό, ο οποίος διακρίνεται σε:

- Συνεδριακό Τουρισμό, που περιλαμβάνει επιστημονικές, επαγγελματικές και πολιτικές συνάξεις. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη συνεδριακών ευκολιών στη χώρα και άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως κατάλληλη γεωγραφική θέση, προσπελασιμότητα, καλό κλίμα, κλπ. Οι συμμετέχοντες σε συνέδρια συχνά ζητούν επιπλέον τουριστικές ευκολίες, όπως περιηγήσεις σε αξιοθέατα, εκδρομές, αγορά ενθυμημάτων, κλπ.
 - Τουρισμό εκθέσεων
 - Φοιτητικό Τουρισμό
 - Τουρισμό επαγγελματικών αποστολών, όπως εμπορικών αντιπροσώπων και στελεχών πολυεθνικών επιχειρήσεων.
3. Σύμφωνα με τα χρησιμοποιούμενα μεταφορικά μέσα, ο Τουρισμός διακρίνεται σε:
- Τουρισμό εδάφους, ο οποίος πραγματοποιείται με λεωφορεία, ιδιωτικά αυτοκίνητα, σιδηροδρόμους.
 - Τουρισμό ποταμών και θαλάσσης, ο οποίος πραγματοποιείται με ιδιωτικά ή μισθωμένα γιοτ, με κρουαζιερόπλοια ή πλοία που εκτελούν δρομολόγια.
 - Αεροπορικό Τουρισμό, ο οποίος πραγματοποιείται με δρομολογημένα ή μισθωμένα αεροπλάνα.
4. Σύμφωνα με τη γεωγραφική τοποθεσία του τουριστικού προορισμού, ο Τουρισμός διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες:
- Εθνικός ή εσωτερικός Τουρισμός, που αντιπροσωπεύει την τουριστική μετακίνηση υπηκόων μέσα στη χώρα τους.
 - Περιφερειακός Τουρισμός, δηλαδή τουριστική μετακίνηση ανάμεσα σε γειτονικές χώρες, που αποτελούν μια ευρύτερη τουριστική περιοχή, π.χ. τουριστική κίνηση ανάμεσα σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης ή σε περιοχές της ίδιας χώρας.
 - Διεθνής Τουρισμός, ο οποίος περιλαμβάνει τουριστική κίνηση, ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες του κόσμου.
5. Σύμφωνα με την ηλικία (η ηλικία διαφοροποιεί τις ανάγκες και τις συνήθειες), ο Τουρισμός διακρίνεται σε Τουρισμό παιδιών, νεανικός Τουρισμό, Τουρισμό ενηλίκων και Τουρισμό υπερηλίκων.
6. Σύμφωνα με το κόστος του ταξιδιού διακρίνουμε Τουρισμό πολυτελείας, Τουρισμό μεσαίας τάξης και Τουρισμό σακιδίου.
7. Ανάλογα με το φορέα που καλύπτει το κόστος του τουριστικού ταξιδιού:
- Ιδιωτικός Τουρισμός, όπου το κόστος της μετακίνησης καλύπτεται από τον τουρίστα.
 - Κοινωνικός Τουρισμός, όπου το κόστος της μετακίνησης επιδοτείται από την πολιτεία, στην προσπάθεια βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου οικονομικά ασθενών τάξεων.
 - Τουρισμός κινήτρων, ο οποίος αφορά σε τουριστικά ταξίδια τα οποία προσφέρουν μεγάλες επιχειρήσεις στο προσωπικό τους, σαν κίνητρα γι' αύξηση της αποδοτικότητας.
8. Ανάλογα με το χρόνο κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος ο Τουρισμός μπορεί να διακριθεί σε καλοκαιρινό και χειμερινό Τουρισμό. Ο Τουρισμός μπορεί να δεχθεί πολλών τύπων ακόμη υποδιαίρεσεις, όπως ανάλογα με την ιδιοκτησία των καταλυμάτων ή ανάλογα με τον τρόπο πληρωμής του τουριστικού προϊόντος.

1.2. Σπουδαιότητα του Τουρισμού

Τα πλεονεκτήματα που παρέχει ο Τουρισμός σε μια χώρα - δέκτη θα μπορούσαν να είναι τα παρακάτω:

- Είναι ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικής προσέγγισης ανθρώπων από διαφορετικές περιοχές, με διαφορετική γλώσσα και συνήθειες.
- Αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης, διότι:

- Αυξάνει τη μετατροπή αγροτικών περιοχών σε αστικές. Ο Τουρισμός δημιουργεί τις αιτίες για βελτίωση της γενικής υποδομής της περιοχής με την κατασκευή οδικού δικτύου, λιμανιών, αεροδρομίων, καλλωπιστικών έργων, κλπ. Ταυτόχρονα αυξάνει την οικοδομική δραστηριότητα για το κτίσιμο ξενοδοχείων, επιπλωμένων δωματίων, καταστημάτων κι άλλων τουριστικών επιχειρήσεων. Επίσης οδηγεί στη συγκέντρωση ατόμων σ' απομακρυσμένες περιοχές.
- Ενεργοποιεί βιομηχανίες που συνδέονται με τις τουριστικές υπηρεσίες, όπως οι βιομηχανίες μεταφορών, διαμονής (ξενοδοχεία, πανδοχεία, τουριστικά, χωριά, κατασκηνωτικοί χώροι, κλπ.), ξενοδοχειακού εξοπλισμού, χειροτεχνίας κ.ο.κ.
- Αυξάνει τη ζήτηση στην αγροτική παραγωγή, λόγω της αύξησης στην κατανάλωση.
- Μεγαλώνει την αγορά διακίνησης εγχώριων αγαθών, όπως είδη τροφίμων, ποτών κλπ.
- Εξασφαλίζει στο κράτος την εισαγωγή συναλλάγματος, που είναι αναγκαίο για τη μείωση του ελλείμματος στον προϋπολογισμό, μ' ευνοϊκό αποτέλεσμα για την εθνική οικονομία.
- Επιδρά ευνοϊκά στην απασχόληση στη χώρα, διότι αυξάνει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας με νέες δουλειές σε ξενοδοχεία κι άλλους χώρους διαμονής, σε ταξιδιωτικό γραφεία, σε βιομηχανίες χειροτεχνίας και αναμνηστικών, στον κλάδο των ξεναγών και διερμηνέων κλπ.
- Είναι ένας από τους αποτελεσματικότερους παράγοντες αναδιανομής στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις. Δεδομένου ότι τα ταξίδια είναι μια κοινωνική δραστηριότητα επιπρόσθετου εισοδήματος, η ροή διεθνούς Τουρισμού συνήθως κατευθύνεται από τις πλουσιότερες χώρες προς τις λιγότερο προνομιούχες. Μια ουσιαστική μερίδα διεθνούς Τουρισμού κατευθύνεται προς αναπτυσσόμενες περιοχές που είναι ίσως περισσότερο ελκυστικές, επειδή δεν έχουν ακόμη καταστραφεί από τη βιομηχανοποίηση. Έτσι ο Τουρισμός αναδιανέμει κεφάλαια ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.
- Βοηθά στην ανάπτυξη των απομονωμένων περιοχών της χώρας, οι οποίες έχουν βέβαια κάποια τουριστική σημασία.
- Ο διεθνής Τουρισμός θεωρείται προωθητής της διεθνούς κατανόησης και μέσο ανακούφισης των πολιτικών εντάσεων, διότι όταν άνθρωποι από διαφορετικές εθνικότητες συναντώνται και βλέπουν τη ζωή των άλλων στην πατρίδα τους, είναι ευκολότερο να καταλάβουν οι μεν τους δε κι αντίστροφα.
- Ο Τουρισμός παίζει ένα θεραπευτικό ρόλο στην υγεία των ανθρώπων. Η αλλαγή χώρου και κλίματος και η απομάκρυνση από τα προβλήματα επανενεργοποιεί τη φυσική αντίσταση και μειώνει σε μεγάλο βαθμό τη νευρική ένταση. Ακόμη περισσότερο τα ταξίδια σε κέντρα υγείας και οι θεραπευτικές διαδικασίες σε διαφορετικό περιβάλλον αποδείχθηκε ότι έχουν ευνοϊκά αποτελέσματα σε ορισμένες ασθένειες.

1.3. Η Εξέλιξη του Τουρισμού σε Σύγχρονο Οικονομικό Φαινόμενο

Για να φτάσει ο Τουρισμός στη σημερινή του μορφή πέρασε διαδοχικά από διάφορες εξελικτικές φάσεις. Μια από αυτές ήταν οπωσδήποτε και αυτή του «εκδημοκρατισμού» του, που τοποθετείται χρονολογικά αμέσως μετά το τέλος των εχθροπραξιών του Β' Παγκόσμιου Πολέμου. Έτσι λοιπόν ο Τουρισμός από προνόμιο των πλούσιων και της αριστοκρατίας, δηλαδή των λίγων, άρχισε βαθμιαία μεν αλλά σταθερά να γίνεται δικαίωμα των εργαζομένων και γενικότερα των μη προνομιούχων, δηλαδή των πολλών. Η μεταπολεμική, κατά συνέπεια, εποχή

εκτός του ότι εκδημοκράτισε σε μεγάλο βαθμό τον Τουρισμό και τον έκανε πιο προσιτό στις μεγάλες λαϊκές μάζες, έκανε και τους ανθρώπους πρακτικότερους, καθώς στον Τουρισμό βρήκαν ένα μέσο μάλλον ξεκούρασης και ανανέωσης των σωματικών και ψυχικών τους δυνάμεων, παρά κοινωνικής προβολής και επίδειξης. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στην ανάπτυξη του Τουρισμού καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η εξέλιξη των μεταφορικών μέσων και κυρίως η «λαϊκοποίησή» τους και αυτό γιατί πέρα από τα στοιχεία της μαζικότητας και ομαδικότητας προστέθηκε σε αυτόν και το στοιχείο της υπερεθνικότητας. Τα τρία αυτά στοιχεία μαζί αποτελούν τα βασικά συστατικά στοιχεία του σύγχρονου Τουρισμού και παράλληλα διαγράφουν έντονα τη φυσιογνωμία του. Εκτός όμως από την αποφασιστικής σημασίας συμβολή της εξέλιξης των μεταφορικών μέσων στην τουριστική ανάπτυξη, καθοριστικό ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή διαδραμάτισαν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα η αύξηση του κατά κεφαλήν εθνικού εισοδήματος και πλούτου, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και όρων αμοιβής των εργαζομένων, η εξασφάλιση κοινωνικών παροχών στις οικονομικά ασθενέστερες τάξεις, η απλούστευση των διατυπώσεων στις μετακινήσεις των ανθρώπων από χώρα σε χώρα, η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων, η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας κλπ (Ηγουμενάκης, 1997).

Οι διαστάσεις που πήρε το τουριστικό φαινόμενο μεταπολεμικά και κυρίως η συνειδητοποίηση των ευεργετικών επιδράσεων του στις οικονομίες, γενικά, οδήγησε πολλές χώρες όχι μόνο στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη του Τουρισμού, αλλά και στην αντιμετώπιση του σαν ιδιαίτερου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας. Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια να διαμορφωθεί βαθμιαία μεν αλλά σταθερά η τουριστική οικονομία, που έχει σκοπό τη μελέτη και ανάλυση των οικονομικών σχέσεων που αναπτύσσονται κατά την παραγωγή και κατανάλωση ή χρήση των τουριστικών προϊόντων σε ορισμένο τουριστικό προορισμό και χρόνο. Με τη λήψη δε μέτρων για την τουριστική οικονομία, αρχίζει η εσκεμμένη ρυθμιστική επέμβαση της πολιτικής εξουσίας σε αυτήν, που αποβλέπει βασικά στη θέσπιση κανόνων για μια ελεγχόμενη και αρμονική ανάπτυξη της. Ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός για την ανάπτυξη του Τουρισμού και της τουριστικής οικονομίας, που εκδηλώνεται είτε άμεσα, με την εκτέλεση έργων τουριστικής υποδομής και ανωδομής είτε έμμεσα, με το μηχανισμό των χρηματοδοτήσεων και των κινήτρων γενικότερα αποτελεί ένα ακόμα χαρακτηριστικό γνώρισμα του σύγχρονου Τουρισμού, αλλά ταυτόχρονα και μια έμπρακτη απόδειξη ότι το κράτος πραγματικά θέλει να αναπτυχθεί ο τόσο σημαντικός αυτός κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, γιατί έτσι υπολογίζει να ωφεληθεί σημαντικά και η οικονομία του από τις ευεργετικές αλυσιδωτές επιδράσεις του και σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Ο Τουρισμός σήμερα δικαιολογημένα θεωρείται σαν μια από τις πιο ταχύρυθμα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο. Ο αριθμός των εσωτερικών τουριστών έχει υπολογιστεί ότι ξεπερνά τα 2 δισεκατομμύρια και οι προβλέψεις μιλούν για μια σημαντική αύξηση του στο μέλλον. Το ίδιο ισχύει και για τον αριθμό των διεθνών τουριστών, που έχει υπολογιστεί ότι ξεπερνά τα 600 εκατομμύρια. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ), ο αριθμός αυτός των διεθνών τουριστών θα συνεχίσει να αυξάνει και στο μέλλον, όπως θα αυξάνουν και τα έσοδα από τον διεθνή Τουρισμό. Ανεξάρτητα από αυτό όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σπάσιμο του φράγματος των 600 εκατομμυρίων διεθνών τουριστών έχει αδιαφιλόνικητα καταστήσει τον Τουρισμό, γενικά, όχι μόνο τυπικά αλλά και ουσιαστικά τη μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο: την τουριστική βιομηχανία.

1.4. Η Ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού στο Διάστημα 1950-2010

Μέχρι και το 1990 η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα ήταν ταχύτερη από ό,τι στην Ευρώπη και στον κόσμο. Όμως, στη δεκαετία 1990-2000 παρατηρούμε ότι η μείωση του ρυθμού αύξησης των αφίξεων είναι μεγαλύτερη στην Ελλάδα από την αντίστοιχη ευρωπαϊκή και παγκόσμια.

Αυτό σηματοδοτεί το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι πλέον ένας «ώριμος» -με την έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος- τουριστικός προορισμός, ο οποίος κινδυνεύει να εισέλθει σε περίοδο στασιμότητας, που φυσικά θα ακολουθηθεί από πτωτική περίοδο, αγνώστου διάρκειας,

εκτός και αν αντιδράσει δυναμικά όπως και συνέβη την δεκαετία 2000-2010 μετά την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 (ICAP, 2010).

Αφίξεις και Έσοδα

Η μέση ετήσια μεταβολή των αφίξεων στο διάστημα 2000-2010 είναι 3,5%, ενώ η αντίστοιχη των εσόδων για το ίδιο διάστημα είναι περίπου 14%. Η διαφορά των ρυθμών μεταβολής δεν οφείλεται στο γεγονός ότι βελτιώθηκε πραγματικά η κατά κεφαλήν δαπάνη (και βέβαια σε καμία περίπτωση ότι μεγάλωσε η μέση διάρκεια παραμονής), αλλά κυρίως στο ότι άλλαξε ο τρόπος υπολογισμού του τουριστικού συναλλάγματος. Αυτό είναι φανερό μεταξύ των ετών 2006-2007, όταν, ενώ έχουμε αύξηση κατά 9% στις αφίξεις, η αντίστοιχη αύξηση των εσόδων είναι 38%. Για το 2008 τα έσοδα από τον Τουρισμό σύμφωνα με στοιχεία του WTO, δηλαδή σύμφωνα με τα στοιχεία που δήλωσε η χώρα μας, ανήλθαν σε 5.182 εκατ. USD μετά το αρχικό δηλωθέν ποσό των 3.925 εκατ. USD και στη συνέχεια διόρθωση σε 4.050 εκατ. USD για να καταλήξουμε στα 6,18 δισ. USD. Για το 2000, αν δεχτούμε ως ακριβή τα έσοδα, καταλήγουμε σε MKΔ της τάξης των 738 USD. Με μέση διάρκεια παραμονής 10 περίπου ημέρες έχουμε μέση ημερήσια κατά κεφαλήν δαπάνη περίπου 74 USD (ICAP, 2010).

Εποχικότητα Τουριστικής Ζήτησης

Είναι εντυπωσιακό ότι σε ολόκληρη την περασμένη δεκαετία, στο τρίμηνο Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος, πραγματοποιείται σταθερά περισσότερο από το 50% των ετήσιων αφίξεων. Οι όποιες προσπάθειες άμβλυνσης της εποχικότητας δεν είχαν αποτέλεσμα, είτε διότι δεν είχαν συνέπεια και συνέχεια είτε -και κυρίως αυτό- διότι δεν βασίσθηκαν στη διαφοροποίηση / εμπλουτισμό του προϊόντος. Η συνέχεια αυτής της κατάστασης επιτείνει το πρόβλημα των αντοχών των υποδομών στην υψηλή περίοδο και περιορίζει την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

1.5. Η Τουριστική Βιομηχανία και η Λειτουργική Διάρθρωσή της

Ο Τουρισμός αποτελεί αναμφίβολα μια άκρως αποκεντρωμένη βιομηχανία που συγκροτείται από επιχειρήσεις διαφορετικές από άποψης μεγέθους, τόπου εγκατάστασης, γκάμας παρεχομένων υπηρεσιών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται εκ μέρους τους για να τις διοχετεύσουν στην τουριστική αγορά και να τις πουλήσουν επικερδώς. Επιπλέον, μια ποικιλία εμπορικών ενώσεων, συνεργαζομένων ιδρυμάτων και επίσημων ή ανεπίσημων οργανισμών σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο παίζουν έναν εξίσου σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία. Η τουριστική βιομηχανία απαρτίζεται από τους παραγωγούς τουριστικών προϊόντων, από τους οποίους οι tour operators αγοράζουν μεγάλες ποσότητες τουριστικών υπηρεσιών, όπως θέσεις σε διάφορα μεταφορικά μέσα, διαμονή σε καταλύματα, διάφορες υπηρεσίες, όπως διατροφή, διασκέδαση, ψυχαγωγία κλπ. και αφού προσθέσουν τα έλγηντρα ενός τουριστικού προορισμού τα κάνουν "πακέτα" και τα πουλούν σε άτομα με τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες, που όχι μόνο θέλουν αλλά και μπορούν να τις ικανοποιήσουν. Η πώληση των τουριστικών πακέτων σε πιθανούς τουρίστες γίνεται συνήθως διαμέσου των λιανοπωλητών τους, δηλαδή των τουριστικών πρακτόρων, αλλά και απευθείας από τους ίδιους τους παραγωγούς και χονδρεμπόρους τους, δηλαδή τους tour operators.

ΑΣ σημειωθεί ακόμα ότι τόσο στην παραγωγή όσο και στη διάθεση τουριστικών προϊόντων, γενικά, ασκεί αμοιβαία επίδραση μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών υποστήριξης που προσφέρονται από οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στις οποίες περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων το μάρκετινγκ, η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις.

1.6. Οι Τουριστικές Επιχειρήσεις

Τουριστικές ονομάζονται οι επιχειρήσεις που κυρίως εξυπηρετούν τουρίστες. Οι τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν οικονομικές μονάδες οι οποίες παράγουν κι εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία τα διαφοροποιούν από προϊόντα άλλων κλάδων. Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη λειτουργία τους από επιχειρήσεις άλλων κλάδων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι απόλυτα διαφορετικές (Λαλούμης, 2002).

Τυπολογία Τουριστικών Επιχειρήσεων

Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διαχωριστούν σε αμιγείς και σε μικτού χαρακτήρα:

- Αμιγείς είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες. Τέτοιες είναι, για παράδειγμα, τα χιλιάδες παραθαλάσσια ξενοδοχεία αναψυχής, τα οποία εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες και βρίσκονται εκτός πόλης.
- Μικτού χαρακτήρα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες, εκτός από τουρίστες, εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών, όπως επαγγελματίες, κατοίκους της περιοχής κλπ. Μια μη τουριστική επιχείρηση μπορεί να μετατρέπεται σε τουριστική για μια χρονική περίοδο. Ένας φούρνος, για παράδειγμα, στο χωριό Μηλιές του Πηλίου το χειμώνα λειτουργεί για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής. Το καλοκαίρι όμως η κύρια πελατεία του φούρνου αυτού αποτελείται από διερχόμενους με τα αυτοκίνητα τους τουρίστες. Η επιχείρηση αυτή το καλοκαίρι αλλάζει τα ωράρια λειτουργίας της, το ρυθμό εργασίας, τον αριθμό εργαζομένων, τα προϊόντα της και μετατρέπεται σε τουριστική. Ένα ακόμη παράδειγμα μικτού χαρακτήρα τουριστικής επιχείρησης είναι τα ταξί αλλά και τα αστικά και υπεραστικά λεωφορεία, τα οποία σε ορισμένες περιοχές (π.χ. στη Ρόδο) τον Ιούλιο και τον Αύγουστο μεταφέρουν κυρίως τουρίστες.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται, ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους, στις παρακάτω κατηγορίες:

Τα διαφόρων τύπων καταλύματα:

- Ξενοδοχεία
- Μοτέλ
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, κλπ. Τα τουριστικά πρακτορεία:
- Εσωτερικού Τουρισμού
- Γενικού Τουρισμού
- Ναυλομεσιτικά γραφεία. Διαφόρων ειδών μεταφορικές επιχειρήσεις:
- Επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών

Το Γενικό Πλαίσιο του Τουρισμού

- Αεροπορικές εταιρίες
- Κρουαζιερόπλοια κλπ.

Διαφόρων τύπων επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης:

- Εστιατόρια
- Μπαρ

- Καφετέριες
- Discotheque
- Νυκτερινά κέντρα.

Διαφόρων τύπων επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών:

- Επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών κοντά σε λιμάνια
- Επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων
- Casino
- Επιχειρήσεις υγείας
- Μουσικές και χορευτικές ομάδες, οι οποίες παρουσιάζουν τα καλλιτεχνικά τους παραδοσιακά προϊόντα στους τουρίστες της περιοχής
- Θαλάσσιες εξέδρες, οι οποίες ενοικιάζουν τον αθλητικό εξοπλισμό τους επιχειρήσεις με νεροτσουλήθρες κ.ά.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις και, ανάλογα με το μέγεθος τους, διαιρούνται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται επίσης σε απλής και σύνθετης δραστηριότητας:

- Απλής δραστηριότητας είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, κλπ.
- Σύνθετης δραστηριότητας είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν δύο ή περισσότερους κλάδους προσφοράς τουριστικών προϊόντων, όπως είναι τα ξενοδοχεία και τα πρακτορεία γενικού Τουρισμού.

1.7. Το Τουριστικό Προϊόν

Σαν τουριστικό προϊόν μπορεί να οριστεί οποιοδήποτε τουριστικό αγαθό ή υπηρεσία προσφέρεται μεμονωμένα ή συνδυασμένα στην τουριστική αγορά και έχει την ιδιότητα να ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Με αυτήν την έννοια ο ορισμός του τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνει αγαθά, υπηρεσίες, άτομα, προορισμούς, οργανισμούς και ιδέες (Λαλούμης, Ρούπας, 1998).

Το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται συνδυασμένα στην τουριστική αγορά είναι στην πραγματικότητα ένα σύνθετο υπηρεσιών, κατά κύριο λόγο, αφού περιλαμβάνει έναν τουριστικό προορισμό, μεταφορικό μέσο, διαμονή σε κατάλυμα, διατροφή, transfer και άλλες υπηρεσίες που συνήθως είναι προαιρετικές, μερικές δε φορές και ορισμένα αγαθά, όπως για παράδειγμα ταξιδιωτικές τσάντες, βιβλία, χάρτες κλπ. Στην απλούστερη του δε μορφή, το τουριστικό προϊόν ή πακέτο, όπως χαρακτηρίζεται και αλλιώς, περιλαμβάνει έναν τουριστικό προορισμό, μεταφορά και κατάλυση.

Τα τουριστικά πακέτα αποτελούν προϊόντα με μικρό όριο ζωής, το οποίο συνήθως φθάνει τις δύο εβδομάδες. Ο κύριος όγκος τους αγοράζεται από κατοίκους ανεπτυγμένων χωρών κι έχουν σκοπό να καλύψουν τις τουριστικές ανάγκες τεράστιου κι ετερογενούς πληθυσμού. Τα τουριστικά πακέτα αγοράζονται από ανθρώπους διαφορετικών εθνικοτήτων, διαφορετικής κοινωνικής και οικονομικής στάθμης διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης, διαφορετικού χαρακτήρα κλπ. Έτσι είναι φυσικό, η μαζική ζήτηση αυτών των προϊόντων από διαφορετικού τύπου πελατεία να έχει οδηγήσει σε μια ποικιλία στη μορφή τους. Κάποια τουριστικά πακέτα διαμορφώθηκαν για να εξυπηρετηθεί ο τουρίστας, άλλα διαμορφώθηκαν διότι εξυπηρετούσαν το πρακτορείο, ενώ αλλά επέζησαν και καθιερώθηκαν διότι εξυπηρετούσαν ταυτόχρονα και την προσφορά και τη ζήτηση.

Εκτός Τουρισμού, τόσο οι προμηθευτές όσο και οι καταναλωτές ή χρήστες έχουν ουσιαστικά ταυτόσημες απόψεις σχετικά με το τι αποτελεί το προϊόν. Στον Τουρισμό όμως οι

απόψεις αυτές παρουσιάζουν άλλοτε μικρότερες και άλλοτε πάλι μεγαλύτερες αποκλίσεις. Για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρία θεωρεί προϊόν της τις θέσεις επιβατών των αεροπλάνων της που πούλησε ή τις χιλιομετρικές αποστάσεις που πέταξαν αυτά για να μεταφέρουν τους επιβάτες τους, ένα ξενοδοχείο τις διανυκτερεύσεις της πελατείας του ή τις υπηρεσίες φιλοξενίας που της πρόσφερε, ένας tour operator τις προαγορές τουριστικών πακέτων εκ μέρους της πελατείας του, ένα μουσείο τον αριθμό των επισκεπτών του κλπ. Από την άποψη του τουρίστα όμως το τουριστικό προϊόν που αγοράζει καλύπτει τη συνολική τουριστική εμπειρία και συγκεκριμένα από τη στιγμή που θα φύγει από το σπίτι του για να αρχίσει την πραγματοποίηση του τουριστικού του ταξιδιού, μέχρι τότε που θα επιστρέψει και πάλι σε αυτό.

Με άλλα λόγια, για τον τουρίστα το τουριστικό προϊόν δεν είναι απλά και μόνο μια θέση αεροπλάνου, ένα κρεβάτι ξενοδοχείου, ένα εισιτήριο για την είσοδο σε ένα μουσείο κλπ., αλλά μάλλον ένας συνδυασμός όλων αυτών ή ένα πακέτο, όπως θα έλεγε κανείς καλύτερα, το οποίο περιλαμβάνει στην τιμή που προσφέρεται μια σειρά μεμονωμένων τουριστικών υπηρεσιών, που του εξασφαλίζουν την επιθυμητή τουριστική εμπειρία. Το τουριστικό αυτό πακέτο μπορούν όσοι επιθυμούν να το αγοράσουν, να το προμηθευτούν άμεσα από τον tour operator που το παράγει ή/ και διαθέτει στην τουριστική αγορά ή έμμεσα από αυτόν διαμέσου ενός τουριστικού πράκτορα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι μεμονωμένα τα συστατικά του πακέτου κάθε άλλο παρά μεγάλη αξία έχουν για τον τουρίστα. Αντίθετα, συνδυασμένα και μεγαλύτερη αξία προσδίδουν σε αυτό, αλλά και πιο θελκτικό το κάνουν στους πιθανούς αγοραστές του.

Η Κατηγοριοποίηση του Τουριστικού Προϊόντος

Σε μια γενικότερη προσέγγιση, το τουριστικό προϊόν μιας περιοχής ή μιας χώρας, δηλαδή η τουριστική προσφορά, δεδομένης της ετερογένειας που την χαρακτηρίζει, μπορεί να διακριθεί σε μια πληθώρα διαφορετικών στοιχείων που την απαρτίζουν. Συνήθως διακρίνουμε τις ακόλουθες δύο μεγάλες κατηγορίες: ^ Την πρωτογενή τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τους «τουριστικούς πόρους», που αποτελούν τη βάση της τουριστικής δραστηριότητας (πλαζ, χλωρίδα και πανίδα, μνημεία, πολιτισμός κτλ.), ν Τη δευτερογενή ή απορρέουσα τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τις διάφορες υποδομές και ανωδομές που δημιουργήθηκαν μερικά ή ολικά από τον άνθρωπο για να διευκολυνθεί η εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων. Βασικά, αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τους γενικούς εξοπλισμούς καθώς και τους τουριστικούς εξοπλισμούς μιας περιοχής ή μιας χώρας (αεροδρόμια, οδικό δίκτυο, τηλεπικοινωνίες, γραφεία ταξιδιών, ξενοδοχεία κτλ.).

Τα Χαρακτηριστικά και οι Ιδιαιτερότητες του Τουριστικού Προϊόντος

Το τουριστικό προϊόν εκ φύσεως θεωρείται ετερογενές. Ο Τουρισμός αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν, το οποίο ουσιαστικά είναι μείγμα υλικών (θάλασσα, τουριστικά καταλύματα, υποδομές κτλ.) και άυλων στοιχείων (ήλιος, κλίμα, image κτλ.). Επομένως, ο Τουρισμός μπορεί να ταξινομηθεί στους λεγόμενους μεικτούς τομείς. Αυτή η ιδιομορφία του γεννά και μια σειρά από χαρακτηριστικά, τα οποία παρατίθενται παρακάτω.

Το Άυλο των Τουριστικών Υπηρεσιών

Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι από τη φύση τους άυλες, που σημαίνει ότι δεν μπορούν να δειγματοσιούν ή εξετασούν πριν αυτές αγοραστούν από τους πιθανούς τουρίστες. Ακόμα και αν ο πωλητής του τουριστικού προϊόντος χρησιμοποιεί διάφορα μέσα που έχει στη διάθεση του για να το περιγράψει στον πιθανό αγοραστή, όπως για παράδειγμα βιντεοκασέτες, φωτογραφίες, μπροσούρες, καταλόγους κλπ., ποτέ δεν θα μπορέσει να το επιτύχει εντελώς και αυτό γιατί κάθε πιθανός αγοραστής φτιάχνει τη δική του νοερή εικόνα για το τουριστικό προϊόν που πείθεται τελικά να αγοράσει. Από μια πλευρά, αυτό κάνει το μάρκετινγκ των τουριστικών υπηρεσιών πολύ πιο εύκολο από αυτό των τουριστικών αγαθών, επειδή δεν αντιμετωπίζονται τα συνηθισμένα προβλήματα διανομής υλικών προϊόντων και δεν τίθεται θέμα αποθήκευσης των τουριστικών υπηρεσιών πριν αυτές προσφερθούν σε πελάτες, δηλαδή σε πιθανούς τουρίστες. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να πούμε ότι τα άυλα τουριστικά προϊόντα, δηλαδή οι τουριστικές υπηρεσίες, παρουσιάζουν πολλά μειονεκτήματα σε σχέση με τα υλικά τουριστικά προϊόντα, δηλαδή τα τουριστικά αγαθά. Το γεγονός ότι ένας τουριστικός πράκτορας, για παράδειγμα, δεν χρειάζεται να αγοράσει τα τουριστικά προϊόντα που ζητά η πελατεία του πριν τα πουλήσει σε αυτήν, μειώνει την υπευθυνότητα του στις πωλήσεις που πραγματοποιεί και την αφοσίωση του σε συγκεκριμένα επώνυμα τουριστικά προϊόντα. Αντί ενός συστήματος

καταμερισμού, η τουριστική βιομηχανία έχει να κάνει με ένα σύστημα κρατήσεων, που απλούστατα αποτελεί μια μέθοδο συνδυασμού της ζήτησης με την προσφορά τουριστικών προϊόντων.

Η Ετερογένεια των Τουριστικών Υπηρεσιών

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών είναι η ετερογένεια που τις διακρίνει. Αν κάποιος αγοράσει ένα οποιοδήποτε υλικό προϊόν, δηλαδή ένα αγαθό, οι μέθοδοι μαζικής παραγωγής που χρησιμοποιούνται σήμερα μπορούν να εξασφαλίσουν την ομοιογένεια των υλικών προϊόντων που παράγονται, δηλαδή την τυποποίησή τους, έτσι ώστε καθένα από αυτά να έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με τα άλλα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στην περίπτωση ενός αυλού προϊόντος, δηλαδή μιας υπηρεσίας. Παρ' όλο ότι η γενική ιδέα του τουριστικού πακέτου έχει συμβάλλει αποφασιστικά στην τυποποίησή του με το συνδυασμό των βασικών συστατικών του στοιχείων που είναι τα θέλγητρα ενός τουριστικού προορισμού, το μεταφορικό μέσο με το οποίο μετακινείται ο επισκέπτης, η διαμονή του σε κάποιο κατάλυμα με πρόγευμα ή ημιδιατροφή ή πλήρη διατροφή και το transfer, θα πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν και ορισμένα συστατικά στοιχεία του τουριστικού πακέτου τα οποία ο παραγωγός του, δηλαδή ο tour operator, δεν μπορεί να ελέγξει. Ένα πακέτο διακοπών, για παράδειγμα, στον ίδιο τουριστικό προορισμό και με τα ίδια ακριβώς συστατικά στοιχεία αλλά με διαφορετικές καιρικές συνθήκες αποτελεί στην πραγματικότητα ένα εντελώς διαφορετικό προϊόν. Γιατί κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι δεν είναι καθόλου το ίδιο να κάνει κάποιος διακοπές σε τουριστικό προορισμό με ηλιόλουστο και με βροχερό καιρό. Αλλά και κανείς δεν μπορεί να υποστηρίξει την άποψη ότι είναι στις δυνατότητες του tour operator να αποτρέψει την κακοκαιρία σε έναν τουριστικό προορισμό, προκειμένου να ευχαριστήσει την πελατεία του. Το ίδιο όμως ισχύει και για την εξυπηρέτηση που τυχαίνει η πελατεία ενός tour operator στο πλαίσιο της φιλοξενίας της σε ένα κατάλυμα του τουριστικού προορισμού που επισκέπτεται. Συγκεκριμένα δεν μπορεί αυτός να ελέγξει μικρές διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά του προσωπικού του καταλύματος απέναντι της πελατείας του, που κάθε άλλο παρά την ευχαριστεί. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να πούμε ότι ενώ η εφαρμογή διαδικασιών καλού ποιοτικού ελέγχου μπορεί να μειώσει μεγάλες διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά του προσωπικού των καταλυμάτων, γενικά, δεν μπορεί όμως σε καμιά περίπτωση να ξεπεράσει τα εγγενή, στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών, ανθρώπινα προβλήματα.

Το Αδιαχώριστο των Τουριστικών Υπηρεσιών

Τα άυλα προϊόντα, γενικά, δηλαδή οι υπηρεσίες, είναι σε μεγάλο βαθμό προσωποποιημένα με την έννοια ότι αυτά είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του ατόμου που επιχειρεί να τα διαθέσει στους χρήστες κάτι που δεν μπορούμε να πούμε ότι συμβαίνει και με τα υλικά προϊόντα, δηλαδή τα αγαθά. Ας δούμε όμως πώς παρουσιάζεται η διαφορά αυτή στην πράξη. Ο tour operator ή ο τουριστικός πράκτορας που μας πουλά το πακέτο των διακοπών, η αεροσυνοδός που εξυπηρετεί τις ανάγκες ή επιθυμίες μας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μας προς τον τουριστικό μας προορισμό, ο υπάλληλος υποδοχής του ξενοδοχείου που μας καλωσορίζει κατά την άφιξη μας σε αυτό κλπ. αποτελούν όλοι τους χωρίς εξαίρεση στοιχεία των άυλων προϊόντων που αγοράζουμε, η ικανότητα τους δε να συναλλάσσονται με ευπρέπεια μαζί μας τους κάνει να αποτελούν ουσιώδες μέρος τους. Είναι γι' αυτόν ακριβώς το λόγο που η επαγγελματική εκπαίδευση των απασχολούμενων στην τουριστική βιομηχανία έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη εφαρμογή του τουριστικού μάρκετινγκ.

Το γεγονός ότι το τουριστικό πακέτο αποτελεί ένα σύνθετο προϊόν υπηρεσιών, οδηγεί σε απώτερα προβλήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη του τουριστικού αυτού προϊόντος. Στις "πακεταρισμένες" διακοπές οι πελάτες, δηλαδή οι πιθανοί τουρίστες, έχουν την απαίτηση να υπάρχουν ποιοτικά κριτήρια που μπορούν εύκολα να συγκριθούν. Οποιασδήποτε ποιότητας πακέτα διακοπών και αν αγόρασαν αυτοί και σε οποιαδήποτε τιμή, θα έχουν την απαίτηση τα συστατικά τους στοιχεία να είναι ποιοτικά ισοδύναμου επιπέδου. Κατά συνέπεια για έναν τουρίστα που έχει γίνει κράτηση για να μείνει σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας στον τουριστικό του προορισμό και για να πραγματοποιήσει μια προαιρετική εκδρομή που συνδέεται με το πακέτο διακοπών που αγόρασε, δικαιολογημένα θα αισθανθεί ότι γελάστηκε αν το πούλμαν με το οποίο θα του προσφερθεί η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι βρώμικο και παλιό. Ο νόμος αυτός

της τουριστικής αρμονίας αποτελεί μια πλευρά της ανάπτυξης του προϊόντος, που πρέπει πάντα να γεννιέται στο μυαλό των αρμοδίων όταν σχεδιάζονται εκ μέρους τους νέα τουριστικά προϊόντα.

Το Υψηλό Σταθερό Κόστος στην Παραγωγή Τουριστικών Υπηρεσιών

Αναλύοντας τους ισολογισμούς των περισσότερων επιχειρήσεων στην τουριστική βιομηχανία διαπιστώνεται ότι εμφανίζουν σχετικά υψηλά σταθερά λειτουργικά κόστη και αντίστοιχα χαμηλό μεταβλητά κόστη. Αυτό μπορεί εύκολα να το δει κανείς στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, για παράδειγμα, η λειτουργία της οποίας συνεπάγεται ορισμένα σταθερά κόστη, τα κυριότερα από τα οποία είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις και η ετήσια συντήρησή τους, εξοπλισμοί, συμπεριλαμβανομένων των επιδιορθώσεων και ανανεώσεων τους καθώς επίσης ενδοίκια και τέλη, αμοιβές μόνιμου προσωπικού και στελεχών, καθώς επίσης γενικά και λειτουργικά εξόδων της διοίκησης, κλιματισμός, φωτισμός, τηλέφωνο, νερό και ασφάλειες. Ας σημειωθεί ότι τα πιο πάνω κόστη που συνεπάγεται η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στη διάρκεια ενός χρόνου, πρέπει να αντιμετωπιστούν ανεξάρτητα από την υψηλή ή χαμηλή πληρότητα της σε οποιαδήποτε ημέρα, εβδομάδα, μήνα ή εποχή. Ενώ η λειτουργία ενός ξενοδοχείου συνεπάγεται σε ορισμένες εποχές υψηλότερα μεταβλητά κόστη από τα συνηθισμένα που, όπως ήδη ειπώθηκε, τις περισσότερες φορές κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα από τα σταθερά, το μεταβλητό κόστος για τη φιλοξενία ενός επιπλέον πελάτη σε ένα ξενοδοχείο είναι ουσιαστικά μηδέν.

Μεταφέροντας τώρα το ίδιο παράδειγμα στη λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρίας θα διαπιστωθεί ότι και στην περίπτωση της ισχύουν τα ίδια ακριβώς με αυτά που ισχύουν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σε ό,τι αφορά στα σταθερά και μεταβλητά λειτουργικά της κόστη. Αν λοιπόν υποθεθεί ότι σε μια προγραμματισμένη πτήση μιας αεροπορικής εταιρίας ανεξάρτητα από το αν η πληρότητα των θέσεων της συγκεκριμένης πτήσης είναι της τάξης του 10% ή του 90%, τα κόστη συντήρησης του αεροσκάφους είναι τα ίδια, όπως ίδια είναι και τα τέλη χρησιμοποίησης του αεροδρομίου που καταβάλλονται, τα ημερομίσθια και οι μισθοί που πληρώνονται στο ιπτάμενο προσωπικό, στο προσωπικό εδάφους και το λοιπό προσωπικό (διοικητικό και τεχνικό), με μόνη ίσως εξαίρεση τα κόστη των καυσίμων των αεροσκαφών που μεταβάλλονται οριακά. Με άλλα λόγια, η παροχή της υπηρεσίας μεταφοράς εκ μέρους της αεροπορικής εταιρίας συνεπάγεται υψηλό σταθερό κόστος ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιβατών που μεταφέρονται κάθε φορά με τα αεροσκάφη της τόσο σε μεμονωμένες πτήσεις όσο και στο σύνολο τους. Παρά το γεγονός ότι τα λειτουργικά κόστη των αεροπορικών εταιριών είναι κατά κύριο λόγο σταθερά, ανεξάρτητα από την πληρότητα των θέσεων των αεροσκαφών, τα έσοδα που πραγματοποιούν αυτές διαφέρουν έντονα.

Το γεγονός ότι τα σταθερά λειτουργικά κόστη των ατομικών επιχειρήσεων και οργανισμών παροχής τουριστικών υπηρεσιών κυμαίνονται κατά κανόνα σε υψηλά επίπεδα, αναγκάζουν τις διοικήσεις τους να επιδιώξουν με κάθε τρόπο την πρόκληση υπερβάλλουσας ζήτησης των τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρουν και ειδικότερα των πρόσθετων ή οριακών πωλήσεων τουριστικών υπηρεσιών, ένα μεγάλο ποσοστό των οποίων αντιπροσωπεύει κέρδος που πραγματοποιείται εκ μέρους τους με μικρό ή και καθόλου πρόσθετο κόστος.

Οι Χωρο-χρονικές Συγκεντρώσεις

Η τουριστική ζήτηση χαρακτηρίζεται από μια χρονική και από μια χωρική συγκέντρωση. Όσον αφορά την πρώτη, η τουριστική δραστηριότητα είναι μια κατεξοχήν εποχική δραστηριότητα η οποία συγκεντρώνεται σε μερικούς μήνες του έτους. Ο εποχικός χαρακτήρας επηρεάζει όλους τους τομείς που εμπλέκονται στην τουριστική παραγωγή και δημιουργεί αρκετά προβλήματα σχετικά με το διαχειριστικό πλάνο και την αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τη χωρική συγκέντρωση, αυτή εμφανίζεται λιγότερο ανελαστική απ' ότι η πρώτη, εφόσον, σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο, η αναζήτηση του νέου ή της μόδας η μείωση των τιμών, η ταχύτητα, η άνεση, η χωρητικότητα και η ασφάλεια των αερομεταφορών αύξησαν, μεταξύ άλλων παραγόντων, τη γεωγραφική κινητικότητα των τουριστών.

Η εποχικότητα: Δύο φαινόμενα συσχετίζονται ουσιαστικά μεταξύ τους για να δημιουργήσουν την εποχική συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας. Αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Η προτίμηση των τουριστών να έχουν τις διακοπές τους κατά τη διάρκεια της "καλής εποχής", η οποία γενικά συμπίπτει με τους θερινούς μήνες. Για τις ορεινές ζώνες, η "καλή περίοδος" συμπίπτει με τους χειμερινούς μήνες όπου παρατηρείται επαρκής χιονόπτωση, ενώ στις τροπικές περιοχές ταυτίζεται με την ενδιάμεση ή ήπια περίοδο.
- Η φιλοσοφία οργάνωσης του χρόνου στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Αυτή περιλαμβάνει μία περίοδο διακοπών, οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:
 - ✓ Τις σχολικές διακοπές.
 - ✓ Τις διακοπές των εργαζομένων στη βιομηχανία.
 - ✓ Τις διακοπές των απασχολουμένων στον τριτογενή τομέα.

Οι παραπάνω περιοριστικές συνθήκες δημιουργούν σημαντικά προβλήματα όσον αφορά τη διαθεσιμότητα του ελεύθερου χρόνου των συμμετεχόντων και, κατ' επέκταση, όσον αφορά την κινητικότητα τους για πραγματοποίηση ταξιδιών μεγάλων αποστάσεων.

Οι χωρικές συγκεντρώσεις: Δύο κύριοι παράγοντες είναι σε θέση να ερμηνεύσουν τις τουριστικές συγκεντρώσεις στο χώρο:

Ο βαθμός συγκεντρώσης: Οι υπηρεσίες υποδοχής των τουριστών, τα τουριστικά καταλύματα και οι εγκαταστάσεις αναψυχής βρίσκονται συγκεντρωμένες σε συγκεκριμένες γεωγραφικές ζώνες. Αυτές οι συγκεντρώσεις οφείλονται ουσιαστικά στην ποιότητα των φυσικών πόρων της περιοχής, στην ύπαρξη υποδομών και στη χωροταξική διάρθρωση της περιοχής και σε οικονομικούς λόγους.

Η ύπαρξη υποδομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών αποτελούν συχνά έναν πόλο έλξης για επενδυτικές δραστηριότητες στον τουριστικό τομέα. Η αιτία είναι φυσικά οι προβλέψεις για μια μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ταχύτερη απόσβεση των επενδύμενων κεφαλαίων.

Η ακινησία: Οι φυσικοί πόροι και τα ιστορικά μνημεία χαρακτηρίζονται, τουλάχιστον γεωγραφικά, από τη χωρική τους οριοθέτηση και ακινησία. Τα τουριστικά καταλύματα δεν μπορούν να μετακινηθούν, ούτε, φυσικά, να ανεγερθούν σε οποιοδήποτε μέρος. Μόνο μερικές πολιτιστικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες παραγωγής ειδών χειροτεχνίας μπορούν να μετακινηθούν. Οι χοροί, η μουσική, τα παραδοσιακά συγκροτήματα, τα είδη λαϊκής τέχνης κτλ. μπορούν να μετακινηθούν από τον τόπο προέλευσης ή παραγωγής τους προς τα τουριστικά κέντρα. Η ακινησία της προσφοράς των διαφόρων τουριστικών υπηρεσιών δημιουργεί ταυτόχρονα και την εξάρτησή τους από τα μέσα μεταφοράς. Επομένως, εάν οι υποδομές των χρησιμοποιούμενων μεταφορικών μέσων χαρακτηρίζονται ως μέτριες ή κακές, δυσχεραίνονται οι μετακινήσεις προς τις ζώνες υποδοχής και συχνά υποβαθμίζονται και οι υπόλοιπες μεταβλητές που συνθέτουν το συνολικό τουριστικό προϊόν.

Η Αδυναμία Αποθήκευσης του Τουριστικού Προϊόντος

Το τουριστικό προϊόν, στο σύνολο του, χαρακτηρίζεται από την κατανάλωση χώρου (τόπος υποδοχής), ήλιου, τουριστικών καταλυμάτων, υπηρεσιών αναψυχής, αναμνηστικών δώρων κτλ. Η λειτουργία της κατανάλωσης οριοθετεί την ύπαρξη του σφαιρικού τουριστικού προϊόντος το οποίο παράγεται και καταναλώνεται μετά από τη ζήτηση που δημιουργεί η ίδια η παρουσία του πελάτη.

Έτσι, τα δωμάτια ενός ξενοδοχειακού καταλύματος δεν μπορούν ν' αποθηκευτούν. Ωστόσο, μερικά τουριστικά προϊόντα είναι σε θέση ν' αποθηκευτούν, επιτρέποντας έναν καλύτερο καταμερισμό της εργασίας στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Η αδυναμία αποθήκευσης του συνόλου των τουριστικών προϊόντων αποτελεί έναν από τους συμπληρωματικούς παράγοντες, οι οποίοι συνδράμουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων του τόπου υποδοχής.

Η Ανελαστικότητα του Τουριστικού Προϊόντος

Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης ή μια άνοδος των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών δε συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξηση τους. Αυτές

χαρακτηρίζονται περιορισμένες και προσδιορίζονται από την ικανότητα υποδοχής της χώρας, η οποία προσδιορίζεται από τον αριθμό των τουριστικών καταλυμάτων, τη μεταφορική ικανότητα των μεταφορικών μέσων, τον αριθμό και το μέγεθος των τουριστικών συγκεντρώσεων κτλ. Δηλαδή, η ζήτηση επιπλέον κλινών ή ποιοτικών υπηρεσιών ή ειδικευμένου προσωπικού τη χρονική περίοδο Χ προσκρούει σε μια ανελαστική προσφορά. Δεν μπορούν να παραχθούν τη στιγμή που ζητούνται τα συγκεκριμένα αγαθά και οι υπηρεσίες. Απαιτούνται επενδύσεις, οι οποίες μπορούν στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης, μετατρέποντας ταυτόχρονα τη διάρθρωση της.

Το Τουριστικό Προϊόν Δεν Χαρακτηρίζεται Από Μεγάλο Βαθμό Αυτοματισμού

Οι τουριστικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας και είναι δύσκολο να μιλήσουμε στην παρούσα περίοδο για τη χρήση αυτοματισμού σ' εκτεταμένη κλίμακα, θα πρέπει ωστόσο να υπογραμμίσουμε τη χρήση των συστημάτων μηχανοργάνωσης και των Η/Υ στη διαχείριση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Το Τουριστικό Προϊόν Καταναλώνεται Στον Τόπο Παραγωγής

Το τουριστικό προϊόν δεν μπορεί να αποσταλεί στον τόπο προέλευσης του και να καταναλωθεί εκεί. Αυτό απαιτεί τη μετακίνηση του τουρίστα από τον τόπο μόνιμης παραμονής του στον τόπο υποδοχής, για να καταναλώσει τα τουριστικά προϊόντα. Τόσο τα υλικά (θάλασσα, ξενοδοχειακά καταλύματα κτλ.) όσο και τα άυλα στοιχεία (ήλιος, κουλτούρα κτλ.) που τα χαρακτηρίζουν διακρίνονται για τη χωρική τους ακινησία.

Η Παραγωγή και η Κατανάλωση του Τουριστικού Προϊόντος Πραγματοποιούνται Ταυτόχρονα και Στον Ίδιο Χώρο

Μια διανυκτέρευση, ένα γεύμα, ένας αγώνας τένις παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, μια χρονική στιγμή, σ' ένα συγκεκριμένο χώρο (ξενοδοχείο, εστιατόριο, γήπεδο τένις). Αυτά προϋποθέτουν αφενός μεν την παρουσία του τουρίστα, αφετέρου δε την ύπαρξη μιας κατάστασης ετοιμότητας υποδοχής του τουρίστα εκ μέρους των τουριστικών υπηρεσιών. Η εγγραφή ενός ατόμου στις λίστες ενός γραφείου ταξιδιών, όσον αφορά τη μελλοντική κατανάλωση ενός οργανωμένου ταξιδιού, του δίνει τη δυνατότητα μόνο μελλοντικής χρήσης των τουριστικών υπηρεσιών, αλλά όχι δυνατότητα άμεσης κατανάλωσης τους.

Η Κατανάλωση των Τουριστικών Υπηρεσιών Επιφέρει την Καταστροφή τους

Μετά το τέλος των διακοπών, εκτός ίσως από την αγορά αναμνηστικών δώρων και την εμφάνιση του "απαραίτητου" φωτογραφικού υλικού, οι μόνες αυλές αξίες που σχετίζονται με το κίνητρο της μετακίνησης και την περίοδο διεξαγωγής των διακοπών και οι οποίες συνοδεύουν τα άτομα είναι οι "εμπειρίες" και οι "αναμνήσεις".

Τα Τουριστικά Υπο-προϊόντα Μπορούν να Υποκατασταθούν Μεταξύ τους

Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας με ένα τρίτης, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το τρένο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό κτλ.

Τα Τουριστικά Υπο-προϊόντα Χαρακτηρίζονται ως Συμπληρωματικά

Παρ' όλο που το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές, μεταξύ των διαφόρων υπο-προϊόντων παρατηρείται μια συμπληρωματικότητα. Ο τουρίστας μπορεί να συνθέσει από μόνος του το σφαιρικό τουριστικό προϊόν, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αλλοιώσει τη μορφή και το χαρακτήρα των τουριστικών υπο-προϊόντων, τα οποία παραμένουν όπως έχουν. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί μία από τις βασικές αιτίες που αποκαλούμε αρκετά συχνά ως τουριστικά προϊόντα τα υπάρχοντα τουριστικά υπο-προϊόντα. Η συμπληρωματικότητα που διακρίνει τα τουριστικά προϊόντα καθώς και ο μεγάλος τους αριθμός δημιουργούν αρκετά συχνά προβλήματα όσον αφορά την ποιοτική τους διάσταση. Φαίνεται λοιπόν δύσκολο να παραχθεί η ίδια ποιότητα για ένα συγκεκριμένο προϊόν, εφόσον ο αριθμός των παρεμβαλλόμενων προϊόντων είναι μεγάλος. Η συμπληρωματικότητα ωστόσο δεν αφορά μόνο τις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και τις σχέσεις που αυτές διαμορφώνουν με τους υπάρχοντες τουριστικούς πόρους.

Η Ευαισθησία της Τουριστικής Δραστηριότητας στις Οποιασδήποτε Μορφής Κρίσεις (Οικονομικές, Πολιτικές, Περιβαλλοντικές) και Εποχικές Διακυμάνσεις

Ο πόλεμος του Κόλπου μείωσε σε σημαντικό βαθμό τον αριθμό των τουριστικών αφίξεων στις άμεσα ή στις έμμεσα εμπλεκόμενες χώρες. Από την έναρξη της εισβολής στο Κουβέιτ τον Αύγουστο του 1990, η Αίγυπτος κατέγραψε μια μείωση στις αφίξεις των διεθνών τουριστών της τάξεως του 66% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Τυνησία, επίσης, το πρώτο εξάμηνο του 1991 παρουσίασε μια πτώση των διεθνών τουριστικών της αφίξεων κατά 80% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Σημαντικές μειώσεις, για τον ίδιο λόγο, παρουσίασαν επίσης η Τουρκία, το Μαρόκο, το Ισραήλ, η Κύπρος, η Ρόδος και η Κρήτη.

Το Μέγεθος των Αρχικών Επενδύσεων

Οι αρχικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα, που αφορούν τα έργα τουριστικής υποδομής και ανωδομής, είναι συχνά πολύ μεγάλες γεγονός που δημιουργεί αρκετά προβλήματα στη διαχείριση και την αποδοτικότητα τους, δεδομένης της εποχικής λειτουργίας τους. Κυρίως όσον αφορά τις τουριστικές επιχειρήσεις η εποχική λειτουργία τους συνεπάγεται την αποδοχή ιδιαίτερων κανόνων σχετικά με τη διαχείριση τους. Αυτές υποχρεούνται να αντιμετωπίσουν τα μεταβλητά κόστη εκμετάλλευσης της περιόδου λειτουργίας τους και τα σταθερά κόστη ολόκληρου του έτους, τα οποία είναι δυσβάσταχτα κατεξοχήν για τα ξενοδοχεία.

1.8. Η Διανομή του Τουριστικού Προϊόντος

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε τουριστική επιχείρηση είναι η εγκατάσταση και λειτουργία ενός συστήματος κρατήσεων, που να διαχειρίζεται πέρα από τις κρατήσεις τόσο τις πωλήσεις όσο και τις προαγορές τουριστικών προϊόντων και παράλληλα να ενεργεί σαν ένα σύστημα έλεγχου για να εξισορροπεί την τουριστική προσφορά με την τουριστική ζήτηση. Το εν λόγω σύστημα κρατήσεων πρέπει να είναι στενά συνυφασμένο με τον τρόπο διαχείρισης των καναλιών διανομής τουριστικών προϊόντων. Τα κανάλια αυτά έχουν, κατά κύριο λόγο, σκοπό να διευκολύνουν την επικερδή διάθεση προϊόντων τουριστικών επιχειρήσεων διαμέσου των τουριστικών μεσαζόντων που παρεμβάλλονται στα κανάλια διανομής τουριστικών προϊόντων, στους τελικούς πελάτες τους, οι οποίοι καταναλώνοντας τα ή κάνοντας χρήση τους θα προσπαθήσουν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η διανομή τουριστικών προϊόντων θα ήταν δυνατό να οριστεί σαν ένα σύστημα κρατήσεων που συνδέεται στενά με τον τρόπο διαχείρισης των καναλιών, διαμέσου των οποίων οι επιχειρήσεις που τα παράγουν, προσπαθούν να τα διαθέσουν άμεσα ή έμμεσα στην πελατεία τους αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους (Λαλούμης, 2002).

Οι Κυριότερες Επιδιώξεις Ενός Συστήματος Διανομής Τουριστικών Προϊόντων

Πρωταρχική επιδίωξη ενός συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων είναι να προωθήσει τα προϊόντα μιας τουριστικής επιχείρησης, που κατά κύριο λόγο είναι άυλα, δηλαδή υπηρεσίες, από τους τόπους όπου αυτά παράγονται και προσφέρονται σε αυτούς που θέλουν αλλά και μπορούν να τα αγοράσουν για να ικανοποιήσουν, όπως ήδη ειπώθηκε, καταναλώνοντας ή χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες.

Μια άλλη, δευτερεύουσα όμως σημασίας, επιδίωξη του συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων είναι να διευκολύνει την αγορά προϊόντων που παράγονται από τουριστικές επιχειρήσεις πριν ακόμα αυτά παραχθούν. Οι προαγορές τουριστικών προϊόντων, που δεν έχουν ακόμα παραχθεί, μπορούν να πραγματοποιηθούν από μερικές ώρες μέχρι και μερικά χρόνια πριν την παραγωγή τους. Αποτελεί, χωρίς άλλο, βασικό κανόνα της παραγωγής τουριστικών υπηρεσιών ότι όσο μεγαλύτερη είναι η μεταβλητότητα της ζήτησης τους σε ημερήσια βάση τόσο πιο επιτακτικό είναι να πραγματοποιηθούν προπωλήσεις τους, εφόσον αυτό βέβαια είναι δυνατό να γίνει.

Η Εκλογή Καναλιών Διανομής Τουριστικών Προϊόντων

Μια τουριστική επιχείρηση, όπως για παράδειγμα ξενοδοχειακή, αεροπορική, κρουαζιέρων κλπ., μπορεί να συναλλάσσεται είτε απευθείας με τους πελάτες της είτε διαμέσου

μεσαζόντων του τουριστικού κυκλώματος είτε μέσω ενός συνδυασμού και των δυο αυτών τρόπων προσέγγισης πελατών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η χρησιμοποίηση του όρου μεσάζοντες του τουριστικού μάρκετινγκ υποδηλώνει την ύπαρξη μεταπρατών που μεσολαβούν για να φτάσει το τουριστικό προϊόν από τον παραγωγό του στους τελικούς χρήστες ή καταναλωτές του. Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις συναλλάσσονται με περισσότερους από ένα μεσάζοντα του τουριστικού μάρκετινγκ για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες τους σε ορισμένη τουριστική αγορά ή έστω και σε ένα τμήμα της μόνο. Ο λόγος για τον οποίο προτιμούν αυτές να συναλλάσσονται έτσι είναι απλός. Κοστίζει χωρίς άλλο φτηνότερα σε μια τουριστική επιχείρηση να ενεργήσει με αυτόν τον τρόπο, από το να προσπαθήσει η ίδια να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο καταστημάτων λιανικού εμπορίου για να πουλήσει τα προϊόντα της απευθείας στην πελατεία της ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο χωρίς την παρεμβολή μεσαζόντων. Με το να καταβάλουν οι τουριστικές επιχειρήσεις κάποια συμφωνημένη προμήθεια ή άλλου είδους αμοιβή στους τουριστικούς μεσάζοντες, δεν κάνουν στην πραγματικότητα τίποτε άλλο από το να αγοράζουν το δικαίωμα χρήσης ενός δικτύου διανομής τουριστικών προϊόντων, για να διακινήσουν μέσω αυτού τα προϊόντα τους στους ενεργούς και πιθανούς πελάτες τους.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να φτάσει το τουριστικό προϊόν από τον παραγωγό του στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη του, είναι μέσω των τουριστικών μεσαζόντων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρίες ή οι ξενοδοχειακές μονάδες, πουλούν τα προϊόντα τους που στην προκειμένη περίπτωση είναι βασικά θέσεις αεροπλάνων ή κλίνες ξενοδοχείων αντίστοιχα, με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα, μπορούν αυτά να πουληθούν εκ μέρους τους είτε απευθείας στην πελατεία τους είτε μέσω των μεσαζόντων του τουριστικού μάρκετινγκ, όπως είναι οι τουριστικοί πράκτορες που ασχολούνται και με τη λιανική πώληση θέσεων αεροπλάνων και ξενοδοχειακών κλινών. Επίσης μπορούν να πουληθούν εκ μέρους τους τα εν λόγω προϊόντα χονδρικά σε μεγάλες ποσότητες διαμέσου εξειδικευμένων στις πωλήσεις θέσεων αεροπλάνων ή ξενοδοχειακών κλινών tour operators ή χονδρεμπόρων τουριστικών προϊόντων. Οι tour operators χρησιμοποιούν με τη σειρά τους τις θέσεις αεροπλάνων και κλίνες ξενοδοχείων που αγοράζουν χονδρικά και σε μεγάλες ποσότητες σαν βασικά συστατικά στοιχεία των τουριστικών και άλλων πακέτων που παράγουν και που στη συνέχεια τα πουλούν απευθείας στην πελατεία τους ή μέσω άλλων μεσαζόντων, των τουριστικών ή ταξιδιωτικών πρακτόρων. Μερικές από τις θέσεις αεροπλάνων και κλίνες ξενοδοχείων είναι φυσικό να μην μπορούν να διατεθούν τελικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι tour operators που έχουν αδιάθετα υπολείμματα τα πουλούν μεμονωμένα στην τουριστική αγορά απευθείας σε τιμές κυριολεκτικά ευκαιρίας και αυτό γιατί τα εν λόγω προϊόντα είναι άυλα, δηλαδή υπηρεσίες, και κατά συνέπεια δεν μπορούν να αποθηκευτούν για να πουληθούν αργότερα. Είναι φυσικό λοιπόν τουριστικές επιχειρήσεις, όπως αυτές που αναφέραμε επιλεκτικά στο παράδειγμα μας, να χρησιμοποιούν όλες αυτές τις διανεμητικές μεθόδους, που συμβάλλουν στην αύξηση των πληροτήτων τους και κατ' επέκταση στη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Θα πρέπει όμως να είναι πάρα πολύ προσεκτικές και να επαναξιολογούν συνεχώς τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν τα διάφορα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν για να φτάσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες τους, ώστε να διαπιστώνεται αν και κατά πόσο τα συστήματα διανομής τουριστικών προϊόντων, που χρησιμοποιούν οι τουριστικές επιχειρήσεις για την επικερδή διάθεση των προϊόντων τους στην τουριστική αγορά, επιτρέπουν να φτάνουν αυτά στην πελατεία τους στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και με την ανάλογη ποιοτική εξυπηρέτηση που απαιτείται κατά περίπτωση να υπάρχει στα σημεία διάθεσης τους.

Ο κρίσιμος και καταλυτικός ρόλος των τουριστικών πρακτόρων, είτε αναφερόμαστε στους μεγάλους tour operators είτε στους μικρότερους τουριστικούς/ταξιδιωτικούς πράκτορες, επιβάλλει την παρουσίαση και περιγραφή τους σε πιο λεπτομερές επίπεδο. Η περιγραφή αυτή ακολουθεί παρακάτω.

1.9. Τα Τουριστικά Γραφεία

Το τουριστικό γραφείο είναι μια εμπορική επιχείρηση η οποία λειτουργεί ως ένας αυτόνομος ενδιάμεσος φορέας στη διανομή των τουριστικών προϊόντων. Ουσιαστικά παρεμβαίνει μεταξύ του πελάτη και του τελικού προϊόντος αποκομίζοντας μια προμήθεια στο σύνολο των πραγματοποιούμενων πωλήσεων. Το τουριστικό πρακτορείο μεσολαβεί ανάμεσα στον τουρίστα και στους παρακάτω φορείς τουριστικών προϊόντων:

- ✓ Μεταφορικές επιχειρήσεις.
- ✓ Καταλυματικές επιχειρήσεις.
- ✓ Επισιτιστικές και άλλες επιχειρήσεις ή φορείς, που εξυπηρετούν τουρίστες. Ορισμένα τουριστικά πρακτορεία μεσολαβούν επίσης ανάμεσα στον τουρίστα και σε άλλα μεγαλύτερα τουριστικά γραφεία. Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία εκτός από τουρίστες εξυπηρετούν και άλλους τύπους ταξιδιωτών, όπως είναι οι μετανάστες, οι στρατιώτες κ.λπ.

Τα τουριστικά πρακτορεία μπορούμε να τα διακρίνουμε ανάλογα με το μέγεθος τους σε δύο σημαντικές κατηγορίες:

- ✓ Τους τουριστικούς οργανισμούς ή tour operators, οι οποίοι είναι οι χονδρέμποροι του Τουρισμού και προσφέρουν προδιαμορφωμένα ολοκληρωμένα τουριστικά ταξίδια.
- ✓ Τα τουριστικά γραφεία τα οποία λειτουργούν αυτόνομα ή σε συνεργασία με τους τουριστικούς οργανισμούς.

Τα τουριστικά γραφεία, όσον αφορά την έδρα τους, διακρίνονται σ' εκείνα που είναι εγκατεστημένα στις χώρες προέλευσης των τουριστών (outbound) καθώς και σ' εκείνα που βρίσκονται στις χώρες υποδοχής (inbound). Τα πρώτα αποτελούν το κατεχοχόν δίκτυο διανομής των τουριστικών υπηρεσιών (τουριστικά καταλύματα, μεταφορές, υπηρεσίες αναψυχής κτλ.), που συνθέτουν συχνά το τελικό τουριστικό προϊόν της χώρας υποδοχής, ενώ τα δεύτερα, εκτός από την πώληση μιας σειράς υπηρεσιών στους ημεδαπούς, ασχολούνται με την οργάνωση της υποδοχής.

Τα Τουριστικά Γραφεία στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Νόμο 393/1976 (Άρθρο 1), τουριστικά γραφεία ονομάζονται «οι μόνιμες οργανωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες δια των υπ' αυτών διατιθέμενων μέσων και προσφερόμενων υπηρεσιών, αναλαμβάνουν τη μεταφορά ή διακίνηση ή διαμονή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων εντός και εκτός της χώρας». Ο ορισμός του γραφείου ταξιδιών, όπως δόθηκε παραπάνω, αφενός μεν αντικατοπτρίζει τη συνθετότητα που χαρακτηρίζει το σύνολο των λειτουργιών του, αφετέρου επιχειρεί την οριοθέτηση του.

Σύμφωνα με το Άρθρο 1, παρ. 2 του προαναφερθέντος νόμου, οι εργασίες που είναι σε θέση να εκτελέσει ένα γραφείο ταξιδιών παρατίθενται στη συνέχεια:

- ❖ Η κατάρτιση και εκτέλεση προγραμμάτων εκδρομών και περιηγήσεων εντός ή εκτός της χώρας, με ιδιόκτητο ή μισθωμένο μεταφορικό μέσο ή δημόσιας χρήσης θαλάσσιων, αεροπορικών ή χερσαίων μέσων.
- ❖ Η μεσολάβηση για την ενοικίαση καταλύματος και τη διασφάλιση σίτισης αναψυχής ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης.
- ❖ Η μεσολάβηση για έκδοση εισιτηρίων παντός μεταφορικού μέσου, εκτός εκείνων που αφορούν τη μετανάστευση.
- ❖ Η διαμεσολάβηση για την οργάνωση πάσης φύσεως συνεδρίων.
- ❖ Η παραλαβή και αποστολή αποσκευών κάθε περιηγητή που το ζητά, αλλοδαπού ή ημεδαπού.
- ❖ Η διαμεσολάβηση για την έκδοση διαβατηρίων, εκτός αυτών που προορίζονται για μετανάστες.
- ❖ Η παροχή κάθε άλλης υπηρεσίας που έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τον Τουρισμό, όπως η προβολή τουριστικών μονάδων, η διάθεση εισιτηρίων, καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, διενεργούμενων από τον Ε.Ο.Τ. ή από άλλους φορείς.

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, παρ. 3, τα τουριστικά γραφεία διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Τα γραφεία γενικού Τουρισμού: Αυτά είναι σε θέση να προσφέρουν όλες τις προαναφερόμενες υπηρεσίες (παρ. 2) εντός και εκτός της χώρας, σε ημεδαπούς και αλλοδαπούς τουρίστες.
2. Τα γραφεία εσωτερικού Τουρισμού: Αυτά μπορούν να προσφέρουν, μόνο σε ημεδαπούς τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Την οργάνωση και εκτέλεση εκδρομών και περιηγήσεων εντός της χώρας.
- Τη διαμεσολάβηση για εξασφάλιση καταλύματος, σίτισης, αναψυχής, ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης μόνο εντός της χώρας.
- Τη μεσολάβηση για έκδοση εισιτηρίων σε οποιοδήποτε μεταφορικό μέσο δημόσιας χρήσης εντός της χώρας.

Για τη λειτουργία ενός τουριστικού γραφείου απαιτείται ειδική άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, η οποία χορηγείται μετά από απόφαση του γενικού γραμματέα (ειδικό σήμα λειτουργίας Ν. 2160/1993). Σύμφωνα με το «σύστημα των σημάτων», έχει καταγραφεί από τις υπηρεσίες του Ε.Ο.Τ. ότι το 1998 λειτουργούσαν στο σύνολο της χώρας 3.767 γραφεία γενικού Τουρισμού και 594 γραφεία εσωτερικού. Σήμερα ο αριθμός αυτός έχει ξεπεράσει τα 5.000 συνολικά.

Οι Μεγάλες Διακρίσεις των Τουριστικών Γραφείων

Εκτός της περιοριστικής διάκρισης των τουριστικών γραφείων σε δύο μεγάλες κατηγορίες γενικού και εσωτερικού Τουρισμού, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, μπορούμε να υιοθετήσουμε και μια άλλη ευρύτερα χρησιμοποιούμενη διάκριση των τουριστικών γραφείων, σύμφωνα με τις λειτουργίες τους. Διακρίνουμε τις ακόλουθες τρεις μεγάλες κατηγορίες.

Τα Τουριστικά Γραφεία «Διανομείς»

Αυτά εξειδικεύονται κυρίως στη διανομή και οι υπηρεσίες που προσφέρουν καλύπτουν δύο βασικές τους λειτουργίες, αρκετά διακεκριμένες μεταξύ τους. Α. Την πώληση εισιτηρίων μεταφορικών μέσων (αεροπλάνο, πλοίο, σιδηρόδρομος, λεωφορείο). Β. Την παροχή υπηρεσιών:

- Κρατήσεις σε τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, τουριστικά χωριά, ενοικιαζόμενα δωμάτια κτλ.).
- Κρατήσεις θέσεων σε θεατρικές παραστάσεις και φεστιβάλ.
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων.
- Άλλες υπηρεσίες, όπως η μεταφορά των τουριστών από το σημείο άφιξης στο σημείο παραμονής και το αντίθετο, η διοργάνωση εκδρομών, οι ξεναγήσεις, η μετατροπή συναλλάγματος σε εθνικό νόμισμα κτλ. ο Πώληση ενός "package tour" που έχει παραχθεί από έναν tour operator. Αυτός ο τύπος τουριστικού γραφείου είναι υποχρεωμένος να υπακούει στους όρους που του υποβάλλουν οι επιχειρήσεις παραγωγής των τουριστικών υπηρεσιών. Τα έσοδα του συνήθως προσδιορίζονται από το ύψος των προμηθειών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 5-20% στις συνολικές πωλήσεις και αυξομειώνονται ανάλογα με τον όγκο και τον τύπο των πωλήσεων.

Τα Τουριστικά Γραφεία «Παραγωγοί»

Αυτός ο τύπος ανταποκρίνεται περισσότερο στην εικόνα ενός tour operator, ο οποίος είτε παράγει ένα ταξίδι μετά από τη ζήτηση που εκδηλώνει ο πελάτης είτε το οργανώνει εκ των προτέρων, δηλαδή πριν να εκδηλωθεί η ζήτηση. Κατ' αυτό τον τρόπο, γίνεται ορατή η διαφορά που διακρίνει τα τουριστικά γραφεία «διανομείς» από τα τουριστικά γραφεία «παραγωγούς». Φυσικά, οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι δυνατό να συνυπάρχουν και τα μεγάλα τουριστικά γραφεία να διαθέτουν ένα τμήμα παραγωγής τουριστικών προϊόντων, καθώς και ένα άλλο που ασχολείται με τη διανομή τους

Κατ' αυτό τον τρόπο, οι tour operators μπορούν να έχουν τα δικά τους τουριστικά γραφεία, όπου διανέμεται κατ' αποκλειστικότητα το παραγόμενο από αυτούς τουριστικό προϊόν, ή περιορίζονται, εάν αυτό δεν είναι δυνατόν, στην από κοινού διανομή του προϊόντος τους με προϊόντα άλλων tour operators. Έτσι, τα τουριστικά γραφεία που συνδυάζουν τις παραπάνω δραστηριότητες διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Το τουριστικό γραφείο που ασχολείται αποκλειστικά με τη διανομή (εισιτήρια, μεταπώληση).

- Το τουριστικό γραφείο μεταπωλητής και παραγωγός ταξιδιών. Το τουριστικό γραφείο tour operator, μεταπωλητής και παραγωγός ταξιδιών, το οποίο ενσωματώνει τις δύο προηγούμενες δραστηριότητες.

Τα Τουριστικά Γραφεία «Υποδοχής» ("Incoming" ή "Ground- Operator")

Η δραστηριότητα των τουριστικών γραφείων υποδοχής βασίζεται ουσιαστικά στην επιτόπια οργάνωση των package tours, χωρίς να συμπεριλαμβάνεται η καθοριστική μεταβλητή "μεταφορά" μεταξύ του τόπου υποδοχής και της χώρας προέλευσης των τουριστών.

Το τοπικό τουριστικό γραφείο αναλαμβάνει να οργανώσει την παραμονή των τουριστών σε τοπικό επίπεδο και στη συνέχεια να την πουλήσει στους tour operators των χωρών προέλευσης. Αυτοί, με τη σειρά τους, προσθέτουν στο συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν το μεταφορικό μέσο πριν αρχίσει η διαδικασία εμπορικοποίησής του στην αγορά.

Βασικά, το τουριστικό γραφείο υποδοχής παραμένει ο άμεσος υπεύθυνος κατά τη διάρκεια ολόκληρης της φάσης που αφορά την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος. Η κύρια αιτία της δημιουργίας των τουριστικών γραφείων υποδοχής υπήρξε η αδυναμία των tour operators να ελέγξουν την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος στον τόπο παραγωγής και κατανάλωσης του, στο σύνολο όλων των μεταβλητών που το συνθέτουν (τουριστικό καταλύματα, οινοποτοτροφοδοσία, αναψυχή κτλ.). Σε γενικές γραμμές, τα τουριστικά γραφεία υποδοχής υπακούουν σε μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών που τους επιβάλλουν από τις έδρες τους οι tour operators. Τα τουριστικά γραφεία υποδοχής εισπράττουν από τους tour operators, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μια προμήθεια η οποία κυμαίνεται στο 10-15% της τιμής ενός οργανωμένου ταξιδιού.

Τα Προβλήματα και οι Τάσεις των Τουριστικών Γραφείων

Το τουριστικό γραφείο παραμένει σε πάρα πολλές χώρες ο κατεξοχήν «ενδιάμεσος» μεταξύ του τουρίστα και του τουριστικού προϊόντος, Παρ' όλα αυτά, διαπιστώνεται ότι η λειτουργία τους συνοδεύεται από μια σειρά προβλημάτων, τα κυριότερα των οποίων παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Ο βαθμός διείσδυσης των τουριστικών γραφείων στην αγορά των διακοπών και της αναψυχής παραμένει ακόμα αρκετά μικρός.
- ✓ Η εικόνα των τουριστικών γραφείων είναι συχνά απωθητική στο πλατύ κοινό, εξαιτίας του ρόλου του ενδιάμεσου που τα χαρακτηρίζει.
- ✓ Η ειδίκευση του προσωπικού συχνά χαρακτηρίζεται ανεπαρκής. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αναγκαιότητα ελέγχου του κόστους μισθοδοσίας και συγκράτησης του σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός που συνεπάγεται την πρόσληψη προσωπικού χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα. Άλλοι λόγοι που συμβάλλουν στο παραπάνω πρόβλημα είναι επίσης η ελλιπής πληροφόρηση και εκπαίδευση του ήδη απασχολούμενου προσωπικού. > Κ δομική εξέλιξη της αγοράς των ταξιδιών δημιούργησε νέες μορφές ανταγωνισμού, όπως:
 - Η επιθυμία πολλών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες, clubs διακοπών, tour operators κτλ.) να ελέγξουν το τελευταίο στάδιο της διανομής των προϊόντων τους, δηλαδή κατά την πώλησης τους στον τελικό καταναλωτή.
 - Η διαφοροποίηση επιχειρήσεων άλλων οικονομικών τομέων και την είσοδο τους στον τομέα του Τουρισμού με την ίδρυση των δικών τους τουριστικών γραφείων (τράπεζες, σουπερμάρκετ κτλ.).
 - Τη τεχνολογική πρόοδο και τη χρήση της τηλεματικής, που θα δώσει τη δυνατότητα στον τελικό καταναλωτή να πληροφορηθεί και στη συνέχεια να επιλέξει το μέσο μεταφοράς ή το τουριστικό προϊόν που επιθυμεί να καταναλώσει.
 - Την παραγωγή τουριστικών προϊόντων, όλο και περισσότερο σύνθετων και εξατομικευμένων, που θα πραγματοποιείται από ένα ολιγάριθμο και ειδικευμένο προσωπικό. Οι μελλοντικές

εξελίξεις απαιτούν μεγάλες προσπάθειες προσαρμογής του κλάδου στα νέα τουριστικά δεδομένα και αποκατάστασης των σχέσεων του με τους καταναλωτές σ' ένα πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Οι Tour Operators

Ο tour operator ή "κατασκευαστής ταξιδιών" είναι μια εμπορική επιχείρηση η οποία μπορεί να έχει τη νομική υπόσταση ενός γραφείου ταξιδιών, μιας οργάνωσης ή ενός εξουσιοδοτημένου μεταφορέα. Η έννοια του tour operator βασίζεται ουσιαστικά στον οικονομικό προσδιορισμό του παραγωγού των οργανωμένων ταξιδιών. Ο tour operator αποτελεί έναν "κατασκευαστή" τελικών τουριστικών προϊόντων, τα οποία προετοιμάζει πριν την έναρξη της ζήτησης. Πιο συγκεκριμένα, υποχρεούται άμεσα ή έμμεσα να προγραμματίσει, να προετοιμάσει, να προβάλει και να προωθήσει, να κάνει κρατήσεις και να εκτιμήσει το κόστος μιας περιήγησης, κατά την οποία η μεταφορά συμψηφίζεται με μια σειρά άλλων υπηρεσιών (τουριστικό κατάλυμα, αναψυχή κτλ.) και η οποία είναι προγραμματισμένη για μία ή περισσότερες ημερομηνίες σ' ένα συγκεκριμένο προορισμό.

Αυτό το τελικό τουριστικό προϊόν, δηλαδή το "οργανωμένο ταξίδι", ο tour operator το προσφέρει σε μια καθορισμένη τιμή και το διαθέτει στην αγορά είτε άμεσα, μέσω των δικών του γραφείων ταξιδιών, είτε έμμεσα, με τη βοήθεια των ανεξάρτητων τουριστικών γραφείων διανομής.

Οι tour operators αποτελούν σήμερα τους κυριότερους μεσολαβητές μεταξύ της τουριστικής ζήτησης που εκδηλώνεται στις χώρες προέλευσης των τουριστών και της τουριστικής προσφοράς των χωρών υποδοχής και έχουν την έδρα τους στις κύριες χώρες προέλευσης των τουριστών (Δυτική Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Ιαπωνία).

Η Θέση των Τουριστικών Πρακτόρων και των Tour Operators Στην Παγκόσμια Τουριστική Οικονομία

Ο ρόλος του τουριστικού πράκτορα στο σύστημα διανομής τουριστικών προϊόντων είναι αναμφίβολα σημαντικότερος και αυτό γιατί πέρα από διάφορες χρήσιμες πληροφορίες που παρέχει σε ενεργούς και πιθανούς πελάτες, δηλαδή σε ενεργούς και πιθανούς επισκέπτες, κάνει κάθε είδους κρατήσεις και εκδίδει εισιτήρια για αυτούς ή τους πουλά πακέτα διακοπών ή άλλου είδους τουριστικά πακέτα σε τιμές που είναι συγκρίσιμες με άλλες μορφές διανομής τουριστικών προϊόντων. Ένα χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των τουριστικών πρακτόρων τα τελευταία χρόνια είναι τα μικρά περιθώρια κέρδους που πραγματοποίησαν οι περισσότεροι από αυτούς, γεγονός που πρέπει βασικά να αποδοθεί στον έντονο ανταγωνισμό που αναπτύχθηκε κυρίως μεταξύ των tour operators και που είχε αναπόφευκτα σαν αποτέλεσμα την πτώση των τιμών των πακέτων διακοπών και άλλων τουριστικών πακέτων, αλλά και των αεροπορικών εισιτηρίων, γενικά. Πέρα από αυτό όμως πρέπει το γεγονός αυτό να αποδοθεί στην καθιέρωση των εκπτώσεων για καθυστερημένες προ-αγορές πακέτων διακοπών, κατά κύριο λόγο, που είχε σαν συνέπεια τη μείωση σε μεγάλο βαθμό του μέσου τζίρου κατά προαγορά που πραγματοποιείται σε συνδυασμό με τη στασιμότητα των προμηθειών στα ίδια επίπεδα. Εξαιτίας όλων αυτών, οι τουριστικοί πράκτορες έπρεπε να αντιδράσουν κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίσουν την οικονομική τους επιβίωση σε μακριά προοπτική. Έτσι λοιπόν αναγκάστηκαν να εντατικοποιήσουν και να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους γενικά δραστηριότητες, ώστε να αυξηθεί και ο τζίρος τους τόσο κατά υποκλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και κατά απασχολούμενο.

Το πρόβλημα αυτό όμως έγινε ιδιαίτερα οξύ για τους μικρούς κυρίως τουριστικούς πράκτορες, που ταυτόχρονα υπήρξαν μάρτυρες μιας εντυπωσιακής, στην κυριολεξία, επέκτασης της οργανωτικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας των μεγάλων τουριστικών πρακτόρων. Οι tour operators προσπαθούν να ηγηθούν μιας οριζόντιας και κάθετης συγκέντρωσης της τουριστικής αγοράς, επενδύοντας σε πρακτορεία, άλλους tour operators, αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία. Επιστρατεύουν κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία και χρησιμοποιούν εξαντλητικά το marketing για να διαμορφώσουν τη στρατηγική διάθεσης του

τουριστικού προϊόντος στην αγορά, ενώ συχνά αποβλέπουν στον έλεγχο των μέσων παραγωγής. Για πρώτη φορά παρατηρείται τέτοια συγκέντρωση δύναμης στα χέρια των tour operators, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται μεγαλύτερες προμήθειες για τις αυξημένες πωλήσεις προϊόντων τις οποίες πραγματοποιούν για λογαριασμό των τουριστικών επιχειρήσεων που τα παράγουν. Επομένως βρίσκονται σε ακόμα πλεονεκτικότερη θέση για την επιβολή των όρων τους είτε απέναντι στους τουριστικούς παραγωγούς, όπως, π.χ. τους ξενοδόχους είτε απέναντι στους τουριστικούς λιανέμπορους, δηλαδή τα ταξιδιωτικά γραφεία. Ταυτόχρονα οι μεγαλύτεροι κεφαλαιουχικοί πόροι των μεγάλων τουριστικών πρακτόρων, επέτρεψαν σε αυτούς να πραγματοποιήσουν μεγάλες επενδύσεις σε συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις κρατήσεις τους και τις λογιστικές και διοικητικές ανάγκες πληροφόρησης, διευρύνοντας έτσι τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν αυτές απέναντι των μικρότερων ανταγωνιστών τους. Το ανεβασμένο προφίλ τους στην τουριστική αγορά, που απορρέει βασικά από τις διαφημιστικές τους καμπάνιες σε τηλεοπτικά δίκτυα με εθνική ή/και διεθνή εμβέλεια και η δυνατότητα που έχουν να προσφέρουν ελκυστικά κίνητρα στην πελατεία τους, για την πραγματοποίηση προαγορών εκ μέρους της, αποτελούν χωρίς άλλο απειλή για την οικονομική επιβίωση των μικρών τουριστικών πρακτόρων. Επιπλέον οι μικροί τουριστικοί πράκτορες είναι υποχρεωμένοι να πληρώνουν με μετρητά στις εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούν, σε αντίθεση με τους περισσότερους μεγάλους τουριστικούς πράκτορες που έχουν συνάψει πιστωτικές συμφωνίες με όλους τους κύριους προμηθευτές τους, διευκολύνοντας έτσι τη θέση τους σε ότι αφορά στη ροή μετρητών στις επιχειρήσεις τους.

Όλες αυτές οι εξελίξεις ανάγκασαν τους μικρούς τουριστικούς πράκτορες να επανεξετάσουν το ρόλο τους στην τουριστική βιομηχανία, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν οικονομικά του άνισου ανταγωνισμού που αναπόφευκτα προέρχεται από τους μεγάλους τουριστικούς πράκτορες, επειδή αυτοί έχουν τη δυνατότητα να πουλούν φτηνότερα. Έτσι λοιπόν συνειδητοποίησαν ότι έπρεπε να επιλέξουν και να εφαρμόσουν κατάλληλες στρατηγικές για να μπορέσουν να τους ανταγωνιστούν στο μέτρο του εφικτού με επιτυχία. Αυτές κατά κύριο λόγο είναι:

- Επιθετικότερες πωλήσεις τουριστικών προϊόντων, βασισμένες σε σύγχρονες τεχνικές.
- Σύναψη συμβολαίων με μικρούς tour operators για την αποκλειστική διανομή των τουριστικών και άλλων πακέτων τους, που οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης τουριστικών προϊόντων είναι συνήθως απρόθυμες να αναλάβουν την προώθηση των πωλήσεων τους.
- Παροχή υψηλής στάθμης υπηρεσιών στην πελατεία τους πριν και μετά τις πωλήσεις τουριστικών προϊόντων.

Είναι αλήθεια ότι παλιότερα οι τουριστικοί πράκτορες αντιμετώπιζονταν σε μεγάλο βαθμό σαν παραγγελιοδόχοι, πλην όμως ο ανταγωνισμός και κυρίως αυτός που προερχόταν από τους μεγάλους τουριστικούς πράκτορες, τους ανάγκασε να επανεκτιμήσουν το ρόλο τους στην τουριστική βιομηχανία. Έτσι λοιπόν οι τουριστικοί πράκτορες σήμερα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν και στην ικανότητα του να πραγματοποιεί πωλήσεις, να αναπτύσσει αρμονικές σχέσεις με την πελατεία τους και τέλος να προσφέρει υψηλού επιπέδου γνώσεις σε αυτήν σχετικά με το τουριστικό προϊόν που η τουριστική επιχείρηση προσπαθεί να της πουλήσει ή που αυτή θέλει να αγοράσει από αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ «ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ»

Συχνά η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται ως «εντάσεως πληροφορίας», αντί για εντάσεως εργασίας ή κεφαλαίου, καθώς το μέγεθος της είναι τέτοιο, που δημιουργεί ένα μεγάλο πλήθος πληροφοριών που πρέπει να υποστούν επεξεργασία και να μεταβιβασθούν. Για κάθε άτομο που συμμετέχει σε ένα ταξίδι σχηματίζεται ένα σύνολο από πληροφορίες που πρέπει να ανταλλαχθούν και που αφορούν τα δρομολόγια, τα προγράμματα, τις πληρωμές, τον προορισμό, το προϊόν και τον επιβάτη. Και μόνο οι αεροπορικές εταιρίες επεξεργάζονται κατά μέσο όρο 25 συναλλαγές ανά κράτηση. Επιπλέον η τουριστική βιομηχανία εμφανίζει και πολλά άλλα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία δημιουργούν στους ταξιδιώτες, τις εταιρίες και τα τουριστικά πρακτορεία την έντονη ανάγκη για την ύπαρξη πληροφοριών και Πληροφοριακής Τεχνολογίας που να τις επεξεργάζεται.

2.1. Μοντέλο της Ροής των Πληροφοριών Στον Τουρισμό

Μεταξύ των διαφόρων τομέων της τουριστικής βιομηχανίας και των παραγόντων του τουρισμού πραγματοποιείται μια ροή πληροφοριών. Ως γνωστόν, τρεις είναι οι κύριοι αυτοί παράγοντες - οι τουριστικοί προμηθευτές οι τουριστικοί μεσάζοντες και οι ταξιδιώτες. Οι ταξιδιώτες, ανεξάρτητα με το αν ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους ή για λόγους αναψυχής, μεμονωμένα (FIT-Free and Independent Travellers) ή ομαδικά κλπ, επιζητούν πληροφορίες που αφορούν στο προϊόν, τα προγράμματα, τα εισιτήρια, τους δασμούς, τις διαθεσιμότητες και τις κρατήσεις. Τις πληροφορίες αυτές μπορούν να τις προμηθευτούν είτε από τους τουριστικούς μεσάζοντες (ταξιδιωτικούς πράκτορες, tours operators και άλλους), είτε απευθείας από τους προμηθευτές. Από την άλλη, οι μεσάζοντες ή οι προμηθευτές, χρειάζονται με τη σειρά τους πληροφορίες που αφορούν τον ταξιδιώτη προκειμένου να πραγματοποιήσουν την κράτηση (Λαλούμης, 2002).

Για παράδειγμα, ένας ταξιδιωτικός πράκτορας μπορεί να κλείσει το ταξίδι ενός πελάτη χρησιμοποιώντας έναν tour operator, με συνέπεια τη σύνδεση (ροή της πληροφορίας) μεταξύ των δύο αυτών μεσαζόντων. Η ροή των πληροφοριών είναι ιδιαίτερα σημαντική και όταν γίνεται μεταξύ των προμηθευτών και των επιχειρήσεων που παρέχουν τις διάφορες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, οι εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων πρέπει να επικοινωνήσουν με τις αεροπορικές εταιρίες προκειμένου να συντονίσουν τα δρομολόγια του ταξιδιού, όπως, επίσης, χρειάζεται επικοινωνία ανάμεσα στα ξενοδοχεία, τις αεροπορικές εταιρείες και τις εταιρείες που εκμεταλλεύονται τα αξιοθέατα σε κάποιον προορισμό.

Επιπροσθέτως, συχνά είναι απαραίτητη η επικοινωνία μεταξύ μιας εταιρείας και των γραφείων της που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές, για την ενημέρωση σχετικά με το marketing, τους πελάτες, διάφορα οικονομικά θέματα κλπ. Κατά συνέπεια, τόσο μεταξύ των διαφόρων διεθνών, εθνικών ή τοπικών παροχών τουριστικών υπηρεσιών, όσο και μέσα στην ίδια επιχείρηση, είναι απαραίτητα ορισμένα κανάλια επικοινωνίας.

Οι τουριστικοί προμηθευτές, οι μεσάζοντες και οι ταξιδιώτες λειτουργούν σε ένα ευρύτερο περιβάλλον κυβερνητικών (εθνικών και διεθνών) και τουριστικών οργανισμών και εταιριών, που με τη σειρά τους λαμβάνουν και παρέχουν πληροφορίες. Πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους κανονισμούς και τα κριτήρια ποιότητας που αφορούν τα ταξίδια, όπως είναι για παράδειγμα οι κανονισμοί για τα τελωνεία, την υγεία, το συνάλλαγμα κλπ. Επιπλέον, οι προμηθευτές συμμορφώνονται με τις ρυθμίσεις και τους κανονισμούς κυβερνητικών υπηρεσιών που απαιτούν επαγγελματικές άδειες κριτήρια ασφάλειας και υγείας και πιστοποιητικά των υπαλλήλων τους.

Οι τουριστικοί οργανισμοί, επίσης, επικοινωνούν μεγάλο αριθμό πληροφοριών για τους προορισμούς και τις παροχές τους στους ταξιδιώτες και τους τουριστικούς μεσάζοντες. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι ότι συγκεντρώνουν στατιστικά δεδομένα (για τους ταξιδιώτες και τους προορισμούς τους) και σχηματίζουν αναφορές για την τουριστική βιομηχανία, προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν για ανάλυση και σχεδιασμό. Η τουριστική βιομηχανία έχει ένα μεγάλο

αριθμό οργανισμών σε παγκόσμιο, εθνικό ή τοπικό επίπεδο, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τον World Tourism Association (Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού) και τον Pacific Asia Travel Association. Στο έργο των τελευταίων περιλαμβάνονται ο συντονισμός της συλλογής και μεταφοράς των σχετικών με τον τουρισμό πληροφοριών και στατιστικών δεδομένων, καθώς και η δημοσίευση πληροφοριών που στοχεύουν στην προώθηση των τουριστικών προϊόντων.

Οι σύμβουλοι και οι ερευνητές αγοράς αποτελούν, επίσης, σημαντικούς κρίκους στη ροή των πληροφοριών που αφορούν τον Τουρισμό. Για παράδειγμα, συνεργάζονται με τους προμηθευτές στην οργάνωση των δεδομένων που σχετίζονται με τους πελάτες ή τον κλάδο τους και τη δημιουργία αναφορών και αναλύσεων. Ακόμη, εξετάζουν τις επιπτώσεις διάφορων περιβαλλοντικών παραγόντων στην εταιρία ή την τουριστική βιομηχανία γενικότερα, και διεξάγουν ποικιλία ερευνών σχετικά με τον τουρισμό και τους ταξιδιώτες, προκειμένου να αποκτήσουν πληροφορίες για την αγορά. Πιθανή είναι επίσης και η παροχή πληροφοριών σε διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες.

Το μοντέλο που προηγήθηκε παρουσιάζει τον μεγάλο αριθμό και την ποικιλία των πηγών και των μορφών των πληροφοριών που χαρακτηρίζουν την τουριστική βιομηχανία και επιπλέον δίνει έμφαση στην ισχύ που έχουν αυτές στον συγκεκριμένο χώρο. Ειδικά, δε, όσον αφορά τις πληροφοριακές ανάγκες των ταξιδιωτών- καταναλωτών, αυτές εξαρτώνται άμεσα και από τη φύση και πολυπλοκότητα του τουριστικού προϊόντος για το οποίο ενδιαφέρονται. Εάν ένας ταξιδιώτης επιζητά ένα τουριστικό προϊόν εντελώς εξατομικευμένο και εξειδικευμένο για τις δικές του ανάγκες και απαιτήσεις, είναι πιο δύσκολο να καταφέρει να το αγοράσει μέσω Internet ή/και να υποστηριχθεί σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού από τις εφαρμογές της ΠΤ, ενώ είναι προφανές ότι θα χρειαστεί μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση του ταξιδιού αυτού. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι ειδικές μορφές τουρισμού (special interest tourism). Απεναντίας, τα χαμηλής πολυπλοκότητας τυποποιημένα τουριστικά προϊόντα, όπως πακέτα διακοπών, προσφορές της τελευταίας στιγμής και επιμέρους προϊόντα που συνθέτουν ένα ταξίδι (π.χ. η αεροπορική μεταφορά, η κράτηση δωματίου κλπ.), είναι κατάλληλα για πώληση μέσω ηλεκτρονικών καναλιών διανομής, όπως το Internet, καθώς και για συνεχή πληροφοριακή υποστήριξη κατά την κατανάλωσή τους. Επιπλέον, επειδή αυτά τα προϊόντα είναι μεγάλης κατανάλωσης σε όγκο και συχνότητα, οι πληροφοριακές ανάγκες είναι χαμηλές και μπορούν να ικανοποιηθούν από πολλές πηγές.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας και του τουριστικού προϊόντος που καθιστούν την πληροφορία τόσο ισχυρή και σημαντική στον κλάδο αυτό.

2.2. Η Σημασία της Πληροφορίας και τα Ειδικά Χαρακτηριστικά του Τουριστικού Προϊόντος

Το προϊόν του Τουρισμού, δηλαδή το ταξίδι, είναι ένα μοναδικό είδος προϊόντος. Κάποια από τα χαρακτηριστικά του που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα και το καθιστούν τόσο άμεσα συνδεδεμένο και εξαρτώμενο από τις πληροφορίες είναι η ετερογένειά του, καθώς και η άυλη και εφήμερη φύση του. Οι επόμενες παράγραφοι έχουν στόχο να συνδέσουν την εξάρτηση αυτή με κάποια από τα ειδικά χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που έχουν αναφερθεί ήδη στο 1^ο Κεφάλαιο.

Ετερογένεια

Η τουριστική βιομηχανία, και ως εκ τούτου και το προϊόν της, είναι σύνθετη και αποτελείται από πολλά επιμέρους συστατικά. Το Standard Industrial Classification System των ΗΠΑ έχει προσδιορίσει τουλάχιστον 35 συστατικά της τουριστικής βιομηχανίας που εξυπηρετούν τον ταξιδιώτη. Για να ερευνήσουν και να σχεδιάσουν ένα ταξίδι, οι ταξιδιώτες πρέπει να έρθουν σε επαφή με πολλές επιχειρήσεις και υπηρεσίες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ αυτών των υπηρεσιών και επιχειρήσεων είναι απαραίτητα για τη δημιουργία του ετερογενούς προϊόντος που καλείται ταξίδι. Για το σκοπό αυτό απαιτείται η αποτελεσματική, ακριβής και συντονισμένη ροή

πληροφοριών, ώστε τελικά να συντεθεί αυτό το πολύπλευρο προϊόν. Οι πληροφορίες και η ΠΤ παρέχουν τους πολύτιμους συνδετικούς κρίκους μεταξύ των διαφορετικών τομέων της τουριστικής βιομηχανίας, ώστε να κάνουν τον σχεδιασμό του ταξιδιού σχεδόν αόρατο για τον ταξιδιώτη. Εάν κάποιος κρίκει σπάσουν ή είναι πολύ αργοί, οι πληροφορίες δεν μεταφέρονται εγκαίρως και η τουριστική βιομηχανία δεν λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όσο πιο πολύπλοκο ή διεθνοποιημένο είναι ένα ταξίδι, τόσο περισσότερες πληροφορίες απαιτούνται (Οικονόμου, Γεωργόπουλος, 1995).

Το Αυλο της Φύσης του Τουριστικού Προϊόντος

Το δεύτερο χαρακτηριστικό του Τουρισμού, που τον συνδέει τόσο στενά με την παροχή πληροφοριών, είναι το γεγονός ότι δεν πρόκειται για κάτι απτό. Οι πιθανοί καταναλωτές είναι ανίκανοι να δουν, να αγγίξουν ή να νοιώσουν ένα ταξίδι διακοπών ή επαγγελματικό και τα συνθετικά του στοιχεία, προτού το πραγματοποιήσουν.

Απεναντίας χρειάζονται λεπτομερείς πληροφορίες για τον προορισμό και το προϊόν γενικότερα, προκειμένου να υποκαταστήσουν την αίσθηση του πραγματικού. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να παρουσιαστούν με πολλά διαφορετικά μέσα. Το ταξιδιωτικό προϊόν και οι πληροφορίες για τον προορισμό συχνά παρουσιάζονται με τη μορφή εγχειριδίων, φυλλαδίων και βιντεοταινιών. Ολοένα και περισσότερο, ωστόσο, χρησιμοποιούνται τα ηλεκτρονικά μέσα. Τα Global Distribution Systems (GDSs) αποτελούν, επί του παρόντος, τα κύρια ηλεκτρονικά μέσα για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Οι δίσκοι CD-ROM παρέχουν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους καταναλωτές multimedia παρουσιάσεις προορισμών και ταξιδιωτικών προϊόντων, δίνοντας ένα πιο ζωντανό δείγμα του ταξιδιού. Το Internet αποτελεί την πλουσιότερη, πια, πηγή πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή. Ακόμη και η εικονική πραγματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να αποκτήσει ο καταναλωτής μια πιο ρεαλιστική εμπειρία του προϊόντος, πριν προχωρήσει στην αγορά του. Η μη απτή φύση του τουριστικού προϊόντος ένωσε την ΠΤ και την τουριστική βιομηχανία σε μια δημιουργική αγορά του τουριστικού προϊόντος που το κατέστησε περισσότερο απτό. Παράλληλα, οι παρεχόμενες πληροφορίες συμβάλλουν στην μείωση των κινδύνων που συνδέονται με ορισμένα ταξίδια, αν και ορισμένοι ταξιδιώτες δείχνουν προτίμηση και αισθάνονται πρόκληση για ταξίδια για τα οποία πολύ λίγα γνωρίζουν πριν την αναχώρηση.

Το Εφήμερο του Τουριστικού Προϊόντος

Ο τρίτος παράγοντας που συνδέει άμεσα το τουριστικό προϊόν με την παροχή πληροφοριών είναι το εφήμερο του προϊόντος. Εάν μια αεροπορική θέση σε μια δεδομένη πτήση δεν πουληθεί, δεν πρόκειται να πουληθεί ποτέ ξανά. Η θέση, και στην ουσία το ενδεχόμενο εισόδημα από αυτή, έχει πλέον χαθεί. Το γεγονός αυτό ισχύει για τα περισσότερα προϊόντα της τουριστικής βιομηχανίας (διαμονή, χώροι προσέλευσης ενδιαφέροντος, μεταφορά), καθώς από τη φύση τους παρουσιάζουν ευαισθησία και εξαρτώνται από το χρόνο. Εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού είναι απαραίτητη και η εφαρμογή της ΠΤ. Η ΠΤ μπορεί να συμβάλει στη λύση του προβλήματος, με την προσεκτικότερη καταγραφή των αποθεμάτων των προϊόντων και τη δυναμική προσαρμογή των τιμών, ώστε να μεγιστοποιήσει το βαθμό πληρότητας και τα ποσοστά κάλυψης των θέσεων και συμμετοχής. Πολλά Υπολογιστικά Συστήματα Κρατήσεων (Computer Reservation Systems-CRSs) στον Τουρισμό χρησιμοποιούν συστήματα διοίκησης απόδοσης (yield management systems) ώστε να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις που δημιουργεί το εφήμερο του τουριστικού προϊόντος. Επιπροσθέτως, η χρήση τηλεπικοινωνιακών δικτύων υψηλής ταχύτητας για την επικοινωνία δεδομένων επιτρέπει στις επιχειρήσεις την παροχή πληροφοριών την τελευταία στιγμή για τα προϊόντα που παραμένουν διαθέσιμα, ώστε αυτά να πωληθούν πριν χαθεί η αξία τους.

Η Διεθνής Φύση του Τουριστικού Προϊόντος

Από τη φύση της η τουριστική βιομηχανία είναι μία από τις περισσότερο διεθνοποιημένες στο χώρο. Αυτό το χαρακτηριστικό συμβάλλει περισσότερο στην εξάρτησή της από πληροφορίες. Τα διεθνή ταξίδια δημιουργούν μεγάλα μεγέθη πληροφοριών που δεν συναντώνται στις εγχώριες βιομηχανίες. Οι διεθνείς ταξιδιώτες πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τους συνοριακούς ελέγχους, όπως για παράδειγμα η visa και οι ρυθμίσεις για τα διαβατήρια, τα τελωνεία, τους φόρους άφιξης ή αναχώρησης, τους νομισματικούς ελέγχους και τους κανονισμούς για την υγεία, όπως οι ανάγκες για εμβολιασμούς

κ.ά. Επιπροσθέτως, απαιτείται ενημέρωση για θέματα όπως η κουλτούρα, οι κανονισμοί οδήγησης και η γλώσσα. Για παράδειγμα, οι ταξιδιώτες από το Παρίσι που επισκέπτονται το Περου χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες από όσους ταξιδεύουν από τη Νέα Υόρκη προς τη Φιλαδέλφεια. Τόσο εκείνοι που ταξιδεύουν για διασκέδαση, όσο και εκείνοι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους επεκτείνουν τους ορίζοντές τους και ταξιδεύουν σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, επομένως χρειάζονται τέτοιου είδους πληροφορίες. Αυτή η γεωγραφική διασπορά απαιτεί δίκτυα επικοινωνίας ανά την υφήλιο, που να συνδέουν μεταξύ τους διαφορετικές χώρες, τουριστικές επιχειρήσεις και ταξιδιώτες. Χωρίς την ΠΤ η βιομηχανία του Τουρισμού δεν θα λειτουργούσε αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο.

Ο Τουρισμός Ως Βιομηχανία Παροχής Υπηρεσιών

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί περισσότερο μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και όχι μια κατασκευαστική βιομηχανία. Μία από τις μεγαλύτερες σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι managers στο δυτικό κόσμο, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας στην παροχή υπηρεσιών. Στο παρελθόν, οι βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών παρουσίασαν αντίσταση στην αυτοματοποίηση, λόγω της παρανόησης ότι κάτι τέτοιο θα μείωνε την ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, στη δεκαετία του 1990, με τις αλλαγές στον τρόπο ζωής και τις προτεραιότητες, ο ελεύθερος χρόνος μετατράπηκε σε πολύτιμο είδος. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη γέννηση προσδοκιών διαφορετικής φύσης, όπου η ταχύτητα γίνεται ολόένα και σημαντικότερη. Στην πραγματικότητα, η ενημέρωση αναγνωρίστηκε ως μία από τις σπουδαιότερες ποιοτικές παραμέτρους για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Οι εφαρμογές της ΠΤ είναι απαραίτητες για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών, είτε πρόκειται για παράδειγμα, για τη διαδικασία αναχώρησής τους από το ξενοδοχείο τους, είτε για την αλλαγή στην κράτηση της πτήσης τους. Εξαιτίας των προσδοκιών των καταναλωτών, ο χρόνος αποτέλεσε το κέντρο της προσοχής για διάφορες ανταγωνιστικές δραστηριότητες, γεγονός που κατέστησε αναγκαία την εφαρμογή της ΠΤ.

2.3. Είδη Πληροφοριών Στον Τουρισμό

Οι πληροφορίες στον Τουρισμό, παράλληλα με το μεγάλο τους μέγεθος, παρουσιάζουν επίσης ποικιλία στη φύση τους. Ορισμένες από τις πληροφορίες αυτές είναι στατικές και κάποιες άλλες δυναμικές, ενώ υπάρχουν αυτές που χρησιμοποιούνται από τους ταξιδιώτες πριν το ταξίδι τους και κάποιες άλλες κατά τη διάρκειά του. Επιπλέον υπάρχουν πληροφορίες που παράγονται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και άλλες από υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Αυτά τα διαφορετικά είδη πληροφοριών του Τουρισμού απαιτούν, όπως είναι λογικό, την εφαρμογή διαφορετικών μορφών ΠΤ (Werthner, Klein, 1999).

Στατικές και Δυναμικές Πληροφορίες

Κάποιες από τις πληροφορίες στον τουρισμό δεν αλλάζουν πολύ συχνά και για τον λόγο αυτό θεωρούνται στατικές. Παραδείγματα τέτοιων πληροφοριών, που είναι δυνατό να αλλάξουν στη μακροχρόνια περίοδο, αλλά όχι και βραχυπρόθεσμα, είναι οι περιγραφές των προϊόντων, οι διαδρομές, οι χάρτες και οι πληροφορίες για τις τοποθεσίες, οι οποίες παρουσιάζονται με βιντεοταινίες, CD-ROMs και άλλα μέσα, που δεν είναι απαραίτητα on-line. Από την άλλη, ένας μεγάλος αριθμός πληροφοριών είναι δυναμικός και αλλάζει συχνά, οπότε η χρήση on-line ηλεκτρονικών μέσων είναι αναγκαία για την συχνή ανανέωση των δεδομένων και την ταχεία διανομή από τους τουριστικούς προμηθευτές στους καταναλωτές. Παραδείγματα τέτοιων πληροφοριών είναι η διαθεσιμότητα του προϊόντος τα προγράμματα, οι φόροι και οι ναύλοι, καθώς και οι περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως ο καιρός, η χιονόπτωση σε πίστες του σκι κλπ. Τέτοιες δυναμικές πληροφορίες μπορεί να μεταβάλλονται καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία ή και ανάλογα με την εποχή του χρόνου. Τα Πληροφοριακά Συστήματα που παρέχουν τέτοιου είδους πληροφορίες πρέπει να είναι on-line συστήματα που να λειτουργούν σε πραγματικό χρόνο και που να συλλαμβάνουν εύκολα τις αλλαγές, και τα οποία, ωστόσο, έχουν πιο δύσκολη εφαρμογή και πιο δαπανηρή λειτουργία. Η ύπαρξη κατάλληλων και ικανών πηγών αλλά και προσωπικού, που να διασφαλίζουν την διαρκή και με ακρίβεια ανανέωση των

πληροφοριών, είναι απαραίτητα συστατικά οποιοδήποτε δυναμικού πληροφοριακού συστήματος.

Πληροφορίες Πριν και Κατά τη Διάρκεια του Ταξιδιού

Οι ταξιδιώτες επιθυμούν μεγάλη ποικιλία πληροφοριών, σε διάφορες χρονικές περιόδους και τοποθεσίες. Εκείνες που χρειάζονται στη φάση του σχεδιασμού του ταξιδιού, τείνουν να είναι περισσότερο στατικές και είναι απαραίτητες στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων που αφορούν στο ταξίδι, ενώ από τη στιγμή της έναρξής του, απαιτούνται περισσότερο δυναμικές πληροφορίες. Επίσης, το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται πριν και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, εξαρτάται από τον τύπο του τουρίστα. Για παράδειγμα, οι περιπετειώδεις ή οι παρορμητικοί ταξιδιώτες χρειάζονται λιγότερες ή και καθόλου πληροφορίες πριν το ταξίδι τους, σε αντίθεση με τους λιγότερο περιπετειώδεις, που επιθυμούν μεγαλύτερη ενημέρωση. Γενικά, οι ταξιδιώτες έχουν την τάση να λαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των αποφάσεών τους μετά την άφιξή τους στον προορισμό τους. Η ανάγκη για μεγαλύτερη ενημέρωση κατά τη διάρκεια του ταξιδιού οδηγεί στη γέννηση νέων εφαρμογών της ΠΤ. Χαρακτηριστικά, στους τόπους προορισμού αναπτύσσονται δημιουργικά πληροφοριακά συστήματα, τα οποία δίνουν στους ταξιδιώτες την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στις πληροφορίες που χρειάζονται, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στα κατά τόπους γραφεία τουριστικών πληροφοριών (information kiosks).

Παράλληλα με την προαναφερθείσα τάση, δεν παύει να υφίσταται και η ανάγκη για ενημέρωση πριν την έναρξη του ταξιδιού. Η στατική ενημέρωση των ταξιδιωτών πριν το ταξίδι γίνεται με εγχειρίδια, ταξιδιωτικούς οδηγούς και CD-ROM, ενώ η ενημέρωση κατά τη διάρκεια του ταξιδιού πραγματοποιείται, παράλληλα με τα δύο πρώτα, με την ύπαρξη γραφείων παροχής πληροφοριών. Για τη δυναμική ενημέρωση, πριν και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, απαιτείται on-line σύνδεση με Internet, fax, e-mail, CRSs και συστήματα Διαχείρισης Προορισμού (DMS-Destination Management Systems), είτε μέσω υπολογιστή είτε μέσω κινητού τηλεφώνου.

Ενημέρωση Από τον Ιδιωτικό και τον Δημόσιο Τομέα

Οι πληροφορίες που παρέχει ο δημόσιος τομέας είναι συνήθως γενικές και αφορούν τον προορισμό, ενώ αυτές του ιδιωτικού τομέα είναι πιο ειδικές ως προς το συγκεκριμένο προϊόν. Ο δημόσιος τομέας, ωστόσο, μπορεί επίσης να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες για το προϊόν, όπως ενημέρωση για χώρους διαμονής ή χώρους προσέλκυσης ενδιαφέροντος (μουσεία, εθνικούς δρυμούς κλπ). Από την άλλη, ορισμένες ιδιωτικές επιχειρήσεις παρέχουν γενική ενημέρωση για τον προορισμό, για παράδειγμα στα πλαίσια διαφήμισης, ενώ ορισμένοι tour operators και ξενοδοχεία με την παροχή γενικών πληροφοριών για τον προορισμό αυξάνουν την ταξιδιωτική εμπειρία των πελατών τους. Οι πηγές πληροφόρησης του δημόσιου τομέα είναι κρατικές Τουριστικές Υπηρεσίες σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο, που παρέχουν αντικειμενικές και αμερόληπτες πληροφορίες σε δημόσιες, αλλά και σε ιδιωτικές τουριστικές εγκαταστάσεις. Απεναντίας, η ενημέρωση από ιδιωτικές επιχειρήσεις τείνει να γίνεται με στόχο τη διαφήμιση, ιδιαίτερα δε για την προώθηση των προϊόντων τους.

2.4. Διαχείριση της Πληροφορίας σε Στρατηγικό Επίπεδο

Η διαχείριση της πληροφορίας στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιτυχία τους, δεδομένης της «εντάσεως πληροφορίας» φύσης του τουριστικού προϊόντος. Η ΠΤ χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τις επιχειρήσεις για την μείωση του κόστους στην επεξεργασία των συναλλαγών και την διευκόλυνση της διατήρησης αρχείων, ωστόσο, πρόσφατα μετατράπηκε σε ένα σημαντικό στρατηγικό όπλο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που έχουν ωφεληθεί περισσότερο από τη χρήση της ΠΤ είναι εκείνες που αναγνωρίζουν ότι η πληροφορία είναι ένας σημαντικός πόρος που χρήζει προσεκτικής διαχείρισης. Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά λειτουργούσαν θεωρώντας ως παραγωγικούς συντελεστές την γη, την εργασία και το κεφάλαιο. Αναγνωρίζοντας την πληροφορία ως μια τέταρτη πηγή, μπορούν πλέον να τη συνδυάζουν με τις τρεις άλλες, ώστε να μεγιστοποιούν το κέρδος τους και παράλληλα να παρέχουν το βέλτιστο δυνατό επίπεδο υπηρεσιών στους

ταξιδιώτες. Η στρατηγική χρήση της ΠΤ μπορεί να πάρει πολλές μορφές και να έχει πολλές συνέπειες. Ορισμένες εφαρμογές της ΠΤ επηρεάζουν την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, ενώ άλλες έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην διαδικασία του marketing. Από τον Cash έχει αναπτυχθεί ένα μοντέλο το οποίο δείχνει πώς διαφορετικές βιομηχανίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ΠΤ προκειμένου να βελτιώσουν συγχρόνως την παραγωγή και το marketing. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί ένα διάγραμμα δύο διαστάσεων, στο οποίο ο οριζόντιος άξονας αναπαριστά την επίδραση της ΠΤ στις δραστηριότητες του marketing και ο κάθετος άξονας την επίδρασή της στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, οι βιομηχανίες σε υψηλή θέση της οριζόντιας κλίμακας είναι εκείνες όπου η επιλογή του προϊόντος είναι σύνθετη, οι αποφάσεις του πελάτη είναι γρήγορες, οι αποκρίσεις των επιχειρήσεων είναι άμεσες και οι προτιμήσεις των πελατών και οι τιμές είναι, άστατες. Οι βιομηχανίες θα βρίσκονται ψηλά στην κάθετη κλίμακα όταν χρησιμοποιείται υψηλή τεχνολογία στην παραγωγή του προϊόντος, η παραγωγή απαιτεί μακρά σχεδιαστική διαδικασία και η οικονομία χρόνου και κόστους είναι δυνατές μέσω του αυτοματισμού (Παπαδάκης, 2002).

Στον τομέα των αερομεταφορών, η ΠΤ επηρεάζει σημαντικά τόσο την παραγωγή, όσο και το marketing, κατά συνέπεια αυτός βρίσκεται ψηλότερα και στις δύο διαστάσεις του διαγράμματος. Η ΠΤ χρησιμοποιείται αποτελεσματικό σε παραγωγικές δραστηριότητες, για παράδειγμα στον σχεδιασμό, τη λειτουργία και τη συντήρηση των αεροσκαφών και τη διαχείριση των αποσκευών, και συγχρόνως στο marketing, με τη συχνή χρήση των GDSs, των frequent flyer databases και των συστημάτων yield management για τη διανομή και προώθηση των προϊόντων τους. Σε άλλους τομείς των μεταφορές, όπως οι εταιρίες σιδηροδρόμων και ενοικίασης αυτοκινήτων, η ΠΤ δεν επιδρά σημαντικά στο marketing, κατά συνέπεια αυτές δεν ταξινομούνται ψηλά στον άξονα του marketing, αλλά βρίσκονται το ίδιο ψηλά στον άξονα της παραγωγής, καθώς νέες τεχνολογίες εφαρμόζονται διαρκώς για την βελτίωση της μεταφοράς.

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι tour operators και άλλοι τουριστικοί μεσάζοντες, είναι ίσως οι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας με τη μεγαλύτερη «ένταση πληροφορίας». Ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με πληροφορίες και δεν έχουν κανένα δικό τους υλικό προϊόν. Η επιλογή του προϊόντος είναι σύνθετη, η ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων και η επιβεβαίωση για αυτές είναι συχνά απαραίτητες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών, όπως άλλωστε και οι τιμές, είναι ευμετάβλητες, με συνέπεια, για τους τουριστικούς μεσάζοντες, η επίδραση της ΠΤ στο marketing να είναι υψηλή. Επιπλέον, μεγάλη είναι και η επίδραση της ΠΤ στην παραγωγική δραστηριότητα, καθώς το προϊόν ή η υπηρεσία τους είναι η παροχή πληροφοριών. Στον τομέα των καταλυμάτων, μεγάλη είναι η επίδραση της ΠΤ στο marketing, αλλά όχι τόσο έντονη όσο στις αερογραμμές. Χαρακτηριστικά, τα συστήματα κρατήσεων, συμπεριλαμβανόμενων των συστημάτων αρχείων για τους πελάτες συμβάλλουν στο marketing των ξενοδοχείων. Ωστόσο, η επίδραση της ΠΤ στην παραγωγή δεν είναι σημαντική, καθώς τα ξενοδοχεία εφαρμόσαν τεχνολογία με τόσο γρήγορους ρυθμούς όσο οι αερομεταφορές, αν και αυτό αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Όλο και περισσότερα καταλύματα εγκαθιστούν κατάλληλα συστήματα διαχείρισης, ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας, συστήματα διαχείρισης ενέργειας κ.ά., ώστε να κάνουν τις λειτουργίες τους πιο αποτελεσματικές. Κατά συνέπεια, στον χώρο των ξενοδοχείων, η επίδραση της ΠΤ, τόσο όσον αφορά την παραγωγή, όσο και το marketing, γίνεται όλο και σημαντικότερη.

Ο τομέας των αξιοθέατων ή θέλητρων (attractions) είναι δύσκολο να τοποθετηθεί, αφού ορισμένοι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τεχνολογία (πχ theme parks), ενώ άλλοι ελάχιστα (πχ εθνικά πάρκα, υδροβιότοποι). Είναι πια ευρέως αποδεκτό ότι η ΠΤ δεν θα φέρει τα μέγιστα δυνατά οφέλη στην επιχείρηση, εάν χρησιμοποιηθεί απλά και μόνο για την επίλυση προβλημάτων σε λειτουργικό επίπεδο. Η ΠΤ μπορεί να εφαρμοσθεί συστηματικά στις τουριστικές επιχειρήσεις και σε στρατηγικό επίπεδο, σε όλους τους τομείς, όπως διανομή και πωλήσεις, management, παραγωγή και παροχή υπηρεσιών. Για να επιτραπεί κάτι τέτοιο είναι απολύτως απαραίτητη η δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης ότι θα υποστηρίξει πλήρως την χρήση της ΠΤ, αφενός με την παροχή επαρκών πόρων και αφετέρου με τη αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικής εφαρμογής της. Όλο και περισσότερο, η θέση του «Διευθυντή Πληροφοριακών Συστημάτων» γίνεται μια κοινή θέση στις εταιρίες, θέτοντας σε προτεραιότητα την πραγματική εκμετάλλευση της πληροφορίας παρά την απλή επεξεργασία δεδομένων, λειτουργία που τοποθετείται χαμηλά στο οργανόγραμμα.

Συγχρόνως, η ανάλογη εκπαίδευση των υπαλλήλων που χειρίζονται τα πληροφοριακά συστήματα είναι παράγοντας βαρύνουσας σημασίας. Σημαντική, τέλος, είναι η διαρκής εκτίμηση των νέων τεχνολογιών για την καταλληλότητα τους για τη διαχείριση της εταιρίας σε λειτουργικό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΠΕΔΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ

Το τουριστικό σύστημα επηρεάζεται αναπόφευκτα από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργείται από τη διάχυση της ΠΤ. Η ΠΤ είναι ένα από τα εξωγενή στοιχεία του τουρισμού, των ταξιδιών και της φιλοξενίας, αν και οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν υποστηρίξει την τουριστική καινοτομία, όπως και το ανάποδο. Η ΠΤ έχει εξελιχθεί σε απαραίτητο συνεργάτη, προσφέροντας την επικοινωνία πελατών και προμηθευτών παγκοσμίως. Ο Τουρισμός είναι ένας κλάδος «εντάσεως πληροφορίας». Σε πολύ λίγους τομείς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι τόσο σημαντική η εξαγωγή, συγκέντρωση, επεξεργασία, εφαρμογή και επικοινωνία της πληροφορίας όσο είναι για την τουριστική βιομηχανία. Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα προϊόντα, το άυλο των τουριστικών υπηρεσιών δεν επιτρέπει τη φυσική έκθεση των τουριστικών προϊόντων στο σημείο πώλησης, καθώς επίσης τα προϊόντα συνήθως αγοράζονται πριν τη στιγμή και μακριά από το σημείο της κατανάλωσής τους. Τα τουριστικά προϊόντα, επομένως, είναι αποκλειστικά εξαρτώμενα από τις σχετικές με αυτά παρουσιάσεις και περιγραφές, όπως π.χ. με τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων από ταξιδιωτικούς πράκτορες ή από φίλους και συγγενείς. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι τα μέσα επικοινωνίας και διάδοσης της πληροφορίας είναι αναφαίρετο και απολύτως αναγκαίο κομμάτι της διεξαγωγής του marketing στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Το αποτέλεσμα, βέβαια, είναι ότι οι πελάτες αναλαμβάνουν υψηλό βαθμό κινδύνου, οικονομικό και ψυχολογικό, στη διαδικασία επιλογής των τουριστικών προϊόντων που επιθυμούν. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι διακοπές αποτελούν μία από τις μεγαλύτερες δαπάνες που περιλαμβάνονται στον ετήσιο οικογενειακό προϋπολογισμό και, επίσης, ο καθορισμός τους εμπεριέχει υψηλή ανάμιξη από όλα τα μέλη της οικογένειας.

3.1. Η Έννοια της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και του Πληροφοριακού Συστήματος

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της επίδρασης της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον Τουρισμό, είναι απαραίτητο να αναφερθούν με συντομία οι ορισμοί της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και του Πληροφοριακού Συστήματος.

Η Πληροφοριακή Τεχνολογία (ΠΤ) είναι η τεχνολογική πλευρά ενός Πληροφοριακού Συστήματος (ΠΣ). Περιλαμβάνει το hardware, το software, τις βάσεις δεδομένων και τα δίκτυα ενός ΠΣ (Turban, McLean, Wetherbe, 1999). Η ΠΤ έχει τρία δομικά μέρη: την τεχνολογία υπολογιστών για την επεξεργασία, αποθήκευση και ανάκτηση δεδομένων, την τεχνολογία επικοινωνιών για τη μεταβίβαση και λήψη πληροφοριών και την τεχνολογία office automation, η οποία περιλαμβάνει voicemail, fax, συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, expert systems, τηλεδιασκέψεις, EDI κ.ά. (Οικονόμου, Γεωργόπουλος, 1995).

Το Πληροφοριακό Σύστημα (ΠΣ) είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο συλλέγει, ανακτά, επεξεργάζεται και αποθηκεύει δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις. Το ΠΣ είναι κάτι παραπάνω από την ΠΤ, καθώς είναι ο άρρηκτος συνδυασμός ΠΤ, δεδομένων, διαδικασιών και ανθρώπων με σκοπό την παροχή της επιθυμητής πληροφορίας στην κατάλληλη μορφή και τον κατάλληλο χρόνο (Laudon, 2000).

3.2. Η Επίδραση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας Στον Τουρισμό

Καθώς οι εξελίξεις στην ΠΤ και στον Τουρισμό συνδέονται άμεσα, είναι συχνά δύσκολο να διαχωρίσει κανείς εάν η ΠΤ προκαλεί ή απλώς διευκολύνει τις αλλαγές στην τουριστική προσφορά και ζήτηση. Πιθανότατα η αλήθεια βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα. Η ΠΤ παρέχει τα εργαλεία και επιτρέπει την εξέλιξη της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης, διευκολύνοντας τις

υπάρχουσες ανάγκες και επιχειρηματικές προσδοκίες. Από την άλλη μεριά, οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις στην ΠΤ οδηγούν σε νέες προοπτικές και ευκαιρίες για τον Τουρισμό, προκαλώντας δομικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο.

Η έννοια του e-Τουρισμού, όπως θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον Τουρισμό έτσι όπως διαμορφώνεται σήμερα, περιλαμβάνει όλα τα είδη τουριστικών επιχειρήσεων, από τις ταξιδιωτικές έως τις ξενοδοχειακές και επισιτιστικές. Σε τακτικό επίπεδο η εφαρμογή του eCommerce και των άλλων εξελίξεων στην ΠΤ οδηγούν σε αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της τουριστικής οργάνωσης. Σε στρατηγικό επίπεδο, οι αλλαγές είναι ριζικές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, στις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκομένων στο τουριστικό κύκλωμα και γενικότερα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της κάθε επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει, στα πλαίσια του e-Τουρισμού τόσο από την αναδιοργάνωση των intranets και των εσωτερικών διαδικασιών όσο από τα extranets με την ανάπτυξη νέων σχημάτων συναλλαγών με τους λοιπούς συνεργάτες, αλλά, πια, και από το Internet, με την αλματώδη εξέλιξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών των τουριστικών προϊόντων. Η "data processing era", η εποχή που κάθε εφαρμογή ΠΤ στον Τουρισμό θα εξυπηρετούσε απλώς ανάγκες μαζικότερης επεξεργασίας δεδομένων έχει περάσει. Τώρα, η έννοια του e-Τουρισμού είναι ένας άρρηκτος συνδυασμός του Τουρισμού με τη στρατηγική, τη διοίκηση επιχειρήσεων και τη διαχείριση της ΠΤ (Buchalis, 2003).

3.3. Πληροφοριακή Τεχνολογία και Μετασχηματισμός των Τουριστικών Επιχειρηματικών Πρακτικών

Είναι γεγονός ότι το κύριο όχημα παγκοσμιοποίησης της προσφοράς και της ζήτησης στο χώρο του Τουρισμού είναι η ΠΤ. Η ΠΤ μετασχηματίζει εκ βάθρων τις σύγχρονες τουριστικές επιχειρηματικές πρακτικές και παρέχει ευκαιρίες για επέκταση σε επίπεδο γεωγραφικών περιοχών, αγορών και λειτουργιών. Εντούτοις, η τουριστική βιομηχανία θεωρείτο κατεξοχήν κλάδος εντάσεως εργασίας, με αποτέλεσμα πολλές παραδοσιακές πρακτικές να έχουν διατηρηθεί. Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους έχει ως συνέπεια την χρησιμοποίηση της ΠΤ σε στοιχειώδες επίπεδο. Με γοργό πια ρυθμό γίνεται κατανοητό ότι η χρήση και διάχυση της ΠΤ σε ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα παρέχει επιπρόσθετη αξία στα τουριστικά προϊόντα, επιτρέπει την άνευ προηγουμένου διασύνδεση όλων των εμπλεκομένων με τον επικερδέστερο τρόπο, βελτιώνει τις διοικητικές διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων, και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματική αντίδρασή τους, στα πλαίσια ενός πολυτάραχου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με συνεχείς αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιπροσθέτως, η μεγάλη συμβολή της ΠΤ στον Τουρισμό επαφίεται στη Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (CRM), καθώς οι οργανώσεις είναι τώρα σε θέση να έχουν παγκόσμια παρουσία και μάλιστα διαρκή (365/24), με τη χρήση του Internet, στοιχείο που επιτρέπει τη συνεχή επικοινωνία με τους καταναλωτές και τη διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος ανάλογα με τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους. Από την άλλη μεριά, με τη χρήση της σύγχρονης ΠΤ, οι επιχειρήσεις προστατεύονται από τη δημιουργία ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων, καθώς οι «ψηφιακοί» τουριστικοί παίκτες, όπως η Travelocity.com, η Expedia.com και η Marriott.com, αυξάνονται σε αριθμό και μέγεθος με ραγδαίο ρυθμό. Οι λόγοι που καθιστούν την ΠΤ ως αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας μπορούν να συμπυκνωθούν στους παρακάτω:

- Οικονομική αναγκαιότητα, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί βέλτιστη αποδοτικότητα σε διεθνές επίπεδο.
- Ραγδαίες εξελίξεις στην ΠΤ και στην εξάπλωση του Internet, καθώς και στην ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G) και της διαδραστικής τηλεόρασης (interactive television).
- Βελτίωση στη σχέση τιμής/απόδοσης της ΠΤ, με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου σε ΠΤ. Η αλλαγή των απαιτήσεων των καταναλωτών, καθώς είναι

πια συνηθισμένοι στη χρήση πιο προηγμένων προϊόντων, στις βελτιωμένες υπηρεσίες και στην απρόσκοπτη interactive επικοινωνία με τις επιχειρήσεις.

Η τουριστική βιομηχανία έχει ανάγκη από αυξημένη ευελιξία, αποδοτικότητα και ταχύτητα απόκρισης στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η επανάσταση στην ΠΤ παρέχει μια πλειάδα εργαλείων που επιτρέπουν σε καινοτόμους και δυναμικούς «παίκτες» να αναπτύξουν και να ισχυροποιήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η ΠΤ δίνει τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις να έχουν παγκόσμια παρουσία και να διαμορφώνουν συμμαχίες σε διεθνές επίπεδο με τον αποδοτικότερο και οικονομικά αποτελεσματικότερο τρόπο. Επιπλέον, νέα εξειδικευμένα προϊόντα αναπτύσσονται ώστε να ικανοποιηθούν και οι πελάτες των niche αγορών, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω διαφοροποίησης. Η ΠΤ βοηθά, επίσης, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, καθώς τα ολοκληρωμένα ενδο-επιχειρησιακά συστήματα επιτρέπουν τη μεγιστοποίηση της εσωτερικής αποδοτικότητας, τη μείωση του προσωπικού που απαιτείται για τις back-office εργασίες, τη μείωση του αριθμού των τηλεφωνικών και face-to-face συνδιαλέξεων και την απόδοση στους καταναλωτές της δυνατότητας να έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο σύνολο πληροφοριών, το οποίο ήταν μέχρι πρότινος προσβάσιμο μόνο με απευθείας επικοινωνία με τις τουριστικές οργανώσεις.

Η συνεχής αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές ενδυναμώνει την ευέλικτη και ανταγωνιστική τιμολόγηση, μεγιστοποιώντας την απόδοση των προϊόντων για τις επιχειρήσεις. Η λεπτό προς λεπτό παρακολούθηση των πωλήσεων επιτρέπει την χωρίς καθυστέρηση απόκριση των marketers σε τυχόν αναγκαίες αλλαγές στο προϊόν, την τιμολόγηση του και τις προωθητικές ενέργειες που απαιτούνται. Η χρήση της ΠΤ παρέχει πληροφορίες σχετικά με πλεονάζουσα δυναμικότητα ή ζήτηση, στοιχείο ιδιαίτερα χρήσιμο για τις επιχειρήσεις που δεν δραστηριοποιούνται σε μία μόνο τοποθεσία (π.χ. tour operators ή αερογραμμές), αφού είναι σε θέση να προωθήσουν τη ζήτηση σε περιοχές ή σημεία που υπάρχει η πλεονάζουσα δυναμικότητα. Το γεγονός της φθαρτότητας και της έλλειψης δυνατότητας φυσικής αποθήκευσης των τουριστικών προϊόντων έχει οδηγήσει σε νέες καινοτομικές διόδους για τη διοχέτευση αυτής της πλεονάζουσας δυναμικότητας. Τέτοιες διόδους αποτελούν επιχειρήσεις on-line δημοπρασιών και προσφορών της τελευταίας στιγμής όπως οι qxl.com και last-minute.com, οι οποίες επιτρέπουν στις οργανώσεις να πωλούν αδιάθετο απόθεμα προϊόντων ανώνυμα, χωρίς να εμφανίζεται η επωνυμία πριν την ολοκλήρωση της αγοράς.

Παρά ταύτα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εξελίξεις στην ΠΤ συμβάλλουν, επίσης, και στην επιβάρυνση του παράγοντα κόστος για την επιχείρηση, γι αυτό και μια ανάλυση κόστους-οφέλους είναι πάντοτε απαραίτητη. Το κόστος αγοράς του απαιτούμενου software, hardware και τηλεπικοινωνιακών μέσων, όπως, επίσης, και το κόστος ανάπτυξης και διατήρησης της on-line παρουσίας της επιχείρησης δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητα. Επιπλέον δαπάνες αποτελούν η καταχώρηση του domain name, οι προμήθειες και τα διαφημιστικά έξοδα προς τις μηχανές αναζήτησης στο Internet, οι αμοιβές και προμήθειες προς τους ηλεκτρονικούς ταξιδιωτικούς μεσάζοντες και portals όπως οι TravelWeb, Travelocity και Expedia, καθώς και τα interfaces που απαιτούνται να δημιουργηθούν όταν τα εσωτερικά ΠΣ, τα legacy systems, των επιχειρήσεων-συνεταίρων είναι ασύμβατα, μη επιτρέποντας την επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τους. Τέλος, τα έξοδα των ειδικών που θα υλοποιήσουν την εφαρμογή της ΠΤ στην επιχείρηση σε επίπεδο intranets, extranets και Internet, καθώς και τα έξοδα εκπαίδευσης του προσωπικού στις νέες τεχνολογικές λύσεις βαρύνουν κατά υπολογισμό ποσοστό τον προϋπολογισμό της επιχείρησης (Collins, Malik, 1999).

3.4. Η Πληροφοριακή Τεχνολογία - Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι προαναφερθείσες εξελίξεις έχουν άμεσες επιδράσεις στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αφού καθορίζουν τις δύο κύριες πηγές-στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Από τη μία μεριά, με τη χρήση της ΠΤ, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαφοροποιήσουν και να εξειδικεύσουν τα προϊόντα τους για κάθε πελάτη, ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει το καθαρά προσωπικό του προϊόν,

ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και απαιτήσεις. Από την άλλη μεριά, η ΠΤ είναι αυτή μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις δυνατότητες σημαντικής μείωσης εξόδων, κυρίως εξόδων διανομής και προώθησης. Σε όλον τον κόσμο, οι άμεσες εμπορικές συναλλαγές τουριστικών παραγόντων, όπως τα ξενοδοχεία, μέσω του Internet έχουν οδηγήσει σε μείωση εξόδων λόγω της περικοπής προμηθειών προς μεσάζοντες, κυρίως φυσικούς ή ηλεκτρονικούς tour operators και ταξιδιωτικούς πράκτορες. Ακόμη, η αναδιοργάνωση των διαδικασιών των τουριστικών επιχειρήσεων και η απαλοιφή των επαναλαμβανόμενων εργασιών ρουτίνας από τις ευθύνες του προσωπικού έχουν μειώσει το λειτουργικό και εργατικό κόστος αυξάνοντας, παράλληλα, την αποδοτικότητα (Connolly, 1999).

Πιθανότατα το κύριο σημείο για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά και ακόμα περισσότερο για τον Τουρισμό, είναι ότι η ΠΤ υποστηρίζει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός τρίτου, καθοριστικότερου στο σύγχρονο επιχειρείν, παράγοντα: του χρόνου. Η εξοικονόμηση χρόνου είναι παράγοντας-κλειδί, αφενός για τις επιχειρήσεις, οι οποίες ανταλλάσσουν πληροφορίες στα πλαίσια συμμαχιών πολύ ευκολότερα και γρηγορότερα και διαθέτουν πλατφόρμα επικοινωνίας με τους πελάτες, παρόντες και δυνητικούς, σε 24ωρη βάση μέσω του Internet. Αφετέρου, δε, οι πελάτες εξοικονομούν σημαντική χρονική διάρκεια, καθώς είναι σε θέση να επικοινωνούν με τον τουριστικό παράγοντα που τους ενδιαφέρει οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε σημείο, λαμβάνοντας με μεγάλη ταχύτητα τις πιο ακριβείς πληροφορίες. Το τελευταίο, μάλιστα, ενισχύεται ολοένα και περισσότερο με την ευκολία πρόσβασης που παρέχουν τα κινητά τηλέφωνα τρίτης γενιάς και η διαδραστική τηλεόραση. Επιπλέον, σε συνδυασμό με την ευκολία που προσφέρουν οι πιστωτικές κάρτες, οι χρηματικές συναλλαγές απλοποιούνται και επιταχύνονται σημαντικά.

Η ταχύτατη άνοδος της αξιοπιστίας, της ταχύτητας και των δυνατοτήτων της ΠΤ, σε συνδυασμό με την ελάττωση του κόστους της, ωθεί τις τουριστικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση και χρήση των νέων οργανωτικών εργαλείων. Καινοτομικές επιχειρήσεις στο χώρο, όπως η EasyJet, η Marriott Hotels και το Γραφείο Τουρισμού του Τυρόλου, ενίσχυσαν την ανταγωνιστικότητά τους και αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους χρησιμοποιώντας προηγμένη ΠΤ, οδηγώντας έτσι έναν ολόκληρο κλάδο ένα βήμα πιο κοντά στην εισαγωγή της ΠΤ. Οι επιχειρήσεις που έχουν αποτύχει ή θα αποτύχουν να εντάξουν στο οργανωτικό και λειτουργικό τους σχήμα, καθώς και στη στρατηγική τους, τα νέα εργαλεία της ΠΤ, αναδιοργανώνοντας εκ βάθρων τις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αλυσίδα αξίας τους, θα βρεθούν, σταδιακά, να παλεύουν για την επιβίωσή τους. Είναι, άλλωστε, εδραιωμένη, από την παγκόσμια εμπειρία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον, η άποψη ότι μόνο η καινοτομία και η δυναμική στρατηγική μπορούν να εξασφαλίσουν την επιβίωση.

3.5. Hardware, Software, Δικτύων και Τηλεπικοινωνιών στον Τουρισμό

Ένα σύνολο εξοπλισμού και εφαρμογών hardware, software, δικτύων και τηλεπικοινωνιών χρησιμοποιούνται στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως συμβαίνει και με τις περισσότερες πλέον σύγχρονες επιχειρήσεις. Η αναφορά που ακολουθεί περιορίζεται κυρίως στα στοιχεία αυτά από τα παραπάνω που έχουν ένα σημαντικό ρόλο.

Hardware

Τα mainframes έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως στο χώρο του Τουρισμού, ώστε να υποστηρίξουν τις λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων και τα συστήματα κρατήσεων που διαθέτουν, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλες αεροπορικές εταιρείες και αλυσίδες ξενοδοχείων. Στις αρχές της δεκαετίας του '70, τα mainframe συστήματα ήταν τα μόνα που είχαν τη δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων και υποστήριξης εκατοντάδων τερματικών. Γι αυτό και χρησιμοποιήθηκαν ιδιαίτερα για τη μαζική διάχυση πληροφοριών μέσω των Υπολογιστικών Συστημάτων Κρατήσεων ή Computer reservation Systems-CRS. Με την εξέλιξη των υπολογιστών και τη δημιουργία του προσωπικού υπολογιστή (PC), τα mainframes χρησιμοποιούνται μόνο σε επιχειρήσεις που απαιτείται επεξεργασία και λήψη/αποστολή τεράστιων όγκων δεδομένων και διεκπεραίωση μεγάλου αριθμού συναλλαγών ανά μονάδα χρόνου. Οι mini-computers χρησιμοποιούνται επίσης ευρέως, οι οποίοι δεν έχουν

τις δυνατότητες επεξεργασίας των mainframes, αλλά είναι αρκετά ισχυροί, αξιόπιστοι και συνάμα φτηνότεροι και μικρότεροι σε μέγεθος. Είναι, πάντως, προφανές ότι η επανάσταση στη χρήση υπολογιστών στον Τουρισμό έγινε με την εμφάνιση του PC. Όλες οι επιχειρήσεις, ακόμα και οι μικρότερες μπορούν να επωμισθούν το μικρό κόστος των PCs, τα οποία χρησιμοποιούνται είτε μόνα τους σε μικρές επιχειρήσεις είτε ως τερματικά σε σύνδεση με τα mainframes στις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα PCs υποστηρίζουν όλες τις λειτουργίες των τουριστικών επιχειρήσεων, front ή back office, από τις κρατήσεις και την έκδοση εισιτηρίων έως τη λογιστική υποστήριξη και το ιστορικό των πελατών για το τμήμα marketing. Ένα σύστημα που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος είναι τα self-service τερματικά ή κιόσκια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν απλώς για άντληση πληροφοριών, όπως για τον καιρό, αξιοθέατα, μεταφορές, φαγητό, διασκέδαση κλπ., αλλά και για πώληση εισιτηρίων ή ακόμα και ως «νυχτερινός υπάλληλος» στην υποδοχή ξενοδοχείων, σε αεροδρόμια, σταθμούς κλπ., κάτι που έχει ήδη γίνει στις ΗΠΑ. Μεγάλοι ταξιδιωτικοί πράκτορες, όπως ο Thomas Cook, έχουν πειραματιστεί με τα self-service kiosks, τα οποία, όμως, δεν έχουν αποδειχθεί οικονομικά βιώσιμη λύση. Οι δυνατότητες που υπάρχουν, πάντως, στα συστήματα αυτά είναι πολλές ιδίως μέσω της σύνδεσής τους στο Internet, καθώς οι πελάτες έχουν φανεί να αρέσκονται και να αισθάνονται άνετα με τη χρήση τους. Πολλές εταιρείες, όπως η British Telecom, προωθούν την ενσωμάτωση των συστημάτων αυτών στα γνωστά μας ATMs ή ακόμα και στους τηλεφωνικούς θαλάμους, ώστε να διευκολυνθεί η διανομή τουριστικών προϊόντων σε τοπικό επίπεδο.

Τηλεπικοινωνίες και Δίκτυα

Η κινητή τηλεφωνία είναι ένα βασικό εργαλείο, όχι μόνο στο χώρο του Τουρισμού, αλλά για ολόκληρο το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα κινητά τηλέφωνα θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον Τουρισμό όσο η διασύνδεσή τους στο Internet γίνεται ευκολότερη. Παρά ταύτα, η πρόσφατη εμπειρία έχει δείξει ότι υπάρχουν ακόμη προβλήματα με τις υπηρεσίες WAP σε θέματα ταχύτητας κόστους και ευχάριστου περιβάλλοντος διαχείρισης. Η κατάσταση αυτή αναμένεται να αλλάξει με την τηλεφωνία τρίτης γενιάς και τις αντίστοιχες συσκευές, οι οποίες θα μας επιτρέπουν εύκολη και ευχάριστη περιήγηση στο Internet, εύκολη διεκπεραίωση συναλλαγών, εύρεση πληροφοριών και γρήγορο και φτηνό downloading κ.ά. Η κινητή τηλεφωνία θα χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις και στα πλαίσια των προγραμμάτων CRM και one-to-one marketing που ακολουθούν. Παρά τις αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις, ένα μεγάλο ποσοστό των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη χρησιμοποιούν το videotext ως βασικό επικοινωνιακό εργαλείο. Το videotext είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρωτόκολλο επικοινωνίας που επιτρέπει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του τερματικού του χρήστη και ενός κεντρικού host υπολογιστή, μέσω των τηλεφωνικών γραμμών. Το σύστημα αυτό παρέχει πολλές δυνατότητες στο χρήστη, όπως ανταλλαγή πληροφοριών, αίτηση διαθεσιμότητας, κρατήσεις και προσωπικές λεπτομέρειες σχετικά με πιστωτικές κάρτες κλπ. Το videotext ήταν η βασική τεχνολογική λύση στην Ευρωπαϊκή τουριστική βιομηχανία, με την οποία οι tour operators επικοινωνούσαν με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία καθ' όλη τη δεκαετία του '80 και σημαντικό μέρος της δεκαετίας του '90. Εντούτοις, η λύση αυτή βρίσκεται τώρα στο τέλος της ζωής της. Παρά το γεγονός του χαμηλού κόστους και του σχετικά εύκολου περιβάλλοντος λειτουργίας, οι περιορισμένες δυνατότητες, η χαμηλή ταχύτητα, η έλλειψη συμβατότητας με τα CRS, το μη εξελιγμένο γραφικό περιβάλλον και η χαμηλή αξιοπιστία οδηγούν την τουριστική βιομηχανία στην υιοθέτηση του PC ως τερματικού και των Internet-based πρωτοκόλλων επικοινωνίας. Μόνο μερικές σκληροπυρηνικά παραδοσιακές επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να διατηρούν τα παλαιά συστήματα, έως ότου αποσυνδεθούν αναγκαστικά από τους tour operators και τις αερογραμμές.

Το teletext είναι ένα μονόδρομο μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί τα συστήματα τηλεοπτικής μετάδοσης για να παρέχει πληροφορίες στο ευρύ κοινό. Το σύστημα αυτό πρέπει να υποστηρίζεται από την τηλεόραση του χρήστη και παρέχει πληροφορίες σχετικά με νέα, καιρό, αφίξεις και αναχωρήσεις αεροπλάνων, καθώς και προσφορές πακέτων διακοπών της τελευταίας στιγμής. Στη Μεγάλη Βρετανία το teletext χρησιμοποιήθηκε για τη διανομή αδιάθετων προϊόντων στις χαμηλότερες οικονομικά τάξεις. Το σύστημα αυτό χρησιμεύει για την εύρεση μόνο περιορισμένων πληροφοριών και είναι αναγκαία η τηλεφωνική ή προσωπική επικοινωνία του πελάτη με τον ταξιδιωτικό πράκτορα για τις κρατήσεις και τις λεπτομέρειες του ταξιδιού. Παρά την «πρωτόγονη» πλέον φύση του, το teletext είχε χρησιμοποιηθεί ευρέως στο παρελθόν,

στην προ Internet εποχή, και σε περιορισμένο βαθμό στο παρόν, από τα χαμηλά στρώματα του πληθυσμού. Τώρα βρίσκεται σε μία φάση εκμοντερνισμού μέσω του site www.teletext.com.

Στην προ Internet εποχή άλλο ένα σύστημα είχε γίνει δημοφιλές: το EDI (Electronic Data Interchange). Το EDI χρησιμοποιεί δίκτυα υπολογιστών για την ανταλλαγή τυποποιημένων εγγράφων, όπως τιμολόγια, δελτία παραγγελιών κλπ. Το EDI στο χώρο του Τουρισμού χρησιμοποιείται για μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων μεταξύ tour operators και ταξιδιωτικών πρακτόρων σχετικά με κρατήσεις εισιτηρίων και δωματίων σε ξενοδοχεία. Το σύστημα αυτό, λόγω της εξέλιξης του Internet, έχει ήδη αντικατασταθεί από extranets, ώστε και οι μικρότεροι «παίκτες» να έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που προσφέρονται. Το EFT (Electronic Funds Transfer) διευκολύνει τη μεταφορά χρημάτων από τους πελάτες στους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων. Το EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point Of Sales) διαβάζει και τυπώνει λεπτομέρειες σχετικά με πιστωτικές κάρτες, με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικό ο απαιτούμενος χρόνος και η γραφική εργασία. Το EFTPOS είναι κατάλληλο για χρήση σε self-service τερματικά. Επιπροσθέτως, τα POS (Point Of Sales) συστήματα διευκολύνουν σημαντικά τις ενδο- επιχειρησιακές συναλλαγές και την εξαγωγή των λογαριασμών, συνδέοντας τα διαφορετικά σημεία πώλησης σε ένα ξενοδοχείο με το κεντρικό λογιστικό ΠΣ. Τα POS συστήματα παρέχουν πολλά πλεονεκτήματα σε θέματα οικονομίας χρόνου, γραφικής εργασίας, χρημάτων και απασχόλησης προσωπικού, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τα λάθη που συμβαίνουν με την χειρωνακτική μεταφορά ποσών στους λογαριασμούς. Επίσης, βελτιώνεται και ο έλεγχος και η αναπλήρωση του αποθέματος τροφίμων, αναψυκτικών και των υπόλοιπων προϊόντων που προσφέρει ένα ξενοδοχείο στους πελάτες του.

Μία μεγάλη εξέλιξη, κυρίως κατά τη δεκαετία του '90, ήταν η ανάπτυξη των δικτύων υπολογιστών. Η ενδο-επιχειρησιακή δικτύωση προκάλεσε μεγάλη αναδιοργάνωση στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Για πρώτη φορά ήταν πραγματικά δυνατή η συνεργασία και ενσωμάτωση όλων των διαθέσιμων πόρων και λειτουργιών μίας επιχείρησης. Το ίδιο συνέβη και με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα LAN (Local Area Networks) χρησιμοποιούνται σε ξενοδοχεία και ταξιδιωτικά γραφεία για τη διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και την κοινή χρήση βάσεων δεδομένων σχετικά με κρατήσεις και ιστορικό πελατών, εκτυπωτών κ.ά. Τα WAN (Wide Area Networks) επιτρέπουν τη διασύνδεση κεντρικών εγκαταστάσεων με υποκαταστήματα, όπως στην περίπτωση των αεροπορικών εταιρειών ή ξενοδοχειακών αλυσίδων. Τα LAN και WAN συνδέονται και με τα διεθνή συστήματα κρατήσεων και διαθεσιμότητας, τα CRS και GDS, τα οποία θα αναλυθούν διεξοδικά σε άλλες ενότητες. Τα δίκτυα είναι, σαφώς αναφαίρετο και απαραίτητο στοιχείο λειτουργίας ολόκληρου του τουριστικού κυκλώματος.

Καθώς θα εξελίσσονται οι τηλεπικοινωνίες και τα δίκτυα, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα έχουν νέα μέσα στη διάθεσή τους για την προώθηση των προϊόντων τους. Η εμφάνιση των ISDN συνδέσεων, αλλά κυρίως των DSL (Digital Subscriber Lines) θα φέρει μεγάλες αλλαγές στη χρήση των πολυμέσων στο Internet, καθώς θα είναι δυνατό το downloading μεγαλύτερου όγκου δεδομένων με ήχο, μουσική, γραφικά, animation κλπ. Οι πελάτες θα έχουν στη διάθεσή τους interactive brochures και videos για να επιλέξουν τα τουριστικά προϊόντα που επιθυμούν, τα οποία, λόγω των υψηλών ταχυτήτων διαμεταγωγής δεδομένων, θα μπορούν να τα βλέπουν on-line και real-time, χωρίς καμία αναμονή.

Software

Το λογισμικό που χρησιμοποιείται από τις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι είτε στη μορφή έτοιμου τυποποιημένου πακέτου ή να προκύπτει από ίδια ανάπτυξη εντός της επιχείρησης ή σε συνεργασία με μία εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού. Οι περισσότερες εφαρμογές, πάντως, που συναντούμε στο χώρο του Τουρισμού είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω κατηγοριών. Η συνήθης πρακτική που ακολουθείται από τις γνωστές εταιρείες λογισμικού είναι η ανάπτυξη μιας εφαρμογής για έναν συγκεκριμένο πελάτη, η οποία έπειτα διαμορφώνεται σε πιο τυποποιημένο επίπεδο ώστε να μπορεί να εγκατασταθεί και σε άλλους πελάτες του ίδιου τομέα. Επιπλέον υποσυστήματα (modules) χρησιμοποιούνται μετά για την εξειδίκευση και προσαρμογή του τυποποιημένου συστήματος σε περιβάλλοντα πελατών με πιο ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις. Προφανώς, βέβαια, οι τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν,

όπως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως, ευρέως γνωστές εφαρμογές επεξεργασίας κειμένου, παρουσιάσεων κλπ. όπως το Microsoft Office και λειτουργικά συστήματα ειδικά για δίκτυα, όπως τα Windows NT. Το λογισμικό στον Τουρισμό και ιδίως στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά διακρίνεται σε front-office εφαρμογές, οι οποίες διευκολύνουν τις συναλλαγές με τους πελάτες, όπως οι κρατήσεις το check-in και το check-out στα ξενοδοχεία, οι κρατήσεις στα ταξιδιωτικά πρακτορεία και στις αεροπορικές εταιρείες κ.ά., και σε back-office εφαρμογές, οι οποίες αφορούν τις οργανωτικές, λειτουργικές και διοικητικές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης, όπως η χρηματοοικονομική και λογιστική υποστήριξη, η μισθοδοσία, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες κ.ά. Η μεγάλη επιδίωξη, η οποία υλοποιείται πια από κάποιες εταιρείες, είναι η άρρηκτη σύνδεση και ολοκλήρωση των παραπάνω εφαρμογών σε ένα ενιαίο σύστημα. Κάτι τέτοιο θα δώσει μία ισχυρή ώθηση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και θα οδηγήσει παράλληλα σε περικοπή δαπανών.

Μία τάση που ενισχύεται συνεχώς είναι η χρήση πολυμέσων από τους τουριστικούς παράγοντες για την προώθηση των προϊόντων τους. Τα πολυμέσα, με το να συνδυάζουν ήχο, εικόνα, κίνηση, γραφικά και κείμενο, δίνουν την καλύτερη εμπειρία που μπορεί να έχει ο πελάτης από το τουριστικό προϊόν που σκοπεύει να αγοράσει. Παρουσιάσεις των προϊόντων με τη χρήση πολυμέσων μπορούν να ενσωματωθούν είτε στη διαδικτυακή παρουσία μιας επιχείρησης είτε να δοθούν με τη μορφή CD στους πελάτες. Δυστυχώς, όμως, οι αργές ταχύτητες μεταφοράς δεδομένων στο Internet δεν επιτρέπουν ακόμα την ανάπτυξη αυτού του τρόπου προώθησης, ενώ και η παροχή CD έχει αποδειχθεί σχετικά ασύμφορη.

Η ΠΤ, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στην κινητή τηλεφωνία, θα μπορέσει να μεταφέρει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες στον τουρίστα με τη μορφή και την ποσότητα που τις θέλει ο ίδιος και, κυρίως όπου κι αν βρίσκεται. Εδώ ακριβώς βρίσκεται το μέλλον στην εφαρμογή της ΠΤ στον Τουρισμό. Όχι μόνο θα υπάρξει μείωση σε άχρηστα φυλλάδια, αλλά η επίδειξη των προϊόντων θα είναι πιο ρεαλιστική και, συνεπώς πιο ελκυστική. Η παροχή εικόνων, video, ήχων και γραφικών εύκολα, γρήγορα και φτηνά, με τον επιθυμητό από τον κάθε πελάτη τρόπο, θα ενδυναμώσει τα στελέχη marketing στην προσπάθειά τους να στοχεύσουν σε μικρότερες αγορές και πελάτες με εξειδικευμένες ανάγκες και επιθυμίες.

3.6. Computer Reservation Systems (CRS) και Global Distribution Systems (GDS)

Αναμφισβήτητα, τα CRS αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη συνεισφορά της ΠΤ στην τουριστική βιομηχανία από τη δεκαετία του '80 και μετά. Είναι, κατά βάση, υπολογιστικά συστήματα που βοηθούν τις τουριστικές επιχειρήσεις να χειρίζονται τα αποθέματά τους επικερδώς και να διανέμουν τα προϊόντα τους με ευκολότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Τα CRS συνήθως διαχειρίζονται από τουριστικούς παραγωγούς όπως οι αερογραμμές τα ξενοδοχεία και οι tour operators και ενσωματώνουν υπολογιστικά ή/και videotext συστήματα, εκτενή δίκτυα και mainframes. Υποστηρίζουν ένα μεγάλο αριθμό τερματικών σε ταξιδιωτικούς πράκτορες ή άλλες τουριστικές επιχειρήσεις. Από το 1980 και μετά τα CRS επεκτάθηκαν ραγδαία, επηρεάζοντας όλο το τουριστικό κύκλωμα. Η άμεση και στιγμιαία ανανέωση και παροχή πληροφοριών, σε συνδυασμό με την υποστήριξη πραγματοποίησης και επιβεβαίωσης κρατήσεων και αργότερα την αγορά ενός μεγάλου εύρους τουριστικών προϊόντων είναι τα κύρια πλεονεκτήματα ενός CRS. Εντούτοις, το κόστος εγκατάστασης, η έλλειψη φιλικού στο χρήστη περιβάλλοντος εργασίας και η εύνοια προς συγκεκριμένους προμηθευτές των CRS είναι μειονεκτήματα άξια λόγου.

Αρχικά εμφανίστηκαν στις αρχές τις δεκαετίας του '60, με στόχο να αποτελέσουν ένα αποδοτικό εργαλείο για τη διαχείριση του αποθέματος των τουριστικών προϊόντων. Η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς τις περασμένες δεκαετίες είχε δείξει ότι ο κλάδος μπορούσε να διοικηθεί μόνο με τη βοήθεια ισχυρών υπολογιστικών συστημάτων. Οι αεροπορικές εταιρείες ήταν πρωτοπόροι στην εισαγωγή της τεχνολογίας των CRS, καθώς ήταν οι πρώτες που αντικατέστησαν τα χειρωνακτικά συστήματα κρατήσεων τους με ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Σύντομα, διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων και tour operators

συνειδητοποιήσαν τη δυναμική του νέου συστήματος και προχώρησαν στη δημιουργία κεντρικοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων κρατήσεων (central reservation systems). Ο όρος CRS χρησιμοποιείται συχνά ως όρος-ομπρέλα που καλύπτει όλη την ποικιλία των χρησιμοποιούμενων συστημάτων. Τα CRS είναι σε θέση να παρέχουν σημαντικά στρατηγικά εργαλεία για τις επιχειρήσεις και τους προορισμούς, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να διαμορφωθούν ως αυτόνομες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SBUs) και να δράσουν ως μία νέα ανεξάρτητη βιομηχανία διανομής τουριστικών προϊόντων.

Η συνένωση αεροπορικών CRS οδήγησε στα Παγκόσμια Συστήματα Διανομής ή Global Distribution Systems (GDS), τα οποία ενσωματώνουν ένα πλήθος υπηρεσιών και προϊόντων και παρέχουν μία παγκόσμια πληροφοριακή υποδομή διανομής για ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα. Τα CRS και τα GDS αποτέλεσαν τους σημαντικότερους πρεσβευτές και παράγοντες αλλαγής στην τουριστική βιομηχανία πριν την είσοδο του Internet, αποτελώντας τα πληρέστερα συστήματα τουριστικής διανομής και, γενικότερα, marketing. Συχνά οι διάφοροι παράγοντες τα αποκαλούσαν "travel supermarkets". Η επέκταση του Τουρισμού τις τελευταίες δεκαετίες και οι αλλαγές στη ζήτηση και την προσφορά ήταν αυτά που οδήγησαν στην μετεξέλιξη των CRS σε GDS.

Τα GDS ικανοποιούν την ανάγκη των καταναλωτών για εύκολη πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών που σχετίζονται με τις τιμές και τη διαθεσιμότητα μιας ποικιλίας επιλογών ταξιδιών και διαμονής. Οι καταναλωτές επιζητούν, επίσης άμεση επιβεβαίωση και γρήγορη εξαγωγή των απαραίτητων εγγράφων σχετικά με τις κρατήσεις τους. Η επιτυχία των GDS έγκειται στο συνδυασμό παροχής πληροφοριών σχετικά με το ταξίδι και τον προορισμό με ακρίβεια, πληρότητα και εγκυρότητα, και ταχύτητας επικοινωνίας και απόκρισης των προμηθευτών προς τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι τουριστικοί προμηθευτές χρησιμοποιούν τα CRS και τα GDS για τη διαχείριση και διανομή της δυναμικότητας και του αποθέματος τους. Τα CRS προσφέρουν εσωτερικές λύσεις για τον έλεγχο του αποθέματος και την πρόβλεψη της ζήτησης. Τα GDS μπορούν να χαρακτηριστούν ως το «κυκλοφορικό σύστημα» των τουριστικών προϊόντων στη διεθνή αγορά. Επομένως, ο συνδυασμός των CRS και GDS δίνει τη δυνατότητα στους τουριστικούς παράγοντες να ελέγχουν, να προωθούν και να πουλούν τα προϊόντα τους σε παγκόσμια κλίμακα, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του βαθμού πληρότητάς τους και τη μείωση της εποχικότητας. Επιπλέον, κοστίζουν λιγότερο σε σχέση με άλλες επιλογές διανομής έχουν χαμηλότερα κόστη επικοινωνίας και επιτρέπουν την ευέλικτη τιμολόγηση και προσαρμογή της διαθεσιμότητας των προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνεται η τουριστική προσφορά στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Τέλος, παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη ζήτηση και τη θέση των ανταγωνιστών στο τουριστικό κύκλωμα.

Τα GDS είναι ιδιαίτερος ωφέλιμα και για τους τουριστικούς μεσάζοντες, καθώς υποστηρίζουν γρήγορες, έγκυρες και αξιόπιστες απαντήσεις στα αιτήματα των πελατών. Κι αυτό επιτυγχάνεται με χαμηλότερα έξοδα επικοινωνίας και πραγματοποίησης των κρατήσεων, διευκολύνοντας, παράλληλα, και την πληρωμή των προμηθειών από τους μεσάζοντες στους προμηθευτές.

Τα χρηματικά οφέλη είναι σημαντικά και για τους ιδιοκτήτες των εταιρειών που διευθύνουν τα GDS και περιλαμβάνουν έσοδα από τις προμήθειες, τις εγγραφές και τη συμμετοχή στο σύστημα των τουριστικών επιχειρήσεων και προώθηση των συμμετεχόντων στη διοίκηση εταιρειών μέσω εμφάνισής τους με προτεραιότητα εντός του συστήματος, ιδίως στα αεροπορικά CRS και GDS (παρόλο που κάτι τέτοιο απαγορεύεται στην περίπτωση των GDS).

Τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι τουριστικοί παράγοντες από τα CRS και τα GDS στην προσπάθειά τους να γεφυρώσουν τα προσφερόμενα προϊόντα με την τουριστική ζήτηση εκτείνονται από τη μείωση σε κόστη διανομής, προώθησης, επικοινωνίας, εργασίας έως την υποστήριξη της κερδοφορίας, της βελτίωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, του relationship marketing, της ευελιξίας, της δημιουργίας συμμαχιών και της χρήσης του συστήματος ως στρατηγικό εργαλείο και εμπόδιο εισόδου των ανταγωνιστών.

Λόγω της μεγάλης σημασίας τους για τον Τουρισμό και, ειδικότερα, για τον ξενοδοχειακό κλάδο, η πορεία και η χρήση των CRS και GDS θα αναλυθεί εκτενώς στο 2^ο Μέρος της παρούσας εργασίας.

3.7. Εφαρμογές Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον Τουρισμό

Στην ανάλυση που προηγήθηκε αναφέρθηκαν ήδη πολλές εφαρμογές της ΠΤ στον Τουρισμό, η πορεία τους από το παρελθόν στο μέλλον, η χρησιμότητα τους και τα παρόντα και μελλοντικά οφέλη τους για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

3.8. Το Τρισδιάστατο Πλαίσιο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας

Η συνεισφορά της ΠΤ στον Τουρισμό είναι πολυδιάστατη, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώσουν την εσωτερική τους αποδοτικότητα, να δημιουργήσουν συμμαχίες και στενές επαφές με συνεργάτες και άλλους εμπλεκόμενους παράγοντες και να αναπτύξουν την αποτελεσματική επικοινωνία τους με τον υπόλοιπο κόσμο σε διεθνή κλίμακα.

Η ΠΤ δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τους τρεις άξονες και να αναπτύξουν πολλούς συνδυασμούς με τα προσφερόμενα εργαλεία, ώστε να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες τους. Οι συνδυασμοί αυτοί καλύπτουν τις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες (άξονας Intranet), την διεπιχειρησιακή επικοινωνία με μεσάζοντες, συνεργάτες και παραρτήματα (άξονας Extranet) και την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές σε διεθνές επίπεδο (άξονας Internet). Η ικανότητα των τουριστικών παραγόντων να χρησιμοποιήσουν το παραπάνω πλαίσιο και να υλοποιήσουν τους συνδυασμούς και τις στρατηγικές που προκύπτουν θα καθορίσει τη μελλοντική ανταγωνιστικότητά τους, σε έναν κλάδο που υφίσταται δομικές αλλαγές και στους τρεις άξονες του πλαισίου αυτού (Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill, 1998).

Ενδο-Επιχειρησιακές Λειτουργίες με τη Χρήση Intranets

Η ΠΤ υποβοηθά τις εσωτερικές λειτουργίες μίας τουριστικής επιχείρησης κυρίως με την υποστήριξη ολοκλήρωσης μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της. Η ολοκλήρωση αυτή επικεντρώνεται, κατά βάση, μεταξύ των λειτουργιών back office και front office, επιτρέποντας έτσι την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε συνδυασμό με τη διευκόλυνση των διοικητικών εργασιών. Ο στόχος είναι πάντα η βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας σε λειτουργικό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο της επιχείρησης. Παραδείγματα ενδο-επιχειρησιακών συστημάτων αποτελούν τα παρακάτω:

- Συστήματα Διαχείρισης Ξενοδοχειακών Μονάδων (Property Management Systems-PMS)
- Ξενοδοχειακά Πληροφοριακά Συστήματα (Hotel Information Systems-HIS).
- Ολοκληρωμένα συστήματα POS (Point-Of-Sales).
- Συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων για tour operators, μεταφορικές εταιρείες και άλλους τουριστικούς παράγοντες.
- Πληροφοριακά συστήματα μισθοδοσίας, προσωπικού, λογιστικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης, προμηθειών κλπ.

Διεπιχειρησιακές Λειτουργίες με τη Χρήση Extranets (και του Internet)

Η τεχνολογία δικτύων μπορεί να υποστηρίξει την επικοινωνία και διασύνδεση μεταξύ διαφόρων οργανισμών. Τα extranets έδωσαν την ευκαιρία στους οργανισμούς αυτούς να έχουν ένα ασφαλές interface μεταξύ τους, στο οποίο η πρόσβαση θα περιορίζεται μόνο σε αυτούς που είναι εντεταλμένοι. Πολλές εφαρμογές έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο λειτουργίας των extranets. Σε αυτές ανήκουν και οι παρακάτω βασικές εφαρμογές, μερικές από τις οποίες έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες:

- EDI (Electronic Data Interchange) μεταξύ των tour operators, πρακτορείων και προορισμών για την ανταλλαγή λιστών επιβατών, τιμολογίων κλπ.
- CRS και GDS για την πραγματοποίηση και επιβεβαίωση κρατήσεων, έλεγχο διαθεσιμότητας μέσω μεταφοράς και καταλυμάτων και προώθηση λοιπών τουριστικών προϊόντων

(ενοικιάσεις αυτοκινήτων, πακέτα διακοπών κ.ά.), με αυξανόμενη επέκταση στο Internet, ώστε να προσεγγισθούν απευθείας οι τελικοί καταναλωτές.

- Extranets μεταξύ μικρών ή μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων που τοποθετούνται γεωγραφικά στον ίδιο προορισμό, στο πλαίσιο των Συστημάτων Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Systems-DMS), για την καλύτερη προώθηση όλων των συμπληρωματικών προϊόντων που παρέχονται στους τουρίστες σε αυτόν τον συγκεκριμένο προορισμό.

Αλληλεπίδραση με τους Καταναλωτές Μέσω του Internet

Η εξέλιξη του e-Commerce βοηθά τις τουριστικές επιχειρήσεις να επικοινωνούν απευθείας με τους καταναλωτές και να τους προσφέρουν εξειδικευμένα στις ανάγκες τους προϊόντα. Το αποτέλεσμα είναι η εξάλειψη του μεσάζοντα στην παροχή πληροφοριών και προώθηση προϊόντων, πουλώντας έτσι, τα προϊόντα απευθείας στον καταναλωτή χωρίς καταβολή προμηθειών ή άλλα έξοδα, όπως η εκτύπωση και διανομή διαφημιστικών φυλλαδίων. Άλλωστε, στη θέση των φυλλαδίων, έχει αρχίσει να γίνεται δημοφιλής η διανομή CD-ROMs, που επιτρέπουν την χρησιμοποίηση των πολυμέσων με τις ευεργετικές συνέπειες που έχουν αναλυθεί και σε προηγούμενη ενότητα.

Επιπροσθέτως, η πραγματοποίηση των συναλλαγών μέσω Internet μειώνει το αντίστοιχο κόστος. Η εταιρεία Sun είχε μετρήσει ότι οι πρόσωπο με πρόσωπο τραπεζικές συναλλαγές κοστίζουν περίπου \$1, οι συναλλαγές μέσω τηλεφωνικών κέντρων περίπου \$0,5, ενώ οι συναλλαγές μέσω Internet κοστίζουν περίπου \$0,15. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το συνολικό κόστος τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους με τη χρήση του Internet.

Ακόμα πιο σημαντικό στοιχείο, όμως, είναι η ώθηση που δίνει το Internet στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM). Η αυξημένη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους πελάτες και η καταγραφή των ατομικών επιθυμιών και προτιμήσεων τους οδηγούν στην ανάπτυξη One-to-One marketing, με άμεσο αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την ακριβέστερη τμηματοποίηση και τη διενέργεια πιο επικεντρωμένων προωθητικών ενεργειών.

Η χρήση του Internet, προφανώς, δεν είναι επωφελής μόνο για τις επιχειρήσεις. Οι πελάτες είναι ιδιαίτερος ωφελημένοι, αφού η πρόσβαση στο Internet σημαίνει εύκολη, φτηνή και γρήγορη πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών σχετικά με τα τουριστικά προϊόντα. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να φιλτραριστούν, να αποθηκευτούν και να τυπωθούν ανάλογα με τις ιδιαίτερες προτιμήσεις και απαιτήσεις κάθε πελάτη. Από τη στιγμή που η πρόσβαση στο Internet δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα σημεία, ο πελάτης έχει στη διάθεσή του τις επιθυμητές πληροφορίες από το σπίτι, τη δουλειά ή ακόμα και στο δρόμο ή τον προορισμό του, μέσω της κινητής τηλεφωνίας.

Και, βέβαια, η χρήση του Internet δεν περιορίζεται στην παροχή πληροφοριών, αλλά και στην πραγματοποίηση συναλλαγών, όπως οι on-line κρατήσεις και πληρωμές. Το σημαντικότερο, δε, είναι ότι όλες αυτές οι πληροφορίες και δυνατότητες συναλλαγών είναι διαθέσιμες σε 24ωρη βάση όλες τις μέρες του χρόνου! Το Internet δίνει ευκαιρία ακόμα και για C2C αλληλεπίδραση, μέσω της δημοσίευσης πληροφοριών, κριτικών και εντυπώσεων σχετικά με τουριστικά προϊόντα, εταιρείες και προορισμούς από καταναλωτές προς καταναλωτές. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το forum της lonelyplanet (www.lonelyplanet.com) για ανταλλαγή εμπειριών από διάφορους προορισμούς ή η ιστοσελίδα των δυσαρεστημένων επιβατών της United Airlines www.untied.com, η οποία στοχεύει στην άσκηση πίεσης στην εταιρεία για βελτίωση των υπηρεσιών της.

Είναι, λοιπόν, προφανές ότι το Internet αποτελεί μία πραγματική επανάσταση στο χώρο του Τουρισμού, είτε το εξετάσουμε από τη μεριά της προσφοράς είτε της ζήτησης. Και είναι σίγουρο πως, παρά τη ραγδαία άνοδο της χρήσης του Internet, είμαστε ακόμα στην αρχή της πραγματικής εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων που μας προσφέρει.

Ανταγωνισμός και οι Συμμαχίες στο Σύγχρονο Τουριστικό Περιβάλλον

Όπως συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στους υπόλοιπους κλάδους, οι τουριστικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη σε παγκόσμια πια κλίμακα. Το γεγονός

αυτό τις οδηγεί να βελτιώσουν την διαχείριση των πόρων τους, υλικών και ανθρώπινων και να επικεντρωθούν στις δραστηριότητες εκείνες που τους προσφέρουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοχεύοντας και σε μικρά κερδοφόρα τμήματα της αγοράς με εξειδικευμένες ανάγκες. Αυτό σημαίνει άμεσα ότι η έννοια του outsourcing περιφερειακών δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν στην αλυσίδα αξίας και η δημιουργία συμμαχιών σε οριζόντιο ή κάθετο επίπεδο με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι επιτακτικές στρατηγικές κινήσεις στο χώρο του τουριστικού επιχειρείν, πάντα με την αρωγή των σύγχρονων εφαρμογών της ΠΤ. Οι επιχειρήσεις, άλλωστε, έχουν κατανοήσει πλήρως το γεγονός ότι η υλοποίηση της τουριστικής στρατηγικής περνά μέσα από το δρόμο της ΠΤ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ

Η χρήση της ΠΤ στη τουριστική βιομηχανία οφείλεται ως ένα βαθμό στην αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της τουριστικής ζήτησης. Η διαχείριση της ραγδαίας ανόδου τόσο του αριθμού όσο και των ποιοτικών απαιτήσεων των σύγχρονων ταξιδιωτών καθιστά αναγκαία τη χρήση ισχυρών εφαρμογών ΠΤ, οι οποίες παράλληλα επιτρέπουν την επέκταση του αριθμού και της εξειδίκευσης των τουριστικών προϊόντων. Επομένως, από τη μία μεριά η ΠΤ διευκολύνει την επέκταση της βιομηχανίας και τη μεγέθυνση της αγοράς και από την άλλη μεριά, η αύξηση του όγκου της ζήτησης απαιτεί εξελιγμένες εφαρμογές ΠΤ για τη διαχείριση των τουριστικών οργανώσεων. Κάθε τουρίστας είναι διαφορετικός περικλείοντας ένα μοναδικό μίγμα εμπειριών, κινήτρων και επιθυμιών. Ειδικά όμως στην περίπτωση της σύγχρονης τουριστικής ζήτησης οι τουρίστες από τις κύριες εξαγωγικές περιοχές του κόσμου ταξιδεύουν συχνότερα, έχουν βελτιωμένες γλωσσικές και τεχνολογικές δεξιότητες και μπορούν να λειτουργήσουν σε πολυπολιτισμικά και απαιτητικά περιβάλλοντα εκτός της χώρας τους.

Το Internet έχει φέρει επανάσταση στην ευελιξία με την οποία ο πελάτης επιλέγει τα επιθυμητά προϊόντα και στην ευκολία της παροχής υπηρεσιών από τους τουριστικούς παράγοντες. Ως αποτέλεσμα της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και της σημαντικής βελτίωσης του επιπέδου ζωής, οι πελάτες γίνονται πιο απαιτητικοί και επιλεκτικοί και απολαμβάνουν όλο και περισσότερες ευκολίες στο περιβάλλον που λειτουργούν καθημερινά. Οι τουρίστες ζητούν πλέον προϊόντα προστιθέμενης αξίας για τα χρήματά τους αλλά, ίσως περισσότερο για το διαθέσιμο χρόνο τους. Έχοντας πληθώρα εμπειριών από ποικιλία τουριστικών προϊόντων και προορισμών, σε συνδυασμό και με την έλλειψη χρόνου, οι σύγχρονοι ταξιδιώτες βασίζονται ιδιαιτέρως στα ηλεκτρονικά μέσα για την άντληση πληροφοριών και την επικοινωνία των αναγκών και επιθυμιών τους στους τουριστικούς προμηθευτές με ταχύτητα, εγκυρότητα και πληρότητα (Buchalis, 1998).

4.1. Ζήτηση Επαγγελματικών Ταξιδιών - Ταξιδιών Αναψυχής και Internet

Αναπόφευκτα τα άτομα που ταξιδεύουν συχνά για επαγγελματικούς λόγους είναι πιο έμπειρα και εξοικειωμένα σε ότι αφορά προορισμούς, τουριστικά προϊόντα και απαιτούμενες διαδικασίες. Για παράδειγμα, κάποιος που ταξιδεύει από Λονδίνο προς Παρίσι σε εβδομαδιαία βάση γνωρίζει από την εμπειρία του, πολύ περισσότερες πληροφορίες για τη συγκοινωνία Eurostar από όσες η πλειονότητα των ταξιδιωτικών πρακτορείων και το Internet μπορούν να του προσφέρουν. Η συχνότητα χρήσης μιας συγκεκριμένης τουριστικής υπηρεσίας, η γνώση του προορισμού, καθώς και ο διαθέσιμος χρόνος για μη επαγγελματικές δραστηριότητες στον εν λόγω προορισμό, είναι καθοριστικοί παράγοντες της ποσότητας των δεδομένων που απαιτούνται από τους επισκέπτες. Οι τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής επιζητούν ασύγκριτα περισσότερη πληροφόρηση απ' ό,τι οι έμπειροι, συνήθως για επαγγελματικούς λόγους, ταξιδιώτες. Αυτό που απαιτούν οι έμπειροι ταξιδιώτες είναι το μεγαλύτερο βάθος στην πληροφόρηση, όπως, επίσης, και η σιγουριά ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες τους θα ικανοποιηθούν με τον ίδιο τρόπο που ικανοποιήθηκαν και στο παρελθόν. Επομένως ο όγκος καθώς και ο τρόπος παρουσίασης των πληροφοριών που απαιτεί κάθε τμήμα της αγοράς διαφέρει σημαντικά.

Επομένως, οι έμπειροι και οι γνώστες των προορισμών αισθάνονται πιο άνετοι κατά την οργάνωση του ταξιδιού τους και χρησιμοποιούν όλα τα εργαλεία που προσφέρει η ΠΤ για την εξατομίκευση του επιθυμητού τουριστικού προϊόντος ανάλογα με τις προτιμήσεις τους. Ενώ το Internet έχει εξοπλίσει όλους τους ταξιδιώτες, έμπειρους ή άπειρους, με επιπλέον επιλογές, οι τελευταίοι αισθάνονται πιο άνετα όταν χρησιμοποιούν τους παραδοσιακούς τουριστικούς μεσάζοντες για να κανονίσουν τα ταξίδια τους. Αυτό συμβαίνει για τον απλό λόγο ότι ο tour

operator είναι αυτός που κανονίζει το μέρος διαμονής και τη μεταφορά στον προορισμό και επιπλέον έχει και εντεταλμένο αντιπρόσωπο στον προορισμό, στοιχεία που προσδίδουν ασφάλεια και σιγουριά στον άπειρο ταξιδιώτη. Ως εκ τούτου, ενώ ο έμπειρος ταξιδιώτης χρησιμοποιεί το Internet για να δημιουργήσει προσωπικά και εξειδικευμένα πακέτα, ο άπειρος ταξιδιώτης δεν θα προχωρήσει πέρα από το να βρει απλώς ένα έτοιμο πακέτο.

Είναι γεγονός ότι τα επαγγελματικά ταξίδια αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των on-line ταξιδιωτικών κρατήσεων, όχι μόνο επειδή μεταβλητές, όπως ώρες αναχώρησης και άφιξης και προορισμοί, είναι προκαθορισμένες, αλλά και επειδή οι επαγγελματίες ταξιδιώτες έχουν καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και είναι πιο εξοικειωμένοι με τους υπολογιστές. ΓΓ αυτό και ο τομέας των επαγγελματικών ταξιδιών είναι σαφώς πιο κερδοφόρος από αυτόν των ταξιδιών αναψυχής. Σταδιακά, οι περισσότερες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν αυτή την αγορά σημειώνουν άνοδο των B2B συναλλαγών τους, κυρίως με την ανάπτυξη της παρουσίας τους στο Internet.

Αντιθέτως, το Internet παρουσιάζει σημαντικά πιο αργού ρυθμού διείσδυση από ό,τι αναμενόταν στην αγορά των ταξιδιών αναψυχής, ιδιαίτερα της Ευρώπης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι τα πακέτα διακοπών, τα οποία είναι τα πιο δημοφιλή προϊόντα στον Ευρωπαϊκό τουρισμό αναψυχής, επιλέγονται κυρίως από ανθρώπους που ανήκουν στα χαμηλά και μέσα οικονομικά στρώματα και, ως εκ τούτου, είναι λιγότερο εξοικειωμένοι με τη χρήση των υπολογιστών και του Internet. Επιπροσθέτως, ο έλεγχος του τουρισμού αναψυχής στην Ευρώπη έχει περάσει στα χέρια μεγάλων πολυεθνικών εταιριών προερχόμενων από πρόσφατες συγχωνεύσεις, όπως οι Preussag, Rewe, Thomas Cook, Kuoni και Airtours. Οι μεγάλοι αυτοί tour operators και ταξιδιωτικοί πράκτορες απειλούνται από μείωση των μεριδίων αγοράς τους, αφού το Internet παρέχει στους τελικούς καταναλωτές τη δυνατότητα πραγματοποίησης κρατήσεων και προγραμματισμού των ταξιδιών τους χωρίς την παρουσία μεσαζόντων. Επιπλέον, τα χαμηλά περιθώρια κέρδους των tour operators δεν τους επιτρέπουν την αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων τους από παραδοσιακό (legacy systems, videotext) σε Internet-based. Παρά ταύτα, ένα μεγάλο ποσοστό ταξιδιωτών για λόγους αναψυχής που προέρχονται κυρίως από τη Βόρεια Αμερική και τη Νότια Ευρώπη οργανώνουν κατά κανόνα τις διακοπές τους χωρίς τη βοήθεια κανενός μεσάζοντα. Είναι προφανές ότι το Internet αποτελεί για τους ταξιδιώτες αυτούς μια ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών και δίοδο αγοράς οποιουδήποτε τουριστικού προϊόντος. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν τον νέο ρόλο του Internet στο χώρο τους και αναδιοργάνωσαν τις διαδικασίες τους με τον πιο επικερδή τρόπο. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι no-frills αερογραμμές easyJet και Ryanair, οι οποίες μετρούν άνω του 80% των κρατήσεων τους μέσω Internet, καθώς και μια πληθώρα μικρών ανεξάρτητων ξενοδοχείων, τα οποία βρίσκουν σημαντικά ευκολότερο και πιο επικερδές να επικοινωνούν απ' ευθείας με τους πελάτες τους μέσω Internet. Εκτός από τους ταξιδιώτες που προέρχονται από τις προαναφερθείσες περιοχές και αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, ένα ακόμα τμήμα της αγοράς που παρουσιάζει άνοδο της χρήσης του Internet για τουριστικό σκοπό είναι τα άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία συνδυάζουν βελτιωμένο βιοτικό επίπεδο, καλύτερη εκπαίδευση και υψηλότερο δείκτη εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες και το Internet.

4.2. Ποσοτική Ανάπτυξη της Τουριστικής Ζήτησης και ο On-line Πληθυσμός

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, θα υπάρχει σημαντική αύξηση του τουριστικού όγκου μέχρι το 2020, στο βαθμό που περίπου το 20% του παγκόσμιου πληθυσμού θα ταξιδεύει. Επίσης, αυξάνεται η ανά τουρίστα δαπάνη για τουριστικά προϊόντα και η συχνότητα ταξιδιών, αλλά μειώνεται ο χρόνος που δαπανάται σε κάθε ταξίδι. Είναι, ακόμη, ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι αυξάνονται τα ταξίδια μεγάλων αποστάσεων, καθώς οι σύγχρονοι ταξιδιώτες έχουν πολλές εμπειρίες από τους συνήθεις προορισμούς και αναζητούν εναλλακτικούς, άγνωστους και ασυνήθιστους. Όλες οι παραπάνω τάσεις απαιτούν πιο

εξελιγμένες εφαρμογές ΠΤ από τη μεριά της τουριστικής βιομηχανίας, ώστε να ικανοποιηθεί η διογκούμενη και διαφοροποιημένη τουριστική ζήτηση.

Αν συνδυάσουμε τις παραπάνω τάσεις με τη συνεχιζόμενη αλματώδη άνοδο της διείσδυσης του Internet, αλλά και της κινητής τηλεφωνίας, τότε είναι προφανές ότι μεγαλώνει όλο και περισσότερο το τμήμα εκείνο της τουριστικής ζήτησης που επιθυμεί την χρήση του Internet και της κινητής τηλεφωνίας για την αγορά και χρήση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το on-line shopping στην Ευρώπη έχει αυξηθεί από 4.7 εκ. το 2008 σε 43.6 εκ το 2011 ή περίπου το 11% του πληθυσμού της Γηραιάς Ηπείρου, αύξηση σχεδόν 1000% σε πέντε χρόνια. Αντίστοιχα, η αύξηση σε ευρώ του on-line shopping κυμαίνεται στο 2742.5%, από € 678 εκ το 2008 σε € 18.6 δισ. το 2011.

Πάνω από 50% των Ευρωπαίων χρηστών του Internet κάνουν πρώτα μία αναζήτηση στο δίκτυο πριν προχωρήσουν στην τελική αγορά ενός προϊόντος. Περίπου το 27% δηλώνουν πως ήδη αγοράζουν προϊόντα on-line, ενώ το 32% δηλώνουν ότι συλλέγουν πληροφορίες και προδιαγραφές προϊόντων, συγκρίνουν τιμές ή επισκέπτονται on-line καταστήματα, αλλά δεν προχωρούν σε αγορές. Στην Ευρώπη εκτιμάται ότι περίπου 17 εκ. ταξίδια που έγιναν από Ευρωπαίους ξεκίνησαν από το Internet, από τα οποία 4 εκ. κρατήθηκαν και πληρώθηκαν μέσω Internet (στοιχεία 2009). Τα ταξίδια που κλείνονται on-line είναι μικρότερα σε διάρκεια από αυτό που κλείνονται off-line, είτε είναι ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους είτε αναψυχής, και, μάλιστα, η διαδικασία κλεισίματος τους ξεκινάει αργά, κοντά στην ημέρα αναχώρησης. Δημοφιλή τουριστικά προϊόντα που αγοράζονται on-line είναι διακοπές για χειμερινά σπορ, ειδικά γεγονότα (φεστιβάλ, εκθέσεις κλπ.) και γενικά οτιδήποτε θεωρείται πιο εξειδικευμένο από τα προϊόντα μαζικού τουρισμού (special interest tourism products).

Οι on-line ταξιδιώτες συνήθως ζουν σε μεγάλες πόλεις, ανήκουν στο group ηλικίας 25-34 ετών, έχουν άνω του μέσου όρου εκπαίδευση και εισόδημα και δεν έχουν ακόμα οικογένεια. Από την άλλη μεριά, οι off-line ταξιδιώτες είναι 45-54 ετών, χαμηλότερης εκπαίδευσης (ιδίως σε σχέση με την τεχνολογία) και εισοδήματος. Πάντως, είναι γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή αγορά με πρόσβαση στο Internet αυξάνεται συνεχώς, με προοπτική να φτάσει το 30% μέχρι το 2013. Η αύξηση αυτή ωθείται από τον αριθμό των νέων χρηστών, την επιτυχία διαφόρων δωρεάν on-line υπηρεσιών, η μείωση των τιμών προϊόντων και υπηρεσιών νέας τεχνολογίας και πρόσβασης στο Internet και η εξέλιξη των ευρυζωνικών (broadband) τεχνολογιών πρόσβασης στο Internet.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που υποκινούν τη χρήση του Internet για ταξιδιωτικούς λόγους. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Ο πλούτος και το βάθος των διατιθέμενων πληροφοριών. Ο Η ευκολία εντοπισμού συγκεκριμένων πληροφοριών. Ο Η διαθεσιμότητα του Internet 24 ώρες το 24ωρο.
- Τα προϊόντα προσφέρονται σε μειωμένες τιμές καθώς οι προμηθευτές διαθέτουν τις οικονομίες τους από τη διανομή των προϊόντων τους ως εκπώσεις στους πελάτες τους.
- Η αναζήτηση πληροφοριών είναι οικονομική και γίνεται όπως και όποτε θέλει ο κάθε χρήστης.

Από έρευνες καταναλωτών της Jupiter Research το 2010 προέκυψε ότι ο δημοφιλέστερος παράγοντας είναι οι καλύτερες προσφερόμενες τιμές (64%). Ακολουθεί η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και της πιστωτικής κάρτας (56%), γεγονός αρκετά εντυπωσιακό, αν αναλογιστούμε ότι ο ίδιος αυτός παράγοντας αναμενόταν να είναι από τους πιο ανασταλτικούς. Ακόμη, άλλοι υποκινητικοί παράγοντες είναι η δυνατότητα εύκολης επιστροφής του προϊόντος (52%), η ευκολία πραγματοποίησης συγκρίσεων (49%), η δυνατότητα λήψης καλύτερων πληροφοριών για τα προϊόντα (48%), η εμπιστοσύνη σε συγκεκριμένους on-line προμηθευτές (38%), η χρήση τοπικής γλώσσας στα sites (38%) και η ευκολία on-line παραγγελίας (36%).

Θα πρέπει να αναγνωριστεί, πάντως, ότι οι παλαιότερες γενιές και άνθρωποι από χαμηλότερα κοινωνικο-οικονομικά στρώματα παρουσιάζουν μία δικαιολογημένη τεchnοφοβία, καθώς δεν εκπαιδεύτηκαν ποτέ στη χρήση των νέων μέσων που παρέχει η τεχνολογία. Μάλιστα, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού δεν διαθέτει ούτε ηλεκτρονικό υπολογιστή και έχει δυσκολίες στην πρόσβαση κάποιου. Το Internet, επίσης, είναι, ως ένα βαθμό, χαοτικό και χρειάζεται κάποια γνώση και εξοικείωση για την επωφελή χρήση του. Τέλος, υπάρχουν, ακόμα πολλοί φόβοι σχετικά με την ασφάλεια που παρέχουν οι on-line αγορές.

Συν τοις άλλοις, η Ευρωπαϊκή αγορά παρουσιάζει μεγάλη διείσδυση στα κινητά τηλέφωνα. Η Ευρώπη είναι παγκοσμίως πρώτη σε κινητά τηλέφωνα, παρόλο που η πρόσβαση στο Internet μέσω του κινητού τηλεφώνου είναι πιο ανεπτυγμένη και διαδεδομένη στην Ιαπωνία, καθώς το WAP δημιούργησε διάφορα προβλήματα στους Ευρωπαίους χρήστες. Η κατάσταση αυτή, όμως, οδηγείται σε βέβαιη αλλαγή με τη χρήση της τηλεφωνίας τρίτης γενιάς και των αντίστοιχων συσκευών, απελευθερώνοντας έτσι τη χρήση του κινητού τηλεφώνου για πληροφόρηση και αγορές "on the go", όπως παροχή πληροφοριών σχετικά με προορισμούς και κρατήσεις εισιτηρίων, ξενοδοχείων κλπ., αν μιλήσουμε ειδικά για τον Τουρισμό. Πολλά ενδιαφέροντα στοιχεία για την on-line τουριστική ζήτηση των ΗΠΑ παρέχονται από την αμερικανική Travel Industry Association. Σύμφωνα με τον οργανισμό αυτό τα τουριστικά προϊόντα θα ξεπεράσουν όλα τα άλλα σε on-line αγορές. Συγκεκριμένα, σημειώνεται σημαντική άνοδος των άμεσων bookings από τους on-line χρήστες για αεροπορικά εισιτήρια, ξενοδοχεία κ.ά. με αποτέλεσμα την άνοδο των on-line πωλήσεων για τους αντίστοιχους τουριστικούς προμηθευτές από 22% το 2007 σε 30% το 2011. Αν και το 2006 τα έσοδα από τις on-line κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων αντιπροσώπευαν μόνο το 1% των συνολικών εσόδων, το ποσοστό ήταν περίπου στο 8.2% το 2002, φέρνοντας τις αεροπορικές κρατήσεις στο πρώτο σε πωλήσεις on-line τουριστικό προϊόν με μερίδιο 73% των πωλήσεων όλων των on-line τουριστικών προϊόντων μαζί. Παράλληλα, σημειώθηκε άνοδος των πωλήσεων των υπόλοιπων προϊόντων, όπως ξενοδοχειακές κρατήσεις, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, από \$31 εκ. το 1996 σε \$2.2 δισ. το 2011. Συνολικά, το 2010 δαπανήθηκαν περίπου \$13 δισ. για όλα τα παραπάνω τουριστικά προϊόντα on-line, ήτοι 28% όλων των on-line αγορών συνολικά. Σε επίπεδο συνολικής δαπάνης οι πωλήσεις των τουριστικών on-line προϊόντων ξεπέρασαν τις πωλήσεις μέσω Internet των βιβλίων, μουσικής, video και software μαζί.

Το Internet χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τους μελλοντικούς ταξιδιώτες για τον προγραμματισμό των ταξιδιών τους. Σύμφωνα με τον ίδιο οργανισμό στις ΗΠΑ το 68% των ταξιδιωτών που έχουν πρόσβαση στο Internet αντλούν πληροφορίες για προορισμούς, τιμές και δρομολόγια από το Internet. Περίπου οι μισοί είναι συχνοί ταξιδιώτες (πάνω από 5 ταξίδια το χρόνο). Ένας στους πέντε ταξιδιώτες χρησιμοποιεί το Internet για να επιλέξει τον επιθυμητό προορισμό του. Οι πιο συνηθισμένες δραστηριότητες που κάνουν οι on-line ταξιδιώτες μέσω Internet σε επίπεδο προγραμματισμού των ταξιδιών τους είναι η έρευνα για χάρτες και οδηγίες διαδρομών, για μέρη διαμονής, για δραστηριότητες που μπορούν να κάνουν στον προορισμό, για αεροπορικά εισιτήρια και δρομολόγια και για φαγητό/διασκέδαση στον προορισμό.

Οι On-line Κρατήσεις και Αγορές

Οι πιο δημοφιλείς δικτυακοί τύποι για τον προγραμματισμό ή/και κλείσιμο τουριστικών προϊόντων για λόγους αναψυχής είναι τα sites των εκάστοτε τουριστικών επιχειρήσεων, τα sites προορισμών και οι on-line ταξιδιωτικοί πράκτορες. Ακολουθούν οι μηχανές αναζήτησης στο Internet, τα portals, τα sites επιχειρήσεων με τουριστικούς οδηγούς, sites ειδικού ενδιαφέροντος (special interest) κλπ.

Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι τα τρία τέταρτα των ταξιδιωτών προτιμούν τα εταιρικά sites και sites προορισμών για απευθείας κρατήσεις και κλεισίματα χωρίς μεσάζοντες (άλλωστε αυτός είναι και ένας από τους ρόλους του Internet για τους πελάτες), ενώ πάνω από τους μισούς προτιμούν τα on-line ταξιδιωτικά πρακτορεία, όπως το Microsoft Expedia, το Travelocity και το Priceline.

Το ένα τρίτο όλων των ταξιδιωτών που έχουν πρόσβαση στο Internet και οι μισοί από τους ταξιδιώτες που χρησιμοποιούν το Internet για προγραμματισμό των ταξιδιών τους προχωρούν στη πραγματοποίηση κλεισίματος ή κρατήσεως εισιτηρίων, ξενοδοχείων ή άλλων τουριστικών προϊόντων μέσω του Internet. Οι περισσότεροι από αυτούς που χρησιμοποιούν το Internet για τουριστικούς λόγους έχουν αγοράσει αεροπορικά εισιτήρια (περίπου 80%), πολλοί έχουν κλείσει δωμάτιο σε ξενοδοχείο (περίπου 70%) και περίπου οι μισοί έχουν νοικιάσει αυτοκίνητο. Μερικοί έχουν προχωρήσει και σε αγορά εισιτηρίων, πακέτων ή κρουαζιέρων.

Περίπου το 50% των συχνών αγοραστών τουριστικών προϊόντων μέσω Internet (heavy users) είναι ηλικίας 18-34 ετών, ενώ αυτοί αντιπροσωπεύουν μόνο το 33% των περιστασιακών αγοραστών, οι οποίοι είναι κυρίως ηλικίας 35-54 ετών.

Αν και όλες οι παραπάνω μετρήσεις και συμπεράσματα αναφέρονται στους αμερικανούς καταναλωτές, όπου οι περισσότεροι ταξιδεύουν ανεξάρτητα και είναι κατά ένα μεγάλο μέρος χρήστες του Internet, οι Ευρωπαίοι και Ασιάτες καταναλωτές, παρά την πληθώρα γλωσσικών και πολιτισμικών διαφορών και τη μικρότερη διείσδυση του Internet, συγκλίνουν όλο και περισσότερο στο προφίλ που προηγήθηκε, ώστε να εκμεταλλευθούν και αυτοί τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει το Internet στην τουριστική αγορά. Είναι, λοιπόν, δεδομένο ότι οι ταξιδιώτες, είτε για λόγους αναψυχής είτε για επαγγελματικούς λόγους, θα χρησιμοποιούν το Internet όλο και περισσότερο σε παγκόσμια κλίμακα για τον προγραμματισμό και το κλείσιμο των ταξιδιών τους και την αγορά οποιουδήποτε τουριστικού προϊόντος. Άρα, μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις, οργανισμοί και προορισμοί που θα φροντίσουν να είναι παρόντες σε αυτό το νέο ηλεκτρονικό αγοραστικό πεδίο θα είναι σε θέση να απολαύσουν τα επικείμενα οφέλη και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εμπόδια Για τους On-line Ταξιδιώτες

Έως τώρα, η πλειοψηφία των μελλοντικών τουριστών χρησιμοποιούν το Internet για τη συλλογή πληροφοριών και το σχεδιασμό του ταξιδιού. Εν τούτοις, πολλοί χρήστες του Internet ακόμα αγοράζουν τουριστικά προϊόντα off-line, δηλαδή μέσω παραδοσιακών μεσαζόντων. Σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ το 56% των καθημερινών χρηστών του Internet έχουν αγοράσει κάποιο προϊόν on-line. Όσον αφορά τον Τουρισμό το 80% των χρηστών του Internet έκαναν on-line έρευνα για τουριστικά προϊόντα, το 58% έλεγξαν και σύγκριναν τις τιμές και μόνο το 18% τελικά αγόρασαν κάτι on-line. Η κατάσταση αυτή είναι γνωστή στην τουριστική βιομηχανία ως "too many lookers, too few bookers". Στην Ευρώπη το 45% των χρηστών του Internet έκαναν on-line έρευνα για τουριστικά προϊόντα και μόνο το 15% προχώρησαν τελικά σε κάποια αγορά. Πολλοί παράγοντες είναι αυτοί που αποθαρρύνουν τους χρήστες από τις on-line αγορές. Μερικοί από αυτούς αφορούν την ασφάλεια των πιστωτικών καρτών στο Internet, την έλλειψη εμπιστοσύνης σε web επιχειρήσεις, την έλλειψη προσωπικής επαφής, καθώς και διάφορα χαρακτηριστικά του Internet, όπως η χαοτική του φύση, η δυσκολία ανεύρεσης των κατάλληλων πληροφοριών και η πολλές φορές έλλειψη εγκυρότητας των πληροφοριών αυτών. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τη χρήση του Internet κυρίως για ξεκάθαρες, αυτοματοποιημένες και απλές διαδικασίες, γι' αυτό και το 83% των on-line ταξιδιωτών αγοράζουν απλώς αεροπορικά εισιτήρια μέσω Internet, ενώ μόνο το 40% κλείνουν δωμάτια σε ξενοδοχεία, το 32% νοικιάζουν αυτοκίνητα και μόλις το 3% αγοράζουν πακέτα διακοπών.

4.3. Ποιοτική Ανάπτυξη της Τουριστικής Ζήτησης

Το Internet έχει προσφέρει στον σύγχρονο τουρίστα πολύτιμη γνώση στην αναζήτηση προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία ως προς το διαθέσιμο ποσό χρημάτων και χρόνου. Ειδικό η αξία σε σχέση με το χρόνο γίνεται όλο και σημαντικότερη, καθώς ο σύγχρονος άνθρωπος, ευρισκόμενος υπό συνεχή πίεση χρόνου, αναγκάζεται να απολαμβάνει όλο και λιγότερες διακοπές, για τις οποίες έχει ελάχιστο χρόνο να οργανώσει (Buchalis, Main, 1998).

Ο «παλαιός» Τουρισμός σταδιακά αντικαθίσταται από τον «νέο» Τουρισμό. Ο παλαιός Τουρισμός χαρακτηρίζεται από μαζικότητα, τυποποίηση και τουριστικά πακέτα χωρίς περιθώρια αλλαγής, δίδοντας, έτσι, ελάχιστη προσοχή στις προσωπικές ανάγκες των τουριστών. Ο μαζικός αυτός Τουρισμός ακολουθεί ακριβώς το μοντέλο του Ford με τη μαζική παραγωγή, χαμηλή τιμή και την έλλειψη διαφοροποίησης. Απευθύνεται από τους tour operators κυρίως στις αγορές εκείνες που αποζητούν φθηνά πακέτα διακοπών που προκύπτουν από οικονομίες κλίμακας. Στις αγορές αυτές ανήκουν συνήθως οι άπειροι καταναλωτές που αγαπούν τις διακοπές στον ήλιο και τη θάλασσα.

Παρά ταύτα, η ανάπτυξη του νέου Τουρισμού από την αρχή της δεκαετίας του '90 εισήγαγε νέες επιχειρηματικές πρακτικές. Η νέα αυτή μορφή του Τουρισμού χαρακτηρίζεται από ευελιξία, τμηματοποίηση, εξειδίκευση και διαφοροποίηση, διαπιστώνοντας ότι η ικανοποίηση του πελάτη-τουρίστα περνάει μέσα από την αναγνώριση της διαφορετικότητας των εμπειριών, κινήτρων και επιθυμιών του. Επομένως, η σχετική σημασία των πακέτων διακοπών, τα οποία συχνά βασίζονται στο συνδυασμό χαμηλής ποιότητας/χαμηλής τιμής, αναμένεται να σημειώσει

πτώση έναντι του ανεξάρτητα οργανωμένου Τουρισμού. Επίσης, μια νέα κίνηση αναδύεται δυναμικά και έχει σχέση, εντός των άλλων, με τη διατήρηση του περιβάλλοντος και το σεβασμό προς τις τοπικές κοινωνίες των τουριστικών προορισμών (ο λεγόμενος sustainable tourism). Ο χρόνος αναψυχής θα ξοδεύεται σε δραστηριότητες που συνδυάζουν την ψυχαγωγία με την εκπαίδευση, την προσωπική αλλά και επαγγελματική ανάπτυξη. Ακόμη, η ευελιξία τόσο στις δυνατότητες επιλογής του σύγχρονου καταναλωτή όσο και στις μεθόδους παροχής υπηρεσιών από τους τουριστικούς προμηθευτές γίνεται όλο και πιο ουσιώδες στοιχείο. Οι παραδοσιακές ετήσιες οικογενειακές διακοπές σε ένα μεσογειακό παραθεριστικό resort αποκτούν πια έναν χαμηλής αξίας ρόλο στις προτεραιότητες των νέων τουριστών. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι περισσότερες παραθεριστικές διακοπές θα εμπεριέχουν ένα στοιχείο κουλτούρας και καλλιέργειας μέσω δραστηριοτήτων πολλαπλών ενδιαφερόντων.

Είναι βέβαιο πως η νέα χιλιετία συνοδεύεται από αλλαγές στον τρόπο τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς. Η τάση εξατομίκευσης και διαφοροποίησης των τουριστικών προϊόντων για κάθε ξεχωριστό πελάτη δεν θα ακολουθεί μόνο την παραδοσιακή τμηματοποίηση βάσει οικονομικών, κοινωνικών, δημογραφικών κλπ. κριτηρίων αλλά, κυρίως, βάσει του lifestyle, των εμπειριών, των προτιμήσεων και των αναγκών των σύγχρονων τουριστών, πολλές φορές άσχετα από π.χ. ηλικία ή κοινωνική τάξη. Είναι ακριβώς οι εμπειρίες και το lifestyle του τουρίστα που τον κατατάσσουν με ασύγκριτα μεγαλύτερη ακρίβεια για τα στελέχη του marketing σε τμήματα της τουριστικής αγοράς. Μάλιστα, μέσα σε αυτά τα νέα κριτήρια τμηματοποίησης πολλοί τοποθετούν και το επίπεδο γνώσεων και εξοικείωσης με τους υπολογιστές, το Internet και τη χρήση νέων τεχνολογιών που έχει ο σύγχρονος τουριστικός πελάτης. Ο τελικός στόχος του νέου τρόπου τμηματοποίησης είναι, βέβαια, η πληρέστερη ικανοποίηση όλων των τμημάτων της αγοράς πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι, όσο μικρών ή νέων κι αν είναι (niche markets), έως ότου επιτευχθεί η επικέντρωση στην ικανοποίηση καθενός πελάτη ξεχωριστά, του λεγόμενου, δηλαδή, "segment of one".

Με τη χρήση της ΠΤ δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να καταγράψουν καλύτερα τις καταναλωτικές ανάγκες. Για παράδειγμα, με την εγγραφή που μπορούν να κάνουν οι on-line τουρίστες στα sites διάφορων τουριστικών επιχειρήσεων, παρέχουν πολύτιμες προσωπικές πληροφορίες, οι οποίες θα ενσωματωθούν στην προσπάθεια καλύτερης ικανοποίησής τους. Παράλληλα, οι τουρίστες καθορίζουν, εάν το επιθυμούν, τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επικοινωνεί συστηματικά μαζί τους, π.χ. μέσω e-mail, newsletter κλπ, κατέχοντας, έτσι, περισσότερες πληροφορίες στα χέρια τους για να δημιουργήσουν τα δικά τους εξειδικευμένα τουριστικά προϊόντα. Επιπροσθέτως, οι τουριστικοί προμηθευτές έχουν μία άνευ προηγουμένου ευκαιρία για επικοινωνία απευθείας με τους πελάτες σε παγκόσμια κλίμακα, ενισχύοντας ουσιωδώς την ανταγωνιστικότητά τους. Πάντα με τη βοήθεια της ΠΤ, δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι οι σημερινοί τουρίστες έχουν μεγαλύτερο διαθέσιμο όγκο πληροφοριών και επιλογών απ' ό,τι είχαν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες πριν πέντε χρόνια. Η ευκολία, συντομία και οικονομία με την οποία οι τουρίστες έχουν πρόσβαση σε αυτό τον έγκυρο και ακριβή όγκο πληροφοριών και προχωρούν σε κρατήσεις και αγορές τουριστικών προϊόντων, σε συνδυασμό με τις εμπειρίες και το lifestyle τους οδηγούν πρώτον στην άνετη σύγκριση προϊόντων, δεύτερον στην διαμόρφωση ειδικών απαιτήσεων, όπως ταξίδια σε εξωτικούς προορισμούς, και τρίτον στην έλλειψη ανοχής και υπομονής των τουριστών σε περιπτώσεις ασυνέπειας, καθυστερήσεων κλπ. από τη μεριά των τουριστικών παραγόντων.

Η μεγάλη ωφέλεια από τη χρήση της ΠΤ αποδεικνύεται, πια, και από μετρήσεις. Οι no-frills αερογραμμές πωλούν άνω του 85% των εισιτηρίων τους μέσω Internet, ενώ η μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων Accor πραγματοποιεί το 15% των κρατήσεων δωματίων επίσης μέσω Internet. Είναι, άρα, προφανές ότι η εφαρμογή της ΠΤ και η χρήση του Internet για τον γρήγορο και ακριβή εντοπισμό των αναγκών των πελατών, και για την επικοινωνία με τους πελάτες αυτούς, παρέχοντας πλήρεις, έγκυρες και εξατομικευμένες πληροφορίες και υπηρεσίες δεν αποτελούν επιλογή για τους τουριστικούς παράγοντες αλλά μονόδρομο.

Η πληθώρα πληροφοριών και οι νέες μέθοδοι με τις οποίες διατίθεται στους πελάτες με όλα τα προαναφερόμενα πλεονεκτήματα σχετικά με την εγκυρότητα, ακρίβεια, κόστος κλπ. οδηγεί στη μείωση της διαφοράς που παρατηρείται πολλές φορές μεταξύ της περιγραφής που

συνοδεύει τα τουριστικά προϊόντα και της πραγματικής εμπειρίας που έχουν οι τουρίστες από αυτά. Με την ΠΤ οι πελάτες διαμορφώνουν πολύ πιο ρεαλιστικές προσδοκίες για τα προσφερόμενα προϊόντα, αποφεύγοντας έτσι τις δυσάρεστες εκπλήξεις.

Η παραπάνω περιγραφή και ανάλυση δείχνει με τον καλύτερο τρόπο ότι η ΠΤ είναι, πράγματι, μονόδρομος στην αέναη προσπάθεια των επιχειρήσεων για την επίτευξη ενός και μοναδικού στόχου που θα εξασφαλίσει την επιβίωση και ανταγωνιστικότητά τους: την ικανοποίηση του πελάτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Η ΠΤ παρέχει ισχυρότατα εργαλεία, τα οποία, αν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα, μπορούν χωρίς αμφιβολία να εξοπλίσουν τους τουριστικούς παράγοντες με μεγάλα πλεονεκτήματα σε θέματα προώθησης και ανταγωνιστικότητας. Η τουριστική βιομηχανία ήδη λειτουργεί μέσα σε μια πληθώρα συστημάτων ΠΤ. Πολλά από αυτά έχουν δημιουργηθεί για να εξυπηρετούν τις ανάγκες διοίκησης και marketing συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Τέτοια συστήματα περιλαμβάνουν βάσεις δεδομένων, λογισμικό αυτοματοποίησης γραφείου, εφαρμογές ελέγχου αποθεμάτων κλπ. Σε αυτά έχουν προστεθεί τα νέα συστήματα διαχείρισης γνώσης (knowledge management), τα οποία υποστηρίζουν την καλύτερη συλλογή πληροφοριών και τη δημιουργία γνώσης σχετικά με την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Το Internet, επίσης, παρέχει ένα παράθυρο στον κόσμο για τις επιχειρήσεις του κλάδου, ώστε να επιδείξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα σε πιο ευρεία κλίμακα. Τέλος, τα intranets και extranets έχουν ωθήσει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών των επιχειρήσεων με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της στενότερης αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (O' Connor, 1999).

5.1. Αλλαγές στην Τουριστική Βιομηχανία και Ηλεκτρονικός Τουρισμός

Η τουριστική βιομηχανία χρησιμοποιεί την ΠΤ για ένα πλήθος διαδικασιών τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν διαδικασίες όπως η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η διείσδυση σε νέες αγορές και η επέκταση στις υπάρχουσες, η ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων, η ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με το χρήμα και το χρόνο (value for money and time), η δημιουργία συμμαχιών κ.ά. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες διαδικασίες marketing και διανομής οι λειτουργίες του front και του back office, η επικοινωνία με τους καταναλωτές και τους συνεργάτες, ο έλεγχος και η παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης και η λήψη διορθωτικών ενεργειών κ.ά.

Η ανάπτυξη του Internet, καθώς και των intranets και extranets τη δεκαετία του '90, έφεραν επανάσταση στη χρήση της ΠΤ στην τουριστική βιομηχανία και επέτρεψαν τη διανομή των τουριστικών προϊόντων μέσα από τις παγκόσμιες ηλεκτρονικές αγορές. Η τεχνολογία δικτύων παρείχε την υποδομή για ενδο- και διεπιχειρησιακή συνεργασία, επιφέροντας ριζικές αλλαγές στις έως τότε επιχειρηματικές πρακτικές. Δεν υπάρχει καλύτερο παράδειγμα από αυτό των μεγάλων συμμαχιών μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, οι οποίες επικρατούν τώρα παγκοσμίως. Οι στρατηγικές συμμαχίες αερογραμμών, όπως οι OneWorld, Star Alliance και Qualiflier Group που περιλαμβάνουν την πλειοψηφία των αερογραμμών παγκοσμίως, δεν θα είχαν δημιουργηθεί αν δεν το επέτρεπε η ΠΤ, με τα παρεχόμενα συστήματα της οποίας βελτιστοποιήθηκε ο συντονισμός και η αποδοτικότητα των συμμαχιών αυτών. Ο παγκόσμιος ιστός, γνωστός ως World Wide Web - WWW, έδωσε τη δυνατότητα της άνευ προηγουμένου δικτύωσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών Η/Υ. Το γεγονός αυτό οδήγησε αναπόφευκτα σε αλλαγές και στην τουριστική βιομηχανία. Ολοένα και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις ανέπτυσαν την ηλεκτρονική τους παρουσία στο Internet για να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Όλοι οι τουριστικοί παράγοντες, δηλαδή τουριστικοί προμηθευτές (αερογραμμές, ξενοδοχεία), μεσάζοντες (tour operators, ταξιδιωτικοί πράκτορες) και καταναλωτές, βρίσκονταν μέσα σε ένα μεγάλο δίκτυο. Συνδυάζοντας τα loyalty clubs, τα ιστορικά πελατών ή φιλοξενουμένων (guest histories) και άλλες πληροφορίες αποθηκευμένες στις βάσεις δεδομένων, οι αερογραμμές και οι αλυσίδες ξενοδοχείων απέκτησαν πολύτιμα εργαλεία.

Συν τοις άλλοις, μια νέα γενιά ηλεκτρονικών τουριστικών επιχειρήσεων εμφανίστηκε στο προσκήνιο. Τέτοιες επιχειρήσεις αποτελούν οι ηλεκτρονικοί μεσάζοντες, π.χ. TravelWeb, Expedia, επιχειρήσεις δημοπρασιών και προσφορών, π.χ. www.qxl.com, www.previewtravel.com, a2btravel.com, lastminute.com, bargain-holidays.com, καθώς και νέοι

ηλεκτρονικοί προμηθευτές, π.χ. easyrentacar.com, iski.com κλπ. Είναι πια δεδομένο ότι ο τρόπος πρόσβασης των πελατών στα τουριστικά προϊόντα και τα μέσα παρουσίασής τους σε αυτούς έχουν γίνει ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων. Το σημαντικό, δε, είναι ότι οι παράγοντες αυτοί δεν μπορούν να βελτιστοποιηθούν αν δεν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα η πληθώρα εφαρμογών που προσφέρει η σύγχρονη ΠΤ.

5.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Πληροφοριακή Τεχνολογία

Προφανώς, οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις πέτυχαν να εκμεταλλευθούν επωφελώς την ΠΤ σε πρώιμο στάδιο σε σύγκριση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό συνέβη όχι μόνο λόγω της μεγαλύτερης διαθεσιμότητας πόρων και της εξειδίκευσης που απολαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και λόγω επιτακτικής ανάγκης διαχείρισης των αποθεμάτων τους σε ένα πιο περίπλοκο και γεωγραφικά διασπαρμένο περιβάλλον. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν δυσκολία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και προτιμούν τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να περιγράψουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν λιγότερους από 250 υπαλλήλους και ετήσιο κύκλο εργασιών κάτω των €40 εκ. Χαρακτηρίζονται από ανεξαρτησία, ευελιξία, εποχικότητα και συχνά οικογενειακή ιδιοκτησία και διοίκηση. Συνήθως έχουν άτυπη οργανωτική δομή με τα οικογενειακά μέλη να συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, περίπου το 90% των ξενοδοχείων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι, επομένως, εμφανές ότι κυριαρχούν στον τουριστικό κλάδο και αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της οικονομίας, διαγράφοντας το δρόμο προς τη βελτίωση της περιφερειακής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τις μεγάλες τουριστικές αλυσίδες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ως επί το πλείστον οικογενειακές, απασχολούν προσωπικό από τις τοπικές κοινωνίες και κάνουν τις προμήθειές τους από τοπικούς προμηθευτές. Επίσης, οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν στους τουρίστες άμεση επαφή με το χαρακτήρα, την κουλτούρα και το χρώμα κάθε προορισμού και των ανθρώπων του.

Οι εκτιμήσεις παρουσιάζουν το 99.95% των 1.41 εκ. Ευρωπαϊκών εταιρειών-μελών του HORECA (Hotel Restaurant Catering) να απασχολούν αριθμό εργαζομένων κάτω των 250. Σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες τα μικρά, ανεξάρτητα κι ευέλικτα ξενοδοχεία κυριαρχούν στην αγορά. Για παράδειγμα, στη Γαλλία το 94% των τουριστικών επιχειρήσεων έχουν προσωπικό έως 10 άτομα. Στην Ελβετία πάνω από το 90% των ξενοδοχείων έχουν λιγότερα από 50 δωμάτια, ενώ μόνο το 2% αυτών έχουν πάνω από 100 δωμάτια. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το μέσο ξενοδοχείο έχει 25 δωμάτια. Το μέσο ξενοδοχείο στην Ελλάδα απασχολεί 2.5 άτομα και έχει, όσον αφορά τα Ελληνικά νησιά, κατά μέσο όρο 63 κλίνες.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην ΠΤ συνοδεύονται τόσο από ευκαιρίες όσο και από απειλές για τις παραδοσιακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ΠΤ παρέχει εργαλεία για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση και προώθηση των επιχειρήσεων αυτών, καθώς και για την ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, από τους προμηθευτές έως τους πελάτες. Εντούτοις, η στρατηγική αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η έλλειψη απαραίτητης εξειδικευμένης γνώσης για την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της ΠΤ και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Το γεγονός αυτό οφείλεται συνήθως στην μη εξοικείωση με την ΠΤ των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρηματιών, οι οποίοι βρίσκουν το κόστος της ΠΤ υψηλό και την παρουσία της μη απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεών τους. Με αυτό τον τρόπο οι εν λόγω επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν σωστά τα πλεονεκτήματα του νέου επιχειρείν και βρίσκονται αργά ή γρήγορα στην απομόνωση από το υπόλοιπο τουριστικό κύκλωμα, αντιμετωπίζοντας σημαντικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα. Άρα η ΠΤ για αυτές τις επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει μεγάλη απειλή. Παρά ταύτα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα από καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες επένδυσαν στις εφαρμογές της ΠΤ ώστε να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εγκαθιδρύσουν την παρουσία τους στην ηλεκτρονική αγορά. Επιπλέον, κατάφεραν να μειώσουν

τα λειτουργικά τους κόστη, παράλληλα με την ανάπτυξη αποτελεσματικότερης επικοινωνίας με πελάτες και συνεργάτες. Το σημαντικότερο, ομολογουμένως, πλεονέκτημα δε θα μπορούσε παρά να εμπεριέχει το Internet, με την άνευ προηγουμένου ευκαιρία που προσφέρει για παγκόσμια και διαρκή παρουσία στην τουριστική αγορά.

Είναι ενδιαφέρον να συγκρίνουμε το κόστος μιας παραδοσιακής διαφημιστικής καμπάνιας με το κόστος της παρουσίας στο Internet. Από σχετικές μετρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι ο σχεδιασμός και η συντήρηση της on-line παρουσίας κοστίζει γύρω στα €750 το χρόνο. Το κόστος αυτό μπορεί να συγκριθεί με μία και μόνη διαφήμιση στην ταξιδιωτική ενότητα μίας κυριακάτικης εφημερίδας ή σε έναν ταξιδιωτικό οδηγό. Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προώθηση μιας μικρομεσαίας τουριστικής επιχείρησης με τη χρήση του Internet είναι πιο αποτελεσματική από τις παραδοσιακές προωθητικές ενέργειες. Μάλιστα, επιπρόσθετες μετρήσεις δείχνουν ότι μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να κάνει break even, δηλαδή να φτάσει και να ξεπεράσει το νεκρό σημείο (break even point) με μόνο πέντε με δέκα κρατήσεις το χρόνο μέσω Internet.

5.3. Ανάπτυξη On-line Παρουσίας και Ανάλυση Κόστους-Οφέλους Για τη Χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας

Η ΠΤ έδωσε ώθηση στον μαζικό τουρισμό παρέχοντας τη δυνατότητα διαχείρισης τεράστιων όγκων πληροφοριών σε παγκόσμια κλίμακα. Με τον τρόπο αυτό οδήγησε σε μείωση της τιμής ανά μονάδα των τουριστικών προϊόντων μέσω οικονομιών κλίμακας. Μόνο οι επιχειρήσεις με πλήρη πληροφοριακή υποστήριξη μπορούν να αυξήσουν το μέγεθος και τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων, αερογραμμών και μεσαζόντων τους. Μεγάλα ξενοδοχεία άνω των 250 δωματίων θα ήταν αδύνατον να εμφανίσουν πληρότητα χωρίς την υποστήριξη προηγμένων τεχνολογικών λύσεων. Κάτι ανάλογο ισχύει και για μεγάλες αερογραμμές με πολλά αεροσκάφη και tour operators με πολλές χιλιάδες ταξιδιωτών. Επιπλέον, η τεχνολογία ενισχύει ενέργειες κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης στο τουριστικό κύκλωμα, οι οποίες ωθούν περαιτέρω οικονομίες κλίμακας, λειτουργικές βελτιώσεις και, συνεπώς, νέες μειώσεις τιμών. Τέλος, η ΠΤ είναι αυτή που διευκόλυνε σε τεράστιο βαθμό την κοινοποίηση προσφορών και τη διάθεση αδιάθετου αποθέματος τουριστικών προϊόντων ελάχιστο χρονικό διάστημα πριν τη στιγμή κατανάλωσής τους, όπως αεροπορικά εισιτήρια, δωμάτια ξενοδοχείων για συγκεκριμένες περιόδους κλπ., μέσω εξειδικευμένων sites (π.χ. www.lastminute.com).

Δεν είναι καθόλου εύκολο να εκτιμήσει κανείς αντικειμενικά κατά πόσο η ΠΤ μπορεί να συνεισφέρει σε μειώσεις κόστους και να δώσει τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις να μειώσουν ανάλογα τις τιμές τους, ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε τουριστική επιχείρηση λειτουργεί σε ένα διαφορετικό περιβάλλον. Παρά ταύτα, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει πλεονέκτημα κόστους, ως αποτέλεσμα της ΠΤ. Επομένως, μία πλήρης ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να πραγματοποιείται από τη μεριά κάθε τουριστικού «παίκτη».

Το συνολικό κόστος ενδέχεται να περιλαμβάνει την προμήθεια του απαραίτητου hardware, software και δικτυακού εξοπλισμού, καθώς και το κόστος εκπαίδευσης των χρηστών. Αν και η τεχνολογία έχει γίνει φτηνότερη στην αγορά της και ευκολότερη στη χρήση της, οι επενδύσεις σε ΠΤ είναι διόλου ευκαταφρόνητες. Μάλιστα, αποτελεί βασικό κόστος για τους ταξιδιωτικούς μεσαζόντες. Ο σύντομος κύκλος ζωής της ΠΤ σημαίνει ότι θα πρέπει να πραγματοποιούνται συχνές αναβαθμίσεις, κάτι που επαυξάνει το συνολικό κόστος. Ο σχεδιασμός και η κατασκευή των ιστοσελίδων, όπως και η ένταξη του site σε αξιόπιστο server επιβαρύνουν το συνολικό κόστος. Ας μην ξεχνάμε και τα έξοδα συντήρησης και ενημέρωσης του site μίας τουριστικής επιχείρησης, αφού η εγκυρότητα και πληρότητα των προσφερόμενων πληροφοριών είναι σημεία-κλειδιά για την επιτυχία της on-line παρουσίας της επιχείρησης. Συνήθως, οι on-line ενέργειες προώθησης κοστίζουν μόνο ένα μικρό ποσό σε σχέση με τις αντίστοιχες off-line ενέργειες. Αυτό σημαίνει ότι μια προσπάθεια μείωσης του κόστους π.χ. των διαφημιστικών φυλλαδίων, τα οποία αν δεν διατεθούν πρέπει να πεταχτούν, καθώς με την πάροδο του χρόνου δεν περιέχουν πια έγκυρες πληροφορίες, προσφορές, τιμές κλπ., μπορεί

να εξοικονομήσει μέρος του κόστους επένδυσης στην ΠΤ. Επίσης, η κατοχύρωση ενός ονόματος για το site της επιχείρησης (domain name) δεν κοστίζει ιδιαίτερο, αν, όμως, δεν χρειάζεται να αγοραστεί από κάποια άλλη εταιρεία που είχε κατοχυρώσει νωρίτερα το ίδιο όνομα. Στο συνολικό κόστος θα πρέπει να προστεθεί και αυτό που σχετίζεται με την on-line προώθηση της επωνυμίας της επιχείρησης, άσχετα από την ηλεκτρονική παρουσία της. Έτσι, μια τουριστική επιχείρηση συχνά θα πρέπει να πληρώνει διαφημιστικά έξοδα για banners ή ύπαρξη links σε άλλα sites, καθώς και για συμμετοχή σε portals, μηχανές αναζήτησης κ.ό. Σε αυτά τα έξοδα προστίθενται και πιθανές προωθητικές ενέργειες της ηλεκτρονικής επωνυμίας σε off-line μέσα, όπως π.χ. οι αφίσες σε διαφημιστικές πινακίδες που χρησιμοποίησε η lastminute.com, σε συνδυασμό με διάφορα on-line banners.

Η ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής παρουσίας συνεπάγεται μια αναδιοργάνωση στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα, πιθανότατα απαιτείται η δημιουργία νέων τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών σε 24ωρη βάση. Επίσης, η πώληση των τουριστικών προϊόντων μιας επιχείρησης μέσω των ηλεκτρονικών μεσαζόντων Expedia, Travelocity, ThomasCook κλπ. απαιτεί καταβολή προμήθειας, αυξάνοντας έτσι το κόστος διανομής.

Το σημαντικό κόστος που συνοδεύει την εκμετάλλευση της ΠΤ δεν φάνηκε να αποτελεί εμπόδιο για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Για παράδειγμα, το Φεβρουάριο του 2000 η British Airways ανακοίνωσε ότι θα επένδυε £100 εκ. για την υλοποίηση της on-line στρατηγικής της τα επόμενα δύο χρόνια. Η ίδια εταιρεία επένδυσε το 1999 £12 εκ. για την ανάπτυξη eCommerce πλατφόρμας που συνδέει τις κρατήσεις, το check-in και άλλες λεπτομέρειες των πτήσεων, παρέχοντας, έτσι, τη δυνατότητα στην εταιρεία να συγκεντρώσει μεγάλο όγκο ιστορικών στοιχείων σχετικά με τη χρήση του Internet, της διαδραστικής τηλεόρασης (ITV), του WAP κ.ά. από τους πελάτες της. Είναι, επομένως, προφανές ότι οι μεγάλες εταιρείες δε θα επένδυαν τόσο μεγάλα ποσά στην ΠΤ αν δεν προσέβλεπαν σε σημαντικά οφέλη. Υπάρχουν, λοιπόν, πολλά οφέλη από τη χρήση της ΠΤ σε επίπεδο τόσο μείωσης κόστους όσο και βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους. Μεγάλα οφέλη πηγάζουν από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών που συνεπάγεται η εισαγωγή της ΠΤ. Αυτά κυμαίνονται από την αυτοματοποίηση πολλών χειρωνακτικών εργασιών έως τη δημιουργία νέων πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων. Είναι ενδεικτικό ότι το κλείσιμο ενός πακέτου διακοπών πρέπει να καταχωρηθεί στα διάφορα συστήματα όχι λιγότερες από έξι φορές, πολλαπλασιάζοντας το διοικητικό κόστος και τις πιθανότητες λάθους. Η ΠΤ ελαχιστοποιεί το χρόνο και το εργατικό κόστος που απαιτείται για τέτοιες διαδικασίες, όπως και την πιθανότητα πραγματοποίησης λάθους.

Ένα από τα πιο κοινά οφέλη και κίνητρα για την ανάπτυξη παρουσίας στο Internet από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι η αποδοχή άμεσων κρατήσεων και αγορών, ελαχιστοποιώντας έτσι κόστη προμηθειών σε μεσαζόντες και διάφορα άλλα κόστη διανομής. Άρα, οι επιχειρήσεις αυτές είναι σε θέση, αν το επιθυμούν, να διοχετεύσουν αυτές τις οικονομίες προς τους πελάτες και να μειώσουν την τιμή των προϊόντων τους. Πέρα από το γεγονός επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος τιμής, οι επιχειρήσεις που προχωρούν στην παραπάνω στρατηγική επιτυγχάνουν και την σημαντικότερα βελτιωμένη επικοινωνία απευθείας με τους πελάτες τους και κάνουν τεράστια βήματα στα πλαίσια των ενεργειών CRM και one-to-one marketing. Η ανάπτυξη μιας τόσο επωφελούς από θέμα κόστους eCommerce εφαρμογής, η οποία εμπεριέχει τη διανομή πληροφοριών και υλικού προώθησης μίας τουριστικής επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα και στη βάση 365/24, δηλαδή την αδιάκοπη διάθεση προϊόντων και επαφή προς τους πελάτες, δεν θα μπορούσε παρά να είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική κίνηση στα πλαίσια του σύγχρονου τουριστικού κυκλώματος. Το χαμηλό κόστος παροχής και διανομής έγκυρων πληροφοριών προσδίδει μεγάλα αποθέματα ευελιξίας στις επαφές της επιχείρησης με πελάτες και συνεργάτες. Τα παραπάνω οφέλη δεν μπορούν να επιτευχθούν με παραδοσιακές μεθόδους marketing. Από τη στιγμή που η επιχείρηση υλοποιήσει την παρουσία της στο Internet, το οριακό κόστος εξυπηρέτησης επιπρόσθετων πελατών-χρηστών είναι ελάχιστο, κάτι που οδηγεί σε αξιόλογες οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η ηλεκτρονική παρουσία έχει σαφέστατα μεγαλύτερη διάρκεια σε σύγκριση με τις εφήμερες διαφημίσεις στον τύπο, στο ραδιόφωνο και στην τηλεόραση.

Ο ενεργός ρόλος που έχουν οι χρήστες κατά την αναζήτηση πληροφοριών στο Internet σημαίνει ότι οι επισκέπτες του site μιας τουριστικής επιχείρησης είναι άνθρωποι που πραγματικά ενδιαφέρονται να αντλήσουν πληροφορίες σχετικά με τουριστικά προϊόντα. Με την καταγραφή δεδομένων γι αυτούς τους χρήστες, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν τη στρατηγική τους στο marketing, από θέματα τοποθέτησης και τμηματοποίησης της αγοράς έως τις μεθόδους τιμολόγησης και διανομής των προσφερόμενων προϊόντων. Η καταγραφή των κινήσεων των χρηστών στο site και των προϊόντων που πιθανόν αγοράζουν είναι μία πρώτης τάξεως έρευνα αγοράς για την επιχείρηση με πολύ χαμηλό κόστος και χρήσιμες πληροφορίες. Τα παραπάνω δείχνουν καθαρά πόσο μπορούν να ωφεληθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στον τομέα του database και του relationship marketing.

Ο εντοπισμός και η διεξόδωση σε niche αγορές με τη βοήθεια της ΠΤ γίνεται πιο εύκολη, αποδοτική και οικονομική από ποτέ, σε σύγκριση με τις συνηθισμένες τεχνικές marketing. Ακόμη, η παρακολούθηση των ανταγωνιστικών κινήσεων και ο εντοπισμός πιθανών ευκαιριών και απειλών στην αγορά διευκολύνονται ουσιαστικά με τη χρήση της ΠΤ. Από τα παραπάνω οφέλη δεν μπορούν να λείψουν οι άνευ προηγουμένου δυνατότητες διαφοροποίησης και εξατομίκευσης των τουριστικών προϊόντων από μία επιχείρηση, είτε από μόνη της είτε σε στενή συνεργασία με άλλους on-line συνεργάτες, όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες.

5.4. Τα Κανάλια Διανομής των Τουριστικών Προϊόντων

Παραδοσιακά, ο ρόλος της διανομής των τουριστικών προϊόντων έχει αναληφθεί από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους tour operators. Αυτοί, από τη μεριά τους, έχουν στην υπηρεσία τους διάφορα ηλεκτρονικά μέσα που τους επιτρέπουν να διατελούν τους μεσάζοντες-διανομείς. Τα μέσα αυτά είναι τα CRS, τα GDS, τα συστήματα videotext για την επικοινωνία και διενέργεια κρατήσεων στους τουριστικούς προμηθευτές και teletext για την προβολή προσφορών και ενημερωτικού υλικού απευθείας στην τηλεόραση του καταναλωτή. Τα παραπάνω μέσα μπορεί να αποτελούν ξεχωριστές οντότητες που λειτουργούν ως επιπλέον μεσάζοντες. Για παράδειγμα, τα GDS ανήκουν σε διάφορες εταιρείες, οι οποίες εξελίχθηκαν σε νευραλγικής σημασίας παράγοντες, μετά από συγχωνεύσεις και συμμαχίες. Έτσι, επί του παρόντος υπάρχουν τέσσερα συστήματα-εταιρείες GDS που ελέγχουν το χώρο, τα SABRE, Amadeus, Galileo και Worldspan. Ωστόσο, η επικράτηση των συστημάτων GDS και η απαραίτητη ροή των καναλιών διανομής μέσα από αυτά ήταν μία από τις μεγαλύτερες αδυναμίες του τουριστικού κυκλώματος. Πρώτον, οι εταιρείες GDS παρέχουν τις υπηρεσίες τους με ένα διόλου ευκαταφρόνητο κόστος ανά συναλλαγή. Δεύτερον, στα GDS έχει πρόσβαση ένα περιορισμένο κοινό, δηλαδή μόνο οι τουριστικοί πράκτορες και κάποιοι επιχειρηματικοί πελάτες. Τρίτον, τα GDS έχουν περιορισμούς στο είδος των δεδομένων που μπορούν να διανεύσουν, ενώ το interface τους είναι απαρχαιωμένο, μη παραθυρικό και όχι ιδιαίτερα πρακτικό. Ως αποτέλεσμα, πολλοί τουριστικοί παραγωγοί είχαν την επιθυμία να «προσπεράσουν» τα GDS, αλλά και τους υπόλοιπους τουριστικούς μεσάζοντες και να χρησιμοποιήσουν νέα μέσα ηλεκτρονικής διανομής ώστε να πωλούν απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Το φαινόμενο αυτό, γνωστό ως disintermediation, έγινε πραγματικότητα με την έλευση και διάχυση του Internet.

Οι τουριστικοί παραγωγοί εκμεταλλεύτηκαν τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι eCommerce πλατφόρμες και επέτρεψαν την απευθείας πρόσβαση στα συστήματα κρατήσεων τους από τους πελάτες. Οι παραγωγοί που προχώρησαν στην παραπάνω ενέργεια προέρχονται από όλο το εύρος του τουριστικού κυκλώματος, όπως η British Airways (www.britishairways.com), τα ξενοδοχεία Marriott (www.marriott.com) και η Avis (www.avis.com). Επιπλέον, πολλοί προορισμοί προχώρησαν στη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού ή Destination Management System-DMS για την προώθηση ολόκληρου του προορισμού ηλεκτρονικά, και, κυρίως, των μικρών τοπικών επιχειρήσεων που δεν είχαν άλλο τόσο αποτελεσματικό μέσο για την επικοινωνία με τους πελάτες. Επιτυχημένα

παραδείγματα αποτελούν το Turóλο της Αυστρίας με το TIS και η Ιρλανδία με το Gulliver, και τα δύο καινοτομικά και πρωτοποριακά DMS.

Οι μεγάλες εταιρείες GDS αντιλήφθηκαν τις μεγάλες αλλαγές και προχώρησαν και αυτές στη δημιουργία interfaces άμεσης πρόσβασης από τους καταναλωτές. Τέτοια είναι το www.travelocity.com, υπό την ιδιοκτησία της SABRE και το www.viewtrip.com, υπό την ιδιοκτησία της Galileo. Πέραν, όμως, των εταιρειών GDS, η μεγάλη ανάπτυξη του Internet, η κατά κράτος διάχυση της κινητής τηλεφωνίας και η βελτίωση στις πλατφόρμες της διαδραστικής τηλεόρασης (ITV) έδωσαν κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες πολύ συχνά δεν είχαν καμία πρότερη δραστηριότητα στον κλάδο του Τουρισμού, να ασχοληθούν με τη διανομή τουριστικών προϊόντων επικοινωνώντας απευθείας με τον πελάτη. Έτσι, εμφανίστηκε το φαινόμενο της εμφάνισης νέων ηλεκτρονικών μεσαζόντων και διανομέων ή του λεγόμενου re-intermediation.

Σε πολύ μικρό διάστημα αναπτύχθηκαν αμέτρητα sites που πρόσφεραν κάθε λογής τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές. Καθοριστική ήταν η παρουσία των νέων, ηλεκτρονικών και μόνο, τουριστικών πρακτόρων όπως το Microsoft Expedia. Άλλα πρακτορεία που είχαν ήδη off-line παρουσία στο χώρο δημιούργησαν τις ηλεκτρονικές τους πλατφόρμες με μεγάλη επιτυχία, όπως το Thomas Cook. Παράλληλα, εμφανίστηκαν διάφορα ταξιδιωτικά portals από μηχανές αναζήτησης στο Internet, όπως η Yahoo, η AltaVista και η Excite, καθώς και portals που πρόσφεραν τη σύνδεση με άλλους on-line πράκτορες και προμηθευτές, όπως τα www.ski.com, www.golfonline.com και www.tennis.com. Επίσης, πολλές εταιρείες μέσω μαζικής ενημέρωσης ενίσχυσαν την ηλεκτρονική παρουσία τους με τουριστικές eCommerce πλατφόρμες, π.χ. www.travel.telegraph.co.uk και www.cnn.com/travel.

Ιδιαίτερα καινοτομικά ήταν τα sites-πρακτορεία που στόχευαν στη διανομή αδιάθετου αποθέματος τουριστικών προϊόντων πολύ κοντά στη λήξη ισχύος τους, όπως το www.lastminute.com. Επιπλέον, άλλα sites, όπως το www.priceline.com προχώρησαν ακόμη περισσότερο, επιτρέποντας στους πελάτες-χρήστες να καθορίζουν αυτοί την τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν και να αναζητούν προμηθευτές που μπορούν να ικανοποιήσουν το αίτημά τους. Άνθηση είχαν και τα sites που ειδικεύονταν στις on-line δημοπρασίες όπως τα www.aql.com και www.ebay.com. Τέλος, αναπτύχθηκαν διάφορα sites από πολλούς προμηθευτές ώστε να υποστηρίξουν τις αεροπορικές εταιρείες στη μείωση της επίδρασης των on-line τουριστικών πρακτορειών σαν το Expedia, π.χ. τα www.opodo.com και www.orbitz.com. Σε όλους τους παραπάνω e-μεσαζόντες προστέθηκαν και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, ξεκινώντας με μικρά και όχι ιδιαίτερα προηγμένα βήματα, οι οποίες, όμως, σταδιακό με την έλευση της κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς, θα πρωταγωνιστήσουν στην ενημέρωση και τη διανομή τουριστικών προϊόντων στους καταναλωτές.

Είναι, πάντως, βέβαιο ότι τα οφέλη από την εξάλειψη μεσαζόντων έχουν αναιρεθεί ως έναν βαθμό από την εμφάνιση των νέων e-μεσαζόντων. Ενώ οι τουριστικοί προμηθευτές είχαν στόχο να απλοποιήσουν τα κανάλια διανομής, ώστε να επωφεληθούν την εξαφάνιση των διαφημιστικών πληρωμών και προμηθειών (commissions), βρέθηκαν να είναι υποχρεωμένοι, αν ήθελαν να επιζήσουν, να συμμετέχουν σε ακόμη περισσότερα κανάλια διανομής από πριν, τα οποία ήταν ιδιαίτερα δημοφιλή στους σύγχρονους τουρίστες-χρήστες του Internet. Αυτό, σε πολλές περιπτώσεις, σήμαινε περισσότερα έξοδα για πληρωμές και προμήθειες απ' ό,τι παλαιότερα. Το μόνο σίγουρο είναι, αφενός, ότι η χρήση της σύγχρονης ΠΤ είναι μονόδρομος, καθώς τα περιθώρια στενεύουν για όσους επιμένουν σε παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές, αφετέρου, ότι τα κανάλια διανομής τουριστικών προϊόντων βρίσκονται σε μία ιδιαίτερα ρευστή κατάσταση, χωρίς να έχουν βρει ακόμα μία ισορροπία μεταξύ disintermediation και re-intermediation. Έτσι, η «διαμάχη» μεταξύ τουριστικών προμηθευτών και μεσαζόντων για τον τρόπο προσέλκυσης των πελατών κρατεί ακόμα καλά.

5.5. Νέο περιβάλλον και Ενέργειες Τουριστικών Επιχειρήσεων

Η ΠΤ διαθέτει τη δυναμική τόσο για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων όσο για να υποστηρίξει τη δημιουργία πιο εύκολα προσβάσιμων

προϊόντων στην τουριστική αγορά. Επιπλέον, η ορθή υλοποίησή της οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και συνεισφέρει στην υψηλότερη ικανοποίηση του τουρίστα. Συνεπώς, οι τουριστικές επιχειρήσεις και προορισμοί που επιθυμούν να ικανοποιήσουν την τουριστική ζήτηση και να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα δεν έχουν άλλη επιλογή από το:

- να εκμεταλλευθούν στο μέγιστο τα εργαλεία που προσφέρει η ΠΤ, Ο να διερευνήσουν τις απαιτήσεις των αγορών-στόχων,
- να διασφαλίσουν την ακρίβεια και εγκυρότητα των on-line παρεχόμενων πληροφοριών,
- να συντονίσουν τις on-line και off-line ενέργειές τους σε επίπεδο προώθησης και ενίσχυσης της επωνυμίας τους και βελτίωσης της τιμολόγησης των προϊόντων τους, σε στενή αλληλεπίδραση με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις Ο να αναπτύξουν κατάλληλες on-line λύσεις και Ο να ενδυναμώσουν την επικοινωνία με την αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1. Εννοιολογική Προσέγγιση των Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και, κατά περίπτωση, διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων.

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες, οι οποίες έχουν υπό τον έλεγχο τους ένα σύνολο ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Η διοίκηση των ξενοδοχείων που αποτελούν κρίκους μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους.

Μορφές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ε.Ο.Τ., ως εξής:

- ❖ Ξενοδοχείο (κλασικού τύπου\ τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα)
- ❖ Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης (camping)
- ❖ Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- ❖ Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- ❖ Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις)
- ❖ Ξενώνες νεότητας
- ❖ Κέντρα γυμναστών

Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτελείας (ή ΑΑ'), Α, Β, Γ, Δ, ή Ε τάξη. Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων διαθέτουν επικοινωνούντα δωμάτια εξοπλισμένα με κουζίνα και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α,Β,Γ και Δ. Τα motels είναι ξενοδοχεία εγκατεστημένα σε εκτός πόλης οδικές αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα, μπορούν δε να ανήκουν στις κατηγορίες Α και Β. Παραδοσιακά καταλύματα ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωση τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς. Τα camping διαθέτουν χώρους εγκατάστασης της σκηνής ή τροχόσπιτου που είτε φέρνει μαζί του ο τουρίστας είτε διαθέτει η επιχείρηση. Τα camping διαθέτουν διάφορες ευκολίες στους πελάτες τους, όπως παροχή νερού και ηλεκτρικού ρεύματος, εστιατόριο, mini market κλπ. Κατατάσσονται στην Α, Β, Γ, ή Δ τάξη. Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων υπηρεσιών, που κατατάσσονται στις τάξεις Α, Β, ή Γ. Τα αυτοτροφοδοτούμενα καταλύματα (self catering) είναι επιπλωμένες οικίες, που διαχωρίζονται σε διαμερίσματα και οικίες με αυλή (επαύλεις) και αντιστοιχούν στην Α τάξη. Ονομάζονται αυτοτροφοδοτούμενα, διότι πρέπει να φροντίσουν για τον εφοδιασμό τους οι πελάτες. Οι ξενώνες νεότητας είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας. Τα κέντρα παραθερισμού γυμναστών είναι ξενοδοχεία ή camping που φιλοξενούν γυμναστές.

Κατάταξη Ξενοδοχείων με το Σύστημα Αστέρων

Τα καταλύματα κατετάγησαν σε κατηγορίες αστέρων (καταλυτική ημερομηνία η 30η Ιουνίου 2003), οπότε και τα ειδικά σήματα ΕΟΤ τα οποία έχουν εκδοθεί με βάση το προηγούμενο σύστημα κατηγοριών ΑΑ', Α', Β', Γ, Δ' και Ε' παύουν να ισχύουν. Η κατάταξη των

ξενοδοχείων με το σύστημα των αστέρων εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν στις τεχνικές εγκαταστάσεις αλλά και στο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί βαθμολογούνται με ένα σύστημα μορίων και τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό μορίων που συγκεντρώνονται.

Με βάση το σχέδιο Π.Δ. οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων ορίζονται ως ακολούθως:

- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, που κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων (5 αστέρων έως και 1 αστέρα).
- Ξενοδοχεία τύπου motel, που βρίσκονται επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται στις κατηγορίες 3 αστέρων και 4 αστέρων.
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων: Περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων και κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες (5 αστέρων έως και 1 αστέρα).
- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχεία μικτού τύπου) το μέγεθος των οποίων δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 4 αστέρων και 5 αστέρων.

Τυπολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

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

- Διερχομένων πελατών.
- Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών.
- Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα ξενοδοχεία αυτά ενοικιάζουν τα δωμάτια τους με την εβδομάδα ή το μήνα.
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως φύλαξης παιδιών, παιδικές χαρές, παιδικό πάρκο, κλπ.
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για μόνους, που προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά.
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για ζευγάρια, που υπάρχει επίσης ερωτική ατμόσφαιρα.
- Ξενοδοχεία γυμνιστών.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

- Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο το χρόνο.
- Εποχικής λειτουργίας, που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης τους διακρίνονται σε:

- Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις.
- Παραθεριστικό ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα.
- Ξενοδοχεία παραχείμασης που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές, όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων ή αξιόλογο φυσικό κάλλος.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως αεροδρομίων που δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες, σε μαρίνες που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ, πλησίον σιδηροδρομικών σταθμών και σταθμών υπεραστικών λεωφορείων, που κύρια φιλοξενούν ταξιδιώτες των μέσων αυτών.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών μέσων, όπως κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες και λεωφορεία που προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών, SPA (Sanum Per Aqua), τα οποία βρίσκονται κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης. Παρόμοια ξενοδοχεία βρίσκονται σε περιοχές που προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή πηλοθεραπεία.

Ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις διακρίνονται σε:

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α', Β', Γ τάξης)

- Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ' και Ε' τάξης, μακράς διαμονή ή διερχομένων)
- Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας
- Ξενοδοχεία clubs, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης.

Ανάλογα με τα προσφερόμενα αγαθά διακρίνονται σε:

- Απλής εκμετάλλευσης (προσφέρουν μόνο ύπνο)
- Σύνθετης εκμετάλλευσης (προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες). Ανάλογα με τις κτιριακές τους εγκαταστάσεις διακρίνονται σε:
 - Πολυώροφα
 - Διάταξης περύγων
 - Ανεξάρτητων οικισμών (bungalows)
 - Μικτά.

Μέγεθος Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Στην Ελλάδα λειτουργούν 8200 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι 610 μόνο διαθέτουν πάνω από 100 δωμάτια. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι μικρού μεγέθους και αυτά αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της βιομηχανίας της φιλοξενίας.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, ενώ στα μικρά ξενοδοχεία η οργανωτική δομή παρουσιάζει ατέλειες και ρευστότητα. Το σύνολο των δωματίων ή κλινών των ξενοδοχείων αποτελεί την δυναμικότητα του (π.χ. ξενοδοχείο 100 δωματίων ή 190 κλινών) και η σχέση των κατειλημμένων δωματίων ή κλινών προς τη δυναμικότητα για δεδομένη χρονική περίοδο ονομάζεται πληρότητα και εκφράζεται συνήθως σε ποσοστό επί τοις εκατό (κατειλημμένες κλίνες χ 100 / διαθέσιμες κλίνες). Έτσι, αν ένα ξενοδοχείο 100 κλινών σε συγκεκριμένη ημερομηνία επιτύχει 80 διανυκτερεύσεις τότε η πληρότητα για την ημέρα εκείνη είναι 80%.

Η Σημασία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης όλη τη χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μίας χώρας, διότι χωρίς ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή η διαμονή των τουριστών. Η ύπαρξη ξενοδοχείων κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μίας χώρας, η οποία (ανάπτυξη) ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών (δυναμικότητα) των ξενοδοχείων και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους.

Τα ξενοδοχεία απορροφούν μεγάλο μέρος της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και είναι σημαντικοί πελάτες βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας.

Τα ξενοδοχεία είναι διασπαρμένα στην επικράτεια, συμβάλλοντας με τη λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η ιστορία των ξενοδοχείων αποκαλύπτει ότι αυτά αναπτύσσονται ανάλογα με τον πολιτισμό της εποχής. Στους ξενοδοχειακούς χώρους διοργανώνονται συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ συναντώνται και επικοινωνούν πολίτες από όλα τα μέρη της γης. Το ξενοδοχειακό γίνεσθαι μπορεί να θεωρηθεί ένα βαρόμετρο του παγκόσμιου πολιτισμού.

Μορφές Εκμετάλλευσης Ξενοδοχείου

Συνήθως το ξενοδοχείο εκμεταλλεύεται ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, είτε είναι ένα ή περισσότερα άτομα. Ορισμένες φορές όμως ο ιδιοκτήτης νοικιάζει τη μονάδα σε άλλον επιχειρηματία και εισπράττει ένα μηνιαίο αντίτιμο, το μίσθωμα, όπως ακριβώς γίνεται με την ενοικίαση ενός σπιτιού. Στην περίπτωση αυτή ξενοδόχος είναι ο μισθωτής. Όταν ο ξενοδόχος

θεωρεί ότι δεν έχει τις γνώσεις που είναι αναγκαίες για να εκμεταλλευθεί ένα ξενοδοχείο, τότε μπορεί να αναθέσει τη διοίκηση του, σε κάποια ειδικευμένη εταιρεία με συμβόλαιο διοίκησης (management contract). Στην περίπτωση αυτή ο ιδιοκτήτης δεν έχει το δικαίωμα να επεμβαίνει σε θέματα διοίκησης του ξενοδοχείου και περιορίζεται απλά στον έλεγχο της περιουσίας του, ενώ η εταιρεία που έχει αναλάβει τη διοίκηση αναλαμβάνει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η εταιρεία αυτή συνήθως διαθέτει έμπειρους επαγγελματίες, δυνατότητα για άμεση προώθηση των πωλήσεων και φήμη στον κλάδο.

Ορισμένοι επιχειρηματίες αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια, όταν το ξενοδοχείο τους ενταχθεί σε μία ομάδα επώνυμων ξενοδοχείων, με δοκιμασμένη και τυποποιημένη μέθοδο λειτουργίας. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να έλθει σε συμφωνία με κάποια ειδική εταιρεία, η οποία θα του προσφέρει την επωνυμία, τους διακριτικούς τίτλους και την τεχνογνωσία της με αμοιβή. Η εταιρεία αυτή ονομάζεται δότης ή δικαιούχος, ο ξενοδόχος λήπτης ή δικαιούχος ή δικαιούχος, η συμφωνία δικαιούχος ή franchising και το ξενοδοχείο παίρνει θέση στους κρίκους μίας ξενοδοχειακής αλυσίδας, δεδομένου ότι φέρει την επωνυμία του δότη με βάση τα πρότυπα που θέτει αυτός. Ο ξενοδόχος ασφαλώς συνεχίζει να διαχειρίζεται ο ίδιος το ξενοδοχείο, αλλά πολλές φορές με διευθυντή διορισμένο από τον δότη. Το πρώτο σύστημα franchising ξενοδοχείων εγκαινιάστηκε το 1954 στις ΗΠΑ, από την εταιρεία Holiday Inn. Από τότε το franchising αναπτύχθηκε σ' όλη την υφήλιο. Στις ΗΠΑ το franchising, αφενός μεν έχει αποτελέσει το εργαλείο για τη μεγέθυνση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αφετέρου δε έχει καταξιωθεί στην αγορά, μηδ' εξαιρουμένων των μεγάλων θεσμικών επενδύσεων (E.I.U. Travel and Tourism Analyst No 1, 1996). Στην Ευρώπη, που ως γνωστόν χαρακτηρίζεται από την επικυριαρχία των ανεξάρτητων ξενοδοχείων οικογενειακής μορφής, το franchising στον ξενοδοχειακό χώρο δεν είναι τόσο διαδεδομένο όσο στις ΗΠΑ και ούτε έχει τη μεγάλη αυτή αναγνώριση από την οικονομική κοινότητα. Εντούτοις, μερικές από τις πιο ονομαστές επιχειρήσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας επιδεικνύουν δραστηριότητα στο franchising τα τελευταία χρόνια και αναμένεται να την αναπτύξουν ακόμη περισσότερο, με σκοπό να επεκτείνουν την παρουσία τους στους πιο σημαντικούς προορισμούς της Ευρώπης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ξενοδόχοι θεωρούν ότι είναι συμφέρουσα η πολυετής παραχώρηση των δωματίων τους σε ιδιώτες. Τότε νοικιάζουν τα δωμάτια τους για συγκεκριμένη χρονική περίοδο του χρόνου, συνήθως μία ή δύο εβδομάδες (αλλά τις ίδιες εβδομάδες κάθε χρόνο), επί σειρά ετών (σαράντα - πενήντα ή και περισσότερα) έναντι ενός ποσού. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται χρονομίσθωση ή χρονομεριστική μίσθωση και το δικαίωμα χρήσης χρονομερίδιο ή χρονομέρισμα. Το χρονομέρισμα μπορεί να χρησιμοποιείται κάθε χρόνο από τον ιδιοκτήτη του ή από ανθρώπους της επιλογής του, αλλά επίσης μπορεί να μεταπωληθεί ή να κληρονομηθεί. Το χρονομερίδιο επίσης κάθε χρόνο μπορεί να ανταλλαγεί με άλλο, σε ξενοδοχείο άλλης περιοχής. Έτσι, για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης χρονομεριδίου στη Χαλκιδική μπορεί να το ανταλλάξει με τη μεσολάβηση ειδικού πράκτορα με άλλο χρονομερίδιο στις Σευχέλλες.

6.2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα και Παγκοσμίως

Η ελληνική ξενοδοχειακή προσφορά από 423.660 κλίνες το 1990, αυξήθηκε στις 593.990 το 2011, δηλαδή 170.330 κλίνες περισσότερες ή αύξηση σε ποσοστό 40%. Όμως η πλειονότητα των κλινών που προστέθηκαν ήταν Β και Γ τάξεως (22.828 + 68.752 = 91.580, έναντι 15.886 + 55.489 = 71.375 των ΑΑ και Α τάξεως). Ποσοστιαία όμως, έχουμε βελτίωση στις ΑΑ και Α τάξεις, από 27,04% του συνόλου των κλινών το 1990, σε 31,30% το 2000. Η εικόνα αυτή είναι πλασματική σε ότι αφορά την ποιότητα, δεδομένου ότι τα μέχρι και το 2000 ισχύοντα κριτήρια κατάταξης σε τάξεις δεν περιελάμβαναν ποιοτικές μεταβλητές. Η δρομολογηθείσα μετάβαση στο σύστημα κατάταξης με αστέρια (αν τελικά ευοδωθεί), αναμένεται να αποτυπώσει επί το ορθολογικότερο τις ποιοτικές διαστάσεις της ελληνικής ξενοδοχίας υπό την προϋπόθεση ότι θα έχει σαφή αναπτυξιακό προσανατολισμό και δεν θα επηρεασθεί από οπισθοδρομικές αντιλήψεις (ΣΕΤΕ, 2012).

Ως προς τα μέσα μεγέθη, παρά τη μικρή αύξηση, το μεγαλύτερο μέρος των μονάδων παραμένουν πολύ μικρές επιχειρήσεις με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Το 2000 τρεις περιοχές, Στερεά Ελλάδα, Κρήτη και Δωδεκάνησα συγκέντρωναν το 57% της συνολικής προσφοράς σε ξενοδοχειακές κλίνες. Το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 53% το 2010. Η μείωση αυτή οφείλεται αποκλειστικά στην απαξίωση της Αθήνας/Αττικής ως τουριστικού προορισμού. Αντίθετα, η Κρήτη και τα Δωδεκάνησα συνέχισαν να προσθέτουν κλίνες. Η Κρήτη σημείωσε αύξηση 53% (από 76.095 σε 116.513 κλίνες) και τα Δωδεκάνησα 50% (από 69.829 σε 105.036 κλίνες). Πελοπόννησος, Θεσσαλία/Σποράδες και Θράκη μείωσαν την ποσοστιαία συμμετοχή τους, ενώ οι υπόλοιπες περιοχές σημείωσαν πολύ μικρές αυξήσεις. Γενικό, η εξέλιξη της χωρικής κατανομής των ξενοδοχειακών κλινών δεν συμβάλλει ακόμη, στον βαθμό που θα μπορούσε, στη σύμμετρη ανάπτυξη της περιφέρειας. Ο κύριος λόγος γι' αυτό, είναι η έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης. Σε παγκόσμιο επίπεδο, σύμφωνα με την έρευνα της MKG Consulting, συμβουλευτικής εταιρείας με τη μεγαλύτερη τράπεζα δεδομένων της ξενοδοχειακής αγοράς, ο αμερικανικός κολοσσός Cendant παραμένει στην κορυφή, με 6.553 ξενοδοχειακές μονάδες και 539.410 δωμάτια, παρά τη μείωση της τάξης του 2,6% που κατεγράφη στη δυναμικότητά του (λήξη ή λύση συμφωνιών με ξενοδοχεία) και ακολουθείται από τον όμιλο Six Continents, με 3.325 μονάδες, 515.525 δωμάτια και μεταβολή σε σχέση με πέρυσι της τάξης του 1,7%. Αν και ο όμιλος Cendant βρίσκεται από άποψη μεγεθών -τόσο μονάδων όσο και δωματίων- μακράν στην κορυφή, ο ανταγωνισμός είναι οξύτερος στην τρίτη και στην τέταρτη θέση της κατάταξης, μεταξύ του επίσης αμερικανικών συμφερόντων ομίλου Marriott International και του γαλλικών συμφερόντων ομίλου Accor. Οι δύο αυτοί όμιλοι, αύξησαν τη δυναμικότητα των δωματίων τους κατά 6,6% και 6% ή κατά 28.369 και 25.033 δωμάτια αντίστοιχα. Ωστόσο, σε επίπεδο ξενοδοχειακών μονάδων, το δεύτερο μεγαλύτερο δυναμικό στον κόσμο εξακολουθεί να διαθέτει ο όμιλος Choice, ο οποίος αύξησε και τη δυναμικότητα των δωματίων του κατά 3,1%, με τρίτο, τον όμιλο Best Western, ο οποίος, όμως είχε μείωση της δυναμικότητας του κατά 1,1%, κυρίως λόγω των αυστηρότερων κριτηρίων και προδιαγραφών που θέσπισε, για τα μέλη-συνεργάτες του. Το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης δυναμικότητας, πάντως, φέρεται να πέτυχε ο όμιλος Carlson Hospitality Worldwide κατά 7,3%.

Ανακατατάξεις υπήρξαν το 2011 στην λίστα με τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες του κόσμου. Αν και η Best Western και η Holiday Inn, διατηρήθηκαν στην πρώτη και στη δεύτερη θέση, παρά τη μείωση της δυναμικότητάς τους, κατά 1,1% και 1,5% αντίστοιχα, η αλυσίδα Comfort Inns του ομίλου Choice εκτινάχθηκε στην τρίτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης από την πέμπτη θέση, με αύξηση 8% και 12.631 νέα δωμάτια. Η ανάπτυξη αυτή, εκτόπισε την αλυσίδα Days Inn of America, του ομίλου Cendant, στην πέμπτη θέση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης της δυναμικότητάς της επέδειξε η αλυσίδα Mercure του ομίλου Accor, με ένα εντυπωσιακό 19,3%, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης της δυναμικότητας της εμφάνισε, με 10,1%, η αλυσίδα Hilton του ομίλου Hilton International.

Αξιοσημείωτα ποσοστά αύξησης εμφάνισαν, επίσης, οι αλυσίδες Novotel του ομίλου Accor με 8,2%, Express by Holiday Inn του Six Continents με 8,1% και Ibis, επίσης του ομίλου Accor, με 8%. Με τις ικανοποιητικές επιδόσεις των τριών αυτών αλυσίδων του εξηγείται εν μέρει και το ποσοστό 6% της αύξησης της δυναμικότητας του γαλλικού ομίλου.

6.3. Το Ξενοδοχειακό Προϊόν

Το σύνολο υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν. Υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που βρίσκει χρήση από κάποιον τρίτο. Υπηρεσία για παράδειγμα είναι η χρήση του ξενοδοχειακού δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού του στο εστιατόριο. Οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, διότι ο κάθε πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωσή τους. Η ποιότητα πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Το σερβίρισμα του φαγητού για παράδειγμα είναι μία υπηρεσία που ο πελάτης

καταναλώνει ακριβώς τη στιγμή που ο τραπεζοκόμος την προσφέρει. Ενώ ο καθαρισμός του δωματίου είναι μια υπηρεσία στην οποία ο χρόνος παραγωγής διαφέρει από το χρόνο κατανάλωσης, εφόσον πρώτα η καμαριέρα καθαρίζει το δωμάτιο και στη συνέχεια ο πελάτης κάνει χρήση. Η ποσότητα του διαθέσιμου ξενοδοχειακού προϊόντος ορίζει το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα, την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών, όπως:

- Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον
- Αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες υπνοδωματίων
- Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα υλικά αγαθά
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα εργαζομένων
- Μουσική, διασκέδαση και κάθε προσφερόμενη ευκολία

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρεται σε δεδομένο τόπο, ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή, διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται ούτε μεταφέρεται. Επίσης ότι η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ευαίσθητο λόγω της μεγάλης ποικιλίας της σύνθεσης του και παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν το οποίο αποτελείται από διάφορα προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους. Καταναλώνεται επί ημέρες και η γνώμη του πελάτη για την συνολική του ποιότητα ολοκληρώνεται μετά την αναχώρηση.
- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δεν νοικιάστηκε τη μία μέρα, δεν μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης.
- Δεν μεταφέρεται και δεν διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στο χώρο που προσφέρεται.
- Εξαρτάται από πολλούς εξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες, άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμούς, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του.

Οι Πωλήσεις Συμφωνηθέντων

Οι πελάτες των ξενοδοχείων μπορεί να προσέλθουν μόνοι τους στον τόπο κατανάλωσης του ξενοδοχειακού προϊόντος ή μετά από τη μεσολάβηση ενός ταξιδιωτικού πράκτορα. Κατά κανόνα, τα ξενοδοχεία πωλούν το δωμάτιο σε συνδυασμό με προϊόντα διατροφής, σε διάφορους συνδυασμούς, όπως δωμάτιο με πρωινό, ημιδιατροφή ή πλήρη διατροφή σε μία τιμή. Το πακέτο αυτό διαμονής και διατροφής ονομάζεται "συμφωνηθέντα".

Ορισμένα ξενοδοχεία προσφέρουν περισσότερο πλούσια πακέτα, όπως το πακέτο "όλα περιλαμβάνονται" ή full inclusive ή all inclusive, όπου ο πελάτης μπορεί, εκτός από τη χρήση του δωματίου, να σερβιριστεί φαγητό στα εστιατόρια ή μπαρ του ξενοδοχείου και να καταναλώσει όσα μη αλκοολούχα ή ντόπια αλκοολούχα ποτά επιθυμεί χωρίς χρέωση.

Ο μεμονωμένος πελάτης ή *prive* ή *individual* (ή ΓΓ δηλαδή *Individual Traveler*) έρχεται χωρίς να αναμένεται στην υποδοχή του ξενοδοχείου και ζητά δωμάτιο ή επικοινωνεί από πριν και κάνει κράτηση, δηλαδή ζητά να του κρατήσουν ένα ή περισσότερα δωμάτια για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο πρακτορειακός πελάτης φθάνει στο ξενοδοχείο μετά από κράτηση του πρακτορείου. Συνήθως όμως τα πρακτορεία διακινούν μεγάλες ομάδες, τα *groups*. Τα έσοδα από πρακτορειακούς πελάτες είναι κατά συνθήκη χαμηλότερα από αυτά των μεμονωμένων. Για το λόγο αυτό, το τμήμα πωλήσεων δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αύξηση της πελατείας των μεμονωμένων.

6.4. Τμηματοποίηση και Οργάνωση του Ξενοδοχείου

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ κλπ.) που ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, κλπ.)• Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου που ονομάζονται τμήματα μετώπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, πλην αυτού των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημόσιων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες (Βαρβαρέσος, 2000).

Πελάτες του ξενοδοχείου θεωρούνται οι πελάτες των υπνοδωματίων, που αποτελούν το βασικότερο τμήμα εκμετάλλευσης. Τα άλλα τμήματα εκμετάλλευσης συχνά εξυπηρετούν άτομα που θεωρούνται εξωτερική πελατεία, αφού δεν έχουν καταλύσει στο ξενοδοχείο.

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

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η τυπική οργανωτική δομή μίας ξενοδοχειακής μονάδας:

Ο Γενικός Διευθυντής

Γενικός διευθυντής είναι το άτομο που διοικεί το ξενοδοχείο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητας του. Ο γενικός διευθυντής διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία, επαφές με την αγορά, γνωρίζει πώς να χειριστεί και πού να πωλήσει ένα ξενοδοχείο και έχει εμπειρίες από πολλά ξενοδοχεία και από πολλές περιοχές. Ο Γενικός Διευθυντής:

- ❖ Εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς και εισηγείται τη στρατηγική ανάπτυξης
- ❖ Δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις για πλήθος θεμάτων.
- ❖ Υποκινεί και εμπυχώνει τους υφιστάμενους του με στόχο την υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους. Αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάζει καθοριστικά το κλίμα εργασίας.
- ❖ Ρυθμίζει τα θέματα που αφορούν στο προϊόν που προσφέρει το ξενοδοχείο. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων, αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων εκμετάλλευσης, για το προϊόν που προσφέρουν, για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών, για την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται κλπ.
- ❖ Καθορίζει σε συνεργασία με τους βοηθούς του τις τιμές πώλησης και μεριμνά για θέματα επικοινωνίας και πωλήσεων. Είναι δε ο κύριος υπεύθυνος για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την πορεία της στον κλάδο.
- ❖ Φέρει το κύριο βάρος της ευθύνης της οικονομικής διαχείρισης του ξενοδοχείου, δηλαδή του οικονομικού προγραμματισμού, της εξασφάλισης της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και του οικονομικού ελέγχου.
- ❖ Μεριμνά για τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων του ξενοδοχείου.
- ❖ Εκπροσωπεί το ξενοδοχείο προς την πελατεία του, προς το προσωπικό, προς τους προμηθευτές και προς τους παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η δράση του γενικού διευθυντή συνδέεται με την ικανοποίηση τριών βασικών στόχων. Την ικανοποίηση του ξενοδόχου ως προς τα κέρδη, του πελάτη ως προς τις ανάγκες και του προσωπικού ως προς το σύνολο υλικών και αυτών αμοιβών. Δεν πρέπει να αγνοείται όμως ο

ρόλος του γενικού διευθυντή ως προς τους τουριστικούς πράκτορες που αγοράζουν το ξενοδοχείο και ως προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι ο γενικός διευθυντής να μένει ικανοποιημένος από την εργασία που προσφέρει ο ίδιος.

Το έργο του γενικού διευθυντή μπορεί να εξετασθεί σε σχέση με τους στόχους που εξυπηρετεί μέσα στο χρόνο, διαιρούμενο σε έργο βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Βραχυπρόθεσμα το έργο του γενικού διευθυντή έχει ως αντικείμενο τη λύση προβλημάτων τα οποία παρουσιάζονται καθημερινά σε μία τόσο πολυδιάστατη επιχείρηση όπως το ξενοδοχείο, την καθοδήγηση των υφισταμένων του για διάφορα θέματα, τον έλεγχο της αποδοτικότητας των τμημάτων και την ποιοτική αλλά και ποσοτική επάρκεια του ξενοδοχειακού προϊόντος κλπ.

Μεσοπρόθεσμα το έργο του γενικού διευθυντή συνδέεται με θέματα που έχουν ως αντικείμενο τη μεσολάβηση του σε θέματα προσωπικού, την ολοκλήρωση θεμάτων επιχειρηματικής πολιτικής και πωλήσεων, τον έλεγχο της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, την ανάγκη αναπροσαρμογής της πορείας της επιχείρησης, την κάλυψη θεμάτων δημοσίων σχέσεων κλπ.

Μακροπρόθεσμα τα θέματα που απασχολούν το γενικό διευθυντή είναι αυτά που αφορούν σε συμφωνίες με tour operators, σε υποθέσεις στρατηγικού σχεδιασμού κλπ. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων κατά κανόνα εργάζονται καθημερινά πολλές ώρες και παρά το γεγονός ότι πρόκειται για εργασία που τη χαρακτηρίζει υψηλό επίπεδο άγχους, οι ξενοδοχειακοί διευθυντές υποστηρίζουν ότι αντλούν σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους.

Τμήμα Προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού είναι ένα επιτελικό τμήμα το οποίο συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα πλέγμα θεμάτων που αφορούν στις τυπικές σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση, αλλά δεν είναι σε θέση να εμπλακεί σε τεχνικά θέματα, στα οποία απαιτείται ειδικευση. Έτσι, το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με τη συστηματική καθυστέρηση προσέλευσης ενός τραπεζοκόμου στην εργασία του, αλλά δεν είναι σε θέση να χειριστεί ένα θέμα σχετικό με την απόδοση του σερβιτόρου στην εργασία του.

Στα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία οι σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό είναι άμεσες. Τα θέματα αμοιβών, ασφάλισης και γενικότερα εργατικής νομοθεσίας αντιμετωπίζονται από το διευθυντή ή το λογιστή της επιχείρησης. Στα μεγάλα ξενοδοχεία τα θέματα αυτά τα αναλαμβάνει το τμήμα προσωπικού, το οποίο έχει ως αντικείμενο τυπικά θέματα κανονισμών και νομοθεσίας σε σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων, όπως προσλήψεις, προαγωγές, αποχωρήσεις και άδειες. Επίσης, ασχολείται με υποθέσεις που αφορούν στις παραχές των εργαζομένων, στις δημόσιες σχέσεις προς το προσωπικό, ενώ έχει λόγο στα θέματα πολιτικής των αμοιβών.

Τμήμα Marketing και Πωλήσεων

Το ξενοδοχείο πωλεί την ενοικίαση των δωματίων του, τα προϊόντα εστιατορίου και bar, τις υπηρεσίες συνεστιάσεων και εκδηλώσεων, τις υπηρεσίες διοργάνωσης συνεδρίων κλπ.. Τα θέματα των πωλήσεων αναλαμβάνει το αντίστοιχο τμήμα marketing και πωλήσεων.

Του τμήματος ηγείται ο διευθυντής marketing και πωλήσεων, ο οποίος διατηρεί συνεχή κι έντονη επαφή με την αγορά, ειδικά με τον κλάδο των τουριστικών πρακτορείων και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την πληρότητα εφαρμόζοντας την κατάλληλη πολιτική τιμών. Ταυτόχρονα, προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις των διαθέσιμων αιθουσών για εκδηλώσεις, όπως και των συνεδριακών χώρων που τυχόν υπάρχουν.

Το τμήμα επιλέγει τη θέση που θα πάρει η επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές, ποιες πελατειακές ομάδες θα προσεγγιστούν και με ποιο τρόπο. Καθορίζει την πολιτική του προϊόντος, δηλαδή το σχεδιασμό και την τιμολόγηση του, όπως και την πολιτική επικοινωνίας, δηλαδή την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις.

Το τμήμα marketing και πωλήσεων συναντάται μόνο σε μεγάλα ξενοδοχεία. Στα μεσαία και μικρά ξενοδοχεία τις πωλήσεις αναλαμβάνει ο διευθυντής, αν και συχνά εμπλέκεται και ο ξενοδόχος. Αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα σε ξενοδοχεία στα οποία οι διευθυντές δεν παραμένουν για πολύ, ώστε να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και να εφαρμόσουν τη δική τους πολιτική, οπότε τις συμφωνίες με τα τουριστικά πρακτορεία τις καλύπτει ο ξενοδόχος.

Τμήμα Λογιστηρίου

Η ξενοδοχειακή λογιστική αποτελεί κλάδο της εφαρμοσμένης, διατηρώντας όμως τις δικές της ιδιαιτερότητες. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η ξενοδοχειακή λογιστική απαιτεί ειδική αντιμετώπιση. Στις επιχειρήσεις πώλησης υλικών προϊόντων, οι πελάτες κάνουν μια αγορά και αμέσως εκδίδεται ένας λογαριασμός. Στα ξενοδοχεία ο λογαριασμός των πελατών έχει δυναμική λειτουργία και διαρκεί όσο και η παραμονή τους. Οι πελάτες κάνουν επί πιστώσει καταναλώσεις στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Ο λογαριασμός των πελατών πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμος προς έκδοση, διότι οι πελάτες μπορεί ν' αναχωρήσουν έκτακτα ή να ρωτήσουν το υπόλοιπο του λογαριασμού τους. Οι διάφοροι κλάδοι εκμετάλλευσης που είναι διάσπαρτοι στο ξενοδοχειακό χώρο, ανταλλάσσουν ασταμάτητα υλικά μεταξύ τους.

Ο κρατικός έλεγχος παρακολουθεί από πολλές πλευρές τη λειτουργία του ξενοδοχείου εξαιτίας της πολυμορφίας που παρουσιάζει κι επιβάλλει ειδικά έντυπα και ιδιόμορφο χειρισμό ορισμένων θεμάτων. Η πολυπλοκότητα των συνταγών φαγητών, όπως και ο μεγάλος αριθμός τμημάτων κι εργαζομένων που συμμετέχουν στην παραγωγή τους, δημιουργούν τεράστιες δυσκολίες στην ακριβή κοστολόγηση των ειδών που προσφέρουν τα εστιατόρια. Το ίδιο φαινόμενο παρουσιάζεται σε μικρότερο βαθμό και στα άλλα τμήματα εκμετάλλευσης.

Η λειτουργία του λογιστηρίου του ξενοδοχείου στηρίζεται κι αυτή στην τήρηση των στοιχείων και βιβλίων. Όλες οι συναλλαγές σε χρήματα ή υλικά αναγράφονται στα στοιχεία, τα οποία είναι διάφορα δικαιολογητικά έγγραφα της επιχείρησης. Οι εγγραφές στα στοιχεία μεταφέρονται στα βιβλία της επιχείρησης, όπου αυτά μπορούν να αθροιστούν διαμορφώνοντας τα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης ή να ελεγχθούν για εκ παραδρομής ή όχι σφάλματα, όπως η μη καταχώριση, ο αναριθμητισμός, η καταχώριση σ' εσφαλμένη στήλη ή το εκούσιο μαγείρεμα λογιστικών στοιχείων και βιβλίων.

Στο λογιστήριο του ξενοδοχείου όμως παρουσιάζονται ορισμένες διαφοροποιήσεις. Σε πρώτη φάση το τμήμα ελέγχου συγκεντρώνει κι ελέγχει τα παραστατικά που αφορούν στα έσοδα των τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου και στη συνέχεια τα διαβιβάζει στο τμήμα της Main Courante. Το τμήμα αυτό τηρεί μια κατάσταση, στην οποία φαίνονται αναλυτικά όλα τα έσοδα του ξενοδοχείου της προηγούμενης ημέρας και αποτελεί ένα ημερολόγιο εσόδων. Το λογιστήριο λοιπόν παραλαμβάνει σε τάξη τις δραστηριότητες που αφορούν τα έσοδα της επιχείρησης, αλλά βέβαια ο αρμόδιος του λογιστηρίου ελέγχει συγκεντρωτικά τα στοιχεία και τις καταστάσεις των τμημάτων για να διαπιστώσει αν όλα τα ποσά συμφωνούν μεταξύ τους και με τη Μ/€ και προχωρεί στις καταχωρίσεις του λογιστηρίου. Το σχέδιο της λογιστικής οργάνωσης του ξενοδοχείου περιλαμβάνει:

- Το λογιστικό σύστημα που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο.
- Τα χρησιμοποιούμενα λογιστικά βιβλία.
- Τους λογαριασμούς (πρωτοβάθμιους, δευτεροβάθμιους).
- Τα εκδιδόμενα δικαιολογητικά (στοιχεία).
- Τον τρόπο ελέγχου των εγγραφών (ισοζύγια) κλπ.

Όλα αυτά εφαρμόζονται σε πάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, σε συνδυασμό με τις ισχύουσες νομικές διατάξεις τον Κ.Β.Σ., τη νομοθεσία περί εταιρειών στην περίπτωση που η ξενοδοχειακή μονάδα έχει εταιρική νομική μορφή και του Κοινοτικού δικαίου. Το λογιστήριο ταξινομεί τα οικονομικά μεγέθη, τα συγκρίνει μεταξύ τους και προσδιορίζει τους δείκτες της επιχειρηματικής δραστηριότητας για να διαπιστωθεί κατά πόσο η ξενοδοχειακή μονάδα βρίσκεται σε ανοδική πορεία είναι στάσιμη ή οπισθοδρομεί.

Τμήμα Διαχείρισης Δωματίων ή Room Division

Room Division ή RD είναι το υπερτμήμα το οποίο συμπεριλαμβάνει τα τμήματα υποδοχής, ορόφων, συντήρησης και ασφάλειας. Το τμήμα αυτό υπάρχει μόνο σε πολύ μεγάλα

ξενοδοχεία και αντικείμενο του είναι ο συντονισμός και η συνεργασία των παραπάνω τμημάτων. Το τμήμα Room Division σε συνδυασμό με το τμήμα Food and Beverages καλύπτουν σχεδόν όλο το φάσμα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το Τμήμα Υποδοχής - Front Office

Το τμήμα υποδοχής (front office) διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια, συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας και πλαισιώνεται από τα τμήματα κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνείου και ταμείου. Τα πέντε αυτά τμήματα, υποδοχής, κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνείου και ταμείου προσφέρουν διαφοροποιημένο έργο το καθένα. Στο σύνολο τους όμως ονομάζονται "τμήμα υποδοχής", διότι αυτό είναι το σημαντικότερο εκ των πέντε. Επίσης, στο μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων ο διαχωρισμός των τμημάτων αυτών δεν υφίσταται και το έργο τους προσφέρεται από ένα και μόνο υπάλληλο, τον υπάλληλο υποδοχής. Αρχικά, το τμήμα υποδοχής εμφανίστηκε στα ελβετικά πανδοχεία και ήταν ένας χώρος κοντά στην είσοδο, όπου περνούσε μεγάλο μέρος από τον χρόνο του ο πανδοχέας. Με την πάροδο του χρόνου το τμήμα αυτό εξελίχθηκε και επιφορτίστηκε με ένα σύνολο σοβαρών καθηκόντων.

Το τμήμα της υποδοχής συνεπικουρούμενο από τα τμήματα κρατήσεων, θυρωρείου, τηλεφωνείου και ταμείου είναι επιφορτισμένο με πλήθος σημαντικών εργασιών, όπως η κράτηση δωματίων, όταν ζητηθεί από πελάτες η υποδοχή και η τακτοποίηση τους στα δωμάτια, η συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων και το άνοιγμα του λογαριασμού των πελατών στον οποίο φροντίζει να καταχωρούνται όλες οι καταναλώσεις που κάνουν κατά τη διάρκεια παραμονής τους. Το τμήμα επίσης μεριμνά για διάφορες ανάγκες του πελάτη, όπως έκδοση εισιτήρια[^] τιμαλφών, αλλαγή συναλλάγματος, κλήση ταξί κλπ., και τον πληροφορεί τα τμήματα του ξενοδοχείου, την τριγύρω περιοχή και οτιδήποτε α ενδιαφέρει. Εκτός αυτών διαχειρίζεται τα κλειδιά των δωματίων και εισόδους για την ασφάλεια των πελατών αλλά και του ξενοδοχείου. Επίσης, για την είσπραξη των λογαριασμών των αναχωρούντων πελατών και ενημερώνει τα τμήματα του ξενοδοχείου για την ημερήσια και προβλεπόμενη πληρότητα. Το τμήμα της υποδοχής βρίσκεται κοντά στην είσοδο του ξενοδοχείου σε σημείο που εποπτεύει όλες τις εισόδους και εξόδους, από και προς τον περιβάλλοντα χώρο. Είναι το σημείο συνάντησης των διαδρόμων, σκάλας και ανελκυστήρα, ώστε είναι εύκολο για τους πελάτες, όταν κινούνται από και προς τα δωμάτια τους, να περάσουν από την υποδοχή για να πάρουν ή να αφήσουν το κλειδί τους ή για να πάρουν πληροφορίες. Επίσης, είναι εύκολο για τους υπαλλήλους του τμήματος να ελέγχουν την κίνηση, ώστε να μην αναχωρήσουν πελάτες, χωρίς να πληρώσουν τον λογαριασμό τους και να μη φθάσουν στα δωμάτια άγνωστα άτομα. Στο τμήμα της υποδοχής δημιουργείται η πρώτη και η τελευταία εντύπωση του πελάτη. Επίσης, είναι το τμήμα που δέχεται και διευθετεί τα προβλήματα των πελατών, ενώ είναι ένα τμήμα που διενεργεί απευθείας πωλήσεις δωματίων. Επίσης, διαχειρίζεται τα δωμάτια πελατών και διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες, για να ενημερώσει τα τμήματα εκμετάλλευσης σχετικά με την κίνηση της πελατείας. Για τους λόγους αυτούς είναι ίσως το πλέον νευραλγικό και σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου.

Τμήμα Κρατήσεων

Το τμήμα αυτό συνήθως καταλαμβάνει ένα χώρο γραφείου πίσω από το τμήμα υποδοχής και ανήκει στις υπηρεσίες back office. Το προσωπικό του τμήματος κρατήσεων σε μια μεγάλη μονάδα αποτελείται από τον υπεύθυνο κρατήσεων που συντονίζει το τμήμα, τον υπάλληλο πρακτορειακών κρατήσεων, τον υπάλληλο μεμονωμένων κρατήσεων και τους υπαλλήλους επεξεργασίας, αρχειοθέτησης κι ελέγχου των κρατήσεων. Στα μικρά ξενοδοχεία δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα και τις κρατήσεις διαχειρίζεται ο υπάλληλος υποδοχής.

Η πελατεία των ξενοδοχείων διαιρείται, όπως αναφέρθηκε ήδη σε δύο μεγάλες ομάδες. Στους μεμονωμένους πελάτες που κάνουν οι ίδιοι την κράτηση και τους πρακτορειακούς πελάτες που κάνουν κρατήσεις διαμέσου πρακτορείων ταξιδιών. Οι κρατήσεις μεμονωμένων γίνονται τηλεφωνικά, με φαξ, αλληλογραφία, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με προσωπική επικοινωνία ή με την άφιξη. Κράτηση με την άφιξη εννοούμε τις περιπτώσεις προσέλευσης πελατών στο ξενοδοχείο, οι οποίοι ζητούν ένα ή περισσότερα δωμάτια από εκείνη τη στιγμή και για μία ή περισσότερες ημέρες. Προσωπική επικοινωνία θεωρείται η προσέλευση ατόμων, τα

οποία κάνουν κράτηση για τους ίδιους ή για γνωστούς τους που θα αφιχθούν σε προσεχή ημερομηνία.

Οι κρατήσεις πρακτορειακών γίνονται από τα τουριστικά γραφεία. Η συνεργασία με το γραφείο μπορεί να είναι σε επίπεδο guarantee, allotment ή on request. Στη συνεργασία guarantee ο αριθμός δωματίων της συμφωνίας θεωρείται κατειλημμένος για όλο το χρονικό διάστημα της συμφωνίας. Δηλαδή σε συμφωνία guarantee 45χχ και 5χ για την περίοδο 1/4ου έως 31/10ου, τα δωμάτια αυτά θεωρούνται διαρκώς δεσμευμένα.

Στη συνεργασία allotment το ξενοδοχείο έχει την υποχρέωση να διαθέτει τα δωμάτια του μέχρι το ύψος της συμφωνίας, όταν του ζητηθούν έγκαιρα, δηλαδή προ της συμφωνηθείσας release period. Έτσι, σε συμφωνία allotment 45χχ και 5χ για την περίοδο 1/4ου έως 31/10ου, με release period 21 ημερών, το πρακτορείο μπορεί να απαιτήσει την κράτηση ενός αριθμού από τα 50 αυτά δωμάτια, μόνο στην περίπτωση που αποστείλει voucher ή rooming list τουλάχιστον 21 ημέρες πριν την άφιξη. Σε αντίθετη περίπτωση, το ξενοδοχείο έχει δικαίωμα να διαθέσει αλλού τα δωμάτια που δεν κρατήθηκαν.

Στη συνεργασία on request το ξενοδοχείο δεν είναι σε καμία περίπτωση δεσμευμένο και μπορεί να διαθέσει ή όχι τα δωμάτια του στην αίτηση κράτησης. Οι κρατήσεις έχουν αφετηρία την επικοινωνία του πελάτη με το ξενοδοχείο. Τότε οι υπάλληλοι των κρατήσεων ελέγχουν το πλάνο κρατήσεων για τη διαθεσιμότητα των δωματίων που ζητήθηκαν στις συγκεκριμένες ημερομηνίες. Στην περίπτωση που η κράτηση γίνει αποδεκτή, δεσμεύεται πρόσκαιρα το δωμάτιο και ζητείται από τον πελάτη αποστολή προκαταβολής για την τελική επιβεβαίωση (confirmation) της κράτησης (reservation). Προκαταβολή ζητείται και από τα άγνωστα πρακτορεία, ενώ από τα συνεργαζόμενα πρακτορεία ζητείται απλά η αποστολή ενός δελτίου παροχής τουριστικών υπηρεσιών που ονομάζεται voucher.

Το τμήμα κρατήσεων ενημερώνει καθημερινά την υποδοχή για τις κρατήσεις που πρόκειται ν' αφιχθούν την επομένη με μία λίστα αναμενόμενων αφίξεων, στην οποία επισυνάπτεται η αλληλογραφία κάθε άφιξης, όπως και για τις προβλεπόμενες κρατήσεις επόμενων περιόδων, όπως της επόμενης εβδομάδας ή του επόμενου μήνα. Η διαχείριση των κρατήσεων στην εποχή μας γίνονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα οποία εκτός από το πλάνο δίνουν πληροφορίες ακρίβειας για την κίνηση των πρακτορείων και των individuals, διάφορες στατιστικές εκτιμήσεις και προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση.

Το τμήμα κρατήσεων δεν περιορίζεται στην καταχώριση των αφίξεων. Είναι ένα τμήμα που συνεργάζεται με το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα υποδοχής με σκοπό τη μεγιστοποίηση της πληρότητας και της μέσης τιμής.

Υποδοχή Πελατών και Διαχείριση Δωματίων

Το τμήμα υποδοχής αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση των αφίξεων/αναχωρήσεων, την παρακολούθηση κίνησης των δωματίων, τη διαχείριση ενός συνόλου εντύπων σχετικών με την κίνηση των πελατών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί τη δικλείδα επικοινωνίας ξενοδοχείου και πελατών. Είναι ένα τμήμα που συνεργάζεται με πολλά τμήματα του ξενοδοχείου και ιδιαίτερα με αυτό των ορόφων. Η υποδοχή επίσης πραγματοποιεί πωλήσεις δωματίων από τις οποίες εξαρτώνται τα έσοδα των άλλων τμημάτων.

Το προσωπικό του τμήματος αποτελείται από τον προϊστάμενο της υποδοχής (chef de reception) και τους υπαλλήλους του τμήματος (receptionists). Το τμήμα δεν κλείνει ποτέ. Οι υπάλληλοι του βρίσκονται σε ετοιμότητα όλες τις ημέρες λειτουργίας του ξενοδοχείου σε εικοσιτετράωρη βάση και το διάστημα αυτό καλύπτεται από τρεις οκτάωρες βάρδιες την πρωινή, την απογευματινή και τη βραδινή. Στα μεγάλα ξενοδοχεία εξαιτίας του πολυπληθούς προσωπικού συναντάται η βαθμίδα του προϊστάμενου βάρδιας.

Οι υπάλληλοι της υποδοχής πρέπει να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την κατάσταση όλων των δωματίων. Ποια δωμάτια είναι κατειλημμένα, πόσοι και ποιοι μένουν σε αυτά, ποια δωμάτια είναι άδεια κλπ.. Για τη διαχείριση των δωματίων η υποδοχή χρησιμοποιεί το πλάνο δωματίων που ονομάζεται και πλάνο ημέρας διότι ανανεώνεται καθημερινά. Στο πλάνο αυτό οι σειρές αντιστοιχούν στα δωμάτια, ενώ οι στήλες αναγράφουν στοιχεία χρήσιμα στην

παρακολούθηση της κίνησης των δωματίων, δηλαδή αριθμό ατόμων, συμφωνία διατροφής, ονοματεπώνυμο, ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης και παρατηρήσεις.

Στο τμήμα υποδοχής εντάσσεται η λειτουργία ή τμήμα παρακολούθησης λογαριασμών πελατών ή Main Courante. Στη Main Courante παρακολουθούνται τα έσοδα του ξενοδοχείου κατά τμήμα και κατά πελάτη ταυτόχρονα. Το βιβλίο αυτό αποτελείτο αναλυτικό καθολικό του λογαριασμού «πελάτες» κι επίσης παρέχει πληροφορίες για τον αριθμό των διανυκτερεύσεων και τον αριθμό των κατειλημμένων δωματίων. Main Courante σημαίνει στη Γαλλική «χέρι που τρέχει» και υποδηλώνει το μεγάλο μέγεθος του βιβλίου αυτού. Οι γραμμές του βιβλίου περιέχουν στοιχεία των πελατών, ενώ οι στήλες περιγράφουν τις καταναλώσεις των τμημάτων. Κάθε καταχώριση αφορά σε μία διασταύρωση πελάτη και τμήματος και περιγράφει την κατανάλωση του συγκεκριμένου πελάτη στο συγκεκριμένο τμήμα. Σήμερα, με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής μηχανοργάνωσης, η άλλοτε κοπιαστική συμπλήρωση της Main Courante έχει διευκολυνθεί σημαντικά, ιδιαίτερα στα μεγάλα ξενοδοχεία. Οι υπολογιστές παρέχουν, όπως θα δούμε σε άλλη ενότητα, μία σειρά αυτόματων λειτουργιών, όπως π.χ. η απευθείας χρέωση των λογαριασμών των πελατών από το τμήμα F&B.

Θυρωρείο

Το θυρωρείο κατά κανόνα είναι ενσωματωμένο στο τμήμα της υποδοχής. Τα καθήκοντα του τμήματος αφορούν σε ένα πλέγμα υπηρεσιών προς τους πελάτες, όπως μεταφορά αποσκευών, στάθμευση αυτοκινήτων, συνοδεία ανελκυστήρων, διαχείριση κλειδιών και ταχυδρομείου, παροχή πληροφοριών, προσωπικές εξυπηρετήσεις (αγορά εφημερίδας ή τσιγάρων κλπ.) και υπηρεσία εισόδου. Το προσωπικό του τμήματος αποτελείται από τον αρχιθυρωρό, ο οποίος συντονίζει το τμήμα και (όταν του ζητηθεί) πληροφορεί τους πελάτες σχετικά με τον εντός και τον

Ο κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων εκτός του ξενοδοχείου χώρο, με τα αξιοθέατα της περιοχής, τα νυκτερινά κέντρα κλπ.. Επίσης, εξασφαλίζει αεροπορικά εισιτήρια, εισιτήρια εκδρομών, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και καλύπτει άλλες επιθυμίες των πελατών. Το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος είναι ο θυρωρός πόρτας, ο οποίος υποδέχεται τους πελάτες, εξασφαλίζει taxi και γενικά εξυπηρετεί στο χώρο της εισόδου του ξενοδοχείου, οι μεταφορείς αποσκευών grooms (bell boys), οι οποίοι μεταφέρουν τις αποσκευές των πελατών και εξηγούν στους πελάτες τη χρήση διαφόρων συσκευών και ιδιαιτεροτήτων του δωματίου, οι υπάλληλοι στάθμευσης των αυτοκινήτων, οι χειριστές ανελκυστήρων και τέλος οι υπάλληλοι θυρωρείου, οι οποίοι διαχειρίζονται τα κλειδιά των δωματίων, την αλληλογραφία και τα μηνύματα των πελατών, παρέχουν πληροφορίες κάθε φύσης στους πελάτες και κάνουν πλήθος μικροεξυπηρετήσεων, όπως αγορές μικροαντικειμένων, αναζήτηση πελατών στην περίπτωση που κάποιος τους ζητήσει κλπ..

Τηλεφωνικό Κέντρο

Το τηλεφωνικό κέντρο συνδέει τους πελάτες και τα τμήματα του ξενοδοχείου με εξωτερικές γραμμές ή μεταξύ τους και αναλαμβάνει τα εγερτήρια και υπενθυμίσεις, που ζητούν οι πελάτες.

Το έργο των υπαλλήλων του τμήματος, που κατά κανόνα είναι θηλυκού γένους, έχει απλοποιηθεί εξαιτίας των αυτόματων τηλεφωνικών κέντρων, τα οποία συνδέουν χωρίς μεσολάβηση τηλεφωνητή τα τμήματα και τα δωμάτια του ξενοδοχείου, δίνουν γραμμή δικτύου στους πελάτες και στα τμήματα, ενώ ο πελάτης μπορεί να πληκτρολογήσει το εγερτήριο του στο καντράν του τηλεφώνου. Τα κέντρα αυτά συνήθως επικοινωνούν με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και η αξία μίας τηλεφωνικής συνδιάλεξης χρεώνεται αυτόματα στο λογαριασμό του πελάτη. Τα μηνύματα επίσης που αφήνονται για τον πελάτη, όταν αυτός απουσιάζει, δεν χρειάζεται να καταγράφονται σε ειδικό έντυπο και να παραδίδονται σε αυτόν μαζί με το κλειδί του, όταν έλθει στο ξενοδοχείο. Τα μηνύματα καταγράφονται στη φωνητική τους μορφή και περιμένουν σε ένα τύπο αυτόματου τηλεφωνητή τον πελάτη στο δωμάτιο του. Έτσι, αποφεύγονται παρεξηγήσεις από τροποποιημένα μηνύματα ή από την απώλεια τους.

Τα κινητά τηλέφωνα έχουν υποβαθμίσει κατά πολύ το ρόλο του τμήματος σήμερα. Όμως, πολλά ξενοδοχεία πόλης, ενοικιάζουν στους αλλοδαπούς πελάτες τους κινητά

τηλέφωνα, για την περίπτωση που τα δικά τους δεν ανταποκρίνονται στα δίκτυα της χώρας που βρίσκεται το ξενοδοχείο.

Ταμείο

Οι υπάλληλοι του ταμείου οργανικά εντάσσονται στο λογιστήριο, αλλά εργάζονται στο χώρο της υποδοχής. Εξαργυρώνουν συνάλλαγμα, ταξιδιωτικές επιταγές, χειρίζονται θέματα χρέωσης πιστωτικών καρτών και εισπράττουν τους λογαριασμούς (ΑΠΥ) των πελατών, όταν οι αυτοί φεύγουν. Στο τμήμα αυτό επίσης παραδίδουν τις εισπράξεις τους τα τμήματα εκμετάλλευσης στο τέλος της ημερήσιας χρήσης.

Το Τμήμα Ορόφων

Το τμήμα ορόφων αναλαμβάνει την καθαριότητα και την τάξη των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου. Σε ορισμένα ξενοδοχεία δε, είναι υπεύθυνο και για την εμφάνιση των κήπων. Το τμήμα αυτό κυριαρχείται από προσωπικό θηλυκού γένους και διαιρείται σε τέσσερα υποτμήματα: Ο Τμήμα καθαριότητας δωματίων Ο Τμήμα καθαριότητας κοινοχρήστων χώρων Ο Τμήμα λινοθήκης και πλυντηρίου

Ο Τμήμα απολεσθέντων, το οποίο συνήθως καταλαμβάνει μικρό χώρο της λινοθήκης.

Ηγέτης του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων, η οποία έχει την ευθύνη προγραμματισμού του τμήματος, διοίκησης του προσωπικού και διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Μέριμνα της προϊσταμένης είναι κάθε πρωί να ορίσει το έργο του προσωπικού της. Η προϊσταμένη συνεργάζεται στενά με το τμήμα της υποδοχής από το οποίο πληροφορείται τις ανάγκες του ξενοδοχείου (τα δωμάτια που πρέπει να καθαριστούν) και το πληροφορεί για την πρόοδο της παραγωγής (τα δωμάτια που είναι έτοιμα προς διάθεση) με την αναφορά προϊσταμένης ή housekeeping report. Στην αναφορά αυτή αναφέρονται εν σειρά τα δωμάτια του ξενοδοχείου και η δυναμικότητα τους, ο αριθμός ατόμων που κατέλυσε το προηγούμενο βράδυ, η παρούσα κατάσταση του δωματίου και παρατηρήσεις. Η προϊσταμένη πέρα από το διοικητικό της ρόλο έχει το ρόλο της νοικοκυράς του ξενοδοχείου που δείχνει το προσωπικό της ενδιαφέρον για την εικόνα του, φροντίζοντας τη διακόσμηση με άνθη και λαμβάνοντας οποιαδήποτε μέριμνα για τη βελτίωση της αισθητικής των χώρων.

Το Τμήμα Συντήρησης

Το τμήμα συντήρησης απασχολεί τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων, όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους μαραγκούς κλπ.. Το προσωπικό του τμήματος μπορεί να προέρχεται από τεχνικές επιχειρήσεις ή να κάνει καριέρα αποκλειστικά στον κλάδο της ξενοδοχειακής συντήρησης.

Του τμήματος ηγείται ο υπεύθυνος συντήρησης, ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊσταμένη ορόφων, ώστε να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχούσες βλάβες των δωματίων. Ο υπεύθυνος συντήρησης επικοινωνεί επίσης με τα διάφορα τμήματα και συντονίζει το προσωπικό του, έτσι ώστε ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου (ψυγεία, ανελκυστήρες, αντλίες, δεξαμενές νερού, βιολογικός καθαρισμός, εγκαταστάσεις καλοριφέρ κλπ.) να λειτουργεί χωρίς προβλήματα. Στα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία το τμήμα συντήρησης παρουσιάζει ανεπτυγμένη δομή στην οποία συμπεριλαμβάνεται η διοικητική υπηρεσία του τμήματος, η υπηρεσία συντήρησης των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου και η υπηρεσία επιδιόρθωσης βλαβών. Το τμήμα διαιρείται κατά τεχνικούς τομείς και κάθε τομέας διαθέτει εργαστήριο και αποθήκη φύλαξης εργαλείων και ανταλλακτικών. Οι τεχνικοί τομείς της υπηρεσίας εγκαταστάσεων είναι ο υδραυλικός, ο ηλεκτρικός, ο ψυκτικός ο τομέας των ανελκυστήρων, του εξαερισμού - κλιματισμού, των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των ξυλουργικών εργασιών και επίπλων, ο τομέας ελαιοχρωματισμών και τοιχοποιίας και ενίοτε ο τομέας κηπουρικής.

Το Τμήμα Ασφαλείας

Το τμήμα ασφαλείας αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου και των πελατών, όπως και την ευθύνη της σωματικής ακεραιότητας των τελευταίων. Το τμήμα αυτό δεν θεωρείται αναγκαίο στη χώρα μας, διότι είναι σχετικό λίγα τα περιστατικά που δικαιολογούν την εφαρμογή ανάλογων μέτρων, ενώ σε πολλές χώρες της αλλοδαπής και ειδικά στις ΗΠΑ θεωρείται τμήμα αναγκαίο. Σημαντικό στοιχείο για την ασφάλεια των πελατών και των τιμαλφών τους είναι οι ηλεκτρονικές κλειδαριές, όπου χρησιμοποιείται κάρτα αντί για κλειδί ή σύστημα αναγνώρισης της φωνής του πελάτη. Χρήσιμα είναι επίσης τα

χρηματοκιβώτια δωματίων ή, αν δε διατίθενται, η υπηρεσία χρηματοκιβωτίων (safe) στο τμήμα υποδοχής. Σήμερα χρησιμοποιούνται ειδικά βιομετρικά χρηματοκιβώτια, που αναγνωρίζουν τα δακτυλικά αποτυπώματα του πελάτη. Πολλά ξενοδοχεία που διαθέτουν υπηρεσίες χρηματοκιβωτίων, ενημερώνουν τους πελάτες τους ότι δε φέρουν ευθύνη για απώλεια τιμαλφών που δε φυλάσσονται σε αυτό. Στα ξενοδοχεία πόλης πολλοί πελάτες, που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, έχουν μαζί τους σημαντικές ποσότητες χρημάτων ή τιμαλφή αξίας. Ειδικά σε αυτές τις περιπτώσεις τα μέτρα ασφάλειας δικαιολογείται να είναι περισσότερο αυξημένα.

Τμήμα Τροφίμων και Ποτών ή Food and Beverages - F&B

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 υποτμημάτων του: Αποθήκη - Τμήμα Προμηθειών Μαγειρείο Εστιατόρια Τμήμα Εκδηλώσεων Room Service Bar

Ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει μεγάλο αριθμό επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως snack bar, bar πισίνας, κεντρικό bar, καφετέρια, εστιατόριο, ταβέρνα, room service, αίθουσες εκδηλώσεων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες ελαφρού φαγητού ή αφεψημάτων συνεδρίων.

Το τμήμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διότι με την κατάλληλη διοίκηση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο. Σε κάθε περίπτωση όμως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του F&B επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εκτίμηση των πελατών για το ξενοδοχείο.

Ο F&B manager είναι ο ηγέτης του τμήματος τροφίμων και ποτών και ο υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του. Συντάσσει τους προϋπολογισμούς του τμήματος, επιθεωρεί συστηματικά τα τμήματα του F&B σε συνεργασία με τους υφισταμένους του διευθυντές των επισιτιστικών τμημάτων, κάνει διορθώσεις και αντιμετωπίζει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Το έργο του διακρίνεται σε τρεις κατευθύνσεις:

- Την άριστη οργάνωση των παραγωγικών διαδικασιών. Αυτό σημαίνει προγραμματισμό της παραγωγής, εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και κατάλληλη οργάνωση των χώρων, των υλικών και των διαδικασιών.
- Την ελαχιστοποίηση κόστους αγορών. Αυτό σημαίνει εξεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών και άριστη διαχείριση των αποθεμάτων.
- Μεγιστοποίηση των πωλήσεων με τον κατάλληλο προγραμματισμό και marketing όλων των επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου.

Ο F&B manager πρέπει να συνδυάζει επαγγελματική μόρφωση, μεγάλη εμπειρία, δημιουργικότητα και υπευθυνότητα. Πρόκειται για μία θέση με μεγάλες απαιτήσεις, που μπορεί να προσφέρει όμως υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αμοιβών.

Οι Εστιατορικές Επιχειρήσεις του Ξενοδοχείου

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου προσφέρονται κύρια έτοιμα φαγητά προς άμεση κατανάλωση και κατά δεύτερο λόγο ποτά. Υπάρχει εκτεταμένη τυπολογία εστιατορίων που συναντώνται εντός των ξενοδοχειακών μονάδων, που διακρίνονται στις βασικές και στις συμπληρωματικές εστιατορικές μονάδες.

Οι Βασικές Εστιατορικές Μονάδες

Οι πελάτες των ξενοδοχείων κατά κανόνα αγοράζουν τη διαμονή και τη διατροφή τους ταυτόχρονα σε ένα από τα παρακάτω πακέτα συνδυασμών:

- Δωμάτιο και πρωινό ή bed and breakfast ή BB.
- Δωμάτιο και ημιδιατροφή (πρωινό και ένα γεύμα) ή Half Board ή HB.
- Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (πρωινό, γεύμα και δείπνο) ή Full Board ή FB.

Οι βασικές εστιατορικές μονάδες καλύπτουν τα πακέτα αυτά και είναι το εστιατόριο πρωινών και το εστιατόριο table d' hote. Ονομάζονται βασικές, διότι συναντώνται στο μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων που προσφέρουν διατροφή.

Οι Συμπληρωματικές Εστιατορικές Μονάδες

Συμπληρωματικές μονάδες είναι τύποι εστιατορίων που συναντώνται σε μικρό αριθμό ξενοδοχείων. Σκοπός είναι να καλύψουν με τα προϊόντα τους τις επισιτιστικές, και όχι μόνο, ανάγκες διάφορων τύπων πελατείας. Τέτοιες είναι το εστιατόριο a la carte, η ταβέρνα, το snack bar, το grill room, τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας και το εστιατόριο banquet.

To Room Service

Το Room Service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Πρόκειται για υπηρεσία που αναβαθμίζει το ξενοδοχειακό προϊόν, αλλά, εξαιτίας του κόστους που παράγει, συναντάται σε μικρό αριθμό ξενοδοχείων υψηλών κατηγοριών. Το room service είναι μία σημαντική ξενοδοχειακή υπηρεσία, που η σημασία της επηρεάζεται από την ποικιλία των προσφερόμενων ειδών, την ποιότητα τους και το χρόνο που αυτά σερβίρονται.

To Τμήμα Εκδηλώσεων ή Τμήμα Catering

Τα μεγάλα ξενοδοχεία κατά κανόνα διαθέτουν αίγλη που επηρεάζει την τοπική κοινωνία. Κατά συνέπεια αποτελούν τους κατάλληλους χώρους για την πραγματοποίηση διαφόρων τύπων εκδηλώσεων μεγάλων κοινωνικών ομάδων. Οι εκδηλώσεις αυτές, ανάλογα με τα προσφερόμενα προϊόντα, διακρίνονται στις εκδηλώσεις που προσφέρουν ως κύριο υλικό προϊόν το φαγητό και στις εκδηλώσεις που κυρίως προσφέρουν ποτά, γλυκίσματα ή αφεψήματα.

Οι εκδηλώσεις που το κύριο προϊόν είναι το φαγητό, ανάλογα με τον τρόπο σερβιρίσματος διακρίνονται σε εκείνες που:

- το φαγητό σερβίρεται στα τραπέζια, οπότε αναφερόμαστε σε συνεστίαση τύπου "Banquet"
- οι συνδαιτυμόνες σερβίρονται από μπουφέ (buffet).

Το τμήμα εκδηλώσεων ορισμένες φορές υπάγεται στο τμήμα F&B και ορισμένες φορές στο τμήμα Πωλήσεων. Στην πρώτη περίπτωση φαίνεται το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την διοργάνωση της εκδήλωσης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση φαίνεται η σημασία που δίνει το ξενοδοχείο στην προώθηση πωλήσεων των εκδηλώσεων. Το προσωπικό του τμήματος εκδηλώσεων αποτελείται από τους διευθυντές του τμήματος, τη γραμματεία, το προσωπικό αιθουσών και το τεχνικό προσωπικό. Το τμήμα εκδηλώσεων είναι συνήθως ιδιαίτερα αποδοτικό για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Για το λόγο αυτό η υπηρεσία πωλήσεων εκδηλώσεων οφείλει να είναι άριστα οργανωμένη.

To Μαγειρείο του Ξενοδοχείου

Το μαγειρείο ή κουζίνα είναι από τα σημαντικότερα τμήματα του F&B. Η σχέση μαγειρείου - εστιατορίου μπορεί να διαρθρώνεται κατά τρεις τρόπους:

- Μοντέλο ένα προς ένα. Κάθε μαγειρείο επεξεργάζεται τα εδέσματα του εστιατορίου που καλύπτει.
- Μοντέλο ένα προς πολλά. Ένα μαγειρείο εξυπηρετεί περισσότερα του ενός εστιατόρια.
- Ένα προς πολλά προς πολλά. Ένα κεντρικό μαγειρείο προετοιμάζει τα εδέσματα περιφερειακών μαγειρείων (μαγειρεία - δορυφόροι) που το καθένα εξυπηρετεί ένα εστιατόριο.

Οι ταβέρνες, τα snack bar και τα grill rooms συνήθως φιλοξενούν το μαγειρείο στο χώρο της τραπεζαρίας. Οι περισσότεροι όμως τύποι εστιατορίων σερβίρουν σε σάλα που δεν έχει οπτική επαφή με το μαγειρείο. Στις περιπτώσεις αυτές, συνήθως ανάμεσα στο μαγειρείο και την τραπεζαρία υπάρχει ο βοηθητικός χώρος του office, ο οποίος απομονώνει τις οσμές και θορύβους του μαγειρείου και αποτελεί σημείο εκτέλεσης πολλών βοηθητικών εργασιών.

Τα Bar του Ξενοδοχείου

Τα bar είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στο χώρο τους. Τα bar έχουν ειδική σημασία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο βαθμό που η πελατεία προέρχεται από συνεργαζόμενα πρακτορεία, το ξενοδοχείο πληρώνεται επί πιστώσει. Συχνά η πληρωμή των λογαριασμών από τα πρακτορεία καθυστερούν για πολλούς μήνες και αυτό οδηγεί σε πρόβλημα ταμειακής ρευστότητας τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, τα bar αποδεικνύονται τα κύρια τμήματα που τροφοδοτούν με μετρητά την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους των προσφερομένων ειδών, δίνει στα bar των ξενοδοχείων ένα σημαντικό ρόλο.

Το Τμήμα Προμηθειών

Το τμήμα προμηθειών έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αφιερώνεται στον ανεφοδιασμό των τμημάτων του F&B και κυρίως του μαγειρείου και για το λόγο αυτό το τμήμα προμηθειών εντάσσεται στα τμήματα του F&B.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνίσταται στην καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και στην προμήθεια των απαραίτητων ειδών από την πλησιέστερη αγορά.

Το τμήμα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων στην εποχή μας χρησιμοποιεί για να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατόν όφελος την επιστήμη των logistics, γνωστή και ως "Διοίκηση Αποθεμάτων". Hotel Logistics Management είναι η επιστήμη που καλύπτει τον έλεγχο της ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές έως τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τη βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση αποθεμάτων επιδιώκει την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος. Η μείωση του κόστους στα logistics δεν αφορά στη μείωση του κόστους κτήσης ενός είδους, αλλά στη συνολική μείωση του κόστους λειτουργίας του τμήματος. Για παράδειγμα, η μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε ένα τμήμα, πιθανόν να οδηγήσει σε ελλιπή παρακολούθηση και καταστροφές προϊόντων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν μεγαλύτερες ζημίες από το έξοδο των μισθών.

Το τμήμα λειτουργεί βάσει της πολιτικής προμηθειών του ξενοδοχείου, που εξαρτάται από το μέγεθος, την απόσταση από την αγορά, τα διαθέσιμα κεφάλαια, το χρόνο λειτουργίας και την πολιτική ποιότητας προϊόντων της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος προμηθειών σε συνεννόηση με τα τμήματα ερευνά την αγορά, επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές και προχωρεί στις αρχικές παραγγελίες. Τα παραγγελθέντα είδη παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται, ώστε να είναι διαθέσιμα στις αιτήσεις προμηθειών των τμημάτων. Τα αποθέματα παρακολουθούνται και, όταν μειωθούν, ο υπεύθυνος προμηθειών προχωρεί σε νέες παραγγελίες, οπότε γίνονται εκ νέου παραλαβές και επαναλαμβάνεται ο κύκλος.

Το τμήμα επιφορτίζεται κατά περίπτωση με την παραλαβή και αποθήκευση υλικών, εργαλείων και μηχανημάτων πάγιου εξοπλισμού. Το έργο αυτό όμως απασχολεί ιδιαίτερα σπάνια το τμήμα. Κατά κανόνα το τμήμα προμηθειών ασχολείται με TIC παρακάτω κατηγορίες υλικών:

- Πρώτες ύλες μαγειρείου, φθαρτές (άμεσης αξιοποίησης όπως φρέσκα ψάρια, φρέσκο γάλα κλπ.) και αποθηκεύσιμες (όπως ζυμαρικά, καφές κλπ.). Αναλώσιμα υλικά, όπως είδη καθαρισμού, χαρτικά κλπ.
- Προϊόντα προς μεταπώληση, όπως εμφιαλωμένα ποτά, τα οποία πωλούνται όπως αγοράζονται, χωρίς καμία περαιτέρω επεξεργασία. Οι κύριοι χώροι του τμήματος είναι:
 - Ο χώρος παραλαβών, όπου τα φορτηγά των προμηθευτών παραδίδουν τα παραγγελθέντα προϊόντα.
 - Οι χώροι αποθήκευσης, δηλαδή οι αποθήκες και τα ψυγεία.
 - Το γραφείο διοίκησης και διαχείρισης του τμήματος.

Οι χώροι αυτοί πρέπει να είναι σε επαφή μεταξύ τους. Επίσης, πρέπει να βρίσκονται σε γειτνίαση με το μαγειρείο, όπου παραδίδεται ο κύριος όγκος των παραλαμβανομένων προϊόντων. Το τμήμα προμηθειών εγκαθίσταται κατά κανόνα στα υπόγεια της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η είσοδος των προμηθευτών βρίσκεται στην αντίθετη πλευρά του ξενοδοχείου από αυτήν της εισόδου των πελατών. Στα μικρά ξενοδοχεία το τμήμα καλύπτεται από ένα άτομο, το οποίο κατά κανόνα είναι της εμπιστοσύνης του ξενοδόχου. Στις μεγαλύτερες μονάδες το άτομο αυτό πλαισιώνεται από υπαλληλικό προσωπικό που αποτελείται από ένα γραμματέα και υπαλλήλους που αναλαμβάνουν τις μεταφορές των εμπορευμάτων και την τάξη των αποθηκών.

Τμήμα Ελέγχου της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Ο έλεγχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης συνίσταται στη σύγκριση του σχεδιασμού με τα αποτελέσματα. Ο έλεγχος διακρίνεται στο διοικητικό και διαχειριστικό. Ο διοικητικός έλεγχος ασχολείται με:

- Τη σύγκριση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τον τρόπο που αρχικά είχε σχεδιαστεί.
- Τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα.
- Την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Τα θέματα του προσωπικού σε σχέση με την ανάπτυξη της αποδοτικότητας του, τη μείωση του εργατικού κόστους και την αύξηση της ικανοποίησης του από την εργασία.

Ο διαχειριστικός έλεγχος εστιάζει στην οικονομική διαχείριση των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως και στα κέντρα κόστους.

Ο διοικητικός έλεγχος αποτελεί μέριμνα των υψηλών ιεραρχικών βαθμίδων αναφορικά με τον τομέα ευθύνης του κάθε διευθυντή. Ο διαχειριστικός έλεγχος διενεργείται κυρίως από ειδικό τμήμα του ξενοδοχείου, που φέρει αυτήν ακριβώς την ονομασία, "τμήμα διαχειριστικών ελέγχων". Οι βασικοί στόχοι του τμήματος αυτού είναι η εξασφάλιση της ροής των υλικών στα τμήματα εκμετάλλευσης μέχρι τη χρήση τους για την παραγωγή ξενοδοχειακών προϊόντων και η ομαλή ροή των εσόδων των τμημάτων εκμετάλλευσης στο κεντρικό ταμείο της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το τμήμα ελέγχου λειτουργεί ως η ασφαλιστική δικλείδα που αποτρέπει τη διαρροή υλικών ή χρημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

7.1. Η Διαφοροποίηση των Τεχνολογικών Αναγκών των Ξενοδοχείων

Όπως είδαμε, οι κατηγορίες και τα είδη των ξενοδοχείων και των καταλυμάτων ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, ανάλογα με τη θέση, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και ανέσεις, το μέγεθος, την τιμή, τις εγκαταστάσεις, την αγορά-στόχο κλπ. Είναι επομένως, αναμενόμενο να εμφανίζουν ανάλογη ποικιλία και στις τεχνολογικές τους ανάγκες.

Γενικά, τα μεγάλα, πολυτελή και κεντρικά ξενοδοχεία, με κύρια αγορά τους επιχειρηματικούς πελάτες, με σύντομη διάρκεια διαμονής και συχνές αλλαγές στα δρομολόγια τους είναι αυτά που έχουν τις μεγαλύτερες ανάγκες σε ΠΤ. Ομοίως ξενοδοχεία με πολλά τμήματα και εγκαταστάσεις, όπως εστιατόρια, bars, εγκαταστάσεις αναψυχής και άθλησης, καθώς και αυτά που αποτελούν μέλη μίας ξενοδοχειακής αλυσίδας εμφανίζουν υψηλό επίπεδο χρήσης της ΠΤ. Ανεξάρτητα, μικρά, περιφερειακά τοποθετημένα ξενοδοχεία που στοχεύουν, κυρίως, στους ταξιδιώτες αναψυχής που διαμένουν για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, οι οποίοι έχουν περιορισμένες τεχνολογικές απαιτήσεις, έχουν μειωμένες ανάγκες σε ΠΤ. Τα μεγάλα ξενοδοχεία και οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν για περισσότερο χρονικό διάστημα τις εφαρμογές της ΠΤ και για περισσότερες επιχειρηματικές διαδικασίες απ' ό,τι τα μικρότερα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, τα οποία περιορίζονται σε χαμηλού επιπέδου τεχνολογικές λύσεις, συνεχίζοντας να λειτουργούν βάσει χειρωνακτικών διαδικασιών (Wober, Frew, Hitz, 2002).

Άρα όσο μεγαλύτερη είναι η δυναμικότητα και ο αριθμός των τμημάτων, των συναλλαγών, των αφίξεων και αναχωρήσεων και των κρατήσεων σε ένα ξενοδοχείο ή όσο περισσότερα τα μέλη μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας τόσο εντονότερη είναι η ανάγκη χρήσης ΠΤ. Ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν έχει δείξει μεγάλη προθυμία στη διάχυση της ΠΤ. Μάλιστα, θεωρείται ως ο κλάδος με το χαμηλότερο επίπεδο αυτοματοποίησης σε όλο το τουριστικό κύκλωμα. Οι περισσότερες κρατήσεις γίνονται ακόμη απευθείας στα ξενοδοχεία ή μέσω κεντρικών γραφείων κρατήσεων, με τη χρήση τηλεφωνικών γραμμών χωρίς χρέωση, ενώ οι κρατήσεις που προέρχονται από τα Global Distribution Systems - GDS και το Internet αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό επί του συνόλου. Χρονικοί περιορισμοί και έλλειψη κεφαλαίων είναι οι κυριότεροι λόγοι που καθίστανται ως τροχοπέδη στην όλη διαδικασία της διάχυσης της ΠΤ. Η διαδικασία αυτή επιβραδύνεται περισσότερο και από τις εμπειρίες αποτυχημένων προσπαθειών στο παρελθόν για τη διαχείριση και διανομή του ξενοδοχειακού προϊόντος ηλεκτρονικά και την on-line επικοινωνία των απαραίτητων πληροφοριών προς τους πελάτες.

Ωστόσο, η παραπάνω κατάσταση βρίσκεται σε πορεία αλλαγής. Τα ξενοδοχεία έχουν συνειδητοποιήσει τον κρίσιμο ρόλο της ΠΤ και αυτό αποδεικνύεται από τις επενδύσεις που γίνονται στις εφαρμογές της ΠΤ τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Hotels, οι δαπάνες στον τομέα της ΠΤ από τα ξενοδοχεία εμφανίζουν αυξητική πορεία, φτάνοντας το 2011 το 2,6% του τζίρου των ξενοδοχείων (ΕΞΠΡΕΣ, 2009). Επίσης, το 15% των ξενοδοχείων σκόπευαν να δαπανήσουν το 4% σε ΠΤ και μόνο το 19% περιόριζαν τις δαπάνες τους κάτω του 1%.

7.2. Οι Πρώτες Ενέργειες Εισαγωγής της Πληροφοριακής Τεχνολογίας Στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η διάχυση της ΠΤ στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει ακολουθήσει μια ανάλογη πορεία με αυτή άλλων κλάδων. Αρχικά, εξαιτίας του κόστους αγοράς και λειτουργίας των mainframe υπολογιστών, μόνο οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες ήταν σε θέση να έχουν τέτοιους

υπολογιστές. Λόγω των μεγάλων δυνατοτήτων επεξεργασίας και του επιπέδου ακρίβειας που πρόσφεραν, οι υπολογιστές αυτοί χρησιμοποιήθηκαν για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων και μεγάλης κλίμακας εργασιών, όπως οι κρατήσεις και η συντήρηση και ενημέρωση των φακέλων των πελατών (Buhalis, Main, 1998). Η ιστορία του New York Hilton είναι χαρακτηριστική για την πορεία της ΠΤ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το εν λόγω ξενοδοχείο εγκατέστησε έναν mainframe υπολογιστή το 1963 για τη διαχείριση και τον έλεγχο των λειτουργιών του front office. Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των χρηστών το σύστημα επιβράδυνε σημαντικά σε ώρες αιχμής, όπως κατά το check-out τα πρωινά. Όλο το σύστημα βασιζόταν σε έναν mainframe υπολογιστή, με αποτέλεσμα, όταν αυτός ετίθετο εκτός λειτουργίας, το ξενοδοχείο ήταν εντελώς αποκομμένο από τον έξω κόσμο και αποδιοργανωμένο εσωτερικά. Αντί να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, το σύστημα στην πραγματικότητα δυσχέρανε την εξυπηρέτηση των πελατών και οδηγήθηκε σε απεγκατάσταση μέσα σε λιγότερο από έναν χρόνο λειτουργίας, με μεγάλη ζημία για το ξενοδοχείο. Ήταν φυσικό ότι η παραπάνω αποτυχία αποθάρρυνε τους υπόλοιπους μικρούς ή μεγάλους ξενοδόχους να χρησιμοποιήσουν υπολογιστές στις επιχειρήσεις τους, κάτι που καθυστέρησε τη διάχυση της ΠΤ στον ξενοδοχειακό κλάδο για 10 με 15 χρόνια. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η χρήση των υπολογιστών περιορίστηκε αυστηρά στις back-office λειτουργίες, οι οποίες δεν είχαν να κάνουν άμεσα με την εξυπηρέτηση των πελατών, οπότε οποιαδήποτε καθυστέρηση ή πρόβλημα στη διεκπεραίωσή τους δεν επηρέαζε την εικόνα του ξενοδοχείου προς τους πελάτες.

Η ραγδαία ανάπτυξη των προσωπικών υπολογιστών και της τεχνολογίας δικτύων μείωσε σε μεγάλο βαθμό τον φόβο των ξενοδόχων. Οι προσωπικοί υπολογιστές ήταν και είναι όχι μόνο φθηνοί και, επομένως, προσιτοί ακόμα και από μικρό ξενοδοχείο, αλλά και ανεξάρτητοι, με το κάθε μηχάνημα να έχει τη δική του μονάδα επεξεργασίας, γεγονός που βελτίωσε ουσιαστικά την ταχύτητα και την αξιοπιστία ολόκληρου του ξενοδοχειακού πληροφοριακού συστήματος. Αν και τα PCs και τα PC-based δίκτυα κυριαρχούν πια στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι mainframe υπολογιστές χρησιμοποιούνται ακόμα για μεγάλης κλίμακας και πολυπλοκότητας διαδικασίες, όπως η διαχείριση των κρατήσεων για μία ολόκληρη αλυσίδα ξενοδοχείων.

7.3. Τα Ξενοδοχειακά Πληροφοριακά Συστήματα - Hotel Information Systems (HIS)

Την τελευταία δεκαετία τα ξενοδοχεία έχουν εισέλθει δυναμικότερα στο χώρο της πληροφορικής. Ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπολογιστικά συστήματα για να βελτιώσουν τη διαχείριση των προϊόντων τους, να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους και να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους, σε συνδυασμό με τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Είναι βέβαιο ότι το Internet αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί εντονότερα στο μέλλον καταλυτικό παράγοντα προς αυτή την κατεύθυνση (Heung, 2003).

Τα κύρια ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν στις κατηγορίες:

- Computer Reservation Systems - CRS και Property Management Systems - PMS που αναπτύσσονται από εξειδικευμένους προμηθευτές-εταιρείες software, όπως το OPERA της MICROS-FIDELIO.
- CRS ξενοδοχειακών αλυσίδων, τα οποία αναπτύσσονται από τα τμήματα ΠΤ των ίδιων των αλυσίδων, όπως τα Holidex (Holiday Inn-το πρώτο CRS της κατηγορίας αυτής), Marsha (Marriott), Hilton (Hilton), Global II (Intercontinental), Reservator IV (Sheraton) κ.ά. s Ανεξάρτητα συστήματα κρατήσεων από επιχειρήσεις αντιπροσώπευσης ξενοδοχείων, όπως η Utell, που δίνουν την ευκαιρία σε μικρό ανεξάρτητα ξενοδοχεία να χρησιμοποιούν τα CRS τους.
- Κεντρικά συστήματα κρατήσεων ξενοδοχειακών συμμαχιών και κοινοπραξιών, όπως το STAR της Best Western.

Τα παραπάνω συστήματα περιγράφονται σε όλη την έκταση της ενότητας των ξενοδοχειακών πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και στα Case Studies του Κεφαλαίου 11. Όπως είναι προφανές, ενώ τα PMS αναπτύσσονται αποκλειστικά από εξωτερικούς προμηθευτές, είτε μεμονωμένα είτε, πιθανόν, σε συνεργασία με την ξενοδοχειακή επιχείρηση για την προσαρμογή του συστήματος, τα Συστήματα Κρατήσεων είναι αυτά που εμφανίζουν τη μεγαλύτερη ποικιλία και διαφοροποίηση, λόγω και της βαρύνουσας σημασίας τους για την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μία πολύ σημαντική έννοια σχετική με τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα είναι η ολοκλήρωση (integration). Καθένα από τα υποσυστήματα που αποτελούν ένα ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη των υπολοίπων, κάτι που συμβαίνει ιδιαίτερα συχνά στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ωστόσο, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του συστήματος μεγιστοποιούνται εάν όλα τα υποσυστήματα λειτουργούν στο πλαίσιο ενός Ολοκληρωμένου Ξενοδοχειακού Πληροφοριακού Συστήματος (Integrated Hotel Information System - IHIS). Αυτό σημαίνει ότι όλα τα υποσυστήματα συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και έχουν στενή επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών, μέσω της χρήσης κοινών interfaces και βάσεων δεδομένων. Τα άμεσα αποτελέσματα από την παραπάνω ολοκλήρωση είναι η καλύτερη διαχείριση και έλεγχος των ξενοδοχειακών πόρων, η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών και ο αποτελεσματικός χειρισμός όλων των συναλλαγών, από την απλή αρχική τηλεφωνική αίτηση για πληροφορίες ενός δυνητικού πελάτη έως την τελική εξαγωγή του λογαριασμού του πελάτη κατά το check-out.

Δυστυχώς, πολλά συστήματα που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι ολοκληρωμένα. Το υψηλό κόστος, ο κακός προγραμματισμός και η έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού τεχνικού πρωτοκόλλου ειδικά για τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα είναι οι κυριότεροι λόγοι που έχουν οδηγήσει στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων να λειτουργούν με αποκομμένα μη ολοκληρωμένα συστήματα, χάνοντας έτσι πολλές δυνατότητες και πλεονεκτήματα.

Η Δομή του Τυπικού Ολοκληρωμένου Ξενοδοχειακού Πληροφοριακού Συστήματος

Το σύστημα αυτό αποτελείται από πέντε υποσυστήματα ή ομάδες υποσυστημάτων:

- Σύστημα Κρατήσεων (Reservation System)
- Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας (Property Management System-PMS)
- Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα (Catering Information System - CIS)
- Συστήματα Back-Office
- Βοηθητικά Συστήματα

Καθένα από τα παραπάνω υποσυστήματα ή ομάδες υποσυστημάτων περιγράφονται αναλυτικά στη συνέχεια.

Η Ανάλυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας Στον Ξενοδοχειακό Κλάδο με Βάση το Τρισδιάστατο Πλαίσιο

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 3.8, το τρισδιάστατο πλαίσιο ανάλυσης της ΠΤ μπορεί να εφαρμοστεί για οποιοδήποτε τομέα της τουριστικής βιομηχανίας. Ειδικότερα, λοιπόν, για τον ξενοδοχειακό κλάδο, μπορούμε να προχωρήσουμε στην παρακάτω κατηγοριοποίηση:

- Ενδο-επιχειρησιακό συστήματα με τη χρήση intranets: Τα συστήματα αυτά είναι τα PMS, CIS, συστήματα back-office και βοηθητικά συστήματα. Στα παραπάνω συστήματα περιλαμβάνεται και το σύστημα κρατήσεων που πιθανόν να υπάρχει σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας (unit-level reservation system).
- Διεπιχειρησιακά συστήματα με τη χρήση extranets: Στα συστήματα αυτά περιλαμβάνονται τα GDS, τα CRS ξενοδοχειακών αλυσίδων, τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων ξενοδοχειακών κοινοπραξιών, τα ανεξάρτητα συστήματα κρατήσεων επιχειρήσεων αντιπροσώπευσης ξενοδοχείων και τα συστήματα διασύνδεσης των ξενοδοχειακών CRS με τα GDS (switches).
- Internet - based συστήματα: Τα συστήματα αυτά έχουν σχέση με την παρουσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο Internet και χρησιμοποιούνται για την αποδοχή κρατήσεων

on-line, μέσω του εταιρικού site ή των sites άλλων εταιρειών και την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών προμηθειών μέσω e- procurement marketplaces. Οι νέες εξελίξεις στα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής, όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 5, και στα συστήματα κρατήσεων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σε μικτό συστήματα, κυρίως λόγω της στενότερης σύνδεσης μεταξύ των extranet και Internet - based συστημάτων. Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα ενδο- επιχειρησιακά συστήματα, ενώ το Κεφάλαιο 9 είναι αφιερωμένο στα διεπιχειρησιακά και Internet - based συστήματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ INTRANETS

8.1. Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας - Property Management System (PMS)

Το front office συχνά περιγράφεται ως το κέντρο όλων των λειτουργιών του ξενοδοχείου. Δεν αποτελεί μόνο το σημείο επαφής μεταξύ του ξενοδοχείου και του φιλοξενούμενου αλλά, επίσης, παρέχει και λαμβάνει πληροφορίες ουσιαστικά προς και από κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, αντίστοιχα. Το Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας (Property Management System - PMS, γνωστό και απλά ως front office system) βοηθά στη διαχείριση όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου και, παράλληλα, ενεργεί ως πληροφοριακός κόμβος για όλα τα περιφερειακά ξενοδοχειακά υπολογιστικά συστήματα (Sheldon, Wober, Fesenmaier, 2001).

Οι λειτουργίες του PMS μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Η Καταχώρηση (registration) - η κατανομή των κενών δωματίων στους εισερχόμενους φιλοξενούμενους και η καταγραφή των δωματίων αυτών ως κατειλημμένα.
- Η Καθαριότητα δωματίων (housekeeping) - ο εντοπισμός των κατειλημμένων δωματίων, αυτών που βρίσκονται σε αναμονή για καθαρισμό ή/και επιθεώρηση και αυτών που είναι έτοιμα ώστε να «παραδοθούν» στην υποδοχή ή front desk για διάθεση σε νέους φιλοξενούμενους.
- Η Λογιστική διαχείριση φιλοξενούμενων (guest accounting) - η καταγραφή όλων των χρεώσεων και πληρωμών και η εξαγωγή του τελικού λογαριασμού ανά φιλοξενούμενο.
- Ο Νυχτερινός έλεγχος (night audit) - η αυτόματη πραγματοποίηση εργασιών ρουτίνας στο τέλος της ημέρας, όπως η μεταφορά χρεώσεων των δωματίων στους φακέλους των φιλοξενούμενων ή guest folios.

Καταχώρηση

Με την άφιξή του ο φιλοξενούμενος καταχωρείται στο σύστημα και πραγματοποιείται το λεγόμενο check-in. Στην περίπτωση που το PMS και το σύστημα κρατήσεων ανήκουν σε ένα ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα τα προσωπικά στοιχεία του φιλοξενούμενου μεταφέρονται άμεσα, διευκολύνοντας το check-in. Τα περισσότερα συστήματα επιτρέπουν την ανάκτηση των κρατήσεων με το όνομα του φιλοξενούμενου ή τον λεγόμενο κωδικό επιβεβαίωσης κράτησης. Όταν η κράτηση φανεί στην οθόνη, αντιστοιχίζεται σε αυτήν ένα δωμάτιο από τα διαθέσιμα που είναι καταχωρημένα στο σύστημα. Το δωμάτιο αυτό σημειώνεται ως κατειλημμένο, ώστε να μην δοθεί σε άλλον εισερχόμενο φιλοξενούμενο. Τα σύγχρονα συστήματα έχουν απλοποιήσει σε μεγάλο βαθμό το check-in όχι μόνο μεμονωμένων φιλοξενούμενων, αλλά ολόκληρων εισερχόμενων groups.

Εάν πρόκειται για ολοκληρωμένο σύστημα, το check-in του φιλοξενούμενου συνοδεύεται από την ενεργοποίηση όλων των βοηθητικών συστημάτων. Έτσι, το τηλεφωνικό σύστημα θα επιτρέψει την πραγματοποίηση κλήσεων από το συγκεκριμένο δωμάτιο, το σύστημα διαχείρισης ενέργειας θα ενεργοποιηθεί, ρυθμίζοντας τη θερμοκρασία δωματίου στην επιθυμητή και το ηλεκτρονικό σύστημα ασφάλειας των θυρών θα δημιουργήσει ένα νέο μαγνητικό κλειδί για τον νέο φιλοξενούμενο. Επίσης ένα νέο folio ανοίγεται αυτομάτως, ώστε οι χρεώσεις στα εστιατόρια και τα bars του ξενοδοχείου να μεταφέρονται στον αριθμό δωματίου από τα συστήματα EPOS. Σε αυτό το folio κάθε ποσό που έχει πληρωθεί προ της αφίξεως θα εμφανίζεται αυτομάτως ως προκαταβολή.

Καθαριότητα Δωματίων

Για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των φιλοξενούμενων είναι απαραίτητο να υπάρχει μια άριστη επικοινωνία μεταξύ front desk και του τμήματος διαχείρισης δωματίων, καθώς το front desk απαιτεί ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση των δωματίων (κενά, κατελημμένα, βρώμικα κλπ.), ώστε να είναι σε θέση να τα διαθέσει σε νέους πελάτες. Ένας αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας είναι μέσω του τηλεφωνικού συστήματος. Όταν η υπάλληλος έχει τελειώσει με την καθαριότητα ενός δωματίου πληκτρολογεί έναν κωδικό στο τηλέφωνο του δωματίου, δίνοντας σήμα στον υπολογιστή ότι το δωμάτιο είναι έτοιμο για επιθεώρηση. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος ορόφου ελέγχει το δωμάτιο και πληκτρολογεί ομοιοτρόπως έναν άλλο κωδικό για να ενημερώσει το PMS ότι το δωμάτιο είναι καθαρό και έτοιμο για διάθεση σε νέους πελάτες. Έχοντας άμεση πληροφόρηση το front desk δεν αναγκάζεται να κρατά σε αναμονή τους νέους εισερχόμενους φιλοξενούμενους. Το PMS βοηθά τον υπεύθυνο διαχείρισης δωματίων να εξαγάγει λίστες με τους φιλοξενούμενους που μένουν ή φεύγουν και να διανείμει εξίσου στους υπαλλήλους το σύνολο του έργου της καθαριότητας των δωματίων.

Λογιστική Διαχείριση Φιλοξενούμενων

Όπως ήδη αναφέρθηκε, κατά το check-in ανοίγεται ένα folio για τον φιλοξενούμενο, ώστε να μεταφέρονται οι διάφορες χρεώσεις στο λογαριασμό του. Οι χρεώσεις αυτές μπορεί να είναι αυτόματες, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση της χρέωσης της τιμής του δωματίου. Η αυτοματοποίηση αυτή είναι σημαντική, καθώς, λόγω της χρήσης συστημάτων διοίκησης απόδοσης ή yield management από τα σύγχρονα ξενοδοχεία, τα περισσότερα από αυτά έχουν πολλές διαφορετικές τιμές ανά δωμάτιο. Επομένως, η χειρωνακτική διαδικασία χρέωσης της τιμής αυτής στο λογαριασμό του πελάτη ενέχει πολλά πιθανά λάθη, με αποτέλεσμα είτε να ζημιωθεί το ξενοδοχείο είτε να εξοργιστεί ο πελάτης! Απεναντίας, ένα PMS θα είναι πάντα σε θέση να χρεώνει την τιμή που έχει προσυμφωνηθεί με τον πελάτη τη στιγμή της κράτησης. Άλλες χρεώσεις που γίνονται αυτόματα αφορούν φόρους, service κλπ., συμβάλλοντας και στην επαγγελματική εικόνα του ξενοδοχείου.

Υπάρχουν, βέβαια και χρεώσεις οι οποίες πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαμονής του φιλοξενούμενου στο ξενοδοχείο με τη χρήση των προσφερόμενων εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, bars, αθλητικές εγκαταστάσεις κ.ά. Αν και, παραδοσιακά, η μεταφορά των χρεώσεων αυτών στο λογαριασμό του πελάτη γινόταν χειρωνακτικά, τα ολοκληρωμένα συστήματα EPOS επιτρέπουν τη μεταφορά αυτή στιγμιαία και με ακρίβεια, ελαχιστοποιώντας, έτσι, την πιθανότητα δημιουργίας λαθών. Το PMS είναι σε θέση να εξαγάγει αναφορές με την αναλυτική κατάσταση των λογαριασμών των φιλοξενούμενων και τις διάφορες χρεώσεις που περιλαμβάνονται σε αυτούς.

Νυχτερινός Έλεγχος

Κάθε βράδυ πρέπει να πραγματοποιούνται διάφορες εργασίες, όπως η μεταφορά των χρεώσεων του δωματίου στο λογαριασμό του φιλοξενούμενου. Επιπλέον, όλοι οι λογαριασμοί θα πρέπει να ελέγχονται σχετικά με την ακρίβεια των χρεώσεων και των πιστώσεων κλπ. Οι διαδικασίες αυτές χρειάζονταν ώρες για να πραγματοποιηθούν και ήταν ιδιαίτερα βαρετές, καθώς μιλάμε για την ίδια διαδικασία επαναλαμβανόμενη για όλα τα δωμάτια! Γι αυτό και ανελήφθη πλήρως από υπολογιστές, αυξάνοντας ασύγκριτα την ταχύτητα ολοκλήρωσης του ελέγχου και μειώνοντας τα λάθη. Οι εργασίες που έχουν αυτοματοποιηθεί κατά τον νυχτερινό έλεγχο περιλαμβάνουν τη χρέωση του δωματίου με τη σωστή τιμή, τη δημιουργία back-up των πολύτιμων δεδομένων, όπως κρατήσεις, λογαριασμοί πελατών κ.ά., την εκτύπωση περιληπτικών ημερήσιων και περιοδικών αναφορών σχετικών με τα κέρδη, τις πωλήσεις κλπ., καθώς και την εξαγωγή εκθέσεων με τις αναμενόμενες αφίξεις και αναχωρήσεις της επόμενης ημέρας.

8.2. Βοηθητικά Συστήματα

Τα συστήματα που θα περιγραφούν παρακάτω δεν αποτελούν δομικά συστήματα του PMS, αλλά συνδέονται άρρηκτα με αυτό και ενισχύουν την αποδοτικότητα και τον έλεγχο όλου του ξενοδοχείου (Collins, Malik, 1999). Τα συστήματα αυτά είναι:

- ▶ Ηλεκτρονικό σύστημα ασφάλειας θυρών.
- ▶ Συστήματα διαχείρισης ενέργειας.
- ▶ Τηλεφωνικά συστήματα.
- ▶ Συστήματα πρόσβασης στο Internet.
- ▶ Συστήματα βασισμένα στην τηλεόραση.

Ηλεκτρονικά Συστήματα Ασφάλειας Θυρών

Είναι ευνόητο ότι η ασφάλεια στα ξενοδοχεία είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Οι κλειδαριές στις πόρτες των ξενοδοχείων είναι συνήθως καλής ποιότητας, γεγονός το οποίο έχει το μειονέκτημα ότι και οι ίδιες και τα κλειδιά γι αυτές κοστίζουν πολύ. Δυστυχώς, πολλοί πελάτες έχουν την κακή συνήθεια να παίρνουν το κλειδί του δωματίου μαζί τους κατά την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο. Όταν συμβαίνει αυτό η κλειδαριά του δωματίου θα πρέπει να αντικατασταθεί για προφανείς λόγους ασφάλειας. Επίσης, τα συμβατικά κλειδιά έχουν το μειονέκτημα ότι κάποια μέλη του προσωπικού (κυρίως του τμήματος διαχείρισης δωματίων και ορόφων) έχουν ειδικά κλειδιά (τα λεγόμενα masters ή sub-masters), τα οποία ανοίγουν κυριολεκτικά όλες τις κλειδαριές του ξενοδοχείου. Εάν ένα από αυτά χαθεί, κάθε κλειδαριά που αντιστοιχούσε σε αυτό το κλειδί θα πρέπει να αντικατασταθεί! Για τους παραπάνω λόγους χρησιμοποιείται ένα ηλεκτρονικό σύστημα ασφάλειας το οποίο χρησιμοποιεί μικρές πλαστικές κάρτες αντί για μεταλλικά κλειδιά. Ο συνδυασμός που ανοίγει μία πόρτα καταγράφεται σε μία τέτοια κάρτα είτε με τη διάνοιξη κατάλληλων τρυπών είτε με μαγνητική ταινία στο πίσω μέρος της κάρτας είτε σε ενσωματωμένο chip μίας smart card. Το σύστημα λειτουργεί έτσι ώστε να μην δημιουργείται πρόβλημα αν ο πελάτης ξεχάσει να επιστρέψει την κάρτα στη reception, καθώς ο συνδυασμός της κάρτας καταργείται ούτως ή άλλως και ένα νέο, μοναδικό κλειδί δημιουργείται για τον επόμενο πελάτη.

Τα παραπάνω συστήματα ασφάλειας λειτουργούν με δύο τρόπους: Κάποια χρησιμοποιούν έναν ενσωματωμένο στην πόρτα μικροεπεξεργαστή, ενώ άλλα χρησιμοποιούν ένα on-line σύστημα το οποίο συνδέει τις κλειδαριές με τον υπολογιστή της υποδοχής. Τα πρώτα λειτουργούν αποθηκεύοντας μία προκαθορισμένη σειρά συνδυασμών σε κάθε κλειδαριά και στον υπολογιστή που δημιουργεί τα κλειδιά. Η κλειδαριά αναγνωρίζει ότι ένας νέος φιλοξενούμενος αφίχθη όταν διαβάζει το κλειδί με τον επόμενο στη σειρά συνδυασμό. Εντούτοις, μπορούν να δημιουργηθούν προβλήματα έλλειψης συγχρονισμού μεταξύ κλειδαριάς και υπολογιστή υποδοχής. Για παράδειγμα, εάν ένα κλειδί δημιουργηθεί αλλά δεν χρησιμοποιηθεί, ο υπολογιστής στην υποδοχή θα προχωρήσει στον επόμενο στη σειρά συνδυασμό, όχι όμως και η κλειδαριά. Το αποτέλεσμα θα είναι ο επόμενος φιλοξενούμενος να μην μπορεί να ανοίξει την πόρτα του δωματίου γιατί η κλειδαριά του θα είναι ένα βήμα πίσω στη σειρά των συνδυασμών.

Τα προβλήματα αυτά λύνονται με το on-line σύστημα, οπότε ο υπολογιστής επικοινωνεί απευθείας με την κλειδαριά και ακυρώνει τον προηγούμενο κωδικό πρόσβασης όταν ο φιλοξενούμενος κάνει check-out στην υποδοχή. Όταν ένας νέος φιλοξενούμενος αφιχθεί και ένα καινούργιο κλειδί δημιουργηθεί, η κλειδαριά ενημερώνεται αυτόματα για τον νέο κωδικό. Το μειονέκτημα το συστημάτων αυτών είναι το κόστος τους, κυρίως, δε, το κόστος εγκατάστασης καλωδιώσεων μεταξύ κάθε κλειδαριάς και του υπολογιστή στο front desk. Τα on-line συστήματα προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας, αφού μπορούν να προγραμματισθούν να ενεργοποιούν συναγερμό αν η πόρτα έχει παραβιασθεί ή έχει μείνει κατά λάθος ανοιχτή.

Με τα παραπάνω συστήματα λύνεται και το πρόβλημα με τα κλειδιά του προσωπικού. Εάν ένα master key χαθεί ή κλαπεί οι συνδυασμοί στις κλειδαριές μπορούν να αναμιχθούν γρήγορα και εύκολα, εμποδίζοντας την ακόβουλη πρόσβαση σε δωμάτια. Τα κλειδιά για το προσωπικό μπορούν, επίσης, να έχουν χρονικό όριο, εμποδίζοντας την πρόσβαση σε δωμάτια

από εκτός υπηρεσίας προσωπικό, ή τοπικό όριο, δίνοντας το δικαίωμα π.χ. στον υπεύθυνο ορόφου να ανοίγει τις πόρτες μόνο των δωματίων του δικού του ορόφου. Τέλος, οι smart cards επιτρέπουν την εύκολη ανάκτηση πληροφοριών σχετικά με το ποιος εργαζόμενος μπήκε σε ποιο δωμάτιο.

Συστήματα Διαχείρισης Ενέργειας

Τα συστήματα διαχείρισης ενέργειας βοηθούν στην ελαχιστοποίηση του ενέργειας του ξενοδοχείου, χωρίς, την ίδια στιγμή, να επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο άνεσης των φιλοξενούμενων ή του προσωπικού. Τα συστήματα αυτό έχουν πολλές χρήσεις. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να μειώνει ή να κλείνει αυτόματα τη θέρμανση ή την ψύξη σε μη κατειλημμένα δωμάτια ή περιοχές του ξενοδοχείου. Σε περίπτωση που ένα από τα δωμάτια αυτά δοθεί σε ένα εισερχόμενο πελάτη, το σύστημα αυτό αναλαμβάνει αυτόματα να επαναφέρει τη θερμοκρασία δωματίου σε επιθυμητά επίπεδα. Τα ηλεκτρονικά συστήματα ρύθμισης της θερμοκρασίας είναι πολύ πιο ακριβή από τους μηχανικούς θερμοστάτες (απόκλιση + 0,2°C έναντι + 3°C των μηχανικών θερμοστατών), γεγονός που μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε 10% μείωση κόστους ενέργειας. Τέλος, ηλεκτρονικές κάρτες ή μαγνητικά κλειδιά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενεργοποίηση όλων των συσκευών ρεύματος στο δωμάτιο μόνο όταν ο φιλοξενούμενος μπαίνει στο δωμάτιο και, αντίστοιχα, απενεργοποίηση των συσκευών όταν βγαίνει από το δωμάτιο, βοηθώντας σε περαιτέρω οικονομίες ενέργειας.

Τηλεφωνικά Συστήματα

Πηγή: www.vingcard.com

Τα τηλεφωνικά συστήματα είναι από τα πιο διαδεδομένα τεχνολογικά συστήματα στα ξενοδοχεία. Η δυνατότητα πραγματοποίησης συνδιαλέξεων από το δωμάτιο καθίσταται δυνατή μέσω ενός εξοπλισμού γνωστού ως Private Automated Branch

Exchange ή PABX. Το PABX είναι κατά βάση ένα υπολογιστικό σύστημα που συνδέει το εσωτερικό τηλεφωνικό σύστημα του ξενοδοχείου με τον έξω κόσμο και διαχειρίζεται την κατανομή των γραμμών στις εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να έχει π.χ. 100 τηλεφωνικές συσκευές σε δωμάτια και διοικητικά γραφεία. Προφανώς δεν χρησιμοποιούνται όλες την ίδια χρονική στιγμή, γι αυτό το ξενοδοχείο μπορεί να έχει π.χ. μόνο 8 γραμμές, οι οποίες κατανέμονται ανάλογα με τις ανάγκες. Το μειονέκτημα είναι, βεβαίως, ότι θα υπάρχουν στιγμές που όλες οι γραμμές θα είναι κατειλημμένες. Επομένως, ένα σημαντικό ερώτημα είναι πόσες εξωτερικές γραμμές χρειάζεται ένα ξενοδοχείο;

Ενώ στο παρελθόν τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν μία γραμμή για κάθε 12 δωμάτια, τώρα πολλές αλυσίδες ξενοδοχείων χρειάζονται μία αναλογία μίας γραμμής για κάθε 6 δωμάτια. Ο λόγος για το γεγονός αυτό είναι η αύξηση των πελατών που έχουν φορητούς υπολογιστές και χρησιμοποιούν τη γραμμή τηλεφώνου του δωματίου τους για να συνδεθούν στο Internet ή στο δίκτυο της επιχείρησής τους. Ενώ οι φωνητικές κλήσεις είναι συνήθως σύντομες σε διάρκεια, οι κλήσεις δεδομένων διαρκούν περισσότερο, δεσμεύοντας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μία από τις λίγες εξερχόμενες τηλεφωνικές γραμμές του ξενοδοχείου. Άρα, για να ικανοποιηθούν οι πελάτες και να έχουν στη διάθεσή τους την τηλεφωνική γραμμή όταν τη χρειαστούν ένας αυξημένος αριθμός τηλεφωνικών γραμμών είναι απαραίτητος. Ένα άλλο σύστημα που δουλεύει παράλληλα με το PABX είναι το call accounting system, το οποίο καταγράφει το νόμισμα που εκλήθη από κάθε τηλέφωνο και τη διάρκεια της συνδιάλεξης και υπολογίζει τη χρέωση που αντιστοιχεί στη συγκεκριμένη συνδιάλεξη. Αν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα, η χρέωση αυτή μεταφέρεται αυτόματα στο λογαριασμό του πελάτη. Το κύριο πλεονέκτημα του συστήματος είναι ο αυξημένος έλεγχος. Επειδή το νόμισμα που καλείται καταγράφεται, είναι πολύ δύσκολο για τον πελάτη να αρνηθεί ότι έκανε το συγκεκριμένο τηλεφώνημα και, από τη στιγμή που ο λογαριασμός του χρεώνεται αυτόματα με το κόστος του τηλεφωνήματος, δεν μπορεί να κάνει check-out χωρίς να πληρώσει. Τα περισσότερα συστήματα δεν επιτρέπουν, επίσης να γίνονται τηλεφωνήματα από άδεια δωμάτια, κάτι που εμποδίζει την κακόβουλη χρήση των τηλεφώνων από το προσωπικό, ενώ, εμποττεύονται και τα τηλεφωνήματα που γίνονται από τα γραφεία διοικήσεως του ξενοδοχείου (O'Connor, 2000).

Άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται από τα παραπάνω συστήματα είναι η υπηρεσία αφύπνισης, συχνά διαθέσιμη σε πολλές γλώσσες, αναγνώριση κλήσεων και τηλεφωνητής. Όλες οι υπηρεσίες ενεργοποιούνται από την τηλεφωνική συσκευή που βρίσκεται στο δωμάτιο, διευκολύνοντας έτσι στο μέγιστο τον φιλοξενούμενο. Μερικά ξενοδοχεία που έχουν κυρίως επιχειρηματικούς πελάτες προσφέρουν την υπηρεσία του τηλεφωνητή ακόμα και για μικρό χρονικό διάστημα μετά το check-out του πελάτη, ώστε να μη χάσει κανένα σημαντικό μήνυμα.

Συστήματα Πρόσβασης Στο Internet

Η μεγάλη διάχυση της χρήσης του Internet ως επιχειρηματικό εργαλείο αλλά και ως μέσο διασκέδασης ώθησε τους ξενοδόχους να ερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προσφέρουν πρόσβαση στο Internet στους πελάτες τους. Πολλές εναλλακτικές είναι διαθέσιμες, περιλαμβάνοντας την πρόσβαση από το δωμάτιο, από ένα business center του ξενοδοχείου ή από Internet kiosks που θα βρίσκονται στην κεντρική αίθουσα του ξενοδοχείου. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ανάγκη για πρόσβαση στο Internet από το δωμάτιο έχει επίδραση στον αριθμό των τηλεφωνικών γραμμών που απαιτούνται στο ξενοδοχείο. Εντούτοις, η απόκτηση επιπλέον γραμμών μπορεί να μην είναι η αποδοτικότερη λύση στο πρόβλημα, καθώς σε πολλές περιπτώσεις η επένδυση μπορεί να μην αποσβεσθεί λόγω του γεγονότος ότι οι περισσότερες κλήσεις δεδομένων γίνονται σε τοπικούς ή με μειωμένη ή χωρίς χρέωση αριθμούς, οι οποίοι παράγουν ελάχιστο κέρδος για το ξενοδοχείο. Άλλες λύσεις είναι πιθανόν φτηνότερες και πιο επικερδείς.

Μία από αυτές τις λύσεις είναι η παροχή γραμμών υψηλής ταχύτητας, όπως οι DSL γραμμές, σε επιλεγμένα δωμάτια και η ισχυρή προώθησή τους στους πελάτες που επιζητούν την δυνατότητα πρόσβασης στο Internet. Επειδή το επίπεδο της υπηρεσίας αυτής είναι σαφώς υψηλότερο από την αντίστοιχη με τη χρήση συμβατικού modem και γραμμής, το ξενοδοχείο μπορεί να χρεώσει κάτι επιπλέον για τη χρήση της. Μία άλλη λύση περιλαμβάνει το συνδυασμό της πρόσβασης στο Internet με την καλωδιακή τηλεόραση του δωματίου. Ενώ το σύστημα αυτό είναι κατάλληλο για τους πελάτες που απλώς θέλουν να κοιτάξουν το περιεχόμενο κάποιων ιστοσελίδων ή να ελέγξουν τα e-mail τους, δεν επιτρέπει το κατέβασμα και την αποθήκευση αρχείων από το Internet.

Συστήματα Βασισμένα Στην Τηλεόραση

Μία τηλεόραση που προσφέρει πρόσβαση σε τοπικά, δορυφορικά ή/και καλωδιακά κανάλια είναι πια μια αναγκαιότητα στα σύγχρονα ξενοδοχεία. Εντούτοις, η παροχή τέτοιων υπηρεσιών είναι, προφανώς, αρκετά ακριβή. Γι αυτό και έχουν βρεθεί τρόποι εναλλακτικής χρήσης της τηλεόρασης ώστε να παρέχει επιπλέον υπηρεσίες στον πελάτη. Για παράδειγμα, η τηλεόραση χρησιμοποιείται ως μέσο παροχής πληροφοριών στον φιλοξενούμενο. Συχνά χρησιμοποιείται για την απεικόνιση ενός μηνύματος καλωσορίσματος στον πελάτη στη γλώσσα του, αμέσως μετά το check-in. Άλλες πληροφορίες αποτελούν η προώθηση διάφορων ειδικών προσφορών και υπηρεσιών του ξενοδοχείου, menus για το room-service κ.ά. Μερικά συστήματα ασφαλείας θέτουν αυτόματα σε λειτουργία την τηλεόραση για τη μετάδοση οπτικά και ηχητικά πληροφοριών χρησιμων σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Άλλα συστήματα επιτρέπουν στον πελάτη να ελέγχουν τις χρεώσεις στο folio που διατηρείται γι αυτόν στο PMS, ενώ κάποια δίνουν τη δυνατότητα ακόμα και για check-out από το δωμάτιο. Υπηρεσίες που μπορούν να αποφέρουν κέρδος στο ξενοδοχείο είναι η επιλογή βιντεοταινίας από μία συλλογή που διαθέτει το ξενοδοχείο την ώρα που θέλει ο πελάτης, παιχνίδια, όπως Playstation ή Nintendo ή ακόμα και interactive shopping. Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί το σύστημα τηλεόρασης στο δωμάτιο μπορεί να συνδυαστεί με την πρόσβαση στο Internet. Είναι δεδομένο ότι υπάρχουν πολλά βοηθητικά συστήματα που μπορούν να προσφερθούν στους πελάτες ενός ξενοδοχείου και να κάνουν τη διαμονή τους πιο ευχάριστη αλλά και πιο λειτουργική, πάντα ανάλογα και με το είδος του πελάτη. Ένας επιχειρηματικός πελάτης ενδιαφέρεται πιθανότατα περισσότερο για υψηλής ταχύτητας γραμμή πρόσβασης στο Internet από το δωμάτιο του ή μηχανήμα fax απ' ό,τι ένας πελάτης αναψυχής, ο οποίος θα αναζητήσει περισσότερο μία καλή τηλεόραση και ένα hi-fi σύστημα. Σε κάθε περίπτωση, ο ξενοδόχος θα πρέπει να αποφασίσει ποια συστήματα είναι κατάλληλα για το δικό του ξενοδοχείο απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με κάποιο συγκεκριμένο σύστημα:

- Θα αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη;
- Θα δώσει στο ξενοδοχείο ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του;
- Θα βοηθήσει στην παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης;
- Θα βοηθήσει στην ουσιαστική μείωση λειτουργικών εξόδων.

8.3. Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα

Το τμήμα Τροφίμων και Ποτών (Food & Beverage - F&B) έχει σημαντικές πληροφοριακές ανάγκες, γι αυτό και περιλαμβάνει ένα οργανωμένο πληροφοριακό σύστημα, το λεγόμενο Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα ή Catering Information System (CIS). Το σύστημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με το PMS και περιλαμβάνει τα υποσυστήματα που περιγράφονται παρακάτω (Sheldon, 1997).

Σύστημα Κοστολόγησης Συνταγών (Recipe-costing System)

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιεί ακριβείς και έγκυρες τιμές για τον υπολογισμό του ακριβούς κόστους των προσφερόμενων προϊόντων από το τμήμα F&B. Κάθε προϊόν αναλύεται στα συστατικά του, στην ποσότητα που απαιτείται από αυτά και στη μέθοδο προετοιμασίας του. Η κοστολόγηση των προϊόντων με χειρωνακτικό τρόπο δεν δημιουργούσε προβλήματα (παρα τη χρονοβόρο διαδικασία) για όσο διάστημα οι τιμές των συστατικών παρέμεναν σταθερές. Οι συχνές αλλαγές στις τιμές αυτές έκαναν τη διαδικασία κοστολόγησης ακόμα πιο χρονοβόρο, πιο δύσκολη και πιο ανακριβή με μεγάλες πιθανότητες λαθών και, επομένως, απώλειας κερδών. Τα υπολογιστικά συστήματα κοστολόγησης των συνταγών, δηλαδή όλων των προϊόντων που περιλαμβάνονται στο menu των εστιατορίων και bars του ξενοδοχείου, μείωσαν δραστικά το χρόνο και τον κόπο που απαιτεί η διαδικασία κοστολόγησης και, παράλληλα, τελειοποίησαν την ακρίβεια και την εγκυρότητα της διαδικασίας, καθώς οποιαδήποτε αλλαγή στην τιμή κάποιου συστατικού ενσωματώνεται αυτόματα και άμεσα στο κόστος των προϊόντων που το περιέχουν. Τα συστήματα αυτά έχουν άμεση σύνδεση με το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, ώστε να εξάγονται εύκολα οι λίστες προϊόντων που πρόκειται να προμηθευτεί το ξενοδοχείο στο μέλλον.

Σύστημα Ελέγχου Αποθεμάτων (Stock Control System)

Το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων βοηθά στη διαχείριση και τον έλεγχο της ροής των αποθεμάτων στο ξενοδοχείο, καταγράφοντας την ποσότητα κάθε αποθηκευμένου προϊόντος στα διάφορα σημεία (π.χ. αποθήκη, κουζίνα κλπ.) και παρακολουθώντας όλες τις κινήσεις υλικών προς, από και μεταξύ αυτών των σημείων. Με τη χρήση υπολογιστικού συστήματος για τον έλεγχο των αποθεμάτων αυτοματοποιούνται πολλές βαρετές, επαναλαμβανόμενες και μεγάλης πιθανότητας για λάθος διαδικασίες. Όλα τα δεδομένα, αρχικό και τελικό απόθεμα, προμήθειες παραλαβές, επιστροφές κλπ. διαχειρίζονται από τον υπολογιστή και οι υπολογισμοί γίνονται σε δευτερόλεπτα με ελάχιστη πιθανότητα λαθους.

Το interface των συστημάτων αυτών είναι ιδιαίτερα απλό στη χρήση του, ώστε ο υπάλληλος προμηθειών να καταχωρεί όλες τις πληροφορίες για τα παραλαμβανόμενα προϊόντα με ευκολία, όπως κωδικός, περιγραφή, όνομα προμηθευτή, κόστος, ποσότητα, μέγεθος, απόθεμα ασφαλείας, ποσότητα αναπαραγγελίας κ.ά. Εάν πρόκειται για ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα, τότε το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων έχει άρρηκτη σύνδεση με το σύστημα κοστολόγησης των προϊόντων του F&B και του back-office λογιστικού συστήματος.

Στην πρώτη περίπτωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, το recipe-costing system στέλνει τις ακριβείς ποσότητες αναπαραγγελίας στο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων και, μάλιστα, το τελευταίο είναι σε θέση να προωθήσει ηλεκτρονικά και αυτομάτως την παραγγελία στους κατάλληλους καταχωρημένους στο σύστημα προμηθευτές, ελαχιστοποιώντας έτσι όλες τις διαδικασίες προμηθειών νέων υλικών. Στη δεύτερη περίπτωση οποιεσδήποτε αλλαγές στα αποθέματα και στην αξία τους αποστέλλονται στο λογιστικό σύστημα, όπου ενημερώνονται αυτόματα όλοι οι σχετικοί με τα αποθέματα λογαριασμοί.

Το σύστημα ελέγχου των αποθεμάτων διευκολύνει πολύ και τη διαδικασία της φυσικής απογραφής, τυπώνοντας ειδικές περιληπτικές αναφορές με τις καταχωρημένες στο σύστημα ποσότητες των αποθεμάτων, ώστε να μπορούν να συγκριθούν εύκολα με τις πραγματικές ποσότητες που θα μετρηθούν, για τον εντοπισμό αποκλίσεων. Στον τομέα αυτό, οι εξελίξεις στο αποθηκευτικά συστήματα έχουν φτάσει και στα ξενοδοχεία όπου συναντούμε palmtops για την πραγματοποίηση της απογραφής, αντί των παραπάνω αναφορών, καταλήγοντας σε ακόμη μεγαλύτερη αυτοματοποίηση, ακρίβεια και ελαχιστοποίηση λαθών.

Ολοκληρωμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα Point-Of-Sales (EPOS)

Τα ηλεκτρονικά συστήματα Point-Of-Sales (Electronic POS ή EPOS) χρησιμοποιούνται στις περιοχές που ανήκουν στο τμήμα F&B, όπως εστιατόρια, bars και room service, για την καταγραφή παραγγελιών τροφίμων και ποτών, την ηλεκτρονική αποστολή τους στην περιοχή παραγωγής και προετοιμασίας τους, την ακριβή εξαγωγή των λογαριασμών και την αυτόματη (εάν πρόκειται για ολοκληρωμένα με το PMS συστήματα) χρέωση των folios των πελατών που τηρούνται στο PMS. Το άμεσο, προφανώς, αποτέλεσμα είναι η διευκόλυνση και η μείωση περιπτώσεων διαδρομών των σερβιτόρων, και, άρα περισσότερος διαθέσιμος χρόνος στους σερβιτόρους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Το hardware ενός συστήματος EPOS αποτελείται από έναν server με το απαραίτητο software και τη βάση δεδομένων, και ένα δίκτυο τερματικών με τα οποία καταχωρούνται οι παραγγελίες, ταμειακές μηχανές, εκτυπωτές και το workstation για τον διευθυντή του τμήματος. Επίσης μπορεί να υπάρχουν συνδέσεις modem για επικύρωση πιστωτικών καρτών και αποστολή δεδομένων πωλήσεων στο κεντρικό επισιτιστικό σύστημα. Τα παραπάνω τερματικά μπορούν να είναι είτε με πληκτρολόγιο είτε, για τα πιο σύγχρονα συστήματα, με οθόνες αφής ή palmtops (hand-held terminals). Τα hand-held terminals συνδέονται με την κεντρική μονάδα επεξεργασίας με ραδιοκύματα και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν είναι πολύ πιο βολικό να υπάρχει κινητό μέσο καταχώρησης παραγγελιών, όπως π.χ. στην πισίνα ή σε εξωτερικούς χώρους εκδηλώσεων. Τα πλήκτρα στα τερματικά προγραμματίζονται ώστε να αντιστοιχούν σε προϊόντα που περιέχονται στα menus, περιλαμβάνοντας και τις τιμές τους. Επίσης, κάθε στοιχείο του menu μπορεί να προγραμματιστεί σε ποιον εκτυπωτή θα αποστέλλεται, ώστε να προετοιμάζεται από το κατάλληλο τμήμα, π.χ. αλλού θα πρέπει να αποσταλούν τα cocktails και αλλά τα κυρίως πιάτα. Επιπλέον, ειδικές λειτουργίες είναι διαθέσιμες μέσω συγκεκριμένων πλήκτρων, π.χ. να καθορίζεται εάν ο πελάτης επιθυμεί η μερίδα μπριζόλας που παραγγέλνει να είναι καλά ψημένη, λίγο ψημένη, μεγάλη, μικρή κλπ. Άλλα πλήκτρα επιτρέπουν την αλλαγή του menu από το γεύμα στο δείπνο.

Είναι προφανές ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία του συστήματος είναι η ύπαρξη εκτυπωτών ή ακόμη και τερματικών οθονών στα σημεία προετοιμασίας των παραγγελιών. Οι εκτυπωτές αυτοί παρέχουν στην κουζίνα όλες τις παραγγελίες χωρίς καμία καθυστέρηση και σε ευανάγνωστη μορφή, χωρίς να χρειάζεται να εισέλθει ο σερβιτόρος στο χώρο αυτό. Επίσης, μέσω των εκτυπωτών τυπώνονται οι λογαριασμοί των πελατών ή οποιεσδήποτε άλλες αναφορές απαιτούνται από το σύστημα. Υπάρχουν, μάλιστα, παραδείγματα EPOS τερματικών με οθόνες αφής που τοποθετούνται στα τραπέζια των πελατών, ώστε να οι πελάτες να καταχωρούν μόνοι τους την παραγγελία που επιθυμούν.

Το software των EPOS παρέχει πολλές δυνατότητες σχετικά με ανάλυση και πρόβλεψη πωλήσεων, και κοστολόγηση προϊόντων. Μία εφαρμογή που ανήκει στο software αυτό είναι το menu engineering, το οποίο, πέρα από το σχεδιασμό του menu, αναλύει τα δεδομένα πωλήσεων στο σύστημα EPOS για λόγους λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση ενός menu με αυτό τον τρόπο βοηθά το εστιατόριο να καθορίσει εάν ένα στοιχείο του menu είναι κερδοφόρο ή όχι και, επομένως, εάν θα πρέπει να μείνει ή όχι στο menu, καθώς και ποια είναι η βέλτιστη τιμή για το στοιχείο.

Η εισαγωγή των παραγγελιών μπορεί να γίνεται από H/Y τεχνολογίας οθονών αφής (Touch Screen) αυτό βάσει ανάλυσης πωλήσεων και κόστους. Το menu engineering software με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, επιτρέπει μέχρι και την τοποθέτηση των στοιχείων του menu σε μήτρα της Boston Consulting Group, ώστε να παρασταθεί και πιο εμπορικά η κερδοφορία τους. Επίσης, τα EPOS μπορούν να προσφέρουν πλήθος πληροφοριών, όπως το

σύνολο εισπράξεων, το σύνολο χρεωστικών λογαριασμών, το σύνολο πωλήσεων, το σύνολο πωλήσεων ανά τραπεζοκόμο, το σύνολο πωληθεισών μερίδων, το σύνολο πωληθεισών μερίδων ανά είδος, το σύνολο των πωληθέντων κουβέρ (αριθμός εξυπηρετηθέντων πελατών) κλπ..

Σύστημα Υποστήριξης Συνεδρίων και Εκδηλώσεων (Conference and Banqueting System)

Τα συστήματα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων βοηθούν το τμήμα εκδηλώσεων του ξενοδοχείου στη διαχείριση και τον έλεγχο των κρατήσεων και της τιμολόγησης. Με την πρώτη σκέψη, η κράτηση μίας αίθουσας συνεδριάσεων φαίνεται να μην είναι κάτι πιο περίπλοκο από την κράτηση ενός κανονικού δωματίου. Στην πραγματικότητα, μία τέτοια κράτηση είναι σαφώς πιο περίπλοκη για πολλούς λόγους. Πρώτον, οι αίθουσες συνεδριάσεων χωρίζονται σε υποτομήματα, τα οποία μπορούν να κρατηθούν ξεχωριστά ή μαζί. Εάν, όμως, ένα υποτομήμα κρατηθεί, τότε δεν μπορεί να δοθεί άλλο τμήμα της ίδιας αίθουσας την ίδια ώρα. Δεύτερον, ο χρόνος κράτησης μιας αίθουσας μπορεί να είναι μόνο μερικές ώρες. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια αίθουσα μπορεί να δοθεί σε πελάτες πολλές φορές μέσα σε μία ημέρα. Τρίτον, ο χρόνος μεταξύ των κρατήσεων μιας αίθουσας δεν είναι μικρός και ποικίλει, καθώς για κάθε κράτηση μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις προετοιμασίας της αίθουσας, των καθισμάτων, των τραπεζιών κλπ. Τέταρτον, κάθε κράτηση μιας τέτοιας αίθουσας συνοδεύεται από πολλές άλλες απαιτήσεις από διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως τρόφιμα και ποτά ή οπτικοακουστικό εξοπλισμό ή ακόμα και δωμάτια για τους συμμετέχοντες στα συνέδρια. Επομένως, είναι προφανές ότι το κλείσιμο μιας αίθουσας συνεδριάσεων χρειάζεται καλό συντονισμό και κινητοποίηση ολόκληρου του ξενοδοχείου. Το κλειδί για ένα καλό σύστημα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων είναι το ημερολόγιο κρατήσεων των αιθουσών.

Η δυνατότητα καταγραφής των απαιτήσεων σε εξοπλισμό για κάθε κράτηση είναι πολύ σημαντική, καθώς οι καρέκλες, οι projectors, οι τηλεοράσεις, τα video κλπ. είναι σε περιορισμένο αριθμό. Εάν δεν καταγραφούν οι απαιτήσεις αυτές, είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν ελλείψεις σε αίθουσες που είναι κατειλημμένες το ίδιο χρονικό διάστημα. Το σύστημα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων βοηθά στον εντοπισμό πιθανών ελλείψεων διατηρώντας μία λίστα με τον αναγκαίο εξοπλισμό ανά κράτηση. Εάν κρατηθεί ένα μέρος του εξοπλισμού αφαιρείται αυτόματα από τη λίστα διαθέσιμου εξοπλισμού ώστε να μην κρατηθεί διπλά. Επίσης λίστες με τον απαιτούμενο εξοπλισμό, αλλά και τρόφιμα και ποτά ανά αίθουσα μπορούν να εκτυπωθούν και να δοθούν στο προσωπικό, εξασφαλίζοντας τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ τους.

Πολλά συστήματα υποστηρίζουν και τη δημιουργία κατόψεων των αιθουσών ώστε να τοποθετηθούν κατά τον επιθυμητό τρόπο τα καθίσματα, ο εξοπλισμός κλπ. Το σύστημα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων, πέρα από την αποφυγή διπλών κρατήσεων και τη διαχείριση του εξοπλισμού, βοηθά και στην αποφυγή άλλων δυσάρεστων συνεπειών, όπως π.χ. η τοποθέτηση συνεδρίου 500 ατόμων σε αίθουσα χωρητικότητας 300 ατόμων. Επίσης διατηρεί στοιχεία και ειδοποιεί για αυτά, όπως π.χ. μία κράτηση για το πρωί της πρώτης Δευτέρας κάθε μήνα, κάτι που θα μπορούσε να είχε αμεληθεί στην περίπτωση αντίστοιχου χειρωνακτικού συστήματος. Η κράτηση αυτή διαχειρίζεται αυτόματα από το υπολογιστικό σύστημα και εμφανίζεται χωρίς παραλείψεις στο ημερολόγιο κρατήσεων τη σωστή ώρα και ημερομηνία και για τη σωστή αίθουσα. Η ίδια απλοποίηση των διαδικασιών ισχύει και στην περίπτωση της έκδοσης τιμολογίου για τέτοιες συχνές περιοδικές κρατήσεις. Οι οδηγίες τιμολόγησης καταχωρούνται μία φορά στο σύστημα και, από εκεί και πέρα, αναλαμβάνει για την εφαρμογή τους το ίδιο το σύστημα. Γενικότερα, η έκδοση του τιμολογίου για κάθε κράτηση γίνεται ευκολότερη, αφού μπορούν να ενσωματωθούν στο σύστημα πολύ απλά όλες οι χρεώσεις που αφορούν όχι μόνο την ενοικίαση της αίθουσας συνεδριάσεων, αλλά και κρατήσεις δωματίων, ενοικιάσεις εξοπλισμών, κατανάλωση τροφίμων και ποτών κλπ. μέσω άρρηκτης σύνδεσης με το PMS και τα συστήματα EPOS.

Είναι προφανές, λοιπόν, ότι ένα σύστημα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων μπορεί να διευκολύνει αφάνταστα το υπεύθυνο προσωπικό του ξενοδοχείου στο λεγόμενο event management που αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερα μεγάλα ξενοδοχεία που προσβλέπουν σε αύξηση κερδών από τη ραγδαία άνοδο του συνεδριακού Τουρισμού παγκοσμίως.

Αυτόματα Mini Bars

Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν αυτόματα mini bars στα δωμάτια. Αντί να καλούν το room service κάθε φορά που χρειάζονται ποτά, αναψυκτικά κλπ., οι πελάτες μπορούν να παίρνουν από μόνοι τους όταν το θελήσουν από τα mini bars. Μπουκάλια ποτών, αναψυκτικά και ολοένα και μεγαλύτερη ποικιλία άλλων προϊόντων τοποθετούνται σε ειδικό ράφια συνδεδεμένα με αισθητήρες. Όταν ο πελάτης αφαιρέσει ένα προϊόν από το mini bar, η συναλλαγή καταγράφεται και η αξία του προϊόντος χρεώνεται αυτόματα στο λογαριασμό του πελάτη. Πέρα από το γεγονός ότι τα αυτόματα mini bars εξασφαλίζουν ότι κάθε προϊόν που καταναλώνει ο πελάτης χρεώνεται στο λογαριασμό του, συμβάλλουν και στην απλοποίηση την αναπλήρωσης των αποθεμάτων. Χωρίς ένα ηλεκτρονικό σύστημα, κάθε mini bar πρέπει να ελέγχεται κάθε ημέρα και θα πρέπει να αντικαθίστανται τα προϊόντα που καταναλώθηκαν. Το παραπάνω σύστημα εξάγει, επίσης, μια συγκεντρωτική λίστα των προϊόντων που χρειάζονται αναπλήρωση και αναπαραγγελία, καθώς και μια λίστα που δείχνει ποια προϊόντα λείπουν από κάθε δωμάτιο. Επομένως, δεν σπαταλιέται καθόλου χρόνος στον έλεγχο των mini bars και η αναπλήρωση των αποθεμάτων γίνεται πολύ γρηγορότερα και για όσες μονάδες προϊόντων πραγματικά απαιτούνται.

Το μόνο πρόβλημα σχετικά με τα αυτόματα mini bars παρουσιάζεται όταν ο πελάτης αφαιρεί ένα τεμάχιο κάποιου προϊόντος, το οποίο αποφασίζει, αργότερα ότι δεν το θέλει. Εάν, όμως, αφαιρεθεί ένα τεμάχιο, η χρέωση του λογαριασμού του πελάτη με την αξία του είναι άμεση, είτε ο πελάτης το καταναλώσει είτε όχι. Το πρόβλημα αυτό, βέβαια, ήταν συχνό όταν πρωτοεμφανίστηκαν τα mini bars, οπότε πολλοί πελάτες ήταν επιφυλακτικοί για τη λειτουργία τους. Μάλιστα, όταν υπάρχουν παιδιά στο δωμάτιο (ή εάν ένας πελάτης έχει καταναλώσει υπερβολική ποσότητα αλκοόλ), το mini bar μπορεί να κλειδωθεί ηλεκτρονικά από την υποδοχή, μέσω ενός interface με το PMS.

8.4. Συστήματα BackOffice

Τα συστήματα back-office αποτελούν το εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα του ξενοδοχείου, του οποίου ο ρόλος είναι να αυτοματοποιεί και να φέρνει εις πέρας βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες παρά να έχει άμεση σχέση με την απευθείας εξυπηρέτηση του πελάτη. Το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, παρόλο που αναφέρθηκε ως μέρος του επισιτιστικού πληροφοριακού συστήματος για να δοθεί ολοκληρωμένη εικόνα του συστήματος αυτού, δεν έχει να κάνει άμεσα με τον πελάτη, οπότε αποτελεί ένα back-office σύστημα. Άλλα παραδείγματα back-office συστημάτων είναι τα παρακάτω (Γιαννοπούλου, Θηραίος, Μτεκίρος, Χαρίτος, 2002):

- Συστήματα Μισθοδοσίας.
- Συστήματα Διοίκησης Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων.
- Συστήματα Λογιστικής Διαχείρισης.
- Συστήματα Marketing.
- Συστήματα Yield Management.

Συστήματα Μισθοδοσίας

Τα υπολογιστικά συστήματα μισθοδοσίας προσφέρουν το μεγάλο όφελος της δραστικής μείωσης του απαιτούμενου χρόνου για την εξαγωγή του προγράμματος μισθοδοσίας. Τα συστήματα αυτά είναι σε θέση να συνυπολογίζουν πολλούς παράγοντες για να καθορίσουν τους πληρωτέους μισθούς στους εργαζόμενους, όπως φορολογία εισοδήματος, ασφαλιστικές εισφορές ΦΠΑ, ωρομίσθια, επιδόματα, bonus, υπερωρίες κ.ά. Ειδικά στα ξενοδοχεία, τα συστήματα μισθοδοσίας έχουν απλοποιήσει ιδιαίτερα διάφορες περίπλοκες διαδικασίες. Για παράδειγμα, επειδή συχνά οι εργαζόμενοι έχουν πολλές δεξιότητες, απασχολούνται σε πολλά τμήματα, πιθανόν σε καθένα από αυτά με διαφορετικό ωρομίσθιο, κάτι που καθιστά τον υπολογισμό των οφειλόμενων αμοιβών πεπλεγμένη και περίπλοκη διαδικασία. Το πρόβλημα αυτό λύνεται εύκολα με ένα αυτοματοποιημένο υπολογιστικό σύστημα μισθοδοσίας, το οποίο εξάγει τις αμοιβές και σωστά και γρήγορα.

Οι ώρες εργασίας του προσωπικού μπορούν να εισαχθούν στο σύστημα χειρωνακτικά ή και αυτοματοποιημένα, αφού το σύστημα μπορεί να καταγράψει το χρόνο μεταξύ του log-on και του log-off κάθε εργαζόμενου στο PMS ή/και στο EPOS. Τέλος, τα συστήματα αυτά μπορούν με ευκολία να παράγουν επίσημες μισθολογικές και φορολογικές καταστάσεις παραδοτέες στο κράτος, καθώς διατηρούν όλα τα συγκεντρωτικά στοιχεία φόρων και μεικτών και καθαρών αποδοχών του προσωπικού που απαιτούνται.

Συστήματα Διοίκησης Προσωπικού

Λόγω της στενής σύνδεσης μεταξύ των τμημάτων μισθοδοσίας και διοίκησης προσωπικού, τα υπολογιστικά τους συστήματα τείνουν να έχουν άρρηκτη συνεργασία. Σε μερικές περιπτώσεις το σύστημα διοίκησης προσωπικού ενσωματώνει και τη λειτουργία της μισθοδοσίας ως μέρος των δυνατοτήτων του. Ωστόσο, είναι πιο συνηθισμένη η ύπαρξη ξεχωριστών συστημάτων γιατί καθένα έχει συγκεκριμένους στόχους και σκοπό. Από τη μία μεριά, το σύστημα μισθοδοσίας έχει περισσότερο ποσοτικά δεδομένα και παράγει μισθολόγια και συγκεντρωτικές επίσημες καταστάσεις με προορισμό κρατικές υπηρεσίες. Από την άλλη μεριά, το σύστημα διοίκησης προσωπικού έχει πιο ποιοτικά δεδομένα για τους εργαζόμενους, ώστε να εξάγει ad hoc απαντήσεις σε αιτήματα του υπεύθυνου προσωπικού, όποτε αυτός χρειάζεται και επιθυμεί να τα διατυπώσει. Ούτως ή άλλως, είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη η διασύνδεση των δύο συστημάτων. Σε αυτή την περίπτωση, η βάση δεδομένων των προσωπικών στοιχείων των εργαζομένων είναι κοινή, οπότε κάθε αλλαγή στα στοιχεία αυτά πρέπει να καταχωρηθεί μόνο μία φορά και θα είναι διαθέσιμη ταυτόχρονα και στα δύο συστήματα.

Μία ιδιαίτερα χρήσιμη λειτουργία στα συστήματα διοίκησης προσωπικού είναι ο προγραμματισμός εργασιών, η οποία εξάγει χρονοδιαγράμματα εργασιών του προσωπικού. Το έργο αυτό ενέχει αρκετές δυσκολίες, καθώς οι απαιτήσεις σε εργατικό προσωπικό θα πρέπει να ισορροπηθούν προσεκτικά με το διαθέσιμο χρόνο για εργασία του προσωπικού σε βάρδια. Ενώ η χειρωνακτική διεκπεραίωση του έργου αυτού είναι αρκετά χρονοβόρος, η αυτοματοποιημένη διεκπεραίωση μέσω υπολογιστή λύνει τα χέρια στον υπεύθυνο για το έργο αυτό. Οι απαιτήσεις σε προσωπικό σε όρους χρονικής διάρκειας και ειδικοτήτων εισάγονται στο σύστημα, το οποίο χρησιμοποιεί εξελιγμένους μαθηματικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης ώστε να τοποθετήσει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές ώρες και στα σωστά σημεία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου εξαγωγής του χρονοδιαγράμματος, βέλτιστη χρησιμοποίηση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού, καθώς και ελαχιστοποίηση του εργατικού κόστους και των υπερωριών. Το σύστημα είναι, μάλιστα, σε θέση να εκτυπώσει συγκεντρωτικά χρονοδιαγράμματα, αλλά και ατομικά πιο λεπτομερή για κάθε εργαζόμενο.

Το σύστημα διοίκησης προσωπικού δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει γιατί από τα συστήματα αυτά επωφελούνται κυρίως επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Τα μικρομεσαία ανεξάρτητα ξενοδοχεία και εστιατόρια, τα οποία αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στον κλάδο, απασχολούν λίγους ανθρώπους, άρα η χρήση ενός υπολογιστικού συστήματος είναι μη απαραίτητη έως και αντιπαραγωγική. Πάντως, ακόμα και αυτές οι επιχειρήσεις θα οδηγηθούν στη χρήση των συστημάτων αυτών, καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει λεπτομερείς οδηγίες σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού, για τις οποίες απαιτούνται πολλές πληροφορίες, εύκολες σε διαχείριση και ανάκτηση, κάτι που δεν μπορεί να επιτευχθεί με μη υπολογιστικά συστήματα.

Συστήματα Λογιστικής Διαχείρισης

Τα συστήματα λογιστικής διαχείρισης είναι πιθανότατα τα πιο συχνά ευρισκόμενα υπολογιστικά συστήματα σε ένα ξενοδοχείο. Η πάλαι ποτέ πολυτέλεια της ύπαρξης μηχανογράφησης στο ξενοδοχείο είναι πια μία συνηθισμένη πραγματικότητα και αναγκαιότητα. Η αναλυτική περιγραφή των συστημάτων αυτών δεν είναι απαραίτητη.

Εν συντομία μπορούμε να πούμε ότι στα συστήματα αυτά τηρούνται αναλυτικά και γενικά ημερολόγια, το γενικό καθολικό και όλοι οι απαραίτητοι λογαριασμοί προμηθευτών, πωλήσεων, αποθεμάτων κλπ. σύμφωνα με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο, αλλά και σε αναλυτική

κατάσταση για περαιτέρω λεπτομερή εξέτασή τους. Επίσης μπορούν να εξαχθούν προσωρινά και οριστικά ισοζύγια, καταστάσεις ταμειακών ροών και όλες οι επίσημες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης, δηλαδή ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων και ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, ο οικονομικός διευθυντής είναι σε θέση να πραγματοποιήσει διάφορες αναλύσεις, μέσω της εξαγωγής δεικτών ρευστότητας, αποδοτικότητας, διάρθρωσης κεφαλαίων κλπ., καθώς και αναλύσεις λογαριασμών, όπως των απαιτήσεων, ώστε να εξετασθεί η ηλικιακή διάρθρωση των χρεών προς την επιχείρηση, ή όπως των υποχρεώσεων, για να διαπιστωθεί τι χρωστά η επιχείρηση και πότε πρέπει να εξοφληθούν οι οφειλές αυτές.

Συστήματα Marketing

Τα συστήματα marketing στα ξενοδοχεία επικεντρώνονται στο γενικό στόχο της ικανοποίησης των πελατών και της προσέλκυσης νέων, παράλληλα με την προσπάθεια συγκράτησης των παλαιών πιστών πελατών. Ένα σύστημα marketing περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα:

- Συστήματα ιστορικού πελατών ή φιλοξενουμένων (guest history systems).
- Συστήματα διαχείρισης επαφών (contact management systems).
- Συστήματα ανάλυσης πωλήσεων (sales analysis systems).

Συστήματα Ιστορικού Πελατών

Είναι γνωστό ότι είναι λιγότερο δαπανηρό να συγκρατήσεις τους υπάρχοντες πελάτες σου παρά να σπαταλήσεις χρόνο, κόπο και χρήμα προσπαθώντας να προσελκύσεις νέους. Αυτό ισχύει κατεξοχήν στα ξενοδοχεία, τα οποία, παραδοσιακά, αποθήκευαν ένα μεγάλο σύνολο δεδομένων για τους συχνούς πελάτες τους. Το υπεύθυνο τμήμα για τη δημιουργία του ιστορικού των πελατών καταγράφει τα προσωπικά στοιχεία και προτιμήσεις των πελατών που φιλοξενήθηκαν στο παρελθόν, σε μια προσπάθεια ανάπτυξης μίας ιδιαίτερα στενής σχέσης και φιλικής ατμόσφαιρας μεταξύ πελάτη και ξενοδοχείου.

Αν και κάποιες αλυσίδες ξενοδοχείων, όπως τα Savoy, ήταν φημισμένες για την πληρότητα και αποτελεσματικότητα των συστημάτων που χρησιμοποιούσαν για την καταγραφή λεπτομερειών σχετικά με τους πελάτες, είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και προβληματική η τήρηση ιστορικού πελατών χειρωνακτικά. Τα υπολογιστικά συστήματα επιτρέπουν την αποθήκευση και επεξεργασία ενός πολύ μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών, με δραστικά λιγότερο φόρτο εργασίας για το προσωπικό και με μεγάλη ευκολία και ταχύτητα πρόσβασης. Σε περιπτώσεις ύπαρξης ολοκληρωμένου ξενοδοχειακού πληροφοριακού συστήματος τα δεδομένα των πελατών μεταφέρονται αυτόματα από άλλα συστήματα, όπως το PMS, κάτι που σαφώς βοηθά στην τήρηση των δεδομένων στο σύστημα με ακρίβεια και εγκυρότητα.

Τα δεδομένα που βρίσκονται αποθηκευμένα στα αρχεία ιστορικού πελατών είναι πολύ χρήσιμα από απόψεως marketing. Μπορούν, για παράδειγμα να χρησιμοποιηθούν για γεωγραφική και δημογραφική τμηματοποίηση, ώστε να εξαχθεί ένα ακριβές προφίλ των τυπικών πελατών και των δαπανών τους κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Το υπολογιστικό σύστημα ιστορικού πελατών επιτρέπει την πραγματοποίηση τέτοιων αναλύσεων σε δευτερόλεπτα, άρα μπορούν να γίνονται πολύ συχνότερα απ' ό,τι με ένα χειρωνακτικό σύστημα. Επίσης, τα δεδομένα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια του direct marketing ή άλλων προωθητικών ενεργειών. Θέτοντάς το απλά, έχοντας πρόσβαση σε καλύτερης ποιότητας δεδομένα οι ξενοδόχοι μπορούν να επικεντρώσουν πολύ καλύτερα τις διαφημιστικές και προωθητικές καμπάνιες τους, κάτι που συνεπάγεται βελτιωμένα αποτελέσματα και ελαττωμένα διαφημιστικά έξοδα. Το data warehousing, το data mining και το database marketing είναι μέθοδοι και τεχνικές που έχουν εισχωρήσει βαθιά και στον ξενοδοχειακό κλάδο, μέσω της χρήσης των συστημάτων ιστορικού πελατών. Η πρόοδος της τεχνολογίας βοήθησε πολύ στην εισαγωγή των μεθόδων αυτών, καθώς είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των αποθηκευτικών χώρων δεδομένων, την εκτόξευση της ταχύτητας επεξεργασίας των προσωπικών υπολογιστών και τη διευκόλυνση της συγκέντρωσης και καταχώρησης δεδομένων. Τώρα τα ξενοδοχεία έχουν στη διάθεσή τους πολύ περισσότερα προσωπικά στοιχεία των πελατών, άρα μπορούν να διαμορφώσουν καλύτερα τη στρατηγική τους στο marketing, ώστε να ικανοποιήσουν και εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Τον τελευταίο καιρό είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η εφαρμογή του database marketing με συνδυασμό δεδομένων που προέρχονται εσωτερικά από το σύστημα ιστορικού πελατών του ξενοδοχείου και δημογραφικών και lifestyle δεδομένων που αγοράζονται από τρίτες εταιρείες, οι οποίες ειδικεύονται στη συγκέντρωση και πώλησή τους. Πάντως, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να μην ξεχνά ότι το αποτελεσματικό database marketing απαιτεί κάτι παραπάνω από ένα καλό σύστημα ιστορικού πελατών και μία αναλυτική βάση δεδομένων. Αυτό που απαιτείται είναι η δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση και η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να τηρούνται οι διαδικασίες και οι μέθοδοι συγκέντρωσης των δεδομένων. Έχει παρατηρηθεί ότι η αμέλεια καταγραφής των στοιχείων των πελατών με το σωστό τρόπο από το υπεύθυνο προσωπικό υπονομεύει τη χρησιμότητα του συστήματος ιστορικού πελατών, διαστρεβλώνοντας την ορθότητα των περιεχόμενων σε αυτό δεδομένων. Δεν έχει κανένα νόημα να εγκαθιστάς το πιο σύγχρονο σύστημα marketing όταν τα στοιχεία που διαχειρίζεται το σύστημα αυτό είναι ανακριβή και παραπλανητικά (το λεγόμενο GIGO - Garbage-In-Garbage-Out).

Συστήματα Διαχείρισης Επαφών

Τα συστήματα διαχείρισης επαφών συνδέονται στενά με τα συστήματα ιστορικού πελατών. Η κύρια διαφορά τους είναι ότι τα συστήματα ιστορικού πελατών εστιάζουν στους παλαιότερους πελάτες, ενώ τα συστήματα διαχείρισης επαφών εστιάζουν στους δυνητικούς πελάτες, μέσω της καταγραφής και επεξεργασίας ερωτήσεων για πληροφορίες από ενδιαφερόμενους.

Τα συστήματα διαχείρισης επαφών χρησιμοποιούνται κυρίως από το τμήμα πωλήσεων, το οποίο, στο χώρο της φιλοξενίας, ασχολείται κατά βάση με κρατήσεις συνεδρίων και εκδηλώσεων και ομαδικές κρατήσεις δωματίων. Καθώς ερωτήσεις για πληροφορίες σχετικά με τις προαναφερόμενες υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσουν δυνητικά σε έσοδα μεγάλου μεγέθους, θα πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για να οδηγηθεί μία ερώτηση σε κλείσιμο. Το σύστημα διαχείρισης επαφών αποθηκεύει το όνομα και τον τηλεφωνικό αριθμό κάθε ερωτώντα, μαζί με τις υπηρεσίες που ζητήθηκαν και τυχόν προσφορές που δόθηκαν, ώστε να είναι ενήμερος ο πωλητής σε μία επόμενη επαφή. Το σύστημα, επίσης, λειτουργεί ως ημερολόγιο και υπενθυμίζει αυτόματα στο χρήστη προγραμματισμένα ραντεβού ή τηλεφωνήματα. Το αποτέλεσμα είναι να μην διαφεύγει από τον πωλητή καμία επαφή που μπορεί να γίνει με κάποιους ενδιαφερόμενους και η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εισροή εσόδων για το ξενοδοχείο.

Συστήματα Ανάλυσης Πωλήσεων

Το ζητούμενο από τα συστήματα πωλήσεων, παλαιά ή καινούργια, χειρωνακτικά ή υπολογιστικά ήταν ανέκαθεν η όσο το δυνατόν πιο λεπτομερής και ε πληροφορόρηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ξενοδοχείο. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι αρκετό για τον τακτικό και στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης η γνώση των πωλήσεων, εσόδων, εξόδων, κερδών κλπ. μόνο ανά τμήμα π.χ. συνολικά για τον τομέα δωματίων ή τον τομέα τροφίμων και ποτών. Εδώ ακριβώς βρίσκεται το μεγάλο πλεονέκτημα που προσέφεραν τα υπολογιστικά συστήματα ανάλυσης πωλήσεων ως υποσυστήματα ενός ολοκληρωμένου ξενοδοχειακού πληροφοριακού συστήματος. Με τα σύγχρονα αυτά συστήματα, ο υπεύθυνος πωλήσεων έχει στη διάθεσή του μία λεπτομερή ανάλυση πωλήσεων, κερδών κλπ. κάθε προϊόντος που προσφέρει το ξενοδοχείο, ακόμα κι αν αυτό είναι ένα συγκεκριμένο αναψυκτικό στο τμήμα τροφίμων και ποτών. Το γεγονός αυτό επιτράπηκε από την άρρηκτη σύνδεση των περιφερειακών συστημάτων, δηλαδή του συστήματος κρατήσεων, του επισιτιστικού πληροφοριακού συστήματος, των βοηθητικών συστημάτων και των back-office συστημάτων με το PMS. Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα ανάλυσης πωλήσεων έχει άμεση πρόσβαση στα δεδομένα που αντλούνται από τα EPOS, ώστε να διεξάγει περαιτέρω αναλύσεις από τις βασικές που είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τα ίδια τα EPOS.

Πέρα από τις αναλύσεις ανά προϊόν και υπηρεσία, το σύστημα ανάλυσης πωλήσεων μπορεί να εξάγει αναφορές για τα κέρδη, τα έσοδα και το κόστος που αντιστοιχούν σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου και σε κάθε πελάτη ή τμήμα πελατών, όπως π.χ. αυτοί που έχουν την ίδια εθνικότητα, την ίδια χώρα προέλευσης, την ίδια περίπου ηλικία, το ίδιο φύλο, το ίδιο επάγγελμα κλπ. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι αυτές οι αναλύσεις απαιτούν ελάχιστο χρόνο για την πραγματοποίησή τους, οπότε η διοίκηση μπορεί να εντοπίζει και να

αναταποκρίνεται γρηγορότερα στις αλλαγές της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών του ξενοδοχείου. Στον ίδιο χώρο των συστημάτων ανάλυσης πωλήσεων μπορεί να συμπεριληφθεί και το λογισμικό menu engineering, το οποίο έχει ήδη περιγραφεί, λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει για ανάλυση της κερδοφορίας των στοιχείων των menus που δίδονται στα εστιατόρια, bars και του room service του ξενοδοχείου.

Συστήματα Yield Management

Yield Management σημαίνει διοίκηση απόδοσης. Η διοίκηση απόδοσης τροποποιεί τις τιμές ανάλογα με την υπάρχουσα ζήτηση. Όταν κατά συνέπεια η ζήτηση αυξάνει, αυξάνουν και οι τιμές, ενώ όταν η ζήτηση μειώνεται, μειώνονται και οι τιμές. Το ύψος της ζήτησης όμως εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Στο βαθμό λοιπόν που η πληροφόρηση του ξενοδοχείου σχετικά με τις τάσεις αυξομείωσης της ζήτησης είναι επαρκής, ένα σύστημα Yield Management μπορεί να προσδιορίσει τις τιμές των συμφωνηθέντων που θα μεγιστοποιήσουν τις εισπράξεις της κάθε ξενοδοχειακής ημέρας, ώστε να μεγιστοποιείται η οικονομική αποδοτικότητα του, δηλαδή η πιθανότητα πώλησης των περισσότερων δωματίων στην υψηλότερη τιμή καθημερινά. Η αποδοτικότητα αυτή μπορεί να υπολογιστεί με τον δείκτη που προκύπτει από το λόγο των πραγματοποιημένων εισπράξεων προς τη δυνατότητα εισπράξεων του ξενοδοχείου. Πραγματοποιημένες εισπράξεις είναι το γινόμενο του αριθμού των πωληθέντων δωματίων από τη μέση τιμή τους, ενώ δυνατότητα εισπράξεων είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου επί τη μέση δυνατή τιμή πώλησης των δωματίων. Έτσι, στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο 100 δωματίων πωλεί 80 δωμάτια προς 1000 €, ενώ θεωρείται ότι μέση δυνατή τιμή ήταν τα 120 €, η αποδοτικότητα του είναι:

Πωληθέντα Δωμάτια x Μέση Τιμή 80 x 1000 80.000 Αποδοτικότητα = 66%

Δυναμικότητα x Μέση Δυνατή Τιμή 100 x 1200 = 120.000

Ορισμένο ξενοδοχείο εφαρμόζουν διοίκηση απόδοσης βάσει εσωτερικής και μόνο πληροφόρησης σχετικά με τις αναμενόμενες αυξομειώσεις της ζήτησης. Στα ξενοδοχεία αυτά όσο περισσότερα δωμάτια ενοικιάζονται μέσα στην ημέρα και κατά συνέπεια τόσο λιγότερα μένουν ελεύθερα, τόσο ανεβαίνει και η τιμή τους. Το ίδιο συμβαίνει σε θέματα μελλοντικών κρατήσεων, δηλαδή όσο περισσότερα δωμάτια είναι δεσμευμένα την περίοδο για την οποία ζητείται μία κράτηση, τόσο υψηλότερη είναι η τιμή πώλησης τους. Το σκεπτικό στην περίπτωση αυτή είναι ότι η μείωση των διαθεσίμων δωματίων αποτελεί μείωση της προσφοράς και κατά συνέπεια δικαιολογείται η αύξηση των τιμών για να ισορροπήσει η προσφορά με τη ζήτηση. Με αυτή τη διαδικασία τιμολόγησης, όσο μεγαλύτερη ζήτηση υπάρχει τόσο αυξάνονται οι τιμές. Έτσι, σε περιόδους υψηλής πληρότητας οι τιμές αυξάνουν και σε περιόδους χαμηλής πληρότητας οι τιμές μειώνονται.

Το Yield Management οφείλει όμως να λαμβάνει υπόψη πολλούς ακόμη παράγοντες, εκτός από αυτόν της πληρότητας. Για παράδειγμα, ένα παραθεριστικό ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί μόνο τον δείκτη πληρότητας για να ορίσει τις τιμές του, θα πωλήσει τα πρώτα δωμάτια της υψηλής περιόδου (Αυγούστου) σε χαμηλή τιμή, ενώ στην πραγματικότητα η περίοδος αυτή αναμένεται να είναι υψηλής ζήτησης. Το θέμα αυτό γίνεται συχνά περισσότερο περίπλοκο. Ας θεωρήσουμε ότι ένας πελάτης ζητά ένα δωμάτιο για τρεις ημέρες, την Α, τη Β και τη Γ. Την Α ημέρα το ξενοδοχείο έχει πληρότητα 80%, τη Β ημέρα 40% και τη Γ 100%. Ποια πληρότητα θα πρέπει να επηρεάσει την τιμή πώλησης του δωματίου στον πελάτη αυτό; Αν δεχτούμε ότι πρέπει να προσφερθεί μία μέση τιμή, ας φανταστούμε την περίπτωση που ο παραπάνω πελάτης ρωτά την τιμή του δωματίου για τις ημέρες Α και Β και για τις ημέρες Β και Γ, οπότε παίρνει διαφορετική τιμή για τη μία κράτηση από την άλλη. Επίσης, ας φανταστούμε την περίπτωση που ο πελάτης Χ ζητά τιμές για τις ημέρες Α, Β και Γ και πραγματοποιεί κράτηση και μετά από μία ημέρα ζητά για την ίδια περίοδο κράτηση ίδιου τύπου δωματίου ένας φίλος του πελάτη στον οποίο, επειδή έχουν πωληθεί ορισμένα δωμάτια, δίνει το ξενοδοχείο υψηλότερη τιμή. Οι συνεχείς διακυμάνσεις των τιμών μέσα στην ημέρα και μέσα στο χρόνο δημιουργούν προβλήματα στο ξενοδοχείο. Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαία η έγκαιρη πρόβλεψη διακυμάνσεων της ζήτησης που θα οδηγήσει σε ένα Yield Management με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις της ζήτησης σε καθημερινή βάση, αλλά ή μέση εβδομαδιαία ή μέση μηνιαία προβλεπόμενη πληρότητα (ή προβλεπόμενη ζήτηση).

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι το Yield Management αποτελεί μία μέθοδο διοίκησης των πωλήσεων, που λαμβάνει υπόψη την αναμενόμενη μέση πληρότητα και ανάλογα ορίζει τις τιμές πώλησης των συμφωνηθέντων στο υψηλότερο επίπεδο που αυτές μπορούν να είναι ταυτόχρονα κατά το μέγιστο ελκυστικές ανάλογα με τις συνθήκες ζήτησης και ανταγωνισμού. Το Yield Management εφαρμόζεται σήμερα αυτόματα με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το πρόγραμμα του υπολογιστή πρέπει να ελαχιστοποιεί τις αλλαγές τιμών ανάλογα με την πρόβλεψη διακύμανσης της ζήτησης, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Τα ξενοδοχεία συνήθως μπορούν να προβλέψουν με σημαντική ακρίβεια την πρακτορειακή ζήτηση. Η πρόβλεψη αυτή στηρίζεται κυρίως:

- Στα στοιχεία της προηγούμενης χρονιάς.
- Στις προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις πρακτόρων και ξενοδόχων.
- Σε πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση και επιχειρηματική υγεία των συνεργαζόμενων τουριστικών πρακτόρων.
- Σε πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις της αγοράς των τουριστών, που λαμβάνονται κυρίως στις εκθέσεις που διοργανώνονται στην Ευρώπη κατά τη διάρκεια του χειμώνα και από μελέτες διεθνών οργανισμών, όπως ο World Tourism Organization.
- Στις στρατιωτικο-πολιτικές συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή εγκατάστασης του ξενοδοχείου.
- Στις κλιματολογικές συνθήκες.
- Στις συνθήκες ανταγωνισμού της ξενοδοχειακής αγοράς.
- Στα σημαντικά γεγονότα που συνέβησαν ή πρόκειται να συμβούν.

Η πρόβλεψη της ζήτησης μεμονωμένων πελατών συνήθως παρουσιάζει αυξημένες δυσχέρειες και στηρίζεται στην εκτίμηση της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης των χωρών από τις οποίες προέρχονται οι πελατειακές ομάδες στις οποίες απευθύνεται το ξενοδοχείο, από τις συνθήκες ασφάλειας της περιοχής του ξενοδοχείου, από συνήθειες της πελατείας (όπως, για παράδειγμα, η συνήθεια της εκδρομής του Σαββατοκύριακου), από έκτακτα γεγονότα (όπως η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων) κλπ..

Το ξενοδοχείο μπορεί να έχει τις ίδιες εισπράξεις, αν πωλήσει 100 δωμάτια προς 1000 € ή 80 δωμάτια προς 1250 €. Για τα στελέχη όμως δεν είναι το ίδιο, όπως και για τα κέρδη του ξενοδοχείου. Στην πρώτη περίπτωση, ο διευθυντής πωλήσεων υποστηρίζει ότι πέτυχε υψηλή πληρότητα σε σχέση με τη δεύτερη, οπότε η πρώτη περίπτωση είναι περισσότερο συμφέρουσα για αυτόν. Και στις δύο περιπτώσεις, ο γενικός διευθυντής επιτυγχάνει με την πρώτη ματιά το ίδιο αποτέλεσμα, εφόσον τα έσοδα είναι ίδια. Στην πρώτη περίπτωση το ξενοδοχείο είχε περισσότερα έξοδα, διότι για τα είκοσι επιπλέον δωμάτια πληρώθηκαν τα έξοδα καθαρισμού λινών, τα έξοδα εφοδιασμού δωματίων (σαπουνάκια, χαρτί υγείας κλπ.), τα έξοδα προσωπικού κλπ.. Στην περίπτωση, δε, που τα δωμάτια έχουν πωληθεί με διατροφή, στα έξοδα αυτά πρέπει να προστεθούν εκείνα των επισιτιστικών τμημάτων, όπως πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των εδεσμάτων, εργατικό κόστος κλπ.. Κατά συνέπεια, περισσότερο κερδοφόρα είναι η δεύτερη περίπτωση. Το Yield Management είναι ένα αυτοματοποιημένο σύστημα προσδιορισμού τιμών, το οποίο εξυπηρετεί το έργο του τμήματος πωλήσεων, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μειώνει τη σημασία του.

8.5. Η Ολοκλήρωση των Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών Συστημάτων

Στην ενότητα 7.3 αναφέρθηκε ήδη το πρόβλημα της έλλειψης εγκατεστημένων ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων στον ξενοδοχειακό κλάδο, παρά τα σημαντικά οφέλη που συνεπάγεται η χρήση τους.

Σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από μεγάλο όγκο μικρών συναλλαγών η ολοκλήρωση αποκτά βαρύνουσα σημασία. Συχνά τα ίδια δεδομένα χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς λόγους και η ολοκλήρωση εξαλείφει την αναγκαιότητα εταναλαμβανόμενης εισαγωγής και καταχώρησής τους στο σύστημα. Τα υπολογιστικό συστήματα που

χρησιμοποιούνται στα περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου στέλνουν και λαμβάνουν πληροφορίες προς και από το PMS αντίστοιχα, με αποτέλεσμα αυξημένη ασφάλεια και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Για παράδειγμα, τα EPOS και τα τηλεφωνικά συστήματα στέλνουν αυτομάτως τις κατάλληλες χρεώσεις στο λογαριασμό του πελάτη. Επίσης, τα προσωπικά στοιχεία των πελατών μπορούν να μεταφερθούν αυτομάτως από το σύστημα κρατήσεων στο σύστημα καταχώρησης στην υποδοχή, χωρίς να χρειάζεται ο πελάτης να δώσει ξανά τις ίδιες πληροφορίες σχετικά με το πρόσωπο του.

Ενώ η ιδέα της ολοκλήρωσης μεταξύ των επιμέρους ξενοδοχειακών υποσυστημάτων λειτουργεί καλά στη θεωρία, στην πράξη είναι συχνό το φαινόμενο της αδυναμίας ολοκλήρωσης επειδή τα υποσυστήματα χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές προδιαγραφές και πρωτόκολλα επικοινωνίας. Η έλλειψη δυνατότητας ολοκλήρωσης οδηγεί στην ανάπτυξη ειδικών interfaces για κάθε ζεύγος υποσυστημάτων, κάτι που σημαίνει τεράστιο κόστος και σπατάλη πόρων της επιχείρησης και χρόνου της διοίκησης και του προσωπικού. Το παράδειγμα που παρατίθεται από τον Dick Moore

Οι προμηθευτές των πληροφοριακών συστημάτων δεν έχουν δείξει ιδιαίτερη θέληση για λύση του προβλήματος. Δημιουργώντας ένα ξεχωριστό σύνολο πρωτοκόλλων και προδιαγραφών για κάθε σύστημα, προσπαθούν να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να αγοράζουν software, περιφερειακά και αναβαθμίσεις μόνο από τους ίδιους, καθώς οι περισσότερες δε θα προχωρούσαν στο γενναίο βήμα της πλήρους αντικατάστασης του υπάρχοντος συστήματος τους. Παρά ταύτα, οι επιχειρήσεις, αντιδρώντας στην «εκβιαστική» θέση των προμηθευτών, αγοράζουν συστήματα προερχόμενα από διάφορους προμηθευτές, θυσιάζοντας, όμως, όλα τα οφέλη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος. Οι τελευταίες εξελίξεις και πρωτοβουλίες στο χώρο, πάντως, δείχνουν ότι ίσως υπάρχει φως στο τούνελ. Το project HUIS - Hospitality Industry Technology Interface Standards, το οποίο ξεκίνησε ως πρωτοβουλία ενός συνόλου μεγάλων, διεθνούς εμβέλειας, προμηθευτών ξενοδοχειακών συστημάτων, έχει ως στόχο την ανάπτυξη παγκόσμιας χρήσης προδιαγραφών για τη δημιουργία ενός interface, ώστε να μειωθεί η ανάγκη για συνεχή εξατομίκευση των interfaces μεταξύ διαφορετικής προέλευσης συστημάτων. Εάν το project αυτό έχει αποτελέσματα, τότε το όραμα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για πλήρως ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να γίνει πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ EXTRANETS ΚΑΙ INTERNET - BASED ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

9.1. Από τα Συστήματα Κρατήσεων των Αερογραμμών Στην Ανάπτυξη των Παγκόσμιων Συστημάτων Διανομής (Global Distribution Systems - GDS)

Είναι γεγονός ότι τα Συστήματα Κρατήσεων αποτελούν τον κινητήριο μοχλό του τουριστικού κυκλώματος και το λειτουργικό κέντρο των τουριστικών παραγωγών, όπως οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία. Η χρονική, δε, στιγμή που οι αερογραμμές άρχισαν να αναπτύσσουν συστήματα υπολογιστών για να διαχειριστούν τις κρατήσεις τους, εισάγοντας δυναμικά και αποφασιστικά την πληροφοριακή τεχνολογία στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, αποτέλεσε, ουσιαστικά το σημείο μηδέν για την πληροφοριακή επανάσταση σε ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία. Πριν την ανάπτυξη των υπολογιστικών συστημάτων, η κράτηση ενός αεροπορικού εισιτηρίου ήταν μια πολύπλοκη διαδικασία. Οι αεροπορικές εταιρίες κατά περιόδους εξέδιδαν τα προγράμματα και τους ναύλους σε εγχειρίδια, τα οποία στη συνέχεια διανέμονταν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Εάν ένας πελάτης επιθυμούσε να κάνει κράτηση για μια πτήση, για παράδειγμα, από το Παρίσι στο Βερολίνο, ο ταξιδιωτικός πράκτορας έπρεπε να εξακριβώσει ποιες αερογραμμές πετούσαν στην απαιτούμενη διαδρομή και να ελέγξει κάθε ένα από τα προγράμματά τους, ώστε να δει εάν είχαν μια πτήση που εξυπηρετούσε τις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτή η διαδικασία της έρευνας μέσα από πολλά προγράμματα πτήσεων απλοποιήθηκε με τη δημοσίευση συγκεντρωτικών καταλόγων, όπως ο Official Airline Guide (Επίσημος Οδηγός Αερογραμμών - OAG), ο οποίος συγκέντρωνε τιμές, ημερομηνίες και τιμές από πολλές αερογραμμές σε μία μόνο έκδοση. Από τη στιγμή που ο ταξιδιωτικός πράκτορας προσδιόριζε την κατάλληλη πτήση, έπρεπε, στη συνέχεια, να έρθει σε επαφή με το τμήμα κρατήσεων της εταιρείας, να εξακριβώσει εάν υπήρχαν διαθέσιμες θέσεις και να του καθορισθεί ο ναύλος. Οι λεπτομέρειες της πτήσης και ο καθορισμένος ναύλος, στη συνέχεια, μεταφέρονταν στον πελάτη για έγκριση, μετά την οποία ο ταξιδιωτικός πράκτορας επικοινωνούσε ξανά με το τμήμα κρατήσεων, επαναεπιβεβαίωνε τις λεπτομέρειες και, τελικά, πραγματοποιούσε την κράτηση. Σαφέστατα, αυτή η παραδοσιακή διαδικασία των τριών βημάτων της έρευνας, της κλήσης και της κράτησης (searching, calling, booking) ήταν μη ικανοποιητική για όλους τους εμπλεκόμενους. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας έπρεπε να διατηρεί αποθέματα με αεροπορικά προγράμματα (τα οποία συχνά δεν τηρούνταν) και, επίσης, είχε υψηλά τηλεπικοινωνιακά κόστη, λόγω των τηλεφωνημάτων στις αεροπορικές εταιρίες για τον έλεγχο της διαθεσιμότητας και των ναύλων και ξανά για την κράτηση των θέσεων. Επιπροσθέτως, ο χρόνος που χρειαζόταν για την έρευνα για κάθε πελάτη, για την αναζήτηση πληροφοριών και την πραγματοποίηση των κρατήσεων, έκανε τις καθημερινές λειτουργίες των πρακτορείων πολύ δαπανηρές από πλευράς κόστους εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες καταναλώνουν το 80% του χρόνου τους με διαδικασίες που τους προετοιμάζουν να κάνουν την κράτηση και μόνο το 20% για την πραγματοποίησή της. Ωστόσο, εξαιτίας του συστήματος προμηθειών στο οποίο βασίζεται η σχέση τουριστικού προμηθευτή και τουριστικού πράκτορα, είναι μόνο το τελευταίο 20% του χρόνου που στη πραγματικότητα δημιουργεί κάποιο εισόδημα (WTO, 2001).

Η συγκεκριμένη διαδικασία ήταν, επίσης, μη ικανοποιητική για τον ίδιο τον πελάτη, καθώς συνήθως περιελάμβανε μια σημαντική καθυστέρηση. Ο πελάτης, επιπροσθέτως, έπρεπε να εμπιστεύεται τους ταξιδιωτικούς πράκτορες στην εξεύρεση της οικονομικότερης και καταλληλότερης πτήσης και τιμής, κάτι, προφανώς, που δεν συνέβαινε πάντα, αφού ο τουριστικός πράκτορας προωθούσε, πολλές φορές, τις πτήσεις που του επέφεραν τις μεγαλύτερες προμήθειες. Τέλος, η διανομή με αυτόν τον τρόπο απείχε από τον ιδανικό, από την

πλευρά των αεροπορικών εταιριών. Οι τελευταίες έπρεπε να διατηρούν ένα πολυπληθές (και κατά συνέπεια ακριβό) προσωπικό κρατήσεων για την ενασχόληση με τις έρευνες και την επεξεργασία των κρατήσεων από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, ενώ συγχρόνως πλήρωναν προμήθεια για κάθε κράτηση. Στις αεροπορικές εταιρίες φαινόταν, τελικά, ότι πλήρωναν διπλά για την ίδια εργασία!

Η Εισαγωγή των Υπολογιστικών Συστημάτων Κρατήσεων (Computerized Reservation Systems - CRS)

Οι αεροπορικές εταιρίες είχαν ένα επιπλέον πρόβλημα: την αποθήκευση και διαχείριση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων. Κάθε αερομεταφορέας έπρεπε να διατηρεί δεδομένα για τα προγράμματα πτήσεων, τους ναύλους, τις διαθεσιμότητες θέσεων και της κρατήσεις επιβατών προκειμένου να λειτουργήσει. Ο όγκος των πληροφοριών και ο ρυθμός με τον οποίο μπορούσαν να αλλάξουν είχαν ως συνέπεια την στροφή των αερομεταφορέων στη χρήση υπολογιστών στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Τα αρχικά προγράμματα κρατήσεων αναπτύχθηκαν σαν εσωτερικά συστήματα ελέγχου για τους αερομεταφορείς - για τη χρήση από το δικό τους προσωπικό κρατήσεων ώστε να διαχειρίζεται η διαθεσιμότητα θέσεων με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Συγκεκριμένα, όταν ο υπεύθυνος για τις κρατήσεις υπάλληλος της αεροπορικής εταιρίας συναλλασσόταν με έναν ταξιδιωτικό πράκτορα, μπορούσε να βρει πληροφορίες και να κάνει τις κρατήσεις εύκολα και γρήγορα, χρησιμοποιώντας ένα τερματικό που συνδεόταν με την κεντρική βάση δεδομένων της αεροπορικής εταιρείας.

Οι managers των αερομεταφορέων κατάλαβαν ότι θα ήταν πιο αποτελεσματική η απευθείας σύνδεση των ταξιδιωτικών πρακτόρων με το κεντρικό σύστημα. Ως εκ τούτου, καθώς τα κόστη τόσο της χρήσης υπολογιστών όσο και της επικοινωνίας άρχισαν να μειώνονται στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι αερομεταφορείς άρχισαν να τοποθετούν τερματικά στα πρακτορεία με μεγάλο όγκο συναλλαγών, επιτρέποντας στους ταξιδιωτικούς πράκτορες να ψάχνουν πληροφορίες και κάνουν κρατήσεις οι ίδιοι. Ήταν ξεκάθαρο πως αυτό ήταν πολύ πιο αποτελεσματικό από την διαδικασία έρευνας, κλήσης και κράτησης (searching, calling, booking), που περιγράφηκε νωρίτερα. Η δυνατότητα πρόσβασης στη βάση δεδομένων των κρατήσεων μείωσε τον χρόνο που χρειάζονταν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες τόσο για την εύρεση πληροφοριών για τον πελάτη, όσο και την κράτηση των θέσεων, και, συγχρόνως, σχεδόν εξάλειψε τα επικοινωνιακά κόστη που σχετίζονταν με το παλιότερο χειρωνακτικό σύστημα. Ακόμη, τους έδωσε άμεση, real time πρόσβαση στις πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα των θέσεων και τις τιμές, γεγονός που βοήθησε στην μεγάλη αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών τους στον πελάτη. Η μέθοδος αυτή ήταν ωφέλιμη και για τους αερομεταφορείς, καθώς η διάθεση του εξοπλισμού που διευκόλυνε την άμεση πρόσβαση στο σύστημα ήταν λιγότερο δαπανηρή από την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου όγκου των εργασιών. Επιπροσθέτως, οι managers των αερομεταφορέων ανακάλυψαν πως οι ταξιδιωτικοί πράκτορες ήταν πιθανότερο να κάνουν κρατήσεις σε αεροπορικές εταιρίες που τους παρείχαν τερματικά κρατήσεων. Το γεγονός αυτό είχε ως συνέπεια την αύξηση του μεριδίου στην αγορά, την πληρότητα των αεροσκαφών και την αύξηση του οριακού κέρδους ανά επιβάτη. Η τοποθέτηση τερματικών στα πρακτορεία κατά κάποιο τρόπο «έδεσε» τους πράκτορες στις πτήσεις μιας συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας, εξασφαλίζοντας έτσι μια μελλοντική ροή κρατήσεων.

Η Λειτουργία των Συστημάτων Κρατήσεων

Όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, οι πρωταρχικές λειτουργίες ενός συστήματος αεροπορικών κρατήσεων μέσω υπολογιστών, είναι να επιτρέπει στους ταξιδιωτικούς πράκτορες να βρίσκουν πληροφορίες σχετικές με τις πτήσεις καθώς και να πραγματοποιούν κρατήσεις απευθείας από τα δικά τους τερματικά χωρίς να χρειάζεται τηλεφωνική επικοινωνία με το γραφείο κρατήσεων της αεροπορικής εταιρείας. Για να επιτευχθεί αυτό, τα κύρια συστήματα κρατήσεων παρέχουν συγκεκριμένες βασικές λειτουργίες σαν μέρος του συστήματος, όπως η έκθεση των λεπτομερειών της πτήσης (ώρες αναχώρησης και άφιξης, δρομολόγια, κατηγορίες θέσεων και ναύλους) και η επεξεργασία της κράτησης (συμπεριλαμβανομένης της διευθέτησης των θέσεων και του κλεισίματος ειδικών υπηρεσιών, όπως τα γεύματα φυτοφάγων και η βοήθεια ταξιδιωτών με ειδικές ανάγκες). Καθώς οι ναύλοι των πτήσεων διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία θέσης, τις ημερομηνίες του ταξιδιού, το δρομολόγιο, τη διάρκεια παραμονής και

τη χρονική στιγμή που γίνεται η κράτηση, κάθε ναύλος πρέπει να υπολογίζεται ξεχωριστά, κάτι που αποτελεί μια χρονοβόρο, σύνθετη και επιρρεπή σε λάθη διαδικασία. Η αυτοματοποίηση της διαδικασίας αυξάνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και παρέχει μια πολύτιμη δυνατότητα στον τουριστικό πράκτορα. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά που βοηθούν την εσωτερική διοίκηση κάθε τουριστικού πρακτορείου (όπως για παράδειγμα η διαχείριση εισιτηρίων, η έκδοση τιμολογίων και άλλες λογιστικές λειτουργίες) έχουν προστεθεί ώστε να κάνουν τα συστήματα περισσότερο ελκυστικά στους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Η ιδιοκτησία ενός προσωπικού συστήματος κρατήσεων επέφερε σημαντικά οφέλη στους αερομεταφορείς. Όπως αναφέρθηκε, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των πλεονεκτημάτων στη λειτουργία και το κόστος, τα CRS έγιναν σχεδόν αναγκαία για τη διανομή μέσω των τουριστικών πρακτορείων. Ορισμένες αεροπορικές εταιρίες τα εκμεταλλεύτηκαν ώστε να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν το φαινόμενο της προκατειλημμένης απεικόνισης (display bias) ορισμένων εταιριών και η χρήση της ως στρατηγική marketing. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνες, η πλειονότητα των κρατήσεων (75-80%) γίνεται από τις δύο πρώτες γραμμές της λίστας των πτήσεων που εκτίθενται. Δημιουργώντας την λίστα των πτήσεων και αναγράφοντας πρώτες τις πτήσεις της ιδιοκτήτριας εταιρείας, ορισμένα συστήματα σχεδιάστηκαν ξεκάθαρα έτσι ώστε να δίνουν προτεραιότητα στις πτήσεις του αερομεταφορέα στον οποίο ανήκαν. Το γεγονός αυτό ήταν άδικο για τις μικρότερες αεροπορικές εταιρείες που δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να αναπτύξουν το δικό τους σύστημα κρατήσεων. Η παρουσίαση των εταιριών στις λίστες πτήσεων με μη αντικειμενικό τρόπο από τότε θεωρήθηκε αρνητική για τον ανταγωνισμό και εισήχθη νομοθεσία που διασφάλιζε την αμερόληπτη καταχώρηση όλων των πτήσεων.

Ακόμη και χωρίς τη χρήση τέτοιων τακτικών, η ιδιοκτησία ενός συστήματος κρατήσεων έδωσε άλλα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, παρά τις ενδείξεις για το αντίθετο, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες συχνά πίστευαν ότι οι λεπτομέρειες της πτήσης, η διαθεσιμότητα και οι ναύλοι της ιδιοκτήτριας του CRS εταιρείας, ήταν πιο πλήρεις, ακριβείς και σύμφωνα με το πρόγραμμα, από τα αντίστοιχα των λοιπών αερομεταφορέων που απλώς φιλοξενούσε το σύστημα. Αυτό το «φαινόμενο του φωτοστέφανου» ή "halo effect" σήμαινε ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έδειχναν περισσότερη εμπιστοσύνη στις πληροφορίες των συγκεκριμένων εταιριών και ήταν πολύ πιο πιθανό να κλείσουν τις δικές τους πτήσεις. Οι ιδιοκτήτες των συστημάτων κρατήσεων των αερομεταφορών δημιούργησαν σημαντικά κέρδη από την χρέωση τελών στις εταιρείες των οποίων φιλοξενούσαν τα στοιχεία των πτήσεων. Τα κέρδη αυτά ενισχύθηκαν από την παροχή μεριδίων στους ταξιδιωτικούς πράκτορες προκειμένου να διασφαλίσουν έναν ελάχιστο αριθμό κρατήσεων, την χρέωση των πρακτόρων με ένα πρόσθετο ετήσιο τέλος για τη χρήση του συστήματος και από τέλη ενοικιάσεως εξοπλισμού. Τα κέρδη αυτά ήταν τόσο αξιόλογα (γιο παράδειγμα, προς το τέλος της δεκαετίας του '80, το SABRE σημείωνε περιθώρια κέρδους 30 έως 40% επί των συνολικών εσόδων ύψους \$400 εκ.) που ο Robert Grandall! (ο τότε πρόεδρος των American Airlines) φέρεται να είχε πει ότι πρώτα θα πουλούσε την αεροπορική εταιρεία πριν πουλήσει το σύστημα κρατήσεων!

Τα συστήματα κρατήσεων εφοδίασαν τους κατόχους τους με τεράστια ποσά πληροφοριών πολύτιμων για το management, που επέτρεψαν την παρακολούθηση των ταξιδιωτικών τάσεων, των τάσεων συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς και την παραγωγικότητα των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Το γεγονός αυτό τους έδωσε την δυνατότητα να τμηματοποιήσουν αποτελεσματικότερα την αγορά και να χρησιμοποιήσουν τις αρχές της διοίκησης απόδοσης (yield management) με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Οι αερομεταφορείς χρησιμοποίησαν, επίσης, αυτά τα δεδομένα για τη δημιουργία καινοτομικών προγραμμάτων marketing, όπως για παράδειγμα συστήματα με τα οποία οι ταξιδιωτικοί πράκτορες παίρνουν προμήθεια όταν πουλούν μεγάλο αριθμό θέσεων μιας συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας και όχι κάποιας ανταγωνιστικής (commission override systems). Η παροχή των πρόσθετων αυτών προμηθειών δινόταν ως ανταμοιβή στην περίπτωση που οι αεροπορικές εταιρίες σημείωναν αύξηση του διακινούμενου όγκου τους ή/και του μεριδίου τους στην αγορά. Για την επιτυχή λειτουργία ενός τέτοιου προγράμματος παροχής κινήτρων, οι αερομεταφορείς χρειάζονται ένα μέσο για την καταγραφή και ανάλυση των πωλήσεων τους, κάτι που επιτυγχάνεται μόνο με τη χρήση ενός εξεζητημένου υπολογιστικού συστήματος.

Η Απελευθέρωση του Τομέα των Αερομεταφορών και η Δημιουργία των GDS

Το 1978, η απελευθέρωση στον τομέα των αερομεταφορών στις ΗΠΑ έδωσε μια τρομακτική ώθηση στην ανάπτυξη των CRS. Στην ουσία, η απελευθέρωση της αγοράς είχε σαν συνέπεια έναν μεγάλο αριθμός παλιών και νέων αεροπορικών εταιριών να συναγωνίζονται στα ίδια δρομολόγια. Παρά το γεγονός ότι αυτό σήμαινε οικονομικότερες τιμές για τους καταναλωτές, συγχρόνως σήμαινε και περισσότερες διαθέσιμες πτήσεις, περισσότερους ναύλους, περισσότερους περιορισμούς και τελικά μεγαλύτερη σύγχυση. Ως εκ τούτου, στην προσπάθεια να ξεδιαλυθεί το σύνθετο δίκτυο των πληροφοριών, έγινε απαραίτητη η χρήση ενός υπολογιστικού συστήματος. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη των πρώτων συστημάτων της αγοράς. Στις ΗΠΑ, οι American Airlines ανέπτυξαν το SABRE, οι United Airlines το Apollo, οι Transworld Airlines το PARS, οι Continental Airlines το System One, οι Delta Airlines το DATAS II, όλα στα τέλη της δεκαετίας του '70 και δεκαετίας του '80.

Η ανάπτυξη στην Ευρώπη έγινε με βραδύτερους ρυθμούς και μόνο δεκαετίας του 1980, υπό την απειλή της αντικατάστασης από τα συστήματα των ΗΠΑ και την επικείμενη απελευθέρωση, άρχισε η ανάπτυξη αντίστοιχων συστημάτων από τις Ευρωπαϊκές εταιρείες. Σε αντίθεση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, αυτά αναπτύχθηκαν και ανήκαν σε συγχωνεύσεις διεθνών αερογραμμών. Τόσο το Galileo (που αναπτύχθηκε από τις εταιρίες British Airways, Swiss Air, KLM και την Alitalia και με βάση το λογισμικό του Apollo), όσο και το Amadeus (που αναπτύχθηκε από τις Air France, Iberia, Lufthansa και SAS, με βάση το λογισμικό του System One), δημιουργήθηκαν το 1987, αλλά δεν τέθηκαν σε λειτουργία μέχρι το 1990 και το 1992, αντίστοιχα. Παρόμοια ανάπτυξη προέκυψε στη Ασιατική αγορά, με τις Quantas και JAL να δημιουργούν το σύστημα Fantasia, βασισμένο στο λογισμικό του SABRE, και τις Singapore Airlines, Thai και Gathay Pacific να επιλέγουν το PARS ως λογισμικό εφαρμογών στο οποίο στηρίχτηκε το δικό τους σύστημα Abacus.

Παράλληλα με την αύξησή τους σε όγκο συναλλαγών, τα αεροπορικά συστήματα επεκτάθηκαν, επίσης, σε επίπεδο λειτουργικότητας. Όπως είδαμε, τα αρχικά συστήματα ήταν ειδικά για κάθε αερομεταφορέα (airline specific), δηλαδή, το κάθε ένα πουλούσε εισιτήρια πτήσεων μόνο στον γονικό του μεταφορέα. Μια πρώτη εξέλιξη ήταν η επέκταση του περιεχομένου τους ώστε να περιλαμβάνει απόθεμα πτήσεων και πληροφορίες για ναύλους και άλλων αεροπορικών εταιριών και με αυτό τον τρόπο να διευκολύνεται η διαδικασία της interline έκδοσης εισιτηρίων δηλαδή της έκδοσης εισιτηρίων και για άλλες αερογραμμές. Αυτή ήταν μια σημαντική αλλαγή καθώς επέφερε σημαντική αύξηση στον αριθμό των προορισμών στους οποίους το σύστημα μπορούσε να πουλήσει πτήσεις. Όταν τα συστήματα ήταν ειδικά για κάθε αερομεταφορέα (airline specific), οι ταξιδιωτικοί πράκτορες μπορούσαν να πουλήσουν εισιτήρια μόνο στις περιοχές όπου η ιδιοκτήτρια εταιρεία είχε πτήσεις, οπότε προκειμένου να επιλέξουν διαδοχικές πτήσεις (connecting flights), έπρεπε είτε να χρησιμοποιήσουν διαφορετικό συστήματα είτε να καταφύγουν σε χειρωνακτικές μεθόδους. Η δυνατότητα πρόσβασης σε μια ευρύτερη ποικιλία πτήσεων ενίσχυσε σημαντικά την λειτουργικότητα των συστημάτων και έστρεψε τον προσανατολισμό τους από τοπικό επίπεδο σε διεθνές. Τα πλεονεκτήματα ήταν πολλά για όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, γεγονός που αντανακλάται στην ταχύτητα με την οποία οι ταξιδιωτικοί πράκτορες υιοθέτησαν τα νέα συστήματα. Πολύ γρήγορα τα νέα συστήματα έγιναν κυρίαρχα όργανα για τον χειρισμό των κρατήσεων των πτήσεων. Ως επακόλουθο, άρχισε να χρησιμοποιείται ο όρος Παγκόσμια Συστήματα Διανομής ή Global Distribution Systems - GDS για την περιγραφή τέτοιων mega-συστημάτων. Ωστόσο, η απελευθέρωση της αγοράς είχε ακόμα ένα αποτέλεσμα: η αύξηση του αριθμού των πτήσεων οδήγησε στην αύξηση του ανταγωνισμού, με συνέπεια την μείωση της τιμής των αεροπορικών εισιτηρίων. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, που λαμβάνουν μία καθορισμένη προμήθεια (συνήθως το 10%) από το ποσό που πληρώνει ο πελάτης, απειλήθηκαν από τα μειωμένα έσοδα. Για να αντισταθμιστεί αυτό, άρχισαν να δίνουν αυξανόμενη έμφαση στην ταυτόχρονη πώληση και άλλων ταξιδιωτικών προϊόντων (cross-selling travel products), όπως για παράδειγμα η διαμονή σε ξενοδοχεία και η ενοικίαση αυτοκινήτων, παράλληλα με την πώληση αεροπορικών θέσεων. Εξοικειωμένοι, πλέον, με την ηλεκτρονική κράτηση αεροπορικών εισιτηρίων, οι πράκτορες όλο και περισσότερο είχαν την επιθυμία για δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες και για άλλα τουριστικά προϊόντα, καθώς και για την πραγματοποίηση κρατήσεων σε αυτά, με τη βοήθεια των τερματικών τους. Συγχρόνως, οι εταιρείες GDS ήθελαν να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Παρά την αύξηση του αριθμού των πτήσεων που ακολούθησε την απελευθέρωση της αγοράς, δεν υπήρχε αρκετό μεγάλος αριθμός αεροπορικών κρατήσεων ώστε να καλύπτει το υψηλό κόστος λειτουργίας των GDS. Οι δύο αυτοί παράγοντες οδήγησαν τις εταιρείες GDS στη χρήση της πλεονάζουσας δυναμικότητας των συστημάτων τους για τη διανομή και άλλων τουριστικών προϊόντων. Και ενώ αρχικά η χρήση τους περιοριζόταν στις ενοικιάσεις αυτοκινήτων, και μεταγενέστερα στα ξενοδοχειακά καταλύματα, τα σημερινά GDS επιτρέπουν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες την εύρεση πληροφοριών και τις κρατήσεις για μια εκπληκτικά μεγάλη ποικιλία τουριστικών προϊόντων, κατευθείαν από το τερματικό που βρίσκεται στο γραφείο τους. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται προγραμματισμένες και charter αεροπορικές πτήσεις, ξενοδοχεία και άλλων μορφών καταλύματα, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, πακέτα διακοπών, πλοία, εισιτήρια τρένων και λεωφορείων, πακέτα κρουαζιέρων, ιστιοπλοία, εκδρομές, θεατρικά εισιτήρια κ.ά. Τα GDS παρέχουν την ευκολία ενός συγκεντρωτικού ηλεκτρονικού καταστήματος (one-stop-shop) που καλύπτει όλες τις ανάγκες για τουριστικές πληροφορίες και κρατήσεις, και, ως εκ τούτου, έχουν γίνει αναπόσπαστα κανάλια διανομής οποιουδήποτε προϊόντος που πωλείται μέσω των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Πολύ απλά, εάν κάποιος προμηθευτής θέλει να πουλήσει το προϊόν του μέσω τουριστικών πρακτορείων, πρέπει να καταχωρηθεί σε ένα GDS.

Η Χρήση των GDS για τη Διανομή των Ξενοδοχειακών Προϊόντων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, από τα κυριότερα συμπληρωματικά προϊόντα που διανέμονται μέσω του GDS είναι τα ξενοδοχειακά προϊόντα. Τα ξενοδοχεία καταχώρησαν τους τύπους δωματίων, τις περιγραφές και τις κατηγορίες τιμών στον ελεύθερο χώρο της βάσης δεδομένων του συστήματος των αεροπορικών κρατήσεων, με συνέπεια αυτές οι πληροφορίες, αλλά και η δυνατότητα για κρατήσεις, να είναι διαθέσιμες σε εκατομμύρια ταξιδιωτικούς πράκτορες παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό είχε πλεονεκτήματα για όλους τους εμπλεκόμενους. Τα ξενοδοχεία ωφελήθηκαν από την διανομή του προϊόντος τους σε ένα ευρύτερο κοινό, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες από τη δυνατότητα κρατήσεων σε μια ευρείας κλίμακας προϊόντα μέσω των υπολογιστικών συστημάτων τους και τα GDS από την αύξηση του αριθμού των κρατήσεων, που οδήγησε στην αντιστάθμιση του κόστους λειτουργίας τους. Παρά το γεγονός ότι η καταχώρηση ενός ξενοδοχείου σε ένα GDS το έκανε διαθέσιμο σε εκατομμύρια ταξιδιωτικών πρακτόρων παγκοσμίως, από την άλλη μεριά, σαν εργαλείο πώλησης, απείχε πολύ από το ιδανικό. Εξαιτίας της αρχιτεκτονικής της βάσης δεδομένων του συστήματος δημιουργήθηκαν ορισμένα προβλήματα. Καθώς το GDS χρησιμοποιήθηκε αρχικά για τη διανομή αεροπορικών θέσεων και μόνο, η βάση δεδομένων του είχε σχεδιαστεί αποκλειστικά για την αποθήκευση πληροφοριών για το συγκεκριμένο προϊόν. Μία αεροπορική θέση είναι σχετικά ομοιογενής - μια θέση είναι ίδια με οποιαδήποτε άλλη στην ίδια διαδρομή. Το ξενοδοχειακό προϊόν, από την άλλη, παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Ακόμα και ένα σχετικά τυποποιημένο ξενοδοχείο με πολύ απλή διαφοροποίηση στις κατηγορίες του, θα μπορούσε να έχει, για παράδειγμα, τέσσερα είδη δωματίων (σουίτα, μονόκλινο, δίκλινο και τρίκλινο) και τρεις κατηγορίες τιμών (οικονομική, εταιρική, πολυτελείας), δίνοντας συνολικά 12 διαφορετικούς συνδυασμούς (πχ δίκλινο οικονομικής κατηγορίας, δίκλινο πολυτελούς κατηγορίας κλπ). Από τους 12 διαφορετικούς συνδυασμούς δωματίων και κατηγορίας τιμών, λόγω της δομής του GDS, θα μπορούσαν να καταγραφούν μόνο ορισμένοι συνδυασμοί. Το γεγονός αυτό αποτελούσε ένα σημαντικό περιορισμό, καθώς το είδος του συνδυασμού συνιστούσε το κύριο κριτήριο επιλογής για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, εάν κάποιος πελάτης επιθυμούσε ένα τρίκλινο δωμάτιο που να ανήκει σε οικονομική κατηγορία και ο συγκεκριμένος συνδυασμός δεν αναφερόταν στις περιγραφές ορισμένων ξενοδοχείων, τότε τα ξενοδοχεία αυτά δεν περιλαμβάνονταν στα αποτελέσματα της αναζήτησης και κατά συνέπεια αποκλείονταν από περαιτέρω διερεύνηση.

Η ακαμψία της δομής της βάσης δεδομένων περιόρισε τα ξενοδοχεία και στον τομέα του marketing. Για παράδειγμα, μετά την αρχική έρευνα που περιγράφηκε, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες μπορούσαν να έχουν μια πιο λεπτομερή περιγραφή του ξενοδοχείου που τους ενδιαφέρει. Αυτή η δεύτερη περιγραφή λειτουργεί σαν διαφήμιση και είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού με αυτόν τον τρόπο η ιδιοκτήτρια εταιρεία διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, η δομή της βάσης δεδομένων του συστήματος περιόρισε τις προσπάθειές της καθώς επέτρεπε την αποθήκευση περιορισμένου αριθμού πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά του

προϊόντος. Κατά συνέπεια, δεν ήταν δυνατή η καταχώρηση στο σύστημα ενός κειμένου με την λεπτομερή περιγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, που θα επέτρεπε την αποτελεσματική του παρουσίαση. Τελικά, εξαιτίας της περιορισμένης χωρητικότητας, συχνά γινόταν χρήση απλοποιημένων περιγραφών με συντομογραφίες, με αποτέλεσμα να μην είναι εμφανής η διαφοροποίηση του προϊόντος. Για παράδειγμα, η περιγραφή του είδους του δωματίου γινόταν με κωδικούς τριών γραμμάτων, όπως το λλΑ1Κ". Το "Α" δήλωνε ότι το δωμάτιο ανήκε στην καλύτερη κατηγορία του ξενοδοχείου, το "1" ότι είχε ένα κρεβάτι και το "Κ" ότι το κρεβάτι είχε μεγάλο μέγεθος (king size). Κατά συνέπεια, όλα τα καλά εξοπλισμένα δωμάτια με μεγάλο κρεβάτι, σε κάθε ξενοδοχείο (ανεξάρτητα εάν αυτό ήταν το Ramada Inn ή το Ritz-Carlton) περιγράφονταν απλά ως λνΑ1Κ". Παράλληλα, τα ξενοδοχεία αντιμετώπισαν πρόβλημα στην καταχώρηση πληροφοριών στη βάση δεδομένων. Η εισαγωγή των δεδομένων ήταν μια σχετικά τεχνική διαδικασία, αφού κάθε σύστημα χρησιμοποιούσε διαφορετικά πρωτόκολλα και κώδικα, οπότε τα δεδομένα για κάθε σύστημα έπρεπε να τηρούνται χωριστά. Σε πολλές περιπτώσεις τα δεδομένα που επρόκειτο να καταχωρηθούν υπήρχαν ήδη σε ηλεκτρονική μορφή, αλλά έπρεπε να μετατραπούν και να μετασχηματισθούν ώστε να προσαρμοσθούν στις δομικές απαιτήσεις της βάσης δεδομένων του GDS. Σαν αποτέλεσμα, πολλά ξενοδοχεία συνεργάστηκαν με εταιρείες που επεξεργάζονταν τα στοιχεία για αυτά, γεγονός που αύξησε το κόστος της χρήσης του GDS ως κανάλι διανομής. Η καταχώρηση δεδομένων ήταν επίσης χρονοβόρος διαδικασία, με συνέπεια να μεσολαβεί αρκετός χρόνος από τη στιγμή που ένα ξενοδοχείο αποφάσιζε να αλλάξει κάποιο μέρος των δεδομένων μέχρι τη στιγμή που γινόταν η αλλαγή. Αυτό σήμαινε ότι τα ξενοδοχεία δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το GDS σαν κανάλι για τη διανομή ειδικών πακέτων και προσφορών, παρά μόνο εάν αυτά είχαν καταχωρηθεί στο σύστημα αρκετούς μήνες νωρίτερα.

Τα τρία προβλήματα που αναφέρθηκαν, δηλαδή ο περιορισμένος αριθμός των τύπων των δωματίων που μπορούσαν να καταχωρηθούν, οι ελλιπείς περιγραφές των χαρακτηριστικών του προϊόντος και η έλλειψη δυνατότητας προώθησης ειδικών προσφορών, δημιουργούσαν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες ανασφάλεια για τις πληροφορίες που παρείχε το σύστημα. Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι δεν αναφέρονταν όλοι οι διαθέσιμοι τύποι δωματίων σε κάθε ξενοδοχείο, είχε ως συνέπεια να χάσουν οι πράκτορες την εμπιστοσύνη τους στο σύστημα, καθώς συχνά, όταν επικοινωνούσαν με το ξενοδοχείο, οι τιμές και η διαθεσιμότητα διέφεραν από αυτές που απεικόνιζε το σύστημα.

Το αποτέλεσμα ήταν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες να μην χρησιμοποιούν τα συστήματά τους για την πραγματοποίηση κρατήσεων στα ξενοδοχεία στον ίδιο βαθμό με το οποίο τα χρησιμοποιούσαν για την κράτηση αεροπορικών θέσεων. Παρά τις ριζικές αλλαγές που έκαναν τα κύρια GDS στα συστήματα πώλησης των ξενοδοχειακών προϊόντων για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, ήταν ήδη αργά. Ο μακροχρόνιος αγώνας του τεχνικού προσωπικού τόσο των εταιριών GDS όσο και των ξενοδοχείων, για την προσαρμογή της ποικιλίας του τύπου των δωματίων, των τιμών και των υπηρεσιών στην υψηλά τυποποιημένη δομή της βάσης δεδομένων των GDS, οδήγησε τελικά στην συμφωνία τους ότι η διαρκής προσπάθεια ενσωμάτωσης των δεδομένων των ξενοδοχείων στα GDS, δεν θα ήταν ποτέ αποτελεσματική. Αναπτύχθηκε λοιπόν μια εναλλακτική στρατηγική. Αντί να καταχωρούνται τα ξενοδοχειακά προϊόντα στα GDS, αναπτύχθηκαν ξεχωριστά υπολογιστικά συστήματα των οποίων η δομή της βάσης δεδομένων ήταν καταλληλότερη για τα ξενοδοχειακά προϊόντα. Στη συνέχεια, αυτά συνδέονταν στο GDS για την διανομή στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οπότε οι εταιρείες GDS πληρώνονταν με ένα ποσό προμήθειας για κάθε κράτηση που γινόταν μέσω των συστημάτων τους. Με αυτό τον τρόπο, όπως θα δούμε και στην ενότητα 9.2, ξεπεράστηκαν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως και, συγχρόνως, δόθηκε στα ξενοδοχεία η δυνατότητα να προσεγγίσουν καλύτερα την σημαντική αγορά των ταξιδιωτικών πρακτορείων.

Οι Στρατηγικές για το Μέλλον των GDS

Η πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας των GDS είναι ένα θέμα υψίστης σημασίας. Στα πρώτα στάδια, ούτε οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρείες δεν μπόρεσαν να προβλέψουν πόσο σημαντικά θα γίνονταν αυτά τα συστήματα. Το SABRE αρχικά δημιουργήθηκε ως ένα σύστημα καταγραφής του αποθέματος των αεροπορικών θέσεων, αλλά πολλές φορές κατά την διάρκεια της ύπαρξής του απέφερε στους κατόχους του περισσότερα κέρδη από όσα η ίδια η μητρική

αεροπορική εταιρεία. Επί του παρόντος, τα GDS φαίνεται να επικεντρώνονται σε τρεις κύριες στρατηγικές: την συγκέντρωση στα πλαίσια στρατηγικών συμμαχιών, τη διαφοροποίηση προϊόντος και τη διαφοροποίηση αγοράς.

Σταδιακά, οι κύριοι αερομεταφορείς που κατέχουν τα GDS άρχισαν να συγχωνεύονται. Η διαδικασία αυτή προκλήθηκε κυρίως από τα υψηλά κόστη της λειτουργίας αυτών των εξαιρετικά μεγάλων δικτύων κρατήσεων. Όπως συνέβη με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα GDS αντιμετωπίζουν μειωμένα έσοδα, ακόμα και τη στιγμή που ο αριθμός των κρατήσεων αυξάνεται. Με τη συγχώνευσή τους και το σχηματισμό συμμαχιών δημιουργούν οικονομίες κλίμακας μέσω της δημιουργίας κεντρικών συγκεντρωτικών βάσεων δεδομένων, που, επίσης, συμβάλλουν στη διασφάλιση της συνέπειας και εγκυρότητας των πληροφοριών. Επιπροσθέτως, τα συστήματα έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται τον φόρτο εργασίας από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές εικοσιπένσσερις ώρες την ημέρα, χρησιμοποιώντας, έτσι, τη μέγιστη δυναμικότητα του συστήματος. Με μια σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών προέκυψαν τέσσερα κύρια μεγα-συστήματα GDS, τα οποία αριθμούν περίπου 47 εκ. κρατήσεις (HEDNA, 2001): το SABRE (65.045 τερματικά), το Galileo International (45.000 τερματικά), το Worldspan (20.021 τερματικά) και το Amadeus/System One (57.631 τερματικά). Μεταξύ των συστημάτων παρουσιάζονται μεγάλες διαφορές ανά περιοχή, με το SABRE να είναι το κυρίαρχο σύστημα στη Βόρεια Αμερική και το Amadeus/System One στην Ευρώπη.

Επίσης, η δημιουργία συμμαχιών ήταν αναγκαία από τις αυξημένες πιέσεις από κυβερνήσεις και άλλες ρυθμιστικές αρχές, που επιδίωξαν τον διαχωρισμό των συστημάτων από τις γονικές τους αερογραμμές, με στόχο την εξάλειψη ενδεχόμενων δραστηριοτήτων που βλάπτουν τον ανταγωνισμό. (Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επέμεινε στην εγκαθίδρυση από τη SABRE μιας Ευρωπαϊκής εφαρμογής, που να συναλλάσσεται ανεξάρτητα από την American Airlines στην οποία ανήκει). Ωστόσο, ο διαχωρισμός των αερομεταφορέων από τα GDS που κατέχουν παρουσιάζει πολλά προβλήματα, καθώς χάνονται πολλά οφέλη για τους πρώτους. Μια πιο ενδεδειγμένη λύση ίσως είναι η ιδιοκτησία από πολλές αεροπορικές εταιρίες, καθώς όταν πολλοί αερομεταφορείς λειτουργούν ένα GDS (όπως στην περίπτωση των κύριων Ευρωπαϊκών συστημάτων) είναι λιγότερο πιθανό να φερθούν αντιδεδοντολογικά. Οι περισσότεροι παρατηρητές συμφωνούν ότι η τάση για τον σχηματισμό συμμαχιών και συγχωνεύσεων πρόκειται να συνεχισθεί, με όλο και περισσότερα περιφερειακά συστήματα, όπως, για παράδειγμα το Abacus στην Απω Ανατολή, να ενσωματώνονται στα μεγα-συστήματα. Με όμοιο τρόπο, η SABRE έχει εισέλθει σε «ειδικές συμφωνίες διανομής» (special distribution agreements) με το Fantasia στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία και με συστήματα που ελέγχονται από την Air India, την Indian Airlines, την Japan Airlines και την China Airlines στην Ασία, καθώς και την Gulf Air και την EI Al στην Μέση Ανατολή.

Η στρατηγική κάθε μεγα-συστήματος φαίνεται να είναι να κυριαρχήσει στην αγορά, ελέγχοντας το μέγιστο δυνατό ποσοστό των παγκόσμιων κρατήσεων. Η χρησιμοποιούμενη τακτική τους περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών σε όσο δυνατόν περισσότερα ταξιδιωτικά πρακτορεία, την παροχή κινήτρων για την χρήση των δικών τους συστημάτων για την πραγματοποίηση κρατήσεων, και τη διεύρυνση της ποικιλίας των τουριστικών υπηρεσιών για τις οποίες μπορεί να γίνει κράτηση, με τα συστήματά τους. Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, μία ευρεία ποικιλία κλάδων έχει πλέον πρόσβαση στα GDS όπως αλυσίδες ξενοδοχείων, εταιρίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων, πολυεθνικές εταιρίες θαλάσσιων μεταφορών και δίκτυα λεωφορείων και τρένων. Παράλληλα με τη διανομή ταξιδιωτικών προϊόντων, παρέχουν, επίσης, πολύτιμες τουριστικές πληροφορίες (όπως πληροφορίες για τον προορισμό και δελτία καιρού), και υποστηρίζουν την έκδοση ταξιδιωτικών επιταγών, την αλλαγή συναλλάγματος, την θεώρηση πιστωτικών καρτών, την ασφαλιστική κάλυψη, ενώ, συγχρόνως αυτοματοποιούν πολλές back office λειτουργίες του ταξιδιωτικού γραφείου.

Με αυτόν τον τρόπο, ένας μεγάλος αριθμός υπηρεσιών γίνεται διαθέσιμος όχι μόνο στα πρακτορεία αλλά και στους πελάτες, μέσω των sites που έχουν αναπτυχθεί από τις εταιρίες GDS, όπως το www.travelocity.com από τη SABRE. Μέσω αυτών των sites οι πελάτες μπορούν να εξασφαλίσουν την διεκπεραίωση πολλών διαδικασιών που αφορούν το ταξίδι τους και συγχρόνως να παραλάβουν τα εισιτήριά τους. Επίσης, τα GDS, παραδοσιακά, έχουν επικεντρωθεί στα επαγγελματικά ταξίδια και έχουν αγνοήσει τις δυνατότητες που προσφέρονται

στον τομέα της αναψυχής. Ωστόσο, έχοντας αντιληφθεί αυτή την ανισορροπία, εργάζονται πλέον για την δημιουργία προϊόντων που θα προάγουν τις δυνατότητες για κρατήσεις για λόγους αναψυχής. Αυτή η στρατηγική ενίσχυσης της ποικιλίας και διαφοροποίησης του προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς κάνει τα συστήματα πιο ελκυστικά στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αυξήσουν την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση τα κέρδη τους.

Όσον αφορά τα ίδια τα συστήματα, γίνονται περισσότερα φιλικά προς τον χρήστη και αποκτούν περισσότερο «τοπικό» προσανατολισμό, συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεων. Για παράδειγμα, δίνεται πλέον η δυνατότητα οι παρουσιάσεις να είναι πολύγλωσσες, οι τιμές να αναγράφονται σε εθνικό νόμισμα και η διαφήμιση και προώθηση να στοχεύουν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες μιας συγκεκριμένης περιοχής. Τέτοιου είδους εξελίξεις επιδιώκουν να γίνουν τα συστήματα ευκολότερα στη χρήση από τους πράκτορες και κατά συνέπεια να ενθαρρύνουν την αύξηση των κρατήσεων (Γεωργόπουλος, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2000).

Η τρίτη στρατηγική των GDS είναι η διαφοροποίηση και η διεύρυνση της αγοράς. Τα GDS δεν εξυπηρετούν πλέον μόνο την αγορά των τουριστικών πρακτόρων. Διοργανωτές συνεδρίων και επαγγελματικών ταξιδιών και πληθώρα τουριστικών χονδρεμπόρων έχουν προστεθεί στους περισσότερους από 350.000 ταξιδιωτικούς πράκτορες παγκοσμίως που έχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης κρατήσεων μέσω ενός GDS. Πολλές άλλες μορφές ηλεκτρονικής διανομής διασυνδέονται με τα GDS για ανταλλαγή πληροφοριών και πραγματοποίηση κρατήσεων.

Επιπροσθέτως, τα GDS αξιοποίησαν τεχνολογίες όπως το Internet, για την ανάπτυξη καναλιών διανομής που παρακάμπτουν τους ταξιδιωτικές πράκτορες και επιτρέπουν στους καταναλωτές την άμεση πρόσβαση και την πραγματοποίηση κρατήσεων κατευθείαν από το σπίτι ή το γραφείο τους (όπως στην περίπτωση του www.travelocity.com). Είναι βέβαιο ότι οι εταιρείες GDS αγωνίζονται να διαβεβαιώσουν ότι θα συνεχίσουν και στο μέλλον να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διανομή των τουριστικών προϊόντων.

9.2. Ξενοδοχειακά Συστήματα Κρατήσεων

Η ανάπτυξη του Τουρισμού από το 1960 και μετά, γεγονός που ώθησε τους αερομεταφορείς στη δημιουργία των CRS, άσκησε παρόμοια πίεση και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα ξενοδοχεία δέχονταν έναν αυξανόμενο αριθμό τηλεφώνων, επιστολών και telex από δυνητικούς πελάτες που επιθυμούσαν να κλείσουν κατάλυμα. Μία ολόκληρη ομάδα, συχνά όση η αντίστοιχη που απασχολούταν στην υποδοχή, ήταν απαραίτητη για την ταξινόμηση των γραμμάτων, την δακτυλογράφηση απαντητικών επιστολών, την αποστολή τηλεγραφημάτων κλπ. Τα κωλύματα στη διαδικασία αυτή ήταν συχνότατα, τα κόστη ανέβαιναν και το κατάλληλο προσωπικό άρχιζε να σπανίζει (Sheldon, 1997).

Η Κεντροποίηση της Λειτουργίας των Κρατήσεων

Πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες των ΗΠΑ αναγνώρισαν τις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος και θεώρησαν πως ο καλύτερος τρόπος εξυπηρέτησης του πελάτη και, ταυτόχρονα, παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία-μέλη των αλυσίδων ήταν η κεντροποίηση της λειτουργίας των κρατήσεων μέσω της δημιουργίας των Κεντρικών Γραφείων Κρατήσεων ή Central Reservation Offices - CRO. Τα CRO λειτουργούσαν με παρόμοιο τρόπο με τα γραφεία κρατήσεων των αερομεταφορέων, με τη διαφορά, προφανώς, ότι τα τελευταία διακινούσαν αεροπορικές θέσεις, ενώ τα CRO διακινούσαν δωμάτια ξενοδοχείων. Τα CRO τηρούσαν αρχεία με τιμές ανά δωμάτιο, διαθεσιμότητα, ειδικά πακέτα και περιγραφές των προσφερόμενων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, και έδιναν τη δυνατότητα στους πελάτες να κλείσουν οποιοδήποτε δωμάτιο στην ξενοδοχειακή αλυσίδα μέσω επαφής με ένα και μόνο γραφείο. Η διαδικασία κλεισίματος απλοποιήθηκε ακόμη περισσότερο με την χρήση των τηλεφωνικών υπηρεσιών χωρίς χρέωση στις ΗΠΑ περί τα μέσα της δεκαετίας του '60, οπότε οι δυνητικοί πελάτες μπορούσαν με μόνο ένα δωρεάν τηλεφώνημα να αντλήσουν πληροφορίες ή

να κάνουν κράτηση σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο μίας αλυσίδας σε παγκόσμια κλίμακα. Η κεντρικοποίηση της διαδικασίας των κρατήσεων έφερε και άλλα θετικά αποτελέσματα. Οι καθυστερήσεις και τα κωλύματα μειώθηκαν, ενώ λόγω της κεντρικοποίησης, η εργασία των υπαλλήλων του τμήματος κρατήσεων εξομαλύνθηκε, καθώς εξαλείφθηκε ως έναν βαθμό η εποχικότητα του φόρτου εργασίας τους. Επίσης, επιτεύχθηκε ένα πιο επαγγελματικό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και καλύτερος έλεγχος της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω της στρατολόγησης αφοσιωμένου και καλά εκπαιδευμένου προσωπικού. Συμπερασματικά, το πόρισμα ήταν ξεκάθαρο: μία κεντρικοποιημένη υπηρεσία κρατήσεων ήταν γρηγορότερη, αποδοτικότερη και οικονομικότερη από τα επιμέρους γραφεία κρατήσεων σε κάθε ξενοδοχείο. Μόνο δύο κατηγορίες εξόδων είχαν μείνει για να αντιμετωπιστούν: τα τηλεπικοινωνιακά έξοδα, καθώς τα CRO επωμίζονταν την πληρωμή των κλήσεων στις γραμμές χωρίς χρέωση για του πελάτες και τα εργατικά έξοδα για τους υπαλλήλους των CRO.

Η Travelodge, μία αλυσίδα οικονομικών ξενοδοχείων με έδρα τη Μεγάλη Βρετανία, είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της αποδοτικής λειτουργίας των CRO. Η αλυσίδα αυτή διατηρεί μία γραμμή χωρίς χρέωση μέσω της οποίας γίνεται η σύνδεση του πελάτη με το CRO, είτε αυτός είναι ανεξάρτητος ταξιδιώτης είτε ταξιδιωτικό γραφείο. Ξεχωριστοί τηλεφωνικοί αριθμοί για την πραγματοποίηση κρατήσεων σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστό δεν είναι διαθέσιμοι. Το CRO διαχειρίζεται τις κρατήσεις για όλη την αλυσίδα, κρατώντας, έτσι, στο ελάχιστο τα λειτουργικά έξοδα και τα απαιτούμενο προσωπικό. Η προσέγγιση αυτή λειτούργησε πολύ καλά για την Travelodge, με έναν μέσο όρο 6500 κλήσεων ανά ημέρα για τα 120 ξενοδοχεία της. Μάλιστα, σε περίπτωση που ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεν έχει διαθεσιμότητα, το σύστημα αυτό έχει τη δυνατότητα αυτόματης προσφοράς δωματίου σε ξενοδοχείο της αλυσίδας που βρίσκεται στην κοντινότερη απόσταση.

Τα Ξενοδοχειακά Υπολογιστικά Συστήματα Κρατήσεων (CRS)

Αρχικά, οι υπάλληλοι των CRO σημείωναν τις κρατήσεις σε αναρτημένους στους τοίχους μαυροπίνακες διαθεσιμότητας ή σε ογκώδη βιβλία, τα οποία ενημερώνονταν χειρωνακτικά. Ωστόσο, όσο ο όγκος των κρατήσεων μεγάλωνε, οι χειρωνακτικές μέθοδοι εγκαταλείφθηκαν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν υπολογιστές για τη διαχείριση του ολοένα και αυξανόμενου φόρτου εργασίας. Το καλό ήταν ότι τα ξενοδοχεία βρίσκονταν σε πλεονεκτική θέση, χάρη στην εμπειρία από το αντίστοιχο πρόβλημα των αερομεταφορέων. Δύο επιχειρηματίες με όραμα, οι Kemmons Wilson και Wallace Johnson, παρατήρησαν την επιτυχία του υπολογιστικού συστήματος της American Airlines και σκέφτηκαν ότι η ιδέα θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στο χειρισμό των κρατήσεων της νέας, τότε, αλυσίδας ξενοδοχείων τους Holiday Inn. Το 1965, η Holiday Inn εισήγαγε το Υπολογιστικό Σύστημα Κρατήσεων ή Computerized Reservation System - CRS Holiday, μία πραγματική καινοτομία στη οποία από πολλούς χρεώνεται ο μετασχηματισμός των ξενοδοχείων Holiday Inn από μικρή αλυσίδα οικονομικών ξενοδοχείων σε παγκόσμιο ηγέτη. Ομοιοτρόπως, στις αρχές της δεκαετίας του '70, τα ξενοδοχεία και resorts Westin ανέπτυξαν μία ξενοδοχειακή έκδοση του συστήματος κρατήσεων Apollo της United Airlines, η οποία είχε το όνομα Westron. Με έκδοση ειδικής άδειας, η έκδοση αυτή χρησιμοποιήθηκε και από άλλες μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες και εξελίχθηκε σε μία μορφή προτύπου για τον κλάδο.

Η πρώτη γενιά των ξενοδοχειακών CRS υπέφερε από παρόμοια προβλήματα με αυτά που είχαν ανακύψει κατά την πώληση ξενοδοχειακών προϊόντων μέσω των GDS. Για παράδειγμα, τα πρώτα συστήματα τηρούσαν πολύ περιορισμένα δεδομένα για κάθε ξενοδοχείο - κατά κανόνα μόνο τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων και την τιμή πώλησής τους. Ακόμη, η ανανέωση των πληροφοριών αυτών ήταν προβληματική και δαπανηρή, με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία να αποστέλλουν τα αποθέματά τους στα CRO μέσω τηλεφώνου ή telex, και από εκεί τα δεδομένα να εισάγονται στο σύστημα. Ενώ τα δεδομένα τους κρατιόνταν στα GDS, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είχαν χαμηλή προτεραιότητα, αφού οι πωλήσεις τους αντιπροσώπευαν μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των συναλλαγών. Με την ανάπτυξη των δικών τους συστημάτων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είχαν την ευκαιρία και την ευελιξία να διαμορφώσουν τα συστήματα ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις προδιαγραφές των ξενοδοχειακών προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό, τα νέα συστήματα θα μπορούσαν να μεταβληθούν σε καταλληλότερα εργαλεία πωλήσεων και marketing. Η βασική προτεραιότητα

των ξενοδοχείων ήταν η εξάλειψη δύο σημαντικών περιορισμών που είχαν εμφανιστεί από την εμπειρία της πώλησης μέσω των GDS: οι λακωνικές περιγραφές των προϊόντων και ο περιορισμένος αριθμός τιμών που μπορούσαν να απεικονιστούν από το σύστημα.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τα GDS σχεδιάστηκαν εξ' αρχής μόνο για τη διαχείριση των αεροπορικών κρατήσεων. Για το λόγο αυτό, η δομή της περιεχόμενης βάσης δεδομένων περιοριζόταν στην αποθήκευση μόνο βασικών περιγραφικών δεδομένων, γεγονός που στέρησε από τα πιο ετερογενή από τη φύση τους ξενοδοχειακά προϊόντα τη χρησιμότητα ως εργαλείο marketing. Επιπροσθέτως, η βάση δεδομένων επέτρεπε την απεικόνιση ενός μικρού αριθμού προσφερόμενων τιμών, κάτι που αποτέλεσε ουσιαστικό πρόβλημα, με δεδομένη την αυξανόμενη σημασία των μεθόδων διοίκησης απόδοσης (yield management) στον ξενοδοχειακό κλάδο. Με την ανάπτυξη των δικών τους συστημάτων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έβαλαν τέλος στους παραπάνω περιορισμούς. Τα συστήματα αυτά περιείχαν εκτεταμένες περιγραφές των προϊόντων, γραμμένες όχι με συντομογραφίες, αλλά σε κανονικό κείμενο, συνοδευόμενες από τις τιμές και τους τύπους προσφερόμενων δωματίων, χωρίς κανένα περιορισμό. Οι εξελίξεις αυτές εκτόξευσαν την αποδοτικότητα των συστημάτων ως εργαλεία πληροφόρησης και marketing, καθώς έδωσαν στους ξενοδόχους την ευκαιρία να διαφοροποιηθούν όχι μόνο βάσει τιμής αλλά και βάσει ποιότητας και επιπλέον χαρακτηριστικών του προϊόντος. Τιμές στις οποίες περιλαμβάνονταν επιπλέον υπηρεσίες ή προϊόντα, όπως πρωινό ή γεύμα, αλλά και ολόκληρα πακέτα προσφορών μπορούσαν, πια, να απεικονιστούν στο CRS. Επομένως, τα CRS ήταν κατάλληλα για την προσέλκυση και της τουριστικής αγοράς αναψυχής, η οποία ζητά λεπτομερέστερες περιγραφές των προσφερόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων και πακέτων.

Η Διασύνδεση με τα Global Distribution Systems - GDS

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες επωφελήθηκαν, επίσης, από την ανάπτυξη των CRO και των CRS. Συνήθως χρησιμοποιούσαν ταξιδιωτικούς οδηγούς, όπως οι Fodor's Guides, AAA Tourbook και ABC Guide, για να βρουν πληροφορίες σχετικά με κάποιο ξενοδοχείο που θα ταίριαζε με τις ανάγκες και τον προϋπολογισμό του πελάτη. Ενώ οι οδηγοί αυτοί παρέχουν εκτενή πληροφόρηση για τις προσφερόμενες εγκαταστάσεις, προϊόντα, υπηρεσίες κλπ., σπάνια αναφέρουν τιμές δωματίων, αφού δεν εκδίδονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, οπότε οι τιμές που θα ανέφεραν θα ήταν σύντομα ανακριβείς. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έπρεπε να έλθουν σε επαφή απευθείας με το ξενοδοχείο για να ενημερωθούν για τιμές και διαθεσιμότητα, πολλές φορές αναγκαστικά μέσω ακριβών υπεραστικών κλήσεων. Έτσι, η εμφάνιση των CRO, με την παροχή γραμμής χωρίς χρέωση για ενημέρωση και πραγματοποίηση κρατήσεων σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο μίας συγκεκριμένης αλυσίδας, ώθησε τα έξοδα των ταξιδιωτικών πρακτόρων σε χαμηλότερα επίπεδα, οπότε και οι πράκτορες έδειχναν προτίμηση στα ξενοδοχεία αυτά.

Εντούτοις, επειδή οι ταξιδιωτικοί πράκτορες ήταν ήδη εξοικειωμένοι με τη χρήση υπολογιστικών συστημάτων για ανεύρεση πληροφοριών και πραγματοποίηση κρατήσεων από τα αεροπορικά CRS, απαιτούσαν ολοένα και περισσότερο τα δωμάτια των ξενοδοχείων να διατίθενται με τον ίδιο τρόπο. Από τη σκοπιά του ταξιδιωτικού πράκτορα, το κόστος ανεύρεσης πληροφοριών και πραγματοποίησης κρατήσεων είναι σημαντικά χαμηλότερο με ηλεκτρονικά μέσα. Γι αυτό και πολλοί πράκτορες άρχισαν να αποθαρρύνουν συνειδητά το προσωπικό τους να κάνει χρήση μη υπολογιστικών συστημάτων. Ομοίως η ηλεκτρονική διανομή των προϊόντων είναι προτιμότερη και από τη σκοπιά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς το κόστος διαχείρισης των κρατήσεων που λαμβάνονται ηλεκτρονικά είναι πολύ χαμηλότερο από το κόστος αυτών που λαμβάνονται στο CRO, μέσω γραμμής χωρίς χρέωση. Ενώ πολλές από τις λειτουργίες και τα δεδομένα που οι ταξιδιωτικοί πράκτορες χρειάζονταν για να κάνουν ηλεκτρονικές κρατήσεις σε ξενοδοχεία υπήρχαν στα συστήματα κρατήσεων, δεν ήταν, προφανώς, εφικτή η τοποθέτηση τερματικών σε κάθε ταξιδιωτικό πρακτορείο, όπως είχε συμβεί με τις αεροπορικές εταιρείες. Η λύση βρισκόταν στην ανάπτυξη διασύνδεσης μέσω κατάλληλου interface μεταξύ των ξενοδοχειακών CRS και των GDS. Με τη διασύνδεση αυτή οι ταξιδιωτικοί πράκτορες απόκτησαν ηλεκτρονική πρόσβαση στα ξενοδοχειακά προϊόντα μέσω των ήδη υπάρχοντων τερματικών, χωρίς να αντιμετωπίζουν κανένα από τα προβλήματα που πηγάζουν από τη δομή της βάσης δεδομένων των GDS, όπως ήδη αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Επιπροσθέτως, οι ξενοδοχειακές αλυσίδες δεν χρειαζόταν να προχωρήσουν σε τεράστιες επενδύσεις για την ανάπτυξη του δικού τους δικτύου διανομής.

Η διασύνδεση αυτή μπορεί να επιτευχθεί σε πολλά επίπεδα. Τα επίπεδα αυτά διαφοροποιούνται ανάλογα με δύο παράγοντες: την ταχύτητα με την οποία η διασύνδεση επιστρέφει έναν κωδικό επιβεβαίωσης στο άτομο που κάνει την κράτηση και το μέρος που αποθηκεύονται τα δεδομένα που απεικονίζονται στο τερματικό του ταξιδιωτικού πράκτορα. Το χαμηλότερο επίπεδο διασύνδεσης είναι γνωστό ως «χειρωνακτικό». Στη περίπτωση αυτή, οι τιμές και οι περιγραφές των ξενοδοχειακών προϊόντων αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων του GDS. Οι κρατήσεις των ταξιδιωτικών πρακτόρων διαχειρίζονται μέσω μίας σειράς χειρωνακτικά επεξεργαζόμενων ηλεκτρονικών αιτημάτων και απαντήσεων γνωστών ως queues. Αυτά είναι, κατά βάση, ηλεκτρονικά μηνύματα που αποστέλλονται σε ένα τερματικό GDS που βρίσκεται στο γραφείο κρατήσεων της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Ο υπάλληλος εξετάζει κάθε αίτηση κράτησης, ελέγχει τη διαθεσιμότητα, προχωρεί στην πραγματοποίηση της κράτησης και στέλνει πίσω στον ταξιδιωτικό πράκτορα ένα άλλο ηλεκτρονικό μήνυμα με τον κωδικό επιβεβαίωσης. Η ταχύτητα απάντησης εξαρτάται, σε έναν μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματικότητα του προσωπικού στο γραφείο κρατήσεων του ξενοδοχείου. Είναι εμφανές ότι το παραπάνω επίπεδο διασύνδεσης είναι στοιχειώδες και όχι πλήρως ηλεκτρονικό και μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική καθυστέρηση για τον ταξιδιωτικό πράκτορα. Επίσης, είναι μη αποδοτικό και από τη μεριά το ξενοδοχείου, αφού απαιτεί την επεξεργασία των κρατήσεων σε δύο σημεία στο GDS και στο εσωτερικό σύστημα κρατήσεων.

Η διασύνδεση «τύπου Β» είναι πιο εξελιγμένη και αυτοματοποιημένη, καθώς ο ταξιδιωτικός πράκτορας λαμβάνει τον κωδικό επιβεβαίωσης απευθείας από το CRS της ξενοδοχειακής αλυσίδας, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Ακόμα πιο εξελιγμένη είναι η διασύνδεση «τύπου Α», όπου ο κωδικός λαμβάνεται μέσα σε 7 δευτερόλεπτα. Αυτή η γρήγορη απόκριση σημαίνει ότι ο ταξιδιωτικός πράκτορας γνωρίζει ότι η κράτηση επιβεβαιώθηκε όσο ο πελάτης είναι ακόμη παρών, οπότε είναι φυσικό ο πράκτορας να δείχνει προτίμηση στα ξενοδοχεία με τέτοιο επίπεδο διασύνδεσης. Και στους δύο τύπους διασύνδεσης, οι τιμές και οι περιγραφές των προϊόντων αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων του GDS, με το CRS του ξενοδοχείου να χρησιμοποιείται μόνο για τον έλεγχο διαθεσιμότητας, την πραγματοποίηση της κράτησης και την εξαγωγή του κωδικού επιβεβαίωσης. Επομένως, υφίστανται οι γνωστοί περιορισμοί των GDS, δηλαδή στον πράκτορα είναι διαθέσιμες περιγραφές με συντομογραφίες και περιορισμένος αριθμός τιμών.

Το υψηλότερο επίπεδο διασύνδεσης είναι η «άρρηκτη διασύνδεση» (seamless connectivity). Στο επίπεδο αυτό, η βάση δεδομένων του GDS δεν χρησιμοποιείται πια και όλα τα δεδομένα που απεικονίζονται στο τερματικό του ταξιδιωτικού πράκτορα έχουν προέλθει άμεσα και αυτόματα από το CRS της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Άρα, ο πράκτορας έχει πρόσβαση απευθείας στο CRS, χρησιμοποιώντας, ουσιαστικά, το GDS ως ηλεκτρονική πύλη και δίοδο. Η διασύνδεση αυτή αποτελεί ένα μεγάλο βήμα προόδου, καθώς εξαλείφει την ύπαρξη των σύντομων περιγραφών και των περιορισμένων τιμών. Από τη στιγμή που οι πληροφορίες αντλούνται απευθείας από το CRS της ξενοδοχειακής αλυσίδας οι περιγραφές και οι λίστες τιμών είναι πλήρεις, έγκυρες και ακριβείς. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες δεν έχουν λόγους να μην εμπιστεύονται τα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους, όπως με τα δεδομένα από τα GDS. Τώρα, η διαθεσιμότητα και οι τιμές που έχουν στις οθόνες τους είναι ακριβώς ίδιες με αυτές στο CRO, και, άρα, δεν είναι απαραίτητο να έλθουν σε επαφή με το CRO μέσω τηλεφώνου για να αναζητήσουν χαμηλότερες τιμές. Επιπροσθέτως, η άρρηκτη διασύνδεση εξαφανίζει το πρόβλημα ενημέρωσης πολλών βάσεων δεδομένων, μειώνοντας, έτσι, τόσο τα κόστη όσο και τις πιθανότητες λάθους. Τα κυριότερα και μεγαλύτερα GDS έχουν εφαρμόσει την άρρηκτη διασύνδεση, επιτυγχάνοντας σταθερή άνοδο στον αριθμό των κρατήσεων που περνούν μέσα από αυτά.

Εταιρείες Διασύνδεσης των Ξενοδοχείων με τα GDS (Switching Companies)

Όπως είδαμε προηγουμένως, το επίπεδο διασύνδεσης έχει γίνει μια ανταγωνιστική αναγκαιότητα για τις αλυσίδες ξενοδοχείων. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες απαίτησαν, ουσιαστικά, από τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω υπολογιστικών συστημάτων, κάτι που οδήγησε στην διασύνδεση των ξενοδοχειακών CRS με τα GDS. Εντούτοις, είναι δαπανηρή και

τεχνικά πολύπλοκη η δημιουργία interface μεταξύ CRS και GDS. Επίσης, καθένα από τα τέσσερα μεγάλα GDS που διαμορφώθηκαν έχει τις δικές του ξεχωριστές τεχνικές προδιαγραφές και μεθόδους λειτουργίας, διαφορετικές από τις αντίστοιχες των υπόλοιπων συστημάτων. Εάν υποθέσουμε ότι η ανάπτυξη interface με μόνο ένα από αυτά τα συστήματα μπορεί να είναι λειτουργικά και χρηματοοικονομικά εφικτή για τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δε θα ήταν και πάλι αρκετή, καθώς η μέγιστη πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν αναπτυχθούν interfaces και με τα τέσσερα μεγάλα GDS. Κάτι τέτοιο, βέβαια, είναι απαγορευτικά ακριβό και περίπλοκο για οποιαδήποτε ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Ευτυχώς, μία πιο αποτελεσματική λύση εμφανίστηκε. Δύο εταιρείες, η THISCo (The Hotel Industry Switching Company) και η WizCom έχουν αναπτύξει με παρόμοιο τρόπο το λεγόμενο universal switch. Το switch δεν αποτελεί CRS, αλλά ένα interface διπλής κατεύθυνσης μεταξύ οποιουδήποτε μεγάλου GDS και οποιουδήποτε ξενοδοχειακού CRS. Όλες οι συναλλαγές μετατρέπονται από το switch με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει πλήρης συμβατότητα μεταξύ των συστημάτων. Επομένως, αντί να απαιτούνται πολλά interfaces μεταξύ των CRS και των διάφορων GDS, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζονται μόνο ένα, μεταξύ του CRS τους και του universal switch, απ' όπου συνδέονται με όλα τα μεγάλα συστήματα. Η λύση αυτή δίδει πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά με λιγότερους «τεχνικούς» πονοκεφάλους και αισθητά χαμηλότερο κόστος.

Εταιρείες Αντιπροσώπησης των Ξενοδοχείων και Third Party Εταιρείες Κρατήσεων

Ένας από τους παράγοντες που περιορίζουν την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών κρατήσεων στα ξενοδοχεία είναι το γεγονός ότι όλα τα GDS, λιγότερο ή περισσότερο, παρέχουν πρόσβαση στα ίδια 30.000 περίπου ξενοδοχεία, τα οποία, κατά κανόνα, είναι μέλη μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, από την άλλη, όμως, μεριά, χρειάζονται την άντληση πληροφοριών από τα GDS για όλους τους τύπους ξενοδοχείων - τοπικό ή διεθνή, ανεξάρτητα ή μέλη αλυσίδας, μεγάλα ή μικρά. Άρα, οι μικρές αλυσίδες και τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία συναντούν δυσκολίες στην ηλεκτρονική διάθεση των προϊόντων τους.

Η κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων στα GDS εξηγείται και από την προϋπόθεση της ύπαρξης CRS. Το κόστος δημιουργίας ενός CRS είναι απαγορευτικό για τις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πόσο, μάλλον, αν προστεθεί σε αυτό και η ανάπτυξη interface με κάποιο GDS ή με κάποιο switch. Παρά τα μεγάλα οφέλη από τη χρήση ενός CRS και την αποδοχή ηλεκτρονικών κρατήσεων και για τους μικρούς παίκτες της αγοράς, είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν τα κεφάλαια απ' όπου θα αντληθούν οι απαιτούμενες επενδύσεις. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες μπορούν να προχωρήσουν στις επενδύσεις αυτές για πολλούς λόγους. Πρώτον, έχουν οικονομίες κλίμακας, καθώς οι μεγάλοι όγκοι κρατήσεων μειώνουν το κόστος ανά συναλλαγή. Δεύτερον, επικεντρώνονται στους επιχειρηματικούς πελάτες, οι οποίοι συνεπάγονται υψηλά περιθώρια κέρδους. Τρίτον, διαμοιράζουν το κόστος τους σε όλο το εύρος των ξενοδοχείων της αλυσίδας. Έτσι, διαμορφώθηκαν δύο εναλλακτικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος από τις μικρές επιχειρήσεις: να διαμορφώσουν μία συμμαχία σε επίπεδο marketing ή/και να αναθέσουν τη λειτουργία των κρατήσεων σε τρίτη εταιρεία που θα ειδικεύεται στον τομέα αυτό. Γνωστές περιπτώσεις συμμαχιών-εταιρειών αντιπροσώπησης αποτελούν οι SRS Steigenberger, Concorde, Utell, Best Western και Leading Hotels of the World. Ενώ οι περισσότερες τέτοιες συμμαχίες παρέχουν στα μέλη τους ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες σε επίπεδο marketing, διαφημιστικές ενέργειες ή ακόμη και 24-ωρη κεντρική υπηρεσία κρατήσεων σε διεθνές επίπεδο μέσω γραμμής χωρίς χρέωση, το κύριο όφελος είναι η αποτελεσματική από θέμα κόστους πρόσβαση στα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής. Τα οφέλη των συμμαχιών αυτών ήταν τόσο μεγάλα που αποτέλεσαν τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης πολλών παγκόσμιων ξενοδοχειακών επωνυμιών. Στην εποχή, δε, του Internet που διανύουμε, τέτοιες εταιρείες που αναλαμβάνουν την προώθηση των ξενοδοχείων προς τους τουριστικούς μεσάζοντες και τους μεμονωμένους πελάτες μπορεί να είναι μόνο Internet - based, δηλαδή με τη μορφή ενός διαδικτυακού κόμβου μεταξύ πελατών και παραγωγών. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα τέτοιας εταιρείας είναι η WorldRes.com, η σύντομη περιγραφή της οποίας περιλαμβάνεται στο Κεφάλαιο 11. Η ανάθεση της λειτουργίας των κρατήσεων σε τρίτους είναι, επίσης, ιδιαίτερα διαδεδομένη λύση, με το ένα πέμπτο, περίπου, των μεγάλων διεθνών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να αναθέτει σε άλλη

εταιρεία τουλάχιστον κάποιο μέρος των λειτουργιών κρατήσεών τους. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν πρόσβαση στις κρατήσεις των ξενοδοχείων αφού συνδεθούν σε κάποιο GDS και, από εκεί, στο CRS της τρίτης εταιρείας, η οποία διαχειρίζεται τις κρατήσεις των ξενοδοχείων-πελατών της. Με τον τρόπο αυτό, τα ξενοδοχεία καρπώνονται τα οφέλη της ηλεκτρονικής διανομής των προϊόντων τους με το ελάχιστο κόστος. Επίσης, λόγω εξειδίκευσης, καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών τους και προσπάθειας προσέλκυσης νέων, αυτές οι third-party εταιρείες κρατήσεων δίνουν μεγάλη έμφαση στην ενσωμάτωση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας στα CRS τους. Αυτό, προφανώς σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία-πελάτες έχουν πρόσβαση σε πολύ προηγμένα CRS με μικρό κόστος. Με την διάδοση, μάλιστα, του Internet και την τάση προς την εξάλειψη των μεσαζόντων (disintermediation) δεν απαιτείται καθόλου η σύνδεση με κάποιο GDS. Ο πελάτης, είτε είναι μεμονωμένος είτε τουριστικός πράκτορας προχωρεί στην πραγματοποίηση της κράτησης μέσω του site της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όταν ο πελάτης ξεκινά τη διαδικασία πραγματοποίησης της κράτησης ή, απλώς, μίας διερεύνησης της διαθεσιμότητας του ξενοδοχείου, οδηγείται σε ένα Internet - based σύστημα κρατήσεων μίας third party εταιρείας. Η εταιρεία αυτή δέχεται τις κρατήσεις του ξενοδοχείου στο δικό της site, δηλαδή στον δικό της server. Από εκεί υπάρχουν, συνήθως, δύο δυνατότητες: είτε οι κρατήσεις συγκεντρώνονται σε περιοδική βάση (π.χ. ημερήσια ή εβδομαδιαία) και αποστέλλονται στο ξενοδοχείο με e-mail ή fax είτε υπάρχει απευθείας διασύνδεση του CRS της third party εταιρείας με το PMS του ξενοδοχείου. Στην τελευταία και προτιμότερη περίπτωση, το ξενοδοχείο απολαμβάνει πολύ μεγαλύτερα οφέλη, καθώς η βάση δεδομένων που βρίσκεται στο ξενοδοχείο και περιέχει τις κρατήσεις ενημερώνεται αυτόματα και με συνεχή ροή, αντί του περιοδικού συστήματος αποστολής και της χειρωνακτικής εισαγωγής των κρατήσεων. Με τον παραπάνω τρόπο, τα ξενοδοχεία εκμεταλλεύονται στον καλύτερο βαθμό την παρουσία τους στο Internet και, ταυτόχρονα, διατηρούν τα κόστη που αφορούν τη λήψη και επεξεργασία των κρατήσεων σε χαμηλά επίπεδα. Αντί της ανάπτυξης ολόκληρου CRS, τα ξενοδοχεία απολαμβάνουν τις ίδιες υπηρεσίες με το μικρό κόστος της προμήθειας σε μία third party εταιρεία κρατήσεων, με την οποία συνδέονται εύκολα μέσω Internet, χωρίς την ανάγκη ειδικού interface. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών αποτελούν η serenata.com, η fastbooking.com, η utell.com κ.ά. Αντί να αναθέσουν ολόκληρη τη λειτουργία των κρατήσεων σε τρίτες εταιρείες, πολλά ξενοδοχεία αναθέτουν μόνο το τμήμα της επεξεργασίας των δεδομένων που προέρχονται από τις κρατήσεις. Στη περίπτωση αυτή, το ξενοδοχείο έχει τα δικά του κέντρα κρατήσεων, αλλά χρησιμοποιεί υπηρεσίες πληροφορικής που παρέχονται από εξωτερική εταιρεία. Έτσι, το ξενοδοχείο διανέμει τα προϊόντα του ηλεκτρονικά, χωρίς να επωμίζεται τα έξοδα και τις τεχνικές δυσκολίες της αγοράς και συντήρησης ενός πληροφοριακού συστήματος. Και σε αυτή την περίπτωση, το κόστος είναι χαμηλό και προβλέψιμο, αφού οι third-party εταιρείες ζητούν ένα σταθερό ποσό πληρωμής.

Τα Allocations και η Αντιμετώπιση τους Μέσω Στενής Επικοινωνίας του CRS με το PMS και της Ενοποίησης των Βάσεων Δεδομένων

Ένα θέμα-κλειδί που αφορά τη λειτουργία των CRO και CRS είναι το σημείο που θα τηρείται το απόθεμα των δωματίων. Οι περισσότερες αλυσίδες έχουν επιλέξει να τηρούν το απόθεμα σε επίπεδο ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με τη παράδοση ενός συγκεκριμένου αριθμού δωματίων στο CRO. Το CRO, επομένως, έχει στη διάθεσή του κάποια δωμάτια, για τα οποία δεν χρειάζεται να έλθει σε επαφή με το ξενοδοχείο για να ελέγξει αν είναι ελεύθερα ή όχι. Το ξενοδοχείο καταχωρεί αυτά τα δωμάτια ως κρατημένα και δεν τα διαθέτει σε άλλους πελάτες. Ο τρόπος αυτός κατανομής του αποθέματος δωματίων και η παράδοση κάποιων από αυτά στο CRO ονομάζεται allocation.

Η χρήση των allocations ήταν πάντοτε ανεπιθύμητη και προβληματική. Καταρχήν, οι γενικοί διευθυντές των ξενοδοχείων ήταν ανέκαθεν απρόθυμοι να παραδώσουν ένα μέρος του αποθέματος δωματίων στο CRO γιατί, στο τέλος της ημέρας, αυτοί είναι, τελικά, οι υπεύθυνοι για την ανά μονάδα κερδοφορία, οπότε προτιμούσαν να έχουν τον έλεγχο της διάθεσης των δωματίων στα χέρια τους. Επιπλέον, εάν δεν υπάρχει πολύ στενός έλεγχος, μπορούν να προκύψουν διάφορα προβλήματα με τα allocations. Για παράδειγμα, εάν ένα CRO δεν καταφέρει να διαθέσει πλήρως το allocation του, τότε υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχουν ελεύθερα δωμάτια, αλλά το ξενοδοχείο να μην δέχεται άλλες κρατήσεις, λόγω φαινομενικής 100% πληρότητας. Παρομοίως, εάν αναμένονται υψηλά ποσοστά πληρότητας στο επίπεδο του

ξενοδοχείου, οπότε ο διευθυντής ή υπεύθυνος τμήματος κρατήσεων μειώσει πολύ ή εκμηδενίσει το allocation, υπάρχει ο κίνδυνος το CRO να μη δέχεται άλλες κρατήσεις, γιατί διέθεσε όλο το allocation, ενώ σε επίπεδο ξενοδοχείου δεν υπάρχει 100% πληρότητα. Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν εμφανώς και το τελευταίο πρόβλημα που προκαλείται από το σύστημα των allocations: τα «μπλοκαρισμένα» δωμάτια του allocation θεωρούνται ότι έχουν πουληθεί σε προκαθορισμένη τιμή, άσχετα από τις διακυμάνσεις στην αγορά μετά τη διαμόρφωση του allocation. Τα δεδομένα στο CRO και στο ξενοδοχείο μπορούν να αποσυγχρονιστούν και οι πελάτες μπορεί να ανακαλύψουν ότι είναι σε θέση να επιτύχουν καλύτερες τιμές αν καλέσουν απευθείας το ξενοδοχείο, αντί να έλθουν σε επαφή με το CRO. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι η χρήση των allocations δεν ευχαριστεί κανέναν. Αυτό που χρειάζεται είναι μία μέθοδος που να διασφαλίζει ότι οι τιμές και η διαθεσιμότητα που εμφανίζονται στο σύστημα κρατήσεων είναι ακριβώς ίδιες με αυτές που ισχύουν στην πραγματικότητα σε επίπεδο ξενοδοχείου, επιτρέποντας έτσι την πώληση μέχρι και του τελευταίου διαθέσιμου δωματίου.

Δύο προσεγγίσεις υπάρχουν για την επίλυση του προβλήματος των allocations. Η πρώτη προσέγγιση περιλαμβάνει την ανάπτυξη interfaces διπλής κατεύθυνσης, τα οποία αυτοματοποιούν την επικοινωνία μεταξύ του CRS και του PMS, ώστε οι βάσεις δεδομένων στα δύο συστήματα να είναι πάντα συγχρονισμένες. Όταν θα γίνεται κράτηση για ένα δωμάτιο μέσω του CRS, η βάση δεδομένων του PMS θα ενημερώνεται αυτόματα. Ομοίως, εάν η κράτηση γίνεται απευθείας στο PMS, θα ενημερώνεται αυτόματα η βάση δεδομένων του CRS. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται οι πιθανότητες underselling και overselling των δωματίων. Ο περιορισμός που υπάρχει σε αυτή την προσέγγιση είναι το μεγάλο πλήθος των διατιθέμενων στην αγορά και χρησιμοποιούμενων από τις ξενοδοχειακές αλυσίδες εφαρμογών λογισμικού PMS, γεγονός που κάνει την ανάπτυξη των εν λόγω interfaces ασύμφορη και, ίσως, ανέφικτη. Εάν δεν προχωρήσει κάθε αλυσίδα στην επιλογή και εγκατάσταση του ίδιου λογισμικού PMS με την ίδια δομή σε όλα τα ξενοδοχεία-μέλη, η προσέγγιση αυτή δεν έχει πολλές πιθανότητες να εφαρμοστεί ευρέως. Μία δεύτερη και, πιθανότατα, πιο αποδοτική προσέγγιση είναι η χρήση του λεγόμενου single-image inventory. Αντί να υπάρχουν ξεχωριστές βάσεις δεδομένων για τις κρατήσεις σε επίπεδο CRO και σε επίπεδο ξενοδοχείου, πολλά CRS και PMS αναδιοργανώνονται για να μοιραστούν μία κοινή βάση δεδομένων που θα περιέχει το απόθεμα δωματίων, πιθανώς τοποθετημένη στο CRO ή στο ξενοδοχείο. Όλες οι κρατήσεις τηρούνται στο CRS και οι λεπτομέρειες αφίξεων διοχετεύονται στο PMS κατά τη νυχτερινή βάρδια. Το προσωπικό στο ξενοδοχείο μπορεί είτε να χρησιμοποιήσει το CRS για την επεξεργασία των αιτημάτων κρατήσεων και την λήψη των κρατήσεων είτε να εκμεταλλευτεί την τεχνολογία δικτύων και να κάνει εκτροπή των ατόμων που καλούν με αιτήματα κρατήσεων απευθείας στο CRO. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα αυτής της κοινής βάσης δεδομένων είναι ότι όλα τα συστήματα είναι συγχρονισμένα, αφού το σύνολο του προσωπικού (στο ξενοδοχείο, στο CRO, ακόμα και οι πράκτορες που δουλεύουν με το CRS) δουλεύει με τα ίδια δεδομένα. Έτσι, ακόμα και το τελευταίο διαθέσιμο δωμάτιο μπορεί να πουληθεί σε επίπεδο είτε ξενοδοχείου είτε CRO είτε GDS, μέσω του οποίου οι ταξιδιωτικοί πράκτορες συνδέονται στο CRS του ξενοδοχείου. Επίσης, δεν σπαταλούνται πόροι στη διατήρηση πολλαπλών βάσεων δεδομένων. Η ανάγκη ενημέρωσης κάθε διαφορετικής βάσης δεδομένων με τα δεδομένα τιμών και περιγραφών των ξενοδοχειακών προϊόντων οδηγεί σε σπατάλη χρόνου και υψηλή πιθανότητα πραγματοποίησης λαθών.

Η διαχείριση των κρατήσεων με την προσέγγιση αυτή προσφέρει την ευκαιρία χρησιμοποίησης διαφόρων τεχνικών yield management, ειδικά στην περίπτωση που τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε κοντινή απόσταση. Μία κεντρική βάση δεδομένων κρατήσεων αποτελεί ένα μεγάλο σύνολο δεδομένων που προσφέρεται για περαιτέρω αναλύσεις. Η ενοποίηση των δεδομένων ολόκληρης της ξενοδοχειακής επιχείρησης επιτρέπει στη διοίκηση να εντοπίζει και να παρακολουθεί την απόδοση, τις τάσεις και τις προτιμήσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Οι πιο σύγχρονες τεχνικές data mining ή ακόμα και εφαρμογές Business Intelligence - BI μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη customer loyalty schemes και την εξαγωγή διαφόρων αναφορών και εκθέσεων σχετικά με τη λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης, τις πωλήσεις και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής marketing της επιχείρησης κλπ. Για όλους αυτούς τους λόγους, πολλές αλυσίδες και όμιλοι ξενοδοχείων,

όπως η Cendant Corporation, έχουν προχωρήσει στην υλοποίηση της παραπάνω προσέγγισης, παρά το μεγάλο κόστος που συνεπάγεται.

Συμπερασματικά, τα ξενοδοχειακά CRS έχουν παρουσιάσει σημαντική πρόοδο από απλά συστήματα επεξεργασίας δεδομένων σε απαραίτητα εργαλεία marketing και διανομής των ξενοδοχειακών προϊόντων. Οι επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι ξενοδόχοι για την ηλεκτρονική διανομή των προϊόντων τους πληθαίνουν όλο και περισσότερο, με σημαντικότερες αυτές που σχετίζονται με το Internet, καθώς ο αριθμός των πελατών, των μεσαζόντων και των προμηθευτών που το χρησιμοποιούν αυξάνεται ραγδαία.

Η Διαδικασία Πραγματοποίησης Μίας Κράτησης

Άσχετα από το εάν η κράτηση γίνεται σε επίπεδο ξενοδοχείου ή σε επίπεδο CRO, η μέθοδος της επεξεργασίας της κράτησης είναι σχετικά τυποποιημένη. Η διαδικασία ξεκινά με διερεύνηση της διαθεσιμότητας (availability enquiry). Η ημερομηνία άφιξης, ο επιθυμητός τύπος δωματίου και οι συνολικές διανυκτερεύσεις εισάγονται στο σύστημα. Το σύστημα αποκρίνεται απεικονίζοντας τη διαθεσιμότητα σε δωμάτια και την ισχύουσα τιμή για την επιθυμητή περίοδο. Εάν δεν υπάρχει διαθεσιμότητα, το σύστημα επιτρέπει overbooking με καθορισμένους περιορισμούς.

Εάν υπάρχουν δωμάτια, το όνομα, η διεύθυνση και ο τηλεφωνικός αριθμός του πελάτη εισάγονται στο σύστημα, πιθανόν μαζί με άλλες λεπτομέρειες, όπως η μέθοδος πληρωμής και διάφορες ειδικές απαιτήσεις του πελάτη. Το σύστημα παρέχει διάφορες διευκολύνσεις, όπως, π.χ., εάν ο πελάτης έχει μείνει στο ξενοδοχείο παλαιότερα ή είναι μέλος του loyalty club του ξενοδοχείου, όλα τα προαναφερθέντα προσωπικά στοιχεία μπορούν να αντληθούν απευθείας από το σύστημα ιστορικού πελατών (guest history system). Αφού ολοκληρωθεί η εισαγωγή ή άντληση των στοιχείων του πελάτη, εξάγεται από το σύστημα κρατήσεων ένας κωδικός επιβεβαίωσης, με τον οποίον ο πελάτης μπορεί να ζητήσει αλλαγές στην ημερομηνία κράτησής του. Ως μέρος του νυχτερινού ελέγχου, εξάγεται και αποστέλλεται στον πελάτη ένα εξατομικευμένο γράμμα, fax ή e-mail, επιβεβαιώνοντας τις λεπτομέρειες της κράτησης.

Τα περισσότερα συστήματα αποδέχονται και ομαδικές κρατήσεις, με λίγο διαφορετικό τρόπο καταχώρησης από τις κανονικές κρατήσεις. Καταρχήν, γίνεται μία κύρια κράτηση με τις λεπτομέρειες που αφορούν το group πελατών και ένα σύνολο δωματίων που ανατίθενται στο group. Είναι πολύ πιθανόν να έχει προσφερθεί στους πελάτες αυτούς μια ειδική τιμή, οπότε καταχωρείται και αυτή στην κράτηση. Επίσης, μπορούν να καταχωρηθούν ειδικές λογιστικές ρυθμίσεις όπως, π.χ. να χρεώνεται ένα κεντρικό folio για τη διαμονή και το πρωινό και ατομικά folios πελατών για όλες τις υπόλοιπες χρεώσεις. Έτσι, αποφεύγεται επιπρόσθετος φόρτος εργασίας για το προσωπικό του front office.

Θα πρέπει να επισημανθεί για μία ακόμη φορά η μεγάλη σημασία της ολοκλήρωσης (integration) και στην περίπτωση του συστήματος κρατήσεων. Όπως ήδη αναφέρθηκε η κοινή βάση δεδομένων μεταξύ CRS και PMS ή, σε περίπτωση διαφορετικών βάσεων δεδομένων, η ανάπτυξη interface μεταξύ των δύο συστημάτων, είναι ενέργειες που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και ελαχιστοποιούν το κόστος το φόρτο εργασίας και τη συχνότητα λαθών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, είτε αυτή είναι ανεξάρτητη είτε πολυμελής αλυσίδα.

9.3. Η Χρήση του Internet στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Αναμφισβήτητα, το Internet αποτελεί ένα, δίχως προηγούμενο, επαναστατικό μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες και διανομής, προώθησης και πώλησης προϊόντων από τις επιχειρήσεις. Η ριζική αλλαγή που επέφερε στις επιχειρηματικές πρακτικές δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεάσει τον τουριστικό κλάδο γενικότερα και τον ξενοδοχειακό κλάδο ειδικότερα. Η διανομή των ξενοδοχειακών προϊόντων ήταν, όπως είδαμε και προηγουμένως, ένα νευραλγικής σημασίας και, συνάμα, προβληματικό θέμα για τις επιχειρήσεις του κλάδου, το οποίο υφίσταται δομικές αλλαγές με την έλευση του Internet. Στην ενότητα που ακολουθεί περιγράφονται δύο θέματα που αφορούν αποκλειστικά τα ξενοδοχεία: οι on-line κρατήσεις και οι on-line προμήθειες ή,

αλλιώς eProcurement. Προφανώς η ενότητα αυτή δρα συμπληρωματικά με την εκτενή ανάλυση της επίδρασης του Internet στον τουριστικό κλάδο που έγινε στο 1^ο μέρος της εργασίας αυτής.

On-line Κρατήσεις

Αν και τα GDS κυριαρχούν, επί του παρόντος, στον τομέα των κρατήσεων, το Internet έχει πραγματοποιήσει την εισβολή του ως το κύριο μέσο του μέλλοντος για την αποδοχή κρατήσεων, κυρίως από ανεξάρτητους πελάτες. Σε προηγούμενες ενότητες έχουν αναφερθεί τα προβλήματα και οι περιορισμοί των GDS, επικεντρώνοντας στη δομή της βάσης δεδομένων και, πιο συγκεκριμένα, στην αναγκαστική απεικόνιση λιτών, με συντομογραφίες, περιγραφών των ξενοδοχειακών προϊόντων και περιορισμένου αριθμού τιμών. Τα GDS δεν μπόρεσαν να εξυπηρετήσουν την ετερογένεια του ξενοδοχειακού προϊόντος. Παρέμειναν (με μερικές αλλαγές να συμβαίνουν πολύ πρόσφατα) airline-oriented και δεν ήταν ποτέ hotel-oriented.

Από τη φύση των περιορισμών αυτών μπορούμε να συμπεράνουμε εύκολα ότι το Internet είναι πολύ πιο κατάλληλο μέσο για την προώθηση του ξενοδοχειακού αποθέματος, την ίδια στιγμή που παρέχει τα εργαλεία για αύξηση εσόδων με ένα μικρό μέρος του κόστους που συνεπάγεται η παραδοσιακή μέθοδος κρατήσεων. Γι αυτό, ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο μέσο. Η πλειοψηφία των μεσαίων και μεγάλων ανεξάρτητων ξενοδοχείων και, ουσιαστικά, όλες οι αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν αναπτύξει την παρουσία τους στο Internet, συχνά με τις κατάλληλες eCommerce εφαρμογές, ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση on-line συναλλαγών. Αλλά και τα μικρότερα ξενοδοχεία εκμεταλλεύονται ολοένα και δυναμικότερα το Internet, κυρίως μέσω των Internet - based εταιρειών αντιπροσώπευσης ή/και διαχείρισης κρατήσεων, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 9.2.5.

Από έρευνες στον κλάδο είναι εμφανής η τάση των περισσότερων ξενοδοχείων να δέχονται on-line κρατήσεις. Ενώ, το 2007, λιγότερα από τα μισά ξενοδοχεία παγκοσμίως δέχονταν on-line κρατήσεις, το 2010, πάνω από το 70% των ξενοδοχείων έχουν αναπτύξει υποδομές και δέχονται on-line κρατήσεις. Επίσης, σύμφωνα με την PhocusWright.com, η αξία των ξενοδοχειακών κρατήσεων μέσω Internet για το 2010 ανήλθε σε \$2,6 δισ., παρουσιάζοντας αύξηση 136% σε σχέση με το 2009. Από τις κρατήσεις αυτές, το 55% προήλθε από τα sites των ιδίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και το 45% από on-line ταξιδιωτικούς πράκτορες, όπως οι Travelocity και Expedia. Για το 2011, οι προβλέψεις ανέφεραν ότι οι εν λόγω συναλλαγές θα έφταναν τα \$4,6 δισ., με το 53% των κρατήσεων να προέρχονται από τα sites των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Accor αναφέρει ότι δέχεται μία κράτηση κάθε 17 δευτερόλεπτα, με την τάση των on-line κρατήσεών τους να αυξάνεται. Ένα άλλο λαμπρό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της αλυσίδας Marriott International, το οποίο δείχνει ότι οι καινοτομικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν σε τεράστιο βαθμό από τη χρήση του Internet. Η on-line απόδοση της Marriott έχει επιφέρει όχι μόνο αυξημένα έσοδα και μερίδιο αγοράς, αλλά και μειωμένα κόστη διανομής, προώθησης και, γενικότερα, marketing. Τα έσοδα μέσω του www.marriott.com διπλασιάστηκαν, φτάνοντας τα \$150 εκ. ή 3% των συνολικών πωλήσεων, για το 2011. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του www.marriott.com οφείλεται στον ανασχεδιασμό του site το 2010, ώστε να διαθέτει και δυνατότητα πραγματοποίησης on-line κρατήσεων, πέρα από τις λεπτομερείς περιγραφές όλων των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, η αλυσίδα κατάφερε να εξοικονομήσει \$2 ανά on-line κράτηση, με το να λαμβάνει κρατήσεις απευθείας από το site της, αντί μέσω κάποιας άλλης on-line πηγής. Κι άλλες ξενοδοχειακές αλυσίδες επωφελήθηκαν παρόμοιες οικονομίες. Σύμφωνα με τη PhocusWright, η Hilton εξοικονομεί \$25 σε κάθε κράτηση από το Internet, σε σύγκριση με μία παραδοσιακή κράτηση από ταξιδιωτικό πράκτορα. Επίσης, το κόστος ανά on-line κράτηση για την Hyatt είναι \$3, σε σύγκριση με το κόστος των \$9 για κράτηση μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Ερευνώντας περαιτέρω τρόπους ενίσχυσης του τομέα e-business, η Marriott έχει ξεκινήσει συνεργασίες με μεγάλες επιχειρήσεις για να εισάγει το site της στις ταξιδιωτικές σελίδες των intranets τους, δημιουργώντας, έτσι ένα B2B περιβάλλον. Η συνεχής ανάπτυξη της αλυσίδας βασίζεται πάντοτε στη δύναμη της επωνυμίας της, αλλά και στο γεγονός ότι οι πελάτες της μπορούν πάντα να στηριχθούν στην πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων στο ξενοδοχείο, αντί δια της παρέμβασης μεσαζόντων.

Πιθανότατα, η δεύτερη πιο επιτυχημένη χρήση του Internet στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι οι ηλεκτρονικές προμήθειες ή eProcurement, κι αυτό γιατί τα ξενοδοχεία βασίζονται ιδιαίτερα για την καλή λειτουργία και απόδοσή τους στις προμήθειες υλικών καλής ποιότητας και χαμηλού, κατά το δυνατόν, κόστους. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να εξασφαλίσουν καλής ποιότητας και χαμηλού κόστους αγορές υλικών με πλήρως αυτοματοποιημένο τρόπο. Μάλιστα, εάν το ξενοδοχείο διαθέτει ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα, τότε είναι εφικτή η άρρηκτη σύνδεση του συστήματος ελέγχου αποθεμάτων με τα υπόλοιπα συστήματα, όπως τα EPOS και το επισιτιστικό πληροφοριακό σύστημα, μέσω του PMS. Στην περίπτωση αυτή, ο ανθρώπινος παράγοντας περιορίζεται στο ελάχιστο και το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων αναλαμβάνει να προβλέψει την κατανάλωση των αποθεμάτων, να καθορίσει το επίπεδο αποθέματος ασφαλείας και να προχωρήσει σε αναπαραγγελία των υλικών που έχουν βρεθεί στο σημείο α να παραγγελίας, αποστέλλοντας αυτόματα στους κατάλληλους προμηθευτές, στο σωστό χρόνο, τη σχετική κατάσταση προμήθειας.

Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη κοινής πλατφόρμας είναι συνηθισμένη στην περίπτωση των ηλεκτρονικών προμηθειών. Για παράδειγμα, η Avendra είναι μία επιχείρηση προμηθειών που ιδρύθηκε το 2001 από τις αλυσίδες Marriott International, Hyatt Hotels Corp., Club Corp., Six Continent Hotels and Resorts και πρόσφατα με τη συμμετοχή της Fairmont Hotels and Resorts. Η Avendra αποτελεί το μεγαλύτερο και πληρέστερο δίκτυο προμηθειών για επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού και σχετικών κλάδων στη Βόρεια Αμερική, με μία ετήσια αγορά ύψους \$80 δισ.

Αν και βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο, οι ηλεκτρονικές προμήθειες στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να μετρήσει μέχρι και 10% οικονομίες, οι οποίες προέρχονται από καλύτερο έλεγχο των τιμών, τυποποίηση του όγκου και της ποιότητας των υλικών που παραγγέλλονται, καθώς και από την απελευθέρωση χρόνου για το προσωπικό που ασχολείται με τις προμήθειες, λόγω του αυτοματισμού όλης της διαδικασίας. Εντούτοις, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι επιφυλακτικές, αφού η υλοποίηση των ηλεκτρονικών προμηθειών απαιτεί επενδύσεις, σύγχρονη τεχνολογία, καινοτομικό πνεύμα και διάθεση για αλλαγή, και εκπαίδευση του προσωπικού. Η εμφάνιση, πάντως, πολλών Internet επιχειρήσεων που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο, όπως η www.avendra.com, δείχνουν εμφανώς την τάση εξάπλωσης του eProcurement στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 - ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

10.1. Προδιαγραφές Ενός Βασικού Ξενοδοχειακού Πληροφοριακού Συστήματος

Όπως είδαμε στα προηγούμενα Κεφάλαια, τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα καλούνται να καλύψουν όλο το εύρος των λειτουργιών της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν την οργάνωση του front office, τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων, τις λειτουργίες back office, την οργάνωση των επισιτιστικών τμημάτων, τη διασύνδεση με τα POS, τον έλεγχο αποθεμάτων, τα βοηθητικά συστήματα κ.ά.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (1998), ένα ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσει τουλάχιστον τις παρακάτω εργασίες και να δώσει τις πληροφορίες που αναφέρονται στη συνέχεια:

- Εργασίες Front Office
 1. Κρατήσεις
 2. Κρατήσεις πελατών.
 3. Κρατήσεις groups.
 4. Διαχείριση rooming lists.
 5. Δημιουργία απεριόριστου αριθμού τιμοκαταλόγων allotments.
 6. Πλήρη διαχείριση ειδικών όρων allotment και συμφωνιών.
 7. Παρακολούθηση προκαταβολών.
 8. Πλάνα (δωματίων, allotments, συμφωνιών, πρακτόρων, εταιριών)
 9. Πλάνα διατροφής.
 10. Παρακολούθηση επιβεβαιωμένων και μη επιβεβαιωμένων κρατήσεων.
 11. Παρακολούθηση των non shows. Ο Front Desk
 12. Check in από αναμενόμενες κρατήσεις, χωρίς κράτηση, groups
 13. Δωματια ή μη επιλογή δωματίων κατά το check in.
 14. Δυνατότητα αλλαγής τύπου δωματίων κατά το check in.
 15. Δυνατότητα ορισμού μεταφοράς χρεώσεων σε οποιοδήποτε λογαριασμό πελάτη.
 16. Αναχώρηση δωματίου, group.
 17. Μερική άφιξη ή αναχώρηση πελάτη.
 18. On line βιβλίο πόρτας, όπως προβλέπει ο Κ.Β.Σ. Ο Main Courante
 19. Κινήσεις λογαριασμών πελατών, groups και εκδηλώσεων.
 20. Αυτόματος έλεγχος των ορίων πίστωσης πελατών και groups.
 21. Αυτόματη λειτουργία των ειδικών όρων και των οδηγιών χρεώσεων.
 22. Υπόλοιπα folios ανά επώνυμο ή group.
 23. Δυνατότητα προ-χρέωσης arrangement.
 24. Πλήρη παραμετροποίηση των εκδιδόμενων παραστατικών.
 25. Κλείσιμο ημέρας (ημερήσιο ισοζύγιο Main Courante ή M/C).
 26. Ιστορικό κλεισίματος.
- Εργασίες Back Office
 1. Αποθήκη
 2. Διαχείριση απεριόριστων αποθηκευτικών χώρων.
 3. Παρακολούθηση ειδών αποθήκης.
 4. Έλεγχος ελάχιστου και μέγιστου αποθέματος κατά είδος και αποθηκευτικό χώρο.

5. Χρήση πολλαπλών τιμοκαταλόγων αγορών.
6. Απεριόριστη δυνατότητα συσχέτισης ειδών και έκδοσης συγκεντρωτικών καρτελών και καταστάσεων.
7. Πλήρη παρακολούθηση σύνθετων ειδών (π.χ. κουζίνα, μπαρ, εστιατόρια) και έκδοση συγκεντρωτικών καρτελών και καταστάσεων.
8. Πλήρη παρακολούθηση συνθέτων ειδών και προδιαγραφών τους. Αυτόματη δημιουργία κινήσεων σύνθεσης, αποσύνθεσης παραγωγής και αναλώσεων, με ταυτόχρονη κοστολόγηση ετοιμών.
9. Απευθείας σύνδεση της διαχείρισης αποθήκης με αναλυτική λογιστική.

Διαφορετικοί τρόποι κοστολόγησης και ανάλυσης αποθεμάτων (τελευταία τιμή, μέση τιμή, προοδευτική τιμή, μέση σταθμική τιμή, FIFO, LIFO, τιμή αντικατάστασης ξένου νομίσματος).

- Γενική Λογιστική
 1. Ημερήσιες εργασίες
 2. Καταχώριση ημερολογιακών εγγραφών.
 3. Ταυτόχρονη ενημέρωση των λογαριασμών γενικού και αναλυτικού καθολικού.
 4. Ενημέρωση των αρχείων.
 5. Εκτύπωση συνόλων αναλυμένων κατά είδος εγγραφής.
 6. Αυτόματη εκτύπωση κινήσεων πρωτοβάθμιων λογαριασμών. Ο Περιοδικές εργασίες
 7. Εκτύπωση λογαριασμών αναλυτικού και γενικού καθολικού.
 8. Ισοζύγιο κίνησης λογαριασμών.
 9. Καταστάσεις υπολοίπων όλων των λογαριασμών ή μέρους αυτών.
 10. Κλείσιμο λογαριασμών τέλους χρήσης.
 11. Αυτόματη σύνταξη ισολογισμού.
 12. Αυτόματη κατάσταση ανάλυσης εσόδων-εξόδων κατά είδος μηνός και περιόδου, καθώς και αντίστοιχων του προϋπολογισμού και του προηγούμενου χρόνου.
- Μισθοδοσία
 1. Μισθοδοσία προσωπικού.
 2. Υπολογισμός εκκαθάρισης.
 3. Μισθοδοτικές καταστάσεις.
 4. Σύνταξη καταστάσεων ανάλυσης ενσήμων, κρατήσεων εργοδότη και εργαζομένων.
 5. Αναλυτική κατάσταση αποδοχών και κρατήσεων κατά εργαζόμενο, τμήμα και κατηγορία.
 6. Καταστάσεις πληρωμών.
 7. Αποδείξεις πληρωμών.
 8. Διαχείριση προκαταβολών προσωπικού.
 9. Διοικητικά στοιχεία.
 10. Μητρώα ασφαλιστικών ταμείων.
 11. Διαχείριση αρχείου μηχανογραφικών ενσήμων.
 12. Αναλυτικές και συγκεντρωτικές καταστάσεις.
 13. Εισφορές σε ασφαλιστικά ταμεία.
 14. Σύνταξη ατομικών βεβαιώσεων εργαζομένων.
- Σύστημα πληροφοριών και αναφορών της διοίκησης
 1. Μηνιαίες πληρότητες.
 2. Αναλογία πρακτορειακών / μεμονωμένων πελατών ανά μήνα.
 3. Κάλυψη συμβολαίων allotment ανά πρακτορείο.
 4. Διανυκτερεύσεις ανά πρακτορείο και όρους παραμονής.
 5. Αφίξεις, διανυκτερεύσεις ανά εθνικότητα.
 6. Μηνιαία έσοδα ανά πρακτορείο.
 7. Έσοδα ανά τμήμα εκμετάλλευσης.
 8. Συγκριτικά στοιχεία εσόδων τρέχουσας και προηγούμενων περιόδων.
- Πληροφορίες που δίνονται αυτόματα στο κλείσιμο της ημέρας
 1. Κατάσταση allotments.
 2. Αναμενόμενες αφίξεις.

3. Αναμενόμενες αφίξεις groups.
 4. Αναμενόμενες αφίξεις μέσω ταξιδιωτικών γραφείων.
 5. Μη αφιχθέντες.
 6. Ακυρωμένες αφίξεις.
 7. Αφίξεις VIP.
 8. Αναχωρήσεις.
 9. Αναμενόμενες αναχωρήσεις.
 10. Πελάτες που διαμένουν ενώ έχει λήξει η κράτηση.
 11. Κατάσταση κινήσεως πελατών για την αστυνομία.
 12. Έσοδα κατά τμήμα και κατηγορία.
 13. Κατάσταση κατειλημμένων δωματίων και διατροφής.
 14. Κατάσταση διαφοράς εσόδων.
 15. Κάρτες προεγγραφής.
- Υποχρεωτικές εκτυπώσεις στο τέλος της ημέρας
 1. Ημερήσιο ισοζύγιο M/C.
 2. Ημερολόγιο πωλήσεων.
 3. Βιβλίο κίνησης πελατών.
 - Interfaces
 1. Τηλεφωνικό κέντρο.
 2. POS - Ταμειακές μηχανές - οθόνες αφής
 3. Ηλεκτρονικές κλειδαριές
 4. Συστήματα τηλεόρασης και βίντεο
 5. Ελεγκτές mini bars
 6. Αυτόματοι δοσομετρητές
 7. Συστήματα ενεργειακής οικονομίας
 8. Ασύρματα τερματικά.
 - Δυνατότητα άμεσων πωλήσεων στο Internet
 - Σύνδεση με GDS, CRS, CRO Ξενοδοχειακών Πληροφοριακών

10.2 Προμηθευτές Συστημάτων

Οι προμηθευτές ξενοδοχειακών πληροφοριακών συστημάτων παγκοσμίως είναι δεκάδες, ειδικά αν μετρήσουμε και αυτούς που διαθέτουν συστήματα μόνο σε επίπεδο εγχώριας αγοράς. Σύμφωνα με το περιοδικό Hotels, οι προμηθευτές που διαθέτουν συστήματα στην παγκόσμια αγορά ή σε αγορές μεγάλης κλίμακας όπως η Βόρεια Αμερική είναι περίπου 40.

Στην ελληνική αγορά διατίθεται από πολλούς ειδικευμένους προμηθευτές, ελληνικούς και διεθνείς, έτοιμο λογισμικό που καλύπτει τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα προϊόντα των κυριότερων προμηθευτών παρατίθενται στη συνέχεια.

Singular Hospitality Solutions

Η Singular Hospitality Solutions (πρώην Delta Hospitality Systems - D.H.S.), μέλος του ομίλου Delta Singular, διαθέτει:

- Τα προϊόντα της Micros Fidelio, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες κεντρικής διαχείρισης των πληροφοριών και των βάσεων δεδομένων για μεμονωμένες ξενοδοχειακές μονάδες, αλυσίδες ξενοδοχείων και εστιατορίων.
- Το ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα Singular Hotel System, που απευθύνεται σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το λογισμικό διαχείρισης υποδοχής Hotel Manager, που απευθύνεται, επίσης, σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Micros-Fidelio

Το Fidelio αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που απευθύνεται στα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Περιλαμβάνει τα εξής προϊόντα:

- **Front Office:** Ολοκληρωμένο πακέτο εφαρμογών που διαχειρίζεται τις κρατήσεις τα συμβόλαια, τους λογαριασμούς, την κατάσταση των δωματίων και το ιστορικό των πελατών του ξενοδοχείου. Το βασικό πακέτο συνοδεύεται από περιφερειακά προγράμματα κεντρικών κρατήσεων (CRS), ιστορικού πελατών (CIS), τιμολογιακής πολιτικής (Yield Management), προμηθειών πρακτορείων (TAP), καθώς και προγραμμάτων πιστότητας πελατών (FFF) που καλύπτουν όλο το φάσμα των απαιτήσεων και αναγκών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Περιλαμβάνει επίσης πρόγραμμα διασύνδεσης με POS, τηλεφωνικό κέντρα, ηλεκτρονικές κλειδαριές, συστήματα Pay TV και άλλα.
- **Food & Beverage Management:** Πρόγραμμα που καλύπτει το ευρύ φάσμα του ημερήσιου ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Διαχειρίζεται τα είδη από τη στιγμή που θα παραγγελθούν, θα εισαχθούν στην κεντρική αποθήκη, θα διακινηθούν μεταξύ των τμημάτων και τέλος θα καταναλωθούν ως συστατικά συνταγής. Αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει άμεσα στοιχεία για το κόστος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- **Sales & Catering Management:** Πρόγραμμα που ενσωματώνει και μοιράζεται πληροφορίες και από τα δύο τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα δεξιώσεων, με πλήρη σύνδεση με το Fidelio Front Office για τις κρατήσεις δωματίων και το Food & Beverage για την παρακολούθηση του απαιτούμενου stock για τις δεξιώσεις.
- **Micros 8700/9700:** Το Fidelio συνδέεται με το σύστημα Micros, ένα επισιτιστικό σύστημα Point Of Sales, το οποίο εφαρμόζεται σε εστιατόρια, self service, bars, αλλά και σε τμήματα εστιατορίων, όπως εστιατόριο A la carte, Bar, Snack Bar, Mini Market, Super Market, κ.ά. Είναι εύκολο στη χρήση του και για κάθε κίνηση χρειάζεται προσωπικός κωδικός που εισάγεται με μαγνητική κάρτα ή με πληκτρολόγηση. Μερικές από τις δυνατότητες του συστήματος είναι: Άνοιγμα πολλών λογαριασμών ανά τραπέζι, Επιλεκτικό σπάσιμο των παραγγελιών ενός λογαριασμού σε δύο ή περισσότερους, Επιστροφές, ακυρώσεις καταστροφές παραγγελιών, Δυνατότητα υποστήριξης έως και 64 τρόπων πληρωμής, Χρέωση δωματίου, Οικονομικές αναφορές, κ.ό.

Τα πληροφοριακά συστήματα της Micros - Fidelio στην Ελλάδα και στην Κύπρο έχουν εγκατασταθεί σε πελάτες όπως: ΑΣΤΕΡΑ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ, ATHENS HILTON, DIVANI ACROPOLIS, DIVANI CARAVEL, DIVANI APOLLON PALACE, ELOUNDA BEACH & BAY, HILTON RHODES, GRECOTEL HOTEL CHAIN, FORUM INTERCONTINENTAL CYPRUS, HILTON CYPRUS, ATHENAUM INTERCONTINENTAL, LEDRA MARRIOTT, HYATT REGENCY HOTEL & CASINO, LOUIS HOTELS, HOTEL PENTELIKON, RODOS PALACE, SUNWING HOTEL CHAIN, ROBINSON CLUBS, CAPSIS HOTELS (RHODES, CRETE), SOFITEL ACCOR HOTEL ATHENS INTERNATIONAL AIRPORT, MARIS HOTELS, IBEROSTAR HOTEL CHAIN.

Πρόσφατα, η Micros-Fidelio ανέπτυξε το πιο προηγμένο και ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα της, το OPERA Enterprise Solution (OES), το οποίο περιλαμβάνει, ενδεικτικά τα παρακάτω υποσυστήματα, που μπορούν να λειτουργήσουν είτε ξεχωριστά είτε, για μέγιστη αποδοτικότητα, συνολικά: OPERA Property Management System, OPERA ASP OPERA Sales & Catering, MICROs-Fidelio Financials, OPERA Revenue Management System (powered by OPUS 2 Revenue Technologies, OPERA Quality Management System, OPERA Palm, Customer Information System, OPERA Central Reservations System, OPERA Web Self Service, Central Reservations System (plus Web engine)

Singular Hotel System

Το Singular Hotel System είναι μία σύγχρονη και προηγμένη λύση για την ολοκληρωμένη αυτοματοποίηση των μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας μας. Το Singular Hotel System είναι προσαρμοσμένο στις καθημερινές συνθήκες λειτουργίας τους και ταιριάζει απόλυτα στο Ελληνικό ξενοδοχειακό περιβάλλον. Είναι ένα πλήρως παραμετροποιήσιμο πρόγραμμα που, με ένα συγκριτικά χαμηλό κόστος επένδυσης,

προσαρμόζεται εύκολα στις ξεχωριστές ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας, καλύπτοντας πλήρως κάθε της ιδιαιτερότητα. Το Singular Hotel System παρακολουθεί ενιαία όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου χρησιμοποιώντας μία μόνο βάση δεδομένων, εξασφαλίζοντας συντονισμένο και αποτελεσματικότερο τρόπο παρακολούθησης, μείωση του κόστους λειτουργίας, συνολική παρακολούθηση των διαφόρων λογαριασμών των πελατών, ορθότερη επιλογή στρατηγικών και γρήγορη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Το Singular Hotel System διατίθεται σε δύο εκδόσεις: την κύρια έκδοση του Singular Hotel System και την έκδοση Singular Hotel System Base. Με την κύρια έκδοση του Singular Hotel System παρακολουθείται ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών ενός ξενοδοχείου (Front office, Point of Sales, Food & Beverage, Sales & Catering, Interfaces). Η έκδοση Singular Hotel System Base, ακολουθώντας την ίδια φιλοσοφία και ενσωματώνοντας την ίδια τεχνογνωσία με την κύρια έκδοση, προσαρμόστηκε στις ιδιαίτερες ανάγκες μικρότερων ξενοδοχείων που απαιτούν πλήρη απλοποίηση των λειτουργιών τους. Παρακολουθεί πλήρως το Front Office με δυνατότητα σύνδεσης μέχρι 2 POS και διαθέτει σύνδεση (interface) με το τηλεφωνικό κέντρο του ξενοδοχείου.

Hotel Manager

Η εφαρμογή Hotel Manager αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση που καλύπτει όλες τις ανάγκες λειτουργίας του Front Office των ξενοδοχείων μικρού και μεσαίου μεγέθους, εποχικά ή πόλεως. Το Hotel Manager καλύπτει πλήρως τις ανάγκες όλων των τμημάτων που αποτελούν το Front-Office:

- Κρατήσεις (διαχείριση συμβολαίων πρακτορείων). Reception (αφίξεις, αναχωρήσεις, αλλαγές δωματίων).
- Main courante (τιμοκατάλογοι, λογαριασμοί πελατών, έκδοση παραστατικών).
- Σύνδεση με τη λογιστική.

Η εφαρμογή εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες ανάπτυξης εφαρμογών (γραφικό περιβάλλον, RDBMS, Client / Server)?

Χρησιμοποιεί ως βάση δεδομένων τον Microsoft SQL Server ή τον Interbase Server. Το Hotel Manager έχει αναπτυχθεί με νέα τεχνολογία (object oriented) και σύγχρονα εργαλεία, ώστε να εκμεταλλεύεται πλήρως τις τεράστιες δυνατότητες των Windows για ευχρηστία, λειτουργικότητα και ευκολία εκμάθησης.

Για τις ανάγκες του Back Office των ξενοδοχείων, η Delta Singular διαθέτει τις εφαρμογές Hotel Phone Billing (για On Line σύνδεση όλων των τηλεφωνικών κέντρων), Hotel Point Of Sales (για On Line σύνδεση της ταμειακής μηχανής Star Fiscal SP-300), Eurofasma (εμπορική διαχείριση αγορές, αποθήκες, παραγωγή, πωλήσεις), Manager (Γενική Λογιστική), Singular Manpower (Μισθοδοσία), με τις οποίες καλύπτεται μηχανογραφικά όλο το φάσμα λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Σήμερα, περισσότερες από 350 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πανελλαδικό έχουν εμπιστευθεί τη μηχανογράφησή τους σε προϊόντα της Delta Singular. Ορισμένα από τα ξενοδοχεία όπου είχαν εγκαταστήσει την εφαρμογή Hotel Manager είναι: KEFALLARI SUITES, MARPUNTA PANORAMA, CARAVEL, ALEXANDER, IKAROS, SANTA MARINA, SYRIOS, KYDON, KOS PALACE, CONTINENTAL, ALEXANDRA BEACH, TROPICAL SOL, BLUE SEA BEACH κ.α.

Sunsoft

Η εταιρεία Sunsoft διαθέτει το πληροφοριακό σύστημα «Αλέξανδρος», το οποίο καλύπτει ευέλικτα και ολοκληρωμένα τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, οργάνωσης, φάσματος υπηρεσιών που προσφέρουν (διαμονή, επισιτισμό κ.ά.), πόλης ή παραθεριστικών. Το «Αλέξανδρος» περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα:

- Front Office: Περιλαμβάνει:
 - Πρακτορεία - Συμβόλαια - Συνεργασίες (Allotment - Commitment - Διαχείριση Booking Position).
 - Λειτουργικά Πλάνα Κίνησης.
 - Μεταβλητοί Όροι Παραμονής ανά ημέρα και ανά πελάτη.
 - ο Πλήρης ευελιξία στη Διαχείριση Λογαριασμών (Πελατών-Χρεωστών).

- Housekeeping Management Πληθώρα Reports
 - Δυνατότητα σύνδεσης με τηλεφωνικά κέντρα, Pay TV, Συνάλλαγμα, P.O.S., κ.α.
 - Main Courante, Συγκεντρωτική Εσόδων και Β.Κ.Π. σύμφωνα με τον Κ.Β.Σ.
- F&B Management: Εφαρμογή που καλύπτει το ευρύ φάσμα του ημερήσιου ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων. Αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει άμεσα στοιχεία για το κόστος λειτουργίας του ευαίσθητου αυτού κλάδου της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Περιλαμβάνει:
- Πρότυπες Συνταγές & Μερίδες
 - Κοστολόγηση
 - Διαχείριση Αξιογράφων
 - Τιμολογιακή Πολιτική [Mark-Up Margin]
 - Παραγωγή [Επιστολές, Φύλλα]
 - Πωλήσεις
 - Πελάτες
 - Παραγγελίες Πελατών
 - Αναλώσεις
 - Διαχείριση P.O.S.
 - Αποθήκες
 - Αγορές
 - Προμηθευτές
 - Παραγγελίες Προμηθευτών – Τμημάτων
- P.O.S.: Διαχείριση Σημείων Πώλησης (Point Of Sales). Εφαρμογή που στην οπλή της μορφή προσομοιώνει την λειτουργία μιας τεχνολογικά προηγμένης ταμειακής μηχανής. Η λειτουργία της γίνεται μέσω οθονών αφής (touch screens), και στην πλήρη μορφή της μπορεί να συνδεθεί με το front office για την on-line διαχείριση χρεώσεων και όρων διατροφής, με το F&B Management για αποστολή των ημερησίων πωλήσεων ή την ενημέρωσή της με νέα είδη και τιμές, με σύστημα ασύρματης παραγγελιοληψίας, ταμειακές μηχανές και φορολογικό εκτυπωτή.
- Λογιστική Διαχείριση: Λογιστική και χρηματοοικονομική διαχείριση. Περιλαμβάνει:
- Διαχείριση Fast Entry, πρότυπων λογιστικών άρθρων, προβλέψεων, λογιστικών εγγραφών.
 - Αυτόματο υπολογισμό και εκτύπωση Περιοδικής ΦΠΑ - αποστολή μέσω TAXIS, Εκκαθαριστική ΦΠΑ.
 - Διαχείριση Μητρώου Παγίων (εγγραφές αγορών - αποσβέσεων).
 - Διαχείριση πελατών, προμηθευτών, αξιογράφων.
 - Λειτουργίες Τέλους χρήσης.
- Εκτυπώσεις (ισοζύγια, αναλυτικά καθολικό, επίσημες εκτυπώσεις, εκτυπώσεις τέλους χρήσης, καταστάσεις ΚΕΠΥΟ, ισοζύγιο Εφορίας).
- Αποτελέσματα Χρήσης - Ισολογισμός - Γενική Εκμετάλλευση.
- Διαχείριση κέντρων κόστους με ανάλυση σε πολλά επίπεδα.
- Πλήρης δυνατότητα σύνδεσης με το Microsoft Excel για τη δημιουργία λογιστικών φύλλων με τα δεδομένα της εφαρμογής και διαχείρισή τους από την εφαρμογή.

Quest

Προκειμένου να καλύψει σφαιρικά τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η Quest, μέσω του εξειδικευμένου τμήματος Quest Hospitality Division της εταιρείας Decision, θυγατρικής της Quest, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης των λειτουργιών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Το σύστημα καλύπτει μηχανογραφικά όλες τις

ανάγκες για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε τμήματος ενός ξενοδοχείου, από τη Reception & τις Κρατήσεις, μέχρι τα Σημεία Πώλησης, το Λογιστήριο, τις Αποθήκες, τη Μισθοδοσία και το Τηλεφωνικό Κέντρο. Αποτελείται από 3 βασικά υποσυστήματα - το "Abacus Front Office", το "Abacus Back Office" και το "Abacus P.O.S." - που λειτουργούν ανεξάρτητα, καλύπτοντας τις επί μέρους απαιτήσεις κάθε τμήματος. Τα υποσυστήματα χρησιμοποιούν το ίδιο λειτουργικό περιβάλλον, ώστε να εξασφαλίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο η σύνδεση και η ροή πληροφοριών ανάμεσα σε αυτά (π.χ. on-line χρέωση του δωματίου του πελάτη από την εφαρμογή των Σημείων Πώλησης, μεταφορά των πωλήσεων της ημέρας από τα Σημεία Πώλησης στο υποσύστημα των Αποθηκών, μεταφορά των χρεώσεων της ημέρας από το Front Desk στη Λογιστική, κλπ). Η λύση ολοκληρώνεται και με την παροχή και εγκατάσταση προηγμένων τηλεφωνικών κέντρων, τα οποία συνδέονται on-line στο μηχανογραφικό σύστημα. Η εφαρμογή "Abacus P.O.S." απευθύνεται επίσης και στους Χώρους Εστίασης, καλύπτοντας ολοκληρωμένα τη διαχείριση πωλήσεων των χώρων αυτών. Τα τρία παραπάνω υποσυστήματα περιλαμβάνουν τα παρακάτω: Ο Abacus Front Office:

Περιλαμβάνει τους παρακάτω τομείς:

- ✓ Κρατήσεις.
 - ✓ Τιμοκατάλογοι.
- Υποδοχή.
- ✓ Διαχείριση δωματίων.
 - ✓ Κλείσιμο ημέρας.
 - ✓ Ιστορικό πελατών.
- Abacus Back Office: Περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα:
- ✓ Abacus Optimum - Ολοκληρωμένο σύστημα λογιστικής και εμπορικής διαχείρισης.
 - ✓ Atomo - Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας.
 - ✓ Abacus F&B - Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης αποθηκών.
- Abacus P.O.S.: Ολοκληρωμένη λύση παρακολούθησης Σημείων Πώλησης σε εστιατόρια και bars, με άμεση σύνδεση με το Abacus Front Office και Abacus F&B.

Το Abacus διαθέτει interfaces για τη διασύνδεση μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου, αλλά και με τα βοηθητικά συστήματα, όπως τηλεφωνικά κέντρα, συστήματα Pay-TV, ηλεκτρονικές κλειδαριές και mini bars. Τέλος το Abacus έχει τη δυνατότητα εξαγωγής μίας πληθώρας αναφορών για χρήση από τα στελέχη marketing και την ανώτερη διοίκηση, για βελτιωμένη λήψη αποφάσεων.

Unisoft

Η εταιρεία Unisoft διαθέτει το ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης ξενοδοχειακών μονάδων Filos, το οποίο αποτελείται από τα υποσυστήματα:

- ✚ Filos Central, το οποίο οργανώνει και ελέγχει κεντρικά ολόκληρο το ξενοδοχείο και συνδέεται με όλα τα περιφερειακά και βοηθητικά συστήματα:
 - ✓ P.O.S.
 - ✓ Ταμειακές μηχανές.
 - ✓ Τηλεφωνικά κέντρα.
 - ✓ Touchscreens terminals.
 - ✓ Hand Held terminals.
 - ✓ Smart cards & magnetic cards.
 - ✓ Ηλεκτρονικές κλειδαριές.
 - ✓ Energy saving systems.
 - ✓ Mini bar controllers.
 - ✓ Δοσομετρητές ποτών.
 - ✓ Pay TV & Video.
 - ✓ Palm Computers.
 - ✓ Πίνακες συναλλάγματος & ανταλλακτήρια.
 - ✓ Δίκτυα τουριστικών πληροφοριών & Internet.

- ✚ Filos Explorer, για την εξαγωγή διάφορων αναφορών.
- ✚ Filos Front Office, για την οργάνωση της υποδοχής.
- ✚ Filos Back Office, για τη γενική και αναλυτική λογιστική διαχείριση, διαχείριση παγίων και διαχείριση μισθοδοσίας. Οι βασικές ενότητες λειτουργιών που καλύπτει το Filos είναι οι παρακάτω:
 - ✓ Κρατήσεις και rooming lists.
 - ✓ Υποδοχή.
 - ✓ Main Courante.
 - ✓ Δωμάτια και Housekeeping.
 - ✓ Διοίκηση (πράκτορες εταιρείες, τιμοκατάλογοι, allotments).
 - ✓ Στατιστικά.
 - ✓ Central - επικοινωνίες.
 - ✓ Αποθήκες.
 - ✓ Αγορές - Παραγγελίες - Κοστολόγηση.
 - ✓ Προμηθευτές.
 - ✓ Πάγια.
 - ✓ Γενική Λογιστική.
 - ✓ Αναλυτική Λογιστική.
 - ✓ Report Generator.
 - ✓ Filos Explorer

Sysco

Η εταιρεία Sysco αντιπροσωπεύει στην Ελλάδα την διεθνώς γνωστή εταιρεία ξενοδοχειακού software Hotel Information Systems - H.I.S.. Τα κύρια προϊόντα της HIS είναι το Lodging Touch και το νεότερο Eritome, τα οποία είναι κατάλληλα για ανεξάρτητα ξενοδοχεία και αλυσίδες οποιουδήποτε μεγέθους. Το Lodging Touch αποτελείται από τα παρακάτω υποσυστήματα: H.I.S. Property Management System, Front Office Operations, Group Sales, Guest History, Accounts Receivable, Travel Agency, Yield Management, H.I.S. Central Reservations.

Το H.I.S. Central Reservations είναι πλήρως ολοκληρωμένο με το H.I.S. PMS, ώστε να αποστέλλονται στο front office του ξενοδοχείου ηλεκτρονικά και αυτόματα όλες οι κρατήσεις από το σύστημα κρατήσεων, με αποτέλεσμα τόσο τη διευκόλυνση του προσωπικού όσο και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η H.I.S. προσφέρει ένα ολοκληρωμένο (integrated) πακέτο PMS και Κεντρικού Συστήματος Κρατήσεων με υψηλή απόδοση και λειτουργικότητα σε αποδεκτό κόστος. Το Lodging Touch αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες επιλογές των μεγάλων ξενοδοχείων της Ελλάδας. Μερικά από αυτά είναι τα ATHENS METROPOLITAN ex. Chandris, DIVANI PALACE ACROPOLIS, DIVANI CARAVEL, DIVANI APOLLO PALACE, SAINT GEORGE LYCABETTUS, ATHENS ANDROMEDA, ATHENS NOVOTEL, ATHENS PARK HOTEL, ACROPOLIS SELECT, GRAND RESORT LAGONISSI, ANDROMEDA THESS/NIKI, MINERVA PREMIER HOTEL, ELOUNDA BEACH, ELOUNDA BAY, KALIMERA KRITTI, APHRODITE BEACH, PORTO PALAZZO PLATANIAS, COLOSSOS BEACH, CORFU HOLIDAYS RESORT ex. HILTON, CORFU DIVANI PALACE, MESSONGHI BEACH, MONTANA CLUB, PORTARIA HOTEL, DIVANI PALACE, DIVANI PALACE, BRATSERIA HOTEL, DORYSSA BAY HOTEL, NAFPLIA PALACE ex. XENIA, AMPHITRION HOTEL, MELITTON BEACH Porto Carras Complex, VILLAGE INN Porto Carras Complex, SITHONIA BEACH Porto Carras Complex, ATHOS PALACE of G-Hotels, PALLINI BEACH of G-Hotels, SIMANDRO BEACH of G-Hotels, VILLA PRINCESS of G-Hotels, MACEDONIAN SUN of G-Hotels, PANORAMA HOTEL Kipriotis Chain. Το H.I.S. Eritome είναι το τελευταίο και πιο ολοκληρωμένο σύστημα της H.I.S. και περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα ενός ξενοδοχείου, από το PMS και το Σύστημα Κρατήσεων έως το Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα (CIS) και τη διασύνδεση με τα βοηθητικά συστήματα. Η H.I.S. έχει αναπτύξει και

διάφορα άλλα συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, όπως το H.I.S. Business Intelligence.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 - CASE STUDIES

Case Study 1: Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης

The screenshot shows the website for Astir Palace, a W Hotels property. The header includes the brand name 'ASTIR PALACE' and 'W HOTELS'. Navigation links include Overview, Location, Meetings & Events, Weddings, Arion Spa, and Contact Us. A language dropdown menu is set to English. The main content area features a large image of a resort pool at night. Text on the left describes the resort's location and amenities. Below this is a 'Choose & Reserve' section with a 'Select A Hotel...' dropdown, check-in and check-out date pickers (10/07/2012 and 10/08/2012), and a 'BOOK NOW' button. To the right of the booking section are several promotional links for events and services like '3rd Royal Thai Food Festival', 'The Westin Athens website', 'Arion Resort & Spa website', 'Restaurants-The Westin Athens', 'Restaurants-Arion Resort & Spa', and 'iPhone & iPad apps now live'. There is also a section for 'Arion, A Luxury Collection Resort & Spa' with 'Special Autumn-Winter Rates' and an 'explore' link.

Σε μια μαγευτική τοποθεσία στο Λαιμό Βουλιαγμένης, Μόλις 25 χλμ. Μακριά από το κέντρο της Αθήνας, ο Αστέρης Βουλιαγμένης αποτελεί από μόνος του μια "μικρή πολιτεία" που εκτείνεται σε 300 στρέμματα από πεύκα και ολάνθιστους κήπους. Μέσα σε ένα μοναδικό φυσικό περιβάλλον και με εκπληκτική θέα στο Σαρωνικό, συνδυάζει την απόλυτη φυσική ομορφιά με την πολυτέλεια, την ψυχαγωγία και το άψογο σέρβις. Εκτός από ειδυλλιακό τόπο διαμονής και αναψυχής ο Αστέρης Βουλιαγμένης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό συνεδριακό κέντρο. Στον Αστέρα Βουλιαγμένης η διαμονή γίνεται μια μοναδική εμπειρία που μαγεύει κάθε επισκέπτη κάνοντας κάθε στιγμή να μένει αξέχαστη.

Από τα πρώτα κιόλας χρόνια της λειτουργίας τους, τα ξενοδοχεία του Αστέρα της Βουλιαγμένης, αποτελούν σημαντικό κέντρο της κοσμικής, καλλιτεχνικής, πολιτικής και επιχειρηματικής ζωής της χώρας. Έλληνες και ξένοι, επώνυμοι και ανώνυμοι αποζητούν στις καμπάνες του την ηρεμία, τη διασκέδαση, την ξεκούραση και τη λαμπρή κοσμικότητα. Πολλές κορυφαίες πολιτικές προσωπικότητες προτιμούσαν και προτιμούν το Συγκρότημα του Αστέρα για τις σημαντικότερες τοπικές και διεθνείς συνδιασκέψεις. Κι αυτό γιατί ο χώρος, εκτός από τις δυνατότητες παροχής άψογου σέρβις σε όλα τα επίπεδα, χαρακτηρίζεται και για τη δυνατότητα υψηλής ασφάλειας που μπορεί να παρέχει. Τα Συνέδρια του NATO, η διάσημη «Συμφωνία της Βουλιαγμένης», η Βαλκανική Συνδιάσκεψη κ.ά., είναι ενδεικτικές μόνο αναφορές- σταθμοί στη σύγχρονη «πολιτική» ιστορία του ξενοδοχείου. Η μικρή απόσταση από την πόλη, από τη θάλασσα, αλλά και από το αεροδρόμιο κάνει τη ζωή των επισκεπτών πιο εύκολη και πιο ευχάριστη, γιατί μπορούν να τα συνδυάσουν όλα με τον καλύτερο τρόπο.

Περιγραφή του Συγκροτήματος

Το Συγκρότημα της Βουλιαγμένης, αποτελείται από τρία ξενοδοχεία που χτίστηκαν το ένα σχεδόν μετά το άλλο:

- «ΑΡΙΩΝ» ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ (ιδιόκτητο). Ο Αρίωνας είναι το πρώτο ξενοδοχείο που χτίστηκε στο Συγκρότημα. Με 153 πολυτελή, ανακαινισμένα δωμάτια (μεταξύ αυτών 17 σουίτες - 1 presidential και 1 executive) και 75 ανακαινισμένες καμπάνες, με οργανωμένα θαλάσσια σπορ το καλοκαίρι και σύγχρονο κέντρο ομορφιάς και υγείας το χειμώνα, γυμναστήριο, μία κλειστή και μία ανοιχτή πισίνα, ο Αρίωνας μπορεί να φιλοξενήσει όλο το χρόνο και τους πιο απαιτητικούς πελάτες. Ακόμα, ο Αρίωνας προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες δεξιώσεων μέχρι 800 άτομα και δυνατότητα οργάνωσης συνεδρίων έως 500 άτομα.

- ✚ «ΝΑΥΣΙΚΑ» ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ (ιδιόκτητο). Με θέα και των 160 δωματίων (μεταξύ αυτών 7 juniors suites, 1 presidential και 1 executive), στην πισίνα (Ολυμπιακών διαστάσεων) και στη θάλασσα της Βουλιαγμένης, το «ΝΑΥΣΙΚΑ» Αστήρ Παλάς, είναι χτισμένο σ' έναν καταπράσινο λόφο και μπορεί να το δει κανείς μόνο από τη θάλασσα. Τα δωμάτια είναι όλα πλήρως ανακαινισμένα, με ηχομόνωση και μεγάλες βεράντες, ενώ οι χώροι υποδοχής και το lobby του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακοί. Το Ναυσικά Αστήρ Παλάς, είναι ιδανικό για δεξιώσεις και συνέδρια και μπορεί να φιλοξενήσει στο χώρο της πέργκολας ή της πισίνας μέχρι και 1.500 άτομα, ενώ το πλήρως ανακαινισμένο -και άρτια εξοπλισμένο- Congress Hall, μπορεί να καλύψει τις ανάγκες συνεδρίων μέχρι και 600 ατόμων.
- ✚ «ΑΦΡΟΔΙΤΗ» ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ (μισθωμένο). Απλό και όμορφο το «ΑΦΡΟΔΙΤΗ» Αστήρ Παλάς είναι το τρίτο ξενοδοχείο του Συγκροτήματος, με 165 δωμάτια (μεταξύ αυτών 4 juniors suites). Ιδιωτική παραλία, πισίνα μπροστά στη θάλασσα, άνετους χώρους και δυνατότητες συνεδρίων έως 300 άτομα. Το Συγκρότημα εκτείνεται σε διαμορφωμένη έκταση 300 περίπου στρεμμάτων. Οι πισίνες, τα γήπεδα τένις, τα θαλάσσια σπορ, το γυμναστήριο, το ελικοδρόμιο, το σύγχρονο business center, η μεταφορά με shuttle bus στο κέντρο της Αθήνας και στο εμπορικό κέντρο της Γλυφάδας, τα ειδικά προγράμματα για παιδιά, αλλά και το πλούσιο πρόγραμμα διασκέδασης για μεγάλους, είναι μερικές μόνο από τις επιπλέον παροχές που προσφέρει το Συγκρότημα στους πελάτες του.

Το Συγκρότημα διαθέτει περισσότερα από 15 εστιατόρια και μπαρ, καθώς και 12 Conference Halls, και εξωτερικούς χώρους δεξιώσεων, όπου μπορούν να φιλοξενηθούν συναντήσεις και συνέδρια από 10 έως 600 άτομα και εκδηλώσεις έως και 2.000 άτομα. Το ξενοδοχείο μπορεί να παρέχει προηγμένη τεχνολογική κάλυψη σε συνεδριακές εκδηλώσεις, σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα και λοιπά μέσα πληροφορικής, μεταφραστική και γραμματειακή υποστήριξη, καθώς και υπηρεσία teleconference, που πρώτη η ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ε.Ε., παρείχε στους πελάτες της. Το απασχολούμενο προσωπικό της εταιρείας ανέρχεται στα 534 άτομα (2001).

Η Εταιρεία εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια μια ιδιαίτερα επιθετική πολιτική πωλήσεων τα θετικά αποτελέσματα της οποίας είναι ήδη ορατά. Η συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις σε όλα τα πλάτη και μήκη της γης, το άνοιγμα σε νέες, πολλά υποσχόμενες αγορές, η ενίσχυση των συνεδρίων και των εκδηλώσεων, τα θεματικό τριήμερα- τετραήμερα που αφορούν εορταστικές περιόδους του χρόνου, η οργανωμένη αλληλογραφία με σωστά ενημερωμένο mailing list, η σωστή και ξεχωριστή διαφημιστική καμπάνια των εστιατορίων είναι μερικές από τις ενέργειες που έχουν καθιερωθεί και υλοποιούνται με συνέπεια και συνέχεια κάθε χρονιά. Ο Αστéρας Βουλιαγμένης έχει γραφεία μάρκετινγκ και πωλήσεων στις βασικές αγορές προέλευσης πελατών και συγκεκριμένα Μεγάλη Βρετανία, Η.Π.Α., Γερμανία, Ιταλία και Γαλλία. Τα γραφεία αυτά έχουν σαν σκοπό την προώθηση των πωλήσεων του Αστéρα Βουλιαγμένης στις αγορές τους και με έμφαση στο συνεδριακό τουρισμό. Η ύπαρξη των αντιπροσώπων σε συνδυασμό με τη συνεχή παρουσία στελεχών του Αστéρα στις διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και επί τόπου αγορές, έχουν αυξήσει σημαντικά τη ζήτηση του Συγκροτήματος απευθείας από το εξωτερικό. Αυτό έχει ως θετικό αποτέλεσμα ότι το ξενοδοχείο επιλέγεται απευθείας στην πηγή κρατήσεων. Επίσης, ο Αστéρας Βουλιαγμένης βρίσκεται σε όλα τα διεθνή συστήματα κρατήσεων GDS μέσω των οποίων γίνονται απευθείας κρατήσεις μεμονωμένων πελατών. Τέλος, διαθέτει σελίδα στο Internet μέσω της οποίας πραγματοποιείται σημαντικός αριθμός κρατήσεων.

Ο συνεδριακός τουρισμός αντιπροσωπεύει για τον Αστéρα Βουλιαγμένης το 40% της πελατείας σε ετήσια βάση. Η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού συμβάλλει σημαντικά στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου καθώς αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μορφές τουρισμού που έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης για τους χειμερινούς μήνες, η οποία, μάλιστα δεν εξαρτάται από τους tour operators. Επίσης, η πληρότητα του Συγκροτήματος κατά τα τελευταία χρόνια υπολογιζόμενη με βάση τα κατειλημμένα δωμάτια κυμαίνεται γύρω στο 75%.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της πελατείας του Αστéρα είναι η ευρύτατη διασπορά της όσον αφορά τη χώρα προέλευσης. Συγκεκριμένα, οι αλλοδαποί πελάτες αποτελούν το 74% του συνόλου της πελατείας και κατανέμονται αρμονικά σε όλες τις χώρες του κόσμου. Παράλληλα υπάρχει μία σταθερή πελατεία ημεδαπών πελατών, το 80% των οποίων είναι

επαναλαμβανόμενοι πελάτες και οι οποίοι μαζί με τους πελάτες που έρχονται μέσω εταιρειών για επιχειρηματικούς λόγους αποτελούν τη βάση της μεμονωμένης πελατείας.

Ο Αστέρας ανήκει στην κατηγορία των πολυτελών ξενοδοχείων της ευρύτερης περιοχής των Αθηνών. Παρόλα αυτά αποτελεί το μοναδικό ξενοδοχείο της Αττικής το οποίο συνδυάζει τα χαρακτηριστικά ξενοδοχείου για διακοπές και ξενοδοχείου για επιχειρηματίες (resort & business). Πρόκειται, δηλαδή, για ένα ξενοδοχείο που δεν έχει άμεσο ανταγωνιστή, γεγονός που από μόνο του καθορίζει τη θέση της Εταιρείας στον κλάδο προσδίδοντας της εξαρχής συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η Στρατηγική της Εταιρείας

Βασική στρατηγική της Εταιρείας αποτελεί η διατήρηση και η ενίσχυση του κύρους του ονόματος «Αστέρας Βουλιαγμένης». Στόχος είναι να εδραιωθεί περαιτέρω η ηγετική θέση της Εταιρείας στην ξενοδοχειακή αγορά και να συνεχίσει ο Αστέρας να αποτέλει την απόλυτη επιλογή της πλέον απαιτητικής πελατείας. Η εκπλήρωση των πιο πάνω στόχων αναμένεται να βασιστεί, αφενός, στη συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης πολιτικής βελτίωσης της αποδοτικότητας του Συγκροτήματος, η οποία έχει ήδη ευεργετικά αποτελέσματα, όπως την αύξηση των διανυκτερεύσεων και των πωλήσεων με την εφαρμογή μιας ιδιαίτερα επιθετικής πολιτικής μάρκετινγκ και πωλήσεων, την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την προσέλκυση συνεδριακού τουρισμού, τη συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών με την αναδιοργάνωση των κεντρικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω προγραμμάτων αναβάθμισης των ικανοτήτων του προσωπικού αλλά και με την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων ανακαίνισης και βελτίωσης των εγκαταστάσεων και του περιβάλλοντα χώρου.

Αφετέρου, η Διοίκηση της ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε., γνωρίζοντας τη σημασία και τις προοπτικές του συνεδριακού τουρισμού προγραμματίζει μέσα στα πλαίσια του νέου επενδυτικού προγράμματος την κατασκευή ενός συνεδριακού κέντρου δυναμικότητας 1.500-2.000 ατόμων. Στα πλαίσια της στρατηγικής της εταιρείας εντάσσεται και το Επενδυτικό Πρόγραμμα της επόμενης πενταετίας ύψους 10 δισ. περίπου, το οποίο αφορά κυρίως νέες κατασκευές που θα αλλάξουν το πρόσωπο του Συγκροτήματος σε όλα τα επίπεδα, καθώς και ανακαινίσεις και βελτιώσεις των εγκαταστάσεων. Οι νέες κατασκευές περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέου Συνεδριακού Χώρου, δύο υπόγειων σταθμών χώρων στάθμευσης οχημάτων 400 θέσεων το καθένα, κατασκευή Ιερού Ναού, 75 νέων bungalows, νέων αθλητικών εγκαταστάσεων, ινστιτούτων ομορφιάς, κέντρου υγείας κ.ά. Παράλληλα θα συνεχιστούν σε σταθερό ρυθμό τα έργα ανακαινίσεων, αναβαθμίσεων και βελτιώσεων των χώρων και των τριών ξενοδοχείων.

Το Πληροφοριακό Σύστημα στον Αστέρα της Βουλιαγμένης / Το Τμήμα Μηχανογράφησης

Είναι ευνόητο ότι ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα τριών ξενοδοχείων, συνολικά 561 δωματίων και περισσότερων από 15 επισιτιστικών τμημάτων έχει ιδιαίτερα αυξημένες ανάγκες τεχνολογίας, πληροφόρησης και επικοινωνίας. Για το λόγο αυτό, υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με το πληροφοριακό σύστημα του συγκροτήματος, το Τμήμα Μηχανογράφησης. Το τμήμα αυτό βρίσκεται υπό τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, δηλαδή δεν είναι αυτόνομο, κάτι που, ίσως, θα αναμενόταν, λόγω του βαρύνοντος ρόλου της μηχανογράφησης σε ένα τόσο μεγάλο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Υπεύθυνος του τμήματος είναι ο κ. Κουτσογεωργόπουλος, με διοικητικό γνωστικό υπόβαθρο και παρουσία στην εταιρεία από το 1979, οπότε ξεκίνησε στην Υποδοχή για να μεταπηδήσει αργότερα στη Μηχανογράφηση, κατόπιν προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Ο ρόλος του Τμήματος Μηχανογράφησης περιορίζεται, κυρίως, σε λειτουργικό επίπεδο. Τα κύρια καθήκοντα των εργαζομένων του Τμήματος είναι η συντήρηση των βάσεων δεδομένων ώστε να περιέχουν ακριβή και έγκυρα δεδομένα, η προσαρμογή των πληροφοριακών εφαρμογών του συγκροτήματος στις εξειδικευμένες ανάγκες του (customization), η εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση του Πληροφοριακού Συστήματος, καθώς και άλλα καθήκοντα που δεν είναι της άμεσης αρμοδιότητάς του, όπως ο νυχτερινός έλεγχος (night audit) ή η ενημέρωση του συστήματος λογιστικής διαχείρισης με δεδομένα από τη μισθοδοσία, τις αποθήκες κλπ.. Ωστόσο, το Τμήμα Μηχανογράφησης αναλαμβάνει κατά περιόδους σημαντικές δραστηριότητες που επηρεάζουν δραστικά τη λειτουργία του

συγκροτήματος σε όλα τα επίπεδα. Τέτοιες δραστηριότητες αποτέλεσαν στο παρελθόν η ίδια ανάπτυξη του συστήματος μισθοδοσίας του Αστέρα, όπως, επίσης, η διαμόρφωση προδιαγραφών, έρευνα αγοράς και εξαγωγή πρότασης για το νέο Πληροφοριακό Σύστημα που εγκαταστάθηκε στον Αστέρα το 1996.

Το Ενδο-επιχειρησιακό Σύστημα του Αστέρα

Το συγκρότημα είχε εγκατεστημένο από το 1984 ένα σύστημα front office, το LodgingTouch της Hotel Information Systems (HIS). Παρόλο που το σύστημα κάλυπτε μόνο το front office, δεν είχε υπάρξει σχεδόν ποτέ πρόβλημα με τη λειτουργία του συγκροτήματος. Το LodgingTouch αποδείχθηκε ένα πολύ αξιόπιστο και στέρεο σύστημα με ελάχιστες δυσάρεστες εκπλήξεις.

Εντούτοις, δύο ήταν οι άξονες που οδήγησαν στην αντικατάσταση του συστήματος το 1996:

- Η δομή του LodgingTouch ήταν παλιάς τεχνολογίας, κάτι που κρατούσε το συγκρότημα πάντα ένα βήμα πίσω από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η HIS, μέσω της αντιπροσώπου εταιρείας της στην Ελλάδα Sysco, παρείχε οποιαδήποτε updates των εφαρμογών της, τα οποία, όμως, βασιζόνταν στον ίδιο παλιό πυρήνα. Έτσι, για να μπορέσει ο Αστέρας να εκμεταλλευθεί όλες τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τα σύγχρονα ξενοδοχειακά software ήταν επιβεβλημένο να προχωρήσει σε ριζική ανανέωση.
- Ο Αστέρας είναι ένα μεγάλης έκτασης και εύρους δραστηριοτήτων ξενοδοχειακό συγκρότημα, έχοντας, όπως ήδη αναφέρθηκε, χαρακτηριστικά τόσο ενός resort όσο και ενός business hotel. Αν αναλογιστούμε, μάλιστα, ότι η στρατηγική του Αστέρα περιλαμβάνει ως κύρια άξονα την πλήρη ανακαίνιση, ανοικοδόμηση και επέκταση του συγκροτήματος, τότε είναι προφανές ότι υπάρχουν μεγάλες πληροφοριακές και επικοινωνιακές ανάγκες, οι οποίες επιτάσσουν τη χρήση ενός πιο ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος από αυτό που υπήρχε έως το 1996. Συγκεκριμένα, οι πιο επιτακτικές ανάγκες του συγκροτήματος ήταν οι παρακάτω:
 - ✓ Γρήγορη και αξιόπιστη επικοινωνία μεταξύ των τριών κτιρίων και των bungalows.
 - ✓ On line σύνδεση όλων των τμημάτων κάθε ξενοδοχείου.
 - ✓ Ενιαία βάση δεδομένων όλων των εφαρμογών.
 - ✓ Αναλυτικά στατιστικά και αναφορές για καλύτερο έλεγχο των τμημάτων κρατήσεων, πωλήσεων, αποθηκών και του τμήματος μηχανογράφησης. Μετά από τα στάδια της διαμόρφωσης προδιαγραφών, έρευνας αγοράς, επιλογής προμηθευτών και αξιολόγησης προτάσεων η Διοίκηση του Αστέρα, με την αμέριστη υποστήριξη του Τμήματος Μηχανογράφησης, προχώρησε στην επιλογή, αγορά και εγκατάσταση του MICROS - FIDELIO για το front office και τα POS και του SAP R/3 για το back office. Πιο αναλυτικά, τα συστήματα που επέλεξε και χρησιμοποιεί ο Αστέρας είναι τα παρακάτω.

MICROS - FIDELIO

Το Micros-Fidelio αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που απευθύνεται στα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, με παρουσία σε πάνω από 10.000 ξενοδοχειακές μονάδες. Από την πλειοψηφία του ξενοδοχειακού κλάδου θεωρείται ως το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα για μεγάλες μονάδες που κυκλοφορεί αυτή τη στιγμή στην αγορά. Το Micros-Fidelio περιλαμβάνει τα εξής προϊόντα:

- Front Office: Ολοκληρωμένο πακέτο εφαρμογών που διαχειρίζεται τις κρατήσεις, τα συμβόλαια, τους λογαριασμούς, την κατάσταση των δωματίων και το ιστορικό των πελατών του ξενοδοχείου. Το βασικό πακέτο συνοδεύεται από περιφερειακά προγράμματα κεντρικών κρατήσεων (CRS), ιστορικού πελατών (CIS), τιμολογιακής πολιτικής (Yield Management), προμηθειών πρακτορείων (TAP), καθώς και προγραμμάτων πιστότητας πελατών (FFF) που καλύπτουν όλο το φάσμα των απαιτήσεων και αναγκών μιας ξενοδοχειακής μονάδας.
- Περιλαμβάνει επίσης πρόγραμμα διασύνδεσης με POS, τηλεφωνικά κέντρα, ηλεκτρονικές κλειδαριές, συστήματα Pay TV και άλλα.
- Food & Beverage Management: Πρόγραμμα που καλύπτει το ευρύ φάσμα του ημερήσιου ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Διαχειρίζεται τα είδη από τη στιγμή που θα παραγγελθούν, θα εισαχθούν στην κεντρική αποθήκη, θα διακινηθούν μεταξύ των τμημάτων και τέλος θα καταναλωθούν ως συστατικά

συνταγής. Αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει άμεσα στοιχεία για το κόστος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

- Sales & Catering Management: Πρόγραμμα που ενσωματώνει και μοιράζεται πληροφορίες και από τα δύο τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα δεξιώσεων, με πλήρη σύνδεση με το Fidelio Front Office για τις κρατήσεις δωματίων και το Food & Beverage για την παρακολούθηση του απαιτούμενου stock για τις δεξιώσεις.
- Micros 8700/9700: Το Fidelio συνδέεται με το σύστημα Micros, ένα επισιτιστικό σύστημα Point Of Sales, το οποίο εφαρμόζεται σε εστιατόρια, self service, bars, αλλά και σε τμήματα εστιατορίων, όπως εστιατόριο A la carte, Bar, Snack Bar, Mini Market, Super Market, κ.ά. Είναι εύκολο στη χρήση του και για κάθε κίνηση χρειάζεται προσωπικός κωδικός που εισάγεται με μαγνητική κάρτα ή με πληκτρολόγηση. Μερικές από τις δυνατότητες του συστήματος είναι:
 - ✓ Άνοιγμα πολλών λογαριασμών ανά τραπέζι.
 - ✓ Επιλεκτικό σπάσιμο των παραγγελιών ενός λογαριασμού σε δύο ή περισσότερους. Επιστροφές, ακυρώσεις, καταστροφές παραγγελιών.
 - ✓ Δυνατότητα υποστήριξης έως και 64 τρόπων πληρωμής. α Χρέωση δωματίου.
 - ✓ Οικονομικές αναφορές, κ.ά.

Το Fidelio αντιπροσωπεύεται στην Ελλάδα από την Delta Hospitality Systems (D.H.S), θυγατρική εταιρεία του ομίλου Delta Singular. Η λύση που παρείχε η D.H.S. κάλυψε τις ανάγκες του συγκροτήματος, όχι μόνο για το front office και τα POS, αλλά και για τη δικτυακή εγκατάστασή του. Αναλυτικότερα, η λύση περιελάμβανε τα εξής:

- Εγκατάσταση οπτικών ινών μεταξύ των κτιρίων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ταχύτητα στο δίκτυο των τριών ξενοδοχείων και bungalows.
- Εγκατάσταση του προγράμματος Micros-Fidelio Front Office με πλήρη παραμετροποίηση, ώστε να καλύπτονται οι 3 Reception και το τμήμα κρατήσεων με μια βάση δεδομένων και ένα Server.
- Εγκατάσταση του προγράμματος Micros-Fidelio Sales & Catering ώστε να μηχανογραφηθούν τα τμήματα πωλήσεων, εκδηλώσεων και συνεδρίων.
- Τα παραπάνω προγράμματα συνδέθηκαν on line, ώστε να μπορούν τα σχετικά τμήματα να έχουν πρόσβαση στην κοινή βάση δεδομένων πελατών και να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τον τζίρο, τις κρατήσεις και την πληρότητα του συγκροτήματος.
- Εγκατάσταση του προγράμματος Micros-Fidelio Food & Beverage, με πλήρη ανάλυση των τμημάτων και των συνταγών των ειδών προς πώληση, για καλύτερο έλεγχο των προμηθευτών, παραγγελιών και τον ακριβή έλεγχο κόστους με αναλυτικές αναφορές και στατιστικά.
- Εγκατάσταση όλων των Micros-Fidelio Interfaces για on line ενημέρωση και παροχή πληροφοριών μεταξύ των προγραμμάτων Micros-Fidelio Front Office και Food & Beverage με τα προγράμματα Λογιστηρίου, με το τηλεφωνικό κέντρο και το σύστημα PAY TV.
- Χωριστή και ενιαία φορολογική διαχείριση των 3 κτιρίων και των bungalows
- Εγκατάσταση του συστήματος Micros 8700 Point Of Sales στα επισιτιστικά τμήματα με on line σύνδεση με τα προγράμματα Front Office και Food & Beverage.

Η λύση της D.H.S. που έγινε πραγματικότητα στον Αστέρα το 1996 κόστισε ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσό, στοιχείο που δείχνει ότι το κόστος της χρήσης της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ένα από τα κυριότερα εμπόδια στην περαιτέρω διάχυσή της. Πιο συγκεκριμένα, η παραπάνω λύση κόστισε 80 εκ. δρχ., στα οποία, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνεται το κόστος του Fidelio Front Office ύψους 30 εκ. δρχ., των Fidelio Food & Beverage και Sales & Catering ύψους 2,5 εκ. δρχ. έκαστο, του Micros 8700 P.O.S. ύψους περίπου 7 εκ. δρχ., καθώς και το κόστος εγκατάστασης των οπτικών ινών και λοιπών καλωδιώσεων ύψους 12 εκ. δρχ.

SAP R/3

Η SAP AG αποτελεί μία πρωτοπόρο επιχείρηση - ηγέτη στο χώρο των πληροφοριακών συστημάτων. Είναι ενδεικτικό ότι οι 300 από τις 500 καλύτερες εταιρείες στον κόσμο, που ανήκουν στον κατάλογο του περιοδικού Fortune, έχουν εγκατεστημένο το σύστημα της SAP. Το

βασικό σύστημα της SAP είναι το SAP R/3, και αποτελεί την ERP λύση της εταιρείας. Το σύστημα αυτό έχει δυνατότητα ενσωμάτωσης όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διαχείριση πελατών και πωλήσεων, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ., μέσω των αντίστοιχων υποσυστημάτων ή modules που διαθέτει, ενώ ταυτόχρονα συνεργάζεται με όλα τα λειτουργικά συστήματα, τις βάσεις δεδομένων ή οποιεσδήποτε άλλες εφαρμογές. Στην Ελλάδα η SAP AG έχει τη θυγατρική της εταιρεία SAP Hellas, η οποία αναλαμβάνει την πώληση, εγκατάσταση και προσαρμογή του SAP R/3 στην εταιρεία- πελάτη, όπως, επίσης, μπορεί να αναλάβει και την εκπαίδευση του προσωπικού. Ο Αστέρης επέλεξε δύο υποσυστήματα του SAP R/3 για να εξοπλίσει τομέα του back office, το SAP Financial Accounting (SAP FI) και το SAP Controlling (SAP CO). Τα υποσυστήματα αυτά περιγράφονται εν συντομία στη συνέχεια.

SAP Financial Accounting - FI

Το SAP FI χρησιμοποιείται από τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για τη χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση του Αστέρη. Επομένως, έχει το ρόλο της καταγραφής των οικονομικών αποτελεσμάτων των ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών συναλλαγών (προμήθειες, πωλήσεις, επενδύσεις, κόστος διαδικασιών κλπ.), καθώς και της παροχής πληροφοριών για την αξιολόγηση κέντρων κέρδους, κέντρων κόστους, δραστηριοτήτων, πελατών και προμηθευτών. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποτυχίας ή της επιτυχίας μίας επιχείρησης, του βαθμού ανταπόκρισης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στους πελάτες. Το FI περιλαμβάνει τις ακόλουθες εφαρμογές:

1. General Ledger Accounting: Η εφαρμογή αυτή καταγράφει κάθε επιχειρησιακή συναλλαγή. Ειδικότερα, για την οικονομική διεύθυνση, ο προϊστάμενος της έχει τη δυνατότητα να βλέπει στην οθόνη ανά πάσα στιγμή κάθε εξωεπιχειρησιακή συναλλαγή που έχει γίνει ή γίνεται εκείνη τη στιγμή, σε πραγματικό χρόνο, καθώς και τα αντίστοιχα έσοδα και έξοδα που αυτή συνεπάγεται. Με το General Ledger Accounting συνδέεται ηλεκτρονικά κάθε τμήμα της επιχείρησης το οποίο έχει εξωεπιχειρησιακές συναλλαγές. Ουσιαστικά, το General Ledger Accounting αποτελεί μία ηλεκτρονική μορφή του Γενικού Καθολικού.

2. Accounts Payable: Η εφαρμογή Accounts Payable καταγράφει όλα τα στοιχεία τα οποία αφορούν στις συναλλαγές της επιχείρησης με κάθε προμηθευτή ξεχωριστά, όπως τα χαρακτηριστικά των παραδόσεων και τα αντίστοιχα τιμολόγια. Αποτελεί ένα είδος ηλεκτρονικής μορφής του Ειδικού Καθολικού Πληρωτέων Λογαριασμών.

Συνεπώς, κάθε εξουσιοδοτημένο διοικητικό στέλεχος - χρήστης της συγκεκριμένης εφαρμογής έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει κάθε χρονική στιγμή τα οφειλόμενα, ποσά και χρέη της επιχείρησης απέναντι σε κάθε προμηθευτή της ξεχωριστό. Επιπλέον, η εφαρμογή αυτή βοηθάει σημαντικά ως πηγή δεδομένων στην εκτίμησης της τωρινής ρευστότητας και στο σχεδιασμό της μελλοντικής. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα μέσω του Accounts Payable να αποπληρώσει τα χρέη της σε τρίτους με όλους τους δυνατούς τρόπους, όπως με μεταφορά πόρων ή κεφαλαίων μεταξύ τραπεζικών λογαριασμών και επιταγές.

3. Accounts Receivable: Η εφαρμογή Accounts Receivable καταγράφει όλα τα στοιχεία τα οποία αφορούν στις συναλλαγές της επιχείρησης με κάθε πελάτη ξεχωριστά, όπως τα χαρακτηριστικά των πωλήσεων και τα αντίστοιχα τιμολόγια. Αποτελεί ένα είδος ηλεκτρονικής μορφής του Ειδικού Καθολικού Εισπρακτέων Λογαριασμών. Η εφαρμογή αυτή συνδέεται και χρησιμοποιείται και από τη διεύθυνση πωλήσεων της επιχείρησης. Συνεπώς, κάθε εξουσιοδοτημένο διοικητικό στέλεχος - χρήστης της εφαρμογής έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει κάθε χρονική στιγμή τα οφειλόμενα ποσό και χρέη προς την επιχείρηση από κάθε πελάτη της ξεχωριστά. Επιπλέον, κάθε εξουσιοδοτημένος χρήστης μπορεί να μελετήσει και να επεξεργασθεί λίστες με ημερομηνίες αποπληρωμής κάποιων οικονομικών υποχρεώσεων, πλήρεις αναλύσεις λογαριασμών πελατών, ειδοποιήσεις πληρωμών, επιβεβαιώσεις υπολοίπων, αναφορές λογαριασμών και ρυθμίσεις τόκων.

4. Asset Accounting: Μέσω της εφαρμογής αυτής η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εκτιμήσει την αξία των παγίων της (κόστος κτήσης ή κατασκευής, αποσβέσεις κ.λ.π.) και να παρακολουθεί

όλες εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν την αξία τους. Γενικότερα, το Asset Accounting μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την οικονομική διαχείριση παγίων από τη στιγμή της κτήσης τους (αγορά ή κατασκευή ή εκμίσθωση) μέχρι την πώλησή τους ή την επιστροφή τους.

5. Investment Management: Το Investment Management χρησιμοποιείται για τη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των επενδύσεων και τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού τους. Από την εταιρεία χρησιμοποιείται κυρίως για τις επενδύσεις σε πάγια, προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού κ.ά.

SAP Controlling - CO

Το CO παρέχει πληροφορίες στους χρήστες της εταιρείας, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων. Διευκολύνει το συντονισμό, την επίβλεψη και τη βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση. Προς αυτή την κατεύθυνση το CO καταγράφει τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες που εκτελούνται κάθε χρονική στιγμή μέσα στον οργανισμό, καθώς και το αντίστοιχο κόστος που αυτές συνεπάγονται, δίνει τη δυνατότητα της σύγκρισης της πραγματικής κατάστασης με την προσχεδιασμένη (προϋπολογισμένη), οπότε τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας μπορούν να εντοπίσουν τις αποκλίσεις και να προβούν σε κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες και σχεδιασμούς.

Το CO περιλαμβάνει τις παρακάτω επιμέρους εφαρμογές:

1. Cost and Revenue Element Accounting: Ένα ανώτερο στέλεχος, μέσω του CO, μπορεί να λάβει γνώση κάθε κόστους και κάθε εσόδου που έχει δημιουργηθεί ή δημιουργείται σε πραγματικό χρόνο στο οργανισμό. Το διοικητικό στέλεχος μπορεί να κατατάξει έσοδα και έξοδα του οργανισμού ή της περιοχής ευθύνης του, εάν πρόκειται για κατώτερο διοικητικό στέλεχος, με βάση τη χρονική περίοδο εκτέλεσής τους και να τα εξετάσει ανά διάφορες χρονικές περιόδους (ημέρα, εβδομάδα, μήνα, έτος). Με αυτόν τον τρόπο το διοικητικό στέλεχος διαμορφώνει μία πρώτη εκτίμηση της κατάστασης.

2. Profit Centre Accounting: Σε δεύτερη φάση το διοικητικό στέλεχος μπορεί να ελέγξει τα έσοδα και τα έξοδα που αντιστοιχούν σε κάθε κέντρο κέρδους της επιχείρησης. Επιπλέον, μπορεί να λάβει γνώση ποικίλων χαρακτηριστικών των κέντρων κέρδους, όπως τον αριθμό των εργαζομένων και τις ικανότητές τους, τις πωλήσεις ανά υπάλληλο, τον τεχνικό εξοπλισμό, τις επενδύσεις σε πάγια κεφάλαια, τις ταμειακές ροές, το ROI κλπ.

3. Cost Centre Accounting: Κατά ανάλογο τρόπο το ανώτερο διοικητικό στέλεχος μπορεί να διαμορφώσει εικόνα και να σχεδιάσει βελτιωτικές κινήσεις για κάθε κέντρο κόστους της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία αυτή μπορεί να κάνει επιμερισμό του έμμεσου κόστους στα διάφορα κέντρα κόστους με βάση τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης.

4. Product Cost Controlling: Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει το κόστος παροχής μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, να προβεί σε συγκρίσεις με το προϋπολογισμένο και να προσδιορίσει την ελάχιστη δυνατή τιμή στην οποία το προϊόν θα είναι κερδοφόρο.

5. Profitability Analysis: Όλα τα παραπάνω στοιχεία επιτρέπουν στο στέλεχος να πραγματοποιήσει αναλύσεις κόστους - οφέλους για την επιχείρηση. Μπορεί, δηλαδή, να αξιολογήσει ξεχωριστά κάθε κομμάτι της αγοράς, να εντοπίσει τα ενδιαφέροντα τμήματα της αγοράς, να σχεδιάσει πλάνα πωλήσεων και κέρδους (sales & profit plans) και να λάβει αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση, την επιλογή πελατών, την επιλογή καναλιών διανομής κλπ. Ταυτόχρονα, το στέλεχος έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ανάλυση κόστους - οφέλους για κέντρα κέρδους, διαδικασίες και προϊόντα. Όλα τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης έχουν δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης του CO. Δεν έχουν, όμως, πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν το CO component, τις πληροφορίες και τις λειτουργίες του, μόνο για τη δική τους περιοχή ευθύνης και ελέγχου.

Το CO και το FI είναι δύο αυτόνομα αλλά στενά συνδεδεμένα modules του SAP R/3, με μία συνεχή ροή δεδομένων μεταξύ τους. Όλες οι πληροφορίες που δίνει το CO βασίζονται σε δεδομένα κόστους και εσόδων τα οποία παρέχει το FI. Ολοκληρώνοντας τα συστήματα back-office του Αστέρα, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το σύστημα μισθοδοσίας του συγκροτήματος

έχει αναπτυχθεί, όπως ήδη αναφέρθηκε, εσωτερικά από το Τμήμα Μηχανογράφησης και μετρά περίπου 10 χρόνια επιτυχούς λειτουργίας.

Οφέλη - Προβλήματα - Μελλοντικές Ενέργειες

Τα οφέλη από την εγκατάσταση των νέων συστημάτων είναι αδιαμφισβήτητα. Αφενός, το Fidelio, με την εγγύηση της τεχνογνωσίας της εταιρείας-δημιουργού του, υποστήριξε τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας όχι μόνο του front office, αλλά και των POS, των επισιτιστικών τμημάτων του συγκροτήματος, της αποθήκης, των χώρων πραγματοποίησης συνεδρίων και εκδηλώσεων και των βοηθητικών περιφερειακών συστημάτων. Ιδιαίτερα για τη διαχείριση των συνεδρίων και εκδηλώσεων, το Sales & Catering επιτελεί άψογο έργο, τηρώντας λεπτομερές ημερολόγιο όλων των γεγονότων και αρχείο με τον απαιτούμενο εξοπλισμό και catering για κάθε γεγονός, βοηθώντας, έτσι και το συντονισμό με τα υπόλοιπα τμήματα του συγκροτήματος, όπως το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών. Το συγκρότημα του Αστέρα, στην παρούσα του κατάσταση, διαθέτει ένα γρήγορο δίκτυο υπολογιστών σε όλα τα ξενοδοχεία, στο οποίο μπορούν να συνδεθούν ταυτόχρονα 70 χρήστες. Τα στατιστικά και οι αναφορές των επιμέρους συστημάτων του Fidelio, παρέχουν σωστή ενημέρωση και προσφέρουν καλύτερη οργάνωση όλων των τμημάτων και αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Η επίλυση όλων των θεμάτων οργάνωσης και μηχανογράφησης, που υπάρχουν σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα τέτοιου μεγέθους, έδωσε τη δυνατότητα στη διεύθυνση και το προσωπικό να εστιάσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Αφετέρου, τα SAP FI και CO εξασφάλισαν με τον καλύτερο τρόπο την ορθή χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση, καθώς και τον έλεγχο του συγκροτήματος. Η σωστή αποτίμηση και διαχείριση των παγίων ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος και η διενέργεια του διοικητικού και διαχειριστικού ελέγχου, ώστε να μην υπάρχουν διαρροές χρημάτων ή υλικών, αποτελούν διαδικασίες-κλειδιά, οι οποίες, διαχειριζόμενες από συστήματα όπως το FI και το CO, μπορούν να ομαλοποιήσουν την λειτουργία και να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα ολόκληρης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ωστόσο, τα προβλήματα δεν έχουν εξλειφθεί εντελώς. Σύμφωνα με τον κ. Κουτσογεωργόπουλο, ενώ τόσο η D.H.S. όσο και η SAP Hellas παρέιχαν χωρίς προβλήματα τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, η έλλειψη δυνατότητας συνεχούς υποστήριξης παραμένει ένα φλέγον θέμα. Κι αυτό συμβαίνει όχι από έλλειψη πρόθεσης για υποστήριξη σε τεχνικά ζητήματα από τους παραπάνω προμηθευτές, αλλά από την αδυναμία παροχής λύσεων σε πολλά προβλήματα τεχνικής φύσεως. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Μηχανογράφησης έχουν βρεθεί ουκ ολίγες φορές μπροστά σε τεχνικά κωλύματα, τα οποία αναγκάστηκαν να επιλύσουν μόνοι τους, με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις τους, καθώς οι προμηθευτές σήκωναν τα χέρια ψηλά, ακόμα και μετά από επαφή τους με τις μητρικές εταιρείες για την τυχόν εξεύρεση λύσεων.

Τα υπόλοιπα προβλήματα σχετίζονται με το Fidelio και, συγκεκριμένα, με τη λειτουργία του Food & Beverage, καθώς είναι συχνό το φαινόμενο να εισέρχονται στο σύστημα χρεώσεις που εξαφανίζονται χωρίς λόγο ή να γίνονται λάθος υπολογισμοί π.χ. τελικών αποθεμάτων των προϊόντων στην αποθήκη. Απεναντίας, τα υπόλοιπα συστήματα του Fidelio λειτουργούν άψογα.

Τα παραπάνω προβλήματα του Fidelio Food & Beverage αναμένεται να επιλυθούν με την αναβάθμιση που πρόκειται να γίνει στο Fidelio του συγκροτήματος μέσα στο χειμώνα του τρέχοντος έτους. Η αναβάθμιση σε νεότερη έκδοση του Fidelio αποτελεί τη σημαντικότερη μελλοντική ενέργεια που πρόκειται να πραγματοποιήσει ο Αστέρας. Η αναβάθμιση θεωρείται επιβεβλημένη από τη στιγμή που εμφανίζονται προβλήματα όπως τα προαναφερθέντα, και, μάλιστα, από τη στιγμή που όλο το συγκρότημα του Αστέρα, ενόψει και των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, αλλά και λόγω αντίστοιχων ενεργειών των ανταγωνιστικών συγκροτημάτων, εισέρχεται σε μία γενική φάση ανακατασκευής του Αρίωνα και της Ναυσικάς, των δύο από τα τρία ξενοδοχεία του συγκροτήματος, και ανακαίνισης των υπόλοιπων υπάρχοντων εγκαταστάσεων. Το νέο σύστημα θα είναι η 8η έκδοση του Fidelio και δε θα βασίζεται στις πλατφόρμες των DOS και NOVELL, αλλά στις αντίστοιχες ORACLE, WINDOWS 2003 Server και WINDOWS 2000 ή WINDOWS XP.

Στα πλαίσια του νέου Fidelio Food & Beverage, η βάση δεδομένων της αποθήκης δεν θα είναι διαχωρισμένη σε τρεις επιμέρους, αυτές των τροφίμων, των ποτών και των τεχνικών και λοιπών υλικών, όπως συμβαίνει επί του παρόντος, αλλά θα είναι ενσωματωμένη,

περιλαμβάνοντας στο ίδιο επίπεδο οτιδήποτε διακινείται και αναλώνεται εντός του συγκροτήματος.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Διοίκηση του Αστέρα έχει ήδη λάβει την απόφαση για εγκατάσταση συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο εγγύς μέλλον.

Βοηθητικά Συστήματα και Μελλοντικές Ενέργειες

Ο Αστέρας, όπως όλα τα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα περιλαμβάνει μία πληθώρα βοηθητικών συστημάτων, τα οποία συνδέονται με το PMS του, το Fideiio, και συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών και στην ασφάλεια αυτών και των υπαρχόντων τους. Τα συστήματα αυτά είναι:

- Οι ηλεκτρονικές κλειδαριές, οι οποίες λειτουργούν με smart cards.
- Τα συστήματα που βασίζονται στην τηλεόραση, στα οποία περιλαμβάνονται η υπηρεσία PAY TV και η προβολή πληροφοριών για το προσωπικό, όπως π.χ. η απεικόνιση στην οθόνη της τηλεόρασης των βλαβών που έχει ένα δωμάτιο όταν το τεχνικό προσωπικό που κλήθηκε για να διορθώσει τις εν λόγω βλάβες εισέρχεται στο δωμάτιο.
- Το τηλεφωνικό κέντρο και οι τηλεφωνικές συσκευές, μέσω των οποίων εκτελούνται διάφορες λειτουργίες, όπως αφύπνιση για τους πελάτες ή ειδοποίηση της υποδοχής από το προσωπικό του τμήματος ορόφων, με την πληκτρολόγηση ενός ειδικού κωδικού στη συσκευή του δωματίου, ότι το δωμάτιο είναι καθαρό και διαθέσιμο προς πώληση.
- Σύστημα διαχείρισης κλιματισμού, με το οποίο τα κλιματιστικά μηχανήματα ελέγχονται και ρυθμίζονται συνολικά από ένα κεντρικό υπολογιστικό σύστημα. Το σύστημα αυτό λειτουργεί αυτή τη στιγμή σε πιλοτικό στάδιο.

Στο πλαίσιο άλλων μελλοντικών ενεργειών, ο Αστέρας θα χρησιμοποιεί ασύρματα touchscreen τερματικά στο εστιατόριο Club House. Τα τερματικά χρησιμοποιούνται ήδη σε πιλοτικό επίπεδο και, πιθανότατα, θα υπάρχουν μόνιμα στο εστιατόριο μετά την προσηχή ανακαίνισή του. Στο ίδιο πλαίσιο υπάρχουν διάφορες σκέψεις σχετικά με το πώς θα ενταχθεί η πλαζ του Αστέρα στο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του συγκροτήματος. Προς το παρόν, η πλαζ λειτουργεί και διαχειρίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα τμήματα του Αστέρα. Τέλος, η ανακατασκευή του Αρίωνα θα περιλαμβάνει και τη δημιουργία εξελιγμένης επικοινωνιακής και πληροφοριακής υποδομής, όπως π.χ. υψηλής ταχύτητας γραμμές για σύνδεση στο Internet, σε όλα τα δωμάτιά του, ειδικά για τις ανάγκες της επιχειρηματικής πελατείας του Αστέρα. Αυτή τη στιγμή ο Αρίωνας διαθέτει 10 δωμάτια με παρόμοιο εξοπλισμό.

Το Σύστημα Κρατήσεων και η On-line Παρουσία του Αστέρα

Σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας (unit level), ο πυρήνας του συστήματος κρατήσεων του Αστέρα είναι μία κεντρική βάση δεδομένων που περιέχει τις κρατήσεις των δωματίων και των τριών ξενοδοχειακών μονάδων του συγκροτήματος. Δηλαδή, για τη βάση δεδομένων των κρατήσεων, τα δωμάτια που προσφέρονται από το συγκρότημα προς τους πελάτες αντιμετωπίζονται σαν να ανήκουν σε μία μονάδα και όχι σε τρεις ξεχωριστές. Το πλάνο κρατήσεων διαχειρίζεται, προφανώς, από το Fidelio Front Office.

Παρά το γεγονός ότι ο Αστέρας αποτελεί ένα συγκρότημα τριών μονάδων, το μέγεθος και η πολυπλοκότητά του δεν μπορούν να συγκριθούν με τα αντίστοιχα μίας αλυσίδας πολλών ξενοδοχείων. Στην τελευταία περίπτωση, ένα Κεντρικό Υπολογιστικό Σύστημα Κρατήσεων (CRS), το οποίο θα συνδέεται, με ή χωρίς switch σε κάποιο ή κάποια GDS, είναι επιβεβλημένο, ενώ στην περίπτωση του Αστέρα και οποιασδήποτε άλλης μονάδας ανάλογου μεγέθους ενδείκνυται η χρήση ενός third party CRS. Στη σύγχρονη, δε, μορφή τους, τα CRS αυτά εκμεταλλεύονται στο μέγιστο τις ευκαιρίες και ευκολίες που τους παρέχει το Internet. Το κύριο κανάλι διανομής που χρησιμοποιεί ο Αστέρας για την προώθηση και πώληση των προϊόντων του είναι η απευθείας επαφή με τον πελάτη. Οι κρατήσεις που γίνονται με αυτόν τον τρόπο εισάγονται χειρωνακτικά στο unit level Σύστημα Κρατήσεων του συγκροτήματος. Η παραπάνω διαπίστωση είναι αναμενόμενη, αν αναλογιστούμε ότι το 40% των πελατών του Αστέρα είναι συνεδριακοί πελάτες. Τα εν λόγω συνέδρια οργανώνονται από επαγγελματίες του χώρου, οι οποίοι επισκέπτονται απαραίτητα τα ξενοδοχεία στα οποία πρόκειται να διεξαχθούν τα συνέδρια, ώστε να εκτιμήσουν την καταλληλότητα του χώρου, να επιβλέψουν την προετοιμασία

του και να εξασφαλίσουν την υποστήριξη σε εξοπλισμό και catering. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν συχνή προσωπική επαφή και επικοινωνία με το υπεύθυνο προσωπικό του ξενοδοχείου. Οι υπόλοιποι πελάτες είναι κυρίως μεμονωμένοι, πολλοί εκ των οποίων, είτε αλλοδαποί είτε ημεδαποί, είναι παραδοσιακοί πελάτες του Αστέρα επί μακρό χρονικό διάστημα. Επομένως, και αυτοί οι πελάτες προτιμούν την άμεση προσωπική επαφή με το συγκρότημα για να ρυθμίσουν τις λεπτομέρειες της κράτησής τους, παρά την πραγματοποίηση της κράτησης μέσω Internet. Τέλος, οι πελάτες σε groups που προέρχονται από tour operators, οι οποίοι έχουν σημαντικό ενδιαφέρον στη χρήση ενός υπολογιστικού συστήματος κρατήσεων, είναι ισχνή μειοψηφία για τον Αστέρα.

Τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν εύκολα στη διαπίστωση ότι οι κρατήσεις που δέχεται ο Αστέρας μέσω του Internet, των third party CRS και των GDS είναι περιορισμένες. Στα δύο χρόνια λειτουργίας του site του Αστέρα με δυνατότητα πραγματοποίησης on-line κρατήσεων (τέσσερα χρόνια συνολικά, μαζί με την περίοδο που ο Αστέρας δεν δεχόταν κρατήσεις μέσω Internet), οι κρατήσεις αυτές του Αστέρα, σύμφωνα με τον κ. Κουτσογεωργόπουλο, δεν ξεπερνούν το 1% των συνολικών κρατήσεων που δέχεται το συγκρότημα. Πάντως, παρόλο που το ποσοστό είναι ιδιαίτερα χαμηλό και οι προοπτικές ανόδου του δεν είναι οι καλύτερες, λόγω του μίγματος πελατών, ο Αστέρας σκοπεύει να προχωρήσει σε αλλαγές στο ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων, όπως θα δούμε παρακάτω.

Εάν κάποιος ταξιδιωτικός πράκτορας, tour operator ή μεμονωμένος πελάτης θελήσει να κάνει κράτηση στον Αστέρα ηλεκτρονικά και όχι τηλεφωνικά ή με απευθείας συνάντηση, θα πρέπει να συνδεθεί με το website του Αστέρα www.astir.gr. Από εκεί, πατώντας το link για την πραγματοποίηση on-line reservations, θα συνδεθεί με το www.fastbooking.com, το third-party CRS με το οποίο συνεργάζεται ο Αστέρας. Η φόρμα κράτησης που καλείται ο πελάτης να συμπληρώσει είναι, λοιπόν, προϊόν της εταιρείας fastbooking και όχι του Αστέρα. Ουσιαστικά, συμπληρώνοντας τη φόρμα αυτή, ο πελάτης αποστέλλει την κράτησή του στην fastbooking και όχι απευθείας στον Αστέρα. Η fastbooking συγκεντρώνει τις κρατήσεις του Αστέρα και τις αποστέλλει ηλεκτρονικά στο συγκρότημα. Από εκεί, το Τμήμα Μηχανογράφησης αναλαμβάνει να εισάγει χειρωνακτικά τις κρατήσεις στο unit-level σύστημα κρατήσεων του Αστέρα. Το σημαντικό σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ούτε η fastbooking ούτε οποιοσδήποτε άλλος δεν έχει απευθείας πρόσβαση στη βάση δεδομένων με τις κρατήσεις στον Αστέρα. Επομένως, ο Αστέρας είναι αναγκασμένος να αποστέλλει περιοδικά τη διαθεσιμότητα του στη fastbooking, συνήθως σε εβδομαδιαία βάση, εκτός εάν υπάρξει μεγάλη αλλαγή στη διαθεσιμότητα, όπως π.χ. η άφιξη ή αναχώρηση ενός group, οπότε η αποστολή της διαθεσιμότητας γίνεται την ίδια μέρα. Βέβαια, ο Αστέρας δεν αποστέλλει ολόκληρη τη διαθεσιμότητα του, παρά το 80% περίπου, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει αφίξεις μεμονωμένων (συνήθως πιστών) πελατών του της τελευταίας στιγμής. Με τον ίδιο περίπου τρόπο ο Αστέρας χρησιμοποιεί το CRS της Utell, της πιο γνωστής εταιρείας αντιπροσώπευσης ξενοδοχείων. Η διαφορά, βέβαια, είναι ότι οι κρατήσεις γίνονται στο site της Utell και αποστέλλονται, κατόπιν, στον Αστέρα. Ωστόσο, η αποστολή της διαθεσιμότητας γίνεται με τον ίδιο τρόπο.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο Αστέρας έχει εντάξει στα σχέδια του την αλλαγή του www.fastbooking.com με ένα άλλο Internet based σύστημα, το οποίο, όμως, θα έχει τη δυνατότητα να συνδέεται απευθείας με τη βάση δεδομένων των κρατήσεων του Αστέρα. Έτσι, δε θα είναι απαραίτητη η περιοδική αποστολή της διαθεσιμότητας καθώς η ενημέρωση θα είναι real time. Το σύστημα αυτό ονομάζεται serenata (www.serenata.com) και εμπεριέχει την εγκατάσταση ενός προγράμματος στον Αστέρα, με το οποίο θα επιτρέπεται η πρόσβαση στο σύστημα κρατήσεων και την αντικατάσταση του link της fastbooking στο site του Αστέρα με αυτό της serenata. Η λειτουργία του www.serenata.com είναι ίδια με του www.fastbooking.com όσον αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης μίας κράτησης, με τη διαφορά, βέβαια, της σύνδεσης απευθείας στο unit-level σύστημα κρατήσεων του Αστέρα. Όσον αφορά την παρουσία του Αστέρα στο Internet εκτός από το website του, ο κ. Κουτσογεωργόπουλος ανέφερε ότι ο Αστέρας δεν συμμετέχει σε κανένα μεγάλο travel site, όπως το www.expedia.com ή www.travelocity.com, μέσω συστήματος προμήθειας. Η μόνη συμμετοχή του Αστέρα είναι σε ελληνικά travel sites, όπως το www.hit360.com και το www.all-hotels.com, η οποία, μάλιστα, είναι δωρεάν, χωρίς να την επιδιώξει ο ίδιος ο Αστέρας. Επίσης, το συγκρότημα δεν έχει σύμβαση με καμία εταιρεία ηλεκτρονικών προμηθειών, και ούτε σκοπεύει να προχωρήσει σε μία

τέτοια ενέργεια. Οι προμηθευτές με τους οποίους ο Αστέρας έχει απευθείας ηλεκτρονική επικοινωνία δεν ξεπερνούν τους τρεις, οι οποίοι δεν σχετίζονται με την συχνή προμήθεια υλικών υψηλής κατανάλωσης όπως π.χ. τρόφιμα, ποτά και υλικά καθαρισμού, αλλά χρησιμοποιούνται σε αραιά διαστήματα, όπως με την περίπτωση της DELL. Εάν ο Αστέρας θελήσει να προχωρήσει σε παραγγελία εξοπλισμού από την DELL, μπορεί να κάνει την παραγγελία μέσω Internet, οπότε αποκτά έναν προσωπικό κωδικό για την πρόσβαση, μέσω του www.dell.com, σε πληροφορίες που αφορούν την παραγγελία, όπως π.χ. σε ποιο στάδιο βρίσκεται η παραγγελία, αν έχει αποσταλεί κ.ά.

Τέλος, ο Αστέρας διαθέτει εφαρμογές antivirus για προστασία από ιούς, ενώ την προστασία των emails και του site από κακόβουλες επιθέσεις έχει αναλάβει το firewall της Ethnodata, η οποία τηρεί τον mail και τον web server του Αστέρα.

Case Study 2: Holiday Inn

Η Holiday Inn ανήκει στον ξενοδοχειακό όμιλο Bass Pic και είναι μία από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως. Σε όλη την ιστορία της έχει αποτελέσει φωτεινό παράδειγμα για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ΠΤ για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κλειδί στη στρατηγική της είναι το Holidex CRS, το οποίο θεωρείται στον κλάδο ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εξελιγμένα συστήματα. Το σύστημα αυτό διασυνδέει 370.000 δωμάτια από περισσότερα από 2.000 ξενοδοχειακά συγκροτήματα, τα οποία είτε ανήκουν στη Holiday Inn είτε λειτουργούν με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchise), σε περισσότερες από 60 χώρες, με 21 CROs και πάνω από 60 corporate-implant τερματικά Holidex, καθώς και με τερματικά ταξιδιωτικών πρακτόρων παγκοσμίως, μέσω των GDS. Πάνω από 70.000 διανυκτερεύσεις κλείνονται καθημερινό μέσω του συστήματος, στο σύνολο 25 εκ. κρατήσεις το χρόνο, αντιπροσωπεύοντας περίπου \$2,4 δισ. εσόδων για την αλυσίδα.

Ο Kemmons Wilson ξεκίνησε την ιδέα που οδήγησε στη δημιουργία των Holiday Inn, εξαιτίας αυτών που ο ίδιος περιγράφει ως «οι χειρότερες διακοπές της ζωής μου». Τη δεκαετία του '50, τα καταλύματα κατά μήκος των οδικών αρτηριών στις ΗΠΑ ήταν αμφιβόλου ποιότητας και απρόβλεπτων τιμών. Μαζί με τη μητέρα του, ο Wilson ίδρυσε το πρώτο ξενοδοχείο Holiday Inn κοντά στο Memphis του Tennessee, το οποίο περιελάμβανε τεράστια δωμάτια με δύο διπλά κρεβάτια, εστιατόριο και πισίνα. Από την ίδρυση τους, τα Holiday Inn ήταν σχεδιασμένα να στοχεύσουν στις οικογένειες που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο. Τα δωμάτια που πρόσφεραν ήταν πολύ πιο άνετα από εκείνα των ανταγωνιστών και, επιπλέον, είχαν δωρεάν τηλεόραση και τηλέφωνο. Η αλυσίδα επεκτάθηκε με μεγάλη ταχύτητα, χωρίς να έχει, πια, ο Wilson τη δυνατότητα να αντλήσει κεφάλαια. Έτσι, το 1955, η αλυσίδα προχώρησε στην πώληση ξενοδοχείων με το σύστημα του franchise.

Για τα franchises, η Holiday Inn διασφάλισε ότι τηρούνταν αυστηρές προδιαγραφές λειτουργίας και παρείχε στους δικαιούχους (franchisees) σχεδόν τα πάντα, εκτός από τη γη όπου θα χτιζόνταν τα ξενοδοχεία, ώστε να υπάρχουν διαφοροποιήσεις και εκπλήξεις. Αυτή ήταν η απαρχή μίας αλυσίδας που θα έχτιζε τη φήμη της παγκοσμίως πάνω στην ποιότητα και τη συνέπεια, με πολύ υψηλές προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών.

Το βήμα προς τη λειτουργία και επέκταση μιας αλυσίδας με το σύστημα franchise θέτει ως παράγοντα-κλειδί το δίκτυο διασύνδεσης όλων των franchises. Από τη στιγμή που κάθε επιπλέον συγκρότημα στην αλυσίδα χρηματοδοτείται από τον δικαιούχο, ο οποίος, επίσης, καταβόλει μία αμοιβή franchise και τα λεγόμενα royalties, η μητέρα εταιρεία ή δικαιούχος (franchiser) είναι σε θέση να διαμοιράσει τα σταθερά κόστη σε μεγαλύτερο αριθμό δικαιούχων. Υπάρχει μία κρίσιμη μάζα δικαιούχων, η οποία επιτρέπει στον δικαιούχο να διατηρεί τα τμήματα εκπαίδευσης και διαφήμισης, λειτουργίες στις οποίες οι ανεξάρτητοι ξενοδοχοί σπάνια αριστεύουν.

Κάθε επιπλέον franchised ξενοδοχείο προωθεί την επωνυμία του δικαιούχου σε μία νέα γεωγραφική περιοχή και αγορά, θέτοντας τις βάσεις για δυναμική επιχειρηματική επέκταση. Ωστόσο, ο τομέας του franchise είναι πολύ ανταγωνιστικός, με πολλές επιλογές για τον δικαιούχο. Με τον κάθε δικαιούχο να προσφέρει ιδιαίτερα δελεαστικές συμφωνίες, δεν είναι έκπληξη το γεγονός των συνεχών αλλαγών επωνυμίας διάφορων ξενοδοχείων (2200 αλλαγές για το 1996 μόνο για τις ΗΠΑ). Για να έχουν επιτυχία, οι δικαιούχοι θα πρέπει να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους δυναμικούς δικαιούχους-πελάτες τους, πάντα κάτι παραπάνω από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση των Holiday Inn, ένα από τα κύρια σημεία στο πακέτο των πλεονεκτημάτων που προβάλλει η αλυσίδα είναι η χρήση εξελιγμένης τεχνολογίας στην υποστήριξη της διανομής και του marketing. Η προώθηση που κάνει η αλυσίδα προς τους δικαιούχους εστιάζει ιδιαίτερα στη δύναμη του συστήματος κρατήσεων της αλυσίδας, του Holidex.

Το Σύστημα Holidex

Το σύστημα Holidex αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '60, βασισμένο στα λεγόμενα dumb terminals. Το σύστημα ενισχύθηκε και αναδιοργανώθηκε σημαντικά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, μέχρι σήμερα που βασίζεται σε σύγχρονη client-server τεχνολογία και αρχιτεκτονική. Η Holiday Inn έλεγχε στενά κάθε πλευρά του συστήματος, ώστε να είναι κατάλληλα δομημένο για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της αλυσίδας. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε ένα πολύ ακριβό στη δημιουργία και λειτουργία του, αλλά, συγχρόνως, πολύ επιτυχημένο σύστημα, λαμβάνοντας σχεδόν το ένα τρίτο των κρατήσεων της αλυσίδας. Το σύστημα, ακόμη, αύξησε την πληρότητα, δίδοντας, έτσι, στη Holiday Inn ποσοστά πληρότητας έως και 10% υψηλότερα από τους ανταγωνιστές σε συγκρίσιμες περιοχές.

Το Holidex έχει ως θεμέλιο λίθο έναν υπολογιστή mainframe με βάση την Atlanta της Georgia. Η χρήση τέτοιου είδους υπολογιστή σε κεντρικό επίπεδο επιβάλλεται λόγω του εύρους και της πολυπλοκότητας του συστήματος. Κατά μέσο όρο, το Holidex επεξεργάζεται 350.000 συναλλαγές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν 8.000 κρατήσεις και \$1,3 εκ. εσόδων, κάθε ώρα. Το κεντρικό σύστημα συνδέεται με δορυφορικό σύστημα τηλεπικοινωνιών με όλους τους προσωπικούς υπολογιστές - clients στα συγκροτήματα Holiday Inn διεθνώς. Το δίκτυο αυτό επιτρέπει την ύπαρξη interface διπλής κατεύθυνσης μεταξύ του Holidex και των ανεξάρτητων συγκροτημάτων. Εάν, μάλιστα, τα συγκροτήματα διαθέτουν ένα συμβατό PMS, οι κρατήσεις και λοιπές πληροφορίες από κάθε συγκρότημα μπορούν να σταλούν στο κεντρικό σύστημα, όπως, επίσης, και οι κρατήσεις από το κεντρικό σύστημα μπορούν να αντληθούν από τα συγκροτήματα. Με τον τρόπο αυτό, οι βάσεις δεδομένων του Holidex και των επιμέρους PMS είναι πάντοτε συγχρονισμένες. Σύμφωνα με τον Rodney Duckett, διευθυντή του τμήματος franchise των Holiday Inn, το παραπάνω γεγονός επιτρέπει τον στενό έλεγχο του αποθέματος δωματίων σε όλη την αλυσίδα. Όταν μία διανυκτέρευση κλείνεται μέσω του CRO, το ξενοδοχειακό σύστημα σε κάθε συγκρότημα ενημερώνεται αυτομάτως. Ομοίως, όταν κλείνεται απευθείας στο ξενοδοχείο, το CRO λαμβάνει την πληροφορία και τη διανέμει σε όλο το υπόλοιπο σύστημα. Σε κάθε περίπτωση, οι πιθανότητες για underselling ή overselling μειώνονται σημαντικά.

Το Holidex έχει ένα ιδιαίτερα ασυνήθιστο σημείο: συνδέεται απευθείας με όλα τα μεγάλα GDS. Αν και η Holiday Inn συμμετείχε στην ίδρυση της THISCo, αποσύρθηκε το Δεκέμβριο του 1992. Η επιχείρηση θεώρησε ότι είχε την τεχνολογική εμπειρία και γνώση, και όγκο επιχειρηματικής δραστηριότητας για να συνδεθεί με τα GDS με πιο αποτελεσματικό και λιγότερο δαπανηρό τρόπο απ' ό,τι μέσω της THISCo. Επίσης, διαπίστωσε ότι θα κέρδιζε μικρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των υπηρεσιών που ήταν διαθέσιμες από τη THISCo, αφού οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται με τον ίδιο τρόπο και αποτέλεσμα σε όλες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτό το switch. Έτσι, η Holiday Inn ανέπτυξε interfaces με τα SABRE, Apollo, DATAS II και PARS (και αργότερα με τα SABRE, Galileo International, Amadeus System One και Worldspan), και, σύμφωνα με την ίδια την επιχείρηση, πουλά περισσότερα δωμάτια μέσω των GDS από οποιαδήποτε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο Simon Todd, Vice President of Worldwide Sales, τονίζει την ανεξαρτησία των Holiday Inn, αναφέροντας ότι η αλυσίδα θέλει να είναι ηγέτιδα στην αγορά. Ο μόνος τρόπος για να το επιτύχει και να το διατηρήσει είναι η διαφοροποίηση και ανεξαρτητοποίηση, χωρίς να ακολουθεί το ρυθμό και τις κινήσεις των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Ομοίως, σύμφωνα με τον Bryan Langton, Πρόεδρο και CEO των Holiday Inn Worldwide, η στρατηγική της αλυσίδας είναι η αύξηση της απόστασης μεταξύ της Holiday Inn και των ανταγωνιστών. Με αυτό το στόχο, η αλυσίδα έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας σε ένα σύστημα κόστους \$81 εκ. σε διάστημα 6 ετών, το οποίο θα προσφέρει νέα οφέλη στα συγκροτήματα της επιχείρησης. Το νέο σύστημα, γνωστό ως "Worldwide Hotel System" ή WWHS, αποτελείται από τρία υποσυστήματα:

- ✚ Το Holidex.
- ✚ Εξοπλισμός PMS από την Encore Systems Inc. με έδρα την Atlanta.
- ✚ Το HIRO ή Holiday Inn Revenue Optimizer. Το software της Encore έχει interface απευθείας με το Holidex, παρέχοντας real-time επικοινωνία μεταξύ κάθε PMS και του κεντρικού συστήματος οπότε δεν διαφεύγει από την πώληση ούτε το τελευταίο διαθέσιμο δωμάτιο. Η ολοκλήρωση αυτή είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία του HIRO, του συστήματος revenue and yield management, σχεδιασμένου για τη μεγιστοποίηση κερδών σε κάθε ξενοδοχειακό συγκρότημα.

Το HIRO είναι ένα πολύ εξελιγμένο σύστημα τιμολόγησης των δωματίων, ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο REVPAR (Revenue Per Available Room) σε κάθε συγκρότημα. Πραγματοποιεί συνεχείς επανα-υπολογισμούς ώστε να φτάσει στην ελάχιστη αποδεκτή για το ξενοδοχείο τιμή, συμπεριλαμβάνοντας παράγοντες, όπως η γεωγραφική τοποθέτηση του συγκροτήματος, η θέση του ανταγωνισμού, η ευαισθησία των πελατών στην τιμή, τα επίπεδα πληρότητας κ.ά. Με τη συνεχή ανάλυση των δεδομένων που τροφοδοτούνται από το Holidex, το HIRO μπορεί να προβλέψει με αξιόλογη ακρίβεια την πληρότητα και το REVPAR κάθε ξενοδοχείου σε συγκεκριμένη ημέρα. Επομένως για την αποδοτική λειτουργία του, το σύστημα έχει ανάγκη από σύγχρονα, ακριβή και έγκυρα στοιχεία κρατήσεων σε κάθε συγκρότημα ή, με άλλα λόγια, από την ολοκλήρωση μεταξύ Holidex και επιμέρους PMS. Το HIRO έχει το πλεονέκτημα ότι βελτιστοποιεί την πολιτική κάθε συγκροτήματος με βάση όχι μόνο την τιμή ανά δωμάτιο και τη διαθεσιμότητα, αλλά, επίσης τη χρονική διάρκεια διαμονής του πελάτη. Χωρίς τον τελευταίο παράγοντα σημειώνονταν γεγονότα όπου το σύστημα έδειχνε ότι δεν υπήρχε διαθεσιμότητα για έναν πελάτη που ήθελε να κάνει κράτηση π.χ. για 3 διανυκτερεύσεις σε συγκεκριμένη τιμή, γιατί δεν υπήρχε διαθέσιμο δωμάτιο με την τιμή αυτή για μία από αυτές τις διανυκτερεύσεις. Με το HIRO ο υπάλληλος κρατήσεων έχει πρόσβαση σε όλα τα δωμάτια και όλο το εύρος τιμών, ώστε να επιτύχει να βρει αυτό που θέλει ο πελάτης. Το HIRO εγκαταστάθηκε αρχικά για τις κρατήσεις που γίνονταν σε κεντρικό επίπεδο, αλλά, τώρα, μία ειδική έκδοσή του εγκαθίσταται και στα μεμονωμένα συγκροτήματα, με τα αποτελέσματα να αναφέρουν ήδη αύξηση στα κέρδη της τάξεως του 3-3,5%. Ακόμη, έχει προχωρήσει η ολοκλήρωση του HIRO και του Holidex με το LANmark, το Ευρωπαϊκών προδιαγραφών PMS από την εταιρεία Sulcus.

Ένα από τα κύρια οφέλη του WWHS για τη Holiday Inn είναι η άσκηση στενότερου ελέγχου σε ολόκληρη την επιχείρηση. Κάθε κράτηση που λαμβάνεται από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας περνά μέσα από το κεντρικό σύστημα Holidex, οπότε η ανώτερη διοίκηση εξασφαλίζει ότι έχει πάντοτε μία ακριβή και συνολική εικόνα του τι συμβαίνει παγκοσμίως στα ξενοδοχεία της αλυσίδας. Η παρακολούθηση της πραγματικής κατάστασης λειτουργίας των ξενοδοχείων-μελών

που επιτρέπει το WWHS αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, εάν αναλογιστούμε ότι ο δικαιούχος εξαρτάται για το ύψος των εσόδων του από την απόδοση των δικαιωμάτων. Η επιτυχία του συστήματος σηματοδοτείται και από τη δήλωση του Richard Smith, Senior Vice President of ΓΓ for Holiday Inn Worldwide: «Με το να θέτουμε στους πελάτες μας μερικές απλές ερωτήσεις όταν κάνουν check-in και με το να συλλέγουμε το σύνολο των πληροφοριών μέσω του ξενοδοχειακού συστήματος, μπορούμε να διαπιστώσουμε ποιες στρατηγικές marketing αποδίδουν και ποιες όχι. Μέσω του προγράμματος Priority Club γνωρίζουμε ήδη πολλά στοιχεία για τους συχνούς πελάτες. Με το τωρινό σύστημα μαθαίνουμε τα δημογραφικά στοιχεία και των μη συχνών πελατών μας. Είμαστε τόσο βέβαιοι ότι το σύστημα θα παράγει τεράστια οφέλη στη Holiday Inn, ώστε σε κάθε συγκρότημα παρέχεται μία front desk πλατφόρμα, συμπεριλαμβανομένων hardware, software και εκπαίδευσης, χωρίς κανένα πρόσθετο κόστος!...».

Case Study 3: Groupe Accor

The screenshot shows the Accor Hotels website. At the top, there is a search bar and navigation links for 'GROUP', 'BRAND', 'FINANCE', 'RECRUITMENT & CAREERS', 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT', 'PRESS', and 'FRANCHISE & MANAGEMENT'. Below the navigation is a large banner for 'La Bastide de Cordes HOTEL & SPA' with the text 'MGallery La Bastide de Cordes Hôtel & Spa a new haven in Provence' and a 'To know more' link. The 'News' section features three articles: '10/05/2012 OPENINGS' about a new Novotel, '09/27/2012 INNOVATION' about Mercure, and '09/17/2012 EVENTS' about Accor's revolution in economy-hotel codes. To the right is a search box for 'ACCORHOTELS.COM' with fields for destination, arrival date, and departure date, and a 'Search' button.

Από τη δημιουργία του πρώτου ξενοδοχείου στη Βόρεια Γαλλία το 1967, η Groupe Accor έχει εξελιχθεί σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων φιλοξενίας εστίασης και ταξιδιού στον κόσμο, με πάνω από 4.000 ξενοδοχεία και 120.000 ανθρώπους που εργάζονται στον όμιλο σε 90 χώρες παγκοσμίως. Περίπου τα δύο τρίτα της κερδοφορίας του ομίλου προέρχονται από τη δραστηριότητα του ομίλου στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι Αλυσίδες Ξενοδοχείων του Ομίλου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν είναι μία ομοιογενής αγορά, αλλά αποτελείται από επιμέρους τμήματα, από τα οικονομικά καταλύματα έως τα πολυτελή ξενοδοχεία. Ο όμιλος Accor έχει την ιδιαιτερότητα ότι δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα του κλάδου. Οι αλυσίδες που περιέχονται στον όμιλο αναφέρονται παρακάτω. Η Sofitel είναι η πολυτελής αλυσίδα του ομίλου, με 150 ξενοδοχεία σε τοποθεσίες κλειδιά και κορυφαίους επιχειρηματικούς προορισμούς και προορισμούς αναψυχής σε 40 χώρες. Στοχεύει σε πελατολόγιο ταξιδιωτών που επιζητούν ευχάριστο περιβάλλον, υψηλής ποιότητας εγκαταστάσεις και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Η Novotel περιλαμβάνει 350 ξενοδοχεία σε 54 χώρες και τοποθετείται στην

κορυφή της μεσαίας κατηγορίας ξενοδοχείων. Στοχεύει στους επιχειρηματικούς πελάτες κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και στους πελάτες αναψυχής κατά τα σαββατοκύριακα και τις αργίες.

Η Mercure τοποθετείται, επίσης, στη μεσαία κατηγορία, αλλά προσφέροντας πιο περιορισμένες υπηρεσίες από τη Novotel. Περιλαμβάνει 742 ξενοδοχεία σε 43 χώρες, τριών υποκατηγοριών, ανάλογα με τις ανέσεις, τις τιμές και τη θέση (Mercure, Libertel, Parthenon, All Seasons, Orbis), εστιάζοντας κυρίως, στην Ευρώπη. Η Ibis είναι η μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή αλυσίδα με 550 ξενοδοχεία, τα περισσότερα εκ των οποίων στη Γαλλία και μετά στη Γερμανία, την Πορτογαλία και τη Μεγάλη Βρετανία. Συνήθως τοποθετείται σε αστικά κέντρα, κατά μήκος μεγάλων οδικών αρτηριών και κοντά σε αεροδρόμια, με εστίαση στη μεσαία αγορά, παρέχοντας στους πελάτες της ποιοτικές υπηρεσίες σε ελκυστικές τιμές. Η Etap Hotels βρίσκεται στην κορυφή των οικονομικών ξενοδοχείων, με στοιχειώδη, λιτά και καθαρά καταλύματα σε πολύ χαμηλές τιμές. Κάθε δωμάτιο έχει δικό του μπάνιο και τουαλέτα, έχει τηλεόραση και μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι και τρία άτομα. Δεν παρέχονται υπηρεσίες εστίασης. Συνήθως συναντώνται κατά μήκος μεγάλων οδικών αρτηριών. Η αλυσίδα αριθμεί συνολικά 200 ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία Formule 1 τοποθετούνται με ακριβώς τον ίδιο τρόπο όπως τα ξενοδοχεία Etap, με τη διαφορά ότι διαθέτουν ένα μπάνιο και τουαλέτα για κάθε τέσσερα δωμάτια. Επομένως, είναι ακόμα πιο οικονομικά. Συνολικά είναι 350 ξενοδοχεία σε 10 χώρες.

Τα ξενοδοχεία Motel 6 έχουν, επίσης, τον ίδιο ρόλο με τα προηγούμενα με εστίαση στην αγορά των ΗΠΑ και του Καναδά, με 800 μέλη. Λόγω του μεγάλου πλήθους των ξενοδοχείων που του ανήκουν, ο όμιλος Accor έχει οργανώσει ένα πλήρες κεντρικό τμήμα κρατήσεων, περιλαμβάνοντας τόσο ένα παγκόσμιο δίκτυο τηλεφωνικών κέντρων (με γραφεία σε Άμστερνταμ, Φρανκφούρτη, Λονδίνο, Μαδρίτη, Νέα Υόρκη κ.ά.) όσο κι ένα CRS, γνωστό ως Reslnter.

Το Reslnter συνδέεται με όλα τα κύρια GDS μέσω του switch της WizCom, διαχειρίζεται όλες τις κρατήσεις από τα τηλεφωνικά κέντρα και είναι προσβάσιμο απευθείας από το κοινό μέσω του συστήματος Videotext της Minitel και, βέβαια, μέσω του Internet. Το Reslnter μπορεί να επεξεργαστεί κρατήσεις εκ των προτέρων για 405 ημέρες και διαχειρίζεται 19 διαφορετικούς τύπους δωματίων και 62 διαφορετικά επίπεδα τιμών για τα 1235 ξενοδοχεία που είναι διαθέσιμα στο σύστημα. Οι κρατήσεις που γίνονται στο Reslnter προέρχονται κατά τα τρία τέταρτα από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και οι υπόλοιπες εξίσου από tour operators, άλλες επιχειρήσεις και μεμονωμένα άτομα. Παρά την πληρότητά του, το σύστημα δεν διαχειρίζεται μεγάλο ποσοστό κρατήσεων του ομίλου. Η πλειοψηφία των πελατών κάνουν κρατήσεις απευθείας στο ξενοδοχείο. Είναι, επομένως, εμφανές ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια ακόμα για οικονομίες μέσω της προώθησης της χρήσης των κεντρικών και ηλεκτρονικών οδών πραγματοποίησης κρατήσεων.

Επειδή το Reslnter λειτουργεί με το σύστημα των allocations, υποφέρει από τα μειονεκτήματά του. Όλα τα δεδομένα κρατήσεων, διαθεσιμότητας και τιμών τηρούνται σε δύο διαφορετικά σημεία, σε κάθε ξενοδοχείο και στο κεντρικό σύστημα, τα οποία, μάλιστα, δεν έχουν επικοινωνία, παρά μόνο μέσω fax και e-mail. Έτσι κάθε αλλαγή στα παραπάνω δεδομένα είτε από τη μία είτε από την άλλη πλευρά απαιτεί διπλή εισαγωγή στοιχεία, δηλαδή διπλό φόρτο εργασίας. Μία καλή λύση για το συγχρονισμό των βάσεων δεδομένων θα ήταν ένα interface μεταξύ του Reslnter και του PMS κάθε ξενοδοχείου. Στην περίπτωση, οργάνωσης του ομίλου Accor κάτι τέτοιο θα ήταν δύσκολο λόγω της μεγάλης διαφοροποίησης που υπάρχει μεταξύ των αλυσίδων. Δυστυχώς, υπάρχουν πολλές διαφορετικές πλατφόρμες hardware, λειτουργικών συστημάτων και PMS που χρησιμοποιούνται ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, την αλυσίδα στην οποία ανήκει, τη θέση του κλπ. Επιπροσθέτως, πολλά από τα μικρότερα ξενοδοχεία του ομίλου δεν είναι ιδιαίτερα αυτοματοποιημένα, με εξάρτηση, ακόμα, στο fax. Τέλος, υπάρχει δυσκολία στη διανομή των οικονομικών ξενοδοχείων του ομίλου. Οι αγορές-στόχοι για τις αλυσίδες αυτές είναι πιο τοπικής κλίμακας (οι οποίες δεν εξυπηρετούνται καλά από τα GDS), οπότε, σε συνδυασμό με τα περιθώρια κέρδους τους, προκύπτει ότι δεν συμφέρει η πληρωμή προμηθειών για ηλεκτρονική διανομή μέσω των GDS. Η λύση στο πρόβλημα της ηλεκτρονικής διανομής των μικρών αλυσίδων ήρθε με την έλευση του Internet, οπότε τα μικρά ξενοδοχεία απέκτησαν φτηνή και αποτελεσματική δίοδο προς τις τοπικές, αλλά και ευρύτερες

αγορές. Γενικότερα, η χρήση του Internet είχε ευεργετικές συνέπειες για όλο τον όμιλο, όπως θα δούμε παρακάτω.

Τα Ξενοδοχεία Accor On-line

Το portal της Accor www.accorhotels.com είχε 12 εκ. επισκέπτες κατά τη διάρκεια του 2000. Μέσα στο 2001, το www.accorhotels.com κατέγραφε 70.000 επισκέψεις την ημέρα, ένας αριθμός υπερδιπλάσιος σε σχέση με τον αντίστοιχο του 2000. Σε όλον τον κόσμο, κάθε 17 δευτερόλεπτα κλείνεται μία διανυκτέρευση μέσω Internet σε ένα ξενοδοχείο της Accor. Πάνω από ένα εκατομμύριο διανυκτερεύσεις είχαν κρατηθεί στο πρώτο μισό του 2001 μέσω της on-line real-time υπηρεσίας κρατήσεων των ξενοδοχείων, ξεπερνώντας τα αποτελέσματα του 2000 στο σύνολο. Από τον Ιανουάριο έως τον Ιούλιο του 2001 η Accor κατέγραφε σχεδόν 15 εκ. επισκέψεις στα sites της αλυσίδας, δηλαδή στο portal www.accorhotels.com και στα sites των επιμέρους επωνυμιών www.sofitel.com, www.novotel.com, www.mercure.com, www.coralia.com, www.thalassa.com, www.ibishotel.com, www.etaphotel.com, www.hotelformulel.com, www.motel6.com και www.redroof.com. Μάλιστα, ακόμα και μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα υπήρξαν αλλαγές στον αριθμό των καθημερινών επισκέψεων. Τον Ιανουάριο, οι επισκέψεις ήταν περίπου 50.000, ενώ τον Ιούλιο έφτασαν τις 100.000. Μέχρι το τέλος του 2011 οι κρατήσεις μέσω Internet ξεπέρασαν τα 2 εκ διανυκτερεύσεις. Πάνω από το 15% των διαθέσιμων διανυκτερεύσεων κρατούνται, επί του παρόντος, μέσω των CRS. Πάνω από το 15% είναι οι κρατήσεις μέσω Internet από το σύνολο των κρατήσεων που γίνονται με χρήση των κεντρικών καναλιών, τα οποία είναι τα τηλεφωνικά κέντρα κρατήσεων, το Internet, τα GDS και η Minitel. Ο συνολικός τζίρος από τα sites των ξενοδοχείων της αλυσίδας για το 2000 ανήλθε στα €45 εκ, ενώ για το 2001 άνω των €100 εκ.

Case Study 4: Best Western Hotels

The screenshot displays the Best Western website interface. At the top, there are navigation links: HOME, EXPLORE HOTELS, REWARDS, TRAVEL PLANNING, and DEALS & OFFERS. Below this is the Best Western logo and the tagline 'THE WORLD'S BIGGEST HOTEL FAMILY®'. A 'MY ACCOUNT - Sign In' link is also visible. The main search area is titled 'FIND A HOTEL' and includes fields for Destination (City, Address, Attraction, Airport), Language (English), Check In (10/08/2012), Check Out (10/09/2012), Room(s) (1), Adult(s) (1), and Child(ren) (0). There is a 'Special Rates' dropdown and a 'FIND A HOTEL' button. Below the search area, there is a 'CHECK RESERVATIONS' link. The main content area features a large image of a hotel room and a prominent advertisement for the 'BEST WESTERN REWARDS®' program. The ad text reads: 'Join our FREE rewards program!' and lists benefits: 'Points that never expire', 'Hotel stay rewards with no blackout dates', 'Start earning immediately at over 4,000 hotels, worldwide', and 'SPEND points towards airline rewards, gift cards, merchandise and more'. A 'Join Now »' button is at the bottom of the ad. The ad is numbered 1 through 5 on the right side.

Africa | Asia | Australia | Canada | Caribbean | Europe | Mexico | Middle East | New Zealand | South & Central America | South Pacific | United States

Η ξενοδοχειακή κοινοπραξία Best Western δημιουργήθηκε το 1946 για να εκμεταλλευθεί τη ραγδαία εξέλιξη του τουριστικού κλάδου μετά τον 2° Παγκόσμιο Πόλεμο. Ο ιδρυτής της Meril

Guertin ήταν ιδιοκτήτης ενός πανδοχείου, ο οποίος οραματίστηκε τη δημιουργία μίας σύνδεσης μεταξύ ξενοδοχείων ανεξάρτητης ιδιοκτησίας και λειτουργίας, τα οποία θα κατανέμουν τους πελάτες τους μεταξύ τους. Η ιδέα έγινε πραγματικότητα, όταν ο Guertin επισκέφθηκε πολλά ξενοδοχεία κατά μήκος κύριων δρόμων στη Δυτική Ακτή των ΗΠΑ και τους έπεισε να ενσωματωθούν στην κοινοπραξία του. Εξήντα έξι ξενοδοχεία συνεισέφεραν \$10.000 το καθένα και ξεκίνησαν την τροφοδότηση πελατών από το ένα στο άλλο. Μόνο τα ξενοδοχεία που ο Guertin θεώρησε ότι διαθέτουν αποδεκτό επίπεδο ποιότητας και υπηρεσιών μπορούσαν να γίνουν μέλη της κοινοπραξίας, καθώς «οι ταξιδιώτες θέλουν καθαρό δωμάτιο, καλή εξυπηρέτηση και αξία για τα χρήματα τους».

Στα τέλη της δεκαετίας του '40, η Αμερικανική μεσαία τάξη απολάμβανε αγαθό όπως το αυτοκίνητο και τις διακοπές. Πολλές νέες οικογένειες ξεκίνησαν να ταξιδεύουν εκτενώς στις ΗΠΑ, διαμένοντας σε ξενοδοχεία που συναντούσαν κατά μήκος των οδικών αρτηριών που διέσχιζαν. Η Best Western ξεκίνησε με τα μέλη της να κάνουν κρατήσεις για τους πελάτες τους στα δικά τους ξενοδοχεία ή στα συνεργαζόμενα, με τη χρήση τηλεφώνου μεταξύ των εργαζόμενων στην υποδοχή. Στο πρώτο διάστημα λειτουργίας της η κοινοπραξία περιοριζόταν στη Δυτική Ακτή, γρήγορα, όμως, εξαπλώθηκε μέχρι την Ανατολική Ακτή και, αργότερα, σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, πάνω από 4.000 ξενοδοχεία ή 300.000 δωμάτια σε 78 χώρες έχουν την επωνυμία της Best Western και η κοινοπραξία φιλοξενεί πάνω από 40 εκ. πελάτες το χρόνο. Είναι, εντούτοις προφανές ότι η Best Western δεν είναι μία παραδοσιακή ξενοδοχειακή επιχείρηση. Απεναντίας είναι μία μη κερδοσκοπική συνένωση ανεξάρτητων ξενοδοχείων, κάτι που επιτρέπει στα μέλη της από τη μία μεριά, να καρπώνονται τα οφέλη του να είναι μέλη ενός τεράστιου παγκόσμιου οργανισμού, ενώ, από την άλλη μεριά, να διατηρούν την προσωπική τους ταυτότητα. Η φιλοσοφία αυτή αντικατοπτρίζεται άριστα σε ένα εκ των διαφημιστικών μηνυμάτων της κοινοπραξίας: « Best Western - Μία γοητευτική εναλλακτική λύση στην ομοιομορφία». Για τον πελάτη, η Best Western σημαίνει ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο ξενοδοχείων 3 και 4 αστέρων και 4 αστέρων deluxe, καθένα από τα οποία έχει τη δική του τοπική φυσιογνωμία, σε συνδυασμό με την απόλυτη τήρηση των προδιαγραφών που απαιτούνται για να είναι μέλη της κοινοπραξίας. Είναι ακριβώς αυτός ο παράδοξος συνδυασμός διαφορετικότητας και συνάφειας που έκανε την Best Western μία από τις πιο γνωστές επωνυμίες στον κόσμο.

Η Best Western δηλώνει ως αποστολή της την εξυπηρέτηση των μελών της, των ανεξάρτητων ξενοδοχείων που είναι διασκορπισμένα στον κόσμο. Η αποστολή αυτή υλοποιείται με την παροχή ενός μεγάλου εύρους υπηρεσιών, όπως παροχή κρατήσεων, ηλεκτρονική διανομή, marketing και διαφήμιση, διασφάλιση ποιότητας, εξυπηρέτηση πελατών, εκπαίδευση προσωπικού κ.ά. Όλες αυτές οι υπηρεσίες χρηματοδοτούνται από αμοιβές των μελών και είναι σχεδιασμένες για την αύξηση της κερδοφορίας των ξενοδοχείων-μελών. Η διαχείριση μίας τέτοιας κοινοπραξίας έχει μεγάλες ιδιαιτερότητες. Κάθε μέλος έχει δικαίωμα μίας ψήφου, οπότε έχει φωνή στον καθορισμό του τρόπου προώθησης της επωνυμίας. Άρα, για να είναι επιτυχημένη, η κοινοπραξία θα πρέπει να διασφαλίζει διαρκώς ότι δίνει στα μέλη της τις υπηρεσίες που απαιτούν.

Το Σύστημα Κρατήσεων της Best Western

Η Best Western ήταν πάντα στο προσκήνιο της χρήσης ξενοδοχειακής ΠΤ. Το τηλεφωνικό σύστημα διανομής κρατήσεων που αναφέρθηκε προηγουμένως κατέστη γρήγορα αναποτελεσματικό, καθώς η κοινοπραξία επεκτεινόταν με γοργούς ρυθμούς. Όπως άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, η Best Western στράφηκε στην ΠΤ για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών και της διαχείρισης των κρατήσεων. Αρχικά, είχε αναθέσει σε τρίτους, όπως την American Express, την παραπάνω λειτουργία, τελικά, όμως, ανέπτυξε το δικό της σύστημα, γνωστό ως STAR, το οποίο ξεκίνησε να λειτουργεί το 1974.

Το STAR βασιζόταν σε mainframes χρησιμοποιώντας το αεροπορικό πρωτόκολλο ελέγχου ή airline control protocol-ACP και ήταν ένα από τα πιο εξελιγμένα της εποχής του. Το σύστημα συνδεόταν με όλα τα κύρια GDS και ήταν ο κινητήριος μοχλός για πολλά CRO (στο Φοίνιξ της Αριζόνα, στο Σίδνεϋ της Αυστραλίας, στο Δουβλίνο της Ιρλανδίας και στο Μιλάνο της Ιταλίας) που παρείχαν 24-ωρες υπηρεσίες κρατήσεων στα μέλη της κοινοπραξίας. Τα μεγάλα συγκροτήματα συνδέονταν στο κεντρικό σύστημα απευθείας μέσω τερματικών του STAR, τα

οποία τους επέτρεπαν να ελέγχουν τη διαθεσιμότητα και να κάνουν κρατήσεις σε άλλα συγκροτήματα της Best Western, χωρίς να απαιτείται από τους πελάτες να έρθουν σε επικοινωνία με τα εν λόγω συγκροτήματα. Τα ξενοδοχεία χωρίς τερματικά μπορούσαν να έρθουν σε επαφή με ένα άλλο ξενοδοχείο απευθείας μέσω τηλεφώνου ή να προωθήσουν μία κράτηση μέσω των CRO. Το τερματικό STAR επέτρεπε στο προσωπικό των front desks των ξενοδοχείων να αντλούν τις κρατήσεις τους απευθείας από το κεντρικό σύστημα. Δυστυχώς, όμως, την εποχή εκείνη δεν υπήρχε ακόμη τρόπος σύνδεσης του STAR με το PMS του ξενοδοχείου, οπότε οι κρατήσεις τυπώνονταν και, κατόπιν, εισάγονταν χειρωνακτικό στο PMS.

Αν και σχετικά στοιχειώδες και όχι πολύ interactive, το STAR ήταν αποδοτικό και αξιόπιστο. Οι μικροί ανεξάρτητοι ξενοδόχοι είχαν στη διάθεσή τους ένα μέσο έκθεσης στην παγκόσμια αγορά άνευ προηγουμένου, με σχετικά χαμηλό κόστος. Το σύστημα βελτιώθηκε αρκετές φορές, με την πρόσθεση κάποιων δυνατοτήτων. Ωστόσο, το mainframe hardware και η «αρχαϊκή» αρχιτεκτονική της βάσης δεδομένων του αποδείχθηκαν τελικά ακατάλληλα για περαιτέρω βελτίωση. Για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η Best Western αποφάσισε ότι το σύστημα θα έπρεπε να σχεδιαστεί από την αρχή για να εκμεταλλευθεί την πρόοδο στην τεχνολογία των CRS και να είναι σε θέση να επεκταθεί στο μέλλον.

Ο Ανασχεδιασμός του CRS

Το 1996, 50 χρόνια από την ίδρυσή της, η Best Western έθεσε σε λειτουργία το νέο της CRS. Το νέο CRS είχε στόχο να επωφεληθεί στο μέγιστο τις τεχνολογικές εξελίξεις στα CRS και να συνεχίσει να παρέχει με συνέπεια το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών της στα ολοένα και αυξανόμενα μέλη της. Το νέο CRS αξίας \$15 εκ. είχε το όνομα LYNX. Το LYNX παρέχει στα μέλη της Best Western τα πλεονεκτήματα της ενοποιημένης και μοναδικής βάσης δεδομένων, του λεγόμενου single image inventory. Όλα τα δεδομένα διαθεσιμότητας και κρατήσεων αποθηκεύονται σε ένα και μοναδικό σημείο σε κεντρικό επίπεδο, από το οποίο όλοι αντλούν δεδομένα, δηλαδή τα gds, τα CRO και τα PMS. Με τη μέθοδο αυτή αποφεύγονται τα προβλήματα που σχετίζονται με τον αποσυσχρονισμό και τη συντήρηση των πολλαπλών βάσεων δεδομένων και βοηθά στη διατήρηση της συνέπειας των παρεχόμενων πληροφοριών μέσω όλων των καναλιών, δηλαδή των τηλεφωνικών γραμμών στα CRO, των ταξιδιωτικών πρακτόρων, των gds, ακόμα και των ίδιων των ξενοδοχείων. Όλα αυτά τα κανάλια διανέμουν τις ίδιες ακριβώς πληροφορίες διαθεσιμότητας και τιμών προς τους πελάτες. Το σύστημα βασίζεται σε servers της Digital Alpha και σε 64-bit UNIX ως λειτουργικό σύστημα, και μπορεί να διαχειρίζεται πάνω από 2.000 συναλλαγές το δευτερόλεπτο, κάτι που σημαίνει αστραπιαία απόκριση προς τους χρήστες, ακόμα και σε περιόδους αιχμής. Το γεγονός αυτό καθιστά το σύστημα ιδιαίτερα ελκυστικό για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες που επιθυμούν διακαώς τη μέγιστη ταχύτητα των CRS στα οποία συνδέονται. Σε κάθε ξενοδοχείο της κοινοπραξίας δόθηκε ένας PC με λειτουργικό σύστημα Windows 95, ο οποίος συνδέεται, μέσω υψηλής ταχύτητας τηλεπικοινωνιακών διόδων, στο LYNX. Στις ΗΠΑ, οι υπολογιστές αυτοί εξοπλήστηκαν με ένα νέο PMS με το όνομα NOVA, το οποίο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τη MICROS-FIDELIO και είναι πλήρως ολοκληρωμένο με το LYNX. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στα μέλη-κατόχους του συστήματος να διαχειρίζονται το απόθεμα, τους τύπους και τις τιμές των δωματίων τους, καθώς και τις χρεώσεις ανά πελάτη στην κεντρική βάση δεδομένων. Το απόθεμα αυτό μπορεί να διοχετευθεί σε όλα τα κανάλια διανομής, όπως τα gds και το Internet, καθώς και σε άλλα ξενοδοχεία. Οι λίστες αφίξεων αντλούνται απευθείας από την κεντρική βάση δεδομένων. Το NOVA έχει πολλές δυνατότητες ενός πλήρους PMS, όπως η εμφάνιση της κατάστασης (status) των δωματίων, η διαχείριση των φακέλων (folios) των πελατών και η ύπαρξη interface με διάφορα βοηθητικά συστήματα.

Από τα γνωστά επίπεδα διασύνδεσης (τύπου A, B, άρρηκτη) το LYNX εφαρμόζει την άρρηκτη διασύνδεση, το πιο αποτελεσματικό επίπεδο, κάτι που επιτρέπει στους ταξιδιωτικούς πράκτορες να έχουν απευθείας πρόσβαση στη βάση δεδομένων του ξενοδοχειακού CRS, ξεπερνώντας τα προβλήματα που ενέχονται στα άλλα επίπεδα διασύνδεσης, λόγω των περιορισμών της αρχιτεκτονικής της βάσης δεδομένων των GDS. Έτσι, κάθε ξενοδοχείο μπορεί να συμπεριλάβει λεπτομερείς περιγραφές για τις εγκαταστάσεις, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και ανέσεις, την πολιτική κρατήσεων, προσφορές, πακέτα ή οποιεσδήποτε άλλες προωθητικές ενέργειες κλπ. Οι περιγραφές αυτές είναι πολύτιμες και ελκυστικές για τους ταξιδιωτικούς

πράκτορες, οπότε τα ξενοδοχεία της κοινοπραξίας αποκτούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι προφανές ότι, χωρίς την κοινοπραξία, όλα αυτά τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία δεν θα είχαν ούτε κατά διάνοια πρόσβαση σε τέτοια συστήματα, τεχνολογίες και υπηρεσίες. Το LYNX διευκόλυνε το έργο των υπαλλήλων κρατήσεων των CRO, καθώς, αφενός χρειαζόταν αισθητά λιγότερος χρόνος και κόστος εκπαίδευσης, λόγω του φιλικού περιβάλλοντος εργασίας (GUI-Graphical User Interface), αφετέρου, οι υπάλληλοι μπορούσαν με μεγαλύτερη ευκολία να εντοπίσουν το κατάλληλο ξενοδοχείο για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε πελάτη. Το σύστημα παρέχει χάρτες με τις τοποθεσίες των ξενοδοχείων κοί των λοιπών αξιοθέατων στην κοντινή τους περιοχή, και λεπτομερείς οδηγίες για τη μετάβαση στα ξενοδοχεία αυτά. Ένα τέτοιο σύστημα δε θα μπορούσε να λείπει η διαχείριση του ιστορικού (guest history), ώστε να μπορεί η κοινοπραξία να εφαρμόσει σύγχρονες τεχνικές database marketing. Το LYNX έχει τη δυνατότητα αποθήκευσης των καταχωρήσεων όλων των πελατών στα χιλιάδες ξενοδοχεία της κοινοπραξίας, ώστε να εξυπηρετούνται οι πελάτες με το βέλτιστο τρόπο και να εφαρμόζονται κατάλληλες στρατηγικές marketing για την προσέλκυση νέων πελατών. Η βάση δεδομένων του συστήματος διαχείρισης ιστορικού πελατών είναι της Oracle και η αρχιτεκτονική της έχει σχεδιαστεί με εστίαση στην βέλτιστη αποδοτικότητα στους τομείς των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών. Όλες οι πληροφορίες είναι συγκεντρωμένες σε μία βάση δεδομένων, στην οποία έχουν πρόσβαση τα μέλη της κοινοπραξίας.

Είναι προφανές ότι το LYNX έχει επιφέρει σημαντικά οφέλη για την Best Western και τα ξενοδοχεία-μέλη της. Τα οφέλη αυτά έχουν ως άμεσα αποτελέσματα την άνοδο των εσόδων και τη μείωση του κόστους των ξενοδοχείων. Οι μειώσεις στο κόστος προέρχονται από πολλές πηγές, όπως τη δημιουργία και συντήρηση ενός αποτελεσματικού πληροφοριακού συστήματος, τα εργατικά έξοδα, τα τηλεπικοινωνιακά κόστη κλπ. Από την έναρξη της λειτουργίας του, το LYNX αύξησε δραματικά τις συνολικές κρατήσεις της κοινοπραξίας και το REVPAR (Revenue Per Available Room). Τέλος, οι προφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα από τα ξενοδοχεία της Best Western είναι πιο πελατοκεντρικές από ποτέ, με το σύστημα διαχείρισης ιστορικού πελατών στο LYNX.

Η Best Western ήταν από τις πρώτες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που προσέφεραν τη δυνατότητα πραγματοποίησης on-line κρατήσεων μέσω Internet από τις 19 Δεκεμβρίου του 1995. Σήμερα, η Best Western αριθμεί γύρω στις 90.000 κρατήσεις μέσα από το site της.

Case Study 5: Six Continents Hotels & Resorts

The screenshot displays the IHG website's search interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Sign In', 'Home', 'IHG Corporate', 'Travel Advisory', 'Customer Care', and 'English'. A phone number '00800 3122 1211' is also visible. Below the navigation bar, there are several hotel brand logos including InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, and Canaletto Suites. The main search area is titled 'Search IHG Hotels Worldwide' and includes a 'Destination' field with a placeholder 'Enter City, Address, Zip Code, Airport or Point of Interest'. There are also fields for 'Check In' and 'Check Out' with calendar icons, and dropdown menus for 'Adults' (set to 1), 'Children' (set to 0), and 'Rooms' (set to 1). A 'Rate Preference' dropdown is set to 'Best Available'. A 'Find A Hotel' button is prominently displayed. Below the search form, there are three promotional banners: 'EVEN Hotels' with the tagline 'Healthier travel has a new best friend', 'Earn Triple Points' with the tagline 'Book meetings now at participating IHG hotels and earn Triple Points', and 'How We Say Thank You' with the tagline 'Save more with our special discounted rate for government employees'.

Η αλυσίδα Six Continents Hotels & Resorts με παγκόσμια κυρίαρχη παρουσία άνω των 3000 ξενοδοχείων σε 100 χώρες, έχει ξεκινήσει των προσφορά πληρέστατων ασύρματων υπηρεσιών για τον εντοπισμό των ξενοδοχείων της αλυσίδας και την πραγματοποίηση κρατήσεων. Σε συνεργασία με την Air2Web, ηγετικό παροχέα mobile Internet πλατφόρμας, οι φιλοξενούμενοι της Six Continents Hotels & Resorts μπορούν εύκολα να αντλήσουν στοιχεία σχετικά με τα ξενοδοχεία από ασύρματες συσκευές, όπως τα palmtops, κινητό τηλέφωνα με δυνατότητα πλοήγησης στο Internet κλπ. Οι φιλοξενούμενοι που είναι μέλη του Priority Club, του προγράμματος συχνών πελατών των Six Continents Hotels & Resorts, μπορούν να κάνουν κρατήσεις μέσω κινητών τηλεφώνων με ελάχιστο κόπο. Για τα μέλη του Priority Club καταχωρούνται οι ειδικές προτιμήσεις τους σχετικά με τα δωμάτια που επιθυμούν και λεπτομέρειες πληρωμής μέσω των πιστωτικών καρτών τους. Οι φιλοξενούμενοι μπορούν να κάνουν καταχώρηση σε οποιοδήποτε site ξενοδοχείου που ανήκει στην αλυσίδα, να επιλέξουν την συσκευή τηλεφώνου τους και να εξατομικεύσουν το προφίλ τους. Η Air2Web έχει δημιουργήσει διασυνδέσεις για πάνω από 260 ασύρματες συσκευές βάσει κατασκευαστή και τεχνικών προδιαγραφών. Σύμφωνα με τη Yankee Group, ο αριθμός των χρηστών ασύρματης πρόσβασης στο Internet στις ΗΠΑ είναι 1 εκ., σε σύγκριση με τα 150 εκ. χρηστών PC. Μέχρι το 2010, προβλέπεται να υπάρχουν 177 εκ. χρήστες ασύρματης Internet πρόσβασης, σε σύγκριση με τα 200 εκ. χρηστών PC. Επίσης, η Forrester Research προβλέπει ότι, μέχρι το 2010, ένα στα 10 νοικοκυριά στη Βόρεια Αμερική θα έχει PDA (Personal digital Assistant) και τέσσερις από τους πέντε ανθρώπους θα έχουν κινητό τηλέφωνο με δυνατότητα πρόσβασης στο web.

Επιπροσθέτως η Six Continents Hotels & Resorts προωθεί ένα μεγαλεπήβολο σχέδιο ανανέωσης του πληροφοριακού της συστήματος στα ξενοδοχεία Asia Pacific. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει την εγκατάσταση του MICROS OPERA Enterprise Solution (OES) από τη MICROS-FIDELIO το μεγαλύτερο προμηθευτή ξενοδοχειακού λογισμικού, με εγκαταστάσεις σε πάνω από 11.000 ξενοδοχεία παγκοσμίως. Το σύστημα θα βασίζεται στη βάση δεδομένων Oracle 8i. Το OPERA περιλαμβάνει και την εγκατάσταση δύο νέων συστημάτων σε κεντρικό επίπεδο, το CRS και το Revenue Management System. Ο στόχος του νέου σχεδίου είναι η ολοκλήρωση του CRS με το PMS των ξενοδοχείων Asia Pacific. Με τον τρόπο αυτό, οι πληροφορίες και προτιμήσεις των πελατών θα είναι διαθέσιμες σε όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη απόδοση του προσωπικού και το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης, το σύστημα θα βοηθήσει στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και τη

διευκόλυνση της εκπαίδευσης του προσωπικού. Η Six Continents Hotels & Resorts εντάχθηκε πρόσφατα στο Intercontinental Hotels Group.

Case Study 6: WorldRes.com

WorldRes

Home Hotels About Us Help

Hotel Search

1. Select a City

- New York
- Atlanta
- Boston
- Chicago
- New Orleans
- Las Vegas
- London
- Los Angeles
- Miami
- Washington, D.C.
- Orlando
- Paris
- San Diego
- Dallas
- San Francisco

Enter a Destination [More Cities](#)

2. Select your Dates

Arrival:

Departure:

3. Number of Rooms & Guests

Rooms: Adults: (age 19+) Children: (0-18)

Highly Recommended...

Las Vegas Rooms From **\$135.00**

[Rio All Suites Hotel & Casino](#) ★★★★★ [More Info >](#)

Bill's Gamblin' Hall & Saloon ★★★ **\$41.00**

[More Info >](#)

International Hotels

Rooms from

Rome	€55
Prague	€60
Amsterdam	€65
Dubai	\$68
Paris	€69
London	£69
Barcelona	€55
Bangkok	€30
Singapore	\$75
Tokyo	¥6,300

U.S. Hotels

Rooms from

New York	\$60
Las Vegas	\$75
San Francisco	\$99
Orlando	\$75
Miami	\$69
Chicago	\$79
Boston	\$129
San Diego	\$77
New Orleans	\$67
Scottsdale	\$64

**MORE CHOICE
BETTER VALUE
SUPERIOR ROOMS**

WorldRes provides online booking for hotels, inns, B&Bs, and resorts all over the world. Our fast, secure and easy to use booking system offers more than 40,000 member properties including large international hotel chains, smaller independent hotels, boutique style hotels and Bed and Breakfasts.

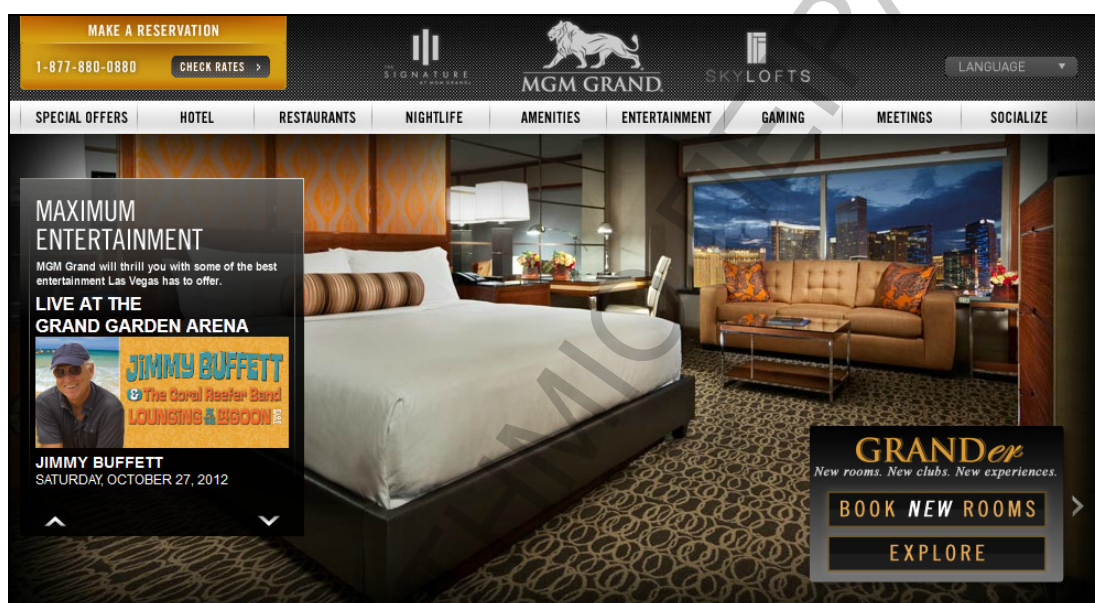
Η WorldRes ιδρύθηκε το 1995 με στόχο την παροχή ενός on-line ξενοδοχειακού δικτύου κρατήσεων επικεντρωμένο στα ταξίδια αναψυχής. Σχεδιασμένο ειδικά για το Internet, το WorldRes χρησιμοποιεί την πιο σύγχρονη τεχνολογία για την παροχή λιγότερο δαπανηρών εναλλακτικών υπηρεσιών πραγματοποίησης κρατήσεων που βασίζονται στα GDS και άλλα συστήματα. Για τα ξενοδοχεία, το WorldRes προσφέρει μια αποτελεσματική, χαμηλού κόστους δίοδο προώθησης και πώλησης δωματίων στο Internet. Τα ξενοδοχεία είναι υποχρεωμένα να πληρώνουν ένα ποσό προμήθειας (commission) για κάθε κράτηση που λαμβάνουν μέσω αυτού του δικτύου. Με μόνο ένα PC και πρόσβαση στο δίκτυο, κάθε κατάλυμα μπορεί να ενσωματωθεί στο WorldRes, από ανεξάρτητα μικρά ξενοδοχεία έως διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες. Η WorldRes δεν απαιτεί αποκλειστικότητα από τα μέλη της, δηλαδή ξενοδοχείο που συμμετέχει σε αυτό το δίκτυο μπορεί να συμμετέχει ελεύθερα και σε άλλες on-line υπηρεσίες διανομής και marketing.

Το δίκτυο WorldRes προσφέρει πλήρη απεικόνιση των ξενοδοχείων-μελών, με φωτογραφίες και λεπτομερείς πληροφορίες. Είναι προφανές το όφελος των μικρών ξενοδοχείων, τα οποία έχουν στη διάθεσή τους με χαμηλό κόστος όλη την υποδομή λήψης κρατήσεων μέσω του site και των τηλεφωνικών κέντρων της WorldRes. Το κόστος είναι ένα μικρό ποσοστό επί του ύψους της συναλλαγής αν η κράτηση γίνεται μέσω ενός partner site της WorldRes και 4% αμοιβή για κάθε κράτηση που γίνεται μέσω του site του ίδιου του ξενοδοχείου.

Το σύστημα έχει πάνω από 35.000 μέλη- ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πάνω από 2.000 partner sites διανομής και τηλεφωνικά κέντρα, μέσω των οποίων γίνονται οι κρατήσεις 450.000 ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα κορυφαία GDS. Επίσης, η WorldRes έχει στην ιδιοκτησία της τις e-επιχειρήσεις www.placetostay.com και www.bedandbreakfast.com, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή πληροφοριών για καταλύματα και ταξίδια αναψυχής. Τέλος, η WorldRes προσφέρει στα partner sites μέρος των εσόδων από τις κρατήσεις που γίνονται μέσα από τα sites τους.

Στις 23 Ιουνίου 2003 η WorldRes ανακοίνωσε ότι πάνω από 2.600 ξενοδοχεία Marriott International είναι τώρα διαθέσιμα για την πραγματοποίηση κρατήσεων στο δίκτυο της, μέσω ενός νέου XML link, το οποίο παρέχει απευθείας σύνδεση με το CRS της Marriott, ώστε η διαθεσιμότητα και οι τιμές των δωματίων να είναι σε απόλυτο συγχρονισμό μεταξύ του δικτύου και του CRS της Marriott.

Case Study 7: MGM Grand Hotel, Las Vegas



Το MGM Grand Hotel & Casino, γνωστό και ως «Πόλη της Διασκέδασης», είναι ένα τεράστιο ξενοδοχείο και συγκρότημα αναψυχής στο Las Vegas. Μία ποικιλία εγκαταστάσεων αναψυχής και διασκέδασης προσφέρονται σε μία έκταση περίπου 4,2 εκ. τετρ. ποδών. Διαθέτει τέσσερις 30-όροφους πύργους ύψους 280 ποδών, στα οποία υπάρχουν πάνω από 5000 δωμάτια! Επιπλέον, το συγκρότημα διαθέτει 17 Grand Garden Arenas 157 θέσεων, E FX Theatre 1700 θέσεων, 16 εστιατόρια, ένα συνεδριακό κέντρο 380.000 τετρ. ποδών, ένα συγκρότημα με πισίνες και spa 6,6 στρεμμάτων, ένα νυχτερινό κέντρο και δύο παρεκκλήσια για γάμους! Τον Ιανουάριο του 2000, το ξενοδοχείο ολοκλήρωσε την εγκατάσταση ενός προηγμένου συστήματος διαχείρισης εσόδων ή revenue management, σε συνεργασία με την εταιρεία OPUS 2 Revenue Technologies, θυγατρική της MICROS Systems Inc. Μία συμβουλευτική ομάδα της OPUS 2 εργάστηκε σε στενή επαφή με το τμήμα MIS και Revenue Management του MGM Grand Hotel για να υλοποιήσει ένα σύστημα, σύμφωνα με την εταιρεία, άνευ προηγουμένου. Το software που εγκαταστάθηκε λέγεται TopLine Prophet και είναι μία Windows - based εφαρμογή yield management σχεδιασμένη για μεγιστοποίηση κερδών και ώθηση της κερδοφορίας και απόδοσης ολόκληρου του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Το σύστημα περιλαμβάνει εξειδικευμένα εργαλεία πρόγνωσης και ανάλυσης πωλήσεων και τιμολόγησης σε ένα πλήρως ολοκληρωμένο και εύχρηστο γραφικό περιβάλλον. Επίσης, υπάρχουν διαθέσιμα interfaces για τη διασύνδεση με τα περισσότερα PMS, επισιτιστικά πληροφοριακά συστήματα και άλλα συστήματα ανάλυσης πωλήσεων.

Case Study 8: Ξενοδοχείο Σέγας

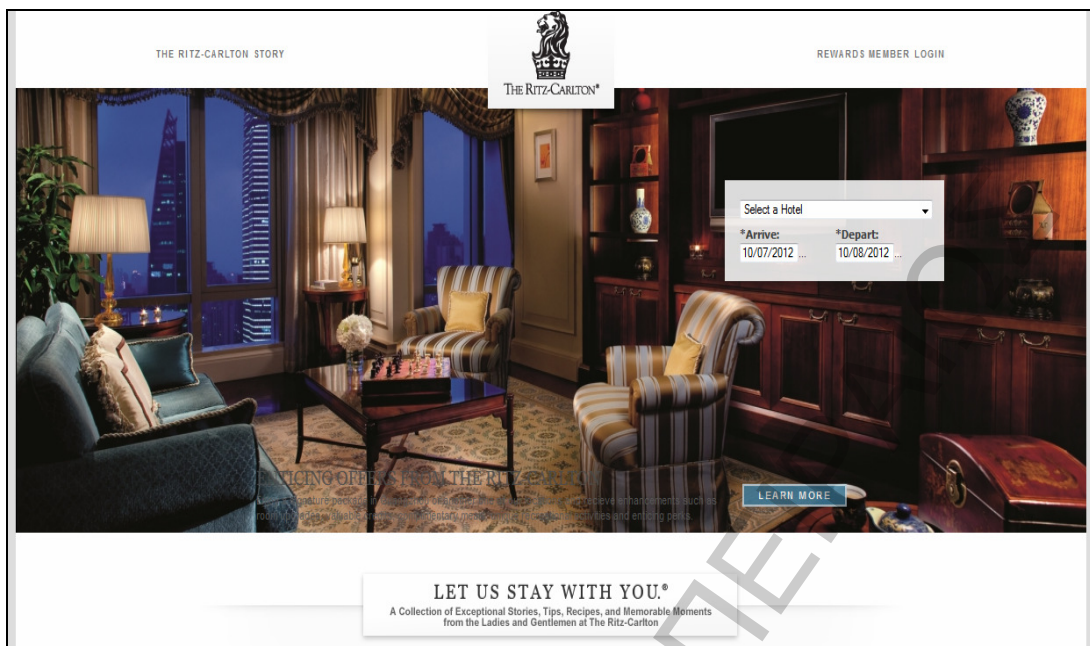
WELCOME TO HOTEL SEGAS A BOUTIQUE FAMILY HOTEL
IN LOUTRAKI GREECE

WELCOME TO Hotel Segas, a **boutique hotel in Loutraki**. Run by the Segas Family, the hotel offers superb

Το ξενοδοχείο Σέγας βρίσκεται στο Λουτράκι, έχει 24 δωμάτια και είναι Γ κατηγορίας. Διοικείται από την οικογένεια του εκλιπόντα Μιχάλη Σέγα, από την ίδρυσή του το 1965. Μετά το τέλος μίας μακρόχρονης αποκλειστικής συμφωνίας με τον tour operator του, λίγους μήνες πριν την καλοκαιρινή περίοδο, το ξενοδοχείο Σέγας βρέθηκε σε πολύ δύσκολη θέση: έχοντας μόνο 24 δωμάτια και όχι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο προϊόν, πέρα από το πολύ καλό επίπεδο εξυπηρέτησης, το ξενοδοχείο δεν είχε πόρους ούτε την ισχυρή θέση για να προσεγγίσει δυνητικούς πελάτες. Ήταν πολύ δύσκολο να προσελκύσει νέους πελάτες σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Δεδομένου του περιορισμού του προορισμού, της έλλειψης κεφαλαίων για ενέργειες marketing και της ανεπάρκειας της γνώσης σε θέματα marketing του ξενοδοχείου, το Σέγας εμπιστεύθηκε έναν πρόθυμο κοντινό συγγενή για να αναπτύξει την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου. Δεν υπήρχαν κεφάλαια για την ανάπτυξη της ιστοσελίδας, γι αυτό το ξενοδοχείο δεν μπορούσε να καταχωρήσει το domain name του, παρά μόνο σε έναν free server.

Ο σχεδιασμός της ιστοσελίδας ήταν αρκετά διαφορετικός από τις συνηθισμένες, στο γεγονός ότι είχε δοθεί έμφαση στην προσωπική και άτυπη επαφή με τους επισκέπτες, δίνοντας πολλές πληροφορίες για την ιστορία του ξενοδοχείου και το προφίλ των μελών της οικογένειας που είχαν το ξενοδοχείο. Επίσης, έμφαση δόθηκε και στην προώθηση του προορισμού. Η σελίδα δημιουργήθηκε το Σεπτέμβριο του 2010 και, μέχρι το Μάρτιο του 2011, είχε καταχωρηθεί σε διάφορες free-submit engines. Δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση κάθε δυνητικού πελάτη, με προσωπική απάντηση σε όλα τα e-mails και τις αιτήσεις για κρατήσεις που ελήφθησαν, καθώς και με παροχή βοήθειας για όλο το σχεδιασμό του ταξιδιού, πέρα από τη διαμονή στο ξενοδοχείο. Στην περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2001 η ιστοσελίδα είχε δεχτεί περίπου 1000 επισκέψεις μέχρι και από πολύ μακρινά σημεία, όπως η Ιαπωνία, η Νικαράγουα και ο Καναδάς. Το επιπλέον κέρδος από την παραπάνω ενέργεια ανήλθε στα €3.000 ή 220 διανυκτερεύσεις περίπου, οι περισσότερες εκ των οποίων στη χαμηλή περίοδο. Τους πρώτους 6 μήνες της λειτουργίας της, η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου επέφερε έσοδα που αντιπροσώπευαν το 16% του συνολικού ετήσιου τζίρου. Το κόστος ανάπτυξης και συντήρησης της ιστοσελίδας ήταν μόνο ο χρόνος που δαπανήθηκε από τον πρόθυμο συγγενή, αποδεικνύοντας περίτρανα ότι το Internet μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της κερδοφορίας τους ακόμα και πολύ μικρές, αλλά καινοτομικές, επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Case Study 9: Ritz Carlton Hotel



Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton είναι γνωστή ως μία από τις κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου παγκοσμίως σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Έχει κερδίσει αμέτρητα βραβεία, μεταξύ των οποίων και αυτό της καλύτερης ξενοδοχειακής αλυσίδας στη Βόρεια Αμερική για το 1997 από τους αναγνώστες του Global Finance. Η στρατηγική που υπάρχει πίσω από αυτή την επιτυχία είναι απλή και συνίσταται στην βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και ικανοποίηση των αναγκών τους, εκφρασμένων ή συναγόμενων. Το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης επιτυγχάνεται με τον καθορισμό κοινών στόχων και διαδικασιών σε όλο τον κόσμο, γνωστών ως Gold Standards, πάνω στα οποία εκπαιδεύεται και τηρεί πιστά όλο το προσωπικό. Ουσιαστικά, το προσωπικό είναι το σημείο-κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή των Gold Standards, γι αυτό και επιλέγεται προσεκτικά, εκπαιδεύεται ώστε να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία της επιχείρησης και τοποθετείται στην καταλληλότερη θέση. Κάθε εργαζόμενος έχει ενδυναμωθεί ώστε να κινεί γη και ουρανό για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση του φιλοξενούμενου και την επίλυση των παραπόνων του εν τη γενέση τους.

Η ΠΤ χρησιμοποιείται εκτενώς για την υποστήριξη του έργου του προσωπικού. Με την χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος γνωστού ως CLASS - Customer Loyalty Anticipation and Satisfaction System, τα Ritz Carlton είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο τρόπο τα δεδομένα που αφορούν τις προτιμήσεις των πελατών, ώστε να εξατομικεύονται στο μέγιστο δυνατόν οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες. Οι στόχοι του συστήματος είναι η 100% αξιοπιστία και συνέπεια στην αναγνώριση των συχνών πελατών, την εκπλήρωση των προτιμήσεων όλων των πελατών και την πρόβλεψη των αναγκών τους. Κάθε εργαζόμενος καταγράφει τις εξειδικευμένες προσωπικές προτιμήσεις των πελατών. Κατόπιν, αυτές συγκεντρώνονται και εισάγονται στο CLASS σε καθημερινή βάση, κάτι που σημαίνει ότι είναι άμεσα στη διάθεση των δεκάδων ξενοδοχείων Ritz Carlton παγκοσμίως. « Η ιδέα είναι ότι αν ένας πελάτης επιθυμεί την εφημερίδα Pittsburg Press στο δωμάτιο του όταν διαμένει σε ένα Ritz Carlton ή ακόμα και πέτρες στο μαξιλάρι του, την επόμενη φορά που θα μείνει σε ένα από τα ξενοδοχεία μας δε θα χρειαστεί να επαναλάβει την επιθυμία του αυτή», αναφέρει ο Bruce Speckhals, Vice President of Information Systems. Το CLASS είναι σε άρρηκτη σύνδεση με το MARSHA, το CRS της Marriott, μέσω του οποίου διανέμονται τα δωμάτια της Ritz Carlton. Όταν γίνεται κάποια κράτηση, το σύστημα αναγνωρίζει εάν ο πελάτης έχει κάποιο αποθηκευμένο προφίλ προτιμήσεων. Τα προφίλ αυτά εκτυπώνονται και διανέμονται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου σε καθημερινή βάση. Έτσι, οι συχνοί πελάτες αναγνωρίζονται άμεσα και εξυπηρετούνται σε αναλογία με τις προβλεπόμενες προτιμήσεις και ανάγκες τους.

Το σύστημα βοηθά τη διοίκηση της αλυσίδας να τελειοποιήσουν το σχεδιασμό των loyalty programmes. Οι πελάτες εντάσσονται σε μία εκ τριών ομάδων: οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες έχουν μείνει σε κάποιο ξενοδοχείο της αλυσίδας λιγότερες από 12 φορές σε έναν χρόνο (και πάνω από μία, προφανώς), οι κύριοι επαναλαμβανόμενοι πελάτες έχουν μείνει σε ένα ή δύο ξενοδοχεία της αλυσίδας πάνω από 12 φορές σε έναν χρόνο και οι πιστοί πελάτες μετρούν πάνω από 12 φορές σε τρία ξενοδοχεία τουλάχιστον μέσα σε έναν χρόνο. Το CLASS επιτρέπει στην επιχείρηση τον εντοπισμό των ταξιδιωτικών συνηθειών και οικονομικής συνεισφοράς κάθε πελάτη στο ξενοδοχείο, οπότε κάνει μία εκτίμηση για την μελλοντική αξία του πελάτη για την επιχείρηση. Επομένως, ένα από τα στοιχεία-κλειδιά για την επιτυχία του συστήματος είναι η διασύνδεση των κρατήσεων με το ιστορικό των πελατών. Παρά τον πλούτο των δεδομένων που διαθέτει η αλυσίδα για χρήση σε ενέργειες marketing, μόνο πρόσφατα έχει αρχίσει να τα χρησιμοποιεί με τον κατάλληλο τρόπο.

Είναι αξιοσημείωτο ότι τα δεδομένα των πελατών δεν πωλούνται ή μεταβιβάζονται σε εξωτερικές εταιρείες, αφού η εμπιστοσύνη των πελατών είναι στοιχείο ιδιαίτερης βαρύτητας, οπότε όλες οι ενέργειες direct marketing που καθοδηγούνται με την υποστήριξη του CLASS χειρίζονται με πολλή προσοχή.

Τελικά είναι το σύστημα επιτυχές; Σύμφωνα με ανεξάρτητες μελέτες, το 90% των πελατών δηλώνουν ότι θα επιλέξουν ξανά στο μέλλον τα ξενοδοχεία Ritz Carlton. Το θέμα, τώρα, είναι να καταφέρει η αλυσίδα να διατηρήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά με τη συνεχή μείωση του κόστους hardware και software για ένα σύστημα ιστορικού πελατών, οπότε είναι ευκολότερο για τους ανταγωνιστές να προχωρήσουν στην αγορά και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Case Study 10: Choice Hotels International

The screenshot displays the ChoiceHotels.com website interface. At the top, there are navigation links for 'Sign in', 'My Reservations', 'Choice Privileges', 'Customer Support', and 'Language'. Below these are logos for various hotel brands: Comfort Inn, Choice Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Comfort Suites, MainStay Suites, Suburban, EconoLodge, Rodeway Inn, and Ascend Hotel Collection. A prominent search bar is located in the center, with fields for 'City, Attraction, Address, Airport, Zip or Hotel Code', 'Check-In', 'Check-Out', 'Rooms', 'Adults', 'Children', and 'Select Rate'. A 'Find Hotels' button is positioned to the right of the search bar. Below the search bar, there is a featured hotel advertisement for Comfort Inn Truly Yours, which includes a 'Book Now' button and a list of amenities: 'Soft, Cozy Bedding', 'Free High Speed Internet Access', 'Free Hot Breakfast', and 'Swimming Pool'. The bottom section of the page features several promotional offers: 'CHOICEprivileges' with a 'Join now >' link, a 'SPECIAL OFFER' for staying 3 or more consecutive nights to receive a \$50 gift card, a promotion for the 'World Series' with great rates on nearby hotels, a '20%' discount for booking early, 'Our Best Internet Rate Guarantee just got better!' with a free night, 'Hotel Deals' for planning trips with great packages, and a 'Sign me up!' offer for special deals.

Με πάνω από 4.000 ξενοδοχεία, πανδοχεία και παραθεριστικά κέντρα σε 38 χ Choice Hotels International αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους στον κόσμο, ο οποίος λειτουργεί με το σύστημα της δικαιόχρησης. Οι αλυσίδες που περιλαμβάνει είναι οι Comfort, Quality, Clarion, Sleep Inn, Rocfe Inn, Econo Lodge και MainStay Suites. Το PMS του ομίλου δημιουργήθηκε

πριν από 13 χρόνια με βάση το MS-DOS. Το σύστημα ήταν αργό, δύσχρηστο, περιορισμένης λειτουργικότητας και ευελιξίας και δίχως περιθώρια βελτιώσεων ή αναβαθμίσεων για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογικών εξελίξεων. Το σύστημα δρούσε ανοδικά στα έξοδα και αποτελούσε σημαντική τροχοπέδη σε κινήσεις επέκτασης. Υπό αυτές τις συνθήκες ο όμιλος Choice Hotels ξεκίνησε την αναζήτηση για ένα νέο, πληρέστερο PMS. Επειδή η εκπαίδευση του προσωπικού είναι βασική πηγή εξόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικά αν αναλογιστεί κανείς ότι το turnover του προσωπικού στην υποδοχή φτάνει και το 100% ετησίως, ο Gary Barden, Vice President for Property Systems, αναζητούσε ένα σύστημα το οποίο θα είναι πολύ ευκολότερο στην εκμόθησή του από παλιό DOS-based σύστημα. Επίσης, το νέο PMS θα έπρεπε να είναι αξιόπιστο και εύκολο στη συντήρησή του, καθώς οποιοδήποτε πρόβλημα στη λειτουργία τους οδηγεί σε παράλυση ολόκληρου του ξενοδοχείου.

Μετά από δεκάμηνη αναζήτηση, ο όμιλος κατέληξε σε διάφορες εφαρμογές που έχουν ως βάση την πλατφόρμα του Microsoft Windows NT και της βάσης δεδομένων Microsoft SQL Server. Το PMS που επιλέχθηκε ήταν μία εξειδικευμένη για τον όμιλο έκδοση του Libica, του PMS που έχει αναπτυχθεί από την Lodging Touch International, συνεργάτης της Microsoft Solutions. Σύμφωνα με τον Barden, η Lodging Touch ήταν η μοναδική που είχε εφαρμογή πλήρους λειτουργικότητας για τις απαιτήσεις του ομίλου, συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση των κρατήσεων, των αφίξεων και αναχωρήσεων, της κατανομής των δωματίων, τη λογιστική διαχείριση, τον έλεγχο της υπηρεσίας δωματίων, καθώς και την πλήρη ολοκλήρωση, μέσω ειδικών interfaces, με βοηθητικά συστήματα, όπως η έγκριση πιστωτικών καρτών, το PABX και το σύστημα προβολής ταινιών στα δωμάτια. Ο όμιλος βασίστηκε στην αξιοπιστία και ευκολία διαχείρισης των Windows NT ως λειτουργικό σύστημα, έχοντας ελπίδες για απροβλημάτιστη ολοκλήρωση με το CRS του ομίλου. Το κύριο, όμως όφελος πηγάζει από το γραφικό περιβάλλον εργασίας (GUI-Graphical User Interface) της εφαρμογής της Lodging Touch. Η εκπαίδευση του προσωπικού έγινε πολύ ευκολότερη απ' ό,τι με το DOS-based σύστημα. Είναι σαφώς ευκολότερο να μάθεις οτιδήποτε στο point-and-click παραθυρικό περιβάλλον των Windows σε σύγκριση με το περιβάλλον του DOS. Το σύστημα βοηθά, ακόμη, στην αύξηση της απόδοσης. Η χρήση των Windows NT διευκολύνει την διασύνδεση μεταξύ των ξενοδοχειακών και λοιπών συγκροτημάτων με το CRS του ομίλου. Όλα τα συγκροτήματα που λειτουργούν υπό καθεστώς franchise μπορούν να συνδεθούν στο κεντρικό σύστημα και να ανανεώσουν on-line τα δεδομένα διαθεσιμότητας και τιμών που διαθέτουν, ενώ, από την άλλη μεριά, τα κέντρα κρατήσεων μπορούν να αποστέλλουν κρατήσεις και λοιπές πληροφορίες στα συγκροτήματα γρήγορα και εύκολα. Χάρη στην ευελιξία της βάσης δεδομένων SQL Server, το νέο σύστημα έχει τη δυνατότητα αποθήκευσης λεπτομερών ιστορικών δεδομένων σχετικά με τους πελάτες και τη διαμονή τους και την ταχύτατη πρόσβαση και ανάκτηση των δεδομένων αυτών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη απόκριση στα αιτήματα των πελατών. Το προσωπικό υποδοχής είναι σε θέση να επισπεύσει το check-in επαναλαμβανόμενων πελατών, αφού τα προσωπικά τους στοιχεία είναι αποθηκευμένα στο σύστημα. Τέλος οι διευθυντές έχουν ένα πολύτιμο εργαλείο στη διάθεσή τους με το οποίο μπορούν να εντοπίζουν τους πελάτες με την καλύτερη κερδοφορία και, γενικότερα, να διαχειρίζονται καλύτερα την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Case Study 11: Swissotel

The screenshot displays the Swissotel website's booking interface. At the top, there is a search bar and a language selector set to 'English'. Below the navigation menu, a large image shows a breakfast tray with a tiered stand of fruit and a glass of orange juice. To the right, a booking form is visible with the following fields: 'DESTINATION' (Select a Destination), 'HOTEL' (Select a Hotel), 'ARRIVAL DATE' (07/Oct/2012), and 'DEPARTURE DATE' (08/Oct/2012). A 'CHECK AVAILABILITY & RATES' button is located below the form. Other options include 'VIEW OR MODIFY RESERVATION', 'SHOW OPTIONS', and 'PHONE RESERVATIONS' (800 6379 4771).

Η Swissotel είναι ένα λαμπρό παράδειγμα μίας διεθνούς ξενοδοχειακής επιχείρησης που χρησιμοποιεί την ΠΤ δημιουργικά για να βελτιώσει την αποδοτικότητα των διαδικασιών της και την ικανοποίηση των πελατών της. Η Swissotel είναι θυγατρική της Swissair με 27 ξενοδοχεία παγκοσμίως. Όλα τα ξενοδοχεία είναι πολυτελείας, στοχεύοντας κυρίως στον υψηλών απαιτήσεων, αλλά και κερδοφορίας, επιχειρηματικό πελάτη.

Ένας από τους κύριους στόχους της αλυσίδας είναι η χρήση της ΠΤ με τέτοιο τρόπο ώστε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, συνδυάζοντας την ελβετική συνέπεια και αποτελεσματικότητα με την παραδοσιακή φιλοξενία, στοιχεία που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους επιχειρηματικούς ταξιδιώτες. Η αλυσίδα επικεντρώνεται, αφενός, στην παροχή βέλτιστων υπηρεσιών φιλοξενίας στους πελάτες της, αφετέρου, στην αύξηση της αποδοτικότητας με την κεντροποίηση και απλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων έχουν εγκατασταθεί διάφορες τεχνολογικές λύσεις στα ξενοδοχεία της αλυσίδας.

Τεχνολογικές Λύσεις για την Εξυπηρέτηση των Φιλοξενούμενων

Η Swissotel χρησιμοποιεί πολλές λύσεις με εστίαση στη διευκόλυνση των πελατών. Για τη μείωση του χρόνου για το check-in υπάρχουν συσκευές self check-in στην κεντρική αίθουσα του ξενοδοχείου και άλλες απομακρυσμένες σε σημεία εκτός του ξενοδοχείου. Από τη στιγμή που βρίσκεται στο δωμάτιο του, ο πελάτης έχει στη διάθεσή του διάφορα interactive συστήματα, όπως συστήματα κρατήσεων, παραγγελίας room service κ.ά. Επίσης, προσφέρεται υψηλής ταχύτητας και χαμηλού κόστους σύνδεση με το Internet από όλα τα δωμάτια. Η πρόσβαση στο Internet θα είναι σύντομα εφικτή και μέσω του συστήματος τηλεόρασης (interactive television - ITV). Η απευθείας σύνδεση με το σύστημα κρατήσεων της Swissair είναι άλλη μία ιδιαίτερα χρήσιμη υπηρεσία για τους πελάτες αλλά και για τον όμιλο Swissair. Επειδή ο επιχειρηματικός πελάτης είναι η κύρια αγορά-στόχος της αλυσίδας οι περισσότερες τεχνολογικές λύσεις είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες των πελατών αυτών. Το 20% των δωματίων κάθε ξενοδοχείου, με την ονομασία "Business Advantage Rooms", είναι εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας. Τα δωμάτια αυτά έχουν ένα εύρος εξοπλισμού γραφείου, όπως κινητά τηλέφωνα, δύο τηλεφωνικές γραμμές, μία για φωνητικές κλήσεις και μία για κλήσεις δεδομένων, συσκευή fax, εκτυπωτή και μεγάλης οθόνης τηλεόραση.

Μία άλλη διευκόλυνση αποτελεί ο εξοπλισμός τηλεσυνδιασκέψεων (videoconferencing). Οι κινητές μονάδες videoconferencing μπορούν να εγκατασταθούν στα επιθυμητά σημεία στο ξενοδοχείο και να λαμβάνουν εισερχόμενα και να στέλλουν εξερχόμενα σήματα videoconferencing, μεταδιδόμενα μέσω γραμμών ISDN. Η ανάλυση κόστους-οφέλους έδειξε ότι η επένδυση σε τέτοιον εξοπλισμό θα είναι επικερδής. Για τους επιχειρηματικούς πελάτες που χρειάζονται να διενεργούν συσκέψεις στο ξενοδοχείο, υπάρχει ένα επιχειρηματικό κέντρο σε κάθε ξενοδοχείο, το Swissoffice, το οποίο διαθέτει τέσσερις αίθουσες συσκέψεων, τηλεοράσεις, videos, projectors, υπολογιστές και πρόσβαση υψηλής ταχύτητας στο Internet. Το Swissoffice μπορεί να χρησιμοποιηθεί για 2 ώρες από τους φιλοξενούμενους χωρίς χρέωση ή από μη φιλοξενούμενους με κάποια χρέωση.

Βελτιωμένη Αποδοτικότητα Μέσω Κεντρικοποίησης

Ο δεύτερος μεγάλος στόχος της Swissotel από τη χρήση της ΠΤ είναι η κεντρικοποίηση και απλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Στα πλαίσια του στόχου αυτού έχει δημιουργηθεί ένα extranet ή Wide Area Network - WAN, με το οποίο διασυνδέονται όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας. Η διασύνδεση αυτή επιτρέπει την ύπαρξη μίας κεντρικής βάσης δεδομένων με τις πληροφορίες των πελατών, οι οποίες θα μπορούν εύκολα να αντληθούν από οποιοδήποτε ξενοδοχείο στο δίκτυο. Έτσι, όλα τα ξενοδοχεία θα μπορούν να προσφέρουν την ίδια, εξατομικευμένη περιποίηση στους πελάτες τους, ειδικά τους συχνούς. Μάλιστα, η βάση δεδομένων υποστηρίζει σημαντικά το έργο της διαμόρφωσης των loyalty programmes για τους συχνούς πελάτες. Επίσης, το δίκτυο αυτό επιτρέπει την κεντρικοποίηση των διαδικασιών που αφορούν τη λογιστική διαχείριση και τις προμήθειες. Τελικά, ο στόχος είναι η πλήρης αναδιοργάνωση των διαδικασιών στα ξενοδοχεία με άξονα την κεντρικοποίηση. Στο δίκτυο αυτό μπορούν να συνδεθούν και οι εργαζόμενοι της Swissotel, ώστε να έχουν πρόσβαση σε επιχειρηματικές πληροφορίες και εκτός του περιβάλλοντος εργασίας τους, π.χ. από το σπίτι ή από έναν χώρο παρουσίασης του ξενοδοχείου σε κάποιους πελάτες.

Case Study 12: Avendra

The screenshot shows the Avendra website homepage. At the top, there is a search bar and navigation links for 'myAvendra', 'Press', 'Careers', and 'Contact Us'. Below the navigation bar, there are five main menu items: 'Home', 'What We Do', 'Who We Are', 'Who We Work With', and 'Partner With Us'. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a large image of a seafood dish with the text 'Quality assurance, peace of mind' and a 'Learn More' link. To the right, there is a 'News & Insights' section with three articles: '10/1/12 Customer Success Story', '9/21/12 2013 Cost Outlook', and '7/20/12 QA - Point of Delivery Inspections'. Below this, there are three columns: 'A Unique Approach', 'Real Results', and 'Let's Talk'. On the far right, there is a 'How can we help your business?' section with a dropdown menu for 'Lodging' and a 'GO' button.

Πέντε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, οι Marriott, Hyatt, Bass, ClubCorp και Fairmont, έχουν συστήσει την εταιρεία Avendra, μία κοινοπραξία που στοχεύει να κυριαρχήσει στην αναδυόμενη αγορά των ηλεκτρονικών προμηθειών ή e- procurement στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η αγορά

αυτή εκτιμάται γύρω στα \$80 εκ. και περιλαμβάνει την προμήθεια όλου του εξοπλισμού των ξενοδοχείων, όπως έπιπλα, κρεβάτια, air-conditioning κλπ., αναλώσιμων υλικών, όπως καθαριστικά υλικό, χαρτικά κλπ., ακόμα και τροφίμων και ποτών για τα επισιτιστικά τμήματα. Η κοινοπραξία αυτή έχει προοπτικές να προσδώσει μεγάλη προστιθέμενη αξία στα ξενοδοχεία που συμμετέχουν, σύμφωνα με τον Πρόεδρο της Hyatt Scott Miller. Ο Πρόεδρος της Marriott J. W. Marriott Jr. τονίζει ότι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, όπως η δική του και οι υπόλοιπες που συμμετέχουν στην Avendra, στα πλαίσια της νέας οικονομίας, μπορούν να συνεργαστούν ώστε να βρουν νέους ταχύτερους και αποδοτικότερους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους. Η εταιρεία GoCo-op παρέχει τη βασική τεχνολογία e-Commerce που απαιτείται και εργάζεται με τα ξενοδοχεία και τους υπόλοιπους προμηθευτές software για την ολοκλήρωση των συστημάτων back και front office, ενέργεια απαραίτητη για τη λειτουργία των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η Avendra διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την κεντρική λειτουργία των προμηθειών και για τις πέντε αλυσίδες-ιδρυτές της, δηλαδή εξυπηρετεί πάνω από 4.000 ξενοδοχεία ή 650.000 δωμάτια και 250 clubs στη Βόρεια Αμερική, τα οποία κάνουν συνολικές ετήσιες προμήθειες υλικών και υπηρεσιών ύψους \$10 δισ. Επιπροσθέτως, η Avendra εξυπηρετεί περίπου 500 ξενοδοχειακά συγκροτήματα που δεν ανήκουν στις αλυσίδες-ιδρυτές και σκοπεύει να εξαπλωθεί ακόμα περισσότερο. Τέλος η εταιρεία έχει εγγεγραμμένους πάνω από 500 προμηθευτές με 700.000 προϊόντα.

ΕΥΡΕΙΑ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΕ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέρος 1: Η Διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στον Τουρισμό

Ο Τουρισμός αποτελεί ένα μεγάλης σημασίας διεθνές κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής προσέγγισης και ψυχικής ευχαρίστησης ανθρώπων από διαφορετικές περιοχές, με διαφορετική γλώσσα και συνήθειες. Ο Τουρισμός σήμερα δικαιολογημένα θεωρείται σαν μια από τις πιο ταχύρρυθμα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο. Ως γνωστόν, και για τη χώρα μας, ο Τουρισμός αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων και, ουσιαστικά, τη μοναδική ελληνική βιομηχανία. Η τουριστική βιομηχανία απαρτίζεται από τους παραγωγούς τουριστικών προϊόντων, τους τουριστικούς μεσάζοντες και τους τουρίστες. Παρόλο που υπάρχει πληθώρα διαφορετικών καναλιών διανομής των τουριστικών προϊόντων, ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να φτάσει το τουριστικό προϊόν από τον παραγωγό του στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη του, είναι μέσω των τουριστικών μεσαζόντων.

Το τουριστικό σύστημα επηρεάζεται αναπόφευκτα από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργείται από τη διάχυση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (ΠΤ). Η ΠΤ παρέχει τα εργαλεία και επιτρέπει την εξέλιξη της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης διευκολύνοντας τις υπάρχουσες ανάγκες και επιχειρηματικές προσδοκίες. Από την άλλη μεριά, οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις στην ΠΤ οδηγούν σε νέες προοπτικές και ευκαιρίες για τον Τουρισμό, προκαλώντας δομικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις σε λειτουργικό, τακτικό και στρατηγικό επίπεδο. Η ΠΤ έχει εξελιχθεί σε απαραίτητο συνεργάτη, προσφέροντας την επικοινωνία πελατών και προμηθευτών παγκοσμίως.

Ο Τουρισμός είναι ένας κλάδος «εντάσεως πληροφορίας». Σε πολύ λίγους τομείς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι τόσο σημαντική η εξαγωγή, συγκέντρωση, επεξεργασία, εφαρμογή και επικοινωνία της πληροφορίας όσο είναι για την τουριστική βιομηχανία. Οι πληροφοριακές ανάγκες των τουριστών εξαρτώνται άμεσα από τη φύση και πολυπλοκότητα του τουριστικού προϊόντος για το οποίο ενδιαφέρονται. Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα προϊόντα, το άλοιο των τουριστικών υπηρεσιών δεν επιτρέπει τη φυσική έκθεση των τουριστικών προϊόντων στο σημείο πώλησης καθώς επίσης τα προϊόντα συνήθως αγοράζονται πριν τη στιγμή και μακριά από το σημείο της κατανάλωσής τους. Τα τουριστικά προϊόντα, επομένως, είναι αποκλειστικά εξαρτώμενα από τις σχετικές με αυτά παρουσιάσεις και περιγραφές, όπως π.χ. με τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων από ταξιδιωτικούς πράκτορες ή από φίλους και συγγενείς. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι τα μέσα επικοινωνίας και διάδοσης της πληροφορίας είναι αναφαίρετο και απολύτως αναγκαίο κομμάτι της διεξαγωγής του marketing στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία.

Τα ευεργετικά αποτελέσματα της ΠΤ δεν περιορίζονται σε λειτουργικό επίπεδο. Σε τακτικό επίπεδο η εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου (eCommerce) και των άλλων εξελίξεων στην ΠΤ οδηγούν σε αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της τουριστικής οργάνωσης. Σε στρατηγικό επίπεδο, οι αλλαγές είναι ριζικές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, στις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων στο τουριστικό κύκλωμα και γενικότερα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της κάθε επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει, στα πλαίσια του e-Τουρισμού τόσο από την αναδιοργάνωση των intranets και των εσωτερικών διαδικασιών όσο από τα extranets με την ανάπτυξη νέων σχημάτων συναλλαγών με τους λοιπούς συνεργάτες, αλλά, πια, και από το Internet, με την αλματώδη εξέλιξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών των τουριστικών προϊόντων. Η εποχή της ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων ("data processing era"), η εποχή, δηλαδή, που κάθε εφαρμογή ΠΤ στον Τουρισμό θα εξυπηρετούσε απλώς ανάγκες μαζικότερης επεξεργασίας δεδομένων έχει περάσει. Τώρα, η έννοια του e-Τουρισμού είναι ένας άρρηκτος συνδυασμός του Τουρισμού με τη στρατηγική, τη διοίκηση επιχειρήσεων και τη διαχείριση της ΠΤ.

Με γοργό πια ρυθμό γίνεται κατανοητό ότι η χρήση και διάχυση της ΠΤ σε ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα παρέχει επιπρόσθετη αξία στα τουριστικά προϊόντα, επιτρέπει την άνευ προηγουμένου διασύνδεση όλων των εμπλεκόμενων με τον επικερδέστερο τρόπο, βελτιώνει τις

διοικητικές διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων, και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματική αντίδρασή τους, στα πλαίσια ενός πολυτάραχου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με συνεχείς αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιπροσθέτως, η μεγάλη συμβολή της ΠΤ στον Τουρισμό επαφίεται στη Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (CRM), καθώς οι οργανώσεις είναι τώρα σε θέση να έχουν παγκόσμια παρουσία και μάλιστα διαρκή (365/24), με τη χρήση του Internet, στοιχείο που επιτρέπει τη συνεχή επικοινωνία με τους καταναλωτές και τη διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος ανάλογα με τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους.

Οι λόγοι που καθιστούν την ΠΤ ως αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας μπορούν να συμπυκνωθούν στους παρακάτω:

- Οικονομική αναγκαιότητα, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί βέλτιστη αποδοτικότητα σε διεθνές επίπεδο.
- Ραγδαίες εξελίξεις στην ΠΤ και στην εξάπλωση του Internet, καθώς και στην ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G) και της διαδραστικής τηλεόρασης (interactive television).
- Βελτίωση στη σχέση τιμής/απόδοσης της ΠΤ, με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου σε ΠΤ.
- Η αλλαγή των απαιτήσεων των καταναλωτών, καθώς είναι πια συνηθισμένοι στη χρήση πιο προηγμένων προϊόντων, στις βελτιωμένες υπηρεσίες και στην απρόσκοπτη interactive επικοινωνία με τις επιχειρήσεις. Οι εξελίξεις στον e-Τουρισμό έχουν άμεσες επιδράσεις στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αφού καθορίζουν τις δύο βασικές πηγές-στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Από τη μια μεριά, με τη χρήση της ΠΤ, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαφοροποιήσουν και να εξειδικεύσουν τα προϊόντα τους για κάθε πελάτη, ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει το καθαρά προσωπικό του προϊόν, ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και απαιτήσεις. Από την άλλη μεριά, η ΠΤ είναι αυτή μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις δυνατότητες σημαντικής μείωσης εξόδων, κυρίως εξόδων διανομής και προώθησης. Σε όλον τον κόσμο, οι άμεσες εμπορικές συναλλαγές τουριστικών παραγόντων, όπως τα ξενοδοχεία, μέσω του Internet έχουν οδηγήσει σε μείωση εξόδων λόγω της περικοπής προμηθειών προς μεσάζοντες, κυρίως φυσικούς ή ηλεκτρονικούς tour operators και ταξιδιωτικούς πράκτορες. Ακόμη, η αναδιοργάνωση των διαδικασιών των τουριστικών επιχειρήσεων και η απαλοιφή των επαναλαμβανόμενων εργασιών ρουτίνας από τις ευθύνες του προσωπικού έχουν μειώσει το λειτουργικό και εργατικό κόστος, αυξάνοντας, παράλληλα, την αποδοτικότητα. Παρά ταύτα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εξελίξεις στην ΠΤ συμβάλλουν, επίσης, και στην επιβάρυνση του παράγοντα κόστος για την επιχείρηση, γι αυτό και μια ανάλυση κόστους-οφέλους είναι πάντοτε απαραίτητη. Το κόστος αγοράς του απαιτούμενου software, hardware και τηλεπικοινωνιακών μέσων, όπως, επίσης, και το κόστος ανάπτυξης και διατήρησης της on-line παρουσίας της επιχείρησης δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητα. Πιθανότατα το κύριο σημείο για τις περισσότερες επιχειρήσεις αλλά και ακόμα περισσότερο για τον Τουρισμό, είναι ότι η ΠΤ υποστηρίζει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός τρίτου, καθοριστικότερου στο σύγχρονο επιχειρείν, παράγοντα: του χρόνου. Η εξοικονόμηση χρόνου είναι παράγοντας-κλειδί, αφενός για τις επιχειρήσεις, οι οποίες ανταλλάσσουν πληροφορίες στα πλαίσια συμμαχιών πολύ ευκολότερα και γρηγορότερα και διαθέτουν πλατφόρμα επικοινωνίας με τους πελάτες παρόντες και δυνητικούς, σε 24ωρη βάση μέσω του Internet. Αφετέρου, δε, οι πελάτες εξοικονομούν σημαντική χρονική διάρκεια, καθώς είναι σε θέση να επικοινωνούν με τον τουριστικό παράγοντα που τους ενδιαφέρει οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε σημείο, λαμβάνοντας με μεγάλη ταχύτητα τις πιο ακριβείς πληροφορίες. Το τελευταίο, μάλιστα, ενισχύεται ολοένα και περισσότερο με την ευκολία πρόσβασης που παρέχουν τα κινητά τηλέφωνα τρίτης γενιάς και η διαδραστική τηλεόραση. Επιπλέον, σε συνδυασμό με την ευκολία που προσφέρουν οι πιστωτικές κάρτες, οι χρηματικές συναλλαγές απλοποιούνται και επιταχύνονται σημαντικά.

Οι επιχειρήσεις που έχουν αποτύχει ή θα αποτύχουν να εντάξουν στο οργανωτικό και λειτουργικό τους σχήμα, καθώς και στη στρατηγική τους, τα νέα εργαλεία της ΓΙΤ, αναδιοργανώνοντας εκ βάθρων τις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αλυσίδα αξίας τους, θα βρεθούν, σταδιακά, να παλεύουν για την επιβίωσή τους. Είναι, άλλωστε, εδραιωμένη, από την παγκόσμια εμπειρία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον, η άποψη ότι μόνο η καινοτομία και η δυναμική στρατηγική μπορούν να εξασφαλίσουν την επιβίωση.

Ένα σύνολο εξοπλισμού και εφαρμογών hardware, software, δίκτυα τηλεπικοινωνιών χρησιμοποιούνται στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως συμβαίνει και με τις περισσότερες πλέον σύγχρονες επιχειρήσεις. Μερικά από τα παραπάνω είναι- mainframes, τα PC, τα self-service kiosks, η κινητή τηλεφωνία, το videotext, το teletext, το EDI, τα POS (Point Of Sales), τα LAN και WAN, καθώς, επίσης, front-office εφαρμογές, οι οποίες διευκολύνουν τις συναλλαγές με τους πελάτες, όπως οι κρατήσεις, το check-in και το check-out στα ξενοδοχεία, οι κρατήσεις στα ταξιδιωτικά πρακτορεία και στις αεροπορικές εταιρείες κ.ά., και back-office εφαρμογές, οι οποίες αφορούν τις οργανωτικές, λειτουργικές και διοικητικές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης, όπως η χρηματοοικονομική και λογιστική υποστήριξη, η μισθοδοσία, η διοίκηση προσωπικού, οι προμήθειες κ.ά. Πολύ δημοφιλής, τέλος, είναι η χρήση πολυμέσων, τα οποία, συνδυάζοντας ήχο, εικόνα, κίνηση, γραφικά και κείμενο, δίνουν την καλύτερη εμπειρία που μπορεί να έχει ο πελάτης από το τουριστικό προϊόν που σκοπεύει να αγοράσει.

Η χρήση της ΠΤ στη τουριστική βιομηχανία οφείλεται ως ένα βαθμό στην αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της τουριστικής ζήτησης. Η διαχείριση της ραγδαίας ανόδου τόσο του αριθμού όσο και των ποιοτικών απαιτήσεων των σύγχρονων ταξιδιωτών καθιστά αναγκαία τη χρήση ισχυρών εφαρμογών ΠΤ, οι οποίες παράλληλα επιτρέπουν την επέκταση του αριθμού και της εξειδίκευσης των τουριστικών προϊόντων. Κάθε τουρίστας είναι διαφορετικός, περικλείοντας ένα μοναδικό μίγμα εμπειριών, κινήτρων και επιθυμιών. Η εξατομίκευση και διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων για κάθε ξεχωριστό πελάτη δεν θα γίνεται μόνο με την παραδοσιακή τμηματοποίηση βάσει οικονομικών, κοινωνικών, δημογραφικών κλπ. κριτηρίων αλλά, κυρίως, βάσει του lifestyle, των εμπειριών, των προτιμήσεων και των αναγκών των σύγχρονων τουριστών, πολλές φορές άσχετα από π.χ. ηλικία ή κοινωνική τάξη. Είναι ακριβώς οι εμπειρίες και το lifestyle του τουρίστα που τον κατατάσσουν με ασύγκριτα μεγαλύτερη μεγαλύτερη ακρίβεια για τα στελέχη του marketing σε τμήματα της τουριστικής αγοράς. Μάλιστα, μέσα σε αυτά τα νέα κριτήρια τμηματοποίησης πολλοί τοποθετούν και το επίπεδο γνώσεων και εξοικείωσης με τους υπολογιστές, το Internet και τη χρήση νέων τεχνολογιών που έχει ο σύγχρονος τουριστικός πελάτης. Ο τελικός στόχος του νέου τρόπου τμηματοποίησης είναι, βέβαια, η πληρέστερη ικανοποίηση όλων των τμημάτων της αγοράς πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι, όσο μικρών ή νέων κι αν είναι (niche markets), έως ότου επιτευχθεί η επικέντρωση στην ικανοποίηση καθενός πελάτη ξεχωριστά, του λεγόμενου, δηλαδή, "segment of one".

Είναι, δεδομένο ότι οι ταξιδιώτες, είτε για λόγους αναψυχής είτε για επαγγελματικούς λόγους, θα χρησιμοποιούν το Internet όλο και περισσότερο σε παγκόσμια κλίμακα για τον προγραμματισμό και το κλείσιμο των ταξιδιών τους και την αγορά οποιουδήποτε τουριστικού προϊόντος. Μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις, οργανισμοί και προορισμοί που θα φροντίσουν να είναι παρόντες σε αυτό το νέο ηλεκτρονικό αγοραστικό πεδίο θα είναι σε θέση να απολαύσουν τα επικείμενα οφέλη και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι, άρα, προφανές ότι η εφαρμογή της ΠΤ και η χρήση του Internet για τον γρήγορο και ακριβή εντοπισμό των αναγκών των πελατών, και για την επικοινωνία με τους πελάτες αυτούς, παρέχοντας πλήρεις, έγκυρες και εξατομικευμένες πληροφορίες και υπηρεσίες, δεν αποτελούν επιλογή για τους τουριστικούς παράγοντες αλλά μονόδρομο στην αέναη προσπάθεια των επιχειρήσεων για την επίτευξη ενός και μοναδικού στόχου που θα εξασφαλίσει την επιβίωση και ανταγωνιστικότητά τους: την ικανοποίηση του πελάτη.

Η ανάπτυξη του Internet, καθώς και των intranets και extranets τη δεκαετία του '90, έφερε επανάσταση στη χρήση της ΠΤ στην τουριστική βιομηχανία και επέτρεψε τη διανομή των τουριστικών προϊόντων μέσα από τις παγκόσμιες ηλεκτρονικές αγορές. Η τεχνολογία δικτύων παρείχε την υποδομή για ενδο- και διεπιχειρησιακή συνεργασία, επιφέροντας ριζικές αλλαγές στις έως τότε επιχειρηματικές πρακτικές. Ο παγκόσμιος ιστός, γνωστός ως World Wide Web -

WWW, έδωσε τη δυνατότητα της άνευ προηγουμένου δικτύωσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών Η/Υ. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, ολοένα και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις ανέπτυξαν την ηλεκτρονική τους παρουσία στο Internet για να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Όλοι οι τουριστικοί παράγοντες, δηλαδή τουριστικοί προμηθευτές (αερογραμμές ξενοδοχεία), μεσάζοντες (tour operators, ταξιδιωτικοί πράκτορες) και καταναλωτές, βρίσκονταν μέσα σε ένα μεγάλο δίκτυο. Συνδυάζοντας τα loyalty clubs, τα ιστορικά πελατών ή φιλοξενουμένων (guest histories) και άλλες πληροφορίες αποθηκευμένες στις βάσεις δεδομένων, οι αερογραμμές και οι αλυσίδες ξενοδοχείων απέκτησαν πολύτιμα εργαλεία. Συν τοις άλλοις, μια νέα γενιά ηλεκτρονικών τουριστικών επιχειρήσεων εμφανίστηκε στο προσκήνιο. Τέτοιες επιχειρήσεις αποτελούν οι ηλεκτρονικοί μεσάζοντες, π.χ. TravelWeb, Expedia, επιχειρήσεις δημοπρασιών και προσφορών, καθώς και νέοι ηλεκτρονικοί προμηθευτές.

Προφανώς, οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις πέτυχαν να εκμεταλλευθούν επωφελώς την ΠΤ σε πρώιμο στάδιο σε σύγκριση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό συνέβη όχι μόνο λόγω της μεγαλύτερης διαθεσιμότητας πόρων και της εξειδίκευσης που απολαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και λόγω επιτακτικής ανάγκης διαχείρισης των αποθεμάτων τους σε ένα πιο περίπλοκο και γεωγραφικά διασπαρμένο περιβάλλον. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν δυσκολία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και προτιμούν τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές. Παρά ταύτα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα από καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες επένδυσαν στις εφαρμογές της ΠΤ ώστε να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εγκαθιδρύσουν την παρουσία τους στην ηλεκτρονική αγορά. Επιπλέον, κατάφεραν να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη, παράλληλα με την ανάπτυξη αποτελεσματικότερης επικοινωνίας με πελάτες και συνεργάτες. Το σημαντικότερο, ομοιολογούμενως, πλεονέκτημα δε θα μπορούσε παρά να εμπεριέχει το Internet, με την άνευ προηγουμένου ευκαιρία που προσφέρει για παγκόσμια και διαρκή παρουσία στην τουριστική αγορά.

Παραδοσιακά, ο ρόλος της διανομής των τουριστικών προϊόντων έχει αναληφθεί από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους tour operators. Αυτοί, από τη μεριά τους, έχουν στην υπηρεσία τους διάφορα ηλεκτρονικά μέσα που τους επιτρέπουν να διατελούν τους μεσάζοντες-διανομείς, όπως τα CRS, τα GDS, τα συστήματα videotext κλπ. Τα παραπάνω μέσα μπορεί να αποτελούν ξεχωριστές οντότητες που λειτουργούν ως επιπλέον μεσάζοντες. Για παράδειγμα, τα GDS ανήκουν σε διάφορες εταιρείες, οι οποίες εξελίχθηκαν σε νευραλγικής σημασίας παράγοντες, μετά από συγχωνεύσεις και συμμαχίες. Έτσι, επί του παρόντος υπάρχουν τέσσερα συστήματα- εταιρείες GDS που ελέγχουν το χώρο, τα SABRE, Amadeus, Galileo και Worldspan. Ωστόσο, η επικράτηση των συστημάτων GDS και η απαραίτητη ροή των καναλιών διανομής μέσα από αυτά ήταν μία από τις μεγαλύτερες αδυναμίες του τουριστικού κυκλώματος. Πρώτον, οι εταιρείες GDS παρέχουν τις υπηρεσίες τους με ένα διόλου ευκαταφρόνητο κόστος ανά συναλλαγή. Δεύτερον, στα GDS έχει πρόσβαση ένα περιορισμένο κοινό, δηλαδή μόνο οι τουριστικοί πράκτορες και κάποιοι επιχειρηματικοί πελάτες. Τρίτον, τα GDS έχουν περιορισμούς στο είδος των δεδομένων που μπορούν να διανείμουν, ενώ το interface τους είναι απαρχαιωμένο, μη παραθυρικό και όχι ιδιαίτερα πρακτικό. Ως αποτέλεσμα, πολλοί τουριστικοί παραγωγοί είχαν την επιθυμία να «προσπεράσουν» τα GDS, αλλά και τους υπόλοιπους τουριστικούς μεσάζοντες και να χρησιμοποιήσουν νέα μέσα ηλεκτρονικής διανομής ώστε να πωλούν απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Το φαινόμενο αυτό, γνωστό ως disintermediation, έγινε πραγματικότητα με την έλευση και διάχυση του Internet.

Οι τουριστικοί παραγωγοί εκμεταλλεύτηκαν τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι eCommerce πλατφόρμες και επέτρεψαν την απευθείας πρόσβαση στα συστήματα κρατήσεων τους από τους πελάτες. Οι παραγωγοί που προχώρησαν στην παραπάνω ενέργεια προέρχονται από όλο το εύρος του τουριστικού κυκλώματος, όπως η British Airways, τα ξενοδοχεία Marriott και η Avis. Επιπλέον, πολλοί προορισμοί προχώρησαν στη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού ή Destination Management System-DMS για την προώθηση ολόκληρου του προορισμού ηλεκτρονικά, και, κυρίως, των μικρών τοπικών επιχειρήσεων που δεν είχαν άλλο τόσο αποτελεσματικό μέσο για την επικοινωνία με τους πελάτες. Επιτυχημένα παραδείγματα αποτελούν το Τιρόλο της Αυστρίας με το TIS και η Ιρλανδία με το Gulliver, και τα δύο καινοτομικά και πρωτοποριακά DMS.

Οι μεγάλες εταιρείες GDS αντιλήφθηκαν τις μεγάλες αλλαγές και προχώρησαν και αυτές στη δημιουργία interfaces άμεσης πρόσβασης από τους καταναλωτές. Τέτοια είναι το Travelocity, υπό την ιδιοκτησία της SABRE και το Travelport ViewTrip, υπό την ιδιοκτησία της Galileo. Πέραν, όμως, των εταιρειών GDS, η μεγάλη ανάπτυξη του Internet, η κατά κράτος διάχυση της κινητής τηλεφωνίας και η βελτίωση στις πλατφόρμες της διαδραστικής τηλεόρασης (ITV) έδωσαν κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες πολύ συχνά δεν είχαν καμία πρότερη δραστηριότητα στον κλάδο του Τουρισμού, να ασχοληθούν με τη διανομή τουριστικών προϊόντων επικοινωνώντας απευθείας με τον πελάτη. Έτσι, εμφανίστηκε το φαινόμενο της εμφάνισης νέων ηλεκτρονικών μεσαζόντων και διανομών ή του λεγόμενου re-intermediation. Σε πολύ μικρό διάστημα αναπτύχθηκαν αμέτρητα sites που πρόσφεραν κάθε λογής τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές. Καθοριστική ήταν η παρουσία των νέων, ηλεκτρονικών και μόνο, τουριστικών πρακτόρων όπως το Microsoft Expedia. Άλλα πρακτορεία που είχαν ήδη off-line παρουσία στο χώρο δημιούργησαν τις ηλεκτρονικές τους πλατφόρμες με μεγάλη επιτυχία, όπως το Thomas Cook. Παράλληλα, εμφανίστηκαν διάφορα ταξιδιωτικά portals από μηχανές αναζήτησης στο Internet.

Είναι βέβαιο ότι τα οφέλη από την εξάλειψη μεσαζόντων έχουν αναιρεθεί ως έναν βαθμό από την εμφάνιση των νέων e-μεσαζόντων. Ενώ οι τουριστικοί προμηθευτές είχαν στόχο να απλοποιήσουν τα κανάλια διανομής, ώστε να επωφεληθούν την εξαφάνιση των διαφημιστικών πληρωμών και προμηθειών (commissions), βρέθηκαν να είναι υποχρεωμένοι, αν ήθελαν να επιζήσουν, να συμμετέχουν σε ακόμη περισσότερα κανάλια διανομής από πριν, τα οποία ήταν ιδιαίτερα δημοφιλή στους σύγχρονους τουρίστες-χρήστες του Internet. Αυτό, σε πολλές περιπτώσεις, σήμαινε περισσότερα έξοδα για πληρωμές και προμήθειες απ' ότι παλαιότερα. Το μόνο σίγουρο είναι, αφενός, ότι η χρήση της σύγχρονης ΠΤ είναι μονόδρομος καθώς τα περιθώρια στενεύουν για όσους επιμένουν σε παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές, αφετέρου, ότι τα κανάλια διανομής τουριστικών προϊόντων βρίσκονται σε μία ιδιαίτερα ρευστή κατάσταση, χωρίς να έχουν βρει ακόμα μία ισορροπία μεταξύ disintermediation και re-intermediation. Έτσι, η «διαμάχη» μεταξύ τουριστικών προμηθευτών και μεσαζόντων για τον τρόπο προσέλκυσης των πελατών κρατεί ακόμα καλά...

Μέρος 2: Ειδική Μελέτη στον Ξενοδοχειακό κλάδο

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης όλη τη χώρα. Τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μιας χώρας, διότι χωρίς ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή η διαμονή των τουριστών. Η ύπαρξη ξενοδοχείων, κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, η οποία (ανάπτυξη) ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών (δυναμικότητα) των ξενοδοχείων και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών, όπως φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου, φυσικό και τεχνητό περιβάλλον, αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου κ.ά. Το ξενοδοχειακό προϊόν δεν αποθηκεύεται και προσφέρεται σε δεδομένο τόπο, ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή, διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται ούτε μεταφέρεται. Επίσης, ότι η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ κλπ.) που ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, κλπ.).

Οι κατηγορίες και τα είδη των ξενοδοχείων και των καταλυμάτων ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό. Είναι, επομένως, αναμενόμενο να εμφανίζουν ανάλογη ποικιλία και στις τεχνολογικές τους ανάγκες. Γενικά, τα μεγάλα, πολυτελή και κεντρικά ξενοδοχεία, με κύρια αγορά τους

επιχειρηματικούς πελάτες, με πολλά τμήματα και εγκαταστάσεις, καθώς και αυτά που αποτελούν μέλη μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας εμφανίζουν υψηλό επίπεδο χρήσης της ΠΤ. Ανεξάρτητα, μικρά, περιφερειακά τοποθετημένα ξενοδοχεία που στοχεύουν, κυρίως, στους ταξιδιώτες αναψυχής που διαμένουν για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, οι οποίοι έχουν περιορισμένες τεχνολογικές απαιτήσεις, έχουν μειωμένες ανάγκες σε ΠΤ. Τα μεγάλα ξενοδοχεία και οι ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν για περισσότερο χρονικό διάστημα τις εφαρμογές της ΠΤ και για περισσότερες επιχειρηματικές διαδικασίες απ' ό,τι τα μικρότερα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, τα οποία περιορίζονται σε χαμηλού επιπέδου τεχνολογικές λύσεις συνεχίζοντας να λειτουργούν βάσει χειρωνακτικών διαδικασιών. Άρα όσο μεγαλύτερη είναι η δυναμικότητα και ο αριθμός των τμημάτων, των συναλλαγών, των αφίξεων και αναχωρήσεων και των κρατήσεων σε ένα ξενοδοχείο ή όσο περισσότερα τα μέλη μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας τόσο εντονότερη είναι η ανάγκη χρήσης ΠΤ.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν έχει δείξει μεγάλη προθυμία στη διάχυση της ΠΤ. Μάλιστα, θεωρείται ως ο κλάδος με το χαμηλότερο επίπεδο αυτοματοποίησης σε όλο το τουριστικό κύκλωμα. Οι περισσότερες κρατήσεις γίνονται ακόμη απευθείας στα ξενοδοχεία ή μέσω κεντρικών γραφείων κρατήσεων, με τη χρήση τηλεφωνικών γραμμών χωρίς χρέωση, ενώ οι κρατήσεις που προέρχονται από τα Global Distribution Systems - GDS και το Internet αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό επί του συνόλου. Χρονικοί περιορισμοί και έλλειψη κεφαλαίων είναι οι κυριότεροι λόγοι που καθίστανται ως τροχοπέδη στην όλη διαδικασία της διάχυσης της ΠΤ. Η διαδικασία αυτή επιβραδύνεται περισσότερο και από τις εμπειρίες αποτυχημένων προσπαθειών στο παρελθόν για τη διαχείριση και διανομή του ξενοδοχειακού προϊόντος ηλεκτρονικά και την on-line επικοινωνία των απαραίτητων πληροφοριών προς τους πελάτες.

Ωστόσο, η παραπάνω κατάσταση βρίσκεται σε πορεία αλλαγής. Τα ξενοδοχεία έχουν συνειδητοποιήσει τον κρίσιμο ρόλο της ΠΤ και αυτό αποδεικνύεται από τις επενδύσεις που γίνονται στις εφαρμογές της ΠΤ τα τελευταία χρόνια. Η ραγδαία ανάπτυξη των προσωπικών υπολογιστών και της τεχνολογίας δικτύων μείωσε σε μεγάλο βαθμό τον φόβο των ξενοδόχων. Ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπολογιστικά συστήματα για να βελτιώσουν τη διαχείριση των προϊόντων τους, να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους και να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους, σε συνδυασμό με τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Είναι βέβαιο ότι το Internet αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί εντονότερα στο μέλλον καταλυτικό παράγοντα προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι εφαρμογές-συστήματα της ΠΤ στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

> Ενδοεπιχειρησιακά συστήματα με τη χρήση intranets: Τα συστήματα αυτά είναι τα PMS, CIS, συστήματα back-office και βοηθητικά συστήματα. Στα παραπάνω συστήματα περιλαμβάνεται και το σύστημα κρατήσεων που πιθανόν να υπάρχει σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας (unit-level reservation system).

> Διεπιχειρησιακά συστήματα με τη χρήση extranets: Στα συστήματα αυτά περιλαμβάνονται τα GDS, τα CRS ξενοδοχειακών αλυσίδων, τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων ξενοδοχειακών κοινοπραξιών, τα ανεξάρτητα συστήματα κρατήσεων επιχειρήσεων αντιπροσώπευσης ξενοδοχείων και τα συστήματα διασύνδεσης των ξενοδοχειακών CRS με τα GDS (switches).

> Internet - based συστήματα: Τα συστήματα αυτά έχουν σχέση με την παρουσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο Internet και χρησιμοποιούνται για την αποδοχή κρατήσεων on-line, μέσω του εταιρικού site ή των sites άλλων εταιρειών και την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών προμηθειών μέσω e-procurement marketplaces.

Ένα τυπικό ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από πέντε υποσυστήματα ή ομάδες υποσυστημάτων:

- ▶ Σύστημα Κρατήσεων (Reservation System)
- ▶ Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας (Property Management System-PMS)
- ▶ Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα (Catering Information System - CIS)
- ▶ Συστήματα BackOffice

► Βοηθητικά Συστήματα

Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του ξενοδοχείου μεγιστοποιούνται εάν όλα τα υποσυστήματα λειτουργούν στο πλαίσιο ενός Ολοκληρωμένου Ξενοδοχειακού Πληροφοριακού Συστήματος (Integrated Hotel Information System - IHIS). Αυτό σημαίνει ότι όλα τα υποσυστήματα συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και έχουν στενή επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών, μέσω της χρήσης κοινών interfaces και βάσεων δεδομένων. Τα άμεσα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση είναι η καλύτερη διαχείριση και έλεγχος των ξενοδοχειακών πόρων, η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών και ο αποτελεσματικός χειρισμός όλων των συναλλαγών, από την απλή αρχική τηλεφωνική αίτηση για πληροφορίες ενός δυνητικού πελάτη έως την τελική εξαγωγή του λογαριασμού του πελάτη κατά το check-out. Δυστυχώς, πολλά συστήματα που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι ολοκληρωμένα. Το υψηλό κόστος, ο κακός προγραμματισμός και η έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού τεχνικού πρωτοκόλλου ειδικά για τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα είναι οι κυριότεροι λόγοι που έχουν οδηγήσει στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων να λειτουργούν με αποκομμένα μη ολοκληρωμένα συστήματα, χάνοντας έτσι πολλές δυνατότητες και πλεονεκτήματα.

Το front office συχνά περιγράφεται ως το κέντρο όλων των λειτουργιών του ξενοδοχείου. Δεν αποτελεί μόνο το σημείο επαφής μεταξύ του ξενοδοχείου και του φιλοξενούμενου αλλά, επίσης, παρέχει και λαμβάνει πληροφορίες ουσιαστικά προς και από κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, αντίστοιχα. Το Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας (Property Management System - PMS, γνωστό και απλά ως front office system) βοηθά στη διαχείριση όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου και, παράλληλα, ενεργεί ως πληροφοριακός κόμβος για όλα τα περιφερειακά ξενοδοχειακά υπολογιστικά συστήματα. Οι λειτουργίες του PMS είναι η καταχώρηση, η καθαριότητα δωματίων, η λογιστική διαχείριση φιλοξενούμενων και ο νυχτερινός έλεγχος. Το τμήμα Τροφίμων και Ποτών (Food & Beverage - F&B) έχει σημαντικές πληροφοριακές ανάγκες, γι αυτό και περιλαμβάνει ένα οργανωμένο πληροφοριακό σύστημα, το λεγόμενο Επισιτιστικό Πληροφοριακό Σύστημα ή Catering Information System (CIS). Το σύστημα αυτό συνδέεται άρρηκτα με το PMS και περιλαμβάνει τα εξής υποσυστήματα: σύστημα κοστολόγησης συνταγών, σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, ολοκληρωμένα ηλεκτρονικά συστήματα point-of-sales (EPOS), σύστημα υποστήριξης συνεδρίων και εκδηλώσεων και αυτόματα mini bars. Τα συστήματα back-office αποτελούν το εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα του ξενοδοχείου, του οποίου ο ρόλος είναι να αυτοματοποιεί και να φέρνει εις πέρας βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες παρά να έχει άμεση σχέση με την απευθείας εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα back-office συστήματα είναι τα συστήματα μισθοδοσίας, διοίκησης προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων, λογιστικής διαχείρισης, marketing και yield management. Ένα σύστημα marketing περιλαμβάνει συστήματα ιστορικού πελατών ή φιλοξενουμένων, διαχείρισης επαφών και ανάλυσης πωλήσεων. Τα βοηθητικά συστήματα είναι τα ηλεκτρονικά συστήματα ασφάλειας θυρών, τα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, τα τηλεφωνικά συστήματα, τα συστήματα πρόσβασης στο internet και τα συστήματα που βασίζονται στην τηλεόραση. Είναι γεγονός ότι τα Συστήματα Κρατήσεων είναι αυτά που αποτελούν τον κινητήριο μοχλό του τουριστικού κυκλώματος και το λειτουργικό κέντρο των τουριστικών παραγωγών, όπως είναι οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία. Αναμφισβήτητα, τα Computer Reservation Systems (CRS) αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη συνεισφορά της ΠΤ στην τουριστική βιομηχανία από τη δεκαετία του '80 και μετά. Είναι, κατά βάση, υπολογιστικά συστήματα που βοηθούν τις τουριστικές επιχειρήσεις να χειρίζονται τα αποθέματά τους επικερδώς και να διανέμουν τα προϊόντα τους με ευκολότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Τα CRS συνήθως διαχειρίζονται από τουριστικούς παραγωγούς όπως οι αερογραμμές, τα ξενοδοχεία και οι tour operators και ενσωματώνουν υπολογιστικά ή/και videotext συστήματα, εκτενή δίκτυα και mainframes. Υποστηρίζουν ένα μεγάλο αριθμό τερματικών σε ταξιδιωτικούς πράκτορες ή άλλες τουριστικές επιχειρήσεις. Από το 1980 και μετά τα CRS επεκτάθηκαν ραγδαία, επηρεάζοντας όλο το τουριστικό κύκλωμα. Η άμεση και στιγμιαία ανανέωση και παροχή πληροφοριών, σε συνδυασμό με την υποστήριξη πραγματοποίησης και επιβεβαίωσης κρατήσεων και αργότερα την αγορά ενός μεγάλου εύρους τουριστικών προϊόντων είναι τα κύρια πλεονεκτήματα ενός CRS. Εντούτοις, το κόστος

εγκατάστασης, η έλλειψη φιλικού στο χρήστη περιβάλλοντος εργασίας και η εύνοια προς συγκεκριμένους προμηθευτές των CRS είναι μειονεκτήματα άξια λόγου.

Αρχικά εμφανίστηκαν στις αρχές τις δεκαετίας του '60, με στόχο να αποτελέσουν ένα αποδοτικό εργαλείο για τη διαχείριση του αποθέματος των τουριστικών προϊόντων. Η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς τις περασμένες δεκαετίες είχε δείξει ότι ο κλάδος μπορούσε να διοικηθεί μόνο με τη βοήθεια ισχυρών υπολογιστικών συστημάτων. Οι αεροπορικές εταιρείες ήταν πρωτοπόροι στην εισαγωγή της τεχνολογίας των CRS, καθώς ήταν οι πρώτες που αντικατέστησαν τα χειρωνακτικά συστήματα κρατήσεων τους με ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Σύντομα, διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων και tour operators συνειδητοποίησαν τη δυναμική του νέου συστήματος και προχώρησαν στη δημιουργία κεντροποιημένων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων κρατήσεων (central reservation systems). Ο όρος CRS χρησιμοποιείται συχνά ως όρος-ομπρέλα που καλύπτει όλη την ποικιλία των χρησιμοποιούμενων συστημάτων. Είναι σίγουρο πως τα CRS είναι σε θέση να παρέχουν σημαντικά στρατηγικά εργαλεία για τις επιχειρήσεις και τους προορισμούς.

Η συνένωση αεροπορικών CRS οδήγησε στα Παγκόσμια Συστήματα Διανομής ή Global Distribution Systems (GDS), τα οποία ενσωματώνουν ένα πλήθος υπηρεσιών και προϊόντων και παρέχουν μια παγκόσμια πληροφοριακή υποδομή διανομής για ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα. Τα CRS και τα GDS αποτέλεσαν τους σημαντικότερους πρεσβευτές και παράγοντες αλλαγής στην τουριστική βιομηχανία πριν την είσοδο του Internet, αποτελώντας τα πληρέστερα συστήματα τουριστικής διανομής και, γενικότερα, marketing. Συχνά οι διάφοροι παράγοντες τα αποκαλούσαν "travel supermarkets". Η επέκταση του Τουρισμού τις τελευταίες δεκαετίες και οι αλλαγές στη ζήτηση και την προσφορά ήταν αυτά που οδήγησαν στην μετεξέλιξη των CRS σε GDS. Η επιτυχία των GDS έγκειται στο συνδυασμό παροχής πληροφοριών σχετικά με το ταξίδι και τον προορισμό με ακρίβεια, πληρότητα και εγκυρότητα, και ταχύτητας επικοινωνίας και απόκρισης των προμηθευτών προς τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Τα GDS μπορούν να χαρακτηριστούν ως το «κυκλοφορικό σύστημα» των τουριστικών προϊόντων στη διεθνή αγορά. Επομένως, ο συνδυασμός των CRS και GDS δίνει τη δυνατότητα στους τουριστικούς παράγοντες να ελέγχουν, να προωθούν και να πουλούν τα προϊόντα τους σε παγκόσμια κλίμακα, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του βαθμού πληρότητάς τους και τη μείωση της εποχικότητας. Επιπλέον, κοστίζουν λιγότερο σε σχέση με άλλες επιλογές διανομής, έχουν χαμηλότερα κόστη επικοινωνίας και επιτρέπουν την ευέλικτη τιμολόγηση και προσαρμογή της διαθεσιμότητας των προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνεται η τουριστική προσφορά στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Τέλος παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη ζήτηση και τη θέση των ανταγωνιστών στο τουριστικό κύκλωμα.

Από τα κυριότερα συμπληρωματικά προϊόντα που διανέμονται μέσω του GDS είναι τα ξενοδοχειακά προϊόντα. Τα ξενοδοχεία ωφελήθηκαν από την διανομή του προϊόντος τους σε ένα ευρύτερο κοινό, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες από τη δυνατότητα κρατήσεων σε μια ευρείας κλίμακας ξενοδοχειακά προϊόντα μέσω των υπολογιστικών συστημάτων τους και τα GDS από την αύξηση του αριθμού των κρατήσεων, που οδήγησε στην αντιστάθμιση του κόστους λειτουργίας τους.

Παρά το γεγονός ότι η καταχώρηση ενός ξενοδοχείου σε ένα GDS το έκανε διαθέσιμο σε εκατομμύρια ταξιδιωτικών πρακτόρων παγκοσμίως, από την άλλη μεριά, σαν εργαλείο πώλησης, απέιχε πολύ από το ιδανικό. Ο περιορισμένος αριθμός των τύπων των δωματίων που μπορούσαν να καταχωρηθούν, οι ελλιπείς περιγραφές των χαρακτηριστικών του προϊόντος και η έλλειψη δυνατότητας προώθησης ειδικών προσφορών, δημιουργούσαν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες ανασφάλεια για τις πληροφορίες που παρείχε το σύστημα. Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι δεν αναφέρονταν όλοι οι διαθέσιμοι τύποι δωματίων σε κάθε ξενοδοχείο, είχε ως συνέπεια να χάσουν οι πράκτορες την εμπιστοσύνη τους στο σύστημα, καθώς συχνά, όταν επικοινωνούσαν με το ξενοδοχείο, οι τιμές και η διαθεσιμότητα διέφεραν από αυτές που απεικόνιζε το σύστημα. Πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες των ΗΠΑ αναγνώρισαν τις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος και θεώρησαν πως ο καλύτερος τρόπος εξυπηρέτησης του πελάτη και, ταυτόχρονα, παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία-μέλη των αλυσίδων ήταν η κεντροποίηση της λειτουργίας των κρατήσεων. Το 1965, η Holiday Inn εισήγαγε το πρώτο ξενοδοχειακό CRS, το Holidex. Με την ανάπτυξη των

δικών τους συστημάτων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έβαλαν τέλος στους περιορισμούς των GDS. Έτσι, τα ξενοδοχειακά CRS εξελίχθηκαν από απλά συστήματα επεξεργασίας δεδομένων σε απαραίτητα εργαλεία marketing και διανομής των ξενοδοχειακών προϊόντων. Οι επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι ξενοδόχοι για την ηλεκτρονική διανομή των προϊόντων τους πληθαίνουν όλο και περισσότερο, με σημαντικότερες αυτές που σχετίζονται με το Internet, καθώς ο αριθμός των πελατών, των μεσαζόντων και των προμηθευτών που το χρησιμοποιούν αυξάνεται ραγδαία. Η μεγάλη σημασία της ολοκλήρωσης ισχύει και στην περίπτωση του συστήματος κρατήσεων. Η κοινή βάση δεδομένων μεταξύ CRS και PMS ή, σε περίπτωση διαφορετικών βάσεων δεδομένων, η ανάπτυξη interface μεταξύ των δύο συστημάτων, είναι ενέργειες που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και ελαχιστοποιούν το κόστος, το φόρτο εργασίας και τη συχνότητα λαθών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, είτε αυτή είναι ανεξάρτητη είτε πολυμελής αλυσίδα. Αναμφισβήτητα, το Internet αποτελεί ένα, δίχως προηγούμενο, επαναστατικό μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες και διανομής, προώθησης και πώλησης προϊόντων από τις επιχειρήσεις. Η ριζική αλλαγή που επέφερε στις επιχειρηματικές πρακτικές δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεάσει και τον ξενοδοχειακό κλάδο. Η διανομή των ξενοδοχειακών προϊόντων είναι ένα νευραλγικής σημασίας και, συνάμα, προβληματικό θέμα για τις επιχειρήσεις του κλάδου, το οποίο υφίσταται δομικές αλλαγές με την έλευση του Internet, με έμφαση, κυρίως σε δύο θέματα: τις on-line κρατήσεις και τις ηλεκτρονικές προμήθειες ή eProcurement.

Αν και τα GDS κυριαρχούν, επί του παρόντος στον τομέα των κρατήσεων, το Internet έχει πραγματοποιήσει την εισβολή του ως το κύριο μέσο του μέλλοντος για την αποδοχή κρατήσεων, κυρίως από ανεξάρτητους πελάτες. Τα GDS δεν μπόρεσαν να εξυπηρετήσουν την ετερογένεια του ξενοδοχειακού προϊόντος. Παρέμειναν airline- oriented και δεν ήταν ποτέ hotel-oriented. Από τη φύση των περιορισμών των GDS μπορούμε να συμπεράνουμε εύκολα ότι το Internet είναι πολύ πιο κατάλληλο μέσο για την προώθηση του ξενοδοχειακού αποθέματος, την ίδια στιγμή που παρέχει τα εργαλεία για αύξηση εσόδων με ένα μικρό μέρος του κόστους που συνεπάγεται η παραδοσιακή μέθοδος κρατήσεων. Γι αυτό, ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο μέσο. Η πλειοψηφία των μεσαίων και μεγάλων ανεξάρτητων ξενοδοχείων και, ουσιαστικά, όλες οι αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν αναπτύξει την παρουσία τους στο Internet, συχνά με τις κατάλληλες eCommerce εφαρμογές ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση on-line συναλλαγών. Λαμπρό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της αλυσίδας Marriott International, το οποίο δείχνει ότι οι καινοτομικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν σε τεράστιο βαθμό από τη χρήση του Internet. Η on-line απόδοση της Marriott έχει επιφέρει όχι μόνο αυξημένα έσοδα και μερίδιο αγοράς, αλλά και μειωμένα κόστη διανομής, προώθησης και, γενικότερα, marketing. Κι άλλες ξενοδοχειακές αλυσίδες επωφελήθηκαν παρόμοιες οικονομίες. Αλλά και τα μικρότερα ξενοδοχεία εκμεταλλεύονται ολοένα και δυναμικότερα το Internet, κυρίως μέσω των Internet - based εταιρειών αντιπροσώπευσης ή/και διαχείρισης κρατήσεων. Η δεύτερη πιο επιτυχημένη χρήση του Internet στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι οι ηλεκτρονικές προμήθειες ή eProcurement. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να εξασφαλίσουν καλής ποιότητας και χαμηλού κόστους αγορές υλικών με πλήρως αυτοματοποιημένο τρόπο, ειδικά εάν το ξενοδοχείο διαθέτει ολοκληρωμένο ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα, οπότε είναι εφικτή η άρρηκτη σύνδεση του συστήματος ελέγχου αποθεμάτων με τα υπόλοιπα συστήματα, όπως τα EPOS και το επισιτιστικό πληροφοριακό σύστημα, μέσω του PMS. Αν και βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο, οι ηλεκτρονικές προμήθειες στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα και οικονομίες έως και 10%. Η εμφάνιση, πολλών Internet επιχειρήσεων που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο, όπως η Avendra σε διεθνές επίπεδο, δείχνουν εμφανώς την τάση εξάπλωσης του eProcurement στο μέλλον. Τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα καλούνται να καλύψουν όλο το εύρος των λειτουργιών της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν την οργάνωση του front office, τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων, τις λειτουργίες back office, την οργάνωση των επισιτιστικών τμημάτων, τη διασύνδεση με τα POS, τον έλεγχο αποθεμάτων, τα βοηθητικά συστήματα κ.ά. Οι προμηθευτές ξενοδοχειακών πληροφοριακών συστημάτων παγκοσμίως είναι δεκάδες, ειδικά αν μετρήσουμε και αυτούς που διαθέτουν συστήματα μόνο σε επίπεδο εγχώριας αγοράς. Σύμφωνα με το περιοδικό Hotels, οι προμηθευτές που διαθέτουν συστήματα στην παγκόσμια αγορά ή σε αγορές μεγάλης κλίμακας όπως η Βόρεια Αμερική είναι περίπου 40. Στην ελληνική αγορά

διατίθεται από πολλούς ειδικευμένους προμηθευτές, ελληνικούς και διεθνείς, έτοιμο λογισμικό που καλύπτει τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι η Singular Hospitality Solutions με τις εφαρμογές Micros-Fidelio, Singular Hotel System και Hotel Manager, Sunsoft με την εφαρμογή Αλέξανδρος, Quest με την εφαρμογή Abacus και η Unisoft με την εφαρμογή Filos και Sysco με τις εφαρμογές που αναπτύσσει η H.I.S..

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ / ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ**Ξένη Βιβλιογραφία**

1. Buhalis D. (2003), «*E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*», Pearson Education, Essex.
2. Collins G. and Malik T. (1999), «*Hospitality Information Technology*», 4th edn, Kendall/Hunt, Iowa.
3. Connolly D. (1999), «*Understanding Information Technology Investment Decision- Making in the Context of Hotel Global Distribution Systems: A Multiple-Case Study*», PhD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
4. Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., Shepherd R. and Wanhill S. (1998), «*Tourism: Principles and Practice*», 2nd edn, Addison Wesley Longman, London.
5. Laudon K. and Laudon J. (2000), «*Management Information Systems*», 6th edn, Prentice Hall, New Jersey.
6. O' Connor P. (1999), «*Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*», CAB International, Oxford.
7. O' Connor P. (2000), «*Using Computers in Hospitality*», 2nd edn, Continuum, London.
8. Sheldon P. (1997), «*Tourism Information Technology*», CAB International, Oxford.
9. Sheldon P., Wober K. and Fesenmaier D. (2001), «*Information and Communication Technologies in Tourism*», Conference Proceedings ENTER 2001, Montreal, Spinger-Verlag, Vienna.
10. Turban E., McLean E., and Wetherbe J. (1999), «*Information Technology for Management*», 2nd edn, John Wiley & Sons, New York.
11. Werthner H. and Klein S. (1999), «*Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship*», Springer-Verlag, Vienna.
12. Wober K., Frew J. and Hitz M. (2002), «*Information and Communication Technologies in Tourism*», Conference Proceedings ENTER 2002, Innsbruck, Spinger-Verlag, Vienna.
13. WTO (2001), «*E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destinations and Businesses*», World Tourism Organization, Madrid.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. ICAP (2010), «*Κλαδική Μελέτη: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*», ICAP A.E., Αθήνα.
2. Βαρβαρέσος Σ. (2000), «*Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές*», 2η έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
3. Γεωργόπουλος Ν., Πανταζή Α-Μ., Νικολαράκος Χ., Βαγγελάτος Ι. (2000), «*Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός και Σχεδίαση*», Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
4. Γιαννοπούλου Μ., Θηραϊός Δ., Μπεκίρος Η., Χάριτος Χ. (2002), «*Το Πληροφοριακό Σύστημα της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.*», Μεταπτυχιακή εργασία στα πλαίσια του μαθήματος «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», ΟΠΑ MBA, Αθήνα.
5. ΕΞΠΡΕΣ (2009), «*Επιφυλακτικότητα και Οριακή Ανάπτυξη των Ξενοδοχειακών Ομίλων*», Εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, στήλη Τουρισμός & Οικονομία, Αθήνα.
6. Ηγουμενάκης Ν. (1997), «*Τουριστική Οικονομία*», Τόμος Α', 2η έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
7. Ηγουμενάκης Ν. (1999), «*Τουριστικό Μάρκετινγκ*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

8. Λαλούμης Δ. (2002), «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
9. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1998), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
10. Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν. (1995), «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
11. Παπαδάκης Β. (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α', 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
12. ΣΕΤΕ (2012), «Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα.

Αρθρογραφία

1. Buhalis O. (1998), «Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry», Tourism Management, Vol. 19, No 5, pp. 409-421.
2. Buhalis D. and Main, H. (1998), «Information Technology in Small and Medium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis and Critical Factors», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, No 5, pp. 198-202.
3. Heung V. (2003), «Barriers to Implementing E-commerce in the Travel Industry: A Practical Perspective», International Journal of Hospitality Management, Vol. 22, pp. 111-118.

Λοιπές Πηγές (ιστότοποι ξενοδοχείων, εταιριών πληροφοριακών συστημάτων, μέσων τουρισμού)

www.travelocity.com, www.expedia.com, www.travelweb.com, www.mytravel.com,
www.marriott.com, www.choicehotels.com, www.hilton.com, www.holiday-inn.com,
www.hyatt.com, www.accorhotels.com, www.novotel.com, www.sofitel.com,
www.bestwestern.com, www.sixcontinents.com, www.astir.gr, www.mgmgrand.com,
www.ritzcarlton.com, www.swissotel.com, www.hotelsegas.netfirms.com, www.cornwall-calling.co.uk,
www.hotelsmag.com, www.hotel-technology.com, www.woridres.com,
www.wizcom.com, www.serenata.com, www.fastbooking.com, www.uteli.com,
www.avendra.com, www.vingcard.com, www.singularsoftware.gr, www.micros.com,
www.sap.com, www.sunsoft.gr, www.quest.gr, www.decision.gr, www.unisoft.gr, www.sysco.gr,
www.hotelinfosys.com, www.hitis.org, www.hedna.org, www.worldspan.com,
www.amadeus.com, www.sabre.com, www.galileo.com, www.easyjet.com, www.ryanair.com,
www.britishairways.com, www.untied.com, www.phocuswright.com, www.mkg-consulting.com,
www.traveldailynews.gr, www.hotel-restaurant.gr, www.hoteischool.cornell.edu, www.world-tourism.org,
www.gnto.gr, www.sete.gr, www.eyefortravei.com, www.tia.org,
www.jup.com/home.jsp, www.tui.com, www.thomson.com, www.airtours.co.uk,
www.kuoni.co.uk, www.thomascook.co.uk, www.tiscover.com, www.easyrentacar.com,
www.teletext.com, www.lonelyplanet.com, www.previewtravel.com, www.a2btravel.com,
www.priceline.com, www.lastminute.com, www.bargainholidays.com, www.iski.com,
www.avis.com, www.viewtrip.com, www.ski.com, www.travel.telegraph.co.uk,
www.cnn.com/travel, www.qxl.com, www.opodo.com, www.orbitz.com



ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2013
