



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Η δομή και οργάνωση της λογιστικής διαδικασίας
και η λογιστική πληροφόρηση στις ξενοδοχειακές
και τουριστικές επιχειρήσεις**



Υπεύθυνη καθηγήτρια: **Ροδοσθένους Μαρία**

Σπουδαστές: **Παπαγεωργίου Γεώργιος (Α.Μ. 13805)**
Μπέκος Γεώργιος (Α.Μ. 8984)

Ακαδημαϊκό έτος: 2017 – 2018

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την υπεύθυνη καθηγήτριά μας κα Μαρία Ροδοσθένους, η οποία μας καθοδήγησε και τελικά συνέβαλε καταλυτικά στην ολοκλήρωση των σπουδών μας στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους καθηγητές μας καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας, για τις γνώσεις και τις δεξιότητες που μας βοήθησαν να αποκομίσουμε.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Εισαγωγή.....	5
Σκοπός της λογιστικής στις ξενοδοχειακές μονάδες	5
Κεφάλαιο 1	
Διάρθρωση ανθρώπινου δυναμικού	8
1.1. Γενικός Διευθυντής.....	8
1.2. Front Office	9
1.3. Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.4. Τμήμα Marketing και Πωλήσεων.....	12
1.5. Λογιστήριο	14
1.6. Ασφάλεια.....	17
1.7. Τμήμα καθαριότητας	19
1.8. Τμήμα Συντήρησης	20
1.9. Η ανάγκη της επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	22
Κεφάλαιο 2	
Η λογιστική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας.....	25
2.1. Η λογιστική λειτουργία	25
2.2. Ανάλυση Εσόδων	26
2.3. Ταμειακές συναλλαγές με πελάτες.....	28
2.4. Υποχρεώσεις	29
2.5. Main Courante	30
2.6. Εκδιδόμενα παραστατικά	32
2.7. Ημερήσιες καταστάσεις.....	34
2.8. Νυχτερινός έλεγχος.....	37
2.9. Μισθοδοσία προσωπικού	38

2.10. Μηνιαία Σύνοψη Οικονομικών Εκθέσεων	39
2.11. Τήρηση βιβλίων με βάση τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα	40

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

FRERIS GROUP	44
3.1. Γενικά για τον Όμιλο.....	44
3.2. Ξενοδοχείο Mykonos Ammos.....	45
3.3. Ξενοδοχείο Mykonos Blanc.....	45
3.4. Μεθοδολογία της έρευνας.....	45
3.5. Συνέντευξη με κο Φρέρη Λαυρέντιο	46
3.6. Αποτελέσματα.....	47
3.7. Το τμήμα Λογιστηρίου.....	48
3.8. Έσοδα και Κόστη	51
Συμπεράσματα	53
Βιβλιογραφία	55
Παράρτημα	63

Εισαγωγή

Σκοπός της λογιστικής στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η πληροφόρηση είναι πολύ σημαντική για τη διαδικασία διαχείρισης και η λογιστική είναι ένα από τα κυριότερα πληροφοριακά συστήματα που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Έτσι, θεωρείται απαραίτητο οι διαχειριστές μέσα σε έναν οργανισμό να έχουν μια βασική γνώση λογιστικής ώστε να μπορούν αποτελεσματικά και υπεύθυνα να διενεργούν τις διαχειριστικές λειτουργίες. Η πληροφόρηση θα πρέπει να προέρχεται από όλους τους τομείς της διαχειριστικής τους δραστηριότητας καθώς και από όλους τους σχετιζόμενους τομείς.

Σε μια ανταγωνιστική επιχειρηματική αγορά, η πληροφόρηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιβίωσης. Ο πρωταρχικός σκοπός της λογιστικής σε έναν οργανισμό είναι να βοηθήσει την λειτουργία της διαχείρισης μέσω της συλλογής, της επεξεργασίας και της γνωστοποίησης των πληροφοριών (Wiwik Sunarni, 2014). Οι Hilton και Platt (2011) υποστήριξαν ότι η λογιστική είναι η διαδικασία καθορισμού, μέτρησης, ανάλυσης, ερμηνείας και γνωστοποίησης πληροφοριών για την επιδίωξη των σκοπών ενός οργανισμού. Οι Mahfar και Omar (2004) δήλωσαν ότι η λογιστική για τη διαχείριση αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης σε έναν οργανισμό, ενώ παρέχει ουσιαστική πληροφόρηση για τον σχεδιασμό, την εκτίμηση, τον έλεγχο και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέσω της λογιστικής οι μάνατζερ παίρνουν τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτελέσουν τη διαχειριστική λειτουργία. Οι πρακτικές της λογιστικής διαχείρισης θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η πληροφόρηση που παρέχεται στους μάνατζερ είναι σχετική και χρήσιμη. Ο Gliaubicas (2011) υποστήριξε ότι όταν οι επιχειρήσεις εξελίσσονται και αυξάνεται ο ανταγωνισμός, το φαινόμενο της λογιστικής διαχείρισης γίνεται πιο κρίσιμο.

Οι Yazdifar και Tsamenyi (2005) είπαν ότι υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος βιβλίων και άρθρων που έχουν σκοπό την ανάπτυξη νέων (προηγμένων) τεχνικών λογιστικής διαχείρισης. Οι Waweru, Hoque και Uliana (2005) ανέφεραν ότι η πρόσφατη βιβλιογραφία για τη λογιστική διαχείριση υποδηλώνει ότι το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται αυτή φαίνεται να έχει αλλάξει με την προηγμένη τεχνολογία πληροφόρησης, τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά

περιβάλλοντα και την οικονομική κρίση. Εάν η λογιστική θέλει να διατηρήσει τη συνάφειά της, θα πρέπει να προσαρμοστεί στις διαχειριστικές ανάγκες. Οι νέες τεχνικές λογιστικής διαχείρισης περιλαμβάνουν δραστηριότητες που βασίζονται στο κόστος, τον στόχο του κόστους, την μείωση του κόστους, την κλίμακα αποτελεσμάτων και άλλα. Οι Kader και Luther (2006) περιέγραψαν ότι οι πιο αξιόλογες και καινοτόμες τεχνικές λογιστικής διαχείρισης σήμερα είναι δραστηριότητες που βασίζονται στις τεχνικές, τη στρατηγική λογιστική διαχείριση και την ισορροπημένη αξιολόγηση. Οι πρακτικές λογιστικής διαχείρισης που παρέχουν σημαντική λογιστική πληροφόρηση, συμβάλλουν στη δημιουργία καλύτερων αποφάσεων και παρέχουν μια ολοκληρωμένη προοπτική στη στρατηγική διαχείριση με χρήσιμες και σχετικές πληροφορίες (Sleihat, Nimer & Almahamid, 2012).

Οι συμβατικές πρακτικές λογιστικής διαχείρισης εστιάζουν στην εσωτερική οργάνωση. Τα εργαλεία, όμως, της πιο πρόσφατης λογιστικής διαχείρισης επηρεάζουν όλη τη διαδικασία της λογιστικής διαχείρισης και έχουν μετατοπίσει το ενδιαφέρον από έναν «απλό» ή «απλοϊκό» ρόλο για τον καθορισμό του κόστους και τον οικονομικό έλεγχο, σε έναν «εκλεπτυσμένο» ρόλο δημιουργίας αξίας μέσω της βελτίωσης της ανάπτυξης των πόρων (Pavlatos & Paggios, 2009). Σύμφωνα με τους Islam και Kantor (2005), οι πρακτικές λογιστικής διαχείρισης καθορίζονται ως οι πρακτικές που χρησιμοποιούν τεχνικές και εργαλεία τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα στους λογιστές και βοηθούν στην παροχή λογιστικής πληροφόρησης για τους μάνατζερ προκειμένου να επιτελέσουν τις διαχειριστικές λειτουργίες.

Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό και τουριστικό τομέα είναι υψηλός, κάθε ξενοδοχείο επηρεάζεται, άμεσα ή έμμεσα, από τα άλλα ξενοδοχεία. Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι διευθυντές των ξενοδοχείων ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών τους και διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση είναι επιτυχημένη. Έτσι, το λογιστικό πληροφοριακό σύστημα επίσης ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών και βοηθά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Akmese et al., 2017). Η πληροφόρηση στον ξενοδοχειακό τομέα ξεκινά με την αναζήτηση του πελάτη και τελειώνει με την εκπλήρωση όλων των αναγκών του. Δεδομένου ότι διάφορα στοιχεία, αναλύσεις και πληροφορίες που βοηθούν τον διευθυντή παρέχονται από το λογιστικό τμήμα, ενώ λαμβάνονται διάφορες αποφάσεις

που επηρεάζουν την οικονομική κατάσταση και το κέρδος στον ξενοδοχειακό τομέα, η σημασία του τμήματος αυτού στις επιχειρηματικές αποφάσεις είναι μεγάλης σημασίας (Grande et al., 2010).

Το λογιστικό σύστημα είναι για την ακρίβεια μια υποστηρικτική δραστηριότητα που προσθέτει αξία στον οργανισμό παρέχοντας έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση, καθιστώντας τις σημαντικές δραστηριότητες πιο αποδοτικές και πιο αποτελεσματικές. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα λογιστικής πληροφόρησης μειώνει το κόστος, ανεβάζει την ποιότητα, βελτιώνει την παραγωγικότητα, διαχειρίζεται τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και διευκολύνει την διάδοση των πληροφοριών, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, το σύστημα συνεισφέρει στον καθορισμό όλων των εργασιών στον ξενοδοχειακό τομέα αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα (Ramli, 2015). Η χρήση και η ανάπτυξη του συστήματος λογιστικής πληροφόρησης αναδύει μια δυνατότητα για την αύξηση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στον ξενοδοχειακό τομέα (Akmese et al., 2017).

Κεφάλαιο 1

Διάρθρωση ανθρώπινου δυναμικού

1.1. Γενικός Διευθυντής

Όπως επιβεβαιώνουν πολλές μελέτες, ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή (General Manager) είναι θεμελιώδης στην επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Mayock, 2012). Οι ερευνητές έχουν διαχωρίσει τις ευθύνες του Γενικού Διευθυντή σε πέντε βασικούς τομείς: στρατηγική, λειτουργίες, μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι και οικονομικά (Aldehayyat 2011; Harper, Caroline and Wilson, 2005; Ladkin 2002; Nebel and Ghei 1993; O'Neill 2000).

Όσον αφορά τη στρατηγική, οι Γενικοί Διευθυντές υπόκεινται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και έτσι οι στρατηγικές τους επιλογές είναι ανάλογες με αυτές της μητρικής εταιρείας (Hodari & Sturman, 2014). Έτσι, ο Γενικός Διευθυντής είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για τις λειτουργίες του ξενοδοχείου (Ladkin, 1999), αλλά επίσης θα πρέπει να ακολουθεί και να εισάγει τα πρότυπα και τις διαδικασίες λειτουργίας (Lenehan 2000). Αυτές οι διαδικασίες λειτουργίας καθορίζονται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση (O'Neill & Mattila, 2010), ενώ στα ανεξάρτητα ξενοδοχεία εξαρτώνται από την προσέγγισή τους στην παροχή υπηρεσιών (Jones & Lockwood 2004). Ανεξάρτητα, όμως, από το ποιος καθορίζει τα πρότυπα, οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές αποκτούν μεγάλη εμπειρία καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους (Harper, Brown, and Irvine 2005).

Οι Γενικοί Διευθυντές έχουν μεγάλη εμπλοκή στα ζητήματα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στην πραγματικότητα, ο παράγοντας των ανθρώπινων πόρων συνήθως θεωρείται ο πιο δύσκολος για τους περισσότερους γενικούς διευθυντές και τα εταιρικά στελέχη (Enz, 2009). Ακόμη κι αν η κεντρική διοίκηση δίνει τις κατευθύνσεις για τα θέματα αυτά (Gannon, Doherty & Roper 2012) και ακόμη κι αν η επιλογή, η εκπαίδευση και οι διαδικασίες ανάπτυξης των υπαλλήλων υπόκεινται στις ευρύτερες πολιτικές της εταιρείας, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού προσλαμβάνεται και εκπαιδεύεται σε επίπεδο μονάδας (Maxwell & Watson, 2006).

Στον τομέα του μάρκετινγκ, οι περισσότεροι φορείς εκμετάλλευσης των μεγάλων αλυσίδων υποστηρίζουν τις περιφερειακές προσπάθειες πωλήσεων

και καθορίζουν τα πρότυπα σήματος. Στο πλαίσιο αυτό, οι Γενικοί Διευθυντές έχουν κάποιες ευθύνες για το μάρκετινγκ και είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, οι εταιρείες διαχείρισης μπορούν να προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες διανομής τις οποίες δεν είναι δυνατό να προσφέρουν τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, όπως δικούς τους διαύλους διανομής, συστήματα για την διαχείριση της απόδοσης και προγράμματα πίστωσης (O'Neill & Carlbäck, 2011), το καθένα από τα οποία περιλαμβάνει το δικό του σύνολο από διαδικασίες και πολιτικές.

Στον οικονομικό τομέα, δεδομένης της κρίσιμης φύσης της διαχείρισης των εσόδων και των εξόδων σε επίπεδο ξενοδοχειακής μονάδας, είναι αναμενόμενος ο έλεγχος στον τομέα αυτό. Οι Γενικοί Διευθυντές είναι συνήθως υπεύθυνοι για το πώς θα πετύχουν συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους για τις μονάδες τους (Hodari & Sturman, 2014). Οι Γενικοί Διευθυντές μπορούν να διατηρούν αποτελεσματικά τα πρότυπα της επιχείρησης συγκεντρώνοντας τις οικονομικές και τις λογιστικές διαδικασίες στα εταιρικά επίπεδα και μεταβιβάζοντας κάποιες αποφάσεις στις μονάδες. Ακόμη και όταν οι Γενικοί Διευθυντές έχουν επιλογή στους δείκτες οικονομικής απόδοσης, αυτή η επιλογή συχνά επηρεάζεται από την κεντρική διοίκηση (Mongiello & Harris, 2006). Επιπλέον, οι όροι των συμβάσεων διαχείρισης δεσμεύουν συνήθως τις εταιρείες διαχείρισης με συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους (Hodari & Sturman, 2014).

Έτσι, οι κύριες αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή περιλαμβάνουν:

- Ηγεσία στην ομάδα διαχείρισης.
- Συντονισμό του έργου σε όλα τα τμήματα.
- Συμμετοχή στη διαμόρφωση πολιτικών και στρατηγικών του ξενοδοχείου.
- Υπόδειξη κατευθύνσεων στο προσωπικό για να εκπληρώσει τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές υπευθυνότητες.
- Ανάλυση πλήρους ευθύνης για την συνολική απόδοση του ξενοδοχείου.

1.2. Front Office

Ανεξάρτητα από την κατηγορία ή τον τύπο του ξενοδοχείου, το front office είναι το πιο ορατό και ουσιαστικό σημείο ενός ξενοδοχείου. Το κεντρικό σημείο

είναι η ρεσεψιόν, η οποία βρίσκεται στην μπροστινή αίθουσα ενός ξενοδοχείου και διανέμει όλες τις δραστηριότητες. Είναι το κέντρο επικοινωνίας του ξενοδοχείου με μεγάλο αριθμό επισκεπτών. Οι επισκέπτες έρχονται σε επαφή με το ξενοδοχείο για πρώτη φορά μέσω του προσωπικού του front office και διαμορφώνουν την πρώτη τους εντύπωση για το ξενοδοχείο βάσει της αποτελεσματικότητας, της ικανότητας και της συμπεριφοράς του προσωπικού του front office.

Το γραφείο υποδοχής εκτελεί λειτουργίες όπως είναι η πώληση δωματίων, η εγγραφή των πελατών, η εκχώρηση δωματίων, ο χειρισμός των αιτημάτων των πελατών, η διατήρηση λογαριασμών των επισκεπτών, η ταμειακή εξυπηρέτηση, το ταχυδρομείο και η παροχή πληροφοριών (Abubakar, 2016).

Έτσι, καθώς το front office είναι ένα σημαντικό τμήμα ενός ξενοδοχείου από την άποψη της ικανότητας δημιουργίας εσόδων και της επιρροής για την δημιουργία της εικόνας της επιχείρησης, το προσωπικό που εργάζεται σε αυτό το τμήμα έχει ξεχωριστή σημασία. Οι υπάλληλοι στο τμήμα αυτό έχουν κάποιους βασικούς ρόλους, όπως:

Εξασφάλιση πωλήσεων: Προτρέπουν τους πελάτες να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα σε διάφορες εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.

Επίλυση προβλημάτων: Οι πελάτες προσεγγίζουν πάντα το front office για βοήθεια. Σε περίπτωση που έχουν κάποιο πρόβλημα ή παράπονο, το προσωπικό θα πρέπει να χρησιμοποιεί διπλωματικό και έξυπνο τρόπο για να επιλύσει το πρόβλημα στον συντομότερο δυνατό χρόνο.

Σημείο αναφοράς: Οι πελάτες που χρειάζονται πληροφορίες ή θέλουν να στείλουν πληροφορίες, χρησιμοποιούν το front office. Το προσωπικό θα πρέπει να έχει εξαιρετικές ενδοεπικοινωνιακές δεξιότητες.

Ως συντονιστής: Ως σημείο αναφοράς, το front office θα πρέπει να συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα, με αεροπορικές εταιρείες, με ταξιδιωτικά γραφεία και με ξεναγούς προκειμένου να παρέχει στους πελάτες εξατομικευμένες υπηρεσίες (Cameron & Price, 2009).

Ως δημιουργός εικόνας: Το προσωπικό του front office μπορεί να δημιουργήσει μια καλή εικόνα για την επιχείρηση μέσω του τρόπου που ντύνεται, της επικοινωνίας, της συμπεριφοράς του και της αποτελεσματικότητάς του.

Υψηλή αίσθηση προσωπικού καλλωπισμού: Οι στολές θα πρέπει να είναι καθαρές και σιδερωμένες, τα μαλλιά και τα νύχια περιποιημένα. Με λίγα λόγια, το προσωπικό του front office θα πρέπει να είναι καλλωπισμένο όλες τις ώρες.

Αυτοπεποίθηση: Θεωρείται απαραίτητη, καθώς το προσωπικό του front office συναντά πελάτες από διαφορετικές χώρες, θέσεις και κουλτούρες, οι οποίοι θα πρέπει να νιώθουν άνετα.

Σωστή και ξεκάθαρη επικοινωνία: Είναι επιθυμητό το προσωπικό του front office να γνωρίζει περισσότερες από μία γλώσσες.

Διπλωματία: Η διπλωματία είναι το μεγαλύτερο προσόν που χρειάζεται. Πολύ συχνά συμβαίνουν καταστάσεις όπου ένας πελάτης είναι εξοργισμένος με κάτι. Επίσης, συχνά ένα πολυσύχναστο ξενοδοχείο δεν διαθέτει δωμάτιο για έναν πελάτη που έχει κάνει κράτηση. Μια διπλωματική προσέγγιση είναι ο μόνος τρόπος για να ξεπεραστεί μια τέτοια κατάσταση (O'Neill & Mattila, 2010).

Ηρεμία: Το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει μεγάλο βαθμό ηρεμίας για να αντιμετωπίσει τις πολυάσχολες απαιτήσεις του front office. Οι πελάτες πάντα απαιτούν προσωπική προσοχή, προτεραιότητα και η πίεση δεν σταματά ποτέ.

Δυνατή μνήμη: Το προσωπικό θα πρέπει να έχει την ικανότητα να θυμάται ονόματα και πρόσωπα, κάτι που κάνει τους πελάτες να νιώθουν ξεχωριστοί.

Χαμογελαστό πρόσωπο: Το χαμογελαστό προσωπικό βοηθάει τους πελάτες να νιώσουν ευχάριστα και να χαλαρώσουν.

Ικανότητα γρήγορων αποφάσεων: Οι πελάτες συχνά προσεγγίζουν το front office με προβλήματα και αιτήματα. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι ικανό να αποφασίζει γρήγορα και να βρίσκει έναν τρόπο δράσης που να ικανοποιεί τόσο τους πελάτες, όσο και την ίδια την επιχείρηση (Cameron & Price, 2009).

1.3. Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα σύνθετων και αλληλένδετων πρωτοβουλιών, δραστηριοτήτων και καθηκόντων διοίκησης για να διασφαλιστεί ο κατάλληλος αριθμός και η δομή των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τα ενδιαφέροντα, τα κίνητρα και τον τρόπο συμπεριφοράς τους που είναι

απαραίτητα για την επίτευξη των αναπτυξιακών και στρατηγικών στόχων του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωτική επιτυχία (Bahtijarenić-Šiber; 2014). Αυτή η γνώση, οι δεξιότητες καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά κάθε υπαλλήλου, αλλά και οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, υπόκειται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Οι δραστηριότητες και τα καθήκοντα του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι τα εξής: διασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού (σχεδιασμός, προσέλκυση και πρόσληψη, επιλογή, συμφωνία), διατήρηση των ανθρώπινων πόρων (ασφάλεια και υγεία, οργανωτική κουλτούρα, διατήρηση εργαζομένων, υπηρεσίες σε εργαζομένους), κίνητρα και ανταμοιβή ανθρώπινων πόρων (παρακολούθηση και εκτίμηση της αποδοτικότητας, παρακίνηση, ανταμοιβές, οφέλη), επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη (εκπαίδευση, ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, εξέλιξη σταδιοδρομίας, ανάπτυξη των μάντζερ).

Σύμφωνα με μελετητές (Fisher et al., 2005; Torrington et al., 2005), η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι στρατηγικής σημασίας και παρουσιάζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως:

- Τονίζει την στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού.
- Αφορά μια περιληπτική και περιεκτική μέθοδο για την παροχή αμοιβαίων πολιτικών και πρακτικών υποστήριξης των εργαζομένων.
- Δίνει σημασία στη δέσμευση για την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού.
- Διαχειρίζεται τους ανθρώπους ως κεφάλαιο του οργανισμού και όχι ως κόστος. Έτσι οι άνθρωποι θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και ως ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο πρόκειται να επενδυθεί.
- Αφορά μια προσέγγιση στις σχέσεις των εργαζομένων που είναι ενιαία και όχι πλουραλιστική. Η πεποίθηση είναι ότι οι υπάλληλοι μοιράζονται τα ίδια συμφέροντα με τους εργοδότες τους με έμφαση στην αρχή της αμοιβαιότητας.

1.4. Τμήμα Marketing και Πωλήσεων

Το marketing ξεκίνησε ως αποτέλεσμα της οικονομικής και επαγγελματικής πίεσης λόγω της ανάγκης που ανακύπτει για επικέντρωση

στην υιοθέτηση μιας σειράς διαχειριστικών μέτρων για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η εξέλιξη του marketing στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι παρόμοια με κάθε άλλη βιομηχανία. Ο βασικός λόγος για την ύπαρξη του marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η αύξηση του αριθμού των επισκεπτών που χρειάζονται κατάλυμα και η αύξηση του ανταγωνισμού από τους παρόχους υπηρεσιών διαμονής. Επιπλέον, η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει γίνει μια ολοένα και πιο ώριμη αγορά, στην οποία αυξάνεται ο ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο και έτσι η προσέλκυση πελατών αποτελεί ένα πρόβλημα. Έτσι, υπάρχει μια τεράστια μετακίνηση στο marketing (Cooper et al., 2008).

Το marketing βοηθάει στην δημιουργία του ονόματος μιας επιχείρησης και τοποθετεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην καρδιά των υποψήφιων πελατών. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η επιτυχία ενός ξενοδοχείου συχνά εξαρτάται από την καλή του φήμη. Καθώς η φήμη ενός ξενοδοχείου γίνεται μεγαλύτερη, θα μείνουν σε αυτό περισσότεροι πελάτες αυξάνοντας έτσι την πληρότητά του και δημιουργώντας μεγαλύτερο εισόδημα για το ξενοδοχείο. Επιπλέον, το marketing βοηθά πραγματικά το καλό όνομα του ξενοδοχείου και υποστηρίζει αποτελεσματικά την επικοινωνία μέσα και έξω από την ξενοδοχειακή μονάδα.

Μια αποτελεσματική εκστρατεία marketing δίνει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Μια επιχείρηση, γενικότερα, μπορεί να προσφέρει το καλύτερο προϊόν στην αγορά, αλλά χωρίς μια καλή εκστρατεία marketing δεν θα δημιουργήσει το επιθυμητό αποτέλεσμα γιατί το marketing είναι αυτό που κάνει γνωστό το προϊόν ή την υπηρεσία στους υποψήφιους πελάτες (Goeldner & Ritchie, 2009).

Η πώληση ενός ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται όχι μόνο από το προσωπικό του ξενοδοχείου, αλλά επίσης από την εσωτερική ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος (εγκαταστάσεις, ανέσεις, κουλτούρα, επίπεδο υπηρεσιών, εικόνα του ξενοδοχείου). Έτσι, η φιλοξενία και η πώληση των ξενοδοχειακών προϊόντων απαιτεί υψηλές επαγγελματικές δεξιότητες, τέχνη στρατηγικού και επιχειρησιακού μάνατζμεντ, υψηλή πνευματική κουλτούρα, τις καλύτερες ανθρώπινες ιδιότητες και υψηλή κατάρτιση του προσωπικού (Goryushkina et al., 2016).

Εάν το μάρκετινγκ σε ένα ξενοδοχείο διενεργείται με επαγγελματικό τρόπο, η εικόνα του και η θέση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές του γίνεται τόσο προφανής και η εξειδίκευση των υπηρεσιών τόσο αναγνωρίσιμη, που οι πελάτες αντιλαμβάνονται πλέον την επωνυμία του ξενοδοχείου ως εγγύηση για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας (Chen, 2016).

1.5. Λογιστήριο

Για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, απαιτείται η ενασχόληση με δύο βασικές κατηγορίες λογιστικών εργασιών: την χρηματοοικονομική ξενοδοχειακή λογιστική και τη διοικητική ξενοδοχειακή λογιστική (Zubac, 2011).

Η χρηματοοικονομική ξενοδοχειακή λογιστική αναφέρεται στην τήρηση των βιβλίων και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων του ξενοδοχείου. Στις καταστάσεις αυτές, αναγράφονται τα έσοδα, τα έξοδα, τα πάγια στοιχεία και οι υποχρεώσεις. Έτσι, ο λογιστής της επιχείρησης λειτουργεί βάσει του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και στα πλαίσια των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων. Η χρηματοοικονομική λογιστική είναι πηγή πληροφόρησης για εξωτερικούς χρήστες, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι πιστωτές της επιχείρησης, αλλά στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι χρήσιμη και για τους εσωτερικούς χρήστες (Weygandt et al., 2008).

Η διοικητική λογιστική στοχεύει στην εσωτερική ενημέρωση του ξενοδοχείου. Εδώ, ο λογιστής θα πρέπει να έχει γνώση των εσωτερικών λειτουργικών διαδικασιών και θα πρέπει να είναι ικανός να δίνει πληροφορίες για την πιθανή κερδοφορία νέων υπηρεσιών, για το κόστος ξεχωριστών υπηρεσιών, για τα αποτελέσματα κάθε τμήματος κ.ά. Ο διοικητικός λογιστής μπορεί να αξιολογεί την λειτουργία κάθε τμήματος διενεργώντας προγραμματισμό για τα έσοδα και έξοδα και έλεγχο των περιοδικών αποτελεσμάτων. Έτσι, η διοικητική λογιστική στοχεύει στο να μπορούν να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες και μελλοντικές ενέργειες βάσει της εσωτερικής πληροφόρησης (Zubac, 2011).

Γενικότερα, η ξενοδοχειακή λογιστική έχει ως σκοπό:

- Την επεξεργασία και έκδοση διαφόρων οικονομικών καταστάσεων που είναι χρήσιμες για εσωτερικούς χρήστες της ξενοδοχειακής μονάδας,

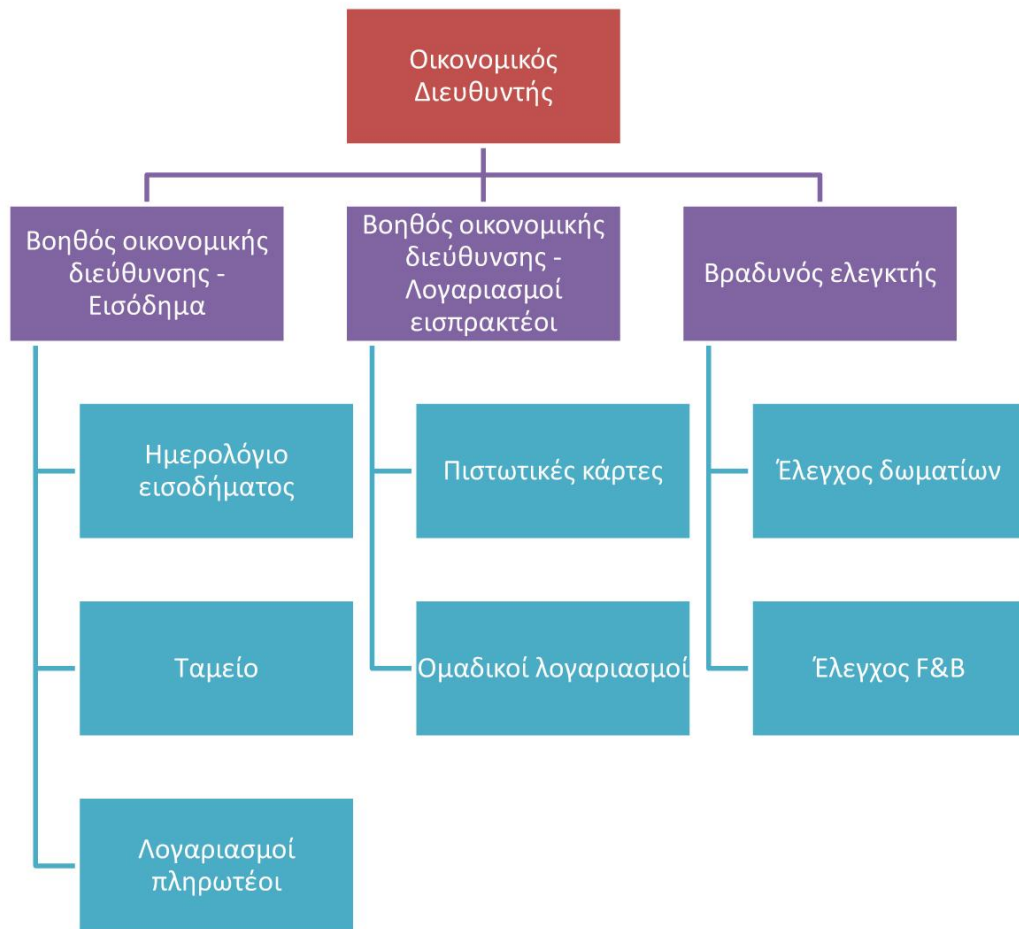
όπως είναι τα διοικητικά στελέχη, αλλά και για εξωτερικούς χρήστες, όπως είναι οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι επενδυτές κ.ά.

- Την ανάλυση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και την σύνταξη αναφορών για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για κάθε τμήμα προκειμένου να είναι εφικτός ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.
- Τη δυνατότητα παροχής πληροφοριών που έχουν σχέση με τα προϊόντα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες κ.ά.
- Τη δυνατότητα εκτίμησης των αλλαγών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και την παροχή πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν οι κατάλληλες μελλοντικές αποφάσεις (Dopson & Hayes, 2008).

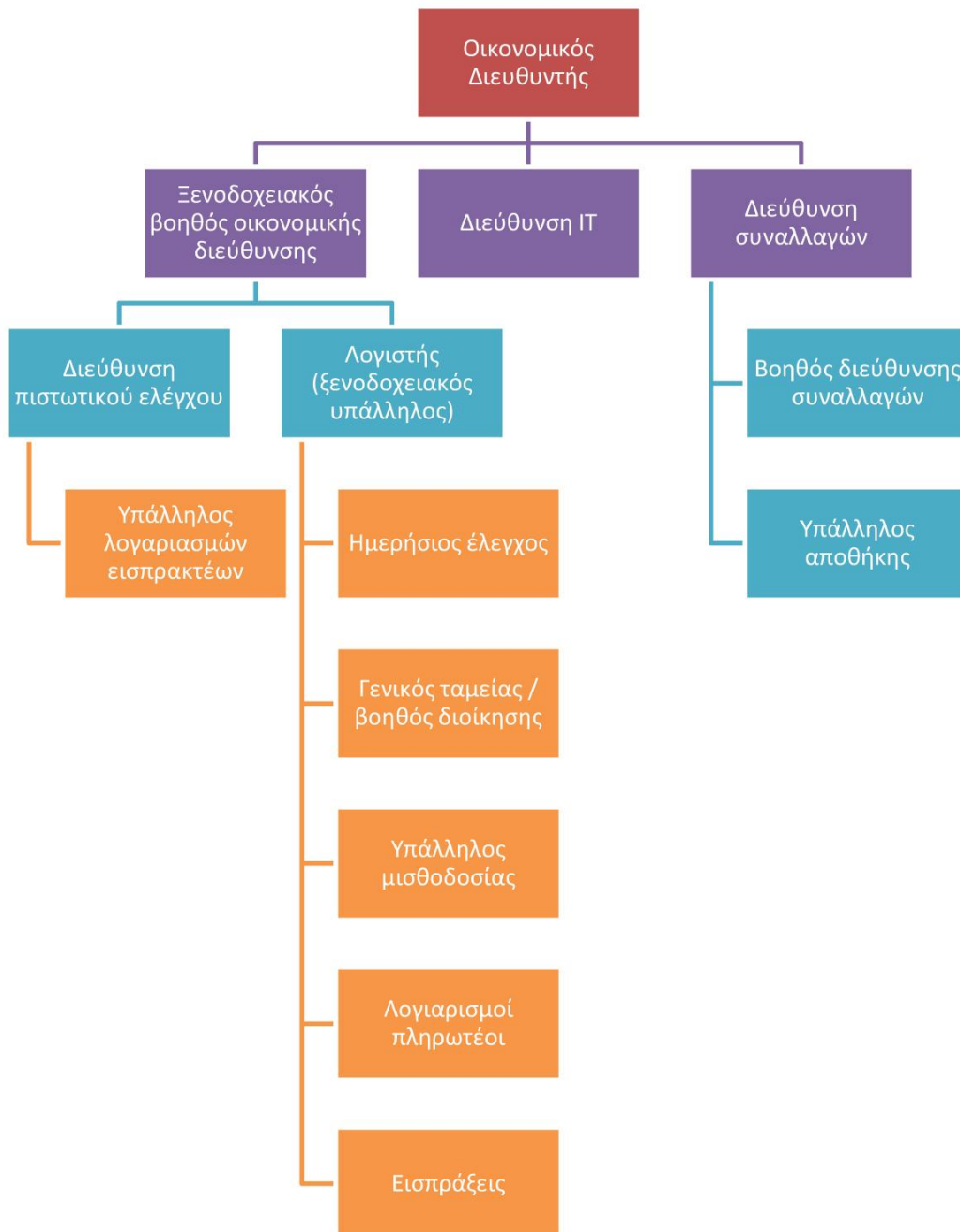
Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το λογιστικό τμήμα τελεί υπό την επίβλεψη του οικονομικού διευθυντή, ο οποίος παρακολουθεί όλες τις λογιστικές δραστηριότητες και φροντίζει για την συμμόρφωση της επιχείρησης με τα Αποδεκτά Λογιστικά Πρότυπα και αναφέρεται στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης. Γενικότερα, ο Οικονομικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος για:

- Την έκδοση των μηνιαίων οικονομικών καταστάσεων και την αντιπαραβολή της κατάστασης χρηματορροών με τον ισολογισμό.
- Την έκδοση του ετήσιου προϋπολογισμού.
- Όλες τις δραστηριότητες των διαφόρων λογιστικών δραστηριοτήτων.
- Την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την διεξαγωγή πληροφοριών χρήσιμων για την επιχείρηση.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες που σχετίζονται με τα οικονομικά ζητήματα της επιχείρησης στη διοίκηση (Hales, 2015).

Σχήμα 1. Δομή του λογιστικού τμήματος σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες



Σχήμα 2. Δομή του λογιστικού τμήματος σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες
1.4.5



1.6. Ασφάλεια

Το νόημα των όρων ασφάλεια και προστασία διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιούνται (Line et al., 2006; Cambacédès & Chaudet, 2010). Το Λεξικό του Όξφορντ (<http://www.oxforddictionaries.com>) δίνουν τον ορισμό της ασφάλειας ως «την κατάσταση προστασίας από πιθανό

κίνδυνο ή τραυματισμό», ενώ η προστασία ως «η κατάσταση απουσίας κινδύνου ή απειλής». Στην τουριστική βιβλιογραφία, οι όροι «ασφάλεια» και «προστασία» χρησιμοποιούνται συνήθως εναλλακτικά ως συναφείς έννοιες. Όμως, οι δύο έννοιες διαφέρουν ως προς την εστίασή τους (προβάλλουν διαφορετικές οπτικές γωνίες) (Wichasin & Doungphummes, 2012; Yang & Nair, 2014). Σύμφωνα με τους Sonmez και Graefe (1998), η έννοια της τουριστικής ασφάλειας είναι παράλληλη με την έννοια του κινδύνου. Το Μοντέλο του Servqual προτείνει ότι η ασφάλεια είναι «η ελευθερία από τον κίνδυνο ή τον φόβο» (Maser & Weiermair, 1998). Αυτός ο ορισμός συνεπάγεται ότι η ασφάλεια είναι το αντίθετο το κινδύνου, που σημαίνει ότι με την ασφάλεια ισοδυναμεί «κανένας κίνδυνος». Οι Hall et al. (2004) υποστήριξαν ότι «τουλάχιστον για την τουριστική βιομηχανία, η ασφάλεια θεωρείται κάτι περισσότερο από την ασφάλεια των τουριστών» και «ο όρος ασφάλεια συμβαδίζει με την βαθιά επιθυμία να υπάρχει προστασία». Η παραπάνω πρόταση συνεπάγεται ότι η ασφάλεια και η προστασία είναι δύο διαφορετικές αλλά αλληλοσχετιζόμενες έννοιες (Yang & Nair, 2014).

Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η ασφάλεια αναφέρεται στην «προστασία των υπαλλήλων και των πελάτων μέσα στην ιδιοκτησία του ξενοδοχείου από πιθανή βλάβη ή θάνατο» (Enz, 2009), ενώ η προστασία του ξενοδοχείου ξεπερνάει την προστασία υπαλλήλων και πελατών και περιλαμβάνει τη διατήρηση της περιουσίας των πελατών και της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου (Enz, 2009). Με άλλα λόγια, η ασφάλεια σχετίζεται με την ανθρώπινη ζωή, ενώ η προστασία έχει σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία των πελατών και του ξενοδοχείου. Έτσι, τα θέματα της ασφάλειας έχουν σχέση με τις επιδράσεις από ατυχήματα, επικίνδυνα υλικά και πυρκαγιές, ενώ τα θέματα προστασίας περιλαμβάνουν ζητήματα όπως είναι η κλοπή και βίαια εγκλήματα (Enz, 2009; Rittichainuwat & Chakraborty, 2012).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρουν υψηλό βαθμό προσβασιμότητας, συνήθως 24 ώρες την ημέρα. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν πολλούς δημόσιους χώρους, εισόδους και εξόδους όπου μπορούν να εισέλθουν ξένοι. Έτσι, η ασφάλεια έχει γίνει ζήτημα πρωταρχικής σημασίας στην αρχιτεκτονική των περισσότερων ξενοδοχείων. Πλέον τα ξενοδοχεία έχουν ενσωματώσει ένα σχέδιο ασφαλείας καθώς και ένα σχέδιο ποιότητας το οποίο προσφέρει

εκπαίδευση στους υπαλλήλους για την ασφάλεια των πελατών τους (Steene, 2012).

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η ασφάλεια σε μια ξενοδοχειακή μονάδα αφορά τρεις τομείς: την φυσική πτυχή, την ασφάλεια των ατόμων και την ασφάλεια των συστημάτων. Η φυσική πτυχή χωρίζεται σε δύο μέρη, την εσωτερική και την εξωτερική ασφάλεια. Η εσωτερική ασφάλεια αφορά ζητήματα κλοπής, πυρκαγιάς, τον επαρκή φωτισμό, τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και την παρακολούθηση ανεπιθύμητων επισκεπτών. Η εξωτερική ασφάλεια περιλαμβάνει τον κατάλληλο φωτισμό έξω από το κτίριο, την κατάλληλη περιφράξη του κτιρίου, την περιφράξη της πισίνας για την αποφυγή ατυχημάτων το βράδυ, την επάνδρωση των θυρών υπηρεσίας για τον περιορισμό εισόδου στο κτίριο και την τοποθέτηση τηλεοράσεων κλειστού κυκλώματος (Singh, 2014).

Τα ζητήματα ασφαλείας στην ιδιοκτησία περιλαμβάνουν: α) το προσωπικό (σωστή επιλογή και πρόσληψη, ταυτοποίηση του προσωπικού, κλειδιά ελέγχου, επιθεώρηση κατάρτισης) και β) επισκέπτες που πρόκειται να ασχοληθούν με την ασφάλεια (ασφάλεια δωματίων, παροχή ευρυγώνιου προβολέα πόρτας, κλειδαριές ασφαλείας, βραδινός φωτισμός κ.ά.). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε να μην δίνουν πληροφορίες που σχετίζονται με τους επισκέπτες αυτούς. Το προσωπικό καθαριότητας δεν θα πρέπει να αφήνει ποτέ κλειδιά εκτεθειμένα στους διαδρόμους.

Τα ζητήματα της ασφαλείας των συστημάτων περιλαμβάνουν καταγραφή όλων των απωλεσθέντων αντικειμένων άμεσα, σωστό έλεγχο της καταγραφής, έλεγχο που θα πρέπει να διενεργείται σε καθημερινή βάση και κατάλληλο έλεγχο για τα έξοδα σε μετρητά (Singh, 2014).

1.7. Τμήμα καθαριότητας

Το τμήμα καθαριότητας είναι υπεύθυνο για τον καθημερινό και περιοδικό καθαρισμό των δωματίων και των δημόσιων χώρων. Το τμήμα αυτό θα πρέπει να ακολουθεί υψηλά πρότυπα στην πρακτική του, αλλιώς οι πελάτες δεν θα είναι ευχαριστημένοι. Η αποτελεσματικότητα του τμήματος καθαριότητας συμβάλλει στην επιτυχία ολόκληρου του ξενοδοχείου, αφού η φήμη και η επιτυχία του εξαρτώνται από την αποτελεσματικότητα και την συνεισφορά όλου του προσωπικού και ειδικότερα των ανθρώπων που ασχολούνται με τους

επισκέπτες του. Η αποτελεσματική διαχείριση του τμήματος αυτού διασφαλίζει την καθαριότητα, την ασφάλεια και την ποιοτική αισθητική του ξενοδοχείου (Karthik, 2015).

Λόγω του μεγέθους, του κόστους και της περιπλοκότητας της εργασίας καθαριότητας σήμερα, ο Υπεύθυνος καθαριότητας έχει ίση θέση με τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων. Θα πρέπει να εκπαιδεύεται συχνά για δεξιότητες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος καθώς επίσης και για τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, τον έλεγχο κόστους, τη διακόσμηση, την ανακαίνιση και το ισχυρό τεχνικό υπόβαθρο στην αγορά (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Σύμφωνα με τον Jones (2008), οι υπάλληλοι καθαριότητας έχουν διαφορετικό υπόβαθρο, αλλά φέρουν επίσης ένα πλήθος κοινών χαρακτηριστικών. Προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, μιλούν διαφορετικές γλώσσες, έχουν λίγη ή άτυπη εκπαίδευση, συνήθως έχουν χαμηλό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο ή μπορεί να έχουν συναισθηματικά ή οικονομικά προβλήματα. Έτσι, θεωρούνται πολλές φορές ανειδίκευτοι, χαμηλόμισθοι, χαμηλού κοινωνικού επιπέδου και η εργασία που έχουν να επιτελέσουν θεωρείται βρώμικη και βαρετή, καθώς και ότι αφορά κυρίως γυναίκες, ενώ στην πραγματικότητα είναι μια επιδέξια εργασία αφού δεν μπορεί να την κάνει ο καθένας και οι νεοπροσληφθέντες θα πρέπει να εκπαιδευτούν για την χρήση των χημικών ουσιών καθαρισμού, τις διαδικασίες υγείας και ασφάλειας και της διαχείρισης χρόνου (Powell & Watson, 2006).

Σήμερα, έχουν επιτελεστεί τεράστιες αλλαγές στα ξενοδοχειακά τμήματα καθαριότητας. Αυτή η ταχέως αναπτυσσόμενη βιομηχανία απαιτεί νέες τάσεις και τεχνολογία την ενίσχυση των λειτουργιών των ξενοδοχείων. Εκτός των άλλων, το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την αύξηση των κερδών του ξενοδοχείου. Το κύριο προϊόν εξάλλου ενός ξενοδοχείου είναι ένα καθαρό και άνετο σπιτικό περιβάλλον για τον φιλοξενούμενο (Karthik, 2015).

1.8. Τμήμα Συντήρησης

Οι Francis et al. περιέγραψαν τη διαχείριση της συντήρησης ως «μια λειτουργία που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση ή τον συνδυασμό τεχνικών, κοινωνικών, νομικών και δημοσιονομικών προσδιορισμών που καλύπτουν και διαχειρίζονται την χρήση των κτιρίων» (Francis et al., 2002). Σύμφωνα με τους

Lee και Scott, η συντήρηση είναι μια ευρεία έννοια, που περιγράφει τις ευθύνες συντήρησης και καθορίζει τις απαιτήσεις της (Lee & Scott, 2009; Kamaruzzaman & Zawawi, 2010). Το κύριο αντικείμενο είναι η διασφάλιση ότι το κτίριο διατηρείται επαρκώς και λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι Borsenik και Stutts (1997) όρισαν τα συστήματα συντήρησης και τα μηχανικά συστήματα για τα ξενοδοχειακά κτίρια ως: «τον σχεδιασμό, την κατασκευή, την πληρότητα και την χρήση, την επισκευή, την ανακαίνιση και τη διάθεση. Τα συστήματα συντήρησης και επισκευής των ξενοδοχειακών κτιρίων περιλαμβάνουν: ασφάλεια ζωής, θέρμανση, εξαερισμό και κλιματισμό, τον ηλεκτρισμό, τα υδραυλικά, την μεταφορά, το εξωτερικό περιβάλλον και τον εξοπλισμό των ειδικών εγκαταστάσεων». Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, ο βασικός σκοπός του τμήματος μπορεί να περιγραφεί ως: τη διατήρηση της δομής των μηχανημάτων της, των συστημάτων της και των προϊόντων της σε μια υπάρχουσα ή καθορισμένη κατάσταση ετοιμότητας. Αυτή η περιγραφή θεωρεί ότι τα πάντα είναι επιδιορθωμένα και λειτουργούν σε ένα υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας (με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας) και με τις ελάχιστες βλάβες (Ghazi, 2016).

Ανεξάρτητα από τον ορισμό ή τις ευθύνες ενός οργανισμού, προκύπτουν τέσσερα κύρια στοιχεία:

1. Η συντήρηση δεν είναι απλά μια σειρά τεχνολογικών ή τεχνικών δραστηριοτήτων, αλλά απαιτεί διοικητική και διαχειριστική εξειδίκευση.
2. Οι ενέργειες απαιτούν την φυσική εκτέλεση της εργασίας συντήρησης, την εκκίνηση και την χρηματοδότηση και την οργάνωση καθώς και την υλοποίηση.
3. Περιλαμβάνει δύο διαδικασίες: τη «διατήρηση», π.χ. οι εργασίες που εκτελούνται για την αποφυγή βλαβών που λέγονται επίσης και προληπτικές εργασίες και η «επιδιόρθωση», π.χ. οι εργασίες που εκτελούνται μετά από μια βλάβη.
4. Ο ορισμός των προτύπων θα πρέπει επίσης να καθορίζονται σαφώς ως απαιτούμενων για την σωστή συντήρηση του οργανισμού (Lai, 2013).

1.9. Η ανάγκη της επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα λειτουργούν σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική βιομηχανία, η οποία είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στους εξωτερικούς παράγοντες και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Επιπλέον, η ανάγκη για ακριβή πρόβλεψη και για την εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών των επισκεπτών σημαίνει ότι η διαχείριση μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ένα πολύπλοκο καθήκον. Λόγω αυτών και πολλών άλλων παραγόντων, η διαχείριση ενός ξενοδοχείου διαφέρει αναπόφευκτα από άλλες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, ο προσωπικός χαρακτήρας της παραγωγικής διαδικασίας, που διακρίνεται από υπηρεσίες που απαιτούν εντατική εργασία και ταυτόχρονη κατανάλωση, έχουν ως αποτέλεσμα την μεγάλη σημασία των διαχειριστικών λειτουργιών σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο (Gee, 2008).

Η επικοινωνία και η προσωπική αλληλεπίδραση είναι πιθανώς το πιο σημαντικό στοιχείο αυτών των λειτουργιών. Παρά την σημασία της εξωτερικής επικοινωνίας με πιθανούς πελάτες (μάρκετινγκ), με ανταγωνιστές και άλλους εξωτερικούς παράγοντες, η γρήγορη πρόσβαση σε πληροφόρηση και η αποτελεσματική της διανομή προσφέρει καλύτερο συντονισμό στον οργανισμό, καθώς και ένα απόλυτο πλεονέκτημα σε αυτήν την ταχέως μεταβαλλόμενη βιομηχανία.

Έτσι, η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία και μια διαδικασία σύνδεσης. Η επικοινωνία παίζει έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους στην επιτυχία της διαχείρισης και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η λέξη «επικοινωνία» προέρχεται από τις λέξεις “communis” ή “communicatio” και μπορεί να περιγραφεί ως η μεταφορά ή η ανταλλαγή μηνυμάτων, συναισθημάτων, σκέψεων, γνώσης, κουλτούρας, υλικών και άυλων εννοιών σε διαφορετικό χώρο και χρόνο με τη χρήση συμβόλων. Τα σύμβολα αυτά κωδικοποιούνται με έναν τρόπο ώστε να είναι κατανοητά από τον παραλήπτη (λεκτική επικοινωνία, κινήσεις, γράμματα, e-mail κ.λπ.) μέσω ενός μηχανικού ή φυσικού, γραπτού ή προφορικού καναλιού επικοινωνίας, που λαμβάνεται από τον παραλήπτη ο οποίος το αποκωδικοποιεί και ανατροφοδοτεί αυτό που είναι κατανοητό μέσω μιας αντίδρασης, κριτικής ή ιδέας (Goryushkina et al., 2016).

Μέσω αυτής της διαδικασίας, το σύστημα κωδικοποίησης (γλώσσα) και το κανάλι επικοινωνίας θα πρέπει να είναι συμβατά με το μήνυμα και τα χαρακτηριστικά της πηγής του παραλήπτη. Οποιαδήποτε εξωτερική δύναμη που διαταράσσει αυτή τη διαδικασία, ονομάζεται «θόρυβος». Το ίδιο το μήνυμα, το περιεχόμενό του (νόημα) και η δομή του θα πρέπει να είναι συμβατά με τον σκοπό της επικοινωνίας. Ανεξάρτητα από το πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο, εάν η δομή είναι αδιάφορη, το μήνυμα δεν θα επιτύχει τον σκοπό του.

Ειδικότερα, σε έναν οργανισμό, μέσω της επικοινωνίας αναμένεται να επιτευχθούν τα ακόλουθα αποτελέσματα (Yildiz, 2015):

- Λήψη / μεταφορά πληροφοριών.
- Αξιολόγηση της στάσης και της συμπεριφοράς ενός ατόμου.
- Συμμόρφωση των ατομικών στόχων με τους στόχους του οργανισμού.
- Επισήμανση από τους άλλους, παρότρυνση και ηγεσία.
- Κοινωνικές σχέσεις.

Στους οργανισμούς, η εξωτερική επικοινωνία συνεπάγεται την αλληλεπίδρασή τους με εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι πραγματικοί και οι πιθανοί επισκέπτες, οι κάτοικοι, το κοινό, η αγορά εργασίας, κυβερνητικοί και πολιτικοί οργανισμοί, ανταγωνιστές κ.λπ. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά αυστηρά τους υπαλλήλους. Έτσι, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την επιτυχία του και στους δύο τύπους επικοινωνίας.

Η γρήγορη και αποδοτική κατανομή της πληροφόρησης μέσα στον οργανισμό, είναι το κλειδί για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου. Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι σχετική με τις εξωτερικές μεταβλητές όπως η κατάσταση και η τάση του ανταγωνισμού, οι αλλαγές της αγοράς και οι προσδοκίες, οι οικονομικές, πολιτικές και νομικές συνθήκες ή εσωτερικά θέματα όπως η κατεύθυνση της διοίκησης του ξενοδοχείου, η απόδοση των τμημάτων, οι στόχοι του κέρδους, η αποδοτικότητα ή απλές αποφάσεις, παραγγελίες, οδηγίες και αλλαγές, τα οποία εξαρτώνται από την επιτυχία της εσωτερικής επικοινωνίας. Αυτή η διαδικασία σχετίζεται με όλες τις διαχειριστικές διαδικασίες, ειδικά με την καθοδήγηση και τον συντονισμό (Hodari & Sturman, 2014).

Σε αυτό το πλαίσιο, η εσωτερική πληροφόρηση χρησιμοποιεί επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας για να μεταφέρει οδηγίες και ιδέες μέσα στον οργανισμό. Εφαρμόζει διαπολιτισμικές προσεγγίσεις για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και εσωτερικό μάρκετινγκ προκειμένου να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τη σημασία της παροχής υπηρεσιών σε όλο το ξενοδοχείο και όχι μόνο στους πελάτες του. Περιλαμβάνει την επικοινωνία των υπαλλήλων και όλες τις μορφές επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, η οποία δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους δημιουργώντας έτσι αξία για την επιχείρηση, όπως γραπτές διαδικασίες, ευθυγράμμιση των στόχων των υπαλλήλων, συστηματική ανάλυση και διανομή σε όλα τα τμήματα με αποτελεσματικό τρόπο και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων ή των μελών του οργανισμού.

Η επίσημη εσωτερική επικοινωνία μπορεί να γίνει με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους (Yildiz, 2015):

- Προς τα κάτω: Οι προϊστάμενοι ανακοινώνουν εντολές, οδηγίες και άλλες πληροφορίες μέσω δελτίων, εγγράφων, εκθέσεων, σημειώσεων, ηλεκτρονικών μηνυμάτων ή προφορικά στους υφιστάμενους τους.
- Προς τα πάνω: Οι υφιστάμενοι αναφέρουν (εγγράφως ή προφορικά) τα συμβάντα που σχετίζονται με την εργασία τους και την ανατροφοδότηση των εντολών και των οδηγιών.
- Οριζόντια: Επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού ίδιου επιπέδου.
- Διαγώνια: Επικοινωνία μεταξύ ενός προϊστάμενου και ενός υφιστάμενου διαφορετικών τμημάτων. Αυτή εφαρμόζεται σε ειδικές περιστάσεις, όπου απαιτείται η συνεργασία όλου του προσωπικού του ξενοδοχείου.

Κεφάλαιο 2

Η λογιστική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας

2.1. Η λογιστική λειτουργία

Για να είναι αποτελεσματικές οι αποφάσεις μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχουν ακριβείς, αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες. Η ανάγκη για ποσοτική και ποσοτική πληροφόρηση είναι ανάλογη της σημασίας της απόφασης που θα πρέπει να ληφθεί βάσει αυτής της πληροφόρησης. Οι άνθρωποι, σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί να χρησιμοποιήσουν λογιστικές πληροφορίες για να διαχειριστούν τα καθημερινά τους ζητήματα όπως τη λειτουργία και τη διαχείριση των τραπεζικών τους λογαριασμών, την επένδυση χρημάτων, την ενοικίαση ενός σπιτιού κ.λπ. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων από την άλλη, θα πρέπει να καθορίσουν τους στόχους, να εκτιμήσουν τις διαδικασίες και τις διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση ανεπιθύμητης έκβασης από την προγραμματισμένη πορεία δράσης. Η λογιστική πληροφόρηση είναι απαραίτητη για πολλές αποφάσεις τέτοιου είδους –αγορά εξοπλισμού, συντήρηση της μονάδας, δανειοδότηση κ.λπ.

Οι επενδυτές και οι πιστωτές θα πρέπει να εκτιμήσουν την κερδοφορία και την φερεγγυότητα μιας επιχείρησης πριν αποφασίσουν να δώσουν χρήματα στον οργανισμό. Έτσι, ενδιαφέρονται να λάβουν οικονομικές πληροφορίες για την εταιρεία για την οποία σχεδιάζουν μια επένδυση. Οι οικονομικές καταστάσεις είναι η βασική πηγή πληροφόρησης για αυτούς, οι οποίες δημοσιεύονται σε ετήσιες αναφορές της εταιρείας σε διάφορες εφημερίδες (Atkinson et al., 2012).

Οι κυβερνητικοί και ρυθμιστικοί παράγοντες έχουν αναλάβει την ευθύνη να καθοδηγούν το κοινωνικοοικονομικό σύστημα μιας χώρας με τρόπο ώστε να προάγεται το κοινό συμφέρον. Το κυβερνητικό έργο διαχείρισης της βιομηχανικής οικονομίας γίνεται απλούστερο εάν η λογιστική πληροφόρηση όπως είναι τα κέρδη, το κόστος, οι φόροι κ.λπ. παρουσιάζονται με έναν ενιαίο τρόπο, χωρίς χειραγώγηση ή κρυφά σημεία. Γενικότερα, οι κυβερνήσεις επιβάλλουν διάφορους φόρους. Οι φορολογικές αρχές θα πρέπει να γνωρίζουν το εισόδημα μιας επιχείρησης για να υπολογίσουν το ποσό του φόρου που θα πρέπει να πληρώσει η εταιρεία. Η πληροφόρηση αυτή προέρχεται από το

λογιστήριο για να μπορούν να γίνουν αυτού του είδους οι υπολογισμοί και να ανιχνευθούν τυχόν προσπάθειες φοροδιαφυγής.

Οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα χρησιμοποιούν την λογιστική πληροφόρηση για διευθετηθούν διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με τους μισθούς, τα επιδόματα, το μερίδιο κέρδους κ.λπ. Οι καταναλωτές και το κοινό επίσης ενδιαφέρονται να γνωρίζουν το εισόδημα που κερδίζουν διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Εδώ, η λογιστική πληροφόρηση βοηθά στο να διαπιστωθεί εάν μια εταιρεία χρεώνει υπέρμετρα ή εκμεταλλεύεται τους πελάτες, ανεξάρτητα από το αν η εταιρεία παρουσιάζει βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις ή αν η χώρα εξέρχεται από οικονομική κρίση κ.λπ. (Horngren et al., 2013).

Οι λογιστικές πληροφορίες βοηθούν στο να διαπιστωθεί κατά πόσον μια εταιρεία υπερβαίνει τη χρέωση ή την εκμετάλλευση των πελατών, ανεξάρτητα από το αν οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις, ανεξάρτητα από το αν η χώρα εξέρχεται ή όχι από την οικονομική ύφεση κ.λπ. Όλες αυτές οι πτυχές αντλούν βασικά στοιχεία από την λογιστική και σχετίζονται στενά με το βιοτικό επίπεδο.

2.2. Ανάλυση Εσόδων

Τα έσοδα του ξενοδοχείου προέρχονται από ένα σύνολο υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται από αυτό. Το ξενοδοχειακό προϊόν επηρεάζεται από ένα πλήθος διαφορετικών παραγόντων οι οποίοι συνθέτουν το τελικό προϊόν. Γενικότερα, το ξενοδοχειακό προϊόν απαρτίζεται από πολλά και ανόμοια μεταξύ τους αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία στο μεγαλύτερο μέρος τους δεν μπορούν να αποθηκευτούν, να μεταφερθούν και να διανεμηθούν εκτός της ξενοδοχειακής εγκατάστασης και εξαρτάται από ένα πλήθος εξωγενών παραγόντων όπως είναι οι κλιματολογικές συνθήκες, η οικονομία κ.λπ. (Λαγός, 2005).

Τα έσοδα του ξενοδοχείου διαμορφώνουν τα κέρδη του, τα οποία αποτελούν την χρηματική έκφραση της αγοραστικής δύναμης που αποκτά η ξενοδοχειακή μονάδα, άμεσα ή έμμεσα. Επίσης, στα έσοδα μπορούν να περιλαμβάνονται επιχορηγήσεις ή οποιαδήποτε άλλα κονδύλια από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς. Έτσι, μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες

ανάλογα με την προέλευσή τους, ανάλογα με το περιεχόμενό τους και ανάλογα με την πράξη τους.

Η προέλευσή τους ορίζεται ως οργανική, δηλαδή αν τα έσοδα προέρχονται από την πώληση αναλώσιμων προϊόντων (τρόφιμα, ποτά), με την παροχή υπηρεσιών ή με την ενοικίαση χώρων του ξενοδοχείου (καταστήματα ή βιτρίνες), δηλαδή τα ομαλά και δεδουλευμένα έσοδα ή ανόργανη, δηλαδή αν τα έσοδα προέρχονται από άλλες αιτίες όπως είναι η παραχώρηση αίθουσας για σεμινάρια, διαλέξεις κ.λπ. έναντι αμοιβής.

Το περιεχόμενο ορίζει τα έσοδα ως ακαθάριστα ή μικτά, δηλαδή τις εισπράξεις χωρίς να έχουν αφαιρεθεί από αυτές τα έξοδα της μονάδας ή ως καθαρά, δηλαδή τα έσοδα που απορρέουν από την διαφορά των εσόδων και των δαπανών. Όταν τα έσοδα είναι περισσότερα από τις δαπάνες καταγράφεται θετικό οικονομικό αποτέλεσμα, δηλαδή κέρδος, ενώ όταν τα έξοδα είναι περισσότερα από τα έσοδα καταγράφεται αρνητικό αποτέλεσμα, δηλαδή ζημία.

Η πράξη καθορίζεται ανάλογα με το αν τα έσοδα προέρχονται από τη διάθεση ετοιμασμένων υλικών αγαθών (π.χ. φαγητά, γλυκίσματα), από το αν τα αγαθά που διατέθηκαν δεν είναι μεταποιημένα, διατέθηκαν δηλαδή όπως τα προμήθευσαν στην εταιρεία (αναψυκτικά κ.λπ.) ή αν πρόκειται για σύνθετες υπηρεσίες όπως είναι το σέρβις, η εξυπηρέτηση και η καθαριότητα (Pavlatos, Paggios, 2009).

Στα ξενοδοχεία, τα έσοδα έχουν χαρακτήρα της προθεσμιακής εξόφλησης, που σημαίνει ότι το λογιστήριο θα πρέπει να παρακολουθεί τις αυξανόμενες απαιτήσεις του ξενοδοχείου απέναντι σε κάθε πελάτη του για όσο ο πελάτης παραμένει σε αυτό, καθιστώντας έτσι δύσκολη την παρακολούθησή τους. Στα έσοδα, δηλαδή στον ακαθάριστο κύκλο εργασιών της επιχείρησης, θα πρέπει να αφαιρούνται πιθανές εκπτώσεις που έχουν δοθεί στους πελάτες και να προσθέτονται έσοδα από υπηρεσίες και αγαθά που έχουν διατεθεί στους υπαλλήλους (όπως τροφή και στέγη) για να προκύψει ο καθαρός κύκλος εργασιών. Από αυτό το αποτέλεσμα, αν αφαιρεθούν οι δαπάνες του ξενοδοχείου, προκύπτουν τα αποτελέσματα (Pavlatos & Paggios, 2009).

Για τα αγαθά που παρέχονται από το ξενοδοχείο, όπως τα υπνοδωμάτια, υπηρεσίες εστιατορίου και μπαρ, πλυντήριο κ.λπ., εκδίδονται ειδικά δελτία, τα

οποία καταχωρούνται στις καταστάσεις ημερήσιων πωλήσεων ανά τμήμα και ανά κατηγορία και στέλνονται αντίγραφα στο τμήμα εσωτερικών ελέγχων.

2.3. Ταμειακές συναλλαγές με πελάτες

Οι ταμειακές συναλλαγές παίζουν σημαντικό ρόλο στην καθημερινή ρουτίνα του ξενοδοχείου. Οι καθημερινές ευθύνες του υπεύθυνου είναι:

- Καταχώρηση των χρεών και πιστώσεων κάθε πελάτη σε καθημερινή βάση.
- Προετοιμασία των λογαριασμών και εμφάνιση αυτών στον πελάτη κατά την ώρα της αναχώρησης. Εκκαθάριση όλων των λογαριασμών κατά την αναχώρηση.
- Ανταλλαγή με ξένα νομίσματα σύμφωνα με την ισοτιμία της ημέρας όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία.
- Λειτουργία του λογιστικού προγράμματος.
- Διατήρηση του βιβλίου ταμειακών συναλλαγών για τις συναλλαγές σε βάρδιες.
- Μεταφορά των υπολοίπων των πελατών σε άλλους λογαριασμούς όπως απαιτείται.
- Διευθέτηση των λογαριασμών των πελατών με μετρητά, πιστωτικές κάρτες, ταξιδιωτικά τσεκ κ.λπ.
- Διασφάλιση ότι ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται για όλες τις συναλλαγές.
- Προετοιμασία αναφορών όπως καθορίζεται από τον μάνατζερ (Hales, 2015).

Η τελευταία επαφή του φιλοξενούμενου με το προσωπικό του ξενοδοχείου γίνεται στο check-out. Στο check-out, οι φιλοξενούμενοι αφήνουν τα δωμάτιά τους, διευθετούν τους λογαριασμούς τους και φεύγουν από το ξενοδοχείο. Η ταχύτητα και η ακρίβεια του λογαριασμού του πελάτη οδηγεί στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. Ο ταμίας από το front office ενημερώνεται από όλα τα σημεία πώλησης για τις συναλλαγές που είχε ο πελάτης μέχρι εκείνη τη στιγμή που αποχωρεί (Akmese et al., 2017).

Έτσι, ενημερώνει τον φάκελο του πελάτη βάσει των πρόσφατων λογαριασμών που λαμβάνει. Ο πελάτης αφήνει τα κλειδιά στο front desk και ο ταμίας ετοιμάζει τον λογαριασμό και τον δίνει στον πελάτη μαζί με τα voucher

και τα αντίγραφα των λογαριασμών, λαμβάνει την πληρωμή και στέλνει σε όλα τα τμήματα πληροφόρηση για το check-out και ενημερώνουν όλες τις εγγραφές.

2.4. Υποχρεώσεις

Οι υποχρεώσεις είναι οι διάφορες δαπάνες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, ανεξάρτητα αν αυτές είναι ηθελημένες, παραγωγικές ή σκόπιμες. Με πιο απλά λόγια, μια υποχρέωση είναι ένα ποσό το οποίο μια επιχείρηση είναι νομικά υποχρεωμένη να πληρώσει. Οι υποχρεώσεις για μια επιχείρηση μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

α) Μακροχρόνιες υποχρεώσεις. Οι υποχρεώσεις μιας επιχείρησης που δεν απαιτείται να πληρωθούν στην επόμενη λογιστική περίοδο, αλλά μέσα στα επόμενα πέντε ή δέκα χρόνια, όπως καταθέσεις στο δημόσιο, ομόλογα και τραπεζικά δάνεια.

β) Τρέχουσες υποχρεώσεις. Πρόκειται για τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που πρόκειται να πληρωθούν μέσα στον χρόνο όπως πληρωμές λογαριασμών, εμπορικές πιστώσεις κ.ά.

γ) Πιθανές υποχρεώσεις. Πρόκειται για υποχρεώσεις που προκύπτουν από κάποιο έκτακτο συμβάν. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μελλοντικές υποχρεώσεις που θα προκύψουν όταν θα υπάρξει ένα προβλεπόμενο γεγονός. Δεδομένου ότι δεν πρόκειται για πραγματική υποχρέωση, δεν εμφανίζεται στον Ισολογισμό, αλλά σαν υποσημείωση στο τέλος του Ισολογισμού (Pavlatos & Paggios, 2009).

Ανάλογα με την επίδραση που έχουν στο κόστος, μπορούν να διακριθούν σε:

- Ουδέτερα (χωρίς δαπάνες) έξοδα, τα οποία μεταφέρονται κατευθείαν στην χρέωση του λογαριασμού «Αποτελέσματα χρήσης» (π.χ. πρόστιμα, ποινές, ζημιές από πυρκαγιά κ.λπ.).
- Βασικές δαπάνες (σκόπιμα έξοδα), οι οποίες διαμορφώνουν ουσιαστικά το κόστος (π.χ. αναλώσεις υλικών κ.λπ.).
- Πρόσθετες δαπάνες, οι οποίες διαμορφώνουν το κόστος, ακόμη και αν δεν έχει πραγματοποιηθεί πληρωμή (π.χ. τεκμαρτό ενοίκιο, τόκοι ιδίου κεφαλαίου κ.λπ.).

Ανάλογα με τους φορείς κόστους, σε:

- Ειδικές ή άμεσες δαπάνες, οι οποίες αφορούν συγκεκριμένο φορέα λειτουργίας ή θέση κόστους.
- Γενικές ή έμμεσες δαπάνες, οι οποίες δεν αφορούν έναν συγκεκριμένο φορέα ή μια λειτουργία, αλλά την γενικότερη παραγωγική διαδικασία ολόκληρης της μονάδας.

Ανάλογα με την συμβολή τους στο κόστος ή όχι, σε:

- Κοστολογήσιμα έξοδα, όπως είναι τα αναλώσιμα υλικά, ο ηλεκτρισμός και τα καύσιμα, οι μισθοί, οι αποσβέσεις, τα γενικά έξοδα διοίκησης, οι τόκοι των πιστωτικών κεφαλαίων, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, τα έξοδα πωλήσεων και οι φόροι.
- Μη κοστολογήσιμα έξοδα, τα οποία μεταφέρονται στα αποτελέσματα χρήσης. Παράδειγμα τέτοιων εξόδων είναι οι τόκοι υπερημερίας, οι εξαιρετικές αποσβέσεις, οι αποζημιώσεις, οι έκτακτες συναλλαγματικές διαφορές, η καταστροφή πρώτων υλών (π.χ. λόγω απεργίας), οι χαμηλές αποδόσεις αναλώσιμων υλικών (όπως τρόφιμα και ποτά από βλάβες του μηχανολογικού εξοπλισμού) και οι μη παραγωγικοί μισθοί (λόγω απρόβλεπτων γεγονότων, απεργιών κ.ά.) (Λαγός, 2005).

2.5. Main Courante

Οι λογαριασμοί main courante ή αλλιώς παρακολούθηση λογαριασμών πελατών, αφορούν τις καταχωρήσεις για τις ημερήσιες καταναλώσεις των πελατών και τα έσοδα του ξενοδοχείου ανά κλάδο εκμετάλλευσης.

Με την άφιξη του κάθε πελάτη στο ξενοδοχείο, δημιουργείται ένας λογαριασμός, ο οποίος εξοφλείται όταν ο πελάτης αναχωρήσει ή σε κάποιο χρονικό όριο που έχει οριστεί από την επιχείρηση. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί λογαριασμός main courante για επισκέπτες που απλά χρησιμοποιούν τις παροχές του ξενοδοχείου χωρίς να διαμένουν σε αυτό. Σε περίπτωση που οι πελάτες δεν εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους κατά την αναχώρησή τους, το υπόλοιπο μεταφέρεται στον λογαριασμό που ονομάζεται χρεώστες, δηλαδή στους λογαριασμούς των ταξιδιωτικών γραφείων, των τραπεζών, στις αργοπορημένες πιστώσεις κ.λπ. (Kim et al., 2008).

Με τους λογαριασμούς main courante διασφαλίζεται ότι τα διάφορα τμήματα μπορούν να καταχωρούν τις κινήσεις των πελατών μέσω των

τερματικών τους ή των ταμειακών μηχανών. Τα επιμέρους τμήματα καταχωρούν στοιχεία όπως το όνομα του τμήματος, το ποσό της χρέωσης, τον αριθμό δωματίου (αν πρόκειται για πελάτη που διαμένει στο ξενοδοχείο), το όνομα του πελάτη, τον συντελεστή Φ.Π.Α. και ΟΤΑ και την περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Για την τήρηση των λογαριασμών αυτών, υπάρχουν τρεις μορφές:

1. Το χειρόγραφο σύστημα. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται πλέον σε μικρές μονάδες, καθώς είναι αρκετά χρονοβόρο και υπάρχει κίνδυνος λάθους. Το κάθε τμήμα στέλνει τις πληροφορίες στην main courante προκειμένου να εκδοθούν καταστάσεις με τα χρεωστικά υπόλοιπα των πελατών.
2. Ηλεκτρομηχανικό σύστημα. Το σύστημα αυτό είναι μεταγενέστερο του χειρόγραφου και ουσιαστικά είναι συνδυασμός χειρόγραφων και μηχανογραφημένων εντύπων.
3. Αυτοματοποιημένο σύστημα. Στο σύστημα αυτό χρησιμοποιείται εξ ολοκλήρου η σύγχρονη τεχνολογία και κατά την άφιξη των πελατών δημιουργούνται λογαριασμοί στους οποίους χρεώνονται οι διάφορες υπηρεσίες. Με το σύστημα αυτό ο έλεγχος γίνεται πολύ γρήγορα και αποφεύγεται η πιθανότητα λάθους.

Δύο συστήματα καθορίζουν τον τρόπο εκτύπωσης των main courante:

- Το οριζόντιο σύστημα, στο οποίο οι εγγραφές χρέωση, πίστωση, υπόλοιπο, προηγούμενο υπόλοιπο και αριθμός δωματίου εκτυπώνονται σε οριζόντια διάταξη. Είναι το πιο διαδεδομένο σύστημα και χρησιμοποιείται από τα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας.
- Το κάθετο σύστημα, στο οποίο οι εγγραφές γίνονται σε κάθετη διάταξη, όπως ακριβώς γίνεται στις ταμειακές μηχανές και ενδείκνυται για ξενοδοχεία μικρότερης δυναμικότητας (Horngren et al., 2013).

Τα σημαντικότερα οφέλη από την χρήση ηλεκτρονικών Main Courante είναι:

1. Η ηλεκτρονική μνήμη, η οποία μπορεί να εμπλουτιστεί ανά πάσα στιγμή, δίνει τη δυνατότητα να αναζητηθούν πληροφορίες γρήγορα και εύκολα.
2. Το φιλικό περιβάλλον χρήσης του επιτρέπει την χρήση του από μη εξειδικευμένο προσωπικό.

3. Ο χρόνος εργασίας του προσωπικού μειώνεται, αφού είναι γρήγορες και δεν απαιτεί την απασχόληση πολλών ατόμων.
4. Υπάρχει η δυνατότητα check in κατά την άφιξη του πελάτη και η διασταύρωση των προσωπικών στοιχείων του ανά πάσα στιγμή.
5. Υπάρχει δυνατότητα ελέγχου του προηγούμενου υπολοίπου του πελάτη.
6. Η διόρθωση, η διαγραφή μιας εγγραφής, αλλά και ο έλεγχος των διαγραμμένων εγγραφών είναι μια εργασία αρκετά εύκολη και γρήγορη.
7. Μέσω του Main Courante γίνεται διαχωρισμός πράξεων και αυτόματα ενημερώνονται οι λογαριασμοί.
8. Συνδέονται με όλες τις ταμειακές μηχανές που υπάρχουν στο ξενοδοχείο και έτσι ενημερώνονται αυτόματα οι extra λογαριασμοί των πελατών, ενώ η ενημέρωση του πελάτη για το ύψος των καταναλώσεών του είναι εύκολη.
9. Σε καθημερινή βάση γίνεται έκδοση των αναλυτικών καταστάσεων, στις οποίες εμφανίζονται τα έσοδα και τους χρεώστες του ξενοδοχείου, προκειμένου να υπάρχει εικόνα για την οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση ((Kim et al., 2008).

2.6. Εκδιδόμενα παραστατικά

Μέσω της Main Courante, εκδίδονται παραστατικά στους πελάτες, τα οποία είναι απόδειξη παροχής υπηρεσιών, τιμολόγια παροχής υπηρεσιών, πιστωτικά τιμολόγια, ακυρωτικά τιμολόγια και αποδείξεις.

Οι αποδείξεις παροχής υπηρεσιών είναι διπλότυπα ή τριπλότυπα και αθεώρητα βάσει νόμου. Επάνω είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία του πελάτη. Εάν ένας φορέας ή ένα τουριστικό γραφείο έχει κάνει ομαδική κράτηση, επάνω αναφέρονται τα στοιχεία του φορέα ή του γραφείου και στην περίπτωση αυτή εκδίδεται τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Τα στοιχεία του πελάτη περιλαμβάνουν ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κατοικίας ή έδρας και τον αριθμό του δωματίου ή των δωματίων το οποίο είχε κρατηθεί.

Η νομοθεσία ορίζει ότι το παραστατικό μπορεί να εκδοθεί από την ημέρα άφιξης έως και πριν την αναχώρηση του πελάτη. Εάν έχει τεθεί από την επιχείρηση κάποιο όριο πίστωσης, τότε μπορεί να εκδώσει πάνω από ένα

παραστατικά, αλλά στο τελευταίο θα πρέπει να καλύπτεται η τελευταία ημέρα διαμονής.

Κατά την άφιξη του πελάτη, η *main courante* δημιουργεί έναν λογαριασμό με μηδενικό υπόλοιπο. Κατά τη διάρκεια της διαμονής του, ο λογαριασμός αυτός ενημερώνεται (χρέωση – πίστωση) ανάλογα με το είδος κίνησης του πελάτη (προκαταβολή, χρήση υπηρεσιών του ξενοδοχείου κ.λπ.). Κατά την αναχώρηση του πελάτη, ο λογαριασμός αυτός θα πρέπει να είναι και πάλι μηδενικός, αφού θα έχουν εξοφληθεί οι υποχρεώσεις του. Όλες οι ενδιάμεσες εγγραφές που καταχωρούνται ονομάζονται εγγραφές (Lawrence et al., 2016).

Οι κύριοι λογαριασμοί που χρησιμοποιούνται από όλα τα συστήματα *main courante* είναι οι λογαριασμοί πελατών που αφορούν τις κινήσεις μεμονωμένων πελατών μέσω των οποίων εκδίδονται οι αποδείξεις, οι συγκεντρωτικοί λογαριασμοί που αφορούν αφίξεις από φορείς ή τουριστικά γραφεία μέσω των οποίων γίνεται η έκδοση τιμολογίου παροχής υπηρεσιών και οι λογαριασμοί μη πελατών, οι οποίοι αναφέρονται σε επισκέπτες του ξενοδοχείου που δεν χρησιμοποιούν κάποιο κατάλυμα για διανυκτέρευση, αλλά χρησιμοποιούν άλλες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Τα τιμολόγια παροχής υπηρεσιών εκδίδονται για επιτηδευματίες στους οποίους η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκδώσει τιμολόγιο στο οποίο να αναφέρεται η επωνυμία, η έδρα, ο αριθμός φορολογικού μητρώου, την Δ.Ο.Υ. στην οποία ανήκει ο επιτηδευματίας καθώς και το επάγγελμα.

Τα πιστωτικά τιμολόγια εκδίδονται στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να κάνει κάποια έκπτωση στον πελάτη της ή σε περίπτωση λάθους του αρχικού τιμολογίου.

Τα ακυρωτικά τιμολόγια εκδίδονται στην περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο ο πελάτης δεν πρόκειται να χρησιμοποιήσει το αρχικό τιμολόγιο. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να αναγράφεται το παραστατικό το οποίο ακυρώνεται και ό,τι είχε χρεωθεί σε αυτό για να μπορέσουν να γίνουν οι κατάλληλες καταχωρήσεις (Pavlatos & Paggios, 2009).

Αποδείξεις λιανικής πώλησης εκδίδουν συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου όπως είναι το εστιατόριο, η καφετέρια κ.λπ. και δεν αφορούν την διαμονή των πελατών στο ξενοδοχείο. Οι αποδείξεις αυτές εκδίδονται από ταμειακές μηχανές ή από υπολογιστές συνδεδεμένους με το δίκτυο. Στο τέλος της ημέρας, εκδίδεται από την ταμειακή μηχανή ένα στοιχείο που ονομάζεται

«Ζ», το οποίο αναφέρει πόσες αποδείξεις λιανικής εκδόθηκαν την συγκεκριμένη ημέρα. Σε περίπτωση που ο πελάτης είναι επιτηδευματίας, θα πρέπει να εκδίδεται τιμολόγιο πώλησης.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση παρέχει δωρεάν φαγητό στο προσωπικό της ή φιλοξενεί άτομα, τότε είναι υποχρεωμένη να εκδώσει αποδείξεις αυτοπαράδοσης αγαθών ή ιδιοχρησιμοποίησης υπηρεσιών, δεδομένου ότι υπόκεινται σε κανονικό καθεστώς Φ.Π.Α. Οι αποδείξεις αυτές είναι αθεώρητες βάσει νόμου και η τιμή των αγαθών είναι η τιμή αγοράς, ενώ η τιμή των υπηρεσιών είναι ίση με τα έξοδα που ήταν αναγκαία για να λειτουργήσει η υπηρεσία αυτή.

Κατά την είσπραξη προκαταβολής, έναντι ποσού ή εξόφλησης θα πρέπει να εκδίδει απόδειξη είσπραξης στην οποία να αναφέρονται η ημερομηνία, τα στοιχεία του πελάτη και το δωμάτιο που διέμεινε.

Το άρθρο 23 του Ν. 4172/2013 που ισχύει από 1/1/2014, αναφέρει ότι για δαπάνες άνω των 500 ευρώ για επιτηδευματίες και άνω των 1500 ευρώ για ιδιώτες, η εξόφληση θα πρέπει γίνεται μέσω τραπεζικής συναλλαγής. Ο ταμίας του ξενοδοχείου είναι ο υπεύθυνος για την ενημέρωση των πελατών του σε αυτές τις περιπτώσεις ώστε να επακολουθήσουν οι απαραίτητες διαδικασίες εξόφλησης (Pavlatos & Paggios, 2009).

2.7. Ημερήσιες καταστάσεις

Οι ημερήσιες καταστάσεις περιλαμβάνουν την ταμειακή κατάσταση, το βιβλίο πόρτας, το ημερολόγιο πωλήσεων και το ημερήσιο ισοζύγιο *main courante*.

Η ταμειακή κατάσταση αφορά την ημερήσια αναφορά του ταμείου υποδοχής της επιχείρησης, στην οποία αναφέρονται οι εισπράξεις και οι πληρωμές που πραγματοποιήθηκαν με όλες τις αναγκαίες πληροφορίες. Σε αυτήν αναφέρονται η είσπραξη προκαταβολών, οι εξοφλήσεις από τους πελάτες, οι εισπράξεις από χρήση χώρων του ξενοδοχείου, τυχόν επιστροφές χρημάτων, τα έξοδα που έγιναν για κάποιον πελάτη κ.λπ. Στην ταμειακή κατάσταση θα πρέπει να αναφέρεται το όνομα του ταμιά ή του *main courantier* και να είναι υπογεγραμμένη από αυτόν.

Το βιβλίο πόρτας αναγράφει τα στοιχεία των πελατών, τις ημερομηνίες διαμονής στο ξενοδοχείο και τον αριθμό του δωματίου τους και συμπληρώνεται,

χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα, κατά την άφιξη του πελάτη. Σε περίπτωση που αφιχθεί γκρουπ, λόγω περιορισμένου χρόνου, αναγράφεται το ταξιδιωτικό γραφείο που έκανε τις κρατήσεις, οι ημερομηνίες διαμονής, τα δωμάτια που πρόκειται να μείνουν τα άτομα του γκρουπ καθώς και ο αριθμός των ατόμων. Σε περίπτωση που η πληρωμή γίνεται από το ταξιδιωτικό γραφείο, θα πρέπει υποχρεωτικά στο βιβλίο πόρτας να αναγράφεται η επωνυμία του. Στις παρατηρήσεις αναγράφονται επιπλέον παροχές που έχουν συμφωνηθεί στην τελική τιμή, όπως πρωινό, χρήση γυμναστηρίου και άλλων χώρων του ξενοδοχείου. Εάν η κράτηση αφορά time sharing, δηλαδή δικαίωμα χρήσης για μια καθορισμένη περίοδο του έτους, τότε θα πρέπει να αναφέρεται η πρώτη ημέρα της περιόδου αυτής, το τουριστικό γραφείο με το οποίο έχει γίνει η συμφωνία, καθώς και τα ονόματα των πελατών αναλυτικά και ο αριθμός των δωματίων τους (Mirceska, 2014).

Παλαιότερα, το βιβλίο πόρτας ήταν θεωρημένο και υποχρεωτικό βάσει των φορολογικών και αστυνομικών διατάξεων. Όμως, σύμφωνα με την ΠΟΛ 1023/2014 και το άρθρο 4 περ. 23, υποπ. Ε1 του Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ 222/Α/2012) που ισχύουν από 1/1/2014, δεν υπάρχει υποχρέωση τήρησης πρόσθετων βιβλίων, οπότε η τήρηση του είναι προαιρετική και δεν υπάρχει υποχρέωση θεώρησης. Δεδομένου, όμως, ότι το βιβλίο πόρτας καθίσταται υποχρεωτικό και από τις αστυνομικές διατάξεις (αστυνομική διάταξη υπ' αριθμ. 8, ΦΕΚ Β'-1957/1-11-1999, όπως τροποποιήθηκε από την αριθμ. 1500/3/1-κθ', ΦΕΚ Β1674/2003) και εφόσον δεν υπάρχει σαφής διευκρίνιση από την αστυνομία για την τήρηση στοιχείων των πελατών, θεωρητικά είναι ακόμη υποχρεωτικό.

Το ημερολόγιο πωλήσεων που εκδίδεται από την main courante αναγράφει τις τιμολογημένες πωλήσεις που έγιναν μέσα στην διαχειριστική περίοδο, ανεξάρτητα από το αν έχουν εξοφληθεί ή όχι. Σε αυτό αναφέρεται ο αύξοντας αριθμός για κάθε καταχώρηση, τα στοιχεία του παραστατικού, όνομα και επώνυμο του πελάτη, ο αριθμός δωματίου του, η καθαρή αξία των τιμολογηθέντων αγαθών και υπηρεσιών, ο συντελεστής Φ.Π.Α. και το ακριβές του νομισματικό ποσό, ο τρόπος πληρωμής και αν αφορά χονδρική ή λιανική πώληση.

Το ημερήσιο ισοζύγιο τυπώνεται μηχανογραφικά και αναφέρει τα ημερήσια έσοδα κάθε τμήματος και τις κινήσεις πελατών και μη πελατών που

αντιστοιχούν στα έσοδα αυτά. Στο ημερήσιο ισοζύγιο αναφέρεται σε μια σειρά κάθε λογαριασμός πελάτη ή μη πελάτη. Στην πρώτη στήλη του αναγράφεται το δωμάτιο που έχει χρεωθεί, στη δεύτερη τον αριθμό των ατόμων, στην τρίτη το όνομα του πελάτη ή μη πελάτη, έπειτα τις χρεώσεις από τα ανάλογα τμήματα του ξενοδοχείου, στην πέμπτη το συνολικό άθροισμα και στην έκτη στήλη αναφέρονται τυχόν παρατηρήσεις (Λαγός, 2005).

Το ημερήσιο ισοζύγιο, προκειμένου να μπορεί να δώσει σωστές πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ενημερωμένο με τις σωστές ημερήσιες κινήσεις των πελατών. Ένας τρόπος για να μπορεί να επιτευχθεί αυτό είναι να καταγραφούν οι κινήσεις των πελατών τρεις φορές φορές την ημέρα. Έτσι, μετά το τέλος του πρωϊνού μπορούν να λογιστικοποιηθούν οι αποδείξεις που εκδόθηκαν από το τμήμα του πρωϊνού και να καταχωρηθούν στους αντίστοιχους λογαριασμούς των πελατών. Έπειτα, το απόγευμα, σε ώρα που έχει οριστεί από την διοίκηση ανάλογα με την μέση ώρα άφιξης των πελατών, μπορεί να γίνει η καταχώρηση της τιμής του δωματίου και τέλος με το κλείσιμο των επιμέρους τμημάτων να γίνεται η καταχώρηση των χρεώσεων των πελατών. Σε αυτή τη φάση μπορούν να γίνουν τυχόν διορθώσεις που απαιτούνται, καθώς και η καταχώρηση των προκαταβολών. Επίσης, αναγράφονται οι αφίξεις της ημέρας με σειρά άφιξης και τα ημερήσια έσοδα του κάθε τμήματος. Έτσι, με αυτό τον τρόπο έχουμε σωστό ημερήσιο ισοζύγιο, το οποίο επαληθεύεται στο τέλος της ημέρας και στην αρχή της επόμενης με τις συνολικές εισπράξεις από κάθε τμήμα.

Οι προμήθειες, οι κρατήσεις από τουριστικά γραφεία και οι χρεώστες θα πρέπει να καταχωρηθούν στο ισοζύγιο της *main courante*. Οι καταχωρήσεις αυτές σαφώς επηρεάζουν το γενικό σύνολο, το ταμείο, τις προμήθειες και τους χρεώστες και έτσι θα πρέπει να υπολογιστούν πάλι για να είναι το αποτέλεσμα σωστό.

Γενικότερα, θα πρέπει να ελέγχεται το αποτέλεσμα του ημερήσιου ισοζυγίου για την αποφυγή λαθών. Έτσι, θεωρείται απαραίτητος ο έλεγχος ισοτήτων και έπειτα η σύγκριση με άλλα λογιστικά στοιχεία. Θα πρέπει, δηλαδή, να ελέγχεται:

- Η στήλη με το σύνολο της ημέρας, η οποία θα πρέπει να είναι ίση με το άθροισμα των συμφωνηθέντων (*arrangement*) και των έκτακτων καταναλώσεων (εστιατόριο κ.λπ.).

- Η στήλη με το σύνολο της ημέρας συν το υπόλοιπο της προηγούμενης ημέρας να είναι ίσα με το γενικό σύνολο.
- Η στήλη με το άθροισμα του υπολοίπου της προηγούμενης ημέρας θα πρέπει να ισούται με το υπόλοιπο της προηγούμενης ημέρας σε μεταφορά.
- Το σύνολο των πιστώσεων θα πρέπει να είναι ίσο με το σύνολο του ταμείου, τις εκπτώσεις / διορθώσεις, τις προκαταβολές, τους χρεώστες και τις προμήθειες.
- Το υπόλοιπο προς μεταφορά είναι ίσο με το γενικό σύνολο έπειτα από την αφαίρεση του συνόλου των πιστώσεων.
- Μετά τον έλεγχο, γίνεται διασταύρωση με το βιβλίο πόρτας για να βεβαιωθεί ο αριθμός των δωματίων, των ατόμων και των συμφωνηθέντων πελατών.
- Ελέγχονται οι συγκεντρωτικές καταστάσεις των τμημάτων για καταναλώσεις τοις μετρητοίς και τις χρεωστικές τιμολογήσεις.
- Ελέγχονται οι πιστώσεις που προκύπτουν από το ταμείο υποδοχής.
- Ελέγχεται η ταμειακή κατάσταση (Mirceska, 2014).

2.8. Νυχτερινός έλεγχος

Ο νυχτερινός έλεγχος είναι η διαδικασία ελέγχου κατά την οποία υπολογίζεται και ισολογίζεται η οικονομική δραστηριότητα των λογαριασμών των πελατών. Αυτή η διαδικασία παρακολουθεί καθημερινά χρεώσεις και πληρωμές (χρεώσεις και πιστώσεις) καθώς και τα έσοδα του κάθε τμήματος και τις χρεώσεις των υπηρεσιών. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει όχι μόνο τη μηχανική απόδειξη των συνολικών επιβαρύνσεων και πληρωμών, αλλά και την περαιτέρω ανασκόπηση της δραστηριότητας των λογαριασμών από τη διοίκηση. Ο μάνατζερ του front office θα πρέπει να παρακολουθεί την πιστωτική δραστηριότητα των επισκεπτών, να πραγματοποιεί τις ημερήσιες ταμειακές ροές από τις πωλήσεις δωματίων και να παρακολουθεί τις προβλεπόμενες και πραγματικές πωλήσεις για τα διάφορα τμήματα.

Ο βασικός στόχος του νυχτερινού ελέγχου είναι να γίνει συμφωνία στις αναφορές των τμημάτων με τις κινήσεις των πελατών και μη πελατών. Έτσι, γίνεται επαλήθευση των κινήσεων που έχουν γίνει μέσα στην ημέρα, ισολογίζονται όλοι οι λογαριασμοί, ελέγχονται ενδεχόμενα προβλήματα στην

κατάσταση των πελατών ή στα πιστωτικά τους όρια και εκδίδονται οι απαραίτητες αναφορές για τη διοίκηση.

Η διαδικασία του νυχτερινού ελέγχου μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την οικονομική δραστηριότητα του ξενοδοχείου και να βοηθήσει τον γενικό διευθυντή να καθορίσει τις αλλαγές που θα χρειαστούν για να πετύχει τους στόχους για την συγκεκριμένη διαχειριστική περίοδο. Επίσης, ο γενικός διευθυντής μπορεί να δει εάν τα marketing plans και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν πετύχει τους στόχους κερδοφορίας.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι ο νυχτερινός έλεγχος είναι μια σημαντική διαδικασία για την ξενοδοχειακή επιχείρηση και απαιτεί ακρίβεια. Έτσι, θα πρέπει να καταγραφούν οι χρεώσεις δωματίων και φόρων, να ισολογιστούν οι χρεώσεις και οι πληρωμές, να συμφωνηθούν οι οικονομικές δραστηριότητες κάθε τμήματος, να γίνει συμφωνία στους εισπρακτέους λογαριασμούς, να γίνει ο ισολογισμός και να προετοιμαστούν οι αναφορές του νυχτερινού ελέγχου (Lawrence et al., 2016).

2.9. Μισθοδοσία προσωπικού

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτείται η ενασχόληση προσωπικού, εξειδικευμένου και μη, για την σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων τους. Το προσωπικό του ξενοδοχείου, που εργάζεται έναντι αμοιβής, μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Στο διοικητικό προσωπικό (γενικός διευθυντής, μάνατζερς κ.λπ.).
2. Στο υπαλληλικό προσωπικό κατά ειδικότητα (ξενοδοχοϋπάλληλοι) (π.χ. υπάλληλος υποδοχής, μαιτρ, main courantie κ.λπ.).
3. Στο εργατικό προσωπικό (π.χ. κηπουρός, υδραυλικός, συντηρητής κ.λπ.).

Η αμοιβή του διοικητικού και του υπαλληλικού προσωπικού καταβάλλεται κάθε 15 ημέρες ή κάθε μήνα, ενώ του εργατικού προσωπικού η αμοιβή είναι ημερομίσθια και καταβάλλεται ανά εβδομάδα εργασίας. Στο προσωπικό, καταβάλλεται επιπλέον αμοιβή, η εργοδοτική εισφορά, η οποία δεν καταβάλλεται στον εργαζόμενο, αλλά είναι εισφορές σε τρίτους, όπως είναι το ΙΚΑ και άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι συνήθως εργάζονται εποχιακά (για έξι με οκτώ μήνες το χρόνο) και έτσι η αμοιβή τους έχει διάφορες ιδιαιτερότητες όπως την

κατηγορία της ειδικότητας στην οποία εντάσσονται, τον βασικό μισθό ανά ειδικότητα, επιδόματα από σπουδές τουριστικής εκπαίδευσης, επίδομα εποχιακής απασχόλησης, επίδομα στολής τροφής, ύπνου, ανθυγιεινής εργασίας, φιλοδωρήματα κ.λπ. Επίσης, στο προσωπικό καταβάλλονται διάφορες έκτακτες αμοιβές, όπως υπερωρίες, αργίες, δώρα (Χριστουγέννων και Πάσχα), άδειες κ.λπ. (Κεχράς, 2010).

2.10. Μηνιαία Σύνταξη Οικονομικών Εκθέσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ετοιμάζουν τις μηνιαίες οικονομικές εκθέσεις. Αυτές ετοιμάζονται στο τέλος κάθε μήνα και περιλαμβάνουν τα λειτουργικά αποτελέσματα για τις 28, 30 ή 31 ημέρες, ανάλογα με τον μήνα. Αν και χρησιμοποιούνται για σύγκριση με τον ίδιο μήνα του προηγούμενου έτους, προκύπτουν κάποια προβλήματα με τα συγκρίσιμα αποτελέσματα του προηγούμενου μήνα αφού ο τρέχων μήνας έχει περισσότερες ή λιγότερες ημέρες. Για παράδειγμα, η σύγκριση των αποτελεσμάτων Φεβρουαρίου, Μαρτίου και Απριλίου, περιλαμβάνει 28, 31 και 30 ημέρες αντίστοιχα. Η σύγκριση αυτών των τριών μηνών απαιτεί κάποιες ρυθμίσεις, όπως τον υπολογισμό του μέσου όρου ανά ημέρα, προκειμένου η σύγκριση να έχει νόημα. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται οι λογιστικές περίοδοι, οι οποίες έχουν 28 ημέρες και τέσσερις εβδομάδες. Υπάρχουν 13 λογιστικοί περίοδοι σε έναν χρόνο, όλοι με τον ίδιο αριθμό ημερών σε κάθε περίοδο. Αυτό κάνει την σύγκριση με προηγούμενες περιόδους ή με προηγούμενα έτη πιο σταθερή. Κάθε εβδομάδα σε μια λογιστική περίοδο πάντα ξεκινά την ίδια ημέρα, τελειώνει την ίδια ημέρα και περιλαμβάνει τον ίδιο αριθμό ημερών. Για παράδειγμα, μια εργάσιμη εβδομάδα μπορεί να ξεκινά Σάββατο και να τελειώνει Παρασκευή. Όμως, οι μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις είναι πιο διαδεδομένες και οι 13 λογιστικοί περίοδοι περιλαμβάνουν 364 ημέρες, απαιτώντας έτσι προσαρμογή κάθε επτά έτη, ώστε να φτάσουμε στο τέλος του χρόνου 31 Δεκεμβρίου (Holt & Travis, 2012).

Η διαδικασία για την μηνιαία σύνταξη των οικονομικών εκθέσεων περιλαμβάνει τις πιο κάτω διαδικασίες:

1. Πληροφόρηση πριν το κλείσιμο. Αρκετές ημέρες πριν το κλείσιμο του μήνα, οι εγγραφές των τιμολογίων, των φυσικών αποθεμάτων και των μεταφορών προετοιμάζονται για το Λογιστήριο. Έτσι έχουν όλοι χρόνο

να ελέγξουν τα νούμερα προκειμένου να υπάρξει ακρίβεια και αν παρουσιαστεί πρόβλημα να υπάρχει χρόνος για διόρθωση.

2. Τέλος του μήνα. Αυτό είναι την πρώτη ημέρα του επόμενου μήνα. Το Λογιστήριο διενεργεί μια διαδικασία κλεισίματος όλων των λογαριασμών και των δημοσιεύσεων του ξενοδοχείου για τον προηγούμενο μήνα. Για παράδειγμα, η έκθεση εισοδήματος, οι σωρευτικές πωλήσεις που καταγράφηκαν στον μήνα, αθροίζονται, ισολογίζονται, επαληθεύονται και στη συνέχεια κλείνουν. Τότε ανοίγει η έκθεση εισοδήματος για τον επόμενο μήνα και δημιουργούνται όλοι οι λογαριασμοί εισοδήματος. Το Λογιστήριο επαληθεύει ότι όλα τα τιμολόγια που πρέπει να πληρωθούν και υπόκεινται σε αυτόν τον μήνα έχουν παραληφθεί και έχουν απογραφεί. Αφού παραλάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τα τμήματα του ξενοδοχείου, το Λογιστήριο επιβεβαιώνει τις πληροφορίες και τις εισάγει στους ανάλογους λογαριασμούς.
3. Ανασκόπηση μετά το κλείσιμο. Το πρώτο πρόχειρο αντίγραφο της μηνιαίας κατάστασης είναι διαθέσιμο μέσα σε μία με δύο ημέρες. Ο διευθυντής των οικονομικών και οι βοηθοί ελεγκτές ελέγχουν τις πληροφορίες για να διορθώσουν τυχόν λάθη ή να κάνουν τις κατάλληλες κατανομές και να προσαρμόσουν τις καταχωρήσεις για να οριστικοποιηθεί η μηνιαία κατάσταση. Αν και αυτή η διαδικασία είναι κυρίως λογιστική, ο διευθυντής των οικονομικών συνεργάζεται με τον μάνατζερ του ξενοδοχείου για να διασφαλιστεί ότι όλες οι διορθώσεις που έγιναν είναι σωστές και ακριβείς (Karagiorgos et al., 2008).

2.11. Τήρηση βιβλίων με βάση τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα

Με την ψήφιση του Ν. 4308/2014, από την 1/1/2015 υιοθετήθηκαν νέα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, όπου καθιερώθηκε ένα τελείως διαφορετικό λογιστικό σύστημα σε σχέση με το παλαιότερο του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων και τον ΚΦΑΣ. Ο Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Ν. 2238/1994) αντικαταστάθηκε από το Ν. 4172/2013 που εφαρμόζεται από την 1/1/2014).

Στο άρθρο 2, περίπτ. δ' του νέου Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος, καθορίζονται πλέον τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που υπόκεινται σε φόρο

εισοδήματος. Οι περιπτ. β' και γ' ορίζονται τα φυσικά και νομικά πρόσωπα ως υποκείμενα στον φόρο εισοδήματος που προβλέπονταν και στον Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων που ίσχυε έως την 31/12/2013.

Πλέον, οι όροι «τήρηση βιβλίων» και «βιβλία και στοιχεία», αντικαθίστανται με τους όρους «λογιστικά αρχεία» και «λογιστικά στοιχεία». Το παράρτημα του Ν. 3408/2014 δίνει τους αντίστοιχους ορισμούς:

«Λογιστικά αρχεία (accounting records): Λογιστικά αρχεία είναι τα ηλεκτρονικά ή φυσικά μέσα, στα οποία περιέχονται πληροφορίες αναγκαίες για την κατάρτιση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας οντότητας. Τα λογιστικά αρχεία περιλαμβάνουν βάσεις πρωτογενών πληροφοριακών δεδομένων, παραστατικά των συναλλαγών και γεγονότων (λογιστικά στοιχεία), και άλλα λογιστικά αρχεία (λογιστικά βιβλία) στα οποία καταχωρούνται δεδομένα των συναλλαγών και γεγονότων.

Λογιστικά στοιχεία (παραστατικά) (supporting documentation): Λογιστικά στοιχεία ή παραστατικά είναι τα πάσης φύσεως στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των παραστατικών πώλησης, που εκδίδονται από την οντότητα ή από τρίτο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, τα οποία τεκμηριώνουν τις συναλλαγές και τα γεγονότα της οντότητας. Οι νέοι κανόνες τήρησης λογιστικών Αρχείων δεν περιέχουν τους γνωστούς σε όλους μας όρους, «απλογραφικά βιβλία», «διπλογραφικά βιβλία», τους οποίους είχαμε συνηθίσει να χρησιμοποιούμε για τον διαχωρισμό της τήρησης των βιβλίων» (Ν. 4308/2014).

Στα ΕΛΠ, έτσι, υπάρχουν δύο κατηγορίες τήρησης λογιστικών στοιχείων:

α) το απλογραφικό λογιστικό σύστημα, κατά το οποίο τηρείται ένα σύστημα όμοιο με το σύστημα των βιβλίων εσόδων-εξόδων που περιλαμβάνει:

1. Τα έσοδα που προέρχονται είτε από πώληση εμπορευμάτων, προϊόντων, από παροχή υπηρεσιών και λοιπά έσοδα.
2. Κάθε φύσεως κέρδη.
3. Κάθε φύσεως αγορές περιουσιακών στοιχείων, χωρισμένα σε αγορές εμπορευμάτων, υλικών (πρώτων ή βοηθητικών υλών), παγίων και λοιπά περιουσιακά στοιχεία.

4. Όλα τα έξοδα, χωρισμένα σε αμοιβές προσωπικού μαζί με τις εισφορές σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, αποσβέσεις, έξοδα από την λήψη υπηρεσιών και λοιπά.
5. Κάθε φύσεως ζημίες.
6. Κάθε φύσεως φόρους και τέλη, ανά είδος.

β) Πλήρες Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα

Τηρούνται αρχεία για κάθε συναλλαγή που μπορεί να πραγματοποιηθεί στη διάρκεια της περιόδου αναφοράς και για κάθε έσοδο, έξοδο, κέρδη, έξοδα, ζημίες, αγορές και πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων, εκπτώσεις, επιστροφές, φόρους, τέλη και κάθε είδους εισφορών σε ασφαλιστικούς οργανισμούς. Επίσης, παρακολουθείται κάθε στοιχείο του ισολογισμού και κάθε μεταβολή του. Για το διπλογραφικό σύστημα, θα πρέπει να τηρείται:

1. Ημερολόγιο, το οποίο είναι ένα αρχείο στο οποίο θα πρέπει να καταχωρείται κάθε συναλλαγή και γεγονός.
2. Αρχείο που καταγράφονται οι μεταβολές για κάθε τηρούμενο λογαριασμό (αναλυτικό καθολικό).
3. Σύστημα συγκέντρωσης του αθροίσματος των χρεώσεων και πιστώσεων, καθώς και κάθε τηρούμενου λογαριασμού (ισοζύγιο).

Γενικότερα, τα λογιστικά στοιχεία που θα πρέπει να τηρεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι τα εξής:

A. Για επιχειρήσεις που έχουν βιβλία Β' κατηγορίας:

- Βιβλίο εσόδων – εξόδων.
- Βιβλίο κίνησης πελατών.
- Ημερήσιο ισοζύγιο (main courante).

B. Για επιχειρήσεις που έχουν βιβλία Γ' κατηγορίας:

- Βιβλίο εσόδων – εξόδων.
- Βιβλίο κίνησης πελατών.
- Γενικό ημερολόγιο που χρησιμοποιείται σε αντικατάσταση του ημερολογίου διαφόρων πράξεων, του ημερολογίου αγορών και του ημερολογίου πωλήσεων.
- Γενικό καθολικό.
- Βιβλίο ισολογισμών και απογραφών.

Όσον αφορά τις Α.Ε., θα πρέπει να είναι θεωρημένα και τα βιβλία πρακτικών των γενικών συνελεύσεων των μετόχων, τα βιβλία πρακτικών του

ΔΣ και το βιβλίο μετόχων της ΑΕ. Στις επιχειρήσεις με τη μορφή της ΕΠΕ, θα πρέπει να είναι θεωρημένα τα βιβλία συνελεύσεων και διαχείρισης. Στα ξενοδοχεία, γενικότερα, θεωρείται το βιβλίο θεώρησης του ημερήσιου ισοζυγίου (*main courante*), το οποίο είναι ένα πολύστυλο βιβλίο και στο οποίο αναγράφονται οι ημερήσιες χρεώσεις των δωματίων και μεταφέρονται στη συνέχεια στα τηρούμενα στοιχεία (Φινοκαλιώτης, 2014).

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
FRERIS GROUP

3.1. Γενικά για τον Όμιλο

Ο όμιλος Freris Group περιλαμβάνει εστιατόρια και ξενοδοχεία στην Μύκονο και την Αθήνα. Στην Αθήνα έχει το “Pasaji Restaurant”, το “The Upper House Café Restaurant” και το “Clemente Café”, ενώ στην Μύκονο περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις “Kuzina Restaurant”, “Pasaji Mykonos Restaurant”, “Farina Restaurant”, “Mykonos Ammos Hotel”, “Mykonos Blanc Hotel”, “Mykonos Ammos Boutique”, “Mykonos Blanc Boutique” και “Mykonos Ammos Villas”.

Ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, Φρέρης Λαυρέντιος, έχει σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και ξεκίνησε την επιχειρηματική του καριέρα το 1981. Η διαμονή του στην Μύκονο για αρκετά χρόνια, τον ώθησε να επενδύσει αγοράζοντας το ξενοδοχείο Ammos μαζί με το εστιατόριό του Kuzina (που υπάρχει και στο Θησείο) που υπήρχε στην παραλία του Ορνού. Οι γνώσεις του και οι σωστές επιχειρηματικές του αποφάσεις τον βοήθησαν να το αναβαθμίσει και να το μεταμορφώσει σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων, που μπορεί να καλύψει τις πιο απαιτητικές ανάγκες.

Το 2013 νοίκιασε έναν χώρο κοντά στο πρώτο ξενοδοχείο, ο οποίος αποτελείτο από το ξενοδοχείο Ornos Beach και το εστιατόριο «Ιθάκη» όπου τον πρώτο χρόνο έκανε μικρές ανακαινίσεις. Το 2015 το αναβαθμίζει κι αυτό σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, δίνοντάς του το όνομα “Mykonos Blanc”. Το εστιατόριο άνοιξε το καλοκαίρι του 2014 με το όνομα “Pasaji Mykonos”, το οποίο διαθέτει ένα μενού υψηλών προδιαγραφών με fusion κουζίνα sushi και εξυπηρετεί τους πελάτες του Mykonos Blanc.

Ο Όμιλος διαθέτει 3 βίλες στην περιοχή Σταρόβουρλα ή «Χουλάκια», ιδιοκτησία του κου Φρέρη, τις οποίες τις έχει παραχωρήσει στον Όμιλο για εκμετάλλευση.

Το ξενοδοχείο “Mykonos Ammos” βρίσκεται υπό την αιγίδα της SLH (Small Luxury Hotels of the World), ενώ το ξενοδοχείο Mykonos Blanc υπό την αιγίδα της Preferred Hotels and Resorts. Η Hotel Brain, εταιρεία διαχείρισης και

ανάπτυξης πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στα δύο αυτά ξενοδοχεία.

3.2. Ξενοδοχείο Mykonos Ammos

Το ξενοδοχείο Mykonos Ammos είναι ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων με δυναμική 49 δωματίων. Βρίσκεται στην παραλία του Ορνού, μια τοποθεσία κοντά στην Χώρα της Μυκόνου, στο αεροδρόμιο και το λιμάνι και αποτελεί μέλος των Small Luxury Hotels of the World.

Βασικό στοιχείο της αρχιτεκτονικής του, την οποία έχει επιμεληθεί η αρχιτεκτονική ομάδα των Γαβαλά, Μουρίκη και Λυκούδη, είναι οι επιρροές από το φυσικό περιβάλλον που το περιβάλλει, με πηγή έμπνευσης το νερό. Τα κύρια υλικά διακόσμησης είναι η πέτρα, η άμμος, το νερό και το ξύλο, συνδυασμένα με το άπλετο φως του νησιού και φιλοσοφία open-space.

Τέλος, το ξενοδοχείο διαθέτει το εστιατόριο Kuzina, το οποίο υπάρχει και στο Θησείο στην Αθήνα.

3.3. Ξενοδοχείο Mykonos Blanc

Το ξενοδοχείο Mykonos Blanc, είναι 5 αστέρων με δυναμική 27 δωματίων. Βρίσκεται και αυτό στην παραλία του Ορνού. Τα δωμάτια και οι χώροι της εγκατάστασης είναι σε πλήρη αρμονία με την αρχιτεκτονική των Κυκλάδων.

3.4. Μεθοδολογία της έρευνας

Τα δεδομένα για το ειδικό μέρος της εργασίας μας προέρχονται μετά από μη δομημένη συνέντευξη με τον ίδιο τον ιδιοκτήτη του Ομίλου, κο Φρέρη Λαυρέντιο, καθώς και με προσωπικό από το Λογιστήριο του Ομίλου. Επίσης, αναζητήθηκαν πληροφορίες στα επίσημα έγγραφα του ομίλου, οι οποίες μας βοήθησαν στην περαιτέρω ανάλυση του θέματός μας. Ιδιομορφία των συνεντεύξεων αποτέλεσε το γεγονός ότι δεν ήταν δομημένες, καλύπτοντας ωστόσο όλες τις πτυχές που θέλαμε να εξετάσουμε. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τόσο ο κύριος Φρέρης, όσο και οι εργαζόμενοι στο τμήμα του Λογιστηρίου, ήταν αρκετά πρόθυμοι να απαντήσουν σε όλες μας τις απορίες, παρά τον μεγάλο φόρτο εργασίας τους.

Η θεματική προσέγγιση που θα αναλυθεί παρακάτω, αφορά τη δομή και την οργάνωση της λογιστικής διαδικασίας στον συγκεκριμένο όμιλο,

εστιάζοντας στην λογιστική πληροφόρηση σε ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις.

Η έρευνά μας εστίασε στα ξενοδοχεία Mykonos Ammos και Mykonos Blanc του Ομίλου Φρέρη.

3.5. Συνέντευξη με κο Φρέρη Λαυρέντιο

Όπως αναφέρθηκε ήδη, η έρευνά μας βασίστηκε σε συνέντευξη με τον κο Φρέρη Λαυρέντιο, ιδιοκτήτη του Ομίλου που εξετάζουμε. Παρακάτω παραθέτουμε την συνέντευξη που μας παραχώρησε.

Κύριε Φρέρη, είστε ένας από τους πιο επιτυχημένους επιχειρηματίες του χώρου σας. Τι θεωρείτε ότι συνέβαλε ώστε να δημιουργηθεί ένας τόσο επιτυχημένος και υγιής όμιλος;

Νομίζω ότι σημαντικός παράγοντας ήταν το ότι ξεκίνησα από το μηδέν. Έμαθα να δουλεύω σκληρά και να μην δίνω μόνο διαταγές. Φυσικά και η τύχη αποτελεί μεγάλο μέρος της επιτυχίας.

Ποια ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση που έχετε αντιμετωπίσει ως επιχειρηματίας;

Τα πρώτα ρίσκα ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση, μιας και δεν υπήρχε περιθώριο λάθους. Αν στο ξεκίνημα δεν σου πάνε τα πράγματα έτσι όπως τα οραματίζεσαι, μπορεί η επιτυχία αυτή να μην έρθει ποτέ.

Γιατί επιλέξατε το νησί της Μυκόνου για να ξεκινήσετε την επιχειρηματική σας δραστηριότητα στον ξενοδοχειακό χώρο;

Η Μύκονος είναι ένα νησί μεγάλης αναγνωρισιμότητας σε όλο τον κόσμο, οικονομικά ανεπτυγμένη και με υψηλού επιπέδου και μεγάλης οικονομικής άνεσης τουρίστες. Επίσης μεγάλο ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι είχα ήδη βάση στο νησί, μιας και διατηρώ σπίτι πολλά χρόνια στο νησί.

Κατά την προσωπική σας άποψη, ποιες θεωρείτε ότι είναι οι μελλοντικές τάσεις στον ξενοδοχειακό τομέα;

Ο τουρισμός είναι ο μόνος κλάδος που έχει θετικό πρόσημο στην Ελλάδα από την έναρξη της κρίσης. Ευτυχώς τουλάχιστον στη Μύκονο γίνονται σοβαρές επενδύσεις από σοβαρούς επιχειρηματίες κρατώντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών σε υψηλά στάνταρς καλύπτοντας έτσι και τους πιο δύσκολους πελάτες.

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα της Ελλάδας στον ξενοδοχειακό τομέα;

Η τοποθεσία είναι σίγουρα το μεγαλύτερο ένα από τα μεγαλύτερα ατού της Ελλάδας. Τα πανέμορφα νησιά, τα καταγάλανα νερά και τα γραφικά τοπία μας κάνουν να υπερτερούμε έναντι άλλων προορισμών.

Ποιες είναι οι πιο σημαντικές αλλαγές που έχει επιφέρει η τεχνολογία στον ξενοδοχειακό τομέα;

Η τεχνολογία όπως και σε κάθε τομέα έχει και πολύ θετική επίδραση κάνοντάς μας τη ζωή πιο εύκολη και αφήνοντάς μας έτσι περισσότερο χρόνο να ασχοληθούμε με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε στον πελάτη που είναι και το ζητούμενο

Πόσο σημαντική θεωρείτε την πληροφόρηση που λαμβάνετε από το λογιστικό τμήμα του Ομίλου σας για την περαιτέρω εξέλιξη του και τις αποφάσεις που πρέπει να λάβετε κατά καιρούς;

Έχοντας επαγγελματίες και inhouse λογιστικό τμήμα πετυχαίνεις να έχει όσο το δυνατόν καλύτερη πληροφόρηση και ανάλυση, κάτι που σε βοηθάει να φτάνεις στη σωστή απόφαση προλαβαίνοντας έτσι τα προβλήματα.

Θεωρείτε ότι η εξειδίκευση του προσωπικού στο λογιστήριό σας, είναι το στοιχείο αυτό που δίνει το προβάδισμα για σωστή πληροφόρηση την κατάλληλη στιγμή;

Φυσικά όταν περιτριγυρίζεσαι από εξειδικευμένους ανθρώπους στον τομέα τους και όλοι μαζί αποδίδουν όπως πρέπει, τότε το μόνο που έχει να κάνεις είναι να βελτιώνεις τα πράγματα προς το καλύτερο. Ομοίως και το λογιστικό τμήμα απεικονίζοντας σε αριθμούς πράγματα που χρήζουν προσοχής σε βοηθούν για να πάρεις την καλύτερη επιχειρηματική απόφαση.

3.6. Αποτελέσματα

Και τα δύο ξενοδοχεία έχουν μία Γενική Διευθύντρια και από έναν Διευθυντή (operations). Για τις ανάγκες της reception απασχολούνται 3 άτομα που καλύπτουν τις 3 βάρδιες συν 1 άτομο βοηθητικό. Το κάθε ξενοδοχείο διαθέτει από 1 οδηγό μόνο για τα transfer άφιξης και αποχώρησης και από έναν groom. Υπάρχει σε κάθε ένα ξενοδοχείο 1 άτομο Guest Relation – Concierge Manager.

Το τμήμα καθαρισμού διαθέτει έναν Housekeeping Manager και για τα δύο ξενοδοχεία, 5 καμαριέρες για κάθε ένα ξενοδοχείο και 5 άτομα και για τα δύο ξενοδοχεία ως πλύντες (σεντόνια, πετσέτες κ.λπ.).

Κάθε ξενοδοχείο διαθέτει από 1 άτομο στις κρατήσεις και από 1 F&B manager.

Το προσωπικό για την εξυπηρέτηση του πρωινού και του φαγητού είναι σερβιτόροι, μπάρμαν, μάγειρες, προϊστάμενοι, ταμίες, υπάλληλοι υποδοχής, καθαριστές, λαντζέρηδες και χρησιμοποιούνται και στο εστιατόριο.

Το τμήμα συντήρησης, το τμήμα λογιστηρίου, το τμήμα της αποθήκης και οι παρκαδόροι είναι κοινά και για τα δύο ξενοδοχεία.

Το προσωπικό των Spa ανήκει σε εξωτερική εταιρεία που συνεργάζεται με τον Όμιλο. Τέλος, στο γυμναστήριο απασχολείται 1 γυμναστής.

3.7. Το τμήμα Λογιστηρίου

Η οργανωτική δομή του Λογιστηρίου έχει ως εξής:

Το τμήμα Λογιστηρίου διαθέτει:

- Μία Γενική Οικονομική Διευθύντρια για την Μύκονο και την Αθήνα.
- Υπεύθυνη Λογιστηρίου για την Αθήνα.
- Βοηθό Υπεύθυνης Λογιστηρίου για την Αθήνα.
- Δύο υπεύθυνους Λογιστηρίου για τη Μύκονο (απασχολούνται 7 μήνες στη Μύκονο και 5 μήνες στην Αθήνα).
- Βοηθό Λογιστηρίου για τη Μύκονο (απασχολείται 7 μήνες στη Μύκονο και 5 μήνες στην Αθήνα).

Έτσι, η βασική οργανωτική δομή του Λογιστηρίου αποτελείται από 6 άτομα.

Οι εργασίες που καλούνται να εκτελέσουν είναι:

- ✓ Καταχώρηση και αρχειοθέτηση τιμολογίων εσόδων – εξόδων (ο τζίρος για το 2016 για τις δύο εταιρείες ήταν $7.800.000 + 1.760.000 = 9.560.000$ €).
- ✓ Καταχώρηση αγορών και πωλήσεων ανά είδος στο εμπορικό τμήμα της αποθήκης για τον υπολογισμό του food cost.
- ✓ Συνταγολόγηση και υπολογισμός κόστους έτοιμων πιάτων του καταλόγου, του mini bar, των πρωϊνών του ξενοδοχείου κ.λπ.

- ✓ Μισθοδοσία, προσλήψεις, αποχωρήσεις, αποστολή ΑΠΔ, καταβολή ενσήμων (το σύνολο των ατόμων που απασχολούνται στην εταιρεία στην high season φτάνει τα 260 άτομα).
- ✓ Πληρωμές προμηθευτών και λοιπών μέσω e-banking ανά μήνα και στο τέλος του μήνα.
- ✓ Κατάρτιση cash flow, αποτελεσμάτων, food cost analysis, ανάλυση μισθοδοσίας.
- ✓ Τήρηση στατιστικών αρχείων πωλήσεων ανά πιάτων, κατηγορία κ.λπ.
- ✓ Σύνταξη και υποβολή συμφωνητικών εκδηλώσεων και συμφωνιών με προμηθευτές κ.λπ.
- ✓ Μηνιαία απογραφή εμπορευμάτων και υπολογισμός.

Οι εργασίες που καλούνται να καλύψουν οι δύο υπεύθυνοι του Λογιστηρίου είναι οι εξής

1^{ος} Υπεύθυνος (με κύρια απασχόληση την μισθοδοσία):

- Προσλήψεις. Είναι υπεύθυνος για την συγκέντρωση όλων των δικαιολογητικών για την πρόσληψη εποχικού και μόνιμου προσωπικού, τον υπολογισμό της μισθοδοσίας σε μηνιαία βάση βασιζόμενοι στην κατάσταση με τις βάρδιες που στέλνουν οι διευθυντές των τμημάτων στο τέλος του μήνα και αποστολή ΑΠΔ μηνιαίως και ΦΜΥ. Επίσης, θα πρέπει να διεκπεραιώσει διάφορα ζητήματα που προκύπτουν, όπως είναι οι αναρρωτικές άδειες, βεβαιώσεις που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για τράπεζες, παιδικούς σταθμούς κ.λπ., έκδοση αποδείξεων μισθοδοσίας μηνιαίως, βεβαιώσεις αποδοχών στο τέλος του οικονομικού έτους κ.λπ.
- Αποχωρήσεις – απολύσεις και υπολογισμός αποζημιώσεων απόλυσης και άδειας.
- Προϋπολογισμός (υπολογισμός budget) για τη μισθοδοσία κατά την έναρξη του οικονομικού έτους σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων.
- Υπολογισμός της μισθοδοσίας ανά κατάστημα ώστε να γίνει σωστή πρόβλεψη για της προσλήψεις που θα απαιτηθούν μέσα στην σεζόν, προκειμένου να αποφύγουμε το υψηλό κόστος μισθοδοσίας και την μείωση του κέρδους.

- Απεικόνιση της ανάλυσης της μισθοδοσίας ανά κατάσταση, για κάθε τμήμα, ανά άτομο σε μηνιαία βάση και ενημέρωση του ιδιοκτήτη.

2^{ος} υπεύθυνος (λογιστική και f/c)

- Καταχώρηση τιμολογίων ομάδας 6 ανά κέντρο κόστους, συμφωνίας και πληρωμή των υπολοίπων στους προμηθευτές στο τέλος κάθε μήνα.
- Διατήρηση αρχείων για τα έξοδα του προσωπικού (π.χ. φαγητό, διαμονή) ή για τις παροχές σε είδος ανά άτομο (κινητό, αυτοκίνητο).
- Υπολογισμός κόστους για τις συνταγές που αναρτώνται στον κατάλογο των εστιατορίων σε συνεργασία με τους σεφ, για τον υπολογισμό της τιμής πώλησης.
- Έλεγχος για τη διατήρηση των συμφωνημένων τιμών από τους προμηθευτές καθ' όλη τη διάρκεια της σεζόν.
- Υπολογισμός f/c σε μηνιαία βάση μαζί με τις ενδεχόμενες απώλειες (καταστροφές, ιδιοκαταναλώσεις) και ανάλυση ανά κατάσταση και ανά πιάτο.
- Καταχώρηση εσόδων από τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια.
- Υπολογισμός Φ.Π.Α., δημοτικού φόρου, φόρου διαμονής.
- Έλεγχος των ταμείων και των καταθέσεων.

Βοηθός λογιστηρίου

- Καταχώρηση των παραστατικών για τις αγορές τροφοδοσίας ανά είδος.
- Κατάρτιση προγράμματος επιθεώρησης εργασίας σε συνεννόηση με τους υπεύθυνους και ενδεχόμενες τροποποιήσεις αυτού.
- Διατήρηση αρχείου με τα δικαιολογητικά του προσωπικού προκειμένου να είναι διαθέσιμα σε ενδεχόμενο έλεγχο (πιστοποιητικά υγείας, άδειες εργασίας, άδειες παραμονής αλλοδαπών, πράσινο βιβλιάριο ξενοδοχοϋπαλλήλων).
- Αρχαιοθέτηση.
- Συντήρηση αρχείου με τις υπερωρίες, τις βραδινές βάρδιες και τις αργίες για να μπορούν να υπολογιστούν οι προσαυξήσεις στη μισθοδοσία.

Για την εκτέλεση και οργάνωση των λογιστικών εργασιών του Ομίλου, έχει εγκατασταθεί λογιστικό πληροφοριακό σύστημα, το οποίο θεωρείται βασικός παράγοντας για τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και την λήψη αποφάσεων. Το πρόγραμμα του λογιστηρίου είναι το Nito Trade που έχει σχεδιαστεί ειδικά για τις ανάγκες του Ομίλου και διαθέτει υποσύστημα μισθοδοσίας – βαρδιών, αγορών κατά είδος, συνταγολόγηση, κοστολόγηση και αποθήκη. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται στα ξενοδοχεία είναι το Hart PMS και στα εστιατόρια το πρόγραμμα «Αμβροσία» της Sunsoft.

Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιείται το λογιστικό πληροφοριακό σύστημα για να αντληθούν πληροφορίες που αφορούν την σύνταξη καταστάσεων εσόδων, την λήψη επενδυτικών αποφάσεων, την λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων καθώς και αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση μετρητών, τη λήψη αποφάσεων του τμήματος marketing, αποφάσεων που έχουν σχέση με την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την κατανομή του κέρδους.

Έτσι, με βάση αυτές τις πληροφορίες, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη διευθύντρια του τμήματος ή από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη, μετά από συναντήσεις και συζητήσεις με τους υπεύθυνους από το εκάστοτε αρμόδιο τμήμα και το λογιστήριο.

3.8. Έσοδα και Κόστη

Τα έσοδα και για τα δύο ξενοδοχεία προέρχονται κυρίως από την ενοικίαση δωματίων. Το κόστος του δωματίου διαφέρει ανάλογα με τον τύπο του, αλλά και με τον τρόπο κράτησης, μιας και η κράτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μετά από άμεση επικοινωνία με το ξενοδοχείο αλλά και μέσω μηχανής αναζήτησης στο διαδίκτυο. Τα έσοδα, εκτός από την κράτηση των δωματίων, διαμορφώνονται από το τμήμα τροφοδοσίας και κάβας, τα κέντρα ψυχαγωγίας και spa, αλλά και από δευτερεύοντα λειτουργικά τμήματα.

Το κόστος που έχει σχέση με τα έσοδα από την ενοικίαση των δωματίων περιλαμβάνει το κόστος μισθοδοσίας και άλλα έξοδα. Το κόστος μισθοδοσίας περιλαμβάνει τα διοικητικά στελέχη, την ρεσεψιόν, την υπηρεσία υπνοδωματίων, το προσωπικό κρατήσεων και των δημόσιων χώρων του ξενοδοχείου. Τα άλλα έξοδα διαμορφώνονται από αναλώσιμα υλικά που

απαιτούνται για την ορθή λειτουργία των δωματίων, όπως καθαριστικά, ανανέωση σεντονιών κ.λπ.

Τα έσοδα από το τμήμα τροφοδοσίας και κάβας συνδέονται με διάφορα τμήματα όπως είναι η υπηρεσία δωματίων, η κουζίνα ή το τμήμα οργάνωσης κοινωνικών εκδηλώσεων και συνεδρίων. Το κόστος του τμήματος αυτού διαμορφώνεται από τα κόστη πωλήσεων, το κόστος μισθοδοσίας και τα λοιπά έξοδα που υπολογίζονται κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού. Στο τμήμα αυτό λαμβάνεται υπόψη το κόστος απώλειας από ληγμένα προϊόντα ή απόβλητα.

Τα τμήματα ψυχαγωγίας και spa, αποκομίζουν κέρδη από τις εκάστοτε υπηρεσίες που παρέχουν στους επισκέπτες τους, την λιανική πώληση προϊόντων και τη χρήση των εγκαταστάσεων. Το κόστος εδώ διαμορφώνεται από τη μισθοδοσία και τα λοιπά έξοδα.

Εκτός από τα παραπάνω, δημιουργούνται διάφορα λειτουργικά έξοδα όπως τα γενικά και διοικητικά έξοδα, έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ, κατανάλωσης νερού και ενέργειας, έξοδα που προκύπτουν από τη μισθοδοσία προσωπικού για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και τα έξοδα συντήρησης. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη τα έξοδα απόσβεσης και τα έξοδα τόκων. Τα συγκεκριμένα έξοδα αφαιρούνται συνολικά από το λειτουργικό κέρδος της επιχείρησης.

Συμπεράσματα

Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που ζούμε σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργήσουν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ραγδαία αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε παγκόσμιο, επηρεάζει σημαντικά στο πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα με το αν είναι μεγάλες, μεσαίες ή μικρές ή αν έχουν κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα. Σε αυτό το περιβάλλον, η πληροφόρηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιβίωσης. Μία από τις πληροφορίες που απαιτούνται είναι η λογιστική πληροφόρηση. Ο πρωταρχικός σκοπός της λογιστικής πληροφόρησης σε έναν οργανισμό είναι να βοηθήσει στη λειτουργία της διαχείρισης, μέσω της συλλογής, επεξεργασίας και επικοινωνίας των πληροφοριών. Ένα σύστημα λογιστικής πληροφόρησης που είναι σωστά σχεδιασμένο, μπορεί να μειώσει το κόστος, ενώ παράλληλα να ανεβάσει την ποιότητα, να βελτιώσει την παραγωγικότητα, να διευκολύνει τη διάδοση των πληροφοριών και να συμβάλλει αποφασιστικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και τελικά να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου το προϊόν είναι ιδιαίτερο λόγω της εποχικότητας που το διακρίνει, των πολλών διαφορετικών προϊόντων που συνθέτουν το τελικό προϊόν καθώς και των πολλών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα όπως είναι οι κλιματολογικές συνθήκες, η οικονομία κ.λπ., καθώς και το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στον τομέα αυτό είναι τεράστιος, η λογιστική πληροφόρηση καθίσταται ζωτικής σημασίας συμβάλλοντας όχι μόνο στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, αλλά και της ίδιας της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, μελετήσαμε δύο ξενοδοχειακές μονάδες του Ομίλου Freris που εδρεύουν στη Μύκονο, το ξενοδοχείο Mykonos Ammos και το Mykonos Blanc. Χρησιμοποιήθηκε μη δομημένο ερωτηματολόγιο προς τον ιδιοκτήτη του Ομίλου κο Φρέρη και το τμήμα του Λογιστηρίου.

Μέσα από την έρευνά μας, είδαμε ότι μέσα από την λειτουργία του λογιστηρίου, λαμβάνονται οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την λήψη αποφάσεων που αφορούν κάθε μονάδα ξεχωριστά, αλλά και ολόκληρο τον

Όμιλο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται ύστερα από συζητήσεις μεταξύ του ιδιοκτήτη και της υπεύθυνης του λογιστηρίου αλλά των υπολοίπων στελεχών της επιχείρησης, μετά από συναντήσεις που ορίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όποτε προκύπτει κάποιο ζήτημα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.

Με δεδομένο ότι το δείγμα μας αρκέστηκε σε έναν Όμιλο και λόγω των μη δομημένων συνεντεύξεων δεν ήταν εφικτό να αποκομίσουμε ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, θεωρούμε ότι θα ήταν χρήσιμη η διεργασία έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα ξενοδοχείων μέσω ερωτηματολογίων, προκειμένου να βγουν συμπεράσματα για μεγαλύτερο εύρος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ειδικά στον ελλαδικό χώρο. Παρόλα αυτά, διαπιστώσαμε ότι ο Όμιλος που ερευνήσαμε, αν και καλείται να επιχειρήσει σε μια χώρα που μαστίζεται από την οικονομική κρίση, λειτουργεί ανταγωνιστικά σε διεθνές επίπεδο και στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή του μέσα από την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για την προώθηση και ανάπτυξή του σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Βιβλιογραφία

- Abubakar H.S. (2016). Front Office Operation in Hotel Industry: A Catalyst towards Tourist Patronage. (Case Study of Larema Hotel). *Academy of Contemporary Research Journal*, Volume V, Issue II, 2016, 32-34.
- Akmese H., Eren T., Aras S., Kaya S. (2017). The Role of Accounting Information Systems in Hotel Management Process: The Case of Turkey. Proceedings of the Middle East Conference on Global Business, *Economics, Finance and Management Sciences*, ME17Dubai May Conference.
- Aldehayyat, J.S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management* 30 (1): 192-99.
- Atkinson A., Kaplan R., Matsumara E., Young M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. 6th ed., Pearson Education Ltd, England.
- Borsenik F., Stutts A. (1997). *The management of maintenance and engineering systems in the hospitality industry*, 4th ed., USA.
- Cambacédès P.L., Chaudet C. (2010). The SEMA referential framework: Avoiding ambiguities in the terms “security” and “safety”. *International Journal of Critical Infrastructure protection* 3: 55-66.
- Cameron, S. & Price, D. (2009). *Business research methods: a practical approach*. London: hartered Institute of Personnel and Development.
- Chen, W. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2008). *Tourism Principles and Practice*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Dopson L. & Hayes D. (2008). *Managerial Accounting for the Hospitality Industry*, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc.

- Enz C.A. (2009). The physical safety and security features of US hotels. *Cornell Hospitality Quarterly* 50: 553-560.
- Enz, C.A. (2009). Human resource management a troubling issue for the global hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (4): 578-83.
- Fisher C.D, Schoenfeldt L.F., Shaw J.B. (2005). *Human Resources Management*, 5th ed., New Delhi: Biztantra.
- Francis W.H., Yik W.L., Lee C.K., Ng, (2002). "Building energy efficiency and the remuneration of operation and maintenance personnel", *Facilities*, 20(13): 406 – 413.
- Gannon, J.M., Doherty L. & Roper A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review* 41 (4): 513-46.
- Gee, C.Y., (2008). *International Hotels, Development and Management*, AH&LA, 2nd ed.
- Ghazi K.M. (2016). Hotel Maintenance Management Practices. *J Hotel Bus Manage* 5: 136
- Gliaubicas, D. (2012). The Research of Management Accounting Evolution in the Context of Economic Changes. *Economic and Management*. 17(1).
- Goeldner, C.R. & Ritchie J.R.B (2009). *Tourism principles, practice, philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Goryushkina N.Y., Shkurkin D.V., Petrenko A.S., Demin S.Y., Yarovaya N.S. (2016). Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services. *International Review of Management and Marketing*, Vol 6, Special Issue (S6); 207-213.
- Grande U.E., Estebanez P.R., Colimina M.C. (2010). The impact of accounting Information Systems (AIS) on performance measures: empirical evidence in Spanish SMEs, *The international Journal of Digital Accounting Research*, vol.11, pp. 25-43.
- Hales J. (2015). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. (eds) Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Hall C., Timothy D., Duval D. (2004). Security and tourism: Towards a new understanding? *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15: 1-18.
- Harper, S., Caroline B., and Wilson I. (2005). Qualifications: A fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (1): 51-64.
- Harper, S., Caroline B., Wilson I. (2005). Qualifications: A fast-track to hotel general manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (1): 51-64.
- Hilton, R.W., & Platt, D.E., (2011). *Managerial Accounting: Creating Value in a Global Business Environment*, Ninth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
- Hodari D., Sturman M.C. (2014). Who's in Charge Now? The Decision Autonomy of Hotel General Managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55(4) 433-447.
- Holt A., and Travis, P. (2012). "The effects of internal audit role and reporting relationships on investor perceptions of disclosure credibility", *Managerial Auditing Journal*, 27(9): 21-25.
- Horngren C., Datar S., Rajan M. (2013). *Cost Accounting: A managerial Emphasis*. 14th ed., Pearson Education Ltd, England.
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/safety> &
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/security>.
- Islam, M., and Kantor, J. (2005). The Development of Quality management Accounting practices in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(7); 707-724.
- Jones, P., Lockwood, A. (2004). *The management of hotel operations*. London: Thomson Learning.
- Kader M.A., Luther R., (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry, *British Food Journal*, Vol. 108 Issue: 5, pp.336-357.

- Kamaruzzaman S.N., Zawawi E.M.A. (2010). Development of Facilities Management in Malaysia. *Journal of Facilities Management*. 8: 75-81.
- Karagiorgos T., Drogalas G., Pazarskis M, Christodoulou P. (2008). Accounting systems for tourism in an international context. *Mibes E-book*, pp. 58-66.
- Karthik M. (2015). A New Trend in Hotel Housekeeping Practices and Challenges. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(6): 4169-4173.
- Kim, T.G., Lee, J.H. and Law, R. (2008). "An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model", *Tourism Management*, Vol. 29 Issue 3, pp. 500-513.
- Ladkin, A. (1999). Hotel general managers: A review of prominent research themes. *International Journal of Tourism Research* 1 (3): 167-93.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management* 23 (4): 379-88.
- Λαγός Δ. (2005). Τουριστική Οικονομική, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Lai G. (2013). An analysis of maintenance demand, manpower, and performance of hotel engineering facilities. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 37: 426-444.
- Lawrence, J.A., Daugherty, B., Parker, S. and Peters, G.F. (2016). "Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence", *Journal of Accounting Research*, Volume 54, Issue 1, pp. 3–40.
- Lee H., Scott D. (2009). Strategic and operational factors' influence on the management of building maintenance operation processes in sports and leisure facilities. *Journal of Retail & Leisure Property*. 8: 25–37.
- Lenehan, T. (2000). A study of management practices and competences within effective organisations in the Irish tourism industry. *Service Industries Journal* 20 (3): 19-42.

- Line M.B., Nordland O., Røstad and Tøndel I.A. (2006). Safety vs. security? In MG., Stamatelatos HS Blackman (Eds.) *Proceedings of the 8th International Conference on Probabilistic Safety Assessment and Management*, New Orleans.
- Mahfar, R., and Omar, N.H., (2004). *The Current state of management Accounting Practices in Selected Malaysian Companies: An Empirical Evidence*, a paper presented at the International Business Management Conference at Universiti Tenaga Nasional.
- Maser B., Weiermair K. (1998). Travel decision-making: From the vantage point of perceived risk and information preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 7: 107-121.
- Maxwell, G.A. & Watson S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (6): 1152-70.
- Mayock, P. (2012). Brands vs. Owners: Who knows best? *Hotel News Now*, April 2. <http://www.hotelnewsnow.com/articles>.
- Mirceska, I. (2014). "Financial Reporting by segments of the Hotel Industry", *Horizons / Horizonti*, Vol. 13, p283-291.
- Mongiello, M. & Harris P. (2006). Management accounting and corporate management: Insights into multinational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (5): 364-79.
- N. 4308/2014. Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, συναφείς ρυθμίσεις και άλλες διατάξεις. Αρ. Φύλλου 251, τεύχ. πρώτο, 24 Νοεμβρίου 2014, Εφημερίς της Κυβερνήσεως.
- Nebel, E.C., and Ghei A. (1993). A conceptual framework of the hotel general manager's job. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 16 (3): 27-38.
- O'Neill, J.W. & Carlback M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management* 30 (3): 515-21.

- O'Neill, J.W. (2000). Strategic directions of hotel industry expectations. *Hospitality Review* 18 (2): 51-60.
- O'Neill, J.W., Mattila A.S. (2010). Hotel brand strategy. *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (1): 27-34. doi:10.1177/1938965509352286.
- Pavlatos O. & Paggios I. (2009). Management accounting practices. Managerial Auditing in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1): 81-98.
- Pavlatos, O. and Paggios, I., (2009). Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 Iss: 1, pp.81 – 98.
- Powell, P.H. & Watson D. (2006). Service unseen: The hotel room attendant at work. *International Journal of Hospitality Management*, 25: 297-312.
- Ramli, A. (2015). "The Status of Accounting Information Systems (AIS) Adoption in The Hotel Industry", *Journal of Entrepreneurship And Business*, 3(1), S. 46-59.
- Rittichainuwat B.N., Chakraborty G. (2012). Perceptions of importance and what safety is enough. *Journal of Business Research* 65: 42-50.
- Rutherford D.G. & O'Fallon M.J. (2007). *Hotel Management and Operations* (4th ed.). Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh J. (2014). Safety & Security Concerns in Hospitality Industry. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(2): 1-5.
- Sleihat N., Nimer M.A. & Almahamid S. (2012). An Exploratory Study of the Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Jordan. *International Business Research*; Vol. 5, No. 9; 217-234.
- Sönmez S.F., Graefe A.R. (1998). Determining future travel behavior from past travel experience and perceptions of risk and safety. *Journal of Travel Research* 37: 172-177.

- Steene A. (2012). Quality and Safety - Two Sides of the Same Coin in Hospitality and Tourism. *Tourism & Hospitality Management*, 15(2); 193-204.
- Torrington, D, Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resources Management*. London: FT Prentice Hall.
- Waweru N.M., Hoque Z. and Uliana E. (2005). A survey of management accounting practices in South Africa. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2005, vol. 2, issue 3, 226-263
- Weygandt J., Keiso D., Kimmel P., DeFranco A. (2008). *Hospitality Financial Accounting*. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Wichasin P., Dounghummes N. (2012). A comparative study of international tourists' safety needs and Thai tourist polices' perception towards international tourists' safety needs. World Academy of Science, Engineering and Technology, 67, 1372-1378. *International Scholarly and Scientific Research and Innovation*, 6:1163-1169.
- Wiwik Sunarni C. (2014). Management Accounting Practices at Hospitality Business in Yogyakarta, Indonesia. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.* Vol 4(1).
- Φινοκαλιώτης Κ. (2014). Φορολογικό Δίκαιο. Ε Έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Yang E.C.L., Nair V. (2014). Tourism at risk: A review of risk and perceived risk in tourism. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism* 3: 239-259.
- Yazdifar H., Tsamenyi M., (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 1 Issue: 2, pp.180-198.
- Yildiz O. (2015). Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study. *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 5, No. 3: 45-54.

Zubac I. (2011). Financial Accountant versus Managerial Accountant in the Hotel Business System. *Turizam*, 16(1); 1-7.

Παράρτημα

**Έκθεση Διαχείρισεως του Διοικητικού Συμβουλίου προς
την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της
«ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ CLUB
ΜΥΚΟΝΟΣ Α.Ε.»
για τα πεπραγμένα της 12ης εταιρικής χρήσης
που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2016.**

Αθήνα, 20 Ιουνίου 2017

Κύριοι μέτοχοι,

Με την ευκαιρία της κατάθεσης για έγκριση των Οικονομικών Καταστάσεων της Εταιρείας, σας παρουσιάζουμε την παρούσα έκθεσή μας, για την εταιρική χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2016.

ΓΕΝΙΚΑ

Η παρούσα εταιρική χρήση είναι η δωδέκατη κατά σειρά και περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από 1^η Ιανουαρίου 2016 έως και την 31η Δεκεμβρίου 2016.

Κατά τη διάρκεια της χρήσεως αυτής, οι δραστηριότητες της Εταιρείας υπήρξαν σύμφωνες με την ισχύουσα εμπορική νομοθεσία και τους σκοπούς της, όπως ορίζονται από το καταστατικό της.

Ο Ισολογισμός, τα Αποτελέσματα Χρήσεως, ο Πίνακας Μεταβολών Καθαρής Θέσης και το Προσάρτημα για τη χρήση 2016, όπως υποβάλλονται για έγκριση στη Γενική Συνέλευση, προκύπτουν από τα βιβλία και στοιχεία της Εταιρείας και συντάχθηκαν και συντάχθηκαν σύμφωνα με το Ν. 4308/2014.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ – ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Κατωτέρω επιθυμούμε να σας πληροφορήσουμε για την εξέλιξη ορισμένων βασικών οικονομικών μεγεθών του Ισολογισμού, της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως και του Πίνακα Μεταβολών Καθαρής Θέσης, με τις απαραίτητες κατά την κρίση μας διευκρινίσεις.

Μέσα από τη συγκριτική επισκόπηση των μεγεθών αυτών και τη χρήση αριθμοδεικτών, προκύπτει η χρηματοοικονομική θέση της Εταιρείας και η εξέλιξη των δραστηριοτήτων της.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΓΕΘΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

<u>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>Μεταβολή €</u>	<u>Μεταβολή %</u>
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία				
Ενσώματα πάγια				
Ακίνητα	7.115.018,90	5.021.722,04	2.093.296,86	41,68%
Μηχανολογικός εξοπλισμός	133.912,36	140.701,83	-6.789,47	-4,83%
Λοιπός εξοπλισμός	275.577,30	219.085,24	56.492,06	25,79%
Σύνολο	7.524.508,56	5.381.509,11		
Άυλα πάγια στοιχεία				
Υπεραξία	7.260.000,00	7.260.000,00	0,00	0,00%
Λοιπά άυλα	6.904,28	8.122,42	-1.218,14	-15,00%
Σύνολο	7.266.904,28	7.268.122,42		
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	597.171,31	672.822,10	-75.650,79	-11,24%
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	106.000,00	2.071.600,00	-1.965.600,00	-94,88%
Λοιπά	34.164,42	75.235,42	-41.071,00	-54,59%
Σύνολο	737.335,73	2.819.657,52		
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	15.528.748,57	15.469.289,05		
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία				
Αποθέματα				
Εμπορεύματα	44.413,50	31.521,34	12.892,16	40,90%
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	9.990,47	16.150,82	-6.160,35	-38,14%
Προκαταβολές για αποθέματα	79.181,65	124.024,56	-44.842,91	-36,16%
Σύνολο	133.585,62	171.696,72		
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές				
Εμπορικές απαιτήσεις	338.307,77	362.075,03	-23.767,26	-6,56%
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	0,00	719,07	-719,07	-100,00%
Λοιπές απαιτήσεις	848.871,93	743.723,66	105.148,27	14,14%
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0,00	1.000.000,00	-1.000.000,00	-100,00%
Προπληρωμένα έξοδα	4.248,82	9.255,39	-5.006,57	-54,09%
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	1.046.986,27	1.401.008,30	-354.022,03	-25,27%
Σύνολο	2.238.414,79	3.516.781,45		
Σύνολο κυκλοφορούντων	2.372.000,41	3.688.478,17		
Σύνολο ενεργητικού	17.900.748,98	19.157.767,22		
Καθαρή θέση				
Καταβλημένα κεφάλαια				
Κεφάλαιο	1.757.750,00	1.061.000,00	696.750,00	65,67%
Υπέρ το άρτιο	4.032.000,00	4.032.000,00	0,00	0,00%
Καταθέσεις ιδιοκτητών		70.000,00	-70.000,00	-100,00%
Σύνολο	5.789.750,00	5.163.000,00		
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο				
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	197.797,22	161.000,00	36.797,22	22,86%
Αποτελέσματα εις νέο	1.434.836,40	2.528.117,42	-1.093.281,02	-43,24%
Σύνολο	1.632.633,62	2.689.117,42		
Σύνολο καθαρής θέσης	7.422.383,62	7.852.117,42		
Υποχρεώσεις				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Δάνεια	7.900.000,00	8.900.000,00	-1.000.000,00	-11,24%
Σύνολο	7.900.000,00	8.900.000,00		

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Τραπεζικά δάνεια	1.500.000,00	1.250.000,00	250.000,00	20,00%
Εμπορικές υποχρεώσεις	281.441,09	210.958,70	70.482,39	33,41%
Φόρος εισοδήματος	127.627,23	293.445,38	-165.818,15	-56,51%
Λοιποί φόροι και τέλη	30.517,00	36.815,66	-6.298,66	-17,11%
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	66.902,52	63.931,59	2.970,93	4,65%
Λοιπές υποχρεώσεις	543.031,37	523.030,37	20.001,00	3,82%
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	28.846,15	27.468,10	1.378,05	5,02%
Σύνολο	2.578.365,36	2.405.649,80		
Σύνολο υποχρεώσεων	10.478.365,36	11.305.649,80		
Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων	17.900.748,98	19.157.767,22		

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

1. Η αύξηση των “Ενσώματων Ακινήτοποιήσεων” οφείλεται κυρίως στα πάγια των ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ CLUB ΜΥΚΟΝΟΣ Α.Ε. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. και 4B ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε. που απορροφήθηκαν στην τρέχουσα χρήση, καθώς στην ανακαίνιση του ξενοδοχείου.

2. Η μείωση στο κονδύλι Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες οφείλεται στην απορρόφηση των ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ CLUB ΜΥΚΟΝΟΣ Α.Ε. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. και 4B ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.

3. Η μείωση του κονδυλίου Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία αφορά απαίτηση από την 4B ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε. που πλέον δεν ισχύει.

4. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μεταβλήθηκε λόγω των ανωτέρω απορροφήσεων.

5. Η μείωση των «Μακροπρόθεσμων Απαιτήσεων» οφείλεται στην μεταφορά δανειακής υποχρέωσης σε βραχυπρόθεσμη υποχρέωση.

6. Η αύξηση των «Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων» σε δάνεια οφείλεται στην σύναψη νέου δανείου στο τέλος της χρονιάς με την EFG.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΓΕΘΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>Μεταβολή €</u>	<u>Μεταβολή %</u>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	7.821.953,96	6.602.225,31	1.219.728,65	18,47%
Κόστος πωλήσεων	3.210.510,78	2.818.287,00	392.223,78	13,92%
Μικτό αποτέλεσμα	4.611.443,18	3.783.938,31	827.504,87	21,87%
Λοιπά συνήθη έσοδα	374.313,35	380.989,59	-6.676,24	-1,75%
	4.985.756,53	4.164.927,90	820.828,63	19,71%
Έξοδα διοίκησης	704.682,44	229.283,91	475.398,53	207,34%
Έξοδα διάθεσης	3.293.485,99	2.472.353,46	821.132,53	33,21%
Λοιπά έξοδα και ζημιές	38.575,77	32.915,65	5.660,12	17,20%
Λοιπά έσοδα και κέρδη	4.118,25	663,03	3.455,22	521,13%
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	953.130,58	1.431.037,91	-477.907,33	-33,40%
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	2.658,82	10.263,97	-7.605,15	-74,10%
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	569.799,42	484.151,88	85.647,54	17,69%
Αποτέλεσμα προ φόρων	385.989,98	957.150,00	-571.160,02	-59,67%
Φόροι εισοδήματος	127.627,23	293.445,38	-165.818,15	-56,51%
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	258.362,75	663.704,62	-405.341,87	-61,07%

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Η αύξηση του “Κύκλου Εργασιών” κατά 1.219.728,65 ευρώ και 18,47% οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εσόδων από τα δωμάτια (1.045.353,92 ευρώ).

2. Η αύξηση του “Κόστους Πωληθέντων” είναι ανάλογη της αύξησης του “Κύκλου Εργασιών”.

3. Τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης έχουν αυξηθεί κυρίως λόγω του αυξημένου κόστους μισθοδοσίας (+11,83%), αμοιβών τρίτων (+60,08%), παροχών τρίτων (15,14%), φορών τελών (+70,31%) διαφόρων εξόδων (36,85%) και αποσβέσεων (+79,25%).

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Για την πληρέστερη παρουσίαση των εργασιών της Εταιρείας κατά τη χρήση 2016, σας παραθέτουμε τους παρακάτω αντιπροσωπευτικούς χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες:

Α. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ

		ΧΡΗΣΗ 2016		ΧΡΗΣΗ 2015			
1	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	=	$\frac{2.372.000,41}{17.900.748,98}$	13,25%	=	$\frac{3.688.478,17}{19.157.767,22}$	19,25%
2	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	=	$\frac{7.422.383,62}{10.478.365,36}$	70,84%	=	$\frac{7.852.117,42}{11.305.649,80}$	69,45%
3	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	=	$\frac{7.422.383,62}{15.528.748,57}$	47,80%	=	$\frac{7.852.117,42}{15.469.289,05}$	50,76%
4	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	=	$\frac{2.372.000,41}{2.578.365,36}$	92,00%	=	$\frac{3.688.478,17}{2.405.649,80}$	153,33%
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΕΩΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	=	$\frac{-206.364,95}{2.372.000,41}$	-8,70%	=	$\frac{1.282.828,37}{3.688.478,17}$	34,78%

Β. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

6	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	=	$\frac{385.989,98}{7.422.383,62}$	5,20%	=	$\frac{957.150,00}{7.852.117,42}$	12,19%
7	ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	=	$\frac{4.611.443,18}{7.821.953,96}$	58,96%	=	$\frac{3.783.938,31}{6.602.225,31}$	57,31%
8	ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	=	$\frac{4.611.443,18}{3.210.510,78}$	143,64%	=	$\frac{3.783.938,31}{2.818.287,00}$	134,26%
9	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	=	$\frac{7.821.953,96}{7.422.383,62}$	105,38%	=	$\frac{6.602.225,31}{7.852.117,42}$	84,08%
10	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	=	$\frac{3.210.510,78}{51.038,07}$	6290,42%	=	$\frac{2.818.287,00}{49.485,90}$	5695,13%

Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

11	ΝΕΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ	=	$\frac{1.397.194,17}{1.700.152,21}$	82,18%	=	$\frac{2.920.243,79}{948.456,52}$	307,89%
----	--	---	-------------------------------------	--------	---	-----------------------------------	---------

12	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	=	$\frac{281.441,09}{1.190.187,61}$	360	85	ΗΜΕΡΕΣ	=	$\frac{210.958,70}{1.050.987,54}$	60	72	ΗΜΕΡΕΣ
	ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΠΙΣΤΩΣΗ										
13	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	=	$\frac{338.307,77}{7.821.953,96}$	360	16	ΗΜΕΡΕΣ	=	$\frac{362.075,03}{6.602.225,31}$	60	20	ΗΜΕΡΕΣ
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΠΙΣΤΩΣΗ										

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Όσον αφορά τις προοπτικές της Εταιρείας για τη νέα χρήση 2017, στόχος μας είναι η περαιτέρω ενίσχυση της κερδοφορίας και των οικονομικών μας μεγεθών, μέσω της αύξησης των εσόδων από την προσπάθεια αύξησης των κρατήσεων και της πληρότητας των ξενοδοχείων.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Η Εταιρεία διατηρεί τέσσερα υποκαταστήματα, αναλυτικότερα :

1. Υποκατάστημα στην περιοχή Ορνός, Μυκόνου
2. Υποκατάστημα στην περιοχή Ορνός, Μυκόνου
3. Υποκατάστημα στην θέση Φανάρι Σταρόβουρλα Μυκόνου.
4. Υποκατάστημα στην περιοχή Ορνός, Μυκόνου

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Σχετικά με την έκθεση της Εταιρείας στον πιστωτικό κίνδυνο, στον κίνδυνο ρευστότητας και τις σχετικές πολιτικές διαχείρισεως των κινδύνων αυτών αναφέρονται τα ακόλουθα:

Κίνδυνος Επιτοκίου

Η Εταιρεία δεν αντιμετωπίζει κίνδυνο από την διακύμανση των επιτοκίων στις δανειακές υποχρεώσεις της.

Κατά την 31/12/2016 το μεγαλύτερο μέρος των δανειακών υποχρεώσεων αφορούσαν ομολογιακά δάνεια σταθερού επιτοκίου. Η Διοίκηση παρακολουθεί, σε συνεχή βάση τις διακυμάνσεις των επιτοκίων και τις χρηματοδοτικές ανάγκες της Εταιρείας και αξιολογεί κατά περίπτωση τη διάρκεια των δανείων και τη σχέση μεταξύ σταθερού και αναπροσαρμοζόμενου επιτοκίου.

Πιστωτικός Κίνδυνος

Η Εταιρεία δεν αντιμετωπίζει σημαντικούς πιστωτικούς κινδύνους καθώς το σύνολο σχεδόν των πωλήσεών της αφορά πωλήσεις τοις μετρητοίς.

Κίνδυνος Ρευστότητας

Η συνετή διαχείριση της ρευστότητας επιτυγχάνεται με την ύπαρξη του κατάλληλου συνδυασμού ρευστών διαθεσίμων και εγκεκριμένων τραπεζικών πιστώσεων. Η Εταιρεία διαχειρίζεται τους κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν

από έλλειψη επαρκούς ρευστότητας φροντίζοντας να υπάρχουν πάντα εξασφαλισμένες τραπεζικές πιστώσεις προς χρήση. Οι υπάρχουσες διαθέσιμες αχρησιμοποίητες εγκεκριμένες τραπεζικές πιστώσεις, είναι επαρκείς ώστε να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε πιθανή έλλειψη ταμειακών διαθεσίμων.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Η εταιρεία εφαρμόζει διαδικασίες για την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης και των πιθανών περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της. Χρησιμοποιεί εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας που απαιτεί μειωμένη χρήση ρεύματος, ανακυκλώνει τα απορρίμματα της και προωθεί την κουλτούρα της περιβαλλοντικής συνείδησης.

Αναφορικά με τα εργασιακά ζητήματα η εταιρεία εφαρμόζει την πολιτική των ίσων ευκαιριών απασχόλησης ανεξαρτήτου φύλλου, θρησκείας και πεποιθήσεων σεβόμενη τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Σε ότι αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας τηρούνται όλοι οι κανόνες, υπάρχει σύμβαση με γιατρό εργασίας που παρέχει υπηρεσίες στους εργαζόμενους. Η εταιρεία επενδύει στην επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο και θεωρεί βασικό κομμάτι για την επιτυχία και την εξέλιξη της.

ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

Κατά τη διάρκεια του 2017 η διοίκηση έλαβε την απόφαση για την απορρόφηση της εταιρίας ΟΡΝΟΣ ΜΥΚΟΝΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΕ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Πιστεύοντας ότι η πορεία της Εταιρείας κρίνεται ικανοποιητική, λαμβάνοντας υπόψη και τις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς, καλούμε τη Γενική Συνέλευση να εγκρίνει τις Οικονομικές Καταστάσεις για την χρήση που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2016, να απαλλάξει το Διοικητικό Συμβούλιο και τους Ελεγκτές από κάθε ευθύνη και να ορίσει τους ελεγκτές της χρήσεως 2017.

Τέλος, ευχαριστούμε για την εμπιστοσύνη που έχετε επιδείξει στα πρόσωπα του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αθήνα, 20 Ιουνίου 2017

**Για το Διοικητικό Συμβούλιο
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & Δ/ΝΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΣΤΕΛΙΟΣ - ΛΑΥΡΕΝΤΙΟΣ ΦΡΕΡΗΣ
Α.Δ.Τ. ΑΙ 417422**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ

Βεβαιώνεται ότι η παρούσα Έκθεση Διαχείρισεως του διοικητικού Συμβουλίου προς την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων που αποτελείται από επτά (7) σελίδες, είναι αυτή που αναφέρεται στην Έκθεση Ελέγχου που χορήγησα με ημερομηνία 28 Ιουλίου 2017.

Αθήνα, 28 Ιουλίου 2017

Ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής

ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΗΛ. ΚΟΥΤΡΑΣ

A.M. Σ.Ο.Ε.Λ. 13601

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ Α.Ε.Ο.Ε.Λ

ΠΑΤΗΣΙΩΝ 81 & ΧΕΥΔΕΝ

A.M. ΣΟΕΛ 111