

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής : Ρούθ Νγκόμπα Κανέκα , ΑΜ 1298
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : Χρήστος Λεμονάκης

2024

HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

COSTING OF HOTEL ENTERPRISES - CASE STUDY

DIPLOMA THESIS

Student : Ruth Ngomba Kaneka, AM 1298
Supervisor : Christos Lemonakis

2024

<u>Υπεύθυνη Δήλωση</u> **:** *Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ*

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 :Εισαγωγή 3

1.1.Σκοπός της μελέτης 8

1.2.Ερευνητικά ερωτήματα 8

Κεφάλαιο 2 :Βιβλιογραφική ανασκόπηση 9

2.1. Διαχείριση κόστους 9

2.2.Διαχείριση του κόστους στον ξενοδοχειακό τομέα 17

2.3.Μέθοδοι διαχείρισης του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο 22

2.4.Παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο 27

2.5. Σημασία της διαχείρισης του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο 30

2.6. Στρατηγικες μειωσης κοστους 31

2.7. Στρατηγικες μειωσεις κοστους στα ξενοδοχεια 34

2.7.1. Μειωση εργατικου κοστους 34

2.7.2. Μειωση κοστους ενεργειας και νερου στον ξενοδοχειακο κλαδο 36

2.8. Κοστος και ποιοτητα υπηρεσιων στον ξενοδοχειακο κλαδο 38

2.9. Ικανοποιηση πελατων στον ξενοδοχειακο κλαδο 39

2.10 Διαχειριση κοστους και αφοσιωση 43

Βιβλιογραφία 45

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη βιβλιογραφία για τις στρατηγικές κοστολόγησης στον ξενοδοχειακό τομέα, με έμφαση στην Ελλάδα, παρουσιάζοντας μια συνολική ματιά στις τρέχουσες πρακτικές και προκλήσεις της διαχείρισης κόστους. Αρχικά, αναγνωρίζεται η σημασία του τουρισμού για την παγκόσμια και ειδικότερα για την ελληνική οικονομία, καθώς και ο ρόλος του στην ανάπτυξη και την προσφορά εργασίας. Η εργασία αναδεικνύει τον αντίκτυπο της εποχικότητας και του ανταγωνισμού στον ξενοδοχειακό τομέα και την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση κόστους.

Στο πλαίσιο αυτής εξετάζονται οι διάφορες μέθοδοι κοστολόγησης και διαχείρισης κόστους που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, η στρατηγική λογιστική κόστους, και η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων. Επιπλέον, επισημαίνεται η σημασία της λογιστικής κόστους για την ανάπτυξη στρατηγικών που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, και τη βιωσιμότητα των ξενοδοχείων.

Η εργασία εστιάζει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός τομέας στην Ελλάδα, όπως η εξάρτηση από την εποχικότητα, ο ανταγωνισμός, η βιωσιμότητα, και η διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών παρά την πίεση για μείωση του κόστους. Παρουσιάζονται στρατηγικές και πρακτικές για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, όπως η βελτιστοποίηση των πόρων, η διαφοροποίηση των υπηρεσιών, και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης κόστους.

Καταλήγοντας, η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης κόστους για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, καθώς και την ανάγκη για συνεχή έρευνα και εξέλιξη στη διαχείριση κόστους στον τομέα της φιλοξενίας.

Λέξεις Κλειδιά: *Διαχείριση κόστους, Ξενοδοχειακός τομέας, Τουρισμός στην Ελλάδα, Στρατηγικές κοστολόγησης*

ABSTRACT

This paper examines costing strategies in the bibliography for the hotel sector, emphasizing Greece and presenting a comprehensive look at the current cost management practices and challenges. Initially, the importance of tourism to the global economy and, in particular, the Greek economy was acknowledged, as well as its role in growth and labor supply. The paper highlights the impact of seasonality and competition in the hotel sector and the need for effective cost management.

In this context, it examines the various costing and cost management methods developed and applied in the hotel industry, such as activity-based costing, strategic cost accounting, and the balanced scorecard. In addition, it highlights the importance of cost accounting in developing strategies that increase hotel efficiency, competitiveness, and sustainability.

The paper focuses on the challenges facing the hotel sector in Greece, such as dependence on seasonality, competition, sustainability, and maintaining high-quality services despite the pressure to reduce costs. It presents strategies and practices to address these challenges, such as optimizing resources, diversifying services, and implementing modern cost management methods.

In conclusion, the paper highlights the importance of incorporating modern cost management systems to enhance the resilience and long-term success of hotel businesses in Greece and the need for continuous research and development in cost management in the hospitality sector.

Keywords: *Cost management, Hotel sector, Tourism in Greece, Costing strategies*

Κεφάλαιο 1 :Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις ταχέως αναπτυσσόμενες βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο. Η έκρηξη του μαζικού τουρισμού τον εικοστό αιώνα γίνεται ευρέως διαδεδομένη με την εναλλακτική συμμετοχή στις εκδρομές. Οι σημερινές συνθήκες αναγκάζουν τους τουριστικούς προορισμούς και τις τουριστικές επιχειρήσεις για πρόκληση. Αυτή η πίεση του ανταγωνισμού επηρεάζει τις επιλογές και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.Έτσι, αυξάνεται η σημασία της αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης χρήσης των πόρων. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα συστήματα διαχείρισης του κόστους. Η έκθεση των συστημάτων διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία θα μπορούσε να δώσει πληροφορίες όχι μόνο για τον κλάδο αλλά και να ρίξει φως σε περαιτέρω μελέτες. Έτσι, μπορεί κανείς να κατανοήσει τη σύσταση του κλάδου και να αντιμετωπίσει τις αλλαγές.

Η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία παρουσιάζει ανάπτυξη εδώ και δεκαετίες. Η άνοδος του τουρισμού, κατά τον αιώνα οδήγησε στην ανάπτυξη διαφόρων μορφών τουρισμού επεκτείνοντας την εμβέλεια και την επιρροή της βιομηχανίας. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ), το 2013 περισσότεροι από 1,085 δισεκατομμύρια άνθρωποι ασχολήθηκαν με τουριστικές δραστηριότητες, γεγονός που αναδεικνύει τον σημαντικό αντίκτυπο του τομέα αυτού παγκοσμίως. Ωστόσο, αυτή η ταχεία ανάπτυξη έχει δημιουργήσει προκλήσεις για χώρες όπως η Ελλάδα, όπου ο τουρισμός παίζει ρόλο στην κινητήρια δύναμη της οικονομίας.

Η επέκταση του τουριστικού τομέα μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες, όπως οι ευκολότερες ταξιδιωτικές επιλογές, οι εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και η γοητεία των νέων προορισμών. Ο μαζικός τουρισμός εμφανίστηκε παράλληλα με την αύξηση της προσβασιμότητας στα ταξίδια για ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων κατά τη διάρκεια του αιώνα. Οι εξελίξεις, στις μεταφορές, τα αεροσκάφη έχουν εκδημοκρατίσει

τα ταξίδια και επέτρεψαν σε εκατομμύρια ανθρώπους να εξερευνήσουν διαφορετικές περιοχές σε όλο τον κόσμο.

Επιπλέον, η τουριστική βιομηχανία γνώρισε αύξηση της ελκυστικότητάς της λόγω της εμφάνισης μορφών τουρισμού όπως ο οικολογικός τουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας και ο πολιτιστικός τουρισμός. Αυτές οι εξελίξεις μαζί με την προσβασιμότητα των πληροφοριών στην εποχή μας έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του παγκόσμιου τουρισμού.

Στην Ελλάδα ο τουρισμός δεν θεωρείται απλώς μια βιομηχανία. Είναι βαθιά ριζωμένος ως πυλώνας της οικονομίας της. Η σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Με τα τοπία της, την πλούσια ιστορική κληρονομιά και τη βαθιά πολιτιστική κληρονομιά της, η Ελλάδα έχει γίνει κορυφαία επιλογή για τους διεθνείς ταξιδιώτες. Η οικονομική συνεισφορά του τουριστικού τομέα παίζει ρόλο στην οικονομία της Ελλάδας, συμβάλλοντας στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας και δημιουργώντας ευκαιρίες απασχόλησης για μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού της.

Η σημασία του τουριστικού τομέα εκτείνεται πέρα από τα οφέλη. Παίζει επίσης ρόλο στην προώθηση του πολιτισμού, της ιστορίας και των παραδόσεων σε μια παγκόσμια πλατφόρμα. Λειτουργώντας ως γέφυρα μεταξύ της Ελλάδας και της παγκόσμιας κοινότητας, ο τουρισμός διευκολύνει τις ανταλλαγές και προάγει την κατανόηση.

Παρά την ανάπτυξη και τη σημασία που έχει ο τομέας αυτός, υπάρχουν ορισμένες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν ειδικά σε περιοχές όπως η Ελλάδα.

Τα μαγευτικά φυσικά τοπία και η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας την καθιστούν περιζήτητο τουριστικό προορισμό. Ωστόσο, αυτή η άνοδος της δημοτικότητας επιφέρει και μια σειρά από προκλήσεις.

- Ο ελληνικός τουρισμός βιώνει συχνά το φαινόμενο της εξάρτησης, όπου ένας αριθμός τουριστών συρρέει κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου. Αυτή η διακύμανση της ζήτησης κατά τη διάρκεια των εποχών μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες όσον αφορά τη χωρητικότητα των υποδομών και τη

διαθεσιμότητα του προσωπικού κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, ενώ παράλληλα οδηγεί σε υποαπασχόληση των πόρων κατά τη διάρκεια της εκτός εποχής.

- Οι ελληνικοί προορισμοί αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό λόγω της φύσης της τουριστικής βιομηχανίας. Γειτονικές χώρες και άλλες διεθνείς τοποθεσίες ανταγωνίζονται μερικές φορές για τη δεξαμενή των επισκεπτών.

- Το ζήτημα της βιωσιμότητας έχει γίνει εμφανές λόγω των πολιτιστικών επιπτώσεων που συνδέονται με τον μαζικό τουρισμό. Η αντιμετώπιση του υπερπληθυσμού, η διαχείριση των αποβλήτων και η διατήρηση των πολιτιστικών χώρων αποτελούν προβληματισμούς.

- Μια σημαντική οικονομική αδυναμία που αντιμετωπίζει η Ελλάδα είναι η εξάρτησή της από τα έσοδα από τον τουρισμό, γεγονός που καθιστά την οικονομία της ευάλωτη σε παράγοντες όπως η οικονομική ύφεση, η γεωπολιτική αστάθεια και οι κρίσεις υγείας, όπως η συνεχιζόμενη πανδημία COVID 19.

- Η διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και η διασφάλιση του ελέγχου του κόστους αποτελούν προκλήσεις για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- Η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία.Δεδομένων των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία, είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης του κόστους. Η εποχικότητα του τουρισμού και ο έντονος ανταγωνισμός επιβάλλουν μια προσέγγιση για τη διαχείριση των δαπανών.

Για να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της εποχικότητας, οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης του προσωπικού τόσο κατά τις περιόδους αιχμής όσο και εκτός αιχμής. Η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης κόστους μπορεί να βοηθήσει τα ελληνικά ξενοδοχεία να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε μια αγορά, προσφέροντας ελκυστικές τιμές και προτάσεις αξίας στους επισκέπτες.Οι στρατηγικές διαχείρισης του κόστους μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στη μείωση των αποβλήτων και τη διατήρηση των πόρων.Η οικονομική ανθεκτικότητα των ξενοδοχείων μπορεί να ενισχυθεί μέσω της διαφοροποίησης και των αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης του κόστους που θα τους επιτρέψουν να αντέξουν τους οικονομικούς κραδασμούς και τις διακυμάνσεις της τουριστικής ζήτησης.

Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας, για την εξισορρόπηση της διαχείρισης του κόστους και την παροχή εμπειριών στους επισκέπτες που τους ενθαρρύνουν να επιστρέψουν στην Ελλάδα στο μέλλον.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση των ιστορικών και σύγχρονων στρατηγικών διαχείρισης του κόστους που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στόχος της μελέτης είναι να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη στρατηγικών που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα.

Η σημασία αυτής της έρευνας έγκειται στη δυνατότητά της να βοηθήσει τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που θέτει ο τουριστικός τομέας. Πραγματοποιώντας μια ανάλυση των συστημάτων διαχείρισης κόστους και αξιολογώντας τον αντίκτυπό τους στην τουριστική βιομηχανία, η μελέτη αυτή στοχεύει να συμβάλει πολύτιμα στην ανθεκτικότητα του κλάδου και στη μακροπρόθεσμη ευημερία.

Η ανάπτυξη του τουρισμού έχει αναμφίβολα οδηγήσει σε αλλαγές στις παγκόσμιες οικονομίες και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ασχολούνται με τα ταξίδια σε παγκόσμια κλίμακα. Στην Ελλάδα ο τουρισμός δεν λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά διαδραματίζει επίσης θεμελιώδη ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας και του πολιτιστικού ιστού των εθνών. Ωστόσο, μαζί με αυτά τα οφέλη έρχονται και διάφορα εμπόδια που απαιτούν λύσεις, για την υπέρβασή τους.

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του κόστους είναι ζωτικής σημασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Οι στρατηγικές αυτές διασφαλίζουν ότι οι ελληνικοί προορισμοί παραμένουν ανταγωνιστικοί, βιώσιμοι και ανθεκτικοί απέναντι στις περιβαλλοντικές δυσκολίες. Η παρούσα μελέτη στοχεύει να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούνται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με στόχο να συμβάλει στην επιτυχία του ελληνικού ξενοδοχειακού τομέα. Ο συνδυασμός της κληρονομιάς, του ζωντανού πολιτισμού και των γραφικών τοπίων της Ελλάδας την καθιστούν έναν ιδιαίτερα αξιόλογο τουριστικό προορισμό.

1.1.Σκοπός της μελέτης

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει και να αξιολογήσει τα συστήματα διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, τόσο τα παραδοσιακά όσο και τα σύγχρονα. Με την εξέταση αυτών των συστημάτων, η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα έξοδά τους προσαρμόζονται στις προκλήσεις του κλάδου και βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

1.2.Ερευνητικά ερωτήματα

Για την επίτευξη του σκοπού η παρούσα μελέτη θα εξετάσει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα,

1. Ποια είναι τα συμβατικά συστήματα διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία. Πώς λειτουργούν στον κλάδο της φιλοξενίας;

2. Ποια είναι τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης κόστους που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία. Πώς διαφέρουν από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις;

3. Πώς τα ελληνικά ξενοδοχεία προσαρμόζουν τις πρακτικές διαχείρισης του κόστους τους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία, όπως η εποχικότητα, ο ανταγωνισμός, η βιωσιμότητα και οι οικονομικές αδυναμίες;

4. Ποια είναι η επίδραση της διαχείρισης του κόστους στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία και πώς επηρεάζει αυτό την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών;

5. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης κόστους μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ελληνικά ξενοδοχεία για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και να διατηρήσουν ένα πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά; Στόχοι μελέτης,

Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Διαχείριση κόστους

Ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης ήρθε στο προσκήνιο στα τέλη της δεκαετίας του 1980, αντιπροσωπεύοντας ένα νέο σύνολο τεχνικών και ιδεών που αφορούν τη διαχείριση του κόστους.

Πρώτον, μια συστηματική εφαρμογή της προαναφερθείσας προσέγγισης παρατηρήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο (Bromwich, 1990, 1992- Bromwich and Bhimani, 1989).

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του είναι η προσαρμοστικότητα του σε εξωτερικές καταστάσεις. Οι Michael Bromwich και Alnoor Bhimani (1989) διατύπωσαν την άποψη ότι η διαχείριση του κόστους εμφανίζει συσχετίσεις με τα εξωτερικά στοιχεία της επιχείρησης. Η τεχνική που χρησιμοποιείται παρουσιάζει στρατηγικά χαρακτηριστικά λόγω του εκτεταμένου πεδίου εφαρμογής και του παραδείγματος ευρείας εμβέλειας. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική λογιστική κόστους υπόσχεται πολλά για την εφαρμογή των λογιστικών αρχών σε θέματα διοίκησης (Rosslender & Hart, 2003).

Ο Hopper (2000) ισχυρίζεται ότι μια ολοκληρωμένη κατανόηση της διαχείρισης του κόστους απαιτεί εστίαση στις πολιτικές, πολιτιστικές και οικονομικές διαφορές μεταξύ των εθνών. Ενώ υπάρχει σημαντικός όγκος ερευνών σχετικά με τη διαχείριση του κόστους, είναι σημαντικό να διεξάγονται έρευνες που να λαμβάνουν υπόψη τα διαφορετικά πολιτιστικά και οικονομικά συστήματα που υπάρχουν. Σύμφωνα με τους Luther και Longden (2001), είναι σημαντικό να αναγνωριστούν τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά των βιομηχανιών. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουν αρκετά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως η αστάθεια των πωλήσεων και οι σημαντικές σταθερές δαπάνες. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Harris και Brown (1998), δύο διακριτά χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ότι ένας κλάδος είναι προσανατολισμένος προς την αγορά. Σύμφωνα με τον Kotas (1999), η ισχυρή εξάρτηση από την αγορά συνεπάγεται αντίστοιχη εξάρτηση από τη ζήτηση. Το σενάριο αυτό δημιουργεί ένα πλήθος σημαντικών προκλήσεων και η επίλυση αυτών των προβλημάτων δεν μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά μόνο μέσω εκτιμήσεων για το κόστος ή τους περιορισμούς παραγωγής. Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τον εντοπισμό μιας λύσης είναι η διερεύνηση της πλευράς των αποδόσεων του κλάδου. Προκειμένου να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά οι συμβατικές τεχνικές διαχείρισης του κόστους που έχουν σχεδιαστεί για επιχειρήσεις που βασίζονται στην παραγωγή, είναι απαραίτητο να διεξαχθεί λογιστική αποδόσεων (Μακρυγιαννάκης & Σωτηριάδης, 2007). Από τη δεκαετία του 1980, διάφορες βιομηχανίες έχουν υιοθετήσει διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης κόστους. Οι κύριες πηγές συνεισφοράς σε αυτό το πλαίσιο είναι τα συστήματα βάσει δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης βάσει δραστηριοτήτων, της κοστολόγησης και της κατάρτισης προϋπολογισμού, καθώς και η στρατηγική λογιστική κόστους και η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων. Οι προαναφερθείσες μέθοδοι, δηλαδή η διοίκηση ολικής

ποιότητας και η παραγωγή ακριβώς στον χρόνο, έχουν αναπτυχθεί ειδικά για να ενισχύσουν τις σύγχρονες τεχνολογικές και διοικητικές διαδικασίες (Abdel-Kader & Luther, 2006). Επιπλέον, έχουν δημιουργηθεί για να εξασφαλίσουν τη συμβατότητα σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι παραδοσιακές διαδικασίες της διοικητικής λογιστικής, όπως η εξέταση των αποκλίσεων κόστους και η χρήση δεικτών απόδοσης με βάση το κέρδος, επικεντρώνονται κυρίως σε εσωτερικά οργανωτικά θέματα και επικεντρώνονται κυρίως σε χρηματοοικονομικές πτυχές. Αντίθετα, οι σύγχρονες τεχνικές διοικητικής λογιστικής ενσωματώνουν τόσο χρηματοοικονομικές όσο και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες και υιοθετούν σαφή στρατηγικό προσανατολισμό (Barney and Clark, 2007). Αυτό είναι εμφανές στην ανάπτυξη της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης επιδόσεων και των τεχνικών συγκριτικής αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Chenhall και Langfield-Smith (1998), στο παρελθόν έχουν διεξαχθεί αρκετές σημαντικές μελέτες σχετικά με τη διαχείριση του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μελέτες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: στρατηγική λογιστική διαχείρισης (Collier & Gregory, 1995), η δομή των συστημάτων λογιστικής κόστους (Brignall et al., 1991- Brignall, 1997), η σημασία των πληροφοριών και των λογιστικών τεχνικών στα ξενοδοχεία (Schmidgall & Damatio, 1990), η αξιοποίηση των πληροφοριών της λογιστικής κόστους (Mia & Pattier, 2001), η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων για την ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών (None & Griffin, 1997- 1999), ο ρόλος και η συμμετοχή των ελεγκτών στη διοίκηση των ξενοδοχείων (Pickup, 1985- Subramaniam, McManus & Mia, 2002), η σχέση μεταξύ της διοικητικής λογιστικής και της διοίκησης της επιχείρησης (Mongiello & Harris, 2006), η σχέση μεταξύ της τιμολόγησης και της λογιστικής κόστους (Pellinen, 2003), η αποδοχή και η χρήση του Ενιαίου Συστήματος Λογαριασμών για τη Βιομηχανία Καταλύματος (USALI) στη βιομηχανία φιλοξενίας (Kwansa & Schmidgall, 1999), και οι προδιαγραφές και η χρήση των συστημάτων προϋπολογισμού (Sharma, 2002- Makrigiannakis & Soteriades, 2007). Τα στοιχεία που επηρεάζουν τα συστήματα διαχείρισης κόστους διαμορφώνονται από τη θεωρία των απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως προκύπτει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον αντίκτυπο παραγόντων όπως η λειτουργία σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Tayles & Walley, 1997), η αποτελεσματική επικοινωνία, ο συντονισμός και η ανάθεση (Luft & Shields, 2003) και η εφαρμογή

επιχειρηματικών στρατηγικών και προσεγγίσεων προσανατολισμένων στην αγορά (Cadez & Guilding, 2008) στα συστήματα διαχείρισης κόστους των παγκόσμιων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Pavlatos και Paggios (2009), ένας αυξανόμενος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα συστήματα διαχείρισης κόστους ως μέσο πληροφόρησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η διαχείριση του κόστους είναι ένα θέμα γενικού ενδιαφέροντος που έχει κερδίσει την προσοχή από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει έλλειψη συναίνεσης και ασάφεια ως προς τον ακριβή ορισμό της διαχείρισης κόστους. Υπάρχει μια συνεχής συζήτηση σχετικά με τον ορισμό της διαχείρισης του κόστους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις θεωρητικές κατασκευές, τα συστήματα διαχείρισης κόστους χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των δεικτών κόστους και την αξιολόγηση της απόδοσης. Η διαχείριση του κόστους μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία ενίσχυσης και χρήσης των πληροφοριών διαχείρισης του κόστους σε μια αλυσίδα αξίας. Από μια εναλλακτική προοπτική, η διαχείριση κόστους μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους των προϊόντων, η βελτίωση των διαδικασιών, η πρόληψη της σπατάλης, ο προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων του κόστους, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των λειτουργιών και η διαμόρφωση στρατηγικών. Στην ουσία, η έννοια της διαχείρισης κόστους μπορεί να περιγραφεί ως η συστηματική διευθέτηση και ο συντονισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων με στόχο την αποτελεσματική εποπτεία και τον έλεγχο των δαπανών (Sevim, 2013). Ο πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος διαχείρισης κόστους είναι να παρέχει στη διοίκηση γρήγορες, ακριβείς, αξιόπιστες και εύκολες πληροφορίες.

Με τη χρήση πληροφοριών για το κόστος, οι πόροι μπορούν να κατανεμηθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Επιπλέον, η ανταγωνιστική πτυχή της επιχείρησης μπορεί να ενισχυθεί μέσω της βελτιστοποίησης του κόστους και της κερδοφορίας. Ο πρωταρχικός στόχος ενός πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης κόστους είναι να παρέχει στους διευθυντές τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά στην παγκόσμια αγορά, λαμβάνοντας υπόψη τις πτυχές του κόστους, του χρόνου και της απόδοσης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το σύστημα αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο χρηματοοικονομικά θέματα αλλά και μη χρηματοοικονομικά θέματα.

Σύμφωνα με τον Sevim (2013), ένας από τους στόχους της διαχείρισης κόστους είναι ο προσδιορισμός του κόστους των στοιχείων λαμβάνοντας υπόψη διάφορα στοιχεία κόστους. - Η αξιολόγηση της απόδοσης του κύκλου ζωής των προϊόντων ή των υπηρεσιών. - Η ακριβής θέση και αξιολόγηση της διαδικασίας και των ενεργειών. Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της δραστηριότητας. - Η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών ελέγχου και διαχείρισης του κόστους. - Η ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. - Η συνηγορία για την εφαρμογή οργανωτικών στρατηγικών. Το οργανωτικό λογιστικό πληροφοριακό σύστημα έχει δύο κύρια υποσυστήματα, δηλαδή το χρηματοοικονομικό λογιστικό σύστημα και το λογιστικό σύστημα διαχείρισης κόστους. Μια από τις πρωταρχικές διακρίσεις μεταξύ των δύο συστημάτων αφορά το δημογραφικό κοινό στο οποίο απευθύνονται. Ο πρωταρχικός στόχος της χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι η παροχή σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι επενδυτές, οι πιστωτές (όπως οι τράπεζες και οι προμηθευτές) και οι κυβερνητικοί φορείς. Οι πληροφορίες που παρέχονται από το σύστημα χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι πολύτιμες για τους εξωτερικούς χρήστες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την αγορά ή την πώληση μετοχών, την αγορά ομολόγων, την έκδοση δανείων, τη συμμετοχή σε ρυθμιστικές δραστηριότητες και τη λήψη άλλων χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Λόγω των ποικίλων απαιτήσεων πληροφόρησης αυτών των εξωτερικών χρηστών και της ανάγκης για υψηλή αξιοπιστία, το χρηματοοικονομικό λογιστικό σύστημα δομείται με βάση σαφώς καθορισμένους λογιστικούς κανόνες και μορφές, κοινώς γνωστές ως γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές (GAAP). Η διαχείριση του κόστους παράγει πληροφορίες ειδικά σχεδιασμένες για τους εσωτερικούς καταναλωτές στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Η διαχείριση κόστους είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τον εντοπισμό, τη συλλογή, τη μέτρηση, την ταξινόμηση και την αναφορά πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύτιμες για τους διαχειριστές, καθώς τους βοηθούν να προσδιορίσουν το κόστος διαφόρων στοιχείων, όπως τα προϊόντα, οι πελάτες, οι προμηθευτές και άλλες σχετικές οντότητες. Επιπλέον, η διαχείριση του κόστους βοηθά στον προγραμματισμό, τον έλεγχο, τη συνεχή βελτίωση και τη διευκόλυνση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Hansen & Mowen, 2006). Το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης κόστους εκτείνεται πέρα από τις παραμέτρους που συχνά παρατηρούνται στις συμβατικές μεθόδους κοστολόγησης. Το θέμα αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τη νομισματική αξία ενός στοιχείου, αλλά και τους υποκείμενους προσδιοριστικούς

παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος, όπως ο χρόνος κύκλου, η ποιότητα και η παραγωγικότητα της διαδικασίας.

Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση του πλαισίου κόστους ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να διαθέτουν την ικανότητα να διαπιστώνουν το κόστος που συνδέεται τόσο με τις μακροπρόθεσμες όσο και με τις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες και διαδικασίες, επιπλέον των δαπανών που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλες σημαντικές οντότητες. Τα αίτια αυτών των δαπανών υπόκεινται σε σχολαστική εξέταση (Hansen & Mowen, 2006).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης κόστους ως μέσο για την επίτευξη των στόχων τους. Ακολουθεί ένας κατάλογος μεθόδων διαχείρισης κόστους που ενδεχομένως θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα ξενοδοχεία: ένα τέτοιο σύστημα είναι η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC). Η ABC είναι μια μέθοδος λογιστικής κόστους που επικεντρώνεται στις δραστηριότητες ενός οργανισμού και συγκεντρώνει τα έξοδα με βάση την εγγενή φύση και το εύρος αυτών των δραστηριοτήτων. Η μέθοδος ABC επικεντρώνεται στην κατανομή του κόστους στα αγαθά και τις υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην παραγωγή, την απόδοση, τη διανομή και την υποστήριξή τους (Kinney & Raiborn, σ. 124). Το σύστημα ABC κατανέμει πρώτα τα γενικά έξοδα σε διάφορες ομάδες κόστους και στη συνέχεια αναθέτει αυτά τα έξοδα σε συγκεκριμένα αγαθά και άλλα στοιχεία κόστους. Η θεμελιώδης παραδοχή υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες χρειάζονται τη χρήση πόρων, ενώ τα αγαθά και τα άλλα στοιχεία κόστους εξαρτώνται από την κατανάλωση αυτών των δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τους Guan, Hansen και Mowen (2009), ένα σύστημα ABC έχει τη δυνατότητα να παρέχει κόστος προϊόντων που είναι πιο ακριβές σε σύγκριση με ένα σύστημα κοστολόγησης με βάση τις λειτουργίες. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων (ABB) είναι μια προσέγγιση κατάρτισης προϋπολογισμού που προέκυψε από την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC), μια μεθοδολογία που έχει ομοιότητες με την κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει μηδενικών δαπανών. Αυτή η κατηγορία προϋπολογισμού περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό κατανέμει το χρόνο και τους πόρους του σε διάφορες εργασίες.

Μόλις υπολογιστεί το συνολικό κόστος κάθε δραστηριότητας, καθίσταται δυνατή η κατασκευή οδηγών που δημιουργούν μια σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων υποστήριξης και των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης ενός πλήρους προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων, τα στελέχη είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια συνεκτική σχέση μεταξύ φόρτου εργασίας και δαπανών. Αφού αναπτυχθεί, τα στελέχη και οι διευθυντές μπορούν να ασκήσουν έλεγχο με διάφορα μέσα. Πρώτον, μπορούν να αναθέσουν προσωπικό με βάση μια αποδεδειγμένη ανάγκη. Δεύτερον, μπορούν να προσαρμόσουν τον αριθμό του προσωπικού σύμφωνα με τις αλλαγές στην ανάγκη. Τρίτον, μπορούν να εντοπίζουν περιπτώσεις σπατάλης και κρυφών δαπανών. Τέταρτον, μπορούν να αναλύουν το κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων, επιτρέποντάς τους να θέτουν προτεραιότητες και να τις υποβάλλουν σε επανεξέταση. Πέμπτον, μπορούν να αξιολογήσουν τη συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού. Έκτον, μπορούν να εντοπίσουν τομείς στους οποίους οι δαπάνες μπορούν να μειωθούν. Έβδομον, μπορούν να καθορίσουν μια γραμμή βάσης κόστους που μπορεί να επηρεαστεί από αλλαγές στη διαδικασία ή την τεχνολογία, με αποτέλεσμα τη μείωση των απαιτήσεων προσπάθειας για τη δραστηριότητα.

Τέλος, και ίσως το πιο σημαντικό, μπορούν να υποστηρίξουν τον προϋπολογισμό του οργανισμού από μια ενημερωμένη και αντικειμενική άποψη (Shane, 2005). Η κοστολόγηση κύκλου ζωής (LCC) είναι μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την εξακρίβωση του συνολικού κόστους της παραγωγής. Η τεχνική αυτή χαρακτηρίζεται από τη συνολική εξέταση όλων των συνιστωσών του κόστους. Σκοπός του εργαλείου αυτού είναι να παρέχει ένα ολοκληρωμένο προφίλ δαπανών για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του. Η χρήση μιας ανάλυσης LCC βοηθά τα στελέχη στη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση LCC παρέχει μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική για τις πρωτοβουλίες. Σύμφωνα με τον Vogl (2014), η χρήση της συγκριτικής ανάλυσης φαίνεται να είναι πολύ επωφελής για την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επενδύσεων σε ορισμένα αγαθά.

Η κοστολόγηση στόχου είναι μια προσέγγιση της στρατηγικής λογιστικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται για το σκοπό της διαχείρισης του κόστους των προϊόντων, όπως αναφέρεται στη λογιστική βιβλιογραφία από τους Ewert και Ernst (1999). Η εν λόγω προσέγγιση κοστολόγησης αφορά τη ρητή ενσωμάτωση του κόστους στόχου στη

διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των μελλοντικών κερδών μιας επιχείρησης (Cooper and Slagmulder, 1999). Η έννοια της κοστολόγησης στόχου επικεντρώνεται κυρίως στην πρακτική της "αντίστροφης κοστολόγησης", σύμφωνα με την οποία το επιτρεπόμενο κόστος για ένα νέο προϊόν καθορίζεται με βάση την αξιολόγηση της εφικτής τιμής πώλησης και του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους (Deker & Smidt, 2003). Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένα προληπτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση και την ποσοτικοποίηση των επιδόσεων και του κόστους τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Αυτή η προσανατολισμένη στη δράση προσέγγιση επιτρέπει στις εταιρείες να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στις διαφορές στις επιδόσεις και το κόστος, και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να βελτιώσουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και να εφαρμόσουν προληπτικά μέτρα. Η συγκριτική αξιολόγηση, ως έννοια, εκτείνεται πέρα από τη μελέτη του ανταγωνιστικού κόστους, η οποία συχνά διεξάγεται από μέλη του προσωπικού χωρίς καθορισμένο πρόγραμμα εκτέλεσης. Ο στόχος της υπερβαίνει την απλή μίμηση των ανταγωνιστών. Το παρόν άρθρο επικεντρώνεται στη διαδικασία διενέργειας συγκριτικής αξιολόγησης για προϊόντα βασικών προϊόντων και στις πιθανές βελτιώσεις στην απόδοση της κατώτατης γραμμής και στα στρατηγικά αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν. Σύμφωνα με τον Markin (1992), ο ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων είναι ένα σύστημα διαχείρισης επιδόσεων με στρατηγικό προσανατολισμό, που συνήθως περιλαμβάνει στόχους και μέτρα σε τέσσερις διαφορετικές προοπτικές: την οικονομική προοπτική, την προοπτική του πελάτη, την προοπτική της διαδικασίας και την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996).

Οι στόχοι και οι μετρήσεις των τεσσάρων οπτικών γωνιών συνδέονται με ένα σύνολο υποθέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ένα επαληθεύσιμο και αξιολογικό σχέδιο που προσφέρει στρατηγικές γνώσεις στους μάνατζερ. Σύμφωνα με τους Guan, Hansen και Mowen (2009), η επίτευξη της ευθυγράμμισης με τη στρατηγική που διατυπώνεται από την ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική επικοινωνία, τα κατάλληλα κίνητρα και την κατανομή των πόρων για την ενίσχυση των στρατηγικών προσπαθειών.

Η Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (ΑΑΑ) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που έχει σημαντική σημασία για την αποτελεσματική διαχείριση των αλληλεπιδράσεων της αλυσίδας εφοδιασμού. Η χρήση της Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας (ΑΑΑ) συνεπάγεται την εξέταση, το συντονισμό και την ενίσχυση των συνδέσεων μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών εντός της αλυσίδας αξίας. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων. Μια αλυσίδα αξίας μπορεί να περιγραφεί ως μια σειρά αλληλένδετων ενεργειών που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας, ξεκινώντας από την απόκτηση πρώτων υλών και φτάνοντας μέχρι την παράδοση του ολοκληρωμένου προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Σύμφωνα με τον Dekker (2003),

Η έννοια της τιμολόγησης μεταβίβασης συζητείται συνήθως ως η πρόκληση του προσδιορισμού της καταλληλότερης τιμής ή του προγράμματος τιμολόγησης που ενθαρρύνει το βέλτιστο επίπεδο συναλλαγών μεταξύ δύο τμημάτων μιας εταιρείας. Η ανάπτυξη μιας ιδανικής πολιτικής τιμών μεταβίβασης μπορεί να θεωρηθεί ως λύση σε ένα πρόγραμμα σχεδιασμού μηχανισμών, με στόχο την προώθηση της αποκάλυψης πληροφοριών με το μικρότερο δυνατό κόστος, ελαχιστοποιώντας έτσι τυχόν στρεβλώσεις στην κατανομή των πόρων (Holmstrom and Tirole, 1991). Η κοστολόγηση Kaizen είναι μια σύγχρονη τεχνική κοστολόγησης που χρησιμοποιείται από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις (Monden και Lee, 1993: 22). Η τιμολόγηση στόχου είναι μια πολύ αποτελεσματική προσέγγιση που χρησιμοποιείται στη διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων. Η κοστολόγηση Kaizen είναι μια τεχνική μείωσης του κόστους που χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Η κοστολόγηση Kaizen είναι μια στρατηγική προσέγγιση κατά την οποία καθορίζεται ένα προκαθορισμένο κόστος-στόχος, ακολουθούμενο από τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής για την αποτελεσματική επίτευξη του επιθυμητού στόχου κόστους. Σύμφωνα με τον Turk (1999): "Η μέθοδος Kaizen είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους που εφαρμόζονται στην παραγωγή και την παραγωγή των προϊόντων,

2.2.Διαχείριση του κόστους στον ξενοδοχειακό τομέα

Ο κλάδος της στρατηγικής διαχείρισης, ο οποίος έγινε δημοφιλής στα τέλη της δεκαετίας του 1980, σηματοδοτεί μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη διαχείριση του κόστους. Η στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης του κόστους που περιγράφεται εδώ αποτελεί απόκλιση από τις συμβατικές τεχνικές που έχουν στενότερο πεδίο εφαρμογής όσον αφορά τον έλεγχο του κόστους. Το πλαίσιο ενσωματώνει μια δυναμική και προοδευτική προσέγγιση που αποσκοπεί στην εναρμόνιση των προσπαθειών διαχείρισης κόστους ενός οργανισμού με τους ευρύτερους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους του. Η εξεταζόμενη στρατηγική προσέγγιση διακρίνεται από την προτεραιότητα που δίνει στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τη συνολική προοπτική της διαχείρισης του κόστους.

Η στρατηγική διοίκηση θεωρεί το κόστος ως έναν ουσιαστικό παράγοντα που δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα, αλλά ως θεμελιώδες μέρος του συνολικού στρατηγικού στόχου ενός οργανισμού. Ιστορικά, οι συμβατικές μεθοδολογίες διαχείρισης του κόστους είχαν την τάση να δίνουν προτεραιότητα σε βραχυπρόθεσμες στρατηγικές μείωσης του κόστους, παραμελώντας μερικές φορές να λαμβάνουν υπόψη τους τις πιθανές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις αυτών των προσπαθειών. Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική διαχείριση του κόστους αναγνωρίζει ότι ο σκοπός του ελέγχου του κόστους δεν είναι ένας τελικός στόχος από μόνος του, αλλά μάλλον μια μέθοδος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της στρατηγικής διαχείρισης είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις εξωτερικές συνθήκες. Σε αντίθεση με τις άκαμπτες και τυποποιημένες μεθοδολογίες διαχείρισης του κόστους, η στρατηγική διαχείριση αναγνωρίζει την ανάγκη οι μέθοδοι διαχείρισης του κόστους ενός οργανισμού να διαθέτουν προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση, προκειμένου να

πλοηγούνται αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς, στις ανταγωνιστικές δυνάμεις και στις αναπτυσσόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Η ικανότητα προσαρμογής είναι υψίστης σημασίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, που χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις στρατηγικές τους για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Βασικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης του κόστους είναι η αναγνώριση της περίπλοκης σχέσης μεταξύ της διαχείρισης του κόστους και των εξωτερικών μεταβλητών που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μέτρων διαχείρισης κόστους και του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αντίστροφα, τα άτομα πρέπει να έχουν έντονη επίγνωση των οικονομικών, πολιτικών, πολιτιστικών και τεχνικών συνθηκών που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η στρατηγική στρατηγικής διαχείρισης κόστους περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δαπανών ενός οργανισμού στο ευρύτερο πλαίσιο του λειτουργικού του περιβάλλοντος.

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Bromwich και Bhimani το 1989 θεωρείται σημαντική συμβολή στην πρόοδο της στρατηγικής διαχείρισης του κόστους. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι η διαχείριση του κόστους παρουσιάζει συσχετίσεις με εξωτερικά στοιχεία που έχουν αντίκτυπο σε έναν οργανισμό. Η στρατηγική που χρησιμοποίησαν συμπεριέλαβε ένα στρατηγικό στοιχείο στη διαχείριση του κόστους, δίνοντας έμφαση στα μακροπρόθεσμα και ολοκληρωμένα χαρακτηριστικά του. Η συγκεκριμένη άποψη ανέφερε ότι η στρατηγική λογιστική κόστους έχει σημαντικές δυνατότητες για την αντιμετώπιση περίπλοκων προβλημάτων διαχείρισης.

Η έρευνα του Hopper που διεξήχθη το 2000 έδωσε περισσότερες πληροφορίες για τις αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ της διαχείρισης του κόστους και των πολιτικών, πολιτιστικών και οικονομικών ανισοτήτων που παρατηρούνται μεταξύ των εθνών. Η σημασία της συνεκτίμησης αυτών των μοναδικών χαρακτηριστικών υπογραμμίζεται στην ανάπτυξη τεχνικών διαχείρισης κόστους. Η μελέτη του Hopper

τόνισε ότι μια τυποποιημένη στρατηγική ήταν ανεπαρκής για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ποικίλων και ξεχωριστών χαρακτηριστικών πολλών τομέων και εθνών.

Ο τομέας της φιλοξενίας, ιδίως τα ξενοδοχεία, έχει επίσης δει πλεονεκτήματα από τη χρήση των αρχών της στρατηγικής διαχείρισης του κόστους. Οι ιδιαίτεροι περιορισμοί που θέτουν τα εγγενή χαρακτηριστικά του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των απρόβλεπτων πωλήσεων και των μεγάλων σταθερών δαπανών, κατέστησαν αναγκαία την ανάπτυξη εναλλακτικών μέτρων διαχείρισης του κόστους εκτός του πεδίου εφαρμογής των καθιερωμένων μεθόδων. Οι Harris και Brown (1998) υποστηρίζουν ότι η παρουσία αυτών των χαρακτηριστικών υποδηλώνει υψηλό βαθμό προσανατολισμού της επιχείρησης στην αγορά, με σημαντική εξάρτηση από τις διακυμάνσεις της ζήτησης. Κατά συνέπεια, οι λύσεις διαχείρισης του κόστους που σχεδιάστηκαν ειδικά για επιχειρήσεις που βασίζονται στην παραγωγή αποδείχθηκαν ανεπαρκείς. Ο Kotas πρότεινε τη χρήση της λογιστικής αποδόσεων ως μέσο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ιδιαίτερων ζητημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Από τη δεκαετία του 1980, μια ποικιλία μεθόδων διαχείρισης του κόστους έχει γίνει πιο εμφανής σε πολλούς τομείς. Στα αξιοσημείωτα συστήματα περιλαμβάνονται η διαχείριση βάσει δραστηριοτήτων, η κοστολόγηση και ο προϋπολογισμός, η στρατηγική λογιστική κόστους και η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων. Τα προαναφερθέντα συστήματα αναπτύχθηκαν ειδικά για τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των μεθοδολογιών διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης ολικής ποιότητας και της παραγωγής ακριβώς στον χρόνο, με την πρόσθετη ικανότητα να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες δυναμικές του παγκόσμιου επιχειρηματικού τοπίου.

Ιστορικά, οι μέθοδοι διοικητικής λογιστικής επικεντρώνονταν κυρίως σε εσωτερικά οργανωτικά θέματα και αφορούσαν κυρίως οικονομικές πτυχές. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως η ανάλυση διακύμανσης κόστους και η χρήση δεικτών απόδοσης με βάση το κέρδος. Αντίθετα, τα σύγχρονα συστήματα διοικητικής

λογιστικής έχουν συμπεριλάβει τόσο χρηματοοικονομικές όσο και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, δίνοντας έμφαση σε έναν ξεχωριστό στρατηγικό προσανατολισμό. Η εκδήλωση αυτής της μετάβασης μπορεί να φανεί στη δομή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και των μεθοδολογιών συγκριτικής αξιολόγησης. Οι σύγχρονες μεθοδολογίες αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση της επιτυχίας ενός οργανισμού δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, καθιστώντας αναγκαία μια πιο ολοκληρωμένη οπτική γωνία.

Στο χώρο του ξενοδοχειακού τομέα, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες για τη διερεύνηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο του κόστους. Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει διάφορα θέματα στον τομέα της λογιστικής, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διοικητικής λογιστικής, του σχεδιασμού συστημάτων λογιστικής κόστους, της σημασίας των πληροφοριών και των λογιστικών τεχνικών, της εφαρμογής των πληροφοριών της λογιστικής κόστους, της ανάλυσης της κερδοφορίας των πελατών με τη χρήση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, της συμμετοχής και των αρμοδιοτήτων των ελεγκτών στη διοίκηση των ξενοδοχείων, της σύνδεσης μεταξύ της διοικητικής λογιστικής και της οργανωτικής διοίκησης, της αλληλεπίδρασης μεταξύ της τιμολόγησης και της λογιστικής κόστους, της υιοθέτησης και της χρήσης προτύπων του κλάδου, όπως το USALI, και των χαρακτηριστικών και της χρήσης των συστημάτων προϋπολογισμού.

Ο αντίκτυπος της θεωρίας των απρόβλεπτων καταστάσεων στην ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης του κόστους στον ξενοδοχειακό τομέα έχει συζητηθεί από τους Hilman και Kaliappen (2014). Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι διάφοροι παράγοντες, όπως το επίπεδο ανταγωνισμού στο περιβάλλον, οι πρακτικές επικοινωνίας, οι μηχανισμοί συντονισμού, οι διαδικασίες ανάθεσης, οι επιχειρηματικές στρατηγικές και ο προσανατολισμός στην αγορά, επηρεάζουν σημαντικά τις μεθόδους διαχείρισης κόστους που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές εταιρείες. Η ιδέα αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών διαχείρισης κόστους στα διακριτά χαρακτηριστικά ορισμένων τομέων και αγορών.

Εν κατακλείδι, η έλευση της στρατηγικής διαχείρισης κατά το δεύτερο μέρος της δεκαετίας του 1980 σήμανε μια θεμελιώδη αλλαγή στον τομέα της διαχείρισης του κόστους. Η μέθοδος αυτή δίνει σημαντική έμφαση στις έννοιες της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της συνολικής θεώρησης. Η δήλωση αναγνωρίζει τη συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης του κόστους και των εξωτερικών μεταβλητών, καθώς και τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων όπως η φιλοξενία. Τα ευρήματα υπήρξαν επωφελείς για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τους να διαμορφώσουν προσαρμοσμένες τεχνικές διαχείρισης κόστους που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις μοναδικές δυσκολίες τους. Η στρατηγική διαχείριση του κόστους χαρακτηρίζεται από τη δυναμική της φύση, καθώς δεν ακολουθεί μια ενιαία στρατηγική, αλλά περιλαμβάνει ένα πλαίσιο που ευθυγραμμίζει τις διαδικασίες διαχείρισης του κόστους ενός οργανισμού με τους στρατηγικούς του στόχους και τις συνεχώς εξελισσόμενες εξωτερικές συνθήκες στις οποίες λειτουργεί.

2.3.Μέθοδοι διαχείρισης του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ένας δυναμικός και άκρως ανταγωνιστικός τομέας που αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους. Για να παραμείνουν κερδοφόρα και ανταγωνιστικά, τα ξενοδοχεία πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους διαχείρισης του κόστους. Σε αυτό το άρθρο, θα διερευνήσουμε τις πρακτικές διαχείρισης κόστους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων, και τη σημασία τους για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας του κλάδου (Gursoy and Icoz, 2006).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από το υψηλό λειτουργικό του κόστος, το οποίο περιλαμβάνει την εργασία, την ενέργεια, τη συντήρηση, το μάρκετινγκ και την

εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, ο τομέας αντιμετωπίζει εποχικότητα, διακυμάνσεις της ζήτησης και έντονο ανταγωνισμό. Σε ένα τέτοιο απαιτητικό περιβάλλον, η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους είναι ζωτικής σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για τους παρακάτω λόγους :

- **Ενισχυμένη κερδοφορία:** Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους επηρεάζει άμεσα την τελική γραμμή ενός ξενοδοχείου. Βελτιστοποιώντας τα έξοδα, τα ξενοδοχεία μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, ακόμη και σε περιόδους χαμηλότερης πληρότητας. Η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους αποτελεί πρωταρχικό στόχο για τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στον δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό τομέα της φιλοξενίας. Παρά την επίμονη βασική παραδοχή της ελαχιστοποίησης των δαπανών, τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιούν σύνθετες μεθόδους και τρόπους για να ενισχύσουν την κερδοφορία τους, ιδίως σε δύσκολες περιόδους που χαρακτηρίζονται από μειωμένη πληρότητα. η στρατηγική διαχείριση του κόστους είναι κάτι περισσότερο από απλή μείωση των δαπανών- περιλαμβάνει μια σκόπιμη και υπολογισμένη προσέγγιση στην κατανομή των πόρων. Τα ξενοδοχεία που θέτουν ως προτεραιότητα τη βελτίωση της κερδοφορίας έχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της περίπλοκης ισορροπίας μεταξύ της βελτιστοποίησης του κόστους και της διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών.

  Σε περιόδους μειωμένης πληρότητας, όταν υπάρχει φυσική μείωση των εσόδων, η χρήση μεθόδων ελέγχου του κόστους καθίσταται κρίσιμη προκειμένου να διατηρηθεί και ίσως να ενισχυθεί η κερδοφορία. Μια πιθανή στρατηγική για τη βελτίωση της κερδοφορίας είναι η ενδελεχής εξέταση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Υιοθετώντας έννοιες λιτής διαχείρισης, τα ξενοδοχεία έχουν την ευκαιρία να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους, να ελαχιστοποιήσουν τις αναποτελεσματικότητες και να ενισχύσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα. Η λιτή διαχείριση προωθεί ένα εταιρικό περιβάλλον που ευνοεί τη συνεχή βελτίωση, με την οποία κάθε τμήμα προσπαθεί να καταργήσει τις περιττές διαδικασίες, να περιορίσει την υπερβολική παραγωγή και να μειώσει τη διάρκεια αναμονής. Μέσω αυτής της προσέγγισης, τα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της κερδοφορίας.

Επιπλέον, η διαχείριση του κόστους είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των σχεδίων τιμών. Όταν τα ξενοδοχεία διαπιστώνουν μείωση των ποσοστών πληρότητας ως αποτέλεσμα εποχιακών μοτίβων ή απρόβλεπτων περιστάσεων, καθίσταται ζωτικής σημασίας η χρήση ευέλικτων λύσεων τιμολόγησης. Τα συστήματα διαχείρισης εσόδων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο, επιτρέποντας στα ξενοδοχεία να τροποποιούν τις τιμές των δωματίων ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης. Κατά τη διάρκεια περιόδων που χαρακτηρίζονται από μειωμένα ποσοστά πληρότητας, η εφαρμογή μιας δυναμικής στρατηγικής τιμολόγησης μπορεί να προσελκύσει αποτελεσματικά πελάτες που έχουν συνείδηση των τιμών, διασφαλίζοντας έτσι την πληρότητα του ξενοδοχείου και δημιουργώντας έσοδα. Από την άλλη πλευρά, σε περιόδους έντονης ζήτησης, οι στρατηγικές τιμολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μεγιστοποίηση του εισοδήματος, στοχεύοντας σε πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα premium για ανώτερα καταλύματα. Η χρήση αυτής της δυναμικής στρατηγικής τιμολόγησης βελτιστοποιεί την κερδοφορία με την αποτελεσματική αντιστοίχιση της παραγωγής εσόδων με τα λειτουργικά έξοδα.

Η προοπτική της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους θα πρέπει να μετατοπιστεί σε μια προοπτική που να τη θεωρεί ως επένδυση και όχι απλώς ως προσπάθεια μείωσης του κόστους. Η επένδυση σε ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες και πρακτικές έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να εξοικονομήσει τρέχουσες λειτουργικές δαπάνες αλλά και να αυξήσει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία των ξενοδοχείων. Οι επενδύσεις στην εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών λαμπτήρων LED για τα συστήματα φωτισμού, η εγκατάσταση αισθητήρων κίνησης για τη ρύθμιση του φωτισμού και της θερμοκρασίας και η χρήση έξυπνων συστημάτων HVAC που προσαρμόζονται ανάλογα με τα πρότυπα πληρότητας έχουν αποδειχθεί ότι μακροπρόθεσμα οδηγούν σε σημαντική μείωση του κόστους. Επιπλέον, η εφαρμογή περιβαλλοντικά βιώσιμων μεθόδων έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου στην αγορά, προσελκύοντας έτσι μεγαλύτερο πελατολόγιο περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων πελατών και ενισχύοντας έτσι τα έσοδα.

Μια άλλη πιθανή επενδυτική οδός είναι η κατάρτιση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Παρόλο που υπάρχουν αρχικά έξοδα, η παρουσία εξειδικευμένων υπαλλήλων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ικανοποίηση των επισκεπτών, με αποτέλεσμα την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών και τις ευνοϊκές συστάσεις από στόμα σε στόμα. Η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης προσωπικού στο εσωτερικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας χρησιμεύει για να εγγυηθεί ένα ομοιόμορφο και ανώτερο επίπεδο υπηρεσιών για τους επισκέπτες, οδηγώντας έτσι σε αυξημένα οικονομικά κέρδη για το ξενοδοχείο στο μέλλον.

Σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από μειωμένα ποσοστά πληρότητας, τα ξενοδοχεία έχουν την ευκαιρία να εξετάσουν τις στρατηγικές διαφοροποίησης και τη δημιουργία πρόσθετων πηγών εσόδων ως μέσα για την ενίσχυση των οικονομικών τους επιδόσεων. Μια τέτοια στρατηγική είναι η χρήση ανεπαρκώς χρησιμοποιούμενων πόρων και χώρων εντός των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου. Μια πιθανή χρήση είναι η επαναχρησιμοποίηση κενών αιθουσών συνεδριάσεων για τη φιλοξενία διαφόρων εκδηλώσεων, όπως γάμοι, συνέδρια ή σεμινάρια. Με παρόμοιο τρόπο, τα κενά δωμάτια μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν για να φιλοξενήσουν πελάτες με παρατεταμένη διαμονή, παρέχοντας έτσι μειωμένες τιμές για κρατήσεις μεγαλύτερης διάρκειας (Cassia, et al , 2015).

Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός ξενοδοχείων διαφοροποιεί τις δραστηριότητές του με τη δημιουργία χώρων εστίασης, όπως εστιατόρια, μπαρ ή καφετέριες, οι οποίοι προσελκύουν αποτελεσματικά την προσοχή τόσο των πελατών του ξενοδοχείου όσο και ατόμων εκτός των χώρων του ξενοδοχείου. Οι εγκαταστάσεις αυτές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν πρόσθετο εισόδημα, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Οι τεχνικές μάρκετινγκ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της κερδοφορίας σε περιόδους μειωμένης πληρότητας. Τα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν οικονομικά αποδοτικές στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως εκστρατείες κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, προκειμένου να διατηρήσουν την παρουσία τους στην αγορά χωρίς να

καταβάλλουν σημαντικά έξοδα διαφήμισης. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία έχουν την ευκαιρία να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες με διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία (OTA) και πλατφόρμες κρατήσεων τρίτων μερών, προκειμένου να επεκτείνουν την εμβέλειά τους σε ένα ευρύτερο δημογραφικό κοινό.

Η ανάπτυξη της αφοσίωσης των πελατών είναι μια πρόσθετη στρατηγική μέθοδος που αποσκοπεί στην αύξηση της κερδοφορίας. Οι επισκέπτες που επιδεικνύουν αφοσίωση τείνουν να επισκεφθούν ξανά το ξενοδοχείο για επόμενες επισκέψεις και είναι πιο επιρρεπείς στο να κάνουν απευθείας κρατήσεις μέσω του επίσημου ιστότοπου του ξενοδοχείου, μειώνοντας έτσι το κόστος που σχετίζεται με τις προμήθειες που καταβάλλονται σε πλατφόρμες τρίτων. Η εφαρμογή προγραμμάτων πιστότητας, η παροχή μοναδικών μπόνους για τους επισκέπτες που επιστρέφουν και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών συμβάλλουν στη διατήρηση των επισκεπτών και στην επίτευξη μακροπρόθεσμης κερδοφορίας(Allen, andHelms, 2006).

Οι τεχνολογικές βελτιώσεις διευκόλυναν την ενσωμάτωση νέων λύσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, που αποσκοπούν ειδικά στην ενίσχυση των στρατηγικών διαχείρισης του κόστους. Τα συστήματα διαχείρισης ακινήτων (PMS) και το λογισμικό διαχείρισης εσόδων παρέχουν τη συνεχή παρακολούθηση των ξενοδοχειακών λειτουργιών, δίνοντας τη δυνατότητα στους διαχειριστές να κάνουν τεκμηριωμένες επιλογές βάσει δεδομένων, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα του κόστους και τη δημιουργία εσόδων. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την πληρότητα των δωματίων, τις τάσεις στην τιμολόγηση και τις προτιμήσεις των επισκεπτών (Haktanir, 2006). Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς.

Τα συστήματα διαχείρισης ενέργειας, όταν συνδυάζονται με ευφυείς αισθητήρες και ελέγχους, έχουν σημαντικές προοπτικές για μείωση του κόστους. Τα συστήματα αυτά διαθέτουν τη δυνατότητα αυτόνομου ελέγχου των λειτουργιών φωτισμού, θέρμανσης και ψύξης ανάλογα με την πληρότητα, με αποτέλεσμα σημαντική εξοικονόμηση ενεργειακού κόστους. Η χρήση εξελιγμένου λογισμικού συντήρησης και λύσεων προληπτικής συντήρησης έχει τη δυνατότητα να μετριάσει την εμφάνιση δαπανηρών βλαβών με την

προληπτική ανίχνευση και αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων πριν από την κλιμάκωσή τους.

Συμπερασματικά, η βελτιστοποίηση της κερδοφορίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω της χρήσης αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης του κόστους εκτείνεται πέρα από την απλή μείωση των δαπανών. Αντίθετα, απαιτεί μια ολοκληρωμένη και στρατηγική στρατηγική που περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, όπως οι επενδύσεις, η διαφοροποίηση, το μάρκετινγκ και η τεχνολογία. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ξενοδοχείων είναι η ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών, ιδίως σε περιόδους μειωμένης πληρότητας. Υιοθετώντας μια προοπτική που θεωρεί τη διαχείριση του κόστους ως επένδυση και συμμετέχοντας στη διερεύνηση δημιουργικών τεχνικών, τα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να αντέξουν τα εμπόδια αλλά και να ανθίσουν και να εδραιώσουν μια ευνοϊκή θέση για διαρκή κερδοφορία και επιτυχία σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο.

- **Ανταγωνιστική τιμολόγηση:** Η διαχείριση του κόστους επιτρέπει στα ξενοδοχεία να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, προσελκύοντας περισσότερους επισκέπτες. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει σε υψηλότερα ποσοστά πληρότητας και έσοδα.
- **Βιωσιμότητα:** Δεν είναι μόνο οικονομικά αποδοτικές, αλλά ευθυγραμμίζονται επίσης με την περιβαλλοντική ευθύνη, ένα ολοένα και πιο σημαντικό στοιχείο για τους επισκέπτες.
- **Ποιοτική εξυπηρέτηση:** Η εξισορρόπηση της διαχείρισης του κόστους με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας. Οι αποδοτικές λειτουργίες επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να διατηρούν υψηλά πρότυπα υπηρεσιών, οδηγώντας σε ικανοποιημένους επισκέπτες που είναι πιο πιθανό να επιστρέψουν.
- **Οικονομική ανθεκτικότητα:** Οι στρατηγικές διαχείρισης του κόστους μπορούν να καταστήσουν τα ξενοδοχεία πιο ανθεκτικά στις οικονομικές διακυμάνσεις και τις απρόβλεπτες κρίσεις, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη σταθερότητα.

2.4.Παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο

Τα παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης κόστους έπαιζαν πάντα ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα εργαλεία αυτά χρησιμεύουν ως θεμέλια για τη διαχείριση των δαπανών, τον έλεγχο του κόστους και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Είναι σημαντικό να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι τεχνικές διαχείρισης κόστους για τη διατήρηση πλεονεκτήματος και τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας στα ξενοδοχεία (Pickup, 1985).

Μία από τις χρησιμοποιούμενες παραδοσιακές προσεγγίσεις στα ξενοδοχεία είναι ο "προϋπολογισμός κατά 100%". Η πρακτική αυτή περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη κατανομή και διαχείριση των πόρων, διασφαλίζοντας ότι κάθε πτυχή των ξενοδοχειακών λειτουργιών υπολογίζεται εντός ενός προκαθορισμένου προϋπολογισμού. Βοηθά στην πρόβλεψη των εσόδων και των δαπανών σε όλα τα τμήματα επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων (Shane, J2005).

Η χρηματοοικονομική ανάλυση παίζει ρόλο στην αξιολόγηση της ευημερίας και της απόδοσης των ξενοδοχείων. Περιλαμβάνει την εξέταση καταστάσεων, δεικτών και τάσεων για την αξιολόγηση της κερδοφορίας, της ρευστότητας και της φερεγγυότητας. Τεχνικές όπως η ανάλυση αναλογιών και η ανάλυση τάσεων παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις ροές εσόδων, τις δομές κόστους και τους τομείς που απαιτούν μέτρα ελέγχου του κόστους.

Η ανάλυση της αποδοτικότητας των επενδύσεων είναι ένα άλλο εργαλείο που καθοδηγεί τη διοίκηση του ξενοδοχείου στην αξιολόγηση των αποδόσεων των επενδύσεων (ROI) για διάφορα έργα ή πρωτοβουλίες.

Τα ξενοδοχεία μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, σχετικά με τον τρόπο κατανομής των κεφαλαίων τους, αξιολογώντας την οικονομική σκοπιμότητα διαφόρων εγχειρημάτων, όπως ανακαινίσεις, επεκτάσεις ή δημιουργία νέων εγκαταστάσεων.

Η τυποποιημένη κοστολόγηση είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται στα ξενοδοχεία για τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους. Περιλαμβάνει τον καθορισμό του κόστους για προϊόντα ή υπηρεσίες με βάση δεδομένα και πρότυπα του κλάδου. Συγκρίνοντας το κόστος με αυτά τα προκαθορισμένα πρότυπα και εντοπίζοντας τυχόν αποκλίσεις, τα ξενοδοχεία μπορούν να αναλάβουν δράση για την αποτελεσματική διαχείριση των δαπανών.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου βοηθά τα ξενοδοχεία να προσδιορίσουν το σημείο στο οποίο τα συνολικά έσοδά τους ισούνται με το κόστος τους. Η ανάλυση αυτή καθορίζει το όριο που απαιτείται για την κάλυψη των δαπανών. Δεν βοηθά στις στρατηγικές τιμολόγησης. τον καθορισμό στόχων πωλήσεων, αλλά αξιολογεί επίσης τη σκοπιμότητα νέων εγχειρημάτων προσδιορίζοντας τον όγκο που απαιτείται για την επίτευξη κερδοφορίας.

Η ανάλυση διακύμανσης παίζει ρόλο στον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογισθέντων στοιχείων για το κόστος ή τα έσοδα. Με την ανάλυση αυτών των αποκλίσεων τα ξενοδοχεία μπορούν να εντοπίσουν αναποτελεσματικότητες, υπερβάσεις κόστους ή απροσδόκητες ελλείψεις εσόδων. Αυτή η διορατικότητα επιτρέπει τη λήψη μέτρων για τη διόρθωση των αποκλίσεων και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης.

Η αξιολόγηση της κερδοφορίας των προϊόντων ή των υπηρεσιών στο χαρτοφυλάκιο ενός ξενοδοχείου είναι απαραίτητη, για την κατανομή των πόρων. Η κατανόηση των προσφορών που αποφέρουν περιθώρια κέρδους επιτρέπει στα ξενοδοχεία να εστιάζουν τους πόρους τους σε τομείς, βελτιστοποιώντας παράλληλα τους λιγότερο κερδοφόρους.

Όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων, σχετικά με το κόστος, τις επενδύσεις ή τις λειτουργικές αλλαγές στον ξενοδοχειακό κλάδο, ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών. Αυτό επιτρέπει στους διευθυντές των ξενοδοχείων να επιλέγουν επιλογές που είναι τόσο οικονομικά υγιείς όσο και στρατηγικά επωφελείς.

Ενώ τα παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης κόστους αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων, αυτά εξελίσσονται συνεχώς λόγω της μεταβαλλόμενης αγοράς και των τεχνολογικών εξελίξεων. Αν και αποτελεσματικά, τα εργαλεία αυτά μπορεί να έχουν περιορισμούς στην προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της σύγχρονης ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Ως αποτέλεσμα, έχουν προκύψει νεότερες και πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις διαχείρισης κόστους.

Στο σημερινό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για τα ξενοδοχεία να ενσωματώνουν εργαλεία με σύγχρονες μεθόδους προκειμένου να παραμένουν ευέλικτα, ευέλικτα και κερδοφόρα σε έναν κλάδο που εξελίσσεται συνεχώς. Η εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ καθιερωμένων τεχνικών και ευέλικτων σύγχρονων προσεγγίσεων είναι απαραίτητη για την επιτυχία, στον τομέα της φιλοξενίας.

2.5. Σημασία της διαχείρισης του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η διαχείριση του κόστους είναι αναπόσπαστο μέρος της συνολικής επιτυχίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους έχει σημαντική σημασία:

- **Μεγιστοποίηση των περιθωρίων κέρδους:** Τα ξενοδοχεία μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ακόμη και σε μια ανταγωνιστική αγορά.
- **Ανταγωνιστικότητα τιμών:** Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους επιτρέπει στα ξενοδοχεία να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, προσελκύοντας ένα ευρύτερο φάσμα πελατών.

- **Ικανοποίηση πελατών:** Διαχείριση του κόστους επηρεάζει έμμεσα την ικανοποίηση των πελατών. Όταν τα ξενοδοχεία εξισορροπούν τη μείωση του κόστους με την ποιότητα των υπηρεσιών, οι επισκέπτες έχουν καλύτερη εμπειρία, γεγονός που οδηγεί σε θετικές κριτικές και επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις.
- **Μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα:** συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ενός ξενοδοχείου.
- **Λειτουργική αποτελεσματικότητα:** βελτιώνει τη λειτουργική αποδοτικότητα, εξορθολογίζει τις διαδικασίες και μειώνει τη σπατάλη.
- **Ανθεκτικότητα:** Τα ξενοδοχεία με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης του κόστους είναι πιο ανθεκτικά και καλύτερα εξοπλισμένα για να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές προκλήσεις.

Εν κατακλείδι, η διαχείριση του κόστους είναι ζωτικής σημασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ενισχύει την κερδοφορία, εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα και προωθεί τη βιωσιμότητα. Οι παραδοσιακές μέθοδοι, όπως η κατάρτιση προϋπολογισμού και η ανάλυση διαφορών, παραμένουν απαραίτητες, ενώ οι σύγχρονες μέθοδοι, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης εσόδων και της λιτής διαχείρισης, είναι ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο τοπίο του κλάδου. Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους δεν ωφελεί μόνο την οικονομική υγεία του ξενοδοχείου, αλλά συμβάλλει επίσης στην ικανοποίηση των επισκεπτών, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αγκαλιάζοντας τη διαχείριση του κόστους ως στρατηγική επιταγή, τα ξενοδοχεία μπορούν να ευδοκιμήσουν σε έναν δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό τομέα.

2.6. Στρατηγικες μειωσης κοστους

Η μείωση του κόστους αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας μιας επιχείρησης και της διατήρησης της ανταγωνιστικότητάς της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν στρατηγικές για τη μείωση των δαπανών, διατηρώντας ή ακόμη και βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την ποιότητα. Ακολουθεί μια διερεύνηση των προσεγγίσεων για τη μείωση του κόστους (Tayles, και Walley 1997).

1. Ενίσχυση της αποδοτικότητας,

Οι αρχές της παραγωγής επικεντρώνονται στην εξάλειψη της σπατάλης εξορθολογίζοντας τις διαδικασίες και βελτιστοποιώντας τους πόρους. Τεχνικές όπως η χαρτογράφηση της ροής αξίας που εφαρμόζουν τη μεθοδολογία και η υιοθέτηση συστημάτων απογραφής Just in Time (JIT) συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των χρόνων αναμονής των αποθεμάτων και της αναποτελεσματικότητας.

Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR),

Η BPR περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών από το μηδέν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Επικεντρώνεται στην εξάλειψη των βημάτων αυτοματοποίηση των εργασιών και βελτίωση της ροής εργασίας για τη μείωση του κόστους.

2. Στρατηγική προμήθεια και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας,

Στρατηγική προμήθεια,

Η αξιολόγηση των προμηθευτών, η διαπραγμάτευση των συμβάσεων και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών αγορών επιτρέπει στους οργανισμούς να εξασφαλίζουν συμφωνίες, να μειώνουν το κόστος των υλικών και να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού.

Βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού,

. Ο εξορθολογισμός των λειτουργιών εφοδιαστικής, η μείωση των χρόνων παράδοσης και η βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς συμβάλλουν στην εξοικονόμηση κόστους. Η συνεργασία με τους προμηθευτές και η υιοθέτηση τεχνολογίας πραγματικού χρόνου για ορατότητα μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας.

3. Αξιοποίηση της τεχνολογίας και αυτοματοποίηση,

.Οι επενδύσεις σε τεχνολογίες αυτοματοποίησης, όπως, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η ρομποτική, μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του κόστους εργασίας, ενώ παράλληλα ενισχύουν την αποδοτικότητα.

Οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις, όπως, η εφαρμογή αναλυτικών μεθόδων που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση στην παραγωγή μπορούν να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους. Η αξιοποίηση υπηρεσιών και ψηφιακών εργαλείων που βασίζονται στο νέφος επιτρέπει την επεκτασιμότητα, μειώνει τα έξοδα υποδομής και ενισχύει την ασφάλεια των δεδομένων. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού εξορθολογίζουν τις διαδικασίες. Βελτιώνουν την ευελιξία.

Για την επίτευξη ενεργειακής απόδοσης και αποδοτικότητας των πόρων είναι επωφελής η εφαρμογή ενεργειακών πρακτικών η υιοθέτηση πηγών ενέργειας και η αναβάθμιση του εξοπλισμού για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Τα μέτρα αυτά δεν συμβάλλουν στη μείωση του κόστους. Επίσης, ευθυγραμμίζονται με τους στόχους βιωσιμότητας. Επιπλέον, οι στρατηγικές μείωσης των αποβλήτων, τα προγράμματα ανακύκλωσης και η επαναχρησιμοποίηση υλικών είναι τρόποι εξοικονόμησης κόστους με παράλληλη προώθηση της βιωσιμότητας.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η διασταυρούμενη κατάρτιση είναι απαραίτητα για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος του κύκλου εργασιών. Να βελτιώσουν τη συνολική παραγωγικότητα. Η υιοθέτηση ευκαιριών εργασίας και ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας μπορεί να συμβάλει περαιτέρω στην εξοικονόμηση κόστους μειώνοντας τις δαπάνες που σχετίζονται με τους χώρους γραφείων, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και τις υποδομές, ενώ παράλληλα ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις πρακτικές οικονομικής διαχείρισης, όπως η κατανομή του κόστους και η βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων παίζει ρόλο. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) είναι μια προσέγγιση που αποδίδει το κόστος στις δραστηριότητες παρέχοντας πληροφορίες, σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν

σε αυτό το κόστος. Αυτές οι πολύτιμες πληροφορίες βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων, ενώ κατανέμουν αποτελεσματικά τα κεφάλαια.

Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν αποτελεσματικότητα και κατανομή των πόρων εφαρμόζοντας αυστηρές διαδικασίες κατάρτισης προϋπολογισμού παρακολουθώντας στενά τις δαπάνες και εφαρμόζοντας μέτρα ελέγχου του κόστους. Οι πρακτικές αυτές βοηθούν στον εντοπισμό των δαπανών. Βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων.

Οι ψηφιακές στρατηγικές μάρκετινγκ προσφέρουν μια εναλλακτική λύση κόστους, σε σχέση με τις μεθόδους διαφήμισης. Αγκαλιάζοντας τα ψηφιακά κανάλια, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν το κόστος μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα μπορούν να στοχεύσουν αποτελεσματικά το κοινό μέσω της ανάλυσης δεδομένων. Επιπλέον, η βελτίωση των διαδικασιών πωλήσεων, ο εξορθολογισμός της απόκτησης πελατών και η αξιοποίηση των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) συμβάλλουν στη μείωση των δαπανών που σχετίζονται με τις πωλήσεις, ενώ παράλληλα ενισχύουν τα έσοδα.

Η εφαρμογή στρατηγικών μείωσης του κόστους περιλαμβάνει την υιοθέτηση μεθοδολογιών που ενισχύουν την αποδοτικότητα, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η εστίαση στην αριστεία, τη στρατηγική διαχείριση των πόρων, τις τεχνολογικές εξελίξεις και την αποδοτικότητα των πόρων βοηθά τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία, στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.7. Στρατηγικες μειωσης κοστους στα ξενοδοχεια

2.7.1. Μειωση εργατικου κοστους

Οι στρατηγικές μείωσης του εργατικού κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι επιβεβλημένες λόγω του έντονου χαρακτήρα του. Έχουν υιοθετηθεί διάφορες μέθοδοι εξοικονόμησης κόστους, όπως η ad hoc στελέχωση, ο μειωμένος χρόνος εκπαίδευσης και η ελαχιστοποίηση των μόνιμων θέσεων (Mia, και Patier 2001).Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές έχουν αποφέρει μικτά αποτελέσματα και συχνά έχουν οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν την πρόσληψη προσωπικού, τη διατήρηση του προσωπικού και τη συνολική ικανοποίηση των πελατών.

Η χρήση προσωρινών ή ad hoc μοντέλων στελέχωσης προσφέρει ευελιξία, αλλά μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών και τη σταθερότητα του προσωπικού.

Η σύντμηση των περιόδων κατάρτισης βοηθά στην άμεση εξοικονόμηση κόστους, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκώς προετοιμασμένο προσωπικό, επηρεάζοντας τα πρότυπα εξυπηρέτησης και την εμπειρία των πελατών(Rosslender και Hart 2003).

Περιορισμός των μόνιμων θέσεων εργασίας:

Ο περιορισμός των μόνιμων θέσεων εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε ένα παροδικό εργατικό δυναμικό, επηρεάζοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνέπεια της εξυπηρέτησης των πελατών.

Στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Τανζανίας, η μεγάλη εξάρτηση από τις στρατηγικές μείωσης του κόστους εργασίας είχε ως αποτέλεσμα προκλήσεις στην πρόσληψη και διατήρηση εξειδικευμένου και αφοσιωμένου προσωπικού.

Στην Κένυα παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών λόγω στρατηγικών μείωσης του εργατικού κόστους, όπως οι περικοπές, οι απολύσεις και οι μαζικές απολύσεις. Αυτό επηρέασε αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η στελέχωση με προσωπικό επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών. Η υπεραριθμία προσωπικού μπορεί να είναι δαπανηρή, ενώ η υποστελέχωση μπορεί να

θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών. Η διασταυρούμενη κατάρτιση έχει αναδειχθεί ως λύση για την εξισορρόπηση των αναγκών σε προσωπικό και της αποδοτικότητας του κόστους.

Η διασταυρούμενη κατάρτιση εξοπλίζει το προσωπικό για να χειρίζεται πολλαπλά καθήκοντα, βελτιστοποιώντας τους ρόλους του και μειώνοντας τον χρόνο αδράνειας. Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα υπηρεσιών.

Τα μέτρα συρρίκνωσης συχνά οδηγούν σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των εναπομεινάντων εργαζομένων και μειωμένη ικανοποίηση των επισκεπτών λόγω της μειωμένης ποιότητας των υπηρεσιών.

Μελέτες στο Πακιστάν διαπίστωσαν ότι η μείωση προσωπικού συσχετίζεται αρνητικά τόσο με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και με την ικανοποίηση των επισκεπτών, γεγονός που υποδεικνύει τον αντιπαραγωγικό χαρακτήρα των εκτεταμένων μέτρων μείωσης του εργατικού κόστους (Cassia, κα 2015).

Ανάγκη για μια ισορροπημένη προσέγγιση:

Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να εξισορροπούν τα μέτρα εξοικονόμησης κόστους με την ανάγκη για επαρκώς στελεχωμένες θέσεις ώστε να διασφαλίζεται η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Αντί να εστιάζεται αποκλειστικά στη μείωση του κόστους, η επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων θα μπορούσε να αποφέρει μακροπρόθεσμα οφέλη, ενισχύοντας τις δεξιότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Ενώ η μείωση του εργατικού κόστους είναι απαραίτητη για την κερδοφορία των ξενοδοχείων, η υπερβολική εξάρτηση από δραστικά μέτρα όπως οι περικοπές ή ο περιορισμός των μόνιμων θέσεων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στρατηγικές προσεγγίσεις όπως η διασταυρούμενη κατάρτιση, η ισορροπημένη στελέχωση και η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων θα μπορούσαν να προσφέρουν μια πιο βιώσιμη λύση για τη βελτιστοποίηση του κόστους, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα υπηρεσιών και

την ικανοποίηση των πελατών. Η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της περικοπής του κόστους και της διασφάλισης ενός παρακινημένου, εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού παραμένει ζωτικής σημασίας για τα ξενοδοχεία προκειμένου να ευδοκιμήσουν σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο φιλοξενίας.

2.7.2. Μειωση κοστους ενεργειας και νερου στον ξενοδοχειακο κλαδο

Πολλά ξενοδοχεία στην Κένυα έχουν αρχίσει να υιοθετούν στρατηγικές εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, ιδίως όταν πρόκειται για πρακτικές όπως η χρήση ηλιακής ενέργειας και η εφαρμογή πρωτοβουλιών εξοικονόμησης νερού. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις που εμποδίζουν την εφαρμογή και την πλήρη υιοθέτηση αυτών των μέτρων.

Όσον αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας, ορισμένα ξενοδοχεία στις περιοχές έχουν σημειώσει πρόοδο χρησιμοποιώντας την ενέργεια για τη μείωση του κόστους παραγωγής. Ωστόσο, τα υψηλά έξοδα που συνεπάγεται η εγκατάσταση και η έλλειψη ευαισθητοποίησης έχουν περιορίσει την υιοθέτηση. Ενώ μερικές εγκαταστάσεις έχουν λάβει μέτρα, όπως η εγκατάσταση πάνελ και η εφαρμογή πρωτοκόλλων για την απενεργοποίηση αχρησιμοποίητων συσκευών, εξακολουθεί να υπάρχει περιορισμένη παρακολούθηση της χρήσης ενέργειας. Η απουσία μηχανισμών αναθεώρησης και στρατηγικών παρακολούθησης έχει αποτρέψει την υιοθέτηση. Παρά ορισμένες πρωτοβουλίες με γνώμονα το κέρδος, οι αρχές της μείωσης, της επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης υιοθετούνται μόνο εν μέρει (Schmidgall και Damitio ,1996).

Όσον αφορά την εξοικονόμηση νερού, τα ξενοδοχεία καταβάλλουν προσπάθειες, όπως η επαναχρησιμοποίηση πετσετών και λινών, η χρήση εξοπλισμού νερού και η επιδιόρθωση διαρροών. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη πολιτικών και στρατηγικών. Ενώ ορισμένα ξενοδοχεία δίνουν προτεραιότητα στην επιδιόρθωση των διαρροών και εφαρμόζουν σε μέτριο βαθμό πρακτικές εγκατάστασης και συντήρησης, πρωτοβουλίες όπως η συλλογή νερού και ευρύτερα πλαίσια πολιτικής απουσιάζουν αισθητά.

Τόσο η χρήση ενέργειας όσο και η κατανάλωση νερού συμβάλλουν σημαντικά στο λειτουργικό κόστος των ξενοδοχείων - ενδεχομένως να αντιπροσωπεύουν, έως και το δέκα τοις εκατό των δαπανών τους.

Ωστόσο, η υιοθέτηση μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας και νερού στα ξενοδοχεία παρεμποδίζεται από το κόστος εγκατάστασης, την έλλειψη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης και τα περιορισμένα πλαίσια πολιτικής(Pavlatos και Paggios 2009). Ενώ ορισμένες πρωτοβουλίες προσφέρουν οφέλη από την εξοικονόμηση κόστους, ο συνολικός τους αντίκτυπος στη μείωση των δαπανών παραμένει περιορισμένος λόγω της απουσίας στρατηγικών.

Συνοπτικά, τα ξενοδοχεία της Κένυας έχουν κάνει πολλά υποσχόμενες ενέργειες. προσπάθειες για την εξοικονόμηση ενέργειας και νερού. Για να επιτευχθούν βιώσιμα οφέλη από τη μείωση του κόστους στον τομέα της φιλοξενίας, είναι ζωτικής σημασίας να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που θέτουν τα ελλείμματα τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης και τα πλαίσια πολιτικής για το κόστος. Η δημιουργία ευαισθητοποίησης, η εφαρμογή πολιτικών και η επέκταση της υιοθέτησης πρακτικών εξοικονόμησης είναι ζωτικής σημασίας βήματα, προς την επίτευξη σημαντικών εξοικονομήσεων.

2.8. Κοστος και ποιοτητα υπηρεσιων στον ξενοδοχειακο κλαδο

Η σχέση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης του κόστους και της ποιότητας των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει αντίκτυπο στην εμπειρία των επισκεπτών. Ο τρόπος με τον οποίο τα ξενοδοχεία διαχειρίζονται το κόστος επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Ας διερευνήσουμε περαιτέρω αυτή τη σχέση εξετάζοντας ορισμένες πτυχές,

Ένας τομέας όπου η διαχείριση του κόστους και η ποιότητα των υπηρεσιών έρχονται σε επαφή είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν συχνά την πρόκληση της εξισορρόπησης των εκτιμήσεων κόστους με την παροχή κατάρτισης στα μέλη του προσωπικού τους. Ωστόσο, είναι ζωτικής

σημασίας να επενδύσετε σε προγράμματα κατάρτισης με υψηλό κόστος για να διασφαλίσετε υψηλά πρότυπα υπηρεσιών (Tayles και Walley 1997).

Με την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στις δεξιότητες εξυπηρέτησης των πελατών, διατηρώντας παράλληλα το κόστος υπό έλεγχο, τα ξενοδοχεία μπορούν να διατηρήσουν τα πρότυπα των υπηρεσιών τους χωρίς υπερβολικές δαπάνες. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση ενοτήτων, συνεδριών αναπαράστασης ρόλων και προγραμμάτων καθοδήγησης μπορούν να εκπαιδεύσουν αποτελεσματικά τα μέλη του προσωπικού εντός των δημοσιονομικών περιορισμών, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ικανότητά τους να παρέχουν υπηρεσίες.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών είναι η υποδομή των ξενοδοχείων και η συντήρησή της. Οι στρατηγικές διαχείρισης του κόστους παίζουν ρόλο στη διατήρηση των εγκαταστάσεων, ελέγχοντας παράλληλα τα λειτουργικά έξοδα. Τα ξενοδοχεία πρέπει να βρουν μια ισορροπία μεταξύ της διασφάλισης ενός συντηρημένου περιβάλλοντος, για τους επισκέπτες και της διαχείρισης του κόστους συντήρησης

Για τη βελτιστοποίηση του κόστους και τη διασφάλιση υποδομών υψηλής ποιότητας είναι επωφελής η εφαρμογή μέτρων συντήρησης, τεχνολογιών πρόβλεψης και η δημιουργία συνεργασιών με προμηθευτές. Επιπλέον, η ενσωμάτωση πρακτικών, όπως τα ενεργειακά συστήματα, όχι μόνο μειώνει τα λειτουργικά έξοδα, αλλά και ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες των επισκεπτών για καταλύματα φιλικά προς το περιβάλλον(Pellinen, 2003)..

Στον τομέα των ξενοδοχείων η ενσωμάτωση της τεχνολογίας παίζει ρόλο στην ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών και της επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους περιλαμβάνει την πραγματοποίηση επενδύσεων στην τεχνολογία που βελτιώνουν τις εμπειρίες των επισκεπτών χωρίς να αυξάνουν τα έξοδα.

Με τη χρήση τεχνολογιών όπως τα συστήματα διαχείρισης πελατών, τα chatbots με τεχνητή νοημοσύνη και τα αυτοματοποιημένα έξυπνα χαρακτηριστικά δωματίων, τα ξενοδοχεία μπορούν να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες, να εξατομικεύσουν τις υπηρεσίες και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι λύσεις που

βασίζονται στο cloud προσφέρουν επεκτασιμότητα και οικονομική αποτελεσματικότητα, εξαλείφοντας την ανάγκη για επενδύσεις σε υποδομές.

Συμπερασματικά, η συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης του κόστους και της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία είναι εμφανής σε όλες τις πτυχές. Με την ευθυγράμμιση των μέτρων εξοικονόμησης κόστους, με πρωτοβουλίες που βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών, τα ξενοδοχεία μπορούν να επιτύχουν μια ισορροπία που βελτιστοποιεί τα έξοδα, παρέχοντας ταυτόχρονα σταθερά εξαιρετικές εμπειρίες στους επισκέπτες.

2.9. Ικανοποιηση πελατων στον ξενοδοχειακο κλαδο

Η ικανοποίηση των επισκεπτών στα ξενοδοχεία της επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως επισημαίνεται σε μελέτες. Η συνολική ατμόσφαιρα, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων όπως η διαρρύθμιση, ο εξωραϊσμός και η αισθητική, παίζει ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται την εμπειρία τους (Manyara & Mutuku 2020). Παράλληλα, η ικανοποίηση των προσδοκιών των επισκεπτών, η παροχή ποιοτικής φροντίδας και η παροχή υπηρεσιών που θεωρούνται πολύτιμες, αποτελούν βασικούς παράγοντες για τον καθορισμό της ικανοποίησης των επισκεπτών (Kanyingi, 2018).

Στον σημερινό κόσμο όπου οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες οι προσδοκίες τους έχουν αυξηθεί (Kinoti, 2012). Η αξία που αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες σε ένα ξενοδοχείο και τα επίπεδα εξυπηρέτησης που βιώνουν είναι κρίσιμοι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (Kotler, 2015).

Η ικανοποίηση των επισκεπτών υπερβαίνει τις εντυπώσεις- επηρεάζει επίσης σε μεγάλο βαθμό την αφοσίωση των πελατών (Skogland & Siguaw 2014). Οι συμπεριφορές των επισκεπτών επηρεάζουν σημαντικά τις στρατηγικές μείωσης του κόστους και τα συνολικά επίπεδα ικανοποίησης. Παράγοντες όπως οι προσφερόμενες υπηρεσίες που σχετίζονται με το κόστος, η ποιότητα της υποδοχής και τα πρότυπα

εξυπηρέτησης συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση των επισκεπτών. Επιπλέον, πτυχές όπως ο σχεδιασμός του ξενοδοχείου και η προσβασιμότητα διαμορφώνουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται την εμπειρία τους σε ένα ξενοδοχείο.

Η ικανοποίηση των πελατών και η μείωση του κόστους στα ξενοδοχεία είναι αλληλένδετες, αλλά η σχέση τους είναι πολύπλοκη. Ενώ τα μέτρα μείωσης του κόστους αποσκοπούν στη βελτίωση της κερδοφορίας, μπορεί να επηρεάσουν ακούσια την ικανοποίηση των πελατών, τόσο θετικά όσο και αρνητικά.

Οι στρατηγικές μείωσης του κόστους που οδηγούν σε πιο ανταγωνιστική τιμολόγηση μπορεί να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση των επισκεπτών. Οι χαμηλότερες τιμές ή οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας λόγω της εξοικονόμησης κόστους μπορούν να ενισχύσουν την αντιλαμβανόμενη αξία για τους επισκέπτες.

Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση των επισκεπτών. Όταν εφαρμόζονται μέτρα μείωσης του κόστους χωρίς να διακυβεύονται οι εμπειρίες των επισκεπτών, τα επίπεδα ικανοποίησης μπορούν να παραμείνουν υψηλά (Noone και Griffin1999)..

Η αποτελεσματική χρήση των πόρων που οδηγείται από στρατηγικές μείωσης του κόστους μπορεί να ωφελήσει έμμεσα τους επισκέπτες. Για παράδειγμα, οι επενδύσεις σε ενεργειακά αποδοτικά συστήματα μπορεί να οδηγήσουν σε βελτιωμένη άνεση ή σε πρακτικές βιωσιμότητας που εκτιμούν οι επισκέπτες.

Οι πρωτοβουλίες μείωσης του κόστους ενδέχεται να οδηγήσουν σε περικοπές υπηρεσιών ή σε συμβιβασμούς στην ποιότητα, επηρεάζοντας αρνητικά την ικανοποίηση των επισκεπτών. Η μειωμένη στελέχωση, οι περιορισμένες ανέσεις ή τα χαμηλότερα πρότυπα υπηρεσιών λόγω των μέτρων εξοικονόμησης κόστους μπορεί να απογοητεύσουν τους επισκέπτες.

Η αναβολή της συντήρησης ή οι μειωμένες επενδύσεις στη συντήρηση των ακινήτων για εξοικονόμηση κόστους μπορεί να επηρεάσουν τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών. Οι ετοιμόρροπες εγκαταστάσεις ή οι ξεπερασμένες ανέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια των επισκεπτών.

Τα μέτρα περικοπής κόστους που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως οι απολύσεις ή η μειωμένη εκπαίδευση, μπορεί να επηρεάσουν έμμεσα την ικανοποίηση των επισκεπτών. Το αδρανοποιημένο ή υπερφορτωμένο προσωπικό μπορεί να παρέχει υποβαθμισμένες υπηρεσίες, επηρεάζοντας την εμπειρία των επισκεπτών.

Τα ξενοδοχεία πρέπει να βρίσκουν ισορροπία μεταξύ των στρατηγικών μείωσης του κόστους και της διατήρησης της ικανοποίησης των πελατών. Είναι ζωτικής σημασίας να εντοπίζονται οι τομείς στους οποίους οι μειώσεις κόστους δεν θα επηρεάσουν άμεσα αρνητικά τις εμπειρίες των επισκεπτών. Η ιεράρχηση μέτρων εξοικονόμησης κόστους που δεν θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών, η εφαρμογή βελτιώσεων της αποδοτικότητας στις λειτουργίες και η εξεύρεση καινοτόμων τρόπων για τη μείωση των δαπανών χωρίς να επηρεάζεται η άνεση των πελατών είναι ουσιαστικής σημασίας.

Τελικά, οι επιτυχημένες στρατηγικές μείωσης του κόστους στα ξενοδοχεία είναι εκείνες που βρίσκουν την ισορροπία μεταξύ της λειτουργικής αποδοτικότητας και της διατήρησης ή και της βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί εξοικονόμηση κόστους χωρίς να διακυβεύεται η ποιότητα των υπηρεσιών ή η συνολική εμπειρία των επισκεπτών.

Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και τη σύνδεσή της με τις στρατηγικές μείωσης του κόστους παρουσιάζει διαφορετικές απόψεις. Μελέτες όπως, η Matzlers (2016) έχουν υποδείξει γραμμικές επιδράσεις και περιοχές που απαιτούν περαιτέρω διευκρινίσεις.Αυτές οι διαφορετικές απόψεις αναδεικνύουν τις πτυχές της ικανοποίησης των επισκεπτών αποδεικνύοντας ότι αυτή δεν βασίζεται σε έναν ή δύο παράγοντες αλλά μάλλον σε ένα μείγμα διαφορετικών στοιχείων.

Ουσιαστικά, όταν πρόκειται για ξενοδοχεία, η ικανοποίηση των επισκεπτών είναι ένας περίπλοκος συνδυασμός ελκυστικότητας, ποιότητας υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και αντιλαμβανόμενης αξίας. Είναι ζωτικής σημασίας για τα ξενοδοχεία να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν αυτούς τους παράγοντες προκειμένου να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών να καλλιεργήσουν την αφοσίωση των πελατών και τελικά να επιτύχουν στον κλάδο της φιλοξενίας.

2.10. Διαχείριση κόστους και αφοσίωση

Η σύνδεση, μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους που οδηγεί στην αφοσίωση των πελατών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον κλάδο της φιλοξενίας. Όταν τα ξενοδοχεία δίνουν προτεραιότητα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μέσω στρατηγικών διαχείρισης του κόστους, αυτό έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών, καλλιεργώντας μια πιστή πελατειακή βάση.

Στο χώρο της φιλοξενίας η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται στενά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία. Με τη διαχείριση του κόστους τα ξενοδοχεία μπορούν να επενδύσουν στη διατήρηση και βελτίωση των προτύπων υπηρεσιών χωρίς να διογκώνουν τις τιμές(Sharma, 2002). Η προσφορά κορυφαίων υπηρεσιών, όπως η προσοχή, η άμεση επίλυση προβλημάτων και οι ανώτερες ανέσεις, συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών.

Με τη διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών τα ξενοδοχεία μπορούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των επισκεπτών. Δημιουργούν αξέχαστες εμπειρίες που αφήνουν μόνιμες εντυπώσεις ακόμη και μετά την αναχώρησή τους. Αυτό το επίπεδο ικανοποίησης επιτυγχάνεται με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των μέτρων εξοικονόμησης κόστους και της παροχής αξίας που κάνει τους επισκέπτες να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και εκτιμώνται.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πρόθυμοι να επιδείξουν αφοσίωση προς μια ξενοδοχειακή μάρκα. Η αφοσίωση προκύπτει από μια αντίληψη που διαμορφώνεται μέσω εμπειριών και σταθερής ποιότητας υπηρεσιών. Όταν οι επισκέπτες διαπιστώνουν σταθερά ότι οι προσδοκίες τους ικανοποιούνται ή ξεπερνιούνται, αναπτύσσουν εμπιστοσύνη και άνεση, με το ξενοδοχείο.

Η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους που οδηγεί στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας παίζει ρόλο, στην οικοδόμηση της αφοσίωσης των πελατών. Δεν ενθαρρύνει τους επισκέπτες να επιλέξουν το ξενοδοχείο για τις μελλοντικές τους διαμονές, αλλά τους παρακινεί επίσης να το συστήσουν σε άλλους. Τα προγράμματα πιστότητας, οι εξατομικευμένες υπηρεσίες με βάση τις προτιμήσεις και οι εξατομικευμένες αλληλεπιδράσεις ενισχύουν περαιτέρω αυτή την αφοσίωση, καλλιεργώντας έναν δεσμό μεταξύ των πελατών και του ξενοδοχείου.

Η αφοσίωση των πελατών εκτείνεται πέρα από την ικανοποίηση ή την αφοσίωση- περιλαμβάνει την εγκαθίδρυση συναισθηματικής σύνδεσης και την προώθηση της δέσμευσης προς το εμπορικό σήμα. Τα ξενοδοχεία που διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος ενώ παρέχουν υπηρεσίες δημιουργούν μια απήχηση στους επισκέπτες τους μετατρέποντάς τους σε υποστηρικτές και πρεσβευτές της μάρκας.

Ξεπερνώντας τις προσδοκίες και φροντίζοντας ειλικρινά για τις ανάγκες των επισκεπτών, τα ξενοδοχεία μπορούν να καλλιεργήσουν μια πελατειακή βάση. Αυτή η αφοσίωση μεταφράζεται σε συνηγορία εκ μέρους του ξενοδοχείου, καθώς οι επισκέπτες υπερασπίζονται τη φήμη του και το προωθούν μέσω προφορικών συστάσεων και ευνοϊκών διαδικτυακών κριτικών.

Συμπερασματικά, είναι προφανές ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών που προκύπτει από υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που καθοδηγούνται από τη διαχείριση του κόστους και της αφοσίωσης των πελατών. Τα ξενοδοχεία που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών μέσω του κόστους μετράνε μακροπρόθεσμη πίστη και αφοσίωση μεταξύ των πελατών τους, συμβάλλοντας τελικά στη διαρκή επιτυχία, στον ανταγωνιστικό κλάδο της φιλοξενίας.

Βιβλιογραφία

Luther, R. G. & Longden S. (2001). Management Accounting in Companies Adapting to Structural Change and Volatility in Transition Economies: A South African Study. Management Accounting Research 12 (3): 299-320.

Makrigiannakis, G & Soteriades M. (2007). Management Accounting in the Hotel Business: The Case of the Greek Hotel Industry. International Journal of Hospitality and Tourism Administration 8(4): 47-76.

Markin, A. (1992). How to Implement Competitive-Cost Benchmarking. Journal of Business Strategy 13(3): 14-20.

Mia, L. & Patier A. (2001). The Use of Management Accounting Systems in Hotels: An Exploratory Study. Hospitality Management 20(2): 111-128.

Monden, Y. & Lee, J. (1993). How a Japanese Auto Maker Reduces Cost. Management Accounting75(2): 22-26.

Mongiello, M. & Harris P. (2006). Management Accounting and Corporate Management: Insights into Multinational Hotel Companies. International Journal of Contemporary Hospitality Management 18(5): 364-379.

Noone, B. & Griffin, P. (1997). Enhancing Yield Management with Customer Profitability Analysis. International Journal of Contemporary Hospitality Management 9(2): 75-79.

Noone, B. & Griffin, P. (1999). Managing the Long Term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis. International Journal of Hospitality Management 18(2): 111-128.

http://mkt.unwto.org/en/barometer Access Date: 12.04.2014

Pavlatos, O. & Paggios I. (2009). A Survey of Factors Influencing the Cost System Design in Hotels. International Journal of Hospitality Management. 28(2): 263-271.

Pellinen, J. (2003). Making Price Decisions in Tourism Enterprises. International Journal of Hospitality Management 22(2): 217-235.

Pickup, I. (1985) Budgetary Control within the Hotel Industry. International Journal of Hospitality Management 4(4): 149-155.

Rosslender, R. & Hart S. J. (2003). In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. Management Accounting Research 14(3)255-279.

Shane, J. M. (2005). Activity-Based Budgeting: Creating a Nexus between Workload and Costs. www.johnmshaneassociates.com Access Date: 16.04.2014.

Sharma, D. S. (2002). The Differential Effect of Environmental Dimensionality, Size, and Structure on Budget System Characteristics in Hotels. Management Accounting Research 13(1): 101-130.

Subramaniam, N., McManus L. & Mia L. (2002). Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting. International Journal of Hospitality Management 21(4): 303-320.

Tayles, M & Walley P. (1997). Integrating Manufacturing and Management Accounting Strategy. International Journal of Production Economics 53(1): 43-55.

Hilman, H, Kaliappen(2014) Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry? Asian Social Science; 10(10)

Haktanir, M. (2006). Μέτρηση της απόδοσης σε ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Στο P.J. Harris and M. Mongiello(Eds.), Accounting and _financial management: Developments in the international hospitality industry (Εξελίξεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία). 3-21.

M., Gursoy, D. & Icoz, O. (2006). Μοντέλο διαχείρισης αποδόσεων για ξενοδοχεία πέντε αστέρων: Υπολογιστές και μη υπολογιστές.

Cassia,F.,Magno, F. Ugolini, M.(2015) "The perceived effectiveness of social couponing campaigns for hotels in Italy", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27 Issue: 7, pp.1598-1617

Allen, R., & Helms, M. (2006). Σύνδεση των στρατηγικών πρακτικών και της οργανωτικής απόδοσης με τις γενικές στρατηγικές του Porter. Business Process Management Journal, 12(4), 433-454.