

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental Κο Πάνο Παναγιωτόπουλο, που χωρίς την συγκατάθεση του δεν θα ήταν δυνατό να είχα πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία που ήταν απαραίτητα για την συγγραφή της παρούσας εργασίας. Επίσης, τον διευθυντή του τμήματος υποδοχής Κο Σωτήρη Ανδριόπουλο για την πολύτιμη συμβολή του στην συλλογή στοιχείων αναφορικά με την παρουσίαση του τμήματος υποδοχής.

Τέλος, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Κο Νικόλαο Γεωργόπουλο Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την συνεχή καθοδήγησή του όλο το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1.1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας Athenaeum InterContinental	2
Διάγραμμα 2.1.1 Οργανόγραμμα Τμήματος Δωματίων	15
Διάγραμμα 7.2.1 Porter's Five Forces	79
Διάγραμμα 8.4.1 Εφαρμοζόμενα πληροφοριακά συστήματα	113

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.3.1 Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων	30
Πίνακας 4.3.1 Πίνακας στοχοθεσίας του Τμήματος Υποδοχής	48
Πίνακας 4.3.2 Πίνακας Στοχοθεσίας του Front Desk	50
Πίνακας 4.3.3 Πίνακας Στοχοθεσίας Club InterContinental.	50
Πίνακας 4.3.4 Πίνακας Στοχοθεσίας Τμήματος Κρατήσεων	51
Πίνακας 5.2.1 Τρέχουσα Οικονομική Επίδοση του Athenaeum InterContinental	55
Πίνακας 5.3.1 Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών για το έτος 2004	56
Πίνακας 5.3.2 Κατανομή προέλευσης κρατήσεων: (έτος 2004)	57
Πίνακας 5.3.3 Business Mix Summary (2003 – 2005)	58
Πίνακας 5.3.4 Market Segments, περίοδος Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2005	59
Πίνακας 5.3.5 Κατανομή πληροτήτων εντός της εβδομάδας (2003-2005)	60
Πίνακας 5.3.6 Benchmarking Analysis: (January – September 2005/2004)	61
Πίνακας 8.2.1.1 Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας	104
Πίνακας 8.3.1 Στοιχεία Ανθρωπίνου Δυναμικού	106

**Ανάλυση Εξωτερικού-Εσωτερικού Περιβάλλοντος του
Τμήματος Υποδοχής Ξενοδοχειακής Μονάδας**

***Ανάλυση Περίπτωσης*
Ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental**

ΖΔΡΑΛΗΣ Π. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων
MBA – Tourism Management

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου, Βασιλική και Παναγιώτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ανάλυση Εξωτερικού-Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Τμήματος
Υποδοχής Ξενοδοχειακής Μονάδας

Ανάλυση Περίπτωσης
Ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental

Ζδράλης Π. Κωνσταντίνος

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η «**Athenaeum InterContinental Athens**», καθώς και να επιχειρήσει μία συγκριτική περιγραφή της εν λόγω εταιρείας με τις άμεσα ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις.

Η όλη ανάλυση που ακολουθεί έχει βασιστεί σε στοιχεία που η εν λόγω εταιρία συγκεντρώνει και επεξεργάζεται με στόχο την επιτυχή τοποθέτησή της στην ξενοδοχειακή αγορά των Αθηνών, όπως επίσης και σε δημοσιευμένα στοιχεία των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και του κλάδου. Σημαντική πηγή στοιχείων αποτέλεσε και η επί τόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του συνόλου των εταιριών τις οποίες εξετάζει η συγκεκριμένη εργασία, και η κατ' ιδίαν συζήτηση με στελέχη αυτών.

Για την επίτευξη του στόχου της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, θα χρησιμοποιηθεί μια σειρά επιστημονικών εργαλείων όπως αυτά ορίζονται από τη βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική ανάλυση επιχειρηματικών οργανισμών και συγκεκριμένα από το **Στρατηγικό σχέδιο ελέγχου των T. Wheelen και D. Hunger**, στο βιβλίο τους «Concepts in Strategic Management and Business Policy».

Πιο συγκεκριμένα, την ανάλυση SWOT που επιτρέπει τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών των εσωτερικών τμημάτων των εταιρειών καθώς και τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το μοντέλο μελέτης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST) που αναλύει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Το υπόδειγμα ανάλυσης μικροπεριβάλλοντος κατά PORTER αναφορικά στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων πόλεως, των Αθηνών.

Τέλος την έννοια της Στρατηγικής Ομάδας που αφορά ένα πιο κλειστό υποσύνολο επιχειρήσεων, ομαδοποιημένο με βάση τα κοινά τους χαρακτηριστικά. Στην προκειμένη περίπτωση, πρόκειται για τη στρατηγική ομάδα που σχηματίζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας που βρίσκονται εγκατεστημένα στο κέντρο των Αθηνών και κατά κύριο λόγο απευθύνονται σε business travelers.

Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η παρουσίαση και ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών δομής και οργάνωσης του προϊόντος «Athenaeum InterContinental» και η αποτύπωση της γενικότερης κατάστασης που επικρατεί στη στρατηγική ομάδα ανταγωνισμού του. Χρονικά η ανάλυση τοποθετείται στο πρώτο 9μηνο του 2005, μεγάλο μέρος όμως των στοιχείων που χρησιμοποιούνται αναφέρεται σε προγενέστερες περιόδους, είτε λόγω διαχρονικότητας των στοιχείων, είτε λόγω μη διάθεσης των πλέον προσφάτων.

Εκ του γεγονότος λοιπόν πως η παρούσα διπλωματική εργασία είναι βασισμένη σε στοιχεία τα οποία η υπό μελέτη εταιρία δέχθηκε να παραχωρήσει και αντίστοιχα σε δεδομένα που είναι δημοσιευμένα και διαθέσιμα από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, δεν επιχειρήθηκε η εκπόνηση ενός ρεαλιστικού επιχειρηματικού σχεδίου, παρά μόνο η αποτύπωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Οι όποιες κρίσεις και συγκρίσεις μεταξύ των εταιρειών του κλάδου έχουν καθαρά υποκειμενικό χαρακτήρα και αποτελούν αποκλειστικά έκφραση προσωπικών εκτιμήσεων που διαμορφώθηκαν στα πλαίσια προετοιμασίας της συγκεκριμένης μελέτης.

Κεφάλαιο 1^ο

Συνοπτική Παρουσίαση του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental

1.1 Στοιχεία Μονάδας¹

Έναρξη λειτουργίας μονάδας: Απρίλιος 1982

Διεύθυνση: 89-93 Λεωφόρος Συγγρού, 117-45 Αθήνα, Ελλάδα

Κατηγορία μονάδας: 5* Πολυτελείας

Τοποθεσία Μονάδας: Το ξενοδοχείο βρίσκεται τοποθετημένο στη βόρεια επιχειρηματική περιοχή της πόλης των Αθηνών. Βρίσκεται σε μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης καθώς και πολλά αρχαιολογικά μνημεία (5 λεπτά από το κέντρο της Αθήνας, 10 λεπτά από το κέντρο του Πειραιά). Η απόσταση από το διεθνή αερολιμένα «Ελευθέριος Βενιζέλος», είναι 32km.

Γενικός Διευθυντής Μονάδας: Πάνος Παναγιωτόπουλος

Οικονομικός Διευθυντής: Keith Moorton

Διευθύντρια Μάρκετινγκ: Αλεξάνδρα Παπαϊωάννου

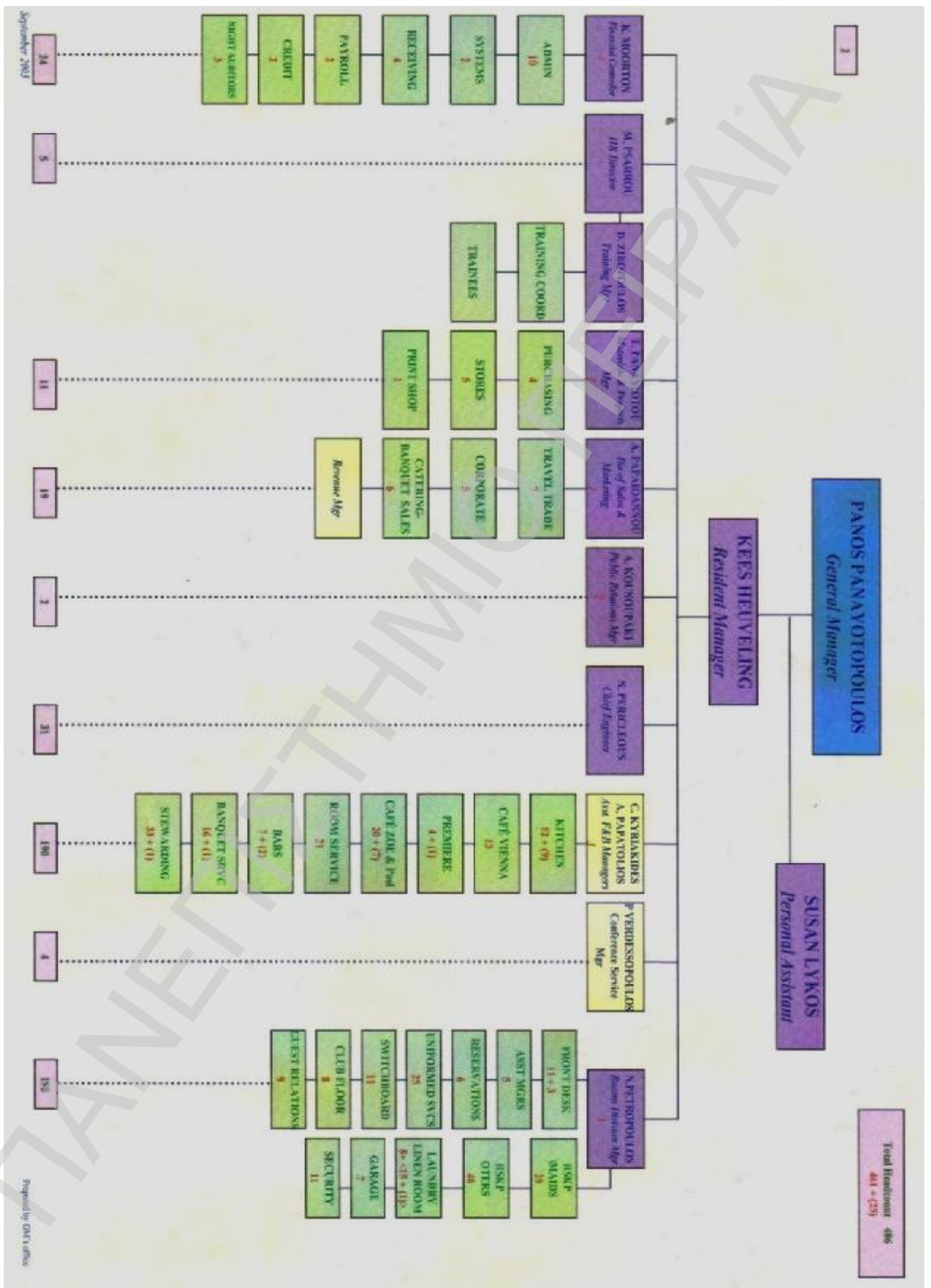
Διευθυντής Τμήμ. Δωματίων: Νίκος Πετροπουλος

Διευθυντής F&B: Α. Παπατόλιος – Χ. Κυριακίδης

Διευθυντής POMECS: Ν. Περικλέους

Hotel Management Company: InterContinental Hotels Group Plc.

¹ Η ακόλουθη παρουσίαση είναι βασισμένη στο εσωτερικό πλάνο παρουσίασης του Athenaeum InterContinental Athens.



Διάγραμμα 1.1.1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας Athenaeum InterContinental

1.2 Στέγαση Φιλοξενουμένων¹:

Περιγραφή δωματίων

543 δωμάτια πολυτέλειας, συμπεριλαμβανομένων δύο ειδικών ορόφων που φιλοξενούν το *Club InterContinental*, 60 σουιτών συμπεριλαμβανομένης μιας προεδρικής σουίτας 315τμ, δωματίων μη καπνιζόντων και ειδικών δωματίων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια έχουν τηλέφωνο με απευθείας εξωτερική γραμμή, σύστημα μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου, σημεία παροχής πρόσβασης στο Διαδύκτιο, PC και Fax κατόπιν αιτήσεως, Pay TV καθώς και Video on Demand, στεγνωτήρες, υπηρεσία δωματίων καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου και valet services.

Club InterContinental

Τοποθετημένο στον όγδοο και ένατο όροφο του ξενοδοχείου, με 61 δωμάτια και 18 σουίτες, λειτουργεί το *Club InterContinental*. Απευθύνεται σε εκείνους που επιδιώκουν ακόμη πιο υψηλό επίπεδο εξατομικευμένων παροχών, ανώτερη στέγαση και μια σειρά λοιπών αποκλειστικών υπηρεσιών.

Club InterContinental services :

- § *Ειδική Reception* στον όγδοο όροφο.
- § Χρήση ενός ευρύχωρου ιδιωτικού σαλονιού στον όγδοο όροφο με θέα της Αθήνας και της Ακρόπολης.
- § Δωρεάν ανοιχτός μπουφές με τρόφιμα, ποτά και ροφήματα ολόκληρο το 24ωρο.
- § Χρήση των ιδιωτικών αιθουσών συνεδριάσεων, κάθε μια των οποίων μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι έξι ανθρώπους.
- § Μια ομάδα από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό με αποκλειστικό στόχο τη διασφάλιση του ότι καλύπτονται όλες οι απαιτήσεις των φιλοξενουμένων.
- § Καθημερινά τοπικές και διεθνείς εφημερίδες και περιοδικά.
- § Πρόσβαση στη συλλογή βιβλίων, CD και τηλεοπτικών κασετών.

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία είναι προϊόν μετάφρασης επιλεγμένων τμημάτων της επίσης παρουσίασης της μονάδας του **Athenaeum InterContinental Athens**, στη δικτυακή του σελίδα.

§ Ελεύθερη χρήση των εγκαταστάσεων παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Αναφορικά στις υπηρεσίες εστίασης συνολικά, αξίζει να σημειωθεί πως το **Athanaeum InterContinental** διαθέτει τα μεγαλύτερα σε μέγεθος δωμάτια του ανταγωνισμού. Παρέχουν αίσθηση ευρυχωρίας που με εξαίρεση το Hilton δεν συναντάται στα υπόλοιπα ξενοδοχεία, ενώ ταυτόχρονα το σύνολο των δωματίων είναι ιδιαίτερα φωτεινά.

Από την άλλη μεριά, το **Athanaeum InterContinental** σε αντίθεση με το σύνολο των ανταγωνιστών του, δεν προχώρησε σε ριζική ανακαίνιση των δωματίων του κατά την τελευταία τριετία. Γεγονός βέβαια που δικαιολογείται από το ότι το ξενοδοχείο όντας μεταγενέστερα κατασκευασμένο, δεν έχριζε ανακαίνισης στο βαθμό που χρειαζόταν το Hilton ή το Grande Bretagne. Παρόλαυτά πλέον το προϊόν «δωμάτια» θεωρείται γερασμένο, με εξαίρεση ίσως τους δύο κορυφαίους ορόφους (8^ο και 9^ο).

Ιδιαίτερα για το Club InterContinental πρέπει να τονιστεί πως θεωρείται στο χώρο ως ένα από τα καλύτερα executive floors, τόσο χάρη στις παρεχόμενες εγκαταστάσεις όσο και στο εξατομικευμένο service που παρέχεται από το προσωπικό. Το στοιχείο της προσωπικής επαφής και αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προσωπικού είναι ιδιαίτερα έντονο αφού μεγάλο μέρος των επισκεπτών του αποτελούν επαναλαμβανόμενη πελατεία του ξενοδοχείου.

Σημαντικό επιπλέον στοιχείο της μονάδας αποτελεί η παροχή Wi-Fi internet connection, όπως επίσης και dial up σύνδεσης. Χαρακτηριστικό που εφόσον ληφθεί υπόψη το είδος της πελατείας του ξενοδοχείου (business travelers), αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική υπηρεσία την οποία μάλιστα δε διαθέτει σε αντίστοιχο επίπεδο ο ανταγωνισμός.

Αντιθέτως όμως, το **Athanaeum InterContinental** δε έχει εξοπλίσει τα δωμάτιά του με keyboard συμβατό με την τηλεόραση, ώστε ο πελάτης να μπορεί να κάνει χρήση υπηρεσιών Διαδικτύου. Συνέπεια, οι επισκέπτες που δεν διαθέτουν φορητούς υπολογιστές να μην μπορούν να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο από το δωμάτιό τους. Σε αντίθεση, το σύνολο των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων διαθέτουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Χαρακτηριστική αδυναμία των δωματίων του ξενοδοχείου αποτελεί επίσης το σύστημα του κλιματισμού. Όντας κεντρικά και μόνο ρυθμιζόμενο προκαλεί

συνεχή παράπονα μεταξύ των πελατών, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια του φθινοπώρου και της άνοιξης, οπότε και η αίσθηση της θερμοκρασίας διαφέρει σημαντικά σε πελάτες από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Άλλωστε συχνές είναι και οι βλάβες στη λειτουργία του. Για το λόγο αυτό στα άμεσα σχέδια της διοίκησης εντάσσεται και η αντικατάστασή του.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ο περιορισμένος αριθμός δωματίων με θέα της Ακρόπολης και του Λυκαβηττού. Είναι ευνόητο πως για τους αλλοδαπούς επισκέπτες τους ξενοδοχείου που άλλωστε αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία της πελατείας, το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιλογή τους. Ως αποτέλεσμα, το **Athenaeum InterContinental** υστερεί τόσο του Ledra Marriott όσο και του Grande Bretagne και του Hilton, διαθέτοντας αισθητά μικρότερο αριθμό δωματίων με θέα στην Ακρόπολη.

1.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες¹

Wireless Internet Connection (Wi-Fi)

Σύμφωνα με την πολιτική συνεχούς αναβάθμισης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και των εγκαταστάσεων, το **Athenaeum InterContinental** πρόσφατα εφάρμοσε υπηρεσία υψηλής ταχύτητας ασύρματης σύνδεσης με το Διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, δωμάτια πελατών και κοινόχρηστους χώρους.

Υπηρεσία Στεγνοκαθαριστηρίου

Υπηρεσία διαθέσιμη για τους πελάτες ολόκληρο το 24ωρο.

Business Centre

Παρέχονται γραμματειακές υπηρεσίες, πρόσβαση στο Διαδίκτυο, δυνατότητα μίσθωσης προσωπικών υπολογιστών, fax και κινητών τηλεφώνων. Το *Cyber-Assist Service* παρέχει στους πελάτες κάθε αναγκαία τεχνολογική υποστήριξη.

Parking

125 θέσεις σε υπόγειο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία είναι προϊόν μετάφρασης επιλεγμένων τμημάτων της επίσης παρουσίασης της μονάδας του **Athenaeum InterContinental Athens**, στη δικτυακή του σελίδα

Πισίνα

120τμ ανοιχτή πισίνα, λειτουργούσα κατά τους θερινούς μήνες.

1.4 Restaurants and Bars¹

CaféZoe Restaurant:

Ένας σύγχρονος τόπος εστίασης ,καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Παρέχεται μεγάλη ποικιλία πιάτων με δυνατότητα επιλογής από μπουφέ καθώς επίσης και a la carte.

Premiere Restaurant:

Πολυτελές εστιατόριο που λειτουργεί στην ταράτσα του ξενοδοχείου τις νυχτερινές ώρες. Παρέχει πολυτελείς υπηρεσίες εστίασης, μεγάλη συλλογή κρασιών, ενώ χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη θέα της πόλης των Αθηνων. Παράλληλα με το εστιατόριο λειτουργεί και lounge bar.

Café Vienna and Tea Lounge:

Χώρος στο ισόγειο του ξενοδοχείου που λειτουργεί ως city café, ενώ παρέχονται και ελαφρά γεύματα. Τις νυχτερινές ώρες λειτουργεί ως συμπληρωματικό bar του ξενοδοχείου με συνοδεία πιάνου.

ToBar:

Πρόκειται για το βασικό Bar του ξενοδοχείου, το οποίο όμως κατά την εξεταζόμενη περίοδο βρισκόταν σε διαδικασία ανακατασκευής.

PlayZoe:

Poolside bar και χώρος παροχής ελαφρών πιάτων και cocktails. Λειτουργεί κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών.

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία είναι προϊόν μετάφρασης επιλεγμένων τμημάτων της επίσης παρουσίασης της μονάδας του **Athens InterContinental Athens**, στη δικτυακή του σελίδα

1.5 Conference and Banqueting¹

Athenaeum Ballroom

Μια από τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις συνεδρίων στην Ελλάδα, μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 1.430 άτομα για συμπόσιο και 2.200 άτομα για διάσκεψη. Υπάρχει δυνατότητα κατάτμησης του χώρου σε τρία αυτόνομα τμήματα. Παρέχει την πιο σύγχρονη οπτικοακουστική τεχνολογία και σκηνή με διαστάσεις 12.4μ X 5.5μ X 3μ. Η αίθουσα Athenaeum Ballroom, τα βοηθητικά της αίθουσας δωμάτια και γενικά ο ολόκληρος ο όροφος, ανακαινίστηκαν πλήρως το Σεπτέμβριο του 2000.

Function Rooms

Δύο πρόσθετα βοηθητικά δωμάτια δίπλα στην αίθουσα Athenaeum, κάθε ένα των οποίων έχει την ικανότητα να φιλοξενήσει μέχρι 200 άτομα. Είναι εξοπλισμένα με χωρίσματα που μπορούν να δημιουργήσουν τουλάχιστον τρεις ξεχωριστές αίθουσες για ιδιωτικά γεύματα, μικρές συνεδριάσεις ή την υποδοχή των καλεσμένων.

Aphrodite

Πρόσφατα ανακαινισμένος χώρος συναντήσεων, βρίσκεται στο επίπεδο του λόμπι και διακρίνεται από το φυσικό φως που διαθέτουν οι χώροι του. Μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί για τη φιλοξενία κοσμικών γεγονότων όπως συνεδριάσεις, γάμοι και κοκτέιλ.

Daylight Conference Rooms

Τοποθετημένα στον πρώτο όροφο, δύο δωμάτια διασκέψεων με φυσικό φως (Πλάτωνας και Σωκράτης). Είναι πλήρως εξοπλισμένα με σύγχρονο οπτικοακουστικό εξοπλισμό και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 50 άτομα το κάθε ένα.

Athenaeum Conference Center

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία είναι προϊόν μετάφρασης επιλεγμένων τμημάτων της επίσης παρουσίασης της μονάδας του **Athenaeum InterContinental Athens**, στη δικτυακή του σελίδα

Τοποθετημένο στο επίπεδο του λόμπι του ξενοδοχείου αποτελείται από μια κύρια αίθουσα συνεδριάσεων η οποία μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις ανεξάρτητες αίθουσες. Το *Athenaeum Conference Center* διαθέτει χώρους με φυσικό φωτισμό και σύγχρονη τεχνολογία οπτικοακουστικού εξοπλισμού. Μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 150 άτομα για συνεδριάσεις και συμπόσια.

* Την εν λόγω περίοδο βρίσκονται στο τελικό στάδιο της κατασκευής τους άλλες δύο αίθουσες συνεδριακής χρήσης στο -1 επίπεδο του ξενοδοχείου και οι οποίες θα ληφθούν υπ' όψη στο στρατηγικό σχεδιασμό του 2006.

Αναφορικά στα δύο παραπάνω τμήματα, «**Restaurants and Bars**» και «**Banqueting and Conference**», σημειώνεται πως δεν αποτελούν στοιχεία άμεσης μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας. Ο λόγος που γίνεται αναφορά στη λειτουργία αυτών είναι πως συναποτελώντας κομμάτι του συνολικού προϊόντος «**Athenaeum InterContinental**», επηρεάζουν άμεσα την επίδοση του Τμήματος Υποδοχής. **Ιδιαίτερα μάλιστα το κομμάτι των Conferences αποτελεί ίσως το σημαντικότερο συμπληρωματικό προϊόν των δωματίων**, αφού στην πλειοψηφία τους οι σύνεδροι διαμένουν εντός της εγκατάστασης. Υπ' αυτή την έννοια, η διοργάνωση συνεδριακών εκδηλώσεων εντός του ξενοδοχείου αποτελεί τη σημαντικότερη από πλευράς εσόδων αγορά για το προϊόν των δωματίων, επιτυγχάνοντας έτσι μία ιδιαίτερα σημαντική συνέργια μεταξύ δύο αυτόνομων λειτουργιών του ξενοδοχείου.

Σε μικρότερο βαθμό το ίδιο ισχύει και για το τμήμα του Food & Beverage όπου και υπάγεται η λειτουργία των Bars and Restaurants του ξενοδοχείου. Είναι σαφές πως δεν υπάρχει άμεση συμμετοχή στην πώληση δωματίων από το F&B Department, όμως δεν πρέπει να παραγνωριστεί η σημασία της παροχής σύγχρονων και ποιοτικών υπηρεσιών επισίτισης προς τους φιλοξενούμενους του ξενοδοχείου.

Έχοντας λοιπόν καταστήσει σαφή τη σημασία αυτών των τμημάτων για τη λειτουργία του τμήματος δωματίων, ως γενική εκτίμηση της επίδοσής τους παρατίθενται τα εξής:

Το κομμάτι του **Banqueting and Conference** θεωρείται το ισχυρό όπλο του ξενοδοχείου και ίσως το αρτιότερο λειτουργικά της πόλης των Αθηνών. Η

φήμη του στην τοπική αγορά είναι ιδιαίτερα θετική και αποδεκτή ακόμη και από τους άμεσα ανταγωνιστές του. Σε αυτό συντελεί βέβαια το μέγεθος και η δομή των εγκαταστάσεων του που είναι σαφώς ανώτερη των άλλων ξενοδοχείων, αλλά κυρίως το προσωπικό του τμήματος που παρά τον μεγάλο αριθμό του αποδεικνύεται εξαιρετικά αποδοτικό.

Όσον αφορά τώρα τα εστιατόρια και τα Bar του ξενοδοχείου πρέπει να γίνει παραδεκτό πως δεν είναι καθιερωμένα στη συνείδηση των Αθηναίων, με αποτέλεσμα να βασίζονται κατά κύριο λόγο στους εσωτερικούς πελάτες της μονάδας. Σε αυτό συντελεί σημαντικά και η τοποθεσία του ξενοδοχείου που δεν αποτελεί σημείο συνάντησης της τοπικής κοινωνίας. Αντιθέτως, το Hilton και το Grande Bretagne όντας καίρια τοποθετημένα στο κέντρο της πόλης, συγκεντρώνουν μαζικά την προτίμηση των Αθηναίων διαθέτοντας δύο από τα ισχυρότερα outlets του χώρου, το GB Corner και το Βυζαντινό.

Παρόλαυτά, το τελευταίο διάστημα και ως αποτέλεσμα συνεργασίας του F&B Department's management team και του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων επιχειρείται με επιτυχία μία προσπάθεια προβολής και επανατοποθέτησης στην αγορά. Άλλωστε το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών θεωρείται αντίστοιχο του ανταγωνισμού .

1.6 Παρουσίαση της InterContinental Hotels Group¹

*Η **InterContinental Hotels Group PLC** του Ηνωμένου Βασιλείου είναι η πλέον εξαπλωμένη ανά τον κόσμο και μεγαλύτερη σε αριθμό δωματίων ξενοδοχειακή εταιρία. Είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής, μέσω των διάφορων θυγατρικών της, περισσότερων από 3.500 ξενοδοχείων και 536.000 δωματίων φιλοξενούμενων σε σχεδόν 100 χώρες και εδάφη σε όλο τον κόσμο (www.ichotelsgroup.com). Η **InterContinental Hotels Group PLC** είναι κάτοχος των ευρέως αναγνωρισμένων και σεβαστών εμπορικών σημάτων ξενοδοχείων συμπεριλαμβανομένων των **Intercontinental® Hotels & Resorts, Crowne Plaza® Hotels & Resorts, Holiday Inn ® Hotels and Resorts, Holiday Inn Express®, Staybridge Suites®, Candlewood Suites® and Hotel Indigo™***

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία παρουσίασης της InterContinental Hotels Group, αποτελούν μεταφρασμένα αποσπάσματα εκπαιδευτικού υλικού του τμήματος Εκπαίδευσης της μονάδας.

και έχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό μετοχών της Britvic, δεύτερου μεγαλύτερου κατασκευαστή μη αλκοολούχων ποτών στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ιστορικά Στοιχεία της InterContinental Hotels Group:

- 1946:** Δημιουργήθηκε από την αεροπορική εταιρία PAN AMERICAN.
- 1972:** Δημιουργούνται τα ξενοδοχεία FORUM.
- 1981:** Η Grand Metropolitan αγοράζει την InterContinental.
- 1988:** Ο όμιλος των εταιριών SAISON GROUP αγοράζει την InterContinental.
- 1989:** Η SAS αγοράζει το 40% των μετοχών από την SAISON.
- 1992:** Η SAISON αγοράζει πίσω το 40% από τη SAS.
- 1993:** Προωθούνται τα Global Partner Hotels.
- 1994:** Η "InterContinental" διανύει την πιο δυναμική περίοδο μέχρι στιγμής. Νέα ξενοδοχεία λειτουργούν σε περίοδο 12 μηνών.
- 1995:** Η εταιρία προσθέτει τον όρο "Resorts" στο όνομα της.
- 1998:** Η "BASS HOTEL & RESORTS" αγοράζει την "InterContinental" (2.700 Hotels- 450.000 rooms-90 countries).
- 2002:** Η "BASS HOTEL & RESORTS" αλλάζει επωνυμία και ονομάζεται Six Continents Hotels & Resorts.
- 2003:** Η επωνυμία αλλάζει και το ξενοδοχειακό κομμάτι της εταιρίας ονομάζεται InterContinental Hotels & Resorts.

Objectives της InterContinental Hotels Group: (Πηγή: Athenaeum InterContinental, Athens)

"1. Να είμαστε η πρώτη επιλογή στην παροχή διαμονής, επισιτισμού και σχετικών υπηρεσιών στους διεθνείς επαγγελματίες ταξιδιώτες.

2. Να εργαζόμαστε με συνέπεια για να προσφέρουμε υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες μέσω της συμμετοχής του προσωπικού όλων των επιπέδων.

3. Να διατηρήσουμε την ακεραιότητα τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές σχέσεις μας, την υιοθέτηση του σεβασμού για κάθε άτομο,

την αμοιβαία εμπιστοσύνη και πεποίθηση, καθώς και την ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία.

4. Να αναγνωρίζουμε και να επιβραβεύουμε την καλύτερη απόδοση, να ενθαρρύνουμε τη δημιουργικότητα, τις νέες ιδέες, και να υποστηρίζουμε την αρχή των ίσων ευκαιριών.”

Όπως προκύπτει από την παρουσίαση των στόχων της **InterContinental Hotels Group**, προτεραιότητα του ομίλου αποτελούν οι διεθνείς επαγγελματίες ταξιδιώτες και η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε αυτούς.

Αναφορικά στο εσωτερικό περιβάλλον του ομίλου, προτεραιότητες αποτελούν η αρχή της ακεραιότητας, η ισότητα και η δημιουργικότητα.

Συνολικά λοιπόν, προκύπτει ένας ξενοδοχειακός όμιλος που επιδιώκει ευνοώντας την πρωτοπορία και διασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη-ισότητα στο εσωτερικό του, να ικανοποιήσει ένα νέο και δυναμικό κομμάτι της τουριστικής αγοράς. Αυτό του επαγγελματικού τουρισμού, με ό,τι τούτο συνεπάγεται σχετικά με την υποδομή του και την παροχή υπηρεσιών. Είναι άλλωστε ευνόητη η διαφορετικότητα του επαγγελματία ταξιδιώτη από τον ταξιδιώτη αναψυχής και εκεί ακριβώς εστιάζει τη διαφοροποίηση του προϊόντος της η InterContinental.

Κεφάλαιο 2^ο

Παρουσίαση των υποτμημάτων του Τμήματος Υποδοχής

2.1 Εισαγωγή

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος, όχι του ξενοδοχείου **Athenaeum InterContinental** ως σύνολο, αλλά ειδικότερα του Τμήματος Υποδοχής.

Το Τμήμα Υποδοχής λοιπόν, σαν βασικό του αντικείμενο έχει το συντονισμό της στέγασης του επισκέπτη. Τη λήψη και αποδοχή των αιτήσεων διαμονής των πελατών (ατομικών ή ομαδικών) και την κατανομή των με βάση το δυναμικό δωματίων του ξενοδοχείου. Την ενημέρωση της τρέχουσας κατάστασης των δωματίων και την παραλαβή και διανομή της αλληλογραφίας των πελατών. Επιπλέον, την πληροφόρηση των πελατών σχετικά με κάθε τους αίτημα και τέλος τη διατήρηση της τάξης και καθαριότητας των χώρων της εγκατάστασης με τη συνεργασία του τμήματος του Housekeeping.

Το Τμήμα Υποδοχής άρα, υποδιαιρείται σε επί μέρους τμήματα κάθε ένα των οποίων είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή ενός συγκεκριμένου έργου.

Το Front Desk είναι το τμήμα όπου γίνεται η υποδοχή και το καλωσόρισμα των επισκεπτών, γίνεται το check-in και στη συνέχεια δίδεται ένα συγκεκριμένο δωμάτιο.

Το τμήμα των Bellmen είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και μεταφορά των αποσκευών των πελατών, ενώ οι Doormen αναλαμβάνουν την υποδοχή και αποβίβαση των, κατά την άφιξη στην είσοδο του ξενοδοχείου.

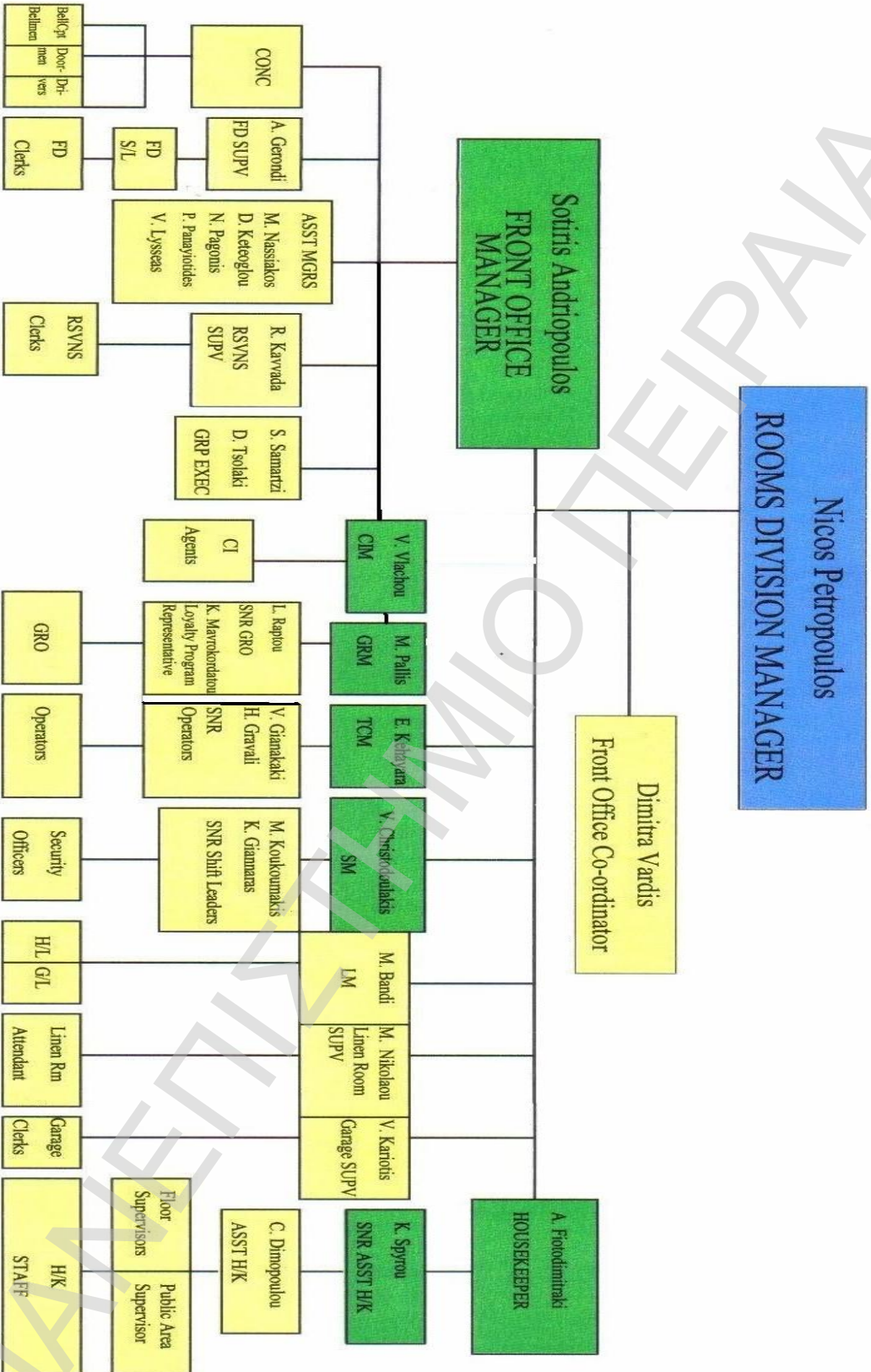
Στη σύγχρονη μορφή οργάνωσης των business Hotels έχουν προστεθεί και ορισμένα επιπλέον στοιχεία για την καλύτερη και εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικότερες αυτών, το τμήμα των Guest Relations που ως αντικείμενο του έχει την υποδοχή και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση των «σημαντικών» πελατών του ξενοδοχείου, όπως επίσης και ο θεσμός των executive floors. Στόχος των τελευταίων, η εξασφάλιση υψηλότερου επιπέδου διαμονής στους χώρους του ξενοδοχείου, προσανατολισμένης στις ιδιαίτερες

ανάγκες των business travelers. Μάλιστα, μια συμπληρωματική υπηρεσία των παραπάνω αποτελεί και η σύγχρονη τάση της δημιουργίας business centers εντός των μονάδων, για την παροχή τεχνολογικής και γραμματειακής υποστήριξης προς τους επαγγελματίες πελάτες.

Τέλος για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και τη συνέργια μεταξύ των υποτμημάτων του Τμήματος Υποδοχής, έχει καθιερωθεί η θέση του Διευθυντή Υπηρεσίας (Assistant Manager). Ρόλος του η επόπτευση του έργου των προαναφερθέντων τμημάτων και η σύνδεση του λειτουργικού με το διοικητικό δυναμικό του τμήματος, για τον επαρκέστερο συντονισμό των δράσεων τους. Παρακάτω ακολουθεί το οργανόγραμμα συνολικά του Τμήματος Δωματίων, όπου εντάσσεται και το Τμήμα Υποδοχής.

Διάγραμμα 2.1.1 Οργανόγραμμα Τμήματος Δωματίων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



2.2 Περιγραφή εργασιακού αντικειμένου του Τμήματος Υποδοχής¹

2.2.1 Περιγραφή αντικειμένου του Front Desk

Front Desk Agent

Καθήκοντα:

- § Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των διαδικασιών άφιξης και αναχώρησης των πελατών.
- § Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των μεθόδων πληρωμής και πιστωτικής πολιτικής του ξενοδοχείου και φροντίζει για τη διευθέτηση των λογαριασμών των πελατών.
- § Παρέχει στον φιλοξενούμενο πληροφορίες για τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες εντός των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.
- § Προωθεί τις εσωτερικές πωλήσεις προς τα λοιπά τμήματα του ξενοδοχείου: εστιατόρια, καταστήματα, κλπ.(cross selling)
- § Ενημερώνεται για όλα τα θέματα που απαιτούν διευθέτηση μετά την αλλαγή της βάρδιας και εξοικειώνεται με οποιοσδήποτε λεπτομέρειες απαιτούν προσοχή, εξετάζοντας τα ημερήσια reports και το ημερολόγιο του τμήματος.
- § Είναι υπεύθυνος για την τήρηση όλων των διαδικασιών σχετικών με καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης και γενικότερης ασφάλειας της μονάδας.
- § Είναι αρμόδιος για τον έλεγχο των αποθεμάτων αναλώσιμων υλικών.
- § Λαμβάνει μέριμνα για τις καταγγελίες βλαβών.

Front Desk Supervisor

Ρόλος: Βοηθά τον FOM (Front Office Manager) στην εποπτεία λειτουργίας της reception και την επίτευξη των στόχων του τμήματος και του ξενοδοχείου.

Καθήκοντα:

- § Εποπτεύει τους Προϊσταμένους Βάρδιας (shift leaders) και τους Front Desk Agents.
- § Εξασφαλίζει ότι όλοι οι φιλοξενούμενοι λαμβάνουν άμεσα προσοχή και προσωπική αναγνώριση κατά την άφιξή τους στη reception του ξενοδοχείου.
- § Ανταποκρίνεται στις ανάγκες των φιλοξενουμένων, τα αιτήματα τους, καταγγελίες τους κλπ.

¹ Πηγή της ακόλουθης παρουσίασης αποτελεί το εσωτερικό οργανόγραμμα του τμήματος του Front Office (Τμήμα Υποδοχής) του **Atheneum InterContinental Athens**.

§ Βοηθά στο σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης του τμήματος (προσδιορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης, πραγματοποιεί τους κύκλους μαθημάτων κατάρτισης κλπ).

§ Πραγματοποιεί τις αξιολογήσεις προσωπικού.

§ Εξασφαλίζει τα κατάλληλα πρότυπα συμπεριφοράς, ενδυμασίας και υγιεινής.

§ Προετοιμάζει το πρόγραμμα αδειών του τμήματος.

2.2.2 Περιγραφή αντικειμένου του τμήματος των *Guest Relations*

Guest Relations Officer

Καθήκοντα:

§ Κατανέμει τα δωμάτια των VIP φιλοξενουμένων και εξασφαλίζει την παροχή όλων των προβλεπομένων υπηρεσιών.

§ Εξασφαλίζει πως όλα τα παρεχόμενα δώρα (*amenities*) προς τους πελάτες, μετρούνται και καταγράφονται στην κατάσταση στατιστικού ελέγχου τους.

§ Διασφαλίζει την απρόσκοπτη και συνεχή παροχή των προβλεπομένων υπηρεσιών προς τους VIPs.

§ Προετοιμάζει τις επιστολές καλωσορίσματος των πελατών.

§ Προετοιμάζει την λίστα των VIPs για το τμήμα των *Valets* το οποίο και είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία των δωματίων.

§ Ελέγχει τα VIPs δωμάτια πριν από την άφιξη για τα πρότυπα καθαριότητας, συντήρησης και την πληρότητα των *amenities*.

§ Συνεργάζεται με τη *reception* για την κατανομή των δωματίων.

§ Καλωσορίζει και συνοδεύει τους VIPs στο δωμάτιό τους.

§ Προετοιμάζει και διανέμει την λίστα φιλοξενουμένων μακροχρόνιας παραμονής.

§ Επιδιώκει την αύξηση εσόδων του ξενοδοχείου μέσω του *cross-selling* και του *up selling*, όταν και όπου είναι εφικτό.

§ Κατά την απουσία του *Guest Relations Manager*, είναι υπεύθυνος για την επαρκή αντικατάστασή του.

Guest Relations Manager

Στόχος: Ο *Guest Relations Manager* είναι αρμόδιος για τη λειτουργία του τμήματος των *Guest Relations* και εξασφαλίζει ότι τα πρότυπα της *InterContinental* τηρούνται πάντα. Ο ρόλος του είναι η καθιέρωση, η ανάπτυξη και η διατήρηση προσωπικής επαφής με τους *VIP* φιλοξενούμενους του ξενοδοχείου.

Καθήκοντα:

- § Εποπτεύει τους *Guest Relations Officers* ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα πρότυπα του ξενοδοχείου τηρούνται πάντα.
- § Προετοιμάζει τη λίστα των *VIP* για τις αφίξεις της επόμενης ημέρας.
- § Εξασφαλίζει ότι το *GSTS* (*guest satisfaction tracking system*) λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα και ότι τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στο τέλος κάθε μήνα.
- § Είναι υπεύθυνος για την απάντηση σε όλα τα σχόλια της κάρτας σχολίων φιλοξενουμένων και οποιοσδήποτε λοιπές καταγγελίες των.
- § Διατηρεί το αρχείο αλληλογραφίας φιλοξενουμένων και εξασφαλίζει ότι τα *profiles* των πελατών ενημερώνονται αναλόγως.
- § Προγραμματίζει το κατάλληλο πρόγραμμα κατάρτισης-επανεκπαίδευσης, για κάθε μέλος του προσωπικού του τμήματος.
- § Αξιολογεί κάθε μέλος του προσωπικού ετησίως.
- § Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη των λειτουργικών εγχειριδίων του τμήματος.
- § Συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Τμήματος Υποδοχής.
- § Συμμετέχει σε οποιαδήποτε κοινωνικά γεγονότα διοργανώνονται στο ξενοδοχείο.
- § Εξασφαλίζει ότι ο εξοπλισμός είναι επαρκής, ασφαλής και καλά διατηρημένος τόσο για το τμήμα των *Guest Relations*, κυρίως όμως για το *Business Centre* το οποίο και υπάγεται στην αρμοδιότητά του.

2.2.3 Περιγραφή αντικειμένου του Τμήματος Κρατήσεων (Reservations Department)

Reservations Agent

Καθήκοντα:

- § Απάντηση σε όλα τα fax και μηνύματα με αντικείμενο την κράτηση δωματίων, που παραλαμβάνονται καθ' όλη τη διάρκεια τις ημέρας.
- § Ο έλεγχος του IRS (International Reservations System), καθώς και του ημερήσιας λίστας αφίξεων.
- § Διαχείριση των κρατήσεων που γίνονται με εγγύηση πληρωμής εταιριών και ταξιδιωτικών γραφείων, ώστε σε συνεργασία με την υποδοχή και το τμήμα λογιστηρίου να ρυθμιστούν οι όροι είσπραξης του αντιτίμου.
- § Επιδιώκει την αύξηση εσόδων του ξενοδοχείου μέσω του cross-selling και του up-selling, όταν και όπου είναι εφικτό.
- § Γνώση και εφαρμογή της ημερήσιας στρατηγικής πώλησης δωματίων (yield management).
- § Διεκπεραίωση κρατήσεων σε ξενοδοχεία του ομίλου InterContinental, σε ολόκληρο τον κόσμο.

Reservations Supervisor

Καθήκοντα:

- § Εποπτεύει το τμήμα κρατήσεων και εξασφαλίζει ότι τα πρότυπα συμπεριφοράς και εμφάνισης της InterContinental τηρούνται σε κάθε περίπτωση.
- § Προετοιμασία τις λίστας των καλύτερων / σημαντικότερων εταιριών-πελατών.
- § Προετοιμασία του μηνιαίου προγράμματος του τμήματος.
- § Προγραμματίζει το κατάλληλο πρόγραμμα κατάρτισης-επανεκπαίδευσης, για κάθε μέλος του προσωπικού του τμήματος του.
- § Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη των λειτουργικών εγχειριδίων του τμήματος.
- § Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Τμήματος Υποδοχής.
- § Αξιολόγηση κάθε μέλους του προσωπικού.
- § Εξασφάλιση επάρκειας, ποιότητας και ασφαλούς λειτουργίας του εξοπλισμού του τμήματος.

2.2.4 Περιγραφή αντικειμένου του τμήματος του Θυρωρείου

Θυρωρός

Καθήκοντα:

- § Καθορισμός, ανάθεση και επόπτευση συγκεκριμένων ημερήσιων δραστηριοτήτων του **Doorman, των Οδηγών και των Bellmen.**
- § Διευθέτηση κρατήσεων για city tours, εισιτήρια θεάτρων, εστιατορίων και κάθε άλλης αίτησης των πελατών.
- § Διατήρηση επαρκών αποθεμάτων των απαραίτητων αναλώσιμων υλικών για τους φιλοξενούμενους.
- § Παροχή πληροφοριών όσον αφορά στις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, τα θέατρα, τα μεταφορικά μέσα και λοιπών πληροφοριών γενικού ενδιαφέροντος.
- § Συμμετοχή στα meeting του Τμήματος Υποδοχής.
- § Επιτήρηση του χώρου του lobby του ξενοδοχείου.
- § Διανομή του ταχυδρομείου και των μηνυμάτων των πελατών.
- § Διευθέτηση των αιτημάτων πελατών για μετακινήσεις.
- § Παραλαβή και διαχείριση των εισερχόμενων δεμάτων.
- § Επιδίωξη αύξησης των εσόδων του ξενοδοχείου μέσω του cross-selling και του up-selling, όταν και όπου είναι εφικτό.
- § Εκπαίδευση όλου του υφιστάμενου προσωπικού επάνω στα πρότυπα συμπεριφοράς και εργασίας της Intercontinental.
- § Διατήρηση των δελτίων παρουσίας.

Οδηγοί

Καθήκοντα:

- § Αρμόδιος για την ασφαλή μεταφορά των φιλοξενουμένων.
- § Υπεύθυνος για τη συντήρηση και καλή κατάσταση όλων των χρησιμοποιούμενων μεταφορικών μέσων.
- § Η τήρηση του ωραρίου των δρομολογίων του λεωφορείου του ξενοδοχείου.
- § Η επίδειξη αξιοπρεπούς εμφάνισης και ευγενικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τα πρότυπα της InterContinental.

Doormen

Καθήκοντα:

- § Καλωσόρισμα όλων των πελατών στο ξενοδοχείο και παροχή βοήθειας κατά την μεταφορά των αποσκευών.
- § Λήψη πρόνοιας για την μεταφορά των αποσκευών στο δωμάτιο του πελάτη.
- § Κλήση μεταφορικού μέσου για την μετακίνηση των πελατών.
- § Διευθέτηση της στάθμευσης των οχημάτων των πελατών.
- § Διασφάλιση της τάξης και της καθαριότητας του χώρου της εισόδου.

2.2.5 Περιγραφή αντικειμένου του τμήματος Club InterContinental

Club InterContinental Agent

Υπό την καθοδήγηση του Club InterContinental Manager στοχεύει στην παροχή με τρόπο αποδοτικό και επαγγελματικό, φιλοξενίας υψηλού επιπέδου και κάθε άλλης προσφερόμενης υπηρεσίας προς τους πελάτες του Club InterContinental.

Καθήκοντα:

Τα καθήκοντα των Club InterContinental Agents συνίστανται στην παροχή υπηρεσιών Υποδοχής και Θυρωρείου στους πελάτες του τμήματος. Κατά συνέπεια η λίστα καθηκόντων τους αποτελείται από το άθροισμα αυτών του Front Desk Agent και του Θυρωρού, οι οποίες και παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Club InterContinental Manager

Ο Club InterContinental Manager (CIM), μέσα στα πλαίσια των εταιρικών προτύπων και πολιτικών, είναι αρμόδιος για τον άμεσο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο Club InterContinental.

Καθήκοντα :

§ Συνεχής παρακολούθηση των αφίξεων και ενδεχόμενων αλλαγών των κρατήσεων. Επιδίωξη η μεγιστοποίηση των πωλήσεων δωματίων (yield management).

§ Έλεγχος της επαρκούς στελέχωσης του τμήματος σύμφωνα με τις καθημερινές ανάγκες, καθώς επίσης και διασφάλιση του δίκαιου και αποτελεσματικού επιμερισμού του έργου.

§ Συστηματική επικοινωνία με τα τμήματα των *Guest Relations* και του *Housekeeping*, για την επαρκή προετοιμασία κρατήσεων και φιλοξενίας των *VIPs*.

§ Εξασφάλιση του ότι οι φιλοξενούμενοι λαμβάνουν άμεση προσοχή και προσωπική αναγνώριση.

§ Επίληψη κάθε ενδεχόμενου αιτήματος και παραπόνου των πελατών και διασφάλιση της επαρκούς διαχείρισής του από το προσωπικό του *Club InterContinental*.

§ Διαρκής έλεγχος της απόδοσης των υφισταμένων του, ενημέρωσή τους σχετικά με πιθανές αλλαγές των ακολουθούμενων διαδικασιών και ανάλογος προγραμματισμός για τα απαιτούμενα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού.

§ Έλεγχος όλων των εγγράφων εσωτερικής επικοινωνίας ώστε να διασφαλίζεται η εξοικείωση του προσωπικού με τα τρέχοντα γεγονότα στον χώρο του ξενοδοχείου.

§ Επιδίωξη της αύξησης εσόδων του ξενοδοχείου μέσω του *cross-selling* και του *up-selling*, όταν και όπου είναι εφικτό.

§ Διασφάλιση των κατάλληλων προτύπων συμπεριφοράς, υγιεινής, και εμφάνισης του προσωπικού.

§ Συνεργασία με τον *Front Office Manager* αναφορικά στη σύνταξη του προϋπολογισμού, την εφαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, καθώς και τον έλεγχο των δαπανών του τμήματος.

§ Συνεργασία με το *F&B Department* ώστε να διασφαλίζεται ο ομαλός και επαρκής ανεφοδιασμός του τμήματος.

§ Διασφάλιση επαρκών ποσοτικά και άρτιων ποιοτικά προμηθειών, από όλα τα συνεργαζόμενα τμήματα του ξενοδοχείου.

§ Τήρηση βιβλίων ελέγχου κίνησης αποθεμάτων όλων των χρησιμοποιούμενων υλικών.

§ Συνεργασία με τα τμήματα συντήρησης και καθαρισμού για τη διαφύλαξη της λειτουργικότητας των εγκαταστάσεων και ολοκλήρου του εξοπλισμού του *Club InterContinental*.

2.2.6 Περιγραφή αντικειμένου του Διευθυντή Υπηρεσίας (Assistant Manager)

Σκοπός: Ρόλος του Διευθυντή Υπηρεσίας είναι η παροχή λειτουργικής βοήθειας σε όλα τα τμήματα και η επικοινωνία με τους φιλοξενούμενους ώστε να επιτυγχάνεται η απόλυτη ικανοποίησή τους και η άμεση επίλυση κάθε ενδεχόμενου προβλήματος.

Καθήκοντα:

- § Επόπτευση και καθοδήγηση του προσωπικού του Τμήματος Υποδοχής.
- § Κατά την απουσία της κεντρικής διοίκησης του ξενοδοχείου, είναι υπεύθυνος για την επόπτευση και καθοδήγηση του συνόλου του προσωπικού.
- § Διευθέτηση κάθε προκύπτοντος ζητήματος ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της μονάδας και η ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών.
- § Διευθέτηση καταστάσεων σχετικών με προβλήματα επί του προσωπικού (ατυχήματα, αδιαθεσία, κλπ).
- § Υποστήριξη του προσωπικού της reception σε συνθήκες εργασιακού φόρτου.
- § Διασφάλιση της υποδοχής, συνοδείας και εξυπηρέτησης των VIPs.
- § Επιθεώρηση της καθαριότητας και λειτουργικότητας σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου.
- § Διασφάλιση των κατάλληλων προτύπων συμπεριφοράς, υγιεινής, και εμφάνισης του προσωπικού.
- § Εντοπισμός αναγκών επανεκπαίδευσης του προσωπικού.
- § Συμμετοχή στη διαδικασία προετοιμασίας των προβλέψεων (forecasts) και των στατιστικών αρχείων του τμήματος Υποδοχής.
- § Έλεγχος του χρεωστικού υπολοίπου των πελατών και ανάλογη λήψη πρόνοιας για την πιστωτική διασφάλιση του ξενοδοχείου.
- § Έλεγχος και έγκριση των αιτήσεων χορήγησης εκπτώσεων και επιστροφών των πελατών.
- § Λήψη μέτρων σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Κεφάλαιο 3^ο

Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

3.1 Κατηγοριοποίηση Τουριστικής Αγοράς

Πριν από την ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε μίας από τις ξενοδοχειακές μονάδες της στρατηγικής ομάδας, είναι αναγκαίο να κατηγοριοποιηθεί η αγορά στην οποία απευθύνονται.

Συνεδριακοί Πελάτες

Σύμφωνα με στοιχεία του Τουριστικού Τύπου¹ η Ελλάδα και ειδικότερα η Αθήνα θεωρείται ιδανικός τόπος για συνέδρια. Μερικά από τα πλεονεκτήματα της χώρας είναι οι ικανοποιητικές κλιματολογικές συνθήκες, η ελληνική φιλοξενία, η σχέση με τις τέχνες και τον πολιτισμό και άλλα, ενώ ως μειονεκτήματα της χώρας εντοπίζονται η έλλειψη υποδομής και η ελλιπής διαφήμιση στο εξωτερικό.

Οι σύνεδροι είναι συνήθως επιχειρηματίες ή επιστήμονες, μέλη σωματείων, συλλόγων ή επαγγελματικών ενώσεων. Θεωρούν την παρακολούθηση των συνεδρίων απαραίτητο στοιχείο της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Επισκέπτονται τους προορισμούς μόνοι ή με την οικογένεια τους και είναι μέσης και ανώτερης οικονομικής κατάστασης. Μετακινούνται αποκλειστικά σχεδόν με αεροπλάνο.

Είναι άνθρωποι πολυταξιδεμένοι και είναι πάντα σε θέση να συγκρίνουν τους προορισμούς και τις υπηρεσίες. Παράλληλα δαπανούν υψηλά ποσά για καταναλωτικά είδη και ψυχαγωγία αφού τα βασικά έξοδα τους καλύπτονται από τις διοργανώτριες εταιρείες. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρούνται τεράστια διαφημιστική δύναμη για τον τόπο και τις υπηρεσίες που γνωρίζουν.

«Corporate» Μεμονωμένοι Πελάτες

Το τμήμα της αγοράς αυτό, μαζί ίσως με τα συνέδρια, είναι τα τμήματα που βίωσαν περισσότερο την κρίση μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στο Μανχάταν των ΗΠΑ. Επίσης οι μεγάλες συγχωνεύσεις των Ομίλων στο παρελθόν και οι

¹ Πηγή: Τουριστική Αγορά «Προοπτικές ενόψει 2004», τεύχος 155, Ιαν. 2003

επακόλουθες απολύσεις προσωπικού, μείωσαν τα ταξίδια καθώς και την διάρκεια τους. Αξίζει υποστηρικτικά να σημειωθεί ότι, το κυριότερο συμπέρασμα και σχετικής μελέτης ήταν πως ούτε οι λόγοι ασφάλειας ούτε οι λόγοι υγείας (SARS, γρίπη των πουλερικών) αποτελούν την κυριότερη αιτία μείωσης των ταξιδιών και ότι οι corporate πελάτες συνεχίζουν να επιθυμούν να ταξιδεύουν. Ο κυριότερος λόγος της μειωμένης κινητικότητας είναι η αναδιάρθρωση των οικονομικών των εταιρειών και η συνεχής αναζήτηση για φθηνότερα ταξίδια έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί το σχετικό κόστος. Έτσι για να προσαρμοστούν οι εταιρείες στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ακολούθησαν πολιτικές περικοπής κόστους επιλέγοντας κρατήσεις τελευταίας στιγμής και φθηνότερα κανάλια διανομής ώστε να πιέσουν τις τιμές. Συγκεκριμένα οι εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες μεσαίας κατηγορίας για να πετύχουν τη μείωση εξόδων.

Οι εξελίξεις λοιπόν αυτές επηρεάζουν και τα ξενοδοχεία πολυτελείας που περιλαμβάνονται στο συνολικό πακέτο, αφού η λογική ανεύρεσης καταλύματος είναι η ίδια και συνεπώς η πληρότητα και η μέση διάρκεια παραμονής μειώθηκαν.

“Leisure” Μεμονωμένοι Πελάτες¹

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην έκθεση τουρισμού πολυτελείας (2004), το πλουσιότερο 3% πραγματοποιεί το 20% των τουριστικών δαπανών. Η πελατεία αυτή αποτελεί ένα πολύ ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς που παρουσιάζει μάλιστα αυξητική τάση.

Είναι άνθρωποι που δεν επηρεάζονται από οικονομικές κρίσεις όπως ο μαζικός τουρισμός, διαθέτουν χρόνο και χρήμα, ταξιδεύουν μεμονωμένοι και όχι σε ομάδες, αναζητούν ποιοτικές εμπειρίες καθώς επίσης προσωπική και εχέμυθη εξυπηρέτηση. Επίσης έχουν απαιτήσεις που στο μέσο πολίτη μπορεί να φαντάζουν υπερβολικές, πρέπει όμως να αξιολογηθούν με βάση τα ποσά που πληρώνουν. Ο σημερινός «Τουρίστας Πολυτελείας» είναι όχι μόνο έξυπνος, οξυδερκής και έμπειρος, αλλά και προσανατολισμένος στο “value for money”. Πρέπει πάντως να σημειωθεί πως εκτός από αυτά τα γενικά χαρακτηριστικά, οι τουρίστες πολυτελείας δεν είναι ομοιογενείς ούτε ως προς

¹ Πηγή: www.JBR.hellas.gr, Τουρισμός Πολυτελείας της Αθήνας, Ιαν.2000

το εισόδημα, ούτε ως προς τα ψυχογραφικά τους χαρακτηριστικά και χρήζουν απόλυτα εξατομικευμένης αντιμετώπισης από πλευράς του παροχέα των τουριστικών υπηρεσιών.

3.2 Καθορισμός Στρατηγικής Ομάδας

Η στρατηγική ομάδα του **Atheneum InterContinental** αποτελείται από ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες διαθέτουν αντιστοίχους πόρους και έχουν υιοθετήσει αντίστοιχες αρχές κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Στόχο αυτής της ομαδοποίησης αποτελεί η πληρέστερη και σε βάθος κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Άλλωστε είναι σαφές το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στην ίδια στρατηγική ομάδα χαρακτηρίζονται από ομοιότητα αναφορικά στην οργάνωσή τους καθώς και στις στρατηγικές τις οποίες εφαρμόζουν για την υλοποίηση των στόχων τους. Κατά συνέπεια και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός θα είναι αισθητά μεγαλύτερος συγκριτικά με τις ξενοδοχειακές μονάδες εκείνες που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες του κλάδου.

Η συγκεκριμένη ανταγωνιστική ομάδα περιλαμβάνει τις ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας οι οποίες είναι εγκατεστημένες κοντά στο κέντρο των Αθηνών και προσανατολίζονται κυρίως στο business κομμάτι της τουριστικής αγοράς. Οι εταιρίες αυτές εφαρμόζουν παρόμοια τιμολογιακή πολιτική και χρησιμοποιούν τα ίδια κανάλια διανομής για την προώθηση του προϊόντος τους στην αγορά.

Ειδικότερα λοιπόν, η στρατηγική ομάδα του **Atheneum InterContinental** αποτελείται από 7 ξενοδοχειακές μονάδες ενώ ολόκληρος ο κλάδος των ξενοδοχείων πολυτελείας της Αττικής περιλαμβάνει 34 συνολικά μονάδες.

Οι εν λόγω ξενοδοχειακές μονάδες είναι η **Athens Hilton**, η **Ledra Marriott**, η **Grande Bretagne**, η **Metropolitan**, η **Athens Piazza** και τέλος η **Divani Caravel**. Αναφορικά στα κριτήρια τα οποία εφαρμόστηκαν για τη συγκεκριμένη επιλογή είναι τα εξής τρία:

- § Η κοντινή τους απόσταση από το κέντρο της Αθήνας, προϋπόθεση απαραίτητη για την προσέλκυση επιχειρηματικής

πελατείας η οποία επισκέπτεται την Αθήνα για τη διεκπεραίωση επαγγελματικών υποθέσεων που κατά κύριο λόγο λαμβάνει χώρα στη συγκεκριμένη περιοχή.

§ **Ο λειτουργικός προσανατολισμός των μονάδων**, καθώς πρόκειται στο σύνολό τους για ξενοδοχεία πόλεως χωρίς ιδιαίτερα στοιχεία που θα προσέλκυαν πελατεία διακοπών.

§ Τέλος, **το Brand Name και η φήμη και πελατεία**. Και οι 7 μονάδες αποτελούν εταιρίες εδραιωμένες στη συνείδηση του τουριστικού κοινού εδώ και δεκαετίες. Μάλιστα κάποιες εξ' αυτών (**Atheneum InterContinental**, Ledra Marriott, Athens Hilton και Grande Bretagne) αποτελούν μέλη παγκόσμιων ξενοδοχειακών ομίλων.

Κατά τη διαδικασία σχηματισμού της ανταγωνιστικής της ομάδας, η διοίκηση του **Atheneum InterContinental** χρησιμοποιώντας τα προαναφερθέντα κριτήρια, δεν επέλεξε τις ακόλουθες εταιρίες.

Εξ' αιτίας της μεγάλης απόστασης από το κέντρο της Αθήνας αλλά και τον λειτουργικό προσανατολισμό τους, αφού ενέχουν έντονο το χαρακτήρα resort hotel, τις:

- § Astir Palace Resort Vouliagmeni (Αστέρας Βουλιαγμένης)
- § Divani Apollon Palace
- § Grand Resort Lagonissi
- § Grecotel Cape Sounio Hotel.
- § Grecotel Vouliagmeni Suites
- § Plaza Resort Hotel
- § Margi

Λόγω απόστασης από το κέντρο, τις:

- § Sofitel Athens Airport Hotel
- § Attica Holiday Inn Hotel
- § Life Gallery Athens
- § Pentelikon Hotel
- § Semiramis Hotel

Ενώ τέλος, λόγω διαφορετικού λειτουργικού προσανατολισμού ή εξαιτίας συγκριτικά περιορισμένης φήμης και πελατείας, τις:

- § Divani Palace Acropolis
- § King George II Palace
- § Omonia Grand Hotel
- § Athens Imperial Hotel
- § Athena Grand Hotel
- § Residence Georgio Hotel
- § Royal Olympic Hotel
- § St. George Lycabettus
- § The Athens Acropol Hotel
- § Andromeda Athens hotel & Apartments
- § Athenian Callirhoe Exclusive Hotel
- § Athens Holiday Inn
- § Athens Electra Palace
- § Eridanus Hotel
- § Park Hotel

Παρακάτω ακολουθεί η διάταξη των στρατηγικών ομάδων που τα ξενοδοχεία πολυτελείας της ευρύτερης περιοχής των Αθηνών σχηματίζουν. Για τη διαγραμματική απεικόνιση του συγκεκριμένου κλάδου θα εφαρμοσθούν το κριτήριο της γεωγραφικής θέσης των μονάδων και το κριτήριο του λειτουργικού τους προσανατολισμού. Η βασική κατηγοριοποίηση της πελατείας γίνεται μεταξύ τουριστών που επισκέπτονται την Αθήνα για επαγγελματικούς λόγους και αυτών που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής.

Όπως είναι ευνόητο λοιπόν μία ξενοδοχειακή μονάδα που στοχεύει στο leisure κομμάτι της τουριστικής αγοράς, λογικά θα είναι εγκατεστημένο στα παράλια της Αττικής, ενώ αντίστοιχα ένα city hotel χαρακτηρίζεται από εγγύτητα στο επιχειρηματικό κέντρο της πόλης και από παροχές προσανατολισμένες στις ανάγκες του επαγγελματία ταξιδιώτη.

Πίνακας 3.2.1 : Διαγραμματική απεικόνιση κλάδου

3.3 Ανάλυση Βασικών Ανταγωνιστών¹

Έχοντας πλέον καθορίσει τα κριτήρια με βάση τα οποία σχηματίζεται η ανταγωνιστική ομάδα του **Athenaeum InterContinental**, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία Hilton Athens, Grande Bretagne Hotel, Ledra Marriott, Divani Caravel, Metropolitan Hotel και N.J.V. Athens Plaza.

Η ανάλυση περιλαμβάνει συνοπτικά ιστορικά στοιχεία κάθε εταιρείας, περιγραφή της εγκατάστασης και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης μία συγκεντρωτική αναφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία της κάθε μίας.

Για τη συγκέντρωση των παρουσιαζόμενων στοιχείων έγινε χρήση των επίσημων ιστοσελίδων της κάθε μονάδας καθώς και λοιπών δημοσιευμένων στοιχείων. Σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών αποτέλεσε επίσης η επίσκεψη στις εγκαταστάσεις των μονάδων της στρατηγικής ομάδας. Παράλληλα, στοιχεία που αφορούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία και την επίδοση των, προέκυψαν ύστερα από τη διεξαγωγή προσωπικών συζητήσεων με στελέχη του κάθε ξενοδοχείου.

Ακολουθεί πίνακας με τη δυναμικότητα σε δωμάτια των ξενοδοχείων μελών της στρατηγικής ομάδας του **Athenaeum InterContinental**.

Πίνακας 3.3.1 : Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων

GRANDE BRETAGNE	323
ATHENS PLAZA	158
DIVANI CARAVEL	471
METROPOLITAN	361
HILTON	527
LEDRA MARRIOTT	307
<u>TOTAL</u>	2.148

¹ Η ακόλουθη παρουσίαση των ανταγωνιστριών εταιριών βασίζεται σε στοιχεία συγκεντρωθέντα κατά τη διάρκεια επισκέψεων στις εγκαταστάσεις των μονάδων καθώς και σε στοιχεία των δικτυακών τους σελίδων.

<u>Athenaeum InterContinental</u>	<u>543</u>
TOTAL MARKET	2.691

3.3.1 ATHENS HILTON

Το ξενοδοχείο Athens Hilton επιτυγχάνει τις υψηλότερες πληρότητες και ARR (average room rate) συγκριτικά με την πλειοψηφία των ξενοδοχείων της πόλης. Στοιχείο που οφείλεται κυρίως στη γεωγραφική του θέση και έτσι κερδίζει μια από τις υψηλότερες θέσεις στην κατάταξη RGI (rate generation index).

Το μίγμα πελατείας του κλίνει υπέρ του εταιρικού, του κυβερνητικού και λοιπών κατηγοριών μεμονωμένων πελατών, την ίδια όμως στιγμή, χάρη στο μεγάλο του μέγεθος φιλοξενεί και μεγάλο αριθμό από groups.

Το ξενοδοχείο επαναλειτούργησε το 2003 μετά από πλήρη ανακαίνιση προσφέροντας ένα ανανεωμένο προϊόν που περιλαμβάνει και Executive Floor. Το Hilton προσέθεσε στη δυναμικότητά του μία νέα πτέρυγα 70 δωματίων και πλέον διαθέτει συνολικά 527 δωμάτια και είναι το δεύτερο μεγαλύτερο ξενοδοχείο της πόλης, πίσω από το Athenaeum InterContinental. Διαθέτει 7 Food & Beverage Outlets, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και το καθιερωμένο στην πόλη των Αθηνών, «Βυζαντινό».

Οι εγκαταστάσεις Banqueting καταλαμβάνουν έναν χώρο συνολικού εμβαδού 3000τμ και έχουν μέγιστη ικανότητα φιλοξενίας 2000 ατόμων, ενώ επίσης διαθέτει και 14 αίθουσες συνεδριάσεων.

Το ξενοδοχείο διαθέτει μια εσωτερική και μία υπαίθρια πισίνα καθώς επίσης και εγκαταστάσεις SPA.

ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε

Ιστορικά στοιχεία

Στις 22 Απριλίου 1957 ο όμιλος Α. Πεζά υπέγραψε την επίσημη συμφωνία για την δημιουργία ενός νέου ξενοδοχείου, του HILTON Αθηνών. Το 1960 η πλειοψηφία των μετοχών περιήλθε στην κατοχή της Εταιρείας «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ΙΟΝΙΚΗ Α.Ε» θυγατρική της Ιονικής Τράπεζας. Στις 17 Μαΐου

1988 η Εταιρεία εισήλθε στο Χ.Α.Α. Στη συνέχεια περιήλθε στην κυριότητα της ALPHA BANK αφού προηγήθηκε συγχώνευση των δύο τραπεζών.

Στα τέλη Σεπτεμβρίου 2001 έληξε η σύμβαση εκμίσθωσης με την Hilton of Panama SA και τέθηκε σε εφαρμογή η σύμβαση λειτουργίας και διαχείρισεως με την Hilton Ε.Π.Ε. Το ξενοδοχείο Hilton Athens λειτούργησε ως υποκατάστημα της εταιρίας έως την 31η Οκτωβρίου 2001 και από την 1η Νοεμβρίου του ίδιου έτους διέκοψε πλήρως την λειτουργία του λόγω ενάρξεως των εργασιών ανακαίνισης.

Το Hilton Αθηνών κλείνει περίπου σαράντα χρόνια λειτουργίας και από το 1963 αποτέλεσε την πρώτη πολυεθνική ξενοδοχειακή μονάδα στην Ελλάδα και εισήγαγε πρωτοποριακές πρακτικές και νέες ιδέες στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας. Με μια παρουσία σαράντα ετών καθιερώθηκε ως μια μονάδα ισοδύναμη με την ξενοδοχειακή εμπειρία στο μυαλό του κόσμου. Στο ξενοδοχείο φιλοξενήθηκαν μερικές από τις μεγαλύτερες προσωπικότητες της διεθνούς αλλά και της ελληνικής κοινωνίας.

Επίσης από το 1965 το ξενοδοχείο έχει φιλοξενήσει και σημαντικά συνέδρια ενώ μάλιστα στην αίθουσα «Τερψιχόρη» έχουν φιλοξενηθεί σημαντικές φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, φεστιβάλ και πολυάριθμες κοινωνικές και εταιρικές εκδηλώσεις. Το όνομά του είναι αναμφισβήτητα ταυτισμένο με τον όρο «ποιοτική φιλοξενία» στην πόλη από την δεκαετία του 60.

Πελάτες-Πωλήσεις

Το Athens Hilton απευθύνεται τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Συμμετέχει ενεργά σε διεθνείς κλαδικές εκθέσεις και διαθέτει διεθνή γραφεία πωλήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο για την προώθηση του ξενοδοχείου.

Αναφορικά στην εγχώρια αγορά, συνεργάζεται με οργανωτές συνεδρίων και γραφεία τουρισμού για την προσέλκυση πελατών. Παράλληλα μέσα στο 2003 δημιούργησε ξεχωριστή θέση στο τμήμα πωλήσεων που θα έχει κύρια υπευθυνότητα τα Συνέδρια και τα ταξίδια κινήτρων.

Στρατηγικά σχέδια

Το νέο Hilton θα εστιαστεί στην αγορά των συνεδρίων και των εκδηλώσεων. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς

είναι ότι διαθέτει μεγάλους και λειτουργικούς χώρους και επιπλέον όλες οι συνεδριακές αίθουσες του, έχουν φυσικό φως, στοιχείο το οποίο είναι εξαιρετικά δυσεύρετο σε συνεδριακούς χώρους στην πόλη της Αθήνας.

Τα 500 δωμάτια του επιτρέπουν άλλωστε ευνοϊκή τοποθέτηση στην αγορά αναφορικά με τη διαχείριση μεγάλων συνεδρίων και συναντήσεων ενώ τέλος τα πέντε κατάλληλα διαμορφωμένα meeting rooms (στα οποία περιλαμβάνεται και ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο συναντήσεων μέχρι 16 ατόμων), προσελκύουν ένα σημαντικό αριθμό επαγγελματιών.

Mission Statement:

Η ανέγερση και λειτουργία τουριστικών ξενοδοχείων υπερπολυτελείας, αυτόνομα, είτε σε συνεργασία με αλλοδαπούς και ημεδαπούς οργανισμούς και η παραχώρηση του management σε τρίτους.

Hilton Athens S.W. analysis (Strengths and Weaknesses analysis)

Strengths:

§ Η τοποθεσία της μονάδας κρίνεται ως εξαιρετική, καθώς βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης και σε κοντινή απόσταση από 2 σταθμούς του μετρό.

§ Η ιδιοκτησία της μονάδας από την ALPHA BANK, προσδίδει στην μονάδα αναμφισβήτητη οικονομική ευρωστία (χαρακτηριστικό παράδειγμα η πρόσφατη ανακαίνιση-επέκταση).

§ Το ξενοδοχείο είναι ίσως το “best known” ξενοδοχείο των Αθηνών, ιδιαίτερα μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου.

§ Το brand name της Hilton, προσδίδει διεθνές κύρος στο ξενοδοχείο.

§ Η ποιότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων, σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες που παρέχει η Hilton International, διαμορφώνουν ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου.

§ Η εταιρία εφαρμόζει ένα διεθνούς εμβέλειας Loyalty Program (**HHonors**).

§ Ο αριθμός των δωματίων του είναι μεγάλος (517), διαθέτουν στο σύνολό τους μπαλκόνι, ενώ 220 εξ' αυτών έχουν θέα στην Ακρόπολη.

§ Οι 14 αίθουσες εκδηλώσεων διαθέτουν στο σύνολό τους φυσικό φωτισμό, 5 εκ των οποίων είναι πρόσφατα κατασκευασμένες.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει εσωτερική και εξωτερική πισίνα, όπως επίσης και Spa & Health club.

§ Διατίθεται το μεγαλύτερο υπόγειο parking (250 θέσεων) μεταξύ του ανταγωνισμού.

§ Οι αίθουσες conference & banqueting έχουν σημαντική δυναμικότητα και διαθέτουν ιδιαίτερα σύγχρονο εξοπλισμό.

§ Μεταξύ των F&B outlets, συμπεριλαμβάνονται το Βυζαντινό και το Galaxy bar, τα οποία είναι αναμφισβήτητα καθιερωμένα στην πόλη.

Weaknesses:

§ Το γειτονικό Divani Caravel, εφαρμόζοντας επιθετική τιμολογιακή πολιτική, διεκδικεί κομμάτι της αγοράς του Hilton.

§ Οι αίθουσες συνεδρίων είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του **Athenaeum InterContinental**.

§ Το Ballroom του ξενοδοχείου διακόπτεται από κολώνες στήριξης.

§ Τα δωμάτια είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του **Athenaeum InterContinental**.

§ Οι απαιτήσεις συντήρησης των εγκαταστάσεων μετά την ανακαίνιση, είναι μεγάλες.

§ Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι στο μεγαλύτερό του κομμάτι νέο, με αποτέλεσμα την απουσία εμπειρίας και εξοικείωσης με το χώρο.

§ Το διακοσμητικό ύφος του ξενοδοχείου είναι πολύ μοντέρνο και minimal, με αποτέλεσμα αρνητικά σχόλια από το «κλασσικό» κομμάτι της αγοράς.

§ Η περιοχή όπου βρίσκεται η εγκατάσταση συχνά παρουσιάζει αναταραχή λόγω κυκλοφοριακού και διαδηλώσεων, με αποτέλεσμα την ενόχληση των ενοίκων.

3.3.2 LEDRA MARRIOTT

Το ξενοδοχείο Ledra Marriott έχει 314 δωμάτια. Εφαρμόζει ιδιαίτερα εύκαμπτη στρατηγική τιμολόγησης ειδικά αναφορικά στην τοπική αγορά, προσπαθώντας να αυξήσει το REVpaR και να μην χάσει καμία εν δυνάμει πηγή εσόδων. Το Marriott έχει πρόσφατα ανακαινίσει όλα του τα δωμάτια ,το

“Crystal Cafe” καθώς και τους χώρους του Banqueting, όχι όμως και το χώρο του lobby. Το 2000 προστέθηκε στις εγκαταστάσεις της μονάδας και ένας ακόμη όροφος που λειτουργεί ως Executive Floor, διαθέτοντας 39 standard δωμάτια όχι όμως και σουίτες. Δεδομένου ότι το Marriott βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από το Athenaeum InterContinental, οι πληρότητες των δύο ξενοδοχείων παρουσιάζουν έντονη σχέση αλληλεξάρτησης. Βασικό διαφοροποιητικό στοιχείο των δύο μονάδων, το γεγονός ότι το μέγεθος του Marriott, δεν του επιτρέπει την φιλοξενία μεγάλων groups.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 4 F&B outlets μεταξύ των οποίων το καθιερωμένο “Conakai” και Ballroom ελεύθερο εσωτερικών κολώνων με δυνατότητα φιλοξενίας έως 580 ατόμων. Επιπλέον διαθέτει 12 αίθουσες συνεδριάσεων καθώς και υπαίθρια πισίνα στην ταράτσα του κτιρίου.

ΑΣΤΥ ΑΞΕ

Ιστορικό

Ιδρύθηκε το 1977 στην Αθήνα και πρόκειται για εταιρεία ξένων συμφερόντων. Η μητρική εταιρεία αριθμεί σήμερα 2398 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο. Στην Αθήνα το ξενοδοχείο διατηρεί 479 κλίνες και απασχολεί 280 άτομα μόνιμο προσωπικό.

Η επένδυση της Ledra Marriott για κατασκευή και επέκταση της μονάδας στη λεωφόρο Συγγρού υπήρξε από τις μεγαλύτερες επενδύσεις των τελευταίων χρόνων στον κλάδο.

Ledra Marriott S.W. analysis

Strengths:

§ Το brand του ξενοδοχείου είναι αδιαμφισβήτητης εμβέλειας, αντίστοιχης των Hilton, ICH και GB.

§ Η Ledra Marriott εφαρμόζει ένα loyalty program παγκόσμιας εμβέλειας, με εκατομμύρια μέλη.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει meeting rooms με φυσικό φως.

§ Ένα εκ των τριών εστιατορίων του είναι το διάσημο στην Αθήνα, Conakai.

§ Στην ταράτσα φιλοξενείται roof pool bar με πανοραμική θέα.

§ Η γύρω περιοχή είναι συγκριτικά καλύτερη αυτής του **Athenaeum InterContinental**, παρότι γειτνιάζουν.

§ Εφαρμογή επιθετικής τιμολόγησης αναφορικά στο corporate κομμάτι της αγοράς καθώς και στην ενοικίαση χώρων για meetings.

Weaknesses:

§ Το ξενοδοχείο δεν έχει ιδιαίτερα καλή φήμη μεταξύ του τοπικού επιχειρηματικού κόσμου.

§ Το μέγεθος των δωματίων είναι συγκριτικά μικρότερο, όπως επίσης το lobby area αλλά και το σύνολο των κοινόχρηστων χώρων.

§ Στο executive floor του ξενοδοχείου δεν υπάρχει αυτόνομη reception, δεν διατίθενται executive suites και γενικότερα χαρακτηρίζεται «φτωχό».

§ Το Ballroom του ξενοδοχείου είναι συγκριτικά μικρότερο αυτού του **Athenaeum InterContinental** και του Athens Hilton.

§ Ο αριθμός των εμπορικών καταστημάτων στους χώρους του ξενοδοχείου, είναι περιορισμένος.

§ Δεν υπάρχει κοντινός σταθμός του μετρό ή του τραμ.

§ Για να προσεγγίσει κανείς το ξενοδοχείο από το κέντρο της πόλης, διέρχεται μπροστά από το **Athenaeum InterContinental**.

§ Το Ledra Marriott βρίσκεται ανάμεσα στο **Athenaeum InterContinental** και στο Metropolitan, δύο εκ των βασικότερων ανταγωνιστών του.

3.3.3 GRANDE BRETAGNE

Το ξενοδοχείο Grande Bretagne είναι παλαιό και κλασικό ξενοδοχείο με μεγάλη ιστορία καθώς πρωτολειτούργησε το 1872. Το 2003 άνοιξε και πάλι τις πόρτες του ύστερα από μία ριζική ανακαίνιση.

Διαθέτει συνολικά 321 δωμάτια και σουίτες. Μεταξύ των 60 του σουιτών περιλαμβάνεται μία Royal Suite, εμβαδού 400τμ, καθώς και μία Presidential Suite, εμβαδού 200τμ.

Η διακόσμηση του Grande Bretagne, είναι αποκλειστικά κλασσικού στυλ, και στους χώρους του φιλοξενούνται αυθεντικά έργα τέχνης και αντίκες. Στα δωμάτια τοποθετήθηκαν επιλεγμένα και υψηλής αισθητικής έπιπλα, ενώ οι διευκολύνσεις υψηλής τεχνολογίας που παρέχουν τα δωμάτια, είναι διακριτικά κρυμμένες για να μην παρεμβαίνουν στην αισθητική των χώρων.

Βρίσκεται εγκατεστημένο σε ιδανική τοποθεσία στην πλατεία Συντάγματος, απέναντι από το Κοινοβούλιο, πολύ κοντά στον πιο εμπορικό δρόμο της πόλης, την οδό Ερμού, στο επιχειρηματικό κέντρο, καθώς και σε κοντινή απόσταση με πολλές πρεσβείες ξένων κρατών.

Όλα τα παραπάνω δεδομένα συνηγορούν στο ότι σημαντικό τμήμα της πελατείας του αποτελούν διπλωμάτες και κυβερνητικοί προσκεκλημένοι. Ως αποτέλεσμα το ξενοδοχείο πουλάει στις υψηλότερες τιμές της αγοράς και είναι στην πρώτη θέση της λίστας RGI (revenue generation index).

Το Grande Bretagne είναι το μόνο "ξενοδοχείο πόλης" που διαθέτει εγκαταστάσεις Spa 5 αστέρων.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 7 F&B outlets, 1100τμ αιθουσών Banqueting συνολικής χωρητικότητας 600 ατόμων, 11 meeting rooms, καθώς και εσωτερική και εξωτερική πισίνα.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε

Ιδρύθηκε στις 10 Νοεμβρίου το 1919 και από την ημέρα ίδρυσης της η έδρα, η νομική της μορφή και ο κλάδος δραστηριότητας της παραμένουν οι ίδιοι. Επιπλέον η Εταιρεία δεν έχει προχωρήσει σε εξαγορά άλλης Εταιρείας και δεν έχει γίνει ποτέ διακοπή των εργασιών της παρά μόνο κατά την πρόσφατη ανακαίνιση.

Κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι η ιδιοκτησία του Ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» και η εκμετάλλευση αυτού. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων ανακαίνισης και αναδιαμόρφωσης του ξενοδοχείου έφτασαν τα 70.000.000 ευρώ με τραπεζική χρηματοδότηση της τάξεως των 54.000.000 ευρώ.

Πωλήσεις-Πελάτες

Το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών της Εταιρείας (60%) προέρχεται από έσοδα δωματίων και ένα σημαντικό μέρος (37%) από εκδηλώσεις και συνέδρια, ενώ ένα μικρό μέρος του κύκλου εργασιών προέρχεται από τρόφιμα και ποτά.

Grande Bretagne S.W. analysis:

Strengths:

§ Η τοποθεσία του στην πλατεία Συντάγματος είναι μοναδική, παρέχοντας μάλιστα και εύκολη πρόσβαση μέσω του μετρό.

§ Είναι μέλος της StarWood, μίας από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες σε παγκόσμιο επίπεδο.

§ Το ξενοδοχείο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1872 και έχει καθιερωθεί στη συνείδηση των πελατών.

§ Διατίθεται Keyboard σε όλα τα δωμάτια καθώς και γραμμή high speed internet access.

§ Η Presidential και η Royal Suite του ξενοδοχείου, είναι αναμφισβήτητα μοναδικής ομορφιάς και πολυτέλειας.

§ Το σύνολο των εγκαταστάσεων είναι προσφάτως ανακαινισμένο και έτσι αποτελεί ένα ολοκαίνουριο προϊόν για την αθηναϊκή αγορά.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει ένα πολύ ιδιαίτερο κλασσικό ύφος, διαθέτοντας μάλιστα αυθεντικές αντίκες.

§ Τα meeting rooms όπως και το Ballroom του, διαθέτουν φυσικό φως.

§ Ιδιαίτερη είναι η ελκυστικότητα της μονάδας προς το government κομμάτι της αγοράς, χάριν κυρίως της τοποθεσίας της.

§ Το GB Corner, αποτελεί κλασσικό σημείο συνάντησης του πολιτικού κόσμου.

§ Διατίθεται εσωτερική και εξωτερική πισίνα, όπως επίσης και Spa & Health Club 5*.

Weaknesses:

§ Τα standard δωμάτια του ξενοδοχείου, είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του Hilton και του ICH.

§ Το Lobby του ξενοδοχείου είναι αρκετά μικρό για να υποδεχτεί πολυάριθμα groups.

§ Το ξενοδοχείο δε διαθέτει executive floor.

§ Το Ballroom είναι συγκριτικά μικρό.

§ Το ξενοδοχείο δε διαθέτει χώρο στάθμευσης και η περιοχή γενικότερα είναι ιδιαίτερα φορτισμένη κυκλοφοριακά καθώς βρίσκεται μάλιστα εντός των ορίων του δακτυλίου.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται πολύ μακριά των νοτίων προαστίων της Αθήνας, και του Πειραιά.

§ Διπλά από το Grande Bretagne λειτουργεί το King George Hotel. Ξενοδοχείο με παρόμοια χαρακτηριστικά και αισθητά χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική, με αποτέλεσμα να απορροφά τμήμα της αγοράς.

3.3.4 ATHENS PLAZA

Το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της ανακαίνισης του Hilton και του Grande Bretagne κατάφερε να αυξήσει σε μεγάλο ποσοστό το μέσο REVPAR του. Γεγονός που οφείλει κυρίως στην τοποθεσία του, η οποία κρίνεται ιδανική, καθώς λόγω του μικρού μεγέθους του απευθύνεται κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες.

Παρόλαυτα μετά την αποπεράτωση των εργασιών του Hilton και κυρίως των Grande Bretagne και King George, με τα οποία και γεινιάζει στην πλατεία Συντάγματος, το Athens Plaza σημείωσε κατακόρυφη πτώση στις πληρότητες και το ARR.

Το ξενοδοχείο είναι προσφάτως ανακαινισμένο και διαθέτει 182 δωμάτια. Χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελεί πως τα δωμάτιά του, είναι αυτά με το μικρότερο εμβαδόν μεταξύ της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μονάδας αποτελεί ασφαλώς η τοποθεσία του και αναμφισβήτητα οι πληρότητες του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική των Grande Bretagne και King George.

Athens Plaza S.W. analysis

Strengths

§ Το ξενοδοχείο αποτελεί μέλος του ομίλου Grecotel, του μεγαλύτερου ελληνικού ξενοδοχειακού ομίλου, ευνοώντας έτσι την ύπαρξη συνεργιών.

§ Η τοποθεσία της μονάδας στην πλατεία Συντάγματος και πλησίον του Κοινοβουλίου.

§ Η τιμολογιακή του πολιτική είναι σαφώς ελκυστικότερη των Grande Bretagne και King George, αποτελώντας έτσι την οικονομικότερη λύση της πλατείας Συντάγματος.

§ Είναι ένα από τα καθιερωμένα ξενοδοχεία πολυτελείας της πόλης.

Weaknesses

- § Το μικρό μέγεθος της εγκατάστασης απαγορεύει τη φιλοξενία μεγάλων group, με αποτέλεσμα τη στρόφη αποκλειστικά στο FIT κομμάτι της αγοράς.
- § Τα δωμάτια του είναι τα μικρότερα μεταξύ της στρατηγικής ομάδας του ανταγωνισμού.
- § Το ξενοδοχείο γεινιάζει με δύο ξενοδοχεία σαφώς πολυτελέστερα και με ποιοτικότερο service, αυτού.
- § Η έλλειψη χώρου στάθμευσης αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα της περιοχής.

3.3.5 DIVANI CARAVEL

Το ξενοδοχείο Divani Caravel βρίσκεται εγκατεστημένο πολύ κοντά στο ξενοδοχείο Hilton και επομένως επωφελήθηκε σε μεγάλο βαθμό από την διακοπή λειτουργίας του κατά την πρόσφατη ανακαίνισή του.

Το ξενοδοχείο είναι πλήρως ανακαινισμένο και διαθέτει 471 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων 88 executive rooms and suites. Διαθέτει εκτεταμένες εγκαταστάσεις Banqueting, συνολικού εμβαδού 4000τμ με μέγιστη δυνατότητα φιλοξενίας 2000 ατόμων. Μάλιστα χάρη στην εφαρμογή πολιτικής χαμηλών τιμών, έχει πετύχει να κατέχει μεγάλο κομμάτι της αγοράς στην κατηγορία των Conference-Banqueting πελατών.

Το παρεχόμενο service του ξενοδοχείου θεωρείται κατώτερο αυτού του **Atheneum InterContinental**. Παρόλαυτα, αποτελεί κύριο ανταγωνιστή ιδιαίτερα στον κομμάτι του Banqueting δεδομένου ότι εφαρμόζει μια πολύ εύκαμπτη και επιθετική πολιτική τιμολόγησης. Η λειτουργία του είναι εμφανώς προσανατολισμένη στην προσέλκυση Conference & Banqueting εκδηλώσεων όπου βασίζει και την πώληση των δωματίων του. Στρατηγική η οποία κρίνοντας εκ της κερδοφορίας της μονάδας, αποδεικνύεται αναμφισβήτητα επιτυχημένη.

Το Divani Caravel διαθέτει 15 αίθουσες συνεδρίων, μια υπαίθρια πισίνα καθώς και Health Club.

CARAVEL ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΑΕ

Ιστορικό

Ιδρύθηκε το 1970 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Caravel Hotel ΑΕ την οποία και άλλαξε σε Κάραβελ Α.Ε το 1976 για την αλλάξει εκ νέου το 1978 και έπειτα στη σημερινή το 2002. Το 1999 απορρόφησε την Εταιρεία Ναυτιλίας και Τουρισμού Α.Ε. Ανήκει στον Όμιλο Εταιρειών Διβάνη, που διαθέτει τρία ξενοδοχεία στην Αττική (Divani Palace, Acropolis, Caravel) και άλλα τρία στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Divani Caravel S.W. analysis:

Strengths:

- § Το ξενοδοχείο είναι μέλος των Leading Hotels of the World, γεγονός που του προσδίδει brand name διεθνούς κύρους.
- § Η τοποθεσία του είναι εξαιρετικά ευνοϊκή καθώς βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης.
- § Το Ballroom της μονάδας είναι από τα μεγαλύτερα της στρατηγικής ομάδας.
- § Ο αριθμός δωματίων του (473) είναι αρκετά μεγάλος, επιτρέποντάς του έτσι τη φιλοξενία μεγάλων συνεδρίων.
- § Οι αίθουσες εκδηλώσεων του διαθέτουν στην πλειοψηφία τους φυσικό φωτισμό ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευελιξία αναφορικά στη διαμόρφωσή τους.
- § Το ξενοδοχείο είναι μέλος αλυσίδας με άλλες δύο ιδιοκτησίες στην πόλη, που καθιστούν εφικτή την ύπαρξη μεταξύ των συνεργιών κατά τη φιλοξενία μεγάλων group.
- § Ο ιδιοκτήτης της αλυσίδας είναι άνθρωπος με ισχυρές διασυνδέσεις στον τοπικό επιχειρηματικό κόσμο.
- § Η τοποθέτησή της μονάδας κοντά σε μεγάλα Νοσοκομεία της πόλης ευνοούν τη φιλοξενία ιατρικών συνεδρίων.

Weaknesses:

- § Το ξενοδοχείο είναι τοποθετημένο πολύ κοντά στο Hilton και το Holiday Inn, γεγονός που εντείνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.
- § Το μικρό μέγεθος δωματίων.
- § Το brand name του ξενοδοχείο δεν είναι αντίστοιχου διεθνούς κύρους και εμβέλειας αυτού των Hilton, Ledra Marriott, InterContinental και GB.

- § Ο μικρός αριθμός εμπορικών καταστημάτων εντός του ξενοδοχείου.
- § Το παρεχόμενο service θεωρείται κατώτερο των βασικών ανταγωνιστών του.
- § Το executive floor του ξενοδοχείου δεν διαθέτει υπηρεσίες αντίστοιχες του ανταγωνισμού.
- § Το όλο ύψος της μονάδας είναι ιδιαίτερα κλασσικό και μάλλον γερασμένο.
- § Τα F&B outlets του δεν θεωρούνται από τα καθιερωμένα της πόλης.
- § Απουσία χώρου στάθμευσης.

3.3.6 METROPOLITAN

Το Metropolitan διαθέτει 374 δωμάτια και είναι το ξενοδοχείο 5 αστέρων που εφαρμόζει τη χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο υψηλό value for money. Δεδομένου ότι βρίσκεται κοντά στην περιοχή του Πειραιά, έχει καθιερώσει ένα ισχυρό όνομα μεταξύ της ναυτιλιακής οικογένειας.

Διαθέτει φυσικό φως σε όλα τα function rooms του καθώς επίσης και εγκαταστάσεις Banqueting συνολικού εμβαδού 600τμ και δυναμικότητας 500 ατόμων. Επιπλέον το ξενοδοχείο διαθέτει 7 meeting rooms, εξωτερική πισίνα καθώς και Health Club.

Η συνολική επένδυση της ανακαίνισής του ανήλθε στα 15 εκατ. ευρώ και ανακαινίστηκαν όλα τα δωμάτια, ο χώρος του lobby, ο χώρος υποδοχής ενώ επίσης δημιουργήθηκε ένα νέο business center. Ανακαινίστηκαν τέλος όλες οι αίθουσες εκδηλώσεων, εστιατορίων και μπαρ.

Ως ξενοδοχείο δεν αποτελεί βασικό παίχτη της κατηγορίας των ξενοδοχείων πολυτελείας και τμήμα της πελατείας του απειλείται από γειτονικές μονάδες τεσσάρων αστέρων.

Ιδιαίτερες είναι οι σχέσεις του ξενοδοχείου με την κυπριακή αγορά, από την οποία και αντλεί σημαντικό ποσοστό της πελατείας του, όπως επίσης και με τον εφοπλιστικό κόσμο της χώρας.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ - ΕΛΛΑΣ ΑΕ

Ιστορικό

Ιδρύθηκε το 1969 στον Πειραιά από τον Δημήτρη Χανδρή. Ανήκει στον Όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Χανδρή ο οποίος αποτελείται από τα ξενοδοχεία Metropolitan, Chios Handris, Corfu Handris. Το πρώτο ξενοδοχείο χτίστηκε στη Χίο το 1972 και ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, της Δασιάς και τέλος το 1977 της Αθήνας.

Metropolitan S.W. analysis

Strengths:

- § Η ιδιοκτήτρια οικογένεια χαίρει ισχυρών διασυνδέσεων στην εγχώρια επιχειρηματική κοινότητα και ιδιαίτερα αυτή των πλοιοκτητών.
- § Η εταιρία διαθέτει ιδιαίτερες σχέσεις με την κυπριακή αγορά.
- § Πρόκειται για μία μονάδα που συνδέει τη λειτουργία της με τη θάλασσα, τόσο αναφορικά την τοποθεσία όσο και την πελατεία της. Αυτό είναι ένα διαφοροποιητικό στοιχείο που ενισχύει το loyalty των πελατών.
- § Εφαρμόζει ανταγωνιστική τιμολόγηση αναφορικά στο corporate κομμάτι της αγοράς, όπως και στις αίθουσες εκδηλώσεων.
- § Εκ των 361 ανακαινισμένων δωματίων του ξενοδοχείου, το ¼ διαθέτει θέα προς την θάλασσα.
- § Σε όλες τις αίθουσες εκδηλώσεων του ξενοδοχείου, υπάρχει φυσικό φως.
- § Η γύρω περιοχή εμφανίζει μεγάλη ανάπτυξη, και μετατρέπεται σε μία από τις κύριες επιχειρηματικές γειτονιές της Αθήνας.
- § Η τοποθεσία του είναι ευνοϊκή για την προσέλκυση πελατείας από το νότιο κομμάτι της Αθήνας και τον Πειραιά.
- § Το ξενοδοχείο βρίσκεται δίπλα από το Πλανητάριο και το Αθλητικό Κέντρο Φαλήρου, έλκοντας έτσι μεγάλα group που επισκέπτονται τους χώρους.
- § Η πρόσβαση είναι ιδιαίτερα εύκολη μέσω μεγάλων οδικών αρτηριών, ενώ η γύρω περιοχή δίνει αίσθηση πολύ διαφορετική του κέντρου της πόλης.
- § Εξωτερική πισίνα στην ταράτσα του κτιρίου.
- § Διατίθεται υπηρεσία Spa & Health Club.

Weaknesses:

- § Το ξενοδοχείο δεν αποτελεί μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την προσέλκυση πελατείας από το εξωτερικό.
- § Το ξενοδοχείο βρίσκεται αρκετά μακριά από το κέντρο της πόλης.

- § Δεν υπάρχει καμία κοντινή στάση του μετρό ή του τραμ.
- § Το μέγεθος των δωματίων είναι μικρότερο του ανταγωνισμού, ενώ η αισθητική τους σαφώς χαμηλότερη.
- § Δεν διατίθεται executive floor.
- § Το Ballroom του ξενοδοχείου είναι αρκετά μικρό για τη φιλοξενία μεγάλων εκδηλώσεων και διακόπτεται από κολώνες στήριξης.
- § Ο αριθμός εμπορικών καταστημάτων εντός της λειτουργίας, είναι μικρός.
- § Το Business Center είναι ιδιαίτερα μικρό.
- § Η κοντινή απόσταση με δύο διεθνούς εμβέλειας brand names, ασφαλώς δυσχεραίνει τη λειτουργία του ξενοδοχείου.
- § Τα ανακαινισμένα παραλιακά ξενοδοχεία διεκδικούν πλέον μερίδιο της ίδιας αγοράς.
- § Δεν διατίθεται χώρος στάθμευσης.

Κεφάλαιο 4^ο

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Athenaeum InterContinental

4.1 Εισαγωγή

Όστε να γίνει κατανοητή η στοχοθεσία του Τμήματος Υποδοχής είναι απαραίτητη η προκαταβολική επεξήγηση των εξής όρων:

Πρόγραμμα Επιβράβευσης Σταθερών Πελατών¹

Αποτελεί το πρόγραμμα «πιστών» πελατών της InterContinental (**Priority Club Rewards, PCR**), στο οποίο και συμμετέχει το Athenaeum InterContinental. Διακρίνεται από διάφορα επίπεδα στα οποία καταλέγεται το κάθε μέλος ανάλογα με τη συχνότητα της επισκεψιμότητάς του στα ξενοδοχεία της εταιρίας. Έχει παγκόσμια εμβέλεια και διαθέτει πολλά εκατομμύρια μελών. Τα μέλη του προγράμματος χαίρουν ειδικών υπηρεσιών ανάλογα με το επίπεδο (status), στο οποίο ανήκουν. Ως παράδειγμα, η αναβάθμισή τους σε καλύτερα δωμάτια, η κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησή τους και η παροχή δωρεάν διανυκτερεύσεων μέσω της συλλογής πόντων από τις διαμονές τους. Η InterContinental δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή και ανάπτυξη του **PCR program**, καθώς τα μέλη του προγράμματος χαρακτηρίζονται τόσο από αυξημένη επαναληψιμότητα, όσο και από υψηλότερη μέση κατανάλωση. Συνεπώς ως εταιρεία επιδεικνύει τεράστια σημασία στην ικανοποίηση των πελατών-μελών του συγκεκριμένου προγράμματος.

Πρόγραμμα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών

Πρόκειται περί ενός προγράμματος το οποίο σε παγκόσμια βάση εφαρμόζεται από την **InterContinental Hotels and Resorts**, και ως στόχο του έχει τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (**Guest satisfaction Tracking System**). Μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων κάθε μονάδα είναι σε

¹ Τα ακόλουθα στοιχεία προέρχονται από προσωπική συνέντευξη με τη Guest Relations Manager του ξενοδοχείου, Ms. Martha Palis.

θέση να ανιχνεύσει το πώς αξιολογείται (θετικά ή αρνητικά), από τους ίδιους της τους πελάτες. Τα ζητήματα που καλύπτονται από τα ερωτηματολόγια καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το πώς αυτές εισπράττονται από τους φιλοξενούμενους στην εγκατάσταση. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται στα διοικητικά γραφεία κάθε γεωγραφικής περιφέρειας, επεξεργάζονται και προκύπτουν αποτελέσματα τόσο συγκριτικά μεταξύ των μονάδων, όσο και αναφορικά στην αυτόνομη διαχρονική επίδοση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Για τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων εφαρμόζονται όλες οι προϋποθέσεις για τη στατιστική ορθότητα της δειγματοληψίας.

Για την αξιολόγηση της επίδοσης εφαρμόζεται το σύστημα της αρνητικής βαθμολογίας, πράγμα που σημαίνει πως επιδιωκόμενο είναι το χαμηλότερο δυνατό σκορ σε κάθε επιμέρους τομέα. Για τον λόγο αυτό όπως είναι εμφανές και από τους πίνακες που ακολουθούν, στόχο του Τμήμα Υποδοχής αποτελεί η συνεργασία των επί μέρους τμημάτων του για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού σκορ επί του **GSTS**.

Καίριας σημασίας αποτελεί και ο διαχωρισμός των πελατών που συμμετέχουν στο **GSTS**, μεταξύ **PCR members** και μη. Το ειδικό βάρος των ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από πελάτες μέλη του loyalty program της InterContinental, είναι ιδιαίτερα αυξημένο. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να μετρηθεί επαρκέστερα η ικανοποίηση και οι απαιτήσεις των «σταθερών» πελατών της εταιρείας, τα ερωτηματολόγια τους αξιολογούνται και αυτόνομα. Έτσι παρατηρούμε πως πρωταρχικός στόχος του τμήματος είναι η βελτίωση επί των ζητημάτων που τίθενται από τους **PCR members** πελάτες, και κατά δεύτερο λόγο η αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν συνολικά από το GSTS.

Αυτό βεβαίως εξηγείται από το γεγονός ότι τα μέλη του **PCR**, ως τακτικότεροι επισκέπτες του ξενοδοχείου αποτελούν ικανότερους και αυστηρότερους κριτές της επίδοσης του. Μάλιστα η επαναληψιμότητά που επιδεικνύουν, προσδίδει σημαντική διαχρονική αξία στην αξιολόγησή τους.

4.2 Mission Statement¹

“Η επικέντρωση στα θέματα ποιότητας όπως την βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο.

Η σταθερή παροχή των υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου που θα έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του”.

Στην ουσία η εταιρία μέσω της διατύπωσης του οράματός της διευκρινίζει τη βασική πολιτική της λειτουργίας της, την επιμονή δηλαδή στη σταθερή παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας. Γεγονός που είναι ευδιάκριτο στο σύνολο της δομής της και των εφαρμοζόμενων διαδικασιών, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό καθορίζονται ρητά από τα «Πρότυπα» (standards) της InterContinental. Με τον τρόπο αυτό επιχειρεί να διασφαλίσει την τυποποιημένη και ποιοτικά σταθερή παροχή μιας υπηρεσίας (της φιλοξενίας), η οποία εκ των πραγμάτων είναι άυλη.

4.3 Objectives του Τμήματος Υποδοχής²

¹ Πηγή: Εσωτερικό Πλάνο Δράσης του Athenaeum InterContinental Athens.

² Πηγή: Πλάνο Δράσης του Τμήματος Δωματίων

Πίνακας 4.3.1 Πίνακας στοχοθεσίας του Τμήματος Υποδοχής

- Total quality management (συνολική ποιοτική διαχείριση)

Βελτίωση επί του δείκτη GSTS των PCR members από 152 σε 139 πόντους για το 2005.

5. Κάτω από 130 πόντους

4. Από 130 – 136 πόντους

3. Από 137 – 141 πόντους

2. Από 142 – 148 πόντους

1. Πάνω από 148 πόντους

- GSTS (Σύστημα μέτρησης ικανοποίησης φιλοξενουμένων)

5. Πραγματική βελτίωση στα αποτελέσματα των σχετικών δεικτών του GSTS.

4. Τυποποίηση, διατήρηση και έλεγχος των εφαρμοζομένων σχεδίων δράσης.

3. Κατάρτιση όλου του σχετιζομένου προσωπικού και πλήρης εφαρμογή όσων προβλέπονται από τα σχέδια δράσης.

2. Προετοιμασία λεπτομερών προγραμμάτων δράσης.

1. Επιλογή των θεμάτων από το GSTS και προετοιμασία - υποβολή προγραμμάτων δράσης προς έγκριση.

- Οικονομικός στόχος

5. Επίτευξη του οικονομικού στόχου του Club InterContinental, του Front Desk και των Κρατήσεων (τουλάχιστον 4 στην κλίμακα αξιολόγησης).

4. Επίτευξη του οικονομικού στόχου του Club InterContinental, του Front Desk και των Κρατήσεων (2 εξ' αυτών να επιτύχουν τουλάχιστον 3 και το άλλο τουλάχιστον 4 στην κλίμακα αξιολόγησης).

3. Επίτευξη του οικονομικού στόχου του Club InterContinental, του Front Desk και των Κρατήσεων (όλα τους να επιτύχουν τουλάχιστον 3 στην κλίμακα αξιολόγησης).

2. Επίτευξη του οικονομικού στόχου από δύο από τα προαναφερθέντα τμήματα (τουλάχιστον 3 στην κλίμακα εκτίμησης).

1. Επίτευξη του οικονομικού στόχου από ένα από τα προαναφερθέντα τμήματα (τουλάχιστον 3 στην κλίμακα αξιολόγησης).

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Όπως προκύπτει από τον πίνακα στοχοθεσίας που προηγείται, οι στόχοι του Τμήματος Υποδοχής συνολικά, για το έτος 2005 αποτελούνται από τις εξής τρεις συνιστώσες:

Πρώτον η **βελτίωση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών-μελών του Priority Club Rewards program**. Γεγονός που αποτελεί αδιαμφισβήτητη απόδειξη της σημασίας που δίδεται στο κομμάτι των loyal πελατών από την InterContinental. Τίθεται λοιπόν ως πρώτος ιεραρχικά στόχος η βελτίωση της βαθμολόγησης επί του GSTS στους 139 πόντους.

Ο δεύτερος στόχος για το 2005 έχει και πάλι ως βάση του το GSTS, κάτι που αποδεικνύει πως το συγκεκριμένο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού του Athenaeum InterContinental. Ο συγκεκριμένος στόχος θέτει το τρέχον έτος ως χρονικό προσδιορισμό για την **εκπόνηση συγκεκριμένων πλάνων δράσης για την αντιμετώπιση των αδύναμων στοιχείων της μονάδας** όπως προκύπτουν από το GSTS. Καλείται λοιπόν το Τμήμα Υποδοχής, αφού κατά το παρελθόν έχουν προσδιοριστεί οι τομείς στους

οποίους η μονάδα χωλαίνει, να προετοιμάσει μελέτες δράσης ώστε να αντιμετωπίσει τα δεδομένα προβλήματα.

Τέλος, στόχος του τμήματος είναι η **επίτευξη των οικονομικών στόχων των τριών υποτμημάτων του** (Club InterContinental, Front Desk, Κρατήσεων).

Επιδίωξη δηλαδή αποτελεί για το 2005 τα μεν τμήματα Υποδοχής και Κρατήσεων να επιτύχουν τους στόχους τους αναφορικά στο up selling δωματίων, ενώ για το Club InterContinental να μειώσει το κόστος τροφίμων και ποτών.

Οι παραπάνω αποτελούν τους στόχους που έχουν τεθεί αναφορικά στην επίδοση του τμήματος ως σύνολο. Εκτός όμως του κεντρικού πίνακα στοχοθεσίας, για κάθε ένα από τα τμήματα του Τμήμα Υποδοχής εφαρμόζεται ένας εξειδικευμένος πίνακας στοχοθεσίας. Σε κάθε έναν από τους πίνακες των επί μέρους τμημάτων του τμήματος, περιλαμβάνονται οι δύο πρώτοι στόχοι του τμήματος που έχουν να κάνουν με το GSTS. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στη γενικότερη εμπειρία του πελάτη κατά τη διαμονή του στο Athenaeum InterContinental, και όπως είναι ευνόητο στην επίτευξη τους εμπλέκονται το σύνολο των τμημάτων του Τμήματος Υποδοχής. Πέραν όμως των δύο αυτών που είναι κοινού, υπάρχουν και δεδομένοι στόχοι που τα συγκεκριμένα τμήματα καλούνται να υλοποιήσουν. Παρακάτω ακολουθούν οι πίνακες στοχοθεσίας των τμημάτων τα οποία καλούνται να αξιολογηθούν και επί αυτών των ειδικότερων στόχων.

Πιο συγκεκριμένα για το τμήμα του Front Desk έχει τεθεί, πέραν των δύο βασικών στόχων του Τμήματος Υποδοχής και ο εξής στόχος αναφορικά στην εφαρμογή της πολιτικής up-selling από τους Front Desk Agents.

Πίνακας 4.3.2: Πίνακας Στοχοθεσίας του Front Desk

- Οικονομικός στόχος:

5. Επίτευξη του μηνιαίου up-selling στόχου, κάθε μήνα του 2005
4. Επίτευξη του μηνιαίου up-selling στόχου τουλάχιστον 9 μήνες του 2005
- 3. Επίτευξη του μηνιαίου up-selling στόχου τουλάχιστον 6 μήνες του 2005 ενώ για τους υπόλοιπους 6 μήνες το επαυξητικό εισόδημα δεν πρέπει να είναι χαμηλότερο από 90% του στόχου.**
2. Επίτευξη του μηνιαίου up-selling στόχου για τουλάχιστον 3 μήνες το 2005 ενώ για τους υπόλοιπους 9 μήνες το επαυξητικό εισόδημα δεν πρέπει να είναι χαμηλότερο από το 90% του στόχου.
1. Συμμετοχή ΟΛΩΝ των μελών προσωπικού του Front Desk στο up-selling, κατά τη διάρκεια κάθε μήνα του 2005.

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Το τμήμα του Club InterContinental καλείται αναφορικά στον περιορισμό του κόστους τροφίμων και ποτών, να δράσει ως εξής εντός του 2005.

Πίνακας 4.3.3: Πίνακας Στοχοθεσίας του Club InterContinental.

- Οικονομικός στόχος

5. Βελτίωση του κόστους

4. Η συνέχιση και διατήρηση των δαπανών όπως το 2004 δηλ. 5 ευρώ ανά άτομο.

3. Εφαρμογή των νέων ποσοτήτων προμηθειών.

2. Επαναπροσδιορισμός της ποιότητας και ποσότητας των συστατικών που χρησιμοποιούνται στο προσφερόμενο menu και επανακαθορισμός του τιμολογίου.

1. Ο προσδιορισμός των παραγόντων που έχουν επιπτώσεις στο κόστος του F&B και η προετοιμασία μιας μελέτης για το πώς μπορεί το κόστος να μειωθεί.

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Τέλος το τμήμα των Κρατήσεων καλείται πέραν των κοινών στόχων να συντελέσει στην εφαρμογή του up selling policy του ξενοδοχείου καθώς και να βελτιωθεί επί της διαχείρισης των διερευνητικών τηλεφωνημάτων των πελατών, ως εξής:

Πίνακας 4.3.4: Πίνακας Στοχοθεσίας του Τμήματος Κρατήσεων

- Οικονομικός στόχος

5. Επάνω από 177.000 ευρώ

4. 167.001 – 177.000 ευρώ

3. Από 165.000 – 167.000 ευρώ

2. Από 155.000 – 164.999 ευρώ

1. Κάτω από 155.000 ευρώ

- Προσωπικός στόχος

*Βελτίωση αποδοτικότητας στον χειρισμό εισερχόμενων κλήσεων και στη διαχείριση κρατήσεων, όπως αυτή μετριέται από τα τεστ κλήσεων Gold Axia.

5. Επίτευξη άνω του 75% στο συνολικό σκορ.

4. Επίτευξη από 61 – 75% στο συνολικό σκορ.

3. Επίτευξη 60% στο συνολικό αποτέλεσμα.

2. Επίτευξη από 50 – 59% στο συνολικό σκορ.

1. Επίτευξη 100% στο σκορ των επί μέρους μετρήσεων αναφορικά στον χαιρετισμό και την ευχαριστία κατά την κλήση, σύμφωνα με τα Πρότυπα.

Πηγή: Athenaeum InterContinental

*Αναφορικά στο τεστ αξιολόγησης του προσωπικού κρατήσεων επί της διαχείρισης των εισερχόμενων κλήσεων πελατών, πρόκειται περί μυστικών τηλεφωνημάτων από συνεργαζόμενη εταιρία (Gold Axia). Το προσωπικό αξιολογείται επί της διαχείρισης της κλήσεως σύμφωνα με τις Πρότυπες Διαδικασίες της InterContinental, και βαθμολογείται επί της εκατοστιαίας κλίμακας.

4.4 Στρατηγικές του Τμήματος Υποδοχής¹

Αναφορικά στις στρατηγικές που το Τμήμα Υποδοχής καλείται να εφαρμόσει για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων του, σημειώνεται πως δεν υπάρχει τυποποιημένη κατηγοριοποίησή τους και η εφαρμογή τους εκδηλώνεται άτυπα μέσω του σχεδιασμού και των αποφάσεων του management team.

Χαρακτηριστικές αυτών, αποτελούν οι εξής:

§ Συμμόρφωση με των από τον ετήσιο προϋπολογισμό προβλεφθέντων, εσόδων και δαπανών.

§ Η περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους του τμήματος.

§ Η μείωση των upgrades (δωρεάν αναβάθμιση του επιπέδου δωματίου) των πελατών με ταυτόχρονη αύξηση του up-selling, ώστε να επιτευχθεί αύξηση του incremental revenue.

§ Να βελτιωθεί η επίδοση του τμήματος αναφορικά στη μετατροπή διερευνητικών τηλεφωνημάτων πελατών, σε κρατήσεις.

§ Η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των extra υπαλλήλων, αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη με τον Front Office Manager της μονάδας, Κ. Σωτήρη Ανδριόπουλο.

Κεφάλαιο 5°

Παρουσίαση τρέχουσας κατάστασης του Athenaeum InterContinental

5.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδοση του ξενοδοχείου κατά τα τελευταία 2 χρόνια (2003-2004), ακολουθούν πίνακες με τα βασικά αποτελέσματα της λειτουργίας του. Ταυτόχρονα θεωρείται σκόπιμη μία σύντομη επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο υπολογίζονται τα εκάστοτε αποτελέσματα (δείκτες).

Διαθέσιμα δωμάτια: Ο αριθμός των διαθέσιμων δωματίων για ένα έτος, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των συνολικών διαθέσιμων δωματίων του ξενοδοχείου (543) επί τις ημέρες του έτους. Αντίστοιχα όταν εξετάζουμε στοιχεία σε μηνιαία βάση, πολλαπλασιάζουμε επί 30 ή 31. Συνεπώς, για το 2005: Διαθέσιμα Δωμάτια = $543 \cdot 365 = 198.195$

Πληρότητα: Η πληρότητα ενός ξενοδοχείου προκύπτει από το κλάσμα των πωληθέντων δωματίων προς τον αριθμό διαθέσιμων δωματίων.

Μέση Τιμή Δωματίου (Average Room Rate): Προκύπτει από το κλάσμα των εσόδων (από δωμάτια) προς τον αριθμό των πωληθέντων δωματίων.

Έσοδα ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR): Προκύπτει από το κλάσμα των εσόδων (από δωμάτια) προς τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Επίσης, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της πληρότητας επί τη μέση τιμή δωματίου.

5.2 Παρουσίαση οικονομικών αποτελεσμάτων¹

¹ Πηγή: Μηνιαία έκθεση του Οικονομικού Τμήματος του Athenaeum InterContinental, Athens.

Πίνακας 5.2.1: Τρέχουσα Οικονομική Επίδοση του Athenaeum InterContinental

<u>Έτος</u>	<u>2003</u> Actual	<u>2004</u> Actual	<u>2005</u> Forecast
Διαθέσιμα Δωμάτια	198.195	198.736	198.195
Πληρότητα %	56,43%	61,04%	64,15%
ARR	131,71	167,96	127,76
RevPAR	74,33	102,52	81,96
SpendPAR	8,314	12,437	10,422
Rooms Revenue	14.731	20,375	16,244
Total Revenue	27,118	34,348	30,228
GOP %	22%	26%	21%
GOP	5.976	9.021	6.316
CTP	1.088	1.575	1.272

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Βασική διαπίστωση από τον παραπάνω πίνακα αποτελεί η αύξηση όλων των μεγεθών κατά το 2004. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η αύξηση της μέσης τιμής ξεπέρασε το 27%, της πληρότητας το 8%, ενώ το RevPAR αυξήθηκε κατά 38%. Επίσης, έσοδα από δωμάτια και συνολικά έσοδα παρουσίασαν άνοδο της τάξης του 38% και 27% αντίστοιχα, το μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε κατά 18% και σε απόλυτες τιμές διπλασιάστηκε. Οι αυξήσεις αυτές οφείλονται κυρίως στους ολυμπιακούς μήνες, Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Ειδικά όσον αφορά τον Αύγουστο, η συμβολή των Ολυμπιακών Αγώνων υπήρξε καταλυτική, αφού για την ξενοδοχειακή Αθήνα αποτελεί ένα μήνα «νεκρό». Ωστόσο, δεν πρέπει να παραγνωριστούν και οι ενέργειες του ξενοδοχείου για μία πιο ελαστική τιμολόγηση που επέφερε θετικά αποτελέσματα στην ετήσια πληρότητα.

5.3 Κατανομή αγοράς¹

¹ Πηγή: Στοιχεία του Τμήματος Υποδοχής.

Πίνακας 5.3.1: Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών για το έτος 2004

<u>Προέλευση</u>	<u>Διανυκτερεύσεις</u> (%)	<u>Έσοδα Δωματίων</u> (%)
UK – IRELAND	9,1	12,2
GERMANY	3,6	4,7
ITALY	2,8	3,8
FRANCE	4,6	5,2
AUSTRIA	1,8	0,8
BELGIUM	1,2	1,2
HOLLAND	1,6	1,9
SCANDINAVIA	2,3	2,3
SWITZERLAND	4,1	3,4
SPAIN	4,2	4,5
PORTUGAL	0,3	0,5
OTHER WESTERN EUROPE	16,2	13,5
<u>SUBTOTAL</u>	51,2	54,0
RUSSIA	0,4	0,5
POLAND	0,3	0,2
HUNGARY	0,2	0,2
CZECH REPUBLIC	0,2	0,3
TURKEY	0,4	0,8
GREECE*	-	-
OTHER EASTERN EUROPE	2,3	4,7
<u>SUBTOTAL</u>	3,8	6,8
<u>EUROPE TOTAL</u>	55,0	60,8
USA	12,4	17,6
CANADA	0,8	1,4
CENTRAL /SOUTH AMERICA	1,3	1,0
<u>AMERICA TOTAL</u>	15,9	21,6
MIDDLE EAST	2,4	3,1
AFRICA	1,0	1,2
JAPAN	3,4	3,2
OTHER ASIA PACIFIC	3,4	3,6
<u>OTHER REGIONS TOTAL</u>	10,2	11,1
<u>AIRCREWS</u>	18,3	7,6
<u>GRAND TOTAL</u>	100	100

Πηγή: Athenaeum InterContinental

*Ο λόγος για τον οποίο η Ελλάδα εμφανίζει μηδενικά αποτελέσματα είναι ότι τεχνικά πλέον κατατάσσεται στην Ανατολική Ευρώπη και όχι στη Δυτική όπως συνέβαινε μέχρι το προηγούμενο έτος. Κατά συνέπεια οι Έλληνες πελάτες είναι ενταγμένοι στην κατηγορία Other Western Europe, γεγονός που εξηγεί και το ιδιαίτερα υψηλό μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς. Στην πραγματικότητα η ελληνική αγορά αντιπροσωπεύει άνω του 10% της συνολικής πελατείας του ξενοδοχείου, αποτελώντας έτσι την τρίτη κατά σειρά πηγή διανυκτερεύσεων, μετά τις αγορές των UK-Ireland και Η.Π.Α.

Πίνακας 5.3.2: Κατανομή προέλευσης κρατήσεων: (έτος 2004)

<u>Channel</u>	<u>Διανυκτερεύσεις</u>	<u>Έσοδα Δωματίων</u>
	(%)	(%)
Central Reservation Offices (CRO)	1,7	1,9
Global Distribution Systems (GDS)	<u>5,1</u>	<u>6,1</u>
Internet - IHG Branded	2,0	2,1
- System Total	8,9	10,1
Telephone	15,5	18,3
Fax	15,0	13,5
Walk-in	1,3	1,2
Internal Sales Departments	59,3	57,0
- Hotel Direct Total	91,1	90,0
Grand Total	100	100

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Το σύνολο των κρατήσεων μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων κρίνεται ικανοποιητικό, ωστόσο στόχο αποτελεί η συνεχής αύξησή του. Η περαιτέρω αύξηση στις κρατήσεις μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής αποτελεί καθαρό κέρδος για το ξενοδοχείο αφού δεν απαιτείται κάποιο επιπρόσθετο κόστος. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της απλούστευσης της διαδικασίας κράτησης μέσω του internet και της σύσφιξης των σχέσεων με βασικά ταξιδιωτικά γραφεία που χρησιμοποιούν παγκόσμια κανάλια διανομής. Άλλωστε τα προσωρινά στοιχεία για το 2005 (Ιανουάριος – Σεπτέμβριος) είναι

ιδιαίτερως ενθαρρυντικά καθώς σε σύγκριση με το 2004, οι κρατήσεις μέσω GDS αυξήθηκαν κατά 17% και αυτές μέσω internet κατά 175%.

Πίνακας 5.3.3: Business Mix Summary (2004 – 2005)

	2004 actual				2005 forecast			
	Rm Ngts	Rm Rev	ARR	Mix %	Rm Ngts	Rm Rev	ARR	Mix %
FIT	12.477	2.823	226,28	14	12.249	1.849	150,92	11
Corp/te	17.697	3.344	188,96	16	22.816	4.131	181,04	25
Whole-salers	4.211	443	105,17	2	4.639	477	102,83	3
Package	9.495	1.483	156,23	7	8.121	1.011	124,47	6
Meeting Groups	45.988	10.053	218,60	49	44.376	6.519	146,89	40
Leisure Groups	6.279	810	128,97	4	8.750	935	106,87	6
Air Crews	22.365	1.419	63,44	7	23.440	1.324	56,47	8
Comp/ry	2.798		0,00	0	2.760		0,00	0
Total	121.310	20.375	167,96	100	127.151	16.244	12776	100
Occ.	61,04%				64,15%			

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Πίνακας 5.3.4: Market Segments, περίοδος Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2005

Segments	Actual (%)	Budget (%)
<u>Individual Segments</u>		
F.I.T.	5,85	6,56
Corporate	10,89	13,06

Packages	3,00	4,62
Wholesale	2,50	2,68
Discount	1,35	1,15
Total Individual Segments	23,60	28,08
Group Segments		
Corporate Meetings	22,85	11,23
Leisure Groups	4,47	3,42
Incentives	-	1,65
Associations	-	2,77
Total Group Segments	27,32	19,07
Airline Crews	11,26	11,42
Total Percentage of Occ.	62,17	58,58

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων, τόσο κατά τα δύο προηγούμενα έτη όσο και κατά το τρέχον, η κύρια πηγή διανυκτερεύσεων για το ξενοδοχείο είναι τα Corporate Meetings και ακολουθούν οι Corporate FIT. Το στοιχείο το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι πως και οι δύο βασικές κατηγορίες ανήκουν στο Corporate κομμάτι της αγοράς, καθιστώντας έτσι το **Atheneum InterContinental** ένα κατεξοχήν Business Hotel.

Επίσης όμως πρέπει να τονιστεί πως μεταξύ των δύο αυτών segments υπάρχει τεράστια διαφοροποίηση αναφορικά στο revenue του ξενοδοχείου. Έτσι, ενώ ο αριθμός των διανυκτερεύσεων είναι σχεδόν ο ίδιος, τα έσοδα του ξενοδοχείου διαφέρουν σημαντικά. Γεγονός που οφείλεται στο γεγονός ότι το ARR των Corporate FIT είναι πολύ υψηλότερο και αντίστοιχα το profitability που επέρχεται στο ξενοδοχείο. Για τον λόγο αυτό άλλωστε και στο budget του 2005 είναι σαφής η διάθεση της εταιρίας να διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο επί των FIT πελατών. Παρόλαυτά τα αποτελέσματα του πρώτου 9μήνου δείχνουν πως η τάση για ενίσχυση των Corporate Meetings συνεχίζεται, χωρίς αντίστοιχα ενθαρρυντικά στοιχεία για τους μεμονωμένους πελάτες.

Πίνακας 5.3.5: Κατανομή πληροτήτων εντός της εβδομάδας (2003-2005)

Year	Week-days			Week-ends			Total		
	Occ	ARR	RevPAR	Occ	ARR	RevPAR	Occ	ARR	RevPAR
2003 actual	56%	135,18	75,75	57%	123,39	70,70	56%	131,77	73,79
2004 actual	61%	170,30	103,88	63%	162,23	102,20	61%	167,96	102,52
2005 forecast	64%	126,10	80,50	65%	119,10	77,53	64%	127,76	81,96

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Από τον παραπάνω πίνακα είναι ορατό πως κατά τη διάρκεια της εβδομάδας το RevPAR του ξενοδοχείου είναι σταθερά υψηλότερο αυτό του Σαββατοκύριακου. Αυτό εν πολλοίς αποτελεί συνέχεια του συμπεράσματος του προηγούμενου πίνακα, αναφορικά με τους FIT και τους συνεδριακούς πελάτες. Έτσι, κατά η διάρκεια της εβδομάδας οπότε και κατά βάση η πελατεία αποτελείται από Corporate FITs που επισκέπτονται την Αθήνα στα πλαίσια των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων και έχουν μεγαλύτερο ARR, το RevPAR είναι συγκριτικά υψηλότερο. Το αντίθετο συμβαίνει κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου οπότε και κατά βάση το ξενοδοχείο επισκέπτονται Groups και γενικότερα πελάτες που ανήκουν σε segments με αισθητά χαμηλότερα rates.

Πίνακας 5.3.6: Benchmarking Analysis: (January – September 2005/2004)

Year to Date (1/2005-9/2005)	2005	2004	Change %	2005	2004	Change %	2005	2004	Change %
	MPI (%)			ARI (%)			RGI (%)		
Athenaeum InterContinental	0,98	0,99	-0,3	0,90	0,94	-4,0	0,89	0,93	-4,3
Competitor Group	1,00	1,00	0,1	1,02	1,01	0,9	1,03	1,02	1,0
Ranking	4	4		4	4		5	5	
	Occ (%)			ARR			RevPAR		
Athenaeum InterContinental	63,5	62,0	2,4%	129,03	178,38	-27,7%	81,92	110,58	-25,9%
Competitor Group	64,8	63,1	2,8%	146,26	192,37	-24,0%	94,82	121,30	-21,8%

Total Market	64,6	62,8	2,7%	142,89	189,62	-24,6%	92,96	119,16	-22,6%

Πηγή: Athenaeum InterContinental

MPI: market penetration index

ARI: average rate index

RGI: revenue generation index

Σύμφωνα με τα στοιχεία του benchmarking analysis που προηγήθηκε, το **Athenaeum InterContinental** για το πρώτο 9μηνο του 2005 βρίσκεται στην 5^η θέση μεταξύ της ανταγωνιστικής ομάδας του, αναφορικά στο RGI. Γεγονός που οφείλεται στο γεγονός ότι παρότι το ARR του είναι αισθητά χαμηλότερο του Μ.Ο της υπό εξέταση ομάδας, δεν κατορθώνει να το μεταφράσει αυτό σε υψηλότερο MPI, παραμένοντας στην 4^η θέση. Έτσι παρά την ελαστική τιμολογιακή του πολιτική, υπολείπεται της μέσης πληρότητας περισσότερο της μίας εκατοστιαίας μονάδας και όπως είναι ευνόητο δεν επιτυγχάνει το στόχο του για διατήρηση στην τρίτη θέση που κατείχε στο σύνολο του δωδεκαμήνου του 2004.

5.4 Στελεχιακό Δυναμικό

Αναφορικά στο στελεχιακό δυναμικό του τμήματος Υποδοχής, τα δύο βασικά χαρακτηριστικά του είναι ότι κατά βάση τα μέλη του προέρχονται από τους κόλπους του **Athenaeum InterContinental** και ότι βρίσκονται στη θέση τους για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, το εκπαιδευτικό background τους είναι σχεδόν στο σύνολό τους ξενοδοχειακό καθώς προέρχονται από τουριστικές σχολές, ενώ αναφορικά στην επαγγελματική τους εμπειρία είναι κατά βάση σε ελληνικές ξενοδοχειακές εταιρίες.

Από τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η πολιτική της InterContinental σχετικά με το στελεχιακό δυναμικό της είναι μάλλον συντηρητική. Επιλέγει να προωθήσει στελέχη που βρίσκονται στον όμιλο για μεγάλο χρονικό διάστημα και κατά συνέπεια έχουν γαλουχηθεί σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες της εταιρίας.

Επίσης, στις διευθυντικές θέσεις δεν παρατηρείται κινητικότητα και τα άτομα που βρίσκονται σε αυτές χαίρουν της στήριξης της εταιρίας επί μακρόν, στα πλαίσια μίας λογικής διατήρησης της σταθερότητας στους κόλπους του τμήματος.

Τέλος είναι προφανής η διάθεση της εταιρίας να χρησιμοποιεί στελέχη που γνωρίζουν καλά την ελληνική πραγματικότητα και κουλτούρα, αποφεύγοντας την επιλογή στελεχών προερχόμενα από εταιρίες του εξωτερικού.

Ως συνολική αίσθηση λοιπόν προκύπτει πως το **Athenaeum InterContinental** για τη στελέχωση ενός κατεχοχόν λειτουργικού τμήματος όπως αυτό του τμήματος Υποδοχής, επιδιώκει δοκιμασμένες λύσεις ατόμων εξοικειωμένων με την ιδιόμορφη ελληνική πραγματικότητα, σε βάρος ίσως του νεωτερισμού και της ανανέωσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΩΝ

Κεφάλαιο 6°

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

6.1 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Ουσιαστικά, αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μάκρο-περιβάλλον, το διακρίνουμε κυρίως σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST).

6.2 PEST ANALYSIS

6.2.1 Πολιτικοί όροι

Ρόλος της Ελλάδας στη νότια Ευρώπη και την περιοχή των Βαλκανίων

Αναμφισβήτητη είναι η ολοένα και μεγαλύτερη εμπλοκή της Ελλάδας στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Όντας η μοναδική χώρα της περιοχής που αποτελεί μέλος της ΕΕ και διαθέτοντας τη μόνη λειτουργούσα στα πλαίσια της ΟΝΕ οικονομία, αποτελεί τη μοναδική ίσως χώρα της περιοχής που θεωρείται πολιτικά και οικονομικά σταθερή. Αποτέλεσμα αυτών, η δυνατότητά να αποτελέσει ένα σταθερό σημείο αναφοράς όλων των δράσεων, ιδιωτικών και κρατικών, που έχουν στόχο τη συγκεκριμένη περιοχή.

Αυτό φυσικά καθιστά την Ελλάδα και πολύ περισσότερο την Αθήνα, κομβικό σημείο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση κάθε επιχειρηματικής ή θεσμικής

προσπάθειας, ιδιαίτερα σε μία περίοδο που οι οικονομίες της περιοχής καλούνται να μετασχηματιστούν σε οικονομίες σύγχρονου δυτικού τύπου.

Η βελτίωση των διμερών σχέσεων Ελλάδας και Τουρκίας

Οι διμερείς σχέσεις των δύο χωρών κατά την τελευταία πενταετία εμφανίζουν συνεχή βελτίωση παρά τα όποια περιστατικά εντάσεων. Το κλίμα μεταξύ των δύο λαών έχει σαφώς βελτιωθεί και συνέπεια τούτου, η αυξανόμενη κινητικότητα, επιχειρηματική και τουριστική, μεταξύ των δύο ακτών του Αιγαίου. Ως αποτέλεσμα, η Ελλάδα αναβαθμίζεται ακόμη περισσότερο ως ασφαλής προορισμός τουριστικής κίνησης, ενώ ταυτόχρονα επενδυτικές δράσεις με κοινό άξονα, τοποθετούνται αφενός στην Αθήνα και αφετέρου στην Κωνσταντινούπολη και τη Σμύρνη.

Οι δύο αυτές πόλεις έχουν αναχθεί σε σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς τόσο Ελλήνων όσο και αλλοδαπών τουριστών, που ειδικότερα σε μορφή κρουαζιέρας επισκέπτονται το Αιγαίο. Το γεγονός μάλιστα ότι το επίπεδο τιμών της Τουρκίας είναι αισθητά χαμηλότερο του ελληνικού, έχει οδηγήσει σε ένταση του ρεύματος προς τη γείτονα χώρα, σε βάρος των ελληνικών προορισμών.

Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην ίδια κατεύθυνση με τα προηγούμενα έρχεται να δράσει και η πρόσφατη ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι οικονομικές σχέσεις της Μεγαλονήσου με την Ελλάδα επεκτείνονται και ενισχύονται, καθιστώντας την Αθήνα τον ενδιάμεσο σταθμό μεταξύ Κύπρου και των υπολοίπων κρατών-μελών της ΕΕ. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε συνεχή αναβάθμιση της ούτως ή άλλως σημαντικής κυπριακής αγοράς, για τα Αθηναϊκά ξενοδοχεία.

Επιπρόσθετα η πολιτική σταθεροποίηση της ευρύτερης περιοχής την καθιστά έναν ελκυστικότατο προορισμό, ικανό να προσελκύσει ικανό αριθμό τουριστών. Σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που η λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου να θεωρείται ως ο ανερχόμενος ανταγωνιστής των ακτών της Ισπανίας και της Γαλλίας.

Το φαινόμενο της διεθνούς τρομοκρατίας

Η παραδοσιακά καλή σχέση της Ελλάδας με τον Αραβικό κόσμο και η μη συμμετοχή της χώρας στη στρατιωτική επέμβαση στο Ιράκ, διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό την Αθήνα από τις λοιπές πρωτεύουσες των χωρών-μελών του ΝΑΤΟ. Έτσι η Αθήνα σε μία περίοδο που η ανησυχία για νέα τρομοκρατικά χτυπήματα ενισχύεται και επηρεάζει την παγκόσμια τουριστική κίνηση, αποτελεί έναν συγκριτικά ασφαλή προορισμό. Σε αντίθεση λοιπόν τόσο με τις μεγάλες πόλεις της Ισπανίας, της Τουρκίας αλλά και της Ιταλίας, δεν θεωρείται ενδεχόμενος στόχος. Ως αποτέλεσμα μία έντονη στροφή του τουριστικού ρεύματος προς ελληνικούς προορισμούς, που έγινε ιδιαίτερα αισθητή κατά τη διάρκεια του προηγούμενου καλοκαιριού (2005) και οδήγησε σε αύξηση του ελληνικού τουρισμού ύστερα από αρκετά χρόνια πτωτικής πορείας.

Στην ίδια κατεύθυνση λειτουργεί και η αναταραχή που επικρατεί τόσο στην Αίγυπτο όσο και το Ισραήλ που κατά το παρελθόν αποτελούσαν σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των συνεπειών όσων αναφέρθηκαν, το γεγονός ότι το τελευταίο έτος πενταπλασιάστηκε ο αριθμός των κρουαζιέρων της Αν. Μεσογείου που ενλιμενίζονται στον Πειραιά, με ταυτόχρονη μείωση της Αλεξάνδρειας και των ισραηλινών παραλιών.

Η εξουδετέρωση της 17ης Νοέμβρη

Δυστυχώς το φαινόμενο της τρομοκρατίας πέραν της διεθνούς εκδοχής του έχει και χαρακτήρα αμιγώς ελληνικό. Έτσι από τη μία μεριά μετά τη σύλληψη της 17^{ης} Νοέμβρη έχει πλέον εξουδετερωθεί ο βασικότερος πόλος της εγχώριας τρομοκρατίας, από την άλλη την τελευταία περίοδο έχουν κάνει την εμφάνισή τους μία σειρά μικρότερων τρομοκρατικών οργανώσεων.

Ασφαλώς μέχρι στιγμής η δράση τους δε θεωρείται ικανή να επηρεάσει την τουριστική κίνηση προς την Αθήνα, πιθανή όμως συνέχισή της να αποτελέσει επικοινωνιακό όπλο στα χέρια ανταγωνιστριών χωρών. Ειδικότερα μάλιστα από τη στιγμή που ο τουρισμός έχει αναχθεί σε μία ισχυρή βιομηχανία, ο έλεγχος της οποίας αποφέρει τεράστια κέρδη. Άλλωστε κατά το παρελθόν δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις που η Ελλάδα έγινε δέκτης επικοινωνιακών επιθέσεων. Για να γίνει λοιπόν εφικτή η βέλτιστη εκμετάλλευση του προφίλ ασφαλούς προορισμού που αυτή τη στιγμή έχει η χώρα, είναι ανάγκη να ληφθεί σοβαρά υπόψη ο επικοινωνιακός χειρισμός του φαινομένου της εγχώριας τρομοκρατίας.

Θετική εικόνα της Ελλάδας μετά από την επιτυχή οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων

Ίσως το μεγαλύτερο όπλο της χώρας στην προσπάθεια εδραίωσης της ως ενός κλασσικού τουριστικού προορισμού, αποτελεί η επιτυχής διοργάνωση της Ολυμπιάδας του 2004. Χωρίς καμία αμφιβολία το προφίλ της χώρας έχει αναβαθμισθεί αισθητά και η διαφήμιση την οποία έλαβε η πόλη των Αθηνών, την έχει μετατρέψει σε σημαντικό πόλο έλξης μεμονωμένων τουριστών αλλά και συνεδρίων από ολόκληρο τον κόσμο. Από τη μεριά της η Πολιτεία, καλείται πλέον να δράσει κατά τρόπο ώστε να κεφαλαιοποιήσει το όφελος και με απώτερο σκοπό η Αθήνα να αποτελέσει ικανό ανταγωνιστή πόλεων όπως η Βαρκελώνη και η Ρώμη.

Η επανίδρυση του Υπουργείου Τουρισμού

Η εκπεφρασμένη κυβερνητική διάθεση για τόνωση του τουριστικού τομέα έγινε πράξη με την επανίδρυση του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης και τη διάθεση σε αυτό ενός σημαντικότερου κονδυλίου από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, και σε αντίθεση με την τελευταία πενταετία, η κυβέρνηση φαίνεται να θεωρεί τον τουρισμό ως δομικό κομμάτι της εθνικής οικονομίας. Άλλωστε τα αποτελέσματα της περσινής χρονιάς καταδεικνύουν πως η διαφημιστική εκστρατεία του ΕΟΤ απέδωσε και στα πλαίσια αυτά καλείται να προγραμματίσει τις δράσεις του και για το τρέχον έτος.

Οι προοπτικές είναι ευοίωνες και απομένει να αποδειχτεί πως η Πολιτεία πραγματικά θεωρεί τον τουρισμό έναν εκ των βασικών αξόνων χάραξης της αναπτυξιακής της πολιτικής.

6.2.2 Οικονομικοί όροι

Το υψηλό επίπεδο τιμών της Αθήνας

Η πόλη των Αθηνών κατά το παρελθόν, οπότε και δεν ήταν ακόμη γεγονός η νομισματική ενοποίηση των κρατών μελών της ΕΕ, αποτελούσε ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό από απόψεως κόστους. Η χαμηλή συναλλαγματική ισοτιμία της δραχμής έναντι των κύριων διεθνών νομισμάτων καθιστούσε το

ελληνικό επίπεδο τιμών ιδιαίτερα χαμηλό για τους αλλοδαπούς τουρίστες. Μετά όμως από την εφαρμογή του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος, οι έντονα πληθωριστικές τάσεις που παρουσιάστηκαν αντέστρεψαν αυτή την κατάσταση. Ως αποτέλεσμα, η χώρα γενικότερα και πολύ περισσότερο οι τουριστικοί της προορισμοί, της πρωτεύουσας συμπεριλαμβανομένης, να έχουν καταστεί ιδιαίτερα ακριβοί. Το κόστος ζωής έχει ανέλθει σε επίπεδα εξαιρετικά υψηλά ακόμη και για τους αλλοδαπούς τουρίστες. Συνέπεια των παραπάνω η Ελλάδα να χάσει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διέθετε και προορισμοί όπως η Τουρκία, η Κροατία αλλά ακόμη και η Πορτογαλία και η Ισπανία, να θεωρούνται συγκριτικά ελκυστικότεροι.

Η κατακόρυφη αύξηση της τιμής του πετρελαίου

Το ζήτημα της αύξησης της τιμής του πετρελαίου έχει αποτελέσει ίσως τη σημαντικότερη οικονομική εξέλιξη της τελευταίας διετίας. Οι αρνητικές επιδράσεις της εξέλιξης αυτής είναι αναμφισβήτητα πολλές. Αναφορικά στον παγκόσμιο τουρισμό, οι βασικές συνιστώσες της είναι οι εξής δύο.

Η παγκόσμια οικονομική δυσπραγία καθιστά την κινητικότητα των επιχειρηματικών κεφαλαίων ιδιαίτερα περιορισμένη. Αντίστοιχα η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει τις περισσότερες εταιρίες σε αναγκαστικό περιορισμό των εξόδων τους, μεταξύ αυτών και των εξόδων ταξιδίων.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η αύξηση της τιμής του πετρελαίου επιδρά αρνητικά στο τμήμα των business travelers, περιορίζοντας όχι μόνο τη διάρκεια και συχνότητα των επαγγελματικών ταξιδίων αλλά πολύ περισσότερο το day budget που η κάθε εταιρία είναι σε θέση να διαθέσει.

Επιπλέον βέβαια πρέπει να τονιστεί πως η τιμή του πετρελαίου επηρεάζει και το κόστος των μετακινήσεων τόσο με ιδιωτικά όσο και με δημόσια μεταφορικά μέσα. Αποτέλεσμα η αύξηση του κόστους μετακινήσεων και κατ' επέκταση ο περιορισμός των ταξιδίων κάθε τύπου.

Σταθεροποίηση και βελτίωση των ρυθμών ανάπτυξης τόσο της Ευρωπαϊκής όσο και της παγκόσμιας οικονομίας

Ύστερα από μία μακρά περίοδο οικονομικής κρίσης, το τελευταίο εξάμηνο πληθαίνουν όλο και περισσότερο οι αισιόδοξες προβλέψεις για την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας. Η Ιαπωνία, ένας εκ των παγκόσμιων οικονομικών

ρυθμιστών, δείχνει να συνέρχεται από τη δεκαετή ύφεση ενώ ταυτόχρονα οι οικονομίες της Λατινικής Αμερικής παρουσιάζουν δείγματα σταθεροποίησης. Ακόμη και εντός των ορίων της ΕΕ υπάρχουν αισιόδοξα μηνύματα, απόδειξη των οποίων αποτελεί και η πρόσφατη αύξηση των επιτοκίων από την ΕΚΤ. Όσον αφορά τις ΗΠΑ, μπορεί μεν το δημοσιονομικό έλλειμμα να αγγίζει επίπεδα ρεκόρ, όμως η κατανάλωση αυξάνει και ταυτόχρονα η ανεργία παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν πως η παγκόσμια οικονομία αρχίζει σταδιακά να σταθεροποιείται, και οι αγορές φαίνεται ότι προεξοφλούν το τέλος της ύφεσης, κινούμενες στα υψηλότερα επίπεδα της διαιτίας. Ως προοπτική λοιπόν, ο τερματισμός της οικονομικής ύφεσης σίγουρα επιδρά θετικά στη μελλοντική τουριστική τάση.

Η εμπέδωση της Οικονομικής και Νομισματικής Ενοποίησης

Η εξομάλυνση και σταθεροποίηση αναφορικά στη νομισματική ενοποίηση των χωρών μελών της ΟΝΕ, επιτρέπει πλέον την ουσιαστική αναφορά σε ενιαία αγορά. Έχει λοιπόν πλέον σχηματιστεί μία ενιαία ζώνη επιχειρηματικής δραστηριότητας που πληρεί τις προϋποθέσεις ώστε να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα παγκόσμια οικονομικά δρώμενα.

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερα ευρύ πεδίο δράσης, αντίστοιχου μεγέθους αυτού των ΗΠΑ και καλούνται πλέον να εκσυγχρονιστούν και να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις. Στα πλαίσια αυτά ευνοείται η κινητικότητα εντός της ζώνης της ΟΝΕ, γεγονός που με τη σειρά του μεταφράζεται σε ενίσχυση της τουριστικής τάσης.

Από όσα προηγήθηκαν είναι ευνόητο πως οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις ασκούν αντίρροπες δυνάμεις επάνω στην παγκόσμια τουριστική κίνηση. Απομένει να αποδειχτεί ποιες εξ' αυτών θα επικρατήσουν και θα καθορίσουν με αυτόν τον τρόπο την πορεία του τουριστικού φαινομένου. Από τη στιγμή άλλωστε που ο τουρισμός τροφοδοτείται κατά πρώτο λόγο από το discretionary income των ιδιωτών αλλά και των επιχειρήσεων, είναι αναπόφευκτο το να εξαρτάται άμεσα από την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας.

Πέραν όμως των διεθνών οικονομικών εξελίξεων, καθοριστική είναι η σημασία και των εγχώριων εξελίξεων της αγοράς. Ακολουθούν λοιπόν οι βασικότερες των τάσεων που θα επηρεάσουν σε μεσομακροπρόθεσμο επίπεδο την πορεία του εγχώριου ξενοδοχειακού κλάδου.

Ο εντονότατος ανταγωνισμός στην ξενοδοχειακή αγορά των Αθηνών

Μετά την ανακαίνιση και δημιουργία πολλών νέων ξενοδοχειακών μονάδων στα πλαίσια της προετοιμασίας για την Ολυμπιάδα, η αγορά της Αθήνας διακρίνεται από υπερπροσφορά κλινών. Την ίδια στιγμή και παρά τα όποια σημάδια ανάκαμψης της ζήτησης κατά τη διάρκεια του 2005, η φετινή χρονιά έχει ξεκινήσει με ιδιαίτερες δυσκολίες για τις μονάδες της πόλης. Η τάση μάλιστα φαίνεται να συνεχίζεται και τους επόμενους μήνες, εναποθέτοντας τις όποιες ελπίδες ανάκαμψης στην καλοκαιρινή περίοδο.

Εύκολα συμπεραίνει λοιπόν κανείς πως η Αθήνα αποτελεί μία αγορά με πλεονάζουσα προσφορά δωματίων. Εάν μάλιστα σε αυτό προστεθούν και τα υψηλά rates που λόγω αυξημένου κόστους εφαρμόζουν οι ξενοδόχοι, οι προοπτικές είναι μάλλον δυσοίωνες. Την ίδια στιγμή ανταγωνίστριες χώρες διαθέτουν αντίστοιχες παροχές σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Μοναδική λύση, η εφαρμογή επιτυχημένων πολιτικών marketing ώστε να τονιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της πόλης, δικαιολογώντας έτσι το supplement επί της τιμής.

Η οικονομική διεύθυνση ελληνικών συμφερόντων, στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης

Την ίδια στιγμή που η χώρα διανύει μια παρατεταμένη περίοδο οικονομικής ύφεσης, είναι διόλου ευκαταφρόνητες οι επιδόσεις συγκεκριμένων ελληνικών συμφερόντων στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Γεγονός που αποδεικνύει πως υπάρχουν και οι ευκαιρίες και οι προοπτικές για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων. Η εγγύτητα της κουλτούρας άλλωστε, καθιστά τους Έλληνες ικανότατους εκπροσώπους των εγχώριων κεφαλαίων, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τις προϋποθέσεις ώστε η Ελλάδα να αποτελέσει οικονομικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής. Στόχος που εφόσον επιτευχθεί θα επιδράσει ιδιαίτερα θετικά και στη διεθνή επιχειρηματική κίνηση προς την Ελλάδα και την Αθήνα ειδικότερα.

Τα θετικά εταιρικά αποτελέσματα του έτους

Η χρηματιστηριακή αγορά που την τελευταία χρονιά παρουσίασε αξιοσημείωτη δραστηριότητα, αποτέλεσε το επιστέγασμα μιας σειράς θετικών οικονομικών εξελίξεων για το 2005. Πολλές ελληνικές εταιρίες με πρωτοπόρες κάποιες εκ των εισηγμένων στο ΧΑΑ, τη χρονιά που πέρασε σημείωσαν εξαιρετικές επιδόσεις που μεταφράστηκαν σε σειρά νέων επενδυτικών σχεδίων αλλά και σημαντικών αποδόσεων προς τους μετόχους. Κατά συνέπεια παρατηρείται πως παρά την κρίση που βιώνεται από τους καταναλωτές, η επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκει επικερδείς διεξόδους, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό ένα γενικότερο κλίμα αισιοδοξίας. Εντός των πλαισίων αυτών, καλείται και ο ξενοδοχειακός κλάδος να ανακτήσει τη δυναμική του και ακολουθώντας το παράδειγμα αυτό να αναδείξει τις ανταγωνιστικές αρετές του.

Αδυναμία σταθεροποίησης του πληθωρισμού και του Δημόσιου ελλείμματος

Ολοκληρώνοντας αναφορικά στο οικονομικό πεδίο, πρέπει να αναφερθεί και ο σημαντικότερος ρόλος του Κράτους. Η κυβέρνηση καθώς διανύει το μέσο της θητείας της καλείται να υλοποιήσει μια σειρά θεσμικών αλλαγών και να επιτύχει με τον τρόπο αυτό τους στόχους του προϋπολογισμού. Παρόλαυτά, μέχρι στιγμής τόσο στον τομέα του πληθωρισμού όσο και επί των δημοσίων εσόδων και του δημοσίου ελλείμματος, υπολείπεται αυτών. Πρέπει πάντως να σημειωθεί πως τα μέτρα σύγκλισης των δομικών μεγεθών της οικονομίας με τα προβλεπόμενα από την ΕΕ, θεωρήθηκαν από την Commission ως ιδιαίτερα θετικά. Απομένει λοιπόν με την εφαρμογή τους να επανέλθει η χώρα στη δημοσιονομική τάξη, διαμορφώνοντας έτσι ένα πεδίο ευνοϊκό για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

6.2.3 Κοινωνικοί Όροι

Η θεώρηση της Αθήνας ως σύγχρονου προορισμού

Η πόλη της Αθήνας ιδιαίτερα μετά τη διοργάνωση της Ολυμπιάδας του 2004, τείνει να θεωρείται ένας από τους καθιερωμένους προορισμούς τόσο για το κομμάτι των leisure τουριστών, όσο και για το business and conference.

Η προβολή την οποία έλαβε η πόλη κατά τη διάρκεια των αγώνων, αποτέλεσε ένα σημαντικό κίνητρο επισκεψιμότητας, το οποίο συνδυαζόμενο με την αναβάθμιση των υποδομών της πόλης, καθιστούν την Αθήνα προορισμό ανταγωνιστικό των λοιπών ευρωπαϊκών πρωτευουσών. Μάλιστα, το προφίλ του ασφαλούς και σύγχρονου προορισμού το οποίο δημιουργήθηκε, αποτελεί σημαντικό εργαλείο στα χέρια των αρμόδιων φορέων αναφορικά στη χάραξη του marketing strategy της πόλης.

Παράλληλα όμως με την αναβάθμιση της Αθήνας ως προορισμού, σημαντικές είναι οι εξελίξεις και αναφορικά στο μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας, τον Πειραιά. Λιμάνι το οποίο άλλωστε εξυπηρετεί και τροφοδοτεί συγκοινωνιακά την πρωτεύουσα, αποτελώντας το βασικό συγκοινωνιακό κόμβο από και προς τα νησιά του Αιγαίου.

Το γεγονός άλλωστε πως οι δύο πόλεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα κοντινή απόσταση, δημιουργεί ευνόητες συνέργιες. Πρέπει μάλιστα να τονιστεί πως ο Πειραιάς αποτελεί πλέον λιμάνι-σταθμό για τις περισσότερες μεσογειακές κρουαζιέρες. Με τον τρόπο αυτό συντελεί σημαντικά στην αύξηση της ξενοδοχειακής κίνησης κατά τη θερινή περίοδο, η οποία σε μεγάλο βαθμό για τα city hotels της Αθήνας θεωρείται low season.

Η διεθνής τάση ενίσχυσης του Συνεδριακού Τουρισμού

Σύμφωνα με την άποψη πολλών αναλυτών επί του παγκόσμιου τουρισμού, το συνεδριακό κομμάτι θεωρείται ως το πλέον δυναμικό και αναπτυσσόμενο για τα επόμενα χρόνια. Συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των εταιριών και οργανισμών διεθνούς εμβέλειας που επιλέγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να συγκεντρώνουν τα ανά τον κόσμο στελέχη τους, στα πλαίσια επιμορφωτικών προγραμμάτων και παρουσίασης νέων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, συγκεκριμένοι προορισμοί που διαθέτουν εγκαταστάσεις φιλοξενίας μεγάλων συνεδρίων αλλά και γενικότερες υποδομές που απαιτούνται από άτομα του μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου των συνέδρων, να αποκομίζουν τεράστια οικονομικά οφέλη.

Η Αθήνα, μετά την προβολή αλλά κυρίως την αναβάθμιση των υποδομών της στα πλαίσια των Ολυμπιακών Αγώνων, θεωρείται δυναμικά ένας από τους πιο ελκυστικούς προορισμούς. Το μοναδικό μειονέκτημά της, το οποίο όμως είναι και το πλέον σημαντικό στοιχείο για τη φιλοξενία αντίστοιχων γεγονότων, είναι η απουσία «επαρκούς» συνεδριακού κέντρου. Ως συνέπεια, τα όποια συνέδρια οργανώνονται να φιλοξενούνται σε χώρους που στερούνται δυναμικότητας και εξοπλισμού. Έτσι, η πόλη των Αθηνών παρότι συγκεντρώνει το ενδιαφέρον πολλών διοργανωτών, να μην μπορεί να φιλοξενήσει πραγματικά μεγάλα συνέδρια και να στερείται κατ' αυτόν τον τρόπο πολύτιμων τουριστικών εσόδων. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί πως ο συνεδριακός τουρισμός θα μπορούσε να αποτελέσει μία εξαιρετική προοπτική για την άρση της εποχικότητας που χαρακτηρίζει την τουριστική κίνηση στη χώρα μας.

Καθημερινά Προβλήματα της Αθήνας

Η αναστάτωση που προκαλείται στην καθημερινότητα της πόλης λόγω απεργιών και διαδηλώσεων αποτελεί ένα από τα πλέον συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επισκέπτες της Αθήνας. Η ούτως ή άλλως επιβαρυνμένη κυκλοφοριακά πρωτεύουσα, σε καθημερινή σχεδόν βάση φιλοξενεί στο κέντρο της διαδηλώσεις διαμαρτυρίας διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Ως αποτέλεσμα η δημιουργία συμφόρησης σε βαθμό τέτοιο που συχνά η πρόσβαση προς το ιστορικό της κέντρο να είναι σχεδόν αδύνατη. Γεγονός εξαιρετικά δυσάρεστο για όσους επισκέπτονται την πόλη και η ευκολία μετακίνησης προς τα ιστορικά μνημεία του κέντρου αποτελεί βασική τους προτεραιότητα.

Επιπρόσθετα των παραπάνω λειτουργεί το φαινόμενο της ρύπανσης. Ιδιαίτερα μάλιστα κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών οπότε και η τουριστική κίνηση εμφανίζεται σαφώς ενισχυμένη, η ατμοσφαιρική ρύπανση της πόλης είναι έντονα αισθητή και προκαλεί δυσφορία στους κινούμενους εντός των ορίων της. Εάν μάλιστα ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι το συγκοινωνιακό δίκτυο αν και βελτιωμένο εξακολουθεί να είναι δύσχρηστο, προκύπτει ως συμπέρασμα ότι η Αθήνα δεν αποτελεί πόλη φιλόξενη για τους τουρίστες.

Το χρονίζον πρόβλημα του εθνικού αερομεταφορέα

Πέραν των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο επισκέπτης της Αθήνας κατά την παραμονή του στην πόλη, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η περιορισμένη δυνατότητα προσέγγισής της από τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Η γεωγραφική της τοποθέτηση δεν επιτρέπει τη μετακίνηση προς αυτή οδικά και πολύ περισσότερο ακτοπλοϊκά από την ηπειρωτική Ευρώπη, καθιστώντας έτσι ως μοναδική επιλογή αυτή του αεροπλάνου.

Σε αυτόν όμως τον τομέα η Αθήνα αντιμετωπίζει επίσης πρόβλημα. Σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές πόλεις οι πτήσεις προς την πόλη των Αθηνών είναι συγκριτικά περιορισμένες. Βασικό αερομεταφορέα λοιπόν αποτελεί η Ολυμπιακή Αεροπορία, η οποία όμως χαρακτηρίζεται από τα γνωστά σε όλους προβλήματα αναφορικά στην οικονομική της βιωσιμότητα. Το τελευταίο μάλιστα διάστημα η συνέχιση της λειτουργίας της συναντά σημαντικά νομικά εμπόδια και πλέον κρίνεται εξαιρετικά αμφίβολη. Γεγονός που δημιουργεί σημαντικότατο πρόβλημα στη μελλοντική τουριστική κίνηση προς τη χώρα και απομονώνει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό την Αθήνα ως προορισμό.

Μοναδικό αισιόδοξο στοιχείο αποτελεί το ότι όλο και περισσότερες αεροπορικές εταιρίες εξαγγέλλουν την επέκταση των δρομολογίων τους προς ελληνικές πόλεις, ενώ μάλιστα αυξάνεται και η δραστηριότητα των No Frills αεροπορικών εταιριών στην Αθήνα.

Η ολοένα μεγαλύτερη κινητικότητα στα πλαίσια της ΕΕ

Εντός των πλαισίων της ευρωπαϊκής κοινότητας, η κινητικότητα ανθρώπων και αγαθών έχει χωρίς αμφιβολία αυξηθεί. Η άρση των τελωνειακών περιορισμών δίδει τη δυνατότητα αφενός στους τουρίστες να επισκεφθούν με μεγαλύτερη ευκολία προορισμούς, ταυτόχρονα όμως επιτρέπει στο επιχειρηματικό κεφάλαιο να κατευθυνθεί προς νέες και αναξιοποίητες αγορές. Και οι δύο αυτές συνιστώσες εντείνουν τη δυναμική της Αθήνας ως τουριστικού προορισμού αλλά και ως επιχειρηματικού κόμβου της ΝΑ Ευρώπης. Στο βαθμό μάλιστα που η ΕΕ έχει ήδη ξεκινήσει τις προενταξιακές διαπραγματεύσεις με ορισμένες των γειτονικών Βαλκανικών χωρών, είναι ευνόητο πως η απομόνωση της Ελλάδας αίρεται και ο ρόλος της αναβαθμίζεται αισθητά. Το ενδεχόμενο τελωνειακής ένωσης με τους Βόρειους γειτόνους της, ανοίγει μεν πολλά άλλα ζητήματα, ασφαλώς όμως θα τονώσει την οικονομική δραστηριότητα στην περιοχή.

Η βελτίωση της «τουριστικής παιδείας» των Ελλήνων

Είναι σαφές πως η τουριστική παιδεία των Ελλήνων κατά το παρελθόν δεν ήταν αρκούντως ανεπτυγμένη. Ως αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες τόσο προς τον αλλοδαπό αλλά και τον ημεδαπό τουρίστα, δεν πληρούσαν τα ποιοτικά πρότυπα που άλλες τουριστικές χώρες είχαν θέσει. Βεβαίως, η φιλοξενία και η εγκαρδιότητα των Ελλήνων σε μεγάλο βαθμό ισοσκελίζε τα παραπάνω, χωρίς όμως αυτό να αναιρεί το πρόβλημα.

Ιδιαίτερα όμως σήμερα που ο τουρίστας-καταναλωτής είναι ιδιαίτερα price conscious και μία από τις βασικές επιδιώξεις του αποτελεί η επίτευξη του υψηλότερου δυνατού price for value ratio, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Προς την κατεύθυνση αυτή έχει δράσει τόσο η προετοιμασία και διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων όσο και η ευαισθητοποίηση των αρμόδιων φορέων με την ανάληψη σχετικών επιμορφωτικών δράσεων. Ως αποτέλεσμα, οι τουριστικές παροχές της πόλης των Αθηνών έχουν βελτιωθεί αισθητά πλέον, σε μία προσπάθεια να αιτιολογήσουν το αυξημένο συγκριτικά κόστος τους.

Η συνεχής τάση αναβάθμισης της Λεωφόρου Συγγρού

Η λεωφόρος Συγγρού κατά την τελευταία πενταετία, από μία από τις πλέον υποβαθμισμένες περιοχές της Αθήνας, έχει μετατραπεί σε κύρια επιχειρηματική οδό. Δεν είναι λίγοι οι επιχειρηματικοί όμιλοι που εκμεταλλεόμενοι την εύκολη πρόσβαση στην περιοχή λόγω απουσίας δακτυλίου και κυρίως λόγω της νευραλγικής της θέσης ως κύριας οδού μεταξύ Αθηνών και Πειραιώς, την επιλέγουν ως έδρα των κεντρικών τους συγκροτημάτων. Έτσι πλέον η περιοχή φιλοξενεί ομίλους όπως αυτός της Interamerican, της ETBA, της Τράπεζας Πειραιώς κλπ. Μάλιστα πρόσφατα εγκαινιάστηκε και το νέο Μέγαρο της Εθνικής Ασφαλιστικής όπως και ένα νεόδμητο εμπορικό κέντρο που λειτουργεί ως πολυχώρος ψυχαγωγίας. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στο ότι η Συγγρού μεταμορφώνεται σε δρόμο τεραστίου επιχειρηματικού και εμπορικού ενδιαφέροντος γεγονός που επηρεάζει άμεσα την κίνηση των παρακείμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

Αύξηση του αριθμού των boutique hotels και των bar-εστιατορίων

πολυτελείας

Στην αγορά της Αθήνας την τελευταία τριετία παρατηρείται συνεχής αύξηση του αριθμού των boutique hotels, καθώς και των bar-restaurant πολυτελείας, στερώντας έτσι έσοδα τόσο από το κομμάτι των δωματίων όσο και του F&B. Η σύγχρονη τάση για δημιουργία χώρων εστίασης και σίτισης μικρότερης δυναμικότητας αλλά υψηλότερων ποιοτικών προδιαγραφών, έχει βρει πλέον εφαρμογή και στην πόλη των Αθηνών με έκφρασή της, πολλούς νέους χώρους υψηλής αισθητικής.

Οι χώροι αυτοί έρχονται πλέον να συγκρουσθούν ευθέως με τους καθιερωμένους χώρους De Luxe σίτισης και εστίασης που έως τώρα φιλοξενούνταν στα πολυτελή ξενοδοχεία τη πόλης και να διεκδικήσουν μερίδιο από την αγορά τους. Η τάση αυτή που ενισχύθηκε με την ανακαίνιση πολλών χώρων στα πλαίσια της Ολυμπιάδας, ευθύνεται άλλωστε σε μεγάλο βαθμό για τα απογοητευτικά αποτελέσματα των 5* ξενοδοχείων της πόλης στους leisure FIT πελάτες. Είναι ευνόητο πως ένα μεγάλο κομμάτι της συγκεκριμένης πελατείας επιλέγει πλέον πιο «μικρούς» και καλαίσθητους χώρους, τόσο για τη διαμονή όσο και για τη σίτισή του.

6.2.4 Τεχνολογικοί όροι

Η συνεχώς αυξανόμενη εξοικείωση των Ελλήνων με το διαδύκτιο

Η διείδυση των νέων τεχνολογιών στα ελληνικά νοικοκυριά είναι αισθητά χαμηλότερη των αντίστοιχων ευρωπαϊκών. Παρόλαυτά σύμφωνα με τις πλέον πρόσφατες έρευνες, η τάση για χρήση του διαδικτύου και ειδικότερα ως μέσου διεκπεραίωσης εμπορικών συναλλαγών, συνεχώς εντείνεται.

Εντός των πλαισίων που η εξέλιξη αυτή καθορίζει, η προώθηση του τουριστικού προϊόντος της χώρας αποκτά νέες προοπτικές. Τόσο η προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος συνολικά, όσο και μεμονωμένων τουριστικών επιχειρήσεων, αποκτά ένα κανάλι διανομής με δυνητική αγορά θεωρητικά απεριόριστη και κόστος αισθητά μειωμένο συγκριτικά με τα κλασσικά μέσα διαφήμισης.

Επιπλέον, τα ταξιδιωτικά sites δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο να προχωρήσει σε απευθείας κρατήσεις, παρακάμπτοντας με τον τρόπο αυτό τη διαμεσολάβηση του ταξιδιωτικού γραφείου. Γεγονός εξαιρετικής σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που πλέον έχουν τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγουν το κόστος των προμηθειών των «διαμεσολαβητών».

Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας

Για την αναβάθμιση των υποδομών της χώρας και ιδιαίτερα της πρωτεύουσας χρειάστηκε να γίνει πολύς λόγος και να καταναλωθούν τεράστια κονδύλια εθνικά αλλά και κοινοτικά. Η ουσία πάντως είναι πως πλέον η Αθήνα διαθέτει πολλές σύγχρονες παροχές στους κατοίκους και τους επισκέπτες της, χαρακτηριστικότερες των οποίων είναι οι ακόλουθες. Ένα αεροδρόμιο που θεωρείται εκ των καλύτερων της Ευρώπης, σύγχρονους οδικούς κόμβους, τραμ καθώς επίσης και το Αττικό μετρό.

Όλα τα παραπάνω έχουν βελτιώσει αισθητά την συγκοινωνιακή καθημερινότητα της πόλης ενώ παράλληλα και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, των τουριστικών υπηρεσιών καθώς και πολιτιστικών διοργανώσεων, η Ελλάδα φαίνεται να διεκδικεί μία βελτιωμένη θέση στο ξεκίνημα του 21ου αιώνα. Φυσικά οι ελλείψεις εξακολουθούν να είναι πολλές και σημαντικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η ελλιπέστατη ακτοπλοϊκή σύνδεση των κατά τ' άλλα πολυδιαφημιζόμενων ελληνικών νησιών. Επίσης οι εξαιρετικά χαμηλές ταχύτητες σύνδεσης στο διαδύκτιο που οι εγχώριοι πάροχοι προσφέρουν, με ιδιαίτερα υψηλό μάλιστα αντίτιμο. Μολαταύτα, η τάση είναι σαφέστατα ανοδική και το σημαντικότερο όλων είναι πως πλέον η κοινή γνώμη δείχνει ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σχετικά με τη βελτίωση της καθημερινότητας της.

Η απελευθέρωση της αγοράς των συγκοινωνιών (εναέριας/ θαλάσσιας)

Στα πλαίσια της ευρωπαϊκής νομοθεσίας απαιτείται η άμεση απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας και συγκοινωνιών σύμφωνα και με το παράδειγμα της αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Γεγονός που άλλωστε αποτελεί τη μοναδική ανταγωνιστική προοπτική των δύο αυτών κλάδων και απαραίτητη προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό τους.

Ιδιαίτερα στον τομέα των συγκοινωνιών με την επικείμενη άρση του καμποτάζ, υποστηρίζεται πως επιτέλους θα δοθεί τέλος στο χρονίζον πρόβλημα ακτοπλοϊκής σύνδεσης των νησιών. Βεβαίως η αύξηση του ανταγωνισμού ίσως να οδηγήσει σε προβλήματα βιωσιμότητας κάποιες από τις ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες. Όπως όμως και στην περίπτωση των γραμμών της Αδριατικής, θα βελτιώσει αισθητά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, γεγονός που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας.

Αντίστοιχα με την ακτοπλοΐα, αναγκαία κρίνεται η μεταρρύθμιση και απελευθέρωση και της αεροπλοΐας. Η δραστηριοποίηση βεβαίως ξένων αεροπορικών εταιρειών σε εγχώριους προορισμούς θα σημάνει και επίσημα το τέλος της Ολυμπιακής, όμως είναι σχεδόν σίγουρο πως οι επιδράσεις επί της τουριστικής κίνησης της χώρας θα είναι ευεργετικές.

Η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων από τις ελληνικές εταιρίες

Είναι πλέον εμφανής η τάση των ελληνικών επιχειρήσεων να προσανατολιστούν στη χρήση της νέας τεχνολογίας και να υιοθετήσουν τις σύγχρονες εφαρμογές της σε όλες τις εκφάνσεις της δραστηριότητάς τους, από την παραγωγική διαδικασία μέχρι την υλοποίηση των στρατηγικών marketing και τη διαχείριση των αποθεμάτων τους. Με τον τρόπο αυτό καλούνται να καλύψουν το κενό δυναμικότητας που της χωρίζει από τις σύγχρονες βιομηχανίες της Δύσης. Εστιάζονται λοιπόν όλο και περισσότερο στη χρήση τεχνολογικών λύσεων, ώστε περιορίζοντας το κόστος τους και διαφοροποιώντας το προϊόν τους, να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Παρατηρείται έτσι μία βελτίωση των επιχειρηματικών προοπτικών πολλών κλάδων της ελληνικής οικονομίας και το δρόμο δείχνουν ορισμένες ραγδαία αναπτυσσόμενες ελληνικές εταιρίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων εταιριών η TITAN και η GERMANOS. Δύο εταιρίες δραστηριοποιούμενες σε εντελώς διαφορετικά πεδία, που όμως και οι δύο αποδεικνύουν έμπρακτα πως υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης για κάθε εταιρία που ερμηνεύει ορθά τις τάσεις και διαχειρίζεται εποικοδομητικά τους πόρους της.

Εντός των ίδιων πλαισίων καλείται λοιπόν να δραστηριοποιηθεί και ο τουριστικός κλάδος, ο οποίος άλλωστε διαθέτει μια μοναδική «πρώτη ύλη».

Ταυτόχρονα, η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις να προβληθούν με χαμηλό κόστος, να προωθήσουν το προϊόν τους σε ολόκληρο τον κόσμο και προπάντων να διαχειριστούν τις εγκαταστάσεις τους αποδοτικά. Συγκεκριμένα μάλιστα για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι πολυάριθμες οι εφαρμογές της πληροφορικής επάνω σχεδόν σε κάθε λειτουργία της εγκατάστασης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 7^ο

Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος

7.1 Εισαγωγή

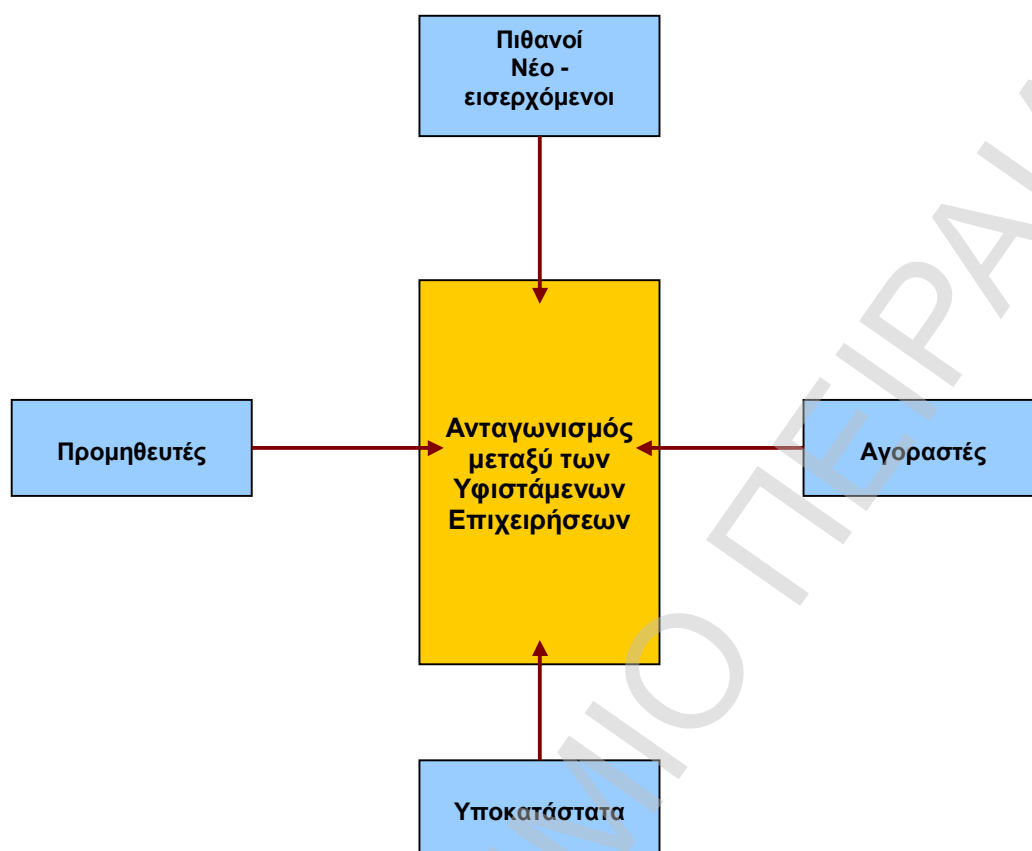
Χρησιμοποιώντας τον όρο μικρο-περιβάλλον αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο στον κλάδο εντός του οποίου δραστηριοποιείται υπό εξέταση εταιρία και εν προκειμένω η **Atheneum InterContinental**. Αναφερόμαστε δηλαδή στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων πόλεως που δραστηριοποιούνται στην πόλη της Αθήνας. Για την ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου είναι απαραίτητο πέραν των ανταγωνιζόμενων εταιριών να εξεταστούν επίσης και οι ομάδες των stakeholders που αλληλεπιδρούν εντός των πλαισίων του. Είναι ευνόητη άλλωστε η σημασία των προμηθευτών του κλάδου, των αγοραστών, των παρόχων υποκατάστατων προϊόντων, των ενδεχόμενων νεοεισερχόμενων στον κλάδο καθώς επίσης και της Πολιτείας, των Τραπεζών, των Εργατικών Συνδικάτων κλπ.

Όλοι οι παραπάνω, επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση των ίδιων σκοπών τους, επιδρούν στον κλάδο και διαμορφώνουν έτσι το μικρο-περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει και το **Atheneum InterContinental**.

Για την εξέταση και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης ως το πλέον κατάλληλο επιστημονικό εργαλείο, θεωρείται το **υπόδειγμα των 5 δυνάμεων** που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, **Michael Porter** και με βάση αυτό επιχειρείται η εξέταση του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Αθήνας.

7.2 Υπόδειγμα PORTER

Διάγραμμα 7.2.1 Porter's Five Forces¹



Όπως διαφαίνεται και στο γράφημα, οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. **Οι προμηθευτές** της επιχείρησης οι οποίοι ασκούν πιέσεις προς αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλουν τιμές, να επιβάλλουν χρόνους παραδόσεων και να κερδίσουν έτσι όσο το δυνατό περισσότερο.
2. **Οι αγοραστές** οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και επιπλέον αναζητούν πάντοτε νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών.
3. **Τα υποκατάστατα** προϊόντα τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν των εταιρειών του κλάδου. Τα υποκατάστατα

¹ Πηγή: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Michael E. Porter

μπορούν να είναι είτε κοντινά είτε μακρινά, γεγονός το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως.

4. **Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο**, δηλαδή εταιρείες οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με αυτή των υφιστάμενων ανταγωνιστών, σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα, ανάλογα με το αν η αγορά στην οποία οι νεοεισερχόμενοι θέλουν να εισέλθουν έχει χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους ίδιους τους **ανταγωνιστές και αποτελεί την ένταση του ανταγωνισμού εντός της ομάδας**. Η πέμπτη δύναμη λοιπόν είναι η ένταση του ανταγωνισμού έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

7.3 Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος

7.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Στην περίπτωση του υπό μελέτη κλάδου, νεοεισερχόμενη θα θεωρηθεί κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας που θα δραστηριοποιηθεί στην πόλη της Αθήνας και θα διεκδικήσει με τον τρόπο αυτό μερίδιο αγοράς και παραγωγικών πόρων από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάστηκε ιδιαίτερα έντονο στον ευρύτερο ξενοδοχειακό κλάδο κατά την προηγούμενη διετία, οπότε και με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες, λειτούργησαν στην Αθήνα πολλές νέες μονάδες.

Για την αντιμετώπιση του κινδύνου αυτού, οι ήδη δραστηριοποιούμενες εταιρίες κάθε κλάδου, επιχειρούν να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου στην αγορά, αποθαρρύνοντας έτσι κάθε ενδεχόμενο νεοεισερχόμενο. Οι κύριες κατηγορίες εμποδίων εισόδου είναι οι εξής:

Οικονομίες Κλίμακας

Μελετώντας τα μέλη της στρατηγικής ομάδας του **Athenaeum InterContinental**, παρατηρείται πως στο σύνολό τους σχεδόν πρόκειται για μονάδες μεγάλης δυναμικότητας (άνω των 100 κλινών) και με σχετικά υψηλή

μέση πληρότητα. Αυτό συνεπάγεται πως το μέσο σταθερό κόστος τους θα είναι συγκριτικά χαμηλό με μία νέα μονάδα που ενδεχομένως θα ξεκινούσε τη λειτουργία της. Αυτό δίνει στα υπάρχοντα ξενοδοχεία ένα πλεονέκτημα κόστους τουλάχιστον σε πρώτη φάση και έως ότου καταφέρει η νέα μονάδα να δημιουργήσει μια ικανή πελατειακή βάση. Σαφώς όμως δεν αποτελεί επαρκές εμπόδιο για μία διεθνή ξενοδοχειακή αλυσίδα που διαθέτει την οικονομική επιφάνεια να αντιμετωπίσει το αυξημένο κόστος της πρώτης περιόδου λειτουργίας της.

Διαφοροποίηση Προϊόντος

Ως εμπόδιο εισόδου νεοεισερχομένων στον κλάδο, η διαφοροποίηση του προϊόντος από τις υπάρχουσες εταιρίες, αποτελεί ίσως το σημαντικότερο όλων. Ο λόγος είναι πως μερικά τουλάχιστον από τα ξενοδοχεία του κλάδου διαθέτουν καθιερωμένο όνομα στην Αθήνα, ενώ ταυτόχρονα βρίσκονται τοποθετημένα σε ιδιαίτερα κομβικά σημεία. Με τον τρόπο αυτό και παρότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί, το προϊόν που μονάδες όπως το Grande Bretagne ή το Hilton παρέχουν, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφεί. Παρόλαυτα και επειδή το προϊόν του κλάδου κατά κύριο λόγο είναι άυλο, είναι καθαρά υποκειμενικό ζήτημα το τι προσδοκά και το πώς το αξιολογεί ο κάθε αγοραστής. Για τον λόγο αυτό ούτε η διαφοροποίηση του προϊόντος θεωρείται αποτρεπτικό εμπόδιο για την είσοδο ενός νεοεισερχόμενου. Άλλωστε ακόμη και το θέμα του “location”, το οποίο θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου, είναι κάτι που σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνεται ανάλογα με τις σύγχρονες τάσεις και δεδομένα. Έτσι ενώ υπό τις παρούσες συνθήκες για ένα Business City Hotel, το Hilton θεωρείται μοναδικά τοποθετημένο, εάν τελικώς αποφασιστεί η δημιουργία ενός Συνεδριακού Κέντρου στο Φάληρο, η παραλιακή οδός θα αποτελούσε εξαιρετική τοποθεσία για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία.

Απαιτούμενα Πάγια Κεφάλαια

Είναι αδιαμφισβήτητο πως για τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας αυτής της κατηγορίας τα απαιτούμενα κεφάλαια είναι ιδιαίτερα υψηλά και αποτελούν παράγοντα εξαιρετικής σημασίας για κάθε ενδιαφερόμενο επενδυτή. Μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί πως το μέγεθος της επένδυσης θα

ήταν απαγορευτικό για τις εγχώριες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Ακόμη και εάν επρόκειτο για ανακαίνιση ενός υπάρχοντος κτιριακού συγκροτήματος, το κόστος θα εξακολουθούσε να είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Παρόλαυτά, τα σύγχρονα χρηματοδοτικά σχήματα και κυρίως η συνεργασία με διεθνείς ξενοδοχειακούς ομίλους περιορίζουν τη σημασία και αυτού του εμποδίου. Δεν είναι τυχαία άλλωστε η κατασκευή νέων μονάδων περιφερειακά της πόλης της Αθήνας. Μονάδες που αν και δεν ανήκουν στην υπό εξέταση κατηγορία, ως επενδύσεις είναι αντίστοιχου μεγέθους. Κατά συνέπεια, το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης είναι ασφαλώς αποθαρρυντικός παράγοντας όμως σίγουρα δεν αποκλείει τη εμφάνιση ενός νεοεισερχόμενου στον κλάδο και μάλιστα επιπέδου αντίστοιχου των κορυφαίων εταιρειών του χώρου, όπως για παράδειγμα η Accord ή η Kempinski.

Switching Cost

Είναι ευνόητο πως για τον πελάτη το κόστος μεταφοράς του από μία ξενοδοχειακή μονάδα σε μία άλλη είναι κατά κανόνα αμελητέο και για τον λόγο αυτό δεν αποτελεί ουσιαστικό εμπόδιο εισόδου.

Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Εφόσον αναφερόμαστε σε ξενοδοχεία πόλεως και ειδικότερα σε business hotels, τα βασικά κανάλια διανομής τους είναι οι διοργανωτές συνεδρίων, οι εταιρίες που κατ' οιονδήποτε τρόπο δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και τέλος οι tour operators και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Σε όλα τα παραπάνω η πρόσβαση κάθε ενδεχόμενης νεοεισερχόμενης εταιρίας εξαρτάται αποκλειστικά σχεδόν από την πολιτική επί των προμηθειών (commissions) που θα υιοθετήσει και την αποδοτικότητα του τμήματος Sales and Marketing. Εφόσον αυτά τα δύο συνεργήσουν, τα κανάλια διανομής προς τον τελικό καταναλωτή δεν αποτελούν επαρκές εμπόδιο εισόδου στον κλάδο.

Κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία

Σύμφωνα με την τουριστική νομοθεσία, «εντός των ορίων του Δήμου Αθηνών απαγορεύεται η ανέγερση οικοδομικής εγκατάστασης για ξενοδοχειακή χρήση.»

Ο παράγοντας αυτός αποτελεί χωρίς αμφιβολία το βασικότερο εμπόδιο για κάθε νεοεισερχόμενη εταιρία στον κλάδο αφού την υποχρεώνει να χρησιμοποιήσει υπάρχουσα κτιριακή εγκατάσταση. Εάν σε αυτό συνυπολογιστεί το γεγονός ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις που ενδείκνυνται για ανάλογη χρήση είναι εξαιρετικά περιορισμένες, συμπεραίνεται εύλογα πως ο παράγοντας αυτός αποτελεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Για τον λόγο αυτό άλλωστε και παρατηρήθηκε μαζική ανακαίνιση παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων κατά την περίοδο προετοιμασίας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Συνολικά λοιπόν προκύπτει πως το ενδεχόμενο εισόδου νέων εταιριών στον κλάδο παρότι θεωρητικά εφικτό, είναι εξαιρετικά περιορισμένο επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό στις υπάρχουσες μονάδες να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους.

7.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Γενικά θα λέγαμε ότι οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- § Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και τροφοδοτούν μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων.
- § το προϊόν τους είναι σπάνιο ή χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος υποκατάστασης,
- § δεν υπάρχουν ικανά υποκατάστατα
- § οι προμηθευτές είναι σε θέση να ολοκληρωθούν κάθετα και να εμπλακούν στην ξενοδοχεία,
- § τα ξενοδοχεία δεν διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους

Είναι εύκολα κατανοητό πως καμία από τις παραπάνω συνθήκες δεν ικανοποιείται σε τέτοιο βαθμό ώστε να επιτρέψει σε κάποιον από τους προμηθευτές να αποκτήσει υπέρμετρη δύναμη έναντι των ξενοδοχείων του κλάδου. Θα μπορούσε μάλιστα να ειπωθεί πως στην πραγματικότητα οι

συγκεκριμένες συνθήκες παρουσιάζουν την ακριβώς αντίστροφη μορφή, δίνοντας έτσι στα εν λόγω ξενοδοχεία μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους.

Κατά συνέπεια παρατηρούμε πως ούτε η παράμετρος των προμηθευτών ενδέχεται να δημιουργεί ένταση του ανταγωνισμού εντός του υπό μελέτη κλάδου.

7.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έγκειται στην ικανότητά τους να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, να διεκδικούν ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος το οποίο διαπραγματεύονται ή τέλος να αξιώνουν αυξημένη ποσότητα επί του ιδίου αντιπύλου. Στην προσπάθειά τους αυτή, το συνηθέστερα χρησιμοποιούμενο μέσο είναι η πρόκληση αντιπαλότητας και ανταγωνισμού μεταξύ των παρόχων του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Απαραίτητη συνθήκη ώστε να θεωρηθεί ότι ο αγοραστής διαθέτει διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών, είναι η ύπαρξη μίας ή περισσοτέρων των ακόλουθων καταστάσεων:

Ο αγοραστής διαπραγματεύεται ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής του προμηθευτή

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων που εξετάζονται δεν παρατηρείται η εμφάνιση συγκεκριμένων πελατών που να διαπραγματεύονται ποσοτικά μεγάλο κομμάτι των συνολικών πωλήσεων των ξενοδοχείων. Παρόλα αυτά είναι σύνηθες φαινόμενο η ύπαρξη εταιριών που έχουν συνάψει με συγκεκριμένη ξενοδοχειακή εταιρία μακροχρόνια συμβόλαια για τη διαμονή του προσωπικού τους, αντιπροσωπεύοντας έτσι σημαντικό όγκο πωλήσεων και άρα εσόδων. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των συμβολαίων που συνάπτονται μεταξύ ξενοδοχείων και αεροπορικών εταιριών για τη φιλοξενία των πληρωμάτων τους. Πρόκειται βέβαια για σχετικά μικρό ημερήσιο έσοδο, αλλά η σταθερότητα και επαναληψιμότητα των κρατήσεων, καθιστά αυτά τα συμβόλαια εξαιρετικά σημαντικά σε ετήσια βάση.

Συμπερασματικά λοιπόν, στον κλάδο δεν παρατηρείται συγκέντρωση μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης στην πλευρά των αγοραστών, όμως συγκεκριμένες εταιρίες-πελάτες είναι αναμφισβήτητα σε θέση να ασκήσουν πίεση προς τα ξενοδοχεία.

Κάθετη ολοκλήρωση των πελατών προς τα πίσω (backward integration)

Ο συγκεκριμένος κίνδυνος μέχρι και το τέλος της προηγούμενης δεκαετίας ήταν μάλλον αμελητέος, αφού θεωρείτο ιδιαίτερα δύσκολο για οποιαδήποτε από τις εταιρίες-πελάτες να στραφεί προς τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Αφενός η απαιτούμενη επένδυση είναι ιδιαίτερα υψηλή, αφετέρου ως δραστηριότητα βρίσκεται μάλλον μακριά από το αντικείμενο εργασιών των περισσοτέρων εξ' αυτών.

Παρόλαυτά, τα τελευταία χρόνια ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τόσο σε οριζόντιες όσο και σε κάθετες επεκτάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων κατά μήκος της αλυσίδας διανομής. Στα πλαίσια αυτά δημιουργήθηκαν μεγάλα travel trusts, των οποίων οι θυγατρικές δραστηριοποιούνται ως τουριστικοί παραγωγοί (αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχειακές αλυσίδες κ.λπ.). Παρατηρείται λοιπόν όλο και πιο συχνά η πρακτική της προς τα πίσω κάθετης ολοκλήρωσης από μεγάλους tour operator, μέσω της εξαγοράς ξενοδοχειακών μονάδων και με βασικό στόχο τον έλεγχο των προμηθειών τους.

Χαμηλό κόστος μετακίνησης μεταξύ των προμηθευτών

Η συγκεκριμένη συνθήκη βρίσκει απόλυτη σχεδόν εφαρμογή στην υπό μελέτη περίπτωση. Το κόστος της μετακίνησης από μία ξενοδοχειακή μονάδα σε μία άλλη είναι ελάχιστο επιτρέποντας έτσι στους πελάτες ανάλογα με τα όποια ευκαιριακά κίνητρά τους να διαφοροποιούν την επιλογή τους. Άλλωστε το παρεχόμενο προϊόν, σε μεγάλο βαθμό χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια και οι επιλογές μεταξύ διαφορετικών ξενοδοχειακών μονάδων είναι πολυάριθμες (ακόμη και πέραν των συγκεκριμένων 7 μελών της στρατηγικής ομάδας).

Κατά συνέπεια η δυνατότητα διαφορετικών επιλογών από τη μεριά του πελάτη, του προσδίδει σημαντικότερο διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι των ξενοδοχειακών μονάδων.

Αυξημένη ευαισθησία των πελατών, στο κόστος που αντιπροσωπεύει το δεδομένο προϊόν

Η συγκεκριμένη συνθήκη βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση των εταιριών που λόγω αναγκαιότητας περιορισμού των δαπανών τους, είναι υποχρεωμένες να αναζητήσουν την κατά το δυνατόν οικονομικότερη λύση για τη διαμονή των στελεχών τους. Άλλωστε, όπως παρατηρήθηκε έντονα την τελευταία πενταετία, πολλές από τις εταιρίες που παραδοσιακά επέλεγαν ξενοδοχεία πολυτελείας, στρέφονται προς τις σαφώς οικονομικότερες επιλογές των μονάδων τεσσάρων ή ακόμη και τριών αστέρων.

Είναι ευνόητο λοιπόν, πως η τάση για περιορισμό των εταιρικών εξόδων ταξιδίων περιορίζει αισθητά τη δυνατότητα εφαρμογής τιμολογιακών πολιτικών από πλευράς των ξενοδοχείων.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η συνολική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ξενοδοχειακών υπηρεσιών έναντι των εταιριών του κλάδου είναι συνολικά αυξημένη, δίνοντας τους έτσι τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους. Την κατάσταση αυτή επιδεινώνει και η γενικότερη ύφεση που παρουσιάζει η Αθήνα ως τουριστικός προορισμός καθώς και η έντονη εποχικότητα της ζήτησης. Οι ξενοδοχειακές μονάδες επιδίδονται σε έναν συνεχή διαγωνισμό προσφορών προς κάθε πελάτη που μπορεί να εγγυηθεί έναν σημαντικό αριθμό διανυκτερεύσεων και τελική συνέπεια αυτού, η συμπίεση των τιμών σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα. Μοναδική εξαίρεση του κανόνα το Grande Bretagne, το οποίο εκμεταλλεύομενο τη διαφοροποίηση του προϊόντος του, αξιώνει σημαντικά υψηλότερες χρεώσεις. Πρέπει πάντως να σημειωθεί πως η πελατεία στην οποία η συγκεκριμένη μονάδα απευθύνεται διαφέρει των υπολοίπων, αφού πρόκειται κυρίως για μεμονωμένους τουρίστες πολυτελείας και όχι business travelers και άρα δεν αποτελεί απόλυτα συγκρίσιμο μέγεθος.

7.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας μπορούν κατά βάση να θεωρηθούν οι μονάδες χαμηλότερης κατηγορίας της περιοχής των Αθηνών. Είναι σαφές πως οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι εντελώς διαφορετικές και όχι απλά ποιοτικά χαμηλότερες. Για τον λόγο αυτό

άλλωστε και αντιμετωπίζονται ως υποκατάστατα παρότι επί της ουσίας πρόκειται για απλώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Αξιολογώντας λοιπόν την απειλή υποκατάστασης που τα τετράστερα και τρίστερα ξενοδοχεία θέτουν έναντι των ξενοδοχείων πολυτελείας, κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική. Στη διάρκεια μάλιστα μιας οικονομικής κρίσης όπως η σημερινή, η μεταστροφή των πελατών προς οικονομικότερες λύσεις είναι ιδιαίτερα έντονη.

Πέραν όμως των ξενοδοχείων χαμηλότερης κατηγορίας, θα μπορούσε να λεχθεί πως δεν συναντάται κάποιο άλλο προϊόν που να αποτελεί ικανό υποκατάστατο των υπό εξέταση ξενοδοχείων. Μοναδική ίσως εφαρμογή που αναφορικά στον επιχειρηματικό τουρισμό μπορεί να υποκαταστήσει τις υπηρεσίες εστίασης, είναι η τηλεδιάσκεψη. Είναι μάλιστα γεγονός πως τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρίες δοκιμάζουν την συγκεκριμένη τεχνολογία σε μια προσπάθεια περιορισμού των επαγγελματικών ταξιδιών. Το εάν και σε ποιο βαθμό η συγκεκριμένη τάση θα καταφέρει να υποκαταστήσει τις εκ του σύνεγγυς επιχειρηματικές συναντήσεις, είναι κάτι που μένει να αποδειχτεί.

Συνολικά πάντως εκτιμάται πως η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων για τα ξενοδοχεία πολυτελείας δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική και σε μεγάλο βαθμό μπορεί να αντιμετωπιστεί με την υιοθέτηση επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής.

7.3.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου

Ο παράγοντας ο οποίος ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό επηρεάζει το επίπεδο του ανταγωνισμού εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου, είναι οι σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των ίδιων των εταιριών. Στην προκειμένη περίπτωση λοιπόν αυτό που πρέπει να αναλυθεί, είναι το εάν και κατά πόσον οι 7 ξενοδοχειακές εταιρίες που μελετώνται αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Οι συνθήκες οι οποίες ευνοούν την ανάπτυξη αυτού του ανταγωνισμού, είναι οι ακόλουθες:

Ο αριθμός των εταιριών

Το γεγονός ότι ο αριθμός των ανταγωνιζομένων μονάδων είναι σχετικά μικρός και ταυτόχρονα το μέγεθός τους παρόμοιο, οδηγεί σε αυξημένη

αλληλεπίδραση μεταξύ των. Η οποιαδήποτε στρατηγική κίνηση που θα εφαρμόσει μία εξ' αυτών, επιφέρει άμεσα επιδράσεις και στις υπόλοιπες του κλάδου και για τον λόγο αυτό θεωρείται δεδομένη η ύπαρξη άμεσης αντίδρασης. Έτσι αν θεωρηθεί ως παράδειγμα η εφαρμογή τιμολογιακής πολιτικής, είναι αυτονόητο πως εφόσον ένα εκ των ξενοδοχείων προχωρήσει σε μείωση των τιμών του, θα αναγκάσει πιθανότατα και τις υπόλοιπες μονάδες σε μία αντίστοιχη κίνηση, αφού σε αντίθετη περίπτωση θα απολέσουν μερίδιο από την αγορά.

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Η τουριστική αγορά της Αθήνας κατά την τελευταία τριετία και παρά το διάλειμμα των Ολυμπιακών Αγώνων, εμφάνισε σημάδια κορεσμού και η ζήτηση παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με άλλους ευρωπαϊκούς προορισμούς. Εάν αυτό συνδυαστεί και με το γεγονός ότι η δυναμικότητα των συγκεκριμένων ξενοδοχείων αυξήθηκε σημαντικά με τη δημιουργία νέων πτερυγών από το Hilton, το Ledra Marriott αλλά και την επαναλειτουργία του Grande Bretagne, καθίσταται αυτονόητο ότι ο ανταγωνισμός στο εξής θα είναι εντονότερος. Από τη στιγμή που η ζήτηση παραμένει στάσιμη και ταυτόχρονα παρουσιάζεται υπερβάουσα προσφορά, κάθε ξενοδοχείο στην προσπάθειά του να αυξήσει τις πωλήσεις του είναι αναγκασμένο να διεκδικήσει μέρος της πελατείας των ανταγωνιστών του.

Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού στο συνολικό κόστος

Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να είναι από αυτούς που ταλαιπωρούν περισσότερο τον κλάδο αφού το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κόστους είναι σταθερό. Άλλωστε, οι παροχές υψηλής ποιότητας συνεπάγονται και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και συνεπώς αυξημένο εργατικό κόστος. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας το απασχολούμενο προσωπικό ανέρχεται σε 0,74 άτομα ανά δωμάτιο, έναντι 0,3 στις άλλες κατηγορίες¹, ενώ τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα ανέρχονται περίπου στο 6,7% του συνόλου και έτσι το μεικτό λειτουργικό κέρδος για τις περισσότερες κατηγορίες είναι χαμηλό (25,5% για το 2004). Η κατάσταση αυτή εξαναγκάζει τους ξενοδόχους σε πίεση των τιμών για πώληση μεγαλύτερου όγκου δωματίων έτσι ώστε να

¹ Στοιχεία έρευνας "Hotel Study 2005" της εταιρείας JBR Hellas

καλύψουν το νεκρό τους σημείο. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της λογικής παρατηρείται το φαινόμενο τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία να παρέχουν εκπτώσεις ακόμη και μεγαλύτερες του 50% σε πελάτες που μπορούν να τους διασφαλίσουν ικανό όγκο πωλήσεων. Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα, αυτά των αεροπορικών εταιριών και των Tour Operators, που εξασφαλίζουν δωμάτια στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία με αντίτιμο που συχνά δεν υπερβαίνει τα 70€¹.

Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

Το μέγεθος επένδυσης των υπό εξέταση ξενοδοχείων είναι αρκούντως υψηλό ώστε να αποτελεί ένα σημαντικότερο εμπόδιο σε ενδεχόμενη απόφαση μίας εκ των εταιριών για αποεπένδυση. Το γεγονός μάλιστα των περιορισμένων εναλλακτικών χρήσεων που μπορούν να έχουν οι εγκαταστάσεις τους, τις καθιστά σε μεγάλο βαθμό «όμηρους» των παγίων τους. Παρόλαυτά, υπό τις παρούσες συνθήκες θεωρείται μάλλον απίθανο για κάποια από τις ιδιοκτήτριες εταιρίες να μη βρει αγοραστή σε περίπτωση που θελήσει να αποχωρήσει από τον κλάδο.

Οι συγκεκριμένες μάλιστα ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν στόχο πολλών διεθνών αλυσίδων που θα επιθυμούσαν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά της Αθήνας. Κατά συνέπεια και παρότι εκ πρώτης όψεως φαίνεται πως τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλά, η εμπορευσιμότητα των συγκεκριμένων μονάδων είναι τέτοια που θα επέτρεπε στις εταιρίες ακόμη και την εφαρμογή στρατηγικής αποεπένδυσης.

¹ Πηγή: Τιμολογιακή Έκθεση 2005 του Athenaeum InterContinental, Athens.

Κεφάλαιο 8^ο

Εσωτερικό Περιβάλλον – Εταιρικοί Πόροι

8.1 Marketing¹

Οι εκτεταμένες εγκαταστάσεις για τη φιλοξενία Conference/Banqueting εκδηλώσεων, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου, ενισχύουν ούτως ή άλλως τον χαρακτήρα του Conference Hotel. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ως προτεραιότητα η ενίσχυση των μεμονωμένων πελατών ώστε να επιτευχθεί αφενός υψηλότερο ARR τις περιόδους υψηλής ζήτησης και αφετέρου αύξηση της πληρότητας, σε περιόδους που δεν φιλοξενείται κάποιο συνέδριο.

Στόχοι:

- § Αύξηση της ετήσιας πληρότητας κατά 2% και της μέσης τιμής δωματίου κατά 3%.
- § Βελτίωση των αποτελεσμάτων επί του **GSTS** (Guest Satisfaction Tracking system).
- § Να μετατραπεί το ξενοδοχείο στο πλέον γνωστό Conference Hotel της πόλης των Αθηνών.
- § Η διατήρηση της υπάρχουσας ροής εσόδων από το κομμάτι των Conferences, παρά την απουσία γεγονότων αντιστοίχου μεγέθους όπως αυτών της περσινής χρονιάς, (Διαβητολογικό, Νευρολογικό Συνέδριο).
- § Αύξηση των FIT και ιδιαίτερα των Leisure πελατών.

Στρατηγικές:

- § Εφαρμογή ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις δωματίων.
- § Η διατήρηση του loyal πελατολογίου μέσω της παροχής συνεχώς ανώτερων ποιοτικά υπηρεσιών.

¹ Τα στοιχεία που ακολουθούν αποτελούν προϊόν προσωπικής συνέντευξης με την Sales and Marketing Manager του **Atheneum InterContinental Athens**, Κυρία Α. Παπαιωάννου

§ Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο **Priority Club Program** (InterContinental's loyalty program), μέσω της συνεχούς εγγραφής νέων μελών.

§ Ενίσχυση της συνεργασίας με Tour Operators, με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Αμερικής και της Ισπανίας.

§ Περαιτέρω ενδυνάμωση του δυναμικού του τμήματος Πωλήσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η πληρέστερη κάλυψη της Corporate αγοράς των ΗΠΑ και της Μ. Βρετανίας.

§ Να αυξηθούν οι συναντήσεις τόσο με Έλληνες εταιρικούς πελάτες, όσο και με διεθνή γραφεία οργάνωσης συνεδρίων.

§ Ειδικές τιμές και προσφορές που θα απευθύνονται στους μεμονωμένους Έλληνες και Κύπριους πελάτες (Club Hellas).

§ Εντονότερη παρουσία στα διεθνή Directories για Conventions.

§ Συνεχής αναβάθμιση των υποδομών φιλοξενίας εκδηλώσεων (5 νέα meeting rooms).

8.1.1 Analysis of 4Ps

Product

- Strengths -

Με βάση το **BCGGM** (μήτρα marketing του Boston Consulting Group) η εταιρεία μπορεί να ενταχθεί στην κατηγορία των **Cash Cows** σε σχέση με τα λοιπά ξενοδοχεία πολυτελείας των Αθηνών. Το παρεχόμενο προϊόν έχει πλασαριστεί στην αγορά πριν από είκοσι σχεδόν χρόνια και αποτελεί αναμφισβήτητα ένα εκ των πλέον αναγνωρίσιμων του κλάδου. Διαθέτει καθιερωμένη πελατεία και τα βασικά του χαρακτηριστικά έχουν διατηρηθεί αμετάλλακτα. Οι χρηματικές του ροές, παρότι την τελευταία διετία και μετά τις ανακαινίσεις των ανταγωνιστών φθίνουν, διατηρούνται θετικές και αυτοχρηματοδοτούν τόσο τις πολιτικές marketing όσο και ανακαινίσεων και εκσυγχρονισμού των παρεχομένων υπηρεσιών. Στόχος, η διαφύλαξη των ανταγωνιστικών στοιχείων του ξενοδοχείου που θα το διατηρήσουν στην κατηγορία των cash cows. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η δυνατότητα συνεργιών που αναπτύσσεται μεταξύ των υποπροϊόντων του ίδιου του

ξενοδοχείου. Έτσι παρατηρούμε τη μεταφορά κεφαλαίων από αποδοτικά υποπροϊόντα όπως η διοργάνωση συνεδρίων, σε άλλα που χρίζουν ανανέωσης όπως το τμήμα των δωματίων. Με τον τρόπο αυτό, το κεντρικό προϊόν **Athenaeum InterContinental**, διατηρεί τα χαρακτηριστικά ενός καθιερωμένου και κερδοφόρου ξενοδοχείου.

Ως μονάδα, και αφού ολοκληρωθούν οι υπό υλοποίηση ανακαινίσεις των συνεδριακών χώρων, του bar και του Health Club, θα είναι σε θέση να παρέχει εντός τω εγκαταστάσεών της, ένα πλήρες πακέτο υπηρεσιών. Η διαμονή του πελάτη μπορεί να συνδυαστεί με υπηρεσίες εστίασης, άθλησης και χαλάρωσης, ενώ ταυτόχρονα για το κομμάτι της συνεδριακής πελατείας διατίθενται και εγκαταστάσεις φιλοξενίας εκδηλώσεων.

Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθεί για ακόμη μια φορά πως το **Athenaeum InterContinental** διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό δωματίων μεταξύ της στρατηγικής ομάδας του ανταγωνισμού και ότι τα δωμάτια του είναι τα μεγαλύτερα σε μέγεθος.

Αντίστοιχα για τις αίθουσες εκδηλώσεων, ως εγκατάσταση διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό meeting rooms και τη μεγαλύτερη δυναμικότητα σε συνεδριακές αίθουσες. Μάλιστα η κεντρική αίθουσα εκδηλώσεων του ξενοδοχείου, (Ballroom) πέραν του ότι είναι η μεγαλύτερη σε έκταση, δεν διακόπτεται από κολώνες στήριξης. Γεγονός που την καθιστά το πιο σημαντικό ίσως όπλο του **Athenaeum InterContinental** στην προσπάθεια προσέλκυσης συνεδριακής πελατείας.

- Weaknesses -

Στο ξενοδοχείο δεν έχουν ολοκληρωθεί οι εργασίες ανακαίνισης που διεξάγονται τόσο στους χώρους των δωματίων όσο και των κοινόχρηστων χώρων. Αποτέλεσμα η συχνή ενόχληση των πελατών από τις διεξαγόμενες εργασίες και τα συχνά παράπονα των, ιδιαίτερα για το θέμα του θορύβου.

Πέραν όμως των εργασιών που ήδη διεξάγονται, πρέπει να σημειωθεί πως ως σύνολο το **Athenaeum InterContinental**, σε αντίθεση με το Hilton και το Grande Bretagne, δεν ανακαινίστηκε ριζικά ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Η εταιρία πρόκρινε τη λύση της μη διακοπής των εργασιών της και τη διεξαγωγή τμηματικών ανακαινίσεων. Ως αποτέλεσμα συγκεκριμένα τμήματα

της εγκατάστασης να χρίζουν άμεσης ανακαίνισης. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα ο πρώτος όροφος δωματίων και σε μικρότερο βαθμό ο έκτος και ο έβδομος, οι οποίοι και παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα συντήρησης.

Παραμένοντας στο χώρο των δωματίων πελατών, αυξημένα είναι τα παράπονα για τη λειτουργία του συστήματος κλιματισμού το οποίο κρίνεται μη αρκούντως λειτουργικό. Επίσης πρέπει να σημειωθούν τα αρνητικά σχόλια των πελατών αναφορικά στο φωτισμό των δωματίων, ιδιαίτερα από όσους επιθυμούν κατά τη φιλοξενία τους να εργάζονται στο χώρο του δωματίου.

Ως αρνητικό κρίνεται επίσης το γεγονός ότι μόνο σε λίγα από τα δωμάτια του ξενοδοχείου υπάρχει ηχοσύστημα και μάλιστα ακόμη και τα υπάρχοντα είναι ξεπερασμένης τεχνολογίας. Τέλος αναφορικά στα δωμάτια των πελατών, συχνά είναι τα παράπονα για την ηχομόνωση των συνδεδεμένων (connecting) δωματίων, αφού οι ενδιάμεσες πόρτες δεν παρέχουν επαρκή ηχομόνωση.

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία που προκύπτουν από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των GSTS ερωτηματολογίων και για την αντιμετώπισή τους η διοίκηση της μονάδας έχει προγραμματίσει συγκεκριμένα πλάνα δράσης. Συγκεκριμένα για το Τμήμα Υποδοχής που άλλωστε αποτελεί και το αντικείμενο αυτής της μελέτης, ένας από τους στόχους για το 2006 είναι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η σύνταξη λεπτομερών προγραμμάτων δράσης για κάθε ένα από τα ζητήματα που προκύπτουν από το GSTS.

Αναφορικά συνολικότερα στο ξενοδοχείο βασικό μειονέκτημα αποτελεί η απουσία χώρου στάθμευσης στην γύρω περιοχή. Γεγονός που δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα κατά τη διοργάνωση εκδηλώσεων στους πελάτες του ξενοδοχείου, αφού η δυναμικότητα του υπόγειου parking δεν είναι επαρκής.

Επιπλέον πρέπει να τονιστεί πως το Health Club του ξενοδοχείου συνεχίζει να τελεί υπό ανακαίνιση, στερώντας έτσι ένα outlet που οι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο, και ο ανταγωνισμός διαθέτει στο σύνολό του. Η ανακαίνισή του έχει καθυστερήσει αισθητά και συχνά είναι τα παράπονα των πελατών για το ζήτημα. Το ίδιο ισχύει και σχετικά με την απουσία εσωτερικής πισίνας στο ξενοδοχείο, πράγμα που σημαίνει πως κατά τους χειμερινούς μήνες δεν παρέχεται μία υπηρεσία που για τους πελάτες ξενοδοχείων πολυτελείας θεωρείται δεδομένη.

Τα παραπάνω αποτελούν ελλείψεις που επί μακρόν απασχολούν τη διοίκηση και χωρίς αμφιβολία δυσχεραίνουν την προσπάθεια για προσέλκυση μεμονωμένων πελατών. Ειδικότερα μάλιστα από τη στιγμή που το ξενοδοχείο υστερεί και λόγω τοποθεσίας στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών. Παρόλαυτα, η κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου είναι το να μετατραπεί το **Athanaeum InterContinental** σε πρωτοπόρο της αγοράς συνεδρίων. Γεγονός που δικαιολογεί την κατά πρώτο λόγο ανακαίνιση και επέκταση των συνεδριακών εγκαταστάσεων και άρα τη συνεχιζόμενη καθυστέρηση ανακαίνισης τόσο του μπαρ όσο και του Health Club της εγκατάστασης.

Place

Το **Athanaeum InterContinental** βρίσκεται παράπλευρα της οδού Συγγρού στην περιοχή του Νέου Κόσμου. Όπως λοιπόν γίνεται εύκολα αντιληπτό η τοποθεσία του υστερεί συγκριτικά με αυτή των ανταγωνιστών του που είναι εγκατεστημένοι στο κέντρο της πόλης. Το Hilton και το Divani Caravel, και πολύ περισσότερο το Grande Bretagne και το Athens Plaza, είναι τοποθετημένα σε νευραλγικά σημεία, εγγύτερα του εμπορικού και διοικητικού κέντρου της πόλης με αποτέλεσμα να είναι πολύ ελκυστικότερα στο μεμονωμένο πελάτη που επισκέπτεται την Αθήνα. Κρίνοντας λοιπόν με βάση την ξενοδοχειακή αρχή που θέλει την τοποθεσία ως το σημαντικότερο στοιχείο marketing μιας μονάδας, το **Athanaeum InterContinental** καταρχήν υστερεί. Επιπλέον, η απόσταση από το Ελ. Βενιζέλος είναι αρκετά μεγάλη και σε συνθήκες κυκλοφοριακού φόρτου προσεγγίζει τη μία ώρα. Καθώς όμως το ίδιο ισχύει για όλα τα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας, ανταγωνιστικά η επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα.

Εξαιρετικά περιορισμένος είναι επίσης και ο αριθμός των δωματίων που διαθέτουν θέα προς την Ακρόπολη αφού εξαιτίας των γειτονικών κτιριακών συγκροτημάτων, οπτική επαφή διαθέτουν μόνο οι υψηλότεροι όροφοι του ξενοδοχείου.

Ένα ακόμη στοιχείο σχετικό με την τοποθεσία της μονάδας είναι η γειτνίασή του με τον έναν από τους δύο βασικότερους ανταγωνιστές του, το Ledra Marriott. Γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και ιδιαίτερα μάλιστα σε τιμολογιακό επίπεδο. Τέλος πρέπει να σημειωθεί και το υποβαθμισμένο της γύρω περιοχής, η οποία χαρακτηρίζεται

από τις προσφυγικές κατοικίες από τη μία μεριά της μονάδας και τη Λεωφόρο Συγγρού από την άλλη.

Ως τοποθεσία πάντως και παρόλα τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν, συγκεντρώνει και ορισμένα στοιχεία που εφόσον αναδειχτούν μπορούν να αποτελέσουν όπλα για την προσέλκυση πελατείας. Σημαντικότερο αυτών η σταδιακή μετατροπή της οδού Συγγρού σε δρόμο έντονου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Με την πρόσφατη μάλιστα λειτουργία του Μεγάρου της Εθνικής Ασφαλιστικής και του νέου Εμπορικού κέντρου παράπλευρα της μονάδας, ο αριθμός των επιχειρηματικών ομίλων της περιοχής αυξήθηκε ακόμη περισσότερο.

Το γεγονός λοιπόν ότι το ξενοδοχείο διαθέτει εύκολη πρόσβαση καθώς βρίσκεται εκτός του δακτυλίου και του κυκλοφοριακά φορτισμένου κέντρου, επιτρέπει εύκολη πρόσβαση καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Στην ίδια κατεύθυνση συντελεί και η σχετικά εύκολη πρόσβαση προς το ξενοδοχείο τόσο μέσω του μετρό, όσο και μέσω του τραμ.

Ολοκληρώνοντας σχετικά με την τοποθεσία, σημειώνεται πως το ξενοδοχείο απέχει μεν συγκριτικά από το κέντρο της Αθήνας, βρίσκεται όμως εγγύτερα στις παράλιες περιοχές και κυρίως την πόλη του Πειραιά. Περιοχές που εκτός του Metropolitan (επίσης επί της οδού Συγγρού), δε διαθέτουν άλλη ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας.

Promotion

Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο τμήμα Marketing στο οποίο και βασίζει όλη την πολιτική των πωλήσεων της. Έχοντας κατά κάποιο τρόπο μοιράσει την παγκόσμια αγορά σε ανά τομέα sales managers στοχεύει σε συγκεκριμένες αγορές πελατών. Ανάλογα με τις δυνάμεις που ασκούνται από κάθε αγορά διαμορφώνεται και διαφορετικό Marketing Plan για την εκάστοτε γεωγραφική περιοχή και πελατεία. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής πωλήσεων και προώθησης είναι η σημαντική αύξηση ζήτησης των συνεδρίων που είναι και το κύριο προϊόν. Στόχο αποτελεί μάλιστα η απευθείας σύναψη συμφωνιών με το εξωτερικό και όχι μέσω εν Ελλάδι αντιπροσώπων ή ταξιδιωτικών γραφείων, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα έξοδα προμηθειών. Η παρουσία μάλιστα των αντιπροσώπων και στελεχών του **Athenaeum**

InterContinental στις διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και επί τόπου αγορές έχουν αυξήσει σημαντικά τη ζήτηση της μονάδας για συνεδριακή χρήση.

Αναφορικά στις πολιτικές sales promotion που εφαρμόζονται εσωτερικά του ξενοδοχείου, αναφέρονται κυρίως αυτές του **cross selling** και του **up selling**, που άλλωστε βρίσκουν άμεση εφαρμογή στο Τμήμα Υποδοχής. Σε συνεργασία των δύο τμημάτων (Front Office και Marketing), οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής, οι οποίοι εκ της θέσεως τους βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του ξενοδοχείου, έχουν συμμετάσχει σε ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης αναφορικά στην προώθηση των εσωτερικών πωλήσεων.

Με τον μεν όρο του **up selling** εννοούμε την προσπάθεια των υπαλλήλων να πουλήσουν στον πελάτη δωμάτια ανώτερης και άρα ακριβότερης κατηγορίας αυτών που αρχικά είχε ζητήσει. Έτσι για παράδειγμα, για έναν πελάτη που αρχικά ζητήσει ένα απλό δωμάτιο, οι υπάλληλοι επιδιώκουν μέσω της παρουσίασης των πλεονεκτημάτων των σουιτών, να τον πείσουν τελικώς να επιλέξει μία εξ αυτών για τη διαμονή του. Η πολιτική του up selling βρίσκεται εφαρμογή από τους υπαλλήλους του Front Desk, των Κρατήσεων και τέλος από τους Guest Relations Agents. Οι υπάλληλοι μάλιστα, ως κίνητρο για την εφαρμογή της πολιτικής up selling, ανταμείβονται με ποσοστό επί των up selling revenues που θα πραγματοποιήσουν.

Αντίστοιχα αναφορικά στο **cross selling**, στόχος των υπαλλήλων είναι η προώθηση των πωλήσεων των υπολοίπων τμημάτων του ξενοδοχείου και κατά πρώτο λόγο του F&B Department. Έτσι, όταν για παράδειγμα κάποιος πελάτης ζητήσει πληροφορίες σχετικά με υπηρεσίες σίτισης, προτεραιότητα του υπαλλήλου αποτελεί να αναφέρει και να παρουσιάσει τα εντός της μονάδας F&B outlets. Επιφορτισμένο με την υλοποίηση του cross selling policy, εκτός του Front Desk και των Κρατήσεων, είναι και το τμήμα του Θυρωρείου που εξ αντικειμένου άλλωστε είναι υπεύθυνο για την παροχή σχετικών πληροφοριών προς τους πελάτες. Κατ' αυτόν τον τρόπο ενισχύεται ο τζίρος του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα επωφελείται ο υπάλληλος ο οποίος αμείβεται ανάλογα. Είναι ευνόητο λοιπόν πως πέραν του εξωτερικού Promotion της μονάδας για το οποίο και είναι υπεύθυνο το τμήμα του marketing, σημαντικός είναι ο ρόλος και του Τμήματος Υποδοχής στην εξέλιξη των πωλήσεων της εταιρίας.

Παραμένοντας στο κομμάτι του sales promotion, πρέπει να τονιστεί και το ζήτημα των commissions τα οποία το ξενοδοχείο πληρώνει στους tour operators και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Ιδιαίτερα μάλιστα για την προσέλκυση συνεδρίων από το εξωτερικό, εκτός από τις ιδιαίτερα χαμηλές τιμές επί των δωματίων και των αιθουσών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και το ποσοστό προμήθειας που καταβάλλεται. Μάλιστα κατά το πρώτο εννιάμηνο του 2005 το ποσό των προμηθειών υπήρξε κατά πολύ υψηλότερο του από τον προϋπολογισμό προβλεπομένου. Γεγονός που όπως είναι λογικό έχει άμεση επίδραση στην κερδοφορία του κάθε τμήματος και κατά συνέπεια πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά το σχεδιασμό του product mix του ξενοδοχείου.

Price

Αναφορικά στην τιμολογιακή στρατηγική την οποία εφαρμόζει το **Atheneum InterContinental**, οι δύο βασικοί παράγοντες που επιδρούν στο σχεδιασμό της είναι ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου και η γενικότερη οικονομική κατάσταση.

Αρχίζοντας από τον ανταγωνισμό είναι απαραίτητη η καταρχήν κατηγοριοποίηση εντός της στρατηγικής ομάδας που μελετάται. Έτσι, το **Atheneum InterContinental** τιμολογιακά βρίσκεται χαμηλότερα του Grande Bretagne και στο ίδιο σχεδόν επίπεδο με το Hilton και το Ledra Marriott. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε πως όλες οι παραπάνω εταιρίες αποτελούν μέλη διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων ιδίου προσανατολισμού. Αντίστοιχα το **Atheneum InterContinental**, βρίσκεται τιμολογιακά άνω του υπολοίπων του ανταγωνισμού, δηλαδή των Metropolitan, Athens Plaza και Divani Caravel.

Παρόλαυτά και ιδιαίτερα μετά το 2004, το σύνολο σχεδόν του ανταγωνισμού ανακαίνισε και σε πολλές περιπτώσεις αύξησε σημαντικά τη δυναμικότητα του. Ως αποτέλεσμα όπως και ήδη αναφέρθηκε, μία κορεσμένη αγορά που διαθέτει υπερπροσφορά δωματίων πολυτελείας και δεν είναι δυνατόν να διαθέσει παρά μόνο σε περιόδους που η πόλη φιλοξενεί συγκεκριμένες μεγάλες εκδηλώσεις. Το υπόλοιπο διάστημα και ιδιαίτερα τις περιόδους που ούτως ή άλλως χαρακτηρίζονται από μειωμένη κίνηση, η τιμολογιακά πολιτική αποκτά μορφή μειοδοτικού διαγωνισμού. Την ίδια στιγμή που γενικότερα οι

επιχειρήσεις επιδιώκουν τον κατά το δυνατόν περιορισμό των εξόδων ταξιδιών τους στα πλαίσια πολιτικών περιορισμού του κόστους, η αγορά της Αθήνας παρουσιάζεται ανίκανη να υποστηρίξει το ξενοδοχειακό δυναμικό της.

Εάν λοιπόν εξαιρεθούν τα «Ποσειδώνια» και το «Defendory», δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για διαφοροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής. Το **Atheneum InterContinental** ασφαλώς και δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα. Η μοναδική ίσως εξαίρεση είναι το Grande Bretagne που διαθέτοντας ένα ασφαλώς διαφοροποιημένο προϊόν, τιμολογεί περίπου 30% υψηλότερα των Hilton και InterContinental. Στα πλαίσια αυτά το ξενοδοχείο επιδιώκει να παραμείνει ευέλικτο αναφορικά στις τιμές του και κατηγοριοποιεί την πελατεία του, εφαρμόζοντας αντίστοιχες χρεώσεις. Παρουσιάζεται λοιπόν σημαντική διαφορά στις τιμές που για παράδειγμα πληρώνει μία συνεργαζόμενη εταιρία για τη διανυκτέρευση των υπαλλήλων της και σε έναν μεμονωμένο επισκέπτη.

Η πρώτη λοιπόν μεγάλη κατηγοριοποίηση επί των τιμών γίνεται μεταξύ των πελατών που συναλλάσσονται με το ξενοδοχείο στα πλαίσια ενός προϋπάρχοντος συμβολαίου και αυτών που αυτόνομα το επιλέγουν. Ασφαλώς όσο μεγαλύτερος είναι ο τζίρος που μία εταιρία συμφωνεί με το ξενοδοχείο, τόσο ευνοϊκότεροι είναι οι τιμολογιακοί όροι που εφαρμόζονται.

Αντίστοιχα, οι τιμές διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το χρονικό σημείο τοποθέτησης της κρατήσεως. Έτσι όσο νωρίτερα γίνει μία κράτηση, είναι πιθανό να τύχει σημαντικά χαμηλότερης χρέωσης από μία της ίδιας ημέρας (same day reservation). Ειδικότερα μέσω των internet outlets είναι εφικτή η διεξαγωγή κρατήσεων σε πολύ χαμηλότερες τιμές εφόσον γίνουν νωρίτερα των 14 ημερών (fourteen days advance reservation) από την πρώτη διανυκτέρευση. Σημαντικό στοιχείο αυτού του τύπου κρατήσεων αποτελεί πάντως η προπληρωμή μέρους ή και ολόκληρης της αξίας της διαμονής, οπότε σε περίπτωση αλλαγής ή ακύρωσης το ξενοδοχείο εισπράττει ένα μεγάλο τμήμα των αναμενόμενων εσόδων του. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που η συγκεκριμένη κατηγορία τιμών κινείται σε χαμηλότερα συγκριτικά επίπεδα.

Τέλος σημαντικά χαμηλότερες είναι οι εφαρμοζόμενες τιμές σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από χαμηλή κίνηση. Πρέπει μάλιστα να τονιστεί πως για τη συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχείων και σε αντίθεση με την κοινή αντίληψη, περίοδοι χαμηλής κίνησης αποτελούν οι ημέρες διακοπών και οι μη εργάσιμες

μέρες. Ο λόγος αυτής της διαφοροποίησης είναι ότι η βασική πελατεία αυτών των μονάδων είναι business oriented customers, με αποτέλεσμα ημέρες έντονης ζήτησης να θεωρούνται κατά κύριο λόγο οι εργάσιμες. Μάλιστα κατά τη διάρκεια των διακοπών των Χριστουγέννων, του Πάσχα και τους καλοκαιρινούς μήνες, οι τιμές που εφαρμόζονται από το σύνολο της στρατηγικής ομάδας είναι πλέον ελκυστικές σε ετήσια βάση.

Γενικότερα λοιπόν αναφορικά στην τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζεται από το **Athenaeum InterContinental**, προκύπτει πως σε μεγάλο βαθμό είναι όμοια με αυτή των υπολοίπων μονάδων. Χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά ευέλικτη και προσαρμόζεται ανάλογα με τους εξής κύριους παράγοντες. Την περίοδο της διανυκτέρευσης, τη χρονική τοποθέτηση της κράτησης και κυρίως την ύπαρξη ή μη επίσημης συνεργασίας μεταξύ του ξενοδοχείου και του πελάτη-εταιρίας.

8.2 Finance¹

Πίνακας 8.2.1: Profit and Loss Statement (περίοδος Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2005)

	<u>Actual</u>	<u>Budget</u>
Total Guest Room Revenue	100%	100%
	(12.143.802)	(12.236.587)
Payroll and Related Expenses	10,4%	9,5%
Uniforms	0,1%	0,2%
Printing & Stationery	0,6%	0,3%
Laundry & Dry Cleaning	-	-
Commissions	3,8%	3,1%
Local Transportation	-	-
Travel	-	-
Reservation Expenses	0,2%	-
Consultants	0,1%	-
Decoration	-	-
Computer Services	0,1%	-
Guest Supplies	1,7%	1,7%
Guest Transportation	0,1%	0,1%
Guest Room Audio Visual	0,2%	0,3%
Telephone Expenses	0,1%	0,1%
Miscellaneous	-	0,2%
Total FO Expenses	17,3%	15,5%

¹ Πηγή: Έκθεση Οικονομικό Τμήματος

Total HSKP Expenses	15,9%	16,4%
Departmental Profit	66,8%	68,1%

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε πως παρότι χαμηλότερο του προϋπολογιζόμενου, το profitability των δωματίων παραμένει σε ικανοποιητικά επίπεδα για την κατηγορία των ξενοδοχείων πολυτελείας. Οι κατηγορίες εξόδων που οδήγησαν στην απόκλιση από τον ισολογισμό, σχετίζονται με τη διαχείριση και διεκπεραίωση των κρατήσεων των groups. Για το λόγο αυτό παρατηρείται μία αύξηση των εξόδων προμηθειών προς διαμεσολαβητές (commissions), και των αναλώσιμων ειδών που απαιτούνται για τη λειτουργία του τμήματος.

Δυσανάλογα όμως με την κίνηση των πωλήσεων κινήθηκαν τα έξοδα μισθοδοσίας της περιόδου, μειώνοντας την κερδοφορία του τμήματος κατά μία ολόκληρη ποσοστιαία μονάδα. Ως εξήγηση αυτού, το γεγονός ότι λόγω της αυξημένης πληρότητας που παρουσίασε κατά το 9μηνο το ξενοδοχείο κατέστη αναγκαία η υπερωριακή απασχόληση καθώς επίσης και η απασχόληση πολλών extra υπαλλήλων, που αύξησαν δυσανάλογα τα έξοδα μισθοδοσίας.

Επιπλέον, ο συνολικός τζίρος των δωματίων υπολείπεται περί των 90.000 € από το στόχο του προϋπολογισμού, παρόλη την αύξηση των συνολικών διανυκτερεύσεων. Παρατηρείται λοιπόν πως η χαμηλότερη του στόχου μέση τιμή και η αυξημένη πληρότητα, οδήγησαν σε χαμηλότερα συνολικά έσοδα δωματίων, αυξημένα έξοδα μισθοδοσίας και κατά συνέπεια σε μειωμένη κερδοφορία.

8.2.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση¹

Σε αυτή την παράγραφο θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου **Athenaeum InterContinental** με βάση κάποιους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι παρακάτω δείκτες επιλέχθηκαν ενδεικτικά για τις ανάγκες μίας συνοπτικής

¹ Πηγή: Κλαδική μελέτης για το Ξενοδοχειακό Κλάδο της ICAP (2004)

αναφοράς στη χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Ακολουθεί πίνακας με τους πέντε βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες του **Athenaeum InterContinental**, των ανταγωνιστών του και το Μέσο Όρο αυτών για το έτος 2004. Οι Ισολογισμοί, οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και το σύνολο των αριθμοδεικτών των εταιρειών για τα έτη 2003 και 2004 ακολουθούν αναλυτικά στα Παραρτήματα, στο τέλος της εργασίας.

Πίνακας 8.2.1.1 Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (Έτος 2004)								
ΔΕΙΚΤΕΣ	AIC *	Hilton	Ledra Marriott	GB**	Athens Plaza	Divani Caravel	Metro-politan	M.O
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,67	1,97	0,24	1,86	1,31	0,79	0,83	1,1
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	0,62	1,49	6,36	0,57	0,38	0,68	0,73	1,55
ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ	27,9	17,53	36,11	33,37	21,5	41,02	45,54	31,85
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,79	1,67	34,22	4,45	5,28	38,42	22,1	16,85
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8	0,7	2,37	2,84	5,4	29,58	14,51	9,06

ΠΗΓΗ: ICAP

*AIC : Athenaeum InterContinental
 **GB : Grande Bretagne

- **Ρευστότητα**

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο ασφαλείας. Η εξεταζόμενη επιχείρηση παρουσιάζει δείκτη γενικής ρευστότητας 0,67 που δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός αν συγκριθεί με το μέσο όρο της στρατηγικής ομάδας που είναι 1.10.

- **Χρηματοοικονομική Μόχλευση**

Ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης μετρά τον βαθμό χρηματοδότησης της εταιρείας με ξένα κεφάλαια. Μας δείχνει δηλαδή με τι ποσοστό

συμμετέχουν στην εταιρεία οι φορείς της και οι πιστωτές της. Το AIC εμφανίζει το 2004 δείκτη μόχλευσης 0,62 που θεωρείται ικανοποιητικός και είναι κατά πολύ χαμηλότερος του Μ.Ο της στρατηγικής ομάδας (1,55).

- **Δείκτης Μεικτού περιθωρίου**

Ο δείκτης Μεικτού Περιθωρίου είναι ένας δείκτης απόδοσης που δείχνει το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εξεταζόμενη επιχείρηση με βάση το περιθώριο κέρδους της, επί των συνολικών της πωλήσεων. Ο δείκτης αυτός λοιπόν, υπολογίζεται ως ποσοστό του μεικτού περιθωρίου επί των πωλήσεων. Το AIC εμφανίζει δείκτη 27.90, που είναι λίγο μικρότερος του Μ.Ο. και κρίνεται ικανοποιητικός.

- **Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιούνται το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και εκφράζεται ως ποσοστό των καθαρών κερδών. Το **Athenaeum InterContinental** εμφανίζει δείκτη αποδοτικότητας 11,79, που δεν κρίνεται ικανοποιητικός σε σχέση με αυτόν των ανταγωνιστών του.

- **Δείκτης Κάλυψης των Χρηματοοικονομικών Δαπανών**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την ευχέρεια της επιχείρησης να πληρώνει τους οφειλόμενους τόκους από χρηματοοικονομικούς πόρους που δημιουργούνται από την δραστηριότητα της. Το **Athenaeum InterContinental** εμφανίζει δείκτη κάλυψης που πλησιάζει το Μ.Ο. της στρατηγικής ομάδας.

8.3 Human Resources Management (HRM)¹

Ακολουθούν πίνακες με συγκεκριμένα στατιστικά στοιχεία αναφορικά στο προσωπικό του **Athenaeum InterContinental** για το τρέχον έτος.

¹ Πηγή: Ετήσια έκθεση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 8.3.1 Στοιχεία Ανθρωπίνου Δυναμικού

	2004	2005
Αριθμός Μονίμου Προσωπικού	517	488
Ποσοστό Γυναικών στο συνολικό προσωπικό	40,36%	40,06%
Αριθμός Ανδρών Στελεχών	21	20
Αριθμός Γυναικών Στελεχών	7	9
Αριθμός ανδρών που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης-επιμόρφωσης	295	210
Αριθμός γυναικών που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης-επιμόρφωσης	196	120

Πηγή: Athenaeum InterContinental

2005	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μεταδευτ/βάθμια Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Κατώτερη Εκπαίδευση
Μορφωτικό επίπεδο Ανδρών	52	136	84	9
Μορφωτικό Επίπεδο Γυναικών	53	89	48	3

Πηγή: Athenaeum InterContinental

Γίνεται κατανοητό από τα στατιστικά στοιχεία που προηγήθηκαν πως το 2005 το μόνιμο προσωπικό του ξενοδοχείου μειώθηκε. Η πολιτική αυτή εφαρμόστηκε κυρίως μέσω της μη πρόσληψης νέων υπαλλήλων σε θέσεις συνταξιοδοτηθέντων. Στόχο της διοίκησης αποτελεί η ανακατανομή δυναμικού και ρόλων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ώστε να γίνει δυνατή η αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού. Αποτελεί άλλωστε κοινό βήμα το γεγονός ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου όντας στη μεγάλη του πλειοψηφία επί πολλά χρόνια στη μονάδα, έχει αγκιστρωθεί στα δεδομένα και στη νοοτροπία εργασίας προηγούμενων δεκαετιών. Αποτέλεσμα η έλλειψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων ιδεών, αμοιβαία ωφέλιμων για εργοδότη και εργαζομένους. Αυτό βέβαια σε μεγάλο βαθμό ισοσκελίζεται από το αναμφισβήτητο «φιλότιμο» που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι σε συνθήκες

εργασιακού φόρτου και με τον τρόπο αυτό διατηρείται σε ικανοποιητικά επίπεδα η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου.

Καθώς όμως ο ανταγωνισμός στον κλάδο και ειδικότερα την τελευταία διετία έχει ενταθεί, πλέον είναι αναγκαία η αναδιοργάνωση του δυναμικού ώστε η οριακή παραγωγικότητα, κατά το δυνατόν να ελαχιστοποιηθεί. Για το λόγο αυτό παρατηρείται και το φαινόμενο της χρησιμοποίησης πολλών extra εργαζομένων, ώστε να αποφεύγεται η επιβάρυνση του ξενοδοχείου από τα πάγια έξοδα που το μόνιμο προσωπικό συνεπάγεται. Το συγκεκριμένο πρόκειται για σύνθητες φαινόμενο στον κλάδο των ξενοδοχείων, αφού οι ανάγκες των μονάδων για προσωπικό συναρτώνται άμεσα με την εκάστοτε πληρότητα τους. Συνεπώς εφαρμόζεται η λύση των ημερομίσθιων υπαλλήλων, η οποία μειώνει μεν το κόστος, όμως με τη σειρά της δημιουργεί σειρά άλλων προβλημάτων με κυριότερο αυτών ότι οι ημερομίσθιοι υπάλληλοι δεν δύνανται να παρέχουν το επίπεδο υπηρεσιών που η εταιρεία επιδιώκει. Ως αποτέλεσμα το παρεχόμενο service να υστερεί αισθητά των προτύπων. Άλλωστε το ημερήσιο κόστος των extra υπαλλήλων είναι συγκριτικά αυξημένο αυτού των μόνιμων και κατά συνέπεια η συχνή απασχόληση τους δημιουργεί εκ νέου ζήτημα κόστους.

Έτσι το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού καλείται αφενός να διασφαλίζει κάθε νομικό δικαίωμα των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, αφετέρου να δραστηριοποιηθεί προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της παραγωγικότητας των. Εντός των πλαισίων αυτών διαμορφώνεται και ο στρατηγικός σχεδιασμός του τμήματος, έχοντας σαν κεντρικούς του στόχους τη βελτίωση της βαθμολογίας επί του GSTS, καθώς και την επίτευξη των τεθέντων οικονομικών στόχων.

Η στρατηγική την οποία καλείται να εφαρμόσει έχοντας το ρόλο αυτού που καλείται να «βελτιώσει» το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου, είναι η βελτίωση της βαθμολόγησης επί του **ESTS** (employee satisfaction tracking system – πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού).

Το ESTS πρόκειται περί ενός προγράμματος αντίστοιχης λειτουργίας με αυτό του GSTS, με αντικείμενό του όμως τη μέτρηση της ικανοποίησης επί ζητημάτων αφορούντων των υπαλλήλων. Καλούνται λοιπόν οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής μονάδας να αξιολογήσουν την επίδοση της εταιρίας επί συγκεκριμένων θεμάτων όπως το μισθολογικό, οι συνθήκες εργασίας, οι

προοπτικές εξέλιξης και τα παρεχόμενα προγράμματα επιμόρφωσης. Αναφορικά στον τρόπο εφαρμογής του προγράμματος ισχύουν τα ίδια όπως και με το GSTS. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η ανίχνευση ζητημάτων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα-ικανοποίηση των εργαζομένων και η κατά το δυνατόν βελτίωση έπ' αυτών.

Άλλωστε ένας από τους τέσσερις βασικούς στόχους της InterContinental είναι όπως και πρότερα αναφέρθηκε, ο εξής: **“Να αναγνωρίζουμε και να επιβραβεύουμε την καλύτερη απόδοση, να ενθαρρύνουμε τη δημιουργικότητα, τις νέες ιδέες, και να υποστηρίζουμε την αρχή των ίσων ευκαιριών.”**

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στην επιδίωξη βελτίωσης του staff motivation μέσω της ικανοποίησης του προσωπικού απέναντι στην εταιρία. Εξάλλου δύο από τα βασικά ευρήματα του ESTS κατά την τελευταία εφαρμογή του (2004), αποτέλεσαν τα ακόλουθα:

1. Η έλλειψη επαρκούς υποκίνησης του προσωπικού αναφορικά στην εργασία του, και
2. Η απουσία από πλευράς του προσωπικού προσοχής και επιμονής στην λεπτομέρεια¹.

Εάν στα παραπάνω προστεθούν και τα αποτελέσματα της αντίληψης των υπαλλήλων αναφορικά στα εργασιακά τους δεδομένα, σχηματίζεται μια σφαιρικότερη εικόνα της κατάστασης που το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού καλείται να διαχειριστεί.

Ζητήματα πρωταρχικής σημασίας για τους εργαζομένους αποτελούν τα εξής²:

§ Η εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης και ανταπόδοσης της αποδοτικότητας τους ώστε να αισθανθούν συμμετοχοί των αποτελεσμάτων της εταιρίας.

§ Η δυσκολία που συναντούν στην διατήρηση μιας ισορροπημένης σχέσης προσωπικής και εργασιακής ζωής, λόγω κυρίως του εργασιακού ρυθμού των ξενοδοχείων.

§ Η παροχή δυνατοτήτων επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης, απαραίτητων για τη διατήρηση αυξημένης αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας εντός του εργασιακού χώρου.

¹ Πηγή: Αποτελέσματα ESTS, 2004.

² Πηγή: Αποτελέσματα ESTS, 2004.

§ Η έλλειψη κινητικότητας μεταξύ του στελεχιακού δυναμικού, που αφενός στερεί προοπτικές εξέλιξης στους υφιστάμενους, αφετέρου περιορίζει το κίνητρο των ίδιων των στελεχών.

Αθροίζοντας όλα τα παραπάνω, προκύπτει ως άμεσο συμπέρασμα η ανάγκη επιμόρφωσης των υπαλλήλων τόσο προς την κατεύθυνση επίτευξης των εταιρικών όσο και των προσωπικών τους στόχων. Ρόλος λοιπόν του τμήματος είναι να δημιουργήσει και να εφαρμόσει τα προγράμματα αυτά που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα της εργασίας και θα καταστήσουν την μονάδα περισσότερο ανταγωνιστική. Ταυτόχρονα όμως οφείλει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους ώστε αποτελεσματικότερα να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες του εργασιακού αντικειμένου τους και να τους προσφέρει τα απαραίτητα κίνητρα ώστε να θεωρήσουν την εργασία τους, προσωπική τους πρόκληση. Δεν πρέπει να παραλείπεται άλλωστε πως στην βιομηχανία της Φιλοξενίας, το βασικότερο προϊόν είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Η προσφερόμενη υπηρεσία, συναρτάται άμεσα με τον εργαζόμενο που την προσφέρει και κατά συνέπεια είναι απαραίτητη η διασφάλιση της «ποιότητας» του εργαζομένου.

Η InterContinental στην προσπάθειά αυτή έχει θεσπίσει και εφαρμόζει ένα ιδιαίτερα εκτεταμένο πρόγραμμα σεμιναρίων επανεκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων της. Το αντικείμενό τους είναι ποικίλο και εξαρτάται από το τμήμα στο οποίο ο κάθε υπάλληλος ανήκει. Πέραν όμως των σεμιναρίων με καθαρά εργασιακό προσανατολισμό, παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης και σεμιναρίων γενικότερου ενδιαφέροντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών, η εκμάθηση ξένων γλωσσών και προσφοράς πρώτων βοηθειών.

Σε ετήσια βάση λοιπόν, το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού εφαρμόζει κύκλους σεμιναρίων επανεκπαίδευσης και δίνεται σε όλους τους εργαζόμενους η δυνατότητα να συμμετάσχουν.

Ενδεικτικά Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Προϊσταμένων:¹

- § Τεχνικές Αξιολόγησης Προσωπικού
- § Τεχνικές Επιλογής Προσωπικού
- § Διοίκηση Προσωπικού
- § Τεχνικές Παρουσιάσεων

¹ Πηγή: Εκπαιδευτικό πρόγραμμα τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού.

- § Σωστή κατανομή χρόνου
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών ατόμων
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών ομάδας

8.4 Πληροφοριακά Συστήματα (IS)

Το πληροφοριακό σύστημα του **Athenaeum InterContinental** είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο καθώς καλείται να διατελέσει ένα σύνολο ρόλων εξαιρετικά ετερογενών. Ως κοινό παρονομαστή, όλα τα χρησιμοποιούμενα προγράμματα έχουν τη διαχείριση των 543 δωματίων του ξενοδοχείου, από την τοποθέτηση της κράτησης μέχρι την έκδοση του λογαριασμού του πελάτη.

Σημαντικό στοιχείο στην οργάνωση των Informational Systems της μονάδας, αποτελεί το γεγονός ότι ως μέλος μιας παγκόσμιας ξενοδοχειακής αλυσίδας είναι συνδεδεμένο με το κεντρικό εταιρικό σύστημα διαχείρισης κρατήσεων, το Holidex. Το Holidex είναι το λογισμικό με το οποίο επικοινωνούν όλα τα επί μέρους συστήματα διαχείρισης εγκατάστασης, των ανά τον κόσμο ξενοδοχείων-μελών της InterContinental Hotels Group καθώς και τα κεντρικά γραφεία κρατήσεων της εταιρίας CROs (central reservation offices). Επιπλέον, μέσω του Holidex συνδέονται και τα τρίτα μέρη διεξαγωγής κρατήσεων, όπως οι δικτυακές ταξιδιωτικές σελίδες και τα ταξιδιωτικά γραφεία.

Οι μεν δικτυακοί τόποι διεκπεραίωσης ξενοδοχειακών κρατήσεων αποτελούν τα λεγόμενα TPIs (third party intermediaries) και πρόκειται για τα διάφορα sites τα οποία παρουσιάζουν και δίνουν τη δυνατότητα on line κρατήσεων σε συνεργαζόμενα ξενοδοχεία. Αντίστοιχα, τα ταξιδιωτικά γραφεία καθώς και οι αεροπορικές εταιρίες, έχουν τη δυνατότητα διεξαγωγής κρατήσεων μέσω των GDS (global distribution systems). Εκτός όμως των παραπάνω, μέσω του Holidex γίνονται και οι κρατήσεις που τοποθετούνται είτε στο κεντρικό site της InterContinental Hotels and Resorts, είτε στο αυτόνομο site του **Athenaeum InterContinental**.

Αφού όλες οι παραπάνω κρατήσεις περαστούν στο Holidex, αυτό με τη σειρά του τις μεταφέρει στο σύστημα διαχείρισης της μονάδας (PMS), το οποίο στο **Athenaeum InterContinental**, είναι το Fidelio. Με τον τρόπο αυτό

συγκεντρώνεται και διαχειρίζεται το σύνολο των κρατήσεων του ξενοδοχείου, αφού βεβαίως έχουν προστεθεί και οι απευθείας τοποθετημένες κρατήσεις που διαβιβάζονται τηλεφωνικά ή μέσω αλληλογραφίας στο Τμήμα Κρατήσεων.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι των κρατήσεων που είναι και το πλέον πολύπλοκο από πλευράς πληροφοριακών συστημάτων περνάμε στα επί μέρους συστήματα που χρησιμοποιούνται από το τμήμα των δωματίων.

Αναφορικά στο κομμάτι της διαχείρισης των δωματίων από το Housekeeping, το χρησιμοποιούμενο σύστημα είναι το "I Clean", μέσω του οποίου και σε συνδυασμό με το Fidelio, γίνεται η διαχείριση των δωματίων στο θέμα της καθαριότητας.

Για τη διεξαγωγή των παραγγελιών και τη διαχείριση των προμηθειών χρησιμοποιείται το FBM ενώ τέλος το Micros είναι το σύστημα που είναι επιφορτισμένο με τη μεταφορά των χρεώσεων από τα διάφορα outlets του ξενοδοχείου, στο Fidelio και το λογαριασμό του κάθε δωματίου.

Από τα παραπάνω είναι ευνόητο πως η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα μεγάλη και ιδιαίτερα αυτή του Fidelio που άλλωστε αποτελεί το σύστημα στο οποίο καταλήγουν όλες οι επί μέρους ενέργειες. Για τον λόγο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό ως πρόβλημα η εμφάνιση σχετικών δυσλειτουργιών, όπως η πτώση του συστήματος ή η αδυναμία interface με τα συνεργαζόμενα συστήματα. Γι' αυτό άλλωστε σχεδιάζεται και η αντικατάσταση του Fidelio που παρότι εξακολουθεί να είναι λειτουργικό, αφενός είναι πεπαλαιωμένο, αφετέρου δε συνεργάζεται επαρκώς με το Holidex. Ο λόγος είναι ότι τα δύο συστήματα έχουν one way interface, με αποτέλεσμα οι μεν κρατήσεις του Holidex να περνούν στο Fidelio, το Fidelio όμως να μην μπορεί να στείλει στο Holidex στοιχεία για τη διαχείριση των δωματίων όπως η πληρότητα και το room rate. Ως αποτέλεσμα, είναι αναγκαία η συνεχής παρακολούθηση του Holidex και η ενημέρωσή του με τα ανάλογα με τα στοιχεία κάθε δεδομένης χρονικής στιγμής. Γεγονός που εκτός του ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο, ενέχει και ενδεχόμενο κίνδυνο λάθους, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου.

Προβλήματα στη καθημερινή λειτουργία του Front Desk δημιουργεί επίσης η απουσία μηχανοργάνωσης σε τμήματα όπως το garage με αποτέλεσμα την

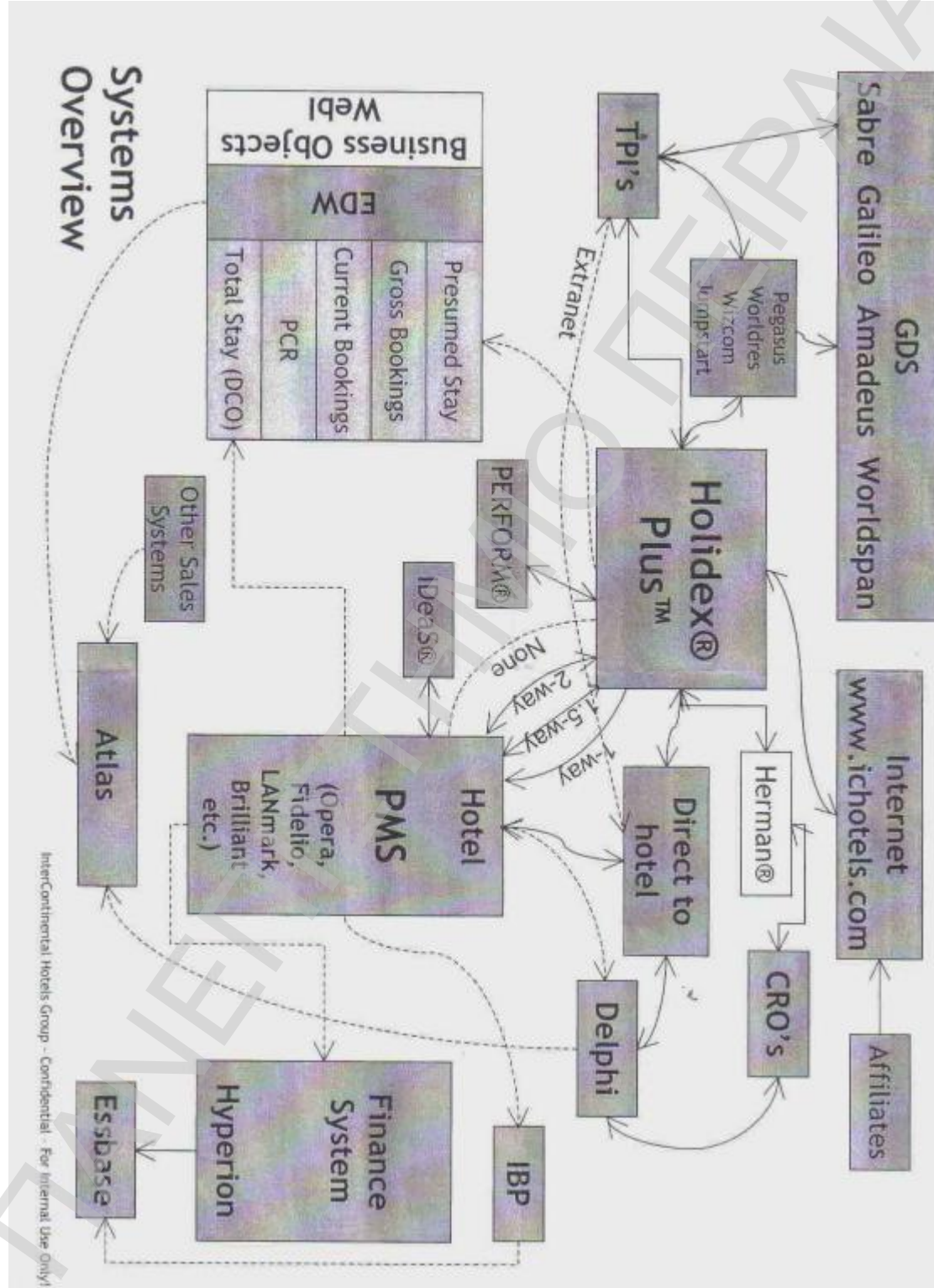
επιβάρυνση της reception με τη διαχείριση των χρεώσεων τους. Το ίδιο ισχύει και για τα τμήματα του F&B που μην έχοντας πρόσβαση στο Fidelio δεν μπορούν να ελέγχουν αυτόνομα τα στοιχεία των πελατών για να μεταφέρουν τις χρεώσεις τους. Και σε αυτή την περίπτωση επιβαρύνεται το τμήμα του Front Desk. Πέραν όμως αυτού είναι ιδιαίτερα συχνά τα λάθη που οδηγούν εν τέλει σε καθυστέρηση του πελάτη κατά την αναχώρησή του, οπότε και απαιτούνται συχνά rebates χρεώσεων.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί, πως παρότι η σημασία του τμήματος των IS είναι αδιαμφισβήτητη, η επάνδρωσή του αποτελείται από δύο και μόνο άτομα. Αριθμός καταφανώς μικρός για ένα ξενοδοχείο του μεγέθους του **Atheneum InterContinental**. Ως αποτέλεσμα η συχνή καθυστέρηση στην αντιμετώπιση λειτουργικών δυσλειτουργιών, και κυρίως η μη πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που η εξέλιξη της τεχνολογίας παρέχει. Ο φόρτος εργασίας των μελών του τμήματος δεν τους επιτρέπει σε συνεργασία με το κάθε τμήμα να ανιχνεύσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και να αναζητηθούν οι αντίστοιχες λύσεις. Κατά συνέπεια, καθημερινά προβλήματα που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με την αναβάθμιση των πληροφοριακών εφαρμογών του ξενοδοχείου να διαιωνίζονται και να καταλήγουν συχνά σε επιβάρυνση προς τον πελάτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αναβάθμιση και καθαρισμός της βάσης δεδομένων του Fidelio, γεγονός που κατέστησε το σύστημα χαρακτηριστικά ταχύτερο και λιγότερο επιρρεπές σε πτώση της λειτουργίας του.

Πέραν όμως των παραπάνω δυσλειτουργιών, στο κομμάτι των πληροφοριακών συστημάτων το **Atheneum InterContinental** διαθέτει ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα. Το γεγονός ότι ανήκει σε μία αλυσίδα που βρίσκεται στην αιχμή των εξελίξεων στο κομμάτι αυτό και κατά συνέπεια χαίρει της δυνατότητας του να έχει πρόσβαση σε ιδιαίτερα σύγχρονα και λειτουργικά δοκιμασμένα πληροφορικά συστήματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα το “I Clean” για το τμήμα καθαριότητας, αλλά και το IBP που αποτελεί ένα πρόσφατα εφαρμοσθέν πρόγραμμα για τη διαχείριση των δωματίων, την τιμολογιακή πολιτική και τη διαχείριση των market segments. Είναι σαφές λοιπόν πως το **Atheneum InterContinental** επωφελείται από τη τεχνογνωσία της μητρικής αλυσίδας εφαρμόζοντας πληροφοριακές

εφαρμογές που μόνο το GB, το Hilton και το Marriott διαθέτουν, όντας με τη σειρά τους μέλη παγκόσμιων ξενοδοχειακών ομίλων.

Διάγραμμα 8.4.1 Εφαρμοζόμενα πληροφοριακά συστήματα



Κεφάλαιο 9°

Συμπεράσματα - SWOT analysis

Ακολουθεί η συγκεντρωτική παρουσίαση των σημαντικότερων στοιχείων-συμπερασμάτων, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του **Athenaeum InterContinental Athens**.

Strengths:

§ Το brand της InterContinental είναι αναμφισβήτητα ένα από τα ισχυρότερα του χώρου σε διεθνές επίπεδο, δίνοντας έτσι στο ξενοδοχείο ένα ισχυρότατο μέσο προσέλκυσης πελατών από τη διεθνή αγορά. Αλλά και αναφορικά στην ελληνική αγορά, η γενικότερη εικόνα για το ξενοδοχείο, το κατατάσσει σε ένα εκ των καλύτερων της πόλης. Μπορεί βέβαια η τοποθεσία αλλά και η φήμη τόσο του Grande Bretagne όσο και του Hilton να είναι χωρίς αμφιβολία ανώτερα, όμως δεν μπορεί να παραγνωρισθεί πως και αυτά του **Athenaeum InterContinental** είναι εξαιρετικά ισχυρά.

§ Το **Athenaeum InterContinental** διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό δωματίων μεταξύ του ανταγωνισμού. Στοιχείο που το καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στην προσέλκυση μεγάλων groups και το διαχωρίζει από τα μικρότερης δυναμικότητας, Grande Bretagne, Ledra Marriott, Metropolitan και Athens Plaza.

§ Οι εκτεταμένες εγκαταστάσεις του για τη φιλοξενία συνεδριακών και άλλων εκδηλώσεων, δίνουν τη δυνατότητα στο ξενοδοχείο να αποκτήσει πρωταγωνιστικό ρόλο στη συγκεκριμένη αγορά. Στόχος που εφόσον επιτευχθεί θα έχει σαφώς θετική επίδραση και στη λειτουργία του τμήματος Δωματίων, αφού η μεταξύ τους συνέργια είναι ευνόητη.

§ Διατίθεται υπηρεσία ασύρματης σύνδεσης υψηλής ταχύτητας (Wi-Fi) με το Διαδίκτυο, στο σύνολο των χώρων του ξενοδοχείου. Ένα στοιχείο που το διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του, καθώς κανείς δε διαθέτει αντίστοιχη παροχή. Εάν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι οι διοργανωτές συνεδρίων θεωρούν

την προσφορά ασύρματης σύνδεσης σχεδόν απαραίτητη υπηρεσία προς τους συνέδρους, γίνεται κατανοητή η σημασία της στην προσπάθεια προσέλκυσης εταιρικών συνεδρίων.

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου επιτρέπει εύκολη πρόσβαση σε αυτό, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει άμεση επικοινωνία με την αγορά του Πειραιά και των λοιπών νότιων δημοτικών διαμερισμάτων. Περιοχών οι οποίες παρότι φιλοξενούν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, δε διαθέτουν κάποια μονάδα ανταγωνιστική του **Athenaeum InterContinental**.

Weaknesses:

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου καθώς και το εκτός του θεωρούμενου κέντρου της πόλης και το υποβαθμισμένο της γύρω περιοχής, δεν επιτρέπουν στο ξενοδοχείο να καταστεί ιδιαίτερα ελκυστικό στους Έλληνες πελάτες. Ως αποτέλεσμα την υστέρηση έναντι του Hilton και του Grande Bretagne στην προσέλκυση μεμονωμένων πελατών. Στην κατηγορία αυτή μάλιστα, μπορεί να θεωρηθεί ότι υπολείπεται ακόμη και του Divani Caravel, μονάδα που ομολογουμένως υστερεί του **Athenaeum InterContinental** αναφορικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

§ Επιπρόσθετα των παραπάνω λειτουργεί το γεγονός ότι ο αριθμός δωματίων με θέα την Ακρόπολη ή τον Λυκαβηττό είναι εξαιρετικά περιορισμένος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία ικανοποίησης του αιτήματος πολλών διοργανωτών εταιρικών διοργανώσεων, για φιλοξενία του συνόλου των πελατών τους σε αντίστοιχα δωμάτια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την διοχέτευση τέτοιων groups κυρίως προς το Hilton αλλά και το Divani Caravel, τα οποία και διαθέτουν σημαντικό αριθμό δωματίων με το συγκεκριμένο προνόμιο.

§ Ο 1ος όροφος του ξενοδοχείου χρίζει άμεσης ανακαίνισης καθώς αποτελεί τον μοναδικό τμήμα της εγκατάστασης, όπου κατά την τελευταία ανακαίνιση των δωματίων (2001) δεν έγινε καμία αλλαγή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα περίπου 90 σε αριθμό δωμάτια του να είναι ξεπερασμένης αισθητικής και

ιδιαίτερα χαμηλής χρηστικότητας και να αποτελούν τον πλέον υποβαθμισμένο τύπο δωματίων της μονάδας.

Σε μικρότερο βαθμό το ίδιο ισχύει και για τον 6^ο και 7^ο όροφο οι οποίοι διαθέτουν εξαιρετική θέα και θεωρητικά αποτελούν τον αμέσως καλύτερο τύπο δωματίων μετά αυτών του Club InterContinental. Λόγω όμως των έντονων φθορών που έχουν υποστεί, κυρίως λόγω της εντατικής τους χρήσης, δεν βρίσκονται σε ιδιαίτερα καλή κατάσταση και συχνές είναι οι σχετικές παρατηρήσεις πελατών.

Συνέπεια όλων των παραπάνω, το **Athenaeum InterContinental** να υστερεί αναφορικά της συντήρησης των δωματίων του συγκριτικά με το σύνολο σχεδόν του ανταγωνισμού. Πρέπει να σημειωθεί πάντως πως η διοίκηση της μονάδας αντιλαμβανόμενη τη συγκεκριμένη αδυναμία, έχει προγραμματίσει τη σταδιακή / τμηματική ανακαίνιση των δωματίων, εντός της επόμενης διετίας.

§ Το Health Club του ξενοδοχείου συνεχίζει να τελεί υπό ανακαίνιση, στερώντας από το ξενοδοχείο ένα outlet που οι πελάτες θεωρούν σημαντικότερο, και ο ανταγωνισμός διαθέτει στο σύνολό του. Παράλληλα σημειώνεται και η απουσία εσωτερικής πισίνας με αποτέλεσμα η μονάδα στο μεγαλύτερο διάστημα του έτους να στερείται ακόμα μιας παροχής, που τόσο το Hilton όσο και το Grande Bretagne έχουν προτάξει στα πλαίσια των διαφημιστικών τους ενεργειών. Άλλωστε πρέπει να αναφερθεί και το γεγονός ότι ως outlet, το Health Club αποτελεί και μέσο προσέλκυσης εξωτερικών της μονάδας πελατών, τονώνοντας με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο τα έσοδα αλλά και τη φήμη του ξενοδοχείου γενικότερα.

Σημειώνεται πάντως πως παρά τη καθυστέρηση που έχει ήδη σημειωθεί στην ανακατασκευή των συγκεκριμένων εγκαταστάσεων, η διοίκηση εξακολουθεί να δίνει προτεραιότητα στην ανακαίνιση και επέκταση των συνεδριακών χώρων, εστιαζόμενη σταθερά στη συνεδριακή πελατεία έναντι των FIT.

§ Οι χαμηλές πληρότητες, οδηγούν στην ανάγκη μεγάλου αριθμού extra εργαζομένων, οι οποίοι αφενός επιβαρύνουν δυσανάλογα το κόστος και αφετέρου δεν επιτυγχάνουν τα ποιοτικά πρότυπα της InterContinental. Επιπλέον το προσωπικό δεν επιδεικνύει επαρκή υποκίνηση αναφορικά στην εργασία του, αφού η απασχόλησή του είναι περιστασιακή και κατά συνέπεια

δεν επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνδέσει τις προσωπικές του επιδιώξεις με την πορεία συνολικά της μονάδας. Το πρόβλημα αυτό έχει ασφαλώς γίνει αντιληπτό και από τη διοίκηση, η οικονομική του όμως διάσταση είναι αυτή που σταθερά επιβάλλει τη χρήση ημερομίσθιων υπαλλήλων και οδηγεί στη συνέχιση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Opportunities:

§ Η διεθνής τάση για ενίσχυση της τουριστικής κίνησης γενικότερα αλλά και ειδικότερα του συνεδριακού τουρισμού, δίνουν στη ξενοδοχειακή αγορά της Αθήνας εξαιρετική δυναμική και προοπτικές. Αποτελώντας άλλωστε ως πόλη έναν προορισμό κατά βάση αναξιοποίητο από τους διοργανωτές συνεδρίων, και εφόσον καταφέρει να δημιουργήσει και να προβάλλει ικανές υποδομές, δύναται να καταστεί βασικός αποδέκτης τέτοιων διοργανώσεων. Εάν αυτό συνδυαστεί και με την επαναφορά του Πειραιά στο χάρτη των Μεσογειακών κρουαζιέρων, τότε είναι σχεδόν βέβαιο πως η μέχρι και το 2004 πτωτική τάση της τουριστικής κίνησης, μπορεί να μεταστραφεί.

§ Παράλληλα, η θετική εικόνα της Αθήνας όπως διαμορφώθηκε μετά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 αλλά και ο αναβαθμισμένος ρόλος της ως οικονομικό και πολιτικό κέντρο της ευρύτερης ΝΑ Ευρώπης, δίνουν τη δυνατότητα στην πόλη να αποτελέσει έδρα εταιριών και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Γεγονός που αφενός θα προσελκύσει στην Αθήνα μεγάλο αριθμό business FIT, αφετέρου θα την αναβαθμίσει στη λίστα των ευρωπαϊκών μητροπολιτικών κέντρων.

§ Η επανίδρυση του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης και η εξαγγελθείσα Πολιτειακή διάθεση για τόνωση του τουρισμού, έρχονται να λειτουργήσουν προσθετικά της προαναφερθέντων. Χωρίς άλλωστε τη στήριξη της Πολιτείας, είτε μέσω της ενίσχυσης των υποδομών, είτε μέσω της οργανωμένης προβολής του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τα όποια σημάδια βελτίωσης δεν θα μπορούσαν παρά να είναι ευκαιριακά.

Πρέπει πάντως να σημειωθεί πως ακόμη και πέραν της Πολιτειακής εμπλοκής στο θέμα του τουρισμού, και ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται πρόθυμος να προχωρήσει σε σημαντικές επενδύσεις στο χώρο και προπαντός να

αντιλαμβάνεται την ανάγκη για ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντος.

§ Πέραν όμως των ευκαιριών που δίνει η αναβάθμιση της Αθήνας ως προορισμού, το **Athenaeum InterContinental** καλείται να εκμεταλλευτεί και τη σημαντική αναβάθμιση της τοποθεσίας του. Η λεωφόρος Συγγρού, με τη δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών και εμπορικών χώρων (Cinplex, Μέγαρο Εθνικής Ασφαλιστικής, Πειραιώς, Interamerican, LG), έχει πλέον πάψει να θεωρείται ένας από τους πλέον υποβαθμισμένους δρόμους της πόλης και πλέον αποτελεί βασική επιχειρηματική οδό, με εύκολη συγκοινωνιακή πρόσβαση και προπαντός κομβικά τοποθετημένη μεταξύ Αθηνών και Πειραιώς. Εάν στα παραπάνω χαρακτηριστικά προστεθεί και η εξαγγελία για δημιουργία συνεδριακού κέντρου στην περιοχή του Φαλήρου, τότε είναι ευνόητο πως το ξενοδοχείο αναμένεται να ευνοηθεί σημαντικά αναφορικά στην προσέλκυση εταιρικών πελατών αλλά και συνεδρίων.

Threats:

§ Το φαινόμενο της διεθνούς τρομοκρατίας και η αρνητική του επίδρασή του στην παγκόσμια τουριστική κίνηση, αποτελούν τον υπ' αριθμό ένα κίνδυνο και για την πόλη της Αθήνας. Βεβαίως για την ώρα θεωρείται ως ένας από τους πλέον ασφαλείς ευρωπαϊκούς προορισμούς, όμως ο κίνδυνος υφίσταται και μπορεί οριστικά να αναστρέψει την τάση ενίσχυσης της τουριστικής κίνησης που παρατηρείται την τελευταία περίοδο. Για τον λόγο αυτό πρέπει η Πολιτεία με κάθε τρόπο (διπλωματικό ή αστυνομικό) να αποτρέψει ένα τέτοιο ενδεχόμενο και ταυτόχρονα να προετοιμαστεί ώστε στην απευκταία περίπτωση, να είναι σε θέση να διαχειριστεί επικοινωνιακά την κρίση.

§ Ο έντονος ανταγωνισμός στην ξενοδοχειακή αγορά των Αθηνών, ιδιαίτερα μετά το 2004 οπότε και προστέθηκε ένας μεγάλος αριθμός κλινών στο συνολικό δυναμικό, έχει αναγκάσει τις μονάδες να συντηρούνται σε ένα ποσοστό μέσης πληρότητας περίπου στο 60%. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής, ιδιαίτερα για τις μονάδες πολυτελείας που έχουν υψηλά σταθερά κόστη, το να οδηγούνται στη σύναψη συμφωνιών με Tour Operators και αεροπορικές εταιρίες σε χαμηλές τιμές στην προσπάθεια κάλυψης του νεκρού

τους σημείου. Παράλληλα αναγκάζονται λόγω και του υψηλού επιπέδου τιμών της χώρας να κοστολογούν τις μεμονωμένες πωλήσεις τους ανώτερα των άλλων Μεσογειακών προορισμών, και έτσι καταλήγουμε σε ένα φαύλο κύκλο υπερπροσφοράς κλινών και ταυτόχρονα υψηλών τιμών προς τον τελικό καταναλωτή.

§ Η απουσία συνεδριακού κέντρου στην Αθήνα, με αποτέλεσμα την αδυναμία ενίσχυσης του συνεδριακού τουρισμού. Είναι άλλωστε αυτονόητο πως δεν μπορεί ουσιαστικά η πόλη να ανταγωνιστεί άλλους προορισμούς που διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις για τη φιλοξενία συνεδρίων. Σαν αποτέλεσμα, η Αθήνα παρότι θεωρείται ένας εν δυνάμει ελκυστικός προορισμός να περιορίζεται στη φιλοξενία μικρότερων σε μέγεθος διοργανώσεων. Τη στιγμή μάλιστα που η λύση επί του συγκεκριμένου προβλήματος είναι εξαιρετικά απλή, δεν μπορεί να γίνει κατανοητή η συνεχιζόμενη αναβλητικότητα της δημιουργίας σχετικής εγκατάστασης. Εάν πάντως επιβεβαιωθεί η πρόκριση του Φαληρικού όρμου ως επιλεγείσας τοποθεσίας για τη δημιουργία του Αθηναϊκού Συνεδριακού Κέντρου, είναι βέβαιο πως ως μονάδα το **Athenaeum InterContinental** θα είναι ιδιαίτερα ωφελημένο.

§ Το υψηλό επίπεδο τιμών της Αθήνας συγκριτικά με αντίστοιχους προορισμούς της Μεσογείου, δυσχεραίνει σημαντικά την άσκηση τιμολογιακής πολιτικής από την πλευρά των μονάδων. Από τη μία πλευρά, προορισμοί όπως η Πορτογαλία, η Μάλτα, η Τουρκία αλλά ακόμη και η Ισπανία, τιμολογούν σημαντικά χαμηλότερα αντίστοιχα ποιότητας προϊόντα, πιέζοντας και τα Αθηναϊκά ξενοδοχεία προς αυτή την κατεύθυνση. Από την άλλη, το αυξημένο επίπεδο τιμών που μοιραία καταλήγει σε υψηλό λειτουργικό κόστος και, περιορίζοντας έτσι σημαντικά το μεικτό περιθώριο κέρδους. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι διευθύνσεις των μονάδων, είναι αναγκασμένες να ασκούν τιμολογιακή πολιτική προσπαθώντας διαρκώς να ισορροπήσουν μεταξύ των δύο αυτών αντίρροπων δυνάμεων.

§ Η πόλη της Αθήνας, παρά τη σημαντική βελτίωση που σημείωσε την τελευταία πενταετία αναφορικά στις υποδομές της, συνεχίζει να υπολείπεται

των άλλων ευρωπαϊκών πρωτευουσών. Τα προβλήματα της καθημερινότητας εξακολουθούν να είναι έντονα καθώς το σύστημα συγκοινωνιών και οι φορείς κοινής ωφέλειας, παραμένουν αφιλόξενα προς τον πολίτη, πολλώ δε μάλλον προς τον αλλοδαπό επισκέπτη.

Παράλληλα, η απουσία ανταγωνιστικού εθνικού αερομεταφορέα, ως συνέπεια της έχει την ανεπαρκή συγκοινωνιακή κάλυψη της χώρας και περιορίζει έτσι σημαντικά την ελκυστικότητα της Αθήνας ως προορισμού.

Κατά την υποκειμενική κρίση του γράφοντα, τα παραπάνω αποτελούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της ξενοδοχειακής μονάδας, **Atheneum InterContinental**. Ο ρόλος τον οποίο το καθένα εξ' αυτών θα διαδραματίσει στην πορεία της συγκεκριμένης μονάδας αλλά και του κλάδου γενικότερα, είναι κάτι που δεν θα ήταν δυνατό να προβλεφθεί με βεβαιότητα. Αστάθμητοι εξωτερικοί παράγοντες είναι βέβαιο πως ανά πάσα στιγμή θα επαναπροσδιορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου η υπό εξέταση εταιρία θα δραστηριοποιείται.

Παρόλαυτα, βασικός στόχος της διευθυντικής του ομάδας είναι, βασιζόμενη σε μία αντίστοιχη ανάλυση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων, να σχεδιάσει τις μελλοντικές της στρατηγικές βασιζόμενη στα κατά το δυνατόν αντικειμενικότερα δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό, και μολονότι δεν είναι δυνατό πάντα να ασκήσει επίδραση επί των εξελίξεων, θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις **ευκαιρίες-προοπτικές** που θα προκύψουν, περιορίζοντας ταυτόχρονα στο ελάχιστο κάθε ενδεχόμενη **απειλή**. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση του παραπάνω στόχου αποτελεί η συνεχής ενδοσκόπηση, έτσι ώστε η εταιρία έχοντας επίγνωση των **αδυναμιών** της, να μπορεί με τον αποδοτικότερο τρόπο να εκμεταλλευθεί κάθε πιθανό **ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα**.