

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΜΣ : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

*«Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης εταιρίας
παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών – management στον
τουριστικό κλάδο»*



ΧΡΥΣΙΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

Σημείωση:

Ο σκοπός της παρούσας ανάλυσης είναι εκπαιδευτικός και κάποια από τα στοιχεία που περιέχει είναι υποθετικά .

Αφιερώνεται στον αγαπημένο μου πατέρα,

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος 'Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – E-MBA' του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το αντικείμενο μελέτης της εν λόγω εργασίας είναι η οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης εταιρίας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών – management στον τουριστικό κλάδο.

Η εργασία αυτή περιγράφει την ιδέα ίδρυσης μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών marketing, management, consulting, ανθρωπίνου δυναμικού, δημοσίων σχέσεων και κλεισίματος συμβολαίων ή αλλιώς contracting, για λογαριασμό ενός ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, η υπό ανάλυση εταιρία πρόκειται να στοχεύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά τουριστών, αυτή της Ανατολικής Ευρώπης και περισσότερο της Ρωσίας. Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστεί μια άρτια οικονομοτεχνική ανάλυση της εν λόγω επένδυσης και αφού αξιολογηθεί, να προβλεφθεί η βιωσιμότητα της βάσει της παρούσας κατάστασης.

Η δομή των κεφαλαίων της εργασίας έχει ως βάση το σκελετό του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως περιγράφεται στο βιβλίο του κύριου καθηγητή Σωτήριου Καρβούνη «Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες».

Ευχαριστίες

Θα πρέπει αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της εργασίας, αξιότιμο κύριο καθηγητή Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την συνεχή και πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας και των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους φίλους οι οποίοι προσέφεραν γενναιόδωρα τις συμβουλές, τις ιδέες τους, και την αμέριστη ψυχολογική στήριξη τους για την διεκπεραίωση της εργασίας αυτής.

Θα πρέπει να εκφράσω επίσης την ευγνωμοσύνη μου στη μητέρα μου και τον αδερφό μου για την υπομονή τους και την συμπαράσταση που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, δε θα μπορούσα έστω και σε τέσσερις γραμμές να μην ευχαριστήσω τον πατέρα μου, ο οποίος αν και έφυγε από τη ζωή στο ξεκίνημα αυτού του μεταπτυχιακού, ήταν εκείνος που με προέτρεψε και συνέβαλε με τον τρόπο του να πραγματοποιήσω αυτό το σημαντικό βήμα της ζωής μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Διαχρονική Εξέλιξη Διεθνών Αφίξεων.....	32
Πίνακας 3.2 Διαχρονική Εξέλιξη Τουριστικών Εισπράξεων.....	33
Πίνακας 3.3 Παγκόσμια Κατάταξη Βάσει Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων.....	36
Πίνακας 3.4 Παγκόσμια Κατάταξη Βάσει Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων.....	38
Πίνακας 3.5 Διαχρονική Εξέλιξη Ξεν/κών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών.....	40
Πίνακας 3.6 Διαχρονική Εξέλιξη Ξεν/κών Μονάδων, Δωματίων ανά *.....	41
Πίνακας 3.7 Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2013.....	42
Πίνακας 3.8 Ταξίδια Ρώσων τουριστών στο εξωτερικό.....	61
Πίνακας 4.1: Κόστος πωλήσεων.....	103
Πίνακας 4.2: Έσοδα πωλήσεων.....	107
Πίνακας 4.3: Έσοδα πωλήσεων 2014.....	108
Πίνακας 4.4: Έσοδα πωλήσεων 2015.....	108
Πίνακας 4.5: Έσοδα πωλήσεων 2016.....	109
Πίνακας 4.6: Έσοδα πωλήσεων 2017.....	110
Πίνακας 4.7: Έσοδα πωλήσεων 2018.....	111
Πίνακας 5.1: Κόστος εφοδίων.....	112
Πίνακας 5.2: Κόστος Εξοπλισμού και Μηχανολογίας.....	114
Πίνακας 5.3: Κόστος διαμόρφωσης του χώρου.....	115
Πίνακας 5.4: Κόστος Ενοικίων.....	117
Πίνακας 5.4: Πίνακας Κόστους Εργατικού Δυναμικού.....	123
Πίνακας 5.5: Κόστος μακροχρόνιας μίσθωσης.....	128
Πίνακας 5.6: Αποσβέσεις Πάγιων Επενδύσεων.....	128
Πίνακας 5.7: Γενικά Έξοδα Εταιρίας.....	129
Πίνακας 6.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων.....	131
Πίνακας 6.2 Λειτουργικό Κόστος.....	132
Πίνακας 6.3 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	133
Πίνακας 6.4 Ισολογισμοί.....	134
Πίνακας 6.5 Αριθμοδείκτες.....	135
Πίνακας 6.6 Ταμειακών Ροών.....	139
Πίνακας 6.7 Πίνακας Υπολογισμού ΚΠΑ.....	133
Πίνακας 6.8 Υπολογισμού Κόστους Επένδυσης.....	139
Πίνακας 6.9 Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	142

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 3.1 Συμβολή Τουρισμού Στην Εθνική Οικονομία.....	37
Διάγραμμα 3.1 Συχνότητα επισκέψεων στους 5 κορυφαίους προορισμούς για τους Ρώσους.....	62
Διάγραμμα 3.2 Σκοπός επισκέψεων των Ρώσων στους πέντε τοπ προορισμούς.....	63
Διάγραμμα 3.3 Εποχικότητα επισκέψεων στους 5 κορυφαίους προορισμούς.....	66
Διάγραμμα 3.4 Τρόπος Οργάνωσης Ταξιδιών των Ρώσων.....	67
Διάγραμμα 3.5 Πηγές πληροφοριών για επιλογή ταξιδιωτικών προορισμών.....	67
Εικόνα 3.2 Λόγοι Δυσαρέσκειας από την επιλογή ενός προορισμού.....	68
Διάγραμμα 3.6 Κριτήρια Επιλογής Χώρας Προορισμού ανά Ηλικιακή ομάδα.....	70
Διάγραμμα 3.7 Κριτήρια Επιλογής Ξενοδοχείου ανά Ηλικιακή ομάδα.....	71
Διάγραμμα 3.8 Κίνητρα επισκεψιμότητας των Ρώσων στο εξωτερικό.....	72
Διάγραμμα 3.9 Φύλο Ρώσων Τουριστών.....	73
Διάγραμμα 3.10 Ηλικία Ρώσων Τουριστών.....	73
Διάγραμμα 3.11 Εισόδημα.....	73
Διάγραμμα 4.1: STP Analysis.....	92
Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα.....	125

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	3
Ευχαριστίες.....	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΕΣ	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	9
1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	9
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	10
1.2.1 Ανάλυση του Τουριστικού Κλάδου	10
1.2.2 Ανάλυση της Ξενοδοχειακής Αγοράς.....	10
1.2.3 Προοπτικές του ελληνικού τουρισμού.....	11
1.2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	12
1.3 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING	12
1.4 ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	14
1.4.1 Πρώτες ύλες, εφόδια, μηχανολογία, τεχνολογία και χώρος εγκατάστασης.....	14
1.4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό	14
1.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	16
2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	16
2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ	16
2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	18
2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΗΜΕΡΑ.....	22
2.4.1 Τουριστικό Προϊόν	22
2.4.2 Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες	24
2.4.3 Προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχείων.....	26
2.5 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	29
2.6 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	30
3.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	30
3.1.1 Παγκόσμια Τουριστική Κίνηση.....	30
3.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	33

3.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	37
3.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ	39
3.4.1 Αποτελέσματα Ανάλυσης των Ισολογισμών Εταιρειών του Κλάδου.....	45
3.4.2 Ανάλυση SWOT.....	47
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	48
3.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	48
3.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ.....	53
3.5.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	56
3.5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ.....	58
3.6 Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ.....	60
3.6.1 Διαγραμματική Απεικόνιση της Ανάλυσης της Αγοράς της Ρωσίας.....	66
3.7 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΡΩΣΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ.....	68
3.7.1 Συνήθειες και προτιμήσεις.....	72
3.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	74
3.8.1 Ένταση και Ισχύς Ανταγωνισμού	75
3.8.2 Το Προφίλ των Ανταγωνιστών	75
3.8.3 Έμμεσοι Ανταγωνιστές	82
3.9 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.....	86
4.1 SWOT ANALYSIS.....	86
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING.....	90
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MARKETING	91
4.3.1 Στόχοι και σκοποί της επιχείρησης	91
4.3.2 Μεθοδολογία STP (Segmentation, Targeting, Positioning).....	92
4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MARKETING.....	97
4.4.1 Μείγμα Marketing της Επιχείρησης.....	98
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	102
4.5.1 Εκτίμηση Κόστους Προώθησης	104
4.6 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	105
4.6.1 Καθορισμός Τιμής	106
4.6.2 Εκτίμηση Πωλήσεων	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	113
5.1 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ.....	113
5.2 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	114

5.2.1 Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Εταιρίας	114
5.2.2 Ανάπτυξη και Οργάνωση του Χώρου	115
5.2.3 Κόστος Εξοπλισμού και Μηχανολογίας	115
5.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ – ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	116
5.3.1 Τοποθεσία	116
5.3.2 Χώρος Εγκατάστασης	117
5.3.3 Έρευνα Αγοράς	117
5.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ	118
5.4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό	119
5.4.1.1 Στελέχωση Προσωπικού	119
5.4.1.2 Κόστος Εργατικού Δυναμικού	124
5.4.2 Οργανωσιακή Δομή Της Εταιρίας	125
5.4.2.1 Οργανόγραμμα	125
5.5 ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	130
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	130
6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	131
6.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	132
6.4 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	134
6.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	135
6.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	138
6.6.1 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας	138
6.6.2 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης	140
6.6.3 Μέθοδος Ανάλυσης Νεκρού Σημείου	141
6.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η οικονομοτεχνική ανάλυση και χρηματοοικονομική αξιολόγηση που παρουσιάζεται στην παρούσα μελέτη, στοχεύει να εξετάσει την βιωσιμότητα της επένδυσης ίδρυσης της εταιρίας Ebensburg Ltd¹ μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η Ebensburg Ltd θα εξειδικεύεται στην ανάληψη της διαχείρισης των τομέων marketing, management, consulting, ανθρωπίνου δυναμικού και δημοσίων σχέσεων για λογαριασμό ενός ξενοδοχείου, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων του. Η συγκεκριμένη εταιρία στοχεύει αρχικά σε μια συγκεκριμένη αγορά τουρισμού, αυτή της Ανατολικής Ευρώπης και κυρίως της Ρωσίας.

Εμπνευστές και παράλληλα ιδρυτές της εταιρίας θα είναι δυο αξιόλογα στελέχη του ελληνικού τουρισμού, που δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια στον συγκεκριμένο κλάδο, και έχουν πολυετή εμπειρία τόσο στη διαχείριση της ξενοδοχειακής αγοράς όσο και στην ρωσική αγορά προέλευσης τουριστών.

Τα συγκεκριμένα άτομα λόγω της χρόνιας ενασχόλησής τους με την ρωσική αγορά τουρισμού και της βαθιάς γνώσης τόσο της κουλτούρας όσο και της ψυχολογίας των τουριστών των προερχόμενων από την Ανατολική Ευρώπη, αποφάσισαν να αναλάβουν την πρωτοβουλία ίδρυσης μιας τέτοιας εταιρίας. Ο κυριότερος βέβαια λόγος έμπνευσης αυτής της ιδέας, είναι ότι λόγω της εκτόξευσης του αριθμού των ρώσων τουριστών στην Ελλάδα την τελευταία τριετία και ταυτόχρονα η αδυναμία πολλών ξενοδόχων να διαχειριστούν τη συγκεκριμένη αγορά, πιστεύουν ότι υπάρχει ο χώρος και οι προοπτικές ανάπτυξης μιας τέτοιας εταιρίας.

Η Eben θα είναι πάροχος συμβουλευτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών management, marketing και στελέχωσης και δημοσίων σχέσεων σε

¹ Για λόγους συντομογραφίας θα την αναφέρουμε και Eben.

ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και θα εξειδικευθεί τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας στα ξενοδοχεία που ενδιαφέρονται να αυξήσουν τους πελάτες του προερχόμενους από τη ρωσική αγορά. Το δυνατό σημείο της εταιρίας που ταυτόχρονα είναι και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η παροχή εξειδικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1.2.1 Ανάλυση του Τουριστικού Κλάδου

Ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα, κυρίως για το 2013, αποτέλεσε την σημαντικότερη οικονομική δραστηριότητα της χώρας και συγχρόνως τον κύριο αιμοδότη της απασχόλησης, η οποία έχει κατακερματιστεί την τελευταία τετραετία εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης. Περίπου 11,9 δισ. ευρώ άμεσα έσοδα και 17,9 εκατ. επισκέπτες είναι ο απολογισμός για τον ελληνικό τουρισμό το 2013, σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις της έρευνας συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤΤΕ), τα στοιχεία της οποίας επεξεργάζεται το Κέντρο Τεκμηρίωσης του Ελληνικού Τουρισμού (ΚΤΕΤ)¹.

Σύμφωνα με τα στατιστικά που έχουν δημοσιευτεί για το 2013, ο τουριστικός κλάδος διανύει την πιο ανοδική πορεία του μετά την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Οι κυριότερες και πιο κερδοφόρες αγορές προέλευσης τουριστών, με την Κίνα να αυξάνει τον αριθμό των αφίξεων της πάνω από 160%, την Ρωσία – η οποία είναι και η αγορά τουριστών για την εταιρεία που αναλύεται στην παρούσα ανάλυση – να παρουσιάζει αύξηση αφίξεων πάνω από 54% και την Τουρκία με αύξηση της τάξης του 35%.

1.2.2 Ανάλυση της Ξενοδοχειακής Αγοράς

Σε ό,τι αφορά το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, έχει αυξηθεί κατά 23% περίπου από το 2000 μέχρι σήμερα. Την περίοδο 2009 έως 2013 άνοιξαν 914

νέα ξενοδοχεία, το 73% των οποίων εντάσσεται στις τρεις υψηλότερες κατηγορίες, ενώ διέκοψαν τα λειτουργία τους 613 μονάδες συνολικής δυναμικότητας 34.480 κλινών, από τις οποίες μόνο το 3% προερχόταν από τις υψηλές κατηγορίες.

1.2.3 Προοπτικές του ελληνικού τουρισμού.

Η τουριστική κίνηση προς την Μεσόγειο το 2014 εκτιμάται ότι θα αυξηθεί συνολικά κατά 3,6%, σύμφωνα με την τελευταία έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τουρισμού (ETC). Οι πρώτες ενδείξεις για την Ελλάδα, είναι θετικές και δείχνουν ότι η Ελλάδα μπορεί να πρωταγωνιστήσει έναντι άλλων αγορών στην Μεσόγειο συνεχίζοντας την αναπτυξιακή πορεία της, με προϋπόθεση, να διατηρήσει το καθεστώς σταθερότητας και αξιοπιστίας με βάση την εθνική συνεννόηση μεταξύ πολιτείας και φορέων του Τουρισμού και να κινηθεί πάνω σε συγκεκριμένους άξονες.

Οι πέντε κεντρικοί άξονες, οι οποίοι μπορούν να δώσουν ώθηση στον ελληνικό τουρισμό και στην ελληνική ξενοδοχία, κάνουν λόγο για τη δημιουργία ενός «Οδικού Χάρτη» για τον ελληνικό τουρισμό τα επόμενα χρόνια αυτοί είναι:

1. Εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος με νέες θεματικές και προσοδοφόρες μορφές τουρισμού.
2. Αναβάθμιση των παρεχομένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
3. Στήριξη των Ελληνικών Ξενοδοχείων και καταλυμάτων.
4. Προσδιορισμός μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης.
5. Επένδυση πόρων στην Εθνική Τουριστική Προβολή

Πέρα από την ανάλυση του τουριστικού κλάδου και της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς, η έρευνα αγοράς που διεξήχθη από τους εμπνευστές της ιδέας μέσω των εκτεταμένων επαφών τόσο με ξενοδόχους όσο και με στελέχη του ελληνικού τουρισμού, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει τόσο ο χώρος όσο και οι προοπτικές για την ίδρυση μιας τέτοιας εταιρίας.

1.2.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Μέχρι τώρα, στην Ελλάδα δεν έχει δραστηριοποιηθεί ξανά κάποια εταιρία που να παρέχει συλλογικά και ολοκληρωμένα όλες τις υπηρεσίες που η Eben θα μπορεί να προσφέρει. Αυτός είναι άλλος λόγος που οδήγησε τους ιδρυτές της εταιρίας να κάνουν την ιδέα του πράξη. Ανταγωνιστές της εταιρίας θεωρούνται οι εταιρίες που παρέχουν μεμονωμένα κάποιες από τις υπηρεσίες της Eben, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων που από μόνοι τους διαχειρίζονται το ή τα ξενοδοχεία τους και από μόνοι τους διαχειρίζονται τις δημόσιες σχέσεις τους, το marketing και τις υπόλοιπες υπηρεσίες που η Eben θα δύναται να παρέχει. Τέλος, έμμεσοι ανταγωνιστές της Eben είναι και κάποιες συμβουλευτικές εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1.3 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Είναι φυσικό, για την αμεσότερη ανάπτυξη της εταιρίας να γίνουν σωστές και στρατηγικές ενέργειες marketing ώστε η εταιρία να προωθηθεί στην ξενοδοχειακή αγορά αποδοτικά και αποτελεσματικά. Το σχέδιο ενεργειών marketing που η Eben πρέπει να κάνει για να προωθήσει τις υπηρεσίες της είναι το εξής:

- ❖ Άμεσες επαφές των στελεχών της εταιρίας με ξενοδόχους στους προορισμούς που θεωρούνται περισσότερο ελκυστικοί για την αγορά των τουριστών που στοχεύει να δραστηριοποιηθεί. Με λίγα λόγια, απευθείας επαφές με ξενοδόχους που ήδη εξυπηρετών ή θέλουν να εξυπηρετήσουν Ρώσους τουρίστες.
- ❖ Εκτεταμένες επαφές με στελέχη του τουριστικού και κυρίως του ξενοδοχειακού κλάδου, τα οποία μπορούν με διάφορους τρόπους να γνωστοποιήσουν την εταιρία και τις υπηρεσίες της καθώς και να επηρεάσουν πιθανούς πελάτες ώστε να συνεργαστούν με την εταιρία.

- ❖ Συνεχής παρουσία των στελεχών της εταιρίας σε όλα τα τουριστικά και ξενοδοχειακά συνέδρια που διοργανώνονται στην Ελλάδα καθώς και στα εξειδικευμένα συνέδρια τουριστικού και ξενοδοχειακού marketing.
- ❖ Διαφήμιση της εταιρίας, μέσω της ιστοσελίδας της και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έτσι ώστε να γίνει γνωστή σε όλους τους ενδιαφερόμενους του τουριστικού χώρου.
- ❖ Δημοσιεύσεις στην ιστοσελίδα αλλά και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάσεων, που θα περιγράφουν τις υπηρεσίες που η εταιρία θα παρέχει καθώς και τα οφέλη που θα αποκομίζουν οι πελάτες της από την χρήση τους.
- ❖ Συμμετοχή σε εξειδικευμένες εκδηλώσεις ,ημερίδες και συνέδρια στο χώρο του τουρισμού και του ξενοδοχειακού marketing.
- ❖ Οργάνωση εκδήλωσης γνωριμίας σε κεντρικό ξενοδοχείο, καλώντας όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες – ξενοδόχους αλλά και εμπλεκόμενους με τον τουριστικό κλάδο.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, η Eben σκοπεύει να εφαρμόσει τιμές για τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, οι οποίες να ανταποκρίνονται τόσο στην δύσκολη περίοδο που διανύει ο ξενοδοχειακός κλάδος όσο και στη ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει. Οι τιμές των υπηρεσιών της θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών αστέρων και θα είναι και ευέλικτες για τους ξενοδόχους που δεν θα αγοράζουν μόνο μια υπηρεσία αλλά κάποιο πακέτο υπηρεσιών.

Έπειτα λοιπόν, από συναντήσεις των ιδρυτών της Eben με δυνητικούς πελάτες και από διάφορες άλλες πληροφορίες που συνέλλεξαν από την αγορά τα έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρίας για τα πρώτα πέντε χρόνια

λειτουργίας της είναι 132.350€, 173.750€, 293.500€, 686.360€, 1.737.320€ για το πρώτο, δεύτερο, τρίτο, τέταρτο και πέμπτο έτος λειτουργίας αντίστοιχα.

1.4 ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

1.4.1 Πρώτες ύλες, εφόδια, μηχανολογία, τεχνολογία και χώρος εγκατάστασης

Όσον αφορά το σχέδιο λειτουργίας, η Eben είναι μια απλή εταιρία σχετικά με τη σύσταση της, η οποία δεν διέπεται από κάποιον συγκεκριμένο κανονισμό λειτουργίας. Επίσης, λόγω της φύσης της δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις αναφορικά με πρώτες ύλες και εφόδια, μηχανολογία και εξοπλισμό καθώς και σε ότι αφορά την τοποθεσία και το χώρο εγκατάστασης.

1.4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Πέραν των δυο ιδρυτών της εταιρίας που θα αναλάβουν και τις στρατηγικές θέσεις εργασίας – ο ένας αυτή του Γενικού Διευθυντή και ο άλλος αυτή του διευθυντή Marketing και Πωλήσεων – η Eben θα απασχολεί 14 άτομα ως μόνιμο προσωπικό ενώ για κάποιες επιπλέον ανάγκες της (δικηγόρος, φοροτεχνικός και επιπλέον άτομα για προώθηση και πωλήσεις) συνεργάζεται με δελτίο εργασίας για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους. Τα περισσότερα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η εταιρία θα είναι κάτοχοι διπλωμάτων ανώτατης ή τεχνολογικής εκπαίδευσης με εξειδίκευση στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο και στις πωλήσεις. Τέλος, οι πλειοψηφία των εργαζομένων θα πρέπει να είναι γνώστες τόσο της Αγγλικής όσο και της Ρωσικής γλώσσας.

1.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τα προϋπολογιστικά στοιχεία πωλήσεων και κόστους, την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και τον Ισολογισμό της εταιρίας, τα οποία έχουν συνταχθεί για τις οικονομικές χρήσεις 2014 – 2018, προκύπτουν οι αριθμοδείκτες και η αξιολόγηση της πορείας της εταιρίας.

Οι δυο από τις τρεις μεθόδους χρηματοοικονομικής αξιολόγησης (μέθοδος της ΚΠΑ και μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης) που χρησιμοποιήθηκαν δείχνουν ότι η επένδυση δεν είναι συμφέρουσα, ενώ η τρίτη μέθοδος ανάλυση του νεκρού σημείου σε συνδυασμό με την εξέλιξη της πορείας των πωλήσεων, δείχνει ότι η επένδυση είναι από το τέταρτο έτος και έπειτα συμφέρουσα. Βάσει λοιπόν της ανάλυσης που έγινε, εναπόκειται στους εμπνευστές της ιδέας αν θα αναλάβουν τελικά το ρίσκο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την δυναμική ανάπτυξη της Ρωσικής αγοράς τουρισμού όσο όμως και τους πολιτικούς και οικονομικούς κινδύνους που μπορεί να ενέχει αυτή η ανάπτυξη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Σκοπός της παρούσας οικονομοτεχνικής ανάλυσης είναι να εξετάσει το εγχείρημα της βιωσιμότητας και τις προοπτικές της εταιρίας Ebensburg Ltd. Η Ebensburg Ltd θα είναι μια εταιρία παροχής υπηρεσιών marketing και management καθώς και άλλων συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών. Η αρχική ιδέα είναι η συγκεκριμένη εταιρία να εξειδικεύεται στην ανάληψη της διαχείρισης των τομέων marketing, management, consulting, ανθρωπίνου δυναμικού, δημοσίων σχέσεων και κλεισίματος συμβολαίων ή αλλιώς contracting, για λογαριασμό ενός ξενοδοχείου, με σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών του. Τα άτομα τα οποία θα στελεχώσουν τελικά την εν λόγω εταιρία, εκμεταλλευόμενα την πολύτιμη εμπειρία τους, θα είναι σε θέση να αναλαμβάνουν τη διαχείριση των παραπάνω δραστηριοτήτων και είτε καλύπτοντας τις υπάρχουσες αδυναμίες είτε διορθώνοντας λάθος χειρισμούς ή προβλήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, θα μπορούν να την οδηγήσουν σε αύξηση της κερδοφορίας της.

Η υπό μελέτη εταιρία θα συσταθεί αρχικά με σκοπό την εξυπηρέτηση των ξενοδοχείων που στοχεύουν στην αύξηση των πελατών τους από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και περισσότερο από τη Ρωσία (μια χώρα που έχει σημειώσει μεγάλη αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού της στη δική μας χώρα) καθώς και των ξενοδοχείων που δεν έχουν διεισδύσει στην εν λόγω αγορά και επιθυμούν να το κάνουν.

2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ

Η ιδέα άρχισε να γεννιέται πρώτον γιατί οι δυο εμπνευστές και ιδρυτές της εταιρίας, και οι οποίοι αποτελούν και τη διοίκηση της, έχουν εργαστεί τα περισσότερα χρόνια της καριέρας τους στις περισσότερες από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης με τη μεγαλύτερη εμπειρία φυσικά στην Ρωσία και σε διαφορετικούς τομείς του τουριστικού κλάδου και δεύτερον γιατί οι

αποκαλούμενες ως Ρωσόφωνες χώρες τα τελευταία χρόνια αυξάνουν όλο και περισσότερο τον αριθμό των τουριστικών επισκέψεων, τόσο για επαγγελματικούς λόγους όσο και για λόγους διακοπών και αναψυχής στην Ελλάδα.

Ο πρώτος από τους δυο ιδρυτές και Γενικός Διευθυντής της εταιρίας, με πτυχίο Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει δεκαετή εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, τόσο στην προώθηση και τις πωλήσεις όσο και στη διοίκηση ξενοδοχείων. Εργαζόμενος τα περισσότερα χρόνια ως Sales and Development Manager σε γνωστή αλυσίδα μεγάλων ξενοδοχείων - στα οποία η κύρια αγορά φιλοξενίας τουριστών τα τελευταία χρόνια ήταν τουρίστες της Ανατολικής Ευρώπης – και την τελευταία διετία ως CEO σε έναν από τους πέντε μεγαλύτερους tour operators του κόσμου με έδρα τη Ρωσία, είναι σίγουρο ότι πέραν από την διεύθυνση της εταιρίας γνωρίζει πολύ καλά την αγορά.

Ο δεύτερος, ο οποίος θα αναλάβει και τη νευραλγική διεύθυνση Marketing και Πωλήσεων έχει εξίσου δυνατή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο. Με πάνω από είκοσι χρόνια εργασίας σε όλες τις υπηρεσίες που αφορούν τον τουριστικό κλάδο – αεροπορικές εταιρίες, επιχειρήσεις εστίασης, εμπόριο τουριστικών ειδών και τέλος ξενοδοχειακές επιχειρήσεις – σε πολλές πόλεις της Ρωσίας και ανάλογη εκπαίδευση με του πρώτου ιδρυτή, μπορεί και γνωρίζει τις ανάγκες, την ψυχολογία και την νοοτροπία των Ρώσων τόσο καλά ώστε να προσελκύσει η εταιρία ακόμη περισσότερους για λογαριασμό των ξενοδοχείων που θα την προτιμούν, μέσω των υπηρεσιών που θα τους προσφέρει.

Τα χαρακτηριστικά των δύο υποστηρικτών της εκπαίδευσης, είναι και αυτά που όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Το know – how της αγοράς το οποίο οδηγεί στην προσφορά εξειδικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών και η μη ύπαρξη παρόμοιας επιχείρησης, ενισχύουν την απόφαση ανάληψης της ίδρυσης μιας τέτοιας εταιρίας.

2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Θα διεξαχθεί η οικονομοτεχνική ανάλυση και χρηματοοικονομική αξιολόγηση μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών σε όλες τις κατηγορίες αστέρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με την επωνυμία Ebensburg Ltd. Η συγκεκριμένη εταιρία θα είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είτε συνολικά είτε επιλεκτικά, ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Αρχικά, θα είναι σε θέση να αναλαμβάνει τη διαχείριση των τομέων marketing, management, consulting, contracting, ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και των δημοσίων σχέσεων ενός ξενοδοχείου, το οποίο παρουσιάζει αδυναμία στη διαχείριση μιας ή και περισσότερων από αυτές τις δραστηριότητες και φυσικά στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων του, εκμεταλλευόμενο την ικανότητα της εταιρίας να οδηγήσει το ξενοδοχείο σε αύξηση του τζίρου λόγω των πλεονεκτημάτων που έχουν προαναφερθεί.

Έτσι λοιπόν, μεταξύ του ιδιοκτήτη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, ο οποίος έχει όλα τα απαραίτητα και επικυρωμένα έγγραφα αδειοδότησης και ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου, θα μπορεί να συνάπτεται συμφωνία με την υπογραφή ενός συμβολαίου, για την παροχή από την εν λόγω εταιρία των υπηρεσιών που αναφέρθηκαν παραπάνω και που θα περιγραφούν περισσότερο αναλυτικά σε επόμενες παραγράφους.

Από την άλλη μεριά, η εταιρία η οποία θα στελεχώνεται από άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις και κυρίως την επαγγελματική εμπειρία, θα είναι μια εταιρία ειδήμων στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, με βαθιά και εξειδικευμένη γνώση της ψυχολογίας της αγοράς της Ρωσίας αλλά και των χωρών της υπόλοιπης Ανατολικής Ευρώπης. Λόγω της πολύχρονης και μεγάλης εμπειρίας των στελεχών της στη Ρωσική αγορά, η εταιρία θα είναι σε θέση να μπορεί να προωθή την ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και να τη βοηθά στην οργάνωση και τη διαχείριση της, ώστε να μπορεί να προσφέρει στους πελάτες τους προερχόμενους από την εν λόγω αγορά, καλύτερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες.

Πιο συγκεκριμένα το μενού υπηρεσιών που η εταιρία με την μακρόχρονη εμπειρία της θα είναι σε θέση να αναλαμβάνει και να διαχειρίζεται έχει ως εξής:

Υπηρεσίες Consulting

Η εταιρία θα μπορεί να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες όσον αφορά

1. Τη στρατηγική α) προϊόντος / υπηρεσίας, β) τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών, γ) σύστημα διανομής υπηρεσιών και δημιουργίας ή επέκτασης δικτύου δ) επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων και ε) πρόσληψης, οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός ξενοδοχείου.
2. Την έρευνα αγοράς και την επιτυχή διεκπεραίωση των εργασιών του ξενοδοχείου.
3. Τη συγκέντρωση επαρκών στατιστικών πληροφοριών, σχετικών με τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, καθώς και την επεξεργασία τους ούτως ώστε να διεξαχθούν τα σωστά συμπεράσματα για να συνταχθεί και να εφαρμοστεί η σωστή εμπορική πολιτική.
4. Καθοδήγηση της ξενοδοχειακής μονάδας σε ότι αφορά την εσωτερική οργάνωση της για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ιδιαιτερότητες των πελατών από τις αγορές στις οποίες η εταιρία τη προωθεί.
5. Μετάφραση όλων των απαραίτητων εγγράφων όπως π.χ. των μενού αλλά και των διαφόρων οδηγιών προς τους πελάτες στη γλώσσα της συγκεκριμένης αγοράς.

Υπηρεσίες Marketing

Θα μπορεί να αναλαμβάνει το Marketing του ξενοδοχείου και πιο συγκεκριμένα να παρέχει συμβουλές αναφορικά με

1. Τις τεχνικές πωλήσεων, την επιχειρησιακή επικοινωνία καθώς και την συνεχή ανάπτυξη της.
2. Τη διαμόρφωση της στρατηγικής και της άριστης πολιτικής εισερχόμενου τουρισμού καθώς και τη δημιουργία σχεδίων με στοιχεία

- τα οποία η εταιρία θα συλλέγει, με βάση την πληροφόρηση και ανάλογα με τις απαιτήσεις της ξενοδοχειακής μονάδας κάθε φορά.
3. Να παρουσιάζει και να εκπροσωπεί την ξενοδοχειακή μονάδα σε διάφορες διεθνείς ή εγχώριες εκθέσεις όπως road shows, workshops κτλ. και στις οποίες θα συμμετέχει η εταιρία.
 4. Να παρουσιάζει και να διαφημίζει την επιχείρηση στα φυλλάδια και τα περιοδικά τα οποία εκδίδει η εταιρία ή σε αυτά που θα εκδίδουν οι εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται
 5. Κατόπιν απαίτησης της ξενοδοχειακής μονάδας και έπειτα από την καταβολή κάποιου επιπρόσθετου ποσού, θα είναι σε θέση να οργανώνει και να προωθεί Road Shows σε ταξιδιωτικά γραφεία στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, ειδικά όμως για τον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα.
 6. Παροχή επιπλέον υπηρεσιών marketing έπειτα από απαίτηση και συμφωνία με την επιχείρηση και αφού συμφωνηθεί η καταβολή ενός ορισμένου ποσού.

Υπηρεσίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναφορικά με τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού ενός ξενοδοχείου θα είναι σε θέση να:

1. Προτείνει, να οργανώνει και να διαχειρίζεται τη σωστή δομή του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβανομένων τόσο του ξενοδοχειακού προσωπικού όσο και του προσωπικού των διοικητικών μονάδων της επιχείρησης.
2. Να προτείνει για πρόσληψη κατάλληλο προσωπικό για εργασία στο ξενοδοχείο, μέσω ειδικών γνωριμιών και επαφών των στελεχών της εταιρίας με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό σε διάφορες σχολές τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς και μέσω ειδικών συνεργασιών της εταιρίας με εταιρίες “staff leasing”, αφού φυσικά συμφωνεί με τις προδιαγραφές πρόσληψης που έχει θέσει το ξενοδοχείο.

Υπηρεσίες Management

Η εταιρία θα μπορεί επιπλέον να:

1. Προσφέρει διάφορες υπηρεσίες διαχείρισης όπως σχεδιασμός, οργάνωση, πλήρωση, καθοδήγηση υπό την διεύθυνση και τον έλεγχο της ξενοδοχειακής μονάδας ή ακόμη και να την εκπροσωπεί ή δρα για χάρη της έτσι ώστε να πετύχει τους διάφορους λειτουργικούς και θεσμικούς στόχους.
2. Αναλάβει την μηχανοργάνωση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τη μηχανοργάνωση του συστήματος κρατήσεων και του συστήματος διαχείρισης των πελατών της.

Υπηρεσίες Contracting (Κλεισίματος συμβολαίων)

Τέλος, η εταιρία θα είναι σε θέση να κλείνει συμβόλαια, είτε με τουριστικά γραφεία, είτε με tour operators είτε ακόμη και με ομάδες τουριστών για την εξασφάλιση της πληρότητας ενός προκαθορισμένου αριθμού δωματίων με πελάτες από τη συγκεκριμένη αγορά, κατόπιν συμφωνίας του με τον ιδιοκτήτη του/των ξενοδοχείου/ων, για λογαριασμό του.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι το συμβόλαιο που θα υπογραφεί μεταξύ της εταιρίας παροχής των παραπάνω υπηρεσιών και της ξενοδοχειακής μονάδας θα περιλαμβάνει και τους υπολοίπους όρους, οι οποίοι θα πρέπει να τηρηθούν αμοιβαία και οι οποίοι θα περιλαμβάνουν θέματα που αφορούν :

- Τη διάρκεια του συμβολαίου
- Τη περίοδο συνεργασίας των δυο αντισυμβαλλομένων
- Την ευθύνη και υπευθυνότητα του κάθε ενός από τους αντισυμβαλλομένους
- Τις ώρες και τις μεθόδους εργασίας
- Την εμπιστοσύνη μεταξύ των δυο μερών
- Τους όρους, το χρόνο και τον τρόπο πληρωμής

2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΗΜΕΡΑ

2.4.1 Τουριστικό Προϊόν

Αναφέρθηκε παραπάνω, πως ένας από τους λόγους που δημιουργήθηκε η ιδέα για τη σύσταση της εταιρίας την οποία αναλύουμε σε αυτή την εργασία, είναι τα γενικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο να προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες και να επιτύχουν μεγαλύτερη πληρότητα των δωματίων τους. Τα προβλήματα τα οποία ένας μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων αντιμετωπίζει, αφορούν τη διαχείριση στρατηγικών τμημάτων της λειτουργίας τους. Έτσι λοιπόν είναι απαραίτητη η καλή οργάνωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός καθώς και το σωστό και εντατικό μάρκετινγκ, σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα για την επιτυχημένη λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

Τα κενά που υπάρχουν σε επιχειρησιακό επίπεδο, σε μονάδες που στοχεύουν στην αύξηση του πελατολογίου τους κυρίως από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αποσκοπεί να καλύψει η εταιρία Ebensburg Ltd.

Για να γίνει κατανοητή η όλη λειτουργία της εταιρίας και της σημασίας των υπηρεσιών που θα παρέχει, θα γίνει μια πολύ μικρή αναφορά για το πώς το τουριστικό προϊόν φτάνει στον τελικό καταναλωτή.

Τα πέντε κύρια συστατικά που συνθέτουν το συνολικό **τουριστικό προϊόν** είναι τα εξής:

- Οι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι έλξης,
- Οι διευκολύνσεις του τόπου προορισμού, δηλαδή τα καταλύματα, τα εστιατόρια, τα μαγαζιά, τα μέσα μεταφοράς κλπ,
- Η ευκολία πρόσβασης του τόπου, που σχετίζεται με το πόσο εύκολα, γρήγορα και οικονομικά μπορεί να φτάσει ο τουρίστας στο προορισμό του,

- Η εικόνα του τόπου προορισμού, που εκφράζει τις παραστάσεις που διαμορφώνουν οι άνθρωποι σχετικά με το τι θα δουν και τι θα κάνουν εκεί που θα πάνε και
- Η τιμή του τουριστικού προϊόντος, δηλαδή το συνολικό κόστος της μετακίνησης, διαμονής, διατροφής και συμμετοχής σε δραστηριότητες.

Οι «μεμονωμένοι» τουρίστες (όσοι ταξιδεύουν εκτός γκρουπ), επιλέγουν οι ίδιοι το κατάλυμα στο οποίο πρόκειται να διαμείνουν και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται συνήθως κατά τη διάρκεια της παραμονής στον τόπο του προορισμού.

Αντίθετα, οι τουρίστες που μετακινούνται ομαδικώς, καταφεύγουν στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Ο τουριστικός πράκτορας διαμορφώνει ένα προϊόν γνωστό ως **τουριστικό πακέτο**, το οποίο περιλαμβάνει τις υπηρεσίες μεταφοράς, διαμονής, ημιδιατροφής ή πλήρους διατροφής, ενώ συχνά συμπληρώνεται και με υπηρεσίες ψυχαγωγίας και ξενάγησης.

Η ευθύνη της επιλογής των επιμέρους υπηρεσιών που συνθέτουν το πακέτο ανήκει στον τουριστικό πράκτορα, καθώς ο τουρίστας αγοράζει ένα ολοκληρωμένο, αλλά και παράλληλα τυποποιημένο προϊόν και σε συγκεκριμένη τιμή.

Στην τουριστική βιομηχανία, το δίκτυο διανομής μέσω του οποίου, το τουριστικό πακέτο φτάνει στον τελικό καταναλωτή, περιλαμβάνει τους προμηθευτές τουριστικού προϊόντος/υπηρεσίας (αερομεταφορικές, καταλυματικές και άλλες επιχειρήσεις), τους tour operators, τους ταξιδιωτικούς πράκτορες (τουριστικά γραφεία) που λειτουργούν ως λιανέμποροι και τους πελάτες – ταξιδιώτες.

Οι προμηθευτές τουριστικών υπηρεσιών πουλούν τα προϊόντα τους στους tour operators, οι οποίοι τα συνδυάζουν δημιουργώντας τα τουριστικά πακέτα. Αυτά τα πωλούν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οι οποίοι τα προωθούν στους ταξιδιώτες. Σήμερα, πολλοί tour operators καθετοποιούν τις

δραστηριότητες τους και προσφέρουν απευθείας τα τουριστικά πακέτα στους καταναλωτές μέσω δικών τους τουριστικών γραφείων.

Στη σημερινή εποχή της πλήρους πληροφόρησης, ο τουρίστας δεν είναι πλέον υποχρεωμένος να καταφύγει στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Μέσω του διαδικτύου (Internet) μπορεί να επιλέξει το ξενοδοχείο της αρεσκείας του, το μέσο μεταφοράς που επιθυμεί, καθώς και πλήθος άλλων συμπληρωματικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να διαμορφώνει το δικό του τουριστικό πακέτο.

Τέλος, όλο και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούν ιστοσελίδες (sites) και το τουριστικό προϊόν προβάλλεται στο διαδίκτυο. Έτσι, ενισχύεται ο ρόλος του καταλύματος στην τουριστική βιομηχανία και ο υποψήφιος τουρίστας έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί απ' ευθείας με τους παραγωγούς των τουριστικών υπηρεσιών.

2.4.2 Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες

Από την άλλη πλευρά γενικότερα οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες έχουν κάποια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από όλους τους εμπλεκόμενους στην σωστή παράδοση τους στον τελικό καταναλωτή.

Πιο συγκεκριμένα:

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Για παράδειγμα, οι κλίνες ενός ξενοδοχείου που δεν διατέθηκαν κατά την καλοκαιρινή περίοδο θεωρούνται οριστική απώλεια, επειδή δεν μπορούν να διατεθούν ως καλοκαιρινές κατά τη χειμερινή περίοδο.

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι εντάσεως εργασίας. Η υποδοχή ενός πελάτη στη ρεσεψιόν ενός ξενοδοχείου, η τακτοποίηση του δωματίου, το σερβίρισμα του φαγητού (πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό) και γενικότερα η εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτεί άμεση επαφή, η οποία μπορεί να συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η αξιολόγηση της ποιότητας

των παρεχομένων υπηρεσιών είναι αρκετά υποκειμενική και στηρίζεται κυρίως στην προσωπικότητα και τις προσδοκίες του καταναλωτή.

Παράλληλα, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι άυλες, δηλαδή δεν υπάρχουν πριν από την πώλησή τους, δεν αποθηκεύονται και δεν μεταφέρονται για τη διάθεσή τους. Για το λόγο αυτό δεν προτυποποιούνται εύκολα και δεν μπορούν να δειγματιστούν όπως τα προϊόντα.

Ο εργαζόμενος σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει. Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων που τις προσφέρουν. Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, με την παρουσία του, τις απαιτήσεις και τη συμπεριφορά του.

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες αφορούν κυρίως :

Παροχή Διαμονής: Τμήματα υποδοχής και ορόφων

Παροχή Διατροφής και Αναψυχής: Επισιτιστικά τμήματα δηλαδή ο κύκλος φαγητού, ο κύκλος ποτών, εστιατόρια και μπαρ ξενοδοχείων, υπηρεσία δωματίων (Room Service), διάφορες λειτουργίες – εκδηλώσεις, διάφορες / λοιπές υπηρεσίες.

Βάσει λοιπόν των παραπάνω χαρακτηριστικών των τουριστικών και ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να τις παρέχουν σωστά τόσο σε επίπεδο λειτουργίας όσο και σε επίπεδο ποιότητας.

Υποχρέωση του επαγγελματία, είναι να παρακολουθεί κάθε στιγμή την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Οι ίδιοι οι πελάτες αυξάνουν τον βαθμό ευαισθησίας των υπηρεσιών που ο εκάστοτε ξενοδόχος τους πουλά.

Έτσι:

- Προτού ολοκληρωθεί η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος, υπάρχει στους πελάτες αμφιβολία, πολλές φορές και έλλειψη εμπιστοσύνης κάτι που αυξάνει τη διάθεση κριτικής.
- Η συμπεριφορά ενός μέρους της πελατείας επηρεάζει θετικά ή αρνητικά και την υπόλοιπη.
- Η σύνθεση των καταναλωτών είναι απόρροια του στίγματος της επιχείρησης, της εικόνας που δίνει προς τα έξω και φυσικά και των υπόλοιπων ενεργειών της. Η σύνθεση αυτή είναι σημαντική, γιατί αποτελεί μέρος του βιώματος για τους καινούργιους πελάτες.
- Ο πελάτης αγωνιά μη χαλάσουν οι μέρες των διακοπών του από το παραμικρό αρνητικό γεγονός. Αυτό τον φορτίζει τόσο συναισθηματικά όσο και ψυχολογικά.

Ο χρόνος που διαρκεί η παροχή της τουριστικής υπηρεσίας είναι συνήθως λίγος και συμπιεσμένος. Οι όποιες αρνητικές εντυπώσεις δεν έχουν χρόνο να συμπληρωθούν με θετικές εμπειρίες και να διορθωθούν. Τα περισσότερα προϊόντα έχουν κατασκευαστικά μυστικά. Για αυτό και αντιγράφονται δύσκολα από τον ανταγωνιστή. Στον τουρισμό ο χρόνος της αντιγραφής είναι ελάχιστος. Η πίεση της διαρκούς πρωτοτυπίας, είναι δεδομένη. Αυτά που δεν αντιγράφονται είναι η ποιότητα και το προσωπικό.

2.4.3 Προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχείων

Όπως γίνεται αντιληπτό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους, για την προσέλκυση νέων και τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών, τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους όσο και στην επάνδρωση των μονάδων τους με όσο το δυνατό αρτιότερα και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Για να επιτευχθούν αυτοί οι δυο στόχοι, θα πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο στο marketing και το management των υπηρεσιών τους όσο και στην πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού και στη διαχείριση των δημοσίων σχέσεων.

Επειδή στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδόχων είναι και οι διαχειριστές των ξενοδοχείων που ασκούν τον έλεγχο στις επιχειρήσεις τους, εντοπίζονται αδυναμίες και προβλήματα στις παραπάνω δραστηριότητες που οδηγούν σε λάθη στην τελική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες τους.

- Ο Έλληνας ξενοδόχος, όπως και ο κάθε Έλληνας ιδιοκτήτης θέλει να έχει τον άμεσο έλεγχο και την επίβλεψη της λειτουργίας της επιχείρησής του. Αυτό δεν είναι από μόνο του απαραίτητα κακό αλλά σε συνδυασμό με τον εγωισμό που του προσδίδει η ιδιοκτησία και η έννοια του «αφεντικού» δεν του επιτρέπει να δει πιθανές παγίδες των αποφάσεών του.
- Παρόλο που οι περισσότεροι ξενοδόχοι, κυρίως οι μεγάλοι, έχουν συμβούλους στο τμήμα πωλήσεων, δεν ενστερνίζονται τελικά τις απόψεις και τα αποτελέσματα των ερευνών τους για τους τρόπους αύξησης του κύκλου εργασιών τους. Άλλοι πάλι δεν επενδύουν καθόλου χρήματα στο τμήμα Marketing ή δεν έχουν καθόλου στο οργανόγραμμά της επιχείρησής τους τέτοιο τμήμα - το οποίο είναι από τα πλέον απαραίτητα, μιας και ο κλάδος του τουρισμού γνωρίζει μεγάλη άνοδο κυρίως από ανερχόμενες αγορές όπως της Ρωσίας.
- Η έλλειψη στρατηγικής, που ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι αρθρογραφίας υποστηρίζει ότι αποτελεί φαινόμενο και πρόβλημα γενικότερα στον τουρισμό, είναι ένα μεγάλο εμπόδιο στο management των ξενοδοχείων και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Παράδειγμα έλλειψης στρατηγικής είναι η απόφαση μεγάλων ξενοδοχείων με γνωστό brand και μακρόχρονη εμπειρία στη διαχείριση resort ξενοδοχείων, να επεκταθούν στην αγορά ξενοδοχείων πόλεως χωρίς να την μελετήσουν σωστά.
- Πολλοί μεγάλοι επιχειρηματίες με δραστηριοποίηση σε άλλου τύπου επιχειρήσεις και με καμία σχέση με τον τουριστικό κλάδο, αποφασίζουν να κάνουν κοστοβόρες επενδύσεις για την ίδρυση μεγάλων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Το γεγονός ότι δεν είναι επαγγελματίες ξενοδόχοι τους οδηγεί στην απόφαση ανάληψης μιας επένδυσης χωρίς να έχει προηγηθεί μεθοδική μελέτη για τον κλάδο και την αγορά, τον

τόπο ίδρυσης, τις προδιαγραφές του τόπου ίδρυσης καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επένδυσης.

- Στο προηγούμενο πρόβλημα έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι κάποιοι επιχειρηματίες είναι ξενοδόχοι δεύτερης γενιάς που δεν γνωρίζουν σε βάθος τα «μυστικά» της αγοράς.
- Άλλο ένα σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα είναι αυτό της χρηματοδότησης. Πολλοί από αυτούς δεν κατέχουν οι ίδιοι τα κεφάλαια της επένδυσης και λόγω του ότι πρόκειται για επένδυση που κατά πλειοψηφία αποδίδει μακροχρόνια, είναι δύσκολο να τους αποφέρει κέρδη.
- Στην Ελλάδα, δεν υπάρχει η μέριμνα, ο έλεγχος και η καθοδήγηση από το Υπουργείο Τουρισμού ώστε να δοθεί η κατάλληλη κατεύθυνση σε όσους εισέρχονται στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και σε αυτούς που ήδη δραστηριοποιούνται αλλά δεν ακολουθούν τη σωστή πορεία. Πρόσθετα των παραπάνω, τα αστέρια κατηγοριοποίησης ενός ξενοδοχείου δεν δίνονται με βάση πραγματικά ποιοτικά κριτήρια αλλά με ποσοτικά όπως π.χ. τα τμ της πισίνας, των γηπέδων και των εκτάσεων του συγκροτήματος.
- Ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδόχων δεν έχει σε βάθος γνώση της νοοτροπίας και της κουλτούρας των διαφόρων χωρών από τις οποίες προέρχονται οι πελάτες τους. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές τα συμβόλαια που κλείνονται κάθε χρόνο να μην αποδίδουν τα αναμενόμενα κέρδη.
- Στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά, οι ιδιοκτήτες κυρίως των μεγάλων ξενοδοχείων απέχουν αρκετά από την νοοτροπία των all inclusive πακέτων σε αντίθεση με την γείτονα και ανταγωνίστρια χώρα Τουρκία όπου η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται επιτυχώς. Στην Ελλάδα δηλαδή, παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν αρκετά καλής ποιότητας φαγητό, περιλαμβάνουν μόνο αυτό στα ταξιδιωτικά πακέτα τους. Για παράδειγμα, τα πακέτα δεν περιλαμβάνουν εκδρομές σε πολιτιστικά και ιστορικά μέρη, συμμετοχή σε ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες για παιδιά, κ.α.
- Τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν διαθέτουν τα αναγκαία εργαλεία του τουριστικού και ξενοδοχειακού marketing και γι αυτό απαιτείται

ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση των διαθέσιμων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Η εφαρμογή των κανόνων του ξενοδοχειακού marketing είναι επιφανειακή, και η ανάλυση των αρχών ώστε να επέλθει η επιζητούμενη ανάπτυξη κρίνεται επιβεβλημένη.

Τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν, και που οι εμπνευστές της ιδέας αλλά και ιδρυτές της εταιρίας έχουν αντιληφθεί εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά και οι ανάγκες που δημιουργούνται στους πελάτες λόγω των αλλαγών που παρουσιάζονται στο γενικότερο τουριστικό περιβάλλον θα είναι το αντικείμενο της παροχής των υπηρεσιών της Ebensburg Ltd.

2.5 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ο βασικός στόχος της επένδυσης είναι η κατάκτηση ενός μεγάλου μεριδίου σε μια νέα αγορά στην οποία η Eben επιθυμεί να είναι ο ηγέτης. Βάσει του ότι δεν υπάρχει παρόμοια εταιρία στην Ελλάδα, η Eben επιθυμεί να γίνει ο ηγέτης της αγοράς (market leader), μιας και σκοπεύει να είναι η πρώτη που θα την εκμεταλλευτεί. Λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες ξενοδόχοι και που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, υπάρχει χώρος για την δημιουργία μιας τέτοιου είδους αγοράς στον τουριστικό κλάδο.

2.6 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Eben θα έχει σαν αποστολή της, την παροχή ποιοτικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες της, με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούνται σε αύξηση του κύκλου εργασιών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

3.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

3.1.1 Παγκόσμια Τουριστική Κίνηση

Ο τουρισμός είναι ένας από τους δυναμικότερα αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, τόσο σε απόλυτους όσο και σε σχετικούς όρους. Αποτελώντας κυρίαρχη δραστηριότητα σε πολλές χώρες, έχει αξιόλογες πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στους άλλους τομείς της οικονομίας και συμβάλλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη των χωρών.

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών σημείωσε αξιοσημείωτη μεγέθυνση, συνδεόμενος άμεσα με την κοινωνικοοικονομική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην άνοδο του επιπέδου διαβίωσης των τουριστικά ανεπτυγμένων περιοχών και, συνακόλουθα, στην ευημερία των πολιτών.

Ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα ενδεχομένως ξεπερνά αυτόν των εξαγωγών πετρελαίου, ειδών διατροφής και αυτοκινήτων, ενώ παράλληλα παραμένει η βασική πηγή εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες.

Ο τουρισμός ως οικονομικός τομέας συνδέεται άμεσα με πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας και της παραγωγής. Κατά συνέπεια, τα οφέλη που η αύξησή του επιφέρει είναι πολυποίκιλα και στον τομέα της απασχόλησης.

Οι αριθμοί είναι ενδεικτικοί του μεγέθους της συμβολής του τουρισμού στην παγκόσμια οικονομία²:

- 🚩 Από το 1952 ως το 2005 ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων αυξήθηκε με ρυθμό 6,5% κατ' έτος, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των ταξιδιωτών να εκτιναχθεί από τα 25 στα 806

² <http://sete.gr/GR/TOYRISMOS/Pangosmia%20Touristikiki%20Kinisi/>

εκατομμύρια. Ο ρυθμός αύξησης του εισοδήματος που προέκυψε από αυτές τις αφίξεις ήταν ιδιαίτερα μεγάλος, αγγίζοντας το 11,2% γιγαντώνοντας την παγκόσμια οικονομία και αγγίζοντας τα 680 δις το βαρέλι 2005. Ως το 1950, οι 15 κορυφαίοι προορισμοί απορροφούσαν το 88% των παγκόσμιων αφίξεων, με το ποσοστό να μειώνεται στο 75% για το 1970 και στο 57% για το 2005, με αποτέλεσμα την πιο ομοιόμορφη κατανομή των οφελών του παγκόσμιου τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων πλέον και νέων προορισμών, πολλοί εκ των οποίων βρίσκονται στις αναπτυσσόμενες χώρες.

- ✚ Το 2006 οι παγκόσμιες αφίξεις άγγιξαν τα 842 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 4,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- ✚ Το 2007 παρουσιάζεται ως το τέταρτο συνεχόμενο έτος σταθερής μεγέθυνσης της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας, η οποία παρουσιάζεται συνολικά ευπροσάρμοστη στις ποικίλες κρίσεις που ενδεχομένως προκύπτουν.
- ✚ Το 2008 ήταν το έτος που ο παγκόσμιος τουρισμός επλήγει σημαντικά από την παγκόσμια οικονομική κρίση και άρχισε μια αντίστροφη πορεία που συνεχίστηκε και το πρώτο μισό του 2009.
- ✚ Το 2009 οι παγκόσμιες αφίξεις μειώθηκαν κατά 4,2% σε σχέση με το 2008, φτάνοντας τα 880 εκατομμύρια.
- ✚ Το 2010 οι παγκόσμιες αφίξεις άγγιξαν τα 940 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 6,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- ✚ Το 2011 οι παγκόσμιες αφίξεις σημείωσαν άνοδο κατά 4,6% σε σχέση με το 2010, φθάνοντας τα 983 εκατομμύρια.
- ✚ Το 2012 ο τουρισμός συνέχισε την ανάκαμψή του, ξεπερνώντας για πρώτη φορά το φράγμα του 1 δις. στις διεθνείς αφίξεις.
- ✚ Το 2013 ο τουρισμός συνεχίζει την ανάπτυξή του και παρουσιάζει αύξηση στις διεθνείς τουριστικές αφίξεις της τάξης του 5%.
- ✚ Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού προβλέπει μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης των διεθνών τουριστικών αφίξεων της τάξης του 4,1% με ορίζοντα το 2020. Συνεπώς, οι διεθνείς αφίξεις αναμένεται ως τότε να ξεπεράσουν το 1,5 δις ταξιδιωτών.

Μια εικόνα της διαχρονικής εξέλιξης των διεθνών τουριστικών αφίξεων δίνεται στον παρακάτω πίνακα του οποίου η ανασκόπηση αφορά τα έτη 2000 – 2013.

Πίνακας 3.1 Διαχρονική Εξέλιξη Διεθνών Αφίξεων 2000 - 2013

Διεθνείς Αφίξεις Παγκοσμίως 2000-2013 ³		
International Arrivals in the World 2000-2013		
Κόσμος World		
2000	677,0	
2001	684,1	1,0%
2002	702,6	2,7%
2003	689,0	-1,9%
2004	764,0	10,9%
2005	807,0	5,6%
2006	842,0	4,3%
2007	898,0	6,7%
2008	918,0	2,2%
2009	885,0	-3,6%
2010	949,0	7,2%
2011	995,0	4,8%
2012	1.035,0	4,0%
2013	1.087,0	5,0%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο, Ιούνιος 2014)

³ Notes:

2013: WTB June 2014

2000, 2005, 2010-2012: WTB June 2013

2009: WTB September 2012

2008: WTB May 2012

2008: WTB August 2011

2006-2007: WTB April 2011

2001-2002: WTB Jan 2004

2003: WTB October 2005

2004: WTB October 2006

Ο παγκόσμιος τουρισμός αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις εν όψει του 21ου αιώνα, οι οποίες σχετίζονται με τη βιώσιμη και ισόρροπη ανάπτυξη, την αντιμετώπιση των ανισοτήτων σε ζητήματα πλούτου και ευκαιριών αλλά και την ορθή κατανομή και διαχείριση των υπαρχόντων φυσικών πόρων, όπως ακριβώς συμβαίνει με κάθε ζωντανό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας που έρχεται αντιμέτωπο με τη διαρκώς εξελισσόμενη διεθνή πραγματικότητα.

3.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

- **Εισπράξεις**

- Οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις ανήλθαν σε περίπου 1.159 δισ. USD (873 δισ. Ευρώ) κατά το 2013, παρουσιάζοντας αύξηση 5% σε πραγματικούς όρους (ύστερα από προσαρμογή για τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και του πληθωρισμού) σε σχέση με το 2012.
- Κατά περιοχή, η Ασία και ο Ειρηνικός παρουσίασαν την μεγαλύτερη αύξηση (+9%), και ακολουθούν η Αμερική (+8%) και η Ευρώπη (+7,8%). Η Μέση Ανατολή παρουσίασε πτώση κατά 2% εξαιτίας της συνεχιζόμενης πολιτικής αναταραχής που επικρατεί στην περιοχή και στην Αφρική δεν υπήρξε καμία μεταβολή σε σχέση με το 2012 (0%).

Πίνακας 3.2 Διαχρονική Εξέλιξη Τουριστικών Εισπράξεων 2000 - 2013

Τουριστικές Εισπράξεις ανά Ήπειρο 2010-2013							
International Tourism Receipts by (Sub)region 2010-2013							
Περιοχή	Διεθνείς Τουριστικές Εισπράξεις (δισ. US\$)				Μεταβολές		
	2010	2011	2012	2013	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Κόσμος	930	1.042	1.078	1.159	12,04%	3,45%	7,51%
Ευρώπη	412,1	466,6	453,9	489,3	13,22%	-2,72%	7,80%

Βόρεια	61,7	69,4	67,6	74,3	12,48%	-2,59%	9,91%
Δυτική	142,6	161,8	157,9	167,9	13,46%	-2,41%	6,33%
Κεντρική & Ανατολική	48,1	56,0	56,3	59,8	16,42%	0,54%	6,22%
Νότια & Μεσογειακή	159,8	179,3	172,0	187,4	12,20%	-4,07%	8,95%
Ασία & Ειρηνικός	254,7	298,6	329,0	359,5	17,24%	10,18%	9,27%
Βορειανατολική	128,6	149,6	167,2	184,7	16,33%	11,76%	10,47%
Νοτιοανατολική	68,4	84,4	95,9	107,8	23,39%	13,63%	12,41%
Νότια	20,0	23,7	22,9	24,5	18,50%	-3,38%	6,99%
Ωκενία	37,7	40,8	42,9	42,6	8,22%	5,15%	-0,70%
Αμερική	180,8	198,0	212,7	229,3	9,51%	7,42%	7,80%
Βόρεια	131,3	144,2	156,4	171,2	9,82%	8,46%	9,46%
Καραϊβική	22,7	23,6	24,2	24,9	3,96%	2,54%	2,89%
Κεντρική	6,6	7,1	8,7	9,5	7,58%	22,54%	9,20%
Νότια	20,2	23,1	23,5	23,7	14,36%	1,73%	0,85%
Αφρική	30,5	32,7	34,4	34,2	7,21%	5,20%	-0,58%
Βόρεια	9,7	9,6	10,0	10,2	-1,03%	4,17%	2,00%
Υποσαχάρια	20,8	23,1	24,4	24,0	11,06%	5,63%	-1,64%
Μέση Ανατολή	52,2	46,4	48,0	46,5	-11,11%	3,45%	-3,13%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού
(Παγκόσμιο Τουριστικό

- Σε απόλυτους όρους, οι τουριστικές εισπράξεις στην περιοχή της Ευρώπης ανήλθαν σε 489 δισ. USD, που ισοδυναμεί με το 42% των συνολικών τουριστικών εισπράξεων παγκοσμίως, καταλαμβάνοντας έτσι και το μεγαλύτερο μερίδιο. Οι προορισμοί στην Ασία και τον Ειρηνικό (359 δισ. USD) αντιπροσωπεύουν το 31% των συνολικών διεθνών τουριστικών εισπράξεων και η Αμερική (229 δισ. USD) το 20%. Στη Μέση Ανατολή (μερίδιο 4%) οι τουριστικές εισπράξεις άγγιξαν τα 47 δισ. USD και στην Αφρική (μερίδιο 3%) οι εισπράξεις έφθασαν τα 34 δισ. USD.

- **Αφίξεις**

- Σύμφωνα με τα αναθεωρημένα στοιχεία, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 5% κατά το 2013, φθάνοντας το επίπεδο των 1.087 δισ. παγκοσμίως, με 52 εκατ. περισσότερους τουρίστες σε σχέση με το 2012. Το γεγονός ότι τόσο οι τουριστικές αφίξεις όσο και οι τουριστικές εισπράξεις αυξήθηκαν με τον ίδιο ρυθμό (5%) φανερώνει την ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών δεικτών.

Σε επίπεδο ηπείρου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα η διαχρονική εξέλιξη των διεθνών τουριστικών αφίξεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 3.3 Παγκόσμια Κατάταξη Βάσει Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2007-2013

Παγκόσμια Κατάταξη Βάσει Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2007-2013 ⁴									
World Ranking based on International Tourist Arrivals 2007-2013									
Θέση 2013 World Ranking 2013	Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις (εκατ.)								
	International Tourist Arrivals (mi.)								
	Χώρα	Country	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Γαλλία	France	80,9	79,2	76,8	77,6	81,6	83,0	n/a
2	Η.Π.Α.	U.S.A	56,0	57,9	55,0	60,0	62,7	66,7	69,8
3	Ισπανία	Spain	58,7	57,2	52,2	52,7	56,2	57,5	60,7
4	Κίνα	China	54,7	53,0	50,9	55,7	57,6	57,7	55,7
5	Ιταλία	Italy	43,7	42,7	43,2	43,6	46,1	46,4	47,7
6	Τουρκία	Turkey	22,2	25,0	25,5	31,4	34,7	35,7	37,8
7	*Γερμανία	*Germany	24,4	24,9	24,2	26,9	28,4	30,4	31,5
8	Ην.Βασίλειο	United Kingdom	30,9	30,1	28,2	28,3	29,3	29,3	31,2
9	Ρωσία	Russia	20,6	21,6	19,4	20,3	22,7	25,7	28,4
10	Ταυλάνδη	Thailand	14,5	14,6	14,1	15,9	19,2	22,4	26,5
11	Μαλαισία	Malaysia	21,0	22,1	23,6	24,6	24,7	25,0	25,7
12	Χονγκ Κονγκ	Hong Kong	17,2	17,3	16,9	20,1	22,3	23,8	25,7
13	*Αυστρία	*Austria	20,8	21,9	21,4	22,0	23,0	24,2	24,8
14	Ουκρανία	Ukraine	23,1	25,4	20,8	21,2	21,4	23,0	24,7
15	Μεξικό	Mexico	21,4	22,6	22,3	23,3	23,4	23,4	24,2
16	Ελλάδα	Greece	16,2	15,9	14,9	15,0	16,4	15,5	17,9
17	Καναδάς	Canada	17,9	17,1	15,7	16,2	16,0	16,3	16,6
18	Πολωνία	Poland	15,0	13,0	11,9	12,5	13,4	14,8	15,8
19	Μακάο	Macao	12,9	10,6	10,4	11,9	12,9	13,6	14,3
20	Σαουδ. Αραβία	Saudi Arabia	11,5	14,8	10,9	10,9	17,5	14,3	13,2
21	*Ολλανδία	*Netherlands	11,0	10,1	9,9	10,9	11,3	12,2	12,8
22	**Κορέα	**Korea	6,4	6,9	7,8	8,8	9,8	11,1	12,2
23	Σιγκαπούρη	Singapore	8,0	7,8	7,5	9,2	10,4	11,1	11,9
24	Κροατία	Croatia	9,3	8,7	8,7	9,1	9,9	10,4	11,0

⁴ Notes:

2007: UNWTO Compendium of Tourism Statistics, 2011 Edition

2008: WTO May 2012

2009: WTO September 2012

2010-2011: WTO June 2013

2012-2013: WTO June 2014

25	Σουηδία	Sweden	10,0	10,9	n/a
----	---------	--------	-----	-----	-----	-----	------	------	-----

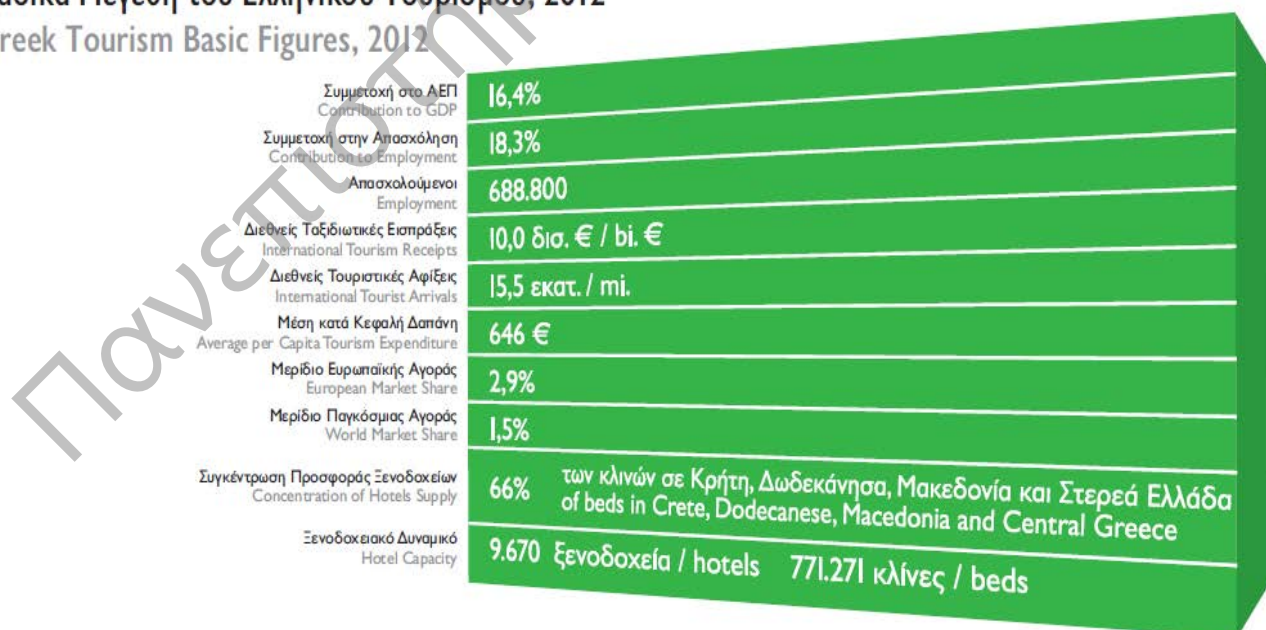
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού
(Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο, Ιούνιος 2014)

3.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για τη συμβολή του τουριστικού κλάδου στο σύνολο της εθνικής οικονομίας υπάρχουν διαθέσιμα μόνο τα στοιχεία του 2012. Παρά το γεγονός ότι οι βασικοί αριθμοί του τουρισμού εμφανίζονται σαφώς βελτιωμένοι το 2013, αυτή η μικρή αναφορά στην τουριστική χρονιά του 2012 και τη συμβολή της στο εθνικό εισόδημα είναι αρκετά ενδεικτική της αναπτυσσόμενης δυναμικής του τουριστικού κλάδου. Έτσι λοιπόν, η συμβολή του τουρισμού το 2012 στο ΑΕΠ της Ελλάδας φτάνει το 16,4%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (688.800 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,3% των απασχολουμένων.

Εικόνα 3.1 Συμβολή Τουρισμού Στην Εθνική Οικονομία

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2012 Greek Tourism Basic Figures, 2012



Πηγή: ΣΕΤΕ, Facts and Figures 2013

Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2013 ήταν 19η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2013, η χώρα μας καταλαμβάνει την 32η θέση μεταξύ 140 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο. Από το 2007 η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού είναι σε πολύ υψηλότερη θέση από την αντίστοιχη της ελληνικής οικονομίας.

Πίνακας 3.4 Παγκόσμια Κατάταξη Βάσει Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2007-2013

Έτος	Ελλάδα - Κατάταξη ανταγωνιστικότητας	Ελλάδα - Κατάταξη τουριστικής ανταγωνιστικότητας*
2007	65 ^η	24 ^η
2008	67 ^η	22 ^η
2009	71 ^η	24 ^η
2010	83 ^η	*
2011	90 ^η	29 ^η
2012	96 ^η	*
2013	91 ^η	32 ^η
2014	81 ^η	*

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας (World Economic Forum, 2014)

Αξίζει να υπογραμμιστεί για ακόμη μία φορά ότι από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, είναι σαφές ότι ο τουρισμός θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα στην αναπτυξιακή πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης.

3.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ⁵

Ο ρόλος του ξενοδοχειακής αγοράς ως βασικό κομμάτι του τουριστικού κλάδου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και είναι αδιαμφισβήτητο ο βασικότερος «πυλώνας» του ελληνικού τουρισμού, σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Καθώς ο εισερχόμενος τουρισμός προς τη χώρα μας παρουσίασε σημαντικότερη αύξηση το 2013 και ενώ όλες οι εκτιμήσεις συνηγορούν στο ότι και το 2014 θα είναι ακόμη μια χρονιά ανόδου, το επίπεδο της ποιότητας ειδικά των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών, θα είναι καθοριστικής σημασίας για την προώθηση και διαφήμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο εξωτερικό και στο μέλλον.

Αν λάβει κανείς υπόψη του ότι, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 17η θέση της παγκόσμιας κατάταξης βάσει αριθμού αφίξεων (στοιχεία WTO 2012), οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τον κύριο «πελάτη» για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας, καθώς πάνω από το 70% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιούνται από αλλοδαπούς. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το 2012 αφίχθησαν στη χώρα μας 15,5 εκατ. τουρίστες, ενώ πραγματοποιήθηκαν 63 εκατ. διανυκτερεύσεις.

Έχει δηλωθεί χαρακτηριστικά: «Χωρίς καμία αμφιβολία, είναι γεγονός ότι από το 2004 και μετά, η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας μας αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά την επικράτεια ανακαινίσθηκε, ενώ νέες μονάδες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ξεκίνησαν τη λειτουργία τους. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι, μέσα στο διάστημα των τελευταίων 10 ετών, το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας αυξήθηκε

⁵ <http://money-tourism.blogspot.gr/> <Η Ακτινογραφία των ελληνικών ξενοδοχείων>

κατά περίπου 1.000 μονάδες, ενώ μόνον για την περίοδο 2012/2009 ο αριθμός των ξενοδοχειακών κλινών αυξήθηκε κατά 39.000 περίπου».

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται αν παρατηρήσουμε τον παρακάτω πίνακα που απεικονίζει τη διαχρονική εξέλιξη των ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών από το 1990 έως σήμερα. Πράγματι, από το 2003 έως το 2013 οι ξενοδοχειακές μονάδες αυξήθηκαν από 8.689 σε 9.677 το 2013, διαφορά που αντανακλά μεταβολή της τάξης των 988 μονάδων.

Πίνακας 3.5 Διαχρονική Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών, 1990-2013

Διαχρονική Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών, 1990-2013						
Hotel Units, Rooms, Beds, 1990-2013						
Έτος	Μονάδες	Μεταβολή	Δωμάτια	Μεταβολή	Κλίνες	Μεταβολή
1990	6.423		224.882		423.660	
2000	8.073		312.993		593.990	
Δ 1990-2000	1.650	25,69%	88.111	39,18%	170.330	40,20%
2001	8.285	2,63%	320.467	2,39%	608.104	2,38%
2002	8.527	2,92%	330.348	3,08%	626.914	3,09%
2003	8.689	1,90%	339.540	2,78%	644.898	2,87%
2004	8.899	2,42%	351.891	3,64%	668.271	3,62%
2005	9.036	1,54%	358.721	1,94%	682.050	2,06%

2006	9.111	0,83%	364.179	1,52%	693.252	1,64%
2007	9.207	1,05%	367.992	1,05%	700.933	1,11%
2008	9.385	1,93%	375.067	1,92%	715.857	2,13%
2009	9.559	1,85%	383.008	2,12%	732.279	2,29%
2010	9.732	1,81%	397.660	3,83%	763.407	4,25%
2011	9.648	-0,86%	397.322	-0,08%	763.668	0,03%
2012	9.670	0,23%	400.433	0,78%	771.271	1,00%
2013	9.677	0,07%	401.332	0,22%	773.445	0,28%
Δ 2000-2013	1.604	19,87%	88.339	28,22%	179.455	30,21%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Αναφορικά με τον αριθμό των ξενοδοχειακών καταλυμάτων που λειτουργούν στη χώρα μας, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το 2012 λειτούργησαν 9.670 μονάδες συνολικής δυναμικότητας 400.433 δωματίων και 771.271 κλινών. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές. Σχετικά με την κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού ανά κατηγορία και ανά γεωγραφική περιφέρεια, τα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων αντιπροσωπεύουν το 40% περίπου του συνόλου των εν λειτουργία κλινών, ενώ έντονη είναι η γεωγραφική συγκέντρωση καθώς στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και το Ιόνιο είναι συγκεντρωμένο περίπου το ήμισυ των κλινών της χώρας. Μέγεθος (Αξία) Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων .

Πίνακας 3.6 Διαχρονική Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων κατά κατηγορία 1990-2013

Διαχρονική Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Μονάδων και Κλινών κατά Κατηγορία 1990-2013												
Hotel Units and Beds by Category, 1990-2013												
Κατηγορία Category	5*****		4*****		3***		2**		1*		Σύνολο Total	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Έτος	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
1990	45	20.231	470	94.293	1.571	122.269	2.722	140.662	1.615	46.205	6.423	423.660
2000	83	36.117	792	149.782	1.499	145.097	4.027	209.414	1.672	53.580	8.073	593.990
Δ 1990-2000	84%	179%	169%	159%	95%	119%	148%	149%	104%	116%	126%	140%
2001	90	37.936	817	155.911	1.542	146.218	4.191	214.870	1.645	53.169	8.285	608.104
2002	97	39.337	844	161.761	1.583	150.167	4.342	220.976	1.661	54.673	8.527	626.914
2003	104	41.372	870	167.822	1.613	153.410	4.403	225.104	1.699	57.190	8.689	644.898
2004	139	51.967	896	168.940	1.660	157.495	4.473	230.281	1.731	59.588	8.899	668.271
2005	155	56.888	944	173.431	1.712	159.351	4.496	233.315	1.729	59.065	9.036	682.050
2006	176	64.913	994	176.631	1.804	163.077	4.460	231.333	1.677	57.298	9.111	693.252
2007	199	70.198	1.048	181.476	1.900	163.729	4.403	228.404	1.657	57.126	9.207	700.933
2008	230	78.464	1.102	183.900	2.058	169.941	4.387	227.146	1.608	56.406	9.385	715.857
2009	280	91.770	1.164	187.494	2.179	171.202	4.368	226.707	1.568	55.106	9.559	732.279
2010	312	102.429	1.234	196.862	2.268	177.923	4.349	230.358	1.569	55.835	9.732	763.407
2011	334	108.552	1.234	193.381	2.289	180.365	4.274	226.539	1.517	54.831	9.648	763.668
2012	352	113.679	1.252	193.629	2.328	183.328	4.234	225.508	1.504	55.127	9.670	771.271
2013	361	117.555	1.277	194.010	2.358	183.722	4.203	223.932	1.478	54.226	9.677	773.445
2000-2013	335%	225%	61%	30%	57%	27%	4%	7%	-12%	1%	20%	30%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος

Πίνακας 3.7 Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2013

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2013							
Περιφέρεια		5****	4****	3***	2**	1*	Σύνολο
Prefecture							Total
Δωδεκάνησα	Μονάδες	58	168	252	492	70	1.040
	Δωμάτια	13.092	28.977	13.941	16.400	1.292	73.702
	Κλίνες	27.362	56.365	26.875	30.774	2.488	143.864
Ήπειρος	Μονάδες	10	64	143	134	29	380
	Δωμάτια	739	1.017	2.993	2.487	487	7.723
	Κλίνες	1.557	2.109	5.890	4.723	949	15.228
Θεσσαλία	Μονάδες	28	106	126	231	82	573
	Δωμάτια	1.316	2.702	3.738	5.327	1.536	14.619
	Κλίνες	2.686	5.374	7.304	10.164	2.995	28.523
Θράκη	Μονάδες	5	10	41	38	13	107
	Δωμάτια	503	521	1.382	991	189	3.586
	Κλίνες	1.006	1.063	2.664	1.844	379	6.956
Κεντρική Ελλάδα	Μονάδες	39	138	291	595	204	1.267
	Δωμάτια	6.858	10.656	11.917	15.923	3.626	48.980
	Κλίνες	13.135	20.030	22.143	29.617	6.890	91.815
Κρήτη	Μονάδες	86	232	339	672	211	1.540
	Δωμάτια	17.708	24.220	15.916	24.019	5.688	87.551
	Κλίνες	35.759	46.848	30.006	43.275	10.482	166.370
Κυκλάδες	Μονάδες	37	184	205	446	161	1.033
	Δωμάτια	1.791	5.886	5.548	9.685	2.330	25.240
	Κλίνες	3.624	11.298	10.808	18.657	4.575	48.962
Μακεδονία	Μονάδες	46	121	370	560	489	1.586

	Δωμάτια	7.033	9.626	13.729	14.105	9.740	54.233
	Κλίνες	14.309	18.895	27.140	27.326	18.738	106.408
Νησιά Αιγαίου	Μονάδες	6	33	126	180	50	395
	Δωμάτια	784	1.614	4.391	4.250	727	11.766
	Κλίνες	1.595	2.964	8.295	8.010	1.409	22.273
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	25	95	208	512	76	916
	Δωμάτια	3.990	9.701	14.162	17.426	1.540	46.819
	Κλίνες	7.877	18.513	27.240	33.299	2.988	89.917
Πελοπόννησος	Μονάδες	21	126	257	343	93	840
	Δωμάτια	4.064	5.369	7.957	8.544	1.179	27.113
	Κλίνες	8.645	10.551	15.357	16.243	2.333	53.129
Σύνολο Total	Μονάδες	361	1.277	2.358	4.203	1.478	9.677
	Δωμάτια	57.878	100.289	95.674	119.157	28.334	401.332
	Κλίνες	117.555	194.010	183.722	223.932	54.226	773.445

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος

Σημαντική είναι και η δήλωση σχετικά με τις εξελίξεις της συγκεκριμένης αγοράς: «Η συνεισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στην εθνική οικονομία είναι σημαντική, καθώς το συνολικό μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων εκτιμάται σε €2,9 δισ. περίπου το 2012, μειωμένο κατά το ποσοστό της τάξης του 6% σε σχέση με το 2011. Αναφορικά με την κατανομή του μεγέθους της αγοράς, τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων αποσπούν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική αξία, αντιπροσωπεύοντας το 46% περίπου και ακολουθούν τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων με μερίδιο της τάξης του 35% και τριών αστέρων με μερίδιο περίπου 19%. Ευνοϊκές διαγράφονται οι προοπτικές εξέλιξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη χώρα μας, τη στιγμή που οι περισσότεροι κλάδοι έχουν πληγεί από την βαθειά και παρατεταμένη οικονομική ύφεση. Ειδικότερα, η

τουριστική κίνηση κατέγραψε αύξηση της τάξης του 15% το 2013 σε σχέση με το 2012, ενώ περαιτέρω αύξηση κατά 3% προβλέπεται για το 2014»⁶.

3.4.1 Αποτελέσματα Ανάλυσης των Ισολογισμών Εταιρειών του Κλάδου

Στα πλαίσια λοιπόν εκπόνησης της εν λόγω μελέτης από την ICAP, για τον ξενοδοχειακό κλάδο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των ισολογισμών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα οποία πρόεκυψαν αξιοποιώντας ένα δείγμα από 614 ισολογισμούς αντιπροσωπευτικών εταιρειών που εκμεταλλεύονται ξενοδοχεία πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων σε ολόκληρη την επικράτεια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, το υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους (μέσος όρος 5ετίας) εμφανίζουν τα ξενοδοχεία τριών αστέρων (27,34%) και το μικρότερο τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων (16,11%). Εάν ληφθεί υπόψη τόσο η περιοχή όσο και η κατηγορία του ξενοδοχείου, τον υψηλότερο μέσο δείκτη 5ετίας παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων του Αιγαίου (56,91%), ενώ αρνητική τιμή λαμβάνει ο δείκτης για τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Πελοπόννησο (-6,18%). Όσον αφορά το περιθώριο καθαρού κέρδους EBITDA, τα ξενοδοχεία τριών αστέρων εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη πενταετίας (19,81%).

Με κριτήριο την γεωγραφική περιοχή και την κατηγορία, την υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων στις Κυκλάδες (32,08%) και τη χαμηλότερη τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Πελοποννήσου (2,38%). Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσιάζουν μέσο ετήσιο δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αρνητικό. Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων εμφανίζουν το δυσμενέστερο μέσο δείκτη πενταετίας (-10,76%).

Μεταξύ δε των ξενοδοχείων πέντε αστέρων οριακά θετικός είναι ο μέσος δείκτης πενταετίας μόνον για τα ξενοδοχεία στο Αιγαίο, ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων τριών αστέρων, μόνον τα ξενοδοχεία των Κυκλάδων παρουσιάζουν θετικό μέσο δείκτη 5ετίας (1,49). Τον υψηλότερο μέσο δείκτη γενικής ρευστότητας 5ετίας γενικά (ανεξαρτήτως περιοχής) παρουσιάζουν τα

⁶ Σταματίνα Παντελαίου, Διευθύντρια Οικονομικών και Κλαδικών Μελετών της ICAP Group

ξενοδοχεία τριών αστέρων (4,55) και το χαμηλότερο τα ξενοδοχεία των πέντε αστέρων (2,05).

Μεταξύ των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, οι μονάδες της Πελοποννήσου παρουσιάζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη (6,98), μεταξύ των μονάδων τεσσάρων αστέρων τον υψηλότερο μέσο δείκτη 5ετίας εμφανίζουν αυτές της Βόρειας Ελλάδας - Θράκης (3,52), ενώ μεταξύ των μονάδων τριών αστέρων επίσης αυτές των Κυκλάδων (9,72). Εξετάζοντας τη σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια, τα ξενοδοχεία τριών αστέρων παρουσιάζουν τη χαμηλότερη μέση τιμή πενταετίας (0,94), ενώ η κατηγορία των πέντε αστέρων τον υψηλότερο μέσο όρο (3,36).

Γενικά, ο υψηλός λόγος ξένων προς ίδια κεφάλαια υποδηλώνει ότι οι εταιρείες δυσκολεύονται να αποπληρώσουν τις δανειακές υποχρεώσεις τους.

Μεταξύ των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, το χαμηλότερο δείκτη εμφανίζουν τα ξενοδοχεία της Πελοποννήσου (0,92), ενώ μεταξύ των ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων ο εν λόγω δείκτης είναι χαμηλότερος για τα ξενοδοχεία του Αιγαίου (0,33). Στα ξενοδοχεία τριών αστέρων, το χαμηλότερο δείκτη παρουσιάζουν και πάλι οι μονάδες του Αιγαίου (0,36). Σύμφωνα με τον ομαδοποιημένο ισολογισμό όπως αυτός προέκυψε από 93 εταιρείες που εκμεταλλεύονται ξενοδοχεία πέντε αστέρων για την περίοδο 2011-2012, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε οριακή μείωση 1,1% το 2012 σε σχέση με το 2011.

Στα ίδια επίπεδα κυμάνθηκε η μείωση των ιδίων κεφαλαίων (-0,9%) την ίδια περίοδο. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος κατέγραψαν μείωση 7,5% το 2012/11, ενώ μείωση με υψηλότερο ρυθμό (-9,8%) εμφάνισαν τα μικτά κέρδη την ίδια περίοδο. Σε σχέση με το καθαρό αποτέλεσμα, ζημίες εμφανίζονται τη διετία 2011-2012 οι οποίες όμως κατέγραψαν μείωση 7,6% το 2012 λόγω κυρίως της μείωσης των μη λειτουργικών εξόδων (22,4%) και λιγότερο των λοιπών λειτουργικών εξόδων (5,6%).

Μειωμένα κατά 3% εμφανίζονται τα κέρδη EBITDA των εταιρειών της συγκεκριμένης κατηγορίας. Με βάση τον ομαδοποιημένο ισολογισμό από 279

εταιρείες εκμετάλλευσης ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων για την περίοδο 2011-2012, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση μόλις 2% το 2012 σε σχέση με το 2011, ενώ λίγο μεγαλύτερη ήταν η αύξηση στα ίδια κεφάλαια το ίδιο διάστημα (αύξηση 5,1%). Οι πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος διαμορφώθηκαν σε €965,2 εκατ. το 2012, καταγράφοντας ποσοστιαία μείωση 5,2%, ενώ μεγαλύτερη ήταν η μείωση για το μικτό κέρδος την ίδια περίοδο (13,2%), γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση του (αρνητικού) λειτουργικού αποτελέσματος το 2012. Αναφορικά με το καθαρό αποτέλεσμα, ζημίες εμφανίζονται τη διετία 2011-2012 το ύψος των οποίων αυξήθηκε κατά 42,2% το 2012.

Επίσης, τα κέρδη EBITDA κατέγραψαν μείωση 3,2% την ίδια περίοδο. Όπως προκύπτει από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 242 εταιρειών εκμετάλλευσης ξενοδοχείων τριών αστέρων για την περίοδο 2011-2012, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζει αύξηση 3,1% το 2012 σε σχέση με το 2011. Το ίδιο ισχύει και για το ύψος των ιδίων κεφαλαίων την εξεταζόμενη περίοδο (αύξηση 4,8%). Οι πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος μειώθηκαν κατά 8,3% το 2012/11 και διαμορφώθηκαν σε €172,3 εκατ., ενώ μεγαλύτερη ήταν η μείωση στα μικτά κέρδη (10,5%) γεγονός που επέδρασε στην επιδείνωση των συνολικών λειτουργικών αποτελεσμάτων, τα οποία ήταν αρνητικά και τα δύο εξεταζόμενα έτη. Το τελικό καθαρό αποτέλεσμα παρέμεινε ζημιογόνο και τα δύο έτη, οι δε ζημίες αυξήθηκαν το 2012 σε σχέση με το 2011 (ποσοστιαία αύξηση 17%). Μείωση κατέγραψαν τα κέρδη EBITDA (κατά 2,2%) την ίδια περίοδο.

3.4.2 Ανάλυση SWOT

Η υψηλή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη των τουριστικών προορισμών σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών αποτελούν αναμφισβήτητα τα δυνατά σημεία του κλάδου, ενώ τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουρισμός (εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση κλπ.) σε συνδυασμό με την μονομερή εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών

επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, συνιστούν τα αδύνατα σημεία.

Ευκαιρίες για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σαφώς μπορούν να αποτελέσουν η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού, των διαφόρων εναλλακτικών μορφών τουρισμού (ιατρικός, ιαματικός, χειμερινός, κοινωνικός τουρισμός κλπ.), η θεσμοθέτηση του fast track στις τουριστικές επενδύσεις και βέβαια η θετική εικόνα που υπάρχει την περίοδο αυτή σε όλες σχεδόν τις τουριστικές αγορές ανά τον κόσμο για την Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός.

Τέλος, απειλές για τον κλάδο συνιστούν το όλο δυσμενές οικονομικό κλίμα εξ' αιτίας της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης (έλλειψη ρευστότητας, μείωση εσωτερικού τουρισμού κλπ.) αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίσταται ο ελληνικός τουρισμός από τις γειτονικές μας χώρες με χαμηλό κόστος παροχής τουριστικών υπηρεσιών (Τουρκία, Κροατία κλπ).

3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

3.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

🚩 Η Πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα

Το ότι η Ελλάδα ανήκει στην Ε.Ε των 28 κρατών – μελών, αποτελεί παράγοντα σταθερότητας για την χώρα και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες οι νόμοι ψηφίζονται σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές οδηγίες, έχει θετικές επιπτώσεις και στην ζήτηση για το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Επιπλέον, η Ελλάδα παίζει σημαντικό ρόλο στη Νότια Ευρώπη αλλά και στην περιοχή των Βαλκανίων με τις χώρες των οποίων διατηρεί αρκετά καλές πολιτικές, οικονομικές και πολιτικές σχέσεις τα τελευταία χρόνια. Τέλος, οι κατά πολύ βελτιωμένες σχέσεις με τη γείτονα χώρα Τουρκία προσδίδουν κλίμα σταθερότητας στην ευρύτερη περιοχή του Αιγαίου που αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές τουριστικές ελληνικές περιοχές που κατά διαστήματα εμφανίζει και τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα ξένων και εγχώριων τουριστών.

Η ασφάλεια στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι μια δεκαετία πριν, οι ελληνικές αρχές κατάφεραν να εξαρθρώσουν τη μεγαλύτερη τρομοκρατική οργάνωση στην Ελλάδα, τη «17 Νοέμβρη» και έτσι η χώρα κατάφερε να διοργανώσει επιτυχώς και με απόλυτη ασφάλεια τους Ολυμπιακούς Αγώνες «Αθήνα 2004», δεν ισχύει το ίδιο και για κάποια χρόνια πριν. Στα χρόνια που ακολούθησαν την κρίση που μαστίζει την χώρα μας από το 2009, δημιουργήθηκαν κοινωνικές εκρήξεις που εκδηλώθηκαν είτε σε μορφή έκρυθμων διαδηλώσεων, είτε σε μορφή τρομοκρατικών χτυπημάτων. Είναι προφανές πώς αν και η κατάσταση την τελευταία χρονιά φαίνεται σαφώς πιο ήρεμη και οι κοινωνική έκρηξη είναι φανερά εκτονωμένη, τέτοιου είδους φαινόμενα πλήττουν την εικόνα της χώρας στο εξωτερικό και μπορούν να προκαλέσουν πτώση του εισερχόμενου τουρισμού.

Κρατικοί τουριστικοί φορείς

Είναι λογικό ότι η ελληνική τουριστική βιομηχανία λειτουργεί βάσει στρατηγικών και πολιτικών τις οποίες χαράσσει και τελικά αποφασίζει η ελληνική ηγεσία τουρισμού η οποία αποτελείται από το Υπουργείο Τουρισμού. Μέσω του Υπουργείου Τουρισμού καθορίζεται η τουριστική στρατηγική, ασκείται η τουριστική πολιτική και καταρτίζεται το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο αυτή θα εφαρμοστεί. Όλα τα προαναφερθέντα σχεδιάζονται σε συνεργασία και με άλλους φορείς όπως ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) και το εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού (ΕΣΤ). Ο ΕΟΤ ως εκτελεστικό όργανο του υπουργείου έχει την ευθύνη της προώθησης και της υλοποίησης της τουριστικής πολιτικής ενώ το ΕΣΤ έχει συμβουλευτικό ρόλο στα παραπάνω. Εκτός από τα παραπάνω όργανα υπάρχουν και κάποιοι εποπτευόμενοι φορείς με περιορισμένες αρμοδιότητες όπως το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, ο Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, η Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης και η Αγροτουριστική Α.Ε.

Οι βασικές κατευθύνσεις της στρατηγικής που χαράσσει το Υπουργείο Τουρισμού κάποιες φορές και σε συνεργασία με κάποιους από τους παραπάνω φορείς είναι οι εξής:

- Αναβάθμιση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για την προσέλκυση επενδύσεων
- Νέα ανοίγματα στις νέες αναδυόμενες αγορές
- Εκσυγχρονισμός και διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου σύμφωνα με τις νέες εξελίξεις
- Καλλιέργεια και εκσυγχρονισμός της αντίληψης για την προώθηση της διαφημιστικής προβολής και της επικοινωνιακής πολιτικής της χώρας.

Η γραφειοκρατία

Είναι γνωστό πλέον ότι η γραφειοκρατία βασικό χαρακτηριστικό των διαδικασιών όχι μόνο στον τουρισμό αλλά και σε όλους τους τομείς. Πιο συγκεκριμένα όμως, για τον τουρισμό η γραφειοκρατία είναι αυτό το χαρακτηριστικό που κρατάει πίσω κυρίως τις επενδύσεις στον κλάδο.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου επενδύσεις εκατομμυρίων μετακινούνται από γραφείο σε γραφείο. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα προσέλκυσης μεγάλων επενδύσεων που θα τόνωναν και θα έδιναν μεγαλύτερη ώθηση στον ελληνικό τουρισμό.

Η φορολογία

Πέραν της γραφειοκρατίας, το άλλο πιο σημαντικό εμπόδιο για την μεγαλύτερη και γρηγορότερη ανάπτυξη του τουρισμού είναι η φορολογία. Δεν είναι όμως το ύψος της φορολογίας για τις ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και η μη σταθερότητα της. Η συνεχής αλλαγές του φορολογικού καθεστώτος αλλά

και του ύψους της φορολόγησης των επιχειρήσεων καθιστά αρκετά δύσκολη την προσέλκυση επενδύσεων. Οι συμφωνίες με τους προμηθευτές του κλάδου (tour operators, travel agents, αεροπορικές εταιρίες), κλείνονται ένα χρόνο πριν με αποτέλεσμα οι τιμές των δωματίων και γενικότερα των παρεχόμενων υπηρεσιών να μη έχουν λάβει παραδείγματος χάριν υπόψη τυχόν αύξηση του ΦΠΑ. Έτσι ο tour operator/πελάτης απολαμβάνει τις υπηρεσίες στην τιμή που προσυμφωνήθηκε ενώ ο ξενοδόχος αγοράζει πια τις προμήθειές του (τρόφιμα, ποτά κλπ) σε υψηλότερες τιμές συγκρινόμενες με ένα χρόνο πριν.

Προσθέτοντας και το γεγονός ότι οι επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι πολυδάπανες και απαιτούν την τοποθέτηση πολλών εκατομμυρίων, κανείς μεγάλος ή μικρός επενδυτής δεν θα αναλάβει το ρίσκο για μια επένδυση με τόσο υψηλά και ασταθή επίπεδα φορολόγησης.

Η συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Η συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα είναι κάτι που αν επιτευχθεί επιτυχημένα τότε θα δοθεί τεράστια ώθηση στην εύρυθμη και σωστή λειτουργία του τουριστικού μηχανισμού. Η ανάγκη συνεργασίας των μηχανισμών λειτουργίας του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα προέκυψε από την ανάγκη συγκερασμού των στόχων και των δυο.

Ο Δημόσιος τομέας από τη μία υποχρεούται να διασφαλίσει ότι ο τουρισμός συμβάλει, άμεσα και έμμεσα, στη βελτίωση της απασχόλησης, του περιβάλλοντος και χρήσης Δημοσίων πόρων για την υποστήριξη διαφόρων τουριστικών δραστηριοτήτων έναντι άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Η επίτευξη των παραπάνω στόχων προϋποθέτει την πραγματοποίηση επενδύσεων, που με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ανάληψη και την υλοποίηση τους από τον Ιδιωτικό τομέα.

Ο ιδιωτικός τομέας από την άλλη, προσβλέπει το κέρδος και άρα και στο κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο θα επενδύσει. Οι επενδύσεις του Ιδιωτικού τομέα καλύπτουν εκτός από επενδύσεις παγίων και επενδύσεις που ενέχουν

εμπορικό κίνδυνο όπως για παράδειγμα οι δραστηριότητες των tour operators ή η οργάνωση θεματικών εκδρομών.

Έχει αναφερθεί σε διάφορες εκθέσεις του ΣΕΤΕ για την επανατοποθέτηση του ελληνικού προϊόντος ότι οι χώρες όπου παρουσιάζεται μεγάλη τουριστική ανάπτυξη είναι αυτές που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα και όχι εκείνες που έχουν πλουσιότερη φυσική ομορφιά.

Σε έναν ώριμο προορισμό, όπως η Ελλάδα, τα κυρίαρχα θέματα στο πεδίο συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα είναι τα εξής:

- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας στο βασικό τουριστικό προϊόν
- Repositioning σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Εντοπισμός και υλοποίηση επενδυτικών ευκαιριών
- Βελτίωση της αποδοτικότητας των ενεργειών προώθησης και marketing

Ενώ τα κύρια πεδία συνεργασίας εντοπίζονται:

- Στον Προγραμματισμό και την Έρευνα
- Στην Επένδυση και τη Χρηματοδότηση
- Στην Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων
- Στην Διαφήμιση και το Marketing
- Στην Ανάπτυξη κατάλληλων υποδομών
- Στην Ανάπτυξη Κοινοτήτων

- Στην Εκπαίδευση και Επιμόρφωση
- Στον Πολιτισμό και την Προστασία της Πολιτιστικής Κληρονομιάς
- Στην Προστασία του Περιβάλλοντος
- Στις Τεχνολογικές Καινοτομίες

Βασικός στόχος λοιπόν των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η αναβάθμιση του επιπέδου ποιότητας παροχής υπηρεσιών και έτσι να επιβληθούν στον έλεγχο του κράτους, που ακολούθως θα πρέπει να έχει ως σκοπό την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.

3.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Η τουριστική κίνηση τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες έναντι του Ευρώ

Το γεγονός ότι το ευρώ έγινε πιο ισχυρό νόμισμα έναντι του δολαρίου, αποτέλεσε παράγοντα μείωσης των αφίξεων ξένων τουριστών σε όλες τις χώρες της ΟΝΕ. Οι αμερικανοί τουρίστες οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του ευρωπαϊκού τουρισμού δεν έχουν τις χώρες της Οικονομικά Ενωμένης Ευρώπης στις πρώτες επιλογές τους εξαιτίας του ακριβού νομίσματος τους. Αντίθετα, χώρες όπως η Βουλγαρία, η Τουρκία καθώς και πιο μακρινοί προορισμοί όπως Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και η Κούβα αποτελούν χώρες που η τουριστική δραστηριότητα γνώρισε μεγάλη άνθιση λόγω του ότι αποτέλεσαν φθηνότερους προορισμούς.

Η τιμή του πετρελαίου

Η εκτόξευση της τιμής του πετρελαίου στα ύψη λόγω της τεταμένης κρίσης στις Αραβικές χώρες και στη Συρία έχει οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των τιμών που επηρεάζει και την τουριστική ζήτηση και κατανάλωση. Πρώτο και βασικό πρόβλημα, είναι ότι η αύξηση της τιμής του πετρελαίου έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών όλων των υπό-προϊόντων που συνθέτουν ένα τουριστικό πακέτο και κυρίως τις τιμές στους αεροπορικούς ναύλους.

Η ελληνική οικονομία

Η οικονομία της Ελλάδας έχει ταλανιστεί σε τεράστιο βαθμό από την έναρξη της κρίσης του 2008 και έπειτα. Η μακροχρόνια περίοδος ύφεσης που διανύει η χώρα την τελευταία τετραετία έχει μεγάλες συνέπειες τόσο στην ανεργία, όσο και σε άλλα οικονομικά μεγέθη όπως ο πληθωρισμός και ο ρυθμός ανάπτυξης. Συνέπειες είχε φυσικά και σε κοινωνικό επίπεδο, κάτι που δεν ήταν υπέρ του προφίλ της Ελλάδας στο εξωτερικό.

Ένα βασικό πρόβλημα που έχει προκύψει επίσης από την οικονομική κρίση είναι η χρηματοδότηση των τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες σταμάτησαν τελείως τη χρηματοδότηση ενώ όσοι ακόμα μπορούν να πάρουν δάνεια, αυτά είναι μόνο βραχυπρόθεσμα με πολύ υψηλά επιτόκια. Μικρές ξενοδοχειακές μονάδες με προβλήματα ρευστότητας και χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη δυσκολεύονται να επιβιώσουν και είτε κλείνουν είτε αναζητούν τρίτους να διαχειριστούν την επιχείρησή τους.

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί πως από το 2013 και μετά έχουν σημειωθεί αρκετά σημαντικές μεταρρυθμίσεις κυρίως στον δημόσιο τομέα που έχουν σαν αποτέλεσμα να αλλάζει σιγά – σιγά η εικόνα της χώρας. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η οποία είχε αποδυναμωθεί κατά πολύ την τελευταία πενταετία, καθιστά την Ελλάδα πλέον ένα ελκυστικό προορισμό για την πραγματοποίηση επενδύσεων. Η βελτίωση αυτή, σε συνδυασμό με την αύξηση των αφίξεων και των τουριστικών εσόδων που πραγματοποιήθηκαν το 2013 αλλά και η υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών για την ενίσχυση όλων των μορφών τουρισμού, είναι ένδειξη ότι ο τουρισμός αποτελεί τεράστια πηγή εσόδων για την ελληνική οικονομία. Επομένως, η πρόοδος της

ελληνικής οικονομίας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αποτελεί παράγοντα προσέλκυσης και ανάληψης μεγάλων ξενοδοχειακών επενδύσεων.

Τα ενθαρρυντικά νούμερα που καταγράφηκαν στον τουρισμό αλλά και η πρόοδος που έχει αρχίσει να φαίνεται στην ελληνική οικονομία, μετά από μια τόσο μεγάλη περίοδο ζημιογόνας ύφεσης, δεν θα πρέπει να εφησυχάζει κανέναν. Θα πρέπει να αποτελεί πλέον προτεραιότητα για την ελληνική πολιτεία, η προώθηση μια σειρά από συνεχείς μεταρρυθμίσεις που θα επηρεάσουν με άμεσο ή έμμεσο τρόπο την τουριστική βιομηχανία, η οποία αποτελεί ζωτικής σημασίας όργανο για την αύξηση των εσόδων της χώρας αλλά και την οικονομία γενικότερα. Διαθρωπτικές μεταρρυθμίσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν είναι οι εξής:

- Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, η απελευθέρωση των αγορών και η ιδιωτικοποίηση δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα αποτελούν βασικές ρυθμίσεις, που μετά την υλοποίησή τους, θα βελτιώσουν το κλίμα για την προσέλκυση επενδύσεων και θα καταστήσει την Ελλάδα χώρα ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου ευρωπαϊκού αλλά και παγκόσμιου σκηνικού.
- Η προώθηση, μέσω σύγχρονων μεθόδων και σωστής επιχειρηματικής παιδείας. Στον τουριστικό κλάδο, και πιο συγκεκριμένα οι ιδιοκτήτες μεγάλων ή μικρών ξενοδοχειακών μονάδων αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν σωστά τις επιχειρήσεις τους γιατί δεν γνωρίζουν τις κατάλληλες πρακτικές που απαιτούνται για να αποδώσει το ξενοδοχείο τους κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα και να καταφέρουν να αποσβέσουν έτσι το τεράστιο κόστος της επένδυσής τους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να ενισχυθεί η παροχή ολοκληρωμένης παιδείας σε όλες τις βαθμίδες τουριστικής εκπαίδευσης.
- Η ενίσχυση της τουριστικής επιχειρηματικότητας στοχευόμενα σε όλες τις ομάδες πληθυσμού (νέο, γυναίκες, άνεργοι, ΑΜΕΑ).

- Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων για την υιοθέτηση καινοτόμων διαδικασιών και πρακτικών.
- Την ενίσχυση και ανάπτυξη της περιβαλλοντικής επιχειρηματικότητας.
- Η κατάρριψη νομοθετικών και γραφειοκρατικών φραγμών.
- Η παρότρυνση χρησιμοποίησης όλο και πιο σύγχρονων μεθόδων τεχνολογίας και καινοτομίας. Αποτελεί πλέον απαίτηση, η χρήση μεθόδων όλο και περισσότερο εντάσεως τεχνολογίας και εξειδικευμένης γνώσης.
- Η βελτίωση των υπάρχοντων αλλά και η πραγματοποίηση νέων υποδομών.
- Το ανθρώπινο κεφάλαιο δηλαδή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η αύξηση πόρων για εκπαίδευση και κατάρτιση.

3.5.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό

Η απασχόληση στον τουρισμό παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά: εποχικότητα, μεγάλη κινητικότητα ανθρωπίνου δυναμικού, χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, πολλές ώρες εργασίας κατά τη διάρκεια μιας ημέρας, φυσική κούραση, ψυχολογικά εμπόδια και ο σκληρός χαρακτήρας της εργασίας σε σχέση με τις συνηθισμένες συνθήκες απασχόλησης. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί η αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις αλλά και οι επιχειρηματίες του κλάδου χαρακτηρίζονται από έλλειψη τουριστικής συνείδησης και κάποιες φορές κουλτούρας.

Παρά το γεγονός ότι, η απασχόληση στον τουρισμό έχει αρκετά δυσμενή χαρακτηριστικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις του ΣΕΤΕ, εδώ και αρκετά χρόνια η τουριστική βιομηχανία απασχολεί έναν

στους πέντε εργαζόμενους. Αν λάβουμε υπόψη και την μελέτη που εκπόνησε η McKinsey για λογαριασμό του ΣΕΤΕ, «Τουριστικός Στρατηγικός Σχεδιασμός 2021», ο τουριστικός κλάδος θα απασχολεί τα επόμενα 8 – 10 χρόνια πάνω από ένα εκατομμύριο απασχολούμενους, δηλαδή περίπου 300.000 περισσότερους από σήμερα (μέχρι και το 2013 απασχολούνται περίπου 700.000). Γίνεται σαφές ότι, με τις κατάλληλες κινήσεις και βήματα ο τουρισμός πέραν της ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας θα συμβάλει σημαντικά και στην καταπολέμηση της ανεργίας.

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004

Σίγουρα η επιτυχής διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δεν θα πρέπει να αποτελεί ισόβια αιτιολόγηση για την άνθιση του τουρισμού στην Ελλάδα. Θα πρέπει όμως, η ελληνική πολιτεία και οι κατάλληλοι φορείς να εκμεταλλευτούν από τη μία την καλή εικόνα που δημιουργήθηκε για τη χώρα στο εξωτερικό και από την άλλη με οδηγό αυτό να καταφέρει να διατηρήσει την ανοδική πορεία των τουριστικών μεγεθών αξιοποιώντας άλλες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Οι απεργίες και οι διαδηλώσεις

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι απεργιακές κινητοποιήσεις που διοργανώνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα λόγω των κοινωνικών εκρήξεων που έχει προκαλέσει η ύφεση στην Ελλάδα, δεν πλήττουν μόνο την χώρα σε λειτουργικό επίπεδο, αλλά δημιουργούν άσχημη εικόνα για τη χώρα στο εξωτερικό. Και είναι λογικό, μιας και οι διάφορες διαδηλώσεις λαμβάνουν χώρα στο κέντρο της πρωτεύουσας να έχουν κατακερματίσει τα νούμερα των αφίξεων ξένων τουριστών στην Αθήνα αφού αποτελούν λόγο δυσφήμισης της από τα διεθνή ΜΜΕ και τουριστικά πρακτορεία.

Η κρίση στην Αίγυπτο και την Τουρκία

Οι ταραχές στην Τουρκία και η πολιτική κρίση στην Αίγυπτο το 2013, είναι παράγοντες που ευνοούν τα νούμερα των εσόδων στον τουρισμό κάτι που θα φανεί κυρίως τις επόμενες χρονιές. Δεν είναι λίγα τα δημοσιεύματα στο

εξωτερικό που βάζουν την Ελλάδα στο «κάδρο» των ωφελημένων τουριστικών προορισμών από την κρίση στην Αίγυπτο και τα επεισόδια που σημειώθηκαν στην Τουρκία. Σύμφωνα με άρθρο στην «Κ»⁷, οι πελάτες των tour operators Tui, Thomas Cook, DER Touristik και Alltours που ακύρωσαν τις κρατήσεις τους στην Αίγυπτο επιλέγουν για τις διακοπές τους την Ελλάδα και την Ισπανία. Δημοσιεύματα στον ρωσικό Τύπο αναφέρουν ότι το 1/4 των Ρώσων που ακυρώνουν τις διακοπές τους στην Αίγυπτο κατευθύνονται στην Ελλάδα, στην Κύπρο, στην Ισπανία και στο Μαρόκο. Επίσης, πληροφορίες αναφέρουν ότι ξένοι τουριστικοί οργανισμοί σχεδίασαν νέες πρόσθετες έκτακτες πτήσεις στο τέλος της σεζόν στην Κρήτη προκειμένου να ανταποκριθούν στη ζήτηση για κρατήσεις που προκύπτει λόγω των ακυρώσεων στην Αίγυπτο.

3.5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες μέσω Internet

Μεγάλη αύξηση σημειώνουν οι πωλήσεις τουριστικών πακέτων και ταξιδιών μέσω Διαδικτύου σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Έχει παρατηρηθεί ότι στην αμερικάνικη αγορά το Διαδίκτυο ως μέσο αγοράς τουριστικών προϊόντων επιλέγεται από τους Αμερικάνους ως το ταχύτερο και πιο εύκολο εργαλείο για την αναζήτηση και εύρεση πληροφοριών αλλά και αγοράς τουριστικών πακέτων από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο το ότι οι on-line κρατήσεις έχουν αυξηθεί με τεράστιους ρυθμούς την τελευταία δεκαετία.

Η τεχνολογική εξέλιξη οδηγεί σε βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών

Η φύση του τουριστικού προϊόντος δεν επιτρέπει την παροχή της υπηρεσίας αυτοματοποιημένα και για αυτό τον λόγο οι επιδράσεις που δέχεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας είναι περιορισμένες. Παρόλα αυτά, όλο και

⁷ www.kathimerini.gr

περισσότερες τεχνολογικά εξελιγμένες μέθοδοι εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία με σκοπό να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες όσον αφορά την άνεση, την πολυτέλεια και την ασφάλεια των επισκεπτών. Ειδικότερα στα πολλών αστέρων ξενοδοχεία, η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών αποτελεί κανόνα και προτεραιότητα κι έτσι ανιχνευτές καπνού συνδεδεμένοι με ηλεκτρονικό υπολογιστή, πόρτες ασφαλείας που αποκλείουν αυτόματα τμήματα του ξενοδοχείου σε περίπτωση πυρκαγιάς και ακόμα ασύρματο Internet στα δωμάτια του ξενοδοχείου, αισθητήρες θερμοκρασίας και υγρασίας στα δωμάτια, σύγχρονα γυμναστήρια με δυνατότητες αντίστοιχες ενός ολοκληρωμένου κέντρου υδατοθεραπείας κ.α. είναι λίγες από τις τεχνολογικά εξελιγμένες πρακτικές που εφαρμόζονται.

Τα συστήματα κρατήσεων παγκόσμιας διανομής

Η νέα τεχνολογία CRS: Computerized Reservation Systems δίνει την δυνατότητα στα ξενοδοχεία να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής των προϊόντων τους στην διεθνή αγορά, προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό πελατών και διεισδύοντας σε νέες αγορές με σχετικά χαμηλό κόστος. Τα συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων (CRS), συνιστούν συστήματα αμφίδρομης επικοινωνίας των ταξιδιωτικών πρακτόρων με τις επιχειρήσεις ταξιδιών και τουρισμού και ιδιαίτερα με τις αεροπορικές εταιρίες οι οποίες και τα ίδρυσαν και αναγνωρίζονται ως τα πλέον σημαντικά μέσα αυτών των αλλαγών, αφού εισάγουν μια νέα τουριστική αγορά και ένα νέο σύστημα διανομής. Βασικά, τα “CRS” είναι μια βάση δεδομένων που καθιστά ικανό ένα τουριστικό οργανισμό να διαχειρίζεται τα δεδομένα του και να τα κάνει ευπρόσιτα στα κανάλια διανομής των συνεργατών. Οι αεροπορικές εταιρίες πρωτοπόρησαν όπως αναφέραμε σε αυτά τα συστήματα και ακολούθησαν αλυσίδες διεθνών ξενοδοχείων και τουριστικών επιχειρήσεων.

Από την πλευρά της τουριστικής ζήτησης, τα “CRS” ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών για εύκολη πρόσβαση και σύγκριση πληροφοριών μιας μεγάλης ποικιλίας επιλογών και προορισμών, ταξιδιωτικών πακέτων, μετακινήσεων, καταλυμάτων και άλλων υπηρεσιών. Επίσης παρουσιάζουν το πραγματικό κόστος και την διαθεσιμότητα τέτοιων υπηρεσιών εξασφαλίζοντας

άμεση επιβεβαίωση των κρατήσεων.

Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας

Οι μεταφορικές και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές σε μια χώρα είναι σημαντικός παράγοντας τοποθέτησής της έναντι του ανταγωνισμού. Η Αθήνα ειδικότερα, έχει αναπτύξει αρκετά υψηλό επίπεδο υποδομών εφάμιλλα συγκρινόμενο με αυτό των υπόλοιπων μεγάλων πόλεων της Δυτικής Ευρώπης, που της παρέχει την δυνατότητα να προβάλλεται στη διεθνή αγορά ως ένας ασφαλής, σύγχρονος και φιλόξενος προορισμός και να διεκδικεί μεγάλης κλίμακας και τουρισμό υψηλού επιπέδου.

3.6 Η ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ

Σύμφωνα με στοιχεία της Rosstat, το πρώτο 9μηνο του 2013, η Ελλάδα κατέκτησε για πρώτη φορά μία θέση στους τρεις πρώτους δημοφιλείς προορισμούς των Ρώσων τουριστών, οι οποίοι επιλέγοντας τη χώρα μας για τις διακοπές τους κατέγραψαν αύξηση 69% σε σχέση με το 2012.

Αναφορικά με τα ταξίδια για σκοπούς διακοπών που πραγματοποίησαν οι Ρώσοι στο εξωτερικό γενικότερα, άγγιξαν το “ασύλληπτο” νούμερο των 14.812,4 χιλ. τουριστικών ταξιδιών, σημειώνοντας αύξηση 23,4%, σε σύγκριση με το 2012 (χρονιά κατά την οποία σημείωσαν αύξηση κατά 5,6%). Η εν λόγω αύξηση ξεπερνά το μέσο όρο αύξησης της τελευταίας 5ετίας που έφτασε το 14%. Η αύξηση αυτή δεν έχει την ίδια σημασία και για τους tour operators οι οποίοι συνεχίζουν να προσφέρουν τα ταξιδιωτικά πακέτα τους σε μειωμένες τιμές.

Θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι έχουν παρατηρηθεί διαφοροποιήσεις στην πρώτη δεκάδα των πιο δημοφιλών προορισμών των Ρώσων τουριστών. Εκτός της τρίτης θέσης της Ελλάδας για πρώτη φορά στα ιστορικά χρονικά, η Κίνα εγκατέλειψε την θέση της στην πρώτη τριάδα και κατέλαβε την Πέμπτη θέση σημειώνοντας μείωση 19,6%. Την ίδια στιγμή, δόθηκε στην Κύπρο μια θέση στην top δεκάδα των προορισμών σημειώνοντας αύξηση 44,5% κάτι

που είχε αντίκτυπο στη θέση της Βουλγαρίας η οποία υποχώρησε στη 11η θέση.

Δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός, ότι οι περισσότερες χώρες που επιλέχθηκαν τους πρώτους 9 μήνες του 2013 από τους Ρώσους τουρίστες παρατήρησαν, σε ορισμένες περιπτώσεις αύξησης της τουριστικής κίνησης από τη χώρα της βότκας.

Με βάση τα στοιχεία της Rosstat τα παραπάνω απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.8 Ταξίδια Ρώσων τουριστών στο εξωτερικό το 9μηνο του 2013 (σε χιλ.)

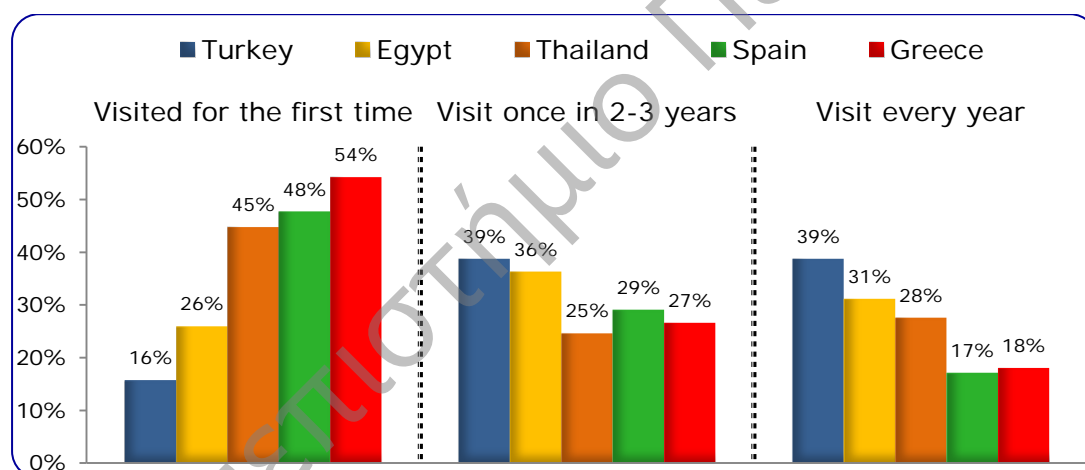
α/α	Χώρα	2013	2012	2011	2010
1	Τουρκία	2767,6	2305,9	2471	2164,8
2	Αίγυπτος	1429,6	1225	905,6	1495,8
3	Ελλάδα	1097,9	650,1	568,2	359,6
4	Ισπανία	887,2	690	563,8	355,1
5	Κίνα	787,2	980,3	1098,9	1009,4
6	Φινλανδία	787,2	390,6	681,4	514,8
7	Ταϊλάνδη	683,1	556,5	514,8	264
8	Γερμανία	638,2	533,9	527,9	349,1
9	Ιταλία	605,5	463,6	465,3	361,9
10	Κύπρος	494,7	342,3	272,5	194
11	Βουλγαρία	478,8	390,2	323,4	251,9
12	Ο.Α.Ε	433,4	339,4	244	184,3
13	Τσεχία	355,5	288,4	267,7	198
14	Ουκρανία	333,5	271,7	225,7	169,9
15	Γαλλία	298	228,3	201,7	173,4
16	Τυνησία	245,1	190,8	128	156
17	Μαυροβούνιο	233,7	179,2	154,3	132,9
18	Αυστρία	209,3	162,6	144,1	101,7
19	Ισραήλ	165,9	155,7	162,3	123,6
20	Ελβετία	159,2	138,2	112,1	94,5
21	Βρετανία	143,9	128,9	118,6	91,1
22	Βιετνάμ	139,6	93,8	44,4	33,6
23	Δομινικανά	109,8	97,4	70,3	42,6

24	Η.Π.Α	108,4	100,1	83,5	60,8
	Σύνολο σε όλες τις χώρες	14812,4	12008,3	11266,2	9785,8

Πηγή: Rosstat

Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία που αναγράφονται στον πίνακα, ο αριθμός των Ρώσων τουριστών στην Ελλάδα τριπλασιάστηκε την περίοδο 2010 -2013 γεγονός που φανερώνει τη δυναμική εξέλιξης που έχει η εν λόγω αγορά για την ελληνική τουριστική βιομηχανία. Στο παρακάτω διάγραμμα, επίσης επιβεβαιώνεται η έκρηξη εισερχόμενων τουριστών από την Ρωσία αφού το 54% των ερωτηθέντων επισκέφθηκε την Ελλάδα για πρώτη φορά.

Διάγραμμα 3.1 Συχνότητα επισκέψεων στους 5 κορυφαίους προορισμούς για τους Ρώσους



Πηγή: www.indexbox.ru

Όπως έχει ανακοινωθεί και από το Υπουργείο Τουρισμού, η χώρα μας αποσπά μόλις το 4,51% του εξερχόμενου τουρισμού της Ρωσίας, που θεωρείται μια δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά, καθώς δεν παρουσιάζει απλώς μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών κάθε χρόνο, αλλά και κατά κεφαλήν δαπάνη που είναι διαρκώς αυξανόμενη. Συνολικά οι ταξιδιωτικές δαπάνες της Ρωσίας ανέρχονται σε 32,5 δις. δολάρια, κάνοντας τη συγκεκριμένη αγορά την 7η πολυτιμότερη τουριστική αγορά του κόσμου.

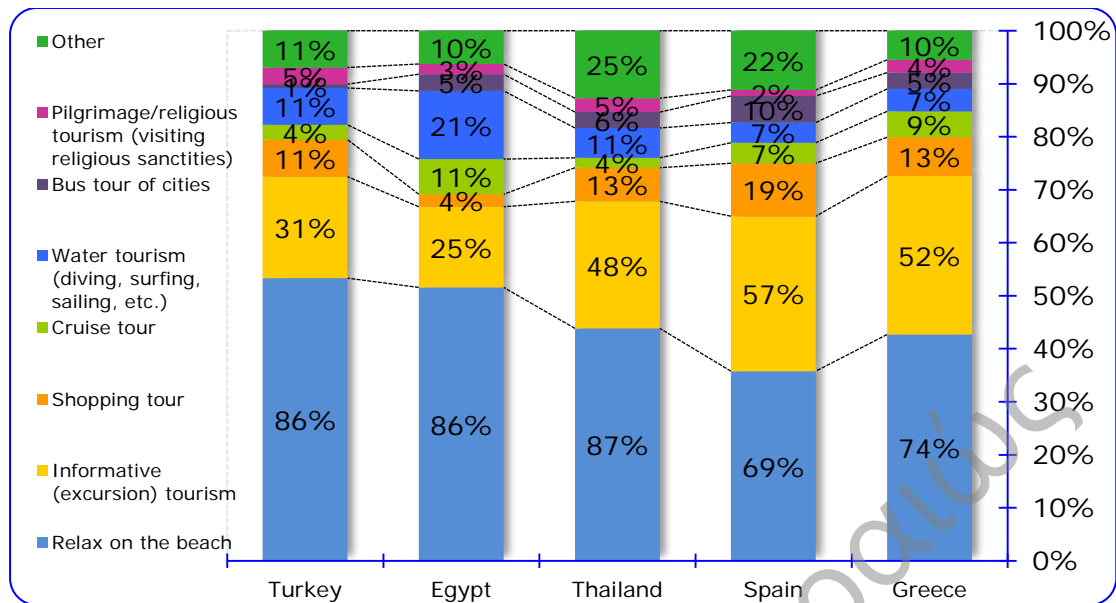
Σε ότι αφορά τα τουριστικά μεγέθη, μέσα σε μια τετραετία τριπλασιάστηκε ο αριθμός των Ρώσων επισκεπτών στην Ελλάδα (το 2009: 275.000, το 2010: 400.000, το 2011: 740.000, το 2012: 834.000, το 2013: 1.290.000) γεγονός εξαιρετικά σημαντικό, σε χρονιές δύσκολες και κρίσιμες για την χώρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι μόνο η αύξηση της τάξης του 54,7%, σε σχέση με το 2012, που έχει καταστήσει την αγορά της Ανατολικής Ευρώπης τόσο δυναμική για τον ελληνικό τουρισμό, αλλά και το ότι η ροή τουριστών από τη Ρωσία πέρυσι άγγιξε το 70%.ενώ πάνω από 250.000 είναι οι Ουκρανοί τουρίστες που έρχονται στην Ελλάδα. Από αυτούς 50.000 κατευθύνονται στη Χαλκιδική.

Η διάρκεια παραμονής κατά μέσο όρο των ρώσων τουριστών στην Ελλάδα ανά ταξίδι είναι 10,9 ημέρες, ενώ οι τουριστικές δαπάνες κατά μέσο όρο ανά άτομο έφτασαν τα 1.079 ευρώ. Ενδεικτικά, το μέσο κόστος ενός οργανωμένου ταξιδιού για 5 ημέρες στη χώρα μας είναι 1.300 ευρώ.

Το 85% των ρώσων τουριστών ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής, τους αρέσει η ελληνική κουζίνα και ο ελληνικός τρόπος ζωής και διασκέδασης. Τα αξιοθέατα και οι πολιτιστικές δραστηριότητες προτιμούνται από τους Ρώσους σε ταξίδια αναψυχής. Ακόμα, προτιμούν προορισμούς που διαθέτουν παραθαλάσσια resorts και έχουν φτηνές πτήσεις, ενώ η διαδικασία απόκτησης visa έχει απλοποιηθεί αρκετά ή και σε κάποιες περιπτώσεις έχει εξαλειφθεί.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της χώρας μας σε ήλιο και θάλασσα είναι η Τουρκία, η οποία είναι και η χώρα με την πιο μεγάλη διαφημιστική προβολή στη Ρωσία. Σε επίπεδο Ευρώπης, ο κύριος ανταγωνισμός προέρχεται από την Ισπανία και την Ιταλία.

Διάγραμμα 3.2 Σκοπός επισκέψεων των Ρώσων στους πέντε τοπ προορισμούς



Πηγή: www.indexbox.ru

Νέοι προορισμοί που έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλείς στους Ρώσους είναι η Ταϊλάνδη, η Νότια Κίνα, η Σρι Λάνκα και οι Μαλδίβες μετά την απόκτηση απευθείας πτήσεων.

Πέραν των κλασικών καλοκαιρινών διακοπών των Ρώσων, του Ιουλίου και του Αυγούστου, έχει παρατηρηθεί αύξηση της ζήτησης κυρίως στα μέσα του φθινοπώρου εξαιτίας των 8ήμερων σχολικών διακοπών.

Εκτός από την συνηθισμένη επισκεψιμότητα της Ρωσίας στη χώρα μας, λόγω του καλού κλίματος, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι έχουν αυξηθεί οι μεμονωμένες τουριστικές επισκέψεις των Ρώσων εξαιτίας της πιο ευέλικτης πολιτικής στο θέμα χορήγησης θεωρήσεων πολλαπλών εισόδων.

Η Ελλάδα θεωρείται από τους Ρώσους ως κατεξοχήν προορισμός μαζικού τουρισμού κυρίως λόγω του καλού κλίματος και της σχετικής εγγύτητας με άλλους ανταγωνιστικούς λόγω κλίματος προορισμούς. Όμως, τελευταία παρατηρείται ότι όλο και περισσότεροι Ρώσοι επισκέπτονται τη χώρα μας μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται στην πιο ευέλικτη πολιτική που εφαρμόζεται σε θέματα χορήγησης θεωρήσεων πολλαπλών εισόδων.

Αν το μεγαλύτερο ατού της χώρας που είναι ο ήλιος και η θάλασσα συνδυαστεί και με τις υπόλοιπες μορφές τουρισμού τότε οι Ρώσοι μπορούν να γνωρίσουν στην Ελλάδα και τις πιο ειδικές μορφές τουρισμού που είναι οι εξής:

- Ο τουρισμός Υγείας - Ευεξίας, κυρίως εάν συνδεθεί και με το γαστρονομικό πλούτο της χώρας μας. Το κρύο κλίμα της Ρωσίας σε συνδυασμό με τη χαμηλής ποιότητας παροχών υγείας, μπορούν να δώσουν μια σημαντική ώθηση σε αυτό το είδος του τουρισμού. Οι Ρώσοι που επιλέγουν ξένες χώρες για περίθαλψη αυξάνονται με γεωμετρική πρόοδο κάθε χρόνο.
- Ο Πολιτιστικός τουρισμός σε συνδυασμό με καλοκαιρινές διακοπές.
- Ο τουρισμός πόλεων θεωρείται τομέας που με την περαιτέρω ανάπτυξη του μπορεί να έχει εντυπωσιακά αποτελέσματα. Η Αθήνα διαχρονικά αποτελεί πόλο έλξης για τους Ρώσους αφού το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας δίνει μεγάλη βαρύτητα στον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό και η Αθήνα αποτελεί βασικό συστατικό αυτού. Αντίστοιχα, η Θεσσαλονίκη με τη βυζαντινή της παράδοση και αρχιτεκτονική των εκκλησιών της, τα εστιατόρια, την αγορά και την παραλία, κ.α. και με την εγγύτητα της σε πόλεις όπως η Καστοριά και η Καβάλα, αποτελεί ήδη ένα καθιερωμένο από τους Ρώσους δρομολόγιο ακόμα και το χειμώνα.
- Ο Θρησκευτικός Τουρισμός. Με τη Ρωσία υπάρχουν κοινοί ιστορικοί θρησκευτικοί δεσμοί και θεωρείται βέβαιο ότι μπορούν να καταρτιστούν ειδικά προγράμματα για προώθηση αυτού του είδους τουρισμού. Η απλούστευση των διαδικασιών έκδοσης visa για θρησκευτικό τουρισμό, εκτιμάται ότι θα αποτελέσει σημαντικό βοήθημα.

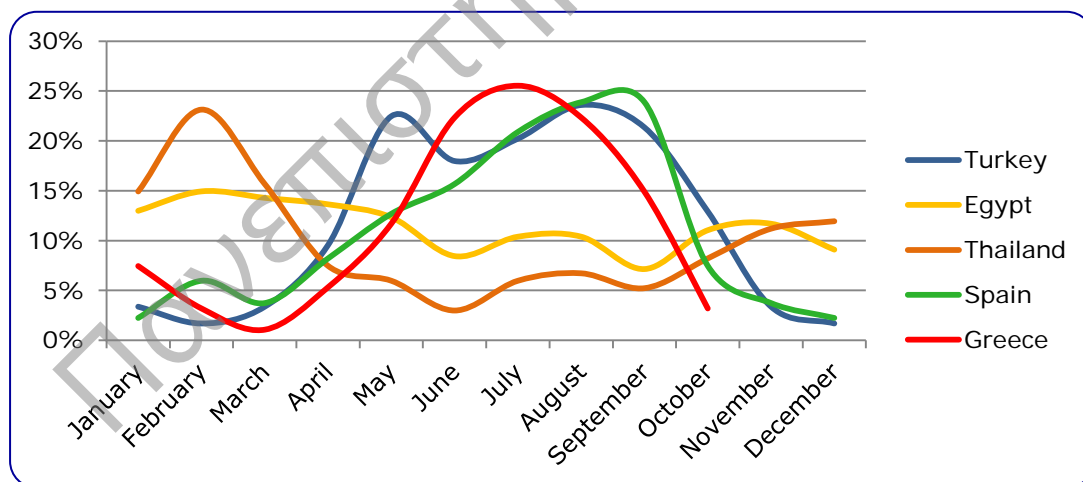
3.6.1 Διαγραμματική Απεικόνιση της Ανάλυσης της Αγοράς της Ρωσίας

Για να δοθεί μια πιο συγκεκριμένη εικόνα και να γίνει κατανοητή η αγορά της Ρωσίας και η σημασία που έχει για την ελληνική τουριστική βιομηχανία, δίνεται μια σειρά από διαγράμματα τα οποία συγκέντρωσε κατόπιν έρευνας η ρωσική συμβουλευτική εταιρία *INDEX BOX MARKETING & CONSULTING* για χάρη του ελληνικού προξενείου στη Ρωσία. Τα διαγράμματα απεικονίζουν τόσο τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά αλλά και το προφίλ των Ρώσων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα.

Η έρευνα διεξήχθη μέσω διαδικτύου σε δείγμα 500 ατόμων στην πόλη της Μόσχας. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος κυμαινόταν από 18 – 55 ετών, με μεσαίο και μεγάλο εισόδημα που σε κανονικές συνθήκες ταξίδεψαν στο εξωτερικό τουλάχιστον δυο φορές τα τελευταία δυο χρόνια.

Παρατηρώντας τα παρακάτω διαγράμματα εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τη σημασία της αγοράς της Ρωσίας (παρόμοια ακολουθούν και οι υπόλοιπες Ρωσόφωνες χώρες .)

Διάγραμμα 3.3 Εποχικότητα επισκεψίων στους 5 κορυφαίους προορισμούς



Πηγή: www.indexbox.ru

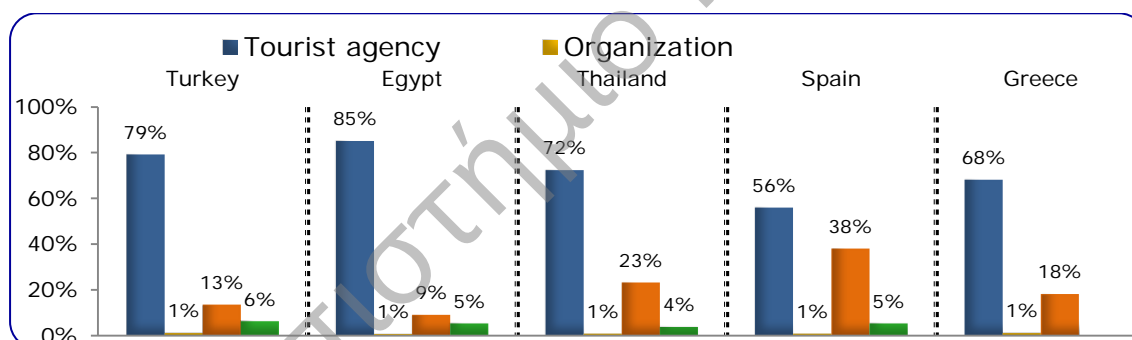
Οι μήνες αιχμής με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα Ρώσων στην Ελλάδα είναι οι Ιούνιος, Ιούλιος και Αύγουστος με το μεγαλύτερο pick να γίνεται τον Ιούλιο. Η διαπίστωση αυτή δεν είναι διόλου παράλογη, αφού και για τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης το sea & sun που η Ελλάδα προσφέρει

πλουσιοπάροχα τους καλοκαιρινούς μήνες, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς αν όχι ο σημαντικότερος λόγος επίσκεψης σε μια χώρα για διακοπές.

Στα παρακάτω δύο διαγράμματα, διαπιστώνεται η τάση των Ρώσων να απευθύνονται σε τουριστικά γραφεία για την οργάνωση των διακοπών τους κατά μεγάλη πλειοψηφία για όλους τους διάσημους προορισμούς που επιλέγουν.

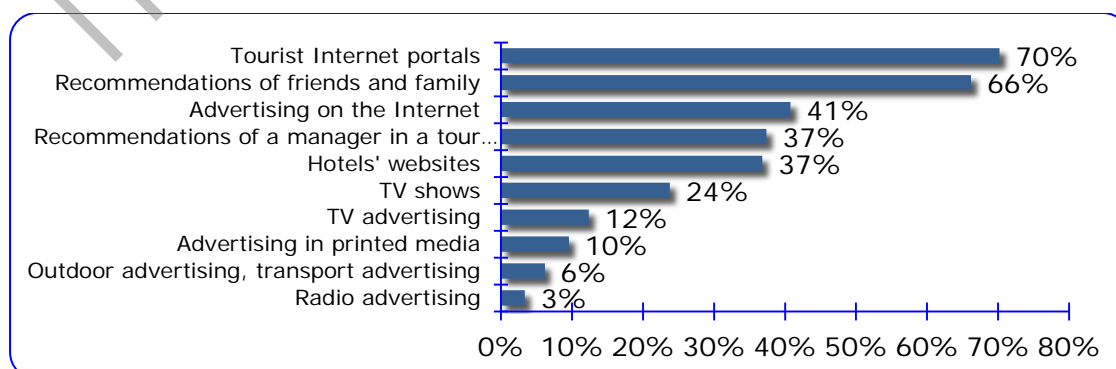
Οι πηγές διαδικτυακής τουριστικής ενημέρωσης είναι η πιο δημοφιλής και συχνή πηγή για τους Ρώσους με μικρή διαφορά από τις προτάσεις και την ενημέρωση από γνωστούς του (οι οποίοι έχουν επισκεφθεί ήδη τους προορισμούς που προτείνουν).

Διάγραμμα 3.4 Τρόπος Οργάνωσης Ταξιδιών των Ρώσων



Πηγή: www.indexbox.ru

Διάγραμμα 3.5 Πηγές πληροφοριών για επιλογή ταξιδιωτικών προορισμών από τους Ρώσους



Πηγή: www.indexbox.ru

3.7 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΡΩΣΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ

Μεγάλη τους λατρεία τα ταξίδια στο εξωτερικό, έχουν την οικονομική άνεση να ξοδεύουν αρκετά στις διακοπές τους και αγαπούν την Ελλάδα. Αυτά είναι τα τρία στοιχεία που θα λέγαμε ότι συνθέτουν το προφίλ του Ρώσου τουρίστα, ο οποίος τα τελευταία χρόνια και κυρίως την περσινή τουριστική σεζόν εκδήλωσε μια αυξανόμενη επιθυμία να επισκεφτεί την Ελλάδα, με τις πολυάριθμες παραλίες και τα μοναδικά νησιά της.

Έχει γίνει γνωστό έπειτα, από πολλές ομιλίες και συνέδρια γύρω από το προφίλ του ρώσου τουρίστα τόσο για ψυχαγωγικούς όσο και για επενδυτικούς σκοπούς, ότι η Ελλάδα για να αυξήσει τους επισκέπτες και τους φίλους των εξαιρετικών φυσικών και τουριστικών ομορφιών της, θα πρέπει να βρει λύσεις και απαντήσεις σε τρία «αιτήματα»:

1. Διευκόλυνση των θεωρήσεων βίζα
2. Καλύτερες αεροπορικές συνδέσεις
3. Αντιστοιχία ποιότητας - τιμής στις τουριστικές υπηρεσίες

Το θέμα της βίζα διορθώνεται σταδιακά, καθώς πλέον τα τελευταία χρόνια τα ελληνικά προξενεία χορηγούν βίζα για 1-5 χρόνια. Υπάρχουν, ωστόσο, περιθώρια βελτίωσης ως προς την ταχύτητα θεώρησης. Ωστόσο, την παρούσα στιγμή μόνο η Φιλανδία καταφέρνει να εκδίδει βίζα Σένγκεν σε Ρώσους εντός δύο ημερών. Όσον αφορά τη βελτίωση των τακτικών αεροπορικών συνδέσεων προς τα περιφερειακά αεροδρόμια θα λειτουργήσει θετικά ως προς την αύξηση του τουριστικού ρεύματος από τη Ρωσία καθώς αποφεύγουν τα αστικά κέντρα για τις διακοπές τους και προτιμούν τα νησιά και ήσυχα παραθεριστικά μέρη.

Τέλος, αναφορικά με το τρίτο αίτημα που θα πρέπει να επιλυθεί, οι Ρώσοι, προστατεύονται από νόμο για τα δικαιώματα των καταναλωτών και για τις υπηρεσίες τουρισμού, είτε αυτές παρέχονται από εγχώριες εταιρείες είτε από εταιρείες του εξωτερικού. Είναι άξιο αναφοράς, το παράδειγμα ελληνικής αεροπορικής εταιρείας, η οποία αποφάσισε να πραγματοποιήσει το

προγραμματισμένο της δρομολόγιο δύο ώρες νωρίτερα χωρίς να έχει ενημερώσει εγκαίρως τους επιβάτες. Το αποτέλεσμα ήταν να αποζημιωθούν στο ακέραιο, βάσει του εν λόγω νόμου, οι επιβάτες της πτήσης.

Εικόνα 3.2 Λόγοι Δυσαρέσκειας από την επιλογή ενός προορισμού

• Υψηλές Τιμές
• Δύσκολη πρόσβαση στις χώρες που θα ήθελαν οι Ρώσοι να επισκεφτούν
• Ασυνέπεια μεταξύ φωτογραφιών και πραγματικότητας
• Ο πληθυσμός και η πολύ ζέστη
• Η απουσία εκδρομών από το ταξιδιωτικό πακέτο
• Ασυμβατότητα μεταξύ τιμής και ποιότητας
• Κακή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών
• Υψηλό κόστος πτήσεων
• Άβολο πρόγραμμα πτήσεων
• Δυσκολία την έκδοση της Visa

Πηγή: www.indexbox.ru

Πέραν των παραπάνω, η Ρωσία είναι έβδομη παγκοσμίως στις τουριστικές δαπάνες. Αυτό και μόνο, είναι ένα γεγονός που η Ελλάδα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί μιας και η συγκεκριμένη χώρα δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση στη χώρα μας σαν τουριστικό προορισμό, τα τελευταία χρόνια. Οι Ρώσοι

τουρίστες δαπανούν ετησίως 32,5 δις. δολάρια. Η χώρα βρίσκεται στην 9η θέση με τις μεγαλύτερες τουριστικές δαπάνες στον κόσμο.

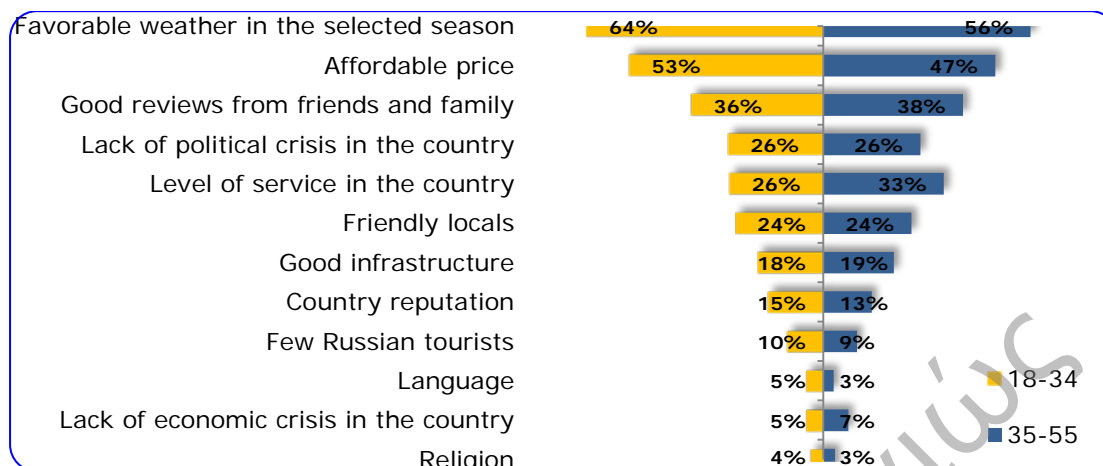
Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνες, η μεσαία εισοδηματική τάξη είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη ως προς το κόστος των διακοπών τους και για το λόγο αυτόν επιλέγει κοντινούς και οικονομικούς προορισμούς. Από την άλλη πλευρά, τα πιο υψηλά εισοδήματα επιλέγουν πολυτελείς υπηρεσίες και είναι αυτοί που δαπανούν σημαντικά κατά τη διάρκεια των διακοπών.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες βάσει των οποίων οι Ρώσοι επιλέγουν τα ταξίδια τους είναι:

1. Το κόστος (αντιστοιχία ποιότητας - τιμής). Η μεσαία εισοδηματική τάξη δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα αυτό.
2. Η κατηγορία - αστέρια του ξενοδοχείου και αν διαθέτει Ρωσόφωνο προσωπικό
3. Η τοπική φιλοξενία
4. Η ελευθερία στις επιλογές για περιηγήσεις
5. Η καλή παρέα
6. Ο προορισμός για χαλάρωση και ξεκούραση

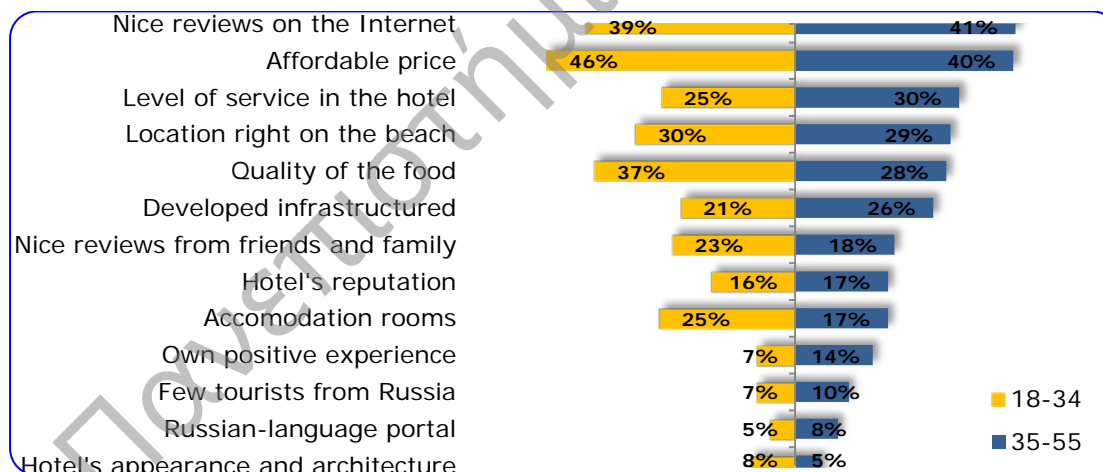
Για τους Ρώσους διακοπές σημαίνει προορισμοί εξωτερικού. Σύμφωνα με έρευνες, οι διακοπές στην αντίληψη των Ρώσων συνδέονται με τη διαμονή σε παραθεριστικά κέντρα στο εξωτερικό καθώς και με περιηγήσεις σε αξιοθέατα εντός και εκτός Ρωσίας. Ωστόσο, η πλειοψηφία των Ρώσων επιλέγουν για τις διακοπές τους κάποιο ταξίδι στο εξωτερικό από ότι κάποιο ταξίδι εντός της Ρωσίας.

Διάγραμμα 3.6 Κριτήρια Επιλογής Χώρας Προορισμού ανά Ηλικιακή ομάδα



Πηγή: www.indexbox.ru

Διάγραμμα 3.7 Κριτήρια Επιλογής Ξενοδοχείου ανά Ηλικιακή ομάδα



Πηγή: www.indexbox.ru

Τα ταξίδια στο εξωτερικό για τη Ρωσική κοινωνία σημαίνει κοινωνικό κύρος σε όσους τα πραγματοποιούν, καθώς επικρατεί η αντίληψη ότι όποιος ταξιδεύει στο εξωτερικό του δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσει τον κόσμο. Επίσης, η αγορά διαφόρων αναμνηστικών και δώρων για συγγενείς και φίλους είναι χαρακτηριστικό της ρωσικής τουριστικής κουλτούρας και είναι ιδιαίτερα εδραιωμένη στο γυναικείο πληθυσμό. Υπάρχει η τάση να ταξιδεύουν σε

ήσυχια μέρη με πλούσια φυσικά κάλλη ενώ αποφεύγουν τα αστικά κέντρα. Σκοπός τους είναι όταν ταξιδεύουν για διακοπές να ξεφύγουν από την καθημερινότητά τους και να χαλαρώνουν.

3.7.1 Συνήθειες και προτιμήσεις

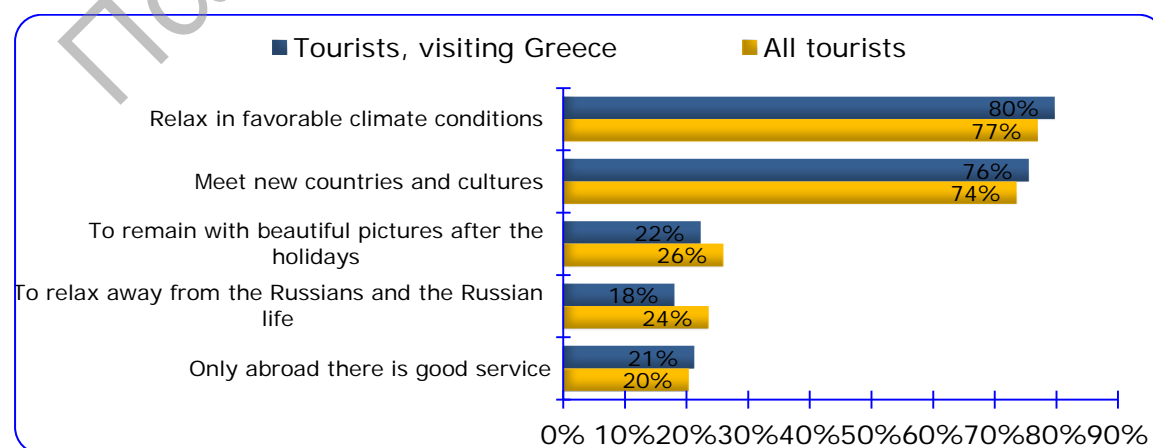
Οι Ρώσοι τουρίστες είναι λάτρεις της περιπέτειας: Χαρακτηρίζονται από έντονη δραστηριότητα, κοινωνικότητα και τάση να ζήσουν νέες εμπειρίες. Παρατηρείται ολοένα αυξανόμενη ζήτηση για προορισμούς με σπα, αθλητικές εγκαταστάσεις και γαστρονομικές λιχουδιές.

Επίσης, μια από τις συνήθειες των Ρώσων είναι να επισκέπτονται συνεχώς καινούρια και διαφορετικά μέρη. Δεν είναι δηλαδή προσκολλημένοι σε έναν και μόνο αγαπημένο προορισμό.

Προτιμούν επώνυμα ξενοδοχεία και all inclusive πακέτα, διότι έτσι πετυχαίνουν και καλύτερα πακέτα από οικονομικής άποψης και τα έχουν όλα στον ίδιο χώρο. Σε αυτό το κομμάτι, οι Ρώσοι διακρίνονται από μια τάση που τους κάνει να μοιάζουν πολύ στους Έλληνες. Δηλαδή, οι κρατήσεις τους γίνονται την τελευταία στιγμή – κατά πλειοψηφία τα ταξίδια τους κλείνονται περίπου τέσσερις εβδομάδες πριν την αναχώρηση.

Μια άλλη συνήθεια, η οποία αποτελεί μεγάλο όφελος για την εκάστοτε χώρα που τους φιλοξενεί είναι, ότι οι Ρώσοι πληρώνουν με μετρητά στις διακοπές τους.

Διάγραμμα 3.8 Κίνητρα επισκεψιμότητας των Ρώσων στο εξωτερικό

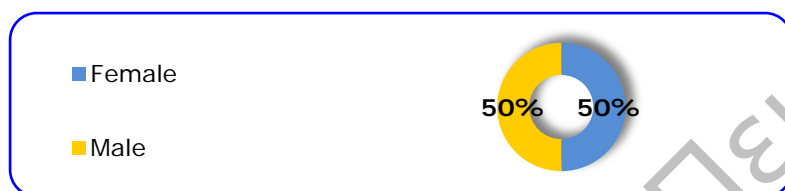


Πηγή: www.indexbox.ru

Όσον αφορά τους προορισμούς, περισσότερο προτιμούν τα ζεστά κλίματα με εντυπωσιακές παραλίες που όμως προσφέρουν πολύ περισσότερα όπως σπα, εστιατόρια, ιστορία και πολιτισμό. Τέλος αξιοσημείωτο είναι και το στοιχείο που λέει ότι ένας σημαντικός αριθμός Ρώσων τουριστών ταξιδεύει στο εξωτερικό για να μάθει ξένες γλώσσες ή να αποκτήσει άλλες γνώσεις.

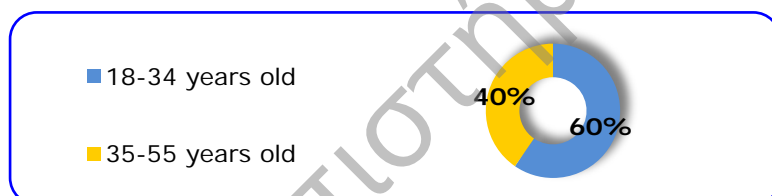
Παρακάτω, παρατίθενται τέσσερα πολύ κατατοπιστικά διαγράμματα που ολοκληρώνουν την εικόνα για το προφίλ του των Ρώσων που επισκέπτονται την Ελλάδα.

Διάγραμμα 3.9 Φύλο Ρώσων Τουριστών



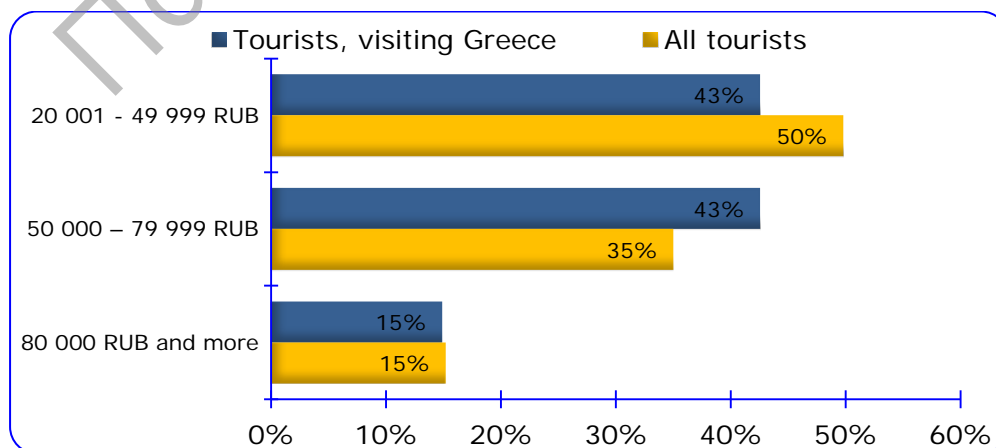
Πηγή: www.indexbox.ru

Διάγραμμα 3.10 Ηλικία Ρώσων Τουριστών



Πηγή: www.indexbox.ru

Διάγραμμα 3.11 Εισόδημα



Πηγή: www.indexbox.ru

3.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η υπό μελέτη εταιρία θα έχει να αντιμετωπίσει τόσο άμεσους όσο και έμμεσους ανταγωνιστές. Βέβαια, προς το παρόν δεν υπάρχει κάποια εταιρία που να δραστηριοποιείται στην ελληνική τουριστική αγορά, η οποία να παρέχει όλο το φάσμα των υπηρεσιών που η Eben έχει ως σκοπό να παρέχει, και κάποιες οι οποίες προσπάθησαν στο παρελθόν απέτυχαν. Εφόσον η Eben θα δραστηριοποιηθεί σε ένα εντελώς καινούριο κομμάτι της αγοράς, αυτό της παροχής υπηρεσιών marketing και δημοσίων σχέσεων, συμβουλευτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών λειτουργικής διαχείρισης, καθώς και υπηρεσιών στελέχωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι λογικό να πιστεύουμε ότι μέχρι να εισέρθουν και οι υπόλοιποι παίκτες σε αυτό το κομμάτι, ο ανταγωνισμός δεν θα είναι ιδιαίτερα ισχυρός και η εταιρία θα μπορεί να εκμεταλλεύεται το σύνολο αυτής της αγοράς.

Αναφορικά με τους άμεσους ανταγωνιστές, αυτοί είναι εταιρίες οι οποίες έχουν αναπτύξει τις δραστηριότητες τους σχετικά πρόσφατα και παρέχουν μόνο μερικές από τις υπηρεσίες που η Eben θα είναι σε θέση να παρέχει ενώ καμία από αυτές δεν έχει ασχοληθεί μεμονωμένα με την αγορά των χωρών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και πιο συγκεκριμένα με την αγορά της Ρωσίας. Έπειτα από έρευνα στο διαδίκτυο, οι εταιρίες που μέχρι τώρα δραστηριοποιούνται μερικώς στην ελληνική αγορά είναι πέντε και παρουσιάζονται σε παρακάτω ενότητα.

Στην κατηγορία των έμμεσων ανταγωνιστών ανήκουν από τη μία οι ίδιοι οι πελάτες της Eben, τα ξενοδοχεία, που διαχειρίζονται μόνοι τους το κομμάτι του marketing, του promotion, του consulting και του employment και φυσικά το management ασκείται από τους ίδιους τους ξενοδόχους. Από την άλλη, έμμεσοι ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν και οι διάφορες συμβουλευτικές εταιρίες που μπορεί να είναι πάροχοι συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τουριστικό και κατ' επέκταση στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι οποίες όμως μπορούν να παρέχουν μέρος μόνο των υπηρεσιών που θα παρέχει η Eben.

3.8.1 Ένταση και Ισχύς Ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η υπό μελέτη εταιρία θα δραστηριοποιηθεί σε ένα κομμάτι της αγοράς, στο οποίο κανείς από τους ανταγωνιστές δεν έχει ακόμη αναπτύξει τη δραστηριότητα του. Προφανώς, για το πρώτο χρονικό διάστημα η Eben θα κατέχει το 100% του μεριδίου αγοράς οπότε και η ένταση του ανταγωνισμού δεν θα είναι πολύ μεγάλη.

Όσο περνάει ο καιρός όμως, είναι λογικό οι υπόλοιποι παίκτες του ανταγωνισμού, βλέποντας την επιτυχία της ιδέας της Eben και όσο η ίδια θα προσπαθεί να εδραιώσει τη θέση της τόσο στον κλάδο όσο και στη συγκεκριμένη αγορά, ο ανταγωνισμός θα αρχίσει να εντείνεται. Οι ανταγωνίστριες εταιρίες θα προσπαθήσουν να διεισδύσουν στην αγορά παρέχοντας σιγά-σιγά ολοένα και περισσότερες υπηρεσίες όμοιες με αυτές της Eben. Για αυτό το λόγο, η Eben θα πρέπει να εδραιωθεί όσο πιο στέρεα γίνεται στην αγορά, τοποθετώντας το όνομα της ως την πιο εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών management, marketing και δημοσίων σχέσεων, συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και υπηρεσιών στελέχωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο, η οποία κατέχει το know-how καθώς και την κατάλληλη τεχνογνωσία για να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας. Με λίγα λόγια, όταν κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα έχει ανάγκη να ενισχύσει το brand name της, τον τρόπο ανάπτυξης της, να βελτιώσει τη οργάνωση και διαχείριση των δραστηριοτήτων της, και να στελεχωθεί σωστά, η Eben θα πρέπει να αποτελεί μοναδική επιλογή.

3.8.2 Το Προφίλ των Ανταγωνιστών

Σε αυτή την ενότητα θα δοθεί μια περιγραφή των εταιριών παροχής συμβουλευτικών και των υπολοίπων υπηρεσιών που αναφέρθηκαν, σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και αποτελούν μερικώς τους άμεσους ανταγωνιστές της εταιρίας που αναλύουμε. Οι συγκεκριμένες εταιρίες δεν είναι ανώνυμες εταιρίες που να

δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα οπότε δεν υπήρχε η δυνατότητα μελέτης των οικονομικών τους καταστάσεων και πληροφόρησης τόσο για την πορεία τους όσο και για το μερίδιο αγοράς το οποίο κατέχουν. Οι πληροφορίες που αναφέρονται παρακάτω έχουν ληφθεί από τις ιστοσελίδες τους στο διαδίκτυο.

HotelBrain

Η HotelBrain είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία που εξειδικεύεται στην διαχείριση (management) και ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η έδρα της είναι στην Αθήνα, στην περιοχή της Γλυφάδας και αποτελεί μέρος των διεθνών δραστηριοτήτων της Hotel Brains Worldwide. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία:

- Αναλαμβάνει όλες τις φάσεις της ανάπτυξης ενός ξενοδοχείου σε στενή συνεργασία με την ιδιοκτήτρια εταιρεία ή/και τους επενδυτές.
- Διαχειρίζεται ξενοδοχεία υπό το καθεστώς συμβολαίων διαχείρισης (management) και δημιουργεί αναγνωρίσιμα brands με υψηλό περιθώριο Μικτού Λειτουργικού Κέρδους, αυξάνοντας παράλληλα την εμπορική τους αξία.
- Προσφέρει εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες έχοντας ως στόχο να βοηθήσει τους ξενοδόχους να επιτύχουν τα προσδοκώμενα λειτουργικά, ποιοτικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Η εταιρία εντάχθηκε στο διεθνές δίκτυο της Endeavor Global στο πλαίσιο του 51^{ου} διεθνούς πάνελ επιλογής (International Selection Panel - ISP), το οποίο πραγματοποιήθηκε στο Ντουμπάι από τις 10 έως τις 12 Δεκεμβρίου του 2013.⁸

Με δεδομένο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας στον τομέα του τουρισμού, η HotelBrain συνεργάζεται με περισσότερα από 60 ξενοδοχεία σε Ελλάδα, Τουρκία και Λίβανο, χώρες οι οποίες αποτελούν αναδυόμενες αγορές και επόμενες αγορές στόχος για την Eben. Η εταιρία αναλαμβάνει όλες τις φάσεις της ανάπτυξης ενός ξενοδοχείου, σε στενή συνεργασία με την ιδιοκτήτρια εταιρεία ή/και τους επενδυτές, παρέχοντας υπηρεσίες διαχείρισης,

⁸ <http://www.tovima.gr>

δημιουργώντας αναγνωρίσιμα brands και αυξάνοντας παράλληλα την εμπορική τους αξία, με στόχο να βοηθήσει τους ξενοδόχους να επιτύχουν τα προσδοκώμενα λειτουργικά, ποιοτικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Promotel

Η Promotel είναι μια δυναμική εταιρεία προώθησης διαφήμισης και διαχείρισης τουριστικών προορισμών και ξενοδοχειακών μονάδων. Παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Hotel Management, μελέτης, οργάνωσης, διοίκησης, ανεύρεσης και επιλογής προσωπικού, στελέχωσης και φυσικά ανάπτυξης σε ξενοδοχειακές εταιρείες όπως επίσης και υπηρεσίες consulting σε τουριστικούς προορισμούς. Επιδίωξη της εταιρίας είναι η αύξηση της αναγνωρισιμότητας ενός τουριστικού προορισμού (Destination Management), ή ενός ξενοδοχείου, με σκοπό την μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, την αύξηση των οικονομικών μεγεθών, την μείωση του κόστους λειτουργίας και την αναβάθμιση της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

Η Promotel Hellas είναι μια εταιρία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, με εξειδίκευση στην σωστή και αποτελεσματική προώθηση-παρουσίαση όλων των ξενοδοχειακών μονάδων ανεξαρτήτως μεγέθους και κατηγορίας στις διεθνείς εκθέσεις τουρισμού.

Η αποστολή της Promotel είναι η παροχή της δυνατότητας όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας, από την πιο μικρή μέχρι την πιο μεγάλη, να προβάλλουν το προϊόν τους σωστά και αποτελεσματικά, σε τουριστικές εκθέσεις του εξωτερικού, κάνοντας το προϊόν τους αναγνωρίσιμο από την πελατεία τους , αξιοποιώντας σωστά και το τελευταίο Ευρώ του πελάτη της προς όφελος του, βασιζόμενοι πάντα στο "VALUE FOR MONEY". Όραμα της εταιρίας αποτελεί η υπεύθυνη, σοβαρή, οργανωμένη και αποτελεσματική προβολή / παρουσίαση της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας στις εθνικές και διεθνείς τουριστικές εκθέσεις με σκοπό την μεγιστοποίηση της αναγνωρισιμότητας του ξενοδοχείου και την αύξηση των πωλήσεων. Η αύξηση των πωλήσεων του ξενοδοχείου ως αποτέλεσμα της σωστής και στοχευμένης προβολής του στους ειδικούς του τουρισμού (Tour Operators, Travel Agents κλπ) αποτελεί και τον στόχο της ως εταιρία.

Αναφορικά με την παροχή της υπηρεσίας του Destination Management, δηλαδή το management τουριστικών προορισμών, η εταιρία αναλαμβάνει τα εξής:

- Ανάλυση προορισμού
- Εύρεση του σωστού τρόπου προώθησης και διαφήμισής του
- Διαφημιστικές - προωθητικές καμπάνιες
- Συμμετοχή σε εθνικές και διεθνείς εκθέσεις τουρισμού
- Οργάνωση επισκέψεων Tour Operators και Travel Agents για την καλύτερη γνωριμία με τον προορισμό
- Δημιουργία στρατηγικής marketing και πωλήσεων
- Ενδυνάμωση του ονόματος του προορισμού (branding)

Όλα τα παραπάνω παρέχονται έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αναγνωρισιμότητας του προορισμού και τοποθέτησής του στο τουριστικό προϊόν της Ελλάδας.

Πέραν όμως των παραπάνω, η Promotel αναλαμβάνει και την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης του ξενοδοχείου στις οποίες συμπεριλαμβάνονται υπηρεσίες Front Office, Animation, Contracting – Pricing, Οργάνωση, Επιλογή προσωπικού, Marketing / Πωλήσεις και διάφορες άλλες γενικές υπηρεσίες.

Όπως φαίνεται από τις παραπάνω πληροφορίες, η Promotel πλησιάζει περισσότερο τον τύπο εταιρίας της Eben, αλλά εκτός του ότι και πάλι δεν παρέχει όλο το φάσμα υπηρεσιών της έχει και άλλες δυο βασικές διαφορές. Πρώτον, δεν έχει την εξειδίκευση και το know – how της ρωσικής αγοράς και δεύτερον η έδρα της εταιρίας είναι στην Κώ Δωδεκανήσου, γεγονός που καθιστά δύσκολη την πρόσβαση των πελατών σε περίπτωση ανάγκης συναντήσεων και κατ επέκταση περιορίζει πολύ και τη γεωγραφική έκταση στην οποία μπορεί να επεκταθεί. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή μονάδα στην Ζάκυνθο, η οποία θα χρειαστεί παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη στελέχωση της, δεν θα προτιμήσει μια εταιρία στην άκρη των Δωδεκανήσων λόγω απόστασης αλλά και για δευτερεύοντες λόγους όπως η διαφορά κουλτούρας.

Η Κίχλη ιδρύθηκε το 2003, με όραμα να μετατραπεί σε μια ηγετική και πρωτοποριακή εταιρία στο χώρο της λειτουργικής διαχείρισης μικρών ξενοδοχείων πολυτελείας στην Ελλάδα. Η εταιρία βρήκε σύντομα το δρόμο της στην αγορά και, μετά την εδραίωσή της επεκτάθηκε και στο πεδίο της ανάπτυξης ακινήτων.

Μελλοντικός στόχος της Κίχλη είναι η ανάπτυξη μικτών έργων τα οποία θα συνδυάζουν μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας με εξυπηρετούμενες παραθεριστικές κατοικίες πολυτελείας.

Βασική επιχειρηματική δραστηριότητα της είναι η ανάληψη της λειτουργικής διαχείρισης μικρών ξενοδοχείων πολυτελείας για λογαριασμό των ιδιοκτητών τους. Από την ίδρυση της, ανέλαβε τη διαχείριση δυο ξενοδοχειακών μονάδων σε δυο από τους πιο δημοφιλείς ελληνικούς νησιωτικούς προορισμούς, τη Σαντορίνη και τη Μύκονο, και κατάφερε να τα αναπτύξει και να τα τοποθετήσει επιτυχώς στις αγορές τους.

Πιο συγκεκριμένα ανέλαβε τη διαχείριση του **Ikies Traditional Houses**, ένα μικρό ξενοδοχείο πολυτελείας στην Οία της Σαντορίνης. Η σταδιακή ανακαίνιση του ξενοδοχείου, βάσει των συμβουλών της Κίχλη, οδήγησε στην κατακόρυφη αύξηση της δημοτικότητας του ξενοδοχείου, την επανατοποθέτηση της μονάδας στην ανταγωνιστική Κίχλη αγορά της Σαντορίνης και την επίτευξη εντυπωσιακών λειτουργικών αποτελεσμάτων, όπως ο πενταπλασιασμός των εσόδων και της κερδοφορίας. Επίσης, διαχειρίστηκε το ξενοδοχείο **Mykonos Grace** για τις δύο πρώτες περιόδους λειτουργίας του (2007 και 2008) και στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία. Από οικονομικής απόψεως οι δύο πρώτες περίοδοι λειτουργίας ήταν απόλυτα επιτυχημένες, γεγονός που αποδεικνύεται από την επίτευξη υψηλών ποσοστών πληρότητας, τιμών και λειτουργικής κερδοφορίας. Η πετυχημένη τοποθέτηση τους στην αγορά και η αυξημένη δημοτικότητά τους πιστοποιούνται και από την υψηλή θέση που κατέχουν στην ιστοσελίδα www.tripadvisor.com.

Αναφορικά με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών η Κίχλη διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία για την παροχή μεγάλου εύρους

συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και για αυτό το λόγο δύναται να παρέχει:

- Ανάπτυξη Concept
- Μελέτη Βιωσιμότητας
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση
- Αποτιμήσεις και Διαπραγματεύσεις
- Marketing και Πωλήσεις

Πάλι όμως σε αυτό το κομμάτι της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών η Κίχλη ουσιαστικά παρέχει συμβουλές και σχέδια Marketing χωρίς όμως να αναλαμβάνει η ίδια τη διαχείριση της δραστηριότητας για λογαριασμό του ξενοδοχείου.

Τέλος, η Κίχλη ασχολείται ενεργά με την ανάπτυξη και πώληση πολυτελών εξοχικών κατοικιών. Τα έργα αυτά ανήκουν και αναπτύσσονται εξ ολοκλήρου από την Κίχλη. Η επιλογή και αγορά του οικοπέδου, η χρηματοδότηση, η επιλογή και ο συντονισμός των μελετών, η διαχείριση της κατασκευής καθώς και το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις ελέγχονται από την ομάδα της Κίχλη.

EUROXENIA

Η EUROXENIA ιδρύθηκε το 2003 και αποτελεί μια ελληνική συμβουλευτική επιχείρηση, η οποία παρέχει αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες σε επίπεδο Διοίκησης και οργάνωσης σε τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια εταιρία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών διοίκησης, διαχείρισης στελέχωσης και ανάπτυξης, σε ξενοδοχειακούς / τουριστικούς οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ειδικεύεται σε μελέτες διαχείρισης και αξιολόγησης επενδυτικών προγραμμάτων, μελέτες τουρισμού καθώς και μελέτες σκοπιμότητας και περιφερειακής ανάπτυξης. Συμμετέχει δυναμικά σε αναπτυξιακές μελέτες που συνδέονται με ευρωπαϊκά καθώς και περιφερειακά σχέδια επενδύσεων και της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Η Euroxenia για την παροχή των υπηρεσιών της έχει αναπτύξει ισχυρές συνεργασίες με σημαντικούς Ευρωπαϊκούς Tour Operators, Σχολές

Τουριστικής Εκπαίδευσης, διάφορες εταιρίες έρευνας και ανάλυσης καθώς και με συμβουλευτικές εταιρίες. Έτσι είναι σε θέση να παρέχει τις υπηρεσίες της στους πελάτες της σε θέματα που αφορούν:

- **Διοίκηση και διαχείριση Ξενοδοχείων**
- **Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων**
- **Συμβουλευτικές υπηρεσίες προς ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις**

Για το κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων η εταιρία αναλαμβάνει την ορθολογική τοποθέτηση προσωπικού σε θέσεις εντός των τουριστικών /ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού με τη βοήθεια των συνεργατών της (Ξενοδοχείων και σχολών Ξενοδοχειακών /Τουριστικών σπουδών) καθώς και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Αν αφορικά με τις συμβουλευτικές υπηρεσίες η Euroxenia αναλαμβάνει την έρευνα και ανάλυση – μελέτη περιπτώσεων (case studies), στατιστικές μελέτες και αναλύσεις ζήτησης-προσφοράς ευρωπαϊκών αγορών τουρισμού και αναλαμβάνει σχέδια τουριστικής ανάπτυξης τόσο σε δημόσιο όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο.

Τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την Euroxenia είναι η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό τομέα, η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κόστους, η συγκριτική ανάλυση του ανταγωνισμού (Benchmarking), η ανάλυση – μελέτη περιπτώσεων (case studies) και τέλος το Marketing σχέσεων (CRM) δηλαδή η ανάλυση σχέσεων που έχουν οι πελάτες με την επιχείρηση, η επιχείρηση με άλλες επιχειρήσεις αλλά και οι πελάτες μεταξύ τους.

Το αποτέλεσμα της βοήθειας που προσφέρει μια τέτοιου είδους εταιρία στα διάφορα ξενοδοχεία-πελάτες της, φαίνεται από τα αρχικά στάδια της εξέλιξης των επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν μαζί της. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Messina Mare στην Κυπαρισσία, συνεργάζεται με την EUROXENIA από το έτος 2011 και παρουσίασε αποτελέσματα τα οποία συγκριτικά με το έτος 2010, δείχνουν 150% αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και η μέση πληρότητα για αυτήν την περίοδο αυξήθηκε κατά 38%. Το ξενοδοχείο

Royal Mare στην Αρκάσα της Καρπάθου, για το 2011 παρουσίασε αύξηση της τάξεως του 52% στον κύκλο εργασιών του και η μέση πληρότητα αυξήθηκε κατά 17% έναντι της προηγούμενης περιόδου.

3.8.3 Έμμεσοι Ανταγωνιστές

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έμμεσοι ανταγωνιστές της Eben είναι οι ίδιοι οι δυνητικοί πελάτες της. Υπάρχουν ξενοδοχεία – τα οποία εξασφαλίζουν μεγάλο μέρος της πληρότητας των κλινών τους από Ρώσους πελάτες (καθώς και άλλων ρωσόφωνων χωρών - που έχουν δυνατές διευθύνσεις marketing ή διαχειρίζονται μόνο τους τις δραστηριότητες στις οποίες η Eben θα μπορεί να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες. Εκτός βέβαια των ξενοδοχείων, έμμεσοι ανταγωνιστές, οι οποίοι απορροφούν ένα κομμάτι της αγοράς είναι και οι διάφορες εταιρίες συμβούλων που αναλαμβάνουν περιπτώσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ειδικά για τον τουριστικό κλάδο αλλά και για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Θα είναι λοιπόν μια πρόκληση να καταφέρει η Eben να εδραιωθεί τόσο δυναμικά στην αγορά, ώστε να αποσπάσει μέρος από το μερίδιο αγοράς που οι παραπάνω κατηγορίες απορροφούν και να μπορέσει να τραβήξει ως πελάτες της τόσο τα ξενοδοχεία που αναλαμβάνουν μόνο τους τις παραπάνω δραστηριότητες όσο και αυτά που απευθύνονται σε εταιρίες συμβούλων για να τις βοηθήσουν.

3.9 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael E.Porter ανέπτυξε το μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες :

1. Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων
2. Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο

3. Υποκατάστατα προϊόντα
4. Διαπραγματευτική ισχύς των πελατών
5. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Η φύση των μελών ενός κλάδου και η διαπραγματευτική ισχύς τους καθορίζουν τη δομή του κλάδου και τη συνολική κερδοφορία της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο περιβάλλον του κλάδου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος.

Εφαρμόζοντας το μοντέλο του Porter στην περίπτωση της υπό ανάλυση εταιρείας, για την καθεμία από τις πέντε δυνάμεις έχουμε:

1) Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η Eben, όπως προαναφέρθηκε, θα είναι ο ηγέτης της αγοράς για το πρώτο χρονικό διάστημα, μιας και ως τώρα δεν δραστηριοποιείται στην αγορά που αναλύουμε κάποια εταιρία παροχής παρόμοιων με αυτών της Eben υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Άρα προς το παρόν, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός που παρατηρείται είναι μικρής έντασης, όμως μεσοπρόθεσμα προβλέπεται να αυξηθεί. Η αγορά του τουρισμού του προερχόμενου από την Ρωσία είναι μια δυναμικά και γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά, που θα προσελκύσει το ενδιαφέρον δραστηριοποίησης κυρίως από επενδυτές του τουριστικού κλάδου. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται ότι ο μικρός υφιστάμενος ανταγωνισμός καθιστά την εν λόγω αγορά αρκετά ελκυστική.

2) Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο

Όπως αναφέρθηκε και για την πρώτη δύναμη στο μοντέλο του Porter, η τάση για εξάπλωση στη Ρωσική αγορά αποτελεί πόλο έλξης για την

ενασχόληση νέων επιχειρήσεων του ελληνικού τουριστικού κλάδου αλλά και την επέκταση των δραστηριοτήτων των ήδη υπαρχόντων. Ο προσανατολισμός λοιπόν προς την αγορά της Ρωσίας καθιστά αρκετά μεγάλη την απειλή εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο.

3) Υποκατάστατα προϊόντα

Η Eben είναι ουσιαστικά μια εταιρία παροχής υπηρεσιών σε τουριστικές – ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες με τη σειρά τους είναι εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό καθιστά την απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες όχι ιδιαίτερα ανησυχητική, λόγω του ότι δεν υπάρχει ακόμη μια εναλλακτική προσέγγιση παροχής τέτοιου είδους υπηρεσιών.

4) Διαπραγματευτική ισχύς των πελατών

Η μη ύπαρξη μέχρι στιγμής αμιγώς ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, που να παρέχουν δηλαδή ίδιες υπηρεσίες με αυτές της Eben, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μελλοντικοί πελάτες της δεν θα έχουν το πρώτο χρονικό διάστημα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

5) Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση της τρίτης δύναμης του μοντέλου, αυτής της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα – υπηρεσίες, η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι η παροχή υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτόν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ουσιαστικά πολύ χαμηλή. Η άυλη φύση και η άμεση απαξίωση, που είναι δυο από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (που στην ουσία τις διαχωρίζουν κι από τα προϊόντα) καθιστούν την εξάρτηση της συγκεκριμένης επιχείρησης από προμηθευτές χαμηλή. Η μοναδική σχέση της εταιρίας με προμηθευτές είναι αυτή που έχει να κάνει με τον αρχικό εξοπλισμό των χώρων της εταιρίας, όπου και σε αυτήν την περίπτωση η εξάρτηση είναι πολύ μικρή.

Με την εφαρμογή του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter στην περίπτωση της Eben, φαίνεται ο ανταγωνισμός ακόμη να μην είναι πολύ ισχυρός – αν και στο μέλλον προβλέπεται να γίνει – και η ελκυστικότητα της αγοράς να είναι μεγάλη. Επομένως, από πλευράς μελέτης της ισχύς του

ανταγωνισμού της συγκεκριμένης αγοράς, θεωρείται λογική η απόφαση της Eben να διεισδύσει πρώτη και να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που έχει.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

4.1 SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα **ισχυρά** (Strengths) και **αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **ευκαιρίες** (Opportunities) και **απειλές** (Threats) στο και από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται . Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις αλλά και από start ups, προκειμένου οι μεν πρώτες να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους ενώ οι μεν δεύτερες να αποφασίσουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθούν.

Η SWOT Analysis, παρόλο που περάσανε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, ο οποίος δίδαξε στο Stanford University την δεκαετία του 60 και 70.

Η SWOT Analysis αποτελείται από δύο βασικά μέρη. Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα δυνατά (Strengths) και αδύναμα (Weaknesses) της σημεία, και από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Οι Δυνατότητες και οι Αδυναμίες της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση τόσο των λειτουργιών όσο και των συστημάτων της επιχείρησης.

Στην περίπτωση της Eben, η οποία είναι μια νέα επιχείρηση που θα λειτουργήσει για πρώτη φορά, η SWOT Analysis θα βασισθεί στις υποθέσεις που έχουμε κάνει.

Τα **ισχυρά** σημεία της υπό εξέταση επιχείρησης είναι τα εξής:

Το πρώτο και πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της εταιρίας είναι ότι θα πωλήσει μια “ειδική” και σπάνια υπηρεσία, η οποία απευθύνεται σε μια αγορά στην οποία δεν υπάρχουν πολλές επιλογές για κάτι εναλλακτικό ή υποκατάστατο. Δηλαδή, αυτό που θα προσφέρει η Eben δεν το προσφέρει κανείς άλλος στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται.

Το γεγονός ότι η Eben θα είναι η πρώτη εταιρία που θα δραστηριοποιηθεί σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς, αυτόματα την καθιστά ηγέτη της και για το πρώτο χρονικό διάστημα θα εκμεταλλεύεται το 100% του μεριδίου αγοράς.

Η εταιρία, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω δεν θα χρηματοδοτηθεί αρχικά από κανέναν και θα χρησιμοποιήσει ίδια κεφάλαια, την καθιστά για τα πρώτα χρόνια λειτουργία της, μια εταιρία με αρκετά υγιή οικονομική κατάσταση για τα δεδομένα της εποχής.

Η γνώση και η εμπειρία των ανθρώπων που είχαν την ιδέα να ιδρύσουν αυτή την εταιρία, σε συνδυασμό με τους εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους που σκοπεύουν να απασχολήσουν στην εταιρία είναι άλλα δυο δυνατά στοιχεία που της προσδίδουν μεγάλο πλεονέκτημα.

Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης γεωγραφικά της προσδίδει το μεγάλο πλεονέκτημα της εύκολης πρόσβασης και της γρήγορης επικοινωνίας για τους πελάτες, τους συνεργάτες αλλά και τους εργαζόμενους.

Τέλος, το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της είναι και το πιο δυνατό στοιχείο της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών ή των μελλοντικών ανταγωνιστών. Η πολύ καλή γνώση της αγοράς στην οποία απευθύνεται καθώς και το ‘know – how’ της προσφοράς των υπηρεσιών που θα παρέχει η εταιρία είναι το σημαντικότερο χαρτί που έχει σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο.

Το **αδύναμο** σημείο ή το σημείο στο οποίο μειονεκτεί η επιχείρηση είναι η εξάρτηση της από μόνο μια αγορά για το πρώτο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση που συμβεί κάποιο γεγονός το οποίο μπορεί να οφείλεται σε

οικονομικούς , κοινωνικούς ή πολιτικούς λόγους και θα επηρεάσει αρνητικά την αγορά, θα επιδράσει στην εταιρία και ακολούθως η λειτουργία της θα τεθεί σε κίνδυνο.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται ή θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες).

Οι **ευκαιρίες** λοιπόν για την περίπτωση της Eben περιλαμβάνουν:

Η αγορά της Ρωσίας, όπως όλα τα στατιστικά του 2013 έδειξαν, είναι μία ανερχόμενη και δυναμική αγορά τα κενά της οποίας θα καλύψει η Eben. Είναι γεγονός πως υπάρχει ανεπαρκής γνώση αντιμετώπισης των Ρώσων από τους ξενοδόχους και γι αυτό το λόγο υπάρχει η ανάγκη από έναν ειδικό που να ξέρει να χειριστεί τη συγκεκριμένη πελατεία.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα την τελευταία διετία γνωρίζει μεγάλη άνθιση και έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Οπότε και οι πελάτες – καταναλωτές έχουν “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Εκτός όμως από την ανάγκη των καταναλωτών για νέα προϊόντα, έχουν παρατηρηθεί και αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών-τουριστών διεθνώς. Πιο συγκεκριμένα για τους Ρώσους τουρίστες, η προτίμησή τους για την Τουρκία έχει φθάσει σε κορεσμό και κατά συνέπεια αναζητούν καινούριες χώρες. Η Ελλάδα λοιπόν είναι ιδανικός προορισμός .

Δεν μπορεί να παραληφθεί από τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος η τεχνολογική πρόοδος. Από τη μία τα έξυπνα συστήματα κρατήσεων που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη παγκοσμίως και από την άλλη η μεγάλη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως πχ. Facebook έχουν εξελίξει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη λειτουργία όλου του τουριστικού συστήματος.

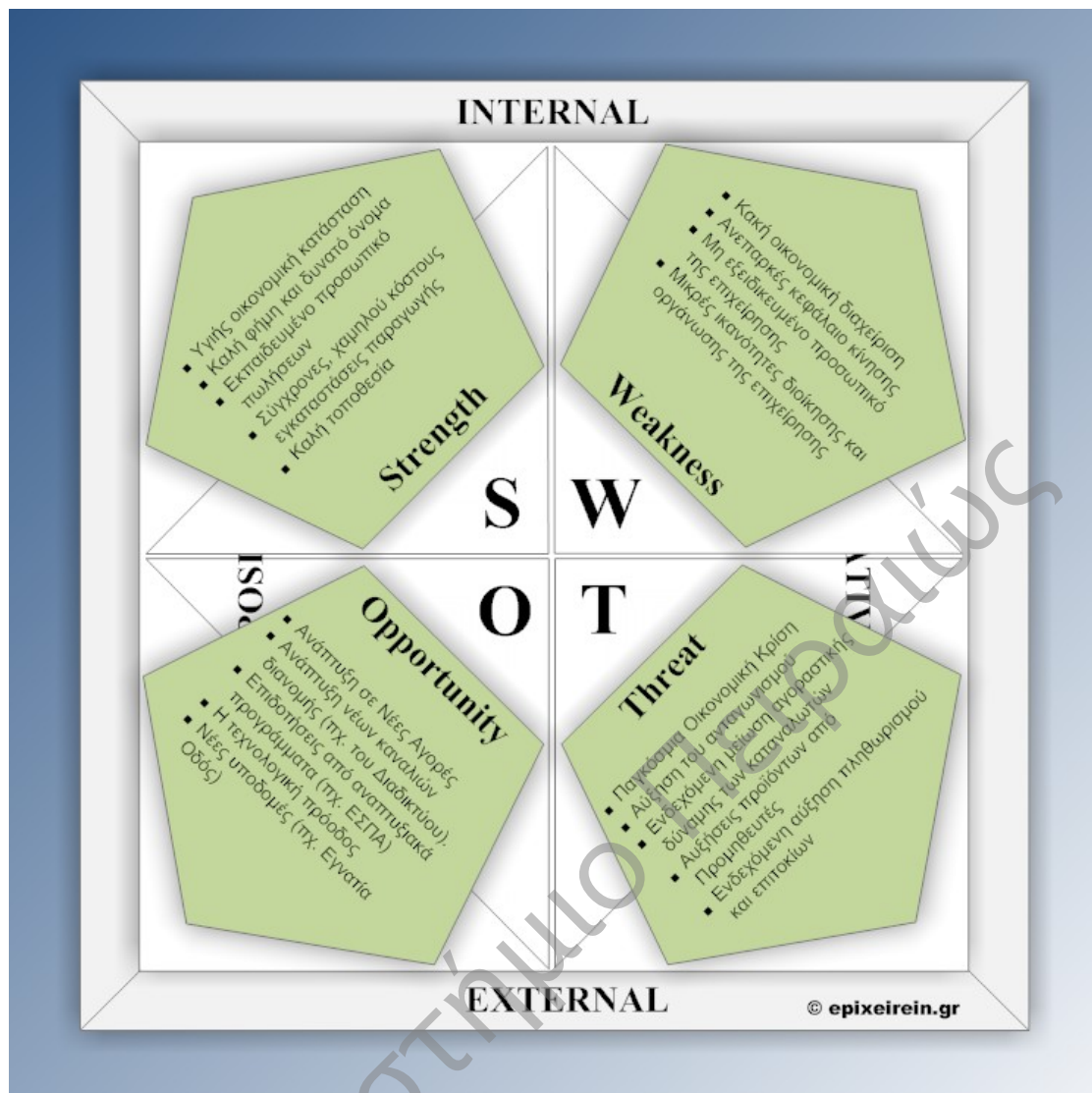
Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν απειλή για την λειτουργία της Eben είναι οι παρακάτω:

Μετά τα οικονομικά γεγονότα της τελευταίας δετίας, η απειλή μιας νέας Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης αποτελεί φόβο για κάθε τουριστική επιχείρηση σε κάθε χώρα στην οποία ο τουρισμός αποτελεί εξάρτημα της οικονομικής μηχανής της. Έτσι, λοιπόν η κρίση στην Ρωσία αλλά και τη γείτονα χώρα Ουκρανία (τα γεγονότα στο Κίεβο και την Κριμαία), θα μπορούσε να είναι ίσως ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τον τουρισμό τον προερχόμενο από αυτές τις χώρες.

Κίνδυνο μπορεί να αποτελέσει και μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης. Μείωση της κατανάλωσης έχει προκληθεί εξαιτίας της υποτίμησης του ρουβλίου κατά 25% - 30% και έχει ήδη οδηγήσει είτε σε μείωση της ζήτησης είτε σε μετατόπιση της ζήτησης προς πιο οικονομικά τουριστικά πακέτα. Και δεν πρέπει να παραληφθεί και η αύξηση του πληθωρισμού που προκαλεί η υποτίμηση και φυσικά επηρεάζει επιπλέον αρνητικά την ζήτηση.

Η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού λόγω της πτώσης του τουρισμού από τις παραδοσιακές Δυτικές αγορές και της στροφής προς την Ανατολική Ευρώπη και κυρίως προς την Ρωσία , μπορεί να αποτελέσει ένα κίνδυνο που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν.

Οι Διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία κλπ.) είναι μια ακόμη σοβαρή απειλή. Όμως όσον αφορά τους Ρώσους, το μεγάλο πρόβλημα είναι η βίζα, η οποία αποτελεί και ανασταλτικό παράγοντα για την αύξηση του τουρισμού του προερχόμενου από τη Ρωσία. Εάν το θέμα της έκδοσης βίζας είχε επιλυθεί, οι αφίξεις των Ρώσων τουριστών θα ήταν πολύ περισσότερες. Με την πρόσφατη κρίση στη Ρωσία, η βίζα αποτελεί το μέτρο πίεσης της Δύσης για τις κυρώσεις που θέλει να επιβάλει η ΕΕ προς τη Ρωσία



4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία μιας οικονομοτεχνικής ανάλυσης είναι το Σχέδιο Marketing. Το Σχέδιο Marketing είναι εκείνο το τμήμα της οικονομοτεχνικής ανάλυσης που μπορεί να δημιουργήσει τις προδιαγραφές για την επιτυχημένη ή μη, πορεία ενός επενδυτικού σχεδίου. Στην ανάλυση Marketing συμπεριλαμβάνονται τα βήματα και οι στρατηγικές που απαιτούνται για να καταφέρει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Έτσι λοιπόν, το σχέδιο Marketing αποτελείται από δυο σημαντικές διαστάσεις:

- Στρατηγική Διάσταση : αφορά τη διαχείριση του Marketing σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

- Λειτουργική Διάσταση : περιλαμβάνει την ανάλυση των εργαλείων του Marketing, τα μέτρα καθώς και τον προϋπολογισμό του Marketing.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MARKETING

Προκειμένου μία επιχείρηση να εισέλθει σε έναν κλάδο και να πορευτεί επιτυχημένα, σημειώνοντας και κέρδη από τη μία αλλά και δημιουργώντας ένα αναγνωρίσιμο όνομα από την άλλη, είναι σκόπιμο ο σχεδιασμός μιας επιτυχημένης στρατηγικής Marketing να είναι βασικός στόχος. Βέβαια, θα πρέπει η επιλεγθείσα στρατηγική να πετύχει έναν εναρμονισμό τόσο με την νοοτροπία και την κουλτούρα των ιδρυτών της εταιρίας όσο και με τις συνθήκες της αγοράς και του κλάδου ώστε να καταφέρει τελικά να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στις εκάστοτε αλλαγές και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που θα παρουσιάζονται. Άρα, η εταιρία θα πρέπει να υιοθετήσει μια στρατηγική Marketing η οποία θα περιλαμβάνει τους στόχους και τους σκοπούς της, την τμηματοποίηση της αγοράς, την επιλογή της αγοράς στόχου καθώς και την τοποθέτηση του προϊόντος σε αυτήν. Τα τρία τελευταία στοιχεία αποτελούν την STP (segmentation, targeting, positioning) μεθοδολογία ενός σχεδίου Marketing και θα αναλυθεί παρακάτω.

4.3.1 Στόχοι και σκοποί της επιχείρησης

Ο πρωταρχικός στόχος της υπό μελέτη εταιρίας, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η παροχή υψηλής ποιότητας, αξιοπιστίας και εξειδίκευσης συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών marketing, management, ανθρωπίνου δυναμικού και δημοσίων σχέσεων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο υποδέχονται τουρίστες προερχόμενους από τη Ρωσία αλλά και από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Πέραν όμως του πρωταρχικού αυτού στόχου, η εταιρία αποσκοπεί και στη δημιουργία όσο το δυνατόν μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες – ξενοδοχεία ώστε να επαναλαμβάνονται οι ετήσιες πωλήσεις της και σε αυτές να προστίθενται καινούριες και να ενδυναμώνεται η θέση της στην αγορά. Η

δημιουργία δυνατών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες θα είναι παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης και διατήρησης του ηγετικού μεριδίου της αγοράς μιας και θα είναι η μοναδική εταιρία παροχής τόσο μεγάλης γκάμας υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο και μάλιστα ειδικευόμενη σε μια τόσο δυναμικά αναδυόμενη αγορά όπως η Ρωσία.

Συνεχίζοντας την παραπάνω αναφορά για την κατάκτηση, αρχικά, του 100% του μεριδίου αγοράς, η εταιρία έχει θέσει ως στόχο την διατήρηση του για όσο το δυνατόν περισσότερο χρονικό διάστημα προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες της.

Σαν τελικό και πιο μακρινό στόχο, η εταιρία θεωρεί ότι μετά το πέρας ενός εύλογου χρονικού διαστήματος στο οποίο θα έχει εδραιώσει τη θέση της στην Ελλάδα, θα μπορεί να επεκτείνει τη δραστηριότητα της και εκτός Ελλάδας ενώ μετέπειτα θα προσπαθήσει να ασχοληθεί, πέραν της Ρωσίας και της Ανατολικής Ευρώπης και με άλλες αναδυόμενες τουριστικές αγορές όπως π.χ Τουρκία, Σαουδική Αραβία κτλ.

4.3.2 Μεθοδολογία STP (Segmentation, Targeting, Positioning)

Πολύ περιληπτικά, η STP μεθοδολογία παρουσιάζει τη διασύνδεση μιας αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση με τον τρόπο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται και λειτουργεί σε αυτήν την αγορά. Σκοπός της STP μεθοδολογίας είναι η ανάπτυξη και η τελική εφαρμογή του κατάλληλου marketing mix. Τα στοιχεία που συναποτελούν την STP μεθοδολογία είναι τα παρακάτω:

Διάγραμμα 4.2: STP Analysis



Η **τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)** αφορά το διαχωρισμό της συνολικής αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με κοινά χαρακτηριστικά και επιλέγει αυτή ή αυτές τις αγορές-στόχους που παρουσιάζουν τις καλύτερες ευκαιρίες. Η **στόχευση (targeting)** γίνεται μετά από αξιολόγηση κάθε τμήματος της αγοράς βάσει του μεγέθους, της δυνητικής ανάπτυξης, του υπάρχοντος ή δυνητικού ανταγωνισμού, της συμβατότητας με τους πόρους και τους στόχους της εταιρίας. Η **τοποθέτηση (positioning)** είναι η διαδικασία σχεδιασμού της εταιρικής εικόνας με στόχο να κατακτήσει το προϊόν ένα ξεχωριστό μέρος στο μυαλό του κοινού-στόχου. Το τελικό αποτέλεσμα της τοποθέτησης είναι η επιτυχημένη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής πρότασης αξίας και μιας συγκεκριμένης αιτίας να αγοράσει το προϊόν η αγορά-στόχος. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στη διαφοροποίηση του προϊόντος από τον ανταγωνισμό.

Πιο αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα η παραπάνω διαδικασία απεικονίζεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια:

Τα βήματα της στρατηγικής Τμηματοποίησης-Στόχευσης-Τοποθέτησης

Τμηματοποίηση

Επιλογή μεταβλητών τμηματοποίησης
Διαχωρισμός της αγοράς σε τμήματα



Στόχευση

Επιλογή στρατηγικής στόχευσης
Επιλογή στόχων



Τοποθέτηση

Διαμόρφωση της εικόνας του προϊόντος
στο μυαλό του καταναλωτή
Διαμόρφωση του μείγματος μάρκετινγκ

1) Τμηματοποίηση (Segmentation)

Η **τμηματοποίηση** της αγοράς (**market segmentation**) είναι ο χωρισμός της αγοράς σε μικρότερα τμήματα τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Τα διάφορα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται συχνότερα είναι τα δημογραφικά (demographic), γεωγραφικά (geographic), ψυχογραφικά (psychographic) και τα συμπεριφορικά (behavioral). Η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης τμηματοποίησης βασίζεται στην εύρεση τμημάτων που είναι μετρήσιμα (μέγεθος, αγοραστική δύναμη κ.λπ.), προσβάσιμα, επαρκώς σημαντικά (ευμεγέθη/κερδοφόρα) και δεκτικά σε ενέργειες μάρκετινγκ.

Στην περίπτωση της εταιρίας που αναλύουμε, τα κριτήρια με βάση τα οποία τμηματοποιείται η αγορά είναι κυρίως τα ψυχογραφικά στοιχεία των τουριστών όπως π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ενδιαφέροντα, στάσεις αλλά και συμπεριφορικά στοιχεία όπως π.χ. αγοραστική ικανότητα των τουριστών, επικοινωνιακή συμπεριφορά, συμπεριφορά χρήσης. Έτσι λοιπόν τα τμήματα της αγοράς στα οποία η εταιρία θα απευθύνεται για την παροχή των υπηρεσιών της είναι οι ξενοδοχειακές μονάδες των οποίων η μεγαλύτερη πληρότητα κλινών επιτυγχάνεται με τουρίστες προερχόμενους από το εξωτερικό και απαιτείται διαφορετικός κώδικας εξυπηρέτησης τους λόγω διαφορετικής συμπεριφοράς και ψυχογραφίας. Όσον αφορά και τα γεωγραφικά κριτήρια τμηματοποίησης, η εταιρία θα απευθύνεται σε περιοχές στις οποίες παρατηρείται μεγάλη εισροή ξένων τουριστών και οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από τις υπηρεσίες της.

2) Στόχευση (Targeting)

Μετά από την τμηματοποίηση ακολουθεί η **στόχευση** (targeting) στο καλύτερο τμήμα / τμήματα. Αξιολογείται κάθε τμήμα ξεχωριστά βάσει του μεγέθους, της δυνητικής ανάπτυξης, του υπάρχοντος / δυνητικού ανταγωνισμού, της συμβατότητας με τους πόρους και τους στόχους της εταιρείας και άλλων παραμέτρων. Στην συνέχεια, η εταιρεία αποφασίζει είτε να αγνοήσει τις διαφορές μεταξύ των τμημάτων (**αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ – undifferentiated marketing**), είτε να δημιουργήσει διαφορετικά μείγματα μάρκετινγκ (marketing mix) για τα διαφορετικά τμήματα

(**διαφοροποιημένο μάρκετινγκ-differentiated marketing**), είτε να δημιουργήσει ένα μείγμα μάρκετινγκ για ένα-δύο τμήματα (**συγκεντρωτικό μάρκετινγκ-concentrated marketing**).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, λόγω από την μία της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και των ικανοτήτων των ιδρυτών και των στελεχών της εταιρίας και της αυξητικής τάσης ανάπτυξης του τουρισμού του εισερχόμενου από τη Ρωσία κυρίως αλλά και από τις υπόλοιπες χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, η εταιρία στοχεύει στην αγορά της Ρωσίας. Έτσι λοιπόν, η υπό ανάλυση εταιρία θα παρέχει όλη τη γκάμα των υπηρεσιών της σε ξενοδοχειακές μονάδες που ήδη υποδέχονται ή ενδιαφέρονται να υποδεχθούν Ρώσους τουρίστες, αλλά και σε ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται στους πιο δημοφιλείς για τους Ρώσους ελληνικούς, τουριστικούς προορισμούς.

3) Τοποθέτηση (Positioning)

Την στόχευση ακολουθεί η **τοποθέτηση (positioning)**, η διαφοροποίηση δηλαδή του προϊόντος από τον ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση είναι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν *τέσσερις κύριοι τρόποι διαφοροποίησης*: η διαφοροποίηση του προϊόντος (product differentiation), η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης (service differentiation), η διαφοροποίηση του προσωπικού (personnel differentiation) και η διαφοροποίηση της εικόνας (image differentiation). Στην σημερινή εποχή, που τα προϊόντα είναι λίγο-πολύ ίδια (brand parity), η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι σχετικά δύσκολη και γι' αυτό οι εταιρείες στρέφονται κυρίως στη διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης και της εικόνας.

Αναφέρθηκε, στην ανάλυση Porter που έγινε σε προηγούμενη ενότητα ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά όπου η εταιρία που αναλύεται πρόκειται να δραστηριοποιηθεί δεν είναι ισχυρός. Η εταιρία όμως θα πρέπει να τοποθετηθεί στο μυαλό των αγοραστών – πελατών της μοναδικά. Οι πελάτες θα πρέπει να αντιλαμβάνονται την εταιρία ως την περισσότερο ποιοτική, και αυτή που θα προσφέρει αρχικά μια νέα γκάμα διαφοροποιημένων και αξιόπιστων υπηρεσιών. Η εμπειρία και η αναγνωρισιμότητα των στελεχών της σε συνδυασμό με τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που απευθύνονται σε μια και

μεν συγκεκριμένη αλλά και δυναμική αγορά θα είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπό ανάλυση εταιρίας. Επειδή όμως προβλέπεται ότι η τουριστική αγορά της Ρωσίας θα έχει ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη, και άρα και άλλοι δυνητικοί ανταγωνιστές που έχουν τη δυνατότητα θα εισέλθουν σε αυτήν, η υπό μελέτη εταιρία θα φροντίσει να προσφέρει συνεχώς νέες και διαφορετικές υπηρεσίες ή τις ίδιες υπηρεσίες με διαφορετικούς τρόπους ώστε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο. Κάτι που θα συμβάλει επιπλέον σε αυτό καθώς και στη διατήρηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς που αυτή θα κατέχει αρχικά, είναι και η πρόθεση της να προσφέρει τις υπηρεσίες της και σε νέες αναδυόμενες αγορές π.χ. Κίνα πλην των αγορών της Ανατολικής Ευρώπης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η εταιρία περάν της εξειδίκευσης στην Ρωσική αγορά λόγω της εμπειρίας των στελεχών της, θα είναι σε θέση να προσφέρει να το προϊόν της και σε ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται και σε άλλες αγορές. Κι αυτό, γιατί ναι μεν η εξειδίκευση της την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, δηλαδή από παρόμοιου τύπου εταιρίες που παρέχουν σε ξενοδοχειακές μονάδες κάποιες από τις υπηρεσίες που παρέχει η υπό μελέτη εταιρία, αλλά την ενδιαφέρει πέραν του να πάρει και κάποιο μερίδιο από αυτές, να γίνει γρήγορα και ευρέως γνωστή στον κλάδο ώστε να αυξηθούν ταχύως οι δραστηριότητες της.

4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MARKETING

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο πολυσύνθετο και πιο ανταγωνιστικό, το μάρκετινγκ γίνεται βασικός συντελεστής επιτυχίας για μια επιχείρηση. Κύριος στόχος του είναι να δώσει τέτοια ερεθίσματα στο κοινό ώστε να κάνει τους αγοραστές να πάρουν το προϊόν που προβάλλεται. Σήμερα, οι υπηρεσίες κυριαρχούν σε κάθε κλάδο οικονομικής δραστηριότητας των αναπτυγμένων κρατών του κόσμου. Ως ο τριτογενής τομέας μιας οικονομίας, συντελούν στην ανάπτυξη και την ευημερία της. Λέγοντας υπηρεσίες εννοούμε εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες που δεν καταλήγουν σε ένα υλικό αποτέλεσμα ή φυσικό προϊόν, που καταναλώνονται

τη στιγμή που παράγονται, που παράγουν κυρίαρχη αξία η οποία ουσιαστικά είναι άυλης μορφής και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου πράγματος.

Οι υπηρεσίες ως παραγόμενο προϊόν παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες. Το άυλο των υπηρεσιών δημιουργεί κάποιες δυσκολίες για την επιχείρηση ως προς τη διάθεσή τους γιατί δεν είναι κάτι που ο πελάτης θα μπορεί να δει προτού το αγοράσει. Για την επιτυχή διαχείριση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, έχει αναπτυχθεί ένα άλλο είδος μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ υπηρεσιών, το οποίο διαφέρει από το μάρκετινγκ των υλικών αγαθών λόγω των ιδιαιτεροτήτων των υπηρεσιών. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιεί το πρώτο και σε αυτό, δηλαδή οι μεταβλητές του προϊόντος, της τιμολόγησης, της διανομής και της προβολής, αλλά έρχονται να προστεθούν άλλες τρεις που αφορούν τις υπηρεσίες. Οι μεταβλητές των ανθρώπων, της διαδικασίας παραγωγής και της φυσικής μαρτυρίας.

4.4.1 Μείγμα Marketing της Επιχείρησης

Το marketing αποτελεί σημαντική λειτουργία για μια επιχείρηση γιατί οι καταναλωτές χρειάζεται να μάθουν και να πεισθούν ότι ένα προϊόν είναι καλό ώστε να το αγοράσουν. Βέβαια, στην περίπτωση των υπηρεσιών αυτό γίνεται πιο δύσκολο γιατί δεν πείθεται εύκολα ο καταναλωτής για κάτι που δεν βλέπει. Για αυτό και το marketing υπηρεσιών διαφοροποιείται από αυτό των αγαθών. Η διαδικασία του marketing περιλαμβάνει το συνδυασμό κάποιων ελεγχόμενων μεταβλητών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να πετύχει το επίπεδο των πωλήσεων που επιδιώκει στην αγορά στόχο, το λεγόμενο μείγμα μάρκετινγκ.

Όσον αφορά τις υπηρεσίες, το μείγμα περιλαμβάνει επτά μεταβλητές (7Ps): το προϊόν (product), τη διανομή (place), την προβολή – προώθηση (promotion), την τιμολόγηση (price), τους ανθρώπους (people), τη διαδικασία παραγωγής (process) και τη φυσική μαρτυρία (physical evidence).

Προϊόν (Product)

Όσον αφορά το προϊόν της επιχείρησής μας, αποτελεί καθαρή υπηρεσία. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω η υπό μελέτη επιχείρηση έχει σαν αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών contracting, consulting, employment, management, marketing και promotion σε ξενοδοχειακές μονάδες . Στο κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας , έχει αναλυθεί με λεπτομέρεια ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και ποιο είναι το φάσμα των υπηρεσιών που θα παρέχει καθώς και τα χαρακτηριστικά τους. Λόγω του ότι η Eben είναι μια εταιρία παροχής υπηρεσιών οι οποίες προσαρμόζονται στον εκάστοτε πελάτη και χωρίς να είναι τυποποιημένες είναι αρκετά δύσκολο να αναλυθούν περεταίρω. Παρόλα αυτά, σκοπός της επιχείρησης είναι να εξασφαλιστεί η ποιότητα στις υπηρεσίες που τελικά θα παρέχει, η οποία αναλογεί στους πελάτες που απευθύνεται.

Διανομή (Place)

Η υπηρεσία που παρέχεται είναι τέτοιας φύσης που αναγκαστικά η διάθεσή της γίνεται την ίδια στιγμή την οποία παράγεται. Ο πελάτης – ξενοδόχος απολαμβάνει τις υπηρεσίες marketing που θα του παρέχει η Eben την ίδια στιγμή που οι άνθρωποι της Eben θα κάνουν όλες τις ενέργειες που έχουν συμφωνήσει για την προώθηση του ξενοδοχείου. Σε κάποιες περιπτώσεις, εκτός από την άμεση διάθεση ,η υπηρεσία μπορεί να παρασχεθεί μέσω μεσαζόντων, τους λεγόμενους tour operators ή κάποια τουριστικά γραφεία τα οποία έχουν συμπεριληφθεί στο συμβόλαιο της εταιρίας με τον ξενοδόχο.

Όσον αφορά τη γεωγραφική διάσταση της διάθεσης της υπηρεσίας, η Eben έχοντας το γραφείο της στην Αθήνα θα έχει τη δυνατότητα να παρέχει όλες τις υπηρεσίες της σε πελάτες σε οποιαδήποτε περιοχή της Ελλάδας.

Επίσης, η εταιρία θα φροντίσει το προσωπικό της να βρίσκεται κοντά στην έδρα της ώστε η παροχή των υπηρεσιών της και η εξυπηρέτηση στους πελάτες της να είναι όχι μόνο ποιοτική αλλά και άμεση.

Προβολή (Promotion)

Όσον αφορά την προβολή, η προώθηση των υπηρεσιών μας θα γίνεται κυρίως με τις άμεσες επαφές των στελεχών της εταιρίας με τους ίδιους τους ξενοδόχους. Η Eben με την εγγραφή της στο ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων) έχει ήδη στοχεύσει σε μια ομάδα συγκεκριμένων πελατών. Με την εγγραφή της στο ΣΕΤΕ, θα μπορεί επίσης να επιτύχει και διεύρυνση του πελατολογίου της είτε για λόγους εύρεσης και νέων πελατών είτε για λόγους επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Ακόμη, άλλος ένας τρόπος προβολής για την εταιρία είναι η οργάνωση μιας δεξίωσης σε κάποιο κεντρικό ξενοδοχείο ώστε να παρουσιαστεί αρχικά η εταιρία και οι δραστηριότητες της. Τέλος, μια ακόμη σημαντική τακτική προώθησης της εταιρίας είναι η διαφήμιση της μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τιμή (Price)

Η τιμή στην οποία θα προσφέρουμε στους πελάτες μας θα πρέπει αρχικά να τους ικανοποιεί. Λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας και των συνεπειών που είχε στους ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων θα πρέπει η Eben να τιμολογήσει έτσι τις υπηρεσίες της ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στην ποιότητα τους αλλά και στο ύψος που οι πελάτες θα μπορούν και θα επιθυμούν να προσφέρουν. Μια αρκετά υψηλή τιμή ή μια αρκετά χαμηλή τιμή θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στους πελάτες τους οποίους στοχεύουμε.

Άνθρωποι (People)

Οι άνθρωποι είναι μια μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ η οποία αφορά αποκλειστικά τις υπηρεσίες. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα αποκτά μεγάλη σημασία για την εταιρία μας γιατί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο βαθμό από την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Όταν ένα ξενοδόχος καλέσει την εταιρία για να του παρέχει οποιαδήποτε από τις υπηρεσίες της, θα πρέπει ο άνθρωπος που θα παρουσιάσει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες να έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται ώστε να πείσει τον ξενοδόχο να αγοράσει τις

υπηρεσίες μας και φυσικά να συνεχίσει να τις αγοράζει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει δηλαδή τα στελέχη της Eben, αρχικά να έχουν περιποιημένη εξωτερική εμφάνιση και να διακατέχονται από ευγένεια φιλικότητα και πειθώ. Τέλος, θα πρέπει να έχουν μεγάλη ικανότητα στο να παρουσιάζουν σωστά και επιτυχημένα την εταιρία και τις υπηρεσίες της. Η Eben θα προσπαθήσει να στελεχωθεί με τους ικανότερους της αγοράς αλλά και να τους επιμορφώνει με οποιοδήποτε τρόπο διαχρονικά, για να διατηρήσει την ικανότητα της να παρέχει ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες.

Διαδικασία παραγωγής (Processes)

Η διαδικασία παραγωγής είναι άλλη μια μεταβλητή που αφορά τις υπηρεσίες κι είναι διαφορετική από αυτήν των αγαθών, γιατί η διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών έπεται της πώλησής τους. Στις υπηρεσίες που προσφέρονται από την Eben οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλο βαθμό επαφής με τους πελάτες, με αποτέλεσμα αυτοί να τους ταυτίζουν με τις υπηρεσίες αυτές. Για να είναι οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν ποιοτικές και να μην υπάρξουν προβλήματα, θα πρέπει κι οι πελάτες να έχουν θετική διάθεση απέναντι στους υπαλλήλους. Αυτό που μπορεί να κάνει ώστε να εξασφαλιστεί από τη δική της μεριά είναι να παρέχονται οι υπηρεσίες της εντός των συμφωνηθέντων χρονικών ορίων που έχουν υπογραφεί στο συμβόλαιο. Θα πρέπει να φροντίζει το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων να είναι όμορφο ώστε κι εκείνοι να είναι ήρεμοι και ικανοποιημένοι και να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις εργασίες τους, να δίνει σαφείς οδηγίες στους υπαλλήλους για το τι πρέπει να κάνουν και να γίνεται έλεγχος όλης της διαδικασίας για να αντιμετωπίζονται άμεσα τα λάθη που είναι πιθανόν να γίνουν.

Φυσική μαρτυρία (Physical Evidence)

Τέλος, υπάρχει άλλη μια μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών, η φυσική μαρτυρία, το περιβάλλον, όπου εμπλέκονται οι άνθρωποι για την παραγωγή μιας υπηρεσίας. Η φυσική μαρτυρία είναι ένα εργαλείο που βοηθάει το μάρκετινγκ υπηρεσιών να μειώσει την αβεβαιότητα που προκαλεί στους πελάτες το άυλο των υπηρεσιών, μέσα από υλικές ενδείξεις του

περιβάλλοντος. Στην περίπτωση της Eben, θα στηριχτεί στις μαρτυρίες των πελατών που θα έχουν δοκιμάσει τις υπηρεσίες μας. Ειδικά σε αυτόν τον κύκλο πελατών είναι εύκολη η μετάδοση της εμπειρίας των ξενοδόχων που έχουν δοκιμάσει τις υπηρεσίες της σε άλλους πιθανούς πελάτες. Επιπλέον, μέσω του κύρους που έχουν τα ίδια τα πρόσωπα, αποκτά κύρος κι η εμπειρία που έχουν. Βέβαια, μέχρι να έχει η Eben τις πρώτες φυσικές μαρτυρίες από τους πρώτους πελάτες, θα πρέπει να τους πείσει με κάποιο προσεχτικά επιμελημένο διαφημιστικό φυλλάδιο το οποίο θα περιγράφει τις υπηρεσίες που παρέχει αλλά και τις εξυπηρετήσεις που μπορεί να απολαβαίνει ο ξενοδόχος από την εταιρία.

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Ένα μεγάλο κομμάτι του αρχικού budget η Eben θα το επενδύσει στις ενέργειες που θα κάνει για την προώθηση της στην αγορά. Συγκεκριμένα, η Eben θα προωθήσει τις υπηρεσίες κάνοντας τις παρακάτω ενέργειες:

- Άμεσες επαφές των στελεχών της εταιρίας με ξενοδόχους στους προορισμούς που θεωρούνται περισσότερο ελκυστικοί για την αγορά των τουριστών που στοχεύει να δραστηριοποιηθεί. Με λίγα λόγια, απευθείας επαφές με ξενοδόχους που ήδη εξυπηρετών ή θέλουν να εξυπηρετήσουν Ρώσους τουρίστες.
- Εκτεταμένες επαφές με στελέχη του τουριστικού και κυρίως του ξενοδοχειακού κλάδου, τα οποία μπορούν με διάφορους τρόπους να γνωστοποιήσουν την εταιρία και τις υπηρεσίες της καθώς και να επηρεάσουν πιθανούς πελάτες ώστε να συνεργαστούν με την εταιρία.
- Συνεχής παρουσία των στελεχών της εταιρίας σε όλα τα τουριστικά και ξενοδοχειακά συνέδρια που διοργανώνονται στην Ελλάδα καθώς και στα εξειδικευμένα συνέδρια τουριστικού και ξενοδοχειακού marketing.

- Διαφήμιση της εταιρίας, μέσω της ιστοσελίδας της και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έτσι ώστε να γίνει γνωστή σε όλους τους ενδιαφερόμενους του τουριστικού χώρου.
- Δημοσιεύσεις στην ιστοσελίδα αλλά και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάσεων, που θα περιγράφουν τις υπηρεσίες που η εταιρία θα παρέχει καθώς και τα οφέλη που θα αποκομίζουν οι πελάτες της από την χρήση τους.
- Συμμετοχή σε εξειδικευμένες εκδηλώσεις ,ημερίδες και συνέδρια στο χώρο του τουρισμού και του ξενοδοχειακού marketing.
- Οργάνωση εκδήλωσης γνωριμίας σε κεντρικό ξενοδοχείο, καλώντας όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες – ξενοδόχους αλλά και εμπλεκόμενους με τον τουριστικό κλάδο.

Μέσω των ενεργειών που αναφέρθηκαν η Eben πρέπει να καταφέρει να κάνει όσο πιο σαφή την γκάμα των υπηρεσιών που θα παρέχει. Θα πρέπει να τονίσει την ικανότητα που έχει, μέσω των ποιοτικών, αξιόπιστων και εξειδικευμένων υπηρεσιών που θα παρέχει, να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της. Τέλος, μέσω των παραπάνω θα πρέπει να πείσει τους πελάτες της ότι είναι η πλέον εξειδικευμένη και διαφοροποιημένη εταιρία στο χώρο που μπορούν οι ξενοδοχειακές μονάδες να απευθυνθούν, για να αυξήσουν σίγουρα τις κρατήσεις τους έπειτα από κάποιες προβληματικές χρονιές που μπορεί να είχαν ή γιατί θέλουν να επεκταθούν στην αγορά των ρωσόφωνων τουριστών η οποία γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση.

4.5.1 Εκτίμηση Κόστους Προώθησης

Πίνακας 4.1: Κόστος πωλήσεων

	2014	2015	2016	2017	2018
Επαφές με ξενοδόχους	2,400	2,500	2,500	2,600	4,000
Ιστοσελίδα και social media	25,000	25,000	25,000	27,000	27,000
Συνέδρια και διάφορες επαφές	5,000	6,500	8,000	9,300	10,500
Εκδήλωση γνωριμίας	15,000				
Σύνολο	47,400	34,000	35,500	38,900	41,500

Στον παραπάνω πίνακα δίνονται οι εκτιμήσεις για το κόστος προώθησης της εταιρίας για τα πρώτα πέντε χρόνια. Παρατηρούμε ότι για το πρώτο έτος, το κόστος προώθησης είναι αρκετά υψηλό μιας και η εκδήλωση γνωριμίας και παρουσίασης της εταιρίας θα ανεβάσει το budget της διαφήμισης αρκετά.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι επαφές με τους ξενοδόχους που θα πραγματοποιήσουν τα στελέχη της εταιρίας κοστολογούνται ανά προορισμό. Τα πρώτα τέσσερα χρόνια η εταιρία θα κινηθεί περισσότερο προς τους πιο δημοφιλείς για τους Ρώσους προορισμούς, δηλαδή στην Κρήτη και τα Δωδεκάνησα και πιο συγκεκριμένα την Κω και τη Ρόδο. Τα ταξίδια τους εκεί περιλαμβάνουν τα εισιτήρια, την ενοικίαση αυτοκινήτων για την μετακίνηση τους και διάφορα άλλα έξοδα χωρίς να συμπεριλαμβάνεται η διανυκτέρευση τους στο εκάστοτε ξενοδοχείο. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όταν πρόκειται για διαμονή τουριστικών πρακτόρων, εκπροσώπων των tour operators και όσων εμπλέκονται με την προώθηση στον τουρισμό γενικότερα δεν χρεώνεται η διαμονή τους στο ξενοδοχείο υπό προώθηση.

Όσον αφορά την διαφήμιση μέσω διαδικτύου και μέσω κοινωνικής δικτύωσης, το κόστος υπολογίστηκε να κυμαίνεται μεταξύ 25.000€ - 30.000€ το χρόνο για κάθε χρόνο λειτουργίας της εταιρίας.

Τέλος, για την όλο και περισσότερη διείσδυση της εταιρίας, την επέκταση των δραστηριοτήτων της αλλά και την εδραίωσή της στην ελληνική αγορά, όπως προαναφέραμε, θα πρέπει να συμμετέχει τόσο σε τουριστικά συνέδρια και ημερίδες όσο και να έρχεται σε επαφή με σημαντικά πρόσωπα εμπλεκόμενα με τον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, μιας και η εταιρία στοχεύει από τα πρώτα χρόνια να γίνει γνωστή, το συγκεκριμένο έξοδο μεγαλώνει για κάθε χρόνο λειτουργίας.

4.6 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τιμή είναι η ανταλλακτική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες και το ύψος της, που ο κάθε πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει, εξαρτάται από τον αναμενόμενο βαθμό κάλυψης των αναγκών του. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι τιμολόγησης ανάλογα με το κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη (το κόστος, τον ανταγωνισμό, τη ζήτηση). Οι στρατηγικές τιμολόγησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αφορούν τη ζήτηση και εξαρτώνται από την αξία όπως την εκλαμβάνουν οι πελάτες της αγοράς στην οποία στοχεύουν.

Στην περίπτωση της Eben, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί δεν θα είναι σταθερή. Δηλαδή, αν και θα υπάρχει μια τιμή για την κάθε υπηρεσία που θα παρέχεται ξεχωριστά, ταυτόχρονα θα δίνεται η δυνατότητα σε κάποιους πελάτες αν θέλουν περισσότερες από μια υπηρεσίες ή και όλες μαζί να δίνεται ένα τιμολογιακό πακέτο σε καλύτερη και πιο συμφέρουσα τιμή. Με αυτόν τον τρόπο, η Eben θα προσφέρει ευελιξία στους πελάτες της.

Η τιμή για την κάθε υπηρεσία δεν θα είναι πάντα συγκεκριμένη. Για να γίνει αυτό κατανοητό, πρέπει να εξηγήσουμε ότι κάποιες από τις υπηρεσίες της Eben, όπως θα διαπιστωθεί και σε επόμενη παράγραφο, θα καθορίζονται

έναντι κάποιου ποσοστού επί του τζίρου των πωλήσεων του ξενοδοχείου συνολικά ή στην αγορά – στόχο.

4.6.1 Καθορισμός Τιμής

Η τιμολόγηση που έχει κάνει η Eben για τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, μελετώντας την αγορά αλλά και έπειτα από συζητήσεις με ξενοδόχους – δυνητικούς πελάτες για το τι είναι διατεθειμένοι να δώσουν, είναι η εξής:

Contracting:

Όταν ένα ξενοδοχείο θα απευθυνθεί στην εταιρία μόνο για την προσφορά της υπηρεσίας ‘κλεισίματος συμβολαίων’ είτε με τουριστικά γραφεία, είτε με tour operators είτε ακόμη και με ομάδες τουριστών, η τιμολόγηση θα γίνεται σαν ποσοστό επί του τζίρου του ξενοδοχείου από την αγορά από την οποία θα προέρχονται οι τουρίστες. Η απαίτηση δηλαδή της Eben από τον ξενοδόχο για την πληρωμή της συγκεκριμένης υπηρεσίας θα δημιουργείται σαν ποσοστό επί των πωλήσεων μόνο στην αγορά για την οποία κλείστηκαν τα συμβόλαια. Συγκεκριμένα, η χρέωση της Eben είναι ένα 0,5 % επί του τζίρου ανά αγορά.

Marketing:

Η υπηρεσία του marketing και συνάμα της προώθησης σε ένα ξενοδοχείο συμπεριλαμβάνει μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών (σεμινάρια, πωλήσεις, εκδηλώσεις κτλ) όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η χρέωση για την προσφορά αυτής της υπηρεσίας θα είναι 2.500€ τον χρόνο ανά πελάτη και αν προτιμήσει η Eben να αναλάβει και τη διαφήμιση του θα υπάρξει μια έξτρα χρέωση της τάξης του 10%. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι ένας πελάτης – ξενοδόχος μπορεί να έχει παραπάνω από ένα ξενοδοχείο.

Management:

Για τις υπηρεσίες διαχείρισης της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας η Eben θα χρεώνει τον πελάτη ένα ποσοστό 3% επί του τζίρου και ένα 7% του GOP

(μικτού λειτουργικού κέρδους). Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα πρώτα δύο χρόνια λειτουργίας της εταιρίας δεν θα αναλάβει την προσφορά management υπηρεσιών γιατί θα δώσει έμφαση και προτεραιότητα στο να φτιάξει «όνωμα» για την εταιρία και θα αναλάβει κυρίως μικρά ξενοδοχεία.

Employment:

Η τιμή για την προσφορά των υπηρεσιών στελέχωσης των ξενοδοχειακών μονάδων με το κατάλληλο προσωπικό θα είναι 100€ - 500€ για το κάθε άτομο, και επιπλέον τα διάφορα έξοδα που μπορεί να προκύπτουν, όπως διαδικαστικά έγγραφα (π.χ. παράβολα κτλ.), ταξίδια κ.α.

Consulting:

Η υπηρεσίες παροχής συμβουλών από την Eben δεν θα χρεώνονται επιπλέον για τους πελάτες που θα αγοράσουν κάποια από τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Αν όμως υπάρξουν ξενοδοχειακές μονάδες που θα ήθελαν να εκμεταλλευτούν την εμπειρία και τη γνώση των στελεχών στην Ρωσική αγορά και θα ήθελαν από την Eben μόνο την παροχή υπηρεσιών consulting τότε η τιμή που χρεώνει η Eben είναι 20.000€ ανά πελάτη για όσα ξενοδοχεία έχει στην ιδιοκτησία του.

4.6.2 Εκτίμηση Πωλήσεων

Παρακάτω παρατίθεται ο Πίνακας των εσόδων από τις πωλήσεις. Σε αυτόν τον πίνακα περιγράφονται οι πωλήσεις για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της Eben. Η εκτίμηση των εσόδων από τις πωλήσεις έχει στηριχτεί στην ζήτηση που έχουν υποθέσει τα στελέχη της εταιρίας ότι θα έχουν οι υπηρεσίες της, έπειτα από επαφές με ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίοι έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και είναι σχεδόν έτοιμοι να κλείσουν συμβόλαια με την Eben. Εκτός από τις επαφές των στελεχών, έχει γίνει και η υπόθεση ότι η αγορά της Ρωσίας και των υπολοίπων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης θα συνεχίσει την ανοδική της τάση.

Πίνακας 4.2: Έσοδα πωλήσεων

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2014	2015	2016	2017	2018
Contracting	61,000	20,250	35,000	-	-
Marketing	25,000	12,500	10,000	-	12,500
Consulting	40,000	-	20,000	-	-
Employment	6,250	8,750	3,750	-	-
Management	-	-	51,000	392,860	1,038,460
Συνολικά έσοδα από νέους πελάτες	132,250	41,500	119,750	392,860	1,050,960
Συνολικά έσοδα / έτος	132,250	173,750	293,500	686,360	1,737,320

Πριν αναλύσουμε πως προέκυψαν τα παραπάνω νούμερα θα πρέπει να αναφερθεί ότι τον πρώτο και τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας της, η Eben δεν σκοπεύει να παρέχει υπηρεσίες management, γιατί ενδιαφέρεται περισσότερο να εδραιώσει και να δυναμώσει το όνομα της. Επιπλέον, τα πρώτα τέσσερα χρόνια λειτουργίας της η Eben θα επιδιώξει να πωλεί της υπηρεσίες της στους κορυφαίους ελληνικούς προορισμούς για την Ρωσική αγορά, δηλαδή Κρήτη και Δωδεκάνησα (Κω και Ρόδο). Από τον πέμπτο χρόνο και έπειτα, η εταιρία θα επεκτείνει τις πωλήσεις της στην Κέρκυρα και τη Χαλκιδική. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συμβόλαια της Eben με τους πελάτες της θα έχουν πενταετή ισχύ.

Το πρώτο έτος η Eben θα παρέχει υπηρεσίες σε δώδεκα ξενοδοχεία, των οποίων ο τζίρος πωλήσεων στην αγορά της Ρωσίας κυμαίνεται από 700.000€ έως 5.000.000€. Οι δέκα από αυτούς, θα αγοράσουν τις υπηρεσίες marketing ενώ οι έξι ενδιαφέρονται να αγοράσουν την υπηρεσία contracting. Τέλος, δυο μόνο από αυτούς θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες παροχής συμβουλών και στελέχωσης. Ο ένας θα χρειαστεί δέκα άτομα για στελέχωση και ο άλλος δεκαπέντε.

Πίνακας 4.3: Έσοδα πωλήσεων 2014

2014	Contracting			Marketing		Consulting		Employment	
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο
1ος πελάτης	0,5%	5,000,000	25,000	2,500	2,500	-	-	-	-
2ος πελάτης	0,5%	1,500,000	7,500	2,500	2,500	-	-	-	-
3ος πελάτης	0,5%	2,000,000	10,000	2,500	2,500	-	-	-	-
4ος πελάτης	0,5%	1,000,000	5,000	2,500	2,500	-	-	-	-
5ος πελάτης	0,5%	700,000	3,500	2,500	2,500	-	-	-	-
6ος πελάτης	0,5%	2,000,000	10,000	2,500	2,500	-	-	-	-
7ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	20,000	20,000	10*250	2,500
8ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	20,000	20,000	15*250	3,750
9ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
10ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
Σύνολο	61,000			25,000		40,000		6,250	

Τον δεύτερο χρόνο εκτός από τους πελάτες του πρώτου χρόνου, οι οποίοι όπως είπαμε και παραπάνω θα έχουν υπογράψει συμβόλαια πενταετίας, θα προστεθούν και άλλοι πέντε. Οι πέντε νέοι πελάτες θα έχουν τζίρο από 500.000€ έως 1.000.000 περίπου μιας και η εταιρία αρχικά πουλάει σε ξενοδοχεία με μικρό κύκλο εργασιών. Και οι πέντε νέοι πελάτες θα αγοράσουν το πακέτο των marketing υπηρεσιών και των υπηρεσιών κλεισίματος συμβολαίων ενώ οι τρεις από αυτούς θα ζητήσουν και τη χρήση υπηρεσιών στελέχωσης.

Πίνακας 4.4: Έσοδα πωλήσεων 2015

2015	Contracting			Marketing		Consulting		Employment	
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο
1ος πελάτης	0,5%	500,000	2,500	2,500	2,500	-	-	-	-
2ος πελάτης	0,5%	850,000	4,250	2,500	2,500	-	-	-	-
3ος πελάτης	0,5%	720,000	3,600	2,500	2,500	-	-	10*250	2,500
4ος πελάτης	0,5%	930,000	4,650	2,500	2,500	-	-	10*250	2,500
5ος πελάτης	0,5%	1,050,000	5,250	2,500	2,500	-	-	15*250	3,750
Σύνολο	20,250			12,500		0		8,750	

Τον τρίτο χρόνο, στους ήδη υπάρχοντες πελάτες θα προστεθούν άλλοι έξι αφού θα επεκταθεί και στην πώληση της υπηρεσίας της ολοκληρωμένης διαχείρισης – management ξενοδοχείων, παρέχοντας την σε έναν πελάτη από αυτούς. Οι τέσσερις θα αγοράσουν ένα πακέτο marketing υπηρεσιών, οι δυο από αυτούς με τζίρους 3.000.000€ και 4.000.000€ θα πάρουν και την υπηρεσία κλεισίματος συμβολαίων ενώ ένας επιπλέον θα αγοράσει υπηρεσίες συμβουλών και στελέχωσης. Αναφορικά με τον πελάτη ο οποίος θα αγοράσει την υπηρεσία του management ξενοδοχείων, ο κύκλος εργασιών του θα αγγίζει περίπου το 1.000.000€ ενώ ευελπιστεί το GOP του να φτάσει το 30% του τζίρου του. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο τύπου boutique 60 δωματίων. Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι τα μικρά ξενοδοχεία κλείνουν τις τιμές τους με βάση τα δωμάτια και όχι με βάση τις ημέρες διανυκτέρευσης, και επί του αριθμού των δωματίων υπολογίζεται ο τζίρος τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η τιμή ανά δωμάτιο ανά έτος είναι περίπου 16.660€. Έτσι, προκύπτει και ο ετήσιος τζίρος του 1.000.000€ περίπου.

Πίνακας 4.5: Έσοδα πωλήσεων 2016

2016	Contracting			Marketing		Consulting		Employment	
	Τιμή	Τζίρος	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο
ΕΣΟΔΑ									
1ος πελάτης	0,5%	3,000,000	15,000	2,500	2,500	-	-	-	-
2ος πελάτης	0,5%	4,000,000	20,000	2,500	2,500	-	-	-	-
3ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
4ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
5ος πελάτης						20,000	20,000	15*250	3,750
Σύνολο		35,000		10,000		20,000		3,750	

2016	Management			
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	GOP	Σύνολο
6ος πελάτης	3%*1000000+7%*300000	1,000,000	300,000	51,000
Σύνολο		51,000		

Για τον τέταρτο χρόνο, η Eben θα αναλάβει επιπλέον τρεις πελάτες οι οποίοι θα πρόκειται να ζητήσουν μόνο την υπηρεσία της ολοκληρωμένης διαχείρισης

των ξενοδοχείων. Το πρώτο θα είναι ένα 3* ξενοδοχείο 200 δωματίων με τιμή 13.000€ / δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP της να φτάσει το 23% του κύκλου εργασιών της. Το δεύτερο θα είναι ένα 5* ξενοδοχείο 150 δωματίων με τιμή 18.000€ / δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP της να φτάσει το 30% του κύκλου εργασιών της. Ενώ το τρίτο θα είναι ένα ξενοδοχείο τύπου boutique 100 δωματίων με τιμή 22.000€ / δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP της να φτάσει το 45% του κύκλου εργασιών της.

Πίνακας 4.6: Έσοδα πωλήσεων 2017

2017	Management			
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	GOP	Σύνολο
1ος πελάτης	$3\% \cdot 2600000 + 7\% \cdot 598000$	2,600,000	598,000	119,860
2ος πελάτης	$3\% \cdot 2700000 + 7\% \cdot 810000$	2,700,000	810,000	137,700
3ος πελάτης	$3\% \cdot 2200000 + 7\% \cdot 990000$	2,200,000	990,000	135,300
Σύνολο	392,860			

Τέλος, για τον πέμπτο χρόνο και με την επέκταση της δραστηριότητας της εταιρίας στην Χαλκιδική και την Κέρκυρα θα προστεθούν στο πελατολόγιο της 8 νέοι. Οι πέντε από αυτούς θα είναι πελάτες από την νέα αγορά και θα αγοράσουν την υπηρεσία του marketing του ξενοδοχείου τους. Οι υπόλοιποι τρεις θα αγοράσουν την υπηρεσία του management των ξενοδοχείων τους.

Ο ένας πελάτης θα είναι ιδιοκτήτης ενός 4* αστέρων ξενοδοχείου στη Χαλκιδική, 400 δωματίων με τιμή 17.000€ / δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP του να φτάσει το 38% του κύκλου εργασιών του. Οι δύο υπόλοιποι θα είναι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων 5* στην Κέρκυρα με 270 δωμάτια ο πρώτος και τιμή 28.000€/ δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP του να φτάσει το 45% του κύκλου εργασιών του και 200 δωμάτια ο δεύτερος και τιμή 18.000€/ δωμάτιο και ευελπιστεί το GOP του να φτάσει το 32% του κύκλου εργασιών του.

Πίνακας 4.7: Έσοδα πωλήσεων 2018

2018	Contracting			Marketing		Consulting		Employment	
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο	Τιμή	Σύνολο
1ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
2ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
3ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
4ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
5ος πελάτης	-	-	-	2,500	2,500	-	-	-	-
Σύνολο	0			12,500		0		0	

2017	Management			
ΕΣΟΔΑ	Τιμή	Τζίρος	GOP	Σύνολο
6ος πελάτης	$3\% \cdot 6800000 + 7\% \cdot 2584000$	6,800,000	2,584,000	384,880
7ος πελάτης	$3\% \cdot 7560000 + 7\% \cdot 3402000$	7,560,000	3,402,000	464,940
8ος πελάτης	$3\% \cdot 3600000 + 7\% \cdot 1152000$	3,600,000	1,152,000	188,640
Σύνολο	1,038,460			

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

5.1 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ

Έχει ήδη αναφερθεί κατά τη μέχρι τώρα ανάλυση, ότι μελετούμε την ίδρυση και τη βιωσιμότητα μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών. Αυτό έχει σαν συνέπεια, η διαδικασία λειτουργίας να μην χρειάζεται την απορρόφηση πρώτων υλών για να επιτελεστεί σωστά. Επομένως, δεν θα γίνει αναφορά στην παρούσα μελέτη σε απαιτούμενες πρώτες ύλες παρά μόνο στα εφόδια που θεωρούνται αναγκαία για να λειτουργεί η επιχείρηση.

Έτσι λοιπόν, όπως για κάθε εταιρία παροχής υπηρεσιών υπάρχει αναγκαιότητα για τα παρακάτω εφόδια:

- Ύδρευση
- Ηλεκτρικό ρεύμα
- Καύσιμα

Τα δύο πρώτα αφορούν αγαθά που είναι τα πλέον απαραίτητα για να λειτουργήσει η κάθε επιχείρηση και που μπορούν να προμηθευτούν από τις εταιρίες κοινής ωφέλειας – ΕΥΔΑΠ και ΔΕΗ αντίστοιχα.

Όσον αφορά τα καύσιμα αποτελούν με τη σειρά τους βασικό εφόδιο για την κίνηση των οχημάτων με τα οποία θα μετακινούνται τόσο το διοικητικό, όσο και ένα μέρος του υπόλοιπου προσωπικού. Προμηθευτής θα είναι κάθε επιχείρηση πώλησης καυσίμων που λειτουργεί στην χώρα.

Πίνακας 5.1: Κόστος εφοδίων για την εταιρία

Κόστος /Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Ύδρευση	480	509	539	572	606
Ρεύμα	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575
Καύσιμα	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150
Σύνολο	18,480	19,589	20,764	22,010	23,331

5.2 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Στην προηγούμενη ενότητα, όπου γίνεται η αναφορά των αναγκών της υπό ανάλυση εταιρίας σε πρώτες ύλες, αναφέρθηκε ότι λόγω της φύσης της εταιρίας δεν υπάρχουν ανάγκες για αμιγώς πρώτες ύλες. Λόγω του ότι πρόκειται για μια εταιρία παροχής υπηρεσιών δεν θα εξεταστούν ιδιαίτερα και οι ανάγκες της εταιρίας για μηχανολογία και εξοπλισμό.

Όπως αναφέρεται και σε επόμενη ενότητα ο χώρος που θα στεγάσει η εταιρία τις δραστηριότητες της είναι ένας απλός χώρος, χωρίς ιδιαίτερες ανάγκες για εξοπλισμό, πέραν του αναγκαίου για τη λειτουργία της και χωρίς καθόλου ανάγκες για ιδιαίτερη τεχνολογία και μηχανολογία.

5.2.1 Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια της Εταιρίας

Παρά τις λιγοστές ανάγκες της εταιρίας για μηχανολογικό εξοπλισμό, θα πρέπει να υπάρξει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του νομοθετικού πλαισίου το οποίο ισχύει για οποιαδήποτε εταιρία κατά την εγκατάσταση της σε οποιονδήποτε χώρο.

Επομένως κατά την χωροθέτηση της εταιρίας σε όποιες εγκαταστάσεις θα πρέπει να τηρούνται τα παρακάτω:

- Οι κανόνες πυρασφάλειας, σύμφωνα με την Υ.Α. 30342/6-3-2002, Π.Δ. 71/17 – 2 – 1988
- Οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας σύμφωνα με το Π.Δ. 16/96 'Ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγείας στους χώρους εργασίας'.
- Να έχει συνολική επιφάνεια συμπεριλαμβανομένων και των βοηθητικών χώρων τουλάχιστον 150τ.μ
- Να έχει υποβληθεί δήλωση ότι, έχει προβεί στην προβλεπόμενη από το Π.Δ 105/95 ('Ελάχιστες προδιαγραφές για την σήμανση ασφάλειας ή / και υγείας στην εργασία σε συμμόρφωση με την οδηγία 92/58/ΕΟΚ) σήμανση ασφάλειας και υγείας στην εργασία.

5.2.2 Ανάπτυξη και Οργάνωση του Χώρου

Όσον αφορά το χώρο που θα μισθωθεί για να εγκατασταθούν τα γραφεία της εταιρίας, θα πρέπει εκεί να γίνει κατασκευή εσωτερικού δικτύου ρεύματος και δικτύου τηλεπικοινωνιών για τα τηλέφωνα και τους υπολογιστές. Επιπλέον, θα πρέπει ο χώρος να χωριστεί σε επιμέρους, για να υπάρχει σαφής διαχωρισμός τόσο των χώρων εργασίας όσο και των υπόλοιπων δωματίων όπως ο χώρος υποδοχής, ο χώρος συναντήσεων, η τουαλέτα και η κουζίνα.

Εκτός όμως από τον επιμερισμό του χώρου που θα εγκατασταθεί η εταιρία, θα πρέπει να αγοραστεί και ο υπόλοιπος εξοπλισμός. Θα πρέπει να αγοραστούν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα έπιπλα γραφείων, ο λοιπός εξοπλισμός (ντουλάπες, καρέκλες επισκέπτη, εξοπλισμός κουζίνας και τουαλέτας κτλ.), καθώς και ο εξοπλισμός των τηλεπικοινωνιών.

5.2.3 Κόστος Εξοπλισμού και Μηχανολογίας

Έτσι λοιπόν, με βάση την παραπάνω καταγραφή των αναγκών σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, το κόστος για την εταιρία διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 5.2: Κόστος Εξοπλισμού και Μηχανολογίας

Ηλεκτρολογικό δίκτυο	2,500
Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο	3,000
Κόστος διαμόρφωσης του χώρου	18,000
Κόστος επίπλωσης γραφείων	5,820
Κόστος αγοράς Η/Υ	14,000
Κόστος Τηλεπικοινωνιακού Εξοπλισμού	11,000
Αναλώσιμα και εκτυπωτές	1490
Διάφορα	3,000
Σύνολο	58,810

Πέραν όμως του κόστους εξοπλισμού, η εταιρία πριν την έναρξη της διαμόρφωσης του χώρου στέγασης της θα πρέπει με προβεί σε κάποιες

εργασίες τις οποίες θα αναλάβει ένας πολιτικός μηχανικός ο οποίος θα υπογράψει και την έγκριση του χώρου για τη στέγαση και την εγκατάσταση της εταιρίας. Ο λόγος που θα πρέπει να γίνει αυτό είναι γιατί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η εταιρία θα πρέπει να συμμορφωθεί με τους κανόνες υγιεινής, ασφάλειας και πυρασφάλειας όπως προβλέπεται από το νόμο.

Το κόστος των εργασιών για αυτό το σκοπό διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 5.3: Κόστος διαμόρφωσης του χώρου εργασίας σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις

Τήρηση Π.Δ. 16/96	2,200
Τήρηση Π.Δ. 71/88	2,000
Τήρηση Π.Δ. 105/95	2000
Κόστος εγκατάστασης και αγοράς συστήματος πυρόσβεσης	3,500
Κόστος εγκατάστασης και αγοράς συστήματος κλιματισμού	16,000
Σύνολο	25,700

5.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ - ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η Eben εκτός των υπολοίπων, θα πρέπει να φροντίσει να βρει την κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση του χώρου εργασίας, καθώς και τον κατάλληλο χώρο όπου θα στεγαστεί η εταιρία.

5.3.1 Τοποθεσία

Όσον αφορά την τοποθεσία όπου θα βρίσκεται ο χώρος των γραφείων της εταιρίας, αυτή θα βρίσκεται στην περιοχή της Αθήνας. Κατά προτίμηση, θα πρέπει να βρεθεί κάποιος χώρος είτε σε μια περιοχή του κέντρου της Αθήνας είτε σε μια περιοχή, οπουδήποτε στην Αθήνα, όπου θα υπάρχει σταθμός του Μετρό ή του Ηλεκτρικού για να είναι εύκολα προσβάσιμη τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζόμενους. Η εταιρία επίσης θα προβλέψει ο

χώρος εγκατάστασης των γραφείων να έχει και χώρο στάθμευσης, για να μπορούν να εξυπηρετούνται καθημερινά και οι εργαζόμενοι και οι πελάτες.

5.3.2 Χώρος Εγκατάστασης

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ο χώρος όπου η εταιρία θα στεγάσει τα γραφεία της θα πρέπει να πληροί τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των Π.Δ. που έχουν επισημανθεί αναφορικά με τους κανόνες ασφάλειας, υγιεινής και πυρασφάλειας. Η συμμόρφωση με τους εν λόγω κανονισμούς κρίνεται απαραίτητη για την αδειοδότηση της εταιρίας και το κόστος που προκύπτει έχει ήδη υπολογιστεί.

5.3.3 Έρευνα Αγοράς

Αφού οι ιδρυτές της Eben εξέτασαν τις εναλλακτικές τοποθεσίες στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, κατέληξαν ότι η περιοχή που διευκολύνει περισσότερο είναι η περιοχή του Νέου Κόσμου, στην Λεωφόρο Βουλιαγμένης, όπου υπάρχουν πλησίον των κτηρίων για στέγαση γραφείων, σταθμοί αρκετών Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

Έπειτα από μια έρευνα αγοράς, την οποία διεξήγαγαν μόνοι τους οι ιδρυτές της εταιρίας, τα ενοίκια στην συγκεκριμένη περιοχή κυμαίνονται από 13€ έως 28€ το τετραγωνικό. Στη διαμόρφωση αυτού του εύρους των τιμών παίζουν σημαντικό ρόλο το έτος κατασκευής των κτιρίων, η παροχή η όχι χώρων στάθμευσης, η τοποθεσία (αν βρίσκεται επί της λεωφόρου ή σε κάποιο λιγότερο κεντρικό δρόμο), καθώς και το κόστος κατασκευής (αν τα υλικά από τα οποία είναι κατασκευασμένο το κτίριο είναι ακριβά π.χ. γρανίτης ή λιγότερο ακριβά όπως μάρμαρο κτλ.).

Έτσι λοιπόν, οι ιδρυτές κατέληξαν σε έναν χώρο επί της Λεωφόρου Βουλιαγμένης 293, στα σύνορα του Νέου Κόσμου και του Αγ. Δημητρίου, 150 τμ. με κόστος 20€ το τετραγωνικό. Η απόφαση επιλογής αυτού του χώρου με αυτή την περιοχή πάρθηκε γιατί το συγκεκριμένο κτήριο είναι σχετικά νέας κατασκευής και όπως προαναφέρθηκε είναι κοντά σε πολλά Μέσα Μαζικής Μεταφοράς. Ο χώρος βρέθηκε χωρίς την εμπλοκή κάποιου μεσιτικού γραφείου, οπότε και δεν θα υπάρξει επιπλέον επιβάρυνση στο κόστος. Θα

πρέπει εδώ να αναφέρουμε, ότι λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης, ενοίκιο μίσθωσης των γραφείων θα είναι σταθερό ανά δύο χρόνια, και η αύξηση τον τρίτο και τον πέμπτο χρόνο συμφωνήθηκε να είναι 5%.

Πίνακας 5.4: Κόστος Ενοικίων για την πενταετία 2014 - 2018

Κόστος Μίσθωσης Γραφείων	2014	2015	2016	2017	2018
Σύνολο	36,000	36,000	37,800	39,690	41,675

5.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι επιχειρήσεις καλούνται να εστιάσουν πάνω στους ανθρώπους τους. Το κυρίαρχο ζήτημα που τίθεται σε κάθε επιχείρηση είναι πώς μπορεί να προσλάβει αρχικά και να διαχειριστεί έπειτα το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να είναι πιο αποδοτικό σε σχέση με την επένδυση που κάνει σε αυτό.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό δεν ακολουθεί απλά τους κανόνες κάθε αποδοτικής επένδυσης αλλά είναι η βάση για την αποδοτικότητα των υπολοίπων επενδύσεων της επιχείρησης αφού τα αποτελέσματά κάθε μιας από αυτές (πάγια, οργάνωση, συστήματα, έρευνα, διαφήμιση κλπ) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που τη διαχειρίζονται.

Η κοινή αντίληψη και κατανόηση της κατεύθυνσης και των στόχων της επιχείρησης είναι ο συνδετικός κρίκος που την δένει με το περιβάλλον της (πελάτες, κοινωνία). Ειδικά σε αυτή την περίοδο, που στην προσπάθεια να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση έχει αναπόφευκτα αλλάξει σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, θα πρέπει να υπάρξει προσεκτική και στρατηγική οργάνωση και συντονισμός του ανθρωπινού δυναμικού.

Όσον αφορά την οργάνωση, για να πετύχει τα καλύτερα αποτελέσματα, κάθε επιχείρηση πρέπει να φροντίζει ώστε όλη η ροή της εργασίας να εξελίσσεται

ομαλά και χωρίς αλληλεπικαλύψεις και κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τι του ζητείται. Παράλληλα έχει μεγάλη σημασία για τα αποτελέσματα της εταιρίας η ομαλή διαδικασία στη λήψη των αποφάσεων.

Και η Eben όπως και κάθε νέα επιχείρηση, που την ενδιαφέρει να ξεκινήσει σωστά, να αναπτυχθεί γρήγορα και παράλληλα να κερδίσει άμεσα την εμπιστοσύνη των πελατών της, θα καταβάλει κάθε προσπάθεια ώστε να επιλέξει αρχικά το κατάλληλο προσωπικό και στη συνέχεια να παρέχει όσα χρειάζονται ώστε να είναι ευχαριστημένο και να δουλεύει αποδοτικά για την εταιρία.

5.4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

5.4.1.1 Στελέχωση Προσωπικού

Η Eben ως εταιρία παροχής υπηρεσιών θα είναι μια εταιρία εντάσεως εργασίας. Λόγω της φύσης και του αντικείμενου της εταιρίας δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός η ιδιαίτερος κανονισμός για τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγεί και θα αξιολογηθεί το προσωπικό. Οι ιδρυτές της εταιρίας αρχικά, οι οποίοι θα έχουν και τις πιο υψηλές διοικητικές θέσεις στην εταιρία είναι αυτοί που με βάση από τη μια την εμπειρία τους και από την άλλη τα προσωπικά τους κριτήρια για το πώς έχει ανάγκη να στελεχωθεί η εταιρία τους, θα επιλέξουν το κατάλληλο προσωπικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό της Eben θα επιλεγεί, αφού διεξαχθεί μια διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων. Προηγουμένως, οι ιδρυτές της εταιρίας θα έχουν εξετάσει εξονυχιστικά τα βιογραφικά που θα τους έχουν αποσταλεί και αφού θα έχουν απορρίψει εκείνα που δεν θα τους καλύπτουν, θα καταλήξουν στους κατάλληλους εργαζόμενους για την εταιρία.

Οι ανάγκες της εταιρίας για στελέχωση είναι οι παρακάτω:

- 1 εργαζόμενος με προσόντα διευθυντού ξενοδοχείου δηλαδή πτυχίο ανώτατου / τεχνολογικού ιδρύματος ή με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο τουριστικών επιχειρήσεων ή να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με κατεύθυνση διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων ή διοίκησης επιχειρήσεων γενικότερα. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζει άριστα την Αγγλική και Ρωσική γλώσσα ενώ θα πρέπει από την

προϋπηρεσία του να φαίνεται ότι έχει γνώσεις και εμπειρία στην παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών, f+b(food & beverage) όπως αναφέρεται στην τουριστική ορολογία. Τη θέση αυτή θα καλύψει ο ένας εκ των δύο εμπνευστών της εταιρίας μιας και κατέχει όλο το πακέτο των προσόντων, των ικανοτήτων και την εμπειρία που απαιτεί αυτή η θέση.

- 1 εργαζόμενος ο οποίος θα χρειαστεί ως βοηθός του γενικού Manager της εταιρίας με οποιοδήποτε πτυχίο κατεύθυνσης σχετικής με τουριστικές επιχειρήσεις, άριστη γνώση της Αγγλικής και Ρωσικής Γλώσσας, και επιπρόσθετα θα πρέπει να έχει αναλυτικές ικανότητες οι οποίες είναι απαιτητές για την συγκεκριμένη θέση.
- 1 εργαζόμενος για τη κάλυψη της θέσης Marketing & Sales Manager , με πτυχίο ανώτατου / τεχνολογικού ιδρύματος ή με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο σπουδών σχετικών με το marketing και τη διοίκηση επιχειρήσεων ενώ επιθυμητός είναι και ο μεταπτυχιακός τίτλος με αντίστοιχη κατεύθυνση. Επιπλέον, θα πρέπει να έχει άριστη γνώση της Αγγλικής και Ρωσικής Γλώσσας, και άριστες επικοινωνιακές ικανότητες. Φυσικά η μακρόχρονη εμπειρία, τουλάχιστον 8 έτη στον τομέα των ξενοδοχειακών πωλήσεων είναι απαιτητή.
- εργαζόμενος ο οποίος θα χρειαστεί ως βοηθός του του Marketing & Sales Manager. Για τη θέση αυτή είναι επιθυμητό οποιοδήποτε πτυχίο κατεύθυνσης σχετικής με marketing και τις πωλήσεις, ενώ απαραίτητες είναι η άριστη γνώση της Αγγλικής και Ρωσικής Γλώσσας και οι άριστες επικοινωνιακές ικανότητες. Η εμπειρία στον τομέα των ξενοδοχειακών πωλήσεων που χρειάζεται για τις συγκεκριμένες θέσεις δεν απαιτείται να είναι το ίδιο μακρόχρονη με αυτή που απαιτείται για τη θέση του Marketing & Sales Manager. Τη θέση αυτή θα καλύψει ο δεύτερος εκ

των δύο εμπνευστών της εταιρίας μιας και κατέχει όλο το πακέτο των προσόντων, των ικανοτήτων και την εμπειρία που απαιτεί αυτή η θέση.

- 5 εργαζόμενοι για την κάλυψη των υποστηρικτικών θέσεων των αποκαλούμενων ως εκπροσώπων πωλήσεων – sales agents, οι οποίοι θα είναι και υπεύθυνοι για τις παρουσιάσεις των ξενοδοχείων στο εξωτερικό. Πέραν από την εμπειρία που χρειάζεται στον κλάδο των ξενοδοχειακών πωλήσεων, οι εργαζόμενοι απαιτείται να έχουν κάποιον τίτλο σχετικό με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Λόγω της ανάγκης για συχνά ταξίδια στο εξωτερικό εκτός από την ευελιξία που θα πρέπει να κατέχουν είναι απαραίτητο να γνωρίζουν άριστα την Αγγλική και την Ρωσική γλώσσα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σε περίπτωση που η εταιρία αυξήσει τις ανάγκες της για το marketing των πελατών της, μιας και ένας εκπρόσωπος πωλήσεων θα αντιστοιχεί σε πέντε πελάτες, τότε οι επιπλέον εργαζόμενοι θα εργάζονται με δελτίο εργασίας και δεν θα προσλαμβάνονται μόνιμα. Η συγκεκριμένη επιλογή προσωρινής ενοικίασης εργαζομένων είναι πιο συμφέρουσα για την Eben μιας και τα επιπλέον άτομα δεν θα χρειάζονται για όλο το χρόνο αλλά θα εργάζονται εποχιακά.
- 1 εργαζόμενος ο οποίος θα εργαστεί ως ο Designer της εταιρίας. Δηλαδή θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της ιστοσελίδας καθώς και για τη διαφήμιση της εταιρίας και των πελατών στο Internet. Απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης είναι πτυχίο με ειδίκευση στην γραφιστική και τον σχεδιασμό και η εμπειρία τουλάχιστον μιας τριετίας σε παρόμοια θέση.
- 1 εργαζόμενος ο οποίος θα εργαστεί ως ο φωτογράφος της εταιρίας με επιθυμητή εμπειρία στη φωτογράφιση ξενοδοχείων.

- 1 εργαζόμενος για την θέση του HR Manager, κάτοχος τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης ημεδαπής ή αναγνωρισμένου ισότιμου τίτλου από το εξωτερικό με κατεύθυνση πολιτικών ή κοινωνικών ή οικονομικών επιστημών, ή να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου με ειδίκευση και πενταετή τουλάχιστον εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματικού προσανατολισμού και γενικότερα να έχει γνώσεις σε θέματα αγοράς εργασίας.
- 1 εργαζόμενος για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Για τις συγκεκριμένη θέση δεν απαιτείται κάποιος συγκεκριμένος τίτλος σπουδών. Απαιτείται όμως άριστη γνώση της Αγγλικής και πολύ καλή γνώση προγραμμάτων του Microsoft Office. Θα θεωρηθεί πρόσθετο προσόν, βέβαια η προϋπηρεσία σε παρόμοιες θέσεις εργασίας.
- 1 εργαζόμενος για τη θέση του οικονομικού διευθυντή της εταιρίας, ο οποίος θα πρέπει να είναι κάτοχος τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης ημεδαπής με οικονομική ή χρηματοοικονομική κατεύθυνση ή αναγνωρισμένου ισότιμου τίτλου από το εξωτερικό με δικαίωμα υπογραφής ισολογισμού, τουλάχιστον δετή εμπειρία σε θέση ευθύνης σε οικονομική διεύθυνση, ανώτατες σπουδές στη λογιστική ή τα οικονομικά με μεταπτυχιακές σπουδές επιθυμητές, και απόλυτη ευχέρεια στην αγγλική γλώσσα. Θα θεωρηθεί πρόσθετο προσόν η τεκμηριωμένη εμπειρία σε θέματα αναλυτικής λογιστικής, κοστολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών, διαχείρισης οικονομικών σχέσεων με τράπεζες, επίβλεψης λογιστηρίου (όπου κατά τεκμήριο υφίσταται προϊστάμενος ή διευθυντής λογιστηρίου), διαχείρισης διαθεσίμων, treasury στις εκτός ευρώ ζώνες συναλλαγών, συμμετοχή στη μηχανοργάνωση της οικονομικής διεύθυνσης κατά τα πρότυπα εξελιγμένων συστημάτων ERP όπως SAP κ.λ.π., καθώς και οργάνωση του συστήματος budgeting & reporting της επιχείρησης με εξαγωγή

KPIs (Key Performance Indicators) που απορρέουν απ' ευθείας από το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας.

- 1 εργαζόμενος για τη θέση του λογιστή ο οποίος να είναι κάτοχος τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης ημεδαπής στα λογιστικά ή / και τα χρηματοοικονομικά ή αναγνωρισμένου ισότιμου τίτλου από το εξωτερικό με λογιστική κατεύθυνση και να εργάζεται τουλάχιστον 3-5 έτη σε παρόμοια θέση . Μεταπτυχιακός τίτλος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, τα Χρηματοοικονομικά /Λογιστικά είναι επιθυμητός. Επιπλέον, απαιτείται αποδεδειγμένη γνώση Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων, φοροτεχνικών και νομοθεσίας, να έχει Δικαίωμα υπογραφής Α τάξης ενώ εργασιακή εμπειρία και γνώσεις στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν. Τέλος, πέραν της άριστης γνώσης της αγγλικής γλώσσας θα πρέπει να έχει άριστη γνώση χρήσης εφαρμογών ηλεκτρονικού υπολογιστή (χρηματοοικονομικά - λογιστικά πακέτα και Ms Office.
- 1 εργαζόμενος ο οποίος θα εργαστεί ως υποστηρικτής των εργασιών των παραπάνω. Για τη συγκεκριμένη θέση δεν απαιτείται κάποιος συγκεκριμένος τίτλος σπουδών, αλλά θα εκτιμηθεί ως επιπλέον προσόν η εμπειρία σε παρόμοια θέση.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους, συμφέρει την εταιρία να προσλαμβάνει έναντι αντιμισθίας τον δικηγόρο τον οποίο θα χρειάζεται για την διαχείριση των οποιονδήποτε υποθέσεων εθνικού και διεθνούς δικαίου κυρίως του εργατικού. Η εταιρία λόγω της άμεσης σχέσης της με το εξωτερικό θα έρθει αντιμέτωπη αρκετές φορές με υποθέσεις (πρόσληψη προσωπικού μη ελληνικής υπηκοότητας, διαχείρισης των συμβάσεων, συνεργασία με εταιρίες του εξωτερικό, ενοικίαση

των sales agents, κτλ.), οι οποίες θα απαιτούν χειρισμό από κάποιον νομικό που θα έχει εμπειρία στο ευρωπαϊκό και διεθνές δίκαιο. Με την ίδια λογική, θα χρειαστεί και η συνεργασία έναντι αντιμισθίας και ενός φοροτεχνικού για την κάλυψη των αναγκών της εταιρίας σε θέματα που αφορούν την διαχείριση των οποιονδήποτε φορολογικών θεμάτων της εταιρίας. Σε αυτό το σημείο, να υπενθυμίσουμε ότι για τις κατά καιρούς επιπλέον ανάγκες της Eben στο κομμάτι του marketing, θα εργάζονται με δελτίο και δεν θα γίνεται κανονική πρόσληψη.

5.4.1.2 Κόστος Εργατικού Δυναμικού

Έπειτα από την περιγραφή των αναγκών της εταιρίας σε ανθρώπινο δυναμικό στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται το πώς θα διαμορφωθεί το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της.

Πίνακας 5.4: Πίνακας Κόστους Εργατικού Δυναμικού

Κόστη	2014	2015	2016	2017	2018
Μικτές Αποδοχές	230,000	236,900	244,007	251,327	258,867
Εργοδοτικές Εισφορές	69,000	71,070	73,202	75,398	77,660
Εργ/οι με αντιμισθία ή δελτίο	2,000	2,000	3,000	9,000	15,000
Σύνολο	301,000	309,970	320,209	335,725	351,527

Θα πρέπει να επισημανθούν τα παρακάτω:

Το κόστος των ανθρώπων που θα εργαστούν έναντι αντιμισθίας ή με δελτίο περιγράφεται ξεχωριστά μιας και δεν θα είναι μόνιμοι υπάλληλοι της εταιρίας.

Οι μικτές αποδοχές των εργαζομένων αφορούν 12 μηνιαίους μισθούς και άλλους δυο (έναν ολόκληρο για το δώρο των Χριστουγέννων και άλλον ένα – μισό για δώρο Πάσχα και μισό για το επίδομα αδείας του καλοκαιριού).

Οι εργοδοτικές εισφορές – οι οποίες αναφέρονται στις εισφορές του εργοδότη στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων- αποτελούν το 30% των μικτών αποδοχών των εργαζομένων.

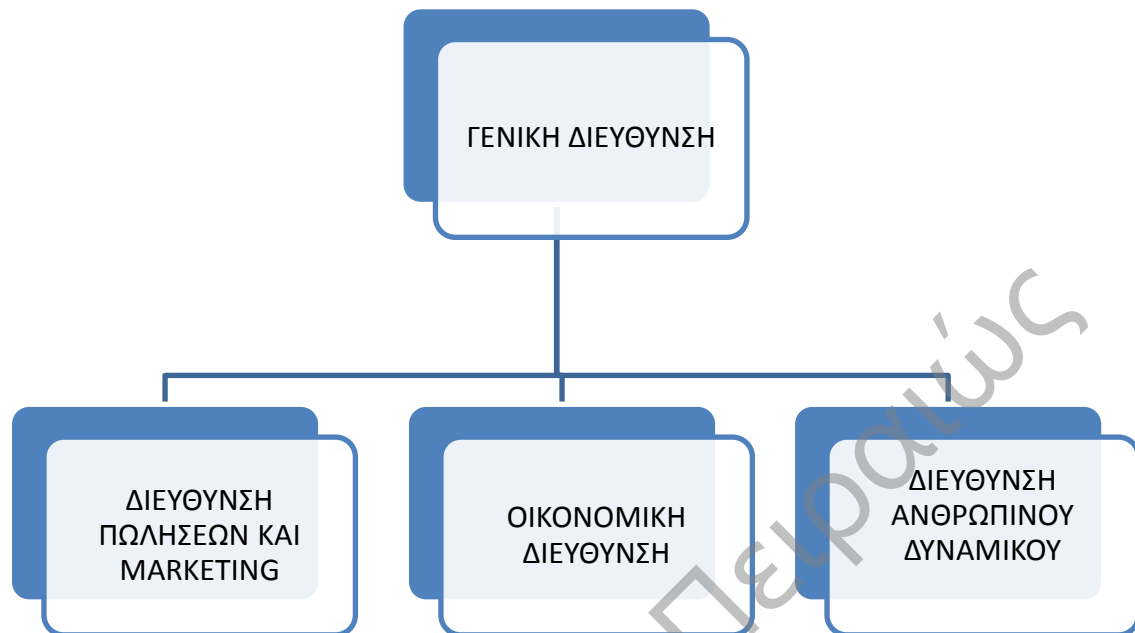
5.4.2 Οργανωσιακή Δομή Της Εταιρίας

5.4.2.1 Οργανόγραμμα

Η οργάνωση της μονάδας είναι ο τρόπος με τον οποίο η λειτουργία και η δραστηριότητα της εταιρίας χωρίζεται σε επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητες τις αποκαλούμενες οργανωσιακές μονάδες. Κάθε εταιρία σωστά δομημένη θα πρέπει να μεταβιβάζει με το σωστό ιεραρχικό τρόπο την ευθύνη των επιμέρους δραστηριοτήτων, απεικονίζοντας το σε ένα διάγραμμα, το λεγόμενο οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα της Eben είναι από τα πλέον απλά, μιας και σαν εταιρία δεν έχει καθόλου σύνθετη δομή, και απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα



Όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω διάγραμμα, για να καταφέρει η Eben να επιτύχει τους σκοπούς της θα πρέπει να χωρίσει τις λειτουργίες της στα παρακάτω τμήματα:

Τη Γενική Διεύθυνση της εταιρίας η οποία θα έχει την ευθύνη για την συνολική διεύθυνση και τον συντονισμό των τμημάτων και των δραστηριοτήτων της εταιρίας και θα στελεχωθεί με τρεις εργαζομένους και των έναν εκ των ιδρυτών της εταιρίας.

Την Διεύθυνση Πωλήσεων και Marketing, η οποία είναι και το πιο σημαντικό τμήμα της εταιρίας. Η συγκεκριμένη διεύθυνση θα είναι υπεύθυνη για την εύρεση πελατών, την σύναψη συνεργασιών, την διεκπεραίωση των προωθητικών ενεργειών καθώς και τη διαφήμιση της εταιρίας. Μια ακόμη ευθύνη της διεύθυνσης αυτής θα είναι και η έρευνα αγοράς και γενικότερα η έρευνα και συλλογή στοιχείων για την καλύτερη και πιο επιτυχημένη διείσδυση στην αγορά και την προώθηση των υπηρεσιών της εταιρίας στους μελλοντικούς πελάτες. Η διεύθυνση αυτή θα στελεχωθεί με εννιά εργαζόμενους υπό την διεύθυνση του δεύτερου εκ των ιδρυτών, και για τις

επιπλέον ανάγκες που πιθανόν να προκύψουν θα γίνει συνεργασία έναντι δελτίου.

Την Οικονομική Διεύθυνση, η οποία είναι υπεύθυνη για την οικονομική επίβλεψη και τον χρηματοοικονομικό έλεγχο της εταιρίας καθώς και της συμμόρφωσης της με τους λογιστικούς και φορολογικούς κανόνες ενώ θα απασχολεί τρεις εργαζόμενους.

Την Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία είναι υπεύθυνη για την στελέχωση της εταιρίας, την διαχείριση των θεμάτων που θα απασχολούν το προσωπικό και θα στελεχωθεί με τέσσερις εργαζόμενους.

Να υπενθυμίσουμε ότι ο δικηγόρος, ο φοροτεχνικός και οι επιπλέον sales agents, που θα χρειαστεί η εταιρία δεν εντάσσονται στο οργανόγραμμα της εταιρίας γιατί δεν θα αποτελούν μόνιμους υπαλλήλους της Eben αλλά θα αποτελούν εξωτερικούς συνεργάτες της οι οποίοι θα αμείβονται έναντι αντιμισθίας.

5.5 ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Μιας και η Eben, όπως έχει πολυαναφερθεί στην παρούσα μελέτη, είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών δεν υπάρχουν πολλές και σύνθετες κατηγορίες εξόδων.

Οι κατηγορίες εξόδων που θα πρέπει να αναλυθούν σε αυτή την ενότητα είναι οι παρακάτω:

Μακροχρόνια ενοικίαση αυτοκινήτων (leasing): Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι εταιρικά αυτοκίνητα δε θα δοθούν σε όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Εκτός από τα διευθυντικά στελέχη εταιρικό αυτοκίνητο θα δοθεί στο προσωπικό του τμήματος Marketing και πωλήσεων για να μπορούν να ταξιδεύουν για να καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρίας. Έτσι, η εταιρία θα μισθώσει έντεκα αυτοκίνητα για να καλύψει τις ανάγκες της. Ο λόγος της μακροχρόνιας μίσθωσης των αυτοκινήτων είναι γιατί όπως είναι γνωστό προσφέρει το πλεονέκτημα του μειωμένου κόστους συντήρησης και

διαχείρισης το οποίο ενσωματώνεται στο μηνιαίο μίσθωμα το οποίο χρεώνει η εταιρία leasing. Πέραν τούτου, η μακροχρόνια μίσθωση αυτοκινήτων θα προτιμηθεί για φορολογικούς λόγους μιας και το σύνολο των μισθωμάτων εκπίπτει στο σύνολο του από τα ακαθάριστα έξοδα της εταιρίας. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί ότι η τιμή των μισθωμάτων συμπεριλαμβάνει και ΦΠΑ 23%, μιας και το ΦΠΑ των μακροχρόνιων μισθώσεων αυτοκινήτων δεν εκπίπτει για σκοπούς ΦΠΑ από το ΦΠΑ των εκροών αλλά θεωρείται συστατικό του κόστους και εκπίπτει από τα ακαθάριστα έξοδα των εταιριών, στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται το κόστος για την εταιρία της μακροχρόνιας μίσθωσης των αυτοκινήτων για τους εργαζομένους της .

Πίνακας 5.5: Κόστος μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων Leasing

Κόστος μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων Leasing	2014	2015	2016	2017	2018
	30,000	31,800	33,708	35,730	37,874

Αποσβέσεις: Στη συγκεκριμένη οικονομοτεχνική ανάλυση οι επενδύσεις που έγιναν και που θα αποσβεστούν κατά την πενταετία που εξετάζουμε, είναι αυτές που αφορούν το κόστος της εσωτερικής διαμόρφωσης του χώρου και της αγοράς του εξοπλισμού.

Πίνακας 5.6: Αποσβέσεις Πάγιων Επενδύσεων

Αποσβέσεις Πάγιων Επενδύσεων	2014	2015	2016	2017	2018
Κόστος διαμόρφωσης του χώρου εργασίας σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις	5,140	5,140	5,140	5,140	5,140
Κόστος αγοράς εξοπλισμού για το χώρο εργασίας	15,362	15,362	15,362	15,362	15,362

Σύνολο	20,502	20,502	20,502	20,502	20,502
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Επίσης, στα γενικά έξοδα συμπεριλαμβάνονται και τα έξοδα γραφικής ύλης, έξοδα συντήρησης των γραφείων και του εξοπλισμού, η αμοιβή του δικηγόρου για την έκδοση της άδειας της εταιρίας και για άλλα διαδικαστικά και του πολιτικού μηχανικού, ασφάλιστρα της εταιρίας(ασφάλεια αστικής ευθύνης), και τα έξοδα των ταξιδιών(ταξίδια για προωθητικές ενέργειες καθώς και για σύναψη συνεργασιών και εύρεση πελατών), καθώς και τα διάφορα ταχυδρομικά και τηλεπικοινωνιακά έξοδα(έξοδα courier και ταχυδρομείου καθώς και έξοδα για την πληρωμή των κινητών τηλεφώνων και των λογαριασμών). Στον παρακάτω πίνακα παραθέτουμε των πίνακα των διαφόρων εξόδων και υποθέτουμε ότι για κάθε χρόνο θα υπάρχει μία αύξηση 5% περίπου.

Πίνακας 5.7: Γενικά Έξοδα Εταιρίας

Γενικά Έξοδα	2014	2015	2016	2017	2018
Γραφική ύλη και Ταχυδρομικά έξοδα	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
Τηλεπικοινωνιακά έξοδα	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509
Ασφάλιστρα	1,400	1,470	1,544	1,621	1,702
Συντήρηση Εξοπλισμού	8,500	8,925	9,371	9,840	10,332
Αμοιβές δικηγόρου	5,000	5,250	5,513	5,788	6,078
Αμοιβές μηχανικού	5,000	5,250	5,513	5,788	6,078
Έξοδα για ταξίδια	55,000	57,750	60,638	63,669	66,853
Φόροι - Τέλη	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216
Σύνολο	92,900	97,545	102,422	107,543	112,921

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Το τελευταίο και ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της παρούσας μελέτης αποτελεί η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της εταιρίας. Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε και θα αξιολογήσουμε με χρηματοοικονομικούς όρους την υπό ανάλυση επένδυση με σκοπό να καταλήξουμε στο συμπέρασμα για το αν συμφέρει ή όχι τους εμπνευστές της ιδέας και ταυτόχρονα ιδρυτές της εταιρίας να προβούν στην πραγματοποίησή της.

Τα τέσσερα σημαντικά τμήματα στα οποία εστιάζει μια χρηματοοικονομική ανάλυση είναι τα εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Ο Ισολογισμός
- Οι Ταμειακές Εισροές και Εκροές που αναμένεται να πραγματοποιηθούν
- Το Κεφάλαιο Κίνησης

Αυτοί είναι οι βασικοί άξονες στους οποίους στηρίζονται όλες οι επιχειρήσεις για το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό τους και τις προβλέψεις τους για την εξέλιξη και την ανάπτυξη τους τα επόμενα χρόνια.

Οι υποθέσεις που έχουν γίνει για την πραγματοποίηση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της εν λόγω εταιρίας είναι οι παρακάτω:

1. Ο φόρος εισοδήματος που χρησιμοποιήθηκε στους υπολογισμούς μας είναι 26% και πρόκειται για το συντελεστή φορολόγησης των ΕΠΕ με βάση την παρ. 30 του άρθρου 9 του Ν. 4110/2013 και με ισχύ από το οικονομικό έτος 2014 (χρήση 2013).
2. Λόγω της φορολόγησης των διανεμηθέντων κερδών στην οποία υπόκεινται οι ΕΠΕ, ο εν λόγω συντελεστής, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε

στην παρούσα ανάλυση, διαμορφώνεται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την παρ. 7, του άρθρου 6, του Ν. 4110/2013 στο 10%

3. Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας διαμορφώνεται στο 23%
4. Η μέθοδος απόσβεσης που χρησιμοποιήθηκε για όλα τα στοιχεία της εταιρίας που υφίσταντο απόσβεση είναι η αυτή της σταθερούς απόσβεσης.
5. Δεν λαμβάνεται υπόψη ο δείκτης πληθωρισμού λόγω της παρούσας οικονομικής κατάστασης στη χώρα.
6. Η εταιρία δεν θα χρησιμοποιήσει εξωτερικά κεφάλαια για την χρηματοδότηση της επένδυσης τουλάχιστον για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας.

Η παρούσα χρηματοοικονομική ανάλυση αφορά τα έτη 2014 έως 2018 μιας και έχει συνταχθεί το έτος 2013.

6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Πίνακας 6.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων

ΕΣΟΔΑ	2014	2015	2016	2017	2018
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	132.250	173.750	293.500	686.360	1.737.320

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας της εταιρίας τα έσοδα από πωλήσεις αυξάνονται με πολύ μικρότερο ρυθμό από ότι το τέταρτο και πέμπτο έτος λειτουργίας της. Αυτό εξηγείται γιατί όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρία προκειμένου να εδραιώσει την επωνυμία της, θα παρέχει τις υπηρεσίες του management, οι οποίες προσδίδουν και τα περισσότερα κέρδη, τα τρία και κυρίως τα δύο τελευταία έτη της ανάλυσης μας.

Όσον αφορά το λειτουργικό κόστος της εταιρίας αυτό διαμορφώνεται για την πρώτη πενταετία λειτουργίας της εταιρίας όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 6.2 Λειτουργικό Κόστος

Κόστος εφοδίων	18.480	19.589	20.764	22.010	23.331
Γενικά έξοδα	92.900	97.545	102.422	107.543	112.921
Έξοδα διαφήμισης	47.400	34.000	35.500	38.900	41.500
Κόστος μίσθωσης Leasing	30.000	31.800	33.708	35.730	37.874
Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	301.000	309.970	320.209	335.725	351.527
Ενοίκια	36.000	36.000	37.800	39.690	41.675
Σύνολο	525.780	528.904	550.403	579.599	608.827

6.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν στην τιμολογιακή στρατηγική, στην στρατηγική μάρκετινγκ τις οποίες πρόκειται να εφαρμόσει η εταιρία καθώς και τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων, προκύπτουν οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της εταιρίας.

Πίνακας 6.3 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης για την πενταετία 2014 – 2018

Αποτελέσματα Χρήσης	2014	2015	2016	2017	2018
Έσοδα από πωλήσεις	132,250	173,750	293,500	686,360	1,737,320
Μείον Λειτουργικό Κόστος	525,780	528,904	550,403	579,599	608,827
Καθαρό Αποτέλεσμα πρό φόρων	-393,530	-355,154	-256,903	106,761	1,128,493
Μείον Φόρος 26%				27,758	293,408
Καθαρό Αποτέλεσμα μετά φόρων	-393,530	-355,154	-256,903	79,003	835,085
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	18,997	18,997	18,997	18,997	18,997
Μείον : Οι από αυτές ενσωμ. στο λειτουρ. κόστος	18,997	18,997	18,997	18,997	18,997
Καθαρό Αποτέλεσμα μετά φόρων	-393,530	-355,154	-256,903	79,003	835,085
Διάθεση Κερδών					
Τακτικό Αποθεματικό				50,000	500,000
Μερίσματα Πληρωτέα				29,003	335,085
Κέρδη /Ζημίες είς νεον	-393,530	-355,154	-256,903	79,003	835,085

Οι παραπάνω καταστάσεις έχουν συμπληρωθεί ως εξής:

-Το λειτουργικό κόστος αποτελείται από το κόστος πωληθέντων, τα έξοδα διάθεσης και τα έξοδα διοίκησης. Λόγω του ότι πρόκειται για εταιρία παροχής υπηρεσιών και είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί μεμονωμένα το κόστος πωληθέντων, υπολογίστηκε συνολικά το λειτουργικό κόστος.

-Οι αποσβέσεις έχουν υπολογιστεί με βάση τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης, ισούνται με 18.997€ και έχουν ενσωματωθεί στο λειτουργικό κόστος.

-Ο φορολογικός συντελεστής είναι ίσος με 26% και είναι ο από τον νόμο καθορισμένος συντελεστής φορολόγησης των ΕΠΕ.

-Ο από τον νόμο καθορισμένος συντελεστής φορολόγησης των διανεμηθέντων κερδών είναι ίσος με

6.4 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα στοιχεία των ισολογισμών για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Πίνακας 6.4 Ισολογισμοί για την πενταετία 2014 – 2018

Ενεργητικό	2014	2015	2016	2017	2018
Έξοδα ίδρυσης και α εγκαταστάσης	10,476	8,381	6,286	4,190	2,095
Μείον : Αποσβέσεις	2,095	2,095	2,095	2,095	2,095
Σύνολο Ασώματων Ακινήτοποιήσεων	8,381	6,286	4,190	2,095	0
Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	84,510	67,608	50,706	33,804	16,902
Μείον : Αποσβέσεις	16,902	16,902	16,902	16,902	16,902
Σύνολο Ενσώματων Ακινήτοποιήσεων	67,608	50,706	33,804	16,902	0
Απαιτήσεις	37,000	100,000	125,000	280,000	1,341,853
Ταμείο	124,011	143,008	162,006	181,003	505,000
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	1,000	1,000	2,300	500	132,000
Σύνολο Ενεργητικού	351,983	395,986	403,289	537,492	2,016,847
Παθητικό	2014	2015	2016	2017	2018
Μετοχικό Κεφάλαιο	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Τακτικό Άποθεματικό	0	0	0	50,000	500,000
Κέρδη /Ζημίες εἰς νεον	-393,530	-355,154	-256,903	79,003	835,085
Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	15,000	18,000	25,000	30,000	35,000
Μερίσματα Πληρωτέα	0	0	0	29,003	335,085
Προμηθευτές	185,000	148,000	103,000	63,472	35,000

Λοιπές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	130,513	110,000	130,000	40,000	39,677
Λοιπά στοιχεία Παθητικού	215,000	275,140	202,192	46,014	37,000
Σύνολο Παθητικού	351,983	395,986	403,289	537,492	2,016,847

6.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Για να προβλέψουμε την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης θα πρέπει με βάση τις παραπάνω καταστάσεις να υπολογίσουμε κάποιους αριθμοδείκτες. Οι αριθμοδείκτες αποτελούν συγκριτικά στοιχεία και μέτρα που βοηθούν στην εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης, αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας μιας επιχείρησης.

Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας

Εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με ένα περιθώριο ασφαλείας που επιτρέπει τη μείωση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Ο συγκεκριμένος δείκτης ουσιαστικά δείχνει την δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με βάση την υπάρχουσα ρευστότητα.

Κυκλοφοριακή Ρευστότητα = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο δείκτης αυτός εκφράζει το ποσοστό ενεργητικού που έχει χρηματοδοτηθεί με ξένα κεφάλαια.

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης = Σύνολο Υποχρεώσεων / Ίδια κεφάλαια

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας εκφράζουν την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των επενδύσεων που γίνονται.

Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων = Καθαρά κέρδη / Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων

Εκφράζει την απόδοση των κεφαλαίων που έχουν εισφέρει οι μέτοχοι στην επιχείρηση και ταυτόχρονα την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη.

Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας δείχνουν την ταχύτητα με την οποία κινούνται κάποιοι λογαριασμοί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ενός έτους. Όσο μικρότερη είναι η τιμή του αριθμοδείκτη τόσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια παραμονής του συγκεκριμένου στοιχείου μέσα στην επιχείρηση και αντίστροφα και άρα τόσο λιγότερο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού = Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού

Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = Καθαρά κέρδη / πωλήσεις

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η πορεία των δεικτών για τα έτη 2014 – 2018.

Πίνακας 6.5 Αριθμοδείκτες για τα έτη 2014 - 2018

Αριθμοδείκτες	2014	2015	2016	2017	2018
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας	0,38	0,44	0,73	1,28	0,86
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	- 2,98	- 2,04	- 0,88	0,12	0,48
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	1,24	2,22	2,23	11,54	49,87
Δανειακή Επιβάρυνση	0,65	0,55	0,65	0,20	0,20
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	- 1,97	- 1,78	- 1,28	0,40	4,18

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται σαφές ότι παρά το ότι η πρώτη τριετία διαφαίνεται δύσκολη για την εταιρία, η συνολική εικόνα της πορείας των δεικτών είναι θετική.

Το καθαρό περιθώριο κέρδους και ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων τα τρία πρώτα χρόνια υπολογίζονται αρνητικοί. Αυτό είναι φυσικό μιας και η εταιρία την πρώτη τριετία παρουσιάζει ζημιές οι οποίες βαίνουν όμως μειούμενες ανά έτος. Τα τελευταία δύο χρόνια οι δείκτες είναι θετικοί και βελτιούμενοι ανά έτος, πράγμα που δείχνει ότι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας αρχίζουν να αξιοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ένας από τους λόγους για τον οποίο η εταιρία παρουσιάζει ζημιές είναι γιατί οι ιδρυτές αποφάσισαν να μην χρησιμοποιήσουν εξ αρχής εξωτερική χρηματοδότηση και να κινηθούν πιο συντηρητικά.

Το παραπάνω αποδεικνύεται και από τον δείκτη δανειακής επιβάρυνσης ο οποίος εμφανίζεται αρκετά καλός διαχρονικά.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας για τα τρία πρώτα χρόνια εμφανίζεται σχετικά καλός και αντισταθμίζει την εικόνα των αρνητικών δεικτών. Αυτό γιατί το γεγονός ότι η ρευστότητα της εταιρίας κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα δείχνει ότι θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που της προκαλούν οι ζημιές της πρώτης τριετίας. Η εκτόξευση όμως του δείκτη τα επόμενα δυο έτη δείχνει ότι τα κεφάλαια της εταιρείας έχουν αδρανοποιηθεί και θα πρέπει άμεσα να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποδοτικά, ίσως είτε με την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, είτε με την επέκταση της ίδιας της εταιρίας.

Τέλος, ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας για όλα τα χρόνια δείχνει ότι μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να χρησιμοποιηθούν τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας.

6.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για να συμπεράνουμε το αν η παρούσα επένδυση είναι βιώσιμη τελικά, και αν δημιουργεί αξία θα πρέπει να διεξαχθεί μια χρηματοοικονομική αξιολόγηση. Στην υπό ανάλυση επένδυση οι μέθοδοι αξιολόγησης σε χρηματοοικονομικούς όρους οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν είναι οι μέθοδος ανάλυσης του νεκρού σημείου, η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας και η μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης.

6.6.1 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Μεταξύ των πολλών μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την ιεράρχηση των επενδυτικών προτάσεων είναι και η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας. Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας (NPV), δηλαδή της παρούσας αξίας της επένδυσης, προεξοφλεί με το επιθυμητό επιτόκιο απόδοσης, στο σήμερα, τις ταμειακές ροές που θα προκύψουν (ως προβλέψεις) κατά την διάρκεια της λειτουργίας της. Εάν είναι θετική αυτό σημαίνει ότι ο επενδυτής θα λάβει απόδοση για τα χρήματά του.

Η μέθοδος NPV βασίζεται στην απλή παραδοχή: Αν η σημερινή αξία των προβλεπόμενων καθαρών ταμιακών ροών που θα έχουμε από μια επένδυση είναι μεγαλύτερη από το κόστος της, τότε η επένδυση πρέπει να πραγματοποιηθεί. Αν αντίθετα είναι μικρότερη, τότε πρέπει να απορριφθεί.

Η εξίσωση της ΚΠΑ είναι:

$$\text{Κ.Π.Α} \equiv R_1 / (1+K) + R_2 / (1+K)^2 + \dots + R_n / (1+K)^n - C$$

όπου R η καθαρή ταμιακή ροή της επιχείρησης ανά έτος, K το επιθυμητό επιτόκιο απόδοσης, και C το κόστος της επένδυσης.

Από τους υπολογισμούς και τις αναφορές που έγιναν στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες που βοηθούν στον υπολογισμό της ΚΠΑ της επιχείρησης.

Το επιθυμητό επιτόκιο προεξόφλησης για την εταιρία είναι το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, της τάξης του 12%, που χρησιμοποιείται παγκοσμίως και που είναι και το πιο ρεαλιστικό δεδομένων των συνθηκών.

Πίνακας 6.6 Ταμειακών Ροών

ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ			
ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ
2014	- 393,530	18,997	- 374,533
2015	- 355,154	18,997	- 336,157
2016	- 256,903	18,997	- 237,906
2017	79,003	18,997	98,000
2018	835,085	18,997	854,082

Πίνακας 6.7 Πίνακας Υπολογισμού ΚΠΑ

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΠΑ			
ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	ΣΠΑ 12%, ν	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
2014	- 374,533	0.8929	- 334,404
2015	- 336,157	0.7972	- 267,982
2016	- 237,906	0.7118	- 169,337
2017	98,000	0.6355	62,281
2018	854,082	0.5674	484,629
Σύνολο			224,814

Πίνακας 6.8 Υπολογισμού Κόστους Επένδυσης

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
Έξοδα Ίδρυσης και Πρώτης Εγκατάστασης	10.476
Πάγιες Επενδύσεις (διαμόρφωση χώρου και έπιπλα)	84.510
Σύνολο	94.986

Παρατηρούμε ότι το άθροισμα των παρουσών αξιών των καθαρών ταμειακών της εταιρίας, προεξοφλώντας τες με συντελεστή 12% για 5 έτη, είναι – 224.814 και το κόστος επένδυσης 94.986. Η καθαρή παρούσα αξία της εταιρίας προκύπτει αρνητική και σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η εν λόγω επένδυση δεν δημιουργεί αξία για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας.

6.6.2 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Η μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (IRR), δηλαδή της εύρεσης ενός επιτοκίου απόδοσης φανερώνει την απόδοση των χρημάτων του επενδυτή, εάν αποφασίσει να τοποθετήσει τα χρήματά του στην συγκεκριμένη επένδυση. Μετά τον υπολογισμό του και εφόσον κρίνεται ικανοποιητικό ως απόδοση από τον επενδυτή, γίνεται αποδεκτή η επένδυση.

Η εξίσωση υπολογισμού του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης έχει ως εξής:

$$Κ.Π.Α = 0$$

ή διαφορετικά

$$R_1 / (1+K) + R_2 / (1+K)^2 + \dots + R_n / (1+K)^n = C.$$

Ο καλύτερος τρόπος εύρεσης του επιτοκίου είναι με την προσεγγιστική μέθοδο. Ξεκινάμε υποθέτοντας μια τιμή για το E και λύνουμε την εξίσωση συγκρίνοντας την παρούσα αξία των ρών με το κόστος της επένδυσης. Αν η παρούσα αξία είναι μεγαλύτερη από το κόστος επαναυπολογίζουμε χρησιμοποιώντας ένα υψηλότερο επιτόκιο. Αν η ΠΑ είναι μικρότερη του κόστους χρησιμοποιούμε μικρότερο επιτόκιο. Επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία μέχρι να εξισωθούν. Το επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία των ρών με το κόστος της επένδυσης είναι η εσωτερική απόδοση.

Χρησιμοποιώντας τον παραπάνω τύπο και δοκιμάζοντας διάφορα επιτόκια καταλήξαμε ότι το επιτόκιο που εξισώνει το άθροισμα της παρούσας αξίας των εισροών με το κόστος της επένδυσης είναι της τάξης του 2,53%. Ο

συντελεστής αυτός όμως είναι μικρότερος από το 12% που θεωρείται το σταθμικό κόστος κεφαλαίου, οπότε και με αυτή τη μέθοδο διαπιστώνουμε ότι η εν λόγω επένδυση δεν κρίνεται συμφέρουσα.

6.6.3 Μέθοδος Ανάλυσης Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση του «νεκρού σημείου» θεωρείται από αρκετούς οδηγός για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Ο υπολογισμός του «νεκρού σημείου» δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων, που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της. Με άλλα λόγια, δείχνει μέχρι ποιου σημείου είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημιά.

Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της «νεκρό σημείο» και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της ισούνται με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της, οπότε το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου», τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ αν είναι χαμηλότερες τότε πραγματοποιεί ζημιά.

Για την περίπτωση της υπό ανάλυσης εταιρίας, παρατηρώντας και τον παρακάτω πίνακα, οι πωλήσεις υπερβαίνουν το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης το τέταρτο έτος. Δηλαδή, η Eben θα πιάσει το νεκρό της σημείο στο δεύτερο εξάμηνο του τρίτου έτους. Λόγω του ότι οι πωλήσεις για την Eben δεν αφορούν την παροχή μιας και μόνο υπηρεσίας αλλά ένα σύνολο υπηρεσιών για κάθε πελάτη μέσα στο κάθε έτος, δεν μπορεί να προσδιοριστεί και η ιδανική ποσότητα παρεχόμενων υπηρεσιών που θα πρέπει να προσφέρει ώστε να φτάσει στο Break – Even – Point και πέραν αυτού να σημειώσει κέρδη.

Πίνακας 6.9 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ					
	2014	2015	2016	2017	2018
Έσοδα από πωλήσεις	132,250	173,750	293,500	686,360	1,737,320
Κόστος Λειτουργίας	525,780	528,904	550,403	579,599	608,827

6.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας την οικονομοτεχνική ανάλυση της εταιρίας, είναι σημαντικό να παραθέσουμε τα συμπεράσματα που εξάγονται από την χρηματοοικονομική αξιολόγηση της. Η πρώτη και η δεύτερη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκαν, αυτή της Καθαρής Παρούσας Αξίας και του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης αντίστοιχα, δείχνουν ότι η επένδυση δεν κρίνεται συμφέρουσα ενώ η τρίτη μέθοδος της ανάλυσης του νεκρού σημείου δείχνει ότι η εταιρία θα παρουσιάσει κέρδη από το δεύτερο εξάμηνο του τρίτου έτους κι έπειτα.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη περίπτωση η ΚΠΑ υπολογίστηκε αρνητική και στην δεύτερη περίπτωση του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης, αυτός υπολογίστηκε αρκετά κάτω του μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε και ως προεξοφλητικό επιτόκιο. Η τρίτη μέθοδος της Ανάλυσης του Νεκρού Σημείου δείχνει ότι η εταιρία θα φτάσει στο σημείο όπου τα κέρδη από τις πωλήσεις είναι ίσα με το κόστος λειτουργίας της το δεύτερο εξάμηνο του τρίτου έτους.

Οι οικονομικές καταστάσεις δείχνουν ότι τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας η εταιρία είναι επιβαρυνμένη με αρκετά λειτουργικά έξοδα. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι η Eben έχει αποφασίσει να προσφέρει την υπηρεσία διαχείρισης ξενοδοχειακής μονάδας (management ξενοδοχείου) μετά το τρίτο έτος, γιατί θέλει να δημιουργήσει όνομα στην αγορά, οδηγεί την εταιρία στην εμφάνιση ζημιών τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας. Αυτός είναι και ο λόγος

που η δυο πρώτοι μέθοδοι, οι οποίες εξαρτώνται από τις ταμειακές ροές της εταιρίας, κρίνουν ότι η επένδυση δεν δημιουργεί αξία. Για τον ίδιο λόγο, το νεκρό σημείο της εταιρίας υπολογίστηκε στα τριάμισι χρόνια. Ξεκινώντας την προσφορά και της υπηρεσίας management, οι πωλήσεις της αυξάνονται με τεράστιο ρυθμό. Προφανώς, αν η ανάλυση γινόταν για μεγαλύτερο διάστημα ετών και μετά τα πέντε έτη, τα αποτελέσματα θα ήταν διαφορετικά και όχι αρνητικά.

Η ανάλυση που έχει προηγηθεί δείχνει ότι πρόκειται για μια εντελώς καινούρια αγορά η οποία να μην έχει τις προδιαγραφές να αναπτυχθεί δυναμικά αλλά ενέχει και έναν μεγάλο κίνδυνο. Η αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, και κυρίως της Ρωσίας, όσον αφορά τον τουρισμό εξαρτάται κατά πολύ μεγάλο βαθμό από την οικονομία της. Οι σχέσεις της με την υπόλοιπη Ευρώπη και την Αμερική, τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, δεν υπήρξαν πάντα ισορροπημένες. Οποιοσδήποτε κλυδωνισμός που θα επιφέρει κρίση στις μεταξύ τους σχέσεις, αυτόματα μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτες οικονομικές βλάβες που θα επηρεάσουν και την τουριστική αγορά.

Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τις άμεσες επαφές των ιδρυτών με τους ξενοδόχους δείχνουν ότι υπάρχει προθυμία για διείσδυση των ελλήνων ξενοδόχων στην ρωσική αγορά. Και τα στατιστικά στοιχεία, τόσο από τις ελληνικές όσο και από τις ρωσικές στατιστικές, αποδεικνύουν την ραγδαία αύξηση των Ρώσων στην ελληνική τουριστική αγορά.

Η απόφαση ανάληψης της επένδυσης εναπόκειται στο κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι δυο ιδρυτές της εταιρίας να αναλάβουν το ρίσκο. Θα πρέπει να σταθμίσουν τόσο τους πολιτικούς και οικονομικούς κινδύνους της αγοράς όσο και τα αποτελέσματα της ανάλυσης, και με γνώμονα την εμπειρία τους να οδηγηθούν στην τελική τους απόφαση.

Βιβλιογραφία

«Marketing Management», P. Kotler – K. L Keller, 14th Edition, 2012

«Strategic Management and Business Policy / toward global Sustainability», T L. Wheelen - J. David Hunger, 13th Edition, 2012

«Assessing the impact of terrorism on travel activity in Greece»
Helen Gazoroulou, Athens : Bank of Greece, 2011

«Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Σ. Καρβούνης, Αθήνα 2006

«Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Π. Μάλλιαρης, Γ΄ έκδοση, Αθήνα 2001

«Επιβίωση σε Συνθήκες Απόλυτης Ύφεσης», Dr. Steve W. Price, 2010

«Αρχές και Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής», Χ. Καζαντζής, 2008

«Διοίκηση Ξενοδοχείων – Hotel Management », Δ. Λαλούμης, 2002

«Οικονομική συγκυρία και χωροταξία του τουρισμού», Σ. Αυγερινού-Κολώνια – Δ.Μέλισσας, 2011

«Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη, Χαρακτηριστικά, Διερευνήσεις, Προτάσεις», Π. Τσάρτας, 2010

«Πηγές Προελεύσεως Αλλοδαπών Τουριστών: Δυνατότητες και προοπτικές», Π.Γ. Παυλόπουλος, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2008

Διαδικτυακές Πηγές

http://rbth.co.uk/articles/2013/01/03/more_russian_tourists_venture_abroad_21599.html

<http://www.russian.gr/news/travelingreece/news.php?ID=103410>

http://www.eventica.co.uk/files/The_Russian_Outbound_Travel_Market.pdf

<http://www.gks.ru/>

<http://www.sete.gr>

<http://www.grhotels.gr>

<http://www.mypublics.com/?view=krisi>

<http://www.tovima.gr>

<http://www.tanea.gr>

<http://www.imerisia.gr>

<http://www.hellastat.eu>

<http://www.express.gr>

<http://www.epistimonikomarketing.gr>

<http://www.taxheaven.gr>

<http://www.kathimerini.gr>

<http://money-tourism.blogspot.gr>