

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που κατά την διάρκεια μιας πολύ κρίσιμης για την οικογενειακή επιχείρηση διαδικασίας, μου έδωσε όλη την συμπαράσταση και τον χρόνο που χρειαζόμουν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Επίσης τον καθηγητή μου κύριο Δημήτρη Κάμπη, ο οποίος αποτέλεσε για μένα πηγή έμπνευσης τόσο κατά την διάρκεια των μαθημάτων όσο και κατά την εκπόνηση της εργασίας. Όπως επίσης και για την καθοδήγησή του σε κάθε βήμα της εργασίας αυτής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός marketing plan για μια νεοϊδρυθείσα ξενοδοχειακή μονάδα τεσσάρων αστέρων, 181 κλινών στην Ελευσίνα. Το marketing plan αυτό εξυπηρετεί κυρίως δύο στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η διαπίστωση της βιωσιμότητας της επένδυσης και ο δεύτερος η χρησιμοποίησή του ως εργαλείο λήψης αποφάσεων από την διοίκηση της επιχείρησης κατά το ξεκίνημα των εργασιών της.

Η νέα ξενοδοχειακή μονάδα ανήκει στους ιδιοκτήτες του μοναδικού ξενοδοχείου της περιοχής που εξυπηρετεί την παραδοσιακή ξενοδοχειακή πελατεία. Η μεγάλη τους εμπειρία έπαιξε μεγάλο ρόλο στην αναγνώριση της αγοράς στόχου, στην διαμόρφωση της στρατηγικής και των σκοπών της επιχείρησης.

Η Ελευσίνα βρίσκεται στο κέντρο του Θριάσιου Πεδίου, μια περιοχή που χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση βιομηχανιών, βιοτεχνιών, εταιρειών αποθήκευσης και μεταφοράς κτλ. Λαμβάνοντας το γεγονός αυτό υπ' όψη το ξενοδοχείο στο οποίο αναφέρεται η παρούσα εργασία έχει σαν κύριο στόχο την αγορά των επαγγελματιών της περιοχής (business travelers).

Ο ανταγωνισμός στην περιοχή από παρόμοιες επιχειρήσεις είναι χαμηλός, και οι εταιρείες – πελάτες του Θριάσιου Πεδίου αναζητούν κατάλυμα για του εργαζομένους τους κυρίως στις πλησιέστερες περιοχές της πρωτεύουσας. Το κενό αυτό της προσφοράς ξενοδοχειακών κλινών επιχειρεί να καλύψει η νέα ξενοδοχειακή μονάδα. Για να σχεδιαστεί όμως ένα ξενοδοχειακό προϊόν που θα καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς στόχου, έπρεπε πρώτα να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά της και να κατανοηθούν οι ανάγκες της.

Για αυτό τον λόγο σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε έρευνα αγοράς. Στην έρευνα αυτή έλαβαν μέρος οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις της περιοχής (με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από τρία εκατομμύρια ευρώ), οι οποίες κατά τον σχεδιασμό της έρευνας αναγνωρίστηκαν σαν αγορά στόχος. Το μέσο συλλογής στοιχείων ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο στάλθηκε με φαξ σε όλες τις επιχειρήσεις της αγοράς στόχου.

Σύμφωνα λοιπόν με τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από την έρευνα, έγινε σαφές ότι υπάρχει ανάγκη φιλοξενίας προσωπικού ή συνεργατών των εταιρειών της περιοχής, η οποία δεν ικανοποιείται σήμερα με τον καλύτερο τρόπο λόγω μικρής δυναμικότητας ξενοδοχειακών κλινών στην περιοχή. Επίσης φάνηκε ότι οι εταιρείες αναζητούν, στην

πλειοψηφία τους, υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (ξενοδοχεία πολυτελείας ή Α κατηγορίας) και ότι τα βασικά κριτήρια για την επιλογή καταλύματος για το προσωπικό ή τους συνεργάτες τους είναι η τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας (απόσταση από τις εγκαταστάσεις τους), η ποιότητα των υπηρεσιών (κατηγορία ξενοδοχείων) και η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες αυτές με άλλα στοιχεία, όπως πληρότητες των τελευταίων χρόνων στην του ξενοδοχείου «Μέλισσα», τάσεις του κλάδου στην Αττική κτλ, καταρτίσθηκαν προϋπολογιστικές καταστάσεις που ξεκινώντας από τις προβλεπόμενες πωλήσεις παρουσιάζουν την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης για τα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας της.

Τέλος, για να ληφθούν υπ' όψη απρόσμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή λανθασμένοι υπολογισμοί όσον αφορά την ζήτηση, λήφθηκαν υπ όψη δύο εναλλακτικά σενάρια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	3
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΚΟΠΟΙ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	0
1.1 ΣΤΟΧΟΣ	0
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	1
1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4
2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ THOMAS L. WHEELER & J.D. HUNGER	4
2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ THOMAS L. WHEELER & J.D. HUNGER	5
2.2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	5
2.2.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	6
2.2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	7
2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER	9
2.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ MICHAEL PORTER	10
2.3.1.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	10
2.3.1.2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	11
2.3.1.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	12
2.3.1.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	13
2.3.1.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	13
2.3.1.6 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	14
2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	14
2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	15
2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	17
2.4.2.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	17
2.4.2.2 ΑΝΑΦΟΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	18
2.4.2.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	19
2.4.2.4 ΑΝΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	19
2.4.2.5 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»	21
3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	21
3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΣΤΟΝ Ν.ΑΤΤΙΚΗΣ (ΠΛΗΝ ΤΩΝ ΝΗΣΩΝ ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ)	21
3.1.1 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	21
3.1.2 ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	23
3.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΘΡΙΑΣΙΟ ΠΕΔΙΟ	25

3.3.1 ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ.....	26
3.3.2 ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟ ΘΡΙΑΣΙΟ ΠΕΔΙΟ.....	27
3.4 ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ.....	27
3.4.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	28
3.4.2 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	29
3.4.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	30
3.4.2.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	31
3.4.2.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
3.4.2.3 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	33
3.4.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
3.5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΗΝ BUSINESS ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ.....	35
3.5.1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ.....	37
3.5.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	39
3.5.3 ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ.....	40
3.5.4 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	41
3.5.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ.....	43
3.5.6 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	45
3.5.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ.....	46
3.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	46
3.6.1 ΠΡΟΦΙΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ».....	46
3.6.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ».....	47
3.6.2.1 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	48
3.6.2.2 Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....	49
3.6.2.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	50
3.6.2.4 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΟΦΩΝ.....	51
3.6.2.5 ΤΟ ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ.....	52
3.7 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	53
3.8 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING MIX).....	55
3.8.1 ΠΡΟΪΟΝ.....	55
3.8.2 ΤΙΜΗ.....	56
3.8.2 ΤΟΠΟΣ.....	57
3.8.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	58
Όσον αφορά την αγορά των μη επαγγελματιών, τα προγράμματα προώθησης θα απευθύνονται κυρίως στην τοπική αγορά και θα γίνονται μέσω του τοπικού τύπου και σαν στόχο θα έχουν την κοινοποίηση στην τοπική κοινωνία των πακέτων φιλοξενίας. Η διάθεση και προώθηση των πακέτων αυτών θα γίνεται κυρίως σε περιόδους γιορτών όταν η πληρότητα από επαγγελματίες πέφτει. Επίσης θα υπάρχουν πακέτα που θα διατίθενται όλο τον χρόνο όπως αυτά για γάμους. Η ενημέρωση για τα πακέτα αυτά θα γίνεται κυρίως από το τμήμα της υποδοχής αλλά και από τον τοπικό τύπο σε τακτά διαστήματα.	58
3.9 SWOT ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ».....	59
3.9.1 ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	59
3.9.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	60
3.9.3 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	61
3.9.4 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 MARKETING PLAN.....	63
4.1 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ».....	63

4.1.1	Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ	63
4.1.2	ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	63
4.1.3	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	64
4.1.3.1	Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	64
4.1.3.2	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	65
4.1.3.3	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	66
4.1.4	ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ.....	66
4.2	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	67
4.2.1	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	67
4.2.1.1	ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ.....	69
4.2.2	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	69
4.2.3	ΕΞΟΔΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ	74
4.2.4	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ.....	76
4.2.5	ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	77
4.2.6	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ – ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	77
4.2.7	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ - ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	79
4.2.8	ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ.....	83
4.2.9	ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	84
4.2.10	ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	85
4.2.11	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	85
4.2.11.1	ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ	85
4.2.11.2	ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ	87
4.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	88
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	91
1.3	ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	91
2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	94
2.1	ΜΟΝΟΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	94
2.2	ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	106

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 MARKETING AUDIT REPORT.....	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΕΣ ΑΤΤΙΚΗΣ.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ.....	23
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ 1998 - 2003.....	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΤΙΜΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ "ΜΕΛΙΣΣΑ".....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ.....	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ.....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΕΓΕΡΣΗΣ.....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΔΑΝΕΙΟΥ.....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 17 ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 18 ΤΙΜΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ 1ΟΥ ΈΤΟΥΣ.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΈΤΟΣ ΒΑΣΗΣ.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 21 ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 22 ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 23 ΔΑΠΑΝΕΣ - ΈΞΟΔΑ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 24 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 25 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 26 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 27 ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 28 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 29 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 30 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 31 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 32 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 33 ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 34 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΈΞΟΔΑ.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 35 ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ.....	86

ΠΙΝΑΚΑΣ 36 ΤΙΜΕΣ 1ΟΥ ΈΤΟΥΣ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ	87
--	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ T. WHEELLEN & D. HUNGER	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER.....	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΟ ΘΡΙΑΣΙΟ ΠΕΔΙΟ	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 STRATEGIC GROUPS	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ "ΕΛΕΥΣΙΝΑ"	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΚΟΠΟΙ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1 ΣΤΟΧΟΣ

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η επιλογή της διατριβής έγινε με βασικό κριτήριο και επιθυμία την εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης σε πραγματικά δεδομένα και συγκεκριμένα στην δημιουργία ενός Marketing plan για μία Ξενοδοχειακή Μονάδα που σήμερα βρίσκεται στο στάδιο της ανέγερσης.

Το Ξενοδοχείο που θα το ονομάσουμε «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» (μια και δεν έχει ακόμη όνομα) ανήκει σε μία οικογενειακή επιχείρηση που με την ανέγερσή του πραγματοποιεί ένα μεγάλο βήμα προς μια πιο σύνθετη δομή λειτουργίας. Στην παρούσα εργασία όμως για πρακτικούς λόγους το ξενοδοχείο αντιμετωπίζεται σαν μεμονωμένη επιχείρηση με αυτόνομη λειτουργία.

Ο Ξενοδοχειακός κλάδος βρίσκεται τον τελευταίο καιρό σε μία διαδικασία αλλαγής, προσπαθώντας να ακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις. Η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων από την Αθήνα έβαλε σε τροχιά ανανέωσης τις περισσότερες μονάδες της Αττικής αλλά και της χώρας γενικότερα.

Στην παρούσα διατριβή γίνεται προσπάθεια δημιουργίας ενός marketing plan που να αποτελέσει βασικό εργαλείο λήψης αποφάσεων και να βοηθήσει τη νέα μονάδα να ξεκινήσει τις εργασίες της μέσα από επιχειρηματικά ορθές διαδικασίες προκειμένου να πετύχει τους στόχους των μετόχων αλλά και να συνεισφέρει την τοπική κοινωνία, όπως και κάθε υγιής επιχείρηση.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη:

A) Στο θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκε η δημιουργία του παρόντος “Marketing Plan” καθώς και μια σύντομη βιβλιογραφική αναφορά.

B) Στην ανάλυση του περιβάλλοντος της οικονομικής μονάδας, και πιο συγκεκριμένα:

- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός της
- Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της
- Διαμόρφωση μακροχρόνιας στρατηγικής και πολιτικής marketing και δημιουργία προϋπολογιστικών οικονομικών καταστάσεων για την πρώτη πενταετία λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Σημαντικά εργαλεία για την υλοποίηση του σχεδίου αυτού υπήρξαν:

- Η έρευνα αγοράς προκειμένου να συλλεχθούν πρωτογενή στοιχεία για την αγορά στόχο.
- Δευτερογενή στοιχεία που μας διέθεσαν τα ιδρυτικά μέλη της νέας ξενοδοχειακής μονάδας, τα οποία αφορούσαν την ξενοδοχειακή μονάδα που διατηρούνε στην περιοχή (πληρότητες, πελάτες κτλ).
- Δευτερογενή στοιχεία από τον Ε.Ο.Τ., την Ε.Σ.Υ. την Ε.Ε.Τ.Α.Α. κ.α.
- Η ανάλυση SWOT, μέσα από την οποία φάνηκαν οι κυριότερες δυνάμεις αδυναμίες της επιχείρησης, οι απειλές και οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Προϋπολογιστικές καταστάσεις για την πρώτη πενταετία λειτουργίας προκειμένου να εξεταστεί η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης
- Σενάρια για μεταβολές της ζήτησης προκειμένου να εξεταστεί η ευαισθησία της επιχείρησης σε σχέση με αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Μέσα από την διαδικασία υλοποίησης αυτής της διατριβής έγιναν φανερά, προβλήματα που στο σύνολό τους σχεδόν ανάγονται στην απουσία στελεχών που να συνδυάζουν την ακαδημαϊκή κατάρτιση με την εμπειρία της αγοράς.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας είναι θετικά, όμως οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στο ευνοϊκό περιβάλλον, τον ζήλο και την εμπειρία των στελεχών της επιχείρησης και λιγότερο στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Έτσι η επιχείρηση θα είναι ευάλωτη σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα σε αλλαγές που σχετίζονται με διακυμάνσεις της προσφοράς και της ζήτησης που θα την βρουν απροετοίμαστη αν δεν ληφθούν αντίστοιχα μέτρα.

Ορισμένα συμπεράσματα που θα μπορούσαν να εξαχθούν είναι τα ακόλουθα:

A) Η ξενοδοχειακή αγορά των επαγγελματιών στο Θριάσιο πεδίο είναι αξιόλογη σε μέγεθος και η δημιουργία νέας ξενοδοχειακής μονάδας μικρομεσαίου μεγέθους (100 μέχρι 300 κλίνες) στην περιοχή, που θα έχει σαν στόχο αυτή την αγορά, δεν είναι παρακινδυνευμένη επιχειρηματική κίνηση.

B) Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της αγοράς είναι ο συχνός διαχωρισμός μεταξύ πελάτη και φιλοξενούμενου (πελάτες συνήθως είναι οι εταιρείες που κάνουν τις κρατήσεις και όχι ο φιλοξενούμενος), ο μεγάλος βαθμός επαναληψιμότητας (οι φιλοξενούμενοι αλλάζουν αλλά οι εταιρείες – πελάτες είναι πάντα οι ίδιες). Επίσης οι ανάγκες της αγοράς αυτής είναι ιδιαίτερες και για το λόγο αυτό απαιτείται η δημιουργία ενός διαφοροποιημένου μίγματος προϊόντος.

Γ) Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης ενώ μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά σε μια μονάδα σαν αυτή που εξετάζεται, πρέπει να απαλλαγθεί τα αρνητικά στοιχεία που συνήθως συνεπάγεται: ελλιπής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και μικρή έμφαση στην οργάνωση και τον μακροχρόνιο σχεδιασμό. Η έλλειψη σαφών ορίων και διαχωριστικών γραμμών φαίνεται και από την σύνθεση του Δ.Σ. που δεν ξεχωρίζει από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

Δ) Η καλύτερη γνώση του στενού εξωτερικού περιβάλλοντος (άμεσοι ανταγωνιστές και αγορά στόχος) είναι απαραίτητη και χρήζει συστηματοποίησης προκειμένου να είναι εύχρηστη και προσιτή από τους ενδιαφερόμενους.

Ε) Δεδομένου ότι το ξενοδοχείο προγραμματίζεται να ξεκινήσει την λειτουργία του σε ένα χρόνο, είναι επιτακτικό να στελεχωθούν ορισμένες θέσεις κλειδιά στην επιχείρηση όπως του διευθυντή υποδοχής του σεφ και του διευθυντή ορόφων.

ΣΤ) Επίσης επείγον είναι να συγκεκριμενοποιηθεί η υλοποίηση των στρατηγικών όσον αφορά τα προγράμματα και τις διαδικασίες και στη συνέχεια να σχεδιαστεί το σύστημα ελέγχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η παρούσα διατριβή στηρίχθηκε σε δύο θεωρητικά μοντέλα

A) Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης (strategic management) των THOMAS. L. & J.D. HUNGER και

B) Το μοντέλο του MICHAEL PORTER για την ανάλυση κλάδου.

2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ THOMAS L. WHEELEN & J.D. HUNGER¹

Η στρατηγική διοίκηση σύμφωνα με τους Thomas L. Wheelen και J. D. Hunger είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη πορεία και απόδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), διαμόρφωση στρατηγικής (strategic planning), εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, και τέλος έλεγχο και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Η στρατηγική διοίκηση δίνει λοιπόν έμφαση στην παρακολούθηση και των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αξιολογεί λαμβάνοντας υπ όψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης όπως φάνηκε παραπάνω είναι τα εξής:

A) Ανάλυση του περιβάλλοντος

B) Διαμόρφωση στρατηγικής

Γ) Εφαρμογή της στρατηγικής

¹ j. David Hunger & Thomaw L. Wheelen, Essentials of Strategic management 2003, p. 1-10

Δ) Έλεγχος και Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ THOMAS L. WHEELER & J.D. HUNGER

Ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση η διοίκηση της οποίας δεν μπορεί να ασκήσει άμεσο έλεγχο σε αυτές. Οι συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι ευρείς και να αφορούν το σύνολο της οικονομίας της κοινωνίας κ.τ.λ. ή να αφορούν τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης καθορίζεται από τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία της, τα οποία δεν είναι ούτε αυτά στον άμεσο έλεγχο της διοίκησης.

2.2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική αξιοποίηση ή αντιμετώπιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών λαμβάνοντας υπ όψη τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης.

Αποστολή της επιχείρησης ονομάζουμε τον λόγο της ύπαρξής της. Η σωστή σύλληψη και διατύπωση της αποστολής είναι κεφαλαιώδους σημασίας διότι από αυτή απορρέουν όλα τα μετέπειτα στάδια της στρατηγικής διοίκησης. Καθορίζει τι είναι εκείνο που διαφοροποιεί την επιχείρηση από άλλες σαν και αυτή.

Σκοποί ονομάζονται τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή της στρατηγικής. Διατυπώνουν ποια είναι αυτά, ποιος ο χρονικός ορίζοντας για την πραγματοποίησή τους και αν είναι δυνατό ποσοτικοποιούνται.

Στρατηγική είναι ένα λεπτομερές σχέδιο το οποίο αναλύει πως η επιχείρηση θα υλοποιήσει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Μέσα από τις στρατηγικές επιχειρείται να μειωθούν τα συγκριτικά μειονεκτήματα (competitive disadvantages) και να πληθύνουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (competitive advantages).

Πολιτικές ονομάζονται οι γενικές οδηγίες για την λήψη αποφάσεων και συνδέουν την διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της.

2.2.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή μέσα από την διαμόρφωση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.

Προϋπολογισμοί είναι η μετάφραση των προγραμμάτων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Διαδικασίες ονομάζονται είναι ένα σύστημα οδηγιών και μεθόδων που περιγράφουν με ακρίβεια πως πρέπει να εκτελούνται οι εργασίες. Περιγράφουν δηλαδή με λεπτομέρεια τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων της εταιρείας.

2.2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Έλεγχος και αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία οι ενέργειες και η απόδοση παρακολουθούνται έτσι ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Σε όλα τα σημεία της ιεραρχίας τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές ώστε να πάρουν διορθωτικά μέτρα.

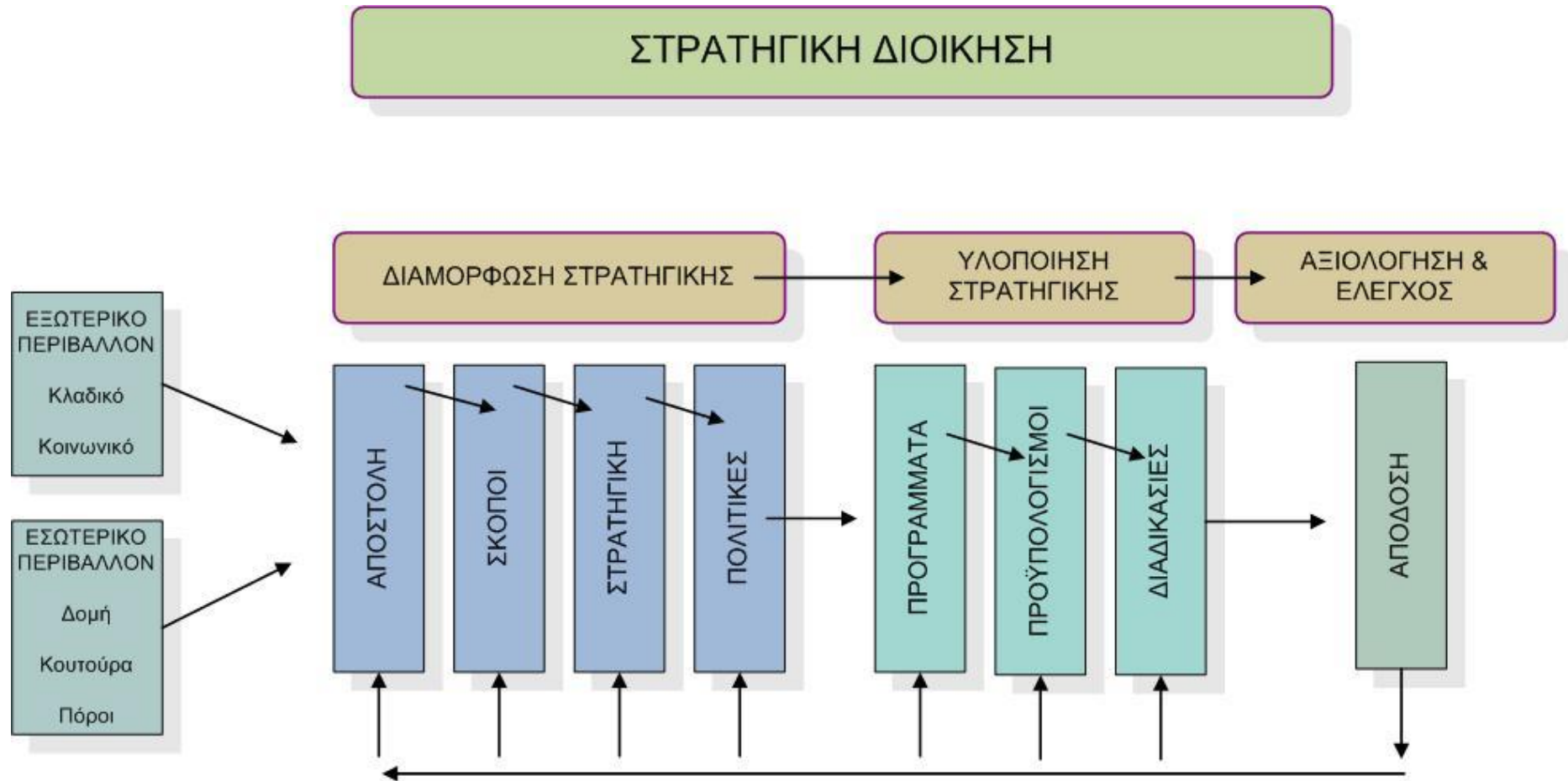
Απόδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα. Στην ουσία η στρατηγική διοίκηση κρίνεται από το αν μπορεί να βελτιώσει τα τελικά αποτελέσματα τα οποία συνήθως μετρούνται σε κέρδη (profits) και επιστροφή του επενδυμένου κεφαλαίου (ROI)². Για να έχει ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτέλεσμα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να παίρνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες από τους υφισταμένους τους.

Με τον έλεγχο και την αξιολόγηση ολοκληρώνεται το **μοντέλο στρατηγικής διοίκησης**. Βασισόμενη στην απόδοση, δηλαδή στα τελικά αποτελέσματα η διοίκηση συνήθως παίρνει διορθωτικά μέτρα στην διαμόρφωση στρατηγικής την εφαρμογή της ή και στα δύο αυτά επίπεδα.

Τέλος το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει μια διαδικασία feedback/learning με την οποία πληροφορίες από κάθε επίπεδο της στρατηγικής διοίκησης χρησιμοποιούνται για την βελτίωση των πιο υψηλών επιπέδων.

² Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 1997, p. 204

Διάγραμμα 1 Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης T.Wheelen & D. Hunger



2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER³

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση έχει πρωτεύουσα σημασία. Αναγνωρίζει 5 βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που δρουν μέσα στον κλάδο. Η βασική ιδέα του μοντέλου είναι ότι όσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν αυτές οι δυνάμεις, τόσο μικρότερη είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν τις τιμές και κατά συνέπεια τα κέρδη τους.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι οι εξής:

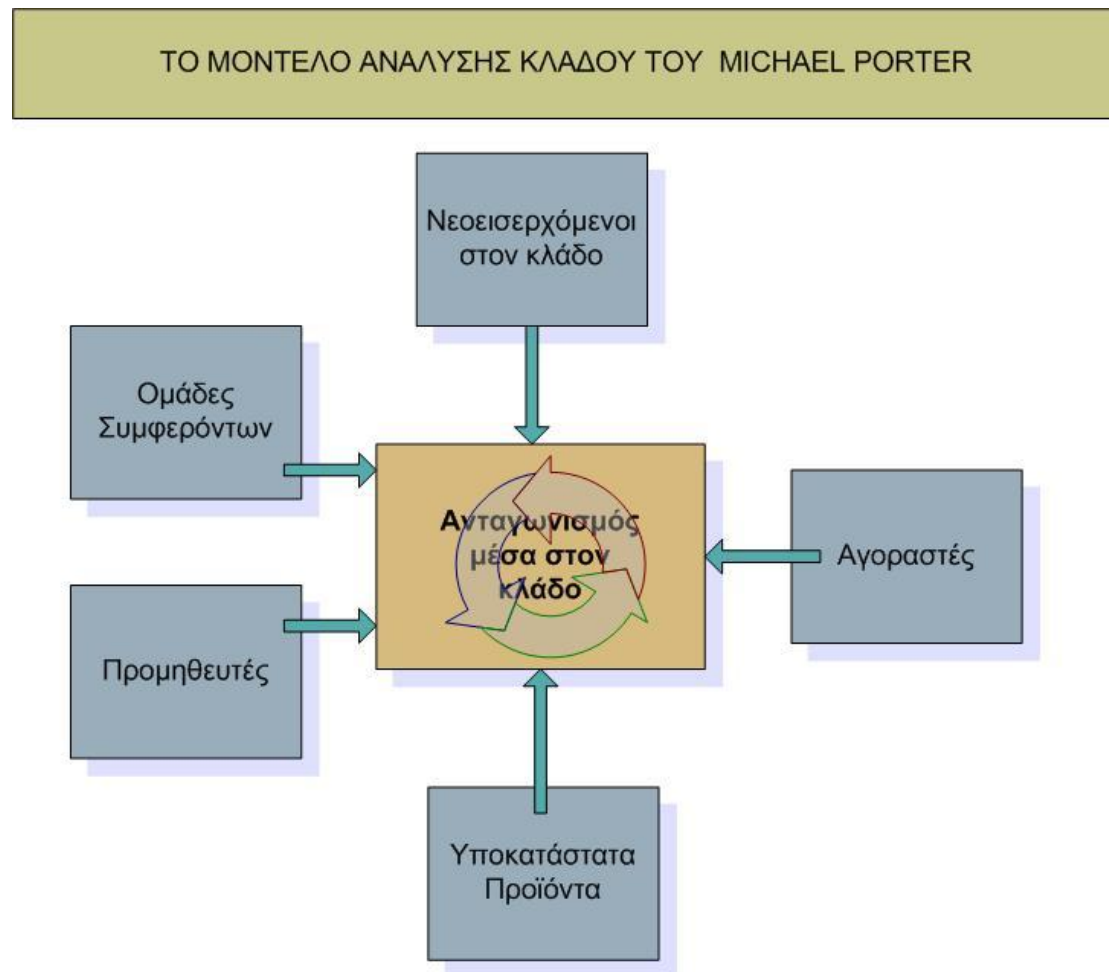
1. Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
2. Πιθανές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις
3. Υποκατάστατα προϊόντα
4. Αγοραστές και
5. Προμηθευτές.

Στην βιβλιογραφία συχνά συναντιέται το μοντέλο εμπλουτισμένο με μια επιπλέον δύναμη⁴: τις Ομάδες Συμφερόντων η οποία περικλείει την κυβέρνηση, τα εργατικά σωματεία κτλ ώστε να αποσαφηνισθεί το περιεχόμενο της δύναμης των προμηθευτών. Αυτή η εμπλουτισμένη μορφή παρουσιάζεται και εδώ.

³ Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1998, p.1-46

⁴ j. David Hunger & Thomaw L. Wheelen, Essentials of Strategic management 2003, p. 36

Διάγραμμα 2 Το μοντέλο ανάλυσης κλάδου του Michael Porter



2.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

Ακολουθεί μία σύντομη ανάλυση των του μοντέλου με αναφορά στα βασικά χαρακτηριστικά των δυνάμεων.

2.3.1.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο βαθμός του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου έχει μεγάλη σημασία διότι κάθε ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση επηρεάζει άμεσα τις

υπόλοιπες και μπορεί να αποτελεί έναρξη ενός κύκλου παρόμοιων κινήσεων από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου⁵. Εξαρτάται κυρίως από τους εξής παράγοντες:

Τον αριθμό των ανταγωνιστών. Όταν οι επιχειρήσεις στον κλάδο είναι λίγες και σχετικά ίδιες σε μέγεθος, κάθε ανταγωνιστική ενέργεια μιας από αυτές έχει απάντηση από τις άλλες.

Τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου μειώνεται, υπάρχει έντονη ανταγωνιστικότητα διότι για να μπορέσει μια εταιρεία να αναπτυχθεί πρέπει να πάρει πελάτες άλλων εταιρειών.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παράγει ο κλάδος. Κλάδοι οι οποίοι δεν μπορούν εύκολα να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους στα μάτια των πελατών (πχ super markets) γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί για να κερδίσουν πελάτες.

Το ύψος των σταθερών εξόδων. Όταν τα σταθερά έξοδα είναι υψηλά τότε οι επιχειρήσεις είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμες να προβούν σε κινήσεις (π.χ. μείωση τιμών) προκειμένου να τα καλύψουν.

Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο. Οι κλάδοι με πάγια στοιχεία που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από εταιρείες άλλων κλάδων παρουσιάζουν δυσκολία εξόδου στις εταιρείες τους. Έτσι εταιρείες που αργοπεθαίνουν είναι έτοιμες να παίξουν και το τελευταίο χαρτί τους και με τολμηρές ή απεγνωσμένες κινήσεις αυξάνουν τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο.

Το συναισθηματικό ή οικονομικό δέσιμο των μετόχων και των στελεχών με τις επιχειρήσεις. Όταν μια επιχείρηση έχει ιδιαίτερη αξία για τους μετόχους ή τα στελέχη της, τότε θα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και θα κάνει ότι είναι δυνατό για να σταθεροποιήσει τη θέση της στον κλάδο.

2.3.1.2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

⁵ Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 1997, p. 115

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι διαφορετικά (και φθηνότερα προϊόντα) που όμως στα μάτια των αγοραστών μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη. Θέτουν μία οροφή στις αυξήσεις τιμών μια και οι αγοραστές θα στραφούν στα υποκατάστατα αν οι τιμές των προϊόντων του κλάδου αυξηθούν πολύ. Ο βαθμός αυτής της δύναμης εξαρτάται πολύ από το ύψος του κόστους αντικατάστασης (switching costs).

2.3.1.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τόσο μικρότερες τιμές μπορούν να επιτύχουν. Η δύναμη αυτή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως:

Τον αριθμό των αγοραστών. Αν οι αγοραστές είναι λίγοι σε σχέση με τον αριθμό των εταιρειών στον κλάδο, μπορούν εύκολα να διαπραγματεύονται γιατί οι εταιρείες πολύ δύσκολα θα βρουν νέους αγοραστές.

Η δυνατότητα του αγοραστή να καθετοποιηθεί. Αν το προϊόν γίνει ιδιαίτερα ακριβό και αγοραστής κρίνει ότι μπορεί να το παράγει ο ίδιος εξαρτάται λιγότερο από τις εταιρείες του κλάδου και διαπραγματεύεται πιο εύκολα. Η δύναμη αυτή αυξάνεται όσο πιο φανερή είναι η δυνατότητα αυτή του αγοραστή στις εταιρείες του κλάδου.

Αν το προϊόν αποτελεί σημαντικό έξοδο για τον αγοραστή. Τότε ο αγοραστής είναι έτοιμος να ψάξει την αγορά εξονυχιστικά προκειμένου να βρει τις φθηνότερες τιμές. Συνέπεια αυτού είναι μια μεγαλύτερη γνώση του αγοραστή, γνώση που θα χρησιμοποιήσει για να διαπραγματευθεί σκληρότερα.

Αν το προϊόν δεν είναι σημαντικό για την ποιότητα ή τιμή του τελικού προϊόντος του αγοραστή. Τότε ο αγοραστής είναι έτοιμος να το υποκαταστήσει χωρίς να μεγάλους ενδοιασμούς.

2.3.1.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές ενός κλάδου μπορούν να τον επηρεάσουν μέσα από την δυνατότητά τους να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους ή /και να μειώνουν την ποιότητά τους. Οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν συμβαίνουν τα ακόλουθα:

Οι προμηθευτές είναι λίγοι σε σχέση με τις εταιρείες του κλάδου.

Το προϊόν είναι μοναδικό ή έχει υψηλά κόστη αντικατάστασης (switching costs).

Παράδειγμα τα ξενοδοχειακά προγράμματα ΗΥ τα οποία ιδιαίτερα για τις αλυσίδες ξενοδοχείων δεν έχουν μόνο υψηλό οικονομικό κόστος αντικατάστασης αλλά και ψυχολογικό⁶.

Οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός.

Δεν υπάρχουν υποκατάστατα. Τότε οι εταιρείες του κλάδου δεν έχουν λίγες επιλογές και η συνηθέστερη είναι να συμβιβαστούν.

2.3.1.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Οι νεοεισερχόμενοι αυξάνουν την δυναμικότητα του κλάδου δίνοντας δύναμη στους αγοραστές. Επίσης σε κλάδους με μικρή ανάπτυξη παίρνουν πελάτες από τις ήδη λειτουργούσες εταιρείες του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Τα εμπόδια εισόδου είναι κυρίως τα εξής:

Οικονομίες κλίμακας. Όσο μεγαλύτερες οι οικονομίες κλίμακας τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου στον κλάδο. Λειτουργούν σαν φίλτρο που αποθαρρύνει τις μικρές εταιρείες από την είσοδό τους στον κλάδο.

⁶ Robert C. Lewis, Richard E. Chambers, Harsha E. Chacko, Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, 2003, σελ. 85

Κόστη αντικατάστασης. Όταν τα κόστη αντικατάστασης είναι μεγάλα για τους αγοραστές του κλάδου δύσκολα αυτοί θα προτιμήσουν νέες εταιρείες. Συχνό παράδειγμα εδώ είναι τα προϊόντα της Microsoft. Οι εταιρείες αλλά και οι ιδιώτες δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αλλά και να εκπαιδευτούν στη χρήση νέων προγραμμάτων για να κάνουν την ίδια δουλειά.

Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής. Όσο λιγότερα είναι τα δίκτυα διανομής ενός κλάδου, τόσο πιθανότερο είναι αυτά να είναι καταλυμένα από υφιστάμενους στον κλάδο. Μερικές φορές το εμπόδιο αυτό είναι τόσο μεγάλο που οι νέες εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν καινούρια δίκτυα διανομής για τα προϊόντα τους.

Κυβερνητικές διατάξεις. Κυβερνητικές διατάξεις μπορούν να αποθαρρύνουν την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο. Παράδειγμα εδώ είναι η έλλειψη επιδότησης για δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων στην Αττική, ενώ αντίθετα δίνει κίνητρα πραγματοποίησης παρόμοιων επενδύσεων σε άλλες περιοχές της χώρας.

2.3.1.6 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Αυτή η 6^η δύναμη που δεν υπάρχει στο μοντέλο έτσι όπως το περιέγραψε ο Michael Porter περιλαμβάνει ομάδες που τυπικά περιλαμβάνονταν στους προμηθευτές αλλά έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν τα εργατικά σωματεία, την κυβέρνηση, ακτιβιστικές οργανώσεις κ.α. Η ομάδα αυτή συναντιέται συχνά στη σύγχρονη βιβλιογραφία όπως και στα βιβλία των THOMAS. L. & J.D. HUNGER των οποίων το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης αναλύθηκε παραπάνω.

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω πριν μια εταιρεία ξεκινήσει την διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να αναγνωρίσει τις πιθανές απειλές και ευκαιρίες καθώς και το εσωτερικό της περιβάλλον προκειμένου

να διαπιστώσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Ανάλυση περιβάλλοντος είναι λοιπόν η παρακολούθηση η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών σχετικών με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους της εταιρείας.

2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον θα μπορούσε να χωριστεί για λόγους ευκολίας αλλά και μεθοδολογίας σε μακροπεριβάλλον και κλαδικό. Όσον αφορά το δεύτερο, ένα εξαιρετικό εργαλείο για την ανάλυσή του αποτελεί το μοντέλο του Michael Porter.

Όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα⁷, τα κύρια χαρακτηριστικά του μακροπεριβάλλοντος που θα πρέπει να αναλυθούν είναι η οικονομία, η νομική και πολιτική κατάσταση, θέματα σχετικά με την τεχνολογία και τέλος θέματα κοινωνικά, κουλτούρας.

Η **οικονομία** αναφέρεται στις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές αθροιζόμενες μας δίνουν τις συντεταγμένες της οικονομικής πορείας και εξέλιξής⁸. Περιλαμβάνουν πολλές μεταβλητές μεταξύ των οποίων και οι:

- Μεταβλητές Παραγωγής (Α.Ε.Π., Καθαρό Εθνικό Προϊόν κτλ).
- Μεταβλητές Εισοδήματος (Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα, Καθαρό Εθνικό Εισόδημα κτλ.).
- Ακαθάριστες επενδύσεις στη χώρα.
- Συναλλαγματική ισοτιμία εθνικού νομίσματος.

Η **πολιτική και νομική κατάσταση** αναφέρεται στη διανομή εξουσίας, στην επιβολή νόμων, περιορισμών και υποχρεώσεων. Για το μάρκετινγκ αναφέρεται και στην έκταση και την ένταση του κυβερνητικού παρεμβατισμού.

⁷ j. David Hunger & Thomaw L. Wheelen, Essentials of Strategic management 2003, p. 30

⁸ Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 1990, σελ 94

Η **τεχνολογία** δίνει λύσεις σε προβλήματα και ανοίγει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Βοηθά την βελτίωση των υφιστάμενων παραγωγικών δομών καθώς και την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων.

Η **κουλτούρα της κοινωνίας** αναφέρεται στο σύστημα συμπεριφορών που προκύπτουν μέσα από διαδικασίες μάθησης και που αποτελούν χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τα μέλη μιας κοινωνίας από αυτά μιας άλλης. Περιλαμβάνει ότι κάνουν, φτιάχνουν και λένε τα μέλη μιας κοινωνίας. Υλικά προϊόντα, στάσεις (attitudes), αισθήματα.⁹

Διάγραμμα 3 Ανάλυση του Μακρο - Περιβάλλοντος



⁹ Michael R. Czinkota & Ilkka A. Ronkainen, International Marketing, 2001, p.61

Οι συνιστώσες του μακρο – περιβάλλοντος είναι αναρίθμητες. Ειδικά σε διεθνές επίπεδο όπου κάθε χώρα έχει ένα ιδιαίτερο κοινωνικό – πολιτικό – οικονομικό και τεχνολογικό σύστημα. Προκειμένου να μεθοδεύσουν την ανάλυση, οι εταιρείες, χωρίζουν το μακρο - περιβάλλον στους τέσσερις τομείς που περιγράφηκαν προηγουμένως και σε κάθε τομέα αναγνωρίζουν τάσεις που έχουν αντίκτυπο στην εταιρεία. Για παράδειγμα, στον οικονομικό τομέα, μια ύφεση των επιτοκίων μπορεί να σημαίνει την κατάλληλη στιγμή για επενδύσεις.

2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών σε αυτό, δεν αρκεί για να κάνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική. Είναι η εσωτερική ανάλυση που θα δείξει αν τελικά η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες αυτές και να αντιμετωπίσει τις απειλές βασιζόμενη στα δυνατά σημεία της και μειώνοντας την στρατηγική σημασία των αδυναμιών της.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με την υλοποίηση αναφορών (audit reports) για το κάθε τμήμα. Οι αναφορές αυτές τυπικά είναι οι εξής:

- A) αναφορά τμήματος Μάρκετινγκ,
- B) αναφορά Οικονομικού τμήματος,
- Γ) αναφορά τμήματος Παραγωγής,
- Δ) αναφορά Διοικητικού τμήματος και
- E) αναφορά τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.

2.4.2.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η αναφορά του τμήματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα εξής θέματα:

- Marketing mix (product, place, promotion, price), τόσο για εταιρείες όσο και για μεμονωμένους καταναλωτές (industrial – consumer).
- Ανθρώπινο δυναμικό, όπου περιλαμβάνονται τα ατομικά προσόντα και ιδιότητες όπως ομαδικότητα, διάθεση συνεργασίας κτλ.
- Έρευνα Αγοράς.
- Αποκλίσεις από τα επιθυμητά αποτελέσματα

Η δομή της αναφοράς του τμήματος μάρκετινγκ έχει συνήθως την παρακάτω μορφή:

Πίνακας 1 Marketing Audit Report

1. Συνοπτική περίληψη	Παρουσιάζει μια σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου σχεδίου για μια γρήγορη μελέτη
2. Υφιστάμενη κατάσταση μάρκετινγκ	Παρουσιάζει σχετικά πληροφοριακά στοιχεία για την αγορά, τα προϊόντα, τον ανταγωνισμό, το mkt mix, το μακροπεριβάλλον.
3. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	Προσδιορισμός, βάση των τάσεων της αγοράς, της δυναμικής της εξέλιξης της επιχείρησης
4. Κύκλος ζωής	Προσδιορίζεται ο κύκλος ζωής κάθε προϊόντος και αρθριστικά της επιχείρησης.
5. Αντικειμενικοί στόχοι	Καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, σε σχέση με πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, κέρδη.
6. Διαθέσιμοι πόροι.	Αξιολόγηση διαθέσιμων πόρων (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασία μεταξύ των τμημάτων κτλ.)
7. Στρατηγική	Παρουσίαση της γενικής προσέγγισης που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.
8. Πρόγραμμα δράσης	Δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: Τι θα γίνει? Ποιος θα το κάνει? Πότε θα γίνει? Πόσο θα στοιχίσει?
9. Εκτίμηση κερδών, ζημιών	Πρόβλεψη των οικονομικών αποτελεσμάτων από το σχέδιο.
10. Έλεγχοι	Περιγραφή του τρόπου ελέγχου του σχεδίου

2.4.2.2 ΑΝΑΦΟΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Η αναφορά του Οικονομικού τμήματος, περιγράφει την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας καθώς και τάσεις που εμφανίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στα εξής θέματα:

- Κεφαλαιακή επάρκεια, σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

- Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων. (όχι μόνο για συγκεκριμένα projects αλλά για την πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας.
- Αξιολόγηση προσωπικού του τμήματος.
- Αποκλίσεις από τα επιθυμητά αποτελέσματα

2.4.2.3 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στην αναφορά αυτή περιγράφονται κυρίως οι δυνατότητες εφαρμογής των οδηγιών για τις διάφορες λειτουργίες. Όπως και σε όλα τα τμήματα αξιολογείται το σχετικό προσωπικό και μελετώνται οι αποκλίσεις από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.4.2.4 ΑΝΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Στην αναφορά του Διοικητικού τμήματος αναφέρονται κυρίως τα εξής:

- Αξιολόγηση προσωπικού, από την σκοπιά των προσόντων, ομαδικότητας αλλά και της επιχειρηματικότητας (entrepreneurial flair).
- Η δυνατότητα να προσελκύουν παράγοντες της παραγωγής (ικανό προσωπικό, κεφάλαιο κτλ).
- Η ικανότητα διοίκησης των παραγόντων της παραγωγής.
- Managerialism(λήψη αποφάσεων για ικανοποίηση ιδίων αναγκών/ φιλοδοξιών από τους μάντατζερς) vs profit maximazation

2.4.2.5 ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αναφορά αυτή περιλαμβάνει:

- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων βελτίωσης των υφιστάμενων μεθόδων παραγωγής και διαδικασιών,
- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης νέων δράσεων
- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων μείωσης του κόστους λειτουργίας των υφιστάμενων μονάδων.
- Αξιολόγηση προσωπικού και

- Αποκλίσεις από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»

3.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στενό εξωτερικό περιβάλλον της νέας ξενοδοχειακής μονάδας ορίζεται από τις ανταγωνιστικές προς αυτή επιχειρήσεις και από την αγορά στην οποία απευθύνεται. Όπως θα φανεί στην συνέχεια, στην ζώνη του Θριάσιου πεδίου δεν υπάρχουν σήμερα άμεσα ανταγωνιστικές, προς την νέα μονάδα, επιχειρήσεις, εκτός από μία που ανήκει στους ίδιους ιδιοκτήτες η οποία όμως απευθύνεται σε μία αγορά χαμηλότερης οικονομικής κλίμακας.

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΣΤΟΝ Ν.ΑΤΤΙΚΗΣ (ΠΛΗΝ ΤΩΝ ΝΗΣΩΝ ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ)

Παρακάτω αναλύονται βασικά στοιχεία της προσφοράς ξενοδοχειακών κλινών στον Ν. Αττικής και ειδικότερα η δυναμικότητα και η πληρότητα.

3..2.1 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ¹⁰

Σήμερα στον Νομό Αττικής λειτουργούν 482 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών οι οποίες διαθέτουν συνολικά 27.736 δωμάτια. Από αυτές οι 19 ανήκουν στην κατηγορία πολυτελείας (5.079 δωμάτια), 55 στην Α κατηγορία (6.565 δωμάτια), 89 στην Β κατηγορία (5.622 δωμάτια), 216 στην Γ κατηγορία (8.160 δωμάτια) και τέλος 111 μονάδες Δ και Ε κατηγορίας (2.310 δωμάτια)

¹⁰ Ε.Ο.Τ., Στατιστικά Τουρισμού, <http://www.gnto.gr/2/01/gb10000.html>

Η προσφορά καταλυμάτων στο Νομό Αττικής παρουσιάζει μία σταθερή ύφεση τις τελευταίες 2 δεκαετίες ως αποτέλεσμα της μείωσης της τουριστικής κίνησης στην περιοχή. Η μεγάλη αυτή μείωση είχε αντίκτυπο όχι μόνο στον αριθμό των καταλυμάτων αλλά και στην ποιότητα των εγκαταστάσεων. Η αρνητική αυτή τάση εξασθένησε μετά την ανακοίνωση της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα, οπότε και παρουσιάζεται μια μεγάλη προσπάθεια για βελτίωση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων καθώς και μια μικρότερη δραστηριότητα όσον αφορά τη δημιουργία νέων μονάδων. Η προσπάθεια αυτή εστιάζεται στις μονάδες υψηλών κατηγοριών και απουσιάζει σχεδόν απόλυτα στις μονάδες 'Δ και 'Ε τάξεως των οποίων ο αριθμός μειώνεται σταθερά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από τις 129 μονάδες 'Δ και 'Ε τάξεως που λειτουργούσαν το 1998, το 2002 συνέχιζαν την λειτουργία τους 111. Αναμένεται περαιτέρω μείωση του αριθμού των μονάδων αυτών των κατηγοριών λόγω αυστηρότερων ελέγχων από τον ΕΟΤ, και άλλους φορείς, σε συνδυασμό με τις πολύ χαμηλές και σταθερά μειούμενες πληρότητες καθώς και τις αυξημένες προδιαγραφές για την κατάταξη των ξενοδοχειακών μονάδων στο σύστημα των αστέρων.

Στον παρακάτω πίνακα¹¹ μπορούμε να παρατηρήσουμε τη μείωση της δυναμικότητας σε μονάδες, δωμάτια και κλίνες από το 1998 ως το 2002 (για το οποίο διαθέτουμε τα πιο πρόσφατα στοιχεία). Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθεται αναλυτικός πίνακας με τις δυναμικότητες κατά περιοχή και κατηγορία για το 2002.

Πίνακας 2 Συνολικές Δυναμικότητες Αττικής

1998	Συνολα / Περιοχή		
	Ξ	Δ	Κ
Αθήνα	268	16.488	30.484
Πειραιάς	39	1.433	2.643
Υπόλοιπο Αττικής*	208	11.010	20.732
Γενικά Σύνολα	515	28.931	53.859

2002	Συνολα / Περιοχή		
	Ξ	Δ	Κ
Αθήνα	252	15.496	28.645
Πειραιάς	36	1.325	2.411
Υπόλοιπο Αττικής*	194	10.915	20.596
Γενικά Σύνολα	482	27.736	51.652

Ξ	:	Ξενοδοχεία
Δ	:	Δωμάτια
Κ	:	Κλίνες

¹¹ Ε.Ο.Τ., Στατιστικά Τουρισμού, <http://www.gnto.gr/2/01/gb10000.html>

3.2.2 ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ¹²

Το σύνολο των διανυκτερεύσεων στην Αττική αντανάκλα την εικόνα της μειωμένης τουριστικής κίνησης. Οι 8 εκατομμύρια σχεδόν διανυκτερεύσεις είναι αναλογικά πολύ λίγες σε σχέση με τις 62 εκατομμύρια στο σύνολο της χώρας, ποσοστό μόλις 13%, το μισό δηλαδή των αρχών της δεκαετίας του '80 όταν το ποσοστό των διανυκτερεύσεων στην Αττική ήταν 26%(8 εκατ. διανυκτ.) σε σχέση με τις συνολικές διανυκτερεύσεις στην χώρα.

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται ότι η αγορά είναι στάσιμη και ότι οι αυξομειώσεις στις πληρότητες οφείλονται κυρίως στο διαφορετικό μοίρασμα της πίτας ανάμεσα στα ξενοδοχεία των διάφορων κατηγοριών. Η μεγαλύτερη μείωση (συνδυαστικά δυναμικότητας – πληρότητας) παρουσιάζεται στις χαμηλές κατηγορίες ξενοδοχείων τα οποία αδυνατούν να εκσυγχρονίσουν τις εγκαταστάσεις τους με αποτέλεσμα το προσφερόμενο ξενοδοχειακό προϊόν να είναι κατά πολύ κατώτερο των απαιτήσεων ακόμη και της χαμηλότερης, οικονομικά, βαθμίδας των πελατών.

Πίνακας 3 Πληρότητες Ξενοδοχείων Αττικής

πληρότητες των Ξενοδοχείων της Αττικής και σύνολο διανυκτερεύσεων στον νομό					
	1998	1999	2000	2001	2002
Πολυτελείας	49,83	47,37	51,72	45,55	51,32
Α κατηγορίας	56,28	57,93	64,06	60,88	60,52
Β κατηγορίας	60,15	59,24	62,98	61,73	55,38
Γ κατηγορίας	43,46	40,51	43,9	43,45	41,99
Δ κατηγορίας	25,52	25,09	27,1	26,07	23,34
Ε κατηγορίας	28,54	27,01	23,44	24,95	18,99
Διανυκτερεύσεις	7.833.039	7.269.412	7.992.225	7.988.216	μη διαθέσ.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται πιο καθαρά η σχέση δυναμικότητας και πληρότητας καθώς και η μεταβολή της κίνησης της κάθε κατηγορίας ξενοδοχείων. Οι πίνακες αυτοί θα ήταν πολύ πιο χρήσιμοι αν μπορούσαν να συνδυαστούν με άλλα στατιστικά

¹² Ε.Ο.Τ., Στατιστικά Τουρισμού, <http://www.gnto.gr/2/01/gb10000.html>

στοιχεία, όπως το Average Room Rate, Double occupancy κ.τ.λ. ανά κατηγορία, τα οποία δυστυχώς δεν είναι διαθέσιμα.

Πίνακας 4 Μεταβολή Δυναμικότητας - Πληρότητας 1998 - 2003

κατηγορίες	μεταβολή % της δυναμικότητας σε κλίνες 1998-2002	μεταβολή % της πληρότητας κλινών 1998-2002	μεταβολή % των κατελημένων κλινών
Πολυτελείας	-3,41	2,99	-0,53
Α τάξεως	26,60	7,53	36,12
Β τάξεως	-20,93	-7,93	-27,20
Γ τάξεως	-5,09	-3,38	-8,29
Δ τάξεως	-18,40	-8,54	-25,35
Ε τάξεως	-10,35	-33,46	-40,29

Παρατηρούμε ότι η κίνηση στις μονάδες πολυτελείας δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις ενώ στα ξενοδοχεία Α τάξεως υπάρχει μια μεγάλη αύξηση κίνησης που συνοδεύεται από αύξηση της δυναμικότητας. Η αύξηση της κίνησης σε αυτή την κατηγορία προήλθε, όπως φαίνεται και στον πίνακα, κυρίως από πελάτες που τα προηγούμενα χρόνια προτιμούσαν μονάδες της Β κατηγορίας. Όσον αφορά τις μονάδες χαμηλότερων κατηγοριών, η κίνηση παρουσιάζει μεγάλη μείωση ιδιαίτερα σε αυτές της Ε κατηγορίας των οποίων η επιβίωση δεν φαίνεται εφικτή.

Οι τιμές των ξενοδοχείων της Αττικής για το 2003¹³, φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

¹³ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Ξενοδοχειακός Οδηγός της Ελλάδος, 2003, σελ123-177

Πίνακας 5 Τιμές Ξενοδοχείων Αττικής

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΟΝΟ ΔΩΜΑΤΙΟ	ΔΙΠΛΟ ΔΩΜΑΤΙΟ
A	87 - 250 €	124 - 265 €
B	61 - 118 €	100 - 147 €
C	42 - 97 €	53 - 131 €
D	26 - 53 €	33 - 64 €
E	15 - 45 €	25 - 48 €

3.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΘΡΙΑΣΙΟ ΠΕΔΙΟ

Η ικανοποίηση της ζήτησης για ξενοδοχειακές υπηρεσίες στο Θριάσιο Πεδίο, γεωγραφικά μπορεί να εξυπηρετηθεί με ξενοδοχεία που βρίσκονται από το Χαϊδάρι ως τα Μέγαρα. Στην περιοχή αυτή λειτουργούν 12 ξενοδοχειακές μονάδες καταναμημένες γεωγραφικά όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 6 Δυναμικότητες Ξενοδοχείων Θριάσιου Πεδίου

2002	Χαιδάρι			Σκαραμαγκάς			Ελευσίνα			Λουτρόπυργος			Σύνολα		
	Ξ	Δ	Κ	Ξ	Δ	Κ	Ξ	Δ	Κ	Ξ	Δ	Κ	Ξ	Δ	Κ
Γ	2	57	102	5	187	336	1	64	129	1	25	46	9	333	613
Δ	3	56	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	56	98
Σύνολα	5	113	200	5	187	336	1	64	129	1	25	46	12	389	711

Στην πραγματικότητα όλες οι μονάδες εκτός του «Ξενοδοχείου Μέλισσα» στην Ελευσίνα απευθύνονται σε ιδιώτες για διημερεύσεις, και δεν δέχονται πελάτες για διανυκτερεύσεις. Το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια το «Ξενοδοχείο Μέλισσα» να

είναι το μοναδικό στην περιοχή που εξυπηρετεί την παραδοσιακή ξενοδοχειακή πελατεία: Business, ιδιώτες και τουρίστες.

Ως συνέπεια των παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι το «Ξενοδοχείο Μέλισσα» δεν έχει ανταγωνιστές στην γεωγραφική περιοχή από το Χαϊδάρι ως τα Μέγαρα. Οι υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες στην περιοχή αυτή εξυπηρετούν μια τελείως διαφορετική πελατεία και όχι μόνο δεν αποβλέπουν στην απόκτηση μεριδίου της παραδοσιακής ξενοδοχειακής πελατείας αλλά, αντίθετα, έχοντας διαφορετικό προσανατολισμό, το προϊόν τους δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε υποκατάστατο των παραδοσιακών ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

3.3.1 ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Η δημιουργία της Αττικής Οδού φαινόταν ότι θα βοηθούσε στην εξυπηρέτηση των ξενοδοχειακής πελατείας του Θριάσιου Πεδίου από ξενοδοχεία που βρίσκονταν έξω από τον γεωγραφικό χώρο του, και πιο συγκεκριμένα από μονάδες που βρίσκονται στην Κηφισιά και το Κέντρο της Αθήνας. Στην πράξη όμως ο χρόνος για να φτάσει κανείς στο πλησιέστερο άκρο της Αθήνας (Δυτικά) όπου βρίσκονται αρκετά ξενοδοχεία (Stanley, Zafolia, Novotel κ.α.) είναι κατά τις ώρες αιχμής (τις ώρες δηλαδή που πηγαίνουν ή επιστρέφουν οι εργαζόμενοι από τις δουλειές τους) γύρω στα 3 τέταρτα της ώρας. Επίσης στην περιοχή της Κηφισιάς η κίνηση που συναντά κανείς μετά την έξοδο από την Αττική Οδό αποτελεί αντίβαρο της εξυπηρέτησης που αυτή προσφέρει.

Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας θα φανεί ότι παρόλα αυτά ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς του Θριάσιου Πεδίου καταλύει σε ξενοδοχεία των περιοχών που αναφέρθηκα παραπάνω. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στις εξής δύο αιτίες:

- A) Δεν υπάρχει στο Θριάσιο Πεδίο δυναμικότητα ικανή να εξυπηρετήσει το σύνολο της αγοράς, και
- B) Οι υπηρεσίες που προσφέρονται σήμερα στην περιοχή είναι χαμηλότερου επιπέδου από αυτές που επιθυμεί ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς.

Τα κενά αυτά επιδιώκει να καλύψει η νέα ξενοδοχειακή μονάδα που αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διατριβής.

3.3.2 ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟ ΘΡΙΑΣΙΟ ΠΕΔΙΟ

Επίσημα στοιχεία δεν υπάρχουν για πληρότητες στη δυτική Αττική μια και τα αποτελέσματα που δημοσιεύονται από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και τους άλλους φορείς είναι συγκεντρωτικά για όλο το νομό Αττικής.

Η πληρότητα του ξενοδοχείου «Μέλισσα» τα τελευταία 5 χρόνια παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 7 Πληρότητες Ξενοδοχείου "Μέλισσα"

έτος	διαθέσιμες κλίνες	πληρότητα
1998	103	57,38%
1999	103	64,69%
2000	126	54,51%
2001	126	58,91%
2002	126	58,98%

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι πληρότητες αυτές αφορούν καταλυμένες κλίνες και όχι δωμάτια. Δυστυχώς δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για την πληρότητα δωματίων, που θα ήταν πολύ πιο χρήσιμα.

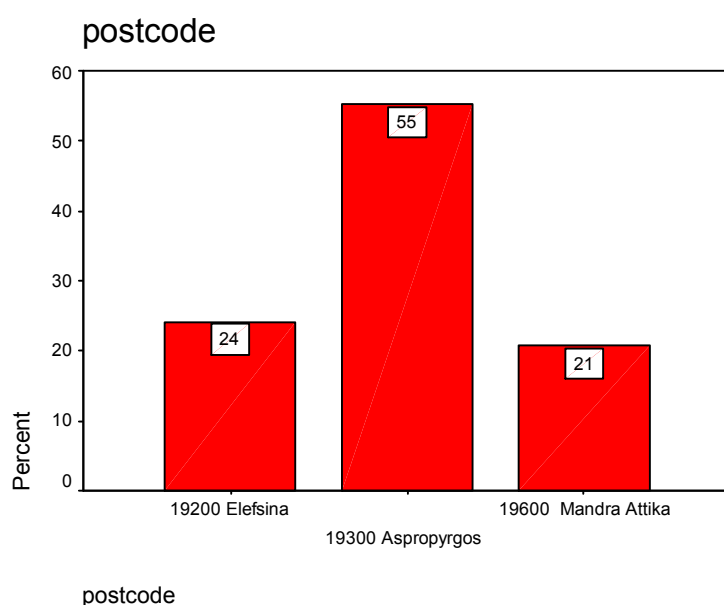
3.4 ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ

Τα στοιχεία για την αγορά του Θριάσιου Πεδίου αντλήθηκαν από αρχεία του Ξενοδοχείου «Μέλισσα» και από την έρευνα αγοράς που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και περιγράφεται αναλυτικά στο Παράρτημα 1.

3.4.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η περιοχή του Θριάσιου Πεδίου, που περιλαμβάνει τον Σκαραμαγκά, τον Ασπρόπυργο, την Ελευσίνα, τη Μαγούλα και την Μάνδρα Αττικής, χαρακτηρίζεται από μια πολύ μεγάλη συγκέντρωση βιομηχανικών και αποθηκευτικών/ μεταφορικών εταιρειών. Η βιομηχανοποίηση αυτή καθορίζει και το προφίλ της αγοράς των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η κατανομή των εταιρειών στην περιοχή (σύμφωνα με τον ταχυδρομικό κώδικα) φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Διάγραμμα 4 Κατανομή Εταιρειών στο Θριάσιο Πεδίο



Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την σύνθεση της ξενοδοχειακής αγοράς του Θριάσιου Πεδίου είναι τα 4 μεγάλα στρατόπεδα σε ακτίνα λίγων χιλιομέτρων από την Ελευσίνα (συμπεριλαμβανομένου και του πολεμικού αεροδρομίου της Ελευσίνας), το Θριάσιο Νοσοκομείο στη Μαγούλα, η Σχολή Εμποροπλοιάρχων στον Ασπρόπυργο αλλά και ο πληθυσμός της περιοχής¹⁴.

¹⁴ Ε.Ε.Τ.Α.Α., *Απογραφή πληθυσμού 2001, Αττική*, <http://www.eetaa.gr/cgi-bin/msql/esyc/Ota01>

Πίνακας 8 Δημογραφικά Στοιχεία Θριάσιου Πεδίου

Δημογραφικά Στοιχεία Θριάσιου Πεδίου	
	Πληθυσμός
1	27.741
2	25.863
3	12.792
	66.396

Η αγορά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην περιοχή θα μπορούσε να χωριστεί ως εξής:

- **Επαγγελματίες (Business).** Αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς και συνήθως είναι συνεργάτες (εσωτερικοί ή εξωτερικοί) των τοπικών εταιρειών. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι αντιπρόσωποι, πωλητές κ.α. Σε ένα μεγάλο ποσοστό τους είναι αλλοδαποί.
- **Τουρίστες.** Αντίθετα απ' ότι θα πίστευε κανείς λόγω του αρχαιολογικού χώρου της Ελευσίνας, οι τουρίστες είναι το μικρότερο κομμάτι της ξενοδοχειακής αγοράς.
- **Στρατιωτικοί.** Το κομμάτι αυτό μπορεί να δώσει σποραδικά μεγάλες πληρότητες. Κυρίως σχετίζεται με το πολεμικό αεροδρόμιο της Ελευσίνας.
- **Διάφοροι.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όσοι δεν ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες και περιλαμβάνονται επισκέπτες για κοινωνικούς λόγους, περαστικοί, συγγενείς νοσηλευομένων στο «Θριάσιο Νοσοκομείο» και άλλοι.

3.4.2 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση της business αγοράς της περιοχής του Θριάσιου Πεδίου, η οποία αποτελεί και αγορά στόχο της ξενοδοχειακής μονάδας υπό εξέταση, και να επισημανθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες της, έγινε έρευνα αγοράς.

Η έρευνα αγοράς είχε σαν σκοπό να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

- A) Υπάρχει ανάγκη ξενοδοχειακών υπηρεσιών από την business πελατεία στην περιοχή;
- B) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτής της υπο-αγοράς;
- Γ) Ποια είναι τα σημαντικότερα κριτήρια όταν διαλέγει τόπο διαμονής;
- Δ) Ποιες είναι οι ανάγκες της; Σε όρους διανυκτερεύσεων, παρεχόμενων υπηρεσιών, κόστους υπηρεσιών.

Η έρευνα αγοράς περιγράφεται λεπτομερώς στο Παράρτημα 1.

3.4.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Έρευνα αγοράς σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association):

«είναι η λειτουργία που συνδέει τον καταναλωτή, τον αγοραστή και το κοινό με τον marketer μέσω πληροφοριών – Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να αναγνωριστούν και να αποσαφηνιστούν ευκαιρίες και προβλήματα σχετικά με το μάρκετινγκ, για να δημιουργηθούν και να αξιολογηθούν με ακρίβεια ενέργειες του μάρκετινγκ και για να βελτιωθεί η κατανόηση του μάρκετινγκ σαν διαδικασία».

Η έρευνα μάρκετινγκ διευκρινίζει ποιες πληροφορίες χρειάζονται για να υλοποιηθούν τα παραπάνω. Σχεδιάζει τον τρόπο συλλογής των πληροφοριών, εποπτεύει και εφαρμόζει την συλλογή τους, αναλύει τα αποτελέσματα και γνωστοποιεί τα αποτελέσματα και την σημασία τους»¹⁵.

Μετά από προκαταρκτική έρευνα που σαν στόχο είχε την σκιαγράφηση της ξενοδοχειακής αγοράς αποφασίσθηκε η έρευνα να περιοριστεί σε εταιρείες της περιοχής του Θριάσιου Πεδίου, οι οποίες είχαν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 3 εκατομμύρια ευρώ. Η προκαταρκτική έρευνα βασίστηκε κυρίως στην ανάλυση του

¹⁵ American Marketing Association, Dictionary, <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionaryM.php>

πελατολογίου του ξενοδοχείου 'ΜΕΛΙΣΣΑ' και για να γίνει ο εντοπισμός των εταιρειών χρησιμοποιήθηκε η έκδοση της ICAP «Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2002».

Σαν μέσο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο και η αποστολή του με fax μετά από τηλεφωνική επικοινωνία στην οποία γινόταν μια αναφορά στους στόχους της έρευνας και μια σύντομη επισκόπηση του ερωτηματολογίου ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις. Επίσης, κατά την παραλαβή των ερωτηματολογίων, αν γινόταν φανερό ότι κάποιες ερωτήσεις δεν είχαν γίνει κατανοητές, υπήρχε μία δεύτερη επικοινωνία για να αποσαφηνιστούν τα σημεία αυτά.

Μόλις συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια, κωδικοποιήθηκαν ώστε στη συνέχεια να εισαχθούν τα δεδομένα στο πρόγραμμα SPSS με το οποίο έγινε η επεξεργασία τους.

Τέλος τα αποτελέσματα αναλύθηκαν προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα που είχαν τεθεί στο ξεκίνημα της έρευνας.

3.4.2.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Μετά την αναγνώριση των στόχων της έρευνας έγινε η επιλογή του πληθυσμού, του οποίου τα χαρακτηριστικά, οι στάσεις (attitudes) και η συμπεριφορά (behavior) μας ενδιέφεραν. **Πληθυσμός** ονομάζεται το σύνολο των ανθρώπων, εταιρειών, πραγμάτων κτλ που ανήκουν στην ομάδα που μας ενδιαφέρει. Στην συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός είναι όλες οι επιχειρήσεις με ταχυδρομικό κώδικα 19300, 19200 και 19600 (Θριάσιο Πεδίο) με κύκλο εργασιών ανώτερο των 3 εκατ. ευρώ.

Λόγω της δυσκολίας να πάρουμε απαντήσεις από ένα **δείγμα** που θα είχε επιλεγεί με αυστηρές στατιστικές μεθόδους, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένα **δείγμα ευκολίας**¹⁶ και συγκεκριμένα τις εταιρείες του πληθυσμού οι οποίες ήταν πρόθυμες να συνεργαστούν στην έρευνα αγοράς. Αναγνωρίστηκε ο κίνδυνος τα τελικά αποτελέσματα να μην αφορούν το σύνολο του πληθυσμού αλλά η ανάλυση έδειξε ότι τελικά διαμορφώθηκε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των εταιρειών της περιοχής, σε

¹⁶ Ευάγγελος Σ. Χρήστου, Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, 1999, σελ. 114

όρους κλάδου, κύκλου εργασιών, αριθμού προσωπικού και γεωγραφικής κατανομής. Ο αριθμός των εταιρειών του δείγματος είναι 29, ποσοστό 25,89 % του πληθυσμού, ικανοποιητικό σε σχέση με την μέθοδο συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε.

Στατιστικά Στοιχεία Έρευνας Αγοράς		
Πληθυσμός	Εταιρείες με Κύκλο εργασιών ανώτερο των 3 εκατ. ευρώ στο Θριάσιο Πεδίο	112
Αρχικό Δείγμα	Εταιρείες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο	32
Τελικό Δείγμα	Εταιρείες που απάντησαν σωστά στο ερωτηματολόγιο	29
Χρόνος διεξαγωγής	Οκτώβριος, Νοέμβριος, Δεκέμβριος 2003	

3.4.2.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ακρίβεια (accuracy) και αξιοπιστία (reliability) της έρευνας επηρεάζεται από τις παραμέτρους, χρόνος, κόστος, μέγεθος δείγματος, σφάλματα μέτρησης, τυχαία λάθη κλπ., παράμετροι που δύσκολα μπορούν να διασφαλισθούν αποκλειστικά από έναν «ερευνητή». Η χρησιμοποίηση δείγματος ευκολίας οδήγησε στην αδυναμία υπολογισμού στατιστικού σφάλματος. Επίσης το μικρό μέγεθος του δείγματος πιθανότατα μεγάλωσε το σφάλμα δειγματοληψίας¹⁷.

Η ανάκληση ορισμένων ζητούμενων πληροφοριών από τους ερωτώμενους ήταν δύσκολη και με πιθανότητες λάθους κυρίως επειδή δεν υπάρχουν στις εταιρείες σαφείς πολιτικές ή οδηγίες σχετικά με το θέμα ξενοδοχειακών κρατήσεων. Φάνηκε επίσης ότι οι εταιρείες δεν κρατούν ειδικά αρχεία σε σχέση με τις ξενοδοχειακές κρατήσεις και για τα έξοδα κάλυψης των ξενοδοχειακών αναγκών τους.

Τέλος, η προχωρημένη στατιστική ανάλυση απαιτεί εξειδικευμένες και προχωρημένες γνώσεις στατιστικής η έλλειψη των οποίων εμπόδισε την περαιτέρω ανάλυση (π.χ. πολυμεταβλητές αναλύσεις).

¹⁷ Thomas C. Kinnear & James R. Taylor, Marketing Research, 1996, p.435

3.4.2.3 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όταν καθορίστηκαν οι στόχοι της έρευνας, και αποφασίστηκε ο πληθυσμός στον οποίο στοχεύαμε και το δείγμα από το οποίο περιμέναμε απαντήσεις, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 2 μέρη (βλ. παράρτημα παρ. 1). Το πρώτο ήταν μία ονομαστική επιστολή στον υπεύθυνο για τις κρατήσεις σε ξενοδοχεία όπου ζητούσαμε την συνεργασία του και γινόταν αναφορά στους στόχους της έρευνας.

Το δεύτερο περιλάμβανε τα στοιχεία της εταιρείας, τα οποία ήταν συμπληρωμένα από πριν, και το κυρίως τμήμα όπου υπήρχαν ερωτήσεις σχετικές με τις πληροφορίες που θέλαμε να αντλήσουμε. Στο τέλος ζητούνταν κάποια στοιχεία του παραλήπτη – υπεύθυνου κρατήσεων, όπως η θέση του στην εταιρεία, τηλέφωνο επικοινωνίας κτλ.

Οι περισσότερες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι του τύπου **πολλαπλών επιλογών**. Αυτός ο τύπος επιλέχθηκε για να μειωθεί η μεροληψία των παραληπτών¹⁸, και να μειωθεί το χρόνο συμπλήρωσής των ερωτήσεων αλλά και της κωδικοποίησης και επεξεργασίας του στον ΗΥ.

Επίσης σε επιλεγμένες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε ο τύπος των **ανοιχτών απαντήσεων**, προκειμένου να υπάρχουν πιο ακριβή αποτελέσματα και να μην παραβλεφθεί κάποια σημαντική απάντηση.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην σαφήνεια και στην δομή του ερωτηματολογίου ώστε να μην υπάρξουν παρανοήσεις, και οδηγηθούμε έτσι σε ασφαλή αποτελέσματα.

3.4.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια και λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με τη διεξαγωγή της

¹⁸ Ευάγγελος Σ. Χρήστου, Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, 1999, σελ. 128

έρευνας, όπως τηλεφωνική επικοινωνία και συμμετοχή, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες διαπιστώσεις – συμπεράσματα.

A) Στην περιοχή υπάρχει ανάγκη ξενοδοχειακών υπηρεσιών από την αγορά των επαγγελματιών. Η υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες δεν επαρκούν από άποψη δυναμικότητας για την ικανοποίηση της ζήτησης. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό από το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται με ξενοδοχεία της Αθήνας. Μια ένδειξη για την ορθότητα αυτού του συλλογισμού είναι και οι πληρότητες του ξενοδοχείου «Μέλισσα» οι οποίες παρουσιάζουν κατά τις εργάσιμες ημέρες ποσοστά σταθερά μεγαλύτερα του 90% (σε δωμάτια).

B) Οι ανάγκες της πελατείας όπως αποτυπώθηκαν στις απαντήσεις των εταιρειών είναι υψηλού επιπέδου (4 αστέρων – πολυτελείας). Οι κατηγορίες των ξενοδοχείων με τα οποία συνεργάζονται αλλά και η σημαντικότητα της κατηγορίας των ξενοδοχείων σαν κριτήριο για την επιλογή διαμονής επιβεβαιώνουν αυτή την άποψη.

Γ) Τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή ξενοδοχείου από τις εταιρείες της περιοχής, είναι (με σειρά κατάταξης) η γεωγραφική θέση του ξενοδοχείου, η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών και η κατηγορία του ξενοδοχείου.

Δ) Η αγορά αυτή έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό ότι ο πελάτης δεν είναι συνήθως αυτός που καταλύει στο ξενοδοχείο. Ποιο συχνά ο πραγματικός πελάτης είναι οι εταιρείες στις οποίες εργάζονται οι φιλοξενούμενοι. Ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία είναι υπεύθυνη μόνο για την κράτηση δωματίων αποτελεί έναν σημαντικό κρίκο ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον τελικό αγοραστή ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

E) Οι μεγάλοι πελάτες της αγοράς δεν είναι απαραίτητα οι μεγάλες εταιρείες της περιοχής (σε όρους κύκλου εργασιών και αριθμό προσωπικού) αλλά κυρίως αναπτυσσόμενες εταιρείες με επενδυτικά προγράμματα υπό εξέλιξη.

ΣΤ) Η προώθηση στην αγορά αυτή θα πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειες σε άτομα που βρίσκονται στη θέση της γραμματέα της διεύθυνσης των εταιρειών μια και είναι κυρίως αυτά που αποφασίζουν για τον τόπο διαμονής των επισκεπτών/ εξωτερικών συνεργατών, ακολουθώντας χαλαρές οδηγίες από ανώτερα στελέχη.

Z) Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον αριθμό διανυκτερεύσεων ανά τρίμηνο, σε όλες τις περιπτώσεις που μπορούσαν να ελεγχθούν από άλλες πηγές αποδείχθηκαν μακριά από την πραγματικότητα με σταθερή τάση μείωσης του αριθμού των διανυκτερεύσεων. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί σε δύο λόγους. Πρώτον, υπήρξε σύγχυση της έννοιας της διανυκτέρευσης με την κράτηση, παρόλο που στην τηλεφωνική επικοινωνία γινόταν σαφής αναφορά στον διαχωρισμό αυτό. Δεύτερον, οι εταιρείες δεν κρατούν αρχεία σχετικά με τις κρατήσεις και διανυκτερεύσεις ή τα αρχεία αυτά δεν κρατούνται από το άτομο το οποίο κάνει τις κρατήσεις αλλά από κάποιο άλλο τμήμα (π.χ. λογιστήριο).

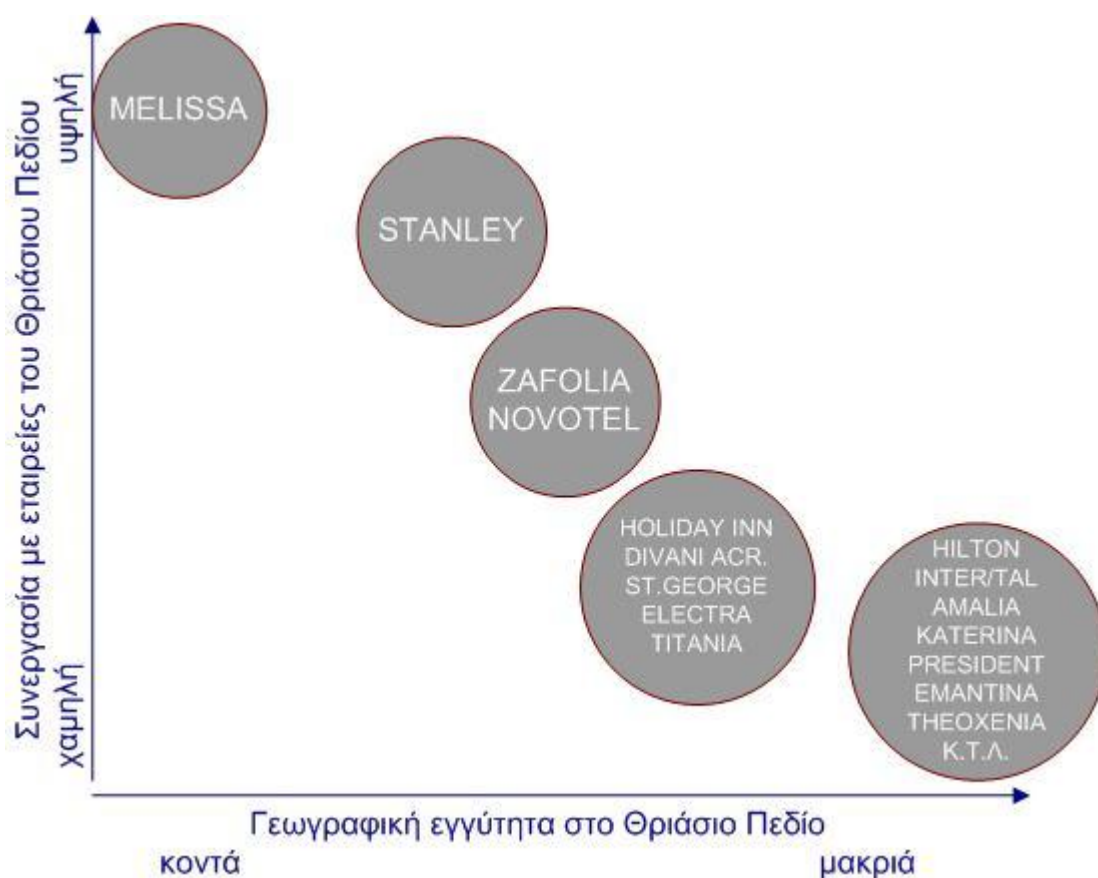
3.5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΗΝ BUSINESS ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΠΕΔΙΟΥ

Γενικά, η ένταση αλλά και τα μέσα του ανταγωνισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο διαφέρουν στις διάφορες κατηγορίες. Οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα ακριβό προϊόν σπάνια θα ανταγωνιστούν με βάση το κόστος αλλά θα πλησιάσουν το ανταγωνιστικό πεδίο με άλλα μέσα. Αν θελήσουν να κάνουν πόλεμο τιμών δεν θα το κάνουν άμεσα μειώνοντας τις τιμές πόρτας, αλλά με πιο έμμεσους τρόπους, π.χ. με την δημιουργία πακέτων. Αντίθετα στις χαμηλότερες κατηγορίες ξενοδοχείων ο ανταγωνισμός εξελίσσεται κυρίως σε επίπεδο κόστους και στις προσπάθειες κοινοποίησής του στην αγορά.

Η διαφοροποίηση στα ξενοδοχεία σαν ανταγωνιστικό μέσο, εξυπηρετεί αρχικά την δημιουργία μιας πιστής πελατείας (customer loyalty) που θα δώσει μια σταθερή θέση στον ανταγωνισμό και κατά συνέπεια τη δυνατότητα χρέωσης υψηλότερων τιμών. Τα ξενοδοχεία που εξυπηρετούν την επαγγελματική αγορά του Θριάσιου Πεδίου παρουσιάζουν πολλές διαφορές μεταξύ τους. Ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες, βρίσκονται διασκορπισμένα γεωγραφικά και κατατάσσονται μαζί μόνο υπό την οπτική της συγκεκριμένης πελατείας η οποία για τα περισσότερα από αυτά δεν αποτελεί σημαντικό κομμάτι του κύκλου εργασιών τους. Το συμπέρασμα αυτό που απεικονίζεται στην θέση των εταιρειών στον κάθετο άξονα του παρακάτω σχήματος βασίζεται στις απαντήσεις των εταιρειών που συμμετείχαν στη έρευνα αγοράς. Είναι

λογική η υπόθεση ότι οι εταιρείες που βρίσκονται χαμηλά στον κάθετο άξονα δεν θα συμμετάσχουν πρόθυμα σε ένα ανταγωνισμό για market share της συγκεκριμένης αγοράς ενώ αντίθετα τα ξενοδοχεία «MELISSA», «STANLEY», «ZAFOLIA» και «NOVOTEL» θα είναι πιο ανταγωνιστικά μεταξύ τους.

Διάγραμμα 5 Strategic Groups



Ο ανταγωνισμός στην ομάδα αυτή των ξενοδοχείων, που όμως δεν είναι οφείλεται σε αυτή την ομαδοποίηση αλλά κυρίως σε κλαδικά χαρακτηριστικά έχει σαν κύριες αιτίες τις εξής:

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών.
- Μικρός ρυθμός ανάπτυξης του επαγγελματικού τουρισμού.
- Μεγάλα σταθερά έξοδα που προκύπτουν από τον μεγάλο αριθμό προσωπικού, τα αυξημένα ασφάλιστρα, τα έξοδα συντήρησης μεγάλων ακίνητων περιουσιών κ.α.
- Μεγάλη δυναμικότητα σε σχέση με την ζήτηση. Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση δυναμικότητας και πληρότητας στην Αττική, τα ξενοδοχεία

παρουσιάζουν πλεονάζουσα δυναμικότητα σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς (η έλλειψη κλινών κατά την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων είναι μια εξαιρετική περίπτωση, η εξαίρεση στον κανόνα).

- Υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο. Τα ξενοδοχεία ανήκουν στην κατηγορία των ειδικών κτηρίων. Το κόστος αλλαγής χρήσης τους είναι υπέρογκο και η μετάβαση μπορεί να γίνει κυρίως προς συγγενικούς κλάδους (γηροκομεία, νοσοκομεία) όταν αυτό είναι εφικτό.
- Στην Αθήνα δεν υπάρχει επιτροπή συντονισμού τιμολογιακής πολιτικής όπως σε άλλες πόλεις, π.χ. Θεσσαλονίκη, με αποτέλεσμα οι πόλεμοι τιμών να είναι έντονοι.

3.5.1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ορισμένους αριθμοδείκτες που αναφέρονται στα ξενοδοχεία που εξυπηρετούν την επαγγελματική αγορά του Θριάσιου Πεδίου. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από τον «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΔΗΓΟ 2003» της ICAP και αναφέρονται στο έτος 2001 έτος στο οποίο δεν είχαν σχεδόν ξεκινήσει τα επενδυτικά προγράμματα ανακαινίσεων των ξενοδοχείων ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων 2004. Σήμερα που τα προγράμματα αυτά βρίσκονται στην κορύφωση τους ή έχουν μόλις ολοκληρωθεί, μπορούμε βάσιμα να υποθέσουμε ότι οι περισσότεροι από τους παρακάτω δείκτες παρουσιάζουν μία πολύ διαφορετική εικόνα. Ιδιαίτερα ο δείκτης Δάνεια/ ίδια κεφάλαια, αλλά και οι δείκτες που εξαρτώνται από το πάγιο ενεργητικό το οποίο, λόγω των ανακαινίσεων παρουσίασε μεγάλη αύξηση.

Πίνακας 9 Αριθμοδείκτες Ανταγωνιστών

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ		
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη ----- Πωλήσεις ----- X 100	12,2%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη ----- Ιδία Κεφάλαια ----- X 100	15,8%
Κυκλοφορία Ενεργητικού	Πωλήσεις ----- Σύνολο Ενεργητικού	74,9%
Δάνεια προς Ιδία Κεφάλαια	Δάνεια ----- Ιδία Κεφάλαια	0,7
Χρηματοδότηση Ακινήτων/σποικήσεων	Ιδία Κεφάλαια ----- Πάγιο Ενεργητικό	83,3%

Πίνακας 10 Οικονομικά Στοιχεία Ανταγωνιστών

Επωνυμία	Ξενοδοχεία	Κύκλος Εργασιών	Ίδια Κεφάλαια	Σύνολο Υποχρεώσεων	Καθαρά Κέρδη	Σύνολο ενεργητικού
ΣΤΑΝΛΕΥ Α.Ε.	STANLEY	6.675.583,27 €	3.955.703,60 €	2.412.892,15 €	474.333,09 €	6.368.595
ΝΟΒΟΤΕΛ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	ΝΟΒΟΤΕΛ ΑΘΗΝΕΣ	5.101.373,44 €	1.746.509,17 €	2.988.457,81 €	213.097,58 €	4.734.966
ΑΤΤΙΚΟΣ ΟΥΡΑΝΟΣ Α.Ε.	ΖΑΦΟΛΙΑ	2.953.746,15 €	4.134.039,62 €	4.745.250,18 €	-89.479,09 €	8.879.289
ΤΙΤΑΝΙΑ Α.Ε. Ξ.Ε.	ΤΙΤΑΝΙΑ	11.243.222,30 €	10.916.821,72 €	3.814.738,08 €	3.065.796,04 €	14.731.559
ΓΕΚΕ Α.Ε.	PRESIDENT	7.251.330,89 €	24.229.989,73 €	3.880.114,45 €	3.423.870,87 €	28.110.104
ΓΙΑΜΑ Σ. ΑΦΟΙ Α.Ε.	GOLDEN AGE	2.571.066,76 €	2.202.506,24 €	814.617,75 €	594.374,17 €	3.017.123
ΔΙΒΑΝΗ ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ Α.Ξ. & Τ.Ε.	DIVANI ACROPOLIS	3.540.478,36 €	5.625.473,22 €	3.385.848,86 €	82.761,56 €	9.011.322
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.Ε.	ATHENS ACROPOL / OMONIA GRAND HOTEL	5.561.438,00 €	2.331.442,41 €	6.940.880,41 €	-725.311,81 €	9.272.322
ΗΛΕΚΤΡΑ Α.Ε.	ΗΛΕΚΤΡΑ	7.222.356,57 €	3.744.581,07 €	2.527.823,92 €	2.686.743,95 €	6.272.404
ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	HILTON ATHENS / HILTON RODES	83.439.856,20 €	54.497.933,97 €	28.941.922,23 €	4.135.351,43 €	83.439.856
ΚΑΛΔΗ Α.Ε.	EMANTINA	1.729.247,25 €	720.886,28 €	1.052.812,91 €	410.450,48 €	1.773.699
ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε.	DIVANI APOLLON / DIVANI CARAVEL	32.367.242,85 €	20.667.383,71 €	33.193.499,63 €	8.496.237,71 €	53.860.883
ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ Α. Α. Ε.	S. GEORGE LYCABETTUS	6.081.523,11 €	2.196.355,10 €	1.241.596,48 €	254.353,63 €	3.437.951
ΣΑΛΑΠΑΤΑΣ	ΠΟΣΕΙΔΩΝ	1.796.921,50 €	1.287.565,66 €	400.495,96 €	138.943,51 €	1.688.061
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ Α.Ε.	ΑΜΑΛΙΑ	2.099.947,18 €	3.918.632,43 €	802.095,38 €	500.355,10 €	4.720.727
ΑΘΗΝΑΪΟΝ Α.Ε.	INTERCONTINENTAL	31.694.644,17 €	20.786.068,97 €	15.535.430,67 €	3.021.834,19 €	36.321.499
ΑΙΡΟΤΕΛ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε.	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	1.573.053,56 €	773.901,69 €	1.362.928,83 €	518.227,44 €	2.136.830
ΕΛΙΝΤΟΥΡ Α.Ε.	ΠΟΣΕΙΔΩΝ (ΛΟΥΤΡΑΚΙ)	5.372.751,28 €	5.008.795,30 €	6.777.150,40 €	-943.712,40 €	11.785.945
ΘΕΟΞΕΝΙΑ ΚΗΦΙΣΙΑΣ ΙΣΑΣ Α.Ε.	ΘΕΟΞΕΝΙΑ	2.614.732,21 €	1.975.935,44 €	3.321.361,70 €	649.617,02 €	5.297.297

3.5.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν τα κόστη μειώνοντας τα κέρδη των επιχειρήσεων αν αυτές δεν καταφέρουν να ενσωματώσουν την αύξηση αυτή στην τιμή του προϊόντος.

Ο πιο σημαντικός προμηθευτής στον χώρο των ξενοδοχείων είναι το προσωπικό που συχνά αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό κόστους σε επιχειρήσεις του κλάδου. Οι μισθοί προκύπτουν από τις συλλογικές συμβάσεις ή τις διάφορες Υπουργικές αποφάσεις. Το ύψος του κόστους προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργάνωση της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωτεύοντα ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Είναι η πιο σταθερή βάση για διαφοροποίηση αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις αγνοούν τη σημασία του, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι αποδοχές ορισμένων κατηγοριών προσωπικού των ξενοδοχείων. Υπολογίζεται ο βασικός μισθός με 2 χρόνια προϋπηρεσία.

Πίνακας 11 Αποδοχές Προσωπικού

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ (με εργοδοτικές εισφορές)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (μήνες)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- Προσωπικό λογιστηρίου	839,33	14	11.751
- Υπάλληλου υποδοχής (Reception)	1.298,44	14	18.178
- Καμαριέρες	1.086,80	14	15.215
- Καθαρίστριες	839,33	14	11.751
- Συντηρητές	1.086,80	14	15.215
- Βοηθός μαγείρου	1.258,99	14	17.626
- Βοηθητικό προσωπικό μαγείρου	1.086,80	14	15.215
- Σερβιτόροι	1.086,80	14	15.215
- Μπάρμαν	1.298,44	14	18.178

Πηγές: Ι.Κ.Α., ΤΑ.Ξ.Υ.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανακύκλωση (turn over) προσωπικού με συνέπεια την αύξηση του συνολικού κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης. Ένα υγιές επίπεδο ανακύκλωσης είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αποτελεί μακροχρόνιο στόχο και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό αλλά σε αντιστάθμισμα συνεισφέρει στην συγκράτηση της αύξησης κόστους ανθρωπίνων πόρων και προσφέρει την απαραίτητη ανανέωση στην επιχείρηση.

Οι άλλες ομάδες των προμηθευτών, αγαθών και υπηρεσιών, του κλάδου δεν είναι συνήθως σε θέση να ασκήσουν πίεση. Κυρίως επειδή υπάρχει μια πληθώρα προμηθευτών για κάθε είδος και υπηρεσία που χρειάζεται ο κλάδος. Μόνο αν το προϊόν κάποιων προμηθευτών συνεισφέρει στην δημιουργία διαφοροποιημένου ξενοδοχειακού προϊόντος αποκτούν αυτοί κάποια δύναμη.

3.5.3 ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Αγοραστές στην αγορά του Θριάσιου Πεδίου είναι οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις της περιοχής και οι συνεργάτες τους που τις επισκέπτονται για διεκπεραίωση επαγγελματικών συναλλαγών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς φάνηκε ότι οι ανάγκες τους σχετίζονται με την φιλοξενία εργαζομένων που ανήκουν κυρίως στη μέση της ιεραρχίας της δικής τους ή της εκάστοτε συνεργαζόμενης μαζί τους εταιρείας.

Οι περισσότερες εταιρείες δίνουν δυνατότητα χρήσης πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών γεγονός που δείχνει το ενδιαφέρον τους για τους φιλοξενούμενους αλλά και την απαίτησή τους για καλές υπηρεσίες. Το γεγονός ότι επιθυμούν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια δείχνουν μια σαφή προτίμηση προς ξενοδοχεία πολυτελείας και Α κατηγορίας) μειώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Στο εσωτερικό του Θριάσιου Πεδίου η δύναμη τους είναι περιορισμένη λόγω του μεγάλου τους αριθμού και της μικρής δυναμικότητας ξενοδοχειακών κλινών. Όσο μεγαλύτερη απόσταση όμως που μπορούν να δεχθούν μεταξύ διαμονής και

εργασιακού χώρου των φιλοξενούμενων τους, τόσο περισσότερο αυξάνει η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ορισμένοι εταιρείες – αγοραστές όπως τα «Ελληνικά Πετρέλαια», η «Χαλβουργική» κ.α. έχουν μεγάλο όγκο διανυκτερεύσεων και μπορούν να συνάψουν ιδιαίτερα συμφέρουσες συμφωνίες μειώνοντας το κέρδος των ξενοδοχείων. Όμως κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει για την μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων της περιοχής αλλά ούτε και όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις καλύπτουν τα έξοδα φιλοξενίας των συνεργατών / επισκεπτών τους ώστε η διαπραγμάτευση τιμών να τους αποφέρει τελικά οικονομικά οφέλη.

Ο μεγάλος όγκος διανυκτερεύσεων που κλείνονται από ορισμένες εταιρείες έχει συντελέσει ώστε να αποκτήσουν μια καλή γνώση του ξενοδοχειακού κλάδου και των εναλλακτικών επιλογών τους, γεγονός που έχει αυξήσει την διαπραγματευτική τους ικανότητα. Αυτό το φαινόμενο όμως έχει περιορισμένη έκταση και η συνολική δύναμη των αγοραστών δεν είναι μεγάλη. Ένας από τους κυριότερους λόγους για την ελλιπή γνώση του κλάδου, από την πλευρά των αγοραστών, είναι οι χαλαρές πολιτικές σε σχέση με το θέμα των ξενοδοχειακών κρατήσεων, γεγονός που αναδύθηκε καθαρά κατά τη διάρκεια της έρευνας αγοράς.

3.5.4 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα του επαγγελματικού ξενοδοχειακού προϊόντος δεν θα βρεθούν σε συγγενικούς κλάδους. Η δημιουργία π.χ. από τις επιχειρήσεις καταλυμάτων, ακόμη και για το χαμηλόβαθμο προσωπικό τους, είναι πολύπλοκη και ακριβή υπόθεση. Οι αυξημένες προδιαγραφές υγιεινής, οι ανάγκες λειτουργίας, συντήρησης των καταλυμάτων, η αύξηση των σταθερών εξόδων είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους ακόμη και οι μεγάλες εταιρείες δεν είναι πρόθυμες να δημιουργήσουν οι ίδιες υποκατάστατα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Επιπρόσθετα, τέτοιες λύσεις δεν είναι ικανοποιητικές για την φιλοξενία μέσου και ανώτερου προσωπικού που αποτελεί και τον μεγαλύτερο όγκο φιλοξενούμενων στην περιοχή (χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι συνήθως προσλαμβάνονται από κοντινές περιοχές).

Τα υποκατάστατα προϊόντα εντοπίζονται σε κλάδους μακρινούς από τον ξενοδοχειακό και σχετίζονται κυρίως με την παγκοσμιοποίηση και την πρόοδο της τεχνολογίας.

Για παράδειγμα εταιρείες βαρέως μηχανολογικού εξοπλισμού ενώ παλαιότερα έπρεπε να στείλουν αλλοδαπούς τεχνικούς για την εγκατάσταση μηχανημάτων και την εκπαίδευση προσωπικού σε αυτά, σήμερα έχουν παραρτήματα στην Ελλάδα που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες με την βοήθεια ελλήνων τεχνικών που δεν έχουν ανάγκες φιλοξενίας.

Η πρόοδος της τεχνολογίας, και ιδιαίτερα των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί ένα ακόμη υποκατάστατο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών προς την επαγγελματική αγορά. Σήμερα όλο και περισσότερο δημιουργούνται εγκαταστάσεις με δυνατότητα ελέγχου, ρυθμίσεως ακόμη και επιλύσεως προβλημάτων λειτουργίας από απόσταση, εκμεταλλευόμενες την πρόοδο της τεχνολογίας. Τέτοιες τεχνικές λύσεις μειώνουν τις ανάγκες μετακίνησης και φιλοξενίας τεχνικών.

Επιπλέον η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών – internet, video conferencing, κινητή τηλεφωνία κτλ- μειώνουν τις ανάγκες μετακίνησης και φιλοξενίας διοικητικού προσωπικού.

Στην Ελλάδα η υιοθέτηση τέτοιων τεχνολογιών είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο ακόμη κυρίως λόγω έλλειψης υποδομών των φορέων της τεχνολογίας (π.χ. ΟΤΕ) αλλά και του μεγάλου κόστους που έχουν αυτές οι υπηρεσίες. Όμως το κόστος μειώνεται με γοργούς ρυθμούς και η δημιουργία υποδομών και πακέτων προϊόντων ακολουθεί (αν και με περισσότερη βραδύτητα). Οι προηγμένες τηλεπικοινωνίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως το σημαντικότερο υποκατάστατο του ξενοδοχειακού προϊόντος προς επαγγελματίες.

Τέλος, η βελτίωση του οδικού δικτύου αλλά και των μεταφορών γενικότερα μπορεί να μειώσει τις ανάγκες φιλοξενίας των επαγγελματιών.

Η τεχνολογική πρόοδος των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών κτλ δεν αποτελεί υποκατάστατο μόνο για τον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και αυτού των αεροπορικών εταιρειών και άλλων συναφών κλάδων. Αυτό έχει σαν συνέπεια την αδυναμία λήψης μέτρων μονομερώς από τα ξενοδοχεία. Για παράδειγμα μια μεγάλη μείωση του κόστους διανυκτέρευσης πιθανότατα δεν μεταβάλλει δραματικά και μακροχρόνια την σημασία των υποκατάστατων που σχετίζονται με την τεχνολογία. Μια αύξηση στα καύσιμα (και κατά συνέπεια στα αεροπορικά εισιτήρια) επιβαρύνει το τελικό τουριστικό προϊόν και μειώνει την κίνηση διότι οι εταιρείες δεν ενδιαφέρονται τελικά αν τα ξενοδοχεία είναι φθηνά αλλά για το τελικό κόστος μετακίνησης και φιλοξενίας των εργαζομένων τους.

Η δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων αυτής της φύσης θα μεγαλώνει με την πάροδο του χρόνου. Τα ξενοδοχεία που δεν θα παραβλέψουν το γεγονός αυτό θα πρέπει να εξελίξουν τις υπηρεσίες τους και να διαφοροποιηθούν βοηθώντας τις εταιρείες να ακολουθήσουν τον γρήγορο αυτό ρυθμό λειτουργίας. Οι νέες αυτές υπηρεσίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν διευκόλυνση των εταιρειών στην διαδικασία κρατήσεων, γρήγορο check in / check out, διευκόλυνση της μεταφοράς των πελατών από και προς τα αεροδρόμια, δυνατότητα χρήσης νέων τεχνολογιών κτλ.

Όσον αφορά την αγορά των μη επαγγελματιών, το βασικό υποκατάστατο είναι η φιλοξενία σε σπίτια συγγενών και φίλων. Η δύναμη αυτού του υποκατάστατου μπορεί να είναι σημαντική διότι η αγορά αυτή είναι ιδιαίτερα ελαστική στην τιμή.

3.5.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Τα εμπόδια εισόδου νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο Θριάσιο Πεδίο σήμερα δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά και κυρίως σχετίζονται με κυβερνητικές πολιτικές. Η δημιουργία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας που αποτελεί θέμα της διατριβής αυτής, θα αυξήσει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμικότητα σε κλίνες στη περιοχή και θα μεγαλώσει έτσι σημαντικά τα εμπόδια εισόδου.

Με την δημιουργία της Αττικής Οδού, η αξία της περιοχής μεγάλωσε και οι τιμές των οικοπέδων ανέβηκαν. Έτσι οι νεοεισερχόμενοι, θα πρέπει να διαθέσουν ένα μεγάλο κεφάλαιο για την αγορά ή τη μίσθωση οικοπέδων.

Η πόλη της Ελευσίνας σήμερα αποτελεί ίσως τον καλύτερο τόπο εγκατάστασης μιας ξενοδοχειακής μονάδας για την εξυπηρέτηση του επαγγελματικού τουρισμού στην περιοχή του Θριάσιου Πεδίου. Κυρίως λόγω:

- Της θέσης της στο κέντρο της Βιομηχανικής Περιοχής.
- Της δυνατότητας που δίνει σε ξενοδοχειακές μονάδες να έχουν πληρότητες από μη επαγγελματίες πελάτες κατά τη διάρκεια των χαμηλών περιόδων. Π.χ. τα Σαββατοκύριακα, όταν μειώνεται η κίνηση από επαγγελματίες η κίνηση από πού οφείλεται σε κοινωνικές εκδηλώσεις είναι μεγαλύτερη.
- Του γεγονότος ότι στην πόλη λειτουργούν επιχειρήσεις που ενδιαφέρουν τους πελάτες (ταξιδιωτικά πρακτορεία, αγορά, διασκέδαση κτλ).

Από την 1^η Ιανουαρίου 2004 στην πόλη της Ελευσίνας ισχύουν νέες τροποποιήσεις του ΓΟΚ που κάνουν ασύμφορη την δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων μέσα στην πόλη (ανώτατο ύψος δόμησης, συντελεστής δόμησης).

Επίσης η έλλειψη βασικών υποδομών στην ευρύτερη περιοχή (όπως η έλλειψη αποχετευτικού δικτύου) αυξάνει το κόστος λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων και δημιουργεί, βραχυπρόθεσμα βέβαια, εμπόδια εισόδου στους νεοεισερχόμενους.

Ο συνολικός όγκος της αγοράς –επαγγελματικού τουρισμού ή όχι - δεν δικαιολογεί τη δημιουργία μεγάλων μονάδων (200 δωματίων ή περισσότερων) με αποτέλεσμα να μην είναι δελεαστική αγορά για τις μεγάλες επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου οι οποίες έχουν μεγάλο αριθμό γενικών (overhead) εξόδων.

Στην περιοχή της Αττικής δεν εφαρμόζονται αναπτυξιακά προγράμματα για νέες ξενοδοχειακές μονάδες (βλ. επόμενη παράγραφο).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι μετά την δημιουργία του ξενοδοχείου «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» τα εμπόδια εισόδου θα είναι υψηλά για τα αμέσως επόμενα χρόνια.

3.5.6 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ¹⁹

Τα επενδυτικά κίνητρα των τελευταίων ετών για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αττικής αφορούν αποκλειστικά παλαιές επιχειρήσεις του κλάδου και στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, στην υιοθέτηση της πληροφορικής, στην προστασία του περιβάλλοντος και τον περιορισμό της ρύπανσης, την αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ην υποκατάσταση των συμβατικών καυσίμων με αέρια καύσιμα κτλ.

Στα επενδυτικά κίνητρα δεν περιλαμβάνεται ούτε η επέκταση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων. Οι επιχορηγούμενες μονάδες πρέπει να λειτουργούν τουλάχιστον 5 χρόνια με εξαίρεση την ίδρυση μονάδων που δημιουργούνται από μετατροπή παραδοσιακών ή διατηρητέων κτιρίων για τις οποίες δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός.

Για τις επενδύσεις αυτές υπάρχει ένα κατώτατο όριο, το οποίο εξαρτάται από την επενδυτική ενέργεια και άλλους παράγοντες. Π.χ. το κατώτατο όριο για συμμετοχή σε επιδοτούμενα προγράμματα εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων Α τάξης στην Αττική είναι 150.000 ευρώ.

Μια περιληπτική εικόνα των επιχορηγήσεων φαίνεται στους παρακάτω πίνακες

ΑΦΟΡΑ	% ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΑΛΑΓΗΣ	%ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΤΟΚΩΝ
εκσυγχρονισμό	60%	25%
Μετατροπή διατηρητέων κτιρίων	100%	45%
Συνεδριακά κέντρα/ θαλασσοθεραπεία	70%	35%

¹⁹ Δημήτριος Ι. Καραγιάννης, Αφορολόγητα Αποθεματικά, Συνάφεια κάθε τρία Χρόνια, Φορολογικός Έλεγχος Επιχειρήσεων, 2003,σελ 45-59

Πίνακας 12 Κρατικές Επιχορηγήσεις

ΑΦΟΡΑ	% ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ	% ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΚΩΝ	% ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ
εκσυγχρονισμό	25%	25%	25%
Μετατροπή διατηρητέων κτιρίων	45%	45%	45%
Συνεδριακά κέντρα/ θαλασσοθεραπεία	35%	35%	35%

3.5.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ

Η ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην περιοχή εξαρτάται μακροπρόθεσμα από την οικονομική ανάπτυξη της περιοχής και από την πρόοδο των εταιρειών που βρίσκονται σε αυτή. Οι ανάγκες των εταιρειών αυτών για φιλοξενία αυξάνονται κατά τις περιόδους υλοποίησης επενδυτικών προγραμμάτων. Επίσης η πληθυσμιακή αύξηση που παρατηρείται στην περιοχή μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει μεγαλύτερες ανάγκες φιλοξενίας.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ζήτηση είναι σταθερή και δεν παρουσιάζει μεγάλες αποκλίσεις από το σχήμα εργάσιμες ημέρες (υψηλή ζήτηση) – μη εργάσιμες ημέρες (χαμηλή ζήτηση)

3.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.6.1 ΠΡΟΦΙΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»

Το ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» προγραμματίζεται να ξεκινήσει την λειτουργία του τον Απρίλιο του 2005. Ανήκει στους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου «Μέλισσα» που

βρίσκεται στην Ελευσίνα. Με την νέα αυτή μονάδα κάνουν ένα μεγάλο επενδυτικό βήμα αλλά και μια στρατηγική κίνηση που σκοπό έχει να καλύψει το κενό που σήμερα υπάρχει στην αγορά και έτσι να αποτρέψει μελλοντική είσοδο νέων επενδυτών του κλάδου στην περιοχή.

Στην εργασία αυτή, για πρακτικούς λόγους το ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» θεωρείται αυτόνομη επιχείρηση.

3.6.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»

Η δομή του ξενοδοχείου «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» έχει σχεδιαστεί με βάση τις δραστηριότητές του με γνώμονα την αρμονική εκτέλεση των διαφορετικών εργασιών²⁰. Κύριοι άξονες στον σχεδιασμό της είναι:

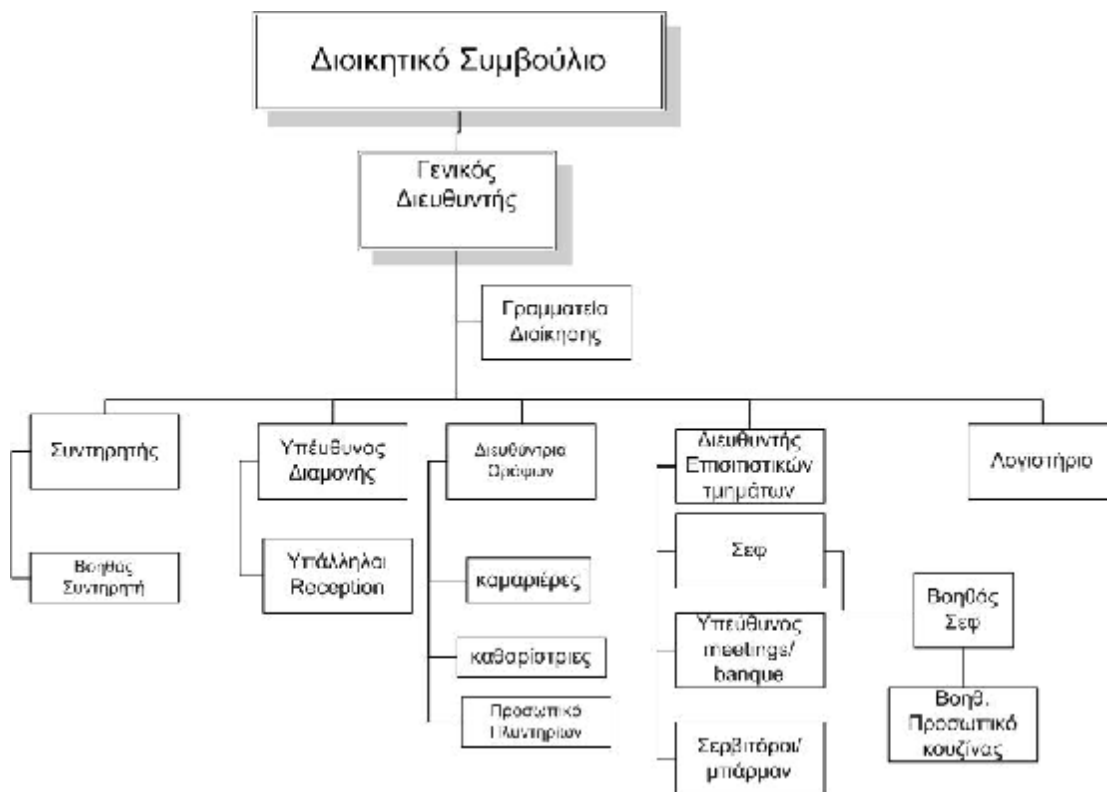
- Η τμηματοποίηση,
- Η εργασιακή ειδίκευση,
- Ο συντονισμός των εργασιών και
- Ο έλεγχος

Η δομή ακολουθεί το πρότυπο των περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου, προσαρμοσμένη φυσικά, στο μικρό μέγεθος του ξενοδοχείου. Σημαντικότερο πλεονέκτημα του μικρού μεγέθους του ξενοδοχείου είναι η ευελιξία και η ευκολία κάθετης επικοινωνίας (upward & downward).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το γενικό οργανόγραμμα του ξενοδοχείου.

²⁰ Roy C. Wood, Organizational Behavior for Hospitality Management, 1994, p39

Διάγραμμα 6 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου "ΕΛΕΥΣΙΝΑ"



3.6.2.1 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τα πέντε μέλη της οικογένειας Καλλιαντά που είναι και οι μόνοι μέτοχοι της επιχείρησης.

Πρόεδρος του Δ.Σ. είναι ο Ηλίας Καλλιαντάς, ο οποίος έχει μακρόχρονη εμπειρία στον κλάδο (45 χρόνια) και είναι ο βασικός μέτοχος και ιδρυτής του ξενοδοχείου. Η έλλειψη ακαδημαϊκής μόρφωσης αντισταθμίζεται κυρίως από τη μεγάλη του πείρα, την έμφυτη επιχειρηματικότητα και την προσήλωσή του στον μακροχρόνιο σχεδιασμό. Κατά την διάρκεια της εργασιακής του πορείας έχει δημιουργήσει έναν πολύ αξιόλογο κύκλο συμβούλων για νομικά, λογιστικά και ξενοδοχειακά θέματα.

Από τα άλλα μέλη του Δ.Σ. ενεργό ρόλο παίζουν ο Κων/νος και ο Γιάννης Καλλιαντάς που συνδυάζουν την ακαδημαϊκή μόρφωση, με την σύγχρονη αντίληψη του ξενοδοχειακού κλάδου.

Η Θάλεια και η Παναγιώτα Καλλιαντά συμμετέχουν τυπικά στο Δ.Σ. χωρίς ουσιαστική ανάμιξη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Πρέπει να σημειωθεί όμως το γεγονός ότι κανένα μέλος του Δ.Σ. το οποίο αποτελεί και την ιδρυτική ομάδα του ξενοδοχείου, δεν είχε μέχρι τώρα εμπειρία σε μονάδα αυτού του μεγέθους και της κατηγορίας. Αυτό είναι και ένα από τα σημεία αδυναμίας της νέας επιχείρησης.

Το βασικό εργαλείο για την υπέρβαση αυτής της αδυναμίας είναι η ανάλυση της αλυσίδα αξίας (value Chain). Μέσω της ανάλυσης αυτής θα δημιουργηθεί ένα πλαίσιο το οποίο θα απορρέει από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και θα καθορίζει τις λειτουργίες της.

3.6.2.2 Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Συντονίζει και διοικεί όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και είναι ο κύριος υπεύθυνος για την λειτουργία του. Οι εργασίες του έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους (τα καθημερινά προβλήματα λειτουργίας), μεσοπρόθεσμους (εκπαίδευση, ανάπτυξη προσωπικού) και μακροπρόθεσμους (εξασφάλιση της βιωσιμότητας του ξενοδοχείου μέσα από στρατηγικό σχεδιασμό)²¹.

Οι βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις για τον Γενικό Διευθυντή σχετίζονται με τα καθημερινά, διαρκή προβλήματα της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, τον έλεγχο του κόστους και την αύξηση των εσόδων. Λόγω του μικρού χρόνου που έχει στη διάθεσή του για την λύση αυτών των προβλημάτων, εφαρμόζει προληπτικά μέτρα και έχει έντονη κάθετη επικοινωνία με το προσωπικό σε όλα τα επίπεδά της ιεραρχίας.

Οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι σχετίζονται κυρίως με την εκπαίδευση του προσωπικού και την οργάνωση της λειτουργίας του ξενοδοχείου ώστε να υπάρχει αποτελεσματικός έλεγχος. Επίσης εδώ κατατάσσονται και οι ανάγκες διορθωτικών μέτρων για την

²¹ Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 83

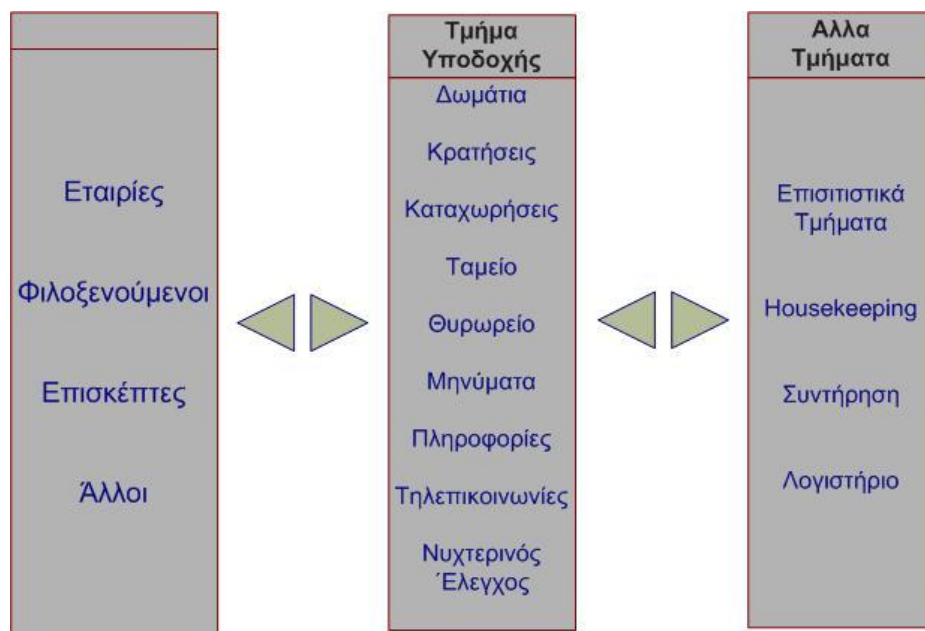
επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Απαιτείται η διαρκής μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και συσχέτιση με το προσωπικό.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την υλοποίησή του.

3.6.2.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ²²

Το τμήμα υποδοχής είναι το κέντρο του ξενοδοχείου. Για τους πελάτες η διεύθυνση αντιπροσωπεύεται από την υποδοχή και η εντύπωση που θα σχηματίσουν για το ξενοδοχείο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τμήμα αυτό. Επίσης για την επικοινωνία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, οι πελάτες συνήθως απευθύνονται στο τμήμα υποδοχής.

Διάγραμμα 7 Λειτουργίες Τμήματος Υποδοχής



Το τμήμα της υποδοχής πραγματοποιεί τις κρατήσεις, παρακολουθεί την διαθεσιμότητα των δωματίων, καταχωρεί τα στοιχεία των πελατών στα αντίστοιχα

²² Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 97-154

βιβλία και ενημερώνει την διεύθυνση με στατιστικά στοιχεία. Κατά την περίοδο σύνταξης του προϋπολογισμού κάνει προβλέψεις για τις πωλήσεις δωματίων κτλ.

Επίσης έχει τον ρόλο του ταμιά. Στο τμήμα αυτό ανοίγουν οι λογαριασμοί των πελατών, ενημερώνονται και τελικά εξοφλούνται.

Το τμήμα της υποδοχής ενημερώνει άλλα τμήματα του ξενοδοχείου για τον τρόπο καταχώρησης των χρεώσεων των πελατών (π.χ. γεύμα σε λογαριασμό της εταιρείας X, αλκοολούχα ποτά στον προσωπικό λογαριασμό του πελάτη).

Δίνει πληροφορίες σε άλλα τμήματα σχετικά με την πληρότητα αλλά και την κατάσταση των δωματίων (π.χ. ο σεφ πρέπει να γνωρίζει την πληρότητα για να καθορίσει τον αριθμό των πρωινών).

Ενημερώνει του πελάτες για κάθε απορία τους, και δέχεται τα παράπονά τους.

Οι επικοινωνιακές ικανότητες τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου το βασικότερο προσόν για αυτή το τμήμα.

3.6.2.4 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΟΦΩΝ²³

Το τμήμα ορόφων πρωταρχικά έχει ως αποστολή τον καθαρισμό και την τακτοποίηση των δωματίων των πελατών καθώς επίσης των διαδρόμων και των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου. Επιπλέον, ασχολείται με την παροχή λινών στο επισιτιστικό τμήμα, την παροχή των στολών του προσωπικού και την φύλαξη των αντικειμένων που χάθηκαν και βρέθηκαν (lost & found), με την καθαριότητα της πισίνας, τους εξωτερικούς χώρους του ξενοδοχείου, την διακόσμηση και το στήσιμο των εκδηλώσεων.

Στις υποχρεώσεις του τμήματος περιλαμβάνεται και η παρακολούθηση των ειδών και των υλικών που απαιτούνται για τα δωμάτια, τους κοινόχρηστους χώρους, τα γραφεία

²³ Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 159-212

και το εστιατόριο. Βάση καταστάσεων πραγματοποιούνται απογραφές συνήθως δύο φορές το χρόνο. Με τον τρόπο αυτό υπολογίζονται τα έξοδα που απαιτούνται για αναπλήρωση των συγκεκριμένων ειδών και υλικών ώστε ο προϋπολογισμός του τμήματος να γίνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Για τη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου, το τμήμα ορόφων έχει στενή σχέση με το τμήμα υποδοχής σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση των δωματίων. Επίσης με τον συντηρητή για ενημέρωσή του για τυχόν αναγκαίες επισκευές και συντηρήσεις στα δωμάτια και γενικά στον χώρο ευθύνης του.

3.6.2.5 ΤΟ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ²⁴

Το επισιτιστικό τμήμα είναι το σημαντικότερο κέντρο κόστους του ξενοδοχείου. Αυτό οφείλεται στον μεγάλο αριθμό προσωπικού που απασχολεί αλλά και στην φθαρτότητα των προϊόντων που παράγει. Η λειτουργία του όμως είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τελικού προϊόντος φιλοξενίας και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Το επισιτιστικό τμήμα έχει τους εξής στόχους²⁵:

- Την προσφορά του κατάλληλου επιπέδου και βαθμού υπηρεσίας τροφίμων και ποτών στους πελάτες του ξενοδοχείου.
- Την υποστήριξη των συνολικών στόχων της εγκατάστασης.
- Να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες ξενοδοχειακές μονάδες.
- Την αποτελεσματική λειτουργία προκειμένου να παράγεται κέρδος.

Το τμήμα αυτό χωρίζεται σε τρία υποτιμήματα: το εστιατόριο, τα μπανκέ και το μπαρ. Είναι το πιο πολύπλοκο τμήμα του ξενοδοχείου και αυτό με την μεγαλύτερη επαφή με την τοπική κοινωνία.

²⁴ Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 216-277

²⁵ Allen Z. Reich, Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου, 1999, σελ 39

Λόγω του μεγάλου κόστους των τροφίμων αλλά και της ευαισθησία τους σε φθορές, διατηρεί λεπτομερή αρχεία και χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους για την ελαχιστοποίηση των ζημιών σε κάθε λειτουργία του²⁶.

Έχει έντονη και αμφίδρομη επικοινωνία με το τμήμα υποδοχής. Παίρνει πληροφορίες από αυτό για την πληρότητα και τις διάφορες κατηγορίες πελατών και συνεργάζεται στενά μαζί του για την διοργάνωση μπανκέ.

Οι βασικότερες λειτουργίες²⁷ του είναι:

- Η προμήθεια και αποθήκευση τροφίμων και ποτών.
- Η δημιουργία μενού, η παρακολούθησή του και η βελτίωσή του.
- Η προετοιμασία και σερβίρισμα τροφίμων και ποτών.
- Η υποστήριξη των εκδηλώσεων με τρόφιμα και ποτά.
- Ο έλεγχος του κόστους λειτουργίας.
- Η συμμετοχή στην προετοιμασία του προϋπολογισμού.
- Η πρόσληψη και εκπαίδευση νέων εργαζομένων.

3.7 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Με δεδομένο ότι η νέα ξενοδοχειακή μονάδα δεν υφίσταται ακόμη, εδώ θα αναλύσουμε τις σχετικές επιδιώξεις των ιδρυτών της και τους τρόπους με τους οποίους θα εδραιωθεί η κουλτούρα στην συνείδηση των μελλοντικών εργαζομένων.

Το μέγεθος, η κατηγορία, η γεωγραφική θέση της μονάδας αλλά και η οικογενειακή φύση της είναι οι άξονες που καθορίζουν την κουλτούρα της.

Από την μία μεριά το μέγεθός της απαιτεί την συνεργασία πολλών τμημάτων και ανθρώπων για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, γεγονός που συνεπάγεται την ανάγκη μίας σαφώς καθορισμένης και λεκτικοποιημένης κατανομής ρόλων και

²⁶ Paul Dittmer & Gerald Griffin, Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών και Εργασίας για Ξενοδοχεία & Εστιατόρια, 1999, σελ 41

²⁷ Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 215-226

αρμοδιοτήτων όπως επίσης και λεπτομερών οδηγιών που θα συνοδεύουν κάθε job description. Αυτή η κατανομή ρόλων θα δώσει στους εργαζόμενους σαφή αντίληψη του τι περιμένει η επιχείρηση από αυτούς, ποια είναι τα περιθώρια δράσης τους, αυτονομία και δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και ξεκάθαρες οδηγίες σχετικά με την ιεραρχική αντιμετώπιση καθημερινών και μη προβλημάτων.

Από την άλλη πλευρά ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης θα πρέπει να αποβάλει τα αρνητικά που συνήθως συνεπάγεται και να κρατήσει την προσκόλληση στην εξυπηρέτηση του πελάτη (vs προσκόλληση στις διαδικασίες), την προσωπική αντιμετώπιση των αναγκών του (που απουσιάζει από εργαζόμενους που αλλάζουν συχνά εργοδότες), και τις αξίες που σχετίζονται με την φιλοξενία, την υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζόμενους και την τοπική κοινωνία.

Η πρόκληση για την δημιουργία της κουλτούρας που περιγράφηκε παραπάνω είναι η δημιουργία της φόρμας – οργάνωσης διαδικασιών που θα επιτρέψει την μεταφορά και την αποδοχή του οράματος και των αξιών αυτών από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Όσον αφορά την λειτουργική οργάνωση, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ήδη προετοιμασμένη πριν την έναρξη λειτουργίας της με λεπτομερή job descriptions, οδηγίες διαδικασιών και συστήματα ελέγχου ποιότητας ώστε να μην οδηγηθεί σε λύσεις που απομακρύνονται από το όραμά της, εξαιτίας των καθημερινών προβλημάτων.

Οι διαμόρφωση του παραπάνω πλαισίου που θα καθορίζει την λειτουργία της θα πρέπει να προάγει τις αξίες της διεύθυνσης όπως την εξυπηρέτηση του πελάτη, τον σεβασμό προς το προσωπικό και την αναγνώριση των αναγκών του και την υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας όπου αυτό μπορεί να γίνει με ενέργειες που άπτονται των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

3.8 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING MIX)

Μίγμα μάρκετινγκ ονομάζεται το ενιαίο σύνολο διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης και με τον κατάλληλο συνδυασμό τους μπορούν να επηρεάσουν την ζήτηση²⁸. Είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ.²⁹ Αποτελείται από τέσσερα επιμέρους μίγματα, το μίγμα προϊόντος, το μίγμα διανομής, το μίγμα προβολής και το μίγμα τιμολογήσεως.

3.8.1 ΠΡΟΪΟΝ

Το ξενοδοχειακό προϊόν του ξενοδοχείου θα είναι τυπικών προδιαγραφών τεσσάρων αστερών (προεδρ. Διάτ. 43 του 2002) αλλά διαφοροποιημένο (βλ. παράγραφο 3.6.1.1) σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς στόχου δηλαδή των επαγγελματιών της περιοχής χωρίς όμως να αγνοείται η συμβατική ξενοδοχειακή αγορά της πόλης. Θα υπάρχουν αρκετές επιλογές ως προς το είδος των δωματίων αλλά και των άλλων υπηρεσιών ώστε ο κάθε πελάτης (κυρίως της αγοράς των επαγγελματιών) να προσαρμόζει τις παροχές του ξενοδοχείου στις ανάγκες του.

Το ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» θα είναι δυναμικότητας 181 κλινών και θα έχει 95 δωμάτια. Θα ανήκει στην Α κατηγορία (4 αστερών). Οι υπηρεσίες του θα περιλαμβάνουν:

- Εστιατόριο 80 ατόμων (115τ.μ.). Η κουζίνα θα είναι φτιαγμένη και θα λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ποιότητας HACCP.
- Μπαρ
- Ανοιχτή πισίνα, μπαρ και εστιατόριο πισίνας.

²⁸ j. David Hunger & Thomaw L. Wheelen, Essentials of Strategic management 2003, p. 59

²⁹ Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 1990, σελ 40

- Αίθουσα συγκεντρώσεων/ συνεδρίων 150 ατόμων με σύγχρονο οπτικοακουστικό εξοπλισμό. Η αίθουσα με τους βοηθητικούς χώρους (φουαγιέ, μπουφέ) θα έχει επιφάνεια 260 τμ.
- Meeting room 10 ατόμων. Στο χώρο αυτό θα υπάρχουν Η.Υ. με υψηλής ταχύτητας πρόσβαση στο internet, οπτικοακουστικός εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας, βοηθητικός εξοπλισμός γραφείου (ανεξάρτητη τηλεφωνική γραμμή, φαξ, εκτυπωτής), μικρό μπουφέ, WC . Εμβαδόν 30 τ.μ.
- Κατάστημα ελληνικού και ξένου τύπου, τσιγάρων κτλ.
- Κουρείο/ κομμωτήριο
- Πρόσβαση στο internet σε κάθε δωμάτιο (data port στο γραφείο και το μπαλκόνι) και όλους τους κοινόχρηστους χώρους (ασύρματο δίκτυο)
- 12 executive suites με 2 γραμμές τηλεφώνου, φαξ, γραφείο εργασίας.
- Δωμάτια με εξοπλισμό υψηλών προδιαγραφών (αυτόνομος κλιματισμός, προκλιματισμένος/ φίλτραρισμένος αέρας, χρηματοκιβώτια, pay tv, τηλέφωνο στο λουτρό κτλ)
- Καθαριστήριο ρούχων
- Parking πελατών 40 θέσεων.
- Δυνατότητα γρήγορου check in / check out (μέσω χρήσης Η.Υ στην υποδοχή και interactive tv στα δωμάτια)

3.8.2 ΤΙΜΗ

Η τιμή πόρτας θα καθοριστεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Οι πραγματικές τιμές πώλησης θα καθορίζονται λαμβάνοντας υπ όψη τους ανταγωνιστές και την ζήτηση. Οι πολιτικές ακύρωσης θα είναι αυτές που καθορίζονται από το νόμο³⁰ ή διαφορετικές αν πρόκειται για γνωστούς πελάτες. Τρόπος πληρωμής για τους ιδιώτες είναι τα μετρητά ή οι πιστωτικές κάρτες ενώ για τις εταιρείες επιταγή ή τραπεζική κατάθεση στο τέλος κάθε μήνα εκτός αν υπάρχει διαφορετικό συμφωνητικό.

Θα υπάρξουν δύο πολιτικές τιμολόγησης, μία για την αγορά των επαγγελματιών και μία για την υπόλοιπη πελατεία.

³⁰ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Επιστροφή της Προκαταβολής σε Πελάτες Ξενοδοχείων, ΞΕΝΙΑ, Νοέμβριος 2003, σελ 61-62

Όσον αφορά την αγορά των επαγγελματιών, λόγω των μεγάλων αναμενόμενων πληροτήτων αλλά και της μεγαλύτερης ανελαστικότητας σε σχέση με τους μη επαγγελματίες σε θέματα τιμής, δεν θα υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις και εκπτώσεις από τις τιμές πώλησης. Εκπτώσεις και άλλες διευκολύνσεις (τρόπος πληρωμής) θα παρέχονται μόνο σε συμφωνίες για μεγάλο όγκο διανυκτερεύσεων (200 και πλέον).

Η πολιτική για την υπόλοιπη πελατεία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία όσον αφορά τις τιμές, και γενικά οι τιμές θα καθορίζονται σε εβδομαδιαία ή καθημερινή βάση ανάλογα με πληρότητα (με την βοήθεια του πλάνου κρατήσεων). Σε γενικές γραμμές οι τιμές θα είναι υψηλότερες τις καθημερινές ημέρες και χαμηλότερες τα Σαββατοκύριακα όταν η πληρότητα από επαγγελματίες θα παρουσιάζει μείωση. Σημαντικές εκπτώσεις θα γίνονται τα Χριστούγεννα και το Πάσχα (κυρίως όταν αυτό συμπίπτει με το Καθολικό) με κύριο στόχο πελάτες που έχουν την δυνατότητα διαμονής σε φίλους και συγγενείς. Επίσης στην αγορά των μη επαγγελματιών θα γίνονται Upgrades (διαμονή σε δωμάτιο πιο ακριβό από αυτό που πληρώνει ο πελάτης) όταν αυτό είναι δυνατό, λόγω χαμηλής πληρότητας.

3.8.2 ΤΟΠΟΣ

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου είναι στο κέντρο της πόλης της Ελευσίνας. Λόγω της φύσης των εργασιών του δεν υπάρχουν κανάλια διανομής αλλά η επαφή γίνεται κατευθείαν με τον πελάτη ή το φυσικό/ νομικό πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την διαμονή του (εταιρείες, ταξιδιωτικά γραφεία). Στο άμεσο μέλλον δεν προβλέπεται να υπάρχει συνεργασία με tour operators.

Η πρόσβαση στο ξενοδοχείο μπορεί να γίνει με Ι.Χ. (υπάρχουν 40 θέσεις στάθμευσης για τους πελάτες στο υπόγειο πάρκινγκ), με αστική συγκοινωνία (πλησιέστερη στάση 100 μ.), ΚΤΕΛ Νότιας Αττικής / Πελοποννήσου (στάση σε απόσταση 500 μέτρων) και τρένο (απόσταση από σιδηρ/κο σταθμό 400 μέτρα).

3.8.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Για την προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου θα υπάρξουν δύο πολιτικές προκειμένου να καλυφθούν οι δύο βασικές αγορές στις οποίες απευθύνεται το ξενοδοχείο.

Όσον αφορά την επαγγελματική αγορά της περιοχής η προώθηση θα γίνεται κυρίως με προσωπικές επαφές και διανομή διαφημιστικού υλικού καθώς και με δώρα – κίνητρα προς τους υπεύθυνους κρατήσεων των εταιρειών οι οποίοι συνήθως κατέχουν τη θέση του γραμματέα. Ο στόχος της προσωπικής επαφής είναι η καλύτερη κατανόηση των αναγκών της επαγγελματικής πελατείας ενώ τα διαφημιστικά έντυπα θα σχεδιαστούν με στόχο την παρουσίαση των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, την παρουσίαση των τελευταίων πακέτων φιλοξενίας και την ενημέρωση της αγοράς σχετικά με όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα δώρα που θα συνοδεύονται από προσκλήσεις για δωρεάν δείπνο ή διανυκτέρευση στο ξενοδοχείο θα έχουν σαν στόχο να εκφράσουν την ευχαρίστηση προς τους υπεύθυνους που δείχνουν προτίμηση στο ξενοδοχείο αλλά και μέσω της δωρεάν παροχής υπηρεσιών ενημερωθούν καλύτερα για τις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει.

Όσον αφορά την αγορά των μη επαγγελματιών, τα προγράμματα προώθησης θα απευθύνονται κυρίως στην τοπική αγορά και θα γίνονται μέσω του τοπικού τύπου και σαν στόχο θα έχουν την κοινοποίηση στην τοπική κοινωνία των πακέτων φιλοξενίας. Η διάθεση και προώθηση των πακέτων αυτών θα γίνεται κυρίως σε περιόδους γιορτών όταν η πληρότητα από επαγγελματίες πέφτει. Επίσης θα υπάρχουν πακέτα που θα διατίθενται όλο τον χρόνο όπως αυτά για γάμους. Η ενημέρωση για τα πακέτα αυτά θα γίνεται κυρίως από το τμήμα της υποδοχής αλλά και από τον τοπικό τύπο σε τακτά διαστήματα.

Επίσης για την σωστή προώθηση των υπηρεσιών μέσα στο ξενοδοχείο, στις συναντήσεις προσωπικού όλων των τμημάτων θα γίνονται σύντομες ενημερώσεις προκειμένου όλο το προσωπικό να γνωρίζει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να μπορεί να δώσει βασικές πληροφορίες και να παραπέμψει τους πελάτες στα σωστά τμήματα.

3.9 SWOT ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»

Το swot ακρωνύμιο για τις αγγλικές λέξεις strengths, weaknesses, opportunities, threats, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν χαρακτηριστικά του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και με βάση αυτά θα τοποθετήσουν της επιχείρηση στην αγορά, αλλά και να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τη θέση της.

3.9.1 ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Η μεγαλύτερη απειλή είναι αυτή των νεοεισερχόμενων. Αν δημιουργηθεί νέα ξενοδοχειακή μονάδα στην αστική περιοχή του Θριάσιου Πεδίου, το ξενοδοχείο θα χάσει την αποκλειστικότητα του σημαντικότερου πλεονεκτήματος που διαθέτει έναντι των άλλων ανταγωνιστικών ξενοδοχείων. Την τοποθεσία.

Άλλες απειλές που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα κυρίως το ξενοδοχείο σχετίζονται με:

- Υποκατάστατα. Όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο (βλ. 3.5.4) τα υποκατάστατα σχετίζονται με τις εξελίξεις στον τεχνολογικό κυρίως τομέα του μακροπεριβάλλοντος και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν κατά μέτωπο. Η πρόοδος στις τηλεπικοινωνίες και στις συγκοινωνίες είναι ο παράγοντας που αναμένεται να επηρεάσει περισσότερο τον επαγγελματικό τουρισμό.
- Απαξίωση της Βιομηχανική Περιοχής του Θριάσιου Πεδίου. Η περιοχή αυτή έχει δημιουργηθεί με άναρχο τρόπο χωρίς μελέτες ρυμοτομίας και υποδομών με αποτέλεσμα να μην βοηθά τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτή. Είναι πιθανό μακροπρόθεσμα οι εταιρίες αυτές να μετακινήσουν τις εγκαταστάσεις τους σε περιοχές πιο οργανωμένες και πρόσφορες για την φύση των εργασιών τους. Το αποτέλεσμα θα είναι μια σταδιακή μείωση της αγοράς στην οποία στοχεύει το ξενοδοχείο.

3.9.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Η δυνατότητα να καλυφθεί το κενό όσον αφορά τη δυναμικότητα σε ξενοδοχειακές κλίνες ποιότητας στην περιοχή. Το ξενοδοχείο «Ελευσίνα» κάνοντας πρώτο αυτό το μεγάλο άνοιγμα στην περιοχή σηκώνει μεγάλα εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις της περιοχής. Η πρωτιά αυτή θα δώσει μεγάλη αναγνωρισιμότητα (brand name) στο ξενοδοχείου αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τα εμπόδια εισόδου.
- Η υποστήριξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμος Ελευσίνας, Νομαρχία Δυτικής Αττικής) για την δημιουργία ξενοδοχείου. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχοντας αναγνωρίσει το κενό που υπάρχει σήμερα στην περιοχή είναι ευνοϊκά προδιαθετημένη για την ανέγερση του ξενοδοχείου. Αυτή η εύνοια στηρίζεται στην αναγνώριση των αναγκών της περιοχής και όχι σε κομματικά ή προσωπικά συμφέροντα και κριτήρια και δεν θα συνεχίσει όταν οι ανάγκες αυτές καλυφθούν.
- Η στροφή των προτιμήσεων της αγοράς σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Το ξενοδοχείο διαθέτοντας κατάλληλες υποδομές, πρέπει να εκμεταλλευθεί την τάση αυτή η οποία αποθαρρύνει και τους νεοεισερχόμενους λόγω της ανάγκης μεγάλων κεφαλαίων για είσοδο.
- Να μετατραπεί η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα που σχετίζονται με τις εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον σε δυνατό σημείο της επιχείρησης. Αυτό θα γίνει αν το ξενοδοχείο διαφοροποιηθεί, βοηθώντας τις εταιρείες να ακολουθήσουν τον γρήγορο ρυθμό της εποχής και να τους προσφέρει τα μέσα να εκμεταλλεύονται την πρόοδο της τεχνολογίας.
- Να γίνουν ανοίγματα σε εναλλακτικές αγορές που σχετίζονται με την τοπική κοινωνία ώστε η επιχείρηση να μην βρεθεί εξ απρόοπτου σε μια πιθανή μείωση του μεγέθους της αγοράς των επαγγελματιών που θα προέλθει από απαξίωση της Βιομηχανικής Περιοχής ή από άλλες αιτίες.

- Να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας με ικανό προσωπικό. Λόγω του μεγάλου χρόνου μετακίνησης προς την Αθήνα οι κάτοικοι της περιοχής προτιμούν να δουλεύουν σε τοπικές εταιρίες. Έτσι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να διαλέξει ανάμεσα σε πολλούς υποψήφιους και να επιλέξει τους ικανότερους.

3.9.3 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Έλλειψη εμπειρίας των ιδρυτικών στελεχών σε μονάδες αυτού του μεγέθους και της κατηγορίας.
- Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης όταν μεταφράζεται σε ασαφή κατανομή ρόλων και μικρή έμφαση στην οργάνωση των διαδικασιών.
- Δεν έχουν στελεχωθεί ακόμη θέσεις κλειδιά όπως του υπεύθυνου διαμονής και του Σερφ. Με δεδομένο ότι η λειτουργία του ξενοδοχείου αναμένεται να ξεκινήσει σε έναν χρόνο, οι θέσεις αυτές πρέπει να καλυφθούν ώστε να γίνει δυνατή η σωστή οργάνωση του ξενοδοχείου.
- Αδυναμία άντλησης κεφαλαίων στο βραχυ – μέσοπρόθεσμο μέλλον για χρηματοδότηση νέων επενδύσεων.
- Η τμηματοποίηση των λειτουργιών του ξενοδοχείου εκτός από την λειτουργικότητά της έχει και μία εγγενή αδυναμία. Τα διάφορα τμήματα συνήθως επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν τα στενά συμφέροντα του δικού τους τμήματος αντί τους ευρύτερους στόχους του ξενοδοχείου.

3.9.4 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Η θέση του ξενοδοχείου. Βρίσκεται στην καρδιά του Θριάσιου Πεδίου, από το ξενοδοχείο κανένα σημείο της Βιομηχανικής Περιοχής δεν απέχει περισσότερο από 15 λεπτά με Ι.Χ. Επίσης βρίσκεται σε απόσταση μικρότερη

από χίλια μέτρα από είσοδο της Αττικής Οδού και κατά συνέπεια ο χρόνος μετάβασης στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος είναι περίπου τριάντα λεπτά.

- Μεγάλη εμπειρία των ιδρυτικών στελεχών στην συγκεκριμένη αγορά. Προσωπικές σχέσεις των στελεχών αυτών με πολλούς υπεύθυνους διαμονής των εταιριών της περιοχής.
- Σωστή επιλογή της αγοράς στόχου. Η αγορά στόχος επιλέχθηκε με βάση το μέγεθός της που κρίνεται ικανοποιητικό, την σχετική ανελαστικότητα που την χαρακτηρίζει σε σχέση με τις τιμές, την σταθερότητα και την προβλεψιμότητα στις διανυκτερεύσεις, αλλά και την μικρή επίπτωση που έχουν πάνω της γεγονότα του κοινωνικού μακροπεριβάλλοντος (π.χ. τρομοκρατία).
- Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης όταν μεταφράζεται σε ενδιαφέρον για τον πελάτη και το προσωπικό, συναισθηματικό δέσιμο με τον κλάδο. Ο οικογενειακός χαρακτήρας μπορεί να αναδειχθεί σε πολύ δυνατό στοιχείο σε οποιαδήποτε επιχείρηση αν δεν ακολουθείται από διάφορα αρνητικά χαρακτηριστικά του που ήδη έχουν αναφερθεί. Όμως επειδή η θετική επίδραση που έχει στην άποψη των πελατών για το ξενοδοχείο είναι συνήθως πολύ εμφανής, μπορεί να οδηγήσει στην παραμέληση σύγχρονων εργαλείων όπως η τυπική έρευνα αγοράς, συστήματα ολικής ποιότητας, κτλ, τα οποία δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αντικαταστήσει.
- Ανεξαρτησία από tour operators. Η επιχείρηση δεν θα συνεργάζεται με tour operators οι οποίοι πιέζουν σημαντικά τις τιμές και ζητούν ειδικές προδιαγραφές που ανεβάζουν το κόστος. Το περιθώριο κέρδους έτσι διαμορφώνεται υψηλότερα από αυτό των περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες συνεργάζονται με tour operators.
- Δυνατή ομάδα συμβούλων σε νομικά και λογιστικά θέματα. Στην σημερινή πραγματικότητα της Ελλάδος όπου οι νόμοι είναι περίπλοκοι και αλλάζουν συχνά, το πλεονέκτημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 MARKETING PLAN

4.1 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΕΛΕΥΣΙΝΑ»

Προκειμένου η αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης να αποβλέπει στην επίτευξη κοινών και ξεκάθαρων σε όλους στόχους, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση στρατηγικής η οποία να θέτει τους τελικούς στόχους αλλά και να διευκρινίζει τον τρόπο επίτευξής τους μειώνοντας κατά το δυνατό την σπατάλη πόρων για ενέργειες που δεν σχετίζονται, ή είναι αντικρουόμενες, με τους τελικούς στόχους της επιχείρησης.

4.1.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Αποστολή μας είναι να κάνουμε πιο άνετη την ζωή των ανθρώπων που επισκέπτονται το Θριάσιο Πεδίο για επαγγελματικούς ή προσωπικούς λόγους, καθώς και αυτών που είναι υπεύθυνοι για την επίσκεψή τους, παρέχοντας υπηρεσίες φιλοξενίας».

4.1.2 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι σκοποί της επιχείρησης που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» είναι κυρίως χρηματοοικονομικής φύσης. Επιπλέον καθορίζονται ορισμένοι που σχετίζονται με την ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και την λειτουργία της. Οι σκοποί αυτοί κρίνονται απόλυτα ρεαλιστικοί από την διοίκηση του ξενοδοχείου η οποία έχει μακρόχρονη εμπειρία τόσο στον ξενοδοχειακό κλάδο όσο και στην συγκεκριμένη αγορά. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την διαμόρφωση των σκοπών περιλαμβάνουν το swot, την έρευνα αγοράς και τις προϋπολογιστικές καταστάσεις.

Οι κύριοι σκοποί της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

- Να επιτύχουμε αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων (ROI) τουλάχιστον 10% μέχρι το τέλος της πενταετίας.
- Να επιτύχουμε αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE) τουλάχιστον 30% μέχρι το τέλος της πενταετίας.
- Στο τέλος της πενταετίας (ή νωρίτερα αν οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν) να μπορούμε να αντλήσουμε κεφάλαια για οριζόντια ανάπτυξη στην περιοχή (economy city hotel, studios).

4.1.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Την εταιρική στρατηγική, την στρατηγική του ξενοδοχείου και τις στρατηγικές των τμημάτων του ξενοδοχείου. Στην πραγματικότητα η μία είναι απόρροια της προηγούμενης και διαμορφώνεται μέσα και σύμφωνα με αυτή. Ο συνδυασμός των στρατηγικών έχει τελικό στόχο να επιτύχει όσα έχουν τεθεί σαν «σκοποί» της επιχείρησης, ώστε τελικά να υλοποιηθεί και η αποστολή της.

4.1.3.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρική στρατηγική της επιχείρησης που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» θα είναι για τα επόμενα 4-5 χρόνια αυτή της στασιμότητας (stability strategy) προκειμένου να σταθεροποιηθεί πριν την επόμενη κίνηση οριζόντιας ανάπτυξης η οποία δεν προγραμματίζεται να γίνει άμεσα.

Κατά κάποιον τρόπο η επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι μονόδρομος διότι η επιχείρηση δεν έχει άμεσα την δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων (αλλά ούτε και ίδια κεφάλαια) για υλοποίηση στρατηγικών ανάπτυξης ακόμη και αν το επιθυμούσε.

Κατά την διάρκεια της πενταετίας όμως η επιχείρηση θα προετοιμάζεται για την ανάπτυξη αυτή, διενεργώντας έρευνες αγοράς αλλά και αγοράζοντας γήπεδα στα οποία να υλοποιηθούν οι μελλοντικές πρόσθετες εγκαταστάσεις της.

Αν όμως η έρευνες της αγοράς υποδείξουν ότι η αγορά έχει ανάγκες οι οποίες πιθανόν να ελκύσουν νεοεισερχόμενους, η εταιρεία θα πρέπει να προλάβει να καλύψει τις ανάγκες αυτές στον βαθμό που είναι αυτό δυνατό με τη δημιουργία studios και economy city hotel που ούτως ή άλλως προγραμματίζονται μετά το πέρας της πενταετίας. Οι επενδύσεις αυτές (ειδικά τα studios) είναι ιδιαίτερα οικονομικές και με πολύ απλή οργανωτική δομή και επίσης φορολογούνται με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

4.1.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η στρατηγική του ξενοδοχείου θα είναι αυτή της διαφοροποίησης. Στηριζόμενο στο βασικό πλεονέκτημα που είναι η θέση του, που εξυπηρετεί απόλυτα την επαγγελματική αγορά της περιοχής θα προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να προσφέρει ένα προϊόν που στα μάτια της πελατείας είναι μοναδικό.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος σχετίζεται απόλυτα με τις ανάγκες του πελάτη. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου κυρίως λόγω του μεγέθους του, θα είναι σε θέση να διαμορφώνει προσωπική άποψη για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μέσω της προσωπικής επαφής μαζί τους. Επίσης μέσω της κάθετης (down up) επικοινωνίας με το προσωπικό του ξενοδοχείου σε κάθε επίπεδο και τμήμα. Παρόλα αυτά δεν θα παραμεληθεί η εκπόνηση τυπικών (formal) ερευνών αγοράς σχετικών.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης για να επιτύχει θα πρέπει να υπηρετείται χωρίς συμβιβασμούς. Η προσοχή πρέπει να είναι στραμμένη στον πελάτη αλλά και στον κλάδο (benchmarking).

4.1.3.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η στρατηγική των τμημάτων του ξενοδοχείου θα εξυπηρετεί την γενική στρατηγική διαφοροποίησης. Κάθε τμήμα όμως ανάλογα με την λειτουργία του την εξυπηρετεί με διαφορετικό τρόπο.

Το επισιτιστικό τμήμα δεν πρέπει να υπερβάλει στην σημασία του κόστους, προκειμένου να διατηρήσει ψηλά τα επίπεδα ικανοποίησης της συγκεκριμένης αγοράς, δεν θα πρέπει να έχει κόστος τροφίμων λιγότερο από 35%. Ο συγκράτηση του κόστους δεν θα γίνεται μέσω της χρησιμοποίησης φθηνών προϊόντων αλλά μέσα από την οργάνωση των παραγγελιών, της αποθήκευσης και της προετοιμασίας των τροφίμων.

Αντίθετα το τμήμα συντήρησης θα πρέπει να στοχεύει στη μείωση του κόστους μακροπρόθεσμα. Η ποιότητα των Η/Μ εγκαταστάσεων είναι δεδομένη για τα αμέσως επόμενα χρόνια και σκοπός του τμήματος είναι η μεγιστοποίηση του χρόνου ζωής τους και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας.

4.1.4 ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οι πολιτικές του ξενοδοχείου αφορούν γενικές οδηγίες που συνδέουν την διαμόρφωση στρατηγικής με την εφαρμογή τους.

Ορισμένες από τις πολιτικές του ξενοδοχείου «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» θα είναι οι εξής:

- Η πραγματοποίηση έρευνας αγοράς το λιγότερο μία φορά το χρόνο ή περισσότερες αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η έρευνα θα πραγματοποιείται από το διοικητικό τμήμα με συνεργασία με εταιρείες όπως η ICAP. Σκοπός της θα είναι ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής του ξενοδοχείου σε σχέση με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η διατήρηση λεπτομερών αρχείων από κάθε τμήμα σε σχέση με την διακίνηση την αποθήκευση, τα έξοδα κτλ. Για την διευκόλυνση κατάρτισης των καταστάσεων θα υπάρχουν (εσωτερικά) ξεχωριστά ρολόγια νερού/

αερίου/ ηλεκτρισμού σε κάθε τμήμα ώστε εκτός από τα άμεσα κόστη να μπορούν να παρακολουθούνται και τα λεγόμενα γενικά βιομηχανικά.

- Η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τακτική βάση σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα ιεραρχίας. Η εκπαίδευση εκτός των άλλων θα προετοιμάζει και στελέχη ώστε να μην υπάρξει κενό σε περίπτωση αποχώρησης ή προσωρινής απουσίας στελέχους.
- Το ποσοστό ανακύκλωσης του προσωπικού να είναι μικρότερο από 15% στο τμήμα ορόφων και χαμηλόβαθμου προσωπικού στο επισιτιστικό τμήμα. Το αντίστοιχο ποσοστό για τους υψηλόβαθμους να μην ξεπερνά το 10% ετησίως.
- Συστηματική μέτρηση και καταγραφή των αποτελεσμάτων κάθε προγράμματος προώθησης του ξενοδοχείου ή τμήματος αυτού ώστε να γίνεται ορθή αξιολόγησή τους.

4.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

4.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Το κόστος της επένδυσης υπολογίζεται να φτάσει τα 8.700.000 ευρώ. Στον επόμενο πίνακα το κόστος αναλύεται στα διάφορα στοιχεία του.

Οι μελέτες περιλαμβάνουν τα αρχιτεκτονικά, στατικά, Η/Μ σχέδια καθώς και μελέτες ακουστικής, φωτισμού, διακόσμησης και περιβάλλοντος. Στο κόστος των μελετών περιλαμβάνεται και το κόστος για την λήψη αδειών από τον Ε.Ο.Τ., την Πολεοδομία, την Πυροσβεστική και την Υγειονομική Υπηρεσία.

Πίνακας 13 Κατανομή Κόστους Ανέγερσης

A/A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Καθαρό ποσό
1	Μελέτες	400.000
2	Οικοδομικά	5.700.000
3	Η/Μ εξοπλισμός	1.800.000
4	Εξοπλισμός επίπλων και άλλα	700.000
5	Διαμορφωση Περιβάλλοντος Χώρου	100.000
	ΣΥΝΟΛΟ	8.700.000

Τα οικοδομικά περιλαμβάνουν εκσκαφές, σκυροδετήσεις, τοιχοποιίες, δάπεδα, κουφώματα, και επιχρίσματα. Το συνολικό εμβαδόν του οικοπέδου είναι 2.500 τ.μ. και των εσωτερικών χώρων 7.800 τ.μ. τα οποία μοιράζονται σε δύο υπόγεια, ισόγειο και τρεις ορόφους. Ένα μέρος των οικοδομικών εξόδων προορίζεται για την κατασκευή πισίνας η οποία θα βρίσκεται στον υπαίθριο χώρο.

Ο Ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός περιλαμβάνει τις κλιματιστικές εγκαταστάσεις, την κουζίνα, τα πλυντήρια και το λεβητοστάσιο καθώς και τους ανελκυστήρες, τα μηχανολογικά της πισίνας, ασθενή και ισχυρά ρεύματα, γεννήτριες και πυροσβεστικά συστήματα. Τέλος εδώ εντάσσεται και ο οπτικοακουστικός εξοπλισμός της αίθουσας συγκεντρώσεων.

Ο εξοπλισμός επίπλων περιλαμβάνει τα έπιπλα, και γενικά την διακόσμηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων.

Τέλος η διαμόρφωση εξωτερικών χώρων αναφέρεται σε έξοδα καλλωπισμού μέσα στα όρια της ρυμοτομικής γραμμής του οικοπέδου αλλά και του πεζόδρομου που βρίσκεται μπροστά από το ξενοδοχείο.

Το κόστος της επένδυσης θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια και τραπεζικά δάνεια. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια θα καλύπτει το 35% του συνολικού κόστους της επένδυσης ενώ το υπόλοιπο 65% θα καλυφθεί με μακροχρόνιο δανεισμό.

Πίνακας 14 Χρηματοδότηση Επένδυσης

A/A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Καθαρό ποσό	%
1	Ιδία Κεφάλαια	3.050.000	35,06%
2	Ξένα Κεφάλαια		
2α	- Δάνεια Τραπεζών εσωτερικού	5.650.000	64,94%
2β	- Δάνεια Τραπεζών εξωτερικού		
2γ	- Λοιπά Ξένα Κεφάλαια		
	ΣΥΝΟΛΟ	8.700.000	100,00%

4.2.1.1 ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ

Το δάνειο που θα ληφθεί θα έχει ύψος 5.650.000 ευρώ. Η διάρκειά του θα είναι 15 χρόνια (162 μήνες) και το επιτόκιο 5,1% σταθερό. Η περίοδος χάριτος θα είναι 18 μήνες. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας θεωρείται ότι παραλαμβάνεται ολόκληρο κατά την έναρξη των εργασιών ανέγερσης που θα διαρκέσουν έναν χρόνο. Οι τόκοι του δανείου πληρώνονται κάθε τρεις μήνες και το χρεολύσιο κάθε έξι. Στον ακόλουθο πίνακα εξυπηρέτησης δανείου το έτος μηδέν αντιπροσωπεύει την κατασκευαστική περίοδο ανέγερσης του ξενοδοχείου ενώ από το έτος ένα, ξεκινά η λειτουργία του.

Πίνακας 15 Πίνακας Εξυπηρέτησης Δανείου

ΕΤΗ	ΤΟΚΟΙ	ΧΡΕΩΛΥΣΙΟ	ΠΟΣΟ ΔΟΣΗΣ	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
0	292.953	0	292.953	5.650.000
1	292.152	209.259	501.411	5.440.741
2	275.963	418.518	694.481	5.022.223
3	255.006	418.518	673.524	4.603.705
4	232.682	418.518	651.200	4.185.187
5	211.041	418.518	629.559	3.766.669
ΣΥΝΟΛΟ	1.559.797	1.883.331	3.443.128	

Πηγή: Εμπορική Τράπεζα, κατάστημα Λεωφόρου Αθηνών

4.2.2 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Στην συνέχεια αποτυπώνεται ο προβλεπόμενος κύκλος εργασιών του ξενοδοχείου για τα επόμενα πέντε χρόνια και ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τα έσοδα ανά είδος υπηρεσίας και ανά έτος.

Η επιχείρησης θα έχει έσοδα:

- Από διανυκτερεύσεις σε μονόκλινα δωμάτια, δίκλινα, τρίκλινα και σουίτες.
- Από την λειτουργία του εστιατορίου,
- Από την λειτουργία μπαρ,

- Από την διοργάνωση εκδηλώσεων,
- Από το meeting room,
- Από την ενοικίαση 2 καταστημάτων στο χώρο του.

Η τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου βασίζεται στο ύπαρξη δύο περιόδων οι οποίες όμως δεν συμπίπτουν με αυτές του κλάδου αλλά καθορίζονται από την τοπική επαγγελματική αγορά. Συγκεκριμένα στην χαμηλή περίοδο ανήκουν οι Θρησκευτικές εορτές, οι Εθνικές, περίοδοι διακοπών (μέσα Αυγούστου) και άλλες αργίες. Στην υψηλή περίοδο ανήκουν όλες οι άλλες μέρες του χρόνου. Η χαμηλή περίοδος περιλαμβάνει 70 περίπου μέρες του χρόνου και η υψηλή 295.

Ο βαθμός αύξησης της πληρότητας που έχει προβλεφθεί στηρίζεται στην εμπειρία των ιδρυτικών στελεχών του ξενοδοχείου και στην έρευνα αγοράς που έγινε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 16 Πληρότητες Πενταετίας

ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ					
	1^ο ΕΤΟΣ	2^ο ΕΤΟΣ	3^ο ΕΤΟΣ	4^ο ΕΤΟΣ	5^ο ΕΤΟΣ
Υψηλή περίοδος	70%	75%	80%	85%	85%
Χαμηλή περίοδος	40%	45%	50%	55%	55%

Οι τιμές των δωματίων καθορίστηκαν με τα εξής κριτήρια:

- Τις τρέχουσες τιμές ξενοδοχείων της αντίστοιχης κατηγορίας την περιοχή.
- Το διαφοροποιημένο ξενοδοχειακό προϊόν που θα προσφέρει το ξενοδοχείο.
- Την ζήτηση
- Τις αναμενόμενες πληρότητες

Πίνακας 17 Τιμές Δωματίων 1ου Έτους

ΤΙΜΕΣ 1 ^{ου} ΕΤΟΥΣ				
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	ΜΟΝΟΚΛΙΝΟ	ΔΙΚΛΙΝΟ	ΤΡΙΚΛΙΝΟ	ΣΟΥΙΤΑ
ΧΑΜΗΛΗ	80,00€	100,00€	115,00€	140,00€
ΥΨΗΛΗ	100,00€	120,00€	135,00€	160,00€

Εκτός από τα έσοδα των δωματίων το ξενοδοχείο θα έχει και άλλες πωλήσεις. Για τον προϋπολογισμό των εσόδων έχουν γίνει οι εξής παραδοχές.

- Η τιμή ενοικίασης των καταστημάτων (κουρείο, κατάστημα ελληνικού/ ξένου τύπου) θα είναι 30€ την ημέρα
- Η τιμή Εστιατορίου 20 € ανά άτομο
- Η δαπάνη στο bar 10 € ανά άτομο
- Το κόστος των δεξιώσεων σε 15 € ανά άτομο
- Τα έσοδα από το meeting room 20 € ανά άτομο ανά ημέρα.

Στους επόμενους πίνακες εμφανίζεται ο κύκλος εργασιών για τα επόμενα πέντε χρόνια, η συμμετοχή της κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας στον κύκλο εργασιών καθώς και μία αναλυτική κατάσταση προβλεπόμενων εσόδων.

Πίνακας 18 Κύκλος Εργασιών ανά Δραστηριότητα

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
ΕΣΟΔΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	2.654.715	2.858.783	3.207.090	3.420.803	3.566.188
ΕΣΟΔΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	584.000	706.640	770.880	949.000	1.022.000
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ	328.500	355.875	459.900	492.750	569.400
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΝΚΕ	139.613	156.038	195.458	232.688	246.375
ΕΣΟΔΑ ΜΕETING ROOM	25.550	25.550	29.200	36.500	36.500
ΕΣΟΔΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	11.160	11.718	12.304	12.919	13.565
ΣΥΝΟΛΟ	3.743.538	4.114.603	4.674.831	5.144.659	5.454.028

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
ΕΣΟΔΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	70,91%	69,48%	68,60%	66,49%	65,39%
ΕΣΟΔΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	15,60%	17,17%	16,49%	18,45%	18,74%
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ	8,78%	8,65%	9,84%	9,58%	10,44%
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΝΚΕ	3,73%	3,79%	4,18%	4,52%	4,52%
ΕΣΟΔΑ ΜΕETING ROOM	0,68%	0,62%	0,62%	0,71%	0,67%
ΕΣΟΔΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	0,30%	0,28%	0,26%	0,25%	0,25%
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Η διάθεση δωματίων αποτελεί το μεγαλύτερο κέντρο εσόδων της επιχείρησης. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου είναι το δεύτερο μεγαλύτερο κέντρο εσόδων αλλά όπως θα φανεί και αργότερα με πολύ μικρότερο μικτό κέρδος λόγω του μεγάλου αριθμού του προσωπικού αλλά και του μεγάλου κόστους των προμηθειών.

Τα άλλα τμήματα έχουν μικρότερη συνεισφορά στο στον κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου, με σημαντικότερο από αυτά (με κριτήριο το ύψος πωλήσεων) το μπαρ του ξενοδοχείου του οποίου η σημασία είναι μεγαλύτερη από αυτή που παρουσιάζεται στον πίνακα, λόγω του μεγάλου περιθωρίου μικτού κέρδους που οφείλεται στον μικρό αριθμό προσωπικού και στο σχετικά μικρό κόστος προμηθειών.

Πίνακας 19 Κύκλος Εργασιών με Έτος Βάσης

Κύκλος εργασιών με έτος βάσης					
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
ΕΣΟΔΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	100,00%	107,69%	120,81%	128,86%	134,33%
ΕΣΟΔΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	100,00%	121,00%	132,00%	162,50%	175,00%
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ	100,00%	108,33%	140,00%	150,00%	173,33%
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΝΚΕ	100,00%	111,76%	140,00%	166,67%	176,47%
ΕΣΟΔΑ ΜΕETING ROOM	100,00%	100,00%	114,29%	142,86%	142,86%
ΕΣΟΔΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	100,00%	105,00%	110,25%	115,76%	121,55%
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%	109,91%	124,88%	137,43%	145,69%

Στον πίνακα του κύκλου εργασιών με έτος βάσης, φαίνεται καθαρότερα η αύξηση του κύκλου εργασιών μέσα στην πενταετία. Κατά το πέμπτο έτος η αύξηση αυτή σε σχέση με πρώτο ξεπερνά το 45%.

Πίνακας 20 Αναλυτικός Πίνακας Προβλεπόμενων Εσόδων Πενταετίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΟΔΩΝ	ΑΤΟΜΑ ΣΥΝΟΛ Ο	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ													
		Τιμή €	Πληρ/τα %	1ο έτος	Τιμή €	Πληρ/τα %	2ο έτος	Τιμή €	Πληρ/τα %	3ο έτος	Τιμή €	Πληρ/τα %	4ο έτος	Τιμή €	Πληρ/τα %
1. ΑΠΟ ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ															
Χαμηλή περίοδος (Αργίες, Γιορτές)															
Μονόκλινα 30 Ημέρες 70	840	80	40,00%	67.200	80	45,00%	75.600	85	50,00%	89.250	85	55,00%	98.175	90	55,00%
Δίκλινα 44 Ημέρες 70	2.464	100	40,00%	123.200	100	45,00%	138.600	105	50,00%	161.700	105	55,00%	177.870	110	55,00%
Τρίκλινα 10 Ημέρες 70	840	115	40,00%	32.200	115	45,00%	36.225	120	50,00%	42.000	120	55,00%	46.200	130	55,00%
Σουίτες 12 Ημέρες 70	672	140	40,00%	47.040	140	45,00%	52.920	145	50,00%	60.900	145	55,00%	66.990	160	55,00%
Υψηλή περίοδος															
Μονόκλινα 30 Ημέρες 295	6.195	100	70,00%	619.500	100	75,00%	663.750	105	80,00%	743.400	105	85,00%	789.863	110	85,00%
Δίκλινα 44 Ημέρες 295	18.172	120	70,00%	1.090.320	120	75,00%	1.168.200	125	80,00%	1.298.000	125	85,00%	1.379.125	130	85,00%
Τρίκλινα 10 Ημέρες 295	6.195	135	70,00%	278.775	135	75,00%	298.688	140	80,00%	330.400	140	85,00%	351.050	145	85,00%
Σουίτες 12 Ημέρες 295	4.956	160	70,00%	396.480	160	75,00%	424.800	170	80,00%	481.440	170	85,00%	511.530	175	85,00%
3. ΑΠΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ Άτομα															
2 ΓΕΥΜΑΤΑ 160 Ημέρες 365	58.400	20	50,00%	584.000	22	55,00%	706.640	22	60,00%	770.880	25	65,00%	949.000	25	70,00%
4. ΑΠΟ ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ															
Ενοικιάσεις 2 Καταστημάτων				11.160			11.718			12.304			12.919		
Άτομα															
Μπάρ 150 Ημέρες 365	54.750	10	60,00%	328.500	10	65,00%	355.875	12	70,00%	459.900	12	75,00%	492.750	13	80,00%
Banque 150 Ημέρες 365	54.750	15	17,00%	139.613	15	19,00%	156.038	17	21,00%	195.458	17	25,00%	232.688	18	25,00%
Meeting room 10 Ημέρες 365	3.650	20	35,00%	25.550	20	35,00%	25.550	20	40,00%	29.200	25	40,00%	36.500	25	40,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ				3.743.538			4.114.603			4.674.831			5.144.659		

4.2.3 ΕΞΟΔΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ

Τα έξοδα λειτουργίας του ξενοδοχείου αφορούν το προσωπικό, τις προμήθειες τροφίμων και ποτών, τη συντήρηση του ξενοδοχείου κτλ.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα έξοδα προσωπικού τα οποία αποτελούν και τη σημαντικότερη δαπάνη στο ξενοδοχείο. Ο αριθμός και η ειδικότητα των εργαζομένων εξαρτώνται από τις ανάγκες των διάφορων τμημάτων όπως παρουσιάστηκαν στο οργανόγραμμα του ξενοδοχείου (βλ. παράγρ. 3.6.2) το μέγεθος του ξενοδοχείου αλλά και την προβλεπόμενη πληρότητα.

Πίνακας 21 Αμοιβές Προσωπικού

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ (με εργοδοτικές εισφορές)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (μήνες)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
-Γενικός Διευθυντής	1	3.000,00	14	42.000
-Γραμματέας	1	1.300,00	14	18.200
- Προσωπικό λογιστηρίου	1	839,33	14	11.751
- Υπάλληλοι υποδοχής (Reception)	4	1.298,44	14	72.713
- Βοηθοί υποδοχής	2	839,33	14	23.501
-Διευθύντρια οράφων	1	1.400,00	14	19.600
- Καμαριέρες	7	1.086,80	14	106.506
- Καθαρίστριες	3	839,33	14	35.252
- Προσωπικό Πλυντηρίου	2	839,33	14	23.501
- Συντηρητής	1	1.298,44	14	18.178
- Βοηθός Συντηρητή	1	1.086,80	14	15.215
-Διευθυντής Επισιτιστικών τμημάτων	1	2.600,00	14	36.400
-Υπεύθυνος meetings & banque	1	1.550,00	14	21.700
- Σεφ	1	2.300,00	14	32.200
- Βοηθός μαγείρου	1	1.258,99	14	17.626
- Βοηθητικό προσωπικό μαγείρου	3	1.086,80	14	45.646
- Αποθηκάριος	1	1.258,99	14	17.626
- Σερβιτόροι	5	1.086,80	14	76.076
- Μπάρμαν	3	1.298,44	14	54.534
ΣΥΝΟΛΟ	40			688.225

Στα έξοδα μισθοδοσίας περιλαμβάνονται οι ασφαλιστικές και εργοδοτικές εισφορές (15,90 και 27,96% αντίστοιχα) και οι μισθοί των χαμηλόβαθμων εργαζομένων

παρουσιάζουν τον κατώτερο μισθό για προσωπικό με δύο χρόνια προϋπηρεσία (πηγές: Ι.Κ.Α. και Γ.Α.Ε.Υ). Για την δημιουργία της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης και των άλλων λογιστικών καταστάσεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια, έχει υπολογιστεί ότι το οι μισθοί του προσωπικού θα αυξάνονται με ρυθμό 5% ετησίως.

Πίνακας 22 Δαπάνες - Έξοδα Πενταετίας

A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
1	Δαπάνες προσωπικού	688.225	722.636	758.768	796.707	836.542
2	Έξοδα καθαριότητας ματισμού	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205
3	Έξοδα προμηθειών εστιατορίου	233.600	275.590	285.226	341.640	357.700
4	Έξοδα προμηθειών μπανκέ	37.695	40.570	48.864	58.172	59.130
5	Έξοδα προμηθειών μπαρ	75.555	78.293	96.579	98.550	108.186
6	Ηλεκτρισμός - Ύδρευση	20.000	20.800	21.632	22.497	23.397
7	Δαπάνες Φυσικού Αερίου	30.000	31.500	33.075	34.729	36.465
8	Έξοδα συντήρησης	174.000	186.180	204.798	231.422	266.135
9	Ασφαλιστική κάλυψη	87.000	91.350	95.918	100.713	105.749
10	Λοιπά έξοδα	262.048	288.022	327.238	360.126	381.782
	ΣΥΝΟΛΟ	1.658.123	1.789.940	1.932.598	2.111.106	2.248.291

Το συνολικό κόστος για την λειτουργία του ξενοδοχείου φαίνεται στον παραπάνω αναλυτικό πίνακα. Για την καλύτερη κατανόησή του πρέπει να σημειωθούν τα εξής:

- Τα έξοδα ματισμού και καθαριότητας αυξάνονται κατά 5% ετησίως.
- Τα έξοδα προμηθειών των επισιτιστικών τμημάτων υπολογίζονται σαν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του κάθε τμήματος. Το ποσοστό αυτό μειώνεται σταδιακά για να φτάσει στο τέλος της πενταετίας στην ιδανική αναλογία πωλήσεων/ κόστους προμηθειών για κάθε κατηγορία. Η μείωση αυτή θα είναι βασική επιδίωξη της διεύθυνσης των τμημάτων αλλά και του ξενοδοχείου και θα επιτευχθεί μέσω της χρησιμοποίησης στατιστικών μεθόδων και λογισμικού που θα βελτιώνουν τις λειτουργίες των παραγγελιών (προμηθειών), την αποθήκευση, και την προετοιμασία τροφίμων και ποτών.
- Τα έξοδα ασφαλιστικής κάλυψης του ξενοδοχείου υπολογίσθηκαν ως το 1% της αξίας κατασκευής και εξοπλισμού του και αυξάνονται κατά 5% το χρόνο.
- Τα λοιπά έξοδα υπολογίζονται σαν το 7% του κύκλου εργασιών κάθε έτους και αφορούν δαπάνες οι οποίες ξεχωριστά δεν έχουν μεγάλη βαρύτητα αλλά στο σύνολό τους επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παροχής υπηρεσιών.

4.2.4 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

Οι αποσβέσεις έχουν υπολογιστεί με τους μεγαλύτερους συντελεστές που επιτρέπει το προεδρικό διάταγμα 299/2004. Στις αποσβέσεις ασώματων ακινητοποιήσεων και εξόδων πολυετούς απόσβεσης έχουν υπολογισθεί και οι τόκοι της κατασκευαστικής περιόδου³¹. Οι τόκοι αυτοί μπορούν αποσβένονται μέσα σε μία πενταετία ξεκινώντας από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης όπως ορίζει το άρθρο 7 παρ. 3 του νόμου 4171/61³².

Η αξία κτίσης αυξάνεται για κάθε κατηγορία με 5% σαν αποτέλεσμα προσθηκών και βελτιώσεων καθώς και των ανάλογων μελετών, αδειών κτλ. Προβλέπονται και οι ανάλογες αποσβέσεις.

Πίνακας 23 Αποσβέσεις Πενταετίας

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ							
		1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος	
I	Κτήρια και τεχνικά έργα	Συντελεστής					
	αξία κτήσης		5.700.000	5.985.000	6.284.250	6.598.463	6.928.386
	αποσβέσεις	6,00%	342.000	359.100	377.055	395.908	415.703
	αναπόσβεστη αξία		5.358.000	5.283.900	5.206.095	5.124.400	5.038.620
II	Ασώματες Ακιν. Έξοδα πολυετούς απόσβεσης	Συντελεστής					
	αξία κτήσης		400.000	692.953	692.953	692.953	692.953
	αποσβέσεις	20,00%	80.000	138.591	138.591	138.591	138.591
	αναπόσβεστη αξία		320.000	474.362	335.772	197.181	58.591
III	Μηχανήματα και Η/Μ εγκαταστάσεις	Συντελεστής					
	αξία κτήσης		1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
	αποσβέσεις	12,00%	216.000	226.800	238.140	250.047	262.549
	αναπόσβεστη αξία		1.584.000	1.447.200	1.303.560	1.152.738	994.375
IV	Έπιπλα - Σκεύη κ.τ.λ.	Συντελεστής					
	αξία κτήσης		700.000	735.000	771.750	810.338	850.854
	αποσβέσεις	30,00%	210.000	220.500	231.525	109.725	38.588
	αναπόσβεστη αξία		490.000	304.500	109.725	38.588	40.517
V	Τεχνικά έργα περιβάλλοντος χώρου	Συντελεστής					
	αξία κτήσης		100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
	αποσβέσεις	12,00%	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
	αναπόσβεστη αξία		88.000	80.400	72.420	64.041	55.243
Σύνολα			1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
	αξία κτήσης		8.700.000	9.407.953	9.843.703	10.301.240	10.781.654
	αποσβέσεις		860.000	957.591	998.541	908.162	870.017
	αναπόσβεστη αξία		7.840.000	6.882.410	5.883.869	4.975.707	4.105.691

³¹ Δημήτριος Ι. Καραγιάννης, Παραδείγματα εφαρμογής και Ανάλυσης του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, 2002, σελ 2-110,231

³² Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Συντελεστές Απόσβεσης των Ξενοδοχείων, ΞΕΝΙΑ, Νοέμβριος 2003, σελ50-54

4.2.5 ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Για το ξεκίνημα των εργασιών του το ξενοδοχείο θα έχει ανάγκη από κεφάλαια για αγορές προμηθειών εστιατορίου και μπαρ, είδη καθαριότητας κτλ. Αλλά και για να μπορέσει να δώσει πιστώσεις στην πελατεία. Η κάλυψη αυτών των αναγκών το πρώτο έτος γίνει με βραχυχρόνιο δανεισμό ίσο με τις ανάγκες οι οποίες περιγράφονται στον ακόλουθο πίνακα. Το δάνειο αυτό θα έχει διάρκεια ένα χρόνο και το επιτόκιο θα είναι 8%.

Πίνακας 24 Κεφάλαιο Κίνησης

	ΗΜΕΡΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
		1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Δεσμεύσεις για						
(1) Καθαριότητα & ιματισμό	45	6.164	6.781	7.459	8.205	9.025
(2) Αποθέματα Εστιατορίου	20	12.800	15.101	15.629	18.720	19.600
(3) Αποθέματα μπαρ	40	8.280	8.580	10.584	10.800	11.856
(4) Αποθέματα μπανκέ	20	2.066	2.223	2.678	3.188	3.240
(5) Διάφορα έξοδα & Δαπάνες	30	32.798	35.480	39.276	42.581	44.991
(6) Πιστώσεις προς πελατεία	14	143.588	157.820	179.309	197.329	209.196
- Μείον Πιστώσεις Προμηθευτών	15	25.529	28.640	31.625	35.625	37.844
- Αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης		180.167	197.345	223.309	245.198	260.064
- Υπάρχον κεφάλαιο κίνησης (για το α' έτος λειτουργίας)		0				
- Κεφαλαιο κίνησης που λείπει		180.167				

4.2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ – ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με βάση τα προϋπολογιστικά στοιχεία που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, προκύπτουν οι καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και Διάθεσης αποτελεσμάτων.

Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων πρέπει να σημειωθεί ότι:

- Τα έξοδα Διοικητικής λειτουργίας έχουν υπολογιστεί σαν ποσοστό επί των πωλήσεων και συγκεκριμένα 3%.
- Τα έξοδα λειτουργίας Διάθεσης υπολογίζονται σαν το 2 % των συνολικών πωλήσεων.

Το μικτό περιθώριο κέρδους είναι πολύ υψηλό σαν αποτέλεσμα των υψηλών πληροτήτων που προβλέπονται. Η διάθεση δωματίων είναι η λειτουργία με το μεγαλύτερο περιθώριο μικτού κέρδους στα ξενοδοχεία. Στο ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» όπως αναφέρθηκε αντιπροσωπεύει το 70% του κύκλου εργασιών το 1^ο έτος και σταδιακά φτάνει να αντιπροσωπεύει το 65% του κύκλου εργασιών, αποτέλεσμα της αύξησης πωλήσεων των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου.

Πίνακας 25 Αποτελέσματα Χρήσεων Πενταετίας

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ						
		1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Πωλήσεις)	3.743.538	4.114.603	4.674.831	5.144.659	5.454.028
ΜΕΙΟΝ	Κόστος Πωλήσεων	1.658.123	1.789.940	1.932.598	2.111.106	2.248.291
	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη εκμεταλλεύσεως)	2.085.414	2.324.663	2.742.233	3.033.553	3.205.736
ΠΛΕΟΝ	Άλλα έσοδα εκμετάλλευσας					
ΜΕΙΟΝ	Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	112.306	123.438	140.245	154.340	163.621
	Εξοδα λειτουργίας διαθέσεως	74.871	82.292	93.497	102.893	109.081
	Λειτουργικό αποτέλεσμα	1.898.237	2.118.932	2.508.492	2.776.320	2.933.035
ΜΕΙΟΝ	Τόκοι	306.565	275.963	255.006	232.682	211.041
	Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων	1.591.672	1.842.969	2.253.486	2.543.638	2.721.994
ΜΕΙΟΝ	Αποσβέσεις (συνολικές)	860.000	957.591	998.541	908.162	870.017
	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ (προ φόρων)	731.672	885.379	1.254.945	1.635.477	1.851.977

Πίνακας 26 Διάθεση Αποτελεσμάτων Πενταετίας

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ						
	Συντελεστής	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ		731.672	885.379	1.254.945	1.635.477	1.851.977
(+/-) Υπόλοιπο αποτ/των προηγ. χρήσεων			379.994	763.437	1.261.742	1.857.516
ΜΕΙΟΝ: Φόροι Εισοδήματος	35,00%	256.085	309.883	439.231	572.417	648.192
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ		475.587	955.490	1.579.151	2.324.802	3.061.302
1. Τακτικό Αποθεματικό	5,00%	23.779	47.775	78.958	116.240	153.065
2. Λοιπά αποθεματικά	10,00%	47.559	95.549	157.915	232.480	306.130
3. Μερίσματα πληρωτέα	6,00%	24.255	48.730	80.537	118.565	156.126
4. Υπόλοιπο εις νέον		379.994	763.437	1.261.742	1.857.516	2.445.980

4.2.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ - ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Η χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου για τα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας του εμφανίζεται ιδιαίτερα θετική. Στην συνέχεια αναλύονται οι λογιστικές καταστάσεις με την βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών.

Ο δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους κυμαίνεται από 55% -59%. Το κόστος πωληθέντων (έτσι όπως περιγράφηκε στην παράγραφο 4.2.3) είναι λιγότερο από την μισή αξία των πωλήσεων και δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει επιθετικές πολιτικές τιμολόγησης ή απλής μείωσης των τιμών αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Ο δείκτης αυτός αποτελεί και μια ένδειξη ότι η επιχείρηση έχει κάνει σωστές επενδύσεις σε σχέση με τον όγκο πωλήσεών της. Επιπλέον μια πιθανή αύξηση στο κόστος εργασίας, προμηθειών κτλ μπορεί να αντιμετωπιστεί χωρίς να γίνει κύλιση αυτής της αύξησης στην τελική τιμή που πληρώνει ο πελάτης.

Η αύξηση του περιθωρίου καθαρού κέρδους οφείλεται κυρίως στην μείωση των τόκων που πληρώνει η επιχείρηση.

Οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και επενδυμένων κεφαλαίων παρουσιάζουν μια πολύ υγιή εικόνα, και ικανοποιούν τους σκοπούς της επιχείρησης όπως αυτοί εκφράζονται στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Η καλή αυτή εικόνα εξασφαλίζει ότι σε μια περίοδο κρίσης δύσκολα θα μειωθεί η ικανότητα του ξενοδοχείου να αποδίδει σε ποσοστά αρκετά παραπάνω από τα επιτόκια «ασφαλών» επενδύσεων.

Πίνακας 27 Δείκτες Αποδοτικότητας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		Ετος 1ο	Ετος 2ο	Ετος 3ο	Ετος 4ο	Ετος 5ο
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη ----- X 100	55,7%	56,5%	58,7%	59,0%	58,8%
	Πωλήσεις					
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη ----- X 100	19,5%	21,5%	26,8%	31,8%	34,0%
	Πωλήσεις					
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη ----- X 100 Ιδια Κεφάλαια	20,9%	22,0%	26,3%	28,7%	27,4%
Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη - Φόροι ----- X 100 Συνολ. Ενεργητικού	5,1%	6,1%	8,3%	10,1%	10,7%

Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση από χρόνο σε χρόνο κυρίως λόγω της μηδενικής βραχυχρόνιας δανειοδότησης της επιχείρησης μετά το πρώτο χρόνο λειτουργίας της, αλλά και του μικρού ύψους επενδύσεων που πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια της πενταετίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το ξενοδοχείο τώρα ξεκινά τις εργασίες του. Αν όμως κριθεί ότι για λόγους εξυπηρέτησης της αγοράς, αλλαγής της στρατηγικής, φορολογικούς κτλ η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει πρόσθετες επενδύσεις, τότε οι δείκτες ρευστότητας θα μειωθούν ανάλογα.

Σημαντικό είναι επιπλέον το ότι τα αποθέματα που διατηρεί η επιχείρηση είναι λίγα κυρίως λόγω της γεωγραφικής της θέσης στο κέντρο της Ελευσίνας, όπου η τροφοδοσία είναι εύκολη και μειώνει την ανάγκη διατήρησης μεγάλης αποθήκης.

Πίνακας 28 Δείκτες Ρευστότητας

II ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		Ετος 1ο	Ετος 2ο	Ετος 3ο	Ετος 4ο	Ετος 5ο
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
	----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις	3,4	5,3	6,0	6,5	7,3
Πραγματική Ρευστότητα	Κυκλ.Ενεργ. - Αποθέματα					
	----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις	3,3	5,2	5,9	6,4	7,3
Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα					
	----- Βραχ/μες Υποχρεώσεις	3,0	4,7	5,5	6,1	7,0

Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας των αποθεμάτων, αναφέρεται μόνο στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου μια και για την πραγματοποίηση πωλήσεων δωματίων τα αποθέματα δεν παίζουν σημαντικό ρόλο. Όσον αφορά τα επισιτιστικά τμήματα, η βελτίωση του χρόνου κυκλοφορίας τους οφείλεται κυρίως στην πρόβλεψη ότι οι διαδικασίες των τμημάτων θα βελτιώνονται σταδιακά, μειώνοντας το επιπλέον κόστος αποθεμάτων που οφείλεται σε φθορές, λανθασμένες παραγγελίες, έξοδα αποθήκευσης, καθώς και παρασκευή τροφίμων που τελικά δεν πωλούνται.

Η ταχύτητα κυκλοφορίας των απαιτήσεων προβλέφθηκε στις 2 εβδομάδες (και με αυτή την πρόβλεψη συμπληρώθηκε ο λογαριασμός απαιτήσεων στους ισολογισμούς) κυρίως λόγω του τρόπου πληρωμής των περισσότερων εταιρειών στο τέλος κάθε μήνα. Η πιθανή ασυνέπεια ορισμένων από αυτές αντισταθμίζεται από τους ιδιώτες

πελάτες αλλά και τους επαγγελματίες των οποίων τα έξοδα δεν καλύπτουν οι εταιρείες, οι οποίοι συνήθως πληρώνουν κατά την αναχώρησή τους ή και νωρίτερα.

Πίνακας 29 Δείκτες Αποτελεσματικότητας

III ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		Ετος 1ο	Ετος 2ο	Ετος 3ο	Ετος 4ο	Ετος 5ο
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων σε ημέρες	Αποθέματα ----- X 365 Πωλήσεις	9,5	9,1	8,6	8,2	8,0
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων σε ημέρες	Απαιτήσεις ----- X 365 Πωλήσεις	14	14	14	14	14
Κυκλοφορία Ενεργητικού	Πωλήσεις ----- Σύνολο Ενεργητικού	39,8%	43,8%	47,5%	49,0%	48,7%

Η πορεία του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης, σχετίζεται κυρίως με την αποπληρωμή του μακροχρόνιου δανείου που έχει πάρει η επιχείρηση κατά το έτος μηδέν της λειτουργίας της. Το γεγονός ότι τα δύο τελευταία χρόνια έχει μειωθεί αρκετά, δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αντλήσει νέα κεφάλαια για την υλοποίηση καινούριων επενδύσεων που θα αφορούν κυρίως την οριζόντια ανάπτυξή της.

Τέλος η χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων παρουσιάζει μια σχετικά αρνητική εικόνα που σχετίζεται άμεσα με την μικρή επενδυτική δραστηριότητα της επιχείρησης κατά τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της και όπως έχει αναφερθεί αυτή η θέση της, θα αντιστραφεί προς το τέλος της πενταετίας οπότε και προγραμματίζεται η ανάπτυξή της.

Πίνακας 30 Δείκτες Δραστηριότητας

IV ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ		Ετος 1ο	Ετος 2ο	Ετος 3ο	Ετος 4ο	Ετος 5ο
Δάνεια προς Ιδια Κεφάλαια	Δάνεια ----- Ιδια Κεφάλαια	1,6	1,2	1,0	0,7	0,6
Γενική Επιβάρυνση	Υποχρεώσεις ----- Σύνολο Παθητικού	62,8%	57,1%	51,6%	45,6%	39,7%
Κάλυψη Τόκων	Καθαρά Αποτ/τα+Χρ.Τόκοι ----- Χρεωστικοί Τόκοι	3,4	4,2	5,9	8,0	9,8
Χρηματοδότηση Ακινητοποιήσεων	Ιδια Κεφάλαια ----- Πάγιο Ενεργητικό	44,7%	53,1%	67,8%	86,8%	109,2%

Πίνακας 31 Ισολογισμοί Πενταετίας

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
Β	ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ				
	Εξοδα εγκατάστασης	5.000	5.000	5.000	5.000
	ΜΕΙΟΝ: Αποσβέσεις	750	1.500	2.250	3.000
	Αναπόσβεστη αξία εξόδων εγκατάστασης	4.250	3.500	2.750	2.000
Γ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
	I. Ανώματες Ακίνητοποιήσεις	400.000	692.953	692.953	692.953
	Μείον: Αποσβέσεις	80.000	218.591	357.181	495.772
	Αναπόσβεστη αξία ανώματων ακιν/σεων	320.000	474.362	335.772	197.181
	II. Ενώματες Ακίνητοποιήσεις	8.300.000	8.715.000	9.150.750	9.608.288
	Μείον: Αποσβέσεις	780.000	1.599.000	2.458.950	3.228.521
	Αναπόσβεστη αξία ενώματων ακιν/σεων	7.520.000	7.116.000	6.691.800	6.379.766
	III. Συμμετοχές και άλλες μακρ/σμες απαιτήσεις				
	Αναπόσβεστη αξία Παγίου Ενεργητικού	7.840.000	7.590.362	7.027.572	6.576.947
Δ	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
	I. Αποθέματα	27.244	30.462	33.672	37.725
	II. Απαιτήσεις	143.588	157.820	179.309	197.329
	III. Χρεόγραφα				
	IV. Διαθέσιμα	1.388.772	1.606.700	2.594.535	3.686.998
	Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	1.559.604	1.794.982	2.807.515	3.922.052
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	9.403.854	9.388.844	9.837.837	10.500.999
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
	I. Κεφάλαιο (μετοχικό. κλπ)	3.050.000	3.050.000	3.050.000	3.050.000
	IV. Αποθεματικά κεφάλαια	71.338	214.662	451.534	800.254
	V. Αποτελέσματα εις νέο	379.994	763.437	1.261.742	1.857.516
	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	3.501.332	4.028.098	4.763.276	5.707.771
	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ Ή ΕΞΟΔΑ				
	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
	I. Μακροπρόθεσμες	5.440.741	5.022.223	4.603.705	4.185.187
	II. Βραχυπρόθεσμες σε τράπεζες	180.167	0	0	0
	Πιστώσεις προμηθευτών	25.529	28.640	31.625	35.625
	Λοιπές βραχυπρόθεσμες(φόροι)	256.085	309.883	439.231	572.417
	Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	461.781	338.523	470.856	608.041
	Σύνολο υποχρεώσεων	5.902.522	5.360.746	5.074.561	4.793.228
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	9.403.854	9.388.844	9.837.837	10.500.999

4.2.8 ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Η κατάσταση ταμειακών ροών, συνδέει τους διαδοχικούς ισολογισμούς. Στην παρακάτω κατάσταση οι ταμειακές ροές του πρώτου έτους συγκρίνονται με αυτές του έτους μηδέν.

Τα αποκτηθέντα κεφάλαια χρησιμοποιούνται κυρίως για αύξηση των διαθεσίμων, για ορισμένες επενδύσεις πάγιου ενεργητικού και την μείωση του μακροχρόνιου δανεισμού. Οι πηγές των κεφαλαίων αυτών είναι κυρίως τα κέρδη της επιχείρησης από την λειτουργία της και οι αποσβέσεις.

Πίνακας 32 Πηγές και Χρήσεις Κεφαλαίων

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ						
A	ΠΗΓΕΣ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
	ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΕΣ					
	Κέρδη μετά τη φορολογία	475.587	575.496	815.715	1.063.060	1.203.785
	Αποσβέσεις	860.750	958.341	999.291	908.912	870.767
	ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ					
	Έκδοση νέων τίτλων	3.050.000	0	0	0	0
	Αύξηση μακροπρόθεσμου δανεισμού (τράπεζες)	5.440.741	0	0	0	0
	Αύξηση βραχυχρόνιου δανεισμού (τράπεζες)	180.167	0	0	0	0
	Αύξηση πιστώσεων προμηθευτών	25.529	3.111	2.985	4.000	2.219
	Αύξηση λοιπων βραχ. Υποχρεώσεων (φόροι)	256.085	53.797	129.348	133.186	75.775
	Μείωση παγείων στοιχείων	0	0	0	0	0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΚΤΗΘΕΝΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10.288.859	1.590.745	1.947.338	2.109.157	2.152.547
B	ΧΡΗΣΕΙΣ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
	πληρωμή μερισμάτων	24.255	48.730	80.537	118.565	156.126
	Αύξηση πάγιου ενεργητικού	8.705.000	707.953	435.750	457.538	480.414
	Αύξηση αποθεμάτων	27.244	3.217	3.210	4.053	2.756
	Αύξηση Απαιτήσεων	143.588	14.233	21.488	18.021	11.866
	Αύξηση διαθεσίμων	1.388.772	217.928	987.835	1.092.463	1.082.865
	Μείωση βραχυχρόνιων υποχρεώσεων	0	180.167	0	0	0
	Μείωση μακροπρόθεσμου δανεισμού	0	418.518	418.518	418.518	418.518
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΝΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10.288.859	1.590.745	1.947.338	2.109.157	2.152.547

4.2.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ³³

Για την ανάλυση του νεκρού σημείου έγινε ο διαχωρισμός των εξόδων σε σταθερά (δηλαδή έξοδα που δεν εξαρτώνται από το ύψος των πωλήσεων) και μεταβλητά (που μεταβάλλεται με το ύψος των πωλήσεων) με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Το νεκρό σημείο υπολογίστηκε στο ανώτατο ύψος πωλήσεων που μπορεί να επιτύχει το ξενοδοχείο από την λειτουργία όλων των τμημάτων του. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι αυτή της μαθηματικής ισότητας σύμφωνα με την οποία:

$$\text{Έσοδα από πωλήσεις} = \text{Σταθερές Δαπάνες} + \text{Μεταβλητές Δαπάνες} + \text{Κ. Κέρδος}$$

Από την παραπάνω ισότητα προκύπτει ο ακόλουθος τύπος υπολογισμού του Νεκρού Σημείου:

$$\text{Νεκρό Σημείο} = \frac{\text{Σταθερές Δαπάνες}}{[(1 - \text{Μεταβλητές Δαπάνες}) / \text{Πωλήσεις}]}$$

Η κατανομή των εξόδων σε μεταβλητά και σταθερά αλλά και ο υπολογισμός του Νεκρού Σημείου για το 1^ο έτος λειτουργίας του ξενοδοχείου παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 33 Κατανομή σε Σταθερά και Μεταβλητά έξοδα

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ 1ο ΕΤΟΣ					
Κατηγορία εξόδων	Κατανομή εξόδων (%)		Κατανομή εξόδων.)		Σύνολο
	Σ	Μ	Σ	Μ	
Δαπάνες προσωπικού	60%	40%	412.935	275.290	688.225
Έξοδα καθαριότητας και ιματισμού	60%	40%	30.000	20.000	50.000
Έξοδα προμηθειών εστιατορίου	5%	95%	23.360	443.840	467.200
έξοδα προμηθειών μπαρ	5%	95%	6.296	119.629	125.925
Έξοδα προμηθειών μπανκέ	5%	95%	11.087	210.651	221.738
Δαπάνες ηλεκτρισμού - ύδρευσης - αερίου κτλ	60%	40%	30.000	20.000	50.000
Ασφαλιστικά	100%	0%	87.000	0	87.000
Έξοδα συντήρησης	60%	40%	104.400	69.600	174.000
Έξοδα διοίκησης	20%	80%	40.214	160.854	201.068
Έξοδα διάθεσης	20%	80%	26.809	107.236	134.045
Αποσβέσεις	100%	0%	860.000	0	860.000
Λοιπές δαπάνες	30%	70%	140.747	328.411	469.158
Τόκοι	100%	0%	306.565	0	306.565
ΣΥΝΟΛΑ			2.079.414	1.755.511	3.834.924
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ	=	(Σ) : [1 - (Μ) / (Κύκλος Εργασιών)]			
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ	=	2.817.360	ή	42,0%	των Πωλήσεων

³³ Νικήτα Α. Νιάρχου, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, 2002, σελ.299 - 332

Τα επόμενα τέσσερα έτη λειτουργίας του ξενοδοχείου το Νεκρό Σημείο διαμορφώνεται ως εξής:

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ 2ο έτος	=	2.976.205	ή	43,6%	των Πωλήσεων
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ 3ο έτος	=	3.057.584	ή	42,3%	των Πωλήσεων
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ 4ο έτος	=	3.004.951	ή	40,5%	των Πωλήσεων
ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ 5ο έτος	=	2.995.340	ή	38,8%	των Πωλήσεων

4.2.10 ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ³⁴

Ο υπολογισμός της καθαρής παρούσας αξίας της επιχείρησης έχει γίνει με την μέθοδο της προεξόφλησης των ταμειακών ροών της πενταετίας και αφαιρώντας το κόστος επένδυσης. Ο συντελεστής προεξόφλησης (ελάχιστη αποδεκτή αποδοτικότητα) είναι 6%.

Με τις παραπάνω παραμέτρους, η Καθαρή Παρούσα Αξία της επιχείρησης υπολογίζεται σε **7.333.409 ευρώ**.

4.2.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Στην ανάλυση ευαισθησίας του ξενοδοχείου «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» παρουσιάζονται δύο σενάρια μεταβολής των στοιχείων των Αποτελεσμάτων Χρήσης, σαν αποτέλεσμα αλλαγών στην ζήτηση που εκφράζεται με αλλαγές στις τιμές πώλησης και στα ποσοστά πληροτήτων.

4.2.11.1 ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Σύμφωνα με το απαισιόδοξο σενάριο, η ζήτηση δεν είναι αυτή που προέβλεψε η επιχείρηση και οι πληρότητες των δωματίων είναι μειωμένες κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες. Επιπλέον η επιχείρηση προκειμένου να κάνει πιο προσιτές τις υπηρεσίες της μειώνει τις τιμές πώλησης κατά 20%.

³⁴ Γεώργιος Π. Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Αποφάσεις Επενδύσεων, 1999, σελ 123-160

Πίνακας 34 Πληρότητες Απαισιόδοξου Σεναρίου

ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ					
	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
Υψηλή περίοδος	60%	65%	70%	75%	75%
Χαμηλή περίοδος	30%	35%	40%	45%	45%

Η Καθαρή παρούσα αξία της επιχείρησης σύμφωνα με το απαισιόδοξο σενάριο υπολογίζεται σε **4.140.270 ευρώ**.

Στην περίπτωση που επικρατήσει το απαισιόδοξο σενάριο το ξενοδοχείο θα πρέπει να επανεξετάσει το μίγμα μάρκετινγκ και γενικότερα τη στρατηγική του. Οι δύο κύριες πιθανότητες στην περίπτωση αυτή είναι ο εξής:

A) Η επαγγελματική αγορά δεν θεωρεί τις τιμές του ξενοδοχείου συμφέρουσες και τα στοιχεία διαφοροποίησης του ξενοδοχείου δεν επαρκούν για να μπορεί το ξενοδοχείο να χρεώνει κάποιο premium. Αν αυτό ισχύει (η επιβεβαίωση του ισχυρισμού θα πρέπει να γίνει μέσα από έρευνα αγοράς) το ξενοδοχείο θα πρέπει να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος τα οποία δεν προσθέτουν αξία στα μάτια της συγκεκριμένης πελατείας και να τα αφαιρέσει προκειμένου να μειώσει το κόστος και την τιμή πώλησης. Επιπλέον μέσα από μείωση τιμών, την δημιουργία πακέτων κτλ θα πρέπει να επιχειρηθεί η αύξηση του όγκου πωλήσεων και η δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

B) Ο όγκος της επαγγελματικής αγοράς δεν έχει εκτιμηθεί σωστά και βράχυ – μεσοπρόθεσμα δεν προβλέπεται αύξησή της ή η δυναμικότητα της περιοχής σε ξενοδοχειακές κλίνες αυξήθηκε λόγω δημιουργίας νέας ανταγωνιστικής μονάδας. Στην περίπτωση αυτή, που η αγορά στόχος διαφοροποιείται, και η τοπική αγορά μη επαγγελματιών αποτελεί πλέον κύριο στόχο. Η τιμολόγηση (καθοριστικός παράγοντας στην αγορά των μη επαγγελματιών) επανεξετάζεται, γίνεται εμπλουτισμός τους προϊόντος για να προσελκυστεί η αγορά (π.χ. Events). Το

εστιατόριο γίνεται το κύριο όχημα προβολής του ξενοδοχείου και δίνεται έμφαση στην δημιουργία νέων πακέτων (π.χ. γάμοι – φιλοξενία συγγενών – δωρεάν σουίτα για το ζευγάρι) και στην διαφήμιση ώστε τα νέα αυτά προϊόντα να κοινοποιηθούν στην αγορά.

Πίνακας 35 Τιμές 1ου Έτους Απαισιόδοξου Σεναρίου

ΤΙΜΕΣ 1 ^ο ΕΤΟΥΣ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ				
ΠΕΡΙΟΔΟΙ	ΜΟΝΟΚΛΙΝΟ	ΔΙΚΛΙΝΟ	ΤΡΙΚΛΙΝΟ	ΣΟΥΙΤΑ
ΧΑΜΗΛΗ	64,00€	80,00€	92,00€	112,00€
ΥΨΗΛΗ	80,00€	96,00€	108,00€	128,00€

4.2.11.2 ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Στο αισιόδοξο σενάριο οι πληρότητες είναι κατά πέντε ποσοστιαίες μονάδες υψηλότερες από αυτές που έχουν αρχικά υπολογιστεί. Σαν αποτέλεσμα της μεγαλύτερης ζήτησης το ξενοδοχείο αυξάνει τις τιμές του κατά 5%, και η επιχείρηση επισπεύδει την ανάπτυξή της είτε με την δημιουργία ανάλογης μονάδας είτε με οριζόντια διαφοροποίηση (economy city hotel, studios) προκειμένου να ικανοποιήσει την αυξημένη ζήτηση.

Στο σενάριο αυτό η Καθαρή Παρούσα Αξία της επένδυσης στο ξενοδοχείο «ΕΛΕΥΣΙΝΑ» και όχι των πρόσθετων επενδύσεων που αναφέρθηκαν είναι **8.513.010 ευρώ.**

Όπως αναφέρθηκε σύμφωνα με το σενάριο αυτό η επιχείρηση επιχειρεί οριζόντια διαφοροποίηση προς τη δημιουργία μονάδων που απευθύνονται σε μία αγορά χαμηλότερης οικονομικής κλίμακας. Την αγορά αυτή αποτελούν κυρίως:

- Εργαζόμενοι που ανήκουν στην χαμηλή οικονομική κλίμακα (οικοδομικές εργασίες, ναυτικοί – σε συνεργασία με ναυτιλιακά γραφεία της περιοχής κτλ.)
- Καθηγητές και Δάσκαλοι των τοπικών σχολείων που βρίσκονται στην περιοχή είτε σαν αναπληρωτές είτε με προσωρινή μετάθεση.

- Στρατιώτες που υπηρετούν σε κάποιο από τα τέσσερα μεγάλα στρατόπεδα της περιοχής και κυρίως εκείνα του Μεγάλου Πεύκου (στα οποία λειτουργούν κέντρα νεοσύλλεκτων και σχολή πυροβολικού).
- Τουρίστες που ταξιδεύουν με Ι.Χ., μηχανές και ποδήλατα.

Για να ενημερωθεί η πελατεία αυτή θα πρέπει να γίνει προβολή στους χώρους εργασίας τους, στους συνεργάτες τους (π.χ. ναυτιλιακά γραφεία) και σε ειδικούς τουριστικούς οδηγούς (εκδώσεις club μοτοσυκλετιστών, τουριστικοί οδηγοί για ποδηλάτες κτλ.).

4.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Αρχικά στην εργασία αυτή μπορούν να προστεθούν η ανάλυση των προγραμμάτων και των διαδικασιών που θα ακολουθήσει το η επιχείρηση και το ξενοδοχείο που αυτή εκμεταλλεύεται, τα επόμενα πέντε χρόνια.

Όσον αφορά την έρευνα αγοράς, θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με συνεντεύξεις στελεχών των εταιρειών καθώς και των υπεύθυνων κρατήσεων στα ξενοδοχεία για να γίνει πιο σαφής η αντιμετώπιση των αναγκών φιλοξενίας από τις επιχειρήσεις της περιοχής. Επίσης χρήσιμες θα ήταν και συνεντεύξεις στελεχών των ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε να γίνει αντιληπτό αν έχει αναγνωριστεί η επαγγελματική αγορά του Θριάσιου Πεδίου σαν ξεχωριστή αγορά στόχος και να αναγνωριστούν τα μέσα προώθησης που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία στην αγορά αυτή.

Επίσης θα ήταν χρήσιμο να γίνει έρευνα αγοράς προκειμένου να αναγνωριστεί η αγορά των μη επαγγελματιών της περιοχής, τα περιγραφτούν τα χαρακτηριστικά της και να εκτιμηθούν το μέγεθός της, η σημασίας της σε δυνητικό όγκο διανυκτερεύσεων / κύκλο εργασιών.

Οι δύο αυτές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να γίνει μια λεπτομερής τμηματοποίηση ολόκληρης της τοπικής αγοράς, και να βρεθούν τα τμήματα αυτά που μπορούν να εξυπηρετηθούν ταυτόχρονα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 1990, σελ 227-571
2. Ευάγγελος Σ. Χρήστου, Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, 1999, σελ. 30-189
3. Δημήτριος Ι. Καραγιάννης, Παραδείγματα εφαρμογής και Ανάλυσης του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, 2002, σελ 2-110,231
4. Δημήτριος Ι. Καραγιάννης, Αφορολόγητα Αποθεματικά, Συνάφεια κάθε τρία Χρόνια, Φορολογικός Έλεγχος Επιχειρήσεων, 2003, σελ 45-59
5. Νικήτα Α. Νιάρχου, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, 2002, σελ.47-329
6. Χρήστου Β. Ναούμ, Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, 1994, σελ 135 -182
7. Γεώργιος Π. Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων, 1999, σελ. 123 - 160

ΞΕΝΗ

8. j. David Hunger & Thomaw L. Wheelen, Essentials of Strategic management 2003, p. 1-186.
9. Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1998, p.1-46
10. Michael E. Porter, Competitive Advantage, 1998, p.36-58
11. Thomas C. Kinnear & James R. Taylor, Marketing Research, 1996, p.125-158, 219-238, 543-618
12. Michael R. Czinkota & Ilkka A. Ronkainen, International Marketing, 2001, p.57-133
13. Gerry Johnson & Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 1997, p. 95-250
14. James C. Van Horne, Financial Management & policy, 2002, p. 1-48

15. Joseph G. Nellis, David Parker, The Essence of Business Economics, second edition, 70 -98
16. Roy C. Wood, Organizational Behavior for Hospitality Management, 1994, p17-41

ΞΕΝΗ- ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

17. Denney G. Rutherford, Ξενοδοχείο Διοίκηση και Λειτουργίες, 1999, σελ. 79-494
18. Paul Dittmer & Gerald Griffin, Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών και Εργασίας για Ξενοδοχεία & Εστιατόρια, 1999, σελ 15-551
19. Allan Z. Reich, Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου, 1999, σελ 10-155
20. Robert C. Lewis, Richard E. Chambers, Harsha E. Chacko, Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, 2003, σελ. 85

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ – ΕΚΔΟΣΕΙΣ

21. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Συντελεστές Απόσβεσης των Ξενοδοχείων, ΞΕΝΙΑ, Νοέμβριος 2003, σελ50-54
22. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Επιστροφή της Προκαταβολής σε Πελάτες Ξενοδοχείων, ΞΕΝΙΑ, Νοέμβριος 2003, σελ 61-62
23. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Ξενοδοχειακός Οδηγός της Ελλάδος, 2003, σελ123-177
24. ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2002
25. ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2003

INTERNET

26. Ε.Ο.Τ., Στατιστικά Τουρισμού, <http://www.gnto.gr/2/01/gb10000.html>
27. Ε.Ε.Τ.Α.Α., Απογραφή πληθυσμού 2001 Αττική, <http://www.eetaa.gr/cgi-bin/msql/esye/Ota01>
28. American Marketing Association, Dictionary, <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionaryM.php>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

1 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ημερομηνία

Αγαπητέ(ή) κύριε/κυρία (ονομαστικά):

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών στο Τουρισμό, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, εκπονείται η έρευνα αγοράς των ξενοδοχειακών μονάδων της Δυτικής Αττικής.

Σκοπός της παρούσας μας επιστολής είναι η συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του συνημμένου ερωτηματολογίου που αποσκοπεί να αναγνωρίσει τις πιθανές σας ανάγκες φιλοξενίας ή/και στέγασης εργαζομένων ή/και επισκεπτών της εταιρείας σας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας γνωστοποιηθούν για να τα χρησιμοποιήσετε σύμφωνα με τις ανάγκες σας.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα μας διαθέσετε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση,

Γιάννης Καλλιαντάς

Μεταπτυχιακός Φοιτητής του Πανεπιστημίου Πειραιώς
Οργάνωση & Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Επικοινωνία:

Κινητό τηλ: 69000000

Fax: 210 0000000

e-mail: 000000@y000000

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Επωνυμία :Συμπληρωμένη από εμάς.....
 Διεύθυνση :Συμπληρωμένη..... Τ.Κ.....Συμπληρωμένος.
 Υπεύθυνος Προσωπικού :
 Κλάδος Δραστηριότητας :

Αριθμός Προσωπικού:.....
 Αριθμός Αλλοδαπών Εργαζομένων:.....
 Αριθμός Επισκεπτών Επαρχίας ή/και Εξωτερικού:.....

ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πόσο χρόνο νωρίτερα γνωρίζετε συνήθως τις ανάγκες φιλοξενίας / στέγασης του προσωπικού σας;

Στην εταιρεία σας υπάρχει πολιτική επιδότησης / κάλυψης δαπανών διαμονής προσωπικού / επισκεπτών με κατοικία εκτός Αττικής ;

Ναι Όχι Σε ποσοστό Εν συνόλω

Αν η προηγούμενη απάντηση ήταν καταφατική μπορείτε να σημειώσετε (✓) τις υπηρεσίες των οποίων το κόστος αναλαμβάνει η εταιρεία σας;

	Εργατικό προσωπικό	Managers	Διοικητικό προσωπικό	Επισκέπτες/ συνεργάτες
Διαμονή				
Πρωινό				
Γεύμα/ Δείπνο				
Καθαριστήριο				
Bar				
Business Center				

Θα μπορούσατε να υποδείξετε (✓) την περίπτωση που προσεγγίζει περισσότερο τον αριθμό των διανυκτερεύσεων για τις οποίες γίνεται κράτηση από την εταιρεία σας σε ξενοδοχεία της Αττικής ανά τρίμηνο; (άσχετα αν το κόστος καλύπτεται από την

εταιρεία ή όχι).

	Εργατικό προσωπικό	managers	Διοικητικό προσωπικό	Επισκέπτες/ συνεργάτες
1 - 10				
10 - 25				
25 - 50				
50 -100				
100 +				

Συνεργάζεται η εταιρεία σας με κάποια ξενοδοχεία στην Αττική και αν ναι με ποια ;

1..... 2.....
3..... 4.....

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Παρακαλούμε σημειώστε τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής ξενοδοχείου για την φιλοξενία του προσωπικού της εταιρεία σας. Σημειώστε √ στα ορθογώνια για τα στελέχη και στους κύκλους για το εργατικό προσωπικό.

	Αδιάφορο					Πολύ σημαντικό
Τοποθεσία Ξενοδοχειακής Μονάδας...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Στελέχη
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Εργατικό προσωπικό
Κατηγορία Ξενοδοχειακής Μονάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Τιμή Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Λειτουργία Εστιατορίου Στο Ξενοδοχείο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Λειτουργία Business Center.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mini Bus service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Άλλο..... (παρακαλώ υποδείξτε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπλήρωσε ο / η

Κύριος / Κυρία

θέση στην εταιρεία

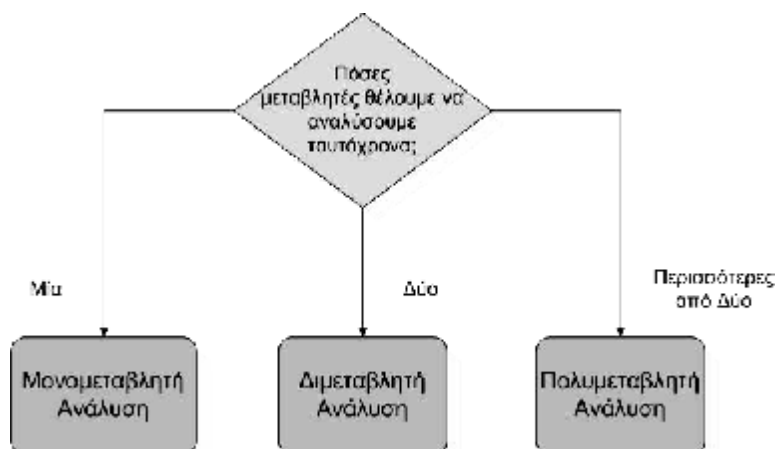
Τηλέφωνο επικοινωνίας

2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η βασική ερώτηση που προηγείται της ανάλυσης δεδομένων είναι ποια τεχνική ανάλυσης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Προκειμένου να απαντηθεί αυτή η ερώτηση είναι χρήσιμο να τεθούν τρία άλλα ερωτήματα:

1. Πόσες μεταβλητές θέλουμε να αναλύσουμε ταυτόχρονα;
2. Θέλουμε περιγραφή ή αναγωγικά αποτελέσματα;
3. Ποιες μέθοδοι είναι κατάλληλες για κάθε είδος μεταβλητής(ονομαστικές, τάξης, διαστήματος).

Το παρακάτω σχήμα³⁵ περιγράφει τις δυνατές επιλογές στο πρώτο από αυτά τα ερωτήματα.

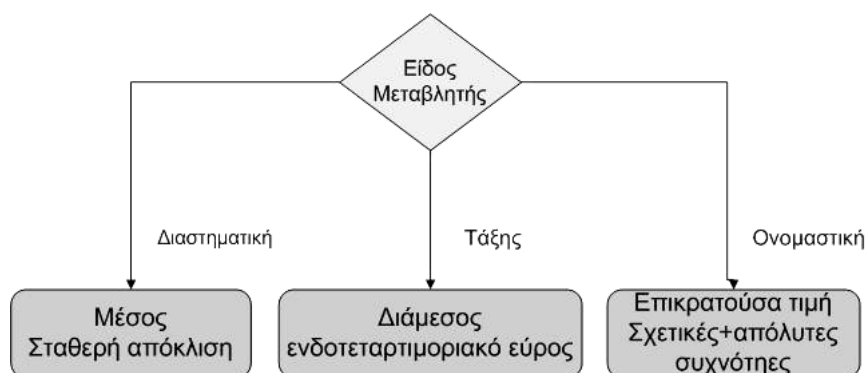


2.1 ΜΟΝΟΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στη μονομεταβλητή ανάλυση περιγράφουμε μία μεταβλητή κάθε φορά. Ανάλογα με το είδος της μεταβλητής (ονομαστική, τάξης ή διαστηματική) επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος περιγραφής της. Το παρακάτω σχήμα³⁶ δείχνει τις επιλογές στην μονομεταβλητή ανάλυση.

³⁵ Thomas C. Kinnear & James R. Taylor, Marketing Research, 1996, p.568

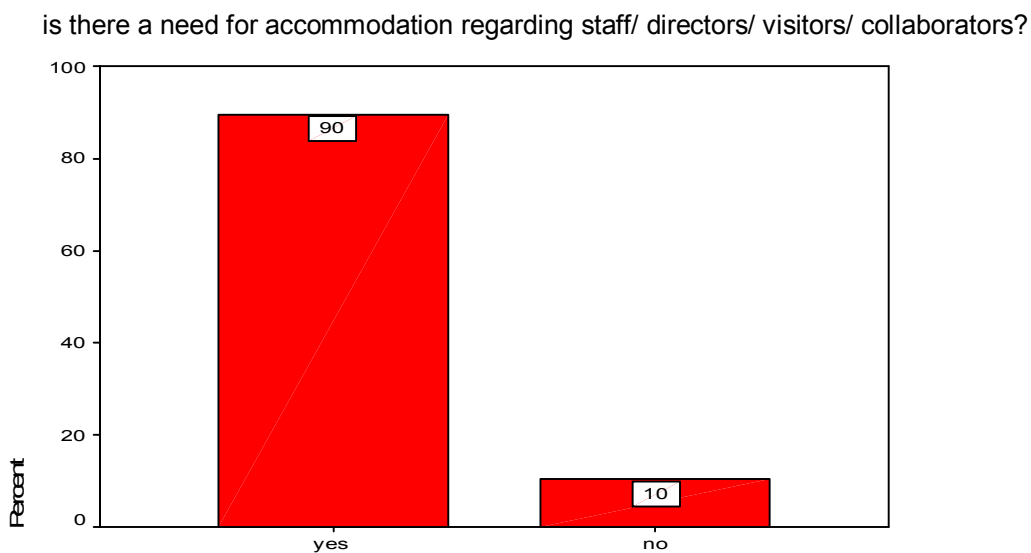
³⁶ Thomas C. Kinnear & James R. Taylor, Marketing Research, 1996, p.569



1. Η πιο σημαντική μεταβλητή στην έρευνα ήταν αν οι εταιρείες έχουν ανάγκες φιλοξενίας του προσωπικού , των συνεργατών και των επισκεπτών τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	26	89,7	89,7	89,7
	no	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται και στον πίνακα η επικρατούσα τιμή είναι «Ναι», με σχετική συχνότητα 89,7% και απόλυτη συχνότητα 26 στις 29. Παρέχεται εδώ μία σημαντική ένδειξη ότι οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι όντως ανάγκη της συντριπτικής πλειοψηφίας των εταιρειών της περιοχής.



2. Η αμέσως επόμενη σε σημασία παράμετρος είναι αν οι επιχειρήσεις καλύπτουν τα έξοδα διαμονής του προσωπικού τους/ συνεργατών τους.

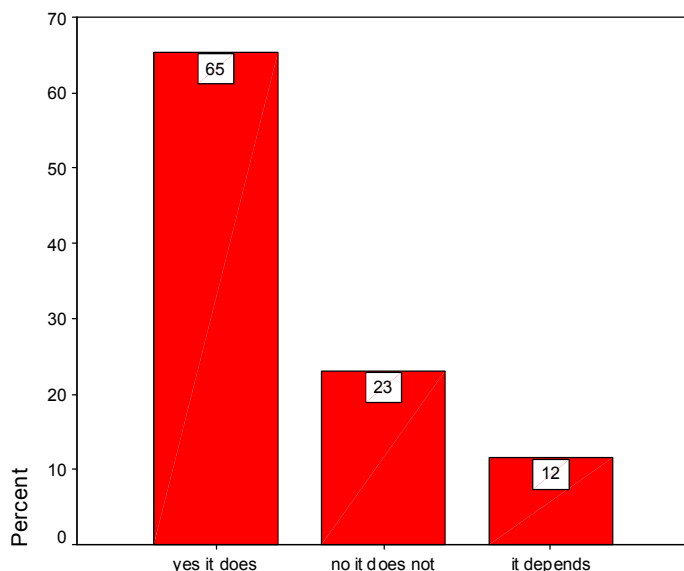
does the company cover the accommodation expenses of their employees/ visitors?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes it does	17	58,6	65,4	65,4
	no it does not	6	20,7	23,1	88,5
	it depends	3	10,3	11,5	100,0
	Total	26	89,7	100,0	
Missing	not applicable to this case	3	10,3		
Total		29	100,0		

Φαίνεται εδώ ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εταιρειών, 65,4% αναλαμβάνουν την κάλυψη των εξόδων για ξενοδοχειακές υπηρεσίες του προσωπικού τους και των συνεργατών τους. Σημαντικό βέβαια είναι και το ποσοστό των εταιρειών που δεν καλύπτουν τέτοια έξοδα 23,1%. Οι απαντήσεις που δεν ταιριάζουν σε αυτή την ερώτηση προέρχονται φυσικά από τις εταιρείες οι οποίες δήλωσαν ότι δεν έχουν ανάγκη ξενοδοχειακών υπηρεσιών για το προσωπικό τους και τους συνεργάτες τους.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στην τηλεφωνική επικοινωνία με εταιρείες που δεν καλύπτουν έξοδα διαμονής, επισημάνθηκε ότι τα έξοδα αυτά τα αναλαμβάνουν συχνά άλλες εταιρείες στις οποίες ανήκουν οι συνεργάτες και οι επισκέπτες. Η αξία αυτής της σημείωσης βρίσκεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που δεν πληρώνουν οι ίδιοι τα έξοδα διαμονής τους έχουν διαφορετική αγοραστική συμπεριφορά από αυτούς που τα πληρώνουν.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνονται σχηματικά οι απαντήσεις των εταιρειών πάνω σε αυτή την ερώτηση.



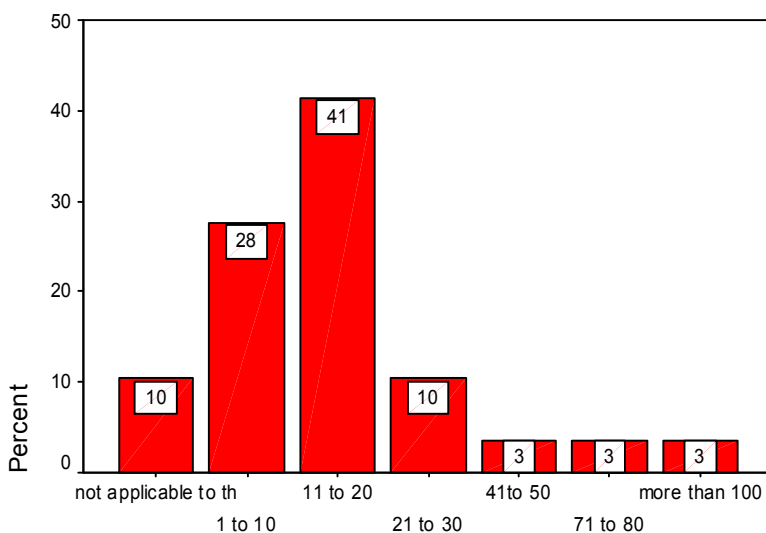
3. Η τρίτη μεταβλητή που θα αναλύσουμε σχετίζεται με τον όγκο των διανυκτερεύσεων ανά τρίμηνο. Πρέπει να σημειωθεί ότι όταν τα αποτελέσματα αυτά συγκρίθηκαν με αρχεία του ξενοδοχείου «Μέλισσα» φάνηκε ότι οι σε όλες τις περιπτώσεις που μπορούσαν να ελεγχθούν, οι απαντήσεις απείχαν πολύ από την πραγματικότητα με σταθερή τάση οι απαντήσεις να παρουσιάζουν μειωμένους αριθμούς διανυκτερεύσεων.

Όσον αφορά τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, το 41,4% των εταιρειών κάνουν κρατήσεις για 11 με 20 ημέρες το τρίμηνο, άσχετα αν καλύπτουν το κόστος διαμονής ή όχι. Το 27,6% κάνουν κρατήσεις για 1 με 10 διανυκτερεύσεις το τρίμηνο και το υπόλοιπο 30% κάνει κρατήσεις για περισσότερες από 20 ημέρες.

total roomnights/ 3 months

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not applicable to this case	3	10,3	10,3	10,3
1 to 10	8	27,6	27,6	37,9
11 to 20	12	41,4	41,4	79,3
21 to 30	3	10,3	10,3	89,7
41 to 50	1	3,4	3,4	93,1
71 to 80	1	3,4	3,4	96,6
more than 100	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

total roomnights/ 3 months



total roomnights/ 3 months

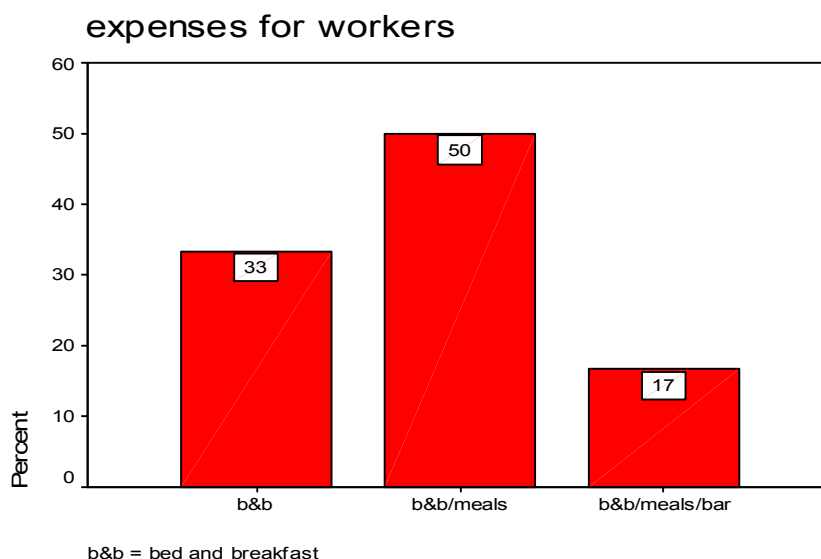
4. Οι επόμενες μεταβλητές αφορούν τα έξοδα που καλύπτονται από τις εταιρείες (αφορά δηλαδή το 65,4% των εταιρειών που καλύπτουν έξοδα διαμονής), ανάλογα με την θέση φιλοξενούμενων στην ιεραρχία της εταιρείας.

Η γενική τάση που αναγνωρίστηκε είναι οι εταιρείες να καλύπτουν κυρίως τα έξοδα διαμονής του πρωινού και των γευμάτων ανεξάρτητα από τη θέση στην ιεραρχία. Όπως ήταν αναμενόμενο όμως φάνηκε ότι όσο ψηλότερα βρίσκεται ο φιλοξενούμενος του ξενοδοχείου στην ιεραρχία τόσο περισσότερα έξοδα καλύπτονται από αυτή. Οι ερώτηση ήταν κλειστή όπου οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν διάφορα είδη ξενοδοχειακών υπηρεσιών από την ακόλουθη λίστα

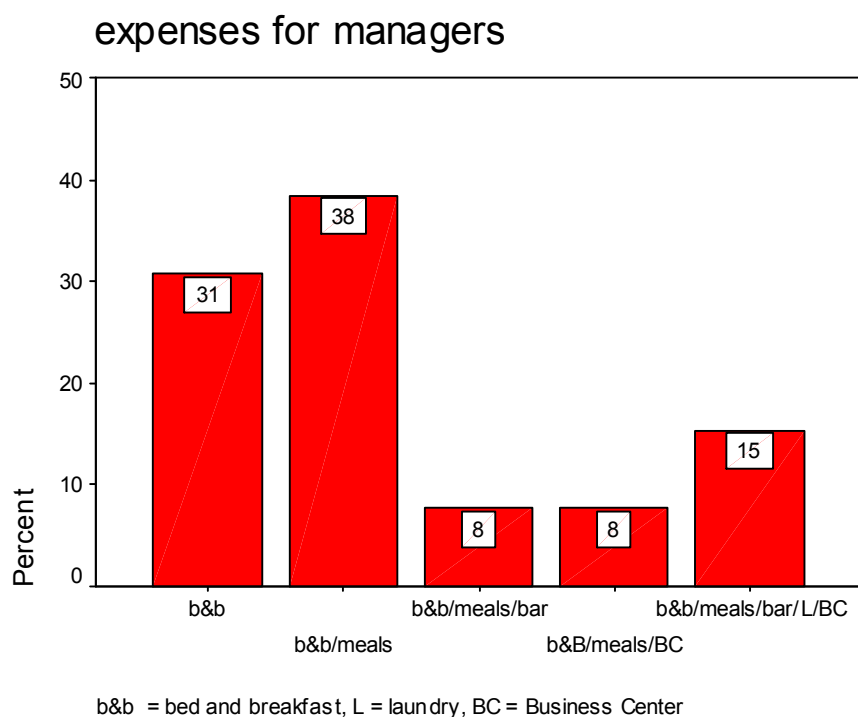
- Διαμονή
- Πρωινό
- Γεύμα/ Δείπνο
- Μπαρ (αλκοόλ)
- Καθαριστήριο ρούχων
- Business Center

Σε αυτή την κατηγορία απάντησε μόνο το 20% των εταιρειών. Οι υπόλοιπες είτε δεν καλύπτουν τα έξοδα είτε δεν έχουν ανάγκες φιλοξενίας για τους χαμηλόβαθμους εργαζόμενους.

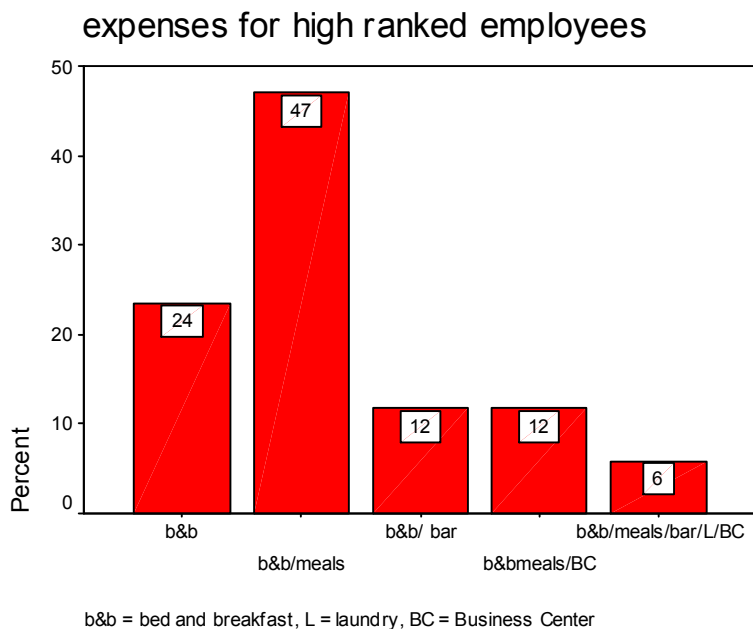
Από αυτές το 33% των καλύπτει μόνο τα έξοδα διαμονής και πρωινού, ενώ το 50% καλύπτει και το γεύμα. Τέλος το 17% αναλαμβάνει και το κόστος μερικών ποτών.



Όσον αφορά τους μανάτζερ, οι εταιρείες που απάντησαν ότι καλύπτουν έξοδα διαμονής τους αποτελούν το 44,8% του συνόλου των ερωτηθέντων. Το 30,8% αυτών καλύπτει μόνο διαμονή και πρωινό, το 38,5% αναλαμβάνει και τα έξοδα των γευμάτων ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες απάντησαν ότι καλύπτουν και έξοδα όπως καθαριστήριο, μπαρ και business center.

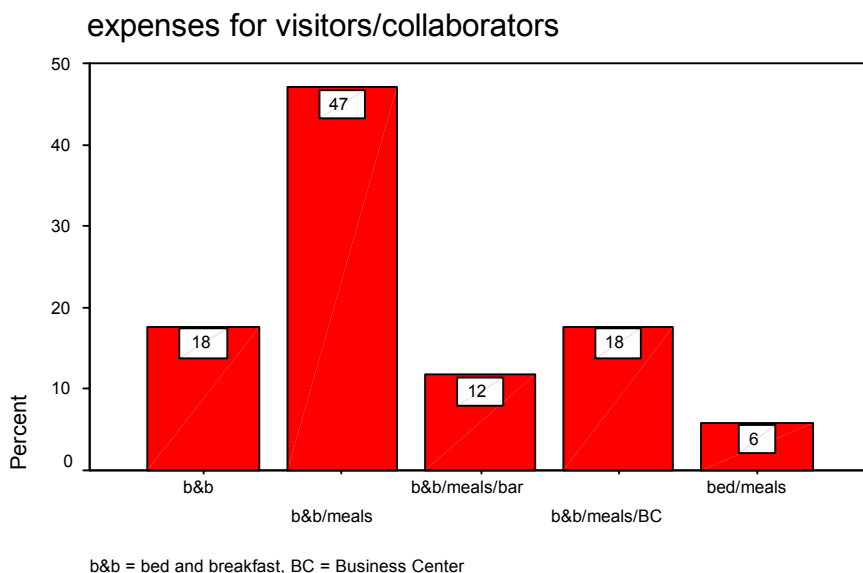


Για υψηλόβαθμα στελέχη το 58,6% του συνόλου των ερωτηθέντων εταιρειών απάντησε ότι καλύπτει έξοδα για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Από αυτές μόνο το 23,5% καλύπτει μόνο διαμονή και πρωινό ενώ το 47,1% προσθέτει και τα γεύματα. Το 11,8% αναλαμβάνει και έξοδα γραμματειακής υποστήριξης και ένα 12% προσθέτει στις παροχές προς τα στελέχη δυνατότητα κάλυψης εξόδων καθαριστηρίου και μπαρ.



Η τελευταία κατηγορία για την οποία ερωτήθηκαν οι εταιρείες είναι οι εξωτερικοί συνεργάτες και οι επισκέπτες. Αυτοί ανήκουν συνήθως σε άλλες εταιρείες με τις οποίες υπάρχουν επαγγελματικές συναλλαγές και πολύ συχνά είναι αλλοδαποί.

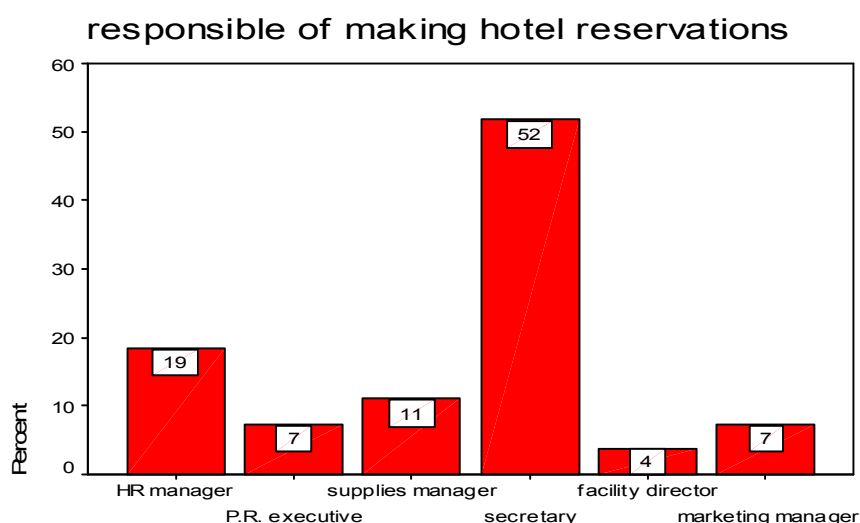
Το 58,6% των εταιρειών που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι καλύπτουν έξοδα για αυτή την κατηγορία. Από αυτές το 17,6% αναλαμβάνει μόνο διαμονή και πρωινό, το 47,1% παρέχει και γεύματα και το 17,6% αναγνωρίζοντας τις αυξημένες ανάγκες γραμματειακής υποστήριξης αυτής της κατηγορίας καλύπτει και έξοδα business center.



5. Μια ενδιαφέρουσα μεταβλητή είναι αυτή που αφορά τη θέση του υπεύθυνου της εταιρείας για ξενοδοχειακές κρατήσεις. Η έρευνα έδειξε ότι από τις εταιρείες που απάντησαν ότι έχουν ανάγκες ξενοδοχειακών υπηρεσιών, το 51,9% των κρατήσεων γίνεται από τη θέση της γραμματέα. Το γεγονός αυτό δείχνει τον δρόμο που θα έπρεπε να ακολουθήσει η για την προβολή του το ξενοδοχείο.

Responsible of making hotel reservations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HR manager	4	17,2	18,5	18,5
	P.R. executive	2	6,9	7,4	25,9
	supplies manager	3	10,3	11,1	37,0
	secretary	14	48,3	51,9	88,9
	facility director	1	3,4	3,7	92,6
	marketing manager	2	6,9	7,4	100,0
	Total	26	93,1	100,0	
Missing	not answered	3	6,9		
Total		29	100,0		

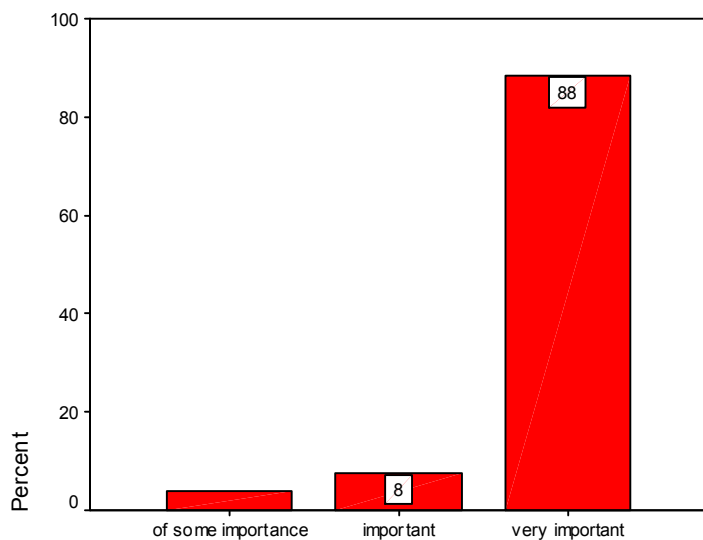


6. Για να αναγνωριστούν τα κριτήρια τα οποία είναι σημαντικά για την επιλογή ξενοδοχείου από τις εταιρείες δημιουργήθηκε μία λίστα κριτηρίων τα οποία οι ερωτηθέντες αξιολογούσαν σε μία κλίμακα σημαντικότητας πέντε επιλογών.

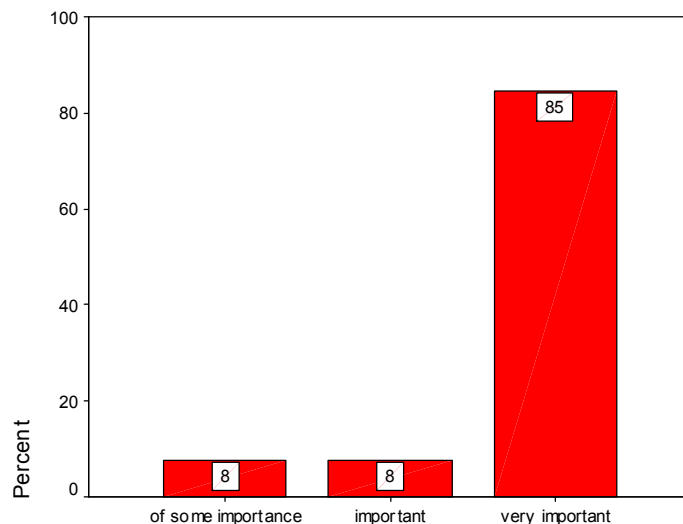
Για να μην υπάρχει σύγχυση ανάμεσα στα κριτήρια για χαμηλόβαθμους και υψηλόβαθμους οι δύο κατηγορίες χωρίστηκαν.

Το σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή ξενοδοχείου και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη το 88% των εταιρειών που έχουν ξενοδοχειακές ανάγκες απάντησε ότι είναι «πολύ σημαντικό κριτήριο», και το 7,7% ότι είναι «σημαντικό».

location of hotel (upper ranked staff)



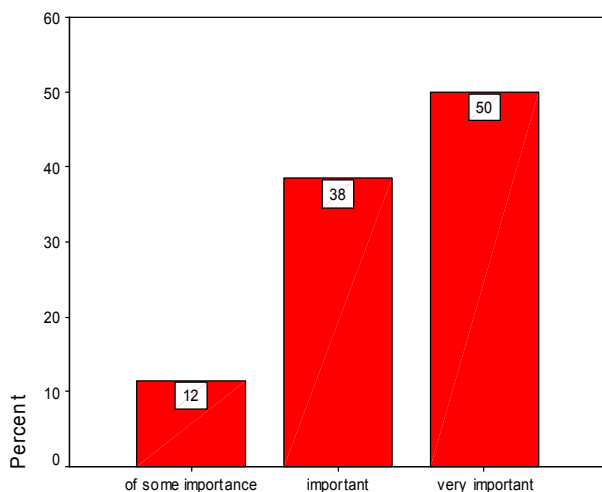
location of hotel (lower ranked staff)



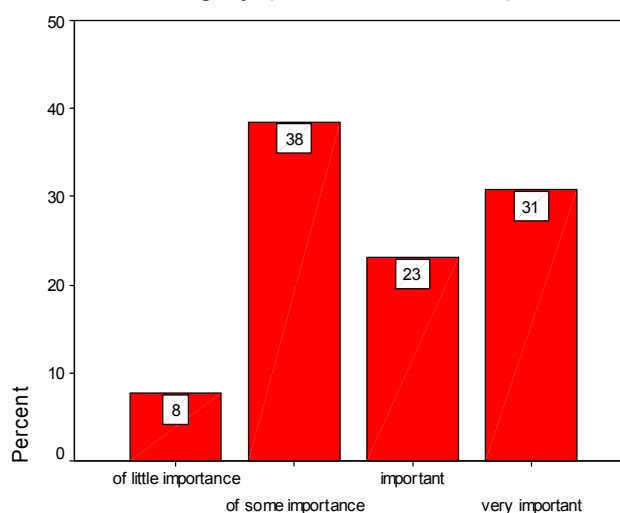
Για χαμηλόβαθμα στελέχη οι απαντήσεις δεν διέφεραν σημαντικά, 85% θεωρεί ότι είναι «πολύ σημαντικό κριτήριο» ενώ ένα 15% το κατατάσσει χαμηλότερα.

Η κατηγορία του ξενοδοχείου αν και λιγότερο σημαντική, όπως είναι αναμενόμενο κατατάσσεται ψηλότερα για τα στελέχη απ' ότι για τους χαμηλόβαθμους εργαζόμενους..

hotel category (upper ranked staff)

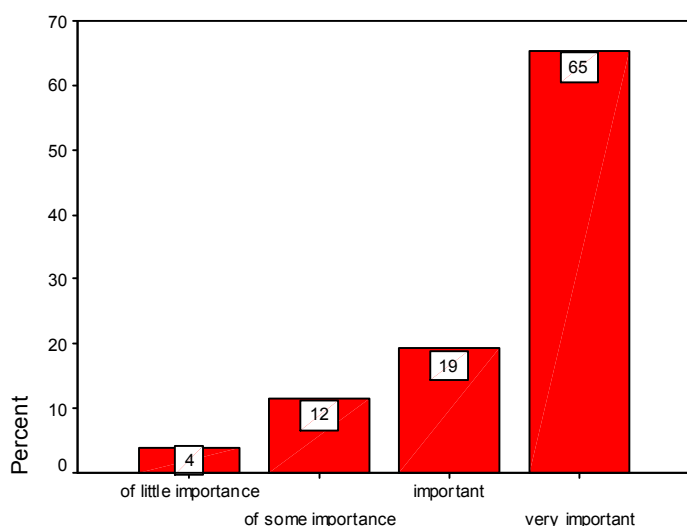


hotel category (lower ranked staff)

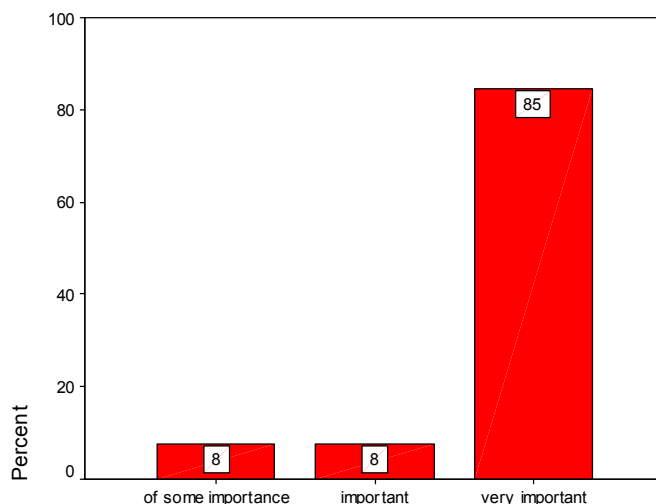


Το κόστος των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σαν κριτήριο για επιλογή ξενοδοχείου λειτουργεί αντίστροφα. Είναι λιγότερο σημαντικό για υψηλόβαθμους εργαζόμενους και καθοριστικό σχεδόν για τους εργαζόμενους που βρίσκονται πιο χαμηλά στην ιεραρχία αφού για τους πρώτους αποτελεί «πολύ σημαντικό κριτήριο» για το 65% των εταιρειών ενώ για τους δεύτερους για το 85%.

price of hotel services(upper ranked staff)

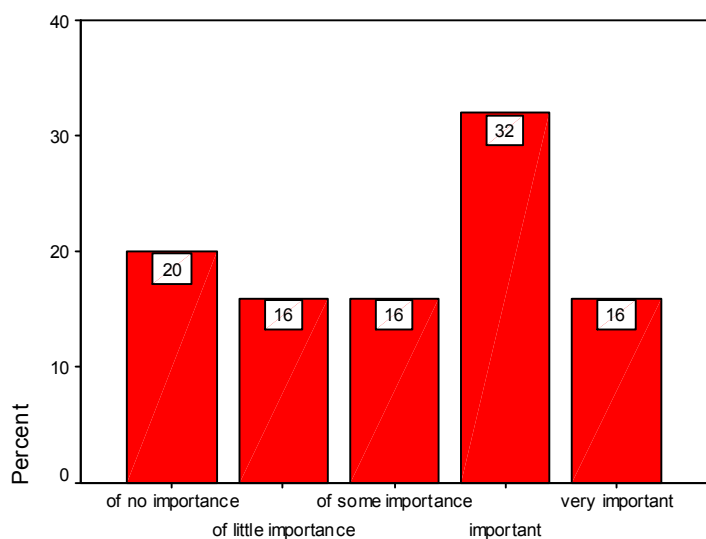


price of hotel services (lower ranked staff)

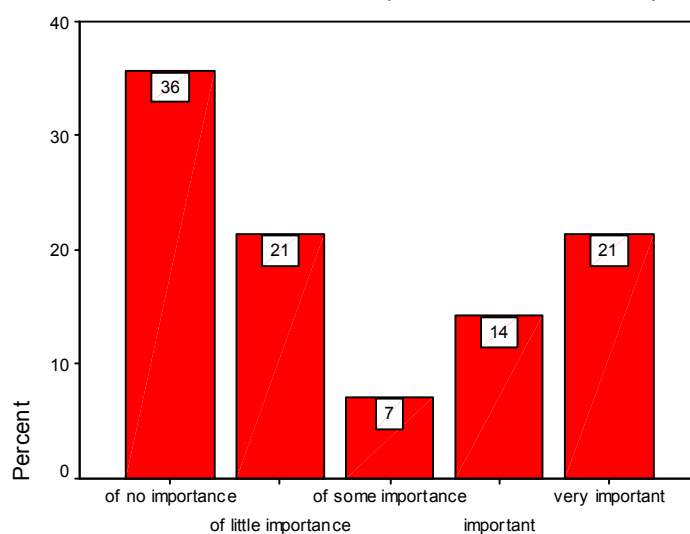


Η λειτουργία εστιατορίου στο ξενοδοχείο έχει πάρει όλες τις τιμές στην κλίμακα σημασίας αλλά είναι αρθριστικά πιο σημαντικό κριτήριο για τους υψηλόβαθμους στους οποίους παρέχεται και το κόστος των γευμάτων συχνότερα, απ' ότι στους χαμηλόβαθμους.

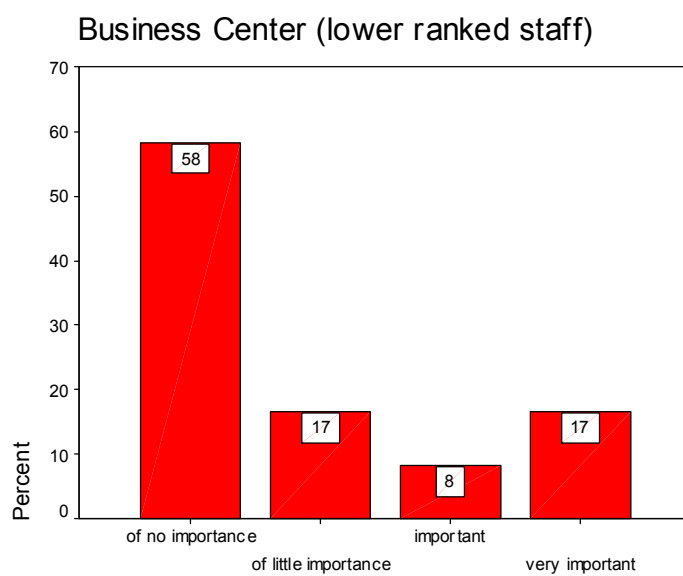
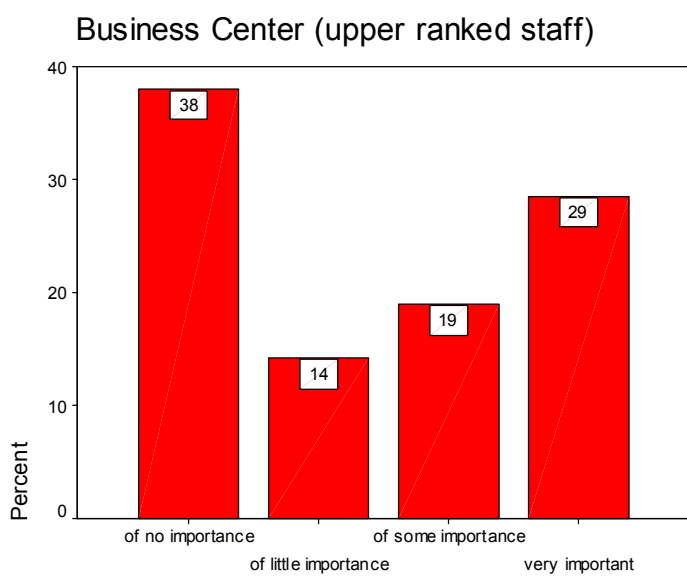
restaurant "in house" (upper ranked staff)



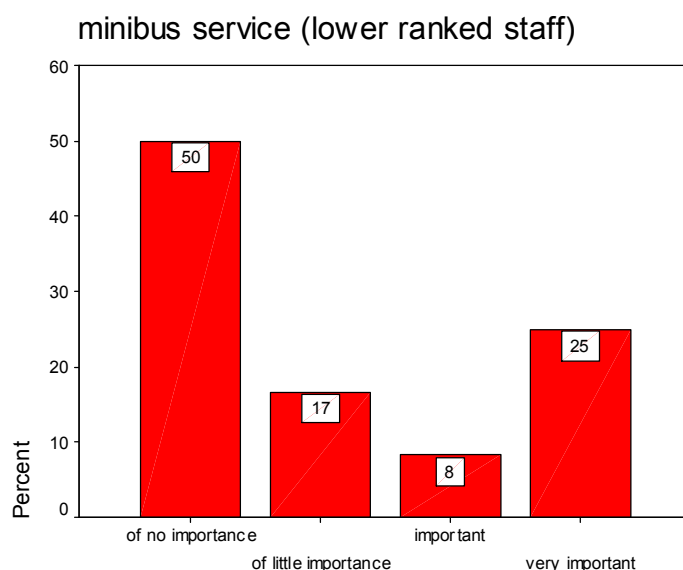
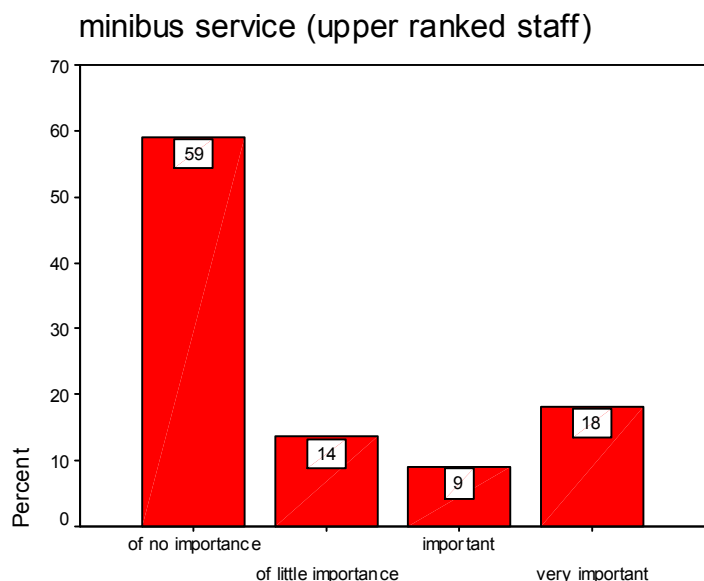
restaurant "in house" (lower ranked staff)



Το επόμενο κριτήριο, η λειτουργία business Center στο ξενοδοχείο αξιολογήθηκε σχετικά σημαντικό κριτήριο για τους υψηλόβαθμους εργαζόμενους αλλά το ποσοστό που απάντησε ότι δεν παίζει κανένα ρόλο στην επιλογή ξενοδοχείου ήταν 38%. Το αντίστοιχο ποσοστό για τους χαμηλόβαθμους ήταν 58%. Για ένα 29% αποτελεί «πολύ σημαντικό κριτήριο» για όταν επιλέγει τόπο διαμονής για τα στελέχη.



Τέλος η υπηρεσία mini bus αξιολογήθηκε σαν μικρής σημασίας κριτήριο για την επιλογή τόπου διαμονής για εργαζόμενους σε όλη τη ιεραρχία των εταιρειών. Το 59% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι εντελώς αδιάφορο κριτήριο όταν κάνουν την επιλογή ξενοδοχείου για στελέχη. Το αντίστοιχο ποσοστό όταν γίνονται κρατήσεις για εργαζόμενους που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία είναι 50%.



7. Από ερώτηση όπου οι ερωτηθέντες σημείωναν τα ξενοδοχεία της Αττικής με τα οποία συνεργάζονταν, μπορούμε να βγάλουμε πολλά χρήσιμα στοιχεία. Αρχικά μπορούμε να εντοπίσουμε με ακρίβεια τους ανταγωνιστές, με τα μάτια των πελατών, στην συγκεκριμένη αγορά. Δεύτερον, και ίσως πιο ενδιαφέρον για την κατανόηση των αναγκών του πελάτη, κατατάσσουμε τα ξενοδοχεία στις κατηγορίες που ανήκουν μπορούμε να διαπιστώσουμε το είδος αλλά και την ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών που συνήθως αγοράζουν. Τέλος συνδυάζοντας τις απαντήσεις στην αξιολόγηση της κατηγορίας ξενοδοχείου σαν κριτήριο για την κράτηση με τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση μπορούμε να διακρίνουμε την διαφορά ανάμεσα σε στάση και τελική συμπεριφορά (attitude vs behavior) του δείγματος.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εταιρειών επιλέγει ξενοδοχεία των ανώτερων κατηγοριών για τη διαμονή των συνεργατών τους. Στην περιοχή του Θριάσιου Πεδίου, όλα τα ξενοδοχεία είναι τρίτης κατηγορίας. Δηλαδή οι εταιρείες προτιμούν ξενοδοχεία που είναι και απομακρυσμένα από την γεωγραφική περιοχή των δραστηριοτήτων τους, αλλά και με υψηλό κόστος, μια και ανήκουν σε ανώτερες κατηγορίες. Σε σχέση με τον αριθμό απαντήσεων (στο ερωτηματολόγιο σε αυτή την ερώτηση μπορούσαν να υπάρχουν μέχρι τέσσερις απαντήσεις) οι ανώτερες κατηγορίες αναλογούν στο 72,4%, ποσοστό που περιγράφει με αρκετή σιγουριά την συμπεριφορά των εταιρειών όταν διαλέγουν κατηγορία ξενοδοχείου.

Κατηγορία των ξενοδοχείων που επιλέγουν οι εταιρείες			
Κατηγορία	Αριθμός απαντήσεων	% επί των απαντήσεων	% επί των ερωτηματολογίων
Lux	11	19,0%	45,8%
A	30	51,7%	125,0%
B	1	1,7%	4,2%
C	16	27,6%	66,7%
Σύνολα	58	100,0%	241,7%

Ονομαστικά, τα ξενοδοχεία που αναφέρθηκαν στην έρευνα, και που αποτελούν τους ανταγωνιστές της ξενοδοχειακής μονάδας για την οποία γίνεται η παρούσα μελέτη φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα. Ορισμένα είναι πολύ απομακρυσμένα από την γεωγραφική περιοχή του Θριάσιου Πεδίου. Σε αντίστοιχη ερώτηση προς τους υπεύθυνους κρατήσεων των εταιρειών, οι οποίοι δήλωσαν ότι κάνουν κρατήσεις σε αυτά (π.χ. Λουτράκι, Βουλιαγμένη, Γλυφάδα), απάντησαν ότι εκεί βρίσκεται και ο

τόπος διαμονής ορισμένων υπαλλήλων που αναλαμβάνουν την μεταφορά τους προς την εταιρεία. Αν και μεμονωμένες αυτές οι περιπτώσεις δείχνουν μια έλλειψη συγκεκριμένης πολιτικής σχετικά με το θέμα κρατήσεων.

Ξενοδοχείο		Περιοχή	Κατηγορία
ΜΕΛΙΣΣΑ	11	Ελευσίνα	C
STANLEY	10	Αθήνα	A
NOVOTEL	4	Αθήνα	A
ZAFOLIA	4	Αθήνα	A
HOLIDAY INN	2	Αθήνα	LUX
DIVANI ACROPOLIS	2	Αθήνα	LUX
TITANIA	2	Αθήνα	A
ST. GEORGE LYCABETTUS	2	Αθήνα	LUX
ΗΛΕΚΤΡΑ	2	Αθήνα	A
PRESIDENT	1	Αθήνα	A
ΟΜΟΝΙΑ GRAND HOTEL	1	Αθήνα	A
ΑΜΑΛΙΑ	1	Αθήνα	A
HILTON	1	Αθήνα	LUX
INTERCONTINENTAL	1	Αθήνα	LUX
GOLDN AGE	1	Αθήνα	A
ΜΠΟΥΣΟΥΛΑΣ	1	Κινέτα	C
SOFITEL ATHENS AIRPORT	1	Σπάτα	LUX
POSEIDON (ΛΟΥΤΡΑΚΙ)	1	Λουτράκι	
DIVANI APOLLON	1	Βουλιαγμένη	LUX
ALEXANDROS	1	Αθήνα	A
MEDITERANEAN	1	Αθήνα	C
KATERINA	1	Αθήνα	C
THEOXENIA	1	Κηφισιά	C
POSEIDON (ΠΕΙΡΑΙΑΣ)	1	Πειραιάς	B
GLYFADA	1	Γλυφάδα	C
METROPOLITAN	1	Αθήνα	LUX
EMMANTINA	1	Γλυφάδα	A

2.2 ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η διμεταβλητή ανάλυση χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να δούμε την σχέση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Εμείς θα χρησιμοποιήσουμε cross tabulations, και συσχετίσεις (correlation).

Με την απεικόνιση cross tabulation μπορούμε να παρατηρήσουμε με ευκολία, σε όρους σχετικής και απόλυτης συχνότητας, πόσο συχνά συμβαίνουν δύο καταστάσεις ταυτόχρονα. Η συσχέτιση είναι μια πιο πολύπλοκη μαθηματικά διαδικασία η οποία μας φανερώνει τον βαθμό εξάρτησης δύο τυχαίων μεταβλητών. Οι τιμές που παίρνουμε από τη συσχέτιση κυμαίνονται από το -1 ως το +1. Όταν οι μεταβλητές είναι απόλυτα ανεξάρτητες τότε η συσχέτιση έχει τιμή μηδέν. Αν η σχέση τους είναι απόλυτα θετική έχουμε τιμή +1 ενώ όταν συμβαίνει το αντίστροφο η τιμή συσχέτισης είναι -1.

Μέσα από αυτές τις μεθόδους θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στις κατηγορίες ξενοδοχείων που διαλέγονται και την πολιτική των εταιρειών(κάλυψη εξόδων ή όχι);
- Υπάρχει διάσταση στάσης και συμπεριφοράς (attitude vs behavior) σε σχέση με το κριτήριο της κατηγορίας των ξενοδοχείων;
- Οι εταιρείες που δήλωσαν ότι η τιμή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι σημαντικό κριτήριο, διαλέγουν τελικά οικονομικά ξενοδοχεία;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον αριθμό προσωπικού των εταιρειών και τις συνολικές κρατήσεις τους;
- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον αριθμό των επισκεπτών των εταιρειών και τις συνολικές κρατήσεις τους;

Για να απαντήσουμε την πρώτη ερώτηση συνδυάζουμε σταυρωτά σε ένα πίνακα τις απαντήσεις που δόθηκαν για την πολιτική κάλυψης ξενοδοχειακών δαπανών από τις εταιρείες με τις κατηγορίες των ξενοδοχείων με τα οποία απάντησαν ότι συνεργάζονται.

```

* * * C R O S S T A B U L A T I O N * * *

POLICY does the company cover the accommodation
by $CLASS (group)

          $CLASS
          Count  ILux      A      B      C
          Row pct I      2 I      3 I      4 I
          Col pct I
POLICY  -----+-----+-----+-----+
          1 I      9 I      15 I      1 I      10 I      35
yes it does I 25,7 I 42,9 I 2,9 I 28,6 I 60,3
          I 81,8 I 50,0 I 100,0 I 62,5 I
          +-----+-----+-----+-----+
          2 I      0 I      10 I      0 I      4 I      14
no it does not I ,0 I 71,4 I ,0 I 28,6 I 24,1
          I ,0 I 33,3 I ,0 I 25,0 I
          +-----+-----+-----+-----+
          3 I      2 I      5 I      0 I      2 I      9
it depends I 22,2 I 55,6 I ,0 I 22,2 I 15,5
          I 18,2 I 16,7 I ,0 I 12,5 I
          +-----+-----+-----+-----+
          Column      11      30      1      16      58
          Total      19,0      51,7      1,7      27,6      100,0

Percents and totals based on responses

```

Ο παραπάνω πίνακας διαβάζεται ως εξής: στο πάνω αριστερά κελί βλέπουμε ότι το 81,8% των εταιρειών που επιλέγουν ξενοδοχεία πολυτελείας καλύπτουν ξενοδοχειακά έξοδα του προσωπικού τους και των συνεργατών τους. Αντίστροφα, μόνο το 25% των εταιρειών που δηλώνουν ότι καλύπτουν τα έξοδα ξενοδοχειακών υπηρεσιών επιλέγουν ξενοδοχεία πολυτελείας.

Αν και τα αποτελέσματα δεν δείχνουν κατηγορηματικά μία τάση, ωστόσο παρατηρούμε ότι οι εταιρείες που αναλαμβάνουν το κόστος διαμονής για τις κρατήσεις που κάνουν, προτιμούν ξενοδοχεία ανώτερων κατηγοριών. Αντίθετα, όσες απλά κάνουν τις κρατήσεις αλλά δεν καλύπτουν τα έξοδα διαμονής, επιλέγουν ξενοδοχεία χαμηλότερων κατηγοριών. Αυτές που δεν έχουν μια απόλυτη στάση αλλά ορισμένες φορές καλύπτουν τα έξοδα και άλλες όχι, δείχνουν μια προτίμηση σε ξενοδοχεία ανώτερων κατηγοριών.

Όσον αφορά το δεύτερο ερώτημα, αν δηλαδή η σημαντικότητα του κριτηρίου της κατηγορίας ξενοδοχείου εφαρμόζεται και στην πράξη, μπορούμε να το απαντήσουμε με τη βοήθεια του πίνακα που ακολουθεί.

Βλέπουμε ότι υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στην σημαντικότητα του κριτηρίου και την τελική επιλογή. Οι εταιρείες που δεν θεωρούν μεγάλης σημασίας κριτήριο την κατηγορία του ξενοδοχείου (of some importance), δεν επιλέγουν ποτέ ξενοδοχείο πολυτελείας. Αντίθετα οι εταιρείες που δήλωσαν ότι είναι πολύ σημαντικό κριτήριο, σε ποσοστό 63,6% επιλέγουν ξενοδοχείο πολυτελείας.

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, στην περιοχή του Θριάσιου Πεδίου δεν υπάρχουν ξενοδοχεία άλλα εκτός από Γ κατηγορίας. Το γεγονός λοιπόν των περιορισμένων επιλογών σε συνάρτηση με τις απαντήσεις, δίνει την αίσθηση μιας αυξημένης συνέπειας των εταιρειών στο θέμα της κατηγορίας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Προκειμένου να εξασφαλίσουν την ποιότητα ξενοδοχειακών υπηρεσιών που θεωρούν ως μίνιμουμ, κάνουν κρατήσεις σε ξενοδοχεία απομακρυσμένα, αναλαμβάνοντας έτσι ένα επιπλέον κόστος μεταφοράς αλλά κυρίως χρόνου, το οποίο ακόμη και σε οικονομικούς όρους αποβαίνει σημαντικότερο για αυτές. Και αυτό γιατί

κάθε επιβάρυνση στο χρονοδιάγραμμα τους επιφέρει αυξημένο κόστος μισθών, παρελκόμενων της φιλοξενίας, μεταφορικών κτλ.

```

* * * C R O S S T A B U L A T I O N * * *

STARSUPP hotel categy
by $CLASS (group)

          $CLASS
          Count  ILux      A      B      C
          Row pct I
          Col pct I
          I      1 I      2 I      3 I      4 I
STARSUPP -----+-----+-----+-----+-----+
of some importance 3 I      0 I      3 I      0 I      2 I      5
                    I      ,0 I      60,0 I      ,0 I      40,0 I      8,6
                    I      ,0 I      10,0 I      ,0 I      12,5 I
                    +-----+-----+-----+-----+
important          4 I      4 I      13 I      0 I      6 I      23
                    I      17,4 I      56,5 I      ,0 I      26,1 I      39,7
                    I      36,4 I      43,3 I      ,0 I      37,5 I
                    +-----+-----+-----+-----+
very important     5 I      7 I      14 I      1 I      8 I      30
                    I      23,3 I      46,7 I      3,3 I      26,7 I      51,7
                    I      63,6 I      46,7 I      100,0 I      50,0 I
                    +-----+-----+-----+-----+
Column            11      30      1      16      58
Total             19,0     51,7     1,7     27,6    100,0

```

Το κόστος των ξενοδοχειακών υπηρεσιών παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην επιλογή ξενοδοχείου. Αν δεχτούμε την υπόθεση ότι όσο ανώτερη είναι η κατηγορία ενός ξενοδοχείου τόσο μεγαλύτερες είναι και οι τιμές που χρεώνει, θα δούμε ότι υπάρχει κάποια συνέπεια στην στάση των εταιρειών απέναντι στο κόστος και την κατηγορία ξενοδοχείου που επιλέγεται.

Οι εταιρείες που δεν θεωρούν το κόστος διαμονής σημαντικό κριτήριο για την επιλογή τους, επιλέγουν ξενοδοχεία πολυτελείας και Α κατηγορίας. Αυτές οι εταιρείες αποτελούν την μειοψηφία φυσικά. Σε απόλυτα νούμερα, ήταν δύο ανάμεσα σε 26 που απάντησαν ότι έχουν ανάγκη ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Αντίθετα, οι εταιρείες που θεωρούν το κόστος πολύ σημαντικό κριτήριο, επιλέγουν ξενοδοχεία πολυτελείας με ποσοστό 15%. Είναι φανερό ότι για μερικές από αυτές το κόστος δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο, μια και εκτός από ξενοδοχεία πολυτελείας, επιλέγουν και ξενοδοχεία Α κατηγορίας σε ποσοστό 55,3%. Τα ξενοδοχεία Α κατηγορίας φαίνεται να είναι μια μέση λύση ανάμεσα στο κόστος και

την ποιότητα υπηρεσιών και έτσι επιλέγονται από το 51,7% των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από την στάση τους απέναντι στο κόστος.

* * * C R O S S T A B U L A T I O N * * *

PRICEUP price of hotel services
by \$CLASS (group)

	Count	\$CLASS			Row Total			
		ILux	A	B		C		
	Row pct I	Col pct I	1	2	3	4		
PRICEUP	2	I	2	I	0	I	0	4
of little importance	I 50,0	I 50,0	I ,0	I ,0	I ,0	I ,0	I 6,9	
	I 18,2	I 6,7	I ,0	I ,0	I ,0	I ,0		
	3	I	0	I	1	I	0	2
of some importance	I ,0	I 50,0	I ,0	I ,0	I 50,0	I ,0	I 3,4	
	I ,0	I 3,3	I ,0	I ,0	I 6,3	I ,0		
	4	I	3	I	6	I	1	14
important	I 21,4	I 42,9	I 7,1	I 28,6	I 25,0	I ,0	I 24,1	
	I 27,3	I 20,0	I 100,0	I 25,0	I ,0	I ,0		
	5	I	6	I	21	I	0	38
very important	I 15,8	I 55,3	I ,0	I 28,9	I ,0	I 68,8	I 65,5	
	I 54,5	I 70,0	I ,0	I ,0	I ,0	I ,0		
	Column Total	11	30	1	16	58	100,0	
		19,0	51,7	1,7	27,6			

Percents and totals based on responses

Το τελευταίο ερώτημα που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε με διμεταβλητή ανάλυση είναι σε πιο βαθμό σχετίζονται ο αριθμός του προσωπικού και των συνεργατών/ επισκεπτών των εταιρειών με τις συνολικές διανυκτερεύσεις για τις οποίες γίνεται κράτηση από αυτές.

Στους παρακάτω πίνακες βλέπουμε τον βαθμό συσχέτισης των δύο ζευγαριών μεταβλητών. Αριθμός προσωπικού – Διανυκτερεύσεις ανά τρίμηνο και Αριθμός επισκεπτών – Διανυκτερεύσεις ανά τρίμηνο.

Η σχέση μεταξύ του αριθμού προσωπικού και διανυκτερεύσεων είναι πολύ αδύναμη. Αυτό σημαίνει ότι μία εταιρεία με μεγάλο αριθμό προσωπικού δεν κάνει απαραίτητα κρατήσεις για μεγάλο αριθμό διανυκτερεύσεων. Αντίθετα η σχέση ανάμεσα στον

αριθμό επισκεπτών και συνολικών διανυκτερεύσεων χωρίς να είναι ισχυρή είναι όμως υπαρκτή. Η τιμή συσχέτισης για αυτό το ζευγάρι είναι 0,46.

Correlations

		total roomnights/ 3 months	total number of employees
total roomnights/ 3 months	Pearson Correlation	1,000	,253
	Sig. (2-tailed)	,	,212
	N	26	26
total number of employees	Pearson Correlation	,253	1,000
	Sig. (2-tailed)	,212	,
	N	26	29

Correlations

		number of visitors, either from the company or from another, with residence other than Attica, per year	total roomnights/ 3 months
number of visitors, either from the company or from another, with residence other than Attica, per year	Pearson Correlation	1,000	,460*
	Sig. (2-tailed)	,	,027
	N	26	23
total roomnights/ 3 months	Pearson Correlation	,460*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,027	,
	N	23	26

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).