



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MANAGEMENT TOURISMOY**

**Διπλωματική Εργασία**

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ FOOD AND BEVERAGE  
(F&B) ΣΤΟ CAPSIS HOTEL»**

**ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Γ. ΒΛΑΧΟΠΩΤΗΣ (Α.Μ: 0702)**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2010**

Αφιερώνεται στην Οικογένεια μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **“F&B MANAGEMENT - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CAPSIS ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ”**

Αθανάσιος Γ. Βλαχοπιώτης

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σημαντική όροι: Ποιότητα, Υπηρεσίες, Ανταγωνισμός, Ξενοδοχείο

Η Ελλάδα είναι μια χώρα υποδοχής τουριστών και η οικονομία της στηρίζεται στον τουρισμό που θεωρείται ως η βαριά της βιομηχανία. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι φυσιολογικό να υπάρχει πλήθος τουριστικών επιχειρήσεων που διεκδικούν μερίδιο από την τουριστική αγορά. Πλέον ανταγωνισμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν αφορά μονάχα το επίπεδο των τιμών, αλλά κυρίως το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο και λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη της εξελίξεις με την παγκόσμια οικονομική ύφεση, έγινε μελέτη της περίπτωσης του ξενοδοχείου Capsis στην Θεσσαλονίκη.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι η ανάλυση του προϊόντος του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, ο εντοπισμός δυνάμεων και αδυναμιών και η υποβολή προτάσεων με στόχο την κάλυψη των αδυναμιών και την προώθηση των δυνάμεων του. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη το οικονομικό περιβάλλον που βρίσκεται η επιχείρηση και με βασικό κριτήριο ο πελάτης να παίρνει αξία μέσω της κατανάλωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας διατυπώνονται προτάσεις με τις οποίες το ξενοδοχείο μπορεί να διευρύνει τις πωλήσεις του.

Από την συνολική ανάλυση της λειτουργίας του ξενοδοχείου, την έρευνα για το F&B Management του σήμερα και την εφαρμογή του, καθώς και τις προτάσεις που παρουσιάζονται στη συνέχεια αναλυτικά εξήχθησαν σημαντικά αποτελέσματα. Συμπεράναμε ότι η σωστή λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων εντός ξενοδοχείου απαιτεί καλή οργάνωση, βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού και πάνω από όλα στην ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της εκπόνησης της μεταπτυχιακής εργασίας, που αποτελεί το τελευταίο βήμα πριν από την ολοκλήρωση των σπουδών μου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν στην προσπάθεια μου αυτή. Πρώτιστα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε ηθικά και οικονομικά από προσπάθεια μου να επιτύχω στις εισαγωγικές εξετάσεις μέχρι και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Στη συνέχεια, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα M.B.A Tourism Management του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και την διαρκή τους προθυμία να με εξυπηρετήσουν σε ποικίλα θέματα.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές της παρούσας εργασίας κ.κ Μιχάλη Βασταρδή και Εμμανουήλ Κονδύλη για την ουσιαστική συνεργασία τους και τις καθοριστικές τους οδηγίες που με βοήθησαν στην συγγραφή της. Όπως επίσης, αναγνωρίζω την καθοριστική βοήθεια του κ. Γιώργου Παπαδογούλα, ειδικά στα πρώτα βήματα της εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος, αισθάνομαι πως πρέπει να κάνω ειδική αναφορά στον διευθυντή του ξενοδοχείου Capsis της Θεσσαλονίκης κ. Ζαφείρη Αραμπατζή και την F&B Manager κα Φένια Κώτσιου ευχαριστώντας τους τόσο για την δυνατότητα που μου έδωσαν να κάνω έρευνα στο ξενοδοχείο, όσο και για την άριστη φιλοξενία που μου παρείχαν. Το γεγονός ότι πραγματοποίησα μια εργασία βασιζόμενος σε πραγματικά στοιχεία μου δίνει ιδιαίτερη ικανοποίηση, αφού εξαρχής αντιμετώπισα την εκπόνηση της μεταπτυχιακής εργασίας ως ευκαιρία για ουσιαστική μάθηση και όχι σαν υποχρεωτική διαδικασία. Η ικανοποίησή μου θα είναι πολύ μεγαλύτερη στην περίπτωση που η έρευνα, τα πορίσματα, οι τυποποιημένες λίστες και οι προτάσεις μου χρησιμεύσουν ως εργαλεία στην διοίκηση του ξενοδοχείου Capsis.

Θανάσης Βλαχοπιώτης

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>8</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ, Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>9</b>
<b>2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΤΟΥ F&amp;B MANAGEMENT.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΤΟΧΟΙ.....</b>	<b>15</b>
<b>4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>18</b>
4.1) ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	18
4.2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	21
4.3) P.E.ST ANALYSIS.....	28
4.4) ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	30
4.5) ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ).....	31
<b>5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>37</b>
5.1) ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CAPSIS.....	37
5.2) S.W.O.T ANALYSIS ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CAPSIS.....	41
5.3) ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	45
<b>6. ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CAPSIS (ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΙΕΣ) .....</b>	<b>50</b>
6.1) ΤΜΗΜΑ F&B MANAGEMENT (Προμήθειες, Αποθήκη, Εστιατόριο, Bar, Room Service).....	52
6.1.1) ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ F&B MANAGER.....	54

6.2) ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	54
6.2.1) ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	55
6.2.2) ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	56
6.2.3) ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	59
6.2.4) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ.....	60
6.3) ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ "BYZANTIO".....	64
6.3.1) S.W.O.T ANALYSIS ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ "BYZANTIO".....	65
6.3.2) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68
6.3.3) SWOT ANALYSIS ΝΕΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ.....	73
6.4) BAR.....	75
6.4.1) DAY BAR.....	76
6.4.2) IRENE'S PIANO BAR.....	77
6.4.3) POOL BAR.....	77
6.5) ROOM SERVICE - MINI BAR .....	78
6.6) BANQUET .....	80
<b>7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>85</b>
<b>8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING - ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ F&amp;B ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ .....</b>	<b>88</b>
8.1) ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ.....	89
8.2) ΥΠΟΔΟΧΗ.....	93
8.3) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	95
<b>9. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING.....</b>	<b>98</b>
9.1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	98
9.2) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	100

<b>10. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΕΣΟΔΑ - ΕΞΟΔΑ 2007, 2008).....</b>	<b>104</b>
<b>11. ΤΟ F&amp;B ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ ΟΠΩΣ ΤΟ ΟΔΗΓΟΥΝ ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>110</b>
<b>12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>113</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>118</b>

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

### Σελίδα

<b>Πίνακας 1:</b> Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών στην Ελλάδα (2000-2006)	<b>22</b>
<b>Πίνακας 2:</b> Ξενοδοχειακές κλίνες (2000 – 2006)	<b>23</b>
<b>Πίνακας 3:</b> Αφίξεις Αλλοδαπών από το Εξωτερικό κατά Υπηκοότητα και μέσο ταξιδιού	<b>27</b>
<b>Πίνακας 4:</b> Αξιολόγηση Ανταγωνισμού Ξενοδοχείων Θεσσαλονίκης	<b>35</b>
<b>Πίνακας 5:</b> Τιμές ανά τύπο Δωματίου Ξενοδοχείου Capsis	<b>38</b>
<b>Πίνακας 6:</b> Η Ζήτηση του Ξενοδοχείου Capsis	<b>46</b>
<b>Πίνακας 7:</b> Βαθμολογία κριτηρίων ποιότητας	<b>57</b>
<b>Πίνακας 8:</b> Αριθμητικό Παράδειγμα Αποδοχής ή Μη του προμηθευτή	<b>58</b>
<b>Πίνακας 9:</b> Έσοδα σύμφωνα με το Plan του ξενοδοχείου	<b>64</b>
<b>Πίνακας 10:</b> Έσοδα Bar σύμφωνα με το Profit Plan του ξενοδοχείου	<b>75</b>
<b>Πίνακας 11:</b> Χωρητικότητα ατόμων ανά αίθουσα – Ξενοδοχείο Capsis	<b>81</b>
<b>Πίνακας 12:</b> Κατηγοριοποίηση πληροφοριών ανά τμήμα που χρειάζεται να λαμβάνει υποχρεωτικά και προαιρετικά ο πελάτης	<b>94</b>
<b>Πίνακας 13:</b> Πίνακας Εσόδων Ξενοδοχείου Capsis για το 2007	<b>106</b>
<b>Πίνακας 14:</b> Πίνακας Εξόδων Ξενοδοχείου Capsis για το 2007	<b>107</b>
<b>Πίνακας 15:</b> Πίνακας Εσόδων Ξενοδοχείου Capsis για το 2008	<b>108</b>
<b>Πίνακας 16:</b> Πίνακας Εξόδων Ξενοδοχείου Capsis για το 2008	<b>109</b>



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ, Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η συγκεκριμένη μελέτη – ανάλυση της λειτουργίας του ξενοδοχείου Capsis στη Θεσσαλονίκη και ειδικότερα των επισιτιστικών τμημάτων του γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής εργασίας του τμήματος «M.B.A - Tourism Management» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αφού διατυπώθηκαν το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης, τοποθετήθηκε εννοιολογικά σε επιχειρησιακούς όρους μέσα από τα δεδομένα και τις αναλύσεις του οικονομικού περιβάλλοντος, το προφίλ του κλάδου της υφιστάμενης αγοράς. Επιπρόσθετα έγινε καταγραφή στα επιμέρους τμήματα του F&B του ξενοδοχείου, ξεκινώντας από τις Προμήθειες και την Αποθήκη και καταλήγοντας στο Εστιατόριο, τα Bar, το Banquet και το Room Service, έτσι ώστε να εξαχθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Οι βασικές προτάσεις που ακολούθησαν αφορούσαν στην εκμετάλλευση του εσωτερικού marketing και στην προώθηση του F&B εντός του ξενοδοχείου, με καθορισμό των κινήσεων που χρειάζεται να γίνουν ειδικά από τα τμήματα των Κρατήσεων και της Υποδοχής. Παρόμοιες προτάσεις έγιναν για την επέκταση του εξωτερικού marketing και την προώθηση του Capsis σε εξωτερικούς πελάτες. Στην περίπτωση που υπάρξει από πλευράς διοίκησης επιθυμία ανανέωσης του ξενοδοχειακού προϊόντος και δυνατότητα επένδυσης κεφαλαίων, η δημιουργία δεύτερου εστιατορίου στο χώρο του roof garden και η ριζική ανακαίνιση των χώρων δεξιώσεων και συνεδρίων αποτελούν προτεραιότητες.

Σκοπός της παρούσης εργασίας δεν είναι απλά η επιστημονική καταγραφή δεδομένων και στοιχείων που ισχύουν στον τουριστικό κλάδο. Στόχος ήταν η έρευνα να βασιστεί σε πραγματικά δεδομένα και να γίνει μια μελέτη περίπτωσης (case study) σε ένα από τα μεγαλύτερα και ίσως το ιστορικότερο ξενοδοχείο της συμπρωτεύουσας το Capsis.

Επιθυμία της διοίκησης του ξενοδοχείου είναι με την ολοκλήρωση των έργων (οδικού δικτύου και μετρό) στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, το ξενοδοχείο να κάνει μια ουσιαστική ανακαίνιση και να αποκτήσει μια νέα δυναμική τόσο στην εγχώρια, όσο και την Βαλκανική αγορά. Οπότε, ουσιαστικός σκοπός είναι η εργασία αυτή να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την διοίκηση του ξενοδοχείου στην λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε αποτελούταν από πολλά και διαφορετικά εργαλεία. Αρχικά έγινε επίσκεψη σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου και αναλύθηκε διεξοδικά ότι έχει να κάνει με την λειτουργία του π.χ καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έρευνα της ξενοδοχειακής αγοράς στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Η έρευνα αγοράς συμπεριλάμβανε έρευνα του ανταγωνισμού, ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης, ανάλυση τις ελληνικής και παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης και προβλέψεις μελλοντικών εξελίξεων στον τουριστικό – ξενοδοχειακό τομέα.

Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης σε στελέχη και υπαλλήλους του ξενοδοχείου Capsis που οδήγησε σε ουσιαστικά συμπεράσματα. Επίσης, έγινε λογιστική ανάλυση των οικονομικών δεδομένων του ξενοδοχείου και δημιουργήθηκαν νέοι πιο εύχρηστοι πίνακες ετήσιων εσόδων και εξόδων.

Στον τομέα του marketing δόθηκε ιδιαίτερη σημασία αφού πέρα από την έρευνα αγοράς που αναφέραμε παραπάνω έγινε στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης και προτάθηκε να ακολουθηθεί η στρατηγική της εστίασης με διαφοροποίηση. Επιπλέον, η χρήση swot και pest analysis θα βοηθήσει ιδιαίτερα στην λήψη ορθών μελλοντικών αποφάσεων.

Τέλος, πέρα από τα διάφορα επιστημονικά εργαλεία η συγγραφή στηρίχθηκε σε δεδομένα που αντλήθηκαν από επιστημονικά άρθρα, συγγράμματα, βιβλία σχετικά με τον τουρισμό και τις γνώσεις του συγγραφέα που προέρχονται τόσο από την ακαδημαϊκή του εκπαίδευση, όσο και την μικρή εμπειρία του σε ξενοδοχειακές και γενικότερα τουριστικές επιχειρήσεις.

## 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΤΟΥ F & B MANAGEMENT

Το Food & Beverage ενός ξενοδοχείου αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού. Πλέον όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία παρέχουν φαγητό τόσο στους φιλοξενούμενους τους, όσο και σε εξωτερικούς πελάτες που προσέρχονται μόνο για γεύμα. Εκτός από άμεση πηγή κερδών μέσω καθαρά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στον εν λόγω χώρο, συνεισφέρει σημαντικά και στην δημιουργία πιστών πελατών.

Η αφοσίωση των πελατών μιας εταιρείας (brand loyalty) έχει αναγνωριστεί ως ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιχειρηματική επιτυχία. Σε μελέτη με στόχο την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εμπιστοσύνης των πελατών, την ικανοποίηση του πελάτη, και της εταιρικής εικόνας, οι Kandampully και Suhartanto (2000) βρήκαν πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Ο στόχος της έρευνας ήταν να προσδιορίσει τους παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών που σχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη των πελατών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από τη Νέα Ζηλανδία, τα ευρήματα έδειξαν ότι η εικόνα του ξενοδοχείου και η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνονται με την απόδοση της οικιακής βοηθού την υποδοχή αλλά κυρίως της κατάστασης του F&B και την τιμή του. Αυτό έχει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τους επαγγελματίες όσο και για τους ακαδημαϊκούς στον τομέα της διαχείρισης φιλοξενίας.<sup>1</sup>

Σε επιστημονική μελέτη που έγινε το 2005, τονίζονται οι αλλαγές που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών στο χώρο του F&B στα ξενοδοχεία. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι όποιες εξελίξεις είναι ουσιαστικά πρόσθετα στις βασικές δραστηριότητες της λειτουργίας: καθώς οι πρόσφατες αλλαγές δεν είναι ριζοσπαστικές. Παρά την τεχνολογική πρόοδο, ιδιαίτερα στην κουζίνα, καθώς και την εισβολή των σύγχρονων τεχνικών επιχειρήσεων, όπως το branding και η επιχειρηματική μηχανική διαδικασία, τα οποία εισήγαγαν νέες δραστηριότητες, η ανάγκη για την παραδοσιακή γνώση και τις δεξιότητες παραμένει.

---

<sup>1</sup> Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2000) "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 6, pp. 346 – 351

Αυτό καθιστά τη σύγχρονη διαχείριση των τροφίμων και ποτών μια ακόμη πιο συναρπαστική αλλά πολύπλοκη δραστηριότητα.

Η μελέτη βρίσκει στοιχεία που συνηγορούν υπέρ της εξέλιξης των επαγγελματιών που σχετίζονται με το F&B αλλά επιμένει ότι το θεμέλιο της διαχείρισης στο ξενοδοχείο είναι η επιδεξιότητα. Από τον συγγραφέα προτείνεται ότι η επιμόρφωση του προσωπικού του ξενοδοχείου στο τομέα του F&B είναι μεν χρήσιμη, αλλά υπόκειται σε μια σειρά από περιορισμούς, όπως το υψηλό κόστος και ο χρόνος.<sup>2</sup>

Ενδιαφέρον προκαλεί και το ενδεχόμενο outsourcing στον τομέα του F&B. Οι Hallam και Baum (1996) εξέτασαν μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε σχέση με το χώρο των τροφίμων και ποτών σε ξενοδοχεία, την ανάθεση των εργασιών σε εξωτερικούς φορείς, είτε μεμονωμένα είτε σε επώνυμα ονόματα αλυσίδα εστιατορίων. Η εξέλιξη αυτή καταδικάστηκε ευρέως από πολλούς παραδοσιακούς του χώρου, αλλά αποτελεί μια πραγματικότητα στη βόρεια Αμερική και, όλο και περισσότερο, στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι συγγραφείς εξέτασαν την η τρέχουσα κατάσταση στη βόρεια Αμερική και το Ηνωμένο Βασίλειο και τις εκθέσεις των πορισμάτων της έρευνας των ατομικών ξενοδόχων και τα εταιρικά συμφέροντα και στις δύο χώρες. Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι με βεβαιότητα θα συνεχίσει η πρακτική αυτή να βρίσκει πρόσφορο έδαφος.<sup>3</sup>

Από άλλους, τα εστιατόρια ξενοδοχείων θεωρούνται ευρέως ως υπολειπόμενες μονάδες και μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τις οικονομικές επιδόσεις τους σε αυτό το τομέα με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων της ανάθεσης του εστιατορίου σε ειδικευμένες εταιρείες. Άρθρο των Hemmington και King (2000) παραθέτει τα πορίσματα μιας μελέτης που διερευνά τις βασικές διαστάσεις της εξωτερικής ανάθεσης μέσω μιας σειράς συνεντεύξεων και συζητήσεων ανθρώπων του χώρου. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν πέντε βασικές διαστάσεις της εξωτερικής ανάθεσης: οι βασικές δεξιότητες, η συμβατότητα σημάτων, η οργανωτική κουλτούρα, η επιχειρησιακή ένταση, και τα συστήματα ελέγχου, αξιολόγησης και ελέγχου. Το συμπέρασμα είναι ότι ενώ

---

<sup>2</sup> Riley, M. (2005), "Food and beverage management: A review of change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 17, No 1, pp. 88-93.

<sup>3</sup> Hallam, G. and Baum, T. (1996) "Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in north America and the United Kingdom", International Journal of Hospitality Management, Vol. 15, No 1, pp. 41-50

υπάρχουν ενδείξεις ότι η εξωτερική ανάθεση των εστιατορίων ξενοδοχείο μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη και για τις δύο εταιρείες ξενοδοχείων και εστιατορίων, είναι σημαντικό η σχέση να αντιμετωπίζεται ως κάτι περισσότερο από απλώς outsourcing των υπηρεσιών υποστήριξης. Η παροχή των τροφίμων και ποτών αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο τμήμα του ξενοδοχείου και η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των εταίρων, ιδίως όσον αφορά ζητήματα όπως το brand name, η οργανωτική κουλτούρα και η επιχειρησιακή ένταση, δεν πρέπει να υποτιμάται. Οι επιπτώσεις στις αντιλήψεις των καταναλωτών με το ξενοδοχείο και η ικανοποίηση των καταναλωτών πρέπει επίσης να εξεταστεί προσεκτικά.<sup>4</sup>

Όπως όλοι οι κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας, το F&B στα ξενοδοχεία χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης. Διαφορετικές προσεγγίσεις και στρατηγικές αρμόζουν σε διαφορετικά ξενοδοχεία, ανάλογα με την θέση και το μέγεθός τους, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και την χρονική συγκυρία και τις μελλοντικές προοπτικές<sup>5</sup>. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, προσεγγίζω το F&B του ξενοδοχείου Capsis στη Θεσσαλονίκη.

---

<sup>4</sup> Hemmington, N. and King, C. (2000) “Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 4, pp. 256 – 261

<sup>5</sup> Davis, B. and Lockwood, A. and Stone, S. (1998) “Food and beverage management”, Εκδόσεις “Elsevier”, Third Edition, σελ. 49

## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 2**

### **Ξενόγλωσση (Βιβλίο)**

- Davis, B. and Lockwood, A. and Stone, S. (1998) “Food and beverage management”, Εκδόσεις “Elsevier”, Third Edition, σελ. 49

### **Ξενόγλωσση (Άρθρο)**

- Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2000) “Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 6, pp. 346 – 351
- Hallam, G. and Baum, T. (1996) “Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in north America and the United Kingdom”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 15, No 1, pp. 41-50
- Hemmington, N. and King, C. (2000) “Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 4, pp. 256 – 261
- Riley, M. (2005), “Food and beverage management: A review of change”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 17, No 1, pp. 88-93.

### 3. ΟΡΑΜΑ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ– ΣΤΟΧΟΙ

Αρχικά, θέλοντας να ξεκινήσουμε την έρευνα μας σε μια σωστή βάση από την πρώτη μας επαφή με την διοίκηση του ξενοδοχείου ενημερωθήκαμε για το όραμα, την αποστολή και τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση, έτσι ώστε η εστίαση των προτάσεων μας να συνάδουν με την επιθυμητή πορεία εξέλιξης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

#### ΟΡΑΜΑ

Η παροχή υψηλού επιπέδου φιλοξενίας και προσωποποιημένων υπηρεσιών στους πολύτιμους επισκέπτες.

#### ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της εταιρείας στηρίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές.

**Ακεραιότητα:** Διατήρηση των υπηρεσιών και της φιλοξενίας σε υψηλό επίπεδο.

**Ομαδικό πνεύμα:** Να δουλεύουμε ως μια δυνατή ομάδα με σεβασμό στην ιδιαιτερότητα του καθενός και με έμφαση στην ατομική πρωτοβουλία.

**Διαρκής προσπάθεια για βελτίωση:** Να βελτιώνουμε τις υπηρεσίες μας και να ανανεώνουμε την εικόνα των χώρων βάσει των αναγκών των επισκεπτών.

**Προσωποποιημένη φιλοξενία:** Να εξυπηρετούμε τον κάθε επισκέπτη με επαγγελματισμό, σεβασμό, φιλικότητα, ευγένεια, αμεσότητα και ενθουσιασμό.

#### ΣΤΟΧΟΙ:

Το “capsis hotel” διαθέτοντας 412 δωμάτια και 19 αίθουσες πολλαπλών χρήσεων είναι το μεγαλύτερο ξενοδοχείο στην Μακεδονία. Το 90% των δωματίων έχουν ανακαινιστεί και υπάρχει η πρόθεση από πλευράς της διοίκησης να ανακαινιστεί και το υπόλοιπο 10% των δωματίων, οι εξωτερικοί χώροι, άλλα και να γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες ή μετατροπές που θα βοηθήσουν στην

ανάπτυξη του ξενοδοχείου. Η χρονική διάρκεια της αποπεράτωσης των έργων έχει υπολογιστεί να είναι ταυτόχρονα με την αρχή της λειτουργίας του μετρό και της ανακατασκευασμένης οδού Μοναστηρίου και ενώ θα έχει ήδη παραδοθεί η Εγνατία οδός.

Μέσα στο οικονομικό και τουριστικό περιβάλλον της Θεσσαλονίκης που ο ανταγωνισμός των ξενοδοχείων γίνεται ολοένα και πιο έντονος, καλείται να παραμείνει ένα ξενοδοχείο σύμβολο για την πόλη. Να διατηρήσει το ισχυρό του “brand name” και τους σταθερούς του επισκέπτες, προσπαθώντας παράλληλα να τους αυξήσει.

Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι οι πελάτες της να παίρνουν αξία μέσα από την κατανάλωση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, να φεύγουν ευχαριστημένοι με αποτέλεσμα να γίνονται επαναλαμβανόμενοι και να μιλούν με τα καλύτερα λόγια για την εμπειρία τους στο κοινωνικό τους περιβάλλον για την εμπειρία τους στο ξενοδοχείο.

Για να επιτευχθεί όμως ο βασικός στόχος που στην ουσία είναι η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, χρειάζεται να πληρούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις που αποτελούν τους επιμέρους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μετρήσιμοι και στο τέλος κάθε οικονομικής περιόδου να αξιολογείται το αν και κατά πόσο επιτεύχθηκαν. Αν, όχι θα πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες της αποτυχίας επίτευξης των στόχων και αφού δοθούν λύσεις να αναπροσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Ο άξονας της επιτυχίας είναι καταρχήν η διαμόρφωση ποιοτικών εσωτερικών υπηρεσιών οι οποίες θα ικανοποιούν το εργατικό δυναμικό μας και κατ’ επέκταση η παροχή ποιοτικών εξωτερικών υπηρεσιών προς τους πελάτες, οι οποίοι δυνητικά θα είναι σταθεροί κι επαναλαμβανόμενοι ως προς την επιχείρησή μας. Τελευταίος κρίκος στην συγκεκριμένη αλυσίδα εξυπηρέτησης - κέρδους είναι τα κέρδη και η φήμη, τα οποία θα έχει το ξενοδοχείο μας, αν τα παραπάνω στοιχεία λειτουργήσουν εύρυθμα. Τότε θα καταφέρουμε να διατηρηθούμε ισχυροί στον κλάδο έχοντας θετικές προοπτικές για το μέλλον. Βασικό εργαλείο για την αποδοτική-αποτελεσματική λειτουργία του εγχειρήματος μας είναι η συνεχής αξιολόγηση από την πλευρά της ομάδας του μάντζμεντ, τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μας, όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (μίκρο και μακρο).



Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι τη επιχείρησης είναι οι εξής:

→ Η ενδυνάμωση του “Brand name”.

→ Συνεχής βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου και διαφοροποίηση σε επίπεδο προϊόντος, με σκοπό την δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

→ Συνεχής προσπάθεια για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και διατήρηση της καλής επαφής με τους πελάτες και μετά την χρήση τους, ώστε να παραμείνουμε και στο μέλλον η πρώτη τους επιλογή.

→ Απόλυτη προτυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών μας, ώστε να μπορέσουμε να ελέγχουμε και να διατηρούμε το υψηλό τους επίπεδο. Επίσης, αποφεύγεται ο αιφνιδιασμός του πελάτη που θα γνωρίζει εκ των προτέρων την ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας που θα καταναλώσει. Μ' αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιούμε την πιθανότητα ύπαρξης δυσαρεστημένων πελατών.

→ Ενδυνάμωση του εσωτερικού μάρκετινγκ με ταυτόχρονη προσπάθεια ύπαρξης άριστου κλίματος και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η προσπάθεια της διοίκησης να ανεβάσει την επιχείρηση χρησιμοποιώντας της λειτουργίες του μάρκετινγκ (περιοχή, προϊόν, τιμή, προώθηση), για να κάνει ελκυστική την επιχείρηση στα μάτια των εργαζομένων.

→ Η καθιέρωση του εστιατορίου του ξενοδοχείου στην αγορά της Θεσσαλονίκης

→ Επίτευξη επιθυμητών επιπέδων μεριδίου αγοράς, η οποία θα προκύψει με στρατηγικό σχεδιασμό και χρήση πρωτοποριακών μεθόδων μάρκετινγκ

→ Αύξηση της μέσης πληρότητας κατά 20% μέσα στην επόμενη πενταετία.

→ Αύξηση των εσόδων του τμήματος F&B κατά 30% μέσα στην επόμενη πενταετία.

→ Αύξηση σε σημαντικό βαθμό των εσωτερικών πωλήσεων, μέσω της σωστής προώθησης στους επισκέπτες των τμημάτων του ξενοδοχείου.

→ Διαμόρφωση θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων, τα οποία με την σειρά τους θα αποτελέσουν ελκυστικό παράγοντα για νέες επενδύσεις αλλά και για τους ίδιους τους μετόχους.

## **4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ**

### **4.1) ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Το 2009 βρήκε την παγκόσμια οικονομία μεσούσης της οικονομικής κρίσης. Το λεγόμενο “credit crunch” ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες το καλοκαίρι του 2007. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είχαν επενδύσει σε χρηματοοικονομικά προϊόντα υψηλού κινδύνου. Τα προβλήματα ξεκίνησαν όταν οι τιμές των ακινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες δέχθηκαν πιέσεις. Τράπεζες έβγαλαν σε πλειστηριασμό πολλές κατοικίες ιδιοκτητών που είχαν δανεισθεί για την αγορά κατοικίας και δεν μπόρεσαν να αποπληρώσουν τα δάνεια τους. Καθώς οι τιμές των κατοικιών είχαν δεχθεί πιέσεις, η αξία των ακινήτων δεν επαρκούσε να καλύψει το ποσό το οποίο είχε δανειοδοτηθεί. Αποτέλεσμα ήταν πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να μείνουν εκτεθειμένα. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, τα αποτελέσματα δεν άργησαν να επηρεάσουν πολλές άλλες οικονομίες του πλανήτη.

Η χρεοκοπία ορισμένων τραπεζών και το πρόβλημα ρευστότητας, οι μεγάλες ζημιές και η απειλή χρεοκοπίας που αντιμετώπισαν και εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν άλλες τράπεζες αποτελούν πολύ μεγάλο κίνδυνο για την παγκόσμια οικονομία. Τα προβλήματα του τραπεζικού κλάδου αντανακλώνται αμέσως στα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη. Η εμπιστοσύνη του κοινού στις τράπεζες πέφτει, με αποτέλεσμα να αποσύρουν διαθέσιμα από συγκεκριμένες τράπεζες, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε κατάρρευση, ακόμα και αν η τράπεζα δεν αντιμετωπίζει τόσο σοβαρά προβλήματα που θα οδηγούσαν από μόνα τους στη κατάρρευση. Η σημαντικότερη επίπτωση όμως είναι ο περιορισμός δανειοδότησης των επιχειρήσεων από τις τράπεζες. Χωρίς δάνεια, ή με δάνεια με μεγάλο κόστος (υψηλό επιτόκιο) οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να περιορίσουν τις επενδύσεις. Αυτό οδηγεί αυτόματα σε συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, απολύσεις και επιβράδυνση ή ύφεση της οικονομίας.

Η αρνητική οικονομική συγκυρία και η πτώση της κατανάλωσης έχει οδηγήσει σε αισθητή μείωση του πληθωρισμού. Αυτό όμως γεννά τον κίνδυνο του αποπληθωρισμού. Ενδεχόμενος αποπληθωρισμός θα οδηγήσει σε περεταίρω μείωση της κατανάλωσης, καθώς οι καταναλωτές θα περικόπτουν τις σημερινές δαπάνες καταναλωτικών αγαθών, προσδοκώντας σε χαμηλότερες τιμές στο μέλλον.

Οι οικονομίες λειτουργούν με τα λεγόμενα “lags”. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα από τα όποια οικονομικά μέτρα λαμβάνονται σε μία δεδομένη στιγμή χρειάζονται χρόνο για να φανούν. Ορισμένα μέτρα αργούν περισσότερο και άλλα λιγότερο. Για παράδειγμα, μέτρα νομισματικής πολιτικής αποδίδουν συντομότερα από ότι μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής<sup>6</sup>. Τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν ήδη παρέμβει στις τοπικές οικονομίες με σειρά μέτρων. Πολλά από αυτά τα μέτρα αποσκοπούν στην άμεση ενίσχυση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς ενδεχόμενη κατάρρευση μεγάλου μέρους του τραπεζικού κλάδου είναι ορατή. Για παράδειγμα, η Βρετανική Τράπεζα “Royal Bank of Scotland” έχασε 67% της αξίας της, με αποτέλεσμα η Βρετανική κυβέρνηση να αναγκαστεί να αυξήσει το μερίδιό της στην επιχείρηση σε 70%<sup>7</sup>.

Η επεκτατική δημοσιονομική πολιτική δεν έχει καταφέρει ακόμα να αντιστρέψει την κατάσταση, ενδεχομένως περιόρισε όμως την έκταση της καταστροφής, καθώς οι επιπτώσεις μιας γενικευμένης κατάρρευσης του τραπεζικού κλάδου θα ήταν καταστροφικές για την παγκόσμια οικονομία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες πάντως η ανεργία έχει αυξηθεί στο 6.7%, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο οι άνεργοι πλησιάζουν τα 2 εκατομμύρια<sup>8</sup>.

Εκτός από την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στις τράπεζες και την διασφάλιση των καταθέσεων και επενδύσεων επιχειρήσεων και φυσικών προσώπων, τα μέτρα στήριξης των τραπεζών αποσκοπούν και στην αύξηση των δανείων από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις. Προς το παρόν δεν έχουν φανεί σημάδια ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας.

Εκτός από τον τραπεζικό τομέα, η Αμερικανική κυβέρνηση σπεύδει να ενισχύσει και άλλους τομείς που κινδυνεύουν άμεσα. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες ζητούν τονωτική ένεση 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων, την οποία και πιθανόν θα λάβουν<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Romer, D. (2005) “Advanced Macroeconomics”, Εκδόσεις «McGraw-Hill», 3<sup>rd</sup> edition, σελ. 43

<sup>7</sup> Croft, J. and Parker, G. and Larsen, P.T. (2009), “RBS slides despite lifeline”, Financial Times, 19 January

<sup>8</sup> BBC news website, (2009), <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7841349.stm>

<sup>9</sup> Reed, J. (2009), “Car parts sector looks for \$10 bn US bail-out”, Financial Times website, [http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink_check=1)

Ανάμεσα στα μέτρα που εξετάζονται είναι ακόμα και το τύπωμα χρήματος. Η βρετανική κεντρική τράπεζα παραδέχθηκε ότι εξετάζει σοβαρά το μέτρο. Αυτό θα δημιουργούσε ενδεχομένως κάποιες πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες υπό την απειλή του αποπληθωρισμού ίσως βοηθήσουν, αλλά από την άλλη αυτό το μέτρο θα οδηγήσει σε περεταίρω μείωση της αξίας της Βρετανικής Στερλίνας.

Τα οικονομικά μέτρα τα οποία λαμβάνονται θα βοηθήσουν αργά ή γρήγορα στην αντιμετώπιση της κατάστασης. Όμως η οικονομία θα κάνει τον κύκλο της πριν επανέλθει στην φάση της ανόδου. Αυτή τη στιγμή δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι τα προβλήματα θα ξεπεραστούν μέσα στο 2009 και ότι η παγκόσμια οικονομία θα ανακάμψει. Το 2010 ενδέχεται να είναι επίσης δύσκολη χρονιά. Δεδομένης όμως της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, όταν διαφανούν τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης, η άνοδος θα επέλθει πολύ γρηγορότερα και θα εξαπλωθεί στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Εξάλλου δεν πρέπει να αγνοούμε το γεγονός ότι υπάρχουν επενδυτές οι οποίοι διατηρούν ρευστά διαθέσιμα και αναμένουν τον πάτο του κύκλου για να επενδύσουν. Όταν αυτό συμβεί, και σε συνδυασμό με τα μέτρα των κυβερνήσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης, θα δοθεί μία τονωτική ένεση που σύντομα θα φέρει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Η τουριστική αγορά πάντως είναι από τις πρώτες που πλήττονται από τις οικονομικές κρίσεις. Επομένως ο ξενοδοχειακός κλάδος αναμένεται να αντιμετωπίσει αισθητά χαμηλότερη πληρότητα και λιγότερες αφίξεις τουριστών. Το αδύναμο δολάριο και η αδύναμη στερλίνα θα αποτρέψουν τουρίστες από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο από το να επισκεφθούν την Ελλάδα. Επίσης, η μειωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα θα σημάνει λιγότερα επιχειρηματικά ταξίδια, το οποίο επίσης θα οδηγήσει σε λιγότερες επισκέψεις για επιχειρηματικούς σκοπούς στο ξενοδοχείο. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου (capsis) επίσης θα πληγεί καθώς λόγω οικονομικής στενότητας οι Θεσσαλονικείς αναμένεται να περιορίσουν τις εξόδους για φαγητό.

Σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας δημιουργούνται όμως και σημαντικές ευκαιρίες. Οι χαμηλές τιμές των ακινήτων ενδεχομένως αποτελέσουν ευκαιρία για το ξενοδοχείο να επεκταθεί σε παρακείμενους χώρους με κόστος χαμηλότερο από ότι πριν την κρίση. Επίσης, η μειωμένη οικοδομική δραστηριότητα επιτρέπει την σύναψη εργολαβίας σε χαμηλότερες τιμές. Φυσικά ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης δεν έχει σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών μεσούσης της κρίσης, αλλά την δημιουργία υποδομής σε χαμηλότερο κόστος η οποία θα αξιοποιηθεί μετά το τέλος της ύφεσης και θα συμβάλλει σε μελλοντικά αυξημένα κέρδη. Επομένως,

επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ρευστά διαθέσιμα μπορούν να βγουν ωφελημένες από την κρίση, και όταν ξεπερασθούν οι αρνητικές οικονομικές συγκυρίες να έχουν μπει τα θεμέλια για πολύ καλές εταιρικές αποδόσεις.

Η παρούσα οικονομική κατάσταση είναι δύσκολη για τις επιχειρήσεις. Όμως η ξενοδοχειακή μονάδα δεν υπάρχει μόνο για βραχυχρόνιο ορίζοντα. Σκοπός της είναι η συνέχιση τις επιχειρηματικής δραστηριότητας μακροχρόνια. Ως γνωστών, η οικονομία ακολουθεί οικονομικούς κύκλους. Επομένως η κρίση θα τερματιστεί μέσα στα επόμενα χρόνια και θα ακολουθηθεί από περίοδο ανάκαμψης. Ενώ βραχυπρόθεσμα η κατάσταση είναι πολύ δύσκολη, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στο να υφίσταται στο τέλος της ύφεσης, ώστε να εκμεταλλευθεί τις καλύτερες οικονομικές συγκυρίες.

Εξάλλου, το περιβάλλον δίνει περιθώρια για μεγάλες προσδοκίες. Το μετρό θα συνδέσει το ξενοδοχείο με την υπόλοιπη Θεσσαλονίκη. Το λιμάνι της πόλης παίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην βαλκανική οικονομία και η είσοδος βαλκανικών κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα αυξήσει τον όγκο των προϊόντων που μεταφέρονται μέσω του συγκοινωνιακού κόμβου της Θεσσαλονίκης.

#### **4.2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Για να μπορέσουμε να κάνουμε τις προβλέψεις για τις επερχόμενες αφίξεις τουριστών θα πρέπει πρώτα να μελετήσουμε τις μετακινήσεις ξένων τουριστών προς την Ελλάδα κατά τα προηγούμενα χρόνια. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα (1), οι αφίξεις ξένων τουριστών προς την χώρα μας μέχρι το 2003 παρουσίαζαν μικρές αυξομειώσεις. Κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, ο ελληνικός τουρισμός παρουσίασε μια πτώση της τάξεως του 5,70%, διότι πολλοί τουρίστες που είχαν σκοπό επίσκεψης τις καλοκαιρινές διακοπές απέφυγαν τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Η φήμη όμως που πήρε η Ελλάδα, μέσω της επιτυχημένης διοργάνωσης της Ολυμπιάδας αναζωογόνησε το ενδιαφέρον των αλλοδαπών τουριστών με αποτέλεσμα οι αφίξεις να παρουσιάσουν το 2005 μια ραγδαία αύξηση της τάξεως του 9,64%. Το σημαντικότερο όμως επίτευγμα του ελληνικού τουρισμού ήταν η διατήρηση των ανοδικών αυτών ποσοστών και το 2006.

Προκειμένου να προβλέψουμε τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών για το 2009 και τα επόμενα χρόνια θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορες επιστημονικές μεθόδους όπως π.χ οι χρονοσειρές. Στην περίπτωση όμως του ελληνικού τουρισμού κάτι τέτοιο είναι αδύνατο εξ' αιτίας δύο πολύ σημαντικών προσδιοριστικών παραγόντων των αφίξεων. Ο βασικότερος παράγοντας, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας που ήδη επηρεάζει και θα επηρεάσει και τον ελληνικό τουρισμό. Ο δεύτερος είναι η ραγδαία αύξηση των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών τα έτη 2005 και 2006 που ήταν αποτέλεσμα του αντίκτυπου των Ολυμπιακών Αγώνων και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να εγγυηθεί την διατήρηση του ρυθμού αύξησης.

Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι στον παρακάτω πίνακα (1), υπάρχει ξεχωριστή καταμέτρηση των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα, με και χωρίς τους Αλβανούς. Η συντριπτική πλειοψηφία των Αλβανών που περνούν τα σύνορα με προορισμό την Ελλάδα είναι οικονομικοί μετανάστες και έρχονται στη χώρα μας για να εργαστούν και όχι για τουριστικούς λόγους. Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα στοιχεία αυτά αφορούν μόνο το κομμάτι των αλλοδαπών τουριστών και δεν αποτυπώνονται οι εσωτερικοί τουρίστες.

**Πίνακας 1 : Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών στην Ελλάδα (2000-2006)<sup>10</sup>**

Αφίξεις στην Ελλάδα					Έσοδα		ΜΚΔ €	
	Με Αλβανία	Δ	Χωρίς Αλβανία	Δ	εκατ. €	Δ	Με Αλβανία	Χωρίς Αλβανία
<b>2000</b>	13.095.545		12.378.282		10.061,2		768	813
<b>2001</b>	14.057.331	7,34%	13.019.202	5,18%	10.579,9	5,16%	753	813
<b>2002</b>	14.179.999	0,87%	12.924.261	-0,73%	10.284,7	-2,79%	725	796
<b>2003</b>	13.969.393	-1,49%	12.850.835	-0,57%	9.495,3	-7,68%	680	739
<b>2004</b>	13.312.629	-4,70%	12.118.693	-5,70%	10.347,8	8,98%	777	854
<b>2005</b>	14.765.463	10,91%	13.287.266	9,64%	10.835,5	4,71%	734	815
<b>2006</b>	16.039.216	8,63%	14.447.528	8,73%	11.386,1	5,08%	710	788

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος,

<sup>10</sup> M.B.A Tourism.gr

[http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=38&Itemid=4](http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=38&Itemid=4)

Επίσης στον παραπάνω πίνακα (1) καταγράφονται οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανεξάρτητα από το μέρος διαμονής τους. Το σύνολο των αφίξεων ενδιαφέρει περισσότερο τον Ε.ΟΤ. ή το Υπουργείο Τουρισμού προκειμένου να επεξεργαστούν τα δεδομένα για την ελληνική τουριστική ανάπτυξη. Τα ξενοδοχεία ενδιαφέρονται περισσότερο να για τους τουρίστες οι οποίοι επέλεξαν για την διαμονή τους ξενοδοχεία ή οργανωμένα καταλύματα.

Στον πίνακα 2, καταγράφονται οι αλλοδαποί τουρίστες που επέλεξαν για την διαμονή τους κάποιο οργανωμένο κατάλυμα (ξενοδοχείο, κάμπινγκ κ.τ.λ) και όχι ενοικιαζόμενα δωμάτια. Ο διαχωρισμός των ξενοδοχείων γίνεται ανά κατηγορία αστέρων και η σύγκριση ανάμεσα στα έτη 2000 και 2006. Παρατηρώντας προσεκτικά τον πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι τα ποσοστά προτιμήσεων των κατηγοριών των ξενοδοχείων δεν έχουν μεταβληθεί ιδιαίτερα. Στην περίπτωση των 4\*, που είναι και το αντικείμενο της έρευνας μας, οι διανυκτερεύσεις ισοδυναμούν με το 25% περίπου της συνολικής αγοράς. Θεωρητικά παρά την επερχόμενη μείωση της τουριστικής κίνησης τα ποσοστά της κατανομής θα παραμείνουν τα ίδια. Απροσδιόριστο όμως είναι ποιές από αυτές τις κατηγορίες θα επηρεαστούν περισσότερο από την οικονομική ύφεση.

**Πίνακας 2: Ξενοδοχειακές κλίνες (2000 – 2006)<sup>11</sup>**

Έτος	2000	% συνόλου	2006	% συνόλου
<b>5*****</b>	36.117	6,1%	64.913	9,4%
<b>4****</b>	149.782	<b>25,2%</b>	176.631	<b>25,5%</b>
<b>3***</b>	145.097	24,4%	163.077	23,5%
<b>2**</b>	209.414	35,3%	231.333	33,4%
<b>1*</b>	53.580	9,0%	57.298	8,3%
<b>Σύνολο</b>	593.990	100,0%	693.252	100,0%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος,

<sup>11</sup> M.B.A Tourism.gr

[http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=38&Itemid=4](http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=38&Itemid=4)



Τα παραπάνω δεδομένα και οι στατιστικές παρόλο που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες ως επιστημονικά εργαλεία δεν αρκούν από μόνες τους για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων. Η λήψη των αποφάσεων για τις τουριστικές επενδύσεις επηρεάζονται πλέον από πολλούς παράγοντες, αφού ο ελληνικός τουρισμός εισέρχεται σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο λόγω της διεθνούς οικονομικής ύφεσης, αλλά και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο τουριστικός και ειδικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος της χώρας μας. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων κ. Ανδρέα Ανδρεάδη είναι αρκετά τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο, πλέον, συναλλαγματοφόρος (μαζί με τη ναυτιλία) κλάδος της ελληνικής οικονομίας ενόψει της σεζόν του 2009. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά: «Το 2008 εξελίχθηκε σε μια χρονιά δύσκολη, αλλά όχι καταστροφική. Δεν πρέπει, βέβαια, να παραγνωρισθεί η καλή πορεία του ελληνικού τουρισμού την τελευταία τετραετία. Ούτε ότι το ξενοδοχειακό προϊόν έχει αποδείξει την ανθεκτικότητά του σε δύσκολες περιόδους κατά το παρελθόν. Το 2009, όμως, μπορεί τα πράγματα να μεταβληθούν επί το δυσμενέστερο αν δεν συνεκτιμηθούν οι παρακάτω παράγοντες και δεν δοθούν λύσεις στα πραγματικά προβλήματα που επηρεάζουν την ελληνική τουριστική οικονομία και κατά συνέπεια το ελληνικό ξενοδοχείο»<sup>12</sup>.

**1. Ανταγωνιστικότητα:** Η επιβολή του Ενιαίου Τέλους Ακίνητης Περιουσίας σε συνδυασμό με τη μη κατάργηση του τέλους παρεπιδημούντων 2% (το οποίο αποτελεί περίπου το 25% των κερδών του ξενοδοχείου) παράλληλα με την αύξηση του κόστους χρήματος, πλήττουν ευθέως την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού ξενοδοχείου.

**2. Πτήσεις charter:** Η συρρίκνωση των πτήσεων charter, από τους τουριστικούς οργανισμούς σε μία προσπάθεια περιορισμού του κόστους λειτουργίας τους, αποτελεί μία δυσμενή εξέλιξη.

**3. Μείωση της ρευστότητας:** Ο περιορισμός των προπληρωμών και οι διακοπές πληρωμών λόγω πιθανών πτωχεύσεων από ταξιδιωτικούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με τη δυσκολότερη εξασφάλιση δανείων κίνησης για το ξενοδοχείο από τις τράπεζες λόγω της κρίσης, περιορίζουν τη ρευστότητά του κυρίως τον χειμώνα που, κατά κανόνα, υλοποιούνται οι επενδύσεις.

---

<sup>12</sup> Ανδρεάδης, Α. «Εφημερίδα Καθημερινή»  
[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_1\\_04/10/2008\\_287095](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_04/10/2008_287095)



**4. Εσωτερικός τουρισμός:** Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες αναγκάζουν μεγαλύτερες ομάδες πληθυσμού είτε να ματαιώσουν τις διακοπές τους είτε να περιορίσουν τις ημέρες διανυκτέρευσης.

**5. Αγγλία - Γερμανία:** Η αύξηση της κίνησης που παρατηρείται από τις νέες αγορές (Αν. Ευρώπη, Ρωσία, κ.λπ.) δεν μπορεί να αντισταθμίσει σε απόλυτα νούμερα πιθανή πτώση των παραδοσιακά δύο κυριότερων αγορών προσέλκυσης πελατείας. Ιδιαίτερα η μεγάλη πτώση της ισοτιμίας Αγγλικής Λίρας και Ευρώ που παρατηρήθηκε τον Δεκέμβριο του 2008, θα αποθαρρύνει αρκετούς Εγγλέζους τουρίστες να επισκεφθούν την Ελλάδα.

**6. ΗΠΑ:** Είναι πολύ πιθανό να επηρεασθεί η εξερχόμενη τουριστική κίνηση από αυτή τη σημαντική για πολλούς προορισμούς αγορά. Και αυτό λόγω των δομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η οικονομία των ΗΠΑ.

**7. «Σκληρό» ευρώ:** Η ισοτιμία του ευρώ σε σχέση με αντίστοιχα νομίσματα άλλων κρατών αποτελεί πρόσθετο λόγο για επισκέπτες προερχόμενους από τις χώρες αυτές να στραφούν σε φθηνότερους - δολαριακά τιμολογούμενους - προορισμούς. Το πρόβλημα που προκύπτει εξ αυτού του γεγονότος εντείνεται, περαιτέρω, εξαιτίας της διεθνούς κρίσης.

**8. Θεσμικές μεταρρυθμίσεις:** Δεν έχουν προχωρήσει θεσμικές παρεμβάσεις όπως η αστεροποίηση, η λειτουργική τακτοποίηση, η απόσυρση ξενοδοχείων σε περιοχές εκτός σχεδίου πόλεως, το χωροταξικό σχέδιο για τον τουρισμό κ.ά.

**9. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση:** Ζητούμενο παραμένει η συνειδητοποίηση της σημασίας και του ρόλου που παίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας.

**10. Η τουριστική προβολή:** Η προβολή στο εξωτερικό θα πρέπει να ενισχυθεί στην κατεύθυνση της δημιουργίας “brand name” ανά προορισμό.

Πέρα όμως από τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο ελληνικός τουρισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξετάσουμε ποιοι τουρίστες επισκέπτονται την χώρα μας, ώστε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την προωθητική πολιτική του ξενοδοχείου.

Από την Στατιστική Υπηρεσία, παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) που παρατίθενται οι αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό κατά υπηκοότητα και μέσο ταξιδίου για το 2007. Αρχικά διαπιστώνουμε ότι οι βασικές χώρες από τις οποίες προέρχονται εισερχόμενοι από το εξωτερικό τουρίστες είναι η Γερμανία με 2.264.332 τουρίστες, το Ηνωμένο Βασίλειο με 2.618.542, η Ιταλία με 1.157.081 και η Ολλανδία με 828.185. Οι παραπάνω τουρίστες επισκέπτονται για χρόνια την Ελλάδα και αποτελούν τους βασικούς μας πελάτες. Πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι οι

τουρίστες αυτοί διασπείρονται σε όλη την επικράτεια και αν υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις ειδικών γεωγραφικών προτιμήσεων (π.χ οι Ιταλοί προτιμούν τα Επτάνησα, ενώ οι Γερμανοί την Κρήτη) δεν αφορούν την περιοχή της Μακεδονίας.

Την περιοχή της Μακεδονίας και κατά συνέπεια την πρωτεύουσα της την Θεσσαλονίκη την αφορούν κυρίως τουρίστες που προέρχονται από Βαλκανικές χώρες αφού αποτελεί βασική τους προτεραιότητα. Η Βουλγαρία με 1.099.754 εισερχόμενους τουρίστες, η Ρουμανία με 522.033, η Σερβία με 290.873, η Πολωνία με 369.200 και η Π.Γ.Δ.Μ με 364.200.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτής της κατηγορίας τουριστών επισκέπτονται την χώρα μας οδικώς με αποτέλεσμα η Θεσσαλονίκη να αποτελεί για περισσότερους είτε τουριστικός προορισμός, είτε ενδιάμεσος σταθμός. Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι η όποια διαφημιστική εκστρατεία με σκοπό την προώθηση του ξενοδοχείου Capsis θα ήταν σημαντικό να γίνει στις πρώτιστα στις παραπάνω χώρες.

Ιδιαίτερη σημασία όμως πρέπει να δώσουμε σε δύο χώρες με μεγάλο πληθυσμό που τα τελευταία χρόνια αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς και το κατά κεφαλήν εισόδημα των πολιτών τους έχει ανέβει σημαντικά. Πρόκειται για την Ρωσία και την Κίνα που το 2007 έστειλαν στην χώρα μας 257.411 και 19.101 τουρίστες αντίστοιχα. Όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό ενδεχόμενη ποσοστιαία αύξηση στους εισερχόμενους τουρίστες από αυτές τις χώρες ισοδυναμεί σε αρκετά μεγάλη αύξηση σε πραγματικούς αριθμούς τουριστών.

Από το παραπάνω συμπέρασμα απορρέει ότι τόσο ο ελληνικός τουρισμός, όσο και το κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά πρέπει να προωθήσει το τουριστικό προϊόν στις Βαλκανικές χώρες, την Ρωσία και την Κίνα. Ιδιαίτερα, το ξενοδοχείο capsis χρειάζεται να ακολουθήσει μια πιο συντονισμένη προώθηση του προϊόντος του και των υπηρεσιών του στις γειτονικές Βαλκανικές χώρες και την Ρωσία.

Πίνακας 3<sup>13</sup>:

ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΤΑ ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΣΟ ΤΑΞΙΔΙΟΥ  
ΠΕΡΙΟΔΟΣ: Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2007

Κράτη υπηκοότητας αλλοδαπών	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΣ	ΣΙΔ/ΚΩΣ	ΘΑΛΑΣΣΙΩΣ	ΟΔΙΚΩΣ	ΣΥΝΟΛΟ
<b>I. ΚΡΑΤΗ ΕΥΡΩΠΗΣ</b>	<b>11.084.435</b>	<b>84.514</b>	<b>866.828</b>	<b>4.208.364</b>	<b>16.244.141</b>
από τα οποία:					
<b>- ΚΡΑΤΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ</b>	<b>10.077.212</b>	<b>65.457</b>	<b>794.904</b>	<b>1.762.795</b>	<b>12.700.368</b>
1. Αυστρία	446.465	379	32.326	11.150	490.320
2. Βέλγιο	351.444	40	36.784	8.202	396.470
3. Βουλγαρία	30.094	40.625	8.611	1.020.424	1.099.754
4. Γαλλία	643.490	212	104.951	7.452	756.105
5. Γερμανία	2.007.842	937	173.438	82.115	2.264.332
6. Δανία	324.220	335	9.266	1.140	334.961
7. Εσθονία	6.240	64	867	423	7.594
8. Ην. Βασιλείο	2.521.847	877	87.261	8.557	2.618.542
9. Ιρλανδία	78.670	50	3.064	322	82.106
10. Ισπανία	204.157	569	32.285	846	237.857
11. Ιταλία	972.374	432	178.003	6.272	1.157.081
12. Κύπρος	207.161	349	12.485	1.963	221.958
13. Λετονία	15.414	176	2.379	577	18.546
14. Λιθουανία	22.587	106	1.996	684	25.373
15. Λουξεμβούργο	30.065	51	638	34	30.788
16. Μάλτα	7.602	66	835	92	8.595
17. Ολλανδία	782.654	310	37.880	7.341	828.185
18. Ουγγαρία	114.076	482	4.766	44.857	164.181
19. Πολωνία	201.032	1.174	18.711	92.230	313.147
20. Πορτογαλία	5.947	75	5.676	164	11.862
21. Ρουμανία	81.874	15.791	13.136	411.232	522.033
22. Σλοβακία	91.109	258	2.900	13.967	108.234
23. Σλοβενία	48.125	636	2.520	12.310	63.591
24. Σουηδία	433.056	217	11.894	4.145	449.312
25. Τσεχία	262.653	1.127	4.811	25.725	294.316
26. Φινλανδία	187.014	119	7.421	571	195.125
27. Αλβανία	30.795	3.045	31.360	1.736.614	1.801.814
28. Ελβετία	312.600	93	13.924	1.673	328.290
29. Νορβηγία	297.445	39	3.807	643	301.934
30. Π.Γ.Δ.Μ.	1.649	6.844	99	355.608	364.200
31. Ρωσία	244.196	375	7.942	4.898	257.411
32. Σερβία - Μαυροβούνιο	32.440	6.104	1.181	251.148	290.873
33. Λοιπά Κράτη Ευρώπης	88.098	2.557	13.611	94.985	199.251
<b>II. ΚΡΑΤΗ ΑΣΙΑΣ</b>	<b>296.214</b>	<b>5.886</b>	<b>116.788</b>	<b>111.052</b>	<b>529.940</b>
34. Ιαπωνία	52.127	1.038	3.583	902	57.650
35. Ιράν	2.072	64	213	2.302	4.651
36. Ισραήλ	74.082	101	36.788	1.120	112.091
37. Κίνα	16.536	164	1.929	472	19.101
38. Λίβανος - Συρία	20.205	70	4.100	2.287	26.662
39. Ν. Κορέα	27.304	480	8.425	3.514	39.723
40. Τουρκία	24.816	3.387	34.412	99.243	161.858
41. Λοιπά κράτη Μ. Ανατολής	6.633	49	1.626	353	8.661
42. Λοιπά κράτη Ασίας	72.439	533	25.712	859	99.543
<b>III. ΚΡΑΤΗ ΑΦΡΙΚΗΣ</b>	<b>56.146</b>	<b>94</b>	<b>3.967</b>	<b>923</b>	<b>61.130</b>
43. Αίγυπτος - Σουδάν	31.593	12	1.567	64	33.236
44. Νοτιοαφρικανική Ένωση	14.245	21	1.363	172	15.801
45. Λοιπά κράτη Αφρικής	10.308	61	1.037	687	12.093
<b>IV. ΚΡΑΤΗ ΑΜΕΡΙΚΗΣ</b>	<b>484.992</b>	<b>3.801</b>	<b>67.670</b>	<b>23.144</b>	<b>579.607</b>
46. Αργεντινή	9.465	82	1.222	209	10.978
47. Βραζιλία	12.333	163	1.815	274	14.585
48. Μεξικό	12.753	135	1.624	160	14.672
49. Η.Π.Α.	310.559	2.643	50.534	16.875	380.611
50. Καναδάς	119.823	652	10.004	5.120	135.599
51. Λοιπά κράτη Αμερικής	20.059	126	2.471	506	23.162
<b>V. ΚΡΑΤΗ ΩΚΕΑΝΙΑΣ</b>	<b>79.435</b>	<b>1.036</b>	<b>11.106</b>	<b>11.396</b>	<b>102.973</b>
52. Αυστραλία	70.952	862	9.021	10.476	91.311
53. Λοιπά κράτη Ωκεανίας	8.483	174	2.085	920	11.662
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.001.222</b>	<b>95.331</b>	<b>1.066.359</b>	<b>4.354.879</b>	<b>17.517.791</b>

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία.

<sup>13</sup> Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001\\_STO03\\_TB\\_MM\\_12\\_2007\\_02\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001_STO03_TB_MM_12_2007_02_F_GR.pdf)

### 4.3) P.E.S.T Analysis

Ένα άλλο εργαλείο που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι η P.E.S.T Analysis. Μέσω αυτής θα αναλύσουμε την ελκυστικότητα του τουριστικού -ξενοδοχειακού κλάδου σε σχέση με :

- **Κοινωνικούς / δημογραφικούς παράγοντες:** θετικές και αρνητικές επιρροές ανάλογα με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες.
- **Πολιτικούς / νομικούς παράγοντες:** το πολιτικό σκηνικό της χώρας υποδοχής των τουριστών, των γειτονικών σε αυτή χωρών και της χώρας προέλευσης επηρεάζει καθοριστικά τη διαμόρφωση των πωλήσεων.
- **τεχνολογικούς παράγοντες:** η ραγδαία και συνεχώς εξελισσόμενη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου απαιτεί την ταυτόχρονη, συσχετιζόμενη , και συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον εισήχθη μια νέα μορφή κρατήσεων – ηλεκτρονικές κρατήσεις.
- **νομοθετικούς παράγοντες:** ικανοποίηση προδιαγραφών που καθορίζονται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού και από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο .

### SOCIETAL (PEST) ENVIRONMENT

#### Σε πολιτικό επίπεδο

- Διακρατικές συμφωνίες μεταξύ χωρών οι οποίες βοηθούν τον τουριστικό κλάδο, για παράδειγμα σχέσεις Ρωσίας, Κίνας με την Ελλάδα. Τα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης ενδιαφέρονται επίσης για τις διακρατικές συμφωνίες της Ελλάδας με τις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες, που έχουν αντίκτυπο στον τουρισμό.
- Διαρθρωτικές αλλαγές στον ελληνικό τουρισμό, κατεύθυνση εισερχομένων και εξερχομένων τουριστών σε νέες μορφές τουρισμού και ενθάρρυνση αυτών όπως θρησκευτικός, αγροτουρισμός ,τουρισμός υγείας, συνεδριακός και upper class τουρισμός (VIP's).

### **Σε οικονομικό επίπεδο**

- Η οικονομική κρίση έχει επιδράσει στην μείωση των τουριστών στην Ελλάδα με αποτέλεσμα να επηρεάζονται αρνητικά οι πληρότητες των ξενοδοχείων και σε πολλές περιπτώσεις να αναπροσαρμόζονται οι τιμές.
- Εντόνως και ανταγωνιστικός κλάδος. Υπάρχει μεγάλη προσφορά κλινών και καταστημάτων επισιτιστικού ενδιαφέροντος στη Θεσσαλονίκη.
- Παρέχεται ευρεία γκάμα υπηρεσιών. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες των ξενοδοχείων δεν είναι μονάχα πολλές, αλλά είναι και διαφοροποιημένες.
- Αύξηση της ανεργίας και στασιμότητα. Αποτέλεσμα της καθοδικής πορείας του τουριστικού κλάδου είναι η μείωση νέων προσλήψεων και σε πολλές περιπτώσεις οι περικοπές προσωπικού.
- Μείωση ή σταθεροποίηση των μισθών των ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- Πρόσληψη πολλών ξενοδοχοϋπαλλήλων με συμβάσεις πρακτικής άσκησης από το εξωτερικό.

### **Σε κοινωνικό επίπεδο**

- Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει αλλαγές και σε κοινωνικό επίπεδο με μείωση των χαμηλών εισοδημάτων και αύξηση της εισοδηματικής ανισοκατανομής.
- Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενόψει των εξελίξεων στον τουριστικό κλάδο πρέπει να παρέχουν πολλές υπηρεσίες και αναλογικές συμφωνά με τις απαιτήσεις των πελατών τους.
- Ενίσχυση Ελλήνων τουριστών με προγράμματα κοινωνικού τουρισμού. Ακόμα και ξενοδοχεία 4\* μπορούν να αυξήσουν τις πληρότητες τους μέσω τέτοιων προγραμμάτων ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλών πληροτήτων (π.χ για την Θεσσαλονίκη ο Αύγουστος).
- Η ηλικιακή διαστρωμάτωση του πληθυσμού αποτελεί παράγοντα επηρεασμού του τουρισμού.

### **Σε τεχνολογικό επίπεδο**

- Ολοένα και περισσότερες τουριστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες βασίζονται στο internet. Πλέον οι περισσότερες κρατήσεις γίνονται ηλεκτρονικά και όχι τηλεφωνικά.
- Οι παροχές πληροφοριών και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, προσφέρουν έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες. Οι περισσότεροι από τους υποψήφιους πελάτες κρίνουν ένα ξενοδοχείο από το site του.
- Πιο γρήγορα μέσα μεταφοράς (τραίνα - intercity) και περισσότερα σε σχέση με το παρελθόν και χρήση νέων μέσων μεταφοράς όπως μέτρο (δημιουργία μετρό στη Θεσσαλονίκη). Επίσης η μείωση του ταξιδιού Αθήνας – Θεσσαλονίκης μέσω των τρένων intercity express, αυξάνει τις ευκαιρίες της Θεσσαλονίκης για City Break (τουρισμό Σαββατοκύριακου) τουρισμό από την Αθήνα.
- Χρήση internet εντός του ξενοδοχείου με WI-FI (ασύρματη σύνδεση).

Ακολουθεί ανάλυση της αγοράς και του προφίλ του ξενοδοχειακού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα κωδικοποιείται το δίπλο προσφοράς και ζήτησης.

### **4.4) ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ**

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες των πολυτελών ξενοδοχείων στην πόλη της Θεσσαλονίκης προέρχεται από:

- Εταιρείες που χρειάζονται τα meeting rooms των ξενοδοχείων προκειμένου να κάνουν επίσημες συναντήσεις και ενημερώσεις.
- Επιχειρηματίες, στελέχη εταιρειών και εμπορικοί αντιπρόσωποι που προέρχονται από άλλες πόλεις και χρειάζονται διαμονή κοντά στις έδρες των εταιριών.
- Σύνεδρους από τα πολλά συνέδρια και τις εκθέσεις που γίνονται στην περιοχή, κυρίως στο Βελλίδειο.
- Αποστολές αθλητικών συλλόγων που επισκέπτονται την πόλη για να συμμετάσχουν σε κάποιο αθλητικό γεγονός που διεξάγεται στην πόλη (ιστιοπλοϊκοί αγώνες, αγώνες ποδοσφαίρου, καλαθοσφαίρισης κ.τ.λ)
- Φιλάθλους αθλητικών συλλόγων.

- Νεόνυμφους της ευρύτερης περιοχής που θέλουν να πραγματοποιήσουν μια γαμήλια δεξίωση σε ένα πολυτελή χώρο.
- Πελάτες εστιατορίων που θα θελήσουν να απολαύσουν το γεύμα ή το δείπνο τους σε εστιατόριο πολυτελείας.
- Ακαδημαϊκούς οι οποίοι επισκέπτονται τα Πανεπιστήμια, τα Τ.Ε.Ι, τα κολλέγια και γενικότερα σχολές και ακαδημίες για κάποια διάλεξη.
- Μεμονωμένους τουρίστες που επισκέπτονται την πόλη για διάφορους λόγους π.χ (αναψυχή, λόγους υγείας κ.τ.λ) και επιθυμούν διαμονή 4\*

Όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης σε μια εμπορική πόλη, όπως είναι η Θεσσαλονίκη προέρχεται από τις επιχειρήσεις και την γενικότερη δραστηριότητά τους στην περιοχή και λιγότερο από τουρίστες που μεμονωμένα ή οργανωμένα την επιλέγουν για λόγους αναψυχής.

#### **4.5) ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ)**

Η διάκριση των ανταγωνιστών του “capsis hotel” γίνεται με δύο κριτήρια. Το πρώτο είναι οι παρόμοιες υπηρεσίες που προσφέρουν τα υπόλοιπα ξενοδοχεία στα πλαίσια του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και το δεύτερο είναι η τοποθεσία. Συνεπώς, άμεσους ανταγωνιστές θεωρούμε τα ξενοδοχεία 4\* που βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη και τα ξενοδοχεία από 3\* έως 5\* που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση (ακτίνα 5 χλμ) από το εξεταζόμενο ξενοδοχείο. Πέρα όμως από την παραπάνω διαπίστωση, ανταγωνιστικό ξενοδοχείο θεωρείται κάθε ξενοδοχείο το οποίο μπορεί να αποτελέσει δυνατή επιλογή του πελάτη σε σχέση με το “capsis hotel”.

Το “capsis hotel”, διαθέτοντας αρκετούς συνεδριακούς χώρους και αίθουσες συσκέψεων δεν μπορεί να συγκριθεί στον τομέα των εκδηλώσεων με κανένα άλλο ξενοδοχείο αντίστοιχης κατηγορίας (4\*) στην Θεσσαλονίκη. Βασικοί ανταγωνιστές του σε αυτόν τον τομέα θεωρούνται δύο ξενοδοχεία 5\* που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση, το “PORTO PALACE” και το “GRANT HOTEL”. Στον τομέα τώρα της διαμονής βασικοί ανταγωνιστές του είναι το “Holiday Inn”, το “Makedonia Palace” και το «Βεργίνα».

Πιο συγκεκριμένα:

- **PORTO PALACE HOTEL cat De Luxe**



Το ξενοδοχείο “ Porto Palace” βρίσκεται στην οδό 26ης Οκτωβρίου και απέχει 2 χιλ. από το κέντρο της πόλης και μόλις 500μ. από το λιμάνι. Κατασκευάστηκε το 1913 και η τελευταία ριζική ανακαίνιση πραγματοποιήθηκε το 2005.<sup>14</sup> Ο σεβασμός προς το αρχικό αρχιτεκτόνημα κατά την διαδικασία της εσωτερικής διαρρύθμισης και διακόσμησης εξασφάλισε στην συμπρωτεύουσα ένα μεγαλόπρεπο κλασικό κτίριο. Διαθέτει 154 απλά δωμάτια, 16 business, 2 junior suites, 4 executive suites, 1 Presidential suite και 1 Vice President suite.<sup>15</sup> Το πάρκινγκ του ξενοδοχείου, χωρητικότητας 300 αυτοκινήτων, είναι υπαίθριο. Το εστιατόριο «ΖΑΥΤΙΝΥΑ», προσφέρει ένα ατμοσφαιρικό περιβάλλον συνθέτουν ένα πολυτελές σκηνικό χαλάρωσης και ηρεμίας, αποτελώντας πόλο έλξης τόσο για τους θαμώνες του ξενοδοχείου, όσο και για τους επισκέπτες της πόλης

Το «Porto Palace» αποτελεί έναν από τους βασικότερους ανταγωνιστές του “capsis hotel” ιδιαίτερα στον τομέα των συνεδριακών υπηρεσιών μιας και διαθέτει meeting halls, conference & banquet facilities που μπορούν να εξυπηρετήσουν περισσότερα από 2.000 άτομα.

- **GRAND HOTEL cat De Luxe**



Βρίσκεται στον ίδιο δρόμο με το “capsis hotel”, την οδό Μοναστηρίου. Χτίστηκε το 2004 και είναι το νεότερο ξενοδοχείο 5 αστέρων της Θεσσαλονίκης. Το ξενοδοχειακό συγκρότημα Grand Palace, που είναι το πρώτο που θα αντικρύσει ο επισκέπτης στη δυτική είσοδο της Θεσσαλονίκης, βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης, το Σιδηροδρομικό Σταθμό και το λιμάνι.

---

<sup>14</sup> Greek Tourist Organizer, <http://www.gto.gr/gr/accomm/hotel/detail.php?id=9083#>

<sup>15</sup> Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 387, σελ. 254



Διαθέτει 171 δωμάτια εκ των οποίων τα 45 είναι “non smoking”, τα 6 είναι κατάλληλα για άτομα με ειδικές ανάγκες. Με το μοναδικό του σχεδιασμό, συνδυάζει αρμονικά τις εξαιρετικά σύγχρονες εγκαταστάσεις με την κομψότητα και την πολυτέλεια του νεοκλασικού κτηρίου δημιουργώντας μια μοναδική κοσμοπολίτικη ατμόσφαιρα. Τα δωμάτια και οι αίθουσες είναι εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και καλύπτουν τις πιο σύνθετες ανάγκες.<sup>16</sup>

Το Grand Hotel Palace έχει την δυνατότητα στους συνεδριακούς του χώρους να καλύψει από μια επαγγελματική σύσκεψη μέχρι και ένα μεγάλο διεθνές συνέδριο που απαιτεί σύγχρονο οπτικό ακουστικό εξοπλισμό. Διαθέτει banquet rooms και conference halls που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες από 10 μέχρι και 1.800 άτομα.<sup>17</sup>

- **MAKEDONIA PALACE HOTEL cat De Luxe**



Δασκαλαντωνάκη.

Διατηρώντας την αίγλη του ένδοξου παρελθόντος του, το διεθνούς φήμης Makedonia Palace, με μοναδική θέα στον Θερμαϊκό και τον Λευκό Πύργο, αποτελεί ξενοδοχείο σύμβολο για την πόλη της Θεσσαλονίκης. Είναι μέλος των “Classical Hotels” και ανήκει στην μεγαλύτερη ελληνική ξενοδοχειακή αλυσίδα, την Crecotel του ομίλου

Διαθέτει 260 πολυτελή δωμάτια εκ των οποίων τα 145 είναι δωμάτια Deluxe με θέα την θάλασσα, τα 115 δωμάτια Superior με θέα την πόλη και τα 24 σουίτες με θέα το λιμάνι και την παλιά πόλη. Το «Crecotel Makedonia Palace» συνδυάζει την άνεση με την πολυτέλεια και την άψογη εξυπηρέτηση. Όλα τα δωμάτια και οι σουίτες έχουν καλόγουστο διάκοσμο με υπέροχα υφάσματα γνωστών σχεδιαστών και διαθέτουν όλες τις σύγχρονες ανέσεις.

Ανακαινίστηκε<sup>18</sup> το 2003 και διαθέτει 2 εστιατόρια και 2 Bar. Ένα από τα καλύτερα εστιατόρια της Θεσσαλονίκης, το «Πορφύρα», βρίσκεται στον 9ο όροφο του

---

<sup>16</sup> Wind Mills Travel & Tourism,  
<http://www.windmillstravel.com/gr/hotel.php?id=3689&destination=47&destinationtype=prefect>

<sup>17</sup> Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 386, σελ 252

<sup>18</sup> Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 386, σελ 252

ξενοδοχείου, με υπέροχη θέα προς το λιμάνι και την παλιά πόλη. Το «Corleone bar»<sup>19</sup>, επίσης στον 9ο όροφο, προσφέρει εκτός από κοκτέιλ, αλκοολούχα ποτά και σνακ. Το εστιατόριο «Συμπόσιο» με θέα τη θάλασσα, βρίσκεται στο λόμπι του ξενοδοχείου και προσφέρει πρόγευμα, γεύμα ή δείπνο σε μπουφέ στους επισκέπτες και τους πελάτες του ξενοδοχείου. Στο χώρο του λόμπι υπάρχει επίσης το «Salonica Lounge» που προσφέρει μεγάλη ποικιλία ροφημάτων, σνακ και γλυκών.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι το ξενοδοχείο διαθέτει 3 εξωτερικές πισίνες (μία παιδική) και Fitness area, με γυμναστήριο και σάουνα.

#### • HOLIDAY INN – THESSALONIKI cat De Luxe



Όλα τα δωμάτια του «Holiday Inn Thessaloniki» διακρίνονται για την άψογη αισθητική τους. Η μοντέρνα επίπλωση σε ζεστούς γήινους χρωματισμούς προσφέρει απόλυτη λειτουργικότητα με αποτέλεσμα ο κάθε επισκέπτης να νιώθει ότι βρίσκεται σε ένα χώρο εξαιρετικά οικείο και άνετο.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 177 δωμάτια και σουίτες, μοιρασμένα σε 8 ορόφους. Οι δύο από αυτούς τους ορόφους, με δυναμικότητα 54 δωματίων, διατίθενται αποκλειστικά σε μη καπνίζοντες. Υπάρχουν 4 πολυτελείς σουίτες (deluxe suites) έκτασης 80 τ.μ. η κάθε μία καθώς και 8 μικρότερες σουίτες (junior suites)<sup>20</sup>. Οι σουίτες του αποπνέουν μία μεγαλύτερη αίσθηση πολυτέλειας και άνεσης καλύπτοντας όλες τις ανάγκες επαγγελματικών ταξιδιών ή ταξιδιών αναψυχής.

Δώδεκα από τα δωμάτια είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους (connected). Επιπλέον, υπάρχει ένα δωμάτιο με δύο χώρους, ειδικό για οικογένειες (family room), καθώς και δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες. Διαθέτει επίσης ένα εστιατόριο (Αριστοτέλης), ένα bar (Capitol) και ένα Lounge Bar στο Lobby του ξενοδοχείου.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Wind Mills Travel & Tourism,

<http://www.windmillstravel.com/gr/hotel.php?id=3540&destination=47&destinationtype=prefect>

<sup>20</sup> Επίσημη ιστοσελίδα Holiday Inn Θεσσαλονίκης, <http://www.hithessaloniki.gr/accommodation.asp>

<sup>21</sup> Επίσημη ιστοσελίδα Holiday Inn Θεσσαλονίκης, <http://www.hithessaloniki.gr/dining.asp>

Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε απόσταση 200 μέτρων από τον σιδηροδρομικό σταθμό της πόλης και για να πάει κάποιος στο αεροδρόμιο χρειάζεται περίπου 30'.<sup>22</sup>

### ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ<sup>23</sup>

Πίνακας 4: Αξιολόγηση Ανταγωνισμού Ξενοδοχείων Θεσσαλονίκης

ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	BAR	HEALTH CLUB	ΠΙΣΙΝΑ	ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΙ ΧΩΡΟΙ
capsis hotel 4*	6	7	2	2	3	7	6
Porto Palace 5*	4	7	3	2	4	5	6
Grant Hotel Palace 5*	4	7	3	2	3	5	6
Makedonia Palace 5*	9	7	8	7	7	9	5
Holiday Inn 5*	6	8	2	2	5	5	4

ΤΙΜΕΣ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	BAR	HEALTH CLUB	ΠΙΣΙΝΑ	ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΙ ΧΩΡΟΙ
capsis hotel 4*	7	9	3	2	5	7	8
Porto Palace 5*	5	6	3		5	5	6
Grant Hotel Palace 5*	5	6	3	2	5	5	6
Makedonia Palace 5*	7	7	7	6	6	2	5
Holiday Inn 5*	7	7	2	2	5	5	4

<sup>22</sup> Holiday Inn

[http://www.ichotelsgroup.com/h/d/hi/1/en/hotel/skgti;jsessionid=0QSPP1UY5BHGKCTGWA0SJBQK M0YDMIY4?\\_requestid=60953](http://www.ichotelsgroup.com/h/d/hi/1/en/hotel/skgti;jsessionid=0QSPP1UY5BHGKCTGWA0SJBQK M0YDMIY4?_requestid=60953)

<sup>23</sup> Η αξιολόγηση γίνεται με κλίμακα από το 1 μέχρι το 10

## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 4**

### **Ελληνική (Βιβλίο)**

- Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 386, σελ 252
- Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 387, σελ. 254

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

- Ανδρεάδης, Α. «Εφημερίδα Καθημερινή»  
[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_1\\_04/10/2008\\_287095](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_04/10/2008_287095)
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία  
[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001\\_STO03\\_TB\\_M\\_M\\_12\\_2007\\_02\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001_STO03_TB_M_M_12_2007_02_F_GR.pdf)
- Επίσημη ιστοσελίδα Holiday Inn Θεσσαλονίκης, <http://www.hithessaloniki.gr/accommodation.asp>
- Greek Tourist Organizer, <http://www.gto.gr/gr/accomm/hotel/detail.php?id=9083#>
- M.B.A Tourism.gr  
[http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=38&Itemid=4](http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=38&Itemid=4)

### **Ξενόγλωσση (Βιβλίο)**

- Romer, D. (2005) “Advanced Macroeconomics”, Εκδόσεις «McGraw-Hill», 3<sup>rd</sup> edition, σελ. 43

### **Ξενόγλωσση (Άρθρο)**

- Croft, J. and Parker, G. and Larsen, P.T. (2009), “RBS slides despite lifeline”, Financial Times, 19 January

### **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

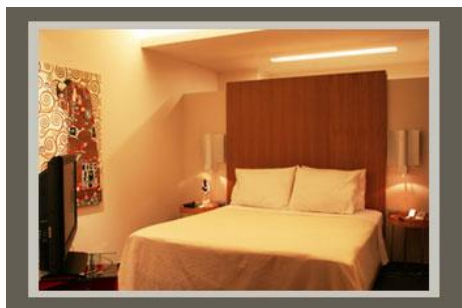
- BBC news website, (2009) <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7841349.stm>
- Holiday Inn  
<http://www.ichotelsgroup.com/h/d/hi/1/en/hotel/skgti;jsessionid=0QSPPIUY5BHGKCTGWA0SJ BQKM0YDMIY4?requestid=60953>
- Reed, J. (2009), “Car parts sector looks for \$10 bn US bail-out”, Financial Times website,  
[http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink_check=1)
- Wind Mills Travel & Tourism,  
<http://www.windmillstravel.com/gr/hotel.php?id=3689&destination=47&destinationtype=prefect>

## 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Σε αυτή τη θεματική ενότητα γίνεται διεξοδική ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος Capsis, των παρεχόμενων υπηρεσιών του και της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Μέσα από αυτά θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την λειτουργία και το μέλλον του ξενοδοχείου.

### 5.1) ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CAPSIS

Το ξενοδοχείο Capsis που είναι κατηγορίας τεσσάρων αστέρων (4\*) βρίσκεται στην δυτική είσοδο της Θεσσαλονίκης επί της οδού Μοναστηρίου, δίπλα από το σιδηροδρομικό σταθμό, απέχει λίγα λεπτά από το λιμάνι της πόλης και δεν απέχει πολύ από το αεροδρόμιο Μακεδονία.



Διαθέτει συνολικά 412 δωμάτια σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους δίνοντας εναλλακτικές λύσεις στους πελάτες του. Τα Club Classic απευθύνονται στους λάτρεις του διαχρονικού και της κλασσικής διακόσμησης, τα Club Elegance διαθέτουν εκλεπτυσμένους σύγχρονους ρυθμούς, με ζεστή διακόσμηση και λιτούς τόνους στο μπάνιο, τα Club Business έχουν πρακτικούς χώρους διαμορφωμένους και εξοπλισμένους με μεγάλο γραφείο για τους επαγγελματίες που επιθυμούν να συνδυάσουν την ξεκούραση με τις εργασιακές υποχρεώσεις και τα Executive Rooms που αποτελούν πολυχρηστικά δωμάτια κατάλληλα για οικογένειες, group και επιχειρηματίες που χρειάζονται μεγαλύτερο χώρο για περισσότερη άνεση. Επίσης διαθέτει 8 Σουίτες εκ των οποίων 6 junior, 1 Business και 1 Executive που μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και του πλέον απαιτητικού πελάτη.

Για το έτος 2007 οι τιμές των δωματίων του ξενοδοχείου καθορίζονταν ως εξής (εκτός από ορισμένες ημέρες της Διεθνούς και των κλαδικών εκθέσεων της Helexpo:



**Πίνακας 5: Τιμές ανά τύπο Δωματίου Ξενοδοχείου Capsis**

Τύποι Δωματίων	Τιμές με Πρωινό ( € )	
	Πόρτας	Συνεργασίας
Μονόκλινο	165,00	97,00
Δίκλινο	216,00	119,00
Τρίκλινο (2κλινο + extra bed)	231,00	134,00
Τρίκλινο (3 ενήλικες)	238,00	141,00
Executive Room	257,00	160,00
Junior Suite	355,00	185,00
Buisness Suite	395,00	228,00
Executive Suite	455,00	320,00
Τιμή γεύματος κατ' άτομο	25,00	24,00

Σε όλες τις παραπάνω τιμές<sup>24</sup> συμπεριλαμβάνεται πλούσιο πρωινό (American Breakfast) σε μπουφέ και η χρήση της πισίνας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και η χρήση του γυμναστηρίου.

Ο εξοπλισμός των δωματίων περιλαμβάνει:

- Αυτόνομο κλιματισμό και κεντρική θέρμανση
- Δορυφορική Τηλεόραση
- Ραδιόφωνο (μέσω TV)
- Mini bar
- Safe deposit box (σε ορισμένα δωμάτια)
- Αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο
- Στεγνωτήρα μαλλιών και σετ καλλυντικών
- Μπουρνούζι και Παντόφλες
- Υπηρεσία σιδερωτήριου και καθαριστηρίου
- Δωρεάν Ασύρματο Internet
- 24 ώρες room service

Υπάρχουν επίσης και ειδικές παροχές όπως:

- Συνεχόμενα δωμάτια για οικογένειες ή μεγάλες παρέες.
- Δωμάτια ειδικά διαμορφωμένα για άτομα με ειδικές ανάγκες (AMEA).

---

<sup>24</sup> Από φυλλάδιο τιμών του ξενοδοχείου Capsis

Μια έντονη διαφοροποίηση του Capsis είναι η ανοχή που δείχνει στους πελάτες του για την ώρα αναχώρησης αφού αντί για 12:00 που είναι η προβλεπόμενη από το νόμο ώρα αναχώρησης οι πελάτες μπορούν να αναχωρήσουν μέχρι τις 17:30, χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση στην τιμή. Επίσης καινοτόμα είναι η Υπηρεσία **«Stay Late»** που δίνει το δικαίωμα στον πελάτη για βραδινή αναχώρηση στις 20:00, με επιπλέον επιβάρυνση 10,00€ ανά δωμάτιο.

Επίσης το ξενοδοχείο διαθέτει παροχές και υπηρεσίες που απευθύνονται στους παραμένοντες σε αυτό. Πολλές από αυτές μάλιστα απευθύνονται και σε εξωτερικούς πελάτες όπως:

## **HERMES HEALTH STUDIO**

### **Γυμναστήριο**

Στον πρώτο όροφο ένας μοντέρνος χαλαρωτικός χώρος με σύγχρονα μηχανήματα γυμναστικής και εξειδικευμένο προσωπικό βρίσκεται στη διάθεσή σας καθημερινά, για την άθληση, εκτόνωση και χαλάρωση σας.

### **Σάουνα**

Στο Hermes Health Studio θα βρείτε δύο υπερσύγχρονες σάουνες για κυρίους και κυρίες. Για τους πελάτες του ξενοδοχείου μας υπάρχει μικρή επιβάρυνση, καθώς για την χρήση της σάουνας απαιτείται ραντεβού.

### **Μασάζ**

Η υπηρεσία μασάζ για τους πελάτες μας προσφέρεται με μικρή χρέωση και κατόπιν ραντεβού. Ρεφλεξολογία- shiatsu, αρωματοθεραπεία, χαλαρωτικό- ενεργειακό μασάζ και άλλα, υπόσχονται ανανέωση κι ευεξία και παρέχονται από έμπειρο φυσιοθεραπευτή.

## **ΠΑΡΚΙΝΓΚ**

Το πάρκινγκ του ξενοδοχείου είναι υπόγειο και φυλασσόμενο. Για τη φύλαξη των αυτοκινήτων υπάρχει μια μικρή ημερήσια χρέωση. Δυνατότητα εξασφάλισης θέσης υπάρχει μαζί με την κράτηση του δωματίου. Επίσης, με τη χρήση της ηλεκτρονικής κάρτας – κλειδιού, παρέχεται δυνατότητα απευθείας πρόσβασης από το πάρκινγκ προς τους ορόφους του ξενοδοχείου.

## BUSINESS OFFICE

Βρίσκεται στο χώρο του ισογείου στο lobby του ξενοδοχείου και διαθέτει:

- 4 θέσεις εργασίας με υπολογιστές
- Μικρόφωνα, ακουστικά & Web Cameras
- Laser & Inkjet εκτυπωτές
- Σαρωτές
- Σύνδεση υψηλών ταχυτήτων στο Internet
- Ασύρματο Internet

## ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ<sup>25</sup>

**Σιδερωτήριο - Καθαριστήριο:** Διαθέσιμες υπηρεσίες από Δευτέρα έως Παρασκευή με παράδοση εντός 24 ωρών (Παρασκευή: παραλαβή έως 12:00).

**Ιατρικές υπηρεσίες:** Σε περίπτωση τραυματισμού, η υποδοχή διαθέτει φαρμακείο με τις απαραίτητες προμήθειες για την παροχή πρώτων βοηθειών. Εάν χρειάζεστε κάποιο εξειδικευμένο φαρμακευτικό σκεύασμα, ο υπάλληλος του τηλεφωνικού κέντρου θα αναζητήσει για εσάς το πιο κοντινό, εφημερεύον φαρμακείο.

**Υπηρεσία φύλαξης παιδιών:** Το ξενοδοχείο συνεργάζεται με babysitter για τη φύλαξη των μικρών μας επισκεπτών.

**Κομμωτήρια & Φροντίδα ομορφιάς:** Το ξενοδοχείο συνεργάζεται με κομμωτήρια και ινστιτούτα ομορφιάς, είτε για ραντεβού στο χώρο τους ή για να σας επισκεφτούν κατόπιν συνεννόησης στο δωμάτιό σας.

**Εκδρομές, ενοικιάσεις οχημάτων, εισιτήρια, άνθη, κλήση για ταξί:** Μέσω της

---

<sup>25</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/services.html>



υποδοχής, το Capsis Hotel προσφέρει μία σειρά υπηρεσιών για την άνετη και απολαυστική διαμονή σας στην πόλη.

*Σε αυτό το σημείο σημειώνουμε ότι δεν γίνεται αναφορά στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου παρόλο που αποτελούν μέρος του ξενοδοχειακού προϊόντος του Capsis διότι για αυτά θα ακολουθήσει ξεχωριστή ανάλυση στα επόμενα κεφάλαια.*

## 5.2) S.W.O.T Analysis ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CAPSIS

Η S.W.O.T Analysis είναι ένα εργαλείο που θα μας βοηθήσει να γνωρίσουμε ακόμα καλύτερα την υπό μελέτη επιχείρηση. Μέσω αυτής της ανάλυσης θα προσπαθήσουμε να τονώσουμε τις δυνάμεις να διορθώσουμε ή να καλύψουμε τις αδυναμίες, να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες και να αποφύγουμε τους ενδεχόμενους κινδύνους. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι έχουν να κάνουν με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι ένας παράγοντας μπορεί να αναλυθεί σε περισσότερες από μια κατηγορία. Για παράδειγμα η τοποθεσία (location) του ξενοδοχείου αποτελεί δύναμη αν αναλογιστούμε ότι βρίσκεται στην είσοδο της πόλης και αδυναμία αν θεωρήσουμε την περιοχή ακόφρημη.

### STRENGTHS – ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- **Προσωπικό – Άψογο εσωτερικό marketing.** Η πλειοψηφία των υπαλλήλων εργάζονται για αρκετά χρόνια στην επιχείρηση, γνωρίζουν καλά την δουλειά τους και είναι ιδιαίτερα εξυπηρετικοί προς τους επισκέπτες. Ο «φιλικός χαρακτήρας της διοίκησης» σε συνδυασμό με το ηθικό management που εφαρμόζει, έχει καταφέρει να κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται μέρος στην αλυσίδα προσφοράς υπηρεσιών του ξενοδοχείου και να μην εργάζονται τυπικά και αδιάφορα.
- **“Brand name”.** Το όνομα που έχει δημιουργήσει το ξενοδοχείο συνδέεται με την εγγυημένη και την συνεπή εξυπηρέτηση των επισκεπτών του. Μέσω

αυτού έχει καταφέρει να διατηρεί αρκετούς επαναλαμβανόμενους πελάτες και να αποτελεί δυνατή επιλογή για όσους επιλέξουν τις υπηρεσίες του.

- **Οικογενειακό κλίμα.** Είναι ευδιάκριτο από την πρώτη στιγμή που έρχεται ο επισκέπτης σε επαφή με το προσωπικό του ξενοδοχείου ή κάνει χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Το κλίμα αυτό προέρχεται από την δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης, του προσωπικού και των επαναλαμβανόμενων επισκεπτών και συνδέεται άμεσα με τον οικογενειακό χαρακτήρα της ιδιοκτησίας.
- **Τοποθεσία.**
  - Δίπλα από τον σιδηροδρομικό σταθμό της Θεσσαλονίκης.
  - Σε πολύ κοντινή απόσταση βρίσκονται τα δικαστήρια της πόλης.
  - Στο οικοδομικό τετράγωνο υπάρχουν τρία καταστήματα εφορίας.
  - Στην περιοχή υπάρχει μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων.
  - Στην ανατολική είσοδο της πόλης.
  - Κοντά στην Μητρόπολη Νεαπόλεως και Σταυρουπόλεως.
- **Το μεγαλύτερο ξενοδοχείο της Μακεδονίας.** Διαθέτοντας 412 δωμάτια και 19 αίθουσες πολλαπλών χρήσεων έχει την δυνατότητα να καλύψει μεγάλα συνέδρια και εκθέσεις αναλαμβάνοντας παράλληλα και την φιλοξενία των συνέδρων
- **Υπηρεσία “late check out”.** Η συγκεκριμένη υπηρεσία μπορεί να είναι ένα τέχνασμα του μάρκετινγκ που απορρέει από τον μεγάλο αριθμό δωματίων, δεν παύει όμως να αποτελεί έναν σημαντικό λόγο για τον οποίο ένας πελάτης επιλέγει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο έναντι του ανταγωνισμού.
- **Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι χώροι για εκδηλώσεις και συνέδρια.** Η ύπαρξη πολλών ανεξάρτητων μεταξύ τους αιθουσών δίνει την δυνατότητα στο ξενοδοχείο να μπορεί να εξυπηρετεί ταυτόχρονα πολλούς πελάτες του και σπάνια δεν μπορεί να εξυπηρετήσει λόγω ανεπάρκειας αιθουσών.

## WEAKNESSES - ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- **Τοποθεσία.**
  - Η θέση του ξενοδοχείου δεν έχει εκείνη την θέα (π.χ Electra Palace) που να ευνοεί την ανεξάρτητη προσπάθεια λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων και κυρίως του εστιατορίου και των Bars.
  - Η περιοχή θεωρείται κακόφημη.
  - Η ύπαρξη ξενοδοχείων ημιδιαμονής ακριβώς απέναντι (π.χ Hotel Rex), υποβαθμίζει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης.
- **Αρκετοί μη ανακαινισμένοι χώροι.** Ο ημιώροφος, η βάση των συνεδριακών χώρων που βρίσκεται το εστιατόριο, δεν εναρμονίζεται με το κλίμα του υπόλοιπου ξενοδοχείου.
- **Απρόσωπες Υπηρεσίες.** Ο μεγάλος όγκος του ξενοδοχείου μπορεί να επηρεάσει την αίσθηση του οικογενειακού κλίματος. Επιπλέον, το “standardization” των υπηρεσιών που έχει σκοπό την ποιοτική και ποσοτική σταθεροποίηση των υπηρεσιών, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την μια από τις βασικές αρχές του ξενοδοχείου την “προσωποποιημένη φιλοξενία”.
- **Εστιατόριο.** Δεν διαθέτει ένα ξεχωριστό στυλ με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να προσελκύσει για δείπνο ικανοποιητικό αριθμό φιλοξενούμενων του ξενοδοχείου. Επιπρόσθετα, δεν προσελκύει εξωτερικούς πελάτες.
- **Πισίνα.** Δεν ανταποκρίνεται στις υψηλές απαιτήσεις των πελατών του ξενοδοχείου και υστερεί αισθητά σε ποιότητα σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.
- **Έλλειψη Οργάνωσης.** (Οικογενειακή επιχείρηση). Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης πέρα από τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε παραπάνω μπορεί να θεωρηθεί και αδυναμία. Συνήθως οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο ευέλικτες σε νέες μεθόδους μάρκετινγκ και είναι αρκετά υποχωρητικές σε θέματα εργαζόμενων, αφού επηρεάζονται από τις προσωπικές και ανθρώπινες σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί.
- **“Brand Name”.** Το Brand Name της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ισχυρό στις μεγαλύτερες ηλικίες και είναι πιο αδύναμο στις νεότερες.

- **Ανεκμετάλλεута τετραγωνικά μέτρα.** Υπάρχουν πολλά τετραγωνικά μέτρα χώρου που είτε δεν εκμεταλλεύονται οικονομικά, είτε δεν εκμεταλλεύονται επαρκώς.

## OPPORTUNITIES - ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- **Έργα Υποδομών.** Η Δημιουργία του μετρό της Θεσσαλονίκης και κυρίως το γεγονός ότι προβλέπεται στάση πλησίον του ξενοδοχείου, τα ταχύτερα δρομολόγια τρενών που προβλέπονται για τα προσεχή χρόνια, η ανάπτυξη της οδού Μοναστηρίου, αλλά και η παράδοση της Εγνατίας οδού μπορούν να λειτουργήσουν ευεργετικά στην ανάπτυξη του ξενοδοχείου.
- **Θεσσαλονίκη – Μητρόπολη των Βαλκανίων.** Η Θεσσαλονίκη που αποτελεί σημαντικό τουριστικό προορισμό είναι ίσως η πιο όμορφη πόλη των Βαλκανίων και παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον τόσο για επαγγελματικό όσο και για τουρισμό αναψυχής. Επίσης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μητρόπολη των Βαλκανίων δεδομένης της σημαντικής ιστορικής, πολιτιστικής και οικονομικής της θέσης στο χώρο των Βαλκανίων.
- **City Break στη Θεσσαλονίκη.** Επίσης η μείωση του ταξιδιού Αθήνας – Θεσσαλονίκης μέσω των τρενών intercity express, αυξάνει τις ευκαιρίες της Θεσσαλονίκης για City Break (τουρισμό Σαββατοκύριακου) τουρισμό από την Αθήνα. Στην ίδια κατεύθυνση μπορούν να βοηθήσουν τα φθηνά και πολλά αεροπορικά δρομολόγια, όπως και η βελτίωση του οδικού δικτύου. Φυσικά η δυνατότητα City Break δεν εντοπίζεται μονάχα από την Αθήνα προς τη Θεσσαλονίκη, αλλά και από άλλες πόλεις.
- **Οικονομική άνθιση των Βαλκανικών χωρών.** Είναι προφανές ότι η οικονομία των Βαλκανικών χωρών που μόλις εντάχθηκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση και εκείνων που βρίσκονται υπό ένταξη, με την ολοκλήρωση της οικονομικής ύφεσης θα έχουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης. Η ενδεχόμενη οικονομική ανάπτυξη θα έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα νέο κύμα τουριστών που θα προέρχονται από τις Βαλκανικές χώρες. Η Θεσσαλονίκη είναι σε θέση να προσελκύσει αρκετούς τουρίστες και το ξενοδοχείο “capsis hotel” μπορεί να διεκδικήσει το δικό του μερίδιο αγοράς. Επίσης, ας μην ξεχνάμε το γεγονός ότι για πολλούς από αυτούς τους λαούς η Θεσσαλονίκη

και γενικότερα η περιοχή της Μακεδονίας αποτελούν την πρώτη θαλάσσια διέξοδο.

## THREATS – ΚΙΝΔΥΝΟΙ

- **Οικονομική Ύφεση.** Η ύφεση που παρατηρείται στην παγκόσμια αλλά και την ελληνική οικονομία έχει επηρεάσει και τον ελληνικό τουρισμό. Η αβεβαιότητα, η έλλειψη ρευστότητας και επενδύσεων, αλλά κυρίως η απαισιοδοξία που υπάρχει για την πορεία των αγορών και η κακή ψυχολογία των επενδυτών, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για αύξηση των πωλήσεων του ξενοδοχείου τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Ενδεχόμενη παρατεταμένη ύφεση είναι λογικό να επηρεάσει τις πληρότητες του ξενοδοχείου.
- **Τα έργα δυσκολεύουν την πρόσβαση.** Μπορεί τα έργα με την ολοκλήρωσή τους να λειτουργήσουν ευεργετικά για το ξενοδοχείο, κατά τη διάρκεια τους όμως δυσκολεύουν την πρόσβαση στο ξενοδοχείο, χαλάνε την εικόνα του και υπάρχει ο κίνδυνος ορισμένοι πελάτες να επιλέξουν άλλα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία που δεν επηρεάζονται από τα έργα και τις συνέπειές τους π.χ αυξημένη κυκλοφορική συμφόρηση.
- **Έντονος ανταγωνισμός.** Ο έντονος ξενοδοχειακός ανταγωνισμός και οι πολλές επιχειρήσεις επισιτιστικού ενδιαφέροντος που δραστηριοποιούνται στην πόλη μειώνουν το μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί στο κάθε ξενοδοχείο.

## 5.3) ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η Αγορά στην οποία απευθύνεται το ξενοδοχείο παρουσιάστηκε έμμεσα στην ενότητα «Κωδικοποίησης της Ζήτησης». Για να γίνουν όμως περισσότερο ευδιάκριτα τα επιμέρους τμήματα της (segments) θα χρησιμοποιηθούν δύο κριτήρια τμηματοποίησης. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Ο λόγος επίσκεψης στη Θεσσαλονίκη
- Ο λόγος επίσκεψης στο ξενοδοχείο “capsis” .

**Πίνακας 6: Η Ζήτηση του Ξενοδοχείου Capsis**

Επίσκεψη Θεσσαλονίκη Επίσκεψη ξενοδοχείου	Επιχειρηματικοί ή Εργασιακοί Λόγοι	Συμμετοχή σε Συνέδρια και Εκθέσεις	Αθλητικά γεγονότα	Ακαδημαϊκοί λόγοι	Τουρισμός Αναψυχής	Μόνιμοι κάτοικοι της Ευρύτερης Περιοχής
Meetings	Εταιρίες της ευρύτερης περιοχής της Μακεδονίας που θέλουν να πραγματοποιήσουν συναντήσεις και ενημερώσεις	Προσυναντήσεις επιμέρους ομάδων πριν από ένα συνέδριο.	Συναντήσεις εις manager αθλητών και παραγόντων.	Επίσημες συναντήσεις καθηγητών και ερευνητών	-	-
Διαμονή	Συνεργάτες επιχειρήσεων της περιοχής και μεμονωμένοι επιχειρηματίες	Σύνεδροι διαφόρων συνεδρίων και εκθέσεων π.χ Δ.Ε.Θ ή και σύνεδροι του ξενοδοχείου.	Αποστολές και φίλαθλοι Αθλητικών Συλλόγων	Ακαδημαϊκοί επισκέπτες του ΠΑ.ΜΑΚ του Αριστοτέλειου και των Τ.Ε.Ι Σίνδου.	Τουρίστες που προτιμούν τα 4* ξενοδοχεία για τη διαμονή τους.	Φιλοξενία Συγγενών που τους επισκέπτονται
Δεξιώσεις	Εταιρίες που επιθυμούν να δεξιοθούν συνεργάτες π.χ μετά από σύναψη συμφωνίας	Επίσημη Δεξίωση πριν ή μετά το συνέδριο.	Συνεντεύξεις τύπου	Ανάληψη οργάνωσης Buisness week προβολή ιδιωτικών κολλεγίων.	-	Διεξαγωγή Γαμήλιων Δεξιώσεων, Βαπτίσεων κτλ
Φαγητό	Εταιρίες και μεμονωμένοι επιχειρηματίες (Επαγγελματικά γεύματα και δείπνα)	Σίτιση Συνέδρων	Σίτιση αθλητών	Παράθεση επίσημου γεύματος ή δείπνου σε καλεσμένο ομιλητή. Σίτιση συμμετεχόντων σε ακαδημαϊκή διάλεξη.	Τουρίστες που επιθυμούν γεύματα σε πολυτελές περιβάλλον και εκλεκτή κουζίνα	Επισκέπτες Εστιατορίων που επιθυμούν γεύματα σε πολυτελές περιβάλλον και εκλεκτή κουζίνα

Το ξενοδοχείο προκειμένου να επιτύχει την απόκτηση υψηλών μεριδίων αγοράς θα απευθυνθεί με διάφορες ενέργειες σε κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα της αγοράς.

Σε κάθε περίπτωση όμως το ξενοδοχείο θα πρέπει να εστιάσει στην απόκτηση πελατείας που θα την ενδιαφέρει ο επαγγελματικός - συνεδριακός τουρισμός. Αυτό επιβάλλεται να συμβεί γιατί έτσι θα αξιοποιήσει καλύτερα τόσο τις δυνατότητες των εγκαταστάσεών του για όσο και την τοποθεσία του. Άλλωστε η Θεσσαλονίκη συγκεντρώνει πλήθος εταιρειών, διαθέτει εκθεσιακά συνεδριακά (π.χ Βελίδειο) και αθλητικά κέντρα. Παράλληλα η Θεσσαλονίκη αποτελεί μητροπολιτικό κέντρο όχι μόνο για την Βόρεια Ελλάδα, αλλά για την ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και είναι το δεύτερο σημαντικότερο λιμάνι της χώρας. Πέρα όμως από τον συνεδριακό – επιχειρηματικό τουρισμό στη Θεσσαλονίκη ευδοκμεί και ο παραδοσιακός τουρισμός αναψυχής (τόσο από εσωτερικό, όσο και από εξωτερικό τουρισμό). Ο κλασσικός τουρισμός των διακοπών δεν αποτελεί την αγορά στόχο του “carsis”, άλλα σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αγνοηθεί.

Συνεπώς, η αγορά στόχος του ξενοδοχείου θα έχει ενδεικτικά τα παρακάτω χαρακτηριστικά: Επιχειρηματίες, στελέχη εταιρειών και εμπορικοί αντιπρόσωποι που προέρχονται από άλλες πόλεις και χρειάζονται διαμονή κοντά στις έδρες των εταιριών (περιοχή Μοναστηρίου), σύνεδροι από τα πολλά συνέδρια και τις εκθέσεις που γίνονται στην περιοχή, αποστολές αθλητικών συλλόγων που επισκέπτονται την πόλη για να συμμετάσχουν σε κάποιο αθλητικό γεγονός που διεξάγεται στην πόλη, ακαδημαϊκοί οι οποίοι επισκέπτονται τα Πανεπιστήμια της Θεσσαλονίκης για κάποια διάλεξη. Κοινό βέβαια στοιχείο αυτής της αγοράς – στόχου είναι το ότι αποτελεί το τμήμα εκείνο της αγοράς που επιζητά υψηλή ποιότητα και είναι διατεθειμένο να πληρώσει γι’ αυτή.

Όσον αφορά την στρατηγική του ξενοδοχείου, πρώτα θα πρέπει να εξασφαλίσουμε την εναρμόνιση αυτής με το περιβάλλον λειτουργίας του<sup>26</sup>. Έτσι, με δεδομένο ότι η αγορά στην οποία απευθύνεται είναι ευρεία και η ανταγωνιστική θέση του ξενοδοχείου είναι δυνατή αφού στην ευρύτερη περιοχή βρίσκονται αρκετές θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (πελάτες) και προβλέπεται να γίνει δυνατότερη με την

---

<sup>26</sup> Παπαδάκης, Β. Μ. (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», ΤΟΜΟΣ Α, Εκδόσεις «Μπένου», σελ 273

ολοκλήρωση των έργων υποδομής, κρίνεται πως η καλύτερη επιλογή στρατηγικής είναι η στρατηγική **εστίασης με διαφοροποίηση**<sup>27</sup>.

Η στρατηγική αυτή αφορά την επίτευξη **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** και αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών της αγοράς-στόχου και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Η καλύτερη γνώση της αγοράς-στόχου προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ξενοδοχείο.

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο μέσω της όσο το δυνατόν καλύτερης κάλυψης των αναγκών μιας πελατείας business class που επιζητεί άνεση και πολυτέλεια, μέσω **διαφοροποίησης** ως προς την ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Συγκεκριμένα η διαφοροποίηση αυτή συνίσταται στο εξαιρετικό service, την ιδιαίτερη διακόσμηση, τις μοναδικές εγκαταστάσεις, προβάλλοντας την εικόνα ενός πολυτελούς και ταυτόχρονα οικονομικά προσιτού ξενοδοχείου με οικογενειακή ατμόσφαιρα.

Ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν ώστε να υποστηρίξουν την εφαρμογή της παραπάνω στρατηγικής είναι και οι εξής:

- Η αξιολόγηση νέων τεχνολογιών όπως συστήματα CRM και e-marketing
- Η διαμόρφωση ουσιαστικών προτύπων ποιότητας για τους πελάτες, (π.χ. σχολαστική εφαρμογή του HACCP).
- Η αλληλοσύνδεση των τμημάτων του ξενοδοχείου όπως π.χ. το Food & Beverage, το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ και το οικονομικό τμήμα με ουσιαστικό στόχο να βοηθάει το ένα τμήμα τις πωλήσεις του άλλου.
- Η συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών από το πλαίσιο των διεθνών τάσεων του τουρισμού, στοιχείο που προϋποθέτει ευέλικτο και ικανό μάνατζμεντ.
- Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.
- Η διαρκής συνεργασία με tour operators, μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία και παράγοντες του ελληνικού αλλά και διεθνούς τουριστικού κλάδου.

---

<sup>27</sup> Παπαδάκης Β. Μ. (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», ΤΟΜΟΣ Α, Εκδόσεις «Μπένου», σελ 307



## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 5**

### **Ελληνική (Βιβλίο)**

- Παπαδάκης, Β. Μ. (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», ΤΟΜΟΣ Α, Εκδόσεις «Μπένου», σελ 273 και σελ 307

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

- Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/services.html>

## 6. ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CAPSIS (ΑΝΑΛΥΣΗ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ)

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει ανάλυση της λειτουργίας των τμημάτων που υπάρχουν σε ένα σύγχρονο ξενοδοχείο και θα αναζητηθούν τρόποι ώστε μέσω της σωστής λειτουργίας τους ο πελάτης του ξενοδοχείου να αποκτήσει αξία από την χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η καταγραφή των προτάσεων αυτών είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του ξενοδοχείου Capsis.

Παλαιότερα η φιλοσοφία των ξενοδοχείων σχετιζόταν με την ενοικίαση δωματίων και η πληρότητα αποτελούσε το μοναδικό ίσως κριτήριο για το αν ένα ξενοδοχείο ήταν κερδοφόρο ή όχι. Τις τελευταίες δεκαετίες οι ξενοδόχοι αντιλήφθηκαν ότι πέρα από την ενοικίαση δωματίων υπήρχαν πολλές υπηρεσίες μέσω των οποίων αφενός γινόταν πληρέστερο το τουριστικό προϊόν του ξενοδοχείου και αφετέρου υπήρχε η δυνατότητα αύξησης των κερδών. Πλέον τα περισσότερα ξενοδοχεία δίνουν ιδιαίτερη βάση στη λειτουργία του εστιατορίου, του bar και της καφετέριας που βρίσκονται στους χώρους τους. Προσπαθούν να αυξήσουν την ανάληψη συνεδρίων – εκδηλώσεων, δημιουργούν καταστήματα εντός του ξενοδοχείου (κοσμηματοπωλεία, κομμωτήρια κ.α) και γενικά επιδιώκουν την εμπορική εκμετάλλευση κάθε τετραγωνικού μέτρου του ξενοδοχείου.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι πλέον σύνθετης δραστηριότητας και εκμετάλλευσης. Με σκοπό την καλύτερη διοίκηση και τον αρτιότερο έλεγχο δημιουργήθηκαν στα πλαίσια της κατανομής των έργων διαφορετικά τμήματα όπως<sup>28</sup>:

- **Το τμήμα διάθεσης δωματίων.** Αντικείμενο αυτού του τμήματος είναι η υποδοχή και η τήρηση των λογαριασμών των πελατών, οι κρατήσεις και η διάθεση δωματίων και ότι άλλο εμπλέκεται με αυτά.

---

<sup>28</sup> Μάρας Α. Γ. (1999) «Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις», Εκδόσεις «Interbooks», σελ. 14

- **Housekeeping - τμήμα Υπηρεσίας Ορόφων.** Εμπλέκεται με την εξασφάλιση της καθαριότητας των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου και των δωματίων.
- **Το τμήμα φαγητών και ποτών (Food and Beverage ή F&B Department).** Είναι το τμήμα που εμπλέκεται με τα φαγητά και τα ποτά, τις αγορές, τις παραλαβές, την αποθήκευση, την παραγωγή και την διάθεση φαγητών και ποτών και άλλων αναλώσιμων υλικών. Στην διοίκηση του τμήματος φαγητών και ποτών εκτός από τα εστιατόρια και τα μπάρ περιλαμβάνονται αρκετά άλλα νευραλγικά τμήματα του ξενοδοχείου όπως το τμήμα **συνεδρίων και εκδηλώσεων**, το τμήμα υπηρεσίας Δωματίων (**Room Service**), η **Κουζίνα**, η **Λάντζα**, το **Τμήμα Προμηθειών**, η **Αποθήκη** κ.α.
- **Η οικονομική υπηρεσία – Λογιστήριο.** Αναλαμβάνει την σύνταξη του προϋπολογισμού, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και γενικά όλα τα χρηματοοικονομικά ζητήματα που αφορούν το ξενοδοχείο.
- **Η διεύθυνση Προσωπικού.** Ασχολείται με την επιλογή του εργατικού δυναμικού και την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων.
- **Τμήμα πωλήσεων - Δημόσιες σχέσεις.** Σκοπός του είναι η προώθηση του ξενοδοχείου και η εφαρμογή του κατάλληλου τουριστικού marketing προκειμένου να γίνει πιο δελεαστικό το προϊόν του ξενοδοχείου με σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητας και των κερδών.
- **Το τμήμα συντήρησης.** Έχει σκοπό την εξασφάλιση της καλής και έγκαιρης λειτουργίας των μηχανημάτων του ξενοδοχείου.
- **Το τμήμα ασφάλειας.** Αναλαμβάνει την ασφάλεια των πελατών, των εργαζομένων και της επιχείρησης από κάθε είδους κίνδυνο.

Το ξενοδοχείο είναι μια ενιαία επιχείρηση και απαιτείται ο κατάλληλος συντονισμός των παραπάνω τμημάτων ώστε να προσφέρεται το καλύτερο δυνατό προϊόν ή καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή. Για τον καλύτερο δυνατό συντονισμό των τμημάτων βασικός υπεύθυνος είναι ο Γενικός Διευθυντής.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε διεξοδικά με το τμήμα Φαγητών και Ποτών και τα στοιχεία που διέπουν την εύρυθμη λειτουργία του.

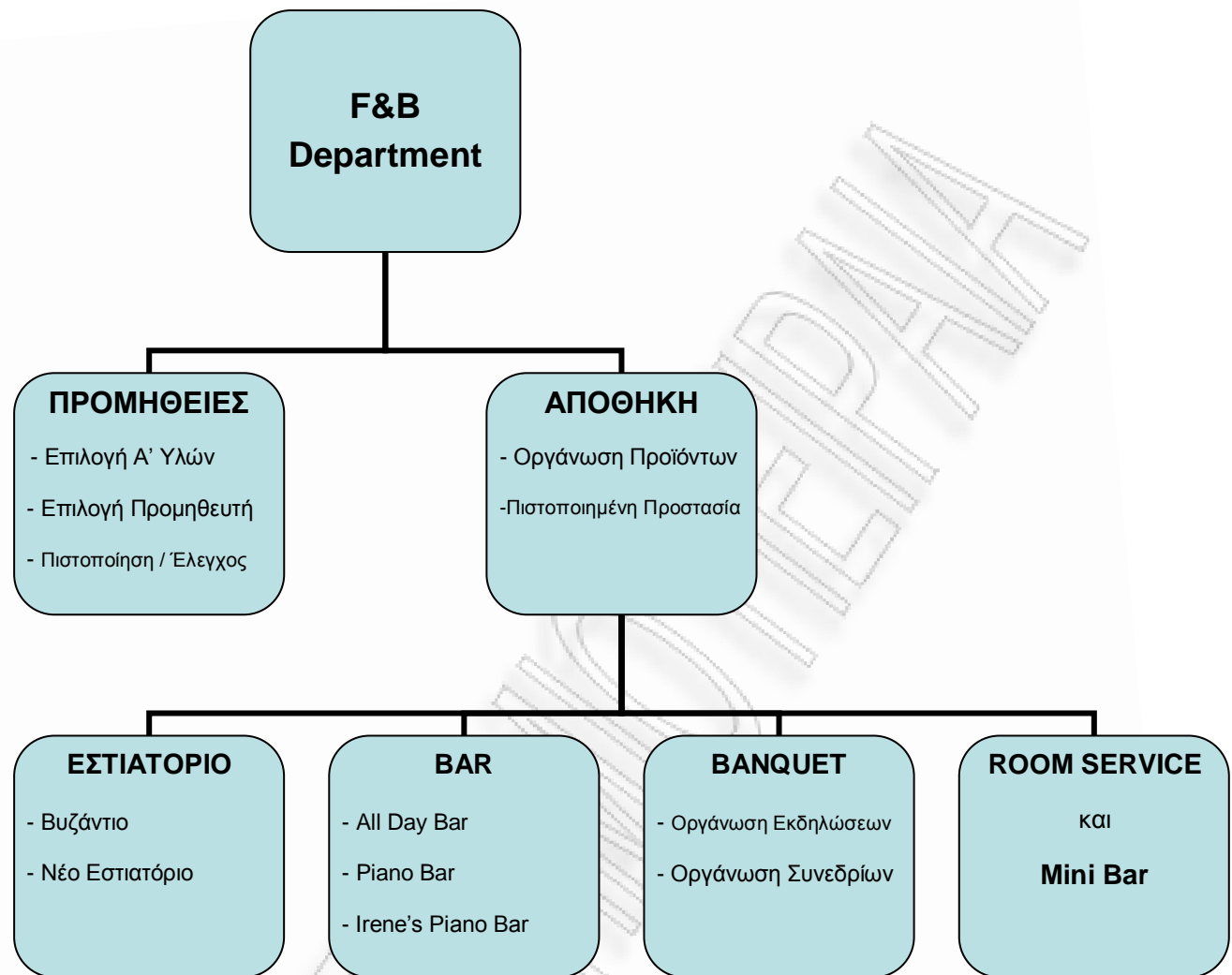
## 6.1) ΤΜΗΜΑ F&B MANAGEMENT (Προμήθειες, Αποθήκη, Εστιατόριο, Bar, Room Service, Banquet)

Το τμήμα του F&B Management πραγματεύεται την πώληση φαγητών και ποτών εντός του ξενοδοχείου και ο ρόλος του είναι ο συντονισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος των επιμέρους τμημάτων που έχουν να κάνουν με τρόφιμα και ποτά. Για να φτάσει μια μερίδα φαγητού ή ένα κοκτέιλ να σερβιριστεί στον πελάτη του εστιατορίου ή του μπάρ αντίστοιχα, απαιτείται μια σειρά διαδικασιών στις οποίες εμπλέκονται αρκετά επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου που βρίσκονται υπό την καθοδήγηση του τμήματος Φαγητών και Ποτών.

Οι λόγοι για τους οποίους επισκέπτεται κάποιος τους επισιτιστικούς χώρους ενός ξενοδοχείου ποικίλουν και σίγουρα δεν περιορίζονται στην ανάγκη της τροφής. Είναι γενικά παραδεκτό ότι ο πελάτης μέσω της επιλογής του να επισκεφθεί τα επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου αποσκοπεί να πάρει **αξία** μέσω της κατανάλωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα του προσφερθούν. Η αξία μπορεί να έχει να κάνει με την ιδιαίτερη ή σπάνια γεύση, με το πολυτελές περιβάλλον ή με την πιστοποιημένα καλή εξυπηρέτηση. Οι πελάτες που επισκέπτονται τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων είναι συχνά ιδιαίτεροι θέλοντας να ζήσουν ιδιαίτερες στιγμές, όπως μια επέτειο ή προσδοκούν σε μια υπεραξία μέσω της επιλογής τους όπως το κλείσιμο μιας επαγγελματικής συμφωνίας στο χώρο του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις γίνεται αντιληπτό ότι ένα ξενοδοχείο μέσω των επισιτιστικών του τμημάτων δεν προσφέρει μονάχα φαγητά και ποτά, αλλά και **εμπειρίες**. Επομένως ο στόχος είναι η προσφορά εμπειριών και η ικανοποίηση του πελάτη που θα επιτευχθεί μόνο όταν εκείνος αισθανθεί ότι μέσω της επίσκεψης του παίρνει αξία. Ο F&B Manager έχοντας υπόψη του την παραπάνω αρχή προσπαθεί να οργανώσει σωστά την διαδικασία από την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών, πρώτων υλών και υπαλλήλων μέχρι την οργάνωση των επισιτιστικών τμημάτων και τον τρόπο σερβιρίσματος και παράθεσης των εδεσμάτων στον τελικό καταναλωτή.

Η διαδικασία έχει ως ακολούθως:



Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ο τρόπος οργάνωσης των επισιτιστικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου. Υπεύθυνος είναι ο F&B Manager που συνήθως μαζί με τον βοηθό του έχουν το έργο του συντονισμού και της οργάνωσης όλων των επισιτιστικών τμημάτων. Σε συνεργασία με τους υπευθύνους των επιμέρους τμημάτων αποφασίζουν για τις προδιαγραφές των προϊόντων που χρειάζεται το κάθε τμήμα και στη συνέχεια αναθέτουν την αγορά στο τμήμα Προμηθειών.

Πέρα όμως από τις παραπάνω συνεργασίες ο F&B Manager συνεργάζεται τόσο με την Διοίκηση όσο και με τα τμήματα Κρατήσεων και Δημοσίων Σχέσεων ώστε να υπάρξει ένας ενιαίος προγραμματισμός προώθησης των επισιτιστικών τμημάτων. Επίσης ο F&B Manager επιτηρεί τις διαδικασίες πιστοποίησης υγειονομικού και ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η σύγχρονη λειτουργία των εστιατορίων που όπως εξηγήσαμε έχουν έναν πολυσύνθετο ρόλο, η τάση για αναβάθμιση των υπηρεσιών σίτισης και η αξία που κάθε επιχείρηση θέλει να δώσει στον πελάτη της έκαναν επιτακτική την δημιουργία τμήματος F&B Management και μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι χρόνο με τον χρόνο αναβαθμίζεται ο ρόλος του F&B Manager μέσα στο ξενοδοχείο.

#### **6.1.1) ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ F&B MANAGER**

Ο Food and Beverage Manager<sup>29</sup> είναι υπεύθυνος για την σωστή οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου όπως εστιατορίων, κουζίνας, μπάρ, αποθήκες τροφίμων.

Στα καθήκοντα του είναι να εισηγείται την προμήθεια του σχετικού εξοπλισμού των τμημάτων πραγματοποιώντας πάντα έρευνα αγοράς. Είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη, οργάνωση, επίβλεψη και αξιολόγηση του προσωπικού. Καταρτίζει τους καταλόγους, το πρόγραμμα των menu με την συνεργασία του chef της κουζίνας και του Maitre. Είναι υπεύθυνος για την επιλογή των τροφίμων και ποτών και την εποπτεία της τροφοδοσίας. Κοστολογεί τα προσφερόμενα είδη που προσφέρονται στους πελάτες.

Τέλος, χρειάζεται να διαθέτει ειδικευση σε θέματα τεχνικής εστιατορίου και κουζίνας, οργανωτικό ταλέντο, να συνεργάζεται άνετα με υφισταμένους του και να διαθέτει υψηλά όρια ψυχικής καταπόνησης.

#### **6.2) ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (Κριτήρια επιλογής προμηθευτών, Διαχείριση προμηθειών)**

Ένα από τα πολύ βασικά και άκρως σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη σωστή οργάνωση και την άρτια λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι αυτό των προμηθειών. Αναμφισβήτητα, οι προμήθειες σε ένα ξενοδοχείο, αφορούν όλο το

---

<sup>29</sup> Τσουμήτας, Ε. (2002) «Διδακτικές Σημειώσεις στη Διοίκηση Τεχνική Εστιατορίου», Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι Λάρισας, σελ 28

φάσμα των τμημάτων και των ειδών, όπως εξοπλισμός και συντήρηση δωματίων, εξοπλισμός μηχανημάτων και ανεφοδιασμός υλικών για τους χώρους εστίασης και σίτισης, απόκτηση υλικών καθαριότητας κ.α. Στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά, για το τμήμα F&B.

### 6.2.1) ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Αποτελεί γεγονός, ότι όλα τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών, σχετίζονται με την ποιότητα (quality) , την τιμή (price) , την διαθεσιμότητα (availability) και τέλος την εξυπηρέτηση και την προσαρμοστικότητα (service and responsiveness).. Άλλωστε η **βασική αποστολή**, του τμήματος προμηθειών, **είναι η επίτευξη της σωστής ποιότητας, στην σωστή ποσότητα, στην καλύτερη δυνατή τιμή, στο σωστό χρόνο και από τη σωστή πηγή**. Εάν υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί, τότε εξασφαλίζονται η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων χρηματικών πόρων, καλύπτονται οι ανάγκες και έρχεται εις πέρας το έργο του φορέα για το οποίο δημιουργήθηκε η ανάγκη για προμήθεια υλικών και υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα, τον τομέα της ποιότητας, υπάρχουν πολλά κριτήρια που τον συνθέτουν. Οι σωστές και σαφείς προδιαγραφές, τεχνικές, απόδοσης και άλλες, το customer service, δηλαδή η συντήρηση και οι επισκευές, οι εγγυήσεις, τα πιστοποιητικά ISO και τα ποιοτικά τεστ, η ύπαρξη συστήματος Διοίκησης Διαχείρισης της Ποιότητας, η προσαρμοστικότητα σε αλλαγές των προδιαγραφών και τέλος η διαθεσιμότητα του απαιτούμενου μηχανικού και μηχανολογικού εξοπλισμού είναι μερικά μόνο από τα βασικά σημεία του τομέα της ποιότητας.

Έπειτα, ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζει και το κριτήριο της τιμής. Η τιμή που αφορά τα υλικά ή τα προϊόντα ή της υπηρεσίες που θα προσφέρουν οι υποψήφιοι προμηθευτές, βασίζεται πάνω σε διάφορα σημεία. Μερικά από αυτά είναι η δυνατότητα ανάλυσης της αξίας (Value Analysis), οι υπό συμφωνία όροι παράδοσης και πληρωμής (Delivery and Payment terms), οι τυχόν εκπτώσεις, δώρα και προσφορές, η πρόβλεψη του δείκτη αναπροσαρμογής της τιμής και η δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους.

Στη συνέχεια, η διαθεσιμότητα, παίζει και αυτή το δικό της καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση των προμηθευτών. Παράγοντες όπως, η εγγύηση της παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους αλλά και εγγύηση των προμηθευτών για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου, η χρήση των υπεργολάβων και ο έλεγχος της Δυναμικότητας (capacity), η δυνατότητα διατήρησης αποθέματος, η

οικονομική σταθερότητα και το ιστορικό των προμηθευτών, συναρμολογούν σε γενικές γραμμές την έννοια της διαθεσιμότητας.

Τέλος, η εξυπηρέτηση και η προσαρμοστικότητα, κρίνονται αναγκαία ειδικά σε περιπτώσεις νέων τεχνολογικών προϊόντων ή προϊόντων που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα. Το Customer Service, δύναται να φανεί το πιο ισχυρό “χαρτί” μιας ξενοδοχειακής εταιρείας, αφού η επαφή με τον πελάτη ή τον εκάστοτε φορέα, είναι άμεση και η προσπάθεια εξυπηρέτησης πρέπει να είναι γρήγορη. Κάτι τέτοιο, σηματοδοτεί την ύπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης προς τον πελάτη, εξειδικευμένο προσωπικό, δυνατότητα γρήγορης επίλυσης προβλημάτων και άμεση εξυπηρέτηση σε επείγουσες περιπτώσεις.

#### **6.2.2) ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Θα ήταν μεγάλη παράβλεψη, αν δεν υπήρχε αναφορά, σε ένα μεγάλο και πολύ σημαντικό παρακλάδι της επιλογής προμηθευτών, που είναι η Διασφάλιση της Ολικής ποιότητας (ISO 9002) που ειδικά για μια ξενοδοχειακή μονάδα, σαν το ξενοδοχείο Capsis, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για την ορθή επιλογή προμηθευτών.

Ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, αποσκοπεί στο να «ενοποιήσει» όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση. Ποιότητα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί τις σαφείς ανάγκες αλλά και τις κρυφές απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης αγοράς, προς την οποία απευθύνεται ή για την οποία κατασκευάστηκε. Εν τέλει η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα του προϊόντος αλλά επεκτείνεται και στην ουσία φανερώνει την ποιότητα της εταιρείας-προμηθευτή που το προσφέρει. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η έννοια της Ολικής Ποιότητας η οποία βελτιστοποιεί το αποτέλεσμα των εταιρειών και ελαχιστοποιεί το κόστος τους.

Το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών στα πλαίσια του προγράμματος της διασφάλισης της ποιότητας, περιλαμβάνει τα εξής:

- Διαδικασία εγγραφής – Σκοπός
- Μέθοδος αξιολόγησης – Περιοδική



- Αναθεώρηση αξιολόγησης
- Ομάδα αξιολόγησης (Αγοραστής – Προϊστάμενος παραγωγής – Προϊστάμενος προμηθειών – Διευθυντής προμηθειών)
- Κριτήρια αξιολόγησης
- Ερωτηματολόγιο
- Απογραφικό δελτίο προμηθευτή
- Αρχείο εγκεκριμένων προμηθευτών
- Κατάσταση κρίσιμων υλικών

Στη συνέχεια της ανάλυσής μας και παράλληλα με το σύστημα της Διασφάλισης της Ολικής Ποιότητας, θα αναλυθεί ένας πίνακας, με βασικά κριτήρια και τις αντίστοιχες βαθμολογίες τους, που θα σηματοδοτεί την αξιολόγηση του προμηθευτή βάση του συστήματος ISO9002. Ακόλουθα παραθέτεται ένα παράδειγμα, προκειμένου το φάσμα της αξιολόγησης να γίνει σαφές και κατανοητό. Επίσης σκόπιμο θα ήταν να γίνει μια επεξήγηση – αναφορά στους βαθμούς αξιολόγησης όπου είναι:

1. Άριστα
2. Πολύ καλή απόδοση
3. Μέτρια απόδοση
4. Κακή απόδοση<sup>30</sup>

**Πίνακας 7: Βαθμολογία κριτηρίων ποιότητας**

ΒΑΘΜΟΣ 1	ΒΑΘΜΟΣ 2	ΒΑΘΜΟΣ 3	ΒΑΘΜΟΣ 4
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>			
Υπάρχει πιστοποίηση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO9002 ή άλλου	Υπάρχει μη πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας αλλά επαρκώς τεκμηριωμένο	Δεν υπάρχει σύστημα ή υπάρχει αλλά όχι επαρκώς τεκμηριωμένο	Δεν υπάρχει σύστημα και ούτε μπορεί να πιστοποιηθεί στο μέλλον

<sup>30</sup> Η κλίμακα των βαθμών αξιολόγησης μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις επιθυμίες της επιχείρησης

ισοδύναμού			
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ / ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ</b>			
Α) Έλεγχος ποιότητας παραλαμβανομένων υλικών και υπηρεσιών			
Απορρίψεις ≤1%	1%<Απορρίψεις<3%	3%<Απορρίψεις<5%	Απορρίψεις>=8%
Β) Προβλήματα ποιότητας κατά την χρήση των υλικών			
Κανένα	Ελάχιστα ή μερικά	Αρκετά	Πολλά
Γ) Προδιαγραφές			
Όλα τα εμπορεύματα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές	Ελάχιστα εμπορεύματα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές	Αρκετά εμπορεύματα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές	Πολλά ή κανένα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ &amp; ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ / ΙΣΤΟΡΙΚΟ</b>			
Πολύ καλή εξυπηρέτηση	Καλή εξυπηρέτηση	Μέτρια εξυπηρέτηση	Κακή εξυπηρέτηση

Οι ανάλογοι βαθμοί βαρύτητας για τα κριτήρια αυτά έχουν ως εξής:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ → ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1  
(Σύστημα Ποιότητας)

0,2

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2  
(Ποιότητα)

0,5

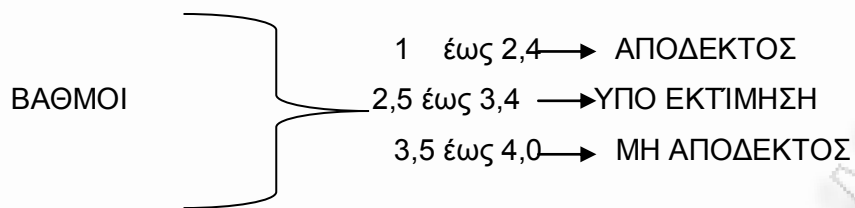
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3  
(Εξυπηρέτηση)

0,3

Ένα απλό αριθμητικό παράδειγμα, ίσως θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο για την κατανόηση του μοντέλου αυτού.

**Πίνακας 8: Αριθμητικό Παράδειγμα Αποδοχής ή Μη του προμηθευτή**

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
1	2	0,2	0,4
2	1	0,5	0,5
3	3	0,3	0,9
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			1,8



Ένα ξενοδοχείο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αξιοπιστία των προμηθευτών του για αυτό κρίνεται απαραίτητο να ακολουθείται μια διαρκής διαδικασία αξιολόγησης τους που θα περιλαμβάνει επίσης έλεγχο της ανανέωσης των δικών τους ποιοτικών πιστοποιήσεων.

### 6.2.3) ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια διαδικασιών, τα οποία μεθοδεύουν την δημιουργία μιας σωστής και πλήρους σύμβασης ξενοδοχείου και προμηθευτή.

**Στάδιο 1ο: Προδιαπραγματευτικό.** Σε αυτό το στάδιο φαίνεται η διαδικασία που εφάρμοσε ο αγοραστής για να γνωστοποιήσει τις ανάγκες του, τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και προθέσεις του στην αγορά. Η ενημέρωση αυτή συνήθως αναφέρεται ως Request for proposal or Request for quotation, είτε μέσα από το διαδίκτυο. Σε αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνονται οι σαφείς προδιαγραφές, η περιγραφή των υλικών και υπηρεσιών, η εμπορική ονομασία των υλικών, η περιγραφή της χρήσεως, με άλλα λόγια ο σκοπός του προϊόντος ή της υπηρεσίας, οι γενικοί όροι της συνεργασίας. Επίσης, η γνωστοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει τους οικονομικούς και περιοριστικούς όρους, συγκεκριμένες απαιτήσεις και σαφή καθορισμό των υποχρεώσεων.

**Στάδιο 2ο : Κυρίως διαπραγματευτικό στάδιο.** Σε αυτό το σημείο, ο πωλητής έχει μελετήσει τις ανάγκες του αγοραστή και ανταποκρίνεται με υποβολή προσφοράς του και τυχόν συνοδευτικών εγγράφων, ή δειγμάτων, ή οτιδήποτε άλλο ζητηθεί από τον αγοραστή στο παραπάνω στάδιο. Κύριο έγγραφο αυτής της διαδικασίας είναι η προσφορά και μια σωστή προσφορά σημαίνει, σαφείς και αναλυτικοί όροι, λεπτομερής ανταπόκριση σε όλα τα αιτούμενα, παροχή βοηθητικών στοιχείων, τεκμηριωμένη πληροφόρηση, υποβολή σχετικών δειγμάτων, ακριβής περιγραφή αντικειμένου, αναφορά εμπορικής ονομασίας, προδιαγραφές υλικών και υπηρεσιών, χρήση για την οποία προορίζεται, τιμή και κόστος κτήσης καθώς και

δαπάνες λειτουργίας, απαιτούμενη ποσότητα και ποσοστά απόκλισης, χρόνοι και τόπος παράδοσης, λεπτομερής διαδικασία παραλαβής, διαδικασία αποδοχής υλικών, διαδικασία τρόπου πληρωμής, κάλυψη διαδικαστικών εξόδων, ειδικά λειτουργικά έξοδα, συσκευασία υλικών, τρόπος και κόστος μεταφοράς, ποιοτικοί έλεγχοι, τυχόν εξαιρέσεις και απαλλαγές, ειδικές εμπορικές συμφωνίες, υπεργολαβίες, εγγυήσεις, εχεμύθεια, αναφορά εναλλακτικών προτάσεων, εκπαιδευτικά προγράμματα, παροχή customer service και ανταλλακτικών σε εύλογο χρονικό διάστημα, αποδοχή νομικού πλαισίου ή ακόμα και διαιτησίες. Μια προσφορά παύει να ισχύει μόνο σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας (Force mase) ή όταν η αποδοχή δεν γίνει έγκαιρα. Για αυτό ακριβώς πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε αγοραστής πρέπει να γνωρίζει ότι κάθε προσφορά έχει ημερομηνία λήξεως και η έγγραφη αποδοχή αυτής, θα πρέπει να γίνεται μέσα στα καθορισμένα χρονικά όρια αυτής. Η έγγραφη αποδοχή σημαίνει και δέσμευση του αγοραστή προς τον πωλητή.

**Στάδιο 3ο: Η επεξεργασία των συμβατικών όρων.** Σε αυτό το σημείο αποδεικνύεται η καλή και σωστή επικοινωνία των δύο πλευρών. Οι δύο πλευρές θα πρέπει να έχουν καταλήξει σε δεσμευτικούς όρους για την υλοποίηση της σύμβασης. Από την νομική πλευρά του θέματος, το στάδιο αυτό είναι αυστηρό και κρίσιμο, με την έννοια ότι και οι δύο πλευρές οφείλουν να έχουν προβλέψει και καλύψει οποιοδήποτε στοιχείο έχει σχέση με την σωστή υλοποίηση της σύμβασης.

**Στάδιο 4ο: Διασφάλιση υλοποίησης της σύμβασης.** Στο στάδιο αυτό ο αγοραστής ετοιμάζει το σχέδιο της συμβάσεως για την εξέταση των τελικών όρων από τους δικούς του νομικούς, οι οποίοι όροι στη συνέχεια πρέπει να γίνουν αποδεκτοί και από την πλευρά του πωλητή. Βασικές αλλαγές στο σημείο αυτό δεν μπορούν να γίνουν, γιατί κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε νέες διαπραγματεύσεις. Παρ'όλα αυτά τυχόν μικρές διευκρινήσεις, μπορούν να γίνουν και από τις δύο πλευρές. Επίσης ο νομικός θα κρίνει την τελική σύμβαση για το κατά πόσο είναι σαφής και κατανοητή και δεν αντίκειται στην αρχή των συναλλακτικών ηθών. Τέλος οι συμβαλλόμενοι, στο στάδιο αυτό πρέπει να προβλέψουν και την διαδικασία αποδοχής της ολοκλήρωσης ενός έργου, μιας κατασκευής ή τον τερματισμό της παροχής των υπηρεσιών.

#### **6.2.4) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ**

Μέχρι σήμερα αρκετές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό διαφορετικά μοντέλα ηλεκτρονικών προμηθειών, που αντικατοπτρίζουν τους

διαφορετικούς βαθμούς ωριμότητας στην "πληροφοριοποίηση" των εσωτερικών διαδικασιών των φορέων (αγοραστών) αλλά και των φάσεων μεταφοράς της διεργασίας των προμηθειών στην ηλεκτρονική τους εκδοχή.

Ενδεικτικές λειτουργίες ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών αποτελούν οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι εγκαταστημένοι στο περιβάλλον του αγοραστή των προμηθειών, η προηγμένη παραμετρική μηχανή αναζήτησης, η αυτόματη υποδοχή προσφορών, η παραγωγή και αποστολή ειδοποιήσεων, η ειδοποίηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η αυτόματη δρομολόγηση έγκρισης, εργαλεία που υποστηρίζουν αναφορές με αξιολογήσεις για την παρακολούθηση των τιμών των προμηθευτών, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση, αλλά και υποστήριξη πολλαπλών συστημάτων όπως PC, PDA ή ασύρματες συσκευές, αντιπαραβολή τιμολογίων προμηθευτών, κ.α. Επίσης στο ευρύ φάσμα των ηλεκτρονικών προμηθειών εντάσσονται συστήματα επικοινωνιών όπου διαχειρίζονται την επικοινωνία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, υποσυστήματα που διαχειρίζονται την εκκαθάριση πληρωτέων λογαριασμών, αλλά και το πληροφοριακό σύστημα MIS στήριξης αποφάσεων που παρέχει στους αγοραστές τις αναγκαίες πληροφορίες για τη διαχείριση της σχέσης τους με τους προμηθευτές.

Η εξέλιξη των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών ακολουθεί συνήθως τέσσερα στάδια εξέλιξης:

- **Στάδιο 1:** Παρουσία ενός website που παρέχει γενικές πληροφορίες και online φόρμες.
- **Στάδιο 2:** Δυνατότητα αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και ολοκληρωμένες online φόρμες.
- **Στάδιο 3:** Αμφίδρομη επικοινωνία με προμηθευτές καθώς και εισαγωγή από τους προμηθευτές εμπιστευτικών δεδομένων.
- **Στάδιο 4:** Από κοινού χρήση πιστοποιημένων/ελεγμένων δεδομένων με άλλες υπηρεσίες, με τη συγκατάθεση (όπου χρειάζεται) των προμηθευτών.

Ορισμένα λειτουργικά μοντέλα που έχουν υλοποιηθεί σε αρκετά - πιλοτικά και ενεργά έργα ηλεκτρονικών προμηθειών, όπου δεν αποκλείεται η συνύπαρξη δύο ή περισσότερων μοντέλων, είναι τα εξής:

- **Συστήματα Ηλεκτρονικής Ειδοποίησης,** όπου οι προμηθευτές ειδοποιούνται από τον αγοραστή (tender).

- **Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι**, π.χ. ένας κατάλογος ανοιχτός και διαθέσιμος στους προμηθευτές.
- **Εικονικά Δίκτυα Προμηθευτών**, όπου ένας αγοραστής συνδέεται με αρκετούς (δικτυωμένους) προμηθευτές.
- **Ηλεκτρονικοί Προμηθευτές** (Λιανικής), π.χ. πολλοί αγοραστές συνδεδεμένοι με ένα σύνολο από προμηθευτές λιανικής.
- **Κοινότητα προμηθευτών**, για παράδειγμα πολλοί δι-επιχειρησιακά διασυνδεδεμένοι αγοραστές.

Είναι δεδομένο ότι κάθε τμήμα και ιδιαίτερα η κουζίνα γνωρίζοντας τις πάγιες ανάγκες της κάνει τις παραγγελίες στο τμήμα προμηθειών και με τη σειρά του προσπαθεί, όπως εξηγήσαμε και παραπάνω, να βρει το καλύτερο δυνατό προϊόν στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αρκετές φορές όμως οι αρχικές προβλέψεις των τμημάτων δεν είναι ακριβής. Ειδικά για ευαίσθητα προϊόντα όπως τα τρόφιμα που δεν μπορεί να γίνει παραγγελία μεγαλύτερων ποσοτήτων με την λογική του αποθέματος το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται συχνότερα.

Για να γίνει λοιπόν μια επιπλέον παραγγελία απαιτείται μια διαδικασία που χωρίς καλό συντονισμό μπορεί να γίνει χρονοβόρα. Ο Σεφ αφού διαπιστώσει την διαφανόμενη έλλειψη συγκεκριμένου προϊόντος συμπληρώνει ειδικό δελτίο προς το τμήμα προμηθειών και εκείνο με την σειρά του προβαίνει στις ανάλογες ενέργειες.

Με την βοήθεια όμως των «ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να γίνει πιο σύντομη. Αν υπήρχε η δυνατότητα τοποθέτησης ενός ειδικού scanner στα ράφια του ψυγείου και της αποθήκης θα μπορούσε να γίνεται αυτόματη καταγραφή των προϊόντων και των υλικών μέσω του συστήματος αυτού, όπου σαν αποτέλεσμα θα είχε την γνωστοποίηση στο τμήμα προμηθειών τυχόν ελλείψεων προϊόντων κτλ.. Έχοντας λοιπόν προσυμφωνήσει με τον Σεφ το όριο των αποθεμάτων, το τμήμα προμηθειών τακτοποιεί πιο έγκαιρα τις ελλείψεις των προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν συστήματα, όπως για παράδειγμα το RFID, όπου τοποθετώντας ένα ειδικό scanner στα ψυγεία και στα ράφια των αποθηκών και βάζοντας ειδικές ετικέτες με bar code στα εισερχόμενα προϊόντα και υλικά, υπάρχει άμεση ενημέρωση στο τμήμα προμηθειών και κατ' επέκταση ενημέρωση στον εκάστοτε προμηθευτή. Ειδικότερα, με τα bar code στα προϊόντα, γίνεται καταγραφή του είδους, την ποσότητας, του βάρους, της προέλευσής του, της ημερομηνίας παραγωγής του και παραλαβής του από την ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και της

ημερομηνίας λήξης του. Έτσι καθώς, γίνεται η παραλαβή των προϊόντων, σκανάρονται και αμέσως ενημερώνονται αποθήκη και τμήμα προμηθειών. Όταν λοιπόν ο σεφ, η οποιοσδήποτε αρμόδιος εργαζόμενος, παίρνει ένα προϊόν από το ψυγείο ή την αποθήκη, μέσω συστήματος, αυτό καταγράφεται. Αν στη συνέχεια, σημειώνεται έλλειψη προϊόντος, μπορεί εκτός από το τμήμα προμηθειών να ενημερώνεται αυτόματα και ο προμηθευτής του προϊόντος αυτού που η ξενοδοχειακή μονάδα έχει επιλέξει και να προχωρά άμεσα στην αναπλήρωση του προϊόντος αυτού, σύμφωνα πάντα με την ανάλογη σύμβαση που έχει γίνει μεταξύ ξενοδοχειακής μονάδας και προμηθευτή.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες και όλα αυτά τα προηγμένα συστήματα, τα επόμενα χρόνια θα εφαρμόζονται από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις και φυσικά και από τις επισιτιστικές. Όπως από το χειρόγραφο σύστημα κρατήσεων υποδοχής πελατών περάσαμε στα ηλεκτρονικά συστήματα «Ερμης», «Protel» κ.α έτσι και από το κλασσικό σύστημα κρατήσεων μέσω λιστών και πινάκων θα μεταβούμε στα ηλεκτρονικά συστήματα. Τέτοιου είδους συστήματα, σαν και αυτό που αναφέρθηκε, εφαρμόζονται στα Super markets και σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες.

Στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο και λαμβάνοντας υπόψη το κόστος μιας ανάλογης επένδυσης, την διαδικασία εκμάθησης του προσωπικού και συνυπολογίζοντας το γεγονός του σχετικά μικρού όγκου των εισερχόμενων προϊόντων σε σχέση με τα μεγάλα super market, δεν κρίνεται απαραίτητο η διοίκηση του ξενοδοχείου να προχωρήσει σε μια τέτοια επένδυση.

Αντίθετα η εφαρμογή των βημάτων διασφάλισης ολικής ποιότητας και η τήρηση των σταδίων διαδικασιών κρίνονται απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου και την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την παραπάνω εκτενή και διεξοδική ανάλυση των μεθόδων επιλογής προμηθευτών, καθώς και των εξελιγμένων μοντέλων προμηθειών, όπως οι ηλεκτρονικές προμήθειες και οι τεχνολογικές υποδομές, γίνεται αντιληπτό πως ιδιαίτερα το τμήμα F&B, χρήζει άμεσης ανάγκης από όλους αυτούς τους προηγμένους τρόπους προμηθειών προκειμένου η λειτουργία του να είναι σωστή και εν τέλει η ικανοποίηση του πελάτη να είναι η μέγιστη δυνατή. Είδη σίτισης, υλικά, ποτά και ό,τι είναι απαραίτητο για το τμήμα F&B.

### 6.3) ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ «BYZANTIO»

#### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τύπος Εστιατορίου: (Απροσδιόριστος)

Αριθμός τραπεζοκαθισμάτων: 320



Το εστιατόριο του ξενοδοχείου Capsis είναι το «Βυζάντιο» και βρίσκεται στον ημιώροφο του ξενοδοχείου. Η διακόσμηση και τα σχέδια του εστιατορίου είναι εμπνευσμένα από το Βυζαντινό Ναό των Δώδεκα Αποστόλων, που βρίσκεται στην πόλη της Θεσσαλονίκης.<sup>31</sup> Βρίσκεται σε ένα

φωτεινό και ευχάριστο χώρο στον οποίο ο φιλοξενούμενος μπορεί να απολαύσει ένα συνδυασμό αρωμάτων από σπιτικές λιχουδιές, παραδοσιακά προϊόντα και μοντέρνες γεύσεις, που δικαιολογεί την επί ετών φήμη του ξενοδοχείου, για το καλύτερο πρωινό στην πόλη. Όσο για το γεύμα ή το δείπνο οι γαστρονομικές του Σεφ μπορούν να ικανοποιήσουν τους πιο απαιτητικούς ουρανίσκους. Πρόκειται όμως για ένα εστιατόριο με απροσδιόριστο στυλ και ύφος.

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Πίνακας 9 <sup>32</sup>: Έσοδα σύμφωνα με το Plan του ξενοδοχείου

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ 2007
Πρωινό	1.485.604,70
Γεύμα	142.188,41
Δείπνο	367.822,23
Εστιατόριο (Food) 9%	603.969,00
Εστιατόριο (Beverage) 19%	49.958,09
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.649.542,43</b>
Maison 9%	345,04
Maison 19%	8,10

<sup>31</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ομίλου ξενοδοχείων Capsis, <http://www.capsishotel.gr/thes/bar.html>

<sup>32</sup> Τα δεδομένα στοιχεία του Πίνακα απορρέουν από τα ετήσια Profit Plan του ξενοδοχείου.



### 6.3.1) S.W.O.T ANALYSIS ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ «BYZANTIO»

#### STRENGTHS – ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- **Η θέση του στο ξενοδοχείο.** Βρίσκεται στον ημιώροφο και διαθέτει άμεση και απ' ευθείας πρόσβαση τόσο από την κεντρική είσοδο του ξενοδοχείου. Επίσης βρίσκεται απέναντι από τους συνεδριακούς χώρους και μπορεί να εξυπηρετήσει άμεσα επισκέπτες και συνέδρους.
- **Τοποθεσία.** Το ξενοδοχείο βρίσκεται κοντά στο επιχειρηματικό κέντρο της πόλης, τα δικαστήρια και άλλες υπηρεσίες.
- **Είναι εστιατόριο ξενοδοχείου.** Όπως κάθε εστιατόριο ξενοδοχείου έτσι και το Βυζάντιο έχει το πλεονέκτημα ότι αποτελεί την πρώτη επιλογή των ενοίκων και των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Αν λάβουμε υπόψη ότι το ξενοδοχείο Capsis διαθέτει 400 δωμάτια μπορούμε να πούμε ότι με την κατάλληλη προώθηση μπορεί να διατηρεί μεγάλο μέρος της πληρότητας του από πελάτες του ξενοδοχείου. Αντίθετα τα μεμονωμένα εστιατόρια δεν έχουν την δυνατότητα άντλησης πελατείας από μια τόσο μεγάλη «δεξαμενή».
- **Ποιότητα και ποικιλία πρωινού.** Διαθέτει ίσως ένα από τα πληρέστερα πρωινά γεύματα από όλα τα ξενοδοχεία της πόλης.
- **Τιμή.** Είναι από τις πλέον ανταγωνιστικές στην πόλη.
- **Ποιότητα.** Η ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, η υγιεινολογικά πιστοποιημένη φύλαξη τους αλλά και η επαγγελματική παρασκευή των εδεσμάτων αποτελούν ποιοτική εγγύηση ακόμα και για τον πιο απαιτητικό πελάτη.
- **Προσωπικό.** Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην κουζίνα και στο service είναι έμπειροι αφού παραμένουν για χρόνια στο ξενοδοχείο με αποτέλεσμα να έχουν αφομοιώσει και την εταιρική κουλτούρα, να κινούνται άνετα στο περιβάλλον και να συνεργάζονται μεταξύ τους στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Επίσης είναι θετικό για τους σταθερούς πελάτες διότι καταφέρνουν και χτίζουν μια σχέση εμπιστοσύνης με το προσωπικό.

## WEAKNESSES – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- **Η κατασκευή του και η διακόσμηση του δείχνουν ότι έχουν να ανανεωθούν αρκετά χρόνια.** Η κατάσταση αυτή αφενός δίνει την εντύπωση ότι δεν είναι προσεγμένο και αφετέρου αδυνατεί να ανανεώσει το ενδιαφέρον των σταθερών πελατών του ξενοδοχείου.
- **Δεν διαθέτει κάποιο ιδιαίτερο στυλ.** Δεν έχει εκείνο το ιδιαίτερο στυλ που να δημιουργεί στους χώρους του την κατάλληλη ατμόσφαιρα για παράθεση ενός επίσημου ή ρομαντικού δείπνου/γεύματος.
- **Τοποθεσία.** Δεν βρίσκεται κοντά στο τουριστικό κέντρο της πόλης και είναι σχετικά δύσκολο να προσελκύσει μονωμένους τουρίστες που δεν μένουν στο ξενοδοχείο.
- **Δεν δίνει την αίσθηση της πολυτέλειας ως όφειλε σαν εστιατόριο ξενοδοχείου 4\*.**
- **Μη ύπαρξη θέας .** Το εστιατόριο δεν έχει θέα σε θάλασσα, πάρκο ή αρχαιολογικό χώρο. Αυτό αποτελεί μειονέκτημα ιδιαίτερα κατά τους «ζεστούς» μήνες που οι περισσότεροι πελάτες επιθυμούν να συνδυάζουν το φαγητό τους με την ανάλογη ατμόσφαιρα που δημιουργεί η θέα σ' ένα ειδικό τοπίο.
- **Ανεπαρκής Έλεγχος.** Κατά την παράθεση του πρωινού δεν υπάρχει κανένας έλεγχος για το ποιος πελάτης δικαιούται πρωινό και ποιος όχι. Για παράδειγμα ακόμα και ένας περαστικός μπορεί μπαίνοντας στο ξενοδοχείο να πάρει το πρωινό του και να φύγει χωρίς κανένας από το προσωπικό να το καταλάβει. Μια τέτοια περίπτωση αποτελεί ανεπιθύμητο κόστος για το ξενοδοχείο. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η έλλειψη ελέγχου για τους πελάτες που έχουν πληρώσει για αυτή την παροχή συνεπάγεται με έλλειψη οργάνωσης και δημιουργεί αρνητική εικόνα.
- **Όνομα του εστιατορίου.** Παρόλο που το ξενοδοχείο Capsis διατηρεί ένα καλό όνομα στις τάξεις του ελληνικού τουριστικού κοινού το εστιατόριο του «Βυζάντιο» δεν χαίρει της ίδιας εκτίμησης αφού δεν αποτελεί προορισμό του κοινού που ενδιαφέρεται για εστιατόρια πολυτελείας.
- **Προσωπικό.** Η πολυετής και συνεχής παρουσία του προσωπικού έχει γίνει αιτία να αναπτυχθούν στενές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Οι σχέσεις

αυτές πολλές φορές εμποδίζουν τους διακριτούς ρόλους που υπάρχουν ανάμεσα στους βαθμούς των υπαλλήλων αφού οι ανθρώπινες σχέσεις υπερβαίνουν τις υπηρεσιακές.

- **Χώρος.** Ενώ είναι ιδανικός για την χειμερινή περίοδο κατά την διάρκεια των ζεστών μηνών δεν υπάρχει η δυνατότητα διαμόρφωσης του χώρου σε ένα θερινό εστιατόριο.

## OPPORTUNITIES – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- **Εκμετάλλευση της τοποθεσίας.** Βρισκόμενο κοντά στο επιχειρηματικό κέντρο και τα δικαστήρια της πόλης μπορεί να προσελκύσει στελέχη εταιριών, δικηγόρους και επαγγελματίες που επιθυμούν ένα γεύμα ανάλογο των προσδοκιών τους.
- **Εκμετάλλευση του μεγάλου αριθμού ενοίκων.** Με την κατάλληλη προώθηση του F&B ξενοδοχείου στους παραμένοντες μπορεί να επιτευχθεί μεγάλη αύξηση του αριθμού των κουβέρ.
- **Τάσεις του τοπικού πληθυσμού.** Οι πολίτες της Θεσσαλονίκης αρέσκονται να επισκέπτονται εστιατόρια και ταβέρνες και αποτελούν για αυτούς ιδανικό τρόπο διασκέδασης.
- **Έργα Υποδομής.** Τα έργα που θα αναβαθμίσουν την περιοχή (μετρό, οδικοί άξονες) καθώς και η ανακαίνιση που θα υποστεί το ξενοδοχείο αλλά και το εστιατόριο θα είναι ικανά να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του κοινού.
- **Προώθηση.** Η κατάλληλη προώθηση του «προϊόντος» αποτελεί ευκαιρία για αύξηση των κουβέρ και κατά συνέπεια των κερδών

## THREATS – ΚΙΝΔΥΝΟΙ

- **Ελάχιστη Ανταπόκριση.** Το μέγεθος της ανταπόκρισης του κοινού αποτελεί τον σημαντικότερο κίνδυνο.
- **Έντονος ανταγωνισμός.** Η πόλη διαθέτει ένα υπερβολικά μεγάλο αριθμό εστιατορίων και γενικότερα καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος. Ο

ανταγωνισμός είναι μεγάλος και συνέπεια αυτού είναι να μειώνεται το μερίδιο αγοράς σε κάθε επιχείρηση.

### **6.3.2) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Το ξενοδοχείο Capsis πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία του εστιατορίου αφού μέσω αυτού μπορεί να επιτύχει και αύξηση των κερδών και βελτίωση του «ονόματος» του. Η λειτουργία του εστιατορίου χρειάζεται να μελετηθεί τόσο ως μέρος μιας γενικότερης επιχείρησης (ξενοδοχείο), όσο και σαν μεμονωμένη επιχείρηση (εστιατόριο) όταν έχουμε να κάνουμε με passants. Όπως αναφέραμε και παραπάνω στόχος κάθε επιχείρησης είναι να απαλείψει ή να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, να τονίσει τις δυνάμεις της να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες που θα της δοθούν και να αποφύγει τους κινδύνους.

Για την αναβάθμιση του εστιατορίου προτείνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

#### **Ονομασία**

Η ονομασία του εστιατορίου παραμένει η ίδια (Βυζάντιο)

#### **Τύπος Εστιατορίου**

Μια σημαντική αδυναμία του εστιατορίου είναι η έλλειψη κάποιου ιδιαίτερου στυλ και ατμόσφαιρας. Προτείνεται το θέμα του εστιατορίου να είναι συγγενικό με την ονομασία του. Προσδίδεται στο εστιατόριο ένα βυζαντινό στυλ και ανάλογα διαμορφώνεται το μενού που θα προωθούνται γεύσεις με άρωμα Κωνσταντινούπολης.

#### **Ανακαίνιση**

Η ανακαίνιση του εστιατορίου γίνεται σε συνδυασμό με τους χώρους συνεδρίων και δεξιώσεων απέναντι από αυτό. Μια αλλαγή ριζική ανακαίνιση του χώρου δεν κρίνεται ωφέλιμη αφού ο στόχος δεν είναι να αλλάξει το υπάρχον κλίμα στο ξενοδοχείο. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το ξενοδοχείο έχει

μια πολυετή ιστορία και διατηρεί ένα σεβαστό αριθμό σταθερών πελατών που είναι πιθανό να μην ανταποκριθούν θετικά σε ριζοσπαστικές αλλαγές.

Η διακόσμηση και τα σχέδια του εστιατορίου που είναι εμπνευσμένα από το Βυζαντινό Ναό των Δώδεκα Αποστόλων, τονίζονται περισσότερο ώστε να δίνουν στον επισκέπτη ένα κλίμα βυζαντινής εποχής. Η ατμόσφαιρα αυτή διατηρείται μονάχα στο χώρο του εστιατορίου και δεν αφορά τους συνεδριακούς χώρους.

## **Μενού**

Οι Έλληνες έχουν σε υψηλή εκτίμηση την παραδοσιακή κουζίνα που έφεραν μαζί τους από την Κωνσταντινούπολη και την Μικρά Ασία οι πρόσφυγες. Παράλληλα στην Θεσσαλονίκη κατοικούν αρκετοί που κατάγονται από την Πόλη και είναι βέβαιο ότι θα ανταποκριθούν σε μια τέτοια πρωτοβουλία. Ταυτόχρονα σε αρκετούς αλλοδαπούς επισκέπτες αρέσει μέσω ενός γεύματος σε ένα εστιατόριο να ταξιδεύουν σε μακρινές περιόδους που αφορούν το μέρος που έχουν επισκεφθεί. Παραδοσιακά πολιτικά φαγητά και εδέσματα σερβίρονται σε ένα πολυτελές και συνάμα οικογενειακό περιβάλλον.

## **Τιμολογιακή Πολιτική**

Σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης και υψηλού ανταγωνισμού κρίνεται ότι οι τυχόν αυξήσεις των τιμών δεν θα πρέπει να ξεπερνούν τον ρυθμό αύξησης του πληθωρισμού. Βασικό μέλημα της διοίκησης πρέπει να είναι η θετική για τον πελάτη σχέση τιμής και προσφερόμενης υπηρεσίας (value for money) που θα κάνει το προϊόν του εστιατορίου ανταγωνιστικότερο.

## **Προώθηση**

Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της γενικότερης στρατηγικής. Όσο καλή προσπάθεια και να γίνει στους υπόλοιπους τομείς αν δεν γίνουν οι κατάλληλες κινήσεις ώστε ο κόσμος να γνωρίσει το νέο προϊόν δεν θα έχει αποτέλεσμα.

Η προώθηση θα χωριστεί σε δύο διαφορετικούς τομείς. Την προώθηση του εστιατορίου εντός του ξενοδοχείου και στην προώθηση του με στόχο την

προσέλκυση εξωτερικών πελατών. Διαφημιστικές καμπάνιες, προσφορές, θεματικές βραδιές είναι ορισμένοι από τους τρόπους που θα ακολουθηθούν. Στη συνέχεια ακολουθούν σχετικά κεφάλαιο που θα αναλύονται τόσο οι τρόποι προώθησης του F&B εντός του ξενοδοχείου όσο και εκτός αυτού.

### **Διοίκηση – Προσωπικό**

Η διατήρηση του φιλικού κλίματος ανάμεσα στην διοίκηση και το προσωπικό χρειάζεται να διατηρηθεί διότι έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά του προσωπικού στους πελάτες. Επίσης δεν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στο προσωπικό αφού όπως αναλύσαμε στις δυνάμεις του εστιατορίου συμπεριλαμβάνεται η σχέση που έχουν αναπτύξει οι σταθεροί πελάτες με το μόνιμο προσωπικό που προσφέρει τις υπηρεσίες του επί σειρά ετών.

Πέρα όμως από τα παραπάνω χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην αίσθηση της πολυτέλειας του σεβιρίσματος. Για παράδειγμα κατά την προσωπική μου επίσκεψη στο εστιατόριο του ξενοδοχείου παρατήρησα μια χαλαρότητα του προσωπικού του εστιατορίου η οποία υποβάθμιζε αισθητά την πολυτέλεια.

### **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Τη συγκεκριμένη περίοδο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εστιατορίου είναι οι πολύ καλές τιμές του. Με την νέα προσπάθεια παράλληλα με την ανταγωνιστικότητα των τιμών το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εστιατορίου θα πρέπει να είναι η μοναδικότητα που προσφέρει η ατμόσφαιρά του και το πολυτελές service σε ένα οικογενειακό περιβάλλον.

### **Στόχος**

**Στόχος** της κίνησης αυτής είναι η επίτευξη της **διαφοροποίησης του προϊόντος** του εστιατορίου που θα είναι ικανή να κάνει τους πελάτες του εστιατορίου να ζήσουν μια ξεχωριστή **εμπειρία**. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι πελάτες να παίρνουν **αξία** από την κατανάλωση του προϊόντος / υπηρεσίας και να γίνονται **επαναλαμβανόμενοι**.

**Επισήμανση:** Στο σημείο αυτό χρειάζεται η ανάλογη προσοχή ώστε να μην υπάρξουν σε αυτή την πρωτοβουλία υπερβολές. Σε καμία περίπτωση το περιβάλλον δεν πρέπει να θυμίζει εκκλησία, ούτε από το μενού πρέπει να αποκλειστούν άλλες γεύσεις. Μην ξεχνάμε ότι αναφερόμαστε στο βασικό εστιατόριο του ξενοδοχείου όπου θα σερβίρονται από το πρωινό μέχρι τα γεύματα συνέδρων συνεπώς χρειάζεται να υπάρξει μια ισορροπία ανάμεσα στην ταυτότητα / στυλ του εστιατορίου και στην λειτουργικότητά του.

Πέρα από τις παραπάνω προτάσεις που αφορούν την βελτίωση του εστιατορίου «Βυζάντιο» προτείνεται η δημιουργία ενός ακόμη εστιατορίου. Είναι προφανές ότι από τον Απρίλιο μέχρι και τις αρχές Οκτώβρη το περιβάλλον του εστιατορίου «Βυζάντιο» δεν είναι ιδανικό από την στιγμή που ο χώρος είναι κλειστός. Είναι επίσης γενικά παραδεκτό ότι πέρα από τα έσοδα των δωματίων κάθε ξενοδοχείο στηρίζει ένα μεγάλο μέρος των κερδών του στα έσοδα των επισιτιστικών τμημάτων και αν εξαιρέσουμε το κομμάτι των εκδηλώσεων – συνεδρίων το ξενοδοχείο capsis υστερεί στα έσοδα από το εστιατόριο του. Ακόμη ένας γενικά παραδεκτός κανόνας για κάθε ξενοδοχείο είναι ότι πρέπει να εκμεταλλεύεται κάθε τετραγωνικό που διαθέτει.

Συνυπολογίζοντας όλα αυτά τα στοιχεία και λαμβάνοντας υπ' όψη και τα δεδομένα από την S.W.O.T Analysis του εστιατορίου «Βυζάντιο» βγάζουμε το συμπέρασμα ότι ιδανικός τόπος για την δημιουργία του νέου εστιατορίου είναι ο ανεκμετάλλετος χώρος δίπλα από την πισίνα στο roof garden. Ο χώρος αυτός συνδυάζει:

- ✓ Θέα στην άνω πόλη
- ✓ Υγρό στοιχείο (πισίνα)
- ✓ Ανοιχτό μέρος (σημαντικό για τις «ζεστές μέρες» του χρόνου)

Αρχικά επισημαίνουμε ότι στο χώρο αυτό λειτουργεί το Pool Bar και φυσικά η πισίνα είναι διαθέσιμη για όλους τους πελάτες του ξενοδοχείου. Οπότε το εστιατόριο θα κατασκευαστεί αριστερά του roof garden και θα χωρίζεται διακριτικά από το χώρο του pool bar που θα βρίσκεται από την απέναντι πλευρά. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η νέα διαμόρφωση του χώρου δεν θα εμποδίζει την οργάνωση δεξιώσεων συνεστιάσεων και άλλων κοινωνικών συγκεντρώσεων που είναι αρκετά σημαντικές για τα έσοδα του ξενοδοχείου.

Το κόστος της επένδυσης δεν θα είναι υπέρογκο μιας και ο χώρος ήδη υπάρχει και απλά θα γίνουν ορισμένες αισθητικές παρεμβάσεις ώστε να γίνει πιο ελκυστικός για τους πελάτες. Η ανακαίνιση απαιτεί:

- Ανακατασκευή της πισίνας.
- Αλλαγή Δαπέδου με συνδυασμό ξύλου (γύρω από την πισίνα) και πλακιδίων πολυτελείας.
- Δημιουργία ανισόπεδων χώρων για την οριοθέτηση του εστιατορίου.
- Αισθητική ανακαίνιση του pool bar.
- Δημιουργία μικρής κουζίνας και αποθηκευτικού χώρου αποκλειστικά για τις ανάγκες του εστιατορίου. (Μπορεί να γίνει αποκόπτοντας ένα μέρος μιας εκ των αιθουσών που υπάρχουν δίπλα από το roof garden).

Δεν θα αναφερθούμε περισσότερο στον καλύτερο δυνατό τρόπο που θα γίνει η ανακατασκευή του χώρου μιας και χρήζει αρχιτεκτονικής μελέτης.

Επίσης χρειάζεται να γίνει έρευνα αγοράς ώστε να αποφασιστεί ο τύπος του εστιατορίου. Στην έρευνα αυτή θα αξιολογηθούν οι γευστικές προτιμήσεις των κατοίκων της Θεσσαλονίκης αφού σε αυτό το πελατειακό κοινό απευθυνόμαστε. Ακόμα θα αξιολογηθούν οι προτιμήσεις της πλειοψηφίας των ενοίκων του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα αν το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών είναι Έλληνες θα αποφύγουμε ένα κινέζικο ή ινδικό εστιατόριο διότι ο Έλληνας πελάτης δεν μπορεί σε 7 μέρες διαμονής στο ξενοδοχείο να τρώει 7 μέρες κινέζικο. Ένα άλλο στοιχείο που θα αναζητηθεί είναι αυτό που λείπει από την πόλη και οι κάτοικοι της θα ήταν πρόθυμοι να το υιοθετήσουν.

Επίσης ο τύπος του εστιατορίου θα διαφέρει από το εστιατόριο «Βυζάντιο», αφού στόχος είναι να προσφέρουμε μια ακόμη ή μια διαφορετική επιλογή και όχι μια ίδια επιλογή σε διαφορετικό χώρο. Είναι αναμενόμενο ότι δύο εστιατόρια σε ένα ξενοδοχείο, όσο και να προσπαθήσουμε να το αποφύγουμε θα λειτουργήσουν ανταγωνιστικά, αφού ο πελάτης που επιθυμεί να γευματίσει εντός του ξενοδοχείου θα διαλέξει ανάμεσα από δύο επιλογές. Για να αποφύγουμε όσο μπορούμε την αντίθετη λειτουργία των δύο εστιατορίων θα διαφοροποιήσουμε το προϊόν τους ως προς τον τύπο του εστιατορίου, τις τιμές, τις γεύσεις, την ατμόσφαιρα, τις προσφορές κ.α

Προτείνουμε το νέο εστιατόριο να λειτουργεί από τον Μάιο ως τα τέλη Σεπτεμβρίου. Το δίλλημα τώρα έχει να κάνει με την λειτουργία του εστιατορίου



«Βυζάντιο». Η μια εκδοχή είναι την περίοδο αυτή το εστιατόριο Βυζάντιο να λειτουργεί μόνο για τα πρωινά γεύματα και τις ανάγκες των εκδηλώσεων – συνεδρίων. Η δεύτερη είναι το «Βυζάντιο» να εξακολουθήσει να λειτουργεί πλήρως σε 12μηνη βάση.

Χωρίς την πραγματοποίηση έρευνας αγοράς θα τολμήσουμε να κρίνουμε ότι κατάλληλος τύπος εστιατορίου θα είναι ένα gourmet, μοντέρνο εστιατόριο με απλές γραμμές που θα προσφέρει μια αρκετά μεγάλη ποικιλία πιάτων στους επισκέπτες του. Η διακόσμηση θα στηρίζεται σε απλές γραμμές και διάφορα είδη λουλουδιών θα στολίζουν τον χώρο και τα τραπέζια. Η ατμόσφαιρα του εστιατορίου θα εμπλουτίζεται τις Παρασκευές και τα Σάββατα από τους ήχους κάποιου μουσικού οργάνου (π.χ άρπας) που θα χαλαρώνει τους παραβρισκόμενους. Φυσικά κάθε επιλογή θα πρέπει να εναρμονίζεται με το χώρο του Pool Bar. Για την ονομασία του εστιατορίου προτείνουμε να χρησιμοποιηθεί κάποιο γυναικείο όνομα στα ίδια πλαίσια που ονομάστηκε το piano bar «Iriní».

### 6.3.3) S.W.OT ANALYSIS ΝΕΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Από πλευράς στρατηγικής της επένδυσης θα χρησιμοποιήσουμε για μια ακόμη φορά το εργαλείο της S.W.O.T Analysis, που είναι ικανή κατά ένα μεγάλο ποσοστό να λειτουργήσει ως αξιολόγηση της ενδεχόμενης επένδυσης.

#### STRENGTHS – ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- **Τοποθεσία.** Είναι σε ανοιχτό και δροσερό χώρο δίπλα από την πισίνα του ξενοδοχείου διαθέτοντας θέα στην Άνω πόλη.
- **Δραστηριοποιείται κυρίως την θερινή περίοδο.** Μέχρι πρότινος το capsis δεν διέθεται «ανοιχτό» εστιατόριο.
- **Χαμηλό κόστος επένδυσης.** Η ύπαρξη του χώρου είναι δεδομένη και τα μόνο έξοδα θα έχουν να κάνουν με την κατασκευή κουζίνας και την διαμόρφωση του χώρου εστίασης.
- **Χρησιμοποίηση ανεκμετάλλευτων τετραγωνικών.** Θα αξιοποιηθεί παραγωγικά ένας χώρος που μέχρι πρότινος δεν απέφερε ουσιαστικά κέρδη στην επιχείρηση.

## WEAKNESSES – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- **Ανταγωνιστική λειτουργία των δύο εστιατορίων.** Αν τα δύο εστιατόρια αποφασιστεί να συλλειτουργούν τότε είναι δεδομένο ότι θα λειτουργούν ανταγωνιστικά αφού θα αποτελούν εναλλακτική επιλογή για κάθε πελάτη. Αν τελικά, λειτουργούν ανά περίοδο τότε θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε την περιορισμένη χρονικά λειτουργία και των δύο εστιατορίων.
- **Περιορισμένη χρονικά λειτουργία.** Οι 5 μήνες το χρόνο που θα λειτουργεί το νέο εστιατόριο είναι ένας περιορισμός.
- **Τοποθεσία.** Η θέση του ξενοδοχείου δεν είναι στο κέντρο της τουριστικής περιοχής της Θεσσαλονίκης και η θέση του εστιατορίου δεν του επιτρέπει θέα προς τη θάλασσα.

## OPPORTUNITIES – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- **Εξωτερικοί πελάτες.** Το νέο εστιατόριο θα ανανεώσει το τουριστικό προϊόν και την πελατεία του ξενοδοχείου. Είναι ικανό να καλύψει την μέχρι στιγμής αδυναμία του ξενοδοχείου capsis, προσελκύοντας εξωτερικούς πελάτες στα επισιτιστικά τμήματα της. Η ευκαιρία θα είναι μεγαλύτερη ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες που σχεδόν δεν υπάρχουν εξωτερικοί πελάτες για το υπάρχον εστιατόριο.
- **Ενδυνάμωση του ονόματος του ξενοδοχείου.** Μέσω των πελατών που θα επισκεφθούν το εστιατόριο θα ενδυναμωθεί η γενικότερη εικόνα του ξενοδοχείου, μέσω του “word of mouth”.
- **Μεγιστοποίηση επιλογών του πελάτη.** Πλέον οι ένοικοι του ξενοδοχείου θα έχουν μια νέα επιλογή στον τομέα της σίτισης.

## THREATS – ΚΙΝΔΥΝΟΙ

- **Ο τύπος του εστιατορίου που θα επιλεγεί να μην ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των πελατών.** Ουσιαστικά μιλάμε για κακή ερμηνεία ή λανθασμένα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς.

- Η παρατεταμένη κρίση και ο μεγάλος ανταγωνισμός να μπουν εμπόδιο στη λειτουργία του νέου εστιατορίου.
- **Ανεπαρκής προώθηση.** Ως νέο προϊόν αν δεν γίνει μια σωστή προώθηση τόσο στους πελάτες του ξενοδοχείου, όσο και σε εξωτερικούς πελάτες η επένδυση θα κινδυνεύσει να αποτύχει.

#### 6.4) BAR

Το ξενοδοχείο Capsis διαθέτει 3 bar το All Day Bar, το Irene's Piano Bar που βρίσκονται στο χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου στο ισόγειο και το Pool Bar που βρίσκεται στο Roof Garden. Είναι προφανές ότι το ξενοδοχείο προσφέρει αρκετές εναλλακτικές σε αυτό τον τομέα και είναι βέβαιο ότι μπορεί να καλύψει τις πολλές και διαφορετικές προτιμήσεις που μπορεί να έχει ο κάθε πελάτης.

Τα bar είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης αφού είναι ικανά να κρατήσουν τον πελάτη εντός του ξενοδοχείου και να προσελκύσουν εξωτερικούς επισκέπτες. Τα κέρδη από την προσφορά ποτών έχουν αρκετά μεγάλο περιθώριο κέρδους και τονώνουν τα έσοδα του ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα ένα bar με καλή φήμη στην πόλη μπορεί να ενδυναμώσει το «brand name» του ξενοδοχείου. Για όλα τα παραπάνω θα δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των bar, αναλύοντας το καθένα από αυτά ξεχωριστά.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**Πίνακας 10<sup>33</sup>: Έσοδα Bar σύμφωνα με το Profit Plan του ξενοδοχείου**

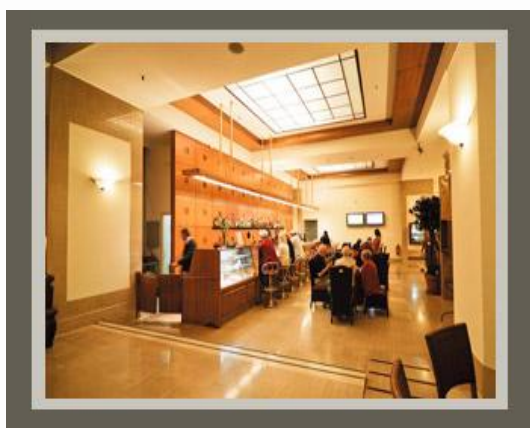
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ 2007	ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ 2008
All Day Bar 9%	132.689,42 €	135.071,77 €
All Day Bar 19%	62.065,59 €	66.265,05 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ALL DAY BAR</b>	<b>194.755,01 €</b>	<b>201.336,82 €</b>
Night Bar 9%	22.330,03 €	20.754,64 €
Night Bar 19%	72.100,29 €	58.142,21 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ NIGHT BAR</b>	<b>94.430,32 €</b>	<b>78.896,85 €</b>

<sup>33</sup> Τα δεδομένα στοιχεία του Πίνακα απορρέουν από τα ετήσια Profit Plan του ξενοδοχείου.

Pool Bar 9%	10.414,18 €	14.271,45 €
Pool Bar 19%	6.033,79 €	12.924,67 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ POOL BAR</b>	<b>16.447,97 €</b>	<b>27.196,12 €</b>
Lobby Bar 9%	8.816,84 €	11.154,77 €
Lobby Bar 19%	524,60 €	4.986,78 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ LOBBY BAR</b>	<b>9.341,44 €</b>	<b>16.141,55 €</b>
<b>ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ 9%</b>	<b>174.250,47 €</b>	<b>181.252,63 €</b>
<b>ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ 19%</b>	<b>140.724,27 €</b>	<b>142.318,71 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>314.974,74 €</b>	<b>323.571,34 €</b>

#### 6.4.1) DAY BAR

Τύπος Bar: Lounge



Το Day Bar βρίσκεται απέναντι από την υποδοχή του ξενοδοχείου και πρόκειται για έναν ανακαινισμένο χώρο που επικρατεί η αίσθηση του ξύλου. Λειτουργεί καθημερινά από τις 10:00 έως τις 22:00<sup>34</sup>. Προσφέρει μια τεράστια ποικιλία ποτών στους πελάτες του ξενοδοχείου που μπορούν να απολαύσουν τον καφέ, το γλυκό, το σνακ

ή το ποτό τους στο ημερήσιο μπαρ. Δύο TFT τηλεοράσεις τους κρατάνε ενήμερους για τα πολιτικά, κοινωνικά και αθλητικά νέα της ημέρας. Οι πελάτες του All Day Bar, είναι συνήθως οι ένοικοι του ξενοδοχείου ή εξωτερικοί που έρχονται με σκοπό να συναντηθούν με παραμένοντες στο ξενοδοχείο.

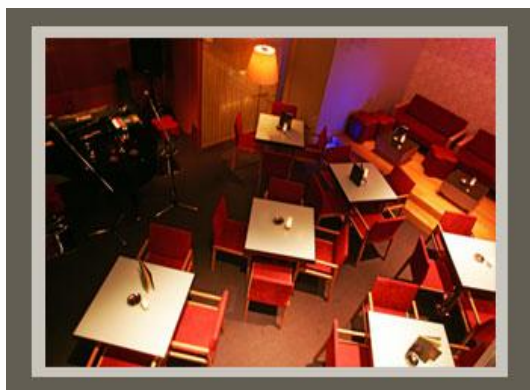
Η ύπαρξη του συγκεκριμένου bar - καφετέριας δεν κρίνεται μονάχα με οικονομικά κριτήρια, αλλά και με το κατά πόσο ένα τέτοιο μέρος είναι απαραίτητο για το ξενοδοχείο. Η φύση του και η θέση του το καθιστούν απαραίτητο για το ξενοδοχείο αφού κρίνεται ως ιδανικός χώρος για το διάλειμμα, την ξεκούραση ή ακόμη και τις επαγγελματικές συναντήσεις των πελατών.

Το ισόγειο του ξενοδοχείου που συμπεριλαμβάνει τον χώρο της υποδοχής, το All Day Bar και το Irini Bar έχουν ανακαινιστεί πρόσφατα και δεν χρήζουν περαιτέρω παρεμβάσεων.

<sup>34</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis, <http://www.capsishotel.gr/thes/bar.html>

#### 6.4.2) IRENE'S PIANO BAR

**Τύπος Bar:** *Piano Bar - Bistro*



Το Irene's Piano Bar είναι ένας χώρος πολυτελής και ανανεωμένος που θυμίζει λονδρέζικο bistro<sup>35</sup>. Βρίσκεται στο Lobby του ξενοδοχείου, απέναντι ακριβώς από την είσοδο. Αποτελεί εναλλακτική επιλογή διασκέδασης τόσο για τους ενοίκους του ξενοδοχείου, όσο και για εξωτερικούς πελάτες.

Διαθέτει ποικιλία σπάνιων whiskeys, εντυπωσιακών cocktails και ιδιαίτερη κάβα κρασιών. Τα πρωτότυπα πιάτα και το εξαιρετικό service ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς επισκέπτες. Στο Irene's Piano Bar υπάρχει ζωντανή ποιοτική μουσική που μπορεί να ταξιδέψει τους πελάτες σε αγαπημένους τόπους και να τους χαρίσει όμορφες στιγμές ξεφεύγοντας από τα καθιερωμένα bar και τον κλασσικό τρόπο διασκέδασης. Επίσης ο μικρός χώρος αποτελεί πλεονέκτημα αφού το bar ακόμα και με λίγους πελάτες δείχνει γεμάτο με αποτέλεσμα να μπορεί να δημιουργηθεί η επιθυμητή ατμόσφαιρα ενός bistro.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν το νέο πρόσωπο του Irene's Piano Bar που λειτουργεί καθημερινά εκτός Κυριακής και Δευτέρας κατά τις νυχτερινές ώρες.

#### 6.4.3) POOL BAR

**Τύπος Bar:** *Piano Bar - Bistro*



Το υπαίθριο roof garden του ξενοδοχείου λειτουργεί ως μια μικρή οάση δροσιάς μέσα στο καλοκαίρι. Οι πελάτες του ξενοδοχείου έχουν την δυνατότητα να επισκεπτόμενοι αυτόν τον χώρο μπορούν να δροσιστούν στην πισίνα απολαμβάνοντας τον καφέ τους, τα εξωτικά κοκτέιλ και τα χορταστικά γεύματα ή σνακ. Επίσης οι κάτοικοι της πόλης μπορούν

---

<sup>35</sup> Οι πελάτες του ζητούν γεύμα ή ποτό που προσφέρεται με ημιεπίσημο τρόπο



να ξεφύγουν από τους γρήγορους και εξαντλητικούς ρυθμούς της πόλης χαλαρώνοντας στις αναπαυτικές αιώρες και ξαπλώστρες με θέα την Άνω Πόλη της Θεσσαλονίκης. Ο χώρος του Pool Bar προσφέρεται και για δεξιώσεις, κοκτέιλ πάρτι, γεύματα και άλλες κοινωνικές κι επαγγελματικές εκδηλώσεις.

Από την άλλη πλευρά ο χώρος αυτός έχει αρκετά μειονεκτήματα με κυριότερο το ότι δεν έχει γίνει ανακαίνιση εδώ και αρκετά χρόνια. Η πρόταση για την ανανέωση του αναλύθηκε παραπάνω με την πρόταση για την δημιουργία νέου εστιατορίου στον ίδιο χώρο που η πισίνα θα αποτελεί το φυσικό όριο ανάμεσα στο bar και το εστιατόριο.

Η προσπάθεια προώθησης θα γίνει με στόχο την ανάδειξη του χώρου του roof garden και παράλληλη ενίσχυση εστιατορίου και bar που θα έχει αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Για να επιτευχθεί αύξηση των πωλήσεων, δηλαδή αύξηση της κατανάλωσης χρειάζεται να περνούν από το χώρο της πισίνας όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες. Προτείνεται η δωρεάν χρήση ξαπλώστρων για τους φιλοξενούμενους στο ξενοδοχείο αφού εκτιμάται ότι τα έσοδα από την ενοικίαση ξαπλώστρων περιορίζουν την κατανάλωση. Για τους εξωτερικούς πελάτες του ξενοδοχείου που θέλουν να χρησιμοποιήσουν την πισίνα μπορεί να προβλέπεται είτε υποχρεωτική κατανάλωση, είτε είσοδος με κάποιο εισιτήριο που θα περιλαμβάνει την κατανάλωση ποτού. Η κίνηση αυτή έχει σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη που προαπαιτείτε για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους.

## 6.5) ROOM SERVICE – MINI BAR



Το τμήμα του Room Service είναι από τα σημαντικότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου μιας και με την καλή λειτουργία του μπορεί να φέρει αρκετά έσοδα στα ταμεία και να αυξήσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Άλλωστε η οικονομική ευημερία του ξενοδοχείου δεν εξαρτάται μονάχα από τον αριθμό των κατελημένων δωματίων, αλλά και από το πόσο δουλεύουν τα υπόλοιπα τμήματα.

Σε πολλά ξενοδοχεία την λειτουργία και τον έλεγχο των Mini Bar αναλαμβάνει το τμήμα του Room Service. Το τσεκάρισμα των Mini Bar γίνεται κάθε απόγευμα και ο αρμόδιος υπάλληλος τσεκάρει σε κάθε δωμάτιο τα προϊόντα που λείπουν και ταυτόχρονα τα ανανεώνει. Η λίστα των καταναλώσεων από κάθε δωμάτιο πηγαίνει στους υπαλλήλους της Υποδοχής οι οποίοι με την σειρά τους περνάνε την χρέωση στο ανάλογο δωμάτιο. Στην συγκεκριμένη διαδικασία όμως είναι πιθανό να υπάρχουν αρκετές απώλειες αφού ένας πελάτης που αναχωρεί στις 12:00 της επόμενης μέρας δεν έχει ελεγχθεί το Mini Bar του από τις 18:00 της προηγούμενης ημέρας. Κατά την αποχώρηση του οι υπάλληλοι της υποδοχής οφείλουν να τον ρωτήσουν αν έχει καταναλώσει κάτι από το Mini Bar στηριζόμενοι αποκλειστικά στην ειλικρίνεια του.

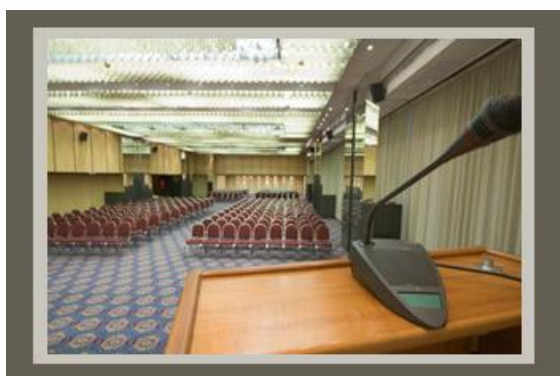
Στο ξενοδοχείο Capsis εφαρμόζεται μια διαφορετική τακτική αφού τον έλεγχο και την τροφοδοσία των Mini Bar την αναλαμβάνει ταυτόχρονα με τον καθαρισμό δωματίων το τμήμα Υπηρεσίας Ορόφων. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας από την προηγούμενη είναι ότι αποφεύγεται μια παραπάνω ενόχληση στους ενοίκους του δωματίου.

Το τμήμα Room Service του ξενοδοχείου Capsis λειτουργεί σε 24ωρη βάση. Η μοναδική παρατήρηση που πρέπει να κάνουμε για το συγκεκριμένο τμήμα απορρέει από την συμπλήρωση ερωτηματολογίων και από τα παράπονα των πελατών. Η βασική παρατήρηση που ανέφεραν οι πελάτες στα ερωτηματολόγια ήταν η μικρή ποικιλία του μενού του Room Service. Προτείνουμε λοιπόν την διεύρυνση του μενού που μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αμεσότερη συνεργασία του τμήματος με τα εστιατόρια. Αν όχι σε 24ώρη βάση, η ποικιλία του Room Service μενού τις ώρες που είναι ανοιχτά τα εστιατόρια μπορεί να γίνει πολύ μεγαλύτερη αν οι ανάγκες του τμήματος εξυπηρετούνται απόλυτα από το εστιατόριο. Επίσης στο μενού μπορούν να προστεθούν πιάτα που έχουν την ίδια βάση με ήδη υπάρχοντα, αλλά διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα αν στο μενού υπάρχουν 3 διαφορετικά πιάτα μακαρονάδων (ναπολιτέν, καρμπονάρα, μπολονέζ) δεν θα είναι ούτε δύσκολο, ούτε δαπανηρό να προστεθούν περισσότερα είδη. Η βάση άλλωστε του πιάτου είναι τα μακαρόνια και το μόνο που διαφοροποιείται είναι η σάλτσα. Μια τέτοια κίνηση θα διευρύνει τις επιλογές του πελάτη χωρίς όμως να χρειαστεί να αυξηθεί το παραγωγικό κόστος του τμήματος.

Αν παρ' όλες αυτές τις προσπάθειες η δυσαρέσκεια των πελατών συνεχιστεί, τότε προτείνεται να γίνει μια ριζοσπαστική διαφοροποίηση του μενού και με σκοπό την αντιστροφή του κλίματος και στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Φυσικά σε μια

τέτοια προσπάθεια θα χρειαστεί να αυξηθούν οι δαπάνες κυρίως στην αύξηση του προσωπικού του τμήματος.

## 5.6) BANQUET



Ο τομέας των εκδηλώσεων είναι ένα σημείο που το ξενοδοχείο Capsis υπερέχει αισθητά από τον ανταγωνισμό και δεν μπορεί να συγκριθεί με κανένα άλλο ξενοδοχείο της κατηγορίας του (4\*) τόσο στις πολλές και μεγάλες αίθουσες που διαθέτει, όσο και στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Βασικοί

ανταγωνιστές του Capsis είναι ξενοδοχεία 5\* όπως το Porto Palace, το Grant Hotel, το Makedonia Palace, το Les Lazaristes και το Holiday Inn με τα δύο πρώτα να αποτελούν τον βασικό ανταγωνισμό.

Το ξενοδοχείο Capsis διαθέτει πολυτελής αίθουσες και μπορεί να υποστηρίξει με την απαραίτητη υποδομή κάθε είδους επιχειρηματική εκδήλωση. Το Συνεδριακό Κέντρο του Capsis Hotel αριθμεί 19 αίθουσες συνεδρίων, σεμιναρίων και εκδηλώσεων. Πρόκειται για χώρους άρτια εξοπλισμένους με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, έτοιμους να φιλοξενήσουν κάθε είδους δραστηριότητα, κοινωνικής, πολιτιστικής ή επαγγελματικής φύσεως. Όλες οι αίθουσες είναι ανώγειες, με φυσικό φως και χωρίς κολόνες ώστε να επιτυγχάνεται η πλήρης αξιοποίηση του χώρου. Η συνολική τους χωρητικότητα ξεπερνά τα 2000 άτομα ενώ μεμονωμένα μπορούν να εξυπηρετήσουν από 8 έως και 500 άτομα.<sup>36</sup> Ισχυρό πλεονέκτημα είναι ότι οι πολλές και διαφορετικές αίθουσες που μπορούν να εξυπηρετήσουν κάθε επιχειρηματική εκδήλωση ανεξάρτητα από τον αριθμό των καλεσμένων. Συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί το congress lobby 750τ.μ της αίθουσας Θεοδώρα. Χώρος ιδανικός για την τοποθέτηση stands από τους διαφημιζόμενους συνεργάτες-σπόνσορες του εκάστοτε συνεδρίου.

<sup>36</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/events.html>



Επίσης το τμήμα εκδηλώσεων του ξενοδοχείου μπορεί να υποστηρίξει κάθε είδους κοινωνική εκδήλωση όπως γάμος, του αρραβώνας, ή της βάπτιση. Η πολύχρονη παράδοση φιλοξενίας και διοργάνωσης εκδηλώσεων των Capsis Hotels μπορεί να εγγυηθεί την άψογη οργάνωση των πιο ιδιαίτερων προσωπικών στιγμών. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες που το έμπειρο προσωπικό του ξενοδοχείου παρέχει χωρίς επιπλέον επιβάρυνση, όπως ο βασικός στολισμός της αίθουσας με γνώμονα το στυλ και το ύφος της δεξίωσης και η εκτύπωση των μενού στο χρώμα της αρεσκείας του πελάτη είναι χαρακτηριστικά των εκδηλώσεων του ξενοδοχείου Capsis. Ειδικά για τους νεόνυμφους προσφέρεται διανυκτέρευση σε σουίτα του Capsis Hotel ή του πολυτελούς Capsis Bristol, όπου μπορούν να απολαύσουν παγωμένη σαμπάνια, φρούτα και πρωινό στο κρεβάτι.

### ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΙΘΟΥΣΩΝ

Πίνακας 11<sup>37</sup>: Χωρητικότητα ατόμων ανά αίθουσα – Ξενοδοχείο Capsis

ROOM	THEATER	CLASS ROOM	COCKTAIL	BANQUET	U SHAPE	ROUND TABLE
THEODORA	475	200	400	304	78	90
CONGRESS LOBBY	-	-	-	-	-	-
FILLIP	200	120	144	110	64	68
FILLIP I	150	90	96	80	45	50
FILLIP II	50	30	-	-	23	28
VERGINA	175	93	144	110	-	-
VERGINA I	120	63	-	-	36	42
VERGINA II	66	36	-	-	27	30
IASON	170	72	120	96	43	50
ALEXANDER	50	36	-	-	28	32
SITHONIA	60	30	-	-	28	34
KASSANDRA	40	18	-	-	18	22
IOANNA	40	24	-	-	20	26
DIOMIDIS	35	27	-	-	18	24
PELLA	20	12	-	-	-	14
DION	15	9	-	--	-	7
OFFICE No 1	-	-	-	-	-	8
OFFICE No 2	-	-	-	-	-	8
OFFICE No 4	-	-	-	-	-	8

<sup>37</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/xwros.html>

Το πλήθος των αιθουσών που το ξενοδοχείο προσφέρει για επιχειρηματικές συναντήσεις, επιδείξεις προϊόντων και δεξιώσεις βρίσκονται στον ημιώροφο του ξενοδοχείου. Στα πλεονεκτήματα του χώρου είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα ανεξάρτητης εισόδου που οδηγεί τους συνέδρους ή τους καλεσμένους στον χώρο των εκδηλώσεων χωρίς να περνούν από την είσοδο του ξενοδοχείου και να δημιουργούν συνωστισμό. Επίσης η στρατηγική θέση του εστιατορίου «Βυζάντιο» και κατά συνέπεια της κουζίνας που βρίσκεται ακριβώς απέναντι από τους χώρους των εκδηλώσεων εξυπηρετούν με ποιοτικό τρόπο και γρήγορα τις επισιτιστικές ανάγκες των συνέδρων ή καλεσμένων. Για μεγαλύτερη εξυπηρέτηση υπάρχει bar μέσω του οποίου υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης εξυπηρέτησης τους σε ποτά και αναψυκτικά.

Το μεγάλο μειονέκτημα των χώρων εκδηλώσεων του ξενοδοχείου είναι η παλαιού τύπου κατασκευή και διακόσμηση τους. Επισημαίνεται ότι ενώ στο lobby του ξενοδοχείου και στην συντριπτική πλειοψηφία των δωματίων έχει πραγματοποιηθεί ριζική ανακαίνιση ο χώρος του ημιώροφου, συμπεριλαμβανομένων των χώρων εκδηλώσεων, του εστιατορίου και των γραφείων προσωπικού του ξενοδοχείου παραμένει χωρίς περαιτέρω βελτιώσεις εδώ και αρκετά χρόνια. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη στα πλαίσια της προσπάθειας ανανέωσης του ξενοδοχείου η **ανακαίνιση των χώρων εκδηλώσεων**, ώστε πέρα από ποιοτικές να παρέχουν και σύγχρονες υπηρεσίες. Σε περίπτωση ανακαίνισης και αντικατάστασης της παλαιού τύπου διακόσμησης και σε συνδυασμό με τις πολλές και μεγάλης χωρητικότητας αίθουσες και τις ανταγωνιστικές τιμές που μπορεί να προσφέρει, το ξενοδοχείο Capsis θα μπορεί να είναι ασυναγώνιστο στο τομέα των εκδηλώσεων στην πόλη, πράγμα που θα έχει αντίκτυπο στην γενικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου αλλά και του ομίλου.

Πέρα από την αξιοποίηση των αιθουσών για τις ανάγκες των εκδηλώσεων που γίνονται στο ξενοδοχείο θα πρέπει να εξετασθεί το **ενδεχόμενο ενοικίασης** ορισμένων αιθουσών σε εταιρία που δεν θα λειτουργεί ανταγωνιστικά στις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο χώρος που βρίσκεται αριστερά του ξενοδοχείου έχει άμεση πρόσβαση στην οδό Μοναστηρίου και είναι ανεξάρτητος από το lobby οπότε δεν μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την λειτουργία του ξενοδοχείου.

Δεδομένου ότι το ξενοδοχείο έχει πάρα πολλές αίθουσες προς διάθεση θα πρέπει να αξιολογηθεί η πληρότητα όλων των αιθουσών και να γίνει οικονομική ανάλυση της συγκεκριμένης αίθουσας. Αν το μηνιαίο εισόδημα από την ενοικίαση της σε άλλη επιχείρηση ξεπέρνα τα έσοδα από την χρησιμοποίηση της για εκδηλώσεις

από το ξενοδοχείο τότε πρέπει να ενοικιαστεί. Φυσικά στην οικονομική ανάλυση χρειάζεται να υπολογιστεί στην μία περίπτωση η φορολόγηση του εισοδήματος του ενοικίου και στην άλλη τα κόστη προσωπικού, οι πρώτες ύλες, τα λοιπά κόστη και το Φ.Π.Α. Για να προκριθεί όμως η πιο συμφέρουσα λύση είναι απαραίτητο να εξεταστεί ξεχωριστά και διεξοδικά η κάθε περίπτωση.

Την συγκεκριμένη πολιτική την έχουν ακολουθήσει αρκετά ξενοδοχεία στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της ξενοδοχειακής εταιρείας Grecotel σε ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία που διατηρεί στο κέντρο της Αθήνας, το King George Palace. Στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο υπάρχει το περίφημο εστιατόριο Tudor Hall στον 7<sup>ο</sup> όροφο που έχει εκπληκτική θέα στην Ακρόπολη. Στον τελευταίο όμως όροφο αποφασίστηκε να κατασκευαστεί μια από τις πολυτελέστερες σουίτες που υπάρχουν στην πόλη και δεν προτιμήθηκε να κατασκευαστεί ένα bar στα πρότυπα του Galaxy στο Hilton ή ένα Pool Bar όπως στα περισσότερα ξενοδοχεία πόλης. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι να κατασκευαστεί το Lounge Bar του ξενοδοχείου σε ένα σημείο του αρκετά μεγάλου και πολυτελούς Lobby.

Τα έσοδα όμως ήταν λίγα και το Lobby Bar λειτουργούσε με ζημιές. Επίσης το μεγάλο Lobby μπορεί να πρόσδιδε πολυτέλεια στο χώρο, αλλά κρίθηκε ότι καλύπτει τετραγωνικά μέτρα τα οποία ενώ θα έπρεπε δεν απέδιδαν έσοδα στο ξενοδοχείο. Απόφαση της διοίκησης αφού έγινε η ανάλογη οικονομική ανάλυση ήταν να χωριστεί το Lobby του ξενοδοχείου και τα 4/5 αυτού να δοθούν προς ενοικίαση σε ανεξάρτητη επιχείρηση που θα λειτουργεί το μπάρ. Το σημαντικό για το ξενοδοχείο είναι ότι πλέον έχει περισσότερα έσοδα από την ενοικίαση του χώρου που μάλιστα μπορούν να θεωρηθούν σταθερά. Παράλληλα μπόρεσε να περιορίσει έξοδα μισθοδοσίας κ.α που το οδηγούσαν σε ζημιογόνα αποτελέσματα. Τέλος μετά από κάποια χρόνια που εφαρμόζεται η συγκεκριμένη συμφωνία θεωρείται ότι από τον κόσμο που επισκέπτεται το μπάρ που δεν λειτουργεί ανταγωνιστικά προς την επιχείρηση αφού δεν υπάρχει άλλο μπάρ, παίρνει υπεραξία και το ξενοδοχείο αφού δεν είναι λίγοι οι πελάτες που συνδυάζουν την επίσκεψή τους στο μπάρ με επίσκεψη στο Tudor Hall.

## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 6**

### **Ελληνική (Βιβλίο)**

- Μάρας Α. Γ. (1999) «Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις», Εκδόσεις «Interbooks», σελ. 14
- Τσουμήτας, Ε. (2002) «Διδακτικές Σημειώσεις στη Διοίκηση Τεχνική Εστιατορίου», Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι Λάρισας, σελ 28

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

- Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/>

## 7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Το ξενοδοχείο Capsis είναι ένα από τα πιο ιστορικά ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης με μακρόχρονη παράδοση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Μετά από τη σταδιακή ριζική ανακαίνιση των χώρων του, με

ανακαινισμένα δωμάτια που προσδίδουν άποψη αισθητικής και άνεσης στη διαμονή στην πόλη και με άσβεστη την επιθυμία του προσωπικού να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, το ξενοδοχείο Capsis δεσμεύεται στις βασικές αρχές του για ακεραιότητα, ομαδικό πνεύμα, διαρκή βελτίωση των χώρων / υπηρεσιών και προσωποποιημένη φιλοξενία.<sup>38</sup>

Η διοίκηση του ξενοδοχείου Capsis έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία στην πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει. Πλέον η έννοια της ποιότητας δεν είναι κάτι αόριστο και δεν καθορίζεται μονάχα από την κρίση του κάθε πελάτη, αφού υπάρχουν επίσημοι φορείς, που μετά από ανάλογους ελέγχους για το αν τηρούνται οι προαπαιτούμενες διαδικασίες, πιστοποιούν την ποιότητα.

Το ξενοδοχείο Capsis στη Θεσσαλονίκη πιστοποιήθηκε από το διεθνή φορέα ελέγχου και πιστοποίησης **Bureau Veritas** για τις υπηρεσίες «Μαζικής Εστίασης», βάσει του προτύπου για την ασφάλεια των τροφίμων **ISO 22000:2005**.

Πιο συγκεκριμένα, το ξενοδοχείο πέρασε με επιτυχία όλους τους ελέγχους που αφορούσαν την παραλαβή, προετοιμασία και παραγωγή εδεσμάτων της κεντρικής κουζίνας όπως και της παράθεσής τους στους χώρους εστίασης του ξενοδοχείου.

Εξίσου επιτυχής ήταν ο έλεγχος σε ότι αφορά την παροχή υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Ο φορέας BureauVeritas πιστοποίησε με το **ISO 9001:2008** το ξενοδοχείο CAPSIS για την άριστη παροχή υπηρεσιών που προσφέρει στους επισκέπτες του. Το πιστοποιητικό του φορέα Bureau Veritas είναι διάρκειας 4 ετών με ετήσιες ενδεδειγμένες επιθεωρήσεις βάσει των νέων δεδομένων που θα ισχύουν κάθε εποχή.

---

<sup>38</sup> Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. [http://www.capsishotel.gr/thes/news\\_det.php?id=401](http://www.capsishotel.gr/thes/news_det.php?id=401)

Επίσης πρόσφατα η εταιρεία πιστοποιήθηκε με το διεθνές περιβαλλοντικό πρότυπο **ISO 14001:2004**, από τον ίδιο φορέα πιστοποίησης. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι από τα πρώτα πιστοποιημένα ξενοδοχεία στην Ελλάδα από έγκυρους διεθνείς φορείς ελέγχου και πιστοποίησης.

Όπως γίνεται αντιληπτό το ξενοδοχείο CAPSIS είναι απόλυτα καλυμμένο από πλευράς ποιοτικών πιστοποιήσεων και το μόνο που μένει είναι η διαρκής σωστή λειτουργία τους, η τήρηση των μέτρων ασφαλείας και η συνεχής αξιολόγηση προμηθευτών, διαδικασιών και υπαλλήλων ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 7**

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

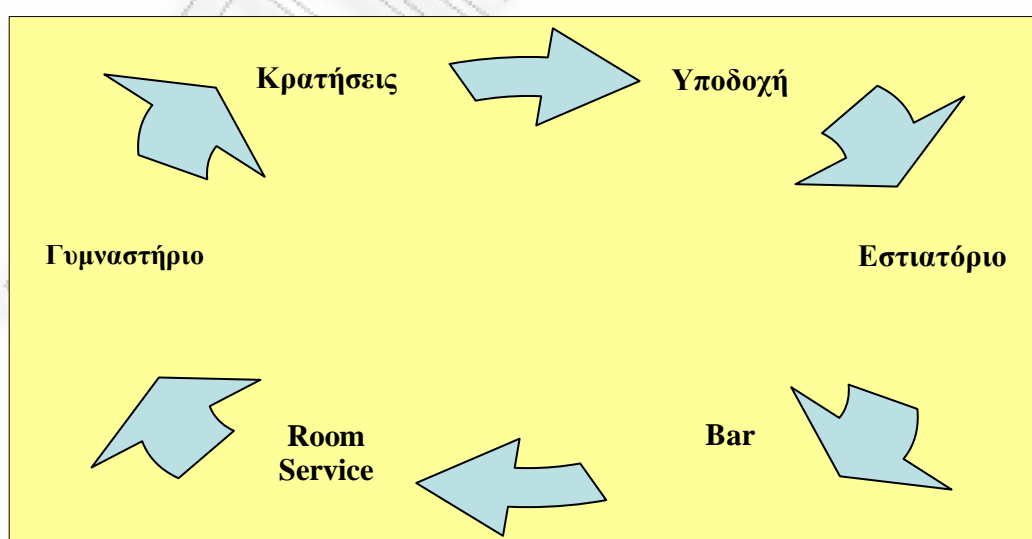
- Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## 8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING - ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ F&B ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία του σχεδιασμού της στρατηγικής προώθησης του ξενοδοχείου είναι η εσωτερική προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου στους πελάτες. Σε ένα σύγχρονο πολυτελές ξενοδοχείο που δεν καλύπτει μονάχα την ανάγκη του ύπνου και της φιλοξενίας των πελατών του, αλλά παρέχει υπηρεσίες εστιατορίου, μπάρ, spa, γυμναστηρίου, φύλαξης παιδιών, κομμωτηρίου κ.α χρειάζεται η κατάλληλη προώθηση προκειμένου κάθε πελάτης να γνωρίζει αρχικά την ύπαρξη όλων αυτών των υπηρεσιών και στη συνέχεια να γνωρίζει περισσότερες πληροφορίες για την ποιότητα, τις τιμές και τις τυχόν ειδικές προσφορές που υπάρχουν για την κατανάλωση των ανάλογων υπηρεσιών.

Αυτό που χρειάζεται να γίνει αντιληπτό είναι το ότι **το ξενοδοχείο λειτουργεί ως ενιαία επιχείρηση και τα καθήκοντα των υπαλλήλων του κάθε τμήματος δεν σταματούν σε αυτό**. Για παράδειγμα ο υπάλληλος της υποδοχής θα πρέπει να γνωρίζει να δώσει πληροφορίες για ό,τι του ζητηθεί μέσα στο ξενοδοχείο. Ο σερβιτόρος θα πρέπει να είναι σε θέση, σε περίπτωση που ρωτηθεί από ένα πελάτη, να απαντήσει για τις ώρες λειτουργίας του γυμναστηρίου. Η υπάλληλος του γυμναστηρίου όταν έχει την δυνατότητα και ανάλογα με την όρεξη του πελάτη, μπορεί να τους ενημερώσει για το εστιατόριο και να τους προτείνει κάποια υπέροχα πιάτα που άρεσαν σε εκείνη και θα πρέπει να δοκιμάσουν και αυτοί.



Πέρα από την ενιαία γραμμή που πρέπει να υπάρχει σε ένα ξενοδοχείο και την προσπάθεια προώθησης των επιμέρους τμημάτων του χρειάζεται και η άριστη



εφαρμογή του εσωτερικού marketing. **Εσωτερικό marketing** είναι η προσπάθεια της διοίκησης να ανεβάσει την επιχείρηση χρησιμοποιώντας της λειτουργίες του μάρκετινγκ (περιοχή, προϊόν, τιμή, προώθηση), για να κάνει ελκυστική την επιχείρηση στα μάτια των εργαζομένων<sup>39</sup>. Άλλωστε για να μπορούν οι εργαζόμενοι να προωθήσουν σωστά το ξενοδοχειακό προϊόν χρειάζεται να πρώτα να πιστεύουν βαθιά μέσα τους την αξία του προϊόντος.

Σε αυτό το σημείο το ξενοδοχείο Capsis μπορούμε να πούμε ότι τα έχει καταφέρει σε μεγάλο βαθμό. Το λεγόμενο **ηθικό management** που εφαρμόζει η διοίκηση του ξενοδοχείου τόσο προς τους πελάτες, όσο και προς τους εργαζομένους και το οικογενειακό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση είναι ορισμένες από τις βασικότερες αιτίες που η επιχείρηση έχει καταφέρει να είναι ελκυστική στα μάτια των εργαζομένων.

Πολύ σημαντική όμως είναι η συνεννόηση και η καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων – κρίκων μιας αλυσίδας. Για παράδειγμα μέχρι να φτάσει μια μερίδα φαγητό σε ένα πελάτη χρειάζεται μια διαδικασία που ξεκινά από τις παραγγελίες του τμήματος προμηθειών, την σωστή οργάνωση της αποθήκης και των ψυγείων, την παρασκευή της φαγητού και τέλος το σερβίρισμα στον πελάτη με τον κατάλληλο τρόπο. Για να μπορέσει ο σερβιτόρος να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον πελάτη και να του δώσει την απαιτούμενη αξία θα πρέπει ο μάγειρας να έχει έτοιμη την μερίδα του πελάτη στον κατάλληλο χρόνο με την κατάλληλη διαδικασία. Σε αυτή την περίπτωση ο μάγειρας που δεν έχει άμεση επαφή με τον πελάτη θα πρέπει να αντιμετωπίσει τον σερβιτόρο ως **εσωτερικό πελάτη**. Αυτή είναι και η έννοια του εσωτερικού πελάτη.

## 8.1) ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των Κρατήσεων. Η βασική προσπάθεια του υπαλλήλου είναι να πείσει τον πελάτη να πραγματοποιήσει τελικά την κράτηση του. Μέσω όμως της διαδικασίας της κράτησης ο πελάτης ενημερώνεται για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου, που έχει την δυνατότητα να καταναλώσει κατά την διάρκεια της διαμονής του. Για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα

---

<sup>39</sup> Διδακτικές Σημειώσεις του Καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Λ. Χυτήρη στο μάθημα «Ποιότητα Υπηρεσιών», Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.

προτείνουμε την εφαρμογή του προγράμματος της “Signature Inc. – GoldAxia S.A”. Σύμφωνα με αυτό στην διαδικασία της τηλεφωνικής κράτησης χρειάζεται να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- 1) Απάντηση σε 3 Κουδουνίσματα.
- 2) Εγκεκριμένος χαιρετισμός
- 3) Κατάλληλη μεταφορά γραμμής
- 4) Χαιρετισμός Κράτησης
- 5) Εναρμόνιση ημέρας και ημερομηνίας και καθορισμός αριθμού ατόμων
- 6) Πρόγραμμα συχνής παραμονής (εάν υπάρχει)
- 7) «Μπορώ να σας ρωτήσω τι σας φέρνει στο ξενοδοχείο μας;»
- 8) «Έχετε ξαναμείνει στο ξενοδοχείο μας;»
- 9) Ζητήστε και χρησιμοποιήστε το όνομα του πελάτη
- 10) 4 οφέλη PIN από την ανακοίνωση της τιμής
- 11) Προσωποποίηση οφελών
- 12) Πώληση ανώτερου τύπου δωματίου (προσφορά 2 επιλογών / τιμών δωματίων, παράδειγμα
- 13) Ζητήστε επιβεβαίωση. ΣΤΑΜΑΤΗΣΤΕ.
- 14) Ερώτηση αντίδρασης π.χ (Υπάρχει κάτι άλλο που πρέπει να σας εξηγήσω για να αποφασίσετε; Τι ερωτήσεις έχετε σχετικά με το ξενοδοχείο ή την περιοχή που θα μπορούσα να σας απαντήσω;»
- 15) Επιλογές υποχώρησης
  - Δώστε έμφαση στην περιορισμένη διαθεσιμότητα
  - 2 με 3 πρόσθετα οφέλη
  - Εγγυημένη ικανοποίηση
  - Παραχώρηση: Μείωση τιμή ή προσφορά κάποιοι γεύματος
- 16) Δεύτερη ερώτηση για επιβεβαίωση

17) Ευχαριστούμε που μας καλέσατε.<sup>40</sup>

### **Είστε απασχολημένοι;**

Χρησιμοποιήστε την φόρμουλα ανταπόδοσης κλήσης στον πελάτη:

« Κε / Κα ....., η κλήση σας είναι πολύ σημαντική για εμάς. Αντί να επισπεύσω την κλήση σας ή να την αφήσω σε ΑΝΑΜΟΝΗ, μπορώ να σας καλέσω πίσω μέσα σε 15 λεπτά;»

( Χρησιμοποιήστε το φύλλο ανταπόδοσης κλήσης).

«Παρακαλώ μπορείτε να μου δώσετε τον αριθμό τηλεφώνου σας;

Σας ευχαριστώ, ο αριθμός σας είναι....., θα σας καλέσω σε 15 λεπτά το αργότερο».

Αξίζει βέβαια να αναφέρουμε ότι η εφαρμογή της συγκεκριμένης περίπτωσης εξαρτάται από την σπουδαιότητα του πελάτη.

### **Είστε πλήρεις;**

- 1) Υπάρχει ευελιξία ως προς τις ημερομηνίες;
- 2) ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΕ διαθέσιμη εναλλακτική ημερομηνία ή
- 3) Προσφέρεται εναλλακτικό ξενοδοχείο (αριθμός συνεργαζόμενου ξενοδοχείου.....)

Φυσικά οι περιπτώσεις όλων όσων παίρνουν τηλέφωνο για μια κράτηση δεν είναι ίδιες και διαφέρουν μεταξύ τους. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα ακολουθηθεί η ίδια διαδικασία. Απλά σε κάθε περίπτωση ο υπάλληλος πρέπει να σταθεί περισσότερο σε κάποια σημεία.

Τα τηλεφωνήματα ή τα μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που καλείται να διαχειριστεί το τμήμα Κρατήσεων χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες

---

<sup>40</sup> Signature Inc. – GoldAxia S.A. (2004) “The Transient Edge – Reservations & Front Desk Training Program”, σελ. 8

**α)** σε αυτούς που επιθυμούν να συλλέξουν πληροφορίες προκειμένου να αποφασίσουν αν τελικά θα κάνουν την κράτηση και **β)** σε αυτούς που έχουν αποφασίσει να μείνουν στο Capsis και θέλουν να κάνουν κράτηση.

Στην πρώτη κατηγορία ακολουθείτε πιστά η διαδικασία που ορίζει η παραπάνω φόρμουλα Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες, αυτοί που έκαναν σχολαστική έρευνα και αποφάσισαν να μείνουν στο Capsis και αυτοί που κατέληξαν στην απόφαση έχοντας λίγες πληροφορίες.

Η κάθε υποκατηγορία θέλει ιδιαίτερη αντιμετώπιση, που δεν θα απέχει όμως πολύ από τα πλαίσια της τυποποίησης κράτησης.

- **Επαναλαμβανόμενοι Πελάτες.** Όταν επικοινωνεί ένας επαναλαμβανόμενος πελάτης με το τμήμα των Κρατήσεων ή την Υποδοχή δεν χρειάζεται να ακολουθηθεί έντονα η διαδικασία της ενημέρωσης για τις υπηρεσίες και τις παροχές του ξενοδοχείου αφού τις γνωρίζει. Προκειμένου όμως να εξυπηρετηθεί ο πελάτης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πρέπει να ρωτηθεί:
  - i. Για το αν έμεινε ικανοποιημένος από το προηγούμενο δωμάτιο που είχε και αν επιθυμεί κάποιο αντίστοιχο ή κάποιο με καλύτερες προδιαγραφές ( προσπάθεια για **upsale**).
  - ii. Σε καμία περίπτωση ο υπάλληλος δεν ξεχνά να ευχαριστήσει ιδιαίτερα τον πελάτη, χρησιμοποιώντας μάλιστα και το όνομά του, που για μια ακόμα φορά επέλεξε το ξενοδοχείο capsis για την διαμονή του.
- **Πελάτες που έχουν κάνει έρευνα αγοράς.** Από την στιγμή που τηλεφωνεί ένας πελάτης για να κάνει μια κράτηση και δεν είναι επαναλαμβανόμενος, ο υπάλληλος δεν μπορεί να γνωρίζει ούτε τους λόγους που τον οδήγησαν στην απόφαση του, ούτε το κατά πόσο ενημερωμένος είναι για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να ακολουθηθεί η τυποποιημένη διαδικασία διότι ακόμα και αυτός που έχει κάνει έρευνα αγοράς δεν γνωρίζουμε αν έχει σωστές πληροφορίες για το ξενοδοχείο.

- **Πελάτες με Ελλιπή πληροφόρηση.** Σε αυτή την περίπτωση ο υπάλληλος των Κρατήσεων θα πρέπει να σταθεί περισσότερο από κάθε άλλη στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου και στην προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το «brand name» του ξενοδοχείου και η προηγούμενη ευχάριστη διαμονή σε άλλο ξενοδοχείο της ίδιου ομίλου (π.χ ξενοδοχείο capsis στο Ηράκλειο) είναι κάποιοι από τους πιθανούς λόγους για τους οποίους ένας πελάτης μπορεί να θέλει να κλείσει ένα δωμάτιο χωρίς να γνωρίζει σχεδόν τίποτα για το ξενοδοχείο capsis της Θεσσαλονίκης. Ο στόχος του υπαλλήλου των Κρατήσεων δεν είναι μονάχα η πραγματοποίηση της Κράτησης, αλλά και η επισταμένη προβολή των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Ο πελάτης είναι απαραίτητο να ενημερωθεί τουλάχιστον για τις βασικές υπηρεσίες που μπορεί να καταναλώσει, με την απόφαση του να προτιμήσει το capsis για την διαμονή του. *Ας φανταστούμε ότι δεν είναι ενημερωμένος για την ύπαρξη της πισίνας και του pool bar, οπότε είναι λογικό να μην φέρει μαζί του μαγιό με αποτέλεσμα από την μια πλευρά να μην μπορεί να επισκεφθεί το pool bar και από την άλλη να είναι δυσαρεστημένος που δεν θα έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει μια υπηρεσία που θα ήθελε εξ' αιτίας της ελλιπούς ενημέρωσης.*

## 8.2) ΥΠΟΔΟΧΗ

Αν εξαιρέσουμε την πιθανή αρχική επικοινωνία του πελάτη με το τμήμα των κρατήσεων, οι πρώτοι υπάλληλοι με τους οποίους θα έρθει σε επαφή ο πελάτης κατά την άφιξή του είναι αυτοί της υποδοχής. Ο ρόλος της **υποδοχής** στην προώθηση των υπολοίπων τμημάτων είναι σπουδαίος. Κατά την διάρκεια του check in ο πελάτης πρέπει να πάρει όλες τις βασικές πληροφορίες που αφενός θα τον βοηθήσουν στη διαμονή του στο ξενοδοχείο και αφετέρου μέσω της χρησιμοποίησης από τον πελάτη όλων των υπολοίπων υπηρεσιών θα αυξηθούν τα έσοδα του ξενοδοχείου.

Πιο συγκεκριμένα κατά την άφιξή του ο πελάτης θα πρέπει να ενημερώνεται για τα εξής:

**Πίνακας 12: Κατηγοριοποίηση πληροφοριών ανά τμήμα που χρειάζεται να λαμβάνει υποχρεωτικά και προαιρετικά ο πελάτης**

	<b>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ</b>	<b>ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ</b>
<b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Που βρίσκεται</li> <li>✓ Ώρες Λειτουργίας</li> <li>✓ Μενού Ημέρας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ειδικές Προσφορές</li> <li>• Ειδικά Μενού</li> <li>• Θεματικές Βραδιές</li> <li>• Περιγραφή Ατμόσφαιρας</li> </ul>
<b>ΜΠΑΡ - ΠΙΣΙΝΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Που βρίσκονται</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι παρέχει το καθένα</li> <li>• Ώρες Λειτουργίας</li> <li>• Ειδικά Κοκτέιλ</li> <li>• Περιγραφή Ατμόσφαιρας</li> <li>• Μουσικές βραδιές</li> </ul>
<b>ROOM SERVICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ώρες Λειτουργίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γεύμα Ημέρας</li> <li>• Ειδικά Γεύματα</li> </ul>
<b>ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Που βρίσκεται</li> <li>✓ Ώρες Λειτουργίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ειδικά Προγράμματα</li> <li>• Ειδικές Προσφορές</li> </ul>

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους και το ένα να προωθεί τις υπηρεσίες του άλλου. Είναι σαφές ότι το ξενοδοχείο είναι μια ενιαία επιχείρηση και τα επιμέρους τμήματα της πρέπει να λειτουργούν με συνοχή και όχι ανεξάρτητα και πολύ περισσότερο ανταγωνιστικά.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου capsis έχει αντιληφθεί την σπουδαιότητα της ενδομηματικής προώθησης εντός του ξενοδοχείου. Ο **σχεδιασμός της κάρτας (κλειδιού)** μόνο τυχαίος δεν είναι και κατασκευάστηκε με βάση την στρατηγική marketing του ξενοδοχείου και πιο συγκεκριμένα της προώθησης. Στην κάρτα – κλειδί είναι σχεδιασμένες ορισμένες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που η επιχείρηση θέλει να προωθήσει όπως το bar Irini, το εστιατόριο Βυζάντιο και το γυμναστήριο. Οι πελάτες έχουν αυτή την κάρτα όλες τις μέρες της διαμονής τους μαζί

τους και είναι βέβαιο ότι οι περισσότεροι από αυτούς θα αποτυπώσουν την ύπαρξη των υπηρεσιών αυτών και πολλοί από αυτούς θα μπου στην διαδικασία να τις δοκιμάσουν. Παράλληλα μέσω της εσωτερικής διαφήμισης στην κάρτα εξασφαλίζεται ότι ακόμα και αν δεν λειτούργησε σωστά η διαδικασία ενημέρωσης των πελατών από τις κρατήσεις και την υποδοχή θα ενημερωθούν έστω και μέσω της κάρτας.

Επίσης η **δημιουργία περιοδικού** που περιέχει τα νέα του ξενοδοχείου, τα νέα του ομίλου, αρθρογραφίες γενικότερου ενδιαφέροντος, εσωτερικές διαφημίσεις των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, αλλά και διαφημίσεις άλλων επιχειρήσεων από τις οποίες ισορροπείτε το κόστος της έκδοσης, είναι μια εξαιρετικά έξυπνη κίνηση από πλευράς marketing. Το περιοδικό αυτό υπάρχει σε όλα τα δωμάτια είναι αρκετά ευχάριστο και ενδιαφέρον ώστε να το διαβάζουν αρκετοί πελάτες και στην ουσία επιτυγχάνει τον στόχο του που είναι η προβολή του ομίλου και των παρεχόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου που έχουν ως αποτέλεσμα της αύξηση της κατανάλωσης στα επισιτιστικά κυρίως τμήματα.

### 8.3) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο πλαίσιο της διεύρυνσης και ενίσχυσης αυτής της πολιτικής προτείνονται μια σειρά ενεργειών εσωτερικής προώθησης.

- **Εκπαίδευση προσωπικού.** Οι υπάλληλοι των κρατήσεων χρειάζεται να μάθουν να τηρούν τα βήματα της φόρμας κράτησης και μέσω αυτής να δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες στον πελάτη προσπαθώντας παράλληλα να πουλήσουν ένα καλύτερο προϊόν (upsale). Οι υπάλληλοι των τμημάτων που έχουν επαφή με τους πελάτες μπορούν να διδαχτούν τρόπους με τους οποίους μπορούν να προωθήσουν τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Ενημέρωση προσωπικού.** Κάθε εργαζόμενος στο ξενοδοχείο capsis θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε οποιοδήποτε ερώτημα του τεθεί από πελάτη και αφορά τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου είτε πρόκειται για το τμήμα του είτε όχι. Για παράδειγμα αν ρωτηθεί υπάλληλος του γυμναστηρίου για την ώρα που κλείνει το εστιατόριο θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει έγκαιρα και έγκυρα. Απαντήσεις του τύπου ρωτήστε στην υποδοχή ή μισό λεπτό να ρωτήσω στο εστιατόριο δεν πρέπει να υπάρχουν. Ουσιαστικά η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου θα πρέπει να γίνει συνείδηση σε όλους τους υπαλλήλους.

- **Capsis Gold Card.** Η «Capsis Gold Card» δεν αφορά μονάχα το εξεταζόμενο ξενοδοχείο Capsis της Θεσσαλονίκης, αλλά όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου Capsis και σκοπός της είναι η δημιουργία πιστών και σταθερών πελατών. Η κάρτα θα λειτουργεί με το σύστημα των πόντων που θα προσφέρονται ανά ημέρα διαμονής, ανά κατανάλωση στα εστιατόρια και τα μπάρ των ξενοδοχείων του ομίλου, ανά ενοικίαση αιθουσών για επιχειρηματικές ή προσωπικές εκδηλώσεις. Με την επίδειξη της κάρτας ο πελάτης μπορεί να έχει έκπτωση της τάξεως του 5% στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων και με την συλλογή πόντων ο κάτοχος της θα έχει την δυνατότητα να εξαργυρώνει τα προσφερόμενα δώρα από την επιχείρηση. Τα δώρα αυτά θα αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες που είτε δεν «πουλάνε» στο κοινό, είτε η επιχείρηση επιθυμεί να προωθήσει. Για παράδειγμα αν εγκριθεί η εισήγηση για δημιουργία νέου εστιατορίου στο roof garden του ξενοδοχείου οι προσφορές αυτές θα είναι ένα καλό μέσο προώθησης και μάλιστα σε πελατειακό κοινό άμεσα συνδεδεμένο με τις υπηρεσίες του.
- **Τοποθέτηση διακριτικών banners σε επιλεγμένα σημεία του ξενοδοχείου.** Για παράδειγμα αν υπήρχε ένα banner έξω από τον ανελκυστήρα που γνωστοποιούσε στους πελάτες το πιάτο ημέρας του εστιατορίου και παράλληλα θα υπήρχε σε αυτό μια λαχταριστή φωτογραφία του, είναι πιθανό αρκετοί που είχαν στο μυαλό τους να φάνε κάπου αλλού να επηρεαστούν από αυτή τη διαφήμιση και να επισκεφθούν το εστιατόριο Βυζάντιο προκειμένου να δοκιμάσουν την σπεσιαλιτέ του Σεφ. Πέρα από το πιάτο ημέρας στα banners μπορούν να προβάλλονται θεματικές βραδιές, τα μπάρ του ξενοδοχείου και πολλές άλλες υπηρεσίες.
- **Δημιουργία φυλλαδίου πολυτελείας που θα ενημερώνει τους ενοίκους για τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.** Στο φυλλάδιο αυτό θα προβάλλεται το κάθε μπαρ ξεχωριστά και το εστιατόριο. Θα αναφέρονται τα κύρια χαρακτηριστικά του κάθε τμήματος, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και η αξία που μπορεί να πάρει ο πελάτης μέσω της επίσκεψής του στον κάθε χώρο. Τα φυλλάδια αυτά θα υπάρχουν στα γραφεία των δωματίων, στην υποδοχή, στο γυμναστήριο και μπροστά από τους συνεδριακούς χώρους.



## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 8**

### **Ξενόγλωσση (Βιβλίο)**

- Signature Inc. – GoldAxia S.A. (2004) “The Transient Edge – Reservations & Front Desk Training Program”, σελ. 8

### **Άλλες Πηγές**

- Διδακτικές Σημειώσεις του Καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Α. Χυτήρη στο μάθημα «Ποιότητα Υπηρεσιών», Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μανάτζμεντ Τουρισμού.

## 9. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING

### 9.1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Μετά την προώθηση των υπηρεσιών εντός του ξενοδοχείου θα αναλύσουμε την προώθηση του ξενοδοχείου capsis και των επισιτιστικών τμημάτων του στο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Ο όμιλος capsis που έχει μια μακρόχρονη ιστορία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο έχει πάρει αρκετές πρωτοβουλίες, με μεγάλη επιτυχία, με στόχο την ενδυνάμωση του brand name και την προώθηση των υπηρεσιών του. Υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό της διαφημιστικής προβολής του ξενοδοχείου είναι το τμήμα marketing σε συνεργασία με την διοίκηση. Στη συνέχεια το τμήμα δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου είναι εκείνο που θα αναλάβει τον συντονισμό της όλης προσπάθειας. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε ενδεικτικά κάποιες από τις τελευταίες κινήσεις εξωτερικού marketing που προέβη το ξενοδοχείο.

Η δημιουργία ιστοτόπου <http://capsiscommunity.blogspot.com/> είναι μια αμφίβολη κίνηση marketing. Το blog έχει σκοπό να λειτουργήσει ως τόπος στον οποίο οι πελάτες και οι ενδιαφερόμενοι για τον όμιλο θα μαθαίνουν νέα που αφορούν τόσο το ξενοδοχείο όσο και τον τουριστικό κλάδο. Επίσης μέσω της ανεπίσημης μορφής του blog δημιουργείται μια ανάλαφρη ατμόσφαιρα από την οποία όμως μπορούν να περάσουν αρκετά μηνύματα. Όμως η ανεπίσημη μορφή και το χαλαρό πνεύμα δεν μπορούν να είναι χαρακτηριστικά μια υπεύθυνης και οργανωμένης επιχείρησης. Επίσης, μια τέτοια προσπάθεια δημιουργεί ορισμένες υποχρεώσεις όπως η διαρκής ανανέωση των θεμάτων και ο έλεγχος των σχολίων από πλευράς χρηστών. Δυστυχώς το blog δεν ενημερώνεται συχνά και χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι για το έτος 2009 υπάρχει μονάχα μια ανάρτηση στις 5 Μαΐου του 2009.

Στην επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου <http://www.capsishotel.gr/> υπάρχει η ενότητα “Capsis Community” που οδηγεί στο συγκεκριμένο blog που δυστυχώς δεν ανταποκρίνεται στις ανάλογες απαιτήσεις. Επομένως χρειάζεται να παρθεί απόφαση για το αν θα συνεχιστεί η λειτουργία του ή θα σταματήσει και κατ’ επέκταση θα διαγραφεί και η συγκεκριμένη ενότητα στην επίσημη σελίδα. Πρόταση μας είναι η άμεση κατάργηση του.

Μια από ακόμα προωθητική κίνηση του ξενοδοχείου είναι η προβολή του μέσω βίντεο στην ιστοσελίδα [www.videotourismus.de](http://www.videotourismus.de) Όπως γράφουν οι υπεύθυνοι αυτής

της ιστοσελίδας οι Γερμανοί τουρίστες, αλλά και γενικότερα όλοι οι τουρίστες πιστεύουν στο ρητό: ««πρώτα να δούμε και μετά να κλείσουμε». Κάθε ξενοδοχείο πέρα από την δική του ιστοσελίδα που πρέπει να διατηρεί είναι καλό να προβάλλει τις υπηρεσίες του μέσω άλλων ιστοσελίδων και να αυξάνει τις πιθανότητες να το επιλέξει ο κάθε ενδιαφερόμενος.

Στα πλαίσια του εξωτερικού marketing μπορούμε να εντάξουμε την εταιρική κοινωνική ευθύνη<sup>41</sup>. Πέρα από την υποχρέωση που έχει κάθε εταιρεία απέναντι σε θέματα που αφορούν το μέλλον του πλανήτη και το καλό του κοινωνικού συνόλου η κοινωνική ευθύνη κάθε εταιρείας είναι ένα μέσο με το οποίο μπορεί να δημιουργήσει μια καλή εικόνα προς τα έξω προβάλλοντας τις αρχές της στα θέματα αυτά. Ειδικότερα, μερικά από τα κυριότερα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι<sup>42</sup>:

- Αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.
- Ενδυνάμωση του brand.
- Προσέλκυση, υποκίνηση και διατήρηση εργαζομένων.
- Μειωμένο λειτουργικό κόστος.
- Θετική εικόνα στους επενδυτές και τους αναλυτές.

Τα Capsis Hotels έχουν επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το περιβάλλον, συμμετέχοντας έμπρακτα σε μία σειρά περιβαλλοντολογικών δράσεων. Στόχος της εταιρείας είναι η διαμόρφωση της περιβαλλοντικής συνείδησης, τόσο του προσωπικού όσο και των επισκεπτών των μονάδων της. Πιο συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία του ομίλου Capsis Σεβόμενα το περιβάλλον, χρησιμοποιούν ως πηγή ενέργειας το φυσικό αέριο και παρέχουν αυτόνομη θέρμανση στο σύνολο των δωματίων και των χώρων τους. Επίσης, προβαίνουν σε συνεχείς προσπάθειες και δράσεις περιορισμού των ενεργειακών απωλειών των μονάδων τους.

Επιπλέον, μέσω της διαμονής στο Capsis Hotel, οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα οικονομικής ενίσχυσης για τα άτομα

---

<sup>41</sup> Επίσημη Ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Capsis <http://www.capsishotel.gr/> (Κοινωνική Ευθύνη)

<sup>42</sup> Ιστιότοπος Ξενοδοχείου Capsis <http://capsiscommunity.blogspot.com/search?updated-min=2007-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2008-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=8>

που πάσχουν από το “Σύνδρομο Down.”. Φυσικά τα ξενοδοχεία είναι κατασκευασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην εμποδίζουν την πρόσβαση Α.Μ.Ε.Α στους χώρους τους και πληρούν με το παραπάνω όλες τις απαραίτητες από τον νόμο διατάξεις. Αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι σε ένα από τα ξενοδοχεία του ομίλου, το Capsis Astoria, εφαρμόζεται με επιτυχία ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα που αφορά την μείωση χρήσης απορρυπαντικών ουσιών, ζητώντας από τους επισκέπτες του αν επιθυμούν την καθημερινή αντικατάσταση όλων των ειδών μπάνιου (πετσέτες, μπουρνούζια, κλπ), ακόμα και αυτά που συνήθως δεν χρησιμοποιούνταν.

Τέλος πρέπει να διευκρινίσουμε ότι οι κινήσεις που αφορούν την εξωτερική προώθηση του ξενοδοχείου δεν είναι απαραίτητο να στηρίζονται στην οικονομική αντικαταβολή (π.χ διαφημίσεις κ.α), αλλά μπορεί να είναι μια σκέψη ή πρωτοβουλία που θα καταφέρει να ενδυναμώσει το προφίλ της επιχείρησης ή θα προβάλλει ανέξοδα τις υπηρεσίες της (π.χ δημιουργία blog, προβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συνεργασίες με φορείς κ.α)

## **9.2) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

- **Άρθρα σε περιοδικά επισιτιστικού ενδιαφέροντος.** Υπάρχουν αρκετά περιοδικά ή τουριστικοί οδηγοί που πωλούνται αυτόνομα, αλλά και ως ένθετα εφημερίδων. Σε αυτά τα περιοδικά με την προώθηση τουριστικών προορισμών γίνεται ανάλυση σχετικού καταλόγου ξενοδοχείων και εστιατορίων τα οποία προτείνονται ως ιδανικές επιλογές στο αναγνωστικό κοινό. Το Ξενοδοχείο Capsis θα πρέπει να προωθήσει τόσο το προϊόν της διαμονής, όσο και ανεξάρτητα τα προϊόντα bar, εστιατόρια, διασκέδαση ή και σε συνδυασμό.
- **Διαφημιστική καταχώρηση σε εφημερίδες της πόλης.** Η διαφημιστική προβολή στον τύπο της πόλης θα έχει αποκλειστικό στόχο την προώθηση των επισιτιστικών τμημάτων.
- **Διαφημιστική καταχώρηση σε Κυριακάτικη πανελλαδική εφημερίδα** Σε αυτήν την περίπτωση η προώθηση θα αφορά την γενικότερη προώθηση του ξενοδοχείου που θα προσπαθεί να ταυτίσει την επίσκεψη στη Θεσσαλονίκη με διαμονή στο Capsis. Η διαφήμιση θα προβάλλει το σύνολο του ξενοδοχειακού προϊόντος με ιδιαίτερη βαρύτητα στα επισιτιστικά τμήματα.

- **Ραδιόφωνο.** Προβολή του Pool Bar σε ραδιοφωνικό σταθμό της πόλης που διατηρεί νεανικό κοινό.
- **Οργάνωση εκδηλώσεων με στόχο την προβολή του νέου χώρου στο Roof Garden που συνδυάζει την ύπαρξη του εστιατορίου και του Pool Bar.** Διάσημοι DJ ή ραδιοφωνικοί παραγωγοί της πόλης μπορούν να κληθούν να παίξουν μουσική στο Pool Bar του ξενοδοχείου. Η προβολή μπορεί να γίνει με λίγα έξοδα μέσω της εκπομπής του ραδιοφωνικού παραγωγού. Όφελος θα είναι ότι μέσω αυτής της κίνησης οι νέοι της πόλης θα γνωρίσουν την πισίνα και το bar του ξενοδοχείου που μπορούν να γίνουν νεανικό στέκι. Αντίστοιχες κινήσεις με διάσημους DJ έχει πραγματοποιήσει το ξενοδοχείο Hilton Αθηνών, ώστε να προβάλλει το διάσημο πλέον Galaxy Bar.
- **Προσφορές σε επαναλαμβανόμενους πελάτες προκειμένου να γνωρίσουν το νέο εστιατόριο.** Οι σταθεροί πελάτες του ξενοδοχείου είναι αυτοί στους οποίους κατά ένα μεγάλο ποσοστό στηρίζονται τα σταθερά έσοδα. Επομένως είναι πάρα πολύ σημαντικό για το ξενοδοχείο ένας πελάτης που το προτιμά για την διαμονή του, να το προτιμά και το εστιατόριο του. Για να γίνει όμως σταθερός πελάτης και του εστιατορίου χρειάζεται πρώτα να το γνωρίσει. Αν εφαρμοστεί η συγκεκριμένη πρόταση πέρα από την προβολή του εστιατορίου στην σταθερή πελατεία θα καταφέρουμε 1) να τους ευχαριστήσουμε ανταποδίδοντας τους την σταθερή προτίμηση και 2) θα εξασφαλίσουμε την παρουσία κόσμου στο εστιατόριο. Ειδικά στην αρχή η παρουσία πελατών είναι πολύ σημαντική αφού όσο καλή και να είναι η ποιότητα του φαγητού, η εξυπηρέτηση και η ατμόσφαιρα που θα αντιμετωπίσει ένας νέος πελάτης αν το εστιατόριο είναι άδειο θα έχει σίγουρα αρνητικό αντίκτυπο.
- **Συνεργασία με εταιρίες.** Από την αρχή της ανάλυσης του ξενοδοχείου παρουσιάσαμε ως ευκαιρία, την ύπαρξη αρκετών εταιριών στην περιοχή. Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων του ξενοδοχείου μπορεί να απευθυνθεί στις εταιρίες της περιοχής και να τους προτείνει μειωμένες τιμές κατά 30 ή 40% ανάλογα με τον μηνιαίο αριθμό επισκέψεων τους. Η κίνηση αυτή σκοπεύει στην αύξηση των μεσημεριανών γευμάτων και το target group είναι στελέχη εταιριών, εξωτερικοί τους συνεργάτες και πελάτες τους (μην ξεχνάμε άλλωστε ότι το εστιατόριο ενός ξενοδοχείου θεωρείται ιδανικός χώρος για την επίτευξη επαγγελματικών συμφωνιών).
- **Συνεργασία με τοπικές – φοιτητικές νεολαίες.** Το επιθυμητό target group πελατών για το Pool Bar είναι η νεολαία της πόλης. Μια πρώτη κίνηση είναι η

διαφημιστική καταχώρηση σε νεανικά μέσα αλλά κάτι τέτοιο πέρα από το γεγονός ότι απαιτεί ένα σεβαστό ποσό από μόνο του δεν αρκεί. Μέσω της επαφής του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων με φοιτητικές παρατάξεις και οργανώσεις, με συλλόγους στους οποίους δραστηριοποιούνται νέες και νέοι και με τα Τοπικά Συμβούλια Νέων που εδρεύουν στην πόλη και τα προάστια της και θα διευρύνει το πελατειακό κοινό του ξενοδοχείου. Αρχικά με σκοπό την γνωριμία των νέων με τον χώρο θα δοθούν ανταγωνιστικές προσφορές για την διοργάνωση νεανικών εκδηλώσεων και πάρτι. Το πλεονέκτημα σε περίπτωση που καταφέρουμε να προσελκύσουμε νέους στο ξενοδοχείο είναι μεγάλο αφού οι νέοι μπορούν διασκεδάζουν συχνά, συνήθως καταναλώνουν περισσότερα από ένα ποτά και η επιχείρηση εξασφαλίζει πελάτες για πολλά χρόνια στο μέλλον.

## **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Κεφαλαίου 9**

### **Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

- Επίσημη Ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Capsis <http://www.capsishotel.gr/> (Κοινωνική Ευθύνη)
- Ιστιότοπος Ξενοδοχείου Capsis <http://capsiscommunity.blogspot.com/search?updated-min=2007-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2008-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=8>

### **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

- [www.videotourismus.de](http://www.videotourismus.de)

## 10. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αρχικά προτείνουμε την χρησιμοποίηση των παρακάτω πινάκων για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τα οικονομικά δεδομένα του ξενοδοχείου. Οι λίστες που προέρχονται από το σύστημα που υποστηρίζει το ξενοδοχείο (Protel) είναι πολύ χρήσιμες, αλλά από μόνες του δεν διευκολύνουν να εξαχθούν άμεσα και έγκυρα συμπεράσματα για την πορεία του κάθε τμήματος του ξενοδοχείου. Σημειώνουμε ότι μέσω της εικόνας που δίνουν οι παραπάνω πίνακες η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να πάρει γρήγορες και σωστές αποφάσεις.

Μέσω αυτών των πινάκων μπορεί η διοίκηση να αντιληφθεί άμεσα:

- ✓ Την πορεία των εσόδων και των εξόδων κάθε τμήματος ανά μήνα και ανά έτος.
- ✓ Ποια τμήματα λειτουργούν με κέρδη και ποια τμήματα επιβαρύνουν τα κέρδη της επιχείρησης

Στην πορεία θα πρέπει να αναζητηθούν οι λόγοι για τους οποίους ένα τμήμα πάει παρουσιάσει αυξημένα έσοδα και πολύ περισσότερο οι λόγοι για τους οποίους ένα άλλο δεν παρουσιάζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στη συνέχεια αφού κατανοηθούν πλήρως τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση θα αναζητηθούν οι λύσεις των προβλημάτων αυτών.

Σε κάθε επιμέρους κομμάτι της συγκεκριμένης εργασίας έχει γίνει η συγκεκριμένη προσπάθεια και οι προτεινόμενες λύσεις έχουν γίνει σύμφωνα με τα κριτήρια του συγγραφέα. Πέρα όμως από αυτές η προσεκτική ανάλυση των δεδομένων των παραπάνω πινάκων από τους υπευθύνους του ξενοδοχείου θα βοηθήσει στον τομέα λήψης αποφάσεων.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα με το Τμήμα Γυμναστηρίου του ξενοδοχείου. Παρατηρούμε ότι τα έσοδα του συγκεκριμένου τμήματος το έτος 2007 είναι πολύ χαμηλά (4.000,24 €). Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι τον Ιανουάριο είχε έσοδα 243,69 €, τον Μάιο 0,00 € και τον Σεπτέμβριο 932,86 €. Αν πάμε ένα χρόνο μετά παρατηρούμε ότι τα ετήσια έσοδα του τμήματος αυξήθηκαν και ήταν 8.891,51 €. Τον Ιανουάριο του 2008 ήταν 487,44 €, τον Μάιο 634,50 και τον Σεπτέμβριο 1.571,59 €.



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι σημειώθηκε μια πολύ σημαντική αύξηση από τον ένα χρόνο στον άλλο. Παρ' όλα αυτά το τμήμα συνεχίζει και λειτουργεί σε βάρος των κερδών της επιχείρησης. Σημειώνουμε επίσης ότι το τμήμα αυτό δεν μπορεί να καταργηθεί αφού πολλοί πελάτες έρχονται στο ξενοδοχείο επειδή υπάρχει γυμναστήριο και σε διαφορετική περίπτωση θα επέλεγαν ανταγωνιστικό ξενοδοχείο. Άρα είναι προφανές ότι η διοίκηση πρέπει να κάνει μια σειρά ενεργειών ώστε να τονώσει το συγκεκριμένο τμήμα με στόχο να γίνει κερδοφόρο. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι οι ακόλουθες: εμπλουτισμός προγραμμάτων μασάζ, πεντικιούρ και μανικιούρ, ειδικά προγράμματα γυμναστικής κ.α. Επίσης τις περιόδους χαμηλών πληροτήτων μπορούν να γίνουν ειδικές προσφορές με στόχο να γνωρίσουν ακόμα περισσότεροι πελάτες το παρεχόμενο προϊόν του ξενοδοχείου. Το σημαντικό με τους παραπάνω πίνακες είναι ότι εύκολα μπορούμε να εντοπίσουμε τα τμήματα που υπάρχει πρόβλημα καθώς και τις περιόδους.

Προτείνουμε επίσης κάθε τμήμα να συμπληρώνει ανάλογο πίνακα εσόδων και εξόδων ανά προϊόν κάθε ημέρα και στο τέλος του μήνα να στέλνει το συγκεντρωτικό πίνακα στη διοίκηση του ξενοδοχείου. Οι παρακάτω ετήσιοι πίνακες θα προέρχονται από τα μηνιαία αποτελέσματα του κάθε τμήματος. Με αυτό τον τρόπο θα είναι περισσότερο ξεκάθαρο και ακριβές το αποτέλεσμα κυρίως στο κομμάτι της κοστολόγησης και των εξόδων που όπως είναι χαρακτηριστικό από τους παρακάτω πίνακες υπήρχε αδυναμία συλλογής δεδομένων στον τομέα των εξόδων.

## 1 έσοδα 07

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

## **11. ΤΟ F&B MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ ΟΠΩΣ ΤΟ ΟΔΗΓΟΥΝ ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

### **ΜΙΑ ΕΙΚΟΝΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΓΙΑ ΤΟ F&B**

Η τεχνολογία είχε την τιμητική της θέση τον προηγούμενο αιώνα και αναμφισβήτητα θα διαμορφώσει το μέλλον μας στα χρόνια που έρχονται. Ποιος όμως θα είναι ο ρόλος της στον ευαίσθητο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων;

Πριν δούμε κάποιες από τις μελλοντικές τάσεις καλό θα ήταν να διαπιστώσουμε εν συντομία τον ρόλο της τεχνολογίας στο κοντινό παρελθόν. Βλέπετε είναι δεδομένο σήμερα ότι το γάλα θα μείνει στο ψυγείο μας για τουλάχιστον πέντε μέρες, ότι θα ανοίξουμε το ψυγείο και θα βρούμε τρόφιμα άρτια συντηρημένα ή ότι θα έχουμε μια πλήρη στατιστική εικόνα της κίνησης της αποθήκης μας και των πωλήσεων των τμημάτων μας με το πάτημα ενός κουμπιού στο σύστημα P.O.S. της επιχείρησής μας.

Κι όμως δεν είναι περισσότερο από μερικές δεκαετίες που το γάλα ερχόταν στην πόρτα μας από το γαλατά για να είναι φρέσκο, που τα ψυγεία λειτουργούσαν με κολώνες πάγου και τα στατιστικά στοιχεία ήταν αποτέλεσμα χειρωνακτικού μόχθου και εργατωρών σε έντυπα διαφόρων μορφών. Τι να περιμένουμε λοιπόν από το μέλλον;

### **ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Η πιο δελεαστική εικόνα είναι αυτή της οργάνωσης των παραγγελιών και έρχεται από το συνδυασμό ηλεκτρονικών υπολογιστών και μηχανημάτων συντήρησης. Το αποτέλεσμα θα είναι ψυγεία και καταψύξεις που:

- θα ελέγχουν τα υπάρχοντα αποθέματα
- θα ενημερώνουν με e-mail τον υπεύθυνο προμηθειών καθώς και τον υπεύθυνο της κουζίνας, για τα προϊόντα που πλησιάζουν τις ημερομηνίες λήξης τους
- και θα προβαίνουν μόνα τους – σύμφωνα πάντα με το υπάρχον μενυ, τις πρότυπες συνταγές και το ιστορικό αρχείο πωλήσεων του τμήματος – σε παραγγελίες προς τους προμηθευτές.

## **ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ**

Οι αποθηκευτικοί χώροι θα σχεδιάζονται κατά τρόπον ώστε να μπορούν να εκμεταλλεύονται το φυσικό φως και να ρυθμίζουν μόνοι τους τις ενδείξεις φωτός, υγρασίας και θερμοκρασίας στην αποθήκη, μειώνοντας κατά αυτό τον τρόπο το κόστος συντήρησης αλλά και τις οικονομικές απώλειες από τα αλλοιωμένα τρόφιμα.

Η χρήση των bar codes θα επιτρέψει την ορθολογιστική οργάνωση του τμήματος και τον καλύτερο έλεγχο των ενδομηματικών συναλλαγών.

Δεν είναι όμως μακριά και η εποχή της ρομποτικής οργάνωσης του τμήματος. Μέσα από την κατάλληλη υποδομή και εξοπλισμό τα προϊόντα θα παραλαμβάνονται και θα ελέγχονται (με bar codes) και θα τοποθετούνται στις θέσεις τους (με ρομποτικούς βραχίονες). Οι ημερήσιες παραγγελίες των τμημάτων θα ετοιμάζονται με βάση e-mail που θα αποστέλλονται από αυτά και θα προωθούνται στα τμήματα με απλά τηλεκατευθυνόμενα ρομπότ – μεταφορείς.

## **ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

Οι κρατήσεις θα γίνονται ηλεκτρονικά ενώ θα δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει το τραπέζι του και τη θέση του στη σάλα μέσα από μια κάτοψη που θα εμφανίζεται στην οθόνη του υπολογιστή του.

Στα πλαίσια του σέρβις η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει μια αρκετά εντυπωσιακή εικόνα με βάση το τραπέζι του εστιατορίου. Σε αυτό θα υπάρχει ενσωματωμένη οθόνη για την προβολή του menu η οποία θα εμφανίζεται με την πίεση ενός πλήκτρου. Η παραγγελία δεν θα γίνεται με την πίεση στις οθόνες (touch screen) αλλά με την χρήση πληκτρολογίου το οποίο θα προβάλλεται με ακτίνες λέιζερ πάνω στο τραπέζι και μετά τη χρήση του απλά θα σβήνει. Η παραγγελία θα αποστέλλεται ασύρματα στην κουζίνα για να ξεκινήσει η ετοιμασία του γεύματος ενώ ο πελάτης θα μπορεί να ενημερώνεται για τον χρόνο που απομένει μέχρι να σερβιριστεί παρακολουθώντας στοιχεία στην οθόνη του τραπεζιού σχετικά με την ιστορία της συνταγής, τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τη θερμιδική ανάλυση του πιάτου ή βίντεο από την προετοιμασία του κάθε πιάτου στην κουζίνα. Οι οινικές προτάσεις μας, θα εμφανίζονται αυτόματα στον πελάτη με την ολοκλήρωση της παραγγελίας του.

Σημαντικό ρόλο θα έχει η τεχνολογία και στα πλαίσια του after sales service που θα παρέχουμε στον πελάτη μας. Με ένα κωδικό που θα του δίνουμε κατά την άφιξή του και τον οποίο θα μπορεί να πληκτρολογεί σε κάθε επόμενη επίσκεψή του θα έχουμε τη δυνατότητα να του απευθύνουμε προσωπικό χαιρετισμό, να του προτείνουμε πιάτα σχετικά με τις προηγούμενες καταναλώσεις του και να εκτιμήσουμε τη δυνατότητα παροχής εκπνώσεων ή κεράσματος ανάλογα με την κατανάλωση ή την επαναληψιμότητα των επισκέψεών του.

Η κουζίνα θα λαμβάνει την ασύρματη παραγγελία και θα προβαίνει στην προετοιμασία της αξιοποιώντας τις γνώσεις των εργαζομένων γύρω από τη μοριακή ανάλυση των τροφών και την απόδοσή τους σε γεύσεις και οσμές στα πρότυπα του Γάλλου Herve Tiss. Φυσικά θα υπάρχει η δυνατότητα οι χρωματικές επιλογές των εδεσμάτων να προσαρμόζονται στις επιθυμίες του πελάτη μας. Αν για παράδειγμα θέλει το πιάτο του να θυμίζει τα χρώματα της σημαίας της χώρας του ή την αγαπημένη του ομάδα, τα τρόφιμα θα μπορούν να έχουν αυτές τις αποχρώσεις. Θα είναι όμως μεταλλαγμένα....

Τα πιάτα θα συντηρούνται στις ιδανικές θερμοκρασίες μια και τα υλικά κατασκευής τους θα ανήκουν στα λεγόμενα «έξυπνα υλικά» τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ανιχνεύουν θερμοκρασίες και να προσαρμόζονται σε αυτές.

## **ΤΜΗΜΑ BAR**

Στο συγκεκριμένο τμήμα η τεχνολογία έχει ήδη κάνει δυναμικά την εμφάνισή της με τα συστήματα ελεγχόμενης ροής από τις φιάλες των ποτών, τα R.T.D.'s ποτά και τα προπαρασκευασμένα cocktails σε μορφή σκόνης.

Το μέλλον μας επιφυλάσσει τη δυνατότητα αναμίξεων από τους πελάτες με τη χρήση ρομποτικών βραχιόνων. Η κίνηση αυτή θα αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη μια και το γευστικό αποτέλεσμα θα είναι προϊόν δικών του επιλογών. Θα μειώσει όμως την ικανοποίηση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της ανθρώπινης συναλλαγής και παρουσίας.

Ορίστε λοιπόν μια εικόνα από το μέλλον που ούτε μακριά βρίσκεται, ούτε ουτοπική είναι. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι προαναφερθείσες τεχνολογίες είναι ήδη διαθέσιμες αλλά το κόστος εφαρμογής τους τις καθιστά ακόμα δυσπρόσιτες για τις επιχειρήσεις επισιτισμού. Τι μένει; Υπομονή και μια ουσιαστική επιλογή.... Πόσο στην πραγματικότητα θέλουμε να ζήσουμε σε ένα τέτοιο μέλλον;



## 12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην ανάλυση των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου Capsis, έγινε προσπάθεια καταγραφής της υπάρχουσας κατάστασης, εντοπίστηκαν τα τυχόν προβλήματα και προτάθηκαν λύσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση τους. Επίσης έγινε καταγραφή προτάσεων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και κινήτρων προς τους πελάτες του ξενοδοχείου.

Για της ανάγκες της εργασίας θα συνοψίσουμε τις βασικότερες προτάσεις χωρίζοντας τις σε επενδυτικές κινήσεις και σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που στηρίζονται στο μάρκετινγκ. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση την φύση της επένδυσης που στην πρώτη περίπτωση αφορά της υποδομές του ξενοδοχείου ενώ η δεύτερη αφορά περισσότερο στην βελτίωση της λειτουργίας και την ενδυνάμωση της προώθησης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Διαφοροποίηση υπάρχει και στο κόστος των προτάσεων, αφού στην πρώτη περίπτωση απαιτείται κυρίως επένδυση σημαντικών κεφαλαίων, ενώ στη δεύτερη πρόκειται για ιδέες που για την υλοποίησή τους δεν χρειάζονται μεγάλα χρηματικά πόσα.

### A. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

- ✓ **Δημιουργία νέου εστιατορίου.** Το νέο εστιατόριο προτείνεται να βρίσκεται στο Roof Garden του ξενοδοχείου, αντιδιαμετρικά του Pool Bar. Βρισκόμενο σε ανοιχτό χώρο θα καλύψει την αδυναμία του εστιατορίου «Βυζάντιο» να προσελκύσει πελάτες κατά την διάρκεια της θερινής περιόδου. Χρειάζεται να είναι διαφοροποιημένο σε στυλ και ατμόσφαιρα από το «Βυζάντιο». Προτείνεται η δημιουργία ενός “gourmet” εστιατορίου, μοντέρνας διακόσμησης που θα είναι ελκυστικό και σε νεότερες γενιές.
- ✓ **Ριζική ανακαίνιση του Pool Bar.** Προτείνεται η δωρεάν χρήση ξαπλώστρων για τους φιλοξενούμενους στο ξενοδοχείο αφού εκτιμάται ότι τα έσοδα από την ενοικίαση ξαπλώστρων περιορίζουν την κατανάλωση. Για τους εξωτερικούς πελάτες του ξενοδοχείου που θέλουν να χρησιμοποιήσουν την πισίνα μπορεί να προβλέπεται είτε υποχρεωτική κατανάλωση, είτε είσοδος με κάποιο εισιτήριο που θα περιλαμβάνει την κατανάλωση ποτού. Η κίνηση αυτή πέρα από την αύξηση των πελατών,

έχει σκοπό την ικανοποίηση τους που προαπαιτείτε για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους.

- ✓ **Ανακαίνιση των χώρων εκδηλώσεων.** Οι χώροι εκδηλώσεων του ξενοδοχείου, σε αντίθεση με τα δωμάτια και το lobby παραμένουν χωρίς να έχουν υποστεί καμία αισθητική παρέμβαση εδώ και αρκετά χρόνια. Επομένως χρειάζεται να γίνει μια εναρμόνιση στην αισθητική και την ποιότητα των χώρων του ξενοδοχείου.
- ✓ **Μερική ανακαίνιση του εξωτερικού χώρου του ξενοδοχείου.** Η εξωτερική εμφάνιση του ξενοδοχείου έχει βελτιωθεί αισθητά σε σχέση με το παρελθόν. Χρειάζονται όμως ορισμένες μη δαπανηρές αισθητικές παρεμβάσεις όπως η αντικατάσταση της φωτεινής κόκκινης ταμπέλας του από φώτα τύπου “Led”.

## **Β. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

- ✓ **Capsis Gold Card.** Στόχος της «Capsis Gold Card» είναι η δημιουργία πιστών και σταθερών πελατών. Η κάρτα αφορά όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου Capsis και θα λειτουργεί με το σύστημα των πόντων που θα προσφέρονται ανά κατανάλωση στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων. Τα «δώρα» που θα δίνονται θα αφορούν κυρίως νέες υπηρεσίες που η επιχείρηση θα θέλει να τις γνωρίσουν οι πελάτες της. Η κάρτα θα αποτελέσει ένα καλό μέσο προώθησης και μάλιστα σε πελατειακό κοινό άμεσα συνδεδεμένο με τις υπάρχουσες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
- ✓ **Διαφοροποίηση του εστιατορίου «Βυζάντιο».** Η λειτουργία του εστιατορίου χρειάζεται να μελετηθεί τόσο ως μέρος μιας γενικότερης επιχείρησης (ξενοδοχείο), όσο και σαν μεμονωμένη επιχείρηση (εστιατόριο) όταν έχουμε να κάνουμε με passants. Προτείνεται μια σειρά αλλαγών που έχουν να κάνουν με την μερική του ανακαίνιση, τον εμπλουτισμό του μενού και την προώθηση του στην τοπική κυρίως αγορά. Στόχος είναι η επίτευξη της διαφοροποίησης του προϊόντος του εστιατορίου που θα είναι ικανή να κάνει τους πελάτες του εστιατορίου να ζήσουν μια ξεχωριστή εμπειρία. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι πελάτες να παίρνουν αξία από την κατανάλωση του προϊόντος/υπηρεσίας και να γίνονται επαναλαμβανόμενοι.

- ✓ **Διαδικασίες προώθησης του F&B εντός του ξενοδοχείου.** Στην ουσία οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου χρειάζεται να κατανοήσουν ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί ως μια ενιαία επιχείρηση και θα πρέπει να ενδιαφέρονται για το σύνολο της επιχείρησης και όχι μονάχα για το τμήμα που εργάζονται. Στόχος του ξενοδοχείου είναι η αύξηση των εσόδων από τα επισιτιστικά τμήματα, οπότε οι υπάλληλοι των υπολοίπων τμημάτων (Υποδοχή, Υπηρεσία Ορόφων κ.α) θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι και να προωθούν στους πελάτες τις επισιτιστικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
- ✓ **Διαρκής εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού.** Η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο προσωπικό και πολύ σωστά το θεωρεί αναπόσπαστο κομμάτι του ξενοδοχειακού προϊόντος. Επομένως, χρειάζεται η εκπαίδευση του προσωπικού να είναι διαρκής και να το βοηθά ώστε να λειτουργεί σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους που η διοίκηση έχει θέσει.
- ✓ **Αξιολόγηση για το αν συμφέρει μια μόνιμη ενοικίαση αίθουσας του ξενοδοχείου σε άλλη επιχείρηση.** Στην περίπτωση που δεν επιτυγχάνεται η πληρότητα των αιθουσών θα πρέπει να ερευνηθεί αν είναι προς το συμφέρον η ενοικίαση ενός μέρους του ξενοδοχείου σε εταιρία που δεν θα λειτουργεί ανταγωνιστικά σε αυτό. Προτείνεται να εξεταστεί η περίπτωση ενοικίασης της αίθουσας που βρίσκεται στο ισόγειο δεξιά της εισόδου του ξενοδοχείου.
- ✓ **Νέες στολές προσωπικού.** Στα πλαίσια της ανανέωσης οι νέες στολές του προσωπικού και ιδιαίτερα των υπαλλήλων της υποδοχής θα τονώσουν το κλίμα αλλαγής και διεύρυνσης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.
- ✓ **Διατήρηση και ενδυνάμωση περιοδικού.** Το περιοδικό του ξενοδοχείου περιέχει τα νέα του ομίλου, αρθρογραφίες γενικότερου ενδιαφέροντος, εσωτερικές διαφημίσεις των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, αλλά και διαφημίσεις άλλων επιχειρήσεων από τις οποίες ισορροπείται το κόστος της έκδοσης. Υπάρχει σε όλα τα δωμάτια και είναι αρκετά ευχάριστο και ενδιαφέρον ώστε να το διαβάζουν αρκετοί πελάτες. Στην ουσία επιτυγχάνει τον στόχο του που είναι η προβολή του ομίλου και των παρεχόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου που έχουν ως αποτέλεσμα της αύξηση της κατανάλωσης στα επισιτιστικά κυρίως τμήματα. Αποτελεί μια εξαιρετικά έξυπνη κίνηση από πλευράς marketing. Η διατήρηση του κρίνεται απαραίτητη και μάλιστα προτείνεται η ενδυνάμωση του.

- ✓ **Κατάργηση του blog.** Ο ρόλος των ιστοτόπων είναι η ανταλλαγή και η ελεύθερη διακίνηση ιδεών και απόψεων από τους χρήστες του διαδικτύου. Ένας ιστοτόπος δεν μπορεί να λειτουργεί ως χώρος ενημέρωσης για τις νέες τάσεις της τουριστικής αγοράς. Επίσης, η χαλαρή διάθεση που υπάρχει δεν προσδίδει το επιθυμητό κύρος στο ξενοδοχείο. Προτείνεται η κατάργηση του.
- ✓ **Διαφημιστικές καταχωρήσεις.** Στο πλαίσιο του «εξωτερικού marketing» και με δεδομένη την προσπάθεια βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και του ξενοδοχειακού προϊόντος του Capsis οι διαφημιστικές καταχωρήσεις κρίνονται απαραίτητες ώστε να γνωστοποιηθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς η νέα επιχειρηματική πρωτοβουλία. Τα έντυπα και τα μέσα που θα αναλάβουν την διαφημιστική προβολή είναι προτιμότερο να απευθύνονται σε νεανικό κοινό.
- ✓ **Οργάνωση εκδηλώσεων και θεματικών βραδιών.** Σκοπός της οργάνωσης τους είναι η αναθέρμανση τους ενδιαφέροντος του πελατειακού κοινού του ξενοδοχείου και η προσέλκυση νέων πελατών.
- ✓ **Τόνωση Δημοσίων Σχέσεων.**
- ✓ **Προβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, των καλών σχέσεων της εταιρίας με τους εργαζόμενους της και του ηθικού management που εφαρμόζεται.**
- ✓ **Χρησιμοποίηση των πινάκων Εσόδων – Εξόδων της παρούσας μελέτης καθώς και δημιουργία ανάλογων πινάκων για τα ημερήσια και τα μηνιαία έσοδα και έξοδα κάθε τμήματος.** Οι νέοι αυτοί πίνακες εξυπηρετούν την διοίκηση του ξενοδοχείου να παρατηρεί γρήγορα και εύκολα τα οικονομικά δεδομένα και να τα συγκρίνει με προηγούμενα. Επίσης, μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην σωστή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι παραπάνω προτάσεις διατυπώθηκαν με βάση της ανάγκες του ξενοδοχείου, ώστε να αναβαθμίσει το προϊόν του και να μπορέσει να γίνει ανταγωνιστικότερο. Η σημερινή όμως κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για επενδύσεις.

Πολύ σύντομα μπορούμε να πούμε ότι η υπό την επιτήρηση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ), ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από έλλειψη ρευστότητας, μείωση των επενδύσεων και αρνητική μεταβολή της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Σε ένα τέτοιο κλίμα προτείνεται στη διοίκηση του ξενοδοχείου Capsis,

αφενός η εφαρμογή των προτάσεων που έχουν να κάνουν με τις πρωτοβουλίες προώθησης και ενδυνάμωσης των υπηρεσιών της επιχείρησης που δεν απαιτούν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια και αφετέρου η τήρηση μιας στάσεως αναμονής για τις επενδυτικές κινήσεις που σχετίζονται με τις υποδομές, μέχρι να φανούν στην αγορά κάποια σημάδια ανάκαμψης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική (Βιβλίο)

- Μάρας Α. Γ. (1999) «Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις», Εκδόσεις «Interbooks», σελ. 14
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», ΤΟΜΟΣ Α, Εκδόσεις «Μπένου», σελ 273
- Παπαδάκης Β. Μ. (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», ΤΟΜΟΣ Α, Εκδόσεις «Μπένου», σελ 307
- Τσουμήτας, Ε. (2002) «Διδακτικές Σημειώσεις στη Διοίκηση Τεχνική Εστιατορίου», Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι Λάρισας, σελ 28
- Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 387, σελ. 254
- Greek Travel Pages (G.T.P), (2008) τεύχος 386, σελ 252.

### Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

- Davis, B. and Lockwood, A. and Stone, S. (1998) «Food and beverage management», Εκδόσεις “Elsevier”, Third Edition, σελ. 49
- Romer, D. (2005) «Advanced Macroeconomics», Εκδόσεις «McGraw-Hill», 3<sup>rd</sup> edition, σελ. 43
- Signature Inc. – GoldAxia S.A. (2004) «The Transient Edge – Reservations & Front Desk Training Program», σελ. 8

### Ξενόγλωσση (Άρθρο)

- Croft, J. and Parker, G. and Larsen, P.T. (2009), “RBS slides despite lifeline”, Financial Times, 19 January
- Hallam, G. and Baum, T. (1996) “Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in north America and the United Kingdom”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 15, No 1, pp. 41-50
- Hemmington, N. and King, C. (2000) “Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 4, pp. 256 – 261
- Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2000) “Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 No 6, pp. 346 – 351

- Riley, M. (2005), “Food and beverage management: A review of change”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 17, No 1, pp. 88-93.

### Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)

- Ανδρεάδης, Α. «Εφημερίδα Καθημερινή»  
[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_1\\_04/10/2008\\_287095](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_04/10/2008_287095)
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία.  
[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001\\_STO03\\_TB\\_MM\\_12\\_2007\\_02\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A2001/Other/A2001_STO03_TB_MM_12_2007_02_F_GR.pdf)
- Επίσημη σελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/bar.html>
- Επίσημη σελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/bar.html>
- Επίσημη σελίδα ξενοδοχείου Capsis. <http://www.capsishotel.gr/thes/events.html>
- Επίσημη ιστοσελίδα ξενοδοχείου Grand Hotel Palace Θεσσαλονίκης  
<http://www.grandhotelpalace.gr/conventions.jsp;jsessionid=2AD40CDFB3B76CD59F5680AA60B51A1A?extLang=LG>
- Επίσημη ιστοσελίδα Holiday Inn Θεσσαλονίκης.  
<http://www.hithessaloniki.gr/accommodation.asp>
- Επίσημη ιστοσελίδα Holiday Inn Θεσσαλονίκης. <http://www.hithessaloniki.gr/dining.asp>
- Ιστιότοπος ξενοδοχειακού ομίλου Capsis. <http://capsiscommunity.blogspot.com>
- Greek Tourist Organizer. <http://www.gto.gr/gr/accomm/hotel/detail.php?id=9083>
- M.B.A Tourism.gr  
[http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=38&Itemid=4](http://www.mbatourism.gr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=38&Itemid=4)
- [www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

### Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)

- BBC news website, (2009) <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7841349.stm> .
- Holiday Inn.  
[http://www.ichotelsgroup.com/h/d/hi/1/en/hotel/skgti;jsessionid=0QSPPIUY5BHGKCTGWA0SJBQKM0YDMIY4?\\_requestid=60953](http://www.ichotelsgroup.com/h/d/hi/1/en/hotel/skgti;jsessionid=0QSPPIUY5BHGKCTGWA0SJBQKM0YDMIY4?_requestid=60953)
- Reed, J. (2009), “Car parts sector looks for \$10 bn US bail-out”, Financial Times website,  
[http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/59952e6e-eb1d-11dd-bb6e-0000779fd2ac.html?nclink_check=1)

- Wind Mills Travel & Tourism.  
<http://www.windmillstravel.com/gr/hotel.php?id=3689&destination=47&destinationtype=prefecture>
- Wind Mills Travel & Tourism.  
<http://www.windmillstravel.com/gr/hotel.php?id=3540&destination=47&destinationtype=prefecture>

### Άλλες Πηγές

- Διδακτικές Σημειώσεις του Καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Α. Χυτήρη στο μάθημα «Ποιότητα Υπηρεσιών», Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού.