

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
 ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ  
 (ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ)  
 ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ  
 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΤΗ ΜΟΣΧΑ

Σιάγγος Β. Αλέξης

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών

της Ρωσικής Οικονομικής Ακαδημίας (Γ. Β. Πλεχάνοβ)  
 της Μόσχας



00137486

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΓΣ	37486
ΣΟΜΠ.	23464 ή 22665
ΤΑΞΙΝ.	658.3 ΣΙ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

2001

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου και στην αγαπημένη μου αδελφή

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
<b><u>Κεφάλαιο 1 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.</u></b>	<b>1</b>
1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ .	1
1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.	6
1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.	9
<b><u>Κεφάλαιο 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.</u></b>	<b>13</b>
2.1. Το ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	13
2.1.1. Το ΕΥΡΥΤΕΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	14
a. ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	15
b. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	17
c. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	20
d. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	22
2.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ.	23
a. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.	26
i) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ.	25
ii) ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ.	26
iii) ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.	26
iv) ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.	26
v) ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.	27
vi) ΦΟΒΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.	27
b. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.	27
i) ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.	27
ii) ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ.	28

iii)	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.	28
iv)	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.	28
v)	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ.	28
c.	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.	29
i)	ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ.	29
ii)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.	29
iii)	ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	29
iv)	ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ.	29
v)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.	30
vi)	ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ.	30
d.	ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.	30
i)	ΥΠΑΡΞΗ «ΣΥΝΑΦΩΝ» ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ.	31
ii)	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ.	31
iii)	ΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ.	31
e.	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.	35
i)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.	32
ii)	ΥΨΗΛΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ.	33
iii)	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.	33
iv)	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.	34
v)	ΥΠΑΡΞΗ ΥΨΗΛΩΝ ΕΜΠΟΡΙΩΝ ΕΞΟΔΟΥ.	34
2.1.3.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (STRATEGIC GROUPS).	34
<b>2.2.</b>	<b>ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.</b>	36
2.2.1.	ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.	37
a.	ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.	38
b.	ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.	38
c.	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.	39
d.	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.	39
e.	ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ.	40
<b>2.3.</b>	<b>S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ.</b>	40



2.3.1. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	41
2.3.2. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	43
<b>Κεφάλαιο 3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.</b>	45
3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	45
3.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	46
3.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	46
3.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	49
a. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΡΗΙΛΟΧΕΝΙΑ».	49
b. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΡΗΙΛΟΧΕΝΙΑ».	50
c. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΡΗΙΛΟΧΕΝΙΑ».	50
d. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΡΗΙΛΟΧΕΝΙΑ».	50
<b>Κεφάλαιο 4 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.</b>	51
4.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (SEGMENTATION).	51
4.2. ΣΤΟΧΕΥΣΗ (TARGETING).	55
4.2.1. ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.	55
4.2.2. ΔΟΜΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.	56
4.2.3. ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ.	56
4.3. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (POSITIONING).	60
<b>Κεφάλαιο 5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.</b>	62
5.1. ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT).	62
5.1.1 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ (PACKAGES).	66
5.2. ΤΙΜΗ (PRICE).	68
5.3. ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE).	70
5.4. ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION).	73

<b><u>Κεφάλαιο 6</u> ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ</b>	
<b>ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.</b>	76
6.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	76
6.2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	81
6.3. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	82
6.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	83
6.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.	84
<b><u>Κεφάλαιο 7</u> ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.</b>	87
7.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.	87
7.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.	90
7.3. ΣΤΟΧΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119

## I.

### ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, σε όλα τα μέλη – καθηγητές και φοιτητές της πρώτης σειράς του Μεταπτυχιακού Τμήματος της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την εποικοδομητική μας συνεργασία.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Καρβούνη Σωτήρη, επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, για τις γνώσεις που μου προσέφερε αλλά κυρίως για το προσωπικό ενδιαφέρον που έδειξε για το άτομό μου.

## II.

### ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Σχήμα 1.1</b> Τουριστική δραστηριότητα από το 1988 – 1998 (πηγή: ΠΟΤ).	5
<b>Σχήμα 2.1</b> Βασικότεροι παράγοντες και δυνάμεις στο περιβάλλον ενός ξενοδοχείου.	14
<b>Σχήμα 2.2</b> Το Υπόδειγμα των Πέντε δυνάμεων του Porter (δομική ανάλυση ενός κλάδου).	24
<b>Σχήμα 2.3</b> Στρατηγικές ομάδες στο ξενοδοχειακό κλάδο της Μόσχας.	36
<b>Σχήμα 4.1</b> Τα βασικότερα κριτήρια τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς.	52
<b>Σχήμα 4.2</b> Πέντε μοντέλα επιλογής της αγοράς – στόχου.	56
<b>Σχήμα 5.1</b> Τα βασικά κανάλια διανομής τουριστικών προϊόντων στο τουριστικό μάρκετινγκ	72
<b>Σχήμα 6.1</b> Το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου «Philoxenia».	80
<b>Σχήμα 6.2</b> Το Πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της McKinsey.	85
<b>Πίνακας 2.1</b> Ευκαιρίες και Απειλές του ξενοδοχείου «Philoxenia».	42
<b>Πίνακας 2.2</b> Δυνάμεις και Αδυναμίες του ξενοδοχείου «Philoxenia».	43
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1</b> Τμηματοποίηση της ξενοδοχειακής αγοράς των τριών αστέρων στη Μόσχα.	54
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1</b> Παρουσιάζεται το ποσοστό πληρότητας για την περίοδο 1995–1999.	93
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2</b> Κύκλος εργασιών του ξενοδοχείου.	94
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3</b> Οι πωλήσεις του ξενοδοχείου.	94

### III.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4	Κέρδη προ φόρων του ξενοδοχείου.	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5	Συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια.	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6	Γενική Ρευστότητα του ξενοδοχείου.	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7	Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων.	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8	Κυκλοφοριακή ταχύτητα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9	Αποδοτικότητα ίδιων κεφαλαίων.	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10	Αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων.	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11	Χρηματοοικονομική μόχλευση.	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12	Περιθώριο μικτού κέρδους.	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13	Περιθώριο καθαρού κέρδους.	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14	Αποδοτικότητα ενεργητικού.	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15	Λειτουργικό αποτέλεσμα προς καθαρές πωλήσεις.	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16	Δείκτες δαπανών λειτουργίας.	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17	Έξοδα διοίκησης προς καθαρές πωλήσεις.	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.18	Λειτουργικά έξοδα προς καθαρές πωλήσεις.	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.19	Ξένα προς ίδια κεφαλαία.	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.20	Τραπεζικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφαλαία.	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.21	Χρηματοδότηση παγίων.	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.22	Διαρκή κεφαλαία προς πάγιο ενεργητικό.	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.23	Πάγια προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.24	Δείκτες κεφαλαίου κίνησης.	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.25	Χρηματοοικονομικές δαπάνες προς πωλήσεις.	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.26	Δείκτης κάλυψης τόκων.	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.27	Χρηματοοικονομικά έξοδα προς μικτά κέρδη.	105



# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

## ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΣΤΗ ΡΩΣΙΑ.

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος και αναμένεται να αυξηθεί στο άμεσο μέλλον. Για να μπορέσουν λοιπόν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χρειάζονται καλά επιχειρηματικά σχέδια. Η εργασία αυτή πραγματεύεται τις γενικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδίου στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η δομή της είναι τέτοια, ώστε να περιγράφει και να αναλύει, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το πολυσύνθετο αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, χρησιμοποιώντας προς το σκοπό αυτό έννοιες, γενικές ιδέες και διαγράμματα που διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την απρόσκοπτη κατανόηση της ύλης του εκ μέρους του αναγνώστη.

*Πρωταρχικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι να δώσει στον αναγνώστη τις γενικές αρχές του ξενοδοχειακού επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς επίσης να τον βοηθήσει να αντιληφθεί την τεράστια σημασία που έχει αυτό για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Για την καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου στο ξενοδοχείο, σε κάθε βασικό στάδιο του σχεδίου, χρησιμοποιείται ως παράδειγμα το ξενοδοχείο της Ρωσίας που εξετάζεται. Πρέπει να τονισθεί πάντως ότι δίνεται έμφαση στο σχέδιο μάρκετινγκ, που αποτελεί έτσι, το ακινητότερο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.*

Το πρώτο κεφάλαιο μελετά το φαινόμενο του τουρισμού και αποκαλύπτει τους κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που το διέπουν. Επίσης, παρουσιάζονται ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου. Στο τέλος εξετάζονται τα βασικά στάδια του προγραμματισμού του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα απαραίτητα βήματα για την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός ξενοδοχείου.

Ο ρόλος της αποστολής και της διαμόρφωσης στρατηγικής του ξενοδοχείου συζητιέται στο τρίτο κεφάλαιο.

Το πώς μπορούμε να εφαρμόσουμε το μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, δηλαδή πώς μπορούμε να τηματοποιήσουμε την ξενοδοχειακή αγορά, πώς να



βρούμε τους κατάλληλους πελάτες-στόχους και πώς να τοποθετήσουμε το ξενοδοχείο συζητιέται στο κεφάλαιο τέσσερα.

Στο κεφάλαιο πέμπτο παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Δηλαδή, συζητιέται το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση του ξενοδοχείου.

Στο κεφάλαιο έξι θα αναλύεται η σχέση της στρατηγικής και της οργανωτικής δομής ενός ξενοδοχείου. Μελετείται κατ' αρχήν η δομή και η σημασία της για την επιχείρηση. Στη συνέχεια, γίνεται εστίαση στη σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής και τέλος θα αναφέρεται με το μοντέλο των επτά σίγμα που επινόησε η εταιρεία συμβούλων McKinsey.

Το κεφάλαιο επτά με την επαναπληροφόρηση (feedback) και τη σύγκριση μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων ακολουθεί η αξιολόγηση του όλου σχεδίου. Το στάδιο αυτό είναι πρωτεύουσα σημασίας, καθώς βοηθά να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο για την ορθότητα του σχεδίου όσο και για την ορθότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που ακολουθεί. Ο σκοπός του ελέγχου είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

## Κεφάλαιο 1 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο στις Ξενοδοχειακές

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

#### 1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Παγκοσμίου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) ο κλάδος του Τουρισμού αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία στη διεθνή οικονομία. Το 1991 παρήγαγε ακαθάριστο προϊόν πάνω από 2,5 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, το οποίο αποτελεί το 5,5% του παγκοσμίου ΑΕΠ. Απασχόλησε 112 εκατ. άτομα διεθνώς. Δημιούργησε επενδύσεις της τάξεως των 350 δισεκατομμυρίων δολ. ΗΠΑ ετησίως, που αντιπροσωπεύουν το 7,3% του διεθνούς συνολικού επενδυτικού κεφαλαίου. Ο διεθνής τουρισμός την τελευταία 10ετία αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,7%, όσον αφορά τις αφίξεις και 13% όσον αφορά τα συναλλαγματικά έσοδα.

Παλιότερα και μέχρι το πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο τουρισμός αποτελούσε ένα οικονομικό φαινόμενο περιορισμένης έκτασης και σημασίας που υπήρχε λίγο – πολύ σε λανθάνουσα κατάσταση. Η παραγωγική του δραστηριότητα σαν κλάδου της οικονομίας ήταν κυριολεκτικά ασήμαντη, η δε ανάπτυξή του απρογραμμάτιστη, δηλαδή συμπτωματική, ευκαιριακή και άναρχη. Για να φτάσει όμως ο τουρισμός στα σημερινά του επίπεδα ανάπτυξης ή μεγέθυνσης και να αποκαλυφθεί η οικονομική του σημασία χρειάστηκαν να περάσουν πολλά χρόνια. Η εξέλιξή του πάντως, η οποία σε πολλές περιπτώσεις υπήρξε εντυπωσιακή, του εξασφάλισε δίκαια μια κύρια θέση ανάμεσα στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες του ανθρώπου.

Σε πολλές χώρες και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες, ο τουρισμός αποτελεί, όπως είναι γνωστό, αν όχι την αξιολογότερη συναλλαγματοφόρα

πηγή τους, τουλάχιστον μια από τις σημαντικότερες. Το συνάλλαγμα που εισρέει σε αυτές κάθε χρόνο από τον τουρισμό καλύπτει σε πολλές περιπτώσεις ένα μεγάλο ποσοστό του παθητικού του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Πέρα από σημαντικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ο τουρισμός είναι και σημαντικός εργοδότης, αυτό γιατί η ανάπτυξη ή μεγέθυνσή του σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο είναι στενά συνυφασμένη και με τη δημιουργία ικανοποιητικού αριθμού θέσεων εργασίας, έστω και αν αυτές έχουν τις περισσότερες φορές εποχιακό χαρακτήρα. Το σημαντικότερο όμως από όλα είναι ότι ο τουρισμός μπορεί να δημιουργεί θέσεις εργασίας εκεί που συνήθως άλλοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, για λόγους που έχουν σχέση με εξωτερικές οικονομίες του τόπου στον οποίο επιχειρείται η ανάπτυξή του, αδυνατούν να δημιουργήσουν. Δημιουργώντας όμως θέσεις εργασίας, ο τουρισμός δημιουργεί και έσοδα για τους πληθυσμούς των περιοχών στις οποίες αναπτύσσεται ή μεγεθύνεται. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει και στην εξομάλυνση του εισοδήματος, τόσο σε προσωπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, ιδιαίτερα σε περιοχές που διακρίνονται για το χαμηλό δείκτη της οικονομικής τους δραστηριότητας και το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των πληθυσμών τους. Η ανάπτυξη του τουρισμού στις περιοχές αυτές προκαλεί χωρίς άλλο αξιόλογες εισροές. Συγκεκριμένα φέρνει, μεταξύ άλλων, και άφθονα χρήματα στους τόπους όπου πραγματοποιείται αυτή, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων κυκλοφορεί μέσα σε αυτούς, δημιουργώντας έτσι πρόσθετο εισόδημα για τους κατοίκους, καθώς επίσης έσοδα για την τοπική αυτοδιοίκηση και γενικότερα για το κράτος.

Εκτός από τις άμεσες και εμφανείς επιδράσεις του τουρισμού στην οικονομία μιας χώρας, υπάρχουν και αυτές που χαρακτηρίζονται σαν



πολλαπλασιαστικές, οι οποίες εκτός του ότι διευρύνουν τον οικονομικό και κοινωνικό ρόλο του τουρισμού, επεκτείνουν παράλληλα και τον κύκλο των κοινωνιών που επηρεάζονται από το φαινόμενο. Οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις του τουρισμού εκδηλώνονται με μια σειρά συναλλακτικών πράξεων και προκαλούν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Τα ποσοτικά αποτελέσματα αναφέρονται στη διαμόρφωση του τουριστικού εισοδήματος, το τελικό ύψος του οποίου εξαρτάται από τον αριθμό των συναλλακτικών πράξεων που πραγματοποιούνται στο τουριστικό κύκλωμα, ενώ η πραγματοποίηση μεγάλου αριθμού τέτοιων πράξεων δίνει τις ποιοτικές διαστάσεις του φαινομένου που αποτελούν, δηλαδή του τουρισμού, καθώς επίσης τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν λίγα και για τις άλλες προεκτάσεις που έχουν αυτές στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο, πλην όμως κατά έμμεσο τρόπο. Οι συναλλαγματικές πράξεις στον τουρισμό αποφέρουν σημαντικά φορολογικά έσοδα στην τοπική αυτοδιοίκηση και το κράτος. Ένα μέρος από αυτά επιστρέφεται εκ μέρους της τοπικής αυτοδιοίκησης και του κράτους στους τουριστικούς τόπους από τους οποίους εισπράχθηκαν με τη μορφή κοινωνικών επενδύσεων που πραγματοποιούνται σε αυτούς.

Αναμφίβολα ο τουρισμός αποτελεί χωρίς άλλο, παράγοντα οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσης των χωρών του πλανήτη μας και ιδιαίτερα αυτών που, για διαφορετικούς λόγους, δεν έχουν κατορθώσει ακόμα να διακόψουν το φαύλο κύκλο της φτώχειας και της μιζέριας που τις μαστίζει. Αυτό όμως σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι ο τουρισμός επιλύει τα οικονομικά προβλήματα τόσο των αναπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι θετικές επιδράσεις του τουρισμού στις οικονομίες

των χωρών γίνονται αισθητές μόνο όταν η επιχειρούμενη ανάπτυξη του πραγματοποιείται ορθολογιστικά, προγραμματισμένα και κυρίως όταν ελέγχεται αυτή, αλλά παράλληλα και όταν συνοδεύεται από μια προσπάθεια ανάπτυξης του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα της οικονομίας τους. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζονται και οι όποιες αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού.

Ο τουρισμός σήμερα, δικαιολογημένα, θεωρείται σαν μια από τις πιο ταχύρρυθμα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο. Ο αριθμός των διεθνών τουριστικών ταξιδιών έχει αυξήσει από 25 δισεκατομμύρια τουριστικές αφίξεις στο 1950 σε 665-670 δισεκατομμύρια αφίξεις στο 1999 (σχήμα 1.1) με τις συνολικές εισπράξεις να φθάνουν στο ύψος των 423 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

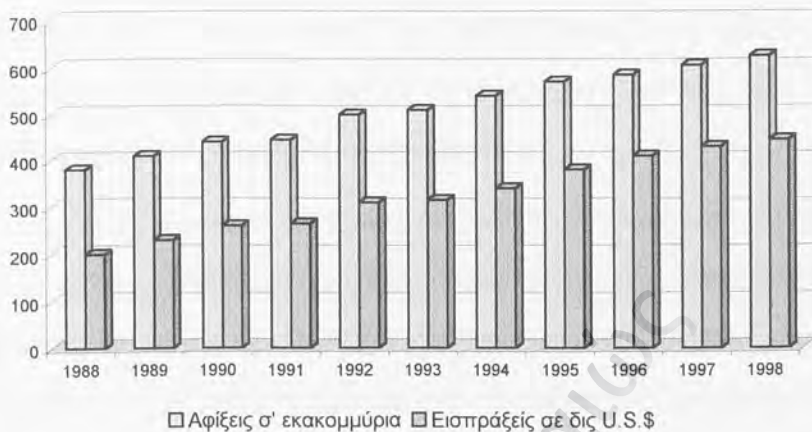
Το μερίδιο του σύγχρονου τουρισμού ανέρχεται περίπου στο 10 % της ακαθάριστης παραγωγής του πλανήτη, στο 30 % του διεθνούς εμπορίου των υπηρεσιών και σχεδόν στο 7 % των διεθνών επενδύσεων. Ο τουριστικός κλάδος είναι ο τρίτος πιο αποδοτικός κλάδος στη διεθνή οικονομία.<sup>1</sup>

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ), ο αριθμός των διεθνών τουριστικών ταξιδιών μέχρι το 2020 θα αυξηθεί περίπου κατά 3 φορές και θα φτάσει τα 1,6 δισεκατομμύρια. Οι εισπράξεις από τις τουριστικές υπηρεσίες, κατά τον ΠΟΤ, μπορεί να φτάσουν στα 2 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2020.

Τα ξενοδοχεία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών. Μέχρις ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας.

---

<sup>1</sup> Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.



Σχήμα 1.1 Τουριστική δραστηριότητα από το 1988 – 1998.

στη χώρα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν επομένως προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού και για τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν απ' αυτόν σε εθνικό επίπεδο. Τα ξενοδοχεία όμως συμβάλλουν σημαντικά και στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος, ο τουρισμός εκπολιτίζει τον άνθρωπο, ενώ ταυτόχρονα διευρύνει τους ορίζοντές του. Έτσι λοιπόν, τα ξενοδοχεία αποτελούν χώρους συνάντησης διαφόρων λαών, ανταλλαγής απόψεων και ιδεών, και παίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση.

## 1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Το πολύπλοκο παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα χαρακτηρίζεται συνεχώς και περισσότερο από συχνές και δραματικές μεταβολές, όπως, μεταξύ άλλων, από εντονότερο ανταγωνισμό, νέες τεχνολογίες, ενοποιήσεις αγορών, αλλαγές στις στάσεις και προτιμήσεις των



καταναλωτών, και δημογραφικές, κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές. Οι μεταβολές αυτές επέβαλαν εξίσου δραματικές αλλαγές στην εξέλιξη των ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία σήμερα αντιμετωπίζουν αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό τους περιβάλλον.

Όλες αυτές οι αλλαγές στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον ενός σύγχρονου ξενοδοχείου οδήγησαν τους σύγχρονους managers στην υιοθέτηση των αρχών και μεθόδων του επιχειρησιακού σχεδίου και στα ξενοδοχεία. Έτσι, οι managers αναλύουν το περιβάλλον των οργανισμών τους (τον κλάδο, τον ανταγωνισμό, τους καταναλωτές), εντοπίζουν ευκαιρίες στην αγορά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αναπτύσσουν στρατηγικές και σχέδια εφαρμογής τους, και παρακολουθούν την εξέλιξη της εφαρμογής των στρατηγικών και των αντίστοιχων προγραμμάτων, μέσα από μια συστηματική διαδικασία.

Αναλυτικότερα θα μπορούσαμε να δοθεί σειρά λόγων που απαραίτητο το επιχειρηματικό σχέδιο στον ξενοδοχειακό, και όχι μόνο, χώρο:

- Με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο ενός ξενοδοχείου καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή των στόχων αυτών.
- Η ύπαρξη και η εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει ένα ξεκάθαρο, κατανοητό και αποδεκτό από όλους επιχειρηματικό σχέδιο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο, όπου η πλήρης

πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

- Ένας τρίτος ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου, ο οποίος και το καθιστά τόσο αναγκαίο είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο ένα ξενοδοχείο δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει το ξενοδοχείο και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει κάποιος μια ευκαιρία ή και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς το επιχειρηματικό σχέδιο, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή.

Στον Ρωσικό ξενοδοχειακό κλάδο, μερικά στελέχη των ξενοδοχείων κατέχονται ακόμα και σήμερα από το δόγμα «Ας παράγουμε κάτι και θα πουληθεί». Αυτό το δόγμα ίσχυε κατά κάποιο τρόπο, όταν υπήρχε Σοβιετική Ένωση και η οικονομία της χώρας ήταν κεντρική-προγραμματισμένη. Δεν είναι δυνατόν όμως να ισχύει αυτή σήμερα όπου η Ρωσία διεκδικεί μια θέση μέσα στο χώρο των αναπτυσσόμενων χωρών. Εν τούτοις ακόμα και σήμερα «τα ρωσικά προϊόντα αποτελούν προέκταση της προσωπικότητας του παραγωγού και όχι επέκταση της προσωπικότητας του καταναλωτή», όπως θα έπρεπε και όπως

συμβαίνει στις αναπτυσσόμενες ανταγωνιστικές οικονομίες. Ο τρόπος αυτός με τον οποίο σκέπτεται ο Ρώσος παραγωγός των προϊόντων ή υπηρεσιών, έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία των ρωσικών προϊόντων/ υπηρεσιών τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και σε κείνη του εξωτερικού με όλες τις συνέπειες για την ρωσική οικονομία. Εάν ο Ρώσος επιχειρηματίας δεν εφαρμόσει τις σύγχρονες περί της Διοίκησης Μάρκετινγκ αντιλήψεις και της εφαρμογές του Επιχειρηματικού Σχεδίου, οι αποτυχίες του θα αυξηθούν γιατί εν των μεταξύ ο Ρώσος καταναλωτής αναπτύσσεται. Ξέρει πλέον τι θέλει. Στην περίπτωση που ο Ρώσος παραγωγός δεν προσφέρει στον καταναλωτή εκείνο το οποίο επιθυμεί για την ικανοποίηση της ανάγκης του, τότε ο Ρώσος καταναλωτής, αλλά και οποιοσδήποτε καταναλωτής, θα στραφεί προς τον ξένο παραγωγό για ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Σήμερα, και στη Ρωσία, η επιχειρησιακή φιλοσοφία των επιτυχών επιχειρήσεων δηλώνει ότι το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση έγκειται στη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια να προμηθεύσει στον καταναλωτή ότι ακριβώς ο καταναλωτής επιθυμεί. Για να δημιουργήσει κέρδος μια επιχείρηση, πρέπει να ικανοποιήσει τον καταναλωτή, αλλά πριν προσπαθήσει να τον ικανοποιήσει, πρέπει να τον καταλάβει.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έγινε μέλημα διαφόρων εταιριών σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, επεκτάθηκε πιο γρήγορα στις χρηματομεσιτικές εταιρίες και στις τράπεζες. Τα ξενοδοχειακά προϊόντα μπήκαν αργότερα στο μικροσκόπιο του Επιχειρηματικού σχεδίου ενώ πολλά, άλλα προϊόντα έχουν να διανύσουν ακόμα πολύ δρόμο ως προς το θέμα αυτό. Η σπουδαιότητα του Επιχειρηματικού σχεδίου ως μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της εταιρίας εκδηλώθηκε μετά την αυγουσιτιάκη κρίση του Αύγουστου του 1998.



### 1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Το τουριστικό περιβάλλον αποτελεί αντικείμενο συνεχών μεταβολών. Αν λοιπόν η ζήτηση τουριστικών προϊόντων σταθεροποιηθεί ή εμφανίσει πτωτικές τάσεις, όπως για παράδειγμα συνέβη στην περίπτωση των «πακεταρισμένων» διακοπών στα μέσα της δεκαετίας του '80, ή στην πρόσφατη σύγκρουση στο Κόσοβο, η αποτυχία της τουριστικής επιχείρησης να αναπτύξει έγκαιρα ένα νέο στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ, που να ανταποκρίνεται δηλαδή στην περιβαλλοντική μεταβολή, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα τον κλονισμό της ή και τον αφανισμό της, ακόμα. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο τουριστικός προγραμματισμός σημαίνει οικονομική επιβίωση της τουριστικής επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο προγραμματισμός είναι εντελώς απαραίτητος για την τουριστική επιχείρηση και στενά συνδεδεμένος με την οικονομική επιβίωσή της ανεξάρτητα από το αν αυτός είναι μακροχρόνιος, μεσοχρόνιος ή βραχυχρόνιος.<sup>2</sup>

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που ουσιαστικά απαντά σε ορισμένες βασικές ερωτήσεις της ξενοδοχειακής στρατηγικής, δηλαδή<sup>3</sup>: (1) πώς φτάσαμε ως εδώ, (2) πού βρισκόμαστε τώρα, (3) που θέλουμε να πάμε στο μέλλον, και (4) πως θα πάμε εκεί (προσδιορισμός στόχων, στρατηγικών, μιγμάτων Μάρκετινγκ, κατανομή πόρων, (αξιολόγηση αποτελεσμάτων). Αποτελεί κατά συνέπεια έναν μηχανισμό καθοδήγησης των υπεύθυνων για την επιτυχία ενός συγκεκριμένου προϊόντος στελεχών Μάρκετινγκ. Το Σχέδιο περιγράφει με λεπτομέρεια όλες τις απαραίτητες ενέργειες που θα πρέπει τα στελέχη να πραγματοποιήσουν προκειμένου το προϊόν ή τα προϊόντα να διαγράψουν μια επιτυχημένη πορεία στην αγορά.

<sup>2</sup> Ηγουμενάκης, Νίκος Γ., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, σελ. 114.

Όπως έχουμε ήδη εξηγήσει, ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι να βοηθήσει τον manager να καθορίσει το επιθυμητό μέλλον του προϊόντος, αφού αναγνωρίσει προηγουμένως την πραγματικότητα της αγοράς. Η πραγματοποίηση των στόχων βασίζεται στην ανάπτυξη σχεδίων για την εφαρμογή δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν σ' αυτήν. Επομένως, μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα συγκεκριμένα στάδια της διαδικασίας κατάρτισης ενός οποιουδήποτε Επιχειρηματικού Σχεδίου<sup>3</sup>.

Το πρώτο στάδιο—η ανάλυση της παρούσας κατάστασης. Αυτή η ανάλυση αποτελεί μια διεξοδική εκτίμηση του «που βρισκόμαστε τώρα». Είναι μια περιγραφική παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί τώρα, στηριζόμενη περισσότερο σε πραγματικά δεδομένα, και όχι σε κανονιστικές προτάσεις (τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, ή πώς πρέπει να διαμορφωθεί η κατάσταση στο εγγύς μέλλον). Αποτελείται από επιμέρους αναλύσεις των ενδογενών (πόροι και ικανότητες της επιχείρησης) και των εξωγενών (ανταγωνιστές, καταναλωτές, περιβάλλον ΜΚΤ) παραγόντων της επιχείρησης. Η ανάλυση των εξωγενών παραγόντων θα πρέπει να κατευθύνεται στην κατανόηση της παρούσας κατάστασης και των τάσεων που μαζί επιτρέπουν την πρόβλεψη μελλοντικών θέσεων της επιχείρησης και του συγκεκριμένου προϊόντος. Η ανάλυση των ενδογενών παραγόντων είναι ευκολότερη, αφού τα απαραίτητα στοιχεία είναι συνήθως διαθέσιμα απ' ευθείας από τα αρχεία της ίδιας της επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο αποτελείται από τον εντοπισμό των προβλημάτων και των ευκαιριών, με βάση την ανάλυση της παρούσας κατάστασης που προηγήθηκε. Εδώ απαιτείται η κρίση των στελεχών για τον εντοπισμό των προβλημάτων και των ευκαιριών, και κυρίως για την ιεράρχηση τους. Έτσι τα

<sup>3</sup> Σιώμκος Γεώργιος Ι. « Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1995. σελ.60

στελέχη καταλήγουν στο κύριο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσουν άμεσα, και στην βασική ευκαιρία, ή βασικές ευκαιρίες, που θα πρέπει να εκμεταλλευτούν στηριζόμενοι στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τους διαθέσιμους πόρους, και τις δεδομένες συνθήκες της αγοράς.

Ο καθορισμός των στόχων MKT είναι το τρίτο στάδιο της διαδικασίας. Δηλαδή, πρόκειται για την απάντηση στο βασικό ερώτημα «πού επιθυμούμε να πάμε;», από την απάντηση στο ερώτημα αυτό προκύπτουν τόσο οι στρατηγικές όσο και τα προγράμματα εφαρμογής των στρατηγικών MKT.

Το «πώς θα πάμε εκεί που επιθυμούμε;» είναι το βασικό θέμα του τέταρτου σταδίου της όλης διαδικασίας. Εδώ αναπτύσσονται στρατηγικές και συγκεκριμένα προγράμματα (τακτικές) με την εφαρμογή των οποίων πιστεύουμε ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι MKT, οι οποίοι τέθηκαν στο αμέσως προηγούμενο στάδιο. Με τα χαρακτηριστικά της τουριστικής αγοράς, καθορίζουμε και το χρονικό ορίζοντα εφαρμογής των σχεδίων. Ο χρονικός ορίζοντας συνήθως κυμαίνεται από ένα έως πέντε χρόνια. Είναι σημαντικό να τονισθεί εδώ ότι τα συγκεκριμένα (και πολύ λεπτομερή) προγράμματα επιτρέπουν την εκτίμηση των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν.

Το τελευταίο στάδιο ολοκληρώνει το Επιχειρηματικό Σχέδιο με την εκτίμηση των αναμενόμενων κερδών και άλλων οικονομικών αποτελεσμάτων της όλης προσπάθειας, όπως αυτή περιγράφηκε με λεπτομέρεια στο τέταρτο στάδιο. Αναφέρει συγκεκριμένα τους βασικούς πόρους που θα χρησιμοποιηθούν, τα διάφορα κόστη που θα απαιτηθούν, και τα αποτελέσματα – απόδοση (προϋπολογιζόμενα έσοδα, κέρδη κ.λπ.) που θα προκύψουν από την εφαρμογή των προγραμμάτων. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και άρα του



βαθμού στον οποίο η επιχείρηση επέτυχε τους στόχους της, γίνεται με παρόμοια κριτήρια με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν στον ορισμό των στόχων (π.χ. πωλήσεις σε όγκο, πωλήσεις σε αξία, μερίδιο αγοράς ανά τμήμα αγοράς, περιθώρια κέρδους, διείσδυση αγοράς, κόστος παραγομένων προϊόντων). Στο ίδιο στάδιο θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για το πώς θα αντιμετωπισθούν καταστάσεις σχετικά απίθανες/απρόβλεπτες. Θα πρέπει δηλαδή, να υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια για την αντιμετώπιση καταστάσεων που ανατρέπουν τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό (υποθέσεις για την αγορά, τους ανταγωνιστές κ.λπ.).

Ένα τυπικό, πλήρες Επιχειρηματικό Σχέδιο περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια με τη σειρά που παρουσιάζονται στο Παράρτημα 1<sup>4</sup>. Φυσικά, διάφορες επιχειρήσεις τροποποιούν, ή προσαρμόζουν αυτό το γενικά αποδεκτό περίγραμμα ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες, συνθήκες διοίκησης, ή συνθήκες ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν. Τα βασικά μέρη του Σχεδίου που παρουσιάζονται εκεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο εμπεριέχονται στη συντριπτική πλειονότητα των σύγχρονων Επιχειρηματικών Σχεδίων.

---

<sup>4</sup> Το παράρτημα αυτό έχει ληφθεί από το βιβλίο του κ. Καρβούνη Σωτήρη «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδότης: Σταμούλης, Αθήνα, 2000, σελ. 176-185

## Κεφάλαιο 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης, και των δυνάμεων και παραγόντων που θα την επηρεάσουν στο μέλλον, με τη διενέργεια μιας ευρείας και εμπειριστατωμένης ανάλυσης πολλών παραγόντων. Η ανάλυση αυτή είναι συχνά εκτενής και τα αποτελέσματά της περιλαμβάνονται συνοπτικά σε ένα τμήμα της ανάλυσης S.W.O.T., που θα εξετασθεί στο τέλος του κεφαλαίου αυτού. Το μοντέλο ανάλυσης τον περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει μια ανάλυση *εξωτερικών*, όπως επίσης και *εσωτερικών* παραγόντων (Σχήμα 2.1).

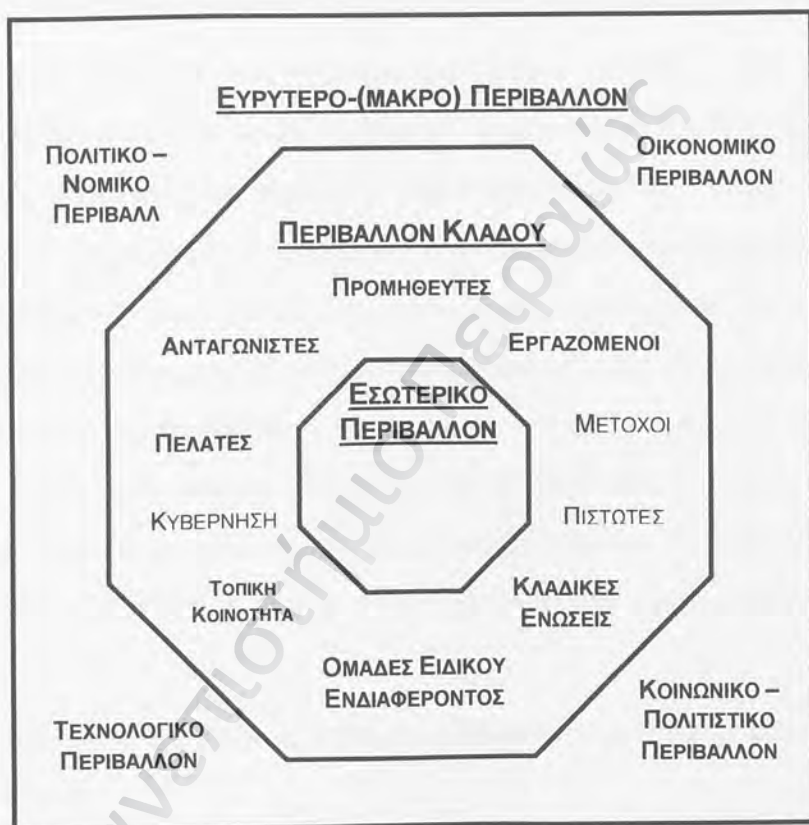
Αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να διακριθούν σε εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, και παράγοντες που αναφέρονται στους πελάτες και τον ανταγωνισμό. Επίσης γίνεται μια ταξινόμηση των εσωτερικών παραγόντων και θα αναλυθούν οι πιο άμεσοι περιβαλλοντικοί παράγοντες (των πελατών και των ανταγωνιστών) τους οποίους οι στρατηγικές Μάρκετινγκ ενδεχομένως να μπορούν να επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό<sup>5</sup>.

### **2.1. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.**

Το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου είναι ο χώρος όπου η διοίκηση του πρέπει να αναζητεί *ευκαιρίες* και *πιθανές απειλές*. Οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες σχετίζονται με συνθήκες τις οποίες η επιχείρησή μας δεν μπορεί να επηρεάσει ή να ελέγξει. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, **ευρύτερο – μακρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη

<sup>5</sup> Pearce, J. A. II and R. B. Robinson, «Strategic Management: Formulation, Implementation and Control», Irwin, 1997, 6<sup>th</sup> edition

επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα) και το άμεσο – **μίκρο περιβάλλον** (δηλαδή το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης). Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της ανάλυσης της δομικής ενός κλάδου.



Σχήμα 2.1 Βασικότεροι παράγοντες και δυνάμεις στο περιβάλλον ενός ξενοδοχείου.

### 2.1.1. Το ΕΥΡΥΤΕΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Το ευρύτερο – *μάκρο περιβάλλον* ενός ξενοδοχείου έχει επίδραση στις λειτουργίες του ξενοδοχείου. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις **α)** το οικονομικό περιβάλλον, **β)** το τεχνολογικό



περιβάλλον, γ) το πολιτικο–νομικό περιβάλλον και δ) το κοινωνικο–πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση **PEST** ( προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Η ανάλυση **PEST** εστιάζει συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου– μάκρο περιβάλλοντος.

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μάκρο – περιβάλλον τα στελέχη του μάρκετινγκ αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό ενέχει πολλές διαφορετικές και περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εύκολο να αναλυθούν και ακόμη περισσότερο να προβλεφθούν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών του μάρκετινγκ θα πρέπει να εστιαστεί στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν το ξενοδοχείο και τη στρατηγική του, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η ανάλυση **PEST** μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στο ξενοδοχείο είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης.

Παρακάτω εξετάζεται το *ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον* των ξενοδοχείων στη Μόσχα.

#### *α. ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.*

✓ Τον Δεκέμβριο 1999 διεξήχθησαν βουλευτικές εκλογές στη Ρωσία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των εκλογών, τις περισσότερες ψήφους έλαβε το Κομμουνιστικό Κόμμα Ρωσίας (24,3%) με επικεφαλής τον Γκενάντι Ζιουγκάνωφ. Τη δεύτερη θέση κατέλαβε ο συνασπισμός «Ενότητα» με 23,3%, που υποστηρίζεται από το Βλαντίμηρ Πούτιν – Πρόεδρο της

Ρωσίας και ακολούθησαν το κεντρώο κόμμα «Πατρίδα – Όλη η Ρωσία» με 13,3% με επικεφαλής τον Γ. Λουζκόφ, τον Δήμαρχο της Μόσχας, ενώ πρωτοεμφανίστηκε και η Ένωση Δεξιών Δυνάμεων με 8,5%, την οποία ίδρυσαν νεαροί φιλοδυτικοί πολιτικοί, με πιο γνωστούς τους Σεργκέϊ Κιριένκο, Ανατόλι Τσουμπάις και Μπορίς Νεμτσόφ, το ακροδεξιό κόμμα του κ. Ζιρινόφσκι που πήρε περίπου 6% και το φιλελεύθερο κόμμα του Γιαβλίנסκι «Yabloko» με 6%. Τα υπόλοιπα κόμματα και συνασπισμοί δεν κατάφεραν να επιτύχουν το ελάχιστο όριο του 5% και έμειναν εκτός της νέας βουλής.

✓ Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ο οποίος επηρεάζει αρνητικά (σχεδόν περισσότερα από 6 χρόνια) για την κανονική ύπαρξη και ανάπτυξη της χώρας είναι οι σχέσεις μεταξύ του κράτους και της Τσετσενίας. Ακόμα και σήμερα εκεί συνεχίζονται οι πολεμικές επιχειρήσεις.

Ο πόλεμος στην Τσετσενία, αν και δεν υποστηρίζεται ανοιχτά αυτό, έγινε το εμπόδιο για την χορήγηση στη Ρωσία του δανείου από το Δ.Ν.Τ. και άλλες διεθνείς οργανώσεις. Αυτό θα ήταν, ένας από τους βασικότερους παράγοντες για τη συρροή των ξένων επενδύσεων στη Ρωσία, τόσο αναγκαίες για τη ρωσική βιομηχανία.

✓ Ένας άλλος δυσμενής παράγοντες είναι η έλλειψη σύγχρονου φορολογικού κώδικα και αποτελεσματικών μηχανισμών είσπραξης των φόρων, που δημιουργεί συνεχώς στο κράτος προβλήματα ρευστότητας.

✓ Μετά την δεύτερη εκλογή του κ. Γέλτσιν στην Προεδρία της χώρας, το 1996, και λόγω της ασθένειάς του, τα ηνία της οικονομικής στρατηγικής ανέλαβε μια μικρή ομάδα, η λεγόμενη οικονομική ολιγαρχία, οι οποίοι είχαν καταφέρει, κατά την περίοδο των άστοχων προσπαθειών

ιδιωτικοποιήσεων, να ελέγξουν κύριους κλάδους της οικονομίας της χώρας, όπως ο ενεργειακός.

Η ανωτέρω ομάδα ενεργώντας, τις περισσότερες φορές, ανεξέλεγκτα, κατάφερε να αυξήσει σημαντικά τα προσωπικά κέρδη της, χωρίς όμως να προωθηθούν διόλου οι αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η οικονομία της χώρας να παρουσιάσει ιδιαίτερα ασθενή απόδοση και σε συνδυασμό με την πτώση των τιμών του πετρελαίου και τον απόηχο της οικονομικής κρίσης στην Άπω Ανατολή, το δημόσιο έλλειμμα της χώρας να παρουσιάσει εκρηκτική αύξηση, με συνέπεια, πολλοί ξένοι επενδυτές να αποσύρουν τα κεφάλαιά τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η χώρα οδηγήθηκε στην οικονομική κρίση του Αυγούστου του 1998.

✓ Σοβαρότατος αρνητικός παράγοντας είναι και η εκτεταμένη, σε συνεργασία με την διεθνή και τοπική μαφία, διαπλοκή και επιρροή της παλιάς νομενκλατούρας στους βασικούς πλουτοπαραγωγικούς τομείς καθώς και ο κατακερματισμός της πολιτικής εξουσίας μέσα στην Ρωσική Ομοσπονδία, που κάθε άλλο παρά εμπιστοσύνη εμπνέουν στον δοκιμαζόμενο ρώσικο λαό, αλλά και κυρίως στους ξένους επενδυτές.

Επίσης δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα αξιόπιστο, σταθερό και λειτουργικό καθεστώς εισαγωγής προϊόντων. Η νομοθεσία συνεχώς αλλάζει με αποτέλεσμα να υπάρχει πολλές φορές σύγχυση, αναφορικά με τις ισχύουσες διατάξεις.

#### *b. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.*

✓ Το 2000 η χώρα, απολαμβάνοντας τα πλεονεκτήματα της υποτίμησης του ρουβλίου και της πολιτικής της υποκατάστασης των



εισαγωγών, παρουσίασε σταθερή βελτίωση των οικονομικών δεικτών της. Το ΑΕΠ της χώρας, το 2000, ανήλθε σε 4 τρις. 812 δις. Ρούβλια, ή 204 δις. δολάρια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,5%, ενώ η βιομηχανική της παραγωγή σημείωσε αύξηση της τάξης του 10%<sup>6</sup>.

✓ Ο πληθωρισμός, μειώθηκε σχεδόν 1,5 φορές από 36,5% μέχρι 20,5%, σε σύγκριση με εκείνου του προηγούμενου χρόνου (1999). Τα πραγματικά εισοδήματα του πληθυσμού αυξήθηκε κατά 21,9%. Ελαττώθηκε το χρέος των δημοσίων υπαλλήλων, δασκάλων, γιατρών και κ.λπ.

✓ Οι χρυσές-συναλλαγματικές εφεδρείες της Ρωσικής Ομοσπονδίας ανήλθαν σε 28,3 δις. δολάρια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 2,3 φορές. ( Τα στοιχεία είναι της 22 Δεκεμβρίου 2000). Η τιμή του ρουβλίου σχετικά με δολάριο μειώθηκε στη διάρκεια του χρόνου (2000) κατά 4,1% και έφτασε στο τέλος του χρόνου στα 27,9 ρούβλια για 1 δολάριο ( δεδομένα 28 Δεκεμβρίου 2000).

✓ Η αποδοτικότητα των κρατικών ομολογιών μειώθηκε από 70-75% στο 25-26% και το έλλειμμα του ομοσπονδιακού προϋπολογισμού ανήλθε περίπου στο 3% του ΑΕΠ.

✓ Το συνολικό εξωτερικό χρέος της Ρωσίας για το 1999 ανήλθε σε 145 δις. δολάρια και καλύπτει το 90% του ΑΕΠ της χώρας. Η ρωσική κυβέρνηση επιδιώκει αναδιάρθρωση του σοβιετικού χρέους, με τους Ομίλους Δανειστών του Παρισιού και του Λονδίνου (Paris and London Clubs). Χωρίς την αναδιάρθρωση του χρέους της, οι συνολικές υποχρεώσεις της Ρωσίας θα κυμανθούν γύρω στα 1318 δις. δολάρια το χρόνο μέχρι το έτος 2008.

<sup>6</sup> Πηγή: Ρωσική Στατιστική Υπηρεσία.

✓ Οι βασικοί τομείς στους οποίους κατευθύνονται οι άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ρωσία είναι ο ενεργειακός τομέας με επενδύσεις 1,7 δις. δολάρια ή 18% του συνόλου, η βιομηχανία τροφίμων με 1,6 δις. δολάρια, ο τομέας λιανικών πωλήσεων με 1,4 δις. δολάρια και ο τομέας μετάλλων με 1,3 δις. δολάρια.

✓ Μετά την κρίση του Αυγούστου 1998, οι μεγάλες ξένες εταιρίες, που μέχρι τότε έκαναν κυρίως εισαγωγές στη Ρωσία, υπέστησαν σημαντικές ζημιές λόγω της υποτίμησης του ρουβλίου και αρκετές από αυτές άρχισαν να επενδύουν στη εγχώρια παραγωγή για να μειώσουν το κόστος των προϊόντων τους και να κρατήσουν το μερίδιο της αγοράς. Όμως, στρατηγικές επενδύσεις στην εγχώρια παραγωγή πραγματοποίησαν μόνο οι μεγάλες ξένες εταιρίες, οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμα οικονομικά σχέδια δραστηριότητας για την ρωσική αγορά. Για παράδειγμα αναφέρουμε τις Procter & Gamble, Mars, Nestle, Unilever κ.λπ.

Πάντως, τα μεγάλα πλεονεκτήματα της χώρας, όπως η μεγάλη εσωτερική αγορά, η πληθώρα των φυσικών πόρων, η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού καθώς και η γειτνίαση και οι δεσμοί με τις αγορές των πρώην Σοβιετικών Δημοκρατιών, συνεχίζουν να αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες προσέλκυσης ξένων επενδύσεων στην Ρωσία.

✓ Ο αριθμός των απασχολούμενων αυξήθηκε σε σχέση με το 1999, από 63,6 εκατ. σε 64,5 εκατ., ενώ το ποσοστό ανεργίας παρουσίασε αύξηση σε σχέση με το 1999, φτάνοντας το 12,6% (8,65 εκατ. άτομα) του οικονομικού ενεργού πληθυσμού.

✓ Ο μέσος μηνιαίος μισθός το 2000 ήταν 78 δολάρια ΗΠΑ. Περίπου το 32,1% του ρώσικου πληθυσμού ζει σε επίπεδα χαμηλότερα του ορίου της φτώχειας, το οποίο ήταν 46 περίπου δολάρια τον μήνα, έναντι των 35 το 1999.

✓ Στα τέλη του 2000, οι αποταμιεύσεις των ρώσων πολιτών ανέρχονταν σε 478 δις. ρούβλια, ή περίπου 18 δις. δολάρια. Από αυτά το 44,1% (211 δις. ρούβλια, ή 7,9 δις. δολάρια) ήταν κατατεθειμένα σε τραπεζικές καταθέσεις, το 37,4% (178,7 δις. ρούβλια, ή περίπου 6,7 δις. δολάρια) ήταν μετρητά, τα οποία οι πολίτες κρατούν στα σπίτια τους και το 18,5% (88,3 δις. ρούβλια, ή περίπου 3,3 δις. δολάρια) έχουν μετατραπεί σε αξιόγραφα. Ωστόσο, ανεπίσημες πηγές και η πλειοψηφία των αναλυτών συγκλίνουν στην άποψη, ότι το ποσό των χρημάτων που οι ρώσοι πολίτες κρατούν στα σπίτια τους ξεπερνά τα 40 δις. δολάρια.

✓ Η τεράστια παραοικονομία, που σύμφωνα με τις τελευταίες αναλύσεις ανέρχεται περίπου στο 50% του ΑΕΠ και η οποία ευρίσκεται σε άμεση σχέση με την ανάπτυξη του οικονομικού εγκλήματος και συνεπάγεται φοροδιαφυγή και κατασπατάληση δημόσιου πλούτου, αποστερεί κεφάλαια για παραγωγικές επενδύσεις και συντελεί στην περαιτέρω διόγκωση του δημόσιου χρέους.

### *c. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.*

✓ Με βάση παραδεδεγμένους δείκτες ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων (όριο ζωής, εκπαίδευση, εισόδημα) και άλλα κριτήρια (κοινωνική πρόνοια, δημόσια υγεία, περιφερειακή ανισότητα κ.λπ.) η Ρωσία συγκαταλέγεται σήμερα στις αναπτυσσόμενες και όχι στις αναπτυγμένες



χώρες<sup>7</sup>. Κύρια στοιχεία της υποβάθμισης του βιοτικού επιπέδου στην Ρωσία είναι η πτώση του μέσου όρου ζωής, η υπογεννητικότητα, η προσφυγοποίηση και η μετακίνηση πληθυσμών, η υποβάθμιση των ιατρικών – νοσοκομειακών υπηρεσιών, οι καθυστερήσεις καταβολής μισθών, τα ανεπαρκώς χαμηλά επίπεδα συντάξεων και λοιπών κοινωνικών βοηθημάτων, η αυξανόμενη εγκληματικότητα και η άνιση ανακατανομή του εθνικού εισοδήματος προς όφελος ενός πολύ μικρού ποσοστού του πληθυσμού.

✓ Κατά τα τελευταία χρόνια ο πληθυσμός της χώρας μειώνεται συνεχώς, παρόλη τη μετανάστευση που παρατηρήθηκε από τις άλλες πρώην σοβιετικές δημοκρατίες. Τα ποσοστά θανάτου και κυρίως της βρεφικής θνησιμότητας αυξήθηκαν σημαντικά κατά τη δεκαετία του 1990. Η κατακόρυφη πτώση του αριθμού των γεννήσεων μπορεί να αποδοθεί στη διαρκή συρρίκνωση των εισοδημάτων, στην επαγγελματική αβεβαιότητα και στη γενικότερη υποβάθμιση των συνθηκών ζωής.

✓ Σύμφωνα με στοιχεία της Ρωσικής Στατιστικής Υπηρεσίας, οι ξένες επενδύσεις υλοποιούνται κυρίως στις κεντρικές περιοχές της Ρωσίας, όπου συμπεριλαμβάνεται και η Μόσχα. Το 1998 στην περιοχή της Μόσχας υλοποιήθηκε το 50% των ξένων επενδύσεων, πράγμα το οποίο καταδεικνύει τη σημασία της Μόσχας στην οικονομική ζωή της χώρας (συγκέντρωση κεφαλαίων, καταναλωτικές δυνατότητες κ.λπ.)

✓ Για την ασφάλεια των καταναλωτών από 01.07.1997 για την εισαγωγή ορισμένων προϊόντων στο έδαφος της Ρωσικής Ομοσπονδίας

<sup>7</sup> Ελληνική Πρεσβεία στη Μόσχα, «Ρωσία 2000. Η αγορά, εξελίξεις και προοπτικές», Μόσχα, Μάιος 2000, σελ. 17.



απαιτείται η προσκόμιση πιστοποιητικών ποιότητας και υγιεινής. Η GOSSTANDART (Κρατική Υπηρεσία Τυποποίησης) έχει συντάξει, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς της Κρατικής Τελωνειακής Επιτροπής, καταλόγους των προϊόντων που υποχρεούνται να συνοδεύονται από τα εν λόγω πιστοποιητικά.

✓ Η απουσία πραγματικής μεταβατικής περιόδου από την ελεγχόμενη στην ελεύθερη οικονομία, που δημιούργησε ανεξέλεγκτες, πολλές φορές, καταστάσεις δεν συνέβαλε στην πλήρη αποδοχή της νέας καταστάσεως, ιδίως από τους μεγαλύτερους σε ηλικία πολίτες και τα ασθενέστερα οικονομικά κοινωνικά στρώματα, τα οποία οδηγήθηκαν στην ανεργία και τη φτώχεια.

#### *d. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.*

✓ Παρόλο που η οικονομική κρίση του 1998 οδήγησε στην αισθητή μείωση των εισαγωγών και στην υποκατάστασή τους με εγχώρια προϊόντα, η έλλειψη μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων στις εγχώριες παραγωγικές μονάδες, είχε ως αποτέλεσμα την πολύ χαμηλή ποιότητα των εγχωρίων προϊόντων. Απόρροια των ανωτέρω είναι ότι, περίπου το 50% των καταναλωτικών προϊόντων στην Ρωσία, συνεχίζουν να είναι εισαγόμενα.

✓ Οι ξένες επενδύσεις κατά τα τελευταία τέσσερα χρόνια κατευθύνονται σε οικονομικές περιοχές της Ρωσίας που είναι πλούσιες σε πρώτες ύλες, όπως: το Ποβόλζσκι, που συμπεριλαμβάνει το Ταταρσταν, τη Δυτική Σιβηρία, όπου βρίσκονται το Νοβοσιμπίρσκ και το Τιουμέν, την Άπω Ανατολή (περιοχή Πριμόρσκι και Σαχαλίνη). Οι επενδύσεις στη παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων επικεντρώθηκαν στα μεγάλα αστικά κέντρα όπως:

στην περιοχή της Μόσχας και της Αγίας Πετρούπολης, στις πόλεις Νίζνυ Νόβγκοροντ, Εκατερινμπούργκ, Όμσκ, Σαμάρα και Ροστώβ.

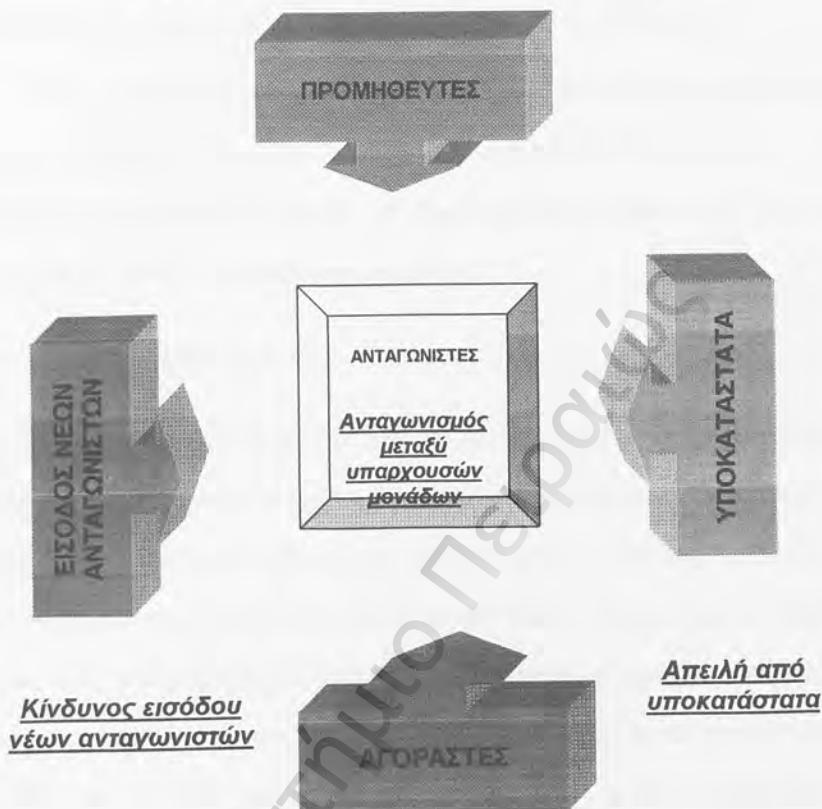
✓ Ενώ παγκοσμίως οι περισσότερες ξένες επενδύσεις κατευθύνονται στο τομέα των τηλεπικοινωνιών, στην Ρωσία ανέρχονται μόλις στο 4%, εκ του οποίου το μεγαλύτερο μέρος (160 εκατ. δολάρια) τα επένδυσε η νορβηγική TELENOR αγοράζοντας το 25% της ρωσικής VIMPELKOM.

### 2.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ.

Για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση σχεδίου μάρκετινγκ είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος του ξενοδοχείου. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκαν αρχικά από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter και ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου», (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με τον Porter οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι τα εξής (Σχήμα 2.2).

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν τα ξενοδοχεία. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων το ξενοδοχείο συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής του. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν οι υπεύθυνοι ενός ξενοδοχείου να εκτιμήσουν τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών



### Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Σχήμα 2.2 Το Υπόδειγμα των Πέντε δυνάμεων του Porter (δομική ανάλυση ενός κλάδου)<sup>8</sup>.

α. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του κεφαλαίου αυτού και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του

<sup>8</sup> Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνές εμπειρία», έκδοση ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ.71



ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων<sup>9</sup>.

Είναι εύλογο επομένως ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς – εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου για τις ξενοδοχειακές μονάδες στη Ρωσία και ιδιαίτερα στη Μόσχα αναφέρονται παρακάτω.

*i. ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ.*

Στην περίπτωση μας, αν στη Ρωσία δεν γίνουν βαθιές οικονομικές μεταρρυθμίσεις, μεγάλη απειλή εισόδου νέων ξενοδοχείων δεν πρόκειται να συμβεί. Στην καλύτερη περίπτωση, μερικές διεθνείς αλυσίδες θα διευρύνουν την παρουσία τους στη ρωσική αγορά βασικά για την ικανοποίηση της ζήτησης στον τομέα των ξενοδοχείων τριών (λιγότερα τεσσάρων) αστέρων. Μερικές από αυτές τις αλυσίδες ήδη αναζητούν επενδυτές για την χρηματοδότηση είτε για την αναδόμηση των ήδη υπαρχόντων ξενοδοχείων είτε για την οικοδόμηση νέων. Το αποτέλεσμα τέτοιας εξέλιξης των γεγονότων θα είναι ότι το μερίδιο αγοράς ξενοδοχειακών αλυσίδων ύστερα από 10 χρόνια μπορεί να φτάσει μέχρι 20 – 25%<sup>10</sup> (το σημερινό επίπεδο είναι 15%). Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, η παραγωγικότητα της εργασίας, στη διάρκεια των 10 χρόνων, θα αυξηθεί μέχρι 20 –25% σχετικά με το επίπεδο του ΗΠΑ.

Ωμος, με βάση ένα άλλο σενάριο, με πρόγνωση της McKinsey, ο ξενοδοχειακός κλάδος της Ρωσίας και ιδιαίτερο της Μόσχας έχει μεγάλη προοπτική. Η αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί να

<sup>9</sup> Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνές εμπειρία», έκδοση ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ.72

<sup>10</sup> Πρόγνωση του McKinsey ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com))



αυξηθεί κατά 3–3,5 φορές με σύγκριση με τα σημερινά επίπεδα. Σε μια τέτοια περίπτωση, η πιθανότητα της εισόδου νέων ξενοδοχείων θα είναι μεγάλη.

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια τα οποία επηρεάζουν την επένδυση σε νέα ξενοδοχεία είναι ο κίνδυνος εξ αιτίας της οικονομικής και πολιτικής αστάθειας στη χώρα.

#### *ii. ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ.*

Τα περισσότερα σημερινά ξενοδοχεία δεν έχουν μεγάλα κοστολογικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τα καινούρια ξενοδοχεία. Αντίθετα, τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν, ως προς τους πελάτες τους, μερικά μειονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: «η φιλοσοφία της διοίκησης των ξενοδοχείων έχει τα σημάδια των σοβιετικών ξενοδοχείων, η οποία στη μνήμη των πελατών δεν ήταν κολακευτικές».

#### *iii. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.*

Ακόμα και σήμερα η πραγματική διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών δεν είναι σε επίπεδο διεθνών ξενοδοχείων. Μόλις πριν από λίγο, ιδιαίτερα μετά την κρίση του 1998, τα περισσότερα ξενοδοχεία άρχισαν να παρέχουν κάποιες υπηρεσίες (εστιατόριο, μπαρ, κομμωτήριο, ανταλλακτήριο συναλλάγματος), και μερικά από τα ξενοδοχεία έχουν τώρα πισίνα, σάουνα, parking, business – center κ.λ.π.

#### *iv. ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.*

Τα κανάλια διανομής δεν αποτελούν μεγάλο εμπόδιο για την είσοδο νέων ξενοδοχείων. Συμπληρωματικά, με την ανάπτυξη του INTERNET εμφανίζεται μεγάλη δυνατότητα για τα καινούρια κανάλια διανομής.

#### *v. ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.*

Στο ξενοδοχειακό κλάδο στη Ρωσία δεν υπάρχει περιοριστικός νόμος για την είσοδο νέων ξενοδοχείων. Υπάρχει όμως μεγάλη γραφειοκρατία για την περίπτωση απόκτησης οικοπέδου και της έγκρισης του σχεδίου οικοδόμησης ξενοδοχείου.

#### *vi. ΦΟΒΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.*

Η αντίδραση των υπαρχόντων ξενοδοχείων δεν μπορεί να γίνει πολύ σοβαρές για την είσοδο νέων ξενοδοχείων. Μόνο τα ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων, και μόνο στη Μόσχα, έχουν τη δύναμη να αντιδράσουν (π.χ. με πόλεμο τιμών). Στη Μόσχα επίσης, και σε περίπτωση που τα στελέχη των ξενοδοχείων τριών αστέρων θα βελτίωσαν την διοίκηση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα μπορούσαν να αντιδράσουν στην είσοδο νέων ξενοδοχείων στην ίδια κατηγορία.

#### *b. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.*

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες.

#### *i. ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.*

Οι κυριότεροι προμηθευτές οι οποίοι παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση του κόστους στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι οι προμηθευτές ηλεκτρισμού, νερού,

τηλεφώνου, κλιματισμού, ασφάλειας. Οι επιχειρήσεις που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες είναι ακόμα κρατικές. Για αυτό το λόγο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν πολλές προσφορές.

*ii. ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ.*

Τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι τόσο μεγάλα και σημαντικά για τους προμηθευτές τους και δεν μπορούν να μειώσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Πάντως, υπάρχουν ξενοδοχεία, τα οποία είναι μεγάλα, καινούρια ή ανακαινισμένα και μπορούν να μειώσουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών λόγω της σημασίας τους στην εξέλιξη του τουρισμού σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

*iii. ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.*

Στο ξενοδοχειακό κλάδο το προϊόν του καθενός προμηθευτή δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης. Το ξενοδοχείο δε' δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει τον προμηθευτή καθώς το κόστος αλλαγής είναι συνήθως υψηλό.

*iv. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.*

Στο ξενοδοχειακό κλάδο δεν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα των κυριότερων προϊόντων των προμηθευτών και έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

*v. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ.*

Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός στο ξενοδοχειακό κλάδο είναι μηδενική.

### *γ. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.*

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές.

Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών των ξενοδοχειακών προϊόντων εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες.

#### *i. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ.*

Ο ρόλος του αγοραστή εξαρτάται από το συγκεκριμένο γεγονός. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για το ξενοδοχείο, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

#### *ii. ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.*

Με ύπαρξη μεγάλου αριθμού προμηθευτών ξενοδοχείων η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών γίνεται μεγαλύτερη.

#### *iii. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.*

Οι περισσότεροι πελάτες των ξενοδοχείων δεν γνωρίζουν το κόστος ανά μονάδα παρεχόμενης υπηρεσίας του και δεν μπορούν έτσι να ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών.

#### *iv. ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ.*

Η τουριστική ζήτηση είναι πολύ ευαίσθητη στις μεταβολές των τιμών των ξενοδοχειακών προϊόντων όπως επίσης και σε μεταβολές ως προς το εισόδημα



του αγοραστή. Σχετικά με το διεθνή τουρισμό, αποδεικνύεται ότι οι αλλοδαποί τουρίστες εμφανίζονται ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών, γιατί αυτές αφορούν μια ευδιάκριτη μεταβλητή, ενώ αντίθετα η ένδειξη των τιμών, παρ' όλο που χαρακτηρίζεται το ίδιο σημαντική με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, αποδεικνύεται αρκετά ασταθής.

*v. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.*

Τα ξενοδοχεία δεν μπορούν εύκολα και γρήγορα να αντιδράσουν σε αλλαγές στην τουριστική ζήτηση με το να προσαρμόζουν την ποιότητα ή την ποσότητα των προσφερόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων τόσο των υλικών όσο και των άυλων. Η ανελαστικότητα αυτής της ξενοδοχειακής προσφοράς είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού η ζήτηση ξενοδοχειακών προϊόντων αποτελεί αντικείμενο έντονων εποχιακών διαφοροποιήσεων, καθώς επίσης και εξωγενών και συχνά απρόβλεπτων επιδράσεων που εκτός των άλλων καθορίζονται από έντονα από υποκειμενικούς και μερικές φορές παράλογους παράγοντες.

*vi. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΪΣΩ.*

Η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω στο ξενοδοχειακό κλάδο είναι μηδενική.

*d. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.*

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του ξενοδοχείου εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες.

*i. ΎΠΑΡΞΗ «ΣΥΝΑΦΩΝ» ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ.*

Η υποκατάσταση είναι έντονη μεταξύ ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών προϊόντων. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών αφενός και οι ωφέλειες που προσφέρουν αυτά στους καταναλωτές αφετέρου είναι αν όχι ίδια τουλάχιστον παρόμοια μεταξύ τους. Αν υπάρχουν ορισμένες μικροδιαφορές, αυτές μπορούν εύκολα να εντοπιστούν στα προγράμματα των κρατήσεων, και έτσι ένα ξενοδοχείο της ίδιας κατηγορίας μπορεί εύκολο να υποκατασταθεί από κάποιο άλλο.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες της απειλής από το υποκατάστατο προϊόν για τους καταναλωτές οι οποίοι πραγματοποιούν επαγγελματικό ταξίδι είναι η οργάνωση βιντεοσυνεδριάσεων μέσω του Internet.

*ii. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ.*

Η επίδραση της τιμής στα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας είναι ευαίσθητη ανάλογα με τα κίνητρα και το σκοπό του ταξιδιού. Το επαγγελματικό ταξίδι, για παράδειγμα, είναι σχετικά αδιάφορο στις μεταβολές των τιμών σε σύγκριση με το ταξίδι διακοπών.

*iii. ΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ.*

Ο πιθανός τουρίστας έχει σήμερα στη διάθεσή του μια ευρεία κλίμακα διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών, από τις οποίες μπορεί να διαλέγει εκείνα

τα ξενοδοχειακά αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή/και επιθυμίες του. Αυτό έχει σαν άμεση συνέπεια το χαμηλό επίπεδο της αφοσίωσης του τουρίστα στο ξενοδοχειακό προϊόν.

*ε. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ.*

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.λπ.). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού στο ξενοδοχειακό κλάδο εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες.

*ι. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.*

Στη Ρωσία υπάρχουν περίπου 5 χιλιάδες ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες απασχολούνται 100 χιλιάδες άνθρωποι. Αντίθετα από τους περισσότερους κλάδους της ρωσικής οικονομίας που έγινε ιδιωτικοποίηση, τα περισσότερα ξενοδοχεία ακόμα ανήκουν σε δημοτικά ή και ομοσπονδιακά όργανα του κράτους. Επίσης, μερικά από αυτά τα ξενοδοχεία ανήκουν σε επιχειρήσεις της βαριάς βιομηχανίας.



Η ξενοδοχειακή βάση της Μόσχας έχει περίπου 200 επιχειρήσεις με 75 χιλιάδες κλίνες. Ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της πέμπτης και τέταρτης κατηγορίας 15 – 17 ξενοδοχεία ("Metropol", "Aerostar", "Balchug Kempinsky", "President Hotel", "Slavianskaya Radisson", "Renesans", "Danilovskiy", κ.α.). Περίπου 20 ξενοδοχεία είναι τρίτης κατηγορίας ("Rossia", "Kosmos", "Belgrad", "Alfa", "Arbat", "Izmaylovo", "Moskva", "Pekin", κ.α.). Το ένα τρίτο των ξενοδοχείων της Μόσχας βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, 24 – στη βορειοανατολική περιοχή, 17 – στη βόρεια περιοχή, 16 – στη νότια περιοχή και 14 – στη βορειοδυτική περιοχή.

Στη Ρωσία γενικά υπάρχουν πολλές μεγάλες διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, οι οποίες καλύπτουν το 15% του τζίρου του ξενοδοχειακού κλάδου της Ρωσίας. Όμως, η δραστηριότητά τους συγκεντρώνεται στις ξενοδοχειακές κατηγορίες τεσσάρων και πέντε αστέρων στη Μόσχα και στην Αγία Πετρούπολη. Αυτά τα ξενοδοχεία ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε τιμές και ποιότητα εξυπηρέτησης. (π.χ. μετά την κρίση του Αυγούστου του 1998, όταν απότομα μειώθηκε η ζήτηση, τα ξενοδοχεία της κατηγορίας πέντε αστέρων, άρχισαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε τιμές τεσσάρων αστέρων).

#### *ii. ΥΨΗΛΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.*

Εξ αιτίας του υψηλού σταθερού κόστους στις ξενοδοχειακές μονάδες, η ένταση του ανταγωνισμού, καθώς και οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε «πόλεμο» τιμών.

#### *iii. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.*

Σήμερα, τα περισσότερα ξενοδοχεία στη Μόσχα έχουν εφαρμόσει



προγράμματα για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Τα ξενοδοχεία έχουν δικά τους ιδιαίτερα προγράμματα για την προσέλκυση των πελατών τους. Όμως εξ αιτίας των μικρών προϋπολογισμών για την προώθηση τους η ένταση ανταγωνισμού στις υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν είναι μεγάλη.

#### *iv. ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.*

Ο πραγματικός ή αντιληπτός (perceived) βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων ενός ξενοδοχείου δεν είναι υψηλός, και εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν ενός ξενοδοχείου με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (δηλαδή το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).

#### *v. ΎΠΑΡΞΗ ΥΨΗΛΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΕΞΟΔΟΥ.*

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ο κλάδος που απαιτεί μεγάλη επένδυση κεφαλαίου και το κόστος εξόδου είναι πολύ μεγάλο.

### *2.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (STRATEGIC GROUPS).*

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που κάποιος κλάδος χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Στη συγκεκριμένη ανάλυση, χωρίζουμε κάποιο κλάδο σε ομάδες επιχειρήσεων. Οι ομάδες αυτές είναι πλασματικές για να διευκολύνουν την ανάλυση και δε σημαίνει πως και στην πραγματικότητα ο κλάδος πράγματι διαχωρίζεται με τον τρόπο αυτό. Για να γίνει ο διαχωρισμός χρησιμοποιούμε διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Αυτές οι παράμετροι μπορεί να είναι: (α) εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας· (β) γεωγραφική κάλυψη· (γ) αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται· (δ) κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται· (ε) προσπάθεια

μάρκετινγκ (π.χ. μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη κ.λπ.)· (ζ) βαθμός καθετοποίησης· (η) ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας· (θ) τεχνολογική ηγεσία· (ι) ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη· (κ) κοστολογική θέση (π.χ. επένδυση σε μείωση κόστους)· (λ) αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας· (μ) τιμολογιακή πολιτική· (ν) χρηματοοικονομική μόχλευση· (ξ) δομή ιδιοκτησίας· (ο) σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. χρηματιστήριο, κυβέρνηση κ.λπ.)<sup>11</sup>.

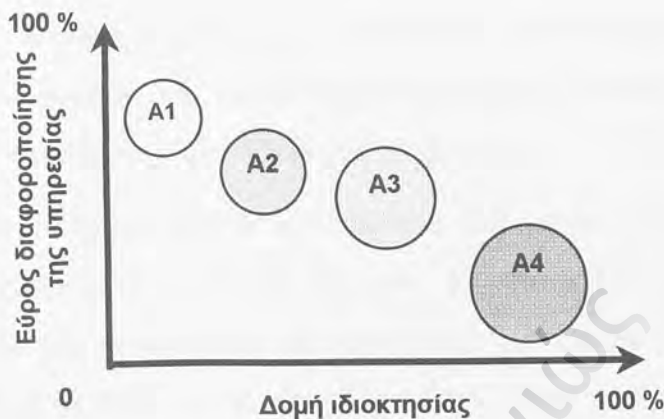
Για την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο στη Ρωσία και ιδιαίτερα στη Μόσχα χωριστά ο κλάδος αυτός στις εξής στρατηγικές ομάδες (Σχήμα 2.3).

Η ομάδα **A1** είναι ξενοδοχεία σχεδόν καινούρια ή στα οποία έγινε ανασκευή. Αυτά είναι περίπου 15 ξενοδοχεία. Τα περισσότερα από αυτά είναι 4 ή 5 αστέρων. Η διοίκηση των ξενοδοχείων ασκείται από διεθνείς μεγάλες αλυσίδες. Συνήθως είναι ανώνυμες εταιρείες με ξένα κεφάλαια. Αυτή η ομάδα έχει μεγάλη διαφοροποίηση του προϊόντος και/ή της υπηρεσίας.

Στην ομάδα **A2** ανήκουν τα ξενοδοχεία τριών αστέρων. Είναι ανώνυμες εταιρείες με ρωσικά κεφάλαια κυρίως. Είναι περίπου 12 ξενοδοχεία που διαθέτουν σύγχρονα δωμάτια (ευρωπαϊκό στάνταρτ). Σε αυτά τα ξενοδοχεία έχουν αρχίσει να προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται και στα διεθνή ξενοδοχεία με την ίδια κατηγορία.

Στην τρίτη ομάδα **A3** ανήκουν ξενοδοχεία τα οποία έχουν κρατική ιδιοκτησία (τα περισσότερα ανήκουν στο δήμο της Μόσχας) ή ανήκουν στη βαριά βιομηχανία ή σε κάποια συνδικαλιστική οργάνωση. Η διοίκηση σε αυτά τα ξενοδοχεία πραγματοποιείται με σύμβαση διαχείρισης.

<sup>11</sup> McGee, J. and H. Thomas, «Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy», *Strategic Management Journal*, (1986), 7, 2, 141-160



**Σχήμα 2.3** Στρατηγικές ομάδες στο ξενοδοχειακό κλάδο της Μόσχας.

Τέλος, στην ομάδα **A4** εντάσσονται τα ξενοδοχεία κυρίως κρατικής ιδιοκτησίας. Τα περισσότερα είναι τα ξενοδοχεία χαμηλής κατηγορίας και προσφέρουν πολύ χαμηλή διαφοροποίηση της υπηρεσίας και χαμηλή ποιότητα.

## 2.2. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. Η δομή περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας.

Πριν αρχίσει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός ξενοδοχείου, για καλύτερη κατανόηση, θα αναφερθούν μερικά στοιχεία για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο της εξεταζόμενης στην εργασία μας περίπτωσης. Το ξενοδοχείο αυτό είναι ένα πραγματικό ξενοδοχείο στη Μόσχα. Το ξενοδοχείο, για ευνότητους



λόγους, θα αναφέρεται ως «Philoxenia».

Το ξενοδοχείο «Philoxenia» κατατάσσεται την κατηγορία των τριών αστέρων και ανήκει στην Συνδικαλιστική Ομοσπονδία της Μόσχας. Η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει ανατεθεί με σύμβαση διαχείρισης.

Το ξενοδοχείο «Philoxenia» ιδρύθηκε το 1980 για την εξυπηρέτηση των Ολυμπιακών αγώνων του 1980, που έγιναν στη Μόσχα. Στα 20 χρόνια της ύπαρξής του, το ξενοδοχείο εξυπηρέτησε τρία εκατομμύρια τουρίστες. Το ξενοδοχείο δέχθηκε και επισκέπτες όταν στη Μόσχα είχε οργανωθεί το παγκόσμιο φεστιβάλ της νεολαίας, διεθνείς και ρωσικοί αθλητικοί αγώνες και το ιωβηλαίο της Μόσχας (850 - χρόνια).

Την δεκαετία του '90 εξ αιτίας των πολιτικών αλλαγών στη χώρα, άλλαξαν και οι πελάτες του ξενοδοχείου. Τώρα, το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών του ξενοδοχείου αποτελούν επιχειρηματίες – ρώσοι και ξένοι.

#### *2.2.1. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.*

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής<sup>12</sup>.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει επίσης ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις στηρίζουν τη στρατηγική τους σε

<sup>12</sup> Grant R. M., «Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications», Blackwell Business, 1998, Third edition



ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης. Μέσα από τη χρήση των πόρων, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη δημιουργία ικανοτήτων (capabilities), μερικές από τις οποίες (οι λεγόμενες θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες (core competencies)) είναι ικανές να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η διατήρηση και επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

Εκμεταλλευόμενοι τη θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης για την ανάλυση του ξενοδοχείου «Philoxenia» ανακαλύψαμε τα ακόλουθα στοιχεία:

*i. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.*

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου «Philoxenia» είναι πολύ ευνοϊκή για το συνδυασμό της δουλειάς και της αναψυχής των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε ένα ιστορικό χώρο της Μόσχας 50 μέτρα από το σταθμό του μετρό και 15 λεπτά από το κέντρο της πόλης. Η απόσταση του ξενοδοχείου από τα βασικά αεροδρόμια είναι περίπου 20 – 24 χιλιόμετρα.

*ii. ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.*

Το ξενοδοχείο είναι ένα κτίριο 30 ορόφων στο οποίο υπάρχουν 1000 δωμάτια και τα περισσότερα από αυτά έχουν πανοραμική θέα. Στο ξενοδοχείο υπάρχουν δυο εστιατόρια για 60 και 140 άτομα αντίστοιχα, snack bar, bar, 3 αίθουσες συνεδρίων για 30, 70, 140 άτομα αντίστοιχα, και πάρκινγκ για 180 αυτοκίνητα.

Επειδή το ξενοδοχείο χτίσθηκε πριν από 20 χρόνια ο μηχανικός εξοπλισμός είναι παλιός. Τα περισσότερα δωμάτια έχουν παλιά έπιπλα. Μόνο στα 120 δωμάτια είχε γίνει γενική επισκευή και έχουν αλλάξει όλα τα έπιπλα. Αυτά τα δωμάτια ανταποκρίνονται στα ευρωπαϊκά στάνταρτς. Επίσης έχει γίνει επισκευή στο ισόγειο. Σ' αυτόν τον όροφο, εκτός από τη ρεσεψιόν υπάρχει ένα περίπτερο που πουλιούνται ρωσικές και διάφορες ευρωπαϊκές εφημερίδες και περιοδικά, μέρος με άνετη ατμόσφαιρα για την αναμονή, το φαρμακείο και τα ενθύμια. Υπάρχει η δυνατότητα για τον επισκέπτη να νοικιάσει αυτοκίνητο (με οδηγό ή χωρίς), και να αγοράσει το αεροπορικό ή το σιδηροδρομικό του εισιτήριο.

Στη διάθεση του επισκέπτη υπάρχει αποθήκη αποσκευών, αίθουσα αναψυχής, μπιλιάρδο, και κουρέιο.

### *iii. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.*

Στο ξενοδοχείο δουλεύουν περίπου 600 άτομα. Τα περισσότερα από αυτά έχουν μεγάλη εμπειρία στο ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτός από τη μια πλευρά είναι καλό πλεονεκτήματα, όμως, από την άλλη πλευρά, εξ αιτίας του ότι την εμπειρία αυτή την έχουν αποκτήσει κατά τη σοβιετική περίοδο (δηλαδή, το προσωπικό έχει σοβιετική νοοτροπία εξυπηρέτησης των πελατών) είναι μεγάλο μειονέκτημα.

Υπάρχουν ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα δύο τμήματα τα οποία έχουν τη χαμηλότερη παραγωγικότητα είναι το τμήμα προϊσταμένων ορόφων (Housekeeping) και το τμήμα λογιστηρίου.

### *iv. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.*

Η διοίκηση προσφέρει μια ομάδα με εμπειρία στο ξενοδοχειακό κλάδο,

εκτεταμένη εμπειρία στη διοίκηση, αποδεδειγμένες μεθόδους λειτουργίας, επαφή με την αγορά και δύναμη στις πωλήσεις.

#### *v. ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ.*

Στα 20 χρόνια της ύπαρξής του, το ξενοδοχείο εξυπηρέτησε τρία εκατομμύρια τουρίστες. Στη διάρκεια αυτών των χρόνων, διαμορφώθηκε αρκετά καλή «φήμη» ως ξενοδοχείο με καλή ποιότητα υπηρεσιών. Το ξενοδοχείο έχει ως ένα από τους στόχους του την υποστήριξη και βελτίωση της «φήμης» του προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.

### **2.3. S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ.**

Το ξενοδοχείο πρέπει να παρακολουθήσει τις *δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος* (δημογραφικές/οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές/νομικές και κοινωνικές/πολιτιστικές) οι οποίες επηρεάζουν τη δραστηριότητα του. Επίσης πρέπει να παρακολουθήσει τους σημαντικούς *παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος* (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής, προμηθευτές) που επηρεάζουν την ικανότητά του να αποκομίσει κέρδη σ' αυτή την αγορά.

Βασικό εργαλείο για την ανάλυση αυτών είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών, απειλών (**Strengths–Weaknesses – Opportunities–Threats** ή αλλιώς **S.W.O.T.**). Η ανάλυση S.W.O.T. διερευνά το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), και προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία του ξενοδοχείου (**Strengths**), τις αδυναμίες του (**Weaknesses**), τις ευκαιρίες (**Opportunities**) και τις απειλές (**Threats**) που προέρχονται από αυτό. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, το ξενοδοχείο θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τη στρατηγική του.



### 2.3.1. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Ένας απ' τους βασικούς σκοπούς της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν νέες ευκαιρίες. Ορίζουμε την ευκαιρία μάρκετινγκ μιας εταιρίας ως εξής: *Ευκαιρία μάρκετινγκ μιας εταιρίας είναι ένας ελκυστικός στίβος για δράση του μάρκετινγκ της εταιρίας, στον οποίο η εταιρία θα είχε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*<sup>13</sup>.

Οι ευκαιρίες αυτές πρέπει να ταξινομηθούν σύμφωνα με την *ελκυστικότητα* τους και την *πιθανότητα επιτυχίας* που θα είχε το ξενοδοχείο για κάθε ευκαιρία. Η πιθανότητα επιτυχίας ενός ξενοδοχείου σε κάποια συγκεκριμένη ευκαιρία δεν εξαρτάται μόνο από το αν τα *πλεονεκτήματα της δραστηριότητας* (δηλ. οι δυνατότητες που την κάνουν να ξεχωρίζει) ταιριάζουν με τις προϋποθέσεις-κλειδιά της επιτυχίας για να λειτουργήσει στην αγορά-στόχο, αλλά και από το αν θα ξεπεράσουν εκείνα των ανταγωνιστών του. Το ξενοδοχείο με την καλύτερη αποδοτικότητα θα είναι εκείνο που μπορεί να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη και να τη διατηρήσει διαχρονικά.

Μερικές από τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν απειλές. Ο ορισμός μιας απειλής από το περιβάλλον είναι ο εξής: *Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση που παρουσιάζεται από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο περιβάλλον, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στη διάβρωση της θέσης της εταιρίας αν δεν αναλαμβάνονταν κατάλληλη δράση μάρκετινγκ*<sup>14</sup>. Οι ποικίλες εντοπισμένες απειλές πρέπει να ταξινομηθούν σύμφωνα με τη *σοβαρότητα* και την *πιθανότητα εμφάνισής τους*.

<sup>13</sup> Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986, σελ.107

<sup>14</sup> Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986, σελ.108



Στο ξενοδοχείο «Philoxenia» οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου θα είναι οι εξής:

**Πίνακας 2.1 Ευκαιρίες και Απειλές του ξενοδοχείου «Philoxenia».**

<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Ελκυστικότητα*</b>	<b>Πιθανότητα επιτυχίας (%)</b>
Η αύξηση του ΑΕΠ	4	30
Η αύξηση του εισοδήματος του πληθυσμού	5	30
Η αύξηση της χρυσής-συναλλαγματικής εφεδρείας της Ρωσίας	2	30
Βουλευτικές εκλογές	2	20
Άμεσες ξένες επενδύσεις	6	40
Μικρή αύξηση του αριθμού των απασχολουμένων	4	40
Προβλέψεις για θετικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις στη Ρωσία	5	50
<b>Απειλές</b>	<b>Σοβαρότητα*</b>	<b>Πιθανότητα εμφάνισης (%)</b>
Ο πόλεμος στην Τσετσενία	6	60
Η έλλειψη σύγχρονου φορολογικού κώδικα και εισπραξης των φόρων	5	50
Η ολιγαρχία στους κύριους κλάδους της οικονομίας	5	60
Η εκτεταμένη εγκληματικότητα	6	70
Το εξωτερικό χρέος της Ρωσίας	4	40
Η τεράστια παραοικονομία	8	70
Η μείωση του πληθυσμού της χώρας	3	50
Η μεγάλη γραφειοκρατία	6	60
Η χαμηλή ποιότητα των εγχωρίων προϊόντων	4	50
Η ανεξέλεγκτη κατάσταση στην τρίτη ηλικία	2	40

Με τη συμπλήρωση της εικόνας με τις σημαντικότερες απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι αδύνατο να χαρακτηριστεί σαφώς συνολική της ελκυστικότητα. Τέσσερα είναι τα πιθανά ενδεχόμενα. Ιδανική δραστηριότητα είναι εκείνη που έχει πολλές σημαντικές

\* Η ελκυστικότητα και η σοβαρότητα των παραγόντων εκτιμάται σε μια κλίμακα από 1 μέχρι 10 (1= χαμηλή ελκυστικότητα/σοβαρότητα, 10 = υψηλή ελκυστικότητα/σοβαρότητα).

ευκαιρίες και λίγες σημαντικές απειλές. Δραστηριότητα με υψηλές προοπτικές και κινδύνους είναι εκείνη που έχει πολλές σημαντικές ευκαιρίες και πολλές σημαντικές απειλές. Ωριμη δραστηριότητα είναι εκείνη που έχει λίγες σημαντικές ευκαιρίες και λίγες σημαντικές απειλές. Τέλος, προβληματική δραστηριότητα είναι εκείνη που έχει λίγες ευκαιρίες και πολλές απειλές.

### 2.3.2. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Άλλο πράγμα είναι να διακρίνουμε τις ελκυστικές ευκαιρίες στο περιβάλλον κι άλλο πράγμα να έχουμε τις αναγκαίες ικανότητες για να επιτύχουν σ' αυτές τις ευκαιρίες. Το μάντζμεντ εξετάζει τις ικανότητες της δραστηριότητας στο μάρκετινγκ, στον οικονομικό τομέα, στον τομέα της παραγωγής και στην οργάνωση. Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αυτές πρέπει να ταξινομηθούν σύμφωνα με τη σπουδαιότητα και την απόδοση τους.

Στο ξενοδοχείο «Philoxenia» οι σημαντικότερες δυνατότητες και αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου θα είναι οι εξής:

**Πίνακας 2.2** *Δυνατότητες και Αδυναμίες του ξενοδοχείου «Philoxenia».*

<b>Δυνατότητες</b>	<b>Απόδοση</b>	<b>Σπουδαιότητα</b>
Καλή Φήμη του ξενοδοχείου	σημαντική	υψηλή
Καλή οργάνωση	σημαντική	υψηλή
Τα δωμάτια με ευρωπαϊκά στάνταρτς	σημαντική	υψηλή
Τοποθεσία του ξενοδοχείου	σημαντική	υψηλή
Υπηρεσίες αναψυχής για τους πελάτες	σημαντική	μέτρια
Επιχειρηματικές υπηρεσίες για τους πελάτες	σημαντική	υψηλή
<b>Αδυναμίες</b>	<b>Απόδοση</b>	<b>Σπουδαιότητα</b>
Έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία	σημαντική	υψηλή
Αποτελεσματικότητα της προώθησης	σημαντική	υψηλή

Παραγωγικότητα του τμήματος των ορόφων	σημαντική	μέτρια
Παραγωγικότητα του τμήματος λογιστηρίου	σημαντική	υψηλή
Παραγωγικότητα της ρεσεψιόν	Ουδέτερη	υψηλή
Χρηματοοικονομική κατάσταση	ουδέτερη	υψηλή

Η ανάλυση αυτή δείχνει ότι ακόμα κι όταν μια δραστηριότητα έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε κάποιο παράγοντα (δηλαδή, ένα διακριτικό πλεονέκτημα), το πλεονέκτημα αυτό δεν δημιουργεί κατ' ανάγκην ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρώτον, μπορεί να είναι ένα πλεονέκτημα που δεν έχει καμία σημασία για τους πελάτες αυτής της αγοράς. Δεύτερον, ακόμα κι αν είναι, οι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν το ίδιο επίπεδο πλεονεκτήματος σ' αυτόν τον παράγοντα. Επομένως, αυτό που είναι σημαντικό για τη δραστηριότητα είναι να έχει σχετικά μεγαλύτερο πλεονέκτημα σ' αυτόν το σημαντικό παράγοντα, από τους ανταγωνιστές της.

Κατά την εξέταση του συνόλου των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της, η δραστηριότητα δεν είναι αναγκασμένη να διορθώσει όλες τις αδυναμίες (μερικές είναι ασήμαντες), ούτε να υπερηφανεύεται για τις δυνατότητές της (οι οποίες μπορεί να είναι ασήμαντες). Το μεγάλο ερώτημα είναι κατά πόσο η δραστηριότητα πρέπει να περιοριστεί σε εκείνες τις ευκαιρίες στις οποίες έχει τώρα τις απαιτούμενες δυνατότητες ή αν θα πρέπει πιθανώς να εξετάσει καλύτερες ευκαιρίες, στις οποίες θα έπρεπε να αποκτήσει ή να δημιουργήσει πλεονεκτήματα.



### Κεφάλαιο 3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ένα μεγάλο θέμα της *στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Η εργασία αυτή δεν έχει σκοπό την μελέτη της στρατηγικής, όμως σε αυτό το κεφάλαιο, με λίγα λόγια, θα συζητηθούν τα βασικά βήματα της διαμόρφωσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων<sup>15</sup>.

Στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε 4 επιμέρους στάδια<sup>16</sup>: **(α)** προσδιορισμός της αποστολής του ξενοδοχείου, **(β)** καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και *αντικειμενικών σκοπών*, **(γ)** ανάπτυξη *στρατηγικών*, **(δ)** ανάπτυξη *πολιτικών*.

#### 3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Η αποστολή (mission) της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο αναλυτικά, είναι μια δήλωση του σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και του τι φιλοδοξεί να πετύχει στο απώτερο μέλλον. Το στάδιο προσδιορισμού της ακριβούς αποστολής του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερης σημασίας.

<sup>15</sup> Για τις περισσότερες πληροφορίες για την διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής βλέπει το βιβλίο του Hunger J.D., Flynn E.J. and Wheelen T.L., «Contingency Corporate Strategy: A proposed Typology with Research Propositions», Wisconsin, 1990

<sup>16</sup> Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνές εμπειρία», έκδοση ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ.172



«Η αποστολή της επιχείρησης είναι κάτι πολύ περισσότερο από καλές προθέσεις και όμορφες ιδέες. Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς για όλη την επιχείρηση, τις αξίες που την διέπουν, και την πίστη που η ίδια η επιχείρηση έχει στον εαυτό της, και τι μπορεί αυτή να πετύχει» – Sir Colin Marshall, Διευθύνων Σύμβουλος της British Airways<sup>17</sup>.

### 3.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Ο στόχος (goal) του ξενοδοχείου είναι μια ανοιχτή πρόταση του **ΤΙ** κάποιος επιθυμεί να επιτύχει, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση του *τι* ήθελε επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη.

Οι αντικειμενικοί σκοποί (objectives) περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν **ΤΙ** θα πρέπει να επιτευχθεί και **ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ**, και πρέπει, κατά το δυνατόν, να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι *σαφείς* και *εύκολα κατανοητοί*, *ρεαλιστικοί* και *εύκολα μετρήσιμοι*. Παραδείγματα αντικειμενικών σκοπών που συγκεντρώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι η αύξηση της κερδοφορίας κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό, η αύξηση της αποδοτικότητας του επενδυμένου κεφαλαίου, η βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λπ. Το σημαντικό όμως είναι να ωθούν το ξενοδοχείο προς την επίτευξη της αποστολής του.

### 3.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Στο τρίτο αυτό στάδιο το ξενοδοχείο σχεδιάζει τις επιμέρους στρατηγικές του. Αρχικά το ξενοδοχείο χαράζει την *εταιρική στρατηγική* (corporate strategy).

<sup>17</sup> Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνές εμπειρία», έκδοση ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999, σελ. 145

Η εταιρική στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει το ξενοδοχείο να αποκτήσει παρουσία, ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον και που θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία του. Επίσης, η εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διείσδυσης σε νέες δραστηριότητες. Δηλαδή, εάν η διείσδυση θα πραγματοποιηθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή κάποιων άλλων τρόπων. Η εταιρική στρατηγική βλέπει το ξενοδοχείο σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του και να φέρει εις πέρας την αποστολή του.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες των εταιρικών στρατηγικών: **στρατηγικές σταθερότητας** (stability strategies), **στρατηγικές ανάπτυξης** (growth strategies), **στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής** (turnaround strategies).

Οι **στρατηγικές σταθερότητας** είναι οι λιγότερο ενδιαφέρουσες από όλες τις στρατηγικές επιλογές ενός ξενοδοχείου. Στρατηγική σταθερότητας, βασικά, σημαίνει ότι το ξενοδοχείο διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Το ξενοδοχείο διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές του εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι του ξενοδοχείου συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις **στρατηγικές ανάπτυξης** είναι ότι τα ξενοδοχεία λειτουργούν σε ένα δυναμικό

και εναλλασσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης: **α. κάθετη ολοκλήρωση** (*vertical integration*), **β. οριζόντια ολοκλήρωση** (*horizontal integration*), **γ. διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**: (i) *σχετική* (*related diversification*), ή (ii) *άσχετη* (*unrelated diversification*), **δ. συγκέντρωση – διεξόδωση αγοράς** (*market penetration*), **ε. ανάπτυξη αγοράς** (*market development*), **στ. ανάπτυξη προϊόντων** (*product development*).

Έως τώρα έχουμε ασχοληθεί με στρατηγικές ανάπτυξης/επέκτασης. Όμως είναι ίσως αναπόφευκτο κάποια ξενοδοχεία, στη διάρκεια της ζωής τους, να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές τα ξενοδοχεία επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές «διάσωσης», όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους. Υπάρχουν τέσσερις βασικές στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής – εξυγίανσης, οι οποίες είναι οι εξής: **α. Ανόρθωση**, **β. Αποεπένδυση**, **γ. «Αιχμαλωσία»**, **δ. Ρευστοποίηση**.

Πέραν όμως από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η *ανταγωνιστική στρατηγική* (*competitive ή generic strategy*). Αυτή περιγράφει το πώς το ξενοδοχείο θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του στην αγορά. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με τον Michael Porter, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω χαμηλότερου κόστους, είτε μέσω διαφοροποίησης. Το ξενοδοχείο διαθέτει πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους, όταν σχεδιάζει, παράγει ή διαθέτει ένα προϊόν αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Επίσης επιτυγχάνει



διαφοροποίηση, όταν μπορεί να προσφέρει μοναδικότητα ή ανώτερη ποιότητα, όσον αφορά το ίδιο το προϊόν ή την εξυπηρέτηση των πελατών του. Υπάρχει επίσης και η εστίαση, όπου το ξενοδοχείο στοχεύει σε μαζική αγορά αλλά σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, στα οποία εφαρμόζει, είτε ηγεσία κόστους, είτε διαφοροποίηση.

### 3.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Στο τέταρτο στάδιο του σχεδιασμού της επιχειρησιακής στρατηγικής, συντάσσονται οι *πολιτικές* (policies) της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο μπορεί να θέσει ως πολιτική του, την προώθηση στις ανώτατες διοικητικές βαθμίδες αποκλειστικά στελεχών με σημαντική προϋπηρεσία σ' αυτήν. Άλλο ξενοδοχείο θα μπορούσε να θεσπίσει ως πολιτική της ότι «καμία πρόταση μείωσης κόστους δε θα γίνεται δεκτή αν εξασθενίζει την ποιότητα των προϊόντων με οποιοδήποτε τρόπο».

Για την καλύτερη κατανόηση της διαμόρφωσης της στρατηγικής δίνεται το παράδειγμα του ξενοδοχείου «Philoxenia»:

α. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PHILOXENIA».

Η αποστολή του ξενοδοχείου είναι: **ΑΣΦΑΛΕΙΑ – ΑΝΕΣΗ – ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ**. Δηλαδή, το ξενοδοχείο «Philoxenia» έχει ως αποστολή να παρέχει στους πελάτες του προσωπική και πυροσβεστική ασφάλεια, άνεση, και σύγχρονο μέσα επικοινωνίας.



**b. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PHILOXENIA».**

Ο στόχος του ξενοδοχείου είναι να κρατήσει την θέση του στην ηγεσία του ξενοδοχειακού κλάδου τριών αστέρων με το χαμηλότερο κόστος υπηρεσιών.

Οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί του ξενοδοχείου είναι οι εξής:

- Μείωση του κόστους κατά 15% σε τρία χρόνια.
- Προσέγγιση του 75% της μέσης ετήσιας πληρότητας αρχίζοντας από το 2003.
- Βελτίωση του έλεγχου ποιότητας υπηρεσιών τα επόμενα δυο χρόνια.
- Βελτίωση του προγράμματος μίγματος μάρκετινγκ σε δύο χρόνια.

**c. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PHILOXENIA».**

Η στρατηγική του ξενοδοχείου είναι η στρατηγική ανάπτυξη με σκοπό την συγκέντρωση – διεξόδυση στην αγορά. Η ανταγωνιστική στρατηγική του ξενοδοχείου είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Το μάντζεμντ του ξενοδοχείου πιστεύει ότι μπορεί να πετύχει με την παροχή χαμηλότερης τιμής.

**d. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «PHILOXENIA».**

Η πολιτική του ξενοδοχείου είναι:

«Να προσφέρουμε τις καλύτερες, φιλικότερες και πλέον αποτελεσματικές υπηρεσίες, ξεπερνώντας τις προσδοκίες των πελατών μας, ώστε να μας αναγνωρίζουν σαν το καλύτερο ξενοδοχείο της Μόσχας.»

«Να αξιοποιήσουμε το έμπυχο δυναμικό μας καθιερώνοντας μια άριστη εργασιακή ατμόσφαιρα, εξασφαλίζοντας τη σωστή απόδοση των επενδύσεων του ξενοδοχείου, προστατεύοντας ταυτόχρονα το περιβάλλον.»

## Κεφάλαιο 4 Το ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Μια εταιρία που αποφασίζει να λειτουργήσει σε μια ευρεία αγορά – για καταναλωτές, κλάδους, μεταπωλητές ή την κυβέρνηση – κάποια στιγμή συνειδητοποιεί ότι κάτω από κανονικές συνθήκες δεν μπορεί να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες σ' αυτή την αγορά. Οι πελάτες είναι πάρα πολλοί, διεσπαρμένοι και έχουν πολύ διαφορετικές αγοραστικές απαιτήσεις.

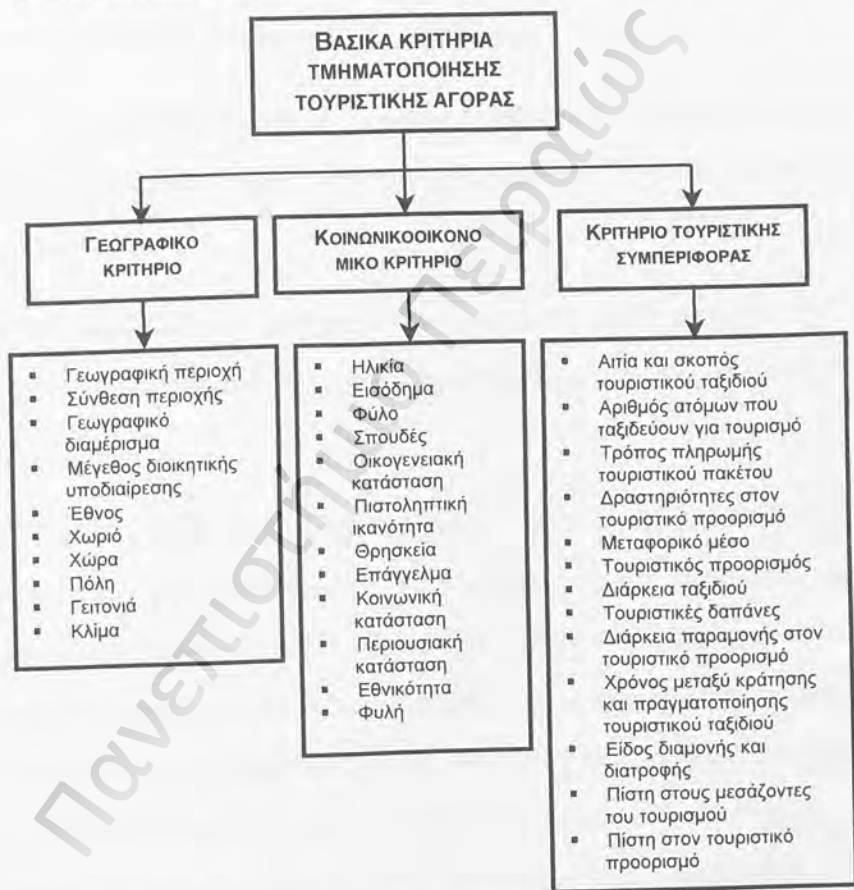
Το σύγχρονο στρατηγικό μάρκετινγκ κινείται προς τρεις άξονες: *Τμηματοποίηση, Στόχευση και Χωροθέτηση*. Το πρώτο είναι η πράξη της διαίρεσης μιας αγοράς σε συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών οι οποίοι πιθανόν να θέλουν ξεχωριστά προϊόντα και/ή μίγματα μάρκετινγκ. Η εταιρία προσδιορίζει διαφορετικές μεθόδους τμηματοποίησης της αγοράς και δημιουργεί προφίλ για τα τμήματα της αγοράς που προκύπτουν. Το δεύτερο είναι η Στόχευση της αγοράς, η πράξη της επιλογής ενός ή περισσότερων τμημάτων αγοράς όπου θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Το τρίτο είναι η πράξη της κατάκτησης χώρου στην συγκεκριμένη αγορά δηλαδή μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

### **4.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (SEGMENTATION).**

Τα κριτήρια τμηματοποίησης μιας αγοράς θεωρητικά, τουλάχιστον, είναι πολλά και διάφορα, πλην όμως τα περισσότερα από αυτά δεν έχουν κανένα ενδιαφέρον για τις τουριστικές επιχειρήσεις και για τα ξενοδοχεία ιδιαίτερα. Εξ αιτίας αυτού πρέπει να τμηματοποιηθεί η τουριστική αγορά με τέτοια κριτήρια, που να εξυπηρετείται οι ξενοδοχειακές μονάδες κατά τον καλύτερο τρόπο σε ό,τι αφορά στην εξειδίκευση της παραγωγής τους και στον προσανατολισμό της

δραστηριότητάς τους. Με αυτή τη λογική, η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς αποκτά ένα δυναμικό χαρακτήρα.

Τα κριτήρια που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται από τις τουριστικές επιχειρήσεις για την τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς είναι τρία (Σχήμα 4.1)<sup>18</sup> και συγκεκριμένα τα εξής: το γεωγραφικό κριτήριο, το κοινωνικοοικονομικό κριτήριο, το κριτήριο τουριστικής συμπεριφοράς.



Σχήμα 4.1 Τα βασικότερα κριτήρια τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Ηγουμενάκης Νίκος Γ., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1996, σελ.79  
<sup>19</sup> Σιώμκος Γεώργιος Ι. «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1995. σελ.122



Τα τμήματα που προκύπτουν από μια ανάλυση τμηματοποίησης της αγοράς, θα πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις – κριτήρια, τα οποία θα πρέπει να είναι:

1. Ικανοποιητικού μεγέθους (large),
2. Αναγνωρίσιμα (identifiable),
3. Προσιτά με ενέργειες ΜΚΤ (reachable),
4. Σταθερά (stable) για τον χρονικό ορίζοντα του σχεδίου ΜΚΤ, και να αντιδρά διαφορετικά (respond differently) το ένα από τα υπόλοιπα, στο ίδιο μίγμα ΜΚΤ.

Στη περίπτωση που εξετάζεται, δηλαδή ο ξενοδοχειακός κλάδος των τριών αστέρων της Μόσχας μπορεί να περιγραφεί με γενικά χαρακτηριστικά, ως εξής:

Η ξενοδοχειακή βάση των τριών αστέρων της Μόσχας έχει 17 ξενοδοχεία με 16588 κλίνες και 9568 δωμάτια. Τα τελευταία 3 χρόνια το συνολικό μέσο ποσοστό πληρότητας των ξενοδοχείων ήταν 56,3%. Με βάση έρευνα σε 4 ξενοδοχεία μπορεί να διατυπωθεί το παρακάτω συμπέρασμα: ο μέσος αριθμός των πελατών ανά νοικιαζόμενο δωμάτιο είναι 1,7\* η μέση διάρκεια παραμονής στα ξενοδοχεία είναι 4,4 μέρες. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά μπορεί να υποθεθεί ότι το μέσο ποσοστό των επισκεπτών των ξενοδοχείων τριών αστέρων στη Μόσχα ήταν περίπου 1.200.000 άτομα το χρόνο.

Αν ληφθεί αυτό το ποσοστό ως 100% των συνολικών επισκεπτών από τη μια και τα δεδομένα από την έρευνα στα 4 ξενοδοχεία από την άλλη να γίνει τμηματοποίηση της ξενοδοχειακής αγοράς με τα παρακάτω κριτήρια:

**Πίνακας 4.1 Τμηματοποίηση της ξενοδοχειακής αγοράς των τριών αστέρων στη Μόσχα.**

		Πελάτες από τη Ρωσία	Πελάτες από την ΚΑΚ*	Πελάτες από άλλες χώρες
<b>Σύνολο των επισκεπτών</b>		<b>42%</b>	<b>32%</b>	<b>26%</b>
<b>Γεωγραφικό κριτήριο</b>	Αγ. Πετρούπολη	2%	—	—
	Σάμαρα	0,5%	—	—
	Ν. Νοβοροντ	1,5%	—	—
	Άλλες πόλεις	38%	—	—
	Καζαχστάν	—	8%	—
	Ουκρανία	—	5%	—
	Λευκορωσία	—	6%	—
	Άλλες χώρες	—	13%	—
	Χώρες Ε.Ο.	—	—	9%
	ΗΠΑ	—	—	3%
	Χώρες Ασίας	—	—	5%
	Άλλες χώρες	—	—	9%
<b>Αιτία και σκοπός τουριστικού ταξιδιού</b>	Επαγγελματικό ταξίδι	30%	21%	11%
	Groups	3%	5%	12%
	Προσωπικό ταξίδι	9%	6%	5%
<b>Διάρκεια παραμονής στα ξενοδοχεία</b>	Επαγγελματικό ταξίδι	4 μέρες	5 μέρες	5 μέρες
	Groups	6 μέρες	5 μέρες	6 μέρες
	Προσωπικό ταξίδι	3 μέρες	4 μέρες	7 μέρες
<b>Επαγγελματικό ταξίδι</b>	Συνεδριακό ταξίδι	4%	2%	1%
	Επιχειρηματικό ταξίδι	14%	12%	4%
	Ταξίδι εκθέσεων	7%	4%	5%
	Ταξίδι σεμιναρίων	5%	3%	1%
<b>Κοινωνική τάξη</b>	Άνω μεσαία τάξη	5%	15%	—
	Μεσαία τάξη	34%	13%	14%
	Εργατική τάξη	3%	4%	12%
<b>Φύλο</b>	Άντρες	28%	20%	16%
	Γυναίκες	14%	12%	10%

Οι πελάτες – επισκέπτες των ξενοδοχείων τριών αστέρων στη Μόσχα μπορούν να τους περιγραφούν ως εξής:

\* ΚΑΚ = Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επισκεπτών είναι κυρίως πελάτες από την Ρωσία (42%). Συνήθως είναι πελάτες από τις άλλες μεγάλες πόλεις με κύριο σκοπό – το επαγγελματικό ταξίδι. Η διάρκεια παραμονής αυτών των πελατών στα ξενοδοχεία είναι 4 μέρες και η κοινωνική τάξη αυτών είναι μεσαία.

Πελάτες που προέρχονται από τις χώρες ΚΑΚ (Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών) αποτελούν τη δεύτερη κατηγορία των επισκεπτών. Αυτοί ανέρχονται στο 32% του συνόλου των επισκεπτών και ο σκοπός της επίσκεψης είναι επίσης επαγγελματικό ταξίδι.

Η τρίτη κατηγορία των πελατών είναι οι επισκέπτες από άλλες χώρες (26%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των επισκεπτών προέρχονται από την Ευρώπη με groups (12%). Και σε αυτή την κατηγορία το επαγγελματικό ενδιαφέρον (επιχειρηματική δραστηριότητα, εκθέσεις) είναι ο κύριος σκοπός τον ταξιδιού.

#### 4.2. ΣΤΟΧΕΥΣΗ (TARGETING).

Η τμηματοποίηση της ξενοδοχειακής αγοράς αποκαλύπτει τις ευκαιρίες που ανοίγονται από τα τμήματα αγοράς σε ένα ξενοδοχείο. Για να αξιολογήσει ένα ξενοδοχείο τα διάφορα τμήματα αγοράς πρέπει να ερευνήσει τρεις παράγοντες: *το μέγεθος και την ανάπτυξη του τμήματος, τη δομική ελκυστικότητα του τμήματος καθώς και τους στόχους και τους πόρους του*<sup>20</sup>.

##### 4.2.1. ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.

Θα πρέπει να υπολογισθεί το μέγεθος της αγοράς σε όγκο και αξία. Μια ποικιλία πηγών, που παρέχουν πληροφορίες για τις πωλήσεις των ανταγωνιστών, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό του

<sup>20</sup> Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986, σελ.470



μεγέθους του τμήματος. Για μια δυνητική αγορά, ο υπολογισμός του μεγέθους της αγοράς θα είναι πιο προβληματικός και συνήθως απαιτεί πρωτογενή έρευνα (primary research) που βασίζεται σε έρευνα δυνητικών πελατών. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι το μεγαλύτερο τμήμα μιας αγοράς δεν είναι πάντοτε και πιο ελκυστικό από ένα μικρότερο. Μια μεγαλύτερη αγορά πιθανόν να επιτρέπει μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων αλλά την ίδια στιγμή είναι πιθανό να προσελκύει περισσότερους ανταγωνιστές, και έτσι μια μικρή επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα όπου το τμήμα της αγοράς είναι πολύ μεγάλο<sup>21</sup>.

#### 4.2.2. ΔΟΜΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.

Ένα τμήμα μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και την επιθυμητή ανάπτυξη, αλλά παρ' όλα αυτά να μην είναι ελκυστικό από την άποψη της αποδοτικότητας. Επίσης, το μελλοντικό μέγεθος ενός τμήματος της αγοράς είναι πιο σημαντικό από το παρόν μέγεθός του. Θα πρέπει να εκτιμηθεί η δυναμική ή οι παράγοντες που επηρεάζουν ένα τμήμα της αγοράς και που θα καθορίσουν την ανάπτυξη ή συρρίκνωσή του στο μέλλον. Το ξενοδοχείο πρέπει να εκτιμήσει την επίπτωση που θα υπάρχει στη μακροχρόνια αποδοτικότητα των πέντε ομάδων: ανταγωνιστές κλάδου, πιθανοί εισερχόμενοι, αγοραστές και προμηθευτές.

#### 4.2.3. ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ.

Ακόμα κι όταν ένα τμήμα έχει σημαντικό μέγεθος και ανάπτυξη, και από δομική άποψη είναι ελκυστικό, τα στελέχη του ξενοδοχείου πρέπει να λάβουν υπόψη τους στόχους και τους πόρους του σε σχέση με αυτό το τμήμα. Μερικά

<sup>21</sup> CD – Media A. E. «Marketing Plan», 1999

ελκυστικά τμήματα μπορούν να απορριφθούν επειδή δεν ταιριάζουν με τους μακροχρόνιους στόχους του ξενοδοχείου. Μπορεί σαν τμήματα να είναι δελεαστικά, αλλά δεν βοηθούν το ξενοδοχείο να επιτύχει τους στόχους του. Στη χειρότερη περίπτωση, μπορεί να αποπροσανατολίσουν την προσπάθεια του ξενοδοχείου και να το οδηγήσουν μακριά απ' τους κύριους στόχους του.

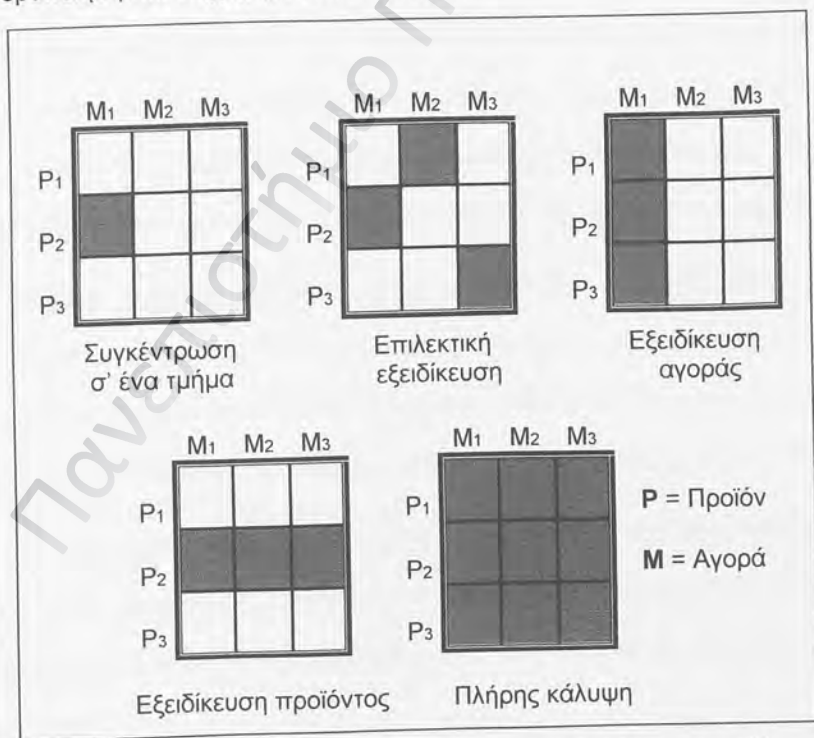
Ακόμα κι αν το τμήμα ταιριάζει με τους στόχους του ξενοδοχείου, το ξενοδοχείο πρέπει να μελετήσει αν διαθέτει τη σχετική δεξιότητα και τους πόρους για να επιτύχει σ' αυτό το τμήμα. Κάθε τμήμα έχει κάποιες προϋποθέσεις επιτυχίας. Το τμήμα πρέπει να απορρίπτεται αν το ξενοδοχείο υστερεί σε μια ή περισσότερες δεξιότητες και δεν είναι σε θέση να τις αποκτήσει. Αλλά ακόμα κι όταν το ξενοδοχείο διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, αυτό δεν αρκεί. Αν θέλει πραγματικά να κερδίσει σ' αυτό το τμήμα της αγοράς, πρέπει να αποκτήσει μερικά ανώτερα πλεονεκτήματα απ' ότι οι ανταγωνιστές του. Δεν πρέπει να εισέλθει σε αγορές ή τμήματα αγοράς όπου δεν μπορεί να παράγει κάποιας μορφής ανώτερη αξία.

Σαν αποτέλεσμα της αξιολόγησης διαφορετικών τμημάτων, η εταιρία ελπίζει να βρει ένα ή περισσότερα τμήματα αγοράς στα οποία αξίζει να εισέλθει. Η εταιρία πρέπει να αποφασίσει ποια και πόσα τμήματα να εξυπηρετήσει. Μια αγορά – στόχος συνίσταται από ένα σύνολο αγοραστών που έχουν τις ίδιες ανάγκες ή τα ίδια χαρακτηριστικά τα οποία το ξενοδοχείο αποφασίζει να εξυπηρετήσει. Η εταιρία μπορεί να μελετήσει πέντε μοντέλα επιλογής αγοράς – στόχου, τα οποία φαίνονται στο Σχήμα 4.2.

**Συγκέντρωση σε ένα τμήμα:** Στην απλούστερη περίπτωση, το ξενοδοχείο επιλέγει ένα και μοναδικό τμήμα του το διότι: Το ξενοδοχείο μπορεί να ταιριάζει εκ του φυσικού του προς τις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας σ'

αυτό το τμήμα. Μπορεί να διαθέτει πολύ περιορισμένα κεφάλαια και να λειτουργεί μόνο σ' ένα τμήμα. Μπορεί στο τμήμα αυτό να μην υπάρχει άλλος ανταγωνιστής. Μπορεί να είναι ένα τμήμα το οποίο να αποτελεί βασικό εφελθτήριο για περαιτέρω επέκταση.

**Επιλεκτική εξειδίκευση:** στην περίπτωση αυτή το ξενοδοχείο επιλέγει ένα πλήθος τμημάτων, το καθένα από τα οποία είναι αντικειμενικά ελκυστικό και ταιριάζει προς τους στόχους και τους πόρους της επιχείρησης. Ανάμεσα στα τμήματα μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου συνεργασία, αλλά κάθε τμήμα υπόσχεται να αποφέρει κέρδη. Η στρατηγική αυτή της πολυτμηματικής κάλυψης πλεονεκτεί έναντι της μονοτμηματικής κάλυψης όσον αφορά τη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου.



Σχήμα 4.2 Πέντε μοντέλα επιλογής της αγοράς – στόχου<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Derek F. Abell, «Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning», Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980, σελ. 192



**Εξειδίκευση αγοράς:** στην περίπτωση αυτή το ξενοδοχείο επικεντρώνει την προσοχή του στην εξυπηρέτηση πολλών αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας πελατών (π.χ. η εξυπηρέτηση πελατών που έχουν επαγγελματικό ενδιαφέρον ή η εξυπηρέτηση πελατών που ενδιαφέρονται για το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών). Το ξενοδοχείο αποκτά σημαντική φήμη λόγω του ότι εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση αυτής της ομάδας πελατών και αναδεικνύεται σε πηγή προμήθειας για όλα τα νέα προϊόντα που μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή η ομάδα πελατών. Ο κίνδυνος της έλλειψης κίνησης μπορεί να υπάρξει αν σ' αυτή την ομάδα πελατών διακοπεί η χορήγηση πιστώσεων με αποτέλεσμα να μειώσουν τις αγορές τους από αυτό το ξενοδοχείο.

**Εξειδίκευση προϊόντος:** στην περίπτωση αυτή το ξενοδοχείο επικεντρώνει την προσοχή του στη διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος το οποίο πωλεί σε πολλά τμήματα. Το ξενοδοχείο αποκτά καλή φήμη στο συγκεκριμένο αυτό τομέα προϊόντος. Ο κίνδυνος της έλλειψης κίνησης μπορεί να υπάρξει σε περίπτωση που το προϊόν αντικαθίσταται από ένα εντελώς νέο.

**Πλήρης κάλυψη αγοράς:** στην περίπτωση αυτή το ξενοδοχείο προσπαθεί να εξυπηρετήσει όλες τις ομάδες πελατών με όλα τα προϊόντα που ενδεχομένως θα χρειάζονται. Μόνο οι μεγάλες διεθνές ξενοδοχειακές αλυσίδες μπορούν να αναλάβουν μια τέτοια στρατηγική πλήρους κάλυψης της αγοράς.

Το ξενοδοχείο «Philoxenia» σχεδιάζει να στοχεύει στα δύο παρακάτω τμήματα: (1) Σε ρώσους πελάτες οι οποίοι έχουν σκοπό το επαγγελματικό ταξίδι, και (2) Σε πελάτες από τις χώρες ΚΑΚ που έρχονται για επαγγελματικό ταξίδι επίσης.

Αυτή η στρατηγική είναι περισσότερο κατάλληλη για το ξενοδοχείο γιατί

εστιάζοντας σε αυτά τα τμήματα θα ικανοποιήσει το μεγαλύτερο μερίδιο πελατών, αλλά θα αποκτήσει και επίσης καταναλωτές οι οποίοι έρχονται για προσωπικό ταξίδι επειδή οι κανονικοί πελάτες θα διαδώσουν τα καλά του στοιχεία. Η εικόνα της ποιότητας του ξενοδοχείου θα γίνει περισσότερο γνωστή αλλά και πιο εύκολο διατηρήσιμη.

#### 4.3. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ (POSITIONING).

Η τοποθέτηση είναι η ενέργεια του σχεδιασμού της προσφοράς και της εικόνας του ξενοδοχείου, έτσι ώστε να καταλάβει την αγορά-στόχος και να εκτιμήσει τι είναι το ξενοδοχείο σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Η τοποθέτηση ενός ξενοδοχείου πρέπει να στηριχτεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αγορά-στόχος ορίζει την αξία και κάνει επιλογές ανάμεσα σε διαφορετικούς προμηθευτές.

Οι ενέργειες της τοποθέτησης γίνονται σε τρεις φάσεις: Πρώτον, το ξενοδοχείο πρέπει να εντοπίσει τις πιθανές διαφορές στον προϊόν, τις υπηρεσίες, το προσωπικό και την εικόνα, οι οποίες πιθανόν να βρεθούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Δεύτερον, το ξενοδοχείο πρέπει να εφαρμόσει κριτήρια για την επιλογή των πιο σημαντικών διαφορών. Τρίτον, το ξενοδοχείο πρέπει να δείξει, με αποτελεσματικό τρόπο, στην αγορά-στόχο σε τι διαφέρει από τους ανταγωνιστές του. Η στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος του ξενοδοχείου θα δώσει στη συνέχεια τη δυνατότητα στο ξενοδοχείο να κάνει το επόμενο βήμα, που είναι ο σχεδιασμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

Τα χαρακτηριστικά – κλειδιά που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά της αγοράς – στόχος του ξενοδοχείου είναι η δυνατότητα της

καλής και σύγχρονης επικοινωνίας, η καθαριότητα, η ασφάλεια, η μέση άνεση του δωματίου, η δυνατότητα παροχής πρωινού και οι τιμές για τις υπηρεσίες.

Διενεργήσαμε μία δειγματοληπτική έρευνα πελατών για να διερευνήσουμε πού κατατάσσουν οι πελάτες του συγκεκριμένου ξενοδοχείου τα προϊόντα του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η έρευνα μάρκετινγκ έγινε σε μία προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν οι αντιλήψεις των πελατών. Αυτή η έρευνα διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο.

Τόσο η έρευνα όσο και η αξιολόγηση έδειξαν ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τη δυνατότητα της καλής και σύγχρονης επικοινωνίας, την καθαριότητα, την μέση άνεση του δωματίου και τις μέσες τιμές για τις υπηρεσίες. Κάποιοι έδειξαν ενδιαφέρον για την ασφάλεια, και τη δυνατότητα παροχής πρωινού.

Τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας πελατών έδειξαν ότι τα προϊόντα του ξενοδοχείου βαθμολογούνται καλύτερα από εκείνα των κύριων ανταγωνιστών σε κάθε διάσταση, πλην της ποιότητας των βασικών ειδών όπως άνεση του δωματίου, ασφάλεια οι οποίες δεν εμφανίζουν ικανοποιητικές πωλήσεις λόγω της αντίληψης ότι "δεν αξίζουν τα λεφτά τους" και συνεπώς δεν αποτελούν προϊόντα υψηλής ποιότητας.



## Κεφάλαιο 5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Το μάρκετινγκ επικεντρώνεται στη χρήση διαφορετικών μεθόδων για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους και επιδιώξεις. Η μέθοδος διαφέρει ανάλογα με το τμήμα του επιχειρησιακού μείγματος. Ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται ένα στοιχείο σε σχέση με κάποιο άλλο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στη στρατηγική ανάπτυξης. Η μέθοδος του μάρκετινγκ περιγράφει τον συγκεκριμένο συνδυασμό των τεσσάρων στοιχείων που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν την ικανοποίηση του πελάτη. Τα στοιχεία αυτά αποκαλούνται **“the four Ps”** τα οποία είναι: product/προϊόν, price/τιμή, place/διανομή και promotion/προώθηση.

### 5.1. ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT).

Το προϊόν είναι το πρώτο και πιο σημαντικό συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ. «Προϊόν είναι ο,τιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει την προσοχή, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη<sup>23</sup>». Τα περισσότερα προϊόντα είναι υλικά προϊόντα (ή αγαθά), όπως είναι τα αυτοκίνητα, τα παπούτσια, οι τoστίερες κ.λπ. Προϊόντα όμως είναι και οι υπηρεσίες, όπως είναι η κοπή των μαλλιών, οι συναυλίες και οι διακοπές. (Μερικές φορές ακόμα και οι υπηρεσίες αποκαλούνται προϊόντα. Σ' αυτή την εργασία και εμείς πολλές φορές, χρησιμοποιούμε αυτό τον όραμα τις υπηρεσίες).

<sup>23</sup> Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986, σελ.738

Ένα προϊόν μπορεί να το δει κάποιος από πέντε διαφορετικά επίπεδα. Το κεντρικό πλεονέκτημα είναι η βασική υπηρεσία ή χρησιμότητα την οποία αγοράζει ο αγοραστής. (Στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, αυτό το οποίο αγοράζει ο επισκέπτης είναι «ανάπαυση και ύπνος»). Το πρωτογενές προϊόν είναι το βασικό προϊόν. (Έτσι, ένα ξενοδοχείο αποτελείται από ένα κτίριο το οποίο έχει κάποια ρεσεψιόν και δωμάτια για ενοικίαση). Το προσδοκώμενο προϊόν είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και συνθηκών που ο αγοραστής προσδοκά να εξασφαλίσει αγοράζοντας το προϊόν. (Οι πελάτες ενός ξενοδοχείου προσδοκούν ένα καθαρό κρεβάτι, σαπουνί και πετσέτες, λουτρό, τηλέφωνο, ντουλάπα για τα ρούχα και σχετική ησυχία. Επειδή τα περισσότερα ξενοδοχεία μπορούν να ανταποκριθούν στις ελάχιστες αυτές προσδοκίες, ο πελάτης, υπό κανονικές συνθήκες, δεν θα προτιμήσει κάποιο συγκεκριμένο ξενοδοχείο και θα πάει σε εκείνο που είναι το πιο βολικό). Το τέταρτο επίπεδο είναι το επαυξημένο προϊόν, δηλαδή ένα προϊόν που περιλαμβάνει επιπρόσθετες υπηρεσίες και πλεονεκτήματα, τα οποία κάνουν καλύτερη την προσφορά του ξενοδοχείου απ' την προσφορά των ανταγωνιστών. (Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, μπορεί να επαυξήσει το προϊόν του με το να προσφέρει τηλεόραση, σαμπουάν μαλλιών, φρέσκα λουλούδια, γρήγορη εισδοχή πελατών, γρήγορη αναχώρηση πελατών, καλό φαγητό και υπηρεσία δωματίου κ.λπ.). Σήμερα ο ανταγωνισμός γίνεται ουσιαστικά στο επίπεδο επαύξεσης του προϊόντος. (Στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, ο ανταγωνισμός γίνεται κυρίως στο επίπεδο του προσδοκώμενου προϊόντος). Η επαύξηση του προϊόντος κάνει τον επιχειρηματία να κοιτάξει το συνολικό καταναλωτικό σύστημα του αγοραστή, δηλαδή «τον τρόπο με τον οποίο ένας αγοραστής συμπεριφέρεται και με τον οποίο επιχειρεί να χρησιμοποιήσει το προϊόν». Κατ'

αυτό τον τρόπο, ο επιχειρηματίας θα εντοπίσει πολλές ευκαιρίες για επαύξηση της προσφοράς του με ένα ανταγωνιστικά αποτελεσματικό τρόπο. Στο πέμπτο επίπεδο βρίσκεται το *δυναμικό προϊόν*, δηλαδή όλες οι επαυξήσεις και οι μετασχηματισμοί που μπορεί το προϊόν αυτό να υποστεί τελικά στο μέλλον. Ενώ το επαυξημένο προϊόν περιγράφει τι περιέχει σήμερα το προϊόν, το δυναμικό προϊόν δείχνει ποια θα είναι η πιθανή του εξέλιξη. Σε αυτό το σημείο οι εταιρίες αναζητούν επίμονα την εξεύρεση νέων τρόπων που να ικανοποιούν τους πελάτες και να κάνουν την προσφορά τους να ξεχωρίζει. (Η πρόσφατη εμφάνιση των ξενοδοχείων που προσφέρουν μόνο σουίτες, δείχνει ένα καινοτομικό μετασχηματισμό του παραδοσιακού ξενοδοχείου προϊόντος).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος – είναι κλάδος υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή πλεονεκτήματα τα οποία μπορεί μια πλευρά να προσφέρει σε μια άλλη και τα οποία κατ' ουσίαν είναι άυλα. Οι υπηρεσίες δηλαδή είναι άυλες, δεν διαχωρίζονται, είναι μεταβλητές και φθαρτές<sup>24</sup>. Κάθε χαρακτηριστικό τους δημιουργεί προβλήματα και απαιτεί κατάστρωση στρατηγικών. Οι επιχειρηματίες πρέπει να βρουν τρόπους να «υλοποιήσουν» κάτι που δεν έχει ύλη, να αυξήσουν την παραγωγικότητα των προμηθευτών των υπηρεσιών που δεν μπορούν να διαχωριστούν απ' το προϊόν, να τυποποιήσουν την ποιότητα λόγω της μεταβλητότητας και να επηρεάσουν τις κινήσεις της ζήτησης και τις δυνατότητες της προσφοράς καλύτερα λόγω της φθαρτότητας των υπηρεσιών.

Συνήθως, τα ξενοδοχεία παράγουν περισσότερα από ένα προϊόν (υπηρεσία). Το μίγμα προϊόντων τους μπορεί να λεχθεί ότι διαθέτει εύρος, μήκος, βάθος και συνέχεια. Οι τέσσερις διαστάσεις του μίγματος προϊόντων

<sup>24</sup> Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986, σελ.781-784



είναι τα εργαλεία με βάση τα οποία καταστρώνεται η στρατηγική προϊόντος του ξενοδοχείου. Οι διάφορες «γκάμες» προϊόντων που αποτελούν το μίγμα προϊόντων πρέπει να αξιολογούνται κατά διαστήματα για να διαπιστώνεται η αποδοτικότητα και η αναπτυξιακή τους δυνατότητα. Οι καλύτερες «γκάμες» προϊόντων του ξενοδοχείου πρέπει να παίρνουν μεγαλύτερη υποστήριξη. Οι ασθενέστερες «γκάμες» πρέπει να περιορίζονται ή να εγκαταλείπονται και στη θέση τους να προστίθενται νέες για να καλύψουν το κενό στα κέρδη.

Κάθε «γκάμα» προϊόντων αποτελείται από μεμονωμένα προϊόντα. Ο μάνατζερ πρέπει να μελετήσει τις συνεισφορές του κάθε προϊόντος στις πωλήσεις και στα κέρδη, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα αυτά τοποθετούνται σε σύγκριση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Αυτό παρέχει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη πολλών αποφάσεων σχετικά με τη «γκάμα» προϊόντων. Η «γκάμα» προϊόντων μπορεί να επεκταθεί προς τα πάνω, προς τα κάτω ή και προς τις δυο κατευθύνσεις. Συμπλήρωση «γκάμας» προϊόντων είναι η προσθήκη επιπλέον προϊόντων μέσα σε μια υπάρχουσα «γκάμα». Για τον εκσυγχρονισμό μιας «γκάμας» προϊόντων πρέπει να αποφασιστεί αν αυτή χρειάζεται νέα εμφάνιση που πρέπει να γίνει σταδιακά ή συνολικά. Για την παρουσίαση μιας «γκάμας» προϊόντων πρέπει να αποφασιστεί ποια προϊόντα να παρουσιαστούν προκειμένου να προωθηθεί σωστά. Η εκκαθάριση μιας «γκάμας» προϊόντων προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος εντοπισμού και απομάκρυνσης των ασθενέστερων προϊόντων από αυτή.

### 5.1.1 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ (PACKAGES).

#### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ.

Το τουριστικό πακέτο είναι ταξίδι οργανωμένο σύμφωνα με λεπτομερές πρόγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει ένα λιγότερο ή περισσότερο ευρύ πεδίο τουριστικών υπηρεσιών, προσαρμοσμένο σε μία σταθερή τιμή, καθορισμένη εκ των προτέρων. Επομένως το τουριστικό πακέτο είναι κατασκευασμένο εκ των προτέρων σε όλες του τις λεπτομέρειες (διαδρομές, τουριστικά καταλύματα, εκδρομές) από έναν tour Operator ή από ένα μεγάλο ξενοδοχείο σε μία συνολική τιμή, η οποία καλύπτει στο ελάχιστο την παραμονή και στο μέγιστο τη μεταφορά, τις δαπάνες του τουριστικού καταλύματος, της διατροφής και τις δαπάνες αναψυχής.

#### ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ.

Υπάρχουν διάφορα είδη τουριστικών πακέτων. Μία διάκριση είναι:

- Tours: Είναι πακέτα τα οποία παράγονται από τους tour-οπηρεϊτορς και τα οποία περιέχουν ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών και υλικών αγαθών.
- F.I.T. packages: Πρόκειται για ένα ατομικά οργανωμένο ταξίδι. Παραγωγός του είναι ο τουρίστας, ο οποίος καθορίζει τα συστατικά στοιχεία του ταξιδιού.
- The special interest packages: Ουσιαστικά πρόκειται για μία παραλλαγή των F.I.T. packages. Πρόκειται για οργανωμένα ταξίδια που γίνονται για κάποιο ειδικό σκοπό και ενδιαφέρον.

➤ **Business and group market package:** Είναι πακέτα τα οποία οργανώνονται για να ικανοποιήσουν τις ειδικές ανάγκες των επιχειρηματιών και στελεχών επιχειρήσεων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους.

#### ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ.

Διάφοροι συγγραφείς, όπως ο Storcher, ο Haedrich, ο Middleton και ο Perrault έχουν αναπτύξει διάφορες θεωρίες για τα συστατικά στοιχεία του ταξιδιού.

Τα κυριότερα συστατικά είναι: Μεταφορά από το αεροδρόμιο στο ξενοδοχείο, Διαμονή, Διατροφή, Προγράμματα ξεναγήσεων και ψυχαγωγίας, Ασφάλεια, Άνεση, Χαμηλές τιμές, Πληροφόρηση, Εκδρομές, Διάφορες άλλες υπηρεσίες, π.χ. μίσθωση αυτοκινήτου.

#### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΑΚΕΤΟ.

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της έννοιας "Ξενοδοχειακό Προϊόν", "Ξενοδοχειακό Πακέτο" και "Τουριστικό Πακέτο". Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί το σύνολο της ξενοδοχειακής προσφοράς. Αντίθετα το ξενοδοχειακό πακέτο είναι ένα υποσύνολο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Το τουριστικό πακέτο προκύπτει αν στο ξενοδοχειακό πακέτο προστεθούν ορισμένες άλλες υπηρεσίες όπως το μεταφορικό μέσο, το transfer, το πακέτο διακοπών, διασκέδασης κλπ.

#### ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ.

Όσον αφορά την τιμολόγηση του ξενοδοχειακού πακέτου πραγματοποιείται συνήθως σε τιμές χαμηλότερες από τις τρέχουσες αξίες όλων των συστατικών στοιχείων που αποτελούν το τουριστικό πακέτο.



Η διαφήμιση του τουριστικού πακέτου πραγματοποιείται από τον παραγωγό του, αν το πακέτο παράγεται από το ξενοδοχείο, αλλιώς αν ο παραγωγός του είναι ο τουρ-οππερέιτορ τότε αναλαμβάνει εκείνος της επικοινωνιακή πολιτική. Η πολιτική επικοινωνίας γίνεται συνήθως με την ανάπτυξη ενός φυλλαδίου που πληροφορεί για το πακέτο και το όνομά του. Ακόμη, πολλές φορές, χρησιμοποιείται άμεση διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις και προσωπική επικοινωνία. Πρέπει να σημειωθεί πως τόσο η διαμόρφωση του πακέτου, όσο και η διαφημιστική του πολιτική διαμορφώνεται από το τμήμα μάρκετινγκ του πρακτορείου ή του ξενοδοχείου.

## 5.2. ΤΙΜΗ (PRICE).

Η τιμή αναμφίβολα αποτελεί σπουδαίο εργαλείο του ξενοδοχειακού μάρκετινγκ, ενώ ταυτόχρονα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο μείγμα μάρκετινγκ του ξενοδοχείου. Παρ' όλα αυτά όμως δεν θα πρέπει αυτή να θεωρείται μόνο σαν το αποτέλεσμα της σύγκρουσης των δυνάμεων της ξενοδοχειακής αγοράς, δηλαδή της ξενοδοχειακής προσφοράς και της ξενοδοχειακής ζήτησης, και αυτό διότι η τιμή αυτή μπορεί να υποδηλώνει στοιχεία και για την ποιότητα, τη φύση και τις ιδιότητες ενός ξενοδοχειακού προϊόντος, σε όσους βέβαια ενδιαφέρονται να το αγοράσουν.

Κατά τον καθορισμό της τιμής ενός προϊόντος, το ξενοδοχείο ακολουθεί μια διαδικασία έξι βημάτων. *Πρώτον*, το ξενοδοχείο καθορίζει προσεκτικά τους στόχους μάρκετινγκ, όπως είναι η επιβίωση, η μεγιστοποίηση των σημερινών κερδών, η μεγιστοποίηση των σημερινών εσόδων, η μεγιστοποίηση της αύξησης των πωλήσεων, η μεγιστοποίηση του «ξαφρίσματος» της αγοράς ή η εξασφάλιση ρόλου ηγέτη όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος. *Δεύτερον*, το

ξενοδοχείο προσδιορίζει την καμπύλη της ζήτησης, η οποία δείχνει την πιθανή αγοραζόμενη ποσότητα ανά περίοδο, σε εναλλακτικά επίπεδα τιμής. Όσο πιο ανελαστική είναι η ζήτηση, τόσο υψηλότερα μπορεί να θέσει το ξενοδοχείο την τιμή του. *Τρίτον*, το ξενοδοχείο εκτιμά με ποιο τρόπο το κόστος της ποικίλλει σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και με διαφορετικά επίπεδα συσσωρευμένης εμπειρίας στην παραγωγή. *Τέταρτον*, το ξενοδοχείο εξετάζει τις τιμές των ανταγωνιστών ως μια βάση για την τοποθέτηση της τιμής του. *Πέμπτον*, το ξενοδοχείο επιλέγει μια από τις ακόλουθες μεθόδους τιμολόγησης: «τιμολόγηση επί του κόστους», τιμολόγηση με βάση το στόχο αποδόσεως, τιμολόγηση με βάση την εκλαμβανόμενη αξία, τιμολόγηση με βάση την ισχύουσα τιμή και τιμολόγηση με βάση σφραγισμένες προσφορές. Έκτον, το ξενοδοχείο επιλέγει την τελική του τιμή, την εκφράζει με τον πιο αποτελεσματικό ψυχολογικό τρόπο, τη συντονίζει με τα άλλα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, ελέγχει αν συμμορφώνεται προς τις πολιτικές τιμολόγησης του ξενοδοχείου και βεβαιώνεται ότι θα τύχει αποδοχής από τους αντιπροσώπους, από το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές ή και την κυβέρνηση.

Τα ξενοδοχεία προσαρμόζουν την τιμή σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Μια συνθήκη είναι οι μειώσεις και οι εκπτώσεις τιμών, όπου το ξενοδοχείο καθιερώνει εκπτώσεις για τους τουρ οπερεϊτορς και για τους τουριστικούς πράκτορες, εκπτώσεις για μεγάλες αγοραζόμενες ποσότητες, ή και εποχιακές εκπτώσεις. Μια δεύτερη συνθήκη είναι η προωθητική τιμολόγηση, κατά την οποία το ξενοδοχείο αποφασίζει την τιμολόγηση σε μικρή τιμή ενός προϊόντος που λειτουργεί σαν ένα είδος μαγνήτη ρόλο «κράχτη», τιμολόγηση με βάση κάποιο ειδικό γεγονός, ψυχολογικές εκπτώσεις. Μια τρίτη είναι η

διακριτική τιμολόγηση, όπου το ξενοδοχείο καθορίζει διαφορετικές τιμές για διαφορετικά τμήματα πελατών (π.χ. τιμολόγηση για πελάτες του σαββατοκύριακου, τιμολόγηση κατά την οποία οι επισκέπτες πληρώνουν από πριν (20-30 μέρες) την επίσκεψη, τιμολόγηση για πελάτες στελέχη επιχειρήσεων ή μέλη κάποιου οργανισμού ή ομίλου.

Όταν ένα ξενοδοχείο επιχειρήσει να προβεί σε μεταβολή τιμών, πρέπει να σκεφθεί προσεκτικά τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών και των πελατών. Οι αντιδράσεις των πελατών επηρεάζονται από το μήνυμα που βλέπουν σ' αυτή την μεταβολή τιμής. Οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών προέρχονται είτε από ένα σύνολο πολιτικών αντίδρασης ή από μια εκ νέου αξιολόγηση της κάθε περίπτωσης. Το ξενοδοχείο που προβαίνει σε μεταβολή τιμών πρέπει, επίσης, να αναμένει τις πιθανές αντιδράσεις των προμηθευτών, των ενδιάμεσων φορέων της αγοράς ακόμα και του κράτους.

Το ξενοδοχείο που καλείται να αντιμετωπίσει μια μεταβολή τιμών που προέρχεται από κάποιον ανταγωνιστή, πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει τις προθέσεις του ανταγωνιστή και την πιθανή διάρκεια της μεταβολής. Αν προτιμάται η ταχύτητα αντίδρασης, τότε το ξενοδοχείο πρέπει να έχει προσχεδιάσει τις αντιδράσεις του για διαφορετικές πιθανές ενέργειες από την πλευρά των ανταγωνιστών.

### 5.3. ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE).

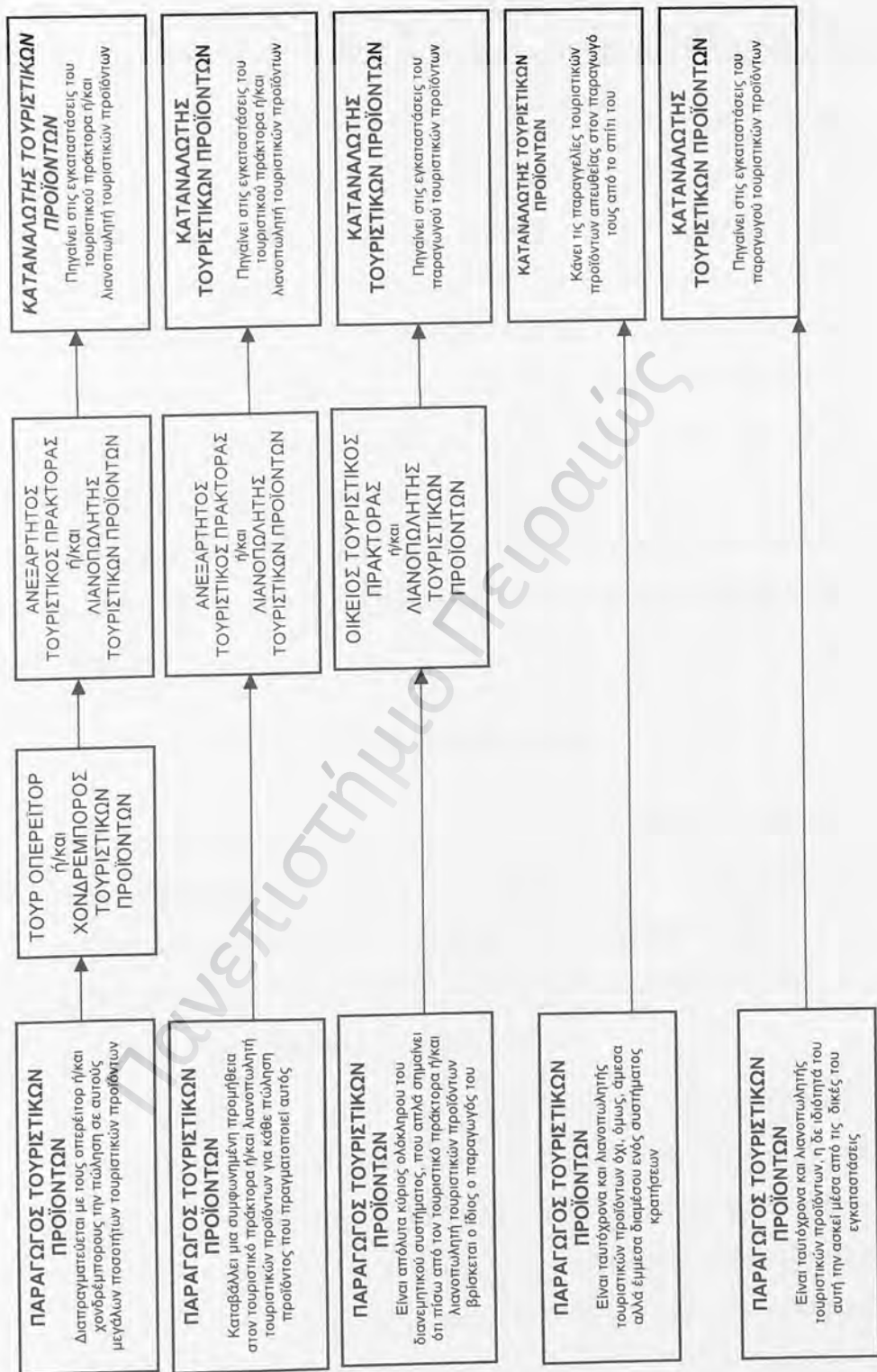
Οι αποφάσεις για τα κανάλια μάρκετινγκ είναι από τις πιο πολύπλοκες και τις πιο δύσκολες που καλείται να πάρει μια επιχείρηση. Κάθε σύστημα καναλιού δημιουργεί ένα διαφορετικό επίπεδο πωλήσεων και κόστους. Μόλις ένα ξενοδοχείο επιλέξει ένα κανάλι μάρκετινγκ, πρέπει συνήθως να το διατηρήσει



για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα. Το επιλεγέν κανάλι θα επηρεάσει και θα επηρεαστεί σημαντικά από τα άλλα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ.

Το ξενοδοχείο μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλά εναλλακτικά κανάλια για να προσεγγίσει μια αγορά. Μπορεί να συναλλάσσεται είτε απευθείας με τους πελάτες του είτε διαμέσου μεσαζόντων του τουριστικού μάρκετινγκ είτε μέσω ενός συνδυασμού και των δυο αυτών τρόπων προσέγγισης πελατών. Τα περισσότερα ξενοδοχεία συναλλάσσονται με περισσότερους από ένα μεσάζοντες του τουριστικού μάρκετινγκ για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς χρήστες ή καταναλωτές τους σε ορισμένη τουριστική αγορά. Τα ξενοδοχεία μπορούν να πωλούν, όπως ήδη ειπώθηκε, είτε απευθείας στην πελατεία τους είτε μέσω των μεσαζόντων του τουριστικού μάρκετινγκ, όπως είναι οι τουριστικοί πράκτορες που ασχολούνται και με τη λιανική πώληση ξενοδοχειακών κλινών. Επίσης μπορούν να πωλούν τα προϊόντα τους χονδρικά, και μάλιστα σε μεγάλες ποσότητες, διαμέσου εξειδικευμένων στις πωλήσεις ξενοδοχειακών κλινών τουρ-οπερέϊτορς ή χονδρεμπόρων τουριστικών προϊόντων. Οι πρώτοι μάλιστα χρησιμοποιούν με τη σειρά τους τις θέσεις αεροπλάνων και κλίνες ξενοδοχείων που αγοράζουν χονδρικά και σε μεγάλες ποσότητες σαν βασικά συστατικά στοιχεία των τουριστικών και άλλων πακέτων που παράγουν, και στη συνέχεια τα πουλούν απευθείας στην πελατεία τους ή μέσω των μεσαζόντων του τουριστικού μάρκετινγκ, που κυρίως είναι οι τουριστικοί πράκτορες (Σχήμα 5.1).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Middleton, Viktor T. C., «Marketing in Travel and Tourism», Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1988, σελ 187



Το μάνατζμεντ καναλιού προϋποθέτει την επιλογή των συγκεκριμένων ενδιάμεσων φορέων και την παρακίνηση τους με ένα μίγμα εμπορικών σχέσεων που να είναι αποτελεσματικό ως προς το κόστος. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα «συνεργατικό» συναίσθημα και να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα κοινής διανομής. Τα μεμονωμένα μέλη του καναλιού πρέπει, κατά διαστήματα, να υποβάλλονται σε αξιολόγηση με βάση τις πωλήσεις τους κατά το παρελθόν και με βάση τις πωλήσεις άλλων μελών του καναλιού. Η τροποποίηση του καναλιού πρέπει να γίνεται περιοδικά λόγω του ότι το περιβάλλον μάρκετινγκ αλλάζει συνεχώς. Το ξενοδοχείο πρέπει να αξιολογήσει την προσθήκη ή απόρριψη μεμονωμένων ενδιάμεσων φορέων ή μεμονωμένων καναλιών και πιθανόν την τροποποίηση ολόκληρου του συστήματος των καναλιών.

### 5.1. ΠΡΩΘΗΣΗ (PROMOTION).

Η επικοινωνία μάρκετινγκ είναι ένα από τα τέσσερα βασικά συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ ενός ξενοδοχείου. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και την προσωπική πώληση για να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη του προϊόντος και την αξία του στους πελάτες-στόχος.

Αυτή καθεαυτή η διαδικασία επικοινωνίας συνίσταται από εννέα στοιχεία: αποστολέας, αποδέκτης, κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση, μήνυμα, μαζικά διαφημιστικά μέσα, ανταπόκριση, επανατροφοδότηση και θόρυβος. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να προσεγγίζουν το ακροατήριο-στόχο ενόψει των τάσεων του ακροατηρίου απέναντι στην επιλεκτική προσοχή, την παραμόρφωση και την ανάκληση στη μνήμη.



Η δημιουργία του προγράμματος προώθησης συνεπάγεται οκτώ στάδια. Ο σχεδιαστής επικοινωνιών πρέπει πρώτα να προσδιορίσει το ακροατήριο-στόχο και τα χαρακτηριστικά του, μεταξύ των οποίων είναι και η εικόνα που έχει το ακροατήριο για το προϊόν. Στη συνέχεια πρέπει να ορίσει το στόχο επικοινωνίας, αν δηλαδή είναι να δημιουργήσει επίγνωση, γνώση, αρέσκεια, προτίμηση, πεποίθηση, ή πρόκληση. Στη συνέχεια το μήνυμα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι, ώστε να περιλαμβάνει αποτελεσματικό περιεχόμενο, δομή, μορφή και πηγή. Ύστερα, πρέπει να επιλεγούν τα κανάλια επικοινωνίας, προσωπικά και μη. Μετά, να καθοριστεί ο συνολικός προϋπολογισμός προώθησης. Οι τέσσερις πιο συνηθισμένες μέθοδοι είναι: η μέθοδος του οικονομικά εφικτού, η μέθοδος του ποσοστού επί των πωλήσεων, η μέθοδος ανταγωνιστικής ισοτιμίας και η μέθοδος στόχου και ενέργειας. Ο προϋπολογισμός προώθησης πρέπει να κατανεμηθεί ανάμεσα στα βασικά εργαλεία προώθησης, αφού επηρεάζονται από παράγοντες όπως η στρατηγική της προώθησης σε αντιδιαστολή με την ελκυστική στρατηγική, η φάση ετοιμότητας του αγοραστή και η φάση κύκλου ζωής προϊόντων. Ο σχεδιαστής επικοινωνιών πρέπει στη συνέχεια να παρακολουθήσει και να δει τι ποσοστό της αγοράς μαθαίνει την ύπαρξη του προϊόντος, το δοκιμάζει και ικανοποιείται από αυτή τη διαδικασία. Τέλος, σε όλη τη διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να ασκηθεί μόνιμα και να ολοκληρωθεί για να επιτευχθεί συνέπεια, να γίνεται σωστή επιλογή του χρόνου και να υπάρχει αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος.

#### *ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.*

Το προϊόν διαφημίζεται μέσω τηλεόρασης ή περιοδικών για κείνους που δεν το γνωρίζουν ή χρησιμοποιώντας ενημερωτικά προγράμματα μέσα στο

ξενοδοχείο από τις τηλεοράσεις (video) για τους ήδη διαμένοντες στο χώρο.

Στο χώρο του ξενοδοχείου μπορεί να υπάρχουν διάφορα είδη promotions:

- *Posters* που διαφημίζουν χώρο, τομέα ή event και τα οποία τοποθετούνται σε καίρια σημεία του ξενοδοχείου ή στα ασανσέρ.
- *Vouchers* τα οποία δίδονται στον πελάτη την στιγμή που κάνει check in.
- *Stickers* τα οποία τοποθετούνται στα κλειδιά για να διαφημίζουν οτιδήποτε.
- *Slides* ή *posters* έγχρωμα τα οποία τοποθετούνται στο ασανσέρ.
- Λίστες (κάρτες) που τοποθετούνται στα δωμάτια και εξηγούν για τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου.
- *Ενημερωτικά έντυπα* ή *διαφημιστικό υλικό* στο room service directory.

Γενικά χρησιμοποιείται κάθε ευκαιρία και κάθε χώρος για διαφήμιση εντός ή εκτός του ξενοδοχείου.

## **Κεφάλαιο 5 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ**

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, και το πώς αυτό σχεδιάζεται και υλοποιείται. Η συμβολή του σχεδίου στην επιτυχία των επιχειρήσεων έχει αποδειχθεί και εμπειρικά. Όμως, ακόμα και επιχειρήσεις με θαυμάσια σχέδια είναι δυνατόν να αποτύχουν. Συχνά οι λόγοι της αποτυχίας αποδίδονται σε μια σειρά παραγόντων. Μεταξύ των πλέον σημαντικών θεωρείται ότι είναι η γενικότερη οργάνωση της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις δεκαετίες '70 και '80, υπήρχε η αντίληψη ότι για την επιτυχία μιας επιχείρησης σημαντικό ρόλο, πέρα από τη στρατηγική της και το επιχειρηματικό σχέδιό της, παίζει και η οργανωτική της δομή (organizational structure). Υπήρχε η πεποίθηση ότι η σωστή στρατηγική οδηγεί στην κατάλληλη δομή και στη συνέχεια μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

#### **6.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.**

Οργάνωση είναι η επιστήμη και η τέχνη που επιδιώκουν τον ορθολογισμό των ενεργειών που συντελούνται σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε αυτή να γίνεται αποτελεσματικότερη. Είναι διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση. Οργάνωση επιχείρησης είναι η μέριμνα για την εναρμόνιση των συντελεστών παραγωγής έτσι, ώστε να εξυπηρετείται ο σκοπός της επιχείρησης. Ένα οργανωμένο σύνολο ονομάζεται επίσης οργάνωση ή οργανισμός<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Δημήτρης Λαλούλης, Βασίλης Ρούπας «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις: Α Σταμούλης, Αθήνα, 1998, σελ. 248



Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί<sup>24</sup>.

Παλαιότερα ο ξενοδόχος διηύθυνε μόνος του ένα μικρό ξενοδοχείο διατηρώντας άμεση επαφή με το προσωπικό του. Σήμερα, με την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, τα ξενοδοχεία έχουν αυξήσει το μέγεθός τους, πράγμα που οδήγησε στην έμμεση διοίκηση. Οι βασικοί τομείς δράσης του ξενοδοχείου παρακολουθούνται από τον επιχειρηματία δια μέσου εντεταλμένων οργάνων, τα ποία είναι υπεύθυνα για τα κατά περίπτωση λαμβανόμενα μέτρα. Η σύγχρονη οργάνωση των ξενοδοχείων είναι πολύπλοκη και μπορεί να ονομαστεί οργάνωση «λειτουργιών και αρμοδιοτήτων».

Τα ξενοδοχεία είναι πολύπλοκες επιχειρήσεις από τη φύση τους, διότι πωλούν ετερογενή προϊόντα κάτω από ιδιάζουσες συνθήκες. Ταυτόχρονα στην αγορά των ξενοδοχείων συναντά κανείς πολλούς τύπους και διάφορα μεγέθη. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται δυσκολίες στη διατύπωση ενός προτύπου οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχείων.

Κάθε ξενοδοχείο επιλέγει την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και τα προϊόντα που προσφέρει. Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών, η κάθε μια απ τις οποίες εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους και παρουσιάζει μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Η σχέση μεταξύ στρατηγικής μιας επιχείρησης και της οργανωτικής της

---

<sup>24</sup> Hellriegel, D., S.E. Jackson and J.W. Slocum «Management», London, South-Western College Publishing, 1999, σελ. 324

δομής είναι ότι η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική και να επιλέγεται ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Δύο από τις κυριότερες συγγραφικές συνεισφορές στο αντικείμενο προήλθαν από τους Chandler<sup>25</sup> και Williamson<sup>26</sup>.

Ο Chandler μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο ορισμένες επιχειρήσεις – ηγέτες της Αμερικής είχαν αναπτύξει τη στρατηγική τους κατά το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα. Μεταξύ των σημαντικότερων συμπερασμάτων της έρευνάς του ήταν ότι μια επιχείρηση χρειάζεται πρώτα να σχεδιάσει τη στρατηγική της και στη συνέχεια να διαμορφώσει την οργανωτική της δομή, μέσα από τη οποία θα υλοποιηθεί η στρατηγική. Ο Chandler υποστήριξε ότι, μόλις η στρατηγική της επιχείρησης αναπτυχθεί, είναι απαραίτητο να αποφασισθεί η δομή η οποία θα υιοθετηθεί. Μια νέα στρατηγική πορεία μπορεί να απαιτεί περισσότερους πόρους, γεγονός που θα διαφοροποιήσει το έργο της επιχείρησης και θα αλλάξει τη μορφή οργάνωσής της.

Ο Williamson συνέχισε την έρευνα στο αντικείμενο, εστιάζοντας επίσης σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Κεντρικό ερευνητικό του ερώτημα ήταν το κατά πόσο τα τμήματα μιας τέτοιας επιχείρησης θα ήταν πιο αποτελεσματικά, αν ήταν υποκείμενα σε εξωτερικές κεφαλαιαγορές και όχι σε μια κεντρική διοίκηση. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν είναι για το συμφέρον της επιχείρησης να διοικείται ελεύθερα από τις δυνάμεις της αγοράς, αλλά είναι προτιμότερο να υπάρχει μια διοίκηση η οποία θα διατηρεί την κατάλληλη απόσταση από τα διάφορα τμήματα. Υποστήριξε, όμως, και αυτός

---

<sup>25</sup> Chandler, A. «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», MIT Press, Cambridge, Mass 1987

<sup>26</sup> Williamson, O. «Markets and Hierarchies», Free Press, Boston, Mass, 1975

ότι πρέπει πρώτα να χαραχθεί η στρατηγική της επιχείρησης και μετά να σχεδιαστεί η οργανωτική της δομή.

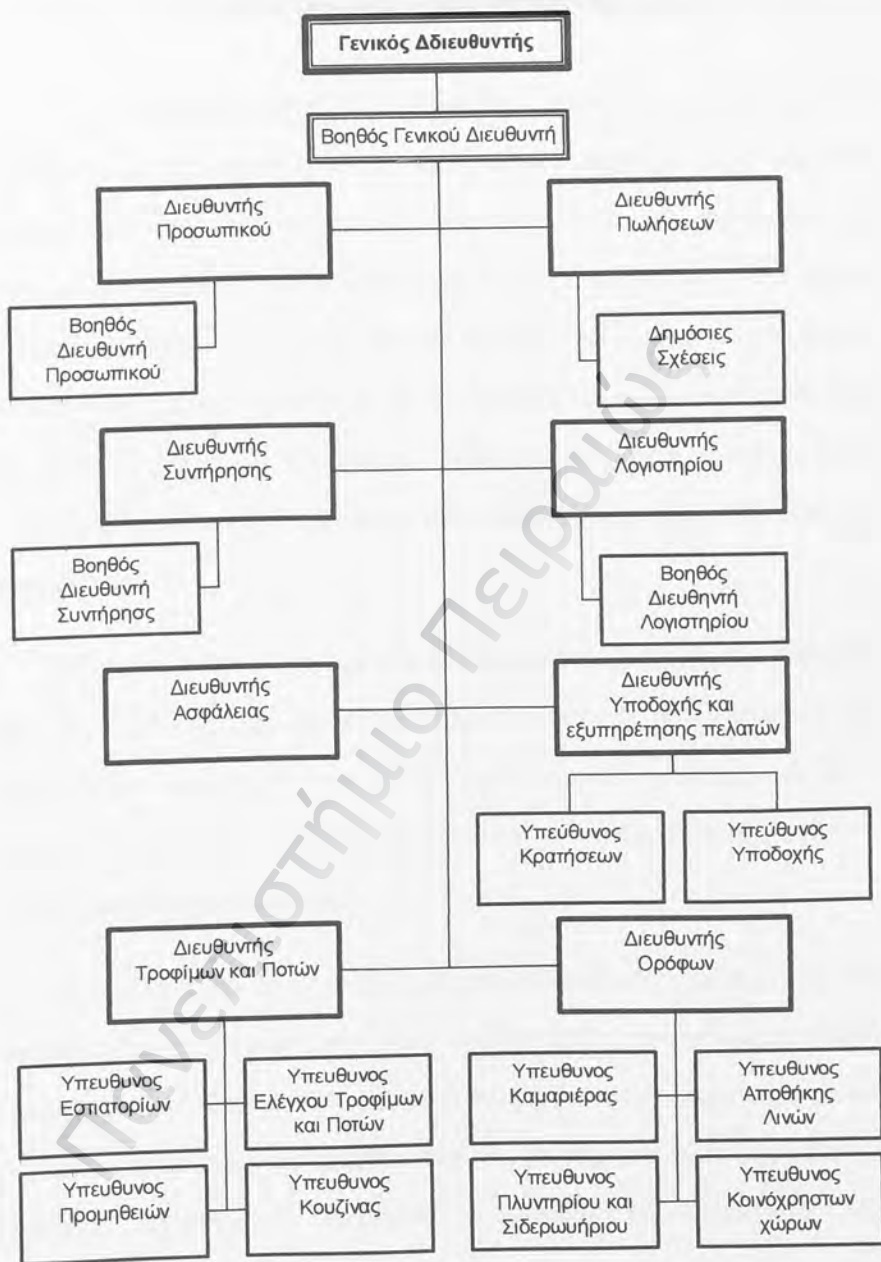
Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι μεταξύ στρατηγικής και δομής υπάρχει σχέση έντονης αλληλεξάρτησης. Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, μια και από αυτές θα εξαρτηθεί η επιτυχία του οργανισμού, καθώς και η ευελιξία του να ανταποκριθεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αν μια από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού. Το ίδιο θα συμβεί αν και οι δύο δεν αναπτυχθούν ταυτόχρονα. Είναι επομένως φανερό η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και συντονισμό στρατηγικής και δομής καθώς και για συνεχή αναθεώρησή τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση μόνο.

Το ξενοδοχείο «Philoxenia» ανήκει στην Συνδικαλιστική Ομοσπονδία της Μόσχας. Η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει ανατεθεί όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Η διαχείριση προσφέρει μια ομάδα με εμπειρία στο ξενοδοχειακό κλάδο, εκτεταμένη εμπειρία στη διοίκηση, αποδεδειγμένες μεθόδους λειτουργίας, επαφή με την αγορά και προσωπικό πωλήσεων. Στο ξενοδοχείο εργάζονται περίπου 600 άτομα. Τα περισσότερα από αυτά έχουν μεγάλη εμπειρία στο ξενοδοχειακό κλάδο.

Στο οργανόγραμμα (Σχήμα 6.1) απεικονίζεται η αλυσίδα των εντολών, που επισημαίνει τους προϊστάμενους των κυριότερων τμημάτων (εκείνους που αναφέρουν άμεσα στο γενικό διευθυντή και στο βοηθό γενικού διευθυντή) και τους επικεφαλής των υποτμημάτων.





Σχήμα 6.1 Το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου

«Philoxenia»

## 6.2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η επίτευξη των στόχων τους αλλά και η ίδια η επιβίωση τους, εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα για τη δημιουργία των κατάλληλων ανέσεων, διευκολύνσεων και κυρίως ατμόσφαιρας μέσω σωστής ανθρώπινης επαφής, και συχνά λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που διατίθενται. Γι' αυτό είναι υψίστης σημασίας η άρτια λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο βασίζεται ένα ξενοδοχείο. Βέβαια, πρωταρχικής σημασίας για το σωστό χειρισμό των εργαζομένων σε κάθε οικονομική μονάδα, είναι η διοίκηση προσωπικού.

Θα πρέπει λοιπόν ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου η διάθεση των εργαζομένων έχει πολύ πιο άμεση επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, απ' ότι στις μεταποιητικές μονάδες, να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση προσωπικού και να λαμβάνονται υπόψη οι σαφείς ιδιαιτερότητες του κλάδου.

Η ύπαρξη απλά και μόνο του τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν, ελέγχουν και αξιολογούν τους υφιστάμενους τους.

Σε κάθε ξενοδοχείο, οποιαδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν ικανούς εργαζόμενους με

διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και που θα αξιοποιούν τις ικανότητες τους αποτελεσματικά.

### 6.3. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις-επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι η επιλογή και η πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων που θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών.

Το να προσελκύει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους, είναι μία λειτουργία πολύ σημαντική. Δύσκολα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό σύστημα αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή.

Μία επιλογή-στρατολόγηση μπορεί να είναι ένα πολύπλοκο έργο. Η οξυδερκής επιλογή προσωπικού παραλαμβάνει: **α)** γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται, **β)** γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό, **γ)** πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον, **δ)** γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Τα προβλήματα της στρατολόγησης διαφέρουν στα διάφορα ξενοδοχεία. Κάθε οργανισμός με βάση την εμπειρία, πρέπει να συνεχίζει χρησιμοποιώντας κάποια φιλοσοφία, πρότυπα και πολιτικές, σχετικά με το κάθε πρόγραμμα



στρατολόγησης. Η απόφαση ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης, ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο νέος υπάλληλος, καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Το τμήμα προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντληθεί το προσωπικό και να διαθέτει ένα συγκεκριμένο σύστημα επιλογής.

#### 6.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Εξαιτίας του ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακά επαγγέλματα έρχονται άμεσα σε επαφή με το κοινό, η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Είναι πολύ σπουδαίο να γνωρίζουν πως πρέπει να συμπεριφερθούν σε κάθε στιγμή. Από ένα λάθος τους, μπορεί ο πελάτης να δυσαρεστηθεί με αποτέλεσμα να χαθεί οριστικά.

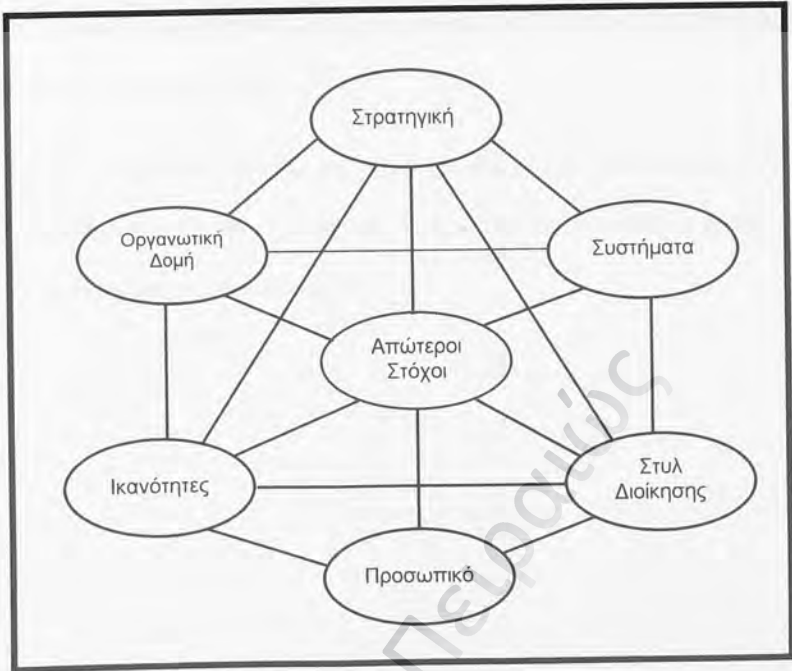
Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Η εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα, και τα οποία μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τα στοιχεία εκείνα του επαγγέλματος τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων εκείνων, που είναι απαραίτητες σε τέτοιες επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέρη της επένδυσης μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, και αυτό γιατί υποκινεί τους υπαλλήλους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα αυξάνοντας την παραγωγικότητα και προάγοντας την ποιότητα των υπηρεσιών.

## 6.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.

Οι προηγούμενες παράγραφοι αναφέρθηκαν στη σχέση στρατηγικής – δομής, για την οποία σχέση υπήρχε μια διαμάχη. Στη διαμάχη αυτή ενεπλάκησαν και αρκετές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Μια από τις πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις συμβούλων μάνατζμεντ, η McKinsey, στην προσπάθειά της να διερευνήσει το φαινόμενο της επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων, αλλά και να προτείνει συγκεκριμένες «συνταγές επιτυχίας», σχεδίασε στα τέλη της δεκαετίας του '70 – αρχές της δεκαετίας του '80, μια πολύ σημαντική έρευνα. Αποτέλεσμα αυτής ήταν το πολύ γνωστό πλέον μοντέλο τον **Επτά Σίγμα (7S)** (Σχήμα 6.2). Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να αναλυθεί εστιάζοντας όχι μόνο στη *σχέση στρατηγικής και δομής* αλλά στις *σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μιας πλειάδας εσωτερικών μεταβλητών*. Αυτές έγιναν ευρύτατα γνωστές ως «Seven Ss» και είναι: η **στρατηγική** (strategy), η **οργανωτική δομή** (structure), τα **συστήματα** (systems), το **στυλ διοίκησης** (style), οι **άνθρωποι** που την απαρτίζουν (staff), οι **ικανότητες** (skills), και οι **κοινές αξίες** που υπάρχουν στην επιχείρηση ή αλλιώς οι **απώτεροι στόχοι** της (shared values ή superordinate goals). Από αυτές τις μεταβλητές οι τρεις είναι οι λεγόμενες «σκληρές» (hard) μεταβλητές (strategy, structure, systems) και οι υπόλοιπες τέσσερις είναι οι λεγόμενες «ευμετάβλητες-εύκαμπτες» (soft) μεταβλητές (style, superordinate goals, skills, staff).

Το συγκεκριμένο μοντέλο έτυχε ενθουσιώδους υποδοχής. Η επιτυχία των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της σωστής στρατηγικής και της κατάλληλης οργανωτικής δομής, αλλά οφείλεται σε μια πλειάδα παραγόντων οι



Σχήμα 6.2 Το Πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της McKinsey<sup>30</sup>.

περισσότεροι από τους οποίους είναι δύσκολο να καταγραφούν και να ποσοτικοποιηθούν. Η McKinsey διατείνεται ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει τα επτά αυτά **S** να «ταιριάζουν» μεταξύ τους. Η επιτυχία ή αποτυχία μια επιχείρησης εξαρτάται από:

- Την ικανότητά της να αλλάζει όχι μόνο σε ένα από τα «κομμάτια» αυτά αλλά συνολικά και ταυτόχρονα,
- Την αλληλεπίδραση και τη συνεκτικότητα των επτά **S** μεταξύ τους,
- Την έλλειψη ιεραρχίας μεταξύ των επτά **S**. Όλα είναι εξίσου σημαντικά, αλλά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Όπως όλα τα μοντέλα μάντζμεντ, έτσι και το μοντέλο των επτά **S** έχει δεχθεί κριτική. Για παράδειγμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δε λαμβάνει



υπόψη πολλούς παράγοντες, όπως η καινοτομία, ο προσανατολισμός προς τους πελάτες, η ποιότητα κ.λπ.

Όμως, το κεντρικό μήνυμα του μοντέλου είναι ακόμα και σήμερα εξαιρετικά σημαντικό και επίκαιρο στο χώρο των επιχειρήσεων. Η σωστή εφαρμογή του μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

---

<sup>27</sup> Peters J. and R. H. Waterman, «In Search of Excellence», New York, Harper and Row, 1982

## Κεφάλαιο 7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ

### ΣΧΕΔΙΟΥ.

Το κεφάλαιο αυτό φιλοδοξεί να δώσει κάποια *εισαγωγικά στοιχεία* για το πώς ένα ξενοδοχείο μπορεί να αξιολογήσει το επιχειρηματικό σχέδιό του. Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση του σχεδίου είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.

*Η αξιολόγηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου* ενός ξενοδοχείου επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των σκοπών, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει το ξενοδοχείο.

Η αξιολόγηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι σήμερα περισσότερο αναγκαία από κάθε άλλη φορά. Η επιτυχία στο παρόν δεν εγγυάται την επιτυχία στο μέλλον. Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους: οι τοπικές οικονομίες καθώς και η παγκόσμια οικονομία ήταν περισσότερο σταθερές στο παρελθόν, ο κύκλος ζωής των προϊόντων ήταν μεγαλύτερος, η τεχνολογική εξέλιξη ήταν πιο αργή, ενώ υπήρχαν λιγότεροι ανταγωνιστές.

Σήμερα, αλλά και στο άμεσο μέλλον, οι μεταβλητές που τα στελέχη πρέπει να λάβουν υπόψη τους στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν την επιτυχία ή αποτυχία των στρατηγικών τους επιλογών γίνονται ολοένα και περισσότερες.

#### **7.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.**

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά

χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως είναι το μέγεθος τη επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, οι στόχοι της, τα προβλήματά της, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της - ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις, ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα του ξενοδοχείου δεν θα πρέπει να αποτυγχάνει στη συνεργασία του με ένα άλλο στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον του ξενοδοχείου. Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητα του.

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες, τις περισσότερες φορές, πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.



Έναν επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται, και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους του ξενοδοχείου. Δεν πρέπει, κατά συνέπεια, να στηρίζεται στην τάση της διοίκησης για μίμηση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι τα διοικητικά στελέχη συχνά αγνοούν τις αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση των πράξεών τους, όταν αυτές έχουν μόνο πληροφοριακό σκοπό, γιατί θεωρούν ότι δεν τους ενδιαφέρουν.

Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια σοβαρή οικονομική κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να απεικονίσει σωστά αυτήν την κατάσταση. Άλλωστε το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τη δική τους απόδοση<sup>31</sup>.

Σχετικά με το μέγεθος των ξενοδοχείων πρέπει να σημειώσουμε ότι τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία επιθυμούν ένα περισσότερο επεξεργασμένο και λεπτομερές σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με τα μικρότερα, διότι τους είναι πολύ πιο δύσκολο να συντονίσουν τις προσπάθειές τους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων τους. Αντίθετα στα μικρότερα ξενοδοχεία είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους, και να τους

---

<sup>31</sup> Brady, T. «Six Step Method to Long Range Planning for Non-profit Organizations», *Managerial Planning*, 1994, σελ. 49.

μεταδώσουν τις απόψεις τους, και συνεπώς δεν απαιτείται ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου, γίνεται σαφές πως είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς κατά τη διάρκεια τόσο της δημιουργίας όσο και της υλοποίησης του σχεδίου. Το πόσο επιτυχής θα είναι η αξιολόγηση εξαρτάται από την ποιότητα των παρεχόμενων αυτών πληροφοριών. Μερικά από τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση είναι: η συνέπεια, η συμφωνία, το πλεονέκτημα, η εφικτότητα, η απλότητα, η χρονική καταλληλότητα, η χρήση των πόρων. Όμως, η επιτυχία μιας διαδικασίας αξιολόγησης δεν είναι εξασφαλισμένη. Ένα σύστημα αξιολόγησης για να επιτύχει θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχείου που το δημιουργεί.

## 7.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.<sup>32</sup>

Τα κυριότερα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να ταξινομηθούν σε:

- Κριτήρια χρηματοοικονομικής επίδοσης (Financial performance)
- Κριτήρια μέτρησης του ανταγωνισμού (Measures of competitiveness)
- Κριτήρια χρήσης των πόρων (Resource utilization)
- Κριτήρια μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Service quality measures)

<sup>32</sup> Harris Peter, « Accounting and finance for Hospitality Industry, » New York, Free Press, 1989 σελ. 19-25.

- Κριτήρια καινοτομίας (Innovation measures)
- Κριτήρια ευελιξίας (Flexibility measures).

Τα κριτήρια μέτρησης της χρηματοοικονομικής επίδοσης είναι οι δείκτες κερδοφορίας, ρευστότητας, εξόδων λειτουργίας, το ύψος του κεφαλαίου κίνησης, οι αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό καθώς και οι επενδυτικοί αριθμοδείκτες.

Η μέτρηση του ανταγωνισμού γίνεται με το προσδιορισμό του μεριδίου αγοράς (market share) στην κατηγορία του ξενοδοχείου, τον προσδιορισμό του ποσοστού πληρότητας τόσο του ξενοδοχείου όσο και των κυρίων ανταγωνιστών του, τον υπολογισμό της μέσης τιμής δωματίου (ADR) του ξενοδοχείου και των κυρίων ανταγωνιστών του, καθώς επίσης από τον αριθμό των ενοικιαζομένων δωματίων ανά κατηγορία πελατών και από την αφοσίωση που δείχνουν οι πελάτες στο ξενοδοχείο (customer loyalty).

Τα κριτήρια χρήσης των πόρων της τουριστικής μονάδας περιλαμβάνουν δείκτες πληρότητας κλινών και δωματίων, τα έσοδα F+B ανά πελάτη και την κυκλοφοριακή ταχύτητα των παγίων περιουσιακών στοιχείων.

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών μπορεί να μετρηθεί από έρευνες αγοράς, από την επαναληπτικότητα των πωλήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας, από τον αριθμό των παραπόνων ανά 1000 πελάτες και από τον αριθμό των ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο.

Κριτήριο καινοτομίας είναι, για παράδειγμα, ο χρόνος ζωής των μενού καθώς και των προσφερομένων υπηρεσιών.

Κριτήριο ευελιξίας θεωρείται ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη.



### 7.3. ΣΤΟΧΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

Ο έλεγχος του Επιχειρηματικού Σχεδίου γίνεται για να βεβαιωθεί το ξενοδοχείο ότι επιτυγχάνει τις πωλήσεις, τα κέρδη και τους άλλους στόχους που έχει θέσει στο σχέδιό του. Τα ξενοδοχεία πρέπει να εκτελούν τεσσάρων ειδών έλεγχους:

Ο έλεγχος του ετήσιου σχεδίου συνίσταται στην παρακολούθηση της τρέχουσας προσπάθειας μάρκετινγκ και των αποτελεσμάτων και αποσκοπεί στο να διαβεβαιώσει το ξενοδοχείο ότι θα επιτύχει τους στόχους κερδών και ετήσιων πωλήσεων. Τα κύρια εργαλεία είναι η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση του μεριδίου αγοράς, η ανάλυση του λόγου των δαπανών μάρκετινγκ προς τις πωλήσεις, η οικονομική ανάλυση και η παρακολούθηση της στάσης των πελατών. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί μειωμένη απόδοση, το ξενοδοχείο μπορεί να εφαρμόσει πολλά διορθωτικά μέτρα, ανάμεσα στα οποία είναι η αλλαγή τιμών, η αύξηση της πίεσης της δύναμης πωλήσεων και η περικοπή των παροχών.

Ο έλεγχος της αποδοτικότητας απαιτεί καθορισμό της πραγματικής αποδοτικότητας των προϊόντων του ξενοδοχείου, των περιφερειών, των τμημάτων αγοράς και των καναλιών εμπορίας. Η ανάλυση αποδοτικότητας του σχεδίου αποκαλύπτει τις ασθενέστερες λειτουργίες, άσχετα αν δεν δείχνει αν οι ασθενέστεροι κλάδοι πρέπει να υποστηριχθούν ή να εξαλειφθούν.

Ο έλεγχος αποτελεσματικότητας είναι η λειτουργία της αύξησης της αποτελεσματικότητας δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου. Οι μάνατζερ πρέπει να παρακολουθούν τους δείκτες – κλειδιά οι οποίοι δείχνουν πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται αυτές οι λειτουργίες.

Ο στρατηγικός έλεγχος είναι η λειτουργία με την οποία παρέχεται σε ένα ξενοδοχείο η διαβεβαίωση ότι οι στόχοι μάρκετινγκ, οι στρατηγικές και τα συστήματα είναι άριστα προσαρμοσμένα στο παρόν και το προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Ένα εργαλείο, το οποίο είναι γνωστό σαν όργανο βαθμολόγησης της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ, φτιάχνει το προφίλ ενός ξενοδοχείου ή της συνολικής αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ ενός τομέα δραστηριότητας από την άποψη της φιλοσοφίας του πελάτη, της οργάνωσης μάρκετινγκ, των πληροφοριών μάρκετινγκ, του στρατηγικού σχεδιασμού και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Ένα άλλο εργαλείο, το οποίο είναι γνωστό σαν επιθεώρηση μάρκετινγκ, είναι μια ευρεία, συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ του οργανισμού, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της επιθεώρησης μάρκετινγκ είναι να εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές και να προτείνει ένα βραχυπρόθεσμο και ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο διορθωτικής δράσης για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας στο ξενοδοχείο.

Για την καλύτερη κατανόηση της αξιολόγησης θα ληφθεί το κριτήριο της χρηματοοικονομικής επίδρασης, και θα αναλυθεί διεξοδικά, για το λεγόμενο ξενοδοχείο.

Πίνακας 7.1 Παρουσιάζεται το ποσοστό πληρότητας για την περίοδο 1995-1999.				
ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	1996	1997	1998	1999
Σε κατελειμμένα δωμάτια	64,5%	71,7%	74,3%	72,7%
Σε διανυκτερεύσεις	48%	52,7%	57,2%	54,3%
Μέση τιμή πώλησης δωματίου (A.D.R)	36.078	35.641	42.298	43.844

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	3.462	4.339	5.152	6.836	7.598
% Μεταβολές	11,46%	25,33%	18,74%	32,69%	11,15%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	1,877,5	1.986	—

Παρατηρούμε πως ο κύκλος εργασιών του «Philoxenia» παρουσιάζει μια δυναμική. Η συμμετοχή των εσόδων δωματιών στο συνολικό κύκλο εργασιών της εταιρίας παρουσιάζει αυξητική πορεία κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας. Αυτή η τάση είναι αποτέλεσμα των προσπάθειών της διοίκησης να αυξήσει το μέσο έσοδο/δωμάτιο (A.D.R) βελτιώνοντας συνεχώς τις εγκαταστάσεις της.

	1995	1996	1997	1998	1999
Έσοδα δωματιών	1.476	2.233	2.649	4.036	4.630
Τρόφιμα – Ποτά	1.903	2.001	2.281	2.427	2.466
Λοιπά	83	105	222	373	302

Διαπιστώνουμε ότι πάνω από 54% των συνολικών εσόδων της τουριστικής μονάδας προέρχεται από δωμάτια.

	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	731	857	1.011	1.325	1.512
% Μεταβολές	576,8%	17,24%	17,97%	31,06%	14,1%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	153,5	161	—



Παρατηρούμε ότι τα κέρδη του «Philoxenia» ήταν υψηλότερα το 1998, όμως μετά το κρίση στο τέλος του 1998 τα κέρδη του ξενοδοχείου απότομα μειώθηκε.

	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	11.165	13.197	17.127	20.310	25.301
% Μεταβολές	18,4%	18,2%	29,8%	18,6%	24,5%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	3.948,4	4.132,7	—

Η αύξηση των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη σε σχέση από αυτή του κλάδου.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.

	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	0,36	0,32	0,33	0,27	0,79
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	0,79	0,56	—

Παρατηρούμε ότι η γενική ρευστότητα του «Philoxenia» το 1997 και το 1998 δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, είναι όμως λίγο καλύτερη σε σχέση με τη μέση τιμή του κλάδου. Το 1997 πάντως η τιμή του δείκτη είναι χειρότερη από τη μέση τιμή των ξεν/χείων της Μόσχας. Η τιμή του δείκτη βελτιώνεται το 1999, όπου το κεφάλαιο κίνησης είναι ικανοποιητικό. Η αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού το 1999 οφείλεται στις επενδύσεις σε γερós που είχε πραγματοποιήσει η επιχείρηση, καθώς και του υπολοίπου των διαθέσιμων της εταιρίας, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται ο δείκτης της γενικής ρευστότητας.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.

Πίνακας 7.7 Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (ημέρες).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	58,65	48	57	49,8	56,95
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	62	67	—

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων του «Philoxenia» είναι καλύτερη από τη κυκλοφοριακή ταχύτητα των ξενοδοχείων πολυτελείας της χώρας συνολικά. Και αυτό γιατί η διοίκηση του ξενοδοχείου κάνει σωστή διαχείριση των απαιτήσεων της. Το μεγαλύτερο μέρος των απαιτήσεων της από πελάτες (72,7%) για το 1999 αναμένεται να εισπραχθεί μέσα σε 30 ημέρες από τη δημιουργία τους.

Πίνακας 7.8 Κυκλοφοριακή ταχύτητα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (ημέρες).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	106	123	173	191	210
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	72	97	—

Παρατηρούμε πως το «Philoxenia» εξοφλεί τις υποχρεώσεις του καλύτερα και καταβάλει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ταχύτερα από ότι οι άλλες εταιρίες του κλάδου.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Πίνακας 7.9 Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ποσοστά).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	19,24%	18,51%	17,80%	19,50%	18,90%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Ρωσίας	—	—	6,19%	6,26%	—

Παρατηρούμε ότι η τιμή του δείκτη του «Philoxenia» είναι υψηλότερη, από την μέση τιμή ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ρωσίας. Τα λογιστικά κέρδη της εταιρίας κατά την εξεταζόμενη περίοδο υπερδιπλασιάστηκαν, από 731 εκ. ρούβλια το 1995 σε 1.512 εκ. ρούβλια το 1999, παρουσιάζοντας μια μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 20%. Η αύξηση αυτή οφείλεται στην εισοδηματική αναβάθμιση της πελατείας του συγκροτήματος. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας υπερδιπλασιάστηκε, από 4.025 εκ. ρούβλια το 1995 σε 8.537 εκ. ρούβλια το 1999.

Η εικόνα λοιπόν αυτή, σύμφωνα με παρατήρηση του ορκωτού ελεγκτή είναι πλασματική. Για παράδειγμα η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων το 1997 σύμφωνα με το πιστοποιητικό του ορκωτού ελεγκτή είναι:

$$\frac{\text{ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ}}{\text{ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ)}} = \frac{1.011 \text{ εκ} - 800 \text{ εκ}}{(5.233 \text{ εκ} + 6.126) / 2} = \frac{211 \text{ εκ}}{5.679,5 \text{ εκ}} = 3,71\%$$

Οι τιμές για τις υπόλοιπες χρήσεις είναι:

$$\text{R.O.E}_{1996} = \frac{857 - 745 \text{ εκ}}{(5.233 \text{ εκ} + 4.025 \text{ εκ}) / 2} = \frac{112 \text{ εκ}}{4.629} = 2,42\%$$

$$\text{R.O.E}_{1998} = \frac{1.325 - 565 \text{ εκ}}{(7.463 \text{ εκ} + 6.126) / 2} = \frac{760 \text{ εκ}}{6.794,5 \text{ εκ}} = 11,18\%$$

$$\text{R.O.E}_{1999} = \frac{1.512 - 90 \text{ εκ}}{(8.537 \text{ εκ} + 7.463) / 2} = \frac{1.422 \text{ εκ}}{8.000 \text{ εκ}} = 17,77\%$$

Διαπιστώνουμε ότι η “πραγματική” αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ακολουθεί μια έντονη αύξηση ιδίως μετά το 1998, όπου κερδίζει ηγετική θέση στον κλάδο.



Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων του «Philoxenia» είναι χαμηλή σε σχέση με τη μέση τιμή του δείκτη του κλάδου των ξενοδοχείων. Τα κέρδη του συγκροτήματος αυξήθηκαν τα τελευταία χρόνια. Η χαμηλή τιμή του δείκτη οφείλεται στην αύξηση μετά το 1997 των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας από αναπροσαρμογές, που εξουδετερώνει την αύξηση των κερδών προ φόρων ιδίως αυτή του 1999.

Πίνακας 7.10 Αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων (ποσοστά).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	7,1%	7,04%	6,67%	7,08%	6,63%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Ρωσίας	—	—	3,19%	3,52%	—

Η τιμή του δείκτη εμφανίζεται ιδιαίτερα ικανοποιητική σε σύγκριση με τον κλάδο. Πάντως ο σχηματισμός αποσβέσεων σε επίπεδα χαμηλότερα από ότι ο νόμος επηρέασε θετικά την αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων της επιχείρησης.

Έτσι σύμφωνα με παρατήρηση του ορκωτού ελεγκτή η τιμή του παραπάνω δείκτη διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝ. ΚΕΦ. 1996} = \frac{112 \text{ εκ} + 399 \text{ εκ}}{(13.197 + 11.165) / 2 \text{ εκ}} = \frac{511 \text{ εκ}}{12.181 \text{ εκ}} = 4,19\%$$

$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝ. ΚΕΦ. 1997} = \frac{211 \text{ εκ} + 508 \text{ εκ}}{(17.127 + 13.197) / 2 \text{ εκ}} = \frac{719 \text{ εκ}}{15.162 \text{ εκ}} = 4,74\%$$

$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝ. ΚΕΦ. 1998} = \frac{760 \text{ εκ} + 790 \text{ εκ}}{(20.310 + 17.127) / 2 \text{ εκ}} = \frac{1.550 \text{ εκ}}{18.718,5 \text{ εκ}} = 8,28\%$$

$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝ. ΚΕΦ. 1999} = \frac{1.422 \text{ εκ} + 682 \text{ εκ}}{(25.301 + 20.310) / 2 \text{ εκ}} = \frac{2.104 \text{ εκ}}{22.805,5 \text{ εκ}} = 9,23\%$$

Παρατηρούμε λοιπόν μια έντονη αύξηση κυρίως το '98 και '99 της αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων. Πάντως η τιμή του δείκτη θεωρείται διαχρονικά ικανοποιητική.

Πίνακας 7.11 Χρηματοοικονομική μόχλευση.				
	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	0,58	0,78	1,35	1,92
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	1,94	1,77	—

Η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη του «Philoxenia» το '96 και '97 είναι δυσμενής και το ξενοδοχεία δανείζεται με επαχθείς όρους. Η εικόνα αυτή αλλάζει όμως τις επόμενες δύο χρήσεις, όπου η τιμή του δείκτη δείχνει να είναι ικανοποιητική και αρχίζει να ξεπερνάει τα όρια του κλάδου.

Πίνακας 7.12 Περιθώριο μικτού κέρδους (προ αποσβέσεων).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	48,96%	53,7%	50,27%	53,47%	59,73%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	32,16%	31,80%	—

Το περιθώριο μικτού κέρδους κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Από 48,96% το 1995 αυξάνεται σε 59,73% το 1999. Η αύξηση αυτή βασίζεται στην αύξηση του μέσου εσόδου ανά κλίνη, λόγω της πολιτικής που εφάρμοσε η εταιρία, αναβαθμίζοντας τόσο τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις της, όσο και την ποιότητα των λοιπών παρεχόμενων υπηρεσιών. Βέβαια το περιθώριο μικτού κέρδους μετά τις αποσβέσεις της εταιρίας θα είναι αρκετά χαμηλότερο.

Πίνακας 7.13 Περιθώριο καθαρού κέρδους (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»*	1,65%	2,58%	4,09%	11,12%	18,71%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	4,82%	4,79%	—

Διαπιστώνουμε ότι το καθαρό περιθώριο κέρδους του ξενοδοχείου θεωρείται ιδιαίτερα καλό μετά το 1998 αν συγκριθεί με τον αντίστοιχο δείκτη των επιχειρήσεων στην Μόσχας. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του μικτού κέρδους, του μέσου εσόδου των δωματίων (A.D.R) καθώς και στην Στόχευση (targeting) πελατών υψηλής εισοδηματικής στάθμης. Η τάση του δείκτη είναι ανοδική.

Πίνακας 7.14 Αποδοτικότητα ενεργητικού (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	0,51%	0,92%	1,39%	4,06%	6,23%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	2,39%	2,38%	—

Συμπεραίνουμε πως η αποδοτικότητα του ενεργητικού του «Philoxenia» παρουσιάζει αυξητική τάση κυρίως μετά το 1998, όπου η τιμή της είναι καλύτερη από αυτή του συνόλου των ξενοδοχείων της Μόσχας.

Πίνακας 7.15 Λειτουργικό αποτέλεσμα προς καθαρές πωλήσεις (προ αποσβέσεων).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	37,58%	38%	38,47%	42,33%	48,71%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	7,99%	7,26%	—

\* Έχει γίνει αναμόρφωση των δεικτών σύμφωνα με παρατήρηση του ορκωτού ελεγκτή (Αφορά τα καθαρά κέρδη).



Ο δείκτης της τουριστικής μονάδας είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός κατά τη διάρκεια ολόκληρης της πενταετίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν συμπεριλαμβάνονται για τον προσδιορισμό της τιμής του ξενοδοχείου η σχηματιζόμενη απόσβεση.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.

Πίνακας 7.16 Δείκτες δαπανών λειτουργίας.				
	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	109,5%	87,17%	87,26%	81,32%

Η τιμή του δείκτη μειώνεται διαχρονικά. Τα τελευταία χρόνια το «Philoxenia» κάνει προσπάθεια να κρατήσει το οργανικό κόστος σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις πωλήσεις του.

Πίνακας 7.17 Έξοδα διοίκησης προς καθαρές πωλήσεις (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	5,49%	5,46%	5,42%	5,18%	5,20%

Παρατηρούμε ότι το ξενοδοχείο προσπαθεί να εφαρμόσει μια προσεκτική πολιτική ελέγχου των εξόδων της διοίκησης.

Πίνακας 7.18 Λειτουργικά έξοδα προς καθαρές πωλήσεις (έξοδα διοίκησης και διάθεσης προς καθαρές πωλήσεις). *					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	14,12%	16,20%	12,06%	11,4%	12,12%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	18,89%	18,55%	—

\* Δεν περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις στις τιμές του ξενοδοχείου.

Παρατηρούμε πως η τιμή του δείκτη κινείται σε επίπεδα λίγο υψηλότερα από την τιμή των ξενοδοχείων της Μόσχας. Η τιμή του θα ήταν υψηλότερη αν δεν είχε καταχωρήσει τις διαφημιστικές δαπάνες στα έξοδα πολυετούς αποσβέσεως.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.

Πίνακας 7.18 Ξένα προς ίδια κεφαλαία (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	177%	152%	180%	172%	196%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	159%	162%	—

Ο δείκτης θεωρείται ιδιαίτερα υψηλός και αρκετά επικίνδυνος. Η τιμή του είναι χειρότερη σε σύγκριση με τη μέση τιμή του κλάδου. Αυτό οφείλεται στην πολιτική επενδύσεων της επιχείρησης να χρηματοδοτούνται οι επενδύσεις από ξένα κεφάλαια.

Πίνακας 7.19 Τραπεζικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφαλαία (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	119%	111%	129%	140%	164%

Ο δείκτης θεωρείται προβληματικός και αυτό γιατί η τιμή του δε διασφαλίζει τις τράπεζες που επένδυσαν σε αυτήν. Όλες οι επενδύσεις της έγιναν με τραπεζικό δανεισμό. Για τη λήψη των δανείων υπογράφηκαν υποθήκες.

Πίνακας 7.20 Χρηματοδότηση παγίων (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	90,92%	79,6%	62,73%	60,55	57,68%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	48,08%	46,45%	—

Ο δείκτης είναι ελαφρά χειρότερος σε σχέση με τα άλλα ξενοδοχεία της Μόσχας. Παρουσιάζεται έντονα πτωτικός και πρέπει να ανησυχήσει τη διοίκηση της τουριστικής μονάδας, αφού μεγάλο μέρος των παγίων επενδύσεων γίνεται από ξένα κεφάλαια.

Πίνακας 7.21 Διαρκή κεφαλαία προς πάγιο ενεργητικό (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	109,3%	108%	102,2%	101,9%	121,6%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	82,67%	93,32%	—

Το ξενοδοχείο τηρεί την πρώτη αρχή χρηματοδότησης, αφού το πάγιο και οι εξωεπιχειρησιακές τοποθετήσεις χρηματοδοτούνται από κεφάλαια μεγάλης διάρκειας.

Πίνακας 7.22 Πάγια προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	1,14	1,26	1,39	1,44	1,16
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	2,21	2,76	—

Οι μακροπρόθεσμοι πιστωτές πρέπει να νιώθουν ασφαλείς, αφού η τιμή του δείκτη διαχρονικά ξεπερνά τη μονάδα. Πάντως πρέπει να σημειωθεί ότι η τιμή του «Philoxenia» είναι χαμηλότερη από τη μέση τιμή του κλάδου.



➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ.

Πίνακας 7.23 Δείκτες κεφαλαίου κίνησης.					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	-3,53	-2,96	-2,31	-3,89	-1,48
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	-0,27	-0,79	—

Το ξενοδοχείο «Philoxenia» παρουσιάζει αρνητικότερη εικόνα από τη μέση τιμή των ξενοδοχείων της Μόσχας.

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ.

Πίνακας 7.24 Χρηματοοικονομικές δαπάνες προς πωλήσεις (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	11,24%	9,2%	9,86%	11,56%	8,98%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	9,42%	9,59%	—

Η τιμή του δείκτη είναι υψηλότερη σε σχέση με τη μέση τιμή του κλάδου. Αυτό οφείλεται κυρίως στην επιβάρυνση της εταιρίας κυρίως από τόκους μακροπρόθεσμων δανείων που χρησιμοποιήθηκαν για τη χρηματοδότηση του επενδυτικού της προγράμματος, καθώς και τόκους βραχυπρόθεσμων δανείων για την εξυπηρέτηση αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.

➤ ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΤΟΚΩΝ (ΠΟΣΟΣΤΟ).

Πίνακας 7.25 Δείκτης κάλυψης τόκων (ποσοστό).				
	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	78,08%	70,65%	50,96%	32,41%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	65,36%	65,79%	—

Η τιμή του δείκτη\* είναι αρκετά καλή σε σχέση άλλα ξενοδοχεία, όμως παρουσιάζει έντονη πτωτική πορεία. Από 78,08% το 1996 η τιμή του το 1999 προσεγγίζει το 32%. Η βελτίωση της τιμής του οφείλεται στην αύξηση των καθαρών κερδών προ φόρων.

Πίνακας 7.26 Χρηματοοικονομικά έξοδα προς μικτά κέρδη (ποσοστό).					
	1995	1996	1997	1998	1999
«Philoxenia»	21,73%	16,96%	19,52%	21,51%	14,76%
Μέση τιμή ξεν/κων επιχ. Μόσχας	—	—	29,28%	30,17%	—

Η τιμή του δείκτη είναι καλύτερη από τη μέση τιμή του κλάδου.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Τα κυριότερα συμπεράσματα από την διεισδυτική ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών του ξενοδοχείου «Philoxenia» είναι τα ακόλουθα:

- Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξάνονται για την τελευταία πενταετία. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του μέσου εσόδου δωματίων (A.D.R), που οδήγησε σε αύξηση του μικτού κέρδους.
- Το ξενοδοχείο έχει πρόβλημα ρευστότητας, όπως εξάλλου και ο κλάδος. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι επενδύσεις της εταιρίας χρηματοδοτήθηκαν με βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό. Πάντως η ρευστότητα του ξενοδοχείου το 1999 παρουσιάζεται βελτιωμένη.
- Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του ξενοδοχείου είναι υψηλότερη σε σχέση με τη μέση τιμή των ξενοδοχείων

\* Ο δείκτης υπολογίζεται με βάση τα αναμορφωμένα κέρδη, σύμφωνα με παρατήρηση του ορκωτού ελεγκτή.

της Μόσχας. Πάντως η κυκλοφοριακή ταχύτητα των υποχρεώσεων του ξενοδοχείου είναι μικρότερη σε σχέση με την κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων τους.

- Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (R.O.E) του ξενοδοχείου είναι καλύτερη σε σχέση με τη μέση τιμή των ξενοδοχείων τριών αστέρων του κλάδου. Η τιμή μάλιστα αυξάνεται εντυπωσιακά (από 2,42% το 1996 σε 17,77% το 1999).
- Ομοίως η αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων του ξενοδοχείου είναι καλύτερη από τη μέση τιμή των ξενοδοχείων της Μόσχας.
- Ο δείκτης (financial leverage) του ξενοδοχείου αρχίζει να βελτιώνεται μετά το 1998. Το 1996 και το 1997 η χρήση των ξένων κεφαλαίων είχαν αρνητική επίδραση στα κέρδη της εταιρίας της Μόσχας.
- Το περιθώριο καθαρού κέρδους αυξάνεται κατά τη διάρκεια της σχολιαζόμενης περιόδου του ξενοδοχείου. Η τιμή του δείκτη βελτιώνεται μετά το 1997 και ξεπερνά τη μέση τιμή των ξενοδοχείων τριών αστέρων της Μόσχας.
- Όμοια η αποδοτικότητα του ενεργητικού αυξάνεται συνεχώς στο ξενοδοχείο. Τιμή του «Philoxenia» θεωρείται ικανοποιητική μετά το 1998.
- Τα οργανικά έξοδα προς τις πωλήσεις μειώνονται σταδιακά. Τα έξοδα διάθεσης προς τις πωλήσεις είναι υψηλότερα σε σχέση με άλλα ξενοδοχεία. Το ίδιο ισχύει για τα συνολικά λειτουργικά έξοδα. Η τιμή του δείκτη είναι μειωμένη σε σύγκριση με τη μέση τιμή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τριών αστέρων της Μόσχας.



- Το λειτουργικό αποτέλεσμα προς τις καθαρές πωλήσεις είναι πολύ καλύτερο σε σχέση με τη μέση τιμή του κλάδου.
- Η διάρθρωση των κεφαλαίων του ξενοδοχείου είναι χειρότερη από τη μέση τιμή του κλάδου, αφού το ύψος των ξένων κεφαλαίων κρίνεται υψηλό και επικίνδυνο. Αυτό οφείλεται στο ότι οι επενδύσεις της εταιρίας χρηματοδοτούνται από ξένα κεφάλαια.
- Το ξενοδοχείο έχει αρνητικό κεφάλαιο κίνησης. Η τιμή των κεφαλαίων κίνησης είναι χειρότερη από τη μέση τιμή των ξενοδοχείων τριών αστέρων της Μόσχας. Πρέπει λοιπόν να γίνει σωστή αντιστάθμιση (hedging) μεταξύ των προσδοκώμενων ταμειακών εισροών από το κυκλοφορούν ενεργητικό και των ταμειακών εκροών από τις πηγές χρηματοδότησης τους. Πρέπει να προχωρήσουν στην τέλεια αντιστάθμιση (perfect hedge). Έτσι οι ταμειακές εισροές από την πώληση ενεργητικών στοιχείων χρησιμοποιούνται για την εξόφληση των δανείων που χρησιμοποιήθηκαν για την απόκτηση των ενεργητικών αυτών στοιχείων.
- Ο δείκτης κάλυψης τόκων μειώνεται συνεχώς και προσεγγίζει το 1999 το 32%, μια τιμή καλύτερη από τη μέση τιμή του κλάδου. Η σχέση χρηματοοικονομικών εξόδων προς τα μικτά κέρδη είναι καλύτερη από την αντίστοιχη τιμή των ξενοδοχείων της Μόσχας.
- Επομένως το ξενοδοχείο διαθέτει υψηλό περιθώριο μικτού κέρδους και τα κέρδη της αυξάνονται δυναμικά. Παρουσιάζει υψηλή αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ιδίως τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά έχει έντονο πρόβλημα ρευστότητας και η διάρθρωση κεφαλαίων δεν είναι ικανοποιητική. Όμως δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα κάλυψης των δανειακών της υποχρεώσεων.

## Τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται για την εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plans)<sup>1</sup>.

### 1. Σελίδα τίτλου.

Όνομα επιχείρησης, όνομα υπευθύνου, διεύθυνση, τηλέφωνα, χρόνος εκπονήσεως.

### 2. Πίνακας περιεχομένων.

Δίνει μια γρήγορη αναφορά για τα βασικά τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει επίσης σε κάθε τμήμα να αναφέρεται και η σελίδα του κειμένου.

### 3. Συμπεράσματα – Σύνοψη.

Αν και το επιχειρηματικό σχέδιο αρχίζει με τα συμπεράσματα, εν τούτοις αυτά είναι τα τελευταία που γράφονται. Για πολλούς λόγους είναι το πιο σπουδαίο τμήμα που θα γραφεί. Παρέχει την ευκαιρία να προκληθεί μια ισχυρή πρώτη εντύπωση στους αναγνώστες. Πρέπει να περιλαμβάνονται περίληψη και συμπεράσματα από τα παρακάτω κεφάλαια και υποκεφάλαια.

- Περιγραφή των οραμάτων και της αποστολής της επιχείρησης με λίγα λόγια.
- Περιγραφή της επιχείρησης.
- ✓ Ιστορικό.
- ✓ Στόχοι.
- ✓ Ανάγκες σε κεφάλαια.
- ✓ Διευθυντική ομάδα.
- ✓ Υποστήριξη της διευθυντικής ομάδας από εξωτερικούς συμβούλους
- Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς.
- ✓ Τάσεις του κλάδου.

Ιστορικό του κλάδου, το παρόν και το μέλλον που.

Πορεία του κλάδου (Πτωτική; Αυξητική; Στάσιμη;).

<sup>1</sup> Το παράρτημα αυτό έχει ληφθεί από το βιβλίο του κ. Καρβούνη Σωτήρη «Οικονομοτεχνικές μελέτες», Εκδότης: Σταμούλης, Αθήνα, 2000, σελ. 176-185

Κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις που επηρεάζουν τον κλάδο.

Αναγνώριση ευκαιριών προερχόμενων από δημογραφικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες.

✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία.

Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Σύγκριση με προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού.

Διαθέτει υπεροχή στην ποιότητα.

Παρέχει ανώτερη υπηρεσία στον πελάτη.

Μοναδικότητα προϊόντος και υπηρεσίας.

Πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρει.

Έρευνα και ανάπτυξη.

Δυνατότητες παραγωγής και παραδόσεως.

✓ Ανάλυση της αγοράς.

Ποιος θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία;

Καταναλωτές ή βιομηχανικός τομέας;

Δημογραφική ανάλυση (ηλικίες, φύλο, κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, επίπεδα εισοδήματος)

Ψυχογραφική ανάλυση (τρόποι διαβιώσεως)

Αγοραστικά πρότυπα, συνήθειες καταναλωτών.

Είναι αρκετά μεγάλη η αγορά-στόχος για να στηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία και να δημιουργηθεί κέρδος για την επιχείρηση;

✓ Έρευνα της αγοράς.

Λεπτομέρειες για την αγορά-στόχο (μέγεθος, τόπος, αγοραστικές συνήθειες, τρόποι διαβιώσεως).

Δημογραφικά της αγοράς-στόχος (ηλικία, εισόδημα, γένος).

Ενδείξεις για τις στρατηγικές που απαιτούνται για πωλήσεις σ' αυτή την αγορά (τιμές, εργαλεία προωθήσεως, μηνύματα επικοινωνίας και μέθοδοι διανομής).

Πρωτογενή στοιχεία (τηλεφωνικές έρευνες, ερωτηματολόγια με το ταχυδρομείο, προσωπικές συνεντεύξεις, κ.λπ.)

Δευτερογενή στοιχεία (στατιστικά στοιχεία από Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, συνδέσμων βιομηχανιών, διάφορες κρατικές εκθέσεις, κ.λπ.)

✓ Ανάλυση ανταγωνισμού.

Έμμεσος και άμεσος ανταγωνισμός.



Γνώσεις για τον ανταγωνισμό.

Τοποθεσία ανταγωνιστών – τοπική ή εθνική λειτουργία.

Στρατηγική τιμολογήσεως ανταγωνισμού.

Χρόνος παραδόσεως και διαθεσιμότητα προϊόντος.

Σύγκριση προϊόντος ή υπηρεσίας.

Χρόνια λειτουργίας, στο είδος από, των επιχειρήσεων.

Τρόποι διαφημίσεώς του.

Ανάπτυξη των τελευταίων 10 ετών.

Κατάλογος όλων των ανταγωνιστών.

➤ Στρατηγική του μάρκετινγκ.

✓ Τιμολογιακή στρατηγική.

Τιμές που αλλάζουν για προϊόν ή υπηρεσία.

Χαμηλή, μέση και υψηλή τιμή τιμολογιακής στρατηγικής.

Αποδοχή από την αγορά αυτών των τιμών.

Βρίσκεται η τιμή σε συμφωνία με τη θέση του προϊόντος στην αγορά;

Δημιουργείται κέρδος από τις συγκεκριμένη τιμή;

Μπορεί να δίδεται η τιμή σε κανονική βάση με παροχή εκπτώσεως;

Η έκπτωση θα γίνεται με βάση τον κύκλο εργασιών ή τον όγκο παραγγελίας;

Ανάλυση νεκρού σημείου.

Δικαιολόγηση της τιμής.

✓ Στρατηγική προωθήσεως.

Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων (μέθοδοι), δημοσιότητα.

Μέθοδοι προωθήσεως και δικαιολόγηση αυτών (εφημερίδες, ραδιόφωνο, τηλεόραση, περιοδικά (κλαδικά), πωλητές.

Άλλη μοναδικοί τρόποι προωθήσεως.

Δημιουργικότητα, καινοτομίες.

Ανάλυση κόστους διαφημίσεως.

Ανάλυση διανομής

Ετήσιος προϋπολογισμός.

Διάγραμμα διαθέσεως κονδυλίων για προώθηση και χρονοπρόγραμμα.

✓ Διανομή.

Αγορά-στόχος (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής)

Αστική ή ημιαστική αγορά.

Τοποθεσία κατοικίας ή εμπορική περιοχή;  
Σπουδαιότητα τοποθεσίας για την επιχείρηση.  
Δυναμικό πωλήσεων που μετέχει στη διανομή.  
Άλλοι τρόποι διανομής (διανομείς, μεταπωλητές).  
Προσδιορισμός των σχέσεων (χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ) με τους διαύλους διανομής.

➤ Σχέδιο λειτουργίας.

✓ Προμηθευτές.

Σπουδαιότητα προμηθευτών για την επιχείρηση.

Τοποθεσία αυτών.

Όροι προμηθειών.

Πρόσωπα για επαφές.

Εκπτώσεις επί όγκου αγορών.

Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας.

Περιορισμοί.

Διαθεσιμότητα προϊόντος.

Όρου φορτώσεως.

Αποκλειστικά δικαιώματα επί προϊόντων.

✓ Πρόγραμμα παραγωγής – Λειτουργικές διαδικασίες.

Παραγωγή: (έρευνα και ανάπτυξη, χρονοπρογράμματα, δοκιμές προϊόντος στην αγορά, ανάπτυξη πρωτοτύπου, μέθοδοι παραγωγής, ανάλυση κόστους, άμεσα και έμμεσα γενικά έξοδα, χρονικές απαιτήσεις)

Σημ.: σε περίπτωση μη παραγωγής επιχειρήσεως (λιανική, χονδρική πώληση, υπηρεσίες κ.λπ.) πρέπει να περιλαμβάνονται:

Περιγραφή εγκαταστάσεων (ενοικιασμένες ή ιδιότητες)

Σχεδιασμός αποθηκών – χρονοδιαγράμματα.

Ώρες λειτουργίας – διαδικασίες λειτουργίας.

✓ Κανονισμοί λειτουργίας.

Έγγραφα εισαγωγών – εξαγωγών.

Φορολογία.

Άδειες λειτουργίας.

Συμμετοχή στην κοινωνική ασφάλιση των υπαλλήλων.

Δημοτικές άδειες.

Ασφάλειες.

Ανάγκη για άδεια χρήσεως τεχνολογίας, εμπορικών σημάτων και γενικά πνευματικής ιδιοκτησίας.

✓ Ανθρώπινος παράγοντας

Ιστορικό ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότητες.

Οργανωτική δομή.

Περιγραφή θέσεων εργασίας, ρόλοι και καθήκοντα υπαλλήλων.

Συμβόλαια με υπαλλήλους.

Λεπτομέρειες για συμβούλους και συνεργασίες.

Μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό.

➤ Χρηματοοικονομική ανάλυση.

✓ Χρηματοοικονομικό σχέδιο.

Έξοδα ενάρξεως λειτουργίας – Τμηματοποίηση.

Δικαιολόγηση μηνιαίων προβλέψεων.

Μηνιαίες χρηματοροές (συντηρητικές προβλέψεις).

Καταστάσεις προβλεπόμενων εισροών (5 χρόνια).

Προβλεπόμενο «ισολογισμοί» (5 χρόνια).

✓ Μελλοντικά σχέδια.

Νέα προϊόντα – υπηρεσίες.

Ανάλυση κινδύνου.

➤ Χρηματοδότηση.

#### 4. Οι υψηλοί στόχοι της επιχειρήσεων.

Το σπουδαιότερο σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι να οριστεί και να κοινοποιηθεί τι είναι η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρίσκεται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και πώς θα πάει εκεί. Επομένως, το τμήμα αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

➤ Παρούσα κατάσταση.

✓ Η παρούσα εικόνα της επιχειρήσεως.

✓ Μάνατζμεντ επιχειρήσεως.

✓ Προϊόντα ή/και υπηρεσίες.

✓ Περιγραφή του περιβάλλοντος της αγοράς.

✓ Τιμολογιακή πολιτική και κερδοφορία.

✓ Πελάτες.



- ✓ Διανομή.
- ✓ Χρηματοοικονομική κατάσταση επιχειρήσεως.
- Οράματα και αποστολή επιχειρήσεως.
- ✓ Περιγραφή οραμάτων.
- ✓ Περιγραφή αποστολής.
- ✓ Στόχοι (για επιχείρηση, για προϊόντα, για αγορά, για πωλήσεις, για λειτουργίες, για χρηματοοικονομικά)

#### 5. Περιγραφή επιχειρήσεως.

- ✓ Επωνυμία επιχειρήσεως.
- ✓ Νομική μορφή επιχειρήσεως.
- ✓ Τοποθεσία επιχειρήσεως.
- ✓ Ομάδα διευθυντών (μάντζμεντ).
- ✓ Οργανόγραμμα.
- ✓ Διοικητικό συμβούλιο.
- ✓ Επιτελικό προσωπικό.
- ✓ Στρατηγικές συμμαχίες.
- ✓ Σύμβουλοι επιχειρήσεως (Νομικοί, Λογιστές, Τεχνικοί)

#### 6. Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς.

- Τάσεις του κλάδου.
- ✓ Ιστορική εξέλιξη του κλάδου και του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- ✓ Παρούσα κατάσταση του κλάδου, του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- ✓ Μελλοντικές προβλέψεις.
- ✓ Κατάσταση κλάδου (Ανοδική; Πτωτική; Στατιστική;).
- ✓ Ύπαρξη κοινωνικών τάσεων ή προτιμήσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον κλάδο.
- ✓ Αναγνώριση ευκαιριών στον κλάδο προερχόμενων από δημογραφικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία.
- ✓ Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Κατάλληλη τεχνολογία παραγωγής.

Χρήσιμα χαρακτηριστικά, ωφέλειες από τη χρήση του/της.

Στοιχεία υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού.

**Μοναδικότητα.**

Υπεροχή στην ποιότητα.

Ποιες πρόσθετες υπηρεσίες παρέχει;

✓ Η αγορά – στόχος.

Ποιος θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Τελευταίοι καταναλωτές ή ο επιχειρηματικός τομέας;

Δημογραφική ανάλυση (ηλικία, φύλλο, κοινωνικοοικονομική υποδομή, εισοδηματικά επίπεδα).

Ψυχογραφική ανάλυση (τρόπος διαβίωσης).

Αγοραστικά πρότυπα, συνήθειες καταναλωτών.

Μέγεθος αγοράς που θα μπορούσε να στηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία και να δημιουργήσει κέρδος.

✓ Η έρευνα αγοράς που στηρίζει την ανάλυση.

Λεπτομέρειες για την αγορά-στόχο (μέγεθος, τόπος, αγοραστικές συνήθειες, τρόπος διαβίωσης).

Δημογραφικά της αγοράς-στόχου (ηλικία, εισόδημα, γένος).

Ενδείξεις για την απαιτούμενη στρατηγική για πωλήσεις σε αυτή την αγορά (τιμές, εργαλεία προώθησης, μηνύματα επικοινωνίας, μέθοδοι διανομής).

Πρωτογενή στοιχεία (έρευνα αγοράς τηλεφωνική, ταχυδρομική έρευνα με ερωτηματολόγια, με προσωπικές συνεντεύξεις κ.λπ.).

Δευτερογενή στοιχεία (από υπηρεσίες στατιστικής, βιομηχανικούς συνδέσμους, κυβερνητικές υπηρεσίες, αναπτυξιακούς οργανισμούς, άλλες επιχειρήσεις, κ.λπ.).

✓ Ανάλυση ανταγωνισμού.

Έμμεσος και άμεσος ανταγωνισμός.

Γνώσεις για τους ανταγωνιστές.

Τόποι ανταγωνισμού (τοπικοί, εθνικοί, διεθνείς).

Εγγύτητα του ανταγωνισμού προς την επιχείρηση.

Τιμολογιακή πολιτική ανταγωνισμού.

Χρόνοι εξυπηρέτησης και διαθεσιμότητα προϊόντων του ανταγωνισμού.

Σύγκριση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Χρόνοι ζωής των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού.

Τρόποι διαφημίσεως ανταγωνισμού.

Ανάπτυξη ανταγωνιστών τα τελευταία 10 χρόνια.

Κατάλογος όλων των ανταγωνιστών (άμεσων και έμμεσων) που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση σ' αυτό τον κλάδο.

7. *Στρατηγική μάρκετινγκ (το σχέδιο μάρκετινγκ).*

- Τιμολογιακή στρατηγική.
- ✓ Θέση στόχων για την τιμολογιακή στρατηγική.
- ✓ Τιμές για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- ✓ Στρατηγική χαμηλών, μεσαίων και υψηλών τιμών.
- ✓ Αποδοχή από την αγορά των τιμών.
- ✓ Συμβαδίζει η τιμή με τη θέση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά;
- ✓ Αφήνει κέρδος αυτή η τιμή;
- ✓ Επιτρέπει εκπτώσεις;
- ✓ Εκπτώσεις θα δίνονται επί του ετήσιου κύκλου εργασιών ή επί του όγκου κάθε παραγγελίας;
- ✓ Ανάλυση νεκρού σημείου (ευαισθησία τιμής).
- ✓ Δικαιολόγηση της τιμής.
- Στρατηγική προωθήσεως.
- ✓ Διαφήμιση, απ' ευθείας πώληση, ταχυδρομική πώληση, προωθήσεις πωλήσεων, δημοσιότητα).

Μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν και γιατί.

- ✓ Μέθοδοι προωθήσεως και δικαιολόγησή τους.

Εφημερίδες, Ραδιόφωνο, Τηλεόραση, Περιοδικά.

Ταχυδρομείο, Φυλλάδια.

Εμπορικές εκθέσεις, Δημοσιεύματα συλλόγων, ενώσεων κ.λπ.

- ✓ Άλλη μοναδικοί τρόποι προωθήσεως (καινοτομικοί και δημιουργικοί).
- ✓ Ανάλυση κόστους διαφήμισης.
- ✓ Ανάλυση διαδικασίας διανομής.
- ✓ Ετήσιος προϋπολογισμός για διαφήμιση.
- ✓ Χρονοδιάγραμμα διαθέσεως του ετήσιου ποσού
- Διανομή.
- ✓ Περιοχή-στόχος (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής διανομή).
- ✓ Αστική ή ημιαστική περιοχή.



- ✓ Περιοχή κατοικίας ή εμπορική περιοχή.
- ✓ Σπουδαιότητα περιοχής για την επιχείρηση.
- ✓ Διανομή με πωλητές.
- ✓ Άλλες πηγές διανομής (όπως διανομείς και μεταπωλητές)
- ✓ Εντοπισμός σχέσεων (χρηματοοικονομικών και εμπορικών) με τους διαύλους διανομής.

#### 8. Σχέδιο λειτουργίας.

- Προμηθευτές.
  - ✓ Σπουδαιότητα προμηθευτών για την επιχείρηση.
  - ✓ Τόπος εγκατάστασής προμηθευτών.
- Όροι και συνθήκες αγορών.
  - ✓ Πρόσωπα που ασχολούνται με τις προμήθειες.
  - ✓ Εκπτώσεις που χορηγούνται και όροι.
  - ✓ Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας.
  - ✓ Περιορισμοί.
  - ✓ Διαθεσιμότητα αγοραζόμενων υλικών.
  - ✓ Όροι φορτώσεως (μεταφορών).
  - ✓ Αποκλειστικά δικαιώματα επί προϊόντων.
- Σχέδιο παραγωγής – Διαδικασίες λειτουργίας.
  - ✓ Περιγραφή εγκαταστάσεων – ενοικιαζόμενες ή ιδιόκτητες.
  - ✓ Ανάγκες σε εξοπλισμό.
  - ✓ Σχεδιασμός αποθηκείσεως – Χωροδιαγράμματα.
  - ✓ Όρες λειτουργίας και διαδικασία λειτουργίας.
- Κανονισμοί λειτουργίας.
  - ✓ Κρατικοί.

Άδειες εισαγωγών – εξαγωγών.

Δασμοί, φόροι και παρόμοια (επί πωλήσεων).

- ✓ Τοπικοί, δημοτικοί.

Κοινωνική ασφάλιση υπαλλήλων.

Απαιτούμενες άδειες λειτουργίας.

- ✓ Ασφάλειες.
- ✓ Άδειες χρήσεως πνευματικής ιδιοκτησίας.
- ✓ Υποχρεώσεις σε συνδέσμους, ενώσεις κ.λπ.
- ✓ Περιβαλλοντικοί κανονισμοί.

- ✓ Διάφοροι άλλοι.
  - Εγκαταστάσεις.
  - ✓ Χώρος και κόστος για επέκταση.
  - ✓ Κόστος οικοπέδων και κόστος κατασκευών.
  - ✓ Κόστος μεταφοράς και πορεία προσεγγίσεως από κοινά μεταφορικά μέσα.
  - ✓ Κίνδυνοι και ασφάλιστρα.
  - ✓ Συσκευασία για μεταφορά υλικών και κόστος αυτής.
  - ✓ Διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, ειδικότητες, κόστος.
  - ✓ Τοπικές άδειες που απαιτούνται.
  - ✓ Κίνητρα της πολιτείας και υποδομή (δωρεάν βοήθεια, απαλλαγή από φόρους, χαμηλότερα επιτόκια, εκπαίδευση, δρόμοι, επικοινωνίες, κ.λπ.).
  - ✓ Κρατικές απαγορεύσεις, περιβαλλοντικοί κανονισμοί, κανονισμοί για την υγιεινή, κ.λπ.).
  - ✓ Κόστος λειτουργίας οφειλόμενο σε υπηρεσίες, επικοινωνίες, κ.λπ..
  - Ανθρώπινοι πόροι.
  - ✓ Προσόντα που διαθέτει το προσωπικό.
  - ✓ Ιστορικό του προσωπικού.
  - ✓ Οργανωτική δομή επιχειρήσεως.
  - ✓ Περιγραφή εργασίας, ρόλοι και καθήκοντα προσωπικού.
  - ✓ Λεπτομέρειες για συμβούλους και συνεργάτες.
  - ✓ Μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό
9. *Χρηματοοικονομική ανάλυση.*
- Χρηματοοικονομικό σχέδιο.
  - ✓ Απαιτούμενα κεφάλαια για την έναρξη.
  - ✓ Προβλέψεις πωλήσεων (κατά μήνα και κατά έτος).
- Θεώρηση δημογραφικών δεδομένων.
- Ανάλυση στοιχείων του κλάδου.
- Στατιστικά στοιχεία που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Ανάλυση αποτελεσμάτων μελετών αγοράς.
- Εποχιακές τάσεις.
- Οικονομικοί δείκτες και προβλέψεις βάσει αυτών.
- ✓ Προβλέψεις χρηματικών ροών.

Μηνιαίες προβλέψεις εισροών και εκροών μετρητών, όσο το δυνατόν πιο συντηρητικές.

Καταστάσεις προβλεπόμενου εισοδήματος (5 χρόνια).

Υπολογισμός όλων των εσόδων από πωλήσεις, άμεσων και έμμεσων και διοικητικών εξόδων (περιλαμβανόμενων και των αποσβέσεων, των τόκων και των καταβλητέων φόρων) και τα κέρδη ή της ζημιάς που προκύπτουν, για πέντε χρόνια.

- ✓ Προβλεπόμενος ισολογισμός (προϋπολογισμός) (5 χρόνια).
- Μελλοντικά σχέδια.
- ✓ Προοπτικές επιχειρήσεως (Νέα προϊόντα, υπηρεσίες).
- ✓ Προβλεπόμενες εξελίξεις στον κλάδο.
- ✓ Ανάλυση κινδύνου.

#### 10. Χρηματοδότηση.

- Αναγνώριση των κεφαλαιακών αναγκών.
- Έρευνα για κεφάλαια.
- Αυτοχρηματοδότηση.
- Τοπικές ιδιωτικές πηγές χρηματοδοτήσεως.
- Εμπορικές πηγές χρηματοδοτήσεως.
- Μετοχές.
- Venture capital.
- Franchising.
- Factoring.
- Leasing.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Philip Kotler «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1986.
2. Καρβούνη, Σωτήρη Κ. «Οικονομοτεχνικές μελέτες», Εκδότης: Σταμούλης, Αθήνα, 2000.
3. Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνές εμπειρία», έκδοση ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 1999.
4. Ηγουμενάκης, Νίκος Γ., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, 1996.
5. Σιώμος Γεώργιος Ι. «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1995.
6. Θεοδώρου Κόκκορη «Το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Πρακτικός οδηγός για τις Μ.Μ.Ε.», Αθήνα, Β' Έκδοση, 1998.
7. Ελληνική Πρεσβεία στη Μόσχα, «Ρωσία 2000. Η αγορά, εξελίξεις και προοπτικές», Μόσχα, Μάιος 2000.
8. CD – Media A. E. «Marketing Plan», 1999.
9. CD – Media A. E. «Business Plan», 1999.
10. Δημήτρης Λαλούλης, Βασίλης Ρούπας «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1998.
11. Καλφιώτης, Σταύρος «Τουριστικό μάρκετινγκ: Βασικές αρχές», Εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
12. Σιορβανές, Νίκος Α. « Το μάρκετινγκ στον τουρισμό :τουριστικών επιχειρήσεων, κρατικών οργανισμών : Η φιλοσοφία του τουρισμού», Εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
13. Χυτήρης, Λεωνίδα Σ. «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα 1996.

### ΞΕΝΗ

1. Alan West «A Business Plan. Build a great plan for the growing business», Nat West, 1998.

2. Hunger J.D., Flynn E. J. and Wheelen T. L., «Contingency Corporate Strategy: A proposed Typology with Research Propositions», Wisconsin, 1990.
3. Pearce, J. A. II and R. B. Robinson, «Strategic Management: Formulation, Implementation and Control», Irwin, 1997, 6<sup>th</sup> edition.
4. Porter Michael, «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», New York, Free Press, 1985.
5. Grant R. M., «Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications», Blackwell Business, 1998, Third edition.
6. Derek F. Abell, «Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning», Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
7. Middleton, Viktor T. C., «Marketing in Travel and Tourism», Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1988.
8. Seaton A. V., «The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases», International Thomson Business Press, 1997.
9. Peter Jones «The Management of Hotel Operations», London, 1999.