



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Πήχας Θεόδωρος

Αλυσανδράτος Μένιος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Μπιτχαβά Αμαλία

ΠΡΕΒΕΖΑ 2012

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
1. Ξενοδοχειακή Βιομηχανία – Παραθεριστικά Ξενοδοχεία	2
1.1 Ορισμός Παραθεριστικών (Resort) Ξενοδοχείων	2
1.2 Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακής Μονάδος.....	3
1.3 Τα Κυριότερα Τμήματα – Διευθύνσεις του Ξενοδοχείου.....	6
2. Ανάλυση Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς.....	8
2.1 Τα Κυριότερα Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς	8
2.2 Η Σημασία της Ποιότητας για την Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς	9
2.3 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδος.....	12
2.4 Έσοδα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων από τον Εισερχόμενο Τουρισμό	19
2.5 Σύνοψη ανάλυσης της Αγοράς - Τάσεις	20
3. Στρατηγική Ανάλυση Παραθεριστικών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	22
3.1 Η Φιλοσοφία της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	22
3.2 Όραμα και Αποστολή της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	23
3.3 Ανάλυση του Ξενοδοχειακού Κλάδου.....	24
3.3.1 Πολιτικές και Νομικές Δυνάμεις	25
3.3.2 Οικονομικές Δυνάμεις.....	26
3.3.3 Κοινωνικές Δυνάμεις	27
3.3.4 Τεχνολογικές Δυνάμεις	27
3.3.5 Φυσικό Περιβάλλον	28
3.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού – Μοντέλο Porter.....	29
3.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	30
3.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	31
3.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	32
3.4.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	33
3.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	33

3.5	Ανάλυση Ξενοδοχειακής Μονάδας	34
3.5.1	Δομή Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	35
3.5.2	Εταιρική Κουλτούρα.....	36
3.5.3	Εταιρικοί Στόχοι	36
3.5.4	Υλικοί & Άυλοι Πόροι της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	37
3.5.5	Ικανότητες της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	38
3.5.6	Ξενοδοχειακό Προϊόν και Αλυσίδα Αξίας	39
3.5.7	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	40
4.	Σχεδιασμός Ξενοδοχειακού Προϊόντος.....	43
4.1	Γενικά Στοιχεία για την Ξενοδοχειακή Μονάδα	43
4.2	Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	45
4.2.1	Οργανωτική – Λειτουργική Δομή Επιχείρησης.....	46
4.2.2	Οικονομική Κατάσταση Επιχείρησης.....	47
4.2.3	Συνεργασίες.....	49
4.3	Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Ξενοδοχειακής Μονάδας	50
4.3.1	Πολιτικό Περιβάλλον.....	50
4.3.2	Οικονομικό Περιβάλλον	51
4.3.3	Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	51
4.3.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον	52
5.	Προϋπολογιστικά Οικονομικά Στοιχεία	53
5.1	Κόστος Επένδυσης & Χρηματοδότηση Αυτής	53
5.2	Δανειοδότηση Ξενοδοχειακής Μονάδος	55
5.3	Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών	56
5.4	Έξοδα & Δαπάνες Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	59
5.5	Αποσβέσεις	61
5.6	Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης	62
5.7	Αποτελέσματα Χρήσεως – Διάθεση Αποτελεσμάτων.....	63
5.8	Χρηματοοικονομικοί Δείκτες – Ισολογισμοί	64
5.9	Ταμειακές Ροές Ξενοδοχειακής Μονάδας	69

5.10	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	70
	Σύνοψη	72
	Βιβλιογραφία.....	74

Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να ορίσει την έννοια του παραθεριστικού (resort) ξενοδοχείου, να παρουσιάσει τους τρόπους με τους οποίους οργανώνεται μια ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς και τα κυριότερα τμήματα αυτής, καθορίζοντας το ρόλο που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στη λειτουργία αυτής. Γίνεται ανάλυση της ελληνικής τουριστικής αγοράς παρουσιάζοντας τα κυριότερα χαρακτηριστικά της, εξηγώντας ταυτόχρονα το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ποιότητας, στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής τουριστικής αγοράς. Γίνεται επίσης, αναφορά στο ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας και στα έσοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τον εισερχόμενο τουρισμό, καθώς επίσης και τις τάσεις της αγοράς.

Στη συνέχεια, πραγματεύονται η φιλοσοφία, το όραμα και η αποστολή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης κάνοντας ανάλυση τόσο των παραγόντων που την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, όσο και των επιπτώσεων που έχει ο ανταγωνισμός στον τομέα αυτό. Αναφορά επίσης, γίνεται και στη δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, στη φιλοσοφία της και στους στόχους τους οποίους θέτει, καθώς επίσης και στο πόσο σημαντική είναι η ικανότητα εκμετάλλευσης των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτει, ώστε να καταφέρει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην τουριστική αγορά.

Μετά την παρουσίαση και ανάλυση όλων όσων έχουν αναφερθεί παραπάνω, προχωράμε σε μια ειδικότερη ανάλυση και μελέτη μίας παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδας, εξετάζοντας τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Κλείνοντας γίνεται ανάλυση όλων των οικονομικών στοιχείων, όπως το κόστος της επένδυσης, τα έξοδα, οι δαπάνες και οι αποσβέσεις της επιχείρησης, δίνοντας απαραίτητα στοιχεία, όπως τα αποτελέσματα χρήσης, τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, τον ισολογισμό και το νεκρό σημείο της ξενοδοχειακής μονάδας.

1. Ξενοδοχειακή Βιομηχανία – Παραθεριστικά Ξενοδοχεία

1.1 Ορισμός Παραθεριστικών (Resort) Ξενοδοχείων

Προτού προχωρήσουμε στην ανάπτυξη και εξέταση των στρατηγικών σχεδιασμού μιας παραθεριστικής (resort) ξενοδοχειακής μονάδος, κρίνεται σκόπιμο να δώσουμε τον ορισμό μιας τέτοιας επιχείρησης. Παραθεριστικά (Resort) ξενοδοχεία ονομάζονται οι ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες βρίσκονται μέσα σε πόλη, προάστιο ή οικισμό υφιστάμενο του 1923 ή παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Για να χαρακτηριστεί ένα ξενοδοχείο σαν παραθεριστικό (resort), πρέπει η περιοχή να έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για παραθερισμό, δηλαδή να είναι κοντά σε θάλασσα ή σε δάσος ή σε βουνό για χειμερινά sports, περιπάτους, ορειβασία. Ακόμη θα πρέπει να παρουσιάζει ειδικά ενδιαφέροντα, δηλαδή να βρίσκεται κοντά σε αρχαιολογικό χώρο ή βιότοπους ή παραδοσιακά οικιστικά σύνολα.¹ Προορισμός του παραθεριστικού (resort) ξενοδοχείου είναι η παραμονή των τουριστών – παραθεριστών για παραπάνω από 2-3 ημέρες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των παραθεριστικών (resort) ξενοδοχειακών μονάδων είναι τα ακόλουθα²:

- ✓ Εποχική λειτουργία
- ✓ Χώροι ημιυπαίθριας κυκλοφορίας
- ✓ Δυνατότητα διαμερισμού των χώρων εστίασης σε κλειστούς και ημιυπαίθριους χώρους.
- ✓ Υποχρεωτική προσαύξηση των χώρων υποδοχής της ξενοδοχειακής μονάδος με ημιυπαίθριους.
- ✓ Υποχρεωτικοί χώροι εστίασης, ανεξάρτητα από τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου.
- ✓ Τα μονόκλινα και τα δίκλινα δωμάτια έχουν το ίδιο εμβαδόν, αλλάζοντας μόνο την τιμή της ενοικίασης.

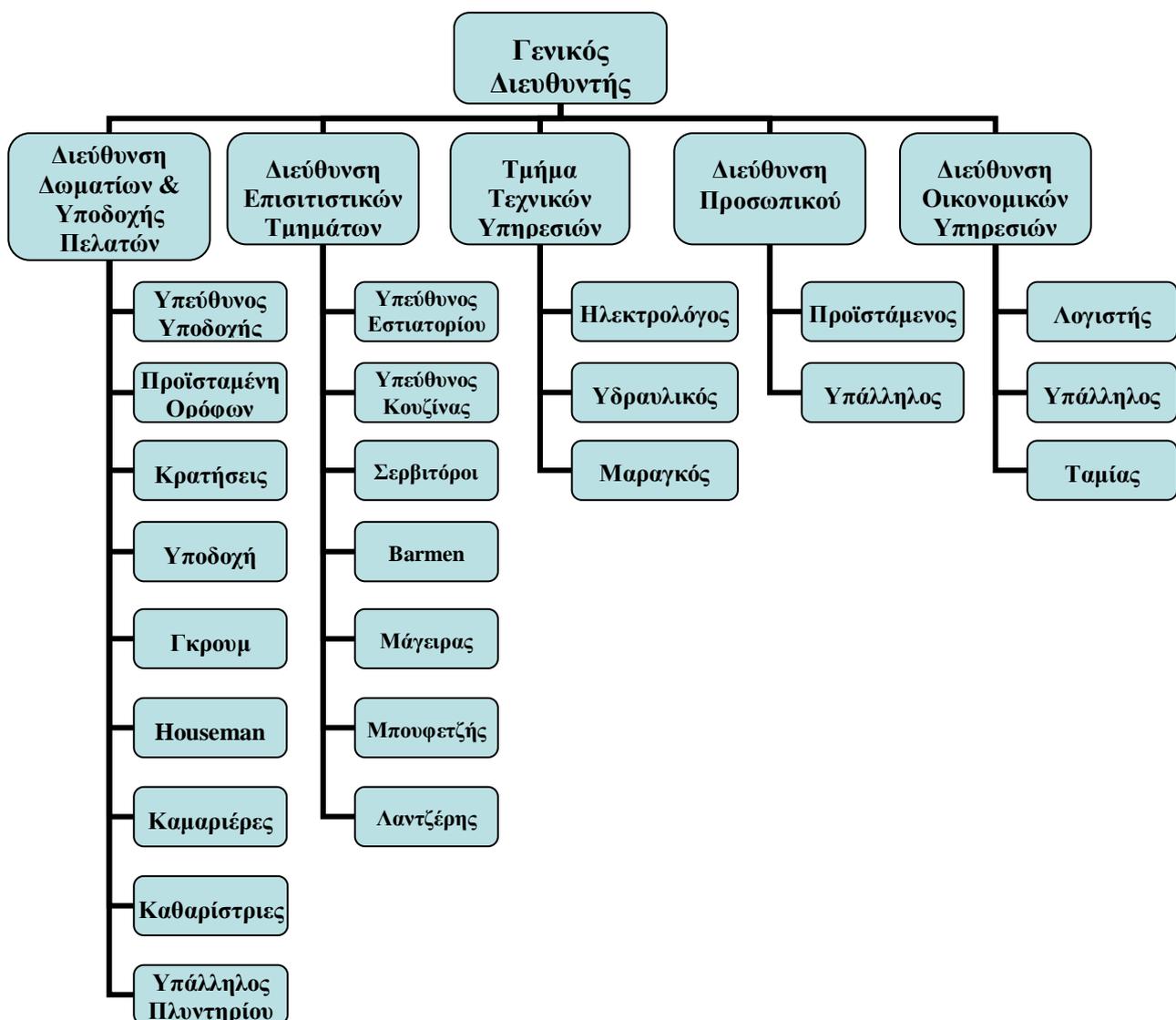
¹ Χυτήρης Λ. Σ., *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, 1996, σελ. 32.

² Χυτήρης Λ. Σ., 1996, όπ.π., σελ. 33.

1.2 Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακής Μονάδος

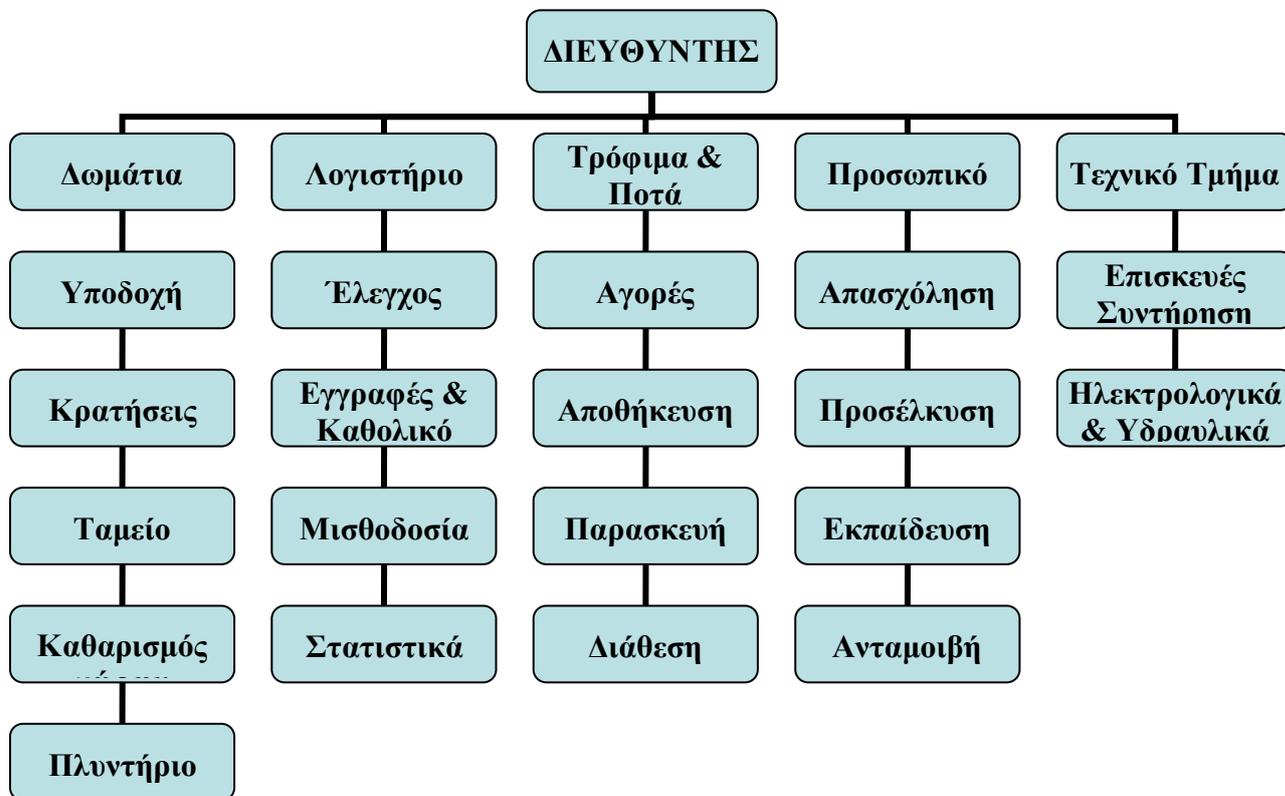
Μια ξενοδοχειακή μονάδα resort μπορεί να χωριστεί οργανωτικά σε τμήματα με ποικίλους τρόπους. Τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την τμηματοποίηση αυτή είναι τα ακόλουθα:

- I. Η διοικητική ιεραρχία: η διοικητική ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδος. Αν κι αυτό στην ουσία είναι η τυπική οργάνωση, μοιρατάτα χρησιμοποιείται ως οδηγός για τις όποιες εκτελεσθέντες λειτουργίες, καθώς επίσης και για τα άτομα που ασκούν τις λειτουργίες αυτές. Το οργανόγραμμα του σχήματος 1.1 αποτελεί μια αναπαράσταση της οργάνωσης με βάση το κριτήριο αυτό.



Σχήμα 1.1: Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου Resort Μεσαίου Μεγέθους (Χυτήρης Λ., 1996)

II. Οι Λειτουργίες των τμημάτων: τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωμάτια, τρόφιμα, ποτά, ασφάλεια κ.λπ.) αποτελούν τα κύρια σημεία για την απόδοση και την επιτυχία ενός ξενοδοχείου. Σε αυτή την περίπτωση, ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό. Σχετική διαγραμματική απεικόνιση γίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (σχήμα 1.2)³.



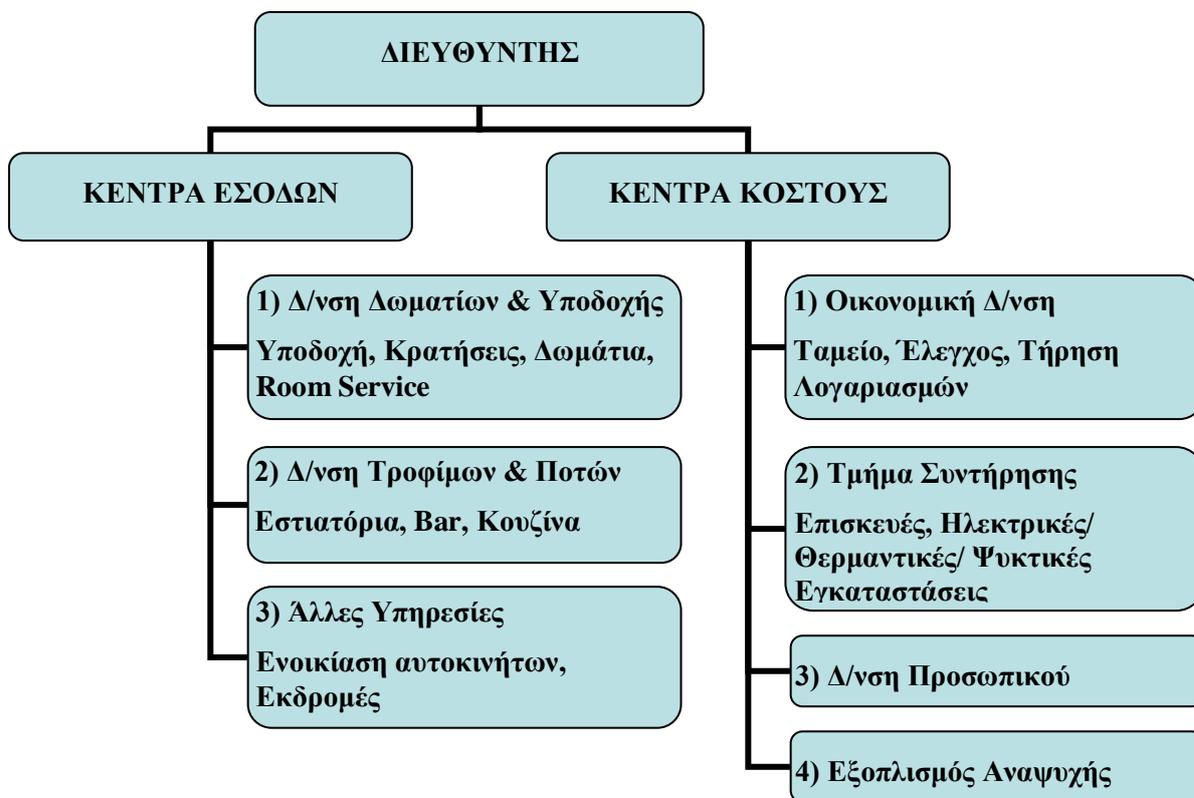
Σχήμα 1.2: Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου Resort με βάση τις λειτουργίες που γίνονται (Χυτήρης Λ., 1996).

III. Περιοχές επαφής με τον πελάτη: με βάση το κριτήριο αυτό, το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο (2) μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: τα τμήματα εκείνα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με το προσωπικό (Front of the House) και σε εκείνα όπου ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (Back of the House). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα τμήματα του εστιατορίου, του bar, της υποδοχής ενώ στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν τα τμήματα του λογιστηρίου, του προσωπικού και της διοίκησης.

IV. Κέντρα κόστους και εσόδων: τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης και κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου τα οποία έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη και δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη). Τυπικά κέντρα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το

³ Χυτήρης Λ. Σ, 1996, όπ.π., σελ. 45

λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά, κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα ως αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η τμηματοποίηση με βάση τα κέντρα αυτά κόστους και εσόδων⁴.



Σχήμα 1.3: Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου Resort με βάση τα τμήματα που θεωρούνται κέντρα εσόδων και κέντρα κόστους (Χυτήρης Λ., 1996).

- V. Κέντρα ευθύνης προσωπικού: οι περισσότερες παραθεριστικές (resort) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είναι τόσο μεγάλες σε μέγεθος ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά αναθέτει περισσότερες των μια (1) λειτουργιών σε ένα πρόσωπο. Στο παρακάτω σχήμα, γίνεται απεικόνιση των τίτλων του διοικητικού προσωπικού με τις αντίστοιχες περιοχές της ευθύνης τους⁵.

⁴ Χυτήρης Λ. Σ, 1996, όπ.π., σελ.47

⁵ Χυτήρης Λ. Σ, 1996, όπ.π., σελ. 48



Σχήμα 1.4: Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου Resort με βάση τους υπεύθυνους λειτουργιών (Χυτήρης Λ.,1996).

1.3 Τα Κυριότερα Τμήματα – Διευθύνσεις του Ξενοδοχείου

Μια παραθεριστική ξενοδοχειακή επιχείρηση μοιάζει με κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί και δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο, δεν είναι εφικτή η άσκηση της διοίκησης από ένα και μόνο άτομο. Επομένως μια από τις πρώτες και κυριότερες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθάει στη λειτουργία του ξενοδοχείου του. Το προσωπικό, λοιπόν, που απαρτίζει μια παραθεριστική (resort) ξενοδοχειακή επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, κατατάσσεται σε τέσσερις (4) κατηγορίες⁶:

- α) τη διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίησή τους, που αποτελείται από το γενικό διευθυντή και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων,
- β) τους προϊσταμένους των τμημάτων,
- γ) τους επικεφαλείς των υπο-τμημάτων ή τους βοηθούς των τμημάτων,
- δ) το εκτελεστικό προσωπικό.

⁶ Χυτήρης Λ. Σ, 1996, όπ.π., σελ. 49

✓ Διεύθυνση Δωματίων & Υποδοχής Πελατών

Η κυριότερη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια (διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών). Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση αυτή πωλούν δωμάτια, κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο, συντηρούν και καθαρίζουν τα δωμάτια, δίνουν πληροφορίες και γενικά εκπροσωπούν το ξενοδοχείο έναντι των πελατών. Η εκπαίδευση για τα μέλη της διεύθυνσης αυτής αποκτά πολύ μεγάλη σπουδαιότητα.

✓ Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Τροφίμων – Ποτών)

Αποστολή της διεύθυνσης αυτής είναι η αγορά, η παρασκευή και η διάθεση των φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Το προσωπικό του τμήματος αυτού έρχεται σε επαφή όχι μόνο με πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με κοινό που χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις πέρα από τα δωμάτια – γεγονός πολύ σημαντικό για τη γενική λειτουργία του συγκροτήματος.

✓ Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών

Το τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την καλή εμφάνιση και την εύρυθμη λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων στο τμήμα αυτό, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από τις άλλες διευθύνσεις και κυρίως από τη Διεύθυνση δωματίων, αναφορικά με την κατάσταση των εγκαταστάσεων και ειδικότερα των δωματίων, ώστε να επιδιορθωθούν οι όποιες ζημιές.

✓ Διεύθυνση Προσωπικού

Κύρια αποστολή της Διεύθυνσης Προσωπικού, είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και την αξιοποίηση των εργαζομένων, η προσέλκυση και επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν για την επιχείρηση, η εκπαίδευσή τους, η δίκαιη ανταμοιβή τους και η εξέλιξή τους εργασιακά.

✓ Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λειτουργεί σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το βασικό καθήκον της διεύθυνσης αυτής. Ο προϋπολογισμός είναι μια εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών της μονάδος, μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Με βάση τον προϋπολογισμό αυτό, ο γενικός διευθυντής είναι στη συνέχεια ο υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων που απαιτούνται, ώστε να προχωρήσει ο προγραμματισμός και σχεδιασμός για την επόμενη σεζόν.

2. Ανάλυση Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς

Ο τουρισμός αποτελεί για την ελληνική οικονομία μια πάρα πολύ σημαντική δραστηριότητα, με συνολική συμμετοχή στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) της χώρας που φθάνει στο 16,3% και ακόμη μεγαλύτερη συμμετοχή στην απασχόληση (19,8% άμεσα και έμμεσα). Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, η Ελλάδα έχει μετατραπεί σε έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, με τις αφίξεις των αλλοδαπών στη χώρα μας να έχουν σημειώσει αλματώδη άνοδο τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα είναι και το γεγονός ότι, το 2005 η χώρα πλήρωσε για εισαγωγές πετρελαίου το 4,9% του Α.Ε.Π. ενώ, οι εισπράξεις από τις παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες, την ίδια χρονιά, έφτασαν το 6,1% του Α.Ε.Π. (11 δισεκατομμύρια ευρώ)⁷.

Στο κεφάλαιο αυτό θα προχωρήσουμε σε μια ειδικότερη ανάλυση της τουριστικής αγοράς, στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η ξενοδοχειακή παραθεριστική μονάδα που εξετάζουμε, περιγράφοντας τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αγοράς αυτής.

2.1 Τα Κυριότερα Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς

Τα τελευταία 20 χρόνια, τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (ξενοδοχειακές μονάδες, υποδομές) δεν έχουν υποστεί κάποια ουσιαστική μεταβολή. Τα χαρακτηριστικά αυτά που διακρίνουν το ελληνικό τουριστικό προϊόν είναι⁸:

- Η εποχικότητα της ζήτησης, μιας και το 50% των επισκεπτών έρχεται στην Ελλάδα κατά το τρίμηνο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου, ενώ αντίστοιχα την περίοδο, Μαΐου – Σεπτεμβρίου το 70% περίπου των επισκεπτών. Η Ελλάδα στη συνείδηση των περισσότερων παραμένει ως ένας καλοκαιρινός τουριστικός προορισμός.

⁷ Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.), *Ετήσια Έκθεση Τουρισμού 2009*, σελ 109

⁸ Καλλιαντάς Ι. Η., *Marketing Plan Νεοϊδρυθείσας Ξεν/κης Μονάδας*, (Μεταπτυχιακή εργασία) Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004, σελ 10

- Μορφές τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός ή ο συνεδριακός τουρισμός, δεν έχουν αποκτήσει μεγάλα μερίδια στην αγορά, με αποτέλεσμα να εντείνεται το πρόβλημα της εποχικότητας. Οι περισσότεροι τουρίστες έρχονται στην Ελλάδα αποκλειστικά για καλοκαιρινές διακοπές.
- Πάνω από το 80% των τουριστών έρχονται στη χώρα μας αεροπορικά, 14% οδικώς και 5% περίπου ακτοπλοϊκώς.
- Οι σημαντικότερες χώρες προέλευσης τουριστών είναι η Μεγάλη Βρετανία με 21,2% μερίδιο αγοράς επί του συνόλου, η Γερμανία με 17,5%, η Ιταλία με 8,8%, η Γαλλία με 5,3%, η Ολλανδία με 5,2% και οι χώρες της Σκανδιναβίας με 7,5%. Τα μερίδια αγοράς, που προέρχονται από επισκέπτες χωρών όπως οι Η.Π.Α. (λόγω της πτώσης του δολαρίου έναντι του ευρώ) και της Ιαπωνίας, εξακολουθούν να παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με άλλες ανταγωνίστριες χώρες.
- Η προσφορά του τουριστικού προϊόντος, γεωγραφικά, κατανέμεται ως εξής: Κρήτη 21% των κλινών, Δωδεκάνησα 17%, Ιόνια Νησιά 12%, Αττική 9%, Χαλκιδική 6,5% και Κυκλάδες 6%.
- Το ελληνικό τουριστικό προϊόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μαζικό τουρισμό, τον οποίο ελέγχουν σε απόλυτο σχεδόν βαθμό οι ξένοι Tour Operators. Εκμεταλλευόμενοι τη μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν, οι Tour Operators πιέζουν για μείωση των τιμών αλλά και για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες, δυσχεραίνοντας με τον τρόπο αυτό την επικερδή λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.
- Όπως σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας, έτσι και στον τουριστικό τομέα, η εισαγωγή νέων, καινοτόμων τεχνολογιών γίνεται με μεγάλη χρονική καθυστέρηση.

2.2 Η Σημασία της Ποιότητας για την Ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Τουριστικής Αγοράς

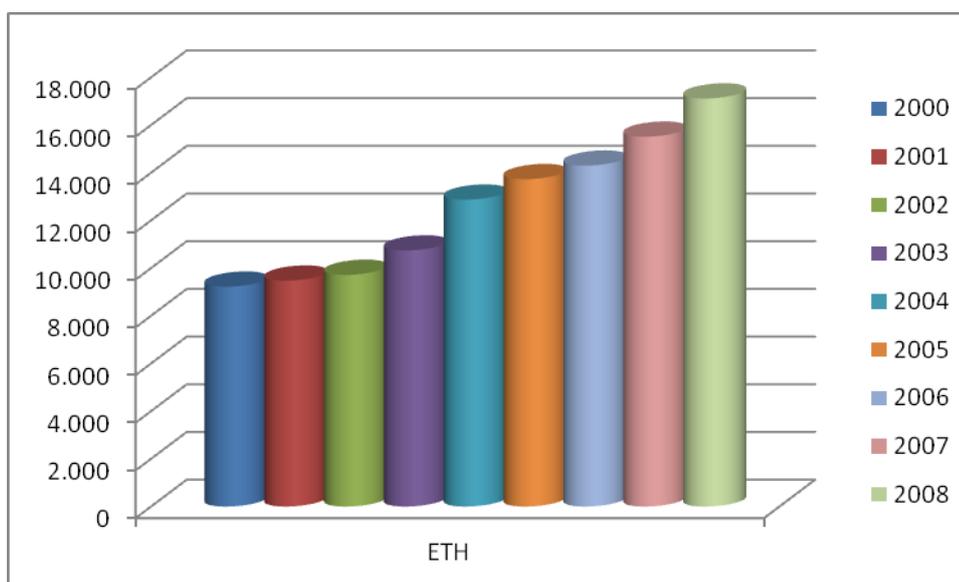
Οι συνολικές εισπράξεις στην Ελλάδα έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Κύρια αιτία της αύξησης των εσόδων αποτελεί η αύξηση των τιμών, αλλά κυρίως η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το οποίο αποτελεί και προεξέχοντα παράγοντα διατήρησης της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής αγοράς της χώρας. Από τον πίνακα που

παρατίθεται πιο κάτω, αντανακλάται εύγλωττα η διαχρονική αύξηση των συναλλαγματικών εισπράξεων.

Πίνακας 2.1: Συναλλαγματικές Εισπράξεις Ελλάδος (2000-2008) σε εκατ. \$

ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	9.221	9.475	9.717	10.738	12.872	13.731	14.300	15.513	17.114

Πηγή: UNWTO, ΙΤΕΠ (2009)



Διάγραμμα 2.1: Συναλλαγματικές Εισπράξεις Ελλάδος (2000-2008) σε εκατ. \$

Ειδικότερα, από το 2000 έως και το 2008, οι εισπράξεις σε συνάλλαγμα της Ελλάδος έχουν αυξηθεί από 9.221 εκατομμύρια δολάρια σε 17.114 εκατομμύρια δολάρια (αύξηση 86% περίπου). Η αύξηση αυτή των εισπράξεων αντανακλά μια ενδεχόμενη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής τουριστικής αγοράς που οφείλεται, είτε στην αύξηση των τιμών, είτε στην αύξηση της διάρκειας παραμονής των επισκεπτών.

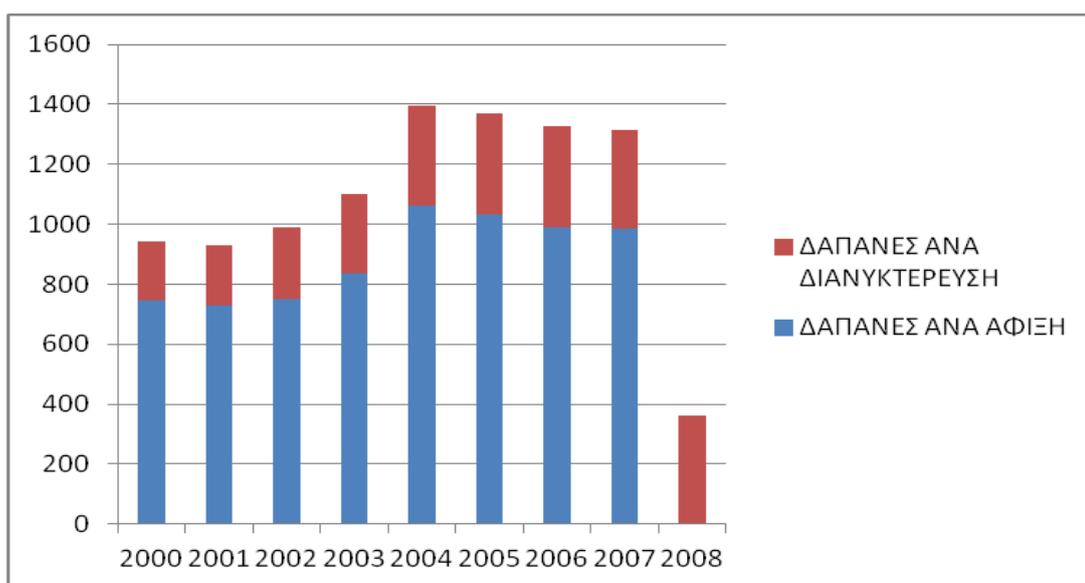
Στον πίνακα που ακολουθεί, απεικονίζονται οι δαπάνες ανά άφιξη και οι δαπάνες ανά διανυκτέρευση στην Ελλάδα, κατά το χρονικό διάστημα 2000 – 2007. Στη στήλη των δαπανών ανά άφιξη παρουσιάζεται μια έντονη αύξηση από το 2000 μέχρι και το 2004 (από 745 δολάρια το 2000 σε 1.062 δολάρια το 2004), που οφείλεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004. Από εκεί και έπειτα όμως, ξεκινάει μια μειούμενη τάση της δαπάνης με μικρότερο ασφαλώς ρυθμό συγκριτικά με την

αύξηση που επήλθε στα προγενέστερα έτη. Αντίστοιχα, στη στήλη των δαπανών ανά διανυκτέρευση, υπάρχει σταδιακή άνοδος από το 2000 (198 δολάρια) έως και το 2008 (362 δολάρια), με μια στασιμότητα μεταξύ των ετών 2005 – 2006 (337 δολάρια) και μικρή πτώση το 2007 (327 δολάρια).

Πίνακας 2.2: Δαπάνη ανά Άφιξη και Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση στην Ελλάδα, την περίοδο 2000-2008, σε \$

ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΑΦΙΞΗ	745	728	752	836	1062	1033	990	987	
ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	198	203	237	266	332	337	337	327	362

Πηγή: UNWTO, ΙΤΕΠ (2009)



Διάγραμμα 2.2: Δαπάνη ανά Άφιξη – Δαπάνη ανά Διανυκτέρευση στην Ελλάδα, την περίοδο 2000-2008, σε \$

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μια συνισταμένη των υποδομών που διαθέτει ένας τουριστικός προορισμός και των ατόμων που απαρτίζουν το εργαζόμενο και μη ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με παρελθόντα στοιχεία της ελληνικής αγοράς, το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών ενός επισκέπτη προορίζεται για τη μεταφορά του, για τη διαμονή του και για τη διατροφή. Οι υποδομές σε αυτούς ακριβώς τους κλάδους, είναι και εκείνες που καθορίζουν γενικότερα το ποιοτικό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι

υποδομές στις μεταφορές δεν μπορούν να εξεταστούν μόνο από το πρίσμα της τουριστικής ανάπτυξης, μιας και εξαρτώνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου και η αποτελεσματικότητά του έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον τρόπο με τον οποίο ο εισερχόμενος τουρισμός επηρεάζει την ελληνική οικονομία και καθορίζουν την ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

2.3 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδος

Η τουριστική και ειδικότερα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Ελλάδος χαρακτηρίζεται σε ένα μεγάλο βαθμό από κορεσμό και έντονη εποχικότητα. Τα συμπεράσματα αυτά δεν είναι άτοπα και για το λόγο αυτό θα προχωρήσουμε σε μια σύγκριση του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού, με αυτά των κυριότερων ανταγωνιστών (Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Τουρκία).

Το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό χαρακτηρίζεται από μια υπερπροσφορά, αναφορικά με τον παρεχόμενο αριθμό κλινών. Η υπερπροσφορά αυτή γίνεται ορατή, αν συγκριθεί ο αριθμός των προσφερόμενων κλινών, ανά 100.000 κατοίκους στην Ελλάδα, με τον αντίστοιχο αριθμό των κυριότερων ανταγωνιστών στη λεκάνη της Μεσογείου.

Πίνακας 2.3: Αριθμός Κλινών ανά 100.000 κατοίκους το έτος 2007.

ΕΛΛΑΔΑ	ΤΟΥΡΚΙΑ	ΓΑΛΛΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ
6.258	745	1.997	3.691	3.626	2.498

Πηγή: ΕΣΥΕ, UNWTO (2009)

Ειδικότερα, στον πίνακα 2.3, απεικονίζεται εύγλωττα η υπερπροσφορά αυτή του αριθμού των κλινών, λαμβάνοντας υπόψη τον πληθυσμό των κατοίκων της κάθε χώρας χωριστά, και του αριθμού των κλινών που αντιστοιχούν σε 100.000 αυτών. Η Ελλάδα διαθέτει υπερτριπλάσιες κλίνες (6.258) ανά 100.000 κατοίκους, από τη Γαλλία των 63,4 εκατομμυρίων ανθρώπων και σχεδόν διπλάσιο αριθμό, από τις Ιταλία και Ισπανία με τετραπλάσιο και πενταπλάσιο πληθυσμό. Μόνο η χώρα της Πορτογαλίας, αναλογικά με τον

πληθυσμό της, έχει και αυτή υψηλό αριθμό κλινών (2.498) αλλά και πάλι είναι σχεδόν 3 φορές μικρότερος από τον αντίστοιχο ελληνικό.

Συμπληρωματικός, αλλά ακόμη πιο αντιπροσωπευτικός είναι και ο πίνακας 2.4, στον οποίο αποτυπώνεται η δυναμικότητα των ξενοδοχείων της Ελλάδος αλλά και των κυριότερων ανταγωνιστών της σε κλίνες, την πενταετία 2005 – 2009. Η Ελλάδα μεταξύ των ετών 2005 – 2009, εμφανίζει μια αύξηση της τάξεως του 7,4% στον αριθμό των κλινών που διαθέτουν οι ξενοδοχειακές της μονάδες όλων των κατηγοριών. Αντιστοίχως, η Γαλλία εμφανίζει αύξηση 6,6%, η Πορτογαλία μόλις 0,3%, ενώ η Ισπανία έχει μείωση του αριθμού των κλινών κατά 1,4% διαχρονικά. Μόνον οι χώρες της Ιταλίας (8,5%) και της Τουρκίας (10,1%) παρουσιάζουν αύξηση του αριθμού των κλινών.

Πίνακας 2.4: Δυναμικότητες Ξενοδοχείων σε Κλίνες

ΕΤΗ	ΓΑΛΛΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	ΤΟΥΡΚΙΑ	ΕΛΛΑΔΑ
2005	1.266.325	1.579.965	2.028.452	263.814	483.330	682.050
2006	1.258.294	1.614.545	2.086.942	264.037	508.632	693.252
2007	1.253.962	1.642.417	2.142.786	264.747	532.262	700.933
2008	1.255.650	1.685.118	2.201.838	ΜΔΣ*	ΜΔΣ	715.857
2009	1.248.448	ΜΔΣ	ΜΔΣ	ΜΔΣ	ΜΔΣ	732.279

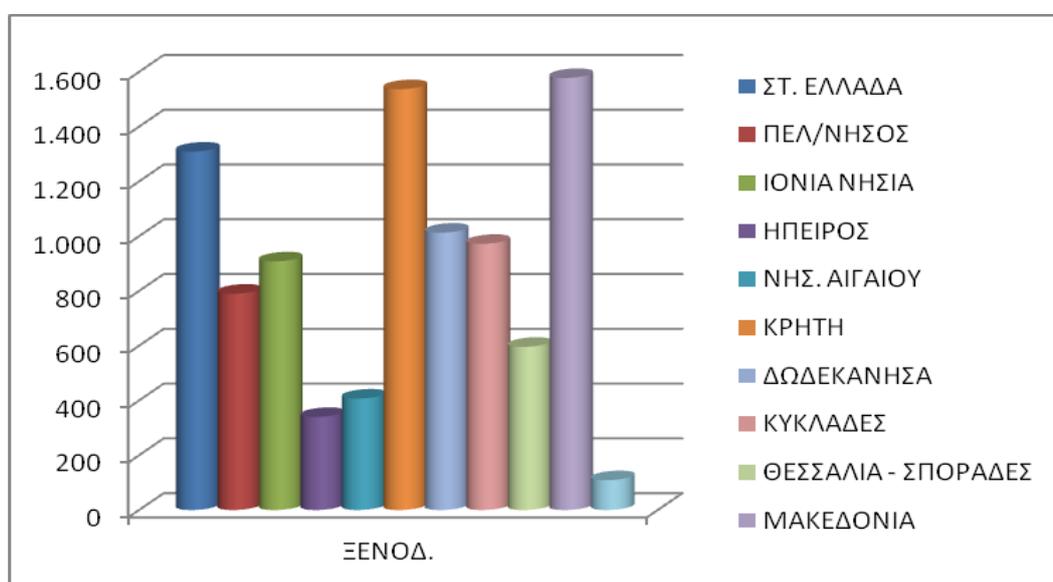
*ΜΔΣ: Μη Διαθέσιμα Στοιχεία

Πηγή: ΕΣΥΕ, UNWTO, ΙΤΕΠ (2009)

Το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, των οποίων η δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και λειτουργίας, πέρα από την περίοδο υψηλής ζήτησης, είναι περιορισμένη. Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων αυξάνεται συνεχώς, με κυριότερα αίτια την αυξανόμενη ζήτηση, τα επενδυτικά κίνητρα αλλά δυστυχώς, και την απουσία προσανατολισμού των επενδύσεων στις διάφορες περιοχές της χώρας. Αυτό το τελευταίο συμβαίνει διότι, ο τουρισμός δείχνει η μόνη διαθέσιμη και προσοδοφόρα επενδυτική επιλογή.

Στους τρεις (3) πίνακες που θα παρατεθούν παρακάτω, παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδος συνολικά (πίνακας 2.5) την πενταετία 2005 – 2009, αλλά και το ξενοδοχειακό δυναμικό που ενδιαφέρει περισσότερο στη μελέτη μας και είναι τα ξενοδοχεία των 3 και των 4 αστέρων (Πίνακες 2.6 και 2.7). Από το 2005 μέχρι και το 2009 που εξετάζεται εδώ (πίνακας 2.5), ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων στον ελλαδικό

χώρο αυξήθηκε από 9.036 (2005) ξενοδοχεία, σε 9.559 (2009), μια αύξηση κατά 5,8%. Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, κατά το έτος 2009, εντοπίζεται στις περιφέρειες της Μακεδονίας (1.578-16,51% επί του συνόλου), της Κρήτης (1.537-16,08%), της Στερεάς Ελλάδος (1.309-13,69%) και των Δωδεκανήσων (1.013-10,6%). Επίσης, διαχρονικά, αυτό που μπορούμε να επισημάνουμε ακόμη είναι, ότι η όποια αύξηση ξενοδοχειακών μονάδων, κλινών και δωματίων επιτυγχάνεται, επιμερίζεται σχεδόν ισομερώς σε όλες τις περιοχές της χώρας, χωρίς σε καμία από αυτές να βλέπουμε έκρηξη επενδυτικής δραστηριότητας.



Διάγραμμα 2.3: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 2005 – 2009

Πίνακας 2.5: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος (2005 – 2009)

ΠΕΡΙΟΧΗ	2005			2006			2007			2008			2009		
	ΞΕΝΟΔ	ΔΩΜΑΤ	ΚΑΙΝΕΣ												
ΣΤ. ΕΛΛΑΔΑ	1.270	50.043	94.107	1.244	49.234	92.498	1.264	49.954	93.816	1.289	50.486	94.856	1.309	50.714	95.373
ΠΕΛ/ΝΗΣΟΣ	701	23.548	45.247	711	24.413	47.169	735	24.561	47.377	763	25.064	48.477	790	25.713	49.796
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	883	42.927	81.959	891	43.462	82.991	897	44.515	85.098	901	45.047	86.120	908	45.508	86.981
ΗΠΕΙΡΟΣ	253	5.637	10.933	274	5.594	10.880	293	5.789	11.286	321	6.517	12.773	340	6.865	13.457
ΝΗΣ. ΑΙΓΑΙΟΥ	398	11.403	21.743	393	11.302	21.546	390	11.034	20.967	400	11.083	21.077	407	11.389	21.683
ΚΡΗΤΗ	1.506	76.286	143.480	1.521	77.726	146.073	1.509	78.220	146.955	1.522	80.523	151.677	1.537	82.425	155.322
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	988	60.714	115.471	999	62.865	120.156	972	62.939	120.540	983	64.021	122.787	1.013	66.629	128.282
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	909	21.136	40.635	928	21.668	41.612	942	22.001	42.316	954	22.303	42.911	972	22.653	43.598
ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ	562	14.090	27.093	572	14.191	27.328	572	14.086	27.195	586	14.489	28.055	596	14.658	28.437
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	1.469	49.744	95.279	1.479	50.466	96.761	1.528	51.511	98.882	1.561	52.718	100.669	1.578	52.934	102.564
ΘΡΑΚΗ	97	3.193	6.103	99	3.258	6.238	105	3.382	6.501	105	3.356	6.455	109	3.520	6.786
ΣΥΝΟΛΟ	9.036	358.721	682.050	9.111	364.179	693.252	9.207	367.992	700.933	9.385	375.607	715.857	9.559	383.008	732.279

Πηγή: ΙΤΕΠ, ΕΣΥΕ

Πίνακας 2.6: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 3* (2005 – 2009)

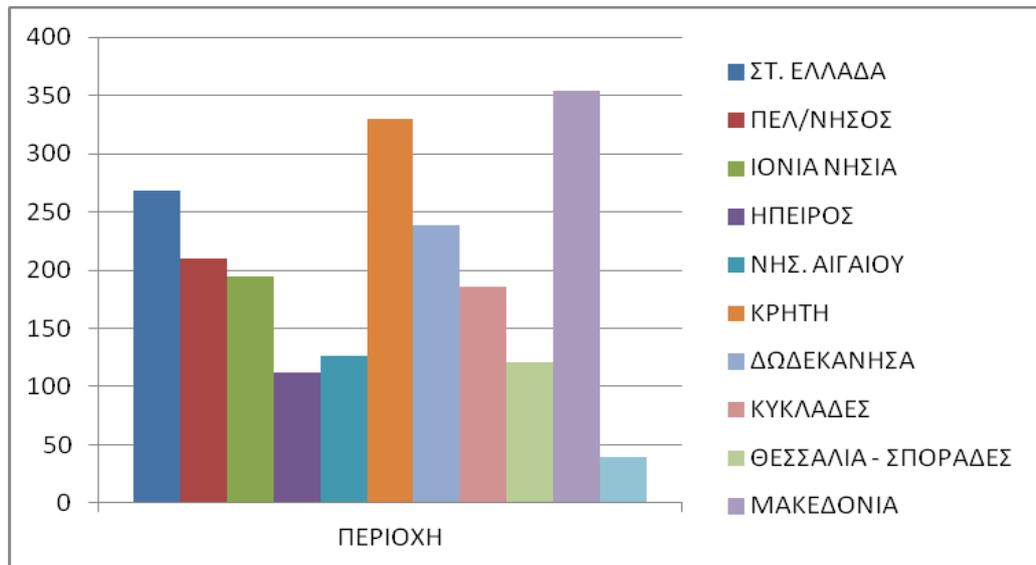
ΠΕΡΙΟΧΗ	2005			2006			2007			2008			2009		
	ΞΕΝΟΔ	ΔΩΜΑΤ	ΚΑΙΝΕΣ												
ΣΤ. ΕΛΛΑΔΑ	213	11.087	20.716	217	11.210	20.978	227	11.162	20.858	249	11.614	21.660	268	11.600	21.657
ΠΕΛ/ΝΗΣΟΣ	140	6.651	12.850	147	6.591	12.723	167	6.899	13.244	187	7.092	13.618	210	7.390	14.203
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	174	12.135	23.316	187	12.810	24.660	193	12.898	24.801	195	13.242	25.392	194	13.172	25.227
ΗΠΕΙΡΟΣ	52	1.580	3.081	63	1.498	2.922	74	1.611	3.157	99	2.108	4.127	112	2.309	4.530
ΝΗΣ. ΑΙΓΑΙΟΥ	106	3.924	7.473	108	3.959	7.532	109	3.768	7.133	120	3.950	7.486	126	4.176	7.965
ΚΡΗΤΗ	295	15.323	28.896	300	15.599	29.392	306	15.396	28.956	325	15.880	29.812	330	15.124	28.320
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	215	11.837	22.512	224	12.147	23.111	222	11.873	22.583	228	11.942	22.761	239	12.428	23.695
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	158	4.252	8.199	163	4.351	8.367	167	4.443	8.560	175	4.615	8.885	186	4.746	9.156
ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ	94	3.493	6.693	97	3.408	6.536	100	3.342	6.420	113	3.629	7.013	121	3.620	6.952
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	239	12.253	23.508	265	12.741	24.485	297	13.210	25.465	330	13.762	26.656	354	13.876	26.973
ΘΡΑΚΗ	26	1.097	2.107	33	1.233	2.371	38	1.318	2.552	37	1.308	2.531	39	1.308	2.524
ΣΥΝΟΛΟ	1.712	83.632	159.351	1.804	85.547	163.077	1.900	85.920	163.729	2.058	89.142	169.941	2.179	89.749	171.202

Πηγή: ΙΤΕΠ, ΕΣΥΕ

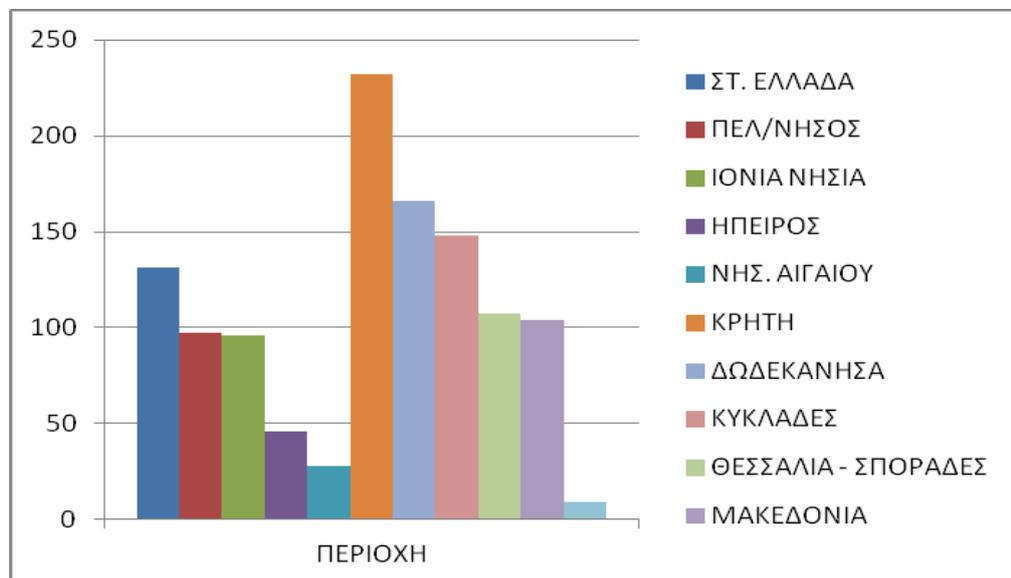
Πίνακας 2.7: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 4* (2005 – 2009)

ΠΕΡΙΟΧΗ	2005			2006			2007			2008			2009		
	ΞΕΝΟΔ.	ΔΩΜΑΤ.	ΚΛΙΝΕΣ	ΞΕΝΟΔ.	ΔΩΜΑΤ.	ΚΛΙΝΕΣ	ΞΕΝΟΔ.	ΔΩΜΑΤ.	ΚΛΙΝΕΣ	ΞΕΝΟΔ.	ΔΩΜΑΤ.	ΚΛΙΝΕΣ	ΞΕΝΟΔ.	ΔΩΜΑΤ.	ΚΛΙΝΕΣ
ΣΤ. ΕΛΛΑΔΑ	101	9.627	18.096	103	9.205	17.334	110	9.899	18.723	118	10.151	19.254	131	10.730	20.374
ΠΕΛ/ΝΗΣΟΣ	76	4.398	8.484	79	4.617	8.939	83	4.617	8.972	91	4.755	9.271	97	4.838	9.462
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	93	10.583	19.980	90	10.269	19.356	93	10.547	20.048	95	10.892	20.764	96	10.571	20.212
ΗΠΕΙΡΟΣ	19	613	1.245	29	717	1.467	36	825	1.692	42	980	2.024	46	860	1.751
ΝΗΣ. ΑΙΓΑΙΟΥ	25	1.599	2.935	25	1.576	2.907	28	1.598	2.944	31	1.377	2.515	28	1.317	2.385
ΚΡΗΤΗ	200	22.165	42.309	209	22.099	42.176	216	22.315	42.572	219	22.917	43.989	232	23.705	45.593
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	147	25.492	48.874	155	27.176	52.495	160	27.924	53.978	160	27.505	53.105	166	28.063	54.284
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	130	4.059	7.708	137	4.294	8.126	137	4.272	8.089	142	4.407	8.383	148	4.601	8.724
ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ	66	2.012	3.919	78	2.216	4.334	86	2.391	4.698	99	2.713	5.355	107	2.792	5.563
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	77	9.755	18.543	81	9.611	18.311	90	9.733	18.531	96	9.506	18.060	104	9.468	18.163
ΘΡΑΚΗ	10	672	1.338	8	592	1.186	9	616	1.229	9	587	1.180	9	487	983
ΣΥΝΟΛΟ	944	90.975	173.431	994	92.372	176.631	1.048	94.737	181.476	1.102	95.790	183.900	1.164	97.432	187.494

Πηγή: ΙΤΕΠ, ΕΣΥΕ



Διάγραμμα 2.4: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 3* (2005 – 2009)



Διάγραμμα 2.5: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδος 4* (2005 – 2009)

Στους πίνακες 2.6 και 2.7, παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν στις ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδος ανά περιφέρεια και ειδικότερα, πρόκειται για μονάδες που κατατάσσονται στις κατηγορίες των τριών (3) και τεσσάρων (4) αστερών, που ενδιαφέρουν στην προκειμένη περίπτωση. Κατά το έτος 2009, οι ξενοδοχειακές μονάδες που βαθμολογούνται με τρία (3) αστέρια ανέρχονται σε 2.179 σε όλη την περιφέρεια, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός των μονάδων τεσσάρων (4) αστερών φθάνει τις 1.164.

Στην κατηγορία των ξενοδοχειακών μονάδων τριών (3) αστερών, προεξέχουσα θέση κατέχει η περιφέρεια της Μακεδονίας με 354 μονάδες (16,25% επί του συνόλου), ενώ ακολουθούν η περιφέρεια της Κρήτης με 330 μονάδες (15,15%), η Στερεά Ελλάδα με 268 μονάδες (12,30%) και η περιφέρεια των Δωδεκανήσων με 239 μονάδες (11,00%). Αντίθετα, στην κατηγορία των ξενοδοχείων τεσσάρων (4) αστερών, η περιφέρεια της Κρήτης είναι αυτή που διαθέτει τις περισσότερες μονάδες με 232 (20% επί του συνόλου), η περιφέρεια των Δωδεκανήσων διαθέτει 166 μονάδες (14,26%) και η Στερεά Ελλάδα 131 (11,25%). Αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι, η περιφέρεια της Στερεάς Ελλάδος περιλαμβάνει και την Αττική και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο καταλαμβάνει υψηλή θέση σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες (σύνολο ξενοδοχείων, ξενοδοχεία 3 και 4 αστερών), που εξετάσαμε έως τώρα.

2.4 Έσοδα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων από τον Εισερχόμενο Τουρισμό

Δυσμενή παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία που αφορούν στην ξενοδοχειακή τουριστική δραστηριότητα της χώρας μας, τα τελευταία έτη. Συγκεκριμένα, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία, για τα έτη 2008, 2009, εμφάνισε το μεγαλύτερο ποσοστό ζημιογόνων επιχειρήσεων, από όλους τους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σύμφωνα με έρευνα της Stat Bank. Ειδικότερα, 51% των εταιρειών του κλάδου ήταν ζημιογόνες, έναντι 42% το 2007. Μάλιστα, οι 870 μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμφάνισαν συνολικά ζημιές 79 εκατομμυρίων € έναντι κερδών 61 εκατομμυρίων € το 2007. Το γεγονός αυτό αιτιολογείται πλήρως, αν αναλογιστεί κανείς ότι παρόλο που οι συναλλαγματικές εισπράξεις, το 2008, αυξήθηκαν κατά 9% σε σχέση με το 2007, οι αφίξεις ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών σε παντός τύπου ξενοδοχειακά καταλύματα το 2008 μειώθηκαν κατά 0,15% (-0,75% για τους αλλοδαπούς τουρίστες), ενώ οι διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών σε παντός τύπου ξενοδοχειακά καταλύματα αυξήθηκαν μόλις κατά 0,31% το 2008 (-0,29% για τους αλλοδαπούς τουρίστες).

Η υπάρχουσα δομή του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού αποφέρει χαμηλότερα έσοδα ανά ξενοδοχειακή κλίνη, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο σχετικός δείκτης είναι ενδεικτικός για τη συγκριτική θέση των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων έναντι των ανταγωνιστών. Δεν αποτελεί όμως προσέγγιση του εισοδήματός τους, καθότι οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες δεν προέρχονται όλες μόνο από τις ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και από μια πληθώρα άλλων τουριστικών υπηρεσιών.

Πίνακας 2.8: Συναλλαγματικές Εισπράξεις ανά Κλίνη

ΕΤΗ	ΓΑΛΛΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	ΤΟΥΡΚΙΑ	ΕΛΛΑΔΑ
2005	34.746,21	30.311,43	17.450,75	30.062,85	37.556,12	20.132,00
2006	36.795,85	31.649,78	18.256,38	31.434,99	33.226,38	20.627,40
2007	43.281,22	35.097,66	19.904,46	38.319,60	34.732,90	22.131,93
2008	44.275,87	36.571,92	20.767,65	ΜΔΣ	ΜΔΣ	23.907,01

ΜΔΣ: Μη Διαθέσιμα Στοιχεία

Πηγή: ΕΣΥΕ, ΙΤΕΠ, UNWTO

Η εικόνα που καταγράφεται από τον πίνακα 2.8, δείχνει τη θέση της χώρας μας έναντι των βασικών της ανταγωνιστών αναφορικά με τις συναλλαγματικές της εισπράξεις κατά την τετραετία 2005 – 2008. Με εξαίρεση την Ιταλία, η Ελλάδα υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Η βασικότερη αιτία για την υστέρηση αυτή των εσόδων είναι η υποαπασχόληση των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, ένα γνώρισμα στενά συνδεδεμένο με την εποχικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Τα μικρότερα έσοδα που παρουσιάζονται παραπάνω επηρεάζουν, άμεσα και έμμεσα, τη δυνατότητα πραγματοποίησης επενδύσεων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η ανάγκη πλέον για τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος είναι επιτακτική, απαιτώντας την πραγματοποίηση επενδύσεων είτε για την αναβάθμιση των ήδη υπάρχουσών εγκαταστάσεων είτε για τη δημιουργία νέων παροχών.

2.5 Σύνοψη ανάλυσης της Αγοράς - Τάσεις

Από την παρουσίαση και ανάλυση που διενεργήθηκε παραπάνω, προκύπτουν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τον ελληνικό τουριστικό, αλλά και

ειδικότερα το ξενοδοχειακό προϊόν και το πώς έχει διαμορφωθεί αυτό τα τελευταία πέντε έτη.

Ενδεικτικά:

- ✓ Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος παραμένουν αναλλοίωτα από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Το μοντέλο του ελληνικού τουριστικού προϊόντος εξακολουθεί να βασίζεται στον ήλιο και στη θάλασσα, εμφανίζοντας έντονη εποχικότητα, ενώ τόσο η προσφορά όσο και η ζήτηση είναι συγκεντρωμένες σε συγκεκριμένους προορισμούς.
- ✓ Η Ελλάδα θεωρείται πλέον ένας ώριμος τουριστικός προορισμός, ο οποίος όμως απειλείται άμεσα από άλλους, μεσογειακούς στην περίπτωση μας, ανταγωνιστικούς προορισμούς, κυρίως σε επίπεδο τιμών.
- ✓ Οι τουριστικές και ειδικότερα, οι ξενοδοχειακές εισπράξεις έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, γεγονός το οποίο οφείλεται στη σχετική βελτίωση των υποδομών και εγκαταστάσεων που έχουν πραγματοποιηθεί, σε μικρό όμως βαθμό, σε κάποιες περιοχές της χώρας.
- ✓ Η ξενοδοχειακή αγορά της Ελλάδος είναι κορεσμένη, μιας και παρουσιάζεται υπερπροσφορά κλινών, κυρίως σε μικρές μονάδες. Η έντονη εποχικότητα των μονάδων αυτών έχει ως αποτέλεσμα το μικρό βαθμό χρήσης των κλινών αυτών.
- ✓ Τα έσοδα ανά ξενοδοχειακή μονάδα είναι χαμηλότερα σε σχέση με τα αντίστοιχα έσοδα που παρουσιάζουν οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Ελλάδος. Αυτό έρχεται ως αποτέλεσμα της υποαπασχόλησης του δυναμικού, ενώ παράλληλα περιορίζει και τις όποιες δυνατότητες υπάρχουν για την πραγματοποίηση των αναγκαίων επενδύσεων στον κλάδο.

3. Στρατηγική Ανάλυση Παραθεριστικών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο της κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός, ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment)⁹.

Τι σημαίνει όμως ο όρος «Στρατηγική»; Η αρχαία ελληνική λέξη, στην οποία ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του, σημαίνει «την τέχνη των στρατηγών». Η τέχνη αυτή είναι η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού, που θα αξιοποιήσει τις δυνάμεις του στρατού για να υπερκερασθεί ή να εξουδετερωθεί ο εχθρός. Υπάρχουν πάρα πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δυο περιπτώσεις, εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το ταίριασμα (fit) ανάμεσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές, από τη μια πλευρά, με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη.

3.1 Η Φιλοσοφία της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Όπως κάθε επιχείρηση που λειτουργεί σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους της κοινωνίας, έτσι και η ξενοδοχειακή επιχείρηση, μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους, για τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των συναλλαγών αυτών, αποτελεί ο σωστός σχεδιασμός τους, ο οποίος θα πραγματοποιείται με συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο

⁹ Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 21

εξισορροπώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του περιβάλλοντος της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁰.

Από την αρχαιότητα, όπου η φιλοσοφία της φιλοξενίας ήταν στέγη και τροφή, μέχρι τις ημέρες μας, όπου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, το περιβάλλον παίζει το μεγαλύτερο και ουσιαστικότερο ρόλο. Μέσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και γοργά μεταβαλλόμενο χώρο, το ξενοδοχείο πρέπει να διαμορφώσει τη φιλοσοφία του ως επιχειρηματική μονάδα. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, οι πελάτες πιο πειστικοί, οι ρυθμοί ανάπτυξης των επιχειρηματικών κλάδων πραγματοποιούνται με ταχύτατους και μη προβλέψιμους ρυθμούς, ενώ παράλληλα και το ξενοδοχειακό προϊόν διαφοροποιείται σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της ξενοδοχειακής επιχείρησης στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος, χωρίς όμως να παρεκκλίνει από την αρχική του φιλοσοφία και όραμα, βάσει των οποίων δημιουργήθηκε. Ακολουθώντας την αρχική τους σκέψη και δομή, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, να προσαρμοστούν στις αλλαγές του επιχειρηματικού και όχι μόνο περιβάλλοντος και να διαφοροποιούν το προϊόν τους, ανάλογα με τις ανάγκες των επισκεπτών – πελατών. Το βασικότερο από όλα αυτά όμως, είναι η διατήρηση της αρχικής σκέψης – φιλοσοφίας των ιδρυτών της επιχείρησης, είτε αυτή είναι η παραδοσιακή παροχή ξενοδοχειακού προϊόντος, είτε ένα πιο εξελιγμένο εναλλακτικό προϊόν διαμονής και αναψυχής.

3.2 Όραμα και Αποστολή της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο άρχισαν να αναπτύσσονται εκτενέστερα κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, στηριζόμενες σε πολιτικές και κυβερνητικές αποφάσεις της εποχής. Κύριος γνώμονας ήταν η ταχύρυθμη ανάπτυξη ενός τομέα, όπως ο Τουρισμός, ο οποίος θα μπορούσε να αποφέρει άμεσα αποτελέσματα – συνάλλαγμα – στην ελληνική οικονομία. Τα αποτελέσματα όμως ήταν ακριβώς τα αντίθετα, με την απουσία πραγματικής επιχειρηματικής δράσης, που θα χαρακτηριζόταν από όραμα για

¹⁰ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, όπ.π., σελ. 13

την επιχείρηση και το προϊόν της, αρχικά στάδια για τη βελτίωση και προώθηση ολόκληρου του ξενοδοχειακού κλάδου¹¹.

Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσα στο πέρασμα των ετών, με πιο εμφανή τα σημάδια στις ημέρες μας, φέρνει στην επιφάνεια τις πραγματικές διαστάσεις και δυνατότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το εταιρικό όραμα μπορεί να δημιουργήσει ένα προϊόν με ιδιαίτερα και ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η δημιουργία ενός ξενοδοχείου με έμφαση στις ψυχαγωγικές δραστηριότητες, ή ένα ξενοδοχείο πλήρως εξοπλισμένο και οργανωμένο για να καλύπτει τις ανάγκες στελεχών επιχειρήσεων σε επαγγελματικά ταξίδια.

Η αποστολή της επιχείρησης δημιουργεί εκείνες τις κατάλληλες συνθήκες για την πραγμάτωση του οράματός της, θέτοντας τους στόχους και ικανοποιώντας τους με τον καλύτερα δυνατό τρόπο. Δηλώνοντας την αποστολή τους, πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες κοινοποιούν το όραμα που πρεσβεύουν στους δυνητικούς τους πελάτες. Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω, το όραμα μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να είναι: *«επιθυμούμε από τους πελάτες μας να περάσουν όσο πιο καλά γίνεται κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, με υπαλληλικά πρόσωπα χαμογελαστά και πρόθυμα να ικανοποιήσουν την κάθε δυνατή επιθυμία.»*

3.3 Ανάλυση του Ξενοδοχειακού Κλάδου

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό περιβάλλον¹². Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του περιβάλλοντος, που συνιστά και το περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ημέρα με την ημέρα αλλάζουν και επηρεάζουν καθεμιά από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χωριστά. Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική (business) στρατηγική που μπορεί να ακολουθεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, με συνέπεια οι αλλαγές του περιβάλλοντος να οδηγούν τις επιχειρήσεις σε νέες στρατηγικές και στη διαμόρφωση νέων οργανωτικών δομών.

¹¹ Παπαδοπούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003, σελ. 34-35

¹² Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 75-76

Το μάκρο – περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο (societal) περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων αυτών των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση του κλάδου. Αν και υπάρχει μια πλειάδα παραγόντων που διαμορφώνουν το ονομαζόμενο μάκρο – περιβάλλον, εντούτοις στην ενότητα αυτή θα επεκταθούμε και θα αναλύσουμε πέντε κατηγορίες:

- ✓ Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον
- ✓ Οικονομικό Περιβάλλον
- ✓ Κοινωνικό Περιβάλλον
- ✓ Τεχνολογικό Περιβάλλον
- ✓ Φυσικό Περιβάλλον

Η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological-PEST), μαζί με την ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος, λόγω της ιδιαιτερότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα αποτελέσει το εργαλείο για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής έρευνας και για την εξαγωγή των ασφαλέστερων συμπερασμάτων, αναφορικά με το μάκρο-περιβάλλον¹³.



Σχήμα 3.1: Ανάλυση PEST και Φυσικό Περιβάλλον (Γεωργόπουλος Ν., 2002).

3.3.1 Πολιτικές και Νομικές Δυνάμεις

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δραστηριοποιείται, αλλά και τη συγκεκριμένη στάση που τηρεί η εκλεγμένη κυβέρνηση της χώρας έναντι του ξενοδοχειακού κλάδου γενικότερα. Οι αλλαγές

¹³ Παπαδοπούλας Ν. Γ., 2003, ό.π., σελ. 34-35

της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας για τη λειτουργία τους ή σχετικά με τα απασχολούμενα άτομα που διαθέτουν κ.λπ.¹⁴.

Πέρα από την πολιτική που ακολουθείται στο εσωτερικό μιας χώρας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και γεγονότα παγκόσμιας κλίμακας. Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε μια κατάσταση όπου η αλλαγή και οι εξελίξεις μιας περιοχής ή ενός κράτους, να έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο σε ολόκληρο τον πλανήτη ή τμήμα του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η τρομοκρατική επίθεση στους Δίδυμους Πύργους των Η.Π.Α. ή και πιο παλιά η πτώση του τείχους του Βερολίνου. Στη μια περίπτωση, είχαμε πτώση της τουριστικής ζήτησης σε ένα γενικότερο παγκόσμιο επίπεδο, ενώ στην περίπτωση του Τείχους του Βερολίνου άνοιξαν οι αγορές, με αποτέλεσμα την αύξηση της τουριστικής κίνησης και κατά συνέπεια την πρόοδο της τουριστικής βιομηχανίας.

Στη χώρα μας ενδιαφέρον αναφορικά με τον τουρισμό από την πλευρά του κράτους, για πρώτη φορά επισήμως, εκδηλώθηκε το 1914 με τη σύσταση του Γραφείου Εξωτερικού Τουρισμού, το οποίο υπαγόταν στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Το 1929 ιδρύθηκε ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), ο οποίος αναφερόταν στη Διεύθυνση Ξένων και Εκθέσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Το 1936 ιδρύθηκε στο Υπουργείο Εξωτερικών, Υφυπουργείο Τύπου και Τουρισμού, ενώ το 1950 επανιδρύθηκε ο Ε.Ο.Τ., ο οποίος μέχρι τις μέρες μας έχει τεθεί υπό την εποπτεία τουλάχιστον δέκα (10) διαφορετικών υπουργείων¹⁵.

3.3.2 Οικονομικές Δυνάμεις

Μελετώντας γενικότερα τις οικονομικές δυνάμεις του μάκρο – περιβάλλοντος, βλέπουμε ότι αποτελούν μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, επηρεάζοντας εξίσου, τόσο τις μικρές όσο και τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του κλάδου. Τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα και γενικότερα η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ορισμένοι από τους παράγοντες αυτούς, που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας τόσο το οικονομικό περιβάλλον

¹⁴ Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 80

¹⁵ Παπαδογούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξενικών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003, σελ.35

της επιχείρησης που μελετάμε, όσο και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός αυτός¹⁶.

Η παγκοσμιοποίηση στις ημέρες μας, σε συνδυασμό με τη νομισματική ένωση των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επηρεάζουν την τουριστική κίνηση, την κατανάλωση των τουριστών και φυσικά την απόδοση της όποιας επενδυτικής κίνησης. Για παράδειγμα, μια αύξηση των επιτοκίων δανεισμού μπορεί να οδηγήσει σε μια μείωση του αποταμιευμένου εισοδήματος, με συνέπεια τη μείωση των ημερών παραμονής ενός επισκέπτη ή ακόμη και την αναβολή των διακοπών του, μέχρι να βελτιωθεί η προσωπική του οικονομική κατάσταση ή της χώρας του.

3.3.3 Κοινωνικές Δυνάμεις

Το κοινωνικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα οργανωθεί και θα δραστηριοποιηθεί. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικό της περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του, εάν επιθυμεί να μην βρεθεί σε μια ενδεχόμενη σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό, με απρόβλεπτες για την εύρυθμη λειτουργία της συνέπειες¹⁷.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως κατεξοχήν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, βρίσκονται σε άμεση επαφή με διάφορες πληθυσμιακές ομάδες, που κάνουν χρήση των υπηρεσιών τους. Οι διάφορες τάσεις που επικρατούν στις ομάδες αυτές, τα ηλικιακά, οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τους, καθώς επίσης και ο συνδυασμός των ενδιαφερόντων τους, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση του ξενοδοχείου και την τυποποίηση του προϊόντος που αυτό παρέχει. Λαμβάνοντας υπόψη και τον πολιτισμικό παράγοντα που μπορεί να έχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ως συνέπεια της τοποθεσίας της (κοντά σε αρχαιολογικό χώρο, μουσείο κ.λπ.), τότε είναι πολύ κομβική η σχέση και το έρεισμα που θα αναπτύξει η ξενοδοχειακή μονάδα, με τους υπάρχοντες ή δυνητικούς της πελάτες.

3.3.4 Τεχνολογικές Δυνάμεις

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει συνοπτικά τις εξής δραστηριότητες:

¹⁶ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, ό.π., σελ. 82-83

¹⁷ Παπαδογούλας Ν. Γ., 2003, ό.π., σελ.37-38

- ✓ Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- ✓ Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- ✓ Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- ✓ Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία για τη βελτίωση των παραγόμενων και προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, θα πρέπει να έχουν ορίζοντες ανοιχτούς, σε νέες ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν και οι οποίες να δίνουν τη δυνατότητα χρήσης της υπάρχουσας τεχνολογίας, με νέους τρόπους.

Η ανάπτυξη του τουρισμού στηρίχθηκε στην εξέλιξη της τεχνολογίας και ειδικότερα στην ανάπτυξη των μέσων μαζικής μεταφοράς, τα οποία ελαττώνοντας το χρόνο του ταξιδιού διευκολύνουν την πρόσβαση των επισκεπτών στον τόπο προορισμού τους. Παράλληλα, η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέα δεδομένα στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως¹⁸:

- Συμβάλλει στη βελτίωση των δυνατοτήτων διαχείρισης του ξενοδοχείου μέσω λογισμικών συστημάτων.
- Βοηθά στη διατήρηση των τροφίμων, με αποτέλεσμα να προσφέρεται μεγαλύτερη ποικιλία φαγητών από τα επισιτιστικά τμήματα.
- Δημιουργεί νέες ανάγκες και προϊόντα για την πελατεία ενός ξενοδοχείου, με την πρόσβαση και την παροχή υπηρεσιών internet.
- Βοηθά στην αυτοματοποίηση των υπηρεσιών, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους.
- Διευκολύνει την προώθηση της εικόνας της ξενοδοχειακής επιχείρησης με μικρό κόστος και άμεσα, μέσω των κεντρικών συστημάτων κρατήσεων.

3.3.5 Φυσικό Περιβάλλον

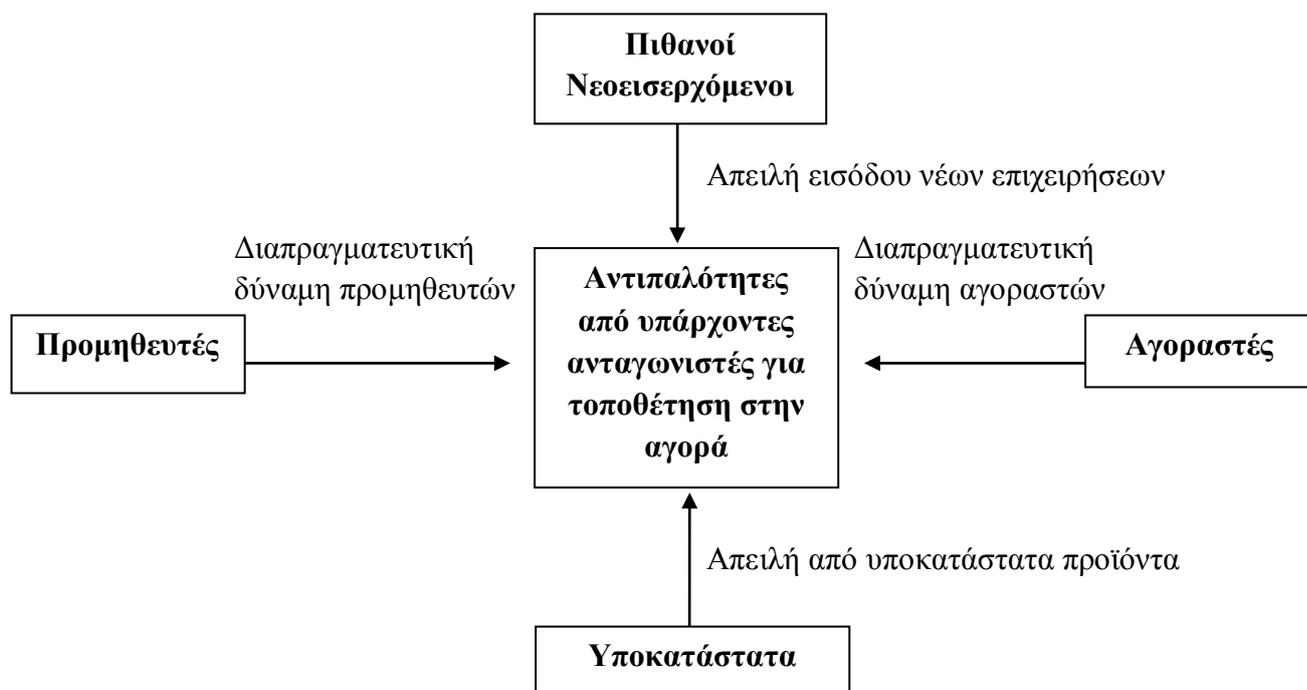
Η ανάπτυξη του τουρισμού στηρίχθηκε, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, στην επιθυμία του ανθρώπου να γνωρίσει νέους τόπους. Στη σημερινή εποχή, οι τουριστικές διαφημίσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία, χρησιμοποιούν τοποθεσίες από τη χώρα που πρόκειται να επισκεφθεί ο ενδιαφερόμενος, έτσι ώστε να τις συνδέσουν με τα φυσικά χαρίσματα της

¹⁸ Lickorish L. J. and C. L. Jenkins. 1997. *An Introduction to Tourism*. Butterworth-Heinemann, p. 12

περιοχής και της χώρας. Το τουριστικό προϊόν στηρίζεται στο φυσικό περιβάλλον, το επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό και τις αλλαγές του.

3.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού – Μοντέλο Porter

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, M. Porter, μια επιχείρηση και στην περίπτωση μας μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο βαθμός της έντασης αυτής καθορίζεται από πέντε (5) βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες), όπως περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3.1: Υπόδειγμα Porter – Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Οι πέντε (5) κύριες δυνάμεις, λοιπόν, που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι οι ακόλουθες:

- 1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- 3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- 4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- 5) Ανταγωνισμός μεταξύ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

3.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται ή επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, εισάγουν σε αυτόν μια έντονη δυναμικότητα, η οποία μεταφράζεται σε απόκτηση μεριδίου της αγοράς. Αυτό όμως συνεπάγεται κίνδυνο για τις ήδη υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις και επομένως, οι νεοεισερχόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές. Ασφαλώς, θα μπορούσαν να τεθούν και κάποιοι φραγμοί εισόδου των νέων αυτών επιχειρηματιών, ως φυσιολογική αντίδραση των ανταγωνιστών τους. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν όλους εκείνους τους παράγοντες που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.¹⁹

Φραγμούς εισόδου μπορούν να αποτελέσουν οι εξής παράγοντες:

- ✓ Οικονομίες Κλίμακας: οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να αποκτηθούν στους τομείς της παραγωγής προϊόντος (δωμάτια), προμηθειών επισιτιστικών τμημάτων, marketing κ.λπ. Η εισαγωγή των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, σε μικρή κλίμακα δημιουργεί μειονέκτημα κόστους, ενώ σε μεγάλη κλίμακα ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από τους ανταγωνιστές.
- ✓ Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο: κεφάλαια απαιτούνται για τις εγκαταστάσεις, για αποθέματα, για τις δραστηριότητες του marketing και άλλες ξενοδοχειακές λειτουργίες. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου, ιδιαίτερα αν η νέα ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις που δεν αποδίδουν άμεσα.
- ✓ Διαφοροποίηση Προϊόντος: η διαφοροποίηση του ξενοδοχειακού προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές, που το καθιστούν μοναδικό ή ιδιαίτερο. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, μιας και το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νέο-εισερχόμενους.
- ✓ Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής: η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νέο-εισερχόμενους, θέτει ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου. Αν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

¹⁹ Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 95-98

αντιμετωπίζουν πρόβλημα προώθησης του προϊόντος τους, ή δεν έχουν πρόσβαση σε προμηθευτές για την προμήθεια αναλώσιμων για τα επισιτιστικά τμήματα, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα της επένδυσής τους και την αύξηση του κόστους.

- ✓ Κυβερνητική Πολιτική: η κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να περιορίσει, ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, με το να μην εκδώσει άδειες, να εγείρει απαιτήσεις, ή ακόμη και να παρέχει επιδοτήσεις εκεί που εκείνη επιθυμεί.

Πέρα από τα ανωτέρω εμπόδια – φραγμούς εισόδου που υπάρχουν για τον αποκλεισμό ή την παρεμπόδιση των επιχειρήσεων, στον ελλαδικό χώρο προέκυψαν και μια σειρά άλλων καταστάσεων και παραγόντων, που οδήγησαν στη μείωση του ενδιαφέροντος των νέων επιχειρηματιών. Αυτά είναι, η απαγορευτική τιμή κτήσης των οικοπέδων, το υψηλό κόστος της επένδυσης, η νομολογία σε θέματα ανέγερσης και εκμετάλλευσης των ξενοδοχειακών μονάδων κ.λπ. Πολλοί επιχειρηματίες προτίμησαν να στραφούν στην εξαγορά προβληματικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, παρά στη δημιουργία νέων.

3.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των ξενοδοχειακών μονάδων. Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, όταν:²⁰

- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές στην περιοχή για τα προϊόντα (αναλώσιμα και μη), που χρειάζεται η μονάδα.
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, με συνέπεια οι τιμές να διαμορφώνονται σε όποιο ύψος επιθυμούν οι προμηθευτές.
- Αν οι παραγγελίες της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι υψηλές, οι προμηθευτές, ανάλογα με τις ανάγκες τους, μπορούν να στείλουν τμήμα της παραγγελίας, δυσκολεύοντας τη λειτουργία του ξενοδοχείου.
- Οι προμηθευτές των αναλώσιμων ή μη προϊόντων δημιουργούν κόστος μετακίνησης που επιβαρύνει τον ξενοδόχο.

Η φύση της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η ανάγκη για συνεχή ροή προϊόντων στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, επηρεάζουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος της κάθε μονάδας. Με βάση τα ανωτέρω που αναφέρθηκαν, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην περίπτωση των ξενοδοχείων, είναι αντιστρόφως ανάλογη του αριθμού

²⁰ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, ό.π., σελ. 100-102

τους. Η κακή επιλογή ενός προμηθευτή, ή ακόμη και η μη δυνατότητα επιλογής άλλου προμηθευτή, μπορεί να οδηγήσει σε κακή διαχείριση των οικονομικών πόρων της ξενοδοχειακής μονάδος, ή σε προμήθεια υλικών διαφορετικής ποιότητας και απόδοσης. Επίσης, σε πολλές των περιπτώσεων, η δυνατότητα επιλογής προμηθευτή βρίσκεται σε άμεση σχέση με την τοποθεσία του ξενοδοχείου. Άλλες δυνατότητες προμήθειας προϊόντων έχει μια μονάδα που βρίσκεται σε ένα αστικό κέντρο, και άλλες μια μονάδα που βρίσκεται σε ένα νησί ή σε παραμεθόριο περιοχή.

3.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή, όταν συμπιέζουν τις τιμές, ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και καλύτερη εξυπηρέτηση.²¹ Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες στον ξενοδοχειακό κλάδο επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί:

- Εάν είναι μικρός ο αριθμός των επισκεπτών – ταξιδιωτών που θέλουν να λάβουν τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, τότε οι επιχειρήσεις δεν αντέχουν να χάσουν ούτε έναν πελάτη. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε περιόδους πολύ χαμηλής κίνησης ή σε περίοδο κρίσεως.
- Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι αρκετά μεγάλος σε μέγεθος, με συνέπεια οι αγοραστές (μεμονωμένοι πελάτες ή Tour Operators) να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και να μπορούν να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους.
- Το μεγαλύτερο μέρος τους κόστους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι η διαμονή. Οι πελάτες, λοιπόν, αναζητώντας καλύτερες τιμές, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μεταξύ τους σε αυτό το επίπεδο, προς όφελός τους.
- Το ξενοδοχειακό προϊόν, με μικρές διαφοροποιήσεις, είναι σχεδόν αδιαφοροποίητο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι πεπεισμένοι πως μπορούν να βρουν εναλλακτικές λύσεις, σε πιο συμφέρουσες για αυτούς τιμές.
- Επιπρόσθετα, με τα νέα δεδομένα στον τομέα της τεχνολογίας και της ενημέρωσης, οι πελάτες μπορούν να έχουν πλήρη ενημέρωση για το τι συμβαίνει, ασκώντας με τον τρόπο αυτό μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις για καλύτερες τιμές και υπηρεσίες.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία υπάρχουν δύο (2) είδη πελατών: οι μεμονωμένοι πελάτες και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Οι μεμονωμένοι πελάτες διαθέτουν εξαιρετικά χαμηλή

²¹ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, όπ.π., σελ. 103-104

διαπραγματευτική δύναμη και για το λόγο αυτό αποτελούν στόχο όλων σχεδόν των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο μικρός τους όμως αριθμός αναγκάζει τις ξενοδοχειακές μονάδες να στραφούν προς τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, των οποίων όμως η διαπραγματευτική δύναμη, λόγω όγκου τουριστών που διακινούν, είναι πολύ μεγαλύτερη. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε τέτοιες συνεργασίες, με τουριστικά γραφεία και Tour Operators, προσπαθώντας να πετύχουν την καλύτερη μέση τιμή πώλησης, προσαρμόζοντας ταυτόχρονα τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Αυτό γίνεται για να αυξήσουν και την πληρότητα των κλινών που διαθέτουν, αλλά και για να αυξηθεί η προσωπική κατανάλωση των πελατών, εντός των εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας.

3.4.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη, όταν οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος γενικότερα (μετακίνησης, τιμής, ποιότητας, απόδοσης). Το ξενοδοχειακό προϊόν υπό τη μορφή της διανυκτέρευσης, μπορεί να υποκατασταθεί από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό τουριστικών καταλυμάτων. Αυτά είναι ξενώνες νεότητας, οργανωμένα camping, ενοικιαζόμενα δωμάτια, αγροτουριστικές εγκαταστάσεις, motel κ.λπ. Η πληθώρα αυτή των υποκατάστατων προϊόντων υποχρεώνει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε ανταγωνισμό τιμών, ειδικά στη χαμηλή περίοδο, αλλά και στη δημιουργία ποιοτικών υπηρεσιών, κάνοντας πιο θελκτικό το παρεχόμενο προϊόν, έναντι των υποκατάστατων που υπάρχουν²².

3.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από την ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τα υποκατάστατα προϊόντα και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών – πελατών παρέχουν το γενικό πλαίσιο του ξενοδοχειακού κλάδου. Το πόσο κερδοφόρος όμως είναι ο κλάδος αυτός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές²³. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος, με συνέπεια να υπάρχει πόλεμος τιμών, περιορίζοντας την κερδοφορία και μειώνοντας τα περιθώρια αυτά του κέρδους. Επομένως, ο έντονος

²² Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1998, σελ. 217

²³ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, ό.π., σελ. 107

ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις αποτελεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους.

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτάται:

- ✓ Από την περιοχή όπου βρίσκονται οι μονάδες
- ✓ Από τον αριθμό των επισκεπτών που δέχεται η περιοχή
- ✓ Από τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου
- ✓ Από το μέγεθος των μονάδων
- ✓ Από την κατηγορία που ανήκουν τα ξενοδοχεία
- ✓ Από τα οικονομικά μεγέθη των ξενοδοχειακών μονάδων
- ✓ Από τις συμφωνίες που επιτυγχάνει η διοίκηση του ξενοδοχείου με τα μεγάλα πρακτορεία
- ✓ Από την τοποθεσία του ίδιου του ξενοδοχείου.

3.5 Ανάλυση Ξενοδοχειακής Μονάδας

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένα πολυσύνθετο οικοδόμημα, το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων με διαφορετικές λειτουργίες, αλλά με κοινό σκοπό. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος για την ανίχνευση απειλών και ευκαιριών, και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή έχει ως στόχο την ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για την ξενοδοχειακή μονάδα. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη, όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ από την άλλη πλευρά, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Μέσω της ανάλυσης αυτής, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες ενέργειες επιτρέπονται να πραγματοποιηθούν. Η πραγματοποίηση των ενεργειών αυτών επιτυγχάνεται από τους πόρους της επιχείρησης, τις ικανότητές της, τον πυρήνα ανταγωνισμού και από τη μοναδική ικανότητα που μπορεί να την διακρίνει στο ξενοδοχειακό προϊόν το οποίο προσφέρει.

3.5.1 Δομή Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση της δομής της ξενοδοχειακής επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε γενικά, τι ορίζουμε με την έννοια «δομή»²⁴. Δομή²⁴ είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς της ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η απλή, όπου υπάρχουν μόνο ο ιδιοκτήτης – διευθυντής και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση.
- ✓ Η λειτουργική, όπου εκεί υπάρχει η ανώτατη διοίκηση, εποπτεύοντας όμως λίγα τμήματα (παραγωγή, πωλήσεις, χρηματοοικονομικό και προσωπικό) και
- ✓ Η δομή κατά τμήματα, όπου εκεί περιγράφονται μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος.

Αναφορικά με τη δομή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, τη δυναμικότητα σε κλίνες αλλά και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, υπάρχουν τέσσερις (4) βασικοί τύποι οργάνωσης²⁵:

- i. Ξενοδοχείο που προσφέρει αποκλειστικά και μόνο διαμονή
- ii. Ξενοδοχείο που προσφέρει διαμονή με πρωινό
- iii. Ξενοδοχείο που προσφέρει ημιδιατροφή
- iv. Ξενοδοχείο που προσφέρει πλήρη διατροφή αλλά και συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Συνήθως, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις resort μεσαίας τάξεως, ο συνηθέστερος τύπος οργάνωσης είναι αυτός όπου προσφέρεται η δυνατότητα της ημιδιατροφής. Ο ρόλος του υπεύθυνου ή του διευθυντή ταυτίζεται με αυτόν του ιδιοκτήτη, ο οποίος και διαμορφώνει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Ο ρόλος του ιδιοκτήτη – διευθυντή στην οργάνωση της επιχείρησης είναι καίριος. Αναλαμβάνει να πάρει, αν όχι το σύνολο, τουλάχιστον το μεγαλύτερο μέρος των αποφάσεων, που αφορούν στην επιχείρηση και την εύρυθμη λειτουργία της. Ανάλογα με την εκπαίδευση και την εμπειρία που διαθέτει,

²⁴ Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 128

²⁵ Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1998, σελ. 250

αναλαμβάνει να καθοδηγήσει το προσωπικό και την επιχείρηση, λειτουργώντας όμως σε μια περισσότερο οικογενειοκρατική βάση.

3.5.2 Εταιρική Κουλτούρα

Η κουλτούρα²⁶ σε μια επιχείρηση αντικατοπτρίζει το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της και την κάνουν μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή στάση του προσωπικού, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους όλους. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες δημιουργούν ένα μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο συνάδει με την εικόνα που περνάνε στους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί τη μεγάλη σημασία της εταιρικής κουλτούρας, συμμετέχουν με διάφορους τρόπους στη διαμόρφωσή της. Ένα απλό, αλλά χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί η ξενοδοχειακή αλυσίδα Hilton όπου, υπάρχει εφημερίδα ξεχωριστή για το προσωπικό της και στην οποία αναφέρονται τα νέα των ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο, παρουσιάζει τον υπάλληλο του μήνα, παρέχει δώρα σε διαγωνισμούς κ.λπ.

Αντίθετα με την παραπάνω συμπεριφορά, αυτό το οποίο συμβαίνει στου μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι ότι έχουμε τη δημιουργία δύο (2) κεντρικών τάσεων, ως αποτέλεσμα ασφαλώς και των διαφορετικών οικονομικών μεγεθών. Η πρώτη τάση σχετίζεται με την προσήλωση των εργαζομένων στη συμπεριφορά του εργοδότη με έντονα τα σημάδια του μιμητισμού. Από την άλλη πλευρά, η δεύτερη τάση έχει ως κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα την επιβολή του αρχαιότερου υπαλλήλου στην επιχείρηση έναντι του νεότερου, με συνέπεια και την επιβολή της όποιας απόφασης εκείνος επιθυμεί.

3.5.3 Εταιρικοί Στόχοι

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και επομένως και της ξενοδοχειακής, είναι η οικονομική βιωσιμότητά της²⁷. Όταν αυτό επιτυγχάνεται, τότε εξετάζουμε τις προοπτικές κέρδους και ανάπτυξης που υπάρχουν. Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε το 1999, υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στο μέγεθος του ξενοδοχείου και στην υποκειμενική αξιολόγηση της βιωσιμότητας. Υποκειμενική αξιολόγηση της βιωσιμότητας ορίζεται ως η άποψη του ξενοδόχου – επιχειρηματία αναφορικά με την επιχείρησή του.

²⁶ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, ό.π., σελ. 130

²⁷ Παπαδογούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξενικών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003, σελ. 46-47

Δεχόμενοι ότι οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν καλύτερες προοπτικές εξέλιξης, ο καθορισμός στόχων και η χάραξη στρατηγικών είναι μόνο δικό τους χαρακτηριστικό γνώρισμα. Οι μικρότερες σε μέγεθος ξενοδοχειακές μονάδες, επικεντρώνονται στην επίτευξη βιώσιμων οικονομικών αποτελεσμάτων, καταφεύγοντας στην καθημερινή διαχείριση των προβλημάτων τους. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν, ότι με την οριοθέτηση και δήλωση των στόχων, ένας οικονομικός οργανισμός δηλώνει τι επιθυμεί να επιτύχει μέσο-μακροπρόθεσμα, καθίσταται σαφές ότι οι μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μειονεκτούν έναντι των μεγαλύτερων.

3.5.4 Υλικοί & Άυλοι Πόροι της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Οι πόροι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι εκείνα τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι πόροι διακρίνονται σε δύο (2) μεγάλες κατηγορίες, τους υλικούς πόρους και τους άυλους πόρους. Αυτοί με τη σειρά τους έχουν τις υποκατηγορίες τους έτσι όπως αναφέρονται²⁸:

1. Υλικοί Πόροι: διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς πόρους, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς
 - i. *Χρηματοοικονομικοί Πόροι*. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι διαμορφώνονται από τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου, τον αριθμό και την οικονομική κατάσταση των επισκεπτών και τον τύπο της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ανώτατη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας ενδιαφέρεται για την απόκτηση των χρηματοοικονομικών πόρων, την κατανομή τους και τον έλεγχό τους.
 - ii. *Φυσικοί Πόροι*. Η φυσική ομορφιά μιας τοποθεσίας, η προσβασιμότητα από και προς το ξενοδοχείο, η ποιότητα των πρώτων υλών στην κατασκευή της μονάδας αλλά και η ποιότητα των πρώτων υλών στην κατασκευή των τροφίμων και ποτών που παρέχονται, αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά εκείνα, που καθρεφτίζουν την επιχείρηση έναντι του πελάτη.
 - iii. *Ανθρώπινοι Πόροι*. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν όλους τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους στην επιχείρηση να λειτουργήσουν. Θεωρούνται ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το ξενοδοχειακό προϊόν, λόγω της φύσης του ως παροχή υπηρεσιών, επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση, την προσωπικότητα και την παιδεία των εργαζομένων²⁹.

²⁸ Γεωργόπουλος Ν. Β., 2002, σελ. 133-134

²⁹ Rutherford Denney G., *Ξενοδοχείο – Διοίκηση & Λειτουργίες*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999, σελ. 464

- iv. *Οργανωτικοί Πόροι*. Οι οργανωτικοί πόροι συνδυάζουν όλους τους παραπάνω πόρους στην προσπάθεια για το βέλτιστο αποτέλεσμα. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και των συνεχών αλλαγών, είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και εναρμόνιση των ξενοδοχείων στα νέα δεδομένα που προκύπτουν. Τα συστήματα κρατήσεων, διαχείρισης αποθεμάτων και οργάνωσης υπηρεσιών, διευκολύνουν την οργάνωση, απαιτώντας παράλληλα όμως και την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.
2. Άυλοι Πόροι: Διακρίνονται σε τεχνολογικούς πόρους, καινοτομίας και φήμης.
- i. *Τεχνολογικοί Πόροι*. Αναφέρονται στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σε λειτουργικά συστήματα εξυπηρέτησης των πελατών ή σε σύγχρονα συστήματα εξοικονόμησης ενέργειας (ανανεώσιμες πηγές).
- ii. *Πόροι Καινοτομίας*. Οι πόροι καινοτομίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία αναφέρονται σε συστήματα οργάνωσης παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα μπορεί να είναι κάποια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία αξιοποιεί το φυσικό περιβάλλον προς όφελός της, όπως π.χ. ξενοδοχείο από πάγο στις Σκανδιναβικές χώρες.
- iii. *Πόροι Φήμης*. Οι πόροι φήμης στηρίζονται στην καλή εικόνα που εμφανίζει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, τόσο προς τους πελάτες της όσο και προς τους προμηθευτές της.

3.5.5 Ικανότητες της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Με βάση όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα (βλ. 3.5.4, Υλικοί & Άυλοι Πόροι της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης), υπάρχουν κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι των ανταγωνιστών τους. Αν όμως η κατανομή αυτή των πόρων, δεν συνδυάζεται και με την ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων από την πλευρά της επιχείρησης, αυτό θα έχει ως συνέπεια την αποτυχία, αναφορικά με την διαφοροποίηση και προώθηση της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι ικανότητες αυτές που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, έχουν τις εξής ιδιότητες³⁰:

- Αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη από το παρεχόμενο ξενοδοχειακό προϊόν
- Προσφέρουν αίσθηση μοναδικότητας έναντι των ανταγωνιστών
- Δημιουργούν ατμόσφαιρα πολυτελείας ή οικογενειακού κλίματος στο χώρο διαμονής, ανάλογα με το προφίλ που θέλει να προωθήσει η διοίκηση

³⁰ Παπαδογούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξενικών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003, σελ. 50

- Προσφέρουν υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών.

Οι παραπάνω ικανότητες, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, δημιουργούν ένα προϊόν αντάξιο να σταθεί με επιτυχία και κυρίως, με προσδοκίες σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο.

3.5.6 Ξενοδοχειακό Προϊόν και Αλυσίδα Αξίας

Η διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει να αναλύσει διεξοδικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που αυτή έχει. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της, για την αναγνώριση των δυνάμεων αυτών και των αδυναμιών³¹. Ο κύριος άξονας της αλυσίδας αξίας είναι ότι θεωρεί πως βασικός οικονομικός σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία, που μετράται με τα συνολικά κέρδη που επιτυγχάνει η επιχείρηση.

Επειδή το ξενοδοχειακό προϊόν πωλείται τις περισσότερες φορές με τη μορφή πακέτου³², ο πελάτης δεν μπορεί να κατανοήσει την πολυπλοκότητα του προϊόντος. Για την παροχή μιας μόνο διανυκτέρευσης με γεύμα, απαιτείται η συμβολή από το τμήμα των κρατήσεων μέχρι το επισιτιστικό τμήμα. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει η αλυσίδα αξίας, η τελική παραγόμενη αξία δημιουργεί ένα προϊόν έναντι καταβολής συγκεκριμένου τιμήματος από τον πελάτη. Το ζήτημα που προκύπτει είναι, πόση πρόσθετη αξία στην τελική τιμή δίνει η κάθε υπηρεσία που παρέχεται, από κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, εκτός από το ότι πωλείται με τη μορφή πακέτου, διακρίνεται και για την πολυπλοκότητά του. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην προσέγγιση του συνόλου των διαδικασιών που το παράγουν, αλλά και στην ανά στάδιο εξέταση του κόστους παραγωγής. Η αλυσίδα αξίας προσφέρει μια σημαντική βοήθεια σε αυτό το ζήτημα σχηματοποιώντας τις διαδικασίες, ώστε με τον τρόπο αυτό να οδηγήσει στον εντοπισμό των δυνάμεων ή των αδυναμιών. Έτσι η ξενοδοχειακή μονάδα καταφέρνει να εντοπίσει το λάθος και σπεύδει για την ενίσχυση ή βελτίωση των διαδικασιών στο σημείο αυτό.

³¹ Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 137-138

³² Παπαδογούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξεν/κών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003, σελ. 51

3.5.7 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στο στίβο του ανταγωνισμού, εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναγνωρίζει, δυο (2) βασικούς παράγοντες επίτευξής του:

- i. Το χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος
- ii. Τη διαφοροποίηση του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών.

Στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλουν, από διαφορετική σκοπιά, με διαφορετική βαρύτητα και όχι απαραίτητα ταυτόχρονα, τέσσερις (4) παράγοντες: η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η πελατοκεντρική τακτική.

α) Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα μετριέται με το κόστος των απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής³³. Στα ξενοδοχεία, το σημαντικότερο ρόλο στην αποδοτικότητα διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι. Η εκπαίδευσή τους, ο διακριτός ρόλος των καθηκόντων τους, η αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας και ο βαθμός ικανοποίησης από το αντικείμενο της εργασίας τους, καθορίζουν την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος και την ικανοποίηση που θα λάβει ο πελάτης. Το επίπεδο της αποδοτικότητας διαμορφώνεται από τις διαδικασίες της πρόσληψης προσωπικού, την πολιτική αναφορικά με την προμήθεια των αγαθών, αλλά και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας που παρέχει ο ξενοδοχειακός κλάδος και είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να κάνει.

β) Ποιότητα

Η ποιότητα αφορά στα αγαθά ή τις υπηρεσίες που είναι αξιόπιστα, με την έννοια ότι εκτελούν την εργασία για την οποία σχεδιάστηκαν και την εκτελούν σωστά. Η ποιότητα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση συνίσταται στην ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσιών, στην ποιότητα κατασκευής της μονάδας ή ακόμη και πιο συγκεκριμένα, στην ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχείου (π.χ. εστιατόριο). Η επιλογή του επιθυμητού επιπέδου προσφερόμενης ποιότητας από την πλευρά της επιχείρησης, σχετίζεται με την πελατεία – στόχο που έχει θέσει, την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, ενώ ενδεχομένως να επηρεάζεται και από την ίδια την τοποθεσία όπου είναι εγκατεστημένη η μονάδα.

γ) Καινοτομία

³³ Παπαδοπούλας Ν. Γ., 2003, όπ. π., σελ. 53

Η έννοια της λέξης *καινοτομία* προσδιορίζει οτιδήποτε νέο ή καινοφανές, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ή με τα προϊόντα που προσφέρει. Η καινοτομία συνήθως αφορά σε ένα καινούριο προϊόν που εμφανίζεται για πρώτη φορά στην αγορά και κυριαρχεί. Όμως αυτό δεν απαγορεύει η καινοτομία να αναφέρεται και σε κάτι που ήδη υπάρχει και μετατρέπεται ή εξελίσσεται σε κάτι πρωτοποριακό και νέο. Στον ξενοδοχειακό κλάδο η τακτική της μετατροπής, κάτι που ήδη υπάρχει σε κάτι πρωτοποριακό, είναι πιο διαδεδομένη. Ο ξενοδοχειακός κλάδος προσφέρεται για τέτοιου είδους μετατροπές, μιας και οι πελάτες βρίσκονται σε περίοδο χαλάρωσης και διακοπών, επιτρέποντας στον εαυτό τους να λάβει κάτι καινούριο και διαφορετικό³⁴.

γ) **Πελατοκεντρική Τακτική**

Για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών στο προσφερόμενο προϊόν, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και τον χρόνο ικανοποίησης αυτών. Μπορεί τα ξενοδοχεία από τη φύση τους να είναι πελατοκεντρικά, αλλά το σημαντικότερο είναι να έχουν πραγματικά τις δυνατότητες να εντοπίσουν, να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τις τάσεις της αγοράς. Όπως διαμορφώνεται σήμερα ο έντονα ανταγωνιστικός ξενοδοχειακός κλάδος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν όχι μόνο το κατάλληλο τμήμα της αγοράς που θα κινηθούν, αλλά και να διακρίνουν και τις πολύπλοκες ανάγκες του. Η επίτευξη ενός τέτοιου στόχου απαιτεί εξαιρετικές διοικητικές ικανότητες αλλά και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, στοιχεία που αυξάνουν όμως το λειτουργικό κόστος.

Σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη και διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαδραματίζουν και τα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούμε να τα διακρίνουμε στις εξής κατηγορίες:

- ✓ *Γεωγραφική θέση της χώρας.* Σχετίζεται με την απόστασή της από τις βασικές χώρες αποστολής των επισκεπτών, τις κλιματολογικές συνθήκες και τα μορφολογικά της χαρακτηριστικά³⁵.
- ✓ *Υποδομή και Ανωδομή της χώρας.* Αφορά στο συγκοινωνιακό δίκτυο, την κατάσταση των σημείων εισόδου στη χώρα (τελωνεία), καθώς επίσης και τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας που υπάρχουν³⁶.

³⁴ Λύτρας Ν. Περικλής, *Τουριστική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Interbooks, 1998, σελ. 41

³⁵ Βαρβαρέσος Στυλιανός, *Τουρισμός - έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000, σελ. 92

³⁶ Βαρβαρέσος Στυλιανός, *Τουρισμός - έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000, σελ. 95

- ✓ *Πολιτισμική κληρονομιά.* Αναφέρεται στα κοινωνικά χαρακτηριστικά του έθνους, καθώς επίσης στα ήθη και στα έθιμα του λαού. Η πολιτιστική κληρονομιά είναι συμπληρωματικό στοιχείο, σχετικά με τη θέση και τις υποδομές, στο ξενοδοχειακό προϊόν της χώρας.

Ισχυρά σημεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος μπορεί να θεωρηθούν, οι φυσικές του ιδιομορφίες, τα μνημεία και τα μουσεία του, ο τρόπος ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Από την άλλη πλευρά, αδυναμίες του είναι το χαμηλό επίπεδο του ξενοδοχειακού προϊόντος, οι υποδομές, και οι συγκοινωνίες. Επίσης, κάποια προβλήματα που εντοπίστηκαν όσον αφορά σε αλλοιώσεις του περιβάλλοντος, δημιουργούν μια αρνητική εικόνα της χώρας έναντι των πελατών, μειώνοντας την ελκυστικότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

4. Σχεδιασμός Ξενοδοχειακού Προϊόντος

Στη συνέχεια της εργασίας, θα προχωρήσουμε σε μια ειδικότερη ανάλυση και μελέτη μιας παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδος τεσσάρων (4) αστερών, βάσει όλων όσων αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Θα γίνει αναφορά γενικότερα στην ξενοδοχειακή μονάδα, στο εσωτερικό της περιβάλλον και τη δομή της, καθώς επίσης και στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

4.1 Γενικά Στοιχεία για την Ξενοδοχειακή Μονάδα

Το υπό εξέταση ξενοδοχειακό συγκρότημα είναι κτισμένο με παραδοσιακό τρόπο και η μοναδική του θέση επάνω στη θάλασσα το κάνει ιδιαίτερος προσιτό και ανταγωνιστικό. Πρόκειται για μια παραθεριστική ξενοδοχειακή μονάδα τεσσάρων (4) αστερών, η οποία συνδυάζει όλες τις ανέσεις και υπηρεσίες, προσφέροντας ηρεμία και όμορφη φιλοξενία στους πελάτες της.

Το ξενοδοχείο διαθέτει εβδομήντα (70) δωμάτια και πέντε (5) σουίτες, συνολικής δυναμικότητας 145 κλινών. Όλα τα δωμάτια έχουν θέα στη θάλασσα και παρέχουν σημαντικές ανέσεις στους διαμένοντες του ξενοδοχείου. Ο κύριος εξοπλισμός όλων των δωματίων περιλαμβάνει τηλεόραση με δορυφορικά κανάλια, τηλέφωνο με απευθείας κλήση, ανεξάρτητο κλιματισμό και θέρμανση, ενώ επίσης διαθέτουν στεγνωτήρα μαλλιών και 16ώρη υπηρεσία δωματίου. Επιπρόσθετα, κάθε δωμάτιο διαθέτει mini bar (με χρέωση του πελάτη σε περίπτωση χρήσης κάποιου από τα προϊόντα), καθώς και μουσική.

Οι εγκαταστάσεις που βρίσκονται επίσης εντός του παραθεριστικού συγκροτήματος, είναι μια (1) πισίνα 25 μέτρων, ένα (1) κατάστημα mini market, 2 bar, ιδιωτικό χώρο στάθμευσης των οχημάτων πελατών και μη και χώρους για sports (τένις, βόλεϊ). Στον πίνακα 4.1, παρουσιάζονται όλες οι παροχές των δωματίων (βασικές και μη) καθώς επίσης και οι εγκαταστάσεις που διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα εντός των ορίων της.

Πίνακας 4.1: Βασικές Παροχές Δωματίων

WC/Μπάνιο ή ντους	✓
Κλιματισμός	✓
Θέρμανση	✓
Δορυφορική ή καλωδιακή τηλεόραση-Ραδιόφωνο	✓
Απ' ευθείας τηλεφωνική σύνδεση	✓
Πρόσβαση στο διαδίκτυο (σουίτες)	✓
DVD (σουίτες)	✓
FAX (σουίτες)	✓
Μουσική	✓
Στεγνωτήρας Μαλλιών	✓
Μπουρνούζι (σουίτες)	✓
Παντόφλες	✓
Μπαλκόνι ή βεράντα	✓
Θέα στη θάλασσα	✓
Θυρίδες ασφαλείας	✓
Mini Bar	✓
Κρεβάτι μωρού (σουίτες)	✓

Πίνακας 4.2: Υπηρεσίες & Εγκαταστάσεις

Σαλόνια	1
Εστιατόρια	1
Πισίνα	1
Υπηρεσίες υποδοχής 24 ωρών	✓
Κήπος / Αυλή	✓
Θαλάσσια ποδήλατα (χωρίς χρέωση)	✓
Ιδιωτική παραλία με ομπρέλες και ξαπλώστρες	✓
Πρωινό αμερικανικό μπουφέ / Δείπνο	✓
Μπαρ (ένα κεντρικό & ένα στην παραλία)	✓
Πρώτες βοήθειες	✓
Ενοικιάσεις αυτοκινήτων	✓
Ταχεία διεκπεραίωση check in	✓
Ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο	✓
Υπηρεσίες συναλλάγματος	✓
Πιστωτικές κάρτες	✓
Θυρίδες ασφαλείας	✓
Χώρος στάθμευσης δωρεάν, στο χώρο του ξενοδοχείου	✓

4.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον της παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδας, τρεις (3) είναι οι βασικοί πυλώνες στους οποίους θα επικεντρωθούμε: στην οργάνωση και στη λειτουργική δομή του ξενοδοχείου, στην οικονομική του κατάσταση και στις όποιες συνεργασίες – συμβόλαια συνάπτει με ξένα και εγχώρια πρακτορεία. Η ανάλυση των τριών (3) αυτών παραγόντων, αποτελεί σημαντικό κομμάτι για να αντιληφθούμε, τον τρόπο

λειτουργίας του ξενοδοχείου, την οικονομική του ευημερία αλλά και τις προοπτικές που δημιουργούνται για περαιτέρω ανάπτυξη μέσα από την πολιτική των συνεργασιών που ακολουθεί η διοίκηση.

4.2.1 Οργανωτική – Λειτουργική Δομή Επιχείρησης

Το ξενοδοχείο αποτελείται από τέσσερα (4) βασικά τμήματα: τη Διεύθυνση δωματίων και υποδοχής πελατών, τη Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων, το Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών και τη Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών. Καθεμία από αυτές τις διευθύνσεις διαθέτει και έναν αντίστοιχο προϊστάμενο για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίβλεψη των υπηρεσιών και των διαδικασιών. Επικεφαλής όμως όλων αυτών των διευθύνσεων και των εργαζομένων είναι ο Γενικός Διευθυντής και Ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου, ο οποίος είναι και αποκλειστικά υπεύθυνος για τη στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση και για τις αποφάσεις που λαμβάνει.

Η διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβανόμενη τις επικείμενες αλλαγές στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και σε συνδυασμό με την παγκόσμια οικονομική κρίση, που ξεκίνησε το 2008, στράφηκε προς την παροχή μιας νέας μορφής οργάνωσης και υπηρεσίες που εφαρμόζεται διεθνώς αλλά και σε πανελλαδικό επίπεδο, το σύστημα all inclusive. Με το σύστημα αυτό παρέχεται η δυνατότητα στους πελάτες, να καταναλώνουν ελεύθερα αγαθά και υπηρεσίες στο χώρο του ξενοδοχείου, ενώ παράλληλα να διασκεδάζουν με ψυχαγωγικά προγράμματα. Απαραίτητη ασφαλώς προϋπόθεση όλων αυτών είναι η σταθερή και συνεχιζόμενη εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης, όπως έχει διατυπωθεί από τη διοίκηση. Το όραμα της διοίκησης αφορά στη διατήρηση της πληρότητας του ξενοδοχείου στο μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο της χωρίς να μειώνεται όμως στο ελάχιστο η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το σύστημα των all inclusive παροχών του ξενοδοχείου περιλαμβάνει και προϋποθέτει την ικανοποίηση μιας σειράς παροχών υπηρεσιών προς τους πελάτες, πέραν της βασικής που είναι η διαμονή στα δωμάτια. Οι παροχές αυτές είναι:

- ✓ Πρωινό, πρόγευμα και δείπνο σε μπουφέ
- ✓ Ελεύθερη κατανάλωση από τους πελάτες στα κάτωθι:
 - Κρασί κόκκινο και λευκό
 - Μπύρα
 - Ελληνικά & τοπικά οινοπνευματώδη ποτά

- ✓ Αναψυκτικά
- ✓ Καφέ, γάλα, τσάι
- ✓ Παγωτό
- ✓ Snack για τους πελάτες του all inclusive (τοστ, πίτσα κλπ.)
- ✓ Θαλάσσια ποδήλατα
- ✓ Canoe

4.2.2 Οικονομική Κατάσταση Επιχείρησης

Συνοπτικά η οικονομική κατάσταση της εταιρείας παρουσιάζεται μέσα από τις εξής οικονομικές καταστάσεις:

1. Ισολογισμούς
2. Κατάσταση εσόδων
3. Κατάσταση ταμειακών Ροών
4. Νεκρό Σημείο

Επειδή πρόκειται για νεοϊδρυθείσα επιχείρηση, η διοίκηση έχει προβεί σε μια σειρά προβλέψεων, αναφορικά με τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας για την επόμενη τριετία. Η οικονομική ανάλυση λαμβάνει υπόψη τόσο την ξενοδοχειακή αγορά όσο και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και τις δυνατότητες αυτής. Έτσι λοιπόν, έχοντας κατά νου την οικονομική κρίση που διέπει τη χώρα και την υφήλιο γενικότερα, αλλά εξετάζοντας ορισμένες σημαντικές παραμέτρους της ίδιας της επιχείρησης (πληρότητες, τιμές, προσωπικό κ.λπ.) εξάγονται ορισμένα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα.

Προτού γίνει απόδοση των οικονομικών προβλέψεων της επιχείρησης για την τριετία, θα πρέπει να επισημανθούν οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη. Έχουμε, λοιπόν:

- Η ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργεί όλους τους μήνες του χρόνου, 365 ημέρες.
- Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 4.970.000,00€, εκ των οποίων 1.250.000,00€ είναι ίδια κεφάλαια και τα υπόλοιπα (3.720.000,00€) από δάνειο 16 ετών με επιτόκιο 7,75% σταθερό.
- Η μέση πληρότητα δωματίων για το πρώτο έτος ανέρχεται σε 60% περίπου της συνολικής δυναμικότητας, ενώ για τα επόμενα δυο έτη είναι 65% και 70% αντίστοιχα.

- Οι τιμές ενοικίασης των δωματίων και των σουιτών για το πρώτο έτος κυμαίνονται από 70,00€ έως και 180,00€ ανάλογα με την περίοδο (χαμηλή ή υψηλή). Οι τιμές φυσικά υπόκεινται σε αναπροσαρμογές στα επόμενα έτη, με βάση των πληθωρισμό.
- Η ξενοδοχειακή επιχείρηση εισπράττει έσοδα και από το κατάστημα mini market που ενοικιάζει (25,00€/ημέρα), από το εστιατόριό της (20,00€/άτομο την ημέρα) αλλά και από την κατανάλωση στα δυο (2) bar της (10,00€/άτομο την ημέρα έκαστος).
- Η ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει τριάντα ένα (31) άτομα προσωπικό, με κόστος μισθοδοσίας στα 500.000,00€ περίπου.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα τα ανωτέρω που αναφέρθηκαν, τα οικονομικά αποτελέσματα που εξάγονται, όσον αφορά στις προβλέψεις τριετίας της ξενοδοχειακής μονάδος, είναι τα ακόλουθα:

- 1) Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης υπολογίζονται περίπου στα 3.050.000,00€ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, 3.400.000,00 για τον δεύτερο (αύξηση 9,5%) και 3.800.000,00€ για τον τρίτο χρόνο λειτουργίας (αύξηση 11,0% περίπου).
- 2) Τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης υπολογίζονται περίπου στο 1.301.637,00€ για το πρώτο έτος, 1.307.181,00€ για το δεύτερο και 1.294.232,00€ για το τρίτο έτος. Στα έξοδα αυτά δεν περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις, τα έξοδα διοίκησης και οι δόσεις του δανείου. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων οφείλεται στην τεχνογνωσία που προσπαθεί να επιβάλει η επιχείρηση, κυρίως στην παρασκευή και την αποθήκευση των τροφίμων και ποτών.
- 3) Τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης μετά φόρων και αποσβέσεων, ανέρχονται σε 525.336,48€ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, 1.126.032,16€ για τον δεύτερο χρόνο (αύξηση 112% περίπου) και 1.890.112,43€ (αύξηση 67,85%).
- 4) Το νεκρό σημείο (σημείο όπου όλα τα έξοδα, σταθερά και μεταβλητά καλύπτονται και η επιχείρηση για κάθε πρόσθετη μονάδα από αυτό το επίπεδο και έπειτα έχει μόνο κέρδη) για το πρώτο έτος, εντοπίζεται στα 1.955.207,60€, ήτοι, 64,24% των συνολικών πωλήσεων.
- 5) Τέλος, στον πίνακα 5.13 (παράγραφος 5.8) της ανάλυσής μας, απεικονίζεται ο ισολογισμός της εταιρείας για τα τρία (3) πρώτα έτη λειτουργίας της, έτσι όπως προέκυψε από όλες τις παραμέτρους που ελήφθησαν υπόψη και την οικονομική ανάλυση που διενεργήθηκε.

4.2.3 Συνεργασίες

Από τον πρώτο χρόνο κιόλας λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδος, η διοίκηση προχωρεί στη σύναψη συνεργασίας με ταξιδιωτικά γραφεία (Tour Operators) της Γερμανίας αλλά και με αντίστοιχα εγχώρια. Στόχος είναι, η συνεργασία με τους Γερμανούς Tour Operators να καταξιώσει το ξενοδοχείο στη γερμανική αγορά, μια τεράστια δεξαμενή άντλησης πελατών. Λαμβάνοντας υπόψη μάλιστα το γεγονός ότι, η γερμανική αγορά αποτελεί τον κυριότερο τροφοδότη της ξενοδοχειακής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία η κίνηση αυτή της διοίκησης.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το Tourism Intelligence International (2007), αναφορικά με τις τάσεις της γερμανικής αγοράς τουριστών τα επόμενα χρόνια, προκύπτουν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία διατυπώνονται ως ακολούθως:

- ✓ Η προτίμηση για διακοπές στο εξωτερικό είναι σταθερά αυξανόμενη.
- ✓ Η ποιότητα σε όλες τις βαθμίδες των υπηρεσιών – ανεξάρτητα αν πρόκειται για φθηνή ή ακριβή διαμονή – αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία των προορισμών.
- ✓ Οι μορφές τουρισμού που εκτιμάται ότι θα έχουν σημαντική αύξηση τα επόμενα έτη, περιλαμβάνουν τον τουρισμό υγείας, τις κρουαζιέρες και τα συστήματα all inclusive.

Εξασφαλίζοντας τη συνεργασία με τους μεγάλους γερμανικούς Tour Operators και συνάπτοντας συμβόλαια, οι διοικούντες την επιχείρηση είναι σε θέση να προγραμματίζουν και τα επόμενα μελλοντικά τους βήματα, με σκοπό να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις νέες συμφωνίες. Όλα τα έργα και όλες οι μετατροπές θα πραγματοποιηθούν μετά το πέρας της πρώτης πενταετίας, αλλά ο προγραμματισμός πρέπει να λάβει χώρα από το πρώτο κιόλας έτος. Οι αλλαγές που επίκεινται περιλαμβάνουν:

- Ανάπλαση του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου – παραλία, κήποι, χώρος στάθμευσης.
- Δημιουργία αίθουσας πολλαπλών χρήσεων για τις ανάγκες του animation.
- Δημιουργία χώρου για 75 πρόσθετες θέσεις στο χώρο του bar στην παραλία.
- Κατασκευή και λειτουργία 2 νέων καταστημάτων εντός του χώρου του ξενοδοχείου (κατάστημα αναμνηστικών δώρων, κατάστημα πώλησης ενδυμάτων-υποδημάτων).

Κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου, το ξενοδοχείο μπορεί να προσελκύσει και σχολικό ή φοιτητικό τουρισμό από την Ελλάδα, ενώ μπορεί να επωφεληθεί και από τυχόν παραδοσιακά έθιμα που ισχύουν στην περιοχή εγκατάστασής του είτε την περίοδο του Πάσχα είτε την περίοδο των Αποκριών. Η προσέλκυση αυτού του είδους των πελατών επιτυγχάνεται μέσω της συμφωνίας που έχει συνάψει η διοίκηση του ξενοδοχείου με ελληνικά τουριστικά πρακτορεία. Φυσικά εκτός των συνεργασιών με τους Tour Operators του εξωτερικού, αλλά και με τα ελληνικά ταξιδιωτικά γραφεία, η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει ως βασικό της στόχο και την προσέλκυση μεμονωμένων πελατών, είτε αλλοδαπών είτε εγχώριων.

4.3 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Το εξωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις και τις καταστάσεις, που την επηρεάζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- Πολιτικές δυνάμεις
- Οικονομικές δυνάμεις
- Κοινωνικές δυνάμεις
- Τεχνολογικές δυνάμεις

Η ανάλυση για κάθε έναν από τους ανωτέρω παράγοντες γίνεται παρακάτω.

4.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Αναφέροντας το πολιτικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης γίνεται λόγος για τους νόμους (αναπτυξιακούς και μη), τους κυβερνητικούς φορείς, και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν την επιχείρηση άμεσα και έμμεσα. Στη χώρα μας ο αναπτυξιακός νόμος 3299/2004 ήρθε να αντικατασταθεί με τον πρόσφατα ψηφισμένο νόμο 3908/2011, ο οποίος αναφέρεται στην παροχή επιδοτήσεων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (3* και άνω) σε όλες τις περιοχές της χώρας.

Στόχος της διοίκησης είναι να λάβει γνώση για το περιεχόμενο της νομοθεσίας και να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να εντάξει στη νέα νομοθεσία τα

όποια επενδυτικά έργα σχεδιάζει να πραγματοποιήσει για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών της.

4.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας (ανεργία, πληθωρισμός) καθώς και στις οικονομικές εξελίξεις που πιθανόν επηρεάζουν την επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία που εξετάζουμε, με το έντονο οικονομικό πρόβλημα που υπάρχει σε ολόκληρο τον πλανήτη και ειδικότερα στην Ελλάδα, η διοίκηση της επιχείρησης είναι ιδιαίτερος επιφυλακτική, αναφορικά με τα έξοδα που δημιουργούνται από τη λειτουργία της, αλλά και από τις όποιες επενδυτικές προσπάθειες επιθυμεί να πραγματοποιήσει στο μέλλον. Επιπρόσθετα, στο φορολογικό νομοσχέδιο που ήδη υπάρχει, η φορολογία που επιβάλλεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η υψηλότερη στον τουριστικό κλάδο γενικότερα. Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο στον τουριστικό κλάδο γενικότερα, αλλά και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικά, είναι και τα υψηλά επιτόκια δανεισμού των τραπεζών. Τα υψηλά επιτόκια καθιστούν πολύ δύσκολη την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, υπό το βάρος του δανεισμού, μη επιτρέποντας έτσι σε έναν τόσο ανταγωνιστικό και δυναμικό κλάδο, όπως ο ξενοδοχειακός, να αναπτυχθεί.

4.3.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 στην Αθήνα δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Η διαπίστωση αυτή δεν σχετίζεται τόσο με την πληρότητα των ξενοδοχειακών μονάδων την περίοδο αυτή των αγώνων, αλλά κυρίως με τις επενδύσεις που έγιναν στον κλάδο και την αξιοποίηση της προβολής της χώρας στο εξωτερικό. Θεωρείται ότι η χώρα γενικότερα και ο ξενοδοχειακός κλάδος πιο ειδικά, απώλεσαν μια πάρα πολύ σημαντική ευκαιρία αξιοποίησης του παγκόσμιου αυτού γεγονότος, όπως συνέβη στην περίπτωση της πόλης της Βαρκελώνης στην Ισπανία μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 1992. Σίγουρα ο πολιτισμικός και πολιτιστικός θησαυρός της Ελλάδος είναι ικανός από μόνος του να προσελκύσει πλήθος επισκεπτών, αλλά χωρίς τις κατάλληλες υποδομές και συνθήκες τα αποτελέσματα θα είναι και πάλι μέτρια.

Ένα άλλο κοινωνικό φαινόμενο που απασχολεί έντονα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας και το οποίο επηρεάζει άμεσα τη σωστή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, είναι και η ανειδίκευτη εργασία. Το πρόβλημα αυτό παρουσιάζεται έντονα στις

ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οικογενειακού και μη τύπου, και μπορεί να προκαλέσει σοβαρές δυσκολίες στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Για την υπό μελέτη επιχείρηση δεν υφίσταται ένα τέτοιο ζήτημα, το προσωπικό του ξενοδοχείου απαρτίζεται αποκλειστικά και μόνο από εκπαιδευμένα και εξειδικευμένα άτομα, σε όποιον κλάδο και αν ασχολούνται, με την εργασία τους αυτή να είναι και η μοναδική τους απασχόληση, χωρίς να χρειάζεται να κάνουν δεύτερη και τρίτη δουλειά σε άλλο εργοδότη.

4.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η εξέλιξη της τεχνολογίας δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Ολοκληρωμένα συστήματα κρατήσεων και πλήρεις λεπτομερειών ιστοσελίδες είναι μερικά μόνο χαρακτηριστικά παραδείγματα τεχνολογικής επανάστασης. Ειδικά μέσω των ιστοσελίδων, προβάλλονται όλες οι υπηρεσίες και οι λειτουργίες των ξενοδοχείων, παρέχοντας μια πολύ φθηνή διαφήμιση για την επιχείρηση, αλλά και ένα πολύ δυνατό εργαλείο στα χέρια των πελατών, οι οποίοι έχουν πλέον τη δυνατότητα της εικόνας για την καλύτερη δυνατή επιλογή του τόπου προορισμού των διακοπών τους. Η διοίκηση της επιχείρησης στη δική μας περίπτωση, έχει προχωρήσει στη δημιουργία μιας πολύ καλής και πλήρως ενημερωμένης ιστοσελίδας, περιλαμβάνοντας πολλές φωτογραφίες του ξενοδοχείου και δυνατότητα χρήσης web κάμερας για την εξέταση των δωματίων από την πλευρά του πελάτη.

5. Προϋπολογιστικά Οικονομικά Στοιχεία

Σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζονται και αναλύονται τα βασικά μεγέθη των λογιστικών καταστάσεων της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ως βασικά μεγέθη ορίζονται οι βασικοί λογαριασμοί του Ενεργητικού του Ισολογισμού (Καθαρά Πάγια, Αποθέματα, Απατήσεις, Ταμείο, Τράπεζες, Σύνολο Ενεργητικού), του Παθητικού του Ισολογισμού (Ίδια Κεφάλαια, Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις, Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις, Σύνολο Παθητικού) και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης (Κύκλος Εργασιών, Κόστος Πωληθέντων, Μικτό Κέρδος, Λειτουργικό Περιθώριο, Κέρδος προ Φόρων Εισοδήματος).

5.1 Κόστος Επένδυσης & Χρηματοδότηση Αυτής

Το συνολικό κόστος της ξενοδοχειακής μονάδος που εξετάζουμε, ανέρχεται σε 4.970.000€. Στον πίνακα που παρατίθεται παρακάτω (πίνακας 5.1), γίνεται λεπτομερής ανάλυση όλων των στοιχείων του κόστους της ξενοδοχειακής μονάδος.

Πίνακας 5.1: Κατανομή Κόστους Επένδυσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου	260.000,00 €
Ηλεκτρομηχανολογικός Εξοπλισμός	950.000,00 €
Εξοπλισμός Επίπλων & άλλα	560.000,00 €
Οικοδομικά	2.850.000,00 €
Μελέτες	350.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	4.970.000,00 €

Η κατηγορία της διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου αναφέρεται, σε έξοδα μορφοποίησης του εδάφους, επάνω στο οποίο θα ανεγερθεί η ξενοδοχειακή μονάδα (μέσα στα όρια της ρυμοτομικής γραμμής του οικοπέδου), καθώς επίσης και σε ορισμένα έργα ασφαλοστρώσης για τους διαθέσιμους χώρους στάθμευσης. Ο ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις κλιματισμού, την κουζίνα, τα πλυντήρια, το λεβητοστάσιο, τους ανελκυστήρες, τα μηχανολογικά της πισίνας, ασθενή και ισχυρά ρεύματα, καθώς επίσης γεννήτριες και πυροσβεστικά συστήματα. Ο εξοπλισμός των επίπλων περιλαμβάνει τα έπιπλα του ξενοδοχείου, και γενικότερα τη διακόσμηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων της μονάδος.

Τα οικοδομικά, των οποίων το κόστος αποτελεί και το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής μας επένδυσης, περιλαμβάνουν, εκσκαφές, σκυροδέματα, τοιχοποιίες, δάπεδα, κουφώματα, επιχρίσματα κ.λπ. Συνολικά το εμβαδόν του οικοπέδου είναι 1.750 τετραγωνικά μέτρα, ενώ των εσωτερικών χώρων του ξενοδοχείου φθάνει τα 5.780 τετραγωνικά μέτρα, τα οποία επιμερίζονται σε 2 υπόγεια, ισόγειο και 2 ορόφους. Επιπρόσθετα, ένα μέρος των οικοδομικών εξόδων προορίζονται και για την κατασκευή της πισίνας η οποία βρίσκεται στον υπαίθριο χώρο του ξενοδοχείου. Τέλος, το κόστος των μελετών αφορά στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στατικές μελέτες, ηλεκτρομηχανολογικά σχέδια καθώς και περιβαλλοντικές μελέτες, μελέτες φωτισμού και διακόσμησης. Στο συνολικό κόστος των μελετών συνυπολογίζεται και το κόστος για την έκδοση αδειών από τον Ε.Ο.Τ., την Πολεοδομία, την Πυροσβεστική και την αρμόδια Υγειονομική Υπηρεσία.

Στον πίνακα 5.2, γίνεται ενδελεχή ανάλυση του τρόπου με τον οποίο θα καλυφθεί χρηματοδοτικά η επένδυση της ξενοδοχειακής μονάδος, από Ίδια Κεφάλαια αλλά και από τραπεζικό δανεισμό.

Πίνακας 5.2: Χρηματοδότηση της Επένδυσης

A/A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΟΣΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	%
1	Ίδια Κεφάλαια	1.250.000,00 €	25,15%
2	Ξένα Κεφάλαια		
2α	Δάνεια Τραπεζών Εσωτερικού	3.720.000,00 €	74,85%
2β	Δάνεια Τραπεζών Εξωτερικού		
2γ	Λοιπά Ξένα Κεφάλαια		
	ΣΥΝΟΛΟ	4.970.000,00 €	100,00%

Από την απεικόνιση που γίνεται στον πιο πάνω πίνακα, προκύπτει ότι η συνολική χρηματοδότηση της επένδυσης θα γίνει κατά 25,15% (1.250.000€) με Ίδια Κεφάλαια που θα τοποθετήσει ο επιχειρηματίας, ενώ το υπόλοιπο κόστος της επένδυσης (74,85% - 3.720.000€), θα καλυφθεί μέσω τραπεζικού δανεισμού.

5.2 Δανειοδότηση Ξενοδοχειακής Μονάδος

Το τραπεζικό δάνειο που θα συνάψει η επιχείρηση, θα ανέρχεται σε 3.720.000€, με διάρκεια 16 έτη (192 μήνες) και επιτόκιο 7,75% σταθερό. Η περίοδος χάριτος του δανείου θα είναι 12 μήνες (κατασκευαστική περίοδος). Για τις εκπαιδευτικές ανάγκες της παρούσας μελέτης θα θεωρηθεί, ότι το δάνειο θα ληφθεί ολόκληρο κατά την έναρξη των εργασιών ανέγερσης του ξενοδοχείου, οι οποίες θα διαρκέσουν έναν χρόνο. Οι τόκοι του δανείου θα πληρώνονται κάθε τρεις (3) μήνες, ενώ τα χρεολύσια κάθε έξι (6). Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει τη ροή εξυπηρέτησης του δανειακού σχεδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με το έτος μηδέν (0) να δηλώνει την κατασκευαστική περίοδο ανέγερσης του ξενοδοχείου, ενώ από το έτος ένα (1) ξεκινά η λειτουργία του³⁷.

Πίνακας 5.3: Εξυπηρέτηση Τραπεζικού Δανείου

ΕΤΗ	ΤΟΚΟΙ	ΧΡΕΩΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΟ	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
0	316.200,00	0,00	316.200,00	3.720.000,00
1	288.300,00	137.640,00	425.940,00	3.582.360,00
2	277.632,90	265.094,64	542.727,54	3.317.265,36
3	257.088,07	265.094,64	522.182,71	3.052.170,72
4	236.543,23	265.094,64	501.637,87	2.787.076,08
5	215.998,40	265.094,64	481.093,04	2.521.981,44
ΣΥΝΟΛΟ	1.591.762,59	1.198.018,56	2.789.781,15	

Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος – Κατάστημα Σταδίου

³⁷ Ναούμ Β. Χρήστος, *Εισαγωγή στη Χρηματονομική Λογιστική*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1994, σελ. 155-160

5.3 Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση που σχεδιάζεται και αναλύεται στη σχετική μελέτη, αποτελείται από τις ακόλουθες εγκαταστάσεις, οι οποίες αποτελούν και τις πηγές των εσόδων της:

- ✓ Μονόκλινα δωμάτια, Δίκλινα Δωμάτια, Τρίκλινα Δωμάτια και Σουίτες
- ✓ Εστιατόριο
- ✓ 2 Bars
- ✓ Ένα (1) κατάστημα

Η τιμολογιακή πολιτική, που καθορίζεται από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας, στηρίζεται στην ύπαρξη δυο (2) περιόδων, στη χαμηλή και στην υψηλή περίοδο. Ειδικότερα η χαμηλή περίοδος, η οποία ανέρχεται σε ενενήντα (90) ημερολογιακές ημέρες, ορίζεται από τις 15 Νοεμβρίου του κάθε έτους, έως και τις 15 Φεβρουαρίου του επόμενου έτους. Αντίστοιχα, η υψηλή περίοδος – διακόσιες εβδομήντα (270) ημερολογιακές ημέρες – ορίζεται από τις 16 Φεβρουαρίου έως και τις 14 Νοεμβρίου του ίδιου έτους.

Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζονται οι πληρότητες του ξενοδοχείου για την επόμενη τριετία, έτσι όπως έχουν προβλεφθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης, στηριζόμενοι στην εμπειρία των ιδρυτικών στελεχών και στην έρευνα της αγοράς που έγινε.

Πίνακας 5.4: Πληρότητες Τριετίας

	ΕΤΗ		
	1 ^ο	2 ^ο	3 ^ο
Χαμηλή Περίοδος	40%	45%	50%
Υψηλή Περίοδος	70%	75%	80%

Οι τιμές που ισχύουν για την ενοικίαση των δωματίων, σε κάθε περίοδο, έχουν καθοριστεί με βάση κάποια κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Το διαφοροποιημένο προϊόν που θα προσφέρει η επιχείρηση
- ✓ Τη ζήτηση

- ✓ Τις αναμενόμενες πληρότητες
- ✓ Τις τρέχουσες τιμές άλλων, παρόμοιας δυναμικότητας και χαρακτηριστικών, ξενοδοχειακών μονάδων.

Ο πίνακας 5.5 απεικονίζει τις τιμές που θα ισχύουν κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδος.

Πίνακας 5.5: Τιμές Δωματίων κατά το 1^ο Έτος

	ΜΟΝΟΚΛΙΝΟ	ΔΙΚΛΙΝΟ	ΤΡΙΚΛΙΝΟ	ΣΟΥΙΤΑ
ΧΑΜΗΛΗ	70,00€	90,00€	115,00€	150,00€
ΥΨΗΛΗ	90,00€	110,00€	140,00€	180,00€

Το ξενοδοχείο εκτός από τα έσοδα που θα προέλθουν από την ενοικίαση των δωματίων, διαθέτει και πρόσθετες παροχές, οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν και αυτές πηγές εσόδων. Τέτοιες είναι:

- ✓ Η ενοικίαση του καταστήματος εντός των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου (ενοίκιο 25,00€ την ημέρα).
- ✓ Το εστιατόριο του ξενοδοχείου, στο οποίο η κατανάλωση κατ' άτομο ανέρχεται σε 20,00€
- ✓ Τα δυο (2) bars του ξενοδοχείου, όπου εκεί η χρέωση κατ' άτομο υπολογίζεται σε 10,00€ περίπου.

Ο ακόλουθος πίνακας αποτυπώνει τον προβλεπόμενο κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου για τα επόμενα τρία (3) έτη, η συμμετοχή της κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας στον κύκλο εργασιών καθώς, και μια αναλυτική κατάσταση προβλεπόμενων εσόδων.

Πίνακας 5.6: Ανάλυση Προβλεπόμενων Εσόδων Τριετίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΟΔΩΝ			ΣΥΝΟΛΟ ΑΤΟΜΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΛΗΡ/ΤΑ (%)	ΕΣΟΔΑ 1ου ΕΤΟΥΣ	ΤΙΜΗ	ΠΛΗΡ/ΤΑ (%)	ΕΣΟΔΑ 2ου ΕΤΟΥΣ	ΤΙΜΗ	ΠΛΗΡ/ΤΑ (%)	ΕΣΟΔΑ 3ου ΕΤΟΥΣ	
1. ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ													
ΧΑΜΗΛΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ													
Μονόκλινα	10	70 Ημέρες	700	70 €	40%	19.600 €	70 €	45%	22.050 €	75 €	50%	26.250 €	
Δίκλινα	50	70 Ημέρες	3.500	90 €	40%	126.000 €	90 €	45%	141.750 €	95 €	50%	166.250 €	
Τρίκλινα	10	70 Ημέρες	700	115 €	40%	32.200 €	115 €	45%	36.225 €	120 €	50%	42.000 €	
Σουίτες	5	70 Ημέρες	350	150 €	40%	21.000 €	150 €	45%	23.625 €	155 €	50%	27.125 €	
ΥΨΗΛΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ													
Μονόκλινα	10	295 Ημέρες	2.950	90 €	70%	185.850 €	90 €	75%	199.125 €	95 €	80%	224.200 €	
Δίκλινα	50	295 Ημέρες	14.750	110 €	70%	1.135.750 €	110 €	75%	1.216.875 €	115 €	80%	1.357.000 €	
Τρίκλινα	10	295 Ημέρες	2.950	140 €	70%	289.100 €	140 €	75%	309.750 €	145 €	80%	342.200 €	
Σουίτες	5	295 Ημέρες	1.032	180 €	70%	130.032 €	180 €	75%	139.320 €	185 €	80%	152.736 €	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΥΠΝ/ΤΙΩΝ						1.939.532 €				2.088.720 €			2.337.761 €
2. RESTAURANT - ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ													
2.1 Γεύματα - 150 Άτομα - 365 Ημ.			54.750	20 €	60%	657.000 €	22 €	65%	782.925 €	22 €	70%	843.150 €	
3. ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ													
3.1 Ενοικίαση Καταστήματος						9.125 €				9.580 €			10.060 €
3.2 Μπαρ (2) - 200 Άτομα - 365 Ημ.			73.000	10 €	60%	438.000 €	10 €	65%	474.500 €	12 €	70%	613.200 €	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ						3.043.657 €				3.355.725 €			3.804.171 €

5.4 Έξοδα & Δαπάνες Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Τα βασικότερα έξοδα και οι βασικότερες δαπάνες της ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορούν στο προσωπικό λειτουργίας, τις προμήθειες εστιατορίου και bar, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, καθώς επίσης και διάφορα άλλα έξοδα. Αναφορικά με τα έξοδα του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης, στον πίνακα 5.7 παρουσιάζονται αναλυτικά ο ακριβής αριθμός των ατόμων που πρόκειται να απασχολήσει η επιχείρηση και ο ετήσιος μισθός που προβλέπεται να λάβει καθένας εξ αυτών, βάσει προσόντων και συμβάσεων εργασίας που ισχύουν³⁸.

Πίνακας 5.7: Ετήσιες Αμοιβές Προσωπικού Ξενοδοχείου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΡ. ΑΤΟΜΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ (με εργοδοτικές εισφορές)	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (μήνες)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Γεν. Διευθυντής	1	3.000,00 €	14	42.000,00 €
Γραμματέας	1	1.000,00 €	14	14.000,00 €
Προϊστάμενος Υποδοχής	1	1.500,00 €	14	21.000,00 €
Υπάλληλοι Υποδοχής	4	1.154,00 €	14	64.624,00 €
Προϊσταμένη Ορόφων	1	1.400,00 €	14	19.600,00 €
Καμαριέρες	5	986,80 €	14	69.076,00 €
Καθαρίστριες	2	785,33 €	14	21.989,24 €
Προσωπικό Πλυντηρίου	1	785,33 €	14	10.994,62 €
Groom	2	658,24 €	14	18.430,72 €
Υπεύθυνος Τραπεζαρίας	1	2.125,00 €	14	29.750,00 €
Σεφ	1	1.895,00 €	14	26.530,00 €
Βοηθός Μάγειρα	1	1.155,85 €	14	16.181,90 €
Βοηθ. Προσωπικό Μάγειρα	2	886,80 €	14	24.830,40 €
Σερβιτόροι	3	967,65 €	14	40.641,30 €
Barman	2	967,65 €	14	27.094,20 €
Συντηρητής	1	1.050,85 €	14	14.711,90 €
Προϊστάμενος Λογιστηρίου	1	1.750,00 €	14	24.500,00 €
Υπάλληλος	1	839,33 €	14	11.750,62 €
ΣΥΝΟΛΟ	31			497.704,90 €

³⁸ Ναούμ Β. Χρήστος, *Εισαγωγή στη Χρηματονομική Λογιστική*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1994, σελ. 137-140

Ο αριθμός και η ειδικότητα του κάθε εργαζόμενου στο ξενοδοχείο, εξαρτώνται από τις διάφορες ανάγκες των τμημάτων της μονάδος, όπως αυτές παρουσιάστηκαν ενδελεχώς στο οργανόγραμμα (βλ. παράγραφος 1.2), το μέγεθος του ξενοδοχείου, αλλά και την πληρότητα που προβλέπεται να έχει το ξενοδοχείο μέσα στη σεζόν. Το συνολικό μισθολογικό κόστος του προσωπικού που θα απασχολήσει η ξενοδοχειακή μονάδα φθάνει τα 497.704,90€ ετησίως. Στο κόστος αυτό συνυπολογίζονται και οι ασφαλιστικές και εργοδοτικές εισφορές (15,9% και 27,96% αντιστοίχως), που υποχρεούται βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας να καταβάλει η επιχείρηση και συνεπώς αποτελούν κόστος.

Το συνολικό κόστος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης για τα τρία (3) πρώτα έτη της λειτουργίας της, αναλύονται στον πίνακα 5.8³⁹. Προτού όμως προχωρήσουμε στην απεικόνιση των στοιχείων, κρίνεται σκόπιμο για τη διευκόλυνση της μελέτης να τονισθούν τα εξής:

- Οι αμοιβές του προσωπικού θα αυξάνονται ετησίως με ρυθμό 3%.
- Τα έξοδα υγιεινής και καθαριότητας αυξάνονται ετησίως με ρυθμό 5%.
- Τα έξοδα προμηθειών των επισιτιστικών τμημάτων υπολογίζονται ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του κάθε τμήματος, με το ποσοστό αυτό σταδιακά να βαίνει μειούμενο με το πέρας των ετών.
- Τα έξοδα ασφαλιστικής κάλυψης του ξενοδοχείου υπολογίζονται με ποσοστό 1% επί της αξίας κατασκευής και εξοπλισμού και αυξάνονται κατά 4% ετησίως.
- Τα λοιπά έξοδα υπολογίζονται στο 6% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης ετησίως. Αφορούν δαπάνες οι οποίες δεν έχουν, η καθεμία χωριστά μεγάλη βαρύτητα, αλλά συνυπολογιζόμενες αυτές επηρεάζουν ιδιαίτερα το κόστος της επιχείρησης.

³⁹ Ναούμ Β. Χρήστος, *Εισαγωγή στη Χρηματονομική Λογιστική*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1994, σελ. 141-142

Πίνακας 5.8: Δαπάνες – Έξοδα Τριετίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δαπάνες Προσωπικού	497.704,90 €	512.636,05 €	528.015,13 €
Έξοδα Καθαριότητας- Ιματισμού	32.000,00 €	33.280,00 €	34.611,20 €
Έξοδα Προμηθειών Εστιατορίου	262.800,00 €	229.950,00 €	164.250,00 €
Έξοδα Προμηθειών Bar	100.740,00 €	87.600,00 €	78.840,00 €
Ηλεκτρισμός-Υδρευση	19.750,00 €	21.389,25 €	23.164,56 €
Δαπάνες Φυσικού Αερίου	24.323,00 €	26.074,26 €	27.951,61 €
Έξοδα Συντήρησης	132.000,00 €	143.220,00 €	155.393,70 €
Ασφάλεια	49.700,00 €	51.688,00 €	53.755,52 €
Λοιπά Έξοδα	182.619,42 €	201.343,50 €	228.250,26 €
ΣΥΝΟΛΟ	1.301.637,32 €	1.307.181,05 €	1.294.231,98 €

5.5 Αποσβέσεις

Το ποσό των αποσβέσεων που θα παρουσιαστεί παρακάτω, υπολογίσθηκε με τους συντελεστές που επιτρέπονται με βάση τη νομοθεσία (Προεδρικό Διάταγμα 299/2003). Στις αποσβέσεις των ασώματων ακινητοποιήσεων και των εξόδων πολυετούς απόσβεσης υπολογίζονται και οι τόκοι της κατασκευαστικής περιόδου. Η αξία κτήσης κάθε κατηγορίας αυξάνεται με ρυθμό 4%, ως αποτέλεσμα τυχόν προσθηκών και βελτιώσεων, ενώ προβλέπεται και ο υπολογισμός των αντίστοιχων αποσβέσεών τους⁴⁰.

⁴⁰ Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, *Αφορολόγητα Αποθεματικά, Σνάφια κάθε 3 χρόνια*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2003, σελ. 45-59

Πίνακας 5.9: Αποσβέσεις Τριετίας

ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Αξία Κτήσης		2.850.000,00 €	2.964.000,00 €	3.082.560,00 €
Αξία Απόσβεσης	6%	171.000,00 €	177.840,00 €	184.953,60 €
Αναπόσβεστη Αξία		2.679.000,00 €	2.786.160,00 €	2.897.606,40 €
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝ-ΜΕΛΕΤΕΣ				
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝ-ΜΕΛΕΤΕΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ			
Αξία Κτήσης		350.000,00 €	364.000,00 €	378.560,00 €
Αξία Απόσβεσης	20%	70.000,00 €	72.800,00 €	75.712,00 €
Αναπόσβεστη Αξία		280.000,00 €	291.200,00 €	302.848,00 €
Η/Μ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ				
Η/Μ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ			
Αξία Κτήσης		950.000,00 €	988.000,00 €	1.027.520,00 €
Αξία Απόσβεσης	12%	114.000,00 €	118.560,00 €	123.302,40 €
Αναπόσβεστη Αξία		836.000,00 €	869.440,00 €	904.217,60 €
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΑΛΛΑ				
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΑΛΛΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ			
Αξία Κτήσης		560.000,00 €	582.400,00 €	605.696,00 €
Αξία Απόσβεσης	30%	168.000,00 €	174.720,00 €	181.708,80 €
Αναπόσβεστη Αξία		392.000,00 €	407.680,00 €	423.987,20 €
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ				
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ			
Αξία Κτήσης		260.000,00 €	270.400,00 €	281.216,00 €
Αξία Απόσβεσης	12%	31.200,00 €	32.448,00 €	33.745,92 €
Αναπόσβεστη Αξία		228.800,00 €	237.952,00 €	247.470,08 €
ΣΥΝΟΛΟ				
ΣΥΝΟΛΟ				
Αξία Κτήσης		4.970.000,00 €	5.168.800,00 €	5.375.552,00 €
Αξία Απόσβεσης		554.200,00 €	576.368,00 €	599.422,72 €
Αναπόσβεστη Αξία		4.415.800,00 €	4.592.432,00 €	4.776.129,28 €

5.6 Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση για να ξεκινήσει τη λειτουργία της εύρυθμα κατά τον πρώτο χρόνο έναρξής της, θα χρειαστεί ένα ποσό κεφαλαίου. Το ποσό αυτό απαιτείται για την αγορά προμηθειών εστιατορίου και bar για την αγορά ειδών καθαριότητας αλλά και για

τη χορήγηση πίστωσης προς τους πελάτες της. Η κάλυψη όλων αυτών των αναγκών θα επιτευχθεί με τη σύναψη βραχυπρόθεσμου δανείου, η διάρκεια του οποίου θα είναι για ένα (1) έτος με ονομαστικό επιτόκιο 9% ετησίως. Στον πίνακα 5.10, περιγράφονται οι ανάγκες που υπάρχουν και το συνολικό ποσό του βραχυπρόθεσμου δανείου που πρόκειται να συναφθεί⁴¹.

Πίνακας 5.10: Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	Ημέρες Δέσμευσης	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
		1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Καθαριότητα & Ιματισμός	45	3.945,60 €	4.340,16 €	4.774,18 €
Αποθέματα Εστιατορίου	20	14.401,44 €	17.440,14 €	18.364,33 €
Αποθέματα Bar	40	11.041,10 €	11.438,58 €	14.069,45 €
Διάφορα Έξοδα & Δαπάνες	30	22.845,69 €	24.719,04 €	26.746,00 €
Πιστώσεις προς Πελάτες	14	113.674,00 €	125.041,40 €	142.172,07 €
Μείον: Πιστώσεις Προμηθευτών	15	18.269,00 €	20.485,03 €	22.631,83 €
Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης		147.638,83 €	162.494,29 €	183.494,20 €
Υπάρχον Κεφάλαιο Κίνησης (Α έτους)		0,00 €		
Κεφάλαιο Κίνησης που λείπει		147.638,83 €		

Πηγή: Marfin Investment Group – Α. Κηφισίας

5.7 Αποτελέσματα Χρήσεως – Διάθεση Αποτελεσμάτων

Οι πίνακες όπου απεικονίζονται τα Αποτελέσματα Χρήσεως και η Διάθεση των Αποτελεσμάτων, είναι συνισταμένη όλων των προϋπολογιστικών στοιχείων που έχουμε αναφέρει έως τώρα για την υπό μελέτη επιχείρηση. Θα πρέπει επιπρόσθετα όμως να τονίσουμε ότι τα Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας έχουν υπολογισθεί ως ποσοστό επί των πωλήσεων (2%), ενώ τα Έξοδα Λειτουργίας Διάθεσης, υπολογίζονται ως ποσοστό (1%) επί των συνολικών πωλήσεων.

⁴¹ Ευθύμογλου Γ. Πρόδρομος, *Θέματα Χρημ/κής Αναλύσεως*, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999, σελ. 219-232

Πίνακας 5.11: Αποτελέσματα Χρήσεως Τριετίας

		1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
	Κύκλος Εργασιών	3.043.657,00 €	3.355.725,00 €	3.804.171,00 €
Μείον	Κόστος Πωληθέντων	1.301.637,32 €	1.307.181,05 €	1.294.231,98 €
	Μικτό Περιθώριο Κέρδους	1.742.019,68 €	2.048.543,95 €	2.509.939,02 €
Πλέον	Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Μείον	Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	60.873,14 €	67.114,50 €	76.083,42 €
	Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	30.436,57 €	33.557,25 €	38.041,71 €
	Λειτουργικό Αποτέλεσμα	1.650.709,97 €	1.947.872,20 €	2.395.813,89 €
Μείον	Τόκοι Δανείου	288.300,00 €	277.632,90 €	257.088,07 €
	Αποτελέσματα προ Φόρων & Αποσβέσεων	1.362.409,97 €	1.670.239,30 €	2.138.725,82 €
Μείον	Αποσβέσεις (σύνολο)	554.200,00 €	576.368,00 €	599.422,72 €
	Καθ. Αποτ. Χρήσης προ Φόρων	808.209,97 €	1.093.871,30 €	1.539.303,10 €

Πίνακας 5.12: Διάθεση Αποτελεσμάτων Τριετίας

	ΣΥΝΤΕΛ.	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ. ΧΡΗΣΕΩΣ		808.209,97 €	1.093.871,30 €	1.539.303,10 €
(+/-) Υπόλοιπο Αποτ. Προηγ. Χρήσεων		0,00 €	415.015,82 €	889.565,41 €
ΜΕΙΟΝ: Φόρος Εισοδήματος	35%	282.873,49 €	382.854,95 €	538.756,09 €
ΚΕΡΑΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ		525.336,48 €	1.126.032,16 €	1.890.112,43 €
1. Τακτικό Αποθεματικό	5%	26.266,82 €	56.301,61 €	94.505,62 €
2. Λοιπά Αποθεματικά	10%	52.533,65 €	112.603,22 €	189.011,24 €
3. Μερίσματα Πληρωτέα	6%	31.520,19 €	67.561,93 €	113.406,75 €
4. Υπόλοιπο εις Νέον		415.015,82 €	889.565,41 €	1.493.188,82 €

5.8 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες – Ισολογισμοί

Ο Ισολογισμός μιας επιχείρησης, γενικά, αποτελεί τον καθρέφτη για την ακριβή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Όλα τα στοιχεία τα οποία χρειάζεται ένας μελετητής για να διαπιστώσει τη δυσχέρεια ή την ευρωστία ενός επιχειρηματικού οργανισμού αποτυπώνονται με ειλικρίνεια και ευκρίνεια. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδος που εξετάζουμε, πέρα από την απεικόνιση των Ισολογισμών των τριών (3) πρώτων ετών, θα χρησιμοποιήσουμε και μια σειρά χρηματοοικονομικών δεικτών, εργαλείων απαραίτητων για την εξαγωγή ακόμη πιο ασφαλών συμπερασμάτων.

Πίνακας 5.13: Ισολογισμοί Τριετίας

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ			
Έξοδα Εγκατάστασης	2.850,00	2.850,00	2.850,00
- Μείον Αποσβέσεις	427,50	855,00	1.282,50
Αναπόσβεστη Αξία Εξόδων Εγκατάστασης	2.422,50	1.995,00	1.567,50
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
I. Ασώματες Ακίνητοποιήσεις	350.000,00	364.000,00	378.560,00
- Μείον Αποσβέσεις	70.000,00	72.800,00	75.712,00
Αναπόσβεστη Αξία Ασώματων Ακίνητοποιήσεων	280.000,00	291.200,00	302.848,00
II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις	4.620.000,00	4.804.000,00	4.996.992,00
- Μείον Αποσβέσεις	482.400,00	503.568,00	523.710,72
Αναπόσβεστη Αξία Ενσώματων Ακίνητοποιήσεων	4.137.600,00	4.300.432,00	4.473.281,28
III. Συμμετοχές & Άλλες Μακρ/μες Απαιτήσεις	0,00	0,00	0,00
Αναπόσβεστη Αξία Πάγιου Ενεργητικού	4.417.600,00	4.591.632,00	4.776.129,28
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
I. Αποθέματα	29.388,14	33.218,88	37.207,96
II. Απαιτήσεις	113.674,00	125.041,40	142.172,07
III. Χρεόγραφα	0,00	0,00	0,00
IV. Διαθέσιμα	1.212.172,97	1.277.188,30	1.683.187,51
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	1.355.235,11	1.435.448,58	1.862.567,54
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5.775.257,61	6.029.075,58	6.640.264,32
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
I. Ίδια Κεφάλαια	1.250.000,00	1.250.000,00	1.250.000,00
II. Αποθεματικά Κεφάλαια	79.100,47	168.904,83	283.516,86
III. Αποτελέσματα εις Νέον	415.015,82	889.565,41	1.493.188,82
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	1.744.116,29	2.308.470,24	3.026.705,68
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
I. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	3.582.360,00	3.317.265,36	3.052.170,72
II. Βραχυπρόθεσμες σε Τράπεζες	147.638,83	0,00	0,00
Πιστώσεις Προμηθευτών	18.269,00	20.485,03	22.631,83
Λοιπές Βρ/μες Υποχρεώσεις (Φόροι)	282.873,49	382.854,95	538.756,09
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	448.781,32	403.339,98	561.387,92
Σύνολο Υποχρεώσεων	4.031.141,32	3.720.605,34	3.613.558,64
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5.775.257,61	6.029.075,58	6.640.264,32

Με τη βοήθεια τεσσάρων κατηγοριών χρηματοοικονομικών δεικτών⁴², θα προχωρήσουμε σε μια εκτενέστερη και ουσιαστικότερη ανάλυση της ξενοδοχειακής μονάδος αναφορικά με την οικονομική της κατάσταση, έτσι όπως διαμορφώνεται στο πρώτο αλλά και στα δυο (2) επόμενα έτη της λειτουργίας της. Οι χρηματοοικονομικοί αυτοί δείκτες είναι οι εξής:

1. Δείκτες Ρευστότητας
2. Δείκτες Αποδοτικότητας
3. Δείκτες Δραστηριότητας
4. Δείκτες Αποτελεσματικότητας

Στους Δείκτες Ρευστότητας ξεχωρίζουμε και χρησιμοποιούμε ως καταλληλότερους το Δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας και το Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας.

Πίνακας 5.14: Δείκτες Χρηματοοικονομικής Ρευστότητας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας: Κυκλ. Ενεργητικό / Βρ. Υποχρεώσεις	3,02	3,56	3,32
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας: Διαθέσιμα / Βρ. Υποχρεώσεις	2,70	3,17	3,00

Στην περίπτωση του Δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας, κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της επιχείρησης, παρατηρείται μια αρκετά καλή αναλογία ανάμεσα στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό που θα έχει το ξενοδοχείο, ως απόλυτο αριθμητικό μέγεθος, και των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεών του κατά την ίδια περίοδο. Η αναλογία 3/1, λαμβάνοντας υπόψη την αύξηση των Διαθεσίμων (Κυκλοφορούν Ενεργητικό) διαχρονικά, είναι σχετικά υψηλή, με μόνο μελανό σημείο την αύξηση των Φόρων κατά το τρίτο έτος της λειτουργίας του ξενοδοχείου, και δικαιολογεί και τη μείωση του δείκτη (3,32) έναντι του δεύτερου έτους (3,56). Στα ίδια συμπεράσματα θα οδηγηθούμε και με την παρατήρηση του Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας, όπου στο πρώτο έτος λειτουργίας ο δείκτης διαμορφώνεται στο 2,70, με μια μικρή πτώση ως αποτέλεσμα της αύξησης των Φόρων στο τρίτο έτος (3,00).

Οι Δείκτες Αποδοτικότητας παρουσιάζουν μια πολύ καλή και υγιή εικόνα, από το πρώτο κιόλας έτος λειτουργίας της επιχείρησης, με εμφανή αύξηση στο δεύτερο και τρίτο έτος.

⁴² Ευθύμογλου Γ. Πρόδρομος, *Θέματα Χρημ/κής Αναλύσεως*, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999, σελ. 100-115

Πίνακας 5.15: Δείκτες Χρηματοοικονομικής Αποδοτικότητας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους (Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις) X 100	57,23%	61,05%	65,98%
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις) X 100	26,55%	32,60%	40,46%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια) X 100	46,34%	47,39%	50,86%
Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων [(Καθαρά Κέρδη-Φόροι) / Συν. Ενεργητικού] X 100	9,10%	18,68%	28,46%

Ο Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους εμφανίζεται να είναι και στα τρία (3) έτη λειτουργίας της επιχείρησης, πάνω από το 50%. Αυτό δείχνει ότι το κόστος πωληθέντων της ξενοδοχειακής μονάδος είναι λιγότερο από το μισό από την αξία των πωλήσεων, με άμεσο αντίκτυπο τη δυνατότητα εφαρμογής ενδεχομένως μιας μείωσης των τιμών, λόγω της κρίσης, χωρίς να δημιουργηθούν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους εμφανίζει μια αύξηση από έτος σε έτος ως αποτέλεσμα της μείωσης των τόκων που θα κληθεί να πληρώσει η επιχείρηση.

Οι Δείκτες Αποδοτικότητας Ιδίων και Επενδυμένων Κεφαλαίων ικανοποιούν τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει η ξενοδοχειακή μονάδα, έτσι όπως αυτοί εκφράζονται μέσα από τη στρατηγική της. Μέσα σε μια δύσκολη περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε, η επιχείρηση εξασφαλίζει την ικανότητα να μπορεί να αποδώσει σε ποσοστά επιτοκίων, πάνω από τα επιτόκια ενδεχόμενων προτεινόμενων επενδύσεων, που υπάρχουν στην αγορά.

Οι Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Δραστηριότητας της επιχείρησης εμφανίζουν μια σχετικά δύσκολη, δανειακά ειδικά, εικόνα κατά το πρώτο έτος για την επιχείρηση, η οποία όμως εξομαλύνεται στα δυο (2) επόμενα έτη.

Πίνακας 5.16: Δείκτες Χρηματοοικονομικής Δραστηριότητας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δείκτης Δανείων προς Ιδίων Κεφαλαίων Δάνεια / Ίδια Κεφάλαια	2,14	1,44	1,01
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης Υποχρεώσεις / Σύν. Παθητικού	69,80%	61,71%	54,42%
Δείκτης Χρηματοδότησης Ακινητοποιήσεων Ίδια Κεφάλαια / Πάγιο Ενεργητικό	39,48%	50,28%	63,37%

Οι Δείκτες Δανείων προς Ιδίων Κεφαλαίων αλλά και Δανειακής Επιβάρυνσης μειώνονται μετά το πρώτο έτος λειτουργίας, ως αποτέλεσμα της αποπληρωμής του μακροχρόνιου δανείου που έχει συνάψει η επιχείρηση. Η μείωση που επέρχεται δίνει τη δυνατότητα στα έτη που ακολουθούν, για άντληση νέων κεφαλαίων και υλοποίηση ενδεχόμενων νέων επενδύσεων.

Τέλος, οι Δείκτες Ρευστότητας, είναι ίσως εκείνοι που αποτυπώνουν με τη μεγαλύτερη ακρίβεια, την οικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου για μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Πίνακας 5.17: Δείκτες Χρηματοοικονομικής Αποτελεσματικότητας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων (σε ημέρες) (Αποθέματα / Πωλήσεις) X 365	3,52	3,61	3,57
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων (σε ημέρες) (Απαιτήσεις / Πωλήσεις) X 365	13,63	13,60	13,64
Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού Πωλήσεις / Συν. Ενεργητικού	52,70%	55,66%	57,29%

Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων αναφέρεται στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου μόνο, μιας και τα δωμάτια ως προϊόν δεν δημιουργούν αποθέματα. Η σταθεροποίηση του δείκτη αυτού στο επίπεδο του 3,5 περίπου, δηλώνει την πρόθεση της διοίκησης για έλεγχο του κόστους αποθεμάτων και μια ενδεχόμενη μείωσή του μελλοντικά δεν θα πρέπει να αποκλείεται, ως αποτέλεσμα της βελτίωσης των υπαρχόντων ή της εισόδου νέων διαδικασιών.

Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων έχει προβλεφθεί βάσει της πολιτικής της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων να πληρώνουν στο τέλος κάθε μήνα. Πιθανή ασυνέπεια, θα αντισταθμιστεί από τους ιδιώτες μεμονωμένους πελάτες αλλά και από επαγγελματίες, οι οποίοι πληρώνουν κατά την αναχώρησή τους. Η ταχύτητα κυκλοφορίας των απαιτήσεων έχει ορισθεί περίπου στις 14 ημέρες.

5.9 Ταμειακές Ροές Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η κατάσταση των ταμειακών ροών που απεικονίζονται στην ενότητα αυτή, αποτελούν το συνδυαστικό κρικό μεταξύ των διαδοχικών Ισολογισμών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι πηγές κεφαλαίων χρησιμοποιούνται για την αύξηση του ποσού των διαθεσίμων, για επενδύσεις πάγιου ενεργητικού και για τη μείωση του μακροχρόνιου δανεισμού⁴³.

Πίνακας 5.18: Πηγές & Χρήσεις Κεφαλαίων

ΠΗΓΕΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ			
Αποσβέσεις	554.200,00	576.368,00	599.422,72
Κέρδη μετά Φόρων	525.336,48	600.695,70	764.080,30
ΣΥΝΟΛΟ	1.079.536,48	1.177.063,70	1.363.503,02
ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ			
Αύξηση Μακροπρόθεσμων Δανείων	3.582.360,00	0,00	0,00
Αύξηση Βραχυπρόθεσμων Δανείων	147.638,83	0,00	0,00
Αύξηση Πιστώσεων προς Προμηθευτές	18.269,00	2.216,03	2.146,80
Αύξηση Λοιπών Βρ/μων Υποχρεώσεων (Φόροι)	282.873,49	99.981,46	155.901,14
Έκδοση Νέων Τίτλων	1.250.000,00	0,00	0,00
Μείωση Στοιχείων Πάγιου Ενεργητικού	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	5.281.141,32	102.197,49	158.047,94
ΣΥΝΟΛΟ ΠΗΓΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6.360.677,80	1.279.261,19	1.521.550,96
ΧΡΗΣΕΙΣ			
Αύξηση Πάγιου Ενεργητικού	4.708.827,86	750.272,51	783.492,54
Αύξηση Αποθεμάτων	29.388,14	3.830,74	3.989,08
Αύξηση Απαιτήσεων	113.674,00	11.367,40	17.130,67
Αύξηση Διαθεσίμων	1.212.172,97	65.015,33	405.999,21
Πληρωμή Μερισμάτων	31.520,19	36.041,74	45.844,82
Μείωση Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	0,00	147.638,83	0,00
Μείωση Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	265.094,64	265.094,64	265.094,64
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6.360.677,80	1.279.261,19	1.521.550,96

⁴³ Αρτίκης Π. Γεώργ., *Χρημ/κή Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999, σελ. 123-160

5.10 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Για να προχωρήσουμε στην ανάλυση και εύρεση του Νεκρού Σημείου της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής επιχείρησης, έγινε ένας διαχωρισμός σε σταθερά έξοδα (η τιμή τους δεν εξαρτάται από το ύψος των πωλήσεων) και σε μεταβλητά έξοδα (το ύψος των πωλήσεων επηρεάζει την τιμή τους).

Ως Νεκρό Σημείο υπολογίζεται εκείνο το σημείο στο οποίο οι πωλήσεις έχουν ανέλθει σε τέτοιο σημείο όπου πλέον μπορούν να ικανοποιήσουν όλα τους τα έξοδα (σταθερά και μεταβλητά) και κάθε πρόσθετη μονάδα πωλούμενου προϊόντος αποτελεί καθαρό κέρδος για την επιχείρηση.

Η εύρεση του Νεκρού Σημείου, με μαθηματικό τύπο, γίνεται ως εξής⁴⁴:

$$\text{Νεκρό Σημείο} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{[(1 - \text{Μεταβλητό Κόστος}) / \text{Πωλήσεις}]}$$

Η κατανομή των εξόδων σε σταθερά και μεταβλητά γίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.19: Σταθερά & Μεταβλητά Έξοδα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΔΩΝ (€)		ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΔΩΝ (%)		ΣΥΝΟΛΟ
	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΛ.	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΜΕΤΑΒΛ.	
Δαπάνες Προσωπικού	298.622,94 €	199.081,96 €	60%	40%	497.704,90 €
Έξοδα Καθαριότητας & Ιματισμού	19.200,00 €	12.800,00 €	60%	40%	32.000,00 €
Έξοδα Προμηθειών Εστιατορίου	26.280,00 €	236.520,00 €	10%	90%	262.800,00 €
Έξοδα Προμηθειών Bar	10.074,00 €	90.666,00 €	10%	90%	100.740,00 €
Δαπάνες Ηλεκ/μου-Υδρευσης-Αερίου	30.851,10 €	13.221,90 €	70%	30%	44.073,00 €
Ασφάλεια	49.700,00 €	0,00 €	100%	0%	49.700,00 €
Έξοδα Συντήρησης	92.400,00 €	39.600,00 €	70%	30%	132.000,00 €
Έξοδα Διοίκησης	18.261,94 €	42.611,20 €	30%	70%	60.873,14 €
Έξοδα Διάθεσης	9.130,97 €	21.305,60 €	30%	70%	30.436,57 €
Αποσβέσεις	554.200,00 €	0,00 €	100%	0%	554.200,00 €
Λοιπές Δαπάνες	54.785,83 €	127.833,59 €	30%	70%	182.619,42 €
Τόκοι	288.300,00 €	0,00 €	100%	0%	288.300,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	1.451.806,78 €	783.640,25 €			2.235.447,03 €

⁴⁴ Ευθύμογλου Γ. Πρόδρομος, *Θέματα Χρημ/κής Αναλύσεως*, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999, σελ. 156-160

Το Νεκρό Σημείο της ξενοδοχειακής μονάδος, λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω πίνακα αλλά και τη μαθηματική σχέση που αναπτύχθηκε προηγουμένως, υπολογίζεται ως εξής:

$$\begin{aligned}\text{Νεκρό Σημείο} &= 1.451.806,78\text{€} / [(1 - 783.640,12\text{€}) / 3.043.657\text{€}] \\ &= 1.451.806,78\text{€} / 0,7425 \\ &= 1.955.207,60\text{€} \text{ ή } 64,24\% \text{ επί του συνόλου των πωλήσεων.}\end{aligned}$$

Το αριθμητικό αυτό μέγεθος του Νεκρού Σημείου (1.955.207,60€) υποδηλώνει ότι σε αυτό το ύψος των πωλήσεων (64,24%), η επιχείρηση καλύπτει πλήρως όλα της τα έξοδα και για όποια πώληση πραγματοποιεί μετέπειτα επιτυγχάνει μόνο κέρδη.

Σύνοψη

Συνοψίζοντας θα ρίξουμε μια ματιά στα σημαντικότερα σημεία και στα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα πτυχιακή εργασία. Ύστερα από τη μελέτη και ανάλυση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η τουριστική αγορά αποτελεί για την ελληνική οικονομία εξαιρετικά σημαντική δραστηριότητα. Αυτό διαπιστώνεται, αν αναλογιστούμε πως η συμμετοχή της στο Α.Ε.Π. φτάνει το ποσοστό του 16,3%, αλλά και πως η απασχόληση που προσφέρει, είναι εξίσου σημαντική αγγίζοντας το ποσοστό του 20%.

Παρατηρείται ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη χώρα μας, κάτι το οποίο φαίνεται και από τον αυξανόμενο αριθμό των επιχειρήσεων αυτών αλλά και από τη βελτίωση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Ο μεγάλος ανταγωνισμός στο χώρο είναι ο βασικός λόγος που έχει συμβάλλει σε αυτό. Στον αντίποδα όμως, παρατηρούμε πως τα τελευταία χρόνια τα ετήσια έσοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ολοένα και μειώνονται, αφού η χώρα μας απειλείται άμεσα από άλλους ανταγωνιστικούς μεσογειακούς προορισμούς, κυρίως στο επίπεδο των τιμών.

Στην πορεία, βλέπουμε πως τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, που συνιστούν και το περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επηρεάζουν και αλλάζουν άμεσα τη λειτουργία τους. Μια ακόμη πολύ σημαντική παρατήρηση είναι πως εξαιτίας του υπερκορεσμού που έχει επέλθει στο χώρο αυτό στη χώρα μας, έχουν γίνει πλέον και πιο αυστηρά τα κριτήρια για την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

Διαπιστώνουμε πως τα ισχυρά σημεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος μπορούν να θεωρηθούν οι φυσικές του ιδιομορφίες και ο ιστορικός και πολιτιστικός του πλούτος. Από την άλλη, όμως, παρουσιάζονται αισθητές αδυναμίες στο χαμηλό επίπεδο των υποδομών, των συγκοινωνιών, αλλά και κάποιες αλλοιώσεις που έχουν γίνει στο φυσικό περιβάλλον.

Συνεχίζοντας με την εργασία, γίνεται εκτενέστερη μελέτη και ανάλυση μίας συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας 4^{ων} (τεσσάρων) αστέρων. Με τη βοήθεια αυτής της ανάλυσης, ερχόμαστε σε θέση να κατανοήσουμε τη δομή και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και ευθύνεται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Γίνεται μια πρόβλεψη τριετίας της ξενοδοχειακής

μονάδας αυτής, όσον αφορά στη διακύμανση των συνολικών εσόδων, εξόδων αλλά και των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Σύμφωνα με την πρόβλεψη αυτή , τα έσοδα της επιχείρησης είναι σταθερά αυξανόμενα, με τα έξοδα να μειώνονται, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να διαθέτει συνεχώς αυξανόμενα καθαρά κέρδη.

Γίνεται αντιληπτό πως λόγω της κακής κατάστασης των οικονομικών μεγεθών της χώρας, των οικονομικών εξελίξεων αλλά και λόγω της φορολογικής νομοθεσίας που υφίσταται, η διοίκηση της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επιφυλακτική για ενδεχόμενες μελλοντικές επενδυτικές προσπάθειες.

Βιβλιογραφία

- Αρτίκης Π. Γεώργιος, *Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 1999.
- Βαρβαρέσος Στυλιανός, *Τουρισμός - έννοιες, μεγέθη, δομές*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000.
- Γεωργόπουλος Ν. Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
- Ευθύμογλου Γ. Πρόδρομος, *Θέματα Χρηματοοικονομικής Αναλύσεως*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 1999.
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.), *Ετήσια Έκθεση Τουρισμού 2009*.
- Καλλιαντάς Ι. Η., *Marketing Plan Νεοϊδρυθείσας Ξενοδοχειακής Μονάδας*, (Μεταπτυχιακή εργασία) Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004.
- Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, *Αφορολόγητα Αποθεματικά, Συνάφεια κάθε 3 χρόνια*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 2003.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 1998.
- Lickorish L. J. and C. L. Jenkins. 1997. *An Introduction to Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Λύτρας Ν. Περικλής, *Τουριστική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Interbooks, 1998.
- Ναούμ Β. Χρήστος, *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 1994.
- Παπαδογούλας Ν. Γ., *Στρατηγική Μικρομεσαίων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Παν. Πειραιώς 2003.
- Rutherford Denney G., *Ξενοδοχείο – Διοίκηση & Λειτουργίες*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999.
- Χυτήρης Α. Σ., *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, 1996.