

Πόσο καλά Διοικούνται τα Ξενοδοχεία στην Ελλάδα; Συμπεράσματα από Στατιστική Ανάλυση των Hotel Studies

Δρ. Άρης Ίκκος, ISHC, & Κωνσταντίνος Πασχαλίδης

Ο κύριος Ίκκος είναι Γενικός Διευθυντής της JBR Hellas, συμβουλευτικής εταιρείας, μέλος της Horwath, που ειδικεύεται σε θέματα Τουρισμού και Ξενοδοχείων. Είναι επίσης ο μόνος Έλληνας μέλος του International Society of Hospitality Consultants (ISHC). Ο κύριος Πασχαλίδης αποφοίτησε πρόσφατα από την Ecole Hoteliere de Lausanne (EHL) και εργάστηκε στην JBR Hellas ως μέρος της επαγγελματικής του εκπαίδευσης στην EHL.

Η τουριστική βιομηχανία επηρεάζει σημαντικά την οικονομική ευημερία της Ελλάδας δημιουργώντας, άμεσα και έμμεσα, μεταξύ 15-20% του ΑΕΠ και της απασχόλησης. Πλέον, είναι απόλυτα κατανοητό από τους συμμετέχοντες στην τουριστική βιομηχανία, ιδιαίτερα στη μετά-Ολυμπιακή εποχή, ότι αυτή η επιρροή είναι αμοιβαία και μπορεί να οδηγήσει είτε σε ουσιαστικά αποτελέσματα είτε σε ένα φαύλο κύκλο, αναγκάζοντάς τους μετέχοντες να δεχτούν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.

Ο τομέας της φιλοξενίας (hospitality) παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη βιομηχανία του Τουρισμού με περισσότερες από 8.500 μονάδες όλων των ειδών και κατηγοριών. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να καταλάβουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Αυτά τα ζητήματα είναι προφανώς σημαντικά όχι μόνο σε λειτουργικό αλλά και σε στρατηγικό επίπεδο.

Προς διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας, η JBR Hellas ξεκίνησε πριν μερικά χρόνια τη διενέργεια του 'Hotel Study', www.hotelstudy.gr. Η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό την συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων, προκειμένου να παρέχονται σε ετήσια βάση ποιοτικά αξιόπιστες στατιστικές πληροφορίες. Ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ξενοδοχείων συμμετέχει αλλά και εκμεταλλεύεται αυτές τις στατιστικές, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλουν στις λειτουργικές και στρατηγικές αποφάσεις.

Μια από τις πιο συχνές πηγές ανησυχίας για τους ξενοδόχους, είναι η παραγωγικότητα. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η λειτουργία των ξενοδοχείων είναι εντάσεως εργασίας, η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι πάντα μια πρόκληση για τη διοίκηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει περιόδους οικονομικής ύφεσης, είτε ως αποτέλεσμα της υπέρ-προσφοράς δωματίων είτε της οικονομικής ύφεσης στις 'χώρες-πηγές' τουριστών, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η αύξηση των τιμών των δωματίων για να ισοσταθμιστεί η αύξηση των λειτουργικών εξόδων. Στο 'Hotel Study 2003' (στοιχεία 2002) η αντιστοιχία μεταξύ βασικών δεικτών εσόδων και κερδοφορίας, όπως η μέση τιμή δωματίου (ARR), το GOP ή το Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR και REVPAR αντίστοιχα) με εκείνους των σημαντικότερων δαπανών στα τμήματα λειτουργίας δείχνει την αρκετά χαμηλή σημασία που δίνουν οι διοικήσεις των ξενοδοχείων στην παραγωγικότητα. Με μια πρώτη ματιά ο υψηλός συσχετισμός μεταξύ του κόστους εργασίας, μη κατανεμόμενων δαπανών και των σταθερών εξόδων με το GOPPAR φαίνεται απολύτως κανονικός, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τη φύση του κλάδου. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ότι στο 'Hotel Study 2004' (στοιχεία 2003) οι συσχετισμοί γίνονται αρνητικοί και στο 'Hotel Study 2005' (στοιχεία 2004), παρά την κάποια άνοδο, είναι ακόμα αρνητικοί. Η κατάσταση είναι λιγότερο ελπιδοφόρα στα ξενοδοχεία πολυτελείας από ότι στην κατηγορία Α. Με άλλα λόγια η παραγωγικότητα και τελικά το GOPPAR του ξενοδοχείου καθορίζεται από τον αριθμό των πελατών, και όχι τη διοίκηση του ξενοδοχείου.

Ωστόσο, οι ξαφνικές διακυμάνσεις του αριθμού των πελατών οδηγούν τις περισσότερες φορές σε διακυμάνσεις της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων προκειμένου να ισοσταθμιστεί η υψηλότερη ή χαμηλότερη ζήτηση, κάτι που ρυθμίζεται μόνο από την επαρκή διαχείριση παραγωγικότητας. Εξάλλου, αυτό μπορεί να επαληθευθεί και από το γεγονός ότι η αύξηση εσόδων και δαπανών για εστίαση και ποτά (F&B) δεν είναι αναλογική.

Η μελέτη έχει επίσης εξετάσει την αποτελεσματικότητα των τμημάτων marketing και κατά πόσο οι σχετικές δραστηριότητες έχουν αποτέλεσμα στα έσοδα του ξενοδοχείου. Πράγματι, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ θεωρούνται ικανές να αυξήσουν τα έσοδα των ξενοδοχείων αλλά και την πληρότητά τους. Στην περίπτωση των ελληνικών ξενοδοχείων αυτό δεν φαίνεται να είναι ο κανόνας, δεδομένου ότι οι δαπάνες μάρκετινγκ έχουν κάποια επιρροή στα έσοδα από τα δωμάτια και από το F&B, αλλά πρακτικά μικρή επιρροή στην πληρότητα του ξενοδοχείου. Αντιθέτως, το ADR εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας επιρροής της ζήτησης για τα έτη 2003 και 2005, ενώ για το 2004 η σχετική σημασία του ήταν πολύ μικρότερη.

Το τρίτο ζήτημα που φαίνεται να ανησυχεί τις διοικήσεις και τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων που ενδιαφέρονται για την αύξηση του κέρδους, είναι το μείγμα πωλήσεων. Το μείγμα πωλήσεων είναι μια θεμελιώδης πτυχή του marketing plan. Στηρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα των τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί το ξενοδοχείο, τις τιμές που πληρώνουν οι πελάτες για κάθε υπηρεσία, και το είδος υπηρεσίας που επιζητούν. Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν το yield management, αποσκοπώντας στο να επωφεληθούν όσο περισσότερο μπορούν από την αύξηση των εσόδων. Όμως η αποτελεσματική εφαρμογή του yield management βασίζεται σε αναλυτικές μεθόδους που βοηθούν τους yield και marketing managers να καθορίσουν ποια τμήματα της αγοράς έχουν την ουσιαστικότερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα.

Παρατηρώντας τα συμπεράσματα από τα τελευταία τρία έτη της μελέτης, είναι πλέον σαφές ότι ο επιχειρηματικός και συνεδριακός τουρισμός δημιουργούν το υψηλότερο κέρδος για το ξενοδοχείο. Ο επιχειρηματικός επισκέπτης, από τη μια πλευρά, δεν περιορίζεται στη χρήση του δωματίου, αλλά εκμεταλλεύεται όλη την διαθέσιμη υποδομή, χωρίς να υποκινείται από το επίπεδο της τιμής. Αυτό μπορεί να είναι προφανές για οποιοδήποτε ξενοδόχο, ωστόσο είναι σημαντικό να γίνουν αντιληπτές από αυτόν οι στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει και οι ευκαιρίες από το cross selling και up selling. Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με τα συνέδρια, οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται, αντισταθμίζουν άλλες δαπάνες που είναι απαραίτητες για τις ομαδικές πωλήσεις. Οι δαπάνες για τα τρόφιμα είναι χαμηλότερες επειδή η παραγγελία / προετοιμασία τους είναι ευκολότερη και πιο αποδοτική από ότι αυτή για τους μεμονωμένους επισκέπτες. Τέλος, αναφορικά με το εθνικό μείγμα πωλήσεων, η μελέτη δείχνει ότι Αμερικανοί και Αυστραλοί έχουν την υψηλότερη κατανάλωση εντός του ξενοδοχείου, οι Λατινοαμερικάνοι αφήνουν το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, ενώ οι Γερμανοί έχουν την μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής – προφανώς λόγω του ότι αποτελούν μια από τις κύριες αγορές – πηγές για τα πακέτα των tour operators.

Συμπέρασμα

Έχει γίνει τελικά σαφές ότι το σωστό μείγμα πωλήσεων και τα σωστά εργαλεία που εφαρμόζονται από το εμπορικό τμήμα θα οδηγήσουν σε ένα υψηλότερο περιθώριο κέρδους και έναν ευτυχέστερο ιδιοκτήτη. Πολλά ξενοδοχεία μελετούν πράγματι ενδελεχώς το μίγμα πωλήσεων και το εισόδημα ή το κέρδος που παράγονται από αυτό, αξιοποιώντας εργαλεία όπως το GRC (Gross Revenue Comparison). Άλλα ξενοδοχεία αναλύουν τις δυνατότητές τους και εξετάζουν τις εναλλακτικές λύσεις για το πώς θα αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ουσία δεν είναι μόνο η ποσότητα που εξυπηρετείται αλλά και η παρεχόμενη ποιότητα. Εξάλλου, υπάρχει μεγάλη δυνατότητα ανάπτυξης για τον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, εφόσον γίνει με σωστό τρόπο, βασισμένο σε αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις.