

Κατηγορίες Κινδύνων και Κλάδος Φιλοξενίας



Κίνδυνος Αγοράς

Market Risk

Ορισμός

Ο Κίνδυνος Αγοράς είναι η πιθανότητα απωλειών λόγω μεταβολών σε παράγοντες της αγοράς που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση.

Κίνδυνος Αγοράς στον Ξενοδοχειακό Κλάδο (Market Risk)

Ο **Κίνδυνος Αγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο** αναφέρεται στην πιθανότητα χρηματοοικονομικών απωλειών για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση λόγω απρόβλεπτων και δυσμενών μεταβολών σε εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς, όπως:

- **Αλλαγές στη ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών**
- **Σημαντικές διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες**
- **Ανατιμήσεις ή αυξομειώσεις στις τιμές πρώτων υλών ή ενέργειας (π.χ. καύσιμα, ρεύμα)**
- **Μεταβολές στα επιτόκια δανεισμού**
- **Αστάθεια στις διεθνείς ή τοπικές αγορές (οικονομικές κρίσεις, γεωπολιτικά γεγονότα, πανδημίες)**

Μέθοδοι Αξιολόγησης Κινδύνου Αγοράς για Ξενοδοχεία

Μέθοδος / Δείκτης	Περιγραφή	Εφαρμογή στον Ξενοδοχειακό Κλάδο
Προσομοίωση	Υπολογίζει τη πιθανή απώλεια αξίας ενός περιουσιακού στοιχείου ή εσόδων για δεδομένο χρονικό διάστημα.	Εκτίμηση της πιθανής απώλειας εσόδων από διακυμάνσεις επιτοκίων ή ισοτιμιών για δεδομένο χρονικό διάστημα.
Δείκτης Μεταβλητότητας Εσόδων (Revenue Volatility)	Μέτρηση της διακύμανσης (τυπικής απόκλισης) των εσόδων ανά περίοδο.	Υψηλή διακύμανση στις κρατήσεις ανά μήνα δείχνει αυξημένο κίνδυνο αγοράς.
Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis)	Ανάλυση της επίδρασης μιας μεταβλητής (π.χ. τιμή ενέργειας) στην κερδοφορία.	Π.χ., αύξηση ρεύματος κατά 15% → ποια η επίδραση στο EBITDA;
Δείκτης Καλύψεως Τόκων (Interest Coverage Ratio)	Δείχνει πόσες φορές τα λειτουργικά κέρδη καλύπτουν τους τόκους.	Χαμηλός δείκτης → αυξημένος κίνδυνος από αύξηση επιτοκίων.

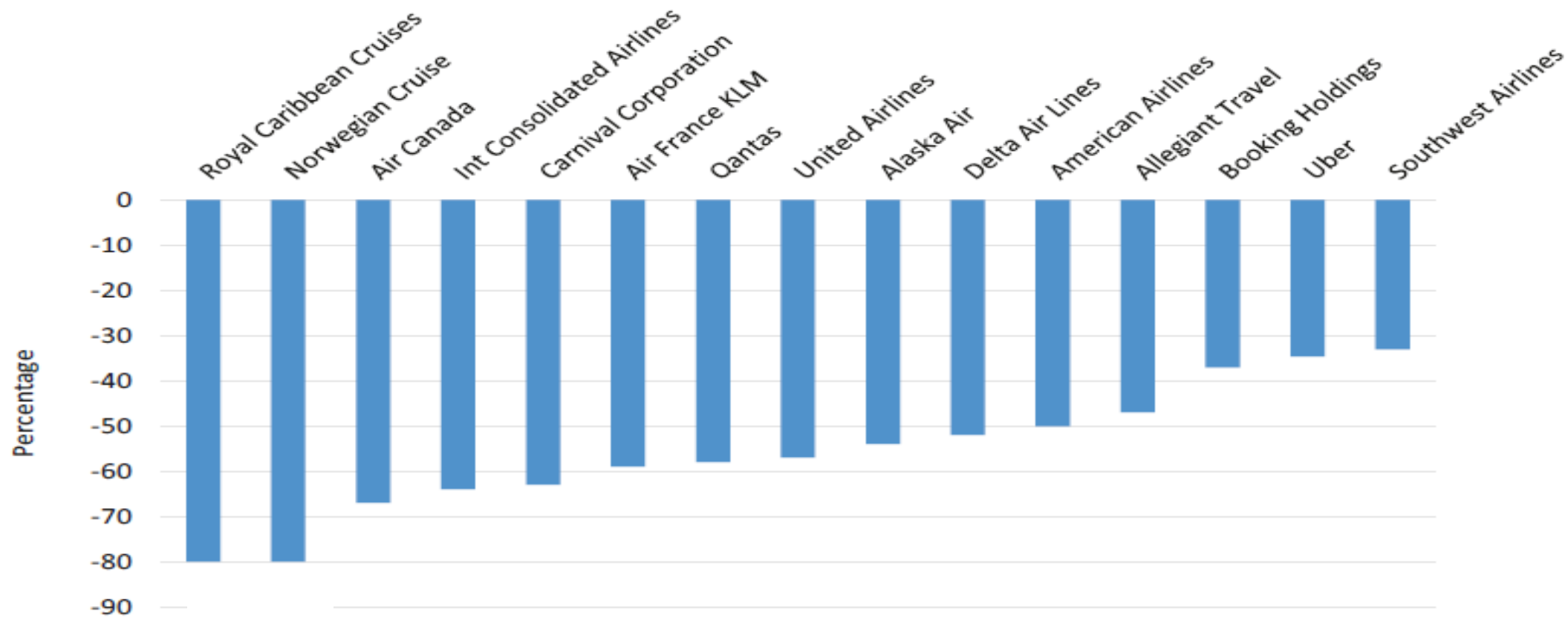
Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου Αγοράς στον Κλάδο Φιλοξενίας

Είδος Κινδύνου Αγοράς	Περιγραφή	Παράδειγμα στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	Στρατηγικές Αντιμετώπισης
Κίνδυνος Επιτοκίων	Απώλειες λόγω αύξησης των επιτοκίων δανεισμού.	Αύξηση επιτοκίων → αύξηση δόσεων δανείου → μείωση καθαρών εσόδων.	Σταθερού επιτοκίου δανεισμός, αναδιαπραγμάτευση όρων δανείου.
Κίνδυνος Τιμής Ενέργειας	Αυξομειώσεις στις τιμές ενέργειας που επηρεάζουν το λειτουργικό κόστος.	Αύξηση τιμής ρεύματος → αύξηση κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου.	Ενεργειακή αναβάθμιση, συμβόλαια σταθερής τιμής με προμηθευτές.
Κίνδυνος Τιμής Προμηθειών	Μεταβολές στις τιμές των προμηθειών για F&B.	Αύξηση τιμών τροφίμων → αύξηση κόστους εστιατορίου/πρωινού.	Συμβόλαια με σταθερές τιμές, διαφοροποίηση προμηθευτών.
Κίνδυνος Ζήτησης (Τουριστικός)	Μείωση της τουριστικής κίνησης λόγω εξωγενών παραγόντων.	Πανδημία, πόλεμος, οικονομική κρίση → ακυρώσεις κρατήσεων.	Διεύρυνση αγορών στόχου, ευέλικτες πολιτικές ακύρωσης, διαφοροποίηση προϊόντων.
Κίνδυνος Ανταγωνισμού	Μεταβολές τιμών και προσφορών στην αγορά από ανταγωνιστές.	Άνοιγμα νέων ξενοδοχείων στην περιοχή με χαμηλότερες τιμές.	Δυνατό brand, βελτίωση εμπειρίας πελάτη, στρατηγικό revenue management.

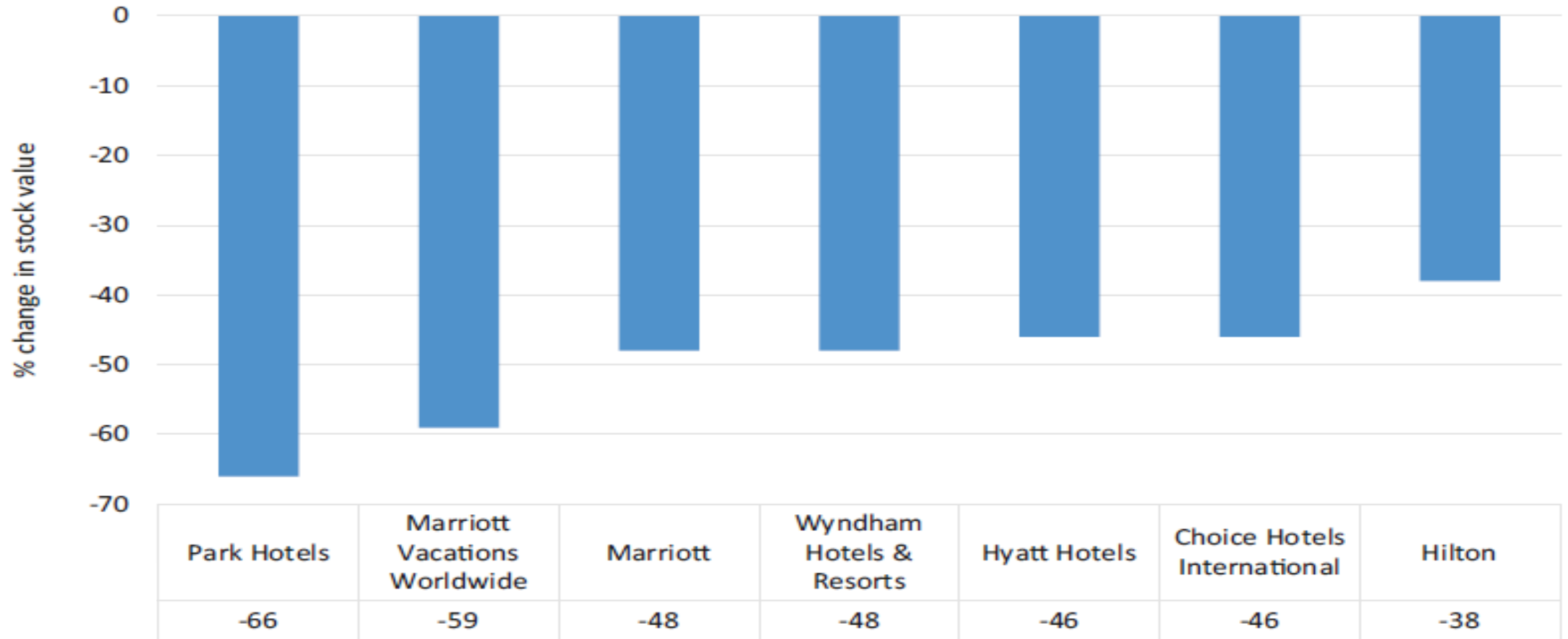
Key Risk Indicators (KRIs) για Κίνδυνο Αγοράς

KRI	Περιγραφή	Σκοπός / Ερμηνεία
1. Ποσοστό Εσόδων σε Ξένο Νόμισμα		
(Revenue in Foreign Currency %)	Ποσοστό των συνολικών εσόδων που προέρχεται από τουρίστες που πληρώνουν σε νόμισμα εκτός ευρώ (π.χ. GBP, USD).	Υψηλό ποσοστό = αυξημένος συναλλαγματικός κίνδυνος. Ενεργοποιεί ανάγκη για hedging ή διαφοροποίηση αγοράς.
2. Δείκτης Μεταβλητότητας Κρατήσεων		
(Booking Volatility Index)	Τυπική απόκλιση στις εβδομαδιαίες ή μηνιαίες κρατήσεις.	Υψηλή μεταβλητότητα = ένδειξη αστάθειας στη ζήτηση ή επερχόμενων διαταραχών αγοράς.
3. Ποσοστό Μεταβλητού Δανεισμού		
(Variable Rate Debt %)	Ποσοστό του συνολικού δανεισμού που φέρει κυμαινόμενο επιτόκιο.	Υψηλό ποσοστό = κίνδυνος από αυξήσεις επιτοκίων, επηρεάζει άμεσα τα έξοδα.
4. Δείκτης Καταναλωτικής Δαπάνης ανά Τουρίστα		
(Average Spend per Guest)	Μέσο ποσό που δαπανά ο επισκέπτης στο ξενοδοχείο (F&B, υπηρεσίες, αναβαθμίσεις).	Πτώση του δείκτη = πιθανή πίεση από μακροοικονομικές ή ανταγωνιστικές δυνάμεις.
5. Ποσοστιαία Μεταβολή στις Τιμές Πρώτων Υλών		
(Input Price Change %)	Μεταβολή κόστους σε βασικά αγαθά (ενέργεια, τρόφιμα, αναλώσιμα).	Έντονη αύξηση = πιθανός πληθωριστικός κίνδυνος με επίδραση στο μικτό περιθώριο κέρδους.

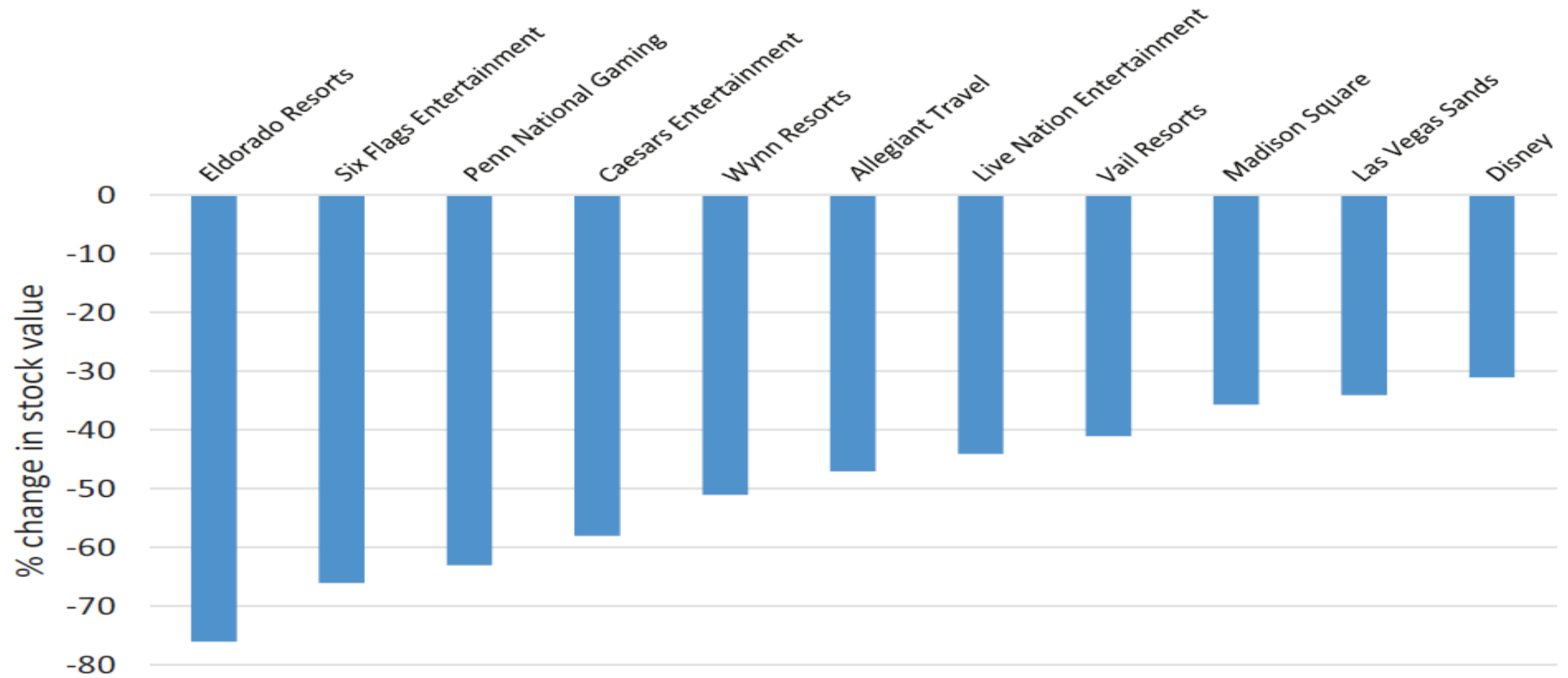
➤ Αντίκτυπος COVID-19 στις μεταφορές



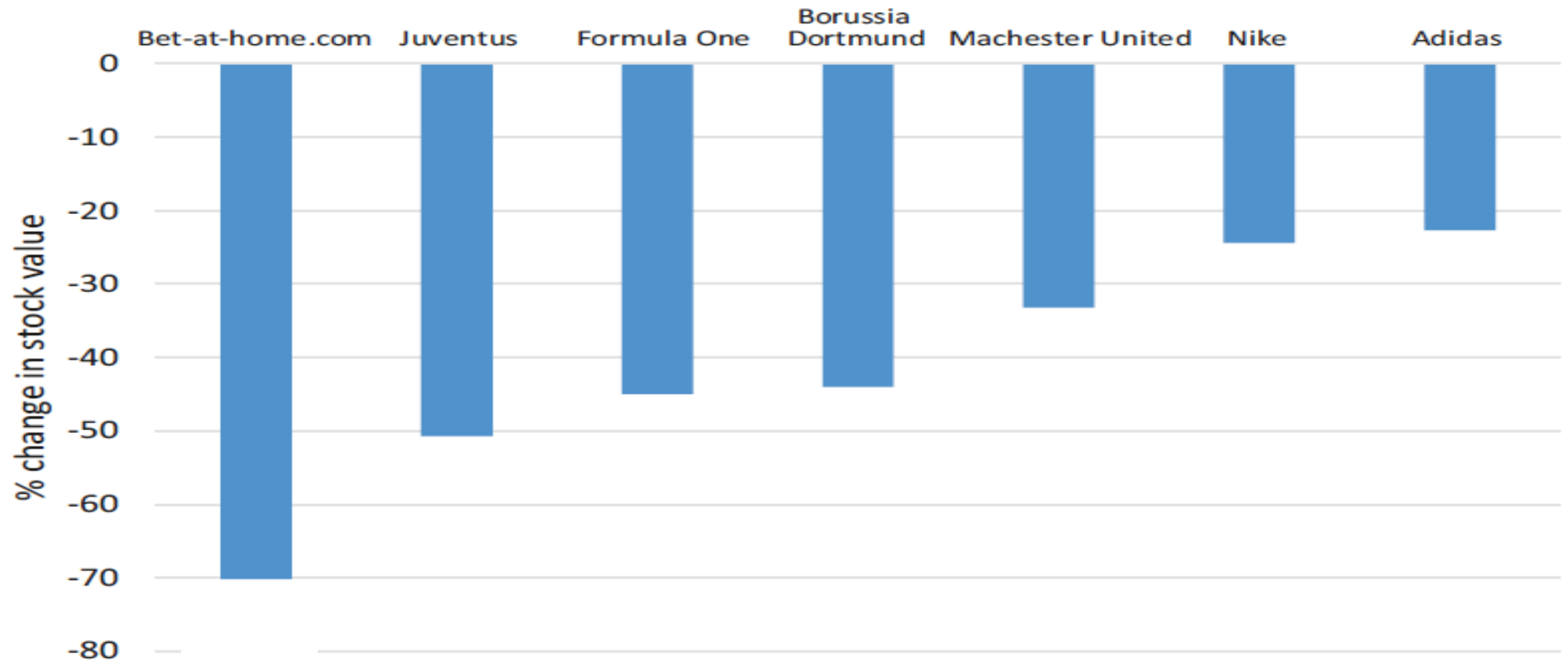
➤ Αντίκτυπος COVID-19 στη φιλοξενία



➤ Αντίκτυπος COVID-19 στη ψυχαγωγία



➤ Αντίκτυπος COVID-19 στον αθλητισμό



Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τον **κίνδυνο αγοράς** (δηλαδή μεταβολές στη ζήτηση, στις τιμές, στον ανταγωνισμό ή στις οικονομικές συνθήκες) μέσω ενός συνδυασμού στρατηγικών διαχείρισης εσόδων, διαφοροποίησης και ευελιξίας. Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές και πιο αποτελεσματικές στρατηγικές:

1. Διαχείριση Εσόδων (Revenue Management)

2. Διαφοροποίηση Αγορών-Στόχων

3. Πολυκαναλική Διανομή (Channel Management)

4. Ευέλικτη Τιμολογιακή Πολιτική

5. Διαχείριση Φήμης & Branding

6. Συμβόλαια & Συνεργασίες (Risk Sharing)

7. Διαφοροποίηση Προϊόντος

8. Παρακολούθηση Μακροοικονομικών & Τάσεων

Συνοπτικά

Τα ξενοδοχεία δεν «εξαλείφουν» τον κίνδυνο αγοράς — τον **διαχειρίζονται** μέσω:

- ευελιξίας
- διαφοροποίησης
- δεδομένων
- στρατηγικών συνεργασιών

Case Study: Ξενοδοχείο

Βασικά Χαρακτηριστικά

Δωμάτια: 120

Περίοδος λειτουργίας: Απρίλιος – Οκτώβριος

Αγορές:

60% Ηνωμένο Βασίλειο

25% Γερμανία

15% Ελλάδα

1. Βασικοί Δείκτες (Baseline Scenario)

Υποθέσεις:

Μέση πληρότητα: 75%

ADR (Average Daily Rate): 110€

Υπολογισμοί:

$\text{RevPAR} = 110 \times 75\% = \mathbf{82,5\text{€}}$

Ετήσια έσοδα δωματίων: $120 \text{ δωμάτια} \times 210 \text{ ημέρες} \times 75\% \times 110\text{€} = \mathbf{2.079.000\text{€}}$

2. Σενάριο Κινδύνου Αγοράς

Shock:

Μείωση τουριστών από Ηνωμένο Βασίλειο (-30%)

Αιτία: ύφεση / συναλλαγματική υποτίμηση

Επιπτώσεις:

Συνολική πληρότητα πέφτει από 75% → **60%**

ADR μειώνεται λόγω πίεσης τιμών → **100€**

Νέοι δείκτες:

RevPAR = $100 \times 60\% = \mathbf{60€}$

Έσοδα:

$120 \times 210 \times 60\% \times 100€ = \mathbf{1.512.000€}$

Απώλεια εσόδων: 567.000€ (-27%)

3. Στρατηγικές Αντιμετώπισης

A. Διαφοροποίηση Αγορών

Στόχος: μείωση εξάρτησης από UK (60% → 35%)

Ενέργειες:

Προώθηση σε Πολωνία, Γαλλία, Βαλκάνια

Συνεργασία με νέους tour operators

Νέα πληρότητα: **68%**

B. Revenue Management

Δυναμική τιμολόγηση:

Υψηλή περίοδος: αύξηση τιμών

Χαμηλή: προσφορές

Νέο ADR: **105€**

C. Ενίσχυση Direct Bookings

Βελτίωση website & SEO

Loyalty program

Μείωση εξάρτησης από Booking.com

Μείωση προμηθειών → αύξηση καθαρών εσόδων

D. Νέα Προϊόντα

Πακέτα:

wellness

γαστρονομία

εμπειρίες (excursions)

Αύξηση spend ανά πελάτη

E. Συμβόλαια με Εταιρείες

Corporate πελάτες (εκτός high season)

Μικρά συνέδρια

Σταθερή ζήτηση

4. Μετά την Εφαρμογή Στρατηγικής

► Νέοι δείκτες:

Πληρότητα: 68%

ADR: 105€

RevPAR = 71,4€

Έσοδα:

$$120 \times 210 \times 68\% \times 105\text{€} = \mathbf{1.800.000\text{€}}$$

Ανάκτηση:

Από 1.512.000€ → **1.800.000€**

Ανάκτηση ~50% των απωλειών

5. Συμπεράσματα

Ο κίνδυνος αγοράς επηρεάζει άμεσα **πληρότητα και τιμές** οδηγεί σε σημαντική μείωση **RevPAR και εσόδων**.

Η αποτελεσματική διαχείριση βασίζεται σε:

Διαφοροποίηση ζήτησης

Δυναμική τιμολόγηση

Μείωση εξάρτησης από μεσάζοντες

Δημιουργία προστιθέμενης αξίας

Τα ξενοδοχεία που βασίζονται σε **μία κύρια αγορά** είναι πολύ πιο ευάλωτα σε εξωτερικά shocks.

Κίνδυνος Ρευστότητας

Liquidity Risk

❑ Ο **κίνδυνος ρευστότητας** αναφέρεται στην πιθανότητα ένας οργανισμός, όπως μια επιχείρηση ή ένας χρηματοοικονομικός φορέας, να **μην μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του** όταν αυτές καθίστανται απαιτητές, είτε λόγω έλλειψης διαθεσίμων μετρητών είτε λόγω αδυναμίας άντλησης κεφαλαίων με εύλογο κόστος και σε εύλογο χρονικό διάστημα.

❑ Ο κίνδυνος Ρευστότητας διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες :

- **Κίνδυνος Χρηματοδότησης (funding liquidity risk)**
- **Κίνδυνος Ρευστότητας Αγοράς (market liquidity risk)**

Ορισμός (για τον κλάδο φιλοξενίας)

Ο κίνδυνος ρευστότητας στα ξενοδοχεία είναι ο κίνδυνος αδυναμίας έγκαιρης εξυπηρέτησης των βραχυπρόθεσμων οικονομικών υποχρεώσεων λόγω ασυμφωνίας μεταξύ εισροών και εκροών ρευστότητας, συχνά εξαιτίας εποχικότητας, απρόβλεπτων γεγονότων ή ανεπαρκούς διαχείρισης κεφαλαίου κίνησης.

Δείκτες Αξιολόγησης Κινδύνου Ρευστότητας

1. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας (Current Ratio)

Τύπος:

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

2. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (Quick Ratio ή Acid Test)

Τύπος:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

3. Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (Cash Ratio)

Τύπος:

$$\text{Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Ταμείο} + \text{Ισοδύναμα Ταμείου}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

4. Δείκτης Λειτουργικής Ρευστότητας (Operating Cash Flow Ratio)

Τύπος:

$$\text{Operating Cash Flow Ratio} = \frac{\text{Λειτουργικές Ταμειακές Ροές}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

5. Days Payable Outstanding (DPO) & Days Sales Outstanding (DSO)

Τύπος:

$$\text{DPO} = \frac{\text{Μέσες Υποχρεώσεις προς Προμηθευτές}}{\text{Κόστος Πωληθέντων (COGS)}} \times 365 \quad \text{DSO} = \left(\frac{\text{Μέσες Απαιτήσεις}}{\text{Ετήσιες Πωλήσεις}} \right) \times 365$$

6. Δείκτης Λειτουργικού Κύκλου

Τύπος:

$$\text{Λειτουργικός Κύκλος} = \text{Ημέρες Κύκλου Αποθεμάτων (DIO)} + \text{Ημέρες Εισπρακτέων Λογαριασμών (DSO)}$$

όπου:

- **DIO (Days Inventory Outstanding):** Οι μέρες που χρειάζεται για να πωληθούν τα αποθέματα.
- **DSO (Days Sales Outstanding):** Οι μέρες που χρειάζεται για να εισπραχθούν οι πωλήσεις.

$$\text{DIO} = \frac{\text{Μέσο Απόθεμα}}{\text{Κόστος Πωληθέντων (COGS)}} \times 365$$

8. Ανάλυση Ανοιγμάτων Ρευστότητας – Liquidity Gap Analysis

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης του κινδύνου ρευστότητας είναι η ανάλυση ανοιγμάτων ρευστότητας. Η μέθοδος υλοποιείται με την κατάταξη των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού σε χρονικές ζώνες ωρίμανσης/λήξης και την καταγραφή σε πίνακες ρευστότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

	ΑΜΕΣΗΣ ΛΗΞΗΣ	2-7 ΗΜΕΡΕΣ	8-30 ΗΜΕΡΕΣ	1-3 ΜΗΝΕΣ	3-6 ΜΗΝΕΣ	6-12 ΜΗΝΕΣ	1-5 ΕΤΗ	5< ΕΤΗ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΙΣΡΟΕΣ	50	60	50	100	80	80	90	40	550
ΕΚΡΟΕΣ	90	80	60	100	70	120	20	10	550
ΕΙΣΡΟΕΣ ΜΕΙΟΝ ΕΚΡΟΕΣ	(40)	(20)	(10)	0	10	(40)	70	30	0
ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΘΑΡΕΣ ΡΟΕΣ	(40)	(60)	(70)	(70)	(60)	(100)	(30)	0	0

Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου Ρευστότητας

1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ταμειακών Ροών
2. Ενίσχυση των Εισπράξεων
3. Βελτιστοποίηση του Κεφαλαίου Κίνησης
4. Διατήρηση Ελάχιστου Ταμειακού Αποθέματος (Cash Buffer)
5. Πρόσβαση σε Γραμμές Πίστωσης και Ρευστότητας
6. Εποχικός Προγραμματισμός & Κοστολόγηση
7. Χρήση Τεχνολογίας για Βελτίωση Ρευστότητας

KRIs Κινδύνου Ρευστότητας

1. Δείκτης Λειτουργικών Ταμειακών Ροών προς Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (Operating Cash Flow Ratio)

Τύπος:

$$\text{OCF Ratio} = \frac{\text{Καθαρές Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

2. Δείκτης Ημερών Είσπραξης Απαιτήσεων (Days Sales Outstanding – DSO)

Τύπος:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Απαιτήσεις}}{\text{Μέσος Ημερήσιος Τζίρος}} \times 365$$

3. Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (Cash Ratio)

Τύπος:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Ρευστά Ισοδύναμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Παράδειγμα

Δεδομένα Ξενοδοχείου (σε €)

Οικονομικό Στοιχείο	Ποσό (€)
Διαθέσιμα (Ταμείο & Τράπεζες)	45.000
Απαιτήσεις από πελάτες & πρακτορεία	80.000
Αποθέματα (π.χ. τρόφιμα, ποτά, αναλώσιμα)	25.000
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	150.000
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (προμηθευτές, δάνεια)	100.000
Λειτουργικές Ταμειακές Ροές (ετήσιες)	120.000
Ετήσιος Κύκλος Εργασιών (Έσοδα)	600.000
Ημερήσιος Μέσος Τζίρος (600.000 / 365)	1.644
Ημέρες Αποθεμάτων (25.000 / 1.644) × 365	~5,6 ημέρες
Πληρωμές προς Προμηθευτές	~30 ημέρες
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων (DSO)	~50 ημέρες

Υπολογισμός Δεικτών Ρευστότητας

Δείκτης	Τύπος	Υπολογισμός	Τιμή	Ερμηνεία
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφ. Ενεργητικό / Βραχυπρόθ. Υποχρεώσεις	150.000 / 100.000	1,5	Ικανοποιητικό επίπεδο κάλυψης υποχρεώσεων
Άμεση Ρευστότητα	(Κυκλοφ. Ενεργ. – Αποθέματα) / Βραχυπρ. Υποχρεώσεις	(150.000 – 25.000) / 100.000	1,25	Ελαφρώς πιο συντηρητικός δείκτης, αλλά επαρκής
Ταμειακή Ρευστότητα	Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	45.000 / 100.000	0,45	Χαμηλή – δείχνει ανάγκη διατήρησης μεγαλύτερου αποθεματικού
Δείκτης Ταμειακών Ροών (OCF Ratio)	Λειτουργικές Ταμειακές Ροές / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	120.000 / 100.000	1,2	Θετικό – οι ροές καλύπτουν τις υποχρεώσεις
DSO (Ημέρες Είσπραξης)	Απαιτήσεις / Ημερήσιος Τζίρος × 365	(80.000 / 1.644) × 365	~50 ημέρες	Εντός ανεκτών ορίων, αλλά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης

Πλάνο Διαχείρισης Κινδύνου Ρευστότητας Ξενοδοχείου

- 1. Πρόβλεψη και Παρακολούθηση Ταμειακών Ροών**
- 2. Ενίσχυση Εισπράξεων και Διαχείριση Απαιτήσεων**
- 3. Βελτιστοποίηση Κεφαλαίου Κίνησης**
- 4. Δημιουργία Ταμειακού Αποθέματος**
- 5. Διασφάλιση Εξωτερικής Χρηματοδότησης**
- 6. Λειτουργική Ευελιξία και Έλεγχος Κόστους**

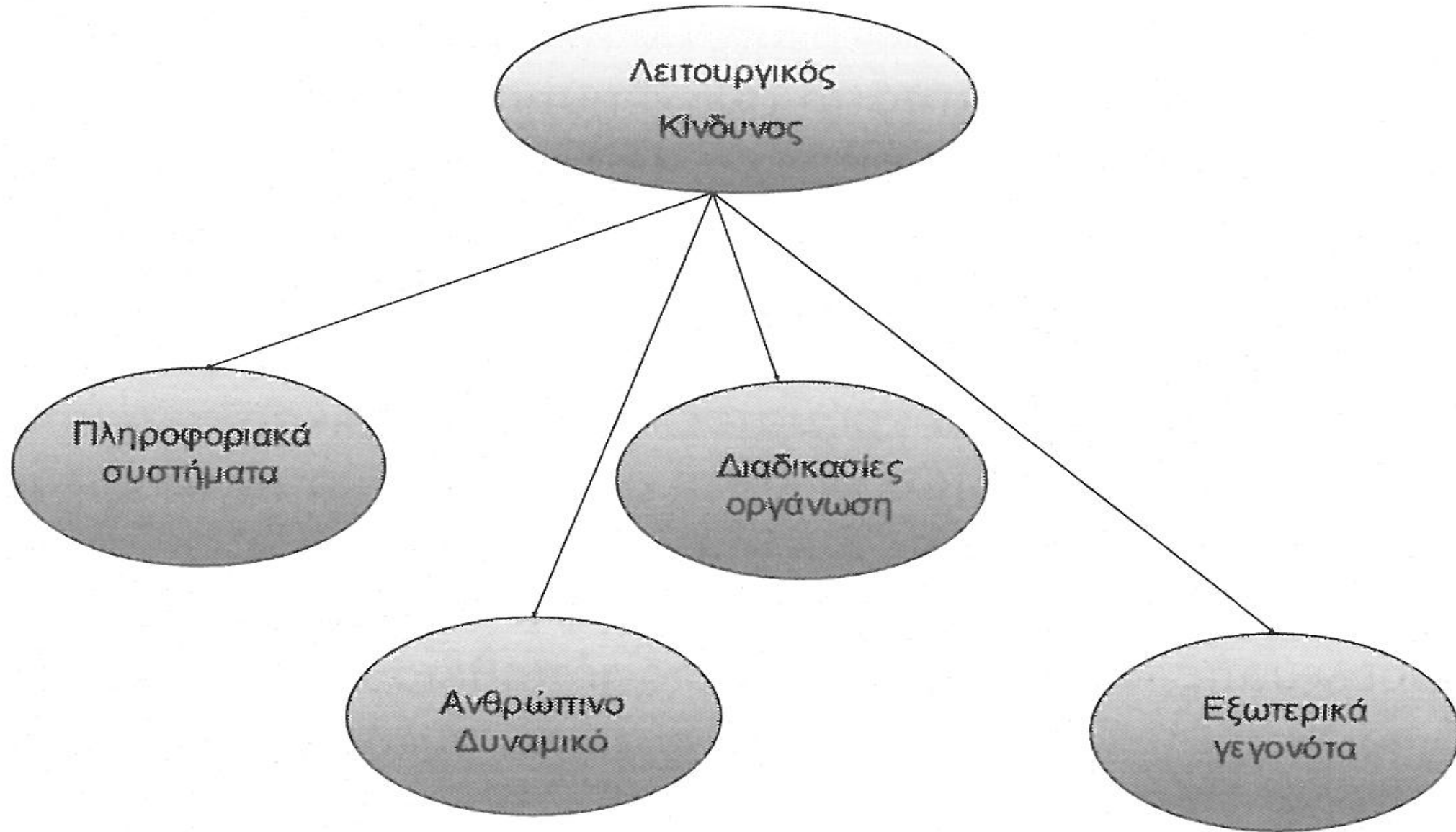
Λειτουργικός Κίνδυνος

Operational Risk

Σύμφωνα με τον ορισμό της **Βασιλείας II (Basel II)**:

"Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας που προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα. Περιλαμβάνει νομικό κίνδυνο, αλλά εξαιρεί στρατηγικό και φήμης κίνδυνο."

❑ Στο Διάγραμμα παρουσιάζονται οι περιοχές από όπου μπορεί να προέλθουν ζημιές Λειτουργικού κινδύνου.



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- ❑ Λειτουργικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν σε πολλά τμήματα των δραστηριοτήτων των τουριστικών εταιρειών. Το ανθρώπινο σφάλμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, δεδομένου ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της προβολής της εικόνας του οργανισμού. Επομένως, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η εμφάνιση του προσωπικού που εξυπηρετεί τον πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή παροχή του τουριστικού προϊόντος.

Λειτουργικοί Κίνδυνοι στο Κλάδο Φιλοξενίας

Στον κλάδο της **φιλοξενίας** (ξενοδοχεία, resorts, εστιατόρια κ.λπ.), ο **λειτουργικός κίνδυνος** είναι ιδιαίτερα σημαντικός γιατί η καθημερινή λειτουργία περιλαμβάνει πολλές αλληλεπιδράσεις με ανθρώπους, τεχνολογία, προμηθευτές και κανονισμούς. Παρακάτω είναι οι **σημαντικότεροι λειτουργικοί κίνδυνοι** για τον κλάδο:

1. Κίνδυνοι από την κυβερνοασφάλεια & προστασία δεδομένων
2. Κίνδυνοι υγείας & ασφάλειας
3. Ανθρώπινο λάθος & ανεπαρκής εκπαίδευση προσωπικού
4. Ανεπαρκή ή αποτυχημένα συστήματα
5. Νομικοί και κανονιστικοί κίνδυνοι
6. Φυσικά και εξωτερικά γεγονότα
7. Διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα
8. Απάτη και κατάχρηση

Αξιολόγηση Λειτουργικού Κινδύνου

1. Ανάλυση Ιστορικών Δεδομένων (Loss Event Data Analysis)

Περιγραφή:

Καταγραφή και ανάλυση παλαιότερων περιστατικών λειτουργικών ζημιών (π.χ. ακυρώσεις κρατήσεων, τεχνικά προβλήματα PMS, ανθρώπινα λάθη).

Εκτιμώμενο κόστος = Πιθανότητα συμβάντος × Μέση ζημία συμβάντος

2. Monte Carlo Simulation

Περιγραφή:

Τεχνική προσομοίωσης που επιτρέπει την εκτίμηση του κόστους κινδύνου με βάση τυχαίες μεταβλητές (π.χ. πιθανότητες και επίπεδα ζημίας).











3. Scenario Analysis (Ανάλυση Σεναρίων)

Περιγραφή: Εκτίμηση του κόστους μέσω ειδικών σεναρίων που δημιουργούνται από ειδικούς ή διευθυντικά στελέχη.

Βασικές Στρατηγικές Διαχείρισης Λειτουργικών Κινδύνων σε Ξενοδοχεία

1. Αναγνώριση και Κατηγοριοποίηση Κινδύνων
2. Καθιέρωση Εσωτερικών Διαδικασιών και Ελέγχων
3. Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση Προσωπικού
4. Ψηφιακή Ενίσχυση & Αυτοματισμός Διαδικασιών
5. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) & Εσωτερικοί Έλεγχοι
6. Ασφάλιση Λειτουργικών Κινδύνων
7. Ανάπτυξη Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσεων (Crisis Management Plan)
8. Αξιοποίηση Feedback Πελατών

KRIs για Λειτουργικούς Κινδύνους σε Ξενοδοχεία

KRI	Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	Ενδεικτικά Όρια Συναγερμού
1. Αριθμός λειτουργικών περιστατικών ανά μήνα	Πόσα περιστατικά σφαλμάτων/αστοχιών καταγράφηκαν (π.χ. διπλοκρατήσεις, ακυρώσεις λόγω σφαλμάτων)	# περιστατικών / μήνα	 >10 → Ανεπαρκής έλεγχος  5-10 → Εν μέρει επαρκής
2. Μέσος χρόνος απόκρισης σε κρίσιμο συμβάν	Χρόνος που χρειάζεται η επιχείρηση για να ανταποκριθεί σε τεχνικό ή άλλο σοβαρό συμβάν (π.χ. blackout, πλημμύρα)	Λεπτά / Ώρες	 >60' → Επικίνδυνη καθυστέρηση  30'-60'
3. Ποσοστό παραπόνων σχετιζόμενων με λειτουργικά ζητήματα	Ποσοστό των συνολικών παραπόνων πελατών που σχετίζονται με καθαριότητα, καθυστερήσεις check-in, θόρυβο, τεχνικά θέματα	% παραπόνων	 >30% → Έντονο λειτουργικό πρόβλημα  15-30%
4. Αριθμός αποτυχημένων προσπαθειών σύνδεσης σε ευαίσθητα συστήματα	Δείκτης κυβερνοκινδύνου – αποτυχημένες προσπάθειες εισόδου σε PMS, POS, ERP	# αποτυχημένων logins	 >10/ημέρα → Ενδεχόμενη απειλή  5-10/ημέρα
5. Ποσοστό καθυστερημένων παραλαβών προμηθειών	Μετρά καθυστερήσεις παραδόσεων που επηρεάζουν τη λειτουργία (π.χ. τρόφιμα, αναλώσιμα)	% παραγγελιών	 >20% → Κίνδυνος διακοπής υπηρεσιών  10-20%

Σχέδιο Δράσης για Λειτουργικούς Κινδύνους Ξενοδοχείου

Τύπος Κινδύνου	Παράδειγμα	Πιθανότητα	Επίπτωση	Μέτρα Πρόληψης / Διαχείρισης
Ανθρώπινο Σφάλμα	Λάθος χρέωση σε πελάτη	Μέτρια	Μέτρια	Εκπαίδευση προσωπικού, επαλήθευση χρεώσεων, χρήση PMS
Τεχνολογικός	Βλάβη στο σύστημα κρατήσεων (PMS)	Χαμηλή	Υψηλή	Backup συστήματος, συμβόλαιο τεχνικής υποστήριξης, disaster recovery plan
Καταστροφή / Περιβαλλοντικός	Διακοπή ρεύματος λόγω καταιγίδας	Μέτρια	Υψηλή	Γεννήτρια ανάγκης, εκπαίδευση προσωπικού, emergency checklist
Κυβερνοαπειλή	Επίθεση ransomware στο δίκτυο	Χαμηλή	Πολύ Υψηλή	Firewalls, antivirus, τακτικά updates, εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα phishing
Παράπονα πελατών	Ανεπαρκής καθαριότητα σε δωμάτια	Μέτρια	Υψηλή	Έλεγχος δωματίων πριν check-in, KPIs για καθαριότητα, bonus για καλή απόδοση προσωπικού
Overbooking	Περισσότερες κρατήσεις από τη διαθεσιμότητα	Χαμηλή	Μέτρια	Συγχρονισμός όλων των καναλιών κρατήσεων, προληπτικοί έλεγχοι, ασφαλιστική πολιτική
Νομικός / Συμμόρφωση	Μη τήρηση κανόνων πυρασφάλειας	Χαμηλή	Υψηλή	Ετήσιο audit, συντήρηση πυροσβεστήρων, εκπαίδευση προσωπικού
Εσωτερική Απάτη	Υπεξαίρεση εσόδων από ταμείο	Χαμηλή	Υψηλή	Διαχωρισμός καθηκόντων, τακτικός έλεγχος από λογιστήριο, κάμερες ασφαλείας
Έλλειψη προσωπικού	Απουσία σε ώρες αιχμής	Μέτρια	Μέτρια	Καλά οργανωμένα ωράρια, λίστα αναπληρωματικών, συστηματική πρόβλεψη με βάση occupancy forecast
Προβλήματα Εφοδιασμού	Καθυστέρηση στην προμήθεια προϊόντων	Μέτρια	Μέτρια	Συνεργασία με περισσότερους από έναν προμηθευτές, stock ασφαλείας

Κίνδυνος Συγκέντρωσης

Concentration Risk

Ορισμός

Ο κίνδυνος συγκέντρωσης είναι ο κίνδυνος ζημίας που απορρέει από την έλλειψη επαρκούς διαφοροποίησης στο χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, λόγω της υπερβολικής έκθεσης σε συγκεκριμένες πηγές κινδύνου, όπως μεμονωμένοι πελάτες, αγορές, γεωγραφικές περιοχές ή τύπους περιουσιακών στοιχείων.

Ορισμός (Ξενοδοχειακός Κλάδος):

Ο κίνδυνος συγκέντρωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο αναφέρεται στον αυξημένο επιχειρηματικό ή χρηματοοικονομικό κίνδυνο που προκύπτει όταν ένα ξενοδοχείο ή ένας ξενοδοχειακός όμιλος **εξαρτάται σε υπερβολικό βαθμό από περιορισμένο αριθμό πελατών, αγορών, προμηθευτών, καναλιών διανομής ή γεωγραφικών περιοχών**. Η περιορισμένη διαφοροποίηση αυξάνει την ευπάθεια της επιχείρησης σε αρνητικές εξελίξεις που αφορούν αυτούς τους παράγοντες.

Αξιολόγηση Κινδύνου Συγκέντρωσης

➤ Μετρήσεις συνδιακύμανσης-συσχέτισης

Population Covariance Formula

$$Cov(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{N}$$

Sample Covariance

$$Cov(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{N-1}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}$$

$$Correlation = \frac{Cov(x, y)}{\sigma_x * \sigma_y}$$

➤ Δείκτης Herfindahl - Hirschmann (HHI)

Μεθοδολογίες εύρεσης του βαθμού συγκέντρωσης είναι ο δείκτης Herfindahl-Hirschman.

$$H = \sum_{j=1}^n S_j^2 \quad \text{ή} \quad H = \sum_{j=1}^n \left(\frac{X_j}{TX} \right)^2$$

- S_j το μερίδιο κάθε κατηγορίας στο χαρτοφυλάκιο/αγορά
- X_j το μέγεθος της κάθε κατηγορίας
- TX το σύνολο της αγοράς
- n είναι ο αριθμός των κατηγοριών

Ισχύει

- HHI από 1 έως 1,5 χαμηλή συγκέντρωση (1000 – 1500)
- HHI από 1,5 έως 2,5 ήπια συγκέντρωση (1500 – 2500)
- HHI από 2,5 έως 10 υψηλή συγκέντρωση (2500 – 10000)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΕΣΟΔΩΝ

☐ Δείκτης Herfindahl-Hirschman.

Μεθοδολογίες εύρεσης του βαθμού συγκέντρωσης είναι ο δείκτης Herfindahl-Hirschman.

- S_j το μερίδιο κάθε κατηγορίας στο χαρτοφυλάκιο/αγορά
- X_j το μέγεθος της κάθε κατηγορίας
- TX το σύνολο του χαρτοφυλακίου
- n είναι ο αριθμός των κατηγοριών

$$H = \sum_{j=1}^n S_j^2 \quad \text{ή} \quad H = \sum_{j=1}^n \left(\frac{X_j}{TX} \right)^2$$

Ισχύει

- ΗΗΙ από 1 έως 1,5 χαμηλή συγκέντρωση (1000 – 1500)
- ΗΗΙ από 1,5 έως 2,5 ήπια συγκέντρωση (1500 – 2500)
- ΗΗΙ από 2,5 έως 10 υψηλή συγκέντρωση (2500 – 10000)

	Αριθμός Τουριστών	Δαπάνες	Αριθμός Τουριστών %	Δαπάνες %	(Αριθμός Τουριστών %)^2	(Δαπάνες %)^2
Μ. Βρετανία	15	1.200	22%	4%	484	16
Η.Π.Α.	3	1.000	4%	3%	16	9
Γαλλία	12	1.800	18%	6%	324	36
Ιταλία	16	2.000	24%	7%	576	49
Ισπανία	9	11.000	13%	37%	169	1.369
Ρωσσία	6	5.000	9%	17%	81	289
Κίνα	7	8.000	10%	27%	100	729
Σύνολο	68	30.000	100%	100%	1.750	2.497

ΗΗΙ (Αριθμός Τουριστών)	1.750	Ήπια συγκέντρωση
ΗΗΙ (Δαπάνες)	2.497	Ήπια (οριακά υψηλή) συγκέντρωση

➤ Δείκτης συγκέντρωσης CR_n (Concentration Ratio)

Σενάριο:

Ένα ξενοδοχείο εξετάζει το πόσο εξαρτάται από τους βασικούς συνεργάτες του για κρατήσεις.
Έχει συνολικά 6 κύριες πηγές εσόδων (κρατήσεων):

Πηγή Κράτησης	Ποσοστό στις συνολικές κρατήσεις
Booking.com	42%
TUI	25%
Expedia	10%
Jet2 Holidays	8%
Επίσημη ιστοσελίδα	10%
Τοπικά τουρ. γραφεία	5%
Σύνολο	100%

Τιμή CR_n	Ερμηνεία
< 40%	Χαμηλή συγκέντρωση
40–60%	Μέτρια συγκέντρωση
> 60%	Υψηλή συγκέντρωση

Υπολογισμός CR_2 και CR_3 :

➤ CR_2 : Συνολικό ποσοστό κρατήσεων από τους 2 μεγαλύτερους παρόχους

$$\text{Booking.com} + \text{TUI} = 42\% + 25\% = 67\%$$

➤ CR_3 : Συνολικό ποσοστό κρατήσεων από τους 3 μεγαλύτερους

$$\text{Booking.com} + \text{TUI} + \text{Expedia} = 42\% + 25\% + 10\% = 77\%$$

Ερμηνεία:

• $CR_2 = 67\% \Rightarrow$ Το 67% των κρατήσεων προέρχεται μόνο από δύο πηγές.

• $CR_3 = 77\% \Rightarrow$ Το 77% προέρχεται από τις τρεις πρώτες.

Αυτό δείχνει υψηλό κίνδυνο συγκέντρωσης.

Στο παράδειγμα: Το ξενοδοχείο εξαρτάται έντονα από Booking και TUI, και πρέπει να εξετάσει στρατηγικές διαφοροποίησης καναλιών (π.χ. ενίσχυση direct bookings).

Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου Συγκέντρωσης σε Ξενοδοχείο

Τύπος Κινδύνου Συγκέντρωσης	Παράδειγμα	Στρατηγικές Αντιμετώπισης
Κανάλια Διανομής	80% των κρατήσεων μέσω Booking.com	<ul style="list-style-type: none"> - Συνεργασία με περισσότερα OTAs & tour operators - Ενίσχυση direct bookings - Χρήση channel manager
Γεωγραφική Συγκέντρωση	70% των πελατών από Ηνωμένο Βασίλειο	<ul style="list-style-type: none"> - Στόχευση νέων αγορών (π.χ. Ανατολική Ευρώπη) - Προώθηση με στοχευμένα ads ανά χώρα - Πολυγλωσσικό περιεχόμενο στο site
Πελατειακή Συγκέντρωση (B2B/B2C)	65% των εσόδων από έναν tour operator	<ul style="list-style-type: none"> - Διεύρυνση B2B συνεργασιών - Ενίσχυση B2C marketing - Παρακολούθηση εξαρτήσεων με δείκτες CR_n
Προμηθευτική Συγκέντρωση	Ένας βασικός προμηθευτής τροφίμων	<ul style="list-style-type: none"> - Διαφοροποίηση προμηθευτών - Εναλλακτικά συμβόλαια - Προληπτική αποθήκευση βασικών ειδών
Εσοδοκεντρική Συγκέντρωση	85% των εσόδων από διανυκτερεύσεις	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη συμπληρωματικών υπηρεσιών (spa, εστίαση, εκδηλώσεις) - Δημιουργία “πακέτων εμπειριών”
Εποχικότητα (Χρονική Συγκέντρωση)	90% των εσόδων σε Ιούνιο–Αύγουστο	<ul style="list-style-type: none"> - Πακέτα offseason (π.χ. για seniors ή remote workers) - Προώθηση θεματικών εβδομάδων - Ανάπτυξη υπηρεσιών για όλο τον χρόνο (π.χ. spa)
Συγκέντρωση ανά τύπο αγοράς	Εστίαση μόνο σε leisure τουρισμό	<ul style="list-style-type: none"> - Στροφή και σε MICE, corporate, sport tourism - Δημιουργία συνεδριακών χώρων ή υπηρεσιών για επαγγελματίες
Οργανωτική συγκέντρωση (π.χ. διοίκηση)	Εξάρτηση από έναν βασικό manager	<ul style="list-style-type: none"> - Εκπαίδευση προσωπικού για κάλυψη ρόλων - Τεκμηρίωση διαδικασιών - Σχέδια διαδοχής

Key Risk Indicators (KRIs) για τον Κίνδυνο Συγκέντρωσης στα Ξενοδοχεία

KRI	Τι μετρά	Ερμηνεία
1. Δείκτης Συγκέντρωσης CR_n (π.χ. CR_2, CR_3)	Ποσοστό κρατήσεων/εσόδων από τους 2-3 μεγαλύτερους συνεργάτες (OTAs, tour operators)	$CR_2 > 60\%$ υποδηλώνει υψηλό κίνδυνο συγκέντρωσης καναλιών ή πελατών
2. HHI (Herfindahl-Hirschman Index)	Συγκέντρωση κρατήσεων ανά αγορά ή πελάτη	$HHI > 0.25$ = υψηλή συγκέντρωση → ανάγκη για διαφοροποίηση
3. Ποσοστό εσόδων από κύρια γεωγραφική αγορά (Top Market Share)	Ποσοστό των συνολικών εσόδων από τη σημαντικότερη αγορά προέλευσης (π.χ. UK, DE)	Αν $>50\%$, υπάρχει υψηλή γεωγραφική εξάρτηση – επηρεάζεται εύκολα από γεωπολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες
4. Ποσοστό κρατήσεων από ένα μόνο κανάλι (Channel Dependency)	Κρατήσεις από Booking.com ή άλλο OTA ως % επί του συνόλου	Αν $>50\%$, ο οργανισμός εξαρτάται υπερβολικά από ένα μέσο → ρίσκο από προμήθειες ή διακοπή συνεργασίας
5. Ποσοστό εσόδων από βασικό προμηθευτή ή κατηγορία υπηρεσίας	% κόστους ή εσόδων που εξαρτάται από έναν βασικό προμηθευτή ή από ένα προϊόν (π.χ. διανυκτέρευση)	Αν $>70\%$, υπάρχει λειτουργική ή οικονομική ευπάθεια

Κίνδυνος Φήμης

Reputation Risk

Ορισμός

Ο κίνδυνος φήμης αναφέρεται στην πιθανότητα απώλειας αξίας ή εμπιστοσύνης που μπορεί να προκύψει από γεγονότα, συμπεριφορές ή περιστάσεις που επηρεάζουν αρνητικά τη φήμη ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για ηθικές παραβάσεις, κακή εξυπηρέτηση πελατών, νομικές παραβάσεις ή εσωτερικές δυσλειτουργίες.

Μέθοδοι Αξιολόγησης Κινδύνου Φήμης για τον κλάδο Φιλοξενίας

- 1. Ανάλυση συναισθήματος (Sentiment Analysis)**
- 2. Δείκτης Net Promoter Score (NPS)**
- 3. Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Listening)**
- 4. Δείκτης Εμπιστοσύνης Πελατών (Customer Trust Index)**
- 5. Αναλύσεις Benchmarks με Ανταγωνιστές**

Δείκτης Εμπιστοσύνης Πελατών (Customer Trust Index)

Βήμα 1: Επιλογή Μεταβλητών

Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί 4 βασικούς δείκτες:

Παράγοντας	Βάρος
Ικανοποίηση πελατών	35%
Επαναλαμβανόμενοι πελάτες	25%
Online αξιολογήσεις	25%
Χαμηλό ποσοστό παραπόνων	15%

Βήμα 2: Συλλογή Δεδομένων

1. Ικανοποίηση Πελατών

Από ερωτηματολόγια:

- Μέση βαθμολογία: 88/100

2. Επαναλαμβανόμενοι Πελάτες

- Σύνολο πελατών: 2.000
- Πελάτες που επέστρεψαν: 600

$$\frac{600}{2000} \times 100 = 30\%$$

Άρα:

- Δείκτης επαναλαμβανόμενων πελατών = 30/100

3. Online Αξιολογήσεις

Μέση βαθμολογία σε πλατφόρμες:

- 4,5/5

Μετατροπή σε ποσοστό:

$$\frac{4.5}{5} \times 100 = 90$$

Άρα:

- Online rating = 90/100

4. Παράπονα Πελατών

- Παράπονα: 40
- Σύνολο διαμονών: 2.000

Ποσοστό παραπόνων:

$$\frac{40}{2000} \times 100 = 2\%$$

Επειδή τα λιγότερα παράπονα σημαίνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη:

$$100 - 2 = 98$$

Άρα:

- Δείκτης παραπόνων = 98/100

Βήμα 3: Υπολογισμός Customer Trust Index

Ο τύπος:

$$CTI = (CS \times 0.35) + (RP \times 0.25) + (OR \times 0.25) + (CR \times 0.15)$$

Όπου:

- CS = Customer Satisfaction
 - RP = Repeat Customers
 - OR = Online Ratings
 - CR = Complaints Rating
-

Αντικατάσταση αριθμών

$$CTI = (88 \times 0.35) + (30 \times 0.25) + (90 \times 0.25) + (98 \times 0.15)$$

Υπολογισμοί:

$$= 30.8 + 7.5 + 22.5 + 14.7$$

$$= 75.5$$

Τελικό Αποτέλεσμα

$$CTI = 75.5/100$$

Ερμηνεία Αποτελέσματος

Τιμή CTI	Ερμηνεία
0-50	Χαμηλή εμπιστοσύνη
51-70	Μέτρια εμπιστοσύνη
71-85	Υψηλή εμπιστοσύνη
86-100	Πολύ υψηλή εμπιστοσύνη

Το ξενοδοχείο έχει:

Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης πελατών

Διοικητική Ερμηνεία

Η διοίκηση μπορεί να συμπεράνει ότι:

- οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι,
- οι online αξιολογήσεις είναι πολύ θετικές,
- τα παράπονα παραμένουν χαμηλά,
- όμως το ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών είναι σχετικά μικρό και χρειάζεται βελτίωση.

Προτάσεις Βελτίωσης του CTI

Το ξενοδοχείο μπορεί να αυξήσει τον δείκτη μέσω:

- προγραμμάτων loyalty,
- εξατομικευμένων υπηρεσιών,
- ταχύτερης διαχείρισης παραπόνων,
- βελτίωσης after-sales επικοινωνίας,
- ενίσχυσης της ψηφιακής φήμης στις online πλατφόρμες.

Δείκτης Net Promoter Score (NPS)

Ο Δείκτης Net Promoter Score (NPS) χρησιμοποιείται ευρέως στον ξενοδοχειακό κλάδο για να μετρήσει την πιθανότητα οι πελάτες να προτείνουν το ξενοδοχείο σε άλλους.

Η βασική ερώτηση προς τους πελάτες είναι:

«Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε το ξενοδοχείο σε φίλους ή συνεργάτες;»

Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα 0–10.

Κατηγοριοποίηση Πελατών

Βαθμολογία

Κατηγορία

9–10

Promoters (Υποστηρικτές)

7–8

Passives (Ουδέτεροι)

0–6

Detractors (Επικριτές)

Τύπος Υπολογισμού NPS

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors$$

Το αποτέλεσμα κυμαίνεται από:

–100 έως +100

Το ξενοδοχείο έστειλε ερωτηματολόγιο σε πελάτες μετά τη διαμονή τους.

Αποτελέσματα Έρευνας

Συνολικές απαντήσεις:

200 πελάτες

Κατανομή απαντήσεων

Κατηγορία	Αριθμός Πελατών
Promoters (9–10)	120
Passives (7–8)	50
Detractors (0–6)	30

Βήμα 1: Υπολογισμός Ποσοστών

Ποσοστό Promoters

$$\frac{120}{200} \times 100 = 60\%$$

Ποσοστό Detractors

$$\frac{30}{200} \times 100 = 15\%$$

Βήμα 2: Υπολογισμός NPS

$$NPS = 60\% - 15\%$$

$$NPS = 45$$

Τελικό Αποτέλεσμα

$$NPS = +45$$

Ερμηνεία Αποτελέσματος

Τιμή NPS	Ερμηνεία
Κάτω από 0	Αρνητική εικόνα
0-30	Μέτρια ικανοποίηση
31-50	Καλή απόδοση
51-70	Πολύ υψηλή πιστότητα
Πάνω από 70	Εξαιρετική φήμη

Το ξενοδοχείο παρουσιάζει:

Καλή έως πολύ καλή πιστότητα πελατών

Διοικητική Ερμηνεία

Η διοίκηση μπορεί να συμπεράνει ότι:

- μεγάλο μέρος των πελατών είναι διατεθειμένο να προτείνει το ξενοδοχείο,
- η εμπειρία πελάτη είναι θετική,
- η φήμη του ξενοδοχείου είναι ισχυρή,
- αλλά υπάρχουν ακόμη επικριτές που επηρεάζουν τον δείκτη.

Παράγοντες που Αυξάνουν το NPS σε Ξενοδοχείο

Το ξενοδοχείο μπορεί να βελτιώσει τον δείκτη μέσω:

- καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτησης,
- γρηγορότερου check-in/check-out,
- εξατομικευμένων υπηρεσιών,
- loyalty programs,
- αναβάθμισης δωματίων,
- ταχείας διαχείρισης παραπόνων,
- βελτίωσης εμπειρίας πελάτη μετά τη διαμονή.

Ανάλυση συναισθήματος (Sentiment Analysis)

Η Ανάλυση Συναισθήματος (Sentiment Analysis) είναι τεχνική που χρησιμοποιείται για να εντοπιστεί αν οι κριτικές πελατών εκφράζουν:

- θετικό συναίσθημα,
- αρνητικό συναίσθημα,
- ή ουδέτερο συναίσθημα.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιείται για:

- αξιολόγηση εμπειρίας πελατών,
- παρακολούθηση online φήμης,
- βελτίωση υπηρεσιών,
- εντοπισμό προβλημάτων στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο συλλέγει online κριτικές από:

- Booking,
- Google Reviews,
- TripAdvisor.

Βήμα 1: Συλλογή Κριτικών

Δείγμα 10 κριτικών

Κριτική	Συναίσθημα
«Εξαιρετική εξυπηρέτηση και καθαρά δωμάτια.»	Θετικό
«Το προσωπικό ήταν πολύ ευγενικό.»	Θετικό
«Υπέροχη θέα και καταπληκτικό πρωινό.»	Θετικό
«Το Wi-Fi ήταν αργό.»	Αρνητικό
«Το δωμάτιο είχε θόρυβο το βράδυ.»	Αρνητικό
«Καλή τοποθεσία κοντά στην παραλία.»	Ουδέτερο
«Η πισίνα ήταν καθαρή αλλά μικρή.»	Ουδέτερο
«Άριστη εμπειρία διαμονής.»	Θετικό
«Αργό check-in.»	Αρνητικό
«Θα επιστρέφαμε ξανά.»	Θετικό

Βήμα 2: Κατηγοριοποίηση

Σύνολο κριτικών

10

Θετικές

5

Αρνητικές

3

Ουδέτερες

2

Βήμα 3: Υπολογισμός Ποσοστών

Θετικό συναίσθημα

$$\frac{5}{10} \times 100 = 50\%$$

Αρνητικό συναίσθημα

$$\frac{3}{10} \times 100 = 30\%$$

Ουδέτερο συναίσθημα

$$\frac{2}{10} \times 100 = 20\%$$

Τελικό Αποτέλεσμα

Κατηγορία	Ποσοστό
Θετικό	50%
Αρνητικό	30%
Ουδέτερο	20%

Δείκτης Συναισθήματος (Sentiment Score)

Ένας απλός τρόπος υπολογισμού:

$$Sentiment\ Score = \frac{Θετικές - Αρνητικές}{Σύνολο\ Κριτικών}$$

Υπολογισμός

$$\frac{5 - 3}{10} = 0.20$$

ή

20%

Ερμηνεία

Score	Ερμηνεία
Αρνητικό (<0)	Κακή εικόνα
0	Ουδέτερη εικόνα
0 έως 0.5	Μέτρια θετική εικόνα
>0.5	Πολύ θετική εικόνα

Το ξενοδοχείο εμφανίζει:

Μέτρια θετική εικόνα

Διοικητική Ανάλυση

Η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει:

Θετικά σημεία

- καθαριότητα,
- προσωπικό,
- θέα,
- πρωινό.

Αρνητικά σημεία

- αργό Wi-Fi,
- θόρυβος,
- καθυστερήσεις στο check-in.

Στρατηγικές Βελτίωσης

Το ξενοδοχείο μπορεί να βελτιώσει το sentiment μέσω:

- αναβάθμισης internet,
- ηχομόνωσης δωματίων,
- εκπαίδευσης προσωπικού υποδοχής,
- ταχύτερης εξυπηρέτησης,
- συνεχούς παρακολούθησης online reviews.

Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Listening)

Η Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Listening) είναι διαδικασία παρακολούθησης και ανάλυσης αναφορών, σχολίων και συζητήσεων πελατών στα κοινωνικά δίκτυα σχετικά με μια επιχείρηση ή ένα brand.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιείται για:

- παρακολούθηση φήμης ξενοδοχείου,
- κατανόηση εμπειρίας πελατών,
- εντοπισμό τάσεων,
- αξιολόγηση ανταγωνιστών,
- βελτίωση υπηρεσιών και marketing.

Το ξενοδοχείο παρακολουθεί αναφορές σε:

- Instagram,
- Facebook,
- TikTok,
- X (Twitter),
- TripAdvisor.

Βήμα 1: Συλλογή Αναφορών

Για έναν μήνα συλλέχθηκαν:

Πηγή	Αριθμός Αναφορών
Instagram	350
Facebook	220
TikTok	180
X (Twitter)	100
TripAdvisor	150

Σύνολο Αναφορών

$$350 + 220 + 180 + 100 + 150 = 1000$$

Άρα:

1000 αναφορές

Βήμα 2: Ανάλυση Συναισθήματος

Οι 1000 αναφορές ταξινομήθηκαν ως:

Κατηγορία	Αναφορές
Θετικές	700
Ουδέτερες	180
Αρνητικές	120

Υπολογισμός Ποσοστών

Θετικές

$$\frac{700}{1000} \times 100 = 70\%$$

Ουδέτερες

$$\frac{180}{1000} \times 100 = 18\%$$

Αρνητικές

$$\frac{120}{1000} \times 100 = 12\%$$

Βήμα 3: Social Listening Score

Ένας απλός δείκτης:

$$\text{Social Listening Score} = \frac{\text{Θετικές} - \text{Αρνητικές}}{\text{Σύνολο Αναφορών}}$$

Υπολογισμός

$$\frac{700 - 120}{1000} = 0.58$$

ή

58%

Τελικό Αποτέλεσμα

Social Listening Score = 58%

Ερμηνεία

Τιμή	Ερμηνεία
<0	Αρνητική online εικόνα
0-30%	Μέτρια εικόνα
31-60%	Ισχυρή θετική εικόνα
>60%	Πολύ ισχυρό brand reputation

Το ξενοδοχείο παρουσιάζει:

Ισχυρή θετική online φήμη

Ανάλυση Θεμάτων (Topic Analysis)

Η διοίκηση εντόπισε τα πιο συχνά θέματα:

Θέμα	Συχνότητα
Θέα δωματίων	250
Πισίνα	220
Πρωινό	180
Καθαριότητα	170
Καθυστέρηση check-in	90
Wi-Fi	70

Διοικητική Ερμηνεία

Θετικά στοιχεία

- εντυπωσιακή θέα,
- υψηλή ποιότητα πισίνας,
- καλό πρωινό,
- καθαριότητα.

Αρνητικά στοιχεία

- καθυστερήσεις στην υποδοχή,
- αδύναμο internet.

Στρατηγικές Βελτίωσης

Το ξενοδοχείο μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα για:

- βελτίωση customer experience,
- redesign υπηρεσιών,
- στοχευμένο digital marketing,
- συνεργασίες με influencers,
- ταχύτερη απάντηση σε παράπονα,
- ενίσχυση brand loyalty.

Στρατηγικές Διαχείρισης

Τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν πολλαπλές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου φήμης, προκειμένου να προστατεύσουν την εικόνα τους, να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και να αποφύγουν απώλειες σε έσοδα και φήμη. Οι στρατηγικές αυτές κατηγοριοποιούνται σε προληπτικές, εντοπισμού και αντιμετώπισης.

1. Προληπτικές Στρατηγικές (Prevention)

Εκπαίδευση Προσωπικού

Συνεχής κατάρτιση σε θέματα εξυπηρέτησης, δεοντολογίας, αντιμετώπισης παραπόνων.

Ενίσχυση της ενσυναίσθησης και επαγγελματισμού.

Εφαρμογή Προτύπων Ποιότητας

2. Στρατηγικές Εντοπισμού (Monitoring & Early Detection)

Social Media & Review Monitoring

Αναφορές παραπόνων, ζημιών, ατυχημάτων.

Ανάλυση συμβάντων με πιθανή αρνητική επίδραση στη φήμη.

3. Στρατηγικές Αντίδρασης (Response & Crisis Management)

Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων Φήμης

Αποζημίωση Πελατών

4. Στρατηγικές Ενίσχυσης Θετικής Φήμης

Διαχείριση Ηλεκτρονικής Φήμης (Online Reputation Management)

Κοινωνική Ευθύνη & Περιβαλλοντικές Πρακτικές

KRIs για τον Κίνδυνο Φήμης

1. Ποσοστό Αρνητικών Κριτικών (%)

Ορισμός: Το ποσοστό των αρνητικών αξιολογήσεων (1-2 αστέρια ή βαθμολογία < 5/10) σε σχέση με το σύνολο των online κριτικών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Τύπος:

$$\text{Ποσοστό Αρνητικών Κριτικών} = \frac{\text{Αρνητικές Κριτικές}}{\text{Σύνολο Κριτικών}} \times 100$$

Όριο Συναγερμού (Threshold): >15% = αυξημένος κίνδυνος φήμης

Πηγές: Booking.com, TripAdvisor, Google, Expedia

2. Καθυστέρηση Απόκρισης σε Παράπονα Πελατών (Response Time KRI)

Ορισμός: Μέσος χρόνος (σε ώρες ή ημέρες) που απαιτείται για να απαντήσει το ξενοδοχείο σε πελατειακά παράπονα ή αρνητικά σχόλια, είτε online είτε εσωτερικά.

Τύπος:

$$\text{Μέσος Χρόνος Απόκρισης} = \frac{\text{Σύνολο Χρόνου Απόκρισης σε Παράπονα}}{\text{Αριθμός Παράπονων}}$$

Όριο Συναγερμού: >24 ώρες → πιθανή φθορά φήμης λόγω αδράνειας

3. Δείκτης Net Promoter Score (NPS)

Ορισμός: Μετρά την πρόθεση των πελατών να προτείνουν το ξενοδοχείο. Παράλληλα αποτελεί πρώιμο δείκτη διακύμανσης φήμης.

Τύπος:

$$\% \text{Θετικά Σχόλια} - \% \text{Αρνητικά Σχόλια}$$

Όριο Συναγερμού:

- NPS < +20 → φθίνουσα φήμη
- NPS > +40 → ισχυρή θετική εικόνα

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

- Ξενοδοχείο
- Περίοδος Αναφοράς: Ιούλιος – Σεπτέμβριος
- Αξιολόγηση Κινδύνου Φήμης

1. Ανάλυση Κριτικών & Sentiment Analysis

Πλατφόρμα	Αριθμός Κριτικών	Θετικές	Ουδέτερες	Αρνητικές	Μέση Βαθμολογία (1-5)
Booking.com	220	68%	15%	17%	4.0
TripAdvisor	130	62%	20%	18%	3.9
Google Reviews	180	71%	12%	17%	4.2

Παρατήρηση: Η αρνητικότητα στα σχόλια σχετίζεται κυρίως με:

- Καθυστέρηση check-in
- Παράπονα για καθαριότητα
- Θόρυβο από παρακείμενη εργασία

3. Ανάλυση Social Media (Social Listening)

Μέσο	Αρνητικά Σχόλια	Engagement (likes, shares)	Ενδεικτικό Περιεχόμενο
Facebook	6	230	"Το δωμάτιο είχε υγρασία"
Instagram	3	400	"Πολύ ωραία θέα, αλλά αργό room service"
TikTok	1 (viral)	1.2K	Video: καθυστέρηση check-in με hashtag #fail

Εκτίμηση: Αυξημένος κίνδυνος διάδοσης αρνητικού περιεχομένου, ειδικά σε TikTok.

2. Net Promoter Score (NPS)

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου (100 απαντήσεις):

- βαθμολογία 9-10: 45 πελάτες → 45%
- βαθμολογία 7-8: 30 πελάτες → 30%
- βαθμολογία 0-6: 25 πελάτες → 25%

$$NPS=45\%-25\%=+20$$

Αξιολόγηση: Μέτριο επίπεδο. Θετικό, αλλά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

4. Διαχείριση Παραπόνων (Internal Metrics)

Μεταβλητή	Τιμή
Μέσος Χρόνος Απόκρισης	36 ώρες
Ποσοστό Επιλυθέντων Παραπόνων	81%
Επαναλαμβανόμενα Παράπονα	24% του συνόλου

Συμπέρασμα: Χρειάζεται βελτίωση στην ταχύτητα απόκρισης και μείωση επαναληπτικών παραπόνων.

Πλάνο Διαχείρισης Κινδύνου Φήμης

1. ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Εκπαίδευση προσωπικού

- Σεμινάρια εξυπηρέτησης πελατών (focus: διαχείριση παραπόνων, επαγγελματική συμπεριφορά)
- Σενάρια κρίσης

Βελτίωση λειτουργιών

- Check-in Express με tablet ή app για μείωση καθυστερήσεων
- Προληπτικοί έλεγχοι καθαριότητας με τακτικά audits και χρήση λιστών ελέγχου
- Αναφορές καθημερινών προβλημάτων μέσω εσωτερικού CRM

Πολιτική ποιοτικού ελέγχου

- Καθημερινή αξιολόγηση δωματίων από supervisor
- Δειγματοληπτικός έλεγχος γευμάτων για αποφυγή υγειονομικών προβλημάτων

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ

Επικοινωνιακό Πρωτόκολλο Κρίσης

- Ορισμός υπεύθυνου φήμης (Reputation Manager)
- Προετοιμασμένα templates ανακοινώσεων (π.χ. για δημόσια συγγνώμη ή διευκρινίσεις)
- Χρονικό όριο απόκρισης: εντός 6 ωρών από αρνητικό συμβάν

Αντιμετώπιση αρνητικών σχολίων

- Άμεση απάντηση με ευγένεια και διάθεση επίλυσης
- Δημόσια διάψευση ψευδών ισχυρισμών με τεκμήρια
- Προσφορά αποζημίωσης ή έκπτωσης όπου χρειάζεται (case by case)

Αντίμετρα σε viral αρνητικό περιεχόμενο

- Συνεργασία με influencers & τοπικά media για αντιστροφή εντύπωσης
- Παραγωγή θετικού περιεχομένου (βίντεο, testimonials, backstage stories)

2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

Ψηφιακά εργαλεία

- Review aggregator (π.χ. TrustYou, Revinata): αυτόματη συλλογή σχολίων
- Social listening tool (π.χ. Mention, Brand24): παρακολούθηση mentions και hashtags

Δείκτες φήμης (Reputation KPIs)

- Ποσοστό αρνητικών σχολίων ανά μήνα
- NPS > 30 ως στόχος
- Ποσοστό επίλυσης παραπόνων εντός 24 ωρών > 90%

Εσωτερική Αναφορά

- Μηνιαία έκθεση φήμης προς Διεύθυνση
- Τακτικές συναντήσεις τμήματος PR/marketing/operations

4. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΘΕΤΙΚΗΣ ΦΗΜΗΣ

Ενεργοποίηση ευχαριστημένων πελατών

- Αποστολή email follow-up με link για αξιολόγηση
- Πρόγραμμα επιβράβευσης για πελάτες που αφήνουν θετικές κριτικές

Δημόσιες δράσεις & υπευθυνότητα

- Συμμετοχή σε τοπικές περιβαλλοντικές ή πολιτιστικές δράσεις
- Πιστοποιήσεις ποιότητας (π.χ. Green Key, ISO 9001)

Content Marketing & PR

- Δημοσίευση success stories στο website και στα social media
- Συνεργασία με travel bloggers για θετική κάλυψη



Δείκτες Αξιολόγησης Πλάνου

Δείκτης	Στόχος	Χρονικός Ορίζοντας
Ποσοστό αρνητικών σχολίων	< 10%	Εντός 6 μηνών
NPS	> 30	Εντός 4 μηνών
Μέσος χρόνος απόκρισης	< 12 ώρες	Άμεσος
Αύξηση θετικών reviews	+20%	Σε 3μηνη βάση

Συναλλαγματικός Κίνδυνος

FX Risk

Ορισμός:

Συναλλαγματικός κίνδυνος είναι η πιθανότητα ζημίας που προκύπτει λόγω δυσμενών μεταβολών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, όταν μια επιχείρηση έχει περιουσιακά στοιχεία, υποχρεώσεις, έσοδα ή δαπάνες εκφρασμένα σε ξένο νόμισμα.

Κατηγορίες συναλλαγματικού κινδύνου:

- **Συναλλακτικός κίνδυνος**
- **Λογιστικός κίνδυνος**

Ορισμός Συναλλαγματικού Κινδύνου για τα Ξενοδοχεία

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος στα ξενοδοχεία αναφέρεται στον κίνδυνο που προκύπτει από τη διακύμανση των συναλλαγματικών ισοτιμιών και επηρεάζει τα έσοδα, τα έξοδα ή την κερδοφορία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης όταν πραγματοποιεί συναλλαγές ή διατηρεί οικονομικές απαιτήσεις/υποχρεώσεις σε ξένο νόμισμα.

Αξιολόγηση Συναλλαγματικού Κινδύνου

Δείκτης Επίδρασης Συναλλάγματος (Exchange Rate Exposure Ratio)

Περιγραφή:

Μετράει το ποσοστό των εσόδων ή εξόδων που είναι εκτεθειμένα σε ξένο νόμισμα ως προς τα συνολικά έσοδα/έξοδα.

Τύπος:

$$\text{Exposure Ratio} = \frac{\text{Καθαρές Συναλλαγματικές Θέσεις σε Ξένα Νομίσματα}}{\text{Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων ή Εσόδων}}$$

Μια επιχείρηση έχει καθαρές απαιτήσεις 1.000.000 USD και συνολικά περιουσιακά στοιχεία 10.000.000 EUR:

$$\text{Exposure Ratio} = \frac{1.000.000}{10.000.000} = 0,10 \text{ ή } 10\%$$

→ Το 10% των στοιχείων του ισολογισμού εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο.

Παράδειγμα Συναλλαγματικού Κινδύνου – Ξενοδοχείο

Περίπτωση:

Το ξενοδοχείο δέχεται το 60% των κρατήσεών του από τουρίστες του εξωτερικού, κυρίως από τη **Μεγάλη Βρετανία**. Οι κρατήσεις από Βρετανούς γίνονται σε **λίρες Αγγλίας (GBP)**, αλλά όλα τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου (προσωπικό, προμήθειες, συντήρηση) είναι σε **ευρώ (EUR)**.

Συναλλαγματικός Κίνδυνος:

Τον Φεβρουάριο, η ισοτιμία είναι:

$$1 \text{ GBP} / \text{EUR} = 1,15$$

Ένας Βρετανός τουρίστας πληρώνει 1.000 GBP για διαμονή το καλοκαίρι. Το ξενοδοχείο αναμένει να εισπράξει:

$$1.000 \text{ GBP} \times 1,15 = 1.150 \text{ EUR}$$

Όμως, όταν ο πελάτης τελικά πληρώνει τον Ιούλιο, η ισοτιμία έχει μεταβληθεί:

$$1 \text{ GBP} = 1,05 \text{ EUR}$$

Άρα το ξενοδοχείο εισπράττει:

$$1.000 \text{ GBP} \times 1,05 = 1.050 \text{ EUR}$$

Απώλεια λόγω συναλλαγματικού κινδύνου:

$$1.150 \text{ EUR} - 1.050 \text{ EUR} = 100 \text{ EUR}$$

Στρατηγικές διαχείρισης συναλλαγματικού κινδύνου

1. Φυσική αντιστάθμιση (Natural Hedging)
2. Συμβόλαια Προθεσμιακής Συναλλαγής (Forward Contracts)
3. Συμβόλαια Δικαιώματος (Options Contracts)
4. Διασπορά Νομισματικής Έκθεσης
5. Διαχείριση Τιμολογιακής Πολιτικής
6. Δημιουργία Συναλλαγματικού Αποθεματικού
7. Συνεργασία με Εξειδικευμένες Τράπεζες/Χρηματοοικονομικούς Συμβούλους

Βασικά KRIs για τον Συναλλαγματικό Κίνδυνο

1. Ποσοστό Εσόδων σε Ξένο Νόμισμα (% Foreign Revenue Exposure)

Τύπος:

$$\frac{\text{Έσοδα σε ξένο νόμισμα}}{\text{Συνολικά έσοδα}} \times 100$$

Ερμηνεία: Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό, τόσο υψηλότερη η συναλλαγματική έκθεση.

Ενδεικτικά όρια: >30% = υψηλός κίνδυνος.

2. Καθαρή Ανοικτή Θέση σε Ξένο Νόμισμα (Net Open FX Position)

Τύπος:

$$\text{Έσοδα σε ξένο νόμισμα} - \text{Έξοδα στο ίδιο νόμισμα}$$

Ερμηνεία: Εάν είναι θετικό, το ξενοδοχείο έχει καθαρή έκθεση σε δυνατότητα ζημίας (ή κέρδους) από πτώση της αξίας του νομίσματος. Παρακολουθείται ανά νόμισμα (π.χ. GBP, USD).

3. Διακύμανση Συναλλαγματικών Ισοτιμιών (% FX Volatility)

Τύπος (π.χ. τυπική απόκλιση ισοτιμίας ευρώ/λίρας τελευταίων 30 ημερών):

$$\text{Standard Deviation of FX Rate}$$

Ερμηνεία: Όσο μεγαλύτερη η διακύμανση, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος.

Κίνδυνος Χώρας

Country Risk

❑ Ο **κίνδυνος χώρας (country risk)** είναι ο κίνδυνος που απορρέει από το ενδεχόμενο να υποστεί οικονομική ζημία ένας επενδυτής, πιστωτής ή επιχείρηση λόγω πολιτικών, οικονομικών ή κοινωνικών εξελίξεων σε μια συγκεκριμένη χώρα.

❑ Ο **κίνδυνος χώρας (country risk) στον ξενοδοχειακό κλάδο** αναφέρεται στον κίνδυνο οικονομικών απωλειών ή περιορισμένης απόδοσης επενδύσεων που προκύπτει από πολιτικές, οικονομικές ή κοινωνικές εξελίξεις στη χώρα όπου δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή επιχείρηση ή σχεδιάζεται μια επένδυση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΧΩΡΑΣ

Διαφορετικοί τύποι κινδύνου χώρας

Οι εκτιμήσεις κινδύνου χώρας χωρίζονται γενικά σε διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες εξετάζουν προσεκτικά ορισμένους από τους παράγοντες που αναφέραμε προηγουμένως.

- 1. Πολιτικός κίνδυνος**
- 2. Κίνδυνος Κρατικής Αφερεγγυότητας – Sovereign Risk**
- 3. Κίνδυνος γειτονιάς**
- 4. Συναλλαγματικός κίνδυνος**

Η αξιολόγηση του **κινδύνου χώρας για τον τουρισμό** πραγματοποιείται μέσω ενός συνδυασμού δεικτών, αξιολογήσεων και στατιστικών στοιχείων που αποτυπώνουν τον πολιτικό, οικονομικό και λειτουργικό κίνδυνο σε σχέση με τη βιωσιμότητα και ελκυστικότητα του τουριστικού τομέα. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος δείκτης, αλλά αξιοποιείται μια **συνθετική προσέγγιση** με ποσοτικούς παράγοντες όπως οι παρακάτω:

1. Αξιολογήσεις κινδύνου από διεθνείς οίκους

- Credit Ratings
- Country Risk Scores

2. Δείκτες πολιτικού και κοινωνικού κινδύνου

- Political Stability Index
- Global Peace Index
- Terrorism Index

3. Μακροοικονομικοί δείκτες

- Πληθωρισμός και υποτίμηση νομίσματος
- ΑΕΠ από τουρισμό
- Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών και Χρέος

4. Τουριστικοί δείκτες

- Αφίξεις διεθνών τουριστών
- Έσοδα από τουρισμό / διανυκτερεύσεις
- Διαθεσιμότητα και ποιότητα υποδομών

5. Συνθετικοί Δείκτες / Μοντέλα

- Tourism Risk Index
- Scoring models

Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου Χώρας

Η διαχείριση του **κινδύνου χώρας** από τα ξενοδοχεία είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητά τους, ιδίως σε χώρες με πολιτικοοικονομική αστάθεια ή ισχυρή εξάρτηση από τον τουρισμό. Τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν **πολλαπλές στρατηγικές** για να μειώσουν την έκθεση και τις επιπτώσεις αυτού του κινδύνου.

1. Στρατηγικές διαφοροποίησης

2. Χρηματοοικονομικές στρατηγικές αντιστάθμισης

3. Συνεργασίες & συμμαχίες

4. Στρατηγική τοποθεσίας & επενδύσεων

KRIs που σχετίζονται με τον κίνδυνο χώρας

1. Πολιτικο-οικονομικοί KRIs

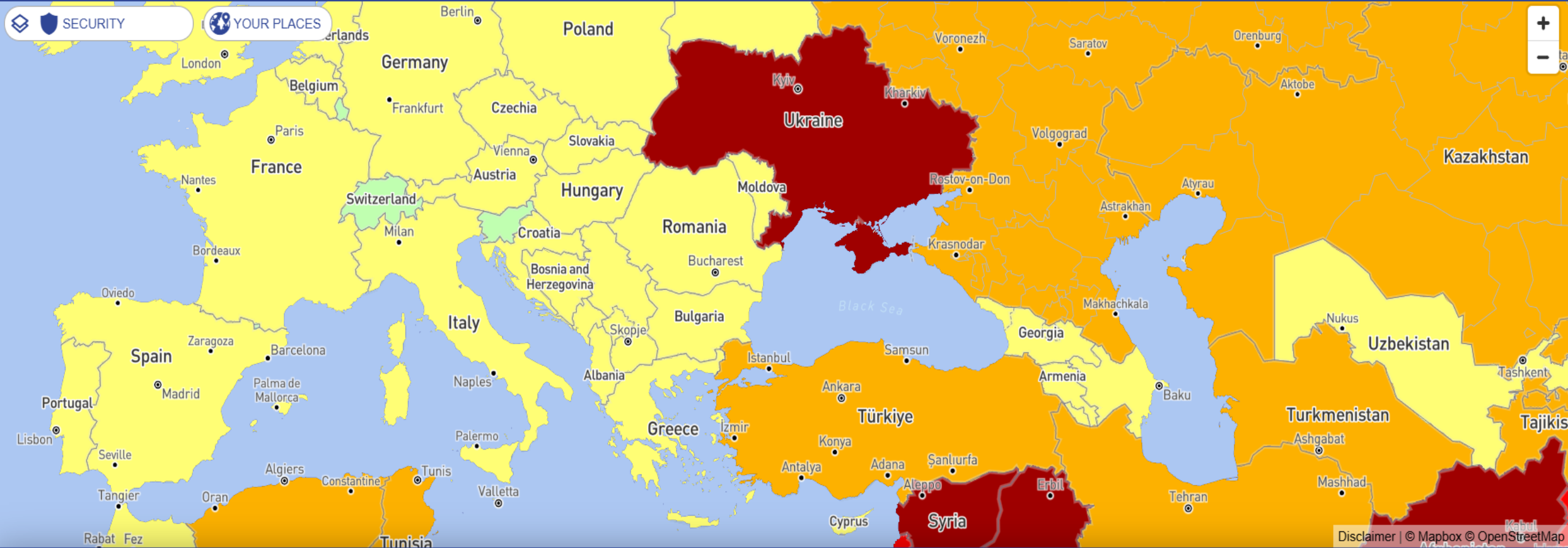
KRI	Τι μετρά	Πηγή/Μέθοδος Παρακολούθησης
Δείκτης Πολιτικής Σταθερότητας	Αστάθεια κυβέρνησης, βία, διαδηλώσεις	World Bank – Worldwide Governance Indicators
Πιστοληπτική αξιολόγηση χώρας (sovereign credit rating)	Φερεγγυότητα και πολιτικός κίνδυνος	Moody's, Fitch, S&P
Δείκτης πληθωρισμού	Μακροοικονομική αστάθεια	ΕΛΣΤΑΤ, Eurostat, EKT
Ισοτιμία νομισμάτων βασικών αγορών (π.χ. EUR/GBP, EUR/USD)	Συναλλαγματικός κίνδυνος	Forex Platforms, Τράπεζες
Ποσοστό ανεργίας στη χώρα	Οικονομική πίεση που μπορεί να επηρεάσει την κατανάλωση/ασφάλεια	ΕΛΣΤΑΤ, Eurostat

2. Τουριστικοί KRIs

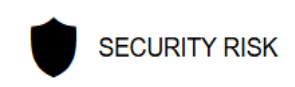
KRI	Τι μετρά	Πηγή/Μέθοδος Παρακολούθησης
Ποσοστιαία μεταβολή διεθνών αφίξεων	Ζήτηση – ευαισθησία τουρισμού σε κρίσεις	Υπ. Τουρισμού, UNWTO
Εξάρτηση ξενοδοχείου από μία εθνική αγορά (>30%)	Επικινδυνότητα λόγω μονοεξάρτησης	PMS/CRM του ξενοδοχείου
Ποσοστό last-minute κρατήσεων	Ένδειξη αστάθειας ή διστακτικότητας	Πλατφόρμες κρατήσεων (π.χ. OTA, direct)
Δείκτης ακυρώσεων κρατήσεων ανά αγορά	Πρώιμο σήμα πολιτικής/οικονομικής αναταραχής	PMS και κανάλια πωλήσεων
Travel advisories / Προειδοποιήσεις ταξιδιών	Απειλή για τη ροή τουριστών	Ιστοσελίδες Υπουργείων Εξωτερικών (π.χ. UK, US, DE)

3. Επιχειρησιακοί KRIs

KRI	Τι μετρά	Πηγή/Μέθοδος Παρακολούθησης
Ποσοστό πληρότητας ανά αγορά	Αντοχή συγκεκριμένων εθνικοτήτων στον κίνδυνο	PMS και reporting
Διακύμανση εσόδων ανά γεωγραφική αγορά	Οικονομικός αντίκτυπος κινδύνου χώρας	BI συστήματα / Revenue reports
Μείωση της κερδοφορίας λόγω συναλλαγματικών διακυμάνσεων	Συναλλαγματικός και τιμολογιακός κίνδυνος	Λογιστήριο / Οικονομική διεύθυνση
Καθυστέρηση πληρωμών από tour operators	Ένδειξη συστημικού κινδύνου αγοράς	Λογιστικό Τμήμα – Εισπρακτικό πλάνο

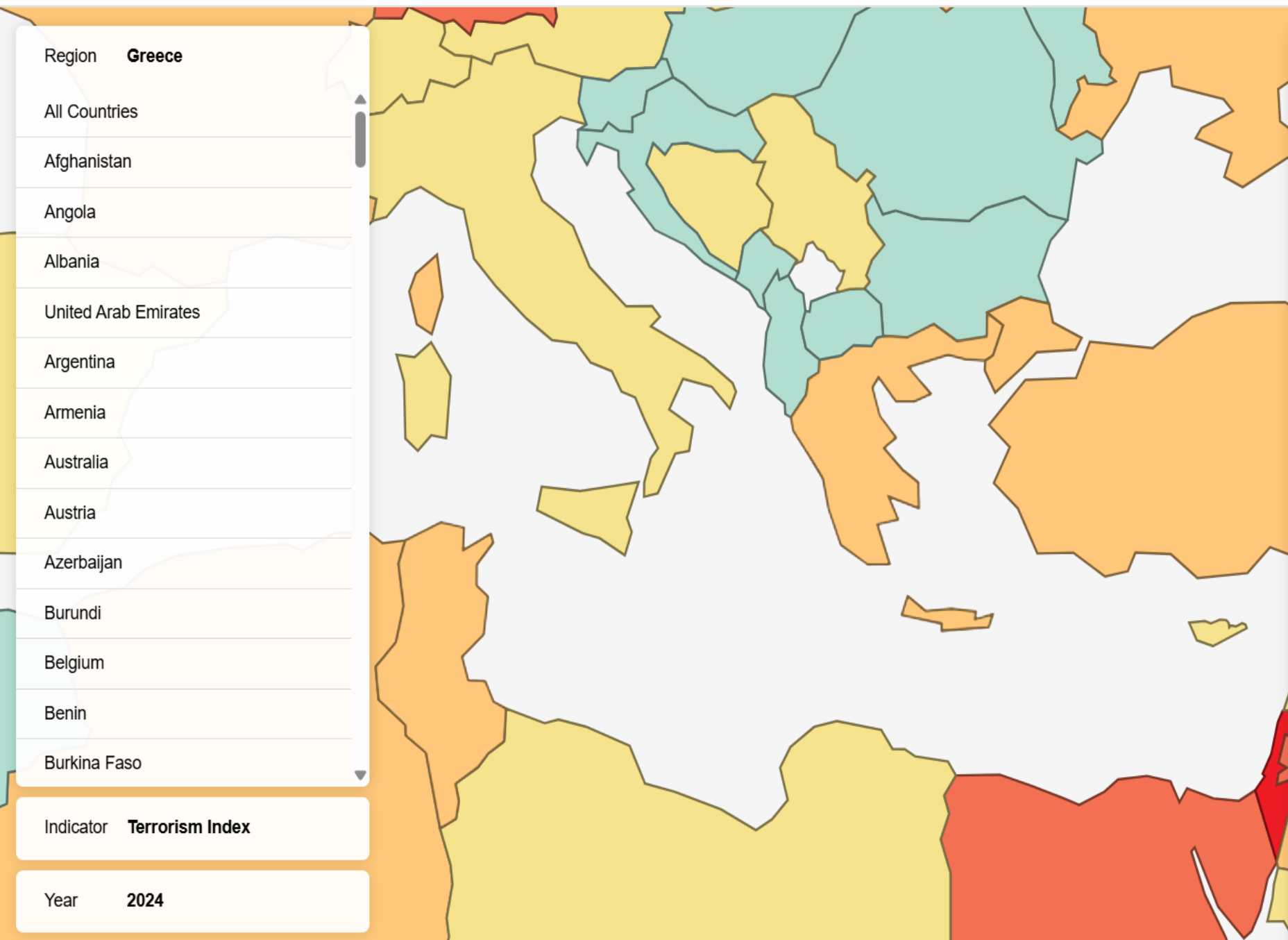


SECURITY RISK



Assessment of the threats posed to employees by political violence, social unrest and pandemic impact, as well as violent and petty crimes in a certain location. Please consult International SOS for the very latest ratings and more detailed information on location-specific risks. All Risk Ratings shown were accurate in November 2024. Clients can log in to access up-to-date data, and detailed sub-national and city Risk Ratings. View our risk rating definitions [here](#).





Region **Greece**

All Countries

Afghanistan

Angola

Albania

United Arab Emirates

Argentina

Armenia

Australia

Austria

Azerbaijan

Burundi

Belgium

Benin

Burkina Faso

Indicator **Terrorism Index**

Year **2024**

2025 Global Terrorism Index

Greece

Overall Score **2.93** Country Ranking **36 / 163**

Terrorism Index
2.928 / 10

GTI is a composite measure made up of four indicators: incidents, fatalities, injuries and hostages. To measure the impact of terrorism, a five-year weighted average is applied.

+ Incidents
11

+ Fatalities
1



Line

Bar

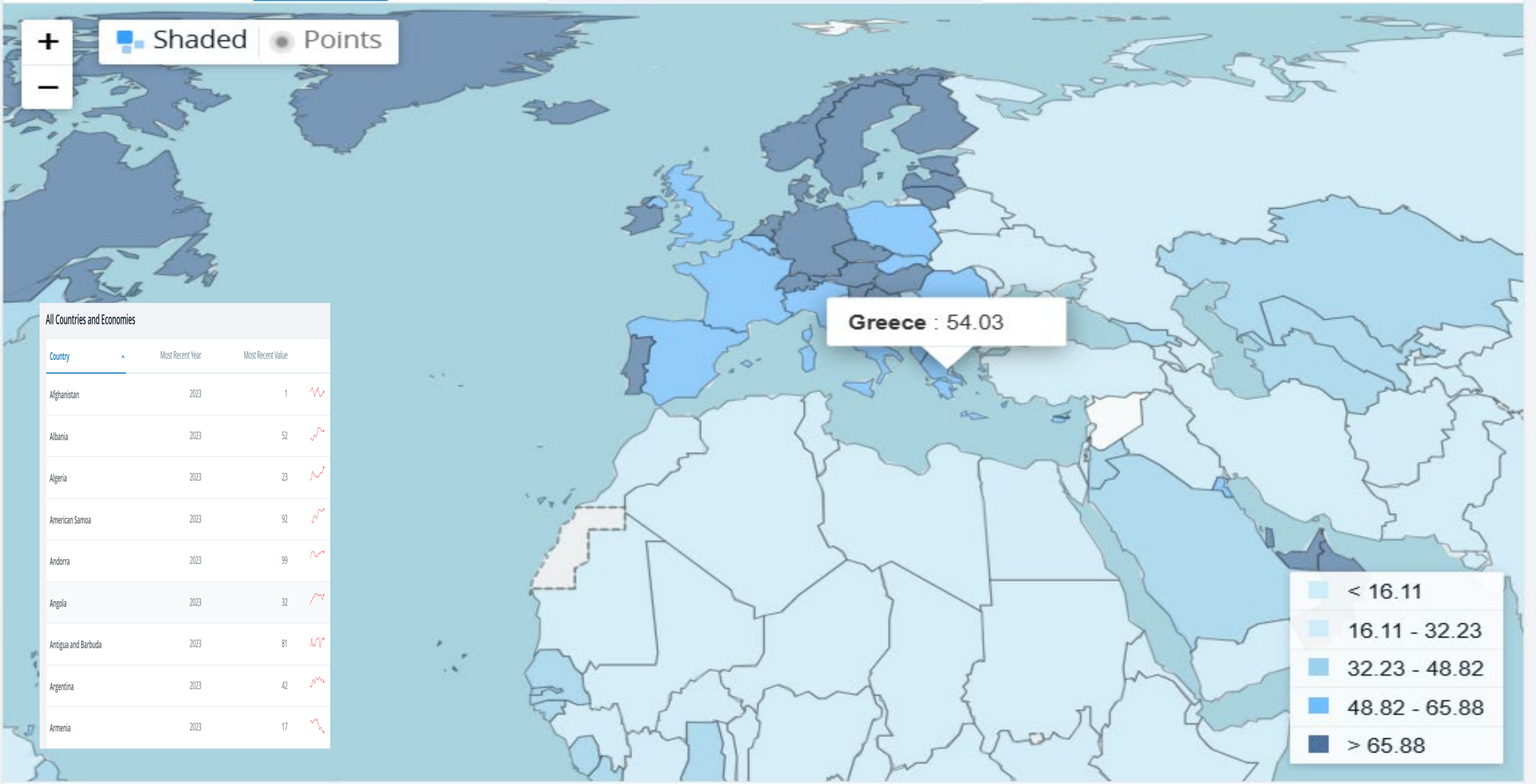
Map

Share

Details



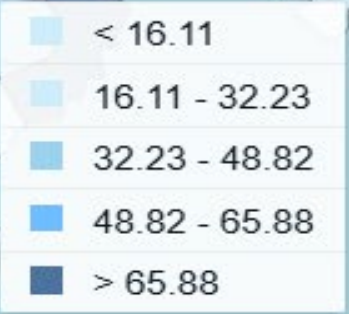
Shaded Points

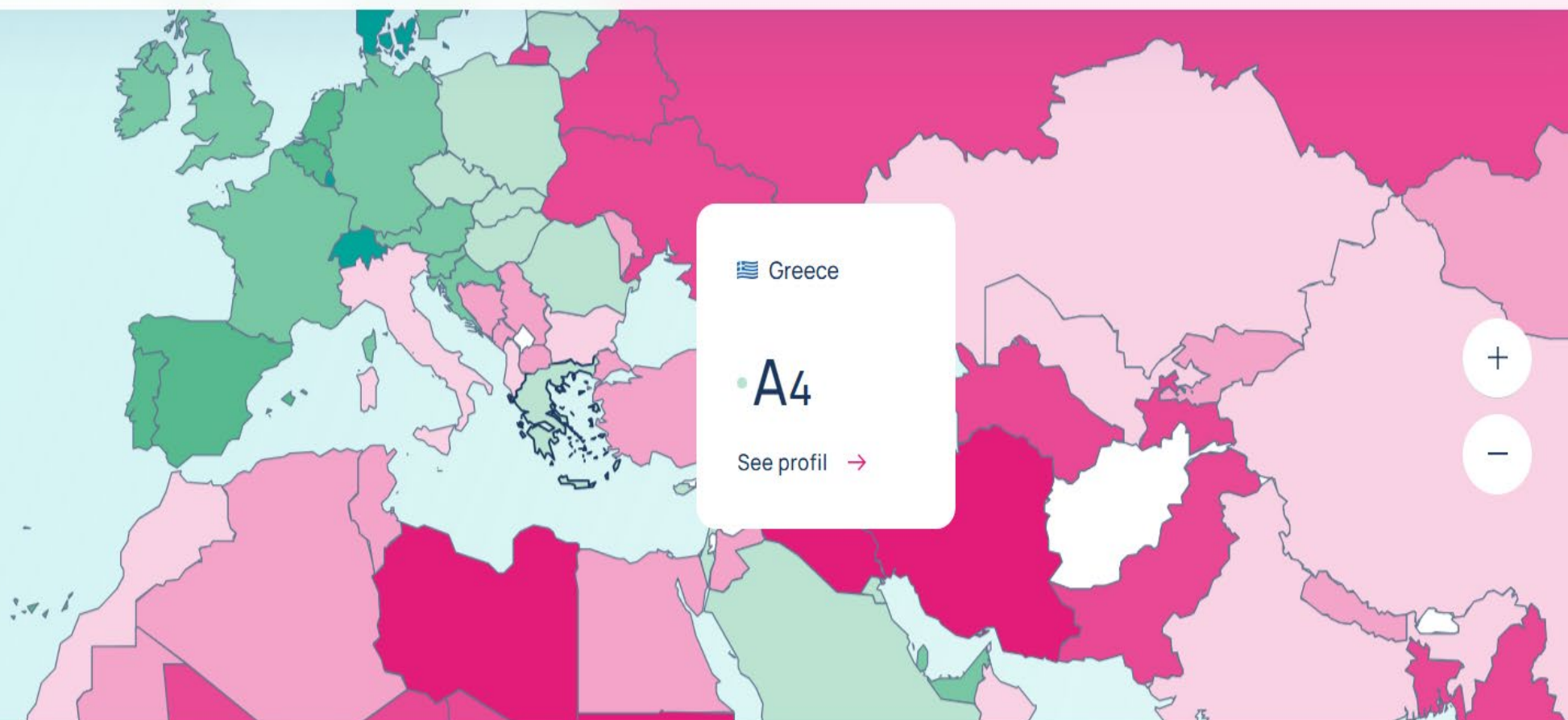


Greece : 54.03

All Countries and Economies

Country	Most Recent Year	Most Recent Value
Afghanistan	2023	1
Albania	2023	52
Algeria	2023	23
American Samoa	2023	92
Andorra	2023	99
Angola	2023	32
Antigua and Barbuda	2023	81
Argentina	2023	42
Armenia	2023	17





Global Country Risk Map

Download ↗

A1
Very low

A2
Low

A3
Satisfactory

A4
Reasonable

B
Quite high

C
High

D
Very high

E
Extreme

View the full list of countries →

Πιστωτικός Κίνδυνος

Credit Risk

❑ Ορισμός του Πιστωτικού Κινδύνου

Ο **πιστωτικός κίνδυνος** (*credit risk*) είναι ο κίνδυνος που απορρέει από την πιθανότητα ένας οφειλέτης (π.χ. πελάτης, δανειολήπτης ή εμπορικός εταίρος) να μην τηρήσει τις *contractually agreed* υποχρεώσεις του, όπως είναι η αποπληρωμή ενός δανείου ή η εξόφληση μιας οφειλής. Σε περίπτωση αθέτησης, ο δανειστής ενδέχεται να υποστεί **οικονομικές ζημιές**, όπως απώλεια κεφαλαίου ή τόκων.

❑ Ορισμός του Πιστωτικού Κινδύνου στα Ξενοδοχεία

Ο **πιστωτικός κίνδυνος στα ξενοδοχεία** αναφέρεται στην πιθανότητα ένας πελάτης, ένας ταξιδιωτικός πράκτορας, ένας τουριστικός οργανισμός ή άλλος εμπορικός συνεργάτης να **μην εξοφλήσει εγκαίρως ή καθόλου** τις οικονομικές υποχρεώσεις του προς το ξενοδοχείο, όπως τιμολόγια για διαμονή, παροχές, υπηρεσίες εστίασης ή μαζικές κρατήσεις.

Αξιολόγηση Πιστωτικού Κινδύνου

1. Ανάλυση Πιστωτικής Ικανότητας (Credit Scoring Models)

Βασίζεται σε σύστημα βαθμολόγησης με οικονομικά και λειτουργικά κριτήρια, όπως:

- Ιστορικό πληρωμών (π.χ. καθυστερήσεις, ανεξόφλητα υπόλοιπα)
- Όγκος συναλλαγών (μέσος τζίρος)
- Καθεστώς συνεργασίας (π.χ. συμβόλαια, χρόνος συνεργασίας)
- Αξιοπιστία του πελάτη ή συνεργάτη στην αγορά

2. Ανάλυση Γήρανσης Οφειλών (Aging Analysis)

Εργαλείο που μετράει το χρονικό διάστημα που οι απαιτήσεις παραμένουν ανεξόφλητες. Οι απαιτήσεις κατηγοριοποιούνται σε:

- 0–30 ημέρες
- 31–60 ημέρες
- 61–90 ημέρες
- 90 ημέρες

3. Δείκτης Επισφαλών Απαιτήσεων (Bad Debt Ratio)

$$\text{Δείκτης Επισφαλών Απαιτήσεων} = \frac{\text{Επισφαλείς Απαιτήσεις}}{\text{Συνολικές Πωλήσεις επί Πίστωση}} \times 100$$

4. Ανάλυση Probabilities of Default (PD)

Προσέγγιση με πιθανολογικά μοντέλα για εκτίμηση του ποσοστού αθέτησης συγκεκριμένων κατηγοριών πελατών (π.χ. με βάση την αγορά, τον τύπο ΟΤΑ, γεωγραφία).

Χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλα ξενοδοχειακά σχήματα ή τμήματα risk management.

5. Δείκτης Μέσου Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων (Days Sales Outstanding - DSO)

$$\text{DSO} = (\text{Εισπρακτέοι Λογαριασμοί} \div \text{Συνολικές Πιστωτικές Πωλήσεις}) \times \text{Αριθμός Ημερών}$$

Εισπρακτέοι Λογαριασμοί (Accounts Receivable)

Είναι τα χρήματα που οφείλουν οι πελάτες στην επιχείρηση για πωλήσεις που έγιναν με πίστωση και δεν έχουν ακόμη πληρωθεί.

Συνολικές Πιστωτικές Πωλήσεις (Total Credit Sales)

Είναι το σύνολο των πωλήσεων που έγιναν με πίστωση μέσα σε μια περίοδο (όχι με άμεση πληρωμή μετρητών ή κάρτας) - πωλήσεις σε πελάτες με τιμολόγιο, εταιρικές συνεργασίες, κρατήσεις μέσω tour operators με μεταγενέστερη πληρωμή.

Στρατηγικές Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Τα ξενοδοχεία, ιδίως όσα δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ποσοστό πωλήσεων επί πιστώσει (π.χ. μέσω τουριστικών γραφείων, OTA, B2B συνεργασιών), εφαρμόζουν **συγκεκριμένες στρατηγικές διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου** ώστε να προστατεύσουν τη ρευστότητα και τη βιωσιμότητά τους.

1. Πιστωτική Πολιτική και Όρια Πίστωσης
2. Αξιολόγηση Πιστοληπτικής Ικανότητας (Due Diligence)
3. Πολιτική Προκαταβολών και Εγγυήσεων
4. Σύναψη Σαφών Συμβολαίων (Contracts & SLAs)
5. Συνεχής Παρακολούθηση Απαιτήσεων (Receivables Monitoring)
6. Ασφάλιση Πιστώσεων (Credit Insurance)
7. Διασπορά Πελατολογίου (Risk Diversification)
8. Μηχανογραφημένα Συστήματα Διαχείρισης (PMS/ERP/CRM)
9. Εκπαίδευση Προσωπικού
10. Νομική Ετοιμότητα

ΚRIs για τον Πιστωτικό Κίνδυνο στα Ξενοδοχεία

1. Ποσοστό Επισφαλών Απαιτήσεων (Bad Debt Ratio)

$$\text{Bad Debt Ratio} = \frac{\text{Επισφαλείς Απαιτήσεις}}{\text{Σύνολο Πωλήσεων επί Πίστωσει}} \times 100$$

2. Ποσοστό Συνεργατών που Παραβίασαν Όρους Πληρωμής

$$\text{Non-compliant Partners \%} = \frac{\text{Συνεργάτες με Παραβίαση Όρων}}{\text{Σύνολο Συνεργατών}} \times 100$$

Παράδειγμα

- Ξενοδοχείο
- Περίοδος: Τουριστική σεζόν Απρίλιος–Σεπτέμβριος
- Συνεργάτες: 3 τουριστικά γραφεία (TO1, TO2, TO3), 2 μεγάλες OTA (Booking.com, Expedia)
- Πωλήσεις επί πιστώσει: 350.000€
- Επισφαλείς απαιτήσεις: 17.500€
- Σύνολο απαιτήσεων στο τέλος της σεζόν: 80.000€
- Αριθμός ημερών περιόδου: 180 ημέρες

1. Ανάλυση Πιστωτικής Ικανότητας

Συνεργάτης	Χρονικό Ιστορικό	Καθυστερήσεις Πληρωμής	Όγκος Συνεργασίας
TravelCo	3 έτη (15/15)	0	75.000€
EuroHolidays	1 έτος (2/3)	1	40.000€
Helios Tours	1ο έτος (0/2)	2	25.000€

Απόφαση:

- TravelCo: πλήρης πίστωση
- EuroHolidays: περιορισμός πιστωτικού ορίου
- Helios Tours: προκαταβολή 50% με κράτηση

2. Ανάλυση Γήρανσης Οφειλών (Aging Analysis)

Ηλικία Οφειλής	Ποσό (€)
0–30 ημέρες	30.000
31–60 ημέρες	20.000
61–90 ημέρες	15.000
>90 ημέρες	15.000

Αποτέλεσμα:

→ Το 37,5% των οφειλών είναι σε καθυστέρηση >60 ημερών.

3. Δείκτης Επισφαλών Απαιτήσεων

$$\frac{17.500}{350.000} \times 100 = 5\%$$

Αποτίμηση:

Θεωρείται μέτριος προς αυξημένος πιστωτικός κίνδυνος.

4. Ανάλυση Πιθανοτήτων Αθέτησης (PD)

Το ξενοδοχείο αναλύει δεδομένα τριετίας:

Κατηγορία Πελάτη	Πλήθος Συνεργασιών	Αθέτηση Πληρωμής	Πιθανότητα Αθέτησης (PD)
ΟΤΑ	40	1	2,5%
B2B Τουριστικά	30	5	16,7%
Εταιρικοί	15	0	0%

Συμπέρασμα:

→ Τα **τουριστικά γραφεία B2B** παρουσιάζουν τον **υψηλότερο PD** ► απαιτούνται αυστηρότεροι όροι πληρωμής.

5. Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων (DSO)

$$DSO = \left(\frac{80.000}{350.000} \right) \times 180 = 41,14 \text{ ημέρες}$$

Αξιολόγηση:

→ DSO > 40 ημέρες θεωρείται **οριακά υψηλό** ► ενδείκνυται παρακολούθηση και σύσφιξη όρων πληρωμής.