



*Διπλωματική Εργασία*

**ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΖΙΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

της

**ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑΣ**

*Επιβλέπων καθηγητής*

**ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΠΑΥΛΑΤΟΣ**

Υποβλήθηκε ως προαπαιτούμενο για την απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος στην Λογιστική  
Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Οκτώβριος 2020

**Αφιερώνεται στις κόρες μου Λουΐζα και Μαρία-Αγγελική**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή αποτελεί προαπαιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στην Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση. Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα από όλους την μητέρα μου που με τη υπομονή της, την βοήθεια της και την στήριξη της κατάφερα να ολοκληρώσω όχι μόνο την παρούσα εργασία αλλά και ολόκληρο τον κύκλο σπουδών. Χωρίς την πολύτιμη βοήθεια σου μαμά τίποτα δεν θα είχε συμβεί. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου για την στήριξη του και την προθυμία του να με συνοδεύει πάντα στο ταξίδι που κάναμε από την Κέρκυρα στη Θεσσαλονίκη κάθε Παρασκευή και Σάββατο. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στα παιδιά μου, που με στερήθηκαν και ένιωσαν αρκετές φορές την απουσία μου, κορίτσια μου σας αγαπώ! Ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς θα ήθελα να πω στον κ. Παπαοικονόμου Αστέριο που με μεγάλη προθυμία πραγματικά με βοήθησε στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Επίσης θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο τους και την προθυμία τους να βοηθήσουν εν μέσω πανδημίας που καθόλου ευχάριστη δεν είναι για κανένα, χωρίς εσάς δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η εργασία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επίκουρο καθηγητή κ. Οδυσσέα Παυλάτο για την υπομονή, την καθοδήγηση, την κατανόηση και την πολύτιμη βοήθεια του καθ'ολη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κατά την διάρκεια της παρούσας διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε έρευνα που σκοπό είχε να εντοπίσει κατά πόσο οι επιχειρήσεις επίγειων καζίνο εφαρμόζουν τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής ως αρωγούς στην διοίκηση και την λήψη αποφάσεων. Διοργανώθηκε ποιοτική έρευνα με την μέθοδο των συνεντεύξεων μιας και όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο αυτή τη στιγμή είναι δέκα, οπότε κρίθηκε ότι η μέθοδος των συνεντεύξεων ήταν η καταλληλότερη για την περίπτωση μας.

Αρχικά γίνεται μια θεωρητική παρουσίαση των εργαλείων που παρέχονται μέσω της Διοικητικής Λογιστικής .Στη συνέχεια γίνεται μια παρουσίαση των επιχειρήσεων καζίνο, του κύκλου εργασιών και των μεικτών εσόδων τους από το 2006 έως το 2019 στην Ελλάδα. Ακολουθεί η ποιοτική έρευνα με ομαδοποίηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων με την χρήση πινάκων και τα αποτελέσματα αυτής. Το αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι χρησιμοποιούνται ορισμένα εργαλεία και σε κάποιο βαθμό από τις επιχειρήσεις καζίνο όχι όμως στην έκταση που θα περίμενε κανείς αν αναλογιστούμε ότι η ιδιωτική πρωτοβουλία στα καζίνο μετρά ήδη στην Ελλάδα πάνω από είκοσι χρόνια ενώ διαφαίνεται ότι και το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει την χρήση η όχι των εν λόγω εργαλείων.

Λέξεις κλειδιά: Casino, εργαλεία Διοικητικής Λογιστικής, revenue, TGR, GGR

## **ABSTRACT**

During the writing of this thesis, a survey was conducted to determine whether land-based Casino companies in Greece use managerial accounting tools as assistants in decision-making. At the moment land based Casinos in Greece are ten, so the survey was conducted with the use of interviews following the quality method.

Firstly there is a theoretical presentation of the tools provided through managerial accounting. A presentation of Casino companies follows with information about their turnover and gross income from 2006 to 2019 in Greece. The presentation of answers follows using panels to group the answers. The result of the research is that some tools are used to some extent by Casino companies but not to the degree that one would expect, if we consider that the private Casino companies have been operating for over twenty years in Greece while it seems that the size of the business also influences the use or not of these managerial tools.

Keywords: Casino, managerial accounting tools, revenue, TGR, GGR.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	v
Πίνακας περιεχομένων.....	vi
Κατάλογος των πινάκων-Διαγραμμάτων.....	vii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σημασία Διοικητικής Λογιστικής.....	2
1.3 Διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος.....	3
1.4 Δομή της εργασίας.....	3
1.5 Σύνοψη.....	4
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Έννοια Διοικητικής Λογιστικής.....	5
2.3. Εργαλεία Διοικητικής Λογιστικής.....	6
2.3.1 Κοστολογικά Συστήματα.....	8
2.3.1.1 Απορροφητική ή Πλήρης Κοστολόγηση.....	8
2.3.1.2 Άμεση ή Μεταβλητή Κοστολόγηση .....	8
2.3.1.3 Κοστολόγηση με βάση τις Δραστηριότητες.....	9
2.3.1.4 Πρότυπη Κοστολόγηση.....	10
2.3.2 Προϋπολογισμός.....	10
2.3.2.1 Γενικός Προϋπολογισμός .....	11
2.3.2.2. Προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους.....	12
2.3.2.3 Προϋπολογισμός για τον σχεδιασμό ετήσιων λειτουργιών .....	12
2.3.2.4 Προϋπολογισμός ως εργαλείο αξιολόγησης στελεχών.....	13
2.3.2.5 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης.....	14
2.3.2.6 Προϋπολογισμός για στρατηγικό σχεδιασμό.....	15
2.3.2.7 Ελαστικός Προϋπολογισμός.....	16
2.3.2.8 Προϋπολογισμός με βάση τις δραστηριότητες (ABB) .....	16
2.3.3 Αξιολόγηση επίδοσης.....	17
2.3.3.1 Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων.....	17
2.3.3.2 Δείκτης ROI .....	18

2.3.3.3 Δείκτης Υπολειμματικού εισοδήματος.....	19
2.3.3.4 Δείκτης EVA.....	19
2.3.3.5 Δείκτης ROS.....	20
2.3.3.6 Κάρτα Ισορροπημένης Βαθμολόγησης(BSC).....	21
2.3.3.7 Συγκριτική Προτυποποίηση (Bbenchmarking).....	22
2.3.3.8 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα συνδεδεμένα με τους Πελάτες.....	23
2.3.3.9 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα συνδεδεμένα με την καινοτομία.....	25
2.3.3.10 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα συνδεδεμένα με τους εργαζόμενους .....	26
2.3.4 Λήψη Αποφάσεων.....	27
2.3.4.1.Ανάλυση της κερδοφορίας των παρεχόμενων προϊόντων- υπηρεσιών.....	28
2.3.4.2 Ανάλυση κερδοφορίας Πελατών .....	28
2.3.4.3 Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	29
2.3.5 Στρατηγική Ανάλυση.....	29
2.3.5.1 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	30
2.3.5.2 Ανάλυση δυνατών αδύναμων σημείων ανταγωνισμού.....	30
2.3.5.3 Διοίκηση με βάση τις Δραστηριότητες.....	30
2.3.5.4 Μακροχρόνιες προβλέψεις.....	31
2.4 Οι επιχειρήσεις Καζίνο στην Ελλάδα.....	32
2.4.1 Ιστορική Αναδρομή.....	32
2.4.2 Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων Καζίνο 2006-2019.....	34
2.5 Διοικητική Λογιστική στα Καζίνο.....	37
2.5.1 Κοστολογικό Σύστημα και Καζίνο.....	37
2.5.2 Προϋπολογισμός και Καζίνο.....	37
2.5.3 Αξιολόγηση επίδοσης και Καζίνο.....	38
2.5.4 Εργαλεία λήψης αποφάσεων και Καζίνο.....	40
2.5.5 Στρατηγική Ανάλυση και Καζίνο.....	40
2.6 Σύνοψη.....	40
Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
3.1 Εισαγωγή.....	41
3.2 Ερευνητική μέθοδος .....	42
3.3 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου .....	43
3.4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	43
3.5 Σύνοψη.....	44

Κεφάλαιο 4:Ευρήματα Εμπειρικής Έρευνας.....	45
4.1Εισαγωγή.....	45
4.2 Κοστολογικό σύστημα και η εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις καζίνο.....	45
4.3.Προυπολογισμος .....	47
4.4. Αξιολόγηση επίδοσης.....	49
4.4.1 Δείκτες αξιολόγησης επίδοσης.....	49
4.4.2 Κάρτα ισορροπημένης Βαθμολόγησης.....	49
4.4.3 Benchmarking.....	50
4.4.4 Εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών δεικτών αξιολόγησης .....	51
4.4.4 Εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών δεικτών αξιολόγησης πελατών.....	51
4.4.4.2 Εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών μέτρων αξιολόγησης προσωπικού.....	52
4.4.4.3 Εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών μέτρων αξιολόγησης καινοτομίας.....	54
4.5 Εργαλεία πληροφόρησης για την λήψη αποφάσεων.....	55
4.6 Στρατηγική Ανάλυση.....	57
4.7 Άποψη των Καζίνο για τον κλάδο στην Ελλάδα.....	57
4.8 Σύνοψη.....	59
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	60
5.1 Εισαγωγή.....	60
5.2 Συμπεράσματα έρευνας.....	60
5.3 Βαθμός Χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής.....	63
5.4 Περιορισμοί Έρευνας.....	63
5.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	64
5.6 Σύνοψη.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ .....	74



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής.....	7
Πίνακας 2.2: Κύκλος εργασιών καζίνο (TGR) 2006-2015.....	34
Πίνακας 2.3: Ακαθάριστα έσοδα καζίνο GGR 2006-2015.....	35
Πίνακας 2.4: Κύκλος εργασιών και ακαθάριστα έσοδα Καζίνο 2016-2019.....	36
Πίνακας 3.1: Παρουσίαση Στοιχείων Συνεντευξιαζόμενων.....	44
Πίνακας 4.1: Εφαρμογή κοστολογικού συστήματος.....	45
Πίνακας 4.2: Προσδιορισμός Λειτουργικού κόστους.....	46
Πίνακας 4.3: Σύνταξη προϋπολογισμού.....	47
Πίνακας 4.4: Παρουσίαση χρήσης Δεικτών Αξιολόγησης επίδοσης.....	49
Πίνακας 4.5: Παρουσίαση χρήσης συστήματος BSC.....	49
Πίνακας 4.6: Παρουσίαση χρήσης συστήματος Benchmarking.....	50
Πίνακας 4.7: Αξιολόγηση πελατών.....	52
Πίνακας 4.8: Αξιολόγηση προσωπικού.....	53
Πίνακας 4.9: Αξιολόγηση καινοτομίας.....	55
Πίνακας 4.10: Χρήση εργαλείων για την λήψη αποφάσεων.....	56
Πίνακας 4.11: Χρήση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού.....	57
Πίνακας 5.1: Χρήση εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής από τα Καζίνο.....	61
Πίνακας 5.2: Βαθμός Χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής από τα Καζίνο.....	63

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Υπολογισμός Δείκτη EVA.....	20
Διάγραμμα 2: Αλληλεπίδραση διαστάσεων BSC.....	21
Διάγραμμα 3: Υπολογισμός Δείκτη NPS.....	25
Διάγραμμα 4 : Ιστορική αναδρομή Ελληνικών Καζίνο.....	33

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή

## 1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την χρήση των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής από τις επίγειες επιχειρήσεις καζίνο που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο. Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής έχουν αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου, καθρεφτίζοντας την ανάγκη των επιχειρήσεων για αποτελεσματική διοίκηση και ορθή λήψη αποφάσεων. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι δυναμικό αλλάζει με ταχείς ρυθμούς και αυτό επιβάλλει την γρήγορη και ορθή λήψη αποφάσεων η οποία θα πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα μέσα και έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης, σε δεδομένα που είναι τόσο ποιοτικά όσο και χρηματοοικονομικά.

Το περιβάλλον των τυχερών παιγνίων είναι δυναμικά αναπτυσσόμενο παγκοσμίως, κάτι που δεν φαίνεται να ισχύει για τις Ελληνικές επιχειρήσεις επίγειων καζίνο. Σύμφωνα με τους MacDonald και Eadington (2012) τα καζίνο μπορούν να κινήσουν σημαντικά τόσο την τοπική οικονομία στην οποία δραστηριοποιούνται όσο και την οικονομία σε κρατικό επίπεδο εφόσον στραφούν συστηματικά προς τον τουρισμό. Σύμφωνα με τους ίδιους πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας, η προσέλκυση επενδύσεων, η αύξηση κρατικών εσόδων μέσω της φορολογίας. Από την άλλη μεριά έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Gu (2001) στα αμερικανικά καζίνο έδειξε ότι όσο μικρότερο το μέγεθος του καζίνο τόσο μεγαλύτερα τα κόστη του και μικρότερο το GGR που παρουσίαζε. Κατά τους Kale και Lovemann (2003) η χρήση και παρουσίαση ποιοτικών δεικτών σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις καζίνο (Όμιλος Harrah's και MGM Mirage) αύξησε τόσο την λογιστική όσο και την χρηματιστηριακή αξία των μετοχών τους σχεδόν στο διπλάσιο έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Κατά τους Waker και Jackson (2013) η οικονομική επίδραση των επιχειρήσεων καζίνο τόσο στις περιοχές που δραστηριοποιούνται όσο και σε επίπεδο κρατικής οικονομίας είναι θετική με αποτελέσματα όπως αύξηση επιπέδων απασχόλησης και μισθών, δείχνοντας την σημαντικότητα που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές για την κρατική οικονομία. Οι Park et. al., (2018) αναφέρουν την σημαντικότητα που έχουν τα καζίνο στο τουριστικό προϊόν της χώρας που δραστηριοποιούνται. Η εικόνα των καζίνο παγκοσμίως έχει αλλάξει από την καθεαυτού αρνητική εικόνα του "τζόγου" σε μια πιο θετική αυτή της διασκέδασης, άνεσης και διακοπών. Ο Richard (2010) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις καζίνο

προσελκύουν τουρίστες που σε άλλη περίπτωση δεν θα επισκέπτονταν την περιοχή. Τα καζίνο δρουν ως καταλύτης στην ανάπτυξη του τουρισμού και της φιλοξενίας (Felsentein Littlepack και Klacik, 1999). Οι κυβερνήσεις πρέπει να εστιάσουν στο κέρδος από το τουριστικό προϊόν και 'οχι μόνο στα κρατικά έσοδα από την φορολογία (Maccarthy, 2016). Παρόλα τα παραπάνω η Ελληνική πραγματικότητα είναι διαφορετική. Η οικονομική κατάσταση που έχουν περιέλθει τα ελληνικά καζίνο τα τελευταία έτη και η συνεχής πτώση που παρουσιάζει ο κλάδος, οδήγησαν στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας.

## **1.2 Διοικητική Λογιστική στα Καζίνο:Κίνητρα μελέτης**

Οι επίγειες επιχειρήσεις καζίνο κατά την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν μια συνεχόμενη πτωτική πορεία. Το κίνητρο για την συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί κατά πόσο οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής ως αρωγούς στην δύσκολη περίοδο που διανύει ο συγκεκριμένος κλάδος. Το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τελευταία χρονιά έχει πληγεί σημαντικά τόσο από την οικονομική κρίση όσο και από άλλους παράγοντες όπως η απώλεια μεριδίου αγοράς λόγω των internet καζίνο, η ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ και τοποθέτηση μεγάλου αριθμού VLT (ηλεκτρονικών παιγνιομηχανών) σε όλη την χώρα - φτιάχνοντας έτσι πολλά μικρά άτυπα καζίνο - , η εφαρμογή του αντικαπιναστικού νόμου, ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός, η έλλειψη συνδικαλισμού εντός του κλάδου και η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού φαίνεται να έχουν συμβάλει στην διαμόρφωση της σημερινής κατάστασης. Κάθε επιχείρηση καζίνο, είτε μεγάλη είτε μικρή, έχει διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, για τον καθορισμό των στόχων της για την καθοδήγηση του προσωπικού της και για τον έλεγχο της λειτουργίας και εν γένει της αποτελεσματικότητας της.

Η Διοικητική Λογιστική παρέχει σημαντική βοήθεια στα στελέχη ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης συμβάλλοντας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, που είναι ο σχεδιασμός, η διοίκηση, η παρακίνηση, και ο έλεγχος. Η Διοικητική Λογιστική είναι ο κλάδος εκείνος της λογιστικής που εξυπηρετεί τις διοικητικές ανάγκες κάθε επιχείρησης προϋπολογίζοντας μελλοντικά στοιχεία, δίνοντας έμφαση στην ουσία και 'οχι την ακρίβεια, επιμερίζοντας τις ανάγκες όπως και όπου χρειάζεται ανάλογα με την δομή της επιχείρησης. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι, δεν διέπεται από γενικώς αποδεκτές

λογιστικές αρχές και δεν είναι υποχρεωτική. Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καζίνο δραστηριοποιούνται από την δεκαετία του 1960 υπάρχει σχετικά πολύ μικρή ανάπτυξη της επιστήμης αυτής που αφορά τα καζίνο (MacDonald και Eadington, 2012).

### **1.3 Διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Παυλάτο και Πάγγιο (2009), αφορούσε το επίπεδο υιοθέτησης και τα οφέλη που αποκομίζουν τα ελληνικά ξενοδοχεία από τα παραδοσιακά και τα σύγχρονα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής. Η εν λόγω έρευνα ήταν το κίνητρο να ερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις καζίνο στην Ελλάδα που αποτελούν μέρος του τουριστικού προϊόντος και γενικότερα συγκαταλέγονται στον τομέα της φιλοξενίας χρησιμοποιούν τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής. Η ποιοτική έρευνα που παρουσιάζεται στην εργασία επεκτείνεται στον κλάδο των επίγειων επιχειρήσεων καζίνο στην Ελλάδα με το κύριο ερευνητικό ερώτημα να είναι :

Ερευνητικό ερώτημα 1<sup>ο</sup>: Εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις καζίνο τα εργαλεία που παρέχονται μέσω της Διοικητικής Λογιστικής;

Ερευνητικό ερώτημα 2<sup>ο</sup>: Επηρεάζεται η χρήση αυτών των εργαλείων από το μέγεθος της επιχείρησης;

### **1.4 Δομή της εργασίας**

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από πέντε συνολικά κεφάλαια, τα οποία αφορούν τα εργαλεία και τις πρακτικές της Διοικητικής Λογιστικής στις επιχειρήσεις καζίνο στην Ελλάδα.

Αναλυτικότερα η δομή της εργασίας είναι η εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια πρώτη παρουσίαση του θέματος με το τι είναι Διοικητική Λογιστική, ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν στην διερεύνηση του συγκριμένου θέματος, παρουσιάζεται το κύριο ερευνητικό ερώτημα και το υποερώτημα που πρόέκυψε. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η δομή εργασίας.

- Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την βιβλιογραφική επισκόπηση της Διοικητικής Λογιστικής, των εργαλείων και των τεχνικών της καθώς επίσης και την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις καζίνο όπως παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία. Πληροφορίες αντλήθηκαν από συγγράμματα ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, από ηλεκτρονικές πηγές και δημοσιευμένα άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά.
- Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος
- Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων με την χρήση πινάκων.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα, οι περιορισμοί που πρόέκυψαν καθώς και οι προτάσεις που προκύπτουν για μελλοντική έρευνα.  
Τέλος στο παράρτημα της εργασίας παρουσιάζεται το πλάνο ερωτήσεων και οι απομαγνητοφωνήσεις των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

## 1.5 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της Διοικητικής Λογιστικής, τα κίνητρα που οδήγησαν στην συγγραφή της παρούσης εργασίας, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης αναφέρθηκε η δομή της εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής χωρισμένα κατά κατηγορίες όπως αυτά υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Επίσης γίνεται μια ιστορική αναδρομή των επιχειρήσεων καζίνο στην Ελλάδα, παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία από τα έτη 2006 έως και 2019 καθώς επίσης και ποια εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής βρίσκουν εφαρμογή στα καζίνο μέσω της βιβλιογραφίας.

### **2.2 Έννοια της Διοικητικής Λογιστικής**

Η Λογιστική επιστήμη έχει ως σκοπό την παροχή πληροφοριών σε ομάδες ατόμων που σχετίζονται με μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Garrison et.al., 2018). Οι πληροφορίες προορίζονται είτε για εσωτερική είτε για εξωτερική χρήση. Βάσει αυτής της διάκρισης έχουν δημιουργηθεί δυο βασικοί πυλώνες, η χρηματοοικονομική λογιστική (financial accounting) και η Διοικητική Λογιστική (management accounting) (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015).

Η Διοικητική Λογιστική, παρέχει εσωτερική πληροφόρηση στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης που αφορούν, στην ανάλυση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (cost accounting), στον προγραμματισμό (planning) της δράσης της επιχείρησης, στον έλεγχο (control) της υλοποίησης του προγραμματισμού αυτού και στην αξιολόγηση (evaluation) της απόδοσης ατόμων και δραστηριοτήτων. Η Διοικητική Λογιστική βασίζεται τόσο σε ιστορικά στοιχεία όσο και σε προβλεπόμενα μελλοντικά στοιχεία και παρέχει πληροφορίες στις διάφορες διοικητικές βαθμίδες εντός της επιχείρησης προσφέροντας σημαντική βοήθεια στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι πληροφορίες δεν είναι μόνο ποσοτικές αλλά μπορεί να είναι και ποιοτικές. Σχετίζονται με το κόστος παραγωγής υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, με το κόστος νέων προϊόντων, νέων μεθόδων παραγωγής, με τον σχεδιασμό της κατανομής των πόρων εντός των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Υποστηρίζει σημαντικά τον προγραμματισμό δίνοντας στοιχεία για την αγορά και τον ανταγωνισμό. Δίνει σημαντικά στοιχεία απαραίτητα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Η συχνότητα των πληροφοριών καθώς και ο τρόπος παρουσίασης τους, είναι προσαρμοσμένη πάνω στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης καθώς δεν διέπονται από συγκεκριμένες αρχές

και πρότυπα αλλά εστιάζουν στην ουσία και όχι στον τύπο. Μεγάλη είναι η σημασία του κόστους για τις επιχειρήσεις και η παρακολούθηση του, είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της Διοικητικής Λογιστικής, όμως αποτελεί μέρος αυτής. Η Λογιστική Κόστους πολλές φορές ταυτίζεται με την Διοικητική Λογιστική εσφαλμένα, καθώς η Διοικητική Λογιστική έχει ευρύτερη έννοια. Η Διοικητική Λογιστική (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) είναι ο κλάδος της Λογιστικής που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη συγκέντρωση, την ανάλυση, την προετοιμασία και την παρουσίαση δεδομένων χρηματοοικονομικού ή μη χαρακτήρα, ώστε να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας για το σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τον έλεγχο εντός των ορίων αυτής της μονάδας, ώστε να εξασφαλισθεί η κατάλληλη και ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η πληροφορία που επεξεργάζεται η Διοικητική Λογιστική χρησιμοποιείται για την υποστήριξη των διοικητικών λειτουργιών, οι οποίες συνοπτικά μπορούν να αναφερθούν ως εξής:

- λήψη αποφάσεων
- προγραμματισμός
- διοίκηση καθημερινής λειτουργίας και
- έλεγχος

### **2.3 Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής**

Η Διοικητική Λογιστική συμβάλει στην υλοποίηση των βασικών στρατηγικών της διοίκησης, μέσω των εργαλείων και πρακτικών που προσφέρει. Αυτά σε συνδυασμό με την παροχή των σωστών πληροφοριών συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων από τα ανωτέρα στελέχη ώστε να συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Pavlatos and Paggios, 2009) τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται με το σωστό τρόπο την στάση της επιχείρησης απέναντι στους πιστωτές, προμηθευτές και πελάτες και τους επιτρέπει την λήψη μακροπρόθεσμων στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής χωρισμένα σε κατηγορίες και στην συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται μια συνοπτική περιγραφή τους.

Πίνακας 2.1: Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής Πηγή: Pavlatos and Paggios, (2009)

<b>ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ</b>
<b>Κοστολογικό Σύστημα</b>
Πλήρης Κοστολόγηση
Ιδιότυπη Κοστολόγηση
Μεταβλητή Κοστολόγηση
Activity Based Costing (ABC)
Πρότυπη Κοστολόγηση
<b>Προϋπολογισμος</b>
Γενικός Προϋπολογισμος
Προϋπολογισμος για τον έλεγχο του κόστους
Προϋπολογισμος για τον σχεδιασμό των ετήσιων λειτουργιών
Προϋπολογισμος Μηδενικής Βάσης
Προϋπολογισμοί για στρατηγικό σχεδιασμό
Ελαστικός Προϋπολογισμός
Προϋπολογισμος στηριζόμενος στο κοστολογικό σύστημα ABC(ABB)
<b>Αξιολόγηση Επίδοσης</b>
Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων
Δείκτης επενδυτικής αποδοστικότητα (Return On Investment-ROI)
Δείκτης υπολειμματικού εισοδήματος (RESIDUAL INCOME)
Δείκτης οικονομικής προστιθέμενης αξίας(Economic Value Added-EVA)
Δείκτης αποδοτικότητας των πωλήσεων(Return On Sales-ROS)
Ισορροπημένη Κάρτα Βαθμολόγησης(Balanced Scorecard-BSC)
Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)
Μη Χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης Πελατών
Μη Χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης Προσωπικού
Μη Χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης Καινοτομίας
<b>Λήψη Αποφάσεων</b>
Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών
Ανάλυση Κερδοφορίας Υπηρεσιών
Ανάλυση Νεκρού Σημείου
<b>Στρατηγική Ανάλυση</b>
Ανάλυση Ανταγωνισμού
Ανάλυση Δυνατών Αδύνατων Σημείων Ανταγωνισμού
Διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες( Activity Based Managment-ABM)
Μακροχρονιες Προβλέψεις



### **2.3.1 Κοστολογικά Συστήματα**

Η κοστολόγηση ή Λογιστική Κόστους είναι μια διαδικασία που αφορά τη συλλογή, την καταγραφή, την ταξινόμηση, την ανάλυση, την ανακεφαλαίωση, την κατανομή και την αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών τρόπων δράσης και τον έλεγχο του κόστους. Στόχος της είναι να συμβουλευεί την διοίκηση σχετικά με την πιο ενδεδειγμένη πορεία δράσης με βάση το κόστος.

Σε αντίθεση με την χρηματοοικονομική λογιστική, τα συστήματα κοστολόγησης δεν υπόκεινται σε κανόνες και πρότυπα, όπως οι Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015). Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μεγάλη ποικιλία στα συστήματα κοστολόγησης των διαφόρων εταιρειών και μερικές φορές ακόμη και σε διαφορετικά μέρη στην ίδια εταιρεία ή τον ίδιο οργανισμό.

#### **2.3.1.1 Απορροφητική ή πλήρης κοστολόγηση (Absorption costing)**

Πλήρης ή Απορροφητική Κοστολόγηση (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) είναι η μέθοδος κοστολόγησης σύμφωνα με την οποία το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη όλα τα κόστη παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων: των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των ΓΒΕ (τόσο των μεταβλητών, όσο και των σταθερών). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τη σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων που απευθύνονται σε εξωτερικούς χρήστες οπότε και ακολουθεί τους κανόνες και τις αρχές της Χρηματοοικονομικής λογιστικής.

#### **2.3.1.2 Άμεση ή μεταβλητή κοστολόγηση (Variable costing)**

Στην άμεση κοστολόγηση γίνεται διαχωρισμός των στοιχείων του κόστους σε σταθερά και μεταβλητά. Στην άμεση κοστολόγηση (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015) μόνο τα κόστη παραγωγής που είναι άμεσα συνδεδεμένα με την παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών. Έτσι το κόστος μιας λειτουργίας, ενός τμήματος ή μιας υπηρεσίας σχηματίζεται μόνο από κοστολογικά στοιχεία που το επιβαρύνουν ευθέως και είναι, κατά κανόνα, μεταβλητά. Τέτοια είναι τα άμεσα υλικά, η άμεση εργασία και το μεταβλητό μέρος των Γ.Β.Ε. Το σταθερό τους μέρος

θεωρείται κόστος περιόδου, δηλαδή έξοδο που επιβαρύνει το αποτέλεσμα της χρήσης, μειώνοντας τα έσοδα και υπολογίζεται όπως τα άλλα έξοδα της περιόδου π.χ. τα γενικά έξοδα διοίκησης κ.τ.λ.

### **2.3.1.3 Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity based costing)**

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Κουσενίδη (2015), η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (ABC) είναι μια νέα προσέγγιση η οποία στηρίζεται στην λογική ότι πολλά στοιχεία του κόστους των επιχειρησιακών λειτουργιών που δεν σχετίζονται με την παράγωγή αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του κόστους παραγωγής, συνεπώς δεν θα πρέπει να υπολογίζονται ως κόστος περιόδου. Έτσι η τεχνική αυτή βασίζεται στην σκέψη ότι όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να κοστολογηθούν σύμφωνα με τους πόρους που αναλώθηκαν για την πραγματοποίησή τους. Η εφαρμογή του συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες ξεκινά με την συστηματική καταγραφή των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από την επιχείρηση, έτσι εντοπίζονται οι δραστηριότητες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας και τα κέντρα συσσώρευσης κόστους που αντιστοιχούν σε κάθε δραστηριότητα. Συνοπτικά τα βήματα υλοποίησης του συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες είναι τα εξής:

- Εντοπισμός, μελέτη διαδικασιών και κόστους
- Καθορισμός δραστηριοτήτων και οδηγών κόστους
- Εντοπισμός του κόστους και κατανομή αυτού σε φορείς κόστους
- Καταλογισμός του έμμεσου κόστους στις επιμέρους δραστηριότητες και εντοπισμός οδηγού κόστους αυτών.
- Υπολογισμός συντελεστή για τον καταλογισμό του κόστους
- Καταλογισμός του κόστους δραστηριοτήτων σε φορείς κόστους χρησιμοποιώντας τον υπολογισθέντα συντελεστή καταλογισμού.
- Σύνταξη αναφορών προς την διοίκηση της επιχείρησης που είναι και το τελευταίο βήμα της εφαρμογής του συστήματος ABC. Μέσω της βιβλιογραφίας αλλά και μέσω εμπειρικών μελετών συμπεραίνουμε ότι η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες εφαρμόζεται ιδιαίτερα στην κοστολόγηση υπηρεσιών.

### 2.3.1.4 Πρότυπη κοστολόγηση

Πρότυπο κόστος (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015), είναι το κόστος παραγωγής και λειτουργίας μίας επιχείρησης το οποίο έχει προκαθορισθεί πολύ προσεκτικά με βάση υπολογισμούς και τιμές που στηρίζονται σε στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος καθώς και προβλέψεις του μέλλοντος. Βασίζεται σε επιστημονικά καθορισμένα όρια με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές και τις αναμενόμενες οικονομικές συνθήκες. Είναι το κόστος που “θα πρέπει” να επιτευχθεί κάτω από συνθήκες αποτελεσματικής λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας και προκαθορισμένου Όγκου Πωλήσεων - Παραγωγής.

Υιοθετώντας ένα πρότυπο σύστημα κοστολόγησης η επιχείρηση απολάμβανει τα εξής πλεονεκτήματα:

α) Προκαθορισμός του κόστους παραγωγής βασιζόμενο σε πρότυπους συντελεστές οι οποίοι έχουν υπολογιστεί με ακρίβεια. Έτσι η διοίκηση μπορεί να έχει στα χέρια της μελλοντικά στοιχεία κόστους ιδιαίτερα χρήσιμα για την λήψη αποφάσεων.

β) Στοχοθέτηση που δίνει κίνητρο τους υπαλλήλους της επιχείρησης να πετύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

γ) Σημαντικό εργαλείο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

δ) Δυνατότητα ελέγχου δραστηριοτήτων μέσω των αποκλίσεων που προκύπτουν μεταξύ πραγματοποιούμενων και προϋπολογισμένων.

ε) Διευκόλυνση ανάλυσης κερδοφορίας και απολογισμού του αποθέματος σε μεγάλη συχνότητα (π.χ. ανά μήνα).

στ) Κοστολόγηση προϊόντων

### 2.3.2 Προϋπολογισμός

Προϋπολογισμός (CIMA, 2008) είναι η επίσημη έκφραση όλων των σχεδίων, των στόχων και των σκοπών της διοίκησης που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή και ενός οργανισμού για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα εργαλείο παρέχοντας στόχους και κατεύθυνση, έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντος, βοήθεια για τον έλεγχο των οικονομικών δεδομένων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και επίλυση προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν. Είναι δηλαδή, η ακριβής και διεξοδική εκτίμηση των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν σε συγκεκριμένη οικονομική περίοδο, από έναν οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό. Οι προϋπολογισμοί ταξινομούνται συνήθως σε δύο κατηγορίες: Λειτουργικοί προϋπολογισμοί

(operating budgets) και Χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί (financial budgets). Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων και παρουσιάζουν τα ποσά των αγαθών και των υπηρεσιών τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να αναλώσει κατά τη διάρκεια της περιόδου λειτουργίας της καθώς και τα οφέλη τα οποία αναμένει να προσκομίσει. Οι χρηματοοικονομικοί προϋπολογισμοί παρουσιάζουν τα ποσά των χρημάτων τα οποία η επιχείρηση προγραμματίζει να ξοδέψει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου και τις πηγές που προγραμματίζει να τα προμηθευτεί. Ανάλογα με το σκοπό τους υπάρχουν διάφοροι τύποι προϋπολογισμού (CIMA, 2008):

- Γενικός προϋπολογισμός (Master budget), ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει επιμέρους προϋπολογισμούς τμημάτων και διαδικασιών έως και την προϋπολογισθείσα κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον ισολογισμό και την κατάσταση ταμειακής ρευστότητας.
- Ταμιακός προϋπολογισμός (Cash budget) ο οποίος απεικονίζει τις προϋπολογιζόμενες εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της περιόδου προϋπολογισμού.
- Προϋπολογισμός δαπανών κεφαλαίου (Capital budget) που αφορά τη λήψη αποφάσεων σε συγκεκριμένες επενδυτικές επιλογές και το συνολικό διαθέσιμο κεφάλαιο προς επενδύσεις
- Λειτουργικός προϋπολογισμός (Operating budget), ο οποίος περιλαμβάνει τις προϋπολογισθείσες εισροές και εκροές κατά την προβλεπόμενη οικονομική περίοδο.

Οι προϋπολογισμοί ανάλογα με τον τρόπο που καταρτίζονται διακρίνονται σε προϋπολογισμούς "από πάνω προς τα κάτω" όπου η στοχοθέτηση γίνεται από την ανώτερη διοίκηση και σε προϋπολογισμούς "από κάτω προς τα πάνω" όπου συμμετέχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες στο χτίσιμο που προϋπολογισμού ανεβαίνοντας σιγά σιγά, ως την τελική έγκριση του από την ανώτερη διοίκηση.

### **2.3.2.1 Γενικός Προϋπολογισμός**

Ο Γενικός προϋπολογισμός, (CIMA, 2008) αποτελεί ένα σύνολο προϋπολογισμών που καλύπτουν ολόκληρη την δραστηριότητα μια επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η βάση σύνταξης του συνολικού προϋπολογισμού είναι ο προϋπολογισμός των πωλήσεων. Στην συνέχεια με βάση τις πωλήσεις συντάσσεται ο προϋπολογισμός παραγωγής

και ο προϋπολογισμός αποθεμάτων. Με βάση τους προϋπολογισμούς παραγωγής και αποθεμάτων συντάσσονται οι προϋπολογισμοί άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Ακολουθεί ο προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων που αντλεί στοιχεία από τους προηγούμενους (άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας, ΓΒΕ) Εν συνεχεία στα πλαίσια του Γενικού προϋπολογισμού συντάσσονται ο ταμειακός προϋπολογισμός και ο προϋπολογισμός των γενικών εξόδων (διοίκησης, Marketing, κτλ). Ακολουθεί η προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και ο προϋπολογισμένος Ισολογισμός. Σύμφωνα με τα παραπάνω μια άστοχη πρόβλεψη-στοχοθέτηση των πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα έναν άστοχο Γενικό Προϋπολογισμό.

### **2.3.2.2 Προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους**

Ο προϋπολογισμός είναι ένα χρήσιμο εργαλείο Όχι μόνο διοίκησης, αλλά και ελέγχου. (budgetary control). Οι προϋπολογισμένοι στόχοι στην επιχείρηση έχουν εκφραστεί σε χρηματικούς όρους μέσω του προϋπολογισμού (CIMA, 2008). Ο κυριότερος στόχος μιας επιχείρησης είναι τα μεγαλύτερα δυνατά έσοδα από τις πωλήσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος δηλαδή η μεγιστοποίηση του κέρδους. Όταν το σύστημα των προϋπολογισμών έχει δομηθεί σωστά, λαμβάνοντας υπόψη τις σωστές πληροφορίες, η σύγκριση του πραγματικού με το αντίστοιχο προϋπολογισμένο μέγεθος δίνει σημαντικές πληροφορίες στην διοίκηση και αποτελεί εργαλείο ελέγχου. Η διαφορά μεταξύ προϋπολογισμένων και πραγματοποιημένων ποσών αποτελεί την καλούμενη απόκλιση. Στα συστήματα του προϋπολογιστικού ελέγχου, οι αποκλίσεις δίνουν σημαντικές πληροφορίες στη διοίκηση. Οι Βενιέρης και Κοέν (2007) αναφέρουν τρεις βασικές κατηγορίες αποκλίσεων. Την συνολική απόκλιση και τις δυο επιμέρους αποκλίσεις που την συνθέτουν, την απόκλιση της δαπάνης και την απόκλιση του όγκου.

Η συνολική απόκλιση είναι η διαφορά μεταξύ των ποσών που έχουν προϋπολογισθεί για ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας και των ποσών που πραγματοποιήθηκαν. Η απόκλιση δαπάνης αν είναι θετική(+) σημαίνει ότι πραγματοποιήθηκε ποσοτικά ο στόχος του προϋπολογισμού με μικρότερη δαπάνη πόρων (ευνοϊκή για την επιχείρηση) αντίθετα αν είναι αρνητική(-) σημαίνει ότι πραγματοποιήθηκε ποσοτικά ο στόχος αλλά με μεγαλύτερη ανάλωση πόρων (δυσμενής για την επιχείρηση). Η απόκλιση όγκου σημαίνει ότι αναλώθηκαν οι προϋπολογισμένοι πόροι αλλά δεν πραγματοποιήθηκε ποσοτικά ο στόχος. Μια θετική απόκλιση σημαίνει ότι τα προϋπολογισθέντα ποσά σε ποσότητες υπερβαίνουν τα

πραγματικά. Αυτό σημαίνει να μην ότι το πρόσημο της απόκλισης είναι θετικό(+) αλλά ουσιαστικά είναι αρνητικό για την επιχείρηση εφόσον για συγκριμένους πόρους είχε μικρότερο ποσοτικό αποτέλεσμα.

Σε αντίθετη περίπτωση όπου η απόκλιση όγκου είναι αρνητική(-) σημαίνει ότι για συγκεκριμένη ανάλωση πόρων τα πραγματοποιηθέντα υπερβαίνουν τα προϋπολογισθέντα και αυτή είναι μια ευνοϊκή απόκλιση για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά θετικά πρόσημα στις αποκλίσεις δαπανών και αρνητικά πρόσημα στις αποκλίσεις όγκου είναι ευνοϊκά για την επιχείρηση. Συνήθως οι αποκλίσεις που προκύπτουν συνδέονται μεταξύ τους και δεν αποκλείεται να υπάρχουν για την ίδια δραστηριότητα αποκλίσεις όγκου και δαπάνης. Μια έμπειρη και ικανή διοίκηση "διαβάζει" την ιστορία που κρύβεται πίσω από τις αποκλίσεις λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις.

### **2.3.2.3 Προϋπολογισμός για το σχεδιασμό των ετήσιων λειτουργιών της επιχείρησης (Operating budget)**

Οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να προϋπολογίζουν το ποσό των εσόδων που θα παραχθεί, πόσο θα κοστίσει η παραγωγή αυτών των εσόδων και πώς το επιπλέον απόθεμα (αν προκύψει) θα ξοδευτεί ή επενδυθεί ώστε να μπορούν να σχεδιάσουν το πλάνο δράσης τους και να λάβουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις (CIMA, 2008). Ο λειτουργικός προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο κατανομής χρημάτων στις δραστηριότητες που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης. Ξεκινά από τον προϋπολογισμό των πωλήσεων που είναι και τα πρώτο βήμα κατάρτισης του. Με οδηγό τον προϋπολογισμό των πωλήσεων καταρτίζονται όλοι οι υπόλοιποι επιμέρους προϋπολογισμοί που συνθέτουν τον λειτουργικό προϋπολογισμό. Με βάση λοιπόν τις προϋπολογισμένες πωλήσεις, προϋπολογίζονται οι ανάγκες σε παράγωγη (προϋπολογισμός παραγωγής) σε αποθέματα (προϋπολογισμός αποθεμάτων) σε ώρες άμεσης εργασίας, σε ΓΒΕ κτλ. Οι Γενικοί διευθυντές ετοιμάζουν τους προϋπολογισμούς, τους παρακολουθούν στενά, τους τροποποιούν όταν είναι απαραίτητο και επιχειρούν να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

#### **2.3.2.4 Προϋπολογισμός ως εργαλείο αξιολόγησης της επίδοσης των διοικητικών στελεχών.**

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από διάφορα κέντρα ευθύνης στα οποία προϊστανται τα διοικητικά στελέχη. Κάθε διοικητικό στέλεχος έχει καταρτίσει τον προϋπολογισμό του τμήματος του (από κάτω προς τα πάνω) ή έχει δεχθεί τον προϋπολογισμό που έχει συνταθεί με οδηγίες της ανώτερης διοίκησης από πάνω προς τα κάτω).

Αυτό σημαίνει ότι έχει αναλάβει την ευθύνη να πραγματοποιήσει τα προϋπολογισμένα ποσά με τους όρους και προϋποθέσεις που έχουν συνταθεί στον προϋπολογισμό του τμήματος στο οποίο προϊσταται.

Κατά την διάρκεια το απολογιστικού έλεγχου, μπορεί να προκύψουν αποκλίσεις είτε θετικές είτε αρνητικές. Η φύση των αποκλίσεων, η σημαντικότητα τους, ο λόγος των αποκλίσεων, και η δικαιολογημένη ή μη ύπαρξη τους είναι στοιχεία αξιολόγησης της επίδοσης των διοικητικών στελεχών από την ανώτερη διοίκηση.

Πέρα από τις αποκλίσεις που μπορεί να προκύψουν υπάρχει η πιθανότητα συγκριμένα τμήματα να καταρτίζουν προϋπολογισμούς περάν της μιας διαχειριστικής χρήσης. Τέτοιοι προϋπολογισμοί αφορούν μακροχρόνιες επενδύσεις.

Ορισμένες επενδύσεις μπορεί για μία ή δύο λογιστικές χρήσεις να έχουν αρνητική επίπτωση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του τμήματος ενώ στη συνέχεια να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις. Ωστόσο, στην περίπτωση που το στέλεχος θέλει κάθε χρόνο να παρουσιάζει βελτιωμένη εικόνα αναφορικά με την απόδοσή του, μπορεί να απορρίψει μια επένδυση με θετική ΚΠΑ (καθαρή παρούσα αξία) λόγω της βραχυχρόνιας αρνητικής επίπτωσης στο αποτέλεσμα του τμήματός του (περίπτωση από κάτω προς τα πάνω) (Βενιέρης και Κοέν, 2007).

#### **2.3.2.5 Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Zero based budgeting)**

Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015) είναι μια μέθοδος προϋπολογισμού στην οποία όλα τα έξοδα πρέπει να αιτιολογούνται για κάθε νέα διαχειριστική περίοδο. Η διαδικασία του μηδενικού προϋπολογισμού ξεκινά από μια «μηδενική βάση» και κάθε λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό αναλύεται ως προς τη σχέση δαπάνης/ωφέλειας. Για την σύνταξη του προϋπολογισμού μηδενικής βάσης απαιτείται κατάλογος δραστηριοτήτων και κατάταξη δραστηριοτήτων κατά σειρά σπουδαιότητας.

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Κουσενίδη (2015) κάθε διοικητικό στέλεχος που προϊσταται σε φορέα ευθύνης καταστρώνει κατάλογο δραστηριοτήτων περιλαμβάνοντας πακέτο αποφάσεων που καθορίζουν το στόχο και το σκοπό κάθε δραστηριότητας, τις συνέπειες μη εκτέλεσης της, τα μέτρα που καθορίζουν την απόδοση, τους εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας ή υποκατάστασης αυτής με κάποια άλλη καθώς και τα κόστη και τις ωφέλειες που θα προκύψουν. Ωστόσο, είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που διαρκεί πολύ περισσότερο από τον παραδοσιακό προϋπολογισμό βάσει κόστους. Η πρακτική ευνοεί επίσης τομείς που επιτυγχάνουν άμεσα έσοδα ή παραγωγή, καθώς οι συνεισφορές τους δικαιολογούνται πιο εύκολα από ότι σε τμήματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών και η έρευνα και ανάπτυξη. Ο Garrison (2005) αναφέρει ότι ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης είναι μια εναλλακτική μέθοδος που χρησιμοποιείται ιδιαίτερα στο δημόσιο και στο μη κερδοσκοπικό τομέα της οικονομίας.

### **2.3.2.6 Προϋπολογισμοί για στρατηγικό σχεδιασμό – μακροχρόνια σχέδια**

Κατά τους Νεγκάκη και Κουσενίδη (2015), οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικές για μια επιχείρηση. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης η ανάπτυξη της ακόμα και η επιβίωση της στην μακροχρόνια περίοδο εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον προϋπολογισμό επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τον προγραμματισμό σε επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου είναι το γεγονός ότι οι πάγιες επενδύσεις έχουν συνήθως μη αναστρέψιμες συνέπειες λόγω της ειδίκευσης τους στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι είναι δύσκολα ρευστοποιήσιμες ή η τιμή ρευστοποίησης θα είναι πολύ χαμηλότερη από την αρχική τιμή απόκτησης.

Οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου ή αλλιώς οι επενδύσεις στρατηγικής, αποτελούν μακροχρόνιες επενδύσεις οι οποίες αναλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις και αναφέρονται στην αντικατάσταση και βελτίωση του πάγιου εξοπλισμού (Επενδύσεις αντικατάστασης), σε επενδύσεις απαξιωμένου τεχνολογικά εξοπλισμού (επενδύσεις μείωσης κόστους), επενδύσεις ανταπόκρισης σε αυξανόμενη ζήτηση (επενδύσεις επέκτασης παραγωγικής διαδικασίας) επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης (επέκταση και ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών) και επενδύσεις που επιβάλλονται από το κράτος (επενδύσεις συμμόρφωσης με την νομοθεσία). Οι προτάσεις επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο έρχονται συνήθως από την ανώτερη διοίκηση. Σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν ειδικά τμήματα που ερευνούν τις συνθήκες της αγοράς



καθώς και τις επενδυτικές ανάγκες της επιχείρησης και προτείνουν τον επενδυτικό σχεδιασμό.

### **2.3.2.7 Ελαστικός προϋπολογισμός (Flexiblebudget)**

Ο Ελαστικός προϋπολογισμός (Παπαδέας, 2015) παρουσιάζει τα κόστη ανά επίπεδο δραστηριότητας ή όγκου. Για την σύνταξη του χρησιμοποιούνται κυρίως οι έννοιες του πρότυπου κόστους καθώς και του μεταβλητού κόστους παραγωγής συμπεριλαμβάνοντας όμως και το σταθερό κόστος παραγωγής.

### **2.3.2.8 Προϋπολογισμός στηριζόμενος στο σύστημα κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (Activity based budgeting)**

Ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριότητας, (CGMA, 2013) είναι μια μέθοδος προϋπολογισμού που συντάσσετε βάσει των δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε μια επιχείρηση αναλύοντας πόσο κοστίζει η κάθε δραστηριότητα και κατά πόσο επιβαρύνει το ανά μονάδα κόστος παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας .

Η πιο βασική μορφή του ABB χρησιμοποιεί οδηγούς κόστους όπως αυτοί προσδιορίζονται μέσω της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, ABC .Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην σύνταξη του προϋπολογισμού βάσει δραστηριοτήτων είναι η παρακάτω: Καταγράφονται αναλυτικά οι δραστηριότητες καθώς και οι οδηγοί κόστους αυτών πχ. λειτουργία μηχανών (δραστηριότητα) επανεκκίνηση μηχανών (οδηγός κόστους). Προϋπολογίζονται οι αριθμοί των μονάδων των οδηγών κόστους για το απαιτούμενο επίπεδο δραστηριότητας (φορές επανεκκίνησης μηχανών) και στη συνέχεια υπολογίζεται το κόστος ανά μονάδα δραστηριότητας.

### 2.3.3 Αξιολόγηση επίδοσης

Η αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με την χρήση χρηματοοικονομικών στοιχείων αλλά και ποιοτικών πληροφοριών.

Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση της επίδοσης ενδιαφέρει τόσο την ίδια την εταιρία όσο και ομάδες ατόμων εκτός αυτής όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι φορολογικές αρχές, οι ανταγωνιστές κτλ. (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015).

Μια σημαντική μέθοδος είναι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με την χρήση αριθμοδεικτών, ανάλυσης τάσης και καταστάσεων κοινού μεγέθους. Πέρα από τα χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης της επίδοσης, υπάρχουν και μέτρα που αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων όπως η ικανοποίηση των πελατών, μέτρα αξιολόγησης που έχουν να κάνουν με την καινοτομία και ανάπτυξη, μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέτρα έχουν να κάνουν με το μερίδιο αγοράς και τον ανταγωνισμό. Υπάρχει λοιπόν μια ποικιλομορφία στα μέτρα που συναντά κανείς και αφορούν την αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης.

#### 2.3.3.1 Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015), περιέχουν σημαντικές πληροφορίες για το πως οι αποφάσεις της διοίκησης έχουν επηρεάσει το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα στη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Περιέχουν πληροφορίες που ανήκουν στο παρελθόν αλλά δεν παύουν να δίνουν σημαντικά δεδομένα που μας βοηθούν να κάνουμε προβλέψεις που αφορούν την μελλοντική απόδοση της εταιρίας.

Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι:

1. Οι αριθμοδείκτες
2. Η οριζόντια ανάλυση και η ανάλυση τάσης
3. Οι καταστάσεις κοινού μεγέθους ή κάθετη ανάλυση.

Οι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης της εταιρίας και ανάλογα με το είδος της πληροφορίας που παρέχουν διακρίνονται στις εξής κατηγορίες

- δείκτες ρευστότητας

- δείκτες δραστηριότητας
- δείκτες δανειακής επιβάρυνσης
- δείκτες απόδοσης
- δείκτες αγοραίας αξίας η αποτίμησης

Μέσω της ανάλυσης των αριθμοδεικτών η πληροφορία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα σημεία ενδιαφέροντος όπως π.χ. η ρευστότητα, όμως για την ολοκληρωμένη πληροφόρηση καθώς και την τάση που υπάρχει στην διαμόρφωση των μεγεθών της εταιρίας χρησιμοποιείται η οριζόντια ανάλυση. Κατά την τεχνική αυτή ο αναλυτής παραθέτει τα στοιχεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συγκριτικά για δυο η παραπάνω έτη δίνοντας έμφαση στην μεταβολή τους αριθμητικά και με μορφή ποσοστού. Στην κάθετη ανάλυση οι λογαριασμοί του Ισολογισμού παρουσιάζονται ως ποσοστό πάνω στο σύνολο του ενεργητικού ή του παθητικού και οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης ως ποσοστό των πωλήσεων. Οι καταστάσεις κοινού μεγέθους χρησιμοποιούνται τόσο για διαστρωμάτικη ανάλυση (διαφορετικές εταιρίες την ίδια χρονική περίοδο) η διαχρονική ανάλυση (ίδια εταιρία για διαδοχικά έτη).

### **2.3.3.2 Δείκτης αποδοτικότητας της επένδυσης (Return on investment - ROI)**

Return on Investment ή Επιστροφή επί της επένδυσης (Pearce, 2016), σημαίνει πως η επένδυση κερδίζει συγκρινόμενη με το κόστος της. Ως μέτρο αποδοτικότητας, η επιστροφή επί της επένδυσης χρησιμοποιείται για να υπολογίσει την αποτελεσματικότητα μιας επένδυσης ή τη σύγκριση της αποδοτικότητας ενός αριθμού επενδύσεων. Υπολογίζεται με τον παρακάτω τύπο.

$$\text{Επιστροφή επί της επένδυσης (\%)} = (\text{Καθαρό Κέρδος} / \text{επένδυση}) \times 100$$

ή

$$\text{Επιστροφή επί της επένδυσης} = (\text{κέρδος από την επένδυση} - \text{κόστος της επένδυσης}) / \text{κόστος της επένδυσης}$$

Ο δείκτης ROI μετρά πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια της για να παράγει κέρδος κι είναι ένας πολύ δημοφιλής δείκτης μέτρησης λόγω της απλότητάς του.

Αν το αποτέλεσμα του δείκτη είναι μικρότερο από το μεσοσταθμικό κόστος κεφαλαίου ή της απαιτούμενης από την επιχείρηση απόδοσης τότε η επένδυση απορρίπτεται.

### 2.3.3.3 Δείκτης του υπολειμματικού εισοδήματος (Residual income)

Ως υπολειπόμενο εισόδημα μιας εταιρίας (Tomkins, 1975) για μια χρονική περίοδο, θεωρείται το ποσό των κερδών αυτής της περιόδου που υπερβαίνει τις απαιτήσεις των επενδυτών κατά την αρχή αυτής της περιόδου. Ο δείκτης υπολειμματικού εισοδήματος χρησιμοποιεί δεδομένα άμεσα διαθέσιμα από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας και για αυτό χρησιμοποιείται από πολλούς αναλυτές. Ο δείκτης υπολειμματικού εισοδήματος εξετάζει την οικονομική αποδοτικότητα μιας επιχείρησης και Όχι μόνο τη λογιστική κερδοφορία της. Υπολογίζεται ως εξής:

$RIt = Et - r \times Bt-1$ , όπου  $r$ : το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (cost of equity),  $Et$ : τα αναμενόμενα κέρδη ανά μετοχή στο χρόνο  $t$  και  $RIt$ : το αναμενόμενο υπολειμματικό εισόδημα ανά μετοχή στην χρονική περίοδο  $t$ . Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων ROE (return on common equity) ορίζεται ως τα καθαρά κέρδη / ίδια κεφάλαια δηλαδή:  $ROE = Et / Bt-1$  και άρα  $Et = ROE \times Bt-1$ . Αντικαθιστώντας στον τύπο προκύπτει:  $RIt = ROE \times Bt-1 - r \times Bt-1 \Rightarrow RIt = (ROE - r) \times Bt-1$ . Από τον τύπο αυτό φαίνεται ότι το υπολειμματικό εισόδημα μπορεί να αναλυθεί σε δύο συστατικά (components). Το πρώτο είναι το ROE και το δεύτερο της λογιστικής αξίας (BV). Οι επιχειρήσεις μεγιστοποιούν την αξία τους είτε αυξάνοντας το ROE πάνω από το κόστος κεφαλαίων είτε αυξάνοντας την λογιστική τους καθαρή θέση (δηλαδή επενδύοντας σε καθαρά περιουσιακά στοιχεία, net assets), τα οποία θα αποδώσουν το ROE.

### 2.3.3.4 Δείκτης της οικονομικής προστιθέμενης αξίας (Economic Value Added - EVA)

Ο δείκτης της οικονομικής προστιθέμενης αξίας (sternvaluemanagement.com) είναι μια εξέλιξη του δείκτη υπολειπόμενου εισοδήματος. Εισήχθηκε ως έννοια από τον Stern Stewart και έχει πατενταριστεί. Τα τρία στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό EVA είναι τα λειτουργικά έσοδα μετά από φόρους, οι επενδύσεις σε περιουσιακά στοιχεία, και το μεσοσταθμικό κόστος του κεφαλαίου.

Ο τύπος του δείκτη EVA® είναι:

$EVA = \text{λειτουργικά έσοδα META φόρων} - (\text{επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία} \times \text{μεσοσταθμικό κόστος κεφαλαίου}).$

Διαγραμμα 1 :Υπολογισμός Δείκτη EVA Πηγή : Sternvaluemanagement.com, 2020

Economic Value Added

-----

$EVA = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{CAPITAL INVESTMENT})$

Ο δείκτης EVA είναι ένα νομισματικό ποσό. Εάν το ποσό αυτό είναι θετικό, η εταιρεία έχει κερδίσει περισσότερα λειτουργικά έσοδα από ότι από το κόστος των περιουσιακών στοιχείων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του εν λόγω εισοδήματος. Με άλλα λόγια, η εταιρεία έχει δημιουργήσει πλούτο. Εάν το ποσό είναι αρνητικό, η εταιρεία καταναλώνει κεφάλαιο, αντί να παράγει πλούτο. Στόχος της εταιρείας είναι να έχουμε θετικό και αυξανόμενο δείκτη οικονομικής προστιθέμενης αξίας.

### **2.3.3.5 Δείκτης αποδοτικότητας των πωλήσεων (Return on sales)**

Ο Δείκτης αποδοτικότητας των πωλήσεων (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) ή αλλιώς δείκτης Λειτουργικού περιθωρίου κέρδους υπολογίζεται ως εξής  $ROS = EBIT / SALES$  όπου EBIT είναι τα κέρδη προ τόκων και φόρων. Όσο μεγαλύτερο το λειτουργικό περιθώριο κέρδους τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επιχείρηση. Ο δείκτης παρέχει στη διοίκηση την πληροφορία, πόσο κέρδος προ τόκων και φόρων παράγεται ανά ευρώ των πωλήσεων.

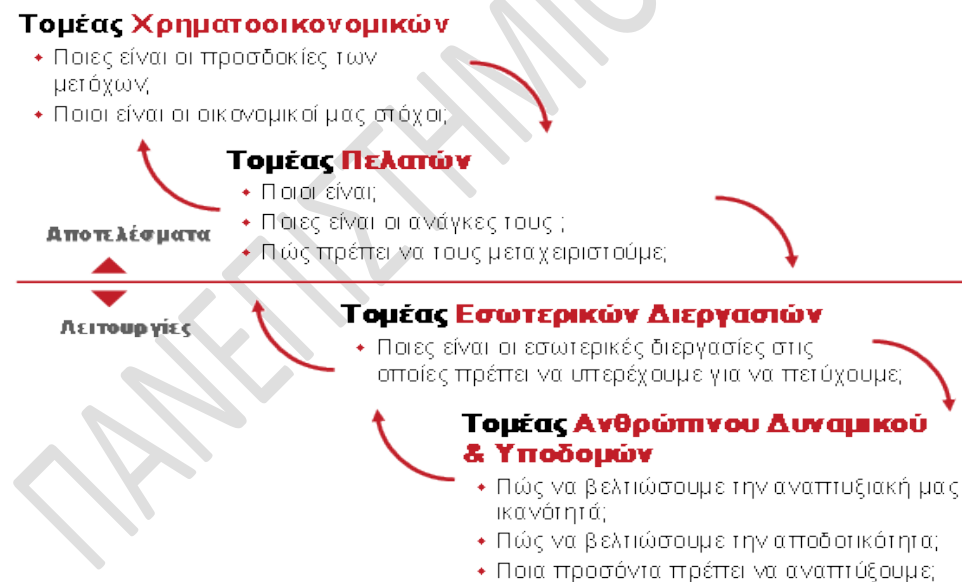
Ο δείκτης ROS μιας εταιρείας είναι καλύτερο να συγκρίνετε διαχρονικά ώστε να διακρίνεται η τάση του και επίσης να συγκρίνετε διαστρωματικά με την τάση άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου. Γενικά όταν ο δείκτης αυξάνεται, δείχνει ότι η εταιρεία αναπτύσσεται αποτελεσματικά, ενώ αντίθετα η μείωση του θα μπορούσε να σηματοδοτήσει μελλοντικά οικονομικές δυσχέρειες.

### 2.3.3.6 Ισορροπημένη Κάρτα βαθμολόγησης (Balanced scorecard)

Το 1996 οι Κάπλαν και Νόρτον δημοσίευσαν το βιβλίο: *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.* (Harvard Business School Press, 1996) εισάγοντας ένα καινοτόμο για την εποχή εργαλείο μέτρησης και στοχοθεσίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Ισορροπημένη κάρτα βαθμολόγησης ή Κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης βασίζεται σε ένα μείγμα οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων που σκοπό έχουν την μέτρηση της αποδοτικότητας της εταιρίας ολιστικά .

Η BSC είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε ξεκινώντας από το όραμα στόχο της επιχείρησης καταλήγει στην σύνδεση του οράματος αυτού με τέσσερις βασικές διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι τέσσερις διαστάσεις της κάρτας αφορούν την οικονομική κατάσταση του οργανισμού, την διάθρωση και λειτουργία του , την πελατεία και το εργατικό δυναμικό. Οι διαστάσεις δεν είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη, αντιθέτως αλληλεπιδρούν σε βάση αιτίας-αποτελέσματος. Παράδειγμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαστάσεων παρατίθεται στην παρακάτω εικόνα:

Διάγραμμα 2 : Αλληλεπίδραση διαστασεων BSC, Πηγή: AQS, 2020



Τρία είναι τα κριτήρια που βοηθούν στην στοχοθέτηση της επιχειρησιακής στρατηγικής:

1) Η σχέση αιτίας- αποτελέσματος (cause-and-effect relationship), κάθε μέτρο που επιλέγεται πρέπει να είναι μέρος μιας σχέσης αιτίου και αποτελέσματος

2) Οι οδηγοί απόδοσης (performance drivers), είναι μοναδικοί για κάθε επιχείρηση και αντανακλούν την ιδιαιτερότητα της στρατηγική της.

3) Η σύνδεση με τους οικονομικούς δείκτες (links to financial indicators): οι διάφοροι στρατηγικοί στόχοι (όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών κ.ά.) πρέπει να μεταφράζονται σε μέτρα που συνδέονται τελικά με τους οικονομικούς δείκτες. Τέλος θα λέγαμε ότι ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθέτησης δημιουργεί έναν χάρτη πλοήγησης της εταιρίας οδηγώντας την στα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **2.3.3.7 Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)**

Η Συγκριτική προτυποποίηση (Stapenhurst, 2009) είναι η συστηματική έρευνα μεταξύ ανταγωνιστικών εταιριών ή όχι για την εύρεση των καλύτερων επιχειρησιακών πρακτικών (παραγωγής, μάρκετινγκ, κ.τ.λ. οποίες θα μπορέσουν μέσω των κατάλληλων προσαρμογών να οδηγήσουν την εταιρία σε καλύτερες επιδόσεις. Το στρατηγικό Benchmarking αναζητά τις καλύτερες στρατηγικές που εφαρμόζονται εντός και εκτός του κλάδου δραστηριοποίησης ώστε με τις κατάλληλες προσαρμογές να τις ενσωματώσει στο στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της. Το σκεπτικό είναι ότι δεν έχει νόημα να ανακαλύπτεις από την αρχή κάτι, το οποίο άλλοι έχουν ήδη τελειοποιήσει. Άρα αναζητάτε η γνώση την οποία οι εταιρίες που εφαρμόζουν το Benchmarking προσπαθούν να εξελίξουν και να προσαρμόσουν στα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Υπάρχουν πολλά μοντέλα Benchmarking που έχουν εξελιχθεί στην πάροδο του χρόνου όμως το γενικό μοντέλο Benchmarking αποτελείται από 5 στάδια που είναι:

1. Επιλογή των δραστηριοτήτων και λειτουργιών που θα πρέπει να αξιολογηθούν.
2. Οργάνωση και εστίαση στον τρόπο δράσης και τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. Συλλογή δεδομένων και καθορισμός μεταβλητών παραγόντων.
4. Μελέτη και αξιολόγηση δεδομένων-επιλογή των πρακτικών που μπορούν να αφομοιωθούν από την επιχείρηση.
5. Δράση-εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών από την εταιρία με τις κατάλληλες προσαρμογές.

### **2.3.3.8 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της επίδοσης που συνδέονται με τους πελάτες**

Τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης, σχετικά με τους πελάτες βασίζονται στην μέτρηση ικανοποίησης των πελατών της. Το κύριο επιχείρημα είναι ότι η γνώση είναι ουσιώδης παράγοντας βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να οδηγήσει στην αύξηση ικανοποίησης του πελάτη (Bowden, 1998) ενώ η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών θα οδηγήσει σε αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Η εταιρία πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το μερίδιο της αγοράς που μπορεί να στοχεύει, πως θα διατηρήσει τον πελάτη, πως θα αποκτήσει νέους πελάτες, ποια είναι η ικανοποίηση του πελάτη και ποια η κερδοφορία ανά πελάτη.

#### *1. Ικανοποίηση πελάτη -COSTUMER SATISFACTION (CSAT)*

Αποτελεί δείκτη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών (Bowden, 1998). Υπολογίζεται ζητώντας από τους πελάτες να βαθμολογήσουν την ικανοποίησή τους ως προς την εξυπηρέτηση βάζοντας κάποια κλίμακα( πχ από το 1-καθολου έως το 5-αριστα ) και ο τελικός βαθμός συνήθως ισούται με τον μέσο όρο των απαντήσεων η εκφραζόμενος σε ποσοστό ικανοποιημένων πελατών.

#### *2. Χρόνος Ανταπόκρισης*

Η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών. Όσο γρηγορότερη η εξυπηρέτηση τόσο ποιο ικανοποιημένοι πελάτες.

#### *3. Διατήρηση Πελατών*

Ο δείκτης διατήρησης πελατών απεικονίζει το ποσοστό των πελατών που επιστρέφουν για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο(Keningham et al.,2007). Μπορεί να υπολογιστεί σε οποιαδήποτε χρονική βάση (ετήσια, εξαμηνιαία ,μηνιαία κτλ) Υπολογίζεται σύμφωνα με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Δείκτης Διατήρησης Πελατών} = ((\text{CE} - \text{CN}) / \text{CS}) \times 100$$

CE = Ο αριθμός των πελατών στο τέλος της χρονικής περιόδου

CN = Ο αριθμός των νέων πελατών που έχετε αποκτήσει κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου



CS = Ο αριθμός των πελατών στην αρχή της χρονικής περιόδου.

#### 4. *SERVQUAL (service+quality)*

Αυτός δείκτης μετράει την ικανοποίηση των πελατών τόσο από την εμπειρία της εξυπηρέτησης τους όσο και από την ποιότητα αυτής, (Saleh και Ryan, 1991). Υπολογίζεται ζητώντας από τους πελάτες να αξιολογήσουν κατά πόσο η εξυπηρέτησή τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους ως προς τα πέντε στοιχεία της ποιότητας στην εξυπηρέτηση (Parasuraman, et al.1988):

**Αξιοπιστία:** η ικανότητα να προσφέρεται η υποσχόμενη υπηρεσία με συνέπεια και ακρίβεια

**Ασφάλεια:** το επίπεδο γνώσης και ευγένειας των υπαλλήλων και ο βαθμός στον οποίο εμπνέουν εμπιστοσύνη

**Εμφάνιση:** η εικόνα π.χ. ενός κτηρίου, μιας ιστοσελίδας, του εξοπλισμού και των υπαλλήλων

**Κατανόηση:** κατά πόσο οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται και δείχνουν προσοχή στον κάθε πελάτη ξεχωριστά

**Ανταπόκριση:** την προθυμία των υπαλλήλων να προσφέρουν γρήγορα τις υπηρεσίες τους

#### 5. *Net Promoter Score (NPS)*

Ο δείκτης αυτός μετρά κατά πόσο είναι πιθανό οι πελάτες σας να συστήσουν την επιχείρησή σας. (Zaki et al, 2016) Υπολογίζεται ρωτώντας τους πελάτες "Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε το προϊόν ή την υπηρεσία μας σε κάποιον φίλο ή συνεργάτη σας;" Η απάντηση στην ερώτηση περιορίζεται συνήθως σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το 0 μέχρι το 10 και βάσει του βαθμού που θα δώσουν οι πελάτες ως απάντηση, κατηγοριοποιούνται ως εξής: 0 – 6: Detractors. Πρόκειται για δυσαρεστημένους πελάτες, οι οποίοι δεν πρόκειται να προτείνουν το προϊόν σε κάποιον άλλον, ενώ είναι πιθανό ακόμα και να δυσφημίσουν το brand, μέσα από αρνητικά σχόλια που θα κάνουν στον κύκλο τους. 7 – 8: Passives. Είναι οι ουδέτεροι πελάτες, εκείνοι που έχουν ικανοποιηθεί από το προϊόν, αλλά δεν έχουν ενθουσιαστεί και είναι πιθανό να το αλλάξουν με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό που θα τους προσφερθεί. 9 – 10: Promoters. Στην τελευταία κατηγορία συναντάμε τους αφοσιωμένους πελάτες. Είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το προϊόν ή την υπηρεσία που έχουν χρησιμοποιήσει και θα συνεχίσουν να τα αγοράζουν. Ο δείκτης NPS, υπολογίζει τα ποσοστά επί του συνόλου των απαντήσεων των Detractors, των Promoters αφαιρώντας στη συνέχεια το ποσοστό των Detractors από εκείνο των Promoters. Οι Passives δεν χρησιμοποιούνται στη

διαδικασία του υπολογισμού (περιλαμβάνονται απλά στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν), λόγω της ουδέτερης στάσης τους, λαμβάνονται όμως υπόψη, αφού αποτελούν μία ποιοτική ένδειξη.

Διάγραμμα 3: Υπολογισμός Δείκτη NPS Πηγή: Tophost, 2020



### **2.3.3.9 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της επίδοσης που συνδέονται με την καινοτομία**

Ως Οργανωτική καινοτομία ορίζεται η εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων εντός τη επιχείρησης, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Ως τεχνολογική καινοτομία ορίζεται (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010) : α) Η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προτιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή β) η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής. Καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η τεχνολογική καινοτομία πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα νέων τεχνολογικών εξελίξεων, νέων συνδυασμών υπαρχουσών τεχνολογιών ή στη χρησιμοποίηση άλλου είδους γνώσεων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση. Το ερώτημα είναι πως η επιχείρηση μπορεί να θέσει στόχους και ποια μέτρα είναι αυτά που δείχνουν την επίδραση των καινοτόμων πρακτικών στα λειτουργικά κέρδη της.

### **2.3.3.10 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της επίδοσης που συνδέονται με τους εργαζόμενους**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Επιτροπάκη και Γερακάρη, 2014) (Personnel Assessment/ Appraisal) εφαρμόζεται συχνά στις επιχειρήσεις, ενώ επιμέρους στόχοι της διαδικασίας είναι:

- 1) Η λήψη αποφάσεων για την εξέλιξη του προσωπικού: ποιοι θα προαχθούν, ποιοι θα επιβραβευσθούν μέσω μόνον αυξήσεων κτλ και ποιοι θα πρέπει να αποχωρήσουν
  - 2) Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό: Αν αντλούν δηλαδή ικανοποίηση από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους. Ο βαθμός ικανοποίησης βασίζεται σε εσωτερική έρευνα ικανοποίησης προσωπικού και τα αποτελέσματα αναλύονται ανά τμήμα, αντικείμενο εργασίας, ιεραρχικό ή μισθολογικό επίπεδο, κ.λπ. Επίσης, χρήσιμα συμπεράσματα προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων αποχωρήσεων και παραμονής στην εταιρεία.
  - 3) Εντοπισμός των αναγκών για εκπαίδευση: Υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των νέων εργαζομένων ή κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στην εταιρία και ποιος είναι ο βαθμός συμμετοχής σε αυτά ;
  - 4) Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης: μέσω των μετρήσεων εντοπίζονται οι αδυναμίες της επιχείρησης και λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα.
  - 5) Καθιέρωση συστήματος μέτρησης της απόδοσης: Υιοθέτηση των δεικτών εκείνων που βασίζονται στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της εταιρίας . Διαφορετικοί δείκτες απόδοσης θα υιοθετηθούν από μια μεγάλη εμπορική εταιρία λιανεμπορίου για την αξιολόγηση των πωλητών της και διαφορετικοί δείκτες από εταιρία παροχής υπηρεσιών.
- Ο απώτερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η εναρμόνιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τη Στρατηγική και τους στόχους της εταιρίας ώστε αυτό να οδηγήσει σε καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα.

### 2.3.4 Λήψη αποφάσεων

Η εύστοχη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, ικανοτήτων, τεχνικών ακόμη και ταλέντου. Οι συνθήκες που μια επιχειρηματική απόφαση μπορεί να ληφθεί είναι συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και συνθήκες κινδύνου. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει 4 στοιχεία (Steele and Stefansson, 2015) το πνευματικό, το σχεδιαστικό, το επιλεκτικό και το ελεγκτικό και αξιολογείτε ως προς την ορθότητά της με δύο μείζονα κριτήρια:

1. την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων
2. την ευκολία και τη δαπάνη με τα οποία επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα αυτά.

Κατά τους Νεγκάκη και Κουσενίδη (2015), οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις επιχειρήσεις διότι επενδύσεις σε καινοτομία και τεχνολογικά επιτεύγματα μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση κάθε εταιρίας συνεχίζουν οι συγγραφείς πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυνατότητες για την ανάληψη των επενδύσεων, τις εναλλακτικές επιλογές αλλά επίσης να είναι σε θέση να προβλέψει τα αποτελέσματα των επιλογών αυτών. Η διοίκηση έχει εργαλεία με τα οποία μπορεί να είναι σε θέση να υπολογίζει ποια επένδυση είναι η πλέον συμφέρουσα και γιατί. Κάποιες τεχνικές αξιολόγησης των επενδύσεων είναι:

1) Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών (περιλαμβάνουν τα οφέλη που θα προκύψουν από την εκάστοτε επένδυση),

2) Η μέθοδος του Λογιστικού ποσοστού απόδοσης

$\Lambda.Π.Α = \text{Μέσο Ετήσιο Κέρδος} / \text{Μέσο Κόστος Επένδυσης}$

3) Η μέθοδος της περιόδου επανείσπραξης της Αρχικής Δαπάνης και η προεξοφλητέα μέθοδος Επανείσπραξης

4) Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας των αναμενόμενων ταμειακών ροών της επένδυσης

5) Η μέθοδος του εσωτερικού Ποσοστού Απόδοσης

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις σε συνθήκες βεβαιότητας. Υπάρχουν περιπτώσεις για τις οποίες δεν μπορεί να υπολογιστεί η μελλοντική απόδοση της επένδυσης όπου η επιχείρηση καλείται να λάβει μια απόφαση σε συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου. Από των θεωρία των πιθανοτήτων προκύπτουν τα εργαλεία της αναμενόμενης απόδοσης και μέτρησης του κινδύνου η αλλιώς τυπικής απόκλισης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος μιας επένδυσης τόσο μεγαλύτερη και η αναμενόμενη απόδοση

αυτής. Παρά από τις τεχνικές εξεύρεσης της πιο συμφέρουσας επενδυτικής απόφασης η διοίκηση της εταιρίας θα πρέπει να λαμβάνει και αλλού είδους αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την καθημερινή λειτουργία και τα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί βασικά εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής όπως η ανάλυση νεκρού σημείου, η ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η ανάλυση κερδοφορίας πελατών.

#### **2.3.4.1.Ανάλυση της κερδοφορίας των παρεχόμενων προϊόντων- υπηρεσιών (Product profitability analysis)**

Η ανάλυση κερδοφορίας ανά παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία αποκαλύπτει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες είναι τα πλέον επικερδή, ποια προϊόντα έχουν το μικρότερο περιθώριο συνεισφοράς στα κέρδη καθώς και ποια προϊόντα είναι ίσως ζημιογόνα. Αυτό βοηθά ιδιαίτερα την διοίκηση στη σωστή λήψη αποφάσεων που αφορούν την παράγωγη, ποια κόστη ίσως θα πρέπει να μειώσει και πως, τι βελτιώσεις θα πρέπει να κάνει στην γραμμή παραγωγής και γενικά να προσδιορίσει τους παράγοντες που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα ανά προϊόν η υπηρεσία. Δηλαδή ποιοι είναι οι λόγοι που ένα προϊόν είναι κερδοφόρο ενώ ένα άλλο όχι.

#### **2.3.4.2.Ανάλυση τη κερδοφορίας των πελατών (Customer profitability analysis)**

Η ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη (Foster et al., 1996) προσδιορίζει τα κόστη και τα οφέλη από την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων πελατών (ή κατηγοριών πελατών) με στόχο τη βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Είναι εργαλείο Διοικητικής Λογιστικής, το οποίο έχει δύο πρωταρχικούς στόχους πρώτον τη μέτρηση της κερδοφορίας των πελατών και δεύτερον τον εντοπισμό αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών. Μέσω της ανάλυσης η εταιρία είναι σε θέση να γνωρίζει ποιοι πελάτες είναι κερδοφόροι και ποιοι ζημιογόνοι. Η πληροφορία αυτή είναι ιδιαίτερα πολύτιμη διότι μέσω αυτής η εταιρία μπορεί να προσδιορίσει ποιους πελάτες θα πρέπει να διατηρήσει ποιους να απορρίψει και ποιους να αναπτύξει ώστε να γίνουν κερδοφόροι. Ο δεύτερος στόχος της ανάλυσης της κερδοφορίας ανά πελάτη είναι ο εντοπισμός αποτελεσματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των

πελατών. Η ανάλυση αυτή παρέχει πληροφόρηση σχετικά με το ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αλλάξουν να διατηρήσουν ή να βελτιωθούν ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, η ανάλυση αυτή προσφέρει μια ξεκάθαρη εικόνα τι εκτιμούν οι πελάτες και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.

#### **2.3.4.3. Ανάλυση Νεκρού σημείου (CVP analysis or Break Even analysis)**

Το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης (Garrison and Noreen, 2008) είναι το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα ισούνται με τα συνολικά έξοδα. Δηλαδή το ποσό των πωλήσεων ή των εσόδων στο οποίο το κέρδος ή η ζημιά της επιχείρησης ισούται με το μηδέν.

Οι Νεγκάκης και Κουσενίδης, (2015) υποστηρίζουν ότι οι ασκούντες τον διοικητικό έλεγχο επιδιώκουν να γνωρίζουν την συμπεριφορά των δαπανών πάνω στα έσοδα δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιούνται οι δαπάνες ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής.

Το συνολικό κόστος αποτελείται από σταθερό κόστος και μεταβλητό κόστος. Το σταθερό κόστος παραμένει αμετάβλητο ως προς το ύψος της παραγωγής τουλάχιστον έως ένα ορισμένο σημείο, ενώ το μεταβλητό μεταβάλλεται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής.

#### **2.3.5 Στρατηγική ανάλυση**

Η στρατηγική ανάλυση (Pavlatos and Paggios, 2009) σκοπεύει στην εύρεση των βασικών παραγόντων που επιδρούν στην απόδοση της εταιρίας είτε τώρα είτε μελλοντικά. Στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρησή αλληλεπιδρά με ένα σύνολο παραγόντων (εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό κτλ) Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει όλους αυτούς τους παράγοντες και πως αυτοί επιδρούν στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της. Ορισμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ως εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης είναι η ανάλυση της αγοράς και του κλάδου, των ανταγωνιστών, η διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες και η τεχνική των μακροπρόθεσμων προβλέψεων (longrange forecasting)

### **2.3.5.1 Ανάλυση ανταγωνισμού (competitive position monitoring)**

Η τεχνική του εντοπισμού της ανταγωνιστικής θέσης (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) είναι η αξιολόγηση σημαντικών ανταγωνιστών. Η τεχνική αυτή παρέχει στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη γνώση του τι κάνει ο ανταγωνισμός στη συνέχεια θέτει την επιχείρηση σε θέση να σχεδιάσει πώς να τον αντιμετωπίσει ή πώς να τον ξεπεράσει. Σημαντικά στοιχεία εντοπισμού είναι η τιμή πώλησης, το μερίδιο αγοράς, η γραμμή μάρκετινγκ κτλ.

### **2.3.5.2 Ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών**

Η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνισμών (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) είναι μία συστηματική προσέγγιση της εκτίμησης του ανταγωνιστικού κόστους περιλαμβάνει άμεσες και έμμεσες πηγές πληροφοριών για τους ανταγωνιστές. Οι άμεσες πηγές περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των βιομηχανικών εγκαταστάσεων του ανταγωνιστή, τις οικονομίες κλίμακας, τις κυβερνητικές σχέσεις και το σχεδιασμό της τεχνολογίας του προϊόντος. Οι έμμεσες πηγές πληροφοριών των ανταγωνιστών περιλαμβάνουν τη φυσική παρατήρηση, τους κοινούς προμηθευτές, τους κοινούς πελάτες και τους υπαλλήλους (ιδιαίτερα πρώην υπαλλήλους των ανταγωνιστών).

### **2.3.5.3 Διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity based Department)**

Η διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες (Δημητράς και Μπάλλας, 2009) προϋποθέτει την ύπαρξη κοστολογικού συστήματος ανά δραστηριότητα (ABC). Μέσω αυτού του κοστολογικού συστήματος παρέχονται πληροφορίες στην διοίκηση κατά πόσο μια δραστηριότητα προσθέτει ή όχι αξία στην επιχείρηση και κατ'επέκταση αν θα πρέπει να συνεχιστεί ή όχι. Παρόλα αυτά δεν είναι πάντα εύκολο η σαφές να γίνει ένας τέτοιος διαχωρισμός και προϋποθέτει μια έμπειρη και ικανή διοίκηση. Μέσω της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τα οφέλη του ABM και της ABC είναι μεγαλύτερα σε εταιρίες που έχουν υψηλότερο έμμεσο κόστος ή εταιρίες παροχής υπηρεσιών ενώ ένα μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι είναι περίπλοκη και ακριβή στην εφαρμογή. Η διοίκηση βάσει δραστηριοτήτων (ABM) είναι ένα σύστημα προσδιορισμού των τμημάτων-δραστηριοτήτων που αποφέρουν κέρδος στην εταιρία και είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα δυνατά σημεία να

μπορούν να αναδειχθούν και οι αδυναμίες να βελτιωθούν. Η ABM αναλύει το μισθολογικό κόστος, το εξοπλιστικό κόστος, το κόστος των ΓΒΕ και γενικά όλων των ιδιαίτερων παραγόντων που μπορεί να έχει η κάθε επιχείρηση ώστε να προσδιορίσει και να κατανέμει τα κόστη δραστηριοτήτων. Επίσης είναι μια τεχνική που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναλύσουν την κερδοφορία κάθε τμήματος της εταιρείας τους, επιτρέποντας τον εντοπισμό προβληματικών δραστηριοτήτων. Εκτός από τη βελτίωση της κερδοφορίας και της συνολικής χρηματοοικονομικής δύναμης μιας εταιρείας, τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης ABM μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να παράγει ακριβέστερους προϋπολογισμούς και μακροπρόθεσμες οικονομικές προβλέψεις .

#### **2.3.5.4 Μακροχρόνιες Προβλέψεις (Long range forecasting)**

Οι μακροχρόνιες προβλέψεις (Pavlatos and Paggios, 2009) πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την τάση του κλάδου καθώς και άλλες μεταβλητές οι οποίες μπορούν σοβαρά να επηρεάσουν την πορεία αυτού. Για να είναι επιτυχημένη μια μακροχρόνια πρόβλεψη χρειάζεται τόσο να υπολογίζεται με επιστημονικά κριτήρια (μαθηματικές εξισώσεις, μεταβλητές, στατιστικές αναλύσεις κτλ) όσο και στη διαίσθηση των CEO. Οι περισσότερες προβλέψεις τέτοιου τύπου είναι συνδυασμός και των δυο αυτών στοιχείων. Οι μακροχρόνιες προβλέψεις ασχολούνται κυρίως με το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο κινείται η επιχείρηση και το οποίο επηρεάζεται τόσο από κυβερνητικές πολιτικές όσο και από κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές. Οι μακροχρόνιες προβλέψεις συνήθως αφορούν περιόδους πάνω από δυο έτη και εστιάζουν κυρίως σε προβλέψεις για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, προβλέψεις μετεγκατάστασης, προβλέψεις επέκτασης, προβλέψεις γενικά που έχουν να κάνουν κυρίως με μακροχρόνιες επενδυτικές αποφάσεις.



## 2.4 Οι επιχειρήσεις καζίνο στην Ελλάδα

Σήμερα λειτουργούν δέκα επιχειρήσεις καζίνο στην Ελλάδα (Ε.Ε.Ε.Π, 2020) οι οποίες είναι σκορπισμένες σε διάφορα σημεία της χώρας και είναι τα εξής:

- Καζίνο Πάρνηθας
- Καζίνο Λουτρακίου
- Καζίνο Πάτρας
- Καζίνο Θεσσαλονίκης
- Καζίνο Θράκης
- Καζίνο Πόρτο Καρράς
- Καζίνο Κερκυρας
- Καζίνο Σύρου
- Καζίνο Ρόδου
- Καζίνο Φλώρινας

### 2.4.1 Ιστορική Αναδρομή

Συμφώνα με τα στοιχεία που μας δίνει η Επιτροπή Έλεγχου και Εποπτείας Παιγνίων το πρώτο Ελληνικό Καζίνο ιδρύθηκε το καλοκαίρι του 1930 και ήταν το καζίνο Λουτρακίου.

Το 1691 ψηφίστηκε ο πρώτος νόμος που αφορούσε την λειτουργία των Καζίνο και μέσω αυτού ιδρύθηκαν τα καζίνο Κέρκυρας και Ρόδου. Το 1970 ιδρύεται το καζίνο Πάρνηθας. Το 1994 με το Ν.2006/1994 επιτρέπεται η δημιουργία δώδεκα καζίνο σε όλη τη χώρα. Το 1995 ιδρύονται τα καζίνο Χαλκιδικής, Λουτρακίου και Θράκης, το 1996 ιδρύονται τα καζίνο Ρίο και Θεσσαλονίκης και το 1997 ιδρύθηκε το καζίνο Αιγαίου που είναι στη Σύρο. Το 2007 τα εννέα καζίνο της χώρας βρίσκονται στο ζενίθ τους με κύκλο εργασιών 3,2 δις ευρώ και ακαθάριστα έσοδα 777 εκατομμύρια ευρώ. Το 2017 με το Ν.4499/2017 επιτρέπεται η μετεγκατάσταση του καζίνο Πάρνηθας στον αστικό ιστό της Αττικής γεγονός που μέχρι σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί. Με τον Ν.4512/2018 επιτρέπεται πλέον και η ίδρυση καζίνο στα νησιά Μύκονος και Σαντορίνη ενώ λόγω του έντονου ανταγωνισμού που βιώνουν τα επίγεια καζίνο μειώνεται η φορολογία. Το Νοέμβριο του 2019 λειτουργεί για πρώτη φορά και το καζίνο Φλώρινας. Αναζητώντας επιπλέον στοιχεία για την πορεία και την Ιστορία των Ελληνικών Καζίνο διαπιστώσαμε τα παρακάτω. Το πρώτο καζίνο στην Ελλάδα ξεκίνησε την

λειτουργία του το 1929 στη Ρόδο. Ιδρύθηκε από τους ιταλούς κατακτητές των Δωδεκανήσων, στεγάστηκε στο ξενοδοχείο Grande Albergo delle Rose και στο οποίο λειτουργεί ακόμη και σήμερα το καινούργιο καζίνο της Ρόδου. Το 1930 λειτουργεί το καζίνο Λουτρακίου το πρώτο καθαρά ελληνικό καζίνο. Μέχρι τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο όπου και διεκόπη η λειτουργία του, το καζίνο Λουτρακίου γνωρίζει τεράστια επιτυχία. Η δεκαετία 1940-1950 υπήρξε νεκρή περίοδος για τα Καζίνο στην Ελλάδα λόγω των οικονομικών επιπτώσεων του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου.

Το 1962 όπου έχει αρχίσει ο τουρισμός στην Ελλάδα, ιδρύεται το καζίνο της Κέρκυρας και φιλοξενείται στο διάσημο ανάκτορο Αχιλλείο. Μια ολόκληρη δεκαετία μετά ιδρύεται το καζίνο της Πάρνηθας στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου Mont Parnes.

Το 1994 η ελληνική κυβέρνηση άνοιξε τον δρόμο στα καζίνο, ψηφίζοντας τον Ν.2206/1994 που επέτρεπε την ίδρυση ιδιωτικών καζίνο στην Ελλάδα.

Από το 1995 και μετά αρχίζει σιγά σιγά να μπαίνει η ιδιωτική πρωτοβουλία στον κλάδο όπου τα καζίνο πλέον αρχίζουν να απευθύνονται στο ευρύ κοινό και όχι μόνο στα μεγάλα εισοδήματα. Μέχρι το 1997 πλέον λειτουργούν εννέα επιχειρήσεις καζίνο και το Νοέμβριο του 2019 άνοιξε τις πόρτες του και το Καζίνο Φλώρινας μετά από νομική διένεξη του κατόχου της αδειάς και του Ελληνικού Δημόσιου για περίπου είκοσι χρόνια. Όλες οι επιχειρήσεις καζίνο είναι πλέον ιδιωτικές. Ωστόσο οι επιχειρήσεις αυτές υπόκεινται σε αυστηρό κρατικό έλεγχο μέσω της Ανεξάρτητης Αρχής Ε.Ε.Ε.Π. η οποία συστάθηκε το 2011 με τον Ν.4001/2011.(ΕΕΕΠ-Επιτροπή Έλεγχου και Εποπτείας Παιγνίων). Επίσης πρόκειται να ανοίξει καζίνο και την περιοχή του Ελληνικού τα επόμενα χρόνια.

Διαγραμμα 4 : Ιστορική αναδρομή Ελληνικών Καζίνο, Πηγή: ΕΕΕΠ, 2020

τα καζίνα στο χρόνο	
1930	η ανοικοδόμηση του Λουτρακίου, μετά από τον καταστροφικό σεισμό του 1928, δίνει την ευκαιρία να ιδρυθεί εκεί το πρώτο επίσημο καζίνο, το καλοκαίρι του 1930.
1961	ψηφίστηκε ο πρώτος νόμος που αφορούσε την ίδρυση και λειτουργία καζίνων, και ειδικότερα των καζίνων της Ρόδου και της Κέρκυρας. Τα καζίνα αναφέρονταν τότε ως «διεθνούς τύπου λέσχες ψυχαγωγίας και τυχερών παιγνίων».
1970	ιδρύεται το καζίνο Πάρνηθας.
1995	ιδρύονται τα καζίνα Χαλκιδικής, Λουτρακίου και Ξάνθης.
1996	ιδρύονται τα καζίνα Θεσσαλονίκης και Ρόδου.
1997	ιδρύεται το καζίνο Σύρου.

## 2.4.2 Οικονομικά στοιχεία Επιχειρήσεων Καζίνο

Παρόλη την αίγλη που παρουσίαζε ο κλάδος της προηγούμενες δεκαετίες η εικόνα των τελευταίων ετών ειδικότερα μετά και την οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα μόνο ρόδινη δεν θα μπορούσε να την χαρακτηρίσει κανείς. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών στην Ελλάδα βρίσκονται στο χείλος της χρεοκοπίας με οφειλές προς τα ασφαλιστικά ταμεία και το δημόσιο, καθώς και οφειλές σε εργαζόμενους και προμηθευτές.

Πίνακας 2.2: Κύκλος εργασιών καζίνο (TGR) 2006-2015 Πηγή: ΕΕΕΠ, 2016

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΖΙΝΩΝ 2006-2015 (ποσά σε ευρώ)						
ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΚΑΖΙΝΟΥ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ΚΑΖΙΝΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	25.771.820	25.781.989	24.349.911	20.266.951	22.538.607	15.094.630
ΚΑΖΙΝΟ ΑΧΑΪΑΣ	166.159.941	174.344.730	158.174.022	129.817.755	106.925.825	91.375.620
ΚΑΖΙΝΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	631.055.663	707.471.406	761.879.013	682.891.434	638.202.573	571.449.874
ΚΑΖΙΝΟ ΘΡΑΚΗΣ	55.397.562	55.854.204	50.277.422	38.940.889	30.452.799	25.980.280
ΚΑΖΙΝΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	25.415.371	30.200.683	27.079.443	18.947.299	16.649.538	19.217.320
ΚΑΖΙΝΟ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	996.723.770	1.192.082.068	1.106.748.957	906.550.183	830.883.937	700.793.105
ΚΑΖΙΝΟ ΠΑΡΜΗΘΑΣ	648.171.936	752.842.294	804.338.221	835.626.619	768.324.122	663.039.005
ΚΑΖΙΝΟ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ	82.752.265	78.195.258	75.810.663	60.279.445	36.697.077	32.969.781
ΚΑΖΙΝΟ ΡΟΔΟΥ	151.502.829	182.603.424	176.220.321	146.267.254	135.262.078	119.543.086
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.782.951.157</b>	<b>3.199.376.056</b>	<b>3.184.877.971</b>	<b>2.839.587.829</b>	<b>2.585.936.555</b>	<b>2.239.462.700</b>

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΚΑΖΙΝΟΥ	2012	2013	2014	2015	2015/2014	2015/2008	2015/2006
ΚΑΖΙΝΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	11.030.985	8.595.255	6.135.230	6.593.255	7%	-73%	-74%
ΚΑΖΙΝΟ ΑΧΑΪΑΣ	71.129.955	60.081.785	56.669.490	52.069.620	-8%	-67%	-69%
ΚΑΖΙΝΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	544.247.474	470.388.832	452.258.885	448.841.866	-1%	-41%	-29%
ΚΑΖΙΝΟ ΘΡΑΚΗΣ	18.538.301	19.563.565	26.222.538	28.872.550	10%	-43%	-48%
ΚΑΖΙΝΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	19.210.020	19.962.485	21.569.065	20.477.700	-5%	-24%	-19%
ΚΑΖΙΝΟ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	553.569.747	478.045.445	403.600.422	394.508.040	-2%	-64%	-60%
ΚΑΖΙΝΟ ΠΑΡΜΗΘΑΣ	568.525.966	531.390.828	524.806.706	513.915.909	-2%	-36%	-21%
ΚΑΖΙΝΟ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ	11.827.095	8.000.579	10.287.501	11.604.767	13%	-85%	-86%
ΚΑΖΙΝΟ ΡΟΔΟΥ	92.076.514	91.669.622	98.393.218	94.518.874	-4%	-46%	-38%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.890.156.056</b>	<b>1.687.698.396</b>	<b>1.599.943.054</b>	<b>1.571.402.581</b>	<b>-2%</b>	<b>-51%</b>	<b>-44%</b>

Πίνακας 2.3: Ακαθάριστα έσοδα καζίνο GGR 2006-2015 Πηγή: ΕΕΕΠ, 2016

ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΑ ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΖΙΝΩΝ 2006-2015 (ποσό σε ευρώ)						
ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΚΑΖΙΝΟΥ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ΚΑΖΙΝΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	7.280.564	7.268.476	6.825.620	5.942.176	4.947.907	3.693.152
ΚΑΖΙΝΟ ΑΧΑΪΑΣ	40.865.726	42.876.562	39.001.923	32.884.990	24.161.650	20.031.036
ΚΑΖΙΝΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	163.217.923	178.211.015	177.998.734	143.931.393	121.036.475	100.948.680
ΚΑΖΙΝΟ ΘΡΑΚΗΣ	15.480.676	16.056.688	14.513.815	10.749.331	7.950.272	6.329.633
ΚΑΖΙΝΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	5.381.263	6.102.955	6.077.538	3.801.858	3.067.213	4.083.165
ΚΑΖΙΝΟ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	233.696.251	275.312.170	256.067.644	203.284.682	162.806.667	132.777.710
ΚΑΖΙΝΟ ΠΑΡΝΗΘΑΣ	169.680.680	191.024.217	190.113.634	178.735.371	153.530.629	119.791.586
ΚΑΖΙΝΟ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ	19.180.795	20.623.527	18.162.684	14.805.137	8.466.302	7.833.881
ΚΑΖΙΝΟ ΡΟΔΟΥ	33.326.074	39.269.042	35.739.648	31.939.166	27.467.862	24.231.593
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>688.109.951</b>	<b>776.744.651</b>	<b>744.501.239</b>	<b>626.074.105</b>	<b>513.434.978</b>	<b>419.720.435</b>

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΚΑΖΙΝΟΥ	2012	2013	2014	2015	2015/2014	2015/2008	2015/2006
ΚΑΖΙΝΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	2.426.453	2.089.691	1.368.854	1.438.801	5,1%	-79%	-80%
ΚΑΖΙΝΟ ΑΧΑΪΑΣ	15.562.690	13.607.281	13.234.598	12.720.347	-3,9%	-67%	-69%
ΚΑΖΙΝΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ	89.940.353	80.337.700	73.335.991	73.109.016	-0,3%	-59%	-55%
ΚΑΖΙΝΟ ΘΡΑΚΗΣ	3.815.890	4.063.833	6.220.079	6.686.360	7,5%	-54%	-57%
ΚΑΖΙΝΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	3.946.782	4.400.106	4.279.386	4.199.809	-1,9%	-31%	-22%
ΚΑΖΙΝΟ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	94.362.377	80.355.087	63.892.385	58.808.627	-8,0%	-77%	-75%
ΚΑΖΙΝΟ ΠΑΡΝΗΘΑΣ	97.427.876	92.654.783	91.277.420	86.262.895	-5,5%	-55%	-49%
ΚΑΖΙΝΟ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ	2.706.814	1.596.191	2.222.167	2.180.454	-1,9%	-88%	-89%
ΚΑΖΙΝΟ ΡΟΔΟΥ	19.979.759	19.560.334	19.442.409	19.534.536	0,5%	-45%	-41%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>330.168.995</b>	<b>298.665.006</b>	<b>275.273.290</b>	<b>264.940.845</b>	<b>-3,8%</b>	<b>-64%</b>	<b>-61%</b>

Παρατηρώντας τα δεδομένα που δημοσιεύει η Ανεξάρτητη Αρχή βλέπουμε μια δραματική μείωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων αυτών κατά μ.ο 44 % από το 2006 έως το 2015 και μια ακόμη μεγαλύτερη μείωση των ακαθαρίστων εσόδων κατά μ.ο 61% για την ίδια περίοδο. Όπως διαπιστώνουμε κάποιες επιχειρήσεις έχουν υποστεί μείωση TGR για την περίοδο 2006-2019 μέχρι και 70%.

Πίνακας 2.4: Κύκλος εργασιών και ακαθάριστα έσοδα Καζίνο 2016-2019 Πηγή: ΕΕΕΠ, 2020

Καζίνο	2016		2017		2018		2019	
	TGR	GGR	TGR	GGR	TGR	GGR	TGR	GGR
ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ	14.523.852,47	2.583.579,89	17.491.950,73	2.702.191,60	6.876.525,15	1.364.934,88	4.505.038,10	981.284,22
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	462.835.030,09	72.075.934,22	457.310.926,83	70.002.615,95	516.839.702,60	72.462.904,18	547.285.134,99	71.380.728,26
ΘΡΑΚΗ	31.694.965,00	7.184.036,45	31.528.485,00	6.696.378,18	33.734.330,00	6.360.673,74	27.309.180,00	6.052.295,73
ΚΕΡΚΥΡΑ	23.655.680,00	5.205.024,30	26.371.575,00	5.077.844,88	26.318.220,00	5.390.606,28	24.925.445,00	4.782.936,39
ΛΟΥΤΡΑΚΙ	371.675.336,80	57.004.639,54	373.259.496,00	54.872.341,76	335.486.313,79	52.369.209,71	392.480.663,98	61.365.291,34
ΠΑΡΝΗΘΑ	523.676.459,41	85.634.366,24	523.670.921,63	82.400.977,63	539.764.988,45	83.124.236,49	542.231.950,73	74.627.660,22
ΠΑΤΡΑ	49.758.290,00	11.650.314,81	46.311.050,00	9.925.055,63	41.571.470,00	8.765.943,13	39.682.955,00	8.586.521,75
ΡΟΔΟΣ	93.204.543,00	19.928.507,42	98.519.138,00	20.300.825,71	83.150.487,77	16.939.979,74	92.375.031,42	17.088.052,71
ΣΥΡΟΣ	6.827.795,00	1.452.777,06	7.614.525,00	1.555.465,51	6.269.895,00	1.142.598,20	7.675.270,00	1.358.000,32
ΦΛΩΡΙΝΑ							2.050.870,00	498.473,28
<b>Total</b>	<b>1.577.851.951,77</b>	<b>262.719.179,93</b>	<b>1.582.078.068,19</b>	<b>253.533.696,85</b>	<b>1.590.011.932,76</b>	<b>247.921.086,35</b>	<b>1.680.521.539,22</b>	<b>246.721.244,22</b>

Πηγή: Ε.Ε.Ε.Π.

Η εικόνα αλλάζει κατά τα έτη 2016-2019 όπου παρατηρείται μια μικρή αύξηση στον κύκλο εργασιών αλλά περαιτέρω μείωση στα ακαθάριστα έσοδα των εν λόγω επιχειρήσεων με την συνολική μείωση των ακαθαρίστων εσόδων τους κατά μ.ο από το 2006 έως το 2019 να αγγίζει το ποσοστό 64,3%.

Οι επιχειρήσεις καζίνο σήμερα και μετά την επανωτή κρίση του COVID-19 την οποία διανύουμε βρίσκονται στο ναδίρ τους. Η αγορά των internet καζίνο, η ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ και η μείωση του εισοδήματος των Ελλήνων, ο ανταγωνισμός από τις γειτονικές βαλκανικές χώρες, ο αντικαπνιστικός νόμος, καθώς και η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού από τις επίγειες επιχειρήσεις καζίνο στην Ελλάδα είναι παράγοντες που έχουν οδηγήσει στην σημερινή κατάσταση (Μανδραβέλης, 2019).

## **2.5 Η Διοικητική Λογιστική στα Καζίνο**

Κύριος στόχος της Διοικητικής Λογιστικής είναι η παροχή πληροφοριών προς την διοίκηση. Η ιδιαιτερότητα της υπηρεσίας που προσφέρουν τα καζίνο και η έλλειψη ενός παραδοσιακά κατασκευαστικού περιβάλλοντος έχουν συμβάλει σημαντικά στην έλλειψη κατανόησης της σημαντικότητας που παρέχει η Διοικητική Λογιστική στη διοίκηση των εν λόγω επιχειρήσεων (Greenless, 2008).

Οι πληροφορίες που παρέχονται μέσω της Διοικητικής Λογιστικής είναι σημαντικές για την λήψη αποφάσεων, για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των επιχειρήσεων αυτών καθώς και για σημεία που η διοίκηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή.

### **2.5.1 Κοστολογικό Σύστημα και Καζίνο**

Η κοστολόγηση στα καζίνο σύμφωνα με τον Greenless (2008) άφορα λεπτομερή εντοπισμό του κόστους συγκεκριμένων δραστηριοτήτων καθώς και ανάλυση με συσχέτιση του κόστους της δραστηριότητας με το έσοδο από την συγκεκριμένη δραστηριότητα. Επίσης πολύ σημαντικές αναλύσεις σύμφωνα με τον συγγραφέα είναι η αναλυτική καταγραφή της διάρκειας, και της ποιότητας του παιχνιδιού ανά πελάτη ή και ομάδα πελατών, καθώς επίσης και τα κόστη των δωρεάν παροχών ανά πελάτη. Σημαντικά εργαλεία στη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια μιας επιχείρησης καζίνο είναι κατά το συγγραφέα η ανάλυση νεκρού σημείου (Break even,) η ανάλυση κόστους-κέρδους από την εισαγωγή νέων παιχνιδιών, η ανάλυση κόστους κέρδους από δωρεάν παροχές και η ανάλυση κόστους κέρδους προωθητικών ενεργειών.

Επιπλέον κόστη και έσοδα θα πρέπει να παρουσιάζονται μέσω αναφορών ανά τμήμα.

Ο συγγραφέας αναφέρει ότι το τμήμα επισιτισμού είναι επιτυχημένο όταν λειτουργεί τουλάχιστον επί του νεκρού σημείου.

### **2.5.2 Προϋπολογισμοί στα Καζίνο**

Κατά τον Greenless (2008) η χρήση συστήματος προϋπολογισμών είναι ιδιαίτερος σημαντική για την λειτουργία και τον προγραμματισμό της δράσης μιας επιχείρησης καζίνο για τους εξής λόγους. Αναγκάζει τους managers και τους προϊσταμένους των τμημάτων να δουν προσεκτικά την συμπεριφορά του κόστους σε σχέση με τα έσοδα. Αυτό σημαίνει ότι

τους αναγκάζει να κατανοήσουν πως οι διάφοροι παράγοντες όπως η εποχικότητα, η μύξη των πελατών, οι προωθητικές ενέργειες, η διαφήμιση μπορούν να επηρεάσουν την παικτικότητα.

Επίσης η χρήση προϋπολογισμού οδηγεί τους manager στο να συνειδητοποιήσουν την έκταση και τη φύση του κόστους καθώς και τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να το περιορίσουν ή όχι. Επίσης ουσιώδης είναι η παρακολούθηση των αποκλίσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η ανατροφοδότηση μέσω του συστήματος των προϋπολογισμών βοηθά στην κατανόηση της συμπεριφοράς του κόστους και των εσόδων. Επιπλέον μέσω των προϋπολογισμών δημιουργούνται πρότυπα απόδοσης για τους εργαζόμενους που θα πρέπει να ακολουθούν δηλαδή δημιουργείται ένα σύστημα αξιολόγησης.

### 2.5.3 Αξιολόγηση Επίδοσης και Καζίνο

Κατά τον Greenless (2008), ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης στις επιχειρήσεις καζίνο θα πρέπει να περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε συνδυασμό με ποιοτικά μη χρηματοοικονομικά στοιχεία. Τα βήματα του σχεδιασμού ενός τέτοιου συστήματος είναι έξι:

- 1) Επιλογή χρηματοοικονομικών μέτρων (δεικτών) αξιολόγησης απόδοσης που συμβαδίζουν με τους στόχους της ανωτάτης διοίκησης. Δηλαδή ποιος δείκτης αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του καζίνο ROS, ROA, ROI, κτλ
- 2) Επιλογή χρονικού ορίζοντα που θα εφαρμόζεται κάθε χρηματοοικονομικό μέτρο.
- 3) Επιλογή τρόπου υπολογισμού κάθε μέτρου ή δείκτη.
- 4) Επιλογή εναλλακτικών τροπών υπολογισμού των δεικτών στο βήμα 1 για παράδειγμα τα πάγια στοιχεία θα πρέπει να υπολογίζονται στην τρέχουσα αξία η στην ιστορική τους αξία;
- 5) Επιλογή στόχου επίδοσης και καθορισμός τους ανά τμήμα εάν κρίνεται αναγκαίο. Για παράδειγμα θα πρέπει όλα τα τμήματα να έχουν την ίδια τιμή στο δείκτη ROA;
- 6) Επιλογή του χρόνου ανατροφοδότησης, εβδομαδιαία; μηνιαία; κτλ.

Δείκτες που μπορούν να εφαρμόζονται στα καζίνο για την αξιολόγηση της επίδοσης είναι ο δείκτης του υπολειμματικού εισοδήματος (Residual Income) ο δείκτης ROI, ο δείκτης οικονομικής προστιθέμενης αξίας (EVA).

Η κάρτα ισορροπημένης βαθμολόγησης είναι εργαλείο που εφαρμόζεται στα καζίνο (Greenless 2008) και συνδυάζει χρηματοοικονομικά μέτρα με ποιοτικά.

Η χρηματοοικονομική πλευρά μέτρα την κερδοφορία της στρατηγικής που έχει επιλέγει.

Τυπικές στρατηγικές των επιχειρήσεων καζίνο είναι η μείωση του κόστους και η ανάπτυξη, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η χρηματοοικονομική πλευρά εστιάζει στο πως επηρεάζονται οι δείκτες απόδοσης από την μείωση του κόστους και την αύξηση των μεικτών κερδών.

Η πλευρά των πελατών εστιάζει σε συγκεκριμένους τομείς που είναι σημαντικοί για την ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως το μερίδιο που έχει στην αγορά σε συνδυασμό με δείκτες όπως νέοι πελάτες, ικανοποίηση πελάτη, πελάτες κατ' εξακολούθηση. Οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μείωση ώρας αναμονής πελατών, βελτίωση ποιότητας υπηρεσίας, πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων παροχής της υπηρεσίας. Σημαντική είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sale service) όπου το τμήμα guest relation θα πρέπει να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να καταλαβαίνει αν η εμπειρία που έζησε ο πελάτης ήταν αυτή που έχει θέσει ως στόχο η επιχείρηση. Η πλευρά εσωτερικών διεργασιών στοχεύει στο συνδυασμό τόσο της χρηματοοικονομικής πλευράς όσο και της πλευράς των πελατών με σκοπό την δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες και τους μέτοχους της. Οι Hsieh και Barnes (2003) αναφέρουν ότι η Harra's Entertainment έχοντας επενδύσει σε τεχνολογικά εξελιγμένο CRM (guest relation management) πέτυχε πάνω από 20% αύξηση στην κερδοφορία.

Συμφώνα με τον Greenless (2008) η επιχείρηση καζίνο καθορίζει τις εσωτερικές εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτύχουν οι στόχοι, έπειτα από Benchmarking απέναντι σε σημαντικούς ανταγωνιστές.

Η πλευρά της καινοτομίας περιλαμβάνει την δημιουργία προϊόντων υπηρεσιών και νέων διεργασιών τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των παικτών δημιουργώντας ικανοποίηση. Το κλειδί της επιτυχίας είναι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στα καζίνο.

Η πλευρά του ανθρωπίνου δυναμικού και υποδομών στα καζίνο δίνει έμφαση στα εξής: α) Ικανότητες Προσωπικού: Επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοτήτων εργαζομένων, βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων από την εργασία τους, δείκτης turnover εργαζομένων ανά συγκεκριμένη περίοδο. β) Δυνατότητες πληροφοριακών συστημάτων: Ποσοστό εργαζομένων με online πρόσβαση σε δεδομένα πελατών, ποσοστό εταιρικών διεργασιών με ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, απόδοση κίνητρων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων με μέτρηση των προτάσεων ανά εργαζόμενο, μέτρηση των εφαρμοσμένων προτάσεων ανά εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων και ποσοστό ανταπόδοσης ή αμοιβής επί αυτών των προτάσεων.



Τα κέρδη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση καζίνο υιοθετώντας το σύνολο των μέτρων που παρέχει η BSC είναι η υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη, η αύξηση στο μερίδιο αγοράς, που οδηγούν σε υψηλό επίπεδα οικονομικής απόδοσης.

#### **2.5.4 Εργαλεία λήψης αποφάσεων και Καζίνο**

Εργαλεία σημαντικά στη λήψη αποφάσεων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις καζίνο είναι η ανάλυση νεκρού σημείου (Break even analysis) η ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη και ομάδα πελατών και η ανάλυση κερδοφορίας ανά ομάδα παιγνίων και υπηρεσιών (Greenless, 2008).

#### **2.5.5. Στρατηγική Ανάλυση και Καζίνο**

Σημαντικότερη είναι η ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων καζίνο όπως οικονομικές αλλαγές, κυβερνητικές αποφάσεις, κοινωνικές αλλαγές, τεχνολογικές αλλαγές, στοιχεία του γενικότερου ανταγωνισμού εντός του κλάδου. Κατά τον Greenless (2008) παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις καζίνο είναι μετρήσεις που έχουν να κάνουν με την επισκεψιμότητα που έχει η περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως πληρότητα ξενοδοχειακών μονάδων της περιοχής, αριθμός πτήσεων, αριθμός εισερχόμενων με επίγεια μέσα μεταφοράς και μέσο όρο δαπάνης ανά επίσκεψη η πελάτη. Οι επιχειρήσεις καζίνο θα πρέπει να υιοθετούν εργαλεία όπως ανάλυση του ανταγωνισμού, εντοπισμός ισχυρών και αδύναμων στοιχείων ανταγωνισμού.

### **2.6 Σύνοψη**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής όπως αυτά αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Έγινε αναφορά στις επιχειρήσεις καζίνο που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο καθώς και στα εργαλεία που μπορούν να έχουν εφαρμογή από τις εν λόγω επιχειρήσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται η ερευνητική μέθοδος, οι λόγοι για την επιλογή της συγκριμένης μεθόδου, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο τρόπος δόμησης του πλάνου των ερωτησεων ο τρόπος και ο τόπος των συνεντεύξεων καθώς και μια γενική περιγραφή των συμμετοχόντων στην έρευνα.

### **3.2 Ερευνητική Μέθοδος**

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές (Παρασκευοπούλου- Κόλια, 2020). Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται, μέσα από πλήθος δειγμάτων και βασίζονται σε στατιστικές αναλύσεις και παραμέτρους επί του συνόλου του δείγματος. Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων (μεσω μεθολογικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων) από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού-στόχου, στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων που αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά του πληθυσμού-στόχου και συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο τεκμηρίωσης και επαλήθευσης των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας.

Οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στο είδος και στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του υπό εξέταση φαινομένου. Έχουν φυσιολογική ροή, τα δεδομένα που συλλέγουν συγκεντρώνονται συνήθως στο φυσικό τους πλαίσιο-περιβάλλον και σε μεγάλο βαθμό δεν είναι κατευθυνόμενες από τον ερευνητή. Βασίζονται στη μεθοδολογικά ελεγχόμενη ματιά του ερευνητή και επιδιώκουν να αναδείξουν την πραγματικότητα που ισχύει για το φαινόμενο και τα υποκείμενα που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι φυσικές και μοιάζουν περισσότερο θελκτικές, γιατί εστιάζουν στις πραγματικές προθέσεις.

Γενικά, η συνέντευξη στηρίζεται στην ελεύθερη κι ανοιχτή επικοινωνία, προϋποθέτει κάποια σχέση ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο και ως τεχνική άντλησης δεδομένων βοηθά τον ερευνητή να πλησιάζει εις βάθος το θέμα του, αλλά και να αξιοποιήσει εμπειρίες και συναισθήματα. Ως εργαλείο έρευνας παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, διότι δίνει ευκαιρίες να διευκρινιστούν κάποιες απαντήσεις, να γίνουν επιπλέον ερωτήσεις, δίνοντας, έτσι τη δυνατότητα για εμβάθυνση και λόγω της αμεσότητάς της βρίσκει, συνήθως, μεγάλη αποδοχή από τους συμμετέχοντες. Ανάλογα με τον βαθμό

δόμησης ή τυποποίησης της συνέντευξης μπορούμε να διακρίνουμε (Ισαρη και Πούρκος, 2015): α) την ημιδομημένη και β) τη μη δομημένη ποιοτική συνέντευξη. Σε αυτούς τους τύπους συνέντευξης οι ερευνητές επιδιώκουν να παράγουν όσο το δυνατόν πλουσιότερο ερευνητικό υλικό δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες στην έρευνα να μιλήσουν για τις αντιλήψεις τους, τις σκέψεις τους ή τις εμπειρίες τους ελεύθερα και σε βάθος (Robson, 2007). Η ημιδομημένη συνέντευξη εις βάθος (Ισαρη και Πούρκος, 2015) αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων, κατά κάποιον τρόπο, ερωτήσεων και χρησιμοποιείται συχνά ως οδηγός για τα θέματα που είναι σημαντικά να καλύφθούν στο πλαίσιο της συνέντευξης. Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης παρουσιάζει ευελιξία: ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι, ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση.

Η μη δομημένη συνέντευξη (Ισαρη και Πούρκος, 2015) είναι ανοικτή και δεν περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά ευρείες θεματικές πάνω στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να μιλήσουν ή να τοποθετηθούν ελεύθερα και με τους δικούς τους όρους. Ειδικότερα, ο ερευνητής σχηματίζει συνήθως έναν κατάλογο από 7 ή 8 θέματα τα οποία θεωρεί σημαντικά και πάνω στα οποία σχηματίζεται η διάδραση μεταξύ του συνεντευκτή και των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί η ανάδειξη νέων θεμάτων μέσα από τον λόγο των ίδιων των συμμετεχόντων, τα οποία δεν είχαν προκαθοριστεί από τους ερευνητές (Mason, 2009, Robson, 2007).

Η πλήρως δομημένη συνέντευξη (Ισαρη και Πούρκος, 2015) δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου στην ποιοτική έρευνα, καθώς βασίζεται σε αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις ως προς το περιεχόμενο, τη διατύπωση και τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και δεν επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε βάθος ή την ανάδειξη νέων θεμάτων. Η αξιοποίηση κυρίως ανοικτών ερωτήσεων αποτελεί τη μόνη ουσιαστική διαφορά από ένα ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικής έρευνας που χρησιμοποιεί συνεντεύξεις (Robson, 2007).

### **3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου**

Ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει κατά πόσο οι Ελληνικές επιχειρήσεις Καζίνο χρησιμοποιούν τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής καθώς και πόσο σημαντικά είναι αυτά για την λειτουργία των εν λόγω επιχειρήσεων. Σήμερα στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις καζίνο που λειτουργούν είναι δέκα. Λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος, της ιδιαιτερότητας της υπηρεσίας που παρέχεται από τα καζίνο καθώς και του σχετικά μικρού όγκου ελληνικής κυρίως βιβλιογραφίας, κρίθηκε ως καταλληλότερη ερευνητική μέθοδος η ποιοτική έναντι της ποσοτικής για την οποία τα δεδομένα που θα μπορούσαν να συλλεχθούν δεν θα ήταν αρκετά για μια αξιόπιστη στατιστική ανάλυση.

Το πλάνο ερωτήσεων αποτελείται από δεκαπέντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για τα θέματα που ήταν σημαντικά να καλύφθουν στο πλαίσιο της συνέντευξης. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις δομήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να ακολουθούν τον πίνακα των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής καθώς και την κατηγοριοποίηση αυτών όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Με βάση τον συγκεκριμένο πίνακα δημιουργήθηκε το πλάνο ερωτήσεων ως οδηγός για να ερευνηθεί η χρήση, ο βαθμός και η σημαντικότητα των εργαλείων αυτών σε σχέση με τις επιχειρήσεις καζίνο.

### **3.4 Μεθοδολογία έρευνας**

Η επικοινωνία με τις επιχειρήσεις καζίνο έγινε αρχικά μέσω τηλεφώνου προς το τμήμα υποδοχής και με χρήση μεσών κοινωνικής δικτύωσης ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο ήταν θετικές ως προς την συμμετοχή τους στην έρευνα. Στη συνέχεια σε επαφή με ένα από τα ανωτέρα στελέχη Ελληνικού Καζίνο που δέχτηκε να συμμετάσχει στην έρευνα υπήρξε σημαντική βοήθεια όπου και έφερε σε επαφή την ερευνήτρια με ανώτατα στελέχη τριών άλλων επιχειρήσεων καζίνο στην Ελλάδα. Επίσης θετική ήταν και η απάντηση από δυο επιπλέον επιχειρήσεις όπου το σύνολο των επιχειρήσεων που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα ήταν έξι.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μεταξύ 05/7-13/7/2020, μια δια ζώσης στην έδρα της επιχείρησης ενώ οι υπόλοιπες πέντε μέσω της εφαρμογής Viber, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις Καζίνο βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές στην Ελλάδα. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν από επτά έως και τριάντα έξι λεπτά ενώ χρησιμοποιήθηκε και ακουστικό

μέσο μαγνητοφώνησης ώστε να γίνει καταγραφή όλων των πληροφοριών για την μετέπειτα επεξεργασία των δεδομένων. Κατά τον προγραμματισμό των συνεντεύξεων όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώθηκαν για την πρόθεση ηχογράφησης ώστε να δώσουν την αδεία τους. Επίσης ενημερώθηκαν για την ανωνυμία της επιχείρησης καθώς και του προσώπου που δίνει την συνέντευξη. Δόθηκε από όλους η σχετική αδεία μαγνητοφώνησης. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται η ιδιότητα των συνεντευξιαζόμενων, η ημερομηνία της συνέντευξης η διάρκειά της καθώς και ο τρόπος που πραγματοποιήθηκε.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων ακολουθήθηκε το πλάνο ερωτήσεων από την συνεντευκτρια η οποία το συνέταξε και περιλαμβάνεται στο παράρτημα Ι. Επίσης έγιναν επιπλέον ερωτήσεις που κατά την στιγμή της συνέντευξης κριθήκαν χρήσιμες από την συνεντευκτρια και συγγραφέα της παρούσης έρευνας.

Πίνακας 3.1 :Παρουσίαση στοιχείων Συνεντευξιαζόμενων

Εταιρία	Συνεντευξιαζόμενος	Ημερομηνία Συνέντευξης	Διάρκεια Συνέντευξης	Τρόπος Διεξαγωγής
Casino1	Γενικός Διευθυντής	5/7/2020	29:56	Viber
Casino2	Γενικός Διευθυντής	7/7/2020	08:48	Δια ζώσης
Casino3	Οικονομικός Διευθυντής	08/7/2020	36 :10	Viber
Casino4	Γενικός Διευθυντής	10/7/2020	17:10	Viber
Casino5	Διευθυντής Λογιστηρίου	10/7/2020	06:19	Viber
Casino6	Προιστάμενος Λογιστηρίου	13/7/2020	11:00	Viber

### 3.5 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας, ο τρόπος που συντάχθηκε το πλάνο ερωτήσεων και έγινε μια συνοπτική παρουσίαση των στοιχείων των συμμετεχόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ευρήματα Εμπειρικής Έρευνας

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με την χρήση πινάκων.

### 4.2 Κοστολογικό Σύστημα και η εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις Καζίνο

Το πρώτο ερώτημα της συνέντευξης ήταν αν η εταιρία καζίνο εφαρμόζει κάποιο κοστολογικό σύστημα ώστε να λαμβάνει πληροφορίες χρήσιμες και με σκοπό την λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εταιριών.

Πίνακας 4.1: Εφαρμογή Κοστολογικού Συστήματος

Εταιρια	Κοστολογικο Συστημα	Ειδος Κοστολογικου Συστηματος
Casino 1	Όχι	
Casino 2	Όχι	
Casino 3	Όχι	
Casino 4	Ναι	Ιδιότυπη κοστολόγηση(expenses per customer)
Casino 5	Ναι	Πλήρης Κοστολόγηση
Casino 6	Ναι	Πλήρης Κοστολόγηση

Τρία από τα έξι καζίνο δεν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο κοστολόγησης ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων παρόλο που γνωρίζουν την χρησιμότητα και την σημαντικότητα που θα είχε ένα κοστολογικό σύστημα καθώς οι απαντήσεις των Casino 1 και Casino 2 ήταν "Δυστυχώς όχι". Το Casino 4 αν και αρχικά απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί κάποιο κοστολογικό σύστημα ίσως και λόγω αστοχίας της συνεντεύκτριας να διατυπώσει σωστά την ερώτηση, κατά την διάρκεια της συνέντευξης παρουσιάστηκε ιδιαίτερο κοστολογικό σύστημα το οποίο βασίζεται την τεχνική expenses per customer, δηλαδή έξοδα ανά πελάτη. Το συγκεκριμένο σύστημα βασίζεται στην συλλογή δεδομένων που αφορούν την παικτικότητα των πελατών και πάνω σε αυτή υπολογίζεται και ένα ποσοστό εξόδων που δαπανάται. Το σύστημα αυτό λειτουργεί με διπλό τρόπο αφού είναι και ένας τρόπος

ανταπόδοσης και ικανοποίησης προς τον πελάτη. Τα Casino 5 και Casino 6 απάντησαν ότι χρησιμοποιούν την πλήρη κοστολόγηση.

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε τον προσδιορισμό του λειτουργικού κόστους από την επιχείρηση καθώς και την συχνότητα που αυτό προσδιορίζεται.

Πίνακας 4.2: Προσδιορισμός λειτουργικού κόστους

ΕΤΑΙΡΙΑ	Προσδιορισμός Λειτουργικού Κόστους	Συχνότητα
CASINO 1	Όχι	
CASINO 2	Ναι	Ετήσια
CASINO 3	Ναι	Ετήσια
CASINO 4	Ναι	Μηνιαία
CASINO 5	Ναι	Μηνιαία Ανά Τμήμα
CASINO 6	Ναι	Μηνιαία & Ετήσια Ανά Λειτουργία

Πέντε από τα έξι καζίνο προσδιορίζουν το λειτουργικό τους κόστος και μάλιστα τρία από αυτά σε μηνιαία βάση. Επίσης τα Casino 5 και Casino 6 προσδιορίζουν το κόστος ανά τμήμα και λειτουργία αντίστοιχα.

Η κοστολογική πληροφορία χρησιμοποιείται για την σύνταξη προϋπολογισμού και την λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του Casino 4 *"Κυρίως καταρτίζουμε προϋπολογισμούς με βάση αυτούς τους μηχανισμούς, δεύτερον όπως σου είπα λόγω της εποχικότητας είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για το πως θα προχωρήσει το έσοδο συμφώνα με το έξοδο αυτό που έχεις οπότε μας βολεύει από πολλές παραμέτρους και πως θα λειτουργήσουμε κάθε μήνα"*. Με τον ίδιο τρόπο απάντησε και το Casino 2 *"Για την σύνταξη του προϋπολογισμού"* Το Casino 3 απάντησε *"Την πληροφορία την θέλει ο επιχειρηματίας πάντα εκεί θα φτάσει"*. Το Casino 5 απάντησε ότι την κοστολογική πληροφορία την θέλει: *"Η διοίκηση για να πάρει κάποιες αποφάσεις"* και στην ίδια λογική είναι και η απάντηση του Casino 6: *"Για να παίρνουμε αποφάσεις για να μειώνουμε τα κόστη μας ανάλογα ανά τμήμα και μας είναι αποτελεσματικό για την διοίκηση για την εφαρμογή της διοίκησης"*

### 4.3 Προϋπολογισμός

Ερευνήθηκε εάν κατάρτιζεται η όχι προϋπολογισμός, ποια η διάρκεια του, αν είναι σημαντικός ως εργαλείο διοίκησης, ποιος ο σκοπός σύνταξης καθώς και η τεχνική που χρησιμοποιείτε κατά την σύνταξη του. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 4.3:Σύνταξη προϋπολογισμού

	Σύνταξη Προϋπολογισμού	Διάρκεια	Τεχνική	Παρακολούθηση	Λόγοι Σύνταξης
Casino1	Όχι				
Casino2	Ναι	Έτος	Βάση το προηγούμενο έτος με μέθοδο από κάτω προς τα πάνω	Γενικός Δ/ντης	Έλεγχος κόστους+Πλάνο ετήσιας λειτουργιάς
Casino3	Ναι	Έτος	Βάση το προηγούμενο έτος με μέθοδο από κάτω προς τα πάνω	Εξωτερικοί συνεργάτες και Ορκωτοί	Έλεγχος κόστους
Casino4	Ναι	Έτος& πενταετια	Βάση το προηγούμενο έτος με μέθοδο από κάτω προς τα πάνω	Γενικός Δ/της, Δ/ντης Λογιστηρίου, Πρόεδρος	Έλεγχος κόστους, Πλάνο ετήσιας λειτουργιάς συντονισμός, δραστηριοτήτων, αξιολόγηση στελεχών, εργαλείο λήψης αποφάσεων
Casino5	Ναι	Έτησια	Βάση το προηγούμενο έτος με μέθοδο από κάτω προς τα πάνω	Γενικός Δ/ντης και Λογιστήριο	Έλεγχος κόστους
Casino6	Ναι	Έτησια	Μηδενικής βάσης με μέθοδο από πάνω προς τα κάτω	Γενικός Δ/ντης	Έλεγχος κόστους

Το Casino 1 ρωτήθηκε επιπλέον εάν η απουσία ύπαρξης προϋπολογισμού στην επιχείρηση οφείλεται στην ανώτερη διοίκηση. Η απάντηση ήταν: *"Επειδή έχω ασχοληθεί με αρκετά Casino στην Ελλάδα, οι ιδιοκτήτες των Casino δεν έχουν την εμπειρία στην διαχείριση Casino. Αυτός είναι ο λόγος που ειδικά τα μικρά Casino δουλεύουν φλου στα τυφλά ότι έχουμε*



στη τσέπη μπορούμε να πληρώσουμε δεν υπάρχει budget, δεν υπάρχει forecast, δεν υπάρχει τίποτα." Επίσης το Casino2 ανέφερε ότι : "Ο προϋπολογισμός έχει συνταθεί πρώτη φορά για το 2020 και δεν έχει ληφθεί απάντηση από την διοίκηση ακόμη οποτε...και να σημειώσω ότι με την κρίση του κορωνοϊού εφόσον ήμασταν κλειστοί από τρεισήμισι μήνες και ήταν το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας του καζίνο για το 2020 τα αποτελέσματα δεν μπορεί να είναι ούτε αξιόπιστα ούτε έχουν παρακολουθηθεί όπως έπρεπε."

Το Casino 3 απάντησε ότι:" Καταρτίζουμε προϋπολογισμούς τον οποίο αναμορφώνουμε με βάση τα δεδομένα που έρχονται. Δηλαδή τώρα πια δεν μπορείς να κανείς σαφείς προϋπολογισμούς και πόσο μάλλον εμείς που είμαστε πετάμενοι σε ένα νησί. Δυστυχώς χρειάζονται αναμόρφωση προς τα κάτω Όχι προς τα πάνω και στα έσοδα και στις δαπάνες." Το Casino 4 υποστήριξε θερμά την χρησιμότητα του προϋπολογισμού λέγοντας: "Εγώ πιστεύω ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτό."

Τα Casino 5 και Casino 6 απάντησαν ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθά στον έλεγχο του κόστους. Η τεχνική που χρησιμοποιούν τα περισσότερα καζίνο για την σύνταξη του προϋπολογισμού χρησιμοποιεί ως βάση το προηγούμενο έτος με κάποιες αναπροσαρμογές. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι από κάτω προς τα πάνω δηλαδή από τις χαμηλότερες βαθμίδες στελεχών προς την ανώτερη διοίκηση. Την τεχνική αυτή δεν ακολουθεί το Casino 6 όπου και συντάσσει τον προϋπολογισμό με την τεχνική της μηδενικής βάσης και η μέθοδος είναι από πάνω προς τα κάτω δηλαδή οι στόχοι θέτονται από την ανωτάτη διοίκηση. Σχεδόν σε όλα τα καζίνο όπου συντάσσετε προϋπολογισμός παρακολουθείται τουλάχιστον από τον Γενικό Διευθυντή και μόνο το Casino 3 έχει εξωτερικούς συνεργάτες που τον παρακολουθούν. Όλα τα Casino ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό ως εργαλείο έλεγχου του κόστους. Επιπλέον το Casino 2 ανέφερε ότι βοηθά και στο σχεδιασμό της ετήσιας λειτουργίας. Γενικότερα η εντύπωση που δημιουργήθηκε στην συνεντευκτρια είναι ότι μόνο Το Casino 4 παρακολουθεί στενά την σύνταξη και την πραγματοποίηση των στόχων που θέτονται μέσω του προϋπολογισμού καθώς και τον αναγνωρίζει ως ένα σπουδαίο εργαλείο διοίκησης και λήψης αποφάσεων καθώς και ως εργαλείο αξιολόγησης ανωτέρων στελεχών. Επίσης πολύ ειλικρινής ήταν η απάντηση του Casino1 σχετικά με την χρήση και εφαρμογή προϋπολογισμών ειδικότερα από τα μικρού μεγέθους καζίνο στην Ελλάδα.

## 4.4 Αξιολόγηση επίδοσης

Ερευνήθηκε κατά πόσο οι επιχειρήσεις καζίνο εφαρμόζουν χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης της επίδοσής τους.

### 4.4.1 Δείκτες Αξιολόγησης Επίδοσης

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο εφαρμόζουν συγκεκριμένους δείκτες για την αξιολόγηση της επίδοσης των εταιριών που εκπροσωπούν. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.4: Παρουσίαση χρήσης δεικτών αξιολόγησης επίδοσης.

	ROI	RESIDUAL INCOME	EVA	ROS
Casino1	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino2	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino3	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino4	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino5	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino6	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι

### 4.4.2 Κάρτα ισορροπημένης βαθμολόγησης (Balanced scorecard)

Ερευνήθηκε εάν και κατά πόσο οι εταιρίες καζίνο έχουν εφαρμόσει το σύστημα της κάρτας ισορροπημένης βαθμολόγησης. Καμιά εταιρία από τις συμμετέχοντες δεν κάνει χρήση της BSC όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.5: Παρουσίαση χρήσης Balanced Scorecard

	Χρήση Balanced Scorecard
Casino1	Όχι
Casino2	Όχι
Casino3	Όχι
Casino4	Όχι
Casino5	Όχι
Casino6	Όχι

### 4.4.3 Benchmarking

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο εφαρμόζεται από την επιχείρηση το σύστημα Benchmarking. Ωστόσο όλες οι απαντήσεις εξακολουθούν να είναι αρνητικές.

Πινάκας 4.6: Παρουσίαση χρήσης συστήματος Benchmarking

	Χρήση Συστήματος Benchmarking
Casino1	Όχι
Casino2	Όχι
Casino3	Όχι
Casino4	Όχι
Casino5	Όχι
Casino6	Όχι

#### **4.4.4 Εφαρμογή μη χρηματοοικονομικών μέτρων για την αξιολόγηση της απόδοσης από της επιχειρήσεις καζίνο**

Η επομένη ομάδα ερωτήσεων αφορούσε την χρήση μη χρηματοοικονομικών μέτρων για την αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων καζίνο.

##### **4.4.4.1 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών**

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί παρακάτω σχεδόν όλα τα καζίνο έχουν εφαρμόσει κάποιο μέτρο για την αξιολόγηση των πελατών τους και αντίστροφα, κάποια μέθοδο αξιολόγησης των επιχειρήσεων από τους πελάτες τους. Το συμπέρασμα που προκύπτει από το συγκεκριμένο ερώτημα είναι ότι τα περισσότερα καζίνο να μην εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης αλλά σε μικρό βαθμό και χωρίς ιδιαίτερη αξιοποίηση της πληροφορίας γεγονός που προκαλεί εντύπωση αν αναλογιστούμε την ιδιαιτερότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του Casino 1 όπου μας είπε ότι παρόλη την ύπαρξη στοιχείων μέσω των εξειδικευμένων συστημάτων που εφαρμόζονται στα καζίνο δυστυχώς δεν αξιοποιούνται όπως και όσο θα έπρεπε: *"Τα καζίνο διαθέτουν τα συστήματα για την αξιολόγηση των πελατών αλλά δεν χρησιμοποιούνται ούτε στο 10% και ενώ υπάρχει η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται"*

Το Casino 2 παρόλο που αυτή τη στιγμή δεν εφαρμόζει κάποιο μέτρο για την αξιολόγηση των πελατών απάντησε ότι: *"Όχι αλλά βρισκόμαστε στη διαδικασία απόκτησης ενός loyalty system με το νέο σύστημα on line που θα εγκατασταθεί στα μηχανάκια όπου θα επιβραβεύουμε με πόντους και λοιπά και λοιπά και θα παρακολουθείται."* Το Casino 3 απάντησε χαρακτηριστικά: *"Το κάνουμε αλλά το κάνουμε σε πολύ χαμηλό επίπεδο ας πούμε δηλαδή με κάποια εργαλεία του Google βλέπεις δηλαδή τα σχόλια που έχει κάνει και όλα αυτά τα πράγματα, με τα σχόλια που αφήνουν σε μας όταν έρχονται στην εταιρία Όχι όμως με επιστημονικό τρόπο καθημερινότητα είναι και εκεί"*.

Το Casino 4 μας είπε ότι: *"Ναι τα μετράμε ας ξεκινήσουμε από τους ντόπιους πελάτες είναι συγκεκριμένοι έτσι έχουμε εκτενείς συζητήσεις μαζί τους τρώμε μαζί τους, έχουμε ένα guest relation τμήμα μιλάει μαζί τους, κάθεται, τους κάνουμε ένα τραπέζι σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα έχουμε μια καθημερινή επαφή. Αυτό που μας κάνει και διαφέρουμε είναι ότι ασχολούμαστε πολύ με τους τουρίστες που έρχονται γιατί έχουμε αναπτύξει ένα σύστημα*

εδώ δικό μας όπου έχουμε, που ο υπεύθυνος I.T το έχει προγραμματίσει, το οποίο παίρνει από τη βάση δεδομένων των πελατών όλα τα στοιχεία του εσόδου και πάνω εκεί υπολογίζουμε το έξοδο που μπορούμε να κάνουμε στον πελάτη. Δηλαδή αν έχουμε έναν πελάτη που χάνει ασ πούμε δέκα χιλιάδες μέσα στο Σαββατοκύριακο εμείς θα υπολογίσουμε ότι σε αυτόν τον πελάτη μπορούμε να κάνουμε 30% έξοδα, δηλαδή τρεις χιλιάδες έξοδα αυτό σημαίνει δωρεάν εισιτήρια διαμονή κτλ."

Το Casino 5 μας είπε τα εξής:" Χρησιμοποιούνται κάποια συστήματα όπως ποιοι πελάτες έρχονται και από ποια περιοχή ή ποια χωρά ή ποια είναι η σχέση αυτού παίζουν με αυτά που τους προσφέρουμε" και το Casino 6:" Έχουμε κάποια εργαλεία marketing που χρησιμοποιούμε όπου παρακολουθούμε ποιοι είναι οι νέοι μας πελάτες, το ποσοστό των πελατών που έρχονται κατ'επαναληψη, βασικά αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούμε".

Πίνακας 4.7 : Αξιολόγηση Πελατών

	Αξιολόγηση Πελατών	Μέτρο 1	Μέτρο 2	Μέτρο 3
Casino1	Ναι	Tracking		
Casino2	Όχι			
Casino3	Ναι	Google σχολια	Σχόλια πελατων στην επιχειρηση	
Casino4	Ναι	Τμημα guest relatiον	Προσωπική καθημερινή επαφή-δείπνα	Σύστημα ανταπόδοσης- συσχέτιση παικτικότητας με παροχές
Casino5	Ναι	Tracking	Συσχέτιση παικτικότητας με παροχές	Κατηγοριοποίηση πελατών ανα περιοχή
Casino6	Ναι	Ποσοστό νέων πελατών	Ποσοστό πελατών κατά εξακολούθηση	

#### 4.4.4.2 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού.

Η αξιολόγηση του προσωπικού με την χρήση μη χρηματοοικονομικών μέτρων δεν έχει βρει ιδιαίτερη ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις καζίνο. Από τις έξι επιχειρήσεις καζίνο μόνο τα Casino1 και Casino4 αξιολογούν με κάποιο τρόπο το προσωπικό τους. Συγκεκριμένα το Casino1 απάντησε: "*Γίνεται αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου με τον διευθυντή τμήματος παρουσία κάποιου προϊσταμένου για να μην υπάρχει η προσωπική εκδίκηση γίνεται η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και από τον διευθυντή τονίζουμε τα αδύναμα σημεία και εμείς αυτό το κάνουμε για βελτίωση και επένδυση πάνω στο προσωπικό*". Στην ερώτηση αν υπάρχει κάποια μορφής επιβράβευση προς τους εργαζόμενους απάντησε: "*Βεβαίως employee of the month - μπορεί να πάρει επιπλέον χρήματα, μπορεί σε μορφή δώρου ή κάποιο ταξίδι.*"

Πίνακας 4.8: Αξιολόγηση προσωπικού από τις εταιρίες καζίνο

	Αξιολόγηση Προσωπικού	Σκοπός
Casino1	Ναι	Βελτίωση, ανταπόδοση, απόλυση
Casino2	Όχι	
Casino3	Όχι	
Casino4	Ναι	
Casino5	Όχι	
Casino6	Όχι	

Ιδιαίτερα πρέπει να τονίσουμε ότι είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα καζίνο ως προς την αξιολόγηση του προσωπικού τους. Το στέλεχος του Casino 1 έχει μεγάλη βαθιά γνώση του κλάδου καθώς έχει εργαστεί σε αρκετά καζίνο στην Ελλάδα. Μας αναφέρει λοιπόν ότι τα σωματεία στα καζίνο έχουν τόσο μεγάλη δύναμη που απαγορεύουν τις επιχειρήσεις να προβούν σε αξιολόγηση των εργαζομένων τους, "*Στα περισσότερα καζίνο η διοίκηση και η ιδιοκτησία δεν μπορεί να εφαρμόσει αυτά λόγω της ισχυρής δύναμης του σωματείου εργαζομένων που δεν τους επιτρέπει να λειτουργήσουν ανάλογα. Σε κάποιο καζίνο που εργαζόμουν εγώ το σωματείο είναι η πρώτη αιτία που δεν αφήνει την ανάπτυξη της επιχείρησης αντίθετα το έχει φέρει σε μια άθλια κατάσταση που απειλείται ακόμα και με κλείσιμο*".

Το Casino 2 μας ανέφερε ότι πρόκειται στο μέλλον να εφαρμόσει αξιολόγηση του προσωπικού σε εξαμηνιαία βάση. Το Casino 6 μας είπε ότι δεν πραγματοποιεί αξιολόγηση αλλά κατά καιρούς οι εργαζόμενοι παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια μέσω προγράμματος ΛΑΕΚ.

#### **4.4.4.3 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της καινοτομίας.**

Ερευνήθηκε η υιοθέτηση η όχι καινοτόμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις καζίνο καθώς και η χρήση κάποιων μη χρηματοοικονομικών μέτρων για την παρακολούθηση της απόδοσης των καινοτόμων πρακτικών. Το συμπέρασμα είναι ότι λόγω της ιδιαιτερότητας της υπηρεσίας και του ισχυρού κρατικού παρεμβατισμού δεν υπάρχει δυνατότητα για εισαγωγή καινοτομίας στον κλάδο. Τα καζίνο αντιμετωπίζουν περιοριστικούς όρους ως προς την λειτουργία τους αφού επιβλέπονται από την Επιτροπή Ελέγχου και Εποπτείας Παιγνίων. Σκοπός της Επιτροπής είναι η αδιάβλητη και διαφανής διεξαγωγή παιγνίων. Μέσω του έλεγχου της Επιτροπής τα καζίνο καλούνται να κατέχουν ειδική άδεια και πιστοποίηση από την ΕΕΕΠ για οτιδήποτε νέο θέλουν να εισάγουν στο καζίνο είτε αυτό είναι κάποιο νέο παιχνίδι, υπηρεσία ακόμα και κάποιο τεχνικό υλικό. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα για τα καζίνο και όπως χαρακτηριστικά μας αναφέρει το Casino 1 λειτουργεί ανατρεπτικά ως προς την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. *"Επειδή η μόρφωση μου είναι ηλεκτρονικός μηχανικός πάντα προσπάθησα να φέρω την καινούργια τεχνολογία στα ελληνικά καζίνο δυστυχώς ξαναπερνάμε στον πόνο τον δικό μας, που λέγετε ΕΕΕΠ οι όποιοι δεν έχουν ικανά στελέχη και ένα προϊόν που βγαίνει στο εξωτερικό για να μπορώ να το φέρω στην Ελλάδα παλιά ήθελε και δυο και τρία χρόνια τώρα έξι και επτά μήνες και πάλι δεν εγκρίνονται τα πάντα. Δηλαδή τι θέλω να πω..εμείς κάθε χρόνο πηγαίνουμε σε εκθέσεις που έχουν καινούργια συστήματα υπάρχουν συστήματα για τα καζίνο τα πάντα απλώς δεν μπορούμε να τα φέρουμε εδώ στην Ελλάδα γιατί δεν εγκρίνονται από την ΕΕΕΠ".*

Το Casino 2 αναφέρει ότι η εταιρία προσανατολίζεται στην δημιουργία on line Casino: *" Προσπαθεί η εταιρία συγκεκριμένα βρίσκεται στην φάση υλοποίησης on line Casino το οποίο θεωρείται ότι είναι άκρως καινοτόμο και ίσως ο μόνος δρόμος για την κερδοφορία της στο μέλλον"*, ενώ το Casino 3 μας είπε ότι το κόστος της αδειας ενός online καζίνο είναι τόσο δυσβάστακτο που δεν θα μπορούσε να προβεί σε τέτοιου είδους επένδυση: *" αυτό πάλι εκεί έχουμε τον παρεμβατισμό του κράτους διότι σου λέει ότι εάν θέλεις να κανείς κάτι*

παραπάνω να πουλήσεις ας πούμε διαδικτυο θα μου δώσεις δυο εκατομμύρια για την απλή άδεια και τρία εκατομμύρια για την άλλη άδεια και φυσικά δεν υπάρχουν αυτά τα χρήματα σήμερα για να τα δώσει κανείς. Εμείς δηλαδή έχουμε μια άδεια την έχουμε αγορασμένη και αυτή την στιγμή την αποποιούμεθα για να πάμε στα ΕΚΑΖ οπότε πάλι έχουμε προβλήματα και με αυτό. Όλες οι εταιρίες είναι προβληματικές σου λέω αν εξαιρέσεις την Πάρνηθα και Θεσσαλονίκη. Όλοι οι άλλοι πάμε για φούντο. Οπότε για να μπει στην διαδικασία να κανείς επενδύσεις είναι ακριβά πράγματα δεν μπορείς να το κάνεις".

Τα Casino5 και Casino6 προσανατολίζονται περισσότερο στην εύρεση φρέσκων ιδεών ως προς τις προωθητικές ενέργειες. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συνεχής πτωτική πορεία που χαρακτηρίζει τον κλάδο έχει δημιουργήσει πολλές δυσχέρειες ιδιαίτερα στις μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός αυτού.

Πίνακας 4.9: Μέτρα αξιολόγησης καινοτομίας

	Αξιολόγηση Καινοτομίας
Casino1	Όχι
Casino2	Όχι
Casino3	Όχι
Casino4	Όχι
Casino5	Όχι
Casino6	Όχι

#### 4.5 Εργαλεία πληροφόρησης για την Λήψη Αποφάσεων

Αναφέρθηκαν τα εργαλεία break even, ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών, ανάλυση κερδοφορίας ανά παίγνιο ή υπηρεσία και το ενδιαφέρον μας ήταν να μάθουμε ποια από αυτά τα εργαλεία εφαρμόζονται στις εν λόγω επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα και τα έξι καζίνο χρησιμοποιούν την ανάλυση νεκρού σημείου ως εργαλείο λήψης αποφάσεων με την σημαντικότητα να διαφέρει από καζίνο σε καζίνο κρίνοντας από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Το Casino 1 μας είπε: "Ο επιχειρηματίας δυστυχώς ο συγκεκριμένος που εργάζομαι τώρα δεν ασχολήθηκε καν με αυτό το θέμα. Απλά εγώ για να ξέρω τι τζίρο χρειάζομαι για να μην πληρώσει ο ίδιος από την τσέπη του". Το Casino 3 απάντησε: "Ναι εντάξει αλλά πολυ..φυσικα το κάνουμε αυτό αλλά πολυ



πρακτικά θα το έλεγα εγώ ." Το Casino 4 μας είπε ότι η ανάλυση είναι "σημαντικότερη". Πέντε από τα έξι καζίνο εφαρμόζουν την ανάλυση κερδοφορίας ανά παίγνιο ενώ τέσσερα από τα έξι την ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη ή ομάδα πελατών.

Πίνακας 4.10: Χρήση εργαλείων για την λήψη αποφάσεων

	Ανάλυση νεκρού σημείου	Ανάλυση κερδοφορίας ανά παίγνιο	Ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη
Casino1	✓	✓	✓
Casino2	✓	✓	✓
Casino3	✓		
Casino4	✓	✓	✓
Casino5		✓	✓
Casino6	✓	✓	

## 4.6 Στρατηγική Ανάλυση

Ερευνήθηκε κατά πόσο και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής που ακολουθούν οι εταιρίες και συγκεκριμένα αναφέρθηκαν τα εργαλεία της ανάλυσης κλάδου, ανάλυσης θέσης ανταγωνιστή, ανάλυση δυνατών αδυναμιών σημείων ανταγωνιστή, μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις και Activity Based Managment. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα λαμβάνουν υπόψη μόνο τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία του ανταγωνισμού ενώ μόνο μια χρησιμοποιεί και τα τέσσερα εργαλεία που αναφέρθηκαν. Οι απαντήσεις φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.11: Χρήση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού

	Ανάλυση κλάδου	Αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνισμού	Μακροχρόνιες Προβλέψεις	Διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες
Casino1	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino2	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino3	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
Casino4	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Casino5	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι
Casino6	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι

## 4.7 Αποψη των Καζίνο για τον κλάδο στην Ελλάδα

Αν και δεν υπήρξε πρόβλεψη για συγκεκριμένη ερώτηση εντός του πλάνου ερωτήσεων για το πως κρίνουν οι επιχειρήσεις την σημερινή κατάσταση στον κλάδο, πρόέκυψαν ερωτήματα κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων που θα πρέπει να αναφερθούν

Το Casino1 ρωτήθηκε αν το γεγονός ότι είναι ζημιογόνος ο κλάδος οφείλετε και στην έλλειψη εφαρμογής εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής η απάντηση είναι :*"Μάλιστα, Βεβαίως. Να προσθέσω κάτι ειλικρινά λυπάμαι τον κλάδο, τα ικανά στελέχη φεύγουν στο εξωτερικό, εγώ είμαι ένας από αυτούς που δούλευαν στο εξωτερικό σε πολύ προχωρημένες επιχειρήσεις, όλα αυτά που λέγαμε τα τηρούν ευλαβικά επίσης είναι μια εταιρία που δούλευα*

κάνουν κάθε χρόνο σεμινάρια τριών τεσσάρων ημερών μαζεύουν όλα τα στελέχη από όλες τις χώρες και φέρνουν ειδικούς για να τους κάνουν σεμινάρια για να βελτιώσουν την απόδοση το revenue και την ευχαρίστηση των πελατών στο χώρο των καζίνο. Αυτό δεν υπάρχει σε κανένα καζίνο στην Ελλάδα"

Το Casino2 ρωτήθηκε αν πιστεύει ότι η χρήση των εργαλείων θα είχε θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία του καζίνο και μας απάντησε : *Και πιστεύουμε ότι θα έχει θετικό αντίκτυπο αλλά και τα θεωρούμε άκρως αναγκαία όπως είπα και προηγουμένως το πλέον σημαντικό είναι ότι η συγκυρία δεν επέτρεψε λόγω κορωνοιού και λοιπά δε επέτρεψε στην πλήρη εφαρμογή τους η τουλάχιστον στο ξεκίνημα εφαρμογής τους".*

Στην ερώτηση αν πιστεύει ότι υπήρχε κάποιος λόγος που δεν εφαρμόζονταν μέχρι τώρα η απάντηση ήταν: *"Συνήθως η διοίκηση του καζίνο προέρχεται από άτομα που ήταν υπάλληλοι μέσα στα καζίνο χωρίς διοικητικές γνώσεις χωρίς οικονομικές γνώσεις και συνήθως επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων της ημέρας αντί να κάνουν στρατηγική ανάλυση να σχεδιάζουν για το μέλλον κτλ."*

Το Casino3 ρωτήθηκε αν το κράτος βοηθά τις επιχειρήσεις καζίνο Η απάντηση ακολουθεί: *Το κράτος η ΕΕΕΠ δηλαδή λειτουργεί παρεμβατικά με κακό τρόπο δεν βοηθού αντίθετως μπορώ να σας πω ότι πολλές φορές στήνει και παγίδες στις επιχειρήσεις. Επιπλέον το Ελληνικό κράτος φέρετε σε αυτό τον κλάδο ως κάτι που αγαπά για να μισεί. Δηλαδή έχει μια υποκριτική στάση απέναντι στις εταιρίες αυτές δηλαδή όταν ας πούμε δεν ξέρω πολλές επιχειρήσεις που την επόμενη μέρα πρέπει να δώσουν δεκαεννέα τις εκατό των ακαθάριστων εσόδων τους στο Ελληνικό κράτος. Δεν ξέρω πολλές μόνο οι εταιρίες καζίνο. Ο Δήμος θέλει τα ποσοστά του κάθε μήνα δυο τις εκατό σε εμάς, φυσικά το φόρο μισθωτών υπηρεσιών και έτσι πρέπει να είναι το ΙΚΑ , τα πάντα στην ώρα τους αλλά πότε δεν σου κάνει καμία χάρη. Φανταστείτε τώρα στην κρίση που διανύουμε αυτή τη στιγμή πότε άνοιξαν τα καζίνο; Στις 29 Ιουνίου. Εμείς έχουμε μια ρύθμιση ασφαλιστικών εισφορών την οποία την διατηρούμε από το 2015. Πηρε λοιπόν μια τρίμηνη παράταση. Όταν έχεις μια εταιρία που είναι κλειστή με κρατική εντολή απαιτείς από αυτή την εταιρία να σου δώσει τα χρήματα στις 30 Ιουνίου που δεν τον έχεις ανοίξει ακόμα; Τι κάνεις εκεί; Τα παίρνεις από το ταμείο, θα τα πάρεις από το ταμείο ok και μετά τι πρέπει να κάνεις όταν θα ανοίξεις; Να έχεις συμπληρωμένο το ταμείο έτσι ώστε να μην έρθει ο κυβερνητικός πάνω σου και σου πει θα σου πάρω την άδεια."*

Το Casino6 κλήθηκε να σχολιάσει την πορεία του κλάδου τα τελευταία χρόνια, Η απάντηση ήταν: *" Ο κλάδος είναι καθοδικός τα τελευταία χρόνια λόγω του εισοδήματος των παικτών μας μειώνεται συνεχώς το εισόδημα τους και δυστυχώς μειώνεται και το δικό μας."*

## 4.8 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε. Στην έρευνα που έγινε με την μέθοδο των συνεντεύξεων συμμετείχαν έξι ελληνικά καζίνο και παρουσιάζονται οι των απαντήσεις τους με την χρήση πινάκων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και προτάσεις μελλοντικής έρευνας**

### **5.1 Εισαγωγή**

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι και το τελευταίο της παρούσας εργασίας και αναφέρεται στα συμπεράσματα που πρόέκυψαν από την ποιοτική έρευνα, στις αδυναμίες και στους περιορισμούς αυτής και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### **5.2 Συμπεράσματα Έρευνας**

Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής, είναι επιστημονικά εργαλεία τα οποία έχουν δημιουργηθεί σε βάθος χρόνου μέσω επιστημονικής έρευνας, της εμπειρίας αλλά και της ανάγκης που έχουν οι επιχειρήσεις να στηρίζονται σε επιστημονικά δεδομένα για την ορθή διοίκηση τους και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Το σημαντικότερο κομμάτι αυτών των εργαλείων είναι ότι δεν ακολουθούν τις λογιστικές αρχές, δεν είναι υποχρεωτικά και μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε επιχείρησης προσφέροντας σημαντική βοήθεια στην διοίκηση και την λήψη αποφάσεων. Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας δεν εντοπίστηκε έρευνα που μελετά την καθολική χρήση των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής από τις επιχειρήσεις επίγειων καζίνο στον Ελλαδικό χώρο. Η διεθνής βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα που έχουν να κάνουν με την χρήση εργαλείων διαχείρισης πελατών (CRM) ενώ ο Greenlees (2008) αναφέρει την αδυναμία που παρουσιάζει ο κλάδος στην κατανόηση της σημαντικότητας και των πλεονεκτημάτων αυτών των εργαλείων. Το πρωτεύον ερώτημα ήταν κατά πόσο τα επίγεια καζίνο στην Ελλάδα εφαρμόζουν τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής και για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα σε έξι επίγεια καζίνο όπου δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται συνοπτικά στην παρακάτω πίνακα

Πίνακας 5.1 Χρήση εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής από επιχειρήσεις Καζίνο

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ	CASINO 1	CASINO2	CASINO3	CASINO4	CASINO5	CASINO6
<b>ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b>	X	X	X	v	v	v
Πλήρης Κοστολόγηση					v	v
Ιδιότυπη Κοστολόγηση				v		
Μεταβλητή Κοστολόγηση						
ABC						
Πρότυπη Κοστολόγηση						
Προϋπολογισμός	X	v	X	v	v	v
ROI	X	X	X	x	X	X
RESIDUAL INCOME	X	X	X	x	X	X
EVA	X	X	X	x	X	X
ROS	X	X	X	x	X	X
BSC	X	X	X	x	X	X
Benchmarking	X	X	X	x	X	X
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Πελατών	v	X	X	v	v	v
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Προσωπικού	v	X	X	v	X	X
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Καινοτομίας	X	X	X	v	X	X
Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών	v	X	X	v	X	X
Ανάλυση Κερδοφορίας Παιγνίων	v	v	v	v	X	v
Ανάλυση ΝεκρούΣημείου	v	v	v	v	x	v
Ανάλυση Ανταγωνισμού	X	X	X	v	X	v
Ανάλυση Δυνατών Αδύνατων Σημείων Ανταγωνισμού	X	X	X	v	v	v
ABM	X	X	X	v	X	X
Μακροχρόνιες Προβλέψεις	X	X	X	v	X	X

Τρία από τα έξι καζίνο δεν εφαρμόζουν κανένα κοστολογικό σύστημα που να υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων σε αντίθεση με την βιβλιογραφία που αναφέρει ότι θα πρέπει να γίνεται λεπτομερείς συσχετισμός και παρακολούθηση του κόστους σε σχέση με το έσοδο.

Τέσσερα στα έξι καζίνο συντάσσουν κάποιο είδος προϋπολογισμού με την σημαντικότητα να διαφέρει ανάμεσα στις επιχειρήσεις που τον εφαρμόζουν η οποία διαφαίνεται ότι έχει σχέση με τα μεγέθη της επιχειρήσεις. Ο κύριος στόχος του προϋπολογισμού είναι η συγκράτηση των εξόδων και αποτελεί βασικό στόχο των επιχειρήσεων καζίνο όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία. Επίσης χρησιμοποιείται ως εργαλείο συντονισμού των λειτουργιών των καζίνο αλλά και την περίπτωση του Casino 4 και σαν εργαλείο αξιολόγησης ανωτέρων στελεχών.

Κανένα από τα καζίνο που συμμετείχαν στην έρευνα δεν χρησιμοποιεί δείκτες αξιολόγησης επίδοσης. Κανένα καζίνο δεν έχει εφαρμόσει την κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης καθώς επίσης και την συγκριτική προτυποποίηση. Δυο στα τέσσερα καζίνο δεν εφαρμόζουν κανένα μετρώ για την αξιολόγηση των πελατών τους αντίθετα με την βιβλιογραφία στην οποία αναφέρονται τα οφέλη του λαμβάνουν τα καζίνο από τα συστήματα διαχείρισης πελατών. Τέσσερα από τα έξι καζίνο δεν εφαρμόζει αξιολόγηση προσωπικού ενώ βιβλιογραφικά η αξιολόγηση, η επένδυση πάνω στο προσωπικό, η προώθηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, και ο χαμηλός βαθμός turnover είναι στοιχεία που ωφελούν οικονομικά τις επιχειρήσεις καζίνο, ενώ μόνο ένα σε κάποιο βαθμό αξιολογεί την απόδοση των καινοτόμων πρακτικών που εφαρμόζει. Πέντε από τα έξι εφαρμόζουν την ανάλυση νεκρού σημείου ως εργαλείου για την λήψη αποφάσεων. Δυο από τα έξι αναλύουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου. Τρία από τα έξι εξετάζουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του ανταγωνισμού κυρίως όσον αφορά τις προωθητικές ενέργειες. Ένα μόνο καζίνο έχει υιοθετήσει το συστήματα διοίκησης με βάση τις δραστηριότητες, παρόλο που δεν εφαρμόζει το κοστολογικό συστήματα με βάση τις δραστηριότητες. Ένα μόνο καζίνο διενεργεί μακροχρόνιες προβλέψεις μέσω πενταετούς προϋπολογισμού.

Αυτό που προκύπτει μέσα από την έρευνα και γνωρίζοντας τα μεγέθη των καζίνο που συμμετείχαν σε αυτή ,μπορούμε με επιφύλαξη να πούμε ότι όσο μικρότερο το μέγεθος του καζίνο, τόσο μικρότερη εφαρμογή έχουν και τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής. Επίσης η εφαρμογή των εργαλείων εξαρτάται από την κουλτούρα της ανώτερης διοίκησης. Οποιοδήποτε εργαλείο και εάν εφαρμοστεί και όποια οφέλη και αν μπορεί να προκύψουν για την επιχείρηση, δεν θα μπορέσει τότε να δουλέψει αποτελεσματικά εάν δεν στηρίζεται ενεργά η χρήση του από την ανώτερη διοίκηση.

Προκύπτει από την έρευνα και βάσει των στοιχείων που δημοσιεύει η ΕΕΕΠ, ότι όσο μικρότερο το μέγεθος της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερες είναι οι απώλειες στο GGR και το μεικτό κέρδος των επιχειρήσεων αυτών . Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο η βιομηχανία έχει επικεντρωθεί στο σημείο της μεγιστοποίησης της ικανοποίησης του πελάτη κυρίως μέσω εξελιγμένων τεχνολογικά συστημάτων CRM (Customer Relation Management) όπου παρέχουν σημαντικές ποιοτικές πληροφορίες στην διαχείριση των πελατών, στα ελληνικά καζίνο δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο αφού δυο από τα έξι καζίνο δεν εφαρμόζει κανένα ποιοτικό μετρο αξιολόγησης των πελατών του ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα εφαρμόζουν κάποια μέτρα όχι όμως στο βαθμό που θα περίμενε κάποιος λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

Προκύπτει μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, αυτό που αναφέρει χαρακτηριστικά ο Greenless (2008), ότι τα θέματα της Διοικητικής Λογιστικής στην βιομηχανία των καζίνο είναι σημαντικά λιγότερα κατανοητά από ότι σε άλλες βιομηχανίες ή παραγωγικούς κλάδους.

### 5.3 Βαθμός χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής

Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι η ανάλυση κερδοφορίας παιγνίων έχει το μεγαλύτερο βαθμό χρήσης. Ακολουθούν τα εργαλεία της ανάλυσης νεκρού σημείου και του προϋπολογισμού ενώ οι δείκτες αποδοτικότητας δεν χρησιμοποιούνται καθόλου.

Πίνακας 5.2: Βαθμός Χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής από επιχειρήσεις Καζίνο

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ	N	Rank
Ανάλυση Κερδοφορίας Παιγνίων	5	1
Προϋπολογισμός	4	2
Ανάλυση Νεκρού Σημείου	5	1
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Πελατών	4	2
Ανάλυση Δυνατών Αδύνατων Σημείων Ανταγωνισμού	3	5
Κοστολογικό Σύστημα	3	5
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Προσωπικού	2	7
Ανάλυση Ανταγωνισμού	2	7
Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών	2	7
Μη Χρηματοοικονομικά Μέτρα Αξιολόγησης Καινοτομίας	1	10
ABM	1	10
Μακροχρόνιες Προβλέψεις	1	10
ROI	0	13
RESIDUAL INCOME	0	13
EVA	0	13
ROS	0	13
BSC	0	13
Benchmarking	0	13

### 5.4 Περιορισμοί έρευνας

Ένας από τους μεγαλύτερους περιορισμούς στη έρευνα ήταν η αδυναμία προσέγγισης και των υπολοίπων τεσσάρων καζίνο που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ώστε να έχουμε την συνολική εικόνα του κλάδου και όχι μέρος αυτής. Επίσης μια σημαντική αδυναμία ήταν ότι οι περισσότερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω Viber και όχι δια ζώσης γεγονός που αποτελεί μειονέκτημα, διότι η προσωπική επαφή μέσω της συνέντευξης μπορεί να έχει



ποιοτικότερο αποτέλεσμα. Επίσης κατά την ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις μιλήσαμε με ένα μόνο άτομο από την κάθε επιχείρηση. Ο κάθε συνεντευξιαζόμενος παρουσιάζει τα πράγματα από την δική του οπτική γωνιά.

Τέλος σημαντική αδυναμία ήταν ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν λίγες μόνο μέρες μετά το άνοιγμα των επιχειρήσεων αυτών και ενώ ήταν κλειστές για περίπου τρεις μήνες, με ότι συνεπάγετε αυτό, λόγω της πανδημίας του Covid-19.

## **5.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ως πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι κατά πόσο επηρεάζει η χρήση και εφαρμογή των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής την ανάπτυξη και κερδοφορία των καζίνο στην Ελλάδα. Θα είχαμε μια διαφορετική εικόνα από την σημερινή;

Επίσης πως θα μπορούσε η ανάπτυξη ισχυρού στρατηγικού σχεδιασμού να παρακάμψει τα εμπόδια του περιβάλλοντος όπως κυβερνητική πολιτική, προβλήματα χρηματοδότησης, ανταγωνισμός μέσω Internet, ανταγωνισμός εξωτερικού κτλ.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι πως η τεχνολογική καινοτομία ιδιαίτερα στο κομμάτι της διαχείρισης πελατών θα ωφελούσε την κερδοφορία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Τέλος πως θα άλλαζε η κερδοφορία στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αν στόχευαν στην προσέλκυση του τουρισμού προωθώντας περισσότερο την εικόνα του εναλλακτικού αυτού προϊόντος που προσφέρουν ως μέσο χαλάρωσης και διασκέδασης και όχι καθαρά ως "τυχερό παιχνίδι-τζόγος."

## **5.6 Σύνοψη**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και γίνεται μια σύγκριση με την βιβλιογραφία ενώ αναφέρθηκαν οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

**Βενέρης, Γ. και Κοέν, Σ.** (2007): *Διοικητική Λογιστική*, 1η εκδ., Αθήνα: Εκδόσεις P.I Publications

**Δημητράς, Α και Μπάλλας, Α.** (2009). *Διοικητική Λογιστική : Για προγραμματισμό και έλεγχο*, 1η έκδ. Αθήνα :Εκδόσεις Gutenberg

**Καραγιάννης, Η., Μπακούρος, Ι.** (2010). *Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Θεωρία Πράξη*, 1η έκδ., Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία

**Νεγκάκης, Χ και Κουσενίδης, Δ.** (2015). *Διοικητική Λογιστική*. Θεσσαλονίκη:Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

**Παπαδέας, Π** (2015).*Διοικητική Λογιστική: «Έλεγχος Αποτελεσματικότητας και λήψη αποφάσεων»*, 1η έκδ., Αθήνα:Εκδόσεις Καλλίπος

**Ε.Ε.Ε.Π Διεύθυνση Προγραμματισμού Ρύθμισης Και Μελετών**, (2016). Έκθεση πεπραγμένων. Διαθέσιμο στο: <https://www.gamingcommission.gov.gr/images/enimerosi/ektheseis-repragmenon/AnnualReport2016GR.pdf>/(Ημερομηνία πρόσβασης 17 Απριλίου 2020)

**Ε.Ε.Ε.Π.-Διεύθυνση Προγραμματισμού Ρύθμισης Και Μελετών**, (2019). Έκθεση πεπραγμένων. Διαθέσιμο στο: <https://www.gamingcommission.gov.gr/images/enimerosi/ektheseis-repragmenon/AnnualReport2019GR.pdf>/(Ημερομηνία πρόσβασης 17 Απριλίου 2020)

**Επιτροπάκη, Ο., Αλεξόπουλος, Α.** (2013). "*Δείκτες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*". Διαθέσιμο στο: <http://www.alba.acg.edu/faculty/Documents/PressClippings/HR%20Metrics%20%20HR%20Professional%20Dec%2012%20final.pdf> (Ημερομηνία πρόσβασης:15 Μαΐου 2020).

**Επιτροπάκη, Ο.** (2014). *Μελέτη / οδηγός εφαρμογής και ανάλυσης δεικτών ανθρώπινου δυναμικού.* Διαθέσιμο στο:  
[http://www.alba.acg.edu.gr/hrmetrics/Documents/HR%20Metrics%20Survey%](http://www.alba.acg.edu.gr/hrmetrics/Documents/HR%20Metrics%20Survey%20Survey)  
(Ημερομηνία πρόσβασης 1 Ιουλίου 2020).

**Μανδραβέλης, Β.** (2019) "Εισφορές 100 εκατ. χρωστούν τα καζίνο στα Ταμεία" Καθημερινή 18.12.2019 Διαθέσιμο στο <https://www.kathimerini.gr/1056679/article/oikonomia/epixeirhseis/eisfores-100-ekatt-xrwstoynta-kazino-sta-tameia> (Ημερομηνία πρόσβασης 17 Ιουνίου 2020)

**Μανδραβέλης, Β.** (2020). "Το internet τίνανε την μπάνκα στον αέρα". Η Καθημερινή 03.02.2020 Διαθεσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/1063036/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/kazino-to-internet-tina3e-thn-mpanka-ston-aera/> (Ημερομηνία πρόσβασης 17 Ιουνίου 2020)

**Ξυδέας, Ε., Κουναρης, Μ., Κώτση, Μ., Παπαδημητριου, Μ., Ρεζίτη, Ι., Σπαθή, Σ., Χειμωνίτη-Τεροββίτη, Στ.** (2000). *Τα οικονομικά των τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα:* ΚΕΠΕ Αθήνα Διαθέσιμο στο:  
[https://www.kepe.gr/index.php/el/erevna/dimosieyseis/meletes/item/182,](https://www.kepe.gr/index.php/el/erevna/dimosieyseis/meletes/item/182) Ημερομηνία πρόσβασης: 17 Ιουνίου 2020.

**Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.** (2020). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας: συνεντεύξεις και συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. Ανοικτή Εκπαίδευση: Το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία, 15(2), σελ. 24-37. (Online).* Διαθέσιμο στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/org/10.12681/jode.20634>(Ημερομηνία πρόσβασης 17 Ιουνίου 2020)

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

**Garrison, R., Noreen, E. και Brewer, P.** (2018). *Διοικητική λογιστική,* 1η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

**Greenless, M.**(2008). *Casino accounting and financial managment, 2nd edition Nevada,* Εκδοσεις: University of Nevada Press

**Agrusa, J., and Lema, J. D.** (2007). "An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover". UNLV Gaming Research and Review Journal, Vol 11, No 1, pp 13-26

**Atkinson, S. and LeBruto, S.,** (1997) "A Survey of Capital-Budgeting Methods Used by the Hotel/ Gaming Industry" Journal of Hospitality Financial Management: Vol. 5, No. 1 ,pp 23-31.

**Barnes M, Hsieh C,** (2002). "Customer Relationship Management: How Casinos are Taking Advantage of Technology to Improve and Retain Customer Relations" Διαθέσιμο στο: <http://www.swdsi.org/swdsi06/proceedings06/Papers/MIS19.pdf> (Ημερομηνία πρόσβασης 7 Ιουνίου 2020)

**Bowden, P.** (1998), "Ένας πρακτικός δρόμος για την αφοσίωση των πελατών", Διαχείριση ποιότητας υπηρεσίας: An International Journal , Vol. 8 No. 4, σελ. 248-255.

**CIMA Official Terminology** (2008). Budgeting Topic Gateway Series No. 27 revised edition. Διαθέσιμο στο: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig\\_tg\\_budgeting\\_mar08.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf) (Ημερομηνία πρόσβασης 7 Ιουνίου 2020)

**Douglas, M. Walker, J. Jackson, D.** (2013). "Casinos And Economic Growth: An Update" The Journal of Gambling Business and Economics 2013 Vol. 7, No. 2, pp 80-87.

**DeFranco, A. and Worhnan, J.** (1997). "Internal Control Practices in Casino Gaming." Journal of Hospitality Financial Management: Vol. 5 No.1, pp 33-48.

**Farouk, S. and Chris, R.** (1991). "Ανάλυση της ποιότητας των υπηρεσιών στη βιομηχανία φιλοξενίας χρησιμοποιώντας το μοντέλο SERVQUAL" The Service Industries Journal, Vol.11, No.3 pp 324-345

**Goh, L., Lam, K. C., and Lei, H.** (2019). "*Value Relevance of Financial and Non-Financial Information: Evidence from the Gaming Industry*". UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol 23, No.3, pp 41-67.

**Günther, S. and Meyer, k.** (2019). "*Performance Measurement in Internet Gaming Industry – Implementing An Effective Balanced Scorecard at An Online Casino*" European Journal of Business and Management . Vol.11, No.18, pp 116-128.

**Gu, Z.,** (2001). "*Economies of Scale in the Gaming Industry: An Analysis of Casino Operations on the Las Vegas Strip and in Atlantic City*" Journal of Hospitality Financial Management Vol. 9, No 1, pp 1-15.

**GGH - Morowitz Gaming Advisors, LLC and Global Gaming and Hospitality, LLC** (2017). Gaming Industry: Best Practices for Data Analytics to Enhance Decision Making. Διαθέσιμο στο <http://www.gghsp.com/> Ημερομηνία πρόσβασης 4 Απριλίου 2020

**Keiningham, L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, W., and Weiner, J.** (2007). "*The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet*". Managing Service Quality, Vol.1No 4, pp 361–384.

**King, B.** (2016). "Forecasting Casino Gaming Traffic with a Data Mining Alternative to Croston's Method" UNLV Gaming Research & Review Journal Vol. 20 No 2, pp. 105-118.

**Klebanow, M.** (2001). "*Developing the Casino Marketing Plan*". UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol 6, No.2, pp 63-72.

**Lee, B. and Chelius, J.** (1989) . "*Government Regulation of Labor-Management Corruption: The Casino Industry Experience in New Jersey*". Industrial and Labor Relations Review", Vol. 42, No. 4 pp.536-548.

**Lee, M.** (2008) "*A qualitative case study approach to define and identify perceived challenges of knowledge management for Casino hotel industry*". UNLV Theses & Dissertations. Διαθέσιμο στο [:https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3829&context=rtds](https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3829&context=rtds)(Ημερομηνία πρόσβασης 7 Μάη 2020)

**Mai, C., Perry, C., and Loh, E.** (2014). *"Integrating Organisational Change Management and Customer Relationship Management in a Casino"*. UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol. 18, No. 2., pp. 1-21.

**MacDonald, A., and Eadington, W. R.** (2012). *"The Systematic Study of Gaming Operations"*. UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol.16, No.2, pp 19-25.

**McCartney, G.** (2016). *"Play the cards, roll the dice – the integration of Casinos within Asian tourism destination development strategy"*. UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol.20, No.2, pp 119-140.

**Parasuraman,A., Zeithaml, V.A. and Berry, L,** ( 1988). *"SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality"*. Journal of Retailing. Vol.64, No.1, pp 12-40.

**Pavlatos, O. and Paggios, I.** (2009), "Management accounting practices in the Greek hospitality industry", Managerial Auditing Journal, Vol. 24 No. 1, pp. 81-98.

**Pearce, J.** (2016). *"Return on investment for open source scientific hardware development"*. Science and public policy, Oxford University Press, Vol 43, No.2, pp 192-195.

**Penman, S. and Yehuda, N.** (2004). *"The Pricing of Earnings and Cash Flows and an Affirmation of Accrual Accounting.:* Review of Accounting Studies Vol. 14, No. 4 pp. 453-479.

**Ramdeen, C., and Fried, B.** (2003). *"The Roles of Casino Controllers"*. UNLV Gaming Research and Review Journal, Vol.7, No.2 pp 25-41.

**Sheng, M. Gu, C.** (2016).*"Economic growth and development in Macau (1999–2016): The role of the booming gaming industry"* Cities Vol 75 pp 72-80.

**Stapenhurst, T.** (2009): "The Benchmarking Book A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners" ,1st edition, BOSTON, Butterworth-Heinemann publicies.

**Tanpanuwat, A** (2011). "*Examining revenue management practices in Las Vegas Casino resorts*". UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1254. Διαθέσιμο στο:<https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1254/> (Ημερομηνία πρόσβασης 7 Μάη 2020)

**Tomkins, C.** (1975): "Residual Income" - Journal of Business Finance & Accounting, Vol 2 No 2 p.p 161-168

**Woo-Hyuk, K.** (2018). "*Performance drivers in the Casino industry of South Korea*" Asian-Pacific Economic Literature. Vol 32, No.2 pp.126-134

**Zaki, M. , Kandeil, D. Neely, A.** (2016) "The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model" Cambridge, 2016 Διαθέσιμο στο: <https://www.cambridgeservicealliance.eng.com> (Ημερομηνία πρόσβασης 4 Σεπτεμβρίου 2020)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΠΛΑΝΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αποτελούν μέρος της έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Φορολογική Λογιστική και Στρατηγική Χρηματοοικονομική Διοίκηση" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο "Τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΖΙΝΟ στην Ελλάδα" Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας, ενώ οι απομαγνητοφωνήσεις θα βρίσκονται στο παράρτημα ΙΙ.

1) Ποιο είναι το κοστολογικό σύστημα που εφαρμόζει η εταιρία;

- abc
- πλήρης κοστολόγηση
- πρότυπη κοστολόγηση
- άμεση κοστολόγηση

2) Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

- Το κόστος προσδιορίζεται ανά τμήμα
- Ανά παρεχόμενη υπηρεσία
- Ανά λειτουργία (παραγωγής, διοίκησης, πωλήσεων κτλ)

3) Κάθε πότε προσδιορίζεται το κόστος

- μήνας
- εξάμηνο
- έτος

4) Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες;

5) Καταρτίζετε προϋπολογισμούς και αν ναι ποια η διάρκεια τους;

- Βρίσκετε την χρήση του προϋπολογισμού σημαντική ως εργαλείο διοίκησης ;

6) Παρακαλώ περιγράψτε πως βοηθάει η σύνταξη προϋπολογισμού την διοίκηση του καζίνο

- πλάνο ετήσιας λειτουργίας
- προγραμματισμός και έλεγχος κόστους
- συντονισμός δραστηριοτήτων και τμημάτων
- αξιολόγηση απόδοσης στελεχών

7) Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;



8) Με ποια τεχνική συντάσσετε ο προϋπολογισμός;

- μηδενικής βάσης,
- ελαστικός ,
- με βάση τις δραστηριότητες
- με βάση τα κόστη της προηγούμενης χρονιάς;
- Εφαρμόζεται μακροχρόνιος επενδυτικός προϋπολογισμός ;

9) Πως παρακολουθείτε την υλοποίηση των προϋπολογισμών;

- Ποιος παρακολουθεί τον προϋπολογισμό;

10) Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες βρίσκουν εφαρμογή από το καζίνο για την αξιολόγηση της απόδοσης

- ROI
- RESIDUAL INCOME
- EVA
- ROS

11) Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογήσης (balanced scorecard); Αν ναι ποια τα οφέλη

12) Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα Benchmarking; Αν ναι ποια τα οφέλη του

13) Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

14) Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού;

- Υπάρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

15) Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία;

- εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

16) Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων;

- Ανάλυση break even
- Ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη ή ομάδα πελατών;
- Κερδοφορία ανά υπηρεσία ή παίγνιο;

17) Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας;

- Ανάλυση κλάδου,
- Ανάλυση θέσης ανταγωνιστή
- Αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή
- Μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις

- Activity Based Management;

Ευχαριστώ για την συμμετοχή σας στην έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ

#### CASINO 1

- Υπάρχει κάποιο κοστολογικό σύστημα που εφαρμόζει η εταιρία;

Δυστυχώς Όχι δεν υπάρχει.

- Αρά λοιπόν δεν προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Όχι

- Ανάλογα με αυτό δεν υπάρχει κοστολογική πληροφορία
- Καταρτίζετε προϋπολογισμούς;

Δυστυχώς Όχι

- Πιστεύεται το ότι δεν καταρτίζετε προϋπολογισμούς οφείλετε στην ανώτερη διοίκηση; Ίσως από άγνοια;

Επειδή έχω ασχοληθεί με αρκετά Casino στην Ελλάδα, οι ιδιοκτήτες των Casino δεν έχουν την εμπειρία στην διαχείριση Casino. Αυτός είναι ο λόγος που ειδικά τα μικρά Casino δουλεύουν φλου στα τύφλα ότι έχουμε στη τσέπη μπορούμε να πληρώσουμε δεν υπάρχει budget, δεν υπάρχει forecast, δεν υπάρχει τίποτα.

- Άρα λοιπόν δεν εφαρμόζεται και κανένας δείκτης για να αξιολογήσετε την απόδοση του καζίνο;

Ακριβώς, Ενώ υπάρχουν μηχανισμοί, ενώ υπάρχουν στοιχειά αξιολόγησης σε καθημερινή βάση και δυστυχώς κανένα καζίνο δεν τα τηρεί. Δηλαδή πρέπει να κάνουμε εμείς το expenses per customer, δηλαδή πόσα είναι τα έξοδα που κοστίζουν να ξέρω για κάθε πελάτη που μου έρχεται έμενα στο καζίνο. Για να μπορώ να ξέρω το budget που έχω προκαταβολικά για τον επόμενο χρόνο ότι δεν χρειάζεται κάθε λίγο και λιγάκι να πάρω τηλέφωνο τον ιδιοκτήτη ως Γενικός Διευθυντής για να πάρω έγκριση για να αγοράσω τζάμια, για να αγοράσω υλικά για το Casino. Αυτό που πρέπει να γίνει και γίνεται διεθνώς είναι βγάζεις το budget σου για όλο το χρόνο παίρνεις την έγκριση, και από κει και πέρα δεν επικοινωνείς καν με τον ιδιοκτήτη γιατί έχεις ήδη την έγκριση, το budget για τα έξοδα είναι βαλμένο εγκρίνετε ή δεν εγκρίνετε και προχωράς για όλη την χρονιά, δεν χρειάζεται για να μπορώ να αγοράζω χαρτιά να ζητάω έγκριση, για παροχές στελεχών να ζητάω έγκριση, όλα αυτά μπαίνουν στο budget και συνήθως τέλος του μήνα Νοέμβρη.

- Που οφείλεται όμως αυτή η άρνηση της ανώτερης διοίκησης να υιοθετήσει προϋπολογισμούς να προϋπολογίσει το κόστος της να προϋπολογίσει τα έσοδα της; Πιστεύετε ότι υπάρχει έλλειψη ικανών στελεχών στον κλάδο δηλαδή ειδικευμένοι διοικητικοί λογιστές που να προωθήσουν αυτό το κομμάτι προς τους ιδιοκτήτες;

Επειδή έχω συνεργαστεί με αρκετούς ιδιοκτήτες καζίνο εδώ στην Ελλάδα, εγώ μπορώ να σε βεβαιώσω ότι οι ιδιοκτήτες ψάχνουν πως να βγάλουν λεφτά.

Εγώ πιστεύω ότι στελέχη υπάρχουν ικανότατα, καλά αλλά δεν ακούνε τα στελέχη.

- Αρά λοιπόν τους ενδιαφέρει να βγάλουν λεφτά αλλά αρνούνται να χρησιμοποιήσουν επιστημονικά εργαλεία που θα τους οδηγήσουν στο να βγάλουν λεφτά.

Ακριβώς. Πιστεύουν κατά τη γνώμη τους ότι αυτά είναι δώρον άδωρον και δεν χρειάζονται.

Όλοι οι ιδιοκτήτες καζίνο στην Ελλάδα δεν έχουν ιδέα από καζίνο.

- Άρα δεν έχει εφαρμόσει το καζίνο σας την Balanced scorecard;

Ακριβώς.

- Έχει εφαρμόσει η επιχείρηση το συστήματα Benchmarking; Το γνωρίζετε σαν όρο;

Όχι

-(Επεξήγηση όρου)

Στην Ελλάδα υπάρχουν δέκα καζίνο, και τα δέκα καζίνο είναι σκορπισμένα σε όλη την Ελλάδα οι μόνοι που είναι κοντά είναι της Αθήνας του Λουτρακίου και του Ρίο, όλα τα αλλά τα καζίνο είναι πολύ μακριά το ένα από το άλλο και δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Εγώ συγκεκριμένα στο δικό μου το καζίνο επειδή είναι κάπου σε κάποια σύνορα, υπάρχει ανταγωνισμός εξωτερικού το οποίο εδώ πρέπει να το τονίσουμε αυτό παρά πολύ και να το ξέρετε. Ο εξωτερικός ανταγωνισμός σε τέτοιες χώρες που είναι μη ευρωπαϊκές χώρες έχουν το ελεύθερο να κινούνται παρά πολύ ελεύθερα χωρίς κανονισμούς χωρίς περιορισμούς και χωρίς έλεγχο. Τα καζίνο που είναι στην βόρεια Ελλάδα από αυτό υποφέρουν, δηλαδή Θεσσαλονίκη, Αλεξανδρούπολη, Φλώρινα, και όλα αυτά τα καζίνο υποφέρουν από τον ανταγωνισμό του εξωτερικού που είναι κοντά σε αυτά τα καζίνο που δεν υπάρχει ούτε περιορισμός ούτε έλεγχος ούτε κανόνες. Δηλαδή εμείς, δεν ξέρω άμα γνωρίζετε, πρέπει να το τονίσουμε αυτό, όλα τα καζίνο στην Ελλάδα ελέγχονται από μια επιτροπή που λέγεται ΕΕΕΠ. Επιτροπή Ελέγχου και Εποπτείας Παιγνίων, αυτή η επιτροπή υπάρχουν κανονισμοί υπάρχουν νόμοι είναι αυτή τη στιγμή ήταν το T6736 που έπρεπε να εξακολουθήσουμε αναλόγως δεύτερο τώρα μια βελτίωση η όποια είναι το 303 και μας περιορίζει σε παρά πολλά. Απλά πράγματα θα σου πω η διαφήμιση στα καζίνο της Αμερικής, ξοδεύουν 90%

του τζίρου τους, εδώ εμείς δεν μπορούμε να διαφημιστούμε -γιατί-για να μην ενθαρρύνουμε τον εθισμό στα καζίνο. Ενώ απέναντι διαφημίζουν χωρίς έλεγχο και θα σου πω τώρα κάτι πολύ γελοίο: Μου απέρριψαν προωθητικές ενέργειες επειδή στη φωτογραφία που είχα προσθέσει στην αφίσα που θα ανέβαζα στα social media η απάντηση της ΕΕΕΠ λέει γιατί η κοπέλα η ξανθιά πίσω από την μελαχρινή φαίνεται να είναι 20 χρονών . " Αρά προσελκύω κόσμο κάτω των 21 ετών. Η κοπέλα είναι μοντέλο, τώρα το μοντέλο μπορεί να είναι 17 ,18 και 19. Αρά μου απορρίπτει την προωθητική ενεργεία, την αφίσα επειδή η κοπέλα φαινόταν ότι είναι είκοσι χρονών και Όχι 21 χρονών. Αρά καταλαβαίνεται ότι αυτή η Αρχή δεν βοηθού τα καζίνο, και θα σου πω κάτι το οποίο το ξέρει όλος ο κόσμος έκτος από το κράτος ότι ο κλάδος των καζίνο στην Ελλάδα είναι ζημιογόνος.

- Μου είπατε ότι χρησιμοποιείτε μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών πχ πόσο κοστίζει ένας πελάτης υπάρχουν στοιχειά αλλά δεν χρησιμοποιούνται όπως θα έπρεπε; Σωστά;

Χρησιμοποιούνται από το first line δηλαδή αυτά τα νούμερα τα βγάζουμε από τα συστήματα tracking των πελατών που γίνεται μέσα στα καζίνο τα όποια δεν είναι ακριβή.

- Πέρα από αυτά χρησιμοποιείται κάποια αλλά μέτρα για να μετρήσετε την ικανοποίηση του πελάτη; Δηλαδή πόσο ευχαριστημένος ήταν από την εμπειρία του στο καζίνο;

Το concept του καζίνο είναι η ικανοποίηση του πελάτη που λέγεται costumer service. Αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος που μπορείς να τον κερδίσεις για να ξαναγυρίσει στο καζίνο. Δεν υπάρχει άλλος τροπος. Αυτή τη στιγμή αυτό το εφαρμόζουμε αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης οι πελάτες που μας έρχονται αυτή τη στιγμή είναι οι εθισμένοι.

Αρά λοιπόν δεν μετράτε ούτε το ποσοστό των πιστών πελατών ούτε το ποσοστό των νέων πελατών ούτε με κάποιο τρόπο την ικανοποίηση των πελατών;

Τα συστήματα που χρησιμοποιούμε τα διαθέτουν Τα καζίνο διαθέτουν τα συστήματα για την αξιολόγηση των πελατών αλλά δεν χρησιμοποιούνται ούτε στο 10%.

- Αρά ενώ υπάρχει η τεχνολογία δεν γίνεται χρήση;

Ακριβώς

- Υπάρχει αξιολόγηση του προσωπικού; Υπαρχει δομημένο σύστημα με το οποίο αξιολογείτε το προσωπικό σας;;

Στο δικό μου καζίνο ναι. Στα προηγούμενα καζίνο που εργαζόμουν μας το απαγόρευσε το σωματείο εργαζομένων. Στο εξωτερικό αυτό γίνεται κάθε τρεις μήνες. Γίνεται αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου με τον διευθυντή τμήματος παρουσία κάποιου προϊσταμένου για να μην

υπάρχει η προσωπική εκδίκηση γίνεται η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και από τον διευθυντή τονίζουμε τα αδύναμα σημεία και εμείς αυτό το κάνουμε να το τονίσω αυτό για βελτίωση και επένδυση πάνω στο προσωπικό. Κάποιοι παρεξηγούν και μας λένε θα μας κάνεις αξιολόγηση για να μας απολύσεις καθόλου δεν είναι αυτός ο στόχος, ο στόχος είναι να βελτιώνεις αρά δείχνεις τα αδύναμα σημεία του υπαλλήλου, τονίζεις τα σημεία αυτά για βελτίωση και σε τρεις μήνες κάνεις πάλι αξιολόγηση για να δεις αν τα βελτίωσε. Επίσης δίνεις πάλι ευκαιρία στον υπάλληλο τρίτη αξιολόγηση αν τα βελτίωσε η Όχι. Στην τέταρτη αξιολόγηση που κλείνεις τον χρόνο αν βλέπεις ο υπάλληλος δεν βελτιώνει αυτά τα σημεία - που τονίζονται σημαίνει ότι δεν θέλει να βελτιωθεί αρά σημαίνει ότι είναι για απόλυση.

- Στους καλούς υπάλληλους που δίνουν το κάτι παραπάνω έχετε κάποιο συστήματα ανταμοιβής;

Βεβαίως employee of the month -μπορεί να πάρει επιπλέον χρήματα, μπορεί σε μορφή δώρου ή κάποιο ταξίδι.

Στα περισσότερα καζίνο η διοίκηση και η ιδιοκτησία δεν μπορεί να εφαρμόσει αυτά λόγω της ισχυρής δύναμης του σωματείου εργαζομένων που δεν τους επιτρέπει να λειτουργήσουν ανάλογα. Σε κάποιο καζίνο που εργαζόμουν εγώ το σωματείο είναι η πρώτη αιτία που δεν αφήνει την ανάπτυξη της επιχείρησης αντίθετα το έχει φέρει σε μια άθλια κατάσταση που απειλείται ακόμα και με κλείσιμο.

- Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

Επειδή η μόρφωση μου είναι ηλεκτρονικός μηχανικός πάντα προσπάθησα να φέρω την καινούργια τεχνολογία στα ελληνικά καζίνο δυστυχώς ξαναπερνάμε στον πόνο τον δικό μας που λέγετε ΕΕΕΠ οι όποιοι δεν έχουν ικανά στελέχη και ένα προϊόν που βγαίνει στο εξωτερικό για να μπορώ να το φέρω στην Ελλάδα παλιά ήθελε και δυο και τρία χρόνια τώρα έξι και εφτά μήνες και πάλι δεν εγκρίνονται τα πάντα. Δηλαδή τι θέλω να πω..εμεις κάθε χρόνο πηγαίνουμε σε εκθέσεις που έχουν καινούργια συστήματα υπάρχουν συστήματα για τα καζίνο τα πάντα απλώς δεν μπορούμε να τα φέρουμε εδώ στην Ελλάδα γιατί δεν εγκρίνονται από την ΕΕΕΠ.

- Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων; Ανάλυση break even, ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών; Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Βεβαίως χρησιμοποιούμε ανάλυση break even.

- Το θεωρείτε σημαντικό εργαλείο;

Ο επιχειρηματίας δυστυχώς ο συγκεκριμένος που εργάζομαι τώρα δεν ασχολήθηκε καν με αυτό το θέμα. Αλλά εγώ για να ξέρω τι τζίρο χρειάζομαι για να μην πληρώσει ο ίδιος από την τσέπη του .Break even είναι κάτι το οποίο πρέπει να το ξέρεις. Τι κοστολόγια έχεις. Μισθοδοσία, ρεύμα ,νερό, στολές τα πάντα για να μπορείς να ξέρεις ότι εγώ για να μην βάλω το χέρι μου στην τσέπη πρέπει να έχω το break even.

- Ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη το χρησιμοποιείτε μου είπατε όμως το θεωρείτε σημαντικό για την λήψη αποφάσεων;

Βεβαίως .

- Το εφαρμόζεται ανά πελάτη η και ανά ομάδα πελατών;

Ανά πελάτη και ανά φύλλο πελάτη δηλαδή να δούμε αν οι γυναίκες παίζουν 'η Όχι ανδρών και ανά ηλικίες .Επίσης από που προέρχονται δηλαδή πχ από Αθηνά είναι τόσο τα εκατο..απο Εύβοια τόσο και σύμφωνα με αυτά κάνεις κάποιες προωθητικές ενέργειες παραδείγματος χάρη να βάλεις κάποιο λεωφορείο κτλ

Κάνετε ανάλυση κερδοφορίας ανά παίγνιο;

Βεβαίως στα καζίνο τα έσοδα είναι τρία. Αυτή τη στιγμή το πρώτο και το μεγαλύτερο είναι από τα ρουπακιά το δεύτερο τα επιτραπέζια παιχνίδια το τρίτο από το food and beverage. Το food and beverage αυτή τη στιγμή για να μπορείς να πιάσεις τον ανταγωνισμό και να μπορείς να φέρεις τον κόσμο μέσα είσαι μείον δεν είναι κερδοφόρο πια. Πρέπει να παρέχεις φαγητό καφέ πότο στον πελάτη για να μπορεί να έρθει και όλα αυτά θα είναι δωρεάν. Άρα είναι ζημιογόνο τμημα. Τα επιτραπέζια αυτή τη στιγμή είναι μεταξύ 30 με 35% του συνόλου του τζίρου των καζίνο Το υπόλοιπο 65 με 70% είναι των μηχανημάτων. Ο λόγος είναι τζόγος με διάρκεια και χαμηλό κόστος αρά το προτίμα ο πελάτης να κάθεται τρεις τέσσερις ώρες να παίζει ένα μηχανάκι με εκατό διακόσια τριακόσια ευρώ ενώ σε μια ρουλέτα μπορεί να τα χάσει μέσα σε πέντε λεπτά.

- Απαρχή στρατηγικός σχεδιασμός ; Από ότι μου αναφέρατε πριν υπάρχει μια έλλειψη σχεδιασμού;

Απολυτά

- Εφαρμόζετε Ανάλυση κλάδου, ανάλυση θέσης ανταγωνιστή, αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Managment;

Οι αποφάσεις των καζίνο δυστυχώς εδώ στην Ελλάδα οι αποφάσεις των καζίνο αλλάζουν από την μια μέρα στην άλλη δηλαδή κάνεις μια προωθητική ενεργεία η οποία είναι πέντε

μηνών αν ο ιδιοκτήτης πιστεύει κατά την γνώμη του γιατί όταν κάνεις μια προωθητική ενεργεία περιμένεις το αποτέλεσμα περιμένεις να κάνεις την ανάλυση της προωθητικής ενεργείας δηλαδή όταν θα πεις ότι εγώ θα δώσω 10 ευρώ να μπει ο πελάτης πρέπει να δεις πριν δώσεις τα 10 ευρώ τι αποτέλεσμα έχεις; Μετά που θα δώσεις τα 10 ευρώ τι αποτέλεσμα έχεις; και αναλόγως αποφασίζεις. Επειδή είναι δοκιμασμένα και σε πολλά αλλά καζίνο και παντού είναι η εύκολη λύση απλώς εξαρτάται από τον ιδιοκτήτη να δίνει αυτά τα 10 ευρώ και να μην πει όπα σε μια εβδομάδα δεν μπορώ εγώ άλλο να δώσω. Γιατί τα καζίνο δεν είναι όπως super market η οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση το καζίνο μέχρι να το μάθει ο πελάτης θέλει καιρό αρά η προωθητική ενεργεία θέλει χρόνο για να μπορεί να αποδώσει. Δεν μπορείς εσύ σε μια εβδομάδα να αποφασίσεις να είναι καλή Όχι δεν είναι καλή θέλει χρόνο και αυτός είναι ο λόγος που δυστυχώς στη Ελλάδα όταν ο ιδιοκτήτης βλέπει ότι δεν υπάρχουν τα ανάλογα αποτελέσματα σε λέει άλλαξε το.

- Αρά λοιπόν εφόσον αλλάξουν πολύ γρήγορα τα πράγματα και οι συνθήκες δεν μπορείτε να κάνετε και μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις;

Ακριβώς

- Όποτε πάτε λίγο στα τύφλα όσον αφορά επενδυτικές αποφάσεις;

Όλα τα καζίνο είναι στα τύφλα στην Ελλάδα

- Εφαρμόζετε κάποια συγκριμένη τεχνική management;

Στην Ελλάδα χρησιμοποιούμε τον εύκολο τρόπο προσπαθούμε να φέρουμε το κάτι καινούργιο σαν προωθητική ενεργεία για να προσελκύσουμε τον κόσμο αλλά αυτό είναι κάτι το όποια μπορεί να είναι προσωρινό μπορεί να πετύχει μπορεί να μην επιτύχει και επειδή δεν υπάρχει η αναπνοή των ιδιοκτητών να αντέχουν σε μια προωθητική ενέργεια αποφασίζουν στο πόδι που λέμε.

- Κατά την εμπειρία σας γενικά πιστεύετε από τα εργαλεία αυτά που σας ανέφερα προηγουμένως θα είχαν ένα καλό αποτέλεσμα;

Βεβαίως .

- Αρά λοιπόν το γεγονός ότι είναι ζημιογόνος ο κλάδος θεωρείται οι οφείλονται σε έλλειψη εφαρμογής των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής; Είναι σημαντικό κομμάτι αυτό;

Μάλιστα, Βεβαίως. Να προσθέσω κάτι ειλικρινά λυπάμαι τον κλάδο, τα ικανά στελέχη φεύγουν στο εξωτερικό, εγώ είμαι ένας από αυτούς που δούλευαν στο εξωτερικό σε πολύ προχωρημένες επιχειρήσεις, όλα αυτά που λέγαμε τα τηρούν ευλαβικά επίσης είναι μια εταιρία που δούλευα κάνουν κάθε χρόνο σεμινάρια τριών τεσσάρων ημερών μαζεύουν όλα



τα στελέχη από όλες τις χώρες και φέρνουν ειδικούς για να τους κάνουν σεμινάρια για να βελτιώσουν την απόδοση το revenue και την ευχαρίστηση των πελατών στο χώρο των καζίνο. Αυτό δεν υπάρχει σε κανένα καζίνο στην Ελλάδα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## CASINO 2

- Υπάρχει κοστολογικό συστήματα που εφαρμόζεται από την εταιρία;

Όχι

- Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Προσδιορίσαμε πρώτη φορά φέτος

- Κάθε πότε προσδιορίζεται το κόστος (μήνας, εξάμηνο, έτος);

Ετήσια

- Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες;

Για την σύνταξη του προϋπολογισμού

- Αρα Καταρτίζετε προϋπολογισμούς ποια η διάρκεια τους ;

Ετησία

- Βρίσκετε την χρήση του προϋπολογισμού σημαντική ως εργαλείο διοίκησης ;

Άκρως σημαντική για την βοήθεια του σχεδιασμού.

- Παρακαλώ περιγράψτε πως βοηθάει η σύνταξη προϋπολογισμού την διοίκηση του καζίνο (πλάνο ετήσιας λειτουργίας προγραμματισμός και έλεγχος κόστους, συντονισμός δραστηριοτήτων και τμημάτων αξιολόγησης απόδοσης στελεχών);

Γι σχεδιασμό και ετήσιο κόστος παρακολουθείται σε μηνιαία βάση ώστε να μπορέσουμε να συντονίσουμε τις ενέργειες να ξεφύγουμε. Δεν χρησιμοποιούμε τον προϋπολογισμό ως εργαλείο απόδοσης των στελεχών.

- Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;

Από τα στελέχη και προς τα πάνω προς την ανώτερη διοίκηση.

- Με ποια τεχνική συντάσσετε ο προϋπολογισμός;( μηδενικής βάσης, ελαστικός , με βάση τις δραστηριότητες; )

Βασιζόμαστε στα έξοδα περασμένων ετών και στις πώλησης περασμένων ετών γίνεται μια αξιολόγηση όποτε η προσπάθεια είναι πάντα για να μειωθεί το κόστος και να ανεβούν οι πωλήσεις κινούμαστε βάση αυτής της προϋπόθεσης.

- Εφαρμόζεται μακροχρόνιος επενδυτικός προϋπολογισμός ;

Όχι τουλάχιστον σε επίπεδο καζίνο ίσως σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης πράγμα που δεν γνωρίζω.

- Ποιος παρακολουθεί την υλοποίηση των προϋπολογισμών;

Ο Γενικός Διευθυντής

- Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες βρίσκουν εφαρμογή από το καζίνο για την αξιολόγηση της απόδοσης ROI, RESIDUAL INCOME, EVA, ROS

Όχι δεν χρησιμοποιείται τίποτα. Μια παρένθεση ο προϋπολογισμός έχει συνταθεί πρώτη φορά για το 2020 και δεν έχει ληφθέν απάντηση από την διοίκηση ακόμη οποτε...και να σημειώσω ότι με την κρίση του κορωνοϊού εφόσον ήμασταν κλειστοί επί τρεισήμισι μήνες και ήταν το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας του καζίνο για το 2020 τα αποτελέσματα δεν μπορεί να είναι ούτε αξιόπιστα ούτε έχουν παρακολουθηθεί όπως έπρεπε.

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογησης(balanced scorecard); Αν ναι ποια τα οφέλη

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα Benchmarking; Αν ναι ποια τα οφέλη του

Όχι

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

Όχι αλλά βρισκόμαστε στη διαδικασία απόκτησης ενός loyalty system με το νέο σύστημα on line που θα εγκατασταθεί στα μηχανάκια οπου θα επιβραβεύουμε με πόντους και λοιπά και λοιπά και θα παρακολουθείται

Το θεωρείται σημαντικό;

Άκρως σημαντικό

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού; Υπάρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

Ναι βεβαίως σε εξαμηνιαία βάση θα γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού.

Υπάρχει αυτήν τη στιγμή δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

Είμαστε στη διαδικασία δόμησης

- Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

Προσπαθεί η εταιρία συγκεκριμένα βρίσκεται στην φάση υλοποίησης on line καζίνο το οποίο θεωρείται ότι είναι άκρως καινοτόμο και ίσως ο μόνος δρόμος για την κερδοφορία της στο μέλλον.

- Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων; Ανάλυση break even, ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών; Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Όλα τα παραπάνω. Θα έλεγα και ίσως σε καθημερινή βάση αν όχι εβδομαδιαία. Γίνεται ισομερής ανάλυση όλων αυτών.

- Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας; Ανάλυση κλάδου, ανάλυση θέσης ανταγωνιστή, αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Managment;

Τα θεωρώ όλα πολύ σημαντικά, χρησιμοποιούμε μόνο την ανάλυση του ανταγωνισμού, opportunities and threats. Καλό θα ήταν να τα χρησιμοποιούμε όλα είμαστε ακόμα σε βρεφικό στάδιο μόλις αρχίσαμε να τα χρησιμοποιούμε και είμαι υπέρ όλων

- Πιστεύεται ότι αν χρησιμοποιηθούν σε ένα μεγαλύτερο βαθμό θα έχουν θετικό αντίκτυπο όσον αφορά την κερδοφορία του καζίνο;

Και πιστεύουμε ότι θα έχει θετικό αντίκτυπο αλλά και θα θεωρούμε άκρως αναγκαία όπως είπα και προηγουμένως το πλέον σημαντικό είναι ότι η συγκύρια δεν επέτρεψε λόγω κορωνοιού και λοιπά δε επέτρεψε στην πλήρη εφαρμογή τους η τουλάχιστον στο ξεκίνημα εφαρμογής τους.

- Θεωρείτε ότι υπήρχε κάποιος λόγος που δεν εφαρμόζονταν μέχρι τώρα;

Ναι συνήθως η διοίκηση του καζίνο προέρχεται από άτομα που ήταν υπάλληλοι μέσα στα καζίνο χωρίς διοικητικές γνώσεις χωρίς οικονομικές γνώσεις και συνήθως επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων της ημέρας αντί να κάνουν στρατηγική ανάλυση να σχεδιάζουν για το μέλλον κτλ.

### CASINO 3

- Εφαρμόζεται κάποιο κοστολογικό σύστημα για εσωτερική πληροφόρηση;

Δυστυχώς όχι

- Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Ναι βέβαια ουσιαστικά τα τελευταία χρόνια με βάση δυστυχώς τη δουλειά μας διότι όταν έχουμε τα θέματα που έχουμε όπως ξέρετε καλά προσπαθούμε απλώς να προσαρμόσουμε τα λειτουργικά μας κόστη στην επικαιρότητα ας το πούμε έτσι δηλαδή δυστυχώς μειώσαμε τη μισθοδοσία παρά πολύ μειώσαμε έξοδα υποδοχής και φιλοξενίας δεν μπορείς να κάνεις κάτι άλλο κάνεις διαχείριση κρίσης δεν κάνεις τίποτε άλλο τώρα.

- Το κόστος προσδιορίζεται ανά τμήμα, παρεχόμενη υπηρεσία, λειτουργία (παραγωγής, διοίκησης, πωλήσεων κτλ) Κάθε πότε προσδιορίζεται το κόστος (μήνας, εξάμηνο, έτος);

Ανά έτος ,δυστυχώς με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς και λέμε άντε του χρόνου μήπως είναι καλύτερα τα πράγματα αλλά δυστυχώς μέχρι τώρα...δεν..Εχουμε μια περίπτωση που έχουμε μια δεκαετή κρίση οικονομική και μετά έχουμε μια απανωτή δεύτερη κρίση η οποία δεν είναι οικονομική έγινε οικονομική και αυτή και θα γίνει χειρότερη αυτό είναι το πρόβλημα.

- Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες;

Την πληροφορία την θέλει ο επιχειρηματίας πάντα εκεί θα φτάσει εδώ τώρα καθόμαστε και το συζητάμε και λέμε τι θα κάνουμε; Ας κάνουμε αυτό ..Δεν μπορείς να κανεις..πλεον τα έχεις κάνει όλα είναι σαν το γάιδαρο του Χότζα που πάνω που τον έμαθε να μην τρώει ψόφησε. Αυτή είναι η μέθοδος κοστολόγησης στα σημερινά καζίνο. Η σημερινή κατάσταση στην Ελλάδα στα καζίνο αυτή είναι ακριβώς δηλαδή προσπαθούμε να μάθουμε τον γάιδαρο να μην τρώει αλλά δυστυχώς θέλει να φάει. Εμείς το 2010 ίσως σε σας φανεί λίγο αλλά για μας ήταν παρά πολύ τριακόσιες χιλιάδες ευρώ σε έξοδα υποδοχής και φιλοξενίας για μας ήταν μεγάλο το νούμερο γιατί είμαστε οι μικρότεροι του κλάδου λοιπόν όποτε ακόμα και τα τριακόσια χιλιάδικα για μας ήταν περιμέναμε ότι θα μας φέρει πίσω είκοσι τριάντα τις εκατό δεν ξέρω τι θα μας έφερνε τώρα δεν μπορείς να το κάνεις ούτε αυτό. Δεν μπορείς να παρέχεις δωρεάν γεύματα δεν μπορείς να παρέχεις δωρεάν ξενοδοχεία δεν μπορείς να παρέχεις δωρεάν μετακίνηση τίποτα από όλα αυτά πια. Οπότε σφίγγεις όσο μπορείς και ρίχνεις κάποια χρήματα σε κληρώσεις οπου εκεί έχεις διπλό πρόβλημα πλέον διότι από τη μια μεριά κάνεις την κλήρωση σου παίρνει τα χρήματα αυτά που σου παίρνει ο πελάτης , ο πελάτης πλέον δεν

είναι ο παλιός πελάτης ο οποίος καθόταν και τα έπαιζε , σηκώνετε και φεύγει. Σε όλα τα παιχνίδια Όχι μόνο και στα σλοτς και στα μόλις πάρει τα χρήματα θα σηκωθεί να φύγει πλέον και από την άλλη μεριά είναι και φορολογικό το πρόβλημα διότι αυτό μπορεί να στο γυρίσει έσοδο αύριο το πρωί γιατί οι κληρώσεις ας πούμε δυστυχώς απαγορεύονται παρότι είχαμε γνωμοδότηση και όλα αυτά τα πράγματα και τα έξοδα υποδοχής και φιλοξενίας επίσης παρότι εμείς μπορούμε να αποδείξουμε ότι ο πελάτης μπήκε ανά πασά στιγμή και με την βούλα του δημόσιου μάλιστα δυστυχώς απορρίπτονται όλα αυτά και γυρνάμε έσοδο που σημαίνει φόρους που σημαίνει όλα αυτά που σημαίνει.

- Καταρτίζετε προϋπολογισμούς;

Καταρτίζουμε προϋπολογισμούς τον οποίο αναμορφώνουμε με βάση τα δεδομένα που έρχονται. Δηλαδή τώρα πια δεν μπορείς να κάνεις σαφείς προϋπολογισμούς και πόσο μάλλον εμείς που είμαστε πετάμενοι σε ένα νησί. Δυστυχώς χρειάζονται αναμόρφωση προς τα κάτω όχι προς τα πάνω και στα έσοδα και στις δαπάνες.

Ο προϋπολογισμός είναι λειτουργικός;

Ναι λειτουργικός εννοώ το εξής καταρχάς το μεγάλο πρόβλημα αυτής της επιχείρησης είναι το κόστος μισθοδοσίας διότι είναι πολύ ακριβή η μισθοδοσία λόγω νυχτερινών αργιών και δεν μαζεύετε και μετά από κει κοιτάς από που θα κόψεις από τα υπόλοιπα αλλά είναι ήδη κομμένα και μοιραίως αναγκάζεσαι να πας να κόψεις το προφανές και αυτό είναι δύσκολο κομμάτι έτσι γιατί έχεις να κάνεις και με ανθρώπους με οικογένειες δεν είναι εύκολα τα πράγματα και δεν είναι κλάψα αυτό είναι πραγματική εικόνα.

- Πέραν της σημερινής κατάστασης θεωρείται ότι ο προϋπολογισμός είναι σημαντικός ως εργαλείο διοίκησης;

Σαφέστατα και σε μια εταιρία η οποία δεν έχει τα χάλια του κλάδου και της εταιρίας που εκπροσωπώ σίγουρα εκεί είναι το απολυτό εργαλείο. Ένα πρόβλημα των ελληνικών εταιριών γενικότερα είναι ότι δυστυχώς πάμε όπως καταντήσαμε να πηγαίνουμε στα καζίνο δηλαδή μέρα τη μέρα οι ελληνικές εταιρίες έχουν αυτό το πρόβλημα και δυστυχώς το μεγαλύτερο τους πρόβλημα είναι ότι είναι οικογενειοκρατούμενες δηλαδή αυτός που είναι μέτοχος είναι και διευθύνων σύμβουλος. Δυστυχώς δεν πρέπει να συμβαίνει αυτό το πράγμα συμβαίνει αλλά δεν πρέπει να συμβαίνει διότι ο διευθύνων σύμβουλος έχει εμπλοκή με το λειτουργικό κομμάτι με το καθημερινό με την καθημερινότητα και από την άλλη μεριά σκάφτεται πως θα πάρει το μέρισμα πως θα κερδίσει η εταιρία αυτές οι δυο δουλειές είναι αλληλοσυγκρουόμενες δεν πρέπει να το κάνουν αυτό το πράγμα. Μετά από κει ας πούμε βλέπεις είναι ο μέτοχος που πιθανών κατά ενενήντα τις εκατό στις ελληνικές εταιρίες είναι

και ο διευθύνων σύμβουλος ο Γενικός Διευθυντής οτιδήποτε.. μετά αυτό πάει σε όλη την πυραμίδα μεταφέρετε παντού δεν μπορεί να δουλέψει το μοντέλο για αυτό και στο εξωτερικό βλέπεις βάζουν άλλους ανθρώπους να κάνουν τη δουλειά, εδώ δεν το κάνουμε αυτο...κανουμε άλλη πράγματα.

- Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;

Ναι αυτό το κάναμε πάντα δηλαδή ζητάμε κάθε Σεπτέμβριο να βγάλουν τις ανάγκες του επόμενου έτους ο διευθυντής καζίνο που έχει στον έλεγχο του τα παίγνια τα ηλεκτρονικά και τα επιτραπέζια , στο ταμείο, στο μπαρ, εστιατόριο δεν υπάρχει πλέον άλλα είναι κάτι πολύ μαζεμένο πλέον είναι κάτι το οποίο μπορεί να το κάνει και ένας άνθρωπος κάποτε ήταν διαφορετικά τώρα δεν έχουμε αυτό το πράγμα άλλα πάντως γίνεται. Το κόστος πλέον το ξέρουμε άλλα δυστυχώς τώρα πια αυτός ο προϋπολογισμό που γινόταν κάποτε και έλεγε θα πάρω τόσο τις εκατό παραπάνω έσοδα τώρα δεν μπορείς να το πεις. Εκεί αποτυγχάνουν οι προϋπολογισμοί στα καζίνο σήμερα δηλαδή χρόνο με τον χρόνο βλέπεις ότι μαραζώνει ο κλάδος και κάθε πέρσι και καλύτερα.

- Όποτε η τεχνική από ότι μου περιγράφεται είναι μηδενικής βάσης;

Έχουμε ένα οδηγό φυσικά σας λέω ότι και πάλι δεν μπορείς να προϋπολογίσεις δεν μπορείς να κάνεις ας πούμε δραστικές αυξήσεις, μειώσεις κάνεις δαπανών συνεχώς και κάνεις το σταυρό σου μετά.

- Η υλοποίηση του προϋπολογισμού παρακολουθείται από το λογιστήριο η κάποιο άλλο στέλεχος;

Εμείς έχουμε εξωτερικούς λογιστές από εκείνους παρακολουθείται και από τους ορκωτούς και αυτό έχει μείνει από παλιά και το συνεχίζουμε γιατί όταν θέλεις να δώσεις λογαριασμό σε ανθρώπους καλό είναι να τον δίνουν κάποιοι άλλοι που είναι πιστοποιημένοι παρά να τον δώσω εγώ και να λέω ότι θέλω.

- Χρησιμοποιείται κάποιους δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης του καζίνο όπως ROI η ROS;

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογησης(balanced scorecard);

Όχι δυστυχώς δεν έχουμε καμία εφαρμογή αν πάρετε την ...μπορεί να σας πουν άλλα πράγματα εμείς όλοι οι υπόλοιποι όχι.

- Αυτό θεωρείτε ότι οφείλεται στο CEO και ιδιοκτήτη;

Σίγουρα διότι και αυτό είναι μια παθογένεια των ελληνικών καζίνο δηλαδή οι άνθρωποι που διοικούν τις εταιρίες η τεχνογνωσία τους είναι μέσα στα καζίνο δηλαδή γνωρίζουν τα παίγνια η τέλος πάντων είναι άνθρωποι που από κάποια θεια τύχη απέκτησαν λεφτά και όπως σας είπα είναι μέτοχοι ιδιοκτήτες δηλαδή και είναι και Διευθύνοντες σύμβουλοι όπως και στην περίπτωση την δίκια μας δεν έχει πρακτική. Δεν θέλει την πληροφορία και να του την δώσω δεν θα την θέλει. Ξέρετε τι μου λέει ο εργοδότης μου; Μου λέει το εξής, εγώ θέλω τόσα έσοδα τόσα έξοδα τι μένει από κάτω .Ναι εντάξει άλλα πρέπει να κοιτάμε και άλλα πράγματα πρέπει να κοιτάμε τις χρηματικές ροές πρέπει να κοιτάζουμε τον έλεγχο του κόστους που έχουμε με άλλα εργαλεία πρέπει να κοιτάμε γενικώς την εικόνα της επιχείρησης οικονομικά όχι μπακαλίστικα δυστυχώς όμως αυτοί οι άνθρωποι έτσι έχουν μάθει. Δεν καταλογίζω σε κανέναν τίποτα .

- Να υποθέσω ότι η επιχείρηση δεν έχει υιοθετήσει το σύστημα Benchmarking;

Όχι

- Εφαρμόζετε ίσως κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

Το κάνουμε άλλα το κάνουμε σε πολύ χαμηλό επίπεδο ας πούμε δηλαδή με κάποια εργαλεία του Google βλέπεις δηλαδή τα σχόλια που έχει κάνει και όλα αυτά τα πράγματα, με τα σχόλια που αφήνουν σε μας όταν έρχονται στην εταιρία όχι όμως με επιστημονικό τρόπο καθημερινότητα είναι και εκεί.

- Εφαρμόζετε κάποια μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού; Δηλαδή αν το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από την δουλειά του, αν αποδίδει όπως θα έπρεπε; Έχετε κάποιο δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

Κοιτάζτε είχαμε κάποτε, κάναμε αξιολόγηση άλλα δυστυχώς η αξιολόγηση αποτυγχάνει στην Σύρο. Γιατί μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης εμείς αντιμετωπίσαμε ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα μείναμε με πολύ παλιούς εργαζόμενους που τους έχει γίνει ρουτίνα και συνηθεια αυτή η δουλειά αφενός και αφετέρου κάνεις δεν έρχεται να δουλέψει στη Σύρο διότι κάποτε ερχόντουσαν να δουλέψουν άλλα τους παρείχαμε στέγη τροφή το ένα το άλλο όταν ας πούμε αυτά αρχίζουν και κόβονται σίγα σίγα και κόβονται και οι μισθοί κακά τα ψέματα , δηλαδή κάποτε ο dealer μπορεί να έπαιρνε και δυο και δυόμιση χιλιάρικα σε φουλ σεζόν τώρα είναι ζήτημα αν θα φτάσει τα χίλια διακόσια χίλια τριακόσια λοιπόν αυτός ο άνθρωπος αν έχει και οικογένεια δεν μπορεί να ζήσει σε ένα ξένο τόπο. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που τι αξιολόγηση να κάνεις σε έναν τέτοιο άνθρωπο να κάνω αξιολόγηση σε



έναν άνθρωπο που τον ξέρω από το 1997; Τον ξέρω εντάξει και δυστυχώς τον ξέρω και καλά και δυστυχώς έχει γίνει και τόσο δημόσιος υπάλληλος δηλαδή έχει απαιτήσεις παράλογες. Η καθημερινότητα καταργεί οτιδήποτε άλλο στην ελληνική πραγματικότητα των καζίνο.

- Ποια είναι η στάση του καζίνο απέναντι στην καινοτομία; Είσαστε θετικοί, προσπαθείτε να φέρετε καινούργια προϊόντα στον κλάδο; Υπάρχει κάποιος τρόπος που τα αξιολογείτε αυτά;

Βασικά με τον ανταγωνισμό κοιτάμε τι κάνουν οι άλλοι ειδικά οι μεγαλύτεροι του κλάδου και μπορεί να φέρουμε καινούργιες μηχανές slots , να δούμε αυτά που κυκλοφορούν τώρα δηλαδή ηλεκτρονικές ρουλέτες και όλα αυτά τα πράγματα ας πούμε εκεί και αυτό πάλι εκεί έχουμε τον παρεμβατισμό του κράτους διότι σου λέει ότι εάν θέλεις να κάνεις κάτι παραπάνω να πουλήσεις ας πούμε διαδίκτυο θα μου δώσεις δυο εκατομμύρια για την απλή άδεια και τρία εκατομμύρια για την άλλη άδεια και φυσικά δεν υπάρχουν αυτά τα χρήματα σήμερα για να τα δώσει κανείς. Εμείς δηλαδή έχουμε μια άδεια την έχουμε αγορασμένη και αυτή την στιγμή την αποποιούμεθα για να πάμε στα ΕΚΑΖ όπου πάλι έχουμε προβλήματα και με αυτό. Όλες οι εταιρίες είναι προβληματικές σου λέω αν εξαιρέσεις την Πάρνηθα και Θεσσαλονίκη. Όλοι οι άλλοι πάμε για φούντο. Οπότε για να μπει στην διαδικασία να κάνεις επενδύσεις είναι ακριβά πράγματα δεν μπορείς να το κάνεις.

- Όσον αφορά την χρηματοδότηση; Δεν έχετε εύκολη πρόσβαση όσον αφορά την χρηματοδότηση από τις τράπεζες;

Δεν έχουμε καμία πρόσβαση στις τράπεζες εμείς δηλαδή στη ..μας έχουν αρνηθεί ακόμη και το μπλοκ επιταγών. Χωρίς να τους έχουμε δώσει δικαιώματα..εχουμε όλα τα χρήματα μας ότι γίνεται ότι τζίρος γίνεται περνά μέσα από την τράπεζα και δυστυχώς από την άλλη μεριά η τράπεζα μας φέρτε λες και είμαστε οι τελευταίοι τους πουλάμε το χρήμα κάτι δηλαδή όταν πάει ο άλλος στο μηχάνημα στο pos και παίρνει χρήμα αυτό είναι μια προμήθεια αρά εγώ τον εξυπηρετώ εκείνη την ώρα και αυτοί οι τύποι σε λένε εσύ είσαι καζίνο και είναι risky business και δεν το χρηματοδοτώ και αυτή είναι μια απάντηση την οποία την έχω πάρει από δυο τράπεζες Όχι από μια από δυο. Δεν μπορεί να δουλέψει έτσι δηλαδή αν δεν ανοίξει η στρόφιγγα της χρηματοδότησης δεν μπορούν και οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν, μου λέτε τώρα για επενδύσεις τι επενδύσεις να κάνω να κάνω που επενδύσεις. Δηλαδή πόναι ο κλάδος και η κουβέντα που κάνουμε εκεί θα καταλήγει.

- Όσον αφορά την πληροφορία για την λήψη αποφάσεων χρησιμοποιείτε κάποια από τα εργαλεία που θα σας αναφέρω; Ανάλυση break even τι θεωρείτε σημαντική; Την χρησιμοποιείτε;

Ναι εντάξει άλλα πολυ..φυσικα το κάνουμε αυτό άλλα πολύ πρακτικά θα το έλεγα εγώ .

Ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών;

Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Όχι πια κάποτε υπήρχε tracking ας πούμε κάναμε εσωτερικό tracking των πελατών δηλαδή ξέραμε ποιός παίκτης είναι τι κάνει αναλόγως ήταν και οι παροχές και όλα αυτά τα πράγματα. Φτάσαμε σε ένα σημείο τώρα όμως που υπάρχουν επιχειρήσεις άλλα δεν υπάρχουν παίκτες δηλαδή ο παίκτης που κάποτε καθόταν στο τραπέζι και μπορεί να σου έκανε πέντε δέκα εκατό χιλιάρικα την βραδιά και ήταν κάτω από στατιστικά στοιχεία ότι έκανε τόσα λεφτά drops τώρα πια με το που θα βάλει τριακόσια ευρώ και θα πάρει τα λεφτά που θα πάρει θα σηκωθεί να φύγει. Δηλαδή πλέον όλα αυτά διαγράφονται τα εργαλεία. Εμείς δε πουλάμε αυτοκίνητα η μαρούλια πουλάμε ένα προϊόν το οποίο προσπαθούμε από αυτά που θα παίξει ένας άνθρωπος να πάρουμε ένα ποσοστό και δυστυχώς αυτό το ποσοστό τα τελευταία χρόνια έχει συρρικνωθεί περεταίρω τόσο στα μηχανάκια τόσο και στα τραπέζια είναι κάθετη δηλαδή η μείωση του τζίρου και βεβαίως και του κέρδους και του ποσοστού που παίρνει η επιχείρηση.

Πιστεύεται ότι αυτή η πτώση από το 2010 και μετά οφείλεται μόνο στην οικονομική κρίση η και σε κάποια αστοχία στο στρατηγικό σχεδιασμό του κλάδου;

Κοιτάζτε είναι πολλά καταρχάς είναι η οικονομική κρίση το σημαντικότερο, χτυπήθηκαν άνθρωποι οι όποιοι ήταν ακμαίοι οικονομικά δυστυχώς τώρα πια δεν έχουν ούτε σεντ στο παντελόνι λοιπόν το δεύτερο είναι ότι οι παίκτες γίναν πολύ πιο προσεκτικοί κοιτάζουν περισσότερο Όχι το παιχνίδι άλλα την τσέπη το τι θα μαζέψουν το τρίτο είναι ότι οι επιχειρήσεις κατέβασαν τον πήχη των παροχών με αποτέλεσμα να μην υπάρχει το κίνητρο. Δηλαδή φτάσαμε και σε ένα σημείο μέσα στην μεγάλη οικονομική κρίση που δεν κάναμε καν κληρώσεις δεν μπορούσες να κάνεις κληρώσεις. Και φυσικά ως κλάδος ποτέ δεν "συνδικαλιστήκαμε" δηλαδή ποτέ δεν μαζευτήκαμε όλοι μαζί ενώ δεν είμαστε ανταγωνιστές ξέρετε γιατί όταν ο ανταγωνιστής σου είναι στην Πάτρα η στην Κέρκυρα και εγώ είμαι στο ..επί της ουσίας δεν ανταγωνιζόμαστε. Απευθυνόμαστε ο καθένας σε ένα διαφορετικό κοινό. Δυστυχώς όμως ποτέ δεν βρεθήκαμε να συζητήσουμε όλοι μαζί και να αντιμετωπίσουμε την κατάσταση αυτή.

- Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας;

Ανάλυση κλάδου, ανάλυση θέσης ανταγωνιστή, αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Management;

Σας παραπέμπω στην προηγούμενη απάντησή μου αφενός και αφετέρου μακροπρόθεσμα δεν μπορούμε πλέον να σκεφτούμε. Κοιτάς δηλαδή μέρα τη μέρα όχι μήνα το μήνα μέρα τη μέρα πως θα επιβιώσεις. Η ..είναι ο πιο μικρός του κλάδου η πιο μικρή εταιρία είμαστε πεταγμένοι κυριολεκτικώς στην μέση του Αιγαίου και κάνεις δεν ενδιαφέρεται . Εντάξει παίρνεις το επιχειρηματικό ρίσκο δεν είναι όμως πάντα έτσι γιατί όταν αυτή η εταιρία κλείσει θα αφήσει μερικές οικογένειες στο δρόμο θα αφήσει μερικούς προμηθευτές που δεν θα πληρωθούν είναι θέματα και κοινωνικά αν το δεις είναι θέμα.

Πιστεύετε ότι το κράτος ως φορέας που επιβλέπει τα καζίνο με την Ανεξάρτητη Αρχή δεν βοηθού καθόλου αυτές τις επιχειρήσεις;

Το κράτος η ΕΕΕΠ δηλαδή λειτουργεί παρεμβατικά με κακό τρόπο δεν βοηθού αντιθέτως μπορώ να σας πω ότι πολλές φορές στήνει και παγίδες στις επιχειρήσεις. Επιπλέον το Ελληνικό κράτος φέρεται σε αυτό τον κλάδο ως κάτι που αγαπά για να μισεί. Δηλαδή έχει μια υποκριτική στάση απέναντι στις εταιρίες αυτές δηλαδή όταν ας πούμε δεν ξέρω πολλές επιχειρήσεις που την επόμενη μέρα πρέπει να δώσουν δεκαεννέα τις εκατό των ακαθάριστων εσόδων τους στο Ελληνικό κράτος. Δεν ξέρω πολλές μόνο οι εταιρίες καζίνο. Ο Δήμος θέλει τα ποσοστά του κάθε μήνα δυο τις εκατό σε εμάς, φυσικά το φόρο μισθωτών υπηρεσιών και έτσι πρέπει να είναι το ΙΚΑ , τα πάντα στην ώρα τους άλλα ποτέ δεν σου κάνει καμία χάρη. Φανταστείτε τώρα στην κρίση που διανύουμε αυτή τη στιγμή ποτέ άνοιξαν τα καζίνο; Στις 29 Ιουνίου. Εμείς έχουμε μια ρύθμιση ασφαλιστικών εισφορών την οποία την διατηρούμε από το 2015. Πήρε λοιπόν μια τρίμηνη παράταση. Όταν έχεις μια εταιρία που είναι κλειστή με κρατική εντολή απαιτείς από αυτή την εταιρία να σου δώσει τα χρήματα στις 30 Ιουνίου που δεν τον έχεις ανοίξει ακόμα; Τι κάνεις εκεί; Τα παίρνεις από το ταμείο, θα τα πάρεις από το ταμείο ok και μετά τι πρέπει να κάνεις όταν θα ανοίξεις; Να έχεις συμπληρωμένο το ταμείο έτσι ώστε να μην έρθει ο κυβερνητικός πάνω σου και σου πει θα σου πάρω την άδεια.

#### CASINO 4

- Εφαρμόζει η εταιρία κοστολογικό σύστημα για εσωτερική πληροφόρηση και λήψη αποφάσεων;

Όχι τέτοιο σύστημα δεν χρησιμοποιούμε εμείς τα κόστη μας είναι συγκριμένα στο καζίνο. Τα κόστη είναι τα λειτουργικά τα μεγαλύτερα. Επιμερίζουμε τα κόστη ας πάμε στα σλοτς για παράδειγμα είναι ένα μέρος του μαγαζιού που έχει συχνά αλλαγές και ανανεώνεται γιατί στα τραπέζια πήραμε μια φόρα πριν από είκοσι χρόνια και μετά πήραμε άλλη μια φόρα πριν από πέντε χρόνια. Τα βγάζει τα λεφτά του δηλαδή σαν απόσβεση άλλα στα σλοτς όμως είναι μια άλλη πραγματικότητα να είναι μηχανάκια που αλλάζουν κάθε χρόνο καμία είκοσι τριάντα μηχανάκια σαράντα μηχανάκια να. Το επιμερίζουμε το κόστος να.

- Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Το λειτουργικό μας κόστος εννοείς ανά ημέρα; Εμείς το υπολογίζουμε ανά μήνα θα σου πω άλλα οι διαφορές όμως είμαστε ένα εποχικό μαγαζί είναι τελείως διαφορετικές, δηλαδή θέλω να σου πω ότι εμείς το καλοκαίρι το χειμώνα δουλεύουμε με 125 άτομα το μόνιμο προσωπικό μας και το καλοκαίρι έχουμε συν εκατό όποτε διαφέρει ανά μήνα . Θα σου πω χονδρικός το Φλεβάρη μπορεί να έχουμε λειτουργικά έξοδα εφτακόσιες χιλιάδες και το καλοκαίρι να έχουμε πάνω από εκατομμύριο.

- Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες; Για να καταρτίζεται προϋπολογισμούς; Για να παίρνεται κάποιες διοικητικές αποφάσεις; Για να βλέπετε που θα πρέπει το κόστος να μειωθεί και που να αυξηθεί;

Για όλα αυτά που λες κυρίως καταρτίζουμε προϋπολογισμούς με βάση αυτούς τους μηχανισμούς δεύτερον όπως σου είπα λόγω της εποχικότητας είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για το πως θα προχωρήσει το έσοδο σύμφωνα με το έξοδο αυτό που έχεις όποτε μας βολεύει από πολλές παραμέτρους και πως θα λειτουργήσουμε κάθε μήνα.

- Καταρτίζετε προϋπολογισμούς ;

Βέβαια και παίρνουμε και αποφάσεις βάση αυτού.

- Βρίσκετε την χρήση του προϋπολογισμού σημαντική ως εργαλείο διοίκησης ;

Τεραστία εγώ πιστεύω ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτό.

- Παρακαλώ περιγράψτε πως βοηθάει η σύνταξη προϋπολογισμού την διοίκηση του καζίνο (πλάνο ετήσιας λειτουργίας προγραμματισμός και έλεγχος κόστους, συντονισμός δραστηριοτήτων και τμημάτων αξιολόγησης απόδοσης στελεχών);

Όλα αυτά που είπες καταρχήν μας βοηθού στη διοίκηση γιατί , γιατί όλοι οι διευθυντές καταρτίζουν τον δικό τους προϋπολογισμό ο οποίος πάει στο accounting department και από εκεί διοχετεύεται στην διεύθυνση., αλλά είναι όντως και αξιολόγηση το διευθυντή αν μπορεί να παρακολουθήσει τις φόρμες αυτές είναι μια άτυπη αξιολόγηση θα έλεγα. αλλά είναι πολύ σημαντική ιδίως για την συγκράτηση των εξόδων γιατί αν ο manager μπορεί να καταρτίσει έναν αξιόπιστο προϋπολογισμό αλλά δεν μπορεί να τον ακολουθητέε δεν έχει καμία σημασία. Αυτό που γραφεί θα πρέπει να μπορεί να το τηρεί κιάλας με προσωπικό κόστος αυτό πολλές φορές, να χρειαστεί να αφιερώσει παραπάνω χρόνο να χρειαστεί να έρθει και μέρες που δεν θέλει να έρθει αλλά αυτή είναι η πραγματικότητα.

- Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;

Στέλνεται από τους προϊστάμενους των τμημάτων στο λογιστήριο μετά ο διευθυντής του λογιστηρίου τον παρουσιάζει στο διοικητικό συμβούλιο και εγκρίνεται από τον Πρόεδρο.

Υπάρχει ανταλλαγή απόψεων δηλαδή ο πρόεδρος μπορεί να πει ότι εδώ τα κόστη είναι πολύ ψηλά θα πρέπει να τα κατεβάσετε;

Συμβαίνει κατά κόρων. Υπάρχει ένα παζάρι υπάρχει.

- Με ποια τεχνική συντάσσετε ο προϋπολογισμός;( μηδενικής βάσης, ελαστικός , με βάση τις δραστηριότητες; )

Η βάση είναι τα κόστη της προηγούμενης χρονίας δηλαδή παίρνεις το actual της προηγούμενης χρονίας καταρτίζεις το budget αλλά όταν πας να το παραδώσεις πρέπει να δεις τα έσοδα. Τα έσοδα προέρχονται από δυο τρία τμήματα δηλαδή από το slots τα τραπέζια και το f&b όταν δεις τα έσοδα και υπάρχουν υπόνοιες ότι τα έσοδα θα είναι λιγότερα από την προηγούμενη χρονιά εκεί αυτομάτως πρέπει να αναπροσαρμόσεις και τα έξοδα όποτε ξεχνάς το actual και κάνεις μερικά βήματα πίσω και αναπροσαρμόζεις.

- Πως παρακολουθείτε την υλοποίηση των προϋπολογισμών;

Άκου να σου πω πως λειτουργούμε εμείς σε αυτό εμείς μόλις σταλεί το budget στέλνετε στο διοικητικό συμβούλιο των μετόχων στο Ισραήλ επειδή είμαστε πολυεθνική εταιρία και εγκρίνεται και από κει μόλις πάρουμε το εγκεκριμένο budget ο Διευθυντής του λογιστηρίου στέλνει τις φόρμες ανά τμήμα ανά spending report αυτό το spending report είναι υποχρεωμένος κάθε manager να το συμπληρώσει στο τέλος του μήνα και να το στέλνει στο λογιστήριο, στον Γενικό Διευθυντή στον Πρόεδρο και στον Διευθυντή του λογιστηρίου. Εγώ (Γενικός Διευθυντής) ο Διευθυντής του λογιστηρίου και ο Πρόεδρος παρακολουθούμε την εξέλιξη και πως ακολουθείται το σύστημα.

- Αρά παρακολουθείται και τις αποκλίσεις εσόδων εξόδων;

Το βλέπεις με λίγο καθυστέρηση ενός μηνός περίπου γιατί μέχρι να μαζευτούν τα τιμολόγια του Ιουνίου για παράδειγμα για να σου στείλει το budget του Ιουνίου έχει περάσει ο Ιούλιος το παρακολουθείς με μια απόκλιση άλλα ξέρεις ότι έχεις ξεφύγει στα έξοδα και λες σφίγγω κι τον άλλο μήνα να πάω καλύτερα μπορεί να χάσεις τον Ιούλιο άλλα τον Αύγουστο θα μαζευτείς.

- Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες βρίσκουν εφαρμογή από το καζίνο για την αξιολόγηση της απόδοσης. ;ROI, RESIDUAL INCOME, EVA, ROS,Τους παρακολουθείται;

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογησης(balanced scorecard);

Όχι δεν το χρησιμοποιούμε.

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα Benchmarking

Όχι δεν το κάνουμε είναι αυτό που λέγαμε προηγουμένως εμείς είμαστε ένα ιδιόμορφο καζίνο λειτουργούμε με εφτά μήνες τουρισμό και πέντε μήνες με ντόπιο πληθυσμό επειδή έχουμε αναπτύξει πολλά εργαλεία σε σχέση με τον τουρισμό δηλαδή φέρνουμε γκρουπ από το Ισραήλ από την Τουρκία θεωρώ ότι οι άλλοι βλέπουν εμάς και όχι εμείς αυτούς γιατί κανένας άλλος στην Ελλάδα δεν ασχολείται με αυτό όσο ασχολούμαστε εμείς.

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

Ναι τα μετράμε ας ξεκινήσουμε από τους ντόπιους πελάτες είναι συγκεκριμένοι έτσι έχουμε εκτενείς συζητήσεις μαζί τους τρώμε μαζί τους έχουμε ένα guest relation τμήμα μιλάει μαζί τους κάθετα τους κάνουμε ένα τραπέζι σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα έχουμε μια καθημερινή επαφή .Αυτό που μας κάνει και διαφέρουμε είναι ότι ασχολούμαστε πολύ με τους τουρίστες που έρχονται γιατί έχουμε αναπτύξει ένα σύστημα εδώ δικό μας οπου έχουμε, που ο υπεύθυνος I.T το έχει προγραμματίσει, το οποίο παίρνει από τη βάση δεδομένων των πελατών όλα τα στοιχεία του εσόδου και πάνω εκεί υπολογίζουμε το έξοδο που μπορούμε να κάνουμε στον πελάτη. Δηλαδή αν έχουμε έναν πελάτη που χάνει ας πούμε δέκα χιλιάδες μέσα στο σαββατοκύριακο εμείς θα υπολογίσουμε ότι σε αυτόν τον πελάτη μπορούμε να κάνουμε 30% έξοδα δηλαδή τρεις χιλιάδες έξοδα αυτό σημαίνει δωρεάν εισιτήρια διαμονή κτλ

- Άρα εφαρμόζετε σύστημα ανταπόδοσης προς τον πελάτη;

Βέβαια για αυτό σου λέω είμαστε το μοναδικό καζίνο που έχει τέτοια συστήματα γιατί δουλεύουμε πιο πολύ με group.

- Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

Υπάρχουν τα συστήματα επικοινωνίας των slots επειδή πιάσαμε τα slots τώρα το σύστημα επικοινωνίας είναι ένα σύστημα που συνδέει όλα τα slots με το IT. Από αυτό το σύστημα που είναι της IGT παλιά ήταν της mycon είναι ένα σύστημα που βγάζει πολλά report δηλαδή μπορεί να σου βγάλει ανά περιοχή ανά μπάνκα ανά είδος μηχανακιού όλα αυτά τα report αναλύονται και στο τέλος φαίνεται ο μέσος όρος του πατώματος., δηλαδή ο μέσος όρος του πατώματος είναι εκατό ευρώ και πάρουμε μπάνκα από είκοσι μηχανάκια που μας κάνει εκατόν πενήντα ευρώ θεωρούμε ότι έχουμε υπερβεί το μέσο όρο και ήμασταν σε πολύ καλή εάν όμως μας κάνει εβδομήντα πάει να πει ότι έχουμε κάνει μια άσχημη επιλογή που δύσκολα διορθώνεται.

- Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων;

Ανάλυση break even

Ναι σημαντικότερη

- Ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών;

Ναι και πάνω σε αυτό υπολογίζεται και το έξοδο του πελάτη

- Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Και αυτό υπολογίζεται

- Τα θεωρείται σημαντικά;

Πολύ

- Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας; Ανάλυση κλάδου, ανάλυση θέσης ανταγωνιστή, αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Management;

Κάνουμε μια ανάλυση του κλάδου με όλες τις ιδιαιτερότητες που έχει απαιτεί πολύ χρόνο όμως και ξαναλέω ήμαστε ιδιαίτερο καζίνο επειδή ασχολούμαστε με ξένους πελάτες και αυτός είναι ο λόγος που τα καζίνο στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχουν πέσει 30% και εμείς 80% Ας πούμε το Ρίο έχει πέσει ένα 30% εμείς είμαστε μείον 80% γιατί δεν έχουμε ούτε

Ισραηλινούς ούτε Άγγλους ούτε Γάλλους πλέον όποτε θα κάνουμε ένα χειμωνιάτικο μήνα τον Ιούλιο τι να κάνουμε;

- Ανάλυση θέσης ανταγωνιστή αδυναμίες η δυνατά σημεία τα κοιτάτε;

Τα κοιτάμε

- Μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις;

Κάνουμε πενταετή προϋπολογισμό

- Activity Based Managment;

Κινούμαστε πάνω σε αυτή τη βάση ναι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



## CASINO 5

- Ποιο είναι το κοστολογικό σύστημα που εφαρμόζει η εταιρία;

Πλήρης κοστολόγηση

- Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Ναι κάθε μήνα

- Το κόστος προσδιορίζεται ανά τμήμα, παρεχόμενη υπηρεσία, λειτουργία (παραγωγής, διοίκησης, πωλήσεων κτλ)

Ανά τμήμα

- Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες;

Η διοίκηση για να πάρει κάποιες αποφάσεις

- Καταρτίζετε προϋπολογισμούς και ναι ποια η διάρκεια τους ;Βρίσκετε την χρήση του προϋπολογισμού σημαντική ως εργαλείο διοίκησης ;

Ναι μια φορά το χρόνο συντάσσουμε προϋπολογισμό αρχές του έτους

- Παρακαλώ περιγράψτε πως βοηθάει η σύνταξη προϋπολογισμού την διοίκηση του καζίνο (πλάνο ετήσιας λειτουργίας προγραμματισμός και έλεγχος κόστους, συντονισμός δραστηριοτήτων και τμημάτων αξιολόγησης απόδοσης στελεχών);

Για τον έλεγχο του κόστους χρησιμοποιείται ο προϋπολογισμός για να μη ξεφεύγει το κόστος ανά τμήμα. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο κόστος ανά τμήμα για να ξέρουν που βαδίζουν

- Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;

Γίνεται από τον προϊστάμενο κάθε τμήματος και εγκρίνεται από την διοίκηση

- Με ποια τεχνική συντάσσετε ο προϋπολογισμός;( μηδενικής βάσης, ελαστικός , με βάση τις δραστηριότητες; )Εφαρμόζεται μακροχρόνιος επενδυτικός προϋπολογισμός ;

Με βάση τον προηγούμενο προϋπολογισμό με μια αύξηση 5 με 10 τις εκατό.

- Πως παρακολουθείτε την υλοποίηση των προϋπολογισμών; Ποιος τις παρακολουθεί

Ναι το λογιστήριο παρακολουθεί τον προϋπολογισμό αν πηγαίνει σωστά σε συνεργασία με το γενικό Διευθυντή του καζίνο.

- Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες βρίσκουν εφαρμογή από το καζίνο για την αξιολόγηση της απόδοσης ROI, RESIDUAL INCOME, EVA, ROS.Χρησιμοποιούνται;

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογήσης(balanced scorecard);
- Όχι
- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα Benchmarking;

Όχι

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

Χρησιμοποιούνται κάποια συστήματα όπως ποιοι πελάτες έρχονται και από ποια περιοχή ή ποια χώρα ή ποια είναι η σχέση αυτού παίζουν με αυτά που τους προσφέρουμε.

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού; Υπαρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

Υπάρχει μια αξιολόγηση που κάνει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος για τους υφιστάμενους του.

- Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

Προσπαθούμε μέσω marketing να φέρουμε καινούργιους πελάτες

- Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων; Ανάλυση break even, ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών; Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Πιο πολύ χρησιμοποιούμε την ανάλυση εσόδων ανά παιχνίδι

- Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας; Ανάλυση κλάδου, ανάλυση θέσης ανταγωνιστή, αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Managment;

Όχι δεν γίνεται

- Αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή;

Εκεί κάτι κάνουμε βλέπουμε τι κάνουν και τα άλλα καζίνο της περιοχής και προσπαθούμε

- Μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις, Activity Based Managment;

Όχι

## CASINO6

- Ποιο είναι το κοστολογικό σύστημα που εφαρμόζει η εταιρία;

Εφαρμόζουμε την πλήρη κοστολόγηση

- Προσδιορίζεται το λειτουργικό σας κόστος;

Προσδιορίζουμε το λειτουργικό μας κόστος που είναι στα καζίνο είναι το εργασιακό και το αφαιρούμε από το προκειμένου να προσδιορίσουμε μετά το μεικτό κέρδος

- Το κόστος προσδιορίζεται ανά τμήμα, παρεχόμενη υπηρεσία, λειτουργία (παραγωγής, διοίκησης, πωλήσεων κτλ)

Ανά λειτουργία που είναι τα επιτραπέζια παιχνίδια που τα ξεχωρίζουμε από τα μηχανικά παιχνίδια και τα έσοδα που έχουμε από το f&b τον επισιτισμό.

- Κάθε πότε προσδιορίζεται το κόστος (μήνας, εξάμηνο, έτος);

Το βλέπουμε και ανά μήνα και συνολικά ανά έτος

- Πως χρησιμοποιείτε τις κοστολογικές πληροφορίες;

Για να παίρνουμε αποφάσεις για να μειώνουμε τα κόστη μας ανάλογα ανά τμήμα και μας είναι αποτελεσματικό για την διοίκηση για την εφαρμογή της διοίκησης

- Καταρτίζετε προϋπολογισμούς και ναι ποια η διάρκεια τους ;

Ετησίους προϋπολογισμούς

- Βρίσκετε την χρήση του προϋπολογισμού σημαντική ως εργαλείο διοίκησης ;

Είναι σημαντική γιατί μας βοηθά για την ορθή λήψη αποφάσεων συνήθως βέβαια αυτά τα βλέπουν τα ανωτέρα στελέχη.

- Παρακαλώ περιγράψτε πως βοηθάει η σύνταξη προϋπολογισμού την διοίκηση του καζίνο (πλάνο ετήσιας λειτουργίας προγραμματισμός και έλεγχος κόστους, συντονισμός δραστηριοτήτων και τμημάτων αξιολόγησης απόδοσης στελεχών);

Ελέγχουμε το κόστος μας που τα παρακολουθούμε ανά μήνα και ανά έτος και τα έσοδα μας.

- Η σύνταξη του προϋπολογισμού γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και εγκρίνεται από την διοίκηση ή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση ;

Από πάνω προς τα κάτω δηλαδή οι στόχοι θέτονται από την ανώτερη διοίκηση

- Με ποια τεχνική συντάσσετε ο προϋπολογισμός;( μηδενικής βάσης, ελαστικός , με βάση τις δραστηριότητες; )

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μπορεί να είναι μηδενικής βάσης σύμφωνα με αυτά που μου αναφέρεις

- Εφαρμόζεται μακροχρόνιος επενδυτικός προϋπολογισμός ;

Όχι

- Πως παρακολουθείτε την υλοποίηση των προϋπολογισμών; Ποιος τις παρακολουθεί

Ο Γενικός διευθυντής

- Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες βρίσκουν εφαρμογή από το καζίνο για την αξιολόγηση της απόδοσης ROI, RESIDUAL INCOME, EVA, ROS. Χρησιμοποιούνται;

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα ισορροπημένης βαθμολογησης (balanced scorecard); Αν ναι ποια τα οφέλη

Όχι

- Έχει υιοθετήσει η επιχείρηση το σύστημα Benchmarking; Αν ναι ποια τα οφέλη του

Όχι

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση των πελατών (πχ ικανοποίηση πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, νέοι πελάτες κτλ)

Έχουμε κάποια εργαλεία marketing που χρησιμοποιούμε οπου παρακολουθούμε ποιοι είναι οι νέοι μας πελάτες, το ποσοστό των πελατών που έρχονται κατ'επανάληψη, βασικά αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούμε.

- Εφαρμόζετε μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση του προσωπικού; Υπάρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης;

Όχι

- Υπάρχουν προγράμματα επιμορφωτικά;

Κατά καιρούς παρακολουθούν οι εργαζόμενοι κάποια επιμορφωτικά προγράμματα μέσω ΛΑΕΚ ότι έχει να κάνει με το f&b ότι έχει να κάνει με την ασφάλεια.

- Ποια η στάση της εταιρίας απέναντι στην καινοτομία εφαρμόζονται κάποια μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης;

Δεν υπάρχουν καινοτόμα προγράμματα που να εφαρμόζονται στα καζίνο

- Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιεί το καζίνο για πληροφόρηση όσον αφορά την λήψη αποφάσεων; Ανάλυση break even, ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη η ομάδα πελατών; Κερδοφορία ανά υπηρεσία η παίγνιο;

Αυτό που παρακολουθούμε είναι η ανάλυση Break even και την κερδοφορία ανά παίγνιο δηλαδή ξεχωρίζουμε τα μηχανικά παιχνίδια από τα επιτραπέζια παιχνίδια.

- Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας ποια από τα παρακάτω εργαλεία πιστεύετε ότι είναι χρήσιμα για την άντληση πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρησή σας; Ανάλυση κλάδου;

Ναι παρακολουθούμε γενικότερα εμείς την ανάλυση του κλάδου κάθε μήνα μας έρχονται τα αποτελέσματα από όλα τα καζίνο και έχουμε άποψη του τζίρου των επιχειρήσεων

- Ανάλυση θέσης ανταγωνιστή;

Όχι

- Αδυναμίες δυνατά σημεία ανταγωνιστή;

Αυτό το παρακολουθούμε γενικά με τις προωθητικές ενέργειες που ακολουθούν τα υπόλοιπα καζίνο τα όποια είναι στην εγγύτητα μας δηλαδή είναι πολύ κοντά σε μας χρησιμοποιούμε κάποιες κληρώσεις που μπορεί να μην χρησιμοποιούν αυτοί η αν δε χρησιμοποιούν αυτοί κληρώσεις τις βάζουμε εμείς στο marketing plan μας ώστε να προσελκύσουμε περισσότερο τους πελάτες.

Μακροχρόνιες προβλέψεις για επενδυτικές αποφάσεις,

Γίνονται κάποιες προβλέψεις άλλα επειδή το περιβάλλον είναι λίγο ασταθές όλα αυτά τα βλέπουμε χρόνο με το χρόνο. Δεν μπορούμε να κάνουμε τόσο μακροχρόνιες προβλέψεις.

- Activity Based Managment;

Όχι

- Έχετε να σχολιάσετε κάπως το πως πάει ο κλάδος τα τελευταία χρονιά και να μας δώσετε μια εικόνα γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό;

Ο κλάδος είναι καθοδικός τα τελευταία χρονιά λόγω του εισοδήματος των παικτών μας μειώνεται συνεχώς το εισόδημα τους και δυστυχώς μειώνεται και το δικό μας.