

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου των ξενοδοχείων πολυτελείας στη μεταολυμπιακή Αθήνα. Η περίπτωση του Athenaeum InterContinental»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Π. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΜΗΛΙΑΡΑΚΗΣ
(Α.Μ. ΔΕ-ΜΤ/0427)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2006

Στους γονείς μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	13
1.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ.....	14
1.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	14
1.1.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	15
1.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟ 2003-2004.....	16
1.2.1 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΤΑ ΤΟ 2004.....	16
1.3 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟ 2004-2005.....	21
1.3.1 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	21
1.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	24
2.2 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	24
2.3 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ.....	27
2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	28
2.5 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΩΣ ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ.....	30
2.5.1 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	30
2.5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	32
2.5.3 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	33
2.6 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ.....	34
2.6.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ.....	34
2.6.2 Η ΜΕΤΑ-ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΘΗΝΑ.....	35
2.6.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ.....	39
2.6.4 ΣΕΝΑΡΙΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	40
2.6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	43
3.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	44
3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	44
3.1.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	44
3.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	47
3.1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	48
3.1.5 ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΣΤΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	51
3.1.5.1 Εισαγωγή.....	51
3.1.5.2 Τα Ξενοδοχεία Πολυτελείας.....	52
3.1.5.3 Συμπεράσματα.....	54

3.2 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	55
3.2.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	56
3.2.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	57
3.2.3 Ο ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΝΟΜΟΣ	58
3.3 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	61
3.3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΙ ΟΜΙΛΟΙ.....	61
3.3.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	64
3.4 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ	
ΑΘΗΝΑΕUM INTERCONTINENTAL	70
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	71
4.1.1 ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	71
4.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	74
4.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	74
4.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	75
4.2.1.1 Οι τουριστικοί φορείς	75
4.2.1.2 Η απουσία οργανωμένης κρατικής δράσης.....	77
4.2.1.3 Νομικό περιβάλλον.....	78
4.2.1.4 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.....	80
4.2.1.5 Φορολογία	82
4.2.1.6 Εργατικό κόστος.....	82
4.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	83
4.2.2.1 Διεθνές Επίπεδο.....	83
4.2.2.2 Εθνικό Επίπεδο.....	84
4.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	87
4.2.3.1 Η απασχόληση στην Ελλάδα.....	87
4.2.3.2 Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό.....	90
4.2.4 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	91
4.2.4.1 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στον τουρισμό	91
4.2.4.2 Τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων.....	92
4.2.4.3 Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας.....	94
4.2.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	94
4.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	96
4.3.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	97
4.3.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	98
4.3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	98
4.3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	101
4.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	102
4.3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	105
4.3.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	106
4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ.....	111

4.3.3.1 Εισαγωγή.....	111
4.3.3.2 Η ανταγωνιστική ομάδα του InterContinental	111
4.3.3.3 Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων.....	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ INTERCONTINENTAL	116
5.1 ΑΘΗΝΣ HILTON - ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	118
5.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	118
5.1.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	119
5.1.2.1 Πρόγραμμα Ανακαίνισης	119
5.1.2.2 Συνοπτική Παρουσίαση	120
5.1.3 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	121
5.1.3.1 Δυνατά σημεία	122
5.1.3.2 Αδύνατα σημεία.....	123
5.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ	123
5.2 GRANDE BRETAGNE - ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ ΑΕ	125
5.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	125
5.2.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	128
5.2.3 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	129
5.2.3.1 Δυνατά σημεία	131
5.2.3.2 Αδύνατα σημεία.....	131
5.3 LEDRA MARRIOTT - ΑΣΤΥ ΑΞΕ	133
5.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	133
5.3.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	133
5.3.3 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	134
5.3.3.1 Δυνατά σημεία	134
5.3.3.2 Αδύνατα σημεία.....	135
5.4 DIVANI CARAVEL	137
5.4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	137
5.4.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	137
5.4.3 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	137
5.4.3.1 Δυνατά σημεία	138
5.4.3.2 Αδύνατα σημεία.....	138
5.5 METROPOLITAN - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ Α.Ε.....	140
5.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	140
5.5.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	140
5.5.3 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	141
5.5.3.1 Δυνατά σημεία	141
5.5.3.2 Αδύνατα σημεία.....	142
5.6 ΑΘΗΝΣ PLAZA - ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ	144
5.6.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	144
5.6.2 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	144
5.6.2.1 Δυνατά σημεία	145

5.6.2.2 Αδύνατα σημεία.....	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ ΑΘΗΝΑΕUM INTERCONTINENTAL ATHENS.....	146
6.1 Η INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP PLC.....	147
6.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	147
6.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP.....	147
6.2 ΤΟ ΑΘΗΝΑΕUM INTERCONTINENTAL ATHENS.....	148
6.2.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	148
6.2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	149
6.2.2.1 Υπηρεσίες Διαμονής.....	149
6.2.2.2 Εσπιατόρια και Μπαρ.....	154
6.2.2.4 Συνεδριακοί Χώροι.....	155
6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ INTERCONTINENTAL.....	159
6.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	159
6.3.2 ΔΟΜΗ.....	160
6.3.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	162
6.3.3.1 Κοινωνική Ευθύνη.....	162
6.3.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	163
6.3.4.1 Τμήμα Δωματίων.....	163
6.3.4.2 Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....	165
6.3.4.3 Τμήμα Sales & Marketing.....	168
6.3.4.4 Οικονομικό Τμήμα.....	174
6.3.4.4 Πληροφοριακά Συστήματα.....	176
6.4 ΕΠΙΔΟΣΗ - ΣΤΟΧΟΙ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	180
6.4.1 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	181
6.4.1.1 Ανάλυση τρέχουσας οικονομικής επίδοσης του Athenaeum InterContinental.....	182
6.4.1.2 Ποσοστιαία Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών για το έτος 2004.....	183
6.4.1.3 Κανάλια προέλευσης κρατήσεων για το έτος 2004.....	184
6.4.2 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΟΧΟΙ.....	187
6.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	188
6.5 S.W.O.T. ANALYSIS.....	189
6.5.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	190
6.5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	191
6.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	192
6.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ.....	194
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΝΟΨΗ.....	198
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	204
Α. ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ.....	205
Β. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ-ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ.....	210

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

§ Πίνακας 2.2-1: Αφίξεις και Κλίνες ανά Έτος	16
§ Πίνακας 2.2-2: Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων	17
§ Πίνακας 2.2-3: Μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη	18
§ Πίνακας 2.4-1: Κίνηση Αεροδρομίων	20
§ Πίνακας 2.6.2-1: Κίνηση Ξενοδοχείων Αθήνας, Ιανουάριος-Μάρτιος 2005	27
§ Πίνακας 2.6.2-2: Κίνηση Ξενοδοχείων Αθήνας, Μάιος-Ιούλιος 2005	28
§ Πίνακας 2.6.2-3: Κίνηση Ξενοδοχείων Αθήνας, Ιούνιος-Αύγουστος 2005	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

§ Πίνακας 3.2.1-1: Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας	48
§ Πίνακας 3.2.2-1: Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας	49
§ Πίνακας 3.2.3-1: Τουριστικές επενδύσεις υπαχθείσες στο Ν. 2601/98 και στο Ν. 3299/04 (Μάιος 1998 - Σεπτέμβριος 2004)	51
§ Πίνακας 3.4-1: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Αττικής	58
§ Πίνακας 3.4-2: Μεταβολές Ξενοδοχειακού Δυναμικού Αττικής (2003-2004)	59
§ Πίνακας 3.4-3: Επιδόσεις Ξενοδοχείων Αθήνας (2003-2005)	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

§ Διάγραμμα 4.1.1-1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	63
---	----

§ Πίνακας 4.2.3.1-1: Η ανεργία κατά φύλο και ηλικία	79
§ Πίνακας 4.2.3.1-2: Η ανεργία κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης	79
§ Πίνακας 4.2.3.1-3: Ποσοστά ανεργίας κατά περιφέρεια	80
§ Διάγραμμα 4.2.3.1-1: Κατανομή απασχολούμενων ανά τομέα	81
§ Διάγραμμα 4.3-1: Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων Porter	88
§ Πίνακας 4.3.2.5-1: Πληρότητες 5* Ξενοδοχείων Αθήνας	98
§ Πίνακας 4.3.2.5-2: Μέση Τιμή Δωματίου/Μέση Απόδοση ανά Δωμάτιο Ξενοδοχείων Αθήνας	98
§ Διάγραμμα 4.3.3.2-1: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων Ξενοδοχείων Πολυτελείας Αττικής	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

§ Πίνακας 5.2.3-1: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών M. Βρετανίας	120
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

§ Πίνακας 6.2.2.1-1: Rooms Breakdown	144
§ Πίνακας 6.2.2.4-1: Χωρητικότητα Συνεδριακών Χώρων	148
§ Διάγραμμα 6.3.2-1: Οργανόγραμμα	152
§ Πίνακας 6.3.4.2-1: Βασικά στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού	156
§ Πίνακας 6.3.4.2-2: Σύγκριση ανδρών – γυναικών	157
§ Πίνακας 6.3.4.2-3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού	157
§ Πίνακας 6.3.4.4-1: Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας	166
§ Πίνακας 6.4.1-1: Επίδοση του Athenaeum InterContinental	173
§ Πίνακας 6.4.1-2: Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών	174
§ Πίνακας 6.4.1-3: Κανάλια Διανομής	176
§ Πίνακας 6.4.1-4: Βασικά στατιστικά ανά κατηγορία πελατών	177

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κο Πέτρο Μάλλιαρη για τη βοήθειά του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Παράλληλα, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους επιτελείς του Athenaeum InterContinental και των υπόλοιπων ξενοδοχειακών μονάδων, που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους με σκοπό να βοηθήσουν στην περάτωση της διατριβής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου, τα αδέρφια μου Άσπα και Γιάννη και τη γιαγιά μου Ασπασία για όλα όσα μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της ζωής μου γενικότερα.

Τέλος, ευχαριστώ τη σύντροφό μου Μαρία για την υποστήριξη της κατά την περίοδο συγγραφής της εργασίας αυτής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστεί το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental Athens σε ότι αφορά το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Καταγράφεται η εσωτερική οργάνωση, η λειτουργία, οι επιδόσεις και τα στρατηγικά της σχέδια απέναντι στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.

Παράλληλα και πριν φτάσουμε εκεί, αποτυπώνεται η γενικότερη εικόνα του παγκόσμιου και ελληνικού τουρισμού τα τελευταία χρόνια. Αναλύονται τάσεις και μελλοντικές προοπτικές, όπως επίσης και οι βασικοί όροι ανταγωνισμού της Ελλάδας σε σύγκριση με άλλους προορισμούς. Ταυτόχρονα παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας, γίνεται αναφορά στις κύριες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο σύνολο της χώρας για να οδηγηθούμε στις ξενοδοχειακές μονάδες της Αθήνας φτάνοντας στην υπό ανάλυση στρατηγική ομάδα του Athenaeum InterContinental.

Επίσης, γίνεται ειδική αναφορά στην πόλη της Αθήνας για δύο βασικούς λόγους. *Πρώτον*, επιχειρείται η παρουσίαση του τουριστικού προϊόντος της πόλης με αφορμή την προ 18 μηνών διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων. Έτσι, τονίζονται οι βασικές επιπτώσεις στην πρωτεύουσα ως απόρροια της φιλοξενίας του μεγαλύτερου πολιτιστικού γεγονότος σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, προτείνονται μέτρα εκμετάλλευσης του γεγονότος αυτού με μακροπρόθεσμη σκοπιά, με αφετηρία επιτυχή εγχειρήματα πόλεων που βρέθηκαν σε αντίστοιχη θέση κατά το παρελθόν. *Δεύτερον*, η πόλη της Αθήνας αποτελεί το άμεσο γεωγραφικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί το Athenaeum InterContinental και οι ανταγωνιστές του, αναπτύσσοντας μία σχέση αμφίδρομης επιρροής.

Η κεντρική ανάλυση της παρούσας μελέτης εστιάζεται στο συγκεκριμένο υπόδειγμα αποφάσεων και πράξεων που χρησιμοποιεί η Διοίκηση της εξεταζόμενης επιχείρησης (InterContinental) προκειμένου να καταλάβει τη θέση που επιθυμεί στον τουριστικό κλάδο, καθώς και όλα τα δημοσιευμένα και

διαθέσιμα στοιχεία από τους ανταγωνιστές του ανά τμήμα αγοράς, στο οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Για το σκοπό αυτό, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, χρησιμοποιούνται τα εξής εργαλεία που είναι ευρέως γνωστά στην επιχειρηματική και επιστημονική κοινότητα:

1. Το μοντέλο μελέτης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST) που αναλύει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.
2. Το υπόδειγμα ανάλυσης του άμεσα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία πολυτελείας.
3. Την έννοια της Στρατηγικής Ομάδας που αφορά ένα πιο κλειστό υποσύνολο επιχειρήσεων, ομαδοποιημένο με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά.
4. Την ανάλυση S.W.O.T. που επιτρέπει τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών των εσωτερικών τμημάτων των εταιρειών καθώς και τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ακόμα παρατίθεται ένας μεγάλος όγκος στοιχείων, (πινάκων και διαγραμμάτων) καθώς και άρθρων και παραπομπών που βοηθούν τον αναγνώστη στη διεξαγωγή περαιτέρω συμπερασμάτων για τον κλάδο ξενοδοχείων πολυτελείας.

Στόχος της μελέτης είναι να αποτυπώσει την κατάσταση ανταγωνισμού μιας ομάδας επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (2004) από την οπτική γωνία της επιχείρησης που θέλει να προσδιορίσει την θέση της στον κλάδο και να καταστρώσει τα μελλοντικά στρατηγικά της σχέδια.

Στο μέτρο και στο βαθμό που η μελέτη είναι βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα τα οποία είναι δημοσιευμένα ή δημοσιεύσιμα, επιχειρείται η αποτύπωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται έτσι ώστε να είναι δυνατή μια σχετική σύγκριση μεταξύ αυτών. Στην πραγματικότητα τα στρατηγικά σχέδια των

εταιρειών είναι απόρρητα και δεν δημοσιεύονται παρά μόνο κάποια γενικότερα στοιχεία για λόγους φήμης και δημοσίων σχέσεων των επιχειρήσεων. Άλλωστε, ένα από τα κυριότερα συμπεράσματα της μελέτης αυτής είναι ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας των στρατηγικών σχεδίων σε ένα αβέβαιο και ευμετάβλητο περιβάλλον.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

1.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός ως παγκόσμιο φαινόμενο δεν αποτελεί ένα προνόμιο του σύγχρονου πολιτισμού. Βέβαια στις μέρες μας φαίνεται να έχει αποκτήσει μια διαφορετική μορφή σε σχέση μ' εκείνη των θρησκευτικών, εμπορικών και πολεμικών μετακινήσεων της αρχαιότητας. Από το 1950 αποτελεί έναν από τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας που παρουσιάζει ταχύτερη ανάπτυξη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο αριθμός των αφίξεων στο διάστημα των τελευταίων 50 χρόνων έχει αυξηθεί κατά 25 φορές ενώ ο όγκος των συναλλαγματικών εισπράξεων την ίδια χρονική περίοδο αυξήθηκε κατά 202 φορές.¹

1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η λέξη τουρισμός προέρχεται από την γαλλική λέξη *tour* και την αγγλική *touring*, που σημαίνουν γύρος, περιήγηση. Αυτές οι δύο λέξεις προέρχονται από τη λατινική λέξη *tornus*. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ακαδημία του Τουρισμού (A.I.T. Monte Carlo), τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρωπίνων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές. Αυτές υποκινούνται σε διαφορετικό βαθμό και ένταση από τον πόθο της απόδρασης που ενυπάρχει στα άτομα. Ο J. Medecin αναφέρει ότι: Τουρισμός είναι μία δραστηριότητα η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμου διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου από την παρουσία νέων μορφών ανθρωπίνης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης.

Ως επικρατέστερος ορισμός για τον τουρισμό είναι: το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές, εκτός του τόπου της

¹ Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγω εκτός από απασχόληση που αμείβεται από τη χώρα υποδοχής².

1.1.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Αποτελεί κοινή παραδοχή πως ο τουρισμός αποτελεί μία από τις βασικές κινητήριες δυνάμεις της παγκόσμιας οικονομίας. Πράγματι, ο τομέας του τουρισμού, ο νεότερος σχετικά τομέας παραγωγής για όλες σχεδόν τις οικονομίες του κόσμου, σημείωσε τις δύο τελευταίες δεκαετίες τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης μεταξύ των άλλων κλάδων και συνέβαλλε σημαντικά στην εκροή συναλλάγματος, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην περιφερειακή ανάπτυξη πολλών χωρών.

Μετά την «χρυσή εποχή» του παραθερισμού της αριστοκρατίας και της αστικής τάξης τον 19^ο αιώνα, στη διάρκεια του 20ού αιώνα αναπτύχθηκε ο «μαζικός τουρισμός», ένα φαινόμενο που αφορά κυρίως τις μεσαίες τάξεις των πλούσιων χωρών του πλανήτη μας. Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των τουριστικών μετακινήσεων πέρασε συχνά το 10% και παραμένει σταθερά κατά μέσο όρο στο 4%-5%.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization - WTO) προβλέπει ότι η διεθνής τουριστική ροή είναι πιθανό να φτάσει το ένα δισεκατομμύριο άτομα μέχρι το 2010 χωρίς να υπολογίζει την εγχώρια κινητικότητα που εμφανίζει συνεχή αύξηση.

Η θεαματική αυτή αύξηση οφείλεται στη δυνατότητα που έχει η πλειονότητα των πολιτών -παρά την ύπαρξη κοινωνικών ανισοτήτων- στις πιο πλούσιες χώρες (στην Ευρώπη, την Βόρεια Αμερική, την Ασία και την Ωκεανία), να κάνει διακοπές.

Η πρόοδος των μεταφορών και των επικοινωνιών με ελκυστικές τιμές προσφορών, διεθνοποίησε τις τουριστικές μετακινήσεις ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονταν δομές που αντιπροσώπευαν πολλές δεκάδες εκατομμύρια

² Στέλιος Βαρβαρέσος: Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός, β' έκδοση, 2000

κλίνες (ξενοδοχεία, πανσιόν) σε βελτιωμένες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Η ταχύτατη αυτή ανάπτυξη όμως δεν μπορεί να συγκαλύψει την ανισότιμη γεωγραφική κατανομή των τουριστικών προορισμών όπως συμβαίνει και για τους τόπους αναχώρησης. Οι μεγάλες πόλεις της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής απορροφούν από μόνες τους το 80% των παγκόσμιων τουριστικών μετακινήσεων.

Οι τουρίστες από τις πλούσιες αυτές χώρες κατευθύνονται κυρίως προς έξι μεγάλους προορισμούς: την ευρωμεσογειακή «λεκάνη», (25% του παγκόσμιου τουρισμού), τη «λεκάνη» της Καραϊβικής (20%), τη «λεκάνη» της Νοτιοανατολικής Ασίας, τη «ραχοκοκαλιά» της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης (20%) και τέλος το βορειανατολικό τμήμα των Η.Π.Α. και την Καλιφόρνια (15%).

Περίπου 50 τοποθεσίες συγκεντρώνουν την πλειονότητα των τουριστών (Παρίσι, Λονδίνο, Ρώμη, Βενετία, Νέα Υόρκη, Πεκίνο κ.α.), μερικές τοποθεσίες που συνδυάζουν φύση και πολιτισμό, (Όρος Σεν- Μισέλ στη Γαλλία, Μάτσου-Πίτσου στο Περού, αιγυπτιακές πυραμίδες, Γκράντ-Κάνυον στο Κολοράντο) παραθαλάσσια θέρετρα (Ριβιέρα) χιονοδρομικά κέντρα, μεγάλα θεματικά πάρκα (Ορλάντο, Euro Disney).

Περίπου δέκα νησιά ή αρχιπέλαγα συγκεντρώνουν το 80% των 70 εκατομμυρίων τουριστών που παραθερίζουν σε νησιωτικές περιοχές κάθε χρόνο.

1.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟ 2003-2004

1.2.1 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΤΑ ΤΟ 2004

Οι συνθήκες, στις οποίες αναπτύχθηκε η διεθνής τουριστική κίνηση κατά το 2004, ήταν εμφανώς βελτιωμένες σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2003. Η μείωση των ευρύτερων γεωπολιτικών εντάσεων και οι θετικές οικονομικές επιδόσεις στις χώρες πηγές τουριστικών ροών, οδήγησαν σε

θεαματική ανάκαμψη της τουριστικής ζήτησης σε όλες τις περιοχές του κόσμου, ύστερα από τρία δύσκολα χρόνια. Υπολογίζεται ότι, με βάση τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έως τον Οκτώβριο, ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων έφθασε τα 526 εκ., γεγονός που αντιστοιχεί σε αύξηση κατά 58 εκ. αφίξεις (+ 12%) ως προς την ίδια περίοδο του 2003.³

Η θετική πορεία του διεθνούς τουρισμού αντανακλάται και στην πάνω από τις προβλέψεις άνοδο των αεροπορικών ταξιδιών. Την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2004, η αύξηση της επιβατικής κίνησης στις τακτικές πτήσεις ήταν +17,7% σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2003.⁴ Η πορεία αυτή, όμως, ενδέχεται να επηρεαστεί δυσμενώς κατά το επόμενο διάστημα από την ενδεχόμενη διατήρηση της τιμής του πετρελαίου στα πρόσφατα ιδιαίτερα ψηλά επίπεδα.

Ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ τουριστικών προορισμών, η εξάπλωση και ο πολλαπλασιασμός των αερογραμμών χαμηλού κόστους, η αναζήτηση προσφορών και κρατήσεων τελευταίας στιγμής, η διευρυνόμενη χρήση του διαδικτύου, η ανάκαμψη του επιχειρηματικού τουρισμού, το ισχυρό ευρώ αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τις τάσεις στον διεθνή τουρισμό για το 2004.

Στην **Ευρώπη**, ειδικότερα, η ισχύς του ευρώ εξακολούθησε να καθορίζει την κατανομή των ροών προς τους ευρωπαϊκούς προορισμούς, ενώ εμφανίστηκε ανάκαμψη της κίνησης από μακρινές αγορές (Η.Π.Α. και Ιαπωνία) με προορισμό τις ευρωπαϊκές πόλεις. Έτσι, με βάση τα έως τώρα στοιχεία, τους πρώτους οκτώ μήνες του 2004 παρουσιάστηκε αύξηση του συνολικού αριθμού των αφίξεων κατά 6%. Στις χώρες της Ευρωζώνης σημειώθηκε σχετική στασιμότητα, ιδιαίτερα στους προορισμούς «ήλιου και θάλασσας». Στην Ιταλία για παράδειγμα, η τουριστική κίνηση το 2004 εμφανίζεται μειωμένη, ενώ τα πράγματα γίνονται χειρότερα το 2005. Η τελευταία αυτή

³ Αυτό προκύπτει από τα στοιχεία της πρόσφατης έρευνας «Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο» του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού. Βλ. WTO, World Tourism Barometer, V. 2, No 3, October 2004.

⁴ Ανακοίνωση IATA 27 Οκτωβρίου 2004

περίοδος χαρακτηρίζεται ως η χειρότερη της τελευταίας δεκαετίας, με βάση ορισμένα πρόσφατα στοιχεία.

Σύμφωνα με εκτεταμένη έρευνα που διεξήγαγαν από κοινού η ιταλική Ομοσπονδία Ξενοδόχων (Federalberghi) και η Ομοσπονδία Εστιατορίων (Confturismo),⁵ κατά την θερινή περίοδο (Ιούνιος-Αύγουστος 2004), παρουσιάστηκε μείωση του αριθμού των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία κατά -3,4%, γεγονός πρωτοφανές τα τελευταία δέκα χρόνια. Η μείωση αυτή αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στη μείωση των διανυκτερεύσεων των εσωτερικών τουριστών (-6,2%), λόγω της μειωμένης αγοραστικής δύναμης των ιταλικών νοικοκυριών το 2004. Ο αριθμός των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών ήταν ελάχιστα αυξημένος (+1,3%). Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης της Γερμανίας είναι αισθητός στην πρώτη αλλοδαπή πελατεία των ιταλικών ξενοδοχείων, τους Γερμανούς (που το 2000 κατείχαν μερίδιο 40% της αγοράς).

Ωστόσο, αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού σημειώθηκε στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, ιδιαίτερα στο Ην. Βασίλειο (+13%). Οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης σημείωσαν σημαντική αύξηση. Στις 4 χώρες της ευρωπαϊκής διεύρυνσης, και ιδιαίτερα στην Ουγγαρία και την Πολωνία η αύξηση έφθασε το +8,6% και το +20% αντίστοιχα, γεγονός που οφείλεται πιθανώς και στην προβολή των χωρών αυτών λόγω της ένταξης τους στην Ε.Ε.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ειδικών εμπειρογνομώνων του τουρισμού, που έχει συγκεντρώσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, η οικονομική κατάσταση στην Ευρώπη και ιδιαίτερα οι αναμενόμενες καλές επιδόσεις καθώς και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών σε σημαντικές πηγές τουριστικών ροών, όπως η Γερμανία και η Γαλλία, εξακολουθούν να καθορίζουν τις θετικές προοπτικές για τον ευρωπαϊκό τουρισμό. Η εξέλιξη των συναλλαγματικών ισοτιμιών εξακολουθεί να επηρεάζει την κατανομή των τουριστικών ροών σε ενδο-ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι χώρες που επωφελούνται περισσότερο είναι η Ελβετία, οι χώρες της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης, οι Μεσογειακές χώρες εκτός Ευρωζώνης (Τουρκία, Αίγυπτος,

⁵ Δημοσιοποιήθηκε στις 20/9/2004

Μαρόκο και Τυνησία), οι οποίες επιπλέον έχουν βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα και την ποικιλία της προσφοράς τους, προσελκύνοντας έτσι καταναλωτές που είναι ολοένα πιο ευαίσθητοι στις τιμές και επιζητούν τουριστικές υπηρεσίες που «να αξίζουν τα λεφτά τους» (value for money). Οι χώρες της διεύρυνσης απέκτησαν νέα ελκυστικότητα για τους ευρωπαϊούς εταίρους τους, χάρη στην ιδιαίτερη έκθεση που τους προσέδωσαν οι ενταξιακές διαδικασίες, στην ανετότερη πρόσβαση, τις επενδυτικές ανταλλαγές και την ανάπτυξη των υποδομών τους. Στα παραρτήματα της εργασίας παρουσιάζονται οι πρόσφατες τουριστικές τάσεις της Βουλγαρίας και Τουρκίας. Όσον αφορά τις χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας και με κύριο εκπρόσωπο την Κροατία, η ανάκαμψη του τουριστικού ρεύματος μετά την εξομάλυνση της κατάστασης στην περιοχή υπήρξε σημαντική. Συγκεκριμένα απεικονίζεται με ρυθμό αύξησης των αφίξεων αλλοδαπών σε τουριστικά καταλύματα κατά 6,1% το 2002 ως προς το 2001, και κατά 6,7% το 2003 ως προς το 2002. Σημαντική αύξηση εμφάνισαν και οι τουριστικές εισπράξεις το 2003 (3.811 εκ. δολάρια, αύξηση +67,3% ως προς το 2002).⁶ Η αύξηση συνεχίστηκε και στη διάρκεια του 2004, ο ρυθμός αύξησης όμως του αριθμού διανυκτερεύσεων ήταν μικρότερος. Την περίοδο Ιανουαρίου-Αυγούστου 2004, ο αριθμός των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών σε όλα τα καταλύματα της Κροατίας αυξήθηκε κατά 5,5% και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων αυξήθηκε κατά 1,8 %, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2003, σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κροατίας.⁷

Στην **Βόρειο Αφρική** και τη **Μέση Ανατολή**, οι βελτιωμένες υποδομές, το ισχυρό ευρώ και η σχετική απομάκρυνση των τρομοκρατικών απειλών, επηρεάζουν θετικά την ανάκαμψη της τουριστικής κίνησης και τις θετικές προοπτικές ανάπτυξης. Οι διεθνείς αφίξεις στην Τυνησία και το Μαρόκο αυξήθηκαν κατά +19% και +17% αντίστοιχα. Η περιοχή όμως εξακολουθεί να είναι ευάλωτη στις διακυμάνσεις της διεθνούς πολιτικής συγκυρίας. Τα προβλήματα, που δημιούργησαν στον αιγυπτιακό τουρισμό τα γεγονότα της 11/9/01, οι συνεχιζόμενες συγκρούσεις στην Παλαιστίνη και τη λωρίδα της Γάζας, τα τρομοκρατικά κτυπήματα, δεν έχουν εκλείψει. Ωστόσο, η τουριστική

⁶ WTO, World Tourism Barometer, V.2, No2, June 2004

⁷ Central Bureau of Statistics, Ανακοίνωση 06.10.2004

κίνηση έχει αρχίσει να ανακάμπτει, μετά την αιχμή του 2000 με 5,5 εκατομμύρια αφίξεις, Το 2003 εκτιμάται ότι οι αφίξεις τουριστών έφθασαν τα 5,746 εκ. (αύξηση +17,1 % ως προς το 2002),⁸ χάρη και στην ιδιαίτερα εντατική διαφημιστική εκστρατεία που ακολούθησε μετά την περίοδο της κρίσης και τις μεγάλες εκπτώσεις που υποχρεώθηκαν να προσφέρουν οι επιχειρηματίες.

Σης χώρες της **Ασίας** και του **Ειρηνικού**, η τουριστική κίνηση το 2004 έχει δείξει αισθητά σημάδια ανάκαμψης, μετά τις απώλειες κατά το 2003 λόγω της επιδημίας SARS. Ιδιαίτερα έντονες είναι οι ενδο-περιφερειακές ροές, με σημαντικά αυξανόμενη παρουσία του εξερχόμενου τουρισμού από την Κίνα (20,2 εκ. εξερχόμενοι τουρίστες το 2003). Η οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας, που συνέβαλε στην αύξηση του εξερχόμενου τουρισμού κατά 31 %, για πρώτη φορά μετά το 2001. Η άνθηση της Ινδικής οικονομίας έχει ήδη αρχίσει να τροφοδοτεί τόσο την εισερχόμενη, όσο και την εξερχόμενη τουριστική κίνηση από τη χώρα αυτή. Σημαντική ανάκαμψη παρουσίασε και ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ινδονησία και την Ταϊλάνδη.

Η εξασθένηση του δολαρίου φέρνει τις χώρες της **Αμερικανικής ηπείρου** και της Καραϊβικής σε πλεονεκτική θέση και ενισχύει την ελκυστικότητα των προορισμών τόσο για την Ευρώπη και ιδιαίτερα τις χώρες της Ευρωζώνης, όσο και για τις Η.Π.Α. και τον Καναδά. Στην Καραϊβική η αύξηση του αριθμού των αφίξεων έφθασε το +8% τους πρώτους οκτώ μήνες του 2004. Η ανάκαμψη του εξερχόμενου τουρισμού, ιδιαίτερα από τις Η.Π.Α., προς τους υπερπόντιους προορισμούς περιορίζεται εξαιτίας του δολαρίου.

Η σταθεροποίηση του ρυθμού ανάκαμψης των οικονομιών στις κύριες πηγές εξερχόμενου τουρισμού, οι ισοτιμίες του ευρώ έναντι των άλλων νομισμάτων, η τιμή του πετρελαίου μετά την πρόσφατη ραγδαία άνοδό της, και η διεθνής πολιτική συγκυρία αποτελούν τους αποφασιστικούς παράγοντες που αναμένεται να καθορίσουν την πορεία της διεθνούς τουριστικής κίνησης και το επόμενο διάστημα.

⁸ WTO, World Tourism Barometer, V. 2, No2, June 2004

1.3 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟ 2004-2005

1.3.1 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο τουρισμός έχει πληγεί άμεσα ή έμμεσα από ποικίλες εξελίξεις ανά τον κόσμο που οδήγησαν σε δυσοίωνες προβλέψεις για το μέλλον. Σε αντίθεση όμως με τους φόβους που εκφράζονται κατά καιρούς για την απροθυμία του κόσμου για μετακινήσεις, οι αριθμοί διαφωνούν.

Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organization - WTO), την ανοδική πορεία του 2004 συνέχισε ο τουρισμός και το 2005. Παρά τα τραγικά συμβάντα που συνέβησαν, ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων ξεπέρασε παγκοσμίως για πρώτη φορά τα 800 εκατομμύρια, καταγράφοντας αύξηση της τάξης του 5,5%. Παρά τις τρομοκρατικές επιθέσεις και τις φυσικές καταστροφές, τις επιπτώσεις από το τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό και την μακρά περίοδο των ισχυρών τυφώνων, η τουριστική ανάκαμψη, που άρχισε το 2004, συνεχίστηκε σταθερά και το 2005. Αν και οι επιδράσεις των παραπάνω γεγονότων ήταν εμφανείς σε τοπικό και βραχυπρόθεσμο επίπεδο, δεν επηρέασαν ωστόσο ουσιαστικά την παγκόσμια κίνηση.

Με βάση τα αναλυτικά στοιχεία από πολλούς προορισμούς, που συμπεριλαμβάνονται στο Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο του WTO για τον Ιανουάριο του 2006, προκύπτει ότι ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων το 2005 εκτιμάται στα 808 εκατομμύρια, σε αντίθεση με τα 766 εκατομμύρια το 2004. Ο κλάδος του τουρισμού επέδειξε σημαντική αντοχή τα τελευταία χρόνια. Παρά το πολυτάραχο περιβάλλον που ζούμε σήμερα, οι προορισμοί κατέγραψαν παγκοσμίως περισσότερες από περίπου 100 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις μεταξύ του 2002 και του 2005⁹.

⁹ Δήλωση του Γενικού Γραμματέα του UNWTO, κ. Francesco Frangiali

1.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η ανοδική πορεία του τουρισμού αναμένεται να συνεχιστεί και το 2006, γεγονός που αποδίδεται στην πολύ καλή πορεία της οικονομίας, η οποία εκτιμάται πως θα συνεχιστεί, και ειδικότερα από τις αισιόδοξες προοπτικές που δημιουργούνται για τις οικονομίες της Ευρωζώνης, με έμφαση στην πολύ σημαντική αγορά της Γερμανίας. Ωστόσο, τρεις κύριοι αστάθμητοι παράγοντες θα παραμείνουν σημαντικοί για τον τουρισμό και το 2006.

Αρχικά, είναι πιθανό η τρομοκρατία να συνεχίσει να είναι παρούσα και την καινούργια χρονιά. Όμως, η εμπειρία δείχνει πως οι επιδράσεις της είναι περιορισμένες και μικρής διάρκειας. Οι ταξιδιώτες γενικά αναλαμβάνουν το ρίσκο και δεν πτοούνται από τις εξωτερικές απειλές.

Δεύτερον, οι ανοδικές ενεργειακές τιμές και ο πληθωρισμός ίσως τελικά αλλάξουν το οικονομικό σκηνικό. Αυτό δεν υπήρξε πρόβλημα έως τώρα, καθώς η πορεία των τιμών ακολουθούσε την ισχυρή οικονομική ανάπτυξη και την μεγάλη ζήτηση για ενέργεια. Στην περίπτωση όμως που η κατάσταση αυτή συνεχιστεί και επηρεάσει την οικονομική ανάπτυξη της Ασίας, τότε η τουριστική βιομηχανία μπορεί να αρχίσει να αντιλαμβάνεται την επίδραση.

Τέλος, η πιθανή εξάπλωση της γρίπης των πτηνών μπορεί να αποτελέσει σοβαρή απειλή για τον κλάδο του τουρισμού. Η γρίπη των πτηνών ήταν γνωστή στον κόσμο για αρκετά χρόνια και μέχρι στιγμής είναι περιορισμένη στα πτηνά και σε ελάχιστες περιπτώσεις σε ανθρώπους, που ζουν κοντά σε μολυσμένα ζώα. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει λόγος να αλλάξουν τα σχέδια ταξιδιωτών, στο βαθμό που γίνονται σεβαστές οι εκδοθείσες συστάσεις από τις εθνικές και τοπικές υγειονομικές και κτηνοτροφικές αρχές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους περισσότερο δυναμικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Αποτελεί βασικό συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης και έχει μεγάλη συνεισφορά στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα τελευταία χρόνια, ο συνολικός αριθμός των αφίξεων ξένων επισκεπτών υπερβαίνει το συνολικό πληθυσμό της χώρας. Το 2005, σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις σημειώθηκε σημαντική αύξηση της δραστηριότητας του τομέα, ο οποίος ωφελήθηκε από την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων.

2.2 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδίων εκτιμά την συνεισφορά του τομέα στο ΑΕΠ σε 7,2% και στην συνολική απασχόληση σε 18,2%. Με βάση τα στοιχεία του ΕΟΤ, το 2003 το οποίο είναι το τελευταίο έτος για το οποίο υπάρχουν τελικά στοιχεία, καταγράφηκαν 14,8 εκ. αφίξεις αλλοδαπών, έναντι 14,9 εκατ. αφίξεων το προηγούμενο έτος. Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, είναι η Βρετανία και η Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2003 στη χώρα μας αφίχθησαν 3 εκατ. Βρετανοί και 2,3 εκατ. Γερμανοί με μερίδια επί του συνόλου των αφίξεων 20,3% και 15,3% αντίστοιχα. Ακολούθησαν οι Ιταλία (5,9%), Γαλλία (4,8%) και Ολλανδία (4,3%), ενώ από την ΕΕ προήλθε το 63,1% των συνολικών αφίξεων στη χώρα. Επίσης, η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας επιλέγει ως μέσο μεταφοράς το αεροπλάνο καθώς με βάση τα στοιχεία του 2003 το 70,5% του συνολικού αριθμού των αφιχθέντων ταξίδεψε αεροπορικώς.

Πίνακας 2.2-1: Αφίξεις και Κλίνες ανά Έτος

Έτος	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις/κλίνη
1960	400.000	55.000	7,3
1970	1.455.000	119.000	12,2
1980	5.271.000	278.000	19
1990	9.310.000	423.660	22
1995	10.712.145	533.818	20,1
1996	9.782.061	548.785	17,8
1997	10.588.489	561.068	18,9
1998	11.363.822	576.876	19,7
1999	12.605.928	853.814	21,6
2000	13.567.453	586.372	23,1
2001	14.678.688	608.140	24,1
2002	14.918.177	625.155	23,9
2003	14.784.560	644.898	22,9

Πηγή: ΕΟΤ/ΕΣΥΕ/ΕΕΕ

Όσον αφορά τον αριθμό των συνολικών διανυκτερεύσεων στα διάφορα καταλύματα της χώρας¹⁰, μείωση κατά 2,4% εμφανίζουν οι διανυκτερεύσεις το 2003 σε σχέση με το 2002 (ποσοστό μείωσης 2,4%) έναντι ακόμη μεγαλύτερης μείωσης το 2002 σε σχέση με το 2001 (5,1%). Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πελατών για τα ξενοδοχεία της χώρας καθώς αντιπροσωπεύουν το 74,1% του συνόλου των διανυκτερεύσεων για το 2003, ενώ έντονος είναι ο παράγων της εποχικότητας καθώς οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 52,8% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2003.

¹⁰ Όσον αφορά τα καταλύματα της χώρας, αναλυτική παρουσίαση ακολουθεί στο κεφάλαιο 3

Πίνακας 2.2-2: Διανυκτερεύσεις και πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων

Έτος	Διανυκτερεύσεις	Πληρότητα (%)
1994	52.891.918	60,6
1995	51.294.196	56,3
1996	47.294.196	54,4
1997	53.364.507	58,4
1998	56.549.442	61,1
1999	60.256.902	63,5
2000	61.302.903	65
2001	58.832.656	62,7
2002	55.832.656	61,7
2003	54.502.104	51,7

Πηγή: ΕΣΥΕ

Αναφορικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2003, η περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (Δωδεκάνησα και Κυκλάδες) συγκέντρωσε το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 33,5% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης (27,6%), Ιονίων Νήσων (13,2%) και Αττικής (8,5%). Από την πλευρά των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών, η περιφέρεια Αττικής συγκέντρωσε το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 16,8% επί του συνόλου για το 2003 και ακολούθησαν η Κεντρική Μακεδονία (13,2%) και το Νότιο Αιγαίο (10,3%).

Σημαντική πτώση εμφανίζει η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων της χώρας το 2003 (51,7%) σε σχέση με το 2002 (61,7%), ενώ την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσίασαν το 2002 τα ξενοδοχειακά καταλύματα του Ιονίου (82,6%), του Νοτίου Αιγαίου (77,4%) και της Κρήτης (76,6%), ενώ τη χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσίασαν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας (31,3%).

Αύξηση κατά 12,5% καταγράφεται με βάση τα στοιχεία για το πρώτο τρίμηνο του 2004 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2003, στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στη χώρα. Ωστόσο για ολόκληρο το 2004 σημαντικά μειωμένη υπήρξε η τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας, σε αντίθεση με το 2005 κατά τη διάρκεια του οποίου υπολογίζεται αύξηση της τάξης του 10%.

Εξετάζοντας τέλος τη μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, μείωση παρατηρείται τα τελευταία τρία χρόνια καθώς από το ύψος των 720,8 το 2001 διαμορφώθηκε σε 639,9 το 2003. Αναλυτική αναφορά στις ελληνικές τουριστικές εισπράξεις ακολουθεί στην συνέχεια.

Πίνακας 2.2-3: Μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη (ΜΚΔ)

Έτος	Αφίξεις	Έσοδα (εκ.€)	ΜΚΔ (€)
2001	14.678.688	10.580	720,8
2002	14.918.177	10.285	689,4
2003	14.784.560	9.460	639,9

2.3 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ

Ένα άλλο σημαντικό θέμα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αυτό των εσόδων. Το 2005 και σε αυτό τον τομέα φαίνεται αντίστοιχης τάξεως αύξηση, οι πρώτες εκτιμήσεις των ειδικών κάνουν λόγω για αύξηση των συναλλαγματικών εσόδων σε σύγκριση με μία χρονιά – 2004 – που οι Ολυμπιακοί Αγώνες συνέβαλλαν σε μία αύξηση της τάξης του 9%. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος το 1^ο εξάμηνο του τρέχοντος έτους τα έσοδα από τον τουρισμό εμφανίζουν αύξηση άνω του 6%, παρόλο που αυτή η περίοδος δεν ήταν τόσο ικανοποιητική από πλευράς κίνησης όσο το εξάμηνο που ακολουθεί.

Σε επίπεδο τουριστικών κλάδων, την πιο επιτυχημένη πορεία για το 2005 καταγράφει ο θαλάσσιος τουρισμός, με τον αριθμό των εσόδων να εμφανίζει αύξηση πάνω από 10%. Επίσης σημαντική είναι φέτος στο Αιγαίο η παρουσία των κρουαζιερόπλοιων , καθώς η Ανατολική Μεσόγειος αποτελεί στρατηγικό κόμβο στα πλάνα των μεγάλων εταιρειών.

Αναφορικά με τις αγορές προέλευσης τουριστών από πλευρά ποσοστών σε αναλογικό συνδυασμό με τον αριθμό αφίξεων ξεχωρίζει η αγορά της ΗΠΑ με ποσοστό αύξησης που εκτιμάται σε 30% , ακολουθούν αυτή της Ιταλίας, της Γερμανίας, της Αυστρίας και της Αγγλίας.

2.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η Ελλάδα δημοφιλής προορισμός από τις αρχές της δεκαετίας του 60 είχε μία αλματώδη ανάπτυξη τα 20 – 25 χρόνια που ακολούθησαν. Σήμερα το ελληνικό προϊόν παρόλο που συνολικά κρίνεται ως ικανοποιητικό είναι αρκετά κουρασμένο με περιορισμένη δυναμική επιπλέον ανάπτυξης. Το περιθώριο περαιτέρω επέκτασης περιορίζεται από κυρίως από την υψηλή εποχικότητα, καθώς το 65% των τουριστών επισκέπτεται την Ελλάδα κατά τους θερινούς μήνες έναντι 45% για τις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες. Βέβαια το φυσικό περιβάλλον, οι αρχαιολογικοί και πολιτιστικοί θησαυροί αποτελούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού προϊόντος. Το ξενοδοχειακό δυναμικό βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο ενώ το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών κατά γενική ομολογία των επισκεπτών δεν κρίνεται ικανοποιητικό.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η τουριστική περίοδος του 2005 είναι η πιο κρίσιμη για τον ελληνικό τουρισμό, γιατί θα δείξει αν μπορεί να απορροφήσει και να πολλαπλασιάσει τις θετικές επιδράσεις των Ολυμπιακών Αγώνων. Πολλοί από τους τουρίστες που θα επισκεφθούν την Ελλάδα τις δύο ή τρεις τουριστικές περιόδους μετά τους Ολυμπιακούς ανήκουν σε δύο κατηγορίες : είτε σε αυτούς που επισκέπτονταν παλαιότερα τη χώρα άλλα άλλαξαν προτιμήσεις για διάφορους λόγους (αισχροκέρδεια, χαμηλά επίπεδα ποιότητας, ακρίβεια κ.α.) και επιστρέφουν δίνοντας ακόμα μια ευκαιρία, είτε πρόκειται για νέους πελάτες που πείστηκαν να επιλέξουν Ελλάδα ως προορισμό, παρασυρμένοι από τον αντίκτυπο των Ολυμπιακών Αγώνων και από την μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία.

Συμφώνα με εκτιμήσεις του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων καθώς και αναλυτών της Εθνικής Τράπεζας κατά το 2005 η τουριστική κίνηση της χώρας εμφάνισε σαφείς τάσεις ανάκαμψης. Οι τρεις μεγάλοι παραδοσιακοί προορισμοί – Κρήτη, Ρόδο και Ιόνια Νησιά - παρουσιάζουν μεικτή εικόνα με πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κινούνται σε εξαιρετικά επίπεδα πληροτήτων ενώ πολλές άλλες να παρουσιάζουν σημαντικές απώλειες. Οι κερδισμένοι είναι σίγουρα και τα υψηλού επιπέδου all inclusive ξενοδοχεία με τις οικογένειες να αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο πελατείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν όλα τα μεγάλα

ξενοδοχεία Κρήτης, Ρόδου και Χαλκιδικής άρχισαν να κάνουν παύση πωλήσεων από τα μέσα Ιουλίου διοχετεύοντας την κίνηση σε μικρότερα βοηθητικά καταλύματα, φαινόμενο που έχει να παρατηρηθεί στην Ελλάδα πολλά χρόνια. Η Αθήνα ξαναβρίσκεται με αξιώσεις στον διεθνή χάρτη δημοφιλών τουριστικών προορισμών αν αναλογιστεί κανείς τη φθίνουσα εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην πρωτεύουσα επί σειρά ετών. Τόσο οι μήνες της θερινής περιόδου, τόσο και το δίμηνο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου παρουσίασαν υψηλότερες πληρότητες και πελατεία που χαρακτηρίζεται σχετικά ποιοτική.

Πίνακας 2.4-1: Κίνηση Αεροδρομίων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 2004/2005			
ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ	2004	2005	%05/04
ΑΘΗΝΑ	2.372.914	2.681.747	13
ΖΑΚΥΝΘΟΣ	263.773	247.000	-6,4
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	966.149	993.563	2,8
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	619.129	628.268	1,5
ΚΕΡΚΥΡΑ	452.460	457.112	1
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	85.388	79.806	-6,5
ΚΩΣ	329.981	318.624	-3,4
ΜΥΤΙΛΗΝΗ	41.039	39.031	-4,9
ΡΟΔΟΣ	615.568	629.231	2,2
ΧΑΝΙΑ	293.781	306.951	4,5
ΧΙΟΣ	9.341	7.909	15,3
ΣΥΝΟΛΟ	6.049.523	6.389.242	5,6

Πηγή: ΙΤΕΠ

Εξίσου ικανοποιητικά με τον εισερχόμενο κινείται και ο εσωτερικός τουρισμός με τα μεγάλα τουριστικά γραφεία να αναφέρουν ποσοστά της τάξης του 25% - 30% σε σύγκριση με πέρσι, που βέβαια πολλοί δεν έκαναν διακοπές λόγω Ολυμπιακών Αγώνων.

2.5 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΩΣ ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

2.5.1 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η σημερινή εικόνα του ελληνικού τουρισμού παρουσιάζεται με σαφήνεια στην έρευνα που παρουσίασε τον Ιανουάριο του 2005 το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (W.T.T.C). Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού προϊόντος, όπως αποτυπώνεται στο σύστημα Competitiveness Meter βαθμολογείται με κόκκινο στο δείκτη που αφορά τις τιμές. Συγκεκριμένα βρίσκεται στην 93^η θέση, έχοντας δείκτη 29. Αντίστοιχα χαμηλός είναι ο βαθμός ανταγωνιστικότητας αναφορικά με τις υποδομές όπου η Ελλάδα κατατάσσεται στην 76^η θέση με δείκτη 47, το περιβάλλον όπου βρίσκεται στην 75^η θέση με δείκτη 57 και η προσβασιμότητα (69 η θέση). Η Ελλάδα λαμβάνει «πράσινο» φως δηλαδή υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας στους δείκτες τεχνολογία (35^η θέση με δείκτη 94), ανθρώπινοι πόροι (25^η θέση με δείκτη 85), καθώς και στον δείκτη που αφορά την κοινωνική διάσταση του τουρισμού (33^η θέση με δείκτη 70). Ο δείκτης τουριστικής δραστηριότητας ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, που είναι ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς περιλαμβάνει αφίξεις, αναχωρήσεις, αριθμό ταξιδιών κτλ, δεν είναι διαθέσιμος λόγω έλλειψης πρόσφατων σχετικών στατιστικών στοιχείων.

Ενδιαφέροντα συμπεράσματα προκύπτουν από την σύγκριση των αποτελεσμάτων της Ελλάδας με τις ανταγωνίστριες χώρες και κυρίως την Αίγυπτο, την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Τουρκία. Αναφορικά με τον δείκτη ανταγωνιστικότητας τιμών η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση ενώ στις δύο πρώτες θέσεις βρίσκονται η Αίγυπτος και η Τουρκία. Σημειώνεται ότι ο δείκτης διαμορφώνεται από τις τιμές των ξενοδοχείων, την αγοραστική δύναμη και τους φόρους σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Όσον αφορά τον δείκτη των τουριστικών υποδομών η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση (47,13), παρά τα δημόσια έργα που έγιναν ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Στην κατηγορία αυτή προηγείται η Αίγυπτος (53.03) και

ακολουθεί η Ισπανία (52,06). Παράμετροι που διαμορφώνουν τον παραπάνω δείκτη είναι η αναλογία μήκους οδικού δικτύου πληθυσμού, η πρόσβαση σε κέντρα υγείας(ποσοστό πληθυσμού) και η πρόσβαση σε πόσιμο νερό(ποσοστό πληθυσμού). Ως πηγή για τα παραπάνω στοιχεία χρησιμοποιείται η Παγκόσμια Τράπεζα και ειδικότερα οι δείκτες παγκόσμιας ανάπτυξης.

Στον δείκτη τουριστικής δραστηριότητας ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα η Ελλάδα δεν βαθμολογείται, λόγω ελλείψεως στοιχείων, όπως και η Πορτογαλία. Οι υπόλοιπες τρεις χώρες κυμαίνονται περίπου στον μέσο όρο.

Αναφορικά με τον δείκτη Ανθρωπίνων πόρων, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 3^η θέση με βαθμολογία 85. Στην κορυφή βρίσκονται η Πορτογαλία και η Ισπανία με 92 πόντους. Ο παραπάνω δείκτης διαμορφώνεται από παραμέτρους δημογραφικών στοιχείων, όπως ο συνολικός πληθυσμός και ο μέσος όρος ζωής, καθώς και στοιχεία για το ποσοστό απασχόλησης, βασικής εκπαίδευσης, το ποσοστό αναλφάβητων, την επιμόρφωση και στοιχεία για δεξιότητες ή ειδικότητες.

Στον δείκτη που αφορά το περιβάλλον η Ελλάδα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο όρο (56,80), ενώ την καλύτερη θέση καταλαμβάνει η Ισπανία (89,73). Αυτός ο δείκτης καταγραφεί τον βαθμό ευαισθησίας και μέριμνας κάθε κυβέρνησης ως προς τις περιβαλλοντικές πτυχές της ανάπτυξης, μέσω παραμέτρων όπως οι συγκεντρώσεις πληθυσμού, οι εκπομπές καυσαερίων και φυσικά η επικύρωση και εφαρμογή των διεθνών περιβαλλοντικών συνθηκών και συμβάσεων.

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον δείκτη τεχνολογίας μεταξύ των 5 ανταγωνιστριών μεσογειακών χωρών, με βαθμολογία 94,24. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει υπόψη του την ανάπτυξη κάθε χώρας σε σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές σε τομείς όπως, οι τηλεφωνικές γραμμές, οι συνδέσεις Internet και οι εξαγωγές σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

2.5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού με βάση την “χάρτα” που δημοσίευσε το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού στη Θεσσαλονίκη συνοψίζονται στα εξής :

1. Ο υψηλός βαθμός εποχικότητας που επιδρά στο κόστος και στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος.
2. Η χαμηλή ποιότητα του προϊόντος.
3. Οι τιμές του τουριστικού προϊόντος γίνονται αντιληπτές από τους τουρίστες ως υψηλές και ασταθείς.
4. Χαμηλή ποιότητα περιβάλλοντος στους τουριστικούς προορισμούς.
5. Προβληματικές και ελλιπείς μεταφορικές συνδέσεις στην χώρα και ιδιαίτερα στα νησιά.
6. Ελλιπείς δημόσιες υποδομές
7. Ελλιπής πληροφόρηση για την τουριστική κίνηση – στατιστικά στοιχεία δεν συλλέγονται και δεν αξιοποιούνται έγκαιρα.
8. Πολύπλοκη και χρονοβόρα γραφειοκρατία με εμπλοκή πολλών φορέων στις διαδικασίες .
9. Το συνολικό πακέτο των τουριστικών υπηρεσιών επιβαρύνεται από μία σειρά φόρων, που δημιουργούν ένα υψηλό φορολογικό συντελεστή.

Παρά τις σημαντικές αδυναμίες του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στην πολιτική ηγεσία και κυρίως στον επιχειρηματικό κόσμο παρατηρείται μια συγκρατημένη αισιοδοξία για σταθερή ανάπτυξη του τουρισμού, ξεκινώντας από το επιτυχημένο συνολικά 2005.

1. Η Ελλάδα κατόρθωσε να επανατοποθετήσει τον τουρισμό της σε τροχιά ανάκαμψης, αποσπώντας σημαντικά μερίδια από αγορές που είχε υποστεί μείωση τα τελευταία χρόνια καθώς και από αγορές που χαρακτηρίζονται ως αναδυόμενες γενικά ή είναι καινούριες αγορές για τον ελληνικό τουρισμό.

2. Η πολιτική ηγεσία φαίνεται να έχει εκτιμήσει την σημασία του τουριστικού τομέα στην πορεία της συνολικής οικονομίας (16% του Α.Ε.Π. και 18% της συνολικής απασχόλησης, βάση στοιχείων της Ε.Σ.Υ.Ε.) και αντιμετωπίζει όλα τα θέματα γύρω από τον τουρισμό με προγραμματισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαφημιστική εκστρατεία για το 2006 ξεκίνησε από το Νοέμβριο του 2005 με την συμμετοχή στην διεθνή έκθεση World Travel Market, στο Λονδίνο. Επίσης έχουν ήδη διασφαλιστεί οι διοργανώσεις εκδηλώσεων διεθνούς εμβέλειας που θα αξιοποιηθούν υπέρ του τουρισμού, με αποκορύφωμα τον διαγωνισμό της Eurovision 2006 στην Αθήνα.

2.5.3 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η θετική κατάσταση που διαμορφώνεται σήμερα στον ελληνικό τουρισμό πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο δημιουργικού προβληματισμού και αρχή μελετημένης δράσης, αν θέλουμε να δούμε τα επόμενα χρόνια την τουριστική οικονομία της χώρας σε μια σταθερά ανοδική πορεία.

Η αύξηση της τουριστικής κίνησης κατά το 2005 δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να οδηγήσει σε εφησυχασμό και στη θεώρηση ότι έχουν λυθεί όλα τα προβλήματα που απασχολούν τον ελληνικό τουρισμό. Οι γενικές υποδομές (αεροδρόμια, οδικά δίκτυα, λιμένες, κλπ.) και οι παρεχόμενες υπηρεσίες (καθαριότητα, σήμανση, κλπ.) εξακολουθούν σε μεγάλο βαθμό να είναι κατώτερες των προσδοκιών των επισκεπτών. Η μειωμένη ανταγωνιστικότητα παραμένει βασικό πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού, το οποίο δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί παρά μόνο με ρεαλιστική στοχοθέτηση και τολμηρές δράσεις.

Οι κύριοι στόχοι του ελληνικού τουρισμού πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και της απασχόλησης, παράλληλα με την ανάδειξη του πολιτισμού και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον. Οι στρατηγικές κατευθύνσεις, αντίστοιχα, πρέπει να σκοπεύουν προς τον εκσυγχρονισμό, την διαφοροποίηση και τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος, την ποιότητα σε ολόκληρο το φάσμα της τουριστικής προσφοράς,

τη μελετημένη προσέγγιση και τις στοχευόμενες δράσεις μάρκετινγκ για τη διεθνή ζήτηση και την άμβλυση της εποχικότητας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τα παραπάνω είναι η δημιουργία ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η συγκυρία είναι θετική για τον ελληνικό τουρισμό, ώστε να πετύχει σήμερα όσα δεν πέτυχε την τελευταία εικοσαετία, αρκεί να ληφθούν γενναίες αποφάσεις που θα αγνοήσουν κομματικά, τοπικιστικά και διάφορα άλλα μικροσυμφέροντα.

Η Πολιτεία πρέπει να προχωρήσει σε εναρμόνιση δράσεων, κάτω από ένα στρατηγικό σχέδιο που θα εκπορεύεται από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, και θα συντονίζει τις δράσεις των συναρμόδιων Υπουργείων (ΠΕΧΩΔΕ, Μεταφορών, Πολιτισμού), καθώς και τις Περιφέρειες, τις Νομαρχίες και τις Τοπικές Αυτοδιοικήσεις. Ο ρόλος των τελευταίων στην διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντικός, δυστυχώς όμως και παρά τις φιλότιμες προσπάθειες ορισμένων, εξακολουθούν να αποτελούν ένα χώρο με πολλές αδυναμίες και ελλείψεις μέσω γνώσης, πράγμα που τις οδηγεί συχνά σε αντιτουριστικές νοοτροπίες και συμπεριφορές.

2.6 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

2.6.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

Ξεκινώντας με μία σύντομη ιστορική αναδρομή, αξίζει να σημειωθεί η κατάσταση του αθηναϊκού τουρισμού όπως διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Τις δεκαετίες 1980 και 1990, η πτώση του Αττικού και Αθηναϊκού Τουρισμού υπήρξε ιδιαίτερος μεγάλη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι:

ενώ οι διανυκτερεύσεις στη Αθήνα το 1980 ήταν 8,9 εκ. και αντιπροσώπευαν το 22,1% του συνόλου της χώρας, είκοσι χρόνια μετά, το 2000, τα αντίστοιχα νούμερα ήταν 4,4 εκ. και 8,5%. Η πορεία την τελευταία πενταετία δείχνει παρόμοιες τάσεις: το 2003 τα αντίστοιχα νούμερα ήταν 3,9 εκ. 7,3%. Μόλις το 1% των Βρετανών και των Γερμανών (τις 2 κύριες πηγές του Ελληνικού Τουρισμού) που επισκέπτονται την

Ελλάδα, επισκέπτονται την Αθήνα.

Αντίθετα, στην Ευρώπη, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διεθνώς άνθιση του «Αστικού Τουρισμού» (city breaks) - περίπου 35 εκ. ταξίδια ετησίως. Η σημασία των city breaks αποδεικνύεται και από το κοινωνικοοικονομικό προφίλ των τουριστών αυτών αφού¹¹:

- το 42% προέρχεται από τις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις και το 28% από τις μεσο-ανώτερες,
- Το 49% έχει ανώτερη και ανώτατη μόρφωση.

Είναι δηλαδή τουρίστες με σημαντικές δυνατότητες κατανάλωσης αλλά και σημαντικές απαιτήσεις.

Σημαντικό επίσης είναι ότι κύρια δραστηριότητα στα City Breaks είναι η Περιήγηση και η Επίσκεψη Αξιοθέατων (2 στους 3 τουρίστες), κάτι στο οποίο η Αθήνα έχει μοναδικά συγκριτικά πλεονεκτήματα και μάλιστα πλεονεκτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά κύριο λόγο τους μήνες Σεπτέμβριο έως Ιούνιο. Αντίθετα με την προοπτική αυτή, η πραγματικότητα για την Αθήνα είναι πολύ διαφορετική: η Ακρόπολη και οι περί αυτήν αρχαιολογικοί χώροι δέχονται περίπου 1.100.000 επισκέπτες ετησίως, λίγο περισσότερους δηλαδή από το Μουσείο της ποδοσφαιρικής ομάδας Barcelona, ή τους μισούς από τον Ζωολογικό κήπο της Βιέννης ή το 1/10 από όσους δέχεται η Notre Dame στο Παρίσι.

2.6.2 Η ΜΕΤΑ-ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΘΗΝΑ

Παρά τις ελπίδες που επενδύθηκαν μαζί με τα εκατομμύρια ευρώ για δημόσιες και ιδιωτικές υποδομές με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, η Αθήνα δεν παρουσιάζει τουριστική άνθηση. Όπως καταδεικνύει η σύγκριση με άλλες πόλεις της Ευρώπης, η Αθήνα παρουσιάζει μεγάλο πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Οι παρακάτω πίνακες είναι ενδεικτικοί της κατάστασης. Παρουσιάζουν την μέση πληρότητα των ξενοδοχείων, τη μέση

¹¹ Στοιχεία έρευνας της IPK International

τιμή ανά καταλυμένο δωμάτιο (Average Room Rate) και του μέσου εσόδου ανά διαθέσιμα δωμάτια (Revenue Per Room).

Με τη γλώσσα των αριθμών¹² είναι φανερή η δυσχερής θέση της Αθήνας. Σε αντίθεση με τις άλλες 10 Ευρωπαϊκές πόλεις που παρουσιάζονται στον πίνακα, η Αθήνα παρουσιάζει στασιμότητα στον κρίσιμο δείκτη RevPAR και μάλιστα όταν στις περισσότερες από αυτές τις πόλεις η παρουσιαζόμενη αύξηση είναι λίαν σημαντική.

Πίνακας 2.6.2-1: ΚΙΝΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ Α
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ "BENCHMARKING" ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ 10 ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
ΤΡΙΜΗΝΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ- ΜΑΡΤΙΟΥ 2005

ΠΟΛΗ	Πληρότητες			ARR			Revpar		
	2005	2004	%Μεταβολή	2005	2004	%Μεταβολή	2005	2004	%Μεταβολή
Αθήνα	54	56,5	-4,4	101,38	110,39	-8,2	54,75	62,37	-12,2
Βιέννη	56,6	58,4	-3,1	121,49	109,92	10,5	55,76	64,19	7,1
Λονδίνο	71,5	71,4	0,1	179,41	166,24	7,9	126,26	118,7	8,1
Παρίσι	66,3	61,5	6,2	170,76	163,46	4,5	111,51	100,53	10,9
Βερολίνο	55,7	58	-4	120,57	115,48	4,4	87,18	66,98	0,3
Μόναχο	60,1	62,5	-3,8	122,08	122,61	-0,4	73,37	76,93	-4,5
Ρώμη	61	56,4	8,2	167,71	177,77	5,8	114,5	100,26	14,2
Άμστερνταμ	64,4	62,3	3,4	139,4	131,65	5,9	89,77	82,04	9,4
Βαρκελώνη	65,5	65,8	-0,5	137,89	149,53	-7,8	90,32	98,39	-8,2
Μαδρίτη	64,6	62,5	3,4	137,88	138,73	-0,6	89,07	86,71	2,7
Κων/πολη	65,4	54,1	20,9	118,85	99,02	20	71,73	53,57	45,1

Πηγή: JBR Hellas – Smith Travel Research

¹² Δεν λαμβάνεται υπόψη ο Ολυμπιακός μήνας Αύγουστος 2004

Πίνακας 2.6.2-2: ΚΙΝΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ Β
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ "BENCHMARKING" ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ 10 ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
ΤΡΙΜΗΝΟ ΜΑΪΟΥ - ΙΟΥΛΙΟΥ 2005

ΠΟΛΗ	Πληρότητες			ARR			Revpar		
	2005	2004	%chg	2005	2004	%Chg	2005	2004	%chg
Αθήνα	68.1	63.2	7,8	109.17	124.50	-12,3	74,34	78.68	-5,5
Βιέννη	80.3	79.0	1.6	123.31	109.34	12,8	99,02	86.38	14,60
Λονδίνο	79.7	79.5	0.3	180.44	175,26	3	143.81	13933,00	3,20
Παρίσι	74.8	72.2	3,6	181.16	175,31	3,3	135,51	126.57	7,10
Βερολίνο	68.0	70.6	-3.7	103.96	110.14	-5.6	70.69	77.76	-9,10
Μόναχο	72.7	70,8	2.7	115.71	108.07	7,1	84.12	76.51	9,90
Ρώμη	82.2	75.6	8.7	198.58	198.90	-0.2	163,23	150.37	8,60
Άμστερνταμ	78.4	77.0	1.8	143.56	142.60	0.7	112.55	109.80	2,50
Βαρκελώνη	76.2	77.9	-2.2	158.45	158.98	-0.3	120.74	123.85	-2,50
Μαδρίτη	68.1	64.9	4.9	127.12	129,63	-1.9	86.57	84.13	2,90
Κων/πολη	81.5	72.8	12.0	160.30	125.69	27.5	130.64	91.50	42,80

Πηγή: JBR Hellas – Smith Travel Research

Πίνακας 2.6.2-3: ΚΙΝΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ Γ
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ "BENCHMARKING" ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ 10 ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
ΤΡΙΜΗΝΟ ΙΟΥΝΙΟΥ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 2005

ΠΟΛΗ	Πληρότητες			ARR			Revpar		
	2005	2004	%chg	2005	2004	%Chg	2005	2004	%chg
Αθήνα	62.6	67.6	-7.3	104.11	192.20	-45.8	65.21	129.87	-49,80
Βιέννη	79.8	77.7	2.7	109,79	101.02	8.7	87.61	78,49	11.6
Λονδίνο	76.2	80.1	-4.9	172.88	169.33	2.1	131.73	135.63	-2.9
Παρίσι	72.9	70.6	3.3	181.89	176,31	3.2	132.60	124.47	6.5
Βερολίνο	67.7	68.9	-1.7	93,05	98.86	-5.9	62.99	68.11	-7.5
Μόναχο	75.6	71.3	6.0	113.85	114.42	-0.5	86.07	81.58	5.5
Ρώμη	74.5	66.5	12.0	183.71	178.41	3.0	136.86	118.64	15.4
Άμστερνταμ	79.8	7.0	3.6	135.13	130.67	3.4	107.83	100.62	7.2
Βαρκελώνη	72.0	74.5	-3.4	142.40	142.10	0.2	102.53	105,86	-3.2
Μαδρίτη	60.0	57.2	4.9	113.29	112.98	0.3	67.97	64.62	5.2
Κων/πολη	79.6	72.9	9.2	156.61	119.93	30.6	124.66	87.43	42.6

Πηγή: JBR Hellas – Smith Travel Research

Τα στοιχεία για το 2005 είναι μάλλον απογοητευτικά, αφού η Αθήνα είναι η μόνη πόλη από το δείγμα, για την οποία το RevPAR του Απριλίου, το οποίο δεν εμφανίζεται στους παρακάτω πίνακες (ωστόσο τα συγκεκριμένα στοιχεία είναι δημοσιευμένα), είναι χαμηλότερο από αυτό του 2004. Δηλαδή είναι η μόνη πόλη στην οποία παρουσιάζεται πτώση (περίπου 12%), ενώ όλες οι άλλες πόλεις παρουσιάζουν αύξηση και ταυτόχρονα οι περισσότερες από αυτές παρουσιάζουν συνεχή αύξηση τους τελευταίους 18 μήνες. Ανάμεσα σε αυτές περιλαμβάνεται και η Κωνσταντινούπολη που τον Απρίλιο του 2005 παρουσίασε αύξηση 45% σε σχέση με τον Απρίλιο του 2004.

2.6.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΒΑΡΚΕΛΩΝΗΣ

Στη σημερινή θέση της Αθήνας (ενάμιση χρόνο μετά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων) βρέθηκε πριν 12 χρόνια η Βαρκελώνη, στις αρχές του 2004.

Τότε, αντιλαμβανόμενη τα πολλαπλά οφέλη του τουρισμού για την πόλη και όχι μόνο για τον ξενοδοχειακό και τουριστικό κλάδο, αλλά και τη σημασία της ολοκληρωμένης εμπειρίας για τους τουρίστες, στήθηκε ένας από τους πιο επιτυχημένους οργανισμούς συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, ο Turisme de Barcelona - ανάλογες επιτυχημένες προσπάθειες υπάρχουν και σε πολλές άλλες χώρες (π.χ. Αυστρία, Γαλλία, Βρετανία, Καναδάς, Χιλή κλπ.)¹³.

Ο Turisme de Barcelona:

- ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1993,
- με συμμετοχή 50% Δημοσίων και 50% Ιδιωτικών φορέων,
- με management από τους Ιδιωτικούς φορείς και στελεχώθηκε μέσα στο 1994 με 41 επαγγελματίες του τουρισμού, που το 2003 είχαν αυξηθεί σε 94
- και ξεκίνησε με προϋπολογισμό ~ € 4 εκ. που το 2003 ξεπέρασε τα € 11 εκ.

Στόχος του Turisme de Barcelona ήταν:

- η διασφάλιση του υπάρχοντος τουριστικού ρεύματος στην πόλη, η προσέλκυση νέων τουριστών,
- η προώθηση και μέγιστη αξιοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων στην πόλη.

Ως απόρροια της λειτουργίας του οι διανυκτερεύσεις στη Βαρκελώνη το 2004 υπερέβησαν τα 10 εκ. από τα 4 στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ο υπερδιπλασιασμός των διανυκτερεύσεων επιτεύχθηκε με:

¹³ Περιοδικό τουριστική Αγορά, Τεύχος 185, Νοέμβριος 2005

- τριπλασιασμό του συνεδριακού τουρισμού, αλλά:
- άνω του 80% της αύξησης είναι Τουρισμός Αναψυχής που βασίστηκε:
- στη Δημιουργία Πολιτιστικών «Προϊόντων», π.χ. Έτος Gaudi, Έτος

Dali κλπ

- στη Γαστρονομία
 - στο Shopping
 - στις Κρουαζιέρες
 - στους low cost carriers που σήμερα αντιπροσωπεύουν 30% των αφίξεων
- σε ότι άλλο συνέβαλε στην εδραίωση της Βαρκελώνης ως "Fun City" - που σημειωτέον μέχρι τους Ολυμπιακούς της Αγώνες είχε τη φήμη μιας πόλης βιομηχανικής και μη φιλικής προς τον τουρισμό.

2.6.4 ΣΕΝΑΡΙΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σύμφωνα με μελέτη που διενέργησε η Ένωση Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ) σε συνεργασία με την JBR Hellas η Ελλάδα οφείλει να ακολουθήσει το παράδειγμα των Ισπανών.

Όπως προαναφέρθηκε, η Αθήνα, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, βρίσκεται στην ίδια ακριβώς κατάσταση που βρίσκονταν η Βαρκελώνη το 1990 η οποία κατάφερε να διπλασιάσει τον τουρισμό της μέσα σε 10 χρόνια:

Το παράδειγμα αυτό μας δείχνει ότι ο διπλασιασμός του τουριστικού ρεύματος προς την Αθήνα μέσα σε μια 10ετία είναι εφικτός. Αυτό όμως, όπως θα δούμε και παρακάτω, είναι κάθε άλλο παρά αυτονόητο και κυρίως αυτόματο. Με βάση την εμπειρία της Βαρκελώνης εξετάζονται δύο εναλλακτικά σενάρια

	Αύξηση Κατά Κεφαλή Δαπάνης		
	<u>Διανυκτερεύσεις (εκατ)</u>	<u>στα Ξενοδοχεία</u>	<u>στην Πόλη</u>
Αθήνα σήμερα	4		
Αθήνα 2015 / Σενάριο - Στόχος 1:	6	20%	30%
Αθήνα 2015 / Σενάριο - Στόχος 2:	8	40%	60%

Πηγή: ΕΣΥΕ - Turismo de Barcelona

Είναι αναμενόμενο καθώς η Αθήνα θα καθιερώνεται ως «προορισμός», ότι η Μέση Δαπάνη των τουριστών θα αυξάνεται. Η ανωτέρω προβλεπόμενη αύξηση της κατά κεφαλήν δαπάνης βασίζεται στα δεδομένα της σημερινής μέσης δαπάνης σε Αθήνα και Βαρκελώνη.

2.6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας τις προοπτικές της «Μετα-Ολυμπιακής» Αθήνας, θα λέγαμε ότι είναι αναγκαία η ίδρυση ενός Φορέα Τουρισμού της Αθήνας - Αττικής, με τη σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, κατά τα πρότυπα της Βαρκελώνης.

Ταυτόχρονα, η ανάγκη αυτή γίνεται περισσότερο επιτακτική παρατηρώντας τα ευρήματα της μελέτης για την 'Ανάπτυξη του Τουρισμού της Αθήνας – Αττικής', που εκπονήθηκε από την JBR Hellas. Η μελέτη εκπονήθηκε με βάση ειδικό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στα ξενοδοχεία της περιοχής και απαντήθηκε από τους πελάτες τους. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 850 απαντήσεις, ενώ ορισμένα από τα χαρακτηριστικότερα ευρήματα της μελέτης είναι τα ακόλουθα:

- Σχεδόν το 60% των τουριστών δε γνωρίζει ότι η Αθήνα έχει παραλίες με Γαλάζια Σημαία σε απόσταση 20 λεπτών από το κέντρο της πόλης.
- Το 40% των επισκεπτών δε γνωρίζει για τα νησιά του Αργοσαρωνικού.
- Από το σύνολο των επισκεπτών της Αττικής μόνο το 2% έκανε χρήση των υπηρεσιών των γραφείων του ΕΟΤ εξωτερικού.

- Το 26% των επισκεπτών χρησιμοποίησε για την οργάνωση του ταξιδιού του το Internet.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τουριστική δραστηριότητα σημαίνει ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών για ξεκούραση, αναψυχή, πνευματική και σωματική ανασυγκρότηση. Από καταβολής κόσμου, οι εξερευνητές και οι πρωτοπόροι ανοίγουν δρόμους για την Ανθρωπότητα, επεκτείνουν τα όρια μακρύτερα, ψηλότερα και βαθύτερα. Και μετά ακολουθούν οι τουρίστες, οι επισκέπτες για να τα γνωρίσουν και να τα απολαύσουν. Όσο εξελίσσεται το ανθρώπινο είδος και όσο προχωρεί η τεχνολογία τόσο επεκτείνεται και το φάσμα των προϊόντων του τουρισμού. Αυτό είναι και το βασικό πρόβλημα που καλούνται να επιλύσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι με τον ελληνικό τουρισμό φορείς, δηλαδή με ποια μέθοδο το ελληνικό τουριστικό προϊόν θα ακολουθήσει τις εξελίξεις και θα καταφέρει να ξεφύγει από το παρωχημένο τρίπτυχο «καλοκαίρι, θάλασσα και ήλιος».

3.1.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το τουριστικό προϊόν έχει εξελιχθεί. Για την ακρίβεια, έχει εξελιχθεί μη μπορώντας να κάνει διαφορετικά ακολουθώντας την εξέλιξη των αναγκών των ανθρώπων – τουριστών. Ειδικά όσον αφορά την Ελλάδα, είναι σημαντικό όλοι όσοι εμπλέκονται με τον τουρισμό να αντιληφθούν αυτές τις αλλαγές και να τις προσαρμόσουν στο προσφερόμενο προϊόν της χώρας. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στο τουριστικό μάρκετινγκ, το οποίο ενώ ακολουθεί πιστά τους κανόνες του μάρκετινγκ, οφείλει να τους εφαρμόσει στις ιδιομορφίες του τουριστικού προϊόντος. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής:¹⁴

- Το τουριστικό προϊόν εντάσσεται στο μάρκετινγκ υπηρεσιών και έχει υψηλό δείκτη ευαισθησίας, γιατί στην αλυσίδα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή όσων θα επηρεάσουν τις εντυπώσεις του τουρίστα συμμετέχουν πάρα πολλοί, επαγγελματίες και μη. Αν ένας από αυτούς προσφέρει μια κακή υπηρεσία η ζημιά μπορεί να εξαπλωθεί σε όλους.

¹⁴ Πηγή: Θωμάς Σιπαράς- Χρήστος Τζάνος, Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση, Εκδόσεις Interbooks, 2004

- Θα πρέπει λοιπόν ο καθένας να βλέπει στον τουρισμό τη σύμπραξη μιας ομάδας επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας και μεταφοράς σε καταναλωτές που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους. Οι υπηρεσίες αυτών των τουριστικών επιχειρήσεων αλληλοσχετίζονται και επηρεάζονται άμεσα από το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται. Το περιβάλλον αυτό το διαμορφώνει:

α) το τοπίο και η ομορφιά του,

β) η ιστορία και η παράδοση,

γ) η υποδομή του τόπου και οι διευκολύνσεις που προσφέρει,

δ) η νοοτροπία και η συμπεριφορά των κατοίκων, που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ολόκληρου του σκηνικού.

- Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι άυλες, οπότε μη ορατές πριν από την κατανάλωσή τους. Αυτή η αλήθεια είναι πολύ σημαντική και επιβάλλει τελείως διαφορετική συμπεριφορά σε αυτόν που την παρέχει από οποιονδήποτε άλλο πωλητή. Ο πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί το τουριστικό προϊόν με όλες του τις αισθήσεις, προτού το αγοράσει αλλά πρέπει να τελειώσει η κατανάλωση για να ξέρει ο τουρίστας τι αγόρασε τελικά.

Με βάση όσα αναφέραμε παραπάνω, διαμορφώνονται για τον επαγγελματία οι εξής απαραίτητες κινήσεις:

α) Πρέπει να τελειοποιήσει τις μεθόδους παρουσίασης αυτών των άυλων υπηρεσιών.

β) Πρέπει να αξιοποιήσει την ευχαριστημένη πελατεία του, αφού αυτή είναι ο καλύτερος και πειστικότερος «κράχτης» για τους επόμενους πελάτες.

γ) Οι πελάτες δίνουν μεγάλη σημασία σε συγκεκριμένες πηγές πληροφόρησης, όπως είναι ο Τύπος και τα λοιπά ΜΜΕ, οι επαγγελματίες τουριστικοί πράκτορες και τα τουριστικά γραφεία. Από τα μεν πρώτα δεν πρέπει να λείπουμε. Με τους δε επαγγελματίες πρέπει να συνεργαζόμαστε αρμονικά, ώστε να μην αποκοπούμε από τον «ομφάλιο λώρο» της λιανικής.

- Άλλη διαφορά του τουριστικού από τα λοιπά καταναλωτικά προϊόντα είναι το γεγονός ότι αυτό δεν μεταφέρεται στον πελάτη (με εξαίρεση ίσως τις υπηρεσίες catering), αλλά ότι ο πελάτης πάει σε αυτό και μάλιστα το

καταναλώνει επιτόπου. Αυτό σημαίνει ότι οι τουριστικές υπηρεσίες δεν μπορούν να παραχθούν μαζικά και να αποθηκευτούν, αλλά καταναλώνονται στο σημείο παραγωγής τους. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στον επαγγελματία να ελέγχει κάθετα και να είναι αυτός υπεύθυνος για ό,τι προσφέρει.

- Ένα άλλο χαρακτηριστικό των τουριστικών προϊόντων είναι ότι έχουν την ιδιαιτερότητα να λήγουν τη στιγμή που πραγματοποιούνται. Γι' αυτό και θεωρούνται από τα πιο ευπαθή, αφού συνοδεύονται από διαρκή ημερομηνία άμεσης λήξης.

- Μια άλλη ιδιαίτερης φύσης ευπάθεια των τουριστικών προϊόντων είναι ότι η ποιότητά τους δεν είναι ίδια με την ποιότητα ενός καταναλωτικού προϊόντος. Η ποιότητα του τελευταίου, με την τυποποίηση και τον έλεγχο της παραγωγής εξασφαλίζεται σχετικά εύκολα. Στον τουρισμό, όμως, έχουμε να κάνουμε με υπηρεσίες που διαμορφώνονται διαφορετικά κάθε μέρα που περνά. Κατά συνέπεια, κρίνεται απαραίτητη η διαρκής παρακολούθηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παράγονται.

- Οι ίδιοι οι πελάτες αυξάνουν το βαθμό ευαισθησίας των υπηρεσιών:
α) Προτού ολοκληρωθεί η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος, υπάρχει στους πελάτες αμφιβολία, πολλές φορές έλλειψη εμπιστοσύνης και η διάθεση κριτικής είναι αυξημένη. Αυτό, λοιπόν, δημιουργεί ένταση.

β) Η συμπεριφορά μέρους της πελατείας μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά και την υπόλοιπη.

γ) Φυσικά, η σύνθεση της πελατείας είναι απόρροια του στίγματος της επιχείρησής, της εικόνας που δίνει προς τα έξω και φυσικά και των υπόλοιπων ενεργειών της τουριστικής επιχείρησης. Η σύνθεση αυτή είναι σημαντική, γιατί αποτελεί μέρος του βιώματος για τους καινούργιους πελάτες.

- Ο χρόνος που διαρκεί η παροχή της τουριστικής υπηρεσίας είναι συνήθως μικρός, συμπιεσμένος. Τα όποια αρνητικά βιώματα δεν έχουν χρόνο να συμπληρωθούν με θετικές εμπειρίες και να διορθωθούν.

- Τα περισσότερα προϊόντα έχουν κατασκευαστικά μυστικά. Γι' αυτό και αντιγράφονται δύσκολα από τον ανταγωνισμό. Στον τουρισμό ο χρόνος της αντιγραφής είναι ελάχιστος και η πίεση για πρωτοτυπία δεδομένη.

- Τα τουριστικά προϊόντα δεν αποθηκεύονται. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει η πολυτέλεια να παραχθούν πριν από την κατανάλωσή τους. Γι' αυτό όλοι οι εμπλεκόμενοι με την τουριστική βιομηχανία οφείλουν ακόμα και σε περιόδους αιχμής να είναι το ίδιο καλοί επαγγελματίες όπως και στα χαλαρότερα διαστήματα λειτουργίας.

3.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία κτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του “εξηγητού”, ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγούσε στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης. Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το “καταγώγιον”, που κτίστηκε από την διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου, τον 4^ο π.Χ. αιώνα. Ήταν διώροφο κτίριο με εκατό δωμάτια δυναμικότητας διακοσίων κλινών, στο οποίο διέμεναν οι προσκυνητές του ιερού Ασκληπιού.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε κατά τη Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς,

μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την περίθαλψη των ξένων και των ντόπιων.

Με την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική, σε αυτό, κίνηση. Κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμούς και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας Όθωνα, κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Μέχρι το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, φτάνοντας στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής και παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

3.1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητα τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά (city Hotels), τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά

κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών Resorts, τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές, ενώ λειτουργούν κατά βάση 6 μήνες από Απρίλιο ως Οκτώβριο. Στην 2^η από τις παραπάνω κατηγορίες, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα all inclusive, δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το 50% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές.

Παράλληλα, σε ένα μεγάλο αριθμό περιοχών - στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές - δεν έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ότι αφορά στην ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που πληρούν τις προϋποθέσεις του παραδοσιακού τριπτύχου «Ήλιος, Καλοκαίρι, Θάλασσα». Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται.

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας ΑΑ' τάξης, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Για το συγκεκριμένο θέμα, γίνεται λεπτομερής αναφορά στο επόμενο τμήμα του κεφαλαίου.

Καθοριστικές επιπτώσεις αναμένεται να επιφέρουν οι αλλαγές αυτές στην τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε επιχειρηματίας καθορίζεται από τη διαπραγματευτική ικανότητα της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης με βάση το προϊόν που εμπορεύεται, την οικονομική της κατάσταση, τη χώρα προέλευσης της πελατείας της και γενικότερα τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει στον τομέα των συνεργασιών με τους τουριστικούς οργανισμούς που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της πελατείας της ελληνικής ξενοδοχειακής υποδομής. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πίνακες των ελάχιστων τιμών που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας δεν διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ακολουθούμενη πολιτική της κάθε τουριστικής επιχείρησης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια, είναι η δυναμική την οποία έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές, στις οποίες κλείνονται και οι συμφωνίες με τους Tour Operators που μέσω αυτών διακινείται το μεγαλύτερο τμήμα των ταξιδιωτών παγκοσμίως. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επίπεδο των υποδομών, το είδος των καταλυμάτων, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφημιστική προβολή, οι δημόσιες σχέσεις, καθώς και το είδος του τουρισμού που προωθείται.

3.1.5 ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΣΤΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1.5.1 Εισαγωγή

Στο σημείο αυτό θεωρείται απαραίτητη η διερεύνηση του –εδώ και έτη– επίκαιρου θέματος της αστεροποίησης των ελληνικών ξενοδοχείων. Ιστορικά, τα συστήματα κατάταξης ξενοδοχείων σε κατηγορίες προέκυψαν από την ανάγκη των ταξιδιωτών για αντικειμενική και αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις.¹⁵

Στην Ελλάδα, η αντικατάσταση του παλιού συστήματος των τάξεων θεωρείτο επιβεβλημένη εδώ και χρόνια. Το σκεπτικό της σχετικής απόφασης ήταν να εισαχθεί μια πιστοποίηση ξενοδοχείων, η οποία θα χρησιμοποιεί τα διεθνώς καθιερωμένα αστέρια ως σύμβολα κατάταξης και θα ενημερώνει τον καταναλωτή με αξιόπιστο τρόπο για το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει κάθε ξενοδοχείο.

Ωστόσο με την παρέλευση δύο ετών διεκόπη ο διαγωνισμός από τον ΕΟΤ χωρίς να αξιολογηθούν οι κατατεθείσες προσφορές. Το Σεπτέμβριο του 2003 αποφασίστηκε από πλευράς Υπουργείου Ανάπτυξης η αυτοκατάταξη των μονάδων από τους ίδιους τους ξενοδόχους ως λύση ανάγκης ενόψει των επερχόμενων Ολυμπιακών Αγώνων.

¹⁵ σύμφωνα με μελέτη του Παγκοσμίου Οργανισμού Τουρισμού

Έτσι ξεκίνησε με μια διαδικασία, η οποία θα έπρεπε να αποτελέσει καταλύτη για την αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος της χώρας. Στην πράξη όμως, όπως παρατηρεί ο Δρ. Δημήτρης Κούτουλας, υπάρχει ο κίνδυνος να απαξιωθεί το νέο σύστημα κατάταξης στα μάτια των Ελλήνων και ξένων καταναλωτών και τουριστικών επαγγελματιών προτού καν εφαρμοστεί στην πράξη.

Μέσα στο 2006 αναμένεται να αρχίσει ο έλεγχος της αυτοκατάταξης των ξενοδοχείων από φορείς πιστοποίησης. Σε αυτό το διάστημα τα ξενοδοχεία θα φέρουν τα αστέρια που δήλωσαν χωρίς ουσιαστικό έλεγχο. Κατά συνέπεια γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι είναι αρκετή η κατάχρηση από μερικούς μόνο ξενοδόχους για να υπονομευτεί εξ αρχής το κύρος του εθνικού συστήματος κατάταξης.

Σύμφωνα με τις επίσημες ανακοινώσεις, οι ειδικοί φορείς πιστοποίησης οφείλουν να ξεκινήσουν το έργο τους από τις αρχές του 2006. Προς το παρόν δεν έχει προσδιοριστεί ο τρόπος επιλογής τους, ωστόσο διαφαίνεται ότι σε αυτήν τη διαδικασία θα διεκδικήσει ρόλο και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο με δικό του μηχανισμό πιστοποίησης. Αυτό θα σηματοδοτήσει και την αλλαγή στάσης των ξενοδόχων, οι οποίοι αντιμετώπισαν με επιφύλαξη ή ακόμη και με άρνηση το νέο σύστημα κατάταξης που θεσμοθετήθηκε το 2002.

3.1.5.2 Τα Ξενοδοχεία Πολυτελείας

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θεωρείται απαραίτητη η αναφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η κατάταξη των ξενοδοχείων πολυτελείας παγκοσμίως. Φυσικά το συγκεκριμένο ζήτημα δεν αντιμετωπίζεται από το νεοεισαχθέν σύστημα «αστεροποίησης». Ωστόσο, η διεθνής πρακτική θα μπορούσε να αποτελέσει οδηγό προκειμένου το εγχώριο ξενοδοχειακό προϊόν να αποκτήσει τη χαμένη του αξιοπιστία.

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί σχεδόν σε όλες τις τουριστικά ανεπτυγμένες χώρες ξενοδοχεία που υπερβαίνουν κατά πολύ τα καθιερωμένα στάνταρ πολυτελείας. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο, η κατηγορία των πέντε αστέρων να είναι η πλέον ανομοιογενής. Σε αυτήν περιλαμβάνονται

άκρως τυποποιημένα ξενοδοχεία καθώς και μονάδες που προσφέρουν ασύγκριτα υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες και ανέσεις.

Διεθνώς παρατηρούνται διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το διαχωρισμό των συμβατικών ξενοδοχείων από τις μονάδες υπερπολυτελείας¹⁶:

- Μερικοί εκδότες ξενοδοχειακών οδηγών αλλά και μεγάλοι tour operators — όπως λ.χ. η TUI — καθιέρωσαν το έκτο αστέρι ως ανώτερη κατηγορία.
- Τα δύο σημαντικότερα συστήματα αξιολόγησης ξενοδοχείων των ΗΠΑ — πρόκειται για τις κατατάξεις της AAA και της Mobil — εμμένουν στην ανώτερη κατηγορία των πέντε αστερών, εφαρμόζοντας όμως πολύ αυστηρά κριτήρια. Ενώ στην Ευρώπη κατατάσσονται πολλά ξενοδοχεία στην κατηγορία των πέντε αστερών, στις ΗΠΑ δίδεται η ανώτερη διάκριση μόνο σε εξέχοντα ξενοδοχεία. Έτσι, τα περισσότερα ξενοδοχεία πέντε αστερών της Ευρώπης αντιστοιχούν σε μονάδες τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ. Είναι χαρακτηριστικό ότι ξενοδοχειακές μάρκες όπως Marriott, InterContinental, Sheraton, Hyatt Regency, Hilton κοκ. θεωρούνται ως προϊόντα τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ.
- Στην Ισπανία και το Μεξικό χρησιμοποιείται ο χαρακτηρισμός «GL» (Grand Luxe). Έτσι διαφοροποιούνται τα συμβατικά ξενοδοχεία πολυτελείας («****») από τα ξενοδοχεία υπερπολυτελείας («****GL»)
- Τόσο στη Γερμανία όσο και στην Ελβετία εισήχθη πρόσφατα ο χαρακτηρισμός «Superior» για τα ξενοδοχεία που υπερβαίνουν κατά πολύ τις ελάχιστες προδιαγραφές των πέντε αστερών.

Ένα σύγχρονο σύστημα κατάταξης ξενοδοχείων οφείλει, εν ολίγοις, να επιβραβεύει τις μονάδες πολυτελείας που ξεπερνούν τα συμβατικά όρια. Ωστόσο σχετική πρόθεση δεν εμφανίζεται στο νέο ελληνικό σύστημα «αστεροποίησης» .

¹⁶ Άρθρο «Θαμπά Αστέρια» του Δρ. Δημήτρη Κούτουλα στο site Travel Daily News

3.1.5.3 Συμπεράσματα

Μολονότι πριν από ένα χρόνο περίπου ξεκίνησε η «αστεροποίηση» μέσω της αυτοκατάταξης των ξενοδοχείων, από οργανωτικής άποψης δεν είναι έτοιμο το νέο σύστημα κατάταξης.

Σε αυτό το πλαίσιο, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του νέου ελληνικού συστήματος¹⁷:

- *Βελτίωση των κριτηρίων αξιολόγησης:* Διευκρίνιση αμφίσημων σημείων και προσθήκη κριτηρίων με έμφαση στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Ένα σύγχρονο σύστημα «αστεροποίησης» πρέπει να επιβραβεύει τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, τις καινοτομίες, το τοπικό χρώμα και την ιδιαίτερη φυσιογνωμία των ξενοδοχείων .
- *Επιλογή και εκπαίδευση επιθεωρητών:* Πρέπει να προσδιοριστούν τα προσόντα των ατόμων που θα αναλάβουν τον επιτόπιο έλεγχο των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και η απαιτούμενη εκπαίδευσή τους. Το κύρος του νέου συστήματος θα εξαρτηθεί από το επίπεδο των επιθεωρητών που θα το εφαρμόσουν στην πράξη.
- *Κανόνες δεοντολογίας και ποιοτικός έλεγχος:* Για να διασφαλιστεί η αδιαβλητότητα του νέου συστήματος, πρέπει να προβλεφθούν οι ενδεδειγμένοι κανόνες συμπεριφοράς των επιθεωρητών καθώς και ο έλεγχός τους.
- *Μέσα αξιολόγησης ξενοδοχείων,* όπως λ.χ. φόρμες επιθεωρήσεων, λογισμικό και εξοπλισμός.
- *Πρόβλεψη για επαναληπτικές αξιολογήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα.*
- *Επικοινωνιακή υποστήριξη:* Απαιτείται ευρεία προβολή του νέου συστήματος και των προδιαγραφών κάθε κατηγορίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αποδέκτες των επικοινωνιακών ενεργειών είναι αφενός το ταξιδιωτικό κοινό και αφετέρου οι τουριστικοί επαγγελματίες. Επίσης θα πρέπει να επιβραβεύονται μέσω εκτενούς

¹⁷ Βάσει έκθεσης του διεθνούς οίκου Star Service σε παγκόσμιο επίπεδο

προβολής τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου (σε όλες τις κατηγορίες) καθώς και οι μονάδες με καινοτόμα χαρακτηριστικά, ιδιαίτερη φυσιογνωμία και τοπικό χρώμα.

Το νέο σύστημα πρέπει να ενταχθεί σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική ποιότητας για τον ελληνικό τουρισμό, ιδίως σε μια περίοδο κατά την οποία η Ελλάδα αδυνατεί να ανταγωνιστεί χώρες χαμηλού κόστους. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα από άλλες χώρες, όπου επετεύχθη η ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών χάρη σε ολοκληρωμένα προγράμματα ποιότητας.

Ζήτημα πρώτης προτεραιότητας είναι πλέον ο ορισμός του ανεξάρτητου φορέα ή φορέων που θα αναλάβουν την πιστοποίηση της «αστεροποίησης» των ελληνικών ξενοδοχείων. Μόνο με αυτόν τρόπο μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία του νέου συστήματος «αστεροποίησης» και την υπέρβαση των αρχικών προβλημάτων.

3.2 ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Είναι γεγονός ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατέχει σημαντική θέση στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Εντούτοις παρουσιάζει προβλήματα ιδιαίτερης διαρθρωτικής φύσης (συγκέντρωση προσφοράς, εποχικότητα, ανεπάρκεια ειδικών υποδομών κλπ.). Ωστόσο, οι προτεραιότητες της εθνικής τουριστικής πολιτικής για το μέλλον επικεντρώνονται στην αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος και στον εμπλουτισμό αυτού, στην περιφερειακή ανάπτυξη, σε ζητήματα χωροταξικού ενδιαφέροντος, αλλά και στην ενίσχυση του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης στην υποστήριξη και προστασία της τουριστικής δραστηριότητας.

Μια νέα αναπτυξιακή δυναμική στον κλάδο αναμένεται να προσδώσει ο αρμονικός συνδυασμός του real estate με την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Πρόκειται για σύνθετα αναπτυξιακά προγράμματα, τα οποία θα αποτελέσουν το νέο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης για την ερχόμενη 20ετία. Στην ουσία, πρόκειται για επιχειρηματικά σχέδια άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανέγερση πολυτελών ξενοδοχείων, παραθεριστικών κατοικιών και εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής. Επίσης, οι προοπτικές που ανοίγονται για την

ελληνική τουριστική αγορά, φαίνεται να αναθερμαίνουν το ενδιαφέρον για επενδύσεις στην Ελλάδα αρκετών ξένων ισχυρών ξενοδοχειακών ομίλων.

Το έτος 2004 υπήρξε ορόσημο για τον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας, καθώς, εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων, ολοκληρώθηκαν σημαντικά επενδυτικά σχέδια. Αυτά όχι μόνο αναβάθμισαν την υπάρχουσα ξενοδοχειακή υποδομή, αλλά και δημιούργησαν και νέες μονάδες υψηλού επιπέδου.

3.2.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με βάση τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, οι μονάδες που λειτούργησαν σε ολόκληρη τη χώρα το 2004 ανήλθαν σε 8.899 έναντι 6.423 το 1990 (2.476 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 15 ετών). Σχετικά δε με την κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα σε αριθμό είναι τα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας τα οποία και ανήλθαν το 2004 σε 4.473 (μερίδιο 50,3% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία Δ' & Ε' κατηγορίας με 1.731 μονάδες (μερίδιο 19,5%) και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας με 1.660 μονάδες (μερίδιο 18,7%). Τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας ήταν αρκετά λιγότερα το 2004 (896 μονάδες), ενώ ακόμη λιγότερα είναι τα Πολυτελείας (139 μονάδες).

Πίνακας 3.2.1-1: Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας

Έτος	ΑΑ'	Α'	Β'	Γ'	Δ' & Ε'	Σύνολο
1990	45	470	1.571	2.722	1.615	6.423
1991	46	515	1.674	2.84	1.572	6.647
1992	46	560	1.773	2.91	1.567	6.856
1993	51	629	1.896	1.923	1.636	6.135
1994	52	595	1.294	3.592	1.637	7.17
1995	60	621	1.328	3.719	1.659	7.387
1996	62	656	1.362	3.75	1.647	7.477
1997	65	681	1.405	3.615	1.628	7.394
1998	72	728	1.449	3.87	1.666	7.785
1999	77	745	1.456	3.907	1.671	7.856
2000	79	766	1.474	3.967	1.65	7.936
2001	90	816	1.543	4.189	1.646	8.284
2002	97	847	1.579	4.329	1.658	8.51
2003	104	870	1.613	4.403	1.699	8.689
2004	139	896	1.66	4.473	1.731	8.899

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

3.2.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, σύμφωνα με στοιχεία του 2004 επί συνόλου 668.271 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτουργούσαν 140.502 κλίνες (μερίδιο 21%). Ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 112.990 κλίνες (μερίδιο 16,9%) και της Στερεάς Ελλάδας με 93.654 κλίνες (μερίδιο 14,%).

**Πίνακας 3.2.2-1: Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού
Ελλάδας (2004)**

Περιοχή	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	1,260	93,654
Πελοπόννησος	688	44,871
Ιόνιο	855	80,157
Ήπειρος	244	10,797
Αιγαίο	404	21,858
Κρήτη	1,492	140,502
Δωδεκάνησα	988	111,299
Κυκλάδες	888	38,126
Θεσσαλία	553	26,066
Μακεδονία	1,439	86,494
Θράκη	90	5,739
Σύνολο	8,901	668,271

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Όσον αφορά την κατανομή κατά κατηγορία-τάξη, στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες Πολυτελείας για το 2004 (15.833 - μερίδιο 30,5% επί του συνόλου των κλινών Πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α' κατηγορίας με 47.591 κλίνες (μερίδιο 28,2% επί του συνόλου των κλινών Α' κατηγορίας). Όσον αφορά στις κατηγορίες Β' και Γ', οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 30.410 και 43.613 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 19,3% επί του συνόλου των κλινών Β' κατηγορίας και μερίδιο 18,9% επί του συνόλου των κλινών Γ' κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ' και Ε' κατηγορίας με 19.080 κλίνες και μερίδιο 32%.

3.2.3 Ο ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΝΟΜΟΣ

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ όπως αυτά προκύπτουν από τις αποφάσεις υπαγωγής των επενδυτικών

σχεδίων στους Ν. 2601/98 και Ν.3299/04, κατά την περίοδο Μάιος 1998-Σεπτέμβριος 2005, στο συγκεκριμένο αναπτυξιακό νόμο υπήχθησαν συνολικά 1.008 επενδυτικά σχέδια από όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού €1.062 εκατ., συνολικής επιχορήγησης €302,9 εκατ. (ποσοστό 28,5%) και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €544,9 εκατ. (ακολουθεί αναλυτικός πίνακας). Κατά κατηγορία επένδυσης, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα 637 επενδυτικά σχέδια, αφορά τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων (μερίδιο 51,9% επί του συνολικού προϋπολογισμού), 240 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα (μερίδιο 13,5%), ενώ 76 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ανέγερση / επέκταση ξενοδοχείων (μερίδιο 13,6%). Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως του εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

Πίνακας 3.2.3-1: Τουριστικές επενδύσεις υπαγχθείσες στο Ν. 2601/98 και στο Ν. 3299/04 (Μάιος 1998 - Σεπτέμβριος 2004)

Κατηγορία επένδυσης	Αριθμός επενδύσεων	Νέες / εκσυγχρονιζόμενες κλίνες	Νέες θέσεις εργασίας	Προϋπολογισμός σε €	Επιχορήγηση σε €	Ίδια Κεφάλαια σε €	Δάνειο σε €
Εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων	637	78,986	2,743	550,223,787	135,711,219	303,336,844	111,357,724
Μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύριο καταλύματα.	240	5,053	1,710	142,840,854	59,881,716	66,512,823	16,446,315
Ανάγερση-επέκταση ξενοδοχείων	76	6,274	1,048	144,438,850	28,716,350	69,843,540	45,878,960
Λοιπές τουριστικές επενδύσεις	55	-	2,211	224,834,077	78,599,859	105,176,363	41,057,855
Σύνολο επενδύσεων	1,008	90,313	7,712	1,062,337,568	302,909,144	544,869,570	214,740,854

Πηγή: Προσωρινά στοιχεία Ε.Ο.Τ./ Δ/ση Μελετών & Επενδύσεων

3.3 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα εκτός από τις αμιγώς ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, έντονη είναι και η παρουσία ξένων. Με βάση στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος, 121 ξενοδοχεία και 60.950 περίπου κλίνες ελέγχονται συνολικά από τους μεγαλύτερους ελληνικούς ξενοδοχειακούς ομίλους, ενώ σε κυπριακά και γενικότερα ξένα συμφέροντα ανήκουν 85 ξενοδοχειακές μονάδες δυναμικότητας 39.550 κλινών περίπου.

3.3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΙ ΟΜΙΛΟΙ

Οι ελληνικές εταιρείες που έχουν στην ιδιοκτησία τους περισσότερα του ενός ξενοδοχειακά καταλύματα στη χώρα είναι οι εξής:

Ο όμιλος Grecotel ελέγχει τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες στη χώρα και συγκεκριμένα 31 ξενοδοχεία συνολικά με περίπου 13.700 κλίνες. Ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και το διεθνή τουριστικό οργανισμό Tui Group και σήμερα στο δυναμικό του εντάσσονται όχι μόνο city hotels (ξενοδοχεία πόλεων) αλλά και πολλά resorts (παραθεριστικά ξενοδοχεία) όλα πέντε και τεσσάρων αστέρων. Στα ξενοδοχεία Grecotel και στα γραφεία του ομίλου εργάζονται περισσότερα από 4.500 άτομα, ενώ μόνον το 2004 προστέθηκαν στο δυναμικό του επτά νέες ξενοδοχειακές μονάδες οι περισσότερες στο Νομό Αττικής. Το καλοκαίρι του 2005 λειτούργησε ένα ακόμη ξενοδοχείο στην Κέρκυρα (Eva Palace), ενώ το επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου για ολόκληρο το 2005 ανήλθε στο ύψος των €30 εκατ. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στον όμιλο ανήκει και το Sheraton Hotel στη Σόφια της Βουλγαρίας. Πρόσφατα, ο όμιλος Δασκαλαντωνάκη επεκτάθηκε και στον θεσμό της χρονομεριστικής μίσθωσης (timesharing) μέσω της δημιουργίας του Galaxia Vacation Club.

Στη δεύτερη θέση ακολουθεί **ο όμιλος Μήτση** με 14 συγκροτήματα και 9.000 περίπου κλίνες σε όλη τη χώρα. Η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα λειτούργησε από τον Κωνσταντίνο Μήτση το 1976, ο δε όμιλος απαρτίζεται όχι μόνον από ξενοδοχεία αλλά και από επιχειρήσεις άλλων κλάδων όπως η

κλωστοϋφαντουργία, η οινοποιία, οι εκδόσεις και οι κατασκευές. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε και τεσσάρων αστέρων, λειτουργούν τρία κέντρα Spa, ενώ από το 2005 ο όμιλος επεκτάθηκε και στην Κέρκυρα με την αγορά του ξενοδοχείου Roda Beach. Ο όμιλος Μήτση προχωρά στην κατασκευή τεσσάρων ακόμη ξενοδοχειακών μονάδων ένα εκ των οποίων στο νησί της Μυκόνου.

Ο όμιλος Aldemar βρίσκεται στην τρίτη θέση με 7 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 4.900 κλινών. Ιδρύθηκε το 1977 από τον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, ενώ το πρώτο ξενοδοχείο λειτούργησε στην Κρήτη το 1987. Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε και τεσσάρων αστέρων, ενώ λειτουργούν τρία συνεδριακά κέντρα και δύο κέντρα θαλασσοθεραπείας εκ των οποίων το ένα ήταν το πρώτο που λειτούργησε στη χώρα. Απασχολεί πάνω από 1.800 άτομα προσωπικό.

Αποκλειστικά παρουσία στη Ρόδο έχει ο **όμιλος Βασιλάκη (Esperia Hotels)** με 7 ξενοδοχεία και 4.000 περίπου κλίνες, ενώ ο όμιλος Γρηγοριάδη (G Hotels) διατηρεί 4 ξενοδοχεία στη Χαλκιδική συνολικής δυναμικότητας 3.400 κλινών περίπου.

Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ανήκουν στον **όμιλο Μαντωνανάκη (Helios Hotels)**. Το πρώτο ξενοδοχείο λειτούργησε το 1976 στην Κρήτη και σήμερα στο δυναμικό του εντάσσονται 7 συγκροτήματα με 3.300 κλίνες όλα πέντε και τεσσάρων αστέρων συμπεριλαμβανομένων και των μακροχρονίως μισθωμένων μονάδων του Ναυπλίου.

Ο όμιλος Κυπριώτη έχει αποκλειστικά παρουσία στο νησί της Κω με 5 μονάδες και 3.200 κλίνες περίπου.

Ακολουθεί ο **όμιλος Μεταξά (Maris Hotels)** που ξεκίνησε τη δράση του στη Χερσόνησο το 1975 από το Νικόλαο Μεταξά και σήμερα ελέγχει 6 ξενοδοχεία 3.100 κλινών στην Κρήτη καθώς επίσης και συνεδριακό κέντρο, κέντρο θαλασσοθεραπείας, αθλητικό κέντρο αλλά και συγκρότημα παραδοσιακών ενοικιαζόμενων δωματίων.

Ο όμιλος των ξενοδοχείων Διβάνη ξεκίνησε την παρουσία του το 1960 από τον Αριστοτέλη Διβάνη και σήμερα αριθμεί 6 μονάδες περίπου 2.600 κλινών,

όλες πέντε και τεσσάρων αστέρων, καθώς επίσης και συνεδριακό κέντρο και κέντρο θαλασσοθεραπείας στο Καβούρι.

Στην οικογένεια Καψή ανήκουν σήμερα δύο μονάδες πέντε αστέρων δυναμικότητας περίπου 2.500 κλινών στην Κρήτη και τη Ρόδο οι οποίες και συγκαταλέγονται στο δίκτυο της διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας Accor (Sofitel). Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν συνδυασμό διακοπών αλλά και επαγγελματικών συναντήσεων διαθέτοντας μεγάλα συνεδριακά κέντρα.

Στον όμιλο των επιχειρήσεων Μαμιδάκη ανήκουν 6 μονάδες και 2.100 κλίνες περίπου, ενώ το 2004 λειτούργησε στην περιοχή της Εκάλης το Life Gallery Athens (30 δωματίων) το οποίο και εντάχθηκε στα Small Luxury Hotels of the World αλλά και στα Design Hotels (επένδυση αξίας €14 εκατ.).

Το 1969 ιδρύθηκε από το Δημήτρη Χανδρή η **ξενοδοχειακή αλυσίδα Χανδρή** το πρώτο ξενοδοχείο της οποίας άνοιξε στη Χίο το 1972. Σήμερα διαθέτει 4 μονάδες δυναμικότητας 2.000 κλινών περίπου, ενώ ο όμιλος αποφάσισε και την επέκτασή του στην αγορά της Θεσσαλονίκης μέσω της ανέγερσης μονάδος 10.800 Τ.μ.

Σημαντική παρουσία στην εγχώρια ξενοδοχειακή αγορά έχει και ο **όμιλος του Ι. Σμπώκου** με 5 ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε και τεσσάρων αστέρων στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.850 κλινών περίπου. Η οικογένεια Σμπώκου ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στον τουρισμό το 1976 με την κατασκευή του ξενοδοχείου Agari Beach, για δε την περίοδο 2005-2007 οι επενδύσεις του ομίλου εκτιμώνται στο ύψος των €25,5 εκατ.

Ο όμιλος Κουλουβάτου (Amalia Hotels) διαθέτει 6 μονάδες (1.700 περίπου κλίνες) στην Αθήνα και άλλους τουριστικούς προορισμούς της χώρας.

Στον όμιλο Φωκά ανήκουν τα 4 Electra Hotels σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο (1.400 κλίνες περίπου).

Στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας (Astir Hotels) ανήκουν τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε αστέρων στην περιοχή της Βουλιαγμένης (εταιρεία εισηγμένη στο ΧΑ.Α.) και ένα ακόμη ξενοδοχείο στην Αλεξανδρούπολη, με συνολική δυναμικότητα 1.200 περίπου κλινών.

Τέλος υπό την ιδιοκτησία της **Ελένης Καψής** λειτουργούν δύο ξενοδοχεία

στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.000 περίπου κλινών. Το Capsis Bristol στα Λαδάδικα της Θεσσαλονίκης είναι το τελευταίο απόκτημα της οικογένειας Καψή και διαθέτει 16 δωμάτια και 4 σουίτες.

3.3.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στη συνέχεια αναφέρονται ξένες ξενοδοχειακές αλυσίδες που έχουν παρουσία στη χώρα μας:

Ο κυπριακός Όμιλος **Louis** της οικογένειας Λοΐζου εκμεταλλεύεται 15 ξενοδοχεία με τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες (7.300 περίπου). Όλα τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε ελληνικά νησιά και είναι κατηγορίας τεσσάρων αστέρων.

Ακολουθεί η αλυσίδα **Club Med** (μέλος της Accor) με τέσσερα κέντρα διακοπών σε Αττική, Εύβοια και Κω συνολικής δυναμικότητας 5.000 κλινών περίπου. Ολόκληρος ο όμιλος του Club Med (Club Med Hotels, Jet Tours, Club Med World και Club Med Gym) αριθμεί σήμερα 1,7 εκατ. πελάτες σε ολόκληρο τον κόσμο και 80.000 περίπου μέλη.

Η ισπανική αλυσίδα **Iberostar** δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2002 και σήμερα ελέγχει εννέα ξενοδοχειακά συγκροτήματα τα περισσότερα τεσσάρων αστέρων, σε τέσσερα νησιά, δυναμικότητας 4.800 κλινών περίπου. Στον συγκεκριμένο όμιλο ανήκουν επίσης tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία και γραφεία υποδοχής τουριστών.

Ως τέταρτη παρουσία (από άποψης δυναμικότητας σε κλίνες), μπορούμε να αναφέρουμε την αυστριακή αλυσίδα **Magic Life**. Απευθύνεται σε παραθεριστές κάθε ηλικίας και στη χώρα μας διατηρεί σήμερα τέσσερα παραθεριστικά συγκροτήματα σε Κρήτη, Κέρκυρα, Κω και Ρόδο, δυναμικότητας περίπου 4.000 κλινών.

Στο χαρτοφυλάκιο της γαλλικής **Accor** εντάσσονται διάφορα εμπορικά σήματα μεταξύ των οποίων τα Sofitel και Novotel με παρουσία και στην Ελλάδα (από το 1988). Σήμερα ελέγχει τέσσερα ξενοδοχεία πέντε και

τεσσάρων αστέρων σε Αθήνα, Ρόδο και Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 3.600 περίπου κλινών, ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο η Accor ελέγχει 3.973 ξενοδοχεία σε 90 χώρες (στοιχεία 2004).

Η διεθνής ανεξάρτητη ξενοδοχειακή αλυσίδα **Best Western International** αριθμεί σήμερα στη χώρα μας 24 ξενοδοχεία δυναμικότητας 2.800 περίπου κλινών, ενώ έχει παρουσία σε 80 χώρες του κόσμου μέσω 4.122 ξενοδοχείων ανεξάρτητης ιδιοκτησίας δυναμικότητας 309.869 δωματίων (στοιχεία 2004). Πάγια πολιτική της αλυσίδας είναι η παροχή στα ξενοδοχεία-μέλη της, ενός διεθνούς δικτύου marketing, πωλήσεων, τεχνολογίας και ανταλλαγής πληροφοριών, δίχως όμως να απεμπολείται η ανεξαρτησία τους σε θέματα διαχείρισης και λειτουργίας.

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα **InterContinental Hotels Group** με 3.540 ξενοδοχεία σε 100 χώρες του κόσμου (στοιχεία 2004), ελέγχει πέντε ξενοδοχεία στη χώρα μας (2.200 κλίνες περίπου), εκ των οποίων τέσσερα φέρουν το εμπορικό σήμα Holiday Inn (Αθήνα και Θεσσαλονίκη) και ένα το σήμα InterContinental στην Αθήνα (Athenaeum InterContinental Athens).

Η γερμανικών συμφερόντων **Robinson Club** διατηρεί από ένα παραθεριστικό συγκρότημα σε Κυλλήνη, Κρήτη και Κω συνολικής δυναμικότητας της τάξης των 2.000 κλινών.

Η σουηδική **Sunwing Hotels** ελέγχει τέσσερα κέντρα διακοπών σε Κρήτη και Ρόδο με 1.950 κλίνες περίπου.

Στην **Hilton Group Plc** περιλαμβάνονται τα δύο ξενοδοχεία Hilton στην Αθήνα και τη Ρόδο δυναμικότητας 1.800 περίπου κλινών τα οποία και είναι ιδιοκτησίας του ομίλου Alpha Bank μέσω της εισηγμένης στο Χ.Α.Α. Ιονική Ξενοδοχειακή. Σύμφωνα με στοιχεία του 2004, στην Hilton Group ανήκουν 2.259 ξενοδοχεία σε 78 χώρες.

Παρουσία στην Ελλάδα έχει και η κυπριακών συμφερόντων **Aks Hotels** με τέσσερα ξενοδοχεία σε Πόρτο Χέλι και Κρήτη.

Ο όμιλος **Hyatt** είναι από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς οργανισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Στην Ελλάδα επεκτάθηκε το 1994 με το ομώνυμο ξενοδοχείο στη Θεσσαλονίκη δυναμικότητας 304 κλινών κατηγορίας Lux, ενώ

το Σεπτέμβριο του 1999 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή της εταιρίας στο Χ.Α.Α. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της εταιρίας στην Ελλάδα, προέρχεται από την εκμετάλλευση του καζίνο το οποίο λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη από το καλοκαίρι του 1996.

Τέλος η **Marriott International** αριθμεί περίπου 2.500 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο (στοιχεία 2003). Το ξενοδοχείο της αλυσίδας στην Ελλάδα βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει 307 δωμάτια (Athens Ledra Marriott).

3.4 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στην Αθηναϊκή ξενοδοχειακή βιομηχανία, το περιβάλλον δηλαδή στο οποίο δραστηριοποιείται η προς ανάλυση ομάδα ξενοδοχείων της παρούσας μελέτης.

Η Αθήνα αποτελεί το εμπορικό και οικονομικό κέντρο της χώρας. Μολονότι καλύπτει μόλις το 3% της εκτάσεως της Ελλάδος, 'φιλοξενεί' περί τα 4,5 εκατ. κατοίκους. Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι δεδομένου του μεγάλου συγκεντρωτισμού και συνωστισμού, τα προβλήματα κατοίκων, επιχειρήσεων και επισκεπτών είναι μεγάλα. Ωστόσο δεν αποτελεί μυστικό ότι η Αθήνα έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές-βελτιώσεις κατά τη διάρκεια των 2 τελευταίων χρόνων. Χάρis στη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η πόλη μεταμορφώθηκε σ' ένα ευχάριστο περιβάλλον. Φυσικά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ωστόσο:

- ♦ Η Αθήνα διαθέτει πλέον ένα ιδιαίτερος ικανοποιητικό σύστημα μαζικής μεταφοράς αποτελούμενο από μετρό, ηλεκτρικό και προαστιακό σιδηρόδρομο, τραμ, τρόλεϊ και λεωφορεία.

- ♦ Το εδώ και 5 σχεδόν χρόνια σε λειτουργία σύγχρονο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος βραβεύτηκε ως ένα από τα κορυφαία αεροδρόμια παγκοσμίως με κριτήρια ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και αποτελεσματικότητας. Ταυτόχρονα, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών είναι πλέον προσβάσιμος μέσω προαστικού σιδηρόδρομου και μετρό σε χρόνο που περιορίζεται στη μισή ώρα.

- ◆ Η Αττική Οδός διευκολύνει καθημερινά τη ζωή χιλιάδων κατοίκων.
- ◆ 160 χμ οδικό δίκτυο έχουν επανασφαλτωθεί.
- ◆ Πεζοδρόμια είναι πλέον προσβάσιμα σε άτομα με κινητικές δυσκολίες.
- ◆ Πλατείες και πάρκα και περισσότερο πράσινο εμφανίζονται καθημερινά.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι έχει αλλάξει η άσχημη εικόνα της πόλης που υπήρχε στη συνείδηση όλων. Τόσο των κατοίκων αυτής όσο και των επισκεπτών. Το ζητούμενο είναι η εκ των Ολυμπιακών Αγώνων προερχόμενη θετική αύρα να αξιοποιηθεί με τον σωστό τρόπο.

Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, υπάρχουν 373 ξενοδοχεία στην περιφέρεια Αττικής¹⁸ μετρώντας 21,791 δωμάτια και 40,420 κλίνες. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι αριθμοί ανά κατηγορία.

Πίνακας 3.4-1: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Αττικής

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ
5* ¹⁹	21	4,940	9,253
4*	51	5,032	9,279
3*	64	4,251	7,802
2*	159	5,841	10,771
1*	78	1,727	3,315
ΣΥΝΟΛΟ	373	21,791	40,420

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Αυτομάτως γίνεται εμφανές ότι το 64% της συνολικής δυναμικότητας αποτελείται από τα ξενοδοχεία 2* και κάτω κατέχοντας το 35% τόσο των δωματίων όσο και των κλινών επί του συνόλου.

Κατά τη διάρκεια του 2004, 25 νέα ξενοδοχεία ξεκίνησαν τη λειτουργία τους, συμπεριλαμβανομένου των 5άστερων Athens Imperial, King George II, Plaza

¹⁸ Δεν συμπεριλαμβάνονται τα νησιά του Αργοσαρωνικού (Αίγινα, Ύδρα, Σπέτσες, Πόρος και Σαλαμίνα), Μέθανα και Κύθηρα, τα οποία επισήμως ανήκουν στην περιφέρεια Αττικής.

¹⁹ Σύμφωνα με στοιχεία του μηνιαίου τουριστικού οδηγού Greek Travel Pages του Σεπτεμβρίου 2005, τα ξενοδοχεία κατηγορίας De Luxe ***** που λειτουργούν σε ολόκληρη την περιφέρεια Αττικής ανέρχονται σε 34.

Resort, Attica Holiday Inn, Life Gallery, Cape Sounio και το Athina Grand Hotel. Στην κατηγορία 4* προστέθηκαν τα Κάνιγγος 21 και Theoxenia Palace.

Ο κάτωθεν πίνακας παρουσιάζει την αύξηση του ξενοδοχειακού δυναμικού της Αττικής κατά το 2004 σε σχέση με το 2003 ανά κατηγορία.

Πίνακας 3.4-2: Μεταβολές Ξενοδοχειακού Δυναμικού Αττικής (2003-2004)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ
5*	7	833	10%
4*	3	120	1%
3*	8	464	6%
2*	6	136	1%
ΣΥΝΟΛΟ	24	1,553	4%

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Με άλλα λόγια, έχει σημειωθεί αξιοπρόσεκκτη αύξηση της προσφοράς καταλυμάτων 5* και 3* κατηγορίας και όπως θα διαφανεί και στη συνέχεια η αύξηση αυτή θα συνεισφέρει στην πραγματοποιηθείσα άνοδο σε τιμές και πληρότητες κατά το 2004.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ) και σε συνεργασία με την JBR Hellas, η επίδοση των ξενοδοχείων της πρωτεύουσας μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2005 είχε ως εξής:

Πίνακας 3.4-3: Επίδοσεις Ξενοδοχείων Αθήνας (2003-2005)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2003	2004	2005
Πληρότητα	62.6	63.2	54.1
Μέση Τιμή ανά κατειλημμένο δωμάτιο	105.2	132.1	102
Μεση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο	65.8	83.4	55.1

Πηγή ΕΞΑ, JBR Hellas

Όπως καταδεικνύει ο παραπάνω πίνακας, η άνοδος που σημειώθηκε στα έσοδα των ξενοδοχείων από τα δωμάτια κατά το 2004 υπήρξε εντυπωσιακή. Τόσο η μέση τιμή ανά κατειλημμένο δωμάτιο όσο και η μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο αυξήθηκαν κατά 26 % και 27 % σε σχέση με το 2003. Αιτία δίχως άλλως αποτέλεσε η διοργάνωση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων κατά το διάστημα Αυγούστου - Σεπτεμβρίου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΤΟΥ ΑΘΗΝΑΕUM INTERCONTINENTAL

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

4.1.1 ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πριν γίνει η παρουσίαση του Athenaeum InterContinental και των ανταγωνιστών του, είναι απαραίτητη η διερεύνηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Γενικά, θα λέγαμε ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξαγωγή των στρατηγικών της κατευθύνσεων. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε μία σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, τα προϊόντα, τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται κ.ο.κ.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορεική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της επιχείρησης.

Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης».

Παράλληλα, η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή .

Η αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει: (με τη σειρά από έξω προς τα μέσα)

- A) το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον,
- B) το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον και,
- Γ) την ίδια την επιχείρηση.

Διάγραμμα 4.1.1-1: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



(Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2004)

A) Στο μακρο-περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που ενώ δεν επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα ζητήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες (και κατά συνέπεια δυνάμεις) είναι:

- ◆ Οικονομικές, που κανονίζουν π.χ. την ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών.
- ◆ Κοινωνικές-ιδεολογικές, που επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.
- ◆ Τεχνολογικές, που σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.
- ◆ Πολιτικές-θεσμικές, που επηρεάζουν τους συσχετισμούς δυνάμεων και το περιεχόμενο των νόμων.

Β) Στο μικρο-περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- ◆ οι πελάτες
- ◆ οι προμηθευτές
- ◆ η εργασιακή αγορά
- ◆ η διεθνής συγκυρία
- ◆ ο ανταγωνισμός

Γ) Για την ίδια την επιχείρηση πρέπει να γίνει αναγνώριση της κουλτούρας της, των πόρων της και της γενικότερης οργάνωσής της, ούτως ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν για μια επιχείρηση, εξαιτίας της δραστηριοποίησής της στο συγκεκριμένο περιβάλλον οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διατύπωση της στρατηγικής της.

4.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά τους. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός του και του «χώρου» στον οποίο αφενός εντάσσεται και αφετέρου είναι δυνατόν να καταλάβει.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

- A) το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση, και,
- B) το μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό (ανταγωνιστικό) περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης.

4.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Ουσιαστικά, αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μάκρο-περιβάλλον, στην παρούσα ενότητα το διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες: το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST).

4.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Ελλάδα ανήκει στην Ε.Ε. των “25” πλέον χωρών και με αυτή την έννοια η πολιτική κατάσταση της χώρας δεν ενδέχεται να μεταβληθεί. Παρατηρείται μία παγιοποίηση στους θεσμούς και σταθερότητα στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, η πρόσφατη διεύρυνση της Ε.Ε. ενδέχεται να ευνοήσει την τουριστική κίνηση από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Απειλή, ωστόσο, αποτελεί η ένταξη στην κοινότητα δύο ισχυρών ανταγωνιστριών τουριστικών προορισμών, της Κύπρου και της Μάλτας, προς τις οποίες οι κάτοικοι των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης θα μπορούν να ταξιδεύουν το ίδιο εύκολα όπως και στη χώρα μας. Αν βέβαια προχωρήσουν οι διαδικασίες ένταξης και της Τουρκίας γίνεται αντιληπτό ότι ενδυναμώνεται το τουριστικό ρεύμα προς έναν άμεσο ανταγωνιστή της Ελλάδας.

Παράλληλα, όλος ο κόσμος ζει μέσα σ’ ένα ευρύτερο κλίμα ανησυχίας σχετικά με την δράση της διεθνούς τρομοκρατίας και την τεταμένη κατάσταση στον αραβικό κόσμο. Η εξουδετέρωση της 17 Νοέμβρη καθιέρωσε την Ελλάδα ως ένα ασφαλή προορισμό στις συνειδήσεις των τουριστών. Επίσης οι παραδοσιακά φιλικές σχέσεις με τις αραβικές χώρες καθώς και η μη συμμετοχή στις στρατιωτικές επεμβάσεις στο Ιράκ κάνουν μία τρομοκρατική επίθεση να φαντάζει εξαιρετικά απίθανη στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικοί παράγοντες του εξωτερικού πολιτικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση του οικονομικού κυκλώματος και ιδιαίτερα τις τουριστικές.

4.2.1.1 Οι τουριστικοί φορείς

Με εκφραστής το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης (ΥΤΑ), τον Εθνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ), και το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού (ΕΣΤ) επιχειρείται μία ιδιαίτερα αξιόλογη προσπάθεια για την τόνωση και προβολή του ελληνικού τουρισμού. Το ΥΤΑ είναι υπεύθυνο για την χάραξη της τουριστικής πολιτικής καθώς και την κατάρτιση του θεσμικού πλαισίου για την εφαρμογή της. Το ΕΣΤ αποτελεί το βασικό συμβουλευτικό όργανο της

πολιτείας. Ο ΕΟΤ είναι ο υπεύθυνος φορέας για την προώθηση και υλοποίηση της εθνικής τουριστικής πολιτικής ως εκτελεστικό όργανο του υπουργείου. Η στρατηγική του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης που σύμφωνα με τον αρμόδιο υπουργό έχει προοπτική δεκαετίας στηρίζεται στις παρακάτω βασικές κατευθύνσεις:

- Ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών.
- Άνοιγμα προς αναδυόμενες αγορές.
- Δημιουργία ελκυστικού επενδυτικού περιβάλλοντος.
- Αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου.
- Τυποποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.
- Διαμόρφωση σύγχρονης αντίληψης στη διαφημιστική προβολή και επικοινωνιακή πολιτική της χώρας.

Παρατηρείται λοιπόν μία έντονη κινητικότητα του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης σε θέματα επικοινωνίας και προβολής του ελληνικού τουρισμού. Η νέα καμπάνια του ελληνικού τουρισμού για το 2006, είναι σε εξέλιξη εδώ και αρκετούς μήνες. Σε μεγάλες πόλεις (Ευρωπαϊκές κυρίως) εμφανίστηκαν αφίσες της χώρας ως τουριστικός προορισμός, δίνοντας το στίγμα της επικοινωνιακής στρατηγικής που θα ακολουθείται καθ' όλη τη διάρκεια του χειμώνα, προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα.

Η διαφημιστική καμπάνια πλαισιώνεται με μια σειρά άλλες ενέργειες όπως το άνοιγμα 49 νέων Γραφείων Τουρισμού σε νέες αγορές όπως η Ινδία, η Αργεντινή, το Ντουμπαί κ.λπ., τον νέο σχεδιασμό τουριστικών φυλλαδίων πληροφοριών και καταλόγων και τον νέο σχεδιασμό HI-TEC των γραφείων τουριστικών πληροφοριών. Επίσης, με τη σύναψη διμερών συμφωνιών για την τουριστική συνεργασία (βαλκανικές χώρες, Τσεχία κ.ά.) την επεξεργασία νέων συνεργασιών (Λιβύη - Ντουμπαί - Αίγυπτος) και την υλοποίηση του προγράμματος εκπαιδευτικής βοήθειας στην Αρμενία.

4.2.1.2 Η απουσία οργανωμένης κρατικής δράσης

Πέρα από τις αξιόλογες κινήσεις που αναφέρθηκαν, είναι δεδομένο ότι υπάρχουν πολλά ζητήματα που αποτελούν εμπόδιο για την ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας και μένουν ακόμη σε εκκρεμότητα. Αναφερόμαστε σε πάγια προβλήματα του ελληνικού τουρισμού που άπτονται των αρμοδιοτήτων διαφόρων υπουργείων. Για την επίλυση αυτών, θεωρείται επιβεβλημένη η συνεργασία των εμπλεκόμενων υπουργείων για τη χάραξη και υποστήριξη μιας κοινής τουριστικής πολιτικής. Ο πρόεδρος του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), κ. Σταύρος Ανδρεάδης²⁰, επισήμανε ότι η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης κάθε χρονιάς εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη συστηματική προετοιμασία που έχουμε κάνει 2 έως 5 χρόνια πριν και σε πολύ μικρότερο βαθμό από εξωγενείς και συγκυριακούς παράγοντες. Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναγκαίο να δρομολογηθεί μια σειρά δράσεων αρμοδιότητας διαφόρων υπουργείων. Συγκεκριμένα, άμεση προτεραιότητα αποτελούν:

§ για τα υπουργεία Τουριστικής Ανάπτυξης και Οικονομίας, η δημιουργία του συστήματος των Δορυφόρων Λογαριασμών Τουρισμού για τη στατιστική και επιστημονική υποστήριξη της τουριστικής οικονομίας.

§ για το ΥΠΕΧΩΔΕ, η ρύθμιση των πολεοδομικών εκκρεμοτήτων που ταλαιπωρούν τα ελληνικά ξενοδοχεία, δημιουργώντας παράλληλα πρόσφορο έδαφος για εκβιασμούς.

§ για το υπουργείο Μεταφορών, η χάραξη μιας εθνικής στρατηγικής αερομεταφορών με δύο βασικούς άξονες: την αναβάθμιση των περιφερειακών αεροδρομίων και την προσέλκυση νέων αερομεταφορέων.

§ για το υπουργείο Παιδείας, ο σχεδιασμός ενός δικτύου πανεπιστημιακών τουριστικών σχολών στο Πανεπιστήμιο του Αιγαίου, στο Πανεπιστήμιο της Κρήτης, στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο, καθώς και στα πανεπιστήμια Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

§ για το υπουργείο Απασχόλησης, η μείωση των εργοδοτικών εισφορών, που είναι οι υψηλότερες μεταξύ των χωρών της Ε.Ε., ώστε να βελτιωθεί η

²⁰ Άρθρο: «Φόβοι για βραχύβια «άνοιξη» του τουρισμού», Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, φύλλο 16/12/2005.

ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και να δημιουργηθούν περισσότερες θέσεις απασχόλησης.

§ τέλος για το υπουργείο Εσωτερικών, η ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας του τουρισμού μας σε επίπεδο προορισμών.

4.2.1.3 Νομικό περιβάλλον

Με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων του ξενοδοχειακού τομέα στην Περιφέρεια, το Υπουργείο Οικονομίας και το Υπουργείο Ανάπτυξης σε συνεργασία με την τουριστική ηγεσία αποφάσισαν την τροποποίηση του αναπτυξιακού νόμου 2601/98 σε αρκετές διατάξεις.

Μερικές από τις σημαντικότερες αλλαγές στις τουριστικές επενδύσεις είναι :

- Προωθείται η διεύρυνση των δικαιούχων των ενισχύσεων και αίρεται η διάκριση μεταξύ νέων και παλαιών φορέων, έτσι όλες οι επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε όλα τα είδη των χορηγούμενων κινήτρων.
- Παρέχεται η δυνατότητα ενίσχυσης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που δεν περιλαμβάνονται σε παλαιότερους αναπτυξιακούς νόμους όπως: υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, η επενδύσεις για την ασφαλίωση του θαλασσινού ύδατος και η ίδρυση θεματικών πάρκων. Επίσης μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακής μονάδας σε 5 έτη από την έναρξη λειτουργίας ή από τον προηγούμενο εκσυγχρονισμό.
- Μειώνεται ο χρόνος αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων σε 2 μήνες, ενώ το διάστημα για την σύνταξη της έκθεσης ελέγχου ορίζεται σε 2 μήνες.
- Προωθείται ο εκσυγχρονισμός των καταλυμάτων επιχορηγούμενος και η μετατροπή διατηρητέων κτιρίων σε ξενοδοχεία με επιδοτήσεις 30 – 40%, ενώ θεσπίζονται κίνητρα και για την απόσυρση καταλυμάτων.
- Αυξήθηκαν τα παρεχόμενα ποσοστά ενίσχυσης της επιχορήγησης, της επιδότησης επιτοκίου και της επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης,

προκειμένου για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακής μονάδας. Επιπλέον παρέχεται ποσοστό ενίσχυσης 5% σε επιχειρήσεις που εγκαθίστανται σε βιομηχανικές περιοχές, σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 ή 5 αστέρων κ.α.

- Παρέχονται κίνητρα για την ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό συνεδριακών κέντρων, χιονοδρομικών κέντρων, ιαματικών πηγών και θαλασσοθεραπείας, λιμένων σκαφών αναψυχής, γηπέδων γκολφ κ.α.

Σε αντιπαράθεση με τα ανωτέρω, μία ιδιαίτερως πρόσφατη απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών ενδέχεται να επηρεάσει ιδιαίτερα ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των ξενοδοχείων σε πανελλαδικό επίπεδο. Αυτό της διοργάνωσης συνεδρίων. Σύμφωνα με το Ν. 3425/2005, τα «επιστημονικά» και άλλα συνέδρια σε γραφικούς προορισμούς δεν θεωρούνται πλέον εταιρικές δαπάνες που εκπίπτουν από τα φορολογητέα έσοδα των επιχειρήσεων. Εξαιρέση αποτελούν τα συνέδρια που πραγματοποιούνται στον νομό όπου έχουν έδρα οι εταιρείες. Το μέτρο έχει προκαλέσει μεγάλη ανησυχία κυρίως στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις που έχουν την πρακτική να δελεάζουν τους ιατρούς που προτιμούν τα προϊόντα τους διοργανώνοντας συνέδρια στην περιφέρεια. Ηδη στελέχη φαρμακευτικών εταιρειών που έχουν την ευθύνη διοργάνωσης συνεδρίων και ημερίδων έχουν ενημερώσει ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που φιλοξενούν τέτοιου είδους εκδηλώσεις στην περιφέρεια ότι πλέον θα κατευθυνθούν σε ξενοδοχεία που διατηρούν το δικαίωμα έκπτωσης των δαπανών τους.

Πέραν όμως από τις εταιρείες του κλάδου και τους ιατρούς που είχαν την ευκαιρία να ξεφεύγουν από την κουραστική πραγματικότητα, η απόφαση του υπουργείου Οικονομικών προκαλεί και την αντίθεση πολλών ξενοδοχείων που φιλοξενούσαν ανάλογες εκδηλώσεις. Όπως επισημαίνουν στελέχη της ξενοδοχειακής αγοράς στην περιφέρεια, αυτή η διάταξη δεν λειτουργεί προς όφελος της τουριστικής περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας ενώ έρχεται σε αντίθεση με τη λογική του Αναπτυξιακού Νόμου, που ενισχύει σημαντικά τους επιχειρηματίες που κατασκευάζουν συνεδριακές εγκαταστάσεις.

Το γεγονός ότι οι ρυθμίσεις προβλέπουν ότι εκπίπτουν οι σχετικές δαπάνες εφ' όσον τα συνέδρια πραγματοποιούνται στην έδρα του νομού, ευνοεί τα

ξενοδοχεία της Αθήνας, ωστόσο ο τζίρος για τα αθηναϊκά ξενοδοχεία θα είναι περιορισμένος, μια και στην πλειοψηφία τους οι ιατροί που κατοικούν στην Αθήνα δεν μπορούν να δικαιολογήσουν διανυκτέρευση σε ξενοδοχεία στην Αθήνα.

4.2.1.4 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα

Παράλληλα, η αλληλεξάρτηση Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα παίζει σπουδαίο ρόλο στην λειτουργία του τουριστικού μηχανισμού. Οι Μηχανισμοί Συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα (Public-Private Partnerships) προέκυψαν από την ανάγκη να συγκερασθούν οι διαφορετικοί στόχοι των δύο αυτών τομέων:

Ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να διασφαλίσει ότι η τουριστική δραστηριότητα συμβάλλει, άμεσα και έμμεσα, στη βελτίωση της Ποιότητας της Ζωής των Πολιτών σε θέματα Απασχόλησης (όπου προκύπτουν σοβαρά θέματα με την εποχιακή απασχόληση), Περιβάλλοντος (που αποτελεί κύριο πλουτοπαραγωγικό πόρο του τουρισμού) και χρήσης πόρων του Δημοσίου Τομέα για υποστήριξη του τουριστικού τομέα έναντι άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Όμως, αν και οι επενδύσεις και η αποδοτικότητά τους δεν αποτελούν άμεσο στόχο του Δημοσίου Τομέα, η επίτευξη των παραπάνω στόχων προϋποθέτει την πραγματοποίηση επενδύσεων που, με τη σειρά τους, προϋποθέτουν τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου για την πραγματοποίησή τους από τον Ιδιωτικό Τομέα.

Ο Ιδιωτικός Τομέας, από την πλευρά του, προσβλέπει στο κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο θα επενδύσει με σκοπό το κέρδος. Οι επενδύσεις του Ιδιωτικού Τομέα καλύπτουν κυρίως επενδύσεις που ενέχουν εμπορικό κίνδυνο όπως, για παράδειγμα, οι δραστηριότητες των tour operators ή η διοργάνωση θεματικών εκδρομών.

Εν συντομία, ο Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας είναι «καταδικασμένοι» να συνεργάζονται : πρόσφατη έρευνα σε 23 προορισμούς σε 5 χώρες²¹ (Περου, Βολιβία, Βενεζουέλα, Κολομβία, Ισημερινός) στις Άνδεις και σε 20 περιοχές

²¹ Πηγή JBR Hellas

της Καραϊβικής και της Λατινικής Αμερικής απέδειξε ότι οι περιοχές με την μεγαλύτερη και πλέον επιτυχημένη τουριστική ανάπτυξη ήταν αυτές που είχαν ανεπτυγμένες και αποδοτικές μορφές συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και όχι αυτές που είχαν τις καλύτερες φυσικές ομορφιές ή το πλέον διαφοροποιημένο προϊόν.

Τα πεδία της συνεργασίας των 2 τομέων (και των υποτομέων τους) προσδιορίζονται από τις ανάγκες της αγοράς και τη διάθεση συνεργασίας των φορέων τους. Σε έναν ώριμο προορισμό, όπως η Ελλάδα, τα κυρίαρχα θέματα είναι:

- Ανατοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό (παλιό και νέο)
- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας στο βασικό τουριστικό προϊόν
- Βελτίωση της αποδοτικότητας των ενεργειών προβολής και marketing
- Εντοπισμός και υλοποίηση επενδυτικών ευκαιριών, περιλαμβανομένων και των επενδύσεων υποδομής

Τα κύρια πεδία συνεργασίας είναι:²²

- Έρευνα και Προγραμματισμός
- Χρηματοδότηση και Επένδυση
- Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων
- Ανάπτυξη Υποδομών
- Ανάπτυξη Κοινοτήτων / Περιοχών
- Προστασία Περιβάλλοντος
- Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς
- Ασφάλεια και Προστασία
- Εκπαίδευση και Επιμόρφωση
- Marketing και Διαφήμιση
- Τεχνολογικές Καινοτομίες

Το βασικό μέλημα των ανταγωνιζόμενων ξενοδοχείων που μελετάμε, είναι η αναβάθμιση της ποιότητας της υπηρεσίας που προσφέρουν και επομένως έχουν καθήκον να βοηθούν τον έλεγχο του κράτους, που με τη σειρά του οφείλει να έχει ως σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού

²² βλ. ΠΟΤ – ΣΕΤΕ, Συνεργασία Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα για την Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας του Τουρισμού, Νοέμβριος 2001, Παράρτημα 1 – Μελέτες Περιπτώσεων

προϊόντος.

4.2.1.5 Φορολογία

Όσον αφορά τη φορολογική νομοθεσία, τα νομικά πρόσωπα ομόρρυθμης και ετερόρρυθμης μορφής φορολογούνται με συντελεστή 24%, ενώ οι ανώνυμες εταιρείες με 32%.

Το συνολικό πακέτο των τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα επιβαρύνεται με ένα πλήθος φόρων δημιουργώντας ένα υψηλό δείκτη φορολογίας σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες. Μερικοί από αυτούς είναι ο συντελεστής ΦΠΑ 9% στη διαμονή, ενώ σε Πορτογαλία, Κύπρο και Μάλτα είναι 5%, φόροι επί των ακινήτων για τα κτήρια και τα γήπεδα των ξενοδοχείων και φόροι εισοδήματος των επιχειρήσεων σε υψηλότερα ποσοστά από τις ανταγωνίστριες χώρες. Επίσης 2% επί των εσόδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υπέρ των ΟΤΑ, τέλη φωτισμού και καθαριότητας που καθορίζονται σε ετήσια βάση ακόμα και για τις εποχιακές επιχειρήσεις. Τέλος, το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος συγκαταλέγεται στα ακριβότερα της Ευρώπης λόγω των υψηλών τελών χρήσης, που επιβαρύνουν αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιώτες.

4.2.1.6 Εργατικό κόστος

Είναι γνωστό ότι μέχρι τώρα η ανελαστική τάση της εργασίας, ο προστατευτισμός του κράτους στα σωματεία εργαζομένων χωρίς παραγωγικό αντίκρισμα για τις επιχειρήσεις και η σκληρή εργατική νομοθεσία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση μοναδιαίου κόστους εργασίας, που αποτελεί τροχοπέδη για την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε από τον ΣΕΤΕ και την εταιρεία συμβούλων THR για το έτος 2004, το μέσο εργατικό κόστος των ξενοδοχείων των 2 ελληνικών προορισμών που εξετάστηκαν είναι από τα υψηλότερα μεταξύ 21 περιοχών της Μεσογείου, ενώ της Τουρκίας βρίσκεται κάτω αρκετά κάτω από τον μέσο όρο της έρευνας.

4.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον –το οικονομικό δηλαδή περιβάλλον που αφορά τον κλάδο- όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

4.2.2.1 Διεθνές Επίπεδο

Ορισμένοι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση σε διεθνές επίπεδο είναι οι εξής:

♦ **Η ανατίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ**

Η άνοδος του ευρώ και η ισχυροποίηση του έναντι του δολαρίου αποτέλεσε εμπόδιο στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού τουρισμού, επιδρώντας αρνητικά στην διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Αμερικανοί τουρίστες, κυρίως, που αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς αποφεύγουν λόγω του αδύναμου δολαρίου να επισκέπτονται χώρες της ΟΝΕ. Ενώ χώρες όπως η Βουλγαρία, η Κροατία και Τουρκία γνωρίζουν τα τελευταία χρόνια σημαντική αύξηση των αφίξεων. Επίσης, μακρινοί αλλά φθηνότεροι προορισμοί όπως η Μαλαισία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και η Κούβα αυξάνουν την δημοτικότητά τους. Η ισοτιμία Ευρώ - Δολαρίου το Ιανουάριο του 2005 βρέθηκε στο 1.34, που είναι η υψηλότερη από την κυκλοφορία του Ευρώ, αλλά ακολούθησαν συνεχής υποτιμήσεις, με αποτέλεσμα το Δεκέμβριο του ίδιου έτους να διαμορφωθεί στο 1.185. Αυτή η διαφαινόμενη υποτίμηση του ευρώ είναι ικανή να οδηγήσει σε μεγαλύτερη κίνηση εντός της Ευρωζώνης. Ταυτόχρονα, ένα πιο αδύναμο ευρώ, θα βοηθήσει την Αθήνα να εξελιχθεί σε έναν περισσότερο 'ανεκτό' σε οικονομικούς όρους προορισμού για διεθνείς αγορές εκτός Ευρώπης με κύριο εκπρόσωπο την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών.

♦ **Η τιμή του πετρελαίου**, που τα δύο τελευταία χρόνια εξ' αιτίας της τεταμένης κατάστασης στον Αραβικά κράτη και στα διάφορα ακραία καιρικά

φαινόμενα σημειώνει κατακόρυφη αύξηση, επηρεάζει τις τιμές των τουριστικών προϊόντων (ιδιαίτερα τις τιμές των αεροπορικών ναύλων) και λειτουργεί αποτρεπτικά για τους καταναλωτές. Ωστόσο, έχει πλέον πολύ περισσότερες πιθανότητες να μειωθεί, αντί να σημειώσει περαιτέρω αύξηση.

♦ **Η κατάσταση των οικονομιών των κρατών – μελών της Ε.Ε.**

Η Ευρωπαϊκή οικονομία διανύει ένα μεταβατικό στάδιο και απαιτείται μια σειρά μεταρρυθμίσεων προκειμένου να επιτευχθούν ικανοποιητικοί ρυθμοί ανάπτυξης, πλούτος, τεχνολογική ανάπτυξη και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Κατά τη διάρκεια του Εαρινού Ευρωπαϊκού συμβουλίου των Βρυξελλών διατυπώθηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα των οικονομιών των ευρωπαϊκών κρατών. Ως βασική αδυναμία θεωρήθηκε η υπερβολικά μικρή αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας στην ανάπτυξη, δηλαδή λίγες θέσεις εργασίας, υψηλά ποσοστά ανεργίας κοντά στο 10%, έλλειψη εργασιακής ισότητας των δύο φύλων, χαμηλή παραγωγικότητα λόγω χαμηλής συμβολής της σύγχρονης τεχνολογίας σε πολλούς τομείς. Ακόμη, λίγες επενδύσεις, απογοητευτική δυναμική της εγχώριας αγοράς, προβληματικά συνταξιοδοτικά συστήματα και συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, κ.α. Στα θετικά εντάσσονται η μικρή βελτίωση του συντελεστή απασχόλησης, η ανάπτυξη σε τηλεπικοινωνίες, σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων, ταχυδρομικές υπηρεσίες καθώς και ο καλύτερος βαθμός ευαισθησίας σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη, όπως και μερικές νομοθετικές και φορολογικές ρυθμίσεις.

4.2.2.2 Εθνικό Επίπεδο

Κατά το 2005, η **δυσμενής οικοδομική συγκυρία** πρωτίστως και δευτερευόντως η **άτονη επενδυτική δραστηριότητα** του ιδιωτικού επιχειρηματικού τομέα επιβράδυναν τον ρυθμό ανάπτυξης, με βάση προσωρινή εκτίμηση του ΙΤΕΠ, από 3,8% το 2004 σε 3,3%. Η επιβράδυνση θα ήταν αρκετά μεγαλύτερη, εάν πραγματοποιούνταν **αύξηση των**

εξαγωγών αγαθών αλλά και σημαντική **ανάκαμψη του αλλοδαπού τουρισμού**. Η αξιόλογη αύξηση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών, που εκτιμάται ότι θα κινηθεί με ρυθμό της τάξεως του 6%, συνεπικουρούμενη από την αύξηση της ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης, αλλά και την συγκράτηση της αύξησης των εισαγωγών σε πολύ χαμηλό ρυθμό (1,5%), εξουδετέρωσαν πλήρως την μειωτική επίπτωση στον ρυθμό ανάπτυξης από τις επενδύσεις και τον διατήρησαν σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Σε σύγκριση με την Ευρωζώνη και την Ευρώπη των 25, ο ρυθμός αναπτύξεως μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητικός.

Αντιθέτως, **η εικόνα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών** και οι τάσεις που αναδύονται από αυτήν προκαλούν απαισιοδοξία. Οι κοινοτικοί πόροι συνετέλεσαν μεν στην δημιουργία και βελτίωση των βασικών υποδομών της χώρας, δεν βοήθησαν, όμως, στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Η εξέλιξη των μεγεθών του ισοζυγίου κατά το οκτάμηνο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2005 είναι πολύ ανησυχητική, διότι η κατά 36,9% διεύρυνση του ελλείμματος είναι πολύ δύσκολο να αντιστραφεί. Το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών πραγματοποίησε νέο ρεκόρ τόσο σε απόλυτο μέγεθος, όσο και ως ποσοστό του ΑΕΠ, παρά την σημαντική αύξηση των εξαγωγών και του τουριστικού συναλλάγματος.

Αναφερόμενοι στις στατιστικές ενδείξεις για το τρέχον έτος μπορεί κανείς αβιάστως να δεχθεί ότι η εξέλιξη που καταγράφει **ο δείκτης όγκου λιανικών πωλήσεων** δεν στερείται λογικής, αν ληφθεί υπόψη ο ρυθμός επεκτάσεως της καταναλωτικής πίστωσης (αύξηση του χρέους των νοικοκυριών με ποσοστό υψηλότερο του 30%). Η μεγάλη αυτή επέκταση εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την αύξηση του όγκου λιανικών πωλήσεων υλικών αγαθών.

Σύμφωνα με έρευνα του ΙΤΕΠ, το 2006 θα είναι απαλλαγμένο κατά πάσα πιθανότητα από τους αρνητικής αναπτυξιακής φύσεως συγκυριακούς παράγοντες που εντοπίζονται αποκλειστικώς στις επενδύσεις. Η δημόσια κατασκευαστική δραστηριότητα είναι πιθανότερο να ανακάμψει καθώς και οι ιδιωτικές επιχειρηματικές επενδύσεις. Οι τελευταίες ενδέχεται να κινηθούν με ταχύτερο ρυθμό από τον προβλεπόμενο, εξαιτίας του ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος στην οικονομία. Η εκτίμηση για επιτάχυνση του ρυθμού

αναπτύξεως κατά το προσεχές έτος (3,7% έναντι 3,3% το 2005), στηρίζεται στην **ανάκαμψη του αλλοδαπού τουρισμού και της δημόσιας και ιδιωτικής επενδυτικής δραστηριότητας.**

Καθ' όσον αφορά στον **πληθωρισμό**, οι προβλέψεις για το 2006 είναι σχετικά αισιόδοξες, παρά την ήπια αυξητική τάση των πληθωριστικών πιέσεων. Η δημοσιονομική συγκράτηση, η εξακολούθηση αντιπληθωριστικών επιπτώσεων από πλευράς εισαγωγών, η συγκράτηση των μισθών, αλλά πιθανότατα και διαμόρφωση της τιμής των καυσίμων σε χαμηλότερο μέσο επίπεδο σε σύγκριση με το 2005, θα συντελέσουν σε ρυθμό πληθωρισμού της τάξεως του 3% έναντι 3,5% περίπου το 2005. Ωστόσο, πρέπει να θεωρείται δεδομένου ότι η Ελλάδα θα ξεκινάει το 2006 με συγκριτικό μειονέκτημα σε όρους τιμών έναντι άλλων προορισμών όπως η Τουρκία και η Κροατία.

Η έστω και συγκρατημένη παρέμβαση στην αγορά εργασίας, οι ιδιωτικοποιήσεις παθητικών δημοσίων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να χαρακτηρισθούν ως αναπτυξιακά εμπόδια, η κάθαρση της οικονομικής ζωής από σημαντικό τμήμα του πλήθους των αντικινήτρων που επιβιώνουν και αποτρέπουν την λήψη επενδυτικών πρωτοβουλιών είναι βέβαιον ότι θα ασκήσουν ευεργετικές επιδράσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Ενδεικτικά αναφέρονται ο νέος αναπτυξιακός νόμος, η φορολογική μεταρρύθμιση, οι αποκρατικοποιήσεις, οι συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα, η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και ιδιαίτερως η απλούστευση των διαδικασιών αδειοδότησης νέων επιχειρήσεων, οι μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας, η αναβάθμιση των υποδομών στην περιφέρεια, η παρέμβαση στο ασφαλιστικό σύστημα, η αποτελεσματικότερη διαδικασία μελέτης και αναθέσεως δημοσίων έργων, η έμπρακτη αναγνώριση του κρίσιμου για την οικονομία αναπτυξιακού ρόλου του τουρισμού και πολλές άλλες παρεμβάσεις που αμβλύνουν ή αίρουν τις διαρθρωτικές αδυναμίες και δομές της οικονομίας και δημιουργούν επιχειρηματικό περιβάλλον πρόσφορο για την ανάληψη σημαντικών επενδυτικών πρωτοβουλιών. Σκληρός πυρήνας του πλήθους των μέτρων που έχουν ληφθεί ή εξαγγελθεί είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και διεθνούς ανταγωνιστικότητας της εγχώριας παραγωγής και η ενδυνάμωση της εξωστρέφειας της οικονομίας.

Οι ανωτέρω παράγοντες θα επιταχύνουν την ανάπτυξη με ρυθμό της τάξεως του 3,7%, παρά τη δημοσιονομική εγκράτεια που υπαγορεύει η ανάγκη μείωσης του ελλείμματος και τις επιπτώσεις από την υψηλή τιμή του πετρελαίου (και άλλους εξωγενείς παράγοντες), που εκτιμάται ότι, έστω και με σημαντική χρονική υστέρηση, τελικώς, θα επηρεάσουν δυσμενώς τόσο την ανάπτυξη όσο και την νομισματική σταθερότητα. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανωτέρω πρόβλεψη στηρίζεται σε σχετικώς συντηρητική παραδοχή για την αύξηση του αλλοδαπού τουρισμού. Αν η τουριστική ανάπτυξη συνεχισθεί με αρκετά ταχύτερο ρυθμό, ο ρυθμός αναπτύξεως της οικονομίας θα υπερβεί αρκετά το 4%.

4.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης δεν είναι μια απλή αναφορά σε ποσοτικά δεδομένα αλλά περιλαμβάνει κοινωνικές αξίες και βασίζεται και στην αποδοχή που θα προέλθει από τα βιώματα και τις νοοτροπίες ανθρώπων, όλων των κοινωνικών ομάδων που εργάζονται στις επιχειρήσεις και απαρτίζουν το κοινωνικό σύνολο.

4.2.3.1 Η απασχόληση στην Ελλάδα

Η ανεργία, αν και κατά βάση οικονομικό φαινόμενο εξετάζεται στον παρόν κεφάλαιο, στην προσπάθεια να παρουσιαστεί ως κοινωνικό φαινόμενο με επίδραση στα τουριστικά δρώμενα. Τα διαρθρωτικά στοιχεία της ανεργίας της Ελλάδας, όπως το φύλλο, η ηλικία, η εθνικότητα, η γεωγραφική κατανομή των ανέργων μπορούν να δικαιολογήσουν αριθμητικά στοιχεία των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο.

Βασικό χαρακτηριστικό της ανεργίας της χώρας αποτελεί το ποσοστό των γυναικών (15,8%), το οποίο εξακολουθεί να είναι υπερδιπλάσιο από εκείνο των ανδρών (6,1%).²³

²³ Σύμφωνα με τα στοιχεία της Γενικής Γραμματείας της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος

Από την κατά ομάδες ηλικιών διάρθρωση της ανεργίας, προκύπτει ότι τα υψηλότερα ποσοστά παρατηρούνται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών, όπου το ποσοστό ανεργίας ανέρχεται στο 19,9% μάλιστα δε στις νέες γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό φθάνει στο 27,5% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού τους

Πίνακας 4.2.3.1-1: Η ανεργία κατά φύλο και ηλικία

Ηλικία	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο
15-29	13,70%	27,50%	19,90%
30-44	4,60%	14,80%	8,90%
45-64	3,60%	7,50%	5,00%
65+	0,20%	1,80%	0,60%
Σύνολο	6,10%	15,80%	10,10%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, τα ποσοστά ανεργίας βρίσκονται πάνω από το συνολικό ποσοστό κυρίως στους απόφοιτους μέσης ή ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ χαμηλότερα ποσοστά παρατηρούνται στα άκρα, δηλαδή στους απόφοιτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και όσους έχουν το πολύ απολυτήριο δημοτικού.

Πίνακας 4.2.3.1-2: Η ανεργία κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης *

Επίπεδο εκπαίδευσης	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο
Διδακτορικό ή Μεταπτυχιακός τίτλος	6,40%	8,40%	7,20%
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση **	5,10%	12,00%	8,40%
Πτυχίο Ανώτερης Τεχν. Επαγ. Εκπαίδευσης	6,60%	18,20%	12,20%
Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	6,60%	18,50%	11,40%
Απολυτήριο 3-ταξιας Μέσης Εκπαίδευσης	6,80%	18,40%	10,30%
Απολυτήριο Δημοτικού	5,40%	12,50%	8,00%
Μερικές τάξεις Δημοτικού	5,60%	6,30%	5,90%
Δεν πήγε καθόλου σχολείο	9,00%	14,00%	11,60%
Σύνολο	6,10%	15,80%	10,10%

* Τα στοιχεία θα πρέπει να θεωρούνται ενδεικτικά.

** Περιλαμβάνονται και οι μη απόφοιτοι με τουλάχιστον ένα χρόνο φοίτησης.

Πηγή: ΕΣΥΕ

Σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, σε ένα σημαντικό ποσοστό (14%) του συνόλου των ανέργων έγινε κάποια πρόταση ανάληψης απασχόλησης, η οποία όμως απορρίφθηκε για διάφορους λόγους, οι κυριότεροι από τους οποίους ήταν: α) δεν εξυπηρετούσε ο τόπος εργασίας (21,2%), β) οι μη ικανοποιητικές αποδοχές (20,8%), γ) η ανυπαρξία προοπτικών επαγγελματικής σταδιοδρομίας και δ) αφορούσε πρόταση για εργασία μερικής απασχόλησης.

Σχετικά με τα ποσοστά ανεργίας των ατόμων με ξένη υπηκοότητα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι εμφανίζουν τιμές πολύ χαμηλότερες του εθνικού μέσου όρου (8,5%), ενώ το ποσοστό απασχόλησης τους ανέρχεται στο ύψος του 71,2 % του αντίστοιχου συνολικού πληθυσμού. Αυτό το στοιχείο σε συνδυασμό με την απροθυμία πολλών νέων Ελλήνων να εργαστούν υπό συνθήκες μη επιθυμητές, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών υπαλλήλων σε ξενοδοχεία με τη μορφή έκτακτου προσωπικού.

Σε περιφερειακό επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στη Δυτική Μακεδονία (16,4%) και ακολουθούν η Δυτική Ελλάδα με 13,0% και Ανατολική Μακεδονία & Θράκη με 12,6%. Στον αντίποδα βρίσκονται τα Ιόνια Νησιά με 4,7 % και η Κρήτη με ποσοστό ανεργίας 5,8%.

Το ποσοστό στην Αττική βρίσκεται κάτω από το μέσο όρο.

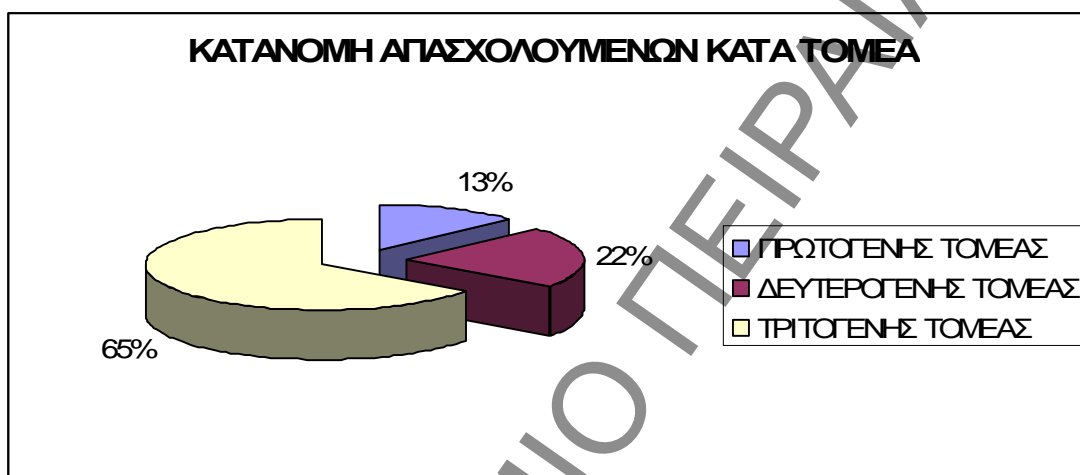
Πίνακας 4.2.3.1-3: Ποσοστά ανεργίας κατά περιφέρεια

<i>Περιφέρεια</i>	<i>%</i>
Αν. Μακεδονία & Θράκη	12,60%
Κεντρική Μακεδονία	12,20%
Δ. Μακεδονία	16,40%
Ηπειρος	11,20%
Θεσσαλία	9,90%
Ιόνιοι νήσοι	4,70%
Δ. Ελλάδα	13,00%
Στ. Ελλάδα & Εύβοια	12,20%
Αττική	8,90%
Πελοπόννησος	8,70%
Β. Αιγαίο	8,60%
Ν. Αιγαίο	6,10%
Κρήτη	5,80%
Σύνολο Χώρας	10,10%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο επόμενος πίνακας που παρουσιάζει την κατανομή των απασχολούμενων Ελλήνων κατά παραγωγικό τομέα. Είναι ξεκάθαρη η τάση των εργαζομένων προς τις υπηρεσίες, γεγονός που σε θεωρητικά επίπεδο τουλάχιστον, σύμφωνα και με έρευνα του ΣΕΤΕ, κρίνεται θετικό στα πλαίσια της παρούσας μελέτης.

Διάγραμμα 4.2.3.1-1 Κατανομή απασχολούμενων ανά τομέα



Πηγή: ΕΣΥΕ

4.2.3.2 Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό

Μερικά από τα γενικά χαρακτηριστικά της ελληνικής πραγματικότητας σε ότι αφορά την απασχόληση στον τουρισμό είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων, ο χαρακτήρας της απασχόλησης ενάντια στους συνηθείς ρυθμούς εργασίας, η μεγάλη διάρκεια της ημέρας εργασίας, η φυσική κόπωση, τα ψυχολογικά εμπόδια κ.α.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι το αίσθημα της ασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα.

Παρόλα τα προβλήματα αυτά σύμφωνα με μελέτη που παρουσιάστηκε από τον ΣΕΤΕ στο 20ο συνέδριο τον Φεβρουάριο του 2003, ένας στους πέντε Έλληνες απασχολείται στον τουρισμό μια και την τελευταία εικοσαετία είχαμε αύξηση στην απασχόληση κατά 87% έναντι 9,2 στην συνολική απασχόληση

και μείωσης στη μεταποίηση κατά 15%.

Το βασικότερο συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι μέχρι το 2010 ο τουρισμός μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και 150.000 θέσεις εργασίας καλύπτοντας έτσι το 35% της ανεργίας.

4.2.4 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην εξέταση των τεχνολογικών επιτευγμάτων που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στις ξενοδοχειακές μονάδες της μελέτης αυτής. Πιο συγκεκριμένα οι τεχνολογικές τάσεις που επηρεάζουν τον ξενοδοχειακό αλλά και τον ευρύτερο τουριστικό τομέα συνοψίζονται στις εξής:

4.2.4.1 Το ηλεκτρονικό εμπόριο στον τουρισμό

Μεγάλη αύξηση σημειώνουν οι πωλήσεις ταξιδιών και τουριστικών πακέτων μέσω διαδικτύου σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Στην ευρωπαϊκή αγορά η ανάπτυξη είναι σημαντική τόσο σε ποσοστά όσο και σε απόλυτους αριθμούς, ενώ η είσοδος των νέων κρατών – μελών της Ε.Ε. επιφυλάσσει ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Στην αμερικάνικη αγορά το διαδύκτιο ως μέσο αγοράς τουριστικών προϊόντων επιλέγεται από τη πλειοψηφία των Αμερικάνων, συγκεκριμένα το 66% θεωρεί το Internet ευκολότερο μέσο εύρεσης πληροφοριών και αγοράς ταξιδιών από τα τουριστικά πρακτορεία²⁴.

Οι on line πωλήσεις αυξήθηκαν από το '03 έως το '04 κατά το 34%, φθάνοντας 17 δισεκατομμύρια ευρώ που αντιστοιχεί σε μερίδιο 7,1% της συνολικής αγοράς. Το 2003 η αξία των πωλήσεων ανήλθε σε 12,7 δισεκατομμύρια ευρώ, μερίδιο αγοράς 5,4%. Η αυξητικές τάσεις συνεχίζονται και το '05, όπου εκτιμήσεις υπολογίζουν την αύξηση σε ποσοστό 18%, δηλαδή σε 20,1 δισεκατομμύρια ευρώ.²⁵ Αναφορικά με τα ξενοδοχεία οι

²⁴ Έρευνα της εταιρείας μελετών Pepperdine & Brown, που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία»

²⁵ Πηγή: Center for Regional and Tourism Research, www.crt.dk

κρατήσεις δωματίων μέσω διαδικτύου ανήλθαν σε μερίδιο 15,7 στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς κατά το 2004.

Η Ελλάδα κατείχε το 2004 ποσοστό 8% της ευρωπαϊκής on line αγοράς ταξιδιών, ενώ ίδιο ποσοστό παρουσίασαν η Ισπανία και η Πορτογαλία. Σε αυτή την έρευνα μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζει η Μεγάλη Βρετανία (36%) και ακολουθεί η Γερμανία (22%).

Η αλματώδης ανάπτυξη των κρατήσεων μέσω διαδικτύου έχει οδηγήσει σε σύγκρουση τους ξενοδοχειακούς ομίλους και τις εταιρείες Internet. Η διαμάχη ξεκίνησε όταν η expedia.com κυρίως και άλλες εταιρείες κέρδισαν σημαντικά ποσά διαφημίζοντας εκπτώσεις και προσφορές για κρατήσεις δωματίων που παρείχαν και τα ίδια τα ξενοδοχεία χωρίς όμως να έχουν την ίδια απήχηση στους τελικούς καταναλωτές. Με δεδομένο ότι οι μεσάζοντες – εταιρείες Internet διεκδικούν προμήθειες ύψους 20 – 30%, παγκόσμιες αλυσίδες όπως η InterContinental και η Le Meridien αποφάσισαν να δημιουργήσουν την υπηρεσία Best Rate Guarantee μια υπηρεσία εγγύησης χαμηλών τιμών, για να κερδίσουν ξανά το σημαντικό μέρος της αγοράς που έχασαν από τους On line μεσάζοντες.

4.2.4.2 Τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων

Στον τομέα της τεχνολογίας το ακόλουθο σημείο μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική ευκαιρία για την ενίσχυση του τουριστικού ρεύματος. Η ταχύτατη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων ή συστημάτων παγκόσμιας διανομής - CRS (Computerized Reservation Systems) δίνει την δυνατότητα σε τουριστικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής των προϊόντων τους παγκοσμίως, προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό πελατών και διεισδύοντας σε νέες αγορές με σχετικά χαμηλό κόστος.

Τα δίκτυα μαζί με την ηλεκτρονική διανομή πληροφοριών οδηγούν τις καινοτομίες και έχουν γίνει το κέντρο στρατηγικής στην βιομηχανία του τουρισμού. Τα συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων, CRS, συνιστούν συστήματα αμφίδρομης επικοινωνίας των ταξιδιωτικών πρακτόρων με τις επιχειρήσεις ταξιδιών και τουρισμού και ιδιαίτερα με τις αεροπορικές εταιρείες

οι οποίες και τα ίδρυσαν και αναγνωρίζονται ως τα πλέον σημαντικά μέσα αυτών των αλλαγών, αφού εισάγουν μια νέα τουριστική αγορά και ένα νέο σύστημα διανομής. Βασικά, τα CRS είναι μια βάση δεδομένων που καθιστά ικανό ένα τουριστικό οργανισμό να διαχειρίζεται τα δεδομένα του και να τα κάνει ευπρόσιτα στα κανάλια διανομής των συνεργατών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης το τελευταίο διάστημα, καθιστά αναγκαία την εφαρμογή στην βιομηχανία του τουρισμού ισχυρών μηχανογραφικών συστημάτων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων διαχείρισης. Οι αεροπορικές εταιρίες πρωτοπόρησαν όπως αναφέραμε σε αυτά τα συστήματα και ακολούθησαν αλυσίδες διεθνών ξενοδοχείων και τουριστικών επιχειρήσεων.

Από την πλευρά της τουριστικής ζήτησης, τα CRS ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών για εύκολη πρόσβαση και σύγκριση πληροφοριών μιας μεγάλης ποικιλίας επιλογών και προορισμών, ταξιδιωτικών πακέτων, μετακινήσεων, καταλυμάτων και άλλων υπηρεσιών. Επίσης παρουσιάζουν το πραγματικό κόστος και την διαθεσιμότητα τέτοιων υπηρεσιών εξασφαλίζοντας άμεση επιβεβαίωση των κρατήσεων. Πέραν τούτου, βελτιωμένη πρόσβαση των πληροφοριών καλύπτει όλο το φάσμα των τουριστικών δραστηριοτήτων και παρέχει το πλαίσιο εργασίας μέσω του οποίου προσφέρονται οι υπηρεσίες με κόστος συγκρίσιμο με τα καθιερωμένα πακέτα.

Φαίνεται όλο και περισσότερο, ότι η ευχαρίστηση των τουριστών εξαρτάται από την ακρίβεια και καταλληλότητα των πληροφοριών όπως και από την προτροπή ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Από την πλευρά της τουριστικής προσφοράς, τα συστήματα κρατήσεων χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν και να διευθύνουν την γρήγορη επέκταση των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών παγκοσμίως καθιστώντας τους προμηθευτές τουρισμού ικανούς στο να ελέγχουν, να προάγουν και να πουλούν τα προϊόντα τους παγκοσμίως βοηθώντας τους έτσι να αυξήσουν την πληρότητα και ταυτόχρονα να μειώσουν την εποχικότητα υλοποιώντας αποδοτικές διαχειριστικές τεχνικές.

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, πραγματικά, ένα μεγάλο μέρος του όγκου των πωλήσεων (διανυκτερεύσεις) των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας πραγματοποιείται ηλεκτρονικά μέσω τέτοιων συστημάτων.

Τέλος, ως αρνητικό στοιχείο θα μπορούσε να αναφερθεί η ραγδαία ανάπτυξη του internet και του τουριστικού e-commerce, η οποία ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιζόμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

4.2.4.3 Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας

Οι υποδομές ενός προορισμού αναφορικά με μέσα μεταφοράς, τηλεπικοινωνιών και δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Ειδικότερα με την προετοιμασία για την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, στο σύνολο των περιοχών της Ελλάδας παρατηρείται σημαντική βελτίωση σε αυτό τον τομέα. Η Αθήνα ειδικότερα έχει αναπτύξει επίπεδο υποδομών εφάμιλλο των υπόλοιπων μεγάλων πόλεων της δυτικής Ευρώπης, που της παρέχει την δυνατότητα να προβάλλεται διεθνώς ως ένας ασφαλής, σύγχρονος και φιλόξενος προορισμός και να διεκδικεί μεγάλης κλίμακας και τουρισμό υψηλού επιπέδου. Μερικά μόνο από τα κυριότερα έργα υποδομής που συνέβαλλαν στην αναβάθμιση του προφίλ της πόλης είναι, τα οδικά δίκτυα, το Μέτρο, ο προαστιακός σιδηρόδρομος, η ενοποίηση των αρχαιολογικών χώρων, οι εγκαταστάσεις των Ολυμπιακών Αγώνων κ.α. Βέβαια η Αθήνα εξακολουθεί να εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες σχετικά με το προφίλ του ολοκληρωμένου σύγχρονου προορισμού, όπως η έλλειψη ενός συνεδριακού χώρου μεγάλης χωρητικότητας, ενός σύγχρονου εκθεσιακού κέντρου ή η μέτρια ποιότητα των τηλεπικοινωνιών.

4.2.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Από την παραπάνω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος απορρέουν οι βασικές προοπτικές για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο και τον ελληνικό τουρισμό γενικότερα.

Η αναμφισβήτητα θετική διαπίστωση είναι, ότι η ηγεσία του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης με την πρωτοφανή για τα ελληνικά τουριστικά δεδομένα διαφημιστική του εκστρατεία, τόνωσε σημαντικά την εσωτερική τουριστική δραστηριότητα, έστρεψε το τουριστικό ενδιαφέρον σε ταξίδια στο εσωτερικό της χώρας και απέτρεψε σημαντικό τμήμα δυνητικών τουριστών να αναζητήσει αναψυχή στο εξωτερικό. Από την άποψη αυτή το οικονομικό αποτέλεσμα εξισώνεται με εκείνο του αλλοδαπού τουρισμού. Παρά το γεγονός, ότι η τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα δεν ανταποκρίνεται ούτε στις προσδοκίες και στις δυνατότητες της χώρας μας, αλλά ούτε και στην ευνοϊκή διεθνή τουριστική συγκυρία, είναι ελπιδοφόρο το μήνυμα, ότι είναι εφικτή η αναστροφή της αρνητικής επί σειρά ετών πορείας του ελληνικού τουρισμού.

Πρέπει, βεβαίως, να τονισθεί ότι η καλή διαφημιστική προσπάθεια δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη για μια μεσο-μακροπρόθεσμη ταχύρυθμη τουριστική ανάπτυξη. Χρειάζεται σοβαρή αναβάθμιση της ποιότητας σε όλο το φάσμα των τουριστικών δραστηριοτήτων

Παράλληλα, η διατύπωση προβλέψεων για την πορεία του τουρισμού στην παρούσα οικονομικοπολιτική συγκυρία είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Ο παγκόσμιος τουρισμός έχει επιδείξει μέχρι σήμερα αντοχή σε μεγάλης εμβέλειας δυσμενή γεγονότα, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις και οι διάφορες φυσικές καταστροφές. Κάτω από ομαλές συνθήκες, υπάρχουν παράγοντες, οι οποίοι λογικά θα λειτουργήσουν, ώστε το 2006 να είναι ένα καλό τουριστικό έτος για την Ελλάδα. Τέτοιοι παράγοντες που θα συμβάλουν στη θετική πορεία του τουρισμού στην χώρα μας είναι:

- Η παγκόσμια ανάπτυξη, και ιδιαίτερα η - έστω και περιορισμένη - οικονομική ανάκαμψη στις χώρες της Ε.Ε..
- Η εμπειρία για τις συνέπειες των τρομοκρατικών κτυπημάτων.
- Οι θετικές επιπτώσεις από την πολιτική προβολής και διαφημίσεως της χώρας και η αξιοποίηση του τεράστιου αποθέματος τουριστικής ζήτησης σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

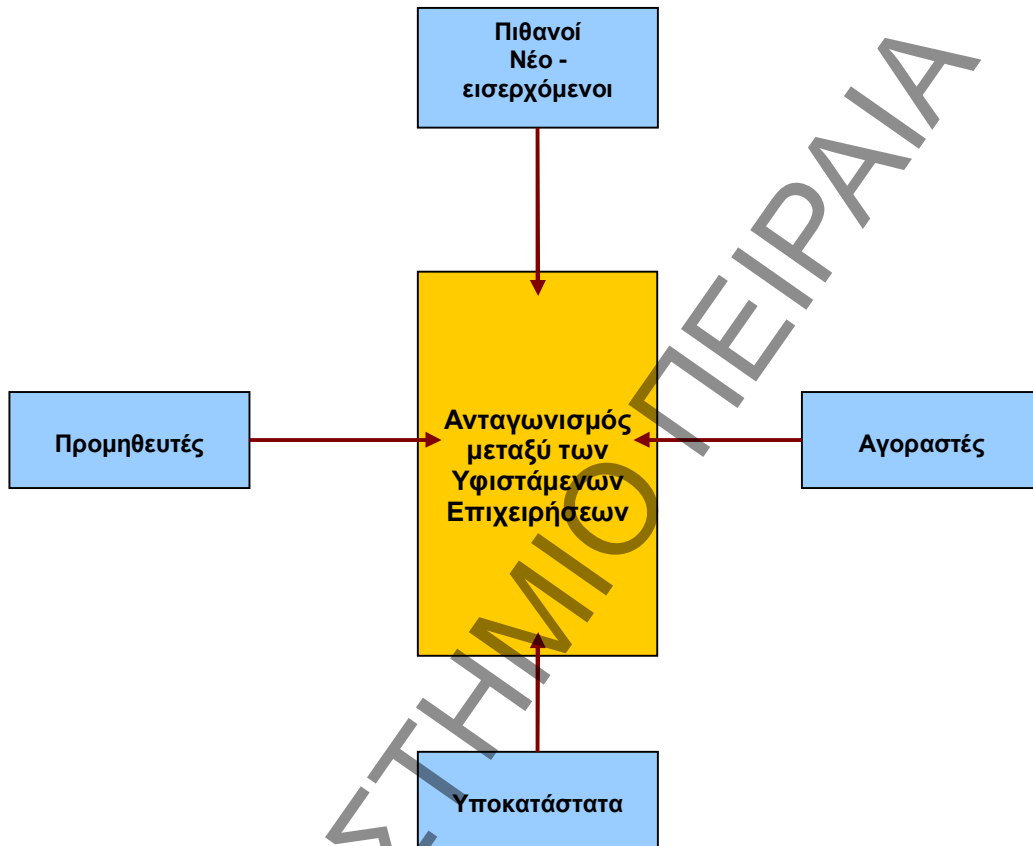
- Η συγκράτηση των τιμών στα καταλύματα, που συμβάλλει στην αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που απολαμβάνουν προς το παρόν οι μεσογειακοί δολαριακοί προορισμοί.
- Η πολύ πιθανή αύξηση των επιτοκίων στις Η.Π.Α. και η μειωμένη αναπτυξιακή δυναμική της ευρωπαϊκής οικονομίας σε σύγκριση με τις Η.Π.Α., θα ενδυναμώσουν περαιτέρω το δολάριο, με συνέπεια να καταστήσουν τον ευρωπαϊκό προορισμό περισσότερο προσφιλή στους αμερικανούς, οι οποίοι πραγματοποιούν και την μεγαλύτερη τουριστική δαπάνη ανά άτομο.
- Η επιτάχυνση της αναπτύξεως της γερμανικής οικονομίας, που είναι η κύρια πηγή προελεύσεως για την Ελλάδα.

Βάσει των ανωτέρω παραγόντων, και με την παραδοχή ότι η γρίπη των πτηνών θα παρέλθει χωρίς συνέπειες, μπορεί κανείς να αναφέρεται σε σχετικώς αισιόδοξη πρόβλεψη για το 2006, η οποία είναι πολύ πιθανόν να ξεπεράσει την αύξηση του 2005.

4.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής για μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται, παράλληλα με την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης και η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντός της. Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται ένα πλήθος στοιχείων ή ομάδων που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.

Διάγραμμα 4.3-1: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER



Πηγή: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Michael E. Porter

4.3.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Στις παρακάτω παραγράφους θα επιχειρηθεί να αναλυθεί το μικρο-περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ολόκληρη η στρατηγική ομάδα που εξετάζεται δηλαδή το Athenaeum InterContinental και οι ανταγωνιστικές προς αυτό μονάδες.

Όπως διαφαίνεται και στο γράφημα, οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. **Οι προμηθευτές** της οποιαδήποτε επιχείρησης οι οποίοι ασκούν πιέσεις προς αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλουν τιμές, να επιβάλλουν χρόνους παραδόσεων και να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο.
2. **Οι αγοραστές** οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον ζητούν πάντοτε νέες πηγές και νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. **Τα υποκατάστατα** των προϊόντων τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν των εταιρειών του κλάδου. Τα υποκατάστατα μπορούν να είναι είτε κοντινά είτε μακρινά, γεγονός το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως.
4. **Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο** δηλαδή εταιρείες, οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με αυτή των υφιστάμενων ανταγωνιστών, σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα, ανάλογα με το αν η αγορά στην οποία οι νεοεισερχόμενοι θέλουν να εισέλθουν έχει χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους **ανταγωνιστές και δημιουργεί την ένταση του ανταγωνισμού**. Η πέμπτη δύναμη λοιπόν είναι η ένταση του ανταγωνισμού έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

4.3.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

4.3.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τους εξής βασικούς παράγοντες:

§ Οικονομίες κλίμακας,

Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο. Έτσι, μια ξενοδοχειακή μονάδα που εμφανίζει μαζικά υψηλή παραγωγικότητα (π.χ. σε διανυκτερεύσεις και γεύματα), μειώνει το μέσο κόστος των εκάστοτε παραγωγικών τις λειτουργιών και ταυτόχρονα αποτελεί εμπόδιο στην είσοδο νέων ξενοδοχείων πολυτελείας στον κλάδο.

§ Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Επίσης, επειδή οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλών παγίων είναι πολύ μεγάλες είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αυτό γίνεται κατανοητό από τον καθένα αρκεί να αναλογιστεί το ύψος της επένδυσης που απαιτείται σε πάγια κεφάλαια για την είσοδο μίας μονάδας στον κλάδο. Σε ότι αφορά τις εταιρείες που εξετάζουμε αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω Ολυμπιακών Αγώνων δαπανήθηκαν τεράστια ποσά για την ανακαίνιση και την επέκταση των μονάδων αυτών στοιχείο που θα αποτελέσει έναν ακόμα υψηλότερο φραγμό για νεο-εισερχόμενους στον κλάδο στο μέλλον.

Ακόμη, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος δεν δημιουργούν εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

§ Διαφοροποίηση των προϊόντων

Επειδή η μελέτη αναφέρεται σε ξενοδοχεία πολυτελείας, με έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας το όλο θέμα της διαφοροποίησης που εκπονείται από τα στρατηγικά επιτελεία, εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα και την εξειδικευμένη εκπαίδευση του προσωπικού, την ατμόσφαιρα που αποπνέει η κάθε μονάδα, την ταχύτητα παροχής υπηρεσίας κ.α. Ο βασικότερος όμως παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων των υπό ανάλυση μονάδων (από τη στιγμή που το επίπεδο των υπηρεσιών θεωρείται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο) είναι η τοποθεσία (location). Ειδικά για ορισμένους τύπους πελατών, με κυριότερο τους business travelers, η τοποθεσία είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιλογή ξενοδοχείου. Οι πελάτες αυτοί επιζητούν την ελαχιστοποίηση της απόστασης του ξενοδοχείου από τα γραφεία της εταιρείας

και φυσικά του χρόνου που απαιτείται για την μετακίνηση μέσα στην πόλη. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην διαφοροποίηση των προϊόντων παίζει και ο προσωπικός- υποκειμενικός παράγοντας, ή πιο απλά του γούστο του κάθε πελάτη.

Ως συμπέρασμα συνάγεται ότι τα προϊόντα αν και μη τυποποιημένα δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης. Μοναδική ίσως εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση της «Μεγάλης Βρετανίας», η μοναδική από τις εξεταζόμενες μονάδες που διαφέρει ουσιαστικά από τις υπόλοιπες.

§ Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Αυτός είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για τους νεο-εισερχόμενους και αυτό γιατί σε όλες τις πελατειακές κατηγορίες που εξετάζουμε οι μονάδες προσπαθούν να καθιερωθούν στα μάτια του πελάτη ως μοναδικές και να κερδίσουν την αφοσίωση του. Καλή πρόσβαση στα δίκτυα διανομής σημαίνει επίσης ότι και μέσω της «δια στόματος φήμης» οι υπάρχοντες πελάτες πείθουν και νέους για την ποιότητα του προϊόντος. Ταυτόχρονα, πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος των πρακτορείων και οι σχέσεις των ξενοδοχείων μαζί τους.

§ Κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία

Οι νομικοί περιορισμοί είναι δυνατόν να είναι ένα εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αλλά σε συνθήκες ανταγωνισμού το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

§ Εμπειρία ή η έλλειψη πείρας

Η ύπαρξη αυτού του παράγοντα δικαιολογείται εν πολλοίς από το 'καθεστώς' που επικρατεί σε όλες τις εξεταζόμενες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και στις υπόλοιπες του κλάδου. Αναφερόμαστε στο γεγονός ότι τα ξενοδοχεία αυτά είτε αντιπροσωπεύουν την παρουσία πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα είτε αποτελούν έναν κρίκο εγχώριων ξενοδοχειακών αλυσίδων. Συνεπώς, είναι ευνόητο ότι η οργάνωση, η λειτουργία και το μάνατζμεντ αυτών βασίζεται σε συγκεκριμένα και δοκιμασμένα πρότυπα.

4.3.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Γενικά θα λέγαμε ότι οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι λίγοι και πουλάνε σε πολλούς,
- τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα,
- ανταγωνίζονται τους ίδιους τους τούς πελάτες, και,
- το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Για το συγκεκριμένο κλάδο, ωστόσο, καμία από τις παραπάνω συνθήκες δεν φαίνεται να ικανοποιείται. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες που φανερώνουν την περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

Ο αριθμός των ανταγωνιστών στο κλάδο είναι συγκεκριμένος και ο αριθμός των προμηθευτών μεγάλος

Όλες οι μονάδες του κλάδου φημίζονται για την άριστη οργάνωση τους σε ότι αφορά τις παραγγελίες αφού ένα μεγάλο μέρος των εσόδων τους βασίζεται στη διαμονή και στα επισιτιστικά τμήματα. Η επιλογή των προμηθευτών είναι εύκολη αφού ο αριθμός τους είναι μεγάλος και ο χρόνος παραγγελιών επιτρέπει και την προμήθεια πιο σπάνιων στην αγορά προϊόντων.

Περιορισμένος κίνδυνος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών

Αυτό το κριτήριο δεν φαίνεται να ικανοποιείται στον κλάδο που εξετάζουμε. Για τους υπάρχοντες προμηθευτές όσο κι αν ελέγχουν τις τιμές των προϊόντων, τις υπηρεσίες παράδοσης και το λογισμικό κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο γιατί αποτελεί αντικείμενο εντελώς διαφορετικής φύσεως από το δικό τους.

Το προϊόν του προμηθευτή δεν είναι διαφοροποιημένο

Αν και τα τρόφιμα και τα ποτά είναι βασικά είδη προϊόντος για τον κλάδο, ο εντατικός ανταγωνισμός του κλάδου των τροφίμων και των ποτών δεν επιτρέπει στους προμηθευτές του κλάδου των ξενοδοχείων να ασκήσει πίεση στα ξενοδοχεία. Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή.

4.3.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τις τιμές, επιτυγχάνουν με τον τρόπο τους καλλίτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών στρέφοντας τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών,
- έχουν εναλλακτικές επιλογές,
- υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από μια εταιρεία σε άλλη,
- οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις ικανοποιούνται. Κατά συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι πολύ μεγάλη. Όταν μιλάμε για αγοραστές ξενοδοχειακών υπηρεσιών, αναφερόμαστε βασικά στους εξής τύπους πελατών:

- § Μεμονωμένους Ταξιδιώτες
- § Travel Agents
- § Tour Operators
- § Business travelers
- § Συνεδρους
- § Κυβερνητικούς αξιωματούχους.

Οι παράγοντες που καθορίζουν εν πολλοίς τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

Το μέγεθος του αγοραστή

Το μεγάλο μέγεθος των αγοραστών-πελατών δεν επιδέχεται αμφισβήτηση. Έχοντας ως βασικό εκπρόσωπό τους tour operators, οι οποίοι αποτελούν παγκόσμιους κολοσσούς που είναι σε θέση να καθορίζουν πληρότητες και τιμολογιακές πολιτικές, οι αγοραστές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του κλάδου. Οι tour operators αγοράζουν υπηρεσίες από τους παραγωγούς (ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες κτλ.) και τις συνδυάζουν και τις ενσωματώνουν στα "πακέτα" τους. Από εκεί και πέρα, είτε μόνοι τους είτε μέσω των τουριστικών γραφείων (λιανοπωλητές) προωθούν τα πακέτα αυτά στους καταναλωτές. Με άλλα λόγια, οι tour operator αποτελούν έναν πολυσήμαντο δίαυλο της έμμεσης διανομής του τουριστικού προϊόντος. Η διανομή αυτή ξεκινά από τους παραγωγούς και τελειώνει στον καταναλωτή- τουρίστα, περνώντας από τους tour operator και συνήθως και από τα τουριστικά γραφεία.

Σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας "Hotel Study 2005" της εταιρείας JBR Hellas, το 23,5% των πωλήσεων ξενοδοχειακών μονάδων 5 αστέρων (5****) προέρχεται από τους tour operator και τους travel agents (τουριστικά γραφεία). Ελαφρώς μικρότερο ποσοστό (21,5%) της πελατειακής βάσης των ξενοδοχείων παράγεται από τους Business travelers. Το 25,5% των πωλήσεων έχει ως πηγή τους συνέδρους, ενώ μόλις το 16,3% προέρχεται από μεμονωμένους ταξιδιώτες.

Είναι φανερό λοιπόν ότι με εξαίρεση τους μεμονωμένους ταξιδιώτες (οι οποίοι λόγω περιορισμένου όγκου αλλά δεν έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν πιέσεις), τη συντριπτική πλειονότητα της πελατειακής βάσης των ξενοδόχων αποτελούν μεγάλες εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να διακινούν μάζες ανθρώπων και να διασφαλίζουν αντίστοιχα ευνοϊκές γι' αυτές συμφωνίες.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου

Τόσο ο αριθμός των επιχειρήσεων, όσο και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Κατά συνέπεια το κόστος μετακίνησης των αγοραστών από ένα ξενοδοχείο σ' ένα άλλο είναι μικρό.

Η πληροφόρηση των αγοραστών

Επειδή η πλειονότητα των αγοραστών δεν απαρτίζεται από ιδιώτες, αλλά από οργανισμούς που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική αγορά, είναι επόμενο η πληροφόρηση των αγοραστών να είναι μεγάλη, όπως μεγάλη είναι και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Η πρώτη προσέγγιση του συγκεκριμένου παράγοντα οδηγεί στη σκέψη πως τα ξενοδοχεία πολυτελείας απευθύνονται σε αγοραστές με δεδομένη οικονομική ευμάρεια και επομένως η ευαισθησία τους στην τιμή είναι περιορισμένη. Ωστόσο, στην πράξη φαίνεται πως η οικονομική κρίση μαστίζει σχεδόν τους πάντες, ενώ πρακτικές μείωσης κόστους υιοθετούνται συνεχώς ακόμα και από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Πολλές φορές λοιπόν δεν είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν την τιμή που ορίζουν τα 5**** ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα είτε να καταφεύγουν σε προσπάθειες μείωσης των τιμών, είτε να επιλέγουν μονάδες χαμηλότερης κατηγορίας.

Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για τις εταιρείες του κλάδου, που επηρεάζει τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και την βιωσιμότητα τους αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.

Τα τελευταία χρόνια, είναι φανερό μία τέτοια τάση συγκεντρωτισμού και συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της καθετοποίησης από αρκετές σημαντικές εταιρείες του χώρου.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τόσο σε οριζόντιες όσο και σε κάθετες επεκτάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων κατά μήκος της αλυσίδας διανομής. Στα πλαίσια αυτά δημιουργήθηκαν μεγάλα travel trusts, των οποίων οι θυγατρικές δραστηριοποιούνται ως τουριστικοί παραγωγοί (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες κ.λπ.). Έτσι, παρατηρείται συχνά η πρακτική της προς τα πίσω κάθετης ολοκλήρωσης από μεγάλους tour

operator, μέσω της εξαγοράς ξενοδοχειακών μονάδων, με στόχο τον έλεγχο των προμηθειών τους.

Παράλληλα, αρκετοί tour operators στην προσπάθεια τους να ελέγξουν πλήρως τα προϊόντα τους επενδύουν και πραγματοποιούν καθετοποίηση προς τα εμπρός με στόχο τον έλεγχο καναλιών διανομής (δημιουργία ιδιόκτητων δικτύων λιανικής διάθεσης).

Με άλλα λόγια, είναι πλέον συχνό το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων οι οποίες έρχονται να δώσουν λύσεις σε προβλήματα ανταγωνιστικότητας αλλά και σε πολλές περιπτώσεις σε προβλήματα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πώληση του 50% των μετοχών του ομίλου Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) σε πολυεθνικό tour operator (TUI).

4.3.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Είναι γεγονός ότι στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων είναι δύσκολο να δημιουργηθούν προϊόντα που θα υποκαταστήσουν τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων αυτών.

Ως υποκατάστατο των ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας της Αθήνας θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα κρουαζιερόπλοια που κατά καιρούς βρίσκονται στο λιμάνι του Πειραιά. Όταν μιλάμε για μεγάλα κρουαζιερόπλοια, αναφερόμαστε ουσιαστικά σε πλωτά δάστερα (*****) ξενοδοχεία που μπορούν να υποκαταστήσουν τις υπηρεσίες διαμονής και σίτισης των πελατών. Ωστόσο τα κρουαζιερόπλοια αυτά δε μένουν συχνά στο λιμάνι και η λειτουργία τους είναι εποχιακή.

Τέλος, όσον αφορά τους «business travelers», έχει ήδη ξεκινήσει και θεωρείται ότι στο μέλλον θα χρησιμοποιηθεί σε ευρύτερο φάσμα από τις εταιρείες η «τηλεδιάσκεψη» ως μέσο επικοινωνίας που θα μειώσει κατά πολύ τα έξοδα για επαγγελματικά ταξίδια.

Η χρήση της τεχνολογίας και η ανάγκη περικοπής των εξόδων ως εργαλείο για πιο ανταγωνιστικές τιμές από τις εταιρείες αποτελεί μια απειλή από

υποκατάστατο προϊόν για την πελατειακή κατηγορία που αναφέραμε σε ότι αφορά τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι μεγάλη, λόγω της μεγάλης διαφοράς της φύσης τους σε σχέση με τις υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

4.3.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Στο συγκεκριμένο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου κρίνεται αναγκαία μια προσπάθεια για να εντοπιστούν οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Φυσικά, είναι εύκολο για τον καθένα, ειδικό και μη, να αντιληφθεί ότι αναφερόμαστε σ' ένα κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Παράλληλα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο κάθε κίνηση να δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα.

Παράγοντες που επιβεβαιώνουν την μεγάλη ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας είναι οι ακόλουθοι:

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.

Λαμβάνοντας ως κριτήριο τις πληρότητες που επέτυχαν τα 5* ξενοδοχεία, βλέπουμε ότι:

Η κίνηση του 2005 βρίσκεται κοντά στο 2004 (Πίνακας 1), εμφανίζοντας μια μικρή αύξηση, σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ). Τα στοιχεία αφορούν τους μήνες Σεπτέμβριο-Δεκέμβριο, διάστημα το οποίο (μαζί με αυτό του Απριλίου-Ιουνίου) θεωρείται το καλύτερο από πλευράς κίνησης των πολυτελών ξενοδοχείων της πόλης (εξαιρουμένου του Δεκεμβρίου).

Πίνακας 4.3.2.5-1 : ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ 5* ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ

ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ (κατηγορία *****)			
	2005	2004	Μεταβολή%
Σεπτέμβριος	66,31%	55,35%	19,80%
Οκτώβριος	58,78%	50,82%	15,66%
Νοέμβριος	41,22%	39,42%	4,57%
Δεκέμβριος	34,04%	34,74%	-2,01%

Πηγή: ΕΞΑ

Ωστόσο, ο δείκτης που καταδεικνύει το σημείο που πραγματικά υπάρχει σοβαρό πρόβλημα είναι η μέση τιμή δωματίου και η μέση απόδοση ανά δωμάτιο, δηλαδή το κομμάτι που αφορά τις οικονομικές επιδόσεις (Πίνακας 2). Η πτώση των τιμών κατά 21,2% σε σχέση με το 2004, ακόμη και εάν συνυπολογίσουμε τη συνεισφορά των Ολυμπιακών Αγώνων στην αύξηση των τιμών (περίπου 5%), ξεπερνά το 15%. Ήδη οι συνέπειες αυτής της πτώσης αρχίζουν να γίνονται εμφανείς στα αποτελέσματα των ξενοδοχείων για το 2005.

**Πίνακας 4.3.2.5-2 : ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΩΜΑΤΙΟΥ/
ΜΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΔΩΜΑΤΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ**

	2005	2004	Μεταβολή%
Μέση τιμή δωματίου	107,59	136,48	-21,2
Μέση απόδοση ανά δωμάτιο	68,97	88,17	-21,8

Πηγή: JBR Hellas- Howarth

Συμπερασματικά, η ζήτηση παρουσιάζει αύξουσα τάση. Για κάποιους, το μέλλον είναι ευόινο και υπάρχουν προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη. Για

άλλους όμως το τρένο της αξιοποίησης της θετικής εικόνας της Αθήνας από τους Ολυμπιακούς Αθήνας.

Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος

Και οι δύο μεταβλητές αυτές φαίνεται ότι έχουν βάση. Τα ξενοδοχεία είναι υπεραρκετά για την ευρύτερη περιοχή των Αθηνών εφόσον πληρότητες 100% δύσκολα επιτυγχάνονται εκτός υψηλής τουριστικής περιόδου και χωρίς την βοήθεια των tour operator που μειώνουν τις τιμές.

Επιπρόσθετα τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία εμφανίζουν σε αρκετές περιπτώσεις αρκετά κοινά χαρακτηριστικά όπως γεωγραφική θέση, υπηρεσίες, τιμές κτλ. ικανοποιώντας έτσι το πρώτο κριτήριο ανταγωνισμού στον κλάδο.

Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος

Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να είναι από αυτούς που ταλαιπωρούν περισσότερο τον κλάδο. Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους είναι σταθερό. Επίσης, οι παροχές υψηλής ποιότητας συνεπάγονται και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και συνεπώς εργατικό κόστος. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας το απασχολούμενο προσωπικό ανέρχεται σε 0,74 άτομα ανά δωμάτιο, έναντι 0,3 στις άλλες κατηγορίες.²⁶ Τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα ανέρχονται περίπου σε 6,7% το τριπλάσιο σχεδόν από τα έξοδα μάρκετινγκ (2,3%). Έτσι το μεικτό λειτουργικό κέρδος για τις περισσότερες κατηγορίες είναι χαμηλό (25,5% για το 2004). Η κατάσταση αυτή εξαναγκάζει τους ξενοδόχους σε πίεση των τιμών για πώληση μεγαλύτερου όγκου

Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς

Ο κύριος στόχος των πολυετών ξενοδοχείων της Αθήνας συνοψίζεται εν πολλοίς στο «κυνήγι» της πληρότητας. Για την ακρίβεια, εξελίσσεται μία μάχη για να γεμίσουν τα πολλά διαθέσιμα δωμάτια. Έτσι εμφανίζεται το φαινόμενο του πόλεμου τιμών. Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε ο κ. Κώστας Τζανέτος, διευθυντής Food & Beverage του Athens Ledra Marriott, «από τον Σεπτέμβριο του 2004 και τη λήξη των Ολυμπιακών Αγώνων, εξελίσσεται πόλεμος για τις πληρότητες», συμπληρώνοντας ότι «όλοι στοχεύουν στον όγκο (volume), με

²⁶ Στοιχεία έρευνας "Hotel Study 2005" της εταιρείας JBR Hellas

εξαίρεση τη «Μεγάλη Βρετανία» που είναι σε θέση να δουλεύει με υψηλές τιμές. Ουσιαστικά, στρατηγική όλων αποτελεί να 'σωθεί' ο χειμώνας. Ωστόσο, το 2006 φαντάζει καλύτερο από το 2005».

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη

Με την προοπτική των Ολυμπιακών αγώνων, πολλές μονάδες προέβησαν σε επεκτάσεις-βελτιώσεις, αλλάζοντας έτσι την τιμολόγηση της προσφοράς κλίνης στην περιοχή τους. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα των ανακαινίσεων του Hilton και της Μεγάλης Βρετανίας, καθώς και του Ledra Marriott που με τις νέες πτέρυγες τους άλλαξαν το καθεστώς των τιμών στην περιοχή τους όπως επίσης και το King George II.

Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

Σε ότι αφορά τις εταιρείες που εξετάζουμε γνωρίζουμε ότι είναι πολύ δύσκολο για μια μονάδα να αποχωρήσει ακόμα και όταν η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και δεν έχει λόγο ύπαρξης. Σε ότι αφορά το μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται τέτοια περίπτωση δεν υπάρχει, αλλά και αν συντρέξει στο μέλλον το σίγουρο είναι ότι με βάση το μέγεθος που χαρακτηρίζει τις μονάδες αυτές και το διεθνές όνομα (πολυεθνικοί όμιλοι όπως η Hilton, η InterContinental και η Marriott), τότε σίγουρα οι μονάδες αυτές θα προτιμήσουν να επωμισθούν το κόστος παραμονής από αυτό της αποεπένδυσης γιατί αυτό θα ήταν τρομερά επιζήμιο.

Ένας τελευταίος παράγοντας, ο οποίος όμως αναλύθηκε προηγουμένως, είναι η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων του κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων σε συνδυασμό με το μικρό κόστος μετακίνησης οδηγούν σε όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ξενοδόχων Αττικής (ΕΞΑ), η αύξηση του ξενοδοχειακού δυναμικού της Αθήνας το 2004 κατά 10% περίπου με 6.000 νέες κλίνες (περιλαμβάνει νέα ξενοδοχεία και επέκταση των υφισταμένων) επέτεινε τον ανταγωνισμό. Δυστυχώς όμως σε επίπεδο μικρο-ανταγωνισμού,

η πολιτική των τιμών δεν προσφέρει τίποτα πέρα από την αναδιανομή της ήδη υπάρχουσας 'πίτας' και των μεριδίων, με μοναδικό αποτέλεσμα την τελική μείωση των τουριστικών εσόδων και παράλληλα την εξασθένηση των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σε επίπεδο μάκρο-ανταγωνισμού, έχει παρατηρηθεί ότι υπό κανονικές συνθήκες το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής ζήτησης για την Αττική είναι ανεξάρτητο της τιμής. Συνεπώς η πολιτική των χαμηλών τιμών και διαρκών προσφορών πολύ λίγα οφέλη θα φέρει στην τουριστική αγορά της Αττικής, ενώ συγχρόνως αποστερεί τις επιχειρήσεις του κλάδου από έσοδα, με τα οποία θα ενίσχυαν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών τους και θα εξασφάλιζαν την μελλοντική επάρκεια κεφαλαίων για τον τακτικό εκσυγχρονισμό τους και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους σε υψηλά επίπεδα.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι ο απόλυτος αριθμός των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία της Αττικής αυξήθηκε κατά 10% περίπου σε σχέση με το 2004,²⁷ αλλά η αύξηση αυτή απορροφήθηκε εξ' ολοκλήρου από τις νέες ξενοδοχειακές κλίνες που αυξήθηκαν με ανάλογο ποσοστό. Το γεγονός αυτό εξηγεί ως ένα βαθμό και την απόκλιση που παρουσιάζεται μεταξύ των πληροτήτων των ξενοδοχείων της Αττικής και των στοιχείων των αφίξεων του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Βέβαια και εδώ το ποσοστό αύξησης που προκύπτει από τα στοιχεία του αεροδρομίου δεν πρέπει να θεωρείται 'αυτούσιο' κέρδος για τον τουρισμό, γιατί σύμφωνα με την έρευνα του Δήμου Αθηναίων και της Περιφέρειας Αττικής που διεξήχθη το Νοέμβριο του 2005, μόνον κάτι παραπάνω από τους μισούς επιβάτες διανυκτερεύει στην Αττική, άρα κινείται τουριστικά στα όρια της Αττικής.

²⁷ Στοιχεία ΕΞΑ

4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

4.3.3.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του υποδείγματος του Porter κατέδειξε τους επιμέρους παράγοντες κάθε μιας δύναμης για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας. Ωστόσο, η συγκεκριμένη ανάλυση μας παρουσιάζει μία συγκεντρωτική εικόνα του κλάδου καθώς περιλαμβάνει όλες τις μονάδες πολυτελείας που λειτουργούν στην Αθήνα. Η έννοια της στρατηγικής ομάδας θα βοηθήσει στο να διαφανεί το άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον του Athenaeum InterContinental. Κατά τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- ◆ Αγοραστές που απευθύνονται
- ◆ Κοινά κανάλια διανομής
- ◆ Παρόμοια παραγόμενα προϊόντα
- ◆ Σχετική έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων

Παράλληλα, ο Porter υποστηρίζει ότι η ομαδοποίηση των εταιρειών και ο διαχωρισμός των ομάδων αυτών, γίνεται με βάση κάποιες στρατηγικές μεταβλητές όπως είναι η γεωγραφική θέση των μονάδων, η τιμολογιακή πολιτική, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων κ.ά.

4.3.3.2 Η ανταγωνιστική ομάδα του InterContinental

Στην παρούσα μελέτη αναλύονται **μόνο 7 ξενοδοχεία**, την στιγμή που μία ολοκληρωμένη μελέτη όφειλε να περικλείει 34 μονάδες κατηγορίας De Luxe 5 αστέρων (*****) που λειτουργούν στην Αττική. Η επιλογή αυτή έγινε για δύο λόγους.

Πρώτον, τα ξενοδοχεία *Hilton Athens, Ledra Marriott Hotel-Athens, Grande Bretagne Hotel, Metropolitan Hotel, N.J.V. Athens Plaza και Divani Caravel*, αποτελούν τη βασική ανταγωνιστική ομάδα του Athenaeum InterContinental Athens, όπως το ίδιο το ξενοδοχείο την ορίζει. Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή αυτή είναι τρία:

§ **Η γεωγραφική θέση.** Όλα τα ξενοδοχεία της ανταγωνιστικής ομάδας είναι τοποθετημένα μεταξύ τους σε μία ακτίνα 5 χλμ.

§ **Ο προσανατολισμός των μονάδων** (city hotels χωρίς κανένα resort στοιχείο).

§ **Το μέγεθος, η φήμη και η εδραιωμένη θέση** των ξενοδοχείων στα μάτια των πελατών.

Με βασικό κριτήριο το συνδυασμένο μίγμα city και resort hotel (αλλά και της απόστασης), δικαιολογείται η απουσία των ξενοδοχείων:

- ◆ Astir Palace Resort Vouliagmeni (Αστέρας Βουλιαγμένης)
- ◆ Divani Apollon Palace στο Καβούρι
- ◆ Grand Resort Lagonissi
- ◆ Grecotel Cape Sounio Hotel.
- ◆ Grecotel Vouliagmeni Suites
- ◆ Plaza Resort Hotel
- ◆ Margi

Λόγω απόστασης (αλλά και μεγέθους και φήμης για τα 3 τελευταία) απουσιάζουν τα ξενοδοχεία:

- ◆ Sofitel Athens Airport Hotel
- ◆ Attica Holiday Inn Hotel
- ◆ Life Gallery Athens
- ◆ Pentelikon Hotel
- ◆ Semiramis Hotel

Και τέλος, λόγω μεγέθους²⁸ και φήμης εξαιρούνται τα ξενοδοχεία:

²⁸ Αρκετά από τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης ομάδας, όπως και ορισμένα από τις προηγούμενες, είναι αμφίβολο αν πληρούν τα πρότυπα της κατηγορίας 5*. Ωστόσο, επειδή αυτή τη στιγμή θεωρούνται ίδιας κατηγορίας με τα ξενοδοχεία της υπό ανάλυσης

- ◆ Divani Palace Acropolis
- ◆ King George II Palace
- ◆ Omonia Grand Hotel
- ◆ Athens Imperial Hotel
- ◆ Athena Grand Hotel
- ◆ Residence Georgio Hotel
- ◆ Royal Olympic Hotel
- ◆ St. George Lycabettus
- ◆ The Athens Acropol Hotel
- ◆ Andromeda Athens hotel & Apartments
- ◆ Athenian Callirhoe Exclusive Hotel
- ◆ Athens Holiday Inn
- ◆ Athens Electra Palace
- ◆ Eridanus Hotel
- ◆ Park Hotel

Δεύτερον, περιλαμβάνοντας στη μελέτη μόνο τα ξενοδοχεία της ανταγωνιστικής ομάδας του InterContinental, γίνεται περισσότερο εφικτή η άρτια παρουσίαση των εν λόγω μονάδων και των συνθηκών υπό τις οποίες ανταγωνίζονται. Για τον λόγο αυτό, ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο, αναλυτική παρουσίαση των μονάδων αναφορικά με την ιστορία, τη λειτουργία, τις επιδόσεις, τις δυνάμεις-αδυναμίες και τους στρατηγικούς τους στόχους.

4.3.3.3 Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων

Για να διαφανεί καλύτερα ο διαχωρισμός των ξενοδοχείων σε στρατηγικές ομάδες, επιχειρήθηκε μία διαγραμματική παρουσίασή τους. Έτσι, στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται μία απεικόνιση στρατηγικών ομάδων για τα πολυτελή ξενοδοχεία της Αθήνας χρησιμοποιώντας ως μεταβλητές **τη γεωγραφική θέση** (απόσταση από το κέντρο της Αθηνάς) και **τον προσανατολισμό των μονάδων** σε business ή leisure travelers.

ανταγωνιστικής ομάδας του InterContinental, οφείλουμε να τα αναφέρουμε ως 'ομοειδή' προϊόντα.

Γενικά, η βασική κατηγοριοποίηση των πελατών γίνεται ανάμεσα στα γκρουπ και τους μεμονωμένους. Αμέσως μετά τους διαχωρίζουμε σε πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travelers) και σε αυτούς που κάνουν ταξιδεύουν για αναψυχή (leisure).

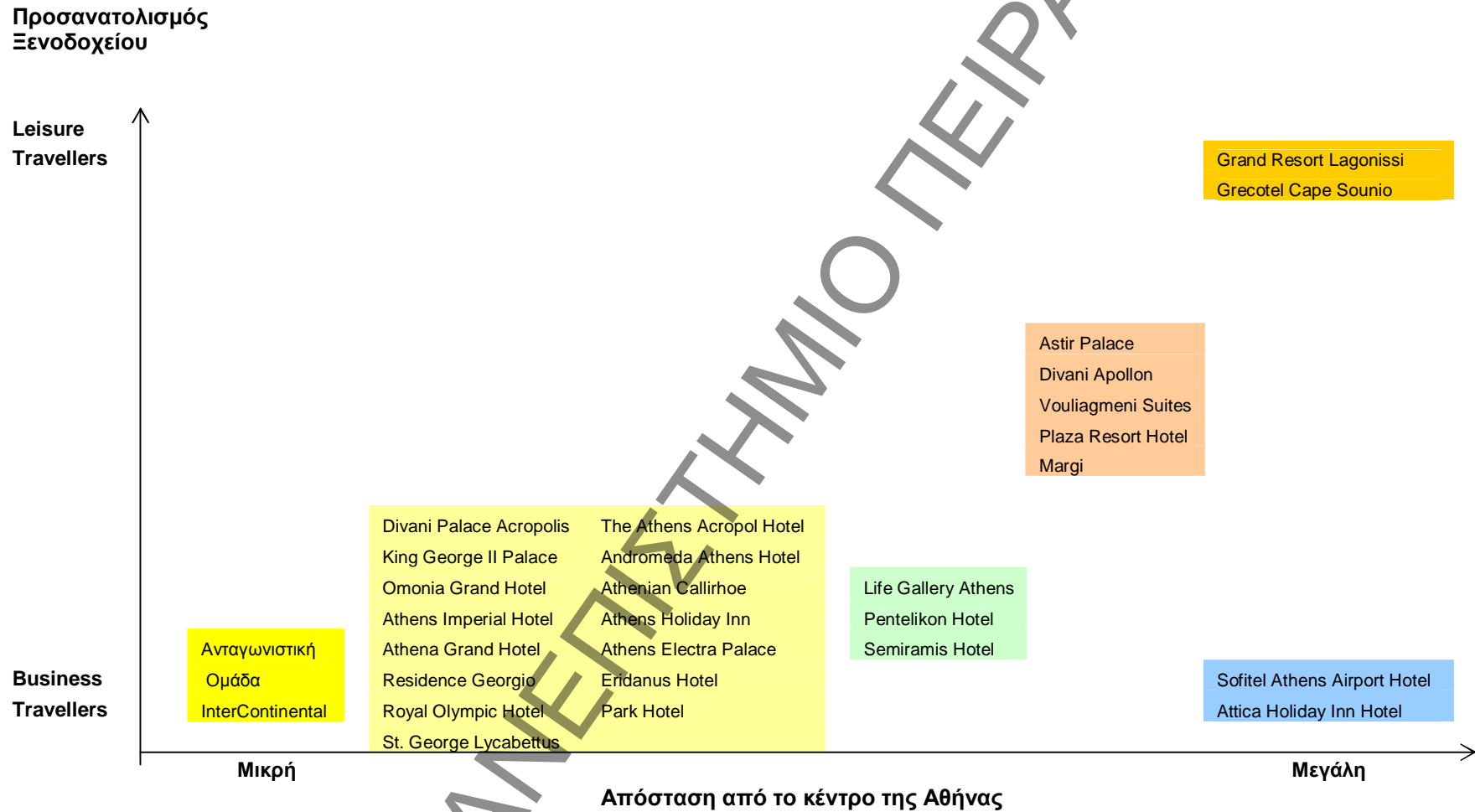
Έτσι ένα ξενοδοχείο resort, λογικά θα είναι εγκατεστημένο κοντά στη θάλασσα και θα στοχεύει σε γκρουπ και μεμονωμένους leisure πελάτες.

Από την άλλη, ένα city hotel θα επικεντρώνεται σε υπηρεσίες χρήσιμες για επαγγελματίες ταξιδιώτες (ειδικές παροχές για business travelers, πολλά meeting rooms κτλ.)

Όσον αφορά το κριτήριο της απόστασης από το κέντρο, πρέπει να τονιστεί ότι ναι μεν σχετίζεται με την πελατεία που ένα ξενοδοχείο επιδιώκει να έχει, ωστόσο δεν αποτελεί κανόνα χωρίς εξαιρέσεις. Γενικά, ένα ξενοδοχείο που στοχεύει στο business κομμάτι της αγοράς, είναι λογικό να είναι εγκατεστημένο στο κέντρο. Όμως αν αναλογιστούμε το γεγονός της μαζικής μετακίνησης μεγάλων εταιρειών στα βόρεια προάστια, γίνεται κατανοητό ο λόγος της εμφάνισης μικρών πολυτελών ξενοδοχείων (boutique hotels) στις περιοχές αυτές. Επίσης το θέμα τη απόστασης της πόλης από το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (ΔΑΑ) είναι πολύ σημαντικό για ένα μεγάλο μέρος των επισκεπτών της Αθήνας. Δεν είναι λίγοι οι ταξιδιώτες που έρχονται στην Αθήνα για ένα μόνο βράδυ και έχουν επαγγελματικά ραντεβού σε εταιρείες που βρίσκονται κοντά στο αεροδρόμιο ή και σε ξενοδοχεία γειτονικά του ΔΑΑ. Γι' αυτούς, το πρώτο κριτήριο επιλογής ξενοδοχείου αποτελεί ο χρόνος. Σ' αυτούς ακριβώς τους πελάτες στοχεύουν το Sofitel Athens Airport και το Attica Holiday Inn.

Ωστόσο, στόχος της κατηγοριοποίησης αυτής είναι να καταδείξει τον άμεσο ανταγωνισμό του Athenaeum InterContinental από το σύνολο του κλάδου. Κατά συνέπεια, η απόσταση από το κέντρο (όπως και η απόσταση μεταξύ των ξενοδοχείων) και ο προσανατολισμός-φύση των μονάδων αποτελούν επαρκή κριτήρια προσδιορισμού μιας άμεσα ανταγωνιστικής ομάδας.

Διάγραμμα 4.3.3.2-1: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5
Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ
ΤΟΥ INTERCONTINENTAL

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο τελευταίο τμήμα του κεφαλαίου 4, καθορίστηκε η υποομάδα ξενοδοχείων που αποτελούν τους άμεσους ανταγωνιστές του Athenaeum InterContinental Athens. Θεωρήσαμε λοιπόν αυτή την υποομάδα ως την στρατηγική ομάδα του **Athenaeum InterContinental Athens**. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία **Hilton Athens, Grande Bretagne Hotel, Ledra Marriott Hotel-Athens, Divani Caravel, Metropolitan Hotel και N.J.V. Athens Plaza**. Αυτή η ανάλυση θα περιλάβει τα εξής:

- ιστορικά στοιχεία κάθε ξενοδοχείου,
- συνοπτική παρουσίαση των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- τις επιδόσεις των μονάδων, και
- τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ξενοδοχείων.

Όλα τα στοιχεία συλλέχθηκαν κατόπιν επίσκεψης και ξενάγησης (Site Inspection) σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά. Παράλληλα, στοιχεία που αφορούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία, όπως και την επίδοση των μονάδων, προέκυψαν τόσο από τη προσωπική κρίση του γράφοντα, όσο και από προσωπικές συζητήσεις - συνεντεύξεις με στελέχη των ξενοδοχείων.

5.1 ATHENS HILTON - ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

Αποστολή Εταιρείας Ιονική Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Α.Ε.

Η ανέγερση και λειτουργία τουριστικών ξενοδοχείων υπερπολυτελείας, αυτόνομα, είτε σε συνεργασία με αλλοδαπούς και ημεδαπούς οργανισμούς και η παραχώρηση του management σε τρίτους.

5.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Στις 22 Απριλίου 1957 ο όμιλος Α. Πεζά υπέγραψε την επίσημη συμφωνία για την δημιουργία ενός νέου ξενοδοχείου, του HILTON Αθηνών. Το 1960 η πλειοψηφία των μετοχών περιήλθε στην κατοχή της Εταιρείας «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ΙΟΝΙΚΗ Α.Ε.» θυγατρική της Ιονικής Τράπεζας. Στις 17 Μαΐου 1988 η Εταιρεία εισήλθε στο Χ.Α.Α. Στη συνέχεια περιήλθε στην κυριότητα της ALPHA BANK αφού προηγήθηκε συγχώνευση των δύο τραπεζών.

Στα τέλη Σεπτεμβρίου 2001 έληξε η σύμβαση εκμίσθωσης με την Hilton of Panama SA και τέθηκε σε εφαρμογή η σύμβαση λειτουργίας και διαχείρισεως με την Hilton (Ελλάς) Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. Το ξενοδοχείο Hilton Athens λειτούργησε ως υποκατάστημα της εταιρίας έως την 31^η Οκτωβρίου 2001 και από την 1^η Νοεμβρίου του ίδιου έτους διέκοψε πλήρως την λειτουργία του λόγω ενάρξεως των εργασιών ανακαινίσεως

Το Hilton Αθηνών κλείνει περίπου σαράντα χρόνια λειτουργίας και από το 1963 αποτέλεσε την πρώτη πολυεθνική ξενοδοχειακή μονάδα στην Ελλάδα και εισήγαγε πρωτοποριακές πρακτικές και νέες ιδέες στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας. Με μια παρουσία σαράντα ετών καθιερώθηκε ως μια ξενοδοχειακή μονάδα ισοδύναμη με την ξενοδοχειακή εμπειρία στο μυαλό του κόσμου. Κατά τα τελευταία σαράντα χρόνια φιλοξενήθηκαν στο ξενοδοχείο μερικές από τις μεγαλύτερες προσωπικότητες της διεθνούς αλλά και της ελληνικής κοινωνίας.

Επίσης από το 1965 το ξενοδοχείο έχει φιλοξενήσει και σημαντικά συνέδρια όπως το Διεθνές Συνέδριο των Αστροναυτών. Παράλληλα στην αίθουσα

«Τερψιχόρη» έχουν φιλοξενηθεί σημαντικές φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, ελληνικά φεστιβάλ και πολυάριθμες κοινωνικές και εταιρικές εκδηλώσεις.

5.1.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το Athens Hilton, αποτελεί εδώ και χρόνια σημείο αναφοράς για την αθηναϊκή κοινωνία. Όπως αναφέρθηκε, είναι η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα που λειτούργησε στην Ελλάδα με διεθνή πρότυπα. «Υιοθετώντας τη φιλοσοφία της διεθνούς αλυσίδας Hilton, συνέβαλε τα μέγιστα στην ανάπτυξη του Ελληνικού τουρισμού, όχι μόνο στον τομέα των υπηρεσιών, αλλά παράλληλα στη δημιουργία αξιόλογων επαγγελματιών, οι οποίοι στελέχωσαν τις μετέπειτα ξενοδοχειακές μονάδες»²⁹. Το ξενοδοχείο επαναλειτούργησε το 2003 μετά από ολοκληρωτική ανακαίνιση, προσφέροντας ένα ανανεωμένο προϊόν που περιλαμβάνει και Business and Executive Floors.

5.1.2.1 Πρόγραμμα Ανακαίνισης

Το κτιριολογικό πρόγραμμα πλήρους ανακαινίσεως του ξενοδοχείου μεταξύ άλλων περιέλαβε:

- § Τα δωμάτια και τις σουίτες του υφιστάμενου κτιρίου καθώς επίσης την προσθήκη νέας πτέρυγας 84 δωματίων.
- § Τον 13ο όροφο, όπου διαμορφώθηκε το GALAXY BAR, η αίθουσα πολλαπλής χρήσεως και το GALAXY BBQ με πανοραμική θέα της Αθήνας.
- § Το Executive Lounge στον 11ο όροφο με θέα προς την Ακρόπολη
- § Την αύξηση δυναμικότητας των αιθουσών συνεδριάσεων και πολλαπλής χρήσεως με τη διαμόρφωση νέων αιθουσών στα πρότυπα των Hilton Meetings, Business Center και νέων συνεδριακών χώρων, στα επίπεδα -1 και +1.

²⁹ Πηγή: Ετήσιο Δελτίο Χρήσης 2004 της 'Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις'

- § Την επέκταση και αύξηση της δυναμικότητας του εστιατορίου «BYZANTINO» ως επίσης τη δημιουργία νέου επισιτιστικού τμήματος, το AETHRION café and lounge στο επίπεδο +1 του ξενοδοχείου.
- § Τη δημιουργία νέου ειδικού εστιατορίου, Εστιατόριο Milos το οποίο εκμισθώθηκε στον διεθνούς φήμης Έλληνα chef κ. Κώστα Σπηλιάδη.
- § Τη δημιουργία Health Club και spa συνολικής επιφάνειας 1.200 τ.μ. περίπου, το οποίο εκμισθώθηκε στην Sport Academy A.E.
- § Την επέκταση και αύξηση της δυναμικότητας του υπογείου χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων
- § Την ανασχεδίαση του OASIS Pool Bar στον περιβάλλοντα χώρο της εξωτερικής πισίνας.
- § Την εγκατάσταση σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού με σκοπό τη μείωση καταναλώσεως ενέργειας και του κόστους συντηρήσεως
- § Την αναδιαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου επί της οδού Βασ. Σοφίας.
- § Τη συντήρηση της εξωτερικής όψεως του υφιστάμενου κτιρίου, συμπεριλαμβάνοντας το έργο του γνωστού Έλληνα καλλιτέχνη Γιάννη Μόραλη.

5.1.2.2 Συνοπτική Παρουσίαση

Με την ολοκλήρωση των εργασιών ανακαίνισης, το νέο Hilton:

§ προσέθεσε στη δυναμικότητά του μία νέα πτέρυγα 70 δωματίων. Έτσι πλέον το ξενοδοχείο διαθέτει συνολικά 527 δωμάτια και είναι το δεύτερο μεγαλύτερο ξενοδοχείο της πόλης, πίσω από το Athenaeum InterContinental.

§ διαθέτει 7 F&B Outlets, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και το καθιερωμένο στην πόλη των Αθηνών, «Βυζαντινό».

§ προσφέρει εγκαταστάσεις Banqueting που καταλαμβάνουν έναν χώρο συνολικού εμβαδού 3000 τ.μ. και έχουν μέγιστη ικανότητα φιλοξενίας 2000 ατόμων, ενώ επίσης διαθέτει και 14 αίθουσες συνεδριάσεων.

§ διαθέτει μια εσωτερική και μία υπαίθρια πισίνα καθώς επίσης και εγκαταστάσεις SPA.

5.1.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Το όνομά του Hilton Αθηνών είναι αναμφισβήτητα ταυτισμένο με τον όρο «ποιοτική φιλοξενία» στην πόλη από την δεκαετία του 60. Παράλληλα, ανακηρύχθηκε επίσημο ξενοδοχείο της διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής μετά την υπογραφή των σχετικών συμβάσεων μεταξύ Διοίκησης και «Αθήνας 2004».

Απευθύνεται τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Συμμετέχει ενεργά σε διεθνείς κλαδικές εκθέσεις, διαθέτει διεθνή γραφεία πωλήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο, απ' όπου προωθεί το ξενοδοχείο και προσελκύει συμπόσια και συνέδρια.

Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, συνεργάζεται με οργανωτές συνεδρίων και γραφεία τουρισμού για την προσέλκυση συνεδρίων και τουριστών. Παράλληλα μέσα στο 2003 δημιούργησε ξεχωριστή θέση στο τμήμα πωλήσεων που θα έχει κύρια υπευθυνότητα τα Συνέδρια και τα ταξίδια κινήτρων.

Το ξενοδοχείο Hilton επιτυγχάνει τις υψηλότερες πληρότητες και ARR (Average Room Rate) συγκριτικά με την πλειοψηφία των ξενοδοχείων της πόλης λόγω της θέσης του.

Το μίγμα πελατείας του κλίνει υπέρ του εταιρικού, του κυβερνητικού και λοιπών κατηγοριών μεμονωμένων πελατών ενώ την ίδια στιγμή χάρη στο μεγάλο του μέγεθος φιλοξενεί και μεγάλο αριθμό από groups.

Το βασικό χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου ήταν και είναι η τοποθεσία. Πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης (walking distance), στο Κολωνάκι και τα ιστορικά μνημεία της Αθήνας. Παράλληλα, η θέση του εξυπηρετεί την πρόσβαση από και προς τις μεγάλες εταιρείες που συνεχώς μεταφέρουν τα γραφεία τους στα βόρεια προάστια. Το τελευταίο αυτό στοιχείο αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για το corporate τμήμα της αγοράς.

5.1.3.1 Δυνατά σημεία

§ Η τοποθεσία όπου βρίσκεται εγκατεστημένη η μονάδα κρίνεται ως εξαιρετική, καθώς βρίσκεται πολύ στο κέντρο της πόλης και σε κοντινή απόσταση από 2 σταθμούς του μετρό.

§ Η ιδιοκτησία της μονάδας από την ALPHA BANK, προσδίδει στην μονάδα αναμφισβήτητη οικονομική ευρωστία (χαρακτηριστικό παράδειγμα η πρόσφατη ανακαίνιση-επέκταση).

§ Το ξενοδοχείο είναι ίσως το “best known” ξενοδοχείο των Αθηνών και ιδιαίτερα μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου..

§ Το brand name της Hilton προσδίδει διεθνές κύρος στο ξενοδοχείο.

§ Η ποιότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων, σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες που παρέχει η Hilton, διαμορφώνουν ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

§ Η εταιρεία εφαρμόζει ένα διεθνούς εμβέλειας Loyalty Program (Hilton Honours).

§ Ο αριθμός των δωματίων του είναι μεγάλος (527), διαθέτουν στο σύνολό τους μπαλκόνι, ενώ 220 εξ’ αυτών έχουν θέα στην Ακρόπολη.

§ Οι 14 αίθουσες εκδηλώσεων διαθέτουν στο σύνολό τους φυσικό φωτισμό, 5 εκ των οποίων είναι πρόσφατα κατασκευασμένες.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει εσωτερική και εξωτερική πισίνα, όπως επίσης και Spa & Health club.

§ Διατίθεται το μεγαλύτερο υπόγειο parking (250 θέσεων) μεταξύ του ανταγωνισμού.

§ Οι αίθουσες conference & banqueting έχουν σημαντική δυναμικότητα και είναι κορυφαίες ποιοτικά.

§ Μεταξύ των F&B outlets, συμπεριλαμβάνονται το Βυζαντινό και το Galaxy bar, τα οποία είναι αναμφισβήτητα καθιερωμένα στην πόλη.

§ Τόσο το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, όσο και αυτό του Marketing, είναι εξαιρετικά ενισχυμένα μετά την επαναλειτουργία της μονάδας.

5.1.3.2 Αδύνατα σημεία

§ Το γειτονικό Divani Caravel, εφαρμόζοντας επιθετική πολιτική, διεκδικεί κομμάτι της αγοράς του Hilton.

§ Οι αίθουσες συνεδρίων είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του Athenaeum InterContinental.

§ Το Ballroom του ξενοδοχείου διακόπτεται από κολώνες στήριξης.

§ Τα δωμάτια είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του InterContinental.

§ Οι απαιτήσεις συντήρησης των εγκαταστάσεων μετά την ανακαίνιση, είναι μεγάλες.

§ Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι στο μεγαλύτερό του κομμάτι νέο, με αποτέλεσμα την απουσία εμπειρίας και εξοικείωσης με το χώρο.

§ Το διακοσμητικό ύφος του ξενοδοχείου είναι πολύ μοντέρνο και minimal, με αποτέλεσμα ορισμένα αρνητικά σχόλια από το «κλασσικό» κομμάτι της αγοράς.

§ Η περιοχή όπου βρίσκεται η εγκατάσταση συχνά παρουσιάζει αναταραχή λόγω κυκλοφοριακού και διαδηλώσεων, με αποτέλεσμα την ενόχληση των ενοίκων.

5.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Το νέο Hilton θα εστιαστεί στην αγορά των συνεδρίων και των εκδηλώσεων. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα για το τμήμα της αγοράς αυτό, είναι ότι διαθέτει το μεγαλύτερο και λειτουργικότερο χώρο στην Αθήνα και επιπλέον όλες οι αίθουσες έχουν φυσικό φως ημέρας και βεράντες με θέα κάτι εξαιρετικά δυσεύρετο σε συνεδριακούς χώρους.

Τα 500 δωμάτια επιτρέπουν ευνοϊκή τοποθέτηση στην αγορά αναφορικά με τη διαχείριση μεγάλων συνεδρίων και συναντήσεων.

Τέλος, τα πέντε κατάλληλα διαμορφωμένα meeting rooms του Hilton στα οποία περιλαμβάνεται και ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο συναντήσεων μέχρι 16 ατόμων, το χώρο με την καλύτερη ηχητική μόνωση στην Ελλάδα, προσελκύουν ένα σημαντικό αριθμό επαγγελματιών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.2 GRANDE BRETAGNE - ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ ΑΕ

Αποστολή Εταιρείας Λάμψα Α.Ε.

Η ιδιοκτησία του Ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία και η εκμετάλλευσή του.

Η ΛΑΜΨΑ ΑΕ ιδρύθηκε στις 10 Νοεμβρίου το 1919 και από την ημέρα ίδρυσής της η έδρα, η νομική της μορφή και ο κλάδος δραστηριότητας της παραμένουν οι ίδιοι.

Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η ιδιοκτησία του Ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» και η εκμετάλλευσή του. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων ανακαίνισης και αναδιαμόρφωσης του ξενοδοχείου έφτασαν τα 70.000.000 ευρώ με τραπεζική χρηματοδότηση της τάξεως των 54.000.000 ευρώ.

5.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Δεδομένου ότι αναφερόμαστε σε ένα από τα πιο ιστορικά κτίρια της Αθήνας, κρίνεται σκόπιμη μία λεπτομερής αναφορά της πορείας του ξενοδοχείου μέσα στον χρόνο.

Το 1842, τον ίδιο χρόνο με την αποπεράτωση των πρώτων Ανακτόρων της Αθήνας, τη σημερινή Βουλή, τοποθετείται ο θεμέλιος λίθος για να δημιουργηθεί ένα από τα ομορφότερα κτίρια των Αθηνών. Η οικία Αντωνίου Δημητρίου, εμπόρου από την Τεργέστη.

Έργο του Δανού αρχιτέκτονα Θεόφιλου Χάνσεν, η αρχιτεκτονική του σύνθεση, σφράγισε και την μετέπειτα εξέλιξη της μορφολογίας του μωσαϊκού των προσθηκών και αναπλάσεων στο αρχικό του δημιούργημα.

Το κτίριο κατοικήθηκε για μικρό χρονικό διάστημα από την οικογένεια Δημητρίου, στην συνέχεια από την οικογένεια Κλάδου και μετά χρησιμοποιήθηκε από την Γαλλική Αρχαιολογική Σχολή. Το 1874 το κτίριο αγοράζεται από τον Σάββα Κέντρο.

Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1878, ο Κέντρος συνεταιρίζεται με τον Στάθη Λάμψα, γεννημένο στην Οδησό και καταγόμενο από τα Καλάβρυτα, και μαζί

το μετατρέπουν σε Ξενοδοχείο με την ονομασία Grande Bretagne, επεκτείνοντάς το κατά μήκος της οδού Αμαλίας, όπου βρίσκονταν οι κήποι της κατοικίας.

Με την επέκταση, το ξενοδοχείο αποκτά δυναμικότητα 40 κλινών με δύο λουτρά και με παροχή νερού που συμπληρώνονταν όμως από το προσωπικό με κουβάδες από τον «νερουλά».

Από το 1888, μετά τον θάνατο του Κέντρου, ο Λάμπας απέκτησε την πλήρη κυριότητα του ξενοδοχείου. Είχε σπουδάσει στο Παρίσι Γαλλική κουζίνα και διητέλεσε σεφ του Maison Doree, του λαμπρότερου εστιατορίου της εποχής, πριν επιστρέψει στην Ελλάδα.

Το 1896 είναι σημαντική χρονιά για το ξενοδοχείο που αποκτά παγκόσμια φήμη φιλοξενώντας όλους τους ξένους αθλητές και την Διεθνή Επιτροπή των πρώτων σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων, υπό τον Βαρόνο Πιέρ ντε Κουμπερτέν.

Το 1917 το ξενοδοχείο αγοράζεται από τον Θεόδωρο Πετρακόπουλο, γαμπρό του Λάμπα.

Ήδη από τις αρχές του 1900, το ξενοδοχείο της Μεγάλης Βρετανίας είχε γίνει το κέντρο της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής ζωής της Αθήνας.

Τα μεγάλα γεγονότα που χάραξαν την Ιστορία της Ελλάδας μετά το 1910, οι νίκες των Βαλκανικών Πολέμων, το μεγάλο του Ελληνικού Κράτους, η διεθνής ακτινοβολία του Ελ. Βενιζέλου και η διαμάχη του με τον Κωνσταντίνο, όλα αυτά δημιούργησαν μία παράλληλη Ιστορία στα σαλόνια του ξενοδοχείου της Μεγάλης Βρετανίας.

Με το τέλος του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου και στις αρχές της δεκαετίας του '20, το ξενοδοχείο ήταν ώριμο για την πρώτη μεγάλη αλλαγή και επέκτασή του.

Το 1924 αρχίζουν οι μελέτες επέκτασης. Το τμήμα της οδού Βουκουρεστίου ολοκληρώνεται στις αρχές του 1927 και έως το 1930 αποπερατώνεται και το υπόλοιπο, τετραώροφο πλέον, Ξενοδοχείο δημιουργώντας την ιστορική Αίθουσα Salle des Fetes, το τωρινό Grand Ballroom με σχέδια του Ελβετού

Αρχιτέκτονα Emil Vogt, με ένα επιπλέον όροφο επί της κατοικίας Δημητρίου που εξακολουθεί να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του.

Τα αρχικά αρχιτεκτονικά στοιχεία του Χάνσεν, όπως τα μπαλκόνια που υποστηρίζονταν από διπλά λιοντάρια, οι πορτοσιές των εξωτερικών κουφωμάτων, τα κιγκλιδώματα των μπαλκονιών με τους χυτοσιδήρους γύπες, επαναλαμβάνονται. Η μορφολογία του ξενοδοχείου διατηρεί σε όλες τις όψεις την συνέχεια της οικίας Δημητρίου.

Πράγματι λοιπόν, από το 1927 θα χρειαστούν πολλές σελίδες για τον κατάλογο των προσωπικοτήτων που «έλαβαν το προνόμιο», όπως αναφέρεται σε άρθρο του Ελεύθερου Βήματος τον Φεβρουάριο του 1927. Βασιλείς, Αρχηγοί Κρατών, Πρωθυπουργοί, εκατομμυριούχοι, μουσικοί, ηθοποιοί, συγγραφείς καθώς και επιφανείς πολιτικοί επίσημοι φιλοξενούμενοι της Ελλάδας, πέρασαν το κατώφλι της εισόδου του. Από τότε το Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία έγινε κατά κάποιο τρόπο ο επίσημος ξενώνας του Ελληνικού Κράτους.

Το τέλος του Μεσοπολέμου και οι υποψίες για ένα νέο Μεγάλο πόλεμο αφήνουν την σφραγίδα τους στο κτίριο. Επί Μεταξά ετοιμάζεται το νέο σύγχρονο Στρατηγείο του Ελληνικού Στρατού στο υπόγειο του ξενοδοχείου.

Ολόκληρο το κτίριο γράφει κατά τη διάρκεια του πολέμου και της κατοχής μια νέα ιστορική σελίδα στο βιβλίο των αναμνήσεών του. Αρχηγείο του Ελληνικού Στρατού κατά το Αλβανικό έπος, Αρχηγείο των Άγγλων και Νεοζηλανδών συμμάχων μέχρι την κατάρρευση του μετώπου, Αρχηγείο του Γερμανικού Στρατού Κατοχής.

Το 1956, μεταπολεμικά με την Αθήνα να αναπτύσσεται ραγδαία, το κτίριο επισκευάζεται συνολικά, κατεδαφίζεται η οικία Δημητρίου και επεκτείνεται καθ' ύψος κατά τέσσερις ορόφους με σχέδια του αρχιτέκτονα Κωνσταντίνου Βουτσινά.

Η τελική μορφή όπως την ξέρουμε σήμερα συμπληρώνεται μέχρι το 1963.

Το 1991 οι ιδιοκτήτες του Ξενοδοχείου (Οικογένειες Πετρακόπουλου-Δοξιάδη) πωλούν το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της εταιρείας στον διεθνή όμιλο ξενοδοχείων CIGA.

Το 1995 η εταιρεία CIGA εξαγοράζεται διεθνώς από την Αμερικανική πολυεθνική εταιρεία ξενοδοχείων SHERATON η οποία με την σειρά της εξαγοράζεται το 1998 από την πολυεθνική εταιρεία STARWOOD HOTELS AND RESORTS.

Το 1999 η STARWOOD HOTELS AND RESORTS πωλεί μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της εταιρείας αλλά διατηρεί το management του ξενοδοχείου.

Το 2000 ο όμιλος Hyatt Regency Ξενοδοχειακή και Τουριστική (Ελλάς) Α.Ε. απέκτησε τον έλεγχο της Εταιρείας Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε. και, κατά συνέπεια, του ιστορικού ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία, ώστε μετά την ανέγερση και λειτουργία του πολυτελέστατου ξενοδοχείου Hyatt Regency στη Θεσσαλονίκη το 1999, να αποκτήσει και μια αντίστοιχη μονάδα στην Αθήνα.

Το Νοέμβριο του 2001 το ξενοδοχείο έκλεισε προσωρινά και οι κύριοι μέτοχοι του Ομίλου Hyatt Regency Ξενοδοχειακή και Τουριστική (Ελλάς) Α.Ε. απεφάσισαν να προβούν στη πλήρη, εκ βάθρων ανακαίνισή του. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1956 δεν είχε γίνει καμία σοβαρή ανακαίνιση, επισκευή ή εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, εκτός από μία προσθήκη 36 δωματίων σε δύο ορόφους την διετία 1972-1974 και την διαμόρφωση και λειτουργία του GB Corner.

Σκοπός του εγχειρήματος αυτού, που κόστισε 85 εκατ. €, είναι να γίνει και πάλι η Μεγάλη Βρετανία ένα από τα πολυτελέστερα ξενοδοχεία της Ευρώπης. Η ανανεωμένη Μεγάλη Βρετανία, μέλος της Luxury Collection των ξενοδοχείων Starwood, άνοιξε και πάλι τις πύλες της τον Μάρτιο του 2003.

5.2.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία διαθέτει σήμερα 323 πολυτελή δωμάτια και σουίτες εκ των οποίων μία Προεδρική και μία Βασιλική. Η αύξηση του αριθμού των σουιτών, η συγχώνευση μικρών δωματίων και η δημιουργία μίας Βασιλικής και μίας Προεδρικής σουίτας υψηλότερου επιπέδου και προδιαγραφών μείωσε το σύνολο των δωματίων του Ξενοδοχείου από 365 σε 323, γεγονός όμως που θεωρήθηκε απαραίτητο για την ποιοτική του αναβάθμιση.

Η διακόσμηση του Grande Bretagne, είναι αποκλειστικά κλασσικού στυλ, και στους χώρους του φιλοξενούνται αυθεντικά έργα τέχνης και αντίκες. Στα δωμάτια τοποθετήθηκαν επιλεγμένα και υψηλής αισθητικής έπιπλα, ενώ οι διευκολύνσεις υψηλής τεχνολογίας που παρέχουν τα δωμάτια, είναι διακριτικά κρυμμένες για να μην παρεμβαίνουν στην αισθητική των χώρων.

Βρίσκεται εγκατεστημένο σε ιδανική τοποθεσία στην πλατεία Συντάγματος, στο κέντρο της πόλης, απέναντι από το Κοινοβούλιο. Πολύ κοντά στον εμπορικότερο δρόμο της πόλης, την οδό Ερμού, στο επιχειρηματικό κέντρο, καθώς σε κοντινή απόσταση με πολλές πρεσβείες ξένων κρατών.

Το Grande Bretagne είναι το μόνο "ξενοδοχείο πόλης" που διαθέτει εγκαταστάσεις Spa 5 αστέρων.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 7 F&B outlets, 1100τμ αιθουσών Banqueting συνολικής χωρητικότητας 600 ατόμων, 11 meeting rooms, καθώς και εσωτερική και εξωτερική πισίνα.

5.2.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Κατά την τριετία 2001- 2003 η συμμετοχή των επιμέρους προϊόντων - υπηρεσιών στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της Εταιρίας είχε ως εξής:

Πίνακας 5.2.3-1: Ανάλυση Κύκλου Εργασιών Μ. Βρετανίας

(ποσά σε χιλ. €)	2001	%	2002	%	2003	%
Έσοδα Δωματίων	9.882,00	63%	0	0%	7.934,48	51%
Πωλήσεις Τροφίμων & Ποτών	5.301,60	34%	0	0%	7.112,12	46%
Άλλα Έσοδα	460,70	3%	0	0%	536,40	3%
ΣΥΝΟΛΟ	15.644,30	100%	0	0%	15.583,00	100%

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

- Τα αποτελέσματα της χρήσης 2002 είναι μηδενικά διότι καθ' όλο το 2002 το ξενοδοχείο είχε αναστείλει την λειτουργία του λόγω των εργασιών ανακαίνισης που γίνονταν σε αυτό.
- Ο κύκλος εργασιών του 2001 αφορά την περίοδο Ιανουαρίου - Νοεμβρίου. Την 1/12/2001 ξεκίνησαν οι εργασίες ανακαίνισης του ξενοδοχείου.
- Ο κύκλος εργασιών του 2003 αφορά την περίοδο από 17/03/2003-31/12/2003.

Τα έσοδα από δωμάτια αποτελούν περίπου το 57% του συνόλου των εσόδων του ξενοδοχείου στην περίοδο 2001-2003. Το ξενοδοχείο συνεργάζεται με μεγάλα διεθνή και Ελληνικά ταξιδιωτικά πρακτορεία, μέσω των οποίων γίνονται οι περισσότερες κρατήσεις δωματίων. Το 60% περίπου των κρατήσεων δωματίων αφορά πελάτες για λόγους αναψυχής / τουρισμού, ενώ το 30% περίπου γίνεται από εταιρείες ή οργανισμούς μέσα στα πλαίσια συνεδρίων ή άλλων δραστηριοτήτων. Ταυτόχρονα, σημαντικό τμήμα της πελατείας αποτελούν διπλωμάτες και κυβερνητικοί προσκεκλημένοι. Ως αποτέλεσμα, το ξενοδοχείο πουλάει στις υψηλότερες τιμές της αγοράς και είναι στην πρώτη θέση της λίστας RGI (revenue generation index).

Το 40% περίπου των εσόδων του ξενοδοχείου προέρχεται από πωλήσεις τροφίμων και ποτών στην περίοδο 2001-2003. Στο GB Corner, στο cafe-restaurant Winter Garden και στο Alexander's Bar, πραγματοποιείται το 50% περίπου των πωλήσεων τροφίμων και ποτών.

Σημαντικό μερίδιο στις πωλήσεις τροφίμων και ποτών κατέχει και το GB Roof Garden Bar Restaurant, το οποίο λειτουργεί τους καλοκαιρινούς μήνες και βρίσκεται στην κεντρική ταράτσα του κτιρίου.

Τέλος ένα μέρος του κύκλου εργασιών της εταιρείας διαμορφώνεται από έσοδα τα οποία προέρχονται από συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο, σημαντικότερες από τις οποίες είναι το τηλεφωνείο, το στεγνοκαθαριστήριο και η Boutique.

5.2.3.1 Δυνατά σημεία

§ Η τοποθεσία του, στην πλατεία Συντάγματος είναι μοναδική, παρέχοντας μάλιστα και εύκολη πρόσβαση μέσω του μετρό.

§ Το ξενοδοχείο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1872 και έχει καθιερωθεί στη συνείδηση των πελατών.

§ Keyboard σε όλα τα δωμάτια καθώς και γραμμή high speed internet access.

§ 323 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια, μερικά εκ των οποίων με μπαλκόνι.

§ Η Presidential και η Royal Suite του ξενοδοχείου, είναι πραγματικά μοναδικής ομορφιάς και πολυτέλειας.

§ Το σύνολο των εγκαταστάσεων είναι προσφάτως ανακαινισμένο και έτσι αποτελεί ένα ολοκαίνουριο προϊόν για την αθηναϊκή αγορά.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει ένα πολύ ιδιαίτερο κλασσικό ύφος, διαθέτοντας μάλιστα αυθεντικές αντίκες.

§ Τα meeting rooms όπως και το Ballroom διαθέτουν φυσικό φως.

§ Ιδιαίτερη είναι η ελκυστικότητα της μονάδας προς το κυβερνητικό κομμάτι της αγοράς, χάρη κυρίως της τοποθεσίας της.

§ Το GB Corner, αποτελεί κλασσικό σημείο συνάντησης του πολιτικού κόσμου.

§ Εσωτερική και εξωτερική πισίνα, όπως επίσης και Spa & Health Club 5*.

§ Μέλος της Starwood, ευρέως γνωστής, διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων. Γεγονός που επιτρέπει την εφαρμογή ενός Loyalty Program.

5.2.3.2 Αδύνατα σημεία

§ Τα standard δωμάτια του ξενοδοχείου, είναι μικρότερου μεγέθους αυτών του Hilton και του InterContinental.

§ Το Lobby του ξενοδοχείου είναι αρκετά μικρό για να υποδεχτεί πολυάριθμα groups.

§ Το ξενοδοχείο δε διαθέτει executive floor.

§ Το Ballroom είναι συγκριτικά μικρό.

§ Το ξενοδοχείο δε διαθέτει χώρο στάθμευσης και η περιοχή γενικότερα είναι ιδιαίτερα φορτισμένη κυκλοφορικά καθώς βρίσκεται μάλιστα εντός των ορίων του δακτυλίου.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται πολύ μακριά των νοτίων προαστίων της Αθήνας, και του Πειραιά.

§ Η πλατεία Συντάγματος πολύ συχνά ταλαιπωρείται από διαδηλώσεις και κυκλοφοριακό.

§ Διπλά από το Grande Bretagne λειτουργεί το King George Hotel. Ξενοδοχείο με παρόμοια φιλοσοφία, με αποτέλεσμα να απορροφά τμήμα της πελατείας.

5.3 LEDRA MARRIOTT - ΑΣΤΥ ΑΞΕ

Η παρακάτω παρουσίαση αποτελεί περιγραφή του ξενοδοχείου LEDRA MARRIOTT των Αθηνών το οποίο ανήκει στην παγκόσμια αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων LEDRA MARRIOTT.

5.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η ΑΣΤΥ ΑΞΕ ιδρύθηκε το 1977 στην Αθήνα και πρόκειται για εταιρεία ξένων συμφερόντων. Αριθμεί 2.398 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο. Στην Αθήνα το ξενοδοχείο διατηρεί 307 δωμάτια και απασχολεί 280 άτομα μόνιμο προσωπικό.

Η επένδυση της ΑΣΤΥ για κατασκευή και επέκταση της μονάδας στη λεωφόρο Συγγρού υπήρξε από τις μεγαλύτερες επενδύσεις των τελευταίων χρόνων στον κλάδο.

5.3.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο Athens Ledra Marriott διαθέτει 307 δωμάτια. Πρόσφατα ανακαινίσθηκαν όλα του τα δωμάτια, το “Crystal Cafe”, καθώς και οι χώροι του Banqueting, όχι όμως και ο χώρος του lobby. Το 2000 προστέθηκε στις εγκαταστάσεις της μονάδας και ένας ακόμη όροφος που λειτουργεί ως Executive Floor, διαθέτοντας 39 standard δωμάτια, όχι όμως και σουίτες.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 4 F&B outlets:

- το καθιερωμένο πολυνησιακό-ταϊλανδέζικο εστιατόριο “Kona Kai”,
- το Zephyros με μεσογειακές γεύσεις (διαθέτει πρωινό σε μπουφέ, λειτουργεί πρωί-βράδυ),
- το Crystal Café Lounge και
- το Bali Lounge

Το ξενοδοχείο διαθέτει χώρους για κάθε τύπο εκδήλωσης σε αίθουσες εκδηλώσεων 900τ.μ. Τελευταία προστέθηκε η νέα αίθουσα Grand Ballroom 500τ.μ. χωρητικότητας 580 ατόμων. Συνολικά η χωρητικότητα αυτών των αιθουσών για συσκέψεις ή συνέδρια ανέρχεται στα 1000 περίπου άτομα. Στις παραπάνω αίθουσες μπορούν επίσης να διοργανωθούν κάθε είδους δεξιώσεις και εκδηλώσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι πέρα από την οργάνωση των εσωτερικών χώρων αναλαμβάνεται επίσης η οργάνωση εξωτερικών χώρων π.χ. catering πλήρως οργανωμένα. Παρέχεται υπηρεσία οπτικοακουστικού εξοπλισμού από ειδικευμένο προσωπικό.

Επιπλέον το Athens Ledra Marriott υπαίθρια πισίνα στην ταράτσα του κτιρίου. Στο χώρο της πισίνας λειτουργεί το Panorama Pool Bar.

5.3.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Το ξενοδοχείο έχει μια πολύ εύκαμπτη στρατηγική τιμολόγησης ειδικά αναφορικά στην τοπική αγορά, προσπαθώντας να αυξήσει το REVPAR (Revenue per Available Room) και να μην χάσει καμία εν δυνάμει πηγή εσόδων. Δεδομένου ότι το Marriott βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από το Athenaeum InterContinental, οι πληρότητες των δύο ξενοδοχείων παρουσιάζουν έντονη σχέση αλληλεξάρτησης. Βασικό διαφοροποιητικό στοιχείο των δύο μονάδων, το γεγονός ότι το μέγεθος του Marriott, δεν του επιτρέπει την φιλοξενία μεγάλων groups.

5.3.3.1 Δυνατά σημεία

§ Το brand του ξενοδοχείου είναι αδιαμφισβήτητης εμβέλειας, αντίστοιχης των Hilton και InterContinental.

§ Η Ledra Marriott εφαρμόζει loyalty program, με εκατομμύρια μέλη.

§ Διατίθενται συνολικά 259 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια, τα μισά των οποίων διαθέτουν και ιδιωτικό μπαλκόνι.

§ Το Lobby area όπως και το Ballroom (χωρίς ενδιάμεσες κολώνες στήριξης) του ξενοδοχείου, είναι προσφάτως ανακαινισμένο.

§ Το ξενοδοχείο διαθέτει meeting rooms με φυσικό φως.

§ Ένα εκ των τριών εστιατορίων, είναι το διάσημο στην Αθήνα, Kona Kai.

§ Στην ταράτσα φιλοξενείται roof pool bar με πανοραμική θέα.

§ Η γύρω περιοχή είναι συγκριτικά καλύτερη αυτής του InterContinental, παρότι γειτνιάζουν.

§ Παροχή high speed internet line σε όλα τα δωμάτια, όχι όμως και τους κοινόχρηστους χώρους.

§ Εξοπλισμός σιδερωτήριου σε όλα τα δωμάτια πελατών.

§ Ειδικός executive floor και executive lounge.

§ Εφαρμογή επιθετικής τιμολόγησης αναφορικά στο εταιρικό κομμάτι της αγοράς, καθώς και στην ενοικίαση χώρων για meetings.

5.3.3.2 Αδύνατα σημεία

§ Το ξενοδοχείο δεν έχει ιδιαίτερα καλή φήμη μεταξύ του τοπικού επιχειρηματικού κόσμου.

§ Το μέγεθος των δωματίων είναι συγκριτικά μικρότερο, όπως επίσης το lobby area αλλά και το σύνολο των κοινόχρηστων χώρων.

§ Στο executive floor του ξενοδοχείου δεν υπάρχει αυτόνομη reception (για check in – check out) και γενικότερα χαρακτηρίζεται «φτωχό».

§ Το Ballroom του ξενοδοχείου είναι συγκριτικά μικρότερο.

§ Η κύρια όψη της μονάδας είναι στην Λεωφόρο Συγγρού.

§ Ο αριθμός των εμπορικών καταστημάτων στους χώρους του ξενοδοχείου, είναι περιορισμένος.

§ Δεν υπάρχει κοντινός σταθμός του μετρό ή του τραμ.

§ Για να προσεγγίσει κανείς το ξενοδοχείο από το κέντρο της πόλης, διέρχεται μπροστά από το InterContinental.

§ Το Ledra Marriott βρίσκεται ανάμεσα στο InterContinental και στο Metropolitan, δύο εκ των βασικότερων ανταγωνιστών του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.4 DIVANI CARAVEL

5.4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Ιδρύθηκε το 1970 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Caravel Hotel A.E. την οποία και άλλαξε σε Κάραβελ Α.Ε. το 1976 για την αλλάξει εκ νέου το 1978 και έπειτα στη σημερινή το 2002. Το 1999 απορρόφησε την Εταιρεία Ναυτιλίας και Τουρισμού Α.Ε. Ανήκει στον Όμιλο Εταιρειών Διβάνη, που διαθέτει τρία ξενοδοχεία στην Αττική (Divani Palace, Acropolis, Caravel) και άλλα τρία στην υπόλοιπη Ελλάδα σε Κέρκυρα, Καλαμπάκα και Λάρισα.

5.4.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο Divani Caravel βρίσκεται εγκατεστημένο πολύ κοντά στο ξενοδοχείο Hilton και επομένως επωφελήθηκε σε μεγάλο βαθμό από την διακοπή λειτουργίας του κατά την πρόσφατη ανακαίνισή του.

Το ξενοδοχείο είναι πλήρως ανακαινισμένο και διαθέτει 471 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων 88 executive rooms and suites. Διαθέτει εκτεταμένες εγκαταστάσεις Banqueting, συνολικού εμβαδού 4.000 τ.μ. με μέγιστη δυνατότητα φιλοξενίας 2000 ατόμων.

Το Divani Caravel διαθέτει 15 αίθουσες συνεδρίων, μια υπαίθρια πισίνα και Health Club.

5.4.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Το ξενοδοχείο χάρις και στην εφαρμογή πολιτικής χαμηλών τιμών, έχει πετύχει να κατέχει μεγάλο κομμάτι της αγοράς στην κατηγορία των Conference-Banqueting πελατών.

Το παρεχόμενο service του ξενοδοχείου είναι ασφαλώς κατώτερο αυτού του Athenaeum InterContinental. Ωστόσο αποτελεί κύριο ανταγωνιστή ιδιαίτερα

στο κομμάτι του Banqueting δεδομένου ότι εφαρμόζει μια πολύ εύκαμπτη και επιθετική πολιτική τιμολόγησης.

5.4.3.1 Δυνατά σημεία

§ Το ξενοδοχείο είναι μέλος των Leading Hotels of the World, γεγονός που του προσδίδει ένα brand name διεθνούς κύρους.

§ Η τοποθεσία του είναι εξαιρετικά ευνοϊκή καθώς βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης.

§ Το Ballroom της μονάδας είναι από τα μεγαλύτερα της στρατηγικής ομάδας.

§ Ο αριθμός δωματίων του (471), είναι αρκετά μεγάλος, επιτρέποντάς του έτσι τη φιλοξενία συνεδρίων.

§ Τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι πρόσφατα ανακαινισμένα.

§ Οι αίθουσες εκδηλώσεων του διαθέτουν στην πλειοψηφία τους φυσικό φωτισμό ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευελιξία αναφορικά στη διαμόρφωσή τους.

§ Το ξενοδοχείο είναι μέλος αλυσίδας με άλλες δύο ιδιοκτησίες στην πόλη, που καθιστούν εφικτή την ύπαρξη μεταξύ των συνεργιών.

§ Ο ιδιοκτήτης της αλυσίδας είναι άνθρωπος με ισχυρές διασυνδέσεις στον τοπικό επιχειρηματικό κόσμο.

§ Η τοποθέτησή της μονάδας κοντά σε μεγάλα νοσοκομεία της πόλης ευνοούν τη φιλοξενία ιατρικών συνεδρίων.

§ Δυνατότητα εφαρμογής ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής.

5.4.3.2 Αδύνατα σημεία

§ Το ξενοδοχείο είναι τοποθετημένο πολύ κοντά στο Hilton και το Holiday Inn, γεγονός που επιτείνει τον ανταγωνισμό.

§ Μικρό μέγεθος δωματίων.

§ Το όνομα του ξενοδοχείου δεν είναι αντίστοιχου διεθνούς κύρους και εμβέλειας αυτού των Hilton, Ledra Marriott, InterContinental.

§ Μικρός αριθμός εμπορικών καταστημάτων εντός του ξενοδοχείου.

§ Το παρεχόμενο service θεωρείται κατώτερο των βασικών ανταγωνιστών.

§ Το executive floor του ξενοδοχείου δεν διαθέτει υπηρεσίες αντίστοιχες του ανταγωνισμού.

§ Το όλο ύψος της μονάδας είναι ιδιαίτερα κλασσικό και μάλλον γερασμένο.

§ Τα F&B outlets δεν θεωρούνται από τα καθιερωμένα της πόλης.

§ Μικρός χώρος στάθμευσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.5 METROPOLITAN - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ Α.Ε.

5.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η εταιρεία Χανδρής Α.Ε. ιδρύθηκε το 1969 στον Πειραιά από τον Χιώτη στην καταγωγή Δημήτρη Χανδρή. Το πρώτο ξενοδοχείο χτίστηκε στη Χίο το 1972 και ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, της Δασιάς και τέλος το 1977 της Αθήνας., ενώ το 1995 απορρόφησε την Εταιρεία «Δασιά Κερκυραϊκές και Τουριστικές Επιχειρήσεις ΑΕ» η οποία συστάθηκε το 1962.

Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου αποτελούν μέλη της Διεθνούς Πρωτοβουλίας Περιβάλλοντος Ξενοδοχείων, η οποία έχει σαν στόχο την προώθηση της προστασίας του περιβάλλοντος στο χώρο των ξενοδοχείων.

5.5.2 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο Metropolitan βρίσκεται στην διεύθυνση Συγγρού 385, σε απόσταση 10 λεπτών από το κέντρο της Αθήνας και από το λιμάνι του Πειραιά. Κτίστηκε το 1977 και ανακαινίστηκε πλήρως το 2000 και αποτελεί ένα από τα ξενοδοχεία 5 αστέρων της Αθήνας με βασικό προσανατολισμό πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Δεδομένου ότι βρίσκεται κοντά στην ακτή και την περιοχή του Πειραιά, έχει καθιερώσει ένα ισχυρό όνομα μεταξύ της ναυτιλιακής οικογένειας.

Διαθέτει φυσικό φως σε όλα τα function rooms του καθώς επίσης και εγκαταστάσεις Banqueting συνολικού εμβαδού 600τμ και δυναμικότητας 500 ατόμων. Επιπλέον το ξενοδοχείο διαθέτει 7 meeting rooms, μια εξωτερική πισίνα καθώς και Health Club. . Η συνολική επένδυση της ανακαίνισής του ανήλθε στα 15 εκατ. ευρώ και ανακαινίστηκαν όλα τα δωμάτια, ο χώρος του lobby και ο χώρος υποδοχής. Ανακαινίστηκαν τέλος όλες οι αίθουσες εκδηλώσεων, εστιατορίων και μπαρ.

Καθώς η πλειοψηφία των πελατών του είναι επαγγελματίες που επισκέπτονται την Αθήνα για επαγγελματικούς λόγους το ξενοδοχείο διαθέτει

24 ωρών business center με εκτυπωτές, Fax, υπολογιστές με πρόσβαση στο internet και γραμματειακή υποστήριξη.

Διαθέτει συνολικά 10 αίθουσες συνεδρίων με την μεγαλύτερη την αίθουσα Aegean Ballroom με θέσεις περισσότερες των 450 ατόμων και άλλες μικρότερες για συναντήσεις 12 ατόμων.

Επιπλέον μεταξύ των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου υπάρχουν ινστιτούτο ομορφιάς, μαγαζί δώρων, φωτογράφος, γκαράζ, εξωτερική πισίνα στην ταράτσα και δυνατότητα μεταφοράς των πελατών στο κέντρο της Αθήνας.

5.5.3 ΕΠΙΔΟΣΗ

Ως ξενοδοχείο δεν αποτελεί βασικό 'παίχτη' της κατηγορίας των ξενοδοχείων πολυτελείας και τμήμα της πελατείας του απειλείται από γειτονικές μονάδες τεσσάρων αστέρων. Ιδιαίτερες είναι οι σχέσεις του ξενοδοχείου με την κυπριακή αγορά, από την οποία και αντλεί σημαντικό ποσοστό της πελατείας του.

Παράλληλη εφαρμόζει τη χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο ελκυστικό value for money.

5.5.3.1 Δυνατά σημεία

§ Η ιδιοκτήτρια οικογένεια, χαίρει ισχυρών διασυνδέσεων στην εγχώρια επιχειρηματική κοινότητα και ιδιαίτερα αυτή των πλοιοκτητών.

§ Η εταιρία διαθέτει ιδιαίτερες σχέσεις με την κυπριακή αγορά.

§ Πρόκειται για μία μονάδα που συνδέει τη λειτουργία της με τη θάλασσα, τόσο αναφορικά την τοποθεσία όσο και την πελατεία της. Αυτό είναι ένα διαφοροποιητικό στοιχείο που ενισχύει το loyalty των πελατών.

§ Εφαρμόζεται ανταγωνιστική τιμολόγηση αναφορικά στο εταιρικό κομμάτι της αγοράς, όπως και στις αίθουσες εκδηλώσεων.

§ Εκ των 361 ανακαινισμένων δωματίων του ξενοδοχείου, το ¼ διαθέτει θέα προς την θάλασσα.

§ Σε όλες τις αίθουσες εκδηλώσεων του ξενοδοχείου, υπάρχει φυσικό φως.

§ Το lobby café του ξενοδοχείου χώρος αντικειμενικά ξεχωριστός και συγκεντρώνει σημαντική εξωτερική πελατεία.

§ Η γύρω περιοχή εμφανίζει μεγάλη ανάπτυξη, και μετατρέπεται σε μία από τις επιχειρηματικές γειτονιές της Αθήνας.

§ Η τοποθεσία του είναι ευνοϊκή για την προσέλκυση εργασίας από το νότιο κομμάτι της Αθήνας, και τον Πειραιά.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται δίπλα από το Πλανητάριο και το Αθλητικό Κέντρο Φαλήρου, έλκοντας έτσι μεγάλα group που επισκέπτονται τους χώρους.

§ Η πρόσβαση είναι ιδιαίτερα εύκολη μέσω μεγάλων οδικών αρτηριών, ενώ η γύρω περιοχή δίνει αίσθηση πολύ διαφορετική του κέντρου της πόλης.

§ Ένα εκ των δύο εστιατορίων έχει θέα τη θάλασσα.

§ Στην γύρω περιοχή υπάρχει πλειάδα εστιατορίων και χώρων νυχτερινής διασκέδασης.

§ Παρέχεται parking χωρίς χρέωση.

§ Εξωτερική πισίνα στην ταράτσα του κτιρίου.

§ Διατίθεται υπηρεσία Spa & Health Club.

5.5.3.2 Αδύνατα σημεία

§ Το ξενοδοχείο δεν αποτελεί μέλος διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την προσέλκυση πελατείας από το εξωτερικό.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται αρκετά μακριά από το κέντρο της πόλης.

§ Δεν υπάρχει καμία κοντινή στάση του μετρό ή του τραμ.

§ Το μέγεθος των δωματίων είναι μικρότερο του ανταγωνισμού, ενώ η αισθητική τους, σαφώς χαμηλότερη.

§ Δεν διατίθεται executive floor.

§ Το Ballroom του ξενοδοχείου είναι αρκετά μικρό για τη φιλοξενία μεγάλων εκδηλώσεων, και διακόπτεται από κολώνες στήριξης.

§ Ο αριθμός εμπορικών καταστημάτων εντός της λειτουργίας, είναι μικρός.

§ Το Business Center είναι ιδιαίτερα μικρό.

§ Η εφαρμοζόμενη τιμολογιακή πολιτική του Ledra Marriott διεκδικεί κομμάτι της πελατείας του Metropolitan.

§ Η κοντινή απόσταση με δύο διεθνούς εμβέλειας brand names, ασφαλώς δυσχεραίνει τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

§ Τα ανακαινισμένα παραλιακά ξενοδοχεία διεκδικούν πλέον μερίδιο της ίδιας αγοράς.

§ Το ξενοδοχείο δεν παρέχει χώρο στάθμευσης.

5.6 ATHENS PLAZA - ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ

Το Athens Plaza βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος. Ιδρύθηκε στην Αθήνα και ανήκει στον Όμιλο Βαρδινογιάννη.

5.6.1 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Το ξενοδοχείο διαθέτει 182 δωμάτια. Είναι προσφάτως ανακαινισμένο και χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελεί πως τα δωμάτιά του είναι αυτά με το μικρότερο εμβαδόν μεταξύ της συγκεκριμένης ομάδας ξενοδοχείων.

Διαθέτει 3 F&B Outlets, τα εξής:

- § The Parliament (Εστιατόριο που εξειδικεύεται στη μεσογειακή κουζίνα)
- § Plaza Lounges (καφέ στο lobby του ξενοδοχείου)
- § Explorer's Lounge (χώρος όπου οι πελάτες και οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν κοκτέιλ και σνακ)

Το Athens Plaza με τις λειτουργικές του αίθουσες καλύπτει συνέδρια, επαγγελματικά meetings, λανσάρισμα νέων προϊόντων, σεμινάρια αλλά και χορούς και συνεστιάσεις. Η συνολική χωρητικότητα των αιθουσών ανέρχεται σε 300 άτομα σε θεατρική διάταξη.

5.6.2 ΕΠΙΔΟΣΗ

Το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της ανακαίνισης του Hilton και του Grande Bretagne κατάφερε να αυξήσει σε μεγάλο ποσοστό το μέσο REVPAR, καθώς μάλιστα απευθύνεται κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες λόγω του μικρού μεγέθους του και η τοποθεσία του κρίνεται ιδανική.

Ωστόσο, μετά την αποπεράτωση των εργασιών του Hilton και κυρίως Grande Bretagne και King George, με τα οποία και γειτνιάζει στην πλατεία Συντάγματος, το Athens Plaza σημείωσε κατακόρυφη πτώση στις πληρότητες και το ARR του.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της μονάδας αποτελεί ασφαλώς η τοποθεσία του και αναμφισβήτητα οι πληρότητες του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική των Grande Bretagne και King George.

5.6.2.1 Δυνατά σημεία

§ Το ξενοδοχείο αποτελεί μέλος της Grecotel, του μεγαλύτερου ελληνικού ξενοδοχειακού ομίλου, επιτρέποντας έτσι την ύπαρξη συνεργιών.

§ Η τοποθεσία της μονάδας στην πλατεία Συντάγματος και πλησίον του Κοινοβουλίου.

§ 182 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια και κοινόχρηστους χώρους. Η διακόσμηση φέρει την υπογραφή μεγάλων οίκων.

§ Η τιμολογιακή του πολιτική είναι σαφώς ελκυστικότερη των Grande Bretagne και King George, αποτελώντας έτσι την οικονομικότερη λύση της πλατείας Συντάγματος.

§ Είναι ένα από τα καθιερωμένα ξενοδοχεία πολυτελείας της πόλης.

5.6.2.2 Αδύνατα σημεία

§ Το μικρό μέγεθος της εγκατάστασης, απαγορεύει τη φιλοξενία μεγάλων group, με αποτέλεσμα τη στροφή αποκλειστικά στο FIT κομμάτι της αγοράς.

§ Τα δωμάτια είναι τα μικρότερα μεταξύ της στρατηγικής ομάδας του ανταγωνισμού.

§ Το ξενοδοχείο γειτνιάζει με δύο ξενοδοχεία σαφώς πολυτελέστερα και με ποιοτικότερο service αυτού.

§ Η έλλειψη χώρου στάθμευσης αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα της περιοχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟ ATHENAEUM INTERCONTINENTAL ATHENS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.1 Η INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP PLC

6.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η InterContinental Hotels Group PLC του Ηνωμένου Βασιλείου είναι η πλέον εξαπλωμένη ανά τον κόσμο και μεγαλύτερη σε αριθμό δωματίων ξενοδοχειακή εταιρεία. Η InterContinental Hotels Group PLC είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής, μέσω των διάφορων θυγατρικών της, περισσότερων από 3.500 ξενοδοχείων και 536.000 δωματίων φιλοξενούμενων σε σχεδόν 100 χώρες και εδάφη σε όλο τον κόσμο (www.ichotelsgroup.com). InterContinental Hotels Group PLC είναι κάτοχος των ευρέως αναγνωρισμένων και σεβαστών εμπορικών σημάτων ξενοδοχείων συμπεριλαμβανομένων των Intercontinental® Hotels & Resorts, Crowne Plaza® Hotels & Resorts, Holiday Inn® Hotels and Resorts, Holiday Inn Express®, Staybridge Suites®, Candlewood Suites® and Hotel Indigo™ και έχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό μετοχών της Britvic, δεύτερου μεγαλύτερου κατασκευαστή μη αλκοολούχων ποτών στο Ηνωμένο Βασίλειο.

6.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP

1946: Δημιουργήθηκε από την αεροπορική εταιρεία PAN AMERICAN.

1950: Η επέκταση των ταξιδιών αναψυχής και εργασίας αναπτύσσεται σταθερά μέσα στα ξενοδοχεία InterContinental.

1972: Δημιουργούνται τα ξενοδοχεία FORUM.

1981: Η Grand Metropolitan αγοράζει την InterContinental.

1988: Ο όμιλος των εταιρειών SAISON GROUP αγοράζει την InterContinental.

1989: Η SAS αγοράζει το 40% των μετοχών από την SAISON.

1992: Η SAISON αγοράζει πίσω το 40% από τη SAS.

1993: Προωθούνται τα Global Partner Hotels.

1994: Η “InterContinental” διανύει την πιο δυναμική περίοδο μέχρι στιγμής. Νέα ξενοδοχεία λειτουργούν σε περίοδο 12 μηνών.

1995: Η εταιρεία προσθέτει τον όρο “Resorts” στο όνομα της.

1998: Η “BASS HOTEL & RESORTS” αγοράζει την “InterContinental” (2.700 Hotels- 450.000 rooms-90 countries).

2002: Η “BASS HOTEL & RESORTS” αλλάζει επωνυμία και ονομάζεται Six Continents Hotels & Resorts.

2003: Η επωνυμία αλλάζει και το ξενοδοχειακό κομμάτι της εταιρείας ονομάζεται InterContinental Hotels & Resorts.

6.2 TO ATHENAEUM INTERCONTINENTAL ATHENS

6.2.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1971 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Παναγιώτης Καναβός Α.Ε. την οποία άλλαξε το 1977 σε Αθήναιον Α.Ε. Το Athenaeum InterContinental Athens αποτελεί την φυσική παρουσία της InterContinental Hotels Group PLC στην Ελλάδα. Είναι ένα ξενοδοχείο πολυτελείας κατηγορίας 5 αστέρων και λειτουργεί από τον Απρίλιο του 1982 στη Λεωφόρο Συγγρού 89-93.

Το ξενοδοχείο είναι κεντρικά τοποθετημένο, σε πολύ μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης καθώς από και πολλά διάσημα αρχαιολογικά μνημεία. Βρίσκεται πέντε λεπτά μακριά από την Πλατεία Συντάγματος και 10 λεπτά από το λιμάνι του Πειραιά. Η απόσταση του από το Διεθνή Αερολιμένα «Ελευθέριος Βενιζέλος», είναι 30km.

Σε 200 μέτρα απόσταση βρίσκεται σταθμός Μετρό και Τραμ για πιο άνετη μετακίνηση στην πόλη της Αθήνας.

Αποστολή

“Η επικέντρωση στα θέματα ποιότητας, όπως την βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο.

Η σταθερή παροχή των υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου που θα έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση του μεριδίου της αγοράς σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του”.

6.2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Ακολουθεί παρουσίαση του ξενοδοχείου με την έννοια όλων των υπηρεσιών – προϊόντων που προσφέρονται. Αναφερόμαστε στις υπηρεσίες διαμονής, στα επισιτιστικά τμήματα (outlets), στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στους συνεδριακούς χώρους.

6.2.2.1 Υπηρεσίες Διαμονής

Αναφορικά στις παρεχόμενες υπηρεσίες εστίασης αξίζει να σημειωθεί πως το Athenaeum InterContinental διαθέτει τα μεγαλύτερα σε μέγεθος δωμάτια του ανταγωνισμού. Παρέχουν πράγματι μία αίσθηση ευρυχωρίας που με εξαίρεση το Hilton Hotel, δεν συναντάται στα υπόλοιπα ξενοδοχεία, ενώ ταυτόχρονα το σύνολο σχεδόν των δωματίων του είναι ιδιαίτερα φωτεινά.

Από την άλλη μεριά, το Athenaeum, σε αντίθεση με το σύνολο των ανταγωνιστών του, δεν προχώρησε σε ριζική ανακαίνιση των δωματίων του κατά την τελευταία τριετία. Γεγονός βέβαια που δικαιολογείται από το ότι το ξενοδοχείο όντας μεταγενέστερα κατασκευασμένο, δεν έχριζε ανακαίνισης στο βαθμό που χρειαζόταν το Hilton ή το Grande Bretagne. Ωστόσο, το προϊόν «δωμάτια», θεωρείται αισθητικά πλέον γερασμένο, με εξαίρεση ίσως τους δύο κορυφαίους ορόφους (8^ο και 9^ο), οι οποίοι αποτελώντας το Club InterContinental ανακαινίστηκαν πρόσφατα. Ιδιαίτερα για το Club

InterContinental, πρέπει να τονιστεί πως θεωρείται στο χώρο ως ένα από τα καλύτερα executive floors, τόσο χάρη στις παρεχόμενες εγκαταστάσεις όσο και στο εξατομικευμένο service που παρέχεται από το προσωπικό. Το στοιχείο της προσωπικής επαφής και αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προσωπικού, είναι ιδιαίτερα έντονο και σημαντικό αφού μεγάλο μέρος των επισκεπτών του Club InterContinental αποτελούν επαναλαμβανόμενη πελατεία του ξενοδοχείου.

Σημαντικό επιπλέον στοιχείο αποτελεί και η παροχή Wi-Fi internet connection, σε όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου, όπως επίσης και dial up connection. Χαρακτηριστικό που εφόσον ληφθεί υπόψη το είδος της πελατείας του ξενοδοχείου, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική υπηρεσία.

Από την άλλη μεριά, το Athenaeum InterContinental, δεν διαθέτει στα δωμάτια του keyboard συμβατό με την τηλεόραση, ώστε να μπορεί να κάνει χρήση υπηρεσιών διαδικτύου ο πελάτης από το δωμάτιό του. Κατά συνέπεια οι επισκέπτες που δεν διαθέτουν φορητούς υπολογιστές δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση στο internet από το δωμάτιό τους. Σε αντίθεση με το InterContinental, το σύνολο των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων διαθέτουν αυτή την υπηρεσία

Χαρακτηριστική αδυναμία των δωματίων του ξενοδοχείου αποτελεί επίσης, το σύστημα του κλιματισμού. Όντας κεντρικά και μόνο ρυθμιζόμενο, προκαλεί συνεχή παράπονα μεταξύ των πελατών ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια του φθινοπώρου και της άνοιξης, οπότε και η αίσθηση της θερμοκρασίας διαφέρει αισθητά σε πελάτες από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Άλλωστε συχνές είναι και οι βλάβες στη λειτουργία του. Για τον λόγο αυτό στα άμεσα σχέδια της διοίκησης του ξενοδοχείου εντάσσεται και η αντικατάστασή του.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί και ο περιορισμένος αριθμός δωματίων με θέα της Ακρόπολης και του Λυκαβηττού. Είναι ευνόητο πως για τους αλλοδαπούς επισκέπτες τους ξενοδοχείου, που άλλωστε αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία, το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιλογή τους. Ως αποτέλεσμα, το Athenaeum InterContinental, υστερεί τόσο του Ledra Marriott όσο και της Μεγάλη Βρετανία και του Hilton, διαθέτοντας αισθητά μικρότερο αριθμό δωματίων με θέα στην Ακρόπολη.

Περιγραφή δωματίων:

543 δωμάτια πολυτέλειας, συμπεριλαμβανομένων δύο ειδικών ορόφων που φιλοξενούν το Club Intercontinental, 60 σουιτών, συμπεριλαμβανομένης μιας προεδρικής σουίτας 315 τ.μ., δωματίων μη καπνιζόντων και ειδικών δωματίων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, διαθέσιμα κατόπιν αιτήσεως. Όλα τα δωμάτια έχουν τηλέφωνα με απευθείας εξωτερική γραμμή, σύστημα μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου, σημεία παροχής πρόσβασης στο διαδύκτιο, PC και fax κατόπιν αιτήσεως, pay TV καθώς και video on demand, στεγνωτήρες, υπηρεσία δωματίων καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου,, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου και valet services.

Club Intercontinental:

Τοποθετημένο στον όγδοο και ένατο όροφο του ξενοδοχείου, με 61 δωμάτια και 18 σουίτες, λειτουργεί το Club Intercontinental προσφέροντας μια επιπλέον παροχή πολυτέλειας για εκείνους που επιδιώκουν τα πιο υψηλά επίπεδα εξατομικευμένης υπηρεσίας, ανώτερη στέγαση και μια σειρά λοιπών αποκλειστικών υπηρεσιών:

- § Ειδική reception στον όγδοο όροφο.
- § Χρήση ενός ευρύχωρου ιδιωτικού σαλονιού στον όγδοο όροφο με θέα της Αθήνας και της Ακρόπολης.
- § Δωρεάν ανοιχτός μπουφές με τρόφιμα, ποτά και ροφήματα ολόκληρο το 24ωρο.
- § Χρήση των ιδιωτικών αιθουσών συνεδριάσεων κάθε μια των οποίων μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι έξι ανθρώπους.
- § Μία ομάδα από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό με αποκλειστικό του στόχο τη διασφάλιση του ότι οι απαιτήσεις όλων των φιλοξενουμένων καλύπτονται.
- § Καθημερινά τοπικές και διεθνής εφημερίδες και περιοδικά κατόπιν αιτήσεως.
- § Πρόσβαση στη συλλογή βιβλίων, CD και τηλεοπτικών κασετών.

§ Ελεύθερη χρήση των εγκαταστάσεων παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των δωματίων του ξενοδοχείου ανά όροφο και ανά τύπο σουιτών και δωματίων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 6.2.2.1-1: ROOMS BREAKDOWN

Πίνακας 6.2.2.1-1: ROOMS BREAKDOWN										
ΣΟΥΙΤΕΣ							ΔΩΜΑΤΙΑ			
ΟΡΟΦΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	STUDIO	JUNIOR	BALCONY	DELUXE	PRESIDENTIAL	TWIN	KING	BUSINESS	QUEEN
	RMS	ZST/CST	ZSJ/CSJ	ZSB	ZSD/CSD	ZSP				
1ος	63	0	3	0	0	0	16	38	6	0
2ος	77	2	1	2	0	0	29	29	5	9
3ος	76	2	3	2	1	0	40	21	6	1
4ος	74	2	3	2	1	0	39	27	0	0
5ος	72	2	3	2	1	0	37	27	0	0
6ος	50	0	3	0	1	0	16	30	0	0
7ος	52	0	3	2	1	0	22	24	0	0
8ος	44	1	4	0	1	0	2	36	0	0
9ος	35	6	4	0	1	1	6	17	0	0
Σύνολο	543	15	27	10	7	1	207	249	17	10

6.2.2.2 Εστιατόρια και Μπαρ

◆ Café Zoë Restaurant

Ένας σύγχρονος τόπος εστίασης ,όλη τη διάρκεια της ημέρας. Παρέχεται μεγάλη ποικιλία πιάτων με δυνατότητα επιλογής από τον μπουφέ καθώς επίσης και a la carte.

◆ Premiere Restaurant

Πολυτελές εστιατόριο που λειτουργεί στην ταράτσα του ξενοδοχείου τις νυχτερινές ώρες. Παρέχει πολυτελείς υπηρεσίες εστίασης, πλούσια συλλογή κρασιών ενώ χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη θέα της πόλης της Αθήνας. Αξίζει να αναφερθεί ότι παράλληλα με το εστιατόριο λειτουργεί και lounge bar.

◆ Café Vienna and Tea Lounge:

Χώρος στο ισόγειο του ξενοδοχείου που λειτουργεί ως city café, ενώ παρέχονται και ελαφρά γεύματα. Τις νυχτερινές ώρες λειτουργεί ως συμπληρωματικό bar του ξενοδοχείου με συνοδεία πιάνου.

◆ Kava Bar:

Το βασικό bar του ξενοδοχείου, το οποίο όμως κατά την εξεταζόμενη περίοδο βρισκόταν σε διαδικασία ανακατασκευής.

◆ Play Zoë

Poolside bar και χώρος παροχής ελαφρών πιάτων και cocktails. Λειτουργεί κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών.

6.2.2.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες:

◆ Wi-Fi Wireless Internet Access

Σύμφωνα με την πολιτική συνεχούς αναβάθμισης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και των εγκαταστάσεων, το Athenaeum InterContinental πρόσφατα εφάρμοσε υπηρεσία υψηλής ταχύτητας ασύρματης σύνδεσης με το διαδίκτυο, σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, δωμάτια πελατών και κοινόχρηστους χώρους.

◆ **Υπηρεσία Στεγνοκαθαριστηρίου**

Υπηρεσία διαθέσιμη για τους πελάτες ολόκληρο το 24ωρο.

◆ **Business Centre**

Παρέχονται γραμματειακές υπηρεσίες, πρόσβαση στο διαδίκτυο, δυνατότητα μίσθωσης προσωπικών υπολογιστών, fax και κινητών τηλεφώνων. Το Cyber-Assist Service παρέχει στους πελάτες κάθε αναγκαία τεχνολογική υποστήριξη.

◆ **Parking**

125 θέσεις στον υπόγειο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

◆ **Πισίνα**

120 τ.μ. ανοιχτή πισίνα

6.2.2.4 Συνεδριακοί Χώροι

◆ **Athenaeum Ballroom**

Μια από τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις συνεδρίων στην Ελλάδα, μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 1.430 άτομα για συμπόσιο και 2.200 άτομα για διάσκεψη. Ευελιξία στον χωρισμό του χώρου σε τρία χωριστά διαστήματα συνεδρίασης. Παρέχει την πιο σύγχρονη οπτικοακουστική τεχνολογία και σκηνή με διαστάσεις 12.4τμ X 5.5τμ X 3τμ. Η αίθουσα Athenaeum Ballroom, τα βοηθητικά της αίθουσας δωμάτια και γενικά ο ολόκληρος ο όροφος, ανακαινίστηκαν πλήρως το Σεπτέμβριο του 2000.

◆ **Function Rooms**

Δύο πρόσθετα βοηθητικά δωμάτια δίπλα στην αίθουσα χορού Athenaeum, κάθε ένα έχει την ικανότητα να φιλοξενήσει μέχρι 200 ανθρώπους. Είναι εξοπλισμένα με χωρίσματα που μπορούν να δημιουργήσουν τουλάχιστον τρεις χωριστές περιοχές για ιδιωτικά γεύματα, μικρές συνεδριάσεις ή την υποδοχή των καλεσμένων.

◆ Αφροδίτη

Πρόσφατα ανακαινισμένος χώρος συναντήσεων, βρίσκεται στο επίπεδο του λόμπι και διακρίνεται από το φυσικό φως ημέρας που διαθέτουν οι χώροι του. Μπορεί άνετα να προσαρμοστεί για τη φιλοξενία κοσμικών γεγονότων όπως συνεδριάσεις, γάμοι και κοκτέιλ.

◆ Daylight Conference Rooms

Τοποθετημένα στον πρώτο όροφο, δύο δωμάτια διασκέψεων με φυσικό φως (ΠΛΑΤΩΝΑΣ και ΣΩΚΡΑΤΗΣ). Είναι πλήρως εξοπλισμένα με σύγχρονο οπτικοακουστικό εξοπλισμό και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 50 άτομα το κάθε ένα.

◆ Κέντρο διαλέξεων Athenaeum

Τοποθετημένο στο λόμπι, αποτελείται από το Rotonda Lounge, μια κύρια αίθουσα συνεδριάσεων η οποία μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις ανεξάρτητες περιοχές συνεδρίασης και δωμάτιο επιτροπής. Το κέντρο διαλέξεων Athenaeum προσφέρει πλήρεις παροχές συνεδρίασης σε χώρους με φυσικό φωτισμό και την πιο πρόσφατη τεχνολογία στον οπτικοακουστικό εξοπλισμό. Μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 150 άτομα για συνεδριάσεις και συμπόσια.

Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση όλων των συνεδριακών χώρων του ξενοδοχείου ανά επίπεδο, διάταξη, επιφάνεια (τ.μ.), διαστάσεις και ύψος.

**Πίνακας 6.2.2.4-1: ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ
Athenaeum InterContinental**

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΟΝΟΜΑ	ΘΕΑΤΡΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ	ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ	ΔΕΞΙΩΣΗ	BANQUET	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΥΨΟΣ
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	BALLROOM	2000	750	2500	1500	1452	44.50 mX33.00m	5.00
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	BALLROOM I	500	220	300	280	462	33.00m X14.00m	5.00
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	BALLROOM II	550	250	350	320	561	33.00 mX17.00m	5.00
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	BALLROOM III	500	220	300	280	462	33.00m X14.00m	5.00
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	VIP	100	50	120	80	168	14.00 mX12.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	LAMDA	80	40	60	50	96	8.00mX12.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	OMEGA	100	50	120	80	168	14.00mX12.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	DELTA	50	30	40	30	54	9.00mX6.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	SIGMA	40	20	30	25	36	6.00mX 6.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -2	THETA	50	30	240	30	48	8.00m X6.00m	2.30
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	ALPHA	8				23,8	5.80mX4.10m	2.80
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	BETA	8				24	3.70mX6.50m	2.80
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	EPSILON	8				24	3.70mX6.50m	2.80
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	ZHTA	10				24	3.70mX6.50m	2.80
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	KAPPA	12				40,6	7.00m X 5.80m	2.80
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	OMICRON	120	80	200	160	224	14.00m X16.00m	3.2
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	OMICRON I	100	70	100	80	105	14.00mX 7.50m	3.2
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	OMICRON II	100	80	100	80	98	14.00mX 7.00m	3.2
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON	180	140	300	200	364	25.60mX 14.00m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON I	50	30			42,25	6.50m X 6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 2	50	30			48,75	7.50m X 6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 3	80	50			71,5	11.00m X 6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 4	80	50			71,5	11.00m X6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 5	50	30			48,75	7.50m X 6.50m	3.0

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΟΝΟΜΑ	ΘΕΑΤΡΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ	ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ	ΔΕΞΙΩΣΗ	BANQUET	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΥΨΟΣ
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 1,2	100	60			94,2	14.50m X 6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 3,4	120	70			154	11.00m X 14.00m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 4,5	140	60			123,5	19.00m X 6.50m	3.0
ΕΠΙΠΕΔΟ -1	YPSILON 1 2,3	180	90		80	162,5	25.50m X 6.50m	3.0
LOBBY	ATHENAEUM	150	100	200	100	136	21.70mX6.35m	3.80
LOBBY	ATHENAEUM I	40	25		30	45	7.15m X 6.35m	3.80
LOBBY	ATHENAEUM II	60	36		30	51	8.10m X6.35m	3.80
LOBBY	ATHENAEUM III	36	20		30	41	6.45m X 6.35m	3.80
LOBBY	ATHENAEUM I-II	100	72		60	97	15.25m X 6.35	3.80
LOBBY	ATHENAEUM II-III	100	72		60	92	14.55 mX 6.35m	3.80
LOBBY	BOARDROOM	10				30	4.5mX6.65m	3.50
LOBBY	APHRODITE	250	170	500	460	675	45.00m X15.00m	3.20
LOBBY	APHRODITE I	100	70			105	7.00mX15.00	3.20
LOBBY	APHRODITE I- II	200	150	400	320	420	30.00X14.00	3.20
LOBBY	APHRODITE III	100	60	150	150	225	15.00 X15.00	3.20
1ος ΟΡΟΦΟΣ	SOCRATES	50				77	7.00m x11.00m	2.50
1ος ΟΡΟΦΟΣ	PLATON	50				77	7.00m x11.00m	2.50
1ος ΟΡΟΦΟΣ	PERICLES	10				24,79	3.70m X 6.70m	2.50
1ος ΟΡΟΦΟΣ	SOLOON	10				24,79	3.70m X 6.70m	2.50
1ος ΟΡΟΦΟΣ	OMIROS	10				24,79	3.70m X 6.70m	2.50
1ος ΟΡΟΦΟΣ	ACHILLEAS	10				24,79	3.70m X 6.70m	2.50

6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ INTERCONTINENTAL

6.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν είναι λίγοι όσοι υποστηρίζουν ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Παράλληλα, και σύμφωνα με τον M. Porter, οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και τη δράση τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (δομή), η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Με άλλα λόγια, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανεύρεση ευκαιριών και απειλών δεν επαρκεί για να προσδώσει στην εταιρία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι επίσης σημαντικό να αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αναγνωριστούν στη συνέχεια οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που θα καθορίσουν αν η εταιρία μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.

6.3.2 ΔΟΜΗ

Δομή είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, της εξουσίας και της εργασίας. Η γραφική της παράσταση αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα. Με βάση θεωρητικά μοντέλα της Διοικητικής Επιστήμης, μπορεί να θεωρηθεί ότι η οργανωτική δομή του Athenaeum InterContinental είναι η λειτουργική. Οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης.

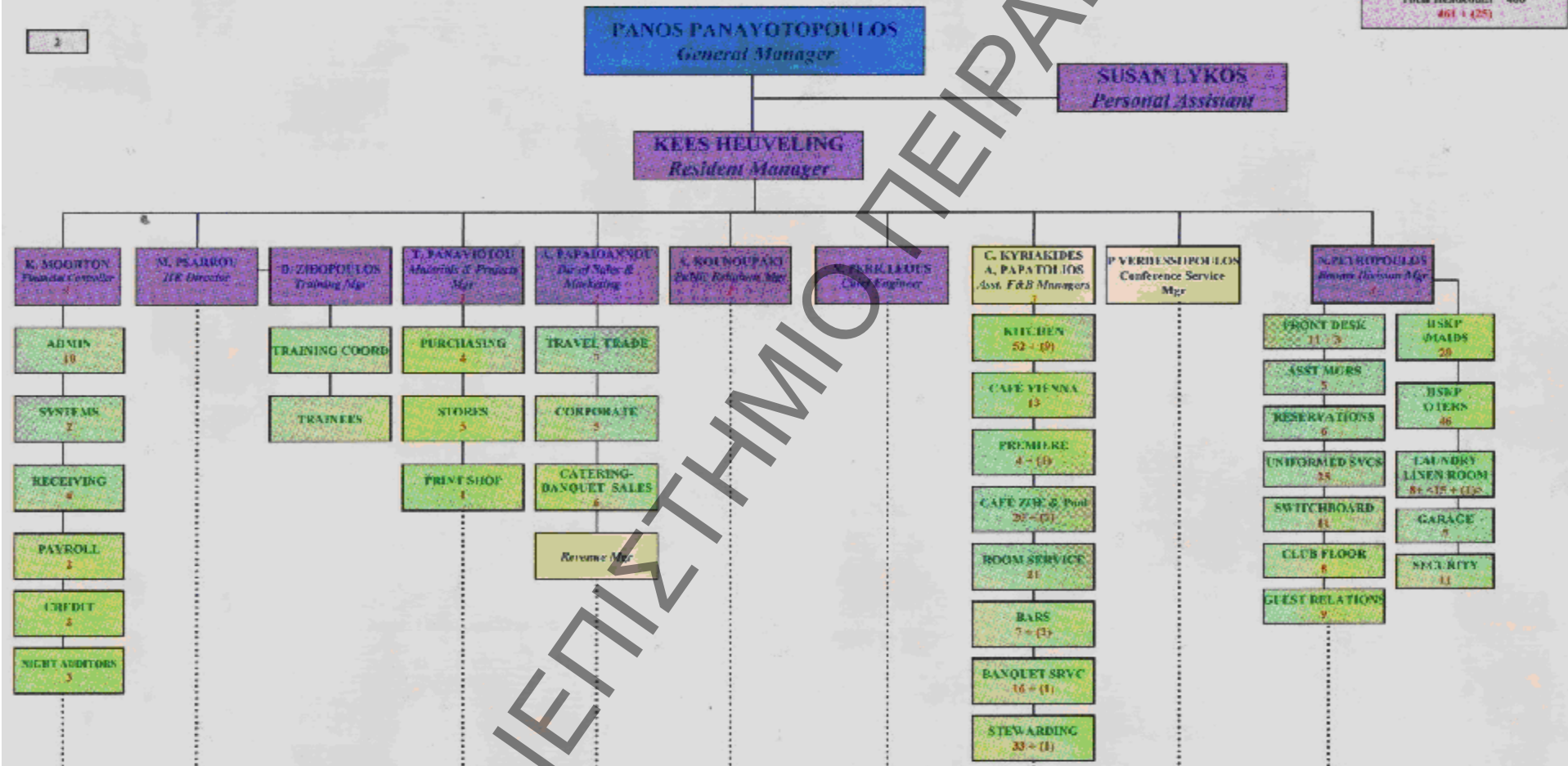
Οι ανώτατες διευθυντικές θέσεις της εταιρείας μπορούν να συνοψιστούν στις εξής:

Γενικός Διευθυντής:	Γάνος Παναγιωτόπουλος
Οικονομικός Διευθυντής:	Keith Moorton
Διευθυντής Μάρκετινγκ:	Αλεξάνδρα Παπαϊωάννου
Διευθυντής Τμήμ. Δωματίων:	Νίκος Πετροπουλος
Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων:	Μαρία Ψαρρού
Διευθυντής Εκπαίδευσης:	Δημήτρης Ζιμπόπουλος
Διευθυντής F&B:	A. Παπατόλιος – Χ. Κυριακίδης
Διευθυντής POMECS:	N. Περικλέους

Ακολουθεί αναλυτικό οργανόγραμμα της εταιρείας.

Total Headcount 486
461 + (25)

2



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.3.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί μία συλλογή αρχών, αξιών και προσδοκιών, η οποία μεταφέρεται από τη μία γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Γενικά, αντιπροσωπεύει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της εταιρίας.

Η διοίκηση του Athenaeum InterContinental είναι δεσμευμένη με την τελειοποίηση, την ανάπτυξη και την πρόοδο των ανθρώπων της.

Βασικές αρχές – αξίες της εταιρείας αποτελούν:

- Η εργασία με συνέπεια για προσφορά, υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της συμμετοχής του προσωπικού όλων των επιπέδων, από τα υψηλά στελέχη της διοίκησης μέχρι τον εποχιακό υπάλληλο
- Η διατήρηση της ακεραιότητας τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές σχέσεις της εταιρείας, η υιοθέτηση του σεβασμού για κάθε άτομο, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και πεποίθηση, καθώς και η ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία.
- Η αναγνώριση και επιβράβευση της καλύτερης απόδοσης, η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, των νέων ιδεών, και η υποστήριξη της αρχής των ίσων ευκαιριών.

6.3.3.1 Κοινωνική Ευθύνη

Το Athenaeum InterContinental γνωρίζοντας την ηθική υποχρέωση της εταιρείας στη συμβολή για την προστασία του περιβάλλοντος, θέτει νέα κριτήρια σε αυτό το χώρο εφαρμόζοντας ένα πρακτικό, ρεαλιστικό πρόγραμμα σε λειτουργικό αλλά και σε διοικητικό επίπεδο.

Έτσι η εταιρεία επιδιώκει να προστατεύει τις φυσικές πηγές και τις πηγές ενέργειας, να επιλέγει και να χρησιμοποιεί προϊόντα και υλικά φιλικά προς το περιβάλλον και τέλος να πλουτίζει τις γνώσεις της πάνω σε θέματα περιβάλλοντος, εσωτερικά και εξωτερικά, μέσω μιας πολυποίκιλης μόρφωσης και εκπαίδευσης.

Η εκτέλεση όλων αυτών των θεμάτων παρακολουθείται με προσοχή, και η ανάπτυξη των γνώσεων της εταιρείας όσον αφορά τα περιβαλλοντολογικά θέματα θα επεκτείνει και θα εντείνει το ήδη υπάρχον πρόγραμμα.

6.3.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, ακολουθεί παρουσίαση των βασικότερων τμημάτων του Athenaeum InterContinental. Τα τμήματα επιλέχθηκαν με στόχο να καλυφθεί τόσο το κομμάτι της λειτουργίας του ξενοδοχείου, όσο και αυτά της εσωτερικής λειτουργίας, όπως επίσης και του «παρασκηνίου», των τμημάτων δηλαδή που εργάζονται για την προσέλκυση των πελατών και την εξασφάλιση της ικανοποίησής τους. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσεται το Τμήμα Δωματίων, στη δεύτερη το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και το Οικονομικό Τμήμα και στην τρίτη το Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.

6.3.4.1 Τμήμα Δωματίων

Το τμήμα δωματίων είναι το σημαντικότερο από τα λειτουργικά τμήματα για κάθε ξενοδοχείο, αφού τα δωμάτια αποτελούν το βασικό προϊόν και τη βασική πηγή εσόδων. Το τμήμα δωματίων του InterContinental περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποτμήματα :

- § Το τμήμα υποδοχής
- § Το τμήμα καθαρισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- § Το τμήμα των διευθυντών σε βάρδια
- § Το τμήμα κρατήσεων
- § Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και παροχής γραμματειακής υποστήριξης
- § Το τμήμα πλυντηρίου και στολών
- § Τη διαχείριση του χώρου στάθμευσης
- § Το τμήμα ασφαλείας
- § Τη διαχείριση του Club Floor του ξενοδοχείου

Συνολικά το τμήμα δωματίων απασχολεί 198 άτομα³⁰.

Το Front Office, σαν βασικό του αντικείμενο έχει το συντονισμό της στέγασης του επισκέπτη. Η λήψη και αποδοχή των κρατήσεων των πελατών (ατομικών ή ομαδικών) από το Reservations Department, και η κατανομή των από το Front Desk, με βάση το δυναμικό των δωματίων του ξενοδοχείου. Η ενημέρωση της τρέχουσας κατάστασης των δωματίων και η παραλαβή και διανομή της αλληλογραφίας της αλληλογραφίας και των μηνυμάτων των πελατών από το τμήμα της Concierge. Επιπλέον η πληροφόρηση των πελατών σχετικά με κάθε τους αίτημα και τέλος η διατήρηση της τάξης και καθαριότητας των κοινόχρηστων χώρων με τη συνεργασία του τμήματος του Housekeeping.

Το τμήμα του Front Office, υποδιαιρείται σε επί μέρους τμήματα, κάθε ένα των οποίων είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή ενός συγκεκριμένου έργου.

Το Front Desk, είναι το τμήμα όπου γίνεται η υποδοχή και το καλωσόρισμα των επισκεπτών, γίνεται το check in και στη συνέχεια τους δίδεται ένα συγκεκριμένο δωμάτιο.

Το τμήμα των Bellmen είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και μεταφορά των αποσκευών των πελατών, ενώ οι Dormen αναλαμβάνουν την υποδοχή και αποβίβαση κατά την άφιξη στην είσοδο του ξενοδοχείου.

Στη σύγχρονη μορφή οργάνωσης των business Hotels έχουν προστεθεί και ορισμένες επιπλέον λειτουργίες για την καλύτερη και εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικότερες αυτών, το τμήμα των Guest Relations, που ως αντικείμενό του έχει την υποδοχή και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση των «σημαντικών» πελατών του ξενοδοχείου, όπως επίσης και τα executive floors. Στόχος αυτών, η εξασφάλιση υψηλότερου επιπέδου διαμονής στους χώρους του ξενοδοχείου, προσανατολισμένης στις ιδιαίτερες ανάγκες των business travelers. Μάλιστα, συμπληρωματική υπηρεσία των παραπάνω αποτελεί η σύγχρονη τάση της δημιουργίας business centers εντός των μονάδων, για την παροχή τεχνολογικής και γραμματειακής υποστήριξης προς τους πελάτες.

Τέλος, για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και τη συνέργια μεταξύ των υποτμημάτων του Front Office, έχει καθιερωθεί η θέση των Assistant

³⁰ Πηγή: στοιχεία της εταιρείας

Managers. Ρόλος τους η επίπτευση του έργου των προαναφερθέντων τμημάτων και η σύνδεση του λειτουργικού κομματιού με το διοικητικό δυναμικό του τμήματος, για τον επαρκέστερο συντονισμό των δράσεων τους.

6.3.4.2 Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

Σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Και αυτό γιατί η λειτουργία του ξενοδοχείου βασίζεται εν πολλοίς στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των ανθρώπων του με τους πελάτες.

Ακολουθούν βασικά στοιχεία του προσωπικού της εταιρείας.

Πίνακας 6.3.4.2-1 : Βασικά στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού

	2004	2005
Κύκλος Εργασιών	34.348.987,14	29.928.081,60
Αριθμός Μόνιμου Προσωπικού	517	488
Αριθμός Εποχικού Προσωπικού	3 ναυαγοσώστες 2 σερβιτόροι	3 ναυαγοσώστες 2 σερβιτόροι

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

Πίνακας 6.3.4.2-2 : Σύγκριση ανδρών – γυναικών

	2003	2004	2005
Ποσοστό γυναικών στο συνολικό προσωπικό	39,57%	40,36%	40,06%
Αριθμός Ανδρών Στελεχών	24	21	20
Αριθμός Γυναικών Στελεχών	9	7	9
Αριθμός εργαζομένων ανδρών που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης	230	295	210
Αριθμός εργαζομένων γυναικών που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης	170	196	120
Αριθμός νέων προσλήψεων γυναικών	8	46	14
Αριθμός νέων προσλήψεων γυναικών - στελεχών	0	0	1

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

Πίνακας 6.3.4.2-3 : Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού

	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Κατώτερη Εκπαίδευση
Μορφωτικό Επίπεδο Ανδρών	52	136	84	9
Μορφωτικό Επίπεδο Γυναικών	53	89	48	3

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

Ειδικές Πρόσφορες για το Προσωπικό

Για το προσωπικό της ICH Group ισχύουν ειδικές προσφορές για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου. Οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται πρέπει προηγουμένως να προμηθευτούν την ειδική εκπαιδευτική κάρτα υπογεγραμμένη από τον προϊστάμενός τους και τον Γενικό Διευθυντή του Athenaeum InterContinental. Η προσφορά ισχύει για ξενοδοχεία που βρίσκονται σε ακτίνα μεγαλύτερη από 30 μίλια από το ξενοδοχείο που εργάζονται. Η κράτηση πρέπει να γίνεται το πολύ 90 μέρες πριν. Οι υπάλληλοι μπορούν να μείνουν μέχρι 7 νύχτες ανά ξενοδοχείο μέσα σε έναν χρόνο.

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρόθεσή της εταιρείας είναι να αξιοποιεί τους υπαλλήλους οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρία Intercontinental και την κουλτούρα της. Με την βοήθεια ενός προσεκτικά σχεδιασμένου εκπαιδευτικού προγράμματος για υπαλλήλους, στοχεύει να καταρτίσει τους εργαζόμενους με τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες κάτι θα οδηγήσει στην καθιέρωση του ξενοδοχείου στην κορυφή ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το InterContinental γνωρίζει ότι προσφέροντας υψηλής ποιότητας εκπαίδευση στο προσωπικό του, θα έχει υψηλής ποιότητας αποτελέσματα. Στόχος για τον κάθε υπάλληλο είναι να μάθει πως θα μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός στην εργασία του. Η κεντρική ιδέα είναι ότι σε ο,τιδήποτε αφορά την εργασία, ο υπάλληλος θα καλείται να αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητές του. Έπειτα καθώς θα προσδεύει, θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και άλλα προγράμματα που θα βοηθήσουν την περαιτέρω εξέλιξη της καριέρας του, όπως είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα ξένων γλωσσών, σωστή χρήση τηλεφώνου, προώθηση πωλήσεων στα επισιτιστικά τμήματα, υγιεινή και ασφάλεια, σεμινάρια πυρασφάλειας, κλπ.

Το πρόγραμμα αυτό συμπεριλαμβάνει αρκετά από τα παρακάτω :

- § Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Υπαλλήλων
- § Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων-Orientation/Induction

- § Ο πελάτης μου ο φιλοξενούμενος μου –My Guest My Customer
- § Ευγένεια προς τον πελάτη-Guest Courtesy
- § Priority Club/IHC Ambassador
- § Σεμινάριο Υγιεινής & Ασφάλειας-Health & Safety
- § Σεμινάριο Αντιμετώπισης Περιστατικών Εκτάκτου Ανάγκης- Emergency Procedures
- § Ενδεικτικά Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Προϊσταμένων
- § Τεχνικές Αξιολόγησης Προσωπικού-Appraisal Skills
- § Τεχνικές Επιλογές Προσωπικού-Interviewing Skills
- § Διοίκηση Προσωπικού
- § Τεχνικές Παρουσιάσεων-Presentation Skills
- § Σωστή κατανομή χρόνου-Time Management
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών-Craft Training Certificate
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ομάδας-Group Training Certificate
- § Διαχείριση των Εκπαιδευτών και αναπτυξιακών αναγκών της επιχείρησης/Managing Training Development

Παράλληλα, είναι στην πολιτική του ξενοδοχείου να βοηθάει το προσωπικό να βελτιώνει τις δυνατότητές του αλλά και να εξελίσσεται μέσα στην εργασία του, προσφέροντας ουσιαστική οικονομική βοήθεια, αν επιθυμεί να πάρει μέρος σε κάποιο σημαντικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα που γίνεται από κάποια άλλη εταιρία.

6.3.4.3 Τμήμα Sales & Marketing

Το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου αποτελεί το βασικό πρωταγωνιστή στο «παρασκήνιο» της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά είναι αρμόδιο για να «γεμίσει» την πλειονότητα των δωματίων. Γενικά, όταν μιλάμε για το συγκεκριμένο τμήμα, αναφερόμαστε σε μία πολυμελή ομάδα που στόχο έχει την προώθηση του ξενοδοχείου συνολικά.

Συνοπτικά, το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ του InterContinental χωρίζεται στο εταιρικό κομμάτι (Corporate Sales), των γκρουπ (Group Sales), στο τμήμα Δεξιώσεων και αυτό των Δημοσίων Σχέσεων.

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Σε επίπεδο Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων αλλά και σε ότι αφορά το σύνολο της επικοινωνίας του ξενοδοχείου με τους πελάτες του και γενικότερα με την αθηναϊκή κοινωνία γίνονται τα εξής βήματα:

- Οργάνωση θεματικών βραδιών στους χώρους του ξενοδοχείου. Τα γεγονότα αυτά έχουν πολυποίκιλα περιεχόμενα περιλαμβάνοντας από την παρουσίαση της συλλογής έργων τέχνης του ξενοδοχείου μέχρι βραδιές jazz ή Mexican Fiesta και Sunday Branches στα outlets της μονάδας.
- Διαφημιστικές καταχωρίσεις (κύρους και θεματικές) σε περιοδικά ειδικού τύπου (ελληνικά και ξένα) και ένθετα εφημερίδων που απευθύνονται στο τουριστικό κοινό, καθώς και σε επιλεγμένα κλαδικά περιοδικά στο εσωτερικό και εξωτερικό. Επίσης διαφημιστική προβολή στον ηλεκτρονικό τύπο που θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του υπολοίπου πλάνου επικοινωνίας.
- Εσωτερική προώθηση και ενημέρωση για τις υπηρεσίες του InterContinental στους ήδη πελάτες. Ειδικότερα, προωθείται η προβολή των εστιατορίων και ιδιαίτερα του Premier.
- Έκδοση διαφημιστικού υλικού, για την προώθηση του προϊόντος του ξενοδοχείου.
- Προτάσεις προς τους διευθυντές πωλήσεων για τον τρόπο προώθησης του ξενοδοχείου

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ

Το τμήμα εξυπηρέτησης συνεδρίων είναι μία αποκλειστική υπηρεσία των ξενοδοχείων που ανήκουν στον όμιλο της InterContinental. Το τμήμα αναλαμβάνει την διασφάλιση των συνθηκών για την ομαλή διεξαγωγή του

συνεδρίου, δηλαδή ένα συνέδριο που θα “κλειστεί” από τις πωλήσεις, θα περάσει στη συνέχεια στο τμήμα “Conference Services” που θα ασχοληθεί με όλα τα ζητήματα που απασχολούν τον πελάτη, διαμόρφωση αιθουσών, μηχανολογικός εξοπλισμός, παροχές δωματίων, μενού γευμάτων κ.α. Παρόλο που το παραπάνω τμήμα δεν ασχολείται με πωλήσεις, ανήκει στο δυναμικό του τμήματος πωλήσεων γιατί οι γνώσεις των ατόμων που το απαρτίζουν είναι πολύτιμες στους πωλητές για την πραγματοποίηση μίας συμφωνίας. Συνολικά, στο τμήμα Conference Services απασχολούνται 5 άτομα.

ΤΜΗΜΑ ΔΕΞΙΩΣΕΩΝ ΚΑΙ CATERING

Το τμήμα δεξιώσεων είναι επιφορτισμένο κατά βάση με την λειτουργία και την σωστή εκμετάλλευση των συνεδριακών χώρων του ξενοδοχείου. Παράλληλα αναλαμβάνει την πραγματοποίηση εκδηλώσεων και συνεδρίων, που έχουν μικρό αριθμό δωματίων διαμονής. Απασχολεί συνολικά 5 άτομα, ενώ βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τα άτομα (25) που εργάζονται στο λειτουργικό κομμάτι του συνεδριακού χώρου και στην κουζίνα των δεξιώσεων (13 εργαζόμενοι). Η μισθοδοσία των παραπάνω ανήκει στο επισιτιστικό τμήμα.

ΤΜΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το τμήμα εταιρικών πωλήσεων έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση και συνεργασία του ξενοδοχείου με εταιρείες. Αποτελείται από τη Διευθύντρια Εταιρικών Πωλήσεων και 3 Sales managers. Οι sales managers του ξενοδοχείου επισκέπτονται εταιρείες σε καθημερινή βάση προκειμένου να διαφανούν οι προοπτικές της κάθε εταιρείας για συνεργασία. Με άλλα λόγια αναφερόμαστε στο Corporate τμήμα της αγοράς. Πέρα από εταιρείες, το τμήμα των Εταιρικών Πωλήσεων του ξενοδοχείου προσεγγίζει συλλόγους, οργανισμούς, κρατικούς φορείς, υπουργεία, πρεσβείες κ.α. Τα βασικό στοιχείο που καθορίζει την τιμή (corporate rate) που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι ο αριθμός των διανυκτερεύσεων που ο πελάτης μπορεί να επιτύχει. Η άμεση επαφή του ξενοδοχείου γίνεται μόνο στο επίπεδο της χώρας, ωστόσο μέσω των γραφείων της InterContinental, τα οποία εξυπηρετούν όλα τα ξενοδοχεία

της αλυσίδας στην περιοχή της Ευρώπης, Μ. Ανατολής και Αφρικής δίδονται εταιρικές τιμές και σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού που έχουν ανάγκες διαμονής στην Αθήνα. Μέσα στην περιοχή αυτή (EMEA Region) υπάρχουν γραφεία (Global Sales Offices) στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στο Κατάρ, στη Σαουδική Αραβία, στην Ισπανία, στην Σουηδία, στη Γαλλία, στη Γερμανία, και στην Ολλανδία.

Όλα τα ξενοδοχεία της InterContinental κατηγοριοποιούν την εταιρική τους πελατεία βάσει του όγκου των διανυκτερεύσεων που παράγει για το ξενοδοχείο και της προοπτικής της να το κάνει στο μέλλον. Έτσι, χωρίζουν την πελατειακή τους βάση ως εξής:

Key Accounts: Εταιρείες με μεγάλη παραγωγή για το ξενοδοχείο. Συνήθως είναι μέσα στο 20-30% των accounts, που φέρνουν το 70-80% της παραγωγής.

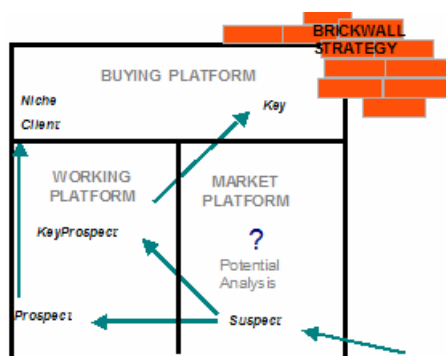
Prospect Accounts: Πελάτες με προοπτικές να εξελιχθούν σε key.

Niche Accounts: Account που παράγουν λιγότερο από τους key. Συνήθως έχουν ασταθή παραγωγή.

Suspect Accounts: Εταιρείες που υποπτεύεται το ξενοδοχείο ότι ενδέχεται να έχουν προοπτικές να φέρουν πολλές διανυκτερεύσεις στο ξενοδοχείο, όμως κάτι τέτοιο δεν έχει αποσαφηνιστεί ακόμα.

Πλατφόρμα Πωλήσεων (The Sales Platform)

Η πλατφόρμα πωλήσεων του ξενοδοχείου στηρίζεται ουσιαστικά στο παρακάτω σχήμα.



Ορίζεται ως το σύνολο της αγοράς (υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες) και χωρίζεται σε τρία μέρη. Επιδίωξη αποτελεί η διόγκωση του ανώτερου

τμήματος της πλατφόρμας προκειμένου να επιχειρείται η κατασκευή ενός τείχους που θα προστατεύσει την ανεπτυγμένη σχέση εταιρείας και πελάτη από τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Αναλυτικότερα τα τρία επίπεδα της πλατφόρμας ορίζονται ως εξής:

The Buying Platform Όλοι οι υπάρχοντες πελάτες βρίσκονται σ' αυτό το τμήμα της πλατφόρμας.

The Working Platform Όλες οι εταιρείες με τις οποίες το ξενοδοχείο έχει έρθει σε επαφή, αλλά δεν αποτελούν ακόμα κομμάτι της πελατειακής του βάσης.

The Market Platform Όλες οι εταιρείες που πιστεύει το ξενοδοχείο ότι παρουσιάζουν την προοπτική να φέρουν 'δουλειά', αλλά δεν έχει ξεκαθαριστεί ούτε το εάν έχουν όντως τη δυνατότητα αυτή, ούτε η πρόθεσή τους να επιλέξουν το InterContinental.

Από τη στιγμή που ένας δυνητικός πελάτης αποτελέσει μέλος της Buying Platform, στόχος του τμήματος πωλήσεων είναι η διεξαγωγή των απαραίτητων ενεργειών για την καλλιέργεια εποικοδομητικής σχέσης με τον πελάτη που θα τον μετατρέψει σε πιστό πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο κίνδυνος από τον ανταγωνισμό. Στη διεθνή ορολογία του μάρκετινγκ και των στρατηγικών πωλήσεων, τέτοιου είδους δραστηριότητες ονομάζονται Brick walling Strategies.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (GROUP SALES)

Το κομμάτι των Group Sales είναι περισσότερο ευρύ. Απασχολεί 7 άτομα, συμπεριλαμβανομένου του Διευθυντή Πωλήσεων. Γενικά, οποιαδήποτε κράτηση 10 και άνω δωματίων θεωρείται γκρουπ.

Τμηματοποίηση της Αγοράς

Το Athenaeum InterContinental χωρίζει την αγορά των γκρουπ σε διάφορα κομμάτια με στόχο την εξειδίκευση του προσωπικού και την καλύτερη

εξυπηρέτηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται οι βασικές αγορές - στόχοι του ξενοδοχείου.

- **Συνέδρια (Conference And Incentive)**

Η αγορά αυτή περιλαμβάνει όλες τις κρατήσεις για 10 ή περισσότερα δωμάτια και/ή χώροι συνεδριάσεων ή εστίασης που γίνονται από ή για λογαριασμό: Εταιρειών, Ενώσεων, Αθλητικών ομάδων, Σχολείων και λοιπών Εκπαιδευτικών Οργανισμών, Συλλόγων, Κυβερνητικών γκρουπ, Θρησκευτικών ομάδων και εταιρειών παροχής ψυχαγωγίας (Entertainment Companies).

Συχνά, αυτό το τμήμα της αγοράς αναφέρεται ως "MICE" (Meetings, Incentive, Conference and Exhibitions). Οι τύποι των εκδηλώσεων που πραγματοποιούνται περιλαμβάνουν συναντήσεις, σεμινάρια και συνέδρια, παρουσιάσεις προϊόντων, εκθέσεις, incentives, διαμονή για 10 ή περισσότερα δωμάτια.

- **Tour & Travel**

Ορίζεται ως τα πακέτα διακοπών για τα οποία η κράτηση γίνεται από ενδιάμεσους. Τέτοιοι μπορεί να είναι ταξιδιωτικά γραφεία ή tour operators ή γραφεία με ειδίκευση τις κρουαζιέρες που φέρνουν σε επαφή το ξενοδοχείο με τους τελικούς καταναλωτές αποκομίζοντας οικονομικό όφελος μέσω προμήθειας. Για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων, η αγορά των πρακτόρων έχει χωρισθεί γεωγραφικά. Ειδικά για χώρες με μεγάλη παραγωγή για το ξενοδοχείο, όπως οι Η.Π.Α. και το Ην. Βασίλειο υπάρχουν ειδικευμένα στελέχη που 'δουλεύουν' τις συγκεκριμένες αγορές. Γενικότερα όλη η υφήλιος έχει χωρισθεί σε τμήματα και διανεμηθεί σε sales managers για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

- **Πληρώματα**

Πρόκειται για πληρώματα εταιρειών που παρέχουν μετακίνηση. Το ξενοδοχείο έχει υπογράψει συμβόλαια με τις εταιρείες αυτές, που αναφέρονται στο

(μεγάλο) αριθμό διανυκτερεύσεων που δεσμεύεται η εταιρεία να επιτύχει και στην τιμή. Η τιμή αυτή είναι αντιστρόφως ανάλογη του αριθμού των διανυκτερεύσεων και κατά συνέπεια ιδιαίτερα χαμηλή. Αυτό το τμήμα της αγοράς είναι για το ξενοδοχείο η απαραίτητη βάση για την επίτευξη υψηλής πληρότητας. Με τέτοιες συμφωνίες το ξενοδοχείο στοχεύει στο λεγόμενο 'volume'. Σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν διάφορα είδη πληρωμάτων και μέσα μεταφορών που συνεργάζονται με ξενοδοχεία. Ωστόσο το InterContinental συνεργάζεται αποκλειστικά με αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες αποτελούν οικονομικά μεγέθη ικανά να πραγματοποιήσουν μεγάλη παραγωγή.

- **BTA/BTM (Business Travel Agency/Business Travel Management)**

Ορισμένοι οργανισμοί προτιμούν να χρησιμοποιούν έναν ενδιάμεσο για τις συμφωνίες που σχετίζονται με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες. Στη περίπτωση αυτή, τα δωμάτια κλείνονται ατομικά ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες τις κάθε εταιρείας. Αυτό ακριβώς είναι το αντικείμενο εξειδικευμένων γραφείων που καλούνται Business Travel Agencies ή Business Travel Management Companies. Οι κρατήσεις γίνονται μέσω διαφόρων καναλιών που μπορεί να είναι τηλέφωνο, fax, e-mail, internet κ.α.

6.3.4.4 Οικονομικό Τμήμα

Το οικονομικό τμήμα εφαρμόζει τον εσωτερικό έλεγχο για το σύνολο του ξενοδοχείου. Κατά συνέπεια, συνεργάζεται στενά με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και είναι υπεύθυνο για όλες τις λογιστικές φύσεως ενέργειες (χρεώσεις, πιστώσεις) και τη μισθοδοσία.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATABANK 2005, η εταιρεία κατατάσσεται στην 17^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (στο

σύνολο της χώρας) βάσει παγίων 2003 και στην 25^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού. Σε αυτή την παράγραφο θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental (AIC) με βάση κάποιους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι παρακάτω δείκτες επιλέχθηκαν ενδεικτικά για τις ανάγκες μίας συνοπτικής αναφοράς στη χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Ακολουθεί πίνακας με τους πέντε βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες του AIC, των ανταγωνιστών του και το Μέσο Όρο αυτών για το έτος 2004. Οι Ισολογισμοί, όπως επίσης οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και το σύνολο των Αριθμοδεικτών των εταιρειών για τα έτη 2003 και 2004 ακολουθούν αναλυτικά στα Παραρτήματα, στο τέλος της εργασίας.

Πίνακας 6.3.4.4-1: Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ Έτους 2004								
ΔΕΙΚΤΕΣ	AIC	Athens Hilton	Ledra Marriott	Grande Bretagne	Athens Plaza	Divani Caravel	Metropolitan	Μέσος Όρος
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,67	1,97	0,24	1,86	1,31	0,79	0,83	1,1
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	0,62	1,49	6,36	0,57	0,38	0,68	0,73	1,55
ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ	27,9	17,53	36,11	33,37	21,5	41,02	45,54	31,85
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,79	1,67	34,22	4,45	5,28	38,42	22,1	16,85
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8	0,7	2,37	2,84	5,4	29,58	14,51	9,06

ΠΗΓΗ: ICAP

- **Ρευστότητα**

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο ασφαλείας. Η εξεταζόμενη επιχείρηση παρουσιάζει δείκτη γενικής ρευστότητας 0,67 που δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός αν συγκριθεί και με το μέσο όρο της στρατηγικής ομάδας που είναι 1.10.

- **Χρηματοοικονομική Μόχλευση**

Ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης μετρά τον βαθμό χρηματοδότησης της εταιρείας με ξένα κεφάλαια. Μας δείχνει δηλαδή με τι ποσοστό συμμετέχουν στην εταιρεία οι φορείς της και οι πιστωτές της. Το AIC εμφανίζει το '04 δείκτη μόχλευσης 0,62 που θεωρείται ικανοποιητικός και είναι χαμηλότερος από το Μ.Ο. της στρατηγικής ομάδας (1,55).

- **Δείκτης Μεικτού περιθωρίου**

Ο δείκτης Μεικτού Περιθωρίου είναι ένας δείκτης απόδοσης που δείχνει το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εξεταζόμενη επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως ποσοστό του μεικτού περιθωρίου επί των πωλήσεων. Το AIC εμφανίζει δείκτη 27.90, που είναι λίγο μικρότερος του Μ.Ο. και κρίνεται ικανοποιητικός.

- **Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιούνται το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και εκφράζεται ως ποσοστό των καθαρών κερδών. Το InterContinental εμφανίζει δείκτη αποδοτικότητας 11,79, που δεν κρίνεται ικανοποιητικός σε σχέση με αυτόν των ανταγωνιστών του.

- **Δείκτης Κάλυψης των Χρηματοοικονομικών Δαπανών**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την ευχέρεια της επιχείρησης να πληρώνει τους οφειλόμενους τόκους από χρηματοοικονομικούς πόρους που δημιουργούνται από την δραστηριότητα της. Το AIC εμφανίζει δείκτη κάλυψης που πλησιάζει το Μ.Ο. της στρατηγικής ομάδας.

6.3.4.4 Πληροφοριακά Συστήματα

Το πληροφοριακό σύστημα του Athenaeum InterContinental είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο καθώς καλείται να διατελέσει ένα σύνολο ρόλων εξαιρετικά ετερογενών. Ως κοινό παρονομαστή, όλα τα χρησιμοποιούμενα προγράμματα έχουν τη διαχείριση των 543 δωματίων του ξενοδοχείου, από την τοποθέτηση της κράτησης μέχρι την έκδοση του λογαριασμού του πελάτη.

Σημαντικό στοιχείο στην οργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων της μονάδας, αποτελεί το γεγονός ότι ως μέλος μιας παγκόσμιας ξενοδοχειακής αλυσίδας είναι συνδεδεμένο με το κεντρικό εταιρικό σύστημα διαχείρισης κρατήσεων, το Holidex. Το Holidex είναι το λογισμικό με το οποίο επικοινωνούν όλα τα επί μέρους συστήματα διαχείρισης εγκατάστασης, των ανά τον κόσμο ξενοδοχείων-μελών της InterContinental Hotels Group καθώς και τα κεντρικά γραφεία κρατήσεων της εταιρίας CROs (central reservation offices). Επιπλέον, μέσω του Holidex συνδέονται και τα τρίτα μέρη διεξαγωγής κρατήσεων, όπως οι δικτυακές ταξιδιωτικές σελίδες και τα ταξιδιωτικά γραφεία.

Οι μεν δικτυακοί τόποι διεκπεραίωσης ξενοδοχειακών κρατήσεων αποτελούν τα λεγόμενα TPIs (third party intermediaries) και πρόκειται για τα διάφορα sites τα οποία παρουσιάζουν και δίνουν τη δυνατότητα on line κρατήσεων σε συνεργαζόμενα ξενοδοχεία.

Αντίστοιχα, τα ταξιδιωτικά γραφεία καθώς και οι αεροπορικές εταιρίες, έχουν τη δυνατότητα διεξαγωγής κρατήσεων μέσω των GDS (global distribution systems). Τα πλέον χαρακτηριστικά αυτών, τα Amadeus και Galileo.

Εκτός όμως των παραπάνω, μέσω του Holidex γίνονται και οι κρατήσεις που τοποθετούνται είτε στο κεντρικό site της InterContinental Hotels and Resorts, είτε στο αυτόνομο site του Athenaeum InterContinental.

Αφού όλες οι παραπάνω κρατήσεις περαστούν στο Holidex, αυτό με τη σειρά του τις μεταφέρει στο σύστημα διαχείρισης της μονάδας (PMS), το οποίο στο Athenaeum InterContinental, είναι το Fidelio. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνεται και διαχειρίζεται το σύνολο των κρατήσεων του ξενοδοχείου, αφού βεβαίως έχουν προστεθεί και οι απευθείας τοποθετημένες κρατήσεις που διαβιβάζονται τηλεφωνικά ή μέσω αλληλογραφίας στο Reservations Department.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι των κρατήσεων που είναι και το πλέον πολύπλοκο από πλευράς πληροφοριακών συστημάτων περνάμε στα επί μέρους συστήματα που χρησιμοποιούνται από το τμήμα των δωματίων.

Αναφορικά στο κομμάτι της διαχείρισης των δωματίων από το HouseKeeping, το χρησιμοποιούμενο σύστημα είναι το "I Clean", μέσω του οποίου και σε

συνδυασμό με το Fidelio, γίνεται η διαχείριση των δωματίων στο θέμα της καθαριότητας.

Για τη διεξαγωγή των παραγγελιών και τη διαχείριση των προμηθειών χρησιμοποιείται το FBM ενώ τέλος το Micros είναι το σύστημα που είναι επιφορτισμένο με τη μεταφορά των χρεώσεων από τα διάφορα outlets του ξενοδοχείου, στο Fidelio και το λογαριασμό του κάθε δωματίου.

Από τα παραπάνω είναι ευνόητο πως η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα μεγάλη και ιδιαίτερα αυτή του Fidelio που άλλωστε αποτελεί το σύστημα στο οποίο καταλήγουν όλες οι επί μέρους ενέργειες. Για τον λόγο αυτό, η εμφάνιση σχετικών δυσλειτουργιών, όπως η πτώση του συστήματος ή η αδυναμία interface με τα συνεργαζόμενα συστήματα αποτελεί σημαντικό πρόβλημα. Γι' αυτό άλλωστε σχεδιάζεται και η αντικατάσταση του Fidelio που παρότι εξακολουθεί να είναι λειτουργικό, αφενός είναι πεπαλαιωμένο και δε συνεργάζεται επαρκώς με το Holidex. Ο λόγος είναι ότι τα δύο συστήματα έχουν one way interface, με αποτέλεσμα να μην οι κρατήσεις του Holidex να περνούν στο Fidelio, το Fidelio όμως να μην μπορεί να μεταβιβάσει στο Holidex στοιχεία για τη διαχείριση των δωματίων όπως η πληρότητα και η τιμή. Ως αποτέλεσμα, είναι αναγκαία η συνεχής παρακολούθηση του Holidex και η ενημέρωσή του με τα ανάλογα με τα στοιχεία κάθε δεδομένης χρονικής στιγμής. Διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα που παράλληλα ενέχει κίνδυνο λάθους, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου.

Προβλήματα στη καθημερινή λειτουργία του Front Desk δημιουργεί επίσης η απουσία μηχανοργάνωσης σε τμήματα όπως το garage με αποτέλεσμα την επιβάρυνση της reception με τη διαχείριση των χρεώσεων τους. Το ίδιο ισχύει και για τα τμήματα του F&B που μην έχοντας πρόσβαση στο Fidelio δεν μπορούν να ελέγχουν αυτόνομα τα στοιχεία των πελατών για να μεταφέρουν τις χρεώσεις τους. Και σε αυτή την περίπτωση επιβαρύνεται το τμήμα του Front Desk, πέραν όμως αυτού είναι ιδιαίτερα συχνά τα λάθη που οδηγούν εν τέλει σε καθυστέρηση του πελάτη κατά την αναχώρησή του, οπότε και απαιτούνται συχνά rebates χρεώσεων.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί, πως παρότι η σημασία του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων είναι αδιαμφισβήτητη, η επάνδρωσή του αποτελείται από δύο και μόνο άτομα. Αριθμός ιδιαίτερος μικρός για ένα ξενοδοχείο του μεγέθους του Athenaeum InterContinental. Ως αποτέλεσμα η συχνή καθυστέρηση στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών, και κυρίως η μη πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχονται. Σαν αποτέλεσμα, καθημερινά προβλήματα που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με την αναβάθμιση των πληροφοριακών εφαρμογών του ξενοδοχείου να διαιωνίζονται και να καταλήγουν συχνά σε επιβάρυνση προς τον πελάτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η υιοθέτηση του Microsoft Outlook ως συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας, σε αντικατάσταση ενός ιδιαίτερα δύσχρηστου και με περιορισμένες δυνατότητες συστήματος. Ομοίως, η αναβάθμιση και καθαρισμός της βάσης δεδομένων του Fidelio, γεγονός που κατέστησε το σύστημα χαρακτηριστικά ταχύτερο και λιγότερο επιρρεπές σε πτώση της λειτουργίας του.

Πέραν όμως των παραπάνω δυσλειτουργιών, στο κομμάτι των πληροφοριακών συστημάτων το Athenaeum InterContinental διαθέτει ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα. Το γεγονός ότι ανήκει σε μία αλυσίδα που βρίσκεται στην αιχμή των εξελίξεων στο κομμάτι αυτό και κατά συνέπεια χαίρει της δυνατότητας του να έχει πρόσβαση σε ιδιαίτερα σύγχρονα και λειτουργικά δοκιμασμένα πληροφορικά συστήματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα το “I Clean” για το τμήμα καθαριότητας, αλλά και το IBP που αποτελεί ένα νέο πρόγραμμα για τη διαχείριση των δωματίων, την τιμολογιακή πολιτική ανά τμήμα της αγοράς. Είναι σαφές λοιπόν πως το Athenaeum InterContinental, επωφελείται από τη τεχνογνωσία της μητρικής αλυσίδας εφαρμόζοντας πληροφοριακές εφαρμογές που μόνο το Hilton και το Marriott διαθέτουν, όντας με τη σειρά τους μέλη παγκόσμιων ξενοδοχειακών ομίλων.

6.4 ΕΠΙΔΟΣΗ - ΣΤΟΧΟΙ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Παρούσα κατάσταση

Είναι δεδομένο ότι στα μάτια των περισσότερων πελατών, το Athenaeum InterContinental (AIC) και οι άμεσοι ανταγωνιστές του αποτελούν ομοειδή προϊόντα. Κατά συνέπεια, το ξενοδοχείο οφείλει να δώσει βάση σε κάποια σημεία που του δίνουν ένα -μικρό έστω- στοιχείο διαφοροποίησης. Το βασικότερο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού είναι οι χώροι. Οι εκτεταμένες εγκαταστάσεις για τη φιλοξενία Conference / Banqueting εκδηλώσεων, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου, ενισχύουν ούτως ή άλλως τον χαρακτήρα του Conference Hotel. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ως προτεραιότητα η ενίσχυση των μεμονωμένων πελατών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται αφενός υψηλότερο ARR (μέση τιμή) τις περιόδους υψηλής ζήτησης, αφετέρου αύξηση της πληρότητας, σε περιόδους που δεν φιλοξενείται κάποιο συνέδριο.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, το AIC ορίζει ως άμεσους ανταγωνιστές του τα ξενοδοχεία Hilton Athens, Ledra Marriott Hotel-Athens, Grande Bretagne Hotel, Metropolitan Hotel, N.J.V. Athens Plaza και Divani Caravel. Στα πλαίσια της παρακολούθησης των τάσεων της αγοράς αλλά κυρίως της επίδοσης του AIC σε σύγκριση με αυτήν των ανταγωνιστών του (Competitor Group), το ξενοδοχείο συνεργάζεται με την εταιρεία Deloitte. Αναφερόμαστε σε μία τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης, γνωστή στην ευρεία επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα ως Benchmarking. Με τον όρο Benchmarking νοείται η συγκριτική αξιολόγηση μιας εταιρείας ή οργανισμού ως προς μία ή πολλές του ίδιου είδους ορίζοντας μία σειρά από παραμέτρους σύγκρισης λαμβάνοντας ως αποτέλεσμα την θέση του συγκρινόμενου οργανισμού σε σχέση με ένα δείγμα ομοειδών οργανισμών. Έτσι, το AIC ξοδεύει σημαντικά ποσά σε μηνιαία βάση προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί τη θέση του ξενοδοχείου, όσον αφορά τις επιδόσεις του για τις μεταβλητές της μέσης τιμής και της πληρότητας.

Μέσα στο 2004, το AIC εναλλασσόταν στην κατάταξη του Competitor Group μεταξύ 3^{ης} και 4^{ης} θέσης. Τις δύο πρώτες θέσεις κατείχαν τα ξενοδοχεία Grande Bretagne Hotel (GB) και Athens Hilton. Μέσα στο 2005 (Ιανουάριος-

Ιούνιος), το AIC καταλαμβάνει την 4^η θέση (3^ο το Ledra Marriott Hotel-Athens). Στόχος για το 2005 και 2006 αποτελεί η κατάληψη της 3^{ης} θέσης.

Παράλληλα, η διοίκηση του AIC πιθανότατα θα προβεί στην αντικατάσταση του GB από την ανταγωνιστική ομάδα του ξενοδοχείου. Το GB βρίσκεται ένα επίπεδο πάνω από όλα τα ξενοδοχεία της Αθήνας αποτελώντας ουσιαστικά ένα διαφοροποιημένο προϊόν από τον ανταγωνισμό. Οι τιμές που επιτυγχάνει το εν λόγω ξενοδοχείο είναι πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της ανταγωνιστικής ομάδας επηρεάζοντας αρνητικά τις επιδόσεις των υπόλοιπων ξενοδοχείων. Επίσης, το GB δεν έχει τον χαρακτήρα του Conference Hotel, αφού η βασικότερη αγορά-στόχος του είναι αυτή των μεμονωμένων πελατών. Από την άλλη, το AIC εστιάζει στο τμήμα C & I (Conferences & Incentives) αφού διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα χώρων (ballroom, πλήθος meeting rooms). Πιθανότερος αντικαταστάτης διαφαίνεται το Divani Apollon. Αποτελεί ένα "Leading Hotel of the World" που επικεντρώνεται στην αγορά των C & I, όπως επίσης και σ' αυτήν των leisure πελατών. Προσφέρει εκτεταμένες συνεδριακές εγκαταστάσεις 2.500 τ.μ. και διαθέτει 286 δωμάτια.

6.4.1 ΕΠΙΔΟΣΗ

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδοση του ξενοδοχείου κατά τα τελευταία 2 χρόνια (2003-2004)³¹, ακολουθεί πίνακας με τα βασικά αποτελέσματα της λειτουργίας του. Ταυτόχρονα θεωρείται σκόπιμη μία σύντομη επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο υπολογίζονται τα εκάστοτε αποτελέσματα (δείκτες).

Διαθέσιμα δωμάτια: Ο αριθμός των διαθέσιμων δωματίων για ένα έτος, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των συνολικών διαθέσιμων δωματίων του ξενοδοχείου (543) επί τις ημέρες του έτους. Αντίστοιχα όταν εξετάζουμε στοιχεία σε μηνιαία βάση, πολλαπλασιάζουμε επί 30 ή 31. Συνεπώς, για το 2005: Διαθέσιμα Δωμάτια = $543 \cdot 365 = 198.195$

Πληρότητα: Η πληρότητα ενός ξενοδοχείου προκύπτει από το κλάσμα των πωληθέντων δωματίων προς τον αριθμό διαθέσιμων δωματίων.

Μέση Τιμή Δωματίου (Average Room Rate): Προκύπτει από το κλάσμα των εσόδων (από δωμάτια) προς τον αριθμό των πωληθέντων δωματίων.

³¹ Τα στοιχεία για το έτος 2005 είναι προσωρινά ή προβλέψεις

Έσοδα ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR): Προκύπτει από το κλάσμα των εσόδων (από δωμάτια) προς τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Επίσης, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της πληρότητας επί τη μέση τιμή δωματίου.

6.4.1.1 Ανάλυση τρέχουσας οικονομικής επίδοσης του Athenaeum InterContinental

Βασική διαπίστωση από τον παρακάτω πίνακα αποτελεί η αύξηση όλων των μεγεθών κατά το 2004. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η αύξηση της μέσης τιμής ξεπέρασε 27%, της πληρότητας το 8%, ενώ το RevPAR αυξήθηκε κατά 38%. Επίσης, έσοδα από δωμάτια και συνολικά έσοδα παρουσίασαν άνοδο της τάξης του 38% και 27% αντίστοιχα, το μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε κατά 18% και σε απόλυτες τιμές διπλασιάστηκε. Οι αυξήσεις αυτές οφείλονται κυρίως στους ολυμπιακούς μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Ειδικά όσον αφορά τον Αύγουστο, η συμβολή των Ολυμπιακών Αγώνων υπήρξε καταλυτική, αφού για την ξενοδοχειακή Αθήνα αποτελεί ένα μήνα «νεκρό». Ωστόσο, δεν πρέπει να παραγνωριστούν και οι ενέργειες του ξενοδοχείου για μία πιο ελαστική τιμολόγηση που επέφερε θετικά αποτελέσματα στην πληρότητα.

Πίνακας 6.4.1.1-1: Επίδοση του Athenaeum InterContinental

Έτος	2003 Actual	2004 Actual	2005 Forecast
Διαθέσιμα Δωμάτια	198.195	198.736	198.195
Πληρότητα %	56,43%	61,04%	64,15%
ARR	131,71	167,96	127,76
RevPAR	74,33	102,52	81,96
SpendPAR	8,314	12,437	10,422
Έσοδα από δωμάτια*	14.731	20,375	16,244
Συνολικά Έσοδα*	27.118	34,348	30,228
GOP %	22%	26%	21%
GOP	5.976	9.021	6.316
CTP	1.088	1.575	1.272

*χιλιάδες €

Πηγή: Στοιχεία του ξενοδοχείου

6.4.1.2 Ποσοστιαία Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών για το έτος 2004

Πίνακας 6.4.1.2-1: Γεωγραφική Κατανομή Επισκεπτών

ΧΩΡΑ / ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	Διανυκτερεύσεις (%)	Έσοδα Δωματίων (%)
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ- ΙΡΛΑΝΔΙΑ	9,1	12,2
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	3,6	4,7
ΙΤΑΛΙΑ	2,8	3,8
ΓΑΛΛΙΑ	4,6	5,2
ΑΥΣΤΡΙΑ	1,8	0,8
ΒΕΛΓΙΟ	1,2	1,2
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	1,6	1,9
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	2,3	2,3
ΕΛΒΕΤΙΑ	4,1	3,4
ΙΣΠΑΝΙΑ	4,2	4,5
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	0,3	0,5
ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ Δ. ΕΥΡΩΠΗΣ*	16,2	13,5
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Α	51,2	54
ΡΩΣΙΑ	0,4	0,5
ΠΟΛΩΝΙΑ	0,3	0,2
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	0,2	0,2
ΤΣΕΧΙΑ	0,2	0,3
ΤΟΥΡΚΙΑ	0,4	0,8
ΕΛΛΑΔΑ	-	-
ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ ΑΝ. ΕΥΡΩΠΗΣ	2,3	4,7
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Β	3,8	6,8
ΣΥΝΟΛΟ ΕΥΡΩΠΗΣ	55	60,8
Η.Π.Α.	12,4	17,6
ΚΑΝΑΔΑΣ	0,8	1,4
ΜΕΞΙΚΟ	1,4	0,6
Ν. ΑΜΕΡΙΚΗ	1,3	1
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	15,9	21,6
Μ. ΑΝΑΤΟΛΗ	2,4	3,1
ΑΦΡΙΚΗ	1	1,2
ΙΑΠΩΝΙΑ	3,4	3,2
ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ ΑΣΙΑΣ	3,4	3,6
ΣΥΝΟΛΟ ΛΟΙΠΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ	10,2	11,1
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΑ ΠΛΗΡΩΜΑΤΑ	18,3	7,6
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

Ο πίνακας 6.4.1.2-1 παρουσιάζει την ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή των πελατών για το έτος 2004. Ο λόγος για τον οποίο η Ελλάδα εμφανίζει μηδενικά αποτελέσματα, είναι ότι κατατάσσεται στη Δυτική Ευρώπη και όχι στην Ανατολική όπως συνέβαινε μέχρι το προηγούμενο έτος. Κατά συνέπεια οι Έλληνες πελάτες είναι ενταγμένοι στην κατηγορία Λοιπές Χώρες Δ. Ευρώπης, γεγονός που εξηγεί και το ιδιαίτερα υψηλό μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς. Στην πραγματικότητα η ελληνική αγορά αντιπροσωπεύει άνω του 10% της συνολικής πελατείας του ξενοδοχείου, αποτελώντας έτσι την τρίτη κατά σειρά πηγή διανυκτερεύσεων, μετά τις αγορές των Η.Π.Α. και της Μ. Βρετανίας.

6.4.1.3 Κανάλια προέλευσης κρατήσεων για το έτος 2004

Το σύνολο των κρατήσεων μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων κρίνεται ικανοποιητικό, ωστόσο στόχο αποτελεί η συνεχής αύξησή του. Η περαιτέρω αύξηση στις κρατήσεις μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής αποτελεί καθαρό κέρδος για το ξενοδοχείο αφού δεν απαιτείται κάποιο επιπρόσθετο κόστος. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της απλούστευσης της διαδικασίας κράτησης μέσω του internet και της σύσφιξης των σχέσεων με βασικά ταξιδιωτικά γραφεία που χρησιμοποιούν παγκόσμια κανάλια διανομής. Επίσης, τα προσωρινά στοιχεία για το 2005 (Ιανουάριος – Σεπτέμβριος) είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Σε σύγκριση με το 2004, οι κρατήσεις μέσω GDS αυξήθηκαν κατά 17% και αυτές μέσω internet κατά 175%.

Πίνακας 6.4.1.3-1: Κανάλια Διανομής

ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	Διανυκτερεύσεις	Έσοδα Δωματίων
	(%)	(%)
CRO	1,7	1,9
GDS	5,1	6,1
INTERNET	2	2,1
ΣΥΝΟΛΟ ΗΛ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	8,9	10,1
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	15,5	18,3
ΦΑΞ	15	13,5
Walk-in	1,3	1,2
Sales Dpt.	59,3	57
ΣΥΝΟΛΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	91,1	90
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Πίνακας 6.4.1-4: Βασικά στατιστικά ανά κατηγορία πελατών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	2003 actual				2004 actual				2005 forecast			
	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %
Μεμονωμένοι	15.128	2.673	176,72	18	12.477	2.823	226,28	14	12.249	1.849	150,92	11
Εταιρικοί	20.997	3.774	179,76	26	17.697	3.344	188,96	16	22.816	4.131	181,04	25
Wholesale	5.821	579	99,47	4	4.211	443	105,17	2	4.639	477	102,83	3
Πακέτα	17.535	2.518	143,57	17	9.495	1.483	156,23	7	8.121	1.011	124,47	6
Συνέδρια	24.738	3.438	186,96	23	45.988	10.053	218,6	49	44.376	6.519	146,89	40
Leisure Groups	6.896	725	103,78	5	6.279	810	128,97	4	8.750	935	106,87	6
Αεροπορικά Πληρώματα	18.170	1.025	56,39	7	22.365	1.419	63,44	7	23.440	1.324	56,47	8
Complimentary	2.474		0	0	2.798		0	0	2.760		0	0
ΣΥΝΟΛΟ	111.849	14.731	131,71	100	121.310	20.375	167,96	100	127.151	16.244	12776	100
Πληρότητα	<u>56,43%</u>				<u>61,04%</u>				<u>64,15%</u>			

6.4.2 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΟΧΟΙ

Το όραμα του Athenaeum InterContinental διατυπώνεται ως εξής:

‘Να αποτελεί την πρώτη επιλογή στην παροχή διαμονής, επισιτισμού, και σχετικών υπηρεσιών στους Έλληνες και διεθνείς επαγγελματίες ταξιδιώτες.’

Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη του Athenaeum InterContinental μελετώντας την επίδοση του ξενοδοχείου συνδυάζοντάς την με την εσωτερική λειτουργία αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οριοθετούν τους στόχους της μονάδας.

Σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, στόχοι αποτελούν:

- § Η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των extra υπαλλήλων, αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.
- § Να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, και στα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει.
- § Να τονωθεί το staff motivation.
- § Να βελτιωθεί η ικανοποίηση του προσωπικού απέναντι στην εταιρεία.
- § Να αναπτυχθούν περαιτέρω οι δεξιότητες του προσωπικού πωλήσεων.
- § Βελτίωση της βαθμολόγησης επί του ESPS (employee satisfaction tracking system).
- § Η συνεχής εκπαίδευση προκειμένου το προσωπικό να παρουσιάζει συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα και επιμονή στη λεπτομέρεια.

Σε σχέση με τη λειτουργία και επίδοση του ξενοδοχείου, στόχοι αποτελούν:

- § Να μετατραπεί το ξενοδοχείο στο πλέον γνωστό Conference Hotel της πόλης των Αθηνών.
- § Η διατήρηση του προβαδίσματος επί του Ledra Marriott και η τοποθέτηση και διατήρηση εντός της πρώτης Ζάδας της πόλης.

§ Η αύξηση της ετήσιας πληρότητας κατά 2% και της μέσης τιμής δωματίου κατά 3%.

§ Η επίτευξη των από τον προϋπολογισμό τεθέντων στόχων εσόδων και δαπανών.

§ Η μείωση των upgrades με ταυτόχρονη αύξηση του up-selling, ώστε να επιτευχθεί αύξηση των εσόδων.

§ Να βελτιωθεί η επίδοση του ξενοδοχείου αναφορικά στην μετατροπή διερευνητικών τηλεφωνημάτων σε κρατήσεις.

§ Η βελτίωση των αποτελεσμάτων επί του GSTS (guest satisfaction tracking system).

§ Η περαιτέρω μείωση των δαπανών κάθε τμήματος

§ Η διατήρηση της υπάρχουσας ροής εσόδων από το κομμάτι των Conferences, παρά την απουσία γεγονότων αντιστοίχου μεγέθους όπως αυτών της περσινής χρονιάς, (Διαβητολογικό, Νευρολογικό Συνέδριο).

§ Η αύξηση των μεμονωμένων πελατών (FIT) και ιδιαίτερα των Leisure πελατών.

§ Η διεξόδυση σε νέες αγορές (Ρωσία, Πολωνία, Ισραήλ, Μ. Ανατολή).

6.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων συνοψίζονται στα εξής:

§ Εφαρμογή ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις δωματίων.

§ Η διατήρηση του loyal πελατολογίου μέσω της παροχής συνεχώς ανώτερων ποιοτικά υπηρεσιών.

§ Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο Priority Club Program (InterContinental's loyalty program), μέσω της συνεχούς εγγραφής νέων μελών, όπως επίσης και νέων μελών του προγράμματος InterContinental Ambassador.

§ Ενίσχυση της συνεργασίας με Tour Operators, με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Αμερικής και της Ισπανίας.

§ Περαιτέρω ενδυνάμωση του δυναμικού του τμήματος Πωλήσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η πληρέστερη κάλυψη της Corporate αγοράς των Η.Π.Α. και της Μ. Βρετανίας.

§ Να αυξηθούν οι συναντήσεις τόσο με Έλληνες εταιρικούς πελάτες, όσο και με διεθνή γραφεία οργάνωσης συνεδρίων.

§ Ειδικές τιμές και προσφορές που θα απευθύνονται στους μεμονωμένους Έλληνες και Κύπριους πελάτες,(Club Hellas).

§ Εντονότερη παρουσία στα διεθνή Directories για Conventions.

§ Ανανέωση και παρακολούθηση του υλικού παρουσίασης του ξενοδοχείου από τα TPIs (lowest rate guaranteed). – Κεντρική ιστοσελίδα της InterContinental.

§ Συνεχής αναβάθμιση των υποδομών φιλοξενίας εκδηλώσεων (5 νέα meeting rooms).

6.5 S.W.O.T. ANALYSIS

Έχοντας αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του Athenaeum InterContinental είμαστε σε θέση μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. να προσδιορίσουμε τις εκ του εξωτερικού περιβάλλοντος προερχόμενες ευκαιρίες και απειλές της εταιρείας, καθώς επίσης τις δυνάμεις και αδυναμίες αυτής, όπως αποτυπώνονται από τη διερεύνηση του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

6.5.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

§ Το brand name InterContinental είναι αναμφισβήτητα από τα ισχυρότερα του χώρου σε διεθνές επίπεδο.

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η οποία συνδυάζει εγγύτητα τόσο στο κέντρο της Αθήνας όσο και στον Πειραιά.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται εκτός των ορίων του δακτυλίου.

§ Δημιουργία νέων αιθουσών για τη φιλοξενία meeting-banqueting εκδηλώσεων.

§ Το μεγαλύτερο μέγεθος δωματίων ανάμεσα στα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας αλλά και της πόλης γενικότερα.

§ Ο μεγαλύτερος αριθμός δωματίων στην Αθήνα.

§ Το Club InterContinental θεωρείται εκ των κορυφαίων executive floors, του ανταγωνισμού.

§ Το μεγαλύτερο μέρος των δωματίων καθώς και το σύνολο των χώρων, εστίασεως είναι ανακαινισμένο πρόσφατα (2001 και 2002 αντίστοιχα).

§ Το lobby area του ξενοδοχείου, το Cafe Vienna, η αίθουσα Aphrodite και οι ανελκυστήρες πελατών, ανακαινίστηκαν το 2004.

§ Το Athenaeum InterContinental διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό δωματίων μεταξύ του ανταγωνισμού.

§ Το παρεχόμενο service θεωρείται εκ των κορυφαίων για την πόλη των Αθηνών.

§ Η γενικότερη εικόνα για το ξενοδοχείο μεταξύ των πελατών, το κατατάσσει σε ένα εκ των καλύτερων της πόλης.

§ Η αναδιοργάνωση του τμήματος των δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου που αποσκοπεί στην περαιτέρω ενίσχυση του image του ξενοδοχείου.

§ Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού είναι ικανοποιητικό.

§ Το τμήμα του Laundry έχει ανακαινιστεί μηχανολογικά καλύπτοντας πλέον επαρκώς τις ανάγκες της μονάδας.

§ Το γραφείο προώθησης του ξενοδοχείου στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος.

§ Η εύκολη πρόσβαση προς το ξενοδοχείο τόσο μέσω του μετρό, όσο και του τραμ.

§ Το Athenaeum InterContinental διαθέτει το μεγαλύτερο Ballroom μεταξύ του ανταγωνισμού. Μάλιστα είναι προσφάτως ανακαινισμένο και το μοναδικό χωρίς εσωτερικές κολώνες.

§ Διατίθεται υπηρεσία ασύρματου internet υψηλής ταχύτητας στο σύνολο των χώρων του ξενοδοχείου.

§ Μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου, υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία για την επίτευξη του κοινού στόχου.

§ Ικανοποίηση του προσωπικού αναφορικά στις απολαβές του καθώς και την αναγνώριση-ανταμοιβή της αποδοτικότητας.

§ Παροχή από πλευράς της εταιρίας της δυνατότητας για συνεχή επανεκπαίδευση και κατάρτιση, μέσω της παρακολούθησης των training courses.

6.5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου καθώς και το υποβαθμισμένο της γύρω περιοχής.

§ Η μεγάλη απόσταση από το Αεροδρόμιο 'Ελευθέριος Βενιζέλος' σε συνδυασμό από τη μη παρεχόμενη μεταφορά των πελατών από και προς αυτό, επηρεάζει την ποιότητα των πελατών του ξενοδοχείου.

§ Το ξενοδοχείο βρίσκεται τοποθετημένο πολύ κοντά στο Ledra Marriott, γεγονός που επιτείνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.

§ Ο αριθμός δωματίων με θέα την Ακρόπολη ή τον Λυκαβηττό είναι εξαιρετικά περιορισμένος.

§ Ο 1ος όροφος του ξενοδοχείου χρίζει άμεσης ανακαίνισης. Σε μικρότερο βαθμό το ίδιο ισχύει και για τον 6^ο και 7^ο όροφο.

§ Το σύστημα κλιματισμού, τα ηχοσυστήματα των κοινόχρηστων χώρων, καθώς και οι ανελκυστήρες προσωπικού, δεν θεωρούνται αρκούντως λειτουργικά.

§ Το Health Club του ξενοδοχείου συνεχίζει να τελεί υπό ανακαίνιση, στερώντας από το ξενοδοχείο ένα outlet που οι πελάτες θεωρούν σημαντικότατο, και ο ανταγωνισμός διαθέτει στο σύνολό του.

§ Απουσία εσωτερικής πισίνας.

§ Από μεριάς των πελατών εκφράζεται δυσαρέσκεια αναφορικά στην ποιότητα και ποικιλία του πρωινού.

§ Οι χαμηλές πληρότητες, οδηγούν στην ανάγκη μεγάλου αριθμού extra εργαζομένων, οι οποίοι αφενός επιβαρύνουν δυσανάλογα το κόστος και αφετέρου δεν επιτυγχάνουν τα ποιοτικά standards της InterContinental.

§ Από μεριάς του προσωπικού συχνά απουσιάζει η προσοχή και επιμονή τη λεπτομέρεια.

§ Το προσωπικό δεν επιδεικνύει επαρκή υποκίνηση αναφορικά στην εργασία του.

6.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Η Λεωφόρος Συγγρού

Η συνεχής τάση αναβάθμισης της Λεωφόρου Συγγρού με τη δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών και εμπορικών χώρων (Cineplex, Μέγαρο Εθνικής Ασφαλιστικής)

Πάρκινγκ κοντά στο ξενοδοχείο

Οι χώροι στάθμευσης στην γύρω του ξενοδοχείου περιοχή είναι ιδιαίτερα περιορισμένοι. Ωστόσο, το υπόγειο πάρκινγκ 500 θέσεων στο κτίριο της Εθνικής Ασφαλιστικής δίπλα στο InterContinental μπορεί να αποτελέσει την ιδανική λύση στο πρόβλημα. Μάλιστα θεωρείται εφικτή η συνεργασία με το πάρκινγκ για την εξυπηρέτηση των καλεσμένων κατά τη διοργάνωση εκδηλώσεων.

Η αγορά της Μ. Ανατολής

Η αγορά της Μ. Ανατολής έχει μεγάλες προοπτικές και αποτελεί στόχο για όλα τα ξενοδοχεία της Αθήνας. Αποτελεί μία ιδιαίτερα εύπορη πηγή τουρισμού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Παράλληλα εξαιτίας των εντάσεων σε πολλές χώρες της Δ. Ευρώπης για θρησκευτικά θέματα, η Αθήνα αποτελεί για την αγορά της Μ. Ανατολής έναν ασφαλή εναλλακτικό προορισμό.

Ο αντίκτυπος των Ολυμπιακών Αγώνων

Η θετική αύρα της επιτυχούς διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν μπορεί να θεωρείται εχέγγυο για την τουριστική άνθηση της πρωτεύουσας. Ωστόσο είναι παραδεκτό ότι η Αθήνα, μέσω της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων, παρουσίασε σε όλο τον κόσμο μία εικόνα που μπορεί να αποτελεί ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού που δεν το κατείχε προηγουμένως. Παράλληλα, η εμπειρία του 2004 πίστωσε στην πόλη ένα πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, χαρακτηριστικό: του ασφαλούς προορισμού.

Το Ολυμπιακό κέντρο του Φαλήρου

Η ενδεχόμενη μετατροπή του Ολυμπιακού συγκροτήματος του Φαλήρου σε συνεδριακό κέντρο μέσα στο 2007 θα αποτελέσει μία πολύ θετική εξέλιξη, όχι μόνο για το InterContinental, αλλά και για το σύνολο της πόλης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι μέσα στο 2006, κανένα ιδιαίτερης σημασίας διεθνές συνέδριο δεν θα λάβει χώρα στην Αθήνα. Και φυσικά η έλλειψη μεγάλων χώρων ικανών να φιλοξενήσουν σημαντικά γεγονότα είναι ο βασικότερος ίσως παράγοντας. Σχετικά με το InterContinental, μία τέτοια κίνηση θα αυξήσει την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου συνέδρια και ταξίδια κινήτρων εξαιτίας και της στρατηγικής του θέσης.

Πολιτιστικά γεγονότα που θα φιλοξενηθούν στην Αθήνα

Η τουριστική εκμετάλλευση όλων των αθλητικών και πολιτιστικών γεγονότων που θα πραγματοποιηθούν στην Αθήνα (Eurovision, Champions League, Final Four- Euroleague, Europe Corporate Games κ.λπ.) αποτελεί πρόκληση για όλους. Αναφερόμαστε σε events που θα στρέψουν πάνω τους τα βλέμματα όλης της Ευρώπης ή ακόμα και της υψηλίου (Champions League, Final Four).

Ήδη οι ημερομηνίες αυτών των εκδηλώσεων θεωρούνται από τα ξενοδοχεία ως Fair Dates με ξεχωριστή πολύ υψηλή τιμολόγηση. Το ζητούμενο δεν πρέπει είναι το πρόσκαιρο κέρδος, αλλά η αξιοποίηση τέτοιων γεγονότων μακροπρόθεσμα. Οι επισκέπτες που θα έρθουν στην Αθήνα για τις προαναφερθείσες πολιτιστικές εκδηλώσεις πρέπει να αποτελέσουν εν συνέχεια ζωντανή πηγή διαφήμισης της πόλης.

Παράλληλα, μέσα στο 2006 θα διοργανωθούν οι εκθέσεις 'Ποσειδώνια' (Ιούνιος) και 'Defendory' (Οκτώβριος). Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τα 2 αυτά γεγονότα ανέρχονται σε 2.100 διανυκτερεύσεις και 498.000 ευρώ έσοδα.

Εξαίρεση αποτελεί η διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου τον Ιούνιο στη Γερμανία που αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τις τουριστικές ροές προς τη Μεσόγειο.

6.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Έμμεσος Ανταγωνισμός

Στην αγορά της Αθήνας παρατηρείται συνεχής αύξηση του αριθμού των μικρών boutique hotels, καθώς και των bar-restaurant πολυτελείας, στερώντας έτσι έσοδα τόσο από το κομμάτι των δωματίων, όσο και του F&B.

Ανακαίνιση των περισσότερων ξενοδοχείων της Αθήνας

Με αφορμή την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων πραγματοποιήθηκε μία πρωτοφανής και μαζική ανακαίνιση του ξενοδοχειακού προϊόντος της πόλης. Πολλά από τα ξενοδοχεία ανακαινίσθηκαν ριζικά αποτελώντας ουσιαστικά νέα προϊόντα. Επίσης, το γειτονικό Marriott προέβη σε επέκταση του αριθμού των δωματίων του και αντικατέστησε όλα τα κρεβάτια και στρώματα με καινούργια.

Ακρίβεια της Αθήνας

Είναι γνωστό ότι η Αθήνα αποτελεί έναν ακριβό προορισμό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Βάσει εκτιμήσεων για τη διατήρηση του πληθωρισμού στα επίπεδα του 3%, η Αθήνα θα εξακολουθεί να έχει ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε όρους τιμών σε σχέση με τους γειτονικούς προορισμούς της Τουρκίας και της Κροατίας.

Απεργίες και διαδηλώσεις

Οι νομοθετικές αλλαγές και τα οξύτητα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μεγαλύτερο τμήμα της εργατικής τάξης της χώρας οδηγούν σε τακτά χρονικά διαστήματα σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Αποτέλεσμα ένταση στους κόλπους των εργαζομένων που έρχονται σε σύγκρουση με την πολιτεία αλλά και με της διοικήσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επίσης, ειδικά στον τουρισμό, που είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών και άμεσης επαφής με τον πελάτη, τα παραπάνω προβλήματα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα του συνολικού προϊόντος. Επιπροσθέτως, οι διαδηλώσεις και οι απεργίες έχουν επιπτώσεις στην εικόνα της Αθήνας, αποτελώντας αφορμή δυσφήμισης από τουριστικά πρακτορεία και διεθνή μέσα ενημέρωσης. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου δρόμοι της πρωτεύουσας κλείνουν και δημιουργείται κυκλοφοριακό χάος. Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι εντονότερο για ξενοδοχεία του κέντρου, ειδικά αυτά που βρίσκονται στην πλατεία Συντάγματος και γειτνιάζουν με υπουργεία και κυρίως για το Hilton που είναι σε πολύ μικρή απόσταση από την Αμερικάνικη Πρεσβεία.

Η αρνητική πλευρά της Αθήνας

Η ατμοσφαιρική ρύπανση της Αθήνας σε συνδυασμό με το έντονο κυκλοφοριακό πρόβλημα αποτελούν βασικά θέματα προβληματισμού. Το γεγονός ότι έχουν γίνει βήματα βελτίωσης (όπως είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο) δεν εξαλείφουν τα προβλήματα που μετατρέπονται σε παράγοντες αρνητικής διαφήμισης στο εξωτερικό.

Οι επιδημίες

Οι επιδημίες που κατά καιρούς κάνουν την εμφάνιση τους σ' όλο τον κόσμο (με πρόσφατο παράδειγμα τη νόσο SARS που οδήγησε σε ταξιδιωτικό εμπάργκο από και προς την Κινά) αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος ικανές να καταστρέψουν ολοσχερώς τους τουριστικούς προϋπολογισμούς των χωρών.

Εδώ και μερικούς μήνες η παρουσία της γρίπης των πτηνών σε διάφορες χώρες παίρνει ανησυχητικές διαστάσεις. Η επιβεβαίωση των τελευταίες

ενδείξεων για κρούσματα της νόσου και στην Ελλάδα θα αποτελέσει ένα βαρύ πλήγμα στο εισερχόμενο τουριστικό ρεύμα.

Εξάλλου, οι επιπτώσεις του φόβου για τον ιό της γρίπης σε άλλους προορισμούς, όπως η Τουρκία, έχουν ήδη διαφανεί. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του γενικού γραμματέα του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (ΗΑΤΤΑ) κ. Νίκου Παπαλέξη, ότι η ζήτηση σε πακέτα για την Τουρκία και συγκεκριμένα για την Κωνσταντινούπολη, που είναι ανερχόμενος για τους Έλληνες προορισμός τα τελευταία χρόνια, εμφανίζεται πεσμένη σε σχέση με πέρυσι κατά τουλάχιστον 30% ως αιτία του θορύβου που δημιουργήθηκε με τον ιό της γρίπης των πτηνών στη γειτονική χώρα.

Αυξανόμενη Ανησυχία για Θέματα Ασφάλειας

Ο σύγχρονος ταξιδιώτης δεν αισθάνεται τόσο ασφαλής όσο πριν μερικά χρόνια. Τα θέματα που τον απασχολούν καλύπτουν ένα εύρος από την ποιότητα του αέρα μέσα στο αεροπλάνο μέχρι μια πιθανή τρομοκρατική ενέργεια. Οι κυβερνήσεις διαρκώς προσπαθούν να διαχειριστούν τους κινδύνους, συχνά με αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό όπως, για παράδειγμα, όταν εφαρμόζουν αυστηρές πολιτικές σχετικά με την έκδοση βίζας. Η διαρκής ένταση στη Μέση Ανατολή, οι πρόσφατες επιθέσεις σε Λονδίνο και Μαδρίτη, και διάφορα άλλα γεγονότα ανά τον κόσμο, έχουν δημιουργήσει ένα πέπλο ανασφάλειας για τον ταξιδιώτη. Είναι πολύ πιθανόν να ωφεληθούν ορισμένοι απόμακροι και μέχρι σήμερα άσημοι προορισμοί που διαθέτουν το σωστό μίγμα χαρακτηριστικών ασφαλείας που επιζητούν οι τουρίστες. Όπως όμως ήδη σημειώθηκε η Αθήνα, κυρίως μέσω της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων κέρδισε τον χαρακτηρισμό του ασφαλούς προορισμού.

Συρρίκνωση του business κομματιού στο μέλλον

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έρευνα της Barclaycard Business (η οποία δημοσιεύθηκε στις 25/01/06), οι business travellers την επόμενη δεκαετία, αναμένονται να μειώσουν αισθητά τα επαγγελματικά τους ταξίδια.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι οι μέρες εκτός δουλειάς το 2015 θα είναι 2 την εβδομάδα αντί 2,4 που είναι το 2005/2006. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην αναπτυσσόμενη τεχνολογία, αφού, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα

της έρευνας, το 50% των επαγγελματιών το 2015 θα επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων του video στον συνεδριακό τομέα, σε αντίθεση με το 26% των επαγγελματιών που το χρησιμοποιεί τώρα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΝΟΨΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στην παρούσα μελέτη έγινε η προσπάθεια να αποτυπωθεί **ο κλάδος των ξενοδοχείων πολυτελείας της Αθήνας με κεντρικό παράδειγμα το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental Athens και τους άμεσους ανταγωνιστές του**. Επιχειρήθηκε η καταγραφή όλων των απαραίτητων στοιχείων που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων αυτών μέσω της αναφοράς της κατάστασης που επικρατεί στην παγκόσμια και ελληνική τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην σημερινή εικόνα και τις μελλοντικές προοπτικές της πόλης της Αθήνας ως τουριστικό προορισμό με αφορμή τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το καλοκαίρι του 2004. Αποτυπώθηκαν επίσης οι μεταβλητές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του κλάδου με στόχο την εξαγωγή κύριων συμπερασμάτων τόσο για τις ευκαιρίες και απειλές, όσο και για τις δυνάμεις και αδυναμίες των εν λόγω επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

Στο 1^ο κεφάλαιο έγινε μια **εισαγωγή στο φαινόμενο «τουρισμός»**. Παράλληλα, αναφέρθηκαν οι **κύριες τουριστικές τάσεις παγκοσμίως** με αριθμητικά δεδομένα για τα τελευταία χρόνια. Το βασικό συμπέρασμα αποτελεί η ανοδική τάση της τουριστικής κίνησης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο κεφάλαιο 2 παρατέθηκαν τα **βασικά στοιχεία που απεικονίζουν την κατάσταση του ελληνικού τουρισμού**. Τα τελευταία δεδομένα μιλάνε για ένα καλό τουριστικά έτος (2005). Το έτος αυτό διαδέχτηκε την ολυμπιακή χρονιά και όπως είναι αναμενόμενο δέχθηκε τις θετικές επιδράσεις της επιτυχημένης διοργάνωσης και μεγάλης προβολής της χώρας. Ωστόσο σε όρους ανταγωνισμού, η Ελλάδα παρουσιάζει προβλήματα με βασικότερα τον υψηλό βαθμό εποχικότητας, τη χαμηλή ποιότητα του προϊόντος, τις υψηλές τιμές του τουριστικού προϊόντος, τη χαμηλή ποιότητα περιβάλλοντος στους τουριστικούς προορισμούς, τις προβληματικές και ελλιπείς μεταφορικές συνδέσεις στην χώρα και ιδιαίτερα στα νησιά, τις ελλιπείς δημόσιες υποδομές, την ελλιπή πληροφόρηση για την τουριστική κίνηση και τη γραφειοκρατία. Παράλληλα, στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια παρουσίαση του τουριστικού προορισμού "Αθήνα". Μέσω παράθεσης πινάκων διαφάνηκε η αδυναμία της πόλης να προσελκύει αριθμό επισκεπτών στα επίπεδα άλλων ανταγωνιστικών ευρωπαϊκών πόλεων παρόλο που η πρωτοφανής προβολή

της Αθήνας (λόγω Ολυμπιακών Αγώνων) είναι ακόμα νωπή. Ακόμα, παρουσιάστηκαν **οι προοπτικές της μετα-Ολυμπιακής Αθήνας** σε παραλληλισμό με τις πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν από τη Βαρκελώνη 12 χρόνια πριν. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η ίδρυση ενός Φορέα Τουρισμού της Αθήνας - Αττικής, με τη σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, κατά τα πρότυπα της Βαρκελώνης. Με την υλοποίηση των κατάλληλων μέτρων, θεωρείται εφικτός ο διπλασιασμός του τουριστικού ρεύματος προς την Αθήνα μέσα σε μία 10ετία.

Στο κεφάλαιο 3 είδαμε μερικά γενικά ιστορικά και ποσοτικά στοιχεία για τον κλάδο των ξενοδοχείων της Ελλάδας προκειμένου ο αναγνώστης να έρθει πιο κοντά στο θέμα που αναλύεται. Παράλληλα, ειδική αναφορά έγινε στο **θέμα της αστεροποίησης** που αποτελεί μία από τις μεγάλες πληγές της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της χώρας. Ξεχωριστή αναφορά έγινε και εδώ στην πόλη της Αθήνας με σκοπό την παρουσίαση του άμεσου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η υπό ανάλυση ανταγωνιστική ομάδα.

Στο 4^ο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων πολυτελείας. Μέσω της **ανάλυσης P.E.S.T.** διερευνήθηκε το μακρό-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τη λειτουργία κάθε επιχείρησης της οικονομίας. Η διερεύνηση αυτή προέκυψε από την καταγραφή των κύριων μεταβλητών των τεσσάρων διαστάσεων του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτική, οικονομική, κοινωνικοπολιτιστική, τεχνολογική) που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων της Αθήνας αλλά και της τουριστικής βιομηχανίας της Ελλάδας γενικότερα. Από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, κάθε επιχείρηση μπορεί –δυσνητικά έστω– να προβλέψει μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Ωστόσο κάτι τέτοιο κρίνεται ιδιαίτερος δύσκολο αφού βασικό χαρακτηριστικό του εξωτερικού περιβάλλοντος και δη του ευρύτερου, αποτελεί η μεταβλητότητα του.

Παράλληλα, αναλύθηκε το μικρο-περιβάλλον του κλάδου των ξενοδοχείων πολυτελείας με τη χρήση του **υποδείγματος των 5 δυνάμεων** που αναπτύχθηκε από τον Porter. Με τον τρόπο αυτό προσδιορίστηκε η φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, ο οποίος χαρακτηρίζεται πολύ

σκληρός ιδιαίτερα μετά την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Τέλος έγινε αναφορά στην **έννοια της Στρατηγικής Ομάδας**, προκειμένου να γίνει δυνατός εντοπισμός της άμεσης ανταγωνιστικής ομάδας του Athenaeum InterContinental.

Στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο επιχειρήθηκε η **παρουσίαση του Athenaeum InterContinental (AIC) και της άμεσης ανταγωνιστικής του ομάδας**. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν τα κύρια συστατικά στοιχεία της λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου και έγινε μια προσπάθεια σύγκρισής τους μέσω της καταγραφής των δυνάμεων και αδυναμιών της κάθε εταιρείας. Ιδιαίτερα για το AIC, παρουσιάστηκε το εσωτερικό του περιβάλλον, ακολούθησε μία ολοκληρωμένη ανάλυση S.W.O.T. και έγινε εκτενής αναφορά στους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας.

Μία σύνοψη των έως τώρα καταγεγραμμένων στοιχείων μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων για τη θέση του AIC στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας. Το βασικότερο συμπέρασμα της μελέτης αυτής για το AIC αποτελεί η «υποχρέωσή» του να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τα δυνατά του σημεία. Τέτοια στοιχεία αποτελούν:

- § Η τοποθεσία (πλησίον του Πειραιά και των Νοτίων προαστίων, πολύ κοντά στο κέντρο και εκτός δακτυλίου),
- § Τα περισσότερα σε αριθμό και μεγαλύτερα σε μέγεθος δωμάτια
- § Το καλύτερο Executive Floor στην Αθήνα
- § Το μεγάλο και χωρίς κολώνες Ballroom
- § Τα πολλά Meeting Rooms
- § Το άρτιο Business Centre

Στο τμήμα των MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events), το AIC διαθέτει πλεονεκτήματα που μόνο το Athens Hilton και το Divani Caravel μπορούν να ανταγωνιστούν. Ειδικά το Hilton αποτελεί ιδιαίτερα ισχυρό ανταγωνιστή. Είναι ουσιαστικά ένα νέο προϊόν, με κορυφαίο brand name και ιδανική τοποθεσία. Αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με το σχετικά γερασμένο προϊόν του AIC (όσον αφορά τα δωμάτια 1^{ου} – 7^{ου} ορόφου) και την έως τώρα

έλλειψη Health Centre, αποτελούν ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα προκειμένου να υπάρξει η απαραίτητη βελτίωση.

Το γεγονός ότι τα άμεσα σχέδια της διοίκησης του AIC κυμαίνονται σε αυτό το πλαίσιο, επιτρέπει ένα ευοίωνο άμεσο μέλλον. Σύμφωνα με δηλώσεις του Γενικού Διευθυντή του AIC κ. Πάνου Παναγιωτόπουλου στο περιοδικό “Τουρισμός και Οικονομία”, στα άμεσα σχέδια της διοίκησης για το ξενοδοχείο εντάσσονται τα εξής:

- Η δημιουργία ενός σύγχρονου μπαρ και ενός εστιατορίου υψηλής γαστρονομίας.
- Η επένδυση στην περαιτέρω αναβάθμιση των δωματίων του ξενοδοχείου.
- Η κατασκευή ενός νέου, πρωτοποριακού για τα ελληνικά δεδομένα χώρου ευεξίας (Spa Centre).

Με άλλα λόγια, στόχο της διοίκησης αποτελεί η αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών και του προϊόντος του ξενοδοχείου γενικότερα, στα ιδιαίτερα σημεία που υστερεί.

Παράλληλα, η πολιτική του AIC (εν πολλοίς επιβεβλημένη από την τρέχουσα οικονομική κρίση) για επικέντρωση στον όγκο (volume) και όχι στην τιμή (rate), οφείλει να συνεχιστεί για τον κύριο λόγο ότι ο χαρακτήρας του ξενοδοχείου το επιτρέπει, αν όχι το επιτάσσει. Κάτι τέτοιο γίνεται περισσότερο κατανοητό αν αναλογιστεί κανείς τις δυνατότητες ενός ξενοδοχείου με μικρότερες συνεδριακές εγκαταστάσεις και κυρίως με μικρότερο αριθμό δωματίων. Τέτοια ξενοδοχεία δε μπορούν να «φιλοξενήσουν» μεγάλα συνέδρια για τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν κάθε φορά 200, 300 ή και περισσότερα δωμάτια. Ο λόγος είναι ότι αυτά τα events ναι μεν γεμίζουν το ξενοδοχείο, αλλά με πολύ χαμηλές τιμές (group rates). Το AIC με τα 543 δωμάτια, είναι σε θέση να αναλαμβάνει τέτοιες εκδηλώσεις και να κερδίζει μια βάση, απαραίτητη και πολύτιμη για την καθημερινή του λειτουργία, διανέμοντας στη συνέχεια τα υπόλοιπα δωμάτια σε υψηλές τιμές.³² Η

³² Η πρακτική αυτή δεν περιορίζεται στα συνέδρια, αλλά σε οποιοσδήποτε κρατήσεις group, οι οποίες αθροιστικά απαιτούν τη διάθεση πολλών δωματίων π.χ. κρουαζιέρες, leisure groups incentives, παρουσιάσεις προϊόντων κ.α.

εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής συμβάλλει ευεργετικά τόσο στην αύξηση της πληρότητας όσο και της μέσης τιμής.

Συμπερασματικά, η διοίκηση του Athenaeum InterContinental οφείλει να αξιοποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου, δουλεύοντας ταυτόχρονα συστηματικά για την εξάλειψη των αδυναμιών του. Η υποχρέωση αυτή γίνεται πιο επιτακτική εξαιτίας του ανταγωνιστικού και αβέβαιου χαρακτήρα του περιβάλλοντος που επιβάλλει στα διοικητικά επιτελεία να είναι σε συνεχή εγρήγορση και οδηγεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων βραχυπρόθεσμου ορίζοντα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**Α. ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΙΣΠΑΝΙΑ

ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004					
	σύνολο Σεπτεμβρίου 2004	Μερίδιο στο σύνολο	% μεταβολή Σεπτ. 2004/2003	Ιαν. - Σεπτ. 2004	% μεταβολή Ιαν. - Σεπτ 2004/2003
Σύνολο χωρών	5.428.684	100,00%	5,7	42.725.164	1,9
Ηνωμένο Βασίλειο	1.805.894	33,30%	3,3	13.121.687	2,5
Γερμανία	1.162.518	21,40%	12,1	7.958.956	2
Γαλλία	630.111	11,60%	-9,5	6.139.479	-5,6
Ιταλία	224.129	4,10%	6,1	2.096.286	5,2
Ολλανδία	210.498	3,90%	13,4	1.871.801	-4,8
Πορτογαλία	195.681	3,60%	17	1.566.363	20,2
Βέλγιο	168.473	3,10%	6,9	1.426.208	-3,2
Ιρλανδία	132.647	2,40%	-20,2	1.271.618	11,6
Ελβετία	114.913	2,10%	34,4	838.882	0
Λοιπή Ευρώπη	474.654	8,70%	15,8	4.113.203	4,5
ΗΠΑ	75.514	1,40%	-12,9	751.901	1,9
Λοιπή Αμερική	141.415	2,60%	37,4	865.695	10
Λοιπός κόσμος	92.238	1,70%	10,4	703.086	6,5
ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΚΥΡΙΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ					
	σύνολο Σεπτεμβρίου 2004	Μερίδιο στο σύνολο	% μεταβολή Σεπτ. 2004/2003	Ιαν. - Σεπτ. 2004	% μεταβολή Ιαν. - Σεπτ 2004/2003
Εισερχόμενος τουρισμός	5.428.684	100,00%	5,7	42.725.164	1,9
Ανδαλουσία	815.048	15,00%	6,8	6.133.880	1,1
Βαλεαρίδες νήσοι	1.387.316	25,60%	8,2	8.551.207	1,6
Κανάριες νήσοι	771.950	14,20%	-2,3	7.337.342	-5,4
Καταλωνία	1.186.311	21,90%	9,4	10.305.186	6,8
Βαλένθια	511.307	9,40%	3,9	3.865.587	-2,9
Μαδρίτη	287.701	5,30%	3,2	2.545.027	12,6
Λοιπές περιφέρειες	469.052	8,60%	4,8	3.986.937	4,4

Πηγή: Instituto de Estudios Turísticos, FRONTUR, Οκτώβριος 2004

ΤΟΥΡΚΙΑ

Αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών στην Τουρκία ανά μέσο Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2003-2004

<i>Μέσο</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>μεταβολή</i>	<i>μερίδιο 2004</i>
αεροπλάνο	7.921.440	10.195.831	29%	77%
αυτοκίνητο	2.149.036	2.782.066	30%	21%
πλοίο (*)	242.744	221.729	-9%	2%
τρένο	47.690	59.759	25%	1%
Σύνολο (*)	10.360.910	13.259.385	28%	100%
ημερήσιοι επισκέπτες με πλοίο	541.337	562.352	0,039	

(*) έχουν αφαιρεθεί οι ημερήσιοι επισκέπτες

Πηγή: Devlet istatistik Enstitusu

Αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών στην Τουρκία ανά περιοχή προέλευσης Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2003-2004

<i>Περιοχή</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>μεταβολή</i>	<i>μερίδιο 2004</i>
Ευρώπη, χώρες ΟΟΣΑ	6.249.755	7.983.303	27,70%	57,10%
λοιπές χώρες Ευρώπης	1.390.422	1.778.082	27,90%	12,70%
λοιπές χώρες ΟΟΣΑ	309.603	379.718	22,60%	2,70%
Κ.Α.Χ.	1.692.235	2.317.632	37,00%	16,60%
χώρες Ασίας	1.090.544	1.307.005	19,80%	9,40%
χώρες Αφρικής	127.600	153.281	20,10%	1,10%
χώρες Αμερικής	31.329	42.020	34,10%	0,30%
Χώρες Ωκεανίας	215	332	54,40%	0,00%
Haimatlos	10.544	15.817	50,00%	0,10%
Σύνολο (*)	10.902.247	13.977.190	28,20%	100,00%

(*) συμπεριλαμβάνονται οι ημερήσιοι επισκέπτες

Πηγή: Devlet istatistik Enstitusu

**Αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών στην Τουρκία ανά χώρα προέλευσης
Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2003-2004**

<i>Περιοχή</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>μεταβολή</i>	<i>μερίδιο 2004</i>
1 Γερμανία	492.125	573.687	16,6%	25,4%
2 Ηνωμένο Βασίλειο	203.129	2.456.586	21,0%	10,9%
3 Ρωσική Ομοσπονδία	226.939	232.026	2,2%	10,3%
4 Ολλανδία	133.538	145.193	8,7%	6,4%
5 Βουλγαρία	114.269	120.689	5,6%	5,3%
6 Ιράν	70.757	71.622	1,2%	3,2%
7 Γαλλία	61.175	64.913	6,1%	2,9%
8 Βέλγιο	37115	57680	55,4%	2,6%
9 Αυστρία	55777	56946	2,1%	2,5%
10 Ελλάδα	39072	46412	18,8%	2,1%
11 Λοιπές χώρες	549.736	644.880	17,3%	28,5%
Σύνολο (*)	1.983.632	2.259.734	13,90%	100,00%

Πηγή: Devlet istatistik Enstitusu

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

**Αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών στη Βουλγαρία ανά χώρα
προέλευσης Ιανουάριος - Ιούνιος 2003-2004**

<i>Χώρες Προέλευσης</i>	<i>Ιαν.-Ιουν. 2004</i>	<i>μεταβολή 2004/2003</i>	<i>μερίδιο 2004</i>
Ελλάς	339.167	+54.27 %	22,60%
ΠΓΔΜ	282.991	+2.36 %	18,90%
Σερβία & Μαυροβούνιο	224.160	+ 7.46 %	15,00%
Γερμανία	165.258	+6.92 %	11,00%
Ηνωμένο Βασίλειο	100.527	+66.53 %	6,70%
Ρωσία	39.265	+3.94 %	2,60%
Ρουμανία	38.083	+ 10.84 %	2,50%
Σουηδία	33.337	+41.90 %	2,20%
Ισραήλ	26.093	+33.47 %	1,70%
Τσεχική Δημοκρατία	23.056	+36.02 %	1,50%
Φινλανδία	20.888	+ 19.84 %	1,40%
Δανία	19.104	+20.94 %	1,30%
Γαλλία	17.330	+26.38 %	1,20%
Τουρκία	16.790	+ 18.45 %	1,10%
ΗΠΑ	15.816	+27.47 %	1,10%
Πολωνία	15.234	+29.33 %	1,00%
Σλοβακία	12.133	+33.70 %	0,80%
Βέλγιο	11.649	-0.15 %	0,80%
Ιταλία	9.941	+ 12.49 %	0,70%
Αυστρία	9.660	+38.81 %	0,60%
Ολλανδία	8.343	+9.45 %	0,60%
Ουγγαρία	7.466	+60.21 %	0,50%
Ουκρανία	7.171	-12.59 %	0,50%
Νορβηγία	6.809	+17.50 %	0,50%
Ελβετία	5.198	+23.94 %	0,30%
Ιρλανδία	5.183	+ 104.78 %	0,30%
Κύπρος	4.853	+74.01 %	0,30%
Ιαπωνία	4.025	+83.12 %	0,30%
Ισπανία	3.441	+43.61 %	0,20%
Λευκορωσία	2.685	+0.75 %	0,20%
Άλλες	21.939		1,50%
Σύνολο	1.497.595	21.27%	

**Β. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ –
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ –
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ³³**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

³³ Πηγή: ICAP

ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α. Ε.

Τα ποσά σε	2004 (€)	2003 (€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	42.106.410	35.200.444
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	21.998.032	15.138.677
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	48.660.980	43.021.258
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ . - ΔΑΠ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ .	23.937.302	23.937.302
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	62.962.056	57.368.792
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ- ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	39.024.753	33.431.490
ΑΠΟΣΒ . ΔΑΠΑΝ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ . - ΑΣΩΜ . ΑΚΙΝ .	23.937.302	23.937.302
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	53.648	53.648
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	10.418.505	10.418.352
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	633.921	798.801
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	633.921	798.801
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.207.295	3.862.871
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ -ΓΡΑΜΜ . ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	4.164.480	3.833.889
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	42.815	25.552
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.907.920	2.122.385
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	50.855.546	41.984.501
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	31.483.150	23.356.713
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	24.070.006	24.070.006
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.890.739	3.079.274
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	522.405	3.792.567
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ . & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.381.042	9.079.577
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.293.430	6.225.914
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.087.612	2.853.662
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.991.354	9.548.212
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	2.931.148	2.932.116
ΓΡΑΜ . ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.810.811	2.396.604
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.- ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	1.500.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.749.395	4.219.491
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	50.855.546	41.984.501
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	33.505.143	26.230.316
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	24.158.383	20.744.671
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	9.346.760	5.485.645
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	853.881	924.736
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	530.031	714.187
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.588.370	5.218.507
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	4.082.239	477.687
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	56.185	62.268
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	427.430	29.154
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.985.556	2.060.864
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1.985.556	2.060.864
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.710.995	510.801
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	1.500.000	0

ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.567.590	301.310
-------------------	-----------	---------

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	11,79%	2,19%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	11,20%	3,78%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	9,80%	1,57%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,90%	20,91%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,88%	1,76%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	12,34%	4,51%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	10,80%	1,88%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	0,91 X	0,84 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,09 X	1,16 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	1,20 :1	1,31 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,62 :1	0,80 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	8,00 :1	1,72 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,83 :1	0,72 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,67 X	0,71 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,62 X	0,62 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	4.242	2.764
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	37.864	32.436
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	45 ΗΜ.	53 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	58 ΗΜ.	42 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	10 ΗΜ.	14 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ

ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

	2004	2003
Τα ποσά σε	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	246.691.194	248.767.754
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	103.600.000	103.600.000
ΚΤΙΡΙΑ- ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	166.489.311	160.438.089
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ . - ΔΑΠ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ .	16.426.082	17.414.793
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	39.884.774	32.751.675
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	33.756.444	29.720.343
ΑΠΟΣΒ . ΔΑΠΑΝ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ . - ΑΣΩΜ . ΑΚΙΝ .	6.128.330	3.031.331
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	60.575	66.546
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.185.024	476.917
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	1.185.024	476.917
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.517.011	19.124.654
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	8.131.021	18.968.873
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	4.046.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	339.990	155.781
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.426.664	8.037.080
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	262.819.893	276.406.404
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	105.500.277	108.670.289
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	115.680.317	50.266.650
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.376.714	68.522.060
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ- ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	13.556.754	10.118.421
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	149.132.065	139.183.774
ΜΕΣΟΜΑΚΡ . ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	145.000.000	135.548.637
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.132.065	3.635.138
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.187.551	28.552.340
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	13.936.781
ΓΡΑΜ . ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	4.907.346	8.677.224
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.- ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	2.716	2.813
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.277.489	5.935.522
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	262.819.893	276.406.404
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	47.289.381	27.208.197
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	38.999.365	28.034.344
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.290.016	-826.147
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	454.465	368.489
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.938.665	956.119
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.790.097	2.783.937
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	15.720	-4.197.714
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	894.849	203.661
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.676.702	366.063
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	7.237.013	4.952.084
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.237.013	4.952.084
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.766.134	-4.360.116

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	1,67%	4,01%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	1,64%	1,37%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	0,69%	1,76%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,53%	3,04%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,03%	15,22%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	8,74%	12,34%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	3,70%	15,81%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	0,19 X	0,11 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,45 X	0,25 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ ΚΑΘ . ΠΑΓ ΙΑ	1,03 :1	1,00 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,49 :1	1,54 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	0,70 :1	...
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,41 :1	0,44 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,97 X	0,97 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,78 X	0,95 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	7.941	914
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	254.632	247.854
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	63 ΗΜ.	254 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	46 ΗΜ.	113 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	11 ΗΜ.	6 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ
& ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ .

ΑΣΤΥ Α.Ε.&Τ.Ε.

Τα ποσά σε	2004 (€)	2003 (€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	28.125.007	23.072.226
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	6.675.137	4.611.133
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	29.904.338	27.023.735
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ . - ΔΑΠ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ .	4.174.632	4.729.164
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	14.657.023	13.746.884
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	12.266.147	11.377.070
ΑΠΟΣΒ . ΔΑΠΑΝ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ . -ΑΣΩΜ . ΑΚΙΝ .	2.390.877	2.369.814
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	14.022	14.022
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	2.013.902	441.057
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	888.708	739.838
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.694	4.496
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	885.014	735.342
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.670.719	1.721.325
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.439.142	1.526.047
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	137.779	114.993
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	93.798	80.284
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	244.968	359.053
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	30.929.403	25.892.442
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.200.201	1.121.449
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10.473.297	9.665.296
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	213.738	267.222
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	6.486.834	8.811.069
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ . & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	15.253.685	15.807.462
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.713	13.501.765
	.549	
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.540.136	2.305.697
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.475.517	8.963.531
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	7.090.955	4.530.009
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.240.215	2.501.081
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ -ΕΤΑΙΡΩΝ	152.842	179.439
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.991.504	1.753.002
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	30.929.403	25.892.442
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	20.448.872	14.395.019
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	13.063.994	10.246.287
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	7.384.879	4.148.732
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	301.909	186.470
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.049.143	913.456
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.819.536	4.023.640
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	1.818.109	-601.893
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	140.418	167.047
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	521.427	572.122
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.354.010	995.084
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1.354.010	995.084

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.437.101	-1.006.969
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	265.050	0

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	34,22%	89,79%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	12,78%	0,55%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ(1)	7,39%	5,95%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	36,11%	28,82%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,76%	4,13%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	11,98%	0,64%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	6,93%	6,91%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	1,07 X	0,86 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	4,94 X	13,00 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	0,75 :1	0,75 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	6,36 :1	22,09 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	2,37 :1	---
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,22 :1	0,07 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,24 X	0,31 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,16 X	0,22 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	8.671-	6.143-
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	19.454	16.929
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	26 ΗΜ.	39 ΗΜ.
Μ.Ο. ΠΡΟΘ. ΕΞΩΦΛ. ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	63 ΗΜ.	89 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	25 ΗΜ.	26 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ
& ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.

ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ποσά σε	2004 (€)	2003 (€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	88.710.874	82.514.610
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	27.413.839	18.906.096
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	77.470.601	71.517.467
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ ΑΠΟΣΒ .	1.791.187	6.266.475
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	18.038.793	14.231.969
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	17.325.474	12.617.068
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝ .	713.319	1.614.901
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	56.070	38.573
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	17.970	17.970
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.179.943	2.601.206
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	260.145	298.822
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	1.919.798	2.302.384
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.799.053	5.311.630
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.657.124	5.204.509
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	141.929	107.121
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.026.182	4.319.729
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	102.716.051	94.747.175
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	65.443.388	10.045.111
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	24.995.880	17.854.200
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	40.447.508	236.668
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ- ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	0	8.045.757
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ . & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	29.750.000	72.903.483
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	28.500.000	71.582.370
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.250.000	1.321.112
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.522.663	11.798.581
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.500.000	4.102.100
ΓΡΑΜ . ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.645.884	4.178.572
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.- ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	1.004.108	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.372.672	3.517.909
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	102.716.051	94.747.175
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	30.497.596	15.583.004
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	20.319.046	13.833.239
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	10.178.550	1.749.764
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	629.192	302.753
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.587.015	1.689.589
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.591.479	6.310.542
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	2.629.248	-5.947.612
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	560.373	1.447.457
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	276.369	429.534
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	3.826.545	2.868.182

ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.826.545	2.868.182
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.913.252	-4.929.689
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ *	1.004.108	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	540.674	0

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	4,45%	49,08%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	4,73%	3,91%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	3,06%	5,94%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	33,37%	11,23%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,45%	37,44%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	14,46%	20,40%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	9,36%	31,03%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,33 X	0,19 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,48 X	1,58 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	1,07 :1	1,01 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,57 :1	8,43 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	2,84 :1	---
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,69 :1	0,12 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,86 X	1,04 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,55 X	0,81 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	6.483	434
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	95.193	82.949
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΕΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	44 ΗΜ.	122 ΗΜ.
Μ.Ο. ΠΡΟΘ. ΕΞΩΦΛ. ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	30 ΗΜ.	110 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	39 ΗΜ.	69 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.

ΒΑΡΝΙΜΑ Α. Ε.

	2004	2003
Τα ποσά σε	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.695.927	9.672.848
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	10.521.842	7.256.443
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	12.797.114	11.394.618
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ . - ΔΑΠ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ .	0	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	9.688.462	9.042.437
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	9.688.462	9.042.437
ΑΠΟΣΒ . ΔΑΠΑΝ . ΠΟΛ . ΑΠΟΣΒ . -ΑΣΩΜ . ΑΚΙΝ .	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	65.432	64.225
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	160.535	259.934
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.859	111.987
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	155.676	147.947
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.553.102	3.811.420
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.438.689	2.987.970
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	90.661	797.573
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	23.751	25.877
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.031.924	3.364.223
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	19.441.487	17.108.426
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	14.126.981	10.916.289
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7.364.496	7.364.496
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.923.385	611.755
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ- ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	2.839.099	2.940.038
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ . & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	942.007	1.255.984
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	931.294	1.079.347
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	10.713	176.638
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.372.499	4.936.152
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.878.689	1.882.621
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.000.501	922.025
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ. -ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	287.215
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.493.309	1.844.291
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	19.441.487	17.108.426
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.530.297	8.641.561
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.481.546	6.459.886
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.048.751	2.181.676
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	689.492	646.271
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	169.329	128.573
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.981.285	1.826.860
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	587.628	872.514
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	392.308	450.893
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	234.642	102.375
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	650.265	354.009
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	650.265	354.009

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	745.294	1.221.032
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΕΜΑΤΑ	0	287.215
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ *	312.864	436.875

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	5,28%	11,19%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	6,07%	11,09%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	4,95%	10,03%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	21,50%	25,25%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,75%	9,39%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	8,95%	14,53%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	7,29%	13,15%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	0,68 X	0,76 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,72 X	0,85 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	1,11 :1	1,27 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,38 :1	0,57 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	5,40 :1	10,50 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,94 :1	0,90 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,31 X	1,51 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,27 X	1,45 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	1.373	2.499
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	15.069	12.172
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΕ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	93 ΗΜ.	126 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	49 ΗΜ.	52 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8 ΗΜ.	15 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.

ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α. Ε.

Τα ποσά σε	2004 (€)	2003 (€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	45.291.274	45.255.507
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	17.384.796	15.984.236
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	53.390.408	51.022.327
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.748.582	1.677.113
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	30.745.495	26.933.287
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	29.540.143	26.039.900
ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ. -ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.205.352	893.387
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	35.559	27.696
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	3.477.422	3.477.422
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	561.127	608.151
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	155.446	152.084
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	405.681	456.068
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.037.888	5.572.126
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	5.895.292	5.472.396
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	39.700	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	102.896	99.730
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	6.688.411	3.854.129
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	58.578.700	55.289.913
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	34.933.472	26.483.823
ΜΕΤΟΧΙΚΟ -ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.300.000	12.300.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	18.448.319	13.270.115
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ- ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	4.185.153	913.708
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.878.039	9.074.902
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.878.039	9.074.902
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.767.189	19.731.188
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	2.284.563	3.497.721
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.946.296	4.714.857
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.- ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	2.911.000	5.125.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.625.330	6.393.611
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	58.578.700	55.289.913
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	45.543.600	35.440.069
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	26.863.177	23.558.881
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	18.680.423	11.881.189
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	324.118	179.646
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	469.549	526.186
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.992.945	4.273.817
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	13.542.048	7.260.832
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	117.277	168.503
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	238.391	352.751
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	3.879.498	4.279.406
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.879.498	4.279.406

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	13.420.934	7.076.584
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	2.911.000	5.125.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ *	3.505.335	1.695.748

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	38,42%	26,72%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	33,22%	21,38%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	32,10%	19,90%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	41,02%	33,52%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	29,52%	20,38%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	30,28%	21,34%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ- ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	29,26%	19,87%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	1,10 X	1,00 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,31 X	1,34 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	1,00 :1	0,85 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,68 :1	1,09 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	29,58 :1	14,45 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,84 :1	0,74 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,79 X	0,51 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,75 X	0,47 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	3.480-	9.697
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	41.812	35.559
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	47 ΗΜ.	56 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	54 ΗΜ.	73 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8 ΗΜ.	9 ΗΜ.
1 : ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2 : ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.		

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α. Ε.

	2004	2003
Τα ποσά σε	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	36.961.690	34.859.973
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	20.441.688	17.880.871
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	49.064.178	47.084.780
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ. - ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ.	8.930.936	8.998.819
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	41.531.831	39.161.454
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	33.161.243	31.087.686
ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ. -ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝ.	8.370.588	8.073.768
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	47.400	47.639
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	9.319	9.319
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	323.754	283.239
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	23.697	23.819
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	300.057	259.420
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.528.846	2.135.426
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.398.498	2.064.808
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	130.348	70.618
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.518.084	3.462.659
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	42.332.373	40.741.297
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	26.221.289	19.573.751
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.620.326	12.620.326
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	7.574.223	2.794.257
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ- ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	6.026.740	4.159.168
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	9.639.164	10.761.014
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.639.164	10.761.014
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.471.920	10.406.531
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	2.283.185	1.560.697
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.277.370	5.477.601
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ. -ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	156.413	803.112
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.754.952	2.565.121
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	42.332.373	40.741.297
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	25.086.665	22.493.770
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	13.663.160	14.724.127
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	11.423.505	7.769.643
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	142.280	262.790
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	428.855	381.696
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.502.669	5.046.631
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	5.634.261	2.604.105
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	484.618	303.260
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	323.348	316.830
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.238.474	3.750.153
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.238.474	3.750.153
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.795.531	2.590.536

ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	156.413	803.112
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.404 .006	933.791

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	22,10%	13,23%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	17,36%	9,80%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ . ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	16,16%	8,54%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	45,54%	34,54%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	22,33%	11,44%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	24,67%	13,06%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	22,97%	11,38%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	0,70 X	0,75 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,96 X	1,16 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ .ΠΑΓΙΑ	0,97 :1	0,87 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,61 :1	1,08 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	14,51 :1	7,79 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,73 :1	0,65 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,83 X	0,57 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,76 X	0,53 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	1.101	4.525
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	35.860	30.335
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	35 ΗΜ.	34 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	34 ΗΜ.	136 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9 ΗΜ.	7 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Βασίλης Παπαδάκης: Στρατηγική Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Νικόλαος Γεωργόπουλος: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Στέλιος Βαρβαρέσος: Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές β' έκδοση 2000, Εκδόσεις Προπομπός
- Θωμάς Σιταράς - Χρήστος Τζάνος, Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση, Εκδόσεις Interbooks, 2004
- J. David Hunger, Thomas L. Wheelen : Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 7th Edition
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Michael E. Porter

ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ

- Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις , Μελέτη ICAP Δεκέμβριος 2004.
- Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις , Μελέτη ICAP Νοέμβριος 2005.
- Hotel Study 2005, Έρευνα της JBR Hellas.
- Η Ελλάδα σε αριθμούς, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός ICAP 2006.
- Η Ελλάδα με αριθμούς 2005, Δελτίο ΕΣΥΕ.
- Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Αττικής, ΕΟΤ, Οκτώβριος 2003.
- Μελέτη Ένωσης Ξενοδόχων Αττικής – JBR Hellas, Ο τουρισμός στην Αττική το 2015: Δυνατότητες και Προϋποθέσεις Ανάπτυξης, Υπουργείο Ανάπτυξης – ΕΟΤ, Ιούλιος 2005.
- Εξέλιξη Τουριστικής Κίνησης 2004, Υπουργείο Τουριστικής ανάπτυξης - ΕΟΤ, Οκτώβριος 2004.
- Ετήσιο Δελτίο Χρήσης 2004 της “Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις”.
- Ετήσιο Δελτίο Χρήσης 2003 “Εταιρείας Ελληνικών Ξενοδοχείων Λάμψα Α.Ε.”.
- World Tourism Barometer, V. 2, No 3, October 2004.
- World Tourism Barometer, V.2, No2, June 2004.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- Τουρισμός και Οικονομία, μηνιαίο τουριστικό περιοδικό
- Τουριστική Αγορά, μηνιαίο τουριστικό περιοδικό, Τεύχη:184, 185, 186
- Synedrio Magazine, Τεύχος Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου 2005

- The Tourism Report, Τεύχη: 22, 23, 24
- Exhibit, Τεύχος 95, Σεπτέμβριος 2005
- Greek Travel Pages, μηνιαίος τουριστικός οδηγός

ΗΜΕΡΗΣΙΟΣ ΤΥΠΟΣ

- Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
- Εφημερίδα ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ
- Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

INTERNET

- Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, www.mintour.gr
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), www.gnto.gr
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), www.statistics.gr
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ), www.grhotels.gr
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), www.itep.gr/gr
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), www.sete.gr
- JBR Hellas, www.jbrhellas.gr
- Travel Daily News, www.traveldailynews.gr

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Αλεξάνδρα Παπαϊωάννου, Διευθύντρια ΜΚΤ - Athenaeum InterContinental.
- Διονυσία Παναγοπούλου, Διευθύντρια Εταιρικών Πωλήσεων - Athenaeum InterContinental.
- Κώστας Τζανέτος Διευθυντής F&B - Athens Ledra Marriott
- Ελευθέριος Καπαρουδάκης, Διευθυντής Τμήματος Δωματίων - Metropolitan Hotel
- Στεφανία Φλέγγα, Διευθύντρια Πωλήσεων - King George II
- Ελένη Τσαφάρα, Front Desk Manager - Athens Hilton
- Ελένη Ράντου, Sales Executive - Grande Bretagne
- Νίκος Γιαννακόπουλος, Duty Manager - Divani Caravel