

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΧΡΗΣΤΟΣ Ν. ΤΣΑΠΑΡΑΣ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

- Παρουσίαση και ανάλυση του τουριστικού φαινομένου τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, σε συνδυασμό με οικονομικά μεγέθη και ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Αθήνα
- Μελέτη Περίπτωσης : Athens Philoxenia Hotel
Ανάλυση του Μάκρο και Μίκρο-Περιβάλλοντος και εξέταση της στρατηγικής ανταγωνιστικής ομάδας του

ΧΡΗΣΤΟΣ Ν. ΤΣΑΠΑΡΑΣ

**ΠΤΥΧΙΟ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

Στους γονείς μου
και σε όσους με στήριξαν στην
περάτωση της εργασίας μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

ΧΡΗΣΤΟΣ Ν. ΤΣΑΠΑΡΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη θα γίνει μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ο κλάδος των ξενοδοχείων πολυτελείας της Αθήνας με κεντρικό παράδειγμα το ξενοδοχείο Athens Philoxenia Hotel και τους άμεσους ανταγωνιστές του. Επιπρόσθετα, θα ακολουθήσει 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. Επίσης, θα αποτυπωθούν 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 γίνεται μια εισαγωγή στο φαινόμενο «τουρισμός». Παράλληλα, αναφέρονται 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 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία που απεικονίζουν την κατάσταση του ελληνικού τουρισμού. Τα τελευταία δεδομένα μιλάνε για ένα καλό τουριστικά έτος (2005) και την ύπαρξη των ιδανικών προϋποθέσεων για τα επόμενα έτη. Το έτος 2005 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 και τις υψηλές τιμές του τουριστικού προϊόντος σε σχέση με την τελευταία, τη χαμηλή ποιότητα περιβάλλοντος στους τουριστικούς προορισμούς, τις προβληματικές και ελλιπείς μεταφορικές συνδέσεις στη χώρα και ιδιαίτερα στα νησιά, τις ελλιπείς δημόσιες υποδομές, την ελλιπή πληροφόρηση για την τουριστική κίνηση και τη γραφειοκρατία (με άμεση συνέπεια την απώλεια εσόδων από τη συρρίκνωση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας). Επιπρόσθετα καταβάλλεται και μια προσπάθεια σύγκρισης στοιχείων ανάμεσα σε ευρωπαϊκούς προορισμούς- ανταγωνιστές της Ελλάδας και της πρωτεύουσας της αλλά και με την Τουρκία, ο ανταγωνισμός με την οποία παρουσιάζει έντονη έξαρση την τελευταία 5ετία.

Στο 3^ο κεφάλαιο, στο πλαίσιο της προσφοράς και ζήτησης του κλάδου των ξενοδοχείων, θα δούμε μερικά γενικά **ιστορικά και ποσοτικά στοιχεία για τον κλάδο των ξενοδοχείων της Ελλάδας** προκειμένου ο αναγνώστης να έρθει πιο κοντά στο θέμα που αναλύεται. Παρατίθενται στοιχεία για την εξέλιξη του κλάδου τόσο στην επικράτεια όσο και στην Αθήνα και ακολουθεί παρουσίαση των σημαντικότερων ελληνικών και αλλοδαπών ξενοδοχειακών ομίλων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται στην πόλη της Αθήνας με σκοπό την παρουσίαση του άμεσου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η υπό ανάλυση ανταγωνιστική ομάδα.

Στο 4^ο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων πολυτελείας. Μέσω της **ανάλυσης P.E.S.T.** διερευνείται το μακρό-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τη λειτουργία κάθε επιχείρησης της οικονομίας. Η διερεύνηση αυτή προκύπτει 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 ειδικά του ευρύτερου, αποτελεί η

μεταβλητότητα του.

Παράλληλα, αναλύεται 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 προσδιορίζεται και η φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, ο οποίος χαρακτηρίζεται πολύ σκληρός ιδιαίτερα μετά την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Τέλος γίνεται αναφορά στην **έννοια της Στρατηγικής Ομάδας**, προκειμένου να γίνει δυνατός εντοπισμός της άμεσης ανταγωνιστικής ομάδας του **Athens Philoxenia Hotel**.

Στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο επιχειρείται η **παρουσίαση του Athens Philoxenia Hotel και της άμεσης ανταγωνιστικής του ομάδας**. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα κύρια συστατικά στοιχεία της λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου και γίνεται μια προσπάθεια σύγκρισής τους μέσω της καταγραφής των δυνάμεων και αδυναμιών της κάθε εταιρείας. Ιδιαίτερα για το APH, παρουσιάζεται το εσωτερικό του περιβάλλον, ακολουθεί μία ολοκληρωμένη ανάλυση S.W.O.T. και γίνεται εκτενής αναφορά στους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας.

Συνοψίζοντας το σύνολο των στοιχείων που παρουσιάζονται στη μελέτη που ακολουθεί, οδηγούμαστε στην εξαγωγή ορισμένων σημαντικών συμπερασμάτων όσον αφορά στη θέση του APH στο "χάρτη" των πολυτελών ξενοδοχείων της πρωτεύουσας. Το βασικότερο εξ'αυτών είναι να εκμεταλλευτεί η διοίκηση της εταιρείας τα πλεονεκτήματά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μεγιστοποιώντας τα ωφέλη για την επιχείρηση.

Τέτοια στοιχεία είναι η διατήρηση και όσο αυτό είναι δυνατό, αύξηση των "πιστών" πελατών του, η προβολή του ονόματος του ξενοδοχείου το οποίο είναι από τα πιο παλιά στην πρωτεύουσα, γεγονός που το καθιστά διαχρονικό στα μάτια του υποψήφιου πελάτη προσδίδοντας το αίσθημα της ασφάλειας. Επιπρόσθετα, πρέπει να διαφυλαχτεί η ενότητα και η άφογη συνεργασία που χαρακτηρίζει το σύνολο των τμημάτων του προσωπικού, εικόνα που μεταδίδει και στους επισκέπτες το κλίμα ζεστασιάς και φιλικότητας δημιουργώντας για το ξενοδοχείο πολλούς πελάτες. Τέλος,

πρέπει να διαφημιστεί και να προστατευτεί το στολίδι του ξενοδοχείου που δεν είναι άλλο από το πολυτελέστατο restaurant στο roof garden το οποίο συνδυάζει εξαιρετική κουζίνα σε ιδανικό περιβάλλον. Το εστιατόριο St'astra αποτέλεσε ίσως την πιο επικερδή και ταυτόχρονα εύστοχη επένδυση της διοίκησης του ξενοδοχείου και αυτό φαίνεται και στις εγκωμιαστικές κριτικές που έχουν γίνει από την πλειοψηφία των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει από κοινού να χαράξουν μια πολιτική εντοπισμού όλων των αδυναμιών του ξενοδοχείου, τοποθετώντας τα σε μια ιεραρχική κατάταξη ανάλογα με το χρόνο, τη φύση και τη δυσκολία του προβλήματος καθώς και το ύψος της επένδυσης, αν αυτή είναι απαραίτητη και στη συνέχεια η αντιμετώπιση και η επίλυση αυτών.

Το σίγουρο είναι ότι έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου όπως η επένδυση ύψους €8000000 για ανακαίνιση του συνόλου του χώρου του ξενοδοχείου, η ανακαίνιση του συνεδριακού χώρου της Πανδώρας το Δεκέμβριο του 2006 και ο προγραμματισμός που υπάρχει για συνεχείς βελτιώσεις στο ξενοδοχείο αλλά και στις πολιτικές των επιμέρους τμημάτων, κυρίως του marketing και των πωλήσεων, ώστε να κλειστούν κάποια σημαντικά events και συνέδρια στο ξενοδοχείο. Το μέλλον καθίσταται ακόμη περισσότερο ευοίωνο αν συνυπολογίσουμε το σοβαρό ενδεχόμενο που υπάρχει για συμμετοχή του ξενοδοχείου σε ένα διεθνές brand name, γεγονός που αλλάζει τα δεδομένα θετικά για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, η διοίκηση του Athens Philoxenia Hotel 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 λήψεως αποφάσεων βραχυπρόθεσμου ορίζοντα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	XII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	XIII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1
-ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ-	1
1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	2
1.1.1 Γενικές Τάσεις και Προβλέψεις	2
1.1.2 Παγκόσμια Ανάπτυξη	11
1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	18
1.2.1 Τάσεις και Χαρακτηριστικά τον Παγκόσμιου Αλλοδαπού Τουρισμού	18
1.3.1 Η ανά Αφιξη Δαπάνη (με βάση τις συναλλαγματικές εισπράξεις)	29
1.3.2 Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού	35
1.3.3 Κύριες Πηγές Προέλευσης	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	40
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	40
-ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟ-	40
2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	41
2.1.1 Προοπτική	41
2.1.2 Εκτίμηση για το 2006	43
2.1.3 Παρούσα Κατάσταση	46
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	48
2.2.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Αλλοδαπών Τουριστών	48
2.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ 2005	56

2.3.1 Τρέχουσες Τάσεις	56
2.3.2 Εξελίξεις στις Άμεσα Ανταγωνίστριες Χώρες	59
2.3.3 Πρόβλεψη	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	65
Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	65
3.1 Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	66
3.2 Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ.....	69
3.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	72
3.4 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	72
3.5. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	75
3.5.1 Ελληνικοί Ξενοδοχειακοί Όμιλοι	75
3.5.2 Διεθνείς Ξενοδοχειακές Αλυσίδες στην Ελλάδα.....	78
3.6 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	85
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ATHENS	
PHILOXENIA HOTEL	85
4.1 ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	86
4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	89
4.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	89
4.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον	90
4.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον	99
4.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	102
4.3.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	106
4.3.5 Προοπτικές.....	110
4.4 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	112
4.4.1Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter	113
4.4.2 Οι Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Υποδείγματος	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	129
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ ATHENS	
PHILOXENIA HOTEL	129
5.1 ATHENA GRAND HOTEL – ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕΤΕ (GRECOTEL).....	131
5.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ	131

5.1.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	132
5.1.3 Δυνατά Σημεία	133
5.1.4 Αδύνατα Σημεία	133
5.2 ATHENS IMPERIAL HOTEL – ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕΤΕ (GRECOTEL)	134
5.2.1 Ιστορικό	134
5.2.2 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου	135
5.2.3 Δυνατά Σημεία	137
5.2.4 Αδύνατα Σημεία	138
5.3 ATHENS ACROPOL HOTEL-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕΤΕ (GRECOTEL)	139
5.3.1 Συνοπτική Παρουσίαση του ξενοδοχείου	139
5.3.2 Δυνατά Σημεία	141
5.3.3 Αδύνατα Σημεία	141
5.4 HOTEL RESIDENCE GEORGIO - G.M. HOTEL ENTERPRISES	142
5.4.1 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου	143
5.4.2 Δυνατά Σημεία	144
5.4.3 Αδύνατα Σημεία	146
5.5 ATHENIAN CALLIRHOE EXCLUSIVE HOTEL	146
5.5.1 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου	146
5.5.2 Δυνατά Σημεία	148
5.5.3 Αδύνατα Σημεία	149
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	151
ΤΟ ATHENS PHILOXENIA HOTEL	151
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ	152
6.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	153
6.2.2 Υπηρεσίες Διαμονής.....	155
6.2.3 Εστιατόρια και Μπαρ.....	158
6.2.4 Συνεδριακοί Χώροι.....	161
6.2.5 Πρόγραμμα Ανακαίνισης.....	163
6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL	166
6.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	166

6.3.2 ΔΟΜΗ	167
6.3.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	168
6.3.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	169
6.4 ΕΠΙΔΟΣΗ - ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	180
6.4.1 Παρούσα Κατάσταση.....	180
6.4.2 Επίδοση.....	181
6.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	186
6.5 S.W.O.T. ANALYSIS.....	187
6.5.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ	187
6.5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	189
6.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	189
6.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ.....	191
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	194
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ- ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	194
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	203

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. **Μ. Βασταρδή** για τις σημαντικές συμβουλές και γνώσεις που μου προσέφερε καθώς και τον επιβλέπον καθηγητή κ. **Ε. Κονδύλη** για την καθοδήγηση και το χρόνο που μου αφιέρωσε

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1.1.1-1 Πρόσφατες οικονομικές επιδόσεις και προβλέψεις εξέλιξης της παγκόσμιας οικονομίας	4
Πίνακας 1.1.1-2 Δημοσιονομική Διαχείριση Κεντρικής Κυβερνήσεως Έλλειμμα / Πλεόνασμα (% ΑΕΠ)	7
Πίνακας 1.2.1.1-1 Ρυθμοί Αναπτύξεως του Αλλοδαπού Τουρισμού και του Παγκόσμιου ΑΕΠ.....	21
Πίνακας 1.2.1.2-1 Εξέλιξη του Διεθνούς τουρισμού την 5ετία 1997-2002.....	23
Πίνακας 1.2.1.3-1 Αφίξεις του Διεθνούς Τουρισμού με βάση την Περιφερειακή τους Κατανομή.	24
Πίνακας 1.2.1.4-1 Αφίξεις Διεθνών Τουριστών (σε χιλιάδες)	26
Πίνακας 1.2.1.4-2 Αφίξεις Διεθνών Τουριστών	27
Πίνακας 1.3.1-1 Τουριστικές Συναλλαγματικές Εισπράξεις (σε δις \$)	33
Πίνακας 1.3.1-2 Εισπράξεις ανά Αφιξη (σε\$)	34
Πίνακας 1.3.2-1.....	37
Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού στις Μείζονες Περιοχές του Κόσμου	37
(έτος 2001).....	37
Πίνακας 1.3.2-2.....	37
Διαχρονική Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού	37
(σε εκατ.).....	37
Πίνακας 1.3.3-1 Πηγές Προελεύσεως Αλλοδαπών (Διεθνών) Τουριστών σε εκατ. αφίξεις	39
Πίνακας 2.1.3-1 Εγχώρια Δαπάνη και Εγχώριο Προϊόν (σε εκατ. ευρώ, τιμές 1995).....	48

Πίνακας 2.2.1.1-1 Συχνότητα Επίσκεψης στη Ελλάδα και στη Συγκεκριμένη Τοποθεσία	51
Πίνακας 2.2.1.1-2 Τελευταία Περίοδος Επίσκεψης	52
Πίνακας 2.2.1.1-3 Μήνας Τελευταίας Χρονιάς Επίσκεψης	53
Πίνακας 2.3.2-1 Μεταβολή Αφίξεων στις Αμεσότερα Ανταγωνίστριες Χώρες	60
Πίνακας 3.1-1 Αφίξεις και Κλίνες ανά Έτος	67
Πίνακας 3.1-2 Μέση Ετήσια Πληρότητα Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων (1996 – 2002)	68
Πίνακας 3.2-1 Γεωγραφική Κατανομή Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας – Σύνολο Ξενοδοχείων	71
(1994 – 2003)	71
Πίνακας 3.4-1 Τουριστικές Επενδύσεις Υπαχθείσες στο Ν.2601/98 και στο Ν.3299/04 (Μάιος 1998 – Σεπτέμβριος 2005).....	74
Πίνακας 3.6-1 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Αττικής	83
Πίνακας 3.6-2 Μεταβολές Ξενοδοχειακού Δυναμικού Αττικής (2003-2004)	83
Πίνακας 3.6-3 Επιδόσεις Ξενοδοχείων Αθήνας (2003-2005)	84
Διάγραμμα 4.1-1: Μεταβλητές του Μάκρο-περιβάλλοντος	87
Πίνακας 4.2.3.1-1 Η ανεργία κατά φύλο και ηλικία.....	103
Πίνακας 4.2.3.1-2 Η ανεργία κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης *	
.....	104
Πίνακας 4.2.3.1-3 Ποσοστά ανεργίας κατά περιφέρεια	105
Διάγραμμα 4.4-1: Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων Porter.....	113
Πίνακας 4.4.2.5-1 Πληρότητες 5* Ξενοδοχείων Αθήνας	124
Πίνακας 4.4.2.5-2 Μέση Τιμή Δωματίου/	125
Μέση Απόδοση Ανα Δωμάτιο Ξενοδοχείων Αθήνας.....	125
Πίνακας 5.2-1 Οι συνεδριακοί χώροι του Athens Imperial Hotel. ..	136
Πίνακας 5.3.1-1 Οι συνεδριακοί Χώροι του Athens Acropol Hotel.	140
Πίνακας 5.5.1-1 Οι συνεδριακοί Χώροι του Athenian Callirhoe Exclusive Hotel.	147
Πίνακας 6.2-1 Αποστάσεις από και προς το Athens Philoxenia Hotel	154
Πίνακας 6.2.4-1 Οι συνεδριακοί χώροι του Athens Philoxenia Hotel.	

.....	163
Πίνακας 6.3.4.2-1 Βασικά στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού	171
Πίνακας 6.3.4.2-2 Σύγκριση ανδρών – γυναικών	171
Πίνακας 6.3.4.2-3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	172
Πίνακας 6.3.4.4-1 Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας	178
Πίνακας 6.4.2.1-1 Επίδοση ΑΡΗ.....	183
Πίνακας 6.4.2.1-2 Βασικά στατιστικά ανά κατηγορία πελατών.....	184

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
-ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ-

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο πρώτο εκ των δυο εισαγωγικών κεφαλαίων θα γίνει μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε και να αφουγκραστούμε μέσα και από τα διαθέσιμα δεδομένα την κατάσταση αλλά και τις τάσεις που χαρακτηρίζουν την παγκόσμια οικονομία και το τουριστικό ρεύμα.

1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1.1 Γενικές Τάσεις και Προβλέψεις

Οι πιο πρόσφατες εκθέσεις όλων των διεθνών οργανισμών (ΕΕ, ΟΟΣΑ, ΔΝΤ) γενικότερα για την παγκόσμια οικονομία, αλλά και ειδικότερα για τις οικονομίες των χωρών-μελών τόσο του ΟΟΣΑ όσο και της ΕΕ, συγκλίνουν στην εκτίμηση ότι η επιβράδυνση και η ύφεση που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια τελείωσε και η ανάκαμψη που άρχισε στις αρχές του 2004 εδραιώνεται και συνεχίζεται. Οι δυσμενείς εξωγενείς παράγοντες οριακά μόνο εμφανίζεται να έχουν επηρεάσει την παγκόσμια ανάπτυξη. Η ήπια επιβράδυνση θα μπορούσε κάλλιστα να αποδοθεί στην φυσιολογική κόπωση των αγορών από την επί δεκαετία ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας με μέσο ρυθμό εγγύτατα του 4%, ενώ κατά την πρόσφατη περίοδο 2003-2006 ο ρυθμός αυτός εγγίζει το 4,5%.

Είναι πολύ ενθαρρυντική η νέα πραγματικότητα, την οποία

αποκαλύπτουν τα γεγονότα. Αναφερόμαστε στον υψηλό βαθμό ανθεκτικότητας που επιδεικνύει η παγκόσμια οικονομία σε δυσμενείς εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι σε παλαιότερες εποχές προκαλούσαν εμφανείς υφεσιακές καταστάσεις. Πράγματι, είναι τελείως οριακή η αναπτυξιακή επιβράδυνση που παρατηρήθηκε και προβλέπεται και για το προσεχές έτος για όλες τις περιοχές, με μικρές εξαιρέσεις, όπου ούτως ή άλλως ενδημούν σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία). Πάντως, είναι ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ότι περιοχές που ευνοήθηκαν τα μέγιστα από την αύξηση της τιμής του πετρελαίου, όπως είναι η Ρωσία και η Μέση Ανα-τολή, όχι μόνο δεν επιτάχυναν την ανάπτυξη τους, αλλ' αντιθέτως διακρίθηκαν για την συγκριτικά μεγαλύτερη επιβράδυνση του ρυθμού αναπτύξεως. Αντιθέτως, οι πλεονασματικές πετρελαιοπαραγωγές χώρες της Αφρικής εμφανίζουν κατά μέσον όρο ορατή επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης. Στον πίνακα 1.1.1-1 παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με το ρυθμό ανάπτυξης σε τρεις κατηγορίες κρατών, στις αναπτυγμένες, τις αναπτυσσόμενες και στα κράτη σε μετάβαση.

Πίνακας 1.1.1-1 Πρόσφατες οικονομικές επιδόσεις και προβλέψεις εξέλιξης της παγκόσμιας οικονομίας					
(% μεταβολές)					
	2002	2003	2004	2005	2006
I. Παγκόσμιο Προϊόν	3,0	4,0	5,1	4,3	4,3
1. Ανεπτυγμένες Οικονομίες	1,6	1,9	3,3	4,3	4,3
ΗΠΑ	1,9	2,7	4,2	3,5	3,3
Ευρωζώνη	0,9	0,7	2,0	1,2	1,8
Γερμανία	0,6	-0,2	1,6	0,8	1,2
Γαλλία	1,1	0,9	2,0	1,5	1,8
Ιταλία	0,4	0,3	1,2	-	1,4
Ισπανία	2,2	2,9	3,1	3,2	3,0
Ε.Ε.	1,6	1,3	2,5	1,6	2,1
Ην. Βασίλειο	1,8	2,5	3,2	2,1	1,9
Ιαπωνία	-0,3	1,4	2,7	2,0	2,0
Νεο-βιομηχαν. Χώρες Ασίας	5,0	3,1	5,6	4,0	4,7
2. Αναπτυσσόμενες Οικονομίες	4,8	6,5	7,3	6,4	6,1
Αναπτυσσόμενη Ασία	6,6	8,1	8,2	7,8	7,2
Κίνα	8,3	9,5	9,5	9,0	8,2
Ινδία	5,0	7,4	7,3	6,7	6,4
Λατινική Αμερική		2,2	5,6	4,1	3,8
Αφρική	3,6	4,6	5,3	4,5	5,9
Μέση Ανατολή	4,3	6,5	5,5	5,4	5,0
3. Χώρες σε Μετάβαση					
Κοινοπολιτεία Ανεξ. Κρατών	5,3	7,9	8,4	6,0	5,7
Ρωσία	4,7	7,3	7,2	5,6	5,3
Λοιπές	6,4	9,2	11,0	7,1	6,8
Κεντρική και Ανατ. Ευρώπη	4,4	4,6	6,5	4,3	4,6
II. Παγκόσμιο Εμπόριο	3,3	5,4	10,3	7,0	7,4

(1) Εκτίμηση. (2) Πρόβλεψη.

Πηγή: IMF, World Economic Outlook, September 2005.

Έναντι 5,1% ρυθμού αναπτύξεως το 2004, για το τρέχον και προσεχές έτος, εκτιμάται περιορισμός του ρυθμού σε 4,3%, ποσοστό υψηλότερο του μέσου όρου της τελευταίας δεκαετίας. Όπως επισημάνθηκε και στην προηγούμενη έκθεση, η ανάπτυξη είναι και προβλέπεται ανισομερής. Η ανάπτυξη εξακολουθεί να είναι ισχυρή στην αναπτυσσόμενη Ασία (7,8% και 7,2% για το 2005 και 2006 αντίστοιχα), την Κίνα, την Ινδία αλλά και το Πακιστάν, καθώς και αρκετές άλλες χώρες με ρυθμούς υψηλότερους του 5%. Η Λατινική Αμερική εξακολουθεί να αναπτύσσεται με χαλαρό ρυθμό (περίπου 4%), ενώ η ουραγός σε ανάπτυξη Αφρική αναπτύσσεται με ταχύτερο ρυθμό, τουλάχιστον κατά την τετραετία 2003-2006.

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες, ως σύνολο, πραγματοποιούν αξιόλογη ανάπτυξη κυμαινόμενη στο διάστημα 6,1% (2006) μέχρι 7,3% (2004). Οι αναπτυγμένες οικονομίες, αντιθέτως, εξαιτίας βασικώς της περιοχής της Ευρωζώνης, όπου ο ρυθμός αναπτύξεως έχει στρατοπεδεύσει στο 2%, αναπτύσσονται κατά τα πρόσφατα έτη με ρυθμό χαμηλότερο του ημίσεως του ρυθμού των αναπτυσσομένων. Αλλά και ο ρυθμός αυτός 2,5% (2005) και 2,7% (2006) συντηρείται χάρη στην ταχύτερη ανάπτυξη της αμερικανικής οικονομίας, η οποία είναι σχεδόν διπλάσια εκείνης της Ευρωζώνης. Ευχάριστη έκπληξη αποτελεί η ιαπωνική οικονομία, η οποία φαίνεται να έχει αποκολληθεί από την μηδενική ανάπτυξη, δεν είναι δε καθόλου απίθανο τόσο κατά το τρέχον έτος όσο και κατά το επόμενο να πραγματοποιήσει ανάπτυξη υψηλότερη του 2%.

Ιδιαίτερως ταχεία υπήρξε η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου, το οποίο πυροδοτήθηκε από την συνεχιζόμενη πρωτοφανή ανάπτυξη της Κίνας (9,0 -9,5%), αλλά και άλλων χωρών της Ασίας και, βεβαίως, των ΗΠΑ, αντανακλάται δε εμφανώς στην έξαρση των τιμών διεθνών εμπορευμάτων, όπως είναι τα μέταλλα και τα καύσιμα.

Στον πίνακα 1.1.1-2 που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία για το ισοζύγιο των οικονομιών που εξετάστηκαν αμέσως πριν ώστε να υπάρχει και η δυνατότητα σύγκρισης και συναγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το κατά πόσο συνδέεται ο ρυθμός ανάπτυξης με την εξέλιξη στο ισοζύγιο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Πίνακας 1.1.1-2 Δημοσιονομική Διαχείριση Κεντρικής Κυβερνήσεως
Έλλειμμα / Πλεόνασμα (% ΑΕΠ)**

	2002	2003	2004	2005 ⁽¹⁾	2006 ⁽²⁾
<u>I. Ανεπτυγμένες Οικονομίες</u>	-2,4	-3,0	-2,8	-2,6	-2,6
ΗΠΑ	-2,4	-3,4	-3,1	-2,6	-2,9
Ευρωζώνη	-2,1	-2,3	-2,3	-2,3	-2,3
-Γερμανία	-1,7	-1,8	-2,3	-2,1	-2,1
-Γαλλία	-3,8	-3,9	-3,2	-3,1	-2,8
-Ιταλία	-2,9	-2,7	-2,6	-3,2	-3,7
-Ισπανία	-0,5	-0,3	-1,2	-0,5	-0,4
-Ιαπωνία	-6,9	-7,1	-7,0	-6,9	-6,7
-Ην. Βασίλειο	-1,6	-3,5	-3,0	-3,2	-3,5
Νεο-βιομηχ. Χώρες Ασίας	-0,3	0,2	0,4	0,5	0,9
<u>II. Αναπτυσσόμενες Χώρες</u>	-3,5	-2,9	-1,7	-1,1	-0,7
Αφρική	-2,5	-1,9	-0,2	0,6	2,4
Αναπτυσσόμενη Ασία	-4,0	-3,5	-2,6	-2,7	-2,5
-Κίνα	-3,3	-2,8	-1,7	-1,7	-1,5
-Ινδία	-6,1	-5,3	-4,5	-4,5	-4,1
-Λοιπές	-3,3	-3,2	-2,9	-3,0	-3,1
Λατ. Αμερική	-3,1	-3,1	-1,5	-2,1	-1,6
-Βραζιλία	-0,8	-4,0	-1,5	-3,8	-2,6
-Μεξικό	-1,6	-1,6	-0,3	-0,7	-0,7
Μ. Ανατολή	-2,2	-0,1	1,6	6,8	7,8
<u>III. Χώρες σε Μετάβαση</u>					
Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών	1,0	1,2	2,7	6,0	6,6
Ρωσία	1,3	1,6	4,4	8,6	9,6
Λοιπές	0,2	0,1	-1,7	-1,2	-1,6
Κεντρική και Ανατ. Ευρώπη	-7,5	-5,7	-4,7	-4,1	-3,7

(1) Εκτίμηση. (2) Πρόβλεψη.

Πηγή: IMF, World Economic Outlook, September 2005.

Η ενδυνάμωση της οικονομικής μεγεθύνσεως στηρίχθηκε στην συνύπαρξη πολλών παραγόντων που επηρεάζουν ευμενώς επενδύσεις και κατανάλωση, αλλά και εξαγωγές, ιδία για χώρες με υψηλή εξάρτηση από τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί είναι τα χαμηλά πραγματικά επιτόκια, οι διασταλτικές μακροοικονομικές πολιτικές, οι οποίες αποτυπώνονται ευκρινώς σε διεύρυνση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων σε πολλές μείζονος σημασίας οικονομίες, οι επιδράσεις από τα θετικά αποτελέσματα πλούτου που προήλθαν από τις ιστορικά υψηλές τιμές των ακινήτων παγκοσμίως και την ανάκαμψη των κεφαλαιαγορών, ασφαλώς δε, και η ισχυρότατη ανάπτυξη χωρών, όπως η Κίνα και η Ινδία, για να αναφέρουμε τους σημαντικότερους.

Οι λόγοι για τους οποίους προβλέπεται υποχώρηση του ρυθμού αναπτύξεως της παγκόσμιας οικονομίας είναι σε κάποιο βαθμό κοινοί για όλες τις περιοχές, υπάρχουν, ωστόσο, διαφοροποιήσεις κατά περιοχή και χώρα. Ο υψηλός ρυθμός αναπτύξεως (4,4%) της αμερικανικής οικονομίας κατά το 2004 θεωρείται μη διατηρήσιμος, διότι η νομισματική και δημοσιονομική επεκτατική πολιτική έχει φθάσει στα όρια της, ενόψει του υψηλού δημοσιονομικού ελλείμματος και του υψηλού - και με τάσεις διεύρυνσεως - ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Η Ιαπωνία εξακολουθεί να ταλανίζεται από την κατάσταση αποπληθωρισμού, στην οποία περιήλθε από τις αρχές της δεκαετίας του '90, η δε πρόσφατη ανάκαμψη για το 2004 χαρακτηρίζεται ως ήπια. Η επιβράδυνση του φρενήρους ρυθμού αναπτύξεως της Κίνας και της ευρύτερης περιοχής της Ν.Α. Ασίας -Ειρηνικού αποτελεί μια φυσιολογική αποσυμπίεση, ενόψει και της συνεχιζόμενης υψηλής τιμής των καυσίμων, αλλά και της - μεταξύ και άλλων λόγων - οικονομικής επιβραδύνσεως του ανεπτυγμένου κόσμου. Οι κίνδυνοι από το υποτιμημένο κινεζικό νόμισμα έχουν σε κάποιο βαθμό παρέλθει. Υπάρχει, ωστόσο, ο κίνδυνος απότομων προσαρμογών των συναλλαγματικών ισοτιμιών ενόψει των συνεχιζόμενων ανισορροπιών στα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών.

Για την Ευρωζώνη εκτιμάται ήπια ανάκαμψη το 2006 (1,8% έναντι 1,2% το 2005), με δημοσιονομική ελλειμματικότητα βασικώς αμετάβλητη, με μικρή μείωση της ανεργίας και αντοίσιχα ελαφρά μείωση της αντιπληθωριστικής καταστάσεως. Οι προσδοκίες είναι γενικώς καλύτερες για τις χώρες εκτός Ζώνης, όπως θα ανέμενε κανείς, ενόψει των μέτρων που έχουν λάβει και λαμβάνουν για εκσυγχρονισμό δομών και θεσμών των οικονομιών τους. Πιθανή περαιτέρω αποδυνάμωση του νομίσματος του ευρώ θα ενδυναμώσει τις εξαγωγές και ενδέχεται η συγκεκριμένη ώθηση να αποδείξει συντηρητική την πρόβλεψη για την ανάπτυξη. Πρέπει σχετικώς να υπογραμμισθεί η υπολανθάνουσα τάση για ανάκαμψη της γερμανικής οικονομίας (εξαγωγική επίδοση), η οποία είναι πιθανό να ανατρέψει κατά μη οριακό τρόπο τις οικονομικές εξελίξεις της Ευρωζώνης.

Η επιβράδυνση της αναπτύξεως συμπορεύθηκε με συγκράτηση του παγκόσμιου πληθωρισμού στα ίδια επίπεδα (πλησίον του 4%) λόγω της αύξησής της τιμής του πετρελαίου· αύξηση η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως συγκυριακή. Υπογραμμίζει δε την συγχρονισμένη διεθνώς άσκηση πολιτικών που ενισχύουν τη νομισματική σταθερότητα. Μικρή επιτάχυνση σημειώνεται στις ΗΠΑ από 2,7% το 2004 σε 3,1% και 2,8% αντιστοίχως για το 2005-2006. Στην Ευρωζώνη, ουραγό στην παγκόσμια ανάπτυξη, ο ρυθμός του πληθωρισμού παρέμεινε στα επίπεδα του 2004 (2,1%), προβλέπεται δε να μειωθεί στο 1,8% το 2006. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κυρίως στις οικονομίες της Γαλλίας και Γερμανίας, όπου έλαβε χώρα περαιτέρω αποκλιμάκωση του πληθωρισμού. Επιτάχυνση παρατηρήθηκε στις χώρες σε μετάβαση, λόγω ΚΑΚ, ενώ στις λοιπές αναπτυσσόμενες χώρες οι πληθωριστικές πιέσεις, παρά την ταχεία ανάπτυξη και έξαρση της τιμής του πετρελαίου, παρέμειναν στα ίδια επίπεδα εν συνόλω, ενώ για το 2006 προβλέπεται μικρή αποκλιμάκωση.

Από απόψεως δημοσιονομικής διαχειρίσεως, οι τάσεις δεν υπήρξαν

ομοιόμορφες, ούτε μεταξύ ευρύτερων περιοχών ούτε μεταξύ χωρών. Για τις ανεπτυγμένες οικονομίες το έλλειμμα της Γενικής Κυβερνήσεως φαίνεται να κινείται στο ίδιο ποσοστό, όπως και το 2004 (3,4%), αυτή δε είναι και η πρόβλεψη για το 2006. Αποκλιμάκωση σημειώθηκε στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και στις Νεοβιομηχανικές χώρες, ενώ στην Ευρωζώνη, αλλά και την Μ. Βρετανία, είχαμε περαιτέρω διεύρυνση του δημοσιονομικού ελλείμματος. Για το 2006 η πρόβλεψη διχάζεται μεταξύ αναπτυσσομένων χωρών, οι οποίες ως σύνολο προβλέπεται να πραγματοποιήσουν περαιτέρω ορατή αποκλιμάκωση, και ανεπτυγμένων, όπου η γενική κατάσταση δεν φαίνεται να αλλάζει με μικρές, ωστόσο, διαφοροποιήσεις μεταξύ χωρών. Σχετικώς υπογραμμίζεται η σημειούμενη πρόοδος στην Ιαπωνία, όπου το έλλειμμα από 7,2% το 2004 εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στο 6,2% το 2006. Το έλλειμμα αυτό είναι το υψηλότερο μεταξύ των ανεπτυγμένων οικονομιών. Τέλος, προβλέπεται ότι θα συνεχισθεί και κατά το 2006 το υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα της Ρωσίας (από 4,4% το 2004 σε 8,6% το 2005) και μάλιστα διευρυνόμενο περαιτέρω. Αντιθέτως, οι λοιπές χώρες της ΚΑΚ κινούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα ελλειμματικότητας (περίπου 1,5%).

Τέλος, επισημαίνεται, σε γενικούς όρους, το πρόβλημα της ανισορροπίας στα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών τόσο μεταξύ ευρύτερων περιοχών όσο και μεταξύ χωρών. Οι ανεπτυγμένες οικονομίες, ως σύνολο, παρουσιάζουν έλλειμμα της τάξεως του 1,3 - 1,4%, κυρίως εξαιτίας του ελλείμματος των ΗΠΑ (6,1%), το οποίο εξουδετερώνει σε υψηλό βαθμό το κατά μέσο όρο πλεονασματικό ισοζύγιο των λοιπών ανεπτυγμένων. Όπως επισημαίνεται στην πρόσφατη έκθεση του IMF για την παγκόσμια οικονομία, στην καρδιά του προβλήματος αυτού βρίσκεται η ανισορροπία του "ισοζυγίου" αποταμίευση-επένδυση στην παγκόσμια οικονομία.

Οι αβεβαιότητες που περιβάλλουν τις ανωτέρω εκτιμήσεις για τις πιθανές εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία κατά το προσεχές έτος

είναι πολλές και μεγάλες. Παράγοντες, όπως η τιμή του πετρελαίου, η ισοτιμία του ευρώ, οι υψηλές τιμές βασικών πρώτων υλών, οι συγχρονισμένες υψηλές τιμές των ακινήτων, οι πληθωριστικές πιέσεις στην Κίνα, οι μεγάλες ανισορροπίες στα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών, τα μεγάλα ελλείμματα δημοσιονομικής διαχείρισεως και ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών στις ΗΠΑ, δεν εγκλείουν μόνο κινδύνους, αλλά και δυνατότητες. Εκτιμούμε, ότι η πιθανότητα να αποδειχθεί αισιόδοξη η πρόβλεψη για τις παγκόσμιες εξελίξεις είναι μικρότερη από την πιθανότητα να αποδειχθούν συντηρητικές. Η μεγάλη απορροφητικότητα του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος σε κραδασμούς είναι ενισχυμένη, όπως είναι και ο βαθμός ανεξαρτησίας της αναπτύξεως των αναπτυσσομένων χωρών από τα συμβαίνοντα στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι εξυγιάνσεις των δημοσιονομικών και η συγκράτηση του κόστους εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και η ομοιομορφία των ad hoc πολιτικών σε διεθνές επίπεδο για την αντιμετώπιση κρίσεων έχουν ενισχύσει τις αντοχές του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος. Εξάλλου, ο παραλογισμός που διέπει την αγορά πετρελαίου τρεχόντως δεν είναι διατηρήσιμος, διότι δεν ανταποκρίνεται στα πραγματικά δεδομένα της πετρελαϊκής οικονομίας.

1.1.2 Παγκόσμια Ανάπτυξη

1.1.2.1 Εκτιμήσεις για το 2005

Παρά την έξαρση και διατήρηση της τιμής του πετρελαίου σε πρωτοφανές υψηλό επίπεδο, και μάλιστα επί σχετικώς μακρό χρονικό διάστημα - σε όρους βραχυπρόθεσμης περιόδου - ο ρυθμός αναπτύξεως της παγκόσμιας οικονομίας παραμένει στο υψηλό επίπεδο που είχε προβλεφθεί για το 2005 (4,3%). Η επίτευξη τόσο υψηλού ρυθμού είναι εντυπωσιακή, ενόψει και των προβλημάτων που ανεφύησαν στις ΗΠΑ εξαιτίας της επίσης πρωτοφανούς

ακολουθίας τυφώνων υψίστου βαθμού επικινδυνότητας. Η ευμενής αυτή εξέλιξη καταδεικνύει τις πολύ σοβαρές αλλαγές που έχουν συντελεσθεί στους υποκείμενους παράγοντες της παγκόσμιας οικονομικής προόδου. Συνοπτικά, οι παράγοντες αυτοί αφορούν στους ποικίλους εκσυγχρονισμούς σε παραμέτρους, όπως είναι τα επιτόκια, η κατάσταση στις κεφαλαιαγορές, οι υποστηρικτικές μακροοικονομικές πολιτικές και η προϊούσα απελευθέρωση των αγορών. Ωστόσο, οι παράμετροι αυτές δεν είναι δυνατόν να παραμείνουν ουδέτερες ως προς τις επιδράσεις τους, πόσο μάλλον αφού οι ίδιες είναι μάλλον απίθανο να διατηρήσουν τις τρέχουσες τιμές αυτών. Ήδη οι πληθωριστικές πιέσεις εμφανίζουν σημεία ενδυναμώσεως, τα επιτόκια, για τον ίδιο ακριβώς λόγο, θα ακολουθήσουν την ανιούσα, η παγκόσμια ρευστότητα θα αδυνατεί, λόγω περιορισμού της, να διατηρήσει τις τιμές των περιουσιακών στοιχείων, κυρίως ακινήτων, στα σημερινά υψηλά επίπεδα. Οι παράγοντες αυτοί είναι ικανοί να προκαλέσουν δυσκολίες χρηματοδότησεως των εσωτερικών και εξωτερικών ελλειμμάτων με όλες τις εξ αυτών αντιπληθωριστικές συνέπειες.

Βεβαίως, οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι άμεσοι, και υπό την έννοια αυτή δεν απειλείται ο ρυθμός αναπτύξεως 4,3% για το τρέχον έτος. Αντιθέτως μάλιστα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχουν αφανείς κάπως ενδείξεις για λειτουργία παραγόντων, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν ανοδικά, έστω και οριακά, τον ρυθμό αναπτύξεως του τρέχοντος έτους. Οι παράγοντες αυτοί είναι φυσικό να αποκτήσουν εμφανή ορμή κατά το προσεχές έτος. Αναφερόμαστε κυρίως στις οικονομίες της Κίνας, της Ιαπωνίας και της Γερμανίας.

Οι διαρθρωτικές μεταβολές στην Κίνα συντελούνται ταχύτερα περισσότερο από όσο συνήθως γίνεται αποδεκτό. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα το 75% του ΑΕΠ της Κίνας παράγεται ήδη από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα δε με την εν λόγω έρευνα, δεκάδες εκατομμυρίων μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις έχουν απαλλαγεί από τον έλεγχο του δημόσιου τομέα, ο οποίος κυριαρχούσε στην

οικονομία για μισό αιώνα. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι πιο κερδοφόρες, αποτελεσματικότερες και λιγότερο χρεωμένες σε σύγκριση με τις κρατικές επιχειρήσεις, είναι δε αυτές που πρωταγωνιστούν στην αναπτυξιακή ορμή της κινεζικής οικονομίας. Οι υψηλές τιμές των πρώτων υλών - που σε μεγάλο βαθμό οφείλονται στην κινεζική ανάπτυξη - μπορεί να απορροφηθούν σε μεγάλο βαθμό ενόψει και του μεγάλου αποθέματος εργατικού δυναμικού, ώστε να διατηρηθεί η διεθνής ανταγωνιστικότητα της παραγωγής. Εξάλλου, η εσωτερική ζήτηση γίνεται ολοένα και περισσότερο ζωηρή, γεγονός που θα αποτρέψει τυχούσα τάση επιβραδύνσεως της αναπτύξεως λόγω επιβραδύνσεως των εξαγωγών ή των επενδύσεων.

Στην Ιαπωνία, ως γνωστόν, το μείζον πρόβλημα της οικονομίας εντοπίζεται στην ασθενή εσωτερική ζήτηση, η οποία επηρεάζει και το γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα. Η κατάσταση αυτή φαίνεται να αλλάζει, γεγονός που θα αποκαταστήσει μεγάλο τμήμα της χαμένης δυναμικής της εν λόγω οικονομίας.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η δυναμική της Ευρωζώνης, και γενικότερα της ΕΕ, κάπως υποβαθμίζεται, διότι δεν λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι τάσεις εξυγιάνσεως και ανακάμψεως που εμφανίζουν χώρες, όπως η Γερμανία. Πράγματι, η γερμανική οικονομία παρουσιάζει *prima facie*, καταθλιπτική εικόνα, με την ανεργία στα ύψη και την ιδιωτική κατανάλωση έρπουσα λόγω μειωμένης καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Ωστόσο, η υποκείμενη στην εικόνα αυτή πραγματικότητα είναι διαφορετική· και είναι διαφορετική προς το καλύτερο. Αυτό είναι ελπιδοφόρο για την ευρωπαϊκή οικονομία, αν ληφθεί υπόψη ότι η γερμανική οικονομία είναι η μεγαλύτερη της Ευρώπης και για πολλά χρόνια κινείται με εξαιρετικά χαμηλούς ρυθμούς αναπτύξεως και υψηλή ανεργία (της τάξεως του 10%).

Πράγματι, η διαφαινόμενη ελπιδοφόρα εικόνα έχει ως ακολούθως: (α) η ανεργία άρχισε να μειώνεται, αν και παραμένει υψηλή, (β) Το

συγκριτικό κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος έχει μειωθεί. Αυτό οφείλεται στην αναδιάρθρωση, στην οποία επεδόθησαν επιτυχώς οι μεγάλες εταιρείες, αναδιάρθρωση η οποία κατέστη δυνατή λόγω και της συμπράξεως των εργατικών οργανώσεων. Η πίεση από την υψηλή ανεργία και τα ποικίλα αδιέξοδα που αντιμετώπιζε η γερμανική οικονομία εξανάγκασε τις εργατικές οργανώσεις να δεχθούν την δημιουργία μιας αρκετά πιο εύκαμπτης αγοράς εργασίας (περισσότερη αποκέντρωση συλλογικών διαπραγματεύσεων, επιμήκυνση του χρόνου εργασίας, χαμηλότεροι μισθοί κατά περίπτωση). Τοιουτοτρόπως, η ακριβότερη για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας χώρα της Ευρώπης έχει αποκτήσει ανταγωνιστική υπεροχή, έστω και οριακή, έναντι χωρών όπως είναι η Γαλλία, η Ιταλία, η Ολλανδία, ακόμα δε και η Μ. Βρετανία. (γ) Η ισχυρή εξαγωγική επίδοση που έχει επιτύχει έχει οδηγήσει σε ταχεία αύξηση των επιχειρηματικών κερδών και σχετική άνθηση της αγοράς μετοχικών αξιών. Είναι χαρακτηριστικό, όπως αναφέρεται στον Economist, ότι έχει επανακτήσει την διεθνή θέση της ως εξαγωγική χώρα. (δ) Οι ανωτέρω επιδόσεις, αλλά και η έστω οριακή μείωση της ανεργίας, έχουν βελτιώσει κάπως την καταναλωτική εμπιστοσύνη. Η εξέλιξη αυτή είναι κρίσιμη, διότι η συμπεριφορά της ιδιωτικής καταναλώσεως, υπό την αβεβαιότητα που τελεί η απασχόληση, υπήρξε ο πλέον αδύναμος κρίκος στην γερμανική οικονομία. Οι πρόσφατες έρευνες εμπιστοσύνης των καταναλωτών επιτρέπουν την διατύπωση προβλέψεως για ανάκαμψη της καταναλώσεως και του ρυθμού αναπτύξεως που ενδέχεται να αποτελέσουν έκπληξη.

Μια τέτοια εξέλιξη θα εγκαινιάσει μια νέα περίοδο στην οικονομική πρόοδο της Ευρωζώνης, με ευμενείς επιπτώσεις και στον Λοιπό Κόσμο. Υπενθυμίζεται ότι το γερμανικό ΑΕΠ είναι σχεδόν ίσο με το 1/3 του ΑΕΠ της Ευρωζώνης, η στασιμότητα δε της γερμανικής οικονομίας κατά τα πρόσφατα 5-6 έτη έχει επηρεάσει δραματικά τις οικονομικές επιδόσεις της περιοχής της Ευρωζώνης, αλλά και των γειτονικών χωρών της Κεντρικής Ευρώπης, με τις οποίες διατηρεί

στενούς οικονομικούς δεσμούς. Πολλά θα εξαρτηθούν, βεβαίως, από το μίγμα πολιτικής που θα ασκήσει η νέα κυβέρνηση, όχι μόνο στο δημοσιονομικό πεδίο, αλλά και σε θέματα περαιτέρω μεταρρυθμίσεων.

Με βάση τις ανωτέρω απόψεις, η πρόβλεψη των διεθνών οργανισμών για την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας ενδέχεται να αποδειχθεί συντηρητική.

Σε σχέση με την επιβράδυνση της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας, σημειώνεται ότι αυτή υπήρξε μεν γενική, διαφοροποιείται, όμως, μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσομένων. Συγκεκριμένα, η έναντι του 2004 μείωση του ρυθμού ανάπτυξης για το τρέχον έτος είναι της τάξεως του 25% για τις ανεπτυγμένες (40% για την Ευρωζώνη) και μόλις 13% για τις αναπτυσσόμενες. Η περιοχή της ΚΑΚ, και παρά τα οφέλη της Ρωσίας από το πετρέλαιο, παρουσιάζει την μεγαλύτερη απ' όλες τις περιοχές επιβράδυνση, συμπορευόμενη με την Λατινική Αμερική. Στην αναπτυσσόμενη Ασία η μείωση του ρυθμού είναι μόλις 5%, υπογραμμίζοντας τον υψηλό βαθμό αυτονομίας που έχει αποκτήσει στην παγκόσμια αναπτυξιακή διαδικασία.

Για την αμερικανική οικονομία, και λόγω βαθμού ανάπτυξης αλλά και λόγω του υψηλού ρυθμού αύξησης του ΑΕΠ το 2004, η υποχώρηση του ρυθμού κατά το τρέχον έτος κρίνεται ως φυσιολογική (από 4,4% το 2004 σε 3,5% το 2005), αν συνεκτιμηθούν και οι επιπτώσεις από τους τυφώνες. Η δυναμική της εσωτερικής ζήτησης θα διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης κατά το 2005 εγγύς του αναφερθέντος επιπέδου. Η δυναμική, όμως, αυτή δεν φαίνεται πιθανό να διατηρηθεί και στο αμέσως προσεχές μέλλον, όπως θα αναλυθεί στα επόμενα.

Εν συνόψει, αθροίζοντας αλγεβρικός τους θετικούς και αρνητικούς παράγοντες που συνυπάρχουν στην παγκόσμια οικονομία κατά την

τρέχουσα συγκυρία και προσδιορίζουν τις τάσεις της, είναι λογικό να θεωρήσουμε την εκτίμηση (+) 4,3% για την παγκόσμια οικονομία ως ρεαλιστική. Φυσικά, για τις επιμέρους περιοχές και χώρες είναι δυνατόν να παρουσιασθούν αποκλίσεις, οι οποίες τείνουμε να πιστεύουμε ότι θα είναι θετικές για την ΕΕ και αρνητικές για τις ΗΠΑ, λόγω και ενισχύσεως της ισοτιμίας του δολαρίου.

1.1.2.2 Πρόβλεψη για το 2006

Η πρόβλεψη του IMF για συνέχιση του ίδιου με το 2005 ρυθμού αναπτύξεως για την παγκόσμια οικονομία το 2006 δεν ξενίζει, ενόψει των όσων θετικών έχουν αναφερθεί για συγχρονισμό και συντονισμό οικονομικών πολιτικών, την δυναμική του αναπτυσσόμενου κόσμου, την αφανή δυναμική της Ευρωζώνης αλλά και την συνεχιζόμενη – όχι πάντοτε με τον επιβαλλόμενο ρυθμό - απελευθέρωση και εκσυγχρονισμό των αγορών αγαθών και παραγωγικών συντελεστών, θα μπορούσε, ωστόσο, να διατυπωθεί επιφύλαξη όσον αφορά στους προβλεπόμενους ρυθμούς ΗΠΑ, Ευρωζώνης, Ιαπωνίας αλλά ακόμη και Κίνας. Για Ευρωζώνη και Ιαπωνία έγινε αναφορά στο προηγούμενο τμήμα. Στα εν λόγω αναφερθέντα πρέπει να προστεθεί και η θετική επίπτωση από την υποχώρηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του Ευρώ. Καθ' όσον αφορά στις ΗΠΑ, η δυναμική της οικονομίας των οποίων είναι ισχυρή, πρέπει να αναγνωρισθεί η συμπαρουσία παραγόντων επιβραδυντικών της οικονομικής επεκτάσεως. Η διαφαινόμενη επιτάχυνση του πληθωρισμού και η εντεύθεν πιθανή πρόκληση αυξήσεως των επιτοκίων, ο κίνδυνος συγκρατήσεως της καταναλωτικής ροπής μεταξύ άλλων και εκ της ενδεχόμενης πτώσεως των τιμών των ακινήτων (αποτέλεσμα πλούτου), τα επακόλουθα των ασυνήθως ισχυρών τυφώνων αλλά και η συρρίκνωση των περιθωρίων ασκήσεως διασταλτικής δημοσιονομικής πολιτικής, όλα συγκλίνουν προς μία κατεύθυνση: επιβράδυνση της αναπτυξιακής ροπής. Η κύρια, ενισχυτική της ζητήσεως δύναμη, εντοπίζεται στις εξαγωγές και λόγω υποτιμήσεως

του δολαρίου. Τούτο, όμως, θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναπληρώσει την ζήτηση που θα απολεσθεί από την δράση των ανωτέρω αρνητικών παραγόντων. Τείνουμε να θεωρούμε ως την πλέον πιθανή εξέλιξη για τις ΗΠΑ μια περαιτέρω, έστω και μικρή, επιβράδυνση του αναπτυξιακού ρυθμού.

Για την Ευρωζώνη και την Ιαπωνία έγινε ήδη σχετική αναφορά σε προηγούμενο τμήμα, με βάση την οποία ενδέχεται να υπάρχει προς τα άνω απόκλιση του ρυθμού αναπτύξεως, η οποία μπορεί να είναι μεγάλη, αν συντελεσθούν περαιτέρω διαρθρωτικές αλλαγές. Καθ' όσον αφορά στην κινεζική οικονομία, θεωρούμε ως πιθανότερη εξέλιξη την διατήρηση ρυθμού αναπτύξεως εγγύς του τρέχοντος ρυθμού αναπτύξεως, εξαιτίας της υπάρχουσας ανεκμετάλλευτης δυνάμεως της εσωτερικής ζήτησεως, η οποία φαίνεται ότι αφυπνίζεται και δυτικοποιείται με ταχύ ρυθμό.

Για όλες τις ανωτέρω μείζονες περιοχές πρέπει να διατυπωθούν επιφυλάξεις, λόγω της αδυναμίας αξιόπιστης προβλέψεως για την τιμή του πετρελαίου, η οποία έχει μεν προς το παρόν αντιμετωπισθεί τόσο αναπτυξιακά όσο και πληθωριστικά με περισσή επιτυχία, ωστόσο, μέρος της επιτυχίας ίσως οφείλεται και στην προσδοκία για μελλοντική πτώση της τιμής. Ήδη, η πληθωριστική επίπτωση της τιμής του πετρελαίου είναι εμφανής σε πολλές χώρες και είναι πιθανόν να επιταθεί στο άμεσο μέλλον, αν δεν υπάρξει διακριτή υποχώρηση της τιμής του, καθώς και των τιμών των λοιπών βασικών πρώτων υλών. Η προβλεπόμενη σημαντική μείωση του ρυθμού αυξήσεως του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στις ανεπτυγμένες οικονομίες (από 1,6% το 2005 σε 0,9% το 2006) θα αποδειχθεί ανέφικτη, αν οι πληθωριστικές πιέσεις καταστήσουν αναπόφευκτη την τιμαριθμική προσαρμογή της αμοιβής της εργασίας.

Συνοψίζοντας, η πρόβλεψη των διεθνών οργανισμών για ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας με ρυθμό υψηλότερο του 4% έχει

ρεαλιστική βάση, υπό τον όρο ότι δεν θα υπάρξουν ανατροπές και οι εξελίξεις θα έχουν τον χαρακτήρα ήπιων μεταβολών. Υπενθυμίζεται, ότι υπάρχουν πολλές αβεβαιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερος σημαντικές για χώρες που έχουν μεγάλη εξάρτηση από το εξωτερικό εμπόριο. Οι τιμές του πετρελαίου και άλλων βασικών πρώτων υλών, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και οι μεγάλες και πολωτικές ανισορροπίες στα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών, οι τιμές των ακινήτων και οι κεφαλαιαγορές μπορεί να κινηθούν προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, όχι αναγκαίως ομόρροπη, με συνέπεια προς τα άνω ή κάτω αποκλίσεις από τις προβλέψεις. Εκφράζεται η ελπίδα, ότι τα σταθεροποιητικά στοιχεία με τα οποία έχει εξοπλίσει τις οικονομίες ο συντονισμός των οικονομικών πολιτικών διεθνώς και η δυναμική των αρκετά αυτονόμως κινουμένων μεγάλων αναπτυσσόμενων χωρών θα συμβάλει και αυτήν τη φορά, ώστε οι όποιες αποκλίσεις να μην είναι ανατρεπτικές.

1.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.2.1 Τάσεις και Χαρακτηριστικά τον Παγκόσμιου Αλλοδαπού Τουρισμού

1.2.1.1 Γενικά

Η ανάπτυξη του παγκόσμιου αλλοδαπού τουρισμού συνετελέσθη κατά τα τελευταία 40-45 έτη, με μέσο ρυθμό πολύ υψηλότερο του μέσου ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να καταστεί ο τομέας, κάπως αθόρυβα, κρίσιμος αναπτυξιακός παράγοντας της παγκόσμιας οικονομίας, με χρονικές διαφοροποιήσεις μεταξύ χωρών και περιοχών. Η διεθνής οικονομία οδηγείται στον 21ο αιώνα από τρεις βιομηχανίες «υπερ-υπηρεσιών»: την τεχνολογία της πληροφορικής, τις επικοινωνίες και τον τουρισμό.

Πράγματι ο τομέας του τουρισμού, ο νεώτερος 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 στις 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 (ΠΟΤ) 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 κλίνες (ξενοδοχεία, πανσιόν) σε βελτιωμένες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η ταχύτατη αυτή ανάπτυξη όμως δε 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 τουρίστες¹ 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 ΗΠΑ 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, Γιουροντίσνι).

Περίπου δέκα νησιά ή αρχιπέλαγα συγκεντρώνουν το 80% των 70 εκατομμυρίων τουριστών που παραθερίζουν σε νησιωτικές περιοχές κάθε χρόνο. Το 2000 ο ΠΟΤ υπολόγιζε ότι κάθε χρόνο οι τουριστικές άμεσες δαπάνες (στέγαση, διασκέδαση και ταξίδια) έφταναν στα 500 δις. δολάρια.

Εξάλλου μια ολόκληρη αλυσίδα επιχειρήσεων έχει μια σειρά από έμμεσα οφέλη: κατασκευαστές, αρχιτέκτονες, tour operators, μεταφορείς, πρακτορεία, κ.α. Παρόλο που οι μεγάλες χώρες (ΗΠΑ, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Βρετανία), σαν τόποι αναχώρησης και άφιξης, σημειώνουν τα μεγαλύτερα κέρδη, τα έσοδα από τον τουρισμό είναι απαραίτητα για κάποιες χώρες του Νότου, οι οποίες όμως είναι στο έλεος των επιθέσεων όπως είναι το Λούξορ ή το Μπαλί. Μερικά μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία μοιράζονται όλο και μεγαλύτερο κέρδος ελέγχοντας τις αεροπορικές μεταφορές και τις σημαντικότερες υποδομές υποδοχής.

Οι προοπτικές σημαντικών κερδών έδωσε το έναυσμα σε δημόσιες και ιδιωτικές κατασκευαστικές εταιρείες να επιδοθούν σε αχαλίνωτη

κερδοσκοπία στις οικοδομές και τα ξενοδοχεία, με καταστροφικά αποτελέσματα για τις εξοχικές περιοχές, τα οικοσυστήματα και τα τοπικά ήθη.

Από την διάσκεψη για την Αειφόρο Ανάπτυξη στο Ρίο Ντε Τζανέιρο το 1992, ο τουρισμός είναι αντικείμενο διεθνών συνεργασιών στο πνεύμα μιας ηθικής που αφορά περισσότερο τα προβλήματα που προκαλούν οι περιφερειακές και κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, καθώς επίσης και την διατήρηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς. Όμως η κερδοσκοπία δείχνει να μην έχει όρια και αυτό ξεκινάει από την εκμετάλλευση του διαστημικού σταθμού Μιρ, μέχρι και το σκάνδαλο του «σεξουαλικού τουρισμού».

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται συνοπτικά τα στοιχεία² του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος σε παγκόσμια κλίμακα σε συνάρτηση με τις αφίξεις και τις εισπράξεις απο τον τουρισμό και τις δραστηριότητες που απορρέουν απο αυτόν.

Πίνακας 1.2.1.1-1 Ρυθμοί Αναπτύξεως του Αλλοδαπού Τουρισμού και του Παγκόσμιου ΑΕΠ

	Τουρισμός		Ανάπτυξη
	Αφίξεις	Εισπράξεις	Παγκόσμιο ΑΕΠ
	(% μεταβολή)		
1950-60	174,2	227,0	-
1960-70	139,2	160,7	66,0
1970-80	72,1 ⁽¹⁾	488,4 ⁽¹⁾	48,0
1980-90	60,0	151,6	38,3
1990-00	53,3	78,8	41,0
2000-05	17,6 ⁽²⁾	-	15,4

ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

(1) Από το 1980 και εφεξής τα στοιχεία είναι αναθεωρημένα. Κατ' ακολουθία η συγκεκριμένη μεταβολή, ιδίως των συναλλαγματικών εισπράξεων, δεν είναι ακριβής.

(2) Προσωρινά στοιχεία για το 2005.

1.2.1.2 Εξέλιξη του Διεθνούς Τουρισμού την 5ετία 1997-2002

Εκτός απο τα συνολικά μεγέθη δεκαετιών που είδαμε παραπάνω, καλό είναι να δούμε τα δεδομένα και τις μεταβολές αυτών μέσα σε μια πενταετία, ξεχωριστά για κάθε έτος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Πίνακας 1.2.1.2-1 Εξέλιξη του Διεθνούς τουρισμού την 5ετία 1997-2002

Έτος	Αφίξεις (σε εκατ)	Αύξηση σε Απόλυτους Όρους	Ετήσια Μεταβολή (%)
1997	610	-	-
1998	629	19	3,1
1999	652	23	3,7
2000	697	45	6,9
2001	692	-5	-0,6
2002	684,1	-7,9	-0,85

Πηγή: W.O.T.

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα , το 2000 υπήρξε μια εξαιρετικά καλή χρονιά για τον παγκόσμιο τουρισμό, ενώ το 2001 έχουμε μείωση των αφίξεων των διεθνών τουριστών κατά 0,6% έναντι του 2000, ενώ η μείωση αυτή συνεχίζεται και το 2002 κατά 0,85.

Η εξέλιξη του 2001 οφείλεται σύμφωνα με αναλύσεις στους ακόλουθους παράγοντες:

α) στην ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση του διεθνούς τουρισμού που είχε σημειωθεί το 2000 σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

β) στα γεγονότα της 11/9/2001 που έπληξαν ιδιαίτερα ορισμένους προορισμούς και τομείς και

γ) στη διεθνή οικονομική ύφεση που είχε ήδη κάνει την εμφάνιση της από τα τέλη του 2000. Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης που είχε αρχίσει να εμφανίζεται στις δυτικές οικονομίες το 2000 και στην Άπω Ανατολή ακόμη νωρίτερα, έγιναν αισθητές στον εισερχόμενο τουρισμό ορισμένων περιοχών όπως την Αμερική, τη Νότια Ασία και τη Μέση Ανατολή ήδη από τους πρώτους οκτώ μήνες του 2001 και συνεχίστηκαν και το 2002.

1.2.1.3 Εξέλιξη των Αφίξεων του Διεθνούς Τουρισμού με βάση την Περιφερειακή τους Κατανομή

Πίνακας 1.2.1.3-1 Αφίξεις του Διεθνούς Τουρισμού με βάση την Περιφερειακή τους Κατανομή.

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ (σε εκατ.)

	2001	2002	Μεταβολή	(%)
Παγκόσμια	684,1	702,6	2,7	100
Αφρική	16,3	16,8	3,3	2,4
ΗΠΑ	123,7	120,2	-2,8	17,1
Ασία και Ειρηνικός	121,6	131,2	7,9	18,7
Ευρώπη	394,3	404,9	2,7	57,6
Μέση Ανατολή	14,6	16	9,5	2,3
Μη συγκεκριμένη	13,7	13,5	-	1,9
πηγή				
Ιδια	543,2	561,9	3,4	80
γεωγρ.περιοχή				
Άλλες	127,2	127,2	0	18,1

ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Η Ευρώπη και η Αμερική δέχτηκαν τις περισσότερες αφίξεις των διεθνών τουριστών το 2002 με ποσοστό 74,7%, όπως παρατηρούμε από τον πίνακα

Είναι αξιοσημείωτο να επισημωθεί η ταχεία ανάπτυξη της γεωγραφικής περιοχής της ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού η οποία αποσπά σημαντικά μερίδια της αγοράς από τις παραδοσιακές περιοχές υποδοχής των τουριστών όπως είναι η Ευρώπη και η Αμερική.

Γενικά οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένες σε λίγες περιοχές του πλανήτη μας, ενώ οι υπόλοιπες αρκούνται σε μικρά ποσοστά.

1.2.1.4 Η Διαχρονική εξέλιξη του τουρισμού (1960-2002) μέσα από αριθμούς και συγκρίσεις

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται στοιχεία για το διεθνή τουρισμό παράλληλα με οικονομικά μεγέθη ώστε να έχουμε μια σαφέστερη εικόνα για το πόσο επηρεάζει το τουριστικό φαινόμενο το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και κάθε μια ήπειρο ως οντότητα.

Τα μεγέθη προς σύγκριση είναι προφανώς τα οικονομικά, δηλαδή η οικονομική ανάπτυξη και η εισροή συναλλάγματος, η οποία ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την εξωγενή ζήτηση, συνιστά ένα κατεξοχήν αναπτυξιακό συντελεστή. Το παγκόσμιο ΑΕΠ είναι εκφρασμένο σε σταθερές τιμές, το δε συνάλλαγμα σε τρέχουσες. Οι διαφορές, ωστόσο, υπέρ του εισρέοντος συναλλάγματος είναι τόσο μεγάλες, ώστε να μην αφήνουν περιθώρια αμφιβολίας όσον αφορά στην αναπτυξιακή σπουδαιότητα που ενσωματώνεται στην εν λόγω σχέση. Η εικόνα που αναδύεται από τα στοιχεία του Πίνακα 1.2.1.1-1, όπως ήδη αναφέρθηκε, συγκαλύπτει έντονες διαφοροποιήσεις όσον αφορά στο συγκριτικό ρόλο του τουρισμού στην αναπτυξιακή διαδικασία. Διαχρονικά, μειώνεται συγκριτικά η αναπτυξιακή συμβολή για τις ανεπτυγμένες χώρες, ως σύνολο, και αυξάνεται για τις λιγότερο ανεπτυγμένες, όπως εύκολα μπορεί να συναχθεί από τα στοιχεία των Πινάκων 1.2.1.4-1 και 1.2.1.4-2. Ευρώπη και Βόρεια Αμερική μείωσαν μεταξύ 1980 και 2005 το μερίδιό τους στις παγκόσμιες αφίξεις από 82,3% σε 65,2%, μια τάση που συνεχίζεται με επιταχυνόμενο ρυθμό κατά τα τελευταία έτη.

Η ταχεία ανάπτυξη των περιοχών της Ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού αλλάζει συνεχώς και ταχέως τη διεθνή κατανομή του αλλοδαπού τουρισμού. Η ανωτέρω περιοχή αύξησε το μερίδιό της από 8,1% το 1980 σε 20,5% το 2005 και έχει προ πολλού υποσκελίσει την Αμερική από τη δεύτερη θέση της παγκόσμιας κατάταξης, το μερίδιό της οποίας μειώθηκε (με τις αφίξεις) από 16,5% το 1980 σε 11, 2005. Ήδη, με βάση προσωρινές εκτιμήσεις

για το 2004, η Ανατολική Ασία και ο Ειρηνικός έχουν εκτοπίσει την Αμερική από τη δεύτερη θέση και ως προς τις εισπράξεις.

Πίνακας 1.2.1.4-1 Αφίξεις Διεθνών Τουριστών (σε χιλιάδες)					
	1980	1990	2000	2004	2005*
1. Αμερική	61.356	92.984	127.940	125.700	134.000
B. Αμερική	47.321	71.747	91.213	85.800	91.400
HΠΑ		39.362	50.945	46.800	49.700
2. Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	23.218	57.748	115.252	152.600	166.200
N.A. Ασία	8.300	21.469	37.006	47.400	49.200
B.A. Ασία	10.312	27.969	62.507	87.600	98.300
Ωκεανία	1.370	5.152	9.648	10.200	10.800
N. Ασία	2.280	3.158	6.090	7.500	7.900
3. Αφρική	7.337	14.963	27.445	33.200	36.100
B. Αφρική	3.973	8.398	10.075	12.800	13.900
4. Ευρώπη	188.346	280.562	392.663	416.400	435.600
N. Ευρώπη	66.624	88.051	126.065	130.200	132.700
Δ. Ευρώπη	71.410	113.838	142.829	138.900	142.300
A. Μεσόγειος ⁽¹⁾	2.390	7.423	14.689	20.700	25.000
B. Ευρώπη	17.921	32.268	46.753	47.900	51.417
5. Μέση Ανατολή	5.992	9.800	24.300	35.400	36.500
6. ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΜΟΥ	286.249	455.900	687.600	763.000	809.000

*Εκτίμηση - Πρόβλεψη (Προσωρινά στοιχεία).

1. Κύπρος, Ισραήλ, Τουρκία

Πηγή:ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Πίνακας 1.2.1.4-2 Αφίξεις Διεθνών Τουριστών							
	Μερίδια				Ρυθμοί Μεταβολής (%)		
	1980	1990	2000	2005*	1990/80	2000/90	2005/2000
1. Αμερική	21,4	20,4	18,6	16,6	51,5	37,6	4,7
Β. Αμερική	16,5	15,7	13,3	11,3	51,6	27,1	0,2
ΗΠΑ	0,0	8,6	7,4	6,1	-	29,4	-2,4
2. Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	8,1	12,7	16,8	20,5	148,7	99,6	44,2
Ν.Α. Ασία	2,9	4,7	5,4	6,1	158,7	72,4	33,0
Β.Α. Ασία	3,6	6,1	9,1	12,2	171,2	123,5	57,3
Ωκεανία	0,5	1,1	1,4	1,3	276,1	87,3	11,9
Ν. Ασία	0,8	0,7	0,9	1,0	38,5	92,8	29,7
3. Αφρική	2,6	3,3	4,0	4,5	103,9	83,4	31,5
Β. Αφρική	1,4	1,8	1,5	1,7	111,4	20,0	38,0
4. Ευρώπη	65,8	61,5	57,1	53,8	49,0	40,0	10,9
Ν. Ευρώπη	23,3	19,3	18,3	16,4	32,2	43,2	5,3
Δ. Ευρώπη	24,9	25,0	20,8	17,6	59,4	25,5	-0,4
Α. Μεσόγειος	0,8	1,6	2,1	3,1	210,6	97,9	70,2
Β. Ευρώπη	6,3	7,1	6,8	6,4	80,1	44,9	10,0
5. Μέση Ανατολή	2,1	2,1	3,5	4,5	63,6	148,0	50,2
6. ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΜΟΥ	100,0	100,0	100,0	100,0	59,3	50,8	17,7

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοεμβριος 2005

Πρέπει σχετικώς να αναφερθεί, ότι ο κύριος όγκος του αλλοδαπού τουρισμού στην Αμερική έχει προέλευση τις ανεπτυγμένες οικονομίες. Από το σύνολο των 36 εκατ. υπερπόντιων τουριστών στην Αμερική το 2004, τα 22,5 εκατ. είχαν προέλευση την Ευρώπη και τα 10 εκατ. την Ασία και την περιοχή του Ειρηνικού γενικά και πιο συγκεκριμένα τις ανεπτυγμένες χώρες των παραπάνω περιοχών (Ιαπωνία, Ν. Κορέα, Ταϊβάν, Αυστραλία). Είναι επίσης γνωστό, ότι οι υπερπόντιοι τουρίστες με προορισμό τις ανεπτυγμένες οικονομίες πραγματοποιούν πολύ υψηλότερες του μέσου όρου διανυκτερεύσεις και δαπανούν συγκριτικά περισσότερο ανά διανυκτέρευση για περισσότερους από έναν λόγους. Δύο σημαντικοί λόγοι είναι η οικονομική κατάσταση των τουριστών και το γεγονός ότι τα υπερπόντια ταξίδια σε υψηλό ποσοστό είναι ταξίδια ζωής, γεγονός που προδιαθέτει για πραγματοποίηση δαπανών με αυξημένο βαθμό χαλαρότητας.

Σε γενικές γραμμές, (α) οι ανεπτυγμένες οικονομίες με κεντρικό άξονα την Ευρώπη, η οποία για λόγους πολιτισμικού πλουραλισμού, βιοτικού επιπέδου αλλά και γειτνιάσεως των χωρών που την συναποτελούν, διαθέτει υψηλό ποσοστό (86%) ενδοπεριφερειακού αλλοδαπού τουρισμού και το 38% του συνολικού υπερπόντιου, εξακολουθούν να δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά αλλοδαπού τουρισμού με ποσοστό της τάξεως του 73%. Να τονισθεί επίσης, ότι όσον αφορά στο εισόδημα, το μερίδιο των εν λόγω οικονομιών ισούται με το 55% περίπου του παγκόσμιου, ενώ όσον αφορά στον πληθυσμό αντιπροσωπεύει μόλις το 15% του παγκόσμιου. Πρέπει να σημειωθεί, επίσης, ότι στις συνολικές συναλλαγματικές εισπράξεις το ποσοστό των ανεπτυγμένων ανέρχεται σε 80%. (β) Υπάρχει σαφής και ποσοτικά σημαντική τάση μείωσης των μεριδίων των ανεπτυγμένων οικονομιών στο παγκόσμιο τουριστικό γίνεσθαι όσον αφορά στις αφίξεις, με πρωτοστατούσα την Ευρώπη, αν γίνει διόρθωση στα αμερικανικά στατιστικά στοιχεία, ώστε να απαλειφθεί η επίπτωση από το γεγονός της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Στις συναλλαγματικές εισπράξεις το μερίδιο της Βορείου Αμερικής ακολουθεί επί του παρόντος ανοδική πορεία. Οι τάσεις που

επικρατούν θα διατηρηθούν και θα τείνουν μονότονα να προκαλούν σύγκλιση, ώστε κατά την προσεχή τριακονταετία, υπό την επίδραση της αναπτυξιακής πορείας της πολυάνθρωπης Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ασίας, το ποσοστό των αναπτυσσομένων χωρών να πλησιάσει ή και να φθάσει το 50%. Σε μακρύτερο χρόνο, οι τάσεις αμετάκλητα θα λειτουργούν υπέρ των αναπτυσσομένων για προφανείς πληθυσμιακούς και οικονομικούς λόγους, (γ) Οι συναλλαγματικές εισπράξεις θα τείνουν να μειώνουν το μερίδιο των ανεπτυγμένων, με φθίνοντα, όμως, ρυθμό διότι το μερίδιο του υπερπόντιου τουρισμού θα τείνει να αυξάνεται για τεχνολογικούς, επιχειρηματικούς αλλά και γενικότερους οικονομικούς λόγους. Όπως επισημάνθηκε, παρέχονται οι ενδείξεις από τα διαθέσιμα δεδομένα ότι η ανά άφιξη ή και ανά διανυκτέρευση τουριστική δαπάνη είναι εύλογο να είναι αυξημένη στα υπερπόντια ταξίδια.

1.3.1 Η ανά Αφιξη Δαπάνη (με βάση τις συναλλαγματικές εισπράξεις)

Η ανά άφιξη δαπάνη των αλλοδαπών τουριστών αποτελεί ένα σύνθετο μέγεθος που προσδιορίζεται από τον μέσο αριθμό διανυκτερεύσεων, από την σύνθεση του τουριστικού πλήθους, από άποψη προελεύσεως, από άποψη σκοπού, από το μερίδιο του υπερπόντιου τουρισμού και άλλους παράγοντες, που επηρεάζουν τόσο το απόλυτο μέγεθος αυτής όσο και την διαχρονική μεταβολή. Τα διαθέσιμα συναλλαγματικά στοιχεία δεν μπορούν να θεωρηθούν σε μεγάλο βαθμό κατάλληλα, ωστόσο, παρέχουν ενδείξεις ικανές να οδηγήσουν σε κάποιου βαθμού εγκυρότητας συμπεράσματα. Έξω και πέρα από συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται πάντοτε στις αγοραστικές δυνάμεις, υπάρχει το πρόβλημα του βαθμού ακριβείας των στατιστικών στοιχείων, το οποίο ενδέχεται να είναι σοβαρό, διότι, αν κρίνουμε από την ελληνική περίπτωση, δεν φαίνεται να έχουν ενσωματωθεί οι συντελεσθείσες αναθεωρήσεις των μεγεθών στα στοιχεία παρελθόντων ετών. Π.χ. στις ΗΠΑ έγινε

αναθεώρηση των στοιχείων του τουριστικού συναλλάγματος¹ το έτος 1988 και προέκυψε ότι οι πραγματικές εισπράξεις τουριστικού συναλλάγματος ήταν 58% μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις μέχρι τότε καταγεγραμμένες.

Στην περίπτωση της Ελλάδος η κατάσταση υπήρξε δραματικότερη ως προς την έκταση της αναθεώρησης, η οποία έγινε το 1998 και αφορούσε μόνο στο συγκεκριμένο έτος.

Οι εν λόγω επισημάνσεις κρίθηκαν αναγκαίες προς αποφυγήν παρανοήσεων όσον αφορά στο μέγεθος του στατιστικού σφάλματος. Ελπίζεται, ότι το μέγεθος του σφάλματος αφορά στα απόλυτα μεγέθη αυτά καθεαυτά και δεν ακυρώνει την εγκυρότητα των τάσεων που προκύπτουν από αυτά, ούτε βεβαίως την δυνατότητα κατά προσέγγιση συγκρίσεων μεταξύ χωρών και ευρύτερων περιοχών.

Τα στοιχεία για την 20ετία 1980-2004 - περίοδο ουσιαστικής ανάπτυξης του αλλοδαπού τουρισμού - καταγράφουν συγκεκριμένες σταθερές τάσεις αφενός, αλλά και συγκεκριμένες συγκριτικές καταστάσεις αφετέρου. Υπάρχει ένας σαφής διϊσμός. Από το ένα μέρος είναι η Αμερική και η Ασία, όπου η τάση αποκλίσεως της ανά άφιξη δαπάνης από τον μέσο παγκόσμιο όρο αυξάνεται για την Αμερική αλλά μειώνεται για την Ασία, και μάλιστα με μικρή επιτάχυνση, και από το άλλο μέρος ο υπόλοιπος κόσμος, όπου η ανά άφιξη εισπράξεις είναι μικρότερες του παγκόσμιου μέσου όρου και δείχνουν τάση όχι απλώς διατήρησης, αλλά και περαιτέρω απομάκρυνσης από τον μέσο όρο (η σύγκριση αφορά στις ευρύτερες περιοχές). Οι πτωτικές τάσεις είναι έντονες για την Αφρική και Μέση Ανατολή, όπου η σχέση προς τον παγκόσμιο μέσο όρο μειώθηκε από 100,0% το 1980 σε 57,3% το 2000 για την πρώτη και από 158,7% σε 74,1% για την δεύτερη στα αντίστοιχα έτη. Στην Ευρώπη η πτωτική τάση της προς τα κάτω απόκλισης είναι εμφανής και διατηρείται σε όλη τη διάρκεια της 20ετούς περιόδου, με επίσης ελαφρά επιτάχυνση. Πρέπει να σημειωθεί, ότι κατά την πρόσφατη περίοδο 2000-2004 εμφανίζεται ανατροπή των τάσεων, και μάλιστα

μεγάλη, όσον αφορά σε Αμερική και Ευρώπη. Ειδικά στην Αμερική η προς τα πάνω απόκλιση από τον μέσο όρο συρρικνώνεται σε βαθμό που δημιουργεί αμφιβολίες για την ακρίβεια της εκτίμησης, ενόψει και του προσωρινού χαρακτήρα των στοιχείων για τις συναλλαγματικές εισπράξεις, ενώ στην Ευρώπη, από την άλλη πλευρά έχουμε αναστροφή προς τα πάνω σε βαθμό που και αυτή εγείρει ερωτηματικά. Όσον αφορά στην Αμερική, η απροσδόκητη αναστροφή, κατά πάσα πιθανότητα, σχετίζεται με την αρκετά μακράς διάρκειας μείωση των αφίξεων, και μάλιστα των υπερπόντιων, λόγω των γεγονότων της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001. Σημειώνεται, ότι οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Β. Αμερική (ΗΠΑ) ήταν 85,8 εκατ. το 2004, έναντι 91,2 εκατ. το 2000. Η προκύπτουσα σύνθεση των μειωμένων επισκεπτών όσον αφορά στον σκοπό ταξιδιού ενέχεται να δημιουργήσει την αναστροφή αυτή. Για την Ευρώπη είναι δύσκολο να αναζητηθούν τα αίτια χωρίς πρόσθετες πληροφορίες.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις υπερπόντιων προορισμών, όπου η ανά άφιξη συναλλαγματική εισπράξη αποκλίνει από τον μέσο όρο, και μάλιστα σημαντικά προς τα πάνω, είναι η Αμερική και η Ωκεανία (κυρίως η Αυστραλία). Είναι εντυπωσιακό, αν δεν οφείλεται σε στατιστικό σφάλμα, το γεγονός ότι στην ανεπτυγμένη Ευρώπη παρατηρείται - και μάλιστα διαχρονικά επιτεινόμενη - σημαντική προς τα κάτω απόκλιση από τον μέσο όρο. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην Δυτική και Κεντρική Ευρώπη, όπου ο μέσος όρος διαμονής είναι βραχύς, αλλά και στη Νότια Ευρώπη. Στην τελευταία παρατηρείται η συγκριτικά μεγαλύτερη προς τα κάτω απόκλιση από τον μέσο παγκόσμιο όρο, ωστόσο, η τάση που επικρατεί είναι τάση σύγκλισης, αφού από 79,6% το 1980 αυξήθηκε σε 90,3% το 2000. Στην Ανατολική Μεσόγειο και Βόρεια Ευρώπη οι προς τα πάνω αποκλίσεις ήταν έντονες το 1980, τείνουν, όμως, να συρρικνωθούν - ήδη η Ευρώπη βίσκεται πολύ κοντά στο μέσο όρο.

Η σημαντική ανά άφιξη βελτίωση των εισπράξεων στην Νότια Ευρώπη ασφαλώς και οφείλεται στην αναβάθμιση των υποδομών και γενικότερα στο συνολικό επίπεδο, με αιχμή την Ισπανία,

υπογραμμίζοντας έτσι την καίρια σημασία της ποιότητας και του πλουραλισμού των προσφερομένων υπηρεσιών, ως κρίσιμου παράγοντα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των πόρων που απασχολούνται στον τουρισμό, αποτελεσματικότητα που δεν εκφράζεται μόνο σε χρηματικούς όρους.

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται και τα συγκεκριμένα αριθμητικά στοιχεία στους πίνακες 1.3.1-1 και 2 αντιστίχια όπου απεικονίζονται τόσο οι συνολικές τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις όσο και οι αντιστίχες από τις αφίξεις των τουριστών για την περίοδο 1980-2004 και στις δυο περιπτώσεις.

Πίνακας 1.3.1-1 Τουριστικές Συναλλαγματικές Εισπράξεις (σε δις \$)								
	1980	1990	2000	2004 ⁽¹⁾	Μερίδια			
					1980	1990	2000	2004
1. Αμερική	25,4	69,2	133,5	131,5	24,1	26,1	28,2	21,1
B. Αμερική	17,7	54,8	101,5	98,1	16,8	20,7	21,4	15,8
ΗΠΑ	-	43,0	82,5	75,0	-	16,2	17,4	72,7
2. Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	10,2	39,2	86,9	125,0	9,7	14,8	18,4	20,1
N.A. Ασία	3,1	14,5	26,5	31,3	2,9	5,5	5,6	5,0
B.A. Ασία	3,9	17,6	41,3	63,4	3,7	6,6	8,7	10,2
Ωκεανία	1,6	7,1	14,4	22,5	1,5	2,7	3,0	3,6
N. Ασία	1,6	2,0	4,5	7,8	1,5	0,8	1,0	1,3
3. Αφρική	2,7	5,3	10,8	18,9	2,6	2,0	2,3	3,0
B. Αφρική	1,2	2,3	3,7	6,1	1,1	0,9	0,8	1,0
4. Ευρώπη	63,4	143,8	229,7	326,3	60,3	54,3	48,5	52,5
N. Ευρώπη (*)	19,5	44,2	78,3	-	18,5	16,7	16,5	-
Δ. Ευρώπη	27,9	64,6	82,3	117,1	26,5	24,4	17,4	18,8
A. Μεσόγειος (*)	1,4	5,9	12,9	114,9	1,3	2,2	2,7	18,5
B. Ευρώπη	11,1	24,3	33,9	48,9	10,6	9,2	7,2	7,9
5. Μέση Ανατολή	3,5	4,5	12,4	20,7	3,3	1,7	2,6	3,3
6. ΚΟΣΜΟΣ	105,2	264,7	473,3	622,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) Προσωρινά στοιχεία.

(*) Για το 2004 τα στοιχεία είναι αθροιστικά για την περιοχή Νότια-Μεσογειακή Ευρώπη.

Πηγή: WTO - World Tourism Barometer, Διάφορα τεύχη

Πίνακας 1.3.1-2 Εισπράξεις ανά Άφιξη (σε\$)								
	1980	1990	2000	2004 ⁽¹⁾	% του μέσου όρου			
					1980	1990	2000	2004
1. Αμερική	414	750	1.043	1.050	112,5	129,3	151,6	128,0
Β. Αμερική	374	763	1.113	1.140	101,6	131,6	161,8	139,0
ΗΠΑ			1.617	1.627	-	-	235,0	198,4
2. Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	439	679	754	820	119,3	117,1	109,6	100,0
Ν.Α. Ασία	373	675	716	660	101,4	116,4	104,1	80,5
Β.Α. Ασία	378	629	661	720	102,7	108,4	96,1	87,8
Ωκεανία	1.168	1.378	1.492	2.210	317,4	237,6	216,9	269,5
Ν. Ασία	702	633	772	990	190,8	109,1	112,2	120,7
3. Αφρική	367	354	394	570	99,7	61,0	57,3	69,5
Β. Αφρική	302	274	367	480	82,1	47,2	53,3	58,5
4. Ευρώπη	337	513	585	790	91,6	88,4	85,0	96,3
Ν. Ευρώπη (*)	293	502	621	-	79,6	86,6	90,3	-
Δ. Ευρώπη	391	567	576	840	106,3	97,8	83,7	102,4
Α. Μεσόγειος (*)	586	795	878	880	159,2	137,1	127,6	107,3
Β. Ευρώπη	619	753	725	1.020	168,2	129,8	105,4	124,4
5. Μέση Ανατολή	584	459	510	580	158,7	79,1	74,1	70,7
6. ΚΟΣΜΟΣ	368	580	688	820	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) Προσωρινά στοιχεία.

(*) Για το 2004 τα στοιχεία είναι αθροιστικά για την περιοχή Νότια-Μεσογειακή Ευρώπη.

Πηγή: WTO - World Tourism Barometer, Διάφορα τεύχη

1.3.2 Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού

Τα διαθέσιμα στοιχεία για την ταξιδιωτική συμπεριφορά όσον αφορά στον σκοπό καλύπτουν περίοδο 10 ετών (1990-2000) και αναφέρονται στο σύνολο του παγκόσμιου αλλοδαπού τουρισμού. Η κατά περιοχή και σκοπό κατανομή έχει ένα σημείο χρονικής αναφοράς: το έτος 2001. Οι προκύπτουσες διαπιστώσεις είναι:

(α) Σε παγκόσμιο επίπεδο ο κύριος όγκος των αλλοδαπών τουριστών ταξιδεύει με κύριο σκοπό την αναψυχή, αν και το ποσοστό αυτό μειώνεται διαχρονικά, όπως τουλάχιστον αποκαλύπτουν τα στοιχεία της περιόδου 1990-2000. Το 1990 το 62% των αλλοδαπών τουριστών είχε ως κίνητρο ταξιδιού την αναψυχή. Το ποσοστό αυτό σημείωσε σημαντική μείωση κατά την δεκαετία 1990-2000 και διαμορφώθηκε σε 54% το 2000.

(β) Η ανωτέρω τάση είναι εύλογη και συνδέεται με πολλούς παράγοντες, όπως είναι η ωρίμανση του μέσου τουρίστα από την σωρευόμενη ταξιδιωτική εμπειρία, η τάση αύξησης του επαγγελματικού τουρισμού, συνέπεια της προϊούσας παγκοσμιοποίησης και σε πείσμα των τεχνολογικών εξελίξεων. Ομοίως, η αύξηση της αγοραστικής δύναμης επιτρέπει την πραγματοποίηση επισκέψεων σε συγγενείς και φίλους ή αναζήτηση πιο προηγμένων συνθηκών αντιμετώπισης προβλημάτων υγείας κ.ο.κ. (V.F.R.). Πράγματι, παρατηρείται μεγάλη αύξηση των μεριδίων των επαγγελματικών ταξιδιών από 12,7% το 1990 σε 19% το 2000, και των ταξιδιών για άλλους σκοπούς (V.F.R.) (εκτός του σκοπού αναψυχής) από 16,3% σε 22,5%.

(γ) Το υψηλότερο ποσοστό για αναψυχή παρατηρείται στην Αφρική (59,3%) και το χαμηλότερο στην Μέση Ανατολή. Αμερική² και Ευρώπη βρίσκονται κάπου στο μέσον, γεγονός που εξηγείται εν μέρει από το συγκριτικά υψηλότερο ποσοστό υπερπόντιων

τουριστών που δέχονται.

(δ) Η Ευρώπη εμφανίζεται ως η περισσότερο ισορροπημένη περιοχή από άποψη κατανομής των τουριστών, με βάση τον σκοπό του ταξιδιού. Αυτό οφείλεται πιθανότατα στην περισσότερο ομοιογενή αναπτυξιακή συγκρότηση αυτής, γεγονός που προκαλεί - σε συνδυασμό φυσικά με την υψηλή της ανάπτυξη - συγκριτικά υψηλό ποσοστό επαγγελματικών ταξιδιών.

(ε) Ο σκοπός "Επίσκεψη Συγγενών κλπ" με εξαίρεση την Μέση Ανατολή, που αναμφίβολα αποτελεί ειδική περίπτωση, αποτελεί την περισσότερο ομοιογενή κατηγορία από άποψη μεριδίου. Αυτό οφείλεται, ίσως, στο ότι τα στοιχεία που συμπροσδιορίζουν τον συγκεκριμένο σκοπό αποτελούν μια σταθερή κατηγορία, ομοιόμορφα καταμεριζόμενη μεταξύ των διαφόρων περιοχών.

(στ) Αν μπορούσε να αποτολμηθεί πρόβλεψη για την μελλοντική μείωση των μεριδίων των διαφόρων σκοπών, θα έλεγε κανείς ότι θα λειτουργήσει για αρκετό χρόνο ακόμη μια μονότονη τάση μείωσης του μεριδίου αναψυχής υπέρ των άλλων σκοπών. Ωστόσο, η τάση αυτή θα είναι φθίνουσα, η αναψυχή θα συνεχίσει να αποτελεί δεσπόζοντα σκοπό, από κάποιο σημείο και πέρα όμως θα συντελεσθεί αναστροφή, η οποία δεν θα είναι ικανή να επαναφέρει τα μερίδια στην τρέχουσα κατάσταση.

Στους πίνακες 1.3.2-1 και 2 παρουσιάζονται τα διαθέσιμα για την περίοδο 1990-2000 στοιχεία όσον αφορά στην κατανομή των τουριστών με κριτήριο το σκοπό του ταξιδιού (στον πίνακα 1.3.2-2) και για το έτος 2001 παρουσιάζεται η κατανομή και στις μείζονες περιοχές των τουριστών ανάλογα με το σκοπό του ταξιδιού που πραγματοποιούν.

Πίνακας 1.3.2-1
Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού στις Μείζονες Περιοχές του Κόσμου (έτος 2001)

	Αναψυχή	Επαγγελματικά	Επίσκεψη Συγγενών, Υγεία κ.ά.	Αδιευκρίνιστα	Σύνολο
Αμερική	49,9	10,4	19,0	20,7	100,0
Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	56,8	19,3	23,1	0,8	100,0
Αφρική	59,3	15,0	25,3	0,4	100,0
Ευρώπη	53,8	22,1	24,1	0,0	100,0
Μ. Ανατολή	46,5	8,8	23,6	4,3	100,0
ΚΟΣΜΟΣ	53,6	18,8	40,4	4,0	100,0

Πίνακας 1.3.2-2
Διαχρονική Κατανομή Αλλοδαπών Τουριστών με Κριτήριο τον Σκοπό του Ταξιδιού (σε εκατ.)

	1990	2000	Μερίδια		Μέση Ετήσια Μεταβολή % 2000/1990
			1990	2000	
ΣΥΝΟΛΟ	455,9	687,3	100,0	100,0	4,2
Αναψυχή	284,0	371,1	62,3	54,0	2,7
Επαγγελματικά	57,8	130,9	12,7	19,0	8,5
Επίσκεψη Συγγενών, Υγεία, κ.ά.	74,4	154,6	16,3	22,5	7,6
Αδιευκρίνιστα	39,8	30,6	8,7	4,5	-

² Το υψηλό ποσοστό που αντιπροσωπεύουν αυτοί που εντάσσονται στην ομάδα "αδιευκρίνιστα" αντικειμενικά δεν επιτρέπει συναγωγή στερεού συμπεράσματος για την Αμερική.

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

1.3.3 Κύριες Πηγές Προέλευσης

Οι τάσεις αλλά και τα μερίδια των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών-πηγών προέλευσης αλλοδαπού τουρισμού καταγράφονται στον παρακείμενο Πίνακα 1.3.3-1 και καλύπτουν την πρόσφατη περίοδο 1990-2003. Από την σκοπιά του βαθμού ανάπτυξης, έχοντας υπόψη μας τη συγκεκριμένη κατάσταση και τις τάσεις, οι ανεπτυγμένες χώρες, ως σύνολο, εξακολουθούν να αποτελούν την δεσπόζουσα

πηγή προέλευσης διεθνών τουριστών. Η Βόρεια Αμερική και Ευρώπη μόνο παράγουν, ως πηγές προέλευσης, άνω του 70% των διεθνών τουριστών, ποσοστό το οποίο θα προσεγγίζει ή υπερβαίνει το 75%, αν συνυπολογισθούν και οι ανεπτυγμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης-Ειρηνικού. Τα ποσοστά αυτά έχουν, φυσικά, μειωθεί σε σχέση με το 1990, ωστόσο, δεν παύουν να διατηρούν τις ανεπτυγμένες χώρες ως την κύρια πηγή διεθνούς τουρισμού-ενδοπεριφερειακού και διαπεριφερειακού. Ειδικότερα, αναφερόμενοι στις επιμέρους περιοχές παρατηρούμε ότι η Ευρώπη συνεχίζει ακόμη να αυξάνει, έστω και οριακά, το μερίδιο της από 57,1% το 1990 σε 58,5% το 2003. Σημαντική μείωση πραγματοποιείται στην προέλευση Αμερική, με αντίστοιχη αύξηση της περιοχής Ανατολικής Ασίας-Ειρηνικού, της οποίας το μερίδιο έχει υπερκεράσει από το 2000. Επιπρόσθετα, πρέπει να αναφερθεί, ότι η διατήρηση δυναμικής στην ευρωπαϊκή προέλευση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις αναδυόμενες αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, οι οποίες και θα συντηρήσουν επί αρκετά μακρό χρονικό διάστημα το σημερινό μερίδιο της Ευρωπαϊκής Ηπείρου στον παγκόσμιο διεθνή (εξερχόμενο) τουρισμό. Οι αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, και για λόγους πληθυσμιακούς, θα διατηρήσουν την παρούσα δυναμική τους σε βαθμό, ώστε σε 4-5 δεκαετίες να αποτελούν την πρώτη σε φυσικούς όρους πηγή προέλευσης διεθνών τουριστών. Κατά την περίοδο αυτή το μερίδιο της Αμερικής θα μειώνεται με σταθερό ρυθμό, ενώ η αντίστοιχη μείωση για την Ευρώπη θα αρχίσει να γίνεται αισθητή μετά από 5-10 έτη. Για την Αφρική και Μέση Ανατολή, για διαφορετικούς λόγους η καθεμία, η τάση θα διατηρηθεί ανοδική, αλλά με φθίνοντα ρυθμό σε τέτοιο βαθμό, ώστε να γίνεται αιτία δομικής αλλαγής στα μερίδια.

Πίνακας 1.3.3-1 Πηγές Προελεύσεως Αλλοδαπών (Διεθνών) Τουριστών σε εκατ. αφίξεις				
Περιοχές	1990	2003	Μερίδια	
			1990	2003
1. Αμερική	96,9	114,0	21,5	16,5
2. Ανατ. Ασία-Ειρηνικός	62,2	126,5	13,8	18,3
3. Αφρική	9,5	16,7	2,1	2,4
4. Ευρώπη	257,9	404,2	57,1	58,5
5. Μ. Ανατολή	7,4	14,8	1,6	2,1
6. Αδιευκρίνιστα	17,4	14,8	3,9	2,2
7. ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΜΟΥ	451,3	690,9	100,0	100,0
8. Ενδοπεριφερειακούς	356,5	554,7	79,0	80,3
9. Διαπεριφερειακές	77,4	121,5	17,2	17,6

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
-ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟ-

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1.1 Προοπτική

Η ελληνική οικονομία, αν και τα προηγούμενα χρόνια, λόγω κυρίως των έργων για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, πέτυχε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, βρίσκεται αντιμέτωπη με σημαντική επιδείνωση των βασικών μακροοικονομικών της ανισορροπιών.

Το δημοσιονομικό έλλειμμα τα τελευταία χρόνια, μετά την απογραφή και σύμφωνα με τους κανόνες της Eurostat, ξεπέρασε το όριο του 3% της Συνθήκης του Μάαστριχτ, προσεγγίζοντας το 2004 το 6% του ΑΕΠ και το δημόσιο χρέος το 112%. Η επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας (οι δείκτες τιμών και κόστους βάσει της σταθμισμένης πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας έναντι 34 βιομηχανικών χωρών αυξήθηκαν την 5ετία 2001-04 πλέον του 12%) περιόρισε τις εξαγωγές και αύξησε την εισαγωγική διείσδυση, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του εμπορικού ελλείμματος αγαθών από 16% του ΑΕΠ το 2000 στο 18% το 2004.

Για τον περιορισμό του ελλείμματος του Δημοσίου σε επίπεδα κάτω του 3% και συγκεκριμένα στο 2,8% του ΑΕΠ, σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του Προϋπολογισμού του 2005, στόχος μάλλον αισιόδοξος, αφού σύμφωνα με πιο πρόσφατες εκτιμήσεις αλλά και

τις προβλέψεις της Eurostat αναμένεται φέτος στο 3,6% του ΑΕΠ, μειώνονται σημαντικά οι λειτουργικές δαπάνες του Τακτικού Προϋπολογισμού κατά 6,5% έναντι μεγάλης αύξησης κατά 26,5% το 2004.

Πρέπει επίσης να ληφθεί επίσης υπόψη ότι φέτος δεν θα επαναληφθούν δαπάνες που αφορούσαν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και οι οποίες επιβάρυναν το έλλειμμα του εν λόγω έτους κατά 1,6% του ΑΕΠ.

Παράλληλα η φορολογική μεταρρύθμιση και ο νέος αναπτυξιακός νόμος εκτιμάται ότι θα ενισχύσουν τις επενδύσεις, την ανταγωνιστικότητα και γενικότερα την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Πέρα όμως από τις εκτιμήσεις πρέπει να τονίσουμε ότι κατά το τρέχον έτος η δυσμενής οικονομική συγκυρία πρώτιστα και εν συνεχεία 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 δεν παρενέβαινε η ευχάριστη έκπληξη από την αύξηση των εξαγωγών αγαθών αλλά και η 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 τη συγκράτηση της αύξησης των εισαγωγών σε πολύ χαμηλό ρυθμό (1,5%), εξουδετέρωσαν πλήρως τη μειωτική επίπτωση στο ρυθμό ανάπτυξης από τις επενδύσεις και τον διατήρησαν σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Σε σύγκριση με τα συμβαίνοντα στην ευρωζώνη και την Ευρώπη των 25, ο ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρκετά ικανοποιητικός.

Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι με βάση τις θετικές προοπτικές που διαμορφώνονται στο διεθνές περιβάλλον, τη δημοσιονομική πολιτική,

το φορολογικό και αναπτυξιακό νόμο, καθώς και την εισοδηματική πολιτική στον ιδιωτικό τομέα (σύμφωνα με τη διετή ΕΓΣΣΕ), οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας κρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό ευνοϊκές.

2.1.2 Εκτίμηση για το 2006

Το 2006 θα είναι απαλλαγμένο κατά πάσα πιθανότητα από τους αρνητικής αναπτυξιακής φύσεως συγκυριακούς παράγοντες που εντοπίζονται αποκλειστικά στις επενδύσεις. Ο οικοδομικός κύκλος, αλλά και η δημόσια κατασκευαστική δραστηριότητα, για διαφορετικούς λόγους η καθεμία, θα έχουν εισέλθει σε φάση ανάκαμψης καθώς και οι ιδιωτικές επιχειρηματικές επενδύσεις. Οι τελευταίες ενδέχεται να κινηθούν με ταχύτερο ρυθμό από τον προβλεπόμενο στην παρούσα έκθεση, εξαιτίας του ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος που δημιουργούν οι κυβερνητικές παρεμβάσεις στην οικονομία. Η εκτίμηση για επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης κατά το προσεχές έτος (3,7% έναντι 3,3% το 2005), εύλογα, στηρίζεται σε συνέχιση και, ίσως, επίταση της ανάκαμψης του αλλοδαπού τουρισμού, στην ανάκαμψη της ιδιωτικής επενδυτικής δραστηριότητας, αλλά και στην έστω βραδύτερη ανάκαμψη της δημόσιας επενδυτικής δραστηριότητας του δημοσίου. Εκτιμάται ότι οι πιθανότητες για πραγματοποίηση ρυθμού ανάπτυξης χαμηλότερου του προβλεπόμενου είναι μικρότερες της πιθανότητας ο ρυθμός να είναι αισθητά υψηλότερος.

Όσον αφορά στον πληθωρισμό, οι προβλέψεις για το 2006 είναι σχετικά αισιόδοξες, παρά την ήπια τάση αύξησης 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 τρέχον έτος, θα συντελέσουν σε ρυθμό πληθωρισμού της τάξης του 3% έναντι 3,5% περίπου το 2005.

Όση, όμως, έστω και συγκρατημένη, αισιοδοξία και αν γεννούν οι προοπτικές για αύξηση της παραγωγής, μείωση της ανεργίας και συγκράτηση των πληθωριστικών πιέσεων σε βραχυπρόθεσμη προοπτική, η εικόνα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και οι τάσεις που αναδύονται από αυτήν προκαλούν απαισιοδοξία. Οι κοινοτικοί πόροι που απλόχερα παρασχέθηκαν, συνετέλεσαν μεν στη δημιουργία και βελτίωση των βασικών υποδομών της χώρας, δε βοήθησαν, όμως, όχι απλά στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αλλά ούτε καν στην διατήρηση της στο προ 25ετίας επίπεδο. Ακόμη και το πλεονέκτημα της χώρας στον τουρισμό χάθηκε και συνεπώς απαιτούνται (και ευτυχώς αναλαμβάνονται) τιτάνιες προσπάθειες από πλευράς Πολιτείας για την επανεγκατάστασή του σε σταθερή ανοδική τροχιά.

Η εξέλιξη των μεγεθών του ισοζυγίου κατά το οκτάμηνο Ιανουαρίου - Αυγούστου είναι πολύ ανησυχητική, διότι η κατά 36,9% διεύρυνση του ελλείμματος δεν εμπεριέχει στοιχεία εύκολα αναστρέψιμα. 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. Πρέπει δε να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές ότι η "βίαια" προστασία της απασχόλησης αποτελεί τον μεγαλύτερο εχθρό της. Ο ρόλος της διεθνούς ανταγωνιστικότητας στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι έχει εισέλθει σε νέα φάση, σε νέα σκληρή πραγματικότητα, η οποία τείνει να ανατρέψει εκ βάθρων πρακτικές στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις.

Η έστω και συγκρατημένη παρέμβαση στην αγορά εργασίας, οι ιδιωτικοποιήσεις παθητικών δημοσίων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να χαρακτηρισθούν επιεικώς ως αναπτυξιακά καρκινώματα, η κάθαρση της οικονομικής ζωής από σημαντικό τμήμα του πλήθους των αντικινήτρων που επιβιώνουν και αποτρέπουν τη λήψη επενδυτικών πρωτοβουλιών είναι βέβαιο 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 ιδιαίτερα 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 ανάθεσης 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 έναν ρυθμό της τάξης 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, τελικά, θα επηρεάσουν δυσμενώς τόσο την ανάπτυξη όσο και την νομισματική σταθερότητα. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανωτέρω πρόβλεψη στηρίζεται στην σχετικά συντηρητική παραδοχή για αύξηση του αλλοδαπού τουρισμού, όχι τόσο λόγω της πιθανής επιβράδυνσης της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης όσο λόγω της έκδηλα συγκρατημένης ανταπόκρισης του στη μεγάλη προσπάθεια που αναλήφθηκε από πλευράς κυβέρνησης. Αν η τουριστική ανάπτυξη συνεχισθεί με αρκετά ταχύτερο ρυθμό, ο αντίστοιχος της ανάπτυξης της οικονομίας θα υπερβεί αρκετά το 4%.

2.1.3 Παρούσα Κατάσταση

Αξιολογώντας την αναπτυξιακή επίδοση του τρέχοντος έτους, η οποία, όπως εξελίχθηκαν τα πράγματα, δεν είναι μικρή αν ληφθεί υπόψη και η στασιμότητα των επενδύσεων για συγκυριακούς και άλλους αυτόνομης φύσης λόγους, τελικά δεν ικανοποιεί από πλευράς μακροπρόθεσμης θεώρησης, με δεδομένο ότι τη συγκεκριμένη στιγμή ο ρόλος των επενδύσεων είναι περίπου μη-δενικός. Πρέπει να επισημανθεί ότι και η αύξηση της κατανάλωσης, ιδιωτικής και δημόσιας, εμπεριέχει μη επιθυμητά στοιχεία, αφού της μεν πρώτης η αύξηση προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από υπερχρέωση των νοικοκυριών, της δε δεύτερης η αύξηση αποτελεί μεγέθυνση της Γενικής Κυβερνήσεως, εξέλιξη άκρως ανεπιθύμητη. Το μόνο θετικό στοιχείο αποτελεί η ανάκαμψη του αλλοδαπού τουρισμού, η οποία σε όρους εισπράξεων θα είναι σημαντική, κυρίως λόγω της υψηλής επίδοσης της περιοχής της πρωτεύουσας. Το τελευταίο αυτό αποτελεί και οδηγό υποδεικνύοντα το ρόλο των υποδομών, γενικών και ειδικών, για την προσέλκυση τουριστών.

Αναφερόμενοι στις στατιστικές ενδείξεις για το τρέχον έτος μπορεί κανείς εύκολα να δεχθεί ότι η εξέλιξη που καταγράφει ο δείκτης όγκου λιανικών πωλήσεων είναι σχετικά αναμενόμενη, αν ληφθεί υπόψη ο ρυθμός επέκτασης της καταναλωτικής πίστης (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. Ωστόσο, ο ρυθμός αύξησης του όγκου λιανικών πωλήσεων βρίσκεται σε οξεία διάσταση τόσο με τους δείκτες παραγωγής όσο και με τους δείκτες εισαγωγής καταναλωτικών αγαθών. Βέβαια, κάποια εξήγηση μπορούσε να αναζητηθεί σε κάποια τυχόν μείωση των αποθεμάτων, αν αυτό ήταν εφικτό με βάση την υπάρχουσα στατιστική πληροφόρηση. Τότε, όμως, θα οδηγούμασταν τεχνικά σε μείωση του ρυθμού ανάπτυξης, αφού η μείωση των αποθεμάτων θα αποτελούσε αρνητικό στοιχείο

μειωτικό των συνολικών επενδύσεων. Περαιτέρω, με βάση τα στοιχεία του εξαμήνου, δηλαδή τον αρνητικό ρυθμό μεταβολής της παραγωγής υλικών αγαθών, για να προκύψει ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ κατά 3,6% θα έπρεπε η αύξηση της παραγωγής υπηρεσιών (τριτογενής τομέας) να τρέχει με ρυθμό 5,5%. Κάτι τέτοιο όμως, δύσκολα μπορεί να θεμελιωθεί στις ενδείξεις που παρέχουν οι ποικίλοι δείκτες των κλαδικών επιδόσεων του τριτογενούς τομέα, σημαντικό τμήμα των οποίων εξαρτάται από την επίδοση του τομέα παραγωγής υλικών αγαθών.

Η φάση ανάκαμψης στην οποία εισέρχεται πλέον η παγκόσμια αλλά και η ευρωπαϊκή οικονομία με χαμηλό πληθωρισμό, σε συνδυασμό με τις ευνοϊκές προοπτικές που δημιουργούν η μείωση των φορολογικών συντελεστών των επιχειρήσεων και ο νέος αναπτυξιακός νόμος, συνιστούν τους βασικούς παράγοντες που θα συνεισφέρουν στην ενίσχυση της αναπτυξιακής πορείας της ελληνικής οικονομίας τόσο το 2006 όσο και τα επόμενα χρόνια.

Πίνακας 2.1.3-1 Εγχώρια Δαπάνη και Εγχώριο Προϊόν (σε εκατ. ευρώ, τιμές 1995)								
Κατηγορία Δαπάνης	2003	2004	2005	2006	% μεταβολή			
					2003/2	2004/3	2005/4	2006/5
I. Κατανάλωση	89.450,00	92.670,00	95.500,00	97.850,00	2,7	3,6	3,1	2,5
<u>Ιδιωτική</u>	73.900,00	76.100,00	78.400,00	80.750,00	3,8	3,0	3,0	3,0
<u>Δημόσια</u>	15.550,00	16.570,00	17.100,00	17.100,00	-2,2	6,6	3,2	0,0
II. Επενδύσεις Παγίου Κεφαλαίου	26.780,00	28.050,00	27.900,00	29.660,00	9,4	4,7	-0,5	6,3
<u>Ιδιωτικές</u>	22.500,00	23.500,00	23.500,00	25.000,00	9,0	4,4	0,0	6,4
<u>Δημόσιες</u>	4.280,00	4.550,00	4.400,00	4.660,00	12,0	6,3	-3,3	5,9
III. Εγχώρια Ζήτηση	116.230,00	120.720,00	123.400,00	127.510,00	4,2	3,9	2,2	3,3
IV. Εξαγωγές	22.900,00	25.200,00	26.700,00	28.430,00	1,0	10,0	6,0	6,5
V. Τελική Ζήτηση	139.130,00	145.920,00	150.100,00	155.940,00	3,7	4,9	2,9	3,9
VI. Εισαγωγές	34.000,00	36.800,00	37.350,00	39.050,00	4,8	8,2	1,5	4,6
VII. ΑΕΠ σε Αγοραίες Τιμές	105.130,00	109.120,00	112.750,00	116.890,00	3,3	3,8	3,3	3,7
VIII. Εξωτερικό Ισοζύγιο	-11.100,0	-11.600,0	-10.650,0	-10.620,0	13,8	4,5	-8,2	-0,3

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.2.1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα των Αλλοδαπών Τουριστών

Η ζήτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος από αλλοδαπούς έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και διάρθρωση που σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν το μέγεθος των τουριστικών εισπράξεων. Τα στοιχεία βασίζονται σε δειγματοληπτική μελέτη 1500 αλλοδαπών

τουριστών την περίοδο 2001-2002.

Στο μέρος αυτό καταδεικνύεται για άλλη μια φορά η εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού. Η φύση του προβλήματος δεν είναι ότι έρχονται πολλοί αλλοδαποί τουρίστες στη διάρκεια των θερινών μηνών, αλλά ότι δεν έρχονται αρκετοί τουρίστες τους υπόλοιπους μήνες. Ακόμη και στην περίοδο αιχμής, τον μήνα Αύγουστο, οι ξενοδοχειακές υποδομές σε όλες τις περιοχές της χώρας δεν έχουν φθάσει σε επίπεδο πλήρους απασχόλησης του δυναμικού τους. Στην παρούσα μελέτη θα προχωρήσουμε μόνο στη μελέτη της παραμέτρου της συχνότητας επίσκεψης των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας, που είναι και η περισσότερο ενδιαφέρουσα. Βέβαια θα μπορούσαμε να επεκτείνουμε τη μελέτη στις παραμέτρους του τρόπου οργάνωσης του ταξιδιού και το μέσο μεταφοράς αλλά δεν υπάρχει ουσιαστικός λόγος να μακρηγορούμε περαιτέρω στην εισαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης.

2.2.1.1 Συχνότητα Επίσκεψης

Η καλύτερη διαφήμιση για το ελληνικό τουριστικό προϊόν είναι οι επαναλαμβανόμενες επισκέψεις από τους ίδιους τους τουρίστες. Επιπλέον, ο πελάτης που αγοράζει το ίδιο προϊόν δείχνει ότι είναι ικανοποιημένος. Στην περίπτωση του διεθνούς τουρισμού, αυτό το στοιχείο αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, διότι οι ικανοποιημένοι αλλοδαποί επισκέπτες αποτελούν την καλύτερη, ανέξοδη και συνεχή διαφημιστική εκστρατεία στο εξωτερικό. Όχι μόνο έρχονται οι ίδιοι, αλλά φέρνουν και φίλους τους ή παρακινούν άλλους από τη χώρα προέλευσης τους να επισκεφθούν την Ελλάδα. Η συχνότητα της επίσκεψης έχει χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως μέτρηση της αφοσίωσης και της πίστης των αλλοδαπών επισκεπτών σε μία περιοχή. Σύμφωνα με τον Oppermann (2000), ο βαθμός της αφοσίωσης και της πίστης μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλαμβανόμενων επισκέψεων και με τις συστάσεις και τους

επαίνους που κάνουν σε άλλους για την περιοχή. Πάντως, οι πρωτοερχόμενοι σε μία περιοχή δαπανούν περισσότερα από αυτούς που την επισκέπτονται για δεύτερη ή πολλοστή φορά, αλλά όπως ισχυρίζονται οι Rozenberg & Czerial (1984) στοιχίζει έξι φορές περισσότερο να προσεγγίσεις νέους τουρίστες από ότι παλαιούς τουρίστες. Ο Petrick (2004) αναφέρει ότι οι πρωτοεμφανιζόμενοι σε κρουαζιέρες δαπανούν περισσότερα αλλά έχουν μεγάλη διακύμανση.

Ο Πίνακας 2.2.1.1-1 δίνει την κατανομή της συχνότητας της επίσκεψης των αλλοδαπών τουριστών από την έρευνα της δειγματοληψίας για την περίοδο 2001-2002. Το 33,65% των αλλοδαπών τουριστών αυτής της περιόδου επισκέφτηκε την Ελλάδα για πρώτη φορά, ενώ υπερδιπλάσιο είναι το ποσοστό που επισκέφτηκε τη συγκεκριμένη τοποθεσία για πρώτη φορά (70,29%). Ερμηνεύοντας τα ποσοστά από την άλλη πλευρά, αυτό σημαίνει ότι δύο στους τρεις τουρίστες που ήρθαν στην Ελλάδα την περίοδο 2001-2002 είχαν ξαναέλθει τουλάχιστον μία φορά στο παρελθόν, δεν ήταν η πρώτη τους επίσκεψη, ενώ ένας στους τρεις είχε επισκεφθεί τουλάχιστον μία φορά τη συγκεκριμένη περιοχή της χώρας.

Για το 22,3% των αλλοδαπών τουριστών η συγκεκριμένη επίσκεψη τους ήταν η δεύτερη φορά στην Ελλάδα και για το 12,85% η δεύτερη φορά τους στη συγκεκριμένη περιοχή. Τα ποσοστά αρχίζουν να εξασθενούν για πάνω από τρεις επισκέψεις. Για παράδειγμα, περίπου το 10% δήλωσε ότι επισκέφθηκε τη συγκεκριμένη περιοχή πάνω από τρεις φορές, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τη χώρα είναι 25%. Πάντως, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών τουριστών, 8,91%, δήλωσε ότι έχει επισκεφθεί τη χώρα πλέον των 10 φορές στο παρελθόν, ενώ στη συγκεκριμένη περιοχή το αντίστοιχο ποσοστό των επισκέψεων είναι 3,67%.

Πίνακας 2.2.1.1-1 Συχνότητα Επίσκεψης στη Ελλάδα και στη Συγκεκριμένη Τοποθεσία				
Αριθμός Επισκέψεων	Ελλάδα (%)	Ελλάδα (αθροιστικό %)	Εγκεκριμένη Τοποθεσία (%)	Συγκεκριμένη Τοποθεσία (αθροιστικό %)
1	33,65	33,65	70,29	70,29
2	22,30	55,95	12,85	83,14
3	9,93	65,88	4,55	87,69
4	7,61	73,49	2,86	90,55
5	6,59	80,08	2,04	92,59
6	2,86	82,94	0,95	93,54
7	2,24	85,18	0,75	94,29
8	1,97	87,15	0,95	95,24
9	0,95	88,10	0,41	95,65
10	2,99	91,09	0,68	96,33
Πάνω από 10	8,91	100,00	3,67	100,00

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Για τη συντριπτική πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που ήρθαν στην Ελλάδα πάνω από μία φορά, η τελευταία τους επίσκεψη ήταν μέσα στην προηγούμενη πενταετία. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.2.1.1-2, το 52,68% των αλλοδαπών τουριστών που πραγματοποίησαν τουλάχιστον μία προηγούμενη επίσκεψη ήρθε την περίοδο 1996-2000, ενώ το 30,21% ήρθε μόλις την προηγούμενη χρονιά, το 2001. Κάτω από το 10%, πραγματοποίησαν την τελευταία τους επίσκεψη πριν το 1990, ενώ στο πρώτο μισό της δεκαετίας του 1990, πραγματοποίησαν την τελευταία τους επίσκεψη στην Ελλάδα το 17,11% των αλλοδαπών τουριστών που ήρθαν το 2001-2002.

Πίνακας 2.2.1.1-2 Τελευταία Περίοδος Επίσκεψης		
Περίοδος	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πριν το 1980	1,75%	1,75%
1981-1990	6,19%	7,94%
1991-1995	9,17%	17,11%
1996-2000	52,68%	69,79%
2001-σήμερα	30,21%	100%

Πηγή:ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Τα στοιχεία των δύο προηγούμενων πινάκων δείχνουν ότι οι αλλοδαποί τουρίστες πρέπει να μένουν ικανοποιημένοι από την πρώτη τους επίσκεψη στην Ελλάδα, διότι είναι μεγάλο το ποσοστό αυτών που έρχονται για δεύτερη φορά. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν δυσαρεστημένοι τουρίστες. Απλώς δεν περιλαμβάνονται στο δείγμα, αφού επέλεξαν να μην ξαναέλθουν στην Ελλάδα. Η Ελλάδα ικανοποιεί τη ζήτηση των αλλοδαπών, αλλά η ζήτηση αυτή περιορίζεται στους καλοκαιρινούς μήνες. Ο Πίνακας 2.2.1.1-3 παρουσιάζει τα στοιχεία του μήνα της τελευταίας επίσκεψης των αλλοδαπών τουριστών, καθώς και στοιχεία των μηνών λειτουργίας των ελληνικών ξενοδοχείων από προηγούμενη έρευνα του ΙΤΕΠ (βλέπε, Παπανίκος (2000)).

Η ξενοδοχειακή ζήτηση δύναται να χωρισθεί σε τέσσερις περιόδους που ταυτίζονται με τα τέσσερα τρίμηνα του έτους. Η πρώτη περίοδος περιλαμβάνει το πρώτο τρίμηνο του έτους, Ιανουάριος-Μάρτιος, που χαρακτηρίζεται από τη μικρότερη ζήτηση. Η δεύτερη περίοδος περιλαμβάνει το δεύτερο τρίμηνο του έτους, Απρίλιο-Ιούνιο, με αύξηση της ξενοδοχειακής ζήτησης σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, που παραμένει, ωστόσο, σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την περίοδο αιχμής της ξενοδοχειακής ζήτησης, που είναι η τρίτη περίοδος, από τον Ιούλιο έως και το Σεπτέμβριο. Τέλος, το διάστημα Οκτωβρίου-Δεκεμβρίου, η ζήτηση για τα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι χαμηλή, αλλά ελαφρά μεγαλύτερη από το αντίστοιχο πρώτο τρίμηνο του έτους.

Πίνακας 2.2.1.1-3 Μήνας Τελευταίας Χρονιας Επίσκεψης			
Μήνας	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό	Μήνες Λειτουργίας των Ξενοδοχείων το 1998
1	0,54	0,54	0,4%
2	0,43	0,97	3,1%
3	0,87	1,84	4,0%
4	2,60	4,44	8,7%
5	12,68	17,12	7,5%
6	16,14	33,26	20,5%
7	16,14	49,40	25,0%
8	26,98	76,38	2,4%
9	15,93	92,31	0,9%
10	5,96	98,27	0,4%
11	0,33	98,60	27,4%
12	1,40	100,00	0,4%

Σημείωση: Η τελευταία στήλη είναι από τη μελέτη του ΙΤΕΠ, βλέπε Παπανίκος (2000).

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Η ταξινόμηση αυτή επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 2.2.1.1-3. Λιγότερο από το 2% των αλλοδαπών τουριστών πραγματοποίησαν την προηγούμενη επίσκεψη τους στην Ελλάδα το πρώτο τρίμηνο του έτους. Περίπου το 30% ήρθε στην Ελλάδα την περίοδο Απριλίου-Ιουνίου, αλλά το μερίδιο του Απριλίου είναι μόνο 2,6% στο σύνολο, του Μαΐου 12,68% και του Ιουνίου 16,14%, όσο και του Ιουλίου. Ο πιο δημοφιλής μήνας επίσκεψης είναι ο Αύγουστος που έρχεται περισσότερο από ένας στους τέσσερις αλλοδαπούς τουρίστες ή το 26,98% των συνολικών αφίξεων. Το Σεπτέμβριο, το αντίστοιχο ποσοστό, είναι 15,93%. Για το σύνολο του τρίτου τριμήνου τους έτους, το ποσοστό των αλλοδαπών τουριστών αγγίζει το 60% του συνόλου των αφίξεων. Πάνω από το 90% των τουριστών έρχεται την περίοδο Μαΐου-Οκτωβρίου.

Η προτίμηση αυτή των τουριστών δείχνει ότι η Ελλάδα έχει τοποθετηθεί στη διεθνή τουριστική αγορά ως καλοκαιρινός τουριστικός προορισμός. Συνέπεια αυτής της εποχικής διάρθρωσης της ζήτησης είναι τα ξενοδοχεία να λειτουργούν συγκεκριμένους

μήνες το χρόνο. Η συντριπτική πλειονότητα των ελληνικών ξενοδοχείων λειτουργεί εποχικά και μάλιστα σε ποσοστό 72%. Το 25% λειτουργεί για επτά μήνες και το 20% για έξι μήνες. Συνολικά, το 70% των ελληνικών ξενοδοχείων λειτούργησε το 1998 έως επτά μήνες. Κατά μέσο όρο, το ελληνικό ξενοδοχείο λειτουργεί 7,5 μήνες το χρόνο, που αντιστοιχεί ακριβώς στο διάστημα Απριλίου-Οκτωβρίου της μεγάλης αλλοδαπής ζήτησης.

Η εποχική λειτουργία οφείλεται στην ελλιπή ζήτηση τους χειμερινούς μήνες. Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη μελέτη του ΙΤΕΠ, η βιωσιμότητα των ξενοδοχείων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους μήνες λειτουργίας τους, κυρίως των πολύ μικρών ξενοδοχείων, τόσο σε ότι αφορά στην κατηγορία τους όσο και στον αριθμό των δωματίων τους.

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων για διακοπές, δεν υπάρχουν έσοδα τους χειμερινούς μήνες, οπότε αναγκαστικά τους συμφέρει να είναι κλειστά. Πόσους μήνες θα παραμείνει κλειστό ένα κατάλυμα είναι πολύ σημαντικό θέμα και αποτελεί μία από τις βασικές συνέπειες της εποχικότητας του ελληνικού τουρισμού. Μία δεύτερη και σημαντική συνέπεια της εποχικότητας αφορά στο άριστο μέγεθος του ξενοδοχείου (αριθμός δωματίων). Η μεγάλη διακύμανση στις διανυκτερεύσεις μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ενός έτους, καθιστά δύσκολη την απόφαση για το άριστο μέγεθος του ξενοδοχείου. Η ικανοποίηση της ζήτησης αιχμής, μέσα στο χρόνο, απαιτεί μεγαλύτερο μέγεθος ξενοδοχείου από ότι θα ήταν στην περίπτωση που δεν θα υπήρχε πρόβλημα εποχικότητας.

Η τρίτη συνέπεια της εποχικότητας αφορά στην απόδοση του ξενοδοχειακού κεφαλαίου. Το κλειστό ξενοδοχείο έχει μηδέν απόδοση και με δεδομένο ότι κάποιο μεταβλητό κόστος είναι αναγκαίο, όπως συντήρηση και φύλαξη, τότε η απόδοση είναι αρνητική. Η τέταρτη συνέπεια αφορά στη χρήση των υποδομών, όπως των αεροδρομίων, των λιμανιών, των δρόμων, που τη χειμερινή περίοδο υπολειτουργούν με ότι συνέπειες αυτό έχει για τα

έσοδα των κρατικών αρχών.

Η τελευταία συνέπεια αφορά στο εργατικό δυναμικό το οποίο τη χειμερινή περίοδο δεν εργάζεται, με σημαντικό κόστος, τόσο για τις κοινωνικές δαπάνες, όσο και για την απόκτηση ανθρώπινου κεφαλαίου.

Όπως αναφέρθηκε, ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της εποχικότητας της ζήτησης της Ελλάδας είναι οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών. Σύμφωνα με στοιχεία του *European Travel Monitor* για το 1997, το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους παρατηρείται ο μικρότερος αριθμός ταξιδιών προς τη Μεσόγειο, αλλά το μερίδιο της Ελλάδας (3%) είναι το μικρότερο από όλες τις ανταγωνίστριες χώρες, όπως η Ισπανία (15%), η Ιταλία (12%) και η Τουρκία (10%), για τουρίστες που προέρχονται από τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης.

Η Ελλάδα έχει σχετικά μεγάλο μερίδιο από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, της τάξης του 10%. Το δεύτερο τρίμηνο η τουριστική ζήτηση της Ελλάδας αυξάνει σημαντικά (μερίδιο 27%), ξεπερνώντας το μερίδιο της Ισπανίας και της Τουρκίας, αλλά υπολείπεται αυτού της Ιταλίας. Το μερίδιο της Ελλάδας από τις Ανατολικές Χώρες της Ευρώπης φθάνει στο 24%, αλλά υπολείπεται του μέσου όρου των μεσογειακών χωρών (29%). Η Ισπανία ηγείται σε αυτή την κατηγορία με μερίδιο 34%. Η καλοκαιρινή περίοδος της Ελλάδος έχει τη μεγαλύτερη ζήτηση, με μερίδιο της τάξης του 56% από χώρες της Δυτικής Ευρώπης και 65% από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Τέλος, το τελευταίο τρίμηνο του έτους, το μερίδιο της Ελλάδας πέφτει στο 15% από χώρες της Δυτικής Ευρώπης και 7% από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

2.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ 2005

2.3.1 Τρέχουσες Τάσεις

Η αρχική πρόβλεψη για ένα ακόμη κακό τουριστικό έτος και η φοβία που προκλήθηκε στους κύκλους των επιχειρούντων στο ξενοδοχειακό κλάδο, φοβία που έδωσε λαβή και για καταστροφολογικής φύσεως προβλέψεις από μερίδα εκτιμητών, έχει πλήρως ανατραπεί. Και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πρωτοφανή κινητοποίηση της πολιτικής ηγεσίας του τουρισμού μέσα από τη διαφήμιση και άλλα συναφή μέσα, που ο ΙΤΕΠ είχε οριοθετήσει ως ελάχιστη αύξηση αφίξεων της τάξεως του 5%. Και μάλιστα την αύξηση αυτή είχε χαρακτηρίσει και ως μη ικανοποιητική, αν επαληθευόταν το 5%, ενόψει των τάσεων του παγκόσμιου τουρισμού αφενός (της τάξεως του 8% τότε, τώρα της τάξεως του 6%) και αφετέρου ενόψει της οπισθοδρομήσεως που συντελέσθηκε στην χώρα μας κατά την τελευταία πενταετία. Υπενθυμίζεται ότι προ δεκαετίας το σύνολο των αφίξεων στην γειτονική Τουρκία ανερχόταν σε 7,7 εκατ και τείνουν να υπερβούν τα 20 εκατ. κατά το τρέχον έτος, ενώ κατά το ίδιο έτος οι αφίξεις στην χώρα μας αυξήθηκαν από 10 εκατ. το 1995 σε 12,7 εκατ. το 2005 (χωρίς κρουαζιέρες και Αλβανούς).

Η πολύ κακή επίδοση του αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα, ασφαλώς, πρέπει να αποδοθεί σε πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους είναι η απουσία προβολής και διαφημίσεως αλλά επιπροσθέτως και ο μη σωστός τρόπος προώθησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος με την ήδη καταβαλλόμενη προσπάθεια προβολής αυτού. Η απουσία ή ανεπαρκής ποσότητα και ποιότητα του παράγοντα αυτού είναι ικανή να προκαλέσει από μόνη της, αυτόνομα, αρνητικές εξελίξεις.

Με βάση τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, οι αφίξεις αλλοδαπών στην χώρα κατά το τρέχον έτος υπάρχει μικρή πιθανότητα να

υπερβούν το 6%. Η μη αναμενόμενη μείωση κατά 5% των αφίξεων στην περιοχή της πρωτεύουσας τον μήνα Αύγουστο ανέτρεψε τα δεδομένα προγενέστερης πρόβλεψης, βάσει της οποίας φαινόταν εφικτή μια αύξηση της τάξεως του 7,5-8,0%. Βέβαια, πρέπει να επισημανθεί ότι η αύξηση της εισροής τουριστικού συναλλάγματος θα είναι ταχύτερη, εξαιτίας της αρκετά καλύτερης επίδοσης της περιοχής της πρωτεύουσας, όπου και η κατά διανυκτέρευση δαπάνη είναι, επίσης, υψηλότερη του μέσου όρου. Τα μέχρι τώρα διαθέσιμα στοιχεία αυτό δείχνουν. Τα οφέλη για την οικονομία από τον αλλοδαπό τουρισμό μετρώνται, για ευνόητους λόγους, με βάση το εισρέον συνάλλαγμα, στο οποίο συνοψίζεται η μακροοικονομική διάσταση της όποιας επίδοσης. Τα στοιχεία μέχρι και τον Αύγουστο, που ενσωματώνει ένα κακό μήνα για την Αθήνα, δείχνουν μια αρκετά καλή επίδοση- επίδοση αντίστοιχη του ολυμπιακού έτους 2004.

Βέβαια, η περιφερειακή διάσταση δεν μπορεί να αγνοηθεί, διότι συνδέεται με έναν από τους βασικούς στόχους της οικονομικής πολιτικής, δηλαδή της διάχυσης των αγαθών της ανάπτυξης σε όλη την Επικράτεια, μεταξύ άλλων και για λόγους πληθυσμιακούς. Από την άποψη αυτή η εικόνα δεν είναι ικανοποιητική με κριτήριο τις περιφερειακές ροές του αλλοδαπού τουρισμού. Τα νησιά του Ιονίου, με ασθενή εξαίρεση την Κέρκυρα, έχουν πραγματοποιήσει μη οριακές μειώσεις (Κεφαλονιά -9% και Ζάκυνθος -5%). Και μάλιστα η εξέλιξη αυτή είναι άκρως ενοχλητική, διότι το 2004 ήταν ένα εξίσου κακό τουριστικό έτος για την περιοχή αυτή, όπως και για το σύνολο της περιφέρειας. Εξαίρεση αποτέλεσαν τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα και οι περιοχές δορυφόροι σε αυτά. Παρόμοια εξέλιξη σημειώθηκε και στα νησιά του Ανατολικού Αιγαίου. Αν και ποσοτικά αποτελούν μικρούς προορισμούς με κριτήριο τους ξένους επισκέπτες, ωστόσο, για τις τοπικές κοινωνίες αποτελούν σημαντικές πηγές εισοδήματος και ευκαιριών απασχόλησης.

Αποτελεί, εντούτοις, απλοποίηση η συσχέτιση της τουριστικής πολιτικής μόνο με βάση την επίδοση του αλλοδαπού τουρισμού. Και αυτό γιατί η πρωτοφανής για τα ελληνικά πράγματα προσπάθεια της

Πολιτείας να ανακτήσει μέρος του χαμένου εδάφους στον τουριστικό τομέα δεν αφορούσε κατά τρόπο μονοσήμαντο τον αλλοδαπό τουρισμό. Ασφαλώς και ανάκτηση μέρους της απολεσθείσας πελατείας του εξωτερικού είχε προτεραιότητα, διότι αποτελεί καθαρή συμβολή στην αύξηση του ΑΕΠ, της απασχόλησης και της εισροής συναλλάγματος. Η τουριστική πολιτική, στη διαφημιστική της διάσταση, ήταν ολοκληρωμένη, υπό την έννοια ότι συνέβαλε στην αναληφθείσα προσπάθεια και τον εσωτερικό τουρισμό. Βέβαια, η επικέντρωση της προσοχής των μελετητών του τουρισμού στον αλλοδαπό τουρισμό είναι ορθή, αφού ο εν λόγω τουρισμός αποτελεί εξωγενή παράγοντα, που επηρεάζει αυτόνομα την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα.

Όπως έχει τονιστεί, σε εκθέσεις του ΙΤΕΠ και άλλων συναφών τουριστικών φορέων, ο εσωτερικός τουρισμός αποτελεί ατελές υποκατάστατο του εξωτερικού (αλλοδαπού) τουρισμού, διότι οι επιδράσεις του μοιάζουν, σε μεγάλο βαθμό, με παίγνιο μηδενικού αθροίσματος. Οι τουρίστες εσωτερικού αντί να καταναλίσκουν στον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους, αναλίσκουν σε άλλες περιοχές της χώρας. Αυτό σημαίνει, ότι η προστιθέμενη αξία είναι συγκριτικά πολύ μικρότερη. Ωστόσο, όταν ο εσωτερικός τουρισμός υποκαθίσταται στον εξερχόμενο τουρισμό (οι κάτοικοι της χώρας πραγματοποιούν διακοπές σε άλλη χώρα), το οικονομικό αποτέλεσμα εξισώνεται με εκείνο του αλλοδαπού τουρισμού, αφού αυτό που τελικά ενδιαφέρει αναπτυξιακά είναι το καθαρό εισρέον τουριστικό συνάλλαγμα. Από την άποψη αυτή το πρόγραμμα "Μένουμε Ελλάδα" είχε μεγάλη επιτυχία τόσο σαν επικοινωνιακό όσο και σαν εργαλείο marketing καλύπτοντας σημαντικό κενό στην εσωτερική τουριστική δραστηριότητα. Φαίνεται επιπλέον ότι προκάλεσε ευρύτερη ευαισθητοποίηση και υπέθαλψε τουριστικό ενδιαφέρον με καθαρά εσωτερικό προσανατολισμό αποτρέποντας με τον τρόπο αυτό σημαντικό τμήμα δυνητικών τουριστών να αναζητήσει αναψυχή στο εξωτερικό.

Η με τα μέχρι τώρα δεδομένα εκτιμώμενη αύξηση της τουριστικής

δραστηριότητας μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες αλλά και τις δυνατότητες της χώρας, ενόψει και της ευνοϊκής διεθνούς τουριστικής συγκυρίας, ωστόσο, αποτελεί μια πολύ ευχάριστη εξέλιξη στην παρούσα φάση της ελληνικής οικονομίας. Είναι δίκαιο να αναγνωρισθεί στο σημείο αυτό ότι το μεγαλύτερο μερίδιο της σημειούμενης αναστροφής των πτωτικών τάσεων των παρελθόντων ετών οφείλεται στην αμείωτη προσπάθεια της πολιτικής ηγεσίας του τουρισμού. Πρέπει, βέβαια, να τονιστεί ότι η καλή διαφημιστική προσπάθεια δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη για μια μέσο-μακροπρόθεσμη ταχύρρυθμη τουριστική ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί ένας τέτοιος στόχος θα απαιτηθεί και σοβαρή αναβάθμιση της ποιότητας σε όλο το φάσμα των τουριστικών δραστηριοτήτων. Η διαφήμιση δεν αποτελεί, ούτε μπορεί να αποτελέσει, υποκατάστατο της ποιότητας. Ούτε η ποιότητα χωρίς προβολή και διαφήμιση μπορεί να αποδώσει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η διαφήμιση, όσο καλή και αν είναι, θα έχει πενιχρά αποτελέσματα μεσοπρόθεσμως, αν δεν συνδυάζεται και δεν συμβαδίζει με υψηλή και σταθερή ποιότητα, όταν μάλιστα η τελευταία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα των αλλοδαπών τουριστών όταν καλούνται να αποφασίσουν τον τουριστικό προορισμό που θα επισκεφτούν. Όπως έχει προκύψει από σχετικές μελέτες, υψηλό ποσοστό των για πρώτη φορά επισκεπτόμενων την χώρα μας τουριστών έχει λάβει σχετικές πληροφορίες από φίλους και συγγενείς που έτυχε να έχουν επισκεφθεί την Ελλάδα. Επομένως, η μη ικανοποιητική ποιότητα, πρωτίστως του ανθρωπογενούς τμήματος του τουριστικού προϊόντος, έχει αποτελεσματικούς διαύλους δυσφήμισης, ικανούς να ακυρώσουν μεγάλο τμήμα και της καλύτερης δυνατής διαφήμισης.

2.3.2 Εξελίξεις στις Άμεσα Ανταγωνίστριες Χώρες

Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία για τις ανταγωνίστριες χώρες αποκαλύπτουν αρκετά μεγάλες, σε συγκριτικούς όρους, επιδόσεις, αν ληφθεί υπόψη ότι κατά την περίοδο 2000-2004 εξακολούθησαν να αναπτύσσονται τουριστικά - με εξαίρεση ίσως την Ιταλία. Οι Ισπανία,

Κροατία και (παραδόξως) η Τουρκία πραγματοποίησαν ρυθμούς που κυμαίνονται από 6% (Ισπανία) μέχρι 23% (Τουρκία). Η Πορτογαλία υστέρησε και φαίνεται η αύξηση να κυμαίνεται γύρω στο 4%. Η Ιταλία φαίνεται να ανακάμπτει και αυτή, με ρυθμό επεκτάσεως της τάξεως του 4-5%.

Πίνακας 2.3.2-1 Μεταβολή Αφίξεων στις Αμεσότερα Ανταγωνίστριες Χώρες

Χώρα	Ποσοστό	Περίοδος
Κροατία	+6%	Ιαν.-Ιούλιος
Τουρκία	+23%	Ιαν.-Σεπτέμβριος
Ισπανία	+6%	Ιαν.-Αύγουστος
Πορτογαλία*	+2,7%	Ιαν.-Αύγουστος
Ιταλία	+4,5%	Ιαν.-Αύγουστος
Ελλάς	+6-6,5%	Εκτίμηση έτους

*Διανυκτερεύσεις

Πηγή:ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Ο ρυθμός, με τον οποίο προχωρά η ανάπτυξη της Τουρκίας εκπλήσσει κυριολεκτικά ενώ από την άλλη πλευρά δε μπορεί να ερμηνευθεί μονοσήμαντα. Η πρωτοφανής αυτή αύξηση, ασφαλώς, έχει ρίζες στην υποτίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ, ωστόσο, τα κύρια αίτια βρίσκονται στο υπόδειγμα τουριστικής ανάπτυξης και με την συμπορευόμενη με αυτό παροχή υψηλής στάθμης υπηρεσιών-υπηρεσιών που συνδυάζουν πλουραλισμό και αρμόζουσα ανθρώπινη συμπεριφορά. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η διαχρονική συστηματική προβολή και διαφήμιση του τουρκικού τουριστικού προϊόντος καθώς και η ενεργητικότητα, την οποία η συγκεκριμένη χώρα έχει επιδείξει στον χώρο της διακίνησης.

Κατά σειρά σπουδαιότητας οι κύριες χώρες έλευσης αλλοδαπών τουριστών στην Τουρκία είναι:

Χώρα	Μερίδιο (%)
Γερμανία	19,0
Κ.Α.Κ.	11,0
Ηνωμένο Βασίλειο	10,7
Βουλγαρία	6,4
Ολλανδία	5,5
Ελλάδα	2,5

Πηγή: ΙΤΕΠ Νοέμβριος 2005

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι προελεύσεις δεν παρουσιάζουν υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Οι τρεις κυριότερες προελεύσεις, σε επίπεδο χωρών, αντιπροσωπεύουν το 40% του συνόλου των αφίξεων έναντι 64% της Ισπανίας και περίπου 50% της Ελλάδος. Είναι αξιοσημείωτο ότι και στις τρεις χώρες μεταξύ των 3 κυρίων προελεύσεων περιλαμβάνονται η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η τρίτη χώρα για την Τουρκία είναι η ΚΑΚ, για την Ισπανία η Γαλλία και για την Ελλάδα η Ιταλία. Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, και η γειτνίαση και η με αυτήν συνδεδεμένη δυνατότητα πραγματοποίησης του ταξιδιού οδικώς. Η Γαλλία είναι η δεύτερη σε μέγεθος προέλευση για την Ισπανία, όπως και η ΚΑΚ για την Τουρκία, χώρες συνορεύουσες με τον προορισμό. Πράγματι, οι οδικώς ταξιδεύοντες σε Τουρκία και Ισπανία είναι 25% και 30,5%, αντιστοίχως.

Άλλο χαρακτηριστικό, που συνδέεται με την γειτνίαση, είναι ο αριθμός των ημερήσιων επισκεπτών, ο οποίος στην Ισπανία είναι ίσος με το 40% των αφίξεων, καθώς και το ποσοστό του χειμερινού τουρισμού. Όπως έχει δειχθεί σε σχετική μελέτη του ΙΤΕΠ, η τουριστική ενδοχώρα κάθε προορισμού, το πληθυσμιακό μέγεθος και το βιοτικό επίπεδο προσδιορίζουν από κοινού σε υψηλό βαθμό το εποχικό πρότυπο του αλλοδαπού τουρισμού. Και μάλιστα όπως είναι προφανές, το εποχικό πρότυπο επηρεάζει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα των πόρων που απασχολούνται στον τουριστικό τομέα.

Συνοψίζοντας, η εικόνα των τρεχουσών τουριστικών εξελίξεων στις

άμεσα ανταγωνίστριες χώρες εμφανίζει αρκετά βελτιωμένη την συγκριτική εικόνα της Ελλάδος, όχι όμως στον βαθμό που θα ανέμενε κανείς, ενόψει της προβολής της οποίας έτυχε η χώρα τόσο πριν, κατά την διάρκεια αλλά και μετά το πέρας των ολυμπιακών αγώνων. Επειδή τα αποτελέσματα των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης αφενός απαιτούν κάποιο χρόνο ωρίμανσης, όταν μάλιστα αποβλέπουν στην αναστροφή μιας σοβαρής οπισθοδρομήσεως, και αφετέρου δεν έχουν αυτοδυναμία, υπό την έννοια της αυτόνομης δράσης, ασχέτως προς την ποιότητα του προϊόντος, η προοπτική θα διαμορφωθεί από τον βαθμό στον οποίο θα συνεχίζεται η προβολή και θα συμπορεύεται με αυτήν η αναβάθμιση της ολικής ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών.

2.3.3 Πρόβλεψη

Η παρούσα περίοδος είναι πολύ δύσκολη για τη διατύπωση προβλέψεων. Η εμφάνιση της γρίπης των πτηνών αποτελεί τεράστια απειλή και αν εξαπλωθεί το αρνητικό της αποτέλεσμα σε τουρισμό και, γενικότερα, στην παγκόσμια ανάπτυξη δεν πρόκειται να είναι οριακό. Οι επιπτώσεις θα είναι τόσο σοβαρές, ώστε μέσα το πολύ σε μια διετία να έχει αποτελέσει ανάμνηση ο θαυμασμός που, δικαίως, έχει εκφρασθεί για τη μέχρι τώρα αντοχή που έχει επιδείξει το τουριστικό γίγνεσθαι σε μεγάλης εμβέλειας δυσμενή γεγονότα, όπως τα τρομοκρατικά περιστατικά και οι φυσικές, με την ευρεία έννοια, καταστροφές.

Βέβαια το να προχωρούμε σε τέτοιου είδους ακραίες προβλέψεις δεν αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα αλλά και το πιθανότερο μέλλον του τουριστικού κλάδου τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό. Επιπλέον, επειδή οι σύγχρονες συνθήκες δημόσιας υγείας, οργάνωσης και αλληλεγγύης των κοινωνιών απέναντι σε τέτοιας φύσεως και έκτασης φαινόμενα επιτρέπουν σχετική αισιοδοξία, η παραδοχή που υιοθετείται είναι στα πλαίσια μιας αισιόδοξης οπτικής γωνίας. Ότι δηλαδή τελικώς το όλο θέμα θα εκτονωθεί ως πηγή

ανησυχίας με μικρές δυσμενείς επιπτώσεις σε δραστηριότητες, όπως είναι ο αλλοδαπός τουρισμός, αλλά σε κάποιο βαθμό και ο εσωτερικός.

Οι παράγοντες που λογικά θα λειτουργήσουν, ώστε και το 2007 να είναι ένα καλό, σχετικά, τουριστικό έτος για την Ελλάδα, είναι αρκετοί. Πρώτον, η παγκόσμια ανάπτυξη και ιδιαίτερα η, έστω και περιορισμένη, ανάκαμψη στις χώρες της ΕΕ, θα εξακολουθήσει να προκαλεί αυξημένη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες. Δεύτερον, η πρόσφατη εμπειρία από τρομοκρατικά φαινόμενα μειώνει δραματικά τις πιθανότητες σοβαρών δυσμενών επιπτώσεων στον τουρισμό από ενδεχόμενο παρόμοιο συμβάν. Τρίτον, οι ευνοϊκές επιπτώσεις από την πολιτική προβολής και διαφήμισης της χώρας που έχουν αναλάβει το αρμόδιο υπουργείο και οι αντίστοιχοι φορείς, η οποία ασφαλώς θα έχει και πρέπει να έχει συνέχεια, οι αρκετά μειωμένες ενδείξεις εμφανίσεως συμπεριφορών δυσφημιστικών για το ελληνικό τουριστικό προϊόν, καθώς και η προσδοκώμενη έμφαση της τουριστικής πολιτικής στην αναβάθμιση της ποιότητας, προδιαθέτουν για την υιοθέτηση αισιόδοξης προοπτικής για τον ελληνικό τουρισμό. Ιδιαίτερως, τονίζεται η δραστηριοποίηση της πολιτικής σε περιοχές της Ευρώπης, με τεράστιο απόθεμα μη εκδηλωθείσας τουριστικής ζήτησης, οι οποίες αξιοποιούμενες είναι ικανές να δώσουν ορατή ώθηση στον τουρισμό μας. Πρέπει σχετικά να υπογραμμισθεί, ότι η Τουρκία δέχεται ετησίως άνω των 2,5 εκατ. επισκεπτών από την ΚΑΚ, και κυρίως από την Ρωσία, όταν το αντίστοιχο μέγεθος στην χώρα μας είναι της τάξεως των 150-200 χιλιάδων, τμήμα των οποίων, ενδεχομένως όχι ευκαταφρόνητο, αφορούν σε ταξίδια προσωρινών μεταναστών που αναζητούν εργασία στην Ελλάδα. Τέταρτον, η σε ευρεία έκταση συγκράτηση των τιμών στα καταλύματα, ανεξάρτητα και πέρα από πιθανές δυσμενείς επιπτώσεις στην κερδοφορία, αλλά ακόμη και στην επιβίωση των σχετικών επιχειρήσεων, συμβάλλει στην αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που απολαμβάνουν προς το παρόν οι μεσογειακοί δολαριακοί προορισμοί. Πέμπτον, η πολύ πιθανή αύξηση των επιτοκίων στις ΗΠΑ, αλλά και η μειωμένη αναπτυξιακή

δυναμική της ευρωπαϊκής οικονομίας σε σύγκριση με τις ΗΠΑ, είναι πολύ πιθανό να ενδυναμώσουν περαιτέρω το δολάριο, με συνέπεια να καταστήσουν τον ευρωπαϊκό προορισμό περισσότερο προσφιλή στους αμερικανούς, η ανά άτομο τουριστική δαπάνη των οποίων, να αναφέρουμε, είναι πολύ μεγαλύτερη εκείνης των λοιπών επισκεπτών. Έκτον, η κατά πολλούς εκτίμηση για διακριτή επιτάχυνση της ανάπτυξης της γερμανικής οικονομίας, μείζονος πηγής προελεύσεως για την Ελλάδα, είναι εύλογο να προκαλέσει αυξημένη ροή τουριστών προς την Ελλάδα.

Πρόβλεψη για το 2007

Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες και τάσεις της παγκόσμιας οικονομίας, ιδίως των ευρωπαϊκών χωρών, διαμορφώνουν ευνοϊκό πλαίσιο για την συνέχιση της διεύρυνσης της τουριστικής δραστηριότητας, με ρυθμό παρεμφερή προς εκείνο του τρέχοντος έτους, δηλαδή γύρω στο 8%, με παράλληλη αύξηση των τουριστικών συναλλαγματικών εισπράξεων με ταχύτερο ρυθμό, σύμφωνα με το Ινστιτούτο.

Μεταξύ άλλων, ιδιαιτέρως αυξημένη εκτιμάται ότι θα είναι η ευμενής επίπτωση από την προβολή και διαφήμιση της χώρας. *«Η έμφαση που άρχισε να επικεντρώνεται στην αναβάθμιση της ολικής ποιότητας του τουριστικού προϊόντος, πολιτικής που αποτελεί την λυδία λίθο για την εξασφάλιση μακροπρόθεσμης και ικανοποιούσας αναπτύξεως του τουρισμού, αλλάζει τα δεδομένα για τον τουρισμό»*, επισημαίνει το ΙΤΕΠ.

Τέλος, κατά το ΙΤΕΠ, η Ελλάδα εμφανίζεται να προηγείται σε επίδοση όλων των αμεσότερα ανταγωνιστριών χωρών, καλύπτοντας μικρό τμήμα των μεγάλων απωλειών που πραγματοποίησε λόγω της συγκριτικής υστερήσεως έναντι των εν λόγω χωρών, αλλά έναντι και της παγκόσμιας επιδόσεως κατά τα τελευταία έτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε ορισμένες πλευρές του ξενοδοχειακού κλάδου στη χώρα μας, ένας κλάδος ο οποίος βασίζεται στην πώληση του τουριστικού προϊόντος, σχετίζεται δηλαδή άμεσα με το τουριστικό ρεύμα, την υποδοχή του τουρίστα, ότι έχει να κάνει με τη διαμονή του μέχρι και τη στιγμή που φεύγει από τη χώρα υποδοχής δηλαδή την Ελλάδα. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο έχει αναδειχθεί πλέον στο πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας.

Στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού καλό είναι να σχολιάσουμε τη ζήτηση και την προσφορά που μαζί διαμορφώνουν την τουριστική αγορά.

3.1 Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Ο σημαντικότερος τροφοδότης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 2003 αφίχθησαν στην Ελλάδα 14.784.560 αλλοδαποί τουρίστες, ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν 54.502.104 διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το

74,1% αυτών πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς.

Όσον αφορά το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας, το έτος 2004 διαμορφώθηκε σε €10.347,8 εκ. (σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας) παρουσιάζοντας αύξηση κατά 9,4% σε σχέση με το 2003 (€9.460,1 εκ.). Για του λόγου το αληθές παρατίθεται και ο παρακάτω πίνακας ο οποίος και μαρτυρά τη συνεχώς αυξητική τάση που παρουσιάζει το τουριστικό ρεύμα στη χώρα μας επι σειρά ετών. Βλέπουμε μάλιστα τη διαφορά στον όγκο τόσο των αφίξεων όσο και των κλινών από το 1960 μέχρι και το 2003 που υπάρχουν και τα ανάλογα στοιχεία. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το 2003 όπου και εμφανίζει μια μικρή μείωση όσον αφορά στον αριθμό των αφίξεων.

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 / ΞΕΕ

Πέρα από τον αριθμό αφίξεων και κλινών, θα πρέπει να αναφερθούμε και στο πώς ο αριθμός αυτών των αφίξεων μεταφράζεται σε ποσοστά πληρότητας των ξενοδοχείων. Γνωρίζοντας ότι τη βασικότερη κατηγορία πελατών των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν οι αλλοδαποί τουρίστες θα πρέπει να πούμε ότι, επί συνόλου 55.840.611 διανυκτερεύσεων το έτος 2002, οι διανυκτερεύσεις από αλλοδαπούς αντιπροσωπεύουν το 74,8% ενώ το υπόλοιπο 25,2% αφορά διανυκτερεύσεις από

ημεδαπούς. Επιπλέον, η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας διαμορφώθηκε το 2002 στο 61,66% (έναντι 62,74% το 2001 και 65,0% το 2000 όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.1.2.). Την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν κατά το 2002 τα ξενοδοχειακά καταλύματα του Ιονίου (82,61%), του Νοτίου Αιγαίου (77,43%) και της Κρήτης (76,57%), ενώ την χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας (31,34%). Μια τελευταία παράμετρος έχει να κάνει με τη γεωγραφική κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών. Από πλευράς κατανομής των συνολικών διανυκτερεύσεων ανά μήνα, έντονος είναι ο παράγων της εποχικότητας καθώς οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 52,9% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2002.

Πίνακας 3.1-2 Μέση Ετήσια Πληρότητα Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων (1996 – 2002)

Περιφέρειες	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Νότιο Αιγαίο	67,6%	75,1%	78,2%	82,3%	80,8%	80,90%	77,43%
Αττική	47,7%	48,0%	50,9%	47,9%	53,7%	51,14%	49,23%
Κρήτη	64,6%	72,2%	76,7%	82,3%	80,0%	74,91%	76,57%
Κεντρική Μακεδονία	51,7%	58,9%	53,9%	58,6%	60,0%	59,44%	55,78%
Ιόνιοι Νήσοι	60,1%	66,1%	75,7%	76,4%	84,3%	79,72%	82,61%
Πελοπόννησος	37,8%	37,2%	39,9%	37,6%	39,0%	39,78%	37,71%
Στερεά Ελλάδα	34,6%	34,6%	36,7%	34,5%	38,5%	35,37%	38,84%
Θεσσαλία	39,6%	39,5%	41,1%	42,1%	45,3%	44,45%	42,29%
Δυτική Ελλάδα	38,5%	40,3%	44,5%	44,5%	46,6%	44,36%	40,52%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	43,6%	46,5%	43,7%	44,2%	48,1%	42,40%	44,96%
Βόρειο Αιγαίο	52,5%	54,2%	54,7%	61,4%	59,5%	57,99%	61,76%
Ήπειρος	43,2%	43,2%	43,9%	43,8%	46,2%	43,09%	37,29%
Δυτική Μακεδονία	39,0%	41,9%	40,8%	36,6%	35,4%	32,85%	31,34%
Σύνολο	54,4%	58,4%	61,1%	63,5%	65,0%	62,74%	61,66%

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Αναφορικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια το 2002, η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (Δωδεκάνησα και Κυκλάδες) συγκεντρώνει το

μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 32,6% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης (27,3%), Ιονίων Νήσων (13,7%) και Αττικής (9,1 %). Όσον αφορά την κατανομή των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών, το μεγαλύτερο μερίδιο για το 2002 κατέχει η περιφέρεια της Αττικής (18,0%) και ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία (12,6%) και το Νότιο Αιγαίο (10,4%).

3.2 Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Σε ολόκληρη την Ελλάδα, το 2004 λειτούργησαν 8.899 ξενοδοχειακές μονάδες με 668.271 κλίνες. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας διακρίνονται ανάλογα με την υποδομή τους σε Πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας. Το μεγαλύτερο μερίδιο, όσον αφορά τον πληθυσμό των ξενοδοχείων, κατέχουν τα Γ' κατηγορίας (4.473 μονάδες το 2004) αγγίζοντας σχεδόν το 50% του συνολικού μεριδίου. Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών (μερίδιο 21 % επί των συνολικών κλινών για το 2004) και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα (μερίδιο 16,9%) και η Στερεά Ελλάδα (μερίδιο 14%). Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται και ο αντοίσιτος πίνακας όπου και φαίνονται αναλυτικά οι ακριβείς αριθμοί των ξενοδοχειακών μονάδων ανά νομό καθώς και ο συνολικός αριθμός των κλινών τους (Πίνακας 3.2.1).

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητα τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται στα αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα και λειτουργούν αδιάλειπτα ολόκληρο το χρόνο, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (resorts) τα οποία στην πλειοψηφία τους λειτουργούν σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα εκτός από τις αμιγώς ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, έντονη είναι και η παρουσία ξένων αλυσίδων (με τη μορφή πολυεθνικών ομίλων). Σημειώνεται ότι, σε αρκετές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας

μπορεί να αναθέσει την εκμετάλλευση και διαχείριση της σε τρίτους (που πιθανότατα μπορεί να αντιπροσωπεύουν πολυεθνικούς ξενοδοχειακούς ομίλους)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 3.2-1 Γεωγραφική Κατανομή Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας – Σύνολο Ξενοδοχείων (1994 – 2003)

Περιοχή	2003		2002		2001		2000		1999	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	1.261	92.419	1.216	91.565	1.202	90.055	1.201	90.870	1.236	92.877
Πελοπόννησος	675	43.804	700	44.894	673	43.492	640	42.373	650	43.846
Ιόνιο	816	75.971	790	71.824	771	70.004	716	64.628	696	63.683
Ήπειρος	233	10.419	229	10.222	202	9.746	181	9.344	182	9.385
Αιγαίο	401	21.815	402	21.702	390	21.367	388	20.631	385	20.792
Κρήτη	1.437	131.713	1.363	123.812	1.325	118.629	1.278	115.432	1.276	113.960
Δωδεκάνησα	997	112.332	1.004	109.923	987	108.974	958	103.649	948	103.466
Κυκλάδες	872	38.126	873	38.031	875	38.023	835	36.191	810	35.248
Θεσσαλία	535	26.066	525	25.487	512	24.851	482	23.405	474	22.939
Μακεδονία	1.369	86.494	1.322	82.438	1.261	77.736	1.182	75.060	1.129	72.943
Θράκη	93	5.739	86	5.257	86	5.263	75	4.789	70	4.675
Σύνολο	8.689	644.898	8510	625.155	8.284	608.140	7.936	586.372	7.856	583.814
Περιοχή	1998		1997		1996		1995		1994	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	1.243	93.003	1.248	93.088	1.254	93.658	1.274	94.713	1.289	93.076
Πελοπόννησος	651	43.943	647	41.896	650	42.272	650	42.227	638	40.248
Ιόνιο	687	60.787	667	58.719	662	57.580	645	55.690	625	48.785
Ήπειρος	176	9.152	164	8.570	160	8.325	146	7.644	144	7.493
Αιγαίο	386	20.618	388	21.189	381	20.460	375	19.951	353	17.297
Κρήτη	1.286	114.160	1.276	110.280	1.266	106.703	1.256	100.415	1.234	90.720
Δωδεκάνησα	939	102.815	939	102.647	924	99.815	900	96.181	901	88.064
Κυκλάδες	799	34.697	762	32.826	746	31.952	723	30.976	674	26.934
Θεσσαλία	471	22.669	469	22.565	461	22.105	456	21.689	446	20.510
Μακεδονία	1.079	70.420	968	65.015	909	61.713	897	60.163	805	52.894
Θράκη	68	4.612	66	4.273	64	4.152	65	4.169	61	3.845
Σύνολο	7.785	576.876	7.394	561.068	7.477	548.785	7.387	533.818	7.170	489.866

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

3.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας, παρουσίασε διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1998-2001 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,8%. Αντίθετα, μειωμένη εμφανίζεται η αγορά το 2002 και 2003, ενώ σταθεροποιημένη εμφανίζεται τη χρονιά των Ολυμπιακών Αγώνων κατά την οποία εκτιμάται σε €2.131.200 χιλ. έναντι €2.125.100 χιλ. το 2003.

Ειδικότερα κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, το μέγεθος αγοράς που προκύπτει από ξενοδοχεία Πολυτελείας εκτιμάται το 2004 σε €563.700 χιλ. έναντι €455.100 χιλ. το 2003 (ποσοστό αύξησης 23,9%), ενώ το μέγεθος των μονάδων Α' κατηγορίας εκτιμάται το 2004 σε €1017.000 χιλ. έναντι €1.080.000 χιλ. το 2003 (ποσοστό μείωσης 5,8%). Σχετικά με τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας, το μέγεθος της εν λόγω αγοράς εκτιμάται για το 2004 σε €550.500 χιλ. έναντι €590.000 χιλ. το 2003 (ποσοστό μείωσης 6,7%).

Αναφορικά με την ποσοστιαία συμμετοχή της κάθε κατηγορίας ξενοδοχείων στο σύνολο της υπό εξέταση αγοράς, το έτος 2004 οι μονάδες Α' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο (47,7%) το δε υπόλοιπο της αγοράς κατανέμεται σχεδόν εξ' ίσου μεταξύ των μονάδων Β' κατηγορίας και Πολυτελείας. Για το τρέχον έτος 2005 και λόγω της επικείμενης αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας, το συνολικό μέγεθος της αγοράς προβλέπεται ότι θα κινηθεί ανοδικά, το οποίο και εκτιμάται σε €2.299.000 χιλ., εμφανίζοντας ποσοστιαία αύξηση κατά 7,9% σε σχέση με το 2004.

3.4 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ. 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, στον 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. Κατά κατηγορία επένδυσης, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα 637 επενδυτικά σχέδια, αφορά στον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων (μερίδιο 51,9% επί του συνολικού προϋπολογισμού), 240 επενδυτικά σχέδια αφορούν στη μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα (μερίδιο 13,5%), ενώ 76 επενδυτικά σχέδια αφορούν στην 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. Στον πίνακα 3.4.1., σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία του Ε.Ο.Τ. και συγκεκριμένα της διεύθυνσης μελετών και επενδύσεων, μπορούμε αναλυτικά να δούμε τον προορισμό των επενδύσεων που αναλήφθησαν καθώς και ποσοστό της επιχορήγησης, των ιδίων κεφαλαίων και το ύψος του δανείου σε κάθε μια περίπτωση. Επιπλέον, συνάγουμε και τη συνεισφορά των επενδύσεων αυτών στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (είναι έντονη η συμβολή του τουριστικού κλάδου στον περιορισμό της έκτασης της μάζιγας που λέγεται ανεργία).

Πίνακας 3.4-1 Τουριστικές Επενδύσεις Υπαχθείσες στο Ν.2601/98 και στο Ν.3299/04 (Μάιος 1998 – Σεπτέμβριος 2005)							
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 κυρία καταλύματα	240	5053	1.710	142.840.854	59.881.716	66.512.823	16.446.315
Ανέγερση - 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

* επενδύσεις εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, συμπληρωματικών εγκαταστάσεων και ειδικής τουριστικής υποδομής. Πηγή: Προσωρινά στοιχεία ΕΟΤ/Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων

3.5. 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.

3.5.1 Ελληνικοί Ξενοδοχειακοί Όμιλοι

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

Ο όμιλος **Grecotel** ελέγχει τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες στη χώρα που σε αριθμούς μεταφράζεται σε 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 μόνο 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 στο 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 σε άλλους κλάδους 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 στις Κυκλάδες και ειδικότερα 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 την επέκτασή του και στην αγορά της Θεσσαλονίκης μέσω της ανέγερσης μονάδος 10.800 τ.μ.

Σημαντική παρουσία στην εγχώρια ξενοδοχειακή αγορά έχει και ο όμιλος του **I. 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, ενώ για 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 Καψή** 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.

3.5.2 Διεθνείς Ξενοδοχειακές Αλυσίδες στην Ελλάδα

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

Ο κυπριακός όμιλος **Louis** της οικογένειας Λοίζου εκμεταλλεύεται 15

ξενοδοχεία με τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες (7.300 περίπου). Όλες οι μονάδες 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 έτους 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 οργανισμούς 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 479 κλίνες και 16 σουίτες πολυτελείας (*Athens Ledra Marriott*).

3.6 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' περίπου 4,5 εκατ. κατοίκους. Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι, με το δεδομένο 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. Χάρη στη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η πόλη μεταμορφώθηκε και γίναμε μάρτυρες αλμάτων προόδου στο βασικό ζήτημα των υποδομών. 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 οδικού δικτύου έχουν πλέον επανασφαλτωθεί.
- Πεζοδρόμια είναι πλέον προσβάσιμα σε άτομα με κινητικές δυσκολίες.
- Πλατείες και πάρκα και περισσότερο πράσινο εμφανίζονται καθημερινά γεγονός που δείχνει το ενδιαφέρον των αρμοδίων για την εικόνα της πόλης μας και τη βελτίωση αυτής.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι έχει αλλάξει η άσχημη αυτή εικόνα της πόλης που υπήρχε στη συνείδηση όλων. Τόσο των κατοίκων της τελευταίας όσο και των επισκεπτών. Το ζητούμενο είναι η εκ των Ολυμπιακών Αγώνων προερχόμενη θετική αύρα να αξιοποιηθεί με το σωστό τρόπο. Για το θέμα αυτό θα γίνει εκτενής ανάλυση σε προσεχές κεφάλαιο της μελέτης.

Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, υπάρχουν 373 ξενοδοχεία στην περιφέρεια Αττικής¹ μετρώντας 21,791 δωμάτια και 40,420 κλίνες. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι αριθμοί ανά κατηγορία.

¹ Δεν συμπεριλαμβάνονται τα νησιά του Αργοσαρωνικού (Αίγινα, Ύδρα, Σπέτσες, Πόρος και Σαλαμίνα), Μέθαρα και Κύθηρα, τα οποία επισήμως ανήκουν στην περιφέρεια Αττικής.

Πίνακας 3.6-1 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Αττικής			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ
5* ²	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 Resort, Attica Holiday Inn, Life Gallery, Cape Sounio* και το *Athina Grand Hotel*. Στην κατηγορία 4* προστέθηκαν τα *Κάνιγγος 21* και *Theoxenia Palace*.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις μεταβολές του ξενοδοχειακού δυναμικού της Αττικής κατά το 2004 σε σχέση με το 2003.

Πίνακας 3.6-2 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

² 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.

Με άλλα λόγια, έχει σημειωθεί αξιοπρόσεκτη αύξηση στην προσφορά καταλυμάτων 5* και 3* κατηγορίας και όπως θα φανεί 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 3.6-3 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 άλλο αποτέλεσε η διοργάνωση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων κατά το διάστημα Αυγούστου – Σεπτεμβρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.1 ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πριν γίνει η παρουσίαση του Athens Philoxenia Hotel 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 επιλογή και εν συνεχεία την υλοποίηση των στρατηγικών της αποφάσεων και 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 και γενική έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, 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 έναν τομέα λειτουργίας αυτής και συνεπώς σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν τις περισσότερες φορές, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της επιχείρησης.

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: Μεταβλητές του Μάκρο-περιβάλλοντος



(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 της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- **Οικονομικοί**, που κανονίζουν π.χ. την ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών.
- **Κοινωνικοί-ιδεολογικοί**, που επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.
- **Τεχνολογικοί**, που σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας και των νέων μεθόδων.
- **Πολιτικοί-θεσμικοί**, 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 (πολλές φορές και διαμορφώνουν) 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, έτσι ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν

για μια επιχείρηση, εφόσον η τελευταία δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο περιβάλλον, οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει συνεχώς να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά τους. Η αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός αυτού 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 οποιαδήποτε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε αυτό, και,

B) το **μικρο-περιβάλλον**, δηλαδή το άμεσο κλαδικό (ανταγωνιστικό) περιβάλλον της επιχείρησης.

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

4.3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Ουσιαστικά, αντιπροσωπεύει το σύνολο όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Η έκταση που

οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την επιχείρηση 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).

4.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Η Ελλάδα ανήκει στην Ε.Ε. των “25” πλέον χωρών και υπό την έννοια αυτή 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.

Επιπρόσθετα, όλος ο κόσμος ζει μέσα σ’ ένα ευρύτερο κλίμα ανησυχίας σχετικά με την δράση της διεθνούς τρομοκρατίας και την τεταμένη κατάσταση στον αραβικό κόσμο. Πρέπει όμως να υπογραμμίσουμε στο σημείο αυτό ότι η επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και η εξάρθρωση της τρομοκρατικής οργάνωσης 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.

4.3.1.1 Οι τουριστικοί φορείς

Με εκφραστές 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 οποία απουσιάζε κατά τα παρελθόντα έτη. Η νέα καμπάνια του ελληνικού τουρισμού για τη σεζόν 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 ακολουθείται και με μια σειρά από 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 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.

4.3.1.2 Η Απουσία Οργανωμένης Κρατικής Δράσης

Πέραν των αξιολογών κινήσεων που αναφέρθηκαν, είναι δεδομένο ότι υπάρχουν ακόμα πολλά ζητήματα που αποτελούν τροχοπέδη 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 απο κοινού συντονισμένη συνεργασία των εμπλεκόμενων υπουργείων για τη χάραξη και υποστήριξη μιας κοινής τουριστικής πολιτικής. Πιο 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 ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και να δημιουργηθούν με αυτόν τον τρόπο περισσότερες θέσεις απασχόλησης.

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

4.3.1.3 Συνεργασία Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Παράλληλα, η αλληλεξάρτηση Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα καθιστά σημαντικό 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 διασφαλίζει 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 εκτός από επενδύσεις παγίων και που ενέχουν κυρίως 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 χώρες³ (Περού, Βολιβία, Βενεζουέλα, Κολομβία, Ισημερινός) στις Άνδεις και σε 20 περιοχές 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 σχέσεις συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και όχι αυτές που είχαν τις καλύτερες φυσικές ομορφιές ή το πλέον διαφοροποιημένο προϊόν.

Τα πεδία 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:

- § Repositioning σε σχέση με τον ανταγωνισμό (παλαιό και νέο)
- § Δημιουργία προστιθέμενης αξίας στο βασικό τουριστικό προϊόν
- § Βελτίωση της αποδοτικότητας των ενεργειών προώθησης και marketing

³ Πηγή JBR Hellas

- § Εντοπισμός και υλοποίηση επενδυτικών ευκαιριών, περιλαμβανομένων και των επενδύσεων υποδομής

Τα κύρια πεδία συνεργασίας είναι⁴:

- § 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 προϊόντος.

4.3.1.4 Νομικό Περιβάλλον

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

Μερικές από τις σημαντικότερες αλλαγές στον νόμο που αφορά στις τουριστικές επενδύσεις είναι :

⁴ βλ. ΠΟΤ – ΣΕΤΕ, Συνεργασία Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα για την Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας του Τουρισμού, Νοέμβριος 2001, Παράρτημα 1 – Μελέτες Περιπτώσεων

- § Προωθείται η διεύρυνση των δικαιούχων των ενισχύσεων και αίρεται η διάκριση μεταξύ νέων και παλαιών φορέων, έτσι ώστε 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, οι επενδύσεις για την αφαλάτωση του θαλασσινού ύδατος και η ίδρυση θεματικών πάρκων. Επίσης μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την ενίσχυση του εκσυγχρονισμού 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.
- § Αυξάνονται 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 παραπάνω, μία ιδιαίτερα πρόσφατη απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών ενδέχεται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό ένα πολύ σημαντικό και κρίσιμο 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 θεωρούνται πλέον εταιρικές δαπάνες που εκπίπτουν από τα φορολογητέα έσοδα των επιχειρήσεων. Εξαίρεση 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. Οπως επισημαίνουν στελέχη της ξενοδοχειακής αγοράς στην περιφέρεια, αυτή η διάταξη ζημιώνει και περιορίζει τα οφέλη της τουριστικής περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας ενώ έρχεται σε αντίθεση με τη συνολική λογική και το πνεύμα 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, μιας και στην πλειοψηφία τους οι ιατροί που κατοικούν στην Αθήνα δεν μπορούν

να δικαιολογήσουν διανυκτέρευση σε ξενοδοχεία στην Αθήνα.

4.3.1.5 Φορολογία

Όσον αφορά στη **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 έναν 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 κτίρια 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, τα οποία με τη σειρά τους επιβαρύνουν αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιώτες.

4.3.1.6 Εργατικό Κόστος

Είναι γνωστό ότι μέχρι τώρα η ανελαστική τάση που χαρακτηρίζει τον τομέα της εργασίας, ο έντονος 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 αρκετά κάτω από το μέσο όρο της έρευνας.

4.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

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.

4.3.2.1 Διεθνές Επίπεδο

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι είναι σημαντική η επιδραση που ασκείται απο οικονομικούς παράγοντες τόσο γενικά στον τουρισμό όσο και στις τάσεις που χαρακτηρίζουν την τουριστική κίνηση.

§ Η ανατίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ

Η δημιουργία και καθιέρωση του νομίσματος 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 ζήτησης 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 άλλα 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 συνεχείς υποτιμήσεις, με αποτέλεσμα το Δεκέμβριο του ίδιου έτους να διαμορφωθεί στο 1.185. Αυτή η διαφαινόμενη υποτίμηση του ευρώ είναι ικανή να οδηγήσει σε αυξημένη κίνηση εντός της Ευρωζώνης. Ταυτόχρονα, ένα πιο αδύναμο ευρώ, θα βοηθήσει την Αθήνα να εξελιχθεί σε έναν περισσότερο προσβάσιμο, σε οικονομικούς όρους, προορισμό για διεθνείς αγορές εκτός Ευρώπης με κύριο εκπρόσωπο την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών.

§ Η τιμή του πετρελαίου, που τα δύο τελευταία χρόνια εξ' αιτίας του τεταμένου κλίματος που επικρατεί στα Αραβικά κράτη και στα διάφορα ακραία καιρικά φαινόμενα σημειώνει κατακόρυφη αύξηση, επηρεάζει άμεσα τις τιμές των τουριστικών προϊόντων (ιδιαίτερα τις τιμές των αεροπορικών ναύλων) και λειτουργεί αποτρεπτικά για τους καταναλωτές. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τα επίπεδα που έχει φτάσει η τιμή, έχει πλέον πολύ περισσότερες πιθανότητες να μειωθεί, αντί να σημειώσει περαιτέρω αύξηση.

§ Η οικονομική κατάσταση των κρατών – μελών της Ε.Ε.

Η Ευρωπαϊκή οικονομία βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο και απαιτείται μια σειρά από μεταρρυθμίσεις έτσι ώστε να επιτευχθούν οι ανάλογοι ρυθμοί ανάπτυξης, να δημιουργηθεί πλούτος, να συνεχιστεί η τεχνολογική ανάπτυξη και να δημιουργηθούν έτσι νέες θέσεις εργασίας. Στη διάρκεια του Εαρινού Ευρωπαϊκού συμβουλίου των Βρυξελλών διατυπώθηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα των οικονομιών των ευρωπαϊκών κρατών. Ως βασικότερη αδυναμία θεωρήθηκε η υπερβολικά μικρή αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας, δηλαδή λίγες θέσεις εργασίας, υψηλά ποσοστά ανεργίας που προσεγγίζουν το 10%, έλλειψη εργασιακής ισότητας των δύο φύλων, χαμηλή παραγωγικότητα λόγω ελλιπούς συμβολής ή

ακόμα και συμμετοχής 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 κλάδους όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες καθώς και μερικές νομοθετικές και φορολογικές ρυθμίσεις.

4.3.2.2 Εθνικό Επίπεδο

Στη διάρκεια του 2005, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είχαμε περιορισμένη επενδυτική δραστηριότητα στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα με αποτέλεσμα την επιβράδυνση του **ρυθμού ανάπτυξης** από 3,8% το 2004 σε 3,3%. Θετική ήταν η επίδραση της αύξησης των εξαγωγών οι οποία απέτρεψε μεγαλύτερη μείωση στον ρυθμό ανάπτυξης. Παράλληλα στην ίδια κατεύθυνση οδήγησε και η αύξηση του ρεύματος του αλλοδαπού τουρισμού. Γενικά, συγκριτικά και με το μέσο όρο των κρατών – μελών της Ε.Ε. η ανάπτυξη μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική.

Δεν συνέβη όμως το ίδιο και με το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών που παρουσιάζει ένα μεγάλο έλλειμμα με ότι αυτό συνεπάγεται σε όρους ανταγωνιστικότητας αλλά και ανάπτυξης. Αν μάλιστα αναλογιστούμε ότι το μέγεθος του ισοζυγίου πραγματοποίησε την προηγούμενη χρονιά αρνητικό ρεκόρ αντιλαμβανόμαστε πόσο δύσκολο είναι να αντιστραφεί η κατάσταση.

Επιπρόσθετα, η δυναμική των πληθωριστικών πιέσεων δεν έχει γίνει πλήρως αντιληπτή εξαιτίας του διογκουμένου ελλείμματος του ισοζυγίου, μέσω του οποίου γίνεται εξαγωγή τμήματος των πληθωριστικών πιέσεων, ωστόσο, ο πληθωριστικός ρόλος των κηπευτικών και ενδεχομένως των καυσίμων όπως ήδη προαναφέρθηκε, κατά το τρέχον έτος θα είναι εξασθενημένος, ενώ

από πλευράς ζήτησης η κατάσταση δεν εμπνέει ανησυχία, υπό την έννοια της επιτάχυνσης του ρυθμού αύξησης των τιμών. Βέβαια, η αβεβαιότητα που υπάρχει όσον αφορά στην αύξηση των μισθών, αποτελεί δυνητικά παράγοντα επιδείνωσης της τάσης, που φαίνεται να κινείται στο διάστημα 3,0-3,5%.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι έχουν παρθεί αποφάσεις για μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην οικονομική ζωή του τόπου, αλλαγές που θα τονώσουν και ενισχύσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα της χώρας. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν με το νέο αναπτυξιακό νόμο, με τη φορολογία, τις αποκρατικοποιήσεις καθώς και τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αλλά και τον περιορισμό της γραφειοκρατίας κ.α. Στόχος και απώτερος σκοπός των μέτρων αυτών δεν είναι άλλος από την ενίσχυση και ενδυνάμωση εσωτερικά της παραγωγικότητας και εξωτερικά της διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

4.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Εφόσον μια επιχείρηση εντάσσεται στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της είναι προφανές ότι πέρα από το στρατηγικό σχεδιασμό αυτής υπάρχει και ο αμιγώς ανθρώπινος παράγοντας. Μέσα σε αυτό το ευρύτερο περιβάλλον υπάρχουν και οι νοοτροπίες και τα βιώματα εκείνων των ανθρώπων και κοινωνικών ομάδων που εργάζονται σε μια επιχείρηση.

4.3.3.1 Η Απασχόληση στην Ελλάδα

Η μειωμένες θέσεις απασχόλησης και συνεπώς η ανεργία, αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα μακροχρόνια προβλήματα που ταλανίζουν την ελληνική οικονομία και εν γένει την ελληνική κοινωνία. Δε θα μπορούσαμε λοιπόν να μην εξετάσουμε πώς αυτή επιδρά στα τουριστικού κλάδου. Οι διαρθρωτικές μεταβλητές 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.

Βασικότερο αλλά συνάμα και αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της ανεργίας της χώρας αποτελεί το ποσοστό των γυναικών (15,8%), το οποίο εξακολουθεί να είναι υπερδιπλάσιο από εκείνο των ανδρών (6,1%).⁵

Όσον αφορά στην μεταβλητή της ηλικίας να αναφέρουμε ότι τα υψηλότερα ποσοστά παρατηρούνται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών, όπου και το συγκεκριμένο ποσοστό ανέρχεται στο 19,9% και μάλιστα στις νέες γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό φθάνει στο 27,5% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού τους. Ακολουθεί και ο Πίνακας 4.2.3.1-1 με τα αντιστοιχα ποσοστά τόσο ως προς το φύλο όσο και την ηλικία.

Πίνακας 4.2.3.1-1 Η ανεργία κατά φύλο και ηλικία			
Ηλικία	Άρρενες	Θήλεις	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 κατέχουν μέχρι και το απολυτήριο δημοτικού (το σύνολο των ποσοστών φαίνεται αμέσως παρακάτω στον Πίνακα 4.3.2.1-2)

⁵ Σύμφωνα με τα στοιχεία της Γενικής Γραμματείας της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος

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 με στόχο την αύξηση της απασχόλησης και την μείωση στα ποσοστά της ανεργίας, η οποία όμως απορρίφθηκε στις περισσότερες των περιπτώσεων για διάφορους λόγους, οι κυριότεροι από τους οποίους ήταν: α) δεν εξυπηρετούσε ο τόπος εργασίας (21,2%), β) μη ικανοποιητικές αποδοχές (20,8%), γ) ανυπαρξία προοπτικών επαγγελματικής σταδιοδρομίας και δ) η πρόταση αφορούσε σε εργασία μερικής απασχόλησης.

Σχετικά με τα ποσοστά ανεργίας των ατόμων ξένης υπηκοότητας, 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 σε συγκεκριμένα επαγγέλματα ή/και υπό συνθήκες μη επιθυμητές, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το υψηλό ποσοστό αλλοδαπών υπαλλήλων σε ξενοδοχεία με τη μορφή έκτακτου προσωπικού.

Σε περιφερειακό επίπεδο "πρωταθλήτρια" στην ανεργία είναι η 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 αντοίσιχο 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%
Ήπειρος	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

4.2.3.2 Οι Εργαζόμενοι στον Τουρισμό

Πρέπει να πούμε ότι βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς σχετικά με την απασχόληση στον κλάδο του τουρισμού είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζόμενων, ο χαρακτήρας της απασχόλησης ενάντια στους συνηθισμένους ρυθμούς εργασίας, η μεγάλη διάρκεια της ημέρας εργασίας και γενικότερα η απουσία πολλές φορές συγκεκριμένου ωραρίου, η φυσική κόπωση που επέρχεται εύκολα εξαιτίας των προηγουμένων, τα ψυχολογικά εμπόδια κ.α.

Μια άλλη κρίσιμη παράμετρος για κάθε εργαζόμενο σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν εργάζεται είναι το αίσθημα της ασφάλειας που

αισθάνεται μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να αποδίδει και καλύτερα.

Παρ'όλο όμως που υπάρχουν τα αρνητικά αυτά σημεία που μόλις αναφέραμε σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε και 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 τουριστικός κλάδος μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και 150.000 νέες θέσεις εργασίας καλύπτοντας έτσι το 35% της ανεργίας.

4.3.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τελευταία πλευρά της ανάλυσης μας έχει να κάνει με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα επιτεύγματα και πως αυτά μπορούν να συμβάλλουν θετικά στον ξενοδοχειακό κλάδο ως σύνολο αλλά και στην λειτουργία της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα οι τεχνολογικές τάσεις που επηρεάζουν τον ξενοδοχειακό αλλά και τον ευρύτερο τουριστικό τομέα συνοψίζονται στις παρακάτω ενότητες.

4.3.4.1 Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στον Τουρισμό

Αποτελεί αξιοσημείωτο γεγονός τα τελευταία χρόνια η έντονη αύξηση των πωλήσεων ταξιδιών και τουριστικών πακέτων μέσα από το διαδύκτιο, διεθνώς. 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. δημιουργεί τις

προοπτικές για ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Στην αμερικάνικη αγορά το διαδίκτυο 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 πρακτορεία⁶.

Συγκεκριμένα και με αριθμητικά στοιχεία, οι on line πωλήσεις αυξήθηκαν από το '03 έως το '04 κατά το 34%, φθάνοντας 17 δισεκατομμύρια ευρώ που αντιστοιχεί σε μερίδιο 7,1% επί της συνολικής αγοράς. Το 2003 η αξία των πωλήσεων ανήλθε σε 12,7 δισεκατομμύρια ευρώ, μερίδιο αγοράς 5,4%. Η αυξητικές τάσεις συνεχίστηκαν και το '05, όπου εκτιμήσεις υπολόγισαν την αύξηση σε ποσοστό 18%, δηλαδή σε 20,1 δισεκατομμύρια ευρώ.⁷ Αναφορικά με τα ξενοδοχεία οι κρατήσεις δωματίων μέσω διαδικτύου ανήλθαν σε μερίδιο 15,7 στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς κατά το 2004.

Στην Ελλάδα η τουριστική αγορά μέσα από το διαδίκτυο διανύει ακόμα πρώιμο στάδιο αφού κατείχε το 2004 ένα ποσοστό της τάξεως του 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%).

4.3.4.2 Τα Ηλεκτρονικά Συστήματα Κρατήσεων

Στον τομέα της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας το ακόλουθο ζήτημα μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική ευκαιρία για την ενίσχυση του τουριστικού ρεύματος. Η ραγδαία ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων ή συστημάτων παγκόσμιας διανομής - CRS (Computerized Reservation Systems) δίνει την δυνατότητα σε τουριστικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν εύκολα το δίκτυο διανομής

⁶ Έρευνα της εταιρείας μελετών Pepperdine & Brown, που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία»

⁷ Πηγή: Center for Regional and Tourism Research, www.crt.dk

των προϊόντων τους παγκοσμίως, προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό πελατών και διεισδύοντας σε νέες αγορές με σχετικά χαμηλό κόστος αλλά ταυτόχρονα με υψηλά δυνητικά οφέλη.

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 ταξιδίων και τουρισμού και ιδιαίτερα με τις αεροπορικές εταιρίες 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 στη 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, εύρεση και σύγκριση πληροφοριών μιας μεγάλης ποικιλίας επιλογών και προορισμών, ταξιδιωτικών πακέτων και των τιμών αυτών, 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 φερεγγυότητα 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 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.

4.3.4.3 Η Αναβάθμιση των Υποδομών της Χώρας

Οι υποδομές σε έναν τουριστικό προορισμό αναφορικά με τα μέσα μεταφοράς, τις τηλεπικοινωνίες και τις δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, με την προετοιμασία για την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας παρατηρείται σημαντική βελτίωση σε αυτό τον τομέα. Η Αθήνα ειδικότερα έχει αναπτύξει επίπεδο υποδομών εφάμιλλο των υπόλοιπων σύγχρονων μεγαλουπόλεων της δυτικής Ευρώπης, που

της παρέχει την δυνατότητα και μάλιστα επάξια, 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 ονόματος και της εικόνας 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 σε ορισμένους κρίσιμους τομείς που την απομακρύνουν από το προφίλ του ολοκληρωμένου σύγχρονου προορισμού, όπως η έλλειψη ενός συνεδριακού χώρου μεγάλης χωρητικότητας, ενός σύγχρονου εκθεσιακού κέντρου καθώς και η μέτρια ποιότητα των τηλεπικοινωνιών.

4.3.5 Προοπτικές

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, απορρέουν οι βασικές προοπτικές για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο ειδικά και τον ελληνικό τουρισμό γενικότερα.

Η αναμφισβήτητα θετική εξέλιξη 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 προωθώντας με τον κατάλληλο τρόπο τα ελκυστικά μέρη της χώρας μας αποτρέποντας έτσι 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 πλέον εφικτή, σε αντίθεση με το παρελθόν, η αναστροφή της αρνητικής επί σειρά ετών πορείας του ελληνικού

τουρισμού.

Από την άλλη πλευρά, 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 συνδράμουν στο να γείρει το 2006 η πλάστιγγα υπέρ ενός καλού τουριστικού έτους για την Ελλάδα δημιουργώντας παράλληλα και τις προϋποθέσεις για ακόμη καλύτερες χρονιές στο άμεσο μέλλον, Τέτοιοι παράγοντες 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 διαφήμισης της χώρας και η αξιοποίηση του τεράστιου αποθέματος τουριστικής ζήτησης σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.
- § Η συγκράτηση των τιμών στα καταλύματα σε φυσιολογικά επίπεδα, γεγονός 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. σε συνδυασμό με το μειωμένο ρυθμό ανάπτυξης της ευρωπαϊκής οικονομίας σε σύγκριση με τις Η.Π.Α., θα ενδυναμώσουν περαιτέρω το δολάριο, με συνέπεια να καταστήσουν τον ευρωπαϊκό προορισμό περισσότερο ελκυστικό στους αμερικανούς, γεγονός με ιδιαίτερη

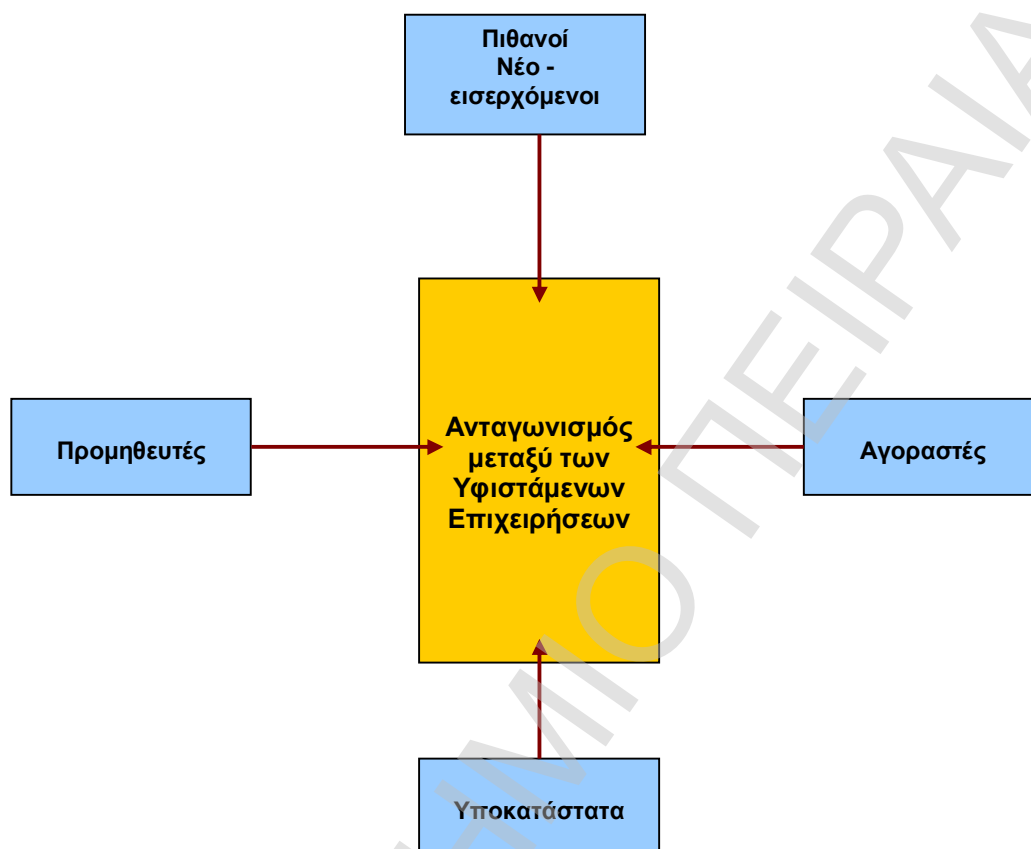
βαρύτητα αν αναλογιστούμε τα στοιχεία σύμφωνα με τα οποία οι τελευταίοι πραγματοποιούν και την μεγαλύτερη τουριστική δαπάνη ανά άτομο.

§ Η επιτάχυνση της ανάπτυξης της γερμανικής οικονομίας, που είναι και η κύρια πηγή προελεύσεως για την Ελλάδα.

4.4 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είναι απόλυτα απαραίτητο να γίνεται πέρα από ανάλυση του μάκρο και του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης έτσι ώστε να διακρίνει την ιδανική στρατηγική αλλά και να διαμορφώσει τις συνθήκες υλοποίησης της. Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται ένα πλήθος στοιχείων ή ομάδων που επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση μπορεί να καταστεί ευκολότερη με τη χρήση αρκετών υφιστάμενων τεχνικών στρατηγικού μανατζμεντ, μια από τις οποίες είναι το **υπόδειγμα των 5 δυνάμεων** που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, **Michael Porter**.

Διάγραμμα 4.4-1: Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων Porter



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

4.4.1 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται και «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 πρόκειται να εξεταστεί, δηλαδή το Athens Philoxenia Hotel και οι ανταγωνιστικές προς αυτό μονάδες.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. **Οι προμηθευτές** της οποιαδήποτε επιχείρησης οι οποίοι, γνωρίζοντας ότι η επιχείρηση τους έχει ουσιαστικά ανάγκη, ασκούν πιέσεις προς αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλουν εκείνοι τις τιμές, να επιβάλλουν τους χρόνους παραδόσεων έτσι ώστε να έχουν τα περισσότερα δυνατά οφέλη.
2. **Οι αγοραστές** οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον βρίσκονται συνεχώς σε αναζήτηση νέων πηγών και νέων εταιρειών 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.

4.4.2 Οι Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Υποδείγματος

4.4.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά

συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει το μέγεθος αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τις εξής βασικές παραμέτρους:

§ 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 αριθμό διανυκτερεύσεων και γευμάτων), μειώνει το μέσο κόστος των εκάστοτε παραγωγικών της λειτουργιών αποτελώντας ταυτόχρονα εμπόδιο στην είσοδο νέων ξενοδοχείων πολυτελείας στον κλάδο.

§ Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Επίσης, επειδή οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλής αξίας 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 στις εταιρείες που εξετάζουμε αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω αποκλειστικά και μόνο των Ολυμπιακών Αγώνων δαπανήθηκαν τεράστια ποσά για την ανακαίνιση και επέκταση των μονάδων αυτών στοιχείο που θα αποτελέσει έναν ακόμα υψηλότερο φραγμό για νεο-εισερχόμενους στον κλάδο στο μέλλον.

Επιπροσθέτως, 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 ζήτημα 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 τουλάχιστον θεωρητικά βρίσκεται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο) είναι η τοποθεσία (location). Ειδικά για ορισμένους τύπους πελατών, με κυριότερο αυτόν των business travelers, η τοποθεσία είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιλογή ξενοδοχείου. Οι πελάτες αυτοί επιλέγουν αποβλέποντας στην 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, δηλαδή πώς ο κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται τη διαφοροποίηση πάνω σε ένα προϊόν καθώς και το προσωπικό γούστο του.

Ως συμπέρασμα συνάγεται ότι τα προϊόντα αν και μη τυποποιημένα δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης. Μοναδική ίσως εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση του ξενοδοχείου 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 (διαμέσου συνήθως του άμεσου κοινωνικού και επαγγελματικού τις περισσότερες φορές κύκλου τους) για την ποιότητα του προϊόντος. Ταυτόχρονα, πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος των πρακτορειών

και οι σχέσεις των ξενοδοχείων μαζί τους.

§ Κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία

Οι νομικοί περιορισμοί αποτελούν ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αλλά σε συνθήκες ανταγωνισμού το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι ο φόβος αντίδρασης από τις ήδη 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 παραρτήματα μεγάλων πολυεθνικών ξενοδοχειακών ομίλων στην Ελλάδα είτε αποτελούν έναν κρίκο εγχώριων ξενοδοχειακών αλυσίδων. Συνεπώς, είναι λογικό ότι η οργάνωση, η λειτουργία και το μάνατζμεντ αυτών βασίζεται σε συγκεκριμένα και δοκιμασμένα πρότυπα.

4.4.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση έχοντας την πλεονεκτική θέση 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 ενώ ο αριθμός των προμηθευτών μεγάλος

Όλες οι μονάδες του κλάδου φημίζονται για την άριστη οργάνωση τους σε ότι αφορά στις 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.

4.4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τις τιμές, διεκδικούν με τον τρόπο τους καλλίτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών στρέφοντας τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου και στο τέλος τις περισσότερες φορές επιτυγχάνουν το σκοπό τους δηλαδή καλλίτερη

ποιότητα σε προσιτές τιμές. 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,
- 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
- § Σύεδρους
- § 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 διαμορφώνοντας "πακέτα" διακοπών αλλά και άλλου είδους. 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 operators 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 travellers. Το 25,5% των πωλήσεων έχει ως πηγή τους συνέδρους, ενώ μόλις το 16,3% προέρχεται από μεμονωμένους ταξιδιώτες.

Γίνεται σαφές λοιπόν ότι με εξαίρεση τους μεμονωμένους ταξιδιώτες (οι οποίοι λόγω περιορισμένου όγκου 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 διεξοδική και λεπτομερέστατη, γεγονός που καθιστά ισχυρότατη την 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 δεδομένο ότι οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την τιμή που ορίζουν τα 5***** ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα είτε να καταφεύγουν σε προσπάθειες μείωσης των τιμών, είτε να συμβιβάζονται επιλέγοντας 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 φανερή 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 operators, 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).

4.4.2.4 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 μόνο 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 σχεδόν εξ' ολοκλήρου τις υπηρεσίες διαμονής και σίτισης των πελατών. Ωστόσο τα κρουαζιερόπλοια αυτά δε μένουν συχνά στο λιμάνι και η λειτουργία τους είναι καθαρά εποχιακή.

Τέλος, όσον αφορά τους «business travellers», 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 (μέσα από την μείωση του κόστους) από τις εταιρείες αποτελεί μια απειλή από υποκατάστατο προϊόν για την πελατειακή κατηγορία που αναφέραμε σε ότι αφορά τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων.

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

4.4.2.5 Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υφιστάμενες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου

Στο συγκεκριμένο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου κρίνεται αναγκαία μια προσπάθεια τέτοια ώστε 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 "δένονται" με μια σχέση αλληλεξάρτησης. Παράλληλα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο κάθε κίνηση από τη μια επιχείρηση να δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα από το σύνολο των υπολοίπων.

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 στους 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 4.4.2.5-1 Πληρότητες 5*			
Ξενοδοχείων Αθήνας			
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 στις 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 4.4.2.5-2 Μέση Τιμή Δωματίου/ Μέση Απόδοση Ανα Δωμάτιο Ξενοδοχείων Αθήνας			
	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. Οι απόψεις σχετικά με τις προοπτικές και το μέλλον του τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας δίστανται. Υπάρχει η θετική πλευρά που υποστηρίζει ότι ο ελληνικός τουρισμός μόλις εισήλθε σε μια ανοδική φάση ακμής. Υπάρχει όμως και η άλλη πλευρά που θεωρεί ότι οι ολυμπιακοί αγώνες αποτελούν παρελθόν αφήνοντας μόνο θετικό τις υποδομές βλέποντας δυσόιωνα το μέλλον του τουρισμού.

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 operators που μειώνουν τις τιμές αυξάνοντας τη ζήτηση.

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.⁸ 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 αριθμού δωματίων ώστε να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος από το κόστος.

Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς

Ο κύριος στόχος των πολυτελών 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 πολέμου 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 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

⁸ Στοιχεία έρευνας "Hotel Study 2005" της εταιρείας JBR Hellas

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 στις 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 οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν απώλειες 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 2004⁹ 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.

⁹ Στοιχεία ΕΞΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ο προσδιορισμός της ακριβούς ανταγωνιστικής ομάδας μιας οποιασδήποτε ξενοδοχειακής μονάδας είναι ένα ζήτημα πολύπλοκο και αρκετά περίπλοκο και αυτό διότι πολλές φορές χρειάζεται να συμπεριληφθούν αρκετές παράμετροι για να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση του *Athens Philoxenia Hotel* τα πράγματα είναι περισσότερο εύκολα και εξαιτίας της τοποθεσίας του ξενοδοχείου αλλά και του μεγέθους και της κατηγορίας του.

Η εν λόγω ομάδα αποτελείται από 5 ξενοδοχεία που είναι τα εξής παρακάτω:

- *ATHENA GRAND HOTEL*
- *ATHENIAN CALLIRHOE*
- *ATHENS ACROPOL*
- *GEORGIO RESIDENCE*
- *HOTEL IMPERIAL*

Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει περιλαμβάνονται ιστορικά στοιχεία του κάθε ξενοδοχείου, παρουσίαση συνοπτικά των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και του χώρου του κάθε ξενοδοχείου και τέλος τα δυνατά και αδύνατα σημεία της κάθε

μονάδας. Πρέπει να τονίσουμε στο σημείο αυτό πως γράφονται όσα στοιχεία βρέθηκαν διαθέσιμα ύστερα και από επίσκεψη και ξενάγηση σε κάθε ένα από τα ξενοδοχεία (site inspection) και τη συλλογή πληροφοριών από στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μετά από προσωπικές συνεντεύξεις. Όσον αφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία, καταγράφονται και με βάση την προσωπική κρίση του γράφοντα.

5.1 ATHENA GRAND HOTEL – ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΞΤΕ (GRECOTEL)

Αποστολή της εταιρείας Ελληνική τουριστική ΑΞΤΕ – GRECOTEL

Ο Όμιλος ξενοδοχείων της *Grecotel*, έχοντας χτίσει τις μονάδες της σε προορισμούς ιδανικούς έχει ταυτίσει το όνομα της εταιρείας με την ελληνική παραδοσιακή φιλοξενία. Κάθε ένα είναι μοναδικό και στόχο έχει να αναδεικνύει τα καλύτερα στοιχεία της περιοχής που φιλοξενεί.

Το θερμό καλωσόρισμα, το προσεγμένο ντιζάιν, η διακριτική εξυπηρέτηση και η υψηλή κουζίνα είναι τα πλέον αναπόσπαστα χαρακτηριστικά της *Grecotel* και τα ξενοδοχεία της εταιρείας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά στοχεύοντας σε εκλεκτικούς ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο που αγαπούν τον πολιτισμό και την πολυτέλεια, θέλοντας να καλύψει τις υψηλές απαιτήσεις τους

5.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η ξενοδοχειακή μονάδα ανήκει στον Όμιλο της *Grecotel* της οικογένειας *Δασκαλαντωνάκη* και ξεκίνησε τη λειτουργία της το καλοκαίρι του 2004 (όπως και όλες οι μονάδες του εν λόγω ομίλου).

5.1.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Το *Athena Grand Hotel* διαθέτει 79 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα (ορισμένα εξ αυτών για άτομα με ειδικές ανάγκες αλλά και για μη καπνίζοντες). Ο νεωτερισμός του νέου αυτού μέλους της οικογένειας των classical hotels του ομίλου της grecotel είναι η διακόσμηση των δωματίων με φανταχτερά και χρωματιστά graffiti (τα λεγόμενα graffiti rooms), τα οποία και προσδίδουν μια ιδιαιτερότητα στο ξενοδοχείο αλλά και δημιουργούν ένα ευχάριστο συναίσθημα στον ταξιδιώτη.

Πέρα από τα δωμάτια, το ξενοδοχείο διαθέτει ένα εξαιρετικό εστιατόριο πολυτελείας ειδικευμένο στις μεσογειακές γεύσεις, το **Downtown Brasserie**. Βρίσκεται στο ισόγειο αλλά διαθέτει και μπαλκόνι - ταρατσα, ιδανικό μέρος να γευματίσει κάποιος τους θερινούς μήνες, στη διάρκεια των οποίων προσφέρεται στους πελάτες του ξενοδοχείου.

Επίσης, υπάρχει και το lounge café-bar, **Athinas 65** το οποίο είναι το κατάλληλο μέρος να χαλαρώσει κάποιος μετά από μια εξοντωτική ημέρα. Διαθέτει από καφέ και cocktails μέχρι και ελαφρά snacks. Αυτό που το κάνει να ξεχωρίζει είναι το Νεοϋρκέζικο style σε συνδυασμό και με τα μουσικά του ακούσματα.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι έχει γίνει ανακαίνιση σε ολόκληρο το ξενοδοχείο ώστε οι διακοσμητές να προσδώσουν το προαναφερόμενο style τόσο στα δωμάτια όσο και στους υπόλοιπους χώρους του (πιο συγκεκριμένα ονομάζεται digital baroque style).

Επίσης, στο πρόγραμμα της εν λόγω ανακαίνισης περιλαμβάνεται και η κατασκευή πισίνας και πολυτελούς χώρου υπηρεσιών spa (σχετικά μικρών διαστάσεων εξαιτίας του περιορισμένου χώρου που διαθέτει το ξενοδοχείο) αλλά και δημιουργία γυμναστηρίου (fitness center).

5.1.3 Δυνατά Σημεία

- § Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην καρδιά της πόλης, ένα λεπτό με τα πόδια από την πλατεία της Ομόνοιας, δίνοντας στον πελάτη άμεση πρόσβαση σε μετρό και ηλεκτρικό αλλά και σε συγκοινωνίες λεωφορείων και τρόλλεϋ που καλύπτουν σχεδόν όλες τις περιοχές του λεκανοπεδίου.
- § Έχει γίνει εξ'ολοκλήρου ανακαίνιση και το περισσότερο σημαντικό είναι η διαφοροποίηση του από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της κατηγορίας του με την έννοια ότι ξεκινώντας από την υποδοχή είναι ορατό το μοντέρνο στοιχείο με τα δύο αυτοκίνητα-γραφεία και αυτό συνεχίζεται και στα δωμάτια με τα graffiti που κοσμούν τους τοίχους. Γενικότερα, όπως προαναφέρθηκε, είναι το πρώτο ξενοδοχείο που εισάγει το digital baroque style και αυτό από μόνο του το κάνει να ξεχωρίζει.
- § Ανήκει στον όμιλο της *GrecoTel*, γεγονός που εγγυάται στον πελάτη την ύπαρξη υψηλών standard όσον αφορά στις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και την ικανοποίηση οποιονδήποτε υψηλών απαιτήσεων μπορεί να έχει ο πελάτης, αφού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα όλων των ξενοδοχείων του ομίλου και ειδικά τη σχετικά νεοεισερχόμενη σειρά των classical hotels.
- § Στα θετικά πρέπει να προσθέσουμε και τη δημιουργία προσεχώς πισίνας, κέντρου spa αλλά και fitness center, παρά το γεγονός του περιορισμένου διαθέσιμου χώρου, επιβεβαιώνοντας και τα προαναφερόμενα για τους στόχους και την πολιτική της διοίκησης του ξενοδοχείου.

5.1.4 Αδύνατα Σημεία

- § Η ευρύτερη περιοχή της Ομόνοιας δεν είναι και από τις καλύτερες τόσο από άποψη ασφάλειας για τον πελάτη όσο και για την αισθητική του ξενοδοχείου την οποία και αλλοιώνει.

- § Η ύπαρξη ίδιας κατηγορίας ξενοδοχείων σε πολύ κοντινή απόσταση δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό και ενδεχομένως απώλειες πελατών (*Omonoia Grand Hotel, Residence Giorgio, Hotel Stanley*)
- § Στα αρνητικά να αναφέρουμε την έλλειψη συνεδριακών χώρων εξαιτίας του περιορισμένου χώρου. Στον τομέα αυτό η διοίκηση συνεργάζεται με το ιδίων συμφερόντων ξενοδοχείο Acropolis στέλνοντας εκεί όποιες εκδηλώσεις μπορεί να ζητηθούν ώστε να καλύψει στον υψηλότερο βαθμό το κενό αυτό που υπάρχει. Για αυτό το λόγο άλλωστε και οι στρατηγικές του τμήματος sales του ξενοδοχείου στοχεύουν κατά κύριο λόγο στο group μεμονομένων πελατών (individuals).
- § Ο χώρος της υποδοχής δεν βρίσκεται στο ισόγειο ως είθισται στην συντριπτική πλειοψηφία των μεγάλων ξενοδοχείων, αλλά στον πρώτο όροφο. Επίσης, ο συγκεκριμένος χώρος "κόβεται" στα δύο από μια μεγάλη κολώνα που βρίσκεται στο κεντρο.

Τέλος, να προστεθεί και το μέγεθος των δωματίων του ξενοδοχείου τα οποία και είναι σχετικά μικρά αλλά και επιπρόσθετα δεν διαθέτουν κάποια αξιόλογη θέα.

5.2 ATHENS IMPERIAL HOTEL – ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΞΤΕ (GRECOTEL)

5.2.1 Ιστορικό

Άλλο ένα μέλος της οικογένειας των *classical hotels* του ομίλου της grecotel το οποίο μάλιστα είναι και το πιο καινούριο. Η αποστολή του συγκεκριμένου ομίλου αναφέρθηκε στην προηγούμενη παρουσίαση του *Baby Grand Hotel* της Αθήνας καθώς και η γενικότερη πολιτική και τα standard του.

Εδρεύει λίγο παρακάτω από το *Omonoia Grand Hotel* και συγκεκριμένα στην πλατεία Καραϊσκάκη. Το κτίριο υπάρχει από

πολύ παλαιότερο έτος όμως περιήλθε στην ιδιοκτησία της οικογενείας *Δασκαλαντωνάκη* το 2003, ανακαινίστηκε πλήρως το 2004, οπότε και ξεκίνησε να λειτουργεί (συγκεκριμένα τον Άγουστο του 2004).

5.2.2 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου

Όσον αφορά στη διαμονή, το ξενοδοχείο διαθέτει 265 δωμάτια, εκ των οποίων 26 σουίτες και 1 προεδρική σουίτα. Το βασικό όμως πλεονέκτημα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου είναι οι συνεδριακοί χώροι και αίθουσες του, οι οποίες και φτάνουν δυναμικότητα των 1400 ατόμων (παρατίθενται αναλυτικά στον παρακάτω ενδεικτικό πίνακα οι αίθουσες και οι διαστάσεις αυτών).

Όσον αφορά στους χώρους αυτούς, να υπογραμμίσουμε ότι όπως ολόκληρο το κτίριο έτσι και αυτοί είναι ολοκαίνουριοι και υπερσύγχρονοι, προσφέροντας μια ευρεία γκάμα επιλογών τόσο σε ηλεκτρονικό όσο και σε οπτικοακουστικό εξοπλισμό, ικανοί να ικανοποιήσουν υψηλές απαιτήσεις δίνοντας τη δυνατότητα για πολλαπλές χρήσεις και εφαρμογές στο συγκεκριμένο τομέα. Αν προσθέσουμε και το γεγονός του πολύπειρου εξειδικευμένου προσωπικού στο τμήμα *banquet & conference* κατανοούμε ότι και από θέμα οργάνωσης, ακόμα και των πιο απαιτητικών εκδηλώσεων ή επαγγελματικών και παντός είδους συνεδρίων, η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί με σιγουριά να ανταπεξέλθει επιτυχώς.

Πίνακας 5.2-1 Οι συνεδριακοί χώροι του Athens Imperial Hotel.	
ΑΙΘΟΥΣΑ	ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΕ m²
BALLROOM A1	158
BALLROOM A2	178
BALLROOM ALL AREAS	336
BOARDROOM A3	114
BOARDROOM A4	85
BOARDROOM ALL AREAS	199
FOYER	555
SYNDICATE 1	35
SYNDICATE 2	30
SYNDICATE 3	30
SYNDICATE4	28
SYNDICATE 2 & 3	60
MEETING ROOM B	217
CONFERENCE C1A + C1B	74
CONFERENCE C2A + C2B	105
CONFERENCE C3	70
CONFERENCE C4	237
CONFERENCE ALL AREA	535
FOYER	364

Πηγή: Στοιχεία της εταιρείας

Όλα τα παραπάνω βέβαια συμβαδίζουν και απορρέουν από την πολιτική του τμήματος των sales, το οποίο κατά κύριο λόγο στοχεύει στο business τμήμα της αγοράς. Το "μοτό" των στελεχών του εν λόγω τμήματος είναι το "ελάτε στο *Hotel Imperial* και και φέρτε στην Αθήνα μαζί σας το γραφείο σας!" θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να υπερτονίσει το βάρος που δίνει στην εξυπηρέτηση και κάλυψη όλων των δυνατών επιθυμιών ενός επιχειρηματία ή εταιρικού αντιπροσώπου ο οποίος έχει έρθει στο εξωτερικό να περατώσει κάποιες σημαντικές επαγγελματικές δραστηριότητες.

Πέρα λοιπόν από εξοπλισμό γραφείου αλλά και γραμματειακή υποστήριξη (business center) που προσφέρει, πρέπει να τονίσουμε ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει μεριμνήσει και για το πεδίο της ψυχαγωγίας και ψυχικής και σωματικής χαλάρωσης των πελατών

της. Ειδικότερα, υπάρχει διαθέσιμος ολόκληρο το 24ωρο ιατρος-φυσιοθεραπευτής (μετά από κλήση στην υποδοχή), επίσης δυνατότητα για μυοχαλαρωτικό μασάζ μετά από ραντεβού και επιπροσθέτως σε συνεργασία με αθλητικούς ομίλους και clubs δίνεται στον πελάτη η δυνατότητα επιλογής αθλητικών δραστηριοτήτων όπως: τέννις, καταδύσεις (diving), γκολφ, windsurfing, θαλάσσιο σκί (water ski). Τέλος, στο health club του Imperial υπάρχουν από όργανα γυμναστικής και διάδρομοι μέχρι και εργομετρικά όργανα.

Το Imperial επίσης στεγάζει και το **Lobby Bar & Lounge** στο ισόγειό του, ιδανικό για χαλάρωση με ένα κοκτέιλ ή με ένα ελαφρύ snack. Ακριβώς δίπλα συναντάμε το το υπερπολυτελές **Atrium Restaurant**, το οποίο και προσφέρει τις γαστρονομικές δημιουργίες ελληνικής και μεσογειακής κουζίνας μέσα σε έναν χώρο που πλαισιώνεται από επτά στρώματα ηχομωνοτικού τζαμιού δημιουργώντας ξεχωριστό περιβάλλον. Το εστιατόριο βρίσκεται ακριβώς δίπλα στην υποδοχή και ανοίγει τις πόρτες του από τις 19.00 μέχρι και τις 01.00 μετά τα μεσάνυχτα. Τέλος, στο ρετιρέ του ξενοδοχείου βρίσκεται το εξαιρετικό **Roof Top Bar** που διαθέτει πισίνα και προσφέρει και πανοραμική θέα όλης της πρωτεύουσας και του Σαρωνικού. Παραμένει ανοικτό από το μήνα Μάιο μέχρι και τον Οκτώβριο από τις 10.00 μέχρι και τις 02.00 μετά τα μεσάνυχτα.

5.2.3 Δυνατά Σημεία

§ Πλεονέκτημα αποτελεί η περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο από θέμα προσβασης τόσο σε κεντρικούς δρόμους-αρτηρίες όσο και αξιοθέατα, μουσεία και αγορές. Η εθνική οδός απέχει μόλις λίγα λεπτά ενώ ακριβώς απέναντι από το κτίριο βρίσκεται ο σταθμός μετρό του Μεταξουργείου. Σε κοντινή απόσταση είναι η Ομόνοια, το Εθνικό θέατρο αλλά και οι περιοχές της Πλάκας και του Ψυρρή.

- § Διαθέτει από τις πιά σύγχρονες και πολυτελείς αίθουσες συνεδριάσεων σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της κατηγορίας του που βρίσκονται κοντά σε αυτό.
- § Τα δωμάτιά του είναι αρκετά μεγάλα και τα περισσότερα εξ'αυτών διαθέτουν πανοραμική θέα.
- § Διαθέτει executive floor & lounge με private reception και ξεχωριστό ανελκυστήρα για προσφορά υπηρεσιών υψηλής ασφάλειας στον πελάτη.
- § Το ξενοδοχείο είναι ολοκαίνουριο καθώς έγινε ριζική ανακαίνιση στο κτίριο (σε αντίθεση με τα περισσότερα ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας).
- § Ανήκει στον όμιλο της *Grecotel* προσδίδοντας στον πελάτη μια αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς.

5.2.4 Αδύνατα Σημεία

- § Βρίσκεται σε κοντινή απόσταση με αρκετά ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας ένα από τα οποία μάλιστα είναι ακριβώς απέναντι (*Hotel Stanley*) γεγονός που σαν αποτέλεσμα έχει την απώλεια ορισμένου ποσοστού της δυνητικής του πελατείας.
- § Η ευρύτερη περιοχή είναι σχετικά κακόφημη με πολλούς αλλοδαπούς και παλιά σπίτια πολλά από τα οποία είναι και εγκατελλημένα.
- § Ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού χαρακτηρίζεται από νεαρές ηλικίες γεγονός που μπορεί να αποβεί αρνητικό σε περιπτώσεις που χρειάζεται η εμπειρία από εγνωσμένης αξίας στελέχη.
- § Η ύπαρξη μιας αρκετά μεγάλων διαστάσεων κολώνας μπροστά ακριβώς στο χώρο της υποδοχής του ξενοδοχείου, η οποία κρύβει και τη σκάλα του *Atrium Restaurant* αλλά και αισθητικά

χαλάει την εικόνα της εισόδου του ξενοδοχείου που κατά τ'άλλα είναι εντυπωσιακή όσον αφορά στη διακόσμηση (όπως και ολόκληρο το ξενοδοχείο).

5.3 ATHENS ACROPOL HOTEL-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΞΤΕ (GRECOTEL)

Άλλο ένα ξενοδοχείο της οικογενείας Δασκαλαντωνάκη, το οποίο αποτελεί μέλος της σειράς των classical hotels της *Grecotel* (όπως το *Baby Athena Grand* και το *Athens Imperial*). Το *Athens Acropol* ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1998 ενώ το κτίριο το οποίο στεγάζεται, χρονολογείται από το 1964.

5.3.1 Συνοπτική Παρουσίαση του ξενοδοχείου

Το ξενοδοχείο διαθέτει 167 δωμάτια ,τα περισσότερα εκ των οποίων δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλα σε μέγεθος.

Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί το έμπειρο προσωπικό του καθώς και το προσεγμένο service τα οποία σε συνδυασμό καλύπτουν ιδιαίτερες απαιτήσεις ιδιαίτερων πελατών (κατά κύριο λόγο business) που είναι και ο απώτερος σκοπός της διοίκησης.

Όσον αφορά στις εκτός δωματίου υπηρεσίες και εξυπηρετήσεις, το ξενοδοχείο προσφέρει full service σε γραμματειακή υποστήριξη όπως internet,laptops,αλληλογραφία,fax,printers και οτιδήποτε άλλο μπορεί να χρειαστεί ένας επιχειρηματίας-πελάτης από τους πολλούς που συνήθως φιλοξενεί το συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Επιπρόσθετα, διαθέτει έναν μικρό σχετικά χώρο με όργανα γυμναστικής, sauna και steam bath. Επίσης, υπάρχει χώρος σταύθμευσης αλλά με extra χρέωση.

Το ξενοδοχείο καλύπτει τον τομέα conference & banquet με συνεδριακούς χώρους η δυναμικότητα των οποίων φτάνει τα 350 άτομα. Όλες οι αίθουσες είναι πλήρως εξοπλισμένες με τα απαραίτητα μηχανήματα και εξαρτήματα αλλά υπάρχει και η πρόσθετη επιλογή της προπαραγγελίας και ενοικίασης όποιων άλλων εξαρτημάτων σε οπτικοακουστικό ή ηλεκτρονικό εξοπλισμό χρειάζεται επιπλέον κάποιος διοργανωτής στον οποίον νοικιάζεται η αίθουσα. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται με λεπτομέρεια όλες οι αίθουσες του *Athens Acropolis Hotel* καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 5.3.1-1 Οι συνεδριακοί Χώροι του Athens Acropolis Hotel.									
Όνομασία Αίθουσας	Μήκος	Πλάτος	Υψος	Εμβαδό m ²	Θεατρική Διάταξη	Σχολική Διάταξη	Διάταξη Π	Κοκτέηλ	Επίσημο Γεύμα
		<>							
Plaka	8.40	8.20	2.8	-	80	50	36	90	60
Agora	12.70	8.20	2.8	-	150	80	50	140	100
Thissio	8.40	8.20	2.8	-	80	50	36	90	60
Plaka & Agora	21.10	8.20	2.8	-	250	140	85	240	160
Thissio & Agora	21.10	8.20	2.8	-	250	140	85	240	160
Athina	29.40	8.20	2.8	-	370	230	115	380	320
Erechthio	5.80	3.80	2.8	-	20	15	-	-	-
Parthenon	6	3.80	2.8	-	30	20	-	-	-
Total Space	-	-	-	310	455	266	160	410	240

Πηγή: Στοιχεία της εταιρείας

Τέλος, στο σημείο αυτό να αναφέρουμε το εστιατόριο του ξενοδοχείου, το **Pireos 1**, το οποίο προσφέρει ένα εξαιρετικό και ποικίλο μενού ελληνικής και διεθνούς κουζίνας για όλα τα γούστα. Επίσης, να προσθέσουμε ότι ο πρωινός του μπουφές παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Είναι ανοιχτό από τις 07.00 μέχρι και τις 23.30 το βράδυ. Εκτός από το εστιατόριο, υπάρχει και το **Elgin Transport Company Bar** με ποικιλία σε κοκτέηλς, σνακς και σαλάτες σε ένα όμορφο γεμάτο κουλτούρα περιβάλλον. Το συγκεκριμένο Bar να πούμε ότι προσφέρει και 24ωρο room service ενώ παραμένει ανοιχτό από τις 07.00 το πρωί μέχρι και τα

μεσάνυχτα.

5.3.2 Δυνατά Σημεία

- § Το ξενοδοχείο βρίσκεται ακριβώς πάνω στην πλατεία Ομονοίας δίνοντας πρόσβαση στον πελάτη σε μετρό, ηλεκτρικό και όλες τις συγκοινωνίες καθιστώντας δυνατή τη μετάβασή του σε πολλά σημεία μέσα σε ελάχιστα λεπτά της ώρας.
- § Η υψηλή προτεραιότητα της διοίκησης του ξενοδοχείου σχετικά με την αστυνόμευση του, η οποία διαρκεί ολόκληρο το 24ωρο.
- § Είναι από τα λίγα ξενοδοχεία στην περιοχή που διαθέτει συνεδριακούς χώρους.
- § Διαθέτει ορισμένα στελέχη σε νευραλγικούς τομείς τα οποία κατέχουν τις κατάλληλες εμπειρίες όντας πολλά χρόνια στο χώρο και γενικά η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι αυστηρή και απαιτητική στην επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού της.

5.3.3 Αδύνατα Σημεία

- § Η ακόφρημη περιοχή ειδικά πάνω στην πλατεία όπου εδρεύει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο αποτελεί αρνητικό στοιχείο για το Acropolis αλλά και για τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από αυτό.
- § Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας που αναλύουμε, εκτός του ότι είναι το παλαιότερο, έκανε ανακαίνιση πριν από αρκετά χρόνια και πιο συγκεκριμένα το 1998.
- § Δεν διαθέτει roof top ούτε και πισίνα γεγονός που το υποβιβάζει σε σύγκριση με ξενοδοχεία κοντά σε αυτό που διαθέτουν.

- § Δεν υπάρχει executive floor .
- § Το parking που διαθέτει το ξενοδοχείο χρεώνεται επιπλέον του κόστους του δωματίου στον πελάτη.
- § Διαθέτει μόλις τρεις σουίτες.
- § Ο χώρος της υποδοχής είναι περίπου στενόμακρος με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα κατά την άφιξη πολυάριθμων groups που δυσκολεύουν τη γρήγορη κίνηση των πελατών (check in & check out) μπροστά από τη reception, όσο εμπειρο και αν είναι το προσωπικό.
- § Τα περισσότερα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι σχετικά μικρά σε μέγεθος.

5.4 HOTEL RESIDENCE GEORGIO - G.M. HOTEL ENTERPRISES

Το ξενοδοχείο *Residence Georgio* αποτελεί μονάδα 4 αστέρων αλλά προσφέρει υπηρεσίες και διαθέτει εγκαταστάσεις ξενοδοχείου 5 αστέρων. Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι στο συγκεκριμένο κτίριο έγινε εκ θεμελίων ανακαίνιση (στο προηγούμενο ξενοδοχείο *Marmara* το οποίο λειτουργούσε αρκετά χρόνια πριν αν αναλογιστούμε ότι ο κτίριο ανεγέρθη το 1952) και άνοιξε τις πόρτες του στις 4 Αυγούστου του 2004. Είναι ολοκαίνουριο με πολύ σύγχρονες εγκαταστάσεις, στοιχείο που αποτελεί και ισχυρό πλεονέκτημα για τη μονάδα.

Το ξενοδοχείο είναι ιδιοκτησία της κυπριακών συμφερόντων εταιρείας *G.M. Enterprises* του ομίλου Μουσκίτα, στον οποίο ανήκουν και τα *Four Seasons Hotel* στη Λεμεσό και *Club Adriana* στη Λάρνακα.

5.4.1 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου

Όσον αφορά στη διαμονή του πελάτη, το *Residence Georgio* διαθέτει συνολικά 136 δωμάτια εκ των οποίων τα 10 είναι σουίτες. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι το ξενοδοχείο διαθέτει και 3 δωμάτια αποκλειστικά για άτομα με ειδικές ανάγκες ενώ τα δωμάτια διαθέτουν και Jacuzzi (εξαιρούνται 3 δωμάτια σε κάθε έναν από τους 8 ορόφους του) αλλά και γραφείο.

Το κτίριο διαθέτει και executive floor, που ονομάζεται *Privilege* και στεγάζεται στον έβδομο όροφο. Εκεί υπάρχει VIP reception αποκλειστικά για τους ξεχωριστούς πελάτες του ξενοδοχείου όπου η πρόσβαση γίνεται και μέσω ξεχωριστού ανελκυστήρα. Επιπρόσθετα, στις σουίτες υπάρχει η δυνατότητα για προετοιμασία από τον πελάτη καφέ ή τσάϊ αυτόνομα, ενώ γίνεται καθημερινή διανομή εφημερίδων τις οποίες προηγουμένως έχει παραγγείλει ο πελάτης.

Σχετικά με συνεδριακούς χώρους, το ξενοδοχείο προσφέρει κατά τους θερινούς μόνο μήνες έναν εξαιρετικό χώρο με δυνατότητα χωρητικότητας μέχρι και 100 άτομα στο ρετιπέ όπου υπάρχει και υπέροχη πανοραμική θέα του επιβλητικού μνημείου της Ακρόπολης και του λόφου του Λυκαβηττού. Δυστυχώς το ξενοδοχείο σε εσωτερικούς χώρους διαθέτει 2 μικρές αίθουσες για συμβούλια και συναντήσεις και δεν προσφέρει αίθουσες ικανές να υποδεχτούν εκδηλώσεις ballroom ή banquet, γεγονός που αποτελεί και μειονέκτημα του ξενοδοχείου στον συγκεκριμένο τομέα.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τους υπόλοιπους χώρους του ξενοδοχείου ξεκινώντας από το **Vivendo Restaurant** το οποίο εξειδικεύεται σε πιάτα από την ιταλική κυρίως αλλά και γενικότερα τη μεσογειακή κουζίνα. Διαθέτει ένα ευχάριστο και ιδανικό για χαλάρωση περιβάλλον. Λειτουργεί από τις 20.00 μέχρι και τα μεσάνυχτα.

Συνεχίζουμε με το φανταστικό **piano-restaurant-bar *Captain's***, το οποίο βρίσκεται στο ρετιρέ του ξενοδοχείου και για αυτό παραμένει ανοιχτό μόνο τους θερινούς μήνες. Αποτελεί ιδανικό περιβάλλον τόσο για να γευματίσεις όσο και να απολαύσεις ένα κοκτέιλ με την υπέροχη θέα του Ληκαβηττού και της Ακρόπολης δίπλα στην πισίνα, που διαθέτει. Είναι ανοικτο από τις 20.00 μέχρι και τις 01.00 μετά τα μεσάνυκτα

Τέλος, θα κλείσουμε την παρουσίαση αυτή με το **café *Mondo***, το οποίο και πλαισιώνεται από ένα περισσότερο χαλαρό περιβάλλον και αποτελεί την πρόταση για όλες τις ώρες της ημέρας κυρίως για ανεπίσημες περιστάσεις όπως συναντήσεις με φίλους. Διαθέτει ποικιλία σε πιάτα, αυτό όμως που αποτελεί το δυνατό του σημείο είναι τα θαυμάσια γλυκά και παγωτά του. Είναι ανοικτό καθημερινά από τις 10.00 το πρωί μέχρι το βράδυ στις 20.00 ενώ τα σαββατοκύριακα παραμένει ανοικτό μέχρι τις 23.00.

Επειδή το *Residence Georgio* στοχεύει περισσότερο στην προσέλκυση της κατηγορίας των business πελατών, προσφέρει τόσο υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης στο business center που διαθέτει αλλά και υπηρεσίες άθλησης και γυμναστηρίου. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει για τον πελάτη οτιδήποτε έχει να κάνει με ηλεκτρονικούς υπολογιστές αλλά και γρήγορη πρόσβαση στο διαδίκτυο αλλά και σε scanners, printers, fax και παροχές σε οπτικοακουστικό υλικό κατόπιν παραγγελίας στην υποδοχή. Σχετικά με τον τομέα του γυμναστηρίου, διατίθεται χώρος με όργανα, εξωτερική πισίνα και Jacuzzi καθώς και steam bath (χαμάμ). Επίσης υπάρχει και η σουηδική sauna αλλά και παροχή υπηρεσίας μασάζ με επιπλέον χρέωση.

5.4.2 Δυνατά Σημεία

§ Βρίσκεται όπως και τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που εξετάζουμε, σε κεντρικό σημείο (πλησίον της οδού Πατησίων) δίνοντας τη δυνατότητα για άμεση πρόσβαση στο μετρό και στον ηλεκτρικό

αλλά και στις υπόλοιπες συγκοινωνίες όπως είναι τα τρόλλεϋ και τα λεωφορεία. Επίσης, βρίσκεται μέσα στην αγορά της πρωτεύουσας και πολύ κοντά στην Πλάκα, το Μοναστηράκι καθώς και σε αρχαιολογικούς χώρους και μνημεία που είναι περιζήτητα από όλους τους τουρίστες

- § Η ριζική ανακαίνιση του κτιρίου (2004) το καθιστά ως ένα από τα πιο σύγχρονα και μοντέρνα ξενοδοχεία της κατηγορίας του. Το να μπαίνει ο πελάτης σε ένα ολοκαίνουριο και συνάμα καθαρό ξενοδοχείο αποτελεί από μόνο του ένα βασικό πλεονέκτημα όσον αφορά στην επανάληψη της επίσκεψης του πελάτη στο ξενοδοχείο αυτό.
- § Διαθέτει μια πολύ οργανωμένη και άρτια ιστοσελίδα αλλά και έχει διαθέσει σημαντικό ποσοστό από το budget του για διαφήμιση μέσα από το διαδύκτιο. Έτσι εξηγείται και το γεγονός των πολλών κρατήσεων δωματίων από το internet, σε σύγκριση με άλλα αθηναϊκά ξενοδοχεία.
- § Βασικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου είναι ο 8^{ος} όροφός του, το executive floor που είναι πραγματικά *Privilege* η φιλοξενία του πελάτη στο συγκεκριμένο όροφο.
- § Όλα τα δωμάτια έχουν ικανοποιητικό μέγεθος.
- § Διαθέτει δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες
- § Υπάρχει αστυνόμευση του χώρου περίξ του κτιρίου του *Residence Georgio*, γεγονός που προσδίδει το αίσθημα της ασφάλειας στους θαμώνες του ξενοδοχείου.
- § Ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση έχει δοθεί από το management της επιχείρησης για πρόσληψη προσωπικού που διαθέτει εμπειρία κυρίως στον τομέα του service και του front office, δηλαδή στο καλωσόρισμα και την περαιτέρω, όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη κατά τη διάρκεια διαμονής του στο *Residence Georgio*.

5.4.3 Αδύνατα Σημεία

- § Βασικό μειονέκτημα του ξενοδοχείου είναι η έλλειψη αιθουσών για μεγάλες συνεδριάσεις, συνεστιάσεις και επαγγελματικά meetings. Αρνητικό είναι επίσης και το γεγονός ότι ο χώρος που διατίθεται στον τελευταίο όροφο είναι εξωτερικός και υπάρχει ο σημαντικός περιορισμός των θερινών μηνών.
- § Αυτό που είναι ταυτόχρονα πλεονέκτημα και μειονέκτημα πολλών ξενοδοχείων μαζί και του *Residence Georgio*, είναι η περιοχή κοντά στην πλατεία της Ομόνοιας που δεν είναι ιδιαίτερα ασφαλής με πολλούς αλλοδαπούς, παλαιά κτίρια και πολλούς ζητιάνους. Αυτό αποτελεί σίγουρα μια άσχημη αισθητικά εικόνα για κάθε πελάτη του ξενοδοχείου και κυρίως τους ξένους.

5.5 ATHENIAN CALLIRHOE EXCLUSIVE HOTEL

Το ξενοδοχείο ανήκει στον επιχειρηματία *Βελάνη Βασίλη*, ξεκίνησε τη λειτουργία του με τη συγκεκριμένη επωνυμία τον Ιούνιο του 2002 και ανήκει στην κατηγορία 5 αστέρων.






Αμέσως πρίν αποτελούσε ιδιοκτησία της οικογενείας των Airhotel, ακολούθησε η αγοραπωλησία και ταυτόχρονα η πλήρης ανακαίνιση του κτιρίου, το οποίο και χρονολογείται από το 1974.

5.5.1 Συνοπτική Παρουσίαση του Ξενοδοχείου

Το κτίριο διαθέτει 84 δωμάτια μερικά από τα οποία έχουν μπαλκόνι και θέα είτε στην Ακρόπολη είτε στον κόλπο του Σαρωνικού. Τα 15 από αυτά είναι executive rooms ενώ υπάρχουν και 2 ορόφοι για μη-καπνίζοντες. Επίσης στον 7^ο όροφο, ο οποίος είναι και executive

floor, υπάρχουν 3 junior suites ενώ όλα τα δωμάτια του συγκεκριμένου ορόφου είναι ειδικά διαμορφωμένα ώστε να ικανοποιούν τους καλούς πελάτες του ξενοδοχείου. Το πλεονέκτημα σχετικά με τη διαμονή του πελάτη στο ξενοδοχείο αυτό είναι το αρκετά μεγάλο μέγεθος όλων των δωματίων του καθώς και ότι είναι όλα καινούρια.

Όσον αφορά στους συνεδριακούς χώρους του, το *Athenian Callirhoe* διαθέτει 3 αίθουσες με δυνατότητα φιλοξενίας από 15 έως και 100 άτομα καθώς και μια αίθουσα 15 ατόμων για επαγγελματικές συσκέψεις ή κοινωνικές εκδηλώσεις. Όλες οι αίθουσες έχουν μελετηθεί και κατασκευαστεί έτσι ώστε να πληρούν τις αυστηρότερες προδιαγραφές ασφάλειας και άνεσης. Προσφέρονται με πλούσιο εξοπλισμό (ISDN γραμμές, overhead projectors, flip chart, οθόνη, μικροφωνική εγκατάσταση αλλά και γραμματειακή υποστήριξη εφόσον ζητηθεί. Αναλυτικά οι αίθουσες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5.5.1.

Πίνακας 5.5.1-1 Οι συνεδριακοί Χώροι του Athenian Callirhoe Exclusive Hotel.					
Όνομασία Αίθουσας	Θεατρική Διάταξη	Σχολική Διάταξη	Διάταξη Π	Κοκτέιλ	Επίσημο Γεύμα
					
	THEATRE	CLASSROOM	U-SHAPED	COCTAIL	BANQUET
CHRISTINA HALL	90	40	30	150	50
PRIVE HALL	20	16	12	30	20
CHRISTINA & PRIVE HALL	110	60		200	
CALLIRHOE HALL	70	45	32	80	70
ROOF GARDEN					40
BOARDROOM		12-14 Pax Conference Set Up			

Πηγή: Στοιχεία της εταιρείας

Το ξενοδοχείο διαθέτει για τους πελάτες του και χώρο γυμναστηρίου και sauna όπου με επιπλέον χρέωση υπάρχει δυνατότητα εκγύμνασης υπό τις οδηγίες προσωπικού γυμναστή (personal trainer) αλλά και αρωματοθεραπείας και μασάζ εφόσον ζητηθεί από

τους υπεύθυνους της υποδοχής με ένα τηλεφώνημα.

Στο ισόγειο του ξενοδοχείου συναντάμε το εστιατόριο **Callirhoe's Lounge Etrusco** όπου ο διάσημος σεφ Έκτορας Μποτρίνι ικανοποιεί και τον πιο απαιτητικό πελάτη. Εξειδικεύεται στην ελληνική κουζίνα αλλά προσφέρει και διεθνή πιάτα. Το υψηλών προδιαγραφών service με το ευγενικό προσωπικό σε συνδυασμό με το ζεστό περιβάλλον καθιστά το εστιατόριο ιδανικό μέρος για επαγγελματικές και άλλου είδους ζυναντήσεις.

Υπάρχει όμως και η εξαιρετική επιλογή του δεύτερου εστιατορίου **Etrusco Roof Garden** στο ρετιρέ του ξενοδοχείου όπου εκτός από την άψογη κουζίνα, την ατμόσφαιρα πλαισιώνει η μουσική από πιάνο και σαξόφωνο που σε συνδυασμό με την πανοραμική θέα της Ακρόπολης το καθιστούν την ιδανικότερη επιλογή.

Τέλος, υπάρχει και το **bar Callibar**, όπου μπορεί κάποιος να απολαύσει το κοκτέιλ ή το ποτό του σε ένα προσεγμένο περιβάλλον.

5.5.2 Δυνατά Σημεία

§ Σχετικά με το location του ξενοδοχείου μπορούμε να πούμε ότι βρίσκεται σε καλό σημείο δίπλα σε στάση του μετρό (στάση Συγγρού Φιξ) ενώ από τη λεωφόρο Συγγρού είναι δυνατή η πρόσβαση σε λίγα λεπτά τόσο στο κέντρο όσο και στο λιμάνι του Πειραιά και γενικότερα τα νότια προάστεια. Ένα δεύτερο πλεονέκτημα που του προσδίδει η περιοχή που βρίσκεται είναι η απόσταση που το χωρίζει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της κατηγορίας του που λειτουργούν περισσότερο κεντρικά, σε Ομόνοια και Σύνταγμα, αποφεύγοντας με αυτόν το τρόπο τον άμεσο ανταγωνισμό που δυνητικά μπορεί να του κοστίσει σε απώλειες πελατών.

§ Μεγάλο πλεονέκτημα του ξενοδοχείου αποτελεί η πελατοκεντρική εικόνα, που μεταδίδει και στους πελάτες, οι

οποίοι νιώθουν πραγματικά σαν στο σπίτι τους. Σε αυτό βέβαια συμβάλλει και το μέγεθος του ξενοδοχείου, το οποίο όπως προαναφέραμε, στεγάζει μικρό αριθμό δωματίων, γεγονός που φέρνει εκ των πραγμάτων πιο κοντά το προσωπικό με τους πελάτες του ξενοδοχείου. Αυτό σε συνδυασμό και με το έμπειρο προσωπικό που στελεχώνει την επιχείρηση κάνει τον πελάτη φίλο με τους τελευταίους δημιουργώντας μια δυναμική ανεξάρτητη με τον γενικότερο ανταγωνισμό αφού πλέον ο πελάτης πηγαίνει εκεί όχι λόγω του χώρου αλλά για το προσωπικό. Νιώθει τη ζεστασιά και τη φιλικότητα του ίδιου του σπιτιού.

- § Ο ευρύτερος χώρος του ξενοδοχείου είναι καινούριος και μοντέρνος ενώ και τα δωμάτιά του έχουν ικανοποιητικό μέγεθος.
- § Διαθέτει executive floor, γεγονός που σε συνδυασμό με τους συνεδριακούς χώρους που προσφέρει, δίνει στο ξενοδοχείο ισχυρό πλεονέκτημα στην προσέλκυση πελατών κατηγορίας Business, που αποτελεί και τον κυρίαρχο στόχο του.

5.5.3 Αδύνατα Σημεία

- § Θα ξεκινήσουμε από ένα μειονέκτημα το οποίο μόλις πριν παρουσιάσαμε σαν πλεονέκτημα και δεν είναι άλλο από το location. Το *Athenian Callirhoe*, σε αντίθεση με την πλειοψηφία των ξενοδοχείων που εδρεύουν σε κεντρικά σημεία, απέχει από το κέντρο της πρωτεύουσας και από το Σύνταγμα και κατά συνέπεια από πολλές εταιρείες και γραφεία, όταν πολλοί ανταγωνιστές του βρίσκονται δίπλα. Αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για κάποιον πελάτη εταιρικό ή αλλόδαπό επιχειρηματία (συνήθως είναι υπάλληλοι πολυεθνικών εταιρειών) που πρέπει να είναι κοντά στα γραφεία της συγκεκριμένης εταιρείας.

- § Βασικό μειονέκτημα του ξενοδοχείου είναι και το μέγεθός του. Πολλές φορές μπορεί να περιορίζει την πελατεία του ξενοδοχείου με την έννοια ότι κάποιους μήνες που υπάρχει υψηλή πληρότητα ενδέχεται να βρεθούν χωρίς δωμάτιο καλοί πελάτες του, εξαιτίας έλλειψης δωματίων. Αυτό είναι διπλό μειονέκτημα διότι υπάρχει το ενδεχόμενο της απώλειας του πελάτη (στο ξενοδοχείο που θα επισκεπτεί να βρεί κάτι καλύτερο και να γίνει εκεί μόνιμος πελάτης) αλλά και της απώλειας εσόδων για το ξενοδοχείο το οποίο σε κάποιες περιόδους μπορεί να γέμιζε και τα διπλά δωμάτια.
- § Εξαιτίας του περιορισμένου χώρου του κτιρίου, να αναφέρουμε και το μικρό χώρο της υποδοχής ο οποίος ουσιαστικά ενώνεται με το σαλόνι και σίγουρα δημιουργεί δυσκολίες κυρίως σε ώρες αιχμής ή στην υποδοχή κάποιων πολυάριθμων groups.
- § Ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο αποτελεί η έλλειψη χώρου parking και μάλιστα σε μια περιοχή πυκνοκατοικημένη όπου είναι εξαιρετικά δύσκολο για κάποιον, ειδικά αν δεν γνωρίζει την περιοχή, να βρεί χώρο να σταθμεύσει το όχημά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΤΟ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πρίν ξεκινήσουμε την ανάλυση, να αναφέρουμε ότι το όνομα *Athens Philoxenia Hotel* επιλέχθηκε διότι στη συγκεκριμένη μελέτη εκτίθενται οικονομικά στοιχεία και χρηματοοικονομικοί δείκτες και δεν αποτελεί το πραγματικό όνομα της μονάδας που μελετούμε. Όλα τα υπόλοιπα είναι πραγματικά στοιχεία και ονόματα.

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Το *Athens Philoxenia Hotel* αποτελεί ένα από τα πιο παλιά και γνωστά ξενοδοχεία της πρωτεύουσας. Ιδρύθηκε το 1972 και ξεκίνησε επίσημα τη λειτουργία του το 1976 υπό την ιδιοκτησία του *Δημήτριου Δεβερίκου* με την επωνυμία *Δεβερίκος ΞΕΝΤΕ Α.Ε.* Έν συνεχεία ανέλαβε τα ηνία της επιχείρησης ο υιός του Δημήτριου Δεβερίκου, Γεώργιος και μεταγενέστερα, μέχρι και σήμερα, ηγούνται της διοίκησης του ξενοδοχείου τα παιδιά του τελευταίου (Βασίλειος, Δημήτριος, Μαρία).

Όσον αφορά στην εταιρία, το σύνολο των επιχειρήσεων, όπως προαναφέραμε, είχαν την επωνυμία *Δεβερίκος ΞΕΝΤΕ Α.Ε.*, ενώ το ξενοδοχείο είχε την *Park Club Α.Ε.* , η οποία είχε ιδρυθεί το 1986. Το 2003 διενεργήθηκε συγχώνευση των *Park Club* και *Δεβερίκος ΞΕΝΤΕ Α.Ε.* με τη σημερινή πλέον επωνυμία του Ομίλου

επιχειρήσεων της ΞΕΝΤΕ Α.Ε., ο οποίος μεταξύ άλλων (επιχειρήσεις ναυτιλιακές, κατασκευαστικές, parking) εκμεταλλεύεται και το *Athens Philoxenia Hotel*.

Αποστολή

Στόχος της διοίκησης και των επιμέρους στελεχών του ξενοδοχείου είναι ο πελάτης να νιώθει σαν να είναι σπίτι του, με την έννοια της εξασφάλισης ζεστού περιβάλλοντος, ευγενικού και εξυπηρετικού προσωπικού που θα βρίσκεται δίπλα στον πελάτη ολόκληρο το 24ωρο και, γενικότερα, την αντιμετώπισή του πελάτη ως φίλου. Εξάλλου «μοτό» του ξενοδοχείου στην πιο πρόσφατη διαφημιστική του καμπάνια ήταν το " feel like home – *Athens Philoxenia Hotel* ".

6.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Στο τμήμα αυτό θα παρουσιάσουμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες, θα περιγράψουμε το προϊόν από όλες τις απόψεις αλλά και όλους τους επιμέρους χώρους του ξενοδοχείου.

6.2.1 Τοποθεσία και Γενικά Στοιχεία

Διεύθυνση: Λ. Αλεξάνδρας 10, 10682, Αθήνα

Τηλ.: 0030-210 8894500, 0030-210 8832711

Fax : 0030 - 210 8238420

URL: www.athensphiloxeniahotel.gr

e-mail : info@athensphiloxeniahotel.gr

Το *Philoxenia Hotel Athens* βρίσκεται σε κομβικό σημείο στο κέντρο της Αθήνας, δίπλα στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, και απέναντι από το Πεδίον του Άρεως, το δεύτερο μεγαλύτερο πάρκο στην Αθήνα. Απέχει από την πλατεία Ομονοίας μόλις 5 λεπτά με τα πόδια ενώ ο σταθμός του ηλεκτρικού στην πλατεία Βικτωρίας βρίσκεται μόλις 500 μέτρα από το ξενοδοχείο. Επίσης, μπροστά από το ξενοδοχείο εκτείνεται η Λεωφόρος Αλεξάνδρας όπου περνούν

λεωφορεία, τρόλλευ και στο διπλανό οικοδομικό τετράγωνο υπάρχει και η αφετηρία των Κ.Τ.ΕΛ. του Νομού Αττικής. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη για πρόσβαση σχεδόν σε όλα τα σημεία του λεκανοπεδίου. Μεγάλο πλεονέκτημα της τοποθεσίας του ξενοδοχείου αποτελεί το γεγονός ότι βρίσκεται εκτός δακτυλίου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται με λεπτομέρεια οι αποστάσεις και ο χρόνος που απαιτείται για την πρόσβαση σε αυτούς τόσο με τα πόδια όσο και με όχημα.

Πίνακας 6.2-1 Αποστάσεις από και προς το Athens Philoxenia Hotel			
Από	Απόσταση σε χλμ.	Χρόνος	Μέσο
Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος	35	30 - 45 λεπτά	Ταξί
Κέντρο της Πόλης	1	10 λεπτά	Με τα πόδια
Κεντρικό Λιμάνι Πειραιά	8	15 λεπτά	Ταξί
Σταθμός Λαρίσης	1	5 λεπτά	Ταξί
Σταθμός Αστικού Λεωφορείου	Έξω από το ξενοδοχείο		
Σταθμός Μετρό Βικτόρια	0,5	5 λεπτά	Με τα πόδια
Εθνική Οδός	1	5 λεπτά	Ταξί
Ακρόπολη	1,5	5 λεπτά	Ταξί
Πλάκα	1,5	5 λεπτά	Ταξί
Βυζαντινό Μουσείο	1	3 λεπτά	Ταξί
Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο	0,3	2 λεπτά	Με τα πόδια

6.2.2 Υπηρεσίες Διαμονής

Το *Athens Philoxenia Hotel* διαθέτει, σε 7 ορόφους, 136 δωμάτια και 10 σουίτες, όλα με θέα είτε στο Πεδίον του Άρεως, είτε στην Ακρόπολη και το Λυκαβηττό. Όλα τα δωμάτια είναι πλήρως ανακαινισμένα και ανανεωμένα σε μοντέρνο στυλ επίπλων και υφασμάτων, είναι πλήρως εξοπλισμένα με όλες τις απαραίτητες ανέσεις που χρειάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του σύγχρονου στελέχους και παρέχουν στον πελάτη την καλύτερη λύση για να ξεκουραστεί σε ένα ήρεμο, πολιτισμένο περιβάλλον.

Περιγραφή δωματίων:

- § Διπλά τζάμια, παράθυρα με ηχομόνωση
- § Πόρτες πυρασφάλειας
- § Ανιχνευτές καπνού σε όλα τα δωμάτια και διαδρόμους
- § Sprinklers σε όλα τα δωμάτια και διαδρόμους
- § Πλήρως οργανωμένο mini-bar
- § Έγχρωμη, δορυφορική τηλεόραση και ραδιόφωνο
- § Τηλεφωνική συσκευή απευθείας κλήσης - Γραμμές ISDN
- § Data ports (σύνδεση για modem)
- § Μαρμάρινα μπάνια
- § Μπανιέρα και ντους σε όλα τα δωμάτια και τις σουίτες
- § Κεντρική θέρμανση και ψύξη με ξεχωριστό χειριστήριο σε κάθε δωμάτιο
- § Σεσουάρ μαλλιών
- § Χρηματοκιβώτιο
- § Δωμάτια μη καπνιζόντων (κατόπιν παραγγελίας)
- § Ξεχωριστά μεγάλα μπαλκόνια στα δωμάτια και τις σουίτες - στον 7ο όροφο
- § Τηλεφωνική συσκευή στο μπάνιο (στα δωμάτια και σουίτες των επάνω ορόφων)
- § Δυνατότητα πρόσβασης για αναπηρικό αμαξίδιο
- § Σήμα πυρκαγιάς για άτομα με μειωμένη ακοή

Σουίτες:

§ Ξεχωριστό υπνοδωμάτιο και σαλόνι

§ Jacuzzi στις γαμήλιες σουίτες

Όσον αφορά στα δωμάτια, να προσθέσουμε ότι υπάρχει 24ωρη παροχή σε οτιδήποτε χρειαστεί κάποιος πελάτης σχετικά με προμήθειες δωματίου από την υπεύθυνη ορόφων ενώ υπάρχει και υπεύθυνος αποκατάστασης βλαβών πάσης φύσεως (ηλεκτρολογικά, ηλεκτρονικά, κλιματισμού κτλ).

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός της ριζικής ανακαίνισης του ξενοδοχείου, απόφαση που ήρθε μετά και από ανακαινίσεις βασικών ανταγωνιστικών μονάδων αλλά και λόγω της υποδοχής των αυξημένων επισκεπτών και συνεπώς της αντίστοιχης ζήτησης σε κλίνες κατά τη διάρκεια των ολυμπιακών αγώνων που φιλοξενήθηκαν στην Αθήνα το 2004.

Η ανακαίνιση έλαβε χώρα σταδικά και ολοκληρώθηκε μέσα στο 2005. Το πρόγραμμα περιελάμβανε και ανακαίνιση σε όλα τα δωμάτια καθώς και τη δημιουργία σουιτών πολυτελείας με όλες τις σύγχρονες ανέσεις στον έβδομο όροφο του κτιρίου με την ένωση δωματίων τύπου superior (3 δωμάτια superior για τη δημιουργία μιας σουίτας). Παρακάτω θα αναφερθούμε αναλυτικά στο πρόγραμμα ανακαίνισης του ξενοδοχείου.

Υποδοχή – Front Office.

Λειτουργεί ολόκληρο το 24ωρο, με έναν υπεύθυνο της εκάστοτε βάρδιας, έναν τηλεφωνητή και τον doorman. Πολιτική του τμήματος είναι η άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη και φυσικά με ευγένεια, διακριτικότητα και πάντα με χαρά και θέληση από όλους.

Στόχος της διοίκησης του ξενοδοχείου εξάλλου αποτελεί η προσεγμένη εικόνα του χώρου της υποδοχής αφού τονίζουν ότι αυτή

αποτελεί και προέκταση της εικόνας του συνόλου του ξενοδοχείου, το γρήγορο check – in και check – out των πελατών, οι πελάτες να μένουν μπροστά στο χώρο της υποδοχής το λιγότερο δυνατό (ώστε να φαίνεται και στην πράξη η αστραπιαία εξυπηρέτηση) ενώ υπάρχει και σε ώρες αιχμής σερβιτόρος στο χώρο του lobby δίπλα στο χώρο της υποδοχής για να εξυπηρετήσει πελάτες, επισκέπτες αλλά και το προσωπικό, καθαρίζοντας άμεσα τα τραπέζια, τους καναπέδες και τα σταχτοδοχεία.

Από την υποδοχή μπορεί ο πελάτης να προμηθευτεί κλειδί για το χώρο του υπερσύγχρονου fitness center του *Athens Philoxenia Hotel*, να ζητήσει να του κλείσουν τραπέζι σε κάποιο εστιατόριο, να καλέσει ταξί ή και να αφήσει δέματα ή δικά του προσωπικά αντικείμενα αξίας προκειμένου να φυλαχθούν με ασφάλεια. Επίσης, μπορεί να καλέσει στην υποδοχή για οτιδήποτε χρειαστεί ή θα ήθελε να ρωτήσει οποιαδήποτε ώρα της ημέρας (όπως να ζητήσει την υπηρεσία αφύπνισης όποια ώρα αυτός επιθυμεί).

Τέλος, σχετικά με τις κρατήσεις, γίνονται ηλεκτρονικά με το σύστημα Fidelio και αυτές καταχωρούνται από τα επιμέρους τμήματα, σε έναν κεντρικό υπολογιστή που χειρίζεται ο manager του τμήματος του front office και ο οποίος τα διοχετεύει στον υπολογιστή της υποδοχής με ημερομηνία και ώρα άφιξης, στοιχεία του πελάτη καθώς και αριθμό της πιστωτικής του κάρτας σαν ασφαλιστική δικλείδα.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι για τα ελληνικά δεδομένα, οι κρατήσεις του ξενοδοχείου *Philoxenia* μέσα από το διαδίκτυο είναι αρκετά διαδεδομένες εξαιτίας και του υψηλού ποσοστού αλλοδαπών πελατών που εμφανίζει (κυρίως business και corporate) αλλά και λόγω του τμήματος πωλήσεων και marketing που στοχεύουν με την πολιτική που ακολουθούν στην προσέλκυση του group των business και corporate οι οποίοι κινούνται κυρίως μέσα από το διαδίκτυο.

6.2.3 Εστιατόρια και Μπαρ

Το *Athens Philoxenia Hotel* δίνει πολλές επιλογές για φαγητό σε μια εκλεπτυσμένη ατμόσφαιρα και σε ένα κομψό περιβάλλον. Το ξενοδοχείο διαθέτει τρία εστιατόρια και τρία café – bar. Πιο αναλυτικά:

St'astra Bar Restaurant

Στον τελευταίο όροφο του *Philoxenia Hotel*, κάτω από τα άστρα, λειτουργεί ένα νέο restaurant-bar. Με θέα την Ακρόπολη, τον Λυκαβηττό, την Αθήνα και τον Πειραιά, ο πελάτης μπορεί να απολαύσει τις γαστρονομικές gourmet προτάσεις βραβευμένων chef ή δροσερά cocktails στο *Bar Lounge*.

Οι μουσικές επιλογές του DJ του *St'astra* ποικίλουν από latin jazz σε funky jazz, ενώ δεν λείπουν και τα live parties, αλλά και οι βραδιές με guest DJ's, που διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για όλους τους φίλους της καλής μουσικής.

Στο χώρο του εστιατορίου κυριαρχούν οι ασπρόμαυροι τόνοι και το ανοιχτόχρωμο ξανθό ξύλο, ενώ η διακόσμηση ακολουθεί γραμμές του σύγχρονου ιταλικού design. Κεντρικό διακοσμητικό στοιχείο του εστιατορίου είναι ο γυάλινος θόλος, ο οποίος παραπέμπει στο όνομα, αλλά και τη θέση του *St'astra*, ενώ οι τρεις πολύχρωμοι πολυέλαιοι murano, του ιταλικού οίκου *Demajo*, φωτίζουν διακριτικά το χώρο, κάνοντας αισθητή την παρουσία τους.

Στο μπαρ, οι αναπαυτικοί καναπέδες του οίκου *Moroso*, σε έντονους χρωματισμούς, ενισχύουν τη lounge ατμόσφαιρα του χώρου, ιδανική για βραδιές διασκέδασης με καλούς φίλους.

Το νέο restaurant- bar λειτουργεί καθημερινά, εκτός Κυριακής, στον

8ο όροφο του *Philoxenia Hotel*, από τις 7μμ έως τις 2πμ.

Astra Roof Garden

Το *Astra Roof Garden*, βρίσκεται στον τελευταίο όροφο του ξενοδοχείου, δίπλα στην πισίνα και προσφέρει εκπληκτικές δυνατότητες για φαγητό κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Το *Astra Roof Garden* προσφέρει μια πανοραμική θέα της Αθήνας. Στην ήρεμη ατμόσφαιρα του εστιατορίου, ο πελάτης μπορεί να απολαύσει ένα λαμπρό barbecue με ζουμερές μπριζόλες, φρέσκα ψάρια, τρυφερές σαλάτες και εξαιρετικό κρασί, κάτω από το νυχτερινό Αττικό ουρανό, με την Ακρόπολη να λάμπει στο μεγαλείο της, και το λόφο του Λυκαβηττού μόνο μια ματιά μακριά.

Το *Astra Roof Garden* είναι διαθέσιμο για ιδιωτικές συναντήσεις και γεύματα, μετά από συνεννόηση με το προσωπικό.

Ώρες λειτουργίας: 21:00-01:30, Δευτέρα έως και Κυριακή, από Μάιο έως και Οκτώβριο, καιρού επιτρέποντος.

Alexandra's restaurant

Το εστιατόριο *Alexandra's*, είναι ένα καινούργιο στέκι για καλό φαγητό στην Αθήνα. Είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελεί ένα σημείο αναφοράς, ένα μοντέρνο εστιατόριο για μεσημεριανό φαγητό, που προσφέρεται για γεύματα εργασίας, αλλά και ένα ρομαντικό piano-restaurant, κατάλληλο για βραδινή έξοδο. Και στις δύο περιπτώσεις, το εστιατόριο προσφέρει καταπληκτική κουζίνα και άψογη εξυπηρέτηση σε ένα κομψό περιβάλλον, που δίνει έμφαση στις προσωπικές στιγμές.

Το εστιατόριο *Alexandra's* διατίθεται για ιδιωτικές συναντήσεις και γεύματα, μετά από συνεννόηση με το προσωπικό.

Ώρες λειτουργίας: 12:00 – 02:00, από Δευτέρα έως και Κυριακή.

Astra Roof Garden Cafe

Βρίσκεται στην κορυφή του ξενοδοχείου, δίπλα στην πισίνα. Το *Astra Cafe* είναι το ιδανικό μέρος για ένα αναζωογονητικό διάλειμμα μέσα στις καυτές μέρες του καλοκαιριού στην Αθήνα. Στο *Astra Cafe* ο πελάτης μπορεί να ξεδιψάσει με ένα εξωτικό ποτό ή ένα παγωτό, αλλά και να απολαύσει ένα ελαφρύ γεύμα ή σαλάτα κάτω από τον ήλιο, δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου.

Το *Astra Cafe* λειτουργεί από τις 10:30 το πρωί ως τις 01:30 από Μάιο έως και Οκτώβριο, καιρού επιτρέποντος.

Park Cafe

Πλήρως ανακαινισμένο και ανανεωμένο, το *Park Cafe*, στο lobby του ξενοδοχείου, είναι το πιο μοδάτο στέκι. Στο *Park Cafe* οι πελάτες του ξενοδοχείου αλλά και οι Αθηναίοι θαμώνες μπορούν να απολαύσουν ένα ελαφρύ γεύμα, μια φιλική κουβεντούλα με ένα φλιτζάνι αχνιστό καφέ, ένα σπιτικό γλυκό ή ένα ποτό μετά τη δουλειά, ή μετά την παράσταση των γειτονικών θεάτρων και σινεμά. Άλλωστε το *Athens Philoxenia Hotel* βρίσκεται στην καρδιά της 'Θεατρούπολης' της Αθήνας. Ξεκινά από τις 07:00 το πρωί έως τις 01:00 μετά τα μεσάνυχτα.

Venus Bar

Το *Venus Bar* βρίσκεται στο lobby του ξενοδοχείου και είναι η πιο αγαπημένη, χειμωνιάτικη επιλογή, για ένα ποτό μετά το δείπνο ή ένα cocktail μετά τη δουλειά, το θέατρο, το σινεμά ή τα ψώνια, σε μια ατμόσφαιρα ζεστασιάς και χαλάρωσης. Το *Venus Bar* λειτουργεί καθημερινά από τις 18:00 ως τις 24:00.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή να προσθέσουμε ότι στα άμεσα σχέδια της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου είναι η δημιουργία μέσα στο προσεχές καλοκαίρι του 2007 ενός μοντέρνου Café – Restaurant κατά πάσα πιθανότητα στο ισόγειο του ξενοδοχείου αφού στο ρετιρέ

δεσπόζει το St'astra roof Garden, το οποίο να υπογραμμίσουμε ότι άνοιξε τις πόρτες του μόλις πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 στην Αθήνα.

6.2.4 Συνεδριακοί Χώροι

Το *Athens Philoxenia Hotel* αφοσιωμένο στην υψηλή ποιότητα και τη διαρκή ανάγκη μας για τελειότητα, έχει ανακαινίσει πλήρως όλες τις Αίθουσες Συνεδρίων και Σεμιναρίων, τους κοινόχρηστους χώρους, και έχει δημιουργήσει ένα μοντέρνο, πλήρως εξοπλισμένο χώρο, για κάθε είδους κοινωνική ή εταιρική εκδήλωση.

Τρεις μεγάλες αίθουσες πολλαπλών εκδηλώσεων, συνολικού χώρου 580τ.μ., που φιλοξενούν έως και 750 άτομα, καθώς και 2 πριβέ αίθουσες συναντήσεων, μαζί με μια ομάδα αφοσιωμένων επαγγελματιών, είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι αίθουσες διατίθενται για:

- § Καλλιτεχνικές εκθέσεις
- § Επίσημα Δείπνα
- § Προώθηση νέων προϊόντων
- § Γεύματα εργασίας
- § Εταιρικές συναντήσεις
- § Εταιρικά Σεμινάρια
- § Συνέδρια

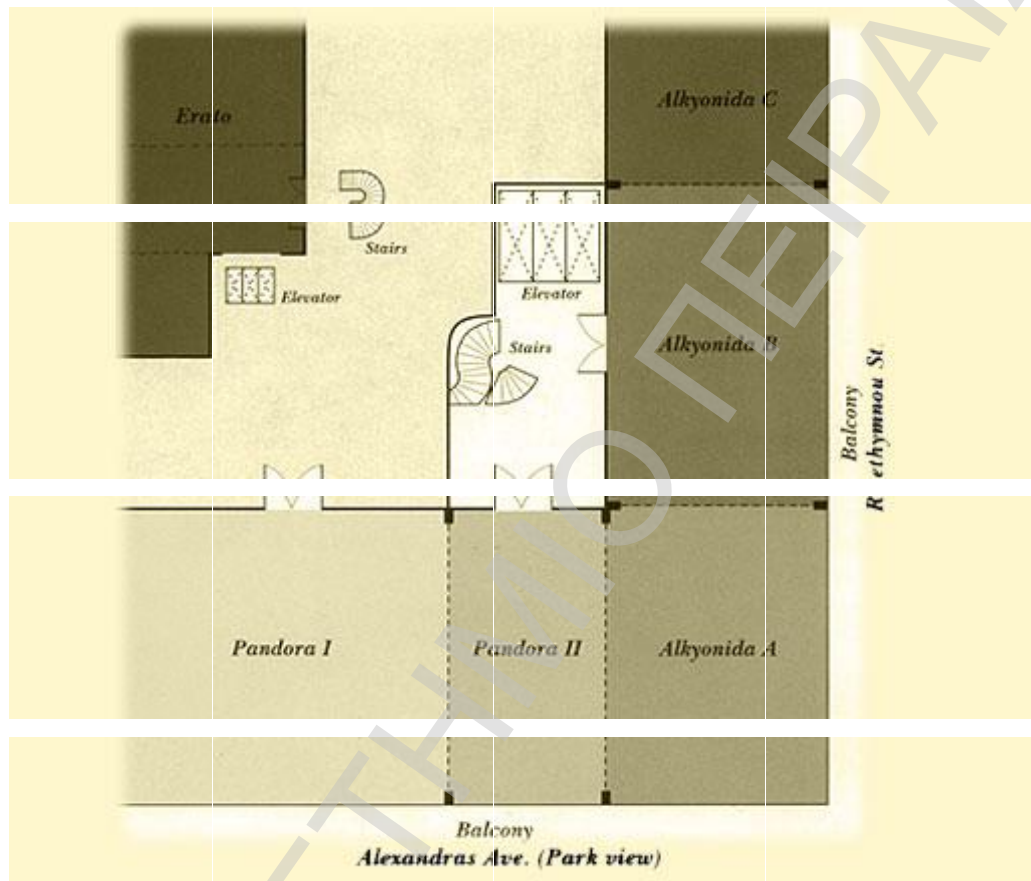
Στον οπτικοακουστικό εξοπλισμό των αιθουσών περιλαμβάνονται:

οθόνη 2x2, flipchart, μικροφωνική εγκατάσταση, παροχή ηλεκτρικού ρεύματος 220V, κεντρικό σύστημα θέρμανσης / κλιματισμού.

Επίσης παρέχονται στο ξενοδοχείο αν ζητηθούν: προβολέας διαφανειών, προβολέας slides, video-data projector, συσκευή φωτοαντιγράφων, σύστημα ταυτόχρονης μετάφρασης, Η/Υ, εκτυπωτής laser, ηχητικό σύστημα με D.J. / ζωντανή ορχήστρα.

Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε την ακριβή

τοποθεσία των συνεδριακών χώρων του ξενοδοχείου μέσα στο χώρο αυτού.



Πίνακας 6.2.4-1 Οι συνεδριακοί χώροι του Athens Philoxenia Hotel.							
Χώροι Εκδηλώσεων							
ΧΩΡΟΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Τ.Μ.	ΘΕΑΤΡΙΚΗ	ΣΧΟΛΙΚΗ	ΧΟΡΟΣ- ΣΥΝΕΣΤΙΑΣΗ	ΚΑΘΙΣΤΟ	COCKTAIL- ΔΕΞΙΩΣΗ
			ΔΙΑΤΑΞΗ	ΔΙΑΤΑΞΗ		ΔΕΙΠΝΟ	
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ		580	750	400	650	600	750
ΧΩΡΟΣ							
Pandora I + II	12.4 x 22.9	284	370	200	300	270	380
Alkyonida A+B+C	9 x 33	296	380	200	320	280	400
Pandora I + II + Alkyonida A	12.5 x 32	400	500	250	450	400	550
Pandora I	12.49 x 14	174	280	140	-	-	-
Pandora II	12.4 x 8.9	110	120	60	-	-	-
Alkyonida A	12.9 x 8.8	113	150	80	-	-	-
Alkyonida B	9.15 x 12.9	118	160	80	120	190	170
Alkyonida C	9.15 x 7.10	65	70	40	-	-	-
Alkyonida B + C	9.15 x 20	183	230	120	180	150	250
Erato	11.67 x 30	350	400	220	360	300	400
Meeting Room 110							
Meeting Room 210							

Πηγή: Στοιχεία της εταιρείας

6.2.5 Πρόγραμμα Ανακαίνισης

Στο σημείο αυτό επιβάλλεται να κάνουμε μια αναφορά στην ανακαίνιση που εκπονήθηκε στο ξενοδοχείο. Ξεκίνησε το 2001 και έγινε σταδιακά, με την παράλληλη λειτουργία της επιχείρησης, αφού το *Philoxenia Hotel* δεν εκλείσε ποτέ. Το έργο ολοκληρώθηκε μέσα στο 2005 και μάλιστα υλοποιήθηκε μέσα από επενδυτικό πρόγραμμα ύψους € 8.000.000. και οδήγησε στην πλήρη ανανέωσή του

(παράλληλα με την αναβάθμιση των υπηρεσιών του – πιστοποίηση ISO 9001 TUV Austria Hellas).

Το πρόγραμμα ανακαίνισης του ξενοδοχείου που περιέλαβε, εκτός από την εξωτερική του όψη, τα 140 δωμάτια, τις 10 σουίτες, τους χώρους υποδοχής τις αίθουσες συνεδρίων και εκδηλώσεων, το *Roof Garden* με την πισίνα, το fitness center και τα εστιατόρια, επιμελήθηκε το αρχιτεκτονικό γραφείο «Δήμου & Συνεργάτες». Τέλος, να προσθέσουμε και την προσεχή ανακαίνιση που έχει προγραμματιστεί για την αίθουσα *Πανδώρα* το Δεκέμβριο του 2006.

Παρεχόμενες Υπηρεσίες:

- § 24 ώρες λειτουργίας του Τμήματος Υποδοχής
- § Υπηρεσία πλυντηρίου
- § Στεγνό καθάρισμα
- § Υπηρεσία αφύπνισης
- § Ανταλλακτήριο συναλλάγματος
- § Ενοικίαση κινητών τηλεφώνων
- § Χρηματοκιβώτιο σε όλα τα δωμάτια
- § Υπηρεσία ταχυδρομείου
- § Καθημερινή εφημερίδα
- § Κατάστημα με είδη δώρων
- § Γιατρός (με κλήση)
- § Κομμωτήριο - με ραντεβού
- § Αισθητικός - με ραντεβού
- § Δυνατότητα φύλαξης παιδιών (Baby-sitting) - κατόπιν συνεννόησης
- § Business Center
- § Γυμναστήριο (υπό ανακαίνιση)
- § Εξωτερική πισίνα στον τελευταίο όροφο - καλοκαιρινή λειτουργία
- § Parking
- § Υπηρεσία ενοικίασης θαλαμηγού

- § Υπηρεσία ενοικίασης αυτοκινήτου
- § Εκδρομές

Παρεχόμενες Υπηρεσίες Εντός Δωματίου:

- § 24 ώρες Room Service
- § Pay TV με interactive services
- § Δυνατότητα λήψης - αποστολής e-mail
- § Data Ports για πρόσβαση στο Internet
- § Σιδερώστρα παντελονιών στα executive δωμάτια
- § Συσκευή Fax κατόπιν συνεννόησης
- § Δυνατότητα σύνδεσης H/Y
- § Ηλεκτρονικά παιχνίδια
- § Σεσουάρ μαλλιών
- § Πλήρως εξοπλισμένο mini bar
- § Χώρος εργασίας με κατάλληλο φωτισμό

Στις προαναφερθέντες υπηρεσίες που προσφέρει το *Athens Philoxenia Hotel*, να προσθέσουμε και το τμήμα Οργάνωσης Εξωτερικών Δεξιώσεων "*Park Catering Service*" το οποίο καλύπτει με απόλυτη επιτυχία τις ανάγκες κάθε εξωτερικής εκδήλωσης, τόσο στο χώρο του πελάτη όσο και σε συνεργαζόμενο με το ξενοδοχείο κτήριο ή χώρο. Διαθέτοντας έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, σύγχρονο εξοπλισμό καθώς και ελκυστικές γαστρονομικές, μουσικές και διακοσμητικές προτάσεις, το "*Park Catering Service*" φέρει τη σφραγίδα ποιότητας και αισθητικής ως την τελευταία λεπτομέρεια.

6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ATHENS PHILOXENIA HOTEL

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 εταιρεία μπορέσει 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 Athens Philoxenia Hotel 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.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα αναφέρονται μόνο τα αρχικά των επωνύμων των ονομάτων των στελεχών της επιχείρησης για το λόγο της έκθεσης στοιχείων οικονομικών τα οποία η διοίκηση της εν λόγω επιχείρησης δεν επιθυμεί να παρουσιαστούν κάτω από την πραγματική επωνυμία της επιχείρησης.

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

Γενικός Διευθυντής:	B. Μιχαήλ.
Οικονομικός Διευθυντής:	M. Δημήτριος
§ Υπεύθυνη Ελέγχου:	Γ. Σοφία
Διευθυντής Μάρκετινγκ:	Γ. Αικατερίνη
§ MKT & Sales Assistant:	M. Νικόλαος
Διευθυντής Τμήμ. Δωματίων:	P. Αλεξάνδρα
Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων & Προσωπικού:	Σ. Παναγιώτα
Διευθυντής F&B:	K. Σοφία

Διευθυντής PΟΜΕC:

Δ. Γεώργιος

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.

Το *Athens Ρηιλοχενια Hotel* όντας από την αφετηρία του μια καθαρά οικογενειακή επιχείρηση, έχει καλλιεργήσει τόσο ανάμεσα στο προσωπικό του όσο και σε μεγάλο ποσοστό των πελατών του ένα αίσθημα φιλικού και ζεστού περιβάλλοντος το οποίο προσδίδει στο ξενοδοχείο ένα ζεστό κλίμα όπου όλοι νιώθουν οικεία μεταξύ τους.

Αυτό είναι και ο στόχος της διοίκησης του ξενοδοχείου σε συνδυασμό και με την συνεχή αναβάθμιση του προϊόντος ώστε να προσαρμόζεται στα σύγχρονα δεδομένα της ζήτησης.

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.

6.3.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, ακολουθεί παρουσίαση των βασικότερων τμημάτων του *Athens Philoxenia Hotel*. 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 *Athens Philoxenia Hotel* 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

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.

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
Αριθμός Μόνιμου Προσωπικού	112	108
Αριθμός Εποχικού Προσωπικού	5	4

Το εποχικό προσωπικό στελεχώνεται κυρίως από εκπαιδευόμενους-φοιτητές σε τουριστικές σχολές.

Πηγή:Στοιχεία της εταιρείας

Πίνακας 6.3.4.2-2 Σύγκριση ανδρών – γυναικών

	2004	2005
Ποσοστό Γυναικών στο Συνολικό Προσωπικό	46,43%	46,29%
Αριθμός Ανδρών Στελεχών	14	13
Αριθμός Γυναικών Στελεχών	9	10

Πηγή:Στοιχεία της εταιρείας

Πίνακας 6.3.4.2-3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού

	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Κατώτερη Εκπαίδευση
Μορφωτικό Επίπεδο Ανδρών	18	25	15	0
Μορφωτικό Επίπεδο Γυναικών	15	10	25	0

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 *Athens Philoxenia Hotel* 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 καλλιτεχνικές παρουσιάσεις (θεατρικές παραστάσεις, βιβλία κτλ), ετήσιους χορούς μεγάλων εταιριών και δημόσιων οργανισμών καθώς και βραδιές με διάφορα μουσικά κυρίως events στα outlets του ξενοδοχείου (jazz βραδιές *St'astra*)
- § 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 *Athens Philoxenia Hotel* στους ήδη πελάτες. Ειδικότερα, προωθείται η προβολή των εστιατορίων και ιδιαίτερα του *St'astra*.
- § Έκδοση διαφημιστικού υλικού, για την προώθηση του προϊόντος του ξενοδοχείου.
- § Προτάσεις προς τους διευθυντές πωλήσεων για τον τρόπο προώθησης του ξενοδοχείου.

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ (BANQUET)

Το συγκεκριμένο 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 3 άτομα.

Να προσθέσουμε επίσης ότι δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα δεξιώσεων αλλά τα στελέχη του Banquet είναι επιφορτισμένα και με τη λειτουργία και τη σωστή εκμετάλλευση των συνεδριακών χώρων του ξενοδοχείου. Παράλληλα αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση εκδηλώσεων και συνεδρίων , που έχουν μικρό αριθμό δωματίων διαμονής.

ΤΜΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το τμήμα εταιρικών πωλήσεων έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση και συνεργασία του ξενοδοχείου με εταιρείες. Αποτελείται από τον υποδιευθυντή του τμήματος Sales & Marketing, *Μπαρούτη Νίκο* και μια βοηθό του. 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, ενώ για τις αγορές του εξωτερικού, το ξενοδοχείο συνεργάζεται με εταιρίες tour operator, οι οποίες παίζουν το ρόλο του διαμεσολαβητή όσον αφορά την προώθηση της εικόνας του ξενοδοχείου και εν συνεχεία φέρνουν τα δύο μέρη σε επαφή (το *Athens Philoxenia Hotel* και την εταιρία).

Το *Athens Philoxenia Hotel* κατηγοριοποιεί την εταιρική του πελατεία

βάσει του όγκου των διανυκτερεύσεων που παράγει για το ξενοδοχείο και της προοπτικής της να το κάνει στο μέλλον. Έτσι, χωρίζει την πελατειακή του 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.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (GROUP SALES)

Το κομμάτι των Group Sales είναι περισσότερο ευρύ. Απασχολεί 4 άτομα, συμπεριλαμβανομένης και της Διευθύντριας Πωλήσεων, *Κας Γιαννιούδη*. Γενικά, οποιαδήποτε κράτηση 7 και άνω δωματίων θεωρείται γκρουπ.

Τμηματοποίηση της Αγοράς

Το *Athens Philoxenia Hotel* 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 7 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 χωριστεί 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 επιμέρους 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'.

§ ΒΤΑ/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

Σε αυτή την παράγραφο θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η χρηματοοικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου *Athens Philoxenia Hotel* (APH) 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 APH, των ανταγωνιστών του και το Μέσο Όρο αυτών για το έτος 2004. Όσον αφορά στους ανταγωνιστές, επειδή τα ξενοδοχεία υπάγονται στην ιδιοκτησία ομίλων επιχειρήσεων στους οποίους ανήκουν και άλλες ξενοδοχειακές μονάδες, (Ελληνική ξενοδοχειακή εταιρεία, Ελληνική

τουριστική ΑΞΤΕ) είναι ενοποιημένοι τόσο οι Ισολογισμοί όσο και οι αριθμοδείκτες. Οι Ισολογισμοί, όπως επίσης οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και το σύνολο των Αριθμοδεικτών των εταιρειών για τα έτη 2002, 2003 και 2004 ακολουθούν αναλυτικά στα Παραρτήματα, στο τέλος της εργασίας. Για την ξενοδοχειακή μονάδα του *Residence Georgio* δεν βρέθηκαν χρηματοοικονομικά στοιχεία διότι η επιχείρηση είναι κυπριακών συμφερόντων.

Πίνακας 6.3.4.4-1 Αριθμοδείκτες Στρατηγικής Ομάδας					
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ Έτους 2004					
ΔΕΙΚΤΕΣ	ΑΡΗ	Athena Grand, Athens Imperial (ΕΛΛ.Τουριστική ΑΞΤΕ)	Athens Acropol (ΕΛΛ.Ξενοδ. Εταιρεία)	Athenian Callirhoe	Μέσος Όρος
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,43	0,84	0,31	1, 4 6	0,76
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	0,51	27,18	29,52	1,39	14,65
ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ	27,51	10,84	24,84	40,06	25,8125
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,89	-180,85	-7,19	29,66	-150,49
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	9,52	-	0,93	6,12	5,523

Πηγή: 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. Το *Athens Philoxenia Hotel* φτάνοντας μόλις στο 0,43 με γενικό μέσο όρο 0,76 κρίνεται μη ικανοποιητικό στη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της.

- **Χρηματοοικονομική Μόχλευση (Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια)**

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. Η συγκεκριμένη επιχείρηση εμφανίζει χαμηλό τον εν λόγω δείκτη, μόλις 0,51 που κρίνεται απόλυτα ικανοποιητικός αν συνυπολογίσουμε και το μέσο όρο που φτάνει το ποσοστό του 14,65. Το *Philoxenia* με άλλα λόγια εξαρτάται σχεδόν στο 100% από δικά του κεφάλαια.

- **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 των συνολικών κερδών επί των καθαρών πωλήσεων. Με το μέσο όρο της στρατηγικής ομάδας του *Philoxenia* να φτάνει περίπου το 26, το ξενοδοχείο με δείκτη μεικτού περιθωρίου 27,51, έχει καλή επίδοση στις καθαρές πωλήσεις της.

- **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. Ενώ ο μέσος όρος για όλα τα ξενοδοχεία είναι αρνητικός (-150,49), το *Philoxenia* παρουσιάζει θετικό τον συγκεκριμένο δείκτη ο οποίος είναι 7,89 γεγονός που φανερώνει ότι η επιχείρηση παρουσιάζει καλή αναλογία στα καθαρά κέρδη και στα ίδια κεφάλαια που απασχολεί στο ξενοδοχείο ο όμιλος επιχειρήσεων *ΞΕΝΤΕ ΑΕ* που θα μπορούσε κάλλιστα να τα απασχολεί σε κάποια άλλη επιχείρηση.

- **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. Προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών κερδών της επιχείρησης ως προς τα χρηματοπιστωτικά της έξοδα. Το *Philoxenia* έχει δείκτη κάλυψης 9,52 που είναι και υψηλότερος από το μέσο όρο σχεδόν 4 μονάδες

(5,523) και κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός και αυτός ο δείκτης.

6.4 ΕΠΙΔΟΣΗ - ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

6.4.1 Παρούσα Κατάσταση

Η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί 2 χρόνια μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας είναι ο διαρκής ανταγωνισμός, απόρροια των 5.500 επιπλέον κλινων που δημιουργήθηκαν για να καλυφθεί η τότε αυξημένη αλλά εφήμερη ζήτηση. Καθημερινά λαμβάνει χώρα ένας πόλεμος τιμών, υπάρχει μεγάλη πίεση στα στελέχη των πωλήσεων αλλά και του τμήματος marketing και διαφήμισης ώστε να μη χαθούν τα κεκτημένα αλλά και να –όσο αυτό είναι δυνατό- αυξηθούν οι πληρότητες και τα έσοδα.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, το *Athens Philoxenia Hotel* και η διοίκησή του ακολουθούν μια τακτική ελαστικότητας στις τιμές ώστε να αυξηθεί η πληρότητα του ξενοδοχείου ενώ το έμπειρο προσωπικό αποτελεί τη ζωντανή διαφήμιση για το ξενοδοχείο και τους πιστούς του πελάτες, οι οποίοι και το διαφημίζουν από στόμα σε στόμα. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολυάριθμοι πελάτες που το επισκέπτονται από τότε που ξεκίνησε τη λειτουργία. Σε αυτούς τους πελάτες στηρίζει και τη μελλοντική του πελατειακή βάση το ξενοδοχείο καθώς υπάρχει ραγδαία συρρίκνωση του business κομματιού πελατών εξαιτίας του μειωμένου budget της πλειοψηφίας των εταιρειών.

Παράλληλα, παρακολουθώντας και ακολουθώντας τις επιταγές του συνεχούς ανταγωνισμού, προχώρησε και στην ριζική ανακαίνιση του συνόλου των κτιρίων του, μια επένδυση που σίγουρα μόνο επικερδής μπορεί να αποδειχθεί στο άμεσο μέλλον. Το συγκεκριμένο έργο σε συνδυασμό και με το ισχυρό, παλιό και φερέγγυο όνομα του *Philoxenia* προσδίδει στην επιχείρηση μια δυναμική την οποία αν τα στελέχη του χρησιμοποιήσουν και εκμεταλλευτούν σωστά θα ισοδυναμεί με αύξηση πληροτήτων από όλα τα επιμέρους segments.

Μεγάλο πλεονέκτημα του ξενοδοχείου αποτελούν και οι συνεδριακοί του χώροι, αν συνυπολογίσουμε ότι κοντινοί ανταγωνιστές του (*Athena Grand, Residence Georgio*) δεν διαθέτουν, παρ'όλο που πρόκειται για νεοεισερχόμενες μονάδες. Διαφήμιση και κέρδη υπέρ του δέοντως έχει φέρει το υπερπολυτελές restaurant *St'astra* που λειτουργεί στο roof garden του ξενοδοχείου και το οποίο έχει αποσπάσει και το βραβείο του χρυσού σκούφου το 2004 και το 2005 για τις εξαιρετικές γαστρονομικές του δημιουργίες.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερο βάρος έδινε ανέκαθεν η ιδιοκτησία του ξενοδοχείου στην πρόσληψη έμπειρων στελεχών με πολυετή εμπειρία στο χώρο με σκοπό τη δημιουργία ενός μόνιμου και βασικού πηρύνα δυνατών στελεχών σε κρίσιμους και νευραλγικούς τομείς όπως αυτός των πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων και του marketing.

6.4.2 Επίδοση

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδοση του ξενοδοχείου κατά τα τελευταία 2 χρόνια (2005-2006), 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 (150) επί τις ημέρες του έτους. Αντίστοιχα όταν εξετάζουμε στοιχεία σε μηνιαία βάση, πολλαπλασιάζουμε επί 30 ή 31. Συνεπώς, για το 2005: Διαθέσιμα Δωμάτια = $150 \cdot 365 = 54.750$. Σημειώνεται ότι για το 2006 τα διαθέσιμα στοιχεία περιορίζονται για το διάστημα Ιανουαρίου-Οκτωβρίου με αποτέλεσμα οι ημέρες του έτους να θεωρούνται οι 304 (365-61). Συνεπώς, για το έτος αυτό, τα συνολικά διαθέσιμα δωμάτια υπολογίζονται ως εξής: $150 \cdot 304 = 45.600$.

Κατειλημμένα Δωμάτια (Διανυκτερεύσεις): Ο συνολικός αριθμός των πωληθέντων δωματίων για ένα έτος.

Πελάτες ανά κατειλημμένο δωμάτιο: Ο λόγος του αριθμού των πελατών προς τα κατειλημμένα δωμάτια.

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.

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.

6.4.2.1 Ανάλυση τρέχουσας οικονομικής επίδοσης του Athens Philoxenia Hotel

Από τον παρακάτω πίνακα ο οποίος περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίδοσης του ξενοδοχείου μπορούμε να κάνουμε ορισμένες διαπιστώσεις. Παρατηρούμε τη μείωση της μέσης τιμής κατά περίπου 4 ποσοστιαίες μονάδες ενώ όσον αφορά στην πληρότητα σημειώνεται αύξηση κοντά στο 8% το οποίο και αποτελεί ένα άκρως ικανοποιητικό ποσοστό. Αύξηση της τάξης των 3,66 ποσοστιαίων μονάδων διαπιστώνουμε και στο μέσο όρο των εσόδων ανά δωμάτιο. Αν μαζί με όλα αυτά συνυπολογίσουμε και το γεγονός ότι από τα στοιχεία λείπουν αυτά του Νοεμβρίου και Δεκεμβρίου προκύπτει εύκολα το συμπέρασμα ότι και τα συνολικά έσοδα μαζί και με τους δύο αυτούς μήνες σίγουρα υπερτερούν του συνόλου του 2005.

Πίνακας 6.4.2.1-1 Επίδοση ΑΡΗ		
Έτος	2005 Actual	2006 Actual (Up to Oct)
Διαθέσιμα Δωμάτια	54,750	45,600
Διανυκτερεύσεις	37,374	34,461
Αριθμός Πελατών	55,655	53,204
Πελάτες ανα Δωμάτιο	1.49	1.54
Πληρότητα %	68.26%	75.57%
ARR	89.36	85.56
RevPAR	61.00	64.66
Συνολικά Έσοδα	3,339,776.56	2,948,481.70

Πίνακας 6.4.2.1-2 Βασικά στατιστικά ανά κατηγορία πελατών												
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	2005 actual						2006 actual (up to October)					
	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Αριθμός Πελατών	Πελάτες ανα Δωμάτιο	Ποσοστό %	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Αριθμός Πελατών	Πελάτες ανα Δωμάτιο	Ποσοστό %
FIT	3,220	441,618.85	137.15	4,868	1.51	8.62%	2,491	347,528.80	139.51	3,992	1.60	7.23%
Corporate	13,573	1,332,212.40	98.15	16,617	1.22	36.32%	9,442	927,769	98.26	11908	1.26	27.40%
Government- Diplomatic	350	26,066.67	74.48	368	1.05	0.94%	462	38609.46	83.57	660	1.43	1.34%
Int. Reserv. Systems	1,265	166,749.00	131.82	1,649	1.30	3.38%	1,405	155,682	110.81	1957	1.39	4.08%
Club Hotel	194	17,903.43	92.29	307	1.58	0.52%						
Total Travel	9,642	735,107.12	76.24	16,853	1.75	25.80%	12,472	881708.57	70.70	22603	1.81	36.19%
Meetings	2,712	198,631.26	73.24	4,063	1.50	7.26%	4,753	367416.96	77.30	6441	1.36	13.79%
Packages	5,242	394,568.65	75.27	8,833	1.69	14.03%	2,725	229766.38	84.32	45.03	0.02	7.91%
Complimentary	1,176	26,918.29	22.89	1,874	1.59	3.15%	711	0	0.00	1140	1.60	2.06%
ΣΥΝΟΛΟ	37,374	3,339,776	89.36	55,432	1.48	100.00%	34,461	2,948,482	85.56	48,746	1.41	100.00%
Πληρότητα	68.26%						75.57%					

Το όραμα του *Athens Philoxenia Hotel* μπορούμε να πούμε ότι συνοψίζεται στα εξής παρακάτω:

"Το προσωπικό του ξενοδοχείου να αποτελεί την οικογένεια και τους φίλους του επισκέπτη (και όχι πελάτη) και ο χώρος του ξενοδοχείου που τον πλαισιώνει να τον κάνει να νιώθει σαν στο σπίτι του"

Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη του *Athens Philoxenia Hotel* μελετώντας την επίδοση του ξενοδοχείου συνδυάζοντάς την και με την εσωτερική λειτουργία αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οριοθετούν τους στόχους της μονάδας.

Στόχοι

- § 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 βελτιωθεί η ικανοποίηση του προσωπικού απέναντι στην εταιρεία.
- § Να αναπτυχθούν περαιτέρω οι δεξιότητες του προσωπικού πωλήσεων.
- § Η συνεχής εκπαίδευση προκειμένου το προσωπικό να παρουσιάζει συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα και επιμονή στη λεπτομέρεια.
- § Να διατηρήσει το ξενοδοχείο τους πιστούς του πελάτες προσφέροντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και συνεχώς αναβαθμισμένες.
- § Η συνεχής ανάπτυξη του διαδικτυακού site του ξενοδοχείου με στόχο την αύξηση των κρατήσεων από το μέσο αυτό με ταυτόχρονη διαφήμιση και του ξενοδοχείου.
- § Η επίτευξη των από τον προϋπολογισμό (Market Profit Plan) 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 & Banquet.
- § Η αύξηση των μεμονωμένων πελατών (FIT) και ιδιαίτερα των Leisure πελατών.
- § Η διείσδυση σε νέες αγορές (Ρωσία, 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.
- § Ενίσχυση της συνεργασίας με Tour Operators, με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Αμερικής και της Ανατολής.
- § 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 Hotel).
- § Εντονότερη παρουσία στα διεθνή Directories για Conventions.

§ Συνεχής αναβάθμιση των υποδομών φιλοξενίας εκδηλώσεων (ανακαίνιση της συνεδριακής αίθουσας Πανδώρα στα άμεσα σχέδια).

6.5 S.W.O.T. ANALYSIS

Έχοντας αναλύσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του Athens Philoxenia Hotel 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 Athens Philoxenia Hotel βρίσκεται σε κομβικό σημείο καθώς απέχει μόλις 5 λεπτά από το κέντρο της πόλης (Ομόνοια) ενώ δεν συμπεριλαμβάνεται στο δακτύλιο. Επιπρόσθετα, σε απόσταση μόλις 500 μέτρων υπάρχει ο σταθμός του υπογείου σιδηρόδρομου (Βικτώρια)
- § Το APH αποτελεί ένα από τα παλαιότερα ξενοδοχεία στην ευρύτερη περιοχή του κέντρου, γεγονός που του δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς έχει αποκτήσει πιστούς πελάτες οι οποίοι και επισκέπτονται μόνο αυτό παραδοσιακά.
- § Σε σχέση με το παραπάνω πλεονέκτημα έρχεται να προστεθεί και ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας του ξενοδοχείου, γεγονός που απορρέει από το μέγεθος του ξενοδοχείου, τα χρόνια λειτουργίας του αλλά και το ιδιαίτερα φιλικό και ευγενικό προσωπικό σε όλα τα επιμέρους τμήματα. Εξάλλου όπως ήδη έχουμε αναφέρει αποτελεί πρώτιστο στόχο της διοίκησης της επιχείρησης αυτό ακριβώς το "δέσιμο" με τους πελάτες και δημιουργία συνθηκών φιλοξενίας που να προσεγγίζει όσο το δυνατόν τη σπιτική ζεστασιά.

- § Αναφερόμενοι στο προσωπικό, στα θετικά συγκαταλέγεται και η στελέχωση της μονάδας από άτομα με πολυετή εμπειρία στον κλάδο και η αποφυγή αντικαταστασής αυτών. Για αυτό ακριβώς η πλειοψηφία των στελεχών εργάζεται στην επιχείρηση αρκετά χρόνια, συνεπώς υπάρχει αρμονική συνύπαρξη και υψηλός βαθμός συνεργασίας για το ιδεατό αποτέλεσμα σε κάθε στόχο που τίθεται (χαρακτηριστική είναι η παρουσία στελεχών στα τμήματα sales & marketing τα οποία ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους μετά την αποφοίτησή τους από τα "χαμηλά" και σήμερα είναι έμπειρα στελέχη και managers).
- § Όπως ακριβώς είναι το ξενοδοχείο πελατοκεντρικό, δηλαδή ανοιχτό και φιλικό απέναντι στους πελάτες του, έτσι και η διοίκηση αντιμετωπίζει κάθε ένα από τα μέλη του προσωπικού της. Πιο συγκεκριμένα ακολουθείται η πολιτική της "ανοιχτής πόρτας" για όλους ανεξαιρέτως ώστε όλα τα προβλήματα να λύνονται άμεσα και να υπάρχει το ιδανικό περιβάλλον εργασίας για όλους. Αυτό μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις σωστής συνεργασίας, άμιλλας, αλληλοσεβασμού, αυξάνονται αυτόματα ο αριθμός και η ποιότητα των υπηρεσιών και φυσικά η ικανοποίηση του πελάτη.
- § Η ριζική ανακαίνιση που ξεκίνησε το 2001 και ολοκληρώθηκε σταδιακά μέσα στο 2005 αποτέλεσε μια σημαντική επένδυση που οδήγησε στην αλλαγή της όψης του ξενοδοχείου το οποίο ανανεώθηκε και βελτίωσε αισθητά τη γενικότερη εικόνα του αλλά και ειδικότερα το προϊόν του (δωμάτια).
- § Η δημιουργία με την ανακαίνιση του πολυτελούς εστιατορίου St' astra στο roof garden του κτιρίου σε συνδυασμό με τις συνεδριακές αίθουσες καθιστούν το ξενοδοχείο ιδανική επιλογή για εταιρείες και για μεμονωμένους επιχειρηματίες. Προσθέτει στο ξενοδοχείο σημαντικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση του κρίσιμου τμήματος corporate της αγοράς, αν λάβουμε υπ' όψη και την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στο συγκεκριμένο segment.
- § Τέλος, το ξενοδοχείο διαθέτει ιδιόκτητο υπόγειο χώρο στάθμευσης οχημάτων στο ίδιο κτίριο με 300 θέσεις. Σε μια περιοχή μάλιστα που ειδικά τις πρωινές ώρες είναι εξαιρετικά δύσκολη η ανεύρεση χώρου

σταύθμευσης. Επίσης δε χρεώνεται επιπλέον στην τιμή του δωματίου, όπως συμβαίνει σε πολλά άλλα ξενοδοχεία στο κέντρο της Αθήνας.

6.5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

§ Η μεγάλη απόσταση από το Αεροδρόμιο 'Ελευθέριος Βενιζέλος' σε συνδυασμό με τη μη παρεχόμενη υπηρεσία μεταφοράς των πελατών από και προς αυτό, επηρεάζει την ποιότητα των πελατών του ξενοδοχείου.

§ Το σύστημα κλιματισμού, τα ηχοσυστήματα των κοινόχρηστων χώρων, καθώς και ειδικά οι ανελκυστήρες προσωπικού, δε θεωρούνται αρκούντως λειτουργικά.

§ Απουσία εσωτερικής πισίνας.

§ Το κτίριο του ξενοδοχείου είναι αρκετά παλιό συγκριτικά και με τα ανταγωνιστικά με αυτό ξενοδοχεία (πλὴν του *Athens Acropol*).

§ Δε διαθέτει executive floor.

§ Δεν υπάρχει καλή θέα (Ακρόπολη, Λυκαβηττό) από όλα τα δωμάτια.

§ Το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι οικογενειακή, δημιουργεί πολλές φορές δυσχέρεια στην οικονομική απόφαση, με συνέπεια να υπάρχει απώλεια χρόνου και συνεπώς εσόδων όταν χρονοτριβεί μια σημαντική και επικερδής επένδυση για το ξενοδοχείο.

§ Έχουν καταγραφεί ορισμένα παράπονα για το room service ειδικά τις νυχτερινές ώρες διότι συνήθως δεν υπάρχει chef ως αποτέλεσμα της σφιχτής πολιτικής ως προς τον αριθμό του προσωπικού που ακολουθεί η επιχείρηση ώστε να πιέσει το λειτουργικό κόστος προς τα κάτω.

6.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

§ Η ύπαρξη υπόγειου χώρου στάθμευσης 500 θέσεων ακριβώς απέναντι από το ξενοδοχείο (Polis Park) μπορεί να αποτελέσει τη λύση στο πρόβλημα που υπάρχει στην ευρύτερη περιοχή. Επιπρόσθετα, δημιουργείται και η προοπτική και για συνεργασία των 2

επιχειρήσεων ιδίως σε περιπτώσεις αυξημένης πληρότητας σε περιόδους συνεδρίων.

- § 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.
- § 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 διαφημίζοντας τον παράλληλα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- § Η τουριστική εκμετάλλευση όλων των αθλητικών και πολιτιστικών γεγονότων που θα πραγματοποιηθούν στην Αθήνα (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 υφηλίου (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.
- § Το εστιατόριο στο roof-garden του κτιρίου αποτελεί ένα από τα δυνατά σημεία του ξενοδοχείου, η διοίκηση του οποίου μπορεί να επικεντρωθεί σε πελάτες που επιστρέφουν από τα γύρω θέατρα και μπορούν να απολαύσουν εκεί το δείπνο τους. Δεν υπάρχει παρόμοιο

restaurant σε κοντινή απόσταση ενώ και η πλειοψηφία των θαμώνων των θεάτρων επισκέπτονται τέτοιου επιπέδου εστιατόρια.

- § Τέλος, υπάρχει η σκέψη και οι πρώτες επαφές από την ιδιοκτησία του ξενοδοχείου για συνεργασία με τη μορφή του affiliate σε ένα διεθνές brand name γεγονός που θα προσδώσει στο ξενοδοχείο διεθνή αναγνώριση με τις θετικές συνέπειες που θα έχει αυτό τόσο στον τομέα της διαφήμισης και του marketing όσο και σε επίπεδο πληρότητας.

6.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

- § 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.
- § 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.
- § 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.
- § 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 γεινιάζουν με υπουργεία και κυρίως για το Hilton που είναι σε πολύ μικρή απόσταση από την Αμερικάνικη Πρεσβεία.

- § 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.
- § 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.
- § 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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΧΡΗΣΗΣ-ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ATHENIAN CALLIRHOE, THE, A.E.E.
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	4.754.759	5.039.652	5.485.209
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	371.150	272.196	272.196
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	5.974.318	5.779.937	5.745.335
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	213.712	188.572	178.466
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.823.750	1.218.892	728.627
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.640.235	1.073.143	595.505
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	183.515	145.749	133.122
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	19.329	17.839	17.839
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	74.591	33.504	42.470
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	74.591	33.504	42.470
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	890.493	1.132.976	1.105.556
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	794.756	481.049	836.896
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	95.737	651.927	268.660
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	466.652	218.011	20.562
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.186.494	6.424.143	6.653.797
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.583.472	1.999.060	1.952.803
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.423.654	2.423.654	1.470.078
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	159.818	87.191	1.173.750
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	0	-511.785	-691.025
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.622.043	3.307.322	3.859.989
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.620.994	3.305.382	3.858.050
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.049	1.939	1.939
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	980.980	1.117.761	841.004
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	475.487	475.487	475.487
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	144.457	166.661	308.864
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	140.810	3.646	3.646
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	220.226	471.967	53.007
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	6.186.494	6.424.143	6.653.797
	1/1/2004	1/1/2003	1/1/2002
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.660.491	1.843.790	477.625
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.194.260	1.422.843	1.023.124
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.466.232	420.947	-545.499
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	13.085	364	3.752
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	149.631	142.201	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	556.179	566.872	279.328
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	773.506	-287.762	-821.075
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	648	475.721	202.705
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8.013	8.719	117.432
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	604.858	490.498	221.220
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	604.858	490.498	221.220
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	766.142	179.240	-735.802
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	137.163	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	74.525	0	0

ATHENIAN CALLIRHOE, THE, A.E.E
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	2004	2003	2002
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29,66%	8,97%	-37,68%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	17,59%	6,06%	-12,66%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	14,72%	3,38%	-12,66%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	40,06%	22,83%	-114,21%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	21,06%	-15,60%	-170,57%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	24,93%	17,43%	-152,85%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	20,86%	9,72%	-152,85%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,71 X	0,35 X	0,08 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,42 X	0,92 X	0,25 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	1,10 : 1	1,06 : 1	1,06 : 1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,39 : 1	2,21 : 1	2,41 : 1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	6,12 : 1	2,26 : 1	---
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,50 : 1	0,38 : 1	0,34 : 1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,46 X	1,24 X	1,39 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,29 X	0,63 X	1,02 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €'000)	451	267	328
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ €'000)	5.206	5.306	5.813
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	79 ΗΜ.	95 ΗΜ.	640 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	24 ΗΜ.	43 ΗΜ.	110 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	12 ΗΜ.	9 ΗΜ.	15 ΗΜ.
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.			

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.Ε.
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	26.370.275	20.989.228	18.169.557
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	196.017	196.017	196.017
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.705.848	9.114.263	8.876.088
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	83.633	449.042	450.240
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5.604.635	5.246.055	4.191.246
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	5.549.980	4.845.466	3.877.889
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	54.655	400.589	313.357
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	16.416	14.116	14.116
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	21.972.996	16.461.844	12.824.341
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	135.772	125.211	123.377
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3	53	69
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	135.769	125.158	123.308
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.183.804	7.230.835	3.856.263
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.866.752	2.215.051	2.061.819
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.317.052	5.015.785	1.794.444
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	575.167	352.013	994.983
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	31.265.019	28.697.287	23.144.180
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.024.499	1.186.017	2.775.595
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.880.000	2.880.000	2.880.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.114.067	1.201.896	1.325.299
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	-2.969.568	-2.895.879	-1.429.704
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	14.325.374	10.818.140	12.996.443
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	14.286.285	10.732.637	12.892.013
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	39.089	85.503	104.430
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	15.915.146	16.693.130	7.372.142
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	13.292.073	14.384.124	4.943.221
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.032.519	342.818	1.609.713
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	590.555	1.966.188	819.208
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	31.265.019	28.697.287	23.144.180
	1/1/2004	1/1/2003	1/1/2002
ΑΠΟΤΕΔΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.749.695	7.214.174	7.110.995
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.328.269	6.235.769	5.862.882
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.421.426	978.405	1.248.113
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	285.732	525.598	1.143.842
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.046.963	956.203	534.816
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.965.123	1.989.129	1.543.979
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-304.928	-1.441.328	313.160
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	264.774	220.377	249.704
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	33.535	245.223	7.783
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	770.840	1.054.809	1.003.551
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	770.840	1.054.809	1.003.551
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-73.689	-1.466.175	555.081

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.Ε.
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ**

	2004	2003	2002
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-7,19%	-123,62%	20,00%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	6,34%	-4,25%	6,91%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	-0,48%	-12,21%	3,52%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24,84%	13,56%	17,55%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-3,04%	-18,62%	3,79%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	9,70%	-6,59%	13,20%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	-0,73%	-18,94%	6,72%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,65 X	0,64 X	0,52 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	9,80 X	6,53 X	2,97 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	3,50 :1	2,66 :1	2,96 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	29,52 :1	23,20 :1	7,34 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	0,93 :1	-----	2,04 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,07 :1	0,10 :1	0,18 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,31 X	0,46 X	0,67 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,22 X	0,15 X	0,41 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	-11.020	-8.985	-2.398
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	15.350	12.004	15.772
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	107 ΗΜ.	112 ΗΜ.	106 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	101 ΗΜ.	20 ΗΜ.	100 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	7 ΗΜ.	7 ΗΜ.	8 ΗΜ.
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.			

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.Τ.Ε.
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2003
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.828.737	3.389.766
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	15.730.138	2.762.131
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.599.304	625.366
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.535.263	0
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.935.959	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.599.304	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	34.557	2.269
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	142.977	0
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	5.003	0
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	137.974	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.997.171	3.503.217
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	6.402.401	3.414.432
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	594.769	88.785
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.476.905	2.340.990
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	23.445.789	9.233.973
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2003
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.336.025	1.886.822
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	-1.503.972	797
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	11.200.814	4.000.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.200.814	4.000.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.412.923	3.347.151
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	1.799.905
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	10.812.615	758.265
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	600.308	788.981
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	23.445.789	9.233.973
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
	1/1/2004	4/9/2002
ΑΠΟΤΕΔΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2003
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	6.969.551	0
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	6.214.396	0
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	755.154	0
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	130.393	1.227
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	346.847	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.153.056	0
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-1.614.356	1.227
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	110.435	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	849	0
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.090.580	0
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.090.580	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.504.770	1.227
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	429

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.Τ.Ε.
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ**

	2004	2003
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-180,85%	0,07%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	-9,62%	0,02%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	-12,51%	0,02%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,84%	---
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-22,74%	100,00%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	-16,31%	---
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	-21,19%	---
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,59 X	.00
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	8,53 X	.00
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	0,87 :1	1,74 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	27,18 :1	3,89 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	---	---
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,07 :1	0,32 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,84 X	1,75 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,78 X	1,72 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	-1.796	2.497
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	12.033	5.887
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	335 ΗΜ.	---
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	635 ΗΜ.	---
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8 ΗΜ.	---
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.		

ATHENS PHILOXENIA HOTEL
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

	(€)	(€)	(€)
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.116.180	6.611.306	5.649.522
ΓΗΠΕΔΑ – ΟΙΚΟΠΕΔΑ	5.377.768	4.423.714	4.495.699
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	18.135.575	5.500.719	4.450.469
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	82.803	4.358	4.197
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	10.650.502	3.470.391	3.453.749
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	10.581.441	3.466.034	3.449.552
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	69.061	4.358	4.197
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	17.932	302	302
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	152.605	152.605	152.605
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	82.213	0	0
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.075	0	0
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	78.138	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.553.338	503.604	581.896
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.418.381	503.604	581.896
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	134.957	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	414.441	197.854	122.203
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15.166.173	7.312.764	6.353.621
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.054.307	5.926.804	5.921.357
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7.134.435	5.970.785	5.970.785
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.779.084	118.618	118.618
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	140.788	-162.599	-168.046
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	290.061	0	13.781
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	290.061	0	13.781
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.821.805	1.385.960	418.483
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	1.946.788	755.513	0
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.190.254	533.333	144.595
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	684.763	97.114	273.888
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	15.166.173	7.312.764	6.353.621
	1/1/2004	1/1/2003	1/1/2002
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	8.473.952	225.407	238.563
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	6.142.350	184.043	145.642
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.331.602	41.364	92.920
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	235.263	515.089	508.606
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	93.123	5.648	47
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.825.488	467.433	485.718
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	648.255	83.371	115.761
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	214.455	0	12.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	69.372	24.018	61.222
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	16.855
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.334.965	16.642	16.855
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1.334.965	16.642	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	793.338	59.353	49.683
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	114.596	53.906	48.889

**ATHENS PHILOXENIA HOTEL
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ**

	2004	2003	2002
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	7,89%	1,00%	0,84%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	8,57%	1,10%	0,84%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	7,67%	1,00%	0,84%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,51%	18,35%	38,95%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,44%	11,26%	15,49%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	10,18%	8,78%	6,66%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	9,11%	8,02%	6,65%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,84 X	0,12 X	0,13 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,87 X	0,12 X	0,13 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	0,80 :1	0,92 :1	1,08 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,51 :1	0,23 :1	0,07 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	9,52 :1	11,51 :1	1058,09 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,97 :1	1,00 :1	1,00 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,43 X	0,51 X	1,68 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,38 X	0,51 X	1,68 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	2.772-	685-	286
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	10.344	5.927	5.935
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	61 ΗΜ.	815 ΗΜ.	890 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	130 ΗΜ.	---	362 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	5 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
- 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.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- Τουρισμός και Οικονομία, μηνιαίο τουριστικό περιοδικό
- Τουριστική Αγορά, μηνιαίο τουριστικό περιοδικό, Τεύχη:184, 185, 186
- The Tourism Report, Τεύχη: 22, 23, 24

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
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, www.kathimerini.gr
- ALPHA BANK, www.alpha.gr
- Hotel&Restaurant online, www.hotel-restaurant.gr
- Greek Tourist Organizer, www.gto.gr

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Αγράφα Άννα, Διευθύντρια Front Office- Athens Philoxenia Hotel.
- Γιαννιούδη Αικατερίνη, Διευθύντρια Πωλήσεων&ΜΚΤ-Athens Philoxenia Hotel.
- Μπαρούτης Νικόλαος, Υποδιευθυντής Πωλήσεων&ΜΚΤ-Athens Philoxenia Hotel.
- Σακελλαροπούλου Παναγιώτα, Διευθύντρια Προσωπικού-Athens Philoxenia Hotel.
- Σίμος Ιωάννης, Room Division Manager-Athens Imperial Hotel.
- Μερτζάνης Χάρης, Γενικός Διευθυντής-Athens Acropol Hotel.
- Κολοβού Έλενα, Διευθύντρια Front Office-Hotel Athenian Callirhoe.
- Φικάρης Νεκτάριος, Διευθυντής Προσωπικού- Hotel Georgio Residence.
- Κουρής Σπυρίδων, Γενικός Διευθυντής-Baby Grand Hotel.