

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΑΘΗΝΩΝ**

**Εντοπισμός των παραγόντων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και
οροθετούν την στρατηγική υπεροχή των εταιρειών που
δραστηριοποιούνται στον χώρο των πολυτελών ξενοδοχείων της
ευρύτερης περιοχής των Αθηνών.**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ

**Πτυχιούχος τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου του Campobasso, Ιταλία**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Τουριστικών Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2003

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ

Κωνσταντίνος Γ. Καρβούνης

Σημαντικοί Όροι: «Ξενοδοχεία Πολυτελείας», Μικρο - Περιβάλλον, Μακρο - Περιβάλλον, Δημόσιος Τομέας, Ιδιωτικοί Ξενοδοχειακοί Φορείς, Στρατηγική Ομάδα «Πολυτελή Αττικά Ξενοδοχεία», Ανάλυση P.E.S.T., Υπόδειγμα του M. E. Porter.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να αποδελτιώσει το ευρύτερο οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι πολυτελείς ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας και ειδικότερα στην Αττική. Μελετά επίσης ενδελεχώς το ιδιαίτερο ανταγωνιστικό (ή μικρο περιβάλλον) που παίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που οι εταιρίες αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό, καθορίζουν την πολιτική τους, χαράσσουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές και παράλληλα ετοιμάζονται ώστε να αντεπεξέλθουν στις αντιξοότητες της αγοράς, από τη στιγμή που ο κλάδος είναι δυναμικά εξελισσόμενος και απρόβλεπτος. Τη ρευστότητα αυτή λοιπόν προσπαθούμε να ποσοτικοποιήσουμε, έτσι ώστε να καταστεί όσο το δυνατόν περισσότερο προβλέψιμη και λιγότερο, επικίνδυνη.

Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούμε τα εξής εργαλεία, που είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα τόσο στην επιστημονική όσο και βεβαίως στην επιχειρηματική κοινότητα:

1. Το Μοντέλο μελέτης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος όλου του κλάδου (P.E.S.T.) που αναλύει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό ο κλάδος ολόκληρος χωρίζεται σε τμήματα τα οποία χρήζουν ξεχωριστής προσέγγισης.
2. Το υπόδειγμα του M. Porter, για την ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος των πολυτελών ξενοδοχείων. Πρόκειται για την πιο ολοκληρωμένη μορφή εξέτασης της οικογένειας των ομογενών επιχειρήσεων που απαρτίζουν εξ' ορισμού κάθε βιομηχανικό κλάδο.
3. Την έννοια της Στρατηγικής Ομάδας. Δηλαδή ενός ακόμα πιο κλειστού συνόλου επιχειρήσεων που παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες μεταξύ τους και περαιτέρω διαχωρισμός τους θα ήταν αδύνατος.

Τέλος, παρατίθεται ένας ικανός όγκος πληροφοριών υπό μορφή αριθμητικών δεδομένων (πινάκων και διαγραμμάτων), αλλά και άρθρων και παραπομπών, που συνεπικουρούν την πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της εικόνας που δίνει ο κλάδος την συγκεκριμένη περίοδο εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</u>	I
<u>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</u>	II
<u>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</u>	III
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	IV
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</u>	1
1.1 Στόχος του Κεφαλαίου	2
1.2 Γενικά Ποιοτικά και Ποσοτικά Δεδομένα	3
1.3 Εισαγωγή στον Κλάδο των Ξενοδοχείων	8
1.3.1 Ιστορικά Στοιχεία	8
1.3.2 Στατιστικά Στοιχεία	10
1.4 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης	18
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</u>	22
2.1 Εισαγωγή	23
2.2 Πολιτικό & Νομικό Περιβάλλον	25
2.2.1 Γραφειοκρατία	26
2.2.2 Πολιτική & Νομοθετική Δράση στον Ελληνικό Τουρισμό	27
2.2.3 Το Διοικητικό Περιβάλλον στον Ελληνικό Τουρισμό	28
2.2.4 Νομικό Περιβάλλον	29
2.2.5 Φορολογική Αντιμετώπιση και Κόστος Εργασίας	31
2.2.6 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα	32
2.2.7 Τοπική Αυτοδιοίκηση	34
2.3 Οικονομικό Περιβάλλον	35
2.4 Κοινωνικό & Πολιτιστικό Περιβάλλον	38
2.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον	41
2.6 Διεθνές Περιβάλλον	46
2.7 Συμπεράσματα	47

	Σελίδα
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</u>	49
3.1 Εισαγωγή	50
3.2 Έννοια των Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups)	50
3.3 Δομική Ανάλυση με το Υπόδειγμα του Porter	54
3.3.1 Εισαγωγή: Γιατί το Υπόδειγμα του Porter	56
3.3.2 Αναφορικά στις Δυνάμεις του Υποδείγματος Ανάλυσης	59
3.3.3 Απειλή Εισόδου Νέων επιχειρήσεων	60
3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	64
3.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	66
3.3.6 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	69
3.3.7 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	71
3.3.8 Συμπεράσματα	75
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ: «ΠΟΛΥΤΕΛΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΑΘΗΝΩΝ»</u>	76
4.1 Γενικά περί των Πολυτελών Ξενοδοχειακών Μονάδων	77
4.2 Οικονομικά Στοιχεία των Πολυτελών Μονάδων Αθηνών	80
4.3 Συμπεράσματα	90
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	93
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</u>	95
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2</u>	124

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Κο **Νικόλαο Γεωργόπουλο** που με καθοδήγησε στην εργασία αυτή και με βοήθησε να εμβαθύνω τις γνώσεις μου στο παρόν επιστημονικό πεδίο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και τον Κο **Σπύρο Κουτσογεωργόπουλο**, για την αμέριστη προσφορά των γνώσεών του πάνω σε θέματα ξενοδοχείων.

II

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1</u> : Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη αφίξεις / κλίνη	12
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2</u> : Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας (έτη 1990 - 2001)	13
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3</u> : Πληρότητες των ξενοδοχειακών μονάδων νομού Αττικής	14
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4</u> : Ύψος τουριστικών εσόδων (1993 – 2001)	14
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5</u> : Γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2001)	15
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1</u> : Παρουσίαση των εταιρειών της στρατηγικής ομάδας	81
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2</u> : Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιριών της στρατηγικής ομάδας	86
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3</u> : Διαφημιστική δαπάνη ξενοδοχείων στρατηγικής ομάδας(2000-2001)	87
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4</u> : Αριθμοδείκτες των Πολυτελών Μονάδων της Αττικής	88
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5</u> : Μερίδια αγοράς των κυριοτέρων ελληνικών ξενοδοχειακών ομίλων στα ξενοδοχεία πολυτελείας (2001)	89

III

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
<u>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1</u> : Γραφική Ανάλυση Market Mix 2001	16
<u>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2</u> : Προέλευση Αλλοδαπών Τουριστών το 2001	17
<u>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1</u> : Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχείων	50
<u>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2</u> : Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων Του Porter	55

IV

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ύπαρξη κάθε εταιρείας στο σημερινό επιχειρηματικό γίνεσθαι σημαίνει αυτόματα ότι αποδέχεται τους κανόνες της αγοράς και λειτουργεί σύμφωνα με τους όρους του ανταγωνισμού, όπως αυτός διαμορφώνεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομικής πραγματικότητας. Η σημασία του ευρύτερου χώρου, δηλαδή του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε επιχείρηση, είναι τεράστιας σημασίας από τη στιγμή που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, οργανωτικό, νομικό και εν τέλει ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο κινείται, προσφέρει και διαμορφώνει τη στρατηγική της.

Στην παρούσα εργασία θα επικεντρωθούμε στο λεγόμενο «εξωτερικό περιβάλλον» της κατηγορίας «πολυτελή ξενοδοχεία της ευρύτερης περιοχής Αθηνών», όπως αυτό διαμορφώθηκε από την επιμέρους στρατηγική των εταιρειών, τις παρούσες οικονομικές συγκυρίες και τις έως σήμερα επενδυτικές κινήσεις των ξενοδοχειακών ομίλων ή των μεμονωμένων επενδυτών. Δηλαδή θα προσπαθήσουμε να αποδελτιώσουμε με μια επιστημονική και ευρύτατα αποδεκτή μέθοδο το ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει σήμερα σαν το πλαίσιο, το οποίο κάθε μονάδα δέχεται δεδομένο και μέσα στο οποίο θα δοκιμάσουμε να την εξετάσουμε. **Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε πως είναι το γενικότερο αλλά και το ειδικό τοπίο στο οποίο εισέρχονται,**

εξέρχονται και ανταγωνίζονται τα μεγάλα, πολυτελούς κατηγορίας ξενοδοχεία της ευρύτερης περιοχής της ελληνικής πρωτεύουσας.

Κάθε εταιρεία διαθέτει τη δική της στρατηγική. Λίγη σημασία έχει για την ουσία της παρούσας μελέτης αν η στρατηγική αυτή είναι δημοσιευμένη, γραπτή, κοινοποιημένη ή απλώς σχεδιασμένη. Το σίγουρο είναι ότι υπάρχει, έστω και μόνο στο μυαλό κάποιων ανώτερων στελεχών, ή δυστυχώς κατά την ελληνική συνήθεια πολλές φορές μόνο στη σκέψη του ιδιοκτήτη - διευθυντή. Στην εργασία που παρουσιάζουμε δεν παίζει ρόλο η ανεύρεση και παρουσίαση της γραπτής και γνωστοποιημένης στρατηγικής (ενός business plan, για παράδειγμα), ούτε και η συλλογή των διαφόρων μελλοντικών σχεδίων των εταιρειών όλου του κλάδου. Σημασία αντιθέτως έχει το ήδη υπάρχον πλαίσιο. Άλλωστε, λίγοι είναι εκείνοι που θα έδιναν αβίαστα τον πραγματικό προγραμματισμό τους, εκτός βέβαια του γεγονότος ότι ακόμη και αυτός ο ίδιος ο μπούσουλας της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με τις συγκυρίες. **Σήμερα μπορούμε άλλωστε να μιλάμε για ένα περιβάλλον όπως αυτό των ξενοδοχείων στη χώρα μας που η αβεβαιότητά του ακόμη και ως προς το κοντινό μέλλον δεν έχει, ίσως, προηγούμενο.**

Επίσης, θα αναφερθούμε σε γενικά στοιχεία που αφορούν στο πολιτικό, νομικό, διοικητικό και φυσικά, οικονομικό περιβάλλον, στοιχεία που καθορίζουν τον τρόπο προσέγγισης της κάθε περιοχής και του κάθε κλάδου και φυσικά παίζουν θεμελιώδη ρόλο στις επενδύσεις, από τη στιγμή που είναι τα πρώτα δεδομένα που εξετάζονται ως προς το επιχειρησιακό τοπίο.

Η επιλογή του αντικείμενου της μελέτης αλλά και της μεθόδου - οδηγού αυτής της εργασίας δεν είναι τυχαία. Το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιείται αυτή η έρευνα, είναι ένα Masters in Business

Administration με κατεύθυνση τις Τουριστικές Επιχειρήσεις. Τα ξενοδοχεία λοιπόν επιλέχθηκαν γιατί δικαιολογημένα θεωρούνται η «καρδιά» του τουριστικού μας προϊόντος. Η κατηγορία πολυτελείας, με τη σειρά της, θα αναλυθεί διεξοδικά, μιας και μιλώντας για καταλύματα κατηγορίας Lux, αναφερόμαστε σε μονάδες ή ομίλους που σίγουρα διαθέτουν επιχειρηματικό σχεδιασμό, τέτοιοι ώστε να μελετηθεί και να καταχωρηθεί σύμφωνα με τα επιστημονικά κριτήρια της συγκεκριμένης μεθόδου. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για ξενοδοχεία με «όνομα» και αναγνωρισμένη θέση στην ελληνική πραγματικότητα και που βασίζονται στον μακρόχρονο όραμα, υπόκεινται σε συγκεκριμένα (και πολλές φορές σε διεθνή) πρότυπα λειτουργίας και θεωρητικά δύσκολα υποπίπτουν σε ευκαιριακές στρατηγικές. Τέλος, τα οικονομικά και λοιπά στοιχεία που χρησιμοποιήσαμε θεωρούνται από τα πλέον αξιόπιστα, από τη στιγμή που ο κλάδος υπόκειται σε συνεχείς αναλύσεις και ελέγχους, μιας και είναι η «αιχμή του δόρατος» της σύγχρονης ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. Ο τρόπος επιλογής τους θα εξηγηθεί λεπτομερώς στη συνέχεια. Σημειώνουμε ακόμη, ότι τόσο το περίφημο υπόδειγμα που επινοήθηκε από τον M. Porter για την ανάλυση του εξωτερικού μικρο - περιβάλλοντος του κλάδου, (παρ' όλες τις κατά καιρούς κριτικές που έχει δεχτεί), όσο και η θεωρία για την ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος, θεωρούνται ακόμη και σήμερα θεμελιώδη εργαλεία ανάλυσης και παραμένουν μεταξύ των σημαντικότερων βοηθημάτων στα χέρια των στελεχών, αναλυτών και μελετητών.

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του τρίτου εξαμήνου των σπουδών του ακαδημαϊκού έτους 2002 – 2003 και τελείωσε την άνοιξη του 2003. Οπότε, τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν έχουν συλλεχτεί το αργότερο

έως τον Απρίλιο 2003. Όπως είναι φυσικό, για ορισμένες εταιρείες, ήταν αδύνατο να παρουσιαστούν και κατά συνέπεια να επεξεργαστούν και να χρησιμοποιηθούν στοιχεία που θα έδιναν μια - ίσως - πιο σφαιρική εικόνα για την πραγματικότητα του υπό εξέταση κλάδου. Ο οργανισμός που παρατηρείται στην προολυμπιακή περίοδο σε ότι αφορά στην κατασκευή, ανάπτυξη και ανακαίνιση υφιστάμενων και νέων μονάδων δεν επέτρεψε (εκ των πραγμάτων) να έχουμε μια ακόμα γενικότερη εντύπωση για τον χώρο αυτό.

Ωστόσο, κατά τη γνώμη μας αυτό δεν σημαίνει ότι επηρεάζεται η βαρύτητα της εργασίας, από τη στιγμή που κάθε μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλάζει συνεχώς με την πάροδο του χρόνου. Είναι δηλαδή μια στατική εικόνα, μια «ακτινογραφία» του περιβάλλοντος χώρου των επιχειρήσεων, που είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την χάραξη κυρίως βραχυπρόθεσμων στρατηγικών και διορθώσεων που αφορούν στον κοντινό ορίζοντα. Ούτως ή άλλως, και μόνο το δεδομένο αυτό του μεγέθους της κατασκευαστικής δραστηριότητας τροφοδοτεί την ανάλυση με πολύτιμα στοιχεία ως προς την γενικότερη ελκυστικότητα του τομέα. Επιπλέον, καλό είναι να μην ξεχνάμε ότι η εθνική πολιτική τουρισμού αλλά και κυρίως η σημερινή παγκόσμια αβεβαιότητα ως προς το προϊόν τουρισμός, δεν πριμοδοτεί σχέδια μακρόπνοα, αντιθέτως χρειάζεται ευέλικτα πλάνα ικανά να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον δυναμικό, ανταγωνιστικό, ταραχώδες και αβέβαιο, όπως αυτό που εξετάζουμε.

Στο σημείο αυτό λοιπόν ελπίζουμε η διπλωματική διατριβή αυτή να αποδειχθεί έστω και λίγο χρήσιμη, όχι μόνο σαν απάντηση στις ανάγκες του κλάδου, αλλά σαν οδηγός για μελλοντικές χρήσεις: άσκηση εταιρικού προγραμματισμού και εργαλείο χάραξης πολιτικής στα χέρια των στελεχών των εν λόγω ξενοδοχείων.

Στο πρώτο κεφάλαιο λοιπόν, ξεκινάμε μιλώντας για την ιστορική εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου, παρουσιάζουμε ορισμένα αριθμητικά στοιχεία για την γενική εικόνα και τέλος κάνουμε μια μικρή εισαγωγή στα ελληνικά ξενοδοχεία για να δώσουμε το στίγμα της κατάστασης όπως έχει σήμερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, συνεχίζουμε περιγράφοντας γενικά το εξωτερικό μακρο - περιβάλλον, δηλαδή το κομμάτι εκείνο της οικονομίας που έχει σχέση με τα ξενοδοχεία εν γένει, ανεξάρτητα από την γεωγραφική τους θέση, το μέγεθος και την κατηγορία στην οποία υπάγονται. Παράλληλα, χρησιμοποιούμε την μέθοδο P.E.S.T. έτσι ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μία πιο βαθιά εικόνα του εν λόγω τομέα και μάλιστα κάτω από το πρίσμα της εξέτασης της πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής και τεχνολογικής του πλευράς.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μπαίνουμε πιο βαθιά στη ανάλυση του κλάδου και δίνουμε τον ορισμό πια της στρατηγικής ομάδας. Στη συνέχεια, με βάση το υπόδειγμα του Porter για την εξέταση της ομάδας αυτής, μεταφράζουμε το μικρο ή εξωτερικό περιβάλλον σε ευκαιρίες και απειλές, όπως φαίνονται από την δράση των ανταγωνιστών, των πελατών, των προμηθευτών και γενικά όλων εκείνων που με τις ενέργειές τους επηρεάζουν ακούσια ή κυρίως εκούσια την ζωή του οργανισμού σαν μέρος μιας στρατηγικής ομάδας..

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο δίνουμε κατά κάποιο τρόπο κυρίως τα ποσοτικά στοιχεία εκείνα που χρειάζονται στους ερευνητές, αλλά κυρίως στους επίδοξους ανταγωνιστές που σκέφτονται να περάσουν το κατώφλι του κλάδου ως νεοεισερχόμενοι. Παρουσιάζεται η στρατηγική ομάδα με ποσοτικά στοιχεία. Το δίχως άλλο, οι αριθμοί δίνουν πάντα μια ξεκάθαρη εικόνα της κατάστασης. Εδώ παρέχουμε στοιχεία είτε εκφραζόμενα σε απόλυτα οικονομικά μεγέθη, είτε με τη μορφή χρηματοοικονομικών δεικτών.

Τέλος, για όσους θα ήθελαν παραπάνω πληροφορίες, ακολουθούν δύο παράρτημα με επιπλέον δεδομένα που αφορούν το μεν πρώτο σε γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου, το δε δεύτερο στους ισολογισμούς και άλλα δεδομένα για τις εν λόγω εταιρείες. Δεν εμπεριέχονται τα παραρτήματα αυτά στα επί μέρους κεφάλαια για να μην κωλύουν τον ρου της ανάλυσης και για να μην βαραίνουν την ανάγνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.1 Στόχος του Κεφαλαίου

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας, αλλά και στην υποστήριξη της λειτουργίας ολόκληρου του τουριστικού κυκλώματος σε μια χώρα που αποτελεί έναν κλασικό προορισμό για πολλά εκατομμύρια τουριστών, από κάθε μέρος του κόσμου, σε ετήσια βάση.

Δεν είναι ανάγκη να υπογραμμίσουμε πόσο σημαντική είναι η εύρυθμη λειτουργία του τουρισμού σε μια εποχή ειδικά που η χώρα μας αρχίζει να αντιμετωπίζει την απειλή μιας παγιωμένης και υψηλής ανεργίας. Επίσης, οι γειτονικές περιοχές (τόσο οι μεσογειακές χώρες αλλά και άλλες βαλκανικές) που λειτουργούν ανταγωνιστικά στον τουριστικό τομέα, στέλνουν ολοένα και περισσότερο ανησυχητικά μηνύματα σχετικά με την καλύτερη οργάνωσή τους, τις χαμηλότερες τιμές τους, τα μακρόπνοα σχέδιά τους και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους. Η παγκοσμιοποίηση, όπως αυτή βιώνεται μέσα από τα εδώ αποτελέσματα ενεργειών που έλαβαν μέρος σε μακρινά μέρη, αυξάνει το επίπεδο της αβεβαιότητας.

Έχουμε να κάνουμε με λίγα λόγια με ένα σημαντικό κεφάλαιο της οικονομίας μας και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ειδικά οι πολυτελείς μονάδες, αποτελούν αναντίρρητα τον καθρέφτη της γενικότερης τουριστικής βιομηχανίας. Στόχος λοιπόν του κεφαλαίου είναι να δώσει μια γενικότερη περιγραφή και στη συνέχεια ανάλυση έτσι ώστε να κατανοήσει ο αναγνώστης το πλαίσιο που υπάρχουν τα ελληνικά ξενοδοχεία. Αυτές οι πληροφορίες, είναι χρήσιμες τόσο για την καθεαυτή εικόνα των εταιρειών του μακρο περιβάλλοντος, όσο και για να

προχωρήσει ο αναγνώστης στο επόμενο κεφάλαιο που τα όρια της ανάλυσης στενεύουν.

Θυμίζουμε σε κάθε περίπτωση, ότι αν και κύριο θέμα της εργασίας είναι τα αττικά πολυτελή ξενοδοχεία, η ανάλυση θα γίνει ξεκινώντας από το περιβάλλον τους, όσο περισσότερο γενικό αυτό μπορεί να είναι. Με το πέρασμα των παραγράφων θα μειώνεται το εύρος μελέτης και θα αυξάνεται αντίστοιχα ο βαθμός ανάλυσης των επί μέρους θεμάτων.

1.2 Γενικά Ποιοτικά και Ποσοτικά Δεδομένα

Αν και ο τουρισμός δεν αποτελεί φαινόμενο των τελευταίων μόνο δεκαετιών, αυτό που είναι καινούργιο είναι το μέγεθος του σύγχρονου μαζικού τουρισμού, η φύση και το είδος των τουριστικών υπηρεσιών, η οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες και η έμφαση που έχει δοθεί στην τουριστική βιομηχανία, τόσο από πλευράς κράτους ή ενώσεων κρατών όσο και από πλευράς ιδιωτών επιχειρηματιών.

Η τεράστια αυτή ανάπτυξη του τουρισμού, ως κοινωνικό - οικονομικό φαινόμενο, είναι προφανές ότι έχει σημαντικές επιδράσεις σε διεθνές επίπεδο, σε επίπεδο χώρας, αλλά ακόμη και σε επίπεδο περιοχής κάθε χώρας. Οι επιπτώσεις αυτές αφορούν κυρίως στον **οικονομικό τομέα** (π.χ. αύξηση εθνικού εισοδήματος, αύξηση απασχόλησης, υψηλότερο κόστος ζωής), στον **κοινωνικό τομέα** (π.χ. βελτίωση προτύπων ζωής, υψηλότερο βιοτικό επίπεδο), στον **πολιτιστικό τομέα** (π.χ. ενδυνάμωση της λαϊκής τέχνης, φθορά των παραδόσεων), ακόμη και στο περιβάλλον.

Ο τουρισμός είναι από τις μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η περιοχή της Μεσογείου παραμένει ο κυριότερος προορισμός διεθνώς και παρόλο που ο αριθμός των επισκεπτών αναμένεται να μειωθεί στο μέλλον, εκτιμάται ότι θα δέχεται το 22% των διεθνών αφίξεων μέχρι το 2020. Οι αφίξεις στη χώρα μας αναμένεται να αυξηθούν, μέχρι το 2020, με ετήσιο ρυθμό αύξησης περίπου 2%. Η Ελλάδα βρίσκεται στην δέκατη θέση διεθνώς σε έσοδα από τον τουρισμό. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. και τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού για τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά το έτος 2001, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής.

Είναι άξιο λόγου ότι η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία έχει αναπτύξει αμυντικούς μηχανισμούς και τρόπους να αποφεύγει τη στασιμότητα λόγω δύσκολων συγκυριών, πολύ καλύτερα απ' ότι άλλο κλάδοι της οικονομίας. Η παγκόσμια αλλά ιδιαίτερα η αμερικανική ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιστάθηκε σθεναρά στην εξασθένηση του τουριστικού ενδιαφέροντος και κατά συνέπεια στη μείωση της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης που παρατηρήθηκε αμέσως μετά τα τρομοκρατικά γεγονότα στη Νέα Υόρκη το Σεπτέμβριο του 2001. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ευνοϊκή στάση που κράτησε ο τραπεζικός κλάδος μπροστά στη δεινή θέση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ οι ισχυροί και όχι μόνον του κλάδου εμφανίστηκαν εμφανώς πιο διαλλακτικοί στα πλαίσια των διαφόρων συμφωνιών, εξαγορών και συγχωνεύσεων που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Οι εξαγορές αυτές θα εξακολουθήσουν να αποτελούν το βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ δεν θα λείπει και η ένταξη σε μεγάλα σχήματα κάποιων μικρότερων επιχειρήσεων, προκειμένου να διευκολυνθούν στη διεξόδυσή τους στην αγορά.

Ωστόσο, χώρες σαν τη Γερμανία και τη Βρετανία εκτιμάται ότι θα παραμείνουν στο επίκεντρο των επενδυτικών σχεδιασμών των μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων της Ευρώπης και ιδιαίτερα της Μεσογείου. **Κοινή διαπίστωση με άλλα λόγια είναι ότι ο τομέας έχει ακόμη πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και μέσα στις περιοχές που θα εξακολουθήσουν να έλκουν πελάτες είναι και η χώρα μας, αν και στα πλαίσια πια της ευρωπαϊκής ένωσης.**¹

Συγκεκριμένα, ενώ σε όλη την Ευρώπη, στην οποία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 μειώθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων και των παρεμφερών εγκαταστάσεων, στην Ελλάδα σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση (στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης), με την ξενοδοχειακή υποδομή να αυξάνεται κατά 4.5%.²

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της εθνικής μας οικονομικής δραστηριότητας, η συμβολή του οποίου είναι πολύτιμη για την ελληνική οικονομία. Οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες κατά το 2001 έφθασαν τα 10.248 εκ. ευρώ (ή 9.121 εκ. δολάρια), παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,9% έναντι του 2000, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος. Με βάση τον σχετικό πίνακα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, η Ελλάδα κατατάσσεται έτσι στην 10η θέση παγκοσμίως από άποψη τουριστικών εισπράξεων. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) για το έτος 2002 και βάσει της μεθοδολογίας των Δορυφορικών Λογαριασμών του τουρισμού (TTSA), ο

1 Τις προβλέψεις και τις διαπιστώσεις αυτές χρεώνεται η εταιρεία I.C.A.P. και παραθέτονται στα πλαίσια της κλαδικής μελέτης που διενήργησε για τον ξενοδοχειακό κλάδο, Δεκέμβριος 2002.

2 Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organisation). Τα ποσά που αναφέρονται αφορούν χρονικά έως και το οικονομικό έτος 2001. Νεότερα στοιχεία, όπου υπάρχουν, είναι κυρίως εκτιμήσεις για το 2002 και το 2003 μιας και πιο ακριβή στατιστικά δεδομένα δεν διαθέτουμε ακόμη.

τουριστικός τομέας εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει με το 4,9% του συνολικού Α.Ε.Π. της χώρας (6,3 δισ. δολάρια), ενώ η ζήτηση του συγκεκριμένου τομέα αναμένεται να διαμορφωθεί στο ύψος των 27 δισ. δολαρίων. Σύμφωνα με τις προβλέψεις του ίδιου φορέα, ο τουριστικός τομέας θα συμβάλει με το 5,2% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας (14,1 δισ. δολάρια) το 2012 και η ζήτηση προβλέπεται να κυμανθεί στο ύψος των 63,9 δισ. δολαρίων το ίδιο έτος. Οι επενδύσεις στο χώρο εκτιμάται ότι θα διαμορφωθούν σε 8 δισ. δολάρια το 2002, συμβάλλοντας κατά 25,6% στο σύνολο των επενδύσεων της χώρας. Για το 2012 οι επενδύσεις θα φθάσουν τα 20,6 δισ. δολάρια, καταλαμβάνοντας το 25,9% των συνολικών επενδύσεων. **Το μέγεθος της απασχόλησης του τουριστικού τομέα εκτιμάται ότι ανήλθε στις 693.236 θέσεις εργασίας το 2002, συμβάλλοντας κατά 17,1% στο σύνολο της απασχόλησης.** Σύμφωνα με τα αναθεωρημένα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO) για την παγκόσμια τουριστική κίνηση κατά το 2000, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών.

Ως τουριστικός προορισμός η Ελλάδα προσφέρει γενικά μία καλή εικόνα. Θεωρείται ένας ασφαλής προορισμός, όχι μόνο στην περιοχή της Μεσογείου, αλλά παγκοσμίως και υπάρχει διεθνώς ελάχιστη αρνητική προκατάληψη γι αυτήν. Παράλληλα, η χώρα μας (σε πολλές γνωστές τουριστικά περιοχές της) προσφέρει περισσότερο την εικόνα ενός περισσότερο μοναδικού και ιδιαίτερου προορισμού, παρά μαζικού τουριστικού τόπου (όπως για παράδειγμα συμβαίνει για ένα μεγάλο μέρος της μεσογειακής Ισπανίας).

Βέβαια, προσφέρει το τουριστικό της προϊόν σε όχι και τόσο ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με αυτές των υπόλοιπων ισπανικών, γαλλικών και ιταλικών (των άλλων ανταγωνιστικών μεσογειακών) τουριστικών περιοχών. Φαίνεται ότι το

πέραςμα από τόπο μαζικού και χαμηλών εισοδημάτων τουρισμού σε έναν πιο ποιοτικό προορισμό θέλει ακόμη προσπάθεια για να ολοκληρωθεί. Επίσης, παιδικές ασθένειες των οικονομιών σε τουριστική ανάπτυξη, όπως η τάση για γρήγορο πλουτισμό μέσω του τουρισμού δεν έχουν ακόμη ιανθεί πλήρως. Πέρα από αυτά όμως, δεν εξακολουθεί να προσφέρει την χαμηλή ποιότητα που διαθέτουν σε γενικές γραμμές οι νεοαναπτυσσόμενες χώρες της λεκάνης της Μεσογείου όπως για παράδειγμα η Τουρκία, η Βουλγαρία, το Μαρόκο και η Αίγυπτος. **Αυτό άλλωστε είναι και το εθνικό στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί μέσα στα επόμενα χρόνια: η Ελλάδα σαν ανώτερου επιπέδου τουριστικό θέατρο και όχι πια προορισμός του συρμού.** Είναι επιτακτική η ανάγκη αυτή, αν δούμε το μέγεθος των αριθμών των ξένων καταναλωτών: η ζήτηση για τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες προέρχεται σε σημαντικό βαθμό από τους αλλοδαπούς τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Το έτος 2000 αφίχθησαν στην Ελλάδα 13.567.453 αλλοδαποί τουρίστες, καταλαμβάνοντας την 15η θέση μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών παγκοσμίως, ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν 61.302.903 διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 76,1% αυτών πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς. Όσον αφορά το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας, το έτος 2000 ανήλθαν στο ύψος των 9.200 εκ. δολαρίων.

Συμπληρωματικά πάντως, από την άλλη πλευρά η χρήση του ευρώ, η κοντινή απόσταση από το κέντρο της γηραιάς ηπείρου και τα ευρωπαϊκά σύνορα που εξασφαλίζει σαν κράτος - μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δίνουν έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα στον τουριστικό προορισμό «Ελλάδα» που την διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους «μαζικούς» προορισμούς και την κατατάσσει σε μια μάλλον

περισσότερο «ευρωπαϊκή» κατηγορία. Έχουμε δηλαδή την πολυτέλεια να εκμεταλλευτούμε προς όφελός μας την κατά τα άλλα νομισματική αυτή μειονεξία, αφού η αδυναμία άσκησης νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής όπως στο παρελθόν, μάλλον στις θετικές επιπτώσεις της μετάβασης στο νέο νόμισμα θα μπορούσε να ενταχθεί, αφού η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υποτίμησης του νομίσματος συσκοτίζει την πραγματική εικόνα της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού τομέα.

1.3 Εισαγωγή στον Κλάδο των Ξενοδοχείων

1.3.1 Ιστορικά Στοιχεία

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή συναρτάται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το «καταγώγιον», που κτίστηκε από τη διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου, τον τέταρτο π.Χ. αιώνα. Ήταν δώροφο κτήριο με εκατό δωμάτια, δυναμικότητας διακοσίων κλινών, στο οποίο διέμεναν οι προσκυνητές του ιερού του Ασκληπιού.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν

ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων. Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του «εξηγητού», ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγεί στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε κατά τη Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίσσονται σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την φιλοξενία και την περίθαλψη των ξένων και των ντόπιων.

Με την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική, σε αυτό, κίνηση. Κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» (π.χ. το χάνι της Γραβιάς) για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμό και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». **Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.** Με τη μεταφορά της ελληνικής πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε η Αθήνα και μέχρι το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως

λίγα μόνο πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, όπως ήταν φυσικό, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Στις μέρες μας, η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρά ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του τουριστικού τομέα. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό, βέβαια, με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών & συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

1.3.2 Στατιστικά Στοιχεία

Η εξέλιξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα θα πρέπει να εξετασθεί παράλληλα με το ρυθμό εξέλιξης της τουριστικής κίνησης στη χώρα. Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία του Ε.Ο.Τ., το 2001 καταγράφηκαν 14.654.735 αφίξεις τουριστών έναντι 400.000 αφίξεων το έτος 1960.

Σημαντικότερη ήταν η αύξηση που παρατηρήθηκε στο τουριστικό ρεύμα της χώρας την περίοδο 1960-1970, καθώς και την περίοδο 1970-1980. Αντίθετα από το 1980 και μετά παρατηρείται διαχρονική μείωση των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος. Την περίοδο 1990-2000, ο αριθμός των αφίξεων αυξήθηκε κατά 45,7%. Η μείωση αυτή του ρυθμού αφίξεων ωστόσο δεν μπορεί από μόνη της να αποτελέσει παράγοντα αρνητικής εξέλιξης του τουρισμού, αφού οι αφίξεις έχουν ήδη υπερβεί το οριακό σημείο του πληθυσμού της Ελλάδας (με βάση τη διεθνή εμπειρία).

Πέραν των ρυθμών αύξησης ή μείωσης της τουριστικής κίνησης έχει πλέον καταδειχθεί ότι η πορεία του αριθμού αφίξεων στη χώρα μας των αλλοδαπών επισκεπτών αποτελεί έναν μόνο παράγοντα με βάση τον οποίο θα εκτιμηθούν τα αποτελέσματα του ελληνικού τουρισμού. **Είναι απαραίτητος ο συνυπολογισμός των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν από τον αριθμό των τουριστών που αφίχθηκαν και κυρίως η συναλλαγματική απόδοση της τουριστικής κίνησης.**

Στον επόμενο πίνακα 1.1, μπορούμε να παρατηρήσουμε πως αυξήθηκαν αλματωδώς οι κλίνες στην Ελλάδα αλλά και πως, ταυτόχρονα, το ξενοδοχειακό δυναμικό εν γένει δεν κατάφερε ικανοποιήσει ολόκληρο τον όγκο της τουριστικής ζήτησης, όπως αυτή σημειώθηκε στην πάροδο των τελευταίων σαράντα ετών:

Πίνακας 1.1
Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη αφίξεις / κλίνη

Έτος	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις ανά κλίνη
1960	400.000	55.000	7,3
1970	1.455.000	119.000	12,2
1980	5.271.000	278.000	19,0
1990	9.310.000	423.660	22,0
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	14.654.735*	608.140	24,1
* εκτίμηση Πηγή: Ε.Ο.Τ. / Ξ.Ε.Ε.			

Αντίστοιχοι των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας είναι οι ρυθμοί εξέλιξης των προσφερομένων κλινών. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το 2001 καταγράφηκαν 608.140 κλίνες έναντι 55.000 κλινών το έτος 1960. Στη δεκαετία του 1970 παρουσίασαν σημαντική αύξηση οι κλίνες υψηλών κατηγοριών σε αντίθεση με τη δεκαετία του 1980 κατά την οποία αυξήθηκαν οι κλίνες των μικρότερων κατηγοριών, φαινόμενο βέβαια στο οποίο συνέβαλε σε σημαντικό βαθμό ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82.

Αντίθετα, η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται ως η εποχή των επεκτάσεων, των ανακαινίσεων και του εκσυγχρονισμού των υφισταμένων μονάδων, δεδομένου ότι η κρίση που ανέκυψε στον ελληνικό τουρισμό οδήγησε σε μείωση του ρυθμού ίδρυσης νέων ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Εντούτοις, αν και ο ρυθμός αύξησης μειώθηκε, το απόλυτο μέγεθος του συνολικού δυναμικού των ξενοδοχείων ανά την Ελλάδα, μεγάλωνε σταθερά σε όλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Στον πίνακα 1.2 φαίνεται καθαρά η αυξητική τάση του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων όλων των κατηγοριών μέσα στο διάστημα των τελευταίων δώδεκα ετών. Έχουμε έτσι μια καλή εικόνα της εθνικής δυναμικότητας λίγο πάντως πριν παραδοθούν όλες οι νέες μονάδες που κατασκευάζονται εν όψει των ολυμπιακών:³

Πίνακας 1.2
Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας (έτη 1990 έως 2001)

Έτος	ΑΑ'	Α'	Β'	Γ'	Δ' & Ε'	Σύνολο
2001	90	816	1.543	4.189	1.646	8.284
2000	79	766	1.474	3.967	1.650	7.936
1999	77	745	1.456	3.907	1.671	7.856
1998	72	728	1.449	3.870	1.666	7.785
1997	65	681	1.405	3.615	1.628	7.394
1996	62	656	1.362	3.750	1.647	7.477
1995	60	621	1.328	3.719	1.659	7.387
1994	52	595	1.294	3.592	1.637	7.170
1993	51	629	1.896	2.923	1.636	7.135
1992	46	560	1.773	2.910	1.567	6.856
1991	46	515	1.674	2.840	1.572	6.647
1990	45	470	1.571	2.722	1.615	6.423

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας

Ωστόσο, όπως θα διαπιστώσουμε αμέσως στη συνέχεια, **το ξενοδοχειακό δυναμικό από μόνο του δεν είναι ικανό να δώσει την όλη εικόνα της εξέλιξης του κλάδου.** Ένα άλλο στοιχείο που μας ενδιαφέρει για την μελέτη και την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τη λειτουργία και την πορεία των ξενοδοχείων, είναι ο βαθμός πληρότητας που παρουσιάζουν, όπως φαίνεται και στον αμέσως επόμενο πίνακα 1.3:

³ Σημειώνεται ότι την περίοδο εκπόνησης της παρούσας μελέτης, δεν είχαν συμπεριληφθεί οι νέες μονάδες (καινούργιες ή υπό ανακατασκευή) στην Απτική, είτε γιατί δεν ήταν ακόμη έτοιμες, είτε γιατί δεν είχαν λάβει το σήμα λειτουργίας από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο. Αν προσθέσουμε και αυτές, θα παρατηρήσουμε ότι στην κατηγορία αυξάνει θεαματικά το δυναμικό των κλινών αλλά και των μονάδων, ιδιαίτερα των πολυτελών και μάλιστα στην περιοχή της πρωτεύουσας.

Πίνακας 1.3
Πληρότητες των ξενοδοχειακών μονάδων νομού Αττικής

Κατηγορία	Μέση Πληρότητα 2000	Μέση Πληρότητα 2001
ΑΑ'	51,7%	45,6%
Α'	64,1%	60,9%
Β'	63,0%	61,7%
Γ'	43,9%	43,5%
Μέσος όρος	55,7%	52,9%
<i>Πηγή: Ένωση Ξενοδόχων Αττικής</i>		

Φυσικά, περισσότερο ίσως από όλα τα προηγούμενα, είναι τελικά οι εισπράξεις που γίνονται συνολικά στον τομέα. Στον πίνακα 1.4 που ακολουθεί, μπορούμε να έχουμε μια αρκετά ξεκάθαρη εικόνα των συνολικών εσόδων από τον τουρισμό κατά την τελευταία δεκαετία:

Πίνακας 1.4
Ύψος τουριστικών εσόδων (1993 – 2001)

Έτος	Τουριστικές Εισπράξεις (Εκ. \$ ΗΠΑ)	Ρυθμός Μεταβολής (%)	Ισοτιμία Δολαρίου / Δραχμής (Ετήσια Μέση Τιμή Δεκ.)
1993	3.335		245,34
1994	3.905	+17,1	242,84
1995	4.136	+5,9	237,93
1996	3.723	-10,0	245,33
1997	5.151	+38,4	273,06
1998	6.188	+20,1	295,53
1999	8.785	+42,0	305,43
2000	9.200	+4,7	365,42
2001	10.248*		
* σε € εκ. <i>Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος</i>			

Να σημειωθεί ότι η «ανωμαλία» που παρατηρείται στο έτος 1996 οφείλεται κυρίως στην αλλαγή της εθνικής οικονομικής στρατηγικής, η οποία ήταν συνυφασμένη, όπως όλοι θυμούνται, με την επίμονη πολιτική της «σκληρής δραχμής».

Από τη στιγμή όμως που το δίχως άλλο για την συνολική μελέτη μας ενδιαφέρει και ο τρόπος που δαπανώνται τα ποσά για τον τουρισμό καθώς και το ειδικό

βάρος των διάφορων διαμερισμάτων της ελληνικής επικράτειας, ας δούμε πως διαιρείται η τουριστική (για την ακρίβεια η ξενοδοχειακή) προσφορά σε πανελλαδικό επίπεδο, εκφρασμένη με την μορφή αριθμού κλινών ανά γεωγραφική περιοχή στον ακόλουθο πίνακα 1.5:

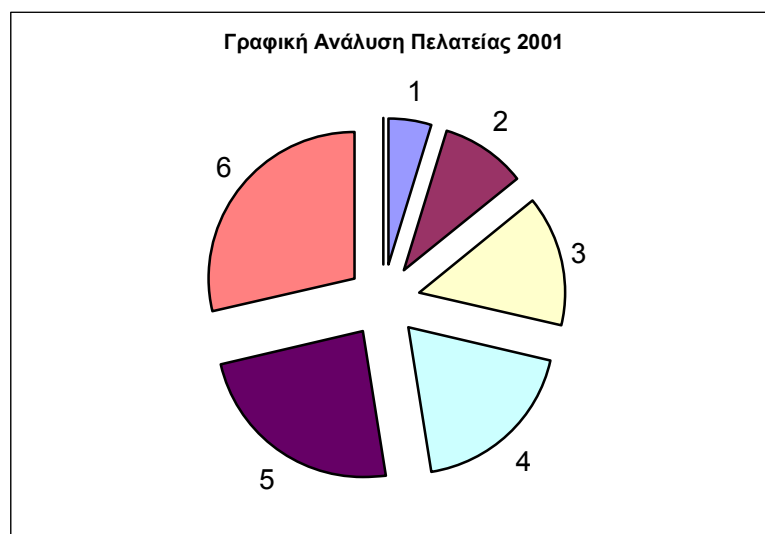
Πίνακας 1.5

Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2001)

Περιοχή	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	1.202	90.055
Πελοπόννησος	673	43.492
Ιόνιο	771	70.004
Ήπειρος	202	9.746
Αιγαίο	390	21.367
Κρήτη	1.325	118.629
Δωδεκάνησα	987	108.974
Κυκλάδες	875	38.023
Θεσσαλία	512	24.851
Μακεδονία	1.261	77.736
Θράκη	86	5.263
Σύνολο	8.284	608.140
<i>Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο</i>		

Παρουσιάσαμε λοιπόν, τον τρόπο που εκφράζεται η ξενοδοχειακή προσφορά μέσω του αριθμού των κλινών, συνολικά αλλά και ανά γεωγραφική περιφέρεια ανά την Ελλάδα, πως ιστορικά εξελίχτηκε η ελληνική προσφορά ξενοδοχειακών κλινών και τα ποσά που εισπράττονται σε πανελλήνιο επίπεδο από τον τουρισμό γενικότερα.

Ας δούμε τώρα πως αναλύεται η πελατεία όλων των ξενοδοχείων σε όλη την επικράτεια, σύμφωνα με τον τύπο των πελατών που επισκέφθηκαν τα ελληνικά ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια του 2001, ή όπως αλλιώς το ονομάζουμε το Market Mix της συγκεκριμένης αγοράς. όπως αυτό φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα 1.1:



- | | | |
|------------------------------|-------------------|---------------------------|
| 1. Κυβερνητικοί Αξιωματούχοι | 2. Επιχειρηματίες | 3. Μεμονωμένοι Ταξιδιώτες |
| 4. Μέσω Tour Operators | 5. Συνέδρια | 6. Άλλοι |

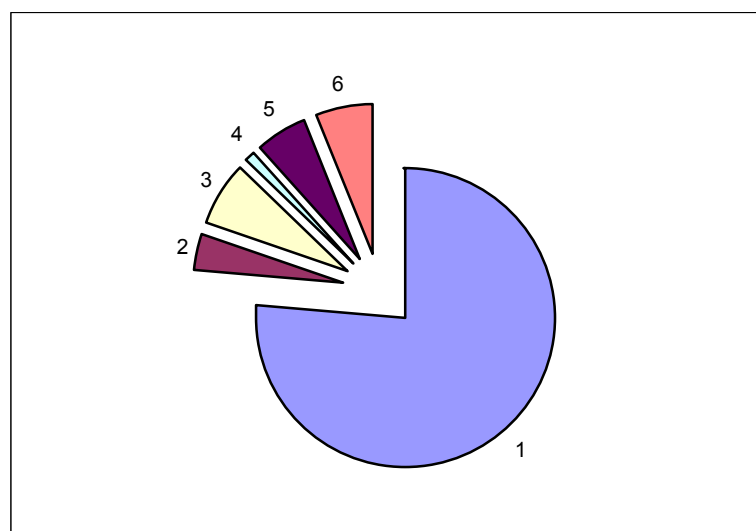
Διάγραμμα 1.1

Γραφική Ανάλυση Market Mix 2001

Ακριβή στοιχεία για κάθε εθνικότητα δεν είναι βέβαια δυνατό να εξαχθούν από το παραπάνω διάγραμμα, ωστόσο παρατηρούμε μερικές λεπτομέρειες, που θα μελετήσουμε στη συνέχεια, όπως για παράδειγμα πόση ισχύ έχουν οι tour operators, που «φέρνουν» έναν μεγάλο αριθμό των παραπάνω τουριστών είτε μεμονωμένα και κυρίως σε resort hotels των τουριστικών περιοχών εκτός Αττικής, είτε μέσω συνεδρίων, δηλαδή ως επί το πλείστον σε αθηναϊκά ξενοδοχεία πολυτελείας, κυρίως τύπου city hotels.

Στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί, θα συνεχίσουμε την μελέτη της ξενοδοχειακής πελατείας παραθέτοντας τους ξένους τουρίστες στην Ελλάδα κατά το έτος 2001 σε σχέση με την περιοχή προέλευσής τους. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουμε από που προέρχονται οι πελάτες μας, μιας και τέτοιες πληροφορίες συμφέρει να τις κατέχουν και οι δύο πλευρές. Οι μεν πελάτες γιατί έτσι θα καρπωθούν καλύτερες υπηρεσίες, από τη στιγμή που όσοι τους

υποδέχονται θα γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητές τους. Οι δε ξενοδόχοι και λοιποί φορείς του τουρισμού, διότι έτσι ξέρουν που να στρέψουν τη μελλοντική τους διαφήμιση, πώς να προσαρμόσουν καλύτερα το προϊόν για τα ξεχωριστά γούστα κάθε διαφορετικής πελατείας, αλλά και σε ποιες γεωγραφικές περιοχές υστερούν από πλευράς marketing, δε ποιες άλλες πέτυχαν το σκοπό τους και γενικότερα που να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στο μέλλον από τη στιγμή που ξέρουν από πού έρχονται οι πελάτες τους σήμερα.



1. Ευρώπη

2. Μ. Ανατολή

3. Αμερική

4. Ασία

5. Ρωσία

6. Άλλοι

Διάγραμμα 1.2

Προέλευση αλλοδαπών τουριστών το 2001

Όπως εύκολα διαπιστώνουμε, η συντριπτική πλειοψηφία των ξένων τουριστών στη χώρα μας, για το έτος 2001, προέρχονταν από την Ευρώπη. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό κατευθύνονται από διάφορους tour operators, τουλάχιστον περισσότερο από τους υπόλοιπους «μακρινούς» μας επισκέπτες. Χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον το κοινό νόμισμα, δηλαδή μπορούν τώρα πια να κάνουν πολύ εύκολα συγκρίσεις. Απέχουν λίγο σε σχέση με τους

αμερικανούς για παράδειγμα και δεν φτάνουν αναγκαστικά μόνο αεροπορικώς. Γεωγραφικές περιοχές όπως η Ασία, αν και τροφοδοτούν την παγκόσμια αγορά με τουρίστες, δεν φαίνεται να έχουν μεγάλο κομμάτι της ελληνικής πίτας. Πρέπει να αναρωτηθούμε για παράδειγμα γιατί η αμερικανική ζήτηση φαίνεται μικρή σε σχέση με τις άλλες. Καλό είναι να ανακαλύψουμε αν έχει άραγε να κάνει με τα τελευταία τρομοκρατικά και πολεμικά γεγονότα. Όλα αυτά είναι στοιχεία που τόσο οι ξενοδόχοι, όσο και οι αναλυτές του κλάδου πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη.⁴ Εν πάση περιπτώσει, για όσους ενδιαφέρονται για περαιτέρω πληροφορίες, στα παραρτήματα της μελέτης δίνονται ακόμη περισσότερα στοιχεία.

1.4 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης

Η τελευταία διετία, από το συμβάν της Νέας Υόρκης και μετέπειτα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρουσιάζει εξαιρετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τα παρελθόντα έτη, αλλά και ιδιάζοντα στοιχεία ως αποτέλεσμα των συμβάντων αυτών, αλλά και του τρόπου που αυτά επηρέασαν την παγκόσμια τουριστική αγορά. Ο κόσμος του τουρισμού έζησε δυνατές και πρωτόγνωρες εμπειρίες. Κατ' αρχήν, με τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, είδαμε ότι ένα φαινόμενο (το δίχως άλλο σημαντικό, όπως ένα τρομοκρατικό χτύπημα) μπορεί στην εποχή της παγκοσμιοποίησης να εξαπλωθεί και να μεταφέρει τις συνέπειές του σε ελάχιστο χρόνο, σε όλη την υφήλιο και μάλιστα με οικονομικές συνέπειες κάθε

⁴ Τα στοιχεία των διαγραμμάτων 1 & 2 είναι δανεισμένα από την πανελλαδική έρευνα της J.B.R. Hellas «Hotel Study 2002» και αναφέρεται σε όλα τα ελληνικά ξενοδοχεία.

άλλο παρά βραχυπρόθεσμες. Πρόκειται για ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για τη μελέτη που παρουσιάζουμε, μιας και μόνο το φαινόμενο της παγκόσμιας τρομοκρατίας (μόνο ένα από τα πολλά πλήγματα δηλαδή των τελευταίων ετών με γενικότερες συνέπειες), μας διδάσκει πως το μέλλον του ξενοδοχειακού τομέα κάθε άλλο παρά προβλέψιμο είναι. Δηλαδή, η πραγματικότητα που πλέον διαμορφώνεται, φαίνεται να αναγκάζει τους υπεύθυνους του στρατηγικού σχεδιασμού των ξενοδοχειακών μονάδων να λαμβάνουν υπόψη τους πολύ σοβαρά το ενδεχόμενο ανατροπής όλων των κρατήσεων, αφίξεων, πλάνων και βεβαίως έμμεσα των οικονομικών αποτελεσμάτων. Πριν ακόμα λοιπόν ξεκινήσουμε να αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον με τη βοήθεια των θεωριών P.E.S.T. και της Δομικής Ανάλυσης του M. Porter, δεχόμαστε σαν δεδομένο ότι η όποια αναταραχή μπορεί να επέλθει στα σχέδια των ξενοδοχειακών μονάδων εντελώς απρόβλεπτα και μάλιστα με συνέπειες που δύσκολα υπολογίζονται.

Στη συνέχεια, παρατηρήσαμε ότι η επόμενη αλλαγή ήταν η υιοθέτηση του νέου νομίσματος από την Ευρωπαϊκή Ένωση, που έφερε τελικά μεταβολές και στην ελληνική τουριστική πραγματικότητα. **Το νέο ξεκίνημα που έκανε η οικονομία μας με την νομισματική ενοποίηση και ειδικότερα ο τομέας του εισερχόμενου τουρισμού, άφησε να φανεί καθαρά ότι από εδώ και στο εξής η συγκρησιμότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος γίνεται άμεσα με τα ανάλογα ευρωπαϊκά προϊόντα.**

Πλέον δηλαδή, και αυτό είναι το επόμενο δίδαγμα για τους υπεύθυνους στρατηγικής, μπορεί εύκολα να επιλεγεί ένας πορτογαλικός, λόγω χάρη προορισμός, αντί ενός ελληνικού μόνο και μόνο γιατί πλέον η διαφορά είναι εμφανέστατη, σε ότι αφορά το χρηματικό τίμημα της παραμονής σε κάποιο

ξενοδοχείο. Βέβαια, δεν είναι της παρούσης η αξιολόγηση ενός τόσο ευρέως ανταγωνισμού, ούτε και η μελέτη του Porter μας επιτρέπει να διαχειριζόμαστε δύο ξεχωριστούς κλάδους της οικονομίας (στο προκείμενο την Αττική και την Ευρώπη), ταυτόχρονα. Ωστόσο, είναι σίγουρα ένας καθοριστικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους στρατηγικούς υπεύθυνους σε μια ενοποιημένη, πλέον, ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή αγορά. Τελικά, φάνηκε ότι ο παγκόσμιος τουρισμός ήταν αρκετά ανθεκτικός, αλλά το σοκ από την συνέπεια ήταν το δίχως άλλο μεγάλο. Οι συνέπειές του δε, θα αργήσουν ακόμα να φανούν εξ' ολοκλήρου⁵.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο, το οποίο θα πρέπει οι υπεύθυνοι σχεδιασμού των ξενοδοχειακών μονάδων να λάβουν σοβαρά υπόψη, είναι η προ πολλού σχεδιασμένη επικοινωνιακή σύνδεση των ολυμπιακών αγώνων του 2004 με το τουριστικό ρεύμα που θα φτάσει στη χώρα μας, αλλά κυρίως στην Αθήνα, που μας ενδιαφέρει στη μελέτη και που φυσικά θα επωμισθεί σχεδόν όλο τον όγκο των επισκεπτών. Αυτοί, φυσικά θα καταλύσουν κατά κύριο λόγο στα πολυτελή ξενοδοχεία της μελέτης μας και θα αποκομίσουν τις κυριότερες εντυπώσεις από αυτά. Στη συνέχεια βέβαια, θα πρέπει να οργανωθούν για την μεταολυμπιακή περίοδο, όταν η ζήτηση θα επανέλθει στα προηγούμενα σχεδόν επίπεδα, αλλά η προσφορά τουριστικού προϊόντος θα έχει πολλαπλασιαστεί σε αριθμό και θα έχει βελτιωθεί σε ποιότητα.

Δεν θέλουμε να υπεισέλθουμε σε συμπεράσματα που ενδεχομένως θα είχαν πολιτικό χρωματισμό, εντούτοις, θα χρειαστεί στη συνέχεια της ανάλυσης να αναφερθούμε στο ρόλο της εκλεγμένης πολιτείας και στο βαθμό που συντελεί

⁵ Παρμένο από τον «Απολογισμό 2002» του Σ.Ε.Τ.Ε., εκ στόματος Σταύρου Ανδρεάδη, προέδρου του συνδέσμου.

σε αυτή την μεταμόρφωση κατά κάποιο τρόπο του αττικού ξενοδοχειακού τοπίου.

Για παράδειγμα, πολλές είναι οι φωνές εκείνες που δυστυχώς υποστηρίζουν ότι ελάχιστα έγιναν για την άρτια τουριστική προβολή και την επιτακτική επικοινωνιακή σύνδεση των αγώνων με τον κλάδο. Φυσικά, τα στελέχη (κυβερνητικά και μη) που ανέλαβαν την διεκπεραίωση του όλου αθλητικού, οργανωτικού και οικονομικού εγχειρήματος θα κληθούν στο τέλος να δώσουν και τις δέουσες απαντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ

ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό, που ασχολείται με τον ευρύτερο περιβάλλοντα χώρο των ξενοδοχείων, αποτελεί και το μεταίχμιο μεταξύ του παραδοσιακού και του στρατηγικού Management. Από την παλιά, κλειστή, παραδοσιακή και ομφαλοσκοπικού χαρακτήρα έννοια της διοίκησης, αυτή δηλαδή που ασχολούνταν με τα δικά της κυρίως ζητήματα, έχουμε πλέον περάσει σε ένα σύγχρονο management, το οποίο χαρακτηρίζεται από ανθρώπους με τέτοιο σύγχρονο σκέψης, που αισθάνονται την ανάγκη να κοιτάζουν πρώτα έξω απ'το παράθυρο του γραφείου τους προς την κατεύθυνση της αγοράς, της πολιτείας και της κοινωνίας και στη συνέχεια να ασχολούνται με τα του οίκου τους.

Εν κατακλείδι, επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός χωρίς ανάλυση του εξωτερικού μακρο - περιβάλλοντος δεν νοείται και γι' αυτό παραθέτουμε τις επόμενες παραγράφους, μέσω των οποίων ευελπιστούμε να το μελετήσουμε σε βάθος.

Σχεδιασμός και μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον:

Λέγοντας «σχεδιασμός σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον», εννοούμε την κατάσταση εκείνη, στην οποία τα στελέχη ενός οργανισμού βρίσκονται αντιμέτωπα με μια πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό μεταβλητών παραγόντων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι μεταβλητές αυτές δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Μιλάμε δηλαδή για το εξωτερικό περιβάλλον (με την ευρύτερη δυνατή έννοια) το οποίο η κάθε εταιρεία καλείται να εντοπίσει, να μεταφράσει, να κατανοήσει και τελικά, μέσα σε αυτό να λειτουργήσει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να καθίσταται πάρα πολύ μεγάλης

αξίας η ανάλυση του οικονομικού, πολιτικού- νομικού, κοινωνικού- πολιτιστικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος, προκειμένου να καταστεί ο σχεδιασμός (planning) περισσότερο εύκολος, καθώς επίσης και να μπορεί να καθρεφτίζει την εξωτερική πραγματικότητα.

Με άλλα λόγια, αναλύουμε αναγκαστικά με τέτοιο διεξοδικό τρόπο το εξωτερικό μακρο - περιβάλλον των επιχειρήσεων, γιατί συντελούν όλο και περισσότεροι λόγοι, όπως:

- Η δραματική αύξηση της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας.
- Η αυξανόμενη δυσκολία στις ακριβείς προβλέψεις.
- Ο μεγάλος αριθμός των μεταβλητών που πρέπει να ελεγχθούν.
- Η γρήγορη απαρχαίωση ακόμα και των πιο νέων σχεδίων.
- Η αύξηση του αριθμού των εθνικών, ευρωπαϊκών και παγκόσμιων γεγονότων που επηρεάζουν πλέον άμεσα τις επιχειρήσεις.
- Η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο κάθε σχεδιασμός εμπεριέχει ικανό ποσοστό βεβαιότητας.

Γενικευμένο και Άμεσο Περιβάλλον:

Όπως έχουμε προαναφέρει, το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίζεται για λόγους μελέτης σε δύο συστατικά στοιχεία: το γενικευμένο, ευρύτερο ή μακρο - περιβάλλον και το μικρο - περιβάλλον ή άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το γενικευμένο λοιπόν περιβάλλον (societal environment), μέσα από τις τέσσερις συνιστώσες που αναλύουμε στις επόμενες παραγράφους, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές εκείνες δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε οργανισμό σε κάθε οικονομία.

Για κάθε βιομηχανικό λοιπόν κλάδο, μπορούμε να παρατηρήσουμε το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, μέσα από τις κύριες συνιστώσες του: την πολιτική, την οικονομική, την κοινωνικοπολιτιστική και την τεχνολογική.

Ιδιαίτερα γνωστή και κατά γενική ομολογία αποτελεσματική μέθοδος για την ανάλυση αυτού του είδους, είναι η ανάλυση P.E.S.T., που όπως φαίνεται από το αρκτικόλεξο, προκειμένου να το μελετήσει, επιχειρεί να αποσυνθέσει το μακρο περιβάλλον στις τέσσερις κατηγορίες που αναφέραμε. Ας τις δούμε αναλυτικά:

2.2 Πολιτικό & Νομικό Περιβάλλον

Σε κάθε οικονομική «ανίχνευση» αυτού του είδους, επιβάλλεται να ξεκινάμε από το γενικότερο δυνατό πλαίσιο που μπορεί έμμεσα ή άμεσα να επηρεάσει με κάποιο τρόπο την πορεία του κλάδου. Το πολιτικό και νομικό πλαίσιο είναι φυσικό να μας απασχολεί πρώτα απ' όλα, μια και θα ήταν αδιανόητο, για παράδειγμα, σε μια ελεγχόμενη οικονομία σοσιαλιστικού τύπου να μιλάμε με τους ίδιους όρους που συνεννοούμαστε σε μια άλλη, ελεύθερη

Ξεκινώντας την μελέτη του εξωτερικού χώρου λοιπόν, είναι αναγκαίο να ριζούμε μια προσεκτική ματιά στη διοικητική δομή του ελληνικού τουρισμού, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τους νόμους του κράτους και φυσικά τα σχέδια του αρμόδιου Υπουργείου Ανάπτυξης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, σε καμία περίπτωση, ότι από τη στιγμή που ο τομέας του τουρισμού υπάγεται στο μηχανισμό ενός οργανωμένου πολιτικού φορέα, αναγκαστικά θα υπάρχουν πολιτικά πρόσωπα και κυβερνητικά μέλη που θα φέρουν ευθύνες για τυχόντα λάθη, ή θα αξίζουν

εύσημα, ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης θα επιχειρήσουμε να δώσουμε και μια ιδέα του γενικότερου νομικού πλαισίου για την καλύτερη κατανόηση του χώρου.

Καλό είναι να παρουσιάσουμε, έστω και σε γενικές γραμμές, τη γενικότερη εντύπωση που αποτυπώνεται από κάθε επιμέρους πολιτικό & νομικό στοιχείο σε όποιον θέλει να σχηματίσει γνώμη γύρω από το μείζον πολιτικό-νομικό περιβάλλον που επηρεάζει και τον ελληνικό τουρισμό.

2.2.1 Γραφειοκρατία

Θα ξεκινήσουμε από την γραφειοκρατία προκειμένου να δώσουμε αμέσως το στίγμα μιας ασθενούς δημόσιας διοίκησης, που δεν φαίνεται να μπορεί να ξεπεράσει το πιο εύκολο (θεωρητικά τουλάχιστον) εμπόδιο για μια μοντέρνα κοινωνία. Πρόκειται χωρίς ίχνος υπερβολής για μια Λερναία Ύδρα που φέρνει σε δύσκολη θέση ακόμα και τους πιο έμπειρους έλληνες επιχειρηματίες, πόσο μάλλον τους ξένους που θα σκέφτονταν να επενδύσουν τουριστικά στη χώρα μας. Αν δε σκεφτούμε ότι η επένδυση στον τουρισμό χρειάζεται να περάσει από ένα λαβυρινθώδη αριθμό δημόσιων υπηρεσιών, λόγω βέβαια της πολυπλοκότητας των ίδιων των τουριστικών και καταλυματικών κατασκευών, τότε καταλαβαίνουμε γιατί θεωρείται εχθρικό το ελληνικό δημόσιο σε όλα μάλιστα τα επίπεδά του ως προς τον βαθμό ελκυστικότητας επενδύσεων και ευκολίας περάτωσης των διαδικασιών. Στο σημείο αυτό, μιας και αναφερόμαστε αναγκαστικά σε ένα γενικευμένο ευρωπαϊκό περιβάλλον, πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι άλλα κράτη ανταγωνιστικά ως προς το προϊόν τουρισμός

κατάφεραν να μειώσουν τα γραφειοκρατικά εμπόδια του δημοσίου τομέα και φυσικά να συναγωνίζονται την Ελλάδα από ισχυρότερη σήμερα θέση. Λαμπρά παραδείγματα αποτελούν η Ισπανία, η Πορτογαλία και φυσικά η Ιρλανδία. Δηλαδή χώρες που από ουραγοί άλλοτε της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σήμερα παρουσιάζουν αξιοζήλευτους ρυθμούς ανάπτυξης που οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Πρέπει το δίχως άλλο να κινηθούμε στην κατεύθυνση αυτή και μάλιστα το συντομότερο δυνατό, για να προσμένουμε από ξένους κυρίως επενδυτές ενδιαφέρον ως προς την τοποθέτηση κεφαλαίων στην χώρα μας.

2.2.2 Πολιτική & Νομοθετική Δράση στον Ελληνικό Τουρισμό

Στη χώρα μας, είναι γνωστό ότι δυστυχώς ότι οι νόμοι διέπονται από χαρακτηριστικά που μόνο ξεκάθαρα δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν. Με άλλα λόγια, σχεδόν τίποτα δεν είναι εντελώς σίγουρο και τελεσίδικα σταθερό στην πάροδο του χρόνου. Υπάρχουν αποφάσεις του κράτους οι οποίες άργησαν να υλοποιηθούν πολλά χρόνια λόγω κωλυσιεργίας ή απλώς αδιαφορίας⁶. Πρέπει να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι σχεδιασμού δηλαδή, ότι τίποτα δεν είναι δεδομένο στην νεοελληνική πραγματικότητα και βέβαια ότι αφορά στις θέσεις των ελλήνων πολιτικών, «τα πάντα ρει». Συμπέρασμα, χρειάζεται βαθιά

⁶ Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το κράτος άργησε να νομοθετήσει 15 ολόκληρα χρόνια μετά από την απόφαση του Άρειου Πάγου σχετικά με τις τοποθεσίες των Χώρων Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων. Όλες οι κατασκευές των περιοχών που επιλέχθηκαν για την εγκατάσταση των Χ.Υ.Τ.Α. θα χάσουν τώρα μέρος της αξίας τους σαν ακίνητα και φυσικά όπου προσφέρεται τουριστικό προϊόν θα μειωθεί ποιοτικά στην εκτίμηση του καταναλωτή. Όλα αυτά μάλιστα χωρίς να μπορούσε να γίνει κάποια πρόβλεψη από πλευράς ιδιοκτησίας ακινήτου, ή management της ξενοδοχειακής μονάδας.

γνώση όχι μόνο των κανόνων και των νόμων αλλά και της ιδιαίτερης πολιτικά πραγματικότητας της χώρας μας. Μην ξεχνάμε ότι αποτελούμε το μοναδικό κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης που στον προϋπολογισμό του κράτους εγγράφουμε έσοδα από νομιμοποιήσεις αυθαιρέτων.

2.2.3 Το Διοικητικό Περιβάλλον στον Ελληνικό Τουρισμό

Υπάρχουν καταρχήν πολλές ενστάσεις για το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού. Πρόκειται βέβαια (σύμφωνα πάντα με τις υποσχέσεις) να αναβαθμιστεί για την καλύτερη μελλοντική λειτουργία του, στην σημερινή κατάσταση του όμως, δεν φαίνεται να πληροί τις προϋποθέσεις της καλής και εύρυθμης λειτουργίας για την οποία προορίζεται.⁷

Σήμερα πάντως το κράτος διαβεβαιώνει ότι ο τουριστική πολιτική ασκείται από την Γενική Γραμματεία και τον Τομέα τουρισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης. Από τον παλαιό Ε.Ο.Τ. έχει μείνει μόνο ένα μικρό κομμάτι που λέγεται «Ε.Ο.Τ. νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου» και το οποίο έχει συγκεκριμένες εργασίες να φέρει σε πέρας που αφορούν στις ειδικές μορφές τουρισμού, καθώς και τα ξενοδοχεία της Αθήνας μέχρι το 2004 (όλα τα άλλα έχουν περάσει στις περιφέρειες). Ο Ε.Ο.Τ. του σήμερα με άλλα λόγια δεν είναι αυτός του παρελθόντος.

Όσα έχουμε πει συντελούν στην διαμόρφωση της γνώμης ότι **το κύριο πρόβλημα, που τονίζεται σε κάθε περίπτωση από τους ιδιώτες ιθύνοντες**

⁷ Πρακτικά του συνεδρίου με θέμα «Τουρισμός και Ανάπτυξη», υπό την αιγίδα του Σ.Ε.Τ.Ε., Φεβρουάριος 2002.

των ξενοδοχείων, είναι τα πολλαπλά επίπεδα εξουσίας που χαρακτηρίζουν το ανώτερο μέρος της πολιτικής και διοικητικής πυραμίδας και βέβαια σαν αποτέλεσμα έχουν την επιβράδυνση των διαδικασιών και την μη υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών στον προγραμματισμένο χρόνο και τρόπο. Άλλωστε είναι κάτι που αποδέχεται ακόμη και ο αρμόδιος Υφυπουργός.⁸

Αλλά ακόμη και οι ίδιοι οι φορείς που αντιπροσωπεύουν τον τουρισμό δεν έχουν κοινή φωνή και τα συλλογικά τους όργανα είναι περισσότερα του ενός και φυσικά αντιπροσωπεύουν διαφορετικά συμφέροντα. Τα συμφέροντα αυτά, που δεν είναι του παρόντος να αναλυθούν και που συνήθως εκπροσωπούνται από ορισμένες παραδοσιακές πλέον «οικογένειες» του τουρισμού, καλό είναι να λαμβάνονται υπόψη, γιατί φαίνεται ότι είναι σε θέση να επηρεάσουν, σε κάποιο βαθμό τουλάχιστον, την δομή του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

2.2.4 Νομικό Περιβάλλον

Το γνωστό ελληνικό πρόβλημα του κατακερματισμού των νόμων του κράτους, αλλά και η ελλιπής κωδικοποίησή τους, αναγκάζει εκ των πραγμάτων τους ενδιαφερόμενους να ενσκήψουν με μεγάλη σοβαρότητα στην μετάφραση των πολλαπλών νομοθετημάτων πριν κάνουν οποιοδήποτε βήμα προς την κατεύθυνση της επένδυσης, με όποια μορφή κι αν εκφράζεται αυτή. Οι συνεχείς γνωμοδοτήσεις των ανώτερων δικαστηρίων του κράτους, οι αλληπάλληλες

⁸ Από συνέντευξη στο περιοδικό «Τουριστική Αγορά», του Υφυπουργού Ανάπτυξης Δημήτρη Γεωργακόπουλου, Τεύχος 149, Ιούνιος 2002.

μεταφορές των συντελεστών δόμησης, οι απαγορεύσεις που ευκολότατα αίρονται μόλις αλλάξει η πολιτική εξουσία, αλλά και τα γνωστά και μη εξαιρετέα «παραθυράκια» του νόμου, σίγουρα θέτουν εμπόδια και κάνουν δύσκολο το έργο αυτών που θέτουν στρατηγικούς στόχους οι οποίοι περνούν μέσα από τις αποφάσεις κάποιων δημοσίων λειτουργών, που εκτός από άγνοια πάσχουν πολλές φορές και από άλλες, βαρύτερες ασθένειες⁹.

Όσον αφορά στη διοικητική δομή του ελληνικού τουρισμού λοιπόν, τόσο τα πολλαπλά επίπεδα όσο οι αλλαγές στην ηγεσία του αρμόδιου υπουργείου και των φορέων του και βέβαια η παραδοσιακή ανικανότητα του ελληνικού δημοσίου τομέα να ανταποκριθεί έγκαιρα στις αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως, είναι ένα ακόμη θέμα προς συζήτηση, στην περίπτωση που τα σχέδια των υπεύθυνων στρατηγικής των εταιριών, εμπλέκουν ενεργά και το δημόσιο στα σχέδιά τους (δανεισμός, ευρωπαϊκά κονδύλια, κ.λ.π.)¹⁰.

Δεν πρέπει, τέλος, σε καμιά περίπτωση να ξεχάσει κανείς ότι η εργατική νομοθεσία στην Ελλάδα συγκαταλέγεται μεταξύ των σκληρότερων του κόσμου, από την άποψη της περιφρούρησης του εργαζόμενου πάντα. Καλό είναι να γνωρίζουν, για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακοί εργοδότες ότι θεωρείται πολύ βαρύ παράπτωμα η μη έγκαιρη καταβολή των εισφορών των ταμείων για τους εργαζόμενους, στοιχείο αποδεικτικό της ιδιάζουσας μορφής της νομοθεσίας της χώρας μας, από τη στιγμή που πολύ επιεικέστερες συνέπειες θα είχε, για

9 Μην ξεχνάμε ότι η ίδια η υπουργός ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. παραδέχτηκε ότι ο τομέας της πολεοδομίας, είναι ο δημόσιος χώρος που μαστίζεται περισσότερο από κανένα άλλο από τη σήψη, τη δωροδοκία και την αδιαφάνεια.

10 Δεν είναι μόνο ότι το Κράτος συνομιλεί με τους ιδιώτες μέσω των διαφόρων βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και το ότι διαφορετικές υπηρεσίες μπορούν να αποδειχτούν αναγκαίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι σε πολλά νησιά του Αιγαίου, η κατασκευή εγκαταστάσεων ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί κάλλιστα να εμποδιστεί ακόμα και από αποφάσεις των τοπικών στρατιωτικών διοικήσεων για χωροταξικούς λόγους.

παράδειγμα, η μη έγκαιρη καταβολή φόρων. Δεν είναι άλλωστε καθόλου τυχαίο αν σκεφτούμε ότι το Κράτος συνήθως επιδίδεται σε κινήσεις που σκοπό έχουν το βραχυχρόνιο κέρδος και φυσικά κανείς υψηλόβαθμος εκπρόσωπος του δημοσίου δεν σκέφτεται, τουλάχιστον όχι ακόμη τα μακρόπνοα αποτελέσματα των πράξεων του.

2.2.5 Φορολογική Αντιμετώπιση και Κόστος Εργασίας

Το μερίδιο του ελληνικού τουρισμού στον ευρωπαϊκό και γενικότερα στον παγκόσμιο τουρισμό γνωρίζουμε ότι τα τελευταία χρόνια σημειώνει καθοδική πορεία. Από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού μας προϊόντος, είναι το εργατικό κόστος και η φορολογική επιβάρυνση που βαραίνει τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Η σκληρή εργατική νομοθεσία και η ανελαστική τάση στη εργασία καθώς και ο προστατευτισμός του κράτους στα σωματεία εργαζομένων χωρίς παραγωγικό αντίκρισμα για τις επιχειρήσεις, έχει σαν αποτέλεσμα σε μια χώρα που σε σχέση, με τις υπόλοιπες τουριστικά ανταγωνίστριες (Ισπανία, Γαλλία, Πορτογαλία) να έχει το εργατικό σαν συγκριτικό πλεονέκτημα, να παρουσιάζει μεγαλύτερο μοναδιαίο κόστος εργασίας.

Από πλευράς φορολογικής νομοθεσίας, τα πράγματα είναι ακόμη πιο δυσοίωνα. Όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα με εξαίρεση τα πλοία και τα τουριστικά σκάφη φορολογούνται με βάση τον νόμο 2065/92 περί φορολογίας των επιχειρήσεων, δηλαδή με το γνωστό 40%, εφόσον οι μετοχές τους δεν διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο Αξιών. Επιπλέον, το τουριστικό

προϊόν στην Ελλάδα επιβαρύνεται ακόμα με μια σωρεία τοπικών φόρων και διαφόρων άλλων επιβαρύνσεων. Σαν να μην έφτανε αυτό, το αεροδρόμιο των Σπάτων, το μοναδικό που εξυπηρετεί τα αττικά ξενοδοχεία που αποτελούν το κεντρικό σημείο της μελέτης μας, χρεώνει επιπλέον όλες τις πτήσεις με ένα από τα μεγαλύτερα τέλη στην Ευρώπη. Το τέλος αυτό φυσικά προστίθεται στην τιμή του εισιτηρίου και φυσικά βαραίνει με επιπλέον κόστος το τελικό προϊόν. Σαν να μην έφταναν όλα αυτά, η χώρα μας επιβαρύνει την τιμή των δωματίων με συντελεστή ΦΠΑ 8%, αντί για παράδειγμα του 7% της Ισπανίας και του 5% της Πορτογαλίας.

2.2.6 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Δεν είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς τον σπουδαίο ρόλο που παίζει η αλληλεξάρτηση των κρατικών φορέων και των ιδιωτικών συμφερόντων. Από τη μία οι ιδιώτες με τις επενδύσεις τους αυξάνουν την απασχόληση, συντελούν στην βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών του κράτους λόγω του συναλλάγματος που εισρέει στην χώρα και επιπλέον βοηθούν τα ταμεία καταβάλλοντας τους φόρους από την λειτουργία τους. Από την άλλη το Κράτος, με όποια μορφή αυτό κι αν αντιπροσωπεύεται, πρέπει να φροντίζει για την κατασκευή των κατάλληλων υποδομών, την βελτίωση των συγκοινωνιών, την ουσιαστική φορολογική ελάφρυνση στις νέες επιχειρήσεις, την εισροή ξένων κεφαλαίων με τη μορφή επενδύσεων και φυσικά με την διατήρηση εκείνου του βιοτικού επιπέδου, ικανού να τροφοδοτεί τον τουριστικό τομέα με εγχώρια πελατεία.

Στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν με βάση πρωτίστως το εξωτερικό περιβάλλον, σημαίνει ότι όποιος επωμισθεί την ευθύνη μιας οικονομοτεχνικής μελέτης ή και ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη τον τρόπο που το κράτος σε όλα τα επίπεδα άσκησης εξουσίας του επηρεάζει, παρεμβαίνει, βοηθά ή ακόμα και την περίπτωση εκείνη που το ίδιο στέκεται τροχοπέδη στα σχέδια των ξενοδοχειακών εταιριών.¹¹

Η πολιτεία έχει μεν την ευθύνη των αποφάσεων για τον τομέα επιρροής της, αλλά διαθέτει και το δικαίωμα να ελέγχει τον ιδιώτη. Πρέπει δηλαδή όσοι ενδιαφέρονται για την ποιότητα στο προϊόν «τουρισμός» να συνεπικουρούν το κράτος έτσι ώστε να αναβαθμίζει μέσω του ελέγχου την συνολική ποιότητα της υπηρεσίας. Εν πάση περιπτώσει, τα πολυτελή ξενοδοχεία που μελετάμε, έχουν βασικό τους μέλημα τη διατήρηση και αύξηση της γενικότερης ποιότητας του ελληνικού τουρισμού. Είναι στο συμφέρον τους, άλλωστε.

Έχει σημασία πάντως να τονίσουμε ότι από τον ιδιωτικό τομέα, αν και κατά καιρούς κατηγορείται για πολυφωνία, ακούγονται φωνές προς την κατεύθυνση της εγρήγορσης για καλύτερη πιο κεντρική και οργανωμένοι αντιμετώπιση του τουριστικού τομέα. Αναφέρουμε, ότι **τη στιγμή που και ο ίδιος ο ΣΕΒ άρχισε να ασχολείται σοβαρά με τα προβλήματα του κλάδου και κάνει πλέον ανοικτά λόγο για ενσωμάτωση του τομέα του τουρισμού στις τάξεις του, έχει συνταχθεί «μανιφέστο» δεκατεσσάρων φορέων του τουρισμού που**

¹¹ Εδώ πρέπει να υπογραμμίσουμε τον θεμελιώδη ρόλο έχει και η καλή πληροφόρηση περί των σχεδίων της πολιτείας για έργα ή μέτρα που επιφέρουν αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα. Παράδειγμα η Αττική Οδός, η οποία έχει ενώσει το καταναλωτικό κοινό των Δυτικών και Βόρειων Προαστίων (με εισόδημα υψηλότερου του μέσου της περιοχής πρωτεύουσας) με τα ξενοδοχεία της παραλιακής περιοχής του Σουνίου, της Βουλιαγμένης, κ.α. Βλέπουμε λοιπόν ότι ένα και μόνο έργο του δημοσίου άλλαξε άρδην την μεγάλη αγορά των νοτίων περιοχών της Αττικής.

συνυπογράφουν και απαιτούν τη δημιουργία Τουριστικού Επιμελητηρίου, δηλαδή ενός κοινού φορέα που θα εποπτεύει επιτέλους τις 300.000 επιχειρήσεις και τους τουλάχιστον 1.200.000 εργαζόμενους!¹²

2.2.7 Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η τοπική αυτοδιοίκηση, με τη σειρά της, έχει λόγο στα οικονομικά τεκταινόμενα πολλών περιοχών που χαρακτηρίζονται από τον «υψηλό» τουρισμό. Για παράδειγμα, ποιος δεν ενδιαφέρεται να μάθει τον τρόπο που φροντίζει ο δήμος τους δρόμους ή το πόσο καθαρή είναι η περιβάλλουσα περιοχή της ξενοδοχειακής εγκατάστασης;¹³ Επιπλέον, μέσω εθνικών και κοινοτικών κονδυλίων είναι δυνατόν η επιχείρηση να προσκομίσει οφέλη από την διαφήμιση που γίνεται για την γενικότερη γεωγραφική περιοχή (δήμος, επαρχία ή νομός). Η αντιμετώπιση των τοπικών αρχών συνήθως έχει να κάνει με πρόσωπα και αρκετά τυχαίες συγκυρίες, θα λέγαμε. Έτσι, έχουμε περιοχές στα παράλια του νομού της Αττικής που χαρακτηρίζονται από την αδράνεια των τοπικών αρχών και αδιαφορία του κεντρικού κράτους λόγω μειωμένης εκλογικής δυναμικότητας.

Στον αντίποδα, μπορεί να παρατηρηθεί σπουδαία δραστηριότητα από τις δημοτικές αρχές στο κέντρο του λεκανοπεδίου και όσο προχωράμε προς τα βορειοανατολικά προάστια (φεστιβάλ, εκδηλώσεις, εκθέσεις κ.λ.π.) έτσι ώστε τα

12 Άρθρο «Κοινή στέγη απαιτούν 300.000 επιχειρήσεις», Περιοδικό «τουρισμός και Οικονομία», Τεύχος 285, Μάιος 2003.

13 Δεν είναι άγνωστη η ιστορία του ξενοδόχου στο νησί της Κω, που είχε την ατυχία να δει μπροστά από την μονάδα του έναν κακοφτιαγμένο κυματοθραύστη, ικανό να πληγώσει όλη την καλή εικόνα της τουριστικής του εγκατάστασης.

αποτελέσματά της να ωφελήσουν άμεσα την πληρότητα, άρα και τα κέρδη των ξενοδοχείων που γειτονεύουν. Βλέπουμε λοιπόν ότι από μια προγραμματισμένη επιλογή του δήμου εγκατάστασης ή, στην χειρότερη περίπτωση, μια στροφή της τοπικής αυτοδιοίκησης, μπορεί να αποφέρει άμεσο συγκριτικό πλεονέκτημα, ή απόκλιση από τον αρχικό προγραμματισμό.

2.3 Οικονομικό Περιβάλλον

Αν εξαιρέσουμε τις κινήσεις του Κράτους στον τουριστικό χώρο, μέσω παραδείγματος χάριν της λειτουργίας του Οργανισμού Τουριστικών Ακινήτων, ο οποίος κυρίως εκμεταλλεύεται τα ήδη υπάρχοντα δημόσια περιουσιακά στοιχεία, είναι οι κινήσεις των ιδιωτών αυτές που δίνουν το στίγμα της αγοράς και τροφοδοτούν κατά κύριο λόγο την ανάπτυξη του κλάδου. Πράγματι, η ζωνρότητα του επιχειρησιακού τοπίου, οι ευκαιρίες της αγοράς, η τιμή του τουριστικού προϊόντος και η ελκυστικότητα ή όχι του γενικότερου κλάδου που εξετάζουμε, διαφαίνεται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο που οι ιδιώτες εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ή αποφεύγουν τις κακοτοπιές. Στη συνέχεια θα δούμε για ποιο λόγο πιστεύουμε ότι στην παρούσα στιγμή διαφαίνεται μέσα από τις επενδυτικές κινήσεις των διάφορων ξενοδοχειακών εταιριών το αισιόδοξο μέλλον του τομέα, τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

Σύμφωνα λοιπόν με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ., για τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων βάσει του Ν.2601/98, υπάχθηκαν κατά την περίοδο 1.1.1998 - 30.9.2002 συνολικά από όλη την

επικράτεια 423 επενδυτικά σχέδια, τα οποία αφορούσαν τον εκσυγχρονισμό 54.343 κλινών και ήταν συνολικού προϋπολογισμού €338.904.297, συνολικής επιχορήγησης €83.313.949 (ποσοστό 24,6%) και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €193.667.939.

Για την ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων υπάχθηκαν στον ίδιο νόμο την περίοδο 1.1.1998 – 30.9.2002 συνολικά 34 επενδυτικά σχέδια τα οποία αφορούσαν την κατασκευή 2.327 νέων κλινών, ο συνολικός προϋπολογισμός των οποίων ανήλθε σε €45.080.919, το δε ύψος της επιχορήγησης σε €8.425.792 (ποσοστό 18,7%).

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι για την κατηγορία εκείνη των επενδύσεων που αφορούν στη μετατροπή διατηρητέων ή παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα, κατά την περίοδο 1.1.1998 – 30.9.2002 υπάχθηκαν στο Ν. 2601/98 συνολικά 96 επενδυτικά σχέδια τα οποία αφορούσαν 2.356 κλίνες, συνολικού προϋπολογισμού €52.792.456, ενώ για επενδύσεις που αφορούν την ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής (μαρίνες, γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και κέντρα θαλασσοθεραπείας) υπάχθηκαν στον εν λόγω νόμο συνολικά οκτώ επενδυτικά σχέδια προϋπολογισμού €44.437.825.

Χαρακτηριστικό επίσης είναι ότι στα πλαίσια του 3ου Κ.Π.Σ. και μέσω των δράσεων του προγράμματος «ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης, 1.724 επιχειρήσεις έχουν ήδη υποβάλει προτάσεις συνολικού προϋπολογισμού €82,2 εκ. προς το σχετικό τομεακό επιχειρησιακό πρόγραμμα. Η συνολική απορρόφηση των εν λόγω κεφαλαίων εκτιμάται ότι θα έχει ολοκληρωθεί στα τέλη του 2003 και μέσω αυτών υπολογίζεται να ανακαινισθούν περίπου 480.000 δωμάτια σε διάφορων κατηγοριών ξενοδοχεία.

Επιπλέον σημειώνουμε ότι μεγάλος αριθμός μονάδων πολυτελείας και μάλιστα στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών και Πειραιώς, ανακατασκευάζεται ή χτίζεται εκ θεμελίων προκειμένου να είναι έτοιμος με προοπτική το ορόσημο πλέον των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Αν λοιπόν προσθέσουμε και αυτόν τον αριθμό των μονάδων που δεν συμπεριλαμβάνονται στην μελέτη γιατί ακόμη δεν είναι έτοιμες, παρατηρούμε ότι ο ανταγωνισμός αυξάνεται αλματωδώς, από τη μια αλλά φαίνεται ότι υπάρχει περιθώριο διεύρυνσης της προσφοράς πολυτελούς τουριστικού προϊόντος, από την άλλη.

Φυσικά, κατά πόσο η αγορά θα αποδειχθεί ικανή να απορροφήσει χωρίς τρανταγμούς αυτό το νεοπροσφερόμενο προϊόν, θα φανεί μετά την ολοκλήρωση των νέων μονάδων και κατά το πρώτο διάστημα της μεταολυμπιακής λειτουργίας τους.

Προβλέψεις βέβαια δεν είναι δυνατόν να κάνουμε μέσα από αυτή τη μελέτη, ωστόσο, μερικά στοιχεία δείχνουν ότι τουλάχιστον για τις παρούσες συγκυρίες, το περιβάλλον φαίνεται να ελκύει τις επενδύσεις στον τομέα, αν όχι να τις καθιστά ακόμη και αναγκαίες για την μελλοντική επιβίωση. Η χώρα βρίσκεται πια στην ζώνη του ευρώ και καλώς ή κακώς πρέπει να αποδεχθεί την ύπαρξη ενός νέου νομίσματος το οποίο δεν επηρεάζεται πια από την Τράπεζα της Ελλάδος.¹⁴

Με άλλα λόγια, δεν μπορεί πια η κεντρική τράπεζα να «παίζει» κατά βούληση με το νόμισμα, από τη στιγμή που η τύχη του ευρώ διαγράφεται πλέον στη Φρανκφούρτη. Θέλοντας και μη λοιπόν πρέπει σταδιακά να αφήσουμε την

14 Κατά το παρελθόν και σύμφωνα με την πάγια ελληνική τακτική της δεκαετίας 1980 και έως το 1996 με τη νομισματική ένωση, η ισοτιμία ήταν στα χέρια της κεντρικής τράπεζας. Από την μία η εγγενής αδυναμία του ελληνικού νομίσματος, από την άλλη η πολιτική της «σκληρής δραχμής», που ασκούσε η χώρα, ήταν ικανές να αλλάξουν την ελκυστικότητα του τουριστικού προϊόντος για τους ξένους καταναλωτές κατά βούληση.

εύκολη λύση του ευκαιριακού και φτηνού τουρισμού και να στραφούμε στον πιο ποιοτικό τουρισμό, που όμως απαιτεί επενδύσεις. Επίσης, τα επιτόκια του κοινού νομίσματος ακολουθούν φθίνουσα πορεία και όπως φαίνεται από την στασιμότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας προβλέπεται ότι θα χαμηλώσουν περαιτέρω. Ακόμη ένας λόγος λοιπόν για όσους στο παρελθόν δίσταζαν να συνάψουν δάνεια για το φόβο των υψηλών επιτοκίων. Έπειτα, η αγορά δείχνει ότι και την προσεχή διετία και λόγω των βοηθημάτων του τρίτου κοινοτικού πακέτου στήριξης, η σημερινή τάση θα διατηρηθεί.

Δεν είναι επίσης κακό να υπενθυμίζουμε ότι η δημιουργία ενός νέου, ενιαίου οικονομικού χώρου όπως είναι η ΟΝΕ συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη όλου του χώρου, αλλά ιδιαίτερα ευνοημένος είναι ο διεθνής τουρισμός. Για χώρες τώρα όπως η Ελλάδα, οι τουριστική ροή της οποίας προέρχεται κατά 70% από χώρες της ΟΝΕ, οι δυνητικές μακροπρόθεσμες θετικές οικονομικές επιπτώσεις είναι μεγάλες. Καλύτερα θα είναι μεγάλες, αν ο κλάδος που μελετάμε καταφέρει να εκμεταλλευτεί σωστά τις συγκυρίες.

2.4 Κοινωνικό & Πολιτιστικό Περιβάλλον

Ένα από τα πρώτα μαθήματα που παίρνει κανείς μαθαίνοντας για το σύγχρονο management, είναι ότι στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι η απλή εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αυτό που ισχύει αντιθέτως, είναι ότι μόνο αν περάσει από το «φίλτρο» της ανθρώπινης αποδοχής και συγκατάθεσης είναι δυνατό να αποφέρει τα αποτελέσματα για τα οποία σχεδιάστηκε. Αναφερόμαστε βέβαια τόσο στην αποδοχή των σχεδίων από

πλευράς εργαζομένων, όσο και της ωριμότητας του κοινωνικού γίνεσθαι προς την κατεύθυνση της συμφιλίωσης με τον επιχειρηματικό κόσμο.

Εργαζόμενοι στον τουρισμό:

Είμαστε αναγκασμένοι, όπως και για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα να αναγάγουμε την κατάσταση που επικρατεί στα ξενοδοχεία παγκοσμίως, στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. Εδώ ίσως είναι ένα από τα πιο δύσκολα σημεία της παρούσας ανάλυσης. Αυτό, γιατί ενώ είναι σχετικά πιο εύκολο να προβλέψει κανείς βραχυχρόνιες οικονομικές αλλαγές και ακόμη πιο απλό να κατανοήσει νομοθετικές ρυθμίσεις και τεχνολογικά επιτεύγματα, σαφώς πιο πολύπλοκο είναι να προβλέψει κανείς σε πιο βαθμό ο ανθρώπινος παράγοντας θα ανταποκριθεί στους σχεδιασμούς της διοίκησης. Φυσικά, το ζήτημα δεν τίθεται για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά κυρίως για τους εργαζόμενους κατώτερων και κατώτατων επιπέδων, οι οποίοι όμως έρχονται και σε μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες – καταναλωτές, είναι αυτό που λέγεται στις υπηρεσίες «εργαζόμενοι πρώτης γραμμής».

Το ζήτημα υπεισέρχεται στην κοινωνική διάσταση αυτής της ανάλυσης, μιας και οι ξενοδοχειακές εταιρίες χρησιμοποιούν προσωπικό που αμείβεται με βασικούς μισθούς σε ένα μεγάλο μέρος του και ασχολείται παράλληλα με έργα που ανέχονται σχεδόν μηδενικά περιθώρια λάθους. Άλλωστε, ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος είναι ότι από την στιγμή που αυτό παραχθεί, τότε δεν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ή αλλαγής. Υπάγεται σε κανόνες εντελώς διαφορετικούς απ'ότι για παράδειγμα ο κλάδος της μεταποίησης, που συγχωρεί λάθη. Η ελληνική κοινωνία λοιπόν, έχει αποδείξει ότι από τη μια μπορεί και προσφέρει εργαζόμενους με υψηλό ποσοστό φιλότιμου, ικανούς να αντεπεξέλθουν με επιτυχία και στις πιο αντίξοες και

απρόβλεπτες συνθήκες της εργασίας, από την άλλη χαρακτηρίζεται από άτομα με τεράστια ισχυρογνωμοσύνη που δεν διστάζουν εν μέσω τουριστικής περιόδου να κατέβουν σε απεργία. Πρόκειται για ένα ζήτημα που πρέπει να διαχειρίζονται το δίχως άλλο άτομα με βαθιά γνώση της ελληνικής ιδιοσυγκρασίας και ικανότητα προσέγγισης του εργαζόμενου με ιδιόρρυθμο τρόπο σκέψης όπως ο Έλληνας, πάντα σε σχέση με έναν πιο προβλέψιμο, για παράδειγμα, βορειοευρωπαϊό.

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ξεκαθαρίζεται και να παγιώνεται στη συνείδηση των εργαζομένων από πλευράς διοίκησης είναι η σταθερότητα και η σιγουριά με την οποία πρέπει να περιβάλλεται εκείνος που δουλεύει στην κάθε μονάδα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η εργασία είναι part time και κυρίως, εποχιακού χαρακτήρα. Βέβαια, δεν είναι στο χέρι της κάθε εταιρείας να περάσει από εποχιακή απασχόληση σε μόνιμη όταν αυτά είναι τα χαρακτηριστικά του τουρισμού σε πολλές περιοχές. Μπορεί όμως να εμφυσήσει εμπιστοσύνη στο εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε να μην διακατέχεται από αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας του.

Κοινωνικοί εταίροι:

Η χώρα μας έχει επιδείξει διαφορετικά πρόσωπα σε διαφορετικές καταστάσεις, από πλευράς κοινωνικής συμπεριφοράς. Έτσι, έχουμε δει κρατικούς οργανισμούς να λειτουργούν για πολύ καιρό ζημιώνοντας βαριά τον ίδιο το δημόσιο τομέα χωρίς σχεδόν την παραμικρή κοινωνική αντίδραση και από την άλλη, ιδιωτικές εταιρείες που να μην μπορούν καν να αναδιοργανωθούν ή να αλλάξουν στρατηγική¹⁵. Η εμπειρία έχει διδάξει ότι οι εταίροι αρχίζουν

¹⁵ Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις περιπτώσεις της Ολυμπιακής Αεροπορίας και της Softex που για τόσα χρόνια ταλαιπώρησαν και ταλαιπωρούν τα δημόσια ταμεία χωρίς να προκληθεί κάποια σπουδαία κοινωνική αναταραχή. Στον αντίποδα, παρατηρούμε ότι για παράδειγμα εταιρίες φασόν, που σε μεγάλο

ασχολούνται με τα προβλήματα των επιχειρήσεων μόνο σε περιπτώσεις απολύσεων λόγω πτώχευσης εταιρειών, όταν ξένες αλυσίδες εξαγοράζουν ελληνικές του κλάδου και υπάρχουν φόβοι συρρίκνωσης του εργατικού δυναμικού. Γενικά οι εταίροι κινητοποιούνται συνήθως όταν πρόκειται για συνδικαλιστικά ή μικροκομματικά οφέλη.

2.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Μιλώντας για τεχνολογικό περιβάλλον στον χώρο του τουρισμού αναφερόμαστε κυρίως στις νέες τεχνολογίες εκείνες που διευκολύνουν το έργο των ξενοδόχων και στην περίπτωση εκείνη που είναι διαφορετικές, πρωτοποριακές, ή ακόμα και η χρήση τους να τις κάνει ανταγωνιστικά μη αντιγράφιμες, μπορεί να φέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Ας δούμε περισσότερο αναλυτικά ποια προϊόντα και με ποιόν τρόπο μπορούν να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε ένα μοντέρνο ξενοδοχείο:

Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές:

Φαίνεται ίσως σε πολλούς συνηθισμένη σαν τεχνολογία, αλλά είναι γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων (κυρίως τρίτης ή κατώτερης κατηγορίας) δεν διαθέτει ούτε καν αυτό το βασικό σήμερα εργαλείο, ακόμη και για ένα νοικοκυριό. Βέβαια, στις μεγαλύτερες κατηγορίες, δεν τίθεται πλέον ζήτημα ύπαρξης Η/Υ, αλλά εσωτερικής επικοινωνίας μέσω δικτύων, πρόσβασης στο internet από κάθε εργασιακή θέση, αποστολή e-mail για

βαθμό δικαιολογημένα μεταναστεύουν σε χώρες με μικρότερο εργατικό κόστος να δέχονται σφοδρότατες επιθέσεις τόσο από τις τοπικές κοινωνίες, όσο και από την κεντρική διοίκηση των υπηρεσιών οικονομικών και εργασίας.

προσωπική ενημέρωση, μείωση του όγκου του χαρτιού εκτύπωσης και φυσικά του συνολικού κόστους της καθημερινής διαχείρισης.

Software για εσωτερική χρήση:

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ως γνωστό, δεν αρκούν για την καλύτερη λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Χρειάζονται και τα κατάλληλα προγράμματα που θα τους κάνουν να λειτουργήσουν. Στον ξενοδοχειακό τομέα, είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένα τα προγράμματα συνολικής διαχείρισης της επιχείρησης που ξεκινούν από τις παραγγελίες του τμήματος τροφίμων και ποτών, το λογισμικό διαχείρισης χώρων μαζικής εστίασης, την διαχείριση των κρατήσεων εστιατορίων, συνεχίζουν στην ταμειακή ενημερότητα και καταλήγουν ως και στην τακτοποίηση της μισθοδοσίας, των ασφαλιστικών καταβολών και φυσικά, των εισπράξεων σε σχέση με συνεργαζόμενους τραπεζικούς λογαριασμούς. Δεν έχουμε να κάνουμε λοιπόν με απλά προγράμματα διαχείρισης, αλλά μάλλον με πιο ολοκληρωμένες λύσεις για μεγάλες εταιρείες που έχουν αυξημένες ανάγκες ακρίβειας και ροής πληροφοριών. Το κόστος φυσικά και η εξειδικευμένη διαχείριση, καλό είναι να σημειωθεί, ότι είναι ανάλογα της σπουδαιότητάς τους¹⁶.

Software εταιρικής διαδικτύωσης:

Εκτός από τα προγράμματα που συντελούν στην καλύτερη οργάνωση της ζωής στο εσωτερικό του κάθε ξενοδοχείου, υπάρχουν και εκείνα που έχουν να κάνουν με την εξωτερική αλληλεπίδραση των μονάδων με τους πελάτες, τους

¹⁶ Αναφέρουμε για παράδειγμα ένα πρόγραμμα συνολικής διαχείρισης εταιρειών που χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλές μεγάλες μονάδες, ανάμεσα σε αυτές και ξενοδοχειακές μονάδες στον ελληνικό χώρο: το software της εταιρείας SAP, που θεωρείται από τα πιο ολοκληρωμένα στην αγορά. Το κόστος του είναι της τάξεων των πολλών δεκάδων χιλιάδων ευρώ, και οι τεχνικοί Η/Υ που έχουν την ευθύνη της διαχείρισής του, ακολουθούν ειδική εκπαίδευση με διάρκεια πάνω του ενός έτους. Η προσαρμογή του δε σε κάθε διαφορετική εταιρεία, μπορεί να χρειαστεί μήνες.

άλλους τουριστικούς οργανισμούς, το χρηματιστήριο αξιών, κ.α. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για μια εισηγμένη ξενοδοχειακή Α.Ε., ο νόμος ορίζει να υπάρχει συνεχής και καθημερινή επικοινωνία μεταξύ της Σοφοκλέους και της οικονομικής διοίκησης του ξενοδοχείου. Άρα και αυξημένες ανάγκες ειδικού λογισμικού και διαχείρισης αυτού. Επίσης, πολλοί stakeholders, όπως για παράδειγμα οι απλοί μέτοχοι αλλά και οι μεγάλοι επενδυτές θέλουν, όπως είναι φυσικό, να είναι σε συνεχή επαφή με την επιχείρηση.

Computer Reservation Systems:

Ειδικής μνείας χρήζουν τα νέα, ολοκληρωμένα συστήματα κρατήσεων που σήμερα παίζουν θεμελιώδη ρόλο στον τρόπο που λειτουργούν τα front desks των μεγάλων ξενοδοχείων. Δεν είναι όλα τα ίδια, και διαφέρουν φυσικά ως προς τη λειτουργία αλλά και ως προς τη χρησιμότητα τους, σε σχέση πάντα με το μέγεθος της αλυσίδας, το είδος του καταλύματος αλλά και την έδρα της εταιρείας που τα διαχειρίζεται¹⁷.

Άλλα τεχνολογικά συστήματα:

Επιπλέον, τα ξενοδοχεία σήμερα πρέπει να δίνουν στους πελάτες τους νέες τεχνολογίες που γίνονται όλο και περισσότερο μέρος της συνήθους προσφοράς των ξενοδοχειακών μονάδων. Δηλαδή δορυφορικά συστήματα τηλεοπτικής λήψεως, προσωπικοί υπολογιστές για χρήση από το κοινό, διάθεση σύνδεσης internet σε όλους όσους το χρειάζονται, κύκλωμα κλειστής τηλεόρασης επί πληρωμή τύπου Pay TV, σύνδεση γραμμών ISDN για την αξιοποίηση συμπληρωματικών υπηρεσιών υψηλότερων απαιτήσεων, όπως τηλε εργασία

¹⁷ Παραθέτουμε την περίπτωση δύο μεγάλων μονάδων που λειτουργούν στην πρωτεύουσα: από τη μία ο Αστέρης Βουλιαγμένης, μεγάλη ελληνική αλλά μεμονωμένη εταιρία, ένα μέρος των κρατήσεων του το έχει εναποθέσει στην διαχείριση μιας βελγικής εταιρείας με έδρα το εξωτερικό. Από την άλλη, το ελληνικό Hilton, ως μέλος μιας παγκόσμιας αλυσίδας, διαθέτει δικό του σύστημα κρατήσεων on line με πληροφορίες για όλες τις μονάδες ανά τον κόσμο.

και εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση αλλά ακόμα και νέου τύπου εξαρτήματα που επιτρέπουν την μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζουν εν τέλει οι υπεύθυνοι σχεδιασμού, σε ότι αφορά στον εξοπλισμό των μονάδων με υπολογιστές αλλά και στην χρήση του λογισμικού, είναι:

- ✓ Η χρήση της νέας τεχνολογίας των υπολογιστών, όχι μόνο δεν μειώνει πάντα τις θέσεις εργασίας, αλλά πολλές φορές είναι επιτακτική η ανάγκη πρόσληψης αλλά και διατήρησης υψηλά αμειβόμενου προσωπικού χρήσης των συστημάτων αυτών και διατήρησης της ασφάλειας τους, ένεκα της μεγάλης εξειδίκευσης που απαιτούν τα μοντέρνα μηχανογραφικά συστήματα.
- ✓ Πριν την χρήση των νέων τεχνολογιών, καλό είναι να προηγείται οικονομοτεχνική μελέτη επί τούτου, προκειμένου να εξακριβωθεί αν τα οφέλη από το πέρασμα σε νέα συστήματα θα ισοσκελίσει (τουλάχιστον) τα έξοδα αποξήλωσης του παλιού συστήματος, αγοράς και εγκατάστασης του νέου, χρήσης του και αναπόφευκτα, μετεκπαίδευσης του προσωπικού στα νέα προγράμματα με όρους όχι μόνο κόστους, αλλά και χρόνου.
- ✓ Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται η συμβουλή ειδικών επί του αντικειμένου. Δεν είναι καθόλου σπάνιες οι περιπτώσεις εκείνες που εταιρείες επωμίσθηκαν δυσβάσταχτα ποσά για μηχανήματα και προγράμματα που εν τέλει ήταν ή άχρηστα ή υπερβολικά για το μέγεθος και τις ανάγκες των εταιρειών τους. Επίσης, η βοήθεια που είναι σε θέση να δώσουν οι

εταιρείες με τη μορφή τηλεφωνικού συμβούλου ή on line χειριστή – προγραμματιστή¹⁸.

- ✓ Μην ξεχνάμε, και αυτό είναι ένα λάθος που διαπιστώνεται σε εταιρείες χωρίς σοβαρό σχεδιασμό, ότι πρώτα αποφασίζουμε ποιο λογισμικό είναι το καταλληλότερο για την εταιρεία μας για τον παρόντα αλλά και για τον μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και στη συνέχεια προμηθευόμαστε τον αντίστοιχο μηχανογραφικό εξοπλισμό το κόστος του οποίου, σε καμιά περίπτωση δεν είναι μικρό.
- ✓ Σημαντικό είναι τα διάφορα συστήματα να μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους, (αν φυσικά δεν πρόκειται για ένα ενιαίο λογισμικό, πράγμα εντούτοις δύσκολο) έτσι ώστε το Front Office, τα διάφορα Points of Sales και το Back Office να δίνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, που εκτός από καλή πληροφόρηση είναι ταχύτητα, μείωση απαραίτητου δυναμικού και φυσικά ακρίβεια, για τον περιορισμό λαθών.

Η επιλογή, εγκατάσταση και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, όπως είδαμε, είναι ζήτημα εξαιρετικής σημασίας, η απόφαση του οποίου πρέπει να λαμβάνεται από την κεντρική διοίκηση της μονάδας, όχι μόνο λόγω του μεγάλου κόστους, αλλά και γιατί με σωστό σχεδιασμό μπορεί να δώσει το ζητούμενο στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Εν πάση περιπτώσει, σε καμιά περίπτωση σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα δεν πρέπει να μείνει πίσω σχετικά με τις τεχνολογικές αλλαγές. Όσες αφορούν την εσωτερική χρήση, μπορούν να συνεισφέρουν στην μείωση του λειτουργικού κόστους αφού ελαττώνουν,

¹⁸ Είναι σαν την εγγύηση καλής λειτουργίας και service που παίρνουμε με κάθε προϊόν. Επί παραδείγματι, η εταιρεία λογισμικού on line κρατήσεων Galileo, είναι σε θέση να δώσει όλο το εικοσιτετράωρο όχι μόνο τηλεφωνική βοήθεια, αλλά και λύση μέσω της τηλεφωνικής γραμμής από τα κεντρικά της γραφεία, από απόσταση δηλαδή.

συνήθως, τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό κατώτερου γνωστικού επιπέδου. Σχετικά με την πλευρά του πελάτη τώρα, δεν πρόκειται πια για προσφορά επιπλέον υπηρεσιών που δίνουν την αίσθηση της πολυτέλειας, αλλά για υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η σύνδεση internet, που σήμερα δίνεται ακόμα και σε μονάδες τρίτης κατηγορίας.

Κοντολογίς η τεχνολογία, είτε μέσω software, είτε μέσω hardware, είτε σαν γενικότερος τρόπος καινοτόμας σκέψης σχετικά με τις τεχνολογίες, σήμερα θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ για κάθε τουριστικό οργανισμό, μικρό ή μεγάλο, που σέβεται τον εαυτό του.

2.6 Διεθνές Περιβάλλον

Τελευταία συναντάται στην διεθνή βιβλιογραφία ένα είδος «διεύρυνσης» της ανάλυσης P.E.S.T. με ένα επιπλέον στοιχείο – αντικείμενο μελέτης: το διεθνές περιβάλλον. Βέβαια δεν είναι τόσο εύκολο να εντοπίσει κανείς τους παράγοντες εκείνους που ξεκινώντας από διεθνές επίπεδο επηρεάζουν την κατά τόπους πραγματικότητα. Στην περίπτωση μας πάντως φαίνεται χρήσιμο, αν όχι απαραίτητο, από πλευράς υψηλού μάνατζμεντ των εταιρειών να παίρνουν υπόψη και τα σημάδια από το διεθνές περιβάλλον. **Άλλωστε, μιλώντας όλο και περισσότερο για παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αλλά και γενικότερα της κοινωνίας αυτό ακριβώς εννοούμε: ότι τα διαχωριστικά τείχη μεταξύ του εθνικού μας περιβάλλοντος και του διευρυμένου παγκόσμιου περιβάλλοντος φαίνεται να έχουν πέσει.** Με άλλα λόγια, το εξωτερικό περιβάλλον από δω και στο εξής πρέπει να το αντιλαμβανόμαστε

όσο πιο διευρυμένο γίνεται, δηλαδή όχι πια σε εθνικό η σε ευρωπαϊκό αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τελευταία και πολύ γνωστά παραδείγματα είναι η τρομοκρατική επίθεση στις ΗΠΑ και η σύρραξη στο Ιράκ. Ούτε στην μία ούτε στη άλλη περίπτωση συνέβη κάτι στην πρωτεύουσά μας, στην ελληνική επικράτεια ή ακόμη και στον ίδιο τον ευρωπαϊκό χώρο. Εντούτοις, τα αποτελέσματα και στις δύο περιπτώσεις ήταν φανερά - και ακόμα περισσότερο άμεσα – σε κάθε ξενοδοχειακό μικρόκοσμο: οι αμερικανοί τουρίστες έπαψαν για ένα διάστημα να ταξιδεύουν εκτός Ηνωμένων Πολιτειών και στον πρόσφατο πόλεμο του Ιράκ οι ξένοι επισκέπτες ανέβηκαν ή άλλαξαν τον προορισμό τους μακριά από την ανατολική Μεσόγειο γιατί διαισθάνονταν κίνδυνο.

2.7 Συμπεράσματα

Το δίδαγμα για καθέναν που ασχολείται με στρατηγικό σχεδιασμό λοιπόν, μετά από την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος, είναι αναμφισβήτητα ότι πρέπει να δοθεί τεράστια βάση στην ανάλυση του περιβάλλοντος χώρου μιας ξενοδοχειακής μονάδας. **Αλληγορικά, η μη εξέταση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος ισοδυναμεί με την ανέγερση πολυώροφου κτιρίου χωρίς στατική μελέτη.** Πολλές φορές μάλιστα, είναι σημαντική γιατί η ίδια η ισχύουσα νομοθεσία μπορεί να απαγορεύει επιχειρηματικές κινήσεις, των οποίων ακόμη και ο ίδιος ο σχεδιασμός είναι πολυδάπανος.

Ειδικά στις μέρες μας, το εξωτερικό περιβάλλον μοιάζει να διέπεται περισσότερο από ποτέ από χαοτικούς, απρόβλεπτους και δυσεξήγητους

κανόνες: αρκεί μια λογιστική ατασθαλία στην άλλη άκρη του κόσμου για να επιφέρει καταστροφή στον οικονομικό σχεδιασμό ενός μεγάλου ξενοδοχείου στην Αττική. Ότι πριν λίγο καιρό ήταν σενάριο επιστημονικής φαντασίας, σήμερα θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού που καταχωρείται απλώς στις εναλλακτικές λύσεις ενός σύγχρονου επιχειρηματικού σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε αυτό που ονομάζεται ανάλυση στρατηγικών ομάδων, δηλαδή στην επιπλέον παρατήρηση που υποβάλουμε έναν κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται από ετερογένεια μικρού ή μεγάλου βαθμού, πράγμα μάλλον φυσικό στην περίπτωση μας αν λάβουμε υπόψη τον μεγάλο αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων.

Τον κλάδο τον διαχωρίζουμε βάση παραμέτρων που εμείς ορίζουμε, για την ευκολία της δικής μας ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Porter, ο διαχωρισμός των ομάδων αυτών γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών που διαφοροποιούν τις υπό εξέταση εταιρείες του κλάδου. Στην επόμενη παράγραφο χρησιμοποιούμε την γεωγραφική θέση των μονάδων μας σε σχέση με την κατηγορία που ανήκουν. Θα μπορούσαμε κάλλιστα να θέσουμε άλλες παραμέτρους, όπως ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων σε σχέση με τον συνολικό αριθμό δωματίων, η τιμολογιακή τους πολιτική, η ιδιοκτησία και σε ποιο ποσοστό του ακίνητου που στεγάζεται το ξενοδοχείο.

3.2 Έννοια των Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups)

Ένας κλάδος, όσο ομοιογενής και αν φαίνεται εκ πρώτης όψεως, είναι αδύνατο να μην εμπεριέχει στοιχεία που διαφοροποιούν, έστω και ελαφρά, τις εταιρείες που τον απαρτίζουν. Πρόκειται για ομάδες δηλαδή επιχειρήσεων, που ενώ κατατάσσονται στον γενικότερο κλάδο που χαρακτηρίζει όλα τα ελληνικά ξενοδοχεία κατηγορίας Lux, να παρουσιάζουν ορισμένα στοιχεία (στην

περίπτωσή μας επιλέξαμε σαν διαχωριστικό παράγοντα την γεωγραφική τοποθέτηση σε συνδυασμό με την κατηγορία) ικανά να τα διαφοροποιήσουν από άλλα του μακρό – περιβάλλοντος. Βέβαια, οι διαφορές δεν είναι τόσο σημαντικές προκειμένου να τα κατατάξουν έξω από τον κλάδο που μελετάμε, απλώς τα διαχωρίζουμε στρατηγικά για λόγους μελέτης.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα του υποδείγματος της ανάλυσης του κλάδου, στρατηγική ομάδα δεν είναι άλλο από το κάθε υποσύνολο εταιρειών που στο εσωτερικό του, ακολουθείται παρόμοια ή ακόμη και ίδια στρατηγική, διαφορετική πάντως σε σχέση με αυτή των άλλων ομάδων εταιρειών. Δεν μας αφορά λοιπόν τόσο το γιατί μια εταιρεία επέλεξε μία συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα (αν ήταν δηλαδή προϊόν επιλογής ή ανάγκης, αλλά ποιοι κανόνες συμπεριφοράς και νόμοι την διέπουν).

Με άλλα λόγια, η έννοια των στρατηγικών ομάδων, όπως φαίνεται και από τον ορισμό της, είναι συνυφασμένη με την ανάγκη να κατανοήσουμε τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εταιρείες μέσα στο ίδιο τους το κλειστό, ανταγωνιστικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχουν τη διαφορά και επομένως το κέρδος. **Αυτό είναι πέρα για πέρα αναμενόμενο και φυσικό να συμβαίνει, μιας και το μυστικό σε κάθε κλειστό χώρο όλοι γνωρίζουν ότι είναι ή να κάνεις κάτι καλύτερα από τον ανταγωνιστή σου, ή τουλάχιστον να προσπαθήσεις να το κάνεις να φαίνεται διαφορετικό στα μάτια του καταναλωτή.**

Άξιο λόγου είναι πάντως ότι η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου, είναι περισσότερο ένας καλός τρόπος παρουσίασης και περιγραφής των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τις ομάδες αυτές, παρά ένα εργαλείο πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων. Εντούτοις, ο ανταγωνισμός είναι πιο οξύς στο εσωτερικό των ομάδων αυτών. Η μετακίνησή τους δε από την μια ομάδα στην

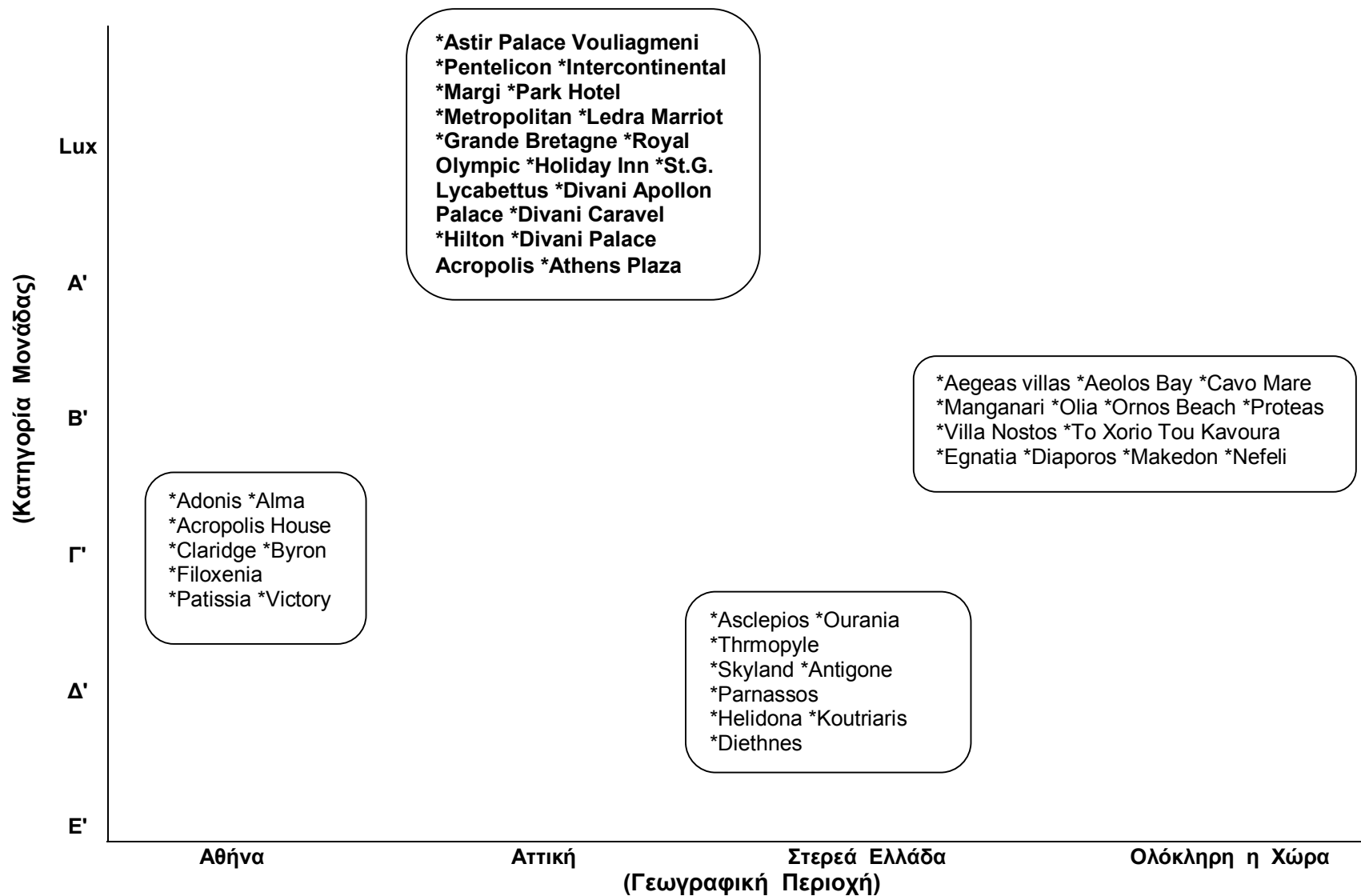
άλλη δεν είναι σε καμία περίπτωση εύκολη και μάλιστα τα εμπόδια στην μετακίνησή τους είναι βαλμένα από τον ίδιο τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της ομάδας.

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη παράγραφο, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, η γεωγραφική της θέση, η κατάταξή της σύμφωνα με τα κριτήρια των αρμόδιων αρχών¹⁹ και φυσικά η θέση των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και η μεταξύ τους ομοιογένεια, είναι παράμετροι που καθορίζουν τελικά τη στρατηγική ομάδα στην οποία κατατάσσεται.

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, μπορούμε να πούμε ότι η ομαδοποίηση κατά στρατηγική ομάδα έγινε λόγω των κοινών τους χαρακτηριστικών, όπως κατηγορία, γεωγραφική τοποθεσία, μέγεθος σε κλίνες, υψηλή ποιότητα, απαιτητικοί πελάτες, κ.α.

Στο Διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζουμε την γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων μερικών ξενοδοχείων στην Ελλάδα:

¹⁹ Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη περίπτωση, η κατηγοριοποίηση γίνεται και εδώ σύμφωνα με τα κριτήρια του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, δηλαδή με τις κατηγορίες και όχι με αστέρια, όπως διεθνώς είναι πάγιος τρόπος.



Διάγ. 3.1: Στρατηγικές Ομάδες Ξενοδοχείων

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, το κομμάτι που εξετάζουμε βρίσκεται στο συγκεκριμένο (πάνω και αριστερά) σημείο του γραφήματος, μιας και στον κάθετο άξονα αντικρίζει την κατηγορία πολυτελών ξενοδοχείων, ενώ στον οριζόντιο φαίνεται ότι ικανοποιεί τη ζήτηση όπως αυτή εκφράζεται μέσα σε ολόκληρο τον γεωγραφικό χώρο της Αττικής.

Επίσης, να υπογραμμιστεί, ότι σε κάθε διάγραμμα του είδους, η στρατηγική ομάδα διαφαίνεται μέσα από τον συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον κλάδο ολόκληρο. Στη δική μας περίπτωση, ήταν αδύνατο λόγω χώρου να αναφέρουμε όλα τα ξενοδοχεία της Ελλάδας και μάλιστα κάθε κατηγορίας, οπότε δώσαμε ένα δείγμα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τον εντοπισμό των στρατηγικών ομάδων, είναι πολλά. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος ενός πολυτελούς ξενοδοχείου της Αθήνας, όποτε χρειαστεί να μελετήσει τους άμεσους ανταγωνιστές του, αλλά και κάθε φορά που (εντελώς υποθετικά, γιατί όπως αναφέραμε είναι δύσκολο) θα επιθυμήσει να παρεκτραπεί και να διαχωρίσει ελαφρά τη θέση του για λόγους στρατηγικής, ξέρει ποιο κομμάτι της αγοράς τον αφορά και σε ποια ομάδα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του.

3.3 Δομική Ανάλυση με το Υπόδειγμα του Porter

Στο κεφάλαιο αυτό θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση του κομματιού εκείνου που αφορά στο πιο «κοντινό» εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ή με άλλα λόγια στο μικρο - περιβάλλον των πολυτελών αθηναϊκών ξενοδοχείων. Ξεκινήσαμε από το γενικότερο, ή μακρο περιβάλλον των ξενοδοχείων και

αναφερθήκαμε αρκετά αναλυτικά στις τουριστικές αυτές μονάδες έτσι ώστε να δώσουμε το στίγμα του τομέα αρχίζοντας από τα γενικότερα δεδομένα. Αφού λοιπόν με την ανάλυση P.E.S.T. του προηγούμενου κεφαλαίου είδαμε πως οριοθετείται σήμερα εξωτερικά ο κλάδος και ποια στοιχεία χαρακτηρίζουν το γενικότερο περιβάλλον του, ας ρίξουμε μια ματιά στο «ειδικότερο» μέρος της ανάλυσης. Το πλέον αξιόπιστο, αναγνωρίσιμο και διεθνώς αποδεκτό θεωρητικό υπόδειγμα ανάλυσης είναι το δίχως άλλο το «μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter».

Η κεντρική ιδέα, η ίδια η ουσία της σύλληψης και διατύπωσης μιας επιχειρησιακής στρατηγικής, είναι η σύνδεση του υπό εξέταση οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο εξ' ορισμού ανήκει. Με τον ίδιο τον πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και εν τέλει ανταγωνιστικό χώρο δηλαδή, μέσα στον οποίο θα γεννηθεί, θα αναπτυχθεί και ενδεχομένως θα κληθεί αρχικά απλώς να επιβιώσει ή στο μέλλον πιθανά και να αριστεύσει αυτός ο ζωντανός οργανισμός που λέγεται επιχείρηση.

Έχοντας λοιπόν όλα τα στοιχεία που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια και προσθέτοντας νέες πληροφορίες όπου χρειαστεί, ας δούμε το «τεχνικό» μέρος πλέον της ανάλυσης. **Η δομή του κλάδου έχει πολύ μεγάλη σημασία στη διαδικασία του καθορισμού των ανταγωνιστικών κανόνων για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες αλλά και για το πλαίσιο αυτών που πρόκειται να εισέλθουν στον χώρο. Είναι δε τόσο σημαντικό, έτσι ώστε να καθορίζει την τύχη όχι μόνο όσων επιβουλεύονται μια θέση στο εσωτερικό του, αλλά ενδεχομένως ακόμη και αυτών που θέλουν να εγκαταλείψουν τον κλάδο, να αποεπενδύσουν δηλαδή και να αποχωρήσουν από αυτόν τον επιχειρηματικό στίβο.**

Δεν έχουν όλοι οι κλάδοι το ίδιο δυναμικό. Διαφέρουν πολύ ως προς την ικανότητά τους να παράγουν κέρδη. Υπάρχουν δηλαδή οι κλάδοι, όπως για παράδειγμα ο πετρελαιικός ή ο κλάδος των καλλυντικών, που χαρακτηρίζονται από χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας αν και από μεγάλο τζίρο και από έντονες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αντιθέτως, έχουμε πολλούς άλλους κλάδους, όπως τα χαρτικά ή η βιομηχανία μετάλλων, από τους οποίους λείπουν τόσο οι δυνάμεις, όσο και η υψηλή κερδοφορία.

3.3.1 Εισαγωγή: Γιατί το Υπόδειγμα του Porter

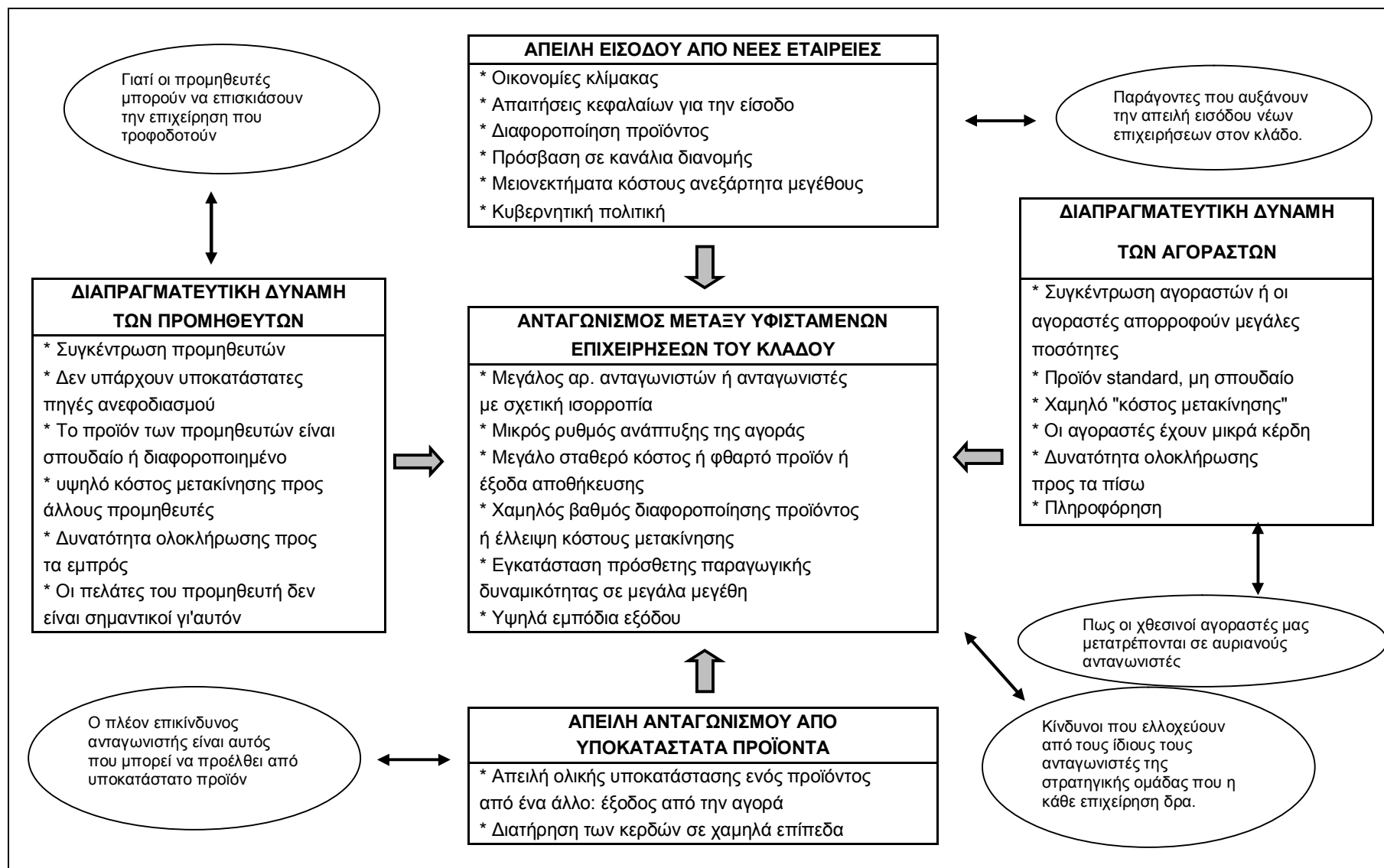
Η επιλογή του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter θεωρείται ίσως μονόδρομος για την ανάλυση του περιβάλλοντος, από τη στιγμή που το καθιστούν μοναδικό τα εξής χαρακτηριστικά, που πάντως πηγάζουν από το ίδιο γεγονός: είναι εξαιρετικά γνωστό και δοκιμασμένο σε όλους τους πιθανούς βιομηχανικούς κλάδους. Τα χαρακτηριστικά του λοιπόν, θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Είναι διεθνώς αναγνωρισμένο. Σήμερα δεν απαντάται τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων ανά τον πανεπιστημιακό κόσμο, που οποιού την βασική διδακτέα ύλη να μην συγκαταλέγεται το υπόδειγμα αυτό.
- ✓ Έχει διατυπωθεί εδώ και χρόνια, από το 1980 για την ακρίβεια. Το αποτέλεσμα, αυτού είναι να μην υπάρχει σήμερα (σε θεωρητικό επίπεδο τουλάχιστον) στέλεχος επιχείρησης που να μην το έχει χρησιμοποιήσει, διδαχτεί, ή τουλάχιστον ακούσει.

- ✓ Είναι άμεσα συγκρίσιμο. Το γεγονός δηλαδή ότι χωρίζεται σε πρότυπα κεφάλαια και υποκεφάλαια, μας δίνει τη δυνατότητα να την μελετάμε και να την αντιπαραθέτουμε με άλλες παρόμοιες μελέτες, παλιότερες ή πιο νέες με σχετική ευκολία.
- ✓ Χαρακτηρίζεται από μεγάλη ελαστικότητα χρήσης και ακόμη μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε διάφορες ανάγκες. Ταιριάζει σε αναλύσεις που ξεκινούν από τα ορυχεία και φτάνουν έως τα σούπερ μάρκετ.

Ακολουθεί το Διάγραμμα 3.2, στο οποίο γίνεται μια πολύ αναλυτική, γραφική παρουσίαση του υποδείγματος του Porter. (Πρόκειται για προσαρμογή στα ελληνικά από Porter, M. E.: “Competitive Strategy”, Free Press, New York, 1980).

Παραθέτουμε λοιπόν το υπόδειγμα στην αναλυτικότερη δυνατή γραφική μορφή του, έτσι ώστε να είναι πιο άνετη η αντιπαραβολή με το κείμενο που ακολουθεί και το οποίο αναλύει λεπτομερώς το διάγραμμα αυτό, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της στρατηγικής ομάδας των πολυτελών ξενοδοχείων της ευρύτερης περιοχής Αθηνών.



Διάγραμμα 3.2: Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων Του Porter

3.3.2 Αναφορικά στις Δυνάμεις του Υποδείγματος Ανάλυσης

Στην ουσία πρόκειται για την μελέτη “Η Δομική Ανάλυση των Κλάδων”, μέρος του συνολικότερου έργου που περιλαμβάνεται στο βιβλίο του – σταθμό για τη γενικότερη επιχειρηματική θεωρία των τελευταίων δεκαετιών.²⁰ Το εν λόγω έργο χωρίζεται σε τρία μέρη και σε αρκετά επί μέρους κεφάλαια. Εμείς θα μείνουμε στο πρώτο μέρος, (γενικές αναλυτικές μέθοδοι) και μάλιστα στα κεφάλαια που ασχολούνται με την ανάλυση (δομική) του τομέα, στην παρούσα φάση, αυτού των Αττικών Πολυτελών Ξενοδοχείων Πόλεως. Το υπόλοιπο έργο προτείνει γενικότερες στρατηγικές, ανάλυση ιδιαζόντων τομέων και προτάσεις επιχειρηματικών αποφάσεων, πράγματα που δεν αφορούν στην παρούσα εργασία, αφότου θέλουμε να παρουσιάσουμε την «φωτογραφία» της κατάστασης του κλάδου και τίποτα παραπάνω. Είναι, τέλος, καθήκον των κατά περίπτωση υπεύθυνων των εταιριών να φέρουν την ανάλυση αυτή στα δικά τους πλέον μέτρα.

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, δεν είναι σε καμιά περίπτωση ζήτημα συγκυριών, τύχης ή απλής κακοτυχίας. Αντιθέτως, βασίζεται στην υποκείμενη οικονομική δομή και ξεπερνά τα στενά όρια των εταιριών που απαρτίζουν τον υπό εξέταση κλάδο. Σύμφωνα με τη θεωρία ανάλυσης που υιοθετήσαμε, η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, είναι αποτέλεσμα πέντε διαφορετικών δυνάμεων²¹ (τάσεων), οι οποίες θα εξηγηθούν αναλυτικά

20 Αναφερόμαστε στο σύγγραμμα που αποτελεί βάση για την παρούσα διπλωματική εργασία: Porter Michael, *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

21 Η θεωρία του ευρέως ανταγωνισμού του M. Porter, είναι γνωστή και ως η «θεωρία των πέντε δυνάμεων», από τις 5 συνιστώσες που αποτελούν τον ανταγωνιστικό πλαίσιο σε κάθε τομέα σύμφωνα με τον συγγραφέα. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, προστέθηκε και μια ακόμα, η έκτη δύναμη, ύστερα από

στις παρακάτω παραγράφους. Η συνολική ισχύς αυτών των δυνάμεων θα επηρεάσει τελικά την ελκυστικότητα ή όχι του τομέα, μετρημένη με καθαρά οικονομικά κριτήρια, όπως η μακρόχρονη απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων από τους μετόχους, στην ικανοποίηση των οποίων άλλωστε αποσκοπεί όλη η λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στις επόμενες παραγράφους, θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τα θεμελιώδη στοιχεία της δομικής ανάλυσης του τομέα που εξετάζουμε. Δηλαδή, τα κομμάτια εκείνα του κλάδου που καθορίζουν την συνολική ισχύ των ανταγωνιστικών δυνάμεων αυτής της «οικογένειας Αττικών Πολυτελών Ξενοδοχείων». Θα δούμε στη συνέχεια γιατί είναι αυτά που δίνουν το στίγμα του κλαδικού ανταγωνιστικού τοπίου και, στην περίπτωση που τις εκμεταλλευτούν σωστά, γιατί καθορίζουν αυτό που κατά κύριο λόγο ενδιαφέρει τις εταιρίες: την κερδοφορία.

3.3.3 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Από τη στιγμή που ένας οποιοσδήποτε κλάδος, παρουσιάζει στοιχεία ικανοποιητικής κερδοφορίας, ή ακόμη και όπως η μικροοικονομία διδάσκει, έστω και οριακά κέρδη, φυσικό φαίνεται να ανοίγει η όρεξη όσων βρίσκονται

κριτικές στη μελέτη, αλλά και μετά από τον εμπλουτισμό της θεωρίας από τον ίδιο τον συγγραφέα. Πρόκειται για τους «υπόλοιπους ενδιαφερόμενους», όπως τα σωματεία, η κυβέρνηση, κ.λ.π. Αυτό όχι μόνο δεν επηρεάζει την αξιοπιστία του έργου, αλλά μάλλον την ενισχύει, από τη στιγμή που ο συγγραφέας απόδειξε, ότι με μικρές προσθήκες, διατηρεί το έργο του επίκαιρο και χρήσιμο, ακόμα και μετά τόσα χρόνια παρουσίασης. Σημειώνουμε ότι πρωτοδημοσιεύτηκε το 1980, δηλαδή πέρασε ήδη αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, αν σκεφτούμε ότι το οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη δυναμικότητα και ανάγκη συνεχούς αλλαγής.

έξω από τον κλάδο και δεν έχουν καμιά σχέση ακόμη μ'αυτόν, να σκέφτονται να επενδύσουν με σκοπό το έστω και οριακό κέρδος.

Η καλή πορεία λοιπόν, μικρή ή μεγάλη του κλάδου των ξενοδοχείων της μελέτης μας, θα προσελκύσει αργά ή γρήγορα νέες εταιρείες που θα δοκιμάσουν τις ικανότητές τους ως νέοι ανταγωνιστές, στο εσωτερικό πια του κλάδου. Για να δούμε όμως με ποιο τρόπο οι εταιρείες που ήδη βρίσκονται στο εσωτερικό του κλάδου μπορούν να διαφυλάξουν τα κεκτημένα και φυσικά την υπάρχουσα κερδοφορία²².

Η πρώτη κίνηση που αναμένεται από τις υπάρχουσες εταιρείες, είναι φυσικά ενός είδους απειλή που εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Αυτή, μπορεί να εκφράζεται με τις εξής μορφές:

Οικονομίες Κλίμακας: Ο όγκος παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης κόστους σε κάθε είδους κλάδο. Έτσι και στον ξενοδοχειακό είναι απλό να διαπιστώσουμε ότι η παραγωγή περισσότερων γευμάτων καθημερινά ή και η συμπλήρωση μεγαλύτερων φορτίων λινών για τα πλυντήρια ανά μονάδα ή ακόμα και η μαζική κράτηση δωματίων, μπορούν να μεταβάλλουν το κόστος που θα υπήρχε αν το αντιμετώπιζε κάποια επιχείρηση με μικρότερο δυναμικό. Όσο περισσότερο λοιπόν τόσο καλύτερα και στο κλάδο αυτό, πράγμα πάντως που σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να σημαίνει αλλοίωση της ποιότητας ή έκπτωση της εικόνας της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ξενοδοχεία ελληνικών ομίλων που λειτουργούν σε σχετικά κοντινές περιοχές μεταξύ τους. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι επίτηδες πολλοί επιχειρηματίες

²² Σημειώνουμε ότι δεν θα αναφέρουμε όλα τα στοιχεία της ανάλυσης του υποδείγματος του Porter. Για παράδειγμα, όταν αναφερόμαστε στα αθηναϊκά ξενοδοχεία ΑΑ' κατηγορίας, λαμβάνουμε ως δεδομένο ότι μπορούν να έχουν οποιοδήποτε προϊόν χρειάζονται για τις υπηρεσίες τους. Στους φραγμούς λοιπόν, θα παραλείψουμε να αναφερθούμε στην «πρόσβαση στις πρώτες ύλες», ως ευκόλως εννοούμενη.

προσπαθούν να συγκεντρώσουν ισχυρή δύναμη προσφοράς (με την μορφή είτε μεγάλων μονάδων, είτε με περισσότερες μονάδες που όμως γειτονεύουν) σε ένα μικρό γεωγραφικό τομέα, ακριβώς για να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας.²³ Επιπλέον, φαίνεται να είναι ένα καλό προστατευτικό δίκτυο απέναντι στους νέους, όταν ισχύουν τα παραπάνω, από τη στιγμή που κάθε νέα μονάδα και μάλιστα όταν πουλά υπηρεσίες πολυτελείας, χρειάζεται χρόνο για να φτάσει σε ικανοποιητικό βαθμό παραγωγής, στην περίπτωση μας σε ικανοποιητικές πληρότητες. Τέλος, στις οικονομίες κλίμακας, το δίχως άλλο συντελούν το know – how των παλαιότερων επιχειρήσεων που συμπιέζει το κόστος, η βαθύτερη γνώση του ξενοδοχείου γενικότερα και φυσικά η εμπειρία από την πολυετή πείρα, στοιχείο αναπόσπαστο της καλής και οικονομικής λειτουργίας ενός ξενοδοχείου.

Διαφοροποίηση Προϊόντος: Τα προϊόντα γενικά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στα ξενοδοχεία γενικότερα, μπορούν να διαφοροποιηθούν αρκετά εύκολα δίνοντας έτσι ένα χρώμα ξεχωριστό στον καταναλωτή, ικανό να του γεννήσει αίσθηση μοναδικότητας. Μικρή σημασία έχει να αναφερθούμε σε συγκεκριμένα παραδείγματα, γιατί αυτό που διαφοροποιεί το ξενοδοχειακό προϊόν είναι η ικανότητα, η φαντασία και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οπότε είναι αδύνατο να κατηγοριοποιήσουμε το πώς μπορεί να αλλάξει το ίδιο, φαινομενικά, προϊόν από την μια επιχείρηση στην άλλη.

Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Πρόκειται σίγουρα για έναν παράγοντα πάρα πολύ μεγάλης σημασίας για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών.

²³ Μπορούμε να αναφέρουμε χαρακτηριστικά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Ομίλου Διβάνη στην πρωτεύουσα, οι οποίες από τη στιγμή που είναι εγκατεστημένες σε απόσταση μερικών χιλιομέτρων μεταξύ τους, σίγουρα χαίρουν ιδιαίτερης εκτίμησης από τους προμηθευτές τους λόγω όγκου παραγγελιών και φυσικά πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από ότι θα έκαναν μεμονωμένοι επίδοξοι νεοεισερχόμενοι.

Σίγουρα όμως, στην περίπτωση που πρέπει να γίνει επιλογή μεταξύ μιας υπάρχουσας εταιρείας και μιας νέας και εδώ όπως σε άλλους κλάδους το ένστικτο του καταναλωτή θα οδηγήσει κατά πάσα πιθανότητα στο γνωστό προϊόν. Καλή πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, σημαίνει ακόμα ότι η εταιρεία μπορεί να μην ανησυχεί μόνο για την ποιότητα της ξενοδοχειακής της υπηρεσίας από τη στιγμή που στα μάτια του καταναλωτή έχει κερδισμένες τις εντυπώσεις μιας και άλλοι θα φροντίσουν να τον πείσουν για το κάλλος του εν λόγω προϊόντος.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Το σημείο αυτό δεν χρήζει ιδιαίτερης εξήγησης. Όσο και έχουν κατέβει τα επιτόκια δανεισμού, όσο καλή και να είναι η γνώση του αντικειμένου από τους υποψήφιους νεοεισερχόμενους, ακόμα και αν αναμένονται τεράστια κέρδη, τα αρχικά έξοδα είναι τεράστια, ειδικά αν πρόκειται για νέα επιχείρηση σε νέα κατασκευή. Σαν παράδειγμα αναφέρουμε ότι η επέκταση που κατασκευάζει επί της λεωφόρου Συγγρού η Ledra Marriot θεωρείται σήμερα αρκετά μεγάλη επένδυση στον κλάδο, αν και πρόκειται για κατασκευή που στην πραγματικότητα έρχεται να συμπληρώσει την ήδη υπάρχουσα δυναμικότητα. Πάντως οι συγκυρίες επέτρεψαν και το τελευταίο διάστημα επενδύθηκαν μεγάλα ποσά, από πολλές εταιρείες, αλλά αυτό έχει προφανώς να κάνει με την διοργάνωση των Αγώνων και την μεταολυμπιακή περίοδο, κατάσταση που σίγουρα δε θεωρείται συνηθισμένη.

Κυβερνητική Πολιτική και Νομικοί Περιορισμοί: Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση του μακρο - περιβάλλοντος, η κυβερνητική δράση στην Ελλάδα είναι απρόβλεπτη και οι νομικοί περιορισμοί μπορούν να γεννηθούν από το πουθενά. Για παράδειγμα, ας αναφέρουμε πως οι αλλαγές και η ελληνική ρευστότητα μπορεί να επηρεάσει έναν κλάδο. Έως τα μέσα σχεδόν του

οικονομικού έτους τα σχέδια για το καλοκαίρι του 2003 είχαν ήδη καταστρωθεί και οι στρατηγικές των εταιρειών εξελίσσονταν λίγο ή περισσότερο ομαλά, ξαφνικά, ανακοινώνεται ότι ο Αστέρας Βουλιαγμένης είναι υπό πώληση και μάλιστα άμεσα, στον καλύτερο αγοραστή. Το δημόσιο που κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών της επιχείρησης μέσω της Εθνικής Τράπεζας, δηλώνει ότι επιθυμεί να μην κάνει πια τον ξενοδόχο. Ταυτόχρονα, καταβάλλεται προσπάθεια με διάφορες νομικές διαδικασίες να αλλάξει ο συντελεστής δόμησης και η χρήση της γης στο Λαιμό της Βουλιαγμένης και να γεννηθούν οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία καζίνο. Αν αυτά προχωρήσουν, είναι φυσικό και επόμενο να χάσουν κυρίως όσοι εκτός του κλειστού περιβάλλοντος του κλάδου είχαν πιθανά καταστρώσει σχέδια για να εισέλθουν σαν επιχείρηση πολυτελούς τουρισμού και μάλιστα στην περιοχή των νοτίων προαστίων. Βλέποντας την κατάσταση αυτή, πιο δύσκολα στο μέλλον επίδοξοι επενδυτές θα επιχειρήσουν να εισέλθουν στον κλάδο.

3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών, αν και είναι αρκετά σημαντική, δεν μπορούμε να πούμε ότι παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του κλάδου. Βέβαια, καλές τιμές από τους προμηθευτές είναι πάντα ευπρόσδεκτες και συντελούν στην επίτευξη καλύτερων κερδών. Μην ξεχνάμε όμως ότι τα ξενοδοχεία δεν είναι ούτε μεταποιητικές επιχειρήσεις, ούτε εμπορικές δραστηριότητες. Η κύρια δουλειά τους είναι η προσφορά υπηρεσιών

που παρέχονται κυρίως μέσα από την σωστή χρήση των ήδη υπαρχόντων εγκαταστάσεων και τη σωστή συμπεριφορά του προσωπικού τους.

Για να είμαστε πάντως περισσότερο πιστοί στο υπόδειγμα της μελέτης μας, θα αναφέρουμε περιληπτικά τα στοιχεία που συνθέτουν απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου από τις ενέργειες των προμηθευτών.

Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών: Κάτι τέτοιο δεν αληθεύει, τουλάχιστον για τα προϊόντα που χρειάζονται καθημερινά τα ξενοδοχεία, όπως για παράδειγμα τα τρόφιμα. Όσον αφορά δε σε σπάνια πράγματα, εκεί δεν τίθεται ζήτημα προβλήματος, από τη στιγμή που υπάρχει όλος ο χρόνος για την έγκαιρη παραγγελία τους. Άλλωστε μην ξεχνάμε ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες φημίζονται για την τέλεια οργάνωση σε σχέση με τις παραγγελίες, προκειμένου να ελέγχουν πάντα το κόστος.

Κίνδυνος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών: Δεν φαίνεται σε καμία περίπτωση μια τέτοια πιθανότητα, και μάλιστα από τη στιγμή που όπως είπαμε προηγουμένως οι προμηθευτές, σε όποιο βαθμό και να ελέγχουν προϊόντα, υπηρεσίες και λογισμικό, πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να επιχειρήσουν να εισέλθουν σε ένα χώρο που απέχει τόσο πολύ από το βασικό τους αντικείμενο.

Το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Βέβαια, σε ότι αφορά στον τομέα Τροφίμων και Ποτών των μεγάλων και πολυτελών ξενοδοχείων, αυτή η προϋπόθεση πιθανού κινδύνου ικανοποιείται. Μόνο που δύσκολα θα μπορούσαμε να φανταστούμε κάποια αλυσίδα της αγοράς που το προϊόν της τροφοδοτεί τα ξενοδοχεία, να έχει την ικανότητα άσκησης πίεσης με τέτοιου είδους μέσα. Επιπλέον, ο κατακερματισμός στις περισσότερες περιπτώσεις των

διάφορων προμηθευτών δεν τους επιτρέπει να εγείρουν τέτοιο ζήτημα. Άρα, μια τέτοια υπόθεση είναι μάλλον δύσκολα πραγματοποιήσιμη.

3.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όλοι γνωρίζουμε ότι σε μια άκρως ανταγωνιστική οικονομία οι προμηθευτές και οι αγοραστές δεν συμβιώνουν και τόσο αρμονικά μέσα στην αγορά, ούτε ο καθένας επιτελεί το καθήκον του για να επιτευχθεί το κοινό καλό.

Δυστυχώς, ο κλάδος των ξενοδοχείων είναι έντονα χαρακτηρισμένος από τέτοιου είδους φαινόμενα. Εδώ, έχουμε μερικούς μεγάλους αγοραστές υπηρεσιών και προϊόντων που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία των κρατήσεων, των πληροτήτων και των κερδοφοριών.

Ως γνωστό, η τουριστική υπηρεσία, μεταξύ των άλλων, διαθέτει μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με άλλα προϊόντα: δεν αποθηκεύεται. Με άλλα λόγια, από τη στιγμή που ένα δωμάτιο ξενοδοχείου δεν ενοικιαστεί για μια νύχτα, έχει μείνει ανεκμετάλλευτο και μάλιστα για πολλούς αυστηρούς διαχειριστές, αποτελεί διαφυγόν κέρδος. Επίσης, όποιος έχει ασχοληθεί έστω και λίγο με τον κλάδο δέχεται ότι όσο νωρίτερα γίνονται οι κρατήσεις και όσο πιο γρήγορα εισπράττονται τα χρήματα των προσφερόμενων υπηρεσιών, τόσο καλύτερα. Επίσης, τα μεγάλα ξενοδοχεία βασίζουν την λειτουργία τους πάνω σε πλάνα που προβλέπουν χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον τριμήνου. Γιαυτό και είναι μεγάλη η ανάγκη για όλες τις εταιρείες του κλάδου να μπορέσουν, στον βαθμό που μπορούν, να εξασφαλίσουν την πώληση των δωματίων τους.

Από την άλλη βέβαια πλευρά, οι αγοραστές των ξενοδοχειακών υπηρεσιών ζητούν μειωμένες τιμές προκειμένου να συρρικνώσουν το δικό τους κόστος με αποτέλεσμα την κερδοφορία, από της δική τους φυσικά, σκοπιά.

Ας δούμε λοιπόν κάτω από ποιες προϋποθέσεις οι αγοραστές του κλάδου μας σχηματίζουν απειλή:

Μέγεθος και αριθμός των αγοραστών: σήμερα, τόσο η πανευρωπαϊκή όσο και η παγκόσμια αγορά είναι στα χέρια λίγων, ελάχιστων αγοραστών, σε σχέση βέβαια πάντα με τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων που εξυπηρετούν. Τα ξενοδοχεία σχεδόν κάθε είδους και κάθε γεωγραφική περιφέρειας φαίνεται να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτημένα από τις ενέργειες των ξένων Tour Operators. Πρόκειται για κολοσσιαίους ταξιδιωτικούς οργανισμούς που μπορούν και διακινούν εξαιρετικά μεγάλους αριθμούς ταξιδιωτών και τους παρέχουν κυρίως πακέτα οργανωμένων διακοπών σε χαμηλότατο κόστος. Φυσικά, λόγω μεγέθους, ικανότητας παραγγελιών, ελέγχου της αγοράς και ανάγκης συρρίκνωσης του συνολικού κόστους απαιτούν να αγοράζουν από τα ξενοδοχεία σε χαμηλές τιμές, πολύ κάτω από την «τιμή πόρτας».

Ευτυχώς, φαίνεται ότι τα πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα δεν πάσχουν σε τόσο μεγάλο βαθμό από την νόσο των μεγάλων ταξιδιωτικών πρακτόρων. Εδώ το market mix διαφοροποιείται σημαντικά, ανάλογα με την κατηγορία των ξενοδοχείων: για παράδειγμα, ενώ το ποσοστό της πελατείας των ξενοδοχείων πολυτελείας που προέρχεται από tour operators είναι 45%, στις υπόλοιπες κατηγορίες πλησιάζει το 75%.²⁴

Οι αγορές που πραγματοποιεί ο αγοραστής σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους: Αυτή

²⁴ Στοιχεία δανεισμένα από τη μελέτη της JBR Hellas: "Hotel Study 2002".

ή προϋπόθεση φαίνεται να ικανοποιείται σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό. Σε ότι αφορά βέβαια στους μεμονωμένους αγοραστές, πράγματι, το κόστος του δωματίου σε συνδυασμό με τα γεύματα που κατά πάσα πιθανότητα θα καταναλωθούν στο χώρο του ξενοδοχείου, είναι υψηλό. Από την άλλη πλευρά, οι tour operators έχουν να καλύψουν μεγαλύτερα έξοδα από αυτά του δωματίου και φυσικά μιλάμε για τα αεροπορικά κατά κεφαλήν κόμιστρα.²⁵

Το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδόχων πάντως σήμερα, εκτός του ότι παραπονιέται για τον ρόλο των χονδρεμπόρων αυτών του τουρισμού, φαίνεται να δαισιθάνεται ότι αποτέλεσμα της πίεσης που ασκούν αυτοί οι μεγάλοι οργανισμοί στον κλάδο, είναι αυτό που αποτυπώνει το υπόδειγμα: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνει τον εσωτερικό ανταγωνισμό του κλάδου.

Ένα άλλο ακόμη στοιχείο, ίδιο των περιοχών με μεταβαλλόμενη τουριστική ζήτηση, είναι η κινήσεις προσαρμογής των τιμών σε χαμηλότερα επίπεδα ως αντίδραση στην μειωμένη ζήτηση, όπως έγινε και στο παρόν έτος, το 2003. Το αποτέλεσμα όμως τέτοιων κινήσεων, δεν είναι άλλο από την μείωση της διαπραγματευτικής βάσης των ξενοδόχων για το επόμενο οικονομικό έτος. Με άλλα λόγια αρκεί μια μικρή περίοδος ύφεσης για να «ανοίξει η όρεξη» των αγοραστών για το επόμενο έτος. Μιας και μιλάμε για χονδρεμπόρους όμως, ξέρουμε ότι από τη στιγμή που θα χειραγωγήσουν τον αγοραστή τους, όπως γίνεται σε πολλά νησιωτικά Resort Hotels, τότε η επιστροφή στην κανονικότητα είναι δύσκολη και οδηγούμαστε σε μια αρρωστημένη εξάρτηση του κλάδου από τους μεγάλους αγοραστές οι οποίοι κυριολεκτικά τον λυμαίνονται. Απάντηση

25 Λαμβάνουμε ως δεδομένο ότι οι τουριστικοί πράκτορες κατά κύριο λόγο εισάγουν τουρισμό, από τη στιγμή που δεν υφίσταται ακόμη έλληνας μεγάλος τουριστικός πράκτορας και ότι το κύριο μέρος των τουριστών φτάνει στη χώρα μας αεροπορικώς, με μισθωμένες πτήσεις charter.

δεν μπορεί να δοθεί παρά μόνο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και βέβαια μέσα από επιχειρηματικούς σχεδιασμούς μακρόπνοους.

Στο σημείο αυτό θα ήταν θετικό να τονιστεί ότι ο Porter μέσω του υποδείγματός του ουδέποτε υποστήριξε ότι ο ανταγωνισμός και τα αμυντικά μέτρα σε συνδυασμό με τον εκφοβισμό των εξωτερικών ομάδων του κλάδου πρέπει να είναι μονόδρομος στον προγραμματισμό των εταιρειών και στη σκέψη των στελεχών τους. Θα μπορούσε κάλλιστα μια μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα να συνάψει σχέσεις φιλίας και συνεργασίας με έναν μεγάλο tour operator, για παράδειγμα, αντί να προσπαθεί με κάθε τρόπο να αμυνθεί από τις αγοραστικές βουλές του.

3.3.6 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Μιλώντας για υποκατάστατα προϊόντα, εννοούμε την περίπτωση που το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο και αυτό να μην επιφέρει καμιά μεταβολή στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων, είναι δύσκολο να φανταστούμε υποκατάστατες τουριστικές υπηρεσίες και μάλιστα υψηλότερου επιπέδου. Ωστόσο, ποτέ δεν είναι δεδομένη η κατάσταση σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και μάλιστα σε περιβάλλον πίεσης και σημαντικών διεθνών συγκυριών, όπως θα δούμε στο επόμενο παράδειγμα:

Από τη στιγμή που η Αθήνα ανέλαβε τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, και με δεδομένο τον συνολικό αριθμό των κλινών, υπαρχόντων και υπό κατασκευή, οι εταιρείες του κλάδου προεξόφλησαν ότι οι τιμές των δωματίων θα έφταναν σε αστρονομικά επίπεδα, πάντα σε σχέση με τις τιμές της περιόδου σε κανονικές

συνθήκες. Στη συνέχεια όμως, φάνηκε ότι ένα μέρος των δωματίων θα αντικαθιστώνταν από διαμερίσματα που ιδιώτες θα νοίκιαζαν και μάλιστα σε περιοχές κοντά στα διάφορα στάδια τέλεσης των αγώνων, κυρίως στα βόρεια προάστια της πρωτεύουσας. Επίσης, οι οικίες αυτές θα καθαρίζονται καθημερινά, ενώ θα προσφέρουν πλήρη κουζίνα, λουτρό, επίπλωση, έγχρωμη τηλεόραση και δυνατότητα πρόσβασης σε συγκοινωνίες. Έτσι, καλύφτηκε ένα μεγάλο μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που τα ξενοδοχεία θα είχαν σε σχέση με τα υπόλοιπα καταλύματα. Σε όποιον φάνηκε ριζοσπαστικό το μέτρο αυτό, η Ολυμπιακή Επιτροπή, βλέποντας τις οικονομικές απαιτήσεις των ξενοδόχων να ανεβαίνουν εκθετικά και τον αριθμό των προσφερόμενων δωματίων να είναι ούτως ή άλλως περιορισμένος, προχώρησε στην επόμενη κίνηση: μίσθωσε μεγάλα κρουαζιερόπλοια, (τουλάχιστον επτά μέχρι σήμερα) και τους εξασφάλισε θέση δίπλα στην προκουμαία του Πειραιά, κοντά στο κέντρο της πόλης, δίπλα στον τόπο διεξαγωγής των αθλημάτων της φαληρικής ζώνης και φυσικά μερικά βήματα από την γραμμή του ηλεκτρικού σιδηρόδρομου, εξασφαλίζοντας έτσι στους θαμώνες και άνετη μετακίνηση στον υπόλοιπο χώρο της πρωτεύουσας.

Παρατηρούμε δηλαδή, πως ένα προϊόν που φάνταζε το πολύ σαν μακρινό υποκατάστατο ξενοδοχείου πόλης, δηλαδή το δωμάτιο ενός πλοίου αναψυχής, ξαφνικά με μια απόφαση και μια γρήγορη ρύθμιση, μεταβλήθηκε σε απειλή για τον κλάδο και μάλιστα σοβαρότατη, γιατί ούτε στον όγκο μπορούσε να προβλεφθεί, ούτε και στο κόστος του που είναι ανταγωνιστικό.

Με άλλα λόγια και όπως φαίνεται από το παράδειγμα που αφορά αμεσότητα τη μελέτη που κάνουμε, τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, από τη στιγμή που μπορεί να ανατρέψουν την όποια

ισορροπία στο εσωτερικό του κλάδου με άκρως απρόβλεπτες μάλιστα συνέπειες.

3.3.7 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Πριν αρχίσουμε να γράφουμε για τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους, καλό είναι να υπενθυμίσουμε ότι στο κεντρικό μέρος του σχήματος του Porter (το παραλληλόγραμμο στο κέντρο του διαγράμματος 3.2 με το εν λόγω σχήμα) δεν βρίσκεται μόνο μια εταιρεία που μας ενδιαφέρει να εξεταστεί, αλλά όλος ο κλάδος που αναλύουμε. Ας δούμε τώρα πως προσδιορίζεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στο ίδιο μικρο – περιβάλλον:

Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος:

Στην ανάλυσή μας φαίνεται ότι και οι δύο μεταβλητές επαληθεύονται. Από τη μία τα ξενοδοχεία είναι σίγουρα αρκετά για την ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, από τη στιγμή που 100% πληρότητα δύσκολα επιτυγχάνεται εκτός υψηλής τουριστικής περιόδου και μάλιστα χωρίς την βοήθεια των μεγάλων ταξιδιωτικών πρακτόρων, με μειωμένες τιμές πώλησης δηλαδή. Από την άλλη, οι ξενοδοχειακές μονάδες, όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.1, σε διάφορες περιπτώσεις έχουν να επιδείξουν κοινά χαρακτηριστικά, τιμές, φήμη, ποιότητα υπηρεσιών, ακόμα και μεγάλη γεωγραφική εγγύτητα. Βλέπουμε δηλαδή ότι ικανοποιείται το πρώτο κριτήριο της ανάλυσης του εσωτερικού ανταγωνισμού στον κλάδο.

Χαμηλός Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Η μεταβλητή αυτή, δεν φαίνεται να προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία στις πολυτελείς μονάδες των Αθηνών, από τη στιγμή μάλιστα που τα στοιχεία δείχνουν ότι ο ρυθμός ζήτησης είναι αύξων και το κοντινό μέλλον προοιωνίζεται καλύτερο απ'ότι οι διεθνείς συγκυρίες αφήνουν να φαίνεται. Σε αυτό βέβαια, τα μάλα βοηθά και η οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων.

Έτσι, έχουμε ότι διαχρονική αύξηση παρουσιάζει η αγορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1998 – 2001, το συνολικό μέγεθος της οποίας ανήλθε το 2001 σε €2.260.100 χιλ. έναντι €1.804.800 χιλ. το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7,8%. Ειδικότερα κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, το μέγεθος αγοράς των μονάδων πολυτελείας εκτιμάται για το 2001 σε €465.600 χιλ. έναντι €440.200 χιλ. το 2000 (ποσοστό αύξησης 5,8%)²⁶.

Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος:

Το σημείο αυτό φαίνεται ότι αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα τρωτά του κλάδου. Πράγματι, το κόστος είναι πολύ μεγάλο και το μεγαλύτερο μέρος αυτού είναι σταθερό. Άλλωστε, η κατηγορία πολυτελείας χαρακτηρίζεται από παροχή υψηλής ποιότητας, πράγμα που πληρώνεται βέβαια γιατί απαιτεί παρουσία ανθρώπινου παράγοντα και μάλιστα εξειδικευμένου. Τα στοιχεία θέλουν το απασχολούμενο προσωπικό στις μονάδες Πολυτελείας (0,7 άτομα ανά δωμάτιο) να είναι υπερδιπλάσιο από αυτό στις υπόλοιπες κατηγορίες (0,3).

Συνεπάγεται ότι το ποσοστό των εργατικών εξόδων είναι ιδιαίτερα υψηλό (έως 40% επί των εσόδων). Τα Γενικά & Διοικητικά Έξοδα είναι υπερδιπλάσια από τα έξοδα Marketing. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, το G.O.P. (Gross Operating

²⁶ Στοιχεία παρμένα από την κλαδική μελέτη της ICAP, Δεκέμβριος 2002.

Profit: Μικτό Λειτουργικό Κέρδος) για τις περισσότερες κατηγορίες είναι ιδιαίτερα χαμηλό (μεταξύ 20 και 30%).

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι να προσπαθούν οι εταιρείες να προωθήσουν όλο το προϊόν τους (στην προκειμένη περίπτωση είναι ακριβής ο αριθμός των κλινών που πρέπει να ενοικιασθεί) σε χαμηλότερες τιμές, έτσι ώστε να καλύψουν κάτι περισσότερο από το μεταβλητό κόστος για να παρουσιάσουν έστω και οριακό κέρδος.

Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης. Εδώ και οι δύο συνιστώσες φαίνεται να οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα πράγματα γίνονται όλο και πιο δύσκολα στο εσωτερικό αυτού του κλάδου. Φυσικά, όπως είναι αναμενόμενο, το προϊόν δεν παρουσιάζει πολλές ή σημαντικές διαφοροποιήσεις, παρά αυτές που αυτονόητα έχουν να κάνουν με την θέση των ξενοδοχείων που έχουν να κάνουν με διαμονή ηρεμίας (συνήθως εκτός κέντρου) ή τουρισμό συνδυασμένο με εργασία (τις πιο πολλές φορές εντός πόλης).

Επιπλέον, το κόστος μετακίνησης φαντάζει μηδαμινό, όταν επαφίεται στην επιλογή του πελάτη, βέβαια. Τα ξενοδοχεία του κέντρου της Αθήνας είναι κοντά μεταξύ τους, όπως άλλωστε και εκείνα των νοτίων προαστίων και μοναδικός ανασταλτικός παράγοντας φαίνεται να είναι η συνήθεια σε έναν χώρο, εφόσον πάντα αναφερόμαστε σε τακτικούς πελάτες. Λόγω της μη (μεγάλης τουλάχιστον) διαφοροποίησης λοιπόν, επόμενο είναι οι τιμές να πέφτουν σε σχέση με το υψηλότερο επίπεδο που θα είχαν σε περίπτωση που οι μονάδες είχαν φροντίσει οι υπηρεσίες τους να είναι πιο ξεκάθαρα διαφοροποιημένες.

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη:

Το φαινόμενο αυτό συναντάται κυρίως στους βιομηχανικούς κλάδους, αλλά

απ'ότι δείχνει η σύγχρονη αθηναϊκή πραγματικότητα, δεν είναι ξένο προς τον κλάδο μας. Όταν η προσφορά προϊόντος (βλέπε υπηρεσία: κλίνη ξενοδοχείου) αυξάνεται με την δυναμικότητα του ξενοδοχείου, τότε επόμενο είναι να πέφτει η τιμή που είχε σταθεροποιηθεί λόγω του συγκεκριμένου αριθμού κλινών στην αγορά. Δεν είναι βέβαια μεμονωμένα τα περιστατικά αυτά. Αξίζει να αναφερθούν τα παραδείγματα του Hilton και του Ledra Marriot που κατασκευάζουν νέες πτέρυγες ή ξενοδοχειακών αλυσίδων όπως η Grecotel που στην ουσία με το King George δημιουργεί νέα προσφορά για το ήδη υπάρχον δυναμικό της στο κέντρο της πρωτεύουσας, με το οποίο μοιράζονται την ίδια μεσοτοιχία. Και ανήκουν βέβαια στην ίδια κατηγορία πολυτελείας, πράγμα που αλλάζει τα δεδομένα της προσφοράς στην συγκεκριμένη περιοχή της Πλατείας Συνάγατος.

Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου: Δεν είναι καθόλου σπάνιο πολλές επιχειρήσεις να παραμένουν σε έναν κλάδο, ακόμα και στην περίπτωση εκείνη που η λειτουργία τους επιφέρει ζημιές και λογικά, θα έπρεπε να αποσυρθεί. Στον κλάδο που εξετάζουμε, δεν φαίνεται να υπάρχει τέτοια εταιρεία ή τόσο μεγάλο εμπόδιο, πάντως, ακόμα κι αν μια μονάδα παρουσίαζε ζημιές ή έστω ελλιπή έσοδα, από τη στιγμή που ανήκε σε όμιλο επιχειρήσεων, γνωρίζουμε ότι σε καμία περίπτωση δεν θα αποφασίζονταν αβίαστα η έξοδος από το στενό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παράδειγμα, αν το Athens Hilton παρουσίαζε προβλήματα λειτουργίας, θα έκανε μεγάλο κακό στην εικόνα της μητρικής εταιρείας το κλείσιμο του εδώ ξενοδοχείου. Επίσης, αν είναι μεγάλο το κόστος αποεπένδυσης από μια ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να επιστραφεί το ακίνητο, ή η πώλησή της πρόκειται να γίνει σε τιμή πολύ κάτω της αγοράς, τότε

είναι λογικό να επωμισθεί η εταιρεία το κόστος παραμονής, πάντα με την προϋπόθεση ότι κοστίζει πιο ακριβά η απόσυρση.

3.3.8 Συμπεράσματα

Μπορεί να φαίνεται προφανές, αλλά εν κατακλείδι, η ανάλυση του μικρο - περιβάλλοντος είναι θεμελιώδους σημασίας, από την άποψη ότι τεκμηριώνει επιστημονικά και φυσικά σε εξαντλητικό βαθμό τον φόβο και την γνώση κάθε πεπειραμένου επαγγελματία του είδους. Δηλαδή ότι σε κλάδους όπως ο ξενοδοχειακός και μάλιστα σε στρατηγικές ομάδες σαν αυτή των «μεγάλων» ξενοδοχείων της ευρύτερης περιοχής της πρωτεύουσας ποτέ δεν ξέρεις από που και με ποιο τρόπο θα κινδυνέψει η θέση της εταιρείας σου. Όχι μόνο η ανταγωνιστική θέση σε μικρό χρονικό ορίζοντα, αλλά ακόμη και το ίδιο το μέλλον της μονάδας. Πρέπει το δίχως άλλο λοιπόν, τα στρατηγικά σχέδια να καταρτίζονται με προσοχή και φυσικά το κλειστό ανταγωνιστικό περιβάλλον να βρίσκεται υπό αυστηρή παρακολούθηση. Αυτό, τέλος, δεν ισχύει μόνο για τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε μεγάλες αλυσίδες με ισχυρό μάνατζμεντ. Αρκετές μεμονωμένες μονάδες αποδεικνύουν καθημερινά ότι με σωστά βήματα ακόμα και μικρές, ανεξάρτητες μονάδες, χωρίς οικονομίες κλίμακας και ισχυρά συμβόλαια μπορούν ωραιότατα να σταθούν στον ακραία ανταγωνιστικό στίβο των επιχειρήσεων της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ: «ΠΟΛΥΤΕΛΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΑΘΗΝΩΝ»

4.1 Γενικά περί των Πολυτελών Ξενοδοχειακών Μονάδων

Τα ξενοδοχεία που επιλέξαμε να αναλύσουμε είναι μονάδες κατηγορίας πολυτελείας²⁷. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η κατηγοριοποίηση αυτή είναι ζήτημα των αρμοδίων φορέων στην Ελλάδα και διαφέρει από τα διεθνή πρότυπα τα οποία και χωρίζουν τα ξενοδοχεία με βάση τα «αστέρια». Στην Ελλάδα, σε αντίθεση με τις περισσότερες χώρες του κόσμου, τα ξενοδοχεία κατατάσσονται μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών μόνο με κριτήρια που έχουν σχέση με την κατασκευή τους και όχι με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Πρόκειται για τα ξενοδοχεία Πολυτελείας (Lux), τα ξενοδοχεία Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, ο Ε.Ο.Τ. έχει ήδη προωθήσει τη διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 (*) έως 5 (*****), σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή του, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Ανάλογα με την περιοχή και τα χαρακτηριστικά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται στα ξενοδοχεία πόλεως (ή αστικά), τα οποία είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα και λειτουργούν αδιάλειπτα ολόκληρο το χρόνο, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (resorts ή clubs), τα οποία λειτουργούν στα παραθεριστικά θέρετρα της χώρας σχεδόν αποκλειστικά με αλλοδαπούς τουρίστες και τα οποία παραμένουν ανοικτά μόνον κατά τη θερινή περίοδο.

²⁷ Η ονομασία που δίνεται στις ξενοδοχειακές μονάδες αυτού του τύπου διαφέρει από φορέα σε φορέα. Συναντώνται, δυστυχώς, με διάφορα ονόματα όπως ξενοδοχεία Lux, Πολυτελείας, De Luxe, Κατηγορίας ΑΑ', τύπου L'.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλύσουμε μόνο τα ξενοδοχεία πόλεως, (City Hotels) της ευρύτερης περιοχής Αθηνών, από τη στιγμή που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές από τα (λίγα) Resort Hotels που λειτουργούν στο νομό Αττικής αλλά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα μικρότερη διάρκεια λειτουργίας. **Αυτός ο διαχωρισμός πηγάζει από την ανάγκη να ομαδοποιούνται όσο το δυνατό περισσότερο οι εν λόγω μονάδες, προκειμένου να σχηματίζουν ομοιογενείς ομάδες και να γίνεται έτσι ευκολότερη και σωστότερη η μελέτη τους²⁸.**

Θα πρέπει να αναφερθεί λοιπόν στο σημείο αυτό ότι το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα (και μάλιστα πολύ μικρό) του όλου τουριστικού κυκλώματος, συστατικά του οποίου είναι εκτός από τις πάσης φύσεως καταλυματικές μονάδες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, οι επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων, οι επισιτιστικές μονάδες, οι μονάδες αναψυχής κλπ. Σκοπός δηλαδή δεν είναι η συνολική ανάλυση του τομέα αυτού, αλλά μόνο ενός μικρού μέρους του. Αυτό δεν πρέπει βέβαια να ξενίζει, από τη στιγμή που ο συγκεκριμένος κλάδος ορίζεται από αυτόν τον φαινομενικά μικρό αριθμό ξενοδοχείων, και θα εξηγηθεί αμέσως στη συνέχεια.

Σχετικά λοιπόν με τις ξενοδοχειακές μονάδες της μελέτης μας, πρέπει να υπογραμμίσουμε την πολύ μεγάλη δυσκολία που συναντήθηκε προκειμένου να κατηγοριοποιηθούν τα ξενοδοχεία και να οριστεί ο κλάδος της μελέτης. Καταρχήν, για να ξεκαθαρίσουμε τι εννοούμε, σαν στρατηγική ομάδα «πολυτελή αττικά ξενοδοχεία» θεωρούμε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες:

28 Για να είμαστε πιο ακριβείς, στην ανάλυση θα περιλάβουμε και ξενοδοχεία της Αττικής που θεωρούνται μεν "resort", αλλά σε ένα τουλάχιστον μέρος του λειτουργούν σε όλη τη διάρκεια του έτους και γι αυτό συγκαταλέγονται στις μονάδες που απαρτίζουν την στρατηγική ομάδα.

- Είναι ξενοδοχεία κατηγορίας ΑΑ', σύμφωνα με τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες.
- Γεωγραφικά βρίσκονται στην περιοχή Αττικής, σε μια ακτίνα περίπου 20 χιλιομέτρων τόσο από το κέντρο της Αθήνας, όσο και από το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος.
- Λειτουργούν όλο το χρόνο σε όλη τη δυναμικότητά τους, ή τουλάχιστον σε ένα μέρος των εγκαταστάσεών τους.
- Έχουν λάβει σήμα λειτουργίας από την αρμόδια υπηρεσία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου.
- Τα χαρακτηριστικά λειτουργίας τους είναι αμιγώς ξενοδοχειακά, αφήνοντας στην άκρη παραπλήσιες μονάδες²⁹.

Ο αριθμός των πολυτελών ξενοδοχείων στην Ελλάδα, αλλά και ειδικότερα στην περιοχή που εξετάζουμε, είναι μικρός σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων. Είναι όμως μεγάλο λάθος να πιστεύει κανείς ότι η σημασία του κλάδου αυτού είναι ανάλογη του αριθμού των ξενοδοχείων αυτών σε σχέση με το σύνολο.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην έκθεση τουρισμού πολυτελείας (ILTM) στις Κάνες, το πλουσιότερο 3% των ταξιδιωτών πραγματοποιεί το 20% των ταξιδιωτικών δαπανών. Εφαρμόζοντας την αναλογία αυτή στον ελληνικό εισερχόμενο τουρισμό, όπου η μέση δαπάνη για

²⁹ Αυτό σημαίνει ότι αναγκαστικά θα αφήσουμε εκτός μελέτης επιχειρήσεις οι οποίες ενώ προσφέρουν ανώτερης ποιότητας ποιοτικές ξενοδοχειακές υπηρεσίες, για το γεγονός ότι διαφοροποιούνται ελαφρά ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σαν παράδειγμα αναφέρουμε τη μονάδα «Blazer Suites» στην περιοχή της Βούλας, που συγκαταλέγεται στα ενοικιαζόμενα δωμάτια.

το 2000 ήταν \$ 738, προκύπτει πως το 3% αυτό έχει μέση κατά κεφαλή δαπάνη \$4920 έναντι \$609 του εναπομένοντος 97%.³⁰

Είναι λοιπόν προφανές ότι αυτό το 3% αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της τουριστικής αγοράς, το οποίο μάλιστα παρουσιάζει και αυξητική τάση. Πρόκειται για ένα μεγάλης σημασίας δεδομένο, και μάλιστα σε μια χώρα που «μαστιίζεται» από την έλλειψη τουρισμού υψηλού οικονομικού επιπέδου. Σε συνδυασμό μάλιστα ότι αυτή η αγορά παρουσιάζει θετικές τάσεις, φαίνεται γιατί ο κλάδος των πολυτελών ξενοδοχείων στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών χαρακτηρίζεται από μεγάλο ενδιαφέρον, από τη στιγμή μάλιστα που η περιοχή της πρωτεύουσας αναπτύσσεται συνεχώς και πολύπλευρα τα τελευταία χρόνια.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το έτος 2001 λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα 8.284 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 6.423 μονάδες το 1990, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,3% τη συγκεκριμένη περίοδο. Από τον αριθμό αυτό, τα ξενοδοχεία πολυτελείας αντιπροσωπεύουν μόνο το 1% περίπου, για την ακρίβεια 90 τον αριθμό, κατά το έτος 2001.

4.2 Οικονομικά Στοιχεία των Πολυτελών Μονάδων Αθηνών

Στη συνέχεια, για να δώσουμε μια εικόνα του επιχειρηματικού τοπίου στον κλάδο, θα παρουσιάσουμε οικονομικά στοιχεία των εταιριών που εκμεταλλεύονται ξενοδοχεία πολυτελείας που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών. Διευκρινίζεται ότι οι επιχειρήσεις του πίνακα 3.1 (που δίνει και

³⁰ Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος.

την γενική εικόνα) δημοσίευσαν στον ισολογισμό τους για το 2001 συνολικό κύκλο εργασιών άνω των €3.200.000 και τα έσοδά τους προέρχονται κυρίως από την εκμετάλλευση των ξενοδοχείων. Εκτός από την πλήρη επωνυμία των επιχειρήσεων και τη διεύθυνση της έδρας τους, αναγράφεται ο αριθμός των απασχολούμενων, τα ξενοδοχεία τα οποία εκμεταλλεύονται, την κατηγορία στην οποία ανήκουν, τις κλίνες που διαθέτουν καθώς και την περιοχή όπου βρίσκονται. Επίσης παρουσιάζονται οι πωλήσεις των εταιριών αυτών για το 2001 (βάσει του ισολογισμού τους), ενώ τέλος παρέχονται και διάφορες άλλες πληροφορίες εφόσον αυτές είναι διαθέσιμες.³¹

Τέλος, σημειώνουμε ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες που αναφέρονται είναι αυτές που έως και την άνοιξη του 2003 είχαν εξασφαλίσει το ειδικό σήμα λειτουργίας που χορηγείται κάθε χρόνο από τον Ε.Ο.Τ.

Πίνακας 4.1

Παρουσίαση των εταιριών της στρατηγικής ομάδας

1. THE MARGI AE	
Διεύθυνση	Λητούς 11, 166 71 Βουλιαγμένη
Προσωπικό	100 (μόνιμο 90)
Ξενοδοχεία	THE MARGI / L' / 185κλίνες / Βουλιαγμένη
Κύκλος εργ. 2001	€4.401.609
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1985 στη Βουλιαγμένη υπό την επωνυμία Σταυρίδης Ι.Θ. MARGI HOUSE AE την οποία και άλλαξε στη σημερινή το 2001.
2. ΑΘΗΝΑΙΟΝ ΑΕ	
Διεύθυνση	Φραγκοκλησιάς 9, 151 25 Μαρούσι
Προσωπικό	551 (μόνιμο)
Ξενοδοχεία	ATHENAEUM INTERCONTINENTAL / A' / 1.086 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€29.824.632
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1971 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Παναγιώτης Κάναβος ΑΕ την οποία και άλλαξε το 1977. Πρόκειται για εταιρία ξένων συμφερόντων. Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας ανέρχεται κατά την περίοδο 2000-2004 σε €12 εκ. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 8 ^η θέση μεταξύ των 50

31 Στην πραγματικότητα υπάρχουν μονάδες οι οποίες αναμένεται να είναι έτοιμες ακόμα και πριν την έναρξη της θερινής περιόδου του 2003, όπως για παράδειγμα το ξενοδοχείο King George στην πλατεία Συντάγματος. Μόνο που δεν έχουμε στοιχεία (τιμές, χωρητικότητα κ.λ.π.), ούτε και προβλέψεις για την λειτουργία τους.

	μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 9 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000 και στην 19 ^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.
3. ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ ΑΞΕ	
Διεύθυνση	Σανταρόζα 1, 105 64 Αθήνα
Προσωπικό	534 (μόνιμο 186)
Ξενοδοχεία	ASTIR PALACE / L' / 1.125 κλίνες / Βουλιαγμένη
Κύκλος εργ. 2001	€25.318.778
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1998 στην Αθήνα κατόπιν εισφοράς του κλάδου της Αστήρ ΑΞΕ. Είναι θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας και εκμεταλλεύεται τρία διαφορετικά ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην περιοχή της Βουλιαγμένης. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 3 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 3 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000 και στην 1 ^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.
4. ΑΣΤΥ ΑΞΤΕ	
Διεύθυνση	Πυρράς 4, 117 45 Αθήνα
Προσωπικό	280
Ξενοδοχεία	ATHENS LEDRA MARRIOT / L' / 479 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€15.326.226
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1977 στην Αθήνα και πρόκειται για εταιρία ξένων συμφερόντων. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 41 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000.
5. ΒΑΡΔΗ ΞΕΝΟΔ. ΕΠΙΧ ΑΕ	
Διεύθυνση	Δηληγιάννη 66, 145 62 Κηφισιά
Προσωπικό	250 (μόνιμο 162)
Ξενοδοχεία	PENTELIKON / L' / 92 κλίνες / Κηφισιά
Κύκλος εργ. 2001	€9.950.456
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1936 στην Κηφισιά υπό την επωνυμία Ανώνυμος Ξενοδοχειακή Εταιρία Ι.Θ. Γκαβάς την οποία και άλλαξε στη σημερινή το 1988. Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας για την περίοδο 2001 - 2002 ανήλθε σε €3,8 εκ.
6. ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ	
Διεύθυνση	Καρ. Σερβίας 2, 105 62 Αθήνα
Προσωπικό	170
Ξενοδοχεία	N.J.V. ATHENS PLAZA / L' / 331 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€10.137.527
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1959 στην Αθήνα και ανήκει στον όμιλο των εταιριών Βαρδινογιάννη.
7. ΔΙΒΑΝΗ ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ ΑΞΤΕ	
Διεύθυνση	Παρθενώνος 19-25, 117 42 Αθήνα
Προσωπικό	120 (μόνιμο 115)
Ξενοδοχεία	DIVANI PALACE ACROPOLIS / L' / 473 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€7.465.510
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1972 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Ζαφόλιας – Διβάνης ΑΕ την οποία και άλλαξε το 1988. Ανήκει στον όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Διβάνη. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 15 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών

	2000.
8. ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΕ	
Διεύθυνση	Φιλελλήνων 6, 105 57 Αθήνα
Προσωπικό	266
Ξενοδοχεία	ATHENS HILTON / L' / 862 κλίνες / Αθήνα HILTON RODOS RESORT / L' / 745 κλίνες / Ιαλισός Ρόδου
Κύκλος εργ. 2001	€13.824.295
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1957 στην Αθήνα και ανήκει στον όμιλο εταιριών της Alpha Bank. Η εταιρία είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Το ξενοδοχείο Athens Hilton βρίσκεται υπό πλήρη ανακαίνιση. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 4 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 4 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000 και στην 4 ^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.
9. ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΑΕ	
Διεύθυνση	Βας. Αλέξανδρου 2, 161 21 Αθήνα
Προσωπικό	350 (μόνιμο 280)
Ξενοδοχεία	DIVANI CARAVEL / L' / 841 κλίνες / Αθήνα DIVANI APOLLON PALACE ΚΑΝΟΥΡΙ / L' / 572 κλίνες/ Βουλιαγμένη
Κύκλος εργ. 2001	€33.152.646
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1970 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Caravel Hotel ΑΕ την οποία και άλλαξε σε Κάραβελ ΑΕ το 1976, για να την αλλάξει εκ νέου στη σημερινή το 1978. Το 1999 απορρόφησε την Εταιρία Ναυτιλίας & Τουρισμού ΑΕ. Ανήκει στον όμιλο των εταιριών Διβάνη. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 18 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 1 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000 και στην 8 ^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.
10. ΛΑΜΨΑ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	
Διεύθυνση	Βας. Γεωργίου Α' 1, 105 64 Αθήνα
Προσωπικό	351 (μόνιμο 329)
Ξενοδοχεία	THE GRANDE BRETAGNE / L' / 742 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€15.644.336
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1919 στην Αθήνα και πρόκειται για εταιρία ξένων συμφερόντων. Είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Το ξενοδοχείο της εταιρίας βρίσκεται υπό πλήρη ανακαίνιση το κόστος της οποίας ανέρχεται σε €66 εκ. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 27 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000 και στην 24 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000.
11. ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ Α. ΑΕ	
Διεύθυνση	Κλεομένους 2, 106 75 Αθήνα
Προσωπικό	150 (μόνιμο 140)
Ξενοδοχεία	SAINT GEORGE LYCABETTUS / L' / 278 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€6.238.562
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1972 στην Αθήνα. Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας για το 2001 ανήλθε σε €1,8εκ.
12. ΜΟΥΣΑΜΑ ΑΦΟΙ ΑΞΕ	
Διεύθυνση	Μιχαλακοπούλου 50, 115 28 Αθήνα
Προσωπικό	160 (μόνιμο)
Ξενοδοχεία	ATHENS HOLIDAY INN / L' / 334 κλίνες / Αθήνα HOLIDAY INN SUITES / L' / 34 κλίνες / Αθήνα

Κύκλος εργ. 2001	€10.059.174
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1970 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Μουσαμάς Απόστολος & Υιοί ΑΕ, προκειμένου να αναλάβει τις δραστηριότητες της εταιρίας Μουσαμά Α. Υιοί ΟΕ, η οποία υπήρχε από το 1958. Από το 1994 φέρει τη σημερινή της επωνυμία. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 8 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000.
13. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) ΑΕ	
Διεύθυνση	Λ. Συγγρού 385, 175 64 Παλ. Φάληρο
Προσωπικό	535 (μόνιμο 285)
Ξενοδοχεία	METROPOLITAN / L' / 720 κλίνες / Αθήνα CHIOS CHANDRIS / B' / 294 κλίνες / Χίος CORFU CHANDRIS / A' / 1.027 κλίνες / Κέρκυρα
Κύκλος εργ. 2001	€22.368.925
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1969 στον Πειραιά, ενώ το 1995 απορρόφησε την εταιρία Δασιά Κερκυραϊκά & Τουριστικά Επιχειρήσεις ΑΕ, η οποία συστάθηκε το 1962. Ανήκει στον όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Χανδρή. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η εταιρία κατατάσσεται στην 13 ^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 13 ^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000 και στην 17 ^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.
14. ΟΛΥΜΠΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΕ	
Διεύθυνση	Αθ. Διάκου 28-34, 117 43 Αθήνα
Προσωπικό	175 (μόνιμο 150)
Ξενοδοχεία	OLUMPIC PALACE / A' / 168 κλίνες / Αθήνα ROYAL OLYMPIC / L' / 554 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€6.622.723
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1959 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Παπαδημητρίου Α. Ξενοδοχειακή Τουριστική Οικοδομική ΑΕ. την οποία άλλαξε το 1979. Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας για τη διετία 2001 - 2002 ανέρχεται σε €2εκ., ενώ μέχρι το 2004 θα προσεγγίσει το ύψος των €3,2 εκ.
15. ΠΑΡΚ ΚΛΑΜΠ ΑΕ	
Διεύθυνση	Λ. Αλεξάνδρας 10, 106 82 Αθήνα
Προσωπικό	115 (μόνιμο 20)
Ξενοδοχεία	PARK / L' / 271 κλίνες / Αθήνα
Κύκλος εργ. 2001	€5.877.636
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1986 στην Αθήνα.
<i>Πηγή: ICAP</i>	

Να σημειωθεί ότι αναφέρουμε τα οικονομικά στοιχεία των εταιριών και όχι μόνο των μεμονωμένων ξενοδοχείων, δεδομένου ότι έτσι φαίνεται πιο καθαρά η συνολική αγοραστική και διαπραγματευτική δυνατότητά τους. Όπως είδαμε στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και από τα μεγέθη των εταιριών όπως παραπάνω φαίνονται, φαίνεται ότι είναι ευκολότερο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας σε πολλά επίπεδα της δραστηριότητας της

μονάδας, ξεκινώντας από την καλύτερη τιμή στους προμηθευτές, έως και στις πιο προνομιακές θέσεις απέναντι στις οργανώσεις των εργαζόμενων.

Διαχρονική αύξηση παρουσιάζει η αγορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1998 – 2001, το συνολικό μέγεθος της οποίας ανήλθε το 2001 σε €2.260.100 χιλ. έναντι €1.804.800 χιλ. το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7,8%. Ειδικότερα κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, το μέγεθος αγοράς των μονάδων Πολυτελείας εκτιμάται για το 2001 σε €465.600 χιλ. έναντι €440.200 χιλ. το 2000 (ποσοστό αύξησης 5,8%). Αναφορικά δε με την ποσοστιαία συμμετοχή της κάθε κατηγορίας στο σύνολο της υπό εξέταση αγοράς, το έτος 2001 οι μονάδες Α' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο (51,1%) και ακολουθούν οι μονάδες Β' κατηγορίας (28,3%) και τέλος οι μονάδες Πολυτελείας (20,6%).

Θα συνεχίσουμε λοιπόν με οικονομικά δεδομένα και ειδικότερα παραθέτοντας ένα σημαντικό δεδομένο για κάθε εταιρεία, την εξέλιξη των πωλήσεων ορισμένων εκ των μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου για την περίοδο 1997 - 2001 στον πίνακα 4.2 που ακολουθεί:

Πίνακας 4.2

Πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιριών της στρατηγικής ομάδας

	Επωνυμία Επιχείρησης	2001	2000	1999	1998	1997
1	ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε.	33.152.646	32.367.243	20.617.781	17.433.247	14.424.481
2	ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.	29.824.632	31.694.644	28.653.773	28.441.062	24.672.123
3	ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε. (1)	25.318.778	26.971.513	23.557.767	-	-
4	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	22.368.925	22.854.412	19.329.614	17.464.660	15.297.946
5	ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	15.644.336	18.565.068	15.634.148	15.426.632	13.718.172
6	ΑΣΤΥ Α.Ξ.&Τ.Ε.	15.326.226	15.851.472	13.557.773	14.396.402	12.843.275
7	ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	13.824.295	16.843.504	15.475.460	13.917.236	12.015.425
8	ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε.	10.137.527	9.624.904	7.854.809	5.315.918	5.199.070
9	ΜΟΥΣΑΜΑ ΑΦΟΙ Α.Ξ.Ε.	10.059.174	9.354.122	8.141.793	7.389.679	6.036.913
10	ΒΑΡΔΗ ΞΕΝ. ΕΠΙΧ. Α.Ε.	9.950.456	9.127.900	7.893.206	6.564.126	6.206.010
11	ΟΛΥΜΠΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ Α.Ε.	6.622.723	6.514.154	5.028.631	5.039.965	4.848.200
12	ΠΑΡΚ ΚΛΑΜΠ Α.Ε.	5.877.636	5.264.722	4.604.660	4.231.228	3.416.446
13	MARGI THE Α.Ε. (2)	4.401.609	4.022.694	3.736.828	-	-
14	ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ Α. Α.Ε.	6.238.562	6.081.523	5.084.942	4.706.207	4.240.960
15	ΔΙΒΑΝΗΑΚΡΟΠΟΛΙΣΑ.Ξ.&Τ.Ε.	7.465.510	7.587.049	6.464.525	6.644.426	5.977.717

Ποσά σε €
(1) ιδρύθηκε το 1998 (2) άρχισε δραστηριότητα το 1999
Πηγή: ICAP, Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Όπως φαίνεται παραπάνω, ακόμη και αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον όγκο των πωλήσεων των εταιριών που κατέχουν μεταξύ άλλων και τα ξενοδοχεία του κλάδου, παρατηρούμε ότι ακόμη και εταιρείες όπως η Margi Α.Ε. και η Πάρκ Κλάμπ Α.Ε., που διαθέτουν μόνο από μία ξενοδοχειακή μονάδα στην Αττική, καταφέρνουν καθόλου ευκαταφρόνητο όγκο πωλήσεων. Σημειώνεται πάντως ότι τα αναγραφόμενα στοιχεία προέρχονται από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιριών και αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους.

Στον πίνακα 4.3 που ακολουθεί, θα δούμε με ποια ποσά τα ξενοδοχεία της ομάδας μας υποστηρίζουν τις πωλήσεις τους μέσω της διαφημιστικής τους δαπάνης και μάλιστα σε κάθε μέσο επικοινωνίας ξεχωριστά:

Πίνακας 4.3

Διαφημιστική δαπάνη ξενοδοχείων στρατηγικής ομάδας(2000-2001)

Ξενοδοχείο	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο
HILTON	2000	0	90.336	0	0	90.336
	2001	0	16.472	9.335	0	25.808
LEDRA MARRIOTT	2000	0	48.499	0	0	48.499
	2001	0	48.211	0	3.269	51.481
INTERCONTINENTAL	2000	0	6.324	12.314	0	18.638
	2001	0	18.304	0	0	18.304
CARAVEL	2000	0	9.118	18.412	10.166	37.696
	2001	0	12.179	0	0	12.179
HOLIDAY INN	2000	0	17.638	531	0	18.169
	2001	0	110.656	566	0	111.222
ΑΣΤΗΡ	2000	0	93.183	260.807	27.630	381.620
	2001	0	192.822	2.929	6.979	202.729
ST.G. LYCABETTUS	2000	0	30.037	599	2.084	32.719
	2001	0	57.940	848	2.723	61.511
PENDELIKO	2000	0	0	0	0	0
	2001	0	80.437	3.495	0	83.933
METROPOLITAN	2000	0	61.734	30.726	37.934	130.395
	2001	0	15.974	2.864	7.334	26.172
ATHENS PLAZA	2000	0	0	0	0	0
	2001	0	5.658	0	0	5.658
DIVANI HOTEL	2000	0	35.806	8.977	0	44.784
	2001	0	49.913	0	67.592	117.506
ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	2000	0	34.445	0	0	34.445
	2001	0	32.047	0	0	32.047
APOLLO PALACE	2000	0	0	0	11.146	11.146
	2001	0	2.829	0	0	2.829
MARGI HOUSE	2000	0	41.767	0	0	41.767
	2001	0	103.193	0	0	103.193
PRESIDENT	2000	0	0	20.798	0	20.798
	2001	0	0	0	0	0
PARK HOTEL	2000	0	0	0	0	0
	2001	0	45.761	1.567	0	47.328

Ποσά σε Ευρώ
Πηγή: **MEDIA SERVICES**

Όπως φαίνεται στον πίνακα, διαφέρουν κατά πολύ οι διαφημιστικές δαπάνες από εταιρεία σε εταιρεία και από μονάδα σε μονάδα. Συγκεκριμένης προσοχής, χρήζει το γεγονός ότι δεν ακολουθείται κάποιος κανόνας για τις δαπάνες σε σχέση με το μέγεθος της μητρικής εταιρείας ή τον αριθμό κλινών των ξενοδοχείων. Επίσης, διαφορετική φαίνεται να είναι και η αξία που δίνουν οι επιχειρήσεις στα διάφορα μέσα. Πράγματι, ενώ αλλού δίνεται βάση μόνο στα περιοδικά άλλοι υποστηρίζουν και τις εφημερίδες, ή και μόνο αυτές.

Στον επόμενο πίνακα 4.4, θα παρατηρήσουμε μερικούς αριθμοδείκτες που δίνουν μια πολύ σαφή εικόνα για την βαθύτερη χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών, μιας και η πληροφορία των απόλυτων αριθμών από μόνη της δεν αρκεί:

Πίνακας 4.4

Αριθμοδείκτες των Πολυτελών Μονάδων της Αττικής

Δείκτης	2001	2000	1999	1998	1997	ΜΟΔ
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	29,71	32,58	29,62	26,25	26,46	28,92
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	12,74	15,39	10,57	5,96	7,70	10,47
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	11,36	12,94	9,40	5,24	5,54	8,90
Αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου	13,04	-0,46	11,56	21,33	11,67	11,43
Αποδοτικότητα Απασχολούμενου Κεφαλαίου	10,51	5,06	9,94	19,38	9,08	10,79
Γενική Ρευστότητα	1,09	1,28	1,08	0,98	1,04	1,09
Άμεση Ρευστότητα	1,01	1,21	0,94	0,86	0,89	0,98
Ταμειακή Ρευστότητα	0,31	0,29	0,28	0,30	0,27	0,29
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	1,76	1,63	1,26	2,12	1,42	1,64
Μεσομακροπρ. Υποχρ. προς Ίδια Κεφάλαια	0,69	0,60	0,56	0,64	0,72	0,64
κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	33,06	7,24	11,35	54,49	2,85	21,80
* Τιμές Εκφρασμένες Επί τοις Εκατό (%) * ΜΟΔ: δείκτης μέσων όρων πενταετίας						
Πηγή: ICAP						

Ο επόμενος πίνακας 4.5, αναφέρεται στα μερίδια αγοράς των κυριότερων ελληνικών ξενοδοχειακών ομίλων για το 2001 Διευκρινίζεται ότι τα αναγραφόμενα μερίδια είναι απολύτως ενδεικτικά και έχουν υπολογισθεί με βάση τον αριθμό των κλινών πολυτελείας που διαθέτει ο κάθε ξενοδοχειακός

όμιλος επί του συνόλου των κλινών πολυτελείας που λειτουργούν στην αντίστοιχη γεωγραφική περιφέρεια. Σύμφωνα με τα στοιχεία του εν λόγω πίνακα, ο όμιλος Μήτση ελέγχει στην περιφέρεια της Δωδεκανήσου 2.730 κλίνες πολυτελείας, κατέχοντας μερίδιο στην συγκεκριμένη αγορά 34,4% και ακολουθεί ο όμιλος Μεταξά με 2.593 κλίνες πολυτελείας στην Κρήτη και μερίδιο 25,8%. Ο όμιλος Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) ελέγχει στην περιφέρεια της Μακεδονίας 600 κλίνες (μερίδιο 24,1%), στην περιφέρεια των Κυκλάδων 204 κλίνες (μερίδιο 23,3%), στην περιφέρεια του Ιονίου 590 κλίνες (μερίδιο 23,1%) και στην περιφέρεια της Κρήτης 1.965 κλίνες (μερίδιο 19,6%). Σημαντικά επίσης μερίδια κατέχουν ο όμιλος Διβάνη στη Στερεά Ελλάδα (18,9%), ο όμιλος Αγγελόπουλου (Aldemar) στην Κρήτη (16,6%) και ο όμιλος της Κωνσταντίνας Καψή στα Δωδεκάνησα (16,2%).

Πίνακας 4.5

Μερίδια αγοράς των κυριοτέρων ελληνικών ξενοδοχειακών ομίλων στα ξενοδοχεία πολυτελείας (2001)

Όμιλος	Περιφέρεια	Σύνολο Κλινών Περιφ.	Μερίδιο* (%)
Μήτση	Δωδεκάνησα	7.944	34,4
Μεταξά	Κρήτη	10.046	25,8
Δασκαλαντωνάκη	Μακεδονία	2.487	24,1
Δασκαλαντωνάκη	Κυκλάδες	874	23,3
Δασκαλαντωνάκη	Ιόνιο	2.553	23,1
Δασκαλαντωνάκη	Κρήτη	10.046	19,6
Διβάνη	Στερεά	9.987	18,9
Αγγελόπουλου	Κρήτη	10.046	16,6
Κωνσταντίνας Καψή	Δωδεκάνησα	7.944	16,2
Αγγελόπουλου	Δωδεκάνησα	7.944	14,8
Κωνσταντίνας Καψή	Κρήτη	10.046	12,2
Αστήρ (Ε.Τ.Ε.)	Στερεά	9.987	11,2
Μαντωνανάκη	Κρήτη	10.046	10,4
Μαντωνανάκη	Πελοπόννησος	2.087	10,1

*:βάσει αριθμού κλινών 2001
Πηγή: ICAP

4.3 Συμπεράσματα

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν και ειδικότερα το πολυτελές αθηναϊκό δωμάτιο ξενοδοχείου που μελετάμε, παρά το γεγονός ότι κατέχει μια από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά, εντούτοις παρουσιάζει προβλήματα ιδιαίτερης διαρθρωτικής φύσεως τα οποία και συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- ✓ Χαρακτηριστική είναι η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας οι οποίες και υπερτερούν σε βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ήμισυ και πλέον του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα (ειδικά στην περιοχή της πρωτεύουσας).
- ✓ Έντονη είναι η εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος (πάνω από το 50% των διανυκτερεύσεων) καταφθάνει στη χώρα μας τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την ανισοκατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- ✓ Βελτιώνεται σταδιακά το επίπεδο της υποδομής και των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα στη χώρα μας ιδιαίτερα μετά την ανάθεση στην πόλη της Αθήνας των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Προς την κατεύθυνση αυτή μεγάλα δημόσια έργα αναπτυξιακού περιεχομένου βρίσκονται σε εξέλιξη

(Αττικό Μετρό, οδικό δίκτυο, ζεύξη Ρίου – Αντιρρίου, μετρό Θεσσαλονίκης, προαστιακός σιδηρόδρομος, αναβάθμιση αεροδρομίων και λιμένων κλπ.)

- ✓ Σημαντική είναι η υστέρηση της χώρας σε ειδική τουριστική υποδομή (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα, κέντρα αθλητισμού, προπονητικά κέντρα, κέντρα αξιοποίησης ιαματικών πηγών, χιονοδρομικά κέντρα κλπ), η ύπαρξη της οποίας θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.
- ✓ Ισχυρή όσο ποτέ άλλοτε καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών σε βοηθητικά καταλύματα και αμιγή κέντρα εστίασης και αναψυχής καθώς και του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολουμένων στον τουριστικό τομέα, της οργανωτικής δομής των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, των μέσων μεταφοράς κλπ.
- ✓ Έντονη εξακολουθεί να είναι η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους και διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα αλλά και της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων. Παράλληλα, την περιορισμένη διαπραγματευτική ικανότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, ενισχύει και η απουσία αερομεταφορέων αμιγώς ελληνικών συμφερόντων.
- ✓ Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, διαδίκτυο), καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από τις εκτός Ε.Ε. αγορές, δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

- ✓ Η επιχειρηματικότητα σε όλους τους υποκλάδους του τουρισμού, εμφανίζεται με τη μορφή πολλών και μικρών εταιριών, χωρίς επώνυμο προϊόν και χωρίς την τάση ανάπτυξης συνεργιών που θα τους εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό ορίζοντα.

Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι, οι Αγώνες του 2004 καθώς και η οργάνωση μιας σειράς εκδηλώσεων μέχρι τότε (ανάληψη ελληνικής προεδρίας Ε.Ε., Πολιτιστική Ολυμπιάδα) θα αποτελέσουν τη μεγάλη ευκαιρία για τη μακροχρόνια ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού κατά την προσεχή δεκαετία. Μέσω αυτών θα του παρασχεθεί η δυνατότητα να ξεπεράσει τα σημερινά του προβλήματα και να κινηθεί με ανοδικούς ρυθμούς, υπό την απαραίτητη προϋπόθεση ότι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς θα συμβάλλουν ο καθένας από την πλευρά του προς την κατεύθυνση αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βαρβαρέσος Στ., «Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές» Η Ελληνική Πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 1998.
2. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις από παραδώσεις κατά τη διάρκεια των μαθημάτων «Οργάνωση Ξενοδοχείων I και II».
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
4. Ευθυμιάδου - Πουλάκου Αντωνία, Στοιχεία Εργατικής Ξενοδοχειακής Νομοθεσίας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.
5. Ζαχαράτος Γ. Α., Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 2000.
6. ICAP. Κλαδική μελέτη για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Ζ' Έκδοση, Δεκέμβριος 2002.
7. JBR Hellas. Έρευνα benchmarking για τα ελληνικά ξενοδοχεία: «Hotel Study», 2002.
8. Καραγιάννης Στέφανος, Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1992.
9. Παπαδάκης Βασίλης Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
10. Τουρισμός και Οικονομία. Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό.
11. Τουριστική Αγορά: Μηνιαίο Περιοδικό για την Τουριστική Βιομηχανία.
12. Χρήμα και Τουρισμός: Μηνιαίο Τουριστικό Οικονομικό και Επιχειρηματικό Περιοδικό.

13. Χυτήρης Λεωνίδα, Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.
14. <http://www.eot.gr>: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.
15. <http://users.otenet.gr/~grhotels>: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.
16. <http://www.poet.gr>: Πανελλήνια Ομοσπονδία Επιχειρήσεων Τουρισμού.
17. <http://www.pox.gr>: Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων.
18. <http://www.sete.gr>: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων.
19. <http://www.ste.edu.gr>: Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.
20. <http://www.traveldailynews.gr>: Ημερήσια Ηλεκτρονική εφημερίδα για την Τουριστική Αγορά.

ΞΕΝΗ

1. Catrett, Jeffrey & Lynn Michael, «Managing Status in the Hotel Industry», Cornell Hotel and Restaurant Administration: Quarterly Cornell University, February 1999.
2. Cooper C, Fletcher J, Gilbert D, Shepherd R, Wanhill S: «Tourism Principle and Practice», 2nd Edition, Longman, 1998.
3. Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors, The Free Press, N.Y., 1988.
4. Porter, M. E.: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, N.Y., 1985.
5. <http://www.iata.org>: International Air Transport Association.
6. <http://europa.eu.int/comm/eurostat>: European Statistical Information Service.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Στο τμήμα αυτό της εργασίας παραθέτουμε επιπλέον στοιχεία για την εμβάθυνση στο αντικείμενο της μελέτης.

Το ένα μέρος αποτελείται από αποκόμματα εξειδικευμένης αρθρογραφίας γύρω από τον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα των αθηναϊκών ξενοδοχείων.

Το άλλο δε μέρος, παρουσιάζει την γενική εικόνα των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για να δώσει μια γενικότερη εικόνα και να βοηθήσει στην εξαγωγή σωστότερων συμπερασμάτων.

Τόσο τα στοιχεία αυτού του παραρτήματος, όσο και εκείνα του δεύτερου που ακολουθεί, επιλέχθηκε να συγκεντρωθούν εδώ, από τη στιγμή που αν τοποθετηθούν στο εσωτερικό των κεφαλαίων, «βαραίνουν» την ανάγνωση, και δυσκολεύουν την κατανόηση του κειμένου. Αντιθέτως, είναι εύκολο να ανατρέξει κανείς στο τέλος στην περίπτωση που απαιτούνται περισσότερα και όχι αναγκαστικά ομοιογενή δεδομένα. Γι' αυτό και τα παρουσιάζουμε ξεχωριστά, όπως φαίνονται στη συνέχεια.

A. ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Σχετικά με τα βραχυπρόθεσμα σχέδια για τον εμπλουτισμό του δυναμικού της Αττικής με περαιτέρω πολυτελείς μονάδες: Ρεπορτάζ για τις ανεγέρσεις και ανακαινίσεις των ξενοδοχείων στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών έκανε η εκπομπή Business & Travel, σύμφωνα με το οποίο η Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων (ΕΟΑ) κατασκευάζει ξενοδοχείο. Σύμφωνα με το φάκελο που κατέθεσε στον ΕΟΤ προκειμένου να αναλάβει τις προβλεπόμενες άδειες ανέγερσης, πρόκειται για πολυτελή μονάδα 80 κλινών, στον Παράδεισο Αμαρουσίου, πλησίον των ολυμπιακών εγκαταστάσεων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο φάκελο, η μονάδα θα κατασκευαστεί με προκατασκευασμένα δομικά μέρη, ούτως ώστε η ολοκλήρωσή της να επιτευχθεί σε βραχύ χρονικό διάστημα και φυσικά πριν από τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων.

Παράλληλα, όπως προκύπτει από το ίδιο ρεπορτάζ, στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού δέχονται και νέους φακέλους για την ανέγερση ξενοδοχείων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την κατασκευή νέας μονάδας 36 κλινών επί της οδού Αχαρνών, ενώ έχουν κατατεθεί και 2 ακόμα προτάσεις για εκσυγχρονισμούς. Η πρώτη αφορά στο ξενοδοχείο "Ιλίσια" στην ομώνυμη περιοχή και η δεύτερη σε παραδοσιακό ξενοδοχείο στη Γλυφάδα. Επίσης, πριν από λίγες ημέρες πωλήθηκε το ξενοδοχείο "Αρκαδία" στο κέντρο της Αθήνας, ενώ επινοικιάστηκε στην αλυσίδα Smart Hotels και εκσυγχρονίζεται το 55 δωματίων ξενοδοχείο "Δελφοί" στην οδό Πειραιώς - που είναι στην ιδιοκτησία της κ. Λένας Καψή. Ακολούθως, το ξενοδοχείο "El Greco" της οδού Αθηνάς "πέρασε" στον πλήρη έλεγχο του ομίλου Ν. Δασκαλαντωντάκη, ενώ προς πώληση "οδεύει" και το ξενοδοχείο "Odeon".

Είναι κοινός τόπος ότι η δυνατότητα φιλοξενίας της πρωτεύουσας αναβαθμίζεται ριζικά εν όψη των Ολυμπιακών Αγώνων, ενώ, σύμφωνα με τους ειδικούς και όπως επισημαίνεται από την έρευνα της εκπομπής του G.B.C., πρόκειται για το νέο ξενοδοχειακό χάρτη των Αθηνών, που αποτελεί παρακαταθήκη, ώστε να αναγορευθεί σύντομα η πρωτεύουσα σε ένα πραγματικά ελκυστικό προορισμό.

Την ίδια ώρα, για τα τέλη του φθινοπώρου προσδιορίζεται η έναρξη λειτουργίας του υπερπολυτελούς "King George" στην Πλατεία Συντάγματος, ενώ προχωρούν και οι επεκτάσεις των ξενοδοχείων "Ηλέκτρα" (100 κλίνες), "Ledra Marriott" (147 κλίνες), "Hilton" (113 κλίνες) και "Grand Resort Lagonisi" (245 κλίνες). Μεταξύ άλλων, βρίσκονται σε φάση κατασκευής η Α' κατηγορίας μονάδα "Θεοξενία" στον Πειραιά (121 κλίνες) και άλλη με την ίδια επωνυμία στην Κηφισιά (20 κλίνες). Ταυτόχρονα, αναγείρεται στην Ελευσίνα ξενοδοχείο 197 κλινών από τον επιχειρηματία κ. Ηλία Καλιάντα, ενώ η κυπριακών συμφερόντων εταιρεία Muskita Hotels επαναλειτουργεί σύντομα το 252 κρεβατιών ξενοδοχείο "Μάρμαρα" στην Πλατεία Κάνιγγος. Τέλος στην περιοχή της Εκάλης, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Βαρδής Α.Ε. κατασκευάζουν 3 Boutique ξενοδοχεία 15 κλινών έκαστο, ενώ στην ίδια περιοχή η κα. Τζίνα Μαμιδάκη προετοιμάζει την έναρξη λειτουργίας de lux Boutique μονάδας.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Νέα ξενοδοχεία στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών». Τετάρτη 14 Ιουνίου 2003).

2. Εξωτερικό Μακρο Περιβάλλον: Πως επιδρούν οι κινήσεις του Κράτους στην λειτουργία των Τουριστικών Επιχειρήσεων: Τις διάσπαρτες διατάξεις για τον τουρισμό κωδικοποίησε η ειδική επιτροπή, που είχε δημιουργηθεί από

τον υφυπουργό Ανάπτυξης Δημήτρη Γεωργακόπουλο, ενώ παράλληλα ετοίμασε το σχετικό νομοσχέδιο που αποτελείται από 285 άρθρα, και θα κατατεθεί σύντομα στη Βουλή προς ψήφιση.

Πρόεδρος της επιτροπής είναι ο καθηγητής του πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης Αχιλλέας Κουτσουράδης. Για την ολοκλήρωση του έργου χρειάστηκαν 36 συνεδριάσεις και περίπου ενάμιση χρόνος. Το αποτέλεσμα ήταν να εκσυγχρονιστούν πολλές διατάξεις οι οποίες ίσχυαν ακόμα και από τη δεκαετία του 1920. Στο σχέδιο νόμου περιλαμβάνονται πλέον συγκεντρωμένες όλες οι διατάξεις της τουριστικής νομοθεσίας δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου, κωδικοποιημένες με αυστηρά κριτήρια.

Επίσης έχουν συμπεριληφθεί κάποιες νέες νομοθετικές προτάσεις προκειμένου να καταστήσουν πιο λειτουργικό το νέο θεσμικό πλαίσιο, να το εναρμονίσουν με τη γενικότερη νομοθεσία και να άρουν αμφισβητήσεις που είχαν δημιουργηθεί στην πράξη.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Κωδικοποιείται η διάσπαρτη τουριστική νομοθεσία». Πέμπτη, 5 Ιουνίου 2003).

3. Αναφορικά με την Δραστηριότητα και τα Αποτελέσματα της Εθνικής Τουριστικής Πολιτικής στον Τομέα της Ζήτησης: Τη χαμηλότερη αύξηση της τουριστικής κίνησης από το σύνολο των μεσογειακών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά στις διανυκτερεύσεις έχει η χώρα μας όπως προκύπτει από την απάντηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε σχετική ερώτηση του ευρωβουλευτή Αλέκου Αλαβάνου για τις επιπτώσεις του πολέμου στο Ιράκ και της οικονομικής ύφεσης στην τουριστική βιομηχανία.

Για την περίοδο 1997-2001 η μέση ετήσια αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας για την Ελλάδα εκτιμάται ότι ανέρχεται περίπου στο 1%. Πρώτη έρχεται η Ισπανία με μέση ετήσια αύξηση άνω του 7%, ακολουθούμενη από την Γαλλία, την Ιταλία και την Πορτογαλία όπου το ποσοστό ανέρχεται σε 3%-4%.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μάλιστα αναφέρει ότι η Ελλάδα έχει τρία χρόνια να στείλει στοιχεία για τον τουρισμό, παρά την οδηγία του Συμβουλίου, βάσει της οποίας τα κράτη μέλη πρέπει να προβαίνουν στη συλλογή, συγκέντρωση, επεξεργασία και διαβίβαση εναρμονισμένων κοινοτικών στατιστικών στοιχείων σχετικά με την προσφορά και ζήτηση. Όσον αφορά στα μέτρα οικονομικής ενίσχυσης της τουριστικής βιομηχανίας από τον κοινοτικό προϋπολογισμό, η Ε.Ε. απάντησε ότι, παρά την τρέχουσα κατάσταση, δεν προτίθεται να παράσχει ειδική συνδρομή.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Τελευταίοι μεταξύ των μεσογειακών ευρωπαϊκών χωρών στην αύξηση της τουριστικής ζήτησης». Πέμπτη, 29 Μαΐου 2003).

4. Κρατική Γραφειοκρατία και Ιδιωτική Επιχειρηματικότητα: Νέα τροποποίηση των μέτρων του προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" με στόχο τη μείωση των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και περαιτέρω διευκόλυνση των επιχειρήσεων προανήγγειλε, μιλώντας στην εκπομπή Business & Travel, ο ειδικός γραμματέας του υπουργείου Ανάπτυξης Νίκος Διακουλάκης. Πιο συγκεκριμένα, ο κ. Διακουλάκης αναφέρθηκε στις τέσσερις κατηγορίες του προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" όσον αφορά τον τουρισμό, οι οποίες έχουν ως εξής:

- ενίσχυση και αναβάθμιση των τουριστικών επιχειρήσεων.
- πρόγραμμα αναβάθμισης της τουριστικής εκπαίδευσης.

- ενίσχυση της τουριστικής προβολής και διεύρυνση της εποχικότητας.
- ενίσχυση του εναλλακτικού τουρισμού.

Ο ειδικός γραμματέας του υπουργείου Ανάπτυξης επισήμανε - στην εκπομπή του G.B.C. - ότι οι όροι συμμετοχής στο πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις - παλιές και νέες - είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί και ελαστικοί, καθώς τα κριτήρια αξιολόγησης και έγκρισης των αιτήσεων ποικίλουν ανάλογα με την εκάστοτε κατηγορία επιλογής.

Σύμφωνα με τον κ. Διακουλάκη, ήδη έχουν εγκριθεί 1.330 αιτήσεις με προϋπολογισμό 60 εκατ. ευρώ, ενώ άλλες 816 αιτήσεις προϋπολογισμού 40 εκατ. ευρώ έχουν περάσει στο β' κύκλο αξιολόγησης. Το συνολικό δε κόστος του προγράμματος ανέρχεται σε 600 εκατ. ευρώ.

Τέλος, αναφερόμενος στα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του υπουργείου Οικονομίας, ο κ. Διακουλάκης τόνισε ότι αυτά σχεδιάστηκαν μετά το πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του ΥΠΑΝ, σχετίζονται με τον αναπτυξιακό νόμο και ουσιαστικά λειτουργούν συμπληρωματικά.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Τροποποιείται το πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα"». Τρίτη, 18 Μαρτίου 2003).

5. Ξενοδοχειακό Προϊόν και Νέα Τεχνολογία: Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις των δωματίων προβλέπεται να εκτιναχθούν στο κοντινό μέλλον, μιας και οι σχετικοί ηλεκτρονικοί κόμβοι δέχονται εκατομμύρια επισκέψεις στις σελίδες που προωθούν 'ειδικές' τιμές δωματίων. Μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, οι κρατήσεις που γίνονται για δωμάτια μέσω του Internet θα αυξηθούν και από 9% που έχουν αυτή τη στιγμή θα φθάσουν το 20%, σύμφωνα με την μελέτη Hotel & Lodging Commerce 2002-2005: Distribution Strategies And Market Forecasts,

που δημοσιεύθηκε από το PhoCusWright Inc. Τα επόμενα τρία χρόνια, τα κανάλια διανομής των μεμονωμένων ξενοδοχείων και αυτά των αλυσίδων, τα GDSs, τα τηλεφωνικά κέντρα πωλήσεων, οι ηλεκτρονικοί τουριστικοί πράκτορες, αλλά και οι παραδοσιακοί τουριστικοί πράκτορες θα επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στο οικονομικό κύκλωμα, αποκαλύπτει η μελέτη.

Με στόχο τη διάθεση των κενών δωματίων, οι ξενοδόχοι προσφέρουν τις χαμηλότερες τιμές της τριετίας και συνεργάζονται με τους κυριότερους ηλεκτρονικούς τουριστικούς πράκτορες. Το αποτέλεσμα, σύμφωνα με την μελέτη, είναι μια αύξηση στις ηλεκτρονικές πωλήσεις δωματίων της τάξεως του 49% για το 2002, φθάνοντας τα 6,3 δισ. δολάρια Αμερικής σε πωλήσεις. Αυτό βέβαια το γεγονός, έχει ένα μεγάλο κόστος για τα ξενοδοχεία, την πολύ μεγάλη τους πλέον εξάρτηση από τους ενδιάμεσους πωλητές, που σε αυτή την περίπτωση είναι οι ηλεκτρονικοί κόμβοι. Η μελέτη εξετάζει πως τα ξενοδοχεία σχεδιάζουν 'να πάρουν πίσω' τη διανομή του προϊόντος τους, και να μειώσουν την εξάρτησή τους. Οι ηλεκτρονικοί κόμβοι Hotels.com, Expedia και Travelocity αντιπροσωπεύουν το 73% όλων των ηλεκτρονικών κόμβων που πουλούν δωμάτια ξενοδοχείων. Πολλά ξενοδοχεία στηρίζονται στη νέα συνεργασία το TravelWeb, ώστε να προσελκύσουν ποσοστό πελατών από τους ενδιάμεσους ηλεκτρονικούς κόμβους. Επίσης, τα ξενοδοχεία επενδύουν μεγάλα ποσά στους δικούς τους ηλεκτρονικούς κόμβους, οι οποίοι στην περίπτωση των αλυσίδων ξενοδοχείων συνεχίζουν να λαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των ηλεκτρονικών κρατήσεων. Η μελέτη προβλέπει την εξέλιξη της σχέσης μεταξύ της ανάπτυξης των κόμβων των ξενοδοχείων και των ηλεκτρονικών τουριστικών πρακτόρων, λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις των ηλεκτρονικών πακέτων διακοπών, όπως και τις αγοραστικές γενικές τάσεις. Επίσης, αναλύει τους

διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις στην διανομή του ξενοδοχειακού προϊόντος, τη συμπεριφορά των ξενοδόχων, των πελατών τους, και των ενδιάμεσων πωλητών. Μεταξύ των αποτελεσμάτων συμπεριλαμβάνονται:

- ✓ Ενώ οι ξενοδόχοι θα συνεχίσουν να έχουν επιτυχίες στις προσπάθειες τους να «κτίσουν» και να επενδύσουν στους δικούς τους ηλεκτρονικούς κόμβους, η ανάπτυξη αυτή δεν θα γίνει σε βάρος των ηλεκτρονικών τουριστικών πρακτόρων. Οι καταναλωτές απλά θα διαλέγουν το ξενοδοχείο της αρεσκείας τους και θα ψάχνουν μέσω των ηλεκτρονικών πρακτόρων την καλύτερη τιμή.
- ✓ Με την συνεχή προσπάθεια των ξενοδοχείων να 'κτίζουν' ηλεκτρονικούς κόμβους που προσελκύουν τους συχνούς πελάτες τους και τους προσφέρουν καλές τιμές, τα ξενοδοχεία μπορούν να πάνε 'κόντρα' των ηλεκτρονικών πωλήσεων μέσω των ηλεκτρονικών τουριστικών πρακτόρων.
- ✓ Οι παραδοσιακοί τουριστικοί πράκτορες θα συνεχίσουν να χάνουν μερίδιο από τις πωλήσεις τους καθώς τα ξενοδοχεία θα κινούνται προς τους ηλεκτρονικούς τουριστικούς πράκτορες. Θα αντιπροσωπεύουν μόνο το 18% των πωλήσεων των ξενοδοχείων το 2005, από το 21% που είχαν το 2001.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Μία στις πέντε κρατήσεις δωματίου θα γίνεται ηλεκτρονικά το 2005». Δευτέρα, 30 Δεκεμβρίου 2002).

6. Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα για την Προώθηση του Τουριστικού Προϊόντος: Στα πλαίσια του Μέτρου 5.3 και της δράσης 5.3.1

που αφορά τα σχέδια τουριστικής προβολής του Ε.Ο.Τ., που τελούν σε συνέργια με ανάλογα σχέδια του Ιδιωτικού Τομέα, παρουσιάσθηκαν τα προγράμματα Προώθηση και Προβολή του Τουρισμού Πόλης, και Προώθηση και Προβολή της Ελληνικής Γαστρονομίας ύψους 280.000 ευρώ και 300.000 ευρώ, αντίστοιχα. Η δράση 5.3.1 αποσκοπεί στην ενίσχυση της παρουσίας της χώρας στις τουριστικές αγορές της, στην αξιοποίηση νέων αγορών ή τμημάτων αγορών και στη σταδιακή δραστηριοποίηση και συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις ευθύνες και στο κόστος της τουριστικής προβολής.

Προϋπόθεση της υλοποίησης της δράσης αυτής είναι τα σχέδια προβολής του Ε.Ο.Τ. να προωθούνται από τον Ιδιωτικό Τομέα ή να χρηματοδοτούνται παράλληλα από αυτόν. Τα εν λόγω σχέδια εξειδικεύουν και συμπληρώνουν το υλοποιούμενο “Marketing Plan” της χώρας και αφορούν σε συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα, που απευθύνονται σε «τμήματα» αγορών (π.χ. προϊόντα εναλλακτικών μορφών τουρισμού, δράσεις προσέλκυσης εξειδικευμένης πελατείας θεματικού τουρισμού, όπως π.χ. ο θρησκευτικός Τουρισμός, ο Τουρισμός Πόλης, η Γαστρονομία κ.λ.π.). Διευκρινίζεται, συνεπώς ότι ο Ε.Ο.Τ. θα χρηματοδοτεί ως δημόσιες επενδύσεις ενέργειες προβολής, που θα είναι διακριτές και αυτόνομες ανά σχέδιο προβολής. Στα σχέδια προβολής είναι δυνατόν να εντάσσονται.

- ενέργειες άμεσης διαφήμισης προς τον καταναλωτή.
- προς τις επιχειρήσεις, που διακινούν τουρίστες (ζήτηση) (π.χ. tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία κλπ), ενέργειες δημοσίων σχέσεων, ταξίδια εξοικείωσης δημοσιογράφων ή πωλητών με το συγκεκριμένο κατά περίπτωση θεματικό προϊόν, έκδοση εντύπων, συνέδρια, συμμετοχή σε εκθέσεις κ.λπ.

Ο Ε.Ο.Τ. προτίθεται να προωθήσει την ένταξη στη δράση 5.3.1 του ΕΠΑΝ ως διακριτού έργου του Προγράμματος Προβολής του Τουρισμού Πόλης (Αστικού Τουρισμού), με υποέργα τις επί μέρους ενέργειες προβολής, που ο ίδιος θα επιλέξει να αναλάβει στα πλαίσια της εφαρμογής σχεδίων προβολής Τουρισμού Πόλης, που θα του υποβληθούν από τον Ιδιωτικό Τομέα ή και θα χρηματοδοτηθούν από τον Ιδιωτικό Τομέα. Οι δράσεις που περιλαμβάνονται στις προτάσεις δύνανται να επεκτείνονται χρονικά ή να είναι επαναλαμβανόμενες, από την έγκρισή τους και μέχρι το τέλος του προγράμματος.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Πρόγραμμα προβολής του Τουρισμού Πόλης και Γαστρονομίας από τον Ε.Ο.Τ.». Τρίτη, 18 Μαρτίου 2003).

7. Συνεργασία Ανάμεσα σε Διάφορα Επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης: Με απόφαση του Προέδρου του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού Γιάννη Πατέλλη εγκρίθηκε η κατανομή των κονδυλίων της συμμετοχής του Ε.Ο.Τ., στα Νομαρχιακά Προγράμματα Τουριστικής Προβολής ύψους 3 εκατ. ευρώ το 2003. Στην κατανομή ελήφθησαν υπόψη τα υποβληθέντα προγράμματα (παραγωγή εντύπων, παραγωγή προωθητικού υλικού, εκδηλώσεις κ.λ.π.) από τις ΝΕΤΠ (Νομαρχιακές Επιτροπές Τουριστικής Προβολής), καθώς και η ξενοδοχειακή δυναμικότητα κάθε περιοχής, όπως και η δραστηριότητα των ΝΕΤΠ το 2002. Υπενθυμίζεται, πως ο Ε.Ο.Τ. έχει προκηρύξει διαγωνισμό για βράβευση των καλύτερων και πληρέστερων εντύπων που έχουν εκδώσει οι Νομαρχίες. Ο έπαινος αυτός θα δοθεί σε ειδική τελετή που θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της Philoxenia τον Οκτώβριο του 2003 στη Θεσσαλονίκη.

ΠΗΓΗ: (Travel Daily News. Άρθρο: «Συμμετοχή του Ε.Ο.Τ. στα Νομαρχιακά Προγράμματα Τουριστικής Προβολής». Τετάρτη, 11 Ιουνίου 2003).

B. ΚΥΡΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

1. Ακτές, Μαρίνες, Συνεδριακό κέντρο, Καζίνο: Μέσα στο 2003 προβλέπεται να έχει ολοκληρωθεί ο εκσυγχρονισμός των ακτών της Α' και Β' Βούλας, της Βάρκιζας, της Βουλιαγμένης και του Αλίμου, ενώ έως το 2004 εκτιμάται ότι στις υφιστάμενες τουριστικές εγκαταστάσεις της Αττικής θα έχει προστεθεί το συνεδριακό κέντρο το οποίο και θα κατασκευαστεί στο χώρο του παλαιού αεροδρομίου στο Ελληνικό. Στο ίδιο πλαίσιο, το 2004 θα έχουν ολοκληρωθεί τα περισσότερα έργα για τον εκσυγχρονισμό των μαρίνων Φλοίσβου, Αλίμου και Ζέας, ενώ θα προστεθεί άλλη μια μαρίνα μπροστά στο στάδιο Ειρήνης & Φιλίας. Επίσης, το 2004 αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί και μεγάλο μέρος των εργασιών για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων του τουριστικού συγκροτήματος στο οποίο λειτουργεί το καζίνο της Πάρνηθας.

2. Τουριστική ανάπτυξη της υπαίθρου: Προκειμένου από το 2004 και μετά ολόκληρη η ελληνική επικράτεια να αξιοποιήσει την αυξημένη τουριστική κίνηση που θα φέρουν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, αποφασίσθηκε η διάθεση €1,174 δισ. για την τουριστική ανάπτυξη της υπαίθρου και ειδικότερα για επενδύσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη του αγροτουρισμού, καθώς και την προώθηση των παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων. Ειδικότερα όσον αφορά στην ανάπτυξη της υπαίθρου, αυτή θα κινηθεί σε τέσσερις βασικούς άξονες όπως: α) η εφαρμογή προγραμμάτων για την τουριστική προβολή μεγάλων περιοχών της υπαίθρου κοντά στις πέντε ολυμπιακές πόλεις, β) η προώθηση 125 ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης αγροτουριστικών πρωτοβουλιών σε νησιωτικές και σε μειονεκτικές περιοχές, γ) η εγκαθίδρυση συστήματος

πιστοποίησης παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων και δ) η ολοκλήρωση του προγράμματος Leader Plus II το οποίο αφορά ξενοδοχειακές υποδομές, τουριστικές εκδηλώσεις καθώς και εγχειοβελτιωτικά έργα.

3. Κατάταξη των ξενοδοχείων σε «Αστέρια»: Ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση της διαδικασίας επιλογής συμβούλου για την κατάταξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων με το νέο σύστημα των «Αστεριών», ενώ πέντε ήταν τα επιχειρηματικά σχήματα τα οποία υπέβαλαν τις προτάσεις τους. Μεταξύ πολλών άλλων, στο πρώτο σχήμα συμμετέχει η Lloyd's Register Νηογνώμων και Βιομηχανικές Υπηρεσίες ΑΕ, στο δεύτερο σχήμα οι Planet Ernst & Young ΑΕ και Κάντορ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ, στο τρίτο σχήμα η KPMG, στο τέταρτο σχήμα η γερμανική DQS μαζί με την Arthur Andersen και στο πέμπτο σχήμα ο Ελληνικός Νηογνώμων ΑΕ. Κατά την κατάταξη των υφιστάμενων ξενοδοχείων γίνεται αυτοδίκαια αποδεκτό ότι τα ξενοδοχεία διαθέτουν ήδη τις τεχνικές προδιαγραφές της κατηγορίας αστερών που αντιστοιχεί στην τάξη στην οποία έχουν καταταγεί σύμφωνα με το ειδικό σήμα που διαθέτουν. Εξαιρούνται από την υποχρέωση κατάταξης σε αστέρια τα τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων.

3. Ο Ε.Ο.Τ. και η τουριστική προβολή της χώρας: Με ποσό που φθάνει τα €2.882.599 συμμετέχει ο ΕΟΤ στα Προγράμματα Τουριστικής Προβολής των νομαρχιών της χώρας για την περίοδο 2001-2002 έναντι ποσού €2.367.864 την περίοδο 2000-2001. Η συμμετοχή αυτή του ΕΟΤ στηρίζεται στις διατάξεις του Ν.2160/93 και φθάνει σε ποσοστό έως 50% του συνολικού ποσού του υποβληθέντος προγράμματος, ενώ το υπόλοιπο 50% της συμμετοχής καλύπτεται από τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και άλλους φορείς. Κατά την

περίοδο 2001-2002 σχετικά προγράμματα υπέβαλαν 41 νομαρχιακές επιτροπές τουριστικής προβολής. Τα υψηλότερα κονδύλια διατέθηκαν από τη νομαρχία Δωδεκανήσου (€345.060), Ηρακλείου (€187.530), Κέρκυρας (€148.590), Κυκλάδων (€140.866), Χαλκιδικής (€132.062) και Πειραιά (€127.350).

Σε ότι αφορά τη διαφημιστική καμπάνια της χώρας στο εξωτερικό, η συνολική δαπάνη για το 2002 ανήλθε στο ύψος των €3,5 εκ. και χρησιμοποιήθηκαν ως μέσα για την προώθησή της τα τρία μεγάλα τηλεοπτικά δίκτυα διεθνούς εμβέλειας CNN, Euronews και Eurosport. Η καμπάνια άρχισε στις 20 Ιανουαρίου και μόνον για την προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στη γερμανική αγορά δαπανήθηκαν κονδύλια της τάξης των €3 εκ.

4. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα»: Σε ό,τι αφορά το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» του Γ' Κ.Π.Σ., οι τουριστικές επιχειρήσεις και φορείς μπορούν να καταρτίσουν και να εντάξουν τα επενδυτικά τους σχέδια σε ένα ή και περισσότερα μέτρα όπως: του εκσυγχρονισμού των καταλυμάτων και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων (μέτρο 2.2), της προώθησης της επιχειρηματικής αριστείας (μέτρο 3.2), της χρηματοδότησης των εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής και των Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (μέτρο 5.1), του εναλλακτικού τουρισμού και των αγκυροβολίων (μέτρο 5.2), της τουριστικής προβολής και μείωσης της εποχικότητας (μέτρο 5.3) και της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού (μέτρο 8.1). Ο συνολικός προϋπολογισμός του εν λόγω προγράμματος ανέρχεται σε €627,97 εκ. και κατανέμεται ως εξής:

▪ Δίκτυο στήριξης ΜΜΕ	€4,4	εκ.
▪ Αναβάθμιση καταλυμάτων – ενίσχυση ΜΜΕ	€359	εκ.
▪ Ενίσχυση ειδικής τουριστικής υποδομής	€145,8	εκ.
▪ Δράσεις εναλλακτικού τουρισμού – αγκυροβόλια	€49	εκ.
▪ Τουριστική προβολή – μείωση εποχικότητας	€14,1	εκ.
▪ Εκπαίδευση – κατάρτιση	€ 48	εκ.
▪ Προώθηση αριστείας	€ 0,6	εκ.
▪ Τεχνική βοήθεια	€ 7,1	εκ.

Σύμφωνα με κύκλους του Υπουργείου Ανάπτυξης, μέσα στο Νοέμβριο αναμένεται να αρχίσει η εκταμίευση €250 εκ. για 1.300 μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ενταχθεί στα μέτρα 2.2-3 καθώς και στα μέτρα ποιοτικού εκσυγχρονισμού των καταλυμάτων και των ξενοδοχειακών υποδομών που δεν υπάγονται στο Ν.2061.

5. Διαχείριση ακίνητης περιουσίας του ΕΟΤ: Με μοναδικό σκοπό τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του ΕΟΤ, το 1998 συστάθηκε η εταιρία Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα ΑΕ. Στην πορεία οι στρατηγικοί στόχοι της εν λόγω εταιρίας διευρύνθηκαν και σήμερα περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών προϊόντων, την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων για την τουριστική ανάπτυξη, καθώς και τη συνεχή αύξηση της κερδοφορίας της. Στη διαχείριση της εταιρίας βρίσκονται συνολικά 330 ακίνητα διασκορπισμένα σε 70 εκ. τ.μ. μεταξύ των οποίων παραθαλάσσιες εκτάσεις, κτήματα, κάμπινγκς, ακτές, ξενοδοχεία (Ξενία), ιαματικές πηγές, τουριστικά περίπτερα, παραδοσιακοί ξενώνες, σπήλαια, χιονοδρομικά κέντρα, μαρίνες, καζίνο καθώς και πολλές ανενεργές (σχολάζουσες) εκτάσεις, ενώ η αξία της

περιουσίας της εκτιμάται σε €850 εκ. Η στρατηγική που προτίθεται να εφαρμόσει η ETA ΑΕ για την αξιοποίηση της παρουσίας της, είναι μια ευέλικτη μορφή συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (private – public partnership) η οποία και δοκιμάστηκε ήδη στο πρόγραμμα αξιοποίησης σημαντικών υποδομών ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Ειδικότερα θα συσταθεί Ανώνυμη Εταιρία Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ) με μεγάλη διάρκεια ζωής εισφέροντας τα δικαιώματά της στην έκταση και τα κεφάλαια κατά περίπτωση, ενώ ο ανάδοχος θα εισφέρει κεφάλαια και τεχνογνωσία αποκτώντας την πλειοψηφία των μετοχών και το management. Με σκοπό την επίτευξη των παραπάνω στόχων και με γνώμονα την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση της περιουσίας, ελήφθη η στρατηγική απόφαση για την εισαγωγή της ETA ΑΕ στο Χ.Α.Α με μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο. Η διαδικασία προετοιμασίας της εισαγωγής ξεκίνησε το 2001 υπό την αιγίδα της Fuji Bank LTD, η οποία από τη θέση του χρηματοοικονομικού συμβούλου εποπτεύει το όλο εγχείρημα. Τα τρία μεγάλα έργα που προκηρύχθηκαν από την ETA μέσα στο 2002 είναι το συνεδριακό κέντρο Αθηνών, η τουριστική ανάπτυξη των αλυκών Αναβύσσου και η τουριστική ανάπτυξη της Αφάντου στη Ρόδο.

6. Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου: Προκειμένου να επιτευχθεί σταδιακά η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου των τουριστικών προορισμών της χώρας μας, ο ΕΟΤ εξήγγειλε ένα πρόγραμμα χρηματοδότησης των ξένων tour operators που διακινούν αλλοδαπούς τουρίστες προς την Ελλάδα πέραν της καθιερωμένης τουριστικής περιόδου. Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε το Φθινόπωρο του 2001 και θα λήξει την Άνοιξη του 2004, ενώ καλύπτει όλες τις αγορές εκτός των αγορών της Αμερικής. Η χρηματοδότηση θα καλύπτει έως και

90 ημέρες το χρόνο (Νοέμβριος – Μάρτιος) και θα έχει τη μορφή της επιδότησης προς τους tour operators ποσού €40 κατά εισερχόμενο επιβάτη. Το ποσό που αναλογεί σε κάθε tour operator θα υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των εισερχομένων αλλοδαπών τουριστών στους σταθμούς εισόδου της χώρας, ενώ το συνολικό κόστος που θα προκύψει για τα τρία χρόνια ανέρχεται κατά προσέγγιση στο ποσό των €10 εκ. Επιπλέον, το εν λόγω πρόγραμμα κινήτρων συμπληρώνεται με ειδικό πρόγραμμα συνδιαφήμισης με τους συμμετέχοντες tour operators, η δαπάνη του οποίου υπολογίζεται σε €3 εκ. για όλη τη διάρκειά του.

7. Πολυμετοχική εταιρία από τα τουριστικά γραφεία: Πολυμετοχική εταιρία υπό την επωνυμία Ελληνική Ταξιδιωτική Ισχύς ΑΕ (Hellenic Force ΑΕ) σχημάτισαν περισσότερα από 100 τουριστικά γραφεία με την υποστήριξη του Συνδέσμου των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (HATA). Το έργο της εταιρίας αυτής θα είναι όχι μόνον η δραστηριότητα σε συμπληρωματικές και υποστηρικτικές τουριστικές υπηρεσίες των ταξιδιωτικών γραφείων, αλλά και η ανάληψη μεγάλων τουριστικών οργανώσεων και εκδηλώσεων, καθώς επίσης και η διαχείριση καθετοποιημένων προϊόντων όπως ξενοδοχεία, σκάφη αναψυχής, κρουαζιερόπλοια και ναύλωση αεροσκαφών. Σημειώνεται δε ότι η πρώτη δραστηριότητα στην οποία έλαβε μέρος η εν λόγω εταιρία είναι η συμμετοχή της σε κοινοπρακτικό σχήμα με την EFG Eurobank Properties για τη διεκδίκηση του διαγωνισμού για το πρόγραμμα διαχείρισης των ιδιωτικών κατοικιών για τη διαμονή των θεατών του «Αθήνα 2004».

8. Ολυμπιακή φιλοξενία: Εάν τελικά η πολιτεία αρκестεί κατά κύριο λόγο στην υπάρχουσα ξενοδοχειακή υποδομή προκειμένου να καλύψει τις συμβατικές υποχρεώσεις φιλοξενίας της Ολυμπιακής Οικογένειας και δεν προβεί στην ανέγερση νέων ξενοδοχειακών μονάδων, τότε το έλλειμμα των 2.900 περίπου δωματίων που δημιουργείται θα καλυφθεί σύμφωνα με κύκλους του Υπουργείου Ανάπτυξης με διάφορες ρυθμίσεις όπως: α) με την αύξηση του ποσοστού των δωματίων που θα διαθέσουν οι ξενοδόχοι στον «Αθήνα 2004», β) με την προσχώρηση στο σχετικό πρόγραμμα ακόμη 800 δωματίων, γ) με την αύξηση των διαμονών σε 3.000 καμπίνες κρουαζιερόπλοιων, δ) με την επέκταση των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων και τη δημιουργία νέων που θα αποφέρουν συνολικά 1.500 επιπλέον δωμάτια, ε) με τις ολυμπιακές μαρίνες και στ) με τη διαγραφή από τις συνολικές απαιτήσεις περίπου 1.000 δωματίων που ήδη έχουν δεσμευτεί από εθνικές ολυμπιακές επιτροπές.

Με αφορμή το διαγωνισμό που προκήρυξε η οργανωτική επιτροπή του «Αθήνα 2004» για την ανάδειξη δύο επίσημων φορέων διαχείρισης του προγράμματος κατοικιών για τη διαμονή θεατών και επισκεπτών κατά τους Ολυμπιακούς Αγώνες, τρεις ήταν οι κοινοπραξίες οι οποίες κατέθεσαν τις προσφορές τους. Οι υπό σύσταση κοινοπραξίες περιλαμβάνουν εταιρίες που εκπροσωπούν όλο το φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών καθώς και εταιρίες διαχείρισης ακινήτων και είναι: η Alpha Ολυμπιακή Φιλοξενία (Alpha Αστικά Ακίνητα, Alpha Ασφαλιστική, Έπαθλον και Έλπα Άλις), η Ελληνική Ολυμπιακή Φιλοξενία (EFG Eurobank Properties ΑΕ, Ελληνική Ταξιδιωτική Ισχύς ΑΕ, Γ. Κορμούζης) και η Εστία (Lambert Smith Hampton, Ασπίς Εστία ΑΕ, Αστικά Ακίνητα, Travel Plan και Plotin). Με την αποσφράγιση των προσφορών, θα ακολουθήσει η διαδικασία αξιολόγησης των συμμετεχόντων, ώστε ο διαγωνισμός να ολοκληρωθεί με τη

δεύτερη φάση. Επίσης μελετάται η δημιουργία «Ολυμπιακών Τουριστικών Πακέτων», στόχος των οποίων θα είναι η δημιουργία πακέτων διακοπών που θα συνδυάζουν τον ελληνικό τουρισμό μαζί με έναν αριθμό εισιτηρίων αναλόγων του ενδιαφέροντος του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό θα αποφορτιστεί σημαντικά το πρόγραμμα της φιλοξενίας και παράλληλα θα ενισχυθεί η περιφέρεια.

9. Ο ΕΟΤ και οι ξένες αγορές: Ο ΕΟΤ προκήρυξε διαγωνισμό για την εκπόνηση μελέτης – σχεδίου δράσης (marketing plan) 2002-2006 βάσει του οποίου θα διεισδύσει στις ξένες αγορές συνεδριακού και εκθεσιακού τουρισμού αφού προηγουμένως καταλήξει σε μια μεσοπρόθεσμη διαφημιστική πλατφόρμα και επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές αγοράς. Στον συγκεκριμένο διαγωνισμό δήλωσαν συμμετοχή δέκα (10) εταιρίες και πρόκειται για τις TEC Συμβουλευτική, Grand Thorton, Synergon, JBR Hellas, Trek Consulting, Interbrand Associate, Market Analysis, I Force, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιώς και Μαρτάκης Τουριστικοί Σύμβουλοι. Στο μεταξύ καθ' όλη τη διάρκεια του 2002 ο ΕΟΤ θα συμμετάσχει σε 11 διεθνείς τουριστικές εκθέσεις της Γερμανίας.

10. Οι μεταολυμπιακές τουριστικές επενδύσεις: Σύμφωνα με σχετική έρευνα της Γενικής Γραμματείας Τουρισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης, οι κεντρικοί άξονες στους οποίους θα κινηθούν οι επενδύσεις στον τουρισμό μετά το 2004 είναι οι ακόλουθοι τέσσερις: 1) ο εκσυγχρονισμός των καταλυμάτων και η δραστική βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών κυρίως του βασικού τουριστικού προϊόντος, 2) η διαφοροποίηση και ο εμπλουτισμός του

τουριστικού προϊόντος μέσω της ανάπτυξης των θεματικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, 3) η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που συμπληρώνει την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών και δρα ευεργετικά ως προς την απασχόληση και 4) η παροχή νέων κατευθύνσεων στην προώθηση του ελληνικού τουρισμού μέσω της προβολής – διαφήμισης καθώς και της ενίσχυσης των τουριστικών δικτύων διανομής και μεταφοράς. Οι επενδύσεις που έχουν προγραμματισθεί για την επόμενη τετραετία ξεπερνούν το ύψος των €3 δισ. εάν υπολογισθούν και οι επενδύσεις εκείνες που έχουν ήδη ξεκινήσει και αφορούν την Π.Ο.Τ.Α. Μεσσηνίας, την επένδυση της Loyalword στη Σητεία και το γκολφ στα Χανιά.

11. Δημιουργία υποδομών για τουριστική κατοικία: Σύμφωνα με κύκλους του Υπουργείου Ανάπτυξης, ένας από τους βασικούς άξονες μιας νέας πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης, η οποία επιδιώκεται να τεθεί σε επίπεδο Ε.Ε. κατά τη διάρκεια της ελληνικής προεδρίας, είναι η δημιουργία στη χώρα μας «τουριστικών υποδομών ιδιοκατοίκησης» για τον Ευρωπαίο πολίτη. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τη δημιουργία «ιδιωτικών τουριστικών συγκροτημάτων μόνιμης κατοικίας» μέσω ευνοϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων ευρωπαϊκού επιπέδου, με απώτερο σκοπό να αποκτήσει έναν μόνιμο και πιο σταθερό χαρακτήρα η τουριστική σχέση μεταξύ των Ευρωπαίων πολιτών. Προς την κατεύθυνση αυτή προωθείται διάταξη νόμου που θα επιτρέπει τη δυνατότητα κατασκευής τουριστικών κατοικιών ως τμήμα της προβλεπόμενης τουριστικής επένδυσης τόσο σε δημόσιες τουριστικές εκτάσεις όσο και σε ιδιωτικές άνω των 400 στρεμμάτων, εφόσον έχουν χωροθετηθεί ως κατάλληλες για τη δημιουργία τουριστικών υποδομών.

12. Ο εθνικός αερομεταφορέας: Σχετικά με το ζήτημα της ιδιωτικοποίησης της Ολυμπιακής Αεροπορίας το οποίο πρόσφατα αναθερμάνθηκε, οι ενδιαφερόμενοι για την εξαγορά του εθνικού αερομεταφορέα υπέβαλαν τις προτάσεις τους στο αρμόδιο συμβούλιο ιδιωτικοποίησης. Ενδιαφέρον εκδηλώθηκε από τον όμιλο Olympic Investors, την Wex Ford που αντιπροσωπεύει Αμερικανούς επιχειρηματίες, την New Wings του επιχειρηματία Π. Βαρδινογιάννη, την Aegean Airlines του επιχειρηματία Θ. Βασιλάκη, την Crysler Aviation και την Gold Aviation του επιχειρηματία Σ. Ρέστη. Ως προτιμητέος επενδυτής για το πτητικό έργο της νέας Ολυμπιακής ανακοινώθηκε η Gold Aviation με την οποία και πρόκειται άμεσα να αρχίσουν οι διάρκειας δύο μηνών διαπραγματεύσεις, με δεύτερη επιλαχούσα την Aegean Airlines. Το συγκεκριμένο θέμα χαρακτηρίζεται από τουριστικούς παράγοντες ως εθνικής σημασίας, καθώς ένας υγιής εθνικός αερομεταφορέας είναι βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Σημείωση: Τα παραπάνω άρθρα για την ενότητα «κύρια ζητήματα της εθνικής τουριστικής πολιτικής», είναι δανεισμένα από την μελέτη της I.C.A.P. για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, Δεκέμβριος 2002.

Γ. ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΙ ΟΜΙΛΟΙ

Είναι χρήσιμο να έχουμε μια γενική άποψη για τις «οικογένειες», κατά κάποιο τρόπο, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την τύχη του ξενοδοχειακού τουρισμού στην Ελλάδα. Παρουσιάζουμε λοιπόν ορισμένες από τις σημαντικότερες (ελληνικές) ξενοδοχειακές αλυσίδες που λειτουργούν στη χώρα μας σήμερα και είναι οι παρακάτω:

ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ (ALDEMAR)

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Aldemar ιδρύθηκε το 1977 από τον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, ενώ το πρώτο της ξενοδοχείο λειτούργησε στην Κρήτη το 1987. Σήμερα ο όμιλος αποτελείται από έξι ξενοδοχεία συνολικής δυναμικότητας 5.500 κλινών, τρία υπερσύγχρονα συνεδριακά κέντρα, καθώς και το πρώτο κέντρο θαλασσοθεραπείας στη χώρα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι τεσσάρων και πέντε αστέρων, εκ των οποίων τρεις βρίσκονται στο Λιμένα Χερσονήσου (Aldemar Knossos Royal Village, Aldemar Royal Mare Village, Aldemar Cretan Village), δύο στην Καλλιθέα της Ρόδου (Aldemar Paradise Royal Mare, Aldemar Paradise Village) και μία στη Δυτική Πελοπόννησο (Aldemar Olympian Village). Από το 1995 έως το 1999 οι επενδύσεις του ομίλου ανήλθαν σε €76,3 εκ.

ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ (ΟΜΙΛΟΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ)

Πρόκειται για την ξενοδοχειακή αλυσίδα του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας οι μετοχές της οποίας είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) Αποτελείται από τρία ξενοδοχεία στη Βουλιαγμένη, το ΝΑΥΣΙΚΑ, το ΑΡΙΩΝΑ και το ΑΦΡΟΔΙΤΗ, συνολικής δυναμικότητας 1.100 περίπου κλινών, ενώ μία ακόμη μονάδα λειτουργεί στην Αλεξανδρούπολη. Το συγκρότημα στη Βουλιαγμένη

εκτείνεται σε ένα πάρκο 100 στρεμμάτων και διαθέτει ολόκληρη την απαιτούμενη υλική υποδομή (πισίνες, ιδιωτικές πλαζ κλπ), ενώ παρέχει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών όσον αφορά στη διοργάνωση δεξιώσεων και συνεδρίων.

ΟΜΙΛΟΣ ΝΤΙΑΣ ΚΑΨΗ (SOFITEL CAPSIS PALACE & SOFITEL CAPSIS RHODES)

Μια από τις παλαιότερες οικογένειες της ελληνικής ξενοδοχείας, η οικογένεια Καψή, διαθέτει σήμερα δύο πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη και τη Ρόδο, συνολικής δυναμικότητας 2.500 περίπου κλινών. Πρόκειται για μονάδες οι οποίες συγκαταλέγονται στο ξενοδοχειακό δυναμικό της διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας Sofitel, ηγετικό τμήμα του τέταρτου μεγαλύτερου ξενοδοχειακού ομίλου παγκοσμίως (Accor). Οι δύο μονάδες του ομίλου, παρέχουν τον απόλυτο συνδυασμό ξενοδοχείων διακοπών και ταυτόχρονα επαγγελματικών συναντήσεων. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στο συνεδριακό τουρισμό, διαθέτοντας τα πλέον σύγχρονα μέσα και υψηλές υπηρεσίες. Στην Αγία Πελαγία στο Ηράκλειο Κρήτης βρίσκεται το Capsis Beach Hotel & Sofitel Capsis Palace Conference Center, όλα τα δωμάτια του οποίου ανακαινίστηκαν πλήρως πρόσφατα, ενώ εγκαταστάθηκαν συμπληρωματικές υποδομές για συνεδριακό τουρισμό. Το συνεδριακό κέντρο του ξενοδοχείου είναι δυναμικότητας 3.500 ατόμων. Στην Ιξιά της Ρόδου βρίσκεται το Sofitel Capsis Hotel Rhodes & Convention Center, με δυναμικότητα του συνεδριακού του κέντρου συνολικά 1.500 ατόμων.

ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΕΝΗΣ ΚΑΨΗ (CAPSIS HOTEL CHAIN ΚΑΙ CAPSIS BRISTOL)

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα της δεύτερης οικογένειας Καψή, θεμελιώθηκε από τους Θάνο και Μαρίκα Καψή και διαθέτει τέσσερα ξενοδοχεία στη Θεσσαλονίκη και

στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.600 κλινών περίπου. Το Capsis Bristol είναι το νέο απόκτημα της οικογένειας Καψή, βρίσκεται σ' ένα ιστορικό κτίριο στα Λαδάδικα της Θεσσαλονίκης και αποτελείται από δύο ορόφους με 16 δωμάτια και 4 σουίτες. Το Capsis Θεσσαλονίκης, χτίστηκε το 1968, έχει ανακαινισθεί ριζικά τρεις φορές και σήμερα αποτελεί ένα κατ' εξοχήν business ξενοδοχείο Α' κατηγορίας.

ΟΜΙΛΟΣ ΔΙΒΑΝΗ (DIVANIS CHAIN HOTELS)

Η αλυσίδα Divanis Hotels διαθέτει τρία ξενοδοχεία στην Αττική και άλλα τρία στην υπόλοιπη Ελλάδα, συνολικής δυναμικότητας άνω των 2.700 κλινών. Συγκεκριμένα στην Αττική λειτουργούν το Divani Palace Akropolis, το Divani Caravel, ενώ από το 1999 λειτουργεί πλήρως ανακαινισμένο το Divani Apollon Palace στο Καβούρι, το οποίο η εταιρία απέκτησε το 1998, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις υποδομές και υπηρεσίες για συνεδριακό τουρισμό. Στον όμιλο Διβάνη ανήκουν επίσης από ένα ξενοδοχείο στην Κέρκυρα, στην Καλαμπάκα και στη Λάρισα.

ELOUNDA MARE LUXURY HOTELS & RESORTS

Ο Σπύρος Κοκοτός διαθέτει στην Ελούντα δύο υπερπολυτελή ξενοδοχεία, το Porto Elounda Deluxe Resort και το Elounda Mare συνολικής δυναμικότητας 614 κλινών. Η αλυσίδα διαθέτει γήπεδο γκολφ 9 οπών, το οποίο πλαισιώνεται από συμπληρωματικές υποδομές και κατάστημα με είδη για το άθλημα. Επίσης λειτουργεί ακαδημία γκολφ για αρχάριους, καθώς επίσης και για έμπειρους παίκτες. Οι βίλες του Porto Elounda διαθέτουν ιδιωτικό κήπο 100 τ.μ. με πισίνα. Τα ξενοδοχεία της αλυσίδας λειτουργούν όλο το χρόνο και για το χειμώνα διαθέτουν κλειστή θερμαινόμενη πισίνα, σάουνα, γνήσιο τουρκικό χαμάμ, γυμναστήριο και μασάζ.

ΟΜΙΛΟΣ ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ (GRECOTEL)

Η Grecotel ιδρύθηκε το 1981 και σήμερα αριθμεί 25 συνολικά ξενοδοχεία (ιδιόκτητα και μισθωμένα) συνολικής δυναμικότητας 12.041 κλινών και 6.030 δωματίων στις πλέον τουριστικές περιοχές της Ελλάδος. Συγκεκριμένα, στον όμιλο ανήκουν οκτώ ξενοδοχεία πόλεων (Grecotel City Hotels), καθώς και 17 resorts, εκ των οποίων οκτώ στην Κρήτη, τρία στα Δωδεκάνησα, δύο στην Κέρκυρα και από ένα σε Χαλκιδική, Σούνιο, Αχαΐα και Μύκονο. Ανήκει στον όμιλο των τουριστικών επιχειρήσεων της TUI και έχει τιμηθεί με πάνω από 65 διεθνή βραβεία από πελάτες, τουριστικούς οργανισμούς και διεθνείς ενώσεις.

ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΜΙΔΑΚΗ (MAMIDAKIS HOTELS)

Στον όμιλο των επιχειρήσεων Μαμιδάκη, ανήκουν τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα, εκ των οποίων δύο στην Κρήτη και ένα στη Ρόδο, συνολικής δυναμικότητας 1.000 περίπου κλινών. Με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων της Mamidakis Hotels και στα πλαίσια του επενδυτικού προγράμματος του ομίλου, υλοποιήθηκε η πρώτη φάση του προγράμματος ανακαίνισης της ξενοδοχειακής μονάδας στον Άγιο Νικόλαο Κρήτης. Η μονάδα της Ρόδου άρχισε να λειτουργεί το 1998 και απλώνεται σε ένα ενδοθαλάσσιο οικόπεδο εκτάσεως 78.000 τ.μ. Διαθέτει 175 σουίτες, ενώ ειδικό τρενάκι διευκολύνει τη μετακίνηση μέσα στο ξενοδοχείο. Επίσης υπό κατασκευή βρίσκεται ξενοδοχείο boutique στην Εκάλη.

ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΝΤΩΝΑΝΑΚΗ

Στον όμιλο εντάσσεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση Ήλιος ΑΕ στην οποία ανήκουν τα φημισμένα Elounda Beach (το μόνο ξενοδοχείο που ανήκει στη λίστα των καλύτερων ξενοδοχείων του κόσμου) και Elounda Bay Palace. Στην εταιρία Αττικός Ήλιος ΑΕ ανήκει το Grand Resort Lagonissi, ενώ στον όμιλο

συγκαταλέγονται επίσης τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα Kalimera Kriti στο Λασιθί και Kernos Beach στα Μάλια. Πρόσφατα ο όμιλος προχώρησε και στη μακροχρόνια μίσθωση για την εκμετάλλευση τριών μονάδων στο Ναύπλιο (Αμφιτρύων, Nafplia Palace και Ξενία Ακροναυπλίας) μέσω της εταιρίας Αργολικός Ήλιος ΑΕ. Οι συνολικές επενδύσεις του ομίλου αναμένεται να ξεπεράσουν το ύψος των €88 εκ. την προσεχή τετραετία.

ΟΜΙΛΟΣ ΜΕΤΑΞΑ (MARIS HOTELS)

Τα τέσσερα ξενοδοχεία της αλυσίδας είναι συνολικής δυναμικότητας 2.613 κλινών και ανήκουν σε δύο εταιρίες, την TEAB ΑΕ και την ΑΕΤΕΑ ΑΕ, ιδρυτής των οποίων είναι ο Νικόλαος Μεταξάς και μέτοχοι τα μέλη της οικογένειάς του. Οι μονάδες είναι χτισμένες στην Κρήτη και συγκεκριμένα το Creta Maris και το Silva Maris στο Λιμένα Χερσονήσου, το Bella Maris στον Ανισαρά Χερσονήσου και το Candia Maris στην Αμμουδάρα Ηρακλείου. Στις πρόσφατες επενδύσεις της αλυσίδας περιλαμβάνονται το νέο συνεδριακό κέντρο του Creta Maris, συνολικής δυναμικότητας 4.730 ατόμων, το αθλητικό κέντρο των ξενοδοχείων που βρίσκεται στην Ανώπολη Ηρακλείου και το κέντρο θαλασσοθεραπείας Thalasso.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Χανδρής ιδρύθηκε το 1969 από τον Χιώτη στην καταγωγή Δημήτρη Χανδρή. Το πρώτο ξενοδοχείο κτίστηκε στη Χίο το 1972 και ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, της Δασιάς και τέλος το 1977 της Αθήνας. Με την πρόσφατη μετονομασία του Αθήνα Χανδρής σε Metropolitan Hotel και τη ριζική του ανακαίνιση, ολοκληρώθηκε το μεγάλο επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας. Ωστόσο, σε όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας έχει πραγματοποιηθεί ανακαίνιση και εκσυγχρονισμός. Η συνολική δυναμικότητα

των ξενοδοχείων είναι 2.041 κλίνες. Από τον Ιούνιο του 1993 όλα τα ξενοδοχεία Χανδρή είναι μέλη της Διεθνούς Πρωτοβουλίας Περιβάλλοντος Ξενοδοχείων, η οποία έχει ως στόχο την προώθηση της προστασίας του περιβάλλοντος στο χώρο των ξενοδοχείων.

ΟΜΙΛΟΣ ΜΗΤΣΗ

Ο όμιλος Μήτση αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους ξενοδοχειακούς ομίλους αμιγώς ελληνικών συμφερόντων. Διαθέτει 13 πολυτελή και υπερπολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα συνολικής δυναμικότητας 9.000 κλινών σε διάφορες τουριστικές περιοχές της χώρας και κυρίως στην Κρήτη, τη Ρόδο και την Κω.

ΑΛΛΟΙ ΟΜΙΛΟΙ

Ενδιαφέρουσα επίσης παρουσία στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας έχουν ο όμιλος ΦΩΚΑ με τα ξενοδοχεία Ηλέκτρα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ρόδο, ο όμιλος ΚΟΥΛΟΥΒΑΤΟΥ με τα ξενοδοχεία Αμαλία σε διάφορες περιοχές της χώρας, ο όμιλος ΒΑΣΙΛΑΚΗ με διάφορα ξενοδοχεία στη Ρόδο, ο όμιλος ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ με τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα στη Χαλκιδική (Athos, Pallini και Simantro), καθώς και ο κυπριακών συμφερόντων όμιλος ΛΟΥΗΣ (LOUIS HOTELS) με 15 ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Ελλάδα.

Δ. ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΞΕΝΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ

ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι μεγαλύτερες από τις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων που λειτουργούν στη χώρα μας σήμερα παρουσιάζονται παρακάτω:

HYATT REGENCY

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.

HILTON

Η Hilton Hotels Corporation μαζί με την Hilton International, διαθέτουν συνολικά περισσότερα από 2.000 ξενοδοχεία σε 55 χώρες σε όλο τον κόσμο. Το Hilton της Αθήνας έκλεισε το Νοέμβριο του 2001 προκειμένου να ανακαινισθεί ριζικά και αναμένεται να επαναλειτουργήσει στις αρχές του 2003, ενώ ήταν το πρώτο διεθνές ξενοδοχείο που άνοιξε στη χώρα μας το 1963. Τη διαχείριση του ξενοδοχείου έχει αναλάβει η Ιονική ΑΕ μέλος του ομίλου ALPHA BANK η οποία διαχειρίζεται παράλληλα και το ξενοδοχείο HILTON RODOS RESORT (πρώην RODOS IMPERIAL) στη Ρόδο, δυναμικότητας 745 κλινών.

INTER - CONTINENTAL

Η Inter - Continental Hotel & Resorts με περισσότερα από 45.000 δωμάτια ανά τον κόσμο, εξαγοράστηκε πρόσφατα από την εταιρία Bass Hotels Resorts με

περισσότερα από 2.700 ξενοδοχεία και 450.000 δωμάτια σε 90 χώρες. Στη χώρα μας η εταιρία έχει το ομώνυμο ξενοδοχείο στην Αθήνα επί της λεωφόρου Συγγρού, δυναμικότητας 1.086 κλινών κατηγορίας Lux.

BEST WESTERN

Η διεθνής ξενοδοχειακή αλυσίδα Best Western, ελέγχει σε ολόκληρο τον κόσμο 4.052 ξενοδοχεία. Στην Ελλάδα είναι εντεταγμένα στο σύστημα της Best Western περίπου 2.500 δωμάτια στα οποία και πραγματοποιούνται 25.000 περίπου διανυκτερεύσεις σε ετήσια βάση. Μεταξύ των υπηρεσιών που απολαμβάνουν τα μέλη της B.W. στην Ελλάδα είναι η παροχή ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων, η προβολή τους στο διαδίκτυο, η συμμετοχή τους σε προγράμματα και εκθέσεις, η εκπαίδευση του προσωπικού, ετήσιος ποιοτικός έλεγχος, πωλήσεις, δημόσιες σχέσεις και marketing στην ελληνική αγορά, διαφήμιση, πρόσβαση σε στοιχεία ταξιδιωτικών γραφείων κλπ.

IBEROSTAR

Σε όλο τον κόσμο η ξενοδοχειακή αλυσίδα Iberostar (Ισπανία) ελέγχει 65 ξενοδοχεία με 19.176 δωμάτια, ενώ συνδέεται μετοχικά με τον τουριστικό οργανισμό Thomas Cook ο οποίος εξαγοράσθηκε και συγχωνεύτηκε με τον γερμανικό όμιλο Neckermann. Στην Ελλάδα ελέγχει προς το παρόν τρία ξενοδοχεία στην Κρήτη (Creta Panorama, Creta Marine, και Creta Mare), ενώ πρόσφατα συμφώνησε την ανάληψη της διαχείρισης τεσσάρων ακόμη μονάδων στην Κω και την Κρήτη ελέγχοντας πλέον συνολικά στη χώρα μας περίπου 5.000 κλινεò.

ACCOR

Το χαρτοφυλάκιο του ομίλου Accor, περιλαμβάνει 3.654 ξενοδοχεία σε 90 χώρες συνολικής δυναμικότητας άνω των 415.000 κλινών. Στην Ελλάδα

δραστηριοποιείται από το 1988 με τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες σε Αθήνα (Novotel), Ρόδο (Sofitel Capsis Rhodes), Κρήτη (Sofitel Capsis Palace) και Εύβοια (Coralia Palmariva Eretria), ενώ από το Νοέμβριο του 2002 λειτουργεί δίπλα στο διεθνές αεροδρόμιο των Σπάτων και το Sofitel Athens Airport. Στα σχέδια ωστόσο του ομίλου εντάσσεται η δημιουργία τεσσάρων ακόμη νέων μονάδων στην Ελλάδα μέσα στην επόμενη τριετία.

MARRIOTT HOTELS

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Marriott International αριθμεί σήμερα 2.398 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο. Το ξενοδοχείο της αλυσίδας στην Ελλάδα βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει 479 κλίνες και 16 σουίτες κατηγορίας πολυτελείας.

HOLIDAY INN HOTELS

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Holiday Inn διαθέτει 294.493 δωμάτια σε όλο τον κόσμο και ανήκει επίσης στην εταιρία Bass Hotels. Το ξενοδοχείο της Αθήνας στην οδό Μιχαλακοπούλου διαθέτει 188 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια με 334 κλίνες και 3 σουίτες, καθώς και 15 χώρους πολλαπλών χρήσεων. Από τον Απρίλιο του 2001 λειτουργεί και το HOLIDAY INN SUITES με 29 πολυτελείς σουίτες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε ορισμένα αριθμητικά και λογιστικά δεδομένα που θα βοηθήσουν όσους τυχόν θελήσουν να εμβαθύνουν ακόμη περισσότερο στο κλάδο που εξετάζουμε.

Κατ' αρχήν, θα παρουσιαστούν όλοι οι ισολογισμοί των εταιρειών που μετέχουν στην στρατηγική ομάδα – αντικείμενο μελέτης.

Στη συνέχεια, στο τελευταίο μέρος, θα δούμε ορισμένα στοιχεία γενικότερης φύσης, αλλά πολύ σπουδαία για όσους επιθυμούν να δουν τα πράγματα σε περισσότερο βάθος και που γνωρίζουν φυσικά να εξάγουν συμπεράσματα από την μελέτη αυτών των δεδομένων.

1. ΠΑΡΚ ΚΛΑΜΠ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	3.066.714	3.104.863	1.857.033
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.332.141	5.681.658	3.826.621
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	56.783	30.794	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.324.840	2.609.456	1.971.263
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.318.322	2.606.377	1.971.263
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	6.518	3.079	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.630	1.866	1.676
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	84.438	89.872	50.315
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	84.438	89.872	50.315
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.272.562	958.905	1.398.172
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.272.562	958.905	488.249
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	909.922
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	140.369	60.279	181.614
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.564.084	4.213.919	3.487.134
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.384.102	1.106.412	1.043.146
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.165.517	930.741	930.741
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	218.276	174.750	159.249
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	309	921	46.843-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	497.005	618.512	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	497.005	616.470	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	2.043	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.682.976	2.488.995	2.443.988
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	889.440	775.771	519.348
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	1.207.391	1.221.054	1.596.176
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟ	198.138	112.619	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	388.007	379.551	328.464
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.564.084	4.213.919	3.487.134
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	5.877.636	5.264.722	4.604.660
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	4.262.731	3.714.374	3.501.658
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.614.905	1.550.348	1.103.002
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	3.647	6.676	28.217
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	112.759	59.883	17.767
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.152.890	1.099.167	762.084
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	352.903	397.975	351.369
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	20.186	11.343	2.051
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	21.554	49.520	51.252
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	66.571	47.081
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	714.528	640.323	507.216
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	714.528	573.752	460.135
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	351.535	293.227	255.087
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	198.138	112.619	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	136.434	119.633	103.161

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	25,40%	26,50%	24,45%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	24,68%	20,47%	26,16%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18,69%	17,00%	24,45%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,48%	29,45%	23,95%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	6,00%	7,55%	7,58%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	7,89%	6,70%	5,89%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	5,98%	5,56%	5,51%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	3,13 X	3,06 X	4,44 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	4,25 X	4,76 X	4,44 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	0,61 :1	0,56 :1	0,56 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	2,30 :1	2,81 :1	2,34 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	4,12 :1	5,90 :1	15,36 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,74 :1	0,64 :1	1,00 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,56 X	0,45 X	0,67 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,53 X	0,41 X	0,27 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.186-	1.380-	814-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.881	1.725	1.043
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	79 ΗΜ.	66 ΗΜ.	39 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	103 ΗΜ.	120 ΗΜ.	166 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	7 ΗΜ.	9 ΗΜ.	5 ΗΜ.

2. THE MARGI A.E.

A. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.786.030	1.557.875	1.428.701
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	782.055	782.054	558.612
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.215.014	5.298.629	4.545.676
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	0	4.214	4.214
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	5.211.398	4.527.381	3.680.158
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	5.211.398	4.523.167	3.675.944
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	0	4.214	4.214
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	358	358	358
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	17.591	19.748	33.417
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	0	0	33.417
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	17.591	19.748	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.800.614	1.071.310	710.920
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	623.798	1.071.310	710.920
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	1.176.816	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	133.457	309.056	476.197
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.737.692	2.957.990	2.649.236
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.271.988	2.274.274	1.857.996
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.629.200	1.629.200	1.629.200
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	524.854	527.140	416.050
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	117.933	117.934	187.254-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	3.946	53.247	14.855
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	29.588	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.946	23.660	14.855
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.461.758	630.468	776.384
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	0	0	108.593
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	754.046	456.170	480.740
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	707.713	174.298	187.052
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.737.692	2.957.990	2.649.236
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.401.609	4.022.694	3.736.828
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.453.057	3.083.522	3.039.874
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	948.553	939.172	696.954
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	272	2.726	9.335
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	15.446	54.500	5.444
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	443.234	604.340	543.032
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	490.144	283.058	157.814
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	55.324	18.336	18.744
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	43.165	5.696	913
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	748.668	821.362	0
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	748.668	821.362	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	502.302	295.698	175.645
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	186.844	84.590	77.174

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	22,11%	13,00%	9,45%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	22,75%	15,05%	9,67%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	22,07%	12,70%	9,38%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	21,55%	23,35%	18,65%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	11,13%	7,03%	4,21%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	11,76%	8,70%	4,83%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	11,41%	7,35%	4,69%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	1,93 X	1,73 X	2,00 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,94 X	1,77 X	2,02 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,27 :1	1,49 :1	1,31 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,65 :1	0,30 :1	0,43 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	33,52 :1	6,43 :1	33,26 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	1,00 :1	0,98 :1	0,99 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34 X	2,22 X	1,57 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,32 X	2,19 X	1,53 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	490	770	444
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	2.276	2.328	1.873
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	52 ΗΜ.	97 ΗΜ.	69 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	80 ΗΜ.	54 ΗΜ.	58 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	2 ΗΜ.	2 ΗΜ.	4 ΗΜ.

3. ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	34.663.545	28.308.293	28.130.952
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	15.138.677	15.138.676	15.138.676
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	38.364.515	37.131.205	33.351.727
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	23.949.740	23.954.324	23.937.303
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	53.252.779	48.841.335	44.736.930
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	29.315.477	27.260.816	25.513.931
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	23.937.302	21.580.519	19.222.999
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	45.041	45.042	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	10.418.352	880.382	440.176
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	563.889	624.769	526.430
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	563.889	624.769	526.430
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.793.092	4.284.291	3.872.117
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.771.223	4.240.006	3.826.260
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	21.869	44.285	45.858
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.288.093	3.104.147	1.628.540
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	42.308.618	36.321.500	34.158.040
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	20.659.351	20.786.069	21.287.131
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	24.070.006	24.081.244	24.081.244
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.151.749	2.993.500	3.079.193
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	6.562.405-	6.288.674-	5.873.305-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	14.472.894	7.355.193	2.869.937
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.088.348	5.332.514	60.710
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.384.546	2.022.679	2.809.227
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.176.374	8.180.238	10.000.971
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	2.050.990	585.749	5.722.671
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	2.180.033	1.661.814	2.028.346
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	0	0	674.544
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.945.351	5.932.675	1.575.410
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	42.308.618	36.321.500	34.158.040
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	29.824.632	31.694.644	28.653.773
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	21.963.249	22.155.079	21.116.305
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	7.861.383	9.539.566	7.537.467
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	882.082	1.012.379	848.760
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.205.215	922.920	1.001.212
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.196.068	3.987.093	6.880.305
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	3.342.182	5.641.931	504.710
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	139.253	413.652	395.657
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.481.601	3.033.749	88.481
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.189.249	2.035.340	5.516.399
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.189.249	2.035.340	5.516.399
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	999.835	3.021.834	811.886
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.273.566	2.281.793	126.110

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4,84%	14,54%	3,81%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6,28%	14,02%	7,51%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2,85%	10,74%	3,36%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	26,36%	30,10%	26,31%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	10,88%	17,25%	1,71%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	7,18%	12,06%	6,15%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	3,26%	9,24%	2,75%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,87 X	1,16 X	1,22 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,49 X	1,57 X	1,39 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,45 :1	1,03 :1	0,87 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,05 :1	0,75 :1	0,60 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	1,83 :1	4,27 :1	1,81 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,59 :1	0,74 :1	0,88 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07 X	0,98 X	0,60 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,98 X	0,90 X	0,55 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	469	167-	3.974-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	35.132	28.141	24.157
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	46 ΗΜ.	49 ΗΜ.	49 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	36 ΗΜ.	27 ΗΜ.	35 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	9 ΗΜ.	10 ΗΜ.	9 ΗΜ.

4. ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ε.Ε.

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	95.876.320	93.741.353	91.642.289
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	75.275.128	75.275.128	75.275.128
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	25.733.257	21.675.131	18.679.994
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	3.420.222	3.375.574	1.294.500
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	8.571.762	6.603.956	3.626.809
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	6.946.664	5.654.609	3.352.575
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	1.625.099	949.347	274.233
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	19.475	19.475	19.475
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	283.056	323.718	364.605
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	9.690	7.677	5.365
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	273.366	316.041	359.240
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	49.841.298	51.190.870	7.642.967
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	5.270.257	2.176.754	1.447.765
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	44.466.618	48.945.429	6.124.831
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	104.423	68.687	70.371
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.602.257	1.374.618	1.343.572
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	148.602.931	146.630.559	100.993.432
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	135.835.988	135.276.942	91.165.949
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	106.500.000	104.181.952	88.482.025
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	29.335.988	30.728.831	2.056.382
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	0	366.160	627.542
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.299.765	1.578.459	1.911.589
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	995.843	1.342.333	1.688.825
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	303.923	236.126	222.764
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.467.178	9.775.158	7.915.894
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	415.145	452.299	3.127.319
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	2.304.565	2.145.676	2.097.746
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟ	3.550.000	3.125.459	0
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	96.908	85.775	93.949
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.100.559	3.965.949	2.596.880
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	148.602.931	146.630.559	100.993.432
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	25.318.778	26.971.513	23.557.767
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	19.159.381	20.289.796	18.457.837
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.159.397	6.681.717	5.099.930
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	792.431	667.492	644.810
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	195.517	678.556	413.591
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.872.112	2.212.954	2.231.161
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	4.884.200	4.457.699	3.099.988
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.265.775	2.270.128	621.371
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	141.554	9.080	129.555
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.169.884	3.013.878	2.368.725
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.169.884	3.013.878	2.368.725
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	7.008.421	6.718.747	3.591.803
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.550.000	3.125.459	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.474.894	2.415.645	986.274

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5,16%	4,97%	3,94%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5,25%	5,41%	4,30%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5,11%	4,91%	3,86%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24,33%	24,77%	21,65%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	18,71%	16,13%	12,81%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	27,59%	26,76%	16,55%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	26,84%	24,31%	14,84%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,19 X	0,20 X	0,26 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	0,19 X	0,20 X	0,27 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,43 :1	1,46 :1	1,02 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,09 :1	0,08 :1	0,11 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	36,85 :1	10,90 :1	9,68 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,99 :1	0,99 :1	0,98 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,60 X	5,41 X	1,18 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,56 X	5,37 X	1,13 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	41.259	43.114	1.435
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	137.136	136.855	93.078
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	76 ΗΜ.	29 ΗΜ.	22 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	44 ΗΜ.	39 ΗΜ.	41 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	5 ΗΜ.	6 ΗΜ.	7 ΗΜ.

5. ΑΣΤΥ Α. Ξ. & Τ. Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	15.490.614	13.513.109	12.490.321
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	4.703.576	4.703.574	4.479.070
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	15.827.152	13.254.644	11.629.409
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	6.632.861	7.048.936	6.781.849
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	11.770.049	11.513.482	10.419.442
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	9.477.265	9.259.580	8.204.795
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	2.292.785	2.253.902	2.214.647
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	14.022	13.567	13.567
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	83.052	5.869	5.869
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	758.985	780.167	742.283
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	18.440	24.132	63.906
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	740.544	756.035	678.377
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.341.848	1.343.384	786.732
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.114.620	967.525	772.704
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	176.224	352.866	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	51.004	22.993	14.028
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	730.101	335.736	473.332
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	18.321.548	15.972.396	14.492.669
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.870.962	2.074.465	2.356.094
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9.680.810	9.680.810	9.680.810
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	40.078	256.631	320.255
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	7.849.926-	7.862.975-	7.644.970-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	9.687.069	8.356.728	7.990.078
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.479.061	6.282.750	6.151.824
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.208.009	2.073.978	1.838.254
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.763.517	5.541.203	4.146.497
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	3.801.902	1.808.775	1.227.164
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	1.484.733	1.101.112	887.246
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	753.504	1.291.269	1.270.128
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	723.379	1.340.047	761.960
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	18.321.548	15.972.396	14.492.669
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	15.326.226	15.851.472	13.557.773
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	10.486.031	10.780.710	9.509.740
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	4.840.195	5.070.762	4.048.032
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	331.764	180.687	235.589
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	885.592	810.624	793.793
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.577.989	3.504.707	3.186.597
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	708.378	936.117	303.231
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	76.589	239.049	134.823
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	702.741	821.585	574.445
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	961.562	1.133.740	1.023.255
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	961.562	1.133.740	1.023.255
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	82.227	353.582	136.389-
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	58.974	242.459	0

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4,39%	17,04%	5,79-%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	8,37%	11,16%	6,35%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	0,71%	3,39%	1,32-%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	31,58%	31,99%	29,86%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	4,52%	5,84%	2,20%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	6,18%	7,26%	4,77%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	0,53%	2,21%	0,99-%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	1,35 X	1,54 X	1,33 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	8,37 X	7,73 X	5,85 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	0,75 :1	0,77 :1	0,83 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	8,79 :1	6,70 :1	5,15 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	1,09 :1	1,44 :1	0,83 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,16 :1	0,20 :1	0,23 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,42 X	0,44 X	0,48 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,30 X	0,30 X	0,30 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	3.933-	3.082-	2.144-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	11.558	10.431	10.346
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	27 ΗΜ.	22 ΗΜ.	21 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	52 ΗΜ.	37 ΗΜ.	34 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	26 ΗΜ.	26 ΗΜ.	28 ΗΜ.

6. ΞΕΝΟΔ. ΕΠΙΧ. ΒΑΡΔΗ ΑΕ

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	7.763.845	6.500.387	5.215.363
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.182.258	873.775	697.793
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	12.158.458	10.402.902	8.678.101
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	262.350	370.920	282.835
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.241.741	5.172.035	4.468.273
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	6.104.416	4.961.403	4.367.886
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	137.325	210.632	100.387
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	402.522	24.825	24.907
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	312.999	323.806	260.185
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	661	1.473	1.236
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	312.338	322.333	258.949
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.198.595	3.668.921	2.691.348
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	682.591	1.056.895	2.681.902
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	558.573	1.659.501	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	957.432	952.525	9.447
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	110.386	583.381	1.275.369
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	10.385.825	11.076.496	9.442.266
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.894.832	4.867.598	3.502.718
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4.490.095	4.490.095	2.662.362
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	403.135	368.675	706.665
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	1.601	8.828	133.690
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.013.566	38.274	14.996
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	871.607	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	141.960	38.274	14.996
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.477.427	6.170.624	5.924.552
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	2.564.829	3.777.065	4.133.723
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	1.181.782	1.466.180	891.982
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟ	314.159	426.559	96.352
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	416.658	500.819	802.494
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	10.385.825	11.076.496	9.442.266
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.950.456	9.127.900	7.893.206
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	8.001.425	6.840.261	5.970.497
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.949.032	2.287.639	1.922.709
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	71.374	55.008	62.219
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	207.890	274.806	303.125
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.169.170	931.883	843.055
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	643.346	1.135.959	838.747
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	45.499	37.861	178.811
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	95.298	229.288	101.608
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.356.229	644.126	459.680
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.356.229	644.126	459.680
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	593.547	944.531	915.950
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	314.159	426.559	96.352
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	215.313	331.378	304.801

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12,13%	19,40%	26,15%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	13,56%	24,85%	34,66%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,05%	19,25%	26,04%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,59%	25,06%	24,36%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	6,42%	12,37%	10,54%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	8,00%	13,28%	15,32%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	5,92%	10,29%	11,51%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	1,70 X	1,87 X	2,26 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	2,05 X	1,89 X	2,27 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	0,80 :1	0,76 :1	0,68 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,12 :1	1,28 :1	1,70 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	3,86 :1	4,44 :1	4,02 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,83 :1	0,99 :1	1,00 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59 X	0,74 X	0,71 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,30 X	0,53 X	0,67 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.855-	1.595-	1.698-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	5.908	4.906	3.518
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	25 ΗΜ.	42 ΗΜ.	124 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	54 ΗΜ.	78 ΗΜ.	55 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	14 ΗΜ.	17 ΗΜ.	16 ΗΜ.

7. ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	9.986.721	10.696.607	9.961.459
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	7.256.443	7.256.443	5.183.172
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	10.818.965	10.676.065	10.538.078
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	405.558	804.848	1.289.227
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	8.557.070	8.057.230	7.066.553
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	8.401.196	7.768.335	6.872.992
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	155.874	288.895	193.561
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	62.825	16.481	17.535
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	294.474	161.127	146.858
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	109.448	8.194	8.205
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	185.026	152.933	138.653
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.682.989	1.546.952	1.395.668
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.438.764	1.526.360	1.364.323
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	1.219.858	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	24.367	20.593	31.346
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.352.574	3.796.079	1.266.295
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	17.316.757	16.200.766	12.770.280
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	9.600.595	8.159.947	5.335.172
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7.376.317	6.264.299	6.117.564
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	936.236	1.461.156	178.776
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	1.288.043	434.492	961.167-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.921.578	2.432.748	4.223.751
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.667.208	1.991.243	4.099.404
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	254.369	441.506	124.346
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.794.585	5.608.070	3.211.357
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	1.975.971	3.474.641	1.702.289
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	1.585.863	1.419.830	1.014.650
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟ	276.612	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.956.139	713.599	494.418
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	17.316.757	16.200.766	12.770.280
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.137.527	9.624.904	7.854.809
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	6.910.191	6.771.577	5.971.771
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.227.336	2.853.326	1.883.037
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	917.908	570.594	438.386
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	133.528	210.139	550.266
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.799.672	1.569.643	1.375.269
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	2.212.044	1.644.138	395.888
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	385.338	46.040	81.778
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	621.732	872.423	307.258
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	654.951	967.263	973.065
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	654.951	967.263	973.065
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.975.650	817.755	170.409
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	276.612	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	918.603	126.289	0

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	20,58%	10,02%	3,19%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18,31%	9,70%	7,54%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	17,15%	7,72%	1,78%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	31,84%	29,65%	23,97%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	20,01%	16,13%	4,77%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	19,08%	10,08%	8,69%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	17,87%	8,02%	2,05%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,96 X	0,96 X	0,87 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,15 X	1,25 X	1,55 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,16 :1	0,99 :1	0,96 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,80 :1	0,99 :1	1,39 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	15,80 :1	4,89 :1	1,31 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,83 :1	0,77 :1	0,56 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,26 X	0,98 X	0,87 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,21 X	0,95 X	0,82 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.535	104-	403-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	11.522	10.593	9.559
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	88 ΗΜ.	58 ΗΜ.	63 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	84 ΗΜ.	77 ΗΜ.	62 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	16 ΗΜ.	9 ΗΜ.	9 ΗΜ.

8. ΔΙΒΑΝΗ ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ Α. Ξ.& Τ.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	14.718.240	14.526.037	13.051.677
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.262.231	1.262.230	1.262.230
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	8.353.396	7.280.654	6.301.391
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	311.151	525.326	559.299
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	6.271.094	5.604.731	4.808.531
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	6.247.473	5.588.123	4.794.483
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	23.621	16.607	14.048
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.303	6.304	6.304
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	11.056.252	11.056.252	9.730.985
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	35.161	37.955	45.778
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	35.161	37.955	45.778
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	944.356	992.138	948.335
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	931.870	987.002	943.660
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.487	5.136	4.675
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	50.544	632.100	200.006
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15.748.301	16.188.229	14.245.796
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	11.582.639	11.971.140	9.360.126
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4.443.140	2.095.378	2.095.378
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.999.184	7.301.136	5.448.337
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	140.315	2.574.627	1.816.411
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	846.101	1.646.923	2.554.154
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	846.101	1.646.923	2.554.154
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	3.319.561	2.570.166	2.331.516
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	1.214.482	1.093.379	1.294.148
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	571.232	542.409	315.974
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	622.040	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	911.807	934.377	721.394
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	15.748.301	16.188.229	14.245.796
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	7.465.510	7.587.049	6.464.525
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	4.903.514	4.382.703	3.744.966
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.561.996	3.204.346	2.719.560
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	56.030	51.243	86.785
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	182.376	300.930	358.899
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.062.099	919.513	776.056
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	1.373.551	2.035.146	1.671.390
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	59.327	60.910	82.251
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	280.273	256.502	181.194
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	731.405	707.434	361.646
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	731.405	707.434	361.646
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	1.152.605	1.839.554	1.572.446
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	622.040	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	392.887	553.990	457.500

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9,95%	15,37%	16,80%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,74%	15,72%	16,21%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9,27%	13,51%	13,20%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,32%	42,23%	42,07%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	18,26%	26,64%	25,51%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	17,75%	28,02%	29,48%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	15,32%	24,08%	24,00%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,61 X	0,56 X	0,55 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	0,65 X	0,64 X	0,70 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	3,40 :1	3,93 :1	3,59 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,36 :1	0,35 :1	0,52 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	7,32 :1	7,11 :1	5,38 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,93 :1	0,88 :1	0,79 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,31 X	0,65 X	0,51 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,30 X	0,63 X	0,49 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	2.290-	908-	1.137-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	12.429	13.618	11.914
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	46 ΗΜ.	47 ΗΜ.	53 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	43 ΗΜ.	45 ΗΜ.	31 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	3 ΗΜ.	3 ΗΜ.	4 ΗΜ.

9. ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	75.589.002	66.337.928	57.623.504
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	36.431.500	36.439.938	26.028.851
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	60.665.918	50.848.217	47.929.720
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	5.329.555	4.121.717	3.564.707
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	26.893.318	25.088.455	19.925.596
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	26.001.980	24.409.403	19.424.147
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	891.339	679.052	501.450
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	55.347	16.511	25.822
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	256.111	67.431	85.664
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	256.111	67.431	85.664
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.423.183	15.470.988	11.531.771
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	6.394.668	7.840.616	6.969.541
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	0	7.381.332	4.475.272
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	28.515	249.039	86.958
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.649.996	1.563.510	3.035.064
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	83.918.292	83.439.856	72.276.003
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	54.240.881	54.497.934	43.640.599
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	40.213.320	39.338.048	39.338.048
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	13.273.876	14.120.103	2.956.860
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	753.685	1.039.783	1.345.690
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	19.330.614	20.163.055	22.653.987
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.414.112	19.589.872	22.136.989
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.916.502	573.183	516.998
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	10.346.796	8.778.867	5.981.417
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	5.372.426	3.175.733	3.088.044
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	3.467.466	1.122.565	358.477
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	4.268	1.734.263	1.298.157
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.502.636	2.746.307	1.236.740
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	83.918.292	83.439.856	72.276.003
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	13.824.295	16.843.504	15.475.460
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	11.107.244	9.664.558	9.748.112
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.717.050	7.178.946	5.727.348
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	541.466	156.772	354.048
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	1.352.699	2.109.409	1.627.856
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.969.678	978.210	1.126.873
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	63.861-	4.248.100	3.326.668
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	515.278	671.586	576.070
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	577.760	784.335	523.237
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.203.832	3.770.125	4.343.985
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.203.832	3.770.125	4.343.985
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	126.343-	4.135.351	3.379.501
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	1.730.873	1.298.157
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	1.580.863	560.299

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	0,23-%	7,59%	7,74%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1,67%	8,36%	7,55%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	0,17-%	5,54%	5,10%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,65%	42,62%	37,01%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	0,44-%	24,99%	21,02%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	8,54%	36,73%	31,63%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	0,88-%	24,33%	21,35%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,20 X	0,23 X	0,24 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	0,26 X	0,31 X	0,36 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	0,97 :1	1,13 :1	1,15 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,55 :1	0,53 :1	0,66 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	0,91 :1	2,96 :1	3,08 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,74 :1	0,73 :1	0,66 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,81 X	1,95 X	2,45 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,78 X	1,91 X	2,42 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	2.018-	8.323	8.671
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	73.571	74.661	66.295
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	169 ΗΜ.	170 ΗΜ.	164 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	114 ΗΜ.	42 ΗΜ.	13 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	8 ΗΜ.	3 ΗΜ.	3 ΗΜ.

10. ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	38.695.513	39.008.182	34.521.306
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	15.984.236	15.907.783	15.174.107
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	34.965.519	32.519.137	29.415.081
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	4.363.992	4.734.571	2.326.477
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	19.706.344	17.241.420	14.363.762
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	19.202.050	16.856.273	14.288.100
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	504.294	385.147	75.663
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	21.346	21.347	17.825
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	3.066.764	3.066.764	1.951.577
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	331.243	335.102	291.152
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-	113.120	113.095	118.225
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	218.123	222.007	172.927
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.872.940	4.198.926	5.704.493
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	4.824.122	4.160.238	5.658.450
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	48.818	38.688	46.043
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	12.891.454	10.318.674	3.632.343
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	56.791.151	53.860.883	44.149.294
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	22.750.978	20.667.384	14.230.603
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11.374.908	11.374.908	8.862.803
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	7.702.497	5.156.637	3.296.652
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	3.673.573	4.135.839	2.071.149
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	17.847.882	21.347.340	23.078.853
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	17.847.882	21.347.340	23.078.853
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	16.192.291	11.846.160	6.839.839
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	4.101.724	3.911.865	2.264.255
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	3.230.264	2.657.321	2.306.682
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	4.208.716	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.651.587	5.276.974	2.268.901
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	56.791.151	53.860.883	44.149.294
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	33.152.646	32.367.243	20.617.781
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	18.335.156	18.450.864	13.424.684
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	14.817.490	13.916.379	7.193.098
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	431.784	209.658	222.456
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	1.484.087	1.815.149	1.372.015
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.328.185	3.325.356	2.434.225
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	10.437.003	8.985.532	3.609.315
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	264.435	427.425	193.740
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.235.648	916.719	536.675
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.638.499	2.921.145	1.569.121
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.638.499	2.921.145	1.569.121
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	9.465.790	8.496.238	3.266.380
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.208.716	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.716.730	2.604.343	958.392

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	41,61%	41,11%	22,95%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	26,97%	24,54%	12,43%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	23,32%	20,22%	8,75%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	44,69%	43,00%	34,89%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	31,08%	27,58%	17,32%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	32,60%	31,65%	22,26%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	28,19%	26,08%	15,67%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,83 X	0,78 X	0,56 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,48 X	1,58 X	1,46 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,14 :1	1,17 :1	1,15 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,50 :1	1,61 :1	2,10 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	7,38 :1	5,68 :1	3,38 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,56 :1	0,49 :1	0,38 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,12 X	1,25 X	1,41 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,09 X	1,22 X	1,36 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.903	3.007	2.788
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	40.599	42.015	37.309
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	53 ΗΜ.	47 ΗΜ.	100 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	64 ΗΜ.	53 ΗΜ.	63 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	7 ΗΜ.	7 ΗΜ.	8 ΗΜ.

11. ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	21.207.340	20.709.899	15.064.942
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	18.906.096	18.906.095	13.504.355
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	14.322.862	13.405.781	12.494.556
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	588.688	567.551	547.566
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	12.628.426	12.182.292	11.494.298
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	12.092.221	11.676.379	11.020.147
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	536.206	505.913	474.151
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	18.120	12.763	12.763
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	302.526	665.685	686.453
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-	7.867	84.690	86.811
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	294.659	580.995	599.642
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.936.814	2.475.296	2.509.074
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	1.910.134	2.414.180	2.464.933
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	6	6	6
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	26.674	61.109	44.135
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	789.499	2.457.467	567.683
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	24.236.179	26.308.346	18.828.153
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	18.008.113	18.087.046	12.689.127
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.539.398	12.539.398	12.539.398
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.551.469	5.551.469	149.729
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	82.755-	3.820-	0
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	3.198.622	3.637.646	2.054.292
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.198.622	3.637.646	2.054.292
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	3.029.444	4.583.654	4.084.734
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	0	0	990.233
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	1.329.101	1.430.210	1.036.781
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-	0	810.189	400.998
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.700.343	2.343.255	1.656.722
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	24.236.179	26.308.346	18.828.153
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	15.644.336	18.565.068	15.634.148
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	9.522.506	10.697.300	9.957.679
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.121.830	7.867.768	5.676.470
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	273.829	229.987	233.696
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	13.307	66.562	51.369
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.290.237	4.563.545	3.711.921
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	2.092.116	3.467.648	2.146.876
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.155.695	82.304	502.914
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.822.868	2.406.040	1.781.626
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	513.331	687.994	808.015
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	513.331	687.994	808.015
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	1.424.943	1.143.912	868.164
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	366.188	1.069.180	746.192

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7,91%	6,32%	6,84%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6,78%	5,57%	6,24%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6,72%	5,27%	5,89%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	39,13%	42,38%	36,31%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	13,14%	18,45%	13,53%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	9,04%	6,44%	5,79%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	8,95%	6,09%	5,47%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,75 X	0,87 X	1,08 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	0,88 X	1,04 X	1,25 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,00 :1	1,05 :1	0,98 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,35 :1	0,45 :1	0,48 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	108,08 :1	18,19 :1	17,90 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,85 :1	0,83 :1	0,86 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,00 X	1,22 X	0,92 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,89 X	1,06 X	0,74 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1-	1.015	322-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	21.207	21.725	14.743
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	45 ΗΜ.	47 ΗΜ.	58 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	51 ΗΜ.	49 ΗΜ.	38 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	12 ΗΜ.	23 ΗΜ.	25 ΗΜ.

12. ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ Α. Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.713.468	1.647.589	1.239.595
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.181.569	1.181.567	843.977
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.218.709	3.774.427	2.918.289
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	3.688.556	3.310.151	2.524.329
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	3.688.556	3.310.151	2.524.329
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.746	1.746	1.658
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	71.771	85.925	71.554
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-	737	1.071	402
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	71.034	84.854	71.152
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	793.578	991.457	725.864
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	602.608	601.282	616.179
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	0	324.408	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	190.970	65.767	109.685
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.089.936	712.980	830.612
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.668.752	3.437.952	2.867.624
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.343.600	2.196.355	1.747.516
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.544.740	1.544.740	1.544.740
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	671.933	597.124	202.084
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	126.927	54.492	693
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	18.880	14.876	24.349
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	16.296
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	18.880	14.876	8.053
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	1.306.273	1.226.720	1.095.759
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	0	22.911	48.244
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	654.328	644.948	587.375
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	0	0	94.230
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-	105.147	94.245	60.217
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	546.798	464.616	305.693
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.668.752	3.437.952	2.867.624
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	6.238.562	6.081.523	5.084.942
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.573.675	3.410.902	3.256.217
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.664.887	2.670.621	1.828.725
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	72.331	63.310	65.494
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	932	43.648	14.054
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.482.711	2.549.547	1.861.643
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	253.575	140.737	18.521
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.097	147.002	112.725
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	15.972	33.385	387
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	378.405	458.958	329.887
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	378.405	458.958	329.887
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	243.700	254.354	130.858
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	94.230
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	73.140	77.485	45.130

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,40%	11,58%	7,49%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,35%	13,48%	8,18%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,32%	11,50%	7,39%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	42,72%	43,91%	35,96%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	4,02%	2,29%	0,36%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	3,88%	4,85%	2,81%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	3,86%	4,14%	2,54%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	2,67 X	2,78 X	2,91 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	2,69 X	2,80 X	2,95 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,38 :1	1,34 :1	1,43 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,57 :1	0,57 :1	0,64 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	262,48 :1	6,83 :1	10,31 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,99 :1	0,99 :1	0,99 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,50 X	1,46 X	1,49 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,30 X	1,34 X	1,32 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	649	564	532
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	2.362	2.211	1.772
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	35 ΗΜ.	36 ΗΜ.	44 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	67 ΗΜ.	69 ΗΜ.	66 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	7 ΗΜ.	9 ΗΜ.	8 ΗΜ.

13. ΑΦΟΙ ΜΟΥΣΑΜΑ Α.Ε.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	9.538.893	9.318.685	4.938.662
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.700.270	2.700.270	2.109.617
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	15.003.800	13.582.615	10.657.497
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	468.404	465.470	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	9.963.143	8.757.764	7.834.858
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	9.687.610	8.620.291	7.834.858
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	275.533	137.473	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.830	7.363	6.406
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	1.320.732	1.320.731	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	109.839	94.902	100.437
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-	1.047	0	0
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	108.792	94.902	100.437
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.522.948	1.509.262	2.627.384
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	1.509.535	1.482.500	2.213.778
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	13.413	26.762	413.605
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	522.703	547.712	646.899
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	11.694.383	11.470.562	8.313.382
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8.349.571	6.995.225	5.732.487
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.148.936	3.148.936	3.148.936
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.136.192	2.555.830	1.763.809
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	2.064.442	1.290.459	819.742
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	122.356	122.357	129.118
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.528	3.528	3.528
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	118.829	118.829	125.591
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	3.222.456	4.352.980	2.451.777
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	523.705	1.306.603	244.364
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	635.948	921.670	545.494
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	643.800	469.552	440.205
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.419.004	1.655.155	1.221.714
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	11.694.383	11.470.562	8.313.382
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.059.174	9.354.122	8.141.793
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	5.268.765	4.378.040	4.472.041
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	4.790.409	4.976.082	3.669.752
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	124.551	130.591	110.327
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	77.836	99.601	37.174
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.743.784	1.795.918	1.419.463
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	3.093.340	3.211.155	2.323.442
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	124.612	109.731	115.938
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	59.112	49.233	20.511
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	208.160	230.732	202.040
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.205.379	926.271	927.381
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	997.219	695.539	725.341
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	2.950.680	3.040.921	2.216.831
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	643.800	469.552	440.205
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	901.941	961.602	719.724

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	35,34%	43,47%	38,67%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	35,75%	44,12%	38,45%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	34,83%	42,72%	37,82%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	47,62%	53,20%	45,07%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	30,38%	33,86%	28,16%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	29,74%	33,11%	27,31%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	28,97%	32,06%	26,86%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	1,20 X	1,33 X	1,41 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,22 X	1,36 X	1,44 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,03 :1	0,89 :1	1,19 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	0,40 :1	0,64 :1	0,45 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	38,91 :1	31,53 :1	60,63 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,99 :1	0,98 :1	0,98 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,67 X	0,49 X	1,38 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,63 X	0,47 X	1,17 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	1.067-	2.201-	923
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	8.472	7.118	5.862
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	55 ΗΜ.	58 ΗΜ.	99 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	44 ΗΜ.	77 ΗΜ.	45 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	8 ΗΜ.	8 ΗΜ.	8 ΗΜ.

14. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	30.758.665	33.750.847	29.940.244
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	9.272.871	9.272.872	8.415.894
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	44.283.699	43.718.401	35.593.118
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-	9.402.945	9.447.293	8.414.386
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	32.230.710	28.712.326	22.507.768
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-	26.424.918	23.936.153	18.696.302
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-	5.805.791	4.776.173	3.811.466
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	20.733	15.481	15.486
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	9.127	9.127	9.127
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	197.499	232.575	173.679
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-	14.422	19.633	21.828
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	183.077	212.942	151.850
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.485.040	2.377.758	1.574.512
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-	2.106.029	2.351.806	1.529.435
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	379.011	25.952	45.077
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.853.746	703.589	226.034
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	37.294.951	37.064.769	31.914.468
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	17.754.022	16.195.046	11.388.235
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11.200.587	11.200.587	8.869.086
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.952.474	4.005.934	2.870.078
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ	2.600.961	988.525	350.928-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.&	16.083.676	16.376.244	16.131.099
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.064.553	16.368.076	16.130.580
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	19.124	8.167	519
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	3.457.252	4.493.479	4.395.134
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ	301.567	932.103	1.188.481
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-	915.619	1.426.993	1.717.585
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.240.066	2.134.383	1.489.068
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	37.294.951	37.064.769	31.914.468
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	22.368.925	22.854.412	19.329.614
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	13.827.499	14.690.609	13.325.793
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.541.426	8.163.803	6.003.821
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.	267.371	181.679	347.906
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	644.791	714.333	686.899
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.984.843	4.942.715	4.087.698
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	3.179.164	2.688.434	1.577.130
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	436.357	439.803	472.540
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	756.670	1.038.999	1.233.071
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	1.400	11.390	14.908
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.984.388	3.983.478	3.218.668
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.982.988	3.972.088	3.203.759
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	2.857.450	2.077.849	801.690
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.058.183	867.803	238.600

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	16,09%	12,83%	7,04%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10,35%	8,57%	5,41%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	8,44%	6,38%	2,91%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	38,18%	35,72%	31,06%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	14,04%	11,67%	8,01%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	15,47%	12,12%	7,56%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	12,62%	9,02%	4,07%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	0,67 X	0,71 X	0,72 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,27 X	1,42 X	1,73 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,10 :1	0,97 :1	0,92 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,10 :1	1,29 :1	1,80 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	5,43 :1	3,91 :1	2,17 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,52 :1	0,50 :1	0,41 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,89 X	0,74 X	0,45 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,72 X	0,68 X	0,40 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	3.079	1.180-	2.421-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	33.838	32.571	27.519
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	34 ΗΜ.	38 ΗΜ.	29 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	24 ΗΜ.	35 ΗΜ.	47 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	5 ΗΜ.	6 ΗΜ.	5 ΗΜ.

15. ΟΛΥΜΠΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ Α.Ε.

Α. Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	11.374.773	4.401.570	4.681.335
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.683.218	3.683.216	3.683.216
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.543.486	5.140.082	4.886.277
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣ	1.113	1.112	1.112
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.728.250	4.436.831	3.903.260
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	4.727.136	4.435.718	3.902.148
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙ	1.113	1.112	1.112
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.214	5.215	5.215
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	5.869.993	8.775	8.775
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	109.596	194.462	330.759
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	58.324	150.788	288.857
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	51.272	43.674	41.902
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	902.399	5.604.845	3.503.363
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	876.787	5.586.054	2.298.010
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	25.612	18.791	1.205.353
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	54.153	343.366	303.143
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	12.440.922	10.544.244	8.818.600
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.303.849	5.254.277	5.544.387
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4.976.522	4.976.522	4.976.522
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	433.787	433.787	606.468
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙ	106.461-	156.031-	38.602-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	521.418	445.115	413.018
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	521.418	445.115	413.018
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.615.655	4.844.851	2.861.194
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙ	4.110.955	3.204.599	1.810.715
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕ	1.453.154	1.002.585	575.812
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.051.546	637.667	474.668
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	12.440.922	10.544.244	8.818.600
	1/1/2001	1/1/2000	1/1/1999
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	6.622.723	6.514.154	5.028.631
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	5.360.158	4.958.861	4.366.600
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.262.565	1.555.293	662.031
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	442.955	415.574	412.150
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	356.105	253.500	181.409
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.142.889	1.506.811	850.295
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	206.525	210.556	42.477
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	54.363	59.551	17.555
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	147.437	174.776	26.527
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	284.981	507.466	566.336
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	284.981	507.466	566.336
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	113.451	95.331	33.506
ΦΟΡΟΣ ΕΙΔΟΔΗΜΑΤΟΣ	63.880	59.357	33.054

B. Αριθμοδείκτες

	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2,14%	1,81%	0,60%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	8,06%	6,12%	3,61%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1,95%	1,67%	0,56%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,06%	23,88%	13,17%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟ	2,92%	3,04%	0,78%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2)	6,65%	5,03%	3,95%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1)	1,61%	1,38%	0,62%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.Κ	1,21 X	1,22 X	0,91 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ Κ	1,33 X	1,32 X	0,98 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.Π	1,06 :1	1,30 :1	1,28 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,35 :1	1,01 :1	0,59 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2)	1,32 :1	1,38 :1	1,18 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛ	0,91 :1	0,92 :1	0,93 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,16 X	1,27 X	1,45 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,14 X	1,22 X	0,91 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	5.550-	1.298	1.276
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. Ε	5.825	5.699	5.957
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗ	48 ΗΜ.	313 ΗΜ.	167 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤ	99 ΗΜ.	74 ΗΜ.	48 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑ	7 ΗΜ.	14 ΗΜ.	28 ΗΜ.

Πίνακας 1

Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδος (Ξενοδοχεία Lux)

Περιοχή	2001		2000		1999		1998		1997	
	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	23	9.987	22	10.122	22	10.144	22	10.200	20	9.437
Πελοπόννησος	5	2.084	4	1.510	4	1.377	3	707	3	707
Ιόνιο	6	2.553	6	2.553	6	2.553	6	2.553	6	2.553
Ήπειρος	1	116	1	116	1	116	0	0	0	0
Αιγαίο	4	1.090	3	840	4	1.090	4	1.090	5	1.640
Κρήτη	21	10.046	21	10.046	21	10.034	20	9.752	18	8.425
Δωδεκάνησα	10	7.944	8	6.227	8	6.227	7	5.724	8	6.054
Κυκλάδες	7	874	4	367	3	341	3	341	0	0
Θεσσαλία	5	755	4	735	4	781	4	781	3	762
Μακεδονία	8	2.487	6	2.046	4	1.842	3	1.530	2	1.357
Θράκη	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	90	37.936	79	34.562	77	34.505	72	32.678	65	30.485
	1996		1995		1994		1993		1992	
Περιοχή	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	20	9.365	20	9.365	20	9.169	20	9.150	20	9.288
Πελοπόννησος	3	372	3	372	3	1.088	3	1.088	1	108
Ιόνιο	6	2.553	6	2.543	6	2.538	6	2.538	5	2.052
Ήπειρος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αιγαίο	4	1.431	4	1.431	3	1.166	2	564	1	250
Κρήτη	16	7.253	15	5.961	10	3.490	10	3.490	10	3.491
Δωδεκάνησα	8	6.054	8	6.054	7	4.637	6	4.359	5	3.256
Κυκλάδες	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Θεσσαλία	3	762	3	762	2	688	2	688	2	530
Μακεδονία	2	1.357	1	827	1	827	2	1.357	2	1.357
Θράκη	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	62	29.147	60	27.315	52	23.603	51	23.234	46	20.332
<i>Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο</i>										

Πίνακας 2

Μέση ετήσια πληρότητα ορισμένων ξενοδοχείων και των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Εταιρία	Ξενοδοχείο	Μέση Ετήσια Πληρότητα (%) *							
		2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
MARGI, THE, A.E.	THE MARGI **	34	45	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε.	ATHENAEUM INTERCONTINENTAL	61	Μ.Δ.	69	71	Μ.Δ.	75	71	76
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε.	ASTIR PALACE IN VOULIAGMENI **	49	55	54	58	53	48	42	49
ΒΑΡΔΗ, ΞΕΝΟΔ. ΕΠΙΧ., Α.Ε.	PENTELIKON **	80	85	80	95	95	95	95	95
ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε.	N.J.V. ATHENS PLAZA **	70	72	63	62	67	65	61	61
ΓΕΚΕ Α.Ε.	PRESIDENT **	72	80	82	82	79	65	65	65
ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	THE GRANDE RETAGNE**	60	65	56	69	50	56	54	64
ΜΑΝΤΖΑΒΕΛΑΚΗΣ, Α., Α.Ε.	SAINT GEORGEΔ LYCABETTUS **	66	69	75	71	72	67	62	67
ΜΟΥΣΑΜΑ, ΑΦΟΙ, Α.Ξ.Ε.	HOLIDAY INN **	72	78	70	76	78	73	72	77
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	CORFU CHANDRIS	81	92	81	87	81	86	94	93
	CHIOS CHANDRIS **	38	46	38	38	36	40	39	38
	METROPOLITAN **	39	51	45	51	59	77	61	74
ΟΛΥΜΠΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ Α.Ε.	ROYAL OLYMPIC **	61	58	47	54	50	53	39	Μ.Δ.
	OLYMPIC PALACE **	57	56	44	50	45	49	49	Μ.Δ.

*: οι αναγραφόμενες μέσες ετήσιες πληρότητες είναι ενδεικτικές και προέκυψαν ως το πηλίκο των συνολικών διανυκτερεύσεων στο εκάστοτε ξενοδοχείο ως προς τον αριθμό των δυνατικών διανυκτερεύσεων αυτού.

** : τα ξενοδοχεία με την συγκεκριμένη ένδειξη λειτουργούν ολόκληρο το χρόνο. Όσα δεν φέρουν την ένδειξη αυτή είναι εποχιακά ξενοδοχεία και λειτουργούν από 180 έως 210 ημέρες το χρόνο.

Πηγή: ICAP

Πίνακας 3
Πληρότητες ξενοδοχειακών καταλυμάτων (1994-2000)

Περιφέρειες	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Νότιο Αιγαίο	80,7%	70,9%	67, 6%	75,1%	78,2%	82,3%	80,8%
Αττική	46,8%	47,0%	47,7%	48,0%	50,9%	47,9%	53,7%
Κρήτη	82,5%	70,2%	64,6%	72,2%	76,7%	82,3%	80,0%
Κεντρική Μακεδονία	59,3%	54,3%	51,7%	58,9%	53,9%	58,6%	60,0%
Ιόνιοι Νήσοι	68,7%	69,1%	60,1%	66,1%	75,7%	76,4%	84,3%
Πελοπόννησος	38,3%	36,6%	37,8%	37,2%	39,9%	37,6%	39,0%
Στερεά Ελλάδα	35,2%	34,7%	34,6%	34,6%	36,7%	34,5%	38,5%
Θεσσαλία	43,1%	39,8%	39,6%	39,5%	41,1%	42,1%	45,3%
Δυτική Ελλάδα	43,1%	40,1%	38,5%	40,3%	44,5%	44,5%	46,6%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	40,4%	41,0%	43,6%	46,5%	43,7%	44,2%	48,1%
Βόρειο Αιγαίο	58,2%	56,0%	52,5%	54,2%	54,7%	61,4%	59,5%
Ήπειρος	46,2%	44,5%	43,2%	43,2%	43,9%	43,8%	46,2%
Δυτική Μακεδονία	38,8%	33,6%	39,0%	41,9%	40,8%	36,6%	35,4%
Σύνολο	60,6%	56,3%	54,4%	58,4%	61,1%	63,5%	65,0%
<i>Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.</i>							

Πίνακας 4

Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης (1994-2001)

Κράτη	Έτος								Ρυθμός Μεταβολής %					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 *	96/ 95	97/ 96	98/ 97	99/ 98	00/ 99	01/ 00
Ην. Βασίλειο	2.439.721	2.224.885	1.687.999	1.711.942	2.044.243	2.433.033	2.772.256	Μ.Δ.	-24,1	1,4	19,4	19,0	13,9	Μ.Δ.
Γερμανία	2.432.788	2.272.911	1.907.863	1.994.670	2.136.515	2.450.137	2.395.185	Μ.Δ.	-16,1	4,6	7,1	14,7	-2,2	Μ.Δ.
Ιταλία	724.762	643.473	491.081	533.303	659.688	745.915	823.245	Μ.Δ.	-23,7	8,6	23,7	13,1	10,4	Μ.Δ.
Γαλλία	622.005	551.798	462.432	426.678	486.201	545.981	602.353	Μ.Δ.	-16,2	-7,8	13,9	12,3	10,3	Μ.Δ.
Ολλανδία	591.224	505.616	452.179	464.144	548.339	616.807	655.285	Μ.Δ.	-10,6	2,7	18,1	12,5	6,2	Μ.Δ.
Σουηδία	401.099	459.276	448.257	472.841	467.617	468.793	485.749	Μ.Δ.	-2,4	5,4	-1,1	0,3	3,6	Μ.Δ.
Αυστρία	355.035	347.301	359.604	388.118	450.195	501.602	474.996	Μ.Δ.	3,4	7,9	16,0	11,4	-5,3	Μ.Δ.
Δανία	306.858	324.369	298.959	344.261	292.532	336.248	338.603	Μ.Δ.	-7,8	15,1	-15,0	14,9	0,7	Μ.Δ.
Η.Π.Α.	266.777	239.684	222.130	240.555	219.362	229.314	218.731	Μ.Δ.	-7,3	8,3	-8,8	4,5	-4,6	Μ.Δ.
Λοιπά κράτη	2.572.541	2.560.864	2.902.791	3.493.813	3.611.354	3.836.258	4.329.142	Μ.Δ.	13,4	20,4	3,4	6,2	12,8	Μ.Δ.
Κρουαζιέρες	588.912	581.968	548.766	518.164	447.776	441.840	471.908	621.357	-5,7	-5,6	-13,6	-1,3	6,8	31,7
Σύνολο	11.301.722	10.712.145	9.782.061	10.588.489	11.363.822	12.605.928	13.567.453	14.654.735	-8,7	8,2	7,3	10,9	7,6	8,0
<p>* : προσωρινά στοιχεία Μ.Δ. : μη διαθέσιμο Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.</p>														

Πίνακας 5

Διανυκτερεύσεις ημεδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια (1994-2000)

Περιφέρεια	Έτος							Ρυθμός Μεταβολής %				
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99
Αττική	2.734.988	2.720.382	2.208.065	2.591.599	2.855.352	2.867.814	2.844.532	-8,83	17,37	10,17	0,44	-0,81
Κεντρική Μακεδονία	1.403.003	1.459.106	1.472.396	1.689.483	1.693.224	1.813.591	2.007.001	0,91	14,74	0,22	7,11	10,66
Νότιο Αιγαίο	1.106.191	1.246.406	1.339.209	1.325.977	1.483.512	1.515.816	1.518.445	7,45	-0,99	11,88	2,18	0,17
Πελοπόννησος	1.105.322	1.027.735	1.038.106	1.059.729	1.129.082	1.158.273	1.166.033	1,01	2,08	6,54	2,59	0,67
Θεσσαλία	999.383	1.031.782	1.050.475	1.077.248	1.114.452	1.117.061	1.083.601	1,81	2,55	3,45	0,23	-3,00
Στερεά Ελλάδα	935.548	904.952	850.761	885.712	905.626	871.435	919.565	-5,99	4,11	2,25	-3,78	5,52
Αν. Μακεδ. & Θράκη	764.496	798.335	888.759	961.822	949.919	1.013.089	1.040.682	11,33	8,22	-1,24	6,65	2,72
Δυτική Ελλάδα	729.562	728.289	719.178	701.150	748.738	741.844	791.111	-1,25	-2,51	6,79	-0,92	6,64
Ιόνιοι Νήσοι	704.643	697.054	811.616	805.233	868.295	951.355	858.465	16,44	-0,79	7,83	9,57	-9,76
Κρήτη	582.329	740.770	828.355	877.206	840.417	866.049	815.666	11,82	5,90	-4,19	3,05	-5,82
Ήπειρος	542.981	523.240	506.117	574.036	556.647	630.699	704.281	-3,27	13,42	-3,03	13,30	11,67
Βόρειο Αιγαίο	318.056	361.667	393.271	470.687	491.191	560.812	566.588	8,74	19,69	4,36	14,17	1,03
Δυτική Μακεδονία	307.872	282.855	341.364	352.970	347.979	345.704	350.640	20,69	3,40	-1,41	-0,65	1,43
Σύνολο	12.234.374	12.522.573	12.447.672	13.372.852	13.984.434	14.453.542	14.666.610	-0,60	7,43	4,57	3,35	1,47
<i>Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.</i>												

Πίνακας 6

Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια (1994 – 2000)

Περιφέρεια	Έτος							Ρυθμός Μεταβολής %				
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	96/95	97/96	98/97	99/98	00/99
Αττική	5.184.996	5.208.384	4.368.691	4.833.971	4.977.687	4.401.598	5.147.693	-16,1	10,7	3,0	-11,6	17,0
Κεντρική Μακεδονία	2.618.878	2.379.858	2.251.598	2.825.225	2.545.141	2.827.047	3.140.095	-5,4	25,5	-9,9	11,01	11,1
Νότιο Αιγαίο	14.070.474	12.965.944	11.910.231	13.281.981	14.149.275	16.189.278	15.978.473	-8,1	11,5	6,5	14,4	-1,3
Πελοπόννησος	1.111.284	1.046.912	1.086.969	1.019.631	1.050.866	874.609	929.299	3,8	-6,2	3,1	-16,8	6,3
Θεσσαλία	635.305	553.227	520.845	572.521	622.204	598.455	641.285	-5,9	9,9	8,7	-3,9	7,2
Στερεά Ελλάδα	593.396	569.823	556.041	568.865	648.690	541.440	579.463	-2,4	2,3	14,0	-16,5	7,0
Αν. Μακεδ. & Θράκη	376.323	445.119	447.879	486.674	426.423	450.026	420.280	0,6	8,7	-12,4	5,5	6,7
Δυτική Ελλάδα	680.447	537.599	469.453	456.110	565.454	527.245	650.388	-12,7	-2,8	24,0	-6,8	23,3
Ιόνιοι Νήσοι	3.890.956	4.013.334	3.134.373	3.754.304	5.049.919	5.409.134	5.772.924	-21,9	19,8	34,9	7,1	6,7
Κρήτη	10.045.280	9.508.808	9.241.515	10.618.662	10.990.290	12.250.477	11.641.701	-2,8	14,9	3,5	11,5	-5,0
Ήπειρος	239.807	240.901	223.004	250.963	274.926	259.646	255.978	-7,4	12,5	9,6	-5,6	-1,4
Βόρειο Αιγαίο	1.188.264	1.276.659	1.257.006	1.274.084	1.209.720	1.426.546	1.136.412	-1,5	1,4	-5,1	17,9	-4,2
Δυτική Μακεδονία	22.134	25.055	30.229	48.664	54.413	47.859	52.302	20,7	61,0	11,8	-12,0	9,3
Σύνολο	40.657.544	38.771.623	35.497.834	39.991.655	42.565.008	45.803.360	46.636.293	-8,4	12,7	6,4	7,6	1,8
<i>Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.</i>												