

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΑ
ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ**

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΕΜΜ. ΚΟΝΔΥΛΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥΝΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ

Γ ΕΞΑΜΗΝΟ 2003

ΚΕΦ. 1 : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.	6
1.1. Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	7
1.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1.2. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ 1997-2002	10
1.1.3. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗ.....	11
1.1.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2002.	11
1.1.5. ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	12
1.1.6. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟ 2002.....	13
1.1.7. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2002)	14
1.1.8. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	14
1.1.9. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.	15
1.2. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	17
1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	18
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	25
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
2.2 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	27
2.2. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	29
2.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	34
2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ.	38
3.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	39
3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	39
3.1.1.1 Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον.....	40
3.1.1.2 Γραφειοκρατία	40
3.1.1.3 Πολιτική και Νομική δράση στον ελληνικό τουρισμό.	41
3.1.1.4 Το Διοικητικό περιβάλλον στον Ελληνικό τουρισμό.....	41
3.1.1.5 Νομικό περιβάλλον.....	42
3.1.1.6 Φορολογική αντιμετώπιση και το κόστος εργασίας.....	43
3.1.1.7 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.	44
3.1.1.8 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	45
3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	46
3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	47
3.1.3.1 Εργαζόμενοι στον τουρισμό.	48
3.1.3.2 Κοινωνικοί εταίροι.....	49
3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	49

3.1.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	51
3.2	ΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	53
3.2.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	53
3.2.2	ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.....	57
3.2.2.1	Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος.....	59
3.2.2.1.1	Πιθανοί Νεο-εισερχόμενοι:.....	59
3.2.2.1.2	Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών:	62
3.2.2.1.3	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.	63
3.2.2.1.4	Υποκατάστατα προϊόντα:	65
3.2.2.1.5	Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:.....	66
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ :ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.	70
4.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.	71
4.1.1	ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	71
4.1.2	ΔΟΜΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.	71
4.1.3	ΟΙ ΠΟΡΟΙ.	74
4.1.4	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	75
4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.	76
4.2.1	ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	79
4.2.1.1	Διοίκηση.....	80
4.2.1.2	Τμήμα Μάρκετινγκ.....	82
4.2.1.3	Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....	85
4.2.1.4	Τμήμα Παραγωγής.	86
4.2.1.5	Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.....	87
4.2.1.6	Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.	88
4.2.1.7	Τεχνολογία.	89
4.3	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.	89
4.3.1	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	89
4.3.2	ΑΠΕΙΛΕΣ.....	91
4.4	Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	92
4.4.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	92
4.4.2	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	94
4.4.3	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.	98
4.5	ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	101
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΟ-ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.	103
5.1	ΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	104
5.1.1	ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.....	106
5.1.1.1	Ιστορικά στοιχεία	106
5.1.1.2	Δομή-Δραστηριότητα	107

5.1.1.3	Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ.....	108
5.1.1.4	Προσωπικό.....	109
5.1.1.5	Επενδύσεις.....	110
5.1.1.6	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	111
5.1.1.7	Το Μετοχικό Κεφάλαιο	112
5.1.1.8	Πελάτες-Πωλήσεις.....	113
5.1.1.9	Στρατηγικά σχέδια	114
5.1.2	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε (ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ).....	115
5.1.2.1	Ιστορικά στοιχεία	115
5.1.2.2	Η δομή του Ομίλου	116
5.1.2.3	Μέτοχοι	116
5.1.2.4	Management	117
5.1.2.5	Προσωπικό.....	118
5.1.2.6	Επενδύσεις.....	118
5.1.2.7	Εξέλιξη μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.....	119
5.1.2.8	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	120
5.1.2.9	Πωλήσεις-Πελάτες.....	121
5.1.2.10	Στρατηγικά σχέδια	121
5.1.2.11	Σύγκριση	123
5.1.3	ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε (ATHENAEUM INTERCONTINENTAL).....	126
5.1.3.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία	126
5.1.3.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.	126
5.1.4	ΑΣΤΥ Α.Ξ.Ε (ATHENS LEDRA MARRIOT)	127
5.1.4.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία	127
5.1.4.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	128
5.1.5	CARAVEL ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε (DIVANI APOLLON PALLAS Ν' SPA)	129
5.1.5.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία	129
5.1.5.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.	130
5.1.6	ΣΥΓΚΡΙΣΗ	131
5.1.7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	131
5.2	ΤΟ «CORPORATE» ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	133
5.2.1	THE MARGI Α.Ε.....	135
5.2.1.1	Ιστορικό-επενδύσεις.	135
5.2.1.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.	135
5.2.2	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ ΕΛΛΑΣ ΑΕ (HANDRIS-METROPOLITAN)	136
5.2.2.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία	136
5.2.2.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	137
5.2.3	ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ.(ATHENS PLAZA).....	138
5.2.3.1	Ιστορικό.....	138
5.2.3.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	138

5.2.3.3	Σύγκριση	139
5.2.4	Ο ΟΜΙΛΟΣ ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ - GRECOTEL. (KING GEORGE, GRECOTEL-CAPE SOUNIO)	139
5.2.4.1	Ιστορικά στοιχεία-επενδύσεις	139
5.2.5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	140
5.3	ΟΙ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ (F.I.T).....	142
5.3.1	ΑΤΤΙΚΟΣ ΗΛΙΟΣ Α.Ε (LAGONISSI- GRAND RESORT.)	148
5.3.1.1	Ιστορικά στοιχεία.	148
5.3.1.2	Εσωτερική Δομή.....	149
5.3.1.3	Δυναμικότητα.....	151
5.3.1.4	Στρατηγικά σχέδια	152
5.3.1.5	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	153
5.3.2	ΣΥΓΚΡΙΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	154
5.4	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	157
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΝΟΨΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	158
6.1	ΣΥΝΟΨΗ.....	159
6.2	ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	160

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.2 - 1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ 1997-2002.....	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.3 - 1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗ.....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.4 -1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2002.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.5 -1 ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.6 -1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟ 2002.....	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.7 -1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2002).....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.8 -1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.9 -1 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -2 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -3 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -4 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 -6 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 -1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3 -1 ΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4 -2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4 -3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4 -1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4 -2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1 -1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1 -2 ΤΜΗΜΑ.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1 -3 ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2 -1 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2 -2 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2 -3 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3 -1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3 -2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.3 -1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ-ΣΥΝΘΕΣΗ Δ.Σ.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5 -1 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5 -2 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.7 -1 ΤΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.3 -1 ΜΕΤΟΧΟΙ	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.4 -1 MANAGEMENT	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.7 -1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11 -1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11 -2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11 -3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.3.2 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.4.2 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2 -1ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2 -1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.1.2 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.2.2 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.2 -1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.3 -1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.2 -1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.5 -1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	156

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2-1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	33
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.1 -1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.2 -1Το ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.2 -1 ΔΟΜΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.1 -1ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.2 -1ΔΟΜΗ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.3 -1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ-ΣΥΝΘΕΣΗ Δ.Σ	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.3 -1 ΜΕΤΟΧΟΙ.....	116
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.4 -1 MANAGEMENT.....	117
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1.2 -1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ	150

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ..... 1

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στην παρούσα πτυχειακή εργασία θα γίνει η προσπάθεια να παρουσιαστεί μια έρευνα του στρατηγικού σχεδιασμού του Αστέρα Βουλιαγμένης σε ότι αφορά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλ. την εσωτερική και την γενικότερη οργάνωσή της απέναντι στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Η κεντρική ανάλυση θα εστιαστεί στο συγκεκριμένο υπόδειγμα αποφάσεων και πράξεων που χρησιμοποιεί η Διοίκηση της συγκεκριμένης επιχείρησης προκειμένου να καταλάβει τη θέση που επιθυμεί στον τουριστικό κλάδο, καθώς και όλα τα δημοσιευμένα και διαθέσιμα στοιχεία από τους ανταγωνιστές του ανά τμήμα αγοράς, στο οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσουμε τα εξής εργαλεία που είναι ευρέως γνωστά στην επιχειρηματική και επιστημονική κοινότητα:

1. **Την ανάλυση s.w.o.t** (strengths-weaknesses, opportunities-threats) που επιτρέπει τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών των εσωτερικών τμημάτων των Εταιρειών καθώς και τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. **Το μοντέλο μελέτης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST)** που αναλύει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό τμηματοποιείται ο κλάδος και το κάθε τμήμα μελετάται ξεχωριστά.
3. **Το υπόδειγμα ανάλυσης μικροπεριβάλλοντος κατά Porter** σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία πολυτελείας η οποία αποτελεί και την πιο αποδεκτή μελέτη ομογενών επιχειρήσεων ενός κλάδου.
4. **Την έννοια της Στρατηγικής Ομάδας** που αφορά ένα πιο κλειστό υποσύνολο επιχειρήσεων, ομαδοποιημένο με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά.

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

Η Εργασία αυτή εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA (**Masters in Business Administration**) με έμφαση στις τουριστικές, το Γ' εξάμηνο του 2003.

Στόχος της μελέτης είναι να αποτυπώσει την κατάσταση ανταγωνισμού μιας ομάδας επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (2002) από την οπτική γωνία της επιχείρησης που θέλει να προσδιορίσει την θέση της στον κλάδο και να καταστρώσει τα μελλοντικά στρατηγικά της σχέδια.

Στο μέτρο και στο βαθμό που η μελέτη είναι βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα τα οποία είναι **δημοσιευμένα και διαθέσιμα**, δεν επιχειρείται η εκπόνηση ενός business plan, αλλά η αποτύπωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται έτσι ώστε να είναι δυνατή μια σχετική σύγκριση γιατί στην πραγματικότητα τα στρατηγικά σχέδια των Εταιρειών είναι απόρρητα και δεν δημοσιεύονται παρά μόνο κάποια γενικότερα στοιχεία για λόγους φήμης και δημοσίων σχέσεων των Επιχειρήσεων. Άλλωστε **ένα από τα κυριότερα συμπεράσματα της μελέτης αυτής είναι ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας των στρατηγικών σχεδίων σε ένα αβέβαιο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.**

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται μια εκτενή ανάλυση **του παγκόσμιου τουριστικού περιβάλλοντος** που υποστηρίζεται με μια σειρά από πίνακες και άρθρα για τις εξελίξεις στον παγκόσμιο τουρισμό, μέχρι τη χρονική περίοδο που εξετάζεται έτσι ώστε ο αναγνώστης να αντιληφθεί τη σημασία που έχουν, αλλά και την επιρροή που ασκούν οι παγκόσμιες εξελίξεις στην ευρωπαϊκή και πιο συγκεκριμένα την ελληνική αγορά.

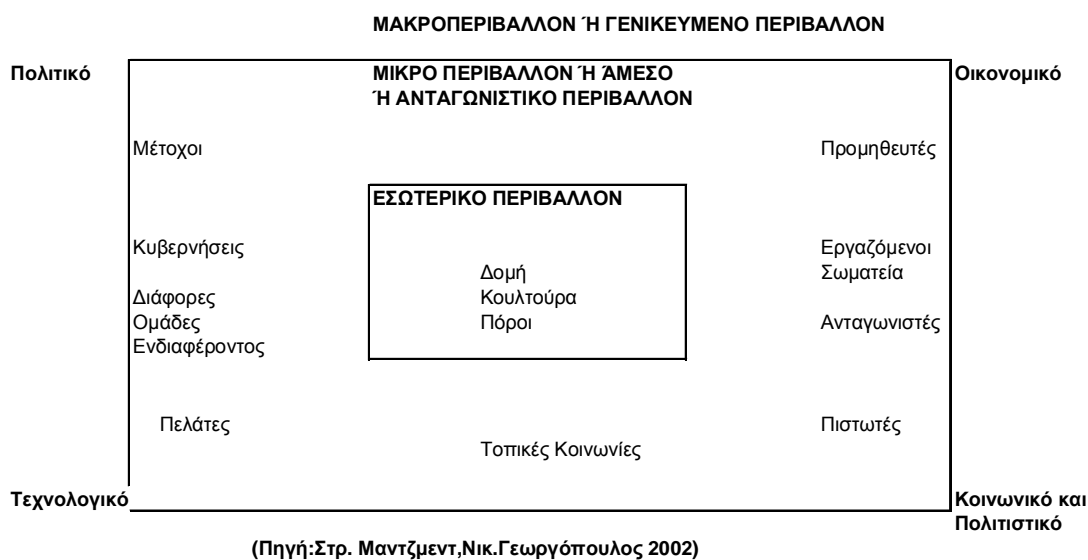
Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια γενικά ιστορικά και ποσοτικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα που φέρνουν τον αναγνώστη σε επαφή με το αντικείμενο που μελετάται.

Στο τρίτο κεφάλαιο κάνουμε μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου ξενοδοχείων πολυτελείας όπου αναλύουμε το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον ξεχωριστά, έτσι ώστε να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για όλες τις ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου. Σε ότι αφορά το **μακροπεριβάλλον** αναλύουμε με βάση δημοσιευμένα στοιχεία το πολιτικό,

νομικό, οικονομικό κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων.

Σε ότι αφορά το **μικροπεριβάλλον** μπαίνουμε πλέον στην έννοια της **Στρατηγικής Ομάδας**, μιας στενότερης ανάλυσης, δηλαδή ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις στενότερα με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά και εφαρμόζουμε την **μέθοδο ανάλυσης Porter**, έτσι ώστε να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες και απειλές για τις επιχειρήσεις αυτές αλλά και για τον Αστέρα Βουλιαγμένης, που αποτελεί επίκεντρο της μελέτης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Αστέρα Βουλιαγμένης, από το οποίο προκύπτουν οι **δυνάμεις και οι αδυναμίες της Μονάδας**, καθώς και τα **στρατηγικά και επενδυτικά της σχέδια**. Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η ανάλυση που γίνεται στα κεφάλαια 2,3 και 4 βασίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε κάποια γενικά στοιχεία για τα **τμήματα αγοράς** πάνω στα οποία ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις αυτές και παραθέτουμε ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες για τις Εταιρείες της Στρατηγικής Ομάδας καθώς και κάποιους συγκριτικούς πίνακες, (όπου αυτό στάθηκε δυνατό) με αριθμητικά δεδομένα και στρατηγικά σχέδια για να παρέχουμε στον αναγνώστη την ευκολία να συγκρίνει τις μονάδες και τα σχέδια των Διοικητικών Επιτελείων. Σημειώνεται εδώ ότι ο ανταγωνιστικός

αυτός χάρτης ανά τμήμα αγοράς, είναι συμπέρασμα από το Διοικητικό Επιτελείο του Αστέρα Βουλιαγμένης και πηγάζει από εσωτερικά δεδομένα της Εταιρείας (ενημερωτικό δελτίο), όμως είναι και η στενότερη ανάλυση που γίνεται στην παρούσα μελέτη. Ακόμα, τα στρατηγικά σχέδια είναι απόψεις του συγγραφέα με βάση την θεωρία «Στρατηγικό Μάνατζμεντ-Νικ. Γεωργόπουλος 2002». Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι τα στοιχεία για τις μονάδες που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α είναι περισσότερα και πιο συγκεκριμένα αφού οι μονάδες αυτές υποχρεούνται σε έκδοση ενημερωτικού δελτίου για την ενημέρωση του επενδυτικού κοινού και έτσι ο συγγραφέας είχε ευκολότερη πρόσβαση.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον υπεύθυνο Καθηγητή μου **Εμμ. Κονδύλη**, που με καθοδήγησε στην εργασία αυτή και με βοήθησε να εμβαθύνω τις γνώσεις μου στο παρόν επιστημονικό πεδίο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ.**Σπύρο Κουτσογεωργόπουλο** Προϊστάμενο Μηχανογράφησης του Αστέρα Βουλιαγμένης, τον κ. **Ιωάννη Βλάση** Οικονομικό Διευθυντή του Αστέρα Βουλιαγμένης, τον κ. **Λευτέρη Βαρέλη**, Διευθυντή Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων του Αστέρα Βουλιαγμένης, τον κ. **Ζαχαρία Καπλανίδη** Πρόεδρο του Συνδέσμου Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων και την κα **Πέννη Παπαγεωργίου** Διευθύντρια Μκτ του Λαγονήσι Grand Resort για την βοήθειά τους στην συλλογή των σχετικών στοιχείων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

ΚΕΦ. 1 : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ- ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.	6
1.1. Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	7
1.1.1. Εισαγωγή.....	7
1.1.2. Εξέλιξη Του Διεθνούς Τουρισμού Την Πενταετία 1997-2002	10
1.1.3. Εξέλιξη Των Αφίξεων Του Διεθνούς Τουρισμού Σύμφωνα Με Την Περιφερειακή Τους Κατανομή.....	11
1.1.4. Παγκόσμια Κατάταξη Των Κυριοτέρων Χωρών Υποδοχής Με Βάση Τις Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις το 2002.	11
1.1.5. Συναλλαγματικές Εισπράξεις Στον Διεθνή Τουρισμό.....	12
1.1.6. Παγκόσμια Κατάταξη Των Κυριοτέρων Χωρών Υποδοχής Με Βάση Της Συναλλαγματικές Τουριστικές Εισπράξεις Το 2002	13
1.1.7. Τουριστικό Προϊόν Και Απασχόληση (Διεθνής Τουρισμός 2002).....	14
1.1.8. Γεωγραφική Κατανομή Των Διανυκτερεύσεων Στις Κυριότερες Χώρες Υποδοχής.....	14
1.1.9. Μελλοντικές τάσεις.....	15
1.2. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ.....	17
1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	18
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	22

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Πίνακας 1.1.2-1 Εξέλιξη του Διεθνούς Τουρισμού την Πενταετία 1997-2002	10
Πίνακας 1.1.3-1 Εξέλιξη των Αφίξεων του Διεθνούς Τουρισμού Σύμφωνα με την Περιφερειακή τους Κατανομή	11
Πίνακας 1.1.4-1 Παγκόσμια Κατάταξη των Κυριοτέρων Χωρών Υποδοχής με Βάση τις Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις το 2002.	12
Πίνακας 1.1.5-1 Συναλλαγματικές Εισπράξεις Στον Διεθνή Τουρισμό	12
Πίνακας 1.1.6-1 Παγκόσμια Κατάταξη των Κυριοτέρων Χωρών Υποδοχής με Βάση της Συναλλαγματικές Τουριστικές Εισπράξεις το 2002.....	13
Πίνακας 1.1.7-1 Τουριστικό Προϊόν και Απασχόληση (Διεθνής Τουρισμός 2002).....	14
Πίνακας 1.1.8-1 Γεωγραφική Κατανομή των Διανυκτερεύσεων στις Κυριότερες Χώρες Υποδοχής.....	14
Πίνακας 1.1.9-1 Η Ευρωπαϊκή Αγορά-Αποτελέσματα κατά Γεωγραφική Περιοχή.....	18

**ΚΕΦ. 1 : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ
ΤΑΣΕΙΣ.**

1.1. Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διεθνής οικονομία οδηγείται στον 21ο αιώνα από τρεις βιομηχανίες «υπερ-υπηρεσιών»:την τεχνολογία της πληροφορικής, τις επικοινωνίες και τον τουρισμό.

Πράγματι ο τομέας του τουρισμού, ο νεώτερος σχετικά τομέας παραγωγής για όλες σχεδόν τις οικονομίες του κόσμου, σημείωσε τις δύο τελευταίες δεκαετίες τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης μεταξύ των άλλων κλάδων και συνέβαλλε σημαντικά στην εκροή συναλλάγματος, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην περιφερειακή ανάπτυξη πολλών χωρών.

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

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

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

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

κλίνες (ξενοδοχεία, πανσιόν) σε βελτιωμένες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η ταχύτατη αυτή ανάπτυξη όμως δεν μπορεί να συγκαλύψει την ανισότιμη γεωγραφική κατανομή των τουριστικών προορισμών όπως συμβαίνει και για τους τόπους αναχώρησης. Οι μεγάλες πόλεις της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής απορροφούν από μόνες τους το 80% των παγκόσμιων τουριστικών μετακινήσεων.

Οι τουρίστες¹ από τις πλούσιες αυτές χώρες κατευθύνονται κυρίως προς έξι μεγάλους προορισμούς: την ευρωμεσογειακή «λεκάνη»,(25% του παγκόσμιου τουρισμού),τη «λεκάνη»της Καραϊβικής (20%), τη «λεκάνη» της Νοτιοανατολικής Ασίας, τη «ραχοκοκαλιά» της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης (20%) και τέλος το βορειανατολικό τμήμα των ΗΠΑ και την Καλιφόρνια (15%).

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

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

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

¹ Πηγή: Le Monde Diplomatique : (Από τον παραθερισμό στον μαζικό τουρισμό.)

όλο και μεγαλύτερο κέρδος ελέγχοντας τις αεροπορικές μεταφορές και τις σημαντικότερες υποδομές υποδοχής.

Οι προοπτικές σημαντικών κερδών έδωσε το έναυσμα σε δημόσιες και ιδιωτικές κατασκευαστικές εταιρείες να επιδοθούν σε αχαλίνωτη κερδοσκοπία στις οικοδομές και τα ξενοδοχεία, με καταστροφικά αποτελέσματα για τις εξοχικές περιοχές, τα οικοσυστήματα και τα τοπικά ήθη.

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

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται συνοπτικά τα στοιχεία² του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, με βάση την περιφερειακή κατανομή των ηπείρων όπως εξελίχθηκαν κατά έτος 2000-2002 καθώς και οι τρέχουσες εκτιμήσεις για τα έτη 2003-2004. Σύμφωνα με την πρόβλεψη του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου αναμένεται αργή αλλά σταθερή ανάπτυξη μέχρι το 2004 όπου το (GDP) θα αγγίξει το 4,1% σε παγκόσμιο επίπεδο, χωρίς όμως να έχουμε ομοιόμορφη ανάπτυξη σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές που θεωρούνται παραγωγικές στον τουριστικό τομέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.1-1

Ανάπτυξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (GDP)					
Μεταβολή σε %-στοιχεία από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο					
	Τρέχουσες εκτιμήσεις				
	2000	2001	2002	2003	2004
ΕΤΗ					
Αφρική	2.8	3.6	3.4	3.9	5.2
ΗΠΑ	3.9	0.4	1.7	2.1	3.7
Ασία και Ειρηνικός	5.8	3.9	4.9	4.9	5.1
Ευρώπη	4.3	2.0	1.8	2.0	2.8
Μέση Ανατολή	4.4	1.8	1.9	3.6	3.4
Παγκόσμια	4.8	2.4	3.0	3.2	4.1
Πηγή: Δ.Ν.Τ					

² Πηγή: Le Monde Diplomatique : (Από τον παραθερισμό στον μαζικό τουρισμό).

1.1.2. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ 1997-2002

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.2-1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ 1997-2002

ΕΤΟΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ(ΕΚΑΤ)	ΑΥΞΗΣΗ ΣΕ ΑΠΟΛΥΤΟΥΣ ΟΡΟΥΣ(ΕΚΑΤ)	ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1997	610	-	-
1998	629	19	3,1
1999	652	23	3,7
2000	697	45	6,9
2001	692	-5	-0,6
2002	684,1	-7,9	-0,85

Πηγή: W.O.T

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 2, το 2000 υπήρξε μια εξαιρετικά καλή χρονιά για τον παγκόσμιο τουρισμό, ενώ το 2001 έχουμε μείωση των αφίξεων των διεθνών τουριστών κατά 0,6% έναντι του 2000, ενώ η μείωση αυτή συνεχίζεται και το 2002 κατά 0,85.

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

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

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

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

1.1.3. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.3-1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

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

Η Ευρώπη και η Αμερική δέχτηκαν τις περισσότερες αφίξεις των διεθνών τουριστών το 2002 με ποσοστό 74,7%.

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

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

1.1.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2002.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι 5 κυριότερες χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.4-1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟ 2002.

ΧΩΡΑ	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ(ΣΕ ΧΙΛ)	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ
ΓΑΛΛΙΑ	70.000	11,2
ΙΣΠΑΝΙΑ	47.743	7,6
Η.Π.Α	47.127	7,5
ΙΤΑΛΙΑ	34.829	5,6
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	25.275	4,1
ΕΛΛΑΔΑ	11.077	1,8
Πηγή W.O.T		

Βλέπουμε ότι στην πρώτη θέση βρίσκεται η Γαλλία με εφταπλάσιο περίπου αριθμό αφίξεων από την Ελλάδα. Η χώρα μας βρίσκεται το 2002 στην 15^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης.

1.1.5. ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.5-1 ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Διεθνείς Τουριστικές Συναλλαγματικές Εισπράξεις (σε δισ.. Δολάρια)				
	2002	2002-2001(%)	Μερίδιο	Εισπράξεις/άφιξη (σε δολ.)
Παγκόσμια	474	0,3	100	67,5
Αφρική	11,8	2	2,5	405
ΗΠΑ	114,3	-4,8	24,1	995
Ασία και Ειρηνικός	94,7	5,1	20	720
Ευρώπη	240,5	-1,8	50,7	600
Μέση Ανατολή	13	13,3	2,7	470
Πηγή W.O.T				

Όσον αφορά τις τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις, διαπιστώνεται ότι η προϋπάρχουσα άνιση κατανομή των αφίξεων των διεθνών τουριστών οριοθετεί τη γεωγραφική κατανομή. Έτσι, η Ευρώπη και η Αμερική αποκομίζουν το μεγαλύτερο τμήμα των συναλλαγματικών εισπράξεων, παρουσιάζουν μεγαλύτερες μειωτικές τάσεις απ' ότι οι αφίξεις, ενώ αντίθετα η ποσοστιαία συμμετοχή της περιοχής της Ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού είναι μεγαλύτερη από εκείνη των αφίξεων.

Όσον αφορά τα έτη 2000,2001 και 2002 έχουμε συναλλαγματικές εισπράξεις 474,4 δις. 462,2 και 474 δις. αντίστοιχα.

1.1.6. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟ 2002

Παρουσιάζονται οι 5 κυριότερες χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.6-1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΧΩΡΩΝ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟ 2002

ΧΩΡΑ	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΟΥΡ.ΣΥΝΑΛ. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ(ΣΕ ΕΚ.)	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %
Η.Π.Α	114,3.	24,1
ΙΤΑΛΙΑ	26.915	11,2
ΓΑΛΛΙΑ	32.329	13,2
ΙΣΠΑΝΙΑ	33.609	14
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	17.562	7,3
ΕΛΛΑΔΑ	9.741	4,1
Πηγή W.O.T		

Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ελλάδα ενώ καταλαμβάνει τη δέκατη έκτη θέση στους είκοσι σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο ως προς τις διεθνείς τουριστικές αφίξεις, δεν περιλαμβάνεται αντίστοιχα στην ομάδα των είκοσι χωρών με τις μεγαλύτερες συναλλαγματικές εισπράξεις και καταλαμβάνει την 26^η θέση.

Αντίθετα, χώρες όπως η Τουρκία βελτιώνουν συνεχώς τη θέση τους και στις δύο κατατάξεις. Η Τουρκία είναι στη 19^η θέση στις διεθνείς αφίξεις και στη 12^η θέση στις τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις.

1.1.7. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2002)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.7-1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2002)

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΕΠ ΣΕ ΔΙΣ. \$	%	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΕΚΑΤ.	ΠΟΣΟΣΤΑ %
ΕΥΡΩΠΗ	1460,8	41,1	47,8	24,9
ΑΜΕΡΙΚΗ	1289,5	36,3	33,8	17,6
ΑΣΙΑ-ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	712,6	20,1	96,9	50,4
ΑΦΡΙΚΗ	45,8	1,3	11,8	6,1
ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	41,3	1,2	2	1
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΜΟΥ	3550	100	192,3	100

Πηγή :W.O.T

Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα το ΑΕΠ είναι μεγαλύτερο σε Ευρώπη και Αμερική. Ελάχιστο ποσοστό επί του συνόλου καταλαμβάνουν η Αφρική και Μέση Ανατολή.

Χαρακτηριστικό είναι ότι η απασχόληση στον τουριστικό τομέα στην Ασία-Ειρηνικό φτάνει τα 96,9 εκατ, με ποσοστό επί του συνόλου 50,4% πολύ μεγαλύτερο από αυτό της Ευρώπης και της Αμερικής.

1.1.8. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.8-1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΚΑΤΑ ΤΟ 2002		
	Αριθμός διανυκτερεύσεων	Ποσοστό
Ελλάδα	33.091	26,6
Μεγάλη Βρετανία	10.136	8,2
Γερμανία	5.377	4,3
Γαλλία	10.525	8,5
Υπόλοιπη Ευρώπη	30.295	24,4
Ρωσία/Πρώην Ανατολικές Χώρ	4.937	4
Αμερική	12.485	10
Ασία	14.170	11,4
Λοιπές Χώρες	3.210	2,6
ΣΥΝΟΛΟ	124.226	100

Πηγή : W.O.T

Η τουριστική βιομηχανία³ γνώρισε τα τελευταία χρόνια υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης με αποκορύφωμα το έτος 2000 κατά το οποίο παρατηρήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο αύξηση κατά 45.000 αφίξεις. Όμως η τρομοκρατική ενέργεια της 11^{ης} Σεπτεμβρίου όχι μόνο ανέστειλε αυτήν την ανοδική πορεία αλλά λόγω της κάθετης πτώσης της τουριστικής κίνησης του τελευταίου τριμήνου του έτους, το 2001 ήταν η πρώτη χρονιά μετά το 1982 που οι αφίξεις παρουσίασαν μείωση κατά 0,6%.

Η πτώση αυτή συνεχίστηκε και το 2002 όχι μόνο λόγω των συνεπειών της τρομοκρατικής ενέργειας, αλλά και της διεθνούς οικονομικής ύφεσης που έπληξε τις χώρες της Δύσης.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού παρουσιάζοντας τα κυριότερα χαρακτηριστικά του παγκόσμιου τουρισμού κατά το πρώτο εξάμηνο του έτους 2002 επισήμανε ότι υπήρξε μια μείωση της κίνησης κυρίως για μακρινούς προορισμούς, όμως η τάση αυτή φάνηκε ότι θα αναστραφεί. Η τάση των κρατήσεων της τελευταίας στιγμής είχε αρχίσει να φαίνεται από το τέλος της προηγούμενης χρονιάς εξ' αιτίας φυσικά της 11^{ης} Σεπτεμβρίου.

Αυτό επέδρασε αρνητικά στις τιμές των τουριστικών προϊόντων. Κλειδί για την αύξηση των εισπράξεων που προέρχονται από τον τουρισμό παρέμειναν οι τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών.

1.1.9. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.

Σύμφωνα με την **παγκόσμια έκθεση για την πορεία του τουρισμού** που παρουσιάστηκε στην έκθεση **World Travel Market 2003** και έγινε σε συνεργασία με την εταιρία **IPK International**, το 2003 ήταν μια δύσκολη χρονιά, ενώ το 2004 εμφανίζεται λίγο πιο αισιόδοξο.

Η **Κίνα** το 2004 θα εμφανίσει, σύμφωνα με τις προβλέψεις, μεγάλη αύξηση του εξερχόμενου τουρισμού, όπως και η **Ιαπωνία**, μετά την καλή πορεία της οικονομίας της. Μάλιστα σύμφωνα με την έρευνα, την μεγαλύτερη αύξηση στην τουριστική κίνηση θα παρουσιάσουν οι μέσης ηλικίας Γιαπωνέζες. Τέλος, εκτός από τους δύο αυτούς μεγάλους `γίγαντες που κοιμούνται, όλες οι **Ασιατικές αγορές** θα παρουσιάσουν αύξηση στην τουριστική τους κίνηση.

³ Πηγή: ICAP Κλαδική Μελέτη Δεκ.2000.

Από την άλλη πλευρά, οι **ΗΠΑ** θα χρειασθούν πολύ ακόμα καιρό για να ανακάμψουν τουριστικά. Παρά το γεγονός ότι η αγορά έδειξε καλά στοιχεία το 2003, τα εξερχόμενα ταξίδια δεν θα φθάσουν σε αριθμό αυτά του 2000, παρά μόνο το **2006**. Βέβαια, οι τάσεις διαφέρουν από πολιτεία σε πολιτεία, αλλά εκείνες που θα ανακάμψουν πρώτα θα είναι οι περιοχές της Νοτιοανατολικής Αμερικής και του Ειρηνικού Ωκεανού.

Μετά την άνοδο του **5%** που έχει σημειώσει ο επαγγελματικός τουρισμός τους 8 πρώτους μήνες του 2003, θα συνεχίζει να αυξάνεται, ενώ οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους θα επωφεληθούν από την **ζήτηση για χαμηλές τιμές στα αεροπορικά εισιτήρια**. Παρόλη αυτή την τάση, **τα δρομολόγια μέσα στην Ευρώπη** θα είναι στην δεύτερη θέση των πιο επιτυχημένων διεθνών δρομολογίων των αεροπορικών εταιριών της IATA μετά από αυτά της περιοχής της Ασίας. Οι αεροπορικές εταιρίες της IATA προβλέπεται να φθάσουν σε αύξηση κίνησης το **7% το 2004, με ετήσια αύξηση το 4,7% για το 2003 - 2007**.

Όλοι είναι αισιόδοξοι για το 2004 βασιζόμενοι στην αύξηση της ζήτησης για ταξίδια, αλλά εκφράζουν και την ανησυχία τους για το τελικό οικονομικό κέρδος των τουριστικών επιχειρήσεων που δεν φαίνεται να είναι μεγάλο.

Όπως έχει ήδη ειπωθεί πολλές φορές, τονίζει η έκθεση, η εμπειρία έχει δείξει ότι **ο τουρισμός δεν είναι νούμερα**, και πρέπει πάντα να αναλύεται η επίδραση του στην **γενική οικονομία της κοινωνίας και στη δημιουργία θέσεων εργασίας**.

Σε περιπτώσεις κρίσεων, οι κυβερνήσεις και ο ιδιωτικός τομέας πρέπει να συνεργάζονται για να χαράζουν στρατηγική ώστε να ξεπερνιούνται τα προβλήματα, σημειώνει η έρευνα στο τέλος.

Σύμφωνα με έρευνα-μελέτη του ΠΟΤ (Tourism2020 Vision) η Ευρώπη σαν προορισμός θα εξακολουθήσει να έχει σε απόλυτους αριθμούς τις περισσότερες αφίξεις, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των αφίξεων είναι με διαφορά μικρότερος όλων των υπολοίπων περιοχών του κόσμου και το μερίδιο αγοράς βαίνει συνεχώς μειούμενο.

Η Γαλλία θα συνεχίσει να είναι ο πρώτος ευρωπαϊκός προορισμός μέχρι το 2020 συγκεντρώνοντας πάνω από 100 εκατ. αφίξεις, ενώ τους μεγαλύτερους

μέσους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης θα έχουν η Κροατία, η Ρωσία, η Σλοβενία και η Τουρκία.

1.2. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Η ευρωπαϊκή τουριστική επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα εξωτερικό μικροοικονομικό περιβάλλον με δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Το πρώτο αναφέρεται στον συνεχώς **αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό** που είναι αποτέλεσμα της παρουσίας νέων προορισμών στη διεθνή τουριστική σκηνή.

Ο ανταγωνισμός αυτός οδήγησε στη μείωση του μεριδίου του τουρισμού της Δ. Ευρώπης και Της Β. Αμερικής προς όφελος των μεριδίων του τουρισμού της Ασίας, της Καραϊβικής, της Β.Αφρικής και άλλων προορισμών.

Ο ευρωπαϊκός τουρισμός με κύρια χαρακτηριστικά τον ήλιο και την θάλασσα απειλείται περισσότερο τα προσεχή χρόνια. Είναι αναμενόμενο η απειλή αυτή να οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεσογειακών χωρών τα επόμενα χρόνια.

Το δεύτερο στοιχείο που χαρακτηρίζει την τουριστική αγορά είναι **οι γρήγορες αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.**

Με άλλα λόγια, σημειώνεται μια ζήτηση για το τουριστικό προϊόν που συνεχώς αλλάζει χαρακτηριστικά με ένα καταναλωτή πιο ενήμερο και πιο απαιτητικό. Η σχέση **τιμής/εκπλήρωσης των προσδοκιών** (βλ.κεφ. 5), είναι ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις των τουριστών αυτής της κατηγορίας.

Η βελτίωση λοιπόν της εν λόγω σχέσης θα οδηγήσει σε βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ενός προορισμού σε υψηλότερους ρυθμούς αφίξεων, αλλά και σε μείωση της θέσης των ανταγωνιστικών προορισμών.

Η χώρα μας απειλείται τουριστικά από τις άλλες μεσογειακές χώρες τόσο αυτές που ανήκουν στην Ε.Ε (Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία) όσο και από τις εκτός Ε.Ε (Τουρκία, Ισραήλ, Αίγυπτο, Κύπρο κ.ά.) οι οποίες προσφέρουν το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή.

Επιπλέον οι χώρες εκτός Ε.Ε θα έχουν το πλεονέκτημα να προωθήσουν το τουριστικό τους προϊόν μέσω της συναλλαγματικής τους πολιτικής, κάτι που οι χώρες της Ε.Ε με την εισαγωγή του ευρώ, στερήθηκαν.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται τα αποτελέσματα διεθνών τουριστικών αφίξεων και συναλλαγματικών εισπράξεων κατά γεωγραφική περιοχή στην Ευρώπη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.9-1 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ						
ΧΩΡΕΣ	Διεθνείς τουριστικές αφίξεις			Διεθνείς Συναλ.Εισπρ.(σε εκατ.δολ.)		
	Διεθνείς τουριστικές αφίξεις 2002 (σε χιλιάδες)	Μεταβολή		Συναλ. Εισπρ. 2002	Μεταβολή	
		2002-2001	Μερίδιο		2002-2001(%)	Μερίδιο(%)
Ευρώπη	399.759	-0,5	88	240.490	6,5	100
Αυστρία	18.611	2,4	4,7	11.237	11,1	4,7
Βέλγιο	6.724	2,4	1,7	6.892	-0,2	2,9
Κροατία	6.944	4,2	1,7	3.811	14,3	1,6
Γαλλία	77.012	6,1	19,3	32.329	7,8	13,4
Γερμανία	17.769	2,4	4,5	19.158	4	8
Ελλάδα	14.180	0,6	3,5	9.741	3,1	4,1
Ουγγαρία	15.870	0,9	4	3.273	-13,2	1,4
Ιρλανδία	6.476	3,5	1,6	3.089	10,7	1,3
Ιταλία	39.799	1,9	10	26.915	4,3	11,2
Ολλανδία	9.595	0,6	2,4	7.706	14,6	3,2
Πολωνία	13.980	-6,8	3,5	4.500	-6,5	1,9
Πορτογαλία	11.666	-4,1	2,9	5.919	7,5	2,5
Ρωσία	7.943	7,3	2	4.188	17,6	1,7
Ισπανία	51.748	3,3	12,9	33.609	2,2	14
Ελβετία	10.000	-7,4	2,5	7.628	4,4	3,2
Τουρκία	12.782	18,5	3,2	9.010	22	3,7
Ουκρανία	6.326	9,2	1,6	2.992	9,8	1,2
Ηνωμένο Βασίλειο	24.180	5,9	6	17.562	8	7,3

Πηγή :W.O.T

1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ο ελληνικός τουριστικός τομέας αν και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της ελληνικής οικονομίας με περισσότερο από 18% συμμετοχή στο ΑΕΠ, με εισαγωγή συναλλάγματος πάνω από 9 δις.δολάρια και με σημαντική συμμετοχή στη δημιουργία θέσεων εργασίας, αντιμετώπιστηκε από την πολιτεία ως δευτερεύων οικονομικός παράγοντας.

Η πορεία του ελληνικού τουρισμού ακολούθησε ένα μοντέλο ανάπτυξης χωρίς κανένα προγραμματισμό εκ μέρους του κράτους αλλά στηρίχθηκε στην επιχειρηματική διαίσθηση και στις συνθήκες ζήτησης που επικράτησαν τα τελευταία σαράντα χρόνια. Η συμβολή της πολιτείας σε αυτή την πορεία ήταν η δημιουργία κάποιων έργων υποδομής, η παροχή επενδυτικών κινήτρων-τα οποία κατά γενική ομολογία δεν πέτυχαν τους στόχους τους-

αλλά και η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσα στον κλάδο (π.χ Ξενία).

Οι μεταβολές στις συνθήκες ανταγωνισμού που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια έφεραν στην επιφάνεια τις αδυναμίες του ελληνικού τουριστικού κλάδου και οδήγησαν στην μείωση του μεριδίου αυτού στη διεθνή τουριστική αγορά.

Προκειμένου λοιπόν η χώρα μας να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, χρειάστηκε να πάρει τις απαραίτητες αποφάσεις με βάση την επικρατούσα σήμερα κατάσταση στη διεθνή τουριστική αγορά, αλλά και τις τάσεις οι οποίες διαφαίνονται σήμερα σε αυτή.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος διακρίνονται σε **οικονομικούς** όπως είναι η φορολογία, η συναλλαγματική πολιτική, το μοναδιαίο κόστος εργασίας κ.ά, και σε **ποιοτικούς** όπως είναι η δημόσια και ιδιωτική υποδομή, ανωδομή, αρχαιολογική και πολιτιστική κληρονομιά, η εποχικότητα κ.ά.

Πρόσφατη έρευνα που έγινε για λογαριασμό του ΕΟΤ έδειξε ότι οι τρεις κύριοι ανταγωνιστές της χώρας μας είναι η Ισπανία, η Ιταλία και η Τουρκία, με την Πορτογαλία να ακολουθεί σε μικρότερο βαθμό.

Η χώρα μας θεωρείται ότι υπερέχει ως προς το πολιτιστικό στοιχείο απέναντι στην Ισπανία και την Τουρκία, αλλά πρέπει να αναβαθμίσει το προϊόν «ήλιος και θάλασσα» καθώς και την ανταγωνιστικότητα των τιμών των ειδών κατανάλωσης (καφές ,νερό, αναψυκτικά, φαγητό).

Η Ιταλία προωθεί το τουριστικό της προϊόν σαν ένας τόπος κουλτούρας και ιστορικής κληρονομιάς, η Ελλάδα όμως υπερέχει στον τουρισμό του ήλιου και της θάλασσας. Σε ότι αφορά την Πορτογαλία ενδεικτικά αναφέρεται ότι μια εβδομάδα διακοπών «all inclusive» στη χώρα αυτή είναι πολύ φθηνότερη από μια εβδομάδα διακοπών σε ένα ελληνικό νησί όπως είναι η Μύκονος.

Το μακρο-οικονομικό περιβάλλον που υπήρξε στη χώρα μας τα τελευταία είκοσι χρόνια με κυρίαρχα σημεία τα μεγάλα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού, τους υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού και τα υψηλά επιτόκια επέδρασε αρνητικά στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Όμως όπως θα δούμε πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 3 τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες που επικράτησαν με την είσοδο της χώρας στην ΟΝΕ υπάρχουν προοπτικές μείωσης του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος του ελληνικού τουριστικού προϊόντος έναντι του προϊόντος των άλλων χωρών.

Οι παράγοντες⁴ που θα επηρεάσουν την πορεία του τουριστικού τομέα στο μέλλον είναι πολλοί μεταξύ των οποίων είναι οι οικονομικές και χρηματοδοτικές εξελίξεις, οι δημογραφικές και κοινωνικές μεταβολές, οι εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας, οι επενδύσεις που θα αναληφθούν σε υποδομή και εξοπλισμό, οι πολιτικοί, νομοθετικοί και κανονιστικοί παράγοντες, το περιβάλλον και οι εξελίξεις του εμπορίου.

Από την άλλη πλευρά στις δυνάμεις της αγοράς που θα επηρεάσουν την προσφορά και την ζήτηση του τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνονται **οι μεταβολές στη συμπεριφορά του καταναλωτή** (περισσότερη ενημέρωση και ευαισθησία σε κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά θέματα), **η παρουσία νέων προϊόντων** που θα έρθουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του καταναλωτή, **η διεθνοποίηση** η οποία θα οδηγήσει σε επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε νέους προορισμούς, μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή του προϊόντος, οι μεγάλες επιχειρήσεις θα γίνουν μεγαλύτερες και οι μικρές θα πρέπει να είναι εξειδικευμένες για να επιβιώσουν, οι προϋπολογισμοί για την διαφήμιση και την προώθηση θα αυξηθούν και τέλος θα ασκηθεί πίεση για αρτιότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.

Τα φυσικά μειονεκτήματα της χώρας μας αναφέρονται στη μεγαλύτερη απόσταση που τη χωρίζει σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες που την ανταγωνίζονται από τις χώρες προέλευσης τουριστών και την ανεπαρκή ως ανύπαρκτη υποδομή σε μη τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές της χώρας μας.

Πρόσθετα θα πρέπει να μελετηθούν οι **αγορές-στόχοι** για να εντοπιστούν τα κίνητρα που υποκινούν τους τουρίστες να επισκεφθούν τη χώρα μας και

⁴ . (IPK International και άλλοι, 1999)

τέλος να γίνει **συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)** της χώρας μας με τις ανταγωνίστριες χώρες. Με βάση τα παραπάνω οι στρατηγικοί στόχοι⁵ που υιοθετήθηκαν είναι οι εξής:

1. **Βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών** σε ολόκληρη την αλυσίδα του τουριστικού κυκλώματος.
2. **Πρώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας μας** χωρίς να εγκαταλειφθεί το παραδοσιακό προϊόν «τουρισμός θερινών διακοπών» με αιχμή τον ήλιο και την θάλασσα. Αντίθετα θα πρέπει να υπάρξει αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών αυτής της μορφής προκειμένου να προσελκυσθούν τουρίστες υψηλότερου εισοδηματικού επιπέδου.
3. **Μείωση της εποχικότητας**. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί και με την συμβολή και των άλλων μορφών τουρισμού εκτός αυτών που προσφέρονται σήμερα, οι οποίες θα πρέπει να καθοριστούν με βάση τις ιδιομορφίες και την ζήτηση που υπάρχουν στη χώρα μας.
4. **Χάραξη και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης αναπτυξιακής τουριστικής πολιτικής για ολόκληρη τη χώρα**. Θα πρέπει να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν νέες τουριστικές περιοχές

⁵ Ινστιτούτο Ερευνών και Προβλέψεων «Ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα» Αθήνα 2002

1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αγορά μετά την 11η Σεπτεμβρίου, αλλά και με την επιρροή των υπόλοιπων γεγονότων, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι σίγουρο ότι **έχει αλλάξει τελείως** και δεν πρόκειται ποτέ να γυρίσει στις προηγούμενες τάσεις της.

Τα κύρια σημεία⁶ της αλλαγής είναι:

- § Υπάρχει συνέχεια **ανησυχία για την ασφάλεια**, και οι άνθρωποι έχουν πια συνηθίσει ότι θα ζουν σε ανασφαλές κλίμα.
- § Το ίδιο ισχύει και για **τα θέματα της υγείας**, όπου οι κυβερνήσεις και η τουριστική βιομηχανία θα πρέπει να είναι πλέον προετοιμασμένοι ώστε να ελαχιστοποιούν τις επιδράσεις τους στον κλάδο του τουρισμού.
- § Οι άνθρωποι όλο και θα έχουν την τάση να κάνουν **μικρότερα και πιο συχνά ταξίδια**, ενώ η ζήτηση για μακρινούς προορισμούς θα ανακάμψει το 2004.
- § **Η ανάπτυξη των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους** θα συνεχιστεί, μιας και οι άνθρωποι θα ψάχνουν για `ευκαιρίες`. Όμως αν αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό **ο σιδηρόδρομος θα αποτελέσει μια μεγάλη απειλή** για τα αεροπορικά ταξίδια.
- § Επίσης, θα υπάρξει **μια μεγάλη αύξηση της χρήσης του Internet** στον σχεδιασμό και στις κρατήσεις των ταξιδιών, γεγονός που θα βοηθήσει στην **αύξηση των κρατήσεων της τελευταίας στιγμής**.
- § **Ο τουρισμός του `πακέτου` θα συνεχίσει αυξάνεται**, σύμφωνα με την γνώμη των μεγάλων τουριστικών οργανισμών, ακόμα και αν συνεχίσει να αυξάνεται η ζήτηση για μεμονωμένες διακοπές.

⁶ Πηγή: travel Daily-News :17 Νοεμ.2003 άρθρο του Θ.Κουμέλη για τις προοπτικές του τουρισμού και τις τάσεις για το μέλλον.

- § **Η τάση των τουριστών να αναζητούν μια εμπειρία** από τα ταξίδια τους θα συνεχίσει να αυξάνεται και θα λειτουργήσει **ως κριτήριο επιλογής προορισμού**. Ως αποτέλεσμα η διαφήμιση των προορισμών θα πρέπει να είναι πιο δημιουργική και καινοτόμα.
- § Η ζήτηση για την εμπειρία συμπεριλαμβάνει **την επαφή με τον τοπικό πληθυσμό, τον πολιτισμό, την φύση, ιδιαίτερα στους μεγαλύτερους στην ηλικία..**
- § **Επίσης, αύξηση παρουσιάζει ο συνδυασμός των διακοπών με την περιποίηση της ομορφιάς,** (καλύτερα από τον όρο υγεία), και με την εκπαίδευση.
- § Μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τουρίστα που συνδυάζει την πτήση του με αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους και τη διαμονή του σε πεντάστερο ξενοδοχείο, μια τάση που όλο και αυξάνεται.
- § **Τέλος, δεν θα πρέπει να στηριζόμαστε στην τάση που υπήρχε παλιότερα** όπου οι τουρίστες έδειχναν μεγάλη σταθερότητα για ένα προορισμό ή για ένα τουριστικό προϊόν. Τα πράγματα άλλαξαν, όπως και οι τάσεις των τουριστών.

Σε ότι αφορά τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις⁷ ειδικότερα το 2002 υπήρξε γενική πτώση που μάλλον οφειλόταν στις παραπάνω αλλαγές.

Η αύξηση των πωλήσεων επιβραδύνθηκε, από 10,3% το 2001 σε μόνο 4,5% και 3,6 δις. το 2002. Σημειώθηκε επίσης **ελαφρά κάμψη του περιθωρίου μικτού κέρδους** από 26,4%σε 24,7%. Οι μεταβολές αυτές και η **μεγάλη αύξηση των εξόδων Διοίκησης και διάθεσης,** παρά την συγκράτηση των χρηματοοικονομικών δαπανών, οδήγησαν σε απότομη **μείωση των προ φόρων κερδών** σε 116,9 εκ. ή κατά 29,1% .Εξ'αιτίας της μείωσης αυτής υπήρξε **κάμψη του καθαρού περιθωρίου και της αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων,** σε 3,2% και 2,8% αντιστοίχως.

⁷ Πηγή:ICAP Οικονομικός Οδηγός 2004.

Τα συνολικά κεφάλαια των τουριστικών επιχειρήσεων ανήλθαν σε 8,8 δις. το 2002, 12,0% ψηλότερα έναντι του προηγούμενου έτους. Η αύξηση δε αυτή κατευθύνθηκε κατά το μεγαλύτερο μέρος της σε Πάγια.

Πρόκειται για επενδύσεις, οι οποίες προφανώς **σχετίζονται και με προσδοκίες για αύξηση της τουριστικής ζήτησης λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων.** Οι επενδύσεις αυτές χρηματοδοτήθηκαν κατά ποσοστό **73,7%** κυρίως από νέες υποχρεώσεις. Η διεύρυνση των **Ιδίων Κεφαλαίων** ήταν περιορισμένη, μόνο 6,2%. Συνεπώς σημειώθηκε **επιδείνωση του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης** από 49,1% σε 51,7%.

Η αναλογία κερδοφόρων προς ζημιογόνες μονάδες παρέμεινε στο επίπεδο του 2001, δηλαδή 1/1,5. Τα κεφάλαια όμως του ζημιογόνου τμήματος αποτελούσαν περίπου το 42,0% του συνολικού ενεργητικού του τομέα, ενώ το μερίδιο των πωλήσεών τους ήταν 30,7%.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	25
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.	26
2.2 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	27
2.2. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ...	29
2.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	34
2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	36

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Πίνακας 2.2-1 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	30
Πίνακας 2.2-2 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	31
Πίνακας 2.2-3 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	31
Πίνακας 2.2-4 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	32
Πίνακας 2.2-5 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης.	32
Πίνακας 2.2-6 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	33
Πίνακας 2.3-1 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης.	35

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Διάγραμμα 2.2-1 Ποσοτικά στοιχεία του κλάδου των ξενοδοχείων στην Ελλάδα	33
--	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας και του ανταγωνισμού της που θα μελετηθεί διεξοδικά στα παρακάτω κεφάλαια, θεωρούμε απαραίτητο να αναφέρουμε ορισμένα στοιχεία του παγκόσμιου ξενοδοχειακού κλάδου και ορισμένα γενικά ιστορικά και ποσοτικά στοιχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα που θα βοηθήσουν τον αναγνώστη της μελέτης αυτής να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι ανταγωνιζόμενες αυτές μονάδες.

Από έρευνες¹ που έγιναν διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία μεσαίας κατηγορίας αντιμετώπισαν καλύτερα από τα ξενοδοχεία πολυτελείας την κρίση που εξελίχθηκε μετά το 2001 και καθόλη τη διάρκεια του 2002 και η τάση αυτή φαίνεται ότι θα συνεχιστεί και το 2003.

Στο Ηνωμένο² Βασίλειο για παράδειγμα ο δείκτης O.R (Occurancy Rate) αυξήθηκε κατά 3% κατά την περίοδο 2000-2003 για την συγκεκριμένη κατηγορία ενώ κατά την ίδια περίοδο η μέση πληρότητα αυξήθηκε 2,5% δημιουργώντας έτσι ένα 5,5% μέσα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο.

Αντίθετα τα ξενοδοχεία πολυτελείας έγραψαν αρνητικά αποτελέσματα κυρίως γιατί ο επαγγελματικός τουρισμός δεν έχει ακόμα ανακάμψει και έτσι οι ξενοδόχοι στρέφονται σε άλλες πελατειακές κατηγορίες για να κρατήσουν ψηλά τους δείκτες πληρότητας.

Σε αντίθεση με τα δύο προηγούμενα χρόνια, η τάση συγχώνευσης σε μεγάλες αλυσίδες, έδειξε να επιβραδύνεται το 2002.

Οι δύο βασικοί παράγοντες για την εξέλιξη αυτή ήταν το αρνητικό κλίμα στην οικονομία και η πτώση στις κεφαλαιοποιήσεις στις δέκα σημαντικότερες αλυσίδες ξενοδοχείων παγκοσμίως που επέτρεψε την στροφή των κεφαλαίων προς άλλες μορφές επενδύσεων, όπως επεκτάσεις και ανακαινίσεις.

¹Corporate 300 Hotels-July 2003

² Deborah Griffin, Sue Mc Kenney –Annual hotels report worldwide-www.htrends.com

Πράγματι ο κλάδος είδε τα κέρδη ανά μετοχή³ να μειώνονται δραματικά το 2002 από 20% μέχρι και 30%. Τα συνολικά έσοδα του κλάδου μειώθηκαν κατά 2,2% το 2002 (6,6% το 2001).

Σαν αποτέλεσμα αυτών, οι μονάδες του κλάδου κατευθύνθηκαν στην περικοπή εξόδων και στην αναδιάρθρωση των οικονομικών τους, αποφεύγοντας τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Νέες προτάσεις ήρθαν στο προσκήνιο για αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις διάφορες πελατειακές κατηγορίες.

Οι λίγες εξαγορές που εξελίχθηκαν ήταν αυτές στην μεσαία κατηγορία ξενοδοχείων. Το 2002 η Ασία κατείχε την πρωτοπορεία στις συναλλαγές που ανήλθαν στο ύψος των 700 εκ.δολλαρίων.

Μια σειρά από στρατηγικές συμμαχίες πραγματοποιήθηκαν από μεγάλες εταιρείες με διαφορετικό αντικείμενο με σκοπό την συνεργασία στους τομείς του Μκτ και της διανομής (Accor-Tui, Expedia-Hilton, Accor-Air China κτλ).

2.2 Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η διαχρονική εξέλιξη⁴ του ξενοδοχείου ως οικονομικής μονάδας η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετρίεται 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 την διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου, τον 4^ο π.χ αιώνα. Ήταν δίοροφο κτίριο με εκατό δωμάτια δυναμικότητας διακοσίων κλινών, στο οποίο διέμεναν οι προσκυνητές του ιερού Ασκληπιού.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικοδομήματα 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.

³ www.hotelsnewsresource.com-June 2003.

⁴ Πηγή :ICAP HOTEL-STUDY ΔΕΚ.2002.

Κατά την εποχή εκείνη εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού» ο οποίος, όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγεί στους επισκέπτες τα καλλιτεχνικά μνημεία καθώς και τα ήθη και έθιμα του τόπου. Μεγάλη ώθηση στα ξενοδοχειακά κτίρια παρατηρήθηκε στη Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η χριστιανική θρησκεία επέκτεινε τους φιλανθρωπικούς της σκοπούς.

Τα καταγώγια που κρύβονταν οι χριστιανοί κατά του 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 καταρεύσει η τουριστική κίνηση σε αυτό. 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 την φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου».

Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα λειτουργούντα μέχρι σήμερα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας»,το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.

Με την μεταφορά της ελληνικής πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε και μέχρι τον ΄Β Παγκόσμιο πόλεμο η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τις προϋποθέσεις λειτουργίας όπως εννοείται στην Ευρώπη.

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 οφείλεται οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα η ποιότητα αλλά και το μέγεθος της

τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την υπάρχουσα υποδομή όπως το δίκτυο των μεταφορών και συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

2.2. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην παράγραφο αυτή θα εξεταστεί η εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου στη Ελλάδα. Η εξέταση αυτή πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στη χώρα.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε το 2002 καταγράφηκαν 14.918.177 αφίξεις τουριστών έναντι 400.000 το 1960. Κατά την 20ετία 1960-1980 έχουμε εντυπωσιακή αύξηση του ρυθμού των αφίξεων, ενώ από το 1990 και μετά αρχίζει διαχρονική μείωση του ρυθμού των αφίξεων.

Την περίοδο 1990-2000 έχουμε αύξηση κατά 45,7% στις αφίξεις ο ρυθμός αύξησης όμως μειώνεται. Αυτό δεν αποτελεί απαραίτητα αρνητικό στοιχείο μια και ο αριθμός αφίξεων έχει ήδη υπερβεί τον πληθυσμό της χώρας.

Όμως ο παράγοντας αφίξεις από μόνος του δεν αρκεί για την μέτρηση του τουρισμού αν δεν συνυπολογιστούν οι διανυκτερεύσεις των αφιχθέντων τουριστών και οι συναλλαγματικές εισπράξεις που πραγματοποιήθηκαν. Στον πίνακα 2.2-1 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του δείκτη αφίξεις/κλίνη τα τελευταία σαράντα έτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

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
1990	9.310.000	423.660	22
1995	10.588.489	533.818	20,1
1996	11.363.822	548.785	17,8
1997	12.605.928	561.068	18,9
1998	11.363.822	576.876	19,7
1999	13.567.453	853.814	21,6
2000	13.567.453	586.372	23,1
2001	14.654.735	608.140	24,1
Πηγή:ΕΟΤ/Ξ.Ε.Ε			

Παρατηρούμε ότι παρ' όλη την διαχρονική αύξηση το ξενοδοχειακό δυναμικό δεν κατάφερε να καλύψει όλη την τουριστική ζήτηση και αυτό δικαιολογεί την ανάπτυξη των μικρών τουριστικών καταλυμάτων στη χώρα μας που κάλυψαν το κενό αυτό.

Στην δεκαετία του '70 είχαμε μεγάλη ανάπτυξη στις κλίνες υψηλών κατηγοριών ενώ κατά την δεκαετία του '80 όπου αυξήθηκαν οι κλίνες των μικρότερων κατηγοριών μια και συνέβαλε σε αυτό ο αναπτυξιακός νόμος 1262/82.Η δεκαετία του '90 χαρακτηρίστηκε από επεκτάσεις και ανακαινίσεις εφόσον η κρίση που ακολούθησε δεν επέτρεψε την ίδρυση νέων μονάδων.

Παρ'όλο που ο ρυθμός αφίξεων μειώνεται διαχρονικά, έχουμε σταθερή ανάπτυξη σε απόλυτα μεγέθη του ξενοδοχειακού δυναμικού καθόλη την εξεταζόμενη περίοδο.

Στον πίνακα 2.2-2 παρουσιάζεται η ξενοδοχειακή δυναμικότητα σε όλη την περίοδο των τελευταίων δώδεκα ετών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-2 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας 1990-2002						
Έτος	ΑΑ	Α	Β	Γ	ΔκαιΕ	Σύνολο
1990	45	470	1571	2722	1615	6423
1991	46	515	1674	2840	1572	6647
1992	46	560	1773	2910	1567	6856
1993	51	629	1896	1923	1636	6135
1994	52	595	1294	3592	1637	7170
1995	60	621	1328	3719	1659	7387
1996	62	656	1362	3750	1647	7477
1997	65	681	1405	3615	1628	7394
1998	72	728	1449	3870	1666	7785
1999	77	745	1456	3907	1671	7856
2000	79	766	1474	3967	1650	7936
2001	90	816	1543	4189	1646	8284

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος

Χρήσιμο όμως στο σημείο αυτό θα ήταν να εξετάσουμε και τη μέση πληρότητα των ξενοδοχείων όπως εξελίχθηκε την τελευταία τριετία 2000-2002 για να εξάγουμε πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.2-3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-3 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πληρότητες των ξενοδοχειακών μονάδων του Νομού Αττικής		
Κατηγορία	Μέση πληρότητα 2000 (%)	Μ.Π 2001
ΑΑ	51,7	45,6
ΑΑ	64,1	60,9
Β	63	61,7
Γ	43,9	43,5
Μέσος όρος	55,7	52,9

Πηγή: Ένωση Ξενοδόχων Αττικής

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας υποστήριξης συμπερασμάτων είναι επίσης και τα συνολικά τουριστικά έσοδα κατά την τελευταία δεκαετία όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.2-4

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-4 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ύψος τουριστικών εσόδων (1993-2002)			
Έτος	Τουριστικές εισπράξεις σε εκατ.δολάρια	Ρυθμός μεταβολής	Ισοτιμία δολλαρίου/δραχμής μέση τιμή Δεκ.
1993	3335		245,34
1994	3905	17,1	242,84
1995	4136	5,9	237,93
1996	3723	-10	245,33
1997	5151	38,4	273,06
1998	6188	20,1	295,53
1999	8785	42	305,43
2000	9200	4,7	365,42
2001	10248		
2002			
Πηγή :Τράπεζα της Ελλάδος			

Η μεγάλη μείωση που παρατηρείται το 1996 οφείλεται κυρίως στην επιροή της πολιτικής της εθνικής οικονομίας για «σκληρή δραχμή».

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο για την παρούσα μελέτη είναι η διαίρεση της ξενοδοχειακής προσφοράς στα διαμερίσματα της ελληνικής επικράτειας εκφρασμένη με την μορφή αριθμού κλινών ανά γεωγραφική περιοχή που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 2.2-5:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδος 2001		
Περιοχή	Μονάδες	Κλίνες
Στερεά	1.202,00	90.055,00
Πελοπόννησος	673,00	43.492,00
Ιόνιο	771,00	70.004,00
Ήπειρος	202,00	9.746,00
Αιγαίο	390,00	21.367,00
Κρήτη	1.325,00	118.629,00
Δωδεκάνησα	987,00	108.974,00
Κυκλάδες	875,00	38.023,00
Θεσσαλία	512,00	24.851,00
Μακεδονία	1.261,00	77.736,00
Θράκη	86,00	5.263,00
Σύνολο	8.284,00	608.140,00
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο		

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.1 δίνονται οι αφίξεις από τις κυριότερες χώρες προέλευσης αλλοδαπών τουριστών το 2002 έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητό

σε ποιές χώρες πρέπει να δοθεί έμφαση στη διαφήμιση και που οι τεχνικές Μκτ υστερούν.

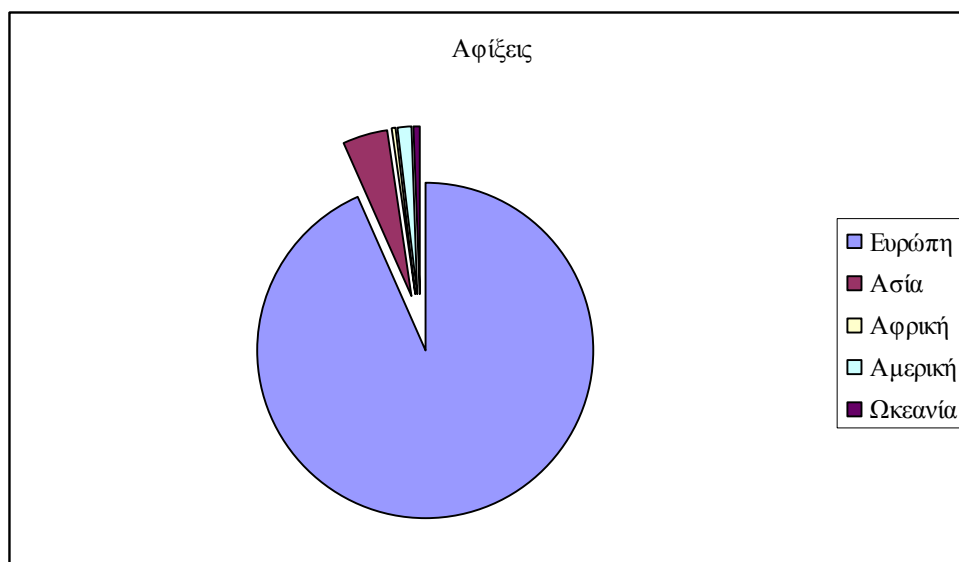
Παρατηρούμε πως ο κύριος όγκος επισκεπτών στη χώρα μας έρχεται από την Ευρώπη. Οι τουρίστες από τις χώρες της Ευρώπης χρησιμοποιούν το κοινό νόμισμα, είναι δηλαδή σε θέση να συγκρίνουν άμεσα με τους ανταγωνιστές και δεν καταφθάνουν μόνο με αεροπλάνο.

Επίσης απορίας άξιο είναι γιατί η αμερικανική ζήτηση φαίνεται μικρή και η Ασία, ενώ τροφοδοτεί άλλες χώρες με αρκετό τουρισμό, γιατί διεκδικεί τόσο μικρό κομμάτι της ελληνικής πίτας. Αυτά και όχι μόνο είναι σημαντικά θέματα που απασχολούν τον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2-6 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Χώρες	Αφίξεις
Ευρώπη	13.236.510,00
Ασία	609.509,00
Αφρική	52.800,00
Αμερική	217.369,00
Ωκεανία	63.811,00
Σύνολο	14.179.999,00
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε 2002	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2-1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



2.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Τα εντελώς καινούρια χαρακτηριστικά που απέκτησε η διεθνής και ευρωπαϊκή (συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδας) τουριστική αγορά την τελευταία διετία διαφαίνεται ότι θα καθορίσουν και το μέλλον του παγκόσμιου τουρισμού τα επόμενα χρόνια.

Πρώτα από όλα το παγκόσμιο φαινόμενο της τρομοκρατίας με κορύφωση τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στο Μανχάταν μας δίδαξε ότι ένα τέτοιο γεγονός στην εποχή της παγκοσμιοποίησης μπορεί να μεταφέρει τις συνέπειές του σε ελάχιστο χρόνο σε όλη την υφήλιο με καταστροφικές οικονομικές συνέπειες.

Αυτό το στοιχείο δυσχεραίνει την **ορατότα για τους μελλοντικούς στρατηγικούς σχεδιασμούς των μονάδων του κλάδου**, αφού ανά πάσα στιγμή τα πλάνα κρατήσεων, αφίξεων και έμμεσα οικονομικών αποτελεσμάτων είναι ευάλωτα σε ξαφνικές αναταραχές με παγκόσμιο αντίκτυπο.

Συνεπώς το εκάστοτε διοικητικό επιτελείο των μονάδων αυτών που είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να δεχθεί **τον σχετικό και βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα των δεδομένων** που προκύπτουν από την χρήση των εργαλείων μελέτης Εξωτερικού Περιβάλλοντος **P.E.S.T** και δομικής ανάλυσης κατά **PORTER** που θα χρησιμοποιήσουμε στα παρακάτω κεφάλαια.

Στη συνέχεια παρατηρήσαμε ότι εξαιρετικές αλλαγές για την τουριστική πραγματικότητα της χώρας μας και κυρίως για τον εισερχόμενο τουρισμό, **έφερε η ένταξη στην ONE**, εφόσον η σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, σε ότι αφορά τις τιμές, γίνεται πλέον άμεσα μέσα στο πλαίσιο μιας ενοποιημένης ευρωπαϊκής αγοράς.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η **ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων** και η ανάπτυξη που θα επιφέρει στις εξεταζόμενες μονάδες της μελέτης αλλά και στον ευρύτερο τουριστικό τομέα.

Το γεγονός αυτό εκτιμάται ότι θα επηρεάσει όλο τον κλάδο στην υπόλοιπη μεταολυμπιακή περίοδο όταν η ζήτηση επανέλθει στα κανονικά επίπεδα και η προσφορά θα έχει αναβαθμιστεί ποιοτικά και θα έχει προβληθεί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο μέτρο και στο βαθμό που αυτή η μελέτη εκπονήθηκε το τρίτο εξάμηνο του 2003 είναι δυνατή η παράθεση ορισμένων οικονομικών στοιχείων την προολυμπιακή περίοδο με βάση την μελέτη «Hotel-Study 2003» που έγινε από την JBR Hellas:

Σύνμφωνα με την μελέτη η απόδοση του **ξενοδοχειακού κλάδου** από το 2001 στο 2002 είναι πτωτική ίσως εξαιτίας του απόηχου των τραγικών τρομοκρατικών γεγονότων της 11^{ης} Σεπτεμβρίου και της οικονομικής κρίσης που αναφέραμε παραπάνω.

Στον παρακάτω πίνακα **1.3.1** συνοψίζονται τα **βασικότερα οικονομικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου**⁵ τη διετία 2001-2002:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3-1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2001	2002
GOP-Μεικτό Λειτ. Κέρδος	29,50%	25,40%
Εργατικό κόστος	39,20%	43,20%
Έξοδα συντήρησης	2,00%	2,30%
Ενέργεια	3,20%	3,60%
Αμοιβές Διοίκησης	1,70%	1,70%
Γενικά Διοικ. Έξοδα	5,00%	4,30%
ΜΚΤ	2,50%	2,10%
Κόστος πωληθ.	16,70%	17,40%

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι κύρια **αιτία για την πτώση είναι η μείωση κατά 5%-10% του μέσου εσόδου ανά δωμάτιο.**

Είναι χαρακτηριστικό ότι το μεικτό λειτουργικό κέρδος (GOP) μειώθηκε από 29,5% σε 25,4% το 2002 ενώ την ίδια στιγμή το εργατικό κόστος αυξήθηκε από 39,2% το 2001 σε 43,2% το 2002.

⁵ Πηγή: Hotel-study 2003-JBR Hellas.

Στον αντίποδα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μείωσαν τα γενικά διοικητικά τους έξοδα από 5% το 2001 σε 4,3% το 2002 ενώ ψαλίδισαν και τις δαπάνες Μκτ από 2,6% σε 2,1% το 2002.

Η άσχημη οικονομική κατάσταση άγγιξε και τους μάνατζερ που είδαν τις αμοιβές τους να παγώνουν.

Αναλυτές της αγοράς εκτιμούν ότι **η απασχόληση θα αποτελέσει θύμα της κατάστασης** αφού οι προσλήψεις στον κλάδο θα συρρικνωθούν ή θα καθυστερήσουν.

2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε μερικά συμπεράσματα που προέκυψαν από έρευνα που παραγματοποίησε το Cornell⁶ για τα ξενοδοχεία σε παγκόσμιο επίπεδο σε περιόδους κρίσης, που αφορούν άμεσα και τη χώρα μας μια και όπως αναφέραμε και η Ελλάδα είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

§ **Η περικοπή των τιμών των δωματίων σε περιόδους κρίσης είναι αναποτελεσματική.** Η έρευνα έδειξε πως οι μειώσεις αυτές και μόνο δεν αντιστρέφουν την μείωση των εσόδων, αλλά οφελούν τους πελάτες που ήδη χρησιμοποιούσαν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου πριν την κρίση, που τώρα είναι φθηνότερες γι αυτούς, και έτσι οδηγούν σε μεγαλύτερη μείωση εσόδων. Το κρίσιμο ερώτημα παραμένει και είναι: **Ποιά στρατηγική** μπορούν να ακολουθήσουν τα ξενοδοχεία **σε περιόδους κρίσεων;**

§ **Έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών-υπαλλήλων.** Παρ' όλο που η ξενοδοχειακή βιομηχανία γνώρισε άνθιση τα τελευταία χρόνια παρέμεινε «σφιχτή» σαν αγορά εργασίας. Η ευθύνη του τμήματος ανθρώπινων πόρων αποκτά ζωτική σημασία για την εξέλιξη της επιχείρησης και η ανάγκη αύξησης των αποδοχών για να προσελκυστούν οι λίγοι ποιοτικά εξειδικευμένοι επαγγελματίες του κλάδου είναι πλέον επιτακτική.

⁶. Cathy.A. Enz Hotel pricing in a networked world-Cornell Hotel and Restaurant Administration Feb.2003

- § **Προσαρμογή των προϊόντων από μαζικά σε εξειδικευμένα κατά κατηγορία πελατών.** Οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές πολυεθνικές αλυσίδες έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για την εξειδίκευση των προϊόντων τους (spa,συνεδριακοί χώροι,κτλ). Σε ότι αφορά την πελατειακή κατηγορία της εστίασης-χαλάρωσης οι ξενοδόχοι επικαλούνται πλέον τη γνώμη των γκουρού του σχεδιασμού και της διακόσμησης (π.χ Phillipe Stark) για νέες ιδέες και τεχνικές. Ωστόσο είναι εξαιρετικά δύσκολο να διακρίνει ο ξενοδόχος που υπάρχει πραγματική ζήτηση για τέτοιες υπηρεσίες.
- § **Δυσκολία προσαρμογής με την τεχνολογία.** Η παροχή για παράδειγμα γρήγορης σύνδεσης **Internet** στα δωμάτια που διατίθενται για το **business travel** μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά έχει να κάνει κυρίως με τις διαθέσιμες επενδύσεις. Έίναι λοιπόν **ζήτημα επενδυτικών στρατηγικών αποφάσεων.**
- § **Οι online κρατήσεις αποτελούν πονοκέφαλο για τον κλάδο.** Σύμφωνα με έρευνες⁷, από τη στιγμή που οι τιμές των δωματίων διατίθενται στις ιστοσελίδες του Internet **η αφοσίωση των πελατών** σε συγκεκριμένα ονόματα στην αγορά **μικραίνει** γιατί επηρεάζονται από μια πληθώρα τιμών και προτάσεων για διαμονή και μετακίνηση και αναζητούν την πιο ικανοποιητική.

⁷ PhoCus Wright 2002 Consumer trends Survey

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ.....	38
3.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	39
3.1.1 Εισαγωγή.....	39
3.1.1.1 Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον.....	40
3.1.1.2 Γραφειοκρατία.....	40
3.1.1.3 Πολιτική και Νομική δράση στον ελληνικό τουρισμό.....	41
3.1.1.4 Το Διοικητικό περιβάλλον στον Ελληνικό τουρισμό.....	41
3.1.1.5 Νομικό περιβάλλον.....	42
3.1.1.6 Φορολογική αντιμετώπιση και το κόστος εργασίας.....	43
3.1.1.7 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.....	44
3.1.1.8 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	45
3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	46
3.1.3 Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον.....	47
3.1.3.1 Εργαζόμενοι στον τουρισμό.....	48
3.1.3.2 Κοινωνικοί εταίροι.....	49
3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	49
3.1.5 Συμπεράσματα: προβλήματα-προοπτικές.....	51
3.2 ΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	53
3.2.1 Η Στρατηγική Ομάδα.....	53
3.2.2 Το υπόδειγμα του Porter.....	57
3.2.2.1 Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος.....	59
3.2.2.1.1 Πιθανοί Νεο-εισερχόμενοι:.....	59
3.2.2.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών:.....	62
3.2.2.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	63
3.2.2.1.4 Υποκατάστατα προϊόντα:.....	65
3.2.2.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:.....	66

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.1-1 Η Στρατηγική Ομάδα.....	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.2-1 Το υπόδειγμα του Porter.....	58

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ.**

3.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο 3 ασχολείται με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο Αστέρας Βουλιαγμένης, αλλά και οι άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές του. Αν και στην πράξη η ανεύρεση των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται δύσκολη αφ'ενός και αφ'εταίρου ο κάθε κλάδος έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, ωστόσο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε, τα αποτελέσματα μιας «φωτογραφίας» της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου που μελετάται στην παρούσα εργασία, έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητή η εικόνα των γενικευμένων συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι ανταγωνιζόμενες μεταξύ τους επιχειρήσεις. Η σημασία της ανάλυσης αυτής έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν δρουν ξεκομμένες από το περιβάλλον τους και οι στρατηγικές τους επηρεάζονται άμεσα από αυτό γιατί από την ανάλυσή του εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Οι κυριότεροι λόγοι ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι οι εξής:

- § Η αυξανόμενη δυσκολία στις ακριβείς προβλέψεις.
- § Η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- § Ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ελεγχθούν.
- § Ο μη-μόνιμος χαρακτήρας ακόμα και των πιο καινούργιων στρατηγικών σχεδίων.
- § Η αύξηση της επιρροής των ευρωπαϊκών και παγκόσμιων γεγονότων που επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία:

Το γενικευμένο ευρύτερο ή μακρο-περιβάλλον και το άμεσο κλαδικό ή μικρο-περιβάλλον. Η πιο γνωστή και χρησιμοποιημένη μέθοδος ανάλυσης του πρώτου συστατικού στοιχείου (γενικευμένο) είναι η μέθοδος P.E.S.T που

αποτελείται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων political, economical, socio-cultural, technological (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό-πολιτιστικό και τεχνολογικό).

Αυτές ακριβώς τις μεταβλητές που αφορούν το ελληνικό περιβάλλον του κλάδου των **ξενοδοχείων πολυτελείας** θα αναλύσουμε στις επόμενες παραγράφους.

3.1.1.1 Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον

Σε μια οικονομία σοσιαλιστικού τύπου σαν την ελληνική, χρήσιμο θα ήταν να ρίξουμε μια προσεκτική ματιά σε ολόκληρο το πολιτικό και νομικό πλαίσιο και τους παράγοντες που τα διαμορφώνουν π.χ την διοικητική δομή του ελληνικού τουρισμού όπως αυτή εκφράζεται από τους νόμους του κράτους και τα σχέδια του Υπουργείου Ανάπτυξης.

3.1.1.2 Γραφειοκρατία

Στη χώρα μας είναι ευρέως γνωστό το πρόβλημα της δυσκινησίας του δημόσιου τομέα σε ότι αφορά τις επενδύσεις από εγχώριους και ξένους επιχειρηματίες στον τουριστικό κλάδο. Η εχθρική σχέση μεταξύ δημοσίων οργάνων και επιχειρηματιών που έχει παγιωθεί την τελευταία εικοσαετία οφείλεται σε ένα νομικό λαβύρινθο που θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να ακολουθήσει προκειμένου να δει τα κεφάλαιά της να δραστηριοποιούνται παραγωγικά. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που η χώρα μας βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις παγκοσμίως από άποψη ελκυστικότητας των επενδύσεων. Είδαμε στην εισαγωγή μερικές από τις κυριότερες εξελίξεις στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο σκηνικό και αναλύσαμε τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που πηγάζουν από χώρες της Μεσογείου και των Βαλκανίων. Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι χώρες σαν την Πορτογαλία, την Ιρλανδία και την Ισπανία κατόρθωσαν στα πλαίσια μιας οργανωμένης και συντονισμένης πολιτικής να υπερκεράσουν τα προβλήματα που αναφέραμε και τελικά να προσελκύσουν επενδύσεις στα πλαίσια μιας ενοποιημένης ευρωπαϊκής πολιτικής. Οι χώρες αυτές και οι απλοποιημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες που χρησιμοποιούν, πρέπει να αποτελέσουν παράδειγμα και για τη χώρα μας για

να λυθεί επιτέλους αυτός ο γόρδιος δεσμός και να προσελκύσουμε επενδύσεις.

3.1.1.3 Πολιτική και Νομική δράση στον ελληνικό τουρισμό.

Η αστάθεια των χαρακτηριστικών που διέπουν τους ελληνικούς νόμους και η κωλυσιεργία των εκάστοτε κυβερνήσεων ταλαιπώρησαν τους επιχειρηματίες για πολλά χρόνια. Πολλές φορές το κράτος καθυστέρησε χαρακτηριστικά να πάρει καίριες αποφάσεις σε νομοθετικά ζητήματα που θα διευκόλυναν τη δράση των επιχειρήσεων και θα αναβάθμιζαν το τουριστικό προϊόν. Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση της ενοποιημένης ευρωπαϊκής νομοθεσίας, αλλά και των ιδιομορφιών της πολιτικής και νομικής πραγματικότητας της Ελλάδας, προκειμένου να υπερκεράσουν το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στην Ελλάδα και τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της. Υπενθυμίζουμε εδώ ότι η χώρα μας είναι η μοναδική στην Ευρωπαϊκή Ένωση που εγγράφει έσοδα στον προϋπολογισμό του κράτους από νομιμοποιήσεις αυθαιρέτων.

3.1.1.4 Το Διοικητικό περιβάλλον στον Ελληνικό τουρισμό.

Την περίοδο που αυτή η μελέτη εκπονήθηκε (γ' εξάμηνο του 2003), το κράτος είχε ολοκληρώσει τις διαδικασίες για την αλλαγή του δημόσιου τουριστικού μηχανισμού, αφού δημοσίευσε στην εφημερίδα της Κυβέρνησης τα Προεδρικά Διατάγματα για τη σύσταση Γενικής Γραμματείας και την μεταφορά των αρμοδιοτήτων του ΕΟΤ στο Υπουργείο Ανάπτυξης και τις Περιφέρειες, αλλά και τον Οργανισμό Διάρθρωσης Υπηρεσιών του ΕΟΤ.

Η αρμόδια Κυβέρνηση κινήθηκε προς την κατεύθυνση αυτή αναγνωρίζοντας τη σημασία του τουρισμού για τη χώρα και την επιτακτική ανάγκη για προσαρμογή στις νέες διεθνείς συνθήκες που σχολιάστηκαν στην εισαγωγή της παρούσας μελέτης.

Μετά τις νέες συνθήκες ο ΕΟΤ έχει κρατήσει ένα μικρό μόνο μέρος εργασιών που αφορούν κάποιες ειδικές μορφές τουρισμού καθώς και τα ξενοδοχεία της Αθήνας μέχρι το 2004 (τα υπόλοιπα πέρασαν στις περιφέρειες) και όπως φαίνεται οδεύει προς κατάργηση στο μέλλον.

Στη συνάντηση¹ που είχαν αρμόδιοι Υπουργοί από τις 25 χώρες-μέλη στην Κρήτη τον Ιούνιο του 2003, στα πλαίσια της ενοποιημένης ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς συζητήθηκε η προοπτική μιας κοινής τουριστικής πολιτικής με την πρόταση μέτρων στην προώθηση και την επικοινωνία του τουρισμού έτσι ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της ενοποιημένης ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς. Βλέποντας αυτές τις εξελίξεις συμπεραίνουμε ότι η παλαιά νοοτροπία που επικράτησε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, με τα πολλαπλά επίπεδα εξουσίας να μην επιτρέπουν σύντομες και οργανωμένες διαδικασίες πάνω στους επιχειρηματικούς σχεδιασμούς, δεν έχει θέση στο δυναμικό και συνεχώς μεταλλασόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

3.1.1.5 Νομικό περιβάλλον.

Με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων του ξενοδοχειακού τομέα στην Περιφέρεια, η τουριστική ηγεσία αποφάσισε την τροποποίηση του αναπτυξιακού νόμου 2601/98 σε ορισμένες διατάξεις².

Μερικές από τις σημαντικότερες αλλαγές είναι :

- § Στις επιχορηγούμενες επενδύσεις ξενοδοχειακών μονάδων τουλάχιστον Γ κατηγορίας εντάσσεται η δημιουργία πρόσθετων εγκαταστάσεων με την δημιουργία πρόσθετων χώρων (πισίνες αθλητικές εγκαταστάσεις, κοινόχρηστοι χώροι) με σκοπό την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών.
- § Η 7ετία από την έναρξη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνει και το χρονικό διάστημα που η μονάδα λειτουργούσε ως τέτοια, που μίσθωνε δωμάτια ή διαμερίσματα (αφορά αυτές που προέκυψαν από υποχρεωτική μετατροπή μονάδας ενοικίασης δωματίων)
- § Αυξήθηκαν κατά πέντε ποσοστιαίες μονάδες τα παρεχόμενα ποσοστά ενίσχυσης της επιχορήγησης, της επιδότησης επιτοκίου και της επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης, προκειμένου για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακής μονάδας.

¹ Πηγή: Άρθρο στον μηνιαίο τουριστικό και ταξιδιωτικό οδηγό (Πιθανή μια ενιαία ευρωπαϊκή τουριστική πολιτική) Ιούνιος 2003-www.gtp.gr.

² Πηγή :Μελέτη ICAP Δεκέμβριος 2002.

- § Για την μετατροπή διατηρητέων κτιρίων σε ξενοδοχεία παρέχονται επιδοτήσεις (45% επιτοκίου, φοροαπαλλαγές κτλ.)
- § Στην κατηγορία των ειδικών επενδύσεων εντάσσεται και η κατηγορία των ιαματικών πηγών.
- § Η ελάχιστη επένδυση για επενδύσεις και προγράμματα χρηματοδοτικής μίσθωσης εξοπλισμού, ανέρχεται στα 150.000 ευρώ.
- § Για ξενοδοχειακές μονάδες κάτω των 50 κλινών το ελάχιστο ύψος ανέρχεται στα 75.000 ευρώ.

Αυτές είναι μερικές μόνο από τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο αχανές νομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων του κλάδου χρειάζονται όμως αρκετές ακόμα για την εξυγίανση του νομικού πλαισίου μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτυχθούν.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η χώρα μας θεωρείται ότι έχει την σκληρότερη εργατική νομοθεσία του κόσμου.

3.1.1.6 Φορολογική αντιμετώπιση και το κόστος εργασίας.

Είναι γνωστό ότι μέχρι τώρα η ανελαστική τάση της εργασίας, ο προστατευτισμός του κράτους στα σωματεία εργαζομένων χωρίς παραγωγικό αντίκρισμα για τις επιχειρήσεις και η σκληρή εργατική νομοθεσία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση μοναδιαίου κόστους εργασίας σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες χώρες (Ισπανία, Γαλλία, Πορτογαλία).

Όσον αφορά τη φορολογική νομοθεσία, όλες οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα με εξαίρεση τα πλοία και τα τουριστικά σκάφη φορολογούνται με βάση το νόμο 2065/92 περί φορολογίας των επιχειρήσεων (40% εφόσον οι μετοχές τους δεν διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α).

Επιπροσθέτως αναφέρεται ότι το τουριστικό προϊόν στην Ελλάδα επιβαρύνεται και με ένα πλήθος τοπικών φόρων και επιβαρύνσεων ,το αεροδρόμιο των Σπátων χρεώνει όλες τις πτήσεις που εφοδιάζουν με πελατεία όλα τα αττικά ξενοδοχεία με ένα από τα ακριβότερα τέλη σε όλη την Ευρώπη (σπατόσημο) επιβαρύνοντας την τιμή των εισιτηρίων και τέλος η

τιμή των δωματίων επιβαρύνεται με ΦΠΑ 8% έναντι μικρότερου της Πορτογαλίας π.χ.

Τα θέματα αυτά βρίσκονται υπό συζήτηση από τους πολιτικούς και επιχειρηματικούς αρμόδιους φορείς και επανεξετάζονται στα πλαίσια της σύγκλισης της χώρας με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πάντως ενδεικτικά αναφέρεται ότι η χώρα μας κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των υπολοίπων της Ευρώπης σε ότι αφορά την συχνότητα των αλλαγών στο φορολογικό καθεστώς.

3.1.1.7 Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.

Η αλληλεξάρτηση Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα παίζει σπουδαίο ρόλο στην λειτουργία του τουριστικού μηχανισμού.

Από την μία μεριά οι ιδιώτες που με τις επενδύσεις τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη της απασχόλησης, στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών από το συνάλλαγμα που εισρέει στη χώρα και επιπλέον βοηθούν τα ταμεία με την καταβολή των φόρων. Από την άλλη το κράτος φροντίζει για την κατασκευή των κατάλληλων υποδομών, την βελτίωση των μεταφορών, την φορολογική ελάφρυνση των νέων επιχειρήσεων και την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Συνεπώς ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων επηρεάζεται άμεσα από τον τρόπο που παρεμβαίνει το κράτος σε όλα τα επίπεδα άσκησης εξουσίας που είτε βοηθά είτε εμποδίζει την ανάπτυξη³.

Για παράδειγμα ο Πρόεδρος του IATA υποστήριξε στο παρελθόν ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους σχετικά με τις χερσαίες μεταφορές και συγκεκριμένα για την έλλειψη συνεργασίας με τον ΟΣΕ ο οποίος χαρακτηρίζεται από έλλειψη εκσυγχρονισμού και κινείται σε χώρους πέραν των αρμοδιοτήτων του (λεωφορεία).

Επίσης τονίστηκε ότι ο ΟΣΕ πάσχει από έλλειψη σύγχρονου Μάρκετινγκ και πολιτική πωλήσεων. Ο κ. Βασίλειος Στεφάτος σύμβουλος Προέδρου υποστήριξε ότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του οργανισμού και ότι ο

³ Πηγή: Συνέντευξη με τον Ιωάννη Ευαγγέλου, Προεδρο IATA στο περιοδικό «Τουριστική Αγορά» τεύχος 124-Μάρτιος 2000.

οργανισμός βρίσκεται σε αυτή την τροχιά αφού εξασφάλισε 1,1 δις. Από το Γ κοινοτικό πλαίσιο που όμως δεν είναι αρκετό αφού απαιτούνται τουλάχιστον 4,3 δις.

Από την άλλη μεριά ο κ. Αλέξης Γασπαράτος, μέλος του Δ.Σ της ΠΟΕΤ περιέγραψε την δεινή θέση την οποία έχει περιέλθει ο κλάδος των λεωφορείων αφού το κράτος πριμοδοτεί μόνο τον ΟΣΕ και τα ΚΤΕΛ και το θέμα των λεωφορείων δεν έχει περιληφθεί στο Γ κοινοτικό πλαίσιο. Αυτό προκάλεσε έντονες αντιδράσεις στον κλάδο.

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

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο Σύλλογος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ)⁴ κάνει πλέον ανοικτά λόγο για ενσωμάτωση του τουρισμού στον κλάδο του, συντάχθηκε μανιφέστο δεκατεσσάρων φορέων του τουρισμού στο οποίο συνυπογράφουν και ζητούν τη δημιουργία Τουριστικού Επιμελητηρίου που ως κοινός φορέας θα εποπτεύει 300.000 επιχειρήσεις και 1.200.000 εργαζόμενους.

3.1.1.8 Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η τοπική αυτοδιοίκηση κατέχει πρώτη θέση στις οικονομικές εξελίξεις σε τοπικό και πανελλαδικό επίπεδο. Δύο βασικά χαρακτηριστικά της είναι η υπάρχουσα ένταση κεφαλαίου και αλλά και η φύση των προσφερόμενων υπηρεσιών που δεν αφορά μόνο αλλοδαπούς τουρίστες αλλά και ολόκληρο τον πληθυσμό της χώρας. Επομένως ο ρόλος της είναι σημαντικός για τοπικά θέματα όπως οι πολιτιστικές εκδηλώσεις, η καθαριότητα των τουριστικών περιοχών, η κατασκευή δρόμων κτλ. Επιπρόσθετα κάποια επιχείρηση μπορεί να προσκομίσει οφέλη από τη διαφήμιση που θα γίνει για την γενικότερη γεωγραφική περιοχή μέσω εθνικών και κοινοτικών κονδυλίων. Σε ορισμένες περιοχές της Αττικής παρατηρείται αδράνεια των τοπικών

⁴ Πηγή: Άρθρο «κοινή στέγη απαιτούν 300.000 επιχειρήσεις» Περιοδικό «τουρισμός και οικονομία» τεύχος 285 Μάιος 2003.

αρχών και αδιαφορία του κράτους ενώ σε κάποιες άλλες σπουδαία δραστηριότητα από τις δημοτικές αρχές στοιχείο που φανερώνει ότι σε κάποιες περιοχές η δραστηριότητα διαμορφώνεται με βάση την εκλογική δύναμη.

Μια προγραμματισμένη επιλογή του Δήμου λοιπόν μπορεί να επιφέρει κέρδη ή όχι στις τουριστικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν.

3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Ο επιχειρηματικός κόσμος στον κλάδο του τουρισμού μετά το αρχικό μούδιασμα που επικράτησε στις αρχές της εφαρμογής του ενιαίου νομισματικού ευρωπαϊκού συστήματος δείχνει να προσαρμόζεται αργά και σταθερά στις νέες εξελίξεις. Εκτός από την δραστηριότητα του Οργανισμού τουριστικών ακινήτων που ανέλαβε να διαχειριστεί την τεράστια περιουσία του ΕΟΤ, οι κινήσεις επέκτασης-ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα τροφοδοτούν και ολόκληρη την ανάπτυξη του κλάδου, η οποία εξαρτάται από την σωστή εκμετάλλευση των ευκαιριών και την σωστή αντιμετώπιση των απειλών που παρουσιάζονται. Σύμφωνα με στοιχεία της **Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ** για τον εκσυγχρονισμό των ξενοδοχειακών μονάδων βάση του νόμου 2601/98, περιλήφθηκαν 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 ευρώ, συνολικής επιχορήγησης 83.313.949 ευρώ και συνολικών ιδίων κεφαλαίων 193.667.939.

Για την ανέγερση και την επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων περιλήφθηκαν στον ίδιο νόμο την περίοδο 1/1/1998-30/9/2002 34 επενδυτικά σχέδια τα οποία αφορούσαν την κατασκευή 2327 κλινών, ο συνολικός προϋπολογισμός των οποίων ανήλθε σε 45.080.919 ευρώ και το ύψος της επιχορήγησης 8.425.792 ευρώ.

Όσον αφορά την κατηγορία των επενδύσεων μετατροπής παραδοσιακών-διατηρητέων κτιρίων σε τουριστικά καταλύματα κατά την περίοδο 1/1/1998-30/9/2002 περιλήφθηκαν στο Ν.2601/98 συνολικά 96 επενδυτικά σχέδια τα οποία αφορούσαν 2.356 κλίνες συνολικού προϋπολογισμού 52.792.456

ευρώ, ενώ για την ίδρυση, επέκταση και εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής (μαρίνες, γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και κέντρα θαλασσοθεραπείας) περιλήφθηκαν στον νόμο συνολικά οκτώ επενδυτικά σχέδια προϋπολογισμού 44.437.825 ευρώ.

Επιπρόσθετα στα πλαίσια του 3^{ου} Κ.Π.Σ και μέσω του προγράμματος «ανταγωνιστικότητα» του Υπουργείου Ανάπτυξης 1.724 επιχειρήσεις έχουν υποβάλλει προτάσεις συνολικού προϋπολογισμού 82,2 εκ. ευρώ. Η απορρόφηση των κεφαλαίων επρόκειτο να ολοκληρωθεί στο τέλος του 2003 και μέσω αυτών υπολογίστηκε ότι θα ανακαινισθούν περί τα 480.000 ξενοδοχεία. Σε ότι αφορά το 4^ο Κ.Π.Σ ανακοινώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση ότι οι ελληνικές περιφέρειες θα θεωρηθούν ευρωπαϊκές περιφέρειες (αποκέντρωση) και η απορρόφηση θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι το 2008.

Επιπλέον την περίοδο αυτή ένας μεγάλος αριθμός μονάδων πολυτελείας στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών και του Πειραιά ανακατασκευάστηκε ή χτίστηκε στα πλαίσια της προετοιμασίας της Ολυμπιάδας του 2004.

Η οικονομική πολιτική που επικράτησε στην Ελλάδα τις δεκαετίες του '80 και του '90 με την νομισματική αστάθεια και την «σκληρή δραχμή» επέτρεψε στους ξένους tour-operator να κερδοσκοπούν πάνω στα συμβόλαια «allotment» ενώ την τύχη του νομίσματος καθόριζε η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος. Με τα νέα δεδομένα η διαχείριση γίνεται πλέον από την Τράπεζα της Φραγκφούρτης και δεν επιτρέπει τις κερδοσκοπίες του παρελθόντος.

Ακόμα η φθίνουσα πορεία των επιτοκίων επιτρέπει φθηνό δανεισμό από τις επιχειρήσεις αλλά και με την βοήθεια των κοινοτικών πλαισίων στήριξης οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου διαγράφονται θετικές μεσο-μακροπρόθεσμα.

3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

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

3.1.3.1 Εργαζόμενοι στον τουρισμό.

Η αλήθεια είναι ότι η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα, τόσο στις βιομηχανικές όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες προκάλεσε μια αύξηση των ανειδίκευτων ή ημειδικευμένων θέσεων εργασίας.

Η ανειδίκευτη ή ημειδικευμένη απασχόληση αφορά κυρίως του τοπικούς πληθυσμούς, τους νέους και τις γυναίκες⁵. Σε ότι αφορά την χώρα μας το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται σε μόνιμες ή εποχιακές θέσεις έχουν χαρακτηριστεί ως άτομα με ακραία ιδιοσυγκρασία που από την μία χαρακτηρίζονται από φιλότιμο και μπορούν να διεκπεραιώσουν και την πιο δύσκολη εξυπηρέτηση και από την άλλη δεν διστάζουν να απεργήσουν στη μέση της τουριστικής περιόδου.

Μερικές από τις προτάσεις που έκανε ο ΙΑΤΑ⁶ μέσω του Προέδρου του Ι. Ευαγγέλου για την απασχόληση και τις θέσεις εργασίας ήταν η επιδότηση των επ' ορισμένου χρόνου συμβάσεων για την χειμερινή περίοδο, η εφαρμογή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για εκείνους με επ'αορίστου χρόνου συμβάσεις και ευέλικτους τρόπους απασχόλησης για τις περιόδους κρίσεων (π.χ 11^η Σεπτεμβρίου, πόλεμος στο Ιράκ).

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

Μερικά από τα γενικά χαρακτηριστικά⁷ της ελληνικής πραγματικότητας σε ότι αφορά την απασχόληση στον τουρισμό είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων, ο χαρακτήρας της απασχόλησης ενάντια στους συνήθεις ρυθμούς εργασίας, η μεγάλη διάρκεια της ημέρας εργασίας, η φυσική κούραση, τα ψυχολογικά εμπόδια κ.ά.

Παρόλα τα προβλήματα αυτά σύμφωνα με μελέτη που παρουσιάστηκε από τον ΣΕΤΕ στο 2ο συνέδριο τον Φεβρουάριο του 2003, ένας στους πέντε

⁵ Σύμφωνα με στατιστικές του Eurostat για το 1996 (Labour Force Survey) η γυναικεία απασχόληση σε ξενοδοχεία και εστιατόρια ανερχόταν σε 92.000 άτομα δηλ. το 40% της συνολικής απασχόλησης στις συγκεκριμένες δραστηριότητες.

⁶ Πηγή: Συνέντευξη με τον Ιωάννη Ευαγγέλου, Πρόεδρο ΙΑΤΑ στο περιοδικό «Τουριστική Αγορά» τεύχος 124-Μάρτιος 2000.

⁷ Τουρισμός-έννοιες-μεγέθη-δομές. Στέλιος Βαρβαρέσος 'β έκδοση 2000.

Έλληνες απασχολείται στον τουρισμό μια και την τελευταία εικοσαετία είχαμε αύξηση στην απασχόληση κατά 87% έναντι 9,2 στην συνολική απασχόληση και μείωσης στη μεταποίηση κατά 15%.

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

3.1.3.2 Κοινωνικοί εταίροι

Σε ότι αφορά το κοινωνικό πρόσωπο του κράτος παρατηρείται ένα πρωτότυπο φαινόμενο ποικιλομορφίας αφού έχει παρατηρηθεί σε κρατικούς οργανισμούς να ζημιώνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα το ελληνικό δημόσιο χωρίς την παραμικρή κοινωνική αντίδραση και από την άλλη ιδιωτικές εταιρείες να μην μπορούν να αναδιοργανωθούν ή να αλλάξουν στρατηγική⁸.

Η εμπειρία μας έχει διδάξει ότι οι εταίροι διαμαρτύρονται μόνο σε περιπτώσεις πτωχεύσεων εταιρειών ή επιθετικής εξαγοράς από ξένες αλυσίδες. Γενικά οι εταίροι κινητοποιούνται όταν υπάρχουν μικροκομματικά ή συνδικαλιστικά οφέλη.

3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Σύμφωνα με μελέτη⁹ που εκπόνησε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού στη Μαδρίτη τον Οκτώβριο του 2002, σε διεθνές επίπεδο το Internet έχει αρκετό δρόμο ακόμα μέχρι να γίνει το βασικό κανάλι διανομής τουριστικών προϊόντων από άποψη όγκου πωλήσεων.

Παρ'όλα αυτά παίζει βασικό ρόλο στη συγκέντρωση πληροφοριών για την επιλογή σε προορισμούς και σε υπηρεσίες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

⁸ Περίπτωση SOFTEX, Ολυμπιακής και στον αντίποδα ιδιωτικές εταιρείες που έχουν μεταναστεύσει για να επιτύχουν χαμηλότερο εργατικό κόστος.

⁹ W.O.T: Market Intelligence and Promotion Section, Madrid Oct.2002 (CLIMBING TOWARDS RECOVERY)-omt@world-tourism.org.

Στις ΗΠΑ προβλέπεται ότι οι πωλήσεις μέσω Ιντερνέτ θα αυξηθούν τα επόμενα πέντε χρόνια. Η διανομή εξακολουθεί να γίνεται με παραδοσιακό τρόπο δηλ. μέσω tour-operator και τουριστικά γραφεία.

Η μείωση ή η εξάλειψη των προμηθειών στις πωλήσεις εισιτηρίων και στις ενοικιάσεις αυτοκινήτων οδηγεί στην καθιέρωση των αμοιβών των υπηρεσιών που σε πολλές περιπτώσεις είναι μεικτά ποσά και στην έμφαση του συμβουλευτικού χαρακτήρα των παραπάνω επιχειρήσεων.

Στη Ευρώπη, με ηγέτες την Γαλλία, την Αγγλία και την Γερμανία ο τζίρος στο e-commerce για το 2002 άγγιξε τα 7,6 δις. ευρώ. Το νούμερο αυτό προβλέπεται ότι θα τριπλασιαστεί μέχρι το 2005.

Αυτές οι εξελίξεις δείχνουν να επηρεάζουν άμεσα και την Ελλάδα μόνο που η χώρα μας δείχνει ότι προσαρμόζεται πολύ πιο αργά σε αυτές αφού το e-commerce στη χώρα μας είναι ακόμα στην εφηβεία του και συνεπώς έχει τεράστια περιθώρια ανάπτυξης.

Η πελατειακή βάση είναι τεράστια (80 εκατ. Γερμανοί και 70 εκατ. Βρετανοί εκ των οποίων τα 4 εκατ. επισκέπτονται την Ελλάδα), ενώ το ίδιο ισχύει και για την πελατειακή βάση των επαγγελματιών του χώρου (15.000 επιχειρήσεις, 1000 εταιρείες προμηθευτές τους, 30.000 εταιρείες – καταναλωτές τουριστικών προϊόντων, 500.000 άμεσα ή έμμεσα εργαζόμενοι στον ελληνικό τουρισμό). Αυτή τη στιγμή ότι η Ελλάδα με πληθυσμό 10,6 εκατ. έχει 1,3 εκατ χρήστες. Από του ανθρώπους του χώρου θεωρείται ότι οι επενδύσεις στο τεχνολογικό «backbone» και στο «content» καθώς και η απρόσκοπτη σύνδεση online προσπάθειας με τον παραδοσιακό κύκλο προμηθειών - διεκπεραίωσης - πληρωμών της Παλαιάς Οικονομίας αποτελούν εχέγγυα επιτυχίας.

Όλα αυτά αν συνυπολογίσουμε και την τεχνολογική εξέλιξη στα συστήματα των άλλων τμημάτων των ξενοδοχείων (Fn B, front desk, Financial systems) καταλαβαίνουμε πόσο θα συμβάλει τα επόμενα χρόνια η εξέλιξη της τεχνολογίας στην αναβάθμιση των υπηρεσιών.

3.1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Από την παραπάνω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος απορρέουν κάποια συμπεράσματα¹⁰ για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο που συνοψίζονται στα εξής:

- **Συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς:** Αυτή παρατηρείται κυρίως στα Δωδεκάνησα, την Κρήτη, τα Ιόνια νησιά, τη Χαλκιδική, την Αττική και την Θεσσαλονίκη με συγκέντρωση πάνω του 50% των κλινών να είναι συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα. Πέρα από τις περιφέρειες αυτές υπάρχουν περιφέρειες με μέτρια ή ανύπαρκτη τουριστική ανάπτυξη.
- **Εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης:** Ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας παρατηρείται τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο φαινόμενο το οποίο σε συνδυασμό με την ανισοκατανομή και την ελλιπή υποδομή της τουριστικής δραστηριότητας επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Υποδομή:** Σημαντικές είναι οι βελτιώσεις τα τελευταία χρόνια όσον αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Αττικό Μετρό, Αεροδρόμιο Σπάτων, οδικό εθνικό και επαρχιακό δίκτυο, Αττική οδός κ.ά.) Παράλληλα η Ολυμπιάδα του 2004 θα συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της γενικότερης υποδομής στο λεκανοπέδιο της Αττικής.
- **Ειδική τουριστική υποδομή:** Χαρακτηριστική είναι η έλλειψη έργων ειδικής τουριστικής υποδομής όπως γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα κτλ που θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη πολλών εναλλακτικών μορφών τουρισμού πέρα από το κλασικό τρίπτυχο Ήλιος- Θάλασσα - Πολιτισμός που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.
- **Παρεχόμενες υπηρεσίες:** Με εξαίρεση τις υπηρεσίες που παρέχονται σε οργανωμένες τουριστικές εγκαταστάσεις έντονη καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών σε βοηθητικά καταλύματα και αμιγή κέντρα εστίασης και αναψυχής, του επιπέδου εκπαίδευσης των

¹⁰ Πηγή: ICAP Μελέτη «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»-Δεκ. 2002.

απασχολούμενων στον τουριστικό κλάδο, της οργανωτικής δομής, κυρίως των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων των μέσων μεταφοράς κτλ.

- **Έντονη είναι η εξάρτηση των ελληνικών επιχειρήσεων από τους τουριστικούς οργανισμούς διαφόρων χωρών του εξωτερικού:** Τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την τουριστική κίνηση και την τελική τιμολόγηση των τουριστικών πακέτων. Επιπλέον τη χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των ελληνικών επιχειρήσεων ενισχύει και η απουσία εθνικών αερομεταφορέων.
- **Υπαρκτό είναι το πρόβλημα της υπερχρέωσης αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων:** Ένα φαινόμενο στο οποίο οδήγησαν τα υψηλά επιτόκια κατά το παρελθόν.
- **Ο δημόσιος τουριστικός μηχανισμός:** Δείχνει αδυναμία προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- **Οι σχέσεις κράτους καθορίζονται μέσα από διατάξεις και νομοθετικά πλαίσια που στερούνται αναπτυξιακών χαρακτηριστικών:** Κύρια σημεία των σχέσεων αυτών είναι η διατήρηση ακόμη προστατευτικών πλαισίων σε ορισμένους κλάδους (π.χ καθεστώς κορεσμένων περιοχών, καμποτάζ) που περιορίζουν την ανάπτυξη των κλάδων αυτών και γενικότερα τον τουρισμό.
- **Η καθυστέρηση που σημειώθηκε στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από τις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης αγορές:** Δημιουργεί προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Σημαντικά είναι τα περιθώρια ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, κ.λ.π.

3.2 ΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.2.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Στην παρακάτω παράγραφο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια ανάλυση της στρατηγικής ομάδας που θα μελετηθεί στο παρόν κεφάλαιο προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυσή μας, αφού ο κλάδος ως ένα βαθμό χαρακτηρίζεται από ετερογενή και ομοιογενή στοιχεία. Ο M.Porter υποστηρίζει ότι η ομαδοποίηση των εταιρειών και ο διαχωρισμός των ομάδων αυτών, γίνεται με βάση κάποιες στρατηγικές μεταβλητές όπως είναι η γεωγραφική θέση των μονάδων, η τιμολογιακή πολιτική, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων κ.ά.

Στην συγκεκριμένη ανάλυση της μελέτης μας εμείς θα χρησιμοποιήσουμε ως μεταβλητές τη **γεωγραφική θέση** και τις **κατηγορίες με βάση την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών**.

Στόχος της κατηγοριοποίησης αυτής είναι να καταδείξει τον άμεσο ανταγωνισμό μιας εταιρείας μέσα στον ήδη υπάρχοντα κλάδο. Αυτό διευκολύνει την στρατηγική ανάλυση και εντοπίζει τα ομοιογενή χαρακτηριστικά, έτσι ώστε η κάθε εταιρεία να καταστρώσει στρατηγικό πλάνο βελτίωσης των ήδη υπάρχοντων υπηρεσιών ή διαφοροποίησης από αυτές των ανταγωνιστών.

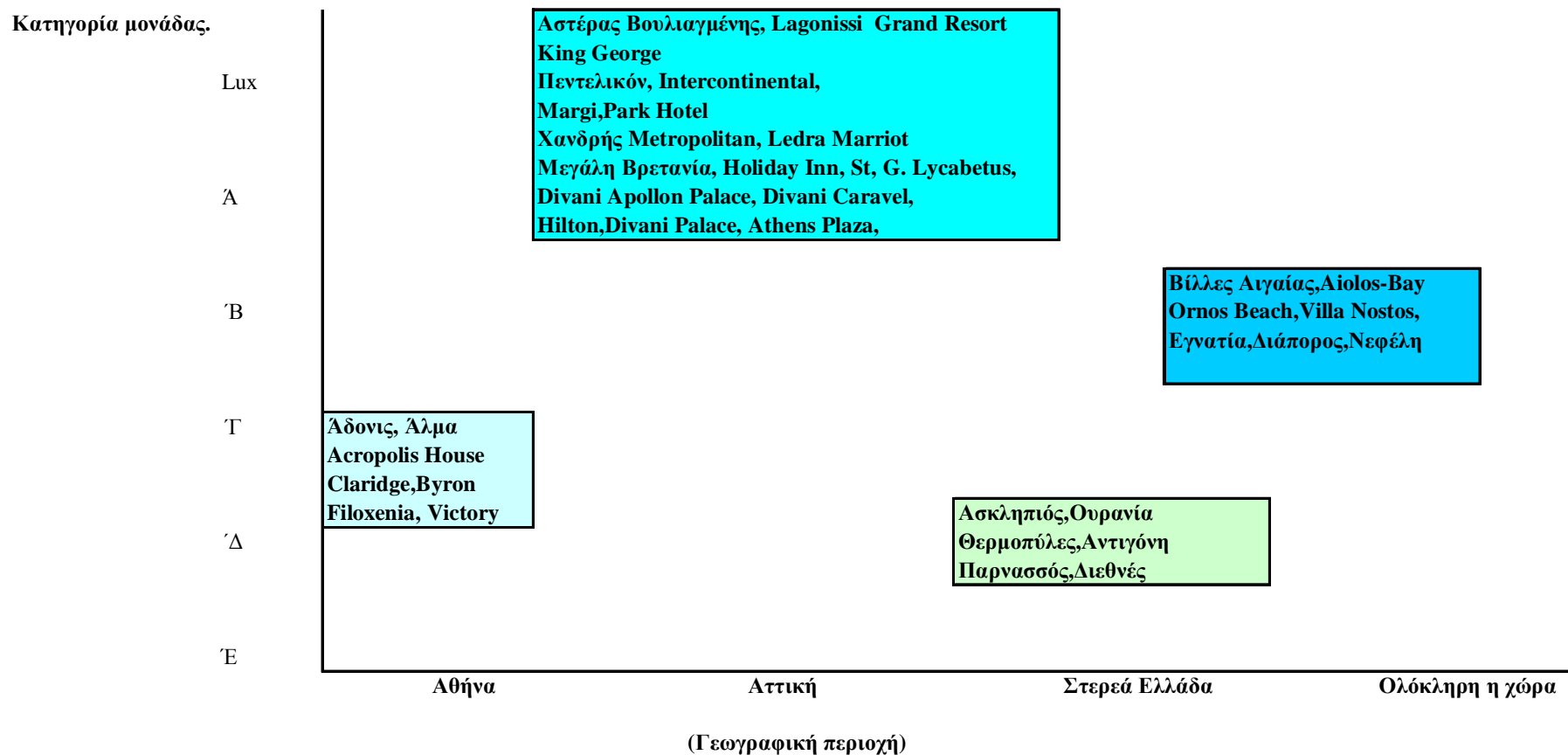
Σαν στρατηγική ομάδα «πολυτελή ξενοδοχεία» εννοούμε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες:

- **Είναι ξενοδοχεία ΑΑ κατηγορίας** σύμφωνα με τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες.
- **Γεωγραφικά βρίσκονται σε μια ακτίνα μέχρι 40 χλμ** από την Αθήνα και μέχρι 25 χλμ από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος.
- **Λειτουργούν όλο το χρόνο σε όλη τη δυναμικότητά τους** ή τουλάχιστον σε ένα μέρος των εγκαταστάσεών τους.
- **Έχουν λάβει σήμα εμπορικής λειτουργίας** από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο.

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.2.1-1 βλέπουμε ένα υπόδειγμα κατηγοριοποίησης του κλάδου έχοντας χρησιμοποιήσει ως μεταβλητές **την γεωγραφική περιοχή και την κατηγορία των ξενοδοχείων** που σύμφωνα με το ξενοδοχειακό επιμελητήριο είναι σε κατάταξη Α,Β,Γ,Δ κ.τ.λ και όχι σε αστέρια όπως επικρατεί παγκοσμίως:

Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω ελλείψεως χώρου χρησιμοποιούνται μερικά μόνο ξενοδοχεία στο υπόδειγμα, την στιγμή που η ολοκληρωμένη μελέτη περιλαμβάνει μονάδες όλου του κλάδου. Ο σκοπός που χρησιμοποιούμε υποθετικά το παράδειγμα είναι για να δείξουμε πως προέκυψε στη μελέτη των στρατηγικών πλάνων της Εταιρείας του Αστήρα ο άμεσος ανταγωνισμός του.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.1-1 Η Στρατηγική Ομάδα



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, Essentials of Strategic Management, J .David Hunger- J .David Hunger-Thomas L. Wheelen-2002.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τα πλάνα της Εταιρείας για το 2002 ο άμεσος ανταγωνισμός του Αστέρα είναι μια υπο-ομάδα αυτής που παρουσιάζεται στο διάγραμμα, αναφέρεται σε τρεις πελατειακές κατηγορίες και είναι οι εξής :

A) Για συνέδρια: Intercontinental, Ledra-Marriott, Divani Apollon-Palace

B) Για Corporate: Divani Apollon Palace, Margi House, Χανδρήs-Metropolitan, Intercontinental, Ledra-Marriot, Athens Plaza,

Γ) Για μεμονωμένους: Grand Resort Λαγονήσι.

Σημειώνεται ότι τα ξενοδοχεία **Hilton, Μεγάλη Βρετάνια και King George**, ήταν υπό ανακαίνιση την συγκεκριμένη περίοδο που εξετάζεται και συνεπώς στοιχεία τους δεν ήταν διαθέσιμα για το 2002.

Όμως αναφέρονται ως μελλοντικοί ανταγωνιστές για το 2003 νεοεισερχόμενοι στον κλάδο εξ' αιτίας της εκτεταμένης ανακαίνισης τους.

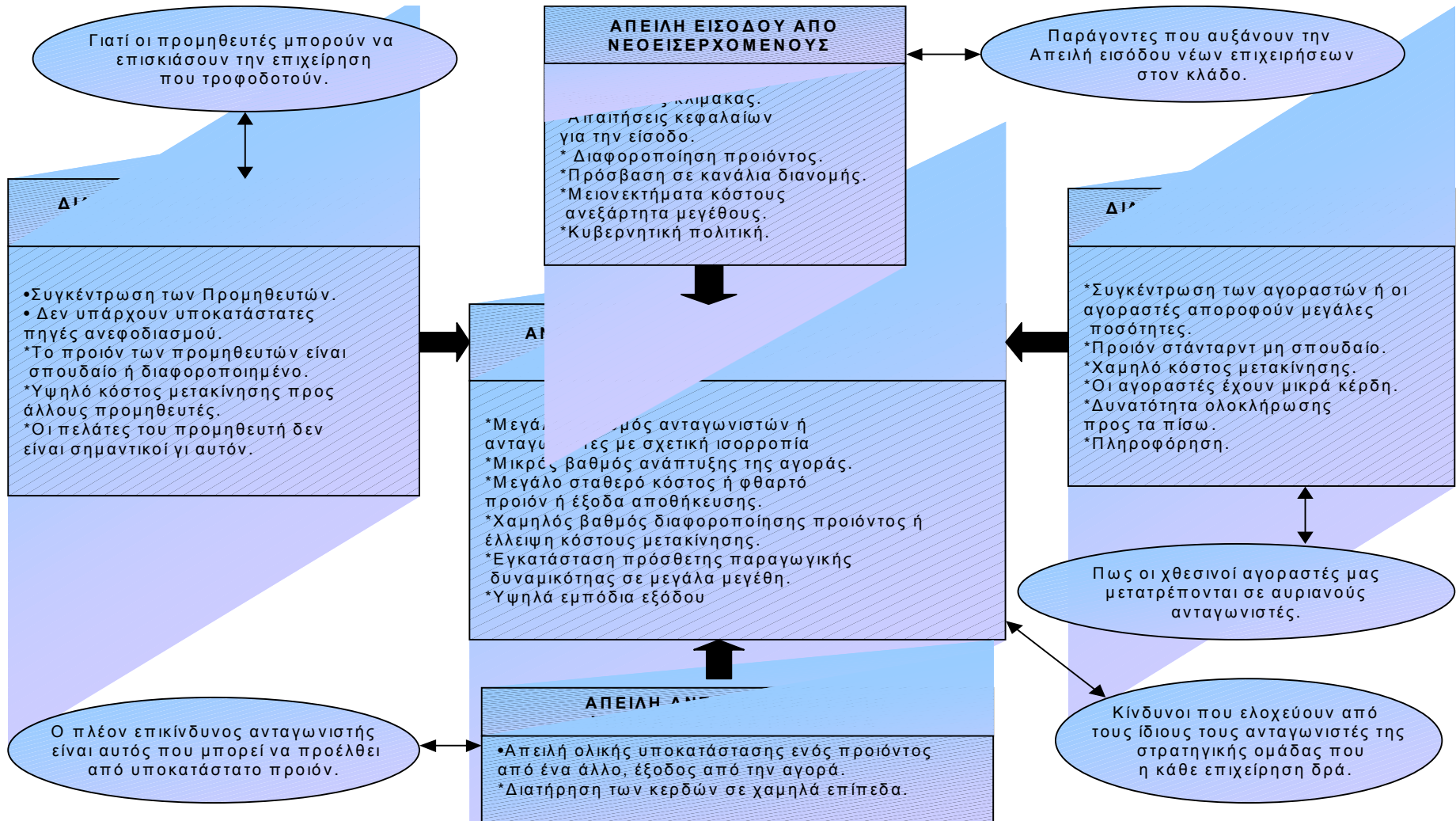
3.2.2 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.

Στις παρακάτω παραγράφους θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε το μικρο-περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ολόκληρη η στρατηγική ομάδα που εξετάζεται δηλ. ο Αστέρας Βουλιαγμένης και οι ανταγωνιστικές προς αυτόν μονάδες.

Η ανάλυση αυτή θα γίνει με την διεθνώς αναγνωρισμένη μέθοδο του Porter που ανέλυσε ο ίδιος στο σύγγραμμα του «**Competitive Strategy**» **Free Press, New York 1980**. Στο διάγραμμα 3.2 δίνεται παραστατικά το σχήμα προσαρμοσμένο στα ελληνικά πάνω στο οποίο θα γίνει η ανάλυση για τη θέση της Στρατηγικής Ομάδας απέναντι στις πέντε ανταγωνιστικές τους δυνάμεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ίδιος ο Michael Porter παρουσίασε μελέτη του στην Ελλάδα η οποία στηρίχθηκε σε όλη την βιβλιογραφία και την αρθρογραφία του από το 1980 μέχρι και το 2001 με τίτλο «**Winning Strategies and Country Competitiveness in Difficult Times**» (Αθήνα 8 Μαΐου 2003) όπου ανέλυσε δύο βασικά θέματα «Company Strategy» και «National Competitiveness».

Στην εν λόγω παρουσίαση αναφέρθηκε και στην Ελλάδα με μερικά πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.2-1 Το υπόδειγμα του Porter.



3.2.2.1 Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος.

3.2.2.1.1 Πιθανοί Νεο-εισερχόμενοι:

Σύμφωνα με τον Porter η καλή λειτουργία ενός κλάδου και οι προοπτικές κερδοφορίας μέσα σ' αυτόν, προσελκύει νέους επενδυτές που επιθυμούν να συμμετέχουν, αποσπώντας όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με μελλοντικό στόχο την ηγετική θέση μέσα σε αυτόν. Όσο ο ανταγωνισμός εντείνεται μέσα στον κλάδο, οι εταιρείες που υπάρχουν ήδη μέσα και που κατέχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς προσπαθούν να διαφυλάξουν τα κεκτημένα αντιδρώντας ανάλογα. Επίσης η απειλή από τους νέους εξαρτάται και από τα εμπόδια εισόδου που καθορίζονται από τον κλάδο.

Τα εμπόδια αυτά έχουν τις εξής μορφές:

Οικονομίες κλίμακας: Ο βασικότερος παράγοντας διαμόρφωσης κόστους σε κάθε κλάδο είναι ο όγκος παραγωγής. Η παραγωγή περισσότερων γευμάτων καθημερινά ή η μαζική κράτηση δωματίων μπορεί να διαφοροποιήσει το κόστος ανάμεσα σε μονάδες μεγαλύτερης και μικρότερης παραγωγικής δυναμικότητας αντίστοιχα.

Επίσης το «know-how», ο ικανοποιητικός βαθμός παραγωγής αλλά και η προσφορά υπηρεσιών σε όρους ποιότητας, στοιχίζει τα οποία αποκτά μια επιχείρηση με το πέρασμα των ετών φαίνεται να είναι αρκετά σημαντικά εμπόδια για τους νεο-εισερχόμενους.

Σε ότι αφορά την συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε, για το 2002 σύμφωνα με στοιχεία της Εταιρείας του Αστέρια δύο υπάρχουσες μονάδες-ανταγωνιστές, το Hilton και η Μεγάλη Βρετανία έκλεισαν για ανακαίνιση έτσι θεωρούνται νεο-εισερχόμενοι και πάλι στον κλάδο για το 2003, ενώ άνοιξε μετά από εκτεταμένη ανακαίνιση το King George και το Λαγονήσι «Grand Resort» πραγματοποίησε κατασκευή σε νέες πτέρυγες, συνεπώς θεωρητικά αυτές οι δύο μονάδες είναι νεο-εισερχόμενοι στο κλάδο για το 2002.

Στο μέτρο και στο βαθμό που μιλάμε για δύο ήδη υπάρχουσες μονάδες κατανοούμε ότι και οι δύο αυτές μονάδες κατέχουν σε αρκετό βαθμό το «know How» του κλάδου και προέβησαν είτε σε ανακαίνιση της μονάδας για να αναβαθμίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, είτε στην επέκταση σε πτέρυγες για να μεγαλώσουν την προσφορά τους στον κλάδο.

Το Λαγονήσι «Grand-Resort» μόνο για το 2002 ενέκρινε επενδύσεις 53 εκατ. ευρώ στοχεύοντας για το 2003 σε πληρότητες 70%-75%. Στο κεφάλαιο 4 θα δούμε συνοπτικά πως ο Αστéρας στοχεύει να επεκτείνει και να ανακαινίσει την μονάδα με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια ενδιαφέρουσα και σημαντική στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί ο όμιλος Διβάνη (στον οποίο ανήκει το Divani Apollon Pallas που εξετάζουμε) εφόσον οι μονάδες του ομίλου είναι σε απόσταση μερικών μόνο χιλιομέτρων μεταξύ τους και εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους προμηθευτές λόγω όγκου παραγγελιών και ευκολίας παράδοσης. Η επένδυση της Ledra Marriott για κατασκευή και επέκταση της μονάδας στη λεωφόρο Συγγρού θεωρείται από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στον κλάδο.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Επειδή η μελέτη αναφέρεται σε ξενοδοχεία πολυτελείας, με έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας το όλο θέμα της διαφοροποίησης που εκπονείται από τα στρατηγικά επιτελεία, εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα και την εξειδικευμένη εκπαίδευση του προσωπικού, την φαντασία στην ατμόσφαιρα χαλάρωσης ή διασκέδασης που η κάθε μονάδα προσφέρει, την ταχύτητα παροχής υπηρεσίας και άλλους παράγοντες που είναι δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν γιατί βασίζονται σε προσωπικά βιώματα πελατών από την μια επιχείρηση στην άλλη.

Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Αυτός είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για τους νεο-εισερχόμενους και αυτό γιατί σε όλες τις πελατειακές κατηγορίες που εξετάζουμε οι μονάδες προσπαθούν να καθιερωθούν στα μάτια του πελάτη ως μοναδικές και να κερδίσουν την αφοσίωσή του. Καλή πρόσβαση στα δίκτυα διανομής σημαίνει επίσης ότι και μέσω της «δια στόματος φήμης» οι υπάρχοντες πελάτες πείθουν και νέους για την ποιότητα του προϊόντος.

Αν και στην περίπτωση μας οι μονάδες που θεωρούνται νεο-εισερχόμενες για το 2002 και το 2003 ανακαίνισαν ή επέκτειναν την υπάρχουσα δυναμικότητά τους και δεν μπήκαν για πρώτη φορά στον κλάδο αναδιαρθρώνουν συνεχώς την στρατηγική τους ως προς τα δίκτυα διανομής λόγω αυξημένου ανταγωνισμού.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Όπως παρατηρούμε και από τα έξοδα πρώτης ιδρύσεως και εγκαταστάσεως στους ισολογισμούς των εταιρειών τα επενδυτικά αυτά ποσά είναι τεράστια. Έτσι ένας νεο-εισερχόμενος στον κλάδο θα πρέπει να γνωρίζει ότι από την στιγμή που θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο θα δεσμεύσει τεράστια κεφάλαια για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε ότι αφορά τις εταιρείες που εξετάζουμε αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω Ολυμπιακών Αγώνων δαπανήθηκαν τεράστια ποσά για την ανακαίνιση και την επέκταση των μονάδων αυτών στοιχείο που θα αποτελέσει έναν ακόμα υψηλότερο φραγμό για νεο-εισερχόμενους στον κλάδο στο μέλλον.

Κυβερνητική πολιτική και Νομικοί περιορισμοί: Σε ότι αφορά την κυβερνητική πολιτική όπως θα δούμε στο κεφ.4 ο Αστέρας έχει την τύχη να απολαμβάνει ευνοϊκή μεταχείριση από την εκάστοτε Κυβέρνηση, στοιχείο που του προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων ανταγωνιστών του που δραστηριοποιούνται στον Ιδιωτικό Τομέα.

Όμως για αυτόν ακριβώς το λόγο η Επιχείρηση αντιμετωπίζει την ύπαρξη ενός πολύ ισχυρού Συνδικαλιστικού Οργάνου που δρα αυτόνομα και πολλές φορές πιθανόν να αποτελεί εμπόδιο σε στρατηγικές αποφάσεις της Διοίκησης, όταν πιστεύει ότι θίγονται τα συμφέροντα των εργαζομένων.

Το στοιχείο αυτό, συμπεριλαμβανομένου και του στοιχείου της μονιμότητας των εργαζομένων, πιθανόν να περιορίζει την ευελιξία του Αστέρα έναντι των ανταγωνιστών του, που δραστηριοποιούνται αυστηρά με ιδιωτικά κριτήρια και πρωτοβουλίες.

Σε ότι αφορά τους νομικούς περιορισμούς παρατηρείται ότι ενώ στα μέσα του 2003 οι στρατηγικοί σχεδιασμοί είχαν στηθεί ομαλά, ξαφνικά ανακοινώθηκε η προσπάθεια μέσω νομικών διαδικασιών να αλλάξει ο συντελεστής δόμησης στην περιοχή του Λαιμού Βουλιαγμένης και η

δημιουργία προϋποθέσεων για την κατασκευή καζίνο. Αν αυτά πραγματοποιηθούν θα περιοριστεί η πιθανότητα πραγματοποίησης σχεδίων κάποιων ανταγωνιστών εκτός κλειστού περιβάλλοντος που θα ήθελαν να εισέλθουν σαν επιχείρηση πολυτελούς τουρισμού στην περιοχή αυτή.

3.2.2.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών:

Αν και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σημαντική γιατί καθορίζει τη χρήση σημαντικών προϊόντων που παρέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (food 'n beverage) ο ρόλος της στην διαμόρφωση του ανταγωνισμού στον κλάδο που εξετάζουμε δεν είναι τόσο καθοριστικός παρ'όλο που η τιμολόγηση και το κόστος παίζουν ρόλο στην κερδοφορία. Το σημαντικότερο στοιχείο στον εξεταζόμενο κλάδο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών και πως αυτές παρέχονται μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού και τις εγκαταστάσεις.

Ωστόσο μπορούμε συνοπτικά να δούμε τα κριτήρια που επηρεάζουν τη στρατηγική υπο-ομάδα που μελετάμε.

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

Αν αναλογιστούμε την πολιτική που χρησιμοποιεί η εταιρεία του Αστέρα στα αποθέματα και που προκύπτει από τους σχετικούς δείκτες¹¹ ταχύτητας κυκλοφορίας τους, ο Αστέρας έχει τη δύναμη να ελέγχει άριστα τις προμήθειές του σε ότι αφορά ποσότητα και τιμές.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρθηκε κύριος μέτοχος είναι η Εθνική Τράπεζα συνεπώς το περιθώριο ασφαλείας είναι μεγάλο για τους προμηθευτές και το ρίσκο στις πιστώσεις μηδαμινό. Τα στοιχεία αυτά κάνουν τον Αστέρα ένα

¹¹ Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί τους σχετικούς δείκτες στο κεφάλαιο 5.

πολύ ελκυστικό πελάτη, ικανό να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές με πολύ ευνοϊκούς όρους. Το ίδιο ισχύει περίπου και για τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου.

Κίνδυνος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών: Αυτό το κριτήριο δεν φαίνεται να ικανοποιείται στον κλάδο που εξετάζουμε. Για τους υπάρχοντες προμηθευτές όσο κι αν ελέγχουν τις τιμές των προϊόντων, τις υπηρεσίες παράδοσης και το λογισμικό κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο γιατί πρόκειται για ένα αντικείμενο ξένο σ'αυτούς.

Το προϊόν του προμηθευτή είναι σπουδαίο και διαφοροποιημένο μέσα στον εξεταζόμενο κλάδο: Αν και όπως αναφέραμε τα τρόφιμα και τα ποτά είναι βασικά είδη προϊόντος για τον κλάδο, ο εντατικός ανταγωνισμός του κλάδου των τροφίμων και των ποτών δεν επιτρέπει στους προμηθευτές του κλάδου των ξενοδοχείων να ασκήσει πίεση μέσα από τα προϊόντα που προμηθεύει γιατί για αυτούς, όλοι οι πελάτες του ξενοδοχειακού κλάδου πολυτελείας αποτελούν σημαντικούς πελάτες, επομένως αυτό το κριτήριο δεν ικανοποιείται.

3.2.2.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Οι αγοραστές στον κλάδο έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί ο ανταγωνισμός στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων είναι έντονος και η ζήτηση περιορισμένη, εξαιτίας των αρνητικών γεγονότων της 11ης Σεπτεμβρίου και της έναρξης πολέμου στο Ιράκ.

Από τη στιγμή που υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από tour-operators που αγοράζουν μαζικά κρατήσεις σε ελληνικά ξενοδοχεία καταλαβαίνουμε πόσο μεγάλη είναι η επιρροή που ασκούν στους ιδιώτες επιχειρηματίες μέσω των allotments συμβολαίων.

Το σημαντικότερο στοιχείο για τους ξενοδόχους είναι να πουλήσουν όσο μπορούν πιο γρήγορα τις διανυκτερεύσεις τους και τα γεύματα που είναι ενσωματωμένα σε αυτά από τη στιγμή που τα κενά δωμάτια αποτελούν διαφυγόν κέρδος και οι προγραμματισμοί γίνονται με βάση τα τρίμηνα.

Από την άλλη πλευρά οι tour-operators δουλεύοντας με περιθώριο προμήθειας 1% στο τουριστικό πακέτο και έχοντας το επιπλέον κόστος των πτήσεων, σκοπεύουν στις χαμηλότερες δυνατές τιμές.

Μέγεθος και αριθμός των αγοραστών: Είδαμε στο κεφάλαιο 1 τις σημαντικότερες επιπτώσεις στο διεθνές και ευρωπαϊκό πεδίο και πως η παγκόσμια και ευρωπαϊκή αγορά ελέγχεται από όλο και λιγότερους αγοραστές- εταιρείες που λόγω του τεράστιου μεγέθους τους είναι ικανοί να επηρεάζουν τις τιμές προς εξαιρετικά χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των τιμών πόρτας.

Για παράδειγμα μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στις ΗΠΑ εκτιμήθηκε ότι τα συμβόλαια της προσεχούς χρονιάς θα κυμανθούν στο -10%, σημείο το οποίο αποτελεί και αφετηρία για την μεθεπόμενη χρονιά μια και οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές των συμβολαίων των κρατήσεων θα ξεκινήσει από τις ήδη μειωμένες τιμές.

Στα στοιχεία της μελέτης **Hotel-Study 2002** αναφέρεται ότι το ποσοστό της πελατείας που προέρχεται από tour-operator στα ξενοδοχεία πολυτελείας είναι γύρω στο 45%. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Αστéρας Βουλιαγμένης είναι και η **μοναδική επιχείρηση που δεν συνεργάζεται με tour-operators** στοιχείο που θεωρεί ότι την **διαφοροποιεί** από τις άλλες σε ότι αφορά την πολιτική τιμολόγησης.

Την πολιτική αυτή η επιχείρηση την επανεξέτασε στα τέλη του 2003 από την στιγμή που σκέφτηκε να αναθέσει το μάνατζμεντ σε ξένους συμβούλους.

Σε ότι αφορά το Συνεδριακό Τουρισμό ο Αστéρας δεν έδειξε να έχει πρόβλημα γιατί με την καλή οργάνωση του τμήματος Μάρκετινγκ στο εξωτερικό, αλλά κυρίως με τις πολιτικές διασυνδέσεις με την εκάστοτε Κυβέρνηση, έχει εξασφαλισμένο ένα μεγάλο αριθμό συνεδρίων για όλο το χρόνο.

Το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας έπρεπε να επικεντρωθεί στο segment των μεμονωμένων πελατών, τους οποίους ο Αστéρας έχει σαν στόχο να μετατρέψει και να διατηρήσει σαν επαναλαμβανόμενους.

Ο αγοραστής πραγματοποιεί αγορές σε προϊόντα που αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού του κόστους:

Αυτό το κριτήριο φαίνεται να ικανοποιείται στην περίπτωση που μελετάμε.

Από τη μια μεριά οι μεμονωμένοι πελάτες αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος σε κρατήσεις και γεύματα, από την άλλη οι μαζικοί αγοραστές επιβαρύνονται όπως αναφέραμε και το επιπλέον κόστος των πτήσεων.

Ωστόσο όλοι οι επαγγελματίες του κλάδου φαίνεται να παραδέχονται το μέγεθος της επιρροής των tour-operators στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια πρωτοποριακή κίνηση του ομίλου Δασκαλαντωνάκη ήταν να συνεργαστεί με πολυεθνικό tour-operator (TUI) με πώληση του 50% των μετοχών τους στοιχείο που δείχνει τη διάθεση φιλικής συνεργασίας.

3.2.2.1.4 Υποκατάστατα προϊόντα:

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

Όμως επειδή μιλάμε για την Ελλάδα που για πρώτη φορά έτυχε να βρίσκεται υπεύθυνη της διοργάνωσης των Ολυμπιακών αγώνων, αξίζει να αναφέρουμε μερικές οργανωτικές και νομικές καινοτομίες που εφάρμοσε η Επιτροπή του "Αθήνα 2004", βλέποντας τους επαγγελματίες του κλάδου να ανεβάζουν τις τιμές στα ύψη λόγω αυξημένης ζήτησης κι περιορισμένης προσφοράς.

Η Επιτροπή λοιπόν αποφάσισε να επινοικιάσει καταλύματα ιδιωτών τα οποία θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές (πλήρως εξοπλισμένα με κουζίνα, λουτρό, καλωδιακή τηλεόραση, πρόσβαση στα στάδια και σε κεντρικά δίκτυα συγκοινωνίας, υπηρεσία καθαριότητας, κτλ).

Παράλληλα δήλωσε πως στο λιμάνι του Πειραιά θα βρίσκονται τουλάχιστον επτά κρουαζιερόπλοια που θα υποκαταστήσουν τις υπηρεσίες διαμονής και σίτισης των επισκεπτών, με άνετη πρόσβαση σε όλη την πρωτεύουσα και στα στάδια που θα διεξαχθούν οι αγώνες στη φαληρική ζώνη και μάλιστα σε μικρότερο κόστος.

Έτσι εξουδετερώθηκε ένα μεγάλο μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κατείχαν οι ξενοδόχοι.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι με κρατική παρέμβαση ένα προϊόν διαφορετικού κλάδου όπως είναι τα πλοία αναψυχής μετατράπηκε σε απειλή από υποκατάστατο προϊόν.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι για την πελατειακή κατηγορία «corporate» που θα εξετάσουμε στη συνέχεια, δηλ. τους ανθρώπους που κάνουν επιχειρηματικά ταξίδια με σκοπό το κλείσιμο συμφωνιών, θεωρείται πως στο μέλλον θα χρησιμοποιηθεί από τις εταιρείες σε ένα ευρύ φάσμα η «τηλεδιάσκεψη» ως μέσο επικοινωνίας που θα μειώσει κατά πολύ τα έξοδα για ταξίδια και διαμονή των επιχειρηματιών και των στελεχών.

Η χρήση της τεχνολογίας και η ανάγκη περικοπής των εξόδων ως εργαλείο για πιο ανταγωνιστικές τιμές από τις εταιρείες αποτελεί μια απειλή από υποκατάστατο προϊόν για την πελατειακή κατηγορία που αναφέραμε σε ότι αφορά τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων.

3.2.2.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:

Ο Αστéρας Βουλιαγμένης ανήκει στην κατηγορία των πολυτελών ξενοδοχείων της ευρύτερης περιοχής των Αθηνών. Παράλληλα αποτελεί, μαζί με το Grand Resort Lagonisi, τα μοναδικά ξενοδοχεία της περιοχής που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά ξενοδοχείου διακοπών και ξενοδοχείου για επιχειρηματίες και συνέδρια (resort and business).Ας δούμε όμως τους παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό μέσα στο μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται :

Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος:

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

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

Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Απ'ότι φαίνεται στα στοιχεία της αγοράς η μεταβλητή αυτή δεν ικανοποιείται στο παρόν μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται την συγκεκριμένη περίοδο, γιατί η ζήτηση παρουσιάζει αύξουσα τάση και το μέλλον εξ'αιτίας της Ολυμπιάδας προδικάζεται αισιόδοξο παρά τις δυσμενείς διεθνείς συγκυρίες.

Έτσι 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. Ευρώ έναντι 1.804.800 χιλ.ευρώ το 1998 παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7,8%.

Σε ότι αφορά την κάθε κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας τα ξενοδοχεία πολυτελείας το μέγεθος αγοράς των μονάδων πολυτελείας εκτιμήθηκε για το 2001 σε 465.000 ευρώ έναντι 440.600 χιλ.ευρώ το 2000 (ποσοστό αύξησης 5,8%).

Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος. Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να είναι από αυτούς που ταλαιπωρούν περισσότερο τον κλάδο.

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους είναι σταθερό. Επίσης οι παροχές υψηλής ποιότητας συνεπάγονται και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και συνεπώς εργατικό κόστος (43,02% για το 2002- βλ. σχετικό πν στο κεφ. 2).

Στα ξενοδοχεία πολυτελείας¹² το απασχολούμενο προσωπικό είναι 0,7 άτομα ανά δωμάτιο έναντι 0,3 στις άλλες κατηγορίες. Τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα ανέρχονται περίπου σε 4,3% το διπλάσιο σχεδόν από τα έξοδα μκτ (2,1%). Έτσι το μεικτό λειτουργικό κέρδος για τις περισσότερες κατηγορίες είναι χαμηλό (25,4% για το 2002). Η κατάσταση αυτή εξαναγκάζει τους ξενοδόχους σε πίεση των τιμών για πώληση μεγαλύτερου όγκου

¹² Πηγή: Κλαδική μελέτη ICAP Δεκ.2002, www.jbrhellas.gr

διανυκτερεύσεων και κάλυψη μεγαλύτερου μέρους μεταβλητού κόστους, έτσι ώστε να παρουσιαστεί έστω και οριακό κέρδος.

Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης: Και οι δύο αυτοί παράγοντες φαίνεται να ικανοποιούν τις συνθήκες ανταγωνισμού στο μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται. Συνήθως τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων που εξετάζονται είναι η γεωγραφική θέση και οι συνθήκες διαμονής (ηρεμία για τους F.I.T στα resort-hotels, πρόσβαση στο κέντρο για corporate και συνέδρια στα city-hotels).

Πάντως η κατάσταση μεταξύ ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων δείχνει να είναι **όλο και πιο δύσκολη** αφού οι υπηρεσίες τους είναι **όλο και πιο δύσκολο να διαφοροποιηθούν.**

Από την άλλη μεριά **το κόστος μετακίνησης** δείχνει να είναι ιδιαίτερα χαμηλό για όλες τις κατηγορίες πελατών που εξετάζονται γιατί η απόσταση και μεταξύ των resort-hotels (Αστέρας, Λαγονήσι) και των city-hotels (π.χ Hilton, Grand-Bretagne) είναι μικρή. Επομένως οι τιμές πιέζονται περισσότερο για όλους.

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη : Με την προοπτική των Ολυμπιακών αγώνων, πολλές μονάδες προέβησαν σε επεκτάσεις-βελτιώσεις, αλλάζοντας έτσι την τιμολόγηση της προσφοράς κλίνης στην περιοχή τους. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα των ανακαινίσεων του Hilton και της Μεγάλης Βρετανίας, καθώς και του Ledra Marriot που με τις νέες πτέρυγές τους άλλαξαν το καθεστώς των τιμών στην περιοχή τους όπως επίσης και το King George της Grecotel.

Το ίδιο συνέβη και στην περιοχή του Λαιμού της Βουλιαγμένης όπου το μεν Λαγονήσι επένδυσε σε νέες πτέρυγες ενώ ο Αστέρας προτίμησε να αναδιαρθρώσει το μέγεθος των δωματίων σε μεγαλύτερα και να αυξήσει την τιμή προσπαθώντας έτσι να εκμεταλλευτεί επιθετικά τις επενδύσεις του.

Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου: Σε ότι αφορά τις εταιρείες που εξετάζουμε γνωρίζουμε ότι είναι πολύ δύσκολο για μια μονάδα να αποχωρήσει ακόμα και όταν η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και δεν έχει λόγο ύπαρξης πλέον.

Σε ότι αφορά το μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται τέτοια περίπτωση δεν υπάρχει, αλλά και αν συντρέξει στο μέλλον το σίγουρο είναι ότι με βάση το μέγεθος που χαρακτηρίζει τις μονάδες αυτές και το διεθνές όνομα (πολυεθνικοί όμιλοι όπως το Hilton ή το Marriot), τότε σίγουρα οι μονάδες αυτές θα προτιμήσουν να επωμισθούν **το κόστος παραμονής** από αυτό της **αποεπένδυσης** γιατί αυτό θα ήταν τρομερά επιζήμιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ :ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 70

4.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	71
4.1.1	Ιστορικό και δραστηριότητες της Επιχείρησης.....	71
4.1.2	Δομή, οργάνωση, λειτουργίες και συστήματα.....	71
4.1.3	Οι πόροι.....	74
4.1.4	Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.....	75
4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	76
4.2.1	Ανάδειξη δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.....	79
4.2.1.1	Διοίκηση.....	80
4.2.1.2	Τμήμα Μάρκετινγκ.....	82
4.2.1.3	Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....	85
4.2.1.4	Τμήμα Παραγωγής.....	86
4.2.1.5	Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.....	87
4.2.1.6	Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.....	88
4.2.1.7	Τεχνολογία.....	89
4.3	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	89
4.3.1	Ευκαιρίες.....	89
4.3.2	Απειλές.....	91
4.4	Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	92
4.4.1	Στρατηγική.....	92
4.4.2	Επενδυτική Πολιτική.....	94
4.4.3	Πολιτική ανάπτυξης των εργασιών.....	98
4.5	ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	101

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.2-1 ΔΟΜΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.1-1 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	80

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.3-1 ΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-2 ΤΜΗΜΑ.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-3 ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-1 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-2 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-3 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3-1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3-2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	101

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ :ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.**

4.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.

4.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η εταιρεία ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε προήλθε από την απόσχιση του κύριου κλάδου εκμετάλλευσης, δηλαδή του συγκροτήματος Βουλιαγμένης της Αστήρ Α.Ξ.Ε η οποία ιδρύθηκε το 1951 και ανήκει στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας. Η απόσχιση πραγματοποιήθηκε με βάση τις διατάξεις του Ν.1297/72. Από την 31.12.1998 η ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε στελεχώθηκε με προσωπικό που προήλθε με καθολική διαδοχή από την ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε.

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα της Βουλιαγμένης αποτελείται από τρία ξενοδοχεία τα οποία είναι χτισμένα στο ωραιότερο σημείο της περιοχής του Λαιμού της Βουλιαγμένης και συνδυάζουν την ομορφιά του φυσικού τοπίου με τη μοναδική θέα στο Σαρωνικό, αλλά και τη μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο και την πόλη. Ο «ΑΡΙΩΝ», Η «ΝΑΥΣΙΚΑ» και η «ΑΦΡΟΔΙΤΗ» διαθέτουν 2 προεδρικές σουίτες, 40 σουίτες, 75 bungalows και 440 δωμάτια και προσφέρουν στους πελάτες τους όλα όσα χρειάζονται για μια άψογη διαμονή.

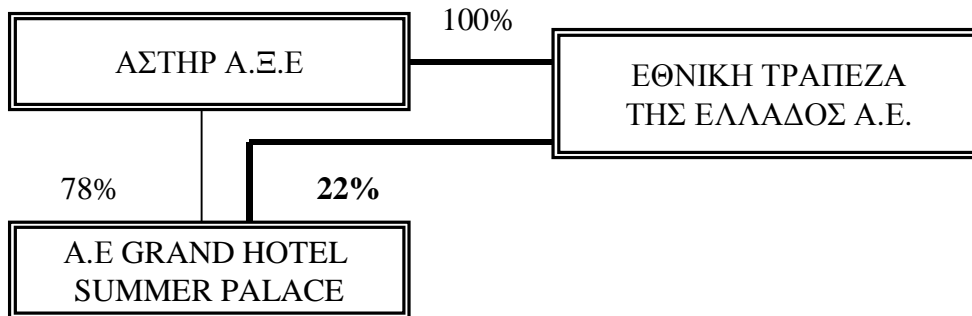
Ο συνδυασμός της πολυτέλειας και της πληρότητας των παροχών των ξενοδοχείων σε όλα τα επίπεδα και της εξαιρετικής θέσης του συγκροτήματος, το καθιστά μοναδικό όχι μόνο για την περιοχή της Αττικής, αλλά και για ολόκληρη την Μεσόγειο, χωρίς ουσιαστικά καμία ανάλογη ξενοδοχειακή μονάδα να έχει την δυνατότητα να δράσει ανταγωνιστικά.

4.1.2 ΔΟΜΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.

Πριν την απόσχιση την 31.12.1997 στον Όμιλο της ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε ανήκε μόνο η Α.Ε GRAND HOTEL- SUMMER PALACE. Παράλληλα η Εταιρεία είχε την εκμετάλλευση ξενοδοχείων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας.

Αυτό είχε αποτέλεσμα δυσκολία στην παρακολούθηση και στην οργάνωση των επιμέρους μονάδων και τη δημιουργία υψηλού κόστους διοίκησης – διαχείρισης.

Η δομή του Ομίλου πριν από την 31.12.1997 ήταν η κατωτέρω:



Με σκοπό να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και προκειμένου:

- § Οι επιμέρους μονάδες να καταστούν κέντρα κέρδους.
- § Η παρακολούθηση του Ομίλου να είναι πληρέστερη
- § Η οργάνωση των μονάδων να δώσει δυνατότητα παροχής πρωτοβουλιών προς στη διοίκηση για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες της και
- § Το συνολικό κόστος διοίκησης-διαχείρισης να περιορισθεί:

Αποσχίστηκαν οι κλάδοι εκμετάλλευσης του Συγκροτήματος Βουλιαγμένης και του ξενοδοχείου Αλεξανδρούπολης και δημιουργήθηκαν δύο νέες Ανώνυμες Εταιρείες.

Έτσι σήμερα ο Όμιλος απαρτίζεται από τις εξής εταιρείες :

- § Τη μητρική εταιρεία ΑΣΤΗΡ Α.Ε.Ε η οποία κατέχει το πακέτο μετοχών των θυγατρικών της ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ε.Ε, ΑΣΤΗΡ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ε.Ε ΚΑΙ Α.Ε. GRAND HOTEL-SUMMER PALACE και παράλληλα έχει στην ιδιοκτησία της τη μονάδα ΈΛΑΦΟΣ/ΕΛΑΦΙΝΑ στη Ρόδο. Επίσης έχει μισθώσει σε τρίτους τις μονάδες των Αστεριών της Γλυφάδας και των Καμένων Βούρλων και εισπράττει τα σχετικά μισθώματα.

- § Την εταιρεία ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε που εκμεταλλεύεται το Ξενοδοχειακό Συγκρότημα της Βουλιαγμένης.
- § Την εταιρεία ΑΣΤΗΡ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ξ.Ε που εκμεταλλεύεται το ομώνυμο ξενοδοχείο ΑΣΤΗΡ στην Αλεξανδρούπολη.
- § Την εταιρεία GRAND HOTEL SUMMER PALACE, που εκμεταλλεύεται το ομώνυμο ξενοδοχείο στη Ρόδο.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη νέα δομή του Ομίλου από 1.1.1998.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.2-1 ΔΟΜΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.



Η Εταιρεία ανήκει στον όμιλο εταιρειών της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε η οποία ως κύριος Μέτοχος κατείχε την 31/12/2002 ποσοστό 76,52% επί του συνόλου των μετοχών.

Το υπόλοιπο ποσοστό 23,48% ευρίσκετο την 31/12/2002 στην κατοχή του επενδυτικού κοινού.

Το συγκρότημα εκτείνεται σε διαμορφωμένη έκταση 300 στρεμμάτων εκ των οποίων τα 190 είναι ιδιόκτητα ενώ τα υπόλοιπα 110 στρέμματα, επί των οποίων έχει ανεγερθεί το ξενοδοχείο ΑΦΡΟΔΙΤΗ, είναι μισθωμένα από την μητρική εταιρεία.

Οι πισίνες, τα γήπεδα τένις, τα θαλάσσια σπορ, το γυμναστήριο, το ελικοδρόμιο, το σύγχρονο business center, η μεταφορά με shuttle bus στο κέντρο της Αθήνας και στο εμπορικό κέντρο της Γλυφάδας, τα ειδικά προγράμματα για παιδιά, αλλά και το πλούσιο πρόγραμμα διασκέδασης για

μεγάλους, είναι μερικές από τις επιπλέον παροχές, που προσφέρει το συγκρότημα στους πελάτες του.

Το συγκρότημα διαθέτει 7 εστιατόρια, 6 μπαρ, 12 conference halls, εντυπωσιακούς εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους δεξιώσεων όπου μπορεί να φιλοξενήσει συναντήσεις και συνέδρια από 10 έως 600 άτομα, και εκδηλώσεις έως και 2000 άτομα. Προσφέρεται προηγμένη τεχνολογική κάλυψη συνεδριακών εκδηλώσεων, με τα πλέον σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα και μέσα πληροφορικής.

4.1.3 ΟΙ ΠΟΡΟΙ.

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας την 31.12.2001 ανερχόταν στο ποσό των 106.500.000 ευρώ διαιρούμενο σε 35.500.000 κοινές ονομαστικές μετοχές ονομαστικής αξίας εκάστης 3,00 ευρώ και είναι ολοσχερώς καταβεβλημένο.

Η έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Εταιρείας, στη Συνεδρίαση της 1-3-2000 αποφάσισε ομόφωνα την εισαγωγή των μετοχών στην Κύρια Αγορά του Χ.Α.Α. Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκαν τα ακόλουθα :

§ Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά δρχ 5.349.750.000 (15.699.926 ευρώ) με την έκδοση 5.349.750 κοινών ονομαστικών μετοχών ονομαστικής αξίας 1000 δρχ η κάθε μία και τιμή διάθεσης 2750 δρχ .Η διαφορά από την έκδοση των νέων μετοχών υπέρ το άρτιο καταχωρήθηκε στο λογαριασμό «Ειδικό Αποθεματικό από την έκδοση μετοχών υπέρ το Άρτιο» ποσού δρχ 9.362.062.500 (27.474.871,60 ευρώ).

§ Οι 5.349.750 νέες μετοχές αντιστοιχούσαν σε ποσοστό 18% επί του υφιστάμενου αρ. μετοχών της Εταιρείας, και διατέθηκαν 5.080.000 νέες μετοχές στο ευρύ επενδυτικό κοινό με Δημόσια εγγραφή και 269.750 διατέθηκαν στους εργαζομένους του Ομίλου της ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε και στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε με ιδιωτική Τοποθέτηση.

§ Επίσης το μετοχικό κεφάλαιο με την από 31 Μαΐου 2001 απόφαση της Τακτικής Συνέλευσης της Εταιρείας και σύμφωνα με τις διατάξεις του

N.2842/2002 αυξήθηκε κατά δρχ 789.875.000 (2.318.048,42 ευρώ) με αύξηση της ονομαστικής αξίας της μετοχής από δρχ 1000 (2,93 ευρώ) σε 1022,25 δρχ (3,0 ευρώ). Το κεφάλαιο αυτό, εκφρασμένο και σε ευρώ με απόφαση της ίδιας Τακτικής Συνέλευσης ορίζεται σε 106.500.000 ευρώ ή 36.289.875.000 δρχ διαιρούμενο σε 355.000.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 3,00 ευρώ ή 1022,25 δρχ.

Πίνακας 4.1.3-1 ΟΙ ΠΟΡΟΙ.

	Τα ποσά σε ευρώ			
	1999	2000	2001	2002
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	30.150.250,00	35.500.000,00	35.500.000,00	35.500.000
ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ	2,94	2,94	3,00	3,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	88.482.024,95	104.181.951,58	106.500.000,00	106.500.000,00
ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΕΚΔΟΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΥΠΕΡ ΤΟ ΑΡΤΙΟ		27.474.871,61	25.156.823,19	25.156.823,19
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	378.206,54	289.821,75	228.285,24	644.014,12
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	107.754,14	315.256,11	543.029,78	781.569,33
ΛΟΙΠΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.570.419,82	2.648.880,16	3.407.849,80	4.101.564,08
ΚΕΡΔΗ ΕΙΣ ΝΕΟ	627.541,42	366.159,99	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	91.165.946,86	135.276.941,20	135.835.988,01	137.183.970,02
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ	3,02	3,81	3,83	3,86

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας.

Στον παραπάνω πίνακα αναλύονται τα Ίδια Κεφάλαια της Εταιρείας και η λογιστική αξία της μετοχής από 31/12/1999-31/12/2002:

4.1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Στους παρακάτω πίνακες δίνονται συνοπτικά τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας κατά την περίοδο 1999-2002, καθώς και τα στατιστικά και χρηματιστηριακά στοιχεία της μετοχής κατά το έτος 2002.

Πίνακας 4.1.4-1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ	1999	2000	2001	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	100.993.432,09	146.630.559,35	148.602.931,19	147.936,09
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	23.557.767,68	26.971.512,59	25.318.778,06	27.196,70
ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ	3.591.804,53	6.718.748,16	7.008.420,50	7.339.675,50

Πίνακας 4.1.4-2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ	2000	2001	2002
Κέρδη προ αποσβέσεων και φόρων	0,27	0,26	0,28
Κέρδη χρήσεως προ φόρων	0,19	0,2	0,21
Κέρδη μετά από φόρους	0,14	0,14	0,13
Μέρισμα	0,09	0,1	0,1
Πηγή: Στοιχεία της εταιρείας.			

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ 2002				
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ	ΤΙΜΗ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ ΜΕΤΟΧΗΣ	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΟΓΚΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	ΑΞΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΜΗΝΙΑΙΟΥ ΟΓΚΟΥ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ
31/1/2002	2.596,75	6,88	145.350,00	1.012.879,00
28/2/2002	2.332,89	6,14	120.580,00	774.037,00
30/3/2002	2.280,72	6,12	113.120,00	703.245,00
30/4/2002	2.218,37	6,12	328.520,00	1.993.163,00
31/5/2002	2.297,56	6,40	263.500,00	1.718.202,00
29/6/2002	2.237,86	6,32	102.120,00	656.061,80
31/7/2002	2.115,39	5,64	84.130,00	470.327,20
31/8/2002	2.129,06	5,86	104.250,00	606.652,60
28/9/2002	1.837,52	6,36	825,43	5.262.967,20
31/10/2002	1.785,28	6,04	398.410,00	2.493.689,20
30/11/2002	1.872,83	6,24	258.270,00	1.627.288,20
28/12/2002	1.748,42	5,70	239.400,00	1.407.324,00

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

Εταιρική Κουλτούρα:

Με γνώμονα την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών έχει δημιουργηθεί ένα ευχάριστο εργατικό περιβάλλον, όπου αναγνωρίζεται η αξία των υπαλλήλων και η συμβολή τους στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο είναι περισσότερο ευχαριστημένοι και αποδοτικοί.

Αποστολή: Αποστολή¹ της Εταιρείας, όπως προκύπτει από το άρθρο 3 του καταστατικού της είναι η ενάσκηση, εκμετάλλευση και το management κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής επιχειρήσεως και κάθε συναφούς εργασίας για ανάπτυξη και εξυπηρέτηση του τουρισμού. Για την επίτευξη αυτής της αποστολής η Εταιρεία μπορεί:

A) Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερές αντικείμενο οποιουδήποτε εταιρικού τύπου.

B) Να ενεργεί κάθε μορφής συναφείς εμπορικές εργασίες και επιχειρήσεις.

Όραμα: της Εταιρείας είναι η διατήρηση και ενίσχυση του κύρους του ονόματος «Αστέρας Βουλιαγμένης», όπως επίσης και να εδραιωθεί περαιτέρω η ηγετική θέση της Εταιρείας στη ξενοδοχειακή αγορά και να συνεχίσει ο Αστέρας να αποτελεί την απόλυτη επιλογή της πλέον απαιτητικής πελατείας

Ανάλυση πελατείας: Το 40% της πελατείας είναι συνέδρια και το υπόλοιπο 60% «corporate» και «F.I.T». Το 23% του συνόλου της πελατείας είναι Έλληνες. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της πελατείας του Αστέρα είναι η ευρύτατη διασπορά της όσον αφορά τη χώρα προέλευσης. Οι αλλοδαποί πελάτες αποτελούν το 74% του συνόλου της πελατείας και κατανέμονται αρμονικά σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Έτσι η πορεία των κρατήσεων δεν επηρεάζεται τόσο πολύ από κρίσεις στον εξερχόμενο τουρισμό κάποιας χώρας. Παράλληλα υπάρχει ένα ποσοστό ημεδαπών πελατών το 80% των οποίων είναι επαναλαμβανόμενοι και έρχονται μέσω Εταιρειών για επιχειρηματικούς λόγους και αποτελούν τη μεμονωμένη βάση της πελατείας. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται αναλυτικά για την τελευταία τριετία, τα κατειλημμένα δωμάτια ανά κατηγορία.

¹ Πηγή :Στοιχεία της Εταιρείας

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	2000		2001		2002	
	Δωμάτια	Ποσοστά	Δωμάτια	Ποσοστά	Δωμάτια	Ποσοστά
Μεμονωμένοι	48.336,00	47,16	37.127,00	37,43	33.943,00	36,8
Πληρώματα	16.957,00	16,55	27.226,00	27,45	28.493,00	30,9
Συνέδρια	37.194,00	36,29	34.829,00	35,12	29.763,00	32,3
Σύνολο	102.487,00	100	99.182,00	100	92.199,00	100
Πηγή Στοιχεία της εταιρείας						

Πληρότητα :

Το 2002 αφίχθησαν στα ξενοδοχεία της Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης συνολικά (ξένοι και Έλληνες) 48.7963 άτομα έναντι 47.254 ατόμων του 2001 (αύξηση 3,3%).

Απ'αυτά ήλθαν από το εξωτερικό το 2002, 38.946 έναντι 37.700 το 2001, δηλαδή υπήρξε μια αύξηση των αλλοδαπών 3,3% έναντι του 2001. Οι Έλληνες που αφίχθησαν το 2002 στα ξενοδοχεία της Εταιρείας ήταν 9.847 άτομα έναντι 9.554 του 2001 (αύξηση 3,1%). Το σύνολο των παραπάνω αφιχθέντων (Ελλήνων και αλλοδαπών) πραγματοποίησαν 124.226 διανυκτερεύσεις το 2002 (Έλληνες 33.091 αλλοδαποί 91.135), έναντι 138.363 του 2001 (Έλληνες 36.542+αλλοδαποί 101.821).

Συνεπώς το 2002:

- § Στο σύνολο των διανυκτερεύσεων σημειώθηκε μείωση κατά 10,2%.
- § Στις διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών σημειώθηκε μείωση κατά 10,5%.
- § Στις διανυκτερεύσεις των Ελλήνων σημειώθηκε μείωση κατά 9,5%.

Η μέση διάρκεια παραμονής των αλλοδαπών και ημεδαπών, ήταν το 2002, για τους αλλοδαπούς στις 2,4 ημέρες και για τους ημεδαπούς στις 3,4 ημέρες ενώ το 2001 ήταν 2,7 και 3,8 ημέρες αντίστοιχα.

Το μέσο ποσοστό πληρότητας ανήλθε το 2002 σε 47,6% έναντι 49,0% του 2001.

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται αναλυτικά η πληρότητα του συγκροτήματος υπολογιζόμενη με βάση τις διανυκτερεύσεις και τα κατειλημμένα δωμάτια:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.4-2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

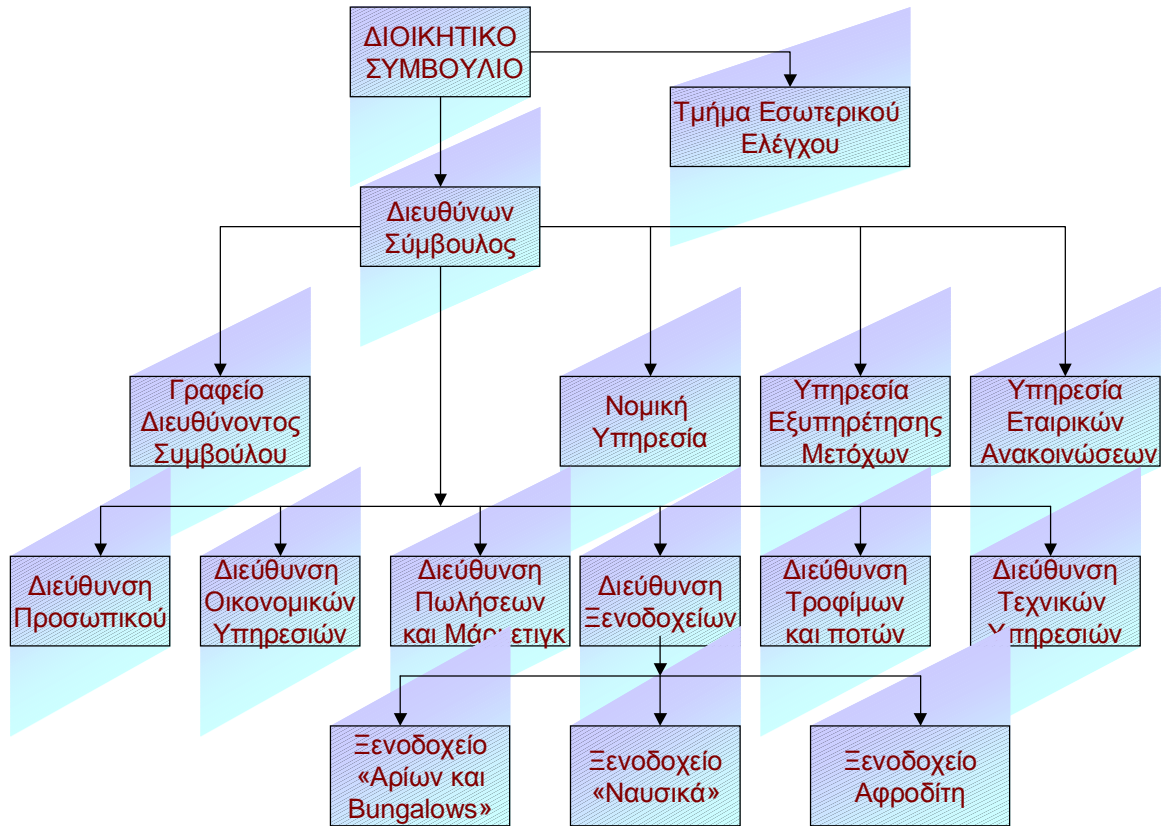
ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	2000	2001	2002
Πληρότητα σε κατειλημμένα δωμάτια	76,6	70,3	70,7
πληρότητα σε διανυκτερεύσεις	55	49	47,6
Διαθέσιμα δωμάτια	135.747	141.258	130.414
Κατειλημμένα δωμάτια	102569	99.298	92,199
% πληρότητα σε δωμάτια	75,6	70,3	70,7
Διαθέσιμες κλίνες	271.505	283.918	260.828
Κατειλημμένες κλίνες	149.305	138.363	124.226
% πληρότητα σε κλίνες	55	49	48
Πηγή Στοιχεία της εταιρείας			

Ωστόσο για τον Αστέρα, η πληρότητα σε κατειλημμένα δωμάτια είναι πιο σημαντική από την πληρότητα σε διανυκτερεύσεις, γιατί η τιμή πωλήσεως είναι η ίδια ανεξάρτητα αν στα δωμάτια μένουν δύο ή ένα άτομο. Συνεπώς τα έσοδα των ενοικίων δεν επηρεάζονται από την μεγάλη ζήτηση των μονόκλινων δωματίων στο μέτρο και στο βαθμό που αυτή καλύπτεται από τα δίκλινα.

4.2.1 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζεται η εσωτερική δομή του ομίλου όπως ακριβώς είχε μέχρι την 31/12/2002:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.1-1ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.



Ας δούμε τώρα και μερικές **δυνάμεις και αδυναμίες** που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον:

4.2.1.1 Διοίκηση

Δυνάμεις:

- § Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ ως Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία ανήκει στον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με ποσοστό 76,52% (στοιχεία ενημερωτικού δελτίου 31/12/2002) γεγονός που της παρέχει μεγάλη κάλυψη και την καθιστά φερέγγυα απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους και αντισυμβαλλομένους με αυτή.
- § Βάσει του καταστατικού της εταιρείας που θέτει ως αποστολή της το management κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής επιχείρησης και κάθε συναφούς εργασίας για ανάπτυξη και εξυπηρέτηση του τουρισμού, αποτελεί σημαντική δύναμη η δυνατότητα να συμμετέχει σε οποιαδήποτε

άλλη επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό και να ενεργεί κάθε μορφής συναφείς εμπορικές εργασίες και επιχειρήσεις.

- § Η νέα δομή του ομίλου όπως διαμορφώθηκε μετά το 1997, με την απόσχιση των εταιρειών και την απόκτηση από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος με ποσοστό 100% της ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε και της Α.Ε GRAND HOTEL SUMMER PALACE σε ποσοστό 22% και επιπλέον η διάσπαση των εταιρειών που ανήκουν στην ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε στις Α.Ε GRAND HOTEL SUMMER PALACE, ΑΑΣΤΗΡ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ξ.Ε και ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε αποδεικνύει την ορθή διοίκηση της εταιρείας και τις ικανότητες των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που αφορούν ολόκληρο τον όμιλο των ξενοδοχείων και των τουριστικών επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η πληρέστερη παρακολούθηση του ομίλου σε όλα τα ξενοδοχεία και τις τουριστικές επιχειρήσεις όπου και αν βρίσκονται.
- § Επιπλέον η οργάνωση των μονάδων κατ' αυτό τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα πρωτοβουλιών στη διοίκηση για περαιτέρω επιχειρηματικά και οργανωτικά θέματα με απώτερο σκοπό την όσο το δυνατόν πιο ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες των ξενοδοχείων. Άμεση απόρροια της απόσχισης αυτής που συνάμα αποτελεί και δύναμη του ομίλου είναι ότι έχουν πλέον καταστεί όλες οι μονάδες κέντρα κέρδους ενώ παράλληλα το κόστος της διαχείρισης- διοίκησης έχει μειωθεί με την αυτού του είδους αποτελεσματικότερη διοίκηση.
- § Επίσης, όσον αφορά τα στελέχη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αξιοσημείωτη η συγκέντρωση στο Board of Directors ανθρώπων άρτια καταρτισμένων τόσο πάνω σε θέματα τουριστικού περιεχομένου όσο και σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, νομικών και πρωτίστως οικονομικών.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είχε μέχρι 31/12/2002 την παρακάτω δομή:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΝΟΜΑ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
Θεόδωρος Πανταλάκης	N. Πρόεδρος	Οικονομολόγος
Δαμιανός Βαρέλης	Λ. Αντιπρόεδρος	Οικονομολόγος
Γεώργιος Παπαγεωργίου	Κ. Διευθύνων Σύμβουλος	Πολιτικός Μηχανικός
Ηρακλής Χορταριάς	Δ. Μέλος	Οικονομολόγος
Κωνσταντίνος Κεραμεύς	Δ. Μέλος	Νομικός
Ιωάννης Παπανίκος	Σ. Μέλος	Οικονομολόγος
Κωνσταντίνος Κουλαλόγλου	N. Μέλος	Οικονομολόγος
Ιωάννης Κυριακόπουλος	N. Μέλος	Οικονομολόγος
Κωνσταντίνος Γκούβας	N. Μέλος	Ξενοδοχοϋπάλληλος

4.2.1.2 Τμήμα Μάρκετινγκ

A) Προϊόν.

Δυνάμεις:

- § Με βάση το BCGGM (Boston Consulting Group)² η εταιρεία μπορεί να χαρακτηριστεί ως “star”. Η ανταγωνιστική θέση του ομίλου στην αγορά δίνουν στον Αστέρα Βουλιαγμένης το χαρακτήρα του “star”.Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε τα μερίδια αγοράς της Εταιρείας καθώς και τις πληρότητες και την μέση τιμή ενοικίου σε σχέση με τον κλάδο.
- § Το προϊόν είναι πολυδιάστατο, σε φάση ανάπτυξης και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως “all-inclusive”. Η διαμονή του πελάτη μπορεί να συνδυαστεί με υπηρεσίες εστίασης, άθλησης και χαλάρωσης.

² Πηγή: Strategic Management in Tourism.

§ Καθεμία από τις σουίτες είναι μοναδική και ο επαναλαμβανόμενος πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει την ίδια με αυτή που είχε την προηγούμενη φορά αν έμενε ευχαριστημένος, ή διαφορετική αν επιθυμεί ανανέωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-2 ΤΜΗΜΑ

1999			2000			2001			2002		
ΑΣΤΕΡΑΣ	ΞΕΝ.5*	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΣΤΕΡΑΣ	ΞΕΝ.5*	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΣΤΕΡΑΣ	ΞΕΝ.5*	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΣΤΕΡΑΣ	ΞΕΝ.5*	ΣΥΝΟΛΟ
140,71	659,19	800,66	135,75	661	796,743	141,258	657,73	796,988	130.414	618.310	748.724
17,6	82,4	100	17,1	82,9	100	17,7	82,3	100	17,38	82,62	100,00
102,36	450,44	552,57	102,57	474,4	576,934	99,298	413,05	512,346	92,199	382,545	474,74
18,5	81,5	100	17,8	82,2	100	19,4	80,6	100	19,42	80,58	100,00
72,71	68,33	69	75,6	71,8	72,4	70,3	62,8	64,12	70,9	61,87	63,41
1,05	0,99	1	104	0,99	1	1,1	0,98	1	1,12	0,98	1,00
42,467	41,216	41,447	146,24	138,1	139,51	140,23	138,12	138,53	157,95	144,74	152,35
1,02	0,99	1	1,05	0,99	1	1,01	1	1	1,08	0,98	1,00

Πηγή:Ενημερωτικό Δελτίο Αστερα 2002.

Αδυναμίες :

§ Στον Αστέρα δεν έχουν ολοκληρωθεί οι εργασίες κατασκευής και οι πελάτες πιθανόν να ενοχλούνται από το θέαμα των ανολοκλήρωτων έργων ή από τη φασαρία ανέγερσης των νέων κτισμάτων.

§ Το μέγεθος των δωματίων του κυρίως κτιρίου δεν ικανοποιεί τις αναμενόμενες προσδοκίες των πελατών.

Β) Τοποθεσία

Δυνάμεις:

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου είναι ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του Αστέρα. Η μορφή χερσονήσου στην οποία είναι χτισμένα τα τρία ξενοδοχεία που συναποτελούν τον Αστέρα (300 στρέμματα εκ των οποίων τα 190 ιδιόκτητα και τα υπόλοιπα μισθωμένα) κάνει τη θάλασσα και το φυσικό περιβάλλον ως ένα από τα ατού της επιχείρησης, καθώς το καθιστά ως ένα από τα ωραιότερα resorts της Αττικής.

- § Η εύκολη πρόσβαση από το σημείο αυτό στο κέντρο της πρωτεύουσας το κάνει ιδιαίτερα προτιμητέο και ελκυστικό για τον κάθε υποψήφιο πελάτη.
- § Η απόσταση από το νέο αεροδρόμιο είναι μικρή και δεν κουράζει τους ξένους πελάτες που χρησιμοποιούν το αεροπλάνο για την άφιξή τους στο ξενοδοχείο του Αστέρα.
- § Το όνομα της περιοχής του Αστέρα δε δημιουργεί συνειρμούς θέρετρου για τους ξένους τουρίστες.

Γ) Προώθηση

Δυνάμεις:

- § Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο τμήμα marketing στο οποίο βασίζει και όλη την πολιτική των πωλήσεών της. Έχοντας κατά κάποιο τρόπο μοιράσει την υδρόγειο σε κατά τόπους sales managers στοχεύει σε συγκεκριμένες αγορές πελατών. Ανάλογα με τις δυνάμεις που ασκούνται από κάθε αγορά διαμορφώνεται και διαφορετικό Marketing Plan για την εκάστοτε γεωγραφική περιοχή και πελατεία. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής πωλήσεων και προώθησης είναι η σημαντική αύξηση ζήτησης των συνεδρίων που είναι και το κύριο προϊόν απευθείας από το εξωτερικό και όχι μέσω εν Ελλάδι αντιπροσώπων ή ταξιδιωτικών γραφείων.
- § Η παρουσία των αντιπροσώπων και στελεχών του Αστέρα στις διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και επί τόπου αγορές έχουν αυξήσει σημαντικά τη ζήτηση του Συγκροτήματος απευθείας από το εξωτερικό. Συνέπεια αυτού είναι το ξενοδοχείο να επιλέγεται απευθείας στην πηγή κρατήσεων.
- § Εσωτερικά στην επιχείρηση και στα επιμέρους κέντρα κερδών που είναι τα πολλά εστιατόρια και τα markets, το τμήμα marketing εμπλουτίζοντας το περιεχόμενο αυτών των υπηρεσιών και προσφέροντας ποικιλία καταφέρνει να κρατά το περισσότερο δυνατόν τους πελάτες των ξενοδοχείων στο χώρο παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες.

Αδυναμίες:

§ Αδυναμία του τμήματος Marketing μπορεί να θεωρηθεί η αποστασιοποίησή του από τη συνεργασία με tour operators, οι οποίοι ως γνωστόν είναι πηγή μεγάλου μεριδίου αγοράς καθώς έχουν τη δυνατότητα με τα κανάλια διανομής που διαθέτουν να προωθούν και να πωλούν με τον καλύτερο τρόπο το προϊόν ακόμη και σε αγορές που οι αντιπρόσωποι του Αστέρα δεν μπορούν να φτάσουν.

Δ) τιμολόγηση.

Δυνάμεις:

Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ ακολούθησε μια αρκετά επιθετική πολιτική στις πωλήσεις τα τελευταία χρόνια και αξίζει να σημειωθεί ότι στοχεύει κυρίως σε Συνεδριακό Τουρισμό και σε μεμονωμένους πελάτες, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δεν εξαρτάται από μεγάλους TOUR OPERATORS και είναι σε θέση να διοργανώνει την δική του τιμολογιακή πολιτική³.

4.2.1.3 Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται αναλυτικά η εξέλιξη του απασχολούμενου προσωπικού την τριετία 2000-2002:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1-3 ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	2000		2001		2002	
	Μόνιμοι	Εποχιακοί	Μόνιμοι	Εποχιακοί	Μόνιμοι	Εποχιακοί
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	51	6	43	10	41	8
ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	87	287	79	288	72	287
ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡ	66	49	64	50	59	49
ΣΥΝΟΛΟ	204	342	186	348	172	344
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	546		534		516	
Πηγή:Στοιχεία της Εταιρείας.						

Δυνάμεις:

§ Παρ'όλα αυτά η Διοίκηση της Εταιρείας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιοτική αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της, κυρίως του ξενοδοχειακού κλάδου, με συνεχή εκπαίδευση και ειδικά προγράμματα που εκπονούνται ενδοεπιχειρησιακά και οργανώνονται από διάφορους τρίτους εκπαιδευτικούς φορείς. Η εξειδικευμένη συνεχής εκπαίδευση που

³ Σύμφωνα με τα λεγόμενα παραγόντων της Εταιρείας.

οργανώνεται από τους αρμοδίους των τμημάτων σε όλα τα επίπεδα της Επιχείρησης έχει σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση και αριστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την απόλυτη ικανοποίηση της πελατείας.

§ Από το προσωπικό το μόνιμο απασχολείται με συμβάσεις εργασίας Αορίστου Χρόνου και το εποχικό με συμβάσεις Ορισμένου που διαρκούν από δύο ως εννέα μήνες επιτρέποντας στη Διοίκηση να προσαρμόζεται ανάλογα με τη ζήτηση.

Αδυναμίες:

§ Στην εταιρεία ΑΣΤΗΡ το σύνολο των ξενοδοχείων που λειτουργεί απασχολεί συνολικά περίπου 516 (το έτος 2002) εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, δηλαδή περίπου 300 εργαζόμενοι είναι εποχιακοί ξενοδοχοϋπάλληλοι, ενώ οι μόνιμοι είναι σαφώς λιγότεροι και οι διοικητικοί μόνιμοι και εποχιακοί είναι 122. Το αρνητικό το οποίο άμεσα και έμμεσα μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και στην οργανωτικότητα που διακρίνει το ξενοδοχείο είναι ότι μόλις δύο (2) εργαζόμενοι διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο και δεκατέσσερις (14) είναι μόνον οι εργαζόμενοι που είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι, εννιά (9) απόφοιτοι Ξενοδοχειακών σχολών Εξωτερικού και τριάντα ένας (31) εργαζόμενοι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. Παρά την καλή σύνθεση που έχει η εταιρεία στο Διοικητικό Συμβούλιο αμφισβητείται το κατά πόσο ένα εργατικό δυναμικό χωρίς εκτενείς γνώσεις πάνω στο αντικείμενο βάσει σπουδών μπορεί να υποβοηθήσει και να υποστηρίξει τις πρωτοβουλίες του Board of Directors.

4.2.1.4 Τμήμα Παραγωγής.

Δυνάμεις:

§ Από απόψεως παραγωγικότητας, ο Αστέρας εμφανίζεται να επιτυγχάνει τις μεγαλύτερες πληρότητές του και τα περισσότερα κέρδη από τη διοργάνωση συνεδρίων που αποτελούν μάλιστα και το 40% της πελατείας του. Τα μεγαλύτερα έσοδα προέρχονται από διανυκτερεύσεις μεμονωμένων πελατών και συμμετεχόντων στα συνέδρια που διοργανώνονται.

- § Τα τρία ξενοδοχεία από τα οποία απαρτίζεται παρέχουν τα μέγιστα από πλευράς υπηρεσιών και ποιότητας στους πελάτες, ενώ οι πισίνες, τα γήπεδα τένις, τα θαλάσσια σπορ το γυμναστήριο, το ελικοδρόμιο, το σύγχρονο business center, η μεταφορά με shuttle bus στο κέντρο της Αθήνας και στο εμπορικό κέντρο της Γλυφάδας, τα ειδικά προγράμματα για παιδιά, αλλά και το πλούσιο πρόγραμμα διασκέδασης για μεγάλους είναι μερικές μόνο από τις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρει ο Αστéρας.
- § Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών και οι δυνατότητες που προσφέρει ο Αστéρας είναι το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή του από τους διοργανωτές συνεδρίων. Έτσι και λόγω της μοναδικότητας της τοποθεσίας του και του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών βρίσκεται στην κορυφή των επιλογών των οργανωτών συνεδρίων, ενώ λόγω της αυξημένης ζήτησης οι τιμές πωλήσεως δωματίων κρατούνται σε υψηλά επίπεδα.

4.2.1.5 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Δυνάμεις :

- § Το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ιδιαίτερα αποδοτικό αναγνωρίζοντας τη θέση του αστέρα στον κλάδο και των πιθανών απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει οπότε και προβαίνει σε έρευνες για σχέδια ώστε να ισχυροποιήσει τη θέση του στον κλάδο. Στο σημείο αυτό η συνεργασία της διοίκησης που διαθέτει 30 εκ. ευρώ για νέα επενδυτικά και επισκευαστικά σχέδια υποστηρίζει την προσπάθεια αυτή. Το επενδυτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει αναβάθμιση των υπάρχοντων συνεδριακών κέντρων και δημιουργία νέου συνεδριακού χώρου, το οποίο συμβαδίζει με την **στρατηγική της εταιρείας που έχει σαν στόχο την εδραίωση του Αστéρα σαν market leader στον συνεδριακό τουρισμό.**
- § Παράλληλα, αναγνωρίζοντας την μεγάλη σημασία των εσόδων από κοινωνικές εκδηλώσεις (γάμοι – βαφτίσια κ.α.) στον κύκλο εργασιών, ο Αστéρας προχώρησε στην ανέγερση ιερού ναού, και στην δημιουργία πρόσθετου χώρου δεξιώσεων πλησίον αυτού.

- § Ακόμη η εταιρεία, ακολουθώντας τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά προγραμμάτισε τη δημιουργία 75 νέων bungalows, πισίνες για την εξυπηρέτηση αυτών, ένα σύγχρονο μικρό εμπορικό κέντρο 14 καταστημάτων, κέντρο υγείας –ομορφιάς και ιαματικού τουρισμού καθώς και κλειστή αίθουσα γυμναστηρίου.
- § Τέλος και ο εμπλουτισμός των μενού στα επισιτιστικά κέντρα και διάφορα bars που διαθέτει είναι απόδειξη ότι το τμήμα αυτό ελέγχει κάθε πιθανό σημείο βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη και την αύξηση της κερδοφορίας από τα κέντρα αυτά.

4.2.1.6 Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.

Δυνάμεις:

- § Ο κύκλος των εργασιών της εταιρείας όπως προκύπτει από τα δημοσιευμένα αποτελέσματα χρήσεως είναι ανοδικός από το έτος 1999 στο έτος 2002 και αυτό οφείλεται στη βελτίωση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και στη δραστηριοποίηση της διεύθυνσης στο τμήμα των πωλήσεων και στο άνοιγμα σε νέες αγορές.
- § ΑΣΤΕΡΑΣ είναι μια επικερδής επιχείρηση με πολύ καλή πολιτική σε ότι αφορά τη διαχείριση για τις πωλήσεις, τα κόστη πωληθέντων, την κάλυψη λειτουργικών δαπανών, την δανειακή επιβάρυνση, την διαχείριση αποθεμάτων και γενικότερα την τιμολογιακή πολιτική που ασκεί και τα Ίδια Κεφάλαια που απασχολεί.
- § Η εταιρεία άντλησε κεφάλαια από την κεφαλαιαγορά με την έκδοση νέων τίτλων (31/5/2001). Οι δείκτες δανειακής επιβάρυνσης⁴ δείχνουν ότι καλύπτεται επαρκώς το περιθώριο ασφαλείας των πιστωτών της ,αλλά και τα ποσοστά συμμετοχής ξένων και ιδίων κεφαλαίων είναι ισορροπημένα σε σχέση με τις επενδύσεις της. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου έφερε σαφέστατα περισσότερα έσοδα στην εταιρεία αφού της

⁴ Ο αναγνώστης μπορεί να μελετήσει τις οικονομικές καταστάσεις στο παράρτημα 1.

επέτρεψε να αντλήσει κεφάλαια από την κεφαλαιαγορά και να χρηματοδοτήσει το επενδυτικό της έργο.

4.2.1.7 Τεχνολογία.

Δυνάμεις:

- § Σημαντικό μέσο Marketing αποτελεί η εμπλοκή του Αστέρα σε όλα τα διεθνή συστήματα κρατήσεων GDS- Global Distribution Systems μέσω των οποίων γίνονται απευθείας κρατήσεις μεμονωμένων πελατών
- § Επίσης η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου στο Internet (www.astir.gr) μέσω της οποίας γίνεται αρκετά μεγάλος αριθμός κρατήσεων αποδεικνύει την αποδοτικότητα των ανθρώπων του Marketing που εκμεταλλεύονται κάθε μέσο για την προβολή και καλύτερη πώληση των υπηρεσιών του Αστέρα.
- § Προσφέρεται προηγμένη τεχνολογική κάλυψη συνεδριακών εκδηλώσεων, με τα πλέον σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα και μέσα πληροφορικής.

4.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Στο κεφ. 3 είδαμε γενικότερα την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα προβλήματα και τις προοπτικές του ξενοδοχειακού κλάδου πολυτελείας. Ας δούμε τώρα πιο συγκεκριμένα ποιες ευκαιρίες και απειλές προκύπτουν πιο συγκεκριμένα για την ξενοδοχειακή μονάδα που αποτελεί επίκεντρο της μελέτης μας.

4.3.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- § Η εταιρεία του Αστέρα κατά κύριο λόγο δραστηριοποιείται με τον συνεδριακό τουρισμό. Αυτό και μόνο το γεγονός της δίνει την τεράστια δυνατότητα να διατηρεί υψηλό κύκλο εργασιών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Επιτυγχάνει έτσι η εταιρεία την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, γεγονός που της δίνει δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας.

- § Παράλληλα η διοργάνωση των "ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΩΝ" δίνει τη δυνατότητα στον Αστέρα, εφόσον κάτι τέτοιο έχει πλέον εδραιωθεί από την εταιρεία, να επεκταθεί και να διαφημιστεί ως το ιδανικό μέρος για παρόμοιες εκδηλώσεις. Σίγουρα οι μέχρι τώρα δραστηριότητες της μπορούν να αποτελέσουν το καλύτερο μέσο marketing για την εταιρεία.
- § Παρατηρώντας κανείς τα δεδομένα του κλάδου⁵ συμπεραίνει ότι η ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση από τους αλλοδαπούς τουρίστες ελληνικών προορισμών για αναψυχή αφήνει αισιόδοξα μηνύματα και για τον Αστέρα αφού εκτός από τα συνέδρια που είναι ο κύριος πελάτης της εταιρείας, μεγάλο ποσοστό διανυκτερεύσεων ανήκει και στους μεμονωμένους πελάτες.
- § Επίσης όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της Ελλάδας η εσωτερική μετακίνηση για τουρισμό αυξάνεται συνεχώς, κάνοντας γενικότερα τα τουριστικά δρώμενα πιο ευέλικτα και όχι εξαρτώμενα από διάφορες συνθήκες. Συνέπεια αυτού ο εσωτερικός τουρισμός δικαιωματικά μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διεκδίκησης από τον Αστέρα.
- § Η λειτουργία του Ελευθέριος Βενιζέλος, του εθνικού αερολιμένα έχει σαφώς υποβοηθήσει τον τουρισμό αλλά κάνει και την Αθήνα μια άκρως προσεγγίσιμη χώρα για τους υποψήφιους πελάτες του Αστέρα . Κάθε πιθανή συνεργασία με το εξωτερικό καθίσταται πιο άρτια με τις δυνατότητες που παρέχουν οι εγκαταστάσεις του αερολιμένα και οι συνδέσεις με άλλα δρομολόγια και πτήσεις.
- § Η ανάληψη της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 από την Ελλάδα αναμένεται να ωφελήσει ιδιαίτερα την ελληνική τουριστική βιομηχανία και ειδικότερα τον Αστέρα. Με την ευρύτατη προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό γεννάται και μεγάλη προβολή και συγκεκριμένων περιοχών σαν αυτής της Βουλιαγμένης.
- § Αλλά και εκτός από την προβολή οι μεγάλες πληρότητες που θα επιτύχει τότε ο Αστέρας θα γεννήσουν εκτός από μεγάλα κέρδη και πελάτες οι οποίοι θα επαναλάβουν την επίσκεψή τους σε ένα τόσο πολυτελές

⁵ Βλ. Κεφ. 1.

ξενοδοχείο το οποίο εκτός από πολυτέλεια συνδυάζει τη φυσική ομορφιά με την εύκολη πρόσβαση στο κέντρο της πρωτεύουσας.

§ Τέλος η ανάληψη της προεδρίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την ελληνική κυβέρνηση και η διοργάνωση πολλών εκδηλώσεων και συνεδρίων δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να ανοιχτεί σε αυτό το μερίδιο αγοράς και να επιδιώξει τη διοργάνωση τέτοιων γεγονότων που εκτός από έσοδα θα επιφέρουν μεγάλη προβολή του ομίλου.

4.3.2 ΑΠΕΙΛΕΣ

Παρά όμως την αισιόδοξη εικόνα που εμφανίζεται παραπάνω υπάρχουν και κάποια στοιχεία που γεννούν απειλές για τον τουρισμό στην Ελλάδα αλλά και για την κερδοφορία και παραγωγικότητα της εταιρείας.

§ Το πάγωμα στις κρατήσεις που επήλθε μετά την τρομοκρατική ενέργεια της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στην Αμερική επηρέασε αρνητικά το α' εξάμηνο του 2002 και οι επιπτώσεις συνεχίζονται με αποτέλεσμα ακόμη και ο συνεδριακός τουρισμός που είναι η κύρια πελατεία του Αστήρα να έχει μειωθεί και να θεωρούνται πιο ασφαλή κάποια πιο κοντινά μέρη.

§ Ο ανταγωνισμός από άλλους προορισμούς των οποίων το τουριστικό προϊόν εμφανίζεται πιο ανταγωνιστικό. Χώρες εκτός Ζώνης ευρώ και συγκεκριμένα Μάλτα, Σλοβενία κ.τ.λ έχουν μπει δυναμικά στο χώρο του συνεδριακού τουρισμού με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

§ Παρ'όλο που ο συνεδριακός τουρισμός παρουσιάζει μέση κατανάλωση σημαντικά υψηλότερη εκείνης του τουρισμού διακοπών, η οικονομική ύφεση που διένυσε η Ευρώπη και οι ΗΠΑ το 2002 είχαν ως αποτέλεσμα την όλο και μεγαλύτερη πίεση στις τιμές από πλευράς οργανωτών.

§ Επίσης η παγκόσμια κρίση και οι μεγάλες συγχωνεύσεις εταιρειών με αντίστοιχες απολύσεις προσωπικού αποτελούν και θα αποτελούν μια τεράστια απειλή για το συνεδριακό τουρισμό και κατά κύριο λόγο για τον Αστήρα. Αυτό συμβαίνει γιατί η μείωση του προσωπικού επέφερε τη μείωση στον αριθμό των συνεδρίων, στα ταξίδια της πελατείας corporate καθώς και στη διάρκεια παραμονής.

§ Όσον αφορά την αγορά της Αθήνας και συγκεκριμένα τα ξενοδοχεία πολυτελείας, εκτιμήθηκε για το 2002 ότι η πτώση θα κυμανθεί στο 10%.

Στα στατιστικά στοιχεία του αεροδρομίου Ελ. Βενιζέλος για την περίοδο Απριλίου-Ιουλίου 2002 καταγράφηκε μείωση κατά 8% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2001 συμπεριλαμβανομένων όμως και των πτήσεων charters οι οποίες παρουσίασαν αύξηση 3,8%. Αν αφαιρεθούν οι επιβάτες των πτήσεων charter, οι αφίξεις στα τακτικά δρομολόγια την αντίστοιχη περίοδο παρουσίασαν μείωση 10%.

- § Σε τοπικό επίπεδο απειλή για το μέλλον φαίνεται να δημιουργεί ο έντονος σχετικά ανταγωνισμός στο λεκανοπέδιο της Αττικής σε ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας με τον Αστέρα και σε ξενοδοχεία που ασχολούνται κυρίως με συνεδριακό τουρισμό.
- § Οι επικείμενοι Ολυμπιακοί Αγώνες αλλά και όλα τα υπόλοιπα συμβάντα της κατηγορίας του Αστέρα ανακαινισμένα και σαφώς βελτιωμένα και κύριο τη Μεγάλη Βρετανία, το Hilton και το King George.

4.4 Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

4.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το όραμα της Εταιρείας είναι η διατήρηση και ενίσχυση του κύρους του ονόματος «Αστέρας Βουλιαγμένης», όπως επίσης και να εδραιωθεί περαιτέρω η ηγετική θέση της Εταιρείας στη ξενοδοχειακή αγορά και βασικός στόχος να συνεχίσει ο Αστέρας να αποτελεί την απόλυτη επιλογή της πλέον απαιτητικής πελατείας. Η εκπλήρωση του πιο πάνω οράματος αναμένεται να βασιστεί σε δύο κυρίως άξονες:

A) Συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης πολιτικής βελτίωσης της αποδοτικότητας του Συγκροτήματος. Όπως έχει ήδη περιγραφεί κατά την τελευταία τριετία, η Διοίκηση της Εταιρείας έχει εφαρμόσει με επιτυχία ένα ευρύτατο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και αναβάθμισης του Συγκροτήματος με αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της κερδοφορίας του. Οι κυριότεροι λόγοι της επιτυχημένης πορείας των τελευταίων ετών είναι:

- § Η σημαντική αύξηση των διανυκτερεύσεων και των πωλήσεων με την εφαρμογή μιας ιδιαίτερα επιθετικής πολιτικής μάρκετινγκ και πωλήσεων.

- § Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την προσέλκυση συνεδριακού τουρισμού.
- § Η συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών με την αναδιοργάνωση των κεντρικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- § Η βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω αναβάθμισης των ικανοτήτων, αλλά και την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων ανακαίνισης και βελτίωσης των εγκαταστάσεων και του περιβάλλοντα χώρου.

Η πολιτική αυτή προβλέπεται να συνεχιστεί και στο μέλλον, καθότι η Εταιρεία εκτιμά ότι παρά τα μέχρι σήμερα εντυπωσιακά αποτελέσματα υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανόδου.

B) Ανεύρεση νέων εκμεταλλεύσεων.

Η Διοίκηση της ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε γνωρίζοντας τη σημασία και τις προοπτικές του **συνεδριακού τουρισμού** προγραμματίζει μέσα στα πλαίσια του νέου επενδυτικού προγράμματος την κατασκευή ενός **συνεδριακού κέντρου** δυναμικότητας 1500-2000 ατόμων υπό την προϋπόθεση ότι θα χορηγηθούν οι απαιτούμενες άδειες και εγκρίσεις των αρμόδιων διοικητικών αρχών (ΕΟΤ, ΥΠΕΧΩΔΕ, ΔΑΣΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ, ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ κλπ) Η ολοκλήρωση των πιο πάνω μονάδων θα επιτρέψει την λειτουργία τουλάχιστον δύο μονάδων κατά την χειμερινή περίοδο.

To golf είναι μια μορφή τουρισμού που εδώ και πολλά χρόνια προσελκύει ένα μεγάλο αριθμό πελατών κατά την χειμερινή περίοδο στη Νότια Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Ισπανία και την Πορτογαλία.

Ο Αστέρης Βουλιαγμένης είναι το μοναδικό ξενοδοχειακό συγκρότημα στην Ελλάδα που το 1998 έγινε μέλος του PGA-Professional Golfers Association-σε συνδυασμό με το γήπεδο golf της Γλυφάδας.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει εξαγγείλει την κατασκευή πολλών τέτοιων γηπέδων στην Ελλάδα ,τουλάχιστον ενός στην Αττική και εφόσον υλοποιηθεί

αυτό το πρόγραμμα είναι βέβαιο ότι θ'αναπτυχθεί η εν λόγω μορφή τουρισμού.

Οι κρουαζιέρες είναι άλλη μια μορφή τουρισμού που αυξάνουν σημαντικά τα έσοδα των πολυτελών ξενοδοχείων σε ετήσια βάση.

Υπολογίζεται ότι με την άρση του Cabotage αναμένεται να έρθει ένας μεγάλος αριθμός κρουαζιερόπλοιων στη Μεσόγειο, μεγάλης δυναμικότητας που θ'αυξήσει αυτού του είδους την πελατεία.

Είναι γνωστό ότι τόσο το golf όσο και οι κρουαζιέρες αποτελούν μορφές τουρισμού που προσελκύουν πελάτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου και ιδιαίτερων απαιτήσεων όσον αφορά την ποιότητα και την ποικιλία των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ο Αστéρας λόγω της μοναδικότητας που τον διακρίνει αναμένεται να επωφεληθεί από την ανάπτυξη αυτών των μορφών τουρισμού.

Πέραν της ζήτησης που προέρχεται από το εξωτερικό καταγράφεται ήδη αυξημένη ζήτηση από το εσωτερικό ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις καμπάνες του συγκροτήματος. Στα πλαίσια αυτά η Εταιρεία έχει συμπεριλάβει στο νέο επενδυτικό πρόγραμμα την κατασκευή 75 επιπλέον καμπανών.

Αυτές σε συνδυασμό με την κατασκευή παιδικών κολυμβητικών δεξαμενών αναμένεται να αυξήσουν τη ζήτηση και το χρόνο της παραμονής των ελληνικών οικογενειών.

Μια άλλη πηγή εσόδων που θα αναπτυχθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια είναι τα έσοδα τροφίμων και ποτών που προέρχονται από **δεξιώσεις**.

Το σημαντικότερο μέρος των δεξιώσεων που προέρχονται από ιδιώτες αποτελούν οι γάμοι και τα βαπτίσια. Η προγραμματιζόμενη ανέγερση ενός ιερού ναού μέσα στο Συγκρότημα αναμένεται να ενισχύσει σημαντικά τα σχετικά έσοδα της Εταιρείας.

4.4.2 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Στα πλαίσια της στρατηγικής της Εταιρείας εντάσσεται και το επενδυτικό πρόγραμμα της επόμενης πενταετίας ύψους 10 δις. Περίπου το οποίο αφορά κυρίως νέες κατασκευές που θ'αλλάξουν το πρόσωπο του

Συγκροτήματος σε όλα τα επίπεδα, καθώς και ανακαινίσεις και βελτιώσεις εγκαταστάσεων.

Οι νέες κατασκευές καθώς και οι αναβαθμίσεις και βελτιώσεις των υφισταμένων εγκαταστάσεων αφορούν τέσσερις θεματικούς άξονες και θα ολοκληρωθούν σε τρία στάδια: Βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Οι θεματικοί άξονες έχουν ως εξής:

- Ανάπτυξη του Συνεδριακού Τουρισμού.
- Αύξηση των καμπανών και των δωματίων.
- Βελτίωση του περιβάλλοντος χώρου.
- Εκσυγχρονισμό των κτιριακών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

Οι επενδύσεις της Εταιρείας την τριετία 1999-2002 αναλύονται στον παρακάτω πίνακα ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-1 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΠΟΣΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	2000	2001	2002
Κτίρια και τεχνικά έργα	1.467,03	3.557,50	547,77
Μηχανήματα, τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός εξοπλισμός	428,18	178,75	126,99
Έπιπλα και εξοπλισμός	779,75	885	632,92
Μεταφορικά μέσα	76,3	43,58	507,43
Ακινητοποιήσεις υπό εκτέλεση	279,97	-404,63	264,1
ΣΥΝΟΛΟ	3.031,84	4.260,20	2.079,21
Πηγή Στοιχεία της Εταιρείας			

Επί ιδιόκτητης εκτάσεως 190000 Μ2 που βρίσκεται στη θέση Μικρό Καβούρι της κτηματικής περιφέρειας του Δήμου Βουλιαγμένης Αττικής έχουν ανεγερθεί κατά διάφορους χρόνους οι δύο ξενοδοχειακές μονάδες (Αρίωνας και Ναυσικά) που προαναφέραμε.

Η Εταιρεία μίσθωσε από την μητρική Εταιρεία «ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε» Το ξενοδοχείο «ΑΦΡΟΔΙΤΗ» επί εκτάσεως 110 στρεμμάτων.

Αναλυτικά το επενδυτικό έργο μετά την απόκτηση των αδειών που αναφέραμε περιλαμβάνει:

ΝΕΑ ΕΡΓΑ:

- § Δημιουργία νέου Συνεδριακού κέντρου.
- § Δημιουργία δύο υπόγειων σταθμών χώρων στάθμευσης οχημάτων (400 θέσεων)το καθένα.
- § Κατασκευή ιερού ναού
- § Δημιουργία πρόσθετου χώρου δεξιώσεων πλησίον του ιερού ναού.
- § Κατασκευή 75 νέων bungalows.
- § Δημιουργία κολυμβητικών δεξαμενών για τις ανάγκες των νέων προς δημιουργία bungalows.
- § Μελέτη και δημιουργία Οικολογικού πάρκου 100 στρεμμάτων.
- § Κατασκευή κλειστής αίθουσας γυμναστηρίου, 3 γηπέδων squash με τα κατάλληλα αποδυτήρια.
- § Δημιουργία κέντρου υγείας-ομορφιάς και ιαματικού τουρισμού.
- § Δημιουργία μίνι εμπορικού κέντρου 14 καταστημάτων.

Παράλληλα θα συνεχιστούν σε σταθερό ρυθμό τα έργα ανακαινίσεων, αναβαθμίσεων και βελτιώσεων των χώρων και των τριών ξενοδοχείων.

Ενδεικτικά αναφέρονται :

ΑΡΙΩΝ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ

- § Ανακαίνιση καμπανών και σουιτών.
- § Ανακαίνιση συνεδριακών χώρων.
- § Ανακαίνιση των μηχανολογικών εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.
- § Ανακαίνιση του εστιατορίου «Club house».

Οι επενδύσεις του ξενοδοχείου ΑΡΙΩΝ σύμφωνα με την απόφαση⁶ ένταξης του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας έχουν ολοκληρωθεί. Το συνολικό

⁶ Αριθμ.23989/Ν.Ν 342, Ν1892/90/30.5.95

κόστος της επένδυσης ανήλθε στο ποσό των 2.396,77 χιλ. Ευρώ και η σύνθεση της χρηματοδότησης έχει ως εξής :

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-2 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Σύνθεση χρημ/σης	Χιλ.ευρώ
Ίδια Συμμετοχή	1.283,93
Επιδοτούμενο δάνειο	513,57
Επιχορήγηση Δημοσίου	599,27
ΣΥΝΟΛΟ	2.396,77

ΝΑΥΣΙΚΑ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ.

- § Ανακαίνιση των δωματίων του ξενοδοχείου.
- § Διακόσμηση του συνεδριακού χώρου και του χώρου υποδοχής.
- § Ανακαίνιση εστιατορίων
- § Αναδιαμόρφωση του μπαρ και του περιβάλλοντος χώρου στην περιοχή της πισίνας. Επίσης έχουν ολοκληρωθεί οι επενδύσεις του ξενοδοχείου ΝΑΥΣΙΚΑ σύμφωνα με την απόφαση⁷ ένταξης του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας έχουν ολοκληρωθεί. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανήλθε στο ποσό των 2.787,96 χιλ. Ευρώ και η σύνθεση της χρηματοδότησης έχει ως εξής :

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.2-3 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Σύνθεση χρημ/σης	Χιλ.ευρώ
Ίδια Συμμετοχή	1.393,98
Επιδοτούμενο δάνειο	696,99
Επιχορήγηση Δημοσίου	696,99
ΣΥΝΟΛΟ	2.787,96

ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ

- § Ανακαίνιση συνεδριακών χώρων.
- § Αναδιαμόρφωση του χώρου της παραλίας.

⁷ Αριθμ. 55955/Ν.Ν 495/Ν.1892/90/30.5.96

Επίσης το ξενοδοχείο ΑΦΡΟΔΙΤΗ πραγματοποίησε τις συμβατικές επενδύσεις⁸ όπως προβλέπονται από το συμφωνητικό μίσθωσης ύψους 3 εκατ. Ευρώ.

4.4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

Οι κύριοι άξονες της βραχυπρόθεσμης στρατηγικής πωλήσεων και ανάπτυξης εργασιών της Εταιρείας είναι οι ακόλουθοι:

A) Αύξηση των διανυκτερεύσεων σε συνδυασμό με την αύξηση της μέσης τιμής πώλησης των δωματίων.

Ο ΑΣΤΕΡΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ ακολούθησε μια αρκετά επιθετική πολιτική στις πωλήσεις τα τελευταία χρόνια και αξίζει να σημειωθεί ότι στοχεύει κυρίως σε Συνεδριακό Τουρισμό και σε μεμονωμένους πελάτες, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δεν εξαρτάται από μεγάλους TOUR OPERATORS και είναι σε θέση να διοργανώνει την δική του τιμολογιακή πολιτική.

Η ακολουθούμενη πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων, σε συνδυασμό με το εκτεταμένο επενδυτικό πρόγραμμα επενδύσεων έφεραν τον Αστέρα στην κορυφή των προτιμήσεων και των πιο απαιτητικών πελατών.

Παράλληλα, μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της αγοράς και του ανταγωνισμού, οι πωλήσεις γίνονται στην καλύτερη δυνατή τιμή και την κάθε δεδομένη στιγμή ακολουθώντας την πορεία ζήτησης της αγοράς.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται η εξέλιξη των διανυκτερεύσεων και της μέσης τιμής δωματίου κατά την τριετία 2000-2002:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3-1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

	2000	2001	2002
Κατειλημμένα δωμάτια	102.569	99.298	92.199
Μέση τιμή πώλησης του δωματίου (ποσά σε ευρώ)	145,58	139,14	157,95
Έσοδα ενοικίων (σε χιλ. Ευρώ)	14.931,99	13.816,64	14.562,80
Πηγή Στοιχεία της Εταιρείας			

⁸ Διατάξεις του Νόμου 2601/98.

Σε ότι αφορά την **Στρατηγική Επικοινωνίας** έχουν γίνει τα εξής βήματα:

Διαφημιστική καμπάνια

Διαφημιστικές καταχωρίσεις (κύρους και θεματικές) σε περιοδικά ειδικού τύπου, life style και ένθετα εφημερίδων που απευθύνονται στο τουριστικό κοινό (ανώτερη – ανώτατη οικονομικο-κοινωνική τάξη), καθώς και σε επιλεγμένα κλαδικά περιοδικά στο εσωτερικό και εξωτερικό. Επίσης διαφημιστική προβολή στον ηλεκτρονικό τύπο (ραδιόφωνο, ίντερνετ), που θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του υπολοίπου πλάνου επικοινωνίας.

Δημοσιεύματα στον Τύπο

Δελτία Τύπου με θέμα την παρουσίαση των υπηρεσιών και των νέων της Εταιρίας. Επιμέλεια όλων των υποχρεωτικών δημοσιεύσεων (π.χ. Δελτία τύπου)

In-house Sale.

Εσωτερική προώθηση και ενημέρωση για τις υπηρεσίες του Αστήρα στους ήδη πελάτες. Ειδικότερα, ενδείκνυται η προώθηση των εστιατορίων και ιδιαίτερα του Club House. Επιπλέον, θα μπορούσε να «χρησιμοποιηθούν» οι executive πελάτες για τη σύναψη επιμέρους επιχειρηματικών συνεργασιών, π.χ. οργάνωση συνεδριών ή εκδηλώσεων στον ΑΣΤΕΡΑ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ.

Προώθηση ενημερωτικού υλικού στους εσωτερικούς χώρους των ξενοδοχείων (π.χ. Information desk, δωμάτια)

B) Αύξηση του χρόνου λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Λόγω της έντονης εποχικότητας της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, τα δύο από τα τρία ξενοδοχεία του Συγκροτήματος παρέμεναν κλειστά κατά τους χειμερινούς μήνες (Οκτώβριο ως και Απρίλιο). Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών εσόδων και την επιβάρυνση των αποτελεσμάτων της Εταιρείας με υψηλό σταθερό κόστος.

Έτσι τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια με στόχο την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου τους χειμερινούς μήνες.

Στο επίκεντρο των προσπαθειών της εταιρείας βρίσκεται **η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού** που αντιπροσωπεύει το 40% της πελατείας σε ετήσια βάση.

Ακόμα σε συγκεκριμένες αργίες του ελληνικού ημερολογίου (τριήμερα, γιορτές κτλ) οργανώνονται ειδικά πακέτα με happenings που προσελκύουν τους πελάτες.

Τέλος για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας κατά την χειμερινή περίοδο έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα με την προσθήκη επένδυσης και θέρμανσης, ένας σημαντικός αριθμός καμπανών οι οποίες προσφέρονται σε ειδικές τιμές.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η αύξηση των διαθέσιμων δωματίων του συγκροτήματος καθώς και η αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά την χειμερινή περίοδο.

Γ) Αύξηση πωλήσεων στα επισιτιστικά τμήματα.

Εστιατόρια: Η διεύθυνση FOOD N' BEVERAGE επιδιώκει την διαφοροποίηση των εστιατορίων έτσι ώστε να δίνονται στον πελάτη πολλές εναλλακτικές λύσεις με στόχο να παραμένει όσο το δυνατόν περισσότερο εντός του συγκροτήματος.

Επίσης εφαρμόζεται σειρά προγραμμάτων αναψυχής τα Σαββατοκύριακα τόσο στους εξωτερικούς χώρους όσο και στα εστιατόρια με στόχο την αύξηση της πελατείας.

Επίσης επιδιώκεται η συνεχής αναβάθμιση των καταλόγων και των γευστικών προτάσεων σε όλα τα επίπεδα.

Εκδηλώσεις-Δεξιώσεις: Η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού, έχει σαν αποτέλεσμα την παράλληλη αύξηση των εσόδων από εκδηλώσεις.

Τα έσοδα τροφίμων και ποτών για το χρονικό διάστημα 2000-2002 έχουν ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.3-2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

Ποσά σε χιλ. Ευρώ	2000	2001	2002
ΤΡΟΦΙΜΑ	7.546,98	7.066,00	7.594,55
ΠΟΤΑ	2.412,22	1.958,32	2.500,95
ΣΥΝΟΛΟ	9.959,20	9.025,14	10.095,50
Πηγή Στοιχεία της Εταιρείας			

Από τα παραπάνω έσοδα το 38% προέρχεται από εκδηλώσεις και συνέδρια και το 62% από εστιατόρια, bars, και mini bars.

Με γνώμονα την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών η Διοίκηση της Εταιρείας αποδίδει μεγάλη σημασία και προτεραιότητα **στην ποιότητα**.

Οι εκτεταμένες ανακαινίσεις των εγκαταστάσεων, οι συνεχείς βελτιώσεις του περιβάλλοντος χώρου και η αναβάθμιση ικανοτήτων του προσωπικού μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, αποτελούν μόνο την αρχή όσον αφορά την επίτευξη του στόχου της διατήρησης του ΑΣΤΕΡΑ ως κορυφαίου ξενοδοχειακού συγκροτήματος από πλευράς ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα θετικά αποτελέσματα των πιο πάνω προσπαθειών αποδεικνύονται από την αύξηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας του ΑΣΤΕΡΑ και ιδιαίτερα της μεμονωμένης.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εταιρείας το 2002 οι **επαναλαμβανόμενοι πελάτες** εκτιμάται ότι θα αποτελέσουν το 65% της **μεμονωμένης πελατείας (F.I.T)** του συγκροτήματος.

4.5 ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι ο Αστéρας Βουλιαγμένης επέλεξε μια **επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας των ήδη υφιστάμενων συντελεστών παραγωγής**, με χρηματοδότηση από δημόσια εγγραφή στο Χ.Α.Α, κεφάλαια από επιδοτήσεις Δημοσίου, επιδοτούμενα δάνεια και ένα μέρος από ίδια Συμμετοχή.

Μακροπρόθεσμος στόχος της Εταιρείας είναι η **διατήρηση και επέκταση του ονόματος και της ηγετικής θέσης που έχει στο ξενοδοχειακό κλάδο**.

Τον στόχο αυτό η Εταιρεία θα τον πετύχει με **συνέχιση της βελτίωσης της αποδοτικότητας του Συγκροτήματος και με την ανεύρεση νέων εκμεταλλεύσεων**, στοιχείο που καταδεικνύει την προσπάθεια του Αστέρα να **επεκτείνει τις δραστηριότητές του** αλλά και να αναζητήσει ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των ανταγωνιστών του ανά τμήμα της αγοράς, που βασίζεται **στην ανωτερότητα προϊόντος**.

Ο Αστέρας βασίζει την δράση του σε τρεις βραχυπρόθεσμους στόχους που υποστηρίζουν το μακροπρόθεσμο: Αύξηση των διανυκτερεύσεων σε συνδυασμό με αύξηση της μέσης τιμής των δωματίων, επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας του ξενοδοχείου (αναφέρεται κυρίως στο συνεδριακό τμήμα της αγοράς) και αύξηση των πωλήσεων των επισιτιστικών τμημάτων.

Από αυτά συμπεραίνουμε **ότι η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων, σχετίζεται με την προσπάθεια να προσφερθεί μια υπηρεσία στον αγοραστή με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία της υπερέρχει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν δίνεται προσοχή από τη Διοίκηση για τη συγκράτηση του κόστους στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα**.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΟ-ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.		103
5.1	ΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΌ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.	104
5.1.1	ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.....	106
5.1.1.1	Ιστορικά στοιχεία.....	106
5.1.1.2	Δομή-Δραστηριότητα.....	107
5.1.1.3	Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ.....	108
5.1.1.4	Προσωπικό.....	109
5.1.1.5	Επενδύσεις.....	110
5.1.1.6	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	111
5.1.1.7	Το Μετοχικό Κεφάλαιο.....	112
5.1.1.8	Πελάτες-Πωλήσεις.....	113
5.1.1.9	Στρατηγικά σχέδια.....	114
5.1.2	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε (ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ)	115
5.1.2.1	Ιστορικά στοιχεία.....	115
5.1.2.2	Η δομή του Ομίλου.....	116
5.1.2.3	Μέτοχοι.....	116
5.1.2.4	Management.....	117
5.1.2.5	Προσωπικό.....	118
5.1.2.6	Επενδύσεις.....	118
5.1.2.7	Εξέλιξη μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.....	119
5.1.2.8	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	120
5.1.2.9	Πωλήσεις-Πελάτες.....	121
5.1.2.10	Στρατηγικά σχέδια.....	121
5.1.2.11	Σύγκριση.....	123
5.1.3	ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε (ATHENAEUM INTERCONTINENTAL).....	126
5.1.3.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία.....	126
5.1.3.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	126
5.1.4	ΑΣΤΥ Α.Ξ.Ε (ATHENS LEDRA MARRIOT).....	127
5.1.4.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία.....	127
5.1.4.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	128
5.1.5	CARAVEL ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε (DIVANI APOLLON PALLAS Ν΄ SPA).....	129
5.1.5.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία.....	129
5.1.5.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	130
5.1.6	Σύγκριση.....	131

5.1.7	Συμπεράσματα-μελλοντικές τάσεις	131
5.2	ΤΟ «CORPORATE» ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	133
5.2.1	THE MARGI A.E.....	135
5.2.1.1	Ιστορικό-επενδύσεις.....	135
5.2.1.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	135
5.2.2	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ ΕΛΛΑΣ ΑΕ (Handris-Metropolitan)	136
5.2.2.1	Ιστορικό-επενδύσεις-στατιστικά στοιχεία.....	136
5.2.2.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	137
5.2.3	ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ.(ATHENS PLAZA).....	138
5.2.3.1	Ιστορικό	138
5.2.3.2	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	138
5.2.3.3	Σύγκριση.....	139
5.2.4	Ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη - GRECOTEL. (King George, Grecotel-Cape Sounio)	139
5.2.4.1	Ιστορικά στοιχεία-επενδύσεις.....	139
5.2.5	Συμπεράσματα- μελλοντικές τάσεις	140
5.3	ΟΙ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ (F.I.T).....	142
5.3.1	ΑΤΤΙΚΟΣ ΗΛΙΟΣ ΑΕ (Lagonissi- Grand Resort.)	148
5.3.1.1	Ιστορικά στοιχεία.....	148
5.3.1.2	Εσωτερική Δομή	149
5.3.1.3	Δυναμικότητα	151
5.3.1.4	Στρατηγικά σχέδια.....	152
5.3.1.5	Χρηματοοικονομικά στοιχεία	153
5.3.2	Σύγκριση-Συμπεράσματα	154
5.4	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	157

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

6	ΣΥΝΟΨΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	158
6.1	ΣΥΝΟΨΗ.....	159
6.2	ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	160

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.3-1 Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5-1 Επενδύσεις.....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5-2 Επενδύσεις.....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.7-1 Το Μετοχικό Κεφάλαιο.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.3-1 Μέτοχοι.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.4-1 Management.....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.7-1 Εξέλιξη μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-1 Σύγκριση.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-2 Σύγκριση.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-3 Σύγκριση.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.3.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.4.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2-1 Σύγκριση.....	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.1.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.2.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.3-1 Σύγκριση.....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.2-1 Εσωτερική Δομή.....	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.5-1 Σύγκριση-Συμπεράσματα.....	156

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.2-1 Δομή-Δραστηριότητα.....	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.3-1 Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ.....	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.3-1 Μέτοχοι.....	116
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.4-1 Management.....	117
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1.2-1 Εσωτερική Δομή.....	150

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΥΠΟ-ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ-
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.**

5.1 ΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Σύμφωνα με στοιχεία του Τουριστικού Τύπου¹ η Ελλάδα και ειδικότερα Αθήνα θεωρείται ιδανικός τόπος για συνέδρια. Μερικά από τα πλεονεκτήματα της χώρας είναι οι ικανοποιητικές κλιματολογικές συνθήκες, η ελληνική φιλοξενία, η σχέση με τις τέχνες και τον πολιτισμό και άλλα, ενώ ως μειονεκτήματα της χώρας εντοπίζονται η έλλειψη υποδομής και η ελλιπής διαφήμιση στο εξωτερικό.

Οι σύνεδροι είναι συνήθως επιχειρηματίες ή επιστήμονες, μέλη σωματείων, συλλόγων ή επαγγελματικών ενώσεων.

Θεωρούν την παρακολούθηση των συνεδρίων απαραίτητο στοιχείο της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

Επισκέπτονται τους προορισμούς μόνοι ή με την οικογένειά τους και είναι μέσης και πάνω οικονομικής κατάστασης. Μετακινούνται αποκλειστικά με αεροπλάνο.

Είναι άνθρωποι πολυταξιδεμένοι και είναι πάντα σε θέση **να συγκρίνουν τους προορισμούς και τις υπηρεσίες**. Παράλληλα δαπανούν υψηλά ποσά για καταναλωτικά είδη και ψυχαγωγία αφού τα έξοδα καλύπτονται από τις διοργανώτριες εταιρείες.

Οι άνθρωποι αυτοί θεωρούνται τεράστια διαφημιστική δύναμη για τον τόπο και τις υπηρεσίες που γνωρίζουν.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία από το **International Congress and Convention Association** η Ελλάδα κατείχε μέχρι το 2001 την 20^η θέση στη διεθνή λίστα χωρών που διοργανώνουν συνέδρια και meetings με πρώτες πέντε τις Η.Π.Α, την Βρετανία, την Γερμανία, την Ιαπωνία και την Αυστραλία.

1 Πηγές: Τουριστική Αγορά: «Προοπτικές ενόψει 2004» τεύχος 155, Ιαν.2003, Τουρισμός και Οικονομία: Συνεδριακός Τουρισμός : «Κι όμως κάτι κινείται» τεύχος 280 Δεκ.2002.

Το 2000 είχαν διοργανωθεί στην Ελλάδα 37 εκδηλώσεις ενώ το 2001, οι εκδηλώσεις αυτές έφτασαν τις 45.

Σύμφωνα με παράγοντες του χώρου τα θετικά σημεία για το μέλλον του συνεδριακού τουρισμού εντοπίζονται στην αντίληψη των κρατικών φορέων της σημασίας που έχει για τον τουρισμό η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού, στην δημιουργία και αναβάθμιση συνεδριακών χώρων από πολλά ξενοδοχεία (όπως θα δούμε παρακάτω), στην πιο οργανωμένη δουλειά των επαγγελματιών του χώρου, στην προγραμματισμένη από την Πολιτεία δημιουργία ενός μεγάλου συνεδριακού κέντρου που θα αποτελέσει πόλο έλξης επισκεπτών υψηλού εισοδήματος όλες τις εποχές του χρόνου, στην αναβάθμιση της διαφήμισης για τον συνεδριακό τουρισμό κ.ά.

Σε ημερίδα² που διοργανώθηκε από τον Σύνδεσμο Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων αναφέρθηκε ότι ο Ε.Ο.Τ και το Υπουργείο Ανάπτυξης έχουν ήδη προβεί σε μια σειρά από **στρατηγικές κινήσεις** όπως την ίδρυση και στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό στο Λονδίνο, την δημιουργία ειδικού site για τον τουρισμό, την έκδοση ειδικών εντύπων, την δημιουργία προβολής του συνεδριακού τουρισμού με συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την συμμετοχή του συνεδριακού τουρισμού στην ειδική καμπάνια του Ε.Ο.Τ κ.ά.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ο υπό-κλάδος του συνεδριακού τουρισμού έχει περιθώρια ανάπτυξης και βελτίωσης και αιχμή θα είναι και εδώ οι Ολυμπιακοί Αγώνες.

Ας δούμε τώρα τα γενικά στοιχεία, τις προσπάθειες βελτίωσης και τις προοπτικές των πολυτελών μονάδων της στρατηγικής ομάδας που αφορούν το τμήμα αυτό και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Όπως αναφέρθηκε οι μονάδες αυτές είναι: **Athenaeum-Intercontinental, Ledra-Marriot, Athens-Hilton, Grand-Bretagne, Divani-Apollon-Palace.**

² Τουριστική Αγορά: Ημερίδα ΣΕΠΟΣ για τον συνεδριακό τουρισμό, Ιωάν. Πατέλης, τεύχος 168 Νοεμ.2003.

5.1.1 ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε

Για την περίοδο την οποία μελετήσαμε (2002) η μονάδα παρέμεινε κλειστή λόγω ανακαίνισης και λειτούργησε σαν υποκατάστημα της Εταιρείας μόνο για ένα μήνα το 2001 και έτσι δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία (ισολογισμοί-πληρότητες) παρά μόνο για το Hilton Rhodes που δεν αφορούν τη συγκεκριμένη μελέτη. Ωστόσο όμως ας δούμε ορισμένα στοιχεία που αφορούν τις επενδύσεις και τη λειτουργία μέχρι τότε, γιατί η μονάδα αυτή εμφανίζεται ως νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής για το 2003 (βλ. Κεφ.3).

5.1.1.1 Ιστορικά στοιχεία

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

Το 1987 επεκτείνονται οι δραστηριότητες της Εταιρίας στο νησί της Ρόδου, με το ξεκίνημα της ανέγερσης ενός υπερπολυτελούς ξενοδοχείου στην θέση Ιξιά του Δήμου Ιαλυσού, επί οικοπέδου 85.000 τ.μ. Το 1993 ολοκληρώνονται οι εργασίες του ξενοδοχείου της Ρόδου, την διαχείριση του οποίου ανέλαβε η Ελληνική Εταιρία GRECOTEL Α.Ε. , λαμβάνοντας την επωνυμία «RHODES IMPERIAL GRECOTEL». Το 2000 έληξε η σύμβαση διαχείρισεως με την GRECOTEL Α.Ε. και την διαχείριση του ξενοδοχείου λαμβάνει η Hilton International, με την νέα επωνυμία «HILTON RHODES RESORT».

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

πλήρης ανακαίνιση του ξενοδοχείου αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Ιούλιο του 2003 και θα παραδίδεται προς χρήση σταδιακά τον Δεκέμβριο του 2002, και τον Μάιο του 2003.

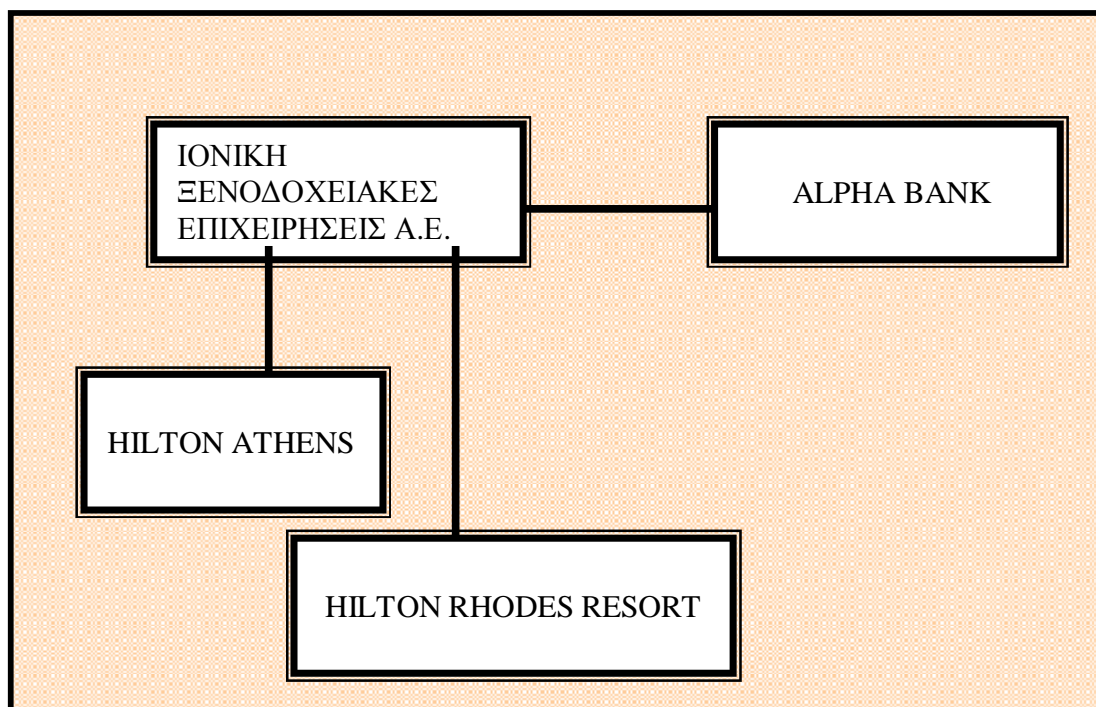
Το HILTON RHODES RESORT λειτουργεί ως υποκατάστημα της Εταιρίας, σύμφωνα με την από 21/06/2000 σύμβαση λειτουργίας και διαχείρισεως με την Hilton (Ελλάς) Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε., η οποία είναι και ο αποκλειστικός διαχειριστής της εκμεταλλεύσεως και της διευθύνσεως του ξενοδοχείου εκ του ονόματος και για λογαριασμό της "ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.". Το Hilton Αθηνών κλείνει περίπου σαράντα χρόνια λειτουργίας και από το 1963 αποτέλεσε την πρώτη πολυεθνική ξενοδοχειακή μονάδα στην Ελλάδα και εισήγαγε πρωτοποριακές πρακτικές και νέες ιδέες στον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας. Με μια παρουσία σαράντα ετών καθιερώθηκε ως μια ξενοδοχειακή μονάδα ισοδύναμη με την ξενοδοχειακή εμπειρία στο μυαλό του κόσμου. Κατά τα τελευταία σαράντα χρόνια φιλοξενήθηκαν στο ξενοδοχείο μερικές από τις μεγαλύτερες προσωπικότητες της διεθνούς αλλά και της ελληνικής κοινωνίας.

Επίσης από το 1965 το ξενοδοχείο έχει φιλοξενήσει και σημαντικά συνέδρια όπως το Διεθνές Συνέδριο των Αστροναυτών. Παράλληλα στην αίθουσα «Τερψιχόρη» έχουν φιλοξενηθεί σημαντικές φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, ελληνικά φεστιβάλ και πολυάριθμες κοινωνικές και εταιρικές εκδηλώσεις.

5.1.1.2 Δομή-Δραστηριότητα

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη δομή του Ομίλου από 1.7.1993. Οι μόνες αλλαγές που έχουν λάβει χώρα από τον Ιούνιο του 1993 έως και σήμερα είναι οι αλλαγές στις συμβάσεις διαχειρίσεως και λειτουργιών των ξενοδοχείων, από την Hilton of Panama S.A στην Hilton (Ελλάς) Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. για το ξενοδοχείο των Αθηνών, και από την GRECOTEL A.E. στην Hilton International για το ξενοδοχείο της Ρόδου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.2-1 Δομή-Δραστηριότητα



5.1.1.3 Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ

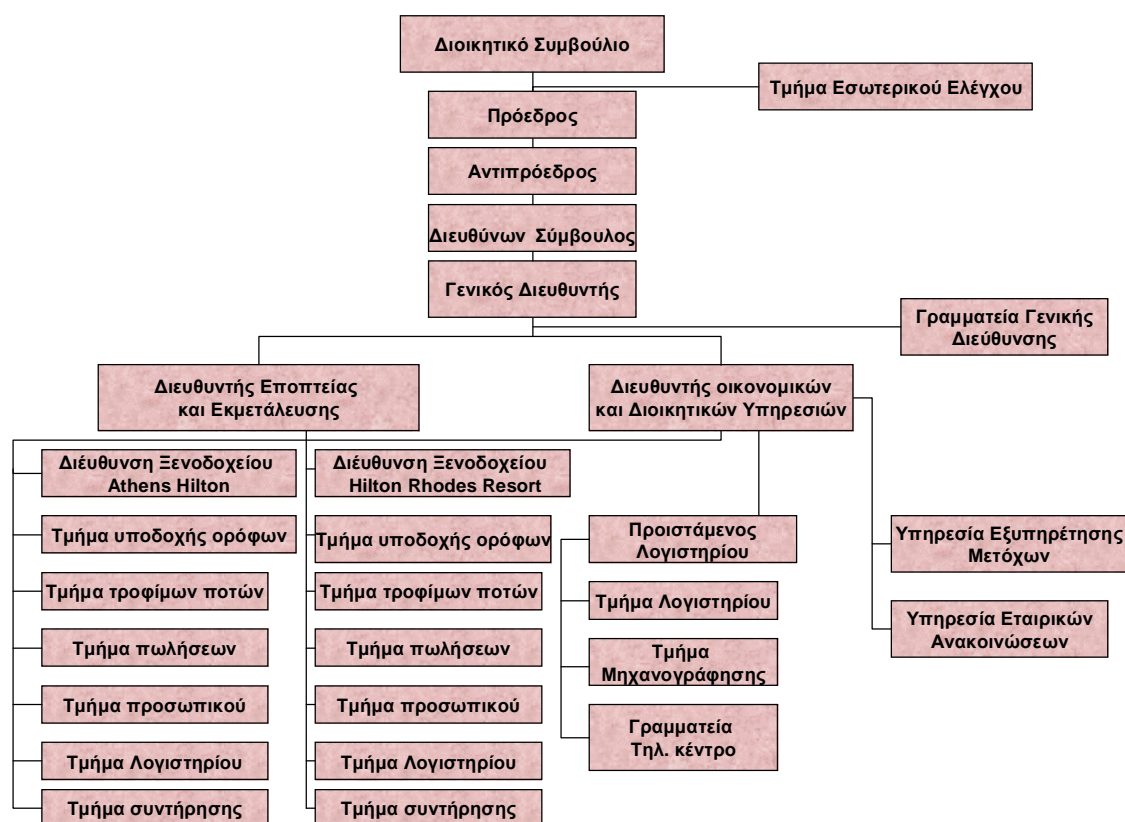
Παρακάτω δίνεται η σύνθεση του Δ.Σ. καθώς και το οργανόγραμμα του Ομίλου:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.3-1 Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ

ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ Δ.Σ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Ιωάννης Κωστόπουλος	Πρόεδρος Δ.Σ	Πρόεδρο και Διευθ. Σύμβουλος της ALPHA BANK
Κωνσταντίνος Α. Κυριακόπουλος	Αντιπρόεδρος	Εντεταλμένος Σύμβουλος και Γεν. Διευθυντής ALPHA BANK
Δημ. Π. Ματζούνης	Διευθύνων Σύμβουλος	Εντεταλμένος Σύμβουλος και αναπληρωτής Γεν Διευθυντής ALPHA BANK
Σωτ. Π. Γαβριήλ	Μέλος	Γεν. Διευθ. ALPHA Αστικά Ακίνητα
Θεμιστοκλής Ι. Κορκοτζέλος	Μέλος	Διευθυντής ALPHA BANK
Αντ. Σ. Λεούσης	Μέλος	Διευθυντής ALPHA Αστικά Ακίνητα
Γεώργιος Δ. Παμπούκης	Μέλος	Πολιτικός μηχανικός

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1.3-1 Οργανόγραμμα-Σύνθεση Δ.Σ



5.1.1.4 Προσωπικό

Το απασχολούμενο προσωπικό στην «Ιονική Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Α.Ε» την 31/12/2001 ήταν 266 άτομα εκ των οποίων 27 άτομα στην κεντρική υπηρεσία, 26 άτομα στο ξενοδοχείο της Ρόδου και 213 άτομα προσωπικό του Hilton στην Αθήνα από τα οποία 102 βρισκόντουσαν σε διαθεσιμότητα λόγω της ανακαίνισης του ξενοδοχείου.

5.1.1.5 Επενδύσεις

Οι επενδύσεις της Εταιρίας κατά την τριετία 1999-2001 ανήλθαν στο ποσό των Δρ. 4.140 εκατ. (€12.149 χιλ.) και αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5-1 Επενδύσεις

Περιγραφή (σε χιλ. Ε)	1999 (σε χιλ. €)	2000 (σε χιλ. €)	2001 (σε χιλ. €)	Σύνολο (σε χιλ. €)	% επί του Συνόλου
Ασώματες Ακίνητοποιήσεις					
Υπεραξία Επιχειρήσεως	0	0	337	337	2.8
Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις					
Εδαφικές Εγκαταστάσεις	0	0	0	0	0
Κτίρια-Κτιριακές Εγκαταστάσεις- Τεχνικά Έργα	616	0	493	1.109	9.13
Μηχανήματα-Μηχ/κές Εγκ/σεις-Μηχ/κός Εξοπλισμός	4	44	34	82	0.7
Μεταφορικά Μέσα	0	0	0	0	0
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	67	132	904	1.103	9.1
Ακιν/σεις υπό Εκτέλεση και Προκ/λές Κτήσεως Παγίων Στοιχείων	-550	1.382	8.685	9.517	78.3
Γενικό Σύνολο	138	1.558	10.453	12.149	100.0

Πηγή :Στοιχεία της Εταιρείας

Η επένδυση η οποία αφορά το ξενοδοχείο Hilton της Αθήνας ανέρχεται συνολικά μετά φόρων σε € 88.060 χιλ. και αναλύεται σε € 59.400 χιλ. κτιριολογικά έργα, σε € 15.600 χιλ. μηχανολογικά έργα, σε € 13.000 χιλ. αντικατάσταση των υφισταμένων επίπλων και σκευών. Ειδικότερα σύμφωνα με τον ενδεικτικό προϋπολογισμό προμελέτης στην επένδυση περιλαμβάνονται : ανακατασκευή του παρόντος πύργου δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού και των επίπλων και σκευών, όπως επίσης και κατασκευή νέου πύργου δωματίων.

Η κατανομή των επενδύσεων στα έτη 2001-2003, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.5-2 Επενδύσεις

Επένδυση με Φ.Π.Α.			
Νέες Επενδύσεις (σε χιλ €)	2.001	2.002	2.003
Κτιριολογικές	10.248	39.319	9.822
Μηχανολογικές		13.162	2.421
Έπιπλα & Σκεύη		11.357	1.731
Συνολικές Επενδύσεις	10.248	63.838	13.974
Πηγή :Στοιχεία της Εταιρείας			

Η λειτουργία του ξενοδοχείου Hilton Athens διακόπηκε την 31/10/2001 και οι εργασίες ξεκίνησαν την 11/11/2001. το έργο χωρίστηκε σε τρεις φάσεις με την ολοκλήρωση και τις τρίτης φάσης περί τα μέσα Ιουλίου του τρέχοντος έτους. Το έργο χρηματοδοτείται ολόκληρο με τραπεζικό δανεισμό. Στα πλαίσια της χρηματοδότησης αυτής, η Εταιρία μέχρι σήμερα έχει συνάψει με την ALPHA BANK συμβάσεις πιστώσεως μέσω ανοικτού (αλληλόχρεου) λογαριασμού ύψους € 14.892 χιλ.

5.1.1.6 Χρηματοοικονομικά στοιχεία³

- οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της Εταιρίας έχουν αυξηθεί σημαντικά κατά 48.45% το 2000 και κατά 23.52% το 2001. Μεταφραζόμενο σε απόλυτους αριθμούς οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της Εταιρίας αυξήθηκαν από € 5.744 χιλ. το 1999 σε € 9.876 χιλ. το 2001.
- Τα διαθέσιμα της εταιρίας μειώθηκαν δραματικά από € 3.036 χιλ. το 1999 σε € 1.563 χιλ. 2000 ενώ παρέμειναν στάσιμα το 2001 στα € 1.650 χιλ.

³ Γ για περισσότερα στοιχεία ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί τις καταστάσεις του παραρτήματος 1.

- Μεταφράζοντας τις απόλυτες τιμές σε ποσοστιαίες μεταβολές ανακαλύπτουμε ότι τα διαθέσιμα της Εταιρίας εμφάνισαν δραματική πτώση κατά 50% από τη χρήση του 1999 στην χρήση του 2000.
- Το κυκλοφορούν ενεργητικό εμφανίζει μία σημαντική πτώση της τάξεως του 57% από τη χρήση του 2000 στην χρήση του 2001, από € 16.855 χιλ. σε € 8.301 χιλ.
- Οι σχετικές μηχανολογικές παρεμβάσεις στόχο έχουν τη μείωση του ενεργειακού κόστους κατά 300.000 ευρώ ανά έτος για την επόμενη πενταετία ενώ η αντικατάσταση του πετρελαίου από φυσικό αέριο θα βοηθήσει το περιβάλλον και επιπλέον θα τοποθετηθεί τεράστια ηλεκτρογεννήτρια σε περιπτώσεις που υπάρξει διακοπή ρεύματος.

5.1.1.7 Το Μετοχικό Κεφάλαιο

Η εταιρεία πέρασε το κατώφλι του Χ.Α.Α στις 17 Μαΐου του 1988.

Με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της εταιρίας που συνήλθε την 15.03.2001 (ΤΑΠΕΤ 13818/20.3.01) το μετοχικό κεφάλαιο αυξήθηκε κατά Δρ. 298.248.790 δια κεφαλαιοποίησης τμήματος της υπεραξίας εκ της αναπροσαρμογής ακινήτων της εταιρίας, ώστε το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο ολοσχερώς καταβεβλημένο να ανέρχεται σε δραχμές δέκα τρία δισεκατομμύρια επτακόσια δύο εκατομμύρια εξακόσιες ογδόντα οκτώ χιλιάδες επτακόσιες ενενήντα (13.702.688.790) διαιρούμενο σε δεκατρία εκατομμύρια τετρακόσιες τέσσερις χιλιάδες τετρακόσιες σαράντα (13.404.440) μετοχές ονομαστικής αξίας δραχμών 1.022,25 εκάστης.

Με την αυτή απόφαση, αποφασίστηκε να εκφρασθεί και σε ευρώ το μετοχικό κεφάλαιο και η ονομαστική αξία των μετοχών της Εταιρίας.

Έτσι, το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας εκφραζόμενο σε ευρώ ανέρχεται σε σαράντα εκατομμύρια διακόσιες δέκα τρεις χιλιάδες τριακόσια είκοσι (40.213.320) ευρώ και διαιρείται σε δεκατρία εκατομμύρια τετρακόσιες

τέσσερις χιλιάδες τετρακόσιες σαράντα (13.404.440) μετοχές ονομαστικής αξίας € 3,00 εκάστης.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται αναλυτικά η σύνθεση των Ιδίων Κεφαλαίων και η λογιστική αξία της μετοχής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.1.7-1 Το Μετοχικό Κεφάλαιο

Ίδια Κεφάλαια - Λογιστική αξία μετοχής	31. 12. 2001
	Ποσά σε Ευρώ
Αριθμός Μετοχών	13.404.440
Ονομαστική Αξία	3,00
Μετοχικό Κεφάλαιο	13.702.688.790
Αποθεματικό από την έκδοση μετοχών	
Υπέρ το άρτιο	52.452
Διαφορές αναπροσαρμογής αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	9.564.888
Αποθεματικά Κεφάλαια	3.656.536
Κέρδη εις Νέο	753.685
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	54.240.881
Λογιστική Αξία Μετοχής (σε Δρ. / €)	4
Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας	

5.1.1.8 Πελάτες-Πωλήσεις

Ο κυριότερος πελάτης της Εταιρίας μέχρι την 1/10/2001 ήταν η Hilton του Παναμά Α.Ε. όσον αφορά τη μίσθωση του ξενοδοχείου ATHENS HILTON. Όσον αφορά το ξενοδοχείο της Ρόδου ο κυριότερος πελάτης της Εταιρίας είναι η εταιρία tour-operator TUI, στην οποία οι πωλήσεις ανέρχονται κατά τη χρήση 2001 σε 7.26% του κύκλου εργασιών της Εταιρίας.

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

Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, συνεργάζεται με οργανωτές συνεδρίων και γραφεία τουρισμού για την προσέλκυση συνεδρίων και τουριστών. Παράλληλα

μέσα στο 2003 θα δημιουργηθεί **ξεχωριστή θέση στο τμήμα πωλήσεων που θα έχει κύρια υπευθυνότητα τα Συνέδρια και τα ταξίδια κινήτρων.**

Το Hilton Αθηνών ανακηρύχθηκε επίσης επίσημο ξενοδοχείο της διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής μετά την υπογραφή των σχετικών συμβάσεων μεταξύ Διοίκησης και «Αθήνας 2004».

5.1.1.9 Στρατηγικά σχέδια

Σύμφωνα με συνέντευξη⁴ με τον Διευθυντή του Hilton Αθηνών Joachim-Jan Sleiffer, η έναρξη λειτουργίας του Athens Hilton ενδιαφέρει όλη την αθηναϊκή κοινωνία με την οποία η επιχείρηση έχει πολλούς και ισχυρούς δεσμούς. Το προσφερόμενο προϊόν θεωρείται **μοναδικό** από την Διοίκηση και η αισιοδοξία για την επιπλέον ζήτηση την ολυμπιακή περίοδο, είναι μεγάλη.

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

Τα 500 δωμάτια επιτρέπουν ευνοϊκή τοποθέτηση στην αγορά αναφορικά με τη διαχείριση μεγάλων συνεδρίων και συναντήσεων. Επιπρόσθετα οι μοναδικές σε ποιότητα υπηρεσίες του ξενοδοχείου, τα ηλιόλουστα δωμάτια με πολυτελή μπάνια, οι εσωτερικές και εξωτερικές πισίνες, τα fitness club και τα spa σε συνδυασμό με το ξεχωριστό ποτό και φαγητό επιτρέπουν να στοχεύσει στα incentives. Τα **executive floors** είναι ιδανικά για **corporate travellers.**

Το νέο service θα περιλαμβάνει **interactive εστιατόριο και μπαρ,** με αιχμή τα καταξιωμένα Βυζαντινό και Galaxy που θα παρουσιαστούν με ανανεωμένο πρόσωπο.

Τέλος τα πέντε κατάλληλα διαμορφωμένα **meeting rooms** του Hilton στα οποία περιλαμβάνεται και ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο συναντήσεων μέχρι 16

⁴ Πηγή: Συνέντευξη με τον Διευθυντή του Hilton Αθηνών, Joachim-Jan Sleiffer στο περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία τεύχος 145, 2002

ατόμων- τον χώρο με την **μεγαλύτερη ηχητική απομόνωση στην Ελλάδα** προσελκύει ήδη ένα σημαντικό αριθμό επαγγελματιών.

5.1.2 ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε (ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ)

5.1.2.1 Ιστορικά στοιχεία

Ιδρύθηκε στις 10 Νοεμβρίου το 1919 και από την ημέρα ίδρυσής της η έδρα, η νομική της μορφή και ο κλάδος δραστηριότητάς της παραμένουν οι ίδιοι. Επιπλέον η Εταιρεία δεν έχει προχωρήσει σε εξαγορά άλλης Εταιρείας και δεν έχει γίνει ποτέ διακοπή των εργασιών της παρά μόνο κατά την πρόσφατη ανακαίνιση.

Κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι η ιδιοκτησία του Ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» και η εκμετάλλευσή του.

Το ξενοδοχείο «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» βρίσκεται στην Πλατεία Συντάγματος, στην καρδιά της Αθήνας. Κατά την περίοδο που εξετάζεται διέθετε 364 δωμάτια. Από τις αρχές του 2002 εκτελείται ριζική ανακαίνιση που θα ολοκληρωθεί τους πρώτους μήνες του 2003. Διαθέτει 290 δωμάτια, 37 σουίτες εκ των οποίων δύο προεδρικές σουίτες με εντυπωσιακή διακόσμηση από αντίκες.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας εμφανίζονται ως εξής:

- Κατασκευή επτά ορόφων, που εκτείνεται επί των οδών Β. Γεωργίου Α, Πανεπιστημίου και Βουκουρεστίου.
- Συνολική έκταση οικοπέδου 3.755 τ.μ. Συνολική έκταση κτιρίου 26.553 τ.μ.
- Στην κυριότητα της εταιρίας ανήκουν και 6 καταστήματα επί της οδού Βουκουρεστίου.

Κατά την τριετία που εξετάζεται (1999- 2001) η εταιρεία δεν είχε συμμετοχές στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων με ποσοστό μεγαλύτερο από 10%. Επίσης

δεν υπήρχαν εταιρίες οι οποίες να συμμετείχαν στο μετοχικό κεφάλαιο Εταιρείας Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε. σε ποσοστό μεγαλύτερο ή ίσο του 10%.

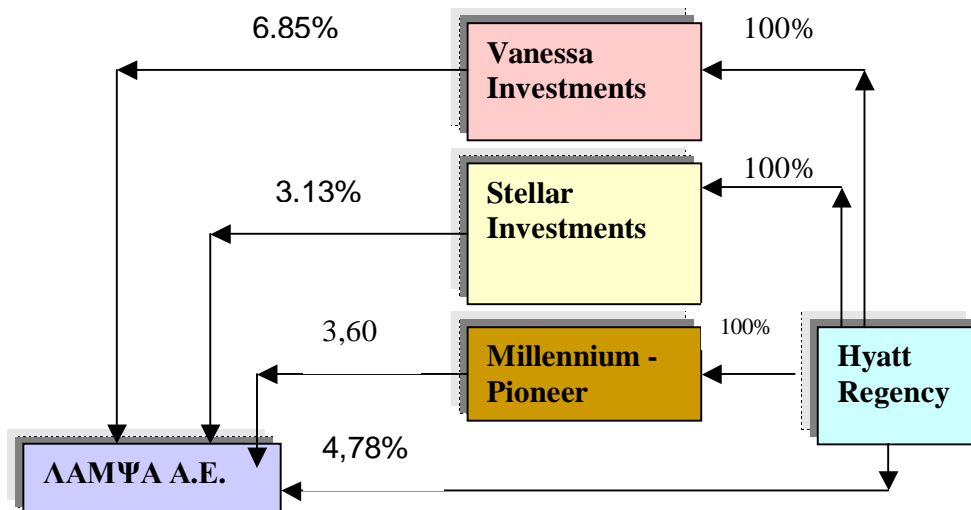
5.1.2.2 Η δομή του Ομίλου

Η Hyatt Regency που είναι από τους κύριους μέτοχους της εταιρείας συμμετέχει κατά 100% στις υπεράκτιες εταιρείες Millennium -Pioneer, Stellar Investments και Vanessa Investments όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα :

5.1.2.3 Μέτοχοι ⁵

Σύμφωνα με τα ποσοστά που εμφάνισαν στην τακτική Γενική Συνέλευση της 28^{ης} Ιουνίου 2001 οι κυριότεροι μέτοχοι στο τέλος της περιόδου που εξετάζεται ήταν αυτοί που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα και πίνακα :

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.3-1 Μέτοχοι



⁵ Πηγή: Στοιχεία Ενημερωτικού Δελτίου της Εταιρείας

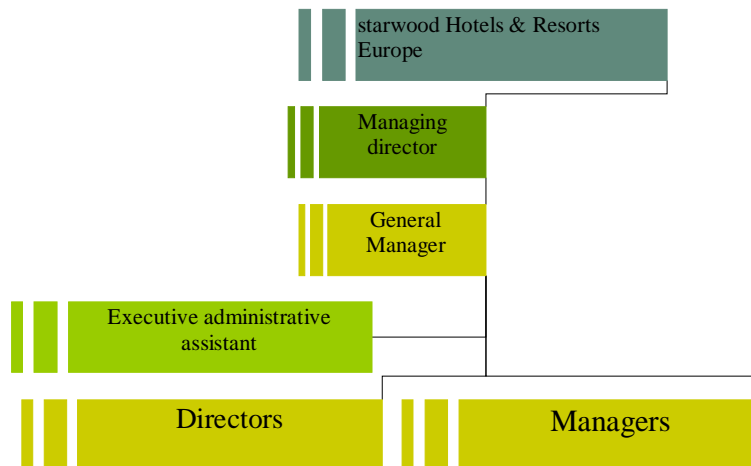
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.3-1 Μέτοχοι

GRAND METROPOLITAN CORPORATION (Παναμάς)	2,37%
HYATT REGENCY ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.	4,78%
MILLENIUM PIONEER S.A .(Παναμάς)	3,60%
STELLAR INVESTMENTS CORPORATION (Λιβερία)	3,13%
VANESSA INVESTMENTS CORPORATION(Λιβερία)	6,85%
U.B.S. A.G.	1,70%
ΜΕΛΛΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ	1,67%
BANK PARIBAS SUISSE S.A.	1,31%
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε.	1%
Πηγή :Στοιχεία της Εταιρείας	

5.1.2.4 Management ⁶

Το management του ξενοδοχείου έχει αναλάβει η Ciga Hotels Greece, η οποία είναι θυγατρική της Star wood Hotels & Resorts Worldwide. Το συμβόλαιο που ανανεώνει την συνεργασία υπογράφηκε τον Ιανουάριο του 2002 και έχει 25ετή ισχύ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2.4-1 Management



⁶ Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας.

Η σύνθεση της Διοίκησης μέχρι 31/12/2001 ήταν:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.4-1 Management

ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ Δ.Σ
Ιωάννης Δρυλλεράκης	Πρόεδρος Δ.Σ (μέχρι 16-08-2001)
Moris Modiano	Αντιπρόεδρος
Απόστολος Δοξιάδης	Διευθύνων Σύμβουλος
Γεώργιος Γαλανάκης	Μέλος
Νικόλαος Δάνδολος	Μέλος
Ηλίας Γαλανόπουλος	Μέλος
Αθανάσιος Παπαδόπουλος	Μέλος
Φίλιππος Σπυρόπουλος	Μέλος

Πηγή:Στοιχεία της Εταιρείας

5.1.2.5 Προσωπικό

Ο μέσος όρος προσωπικού είναι 355 άτομα από τους οποίους τα 330 είναι Διοικητικό και υπαλληλικό προσωπικό και τα 25 εργατοτεχνικό προσωπικό. Από το σύνολο των ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο 117 άτομα έχουν γυμνασιακή μόρφωση, 211 έχουν αποφοιτήσει σε τουριστικές σχολές και 7 άτομα είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου.

5.1.2.6 Επενδύσεις

Η εταιρεία δεν πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις κατά το διάστημα 1999 – 2001. Όμως από την 1^η Δεκεμβρίου 2001 υλοποιεί επένδυση ύψους 70 εκατ. ευρώ για την πλήρη ανακαίνιση του ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ». Στα δωμάτια τοποθετήθηκαν επιλεγμένα και υψηλής αισθητικής έπιπλα, ενώ οι διευκολύνσεις υψηλής τεχνολογίας που παρέχουν τα δωμάτια, είναι διακριτικά κρυμμένες για να μην παρεμβαίνουν στην αισθητική των χώρων. Κατά την περίοδο που εξετάζεται υπήρχαν 364 δωμάτια προς διάθεση. Μετά το τέλος των εργασιών το ξενοδοχείο αναμένεται να αποκτήσει την παλιά του αίγλη, με 320 δωμάτια, εκ των οποίων 35 θα είναι σουίτες, αίθουσα χορού 4.450 τ.μ.,

Health-Spa και 2 πισίνες, (μία εσωτερική και μία εξωτερική). Επίσης θα λειτουργούν και rooftop sun deck και εστιατόριο με θέα την ακρόπολη.

Με αυτές τις επενδύσεις, η εταιρεία επιδιώκει τόσο την αναβάθμιση των υπηρεσιών της, όσο και την μεγαλύτερη πληρότητα που θα της δώσει ένα μεγαλύτερο profit margin. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων ανακαίνισης και αναδιαμόρφωσης του ξενοδοχείου θα φτάσουν τα 70.000.000 ευρώ με τραπεζική χρηματοδότηση της τάξεως των 54.000.000 ευρώ.

5.1.2.7 Εξέλιξη μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας

Λόγω της μακράς ιστορίας της εταιρείας, αναφέρεται η εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου από το 1989 μέχρι και το τέλος της περιόδου που εξετάζεται, δηλαδή το 2001.

Στην αρχή του έτους 1989 το μετοχικό κεφάλαιο ανερχόταν σε δραχμές 465.660.900 και διαιρούταν σε 3.104.710 μετοχές ονομαστικής αξίας δραχμών 150 της κάθε μίας.

Με απόφαση της τακτικής Γενικής Συνελεύσεως των μετόχων της 30.6.1989, το παραπάνω κεφάλαιο αυξήθηκε κατά δραχμές 814.906.500 με κεφαλαιοποίηση ισόποσου μέρους από την υπεραξία δραχμών 815.203.594 που προέκυψε από την αναπροσαρμογή της αξίας των ακινήτων της εταιρείας. Η πιο πάνω αύξηση πραγματοποιήθηκε με την έκδοση 5.432.710 νέων μετοχών ονομαστικής αξίας δραχμών 150 της κάθε μίας που περιέρχονται δωρεάν στους κατά τον χρόνο της εκδόσεως μετόχους κατά την αναλογία των μετοχών που κατέχουν. Το κεφάλαιο ανήλθε σε δραχμές 1.280.567.400 και διαιρείται σε 8.567.116 ανώνυμες μετοχές ονομαστικής αξίας 150 δραχμών της κάθε μίας.

Με απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της 24.2.1993 το πιο πάνω κεφάλαιο αυξήθηκε κατά δραχμές 1.008.432.600 με την κεφαλαιοποίηση ισόποσου μέρους που προήλθε από την αναπροσαρμογή της αξίας των ακινήτων της εταιρείας. Η παραπάνω αύξηση πραγματοποιήθηκε με έκδοση 6.722.884 νέων μετοχών ονομαστικής αξίας δραχμών 150, οι οποίες

περιέρχονται δωρεάν στους κατά τον χρόνο της εκδόσεως τους μετόχους κατά τον λόγο της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο.

Με απόφαση της Τακτική Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 30.6.1997 το πιο πάνω κεφάλαιο αυξήθηκε κατά δραχμές 1.983.800.000 με την κεφαλαιοποίηση ισόποσου μέρους που προήλθε από την αναπροσαρμογή της αξίας των ακινήτων της εταιρίας. Η παραπάνω αύξηση πραγματοποιήθηκε με αύξηση της ονομαστικής αξίας της μετοχής κατά 130 δραχμές, ανερχόμενης έτσι της ονομαστικής αξίας της κάθε μετοχής σε 280 δραχμές. Έτσι το κεφάλαιο της εταιρίας ανέρχεται στο τέλος του 2001 σε 12.539.398,38 ευρώ διαιρούμενο σε 15.260.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 0,82 ευρώ η κάθε μία.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη και ο τρόπος κάλυψης του Μετοχικού Κεφαλαίου της Εταιρίας από το 1989⁷:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.7-1 Εξέλιξη μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας

Έτος	κεφαλαιοποίηση Αναπρ. Αξίας Παγίων σε δραχμ.	Μετ. Κεφάλαιο μετά την αύξηση (σε δρχ.)	Μετ. Κεφάλαιο μετά την αύξηση (σε ευρώ)	Ονομαστική Αξία μετοχών σε ευρώ	Συνολικός Αρ. Μετοχών
1989	814.906.500	1.280.567.400	3.758.084,81	0,44	8537116
1993	1.008.432.600	2.289.000.000	6.717.534,85	0,44	15260000
1997	Αύξηση Ο.Α. σε 280 δρχ.	4.272.800.000	12539398,39	0,82	15260000

5.1.2.8 Χρηματοοικονομικά στοιχεία ⁸

- Το σύνολο του κύκλου εργασιών της Εταιρίας παρουσιάζει αυξομειώσεις κατά τις χρήσεις 1999 – 2001, έχοντας ανέλθει από 15.634,2 € για την χρήση 1999, σε 18.565,1 € το 2000, και υποχωρώντας πάλι σε 15.644,3 €. Η εξαγωγή συμπερασμάτων δυσχεραίνεται από την συγκυρία αναστολής της λειτουργίας του ξενοδοχείου τον Δεκέμβρη του 2001, για ανακαίνιση.
- Τα «κέρδη προ Φόρων» παρουσιάζουν μία πιο θετική πορεία. Ενώ το 1999 αποτελούν το 5,5 % του κύκλου εργασιών το 2001 φτάνουν στο 9,1%.

⁷ Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας Ε.Δ. 2001

⁸ Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί τις λογιστικές καταστάσεις στο παράρτημα 1

Σωρευτικά η αύξηση είναι της τάξεως του 64,1%, ενώ τη μέση ετήσια αύξηση είναι 28%.

- Τα χρηματοοικονομικά έξοδα της εταιρείας ως ποσοστό επί του συνόλου του κύκλου εργασιών μειώθηκαν δραστικά κατά το 2001, λόγω της αποπληρωμής όλων των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων κατά την χρήση του 2001.
- Το Μικτό Περιθώριο Κέρδους από 14,19% το 1999 βελτιώνεται σε 19,22% το 2000, αποτέλεσμα της μείωσης του Κόστους Πωληθέντων Υπηρεσιών. Το 2001 ωστόσο για τους λόγους που έχουν αναφερθεί, πέφτει στο 13,18%.
- Η δανειακή επιβάρυνση περιορίζεται σε δανεισμό βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων. Κατά τη διάρκεια της τριετίας που εξετάζουμε δεν υπάρχουν καθόλου μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αυτό εξηγείται αφενός από το γεγονός ότι δεν έγιναν επενδύσεις κατά την περίοδο αυτή (τέτοιες που να επιβάλουν τον εξωτερικό δανεισμό), όσο και από την πρακτική της εταιρείας να βασίζεται σε εσωτερικά κεφάλαια. Αυτή την κατάσταση θα ήταν αρνητική αν δεν υπήρχε στον ορίζοντα η μεγάλη επένδυση ανακαίνισης, με έναρξη στο τέλος του 2002.

5.1.2.9 Πωλήσεις-Πελάτες

Το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών της Εταιρείας (60%) προέρχεται από έσοδα δωματίων και ένα σημαντικό μέρος (37%) από εκδηλώσεις και συνέδρια, ενώ ένα μικρό μέρος του κύκλου εργασιών προέρχεται από τρόφιμα και ποτά.

5.1.2.10 Στρατηγικά σχέδια

Η Διοίκηση της Hyatt⁹ πιστεύει ότι το Ξενοδοχείο κατέχει **στρατηγική θέση** στην Αθήνα και θα είναι **leader** στον κλάδο τα επόμενα χρόνια. Παρά το γεγονός ότι η

⁹ Πηγή: Περιοδικό- Τουρισμός και Οικονομία τεύχος 195 Ιούνιος 2002

μονάδα θα μειωθεί κατά 20 δωμάτια (σε 320 από 340) το αποτέλεσμα θα είναι εξίσου καλό, καθώς **στόχος** της παραπάνω κίνησης θα είναι **να μεγαλώσει ο χώρος στις σουίτες**. Θα κατασκευαστούν δύο προεδρικές σουίτες 400 τ.μ έκαστη οι οποίες προορίζονται να φιλοξενήσουν αρχηγούς κρατών. Στο ισόγειο τρεις πολύ μεγάλες αίθουσες θα ενωθούν σε μία ή δύο πολύ μεγάλες αίθουσες χάρη σε μία τέταρτη που αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ τους.

Η πισίνα και το roof garden με θέα στην Ακρόπολη θα ξεχωρίζουν στην οροφή του ξενοδοχείου ενώ η πισίνα στο υπόγειο θα πλαισιώνεται από γυμναστήριο και spa. **Σε ένα μεγάλο αριθμό δωματίων και σουιτών θα προσφέρονται υψηλές υπηρεσίες με μπάτλερ.**

Συνεχίζοντας την **παράδοση υψηλού επιπέδου στον τομέα της γεύσης** πέρα από την διεθνή και ελληνική κουζίνα το μενού εμπλουτίζεται με νέες γεύσεις.

Το γνωστό GB Corner θα λειτουργήσει και πάλι αλλά με τελείως ανανεωμένο ύφος. Το Alexander's bar το **αγαπημένο στέκι και τόπος επαγγελματικών συναντήσεων** και το Winter Garden θα αποτελέσουν εναλλακτικές λύσεις διασκέδασης.

Το Wine Cellar του ξενοδοχείου θα είναι μια συλλογή κρασιών του ξενοδοχείου που θα μπορεί να ικανοποιήσει και τους πλέον απαιτητικούς λάτρεις του οίνου. Το Ballroom του ξενοδοχείου και τα Banqueting Rooms διαμορφώνονται κατάλληλα για να καλύψουν ποικίλες εκδηλώσεις ενώ ένα πλήρες αναβαθμισμένο business-centre παρέχει όλες τις εξυπηρετήσεις στον επαγγελματία επισκέπτη.

Η **δυναμική ανάπτυξη του ομίλου** στον χώρο του τουρισμού και της ψυχαγωγίας όπως τονίζουν οι εκπρόσωποι της Hyatt θα συνεχιστεί σε κοινή προσπάθεια με τον όμιλο Ελληνική-Τεχνοδομική, με την ανάπτυξη και την πλήρη αξιοποίηση του συγκροτήματος του Μον- Παρνές στην Πάρνηθα.

Σκοπός όπως τονίστηκε, είναι σε σύντομο χρονικό διάστημα να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο κέντρο αναψυχής και τουρισμού, που θα καταστεί πόλος έλξης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στην επόμενη παράγραφο παρατίθενται συγκριτικοί πίνακες¹⁰ με τις στρατηγικές και τούς βασικότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες των παραπάνω Εταιρειών που θα διευκολύνουν τον αναγνώστη να συγκρίνει τις Εταιρείες και να ερμηνεύσει τις πληροφορίες του κεφ. 3. (βλ. Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος κατά Porter, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, προμηθευτών κ.τ.λ) σε νούμερα και που όπως εξηγήθηκε στην αρχή της παραγράφου, ομαδοποιούνται στους πίνακες με βάση **το κοινό τους χαρακτηριστικό ότι είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α.**

5.1.2.11 Σύγκριση

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-1 Σύγκριση

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	ΙΟΝΙΚΗ Α.Ε (HILTON HELLAS)			ΛΑΜΨΑ Α.Ε			ΑΣΤΕΡΑΣ		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ									
Συνολική	0,0935	0,1185	0,032	0,153	0,192	0,094	3,74%	4,65%	3,53%
Ίδια Κεφάλαια	0,1075	0,1265	0,0184	0,1519	0,192	0,0954	3,58%	4,48%	3,70%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ									
Μικτό	0,4067	0,4979	0,1726	0,1419	0,1922	0,1318	16,59%	21,34%	20,60%
Καθαρό	0,2112	0,208	0,0566	0,0026	ZHMIA	ZHMIA	14,83%	18,82%	19,83%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ									
Συνολική	0,23	0,22	0,19	1,08	1	0,7	0,23	0,22	0,17
Παγίου	0,27	0,28	0,2	1,04	1,04	0,74	0,25	0,30	0,27
Κυκλοφορούντος	1,26	1	1	3,95	3,98	3,64	2,38	0,87	0,48
Αποθεμάτων (ημέρες)	181	250	54	20	28	32	64,61	78,37	83,45
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
Αποθεμάτων (ημέρες)	2	1,4	6,7	16	13	7	5,57	4,59	4,31
Απαιτήσεων (ημέρες)	139	141	62	38	28	27	16,17	12,02	24,90
Προμηθευτών									
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ									
Τρέχουσα (φορές)	2,53	1,97	0,84	1	1,3	1	1,20	5,50	4,66
Άμεση (φορές)	2,52	1,96	0,81	0,8	1,16	1	1,15	5,46	4,64
Διαθέσιμα/Ληκτές Υποχρεώσεις									
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ									
Ξένα/Ίδια	0,63	0,51	0,47	0,3	0,23	0,15	10,32%	8,08%	9,03%
Ξένα Μάκρο/Απασχοληθέντα Κεφ	0,33	0,26	0,22				1,81%	0,98%	0,73%
ΚΑΛΥΨΗ									
Τόκων (φορές)	3,86	3,97	1,76	43	54	155	9,45	8,48	26,68
Μερισμάτων	12,4959	9,7122	0				0	2,15	1,97
ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΑΞΙΑ									
P.E.R.(φορές)	127,616	42,4381	-72	8032φορές		ZHMIA	79,72	44,65	34,85
Μερισματική απόδοση	0,00301	0,00987	0				0,00%	1,34%	1,45%
Τρέχουσα τιμή μτχ/Λογιστική αξία μτχ	10,7	4,2	2,99412916		1,8		2,13	2,24	1,82

10 Οι ακολουθούμενες στρατηγικές είναι συμπεράσματα του συγγραφέα της μελέτης αυτής που στηρίζονται στις πηγές: Στοιχεία των Εταιρειών-Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικ.Γεωργόπουλος, Αθήνα 2000.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-2 Σύγκριση

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	Σύνολο Ενεργητικού	Πάγιο Ενεργητικό	Αποσβέσεις	Υποχρεώσεις
ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	163.479.452,00	168.096.379,00	28.927.411,00	113.771.817,00
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ	147.936.093,00	106.060.605,00	10.598.018,00	10.752.122,00
ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε	61.328.154,00	64.354.196,00	11.363.787,00	46.277.654,00
ΛΑΜΨΑ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ				
Τα ποσά σε Ευρώ	Ίδια Κεφάλαια	Μεικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη	Αποδοτικότητα %
ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	49.707.634,00	-392.843,00	-4.179.295,00	-8,41
ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ	137.183.971,00	9.862.312,00	7.339.676,00	5,35
ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε	15.050.500,00	2.707.621,00	-2.881.912,00	-19,15
ΛΑΜΨΑ ΑΕ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ				
Πηγή: ICAP Οικονομικός Οδηγός 2004, Η Ελλάδα σε νούμερα το 2002				

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.2.11-3 Σύγκριση

	ASTIR PALLAS BOULIGMENIS	ATHENS-HILTON	GRAND BRETAGNE
	Όμιλος Εθνικής Τράπεζας	Όμιλος ALPHA BANK	Όμιλος Hayatt
Τρέχουσα κατάσταση	<p>Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων</p> <p>Λειτουργεί στο 47,9% του προϊόντος</p> <p>Ως τον Δεκέμβριο πραγματοποιήθηκε επένδυση 2,079 εκατ Ευρώ</p> <p>Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 7.339,67 εκατ Ευρώ</p> <p>Εκκρεμούν επενδύσεις 29.347 εκατ Ευρώ ως το 2007</p> <p>Συνολικά έσοδα το 2002, 29,711 εκατ.Ευρώ</p>	<p>Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων</p> <p>Λειτουργεί στο 0% του προϊόντος (υπό ανακαίνιση)</p> <p>Την τριετία 1999-2001 πραγματοποιήθηκε επένδυση 12,149 εκατ Ευρώ</p> <p>Κατά τον Δεκ.2001 παρουσίασε 126.343,48 Ευρώ ζημιές</p> <p>Εκκρεμούν επενδύσεις 88,060 χιλ. Ευρώ ως το τέλος του 2002</p> <p>Συνολικά έσοδα το 2001, 13.825 χιλ. .Ευρώ</p>	<p>Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων</p> <p>Λειτουργεί στο 0 % του προϊόντος (ανακαίνιση)</p> <p>Από τον Δεκέμβριο του 2001 πραγματοποιείται επένδυση 70 εκατ Ευρώ</p> <p>Κατά τον Δεκ.2001 παρουσίασε κέρδη 1.467,7 χιλιάδες ευρώ.</p> <p>Εκκρεμούν επενδύσεις 70 εκατ. Ευρώ ως το τέλος του 2003.</p> <p>Συνολικά έσοδα το 2001, 15.644,3 χιλ. .Ευρώ</p>
Αποστολή	<p>Η ενάσκηση, εκμετάλλευση και το management κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής επιχείρησης και κάθε συναφούς εργασίας για την ανάπτυξη του τουρισμού</p>	<p>Η ανέγερση και λειτουργία τουριστικών ξενοδοχείων υπερπολυτελείας από την ίδια είτε σε συνεργασία με αλλοδαπούς και ημεδαπούς οργανισμούς και η παραχώρηση του μάνατζμεντ προς τρίτους</p>	<p>Η ιδιοκτησία του Ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» και η εκμετάλλευση αυτού.</p>
Όραμα	<p>Η περεταίρω ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην ξενοδοχειακή αγορά, καθώς επίσης η διατήρηση ενίσχυση του κύρους του ονόματος "Αστέρας"</p>	<p>Η περεταίρω ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην ξενοδοχειακή αγορά, καθώς επίσης η διατήρηση ενίσχυση του κύρους του ονόματος "Hilton"</p>	<p>Η περεταίρω ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην ξενοδοχειακή αγορά, καθώς επίσης η διατήρηση ενίσχυση του κύρους του ονόματος "Grand Bretagne"</p>
Σκοποί	<p>Βραχυπρόθεσμα: Αύξηση των διανυκτερεύσεων, σε συνδυασμό με αύξηση της μέσης τιμής πώλησης των δωματίων και αύξηση των πωλήσεων των επισιτιστικών τμημάτων για το εξάμηνο λειτουργίας του 2003</p> <p>Μακροπρόθεσμα: 1) Λειτουργία σε 12μηνη βάση στο 100% των προγραμματισμένων λειτουργιών μέχρι το 2007</p> <p>2) Ενίσχυση του κύρους του ονόματος, διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης μέχρι το 2007</p>	<p>Βραχυπρόθεσμα: Αποπεράτωση της ανακαίνισης Επιτυχής ανάληψη φιλοξενίας της ΔΟΕ ως επίσημο ξενοδοχείο της Ολυμπιακής Επιτροπής Αθήνα 2004 για το δεύτερο εξάμηνο του 2004</p> <p>Μακροπρόθεσμα: 1) Ενίσχυση του κύρους του ονόματος, διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης μέχρι το 2008.</p> <p>2) Αύξηση των πωλήσεων στα Συνέδρια μέχρι το 2008</p>	<p>Βραχυπρόθεσμα: Αποπεράτωση της ανακαίνισης</p> <p>Μακροπρόθεσμα: 1) Ενίσχυση του κύρους του ονόματος, διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης μέχρι το 2008.</p> <p>2) Αύξηση των πωλήσεων στα Συνέδρια και Corporate μέχρι το 2008</p>
Στρατηγικές	<p>Corporate : ανάπτυξη(growth)</p> <p>Ασυσχέτιστη Διαποικίλση</p> <p>Business: εστίαση διαφοροποίησης</p> <p>Functional: όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών, που θα αποτελούν την απόλυτη επιλογή και της πιο απαιτητικής πελατείας.</p>	<p>Corporate : ανάπτυξη(growth)</p> <p>Ασυσχέτιστη Διαποικίλση</p> <p>Business: εστίαση διαφοροποίησης</p> <p>Functional: Προβολή από Διοίκηση και Προσωπικό της μοναδικότητας του προϊόντος και της λειτουργικότητας της μονάδας</p>	<p>Corporate : ανάπτυξη(growth)</p> <p>Συσχετισμένη Διαποικίλση</p> <p>Business: εστίαση διαφοροποίησης</p> <p>Functional: Όλα τα τμήματα θα συμβάλλουν ώστε σε σύντομο χρονικό διάστημα να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο κέντρο αναψυχής και τουρισμού, που θα καταστεί πόλος έλξης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.</p>

5.1.3 ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε (ATHENAEUM INTERCONTINENTAL)

5.1.3.1 Ιστορικό, επενδύσεις, στατιστικά στοιχεία

Ιδρύθηκε στην Αθήνα υπό την επωνυμία Παναγιώτης Καναβός Α.Ε και την οποία άλλαξε το 1977. Πρόκειται για Εταιρεία ξένων συμφερόντων. Ο Όμιλος Intercontinental Hotels and Resorts εξαγοράστηκε πρόσφατα από την Εταιρεία Bass Hotels and Resorts με περισσότερα από 2700 ξενοδοχεία και 450000 δωμάτια σε 90 χώρες. Στην Αθήνα το ξενοδοχείο διαθέτει 1086 κλίνες και απασχολεί 551 άτομα μόνιμο προσωπικό. Το επενδυτικό πρόγραμμα της Εταιρείας κατά την περίοδο 2000-2004 ανέρχεται στα 23,5 εκατ. ευρώ. Οι επαγγελματικές συναντήσεις πραγματοποιούνται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους για το σκοπό αυτό, με κυρίαρχους την αίθουσα «Athenaeum Conference Centre» και δύο ειδικούς ορόφους, «Club Intercontinental» με δωμάτια και σουίτες, τα οποία έχουν ολοκληρωθεί. Επίσης ολοκληρώθηκαν η δημιουργία 18 business rooms και η πλήρης ανακαίνιση 543 δωματίων και υπερπολυτελών σουιτών καθώς και μιας προεδρικής σουίτας 315 τ.μ. **Ανακαινισμένος και διακοσμητικά θα λειτουργεί και ο συνεδριακός χώρος του ξενοδοχείου, το «Athenaeum Ballroom».** Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK (2000) ,η Εταιρεία κατατάσσεται στην 8^η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, βάση παγίων, στην 9^η θέση βάση κερδών 2000 και στην 19^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου Ενεργητικού 2000.

5.1.3.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.11

Παρατηρούμε ότι :

- § Έχουμε αύξηση Ιδίων Κεφαλαίων την τριετία 2000-2002 από 20.786.069 σε 23.763.307 ευρώ.
- § Αύξηση του Κύκλου Εργασιών από 31.694.644 το 2000 σε 32.028.178 το 2002.

11 Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί τις λογιστικές καταστάσεις στο παράρτημα 1.

§ Αύξηση Μεικτών Κερδών από 9.539.566 το 2000 σε 9.895.295 το 2002

§ Αύξηση των Υποχρεώσεων από 15.535.431 το 2000 σε 21.508.530 το 2002.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται τα βασικότερα οικονομικά μεγέθη για την τριετία 2000-2002:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.3.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	36.321.500,00	42.308.618,00	45.271.838,00
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	28.308.293,00	34.663.545,00	35.335.724,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	20.786.069,00	20.659.351,00	23.763.307,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	31.694.644,00	29.824.632,00	32.028.178,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	13.512.752,00	19.263.722,00	21.508.530,00
ΚΑΘ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	2.281.793,00	1.273.566,00	5.006.539,00

Πηγή: ICAP Οικονομικός Οδηγός

5.1.4 ΑΣΤΥ Α.Ξ.Ε (ATHENS LEDRA MARRIOT)

5.1.4.1 Ιστορικό, επενδύσεις, στατιστικά στοιχεία

Ιδρύθηκε το 1977 στην Αθήνα και πρόκειται για Εταιρεία ξένων συμφερόντων. Η Εταιρεία Marriot-International αριθμεί σήμερα 2398 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο. Στην Αθήνα το ξενοδοχείο διατηρεί 479 κλίνες και απασχολεί 280 άτομα μόνιμο προσωπικό.

Η επένδυση της Ledra Marriot για κατασκευή και επέκταση της μονάδας στη λεωφόρο Συγγρού θεωρείται από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στον κλάδο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002), η Εταιρεία κατατάσσεται στην 41^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000.

5.1.4.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία¹²

Παρατηρούμε από τον παρακάτω πίνακα ότι:

- § Έχουμε μείωση Ιδίων Κεφαλαίων την διετία 2000-2001 και στη συνέχεια αύξηση.
- § Μικρή αυξομείωση του Κύκλου Εργασιών.
- § Αύξηση Καθαρών Κερδών από 82.227 το 2001 σε 285.448 ευρώ το 2002.
- § Αύξηση των Υποχρεώσεων από 11.823.953 το 2000 σε 18.117.252 το 2002.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.4.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15.972.396,00	18.321.548,00	20.005.993,00
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.513.109,00	15.490.614,00	17.299.243,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.074.465,00	1.870.962,00	1.888.740,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	15.851.472,00	15.326.226,00	15.960.998,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.823.953,00	14.242.578,00	18.117.252,00
ΚΑΘ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	353.582,00	82.227,00	285.448,00

Πηγή: ICAP Οικονομικός Οδηγός

¹² Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί τις λογιστικές καταστάσεις στο παράρτημα 1.

5.1.5 CARAVEL ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε (DIVANI APOLLON PALLAS Ν΄ SPA)

5.1.5.1 Ιστορικό, επενδύσεις, στατιστικά στοιχεία.

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

Το Apollon Divani Palace βρίσκεται στο Καβούρι και διαθέτει 572 κλίνες, 286 πολυτελή δωμάτια, 39 executive δωμάτια, 6 σουίτες και μία Προεδρική, 19 αίθουσες εκδηλώσεων έκτασης 2.500 τ.μ και απασχολεί 280 άτομα μόνιμο προσωπικό

Αξιόλογες επενδύσεις πραγματοποίησε ο Όμιλος το 2002 σε όλα τα ξενοδοχεία του. Σε ότι αφορά το Divani Apollon¹³, δημιουργήθηκε ένας **νέος συνεδριακός χώρος 1200 ατόμων.**

Από τον επόμενο Μάρτιο πρόκειται να λειτουργήσει στην μονάδα ένα νέο Κέντρο θαλασσοθεραπείας 3.500 τ.μ το οποίο θεωρείται το μεγαλύτερο στην Ελλάδα και ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη. Ο ιδιοκτήτης Σπύρος Διβάνης θεωρεί ότι συμπληρώνονται μια σειρά από **υπηρεσίες υψηλού επιπέδου** στην μονάδα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002) Η Εταιρεία 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 βάσει συνόλου ενεργητικού 2000.

13 Τουρισμός και Οικονομία: Divani- Apollon, τεύχος 175 Ιαν. 2003

5.1.5.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται συνοπτικά τα βασικότερα οικονομικά μεγέθη του Ομίλου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2-1Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	53.860.833,00	59.791.151,00	56.160.756,00
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	39.008.182,00	38.695.513,00	42.662.039,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	20.667.384,00	22.750.978,00	26.008.731,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	32.367.243,00	33.152.646,00	35.101.259,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	33.193.500,00	34.040.173,00	30.152.025,00
ΚΑΘ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	8.496.238,00	9.465.790,00	9.995.929,00

Πηγή: ICAP Οικονομικός Οδηγός

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι:

- § Έχουμε αύξηση Ιδίων Κεφαλαίων την τριετία 2000-2002 .
- § Αύξηση του Κύκλου Εργασιών.
- § Αύξηση Καθαρών Κερδών την τριετία 2001- 2002.
- § Σημαντική μείωση των Υποχρεώσεων στην τριετία 2000-2002.

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικοί συγκριτικοί πίνακες¹⁴ που βασίζονται σε όσα δημοσιευμένα στοιχεία υπάρχουν στην Αγορά που θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να προβεί σε συγκρίσεις.

14 Οι ακολουθούμενες στρατηγικές είναι συμπεράσματα του συγγραφέα της μελέτης αυτής που στηρίζονται στις πηγές: Στοιχεία των Εταιρειών-Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νίκ .Γεωργόπουλος, Αθήνα 2000.

5.1.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.5.2-1 Σύγκριση

	ASTIR PALLAS BOULIGMENIS	ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε ATHENAEUM INTERCONTINENTAL
Τρέχουσα κατάσταση	Όμιλος Εθνική Τράπεζα Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων επένδυση 25 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 7.339,67 εκατ Ευρώ Corporate : ανάπτυξη(growth)	Όμιλος Bass Hotels and Resorts Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων Επένδυση 23,5 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 5.006.539 Ευρώ Corporate : ανάπτυξη(growth)
Στρατηγικές	Ασυσχέτιστη Διαποικιλισή Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών, που θα αποτελούν την απόλυτη επιλογή και της πιο απαιτητικής πελατείας.	Συγκέντρωση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών.
	ΑΣΤΥ Α.Ξ.Ε ATHENS LEDRA MARRIOT	CARAVEL ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε DIVANI APOLLON PALLAS N' SPA
Τρέχουσα κατάσταση	Όμιλος Marriot International Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων ΜΔ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 7.339.676 Ευρώ Corporate : ανάπτυξη(growth)	Όμιλος Διβάνη Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων ΜΔ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 9.955.929 εκατ Ευρώ Corporate : ανάπτυξη(growth)
Στρατηγικές	Συγκέντρωση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών επιλογή και της πιο απαιτητικής πελατείας.	Συγκέντρωση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών.

5.1.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Σε ότι αφορά τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α, πέρα από τις διαφορές που οι όμιλοι έχουν στην διάρθρωσή τους και στα αποτελέσματά τους, έχουν αρκετές ομοιότητες στις στρατηγικές τους και τον τρόπο που προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες και να διεκδικήσουν μερίδιο στην αγορά.

Βασικό τους κοινό στοιχείο είναι η ευκολία πρόσβασης σε τραπεζικά κεφάλαια για την χρηματοδότηση των επενδυτικών τους σχεδίων, καθώς και η ευκολότερη άντληση κεφαλαίων από την χρηματιστηριακή αγορά.

Αυτό σίγουρα θα αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά τη μεταξύ τους σχέση, οι εισηγμένες

Εταιρείες Hilton και Grand Bretagne της Στρατηγικής Ομάδας ανήκουν σε **Πολυεθνικούς Ομίλους**, ενώ ο Αστέρης σε **Ελληνική**. Επίσης τα δύο αυτά ξενοδοχεία είναι στην κατηγορία **city-hotels** και έχουν **πλεονέκτημα θέσης** έναντι του Αστέρη για **το τμήμα των συνεδρίων** αφού είναι πλησιέστερα στο κέντρο. Σημειώνεται ότι οι Διοικήσεις των Μονάδων θεωρούν τη θέση τους **στρατηγικής σημασίας**.

Όμως ο Αστέρης Βουλιαγμένης απολαμβάνει **ιδιαίτερες διασυνδέσεις** στο εξωτερικό λόγω μεγαλομετόχου ιδιοκτήτη που είναι η Εθνική Τράπεζα. Πρόκειται μάλιστα το 2003 να φιλοξενήσει το Συνέδριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης ας μην ξεχνάμε ότι οι δύο Μονάδες εμφάνισαν και ζημιογόνους Ισολογισμούς κάποια στιγμή, ενώ ο Αστέρης κερδοφόρος. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες Μονάδες που δεν είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α, θεωρούνται αρκετά ευέλικτες, προέβησαν σε σημαντικές επενδύσεις και βελτιώσεις και κατέχουν σημαντικό **πλεονέκτημα θέσης** έναντι του Αστέρη και καλύτερη τιμολόγηση για το τμήμα της Αγοράς που μελετήσαμε.

Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη¹⁵ του Κ. Ζαχαρία Καπλανίδη Πρόεδρο του Συνδέσμου Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων, **η μελλοντική κατάταξη** στο τμήμα της Αγοράς αυτό **από απόψεως θέσης, αιθουσών, οικονομίας**, θα είναι η εξής:

- 1) **DIVANI APOLLON PALLAS**
- 2) **ATHENAEUM INTERCONTINENTAL**
- 3) **ATHENS HILTON**
- 4) **ASTIR PALLAS VOULIAGMENI**
- 5) **LYDRA MARRIOT**
- 6) **GRAND BRETAGNE**

¹⁵ Πηγή: Προσωπική Συνέντευξη στα γραφεία της Εταιρείας που δεν είναι συμπέρασμα-αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας, αλλά η γνώμη ενός έμπειρου στελέχους για τις μελλοντικές τάσεις της Αγοράς.

5.2 ΤΟ «CORPORATE » ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το τμήμα της αγοράς αυτό, ίσως μαζί με τα συνέδρια είναι τα τμήματα που βίωσαν την κρίση περισσότερο μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στο Μανχάταν και το επικείμενο πόλεμο στο Ιράκ. Επίσης οι μεγάλες συγχωνεύσεις των Ομίλων στο παρελθόν και οι απολύσεις προσωπικού, **μείωσαν τα ταξίδια πελατείας Corporate καθώς και την διάρκεια παραμονής τους.**

Σύμφωνα με μελέτη που εκπόνησε το ICCA¹⁶ το 2001 το Χονγκ Κονγκ είναι η δημοφιλέστερη πόλη με 494 «Corporate» συναντήσεις και ακολουθεί η Γαλλία με 399 και τις ΗΠΑ με 370.

Σύμφωνα με μελέτη¹⁷ που εκπόνησε ο N.B.T.A (National Business Travel Association) στα μέσα του 2003, η πτωτική πορεία επρόκειτο να συνεχιστεί και το 2003 αφού όλοι οι ερωτηθέντες της μελέτης παραδέχθηκαν πως ξοδεύουν για επιχειρηματικά ταξίδια ακόμη λιγότερα χρήματα και από το 2002.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κυριότερο συμπέρασμα της μελέτης ήταν πως ούτε οι λόγοι ασφάλειας ούτε οι λόγοι υγείας αποτελούν την κυριότερη αιτία μείωσης των ταξιδιών και ότι οι managers θέλουν να ταξιδεύουν.

Ο κυριότερος λόγος είναι η αναδιάρθρωση των οικονομικών των Εταιρειών και η **συνεχής αναζήτηση για φθηνότερα ταξίδια** έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί το σχετικό κόστος. Έτσι για να προσαρμοστούν οι Εταιρείες στο καινούργιο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, (βλ. Κεφ. 1) ακολούθησαν πολιτικές περικοπών κόστους χρησιμοποιώντας **κρατήσεις τελευταίας στιγμής και φθηνότερα κανάλια διανομής** για να πιέσουν τις τιμές.

16 International Congress and Convention Association

17 NBTA: National Business Travel Association: Business Travel Survey .6/27/2003

Συγκεκριμένα οι Εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν **ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες μεσαίας κατηγορίας (mid-priced brands)** για να πετύχουν την μείωση εξόδων.

Σε άλλη μελέτη¹⁸ του N.B.T.A υποστηρίχθηκε ότι ένας ακόμη σημαντικός λόγος Εταιρειών να αναζητούν φθηνότερες λύσεις είναι και η μεγάλη αύξηση στην τιμή των θέσεων στα business αεροπορικά ταξίδια που εκτινάχθηκε 10,4% από το 1989 μέχρι το 2002 σε σχέση με τους άλλους ταξιδιώτες που επιβαρύνθηκαν μια αύξηση 2,4%.

Η μελέτη διαπίστωσε ακόμη πως οι τιμή των θέσεων περιλαμβανομένου και του σχετικού φόρου αυξήθηκε 16% και έτσι το αντίτιμο αγγίζει πλέον το ένα τρίτο της αύξησης της τιμής της θέσης.

Τη στιγμή που οι φόροι έχουν αυξηθεί περίπου 90% την περίοδο 1989-2002, το 70% των Business τουριστών ταξιδεύει σε αυστηρά οικονομική θέση, το 25% σε θέσεις μεσαίας κατηγορίας, και μόλις το 5% σε Business class θέσεις.

Οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν και τα ξενοδοχεία πολυτελείας που περιλαμβάνονται στο πακέτο, αφού η ψυχολογία ανεύρεσης καταλύματος είναι η ίδια και συνεπώς η πληρότητες και η διάρκεια παραμονής μειώθηκαν.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τη συμπεριφορά των Εταιρειών της Στρατηγικής Ομάδας που αφορούν τη μελέτη (Όμιλοι και Επιχειρήσεις), για το τμήμα **Corporate** της αγοράς και είναι οι μονάδες:

Divani Apollon Palace, Margi House, Χανδρής- Metropolitan,

Intercontinental, Ledra-Marriot, Athens- Plaza.

Σημειώνεται ότι δεν θα αναφερθούμε πάλι στις μονάδες Divani Apollon- Palace, Intercontinental, Ledra-Marriot εφόσον μιλήσαμε για τις Εταιρείες αυτές στην προηγούμενη παράγραφο και τα ειδικότερα στοιχεία που αφορούν το τμήμα αυτό της αγοράς δεν είναι διαθέσιμα.

18 N.B.T.A National Business Travel Association: «Fares and Taxes paid by Business Travellers». April 2003.

5.2.1 THE MARGI A.E

5.2.1.1 Ιστορικό-επενδύσεις.

Ιδρύθηκε το 1985 στη Βουλιαγμένη υπό την επωνυμία Σταυρίδης Ι.Θ MARGI-HOUSE ΑΕ την οποία και άλλαξε στη σημερινή το 2001. Διαθέτει 185 κλίνες και απασχολεί 90 άτομα μόνιμο προσωπικό.

5.2.1.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.1.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.629.200,00	1.629.200,00	1.762.881,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦ.	2.274.274,00	2.274.274,00	2.372.020,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	781.239,00	1.465.704,00	1.374.581,00
ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	1.557.875,00	1.786.030,00	2.017.924,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.957.990,00	3.737.692,00	3.746.601,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	4.022.694,00	4.401.609,00	4.256.227,00
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	939.172,00	948.553,00	738.837,00
ΕΣΟΔΑ	18.336,00	55.324,00	60.239,00
ΚΑΘ.ΚΕΡΔΗ Π.Φ	295.698,00	502.302,00	352.715,00

Πηγή :ICAP Οικονομικός Οδηγός 2004

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι:

- § Έχουμε αύξηση Ιδίων Κεφαλαίων κατά το έτος 2002 .
- § Μεγάλη αύξηση των Υποχρεώσεων από το έτος 2000 στο 2001 και στη συνέχεια μείωση το 2002.
- § Μικρή αυξομείωση του Κύκλου Εργασιών τα έτη 2000-2002.
- § Αύξηση Καθαρών Κερδών την διετία 2000-2001 και μείωση για το 2002.

5.2.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ- ΕΛΛΑΣ ΑΕ (HANDRIS-METROPOLITAN)

5.2.2.1 Ιστορικό, επενδύσεις, στατιστικά στοιχεία.

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

Ανήκει στον Όμιλο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Χανδρή. Ο Όμιλος απασχολεί 535 άτομα μόνιμο προσωπικό και αποτελείται από τα ξενοδοχεία Metropolitan, Chios Handris, Corfu Handris.

Σε όλα τα ξενοδοχεία έχει πραγματοποιηθεί ανακαίνιση και εκσυγχρονισμός. Η συνολική τους δυναμικότητα είναι 2041 κλίνες.

Όλα τα ξενοδοχεία είναι μέλη της Διεθνούς πρωτοβουλίας Περιβάλλοντος Ξενοδοχείων, η οποία έχει σαν στόχο την προώθηση την προστασία του περιβάλλοντος στο χώρο των ξενοδοχείων.

Το Χανδρής Metropolitan διαθέτει 720 κλίνες. Η συνολική επένδυση του ήταν 15 εκατ. ευρώ και ανακαινίστηκαν όλα τα δωμάτια το lobby και ο χώρος υποδοχής και **δημιουργήθηκε νέο business centre**. Ανακαινίστηκαν όλες οι αίθουσες εκδηλώσεων των εστιατορίων και μπαρ.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK (2002) η εταιρεία κατατάσσεται μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2000, στην 13^η θέση, στην 13^η θέση μεταξύ των 30 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει καθαρών κερδών 2000, και στην 17^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει ενεργητικού 2000.

5.2.2.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.2.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11.200.587,00	11.200.587,00	12.620.356,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦ.	16.195.046,00	17.754.022,00	18.899.857,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	20.869.723,00	19.540.928,00	20.026.068,00
ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	33.750.847,00	30.758.665,00	27.776.137,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	37.064.769,00	37.294.951,00	38.925.926,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	22.854.412,00	22.368.925,00	23.611.431,00
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	8.163.803,00	8.541.426,00	9.851.061,00
ΕΣΟΔΑ	439.803,00	436.357,00	509.818,00
ΚΑΘ.ΚΕΡΔΗ Π.Φ	2.077.849,00	2.857.450,00	4.358.503,00
Πηγή :ICAP Οικονομικός Οδηγός 2004			

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι:

- § Έχουμε αύξηση Ιδίων Κεφαλαίων κατά το έτη 2000-2002 .
- § Μικρή αυξομείωση των Υποχρεώσεων από το έτος 2000 στο 2002 .
- § Μικρή αύξηση του Κύκλου Εργασιών το έτος 2002.
- § Σημαντική αύξηση των Προ Φόρων Καθαρών Κερδών την διετία 2001- 2002.

5.2.3 ΒΑΡΝΙΜΑ ΑΕ.(ATHENS PLAZA)

5.2.3.1 Ιστορικό

Ιδρύθηκε στην Αθήνα και ανήκει στον Όμιλο Βαρδινογιάννη. Διαθέτει 331 κλίνες και απασχολεί 170 άτομα μόνιμο προσωπικό.

5.2.3.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.2-1 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

ΕΤΗ	2000	2001	2002
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6.264.299,00	7.376.317,00	7.364.496,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦ.	8.159.947,00	9.600.595,00	10.629.659,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.040.818,00	7.716.163,00	8.514.451,00
ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	10.696.607,00	9.986.721,00	9.615.513,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	16.200.766,00	17.316.757,00	19.144.110,00
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	9.624.904,00	10.137.527,00	11.924.761,00
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	2.853.326,00	3.227.336,00	4.487.521,00
ΕΣΟΔΑ	46.040,00	2.212.044,00	991.356,00
ΚΑΘ.ΚΕΡΔΗ Π.Φ	817.755,00	1.975.650,00	3.132.742,00
Πηγή :ICAP Οικονομικός Οδηγός 2004			

- § Έχουμε αύξηση Ιδίων Κεφαλαίων κατά το έτη 2000-2002 .
- § Μικρή αυξομείωση των Υποχρεώσεων από το έτος 2000 στο 2002 .
- § Αύξηση του Κύκλου Εργασιών από το έτος 2000 στο έτος 2002.
- § Σημαντική αύξηση των Προ Φόρων Καθαρών Κερδών την διετία από το 2000 στο 2002.

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικοί συγκριτικοί πίνακες¹⁹ που βασίζονται σε όσα δημοσιευμένα στοιχεία υπάρχουν στην Αγορά που θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να προβεί σε συγκρίσεις.

¹⁹ Οι ακολουθούμενες στρατηγικές είναι συμπεράσματα του συγγραφέα της μελέτης αυτής που στηρίζονται στις πηγές: Στοιχεία των Εταιρειών-Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικ. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2000.

5.2.3.3 Σύγκριση

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.3-1 Σύγκριση

	ASTIR PALLAS BOULIGMENIS	HANDRIS METROPOLITAN
Τρέχουσα κατάσταση	Όμιλος Εθνική Τράπεζα Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων επένδυση 25 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 7.339,67 εκατ Ευρώ	Όμιλος Χανδρή Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων επένδυση 15 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 4.358.503 Ευρώ
Στρατηγικές	Corporate : ανάπτυξη(growth) Ασυσχέτιστη Διαποίκιλιση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών, που θα αποτελούν την απόλυτη επιλογή και της πιο απαιτητικής πελατείας.	Corporate : ανάπτυξη(growth) Συσχετισμένη Διαποίκιλιση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών.
	ATHENS PLAZA	THE MARGI
Τρέχουσα κατάσταση	Όμιλος Βαρδινογιάννη Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 3.132.742 εκατ Ευρώ	Σταυρίδης Ι.Θ MARGI-HOUSE AE Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 352.715 Ευρώ
Στρατηγικές	Corporate : ανάπτυξη(growth) Ασυσχέτιστη Διαποίκιλιση Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών	Business : εστίαση διαφοροποίησης Functional : όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών

5.2.4 Ο Όμιλος ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ - GRECOTEL. (KING GEORGE, GRECOTEL- CAPE SOUNIO)

5.2.4.1 Ιστορικά στοιχεία-επενδύσεις.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε λίγα σχόλια για έναν Όμιλο που όπως σχολιάσαμε στο κεφ. 3 αναμένεται να παίξει σημαντικό ρόλο τα επόμενα χρόνια και θα αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστή του Αστέρα τα επόμενα χρόνια, αφού δύο από τις 25 μονάδες που διαθέτει (King-George, Grecotel Cape Sounio) είναι νεοεισερχόμενες ανταγωνιστικές Μονάδες για το 2003.

Η Grecotel ιδρύθηκε το 1981. Τα 25 ξενοδοχεία που διαθέτει ο Όμιλος (8 city hotels και 17 resorts εκ των οποίων οκτώ στην Κρήτη, τρία στα Δωδεκάνησα, δύο στην Κέρκυρα και ένα στη Χαλκιδική, Σούνιο, Αχαΐα και Μύκονο), είναι

ιδιόκτητα και μισθωμένα και η δυναμικότητά τους ανέρχεται σε 12.041 κλίνες και 6.030 δωμάτια.

Ανήκει στον Πολυεθνικό Όμιλο TUI και έχει τιμηθεί με πάνω από 65 διεθνή βραβεία από πελάτες διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς και διεθνείς ενώσεις.

Σε ότι αφορά το King George που ήταν τόπος κατοικίας του Γεωργίου του ΈΒ, μετά από 14 χρόνια παύσης, λόγω κρατικών καθυστερήσεων και 150 χρόνια ιστορίας την διαχείριση του ανέλαβε η Grecotel.

Το ξενοδοχείο θα είναι 5 αστέρων, και θα διαθέτει 91 δωμάτια, 20 μικρές σουίτες, 6 ειδικές σουίτες και μία βασιλική. Θα επαναλειτουργήσει το γνωστό εστιατόριο «Tudor Hall» με θέα την Ακρόπολη, όπως και το «King George Club Lounge», το «Tudor Bar», το «Fitness Club» και το συνεδριακό κέντρο «King George Ballroom». Η συνολική επένδυση για την ανακαίνιση του παλατιού άγγιξε τα 20 εκατ. ευρώ.

5.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Το τμήμα "corporate" της αγοράς , ίσως μαζί με τα συνέδρια είναι τα τμήματα που βίωσαν την κρίση περισσότερο μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στο Μανχάταν και τον επικείμενο πόλεμο στο Ιράκ. Επίσης οι μεγάλες συγχωνεύσεις των Ομίλων στο παρελθόν και οι απολύσεις προσωπικού, **μείωσαν τα ταξίδια πελατείας Corporate καθώς και την διάρκεια παραμονής τους.**

Έτσι οι στρατηγικές των Ομίλων, αναπροσαρμόστηκαν στις απαιτήσεις των πελατών τους που αναζητούν όλο και φθηνότερες λύσεις. **Η αναβάθμιση του προϊόντος και η ελκυστική τιμή έγινε πλέον επιτακτική προκειμένου να διατηρηθεί η πελατεία.** Συνεπώς **ο σκληρός ανταγωνισμός** πιέζει τις τιμές των πακέτων προς τα κάτω στις διαμονές σε ξενοδοχεία και αεροπορικά εισιτήρια και δημιουργεί **πόλεμο τιμών.** Με αυτά τα φαινόμενα που συμβαίνουν στην αγορά πιο ευνοημένοι φαίνονται να είναι οι πιο **μικρές ξενοδοχειακές και αεροπορικές Εταιρείες, χαμηλότερου κόστους** (Mid-Priced-Hotels, No Frills). Οι Μονάδες Intercontinental, Ledra-Marriot, Divani Apollon που μελετήσαμε

στην προηγούμενη παράγραφο αποτελούν αξιόλογους ανταγωνιστές και σε αυτό το τμήμα της αγοράς.

Οι υπόλοιπες μονάδες Handris-Metropolitan, Athens Plaza και Margi House είναι μικρότερες μονάδες, είναι όμως και **πιο ευέλικτες και συμφέρουσες από πλευράς κόστους**, έτσι ώστε να αποσπούν **σημαντικό μερίδιο αγοράς και αυτό φαίνεται από τα κέρδη των τελευταίων ετών.**

Σύμφωνα με την προσωπική συνέντευξη²⁰ που είχαμε με τον κ. Ζαχαρία Καπλανίδη, Πρόεδρο του Συνδέσμου Ελλήνων Οργανωτών Συνεδρίων, ο Αστέρης Βουλιαγμένης έχει ως **κύρια μειονεκτήματα** για το εν λόγω τμήμα της αγοράς, το ότι βρίσκεται **μακριά από το κέντρο της Αθήνας, έχει υψηλές τιμές και το τμήμα πωλήσεων δεν συνεργάζεται με τους επαγγελματίες διοργανωτές συνεδρίων.**

Στο μέτρο και στο βαθμό που άλλα επιστημονικά στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα, όπως μας διαβεβαίωσε ο κ. Καπλανίδης, παρουσιάζουμε τη δική του γνώμη για **την μελλοντική τάση της αγοράς** και σύμφωνα με αυτή οι Εταιρείες της Στρατηγικής Ομάδας μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες θα διεκδικήσουν το μερίδιο τους στην αγορά σύμφωνα με **τη δυναμικότητα, την ποιότητα των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών και την τιμολόγησή τους στο εν λόγω τμήμα της αγοράς** και θα κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας στην πύτα της αγοράς, ως εξής:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1) ATHENAEUM INTERCONTINENTAL | 6) DIVANI APOLLON PALLAS |
| 2) ATHENS HILTON | 7) KING GEORGE |
| 3) ASTIR PALLAS VOULIAGMENI | 8) HANDRIS METROPOLITAN |
| 4) GRAND BRETAGNE | 9) ATHENS PLAZA |
| 5) LYDRA MARRIOT | 10) MARGI HOUSE |

²⁰ Πηγή: Προσωπική Συνέντευξη στα γραφεία της Εταιρείας, που δεν είναι συμπέρασμα-αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας, αλλά η γνώμη ενός έμπειρου στελέχους για τις μελλοντικές τάσεις της Αγοράς.

5.3 ΟΙ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ (F.I.T)

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην έκθεση τουρισμού πολυτελείας **ILTM** στις Κάνες, το πλουσιότερο 3% πραγματοποιεί το 20% των τουριστικών δαπανών.

Εφαρμόζοντας την αναλογία αυτή στον ελληνικό εισερχόμενο τουρισμό, όπου η Μέση Δαπάνη ήταν το 2000, 738 δολ.²¹ προκύπτει ότι το 3% έχει μέση κατά κεφαλή δαπάνη 4920 δολ. έναντι 609 δολ. του υπολοίπου 97%.

Η πελατεία αυτή αποτελεί ένα πολύ ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς που παρουσιάζει μάλιστα και αυξητική τάση.

Είναι άνθρωποι που δεν επηρεάζονται από οικονομικές κρίσεις όπως ο μαζικός τουρισμός, διαθέτουν χρόνο και χρήμα, ταξιδεύουν μεμονωμένοι και όχι σε ομάδες, αναζητούν ποιοτικές εμπειρίες καθώς επίσης προσωπική και εχέμυθη εξυπηρέτηση.

Επίσης έχουν απαιτήσεις που στο μέσο πολίτη μπορεί να φαντάζουν υπερβολικές, πρέπει όμως να αξιολογηθούν με βάση τα ποσά που πληρώνουν.

Ο σημερινός «Τουρίστας Πολυτελείας» είναι όχι μόνο έξυπνος, οξυδερκής και έμπειρος, αλλά και προσανατολισμένος στο «**value for money**».

Εκτός από αυτά τα γενικά χαρακτηριστικά, οι τουρίστες πολυτελείας δεν είναι ομοιογενείς, ούτε ως προς το **εισόδημα**, ούτε ως προς τα **ψυχογραφικά χαρακτηριστικά**.

Η κατηγοριοποίηση με βάση το **εισόδημα** μπορεί να γίνει σε βαθύπλουτους, πολύ πλούσιους και πλούσιους.

²¹ Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας.

§ **Οι βαθύπλουτοι** έχουν την οικονομική δυνατότητα να ικανοποιήσουν την οποιαδήποτε επιθυμία τους και προφανώς το ίδιο ισχύει και για τις διακοπές τους. Ο ξενοδόχος που φιλοδοξεί να έχει ένα τέτοιο πελάτη, πρέπει να είναι έτοιμος να ικανοποιήσει και την πιο δύσκολη επιθυμία, από την ύπαρξη ελικοδρομίου, την κατασκευή πισίνας σε σχήμα ψαριού για τα παιδιά του ή την κατασκευή τζακιού στην άκρη της θάλασσας που πρέπει να χτιστεί σε μια ημέρα!

- **Οι πολύ πλούσιοι** μπορεί να μην έχουν τις ίδιες δυνατότητες με τους προηγούμενους, αλλά απαιτούν door to door service (από την στιγμή που θα βγουν από το σπίτι τους μέχρι την στιγμή που θα μείνουν στο δωμάτιο), εχεμύθεια, προσωποποιημένο και προσωπικό service, είναι αυστηροί και δεν συγχωρούν εύκολα το λάθος.
- **Οι πλούσιοι** είναι άνθρωποι που αναζητούν μια συνολική ποιοτική εμπειρία από τις διακοπές τους και πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται, συνεπώς αναζητούν το «**value for money**» ως θέμα αρχής και όχι οικονομίας.

Στην κατηγοριοποίηση με βάση τα **ψυχογραφικά χαρακτηριστικά** διακρίνονται πέντε υπό-κατηγορίες με σημαντικές διαφοροποιήσεις:

- **Elite Luxury Lover:** Είναι το παραδοσιακό τμήμα της αγοράς πολυτελείας. Είναι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για την εικόνα και το status. Αναζητούν εμπειρίες και αποκλειστικότητα που είναι δυσπρόσιτες σε άλλους.
- **Aspiring Luxury Lover:** Ενδιαφέρονται για τα ίδια πράγματα με τους προηγούμενους αλλά δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα αποκτήσουν.
- **Savvy Luxury Shopper:** Πρόκειται για νέα αναπτυσσόμενη κατηγορία στην αγορά πολυτελείας. Είναι πολύ έξυπνοι και αναζητούν εκπτώσεις και ευκαιρίες μέσω Internet.
- **Luxury Explorer:** Είναι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για μοναδικές εμπειρίες και φυσιολατρία και αναζητούν μέρη που δεν επισκέπτονται συχνά τουρίστες. Η πολυτέλεια δεν είναι στοιχείο του προφίλ τους, αλλά ενδιαφέρονται για μοναδικές εμπειρίες.

- **Satisfied Luxury Admirer:** Είναι άνθρωποι μεγάλης ηλικίας, έχουν χρήματα, αλλά δεν ταξιδεύουν πολύ.

Βασική προϋπόθεση για να απευθυνθεί επιτυχώς κανείς σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες είναι **το σέρβις υψηλού επιπέδου**. Παρ'όλα αυτά το ίδιο προϊόν πρέπει να πουληθεί με διαφορετικό τρόπο στην κάθε κατηγορία.

Για παράδειγμα η προώθηση στους Luxury Explorers πρέπει να γίνει προβάλλοντας τους **ήχους τις εικόνες και τη μοναδικότητα του προορισμού**.

Αντίθετα για τους Elite Luxury Lovers πρέπει να δοθεί η εντύπωση ότι **βιώνουν κάτι αποκλειστικό που πολύ λίγοι έχουν πρόσβαση**. Η προσέγγιση πρέπει να είναι ειλικρινής, να τονιστεί η έμφαση στην ποιότητα και να γίνει η παραδοχή ότι η τιμή είναι υψηλή και να εξηγηθεί το γιατί.

Ο Τουρίστας Πολυτελείας **δεν αναζητά την καλύτερη τιμή, αλλά το καλύτερο προϊόν**, που δεν αφορά μόνο την διαμονή (ξενοδοχείο), αλλά και όλο το φάσμα του τουριστικού προϊόντος δηλ:

- Εξυπηρέτηση από ταξιδιωτικά γραφεία
- Αεροδρόμια και την μεταφορά από και προς αυτά.
- Δραστηριότητες και υπηρεσίες εκτός ξενοδοχείου στον τόπο διαμονής του.
- Δημόσιες υποδομές (πάρκα, δρόμοι, παραλίες)

Είναι λοιπόν προφανές ότι χρειάζεται για την προσέλκυση της πελατείας αυτής μια ολοκληρωμένη προσέγγιση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του τουριστικού προϊόντος, δηλαδή κάλυψη όλου του φάσματος παροχών και υπηρεσιών και συγκεκριμένα:

- Από την στιγμή που τουρίστας έρχεται σε επαφή με ένα εξειδικευμένο γραφείο στην εξυπηρέτηση πελατείας πολυτελείας για να οργανώσει το ταξίδι του και στη συνέχεια,
- Με το μέρος που αφορά την αερομεταφορά του προς και από τον προορισμό του και με την κατάσταση που επικρατεί στο αεροδρόμιο του προορισμού του.

- Την μεταφορά προς και από το ξενοδοχείο. Για την πελατεία αυτή είναι αδιανόητο να μην υπάρχει ελικόπτερο ή λιμουζίνα για την μεταφορά αυτή.
- Τις υπηρεσίες εντός του ξενοδοχείου.
- Τις δραστηριότητες εκτός του ξενοδοχείου (shopping, αξιοθέατα κ.τ.λ).
- Τις υπηρεσίες που προσφέρονται από άλλες τουριστικές υπηρεσίες (εστιατόρια, μπαρ, ξεναγοί), αλλά και τους ΟΤΑ (καθαριότητα, δρόμοι).

Συνεπώς ξαναγυρίζουμε σε αυτό το σημείο, στο αρχικό συμπέρασμα της μελέτης στο κεφ. 1 για την ελληνική αγορά, που υποδεικνύει ότι **η εξυπηρέτηση αυτή πρέπει να υποστηρίζεται από όλο το φάσμα της τουριστικής υπηρεσίας γιατί ο πελάτης αυτός δεν θα επιλέξει την Ελλάδα από τη στιγμή που θα βγει από το προστατευμένο περιβάλλον του ξενοδοχείου και θα απογοητευτεί από τις υποδομές.**

Η αλήθεια είναι ότι η **σχιζοφρενική αντιμετώπιση των ξενοδοχείων πολυτελείας ως πολυτελών γκέτο δεν επιτρέπει την μεγιστοποίηση των ωφελειών από την πελατεία πολυτελείας και την διάχυση των ωφελειών αυτών εκτός του τείχους των μονάδων αυτών.** Προς το παρόν τα λίγα στοιχεία που υπάρχουν δεν είναι ενθαρρυντικά και αποδεικνύουν πόσο δρόμο πρέπει να διανύσουμε ακόμα.

Για παράδειγμα, η Μεγάλη Βρετανία που είναι η σημαντικότερη πηγή τουρισμού για τη χώρα μας, παρατηρείται ότι ο μερίδιο της Ελλάδας στον εξερχόμενο τουρισμό της Μ. Βρετανίας είναι 8,4% στον μαζικό τουρισμό και **1,4% στους μεμονωμένους (F.I.T).**

Η αναβάθμιση των υποδομών με αιχμή την απευθείας σύνδεση των αεροδρομίων και των αερογραμμών και η αντιμετώπιση των πελατών όχι σαν αντικείμενα «αρπαχτής» αλλά σαν πελάτες «μακράς πνοής» που θα έρχονται και θα ξαναέρχονται για μια ολοκληρωμένη εμπειρία είναι μονόδρομος για την **βελτίωση του μεριδίου της Ελλάδας στην αγορά αυτή.**

Σε ότι αφορά την Αθήνα που οι μονάδες πολυτελείας της είναι και το επίκεντρο της μελέτης, παρατηρείται ότι ο τουρισμός διαγράφει πτωτική πορεία τα τελευταία είκοσι χρόνια.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αφίξεις στην Αθήνα μειώθηκαν την περίοδο 1980-2002 κατά 50% ενώ το μερίδιο των διανυκτερεύσεων της Αθήνας στο σύνολο των διανυκτερεύσεων της χώρας κατά την ίδια περίοδο, μειώθηκε από 22% σε 8%, ενώ σε μια πρωτογενή έρευνα που είχε γίνει το 2000 από την JBR Hellas η άποψη των τουριστών ήταν πως η Αθήνα είναι μια πόλη βρώμικη, μολυσμένη και με πολύ θόρυβο.

Η αλήθεια είναι πως φάνηκε να υπάρχει ένα πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ των θετικών σημείων της πόλης γιατί αναμφισβήτητα η πόλη αυτή μπορεί να προσφέρει:

- Αρχαιολογικά αξιοθέατα (Σούνιο, Ακρόπολη, Ναός της Αφάιας στην Αίγινα).
- Θάλασσα, περιλαμβανομένων και των νησιών του Σαρωνικού.
- Πολλαπλή δυνατότητα εκδρομών στα γύρω νησιά και στις γύρω περιοχές.
- Shopping στα αναπτυσσόμενα εμπορικά κέντρα των προαστίων ή στο κέντρο της πόλης.
- Έντονη νυχτερινή ζωή.
- Καλό κλίμα ακόμα και τον χειμώνα.

Η σωστή επικοινωνία που δεν είναι η αποσπασματική και σπασμωδική διαφήμιση της πόλης βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο marketing που έχει στόχο:

- Συγκεκριμένες χώρες προέλευσης τουριστών
- Την προώθηση συγκεκριμένων μορφών τουρισμού όπως:
 1. Τον Περιηγητικό Τουρισμό
 2. Τον Πολιτιστικό Τουρισμό
 3. Τον Εκθεσιακό και Συνεδριακό Τουρισμό-Ταξίδια Incentives
 4. Τον Παραθεριστικό Τουρισμό
 5. Τον Θαλάσσιο Τουρισμό
 6. Τον Αθλητικό Τουρισμό

Στο τμήμα της αγοράς αυτής (μεμονωμένοι)²², ο κυριότερος ανταγωνιστής του Αστέρα Βουλιαγμένης είναι το **Λαγονήσι Grand Resort ιδιοκτησίας Κ. Μαντωνανάκη (ιδιοκτήτης της Αττικός Ήλιος Α.Ε)**. Είναι ένα ξενοδοχείο το οποίο απολαμβάνει και αυτό προνομιακή θέση (resort) και έχει κάνει αξιοσημείωτες επενδύσεις τα τελευταία χρόνια. Ας δούμε όμως μερικά σημαντικά στοιχεία για την μονάδα αυτή.

²² Πηγή: Από άρθρα της JBR Hellas.Τουρισμός πολυτελείας, Τουρισμός πολυτελείας της Αθήνας www.JBR-Hellas.gr- Ιαν. 2000

5.3.1 ΑΤΤΙΚΟΣ ΗΛΙΟΣ ΑΕ (LAGONISSI- GRAND RESORT.)

5.3.1.1 Ιστορικά στοιχεία.

Το Λαγονήσι Grand Resort είναι οικογενειακή επιχείρηση και αποτελεί το τελευταίο απόκτημα της οικογένειας (ήρθε να προστεθεί στα ξενοδοχεία του ομίλου Elounda Bay, Elounda Beach, Klimera Kriti στην Κρήτη και Ναύπλιο Palace και Αμφιτρύων στο Ναύπλιο) και ήταν το πρώην «Ξενία».

Η φιλοδοξία της Διοίκησης ήταν να κάνει ένα ξενοδοχείο πολυτελείας, κόσμημα για την περιοχή αφού οι επενδύσεις υπερέβησαν τις απαιτήσεις για αναβάθμιση και άγγιξαν τον Δεκέμβριο του 2003 τα 53 εκατ. ευρώ ενώ μέχρι το 2005 εκκρεμούν επενδύσεις 250 εκατ. ευρώ. Το 2001 **το ξενοδοχείο άνοιξε πιλοτικά με μια μέση πληρότητα 43%**.

Η υπεύθυνη πωλήσεων του Lagonissi Resort Πέννυ Παπαγεωργίου πιστεύει πως το εξάμηνο λειτουργίας Μάιος- Οκτώβριος 2003 θα πετύχει πληρότητα της τάξεως του 75%. Με αυτόν τον τρόπο το Lagonissi αν Resort θα καταφέρει να γίνει το Ν° 1 Resort της Μεσογείου αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω θέσης. Εξάλλου, η απόσταση του από το αεροδρόμιο «Ελ. Βενιζέλος» είναι μόλις 20 λεπτά και η πρόσβαση στο κέντρο της Αθήνας μέσω της Αττικής οδού είναι πολύ εύκολη.

Παρόλες τις δυσκολίες το Lagonissi Resort έχει τη δυνατότητα να καταξιωθεί ως μία από τις πολυτελέστερες μονάδες της Μεσογείου, γεγονός που είναι έμφυτο «πιστεύω», του υπαλληλικού προσωπικού, που καθημερινά βιώνει την προσπάθεια **μοναδικότητας και διαφοροποίησης** κάθε λειτουργίας στο ξενοδοχειακό συγκρότημα της Αττικής χερσονήσου.

Ο όμιλος αποτελείται και από άλλες εταιρείες που συμπληρώνουν το τουριστικό προϊόν «διαμονή», όπως το «Creta-Travel» και «Άτλαντας» που αφορούν **τουριστικές υπηρεσίες και ενοικιάσεις αυτοκινήτων αντίστοιχα**. Ανατρέχοντας κανείς στην πορεία και στη σκέψη του ιδρυτή του ομίλου δεν είναι τυχαίο πως η αγάπη για τον ξενοδοχειακό κλάδο έχει εμφυσήσει στους δύο συνεχιστές του, Παντελή (Πρόεδρος Δ.Σ.) και Άννα (αντιπρόεδρος Δ.Σ.)

Μαντωνανάκη, που έχουν καταφέρει να διατηρήσουν τις μονάδες στα Leading Hotels of the World.

5.3.1.2 Εσωτερική Δομή

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται αναλυτικά η σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου²³.

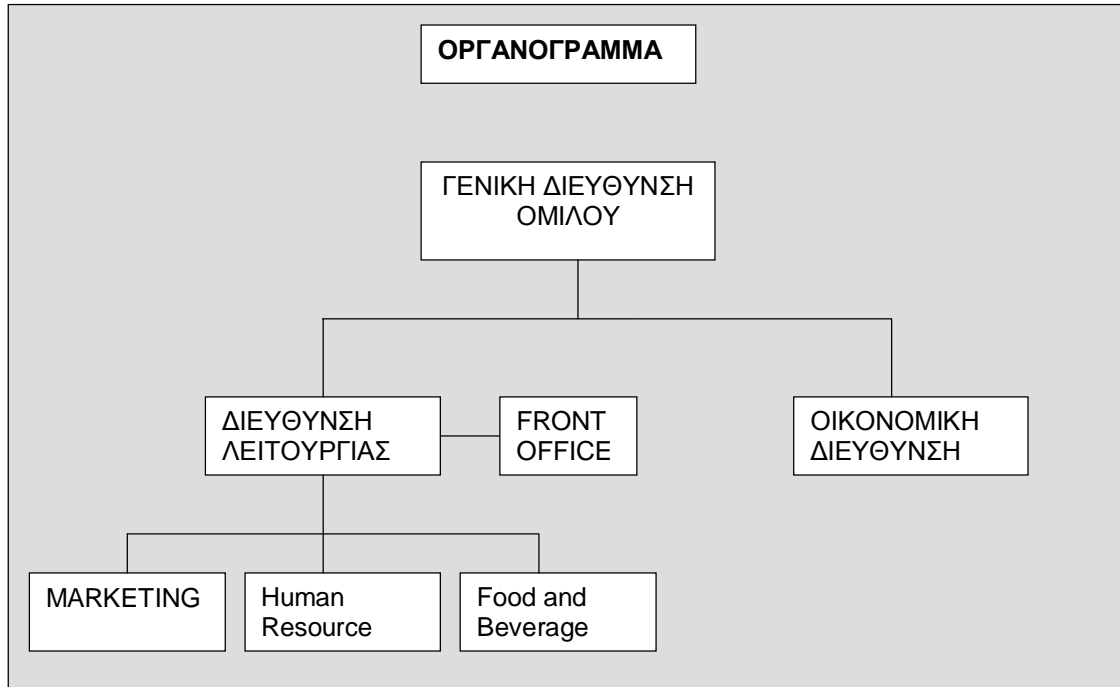
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.2-1 Εσωτερική Δομή

ΟΝΟΜΑ	ΘΕΣΗ- ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Κώστας Π. Μαντωνανάκης	Ιδρυτής και ιδιοκτήτης ομίλου και επιχείρησης L.G.R.
Παντελής Κ. Μαντωνανάκης	Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου ομίλου και επιχείρησης L.G.R.
Άννα Κ. Μαντωνανάκη	Αντιπρόεδρος Δ.Σ. ομίλου και επιχείρησης L.G.R.
Κ. Κοιμίσσης	Γενικός διευθυντής ομίλου και επιχείρησης L.G.R.(πρώην Γεν. Διευθυντής Αστέρα Βουλιαγμένης)
Αλέξανδρος Κουτσοδόντης	Γενικός Διευθυντής λειτουργίας Lagonissi Grand Resort
Τρύφων Ι. Χατζηγιγατίου	Γενική Οικονομική Διεύθυνση Lagonissi Grand Resort
Αναστάσιος Αργυρόπουλος	Προϊστάμενος Λογιστηρίου επιχείρησης L.G.R.
Ελένη Γκίκα	Υπεύθυνη Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού επιχείρησης L.G.R
Πένυ Παπαγεωργίου	Υπεύθυνη Τμήματος Μάρκετινγκ επιχείρησης L.G.R.(πρώην στέλεχος Αστέρα Βουλιαγμένης)

²³ Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας.

Στο παρακάτω διάγραμμα δίνεται το οργανόγραμμα²⁴ της μονάδας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1.2-1 Εσωτερική Δομή



²⁴ Πηγή:Στοιχεία της Εταιρείας. Σημειώνεται ότι το παραπάνω διάγραμμα λόγω των επεκτάσεων και βελτιώσεων της μονάδας (π.χ sra) υπόκειται σε αλλαγές.

5.3.1.3 Δυναμικότητα

Επιθυμία των ιδιοκτητών είναι το ξενοδοχείο να αποκτήσει το χαρακτήρα του city-resort. Η δυναμικότητα της μονάδος την παρούσα στιγμή ανέρχεται σε 400 κλίνες με 27 διαφορετικούς τύπους καταλυμάτων.

Μία από τις πολλές ανέσεις που μπορεί να απολαύσουν οι πελάτες-τουρίστες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο, ιδιαίτερα τα σαββατοκύριακα, είναι γεύμα ή δείπνο σε ένα από τα δέκα εστιατόρια (ιταλικό, μεσογειακό, sushi, finger-food, στο club Veggena και στο pool bar).

Παράλληλα, ο επισκέπτης διαπιστώνει την άρτια εξυπηρέτηση των πελατών από το τμήμα του **Guest Relations** και την αδιάκοπη εξυπηρέτηση των **Villas Managers** με ειδικού τύπου αυτοκινητάκια, ώστε να παρκάρουν τα αυτοκίνητα των πελατών σε ασφαλέστερο σημείο και συνάμα να γίνουν συμμετοχοί στην άμεση ικανοποίηση των αναγκών των φιλοξενουμένων.

Το μάτι του επισκέπτη είναι αδύνατο να μην παρατηρήσει τον τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό στο χώρο των κέντρων SPA, εστιατορίων και αφετέρου στους χώρους υποδοχής, όπου βρίσκεται το Front-Office καθώς και τη χρήση εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων που κάνουν τη διαχείριση του όγκου πληροφοριών να μοιάζει με παιχνίδι (μέσω των Olibica, Micros, Oracle). Αξίζει να σημειωθεί πως από φέτος λειτουργούν δύο κέντρα θαλασσοθεραπείας, το ένα από την αλυσίδα Caroli, και το άλλο από το ξενοδοχείο.

Τα δύο κέντρα αυτά αναμένεται να αντικατασταθούν του χρόνου από ένα **κεντρικό spa** που θα εκτείνεται σε 4.000 τ.μ., υπό την αποκλειστική διεύθυνση του ξενοδοχείου.

Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών λειτουργούν **υπηρεσίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων, σκαφών, ελικοπτέρου ακόμα και αεροπλάνου.**

Το ξενοδοχείο διαθέτει δύο μικρές **ιδιωτικές παραλίες** με ειδική λευκή άμμο που έχει τοποθετηθεί με τη μεταφορά της από την περιοχή της Βάρκιζας και μία μεγαλύτερη που εξυπηρετεί και εξωτερικούς πελάτες.

Εάν ο επισκέπτης θελήσει να αθληθεί, υπάρχει γήπεδο μπάσκετ, τένις και mini-soccer, ενώ δίνεται η δυνατότητα να ασχοληθεί και με όλα τα θαλάσσια σπορ στο χώρο της μαρίνας του ξενοδοχείου.

Η μοναδικότητα ,όμως, του Lagonissi Grand Resort βασίζεται στην ποιότητα κατασκευής των 25 villas που διαθέτει το συγκρότημα. **Καθεμία από αυτές είναι ξεχωριστή, αφού έχει διαφορετικό θέμα.**

Αυτά που είναι κοινά σε όλους τους τύπους των villas είναι η ατομική θερμαινόμενη πισίνα, το ξύλινο θερμαινόμενο δάπεδο, η δορυφορική τηλεόραση και το steam bath.

Σε μερικούς τύπους villas και σουιτών υπάρχει και προσωπικό γυμναστήριο, τζακούζι και DVD.

Οι τιμές για τις βίλες αυτές ξεκινούν από 1200 ευρώ ημερησίως και φθάνουν τα 24.000 ευρώ της Royal Suite.

Επίσης, στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου, όπου βρίσκεται το Front-desk, στεγάζονται 80 δωμάτια των 30 περίπου τετραγωνικών μέτρων.

5.3.1.4 Στρατηγικά σχέδια

Το Lagonissi Grand Resort, ως city hotel **επιθυμεί να προσελκύσει business πελάτες** καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου και ιδιαίτερα τις καθημερινές. Για την επίτευξη αυτού του στόχου έχει ξεκινήσει από ιαπωνική κατασκευαστική εταιρεία και η **ανέγερση τριώροφου συνεδριακού κέντρου**, όπου θα υπάρχει αμφιθεατρική αίθουσα, καθώς και χώρος δεξιώσεων.

Ο συνεδριακός τουρισμός μπορεί να αποτελέσει την κρίσιμη μάζα λειτουργίας της καθημερινής περιόδου. Όσον αφορά στον τίτλο του ως "resort", αυτό βασίζεται στην προνομιακή του θέση.

Η ποιότητα κατασκευής τους είναι ιδιαίτερα υψηλή με σκοπό να αντισταθμίσει το σχετικά μικρό μέγεθος τους, που οφείλεται στο γεγονός ότι διατηρήθηκαν τα αρχιτεκτονικά σχέδια της παλαιότερης λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Η τιμή για τα δωμάτια αυτά ξεκινά από 350 ευρώ.

Οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι πολιτική της διεύθυνσης του ξενοδοχείου είναι οι τιμές να μην διαπραγματεύονται, αλλά να γίνεται μια αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε παλαιότερους πελάτες.

Οι επαναλαμβανόμενοι αυτοί επισκέπτες αποτελούν και το 90% περίπου της πελατειακής βάσης.

Επίσης ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να ασκήσει τη **δική του κριτική** και να αξιολογήσει το ξενοδοχείο, ώστε να συμβάλλει στη διατήρηση αλλά και στην περαιτέρω βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων παροχής υπηρεσιών μέσω της συμπλήρωσης ειδικών ερωτηματολογίων, λίγο πριν την αναχώρησή του από το χώρο του Λαγονησίου.

Παρόλα αυτά γίνεται προσπάθεια προσέλκυσης νέου αγοραστικού κοινού, όπως φανερώνει και η **κίνηση προσθήκης ειδικού ένθετου** για το ξενοδοχείο στους Financial Times του Λονδίνου, που αναμένεται να φθάσει στα χέρια 10.000.000 καταναλωτών.

Η προσέλκυση αυτή στηρίζεται και στην τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η Διοίκηση, προσφέροντας μέχρι και 20% έκπτωση στα γκρουπ του εξωτερικού και 30% στα γκρουπ της Ελλάδας με μια συνολική επιβάρυνση 10% προμήθεια για τους tour-operators.

5.3.1.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία²⁵

Αξίζει να αναφερθεί ότι:

- Η εταιρεία κάνει χρήση της νομοθεσίας για αποσβέσεις, που αναμένονται να ξεκινήσουν από την οικονομική χρήση του 2004.
- Τα τοκοχρεολύσια του μακροπρόθεσμου δανεισμού θα ξεκινήσουν από το 2006.

²⁵ Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευθεί για περισσότερες λεπτομέρειες το παράρτημα 1 όπου παρουσιάζονται οι ισολογισμοί της Εταιρείας.

- Η αποπληρωμή τοκοχρεολυσίων για τα μακροπρόθεσμα δάνεια ξεκινά από το 2004.
- Οι αποσβέσεις θα ξεκινήσουν από το 2004 ώστε να μην επιβαρυνθούν επιπλέον τα έξοδα λειτουργίας.
- Οι πωλήσεις τριπλασιάστηκαν από το 2001 στο 2002, γεγονός που φανερώνει την αυξανόμενη απήχηση του προϊόντος.
- Η εταιρεία χρονομισθώνει την έκταση στο Λαγονήσι έναντι του ποσού των 42 εκατομμυρίων ευρώ για τα επόμενα 50 χρόνια, ενώ είναι υποχρεωμένη να δαπανήσει ένα ποσό επένδυσης το οποίο έχει ξεπεράσει ήδη.
- Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του leasing για το οικόπεδο, ώστε να μειωθεί το κόστος επένδυσης.
- Υπάρχει η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από τις υπόλοιπες επικερδείς εταιρείες του ομίλου, ώστε να αντεπεξέλθει το ξενοδοχείο στις πρώτες, δύσκολες όπως καταγράφονται, περιόδους.
- Τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας η εταιρεία παρουσίασε αυξανόμενες ζημιές.
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα άμεσης άντλησης ξένων κεφαλαίων μέσω πώλησης μετοχών της εταιρείας ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή καθώς η εταιρεία δε βρίσκεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών.
- Η σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια είναι πολύ υψηλή, σχεδόν 4 προς 1.
- Η τρέχουσα ρευστότητα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα μικρή : $(\text{κυκλοφορούν ενεργητικού})/(\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}) = 0,21$.

5.3.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφ. 4 είδαμε αναλυτικά όλα τα στοιχεία της στρατηγικής του Αστέρα Βουλιαγμένης. Στο σημείο αυτό θα παραθέσουμε συγκεντρωτικούς πίνακες²⁶,

²⁶ Οι ακολουθούμενες στρατηγικές είναι συμπεράσματα του συγγραφέα της μελέτης αυτής που στηρίζονται στις πηγές: Στοιχεία των Εταιρειών-Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικ. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2000.

έναν γενικό που αφορά την τρέχουσα κατάσταση και τις στρατηγικές των Εταιριών και έναν που αφορά κάποια ειδικότερα στοιχεία που αφορούν την πελατειακή κατηγορία F.I.T που αποτελεί το ειδικότερο πλαίσιο ανταγωνισμού των δύο αυτών μονάδων, έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η σύγκριση από τον αναγνώστη, ανάμεσα στα στρατηγικά σχέδια των Διοικητικών Επιτελείων.

Ο Όμιλος Αστήρ Α.Ξ.Ε αναπτύσσεται δυναμικά τα τελευταία χρόνια, επενδύοντας στην ποιότητα των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών, χρηματοδοτούμενος από Ίδια συμμετοχή, επιδοτήσεις, και τη χρηματιστηριακή αγορά στην οποία συμμετείχε με δημόσια εγγραφή.

Η Εταιρεία είναι προσανατολισμένη σε **ανάπτυξη (growth)–Αυσχετίστη Διαποίκιλνση**, σε επίπεδο **corporate** και σε **εστίαση στη διαφοροποίηση σε business** επίπεδο και στοχεύει στην εκμετάλλευση κάποιων νέων **niche markets (κρουαζιερόπλοια και γκολφ)** για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. **Επίσης, βασικοί στόχοι είναι η αύξηση των εσόδων μέσα από αύξηση των διανυκτερεύσεων και παράλληλα της μέσης τιμής πώλησης των δωματίων και αύξηση των πωλήσεων των επισιτιστικών τμημάτων.**

Από την άλλη μεριά το Λαγονήσι Grand Resort επένδυσε κι αυτό σημαντικά ποσά στην ποιότητα **για να δικαιολογήσει την αύξηση των τιμών και να αυξήσει το prestige του.** Έτσι ο όμιλος ευελπιστεί ότι θα τοποθετηθεί **αργότερα μέσα στις δέκα καλύτερες αλυσίδες του κόσμου.**

Η Εταιρεία είναι προσανατολισμένη σε **Ανάπτυξη-Συσχετισμένη Διαποίκιλνση** σε επίπεδο ομίλου και σε **εστίαση στη διαφοροποίηση σε επίπεδο business.** Τελευταία γίνεται η προσπάθεια ανεύρεσης νέων πελατών και έχει δοθεί έμφαση στη διαφήμιση σε διεθνές επίπεδο. Αξίζει να αναφερθεί ότι το νέο τριώροφο συνεδριακό κέντρο που κατασκευάζεται ήδη από την Εταιρεία και **που εκτιμάται ότι θα επιμηκύνει το χρόνο λειτουργίας,** μπορεί να αποτελέσει στο μέλλον **ανταγωνιστική απειλή** για τον Αστέρα στο εν λόγω τμήμα της αγοράς.

Όμως όπως θα παρατηρήσει και ο αναγνώστης της μελέτης αυτής εξαιτίας της διαφοράς της δυναμικότητας των δύο μονάδων, του Τραπεζικού Ομίλου που είναι ο μεγαλομέτοχος του Αστέρα, της εισαγωγής του στο Χ.Α.Α, του νεαρού

της ηλικίας της Εταιρείας Λαγονήσι Grand Resort (τρία χρόνια) και άλλων στοιχείων που παρατέθηκαν στην παράγραφο αυτή, το **Lagonissi Grand Resort** δε φαίνεται να έχει καταφέρει ακόμα να κερδίσει μέρος των «high class, F.I.T» επισκεπτών του **Σαββατοκύριακου του Αστέρα Βουλιαγμένης**, σίγουρα όμως αποτελεί έναν αξιόλογο αντίπαλο για το μέλλον.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.5-1 Συγκριση-Συμπεράσματα

	LAGONISI GRAND RESORT	ASTIR PALLAS BOULIGMENIS
Τρέχουσα κατάσταση	Όμιλος Εθνικής Τράπεζας Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων Λειτουργεί στο 40% του προϊόντος Ως τον Δεκέμβριο πραγματοποιήθηκε επένδυση 53 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε ζημιά 1,3 εκατ Ευρώ Εκκρεμούν επενδύσεις 250 εκατ Ευρώ ως το 2005 Συνολικά έσοδα το 2002, 10,3 εκατ.	Όμιλος Αττικός Ήλιος ΑΕ Βάση ΣΤΑΚΟΔ ανήκει στο κωδικό 551 περί Ξενοδοχείων Λειτουργεί στο 47,9% του προϊόντος Ως τον Δεκέμβριο πραγματοποιήθηκε επένδυση 2,079 εκατ Ευρώ Κατά τον Δεκ.2002 παρουσίασε κέρδη 7.339,67 εκατ Ευρώ Εκκρεμούν επενδύσεις 29.347 εκατ Ευρώ ως το 2007 Συνολικά έσοδα το 2002, 29,711 εκατ.Ευρώ
Αποστολή	Το L.G.R. να γίνει ο αποκλειστικός προορισμός για εκείνους που επιθυμούν την πολυτέλεια και την ποιότητα σε ένα City Resort.	Η ενάσκηση, εκμετάλευση και το management κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής επιχείρησης και κάθε συναφούς εργασίας για την ανάπτυξη του τουρισμού
Όραμα	Το Lagonissi Grand Resort θα καταστήσει τον όμιλο στις 10 πρώτες αλυσίδες του κόσμου.	Η περαιτέρω ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην ξενοδοχειακή αγορά, καθώς επίσης η διατήρηση ενίσχυση του κύρους του ονόματος "Αστέρας"
Σκοποί	Βραχυπρόθεσμα: Αύξηση της πληρότητας σε 75% για το εξάμηνο λειτουργίας του 2003. Μακροπρόθεσμα: 1) Λειτουργία σε 12μηνη βάση στο 100% των προγραμματισμένων λειτουργιών μέχρι το 2005 2) Το L.G.R. να γίνει το Ν° 1 City Resort στη Μεσόγειο μέχρι το έτος 2007	Βραχυπρόθεσμα: Αύξηση των διανυκτερεύσεων , σε συνδυασμό με αύξηση της μέσης τιμής πώλησης των δωματίων και αύξηση των πωλήσεων των επισιτιστικών τμημάτων για το εξάμηνο λειτουργίας του 2003 Μακροπρόθεσμα: 1) Λειτουργία σε 12μηνη βάση στο 100% των προγραμματισμένων λειτουργιών μέχρι το 2007 2) Ενίσχυση του κύρους του ονόματος, διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης μέχρι το 2007
Στρατηγικές	Corporate : ανάπτυξη(growth)-συσχετισμένη διαποίκιλνση Business: εστίαση διαφοροποίησης Functional: όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στο να αισθάνεται ο κάθε πελάτης μοναδικός	Corporate : ανάπτυξη(growth) Ασυσχέτιστη Διαποίκιλνση Business: εστίαση διαφοροποίησης Functional: όλες οι λειτουργίες των τμημάτων συμβάλλουν στην προβολή της ποιότητας των υπηρεσιών, που θα αποτελούν την απόλυτη επιλογή και της πιο απαιτητικής πελατείας.

5.4 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.

Το 2003 Ο ξενοδοχειακός χάρτης της Αθήνας αλλάζει εφόσον θα είναι ανοικτά και ανακαινισμένα το Hilton και η Μεγάλη Βρετανία, οι καινούργιες πτέρυγες του Λαγονήσι, καθώς και το King George και το Grecotel Cape Sounio.

Έτσι από το 2003 ο ανταγωνισμός για τον Αστέρα διαμορφώνεται ως εξής:

§ Για συνέδρια: **Athenaeum-Intercontinental, Athens-Hilton, Grand-Bretagne, Ledra-Marriott, Divani Apollon-Palace, Grand Resort Lagonissi.**

§ Για Corporate: **Athens-Hilton, Grand-Bretagne Divani Apollon Palace, Margi House, Χανδρής-Metropolitan, Athenaeum-Intercontinental, Ledra-Marriot, Athens Plaza.**

§ Για (FIT) μεμονωμένους: **Grand Resort Lagonissi, Grecotel Cape Sounio.**

Σε ότι αφορά τον Αστέρα, η Εθνική Τράπεζα έχει δηλώσει ότι δεν επιθυμεί πλέον να κάνει τον ξενοδόχο. Αυτό το στοιχείο συν το ότι μελετάται η παραχώρηση του Μάνατζμεντ σε ξένους, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στο άμεσο μέλλον ο βασικός μέτοχος πιθανόν να ακολουθήσει **τη στρατηγική της από-επένδυσης**, πουλώντας το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών του σε ξένο επενδυτή, ακολουθώντας έτσι μια παλαιότερη στρατηγική που είχε εφαρμόσει στην περίπτωση του ξενοδοχείου της Μεγάλης Βρετανίας (Λάμψα).

6 ΣΥΝΟΨΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΣΥΝΟΨΗ.

Στην παρούσα μελέτη έγινε η προσπάθεια να αποτυπωθεί το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων πολυτελείας της Αττικής και να αναλυθεί με λεπτομέρειες, βασισμένες στα δημοσιευμένα στοιχεία των Εταιρειών και του Τουριστικού Τύπου, ο ανταγωνιστικός χάρτης του Αστήρα Βουλιαγμένης το 2002, σε όρους τμηματοποίησης της Αγοράς και εσωτερικού περιβάλλοντος των εταιρειών (εισηγμένων στο Χ.Α.Α και μη).

Η ανάλυση ξεκίνησε από το ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον έτσι ώστε να δοθεί η αποτύπωση της κοινωνικής και οικονομικής διάστασης των εξελίξεων μέχρι το έτος 2002. **Τα βασικά συμπεράσματα του κεφαλαίου 1 συνοψίστηκαν στο ότι το περιβάλλον έχει αλλάξει εντελώς και δεν θα είναι ποτέ το ίδιο.**

Με την ανάπτυξη των τεχνολογιών και τον παγκοσμιοποιημένο διεθνή ανταγωνισμό από την μία, και με την εξάπλωση της τρομοκρατίας από την άλλη, προκλήθηκε διαρκής πονοκέφαλος για τα στελέχη στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, αφού **ο προγραμματισμός τους είναι περισσότερο βραχυπρόθεσμος παρά ποτέ.**

Αυτό σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση δυσχέρανε την κατάσταση. Καταλήξαμε λοιπόν με ορισμένα χρήσιμα ποσοτικά στοιχεία σαν γενικό συμπέρασμα για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, που δείχνουν σε επίπεδο χρηματοοικονομικής, **μεγάλη αύξηση υποχρεώσεων σαν χρηματοδότηση επενδύσεων σε προ-ολυμπιακή περίοδο.**

Στο 2^ο κεφάλαιο είδαμε μερικά γενικά ιστορικά και ποσοτικά στοιχεία για τον κλάδο των ξενοδοχείων στο διεθνές και ελληνικό περιβάλλον προκειμένου ο αναγνώστης να έρθει πιο κοντά στο θέμα που αναλύεται, καθώς και μερικά χρήσιμα συμπεράσματα για την συμπεριφορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης. Τα πιο σημαντικά από αυτά ήταν **η ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό και για εξειδικευμένα προϊόντα κατά κατηγορία πελατών.**

Στο 3^ο κεφάλαιο μπήκαμε στο κεντρικό θέμα της μελέτης αυτής και αναλύσαμε το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων πολυτελείας, χρησιμοποιώντας την ανάλυση μακρό-περιβάλλοντος **P.E.S.T** και την ανάλυση μικρό-

περιβάλλοντος κατά Porter, ενώ παράλληλα αναλύσαμε την έννοια της Στρατηγικής Ομάδας, για να εντοπίσουμε στην συνέχεια μέσα σε αυτήν, τον ανταγωνιστικό χάρτη του Αστέρα Βουλιαγμένης και να δείξουμε πως προέκυψε.

Στο 4^ο κεφάλαιο κάναμε μια εκτενή παρουσίαση της επιχείρησης του Αστέρα Βουλιαγμένης καθώς και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Μονάδας, εντοπίζοντας τις εσωτερικές Δυνάμεις και Αδυναμίες όπως και τις Ευκαιρίες και Απειλές (μέθοδος S.W.O.T) που προέκυψαν από την συνολική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των ξενοδοχείων πολυτελείας. Τέλος περιγράψαμε την Στρατηγική και το επενδυτικό πρόγραμμα κατά την περίοδο 2002 και καταλήξαμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για την Στρατηγική που ακολουθεί το Διοικητικό Επιτελείο.

Στο 5^ο και τελευταίο κεφάλαιο κάναμε μια εκτενή παρουσίαση όλων των ανταγωνιστικών μονάδων όπως είναι τοποθετημένες στον ανταγωνιστικό χάρτη ανά τμήμα αγοράς, καθώς και παρουσίαση σημαντικών στοιχείων για τα τμήματα αγοράς με πληροφορίες από τον Τουριστικό Τύπο. Επίσης προβήκαμε σε συγκρίσεις, με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία των Εταιρειών και του Τουριστικού Τύπου, ομαδοποιώντας κατά τμήμα Αγοράς και με βάση το χαρακτηριστικό αν οι Εταιρείες είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α ή όχι. Η ανάλυση του κάθε τμήματος της Αγοράς έκλεισε με τις μελλοντικές τάσεις των τμημάτων Αγοράς και συγκριτικά συμπεράσματα για την στρατηγική και την συμπεριφορά των Εταιρειών.

6.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Από την εκτενή ανάλυση των δημοσιευμένων στοιχείων των Εταιρειών και του Τουριστικού Τύπου για την περίοδο μέχρι και το 2002, καταλήγουμε και πάλι στα γενικά και ειδικά συμπεράσματα του κεφ.1. Από εδώ και εμπρός τα Διοικητικά Στρατηγικά Επιτελεία θα είναι σε συνεχή εγρήγορση γιατί ο Στρατηγικός σχεδιασμός θα έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα αφού στηρίζεται σε ένα τρομερά ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον. Σε ότι αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας της Αττικής και ειδικότερα τον

ανταγωνιστικό χάρτη του Αστήρα, θα λέγαμε ότι **επιβεβαιώνονται τα συμπεράσματα των κεφαλαίων 2 και 3** αφού τεράστια ποσά δαπανήθηκαν σαν επενδύσεις για την ανακαίνιση και την επέκταση των μονάδων στην προ-ολυμπιακή περίοδο **επιβαρύνοντας τους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης και τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων.**

Η στρατηγική²⁷ των περισσότερων επιχειρήσεων την συγκεκριμένη περίοδο ήταν σε επίπεδο «business», προσανατολισμένη σε **εστίαση στη διαφοροποίηση με έμφαση στις επενδύσεις των κτιριακών εγκαταστάσεων και την εξειδίκευση προϊόντων που προαναφέρθηκαν.**

Καμία από τις μεγάλες εισηγμένες στο Χ.Α.Α του κλάδου **δεν έδειξε διάθεση διαπραγμάτευσης των τιμών αλλά όλες αναβάθμισαν το προϊόν για να δικαιολογήσουν τις υψηλές τιμές. Αυτό δεν φαίνεται να απασχολεί την κατηγορία F.I.T,** αφού οι άνθρωποι αυτοί είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα, φτάνει να ξέρουν πως θα λάβουν το «value for money».

Ο πόλεμος των τιμών δείχνει να παίζεται πιο πολύ στις άλλες κατηγορίες πελατών (**corporate-συνέδρια**) και **στους μικρότερους του κλάδου.** Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3 όμως, παρ' ότι οι παράγοντες του χώρου επιμένουν ότι διαθέτουν το καλύτερο διαφοροποιημένο προϊόν, αυτό είναι πολύ δύσκολο να μελετηθεί σε βάθος, γιατί βασίζεται στην γνώμη των πελατών (απλών επισκεπτών αλλά και επαγγελματιών οργανωτών) που είναι δύσκολο να μετρηθεί σε όρους ποιότητας, τη στιγμή μάλιστα που η τεχνολογία (Internet) έσπασε το φράγμα της πληροφόρησης.

Η μελέτη αυτή ολοκληρώθηκε το τρίτο εξάμηνο του μεταπτυχιακού προγράμματος το 2003, που χαρακτηρίστηκε προ-ολυμπιακή περίοδος για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, και για αυτές που μελετήσαμε και για αυτές που δεν περιλήφθησαν στη μελέτη. Αυτό που μένει δούμε και θα έχει μεγάλο ενδιαφέρον στο μέλλον, είναι το **πως αυτές οι επιχειρήσεις θα αποσβέσουν τις επενδύσεις αυτές την μετά-ολυμπιακή περίοδο,** όταν η ζήτηση θα επανέλθει

27. Εφόσον ειδικότερα στοιχεία τιμολόγησης, κόστους και μεριδίων δεν ήταν δυνατόν να βρεθούν, όπως μας διαβεβαίωσε ο Πρόεδρος του Συνδέσμου Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων κ. Ζ. Καπλανίδης, τα στοιχεία για την Στρατηγική των Ομίλων και των Εταιρειών είναι βασισμένα στα δημοσιευμένα στοιχεία των Εταιρειών και στη θεωρία «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Ν. Γεωργόπουλος 2002.

σε κανονικά επίπεδα και **τι θα γίνει με τις υποχρεώσεις τους**, τη στιγμή που τα αποτελέσματα της περιόδου που εξετάστηκε είναι **πτωτικά λόγω της μείωσης του μέσου εσόδου ανά δωμάτιο** (βλ κεφ.2-παρ.1.4).

Επίσης ενδιαφέρον θα έχει να δούμε στο μέλλον τι θα γίνει **με την επένδυση στην εκπαίδευση και την ανεύρεση εξειδικευμένων στελεχών και ανθρώπινου δυναμικού** του πολύπαθου κλάδου του τουρισμού, που θεωρούνται **παράγοντας αιχμής** στο να προσφερθούν **υπηρεσίες ποιότητας αντάξιες του φυσικού κάλλους της χώρας μας**.

Ελπίζουμε ότι ο κρατικός μηχανισμός, με την ίδρυση του **νέου Υπουργείου Τουρισμού** θα προβεί στις **αρμόζουσες λύσεις** για τα προβλήματα του κλάδου και σε άμεση συνεργασία με **τους ιδιώτες επιχειρηματίες** θα καταφέρει να φέρει την Ελλάδα εκεί που της αρμόζει, δηλ. μέσα στις **κορυφαίες τουριστικές χώρες όχι μόνο σε ευρωπαϊκό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο**.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.

ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001	2000
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	35.335.724,16	34.663.545,00	28.308.293,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	15.138.676,66	15.138.677,00	15.138.676,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	41.163.596,59	38.364.515,00	37.131.205,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	23.937.302,47	23.949.740,00	23.954.324,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	56.302.273,25	53.252.779,00	48.841.335,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	31.431.359,78	29.315.477,00	27.260.816,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	23.937.302,00	23.949.739,53	21.580.519,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	46.459,17	45.041,00	45.042,00
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	10.418.351,52	10.418.352,00	880.382,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	590.053,82	563.889,00	624.769,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	590.053,82	563.889,00	624.769,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.965.820,98	3.793.092,00	4.284.291,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	2.484.881,22	3.771.223,00	4.240.006,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	34.906,75	21.869,00	44.285,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	5.356.750,98	3.288.093,00	3.104.147,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	45.271.837,51	42.308.618,00	36.321.500,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	23.763.307,00	20.659.351,00	20.786.069,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	24.070.006,40	24.070.006,00	24.081.244,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	41.611,93	3.151.749,00	2.993.500,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	3.420.682,23-	6.562.405-	6.288.674-
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.804.491,08	14.472.894,00	7.335.193,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	9.146.679,09	12.088.348,00	5.332.514,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.657.811,99	2.384.546,00	2.022.679,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.348.462,70	7.176.374,00	8.180.238,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	2.930.117,02	2.050.990,00	585.749,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.385.910,60	2.180.033,00	1.661.814,00
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	0,00	0,00	0,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.032.435,08	2.945.351,00	5.932.675,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	45.271.837,51	42.308.618,00	36.321.500,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	32.028.178,08	29.824.632,00	31.694.644,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	22.132.882,65	21.963.249,00	22.155.079,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	9.895.295,43	7.861.383,00	9.539.566,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	786.328,68	882.082,00	1.012.379,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.047.586,58	1.205.215,00	922.920,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	4.755.379,43	4.196.068,00	3.987.093,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	4.997.161,62	3.342.182,00	5.641.931,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	120.777,59	139.253,00	413.652,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	111.400,23	2.481.601,00	3.033.749,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	2.270.128,61	2.189.249,00	2.035.340,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.270.128,61	2.189.249,00	2.035.340,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.006.538,98	999.835,00	3.021.834,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.864.816,38	1.273.566,00	2.281.793,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	21,07%	4,84%	14,54%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	28,00%	6,28%	14,02%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	30,90%	26,36%	30,10%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,60%	10,88%	17,25%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,63%	7,18%	12,06%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,89X	0,87X	1,16X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,34X	1,49X	1,57X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,48:1	1,45:1	1,03:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	1,23:1	1,05:1	0,75:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,94:1	1,83:1	4,27:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,67:1	0,59:1	0,74:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,05X	1,07X	0,98X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,45X	0,98X	0,90X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	564	469	167-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	12ΗΜ	46ΗΜ	49ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	23ΗΜ	36ΗΜ	27ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	5ΗΜ	9ΗΜ	10ΗΜ

ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001	2000
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	94.314.130,62	95.876,00	93.741.353,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	75.275.128,00	75.275.128,00	75.275.128,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	27.333.881,00	25.733.257,00	21.675.131,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	3.136.560,00	3.420.222,00	3.375.574,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	8.294.880,00	8.571.762,00	6.603.956,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	7.022.516,00	6.946.664,00	5.654.609,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.853.222,00	1.625.099,00	949.347,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	19.475,00	19.475,00	19.475,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	346.772,22	323.718,00	323.718,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	7.677,00	7.677,00	7.677,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	316.041,00	316.041,00	316.041,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	52.173.379,53	51.190.870,00	51.190.870,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	4.281.375,73	2.176.754,00	2.176.754,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	45.556.057,69	48.945.429,00	48.945.429,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	68.687,00	68.687,00	68.687,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.989.173,89	1.374.618,00	1.374.618,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	147.936.092,56	146.630.559,00	146.630.559,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	137.183.970,72	135.276.942,00	135.276.942,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	106.500.000,00	106.500.000,00	104.181.952,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	29.335.988,00	29.335.988,00	30.728.831,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	0,00	0,00	366.160,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	870.216,72	1.299.765,00	1.578.459,00
ΜΕΣΟΜΑΚΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	649.351,93	995.843,00	1.342.333,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	220.864,79	303.923,00	236.126,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.084.656,95	11.467.178,00	9.775.158,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	380.029,62	415.145,00	452.299,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.666.800,00	2.304.565,00	2.145.676,00
ΜΕΡΙΣΜ ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	3.685.750,49	3.550.000,00	3.125.459,00
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	96.908,00	96.908,00	85.775,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.125.332,00	5.100.559,00	3.965.949,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	147.936.092,56	146.630.559,00	146.630.559,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	27.196.697,99	25.318.778,00	26.971.513,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	19.849.598,13	19.159.397,00	20.289.796,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	7.347.099,86	6.159.397,00	6.681.717,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	815.632,00	792.431,00	667.492,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	263.542,00	195.517,00	678.556,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	1.513.256,00	1.872.112,00	2.212.954,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	4.922.516,00	4.884.200,00	4.457.699,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.351.251,00	2.265.775,00	2.270.128,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	153.254,00	141.554,00	9.080,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	2.033.587,00	2.169.884,00	3.013.878,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.986.352,00	2.169.884,00	3.013.878,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	7.586.991,95	7.008.421,00	6.718.747,00
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.550.000,00	3.550.000,00	3.125.459,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.566.742,50	2.474.894,00	2.415.645,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	3,13%	5,16%	4,97%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	5,55%	5,25%	5,41%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,35%	24,33%	4,91%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	22,33%	18,71%	24,77%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,59%	27,59%	16,13%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,21X	0,19X	0,20X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,20%	0,19X	0,20X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,43:1	1,43:1	1,46:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,09:1	0,09:1	0,08:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	36,85:1	36,85:1	10,90:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,99:1	0,99:1	0,99:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,5X	4,60X	5,41X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,59X	4,56X	5,37X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	42.255	41.259	43.114
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	72ΗΜ	76ΗΜ	29ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	41ΗΜ	44ΗΜ	39ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	5ΗΜ	5ΗΜ	6ΗΜ

ΑΣΤΥ Α.Ε.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001	2000
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.890.603,89	15.490.614,00	13.513.109,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	4.011.132,56	4.703.576,00	4.703.574,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	19.946.659,77	15.827.152,00	13.524.644,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	5.543.234,14	6.632.861,00	7.048.936,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	14.087.877,84	11.770.049,00	11.513.482,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	10.549.168,63	9.477.265,00	9.259.580,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	2.585.365,75	2.292.785,00	2.253.902,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	83.062,09	14.022,00	13.567,00
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	14.021,96	83.052,00	5.869,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	742.555,27	758.985,00	780.167,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	5.590,45	18.440,00	24.132,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	736.964,82	740.544,00	756.035,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.179.829,96	1.341.848,00	1.343.384,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	741.230,01	1.114.620,00	967.525,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	143.078,40	176.224,00	352.866,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	40.916,48	51.004,00	22.993,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	805.882,63	730.101,00	335.736,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	20.005.992,97	18.321.548,00	15.972.396,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.888.740,48	1.870.962,00	2.074.465,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9.685.296,48	9.680.810,00	9.680.810,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	194.273,39-	40.078,00	256.631,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	7.768.995,34-	7.849.926-	7.862.975-
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.409.743,45	9.687.069,00	8.356.728,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	9.089.593,12	7.479.061,00	6.282.750,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.320.150,33	2.208.009,00	2.073.978,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.622.323,93	6.763.517,00	5.541.203,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	6.761.414,16	3.801.902,00	1.808.775,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.258.454,00	1.484.733,00	1.101.112,00
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	695.253,22	753.504,00	1.291.269,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	908.517,34	723.379,00	1.340.047,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	20.005.992,97	18.321.548,00	15.972.396,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	16.960.998,02	15.326.226,00	15.851.472,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	10.533.889,53	10.486.031,00	10.780.710,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.427.108,49	4.840.195,00	5.070.762,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ		331.764,00	180.687,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	929.209,38	885.592,00	810.624,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	3.126.278,24	3.577.989,00	3.504.707,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΩΡΙΟ	789.461,94	708.378,00	936.117,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	109.778,48	76.589,00	239.049,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	593.792,27	702.741,00	821.585,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	1.199.971,78	961.562,00	1.133.740,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.199.971,78	961.562,00	1.133.740,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	285.448,13	82.227,00	353.582,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	161.500,00	58.974,00	242.459,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	15,11%	4,39%	17,04%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	1,43%	8,37%	11,16%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	56,33%	31,58%	31,99%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,31%	6,18%	7,26%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,48X	1,35X	1,54X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	9,55X	8,37X	7,73X
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	11,81:1	8,79:1	6,70:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,82:1	1,09:1	1,44:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,94:1	0,16:1	0,20:
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,42X	0,42X	0,44X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,21X	0,30X	0,30X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	3.145-	3.933-	3.082-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	22,88ΗΜ	27ΗΜ	22ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	26,71ΗΜ	52ΗΜ	37ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	22,84ΗΜ	26ΗΜ	26ΗΜ

ΑΤΤΙΚΟΣ ΗΛΙΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔ/ΚΗ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤ.ΕΤΑΙΡΕΙΑ.**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	53.271.117,23	34.001.051,47
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	7.247.624,18	5.082.255,77
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	16.266.327,41	13.440.712,21
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0,00	0,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0,00	0,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	7.141	4.956,14
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	131.374,97	76.830,56
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	277.347,39	99.524,78
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	2.228.931,08	2.775.898,58
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	636.968,01	248.302,13
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	77.147.406,20	51.720.202,38
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2002	2001
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	15.893.717,73	6.316.249,60
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	15.391.000,00	6.896.551,72
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	28.707.772,40	12.357.350,53
ΜΕΣΟΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	28.683.368,61	12.288.868,06
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	24.403,79	68.482,47
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	20.335.966,60	29.634.057,12
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	17.134.418,67	19.420.117,95
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	11.931.104,78	9.402.598,65
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.201.547,93	4.073.768,23
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	77.147.406,20	51.720.202,38
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	2002	2001
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.297.430,41	3.149.764,32
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.455.789,26	2.819.802,37
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.841.641,15	229.922,95
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	6.743,88	9.459,74
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	1.095.228,11	70,77
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-273.810,89	-786.716,16
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	345.365,78	226.636,29
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	110.052,27	125.445,40
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,00	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ)	-1.126.980,60	-580.302,12
ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ		

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,07%	-0,08%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	38,11%	8,15%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-15,12%	-20,58%
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	0,30	0,19
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	3,96	6,52
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-0,50	0,50
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,30	0,19
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,32	0,32
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,50	0,50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	-13.137.618	-41.503.820
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	1,02	34,48
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	351,27	10,44

ΒΑΡΝΙΜΑ Α.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

	2002	2001	2000
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	9.058.000,94	9.986.721,00	10.696.607,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.443.360,23	7.256.443,00	7.256.443,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	10.818.965,00	10.818.965,00	10.676.065,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	88.965,00	62.825,00	16.481,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	213.365,00	294.474,00	161.127,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	185.475,00	109.448,00	8.194,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	201.452,00	185.026,00	152.933,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.439.000,87	3.682.989,00	1.546.952,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	2.688.752,00	2.438.764,00	1.526.360,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	809.655,00	1.219.858,00	0,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	23.568,00	24.367,00	20.593,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.798.255,00	3.352.574,00	3.796.079,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	18.214.194,40	17.316.757,00	16.200.766,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	9.800.595,00	9.600.595,00	8.159.947,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	19.010.000,00	7.376.317,00	6.264.299,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	867.954,00	936.317,00	1.461.156,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	3.317.254,00	1.288.043,00	434.492,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.227.510,00	5.794.585,00	5.608.070,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	805.632,00	1.975.971,00	3.474.641,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	18.214.195,40	17.316.757,00	16.200.766,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	15.896.325,00	10.137.527,00	9.624.904,00
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.524.321,00	6.910.191,00	6.771.577,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.372.004,00	3.227.336,00	2.853.326,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	805.235,00	917.908,00	570.594,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	89.563,00	133.528,00	210.139,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	1.502.366,00	1.799.672,00	1.569.643,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	3.012.452,00	2.212.044,00	1.644.138,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	289.654,00	385.338,00	46.040,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	555.987,00	621.732,00	872.423,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	508.798,00	654.951,00	967.263,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	508.798,00	654.951,00	967.263,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.819.191,99	1.975.650,00	817.755,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	998.543,00	918.603,00	126.289,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	15,00%	20,58%	10,02%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	16,20%	18,31%	9,70%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	32,65%	31,84%	29,65%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,36%	20,01%	16,13%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	18,23%	19,08%	10,08%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,96X	0,96X	0,96X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,45X	1,15X	1,25X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,14X	1,16X	0,99X
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	1,02:1	0,80:1	0,99:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	14,85:1	15,80:1	4,89:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,99:1	0,83X	0,77X
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,18X	1,26X	0,98X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,24X	1,21X	0,95X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	2.546	1.535	104-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	75ΗΜ	88ΗΜ	58ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	79ΗΜ	84ΗΜ	77ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	14ΗΜ	16ΗΜ	9ΗΜ

**ΓΡΕΚΟΤΕΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Α.Ε**

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2001	2000	1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.639.759.860,00	1.650.508.536,00	1.650.508.536,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	22.958.300,00	22.958.300,00	22.958.300,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	294.434.368,00	279.434.368,00	479.607.709,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	46.354.699,00	46.354.699,00	45.422.213,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	307.289.147,00	260.006.765,00	210.018.251,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	134.011.866,00	114.515.866,00	102.701.789,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	932.486,00	932.486,00	
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	1.394.610.660,00	1.403.930.973,00	1.398.518.780,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	297.227.714,03	529.413.631,00	526.803.128,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	292.880.821,00	428.465.966,00	323.362.362,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	4.346.893,00	3.942.277,00	3.756.263,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.358.125,00	64.835.354,00	11.490.988,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.010.530.609,00	2.271.682.670,00	2.271.682.670,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.436.041.557,00	1.376.213.704,00	1.313.427.842,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	500.000.000,00	500.000.000,00	500.000.000,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	45.682.562,00	21.446.153,00	21.446.153,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	0,00	35.591,44-	98.377.306-
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	152.962.544,00	170.000.000,00	186.350.750,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	100.597.262,00	79.777.741,00	71.302.370,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	320.929.246,00	645.691.225,00	692.317.430,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	76.302.613,00	369.052.338,00	382.584.863,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	142.671.272,00	157.607.264,00	184.557.833,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	47.355.961,00	119.031.623,00	96.885.051,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.010.530.609,00	2.271.682.670,00	8.220.960,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	2001	2000	1999
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.206.636.590,00	1.233.795.687,00	1.281.838.843,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	509.822.433,00	499.551.967,00	479.028.183,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	696.814.157,00	734.243.720,00	802.810.660,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	30.231.932,00	62.825.123,00	32.317.964,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	555.206.333,00	604.060.555,00	746.007.459,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	44.996.704,00	54.107.864,00	62.701.468,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	118.857.233,00	139.056.101,00	28.677.110,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	6.961.378,00	10.430.640,00	1.598.870,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	21.858.377,00	33.099.832,00	37.064.304,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	47.282.382,00	53.601.047,00	53.372.849,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	56.677.852,00	62.785.862,00	60.161.173-

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	3,95%	4,56%	4,58%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	2,82%	2,76%	2,51%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	57,75%	59,51%	62,63%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,70%	5,09%	4,69%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,93X	0,86X	0,77X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	84,03X	89,65X	1,02X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,66X	1,59X	2,31X
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,18:1	0,26:1	0,29:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,71X	0,83X	0,92:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08X	1,12X	0,76X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,12X	1,21X	0,76X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	282	381	-154
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	5ΗΜ	3ΗΜ	4ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	9ΗΜ	8ΗΜ	7ΗΜ

ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ Α.Ε ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2001	2000	1999
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	75.589.002,00	66.337.928,00	57.623.504,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	36.431.500,00	36.439.938,00	26.028.851,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	60.665.918,00	50848217	47.929.720,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	5.329.555,00	4121717	3.564.707,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	26.893.318,00	25088455	19.925.596,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	26.001.980,00	24409403	19.424.147,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	891.339,00	679.052,00	501.450,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	55.347,00	16.511,00	25.822,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	256.111,00	67.431,00	85.664,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	256.111,00	67.431,00	85.664,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.423.183,00	15.470.988,00	11.531.771,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	6.394.668,00	7.840.616,00	6.969.541,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	0,00	7.381.332,00	4.475.272,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	28.515,00	249.039,00	86.958,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.649.996,00	1.563.510,00	3.035.064,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	83.918.292,00	83.439.856,00	72.276.003,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	54.240.881,00	54.497.934,00	43.640.599,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	40.213.320,00	39.338.048,00	39.338.048,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	13.273.876,00	14.120.103,00	2.956.860,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	753.685,00	1.039.783,00	1.345.690,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	19.330.614,00	20.163.055,00	22.653.987,00
ΜΕΣΟΜΑΚΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.414.112,00	19.589.872,00	22.136.989,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.916.502,00	573.183,00	516.998,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.346.796,00	8.778.867,00	5.981.417,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	5.372.426,00	3.175.733,00	3.088.044,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.467.466,00	1.122.565,00	358.477,00
ΜΕΡΙΣΜ ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.268,00	1.734.263,00	1.298.157,00
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	1.502.636,00	2.746.307,00	1.236.740,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	83.918.292,00	83.439.856,00	72.276.003,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	13.824.295,00	16.843.504,00	15.475.460,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	11.107.244,00	9.664.558,00	9.748.112,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.717.050,00	7.178.946,00	5.727.348,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	541.466,00	156.772,00	354.048,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.352.699,00	2.109.409,00	1.627.856,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	1.969.678,00	978.210,00	1.126.873,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	-63.861,00	4.248.100,00	3.326.668,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	515.278,00	671.586,00	576.070,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	577.760,00	784.335,00	523.237,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	2.203.832,00	3.770.125,00	4.343.985,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.203.832,00	3.770.125,00	4.343.985,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	126.343,00	4.135.351,00	3.379.501,00
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0,00	1.730.873,00	1.298.157,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0,00	1.580.863,00	560.299,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,24%	7,59%	7,74%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	1,67%	8,36%	7,55%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,17%	5,54%	5,10%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,65%	42,62%	37,01%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,44%	24,99%	21,02%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,20X	0,23X	0,24X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,26X	0,31X	0,36X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	0,97:1	1,13:1	1,15:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,55:1	0,53:1	0,66:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	0,91:1	2,96:1	3,08:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,74:1	0,73:1	0,66:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,81X	1,95X	2,45X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,78X	1,91X	2,42X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	-2.018	8.323	8.671
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	169ΗΜ	170ΗΜ	164ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	114ΗΜ	42ΗΜ	13ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8ΗΜ	3ΗΜ	3ΗΜ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΡΑΒΕΛ Α.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001	2000
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	39.768.519,58	38.695.513,00	39.008.182,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	17.011.382,41	15.984.236,00	15.907.783,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	33.281.381,13	34.965.519,00	32.519.137,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	3.336.957,29	4.363.992,00	4.734.571,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	23.684.386,52	19.706.344,00	17.241.420,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	23.684.386,52	19.202.050,00	16.856.273,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	764.037,33	504.294,00	385.147,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	27.931,58	21.346,00	21.347,00
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	306.676,40	306.676,40	306.676,40
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	486.166,16	331.243,00	335.102,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	124.871,49	113.120,00	113.095,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	361.294,67	218.123,00	222.007,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.646.903,46	4.872.940,00	4.198.926,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	4.255.031,44	4.824.122,00	4.160.238,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	40.430,65	48.818,00	38.688,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	7.447.650,99	13.891.454,00	10.138.674,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	56.000.762,78	56.791.151,00	53.860.883,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	25.743.049,47	22.750.978,00	20.667.384,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11.374.908,00	11.374.908,00	11.374.908,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	10.508.485,09	7.702.497,00	5.156.637,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	3.212.233,26	3.673.573,00	4.135.839,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	13.666.418,75	17.847.882,00	21.347.340,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.387.963,51	16.192.291,00	11.846.160,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	5.977.813,33	4.101.724,00	3.911.865,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.271.221,17	3.230.264,00	2.657.321,00
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤ.ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ	4.263.600,00	4.208.716,00	0,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.875.329,01	4.651.587,00	5.276.974,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	56.000.762,78	56.791.151,00	53.860.883,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	36.386.001,04	33.152.646,00	32.367.243,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	21.380.652,79	18.335.156,00	18.450.864,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	15.005.346,25	14.817.490,00	13.916.379,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	612.357,71	431.784,00	209.658,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	876.748,28	1.484.087,00	1.815.149,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	3.318.725,00	3.328.185,00	3.325.356,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	9.973.870,43	10.437.003,00	8.985.532,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	155.550,10	264.435,00	427.425,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	827.652,35	1.235.648,00	916.719,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	3.305.897,68	2.638.499,00	2.921.145,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	3.305.897,68	2.638.499,00	2.921.145,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.973.870,43	9.465.790,00	8.496.238,00
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.263.600,00	4.208.716,00	0,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.301.567,11	2.716.730,00	2.604.343,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	38,74%	41,61%	41,11%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31,14%	26,97%	24,54%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	41,24%	44,69%	43,00%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,55%	31,08%	27,58%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,41%	32,60%	31,65%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,91X	0,83X	0,78X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,41X	1,48X	1,58X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,12:1	1,14:1	1,17:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	1,76:1	1,50:1	1,61:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	6,22:1	7,38:1	5,68:
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,45:1	0,56:1	0,49:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,82:1%	1,12:1	1,25:1
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34%	1,09:1	1,22:1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	4.485	1.903	3.007
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	49ΗΜ	53ΗΜ	47ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	56ΗΜ	64ΗΜ	53ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	6ΗΜ	7ΗΜ	7ΗΜ

ΛΑΜΨΑ Α.Ε ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

	2001	2000	1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	21.207.340,00	20.709.899,00	15.064.942,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	18.906,00	18.906.095,00	13.504.335,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	14.322.862,00	13405781	12.494.556,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	588.688,00	567551	547.566,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	12.628.426,00	12182292	11.494.298,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	12.092.221,00	11676379	11.020.147,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	536.206,00	505.913,00	474.151,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	18.120,00	13.763,00	12.763,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	302.526,00	665.685,00	686.453,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	7.867,00	84.690,00	86.811,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	294.659,00	580.995,00	599.642,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.936.814,00	2.475.296,00	2.509.074,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	1.910.134,00	2.414.180,00	2.464.933,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	6,00	6,00	6,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	26.674,00	61.109,00	44.135,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	789.499,00	2.457.467,00	567.683,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	24.236.179,00	26.308.346,00	18.828.153,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	18.008.113,00	18.087.146,00	12.689.127,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.539.398,00	12.539.398,00	12.539.398,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.551.469,00	5.551.469,00	149.729,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	82.755-	3820-	0,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.198.622,00	3.637.646,00	2.054.292,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.198.622,00	3.637.646,00	2.054.292,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.029.444,00	3.637.646,00	4.084.734,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	0,00	0,00	990.233,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.329.101,00	1.430.210,00	1.036.781,00
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΤΑΙΡΩΝ	0,00	810.189,00	400.998,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.700.343,00	2.343.255,00	1.656.722,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	24.236.179,00	26.308.346,00	18.828.153,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	15644336	18.565.068,00	15.634.148,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	9552506	10.697.300,00	9.957.679,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.121.830,00	7.867.768,00	5.676.470,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	273.829,00	229.987,00	233.696,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	13.307,00	66.562,00	51.369,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	4.290.237,00	4.563.545,00	3.711.921,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	2.092.116,00	3.467.648,00	2.146.876,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.155.695,00	82.304,00	502.914,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.822.868,00	2.406.040,00	1.781.626,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	513.331,00	687.994,00	808.015,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	513.331,00	687.994,00	808.015,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.424.943,00	1.143.912,00	868.164,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	366.188,00	1.069.180,00	746.192,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2001	2000	1999
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	7,91%	6,32%	6,84%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	6,72%	5,27%	5,89%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	39,13%	42,38%	36,31%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	9,04%	6,44%	5,79%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	75X	0,87X	1,08X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,88X%	1,04X	1,25X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	1,00:1	1,05:1	0,98:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,35:1	0,45:1	0,48:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	108,08:1	18,19:1	17,90:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,85:1	0,83:1	0,86:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,00X%	1,22X	0,92X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,89X%	1,06X	0,74X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	1-	1.015	322-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	45ΗΜ	47ΗΜ	58ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	51ΗΜ	49ΗΜ	38ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	12ΗΜ	23ΗΜ	25ΗΜ

THE MARGI A.E

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2002	2001	2000
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.016.661,58	1.786.030,00	1.557.875,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	782.055,10	782.055,00	782.054,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.695.108,61	6.215.014,00	5.298.629,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	1.485,00	0,00	4.214,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5.730.860,16	5.211.398,00	4.527.381,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	5.730.860,16	5.211.398,00	4.523.167,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.485,00	0,00	4.214,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	358,03	358,00	358,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	20.528,66	17.591,00	19.748,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	0,00	0,00	0,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	20.528,66	17.591,00	19.748,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	471.033,45	1.800.614,00	1.071.310,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	215.230,52	623.798,00	1.071.310,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	255.802,93	1.176.816,00	0,00
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	950.000,00	1.176.815,00	
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	281.985,74	133.457,00	309.056,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.746.600,65	3.737.692,00	2.957.990,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.372.019,82	2.271.988,00	2.274.274,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.762.881,00	1.629.200,00	1.629.200,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	221.060,07	524.854,00	527.140,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	214.478,65	117.933,00	117.934,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0,00	3.946,00	53.247,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	0,00	0,00	29.588,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0,00	3.946,00	23.660,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.354.450,60	1.461.758,00	630.468,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	0,00	0,00	0,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	628.636,92	754.046,00	456.170,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	725.813,68	707.713,00	174.298,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.746.600,65	3.737.692,00	2.957.990,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.256.277,28	4.401.609,00	4.022.694,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.517.390,42	3.453.057,00	3.083.522,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	738.836,86	948.553,00	939.172,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	564,54	272,00	2.726,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.692,65	15.446,00	54.500,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	400.816,23	443.234,00	604.340,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	363.983,50	490.144,00	283.058,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	28.582,57	55.324,00	18.336,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	39.850,64	43.165,00	5.696,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	0,00	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	519.685,33	748.668,00	821.362,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	519.685,33	748.668,00	821.362,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	352.715,43	502.302,00	295.698,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	138.653,50	186.844,00	84.590,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14,87%	22,11%	13,00%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	16,64%	22,75%	15,05%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,36%	21,55%	23,35%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,55%	11,13%	7,03%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,29%	11,76%	8,70%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,11X	1,93X	1,73X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,79X	1,94X	1,77X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	0,47:1	1,27:1	1,49:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,57:1	0,65:1	0,30:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,29:1	3,52:1	6,43:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	1,17:1	1,00:1	0,98:1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,42:1%	1,34:1	2,22:1
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,24:1%	1,32:1	2,19:1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	348	490	770
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	19ΗΜ	52ΗΜ	97ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	67ΗΜ	80ΗΜ	54ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	2ΗΜ	2ΗΜ	2ΗΜ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗΣ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

	2002	2001	2000
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	25.990.636,70	30.758.665,00	33.750.847,00
ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	9.272.870,87	9.272.871,00	9.272.872,00
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	45.286.976,55	44.283.699,00	43.718.401,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	7.913.000,58	9.402.945,00	9.447.293,00
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	29.159.684,94	32.230.710,00	28.712.326,00
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	23.031.844,25	26.424.918,00	23.936.153,00
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	6.127.500,55	5.805.791,00	4.776.173,00
ΜΑΚΡΟΠΡ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	30.792,93	20.733,00	15.481,00
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	9.126,93	9.127,00	9.127,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	262.226,60	197.499,00	232.575,00
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.235,24	14.422,00	19.633,00
ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ	239.080,45	183.077,00	212.942,00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.706.921,26	2.485.040,00	2.377.758,00
ΑΠΑΙΤ ΠΕΛΑΤΩ-ΓΡΑΜ.ΕΙΣΠΡ	1.287.188,22	2.106.029,00	2.351.806,00
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤ.	978.130,43	379.011,00	25.952,00
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.114.278,33	3.853.746,00	703.589,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	38.925.925,84	37.294.951,00	37.064.769,00
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	18.899.857,21	17.754.022,00	16.195.046,00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.620.326,40	11.200.587,00	11.200.587,00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.520.024,83	3.952.474,00	4.005.934,00
ΑΔΙΑΝ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΩΡ. ΖΗΜΙΕΣ	3.561.277,96	2.600.961,00	988.525,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	12.879.544,47	16.083.676,00	16.376.244,00
ΜΕΣΟ-ΜΑΚΡΟ ΥΠΟΧΡ.	12.879.544,47	16.064.553,00	16.368.076,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0,00	19.124,00	8.167,00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.653.171,41	3.457.252,00	4.493.479,00
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΑ	1,47	301.567,00	932.479,00
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜΗΘ.ΠΙΣΤΩΤΕΣ	775.938,57	915.619,00	1.426.993,00
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.389.529,82	2.240.066,00	2.134.383,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	38.925.925,84	37.294.951,00	37.064.769,00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	23.611.431,45	22.368.925,00	22.854.412,00
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	13.760.370,21	13.827.499,00	14.690.609,00
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	9.851.061,24	8.541.426,00	8.163.803,00
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	580.574,76	267.371,00	181.679,00
ΧΡΗΜ/ΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	580.574,76	644.791,00	714.333,00
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	4.947.220,30	4.984.843,00	4.942.715,00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	4.996.425,00	3.179.164,00	2.688.434,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	261.537,78	436.357,00	439.803,00
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	474.070,68	756.670,00	1.038.999,00
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	511,43	1.400,00	11.390,00
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒ.	2.808.423,87	2.984.388,00	3.983.478,00
ΑΠΟΣΒ.ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.807.912,44	2.982.988,00	3.972.088,00
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.358.502,72	2.857.450,00	2.077.849,00
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.589.387,60	1.058.183,00	867.803,00

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	2002	2001	2000
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	23,06%	16,09%	12,83%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	11,20%	10,64%	8,57%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	41,72%	38,18%	35,72%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	16,30%	14,04%	11,67%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	18,46%	15,47%	12,12%
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,60X	0,67X	0,71X
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,24X	1,27X	1,42X
ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ./ΚΑΘ.Π	0,80:1	1,10:1	0,97:1
ΞΕΝΑ/ΙΔΙΑΚΕΦ.	0,68:1	1,10:1	1,29:1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	4,88:1	5,43:1	3,91:1
ΙΔΙΑ/ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,48:1	0,52:1	0,50:
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,40:1	1,89:1	0,74:
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,36:1	1,72:1	0,68:1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ	4.168	3.079	1180-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡ.ΑΠΑΙΤ.	18ΗΜ	34ΗΜ	38ΗΜ
Μ.Ο ΠΡΟΘ.ΕΞΟΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.ΚΑΙ ΠΙΣΤ.	30ΗΜ	24ΗΜ	35ΗΜ
ΚΥΚΛ.ΤΑΧ.ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9ΗΜ	5ΗΜ	6ΗΜ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος: Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
- Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα: «Ινστιτούτο τουριστικών ερευνών και προβλέψεων», Βασίλειος Πατσουράτης, Αθήνα 2002.
- Τουρισμός: έννοιες-μεγέθη-δομές. Στέλιος Βαρβαρέσος 1^η έκδοση 2000
- Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Μελέτη ICAP Δεκέμβριος 2002-2003.
- Hotel Study 2003, JBR Hellas.
- Τουρισμός και Οικονομία. Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό.
- Τουριστική Αγορά. Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό για την Τουριστική Βιομηχανία.
- Ελευθεροτυπία της Κυριακής: Αρ. Φύλλου 1354 11 Ιαν. 2004 – ένθετο «LE MONDE diplomatique»-τεύχος 1^ο. Άρθρο: «Από τον παραθερισμό στον μαζικό τουρισμό».
- Ενημερωτικό δελτίο Αστέρα Βουλιαγμένης, Athens Hilton, Grand-Bretagne: Έτη 1999, 2000, 2001, 2002.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.

- Ζαχαρίας Καπλανίδης: Πρόεδρος του Συνδέσμου Ελλήνων Οργανωτών Συνεδρίων
- Πέννη Παπαγεωργίου: Διευθύντρια Μκτ Λαγονήσι Grand Resort.
- Λευτέρης Βαρέλης: Διευθυντής Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης.

ΞΕΝΗ

- Porter M: « Competitive Strategy» Free Press, 1980
- Porter M: « Competitive Advantage» Free press 1985
- J. Tribe «Corporate Strategy for Tourism» Prentice hall, 8th edition.
- J. David Hunger, Thomas L. Wheelen «Essentials of Strategic Management» Prentice hall, third edition.
- Hax A « Planning Strategies that Work», Oxford University Press, 1987
- General Assembly of the World Tourism Organization (WTO) Beijing, China October 17 – 24, 2003
- NBTA: National Business Travel Association: Business Travel Survey 6/27/2003.
- N.B.T.A National Business Travel Association: «Fares and Taxes paid by Business Travellers». April 2003.

INTEPNET

www.ellada.net/andromeda/gr

<http://www.eot.gr>. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.

<http://users.otenet.gr/-gr> hotels: Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος.

<http://www.pox.gr>. Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων Ελλάδος.

<http://www.traveldailynews.gr>. Ημερήσια ηλεκτρονική εφημερίδα για την τουριστική αγορά.

<http://www.jbrhellas.gr>

www.chairedetourisme.uqam.com,

<http://www.iata.org>

www.world-tourism.org,

<http://europa.eu.int/comm/eurostat>