

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ
ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ
ΜΕΤΑΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΘΗΝΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΘΗΝΑΕUM INTERCONTINENTAL**

Παναγιώτης Γεωργίου Κουρκουτάς

Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς

**Υποβληθείσα για τον μεταπτυχιακό τίτλο Διοίκηση
Επιχειρήσεων – Τουριστικό Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου
Πειραιώς**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς, 2006

Αφιερώνεται στους γονείς μου,
στην μητέρα μου Ευγενία
και στον πατέρα μου Γιώργο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικός σχεδιασμός, εσωτερικό κα εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τουρισμός, το μακρο-περιβάλλον του τουριστικού κλάδου, το μικρο-περιβάλλον της αγοράς των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας, το υπόδειγμα του Porter.

Περίληψη:

Η εργασία εξετάζει τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας την μεταολυμπιακή περίοδο, που θεωρείται ορόσημο για τον τουρισμό της Ελλάδας. Για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος η ανάλυση περιορίστηκε σε μία στρατηγική ομάδα 7 πολυτελών ξενοδοχείων που ανταγωνίζονται έντονα για την βελτίωση της θέσης τους στην τουριστική αγορά και την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο τμήμα περιλαμβάνει τα κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1^ο «Ανάλυση βασικών εννοιών»

Κεφάλαιο 2^ο «Η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα-Η τουριστική κίνηση στην διεθνή αγορά»

Κεφάλαιο 3^ο «Η ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας»

Στα 3 παραπάνω κεφάλαια γίνεται μία παρουσίαση της ελληνικής τουριστικής αγοράς, αφού αναλύονται οι όροι της στρατηγικής διοίκησης και του τουρισμού (κεφάλαιο 1^ο) που χρησιμοποιούνται ευρέως στη συνέχεια. Συγκεκριμένα στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται, αρχικά, η πορεία του τουριστικού φαινομένου στην Ελλάδα και αναλύεται η παρούσα κατάσταση του τουρισμού στην χώρα, ενώ στην συνέχεια του κεφαλαίου καταγράφεται η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην παγκόσμια τουριστική αγορά με έμφαση στην τελευταία 5ετία. Στο 3^ο κεφάλαιο αναλύεται το μακρο-περιβάλλον του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων μέσω της μεθόδου "P.E.S.T.", που διακρίνει σε 4 τμήματα το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας κλάδος, το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό και το τεχνολογικό.

Στο 2^ο μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται η ανάλυση ανταγωνισμού του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα στο 4^ο κεφάλαιο (Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων των Αθηνών) μέσω της ανάλυσης με την μέθοδο Porter καταγράφεται το μικρο-περιβάλλον του κλάδου. Στη συνέχεια ορίζεται η στρατηγική ομάδα των 7 5άστερων ξενοδοχείων στα οποία θα εστιαστεί η ανάλυση. Τέλος, παρουσιάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ξενοδοχείων για να δοθεί μια σαφή εικόνα της στρατηγικής ομάδας. Το 5^ο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει την μελέτη περίπτωσης του Athenaeum InterContinental που ανήκει στην παραπάνω στρατηγική ομάδα. Στόχος είναι να αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του ξενοδοχείου και να παρουσιαστούν οι πολιτικές και στρατηγικές της διοίκησης, ώστε να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός και να εκμεταλλευτούν οι ευκαιρίες

που υπάρχουν στην τουριστική αγορά της Αθήνας την περίοδο μετά την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου InterContinental κ. Παναγιώτη Παναγιωτόπουλο, που μου επέτρεψε να παρουσιάσω το ξενοδοχείο και να έχω πρόσβαση σε όλα στοιχεία έκρινα ότι ήταν απαραίτητα για της συγγραφή της παρούσας εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Resident Manager του ξενοδοχείου InterContinental Κο Keys Heuvelin, την διευθύντρια πωλήσεων και μάρκετινγκ Κα Αλεξάνδρα Παπαιώαννου, το υποδιευθυντή του τμήματος δωματίων Κο Σωτήρη Ανδριόπουλο και τον υποδιευθυντή του επισιτιστικού τμήματος Κο Χρίστο Κυριακίδη για την συμβολή τους στην συλλογή στοιχείων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κο Νικόλαο Γεωργόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που χωρίς την καθοδήγηση του δεν θα ήταν δυνατή η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Κατάσταση Πινάκων

Κεφάλαιο II

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4.1</u> : ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ (ΕΛΛΑΔΑ) ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 2005	30
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.1.1</u> : ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΦΙΞΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ (ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ) 37	35
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.2.1</u> : ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ (ΕΥΡΩΠΗ) , (σε χιλ)	37
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.2.2</u> : ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΣΟΔΑ (σε δις \$)	38

Κεφάλαιο IV

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.5.1</u> : ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ (ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ)	68
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.5.2</u> : ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΩΜΑΤΙΟΥ/ ΜΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΔΩΜΑΤΙΟ	69
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.1.1</u> : ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	72

Κεφάλαιο V

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.4.1</u> : ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ INTERCONTINENTAL	105
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.4.2</u> : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΔΡΩΝ-ΓΥΝΑΙΚΩΝ	106
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.3.4.3</u> : ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	107
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.1</u> : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 2003	110
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1.2</u> : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ 2004	110
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.2.1</u> : ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ INTERCONTINENTAL 2003-04-05	113
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.3.1</u> : ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΝΕΙΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	115

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Κεφάλαιο I

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANATZMENT

6

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 : ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΟΝ
ΑΝΑΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ

10

Κεφάλαιο III

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΜΕΣΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

44

Κεφάλαιο V

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.3.3.1 : ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ανάλυση Βασικών Εννοιών

1.1 Εισαγωγή στην Επιχειρηματική Στρατηγική των επιχειρήσεων

Η στρατηγική σε μία επιχείρηση ορίζεται ως το σχέδιο αντικειμενικών στόχων και σκοπών, καθώς και η απαραίτητη πολιτική και τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί. Η στρατηγική πρέπει να είναι κατάλληλα δηλωμένη έτσι ώστε να καθορίζονται, ο τομέας που βρίσκεται ή που πρόκειται να μπει η επιχείρηση και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι υπάρχει από τη μία πλευρά ποικιλία και από την άλλη πλευρά σύγχυση για το τι είναι στρατηγική. Ο W. Glueck, δίνοντας ουσιαστικά ιδιαίτερη σημασία στη στρατηγική από απόψεως περισσότερο προγραμματισμού, υποστήριξε ότι «Στρατηγική είναι η διαδικασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης». Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. "Ο Kenneth Andrews παρουσιάζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό "στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον" .

Πάντως, ο καθηγητής Michael Porter, πιστεύει ότι η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικού του περιβάλλον".

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω η στρατηγική δεν είναι συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων ή προγραμματισμένων ενεργειών. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι τόσο ευμετάβλητο, που τόσο οι αδυναμίες και δυνάμεις της επιχείρησης όσο και οι ευκαιρίες και απειλές βρίσκονται σε συνεχή μεταβολή. Η στρατηγική, όμως, συντονίζει και προσανατολίζει τις επιμέρους ενέργειες και αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό στόχο την πετυχημένη πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι, μπορούμε πιο εύστοχα και ολοκληρωμένα να πούμε ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού, βάση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, που τίθεται από τα στελέχη της και εξαρτάται από τις προσωπικές αρχές και φιλοδοξίες τους.

1.1.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Με τον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ¹ εκφράζεται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν την μακροπρόθεσμη απόδοση μίας επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, αν και περικλείει το σύνολο των παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης παρουσιάζει ουσιώδεις διαφορές από αυτές:

- i) Δίνει έμφαση στην ανίχνευση και στην εκτίμηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στην κατανόηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του εσωτερικού της εταιρίας.

- ii) Θεωρεί ως απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία ενός επιτυχημένου στρατηγικού προγράμματος την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε οποιαδήποτε βαθμίδα ιεραρχίας και αν απασχολούνται.

¹Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

iii) Αντικαθιστά τα πολύπλοκα πενταετή προβλεπόμενα επιχειρηματικά σχέδια με σειρά πιθανών σεναρίων, προϋποθέτοντας την ύπαρξη και την ανάληψη κινδύνου.

Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 50 επιχειρήσεις και παρουσιάζουν οι T.Wheelen και D.Hunger (2004)¹ το στρατηγικό μάνατζμεντ εμφανίζει 3 σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές διοίκησης:

- α) Παρουσιάζει μια κατανοητή εικόνα της στρατηγικής της επιχείρησης
- β) Εστιάζει στα θέματα που είναι σημαντικά από στρατηγικής άποψης
- γ) Δίνει μια σαφέστερη αίσθηση του συνεχώς εξελισσόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος

1.1.2 Βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, που αποτελείται από 4 βασικά στάδια: την ανίχνευση περιβάλλοντος, την διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

✓ Ανίχνευση περιβάλλοντος

Αρχικά, η ανίχνευση του εξωτερικού (μάκρο-περιβάλλον και εταιρικός κλάδος) και το εσωτερικού περιβάλλοντος (δομή, κουλτούρα, πόροι), με σκοπό να γίνει αντιληπτή η κατάσταση που βρίσκεται μια επιχείρηση και οι συνθήκες μέσα στις οποίες θα εφαρμοστεί οποιοδήποτε στρατηγικός σχεδιασμός. Το στάδιο αυτό αποτελεί τη βάση για τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένας απλός τρόπος να διεξαχθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η ΔΑΕΑ ανάλυση. Η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (ΔΑΕΑ) βασίζεται στην αξιολόγηση των δεδομένων του παρελθόντος και του παρόντος σε συνδυασμό με τις προβλέψεις του μέλλοντος.

✓ Διαμόρφωση στρατηγικής

Το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση στρατηγικής με τον καθορισμό της αποστολής, των αντικειμενικών σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών

¹ Πηγή: Wheelen T. & Hunger D. "Business Policy and Strategic management", 9th edition, Prentice Hall, 2004.

του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αποστολή καθορίζει τον λόγο ύπαρξης μιας εταιρίας. Όταν η αποστολή της επιχείρησης γίνεται κατανοητή από τους εργαζόμενους μέσα στο περιβάλλον της, τότε μπορεί να ορίσει το βασικό λόγο ύπαρξης της και αυτόματα να διαφοροποιηθεί από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι ξεκάθαρα εκφρασμένη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Είναι κατανοητή από το σύνολο των εργαζομένων, ώστε καθένας να γνωρίζει την παρούσα κατάσταση και τη πορεία που θα ακολουθηθεί στο μέλλον. Η αποστολή δημιουργεί ένα πνεύμα συνεργασίας και οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες προσδοκίες και επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους έξω από την επιχείρηση με ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας.

Οι σκοποί παρουσιάζουν με νούμερα τα αποτελέσματα, που πρέπει να επιτευχθούν και θέτουν το χρονικό πλαίσιο πραγματοποίησής τους. Η πραγματοποίηση των επιχειρηματικών σκοπών συνδέεται άμεσα με την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Ουσιαστικά οι σκοποί εμφανίζουν με σαφήνεια τι «εισπράττει» η επιχείρηση που «κάνει σωστά τη δουλειά της».

Οι στρατηγικές διαμορφώνουν ένα ευρύ και περιεκτικό το σχέδιο μέσω του οποίου θα εκπληρωθούν η αποστολή και οι σκοποί που έχουν τεθεί. Η ανάπτυξη στρατηγικής μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ή ελαχιστοποιεί τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα. Τα τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής είναι: το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy), το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional level strategy).

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Οι αποφάσεις σε αυτό το επίπεδο αφορούν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, την πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή η κατάργηση άλλων τομέων. Η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή επίδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων. Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες έτσι ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, το τρίτο

επίπεδο στρατηγικής αφορά τη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως η στρατηγική μάρκετινγκ, η στρατηγική παραγωγής κ.α.

Τέλος, οι πολιτικές αποτελούν έναν αναλυτικό οδηγό για την λήψη αποφάσεων, ώστε να γίνουν πράξη οι επιλεγμένες στρατηγικές. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να επιβεβαιώσουν ότι τα άτομα που απασχολούνται από την εταιρία παίρνουν αποφάσεις και δραστηριοποιούνται για να υποστηρίξουν την αποστολή τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν καθοριστεί.

✓ Εφαρμογή στρατηγικής

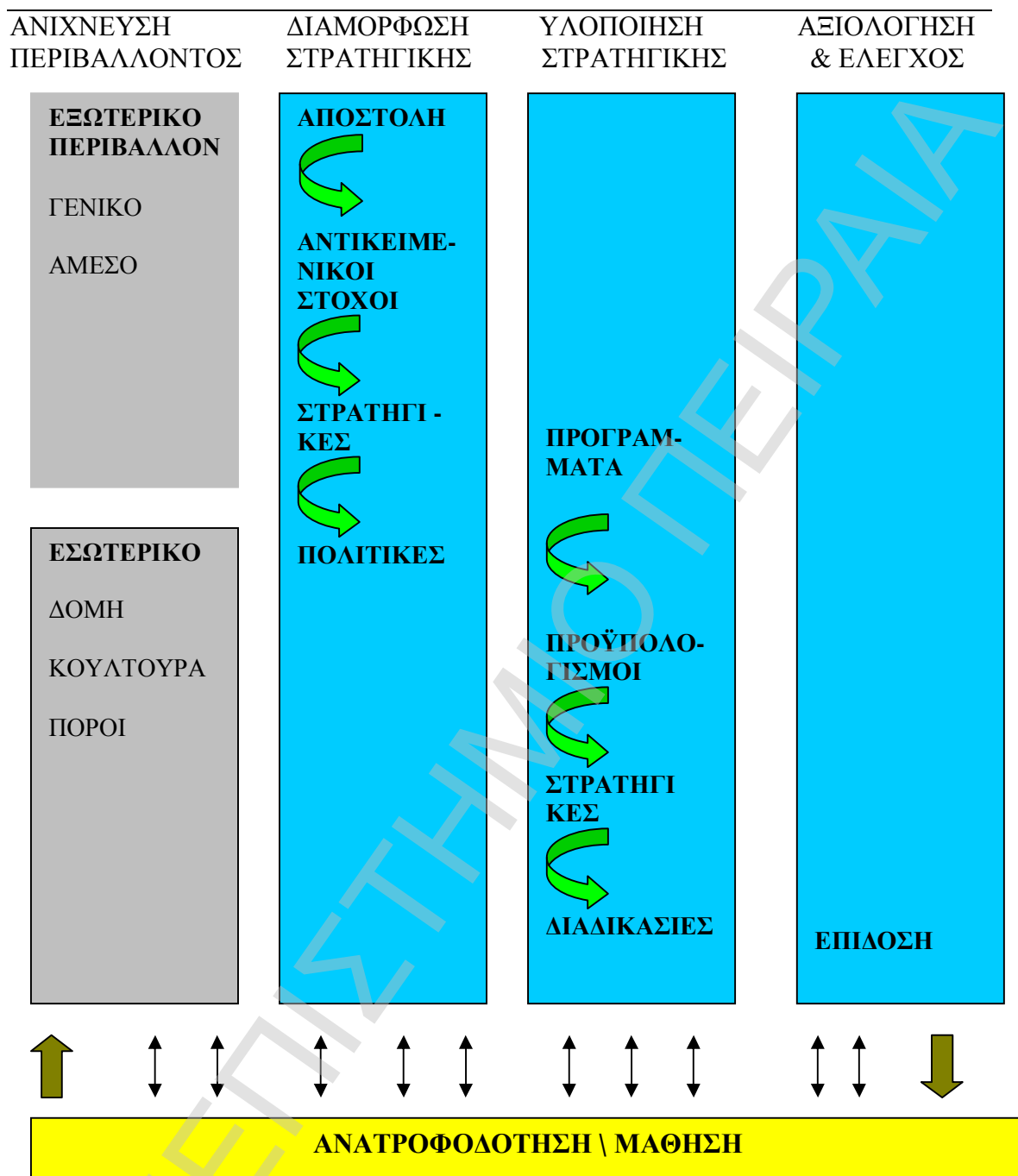
Ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής που διαμορφώθηκε στο προηγούμενο τμήμα του μοντέλου, όπως παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα 1.1. Τα προγράμματα καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διεκπαιρωθεί το στρατηγικό σχέδιο. Οι προϋπολογισμοί είναι καταστάσεις που παρουσιάζουν αναλυτικά το κόστος των προγραμμάτων, ενώ οι διαδικασίες τη σειρά των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για να εφαρμοστούν επιτυχώς τα προγράμματα.

✓ Αξιολόγηση και έλεγχος

Ως τελευταίο βήμα του μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ εμφανίζεται η αξιολόγηση των επιδόσεων των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν. Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν συγκρίνονται με τις επιθυμητές επιδόσεις και αναλόγως πραγματοποιείται και ο έλεγχος των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν.

✓ Ανατροφοδότηση / Διαδικασία μάθησης

Το στάδιο της ανατροφοδότησης και της διαδικασίας μάθησης ουσιαστικά συνδέει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και του ελέγχου με το καθένα τμήμα του στρατηγικού προγράμματος που εφαρμόστηκε. Σκοπός της ενέργειας αυτής είναι να διευκρινιστούν οι λόγοι που οι επιδόσεις της επιχείρησης απέκλιναν από τις αρχικές προσδοκίες. Για παράδειγμα μια «φτωχή» επίδοση συνήθως παρουσιάζει ότι κάτι δεν γίνεται σωστά στα προηγούμενα στάδια της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το στάδιο αυτό πραγματοποιείται είτε τα αποτελέσματα είναι θετικά είτε όχι.



Διάγραμμα 1.1

Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen T. & Hunger D. "Business Policy and Strategic management", 9th edition, Prentice Hall, 2004.

1.1.3 Υπόδειγμα Porter

Μια τεχνική ανάλυσης του ανταγωνισμού ενός κλάδου είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, και ονομάζεται «υπόδειγμα 5 δυνάμεων του Porter»¹. Οι δυνάμεις που σύμφωνα με τον Porter διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό ενός κλάδου είναι:

A. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Σε περίπτωση που ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει νέες επιχειρήσεις². Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να φραγμούς - εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι:

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί
7. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

B. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Σε περίπτωση που τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες σε ένα κλάδο αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής, οι προμηθευτές εμφανίζουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν σημαντικά τις διακυμάνσεις του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτών
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών

¹ Πηγή: Michael E. Porter, "Competitive Strategy", Free Press 1980

² Πηγή: Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Γ. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Σε περίπτωση που αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να μειώνουν τα επίπεδα τιμών ή να επιβάλουν καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα ενός κλάδου, εμφανίζουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Δ. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

1. Ύπαρξη υποκατάστατων που παρουσιάζουν μικρές διαφορές σε τιμή και ποιότητα
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ε. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

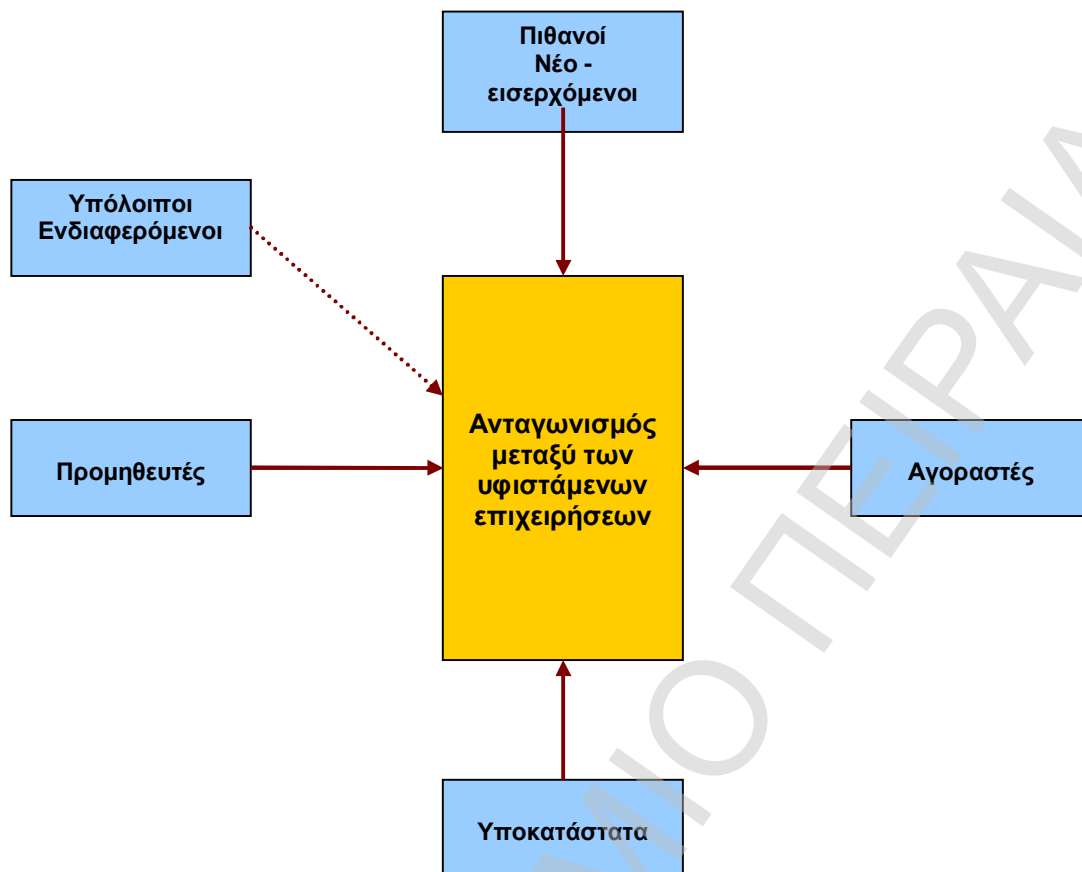
Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι:

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου

Στο σχήμα 1.2 υπάρχει και μια έκτη δύναμη¹ που έχει προστεθεί για να απεικονίσει την επιρροή που ασκούν διάφοροι άλλοι παράγοντες που δεν συμπεριλαμβάνονται στις 5 δυνάμεις του Porter, όπως οι κυβερνήσεις, οι τοπικοί φορείς, ενώσεις εργαζομένων, συμπληρωματικά προϊόντα κ.α. Η ένταση της επιρροής των παραπάνω παραγόντων στο ανταγωνισμό ποικίλει και εξαρτάται από τις ιδιομορφίες του κάθε κλάδου. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που, είτε διάφοροι τοπικοί φορείς με συντονισμένες προσπάθειες κατάφεραν να αλλάξουν ακόμη και την παραγωγική διαδικασία μίας βιομηχανίας, κάνοντας την για παράδειγμα πιο φιλική στο περιβάλλον, είτε ισχυρές ενώσεις εργαζομένων διαμορφώνουν το ύψος των κατώτατων μισθών σε διάφορους κλάδους.

¹ Πηγή: Wheelen T. & Hunger D. “Business Policy and Strategic management”, 9th edition, Prentice Hall, 2004.



Διάγραμμα 1.2

Οι δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στο κλάδο

Πηγή : Porter M. *Competitive Strategy, Techniques of analyzing Industries and competitors*, The Free Press 1988

1.2 Ορισμός του τουρισμού

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

Η λέξη τουρισμός προέρχεται από την γαλλική λέξη *tour*¹ και την αγγλική *touring*, που σημαίνουν γύρος, περιήγηση. Αυτές οι δύο λέξεις προέρχονται από τη λατινική λέξη *turnus*. Η Διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού (A.I.T Monte Carlo) ορίζει ότι ο τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρωπίνων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές. Αυτές υποκινούνται σε διαφορετικό βαθμό και ένταση από τον πόθο της απόδρασης που ενυπάρχει στα άτομα. Ο J. Medecin αναφέρει ότι : Τουρισμός είναι μία δραστηριότητα η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμου διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου από την παρουσία νέων μορφών ανθρωπίνης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης.

Ως επικρατέστερος ορισμός για τον τουρισμό είναι: το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές, εκτός του τόπου της συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός από απασχόληση που αμείβεται από τη χώρα υποδοχής.

1.2.1 Ιστορική αναδρομή των διεθνών οργανισμών του τουρισμού

Η τουριστική δραστηριότητα, η οποία χάρη στην εξωστρέφεια της γρήγορα διεθνοποιήθηκε, χρειάστηκε αρκετό καιρό προκειμένου να οργανωθεί και να αποκτήσει διεθνείς δομές. Παρόλο που ο Thomas Cook οργάνωσε την πρώτη του εκδρομή στην

¹ Στέλιος Βαρβαρέσος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000

Αγγλία το 1841 και η American Express ιδρύθηκε το 1875, η δημιουργία δημοσίων και ιδιωτικών δομών του διεθνούς τουρισμού καθυστέρησαν σημαντικά.

Το 1898 ιδρύεται η Διεθνής Ομοσπονδία των Οργανώσεων του Τουρισμού (L.I.A.T) και το 1912 η Διεθνής Ένωση Τουρισμού (A.I.T). Η I.A.T.A. ιδρύεται το 1945, και στις 18 Μαρτίου του 1946 στο Λονδίνο, η Διεθνής Ξενοδοχειακή Συμμαχία μετατρέπεται στη Διεθνή Ξενοδοχειακή Ένωση (A.I.H.), η οποία έχει καταγεγραμμένα 4.500 μέλη σε 145 χώρες. Το 1950 δημιουργείται η Διεθνής Ομοσπονδία των Οργανισμών του Κοινωνικού Τουρισμού (I.F.P.T.O) στο Ελσίνκι, ενώ το ίδιο έτος ιδρύεται η Διεθνής Ομοσπονδία των Γραφείων Ταξιδιών για Νέους (F.L.Y.T.O.). Το 1963, υπό την πίεση του Βέλγου Κομισάριου του Τουρισμού Arthur Haulot, δημιουργείται στις Βρυξέλλες το Διεθνές Γραφείο του Κοινωνικού Τουρισμού (B.I.T.S.).

Το 1975 μετά από πολυετείς διαβουλεύσεις ιδρύεται ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού W.T.O. ή O.M.T.). Η τουριστική βιομηχανία διαθέτει πλέον έναν διεθνή οργανισμό όπου τα κράτη έχουν την δυνατότητα να ενταχθούν και να εναρμονίσουν την τουριστική τους πολιτική. Οι επιδιώξεις του W.T.O σύμφωνα με το καταστατικό του είναι οι εξής: η προβολή και η ανάπτυξη του τουρισμού, ώστε να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη, στην διεθνή αλληλοκατανόηση, στην ειρήνη, στην ευημερία καθώς και στον σεβασμό των βασικών ανθρωπίνων ελευθεριών και δικαιωμάτων, χωρίς διάκριση φυλής, φύλου, γλώσσας ή θρησκείας.

Το 1990, με την πρωτοβουλία της American Express, ιδρύεται το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού, το οποίο έχει ως στόχο να συγκεντρώσει στους κόλπους του όλους τους μεγάλους διεθνείς ταξιδιωτικούς και τουριστικούς οργανισμούς.

1.2.2 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Το τουριστικό προϊόν εκ φύσεως θεωρείται ετερογενές. Οι οικονομολόγοι μέχρι πρότινος ταξινομούσαν τον τουρισμό στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, ο τουρισμός φαίνεται να αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν, το οποίο ουσιαστικά είναι μείγμα υλικών (θάλασσα, τουριστικά καταλύματα, υποδομές κτλ.) και αυτών στοιχείων (ήλιος, κλίμα, διαφήμιση).

Επομένως, ο τουρισμός μπορεί να ταξινομηθεί στους λεγόμενους μεικτούς τομείς. Αυτή η ιδιομορφία συνεπάγεται μια σειρά από χαρακτηριστικά¹, τα οποία παρατίθενται παρακάτω.

α. Η αδυναμία αποθήκευσης του τουριστικού προϊόντος: Το τουριστικό προϊόν στο σύνολο του χαρακτηρίζεται από την κατανάλωση χώρου (τόπου υποδοχής), ηλίου, τουριστικών καταλυμάτων, υπηρεσιών αναψυχής, αναμνηστικών δώρων κτλ. Η

¹ Πηγή: Δρ. Σαράντος Κυριακόπουλος, “Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική”, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2005

λειτουργία της κατανάλωσης οριοθετεί την ύπαρξη του σφαιρικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο παράγεται και καταναλώνεται μετά από την ζήτηση που δημιουργεί η ίδια η παρουσία του πελάτη. Τα δωμάτια ενός ξενοδοχειακού καταλύματος δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Η αδυναμία αποθήκευσης του συνόλου των τουριστικών προϊόντων αποτελεί έναν από τους συμπληρωματικούς παράγοντες που συνδράμουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων του τόπου υποδοχής.

β. Η ανελαστικότητα των τουριστικών προϊόντων: Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης ή μια άνοδος των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών δε συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξηση τους¹. Αυτές χαρακτηρίζονται περιορισμένες και προσδιορίζονται από την ικανότητα υποδοχής της χώρας, η οποία προσδιορίζεται από τον αριθμό των τουριστικών καταλυμάτων, τη μεταφορική ικανότητα των μεταφορικών μέσων, τον αριθμό και το μέγεθος των τουριστικών συγκεντρώσεων κτλ

γ. Το τουριστικό προϊόν δε χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αυτοματισμού: Οι τουριστικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας και είναι δύσκολο να μιλήσουμε στην παρούσα περίοδο για τη χρήση αυτοματισμού σ' εκτεταμένη κλίμακα, θα πρέπει ωστόσο να υπογραμμίσουμε τη χρήση των συστημάτων μηχανοργάνωσης και των Η/Υ στη διαχείριση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

δ. Το τουριστικό προϊόν καταναλώνεται στον τόπο παραγωγής: Το τουριστικό προϊόν δεν μπορεί να αποσταλεί στον τόπο προέλευσης του τουρίστα και να καταναλωθεί εκεί. Αυτό απαιτεί τη μετακίνηση του τουρίστα από τον τόπο μόνιμης παραμονής του στον τόπο υποδοχής, για να καταναλώσει τα τουριστικά προϊόντα. Τόσο τα υλικά (θάλασσα, ξενοδοχειακά καταλύματα κτλ.) όσο και τα άυλα στοιχεία (ήλιος, κουλτούρα κτλ.) που τα χαρακτηρίζουν διακρίνονται για τη χωρική τους ακινησία.

ε. Η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών επιφέρει την καταστροφή τους: Μετά το τέλος των διακοπών, εκτός ίσως από την αγορά αναμνηστικών δώρων και την εμφάνιση του "απαραίτητου" φωτογραφικού υλικού, οι μόνες αυλές αξίες που σχετίζονται με το κίνητρο

¹ Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός 1998

της μετακίνησης και την περίοδο διεξαγωγής των διακοπών και οι οποίες συνοδεύουν τα άτομα είναι οι "εμπειρίες" και οι "αναμνήσεις".

στ. Τα τουριστικά υποπροϊόντα μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους: Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας με ένα τρίτης, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το τρένο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό κτλ.

ζ. Τα τουριστικά υποπροϊόντα χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά. Παρόλο που το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές, μεταξύ των διαφόρων υποπροϊόντων παρατηρείται μια συμπληρωματικότητα. Ο μπορεί να συνθέσει μόνος του το σφαιρικό τουριστικό προϊόν, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αλλοιώσει τη μορφή και τον χαρακτήρα των τουριστικών υποπροϊόντων, τα οποία παραμένουν ως έχουν. Σ' αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το παραπάνω χαρακτηριστικό αποτελεί μία από τις βασικές αιτίες που αποκαλούνται ως τουριστικά προϊόντα τα υπάρχοντα τουριστικά υποπροϊόντα

η. Η ευαισθησία της τουριστικής δραστηριότητας στις οποιασδήποτε μορφής κρίσεις (οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές) καθώς και στις εποχικές διακυμάνσεις, χαρακτηριστικά αναφέρεται μια σειρά γεγονότων όπως το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ, που είχε ως αποτέλεσμα το πάγωμα μίας κερδοφόρας τουριστικής αγοράς για περισσότερο από 3 χρόνια και οι βομβιστικές επιθέσεις σε Τουρκία και Αίγυπτο το καλοκαίρι του 2005 που έστρεψαν την κίνηση στην Ελλάδα ως πιο ασφαλή προορισμό.

θ. Το μέγεθος των αρχικών επενδύσεων: Οι αρχικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα, που αφορούν τα έργα τουριστικής υποδομής και ανωδομής, είναι συχνά πολύ μεγάλες, γεγονός που δημιουργεί αρκετά προβλήματα στη διαχείριση και την αποδοτικότητα τους, δεδομένης της εποχικής λειτουργίας τους. Κυρίως όσον αφορά τις τουριστικές επιχειρήσεις, η εποχική λειτουργία τους συνεπάγεται την αποδοχή ιδιαίτερων κανόνων σχετικά με τη διαχείριση τους. Αυτές υποχρεούνται να αντιμετωπίσουν τα μεταβλητά κόστη εκμετάλλευσης της περιόδου λειτουργίας τους και τα σταθερά κόστη ολόκληρου του έτους, τα οποία είναι δυσβάσταχτα κατεξοχήν στον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου Κεφαλαίου :

- Βασίλης Παπαδάκης. Στρατηγική Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- Νικόλαος Γεωργόπουλος. Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
- J. David Hunger, Thomas L.Wheelen : Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 9th Edition, 2004
- Michael E. Porter, Competitive Strategy, Techniques of analyzing Industries and competitors, The Free Press 1988
- Michael E. Porter, "Competitive Strategy", Free Press 1980
- Michael E. Porter, "What is strategy?" Harvard Business Review, 1996
- Στέλιος Βαρβαρέσος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000
- Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός 1998
- Σαράντος Κυριακόπουλος, "Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική", Σημειώσεις Παραδόσεων, 2005
- ICAP. Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η εξέλιξη του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα - Η τουριστική κίνηση στη διεθνή αγορά

2.1 Εισαγωγή - Ιστορική Εξέλιξη

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες¹. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του ανθρώπου, αλλά και με την ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. Η πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα πανδοχεία (πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα), τα οποία κτίστηκαν κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

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

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

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

¹ Στέλιος Βαρβαρέσος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000

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

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

2.2 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα – Τα Βασικά χαρακτηριστικά του

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

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητα τους¹, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά (city Hotels), τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές, ενώ λειτουργούν κατά βάση 6 μήνες από Απρίλιο ως Οκτώβριο. Στην 2^η από τις παραπάνω κατηγορίες, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

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

¹ Πηγή: Σαράντος Κυριακόπουλος, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2005

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

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας¹. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

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

2.2.1 Το σύστημα κατάταξης των ξενοδοχείων με βάση τα αστέρια

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας ΑΑ' τάξης, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης². Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε «Αστέρια», με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν

¹ Πηγή: Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός 1998

² Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, «Σήματα και Σύμβολα Τουρισμού – Έκθεση Κατάστασης», 2004

σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Το Σεπτέμβριο του 2003 αποφασίστηκε από πλευράς Υπουργείου Ανάπτυξης η αυτοκατάταξη των μονάδων από τους ίδιους τους ξενοδόχους ως λύση ανάγκης ενόψει των επερχόμενων Ολυμπιακών Αγώνων.

Μέσα στο 2006 αναμένεται να αρχίσει ο έλεγχος της αυτοκατάταξης των ξενοδοχείων από φορείς πιστοποίησης. Σε αυτό το διάστημα τα ξενοδοχεία θα φέρουν τα αστέρια που δήλωσαν χωρίς ουσιαστικό έλεγχο. Σύμφωνα με τις επίσημες ανακοινώσεις, οι ειδικοί φορείς πιστοποίησης οφείλουν να ξεκινήσουν το έργο τους από τις αρχές του 2006. Προς το παρόν δεν έχει προσδιοριστεί ο τρόπος επιλογής τους, ωστόσο διαφαίνεται ότι σε αυτήν τη διαδικασία θα διεκδικήσει ρόλο και το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο με δικό του μηχανισμό πιστοποίησης. Αυτό θα σηματοδοτήσει και την αλλαγή στάσης των ξενοδόχων, οι οποίοι αντιμετώπισαν με επιφύλαξη ή ακόμη και με άρνηση το νέο σύστημα κατάταξης που θεσμοθετήθηκε το 2002.

Τα συστήματα κατάταξης ξενοδοχείων σε κατηγορίες προέκυψαν από την ανάγκη των ταξιδιωτών για αντικειμενική και αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις. Η πιστοποίηση ενός ξενοδοχείου με έναν αριθμό αστεριών αποτελεί για τον τουρίστα μια διαβεβαίωση ότι το ξενοδοχείο θα του παράσχει υπηρεσίες σύμφωνες με τις προδιαγραφές της αντίστοιχης κατηγορίας.

Η κατάταξη των ξενοδοχείων από ένα έως πέντε αστέρια να μεν είναι η πλέον διαδεδομένη διεθνώς, ωστόσο διαφέρουν από χώρα σε χώρα τόσο τα κριτήρια αξιολόγησης των ξενοδοχείων όσο και ο τρόπος εφαρμογής τους. Οι διαφορές μεταξύ των επιμέρους συστημάτων έχουν λ.χ. ως αποτέλεσμα μια μονάδα να αξιολογείται ως ξενοδοχείο τεσσάρων αστερών σε μια χώρα και ως πέντε αστερών σε μια άλλη. Για τη διευκόλυνση των ταξιδιωτών επιχειρήθηκε από πλευράς του Παγκοσμίου Οργανισμού Τουρισμού¹ και άλλων φορέων η εναρμόνιση των συστημάτων «αστεροποίησης» στην Ευρώπη και διεθνώς, χωρίς όμως αποτέλεσμα λόγω διαφωνίας των διεθνών ξενοδοχειακών ενώσεων.

Οι βασικοί παράγοντες που κάνουν απαραίτητη την εισαγωγή του νέου συστήματος κατάταξης ξενοδοχείων στην Ελλάδα είναι :

- Η εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης σε όλα τα ξενοδοχεία με τον ίδιο τρόπο και την ίδια αυστηρότητα

¹ Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, www.wto.com

- Η γνωστοποίηση των προδιαγραφών που αναλογούν σε κάθε κατηγορία στο ταξιδιωτικό κοινό της Ελλάδας και του εξωτερικού μέσω της κατάλληλης επικοινωνιακής υποστήριξης.

Η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μια νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

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

2.2.2 Η εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου¹, οι μονάδες που λειτούργησαν το 2003 σε ολόκληρη τη χώρα ανήλθαν σε 8.689 έναντι 6.423 μονάδων το 1990, δηλαδή σε διάστημα 14 ετών παρατηρήθηκε αύξηση 35%. Όσον αφορά στην κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2003 σε 4.403 (μερίδιο 20,4%). Στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες Πολυτελείας για το 2003 (10.046 – μερίδιο 24,3% επί του συνόλου των κλινών Πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α' κατηγορίας με 46.723 κλίνες (μερίδιο 27,8% επί του συνόλου των κλινών Α' κατηγορίας). Στις κατηγορίες Β' και Γ', οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 30.602 και 41.179 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 20% επί του συνόλου των κλινών Β' κατηγορίας και 18,3% επί του συνόλου των κλινών Γ' κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ' και Ε' κατηγορίας με 17.761 κλίνες και μερίδιο 31,1%. Αναφορικά με το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά γεωγραφική περιφέρεια τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο αριθμό

¹ Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, ΕΣΥΕ, Επεξεργασμένα Στοιχεία

κλινών (112.332 κλίνες - μερίδιο 17,4%) και ακολουθεί η Στερεά Ελλάδα (92.419 κλίνες - μερίδιο 14,3%).

Σύμφωνα με στοιχεία του Ε.Ο.Τ το 2000 λειτούργησαν για πρώτη φορά σε ολόκληρη τη χώρα 318 νέες ξενοδοχειακές μονάδες και ενοικιαζόμενα καταλύματα, εκ των οποίων τα περισσότερα βρισκόντουσαν στο νομό Κυκλάδων (44) καθώς και στους νομούς Δωδεκανήσου και Κερκύρας (από 28). Σημειώνεται ότι τα στοιχεία του 2000 περιλαμβάνουν για πρώτη φορά και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Κατά την περίοδο 1992-1999 οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1995 (222), οι δε λιγότερες το 1994 (59). Σύμφωνα με τα στοιχεία της ίδιας έρευνας, από τις 7.022 ξενοδοχειακές κλίνες που λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1999, οι περισσότερες ήταν Α' κατηγορίας (2.425) καλύπτοντας μερίδιο 34,5% επί των συνολικών κλινών για το συγκεκριμένο έτος.

Η πολιτική δημιουργίας νέων μονάδων δεν ακολούθησε τις συγκεκριμένες ανάγκες του ελληνικού τουρισμού τόσο σε ποιοτικό επίπεδο όσο και σε ό,τι αφορά στη χωροταξική κατανομή τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ποσοτικά ικανοποιητικού αριθμού κλινών, χωρίς όμως να ακολουθηθούν ποιοτικές προδιαγραφές και να ληφθούν υπόψη μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς. Οι επενδύσεις εκσυγχρονισμού αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού δυναμικού, ωστόσο δεν μπορούν να επιλύσουν τη βασική ανάγκη απουσίας νέων ξενοδοχειακών μονάδων.

Η πολιτική των κινήτρων δημιουργίας νέων μονάδων αλλά και γενικότερα της ενίσχυσης των τουριστικών επενδύσεων μέσω των αναπτυξιακών νόμων ήταν ασαφής, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού. Αυτό έχει σχέση τόσο με το ύψος των κινήτρων όσο και με τη γεωγραφική κατανομή αυτών. Το αποτέλεσμα ήταν να παρέχονται ενισχύσεις για τη δημιουργία επενδύσεων σε περιοχές που ήταν εκτός τουριστικής αγοράς, με συνέπεια ή να μη συγκέντρωναν επενδυτές ή οι επενδύσεις στην πορεία να απέβαιναν μη βιώσιμες. Επιπλέον, τα κίνητρα αυτά περιέπλεξαν περισσότερο τα πράγματα, καθώς δεν αποτελούσαν μέρος ενός γενικότερου πλαισίου τουριστικής πολιτικής και είχαν μόνο οικονομική διάσταση, δημιουργώντας έτσι μια προβληματική κατάσταση.

2.2.2.1 Επενδύσεις στον Κλάδο

Βάσει των αποφάσεων υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων στο Ν.2601/98 και σύμφωνα με τη Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ., κατά την περίοδο Μαΐου 1998 - Φεβρουαρίου 2004, στον εν λόγω αναπτυξιακό νόμο υπάχθηκαν

συνολικά 594¹ επενδυτικά σχέδια από όλη την επικράτεια, τα οποία αφορούσαν τον εκσυγχρονισμό 74.636 ξενοδοχειακών κλινών, συνολικού προϋπολογισμού €511.400.594, συνολικής επιχορήγησης €125.946.191 (ποσοστό 24,6% του προϋπολογισμού) και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €281.942.789. Οι περιφέρειες του Νοτίου Αιγαίου και της Κρήτης συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο επί του συνολικού ύψους των επενδύσεων για όλη την εξεταζόμενη περίοδο. Για την ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων, υπάχθηκαν στον ίδιο νόμο και την ίδια περίοδο συνολικά 62 επενδυτικά σχέδια, τα οποία αφορούσαν την κατασκευή 5.591 νέων κλινών, ο συνολικός προϋπολογισμός των οποίων ανήλθε σε €122.726.377, το δε ύψος της επιχορήγησης σε €24.103.861 (ποσοστό 19,6%).

Όσον αφορά τις επενδύσεις σχετικά με τη μετατροπή διατηρητέων ή παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα, κατά την περίοδο Μαΐου 1998 - Φεβρουαρίου 2004 υπάχθηκαν στο Ν. 2601/98 συνολικά 193 επενδυτικά σχέδια τα οποία αφορούσαν 4.326 κλίνες, συνολικού προϋπολογισμού €122.724.670. Τέλος, για επενδύσεις που αφορούν την ίδρυση/ επέκταση/ εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής (μαρίνες, γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και κέντρα θαλασσοθεραπείας) υπάχθηκαν στον εν λόγω νόμο συνολικά 24 επενδυτικά σχέδια προϋπολογισμού €199.433.825.

2.2.3 Η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα

Με σκοπό να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα για την τουριστικό κλάδο στην χώρα παράλληλα με την παρουσίαση της εξέλιξης του τουριστικού δυναμικού θα εξεταστεί και η πορεία ζήτησης στον κλάδο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΕΟΤ το 2002 καταγράφηκαν 14.918.177 αφίξεις τουριστών έναντι 14.678.688 αφίξεων το 2001. Αναλυτικότερα, κατά το διάστημα 1995-2002² οι αφίξεις τουριστών παρουσίασαν διαχρονική αύξηση (εξαιρουμένης της περιόδου 1996/95), με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,8%. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η πορεία του αριθμού αφίξεων των αλλοδαπών επισκεπτών στη χώρα μας, αποτελεί έναν μόνο παράγοντα με βάση τον οποίο μπορούν να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα του ελληνικού τουρισμού. Είναι απαραίτητος ο συνυπολογισμός των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν από τον αριθμό των τουριστών που αφίχθηκαν και κυρίως η συναλλαγματική απόδοση της τουριστικής κίνησης. Σχετικά αντίστοιχοι των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας είναι οι εξελίξεις των προσφερομένων κλινών.

Ένας εξίσου σημαντικός δείκτης είναι η μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη. Στην Ελλάδα το συγκεκριμένο μέγεθος παρουσίασε αξιοσημείωτη αύξηση κατά την περίοδο

¹ Πηγή: Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ

² Πηγή: Στοιχεία από μετρήσεις του ΕΟΤ σχετικά με την τουριστική κίνηση την περίοδο 1995 - 2002

1996-1999 ύψους 55%. Το 2000 παρουσίασε μικρή μείωση σε 691,5 δολάρια (- 4.2\$), που συνεχίστηκε και το 2002 σε σχέση με το 2001 κατά €31,4.

2.2.3.1 Αφίξεις και Προέλευση των Αλλοδαπών Τουριστών στην Ελλάδα

Περιορισμένος ήταν ο ρυθμός αύξησης στις αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας το 2002 σε σχέση με το 2001¹. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε., το 2002 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά 14.918.177 αλλοδαποί τουρίστες έναντι 14.678.688 το 2001 (αύξηση 1,6%) και 13.567.453 το 2000 (αύξηση 8,2% την περίοδο 2001/00). Οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατέγραψαν διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1997-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,3%. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το 2002 καταγράφηκαν 625.155 κλίνες έναντι 533.818 κλινών το 1995 (μέση ετήσια μεταβολή 2,3%). Συσχετίζοντας τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται διαχρονική αύξηση του δείκτη αφίξεων ανά ξενοδοχειακή κλίνη, κατά τα τελευταία χρόνια, με εξαίρεση την περίοδο 2002/01, ο οποίος από 17,8 το 1996 ανήλθε σε 23,9 αφίξεις ανά κλίνη το 2002. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι συμφωνά με στοιχεία του ΣΕΤΕ το 2004 έκλεισε με μείωση αφίξεων κατά 6%, αναδεικνύοντας ότι τα διαθρωπικά προβλήματα του τουρισμού δεν επιλύονται μόνο με την πετυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων.

Η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτεται τη χώρα μας επιλέγει το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς και ειδικότερα τις ναυλωμένες πτήσεις - charter. Συγκεκριμένα, το 2002 το 70,0% του συνολικού αριθμού των τουριστών που έφθασαν στην Ελλάδα ταξίδεψαν αεροπορικώς. Αρκετά λιγότεροι ήταν οι τουρίστες που έφθασαν στη χώρα μας οδικώς (μερίδιο 19,1% επί των συνολικών αφίξεων), θαλασσίως (5,3%) και με κρουαζιέρες (4,9%), ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες των σιδηροδρόμων. Οι αφίξεις τουριστών με αυτοκίνητο παρουσίασαν τον υψηλότερο μέσο όρο ετήσιας αύξησης κατά την περίοδο 1995-2002 (20,5%) σε σχέση με τα άλλα μεταφορικά μέσα. Σημειώνεται ότι μεγάλο μέρος των συγκεκριμένων αφίξεων αφορά Αλβανούς που περνούν τα σύνορα της χώρας.

Οι αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα κατά σταθμό εισόδου αλλά και κατά μήνα, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2002, στο αεροδρόμιο της Αθήνας αφίχθηκε το 20,6% του συνόλου των τουριστών και ακολούθησαν σε κίνηση τα αεροδρόμια του Ηρακλείου και της Ρόδου στα οποία αφίχθηκε το 13,3% και 8,3% αντίστοιχα. Οι λιμένες των Πατρών και της Ηγουμενίτσας

¹ Πηγή: ΕΣΥΕ, ΕΟΤ. Επεξεργασμένα Στοιχεία

αποτελούν τις κυριότερες θαλάσσιες πύλες εισόδου στη χώρα, με μερίδιο 1,8% και 0,9% αντίστοιχα επί του συνολικού αριθμού αφίξεων κατά το 2002. Τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο συγκεντρώνεται το 50% περίπου του συνόλου των ετήσιων αφίξεων στη χώρα μας.

Το μεγαλύτερο μέρος των επισκεπτών της Ελλάδας προέρχεται από την Ευρώπη ενώ ακολουθεί η Αμερική με σημαντική διαφορά. Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια είναι το Ην. Βασίλειο και η Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2002 αφίχθησαν στη χώρα μας 2.858.360 Βρετανοί και 2.510.849 Γερμανοί τουρίστες, καταλαμβάνοντας μερίδια 19,2% και 16,8% αντίστοιχα επί του συνόλου των αφίξεων. Ακολούθησαν με μικρότερα μερίδια οι αφίξεις από Ιταλία (5,4%), Γαλλία (4,9%) και Ολλανδία (4,8%).

2.2.3.2 Διανυκτερεύσεις στα Ξενοδοχειακά Καταλύματα – Κατανομή Διανυκτερεύσεων και Πληρότητας

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη κύρια κατηγορία πελατών των ελληνικών ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα, επί συνόλου 55.840.611 διανυκτερεύσεων το έτος 2002, οι διανυκτερεύσεις από αλλοδαπούς αντιπροσωπεύουν το 74,8% ενώ το υπόλοιπο 25,2% αφορά διανυκτερεύσεις από ημεδαπούς¹.

Αναφορικά με την κατανομή των συνολικών διανυκτερεύσεων ανά μήνα, ο Ιούλιος, ο Αύγουστος και ο Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 52,9% του συνόλου των διανυκτερεύσεων το 2002. Αναφορικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια το 2002, η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (Δωδεκάνησα και Κυκλάδες) συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 32,6% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης (27,3%), Ιονίων Νήσων (13,7%) και Αττικής (9,1%), ενώ στους ημεδαπούς τουρίστες, το μεγαλύτερο μερίδιο διανυκτερεύσεων για το 2002 κατέχει η περιφέρεια της Αττικής (18,0%) και ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία (12,6%) και το Νότιο Αιγαίο (10,4%).

Η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας την τελευταία δεκαετία εμφανίζει μικρές διακυμάνσεις. Το 2002 διαμορφώθηκε στο 61,66% έναντι 62,74% το 2001 και 65,0% το 2000. Την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα το ίδιο χρονικό διάστημα παρουσιάζουν η Κρήτη, το νότιο Αιγαίο και τα νησιά του Ιονίου. Κατά το 2002 τα ξενοδοχειακά καταλύματα του Ιονίου εμφανίζουν την υψηλότερη πληρότητα (82,61%) και ακολουθούν αυτά του Νοτίου Αιγαίου (77,43%) και της

¹ Πηγή: ΕΣΥΕ, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο.

Κρήτης (76,57%), ενώ την χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας (31,34%).

2.3 Οι Ξενοδοχειακοί όμιλοι στην Ελλάδα

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες από τις σημαντικότερες ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες που λειτουργούν στην Ελλάδα¹.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ (ALDEMAR)**

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Aldemar ιδρύθηκε το 1977 από τον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, και αποτελείται από έξι ξενοδοχεία συνολικής δυναμικότητας 5.500 κλινών.

◆ **ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ (ΟΜΙΛΟΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ)**

Πρόκειται για τη ξενοδοχειακή αλυσίδα του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, αποτελείται από τρία ξενοδοχεία στη Βουλιαγμένης συνολικής δυναμικότητας 1.100 περίπου κλινών, ενώ μία ακόμη μονάδα λειτουργεί στην Αλεξανδρούπολη.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΝΤΙΑΣ ΚΑΨΗ**

(SOFITEL CAPSIS PALACE & SOFITEL CAPSIS RHODES)

Η οικογένεια Καψή διαθέτει σήμερα δύο πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη και τη Ρόδο, συνολικής δυναμικότητας 2.500 περίπου κλινών.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΕΝΗΣ ΚΑΨΗ**

(CAPSIS HOTEL CHAIN ΚΑΙ CAPSIS BRISTOL)

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή αλυσίδα ιδρύθηκε από τους Θάνο και Μαρίκα Καψή και διαθέτει δύο ξενοδοχεία στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Κρήτη (Astoria), συνολικής δυναμικότητας 1.000 κλινών περίπου.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΔΙΒΑΝΗ (DIVANIS CHAIN HOTELS)**

Η αλυσίδα Divanis Hotels ξεκίνησε την παρουσία της το 1960 από τον Αριστοτέλη Διβάνη και διαθέτει τρία ξενοδοχεία στον νομό Αττικής και άλλα τέσσερα στην υπόλοιπη Ελλάδα, συνολικής δυναμικότητας 3.000 κλινών.

◆ **ELOUNDA MARE LUXURY HOTELS & RESORTS**

Ο Σπύρος Κοκοτός διαθέτει δύο ξενοδοχεία στην Ελούντα συνολικής δυναμικότητας 600 περίπου κλινών.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ (GRECOTEL) .**

¹ Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, ICAP Δεκέμβριος 2004

Η Grecotel ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και το διεθνή τουριστικό όμιλο Tui Group. Σήμερα με το εμπορικό σήμα Grecotel λειτουργούν 28 ξενοδοχειακές μονάδες (resorts και city hotels) με συνολική δυναμικότητα 16.000 περίπου κλινών.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΜΙΔΑΚΗ (BLUE.GR HOTELS)**

Στον όμιλο των επιχειρήσεων Μαμιδάκη ανήκουν πέντε ξενοδοχειακά συγκροτήματα, εκ των οποίων τρία στην Κρήτη ένα στη Ρόδο, συνολικής δυναμικότητας 2.000 κλινών.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΝΤΩΝΑΝΑΚΗ**

Ο Κωνσταντίνος Μαντωνανάκης ίδρυσε το πρώτο του ξενοδοχείο το 1976 στην Κρήτη και σήμερα στον όμιλο εντάσσονται έξι ξενοδοχειακά συγκροτήματα δυναμικότητας 3.000 κλινών περίπου.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΜΕΤΑΞΑ (MARIS HOTELS)**

Η αλυσίδα Maris Hotels ξεκίνησε το 1975 στη Χερσόνησο από τον Νικόλαο Μεταξά. Σήμερα, τα πέντε ξενοδοχεία της αλυσίδας είναι συνολικής δυναμικότητας 2.800 περίπου κλινών.

◆ **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ**

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Χανδρή ιδρύθηκε το 1969 από τον Δημήτρη Χανδρή. Το πρώτο ξενοδοχείο κτίστηκε στη Χίο το 1972 και ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, της Δασιάς και τέλος το 1977 της Αθήνας. Η συνολική δυναμικότητα των ξενοδοχείων είναι 2.000 κλίνες περίπου.

◆ **ΟΜΙΛΟΣ ΜΗΤΣΗ**

Ο όμιλος Μήτση αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους ξενοδοχειακούς ομίλους αμιγώς ελληνικών συμφερόντων. Διαθέτει 13 ξενοδοχειακά συγκροτήματα συνολικής δυναμικότητας 9.000 κλινών σε διάφορες τουριστικές περιοχές της χώρας.

Ξένες Ξενοδοχειακές Αλυσίδες στην Ελλάδα

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

◆ **HYATT REGENCY**

Ο όμιλος Hyatt είναι από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς οργανισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Στην Ελλάδα επεκτάθηκε το 1994 με το ομώνυμο ξενοδοχείο στη Θεσσαλονίκη δυναμικότητας 304 κλινών κατηγορίας Πολυτελείας, ενώ το Σεπτέμβριο του 1999 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή της εταιρίας στο Χ.Α.Α. Το

μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της εταιρίας στην Ελλάδα, προέρχεται από την εκμετάλλευση του καζίνο το οποίο λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη από το καλοκαίρι του 1996.

◆ **HILTON**

Η Hilton Hotels Corporation μαζί με την Hilton International, διαθέτουν περίπου 2.500 ξενοδοχεία σε 55 χώρες σε όλο τον κόσμο (στοιχεία 2003). Το Hilton της Αθήνας επαναλειτούργησε τον Ιανουάριο του 2003 μετά τη ριζική ανακαίνιση και επέκταση του, ενώ ήταν το πρώτο διεθνές ξενοδοχείο που άνοιξε στη χώρα μας το 1963. Το ξενοδοχείο ανήκει στην «Ιονική Ξενοδοχειακή Επιχειρήσεις ΑΕ» μέλος του ομίλου ALPHA BANK η οποία έχει και την ιδιοκτησία του Hilton Rodos Resort στη Ρόδο, δυναμικότητας 745 κλινών.

◆ **INTERCONTINENTAL - HOLIDAY INN HOTELS**

Η InterContinental Hotel & Resorts λειτουργεί παγκοσμίως με περισσότερα από 2.700 ξενοδοχεία και 450.000 δωμάτια σε 90 χώρες. Στη χώρα μας λειτουργεί το ομώνυμο ξενοδοχείο στην Αθήνα επί της λεωφόρου Συγγρού, δυναμικότητας 1.086 κλινών κατηγορίας Lux. Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Holiday Inn διαθέτει 294.493 δωμάτια σε όλο τον κόσμο και βρίσκεται κάτω από την «ομπρελά» της InterContinental Hotels Group. Το ξενοδοχείο της οδού Μιχαλακοπούλου στην Αθήνα διαθέτει 188 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια με 334 κλίνες και 3 σουίτες, καθώς και 15 χώρους πολλαπλών χρήσεων. Από τον Απρίλιο του 2001 λειτουργεί στην Αθήνα και το Holiday Inn Suites με 29 πολυτελείς σουίτες, ενώ η αλυσίδα επεκτάθηκε στη Θεσσαλονίκη από το 2003 με το Holiday Inn Thessaloniki δυναμικότητας 177 δωματίων στο κέντρο της πόλης (Μοναστηρίου 8). Τέλος, από το 2004 στην Αττική και συγκεκριμένα επί της Αττικής Οδού στην Παλλήνη, λειτουργεί το τέταρτο ξενοδοχείο της αλυσίδας για την Ελλάδα, το Holiday Inn Attica Avenue, δυναμικότητας 194 δωματίων.

◆ **BEST WESTERN**

Η διεθνής ξενοδοχειακή αλυσίδα Best Western, ελέγχει σε ολόκληρο τον κόσμο περισσότερα από 4.000 ξενοδοχεία (στοιχεία 2003). Στην Ελλάδα, ενταγμένα στο σύστημα της Best Western είναι περίπου 2.500 δωμάτια.

◆ **IBEROSTAR**

Η ισπανική αλυσίδα δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2002, σήμερα έχει τη διαχείριση τριών ξενοδοχείων στην Κρήτη και τεσσάρων στην Κω, συνολικής δυναμικότητας 4.000 κλινών περίπου. Στα σχέδια της αλυσίδας περιλαμβάνεται η

ενίσχυση της παρουσίας της στη χώρα μας μέσω της ένταξης και άλλων ξενοδοχείων σε παραθεριστικές περιοχές. Η Iberostar ελέγχει 87 ξενοδοχεία σε 11 χώρες, στα οποία πραγματοποιούνται περίπου 9 εκατ. διανυκτερεύσεις ετησίως.

◆ **ACCOR**

Το χαρτοφυλάκιο του ομίλου Accor περιλαμβάνει περισσότερα από 3.800 ξενοδοχεία (στοιχεία 2003) σε 90 χώρες, συνολικής δυναμικότητας άνω των 440.000 κλινών. Στην Ελλάδα δραστηριοποιείται από το 1988 με τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες σε Αθήνα (Novotel), Ρόδο (Sofitel Capsis Rhodes), Κρήτη (Sofitel Capsis Palace) και Εύβοια (Coralia Palmariva Eretria), ενώ από το Νοέμβριο του 2001 λειτουργεί το Sofitel Athens Airport δίπλα στο διεθνές αεροδρόμιο των Σπάτων. Στα σχέδια του ομίλου εντάσσεται η δημιουργία τεσσάρων ακόμη νέων μονάδων στην Ελλάδα.

◆ **MARRIOTT HOTELS**

Η Marriott International αριθμεί περίπου 2.500 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο (στοιχεία 2003). Το ξενοδοχείο της αλυσίδας στην Ελλάδα βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει 479 κλίνες και 16 σουίτες πολυτελείας.

2.4 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης

Η Ελλάδα δημοφιλής προορισμός από τις αρχές της δεκαετίας του 60 είχε μία αλματώδη ανάπτυξη τα 20 – 25 χρόνια που ακολούθησαν με θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Σήμερα το ελληνικό προϊόν παρόλο που συνολικά κρίνεται ως ικανοποιητικό είναι αρκετά κουρασμένο με περιορισμένη δυναμική επιπλέον ανάπτυξης. Το περιθώριο περαιτέρω επέκτασης περιορίζεται από κυρίως από την υψηλή εποχικότητα, καθώς το 65% των τουριστών επισκέπτεται την Ελλάδα κατά τους θερινούς μήνες έναντι 45% για τις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες. Βέβαια το φυσικό περιβάλλον, οι αρχαιολογικοί και πολιτιστικοί θησαυροί αποτελούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού προϊόντος¹. Το ξενοδοχειακό δυναμικό βρίσκεται κοντά στο Μ.Ο ενώ το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών κατά γενική ομολογία των επισκεπτών δεν κρίνεται ικανοποιητικό.

Η τουριστική περίοδος του 2005 διαδέχεται την ολυμπιακή χρονιά και δέχεται τις θετικές επιδράσεις της επιτυχημένης διοργάνωσης και μεγάλης προβολής της χώρας. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η περίοδος αυτή είναι η πιο κρίσιμη για τον ελληνικό τουρισμό, γιατί δείχνει αν μπορεί να απορροφήσει και να πολλαπλασιάσει τις θετικές

¹ Πηγή: ΣΕΤΕ, Προτάσεις Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον ελληνικό Τουρισμό, 2004

επιδράσεις των Ολυμπιακών Αγώνων. Πολλοί από τους τουρίστες που θα επισκεφθούν την Ελλάδα τις δύο ή τρεις τουριστικές περιόδους μετά τους Ολυμπιακούς ανήκουν σε δύο κατηγορίες: είτε σε αυτούς που επισκέπτονταν παλαιότερα τη χώρα άλλα άλλαξαν προτιμήσεις για διάφορους λόγους (αισχροκέρδεια, χαμηλά επίπεδα ποιότητας, ακρίβεια κ.α) και να επιστρέψουν δίνοντας ακόμα μια ευκαιρία, είτε πρόκειται για νέους πελάτες που πείστηκαν να επιλέξουν Ελλάδα ως προορισμό, παρασυρμένοι από τον αντίκτυπο των Ολυμπιακών Αγώνων και από τη μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία

Συμφώνα με εκτιμήσεις του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων καθώς και αναλυτών της Εθνικής Τράπεζας το 2005 η τουριστική κίνηση της χώρας εμφανίζει σαφείς τάσεις ανάκαμψης¹. Οι τρεις μεγάλοι παραδοσιακοί προορισμοί – Κρήτη, Ρόδο και Ιόνια Νησιά - παρουσιάζουν μεικτή εικόνα με πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κινούνται σε εξαιρετικά επίπεδα πληροτήτων ενώ πολλές άλλες να παρουσιάζουν σημαντικές απώλειες. Οι κερδισμένοι είναι σίγουρα και τα υψηλού επιπέδου «all inclusive» ξενοδοχεία με τις οικογένειες να αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο πελατείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία Κρήτης, Ρόδου και Χαλκιδικής άρχισαν να κάνουν παύση κρατήσεων από τα μέσα Ιουλίου διοχετεύοντας την κίνηση σε μικρότερα βοηθητικά καταλύματα, φαινόμενο που έχει να παρατηρηθεί στην Ελλάδα πολλά χρόνια. Η Αθήνα ξαναβρίσκεται με αξιώσεις στον διεθνή χάρτη δημοφιλών τουριστικών προορισμών αν αναλογιστεί κανείς τη φθίνουσα εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην πρωτεύουσα επί σειρά ετών. Τόσο οι μήνες της θερινής περιόδου, τόσο και το δίμηνο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου παρουσίασαν υψηλότερες πληρότητες και πελατεία που χαρακτηρίζεται σχετικά ποιοτική.

¹ Πηγή: Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό, Τουρισμός και Οικονομία, Μάρτιος 2005

Πίνακας 2.4.1			
ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ			
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ 2005			
ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ	2004	2005	%05/04
ΑΘΗΝΑ	2372914	2681747	13
ΖΑΚΥΝΘΟΣ	263773	247000	-6,4
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	966149	993563	2,8
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	619129	628268	1,5
ΚΕΡΚΥΡΑ	452460	457112	1
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	85388	79806	-6,5
ΚΩΣ	329981	318624	-3,4
ΜΥΤΙΛΗΝΗ	41039	39031	-4,9
ΡΟΔΟΣ	615568	629231	2,2
ΧΑΝΙΑ	293781	306951	4,5
ΧΙΟΣ	9341	7909	-15,3
ΣΥΝΟΛΟ	6049523	6389242	5,6

ΠΗΓΗ: Ι.Τ.Ε.Π.

Εξίσου ικανοποιητικά με τον εισερχόμενο κινείται και ο εσωτερικός τουρισμός με τα μεγάλα τουριστικά γραφεία να αναφέρουν ποσοστά της τάξης του 25% - 30% σε σύγκριση με το 2004, που βέβαια πολλοί δεν έκαναν διακοπές λόγω Ολυμπιακών Αγώνων.

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

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

Αναφορικά με τις αγορές προέλευσης τουριστών από πλευρά ποσοστών σε αναλογικό συνδυασμό με τον αριθμό αφίξεων ξεχωρίζει η αγορά της ΗΠΑ με ποσοστό

¹ Πηγή: Τράπεζα Της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση για τον Τουρισμό, Μάρτιος 2005

αύξησης που εκτιμάται σε 30% , ακολουθούν αυτή της Ιταλίας, της Γερμανίας, της Αυστρίας και της Αγγλίας.

Ανταγωνιστικότητα – Η έρευνα του WTTC

Η σημερινή εικόνα του ελληνικού τουρισμού παρουσιάζεται με σαφήνεια στην έρευνα, που παρουσίασε τον Ιανουάριο του 2005 το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (W.T.T.C). Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού προϊόντος, όπως αποτυπώνεται στο σύστημα Competitiveness Meter¹ βαθμολογείται με κόκκινο στο δείκτη που αφορά τις τιμές. Συγκεκριμένα βρίσκεται στην 93^η θέση, έχοντας δείκτη 29. Αντίστοιχα χαμηλός είναι ο βαθμός ανταγωνιστικότητας αναφορικά με τις υποδομές όπου η Ελλάδα κατατάσσεται στην 76^η θέση με δείκτη 47, το περιβάλλον όπου βρίσκεται στην 75^η θέση με δείκτη 57 και η προσβασιμότητα(69 η θέση). Η Ελλάδα λαμβάνει «πράσινο» φως δηλαδή υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας στους δείκτες τεχνολογία (35^η θέση με δείκτη 94), ανθρώπινοι πόροι (25^η θέση με δείκτη 85), καθώς και στον δείκτη που αφορά την κοινωνική διάσταση του τουρισμού(33^η θέση με δείκτη 70). Ο δείκτης τουριστικής δραστηριότητας ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, που είναι ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς περιλαμβάνει αφίξεις, αναχωρήσεις, αριθμό ταξιδιών κτλ, δεν είναι διαθέσιμος λόγω έλλειψης πρόσφατων σχετικών στατιστικών στοιχείων.

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

Όσον αφορά τον δείκτη των τουριστικών υποδομών η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση (47,13), παρά τα δημόσια έργα που έγιναν ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Στην κατηγορία αυτή προηγείται η Αίγυπτος (53,03) και ακολουθεί η Ισπανία (52,06). Παράμετροι που διαμορφώνουν τον παραπάνω δείκτη είναι η αναλογία μήκους οδικού δικτύου πληθυσμού, η πρόσβαση σε κέντρα υγείας (ποσοστό

¹ Το σύστημα Competitiveness Meter είναι ένα πολυσύνθετο σύστημα καταμέτρησης του βαθμού ανταγωνιστικότητας του τουριστικού τομέα 212 χωρών, που αποτελείται από 8 δείκτες που διαμορφώνονται από πληθώρα κοινωνικών και οικονομικών στοιχείων. Τα στοιχεία που αφορούν τα αποτελέσματα των χωρών έχουν ρυθμιστεί κατάλληλα για να διευκολύνεται η παρουσίαση τους, το ελάχιστο αποτέλεσμα είναι 0, ο μέσος όρος 50 και το μέγιστο 100 για κάθε δείκτη.

πληθυσμού) και η πρόσβαση σε πόσιμο νερό (ποσοστό πληθυσμού). Ως πηγή για τα παραπάνω στοιχεία χρησιμοποιείται η Παγκόσμια Τράπεζα και ειδικότερα οι δείκτες παγκόσμιας ανάπτυξης.

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

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

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

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

Συμπεράσματα

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού με βάση την “χάρτα” που δημοσίευσε το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού¹ στη Θεσσαλονίκη συνοψίζονται στα εξής :

1. Ο υψηλός βαθμός εποχικότητας που επιδρά στο κόστος και στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος.
2. Χαμηλό ποιοτικό κέντρο βάρους του προϊόντος.
3. Οι τιμές του τουριστικού προϊόντος γίνονται αντιληπτές από τους τουρίστες ως υψηλές και ασταθής.

¹ Πηγή: Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Νοέμβριος 2005

4. Χαμηλή ποιότητα περιβάλλοντος στους τουριστικούς προορισμούς.
5. Προβληματικές και ελλιπείς μεταφορικές συνδέσεις στην χώρα και ιδιαίτερα στα νησιά.
6. Ελλιπείς δημόσιες υποδομές
7. Ελλιπής πληροφόρηση για την τουριστική κίνηση – στατιστικά στοιχεία δεν συλλέγονται και δεν αξιοποιούνται έγκαιρα.
8. Πολύπλοκη και χρονοβόρα γραφειοκρατία με εμπλοκή πολλών φορέων στις διαδικασίες.
9. Το συνολικό πακέτο των τουριστικών υπηρεσιών επιβαρύνεται από μία σειρά φόρων, που δημιουργούν ένα υψηλό φορολογικό συντελεστή.

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

1. Η Ελλάδα κατόρθωσε να επανατοποθετήσει τον τουρισμό της σε τροχιά ανάκαμψης, αποσπώντας σημαντικά μερίδια από αγορές που είχε υποστεί μείωση τα τελευταία χρόνια καθώς και από αγορές που χαρακτηρίζονται ως αναδυόμενες γενικά ή είναι καινούριες αγορές για τον ελληνικό τουρισμό.
2. Η πολιτική ηγεσία φαίνεται να έχει εκτιμήσει την σημασία του τουριστικού τομέα στην πορεία της συνολικής οικονομίας (16% του Α.Ε.Π. και 18% της συνολικής απασχόλησης, βάση στοιχείων της Ε.Σ.Υ.Ε.) και αντιμετωπίζει όλα τα θέματα γύρω από τον τουρισμό με προγραμματισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαφημιστική εκστρατεία για το 2006 ξεκίνησε από το Νοέμβριο του 2005 με τη συμμετοχή στη διεθνή έκθεση World Travel Market, στο Λονδίνο. Επίσης έχουν ήδη διασφαλιστεί οι διοργανώσεις εκδηλώσεων διεθνούς εμβέλειας που θα αξιοποιηθούν υπέρ του τουρισμού, με αποκορύφωμα τον διαγωνισμό της Eurovision 2006 στην Αθήνα.

2.5 Η τουριστική κίνηση στην διεθνή αγορά

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί συνοπτικά η πορεία της τουριστικής κίνησης σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Ο σκοπός που συμπεριλαμβάνεται αυτό το κεφαλαίο στην παρούσα διατριβή είναι γιατί η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα, όπως και κάθε άλλος τομέας της οικονομίας, είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις διεθνείς εξελίξεις.

2.5.1 Τα αποτελέσματα του “Βαρομέτρου” του Οργανισμού Παγκόσμιου Τουρισμού για το 2005

Το 2005 ξεκίνησε με τις τραγικές συνέπειες του τσουνάμι στην περιοχή της Ινδονησίας, ενώ δεν έλειψαν οι πολεμικές συγκρούσεις, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι επιδημίες και τα ακραία καιρικά φαινόμενα (σεισμοί, τυφώνες). Παρόλα τα παραπάνω το 2005 συνεχίστηκε η σταθερή ανοδική πορεία των 2 τελευταίων ετών αποδεικνύοντας ότι ο τουρισμός και τα ταξίδια επανακάμπτουν μετά από ένα διάστημα παρατεταμένης ύφεσης και ότι οι τουρίστες παγκοσμίως φαίνεται να προσαρμόζουν τις συνήθειες τους στα νέα δεδομένα και να επηρεάζονται όλο και λιγότερο από τον ενδεχόμενο μίας τρομοκρατικής επίθεσης ή ενός σεισμού.

Η σταθερή οικονομική ανάπτυξη του πλανήτη για το 2005 φαίνεται να επηρέασε θετικά και τα νούμερα του παγκόσμιου τουρισμού, παρά την αλματώδη άνοδο του πετρελαίου και τις όποιες τοπικές κρίσεις παρουσιάζονται κατά καιρούς. Το βαρόμετρο του παγκόσμιου τουρισμού εκτιμά ότι το 2005 θα κλείσει με αύξηση των αφίξεων παγκοσμίως κατά 5.5% , που θα κυμανθούν στα 808 εκ έναντι των 766 εκ του 2004, που κατά γενική ομολογία ήταν το έτος με την μεγαλύτερη άνοδο από το 1976(10% αύξηση των αφίξεων παγκοσμίως).¹

¹ Στοιχεία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, <http://www.wto.com>

Πίνακας 2.5.1.1		
Αριθμός αφίξεων ανά περιοχή		
	<u>ΑΦΙΞΕΙΣ</u> <u>ΣΕ ΕΚΑΤ</u>	<u>ΜΕΡΙΔΙΟ</u>
<u>ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ</u>	<u>808</u>	<u>100</u>
<u>ΕΥΡΩΠΗ</u>	<u>444</u>	<u>53,4</u>
<u>ΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΕΙΡΗΝΙΚΟΥ</u>	<u>156</u>	<u>18,8</u>
<u>ΑΜΕΡΙΚΗ</u>	<u>133</u>	<u>18,5</u>
<u>ΑΦΡΙΚΗ</u>	<u>37</u>	<u>4,5</u>
<u>ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ</u>	<u>38</u>	<u>4,8</u>

Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού,
<http://www.wto.com>

Η Αφρική παρουσίασε την μεγαλύτερη αύξηση σε αφίξεις, περίπου 10%, το 2005. Η περιοχή που βρίσκεται γεωγραφικά κάτω από την έρημο Σαχάρα συντέλεσε σε αυτή την εντυπωσιακή αύξηση (13%), με πιο αξιοσημείωτα τα αποτελέσματα σε επίπεδο κρατών της Κένυας (26% την περίοδο Ιανουαρίου – Οκτωβρίου σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2004) και της Μοζαμβίκης (37% την ίδια περίοδο). Σημαντική αύξηση παρουσίασαν και οι αφίξεις της Νότιας Αφρικής (11%) καθώς και των νησιών Seychelles (7%) και Mauritius (6%). Στην περιοχή της βόρειας Αφρικής οι μεταβολές είναι αντίστοιχες με την Τυνησία να εμφανίζει αύξηση 8% και να ακολουθεί το Μαρόκο με 5%.

Οι μεταβολή στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού κυμάνθηκε στο +7%, συνεχίζοντας τα εξαιρετικά αποτελέσματα (27%) της προηγούμενης “μετά SARS” χρονιάς, όπως χαρακτηρίστηκε το 2004. Τα αποτελέσματα κρίνονται ικανοποιητικά αν λάβει κανείς υπόψη τις ολοσχερές καταστροφές που προκάλεσε το τσουνάμι σε αυτές τις περιοχές. Αναλυτικότερα, η περιφέρεια της βορειοανατολικής Ασίας παρουσίασε την θετικότερη μεταβολή 10%, με τη χώρα της Ταϊβάν να εμφανίζει την μεγαλύτερη αύξηση (15% Ιαν – Νοεμ) και την Κίνα (13% Ιαν – Νοεμ) και την Ιαπωνία(9% την ίδια περίοδο) να ακολουθούν. Στις χώρες την νοτιοανατολικής Ασίας, η Δημοκρατία του ΛΑΟ (27%), το Βιετνάμ (18%) και Φιλιππίνες (14%) εμφάνισαν τις μεγαλύτερες αυξήσεις. Αναφορικά με τα κράτη που επλήγησαν από το τσουνάμι τον Δεκέμβριο του 2004, οι Μαλδίβες ανέφεραν μείωση των αφίξεων κατά 39%, με τις σημαντικότερες απώλειες να εμφανίζονται στο 1^ο εξάμηνο του 2005 και η κίνηση να ομαλοποιείται τους τελευταίους μήνες. Οι αφίξεις στην Ινδονησία

μειώθηκαν κατά 9%, ενώ η περιοχή υπέφερε και από τις τρομοκρατικές επιθέσεις στο Μπαλί τον Οκτώβριο του 2004. Τέλος, για την Ταϊλάνδη τα συγκεντρωτικά στοιχεία το 1^ο εξάμηνο έδειχναν μείωση 6%, ενώ τα στοιχεία του αεροδρομίου της Μπανγκόκ ανέφεραν μέχρι τον Οκτώβριο αύξηση 4%.

Στην Αμερική οι αφίξεις σημείωσαν αύξηση 6%, με τις περιοχές της βόρειας Αμερικής (4%) και της Καραϊβικής (5%) να βρίσκονται κοντά στο Μ.Ο. Οι ΗΠΑ φαίνεται ότι συνεχίζουν την ανάκαμψη (8% την περίοδο Ιαν – Σεπτ) που ξεκίνησε από το 2003, ενώ το Μεξικό (8% την ίδια περίοδο) και η Κούβα (13%) , παρόλο που επλήγησαν από καταστροφικούς τυφώνες. Από την άλλη πλευρά, οι προορισμοί της κεντρικής Αμερικής παρουσιάζουν αύξηση κατά 14%, με τα κράτη Βενεζουέλα (23%) και της Κολομβίας (22%) να εμφανίζουν τις μεγαλύτερες αυξήσεις.

Η περιοχή της Μέσης Ανατολής μετά τις εξαιρετικές αυξήσεις των τελευταίων 2 ετών παρουσιάζει μία πιο συντηρητική αύξηση που εκτιμάται στο 7% το 2005. Οι χώρες της Αιγύπτου (6% Ιαν - Σεπτ), Ην. Αραβικών Εμιράτων (7%) και Ιορδανίας (5%) βρίσκονται στο Μ.Ο, ενώ τη ίδια περίοδο η Παλαιστίνη (45%), η Σαουδική Αραβία (21%) και το Μπαχρέιν (11%) εμφανίζουν σημαντικές αυξήσεις.

Η Ευρώπη κινήθηκε την ίδια περίοδο σε μια πιο συντηρητική αύξηση ύψους 4%, που κρίνεται ικανοποιητικό αν λάβει κανείς υπόψη την ανατίμηση του € και τα σοβαρά προβλήματα των οικονομιών των περισσότερων ευρωπαϊκών κρατών. Αναλυτικότερη περιγραφή της πορείας του τουρισμού στην Ευρώπη γίνεται στην επόμενη παράγραφο του κεφαλαίου.

2.5.2 Η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης στην Ευρώπη

Μια χρονική περίοδο που οι περισσότερες γεωγραφικές περιοχές παρουσίασαν διψήφια ποσοστά ανόδου, η Ευρώπη είχε την μικρότερη άνοδο με μέσο όρο 4% τα τρία τελευταία χρόνια (2003, '04, '05).¹ Αυτό είναι λογικό αν ληφθεί υπόψη ότι η ευρωπαϊκή τουριστική αγορά είναι αρκετά ώριμη εμφανίζοντας ετησίως μία βάση αφίξεων που ξεπερνά τα 400 εκατομμύρια.

¹ Στοιχεία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, <http://www.wto.com>

Η αύξηση ήταν μεγαλύτερη στην βόρεια Ευρώπη (7%), γεγονός που οφείλεται κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο (10% την περίοδο Ιανουάριο – Νοέμβριο 2005) που δείχνει να μην επηρεάστηκε από τις τρομοκρατικές επιθέσεις στο Λονδίνο. Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις στην νότια Ευρώπη αυξήθηκε κατά 6%, με την Τουρκία να εμφανίζει αξιοσημείωτη αύξηση 20%, που αντιστοιχεί σε 3,4 εκατομμύρια αφίξεις. Επίσης , η Ισπανία (6%) , η Κροατία (7%), το Ισραήλ (26%) και η Σερβία και Μαυροβούνιο (27%) παρουσίασαν σημαντικά αυξήσεις. Στην κεντρική και δυτική Ευρώπη η αύξηση στις αφίξεις ήταν 2% και 4% αντίστοιχα. Από την κεντρική και ανατολική Ευρώπη σημαντική βελτίωση παρουσίασαν οι Βαλτικές χώρες , Λετονία 15%, Λιθουανία 7% και Εσθονία 7%. Τέλος από τα κράτη της δυτικής Ευρώπης τα καλύτερα αποτελέσματα είχε η Γερμανία και η Ελβετία με 6%.

Πίνακας 2.5.2.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ\ (σε χιλ)							
ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
ΕΥΡΩΠΗ	396	395	407	409	425	444	
ΒΟΡΕΙΑ ΕΥΡΩΠΗ	45	41	44	44	49	52	
ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	139	133	138	136	138	141	
ΚΕΝΤΡΙΚΗ\ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	71	73	78	80	89	93	
ΝΟΤΙΑ ΕΥΡΩΠΗ\ ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ	141	148	147	149	149	158	

*πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται μια σταθερά ανοδική πορεία της τουριστικής κίνησης στην Ευρώπη. Την πενταετία 2000 - 2005 οι διεθνείς αφίξεις αυξήθηκαν κατά 12%. Η περιοχή της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης ήταν αυτή που παρουσίασε την μεγαλύτερη άνοδο στην πενταετία 30%, ενώ στις υπόλοιπες περιοχές η αύξηση ήταν μικρότερη.

Πίνακας 2.5.2.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΣΟΔΑ (σε δις \$)			
	'02	'03	'04
ΙΣΠΑΝΙΑ	33,6	41,8	45,2
ΓΑΛΛΙΑ	32,3	37	40,8
ΙΤΑΛΙΑ	26,9	31,2	35,7
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	19,2	23	27,7
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	17,8	22,8	27,3
ΑΥΣΤΡΙΑ	11,2	14,1	15,4
ΕΛΛΑΔΑ	9,7	10,7	12,9
ΤΟΥΡΚΙΑ	9	13,2	15,9

*πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

Αναφορικά με τις εισπράξεις από τον τουρισμό παρατηρούμε ότι προηγούνται χώρες που έχουν το πλεονέκτημα να εμφανίζουν τουριστική δραστηριότητα καθ' όλη την διάρκεια του έτους, Ισπανία, Γαλλία και Ιταλία. Επίσης, αξιοσημείωτη είναι η επίδοση της Τουρκίας, που σε 2 χρόνια παρουσίασε αύξηση των τουριστικών εισπράξεων κατά 76%.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000
- Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός 1998
- Σαράντος Κυριακόπουλος, Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2005

Μελέτες και Έρευνες

- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, «Σήματα και Σύμβολα Τουρισμού – Έκθεση Κατάστασης», 2004
- Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, ICAP Δεκέμβριος 2004
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, Προτάσεις Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον ελληνικό Τουρισμό, 2004
- Τράπεζα Της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση για τον Τουρισμό, Μάρτιος 2005

Περιοδικά

- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό, Τουρισμός και Οικονομία, Μάρτιος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Νοέμβριος 2005

Ιστοσελίδες

- Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.wto.com>
- Travel Daily News, <http://www.traveldailynews.com>

Κεφάλαιο 3^ο

Ανάλυση του ευρύτερου μάκρο- περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθηνάς

3.1 Η Πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα

Η Ελλάδα ανήκει στην Ε.Ε. των “25” πλέον χωρών, με αυτή την έννοια η πολιτική κατάσταση της χώρας κρίνεται σταθερή και οι περισσότερες νομοθετικές ρυθμίσεις είναι σύμφωνες με τις επιταγές της Ε.Ε. Η Ελλάδα έχει ένα σημαντικό ρόλο στην περιοχή της Νότιας Ευρώπης και των Βαλκανίων, όπου φαίνεται να επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των χωρών μετά από δεκαετίες, γεγονός που αποδεικνύεται από τον αυξανόμενο αριθμό των Ελλήνων επιχειρηματιών που επενδύουν σε γειτονικές χώρες, όπως η Βουλγαρία και η FYROM. Επίσης, παρατηρείται βελτίωση στις διμερείς σχέσεις με την Τουρκία, έτσι ώστε να επικρατεί σταθερότητα στην ιδιαίτερα τουριστική περιοχή του Αιγαίου, που εκμεταλλεύονται και οι δύο πλευρές. Τέλος, η ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε πιθανότατα να αποτελεί το πρώτο βήμα για την επίλυση των προβλημάτων που ταλαιπωρούν το νησί για δεκαετίες.

§ Η ασφάλεια στην Ελλάδα

Μέσα σε ένα ευρύτερο κλίμα ανησυχίας σχετικά με την δράση της διεθνούς τρομοκρατίας και την τεταμένη κατάσταση στον αραβικό κόσμο, η επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και η εξουδετέρωση της τρομοκρατικής οργάνωσης «17 Νοέμβρη» καθιέρωσε την Ελλάδα ως ένα ασφαλές προορισμό στις συνειδήσεις των τουριστών. Επίσης οι παραδοσιακά φιλικές σχέσεις με τις αραβικές χώρες καθώς και η μη συμμετοχή στις στρατιωτικές επεμβάσεις στο Ιράκ κάνουν μία τρομοκρατική επίθεση να φαντάζει εξαιρετικά απίθανη στην Ελλάδα.

§ Οι κρατικοί τουριστικοί φορείς

Η εκφρασμένη κυβερνητική διάθεση για την τόνωση της τουριστικής βιομηχανίας στη χώρα εκφράζεται από μία σειρά ενεργειών από πλευράς της πολιτείας, με σημαντικότερη αυτή της αναδιάρθρωσης της τουριστικής ηγεσίας. Την περίοδο που αυτή η μελέτη εκπονήθηκε (4 εξάμηνο του

2005), οι κύριοι πολιτικοί φορείς που είναι αρμόδιοι για θέματα τουρισμού είναι το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού και το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού. Το Υπουργείο είναι υπεύθυνο για την χάραξη της τουριστικής πολιτικής καθώς και την κατάρτιση του θεσμικού πλαισίου για την εφαρμογή της. Το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού αποτελεί το βασικό συμβουλευτικό όργανο της πολιτείας. Ο ΕΟΤ είναι ο υπεύθυνος φορέας για την προώθηση και υλοποίηση της εθνικής τουριστικής πολιτικής ως εκτελεστικό όργανο του υπουργείου. Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, ο Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, η Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης και η Αγροτουριστική Α.Ε είναι εποπτευόμενοι φορείς με περιορισμένες αρμοδιότητες.

Η στρατηγική του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης που σύμφωνα με τον αρμόδιο υπουργό έχει προοπτική δεκαετίας στηρίζεται στις παρακάτω βασικές κατευθύνσεις¹:

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

§ Γραφειοκρατία

Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα από τα κύρια γνωρίσματα και ταυτόχρονα προβλήματα του δημόσιου τομέα της Ελλάδας, που γίνεται εντονότερο σε ότι αφορά τις επενδύσεις από εγχώριους και ξένους επιχειρηματίες στον τουριστικό κλάδο². Είναι γνωστό ότι στο τομέα του τουρισμού επενδυτικά προγράμματα εκατομμυρίων περιφέρονται από γραφείο σε γραφείο. Μερικές από τις γνωστότερες περιπτώσεις επενδύσεων που είναι εγκλωβισμένες στα γρανάζια του κρατικού μηχανισμού είναι, της εταιρείας Emerald Developments

¹ Πηγή: Μηνιαίο τουριστικό και επιχειρηματικό περιοδικό, «Χρήμα και Τουρισμός», Συνέντευξη στον Κ. Δεριζιώτη. Οκτώβριος 2005

² Πηγή: Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό, «Τουρισμός και οικονομία», Επιμέλεια των Γ.Ν Αγγελή – Λ. Φαληρέα, Μάρτιος 2005

κυπριακών συμφερόντων του ομίλου Φ. Φωτιάδη, που προτίθεται να υλοποιήσει τουριστικό θέρετρο στο Ρέθυμνο προϋπολογισμού 200 εκατ.€, της εταιρείας Greek Lifestyle Investments, που θέλει να αναπτύξει ένα γκολφ resort στο νομό Ηλείας προϋπολογισμού 60 εκατ €, της αγγλικής εταιρείας Loyalward LTD που σκοπεύει να υλοποιήσει μία επένδυση ύψους 500.000.000 στερλινών, που θα περιλαμβάνει μία περιοχή οργανωμένης τουριστικής ανάπτυξης στο νομό Λασιθίου και η παραπάνω λίστα συνεχίζεται με δεκάδες επενδύσεις. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που η χώρα μας βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις παγκοσμίως από άποψη ελκυστικότητας των επενδύσεων.

§ Νομικό περιβάλλον

Με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων του ξενοδοχειακού τομέα στην Περιφέρεια, το Υπουργείο Οικονομίας και το Υπουργείο Ανάπτυξης σε συνεργασία με την τουριστική ηγεσία αποφάσισαν την τροποποίηση του αναπτυξιακού νόμου 2601/98 σε αρκετές διατάξεις¹.

Μερικές από τις σημαντικότερες αλλαγές στον τουριστικές επενδύσεις είναι :

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

¹ Πηγή: Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό για την τουριστική βιομηχανία, «Τουριστική Αγορά», Άρθρο του Ν. Φιλίππιδη, Ιανουάριος 2005

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

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

§ Φορολογία

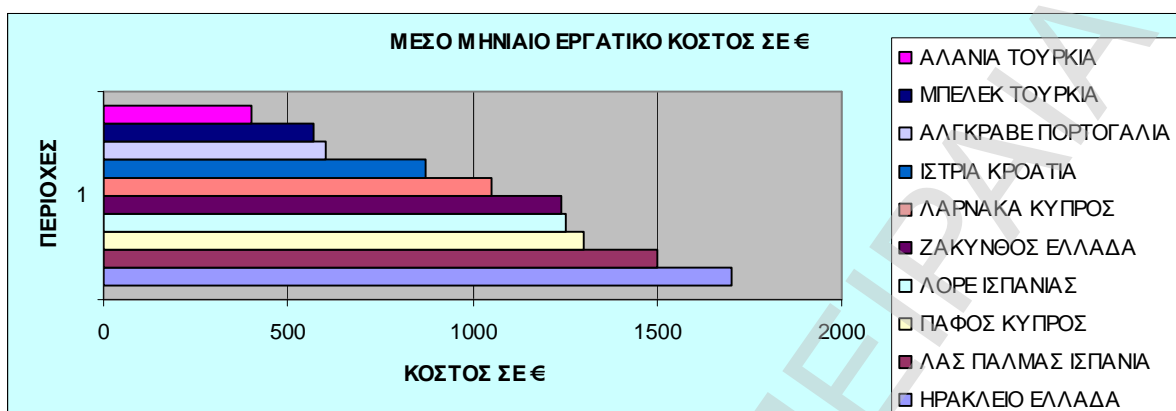
Όσον αφορά τη φορολογική νομοθεσία, τα νομικά πρόσωπα ομόρρυθμης και ετερόρρυθμης μορφής φορολογούνται με συντελεστή 24%, ενώ οι ανώνυμες εταιρείες με 32%.

Το συνολικό πακέτο των τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα επιβαρύνεται με ένα πλήθος φόρων δημιουργώντας ένα υψηλό δείκτη φορολογίας σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες¹. Μερικοί από αυτούς είναι ο συντελεστής ΦΠΑ 9% στη διαμονή, ενώ σε Πορτογαλία, Κύπρο και Μάλτα είναι 5%, φόροι επί των ακινήτων για τα κτήρια και τα γήπεδα των ξενοδοχείων και φόροι εισοδήματος των επιχειρήσεων σε υψηλότερα ποσοστά από τις ανταγωνίστριες χώρες. Επίσης 2% επί των εσόδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υπέρ των ΟΤΑ, τέλη φωτισμού και καθαριότητας που καθορίζονται σε ετήσια βάση ακόμα και για τις εποχιακές επιχειρήσεις. Τέλος, το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος συγκαταλέγεται στα ακριβότερα της Ευρώπης λόγω των υψηλών τελών χρήσης, που επιβαρύνουν αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιώτες.

§ Εργατικό κόστος

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

¹ Πηγή: Μελέτη του Εθνικού Συμβουλίου Τουρισμού που δημοσιεύτηκε στο τουριστικό περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Μάρτιος 2005



Διάγραμμα 3.1. Μέσο Μηνιαίο Εργατικό Κόστος σε ξενοδοχεία

Πηγή: Σ.Ε.Τ.Ε

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

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα στην «Έρευνα Ανταγωνιστικότητας του ΣΕΤΕ, 2005». Στο υποθετικό σενάριο ότι προσλαμβάνεται από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, ένας υπάλληλος υποδοχής, ένας σερβιτόρος και μία καμαριέρα το συνολικό κόστος σε μηνιαία βάση στην Αθήνα είναι €3.725, στην Κωνσταντινούπολη €2.809, στη Λεμεσός €4.703, στο Ντουμπρόβνικ €2.572 και στη Βαρκελώνη €4.164.

§ Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.

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

Ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να διασφαλίσει ότι η τουριστική δραστηριότητα συμβάλλει, άμεσα και έμμεσα, στη βελτίωση της «Ποιότητας της Ζωής των Πολιτών σε θέματα Απασχόλησης» (όπου προκύπτουν σοβαρά θέματα με την εποχιακή απασχόληση), Περιβάλλοντος (που αποτελεί κύριο

πλουτοπαραγωγικό πόρο του τουρισμού) και χρήσης πόρων του Δημοσίου Τομέα για υποστήριξη του τουριστικού τομέα έναντι άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Όμως, αν και οι επενδύσεις και η αποδοτικότητά τους δεν αποτελούν άμεσο στόχο του Δημοσίου Τομέα, η επίτευξη των παραπάνω στόχων προϋποθέτει την πραγματοποίηση επενδύσεων που, με τη σειρά τους, προϋποθέτουν τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου για την πραγματοποίησή τους από τον Ιδιωτικό Τομέα.

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

Εν συντομία, ο Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας είναι «καταδικασμένοι» να συνεργάζονται: πρόσφατη έρευνα¹ σε 23 προορισμούς σε 5 χώρες (Περού, Βολιβία, Βενεζουέλα, Κολομβία, Ισημερινός) στις Άνδεις και σε 20 περιοχές της Καραϊβικής και της Λατινικής Αμερικής απέδειξε ότι οι περιοχές με τη μεγαλύτερη και πλέον επιτυχημένη τουριστική ανάπτυξη ήταν αυτές που είχαν ανεπτυγμένες και αποδοτικές μορφές συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και όχι αυτές που είχαν τις καλύτερες φυσικές ομορφιές ή το πλέον διαφοροποιημένο προϊόν.

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

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

Τα κύρια πεδία συνεργασίας είναι :

- Έρευνα και Προγραμματισμός
- Χρηματοδότηση και Επένδυση
- Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων

¹ Πηγή: ΣΕΤΕ Ετήσια Έκθεση, “Η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας και η ανάγκη επανατοποθέτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος”, Αθήνα 2005

- Ανάπτυξη Υποδομών
- Ανάπτυξη Κοινοτήτων / Περιοχών
- Προστασία Περιβάλλοντος
- Πολιτισμός και Προστασία Κληρονομιάς
- Ασφάλεια και Προστασία
- Εκπαίδευση και Επιμόρφωση
- Marketing και Διαφήμιση
- Τεχνολογικές Καινοτομίες

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

§ 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 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.

3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Ορισμένοι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εγχώριο επίπεδο είναι οι εξής:

Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες έναντι του Ευρώ. Η άνοδος του ευρώ και η ισχυροποίηση του έναντι του δολαρίου αποτέλεσε εμπόδιο στην ανάπτυξη

του ευρωπαϊκό τουρισμό, επιδρώντας αρνητικά στην διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Αμερικανοί τουρίστες, κυρίως, που αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς αποφεύγουν λόγω του αδύναμου δολαρίου να επισκέπτονται χώρες της ΟΝΕ. Ενώ χώρες όπως η Βουλγαρία, η Κροατία και Τουρκία γνωρίζουν τα τελευταία χρόνια σημαντική αύξηση των αφίξεων. Επίσης, μακρινοί αλλά φθηνότεροι προορισμοί όπως η Μαλαισία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και η Κούβα αυξάνουν την δημοτικότητά τους. Η ισοτιμία Ευρώ - Δολαρίου το Ιανουάριο του 2005 βρέθηκε στο 1.34, που είναι η υψηλότερη από την κυκλοφορία του Ευρώ, αλλά ακολούθησαν συνεχείς υποτιμήσεις, με αποτέλεσμα το Δεκέμβριο του ίδιου έτους να διαμορφωθεί στο 1.185. Ιδιαίτερα πιθανό είναι το ενδεχόμενο να συνεχιστεί και το '06 η υποτίμηση του Ευρώ, έτσι ώστε να μην αποτελεί η ισοτιμία των 2 νομισμάτων αποτρεπτικός παράγοντας για τους Αμερικανούς τουρίστες που επιθυμούν να επισκεφτούν κράτη - μέλη της ΟΝΕ.

Η τιμή του πετρελαίου που τα δύο τελευταία χρόνια εξ' αιτίας της τεταμένης κατάστασης στον Αραβικά κράτη και στα διάφορα ακραία καιρικά φαινόμενα σημειώνει κατακόρυφη αύξηση, επηρεάζει τις τιμές των τουριστικών προϊόντων και λειτουργεί αποτρεπτικά για τους καταναλωτές. Η όποια μεταβολή της τιμής του πετρελαίου προκαλεί ανάλογες μεταβολές στις τιμές όλων των υπό – προϊόντων που συνθέτουν ένα τουριστικό πακέτο, με σημαντικότερη αυτή των αεροπορικών ναύλων.

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

Η Ευρωπαϊκή οικονομία διανύει ένα μεταβατικό στάδιο και απαιτείται μια σειρά μεταρρυθμίσεων προκειμένου να επιτευχθούν ικανοποιητικοί ρυθμοί ανάπτυξης, πλούτος, τεχνολογική ανάπτυξη και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Κατά τη διάρκεια του Εαρινού Ευρωπαϊκού Συμβουλίου των Βρυξελλών (Μάρτιος 2005) διατυπώθηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα των οικονομιών των ευρωπαϊκών κρατών. Ως βασική αδυναμία θεωρήθηκε η υπερβολικά μικρή αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας στην ανάπτυξη, δηλαδή λίγες θέσεις εργασίας, υψηλά ποσοστά ανεργίας κοντά στο 10%, έλλειψη εργασιακής ισότητας των δύο φύλων, χαμηλή παραγωγικότητα λόγω χαμηλής συμβολής της σύγχρονης τεχνολογίας σε πολλούς τομείς. Ακόμη, λίγες επενδύσεις, απογοητευτική δυναμική της εγχώριας αγοράς,

προβληματικά συνταξιοδοτικά συστήματα και συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, κ.α. Στα θετικά εντάσσονται η μικρή βελτίωση του συντελεστή απασχόλησης, η ανάπτυξη σε τηλεπικοινωνίες, σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων, ταχυδρομικές υπηρεσίες καθώς και ο καλύτερος βαθμός ευαισθησίας σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη, όπως και μερικές νομοθετικές και φορολογικές ρυθμίσεις.

§ Η Ελληνική οικονομία

Η Ελλάδα ως μέλος της ΟΝΕ αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα, πληθωρισμό, ανεργία, χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης κ.α. Οι επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας με βάση συγκεκριμένους διαθρωτικούς δείκτες που μετρούν την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν από τους ευρωπαϊούς ηγέτες το Μάρτιο του 2000 στην σύνοδο της Λισαβόνας είναι αποθαρρυντικές. Μέχρι τις αρχές του 2005 η Ελλάδα βρισκόταν σε όλους τους σχετικούς πίνακες αξιολόγησης στην τελευταία ή στην προτελευταία θέση με συνολικό βαθμό απόδοσης 4 στα 7. Σύμφωνα με μελέτη του IMD (International Institute for Management Development), η Ελλάδα βρισκόταν το 2001 στην 31^η θέση παγκοσμίως, το 2002 στην 36^η, το 2003 στην 42^η και το 2004 στην 44^η. Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε η Ελλάδα έχει την χειρότερη επίδοση σε όρους ανταγωνιστικότητας από το 1996 ως το 2003.

Συνοπτικά η κατάσταση της οικονομίας της χώρας με αριθμούς έχει ως εξής:

- Το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε από κατά το 2005 σε 5,9% του ΑΕΠ από 7,7 το 2004.¹
- Ο δείκτης τιμών καταναλωτή το τέταρτο τρίμηνο του 2005 αυξήθηκε σε 3,7% σε σχέση με 3,2% που ήταν την ίδια περίοδο το προηγούμενο χρόνο.²
- Το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε το 2^ο και 3^ο τρίμηνο του 2005 σε 9,6 και 9,7 αντίστοιχα συγκριτικά με 10,4% που ήταν το τελευταίο τρίμηνο του 2004.³

Ως κύριοι παράγοντες που συντελούν στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας έχουν επισημανθεί, μεταξύ άλλων, το αναποτελεσματικό κανονιστικό πλαίσιο και η καθυστέρηση της απελευθέρωσης σε βασικούς τομείς της οικονομίας, η αναβλητικότητα στην εξυγίανση των δημόσιων επιχειρήσεων,

¹ Σύμφωνα με στοιχεία του Υπ. οικονομικών

² στοιχεία της ΕΣΥΕ

³ στοιχεία της ΕΣΥΕ

ο πλημμελής έλεγχος των δημοσιονομικών δαπανών και αναποτελεσματική πολιτική του ανταγωνισμού.¹

Η βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης αποτελεί προτεραιότητα για την πολιτεία που έχει ανακοινώσει μια σειρά ρυθμίσεων που άμεσα και έμμεσα επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία. Οι βασικότερες διαρθρωτικές αλλαγές που θα προωθηθούν από τα αρμόδια όργανα είναι:

- Η απελευθέρωση των αγορών, η απόσυρση του κράτους από οικονομικές δραστηριότητες που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και η ενίσχυση του ανταγωνισμού, με σκοπό τη δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση ξένων άμεσων επενδύσεων και ενός οικονομικού συστήματος ικανού να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται με τη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, γενικότερα.
- Η ενίσχυση της περιφέρειας, η οποία παρουσιάζει σημαντική υστέρηση, σε σχέση με το περισσότερο ανεπτυγμένο κέντρο και την ισορροπημένη κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας.
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω:
 - (α) της χρηματοδότησης επιχειρήσεων όλων των κλάδων για την υιοθέτηση καινοτομικών πρακτικών και διαδικασιών,
 - (β) της προώθησης της επιχειρηματικής παιδείας σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης,
 - (γ) της στοχευόμενης ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας (σε ομάδες πληθυσμού όπως, για παράδειγμα, οι νέοι, οι γυναίκες και τα άτομα με αναπηρίες),
 - (δ) της ανάπτυξης κοινωνικής και περιβαλλοντικής επιχειρηματικότητας,
 - (ε) της μείωσης των διοικητικών φραγμών για τις επιχειρήσεις
 - (στ) της βελτίωσης της νομοθεσίας για τις επιχειρήσεις και αξιολόγηση των επιπτώσεων της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας,
- Η προώθηση της Έρευνας και της Τεχνολογίας,
- Η ενίσχυση της καινοτομίας, δίνοντας έμφαση στις νέες επιχειρηματικές ιδέες και στη βελτίωση των συνθηκών για επενδύσεις σε τομείς έντασης γνώσης και τεχνολογίας. Η παραγωγή νέων προϊόντων και η δημιουργία νέων αγορών παράγει πλούτο κα δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας,

¹ Μελέτη του Υπ. Ανάπτυξης, “Στρατηγική της Λισσαβόνας, στόχοι και πορεία επίτευξης τους”, Ιανουάριος 2005

- Η ανάπτυξη των υποδομών:
 - (α) δημιουργία υποδομών κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο
 - (γ) ενίσχυση επενδύσεων στον κλάδο της ενέργειας όπως επενδύσεις σε φυσικό αέριο και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας,
- Η πραγματοποίηση επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτές περιλαμβάνουν:
 - (α) την αύξηση των πόρων που διατίθενται για εκπαίδευση και κατάρτιση
 - (β) τη βελτίωση συνθηκών εργασίας, για την προώθηση της απασχόλησης

3.3 Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον

§ Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό

Μερικά από τα γενικά χαρακτηριστικά της ελληνικής πραγματικότητας σε ότι αφορά την απασχόληση στον τουρισμό είναι ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, η μεγάλη κινητικότητα των εργαζόμενων, ο χαρακτήρας της απασχόλησης ενάντια στους συνήθεις ρυθμούς εργασίας, η εποχικότητα, η μεγάλη διάρκεια της ημέρας εργασίας, η φυσική κόπωση, τα ψυχολογικά εμπόδια κ.α.¹ Επίσης ένα χαρακτηριστικό των εργαζομένων και επιχειρηματιών σε τουριστικές επιχειρήσεις που έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο είναι η έλλειψη επαγγελματικής και τουριστικής συνείδησης.

Παρόλα τα προβλήματα αυτά σύμφωνα με μελέτη που παρουσιάστηκε από τον ΣΕΤΕ στο 20ο συνέδριο τον Φεβρουάριο του 2003², ένας στους πέντε Έλληνες απασχολείται στον τουρισμό μια και την τελευταία εικοσαετία είχαμε αύξηση στην απασχόληση κατά 87% έναντι 9,2 στην συνολική απασχόληση και μείωση 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.

§ Ο αντίκτυπος των Ολυμπιακών Αγώνων

Η θετική αύρα της επιτυχούς διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν μπορεί να θεωρείται εχέγγυο για την τουριστική

¹ Πηγή: Στέλιος Βαρβαρέσος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000

² Πηγή: ΣΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση, "Τουρισμός και Απασχόληση", Αθήνα 2003

άνθηση της πρωτεύουσας. Ωστόσο είναι παραδεκτό ότι η Αθήνα, μέσω της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων, παρουσίασε σε όλο τον κόσμο μία εικόνα που μπορεί να αποτελεί ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού που δεν το κατείχε προηγουμένως. Παράλληλα, η εμπειρία του 2004 πίστωσε στην πόλη ένα πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, χαρακτηριστικό: του ασφαλούς προορισμού. Η πρόκληση για τους φορείς που ασχολούνται με τον τουρισμό είναι να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις αυξημένες προσδοκίες που δημιουργήθηκαν από την επιτυχή διοργάνωση των Αγώνων.

§ Απεργίες και διαδηλώσεις

Οι νομοθετικές αλλαγές και τα οξύτητα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μεγαλύτερο τμήμα της εργατικής τάξης της χώρας οδηγούν σε τακτά χρονικά διαστήματα σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Αποτέλεσμα ένταση στους κόλπους των εργαζομένων που έρχονται σε σύγκρουση με την πολιτεία αλλά και με τις διοικήσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επίσης, ειδικά στον τουρισμό, που είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών και άμεσης επαφής με τον πελάτη, τα παραπάνω προβλήματα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα του συνολικού προϊόντος. Επιπροσθέτως, οι διαδηλώσεις και οι απεργίες έχουν επιπτώσεις στην εικόνα ενός προορισμού, ειδικά της Αθήνας, αποτελώντας αφορμή δυσφήμισης από τουριστικά πρακτορεία και διεθνή μέσα ενημέρωσης.

§ Η αρνητική πλευρά της Αθήνας

Η ατμοσφαιρική ρύπανση της Αθήνας σε συνδυασμό με το έντονο κυκλοφοριακό πρόβλημα αποτελούν βασικά θέματα προβληματισμού. Το γεγονός ότι έχουν γίνει βήματα βελτίωσης δεν εξαλείφουν τα προβλήματα που μετατρέπονται σε παράγοντες δυσφήμισης στο εξωτερικό.

§ Πολιτιστικά γεγονότα που θα φιλοξενηθούν στην Ελλάδα

Η τουριστική εκμετάλλευση όλων των αθλητικών και πολιτιστικών γεγονότων που θα πραγματοποιηθούν στην Ελλάδα (Eurovision, Champions League, Final Four- Euro league, Europe Corporate Games κ.λπ.) αποτελεί πρόκληση για όλους. Αναφερόμαστε σε εκδηλώσεις που θα στρέψουν πάνω τους τα βλέμματα όλης της Ευρώπης ή ακόμα και της υφηλίου (Champions League, Final Four). Ήδη οι ημερομηνίες αυτών των εκδηλώσεων θεωρούνται από τα

ξενοδοχεία ως Fair Dates με ξεχωριστή πολύ υψηλή τιμολόγηση. Το ζητούμενο δεν πρέπει είναι το πρόσκαιρο κέρδος, αλλά η αξιοποίηση τέτοιων γεγονότων μακροπρόθεσμα. Οι επισκέπτες που θα έρθουν στην Αθήνα για τις προαναφερθείσες πολιτιστικές εκδηλώσεις πρέπει να αποτελέσουν εν συνέχεια ζωντανή πηγή διαφήμισης της πόλης.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί η διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου τον Ιούνιο από στη Γερμανία, που αναμένεται να επηρεάσει γενικά αρνητικά τις τουριστικές ροές προς τη Μεσόγειο.

§ Οι επιδημίες ακραία φυσικά φαινόμενα

Οι επιδημίες που κατά καιρούς κάνουν την εμφάνισή τους σ' όλο τον κόσμο (με πρόσφατο παράδειγμα τη νόσο SARS που οδήγησε σε ταξιδιωτικό εμπάργκο από και προς την Κίνα) αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος ικανές να καταστρέψουν ολοσχερώς τους τουριστικούς προϋπολογισμούς των χωρών. Εδώ και μερικούς μήνες η παρουσία της γρίπης των πτηνών σε διάφορες χώρες παίρνει ανησυχητικές διαστάσεις. Η επιβεβαίωση των τελευταίες ενδείξεων για κρούσματα της νόσου και στην Ελλάδα θα αποτελέσει πλήγμα στο εισερχόμενο τουριστικό ρεύμα.

Εξάλλου, οι επιπτώσεις του φόβου για τον ιό της γρίπης σε άλλους προορισμούς, όπως η Τουρκία, έχουν ήδη διαφανεί: η ζήτηση σε πακέτα για την Τουρκία και συγκεκριμένα για την Κωνσταντινούπολη, που είναι ανερχόμενος για τους Έλληνες προορισμός τα τελευταία χρόνια, εμφανίζεται πεσμένη σε σχέση με πέρυσι κατά τουλάχιστον 30% ως αιτία του θορύβου που δημιουργήθηκε με τον ιό της γρίπης των πτηνών στη γειτονική χώρα.¹

Αναφορικά, με τις καταστροφές από φυσικά φαινόμενα η Ελλάδα, καθώς και οι υπόλοιπες χώρες της Μεσογείου, δεν δείχνει να απειλείται ιδιαίτερα συγκριτικά με άλλους δημοφιλείς προορισμούς, όπως Νοτιοανατολική Ασία και η περιοχή της Καραϊβικής.

Αναφορικά με τον αντίκτυπο που έχουν διάφορα γεγονότα στις επιλογές των ατόμων σχετικά με τους προορισμούς που θα επιλέξουν, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού υποστηρίζει ότι υπάρχει διαφορά ανάλογα με τον τύπο της κρίσης, δηλαδή ανάμεσα σε μία τρομοκρατική επίθεση ή σε μία φυσική

¹ Συνέντευξη του κ. Ν. Παπαλέξη Γεν. Γραμματέα του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων, www.traveldailynews.gr

καταστροφή και σε μία επιδημία¹. Συγκεκριμένα, ένας σεισμός χαρακτηρίζεται ως γεγονός που πιθανότατα έχει μεγάλες επιπτώσεις σε ένα προορισμό βραχυπρόθεσμα, μα η μικρή διάρκεια του και οι ελάχιστες πιθανότητες επανάληψης του δεν επιτρέπουν την διαιώνιση του προβλήματος. Αντιθέτως, η ίδια μελέτη χαρακτηρίζει τις επιδημίες ως τον μεγαλύτερο κίνδυνο του παγκόσμιου τουρισμού, αφού συνδέονται με την δημόσια υγεία, Τέλος, ο κίνδυνος μετάδοσης του κάνει το πρόβλημα περίπλοκο για να αντιμετωπιστεί και τον αντίκτυπο στις συνειδήσεις των τουριστών ιδιαίτερα έντονο.

3.4 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

§ Ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες μέσω Internet

Μεγάλη αύξηση σημειώνουν οι πωλήσεις ταξιδιών και τουριστικών πακέτων μέσω Διαδικτύου σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Στην ευρωπαϊκή αγορά η ανάπτυξη είναι σημαντική τόσο σε ποσοστά όσο και σε απόλυτους αριθμούς, ενώ η είσοδος των νέων κρατών – μελών της Ε.Ε επιφυλάσσει ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Στην αμερικάνικη αγορά το Διαδίκτυο ως μέσο αγοράς τουριστικών προϊόντων επιλέγεται από την πλειονότητα των Αμερικάνων, συγκεκριμένα το 66% θεωρεί το “Internet” ευκολότερο μέσο εύρεσης πληροφοριών και αγοράς ταξιδιών από τα τουριστικά πρακτορεία².

Οι “on line” πωλήσεις αυξήθηκαν από το 2003 έως το 2004 κατά το 34%, φθάνοντας 17 δισεκατομμύρια ευρώ που αντιστοιχεί σε μερίδιο 7,1% της συνολικής αγοράς. Το 2003 η αξία των πωλήσεων ανήλθε σε 12,7 δισεκατομμύρια ευρώ, μερίδιο αγοράς 5,4%. Η αυξητικές τάσεις συνεχίζονται και το 2005, όπου εκτιμήσεις υπολογίζουν την αύξηση σε ποσοστό 18%, δηλαδή σε 20,1 δισεκατομμύρια ευρώ³. Αναφορικά με τα ξενοδοχεία οι κρατήσεις δωματίων μέσω διαδικτύου ανήλθαν σε μερίδιο 15,7 στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς κατά το 2004.

Η Ελλάδα κατείχε το 2004 ποσοστό 8% της ευρωπαϊκής “on line” αγοράς ταξιδιών, ενώ ίδιο ποσοστό παρουσίασαν η Ισπανία και η Πορτογαλία. Σε αυτή

¹ Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, www.wto.com

² Έρευνα της εταιρείας μελετών Peppersdine & Brown, που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Φεβρουάριος 2005

³ Πηγή: Center for Regional and Tourism Research, www.crt.dk

την έρευνα μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζει η Μεγάλη Βρετανία (36%) και ακολουθεί η Γερμανία (22%).

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

§ Η τεχνολογική εξέλιξη οδηγεί σε βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών

Η μορφή του τουριστικού προϊόντος δεν επιτρέπει την αυτοματοποίηση του και για αυτό τον λόγο οι επιδράσεις που δέχεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας είναι περιορισμένες. Παρόλα αυτά όλο και περισσότερα επιτεύγματα της τεχνολογίας εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες παρέχοντας υπηρεσίες όσον αφορά την άνεση, την πολυτέλεια και την ασφάλεια των επισκεπτών. Ειδικότερα στα ξενοδοχεία πολυτελείας η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών αποτελεί προτεραιότητα, ανιχνευτές καπνού συνδεδεμένοι με ηλεκτρονικό υπολογιστή, πόρτες ασφαλείας που αποκλείουν αυτόματα τμήματα του ξενοδοχείου σε περίπτωση πυρκαγιάς και ακόμα ασύρματο Internet στα δωμάτια του ξενοδοχείου, αισθητήρες θερμοκρασίας και υγρασίας στα δωμάτια, σύγχρονα γυμναστήρια με δυνατότητες αντίστοιχες ενός ολοκληρωμένου κέντρου υδατοθεραπείας κ.α.

§ Τα συστήματα κρατήσεων παγκόσμιας διανομής

Η ταχύτατη ανάπτυξη των συστημάτων παγκόσμιας διανομής (CRS: Computerized Reservation Systems) δίνει την δυνατότητα σε τουριστικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής των προϊόντων τους παγκοσμίως, προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό πελατών και διεισδύοντας σε

νέες αγορές με σχετικά χαμηλό κόστος. Τα δίκτυα μαζί με την ηλεκτρονική διανομή πληροφοριών οδηγούν τις καινοτομίες και έχουν γίνει το κέντρο στρατηγικής στην βιομηχανία του τουρισμού. Τα συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων (CRS), συνιστούν συστήματα αμφίδρομης επικοινωνίας των ταξιδιωτικών πρακτόρων με τις επιχειρήσεις ταξιδιών και τουρισμού και ιδιαίτερα με τις αεροπορικές εταιρίες οι οποίες και τα ίδρυσαν και αναγνωρίζονται ως τα πλέον σημαντικά μέσα αυτών των αλλαγών, αφού εισάγουν μια νέα τουριστική αγορά και ένα νέο σύστημα διανομής¹. Βασικά, τα “CRS” είναι μια βάση δεδομένων που καθιστά ικανό ένα τουριστικό οργανισμό να διαχειρίζεται τα δεδομένα του και να τα κάνει ευπρόσιτα στα κανάλια διανομής των συνεργατών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης το τελευταίο διάστημα, καθιστά αναγκαία την εφαρμογή στη βιομηχανία του τουρισμού ισχυρών μηχανογραφικών συστημάτων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων διαχείρισης. Οι αεροπορικές εταιρίες πρωτοπόρησαν όπως αναφέραμε σε αυτά τα συστήματα και ακολούθησαν αλυσίδες διεθνών ξενοδοχείων και τουριστικών επιχειρήσεων.

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

§ Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας

Οι υποδομές ενός προορισμού αναφορικά με μέσα μεταφοράς, τηλεπικοινωνιών και δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Ειδικότερα με την προετοιμασία για την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, στο σύνολο των περιοχών της Ελλάδας παρατηρείται σημαντική βελτίωση σε αυτό τον τομέα. Η Αθήνα ειδικότερα έχει

¹ Πηγή: Γεράσιμος Α. Ζαχαράτος, “Package Tour, Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού”, Β’ έκδοση, Προπομπός 2003

αναπτύξει επίπεδο υποδομών εφάμιλλο των υπόλοιπων μεγάλων πόλεων της δυτικής Ευρώπης, που της παρέχει την δυνατότητα να προβάλλεται διεθνώς ως ένας ασφαλής, σύγχρονος και φιλόξενος προορισμός και να διεκδικεί μεγάλης κλίμακας και τουρισμό υψηλού επιπέδου. Μερικά μόνο από τα κυριότερα έργα υποδομής που συνέβαλλαν στην αναβάθμιση του προφίλ της πόλης είναι, τα οδικά δίκτυα, το μέτρο, ο προαστιακός σιδηρόδρομος, η ενοποίηση των αρχαιολογικών χώρων, οι εγκαταστάσεις των Ολυμπιακών Αγώνων κ.α. Βέβαια η Αθήνα εξακολουθεί να εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες σχετικά με το προφίλ του ολοκληρωμένου σύγχρονου προορισμού, όπως η έλλειψη ενός συνεδριακού χώρου μεγάλης χωρητικότητας, ενός σύγχρονου εκθεσιακού κέντρου ή η μέτρια ποιότητα των τηλεπικοινωνιών.

3.5 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, παρατίθενται οι άμεσες ενέργειες αντιμετώπισης των βασικών προβλημάτων της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας, που πηγάζουν από το από το μακροοικονομικό περιβάλλον.¹

Επενδύσεις και επενδυτικό περιβάλλον

- μείωση γραφειοκρατίας, ευελιξία και απλούστευση διαδικασιών
- φορολογικές διευκολύνσεις που θα ενισχύσουν την επιχειρηματικότητα
- μείωση του κόστους εργασίας με κίνητρα για εργοδότες και εργαζομένους
- βελτίωση δημόσιας υποδομής
- κίνητρα για αναβάθμιση των παλαιών καταλυμάτων
- αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών με κίνητρα για τους επιχειρηματίες

Ποιοτική αναβάθμιση και ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος

- αποκατάσταση συστήματος ελέγχου και αδειοδότησης των τουριστικών εγκαταστάσεων
- βελτίωση και εκσυγχρονισμό των προδιαγραφών ποιότητας των τουριστικών επιχειρήσεων
- βελτίωση γενικής και ειδικής υποδομής
- εκσυγχρονισμός της αγοράς με διεύρυνση των ωραρίων λειτουργίας των

¹ Πηγή: Μελέτη του Εθνικού Συμβουλίου Τουρισμού, που παρουσιάστηκε στην συνεδρίαση της Θεσσαλονίκης, τον Οκτώβριο 2005. Δημοσιεύτηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία» Νοέμβριος 2005

καταστημάτων

- μέριμνα για την ρύπανση του περιβάλλοντος

Ανθρώπινο δυναμικό

- ενίσχυση της επαγγελματικής και τουριστικής συνείδησης σε επιχειρηματίες και εργαζομένους σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις
- σύνταξη κώδικα δεοντολογίας για τα τουριστικά επαγγέλματα και σύσταση πειθαρχικής επιτροπής για επιβολή κυρώσεων στους παρανομούντες
- εντατικοποίησης της επαγγελματικής κατάρτισης σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ΟΤΕΚ, ΟΑΕΔ, Υπ. Παιδείας.

Ειδικές μορφές τουρισμού

- προσδιορισμός και καταγραφή των θεματικών μορφών τουρισμού και των προτεραιοτήτων ανάπτυξης. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές κατηγορίες που θα πρέπει να ενισχυθούν: ιστορικός\ πολιτιστικός, αθλητικός, οικολογικός\ αγροτουρισμός, ιαματικός \ ιατρικός,
- δημιουργίας και συμπλήρωσης της συνεδριακής και εκθεσιακής υποδομής με κρατική χρηματοδότηση
- τόνωση ζήτησης, σχεδιασμός και εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ των ειδικών μορφών τουρισμού

Περιφερειακή τουριστική ανάπτυξη

- επιχειρησιακό σχέδιο δράσεων για κάθε περιφέρεια
- αυτόνομη διαφημιστική προβολή κάθε περιφέρειας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες καθεμιάς, παράλληλα με την γενική διαφήμιση του ΕΟΤ
- συντονισμός περιφερειών, νομαρχιών και ΟΤΑ σε θέματα εικόνας ταυτότητας, καθαριότητας, προστασίας περιβάλλοντος
- ίδρυση Πανεπιστημιακών σχολών τουρισμού σε δημοφιλείς προορισμούς (Κρήτη, Ρόδο, Κέρκυρα κ.α)
- βελτίωση ακτοπλοϊκών και αεροπορικών γραμμών

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεράσιμος Α. Ζαχαράτος, “Package Tour, Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού”, Β’ έκδοση, Προπομπός 2003
- Στέλιος Βαρβαρέσος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β’ έκδοση 2000

Περιοδικά

- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Φεβρουάριος 2005
- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Μάρτιος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό και επιχειρηματικό περιοδικό, «Χρήμα και Τουρισμός», Οκτώβριος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό για την τουριστική βιομηχανία, «Τουριστική Αγορά», Ιανουάριος 2005

Μελέτες και Έρευνες

- Μελέτη του Υπ. Ανάπτυξης, “Στρατηγική της Λισσαβόνας, στόχοι και πορεία επίτευξης τους”, Ιανουάριος 2005
- Μελέτη του Εθνικού Συμβουλίου Τουρισμού, που παρουσιάστηκε στην συνεδρίαση της Θεσσαλονίκης, τον Οκτώβριο 2005. Δημοσιεύτηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία» Νοέμβριος 2005
- ΣΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση, “Τουρισμός και Απασχόληση”, Αθήνα 2003

Ιστοσελίδες

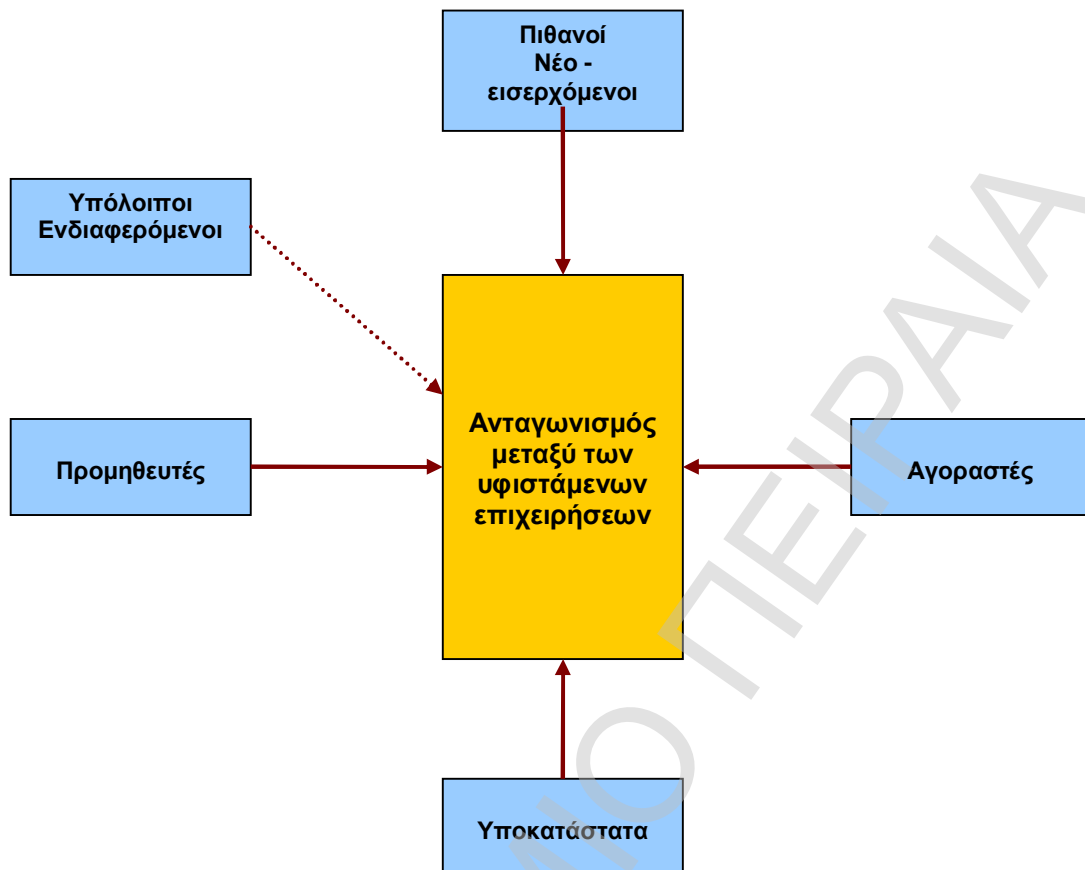
- Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.wto.com>
- Center for Regional and Tourism Research, <http://www.crt.dk>
- Travel Daily News, <http://www.traveldailynews.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας

4.1. Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του PORTER

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



Πηγή: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Michael E. Porter
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 : Υπόδειγμα 5 δυνάμεων του Porter

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

Όπως διαφαίνεται και στο γράφημα, οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής¹:

1. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δηλαδή εταιρείες, οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με αυτή των υφιστάμενων ανταγωνιστών, σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα, ανάλογα με το αν η αγορά στην οποία οι νεοεισερχόμενοι θέλουν να εισέλθουν έχει χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
2. Οι προμηθευτές της οποιαδήποτε επιχείρησης οι οποίοι ασκούν πιέσεις προς αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλουν τιμές, να επιβάλλουν χρόνους παραδόσεων και να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο.

¹ Πηγή: Β.Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική τω Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 2002

3. Οι αγοραστές οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον ζητούν πάντοτε νέες πηγές και νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. Τα υποκατάστατα των προϊόντων τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν των εταιρειών του κλάδου. Τα υποκατάστατα μπορούν να είναι είτε κοντινά είτε μακρινά, γεγονός το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους ανταγωνιστές και δημιουργεί την ένταση του ανταγωνισμού. Η πέμπτη δύναμη λοιπόν είναι η ένταση του ανταγωνισμού έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

4.1.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τους εξής βασικούς παράγοντες:

§ Οικονομίες κλίμακας,

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

§ Απαιτήσεις σε κεφάλαια

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

ότι θα αποσβέσουν τις επενδύσεις αυτές κατά την περίοδο των Αγώνων και κυρίως τη περίοδο που θα ακολουθούσε.

§ Διαφοροποίηση των προϊόντων

Ο βασικότερος όμως παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων των υπό ανάλυση μονάδων (από τη στιγμή που το επίπεδο των υπηρεσιών θεωρείται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο) είναι η τοποθεσία (location). Ειδικά για ορισμένους τύπους πελατών, κυρίως τους “business travelers”, η τοποθεσία είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιλογή ξενοδοχείου. Οι πελάτες αυτοί επιζητούν την ελαχιστοποίηση της απόστασης του ξενοδοχείου από τα γραφεία της εταιρείας και φυσικά του χρόνου που απαιτείται για τη μετακίνηση μέσα στην πόλη. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην διαφοροποίηση των προϊόντων παίζει και ο προσωπικός - υποκειμενικός παράγοντας, ή πιο απλά του γούστο του κάθε πελάτη.

Ως συμπέρασμα συνάγεται ότι τα προϊόντα αν και μη τυποποιημένα δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης. Εξαιρεση αποτελεί η «Μεγάλη Βρετανία», που προσφέρει ένα διαφορετικό πακέτο υπηρεσιών.

§ Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής είναι ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα προς λύση για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων. Αυτό προσπαθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες αναθέτοντας το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων τους σε διεθνείς αλυσίδες, οι οποίες διαθέτουν ένα “brand name” κύρους και μπορούν να διαπραγματευτούν με άλλους όρους με τους tour operators.

§ Κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία

Η νομοθεσία με τις διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου ν/3299/04 δημιουργεί ένα ευνοϊκότερο περιβάλλον για την προώθηση των ιδιωτικών επενδύσεων στον τουρισμό. Παρόλα αυτά τα κίνητρα που δίνονται στην περιοχή ‘Α που ανήκει ο νομός Αττικής είναι σαφώς μικρότερα από αυτά της περιφέρειας.

§ Η εμπειρία

Η έλλειψη εμπειρίας δεν είναι ένα σύνηθες φαινόμενο στον κλάδο που εξετάζεται, αφού ο επιχειρηματίας που θα προχωρήσει σε μια επένδυση τέτοιου ύψους θα αναθέσει τη διοίκηση του ξενοδοχείου σε άτομα με πείρα.

Συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία αυτά είτε αντιπροσωπεύουν την παρουσία πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα είτε αποτελούν έναν κρίκο εγχώριων ξενοδοχειακών αλυσίδων. Συνεπώς, είναι ευνόητο ότι η οργάνωση, η λειτουργία και το μάνατζμεντ αυτών βασίζεται σε συγκεκριμένα και δοκιμασμένα πρότυπα.

4.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

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

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

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

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

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

§ Περιορισμένος κίνδυνος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών

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

§ Το προϊόν του προμηθευτή δεν είναι διαφοροποιημένο

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

4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των αγοραστών

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

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

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

- ✓ Μεμονωμένους Ταξιδιώτες
- ✓ Ταξιδιωτικούς Πράκτορες
- ✓ Οργανωτές ταξιδιών (tour operators)
- ✓ “Business travelers”
- ✓ Μέλη συνεδρίων
- ✓ Κυβερνητικούς αξιωματούχους.

§ Το μέγεθος των αγοραστών

Το μεγάλο μέγεθος των αγοραστών-πελατών στον κλάδο που εξετάζεται είναι δεδομένο. Έχοντας ως βασικό εκπρόσωπό τους tour operators, οι οποίοι αποτελούν παγκόσμιους κολοσσούς που είναι σε θέση να καθορίζουν πληρότητες και τιμολογιακές πολιτικές, οι αγοραστές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του κλάδου. Οι tour operators αγοράζουν υπηρεσίες από τους παραγωγούς (ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες κτλ.) και τις συνδυάζουν και τις

ενσωματώνουν στα "πακέτα" τους. Από εκεί και πέρα, είτε μόνοι τους είτε μέσω των τουριστικών γραφείων (λιανοπωλητές) προωθούν τα πακέτα αυτά στους καταναλωτές. Με άλλα λόγια, οι "tour operator" αποτελούν έναν πολυσήμαντο δίαυλο της έμμεσης διανομής του τουριστικού προϊόντος. Η διανομή αυτή ξεκινά από τους παραγωγούς και τελειώνει στον καταναλωτή - τουρίστα, περνώντας από τους "tour operator" και συνήθως και από τα τουριστικά γραφεία.

Το 23,5% των πωλήσεων ξενοδοχειακών μονάδων 5 αστέρων προέρχεται από τους "tour operator" και τους travel agents (τουριστικά γραφεία)¹. Ελαφρώς μικρότερο ποσοστό (21,5%) της πελατειακής βάσης των ξενοδοχείων παράγεται από τους "Business travelers". Το 25,5% των πωλήσεων έχει ως πηγή τους συνέδρους, ενώ μόλις το 16,3% προέρχεται από μεμονωμένους ταξιδιώτες.

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

§ Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου

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

§ Η πληροφόρηση των αγοραστών

Επειδή η πλειονότητα των αγοραστών δεν απαρτίζεται από ιδιώτες, αλλά από οργανισμούς που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική αγορά, είναι επόμενο η πληροφόρηση των αγοραστών να είναι άριστη.

§ Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Η πρώτη προσέγγιση του συγκεκριμένου παράγοντα οδηγεί στη σκέψη πως τα ξενοδοχεία πολυτελείας απευθύνονται σε αγοραστές με δεδομένη οικονομική ευμάρεια και επομένως η ευαισθησία τους στην τιμή είναι περιορισμένη. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση απέχει από την πραγματικότητα αφού η

¹ Στοιχεία της έρευνας "Hotel Study 2005" της εταιρείας JBR Hellas

πλεονάζουσα προσφορά κλινών στον κλάδο των 5αστερών ξενοδοχείων έχει οδηγήσει στην μείωση της τιμών με στόχο την προσέλκυση πελατών ευαίσθητων στις μεταβολές των τιμών, που παραδοσιακά δεν ανήκουν στο “target group” τους. Επιπλέον φαίνεται πως η οικονομική κρίση και οι πρακτικές μείωσης κόστους, που υιοθετούνται συνεχώς ακόμα και από τις μεγαλύτερες εταιρείες τις κάνει ιδιαίτερα ευαίσθητες στο θέμα των τιμών και πολλές φορές δεν είναι διατεθειμένες οι να πληρώσουν την τιμή που ορίζουν τα 5**** ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα είτε να καταφεύγουν σε μονάδες χαμηλότερης κατηγορίας.

§ Κάθετη Ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για τις εταιρείες του κλάδου, που επηρεάζει τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και την βιωσιμότητα τους αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός¹.

Τα τελευταία χρόνια, είναι φανερό μία τέτοια τάση συγκεντρωτισμού και συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της καθετοποίησης από αρκετές σημαντικές εταιρείες του χώρου. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τόσο σε οριζόντιες όσο και σε κάθετες επεκτάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων κατά μήκος της αλυσίδας διανομής. Στα πλαίσια αυτά δημιουργήθηκαν μεγάλα travel trusts, των οποίων οι θυγατρικές δραστηριοποιούνται ως τουριστικοί παραγωγοί (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες κ.λπ.). Έτσι, παρατηρείται συχνά η πρακτική της προς τα πίσω κάθετης ολοκλήρωσης από μεγάλους tour operator, μέσω της εξαγοράς ξενοδοχειακών μονάδων, με στόχο τον έλεγχο των προμηθειών τους.

Παράλληλα, αρκετοί “tour operator” στην προσπάθειά τους να ελέγξουν πλήρως τα προϊόντα τους επενδύουν και πραγματοποιούν καθετοποίηση προς τα εμπρός με στόχο τον έλεγχο καναλιών διανομής (δημιουργία ιδιόκτητων δικτύων λιανικής διάθεσης). Είναι πλέον συχνό το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων οι οποίες έρχονται να δώσουν λύσεις σε προβλήματα ανταγωνιστικότητας αλλά και σε πολλές περιπτώσεις σε προβλήματα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πώληση

¹ Π.Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Εκδόσεις Θεσσαλονίκη 1990

του 50% των μετοχών του ομίλου Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) σε πολυεθνικό tour operator (TUI).

4.1.4 Απειλή από Υποκατάστατα προϊόντα

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

Επίσης ως υποκατάστατο θεωρούνται τα ξενοδοχεία 4 αστέρων τα περισσότερα πρόσφατα ανακαινισμένα, που βρίσκονται στο κέντρο της πόλης σε περιοχές που αναβαθμίστηκαν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αυτά διεκδικούν με αξιώσεις μερίδιο από την αγορά των Ελλήνων «business travelers» καθώς και από τις ξένες εταιρείες που το budget τους δεν μπορεί να καλύψει το κόστος ενός επαγγελματικού ταξιδιού ή ενός συνεδρίου σε ένα από τα 5άστερα ξενοδοχεία του κλάδου που εξετάζεται.

Τέλος, όσον αφορά τους «business travelers», έχει ήδη ξεκινήσει και θεωρείται ότι στο μέλλον θα χρησιμοποιηθεί σε ευρύτερο φάσμα από τις εταιρείες η τηλεδιάσκεψη ως μέσο επικοινωνίας που θα μειώσει κατά πολύ τα έξοδα για επαγγελματικά ταξίδια. Η χρήση της τεχνολογίας και η ανάγκη περικοπής των εξόδων ως εργαλείο για πιο ανταγωνιστικές τιμές από τις εταιρείες αποτελεί μια απειλή από υποκατάστατο προϊόν για την πελατειακή κατηγορία που αναφέραμε σε ότι αφορά τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων.

4.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Στο συγκεκριμένο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου κρίνεται αναγκαία μια προσπάθεια για να εντοπιστούν οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Φυσικά, είναι εύκολο για να αντιληφθεί κανείς ότι αναφερόμαστε σ' ένα κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Γενικότερα, ότι οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες

ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Παράλληλα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο κάθε κίνηση να δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα.

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

§ Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.

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

Πίνακας 4.1.5.1: ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ (κατηγορία 5****)			
	2005	2004	Μεταβολή%
Σεπτέμβριος	66,31%	55,35%	19,80%
Οκτώβριος	58,78%	50,82%	15,66%
Νοέμβριος	41,22%	39,42%	4,57%
Δεκέμβριος	34,04%	34,74%	-2,01%

*Πηγή: ΕΞΑ

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

Πίνακας 4.1.5.2: ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΔΩΜΑΤΙΟΥ/ ΜΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΔΩΜΑΤΙΟ			
	2005	2004	Μεταβολή%
Μέση τιμή δωματίου	107,59	136,48	-21,2
Μέση απόδοση ανά δωμάτιο	68,97	88,17	-21,8

*Πηγή: JBR Hellas- Howarth

Ωστόσο, ο δείκτης που καταδεικνύει το σημείο που πραγματικά υπάρχει σοβαρό πρόβλημα είναι η μέση τιμή δωματίου και η μέση απόδοση ανά δωμάτιο, δηλαδή το κομμάτι που αφορά τις οικονομικές επιδόσεις (Πίνακας 4.1.4.2). Η πτώση των τιμών κατά 21,2% σε σχέση με το 2004, ακόμη και εάν συνυπολογίσουμε τη συνεισφορά των Ολυμπιακών Αγώνων στην αύξηση των τιμών (περίπου 5%), ξεπερνά το 15%. Ήδη οι συνέπειες αυτής της πτώσης αρχίζουν να γίνονται εμφανείς στα αποτελέσματα των ξενοδοχείων για το 2005. Συμπερασματικά, με βάση τα παραπάνω και αν ληφθεί υπόψη η αύξηση των αφίξεων εξωτερικού κατά 13% το 1^ο εξάμηνο του 2005, η ζήτηση εμφανίζει αυξητική τάση. Βέβαια οι ποιότητα του τουρισμού και ο έντονος ανταγωνισμός συντελούν αρνητικά στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων του κλάδου.

Οι δύο παραπάνω μεταβλητές είναι το βασικό πρόβλημα των ξενοδοχείων του κλάδου μετά από τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αν παρατηρήσει κανείς τις πληρότητες καθώς και το δείκτη μέσου εσόδου ανά δωμάτιο. Επιπρόσθετα τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία εμφανίζουν σε αρκετές περιπτώσεις αρκετά κοινά χαρακτηριστικά ικανοποιώντας έτσι το πρώτο κριτήριο ανταγωνισμού στον κλάδο, μερικά από αυτά είναι η γεωγραφική θέση, οι παρέχόμενες υπηρεσίες, οι τιμές των προϊόντων κ.α. Βέβαια κατά γενική ομολογία των επαγγελματιών του χώρου η αυξημένη ζήτηση του 2005 και οι ευνοϊκές προσδοκίες για το 2006 έχουν κάνει την κατάσταση καλύτερη.

§ Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος

Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να είναι από αυτούς που ταλαιπωρούν περισσότερο τον κλάδο. Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους είναι σταθερό. Επίσης, οι παροχές υψηλής ποιότητας συνεπάγονται και υψηλό επίπεδο

εξειδίκευσης και συνεπώς εργατικό κόστος. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας το απασχολούμενο προσωπικό ανέρχεται σε 0,74 άτομα ανά δωμάτιο, έναντι 0,3 στις άλλες κατηγορίες¹. Τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα ανέρχονται περίπου σε 6,7% το τριπλάσιο σχεδόν από τα έξοδα μάρκετινγκ (2,3%). Έτσι το μεικτό λειτουργικό κέρδος για τις περισσότερες κατηγορίες είναι χαμηλό (25,5% για το 2004). Η κατάσταση αυτή εξαναγκάζει τους ξενοδόχους σε πίεση των τιμών για πώληση μεγαλύτερου όγκου.

§ Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς

Ο κλάδος των πολυετών ξενοδοχείων στην Αθήνα χαρακτηρίζεται εν πολλοίς από την προσπάθεια για την βελτίωση των “δεικτών” (πληρότητα, απόδοση ανά δωμάτιο κ.α). Για την ακρίβεια, εξελίσσεται μία μάχη για να γεμίσουν τα πολλά διαθέσιμα δωμάτια. Έτσι εμφανίζεται το φαινόμενο του πόλεμου τιμών. Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε ο κ. Κώστας Τζαννέτος², διευθυντής στο επισιτιστικό τμήμα του Athens Ledra Marriott, «από τον Σεπτέμβριο του 2004 και τη λήξη των Ολυμπιακών Αγώνων, εξελίσσεται πόλεμος για τις πληρότητες», συμπληρώνοντας ότι «όλοι στοχεύουν στον όγκο (volume), με εξαίρεση τη «Μεγάλη Βρετανία» που διατηρεί το προφίλ του ξενοδοχείου πολυτελείας εφαρμόζοντας “Premium” τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

§ Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη

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

§ Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

Σε ότι αφορά τις εταιρείες που εξετάζουμε, ότι είναι πολύ δύσκολο για μια μονάδα να αποχωρήσει ακόμα και στη περίπτωση που τα οικονομικά αποτελέσματα είναι αρνητικά. Σε ότι αφορά το μικρο-περιβάλλον που εξετάζεται

¹ Στοιχεία έρευνας “Hotel Study 2005” της εταιρείας JBR Hellas

² Πηγή: Προσωπική Συνέντευξη

τέτοια περίπτωση δεν υπάρχει, αλλά και αν συντρέξει στο μέλλον το σίγουρο είναι ότι με βάση το μέγεθος που χαρακτηρίζει τις μονάδες αυτές και το διεθνές όνομα (πολυεθνικοί όμιλοι όπως η Hilton, η InterContinental και η Marriott), τότε σίγουρα οι μονάδες αυτές θα προτιμήσουν να επωμισθούν το κόστος παραμονής από αυτό της αποεπένδυσης γιατί αυτό θα ήταν επιζήμιο.

4.2 Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον του Athenaeum Intercontinental

Η παραπάνω ανάλυση του υποδείγματος του Porter κατέδειξε τους επιμέρους παράγοντες κάθε μιας δύναμης για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας. Ωστόσο, παρουσιάζει μία συγκεντρωτική εικόνα του κλάδου καθώς περιλαμβάνει όλες τις μονάδες πολυτελείας που λειτουργούν στην Αθήνα. Η έννοια της στρατηγικής ομάδας θα βοηθήσει στο να διαφανεί το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον του Athenaeum InterContinental. Κατά τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους¹. Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν κοινές κατευθύνσεις σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

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

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

4.2.1 Η ανταγωνιστική ομάδα του InterContinental²

¹ Πηγή: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Michael E. Porter

² Πηγή : Στοιχειά του τμήματος Μάρκετινγκ του ξενοδοχείου

Στην παρούσα μελέτη αναλύονται μόνο 7 από τα 34 ξενοδοχεία κατηγορίας πολυτελείας-5 αστέρων που λειτουργούν στην Αττική. Τα ξενοδοχεία που απαρτίζουν την στρατηγική ομάδα του Athenaeum InterContinental είναι: *Hilton Athens, Ledra Marriott Hotel-Athens, Grande Bretagne Hotel, Metropolitan Hotel, N.J.V. Athens Plaza και Divani Caravel*, όπως το ίδιο ξενοδοχείο ορίζει.

Πίνακας 4.2.1.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	
ATHENS HILTON	527
ATHENS PLAZA	158
DIVANI CARAVEL	471
GRANDE BRETANIA	323
LEDRA MARRIOTT	307
METROPOLITAN	361
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	2.148
InterContinental	543
ΣΥΝΟΛΟ	2.691

Παρακάτω αναπτύσσονται αναλυτικότερα οι λόγοι που κάθε ένα από τα υπόλοιπα πολυτελή ξενοδοχεία δεν ανήκουν στην παραπάνω στρατηγική ομάδα:

- Με βασικό κριτήριο το συνδυασμένο μίγμα city και resort hotel καθώς και της απόστασης από το κέντρο της Αθήνας, δικαιολογείται ο αποκλεισμός των ξενοδοχείων:

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

- Λόγω απόστασης και μεγέθους αποκλείονται τα ξενοδοχεία:

- ◆ Sofitel Athens Airport Hotel

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

- Λόγω μεγέθους και φήμης εξαιρούνται τα ξενοδοχεία:

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

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

4.3 Η Παρουσίαση των ξενοδοχείων της Στρατηγικής Ομάδας

ο ATHENS HILTON

Το ξενοδοχείο ATHENS Hilton, που λειτουργεί από το 1963 βρίσκεται ίσως στο καλύτερο σημείο της πόλης και το κτίριο του είναι ένα από τα χαρακτηριστικότερα της Αθήνας. Το 1957 ο όμιλος Α. Πέζα υπέγραψε την επίσημη συμφωνία για την δημιουργία ενός νέου ξενοδοχείου, του HILTON Αθηνών. Το 1960 η «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ΙΟΝΙΚΗ Α.Ε» θυγατρική της Ιονικής Τράπεζας αποκτούν το μεγαλύτερο μερίδιο μετοχών, που περνά το 1999 στο όμιλο ALPHA BANK μετά τη συγχώνευση των δύο τραπεζών. Το 2001 διέκοψε πλήρως την λειτουργία του λόγω ενάρξεως των εργασιών ανακαίνισης και επαναλειτούργησε στα τέλη του 2003¹.

Το ξενοδοχείο διαθέτει συνολικά 527 δωμάτια, με μία πλήρως ανακαινισμένη Business and Executive πτέρυγα². Οι συνεδριακές εγκαταστάσεις του κτιρίου καταλαμβάνουν έναν χώρο εμβαδού 3000 τμ. Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων έχει την δυνατότητα φιλοξενίας 2000 ατόμων, ενώ διαθέτει και 14 αίθουσες μικρότερες αίθουσες. Επίσης, στο ξενοδοχείο λειτουργούν 7 εστιατόρια και καφέ, μεταξύ των οποίων το καθιερωμένο στην πόλη των Αθηνών, «Βυζαντινό» καθώς και το μπαρ GALAXY στον τελευταίο όροφο του κτιρίου. Τέλος, μετά την ανακαίνιση του διαθέτει ένα πλήρως εξοπλισμένο κέντρο ευεξίας και 2 πισίνες (εσωτερική και υπαίθρια).

Hilton Athens: Ανάλυση “Δυνάμεων – Αδυναμιών”

Δυνάμεις

§ Η τοποθεσία όπου βρίσκεται εγκατεστημένη η μονάδα κρίνεται ως εξαιρετική, καθώς βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης και σε κοντινή απόσταση από 2 σταθμούς του μετρό. Επίσης, τα κτίριο του ξενοδοχείου είναι ένα από τα χαρακτηριστικότερα της Αθήνας. Αποτέλεσμα, του

¹ Πηγή: ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2004

² Πηγή: <http://www.hilton.com>

“location” είναι το ξενοδοχείο είναι ίσως το γνωστότερο των Αθηνών, ιδιαίτερα μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου.

- § Το ξενοδοχείο είναι μέλος μίας από της γνωστές ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως.
- § Οι εγκαταστάσεις του στο τομέα των δωματίων και των συνεδρίων διαμορφώνουν ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών που είναι ένα από τα καλύτερα του ανταγωνισμού. Επίσης, διαθέτει το μεγαλύτερο υπόγειο parking (250 θέσεων) και ένα ολοκληρωμένο κέντρο ευεξίας.
- § Το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου που με τις συμφωνίες που «κλείνει», καταφέρνει σε μια ιδιαίτερος ανταγωνιστική περίοδο να παρουσιάζει του υψηλότερους δείκτες αναφορικά με την πληρότητα και τη μέση τιμή δωματίου¹.
- § Τα εστιατόρια και τα μπαρ του ξενοδοχείου που είναι καθιερωμένα στην συνείδηση των Αθηναίων. Συνεχίζουν να αποτελούν δημοφιλή προορισμό ακόμα και σε μια περίοδο που η πλειοψηφία του κόσμου δεν επιλέγει τα ξενοδοχεία για να διασκεδάσει και ο ανταγωνισμός από μεμονωμένα εστιατόρια και μπαρ είναι εντονότατος.
- § Η ιδιοκτησία της μονάδας από την ALPHA BANK, προσδίδει στην μονάδα αναμφισβήτητη οικονομική ευρωστία (χαρακτηριστικό παράδειγμα η πρόσφατη ανακαίνιση-επέκταση).

Αδυναμίες

- § Το ανακαινισμένο Hilton άλλαξε εικόνα, προβάλλοντας ένα μοντέρνο ύφος, που έκανε αρνητική εντύπωση σε ένα μεγάλο τμήμα της παραδοσιακής πελατείας του. Επίσης, το μικρό μέγεθος των δωματίων αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα².
- § Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων παρουσιάζει μία σημαντική αδυναμία: την μειωμένη ορατότητα λόγω των κολώνων στήριξης, που επιπλέον περιορίζει την χωρητικότητα της.
- § Οι απαιτήσεις συντήρησης των εγκαταστάσεων μετά την ανακαίνιση, είναι μεγάλες.

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη της Κας Ελένης Τσαφάρá. F.O Manager

² Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου

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

ο **ATHENS PLAZA**

Το ξενοδοχείο Athens Plaza, που βρίσκεται στην πλατεία συντάγματος είναι προσφάτως ανακαινισμένο και διαθέτει 182 δωμάτια. Είναι μέλος της ελληνικής αλυσίδας Grecotel και είναι ένα από τα γνωστά ξενοδοχεία της πόλης. Ο όμιλος Grecotel ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και την TUI Group¹. Διαθέτει 39 ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων με συνολική δυναμικότητα 14.600 κλινών περίπου. Στην Αθήνα εκτός από το Athens Plaza έχει υπό την ιδιοκτησία της το King George στην πλατεία Συντάγματος, το Athens Acropolis και το Omonia Grande στην πλατεία Ομονοίας, το Athens Imperial στην πλατεία Καραϊσκάκη, το Athena Grande στην πλατεία Κοτζιά και το Vouliagmeni Suites στην Βουλιαγμένη.

Το Athens Plaza παρόλο της ιδανικής του τοποθεσίας, το περιορισμένο μέγεθος του δεν του επιτρέπει να διεκδικεί τμήμα της αγοράς των συνεδρίων και των group. Απευθύνεται κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες και ανταγωνίζεται κυρίως τα υπόλοιπα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην πλατεία Συντάγματος, την «Μεγάλη Βρετανία» και το King George. Η διοίκηση της επιχείρησης επωφελήθηκε κατά τη διάρκεια της ανακαίνισης των γειτονικών ξενοδοχείων και του Hilton, καταφέροντας να αυξήσει τις επιδόσεις του. Βέβαια μετά την επαναλειτουργία των παραπάνω ξενοδοχείων σημείωσε κατακόρυφη πτώση στις πληρότητες και στους δείκτες κερδοφορίας.

Athens Plaza: Ανάλυση “Δυνάμεων – Αδυναμιών”

Δυνάμεις

§ Η τοποθεσία της μονάδας στην πλατεία Συντάγματος, σε ένα σημείο εύκολα προσβάσιμο με το μετρό και σε μικρή απόσταση από το εμπορικότερο, δρόμο της πόλης την οδό Ερμού.

¹ Πηγή: <http://grecotel.gr>

- § Το ξενοδοχείο είναι μέλος της Grecotel, του μεγαλύτερου ελληνικού ξενοδοχειακού ομίλου, επιτρέποντας έτσι την ύπαρξη συνεργιών.
- § Τα 182 δωμάτια του είναι πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια καθώς και οι κοινόχρηστοι χώροι.
- § Η ελκυστική τιμολογιακή του πολιτική που ακολουθεί συμβάλλει στο να αποσπά μέρος της πελατείας των Grande Bretagne και King George¹.

Αδυναμίες

- § Ο μικρό αριθμός δωματίων απαγορεύει τη φιλοξενία μεγάλων group, με αποτέλεσμα τη στροφή αποκλειστικά στο FIT κομμάτι της αγοράς. Επίσης, οι περιορισμένοι συνεδριακοί χώροι δεν επιτρέπουν την φιλοξενία συνεδρίων χάνοντας ένα επικερδές τμήμα της αγοράς².
- § Τα δωμάτια είναι τα μικρότερα μεταξύ της στρατηγικής ομάδας του ανταγωνισμού.
- § Το ξενοδοχείο γεινιάζει με δύο ξενοδοχεία σαφώς πολυτελέστερα και με ποιοτικότερο service αυτού.
- § Η έλλειψη χώρου στάθμευσης αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα του ξενοδοχείου, που καλύπτεται βέβαια με την χρήση ιδιωτικών γειτονικών “parking”.

∅ DIVANI CARAVEL

Το ξενοδοχείο Divani Caravel βρίσκεται στο κέντρο της πόλης σε μικρή απόσταση από το Hilton. Ανήκει στην εταιρία Caravel Ξενοδοχεία που ιδρύθηκε το 1970, που διαθέτει 3 ξενοδοχεία στην Αθήνα και άλλα 3 στην υπόλοιπη Ελλάδα. Επίσης, το ξενοδοχείο είναι μέλος των “Leading Hotels of the World”. Το Divani Caravel διαθέτει 471 δωμάτια, συνεδριακές εγκαταστάσεις 4000 τμ καθώς και 3 εστιατόρια και μπαρ. Επιπλέον, λειτουργεί γυμναστήριο και ανοιχτή πισίνα τους θερινούς μήνες³.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου εκμεταλλευόμενη την τοποθεσία του κτιρίου εφαρμόζει μία ελαστική τιμολογιακή πολιτική, με στόχο την προσέλκυση του επιχειρηματικού τμήματος της αγοράς. Αναφορικά με τους μεμονωμένους

¹ Πηγή: Ανάλυση Ανταγωνισμού από το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental

² Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου

³ Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από διαφημιστικό έντυπο του ξενοδοχείου

ταξιδιώτες απευθύνεται σε αυτούς που δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για διαμονή το ποσό που ζητά το Hilton, InterContinental και Grande Bretania, παρέχοντας βέβαια υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας¹.

Divani Caravel: Ανάλυση “Δυνάμεων – Αδυναμιών”

Δυνάμεις

- § Ο ιδιοκτήτης της αλυσίδας είναι άνθρωπος με ισχυρές διασυνδέσεις στον τοπικό επιχειρηματικό κόσμο. Επίσης, το ξενοδοχείο είναι μέλος των “Leading Hotels of the World”, που το προσδίδει κύρος διεθνούς εμβέλειας.
- § Η τοποθεσία του είναι εξαιρετικά ευνοϊκή, αφού βρίσκεται πολύ κοντά στο κέντρο της πόλης, σε δημόσιες υπηρεσίες και νοσοκομεία.
- § Το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου που με την ελκυστική τιμολογιακή πολιτική και τις ταχύτατες κινήσεις αποτελεί σημαντικό αντίπαλο για μονάδες που ανήκουν σε διεθνείς αλυσίδες, όπως το Hilton και InterContinental.
- § Ο αριθμός δωματίων του (473), είναι αρκετά μεγάλος, επιτρέποντας του έτσι τη φιλοξενία συνεδρίων. Επιπλέον τα δωμάτια του είναι πρόσφατα ανακαινισμένα
- § Οι αίθουσες εκδηλώσεων του διαθέτουν στην πλειοψηφία τους φυσικό φωτισμό ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευελιξία αναφορικά στη διαμόρφωσή τους. Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων είναι από τις μεγαλύτερες της στρατηγικής ομάδας.

Αδυναμίες

- § Το μικρό μέγεθος των δωματίων καθώς και παροχές τους δεν έχουν την δυνατότητα να προσελκύσουν ένα ανώτερο τμήμα της αγοράς, που θα αυξήσει και την μέση τιμή δωματίου.
- § Το όνομα του ξενοδοχείου δεν είναι αντίστοιχου κύρους και εμβέλειας αυτού των Hilton, Ledra Marriott, ICH, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο ιδιαίτερα στις διεθνείς εταιρίες. Επίσης, το παρεχόμενο service θεωρείται κατώτερο των βασικών ανταγωνιστών του.

¹ Πηγή: Ανάλυση Ανταγωνισμού από το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental

- § Το executive floor του ξενοδοχείου δεν διαθέτει υπηρεσίες αντίστοιχες του ανταγωνισμού, ενώ το στυλ διακόσμησης χαρακτηρίζεται κλασσικό και ξεπερασμένο.
- § Τα εστιατόρια του δεν είναι γνωστά στο τοπική αγορά και δεν προσελκύουν επισκέπτες πέρα από τους ενοίκους του ξενοδοχείου.
- § Η απουσία χώρου στάθμευσης είναι σημαντικό μειονέκτημα, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι το ξενοδοχείο διαθέτει 471 δωμάτια και συνεδριακές αίθουσες χωρητικότητας 1000 ατόμων περίπου.

ο **ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ (GRANDE BRETAGNE)**

Το ξενοδοχείο Grande Bretagne είναι το παλαιότερο ξενοδοχείο της Αθήνας και λειτουργεί από το 1872. Βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος και διαθέτει 321 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων 58 σουιτών και μίας Βασιλικής και μίας Προεδρικής σουίτας. Επίσης, στο ξενοδοχείο λειτουργεί το μοναδικό κέντρο ευεξίας 5* στην πόλη της Αθήνας, 7 εστιατόρια και μπαρ, ανάμεσα τους το κλασσικό G&B Corner, καθώς εσωτερική και εξωτερική πισίνα. Τέλος διαθέτει και συνεδριακές εγκαταστάσεις 1100τμ (600 άτομα χωρητικότητα), που είναι βέβαια οι μικρότερες συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Το ξενοδοχείο ανήκει στην εταιρία Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε, που ιδρύθηκε το 1919.

Η Μεγάλη Βρετανία παρόλο που συμπεριλαμβάνεται στην ανταγωνιστική ομάδα που περιγράφεται είναι ένα εντελώς διαφορετικό ξενοδοχείο από τα υπόλοιπα. Απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, που είναι διατεθειμένο να πληρώσει για να απολαύσει τις ιδιαίτερες υπηρεσίες που παρέχονται. Η διακόσμηση είναι αποκλειστικά κλασσικού στυλ, στους χώρους του φιλοξενούνται αυθεντικά έργα τέχνης και αντίκες¹. Στα δωμάτια τοποθετήθηκαν επιλεγμένα και υψηλής αισθητικής έπιπλα, ενώ οι συσκευές υψηλής τεχνολογίας που παρέχουν τα δωμάτια, είναι διακριτικά κρυμμένες για να μην παρεμβαίνουν στην αισθητική των χώρων. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου δεν έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν μεγάλα συνέδρια και γκρουπ. Συνεπώς, η τιμολογιακή πολιτική του απευθύνεται σε μεμονωμένους

¹ Πηγή: [http:// www.grandebretagne.gr](http://www.grandebretagne.gr)

πελάτες και εταιρίες που οργανώνουν συναντήσεις και εκδηλώσεις για σημαντικές προσωπικότητες του πολιτικού και επιχειρηματικού κόσμου¹.

Μεγάλη Βρετανία: Ανάλυση “Δυνάμεων – Αδυναμιών”

Δυνάμεις

- § Η τοποθεσία του ξενοδοχείου στην πλατεία Συντάγματος, σε μικρή απόσταση από το κοινοβούλιο και τον εμπορικότερο δρόμο της πόλης σε συνδυασμό με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση ενός ιδιαίτερου ελκυστικού τμήματος της αγοράς.
- § Τα δωμάτια του ξενοδοχείου και οι υπόλοιπες εγκαταστάσεις του είναι προσφάτων ανακαινισμένες. Η ριζική ανακαίνιση του κτιρίου κόστισε 70.000.000 εκατομμύρια ευρώ. Το ξενοδοχείο επαναλειτούργησε το 2003 χωρίς να έχει χάσει το κλασσικό στιλ και το ύφος του στα δωμάτια και στα εστιατόρια του.
- § Οι συνεδριακές αίθουσες διαθέτουν φυσικό φως, πολυτελή και σύγχρονο εξοπλισμό που τις διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό.
- § Τα εστιατόρια και τα καφέ του ξενοδοχείου είναι δημοφιλή στην τοπική αγορά, ανάμεσα τους το GB Corner που αποτελεί σημείο συνάντησης του προσωπικοτήτων για δεκαετίες.
- § Το κέντρο ευεξίας που λειτουργεί στο υπόγειο του κτιρίου είναι το μοναδικό που παρέχει υπηρεσίες 5 αστέρων στην Αθήνα. Επίσης, λειτουργεί εσωτερική και εξωτερική πισίνα στην ταράτσα του κτιρίου.
- § Το ξενοδοχείο είναι μέλος της διεθνούς αλυσίδας Starwood, που το προσδίδει το απαραίτητο κύρος και εκτός των συνόρων της ελληνικής αγοράς.

Αδυναμίες

- § Η πολιτική μάρκετινγκ της διοίκησης που δεν διακρίνεται από της ελαστικότητα της, ώστε να προσελκύσει και άλλα τμήματα της αγοράς πέρα “VIP travelers” για να ενισχύσουν την πληρότητα που είναι χαμηλή την μεγαλύτερη περίοδο του έτους².

¹ Πηγή : Προσωπικά συνέντευξη της Κας Ελένης Ράντου, Υπεύθυνης Πωλήσεων

² Πηγή: Ανάλυση Ανταγωνισμού από το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental

- § Το υψηλό κόστος συντήρησης των εγκαταστάσεων, οδηγεί στις περικοπές από το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι συχνά κατώτερες των προσδοκιών.
- § Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου δεν προσφέρονται για την εξυπηρέτηση γκρουπ μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, με αποτέλεσμα ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς να παραμένει ανεκμετάλλευτο¹.
- § Το ξενοδοχείο δε διαθέτει χώρο στάθμευσης, σε μία περιοχή με έντονο κυκλοφοριακό πρόβλημα καθώς βρίσκεται μάλιστα εντός των ορίων του δακτυλίου.

ø **LEDRA MARRIOTT:**

Το ξενοδοχείο Ledra Marriott είναι μέλος της διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας Marriott, που αριθμεί 2389 ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο. Ανήκει στην εταιρεία ΑΣΤΥ Α.Ξ.Ε που ιδρύθηκε το 1977 από αλλοδαπούς επιχειρηματίες². Το ξενοδοχείο βρίσκεται στην Λεωφόρο Συγγρού. Διαθέτει 314 δωμάτια, 1 κεντρική αίθουσα συνεδρίων με έκταση 2694 τμ και 12 βοηθητικές αίθουσες καθώς και 4 εστιατόρια και μπαρ. Επίσης, διαθέτει γυμναστήριο και πισίνα που λειτουργεί στην οροφή του κτιρίου. Τα δωμάτια, οι συνεδριακές αίθουσες και οι κοινόχρηστοι χώροι του ξενοδοχείου είναι πρόσφατα ανακαινισμένοι.

Ledra Marriott : Ανάλυση “Δυνάμεων και Αδυναμιών”

Δυνάμεις

- § Η αλυσίδα της Marriott είναι διεθνούς φήμης με εκατομμύρια μέλη σε όλο τον κόσμο
- § Η πλειοψηφία των δωματίων είναι προσφάτων ανακαινισμένα, ενώ το ξενοδοχείο μετά την ανακαίνιση του διαθέτει και ένα όροφο που λειτουργεί ως Executive floor.
- § Το εστιατόριο Conakai είναι ιδιαίτερα δημοφιλές στην τοπική αγορά
- § Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων είναι προσφάτως ανακαινισμένη και έχει ένα επιπλέον πλεονέκτημα, την καλή ορατότητα που δεν περιορίζεται από

¹ Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου

² Πηγή: ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2004

κολώνες στήριξης. Επιπλέον το ξενοδοχείο διαθέτει αίθουσες συνεδρίων με φυσικό φως.

§ Το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου που με την επιθετική πολιτική που εφαρμόζει έχει καταφέρει να αποσπάσει κομμάτι της πίτας των InterContinental και Hilton. Ειδικά στο εταιρικό κομμάτι της αγοράς και στην αγορά συνεδρίων τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θετικά¹.

Αδυναμίες

§ Η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σχετικά με τον ανταγωνισμό μακριά από το κέντρο και δεν εξυπηρετείται η πρόσβαση από κάποιο σταθμό του μετρό.

§ Το δωμάτια του ξενοδοχείου είναι συγκριτικά μικρά σε μέγεθος, ενώ και ο αριθμός δεν επαρκεί για την εξυπηρέτηση γκρουπ και συνεδρίων που χρειάζονται μεγάλο αριθμό δωματίων διαμονής. Επίσης, οι υπηρεσίες που παρέχει Executive Floor δεν είναι αντίστοιχες ενός 5άστερου ξενοδοχείου².

§ Το κεντρικό Lobby του ξενοδοχείου δεν είναι λειτουργικό για την εξυπηρέτηση πολλών πελατών ταυτόχρονα. Επιπλέον, το ξενοδοχείο δεν διαθέτει εμπορικά καταστήματα γεγονός που προκαλεί αρνητικό αντίκτυπο στους επισκέπτες.

§ Η φήμη του ξενοδοχείου δεν είναι ιδιαίτερα καλή στην τοπική επιχειρηματική αγορά.

ο METROPOLITAN

Το ξενοδοχείο Metropolitan βρίσκεται στη Λεωφόρο Συγγρού στο ύψος του δέλτα Φαλήρου. Διαθέτει 374 δωμάτια, συνεδριακές αίθουσες με συνολικό εμβαδόν 600 τμ (500 άτομα χωρητικότητα) 2 εστιατόρια και 1 καφέ. Επίσης, στο ξενοδοχείο λειτουργεί γυμναστήριο και εξωτερική πισίνα κατά τους θερινούς μήνες³.

Το ξενοδοχείο, που λειτουργεί από το 1977, ανήκει στην εταιρία Χανδρής Ελλάς Α.Ε που έχει στην κατοχή της άλλα 2 ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Ο ιδιοκτήτης της εταιρίας έχει ιδιαίτερες σχέσεις με τις ναυτιλιακή και με την

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του Κου Κώστα Τζαννέτου, Διευθυντή του τμήματος επισιτισμού

² Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου

³ Πηγή: <http://www.chandris.gr>

κυπριακή αγορά, που σε συνδυασμό με την τοποθεσία του ξενοδοχείου το καθιστούν ανταγωνιστικό στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Βεβαίως, το ξενοδοχείο δεν πληροί τις τυπικές προϋποθέσεις για να ανήκει στα πολυτελή ξενοδοχεία της πόλης και κυρίως ανταγωνίζεται τα ξενοδοχεία 4 αστέρων που βρίσκονται κατά μήκος της παραλιακής οδού της πόλης.

Metropolitan: Ανάλυση “Δυνάμεων – Αδυναμιών”

Δυνάμεις

- § Η τοποθεσία του ξενοδοχείου που το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας. Βρίσκεται σε μικρή απόσταση από το λιμάνι του Πειραιά γεγονός που επιτρέπει την συνεργασία με ναυτιλιακές εταιρείες¹.
- § Το τμήμα πωλήσεων με την αρωγή των δημοσίων σχέσεων της ιδιοκτήτριας εταιρίας έχουν συμβάλει στην καθιέρωση του ξενοδοχείου σε δύο επικερδή τμήματα της αγοράς των Ελλήνων εφοπλιστών και των Κυπρίων επιχειρηματιών.
- § Εκ των 361 ανακαινισμένων δωματίων του ξενοδοχείου, το ¼ διαθέτει θέα προς την θάλασσα, πλεονέκτημα που δεν έχει κανένα από τας υπόλοιπα ξενοδοχεία².

Αδυναμίες

- § Το ξενοδοχείο ανήκει σε μία τοπική αλυσίδα χωρίς να είναι μέλος κάποιου διεθνούς ομίλου, που αυτομάτως δυσχεραίνει την προσέγγιση πελατών από το εξωτερικό.
- § Η τοποθεσία του ξενοδοχείου, που είναι εγκατεστημένο μακριά από το κέντρο της πόλης και δεν εξυπηρετείται από κανένα σταθμό του μετρό ή του τραμ.
- § Τα δωμάτια και οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν είναι επιπέδου ενός 5άστερου ξενοδοχείου.
- § Οι κοινόχρηστοι χώροι και οι συνεδριακές εγκαταστάσεις δεν προσφέρονται για την φιλοξενία συνεδρίων και γκρουπ με πολλούς συμμετέχοντες. Επιπλέον, δεν διαθέτει χώρος στάθμευσης, ενώ το κέντρο

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του Κου Ελευθέριου Καπαρουδάκη, Rooms Division & Q.A Manager

² Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από διαφημιστικό έντυπο του ξενοδοχείου

παροχής γραμματειακής υποστήριξης για το κοινό δεν έχει την δυνατότητα να εξυπηρετήσει περισσότερα από δύο άτομα συγχρόνως¹.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

¹ Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου

Βιβλιογραφία – Πηγές 4^{ου} Κεφαλαίου

Βιβλιογραφία

- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press,
- Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική τω Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 2002
- Π.Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Εκδόσεις Θεσσαλονίκη 1990

Μελέτες

- JBR Hellas, “Hotel Study 2005”
- ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2004
- Athenaeum InterContinental Sales Department, Ανάλυση Ανταγωνισμού, 2005

Προσωπικές Συνεντεύξεις

- Κας Ελένη Τσαφάρα, F.O Manager του ξενοδοχείου Athens Hilton
- Κου Κώστα Τζαννέτου, Διευθυντή του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου Ledra Marriott
- Κας Ελένης Ράντου, Υπεύθυνης Πωλήσεων του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία
- Κου Ελευθέριου Καπαρουδάκη, Rooms Division & Q.A Manager του ξενοδοχείου Metropolitan

Διαδίκτυο

- <http://www.hilton.com>
- <http://www.grecotel.gr>
- <http://www.grandebretagne.gr>
- <http://www.marriott.com>
- <http://www.chandris.gr>

Κεφάλαιο 5^ο

Μελέτη περίπτωσης - Το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental (AICH)

Στο 5^ο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα παρουσιαστεί ένα από τα 7 πολυτελή ξενοδοχεία που απαρτίζουν την στρατηγική ομάδα, που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το Athenaeum InterContinental. Η ανάλυση θα εστιαστεί σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων, αλλά και του συνόλου της τουριστικής βιομηχανίας έχει αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν στον αναγνώστη οι επιλογές της διοίκησης και ο σχεδιασμός της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού στην στρατηγική ομάδα που εξετάζεται.

5.1 Παρουσίαση του ξενοδοχείου “Athenaeum InterContinental”

Σε αυτή την παράγραφο του 6^{ου} κεφαλαίου θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η εξεταζόμενη επιχείρηση. Το ξενοδοχείο πολυτελείας “Athenaeum InterContinental Athens” λειτουργεί από τον Απρίλιο του 1982. Το ξενοδοχείο δεν βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, όπως τα περισσότερα “City Hotels” αλλά στη Λεωφόρο Συγγρού. Παρόλα αυτά η μικρή απόσταση από 2 σταθμούς του Μετρό και από το Τραμ συμβάλουν στην εύκολη και γρήγορη μετακίνηση προς διάφορους προορισμούς της πόλης.

Το “Athenaeum InterContinental” ανήκει στην διεθνή Βρετανική αλυσίδα της “InterContinental Hotels Group PLC”, η οποία διαθέτει περισσότερα από 3.500 ξενοδοχεία και 536.000 δωματίων σε σχεδόν 100 χώρες. Ο όμιλος είναι κάτοχος μιας σειράς αναγνωρισμένων εμπορικών σημάτων ξενοδοχείων συμπεριλαμβανομένων των “Intercontinental Hotels & Resorts”, “Crowne Plaza Hotels & Resorts”, “Holiday Inn Hotels and Resorts”, “Holiday Inn Express”, “Staybridge Suites”, “Candlewood Suites” και “Hotel Indigo”. Επίσης, δραστηριοποιείται στην αγορά των μη αλκοολούχων ποτών κατέχοντας ένα

σημαντικό ποσοστό μετοχών της “Britvic”, που είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες σε αυτό τον κλάδο στο Ηνωμένο Βασίλειο.¹

Η “InterContinental Hotels Group PLC”, ιδρύθηκε το 1946 από την αεροπορική εταιρία “PAN AMERICAN” και επεκτάθηκε σύντομα στοχεύοντας στον επαγγελματικό τουρισμό. Το 1981 η εταιρία εξαγοράζεται από την “Grand Metropolitan” και το 1988 “SAISON Group” αποκτά το πλειοψηφικό πακέτο του ομίλου. Μετά από αυτή την εξαγορά ξεκινά μια δυναμική περίοδο για την “InterContinental”, προωθούνται τα ξενοδοχεία “Global Partner”, προστίθεται ο όρος “Resorts” στην επωνυμία του ομίλου (1995). Το 1998 η “Bass Hotels & Resorts” αγοράζει την “Intercontinental” (2700 ξενοδοχεία σε 90 διαφορετικές χώρες) και το 2002 η Bass μετονομάζεται σε Six Continents Hotels and Resorts. Τέλος, το 2003 το τμήμα της εταιρίας που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων μετονομάζεται σε “InterContinental Hotels and Resorts”, μέλος του οποίου είναι και το ελληνικό “Athenaeum”.

Στη συνέχεια γίνεται μία αναλυτική παρουσίαση: των δωματίων και των υπηρεσιών διαμονής, των εστιατορίων και των συνεδριακών χώρων της εξεταζόμενης επιχείρησης.

✓ Υπηρεσίες Εστίασης – Περιγραφή Δωματίων

Το “Athenaeum InterContinental” διαθέτει 543 δωμάτια πολυτέλειας, συμπεριλαμβανομένων δύο ειδικών ορόφων που φιλοξενούν το “Club Intercontinental”, 60 σουιτών και ανάμεσα σε αυτές και μιας προεδρική σουίτα 315τμ., δωματίων μη καπνιζόντων και ειδικών δωματίων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια έχουν τηλέφωνα με απευθείας εξωτερική γραμμή, σύστημα μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου, σημεία παροχής πρόσβασης στο Διαδύκτιο, “PC” και “Fax” κατόπιν αιτήσεως, “pay TV” καθώς και “video on Demand”, στεγνωτήρες, υπηρεσία δωματίων καθ’ όλη τη διάρκεια του 24ώρου, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου και “valet services”².

¹ Πηγή: www.ichotelsgroup.com

² Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από διαφημιστικά έντυπα του ξενοδοχείου InterContinental

Οι δύο τελευταίοι όροφοι του AICA αποτελούν ουσιαστικά ένα ξεχωριστό υπερπολυτελές ξενοδοχείου, που ονομάζεται “Club Floor”. Το “Club InterContinental” βρίσκεται στον όγδοο και ένατο όροφο του ξενοδοχείου διαθέτει 61 δωμάτια και 18 σουίτες. Το “Club Intercontinental” με προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών σε πελάτες που επιδιώκουν υψηλά επίπεδα εξατομικευμένης υπηρεσίας. Μερικές από τις αποκλειστικές υπηρεσίες που απολαμβάνουν οι επισκέπτες των 2 τελευταίων ορόφων του “AICA” είναι: ιδιωτική “Reception” στον όγδοο όροφο, που εξασφαλίζει γρήγορο “check in-out”, δωρεάν ανοιχτός μπουφές με τρόφιμα, ποτά και ροφήματα ολόκληρο το 24ωρο, χρήση των ιδιωτικών αιθουσών συνεδριάσεων, χρήση των εγκαταστάσεων παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο χωρίς κάποια επιβάρυνση κ.α.

Η κύρια αίτια δημιουργίας του “Club Floor”, είναι η προσέλκυση ενός άλλου τμήματος της αγοράς με περισσότερες απαιτήσεις και με την διάθεση να καταβάλλει και το αντίτιμο αυτών. Είναι κατανοητό πως θα ήταν ασύμφορο να παρέχονται οι υπηρεσίες αυτές στο σύνολο των επισκεπτών του ξενοδοχείου, που απευθύνεται κατά βάση σε εταιρίες και σε επαγγελματίες.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο σύνολο των δωματίων του ξενοδοχείου είναι: δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο μέσω «Wi-Fi Wireless Internet Access», γραμματειακή υποστήριξη με δυνατότητα μίσθωσης προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, “fax” και κινητών τηλεφώνων, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου διαθέσιμη όλο το 24ωρο. Επίσης, το ξενοδοχείο διαθέτει χώρο στάθμευσης 120 θέσεων, ανοιχτή πισίνα 120τμ λειτουργούσα κατά τους θερινούς μήνες και “fitness Center” που λειτουργεί προσωρινά στον 1^ο όροφο του ξενοδοχείου σε ένα ειδικά διαμορφωμένο “meeting room”.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα¹ των δωματίων του ξενοδοχείου είναι: το μέγεθος, που είναι μεγαλύτερο από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας και η ιδιαίτερη φωτεινότητα τους. Από την άλλη πλευρά τα κυριότερα μειονεκτήματα των δωματίων του “AICA” που συμβάλλουν στο να υπολείπεται του ανταγωνισμού είναι : το απαρχαιωμένο σύστημα του κλιματισμού, που είναι κεντρικά ρυθμιζόμενο και παρουσιάζει συχνές βλάβες, η έλλειψη διάφορων συγχρόνων συσκευών όπως “keyboard” συμβατό με την τηλεόραση καθώς και

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του Κου Σωτήρη Ανδριόπουλου, Front Desk Manager του ξενοδοχείου InterContinental

η θέα των περισσότερων δωματίων, που δεν είναι προς την πλευρά της Ακρόπολης ή του Λυκαβητού. Τα δωμάτια του ξενοδοχείου που δεν παρουσιάζουν τα παραπάνω μειονεκτήματα είναι τα 79 που αποτελούν το “Club floor” και ανακαινίστηκαν πρόσφατα.

Επιπλέον σημαντικές αδυναμίες του ξενοδοχείου: είναι το μέγεθος του χώρου στάθμευσης, αφού οι 120 θέσεις κρίνονται ανεπαρκείς αν λάβει κανείς υπόψη του ότι το AICA έχει το μεγαλύτερο συνεδριακό χώρο (τουλάχιστον 2000 άτομα) από όλα τα ξενοδοχεία του ανταγωνισμού, η έλλειψη πισίνας σε κλειστό χώρο, που να λειτουργεί όλο το έτος και το μικρό “Fitness Center”, που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών ενός ξενοδοχείου πολυτελείας.

✓ Υπηρεσίες Σίτισης - Περιγραφή Εστιατορίων και Μπαρ¹

Το AICH, όπως και όλα τα πολυτελή ξενοδοχεία, διαθέτει ένα σύνολο εστιατορίων, καφέ και μπαρ με σκοπό να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου που διαμένουν και στα δωμάτια, αλλά και αυτών που επισκέπτονται τα “outlets” ενός 5άστερου ξενοδοχείου για απολαύσουν τις ιδιαίτερες υπηρεσίες.

Το Athenaeum InterContinental διαθέτει 2 εστιατόρια το “Café Zoë Restaurant” και “Premiere Restaurant”. Το “Zoe” είναι το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, με δυνατότητα εξυπηρέτησης 220 ατόμων. Ένας σύγχρονος τόπος εστίασης, προσφάτως ανακαινισμένος, που λειτουργεί καθ’ όλη τη διάρκεια της ημέρας. Στο “Café Zoë” παρέχεται μεγάλη ποικιλία πιάτων για πρωινό, γεύμα και δείπνο με δυνατότητα επιλογής από μπουφέ καθώς επίσης και «a la carte». Στο εστιατόριο στεγάζεται και το “Market Zoë” που θυμίζει παραδοσιακό παντοπωλείο με ποικιλία ούζων, κρασιών, ελαιόλαδων και άλλων παραδοσιακών προϊόντων ελληνικής παραγωγής. Επίσης, στον χώρο της πισίνας κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών λειτουργεί όλη την ημέρα το “Poolside bar” ως χώρος παροχής ελαφρών πιάτων και “cocktails”. Το “Premiere” αποτελεί το πολυτελές (gourmet) εστιατόριο του Intercontinental που λειτουργεί τις νυχτερινές ώρες και στεγάζεται στον 10^ο όροφο και στην ταράτσα του ξενοδοχείου όταν ο καιρός το επιτρέπει. Παρέχει πολυτελείς υπηρεσίες

¹ Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από διαφημιστικά έντυπα του ξενοδοχείου InterContinental

εστίασης, συλλογή κρασιών ενώ χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη θέα της πόλης της Αθήνας. Παράλληλα, στο χώρο του εστιατορίου λειτουργεί και “lounge bar”.

Επιπλέον, στο κεντρικό Lobby λειτουργεί το “café Vienna”. Το βασικό καφέ του ξενοδοχείου παρέχει ροφήματα και ελαφρά γεύματα καθ’ όλη τη διάρκεια της ημέρας, ενώ το βράδι λειτουργεί ως συμπληρωματικό bar του ξενοδοχείου με συνοδεία πιάνου.

Τέλος, ο ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα εξυπηρέτησης δωματίων που λειτουργεί όλο το 24ώρο, παρέχοντας ένα πλήρη μενού για πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο.

Αναφορικά με τις υπηρεσίες επισιτισμού τα εστιατόρια και τα καφέ του ξενοδοχείου πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει ο κλάδος¹. Είναι στο σύνολο του προσφάτως ανακαινισμένα, ενώ έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο να καλύπτει το μενού τους τις ανάγκες απαιτητικών πελατών. Σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό αποτελούν η καλή τους φήμη, το πολυτελές προφίλ του ξενοδοχείου, ο επαγγελματισμός των εργαζομένων και ο αριθμός των επαναλαμβανομένων πελατών. Τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι, η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η κατασκευή των υποδομών που δεν βοηθά τους εργαζόμενους και έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών, η απουσία ενός κεντρικού μπαρ και ενός κατάλληλα διαμορφωμένου χώρου διασκέδασης που θα λειτουργεί τους καλοκαιρινούς μήνες. Τέλος, ως αδυναμία θεωρείται και το κλασικό στυλ των “outlets” του ξενοδοχείου που απευθύνεται σε ένα πολύ περιορισμένο τμήμα της αγοράς.

✓ Περιγραφή Συνεδριακών Χώρων²

Το Athenaeum InterContinental είναι ένα ξενοδοχείο που δραστηριοποιείται έντονα στην οργάνωση συνεδρίων, καθώς διαθέτει μεγαλύτερο συνεδριακό χώρο του ανταγωνισμού. Η κεντρική αίθουσα συνεδρίων το “Athenaeum Ballroom” είναι ο μεγαλύτερος συνεδριακό χώρος (1450τμ) που στεγάζεται σε

¹ Πηγή: Προσωπικά συμπεράσματα μετά από δίμηνη πρακτική άσκηση στο τμήμα επισιτισμού του InterContinental

² Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από διαφημιστικά έντυπα του ξενοδοχείου InterContinental

ξενοδοχειακή μονάδα στην Αθήνα και μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 2.000 άτομα. Επίσης, η αίθουσα έχει την δυνατότητα κατάτμησης του χώρου σε τρία αυτόνομα διαστήματα συνεδρίασης. Παρέχει την πιο σύγχρονη οπτικοακουστική τεχνολογία και σκηνή με διαστάσεις 12.4τμ X 5.5τμ X 3τμ. Επιπλέον, παρόλο που βρίσκεται στο -2 επίπεδο, το Φουαγιέ του (1000τμ) έχει το πλεονέκτημα του φυσικού φωτός. Η αίθουσα “Athenaeum Ballroom”, τα βοηθητικά τμήματα της αίθουσας και γενικά ο ολόκληρο το -2 επίπεδο ανακαινίστηκαν πλήρως το Σεπτέμβριο του 2000. Στο ίδιο επίπεδο βρίσκονται 6 πρόσθετα βοηθητικά δωμάτια δίπλα στην αίθουσα “Athenaeum Ballroom”, κάθε ένα έχει την ικανότητα να φιλοξενήσει μέχρι 75 άτομα. Οι αίθουσες επικοινωνούν και είναι εξοπλισμένες με αποσπώμενα χωρίσματα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να ενωθούν και να σχηματίζουν 2 μεγάλες 200τμ χωρίς κολώνες. Χρησιμοποιούνται κυρίως για ιδιωτικά γεύματα, μικρές συνεδριάσεις ή την υποδοχή των καλεσμένων. Το σύνολο των αιθουσών είναι ανακαινισμένο το 2000, αλλά παρουσιάζουν μια σημαντική αδυναμία το μικρό ύψος των αιθουσών, που δεν δημιουργεί μια ευχάριστη ατμόσφαιρα για τους συνέδρους.

Στο επίπεδο -1 λειτουργούν 4 “meeting rooms” τα οποία χρησιμοποιούνται για συναντήσεις μέχρι 10 ατόμων ή ως βοηθητικές αίθουσες σε συνέδρια, που φιλοξενούνται από τον κεντρικό συνεδριακό χώρο του ξενοδοχείου στο -2 υπόγειο. Οι 4 αίθουσες είναι ανακαινισμένες το 2002.

Στο επίπεδο του κεντρικού “lobby” βρίσκεται η αίθουσα “Aphrodite”, ένας πρόσφατα ανακαινισμένος χώρος συναντήσεων, που διακρίνεται από το φυσικό φως που διαθέτουν οι χώροι του. Μπορεί άνετα να προσαρμοστεί για τη φιλοξενία κοσμικών γεγονότων όπως συνεδριάσεις, γάμοι και δεξιώσεις. Έχει την δυνατότητα να φιλοξενήσει μέχρι 350 άτομα, ενώ χωρίζεται σε 3 αυτόνομες αίθουσες. Επίσης, στο κεντρικό λόμπι λειτουργεί και το “Athenaeum Conference Center” που προσφέρεται για συνέδρια και συναντήσεις μέχρι 100 άτομα. Αποτελείται από μια κύρια αίθουσα συνεδριάσεων η οποία μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις ανεξάρτητες περιοχές συνεδρίασης, ένα επιπλέον δωμάτιο συναντήσεων και αυτόνομο Φουαγιέ που μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 120 άτομα για δεξίωση. Το κέντρο διαλέξεων “Athenaeum” προσφέρει πλήρεις παροχές συνεδρίασης σε χώρους με φυσικό φωτισμό και την πιο πρόσφατη τεχνολογία στον οπτικοακουστικό εξοπλισμό.

Τέλος, στο 1^ο όροφο του ξενοδοχείου υπάρχουν δύο δωμάτια διασκέψεων με φυσικό φως (Πλατών και Σωκράτης). Είναι πλήρως εξοπλισμένα με σύγχρονο οπτικοακουστικό εξοπλισμό και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 50 άτομα το κάθε ένα.

Την περίοδο στην οποία αναφέρεται η παρούσα εργασία (Ιανουάριος '06), βρίσκονται σε τελικό στάδιο της κατασκευής τους άλλες δύο αίθουσες συνεδριακής χρήσης στο -1 επίπεδο του ξενοδοχείου και οι οποίες θα ληφθούν υπ' όψη στο στρατηγικό σχεδιασμό του 2006.

Το τμήμα συνεδρίων του ξενοδοχείου InterContinental θεωρείται δικαίως ένα από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα του έναντι του ανταγωνισμού¹. Είναι το μεγαλύτερο αναφορικά με το μέγεθος και ίσως το αρτιότερο λειτουργικά της πόλης των Αθηνών. Η φήμη του στην τοπική αγορά είναι ιδιαίτερα θετική και αποδεκτή από το σύνολο των πελατών, αλλά ακόμη και από τους άμεσα ανταγωνιστές του. Οι δυνατότητες των αιθουσών επιτρέπουν την φιλοξενία συνεδρίων που κανένα άλλο ξενοδοχείο στην Αθήνα δεν δύναται να εξυπηρετήσει. Βέβαια, η ποιότητα, ο εξοπλισμός και η φήμη των συνεδριακών χώρων έχουν οδηγήσει τους διοικούντες του ξενοδοχείου στην επιβολή ενός εξαιρετικά υψηλού ενοικίου, που απαγορεύει σε ένα σημαντικό κομμάτι της εγχώριας αγοράς να επιλέξει το Intercontinental για μια εκδήλωση

5.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η δομή, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης².

¹ Προσωπικά συμπεράσματα μετά από 7μηνη πρακτική άσκηση στο τμήμα πωλήσεων συνεδρίων του InterContinental

² Πηγή: J. David Hunger, Thomas L. Wheelen : Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 9th Edition, 2004

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

5.2.1 Οραμα – Κουλτούρα – Εταιρική Ευθύνη

Το Όραμα του “Athenaeum InterContinental Hotel”

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

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

Κουλτούρα

Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί μία συλλογή αρχών, αξιών και προσδοκιών, η οποία μεταφέρεται από τη μία γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Γενικά, αντιπροσωπεύει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της εταιρίας¹. Η διοίκηση του Athenaeum InterContinental είναι δεσμευμένη με την τελειοποίηση, την ανάπτυξη και την πρόοδο των ανθρώπων της.

Βασικές αρχές – αξίες της εταιρείας αποτελούν:

¹ Πηγή: Β.Μ Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

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

Κοινωνική Ευθύνη

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

Έτσι η εταιρεία επιδιώκει να προστατεύει τις φυσικές πηγές και τις πηγές ενέργειας, να επιλέγει και να χρησιμοποιεί προϊόντα και υλικά φιλικά προς το περιβάλλον και τέλος να πλουτίζει τις γνώσεις της πάνω σε θέματα περιβάλλοντος, εσωτερικά και εξωτερικά, μέσω μιας πολυποίκιλης μόρφωσης και εκπαίδευσης. Η εκτέλεση όλων αυτών των θεμάτων παρακολουθείται με προσοχή, και η ανάπτυξη των γνώσεων της εταιρείας όσον αφορά τα περιβαλλοντολογικά θέματα θα επεκτείνει και θα εντείνει το ήδη υπάρχον πρόγραμμα.

5.2.2 Το προφίλ της Διοίκησης της εταιρείας

Η σημερινή μορφή της διοίκησης της εταιρείας αποτελείται από 9 άτομα, που στο σύνολο τους είναι είτε Έλληνες είτε Κύπριοι, με εξαίρεση τον οικονομικό διευθυντή που είναι Βρετανός. Αυτό αποδεικνύει την αλλαγή στην νοοτροπία της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου, αφού το μοντέλο διοίκησης των προηγούμενων δεκαετιών απέτυχε κατά γενική ομολογία. Από την πρώτη μέρα λειτουργίας του ξενοδοχείου η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών των

τμημάτων ήταν αλλοδαποί, που τους επέλεγε η InterContinental Group. Οι περισσότεροι από αυτούς έβλεπαν το “Athenaeum” ως ένα αναγκαστικό βήμα στην καριέρα τους, αφού είναι πολιτική του ομίλου να δοκιμάζει τα στελέχη του σε πόλεις με μικρό ανταγωνισμό και περιορισμένη τουριστική κίνηση πριν τα μεταθέσει σε πραγματικά αναπτυγμένες περιοχές, όπως η κεντρική και δυτική Ευρώπη ή οι ΗΠΑ. Αυτές οι κινήσεις είχαν ως επακόλουθο την μη ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Το γεγονός ότι το σύνολο της ομάδας διοίκησης άλλαζε ανά διετία ταλαιπωρούσε το προσωπικό που έπρεπε να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των νέων διευθυντών. Επίσης, τα περισσότερα στελέχη αδιαφορούσαν για την πορεία των τμημάτων τους, αφού γνώρισαν ότι σε μικρό χρονικό διάστημα η κεντρική διοίκηση του ομίλου θα τους έστελνε σε κάποιο άλλο InterContinental ξενοδοχείο.

Γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου είναι ο Πάνος Παναγιωτόπουλος. Ο Κος Παναγιωτόπουλος ανέλαβε τα «ηνία» του Athenaeum InterContinental τον Δεκέμβριο του 2004 και είναι ο πρώτος Έλληνας που καταλαμβάνει αυτή την θέση από την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου. Αν και μόλις 40 ετών έχει να επιδείξει ένα αξιοζήλευτο βιογραφικό με σπουδές που περιλαμβάνουν τίτλους από το πανεπιστήμιο Brunel (MBA), το Henley Management College (Postgraduate Diploma in Management), από το Cornell University (Diploma in Real Estate) και από το Hotel Management School of Lausanne (Δίπλωμα Ξενοδοχείας και εστίασης). Το 1997 είχε αναδειχθεί ο «ο Καλύτερος Νέος Ξενοδόχος του Κόσμου» από τη Διεθνή Ένωση Ξενοδοχείων. Η θέση του γενικού διευθυντή στο Athenaeum InterContinental σηματοδοτεί την επιστροφή του σε μία από τις μεγαλύτερες διεθνώς ξενοδοχειακές αλυσίδες, στην οποία ξεκίνησε το 1992 και ως το 2000 ανέλαβε σειρά διευθυντικών ρόλων σε μεγάλα ξενοδοχεία του ομίλου. Από το '00 ως '03 κατείχε τη θέση του executive director της Grecotel City Hotels, ενώ από το '03 ως τη στιγμή της ένταξής του στο InterContinental είχε αναλάβει την διεύθυνση του Club Hotel Casino Loutraki.

Τα υπόλοιπα μέλη της διοικητικής ομάδας του ξενοδοχείου είναι: ο οικονομικός διευθυντής Keith Morton, η διευθύντρια πωλήσεων Αλεξάνδρα Παπαϊωάννου, η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού Μαρία Ψαρρού, ο διευθυντής του τμήματος δωματίων Νίκος Πετρόπουλος, οι υποδιευθυντές των επισιτιστικών τμημάτων Χρήστος Κυριακίδης και Απόστολος Παπατόλιος, ο

“executive Chef” Σωτήρης Ευαγγέλου και ο διευθυντής του τμήματος ενέργειας, έργων και συντήρησης Νίκος Περικλέους.

Σε συνέντευξη του στο περιοδικό “Τουρισμός και Οικονομία” ο Κος Παναγιωτόπουλος παρουσιάζει του τα άμεσα σχέδια του για το AICA ¹:

- I. Η βελτίωση των συνεδριακών υποδομών, ώστε να επιτευχθεί η προσέλκυση ταξιδιών - κινήτρων και συνεδρίων μεγάλης και μεσαίας κλίμακας από τη διεθνή και εγχώρια αγορά
- II. Η δημιουργία ενός συγχρόνου μπαρ και ενός εστιατορίου υψηλής γαστρονομίας
- III. Η επένδυση στην περαιτέρω αναβάθμιση των δωματίων του ξενοδοχείου
- IV. Η κατασκευή ενός νέο, πρωτοποριακού για τα ελληνικά δεδομένα χώρου ευεξίας (Spa Centre)

5.2.3 Οι Πόροι

Σε αυτή την παράγραφο θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί η οργάνωση της επιχείρησης InterContinental, παρουσιάζοντας τη δομή και τις λειτουργίες των βασικών τμημάτων της. Τα τμήματα που επιλέχθηκαν να αναλυθούν διεξοδικά είναι το τμήμα δωματίων, το τμήμα σίτισης το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Επίσης, σε αυτή την ανάλυση θα παρουσιαστούν και οι στόχοι των παραπάνω τμημάτων, παρουσιάζοντας ουσιαστικά τους στόχους της επιχείρησης συνολικά.

5.2.3.1 Το Τμήμα Δωματίων (Rooms Division Department)

Το τμήμα δωματίων είναι το σημαντικότερο από τα τμήματα της λειτουργικής πλευράς οποιουδήποτε ξενοδοχείου, αφού το τα δωμάτια αποτελούν το βασικό προϊόν του στην αγορά και η βασική πηγή εσόδων. Το τμήμα δωματίων του InterContinental περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποτμήματα :

- § Το τμήμα υποδοχής
- § Το τμήμα καθαρισμού των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων

¹ Τουρισμός και οικονομία, μηνιαίο περιοδικό, συνέντευξη στη Ν. Καμή, Φεβρουάριος 2005

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

Συνολικά το τμήμα δωματίων απασχολεί 198 άτομα¹.

Οι στόχοι του τμήματος για το έτος 2006 είναι οι παρακάτω²:

- i) Η επίτευξη των από τον προϋπολογισμό τεθέντων στόχων εσόδων και δαπανών.
- ii) Η διατήρηση του προβαδίσματος επί του Ledra Marriott αναφορικά με τον δείκτη πληρότητας και μέσης τιμής δωματίου και η τοποθέτηση και διατήρηση εντός της πρώτης 3άδας της πόλης.
- iii) Η περαιτέρω μείωση των δαπανών κάθε τμήματος.
- iv) Η βελτίωση της επίδοσης του ξενοδοχείου αναφορικά με την μετατροπή των διερευνητικών τηλεφωνημάτων, σε κρατήσεις.
- v) Η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των «extra υπαλλήλων», αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.
- vi) Η έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, με σκοπό την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

5.2.3.2 Το τμήμα επισιτισμού

Το τμήμα επισιτισμού είναι ένα από τα βασικότερα τμήματα ενός πολυτελούς ξενοδοχείου και τις περισσότερες φορές η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων σε αυτόν τον τομέα είναι ένα σημαντικό κριτήριο διαχωρισμού της μίας επιχείρησης από τον ανταγωνισμό. Το τμήμα “food & beverage” του InterContinental αποτελείται από τα παρακάτω υποτμήματα:

¹ Με βάση στοιχεία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, Σεπτέμβρης '05

² Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του υποδιευθυντή του τμήματος Κου Σωτήρη Ανδριόπουλου

- § Κουζίνα
- § Καφέ Vienna
- § Καφέ Zoë και Play Zoë
- § Εστιατόριο Premiere
- § Υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων – Room Service
- § Το τμήμα των Μπαρ
- § Το λειτουργικό κομμάτι του τμήματος δεξιώσεων
- § Το τμήμα καθαρισμού του εξοπλισμού και των χώρων της κουζίνας

Συνολικά στο τμήμα απασχολούνται 190 μόνιμα άτομα, επίσης ανάλογα με τον όγκο της εργασίας απασχολείται σημαντικός αριθμός extra υπαλλήλων.

Οι στόχοι του τμήματος για το 2006 είναι οι παρακάτω¹:

- i) Η βελτίωση της επίδοσης του τμήματος στον GSTS² δείκτη αξιολόγησης συγκριτικά με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της InterContinental.
- ii) Η διατήρηση του συνολικού κόστους του τμήματος στο 25 % αλλά και η παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- iii) Να εφαρμοστούν συστηματικά οι κανόνες υγιεινής που ορίζει ο HACCP στα επισιτιστικά τμήματα.
- iv) Η ανακαίνιση των υποδομών της κουζίνας βάση του HACCP.
- v) Να γίνει το εστιατόριο Premiere ένα ενεργό μέλος στην αγοράς των σύγχρονων πολυτελών εστιατορίων
- vi) Η βελτίωση της θέσης των “outlets” του ξενοδοχείου σε σχέση με τον άμεσο ανταγωνισμό, αλλά παράλληλα να είναι σε θέση να αντιμετωπιστούν κινήσεις από πιθανούς νέο-εισερχόμενους ανταγωνιστές (κυρίως μεμονωμένα πολυτελή εστιατόρια της περιοχής).
- vii) Η βελτίωση των αποτελεσμάτων στον δείκτη ESTS³ και στα μηνιαία εκπαιδευτικά προγράμματα.
- viii) Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των υποτμημάτων που απαρτίζουν το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου.

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του υποδιευθυντή του τμήματος Κου Χρίστου Κυριακίδη

² GSTS : guest, satisfaction, tracking, system. Ο δείκτης αυτός διαμορφώνεται με βάση τα δελτία εντυπώσεων που συμπληρώνουν οι πελάτες του ξενοδοχείου.

³ ESTS : employees, satisfaction, tracking, system. Ο δείκτης διαμορφώνεται βάση ερωτηματολογίων που συμπληρώνουν ανώνυμα σε τακτά χρονικά διαστήματα οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου.

5.2.3.3 Το Τμήμα Πωλήσεων (Sales & Marketing)

Το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου αποτελεί το τμήμα χάραξης στρατηγικής και καθορισμού στόχων για τα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων δωματίων και επισιτισμού καθορίζει τις τιμές πώλησης των προϊόντων και κατά συνέπεια επιβαρύνεται με την ανάλογες ευθύνες όταν τα αποτελέσματα των παραπάνω τμημάτων δεν είναι τα αναμενόμενα. Γενικά, όταν μιλάμε για το συγκεκριμένο τμήμα, αναφερόμαστε σε μία πολυμελή ομάδα που στόχο έχει την προώθηση του ξενοδοχείου συνολικά. Συνοπτικά, το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ του InterContinental χωρίζεται στο εταιρικό κομμάτι (Corporate Sales), στο κομμάτι των γκρουπ (Group Sales), στο τμήμα δεξιώσεων και Catering και στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Συνολικά απασχολούνται 20 άτομα.

✓ Τμήμα Εταιρικών Πωλήσεων

Το τμήμα εταιρικών πωλήσεων έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση και συνεργασία του ξενοδοχείου με εταιρείες. Οι “sales managers” του ξενοδοχείου επισκέπτονται εταιρείες σε καθημερινή βάση προκειμένου να διαφανούν οι προοπτικές της κάθε εταιρείας για συνεργασία. Το βασικό στοιχείο που καθορίζει την τιμή (corporate rate) που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι ο αριθμός των διανυκτερεύσεων που η εταιρεία μπορεί να επιτύχει. Η άμεση επαφή του ξενοδοχείου γίνεται μόνο στο επίπεδο της χώρας, ωστόσο μέσω των γραφείων της InterContinental, τα οποία εξυπηρετούν όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας στην περιοχή της Ευρώπης, Μ. Ανατολής και Αφρικής δίδονται εταιρικές τιμές και σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού που έχουν ανάγκες διαμονής στην Αθήνα. Μέσα στην περιοχή αυτή (EMEA Region) υπάρχουν γραφεία (Global Sales Offices) στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στο Κατάρ, στη Σαουδική Αραβία, στην Ισπανία, στην Σουηδία, στη Γαλλία, στη Γερμανία, και στην Ολλανδία.

Όλα τα ξενοδοχεία της InterContinental κατηγοριοποιούν την εταιρική τους πελατεία βάσει του όγκου των διανυκτερεύσεων που παράγει για το

ξενοδοχείο και της προοπτικής της να το κάνει στο μέλλον¹. Έτσι, χωρίζουν την πελατειακή τους βάση ως εξής:

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

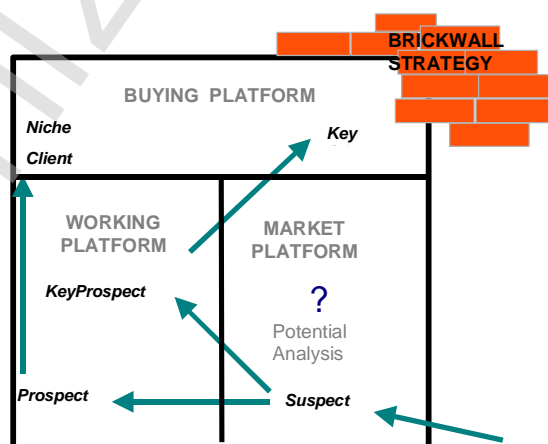
“Prospect Accounts”: Πελάτες με προοπτικές να εξελιχθούν σε πελάτες-κλειδιά(key).

“Niche Accounts”: Πελάτες που παράγουν λιγότερο από τους “key”. Συνήθως έχουν ασταθή παραγωγή.

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

Πλατφόρμα Πωλήσεων (The Sales Platform)

Η πλατφόρμα πωλήσεων² του ξενοδοχείου στηρίζεται ουσιαστικά στο παρακάτω σχήμα. Ορίζεται ως το σύνολο της αγοράς (υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες) και χωρίζεται σε τρία μέρη. Επιδίωξη αποτελεί η διόγκωση του ανώτερου τμήματος της πλατφόρμας προκειμένου να επιχειρείται η κατασκευή ενός τείχους που θα προστατεύσει την ανεπτυγμένη σχέση εταιρείας και πελάτη από τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Αναλυτικότερα τα τρία επίπεδα της πλατφόρμας ορίζονται ως εξής:



Διάγραμμα: 5.2.3.3.1 Πλατφόρμα πωλήσεων

Πηγή: Τμήμα πωλήσεων του AICA

¹ Πηγή: Στοιχεία από το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου

² Πηγή: Στρατηγικό πλάνο του τμήματος πωλήσεων του ξενοδοχείου

Η πλατφόρμα πελατών (The Buying Platform): Όλοι οι υπάρχοντες πελάτες βρίσκονται σ' αυτό το τμήμα της πλατφόρμας.

Η πλατφόρμα των πιθανών πελατών-κλειδιά (The Working Platform): Όλες οι εταιρείες με τις οποίες το ξενοδοχείο έχει έρθει σε επαφή, αλλά δεν έχουν συνάψει σταθερή συνεργασία, ώστε να αποτελούν κομμάτι της πελατειακής του βάσης.

Η πλατφόρμα των εν δυνάμει πελατών (The Market Platform): Όλες οι εταιρείες που πιστεύει το ξενοδοχείο ότι παρουσιάζουν την προοπτική να «φέρουν δουλειά», αλλά δεν έχουν ακόμα προσεγγιστεί από το ξενοδοχείο, ούτε έχουν εκφράσει την πρόθεσή τους να επιλέξουν το InterContinental.

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

✓ Τμήμα «Group Sales»

Το κομμάτι των “Group Sales” είναι περισσότερο ευρύ. Γενικά, οποιαδήποτε κράτηση 10 και άνω δωματίων θεωρείται γκρουπ.

Τμηματοποίηση της Αγοράς

Το Athenaeum InterContinental χωρίζει την αγορά των γκρουπ σε διάφορα κομμάτια με στόχο την εξειδίκευση του προσωπικού και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται οι βασικές αγορές - στόχοι του ξενοδοχείου.

Συνέδρια (Conference & Incentive)

Η αγορά αυτή περικλείει όλες τις κρατήσεις για 10 ή περισσότερα δωμάτια και/ή χώροι συνεδριάσεων ή εστίασης που γίνονται από ή για λογαριασμό: Εταιρειών, Ενώσεων, Αθλητικών ομάδων, Σχολείων και λοιπών Εκπαιδευτικών

Οργανισμών, Συλλόγων, Κυβερνητικών γκρουπ, Θρησκευτικών ομάδων και εταιρειών παροχής ψυχαγωγίας (Entertainment Companies).

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

Ταξίδια Αναψυχής (Tour & Travel)

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

Πληρώματα

Πρόκειται για πληρώματα εταιρειών που παρέχουν μετακίνηση. Το ξενοδοχείο έχει υπογράψει συμβόλαια με τις εταιρείες αυτές, που αναφέρονται στο (μεγάλο) αριθμό διανυκτερεύσεων που δεσμεύεται η εταιρεία να επιτύχει και στην τιμή. Η τιμή αυτή είναι αντιστρόφως ανάλογη του αριθμού των διανυκτερεύσεων και κατά συνέπεια ιδιαίτερα χαμηλή. Αυτό το τμήμα της αγοράς είναι για το ξενοδοχείο η απαραίτητη βάση για την επίτευξη υψηλής πληρότητας. Με τέτοιες συμφωνίες το ξενοδοχείο στοχεύει στο λεγόμενο "volume". Σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν διάφορα είδη πληρωμάτων και μέσα μεταφορών που συνεργάζονται με ξενοδοχεία. Ωστόσο το

InterContinental συνεργάζεται αποκλειστικά με αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες αποτελούν οικονομικά μεγέθη ικανά να πραγματοποιήσουν μεγάλη παραγωγή.

Επαγγελματικός Τουρισμός “BTA/BTM” (Business Travel Agency/Business Travel Management)

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

✓ Τμήμα εξυπηρέτησης συνεδρίων

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

✓ Τμήμα Δεξιώσεων και “Catering”

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

ν Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

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

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

5.2.3.4 Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα οποιοδήποτε ξενοδοχείο, στηρίζει τον κύριο όγκο των προϊόντων που παράγει στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού τα επιτεύγματα της τεχνολογίας έχουν βοηθητικό ρόλο στον κλάδο που εξετάζεται. Ειδικότερα στα ξενοδοχεία πολυτελείας, αυτό που τα διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό είναι η

προσωπική επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες, με σκοπό ο δεύτερος να νιώθει ότι βρίσκεται σε ένα οικείο περιβάλλον.

Ακολουθούν βασικά στοιχεία του προσωπικού της εταιρείας.

Πίνακας 5.2.3.4.1 : Αριθμός απασχολουμένων στο ξενοδοχείο

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

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ήταν διαθέσιμος και ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούνται περιστασιακά που αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Παρατηρείται μία μείωση του μόνιμου προσωπικού της εταιρείας, πολιτική που εξυπηρετεί τους στόχους του ξενοδοχείου συνολικά, αλλά και του κάθε τμήματος για συγκράτηση του κόστους. Το φαινόμενο αυτό δεν αποτελεί μία πρωτοτυπία της Intercontinental, γενικότερα τα τελευταία χρόνια το ύψος των 5* ξενοδοχείων αλλάζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Η συντριπτική πλειοψηφία των business travelers δεν χαρακτηρίζεται από υπερβολικές απαιτήσεις αναφορικά με τις παροχές ενός ξενοδοχείου, του αρκεί ένα γρήγορο "check in", ένα δωμάτιο με τις βασικές παροχές και ένα καλό και γρήγορο πρωινό. Τα προηγούμενα χρόνια το επίπεδο και το σπιλ των υπηρεσιών των πολυτελών ξενοδοχείων ήταν διαφορετικό με άλλα "Standards" υπηρεσιών που επέβαλλαν την απασχόληση μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων σε κάθε τμήμα. Για παράδειγμα στο εστιατόριο rotisserie του ξενοδοχείου Intercontinental, στα μέσα της δεκαετίας του '80 σε κάθε τραπέζι υπήρχε υπεύθυνος μετρητή με ένα σερβιτόρο και ένα βοηθό σερβιτόρο. Για να γίνει αντιληπτή η διαφορά με τις παρούσες συνθήκες, στο "Café Zoë" σε μία βάρδια είναι δυνατό όλα τα τραπέζια να εξυπηρετούνται από 3 άτομα προσωπικό.

Πίνακας 5.2.3.4.2: Χαρακτηριστικά ανδρών – γυναικών

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

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας, Σεμπ '05

Πίνακας 5.2.3.4.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού

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

Πηγή: Στοιχεία της Εταιρείας Σεμπ '05

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο παραπάνω πίνακας, που καταδεικνύει τα διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα των ατόμων που απασχολούνται σε ένα ξενοδοχείο και καλούνται να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν με επιτυχία.

Ειδικές Πρόσφορες για το Προσωπικό

Για το προσωπικό της ICH Group ισχύουν ειδικές προσφορές για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου. Οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται πρέπει προηγουμένως να προμηθευτούν την ειδική εκπαιδευτική κάρτα υπογεγραμμένη από τον προϊστάμενό τους και τον Γενικό Διευθυντή του Athenaeum InterContinental. Η προσφορά ισχύει για ξενοδοχεία που βρίσκονται σε ακτίνα μεγαλύτερη από 30 μίλια από το ξενοδοχείο που εργάζονται. Η κράτηση πρέπει να γίνεται το πολύ 90 μέρες πριν. Οι υπάλληλοι μπορούν να μείνουν μέχρι 7 νύχτες ανά ξενοδοχείο μέσα σε έναν χρόνο. Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν έκπτωση 20% στα καταστήματα που στεγάζονται στο χώρο του ξενοδοχείου

Το Τμήμα Εκπαίδευσης

Βασική προτεραιότητα της εταιρείας είναι να αξιοποιεί τους υπαλλήλους της. Αυτός είναι ο κύριος λόγος που κάθε τμήμα υπό την καθοδήγηση του τμήματος εκπαίδευσης, ακολουθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με το πρόγραμμα αυτό, που εφαρμόζουν ο Training Manager και οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης κάθε τμήματος, στοχεύει στο να καταρτίσει τους εργαζόμενους με τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες και να ακολουθούν τα πρότυπα της εταιρείας.

Το βασικά σεμινάρια¹ που κάθε υπάλληλος της εταιρείας παρακολουθεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι τα παρακάτω :

- § Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Υπαλλήλων
- § Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων-Orientation/Induction
- § Ο πελάτης μου ο φιλοξενούμενος μου –My Guest My Customer
- § Ευγένεια προς τον πελάτη-Guest Courtesy
- § Σεμινάριο Υγιεινής & Ασφάλειας-Health & Safety
- § Σεμινάριο Αντιμετώπισης Περιστατικών Εκτάκτου Ανάγκης/ Emergency Procedures
- § Ενδεικτικά Σεμινάρια Εκπαιδευτικής Ανάπτυξης Προϊσταμένων

¹ Πηγή: Τμήμα Εκπαίδευσης του ξενοδοχείου, Ιανουάριος 2006

- § Τεχνικές Αξιολόγησης Προσωπικού-Appraisal Skills
- § Τεχνικές Επιλογές Προσωπικού-Interviewing Skills
- § Διοίκηση Προσωπικού-Service Leadership
- § Τεχνικές Παρουσιάσεων-Presentation Skills
- § Σωστή κατανομή χρόνου-Time Management
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών-Craft Training Certificate
- § Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ομάδας-Group Training Certificate
- § Διαχείριση των Εκπαιδευτών και αναπτυξιακών αναγκών της επιχείρησης/Managing Training Development

Στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού¹

- i) Η ανακατανομή δυναμικού και των ρόλων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ώστε να γίνει δυνατή η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού.
- ii) Η διατήρηση σε ικανοποιητικά επίπεδα της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχείου.
- iii) Η βελτίωση της βαθμολογίας επί του GSTS (guest satisfaction tracking system) ανά τμήμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τα υπόλοιπα InterContinental Hotels.
- iv) Η βελτίωση της βαθμολόγησης επί του ESTS (employee satisfaction tracking system).
- v) Η αύξηση των κινήτρων του εργαζομένων (staff motivation) μέσω της ικανοποίησης του προσωπικού απέναντι στην εταιρία.
- vi) Η επίτευξη των οικονομικών στόχων του τμήματος.

¹ Πηγή: Προσωπική συνέντευξη του Κου Δημήτρη Ζημπόπουλου, Υπευθύνου εκπαίδευσης του ξενοδοχείου

5.3 ΕΠΙΔΟΣΗ - ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σε αυτή την παράγραφο του 6^{ου} κεφαλαίου θα γίνει μια προσπάθεια να συγκεντρωθούν οι στόχοι του ξενοδοχείου για το 2006 και οι στρατηγικές επίτευξής τους, αφού πρώτα παρουσιαστούν οι επιδόσεις του τα τελευταία 3 χρόνια.

5.3.1 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

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

Πίνακας 5.3.1.1		
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 2003		
<u>ΔΕΙΚΤΕΣ</u>	<u>AICA</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u> <u>ΟΜΑΔΑ Μ.Ο</u>
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,71	0,82
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	0,80	5,80
ΜΕΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ	20,91	22,73
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,19	13,32
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,72	8,62

Πηγή: ICAP μελέτη, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2004

Πίνακας 5.3.1.2: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ 2004

	AICA	HILTON	MARRIOT	GR.BRET	PLAZA	CARAVEL	HANDRIS	ΚΛΑΔΟΣ Μ.Ο
<u>ΔΕΙΚΤΕΣ</u> ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,67	1,97	0,24	1,86	1,31	0,79	0,83	1,10
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ	0,62	1,49	6,36	0,57	0,38	0,68	0,73	1,55
ΜΕΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ	27,90	17,53	36,11	33,37	21,50	41,02	45,54	31,85
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,79	1,67	34,22	4,45	5,28	38,42	22,10	16,85
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙ- ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8,00	0,70	2,37	2,84	5,40	29,58	14,51	9,06

Πηγή: ICAP μελέτη, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2004

- **Ρευστότητα**

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

- **Χρηματοοικονομική Μόχλευση**

Ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης μετρά τον βαθμό χρηματοδότησης της επιχείρησης με ξένα κεφάλαια. Το AICA εμφανίζει το '04 δείκτη μόχλευσης 0,62.

- **Δείκτης Μεικτού περιθωρίου**

Ο δείκτης Μεικτού Περιθωρίου είναι ένας δείκτης απόδοσης που δείχνει το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εξεταζόμενη επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως ποσοστό του μεικτού περιθωρίου επί των πωλήσεων. Το AICA

εμφανίζει το 2004 δείκτη 27.90 (7% συγκριτικά με το 2003), που είναι λίγο μικρότερος του Μ.Ο και κρίνεται ικανοποιητικός.

- **Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιούνται το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και εκφράζεται ως ποσοστό των καθαρών κερδών. Το InterContinental εμφανίζει το 2004 δείκτη αποδοτικότητας 11,79 και παρόλο που είναι βελτιωμένος σε σχέση με το 2003 δεν κρίνεται ικανοποιητικός αν συγκριθεί με αυτόν των ανταγωνιστών του.

- **Δείκτης Κάλυψης των Χρηματοοικονομικών Δαπανών**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την ευχέρεια της επιχείρησης να πληρώνει τους οφειλόμενους τόκους από χρηματοοικονομικούς πόρους που δημιουργούνται από την δραστηριότητα της. Το AICA εμφανίζει το 2004 αυξημένο δείκτη κάλυψης σε σχέση με το 2003 που πλησιάζει το Μ.Ο της στρατηγικής ομάδας.

5.3.2 Επίδοση

Προκειμένου να εξεταστεί η επίδοση του ξενοδοχείου κατά τα τελευταία 2 χρόνια (2003-2004)¹, ακολουθεί πίνακας με τα βασικά αποτελέσματα της λειτουργίας του. Ταυτόχρονα θεωρείται σκόπιμη μία σύντομη επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο υπολογίζονται οι διάφοροι δείκτες επίδοσης².

Δείκτης Πληρότητας (Occupancy Rate): Με τον όρο πληρότητα ενός ξενοδοχείου εννοείται το ποσοστό των πωληθέντων δωματίων προς τα συνολικά διαθέσιμα δωμάτια.

Μέση Τιμή Δωματίου (Average Room Rate): Προκύπτει από το κλάσμα των εσόδων από δωμάτια προς τον αριθμό των πωληθέντων δωματίων. Αντίστοιχα υπολογίζεται και ο δείκτης Average Cover Rate σε κάθε εστιατόριο αν διαιρεθούν τα έσοδα από φαγητά και ποτά με τον αριθμό των πωληθέντων κουβέρ.

Έσοδα ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (Revenue Per Available Room): Προκύπτει από τη διαίρεση των εσόδων από δωμάτια προς τον αριθμό των διαθέσιμων

¹ Τα στοιχεία για το έτος 2005 είναι προσωρινά ή προβλέψεις

² Πηγή: Μιχάλης Βασταρδής, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεων παραδόσεων

δωματίων. Εναλλακτικά, υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της πληρότητας επί τη μέση τιμή δωματίου.

Παρουσίαση της τρέχουσας οικονομικής επίδοσης του Athenaeum InterContinental

Εύκολα διαπιστώνεται από τον παρακάτω πίνακα, ότι το 2004 παρατηρείται βελτίωση όλων των δεικτών της επίδοσης του ξενοδοχείου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η αύξηση της μέσης τιμής ξεπέρασε 27%, της πληρότητας το 8%, ενώ το RevPAR αυξήθηκε κατά 38%. Επίσης, τα έσοδα από δωμάτια και τα συνολικά έσοδα παρουσίασαν άνοδο της τάξης του 38% και 27% αντίστοιχα, το μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε κατά 18% και σε απόλυτες τιμές διπλασιάστηκε. Οι αυξήσεις αυτές οφείλονται κυρίως στους ολυμπιακούς μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο, καθώς και τους μήνες που ακολούθησαν σε μικρότερο βέβαια βαθμό. Τα αποτελέσματα της περιόδου των αγώνων φαίνονται ακόμα πιο εντυπωσιακά, αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι τους μήνες που προηγήθηκαν η εικόνα για όλα τα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας ήταν απογοητευτική, με πληρότητες και RevPar που υπολείπονταν σημαντικά του Μ.Ο.

Πίνακας 5.3.2.1: Επίδοση του Athenaeum InterContinental 2003-04-05

Έτος	2003 (Πραγματικά Μεγέθη)	2004 (Πραγματικά Μεγέθη)	2005 (Προβλέψεις)
Διαθέσιμα Δωμάτια	198.195	198.736	198.195
Πληρότητα %	56,43%	61,04%	64,15%
ARR	131,71	167,96	127,76
RevPAR	74,33	102,52	81,96
SpendPAR	8,314	12,437	10,422
Έσοδα από δωμάτια*	14.731	20,375	16,244
Συνολικά Έσοδα*	27.118	34,348	30,228
GOP %	22%	26%	21%
GOP	5.976	9.021	6.316
CTP	1.088	1.575	1.272

*χιλιάδες €

Πηγή: Στοιχεία του ξενοδοχείου

5.3.3. Κατηγορίες Πελατών

Οι βασικές κατηγορίες πελατών του InterContinental όπως, και των περισσότερων City Hotels είναι οι παρακάτω: οι μεμονωμένοι, οι εταιρείες, οι wholesale πωλήσεις, τα πακέτα, τα συνέδρια, τα group αναψυχής, οι αεροπορικές εταιρείες και μία τελευταία κατηγορία που περιλαμβάνει αυτά τα δωμάτια που διατίθενται χωρίς χρέωση.

Από τον πίνακα 5.3.3.1, παρατηρείται την διετία 2003 – 05 μία βελτίωση των πληροτήτων κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες, μία αύξηση στο σύνολο των διανεικτερεύσεων κατά 15.302, ενώ η μέση τιμή δωματίου μειώθηκε κατά € 4.00. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία των μεμονομένων πελατών παρατηρείται μία σημαντική μείωση τόσο στον αριθμό των διανεικτερεύσεων όσο και στον δείκτη ARR (η αύξηση του 2004 οφείλεται αποκλειστικά στην περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων). Σχεδόν αμετάβλητη παραμένει η κίνηση των εταιρικών πελατών με μία μικρή μείωση το έτος των Ολυμπιακών Αγώνων, αφού οι περισσότερες εταιρείες αποφεύγουν να επισκέπτονται τις χώρες που διοργανώνουν παρόμοια Events λόγω της κατακόρυφης αύξησης των τιμών, αλλά και τα ξενοδοχεία από την πλευρά τους προτιμούν να διαθέτουν περισσότερα δωμάτια στους μεμονωμένους επισκέπτες – θεατές που είναι διαθετιμένοι να καταβάλλουν το υψηλό room rate. Σημαντική πτώση παρουσιάζεται στην κατηγορία πωλήσεων «πακέτα» που συνοδεύτηκε με πτώση και της μέσης τιμής δωματίου. Θετική μεταβολή εμφανίζεται στα Leisure group και στα αεροπορικά πληρώματα, που είναι ανάλογη με την συνολική αύξηση των διανεικτερεύσεων, ώστε το ποσοστό των 2 κατηγοριών στο σύνολο να είναι αμετάβλητο. Σχεδόν αμετάβλητος είναι και ο δείκτης ARR στις 2 παραπάνω κατηγορίες.

Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση στην κατηγορία των συνεδρίων που είναι λογική αν ληφθεί υπόψη ότι το τμήμα αυτό της αγοράς αποτελεί προτεραιότητα για το ξενοδοχείο τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε το 2005 σε σχέση με το 2003 αύξηση των διανεικτερεύσεων κατά 55%, που όμως συνοδεύτηκε με μείωση του ARR κατά € 40.00. Πάντως, τα συνολικά έσοδα παρουσίασαν αύξηση κατά 52%, δηλαδή κατά € 3.081 ένα καθόλου ευκαταφρόνητο ποσό.

Πίνακας 5.3.3.1: Ο αριθμός διανεικτερεύσεων και τα έσοδα ανά κατηγορία πελατών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	2003 (Πραγματικά Μεγέθη)				2004 (Πραγματικά Μεγέθη)				2005 (Προβλέψεις)			
	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %	Διανυκτε- ρεύσεις	Έσοδα	ARR	Ποσοστό %
Μεμονωμένοι	15.128	2.673	176,72	18	12.477	2.823	226,28	14	12.249	1.849	150,92	11
Εταιρικοί	20.997	3.774	179,76	26	17.697	3.344	188,96	16	22.816	4.131	181,04	25
Wholesale	5.821	579	99,47	4	4.211	443	105,17	2	4.639	477	102,83	3
Πακέτα	17.535	2.518	143,57	17	9.495	1.483	156,23	7	8.121	1.011	124,47	6
Συνέδρια	24.738	3.438	186,96	23	45.988	10.053	218,6	49	44.376	6.519	146,89	40
Leisure Groups	6.896	725	103,78	5	6.279	810	128,97	4	8.750	935	106,87	6
Αεροπορικά Πληρώματα	18.170	1.025	56,39	7	22.365	1.419	63,44	7	23.440	1.324	56,47	8
Complimentary	2.474		0	0	2.798		0	0	2.760		0	0
ΣΥΝΟΛΟ	111.849	14.731	131,71	100	121.310	20.375	167,96	100	127.151	16.244	12776	100
Πληρότητα	56,43%				61,04%				64,15%			

5.3.4 Στόχοι και Στρατηγικές επίτευξης τους

Παρακάτω παρουσιάζονται οι στόχοι του ξενοδοχείου για το έτος 2006, διακρίνοντας τους σε δύο κατηγορίες, σε αυτούς που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και αυτούς με τις επιδόσεις της εταιρείας

Σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, στόχοι αποτελούν¹:

- Η μείωση των extra υπαλλήλων, αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, και στα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει.
- Η αύξηση κινήτρων των εργαζομένων (staff motivation).
- Η βελτίωση της βαθμολόγησης επί του GSTS (Guest Satisfaction tracking system).
- Η βελτίωση της βαθμολόγησης επί του ESPS (employee satisfaction tracking system).
- Η συνεχής εκπαίδευση προκειμένου το σύνολο του προσωπικού να εργάζεται και να συμπεριφέρεται με βάση τα Standards του ομίλου της εταιρείας.

Σε σχέση με τη λειτουργία και επίδοση του ξενοδοχείου, στόχοι αποτελούν:

- § Η καθιέρωση του ξενοδοχείου ως το πλέον γνωστό και αξιόπιστο «Conference Hotel» της πόλης των Αθηνών. Βασική προτεραιότητα αποτελεί η αύξηση της ροής εσόδων στο τμήμα δωματίων και στα εστιατόρια από την διοργάνωση συνεδρίων. Παρόλα αυτά η διοίκηση της επιχείρησης επιβάλλει αυστηρότερους όρους στους πωλητές αναφορικά με τις προμήθειες στους πράκτορες και στις complimentary παροχές στις εταιρείες.
- § Η διατήρηση του προβαδίσματος επί του ξενοδοχείου “Ledra Marriott”, αναφορικά με την πληρότητα και τον δείκτη RevPar και η τοποθέτηση και διατήρηση εντός της πρώτης Ζάδας μεταξύ της στρατηγικής ομάδας.
- § Η αύξηση της ετήσιας πληρότητας κατά 2% και της μέσης τιμής δωματίου κατά 3%.

¹ Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία από επίσημο έγγραφο του τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου, Ιανουάριος 2005

- § Η επίτευξη των από τον προϋπολογισμό τεθέντων στόχων εσόδων και δαπανών. Ειδικό βάρος δίνεται στην συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών του κάθε τμήματος (τηλεφωνικές κλήσεις, αναλώσιμα, complimentary γεύματα και δωμάτια κ.α)
- § Η βελτίωση της επίδοσης του ξενοδοχείου αναφορικά με την μετατροπή των διερευνητικών τηλεφωνημάτων σε κρατήσεις, τόσο στο τμήμα κρατήσεων δωματίων όσο και σε όλα τα υπόλοιπα τμήματα που δέχονται τηλεφωνικές κλήσεις.
- § Η βελτίωση των αποτελεσμάτων επί του GSTS (guest satisfaction tracking system).
- § Η αύξηση των μεμονωμένων πελατών (FIT) και ιδιαίτερα των “Leisure” πελατών, με στόχο την αύξηση της μέσης τιμής δωματίων.
- § Η διεξόδυση σε νέες αγορές (Ρωσία, Πολωνία, Ισραήλ, Μ. Ανατολή).

Τα μέσα-στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων συνοψίζονται στα εξής:

- § Η εφαρμογή ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις δωματίων. Ειδικές τιμές και προσφορές που θα απευθύνονται στους μεμονωμένους Έλληνες και Κύπριους πελάτες μέσω του προγράμματος «Club Hellas».
- § Η διατήρηση των πιστών (loyal) πελατών μέσω της παροχής συνεχώς ανώτερων ποιοτικά υπηρεσιών.
- § Η προώθηση του προγράμματος “Priority Club Program¹ (InterContinental’s loyalty program), μέσω της συνεχούς εγγραφής νέων μελών.
- § Η ενίσχυση της συνεργασίας με Tour Operators, με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές που οι διοίκηση της εταιρείας κρίνει ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης.
- § Η περαιτέρω ενδυνάμωση του δυναμικού του τμήματος Πωλήσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η πληρέστερη κάλυψη της «Corporate» αγοράς των

¹ Πρόγραμμα ανταμοιβής των πιστών πελατών των ξενοδοχείων InterContinental

Η.Π.Α. και της Μ. Βρετανίας. Να αυξηθούν οι συναντήσεις τόσο με Έλληνες εταιρικούς πελάτες, όσο και με διεθνή γραφεία οργάνωσης συνεδρίων.

§ Η συνεχής αναβάθμιση των υποδομών εκδηλώσεων ακολουθώντας τις επιταγές της τεχνολογίας αναφορικά με οπτικοακουστικό εξοπλισμό, τηλεφωνικές συνδέσεις και παροχή Internet. Επίσης προγραμματίζεται η κατασκευή νέων βοηθητικών αιθουσών που θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στη φιλοξενία μεγάλων συνεδρίων.

5.4 Ανάλυση Δυνάμεων - Αδυναμιών (S.W.O.T. ANALYSIS)

Στην τελευταία παράγραφο του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του ξενοδοχείου, με βάση την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος που πραγματοποιήθηκε παραπάνω. Επίσης, θα αναφερθούν συνοπτικά οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης¹.

5.4.1 Δυνάμεις

- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο, παρόλο που βρίσκεται εκτός των ορίων του δακτυλίου, απέχει από το κέντρο της Αθήνας και το λιμάνι του Πειραιά μερικά χιλιόμετρα. Επίσης, οι σταθμοί του μετρό και του τραμ που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση διευκολύνουν τις μετακινήσεις από και προς το ξενοδοχείο.
- Το ξενοδοχείο ανήκει στον όμιλο InterContinental Hotels and Resorts, που είναι ευρέως αναγνωρισμένος για την ποιότητα των ξενοδοχείων-μελών του.
- Οι αίθουσες συνεδρίων και οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε αυτό τον τομέα. Το ξενοδοχείο διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό συνεδριακών αιθουσών, οι οποίες είναι προσφάτων ανακαινισμένες και εξοπλισμένες με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα.
- Ο αριθμός δωματίων, που είναι ο μεγαλύτερος του ανταγωνισμού και δίνει την δυνατότητα να εξυπηρετηθούν μεγάλα γκρουπ και συνέδρια.

¹ Προσωπικά συμπεράσματα, μετά από 10μηνη πρακτική άσκηση σε διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου

- Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικό της εταιρείας, που έχει συμβάλλει στην καλή σχέση προσωπικού και διοίκησης καθώς και στην αποδοτική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου.
- Το οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης, που δείχνει ιδιαίτερη έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων με σύγχρονα προγράμματα.
- Το αναδιοργανωμένο τμήμα δημοσίων σχέσεων, που παρέχει πολύτιμη βοήθεια σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.
- Το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, που μέσω της αναδιάρθρωσης των υπομημάτων του προσπαθεί να προσεγγίσει όλα τις αγορές.

5.4.2 Αδυναμίες

- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου. Η απόσταση από το κέντρο της πόλης αποτελεί εμπόδιο στην προσέγγιση των business πελατών. Επίσης, η εικόνα του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου προκαλεί αρνητική εντύπωση.
- Τα δωμάτια του ξενοδοχείου, που στην πλειοψηφία τους χρίζουν άμεσης ανακαίνισης.
- Οι ελλείψεις σε υπηρεσίες που θεωρούνται δεδομένες για πολυτελή ξενοδοχεία, όπως η απουσία ενός πλήρους γυμναστηρίου ή μίας εσωτερικής πισίνας διαθέσιμης όλο το χρόνο.
- Τα εστιατόρια του ξενοδοχείου δεν έχουν ιδιαίτερα καλή φήμη στην τοπική αγορά.
- Το χαμηλό επίπεδο σπουδών του μόνιμου προσωπικού, που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην συνεργασία, στην εσωτερική επικοινωνία και κατά συνέπεια στην απόδοση των τμημάτων.
- Ο μεγάλος αριθμός των έκτακτων (extra) υπαλλήλων που συνήθως δεν πληρούν τα προσόντα για να εργάζονται σε ένα 5άστερο ξενοδοχείο.

5.4.3 Ευκαιρίες

- Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας και ειδικότερα της Πρωτεύουσας, που έχουν μετατρέψει την Αθήνα σε ένα σύγχρονο προορισμό, αντίστοιχο των πόλεων της δυτικής Ευρώπης.

- Ο αναμφισβήτητος θετικός αντίκτυπος των Ολυμπιακών Αγώνων που έφερε ξανά την Ελλάδα στο προσκήνιο της τουριστικής αγοράς
- Το γεγονός ότι η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως ένας από τους ασφαλέστερους προορισμούς παγκοσμίως
- Εκδηλώσεις και Φεστιβάλ που διοργανώνονται στην Αθήνα και θα τραβήξουν τα φώτα της δημοσιότητας
- Ένας νέος πολυχώρος ψυχαγωγίας και το μέγαρο της Εθνικής Ασφαλιστικής που λειτούργησαν σε κοντινή απόσταση. Ήδη από τις πρώτες ημέρες της λειτουργίας του μεγάρου της Εθνικής που διαθέτει ένα συνεδριακό κέντρο 2000 ατόμων το ξενοδοχείο έχει προχωρήσει σε συμφωνία για να αναλαμβάνει το Catering των εκδηλώσεων και να ενοικιάζει εξοπλισμό.

5.4.4 Απειλές

- Νέα και ανακαινισμένα ξενοδοχεία που οξύνουν τον ανταγωνισμό και οδηγούν σε ένα συνεχή πόλεμο τιμών
- Μοντέρνα και ποιοτικά “café” και εστιατόρια σε διάφορες γειτονιές της πόλης, που ανταγωνίζονται τα “outlets” του ξενοδοχείου
- Οι αθλητικές εγκαταστάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την φιλοξενία εκδηλώσεων και διεκδικούν μερίδιο από τα ξενοδοχεία
- Το αεροδρόμιο “Ελευθέριος Βενιζέλος” το οποίο συγκαταλέγεται στα ακριβότερα της Ευρώπης
- Οι απεργίες και διαδηλώσεις που είναι ιδιαίτερα συχνές το τελευταίο διάστημα, έχουν αρνητικό αντίκτυπο και αποτελούν αφορμή δυσφήμισης της πόλης στο εξωτερικό
- Η κατάσταση των οικονομιών των κρατών – μελών της Ε.Ε που βρίσκονται σε παρατεταμένη ύφεση
- Η αρνητική πλευρά της Αθήνα με το κυκλοφοριακό πρόβλημα, την ρύπανση και την ακρίβεια
- Οι επιδημίες και τα ακραία φυσικά φαινόμενα που είναι παράγοντες που μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες για οποιοδήποτε προορισμό.

Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

- Β.Μ Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990
- Χ.Κ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, 3^η έκδοση, Αθήνα 1995
- J. David Hunger, Thomas L.Wheelen: Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 9th Edition, 2004
- Μιχάλης Βασταρδής, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις παραδόσεων
- Μηνιαίο περιοδικό «Τουρισμός και οικονομία», Φεβρουάριος 2005

Πηγές από Διαδύκτιο: www.ichotelsgroup.com

Συμπεράσματα

Το διάστημα της συγγραφής της παρούσης διπλωματικής εργασίας (Δεκέμβριος 2005 – Μάρτιος 2006) η Ελλάδα διανύει μια κρίσιμη περίοδο αναφορικά με την πορεία του τουρισμού στην χώρα, εφόσον θα πρέπει να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες που δημιούργησε η επιτυχημένη οργάνωση των αγώνων και να καρπωθεί τα οφέλη ξανακερδίζοντας χαμένες αγορές και προσεγγίζοντας νέες. Την τρέχουσα περίοδο η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης θα αποδείξει πλέον αν παγιώνεται η ανάκαμψη του τουρισμού, που ξεκίνησε το 2ο εξάμηνο του 2004 και το 1ο του 2005.

Εξετάζοντας το ευρύτερο περιβάλλον (PEST analysis) μέσα στο οποίο εξελίσσεται ο τουρισμός της χώρας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρά τις εμφανείς αδυναμίες που παρουσιάζονται, διαφαίνεται μετά από δεκαετίες να έχει γίνει κατανοητή από την πολιτική ηγεσία η χρησιμότητα του τομέα του τουρισμού στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν για την δημιουργία ενός καταλληλότερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί ο τουρισμός πρέπει κυρίως να στοχεύουν, ποιοτική αναβάθμιση και ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, στην βελτίωση του επενδυτικού περιβάλλοντος, στην ενίσχυση της τουριστικής εκπαίδευσης και στην καλύτερη προώθηση και διαφήμιση του τουριστικού προϊόντος.

Αναφορικά με τον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας που αναλύθηκε στην συνέχεια, είναι εμφανής ο οξύς ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο, εξ αίτιας της σημαντικής αύξησης των κλινών για να εξυπηρετηθεί ο όγκος των επισκεπτών την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων. Αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού είναι ο «πόλεμος των τιμών» στον οποίο έχουν καταφύγει οι διοικήσεις των ξενοδοχείων για να κερδίζουν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Στην συνέχεια της διπλωματικής εργασίας η ανάλυση επικεντρώθηκε στο ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental και στο άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον του. Συγκεκριμένα, η στρατηγική ομάδα της εξεταζόμενης επιχείρησης απαρτίζεται από 7 ξενοδοχεία, που παρουσιάζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά (πολυτελή ξενοδοχεία πόλης) και δραστηριοποιούνται στο ίδιο κομμάτι της αγοράς. Στο σύνολο τους αυτά τα ξενοδοχεία είναι προσφάτως

ανακαινισμένα, διαθέτουν επαρκή αριθμό δωματίων για την φιλοξενία γκρουπ, συνεδριακές εγκαταστάσεις, εστιατόρια και καφέ που εξυπηρετούν τους διαμένοντες στο ξενοδοχείο αλλά και εξωτερικούς πελάτες. Από τα ξενοδοχεία που διαμορφώνουν το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα 2 είναι μέλη διεθνών ξενοδοχειακών εταιρειών Athens Hilton και Ledra Marriott και αποτελούν τους βασικούς ανταγωνιστές του Intercontinental. Το Divani Caravel ανήκει στην ελληνική εταιρεία Caravel, παρόλα αυτά κατέχει ένα ικανοποιητικό τμήμα της αγοράς, εφαρμόζοντας επιθετική τιμολογιακή πολιτική. Το Athens Plaza, που είναι ξενοδοχείο του ομίλου Grecotel, λόγω μεγέθους απευθύνεται κυρίως σε μεμονωμένους πελάτες αξιοποιώντας το πλεονέκτημα της τοποθεσίας του (πλατεία Συντάγματος). Το Metropolitan της “Χανδρής Ελλάς Α.Ε.” δεν ανταγωνίζεται άμεσα τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της ομάδας, αφού οι υποδομές και παρεχόμενες υπηρεσίες είναι επιπέδου 4 αστέρων. Βέβαια η ελκυστική τιμολογιακή πολιτική και το προφίλ του ιδιοκτήτη της εταιρείας έχουν καθιερώσει το Metropolitan στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων. Τέλος, το ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία» διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα λόγω του κτιρίου, του στυλ διακόσμησης του ξενοδοχείου και των υπηρεσιών που προσφέρει. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου δεν έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν μεγάλα συνέδρια και γκρουπ. Συνεπώς, η τιμολογιακή πολιτική του απευθύνεται σε μεμονωμένους πελάτες και εταιρίες που οργανώνουν συναντήσεις και εκδηλώσεις για σημαντικές προσωπικότητες του πολιτικού και επιχειρηματικού κόσμου.

Το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental παρουσιάζει πολλά από τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής ομάδας, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Είναι μέλος της διεθνούς βρετανικής αλυσίδας “InterContinental Hotels Group PLC” και λειτουργεί από 1982. Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συμπεραίνεται ότι, ο πρωτεύοντας στόχος της διοίκησης είναι να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην αγορά των επαγγελματικών ταξιδιών (Business Travelers) και στην φιλοξενία συνεδρίων. Το σύνολο των ενεργειών της τα 2 τελευταία χρόνια εξυπηρετούν αυτόν τον στόχο, επενδύσεις για την κατασκευή νέων αιθουσών συνεδρίων και για την ανακαίνιση των ήδη υπαρχόντων, δυναμική συμμετοχή του τμήματος πωλήσεων σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις, επιθετική τιμολογιακή πολιτική σε συγκεκριμένες αγορές,

αλλαγή του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών (γρήγορο και απλό service)
κ.α.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαρβαρέσος Στέλιος. Τουρισμός - Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός β' έκδοση 2000
- Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός – Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός 1998
- Ζαχαράτος Γεράσιμος Α., “Package Tour, Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού”, Β' έκδοση, Προπομπός 2003
- Γεωργόπουλος Νικόλαος. Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
- Ευθύμογλου Π.Γ., Επιχειρησιακή Στρατηγική, Εκδόσεις Θεσσαλονίκη 1990
- Κανελλόπουλος Χ.Κ., Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, 3^η έκδοση, Αθήνα 1995
- Μάλλιαρης Πέτρος Γ., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990
- Παπαδάκης Βασίλης. Στρατηγική Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Ξένη Βιβλιογραφία

- Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Essentials of Strategic Management, Prentice Hall 9th Edition, 2004
- Porter Michael E., Competitive Strategy, Techniques of analyzing Industries and competitors, The Free Press 1988
- Porter Michael E., “Competitive Strategy”, Free Press 1980
- Porter Michael E., “What is strategy?” Harvard Business Review, 1996

Σημειώσεις Παραδόσεων

- Βασταρδής Μιχάλης, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις παραδόσεων

- Κυριακόπουλος Σαράντος, “Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική”, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2005

Μελέτες και Έρευνες

- Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού, Μελέτη που παρουσιάστηκε στην συνεδρίαση της Θεσσαλονίκης, τον Οκτώβριο 2005. Δημοσιεύτηκε στο περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία» Νοέμβριος 2005
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, «Σήματα και Σύμβολα Τουρισμού – Έκθεση Κατάστασης», 2004
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, Προτάσεις Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον ελληνικό Τουρισμό, 2004
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ετήσια Έκθεση, “Τουρισμός και Απασχόληση”, Αθήνα 2003
- Τράπεζα Της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση για τον Τουρισμό, Μάρτιος 2005
- Υπ Ανάπτυξης, Μελέτη, “Στρατηγική της Λισσαβόνας, στόχοι και πορεία επίτευξης τους”, Ιανουάριος 2005
- ICAP. Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2004
- JBR Hellas, “Hotel Study 2005”

Πηγές από Περιοδικά

- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό, Τουρισμός και Οικονομία, Μάρτιος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Νοέμβριος 2005
- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Φεβρουάριος 2005
- Μηνιαίο Τουριστικό Περιοδικό «Τουρισμός και Οικονομία», Μάρτιος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό και επιχειρηματικό περιοδικό, «Χρήμα και Τουρισμός», Οκτώβριος 2005
- Μηνιαίο τουριστικό περιοδικό για την τουριστική βιομηχανία, «Τουριστική Αγορά», Ιανουάριος 2005

- Athenaeum InterContinental Sales Department, Ανάλυση Ανταγωνισμού, 2005

Πηγές από Διαδίκτυο

- Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.wto.com>
- Center for Regional and Tourism Research, <http://www.crt.dk>
- Travel Daily News, <http://www.traveldailynews.com>
- Travel Daily News, <http://www.traveldailynews.gr>
- <http://www.hilton.com>
- <http://www.grecotel.gr>
- <http://www.grandebretagne.gr>
- <http://www.marriott.com>
- <http://www.chandris.gr>
- <http://www.ichotelsgroup.com>