

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗ GRECOTEL S.A.)"



ΖΩΓΡΑΦΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΧΑΡΙΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ
ΠΑΤΡΑ 2005

ΖΩΓΡΑΦΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΧΑΡΙΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

Τελειόφοιτες του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

**“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΜΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗ GRECOTEL S.A.)”**

ΠΑΤΡΑ 2005

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | Σελ. |
|---|---|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 7 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 9 |
| ΣΚΟΠΟΣ | 9 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 9 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο | |
| <u>ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ</u> | |
| <u>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</u> | |
| 1.1 | Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 12 |
| 1.2 | Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ 15 |
| 1.3 | ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 16 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο | |
| <u>Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ GRECOTEL &</u> | |
| <u>ΤΟ OLYMPIA RIVIERA RESORT</u> | |
| 2.1 | ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... 19 |
| 2.2 | GRECOTEL OLYMPIA RIVIERA RESORT..... 21 |
| | <u>OLYMPIA OASIS</u> 21 |
| | <u>OLYMPIA RIVIERA THALASSO</u> 23 |
| | <u>MANDOLA ROSA</u> 23 |
| | <u>ILIA PALMS</u> 23 |
| | <u>ELIXIR THALASSOTHERAPY CENTER</u> 24 |
| | <u>ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ (OLYMPIA CONVENTION CENTRE)</u> 24 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο | |
| <u>ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</u> | |
| 3.1 | ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 25 |
| | <u>ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u> |
| 3.1.1 | ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ..... 26 |
| 3.1.2 | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ..... 28 |

| | | |
|-------|---|----|
| | <u>Μακροοικονομικά μεγέθη</u> | 28 |
| | <u>Οι επιχειρήσεις της περιφέρειας (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.)</u> | 31 |
| | <u>Κατά κεφαλή ΑΕΠ</u> | 33 |
| | <u>Οικονομία και Τουρισμός</u> | 34 |
| 3.1.3 | ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | 35 |
| | <u>Δημογραφία</u> | 35 |
| | <u>Επικοινωνίες, εκπαίδευση και υγεία</u> | 36 |
| 3.1.4 | ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ – ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | 36 |
| | <u>Ενισχύσεις ιδιωτικών επενδύσεων: επενδυτικά κίνητρα</u> | 36 |
| | <u>Επενδύσεις στον τουριστικό κλάδο</u> | 37 |
| | <u>Grecotel και Περιβάλλον</u> | 38 |
| 3.1.5 | ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ..... | 39 |
| 3.1.6 | ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | 40 |
| | <u>ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u> | |
| 3.1.7 | ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ | 42 |
| 3.1.8 | ΠΕΛΑΤΕΣ | 43 |
| 3.1.9 | ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ | 43 |
| | <u>Η Προσφορά Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών</u> | 44 |
| | <u>Η Ζήτηση Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών</u> | 45 |
| | <u>Μέγεθος Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων</u> | 46 |
| 3.2 | ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 49 |
| 3.2.1 | ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ | 49 |
| 3.2.2 | ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 50 |
| 3.2.3 | ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ | 53 |
| | <u>Ανάλυση της Τρέχουσας Οικονομικής Κατάστασης</u> | 54 |
| | <u>Ανάλυση της Μακροχρόνιας Οικονομικής Κατάστασης</u> | 56 |
| | <u>Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης</u> | 58 |
| | <u>Συγκριτική Ανάλυση της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. και του Ξενοδοχειακού Κλάδου</u> .. | 60 |
| 3.2.4 | ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ | 67 |
| | <u>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ</u> <u>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ</u> | 69 |
| 3.2.6 | ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ..... | 72 |
| 3.2.7 | ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | 73 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ)

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ (STRENGTHS – WEAKNESSES ANALYSIS) | 75 |
| 4.2 | ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (ΚΙΝΔΥΝΩΝ) (OPPORTUNITIES – THREATS ANALYSIS) | 77 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.3 | ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ «ΚΛΕΙΔΙΑ» ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑ | 79 |
|-----|---|----|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 81 |
| 5.2 | ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 83 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.1 | ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 88 |
| 6.1.1 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΣΗΣ | 89 |
| 6.1.2 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΧΥΡΩΣΗΣ | 89 |
| 6.1.3 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ | 89 |
| 6.1.4 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ | 90 |
| 6.1.5 | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 90 |
| 6.2 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ..... | 91 |
| 6.2.1 | ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 91 |
| 6.2.2 | ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ | 93 |
| 6.2.3 | ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΑΓΟΡΩΝ (ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ) | 94 |
| 6.2.4 | ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ BRANDING | 96 |
| 6.2.5 | ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ | 97 |
| 6.2.6 | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 98 |
| 6.2.7 | ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ | 98 |
| 6.2.8 | ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 98 |
| 6.2.9 | ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ | 100 |
| 6.2.10 | ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ | 101 |
| 6.3 | ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ (ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ)..... | 101 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

| | | |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 7.1 | ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ | 106 |
|-----|-----------------------------------|-----|

| | | |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 7.2 | ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ | 108 |
| | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 110 |
| | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 112 |
| | ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ | 114 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ | 115 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ | 116 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ | 121 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄ | 124 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄ | 125 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ΄ | 128 |
| | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ΄ | 134 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο προγραμματισμός είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης. Είναι η διαδικασία καθιέρωσης στόχων, αντικειμενικών σκοπών και επίδειξης του τρόπου ανταπόκρισης σε αυτούς. Με βάση τον προγραμματισμό, διαχειριζόμαστε το μέλλον αντί να οδηγούμαστε από τη μοίρα.

Στόχος του προγραμματισμού είναι να εντοπίζει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση, εάν όχι, πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων. Ένα καλά προγραμματισμένο στρατηγικό σχέδιο συχνά οδηγεί στη βελτίωση της μακροχρόνιας απόδοσης της επιχείρησης, στην ποιότητα και στα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Glueck,¹ «Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν».

Στην παρούσα εργασία θα αναπτύξουμε το στρατηγικό σχέδιο δράσης μιας από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες της Ελλάδας (Grecotel S.A.), βασισμένο σε ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα.

Η εργασία μας χωρίζεται σε επτά κεφάλαια, εκ των οποίων το πρώτο αναφέρεται σε μία γενική εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, στην διαχρονική εξέλιξη και τα βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου, ενώ το δεύτερο παρουσιάζει το ιστορικό της ξενοδοχειακής αλυσίδας της Grecotel, καθώς και το πρωτοποριακό ξενοδοχειακό συγκρότημα του Ομίλου Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου, του οποίου η λειτουργία θα μας απασχολήσει καθ' όλη τη διάρκεια της στρατηγικής μελέτης μας.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού, καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο προσδιορίζονται οι δυνάμεις – αδυναμίες και προβλέπονται οι ευκαιρίες και οι απειλές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καθορίζονται η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης, ενώ στο έκτο αναπτύσσονται οι στρατηγικές και το πρόγραμμα δράσης για την

¹ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001, σελ. 31.

πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων της. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο εξετάζει αν η στρατηγική που έχει επιλεγεί είναι η κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για την κατανόηση του περιεχομένου αυτής της εργασίας προσπαθήσαμε να διατηρήσουμε το επίπεδο παρουσίασής της όσο γινόταν πιο απλό, χωρίς βέβαια να «θυσιάζεται» η αυστηρότητα και η ακρίβεια της αναλύσεως κυρίως των χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Μετά χαράς θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Χατζίνα Σωτήριο που υπήρξε ο καθοδηγητής για την εκπόνηση αυτής της εργασίας. Οι οδηγίες και οι γνώσεις του ήταν καθοριστικές στη διαμόρφωση της παρουσιαζόμενης ύλης.

Εν κατακλείδι, επιθυμούμε να ζητήσουμε προκαταβολικά συγγνώμη για λάθη, ελπίζουμε όχι σημαντικά, που πιθανόν υπάρχουν. Λάθη και παραλείψεις βαρύνουν αποκλειστικά τους υπογράφοντες.

Οι σπουδάστριες:
Ζωγράφου Μαρία
Χαρίτου Αθανασία

Πάτρα, Νοέμβριος 2005

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ελληνικός τουρισμός, ως ο κινητήριο μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οφείλει να μεγιστοποιήσει τα έσοδα και το επίπεδο απασχόλησης, εντός βέβαια ενός πλαισίου προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Όραμα της Ηγεσίας του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη αποτελεί μία ελεγχόμενη ανάπτυξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Grecotel, η οποία θα στοχεύει στη βελτίωση των αποδόσεων, με παράλληλη αύξηση του αριθμού των αφίξεων και διανυκτερεύσεων του τουριστικής αγοράς, με καλύτερη χωρική και χρονική κατανομή της ξενοδοχειακής δραστηριότητας.

Η βελτίωση του επενδυτικού κλίματος μέσω ουσιαστικών τροποποιήσεων και απλούστευσης των διαδικασιών του Αναπτυξιακού Νόμου, ο διαρκής εκσυγχρονισμός όλων των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων του Ομίλου, η ένταση της προβολής των προσφερόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών και μάλιστα συνδεδεμένης με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, αποτελούν τους κύριους άξονες στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων που επιδιώκουν τα επιτελικά στελέχη του Ομίλου, μαζί βέβαια με την προσήλωση στην ποιότητα και τη βελτιστοποίηση της σχέσης τιμής - ποιότητας.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εκπόνηση ενός στρατηγικού, επιχειρηματικού σχεδίου, με το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης, το οποίο μπορεί να βοηθήσει τη Grecotel να επιτύχει τους στόχους της και να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προγραμματισμός αποτελούν σημαντικά «εργαλεία» στο πλαίσιο του σχεδιασμού της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης και της λήψης σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Μέσω ενός επιχειρηματικού, στρατηγικού σχεδίου διαμορφώνεται η γενικότερη στρατηγική της εταιρίας, προσδιορίζονται οι απαιτούμενοι επιχειρησιακοί πόροι και καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.

Πριν καθορίσουμε τα βήματα που ακολουθήσαμε στην εργασία μας, αναφέρουμε ενδεικτικά μερικούς από τους σημαντικότερους στόχους της Grecotei. ο. ο οποίοι είναι:

- η αύξηση του μεριδίου της στην τουριστική αγορά,
- η αύξηση των εσόδων κάθε ξενοδοχειακής μονάδας,
- η ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών της,
- η ικανοποίηση των πελατών - τουριστών,
- η διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος,
- η αποφυγή επέκτασης κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων στοχεύοντας στην αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου και τη μείωση της ανεργίας,
- η διάσωση και προώθηση του εθνικού πλούτου,
- η αποσυγκέντρωση των τουριστικά αναπτυγμένων και η διασφάλιση των τουριστικά αναπτυσσόμενων περιοχών,
- η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε, περιλαμβάνει :

- Ανασκόπηση της πορείας των ξενοδοχειακών μονάδων της Grecotel, των ανταγωνιστών της και των κυριωτέρων μεγεθών τους.
- Προσδιορισμό της τρέχουσας κατάστασης της ξενοδοχειακής αγοράς (ανάλυση εξωτερικού – εσωτερικού περιβάλλοντος).
- Προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των ξενοδοχειακών υπηρεσιών της Grecotel.
- Εξέταση των ευκαιριών και των απειλών (κινδύνων) του ξενοδοχειακού κλάδου.
- Καθιέρωση νέων μορφών τουρισμού με δυνατότητες ανάπτυξης, όπως είναι ο συνεδριακός τουρισμός.
- Προσδιορισμό των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την αναβάθμιση των υπηρεσιών του Ομίλου.
- Έλεγχο των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του Ομίλου.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας για τη συλλογή στοιχείων και ανάλυση των πληροφοριών, επικεντρωθήκαμε στα ακόλουθα :

- Ανάλυση δημοσιευμένων στοιχείων που περιέχονται στις εκτεταμένες βάσεις δεδομένων στα γραφεία του ΣΕΤΕ και του Κέντρου Κλαδικών Μελετών της ICAP.
- Ανάλυση δημοσιευμένων άρθρων που εκπονήθηκαν από οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Υπουργείο Τουρισμού και Υπουργείου Οικονομικών).
- Συνεντεύξεις εκπροσώπων τουρισμού του ιδιωτικού και δημόσιου κλάδου από δημοσιευμένα άρθρα περιοδικού τύπου (Travel Time Magazine, Travel Daily News).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.1. Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουρισμός αποτελεί μια τεραστια βιομηχανία, η οποία εξυπηρετεί: τ., μεταφορά, τη διαμονή, την εξυπηρέτηση και τη διασκέδαση των τουριστών. Σε αυτόν περιλαμβάνονται²:

- Τα **τουριστικά / ταξιδιωτικά γραφεία**, τα οποία απαντούν στις ερωτήσεις που ενδεχομένως να έχει ο ταξιδιώτης και ενεργούν για λογαριασμό του όσον αφορά στο σχεδιασμό του ταξιδιού και στις απαραίτητες εκ των προτέρων ενέργειες που πρέπει να γίνουν (π.χ. άδειες παραμονής, κράτηση εισιτηρίου και καταλύματος, έκδοση εισιτηρίων και διαβατηρίων, εξασφάλιση ενοικιαζόμενου αυτοκινήτου, λοιπές μετακινήσεις κλπ.).
- Οι **επιχειρήσεις μεταφοράς**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες μετακίνησης των ταξιδιωτών (αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρίες, εταιρίες μεταφοράς επί χερσαίου εδάφους, καθώς επίσης και οι επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων).
- Οι **καταλυματικές μονάδες**, οι οποίες εξυπηρετούν τις ανάγκες διαμονής των ταξιδιωτών (ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια, διαμερίσματα, ξενώνες κλπ.).
- Οι **επισιτιστικές μονάδες**, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των ταξιδιωτών (τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, τα μπαρ κλπ.).
- Οι **μονάδες - εγκαταστάσεις αναψυχής**, όπως πάρκα, ειδικά διαμορφωμένοι φυσικοί χώροι για αναψυχή (υδροπάρκα, γήπεδα γκολφ), χιονοδρομικά κέντρα, εκδρομές με ειδικά διαμορφωμένα πλοία, πολιτιστικές εκδηλώσεις, συνεδριακά κέντρα, κέντρα θαλασσοθεραπείας κλπ.
- **Διάφορες άλλες επιχειρήσεις**, οι οποίες ικανοποιούν δευτερεύουσες ανάγκες των ταξιδιωτών (καταστήματα που πωλούν διάφορα είδη εθνικού ή τοπικού χαρακτήρα ως αναμνηστικά, καταστήματα φωτογραφικών ειδών και εμφάνισης φιλμ κλπ.).

Οι δύο βασικοί πόλοι της τουριστικής βιομηχανίας είναι οι τουρίστες και τα καταλύματα προς τα οποία πρόκειται να μετακινηθούν. Τα καταλύματα και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν που προσφέρει ο

² Κλαδική Μελέτη ICAP, *Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Νοέμβριος 2004, σελ. 2.

προορισμός.

Οι «μεμονωμένου» τουρίστες (όσοι ταξιδεύουν εκτός γκρουπ), επιλέγουν οι ίδιοι το κατάλυμα στο οποίο πρόκειται να διαμείνουν, οι δε συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται συνήθως κατά τη διάρκεια της παραμονής στον τόπο του προορισμού. Αντίθετα, οι τουρίστες που μετακινούνται ομαδικώς, καταφεύγουν στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Ο τουριστικός πράκτορας διαμορφώνει ένα προϊόν γνωστό ως τουριστικό πακέτο, το οποίο περιλαμβάνει τις υπηρεσίες μεταφοράς, διαμονής και ημιδιατροφής ή πλήρους διατροφής, ενώ συχνά συμπληρώνεται και με υπηρεσίες ψυχαγωγίας και ξενάγησης. Η ευθύνη της επιλογής των επιμέρους υπηρεσιών που συνθέτουν το πακέτο, ανήκει στον τουριστικό πράκτορα, καθώς ο τουρίστας αγοράζει ένα ολοκληρωμένο, αλλά και παράλληλα τυποποιημένο προϊόν. Σύμφωνα με εκπροσώπους του τουριστικού τομέα, για ένα μέσο τουριστικό πακέτο εισερχόμενου τουρισμού εκτιμάται ότι η διανυκτέρευση (ξενοδοχείο) αντιπροσωπεύει το 40% περίπου της συνολικής αξίας αυτού.

Ο τουριστικός πράκτορας, γνωρίζοντας πολύ καλά τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρει ένας προορισμός και εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, επιτυγχάνει πολύ χαμηλές τιμές, συχνά δε επιβάλλει τους δικούς του κανόνες σε ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα. Η λειτουργία αυτού του μηχανισμού οδήγησε σε μία ολιγοπωλιακή διάρθρωση της παγκόσμιας αγοράς τουριστικών υπηρεσιών και ανέδειξε τον τουριστικό πράκτορα ως κυρίαρχο παράγοντα της τουριστικής βιομηχανίας.

Για παράδειγμα, οι οικονομικές δυσκολίες των Ευρωπαίων και το πολεμικό κλίμα που επικράτησε στο Ιράκ αποτέλεσαν κακό οικονό για την πορεία του τουρισμού το έτος 2003. Οι τουριστικοί πράκτορες προβλέποντας την ύφεση της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας προχώρησαν στην υλοποίηση δύο συγκεκριμένων πολιτικών: αφενός πίεσαν τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές τους και αφετέρου να «σπρώξουν» το κοινό σε προορισμούς (όπως Βουλγαρία, Κροατία και Τουρκία) όπου οι ίδιοι δεν θα αγόραζαν απλώς φθινότερα αλλά θα μπορούσαν να «παίξουν» και με τις διαφορές νομισμάτων.

Στη σημερινή εποχή της πλήρους πληροφόρησης, ο τουρίστας δεν είναι πλέον υποχρεωμένος να καταφύγει στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Μέσω του διαδικτύου (Internet) μπορεί να επιλέξει το ξενοδοχείο της αρεσκείας του, το μέσο μεταφοράς που επιθυμεί, καθώς και πλήθος άλλων συμπληρωματικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να διαμορφώνει το δικό του τουριστικό πακέτο. Από την άλλη πλευρά, όλο και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις διατηρούν τις δικές τους ιστοσελίδες (sites) και κατά συνέπεια το τουριστικό προϊόν

μορφοποιείται και προβάλλεται στον κυβερνοχώρο. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται ότι ενισχύεται ο ρόλος του καταλύματος στην τουριστική βιομηχανία, ενώ ο υποψήφιος τουρίστας αποκτά τη δυνατότητα να επικοινωνεί απ' ευθείας με τους παραγωγούς τουριστικών υπηρεσιών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού στη χώρα μας, η οποία ακολουθεί μια σχεδόν διαρκή ανοδική πορεία. Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχειρηματολογίας και των στόχων που έθεταν οι κρατικές πολιτικές ενίσχυσης της οικονομικής δραστηριότητας στον τουρισμό μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω επισημάνσεις:

- Ο τουρισμός συμβάλλει στην κάλυψη του συναλλαγματικού ελλείμματος της χώρας, με άλλα λόγια στην βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών.
- Ο τουρισμός αποτελεί έναν τομέα κυρίως έντασης εργασίας γεγονός που, συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης και στη μείωση του ποσοστού ανεργίας στη χώρα.
- Ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό παράγοντα αύξησης του εισοδήματος εξαιτίας των σημαντικών πολλαπλασιαστικών του επιδράσεων στην ελληνική οικονομία.
- Ο τουρισμός συμβάλλει στη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ των αστικών κέντρων και της περιφέρειας μέσα από την ανακατανομή του εισοδήματος που επιφέρει. Αποτελεί, ως εκ τούτου σημαντικό παράγοντα στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) για το έτος 2004 ο τουριστικός τομέας προβλέπεται ότι θα καλύψει το 5,7% του συνολικού ΑΕΠ της Ελλάδας, η δε σχετική ζήτηση θα διαμορφωθεί στα €30,1 δισ. Σύμφωνα με τις προβλέψεις του ίδιου φορέα, ο τουριστικός τομέας θα συμβάλει με 6,4% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας το 2014, η δε ζήτηση προβλέπεται να κυμανθεί στο ύψος των €59,6 δισ. το ίδιο έτος. Οι επενδύσεις στον κλάδο εκτιμούνται σε €5,6 δισ. το 2004, συμβάλλοντας κατά 13,7% στο σύνολο των επενδύσεων της χώρας. Για το 2014 οι επενδύσεις θα φθάσουν τα €10,4 δισ., καταλαμβάνοντας το 13,9% των συνολικών επενδύσεων. Το μέγεθος της απασχόλησης του τουριστικού τομέα εκτιμάται σε 659.719 θέσεις εργασίας το 2004, συμβάλλοντας κατά 16,5% στο σύνολο της απασχόλησης. Το αντίστοιχο μέγεθος για το 2014 προβλέπεται ότι θα διαμορφωθεί σε 836.239 θέσεις εργασίας (19,6% στη συνολική απασχόληση).

Επιπλέον, σύμφωνα με τα νεότερα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα καταλαμβάνει την 10η θέση βάσει τουριστικών

εισπράξεων μεταξύ των μεγαλύτερων τουριστικών αγορών το έτος 2003.

1.2. Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

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

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 δε παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

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

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

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

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας Όθωνα, κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά

χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Μέχρι το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν αλματωδώς, φτάνοντας στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής και παγκόσμιας ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σήμερα, μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, στις μεν μεγαλουπόλεις τα μικρά - παραδοσιακά ξενοδοχεία γνωστά και ως boutique hotels, στη δε περιφέρεια τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα (resorts) οι ένοικοι των οποίων μπορούν να απολαύσουν ποικίλες δραστηριότητες.

1.3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες³ 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 δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών, τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, 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. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά δημιουργείται δυσαρέσκεια στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών όπου λειτουργούν all inclusive ξενοδοχεία, καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα σε αυτά και δεν πραγματοποιεί δαπάνες εκτός ξενοδοχείου.

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

³ Κλαδική Μελέτη ICAP, *Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Νοέμβριος 2004, σελ. 4-6.

ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές.

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

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

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές.

Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν 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.

Σε ό,τι αφορά την ισχύουσα τουριστική πολιτική, ο βασικός άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις περιοχές ειδικά ρυθμιζόμενης πολεοδόμησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές, καθώς και η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Αυτό άλλωστε αποτελεί και χαρακτηριστικό σημείο του μοντέλου ανάπτυξης που ακολούθησε ο ελληνικός τουρισμός, καθώς ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων του εντοπίζεται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές.

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 (Lux), Α΄ τάξης, Β΄ τάξης, Γ΄ τάξης, Δ΄ τάξης και Ε΄ τάξης. Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από ένα έως πέντε, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επισημαίνεται ότι η κατάταξη των ξενοδοχείων και γενικότερα των τουριστικών καταλυμάτων, με το σύστημα των αστεριών, αποτελεί μία από τις προτεραιότητες του ΕΟΤ. Εκτιμάται πως η αστεροποίηση θα έπρεπε να έχει γίνει, ώστε να προετοιμασθεί ο τουριστικός τομέας και ειδικότερα ο κλάδος των ξενοδόχων, για τον 21ο αιώνα και τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και ο ΕΟΤ εκτιμούν πως η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων 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 κύρια - με δεδομένο το μη ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πίνακες των ελαχίστων τιμών που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας - 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.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ GRECOTEL & ΤΟ OLYMPIA RIVIERA RESORT

2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Grecotel ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και τον διεθνή τουριστικό κολοσσό TUI Group και ταυτίστηκε με την έννοια της πολυτελούς ξενοδοχείας καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες τεσσάρων και πέντε αστέρων.

Ο Όμιλος διαθέτει πάνω από 40 ξενοδοχεία με συνολική δυναμικότητα 16.000 περίπου κλινών στις ωραιότερες περιοχές της Ελλάδας, στην Κρήτη, την Κέρκυρα, τη Μύκονο, την Κω, τη Ρόδο, τη Χαλκιδική, την Πελοπόννησο και στις μεγαλύτερες πόλεις Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Καλαμάτα, Αλεξανδρούπολη και Λάρισα. Απασχολεί πάνω από 5.000 άτομα, τα οποία εργάζονται στα γραφεία και στις ξενοδοχειακές μονάδες του Ομίλου.

Το 2002 ανακοινώθηκε από τον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη η απόκτηση του ξενοδοχείου Sheraton στη Σόφια της Βουλγαρίας, ενώ το 2004 ο Όμιλος ίδρυσε το πρώτο γραφείο ελληνικής ξενοδοχειακής επιχείρησης στη Μόσχα της Ρωσίας.

Η Grecotel επιλέγοντας τις πιο όμορφες παραθαλάσσιες περιοχές της Ελλάδας, δημιούργησε μοναδικά κέντρα θαλασσοθεραπείας και αναζωογόνησης. Τα πολυτελή Elixir Thalasso Spa βρίσκονται στην Κυλλήνη, την Κέρκυρα, την Κρήτη και την Κω και τα υπερσύγχρονα Health Clubs Elixir λειτουργούν στο Σούνιο, τη Μύκονο και την Αλεξανδρούπολη.

Το 1990 έγινε η πρώτη ξενοδοχειακή αλυσίδα της Μεσογείου που δημιούργησε δικό της Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτισμού. Το τμήμα αυτό έχει αναλάβει την πληροφόρηση και την εκπαίδευση του προσωπικού στα «πράσινα» του καθήκοντα και την άσκηση πίεσης σε προμηθευτές και συνεργαζόμενους φορείς για χρήση πιο ήπιων για το περιβάλλον και την υγεία προϊόντων. Καινοτόμο παρουσίαση των φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων παραδοσιακής και σύγχρονης καλλιέργειας φυτών και εκτροφής ζώων αποτελεί η φάρμα Agreco στο Ρέθυμνο της Κρήτης.

Μέχρι στιγμής έχει τιμηθεί με περισσότερα από 150 Διεθνή Βραβεία από πελάτες, τουριστικούς οργανισμούς, tour operators και διεθνείς ενώσεις, για την

ποιότητα των υπηρεσιών της, τη συνεισφορά της στην αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και τις πρωτοβουλίες της για τη διατήρηση της περιβαλλοντικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδας. Μερικά από αυτά είναι:

› **Deutscher Reisebuero Verband (DRV)** – Διεθνές Βραβείο για το Περιβάλλον, 1993.

› «**Φιλοξενία**» – Βραβείο από την ελληνική κυβέρνηση για τη συνεισφορά της εταιρίας στον ποιοτικό τουρισμό και στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, καθώς και για την ανάληψη πρωτοβουλιών στο πεδίο του περιβάλλοντος.

› **Διεθνές TUI Umwelt Champion**. Η Grecotel έχει ανακηρυχθεί η πρώτη Umwelt Champion ανάμεσα σε άλλες θυγατρικές εταιρίες TUI από το 1998, ενώ το Grecotel Malia Park κατατάσσεται ανάμεσα στα πέντε Umwelt Champion ξενοδοχεία σε παγκόσμιο επίπεδο από το 1997.

› "**World Aware Award**". Βραβείο Παγκόσμιας Ενημέρωσης, από τον τουριστικό οργανισμό Thomson για τα έτη 1992 και 1993 (Thomson Tour Operations World Aware Award).

› "**Environmental Commitment Award**" Βραβείο Περιβαλλοντικής Δέσμευσης 2002, από την Thomson, για το Grecotel Rithymna Beach (ένα από τα τρία ξενοδοχεία που έχουν βραβευθεί παγκοσμίως).

› **EIBTM–Greening of Business Tourism Award**, 1998.

› **Βραβείο Ξενοδοχειακού Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού** για το Grecotel Creta Palace το 1996 και το 1999, και για τα Grecotel Rithymna Beach, Malia Park και Elounda Village το 1997 και το 1999.

› "**Green Planet**" – Πράσινος Πλανήτης, από τον ελβετικό τουριστικό οργανισμό Kuoni Travel, 2001, για τα Grecotel Rythimna Beach, Creta Palace, El Greco, Club Creta Sun, Agapi Beach, Malia Park, Elouda Village και Rodos Royal (8^ο από τα 23 ξενοδοχεία που βραβεύθηκαν συνολικά ανάμεσα στους τουριστικούς προορισμούς της Μεσογείου).

› Βραβείο από το **Εθνικό Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών** για την προώθηση της βιολογικής καλλιέργεια και των προϊόντων της.

› Το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα της εταιρίας χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα στην «Agenda 21 για τη Διεθνή Βιομηχανία Τουριστικών Ταξιδίων».

› **Ευρωπαϊκές Γαλάζιες Σημαίες** κάθε χρόνο.

Ο Όμιλος σφράγισε το 2004, τη χρονιά των Ολυμπιακών Αγώνων της Ελλάδας, με τον πιο θριαμβευτικό τρόπο, καθώς το ιστορικό ξενοδοχείο King George

Η στην πλατεία Συντάγματος ανανεωμένο εκ βάθρων επαναλειτούργησε διαθέτοντας τον τίτλο Leading Hotels of the World. Παράλληλα ο Όμιλος εγκαινίασε δυο νέα ξενοδοχεία στην καρδιά της ιστορικής Αθήνας, τα πολυτελή Athens Imperial και Athena Grand Hotel, ενώ έδωσε το δυναμικό παρόν και στην λεγόμενη Αττική Ριβιέρα με το ξενοδοχείο-boutique Vouliagmeni Suites και βέβαια το μοναδικό Cape Sounio, που υποδέχτηκε τους πρώτους του πελάτες το Πάσχα του 2004. Εδραιώθηκε έτσι ως η μεγαλύτερη αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων στην περιοχή της Αττικής.

Επιστέγασμα των παραπάνω αποτελεί η λειτουργία ενός πρωτοποριακού έργου στην Κυλλήνη, που δεσπόζει ήδη στην τουριστική αγορά της Ανατολικής Μεσογείου, το Olympia Riviera Resort.

Η φετινή χρονιά σηματοδοτείται από την ολοκλήρωση της νέας επένδυσης στη Λάρισα, το εντυπωσιακό Larissa Imperial στο εμπορικό και επιχειρηματικό κέντρο της Θεσσαλίας, τη λειτουργία του ειδυλλιακού Eva Palace στην πανέμορφη Κέρκυρα ενώ ακολουθεί η ριζική ανακαίνιση του ξενοδοχείου Filoxenia στην Καλαμάτα.

Η εταιρεία συνεχίζει να επιδιώκει τις ποιοτικές υπηρεσίες και την εμπειρία διακοπών με κέντρο τον άνθρωπο εγκαινιάζοντας το ιστορικό ξενοδοχείο Theoxenia στην Πορταριά του Πηλίου και το νέο ξενοδοχείο - Boutique Plaza Spa Suites στην ειδυλλιακή παραλία του Ρεθύμνου.

2.2. GRECOTEL OLYMPIA RIVIERA RESORT

Σε μια έκταση 1.900 στρεμμάτων στη δυτική ακτή της Πελοποννήσου και πάνω σε μια παραμυθένια αμμουδιά μήκους δυο χιλιομέτρων το Olympia Riviera Resort περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τέσσερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών, Mandola Rosa suites & villas, Olympia Riviera Thalasso, και Olympia Oasis, το πολυτερέστερο Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας στην Ευρώπη Elixir Thalassotherapy Center, καθώς και το σύγχρονο Συνεδριακό Κέντρο Olympia Convention & Hotel Park, Εμπορικό Χωριό και Αθλητικό Κέντρο.

OLYMPIA OASIS

Το Olympia Oasis είναι το μεγαλύτερο από τα ξενοδοχεία και διαθέτει 313 δωμάτια και μπάνγκαλου. Ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 11 Μαΐου του 2004 και

δεν υστερεί σε τίποτα από τα όμορά του καταλήματα και ανήκει στα τεσάρων αστέρων All Inclusive ξενοδοχεία.

Όλα τα δωμάτια περιλαμβάνουν: ιδιωτικό μαρμάρινο μπάνιο, μπαλκόνι με βεράντα, τηλέφωνο με απευθείας γραμμή, υπηρεσία αφύπνισης (αυτόματη), σεσουάρ, ψυγείο, δορυφορική τηλεόραση, μουσική/ραδιόφωνο, χρηματοκιβώτιο, κλιματισμό, πρίζα ξυριστικής μηχανής 120 Volts. Οι σουίτες των μπανγκαλόου, με θέα στο δάσος ή τη θάλασσα, μπορούν να μετατραπούν από ξεχωριστά διαμερίσματα σε μια ενιαία μεζονέτα – τέλεια για ζευγάρια ή οικογένειες που θέλουν να περάσουν μαζί τις διακοπές τους χωρίς να θυσιάσουν τον ιδιωτικό τους χώρο.

Το ξενοδοχείο επιπλέον διαθέτει: α)Υπηρεσίες ρεσεψιόν/υποδοχής που περιλαμβάνουν: καταγραφή μηνυμάτων, ενοικίαση αυτοκινήτου/εκδρομές, πληροφορίες για αεροπορικά εισιτήρια, συνάλλαγμα, πιστωτικές κάρτες, αχθοφόρο. β)Ιατρική περίθαλψη (όλο το εικοσιτετράωρο, κατόπιν ειδοποίησης). γ)Υπηρεσία δωματίου (όλο το εικοσιτετράωρο, φαγητό και ποτό). δ)Οι υπηρεσίες για τα παιδιά περιλαμβάνουν: Baby sitting, κρεβατάκια, παιδικές τροφές. ε)Επιχειρηματικές υπηρεσίες – γωνιά Internet. στ)Ταχυδρομικές υπηρεσίες – υπηρεσία ταχυμεταφορών. ζ)Πλυντήριο – στεγνοκαθαριστήριο. η)Κοσμήματα Charisma, μίνι μάρκετ, μπουτίκ ρούχων, κομμωτήριο. θ)Υπηρεσίες Famous Class που περιλαμβάνουν ταχύτατο check-in, ιδιωτικά γεύματα a la carte, καλάθι με φρούτα και κρασί, προσωπικά είδη Bulgari στο μπάνιο σας, εφημερίδα ή περιοδικό στα ελληνικά, επιλεγμένο δώρο – αυτά είναι λίγα μόνο από τα προνόμια που σας εξασφαλίζει η Famous Class.

Επιπλέον διαθέτει για άθληση και διασκέδαση: α)Γυμναστήριο με μηχανήματα καρδιοαναπνευστικής προπόνησης Star-Trac, αλλά για ένα καλό πρόγραμμα άθλησης τίποτε δεν συγκρίνεται με το Hercules Sports Centre. Χτισμένο ανάμεσα στα πυκνά πεύκα, το αθλητικό κέντρο προσφέρει μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων, από τένις μέχρι σέρφινγκ. β)Πισίνες: Ένας υδάτινος παράδεισος περιμένει τους παραθεριστές κάθε ηλικίας σε τέσσερις πισίνες: η κυρίως πισίνα κατεβαίνει ως την παραλία, σχηματίζοντας ένα μικρό καταρράκτη ως φόντο στο επίπεδο της ταβέρνας. Υπάρχουν δύο παραλιακές πισίνες με εξωτικό τοπίο, καθώς και μία παιδική πισίνα. γ)Λέσχη Τένις με δύο γήπεδα τένις με Astroturf (δωρεάν) και προπονητή τένις (με επιβάρυνση), δ)Θαλάσσια σπορ: σέρφινγκ, θαλάσσια ποδήλατα, κανό, μαθήματα θαλάσσιων σπορ και όλα αυτά χωρίς επιβάρυνση. ε)Ορεινή ποδηλασία (προπόνηση/εκδρομές, ενοικίαση ποδηλάτων). στ)Διάφορα όπως:

επιτραπέζιο τένις, μπιτς βόλεϊ, τοξοβολία, Atelier Studio: Μεταξοτυπία και ζωγραφική σε βαμβακερό ύφασμα, δημιουργικό εργαστήρι, μπότσια, μπάσκετ.

OLYMPIA RIVIERA THALASSO

Το Olympia Riviera Thalasso πρωτολειτούργησε στα τέλη του Απριλίου 2004, δεύτερο κατά σειρά. Ανήκει στα πέντε αστέρων κατηγορίας ξενοδοχεία και διαθέτει συνολικά 211 δωμάτια μαζί με μεζονέτες και βίλες. Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι ίδιες με αυτές του Olympia Oasis.

Τέλος, σε αυτά τα δύο ξενοδοχεία υπάρχει ξεχωριστός χώρος για τα παιδιά και ονομάζεται Grecoland. Σε αυτή τη χώρα του παραμυθιού, πρωταγωνιστής είναι το παιδί. Πάγκοι και τραπέζια σε ζοηρά χρώματα, ράφια γεμάτα μπογιές, κραγιόνια, παιχνίδια και κοστούμια για θεατρικές παραστάσεις, παιδικές πισίνες με ναυαγοσώστη καθώς και αμέτρητες άλλες δραστηριότητες εγγυώνται ότι τα παιδιά θα απολαύσουν τις διακοπές τους όσο και οι γονείς.

MANDOLA ROSA

Το Mandola Rosa άρχισε τη λειτουργία του μαζί με το Olympia Riviera Thalasso (Απρίλιος του 2004). Ανήκει και αυτό με τη σειρά του στα πέντε αστέρων ξενοδοχεία και διαθέτει συνολικά 33 σουίτες με ένα ή δύο κρεβατοκάμαρες και ιδιωτικές πισίνες.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει στα δωμάτια είναι οι ίδιες με αυτές του Olympia Riviera Thalasso. Το ξενοδοχείο επιπλέον διαθέτει: α)Υπηρεσίες ρεσεψιόν/υποδοχής που περιλαμβάνουν: καταγραφή μηνυμάτων, ενοικίαση αυτοκινήτου/εκδρομές, πληροφορίες για αεροπορικά εισιτήρια, συνάλλαγμα, πιστωτικές κάρτες, αχθοφόρο. β)Ιατρική περίθαλψη (όλο το εικοσιτετράωρο, κατόπιν ειδοποίησης). γ)Υπηρεσία δωματίου (όλο το εικοσιτετράωρο, φαγητό και ποτό). δ)Οι υπηρεσίες για τα παιδιά περιλαμβάνουν: Baby sitting, κρεβατάκια, παιδικές τροφές. ε)Ταχυδρομικές υπηρεσίες – υπηρεσία ταχυμεταφορών. ζ)Πλυντήριο – στεγνοκαθαριστήριο. η)Κοσμήματα Charisma, μίνι μάρκετ, μπουτίκ ρούχων, κομμωτήριο.

ILIA PALMS

Μέχρι το τέλος του 2005 αναμένεται να λειτουργήσει η τέταρτη κατά σειρά ξενοδοχειακή μονάδα του συγκροτήματος Ilia Palms, η οποία θα ολοκληρώσει το σχέδιο κατασκευής του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera

Resort στη Κυλλήνη Πελοποννήσου από τον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη και τον τουριστικό οργανισμό TUI.

ELIXIR THALASSOTHERAPY CENTER

Το Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας Elixir Thalassotherapy Center (4,500 m²) αποτελείται από τρεις πτέρυγες και βρίσκεται στο μέσον του Olympia Riviera Resort για ευκολότερη πρόσβαση. Μια μεγαλόπρεπη σκάλα ανεβαίνει από το χώρο υποδοχής στον πρώτο όροφο, που περιλαμβάνει σάουνα, ατμόλουτρα ή χαμάμ και 16 αίθουσες μασάζ – όλα με θέα την πισίνα κινησιοθεραπείας. Το συγκρότημα του spa διαθέτει εσωτερική πισίνα και πλήρως εξοπλισμένες εγκαταστάσεις υδροθεραπείας που προσφέρουν από προγράμματα αρωματοθεραπείας μέχρι επιθέματα φυκιών. Επίσης διαθέτει όλη μέρα brasserie υγιεινής διατροφής, όπου το μπαρ σερβίρει φρέσκους χυμούς στο υπαίθριο τζακούζι.

ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ (OLYMPIA CONVENTION CENTRE)

Το συνεδριακό κέντρο αποτελεί το στολίδι του ξενοδοχειακού συγκροτήματος και είναι προσβάσιμο από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες αφού κτίστηκε σε κοντινή απόσταση από όλα τα ξενοδοχεία του θερέτρου. Το Olympia Convention Centre καταλαμβάνει περίπου 5000 m². Η συνολική χωρητικότητά του φτάνει να εξυπηρετηθούν 2500 άτομα ταυτόχρονα.

Ο τεχνικός εξοπλισμός του συνεδριακού κέντρου είναι ο πλέον σύγχρονος. Διαθέτει ειδικούς χώρους που είναι διαθέσιμοι για εκθέσεις. (Βλ. Παράρτημα 1). Όλες οι αίθουσες συνεδρίων διαθέτουν φυσικό φωτισμό και εντυπωσιακή θέα. Το ξενοδοχείο φημίζεται για τις άψογες υπηρεσίες τροφοδοσίας και οργάνωσης για κάθε είδους εκδήλωση. Προσφέρει επίσης άνετους χώρους στάθμευσης για τους πελάτες.

Οι τεχνικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν: βάθρο ομιλητή, προβολείς οροφής, βιντεοπροβολείς, μπλόκ παρουσιάσεων, μεγάλες βιντεοοθόνες, οθόνες TV/βίντεο, προβολείς διαφανειών, μικρόφωνα (κανονικά και ασύρματα), μεταφραστικά συστήματα, καμπίνες ταυτόχρονης διερμηνείας, ακουστικά διερμηνέων και πολλά άλλα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η Πελοπόννησος, κατά τα φαινόμενα, θα είναι ο νέος μεγάλος ελληνικός τουριστικός προορισμός τα επόμενα χρόνια. Αυτή την προοπτική σηματοδοτεί η συμμετοχή του κορυφαίου τουριστικού οργανισμού της Ευρώπης TUI στη μεγάλη επένδυση της Κυλλήνης, μαζί με την οικογένεια του Ν. Δασκαλαντωνάκη.

Η συμμετοχή της TUI στην Κυλλήνη έχει ιδιαίτερη αξία προτίστως γιατί εισέρχεται σε μια περιοχή που δεν ανήκει στις καθιερωμένες τουριστικά και, ως εκ τούτου, θα απαιτηθεί περισσότερη προσπάθεια αλλά και συνδρομή από τις τοπικές αρχές και την κοινωνία για να καθιερωθεί ως προορισμός διακοπών.

Η συνεργασία των Ομίλων TUI και Ν. Δασκαλαντωνάκη ισχυροποιήθηκε με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου Grecotel Olympia Riviera Resort , για το οποίο επενδύθηκαν 110 εκατομμύρια ευρώ. Η επένδυση του Ξενοδοχειακού Συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη υλοποιήθηκε από την εταιρία Φαίαξ, στην οποία μετέχουν από 50% οι δύο εταίροι. Επισημένεται ότι η Φαίαξ είναι ήδη ιδιοκτήτης σε τέσσερα ξενοδοχεία της Grecotel.

Αναφέρουμε⁴ ότι με διαγωνισμό η εταιρία έχει από το 1998 εκμισθώσει έκταση 1.900 στρεμμάτων στη Κυλλήνη για την υλοποίηση συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου έναντι 200 εκατ. δρχ. (περίπου 600.000 ευρώ) το χρόνο για τα επόμενα 44 χρόνια,, καθώς και συνολική επένδυση εκσυγχρονισμού και δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων ύψους 13,8 δις. δρχ. (περίπου 40,5 εκατ. ευρώ).

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο εξωτερικό περιβάλλον ερευνούνται οι σημαντικότεροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά τη φύση, τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων, τη συμπεριφορά της επιχείρησης, τη δράση της και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητά της μακροχρόνια.

⁴ Ημερησία, *Πώς κόλλησε η αξιοποίηση της έκτασης στην Κυλλήνη*, Παράρτημα ΣΤ', σελ.128.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο Μακροπεριβάλλον που περιλαμβάνει τους Γεωγραφικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς και Διεθνείς παράγοντες, και στο Μικροπεριβάλλον στο οποίο εξετάζονται οι Προμηθευτές, οι Πελάτες της επιχείρησης, καθώς και ο Ανταγωνισμός της ξενοδοχειακής αγοράς.

ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για την καλύτερη προσέγγιση της θέσης της επιχείρησης, ακολουθεί εκτενής ανάλυση της περιφέρειας της Δυτικής Ελλάδος, στην οποία ανήκει και η έκταση της Κυλλήνης που αξιοποιήθηκε από τον Όμιλο της Grecotel.

3.1.1. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας περιλαμβάνει τους νομούς Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας, καταλαμβάνοντας το κεντροδυτικό τμήμα του ηπειρωτικού κορμού της χώρας. Στα δυτικά βρέχεται από το Ιόνιο πέλαγος όπου συνδέεται και με την περιφέρεια των Ιονίων Νησιών, στα βόρεια συνορεύει με την περιφέρεια Ηπείρου, στα ανατολικά με την περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας και στα νότιο-ανατολικά με την περιφέρεια Πελοποννήσου.

Η συνολική έκταση της περιφέρειας⁵ είναι 11.350 km² μέγεθος που αντιστοιχεί στο 8,6% της συνολικής έκτασης της χώρας. Το 45,3% της περιφέρειας καλύπτεται από ορεινές περιοχές, ενώ το 25,6% από ημιορεινές και 19,1% από πεδινές. Η περιφέρεια χαρακτηρίζεται από πλούσιο φυσικό περιβάλλον, στοιχείο που επαληθεύεται και από το γεγονός ότι τρεις από τους ένδεκα υδροβιότοπους της χώρας που προστατεύονται από τη διεθνή συνθήκη Ramsar βρίσκονται εντός των ορίων της. Το ένα τέταρτο των λιμνών της χώρας (σε επιφάνεια) περικλείονται στα όρια της Δυτικής Ελλάδας, καθώς και το 50% της συνολικής επιφάνειας λιμνοθαλασσών.

Το οδικό δίκτυο της περιφέρειας στηρίζεται καταρχάς στη σύνδεση με το βασικό οδικό άξονα Πάτρας – Αθήνας – Θεσσαλονίκης - Ευζώνων (ΠΑΘΕ), που είναι ενταγμένος στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (ΔΔΜ). Ο άξονας Αθήνας – Πάτρας – Πύργου – Καλαμάτας αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του οδικού δικτύου της περιφέρειας, το οποίο αναβαθμίστηκε με την ολοκλήρωση της γέφυρας Ρίου –

⁵ Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, ICAP, 2003, Γεωμορφολογία, Σελ. 42.

Αντιφρρίου. Το επαρχιακό οδικό δίκτυο της περιφέρειας είναι αρκετά ανεπτυγμένο στις παράκτιες και πεδινές περιοχές, ενώ εμφανίζει αρκετές ανεπάρκειες στα ορεινά.

Πέραν του οδικού δικτύου τοπικές ναυτικές συνδέσεις προσφέρονται από τα λιμάνια της Πάτρας, της Κυλλήνης και του Αιγίου, ενώ σιδηροδρομική σύνδεση παρέχεται μέσω του άξονα Καλαμάτας – Πύργου – Πάτρας – Αθήνας. Η σύνδεση με το εξωτερικό πραγματοποιείται κυρίως μέσω του λιμανιού της Πάτρας (με την Ιταλία) και του αεροδρομίου του Αράξου (μισθωμένες πτήσεις).

Ο Πίνακας 1 (Παράρτημα Β') συγκεντρώνει ένα σημαντικό αριθμό συγκριτικών δεικτών που αξιολογούν τη θέση της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας σε σχέση με το πανελλήνιο μέσο όρο στις μεταφορές. Ο αριθμός των επιβατηγών αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους ανέρχεται σε 160,4, δηλαδή μόλις στο 51,9% του εθνικού μέσου όρου. Αντίστοιχα χαμηλότερος είναι και ο αριθμός ταξί και λεωφορείων σε σχέση με τον εθνικό μέσο όρο, ενώ ο αριθμός φορτηγών ανά 1000 κατοίκους είναι οριακά μεγαλύτερος του μέσου.

Το Ξενοδοχειακό Συγκρότημα της Grecotel στη Κυλλήνη βρίσκεται στις δυτικές ακτές της Πελοποννήσου. Απέχει μόλις 10 χιλιόμετρα από το λιμάνι της Κυλλήνης, 60 χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο του Άραξου, 80 χλμ. από το λιμάνι της Πάτρας και 295 χιλιόμετρα από την Αθήνα. Η πρόσβαση στην πόλη της Κυλλήνης γίνεται με όλα τα μέσα συγκοινωνίας. Η Κυλλήνη είναι γνωστή από παλιά για τις ιαματικές πηγές, την παραδοσιακή αγροτική ζωή, τις υπέροχες, οργανωμένες, παραλίες και την εύκολη πρόσβαση στις αμέτρητες ιστορικές θέσεις της. Είναι τουριστικό μέρος και συγχρόνως το λιμάνι της αποτελεί πύλη σύνδεσης της ηπειρωτικής Ελλάδας με τα δύο Ιόνια νησιά, τη Ζάκυνθο και την Κεφαλονιά.

Η Ηλεία, στο δυτικό τμήμα της Πελοποννήσου, φημίζεται για τα σημαντικά αρχαιολογικά της μνημεία όπως τα περίφημα μνημεία στην Επίδαυρο, την Κόρινθο, τις Μυκήνες και την Αρχαία Ολυμπία, καθώς και το Αρχαιολογικό Μουσείο της Ήλιδας που αποτελούν πλούτο της ιστορίας και του πολιτισμού και τα οποία προσελκύουν επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Σε απόσταση μόλις 6 χιλιομέτρων τοποθετείται το Κάστρο Χελμούτσι, το οποίο είναι χτισμένο στην κορυφή ενός λόφου με άπλετη θέα στον κάμπο της Ηλείας και στο Ιόνιο πέλαγος.

Επιπλέον, τα ορεινά, παραδοσιακά χωριά της αποτελούν πόλο έλξης των τουριστών. Κάθε κομμάτι γης είναι καλλιεργημένο με αμπέλια, ελιές, πορτοκαλιές και πολλά άλλα. Οι ακτογραμμές της κοσμούνται από χιλιόμετρα λεπτής άσπρης άμμου και πεντακάθαρα, γαλανά νερά.

Το κλίμα της Πελοποννήσου, καθώς και της υπόλοιπης Ελλάδας, χαρακτηρίζεται ως θερμό, μεσογειακό κλίμα, με άφθονη ηλιοφάνεια και κύματα δροσιάς που «ανακουφίζουν» τις θερμές νύχτες του καλοκαιριού. Ο χειμώνας είναι ήπιος και οι εποχές βροχής είναι μεταξύ του Νοεμβρίου και του Μαρτίου.

Τέλος, η Ελλάδα θεωρείται μία από τις ασφαλέστερες χώρες προορισμού, γεγονός που επιβεβαιώθηκε με τους ασφαλέστερους Ολυμπιακούς αγώνες και που αποτελεί θετικό κριτήριο έλξης των τουριστών.

3.1.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι μεγάλη όχι μόνο γιατί αυτό καθορίζει με άμεσο τρόπο τις συνθήκες επιχειρηματικής δράσης, αλλά και γιατί μέσω αυτού ασκείται συνήθως η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν το γεωγραφικό, τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται λαμβάνοντας υπόψη της το ύψος των τιμών των μακροοικονομικών μεγεθών που επικρατούν στην περιφέρεια της Δυτικής Ελλάδας και κατ' επέκταση σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Μακροοικονομικά μεγέθη

Ο Πίνακας 2 του Παραρτήματος Β' παρουσιάζει την εξέλιξη του πραγματικού ΑΕΠ σε εκατομμύρια ευρώ στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας και το σύνολο της χώρας. Ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης της περιφερειακής οικονομίας την τελευταία πενταετία ήταν 3,6%, ποσοστό χαμηλότερο του 4,1% για το σύνολο της Ελλάδας. Η διαφορά αυτή οφείλεται κυρίως στην ιδιαίτερα χαμηλή οικονομική ανάπτυξη την διετία 1999-2001 (είναι χαρακτηριστικό ότι το 2000 ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν μόλις 2,4% έναντι 4,2% για την Ελλάδα).

Το Διάγραμμα 1 απεικονίζει την εξέλιξη της ανεργίας της περιφέρειας και της Ελλάδας για την περίοδο 1998-2003. Η ανεργία στη Δυτική Ελλάδα φαίνεται να ακολουθεί στενά τη γενική πορεία της ανεργίας στη χώρα, με τις δύο μεταβλητές να συσχετίζονται με συντελεστή 69,3%. Η ανεργία της Δυτικής Ελλάδας βαίνει φθίνουσα τα τελευταία χρόνια, έχοντας πέσει από το 11,9% το 1998 στο 8,6% στα τέλη του 2003.



Πηγή: ΕΣΥΕ. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού., Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, ICAP, 2003 Σελ.43

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακας 3 και του Διαγράμματος 2, η Δυτική Ελλάδα παράγει το 5.2% του συνολικού προϊόντος της ελληνικής οικονομίας. Από την τομεακή διάρθρωση της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) για την τριετία 2000-2002, προκύπτει η αναμενόμενη υπεροχή του τριτογενούς τομέα με 68.1% (μερίδιο οριακά χαμηλότερο του πανελληνίου μέσου όρου 70,9%). Εντούτοις, η πρωτογενής παραγωγή συνθέτει το 13.2% της συνολικής ΑΠΑ, ποσοστό υψηλότερο του πανελληνίου μέσου όρου 7.1%. Με βάση τα ίδια στοιχεία, στη Δυτική Ελλάδα παράγεται το 9.7% της πρωτογενούς παραγωγής της οικονομίας, σε αντιδιαστολή με το 4.4% της δευτερογενούς παραγωγής και το 5% των υπηρεσιών.



Πηγή: Επεξεργασία Στοιχείων ΕΣΥΕ.

Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, ICAP, 2003 Σελ.44

Ο τριτογενής τομέας της περιφέρειας ευθύνεται για το 68,1% της συνολικής ΑΠΑ και στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στο εμπόριο. Σε αυτό συνεισφέρει και το λιμάνι της Πάτρας, το οποίο εξελίσσεται σε σημαντική εμπορική και ταξιδιωτική πόλη προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Η ανάπτυξη του τουρισμού της Δυτικής Ελλάδας

είναι μικρότερη σε σχέση με αυτή άλλων περιφερειών, με το συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό το 2002 να περιλαμβάνει 232 ξενοδοχεία (15.128 κλίνες).

Για στοιχεία της τομειακής διάρθρωσης της παραγωγής για την τελευταία τριετία δείχνουν μια οριακή υποχώρηση του μεριδίου του τριτογενούς τομέα έναντι του πρωτογενούς, με το δευτερογενή να παραμένει αμετάβλητος.

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει την εξέλιξη του ΑΕΠ των νομών αλλά και του συνόλου της Λυτικής Ελλάδας. Ο νομός με το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης (μεγαλύτερο του μέσου πανελληνίου) 4.2% την περίοδο 1999-2003 ήταν η Λιτωλοακαρνανία, όπου ο πρωτογενής τομέας αποτελεί περίπου το ένα πέμπτο της παραγωγής του νομού και σχεδόν τα δύο πέμπτα της απασχόλησης. Ο δευτερογενής τομέας περιορίζεται περίπου στο 15% του προϊόντος και της απασχόλησης και αφορά κυρίως βιομηχανίες επεξεργασίας τροφίμων, ενώ ο τριτογενής τομέας καλύπτει τα υπόλοιπα δύο τρίτα του ΑΕΠ και περιλαμβάνει κατεξοχήν εμπορικές και τουριστικές υπηρεσίες (στο νομό βρίσκονται περίπου το ένα τέταρτο των ξενοδοχειακών μονάδων της περιφέρειας).

Η Αχαΐα είναι ο μεγαλύτερος νομός της περιφέρειας, με 48.6% του συνολικού προϊόντος και ρυθμό ανάπτυξης 3.3% την τελευταία πενταετία. Κυριότερο χαρακτηριστικό του νομού είναι ο αξιοσημείωτος δευτερογενής τομέας, που ευθύνεται για το 25% περίπου του προϊόντος και της απασχόλησης. Ο πρωτογενής τομέας του νομού είναι αντιστοίχως συρρικνωμένος στο ένα δέκατο περίπου της παραγωγής και της απασχόλησης, ενώ στον τριτογενή τομέα το 39,2% των ξενοδοχειακών μονάδων και το 40,8% των κλινών της περιφέρειας συγκεντρώνονται στα όρια του νομού.



Πηγή: Στοιχεία All Media ICAP.

Μελέτη Περιφέρειας Λυτικής Ελλάδας, 2003, σελ. 45

Το μικρότερο μερίδιο στο περιφερειακό ΑΕΠ ανήκει στο νομό Ήλειας (Διάγραμμα 3), ο οποίος παράγει το 20,9% του προϊόντος και εμφάνισε μέσο ρυθμό ανάπτυξης 3,4% την περίοδο 1999-2003. Η Ήλεια εμφανίζει αρκετά μεγάλο πρωτογενή τομέα, ο οποίος ευθύνεται για το 25 - 30% του

προϊόντος και σχεδόν τα δύο πέμπτα της απασχόλησης της περιφέρειας. Ο δευτερογενής τομέας του νομού είναι ιδιαίτερα μικρός, ενώ ο τριτογενής τομέας συνεισφέρει τα υπόλοιπα δύο τρίτα του συνολικού προϊόντος. Ο νομός περιλαμβάνει το 34,1% των ξενοδοχείων και το 37,2% των κλινών της περιφέρειας.

Οι επιχειρήσεις της περιφέρειας (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.)

Στην υλοικότητα αυτή χρησιμοποιούνται στοιχεία από τη βάση δεδομένων της ICAP για τις Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Ε.) και τις Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) που εδρεύουν στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Τα στοιχεία βασίζονται στους ισολογισμούς και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης της πενταετίας 1998-2002, εξαιτίας του μικρού αριθμού των δημοσιευμένων ισολογισμών του 2003.

Ξεκινώντας από την κατανομή των επιχειρήσεων το 2002 μεταξύ των δραστηριοποιούμενων στον τομέα της βιομηχανίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών, το Διάγραμμα 4 δείχνει ότι οι επιχειρήσεις του τομέα υπηρεσιών υπερέχουν αριθμητικά (36,1%) έναντι των εμπορικών επιχειρήσεων (33,4%) και των βιομηχανιών (30,5%), αν και φυσικά η εικόνα αυτή αντιστρέφεται όταν ως κριτήριο χρησιμοποιηθεί το ενεργητικό ή η αξία των πωλήσεων, όπου κυριαρχεί ο κλάδος της βιομηχανίας.

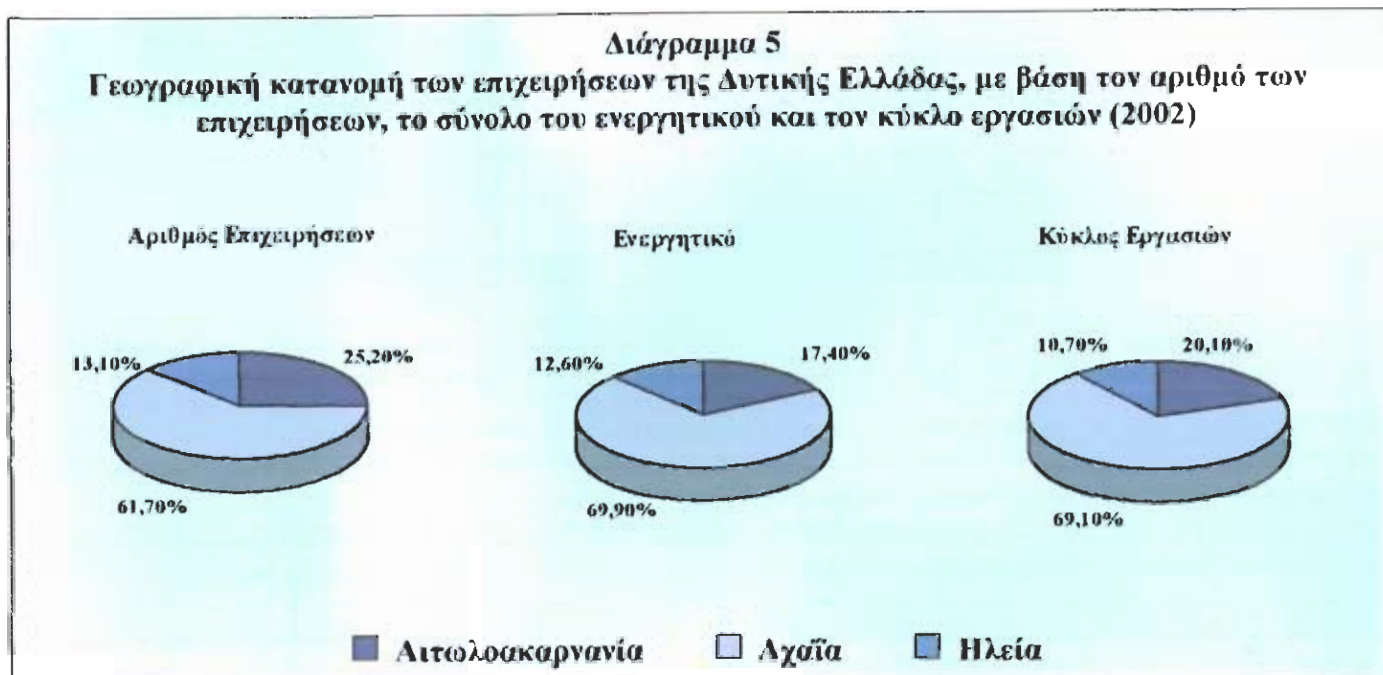
Διάγραμμα 4
Τομεακή κατανομή των επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδας, με βάση τον αριθμό των επιχειρήσεων, το σύνολο του ενεργητικού και τον κύκλο εργασιών (2002)



Πηγή: ICAP, Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, 2003 Σελ. 45

Η γεωγραφική κατανομή του συνόλου των επιχειρήσεων της περιφέρειας μεταξύ των νομών της παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5, όπου και φαίνεται ξεκάθαρα η υπεροχή της Αχαΐας με 61,7% των επιχειρήσεων, 69,9% των κεφαλαίων και 69,1%

του κύκλου εργασιών του συνόλου της περιφέρειας. Ακολουθεί ο νομός Αιτωλοακαρνανίας και τελευταίος κατατάσσεται ο νομός Ηλείας.



Πηγή: ICAP, Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, 2003 Σελ. 46.

Ο Πίνακας 5 (Παράρτημα Β') παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων της περιφέρειας την πενταετία 1998- 2002, ομαδοποιώντας τους επιμέρους ισολογισμούς και λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσεως. Αν και η χρήση των στοιχείων αυτών για διαχρονικές συγκρίσεις πρέπει να γίνεται με επιφύλαξη, τα μεγέθη δείχνουν αύξηση του συνολικού επιχειρηματικού δυναμικού της περιφέρειας. Τα συνολικά πάγια των επιχειρήσεων αυξήθηκαν από 790,2 εκατομμύρια ευρώ το 1998 σε 1.897,6 εκατομμύρια ευρώ το 2002, με το 51% της επέκτασης να χρηματοδοτείται με ίδια κεφάλαια έναντι 49% με νέες υποχρεώσεις. Το σύνολο των πωλήσεων των επιχειρήσεων αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 20,5% και ανήλθε το 2002 σε 1,6 δισ. εκατομμύρια ευρώ, ενώ το μκτό περιθώριο αυξήθηκε με μέσο ρυθμό 20,6%, φτάνοντας το 2002 τα 318 εκατομμύρια ευρώ. Την ίδια περίοδο, τα κέρδη προ φόρων εισοδήματος αυξάνονταν με μέσο ετήσιο ρυθμό 28%.

Ο Πίνακας 6 (Παράρτημα Β'), τέλος, παρουσιάζει τους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες των ΛΕ και ΕΠΕ της Δυτικής Ελλάδας την εξεταζόμενη περίοδο. Οι δείκτες κερδοφορίας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων της περιφέρειας σημείωσαν τη μέγιστη τιμή τους το 1999 και έκτοτε φθίνουν σταθερά με εξαίρεση το μκτό περιθώριο κέρδους, που αυξήθηκε το 2002 σε 19,7% έναντι

19,5% το 2001. Ο λόγος ξένων προς ίδια κεφάλαια βαίνει αυξανόμενος την τελευταία τετραετία, με τις μεσομακροχρόνιες υποχρεώσεις να αυξάνονται σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια το 2002.

Κατά κεφαλή ΛΕΠ

Ο Πίνακας 7 (Παράρτημα Β') παραθέτει τα στοιχεία για το κατά κεφαλή ΛΕΠ σε σταθερές τιμές 2002 την περίοδο 1999-2002 (τα στοιχεία για το 2003 δεν έχουν ανακοινωθεί ακόμη), όπως αυτό προκύπτει από τους περιφερειακούς λογαριασμούς. Η διάσταση στους ρυθμούς ανάπτυξης του συνολικού ΛΕΠ μεταφέρεται και στο κατά κεφαλή ΛΕΠ, το οποίο αυξήθηκε στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας με ρυθμό 3,1% έναντι 36% για το σύνολο της οικονομίας την περίοδο 1999-2002. Την ίδια χρονική περίοδο, το κατά κεφαλή ΛΕΠ της Δυτικής Ελλάδας διαμορφώθηκε στο 79,1% του μέσου όρου της Ελλάδος.

Το Διάγραμμα 6 εστιάζεται στις ενδοπεριφερειακές διαφορές και παρουσιάζει το μέσο κατά κεφαλή ΛΕΠ της περιόδου 1999-2001 για κάθε νομό ως ποσοστό του αντίστοιχου περιφερειακού μεγέθους. Όπως είναι αναμενόμενο, η Αχαΐα είναι ο πλουσιότερος νομός της περιφέρειας με βάση το κατά κεφαλή ΛΕΠ, αφού βρίσκεται στο 118,1% του περιφερειακού μέσου, σε αντίθεση με την Ηλεία, η οποία υπολείπεται του μέσου κατά 26,7%. Σημειώνουμε όμως ότι η θέση της Ηλείας ενδέχεται να είναι ελαφρώς υποεκτιμημένη, αφού εμφανίζει μεγαλύτερη απόκλιση μεταξύ μόνιμου και πραγματικού πληθυσμού σε σχέση με τους άλλους νομούς της περιφέρειας.



Πηγή: Στοιχεία All-media, ICAP, Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, 2003 Σελ.47.

Οικονομία και Τουρισμός

Γενικότερα, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και δυναμικότερους τομείς της Ελληνικής οικονομίας, καθώς:

1. Συμβάλλει στην κάλυψη του συναλλαγματικού ελλείμματος της χώρας, με άλλα λόγια στην βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών.
2. Αποτελεί έναν τομέα κυρίως έντασης εργασίας γεγονός που, συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης και στη μείωση του ποσοστού ανεργίας στη χώρα.
3. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα αύξησης του εισοδήματος εξαιτίας των σημαντικών πολλαπλασιαστικών του επιδράσεων στην ελληνική οικονομία.
4. Συμβάλλει στη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ των αστικών κέντρων και της περιφέρειας μέσα από την ανακατανομή του εισοδήματος που επιφέρει. Αποτελεί, ως εκ τούτου σημαντικό παράγοντα στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα, συμβάλλει με ποσοστό 20% στο ΑΕΠ της χώρας μας, απασχολεί περίπου 700.000 ανθρώπους (17,5% επί της συνολικής απασχόλησης) και προσφέρει στην πατρίδα μας συνάλλαγμα ύψους εννέα δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως. Η Ελλάδα κατατάσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο στην δέκατη έβδομη θέση από πλευράς δημοφιλέστερου προορισμού τουριστών και στη τρίτη θέση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η αυστηρή νομισματική πολιτική της χώρας μας (η ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας προς το Ευρωπαϊκό νόμισμα σύμφωνα με τους κανονισμούς της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας) στοχεύει στη σταδιακή μείωση του πληθωρισμού και των επιτοκίων, προκειμένου να ενταχθεί και ουσιαστικά στα χαμηλά οικονομικά δεδομένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό θα έχει ως συνέπεια, αφενός μεν την αύξηση των φορολογικών δαπανών και δασμών και αφετέρου τη μείωση των επιτοκίων των τραπεζικών δανείων, δίνοντας ώθηση στην πραγματοποίηση επενδύσεων.

Λέξις να αναφέρουμε ότι οι Ολυμπιακές επενδύσεις επιβάρυναν τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε αύξηση των υποχρεώσεων της τάξης του 18% στο σύνολο του κλάδου των ξενοδοχείων κατά το έτος 2003, σύμφωνα με τα στοιχεία της Stat Bank, ενώ τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 11% περίπου. Θετικά κρίνεται η αύξηση των ιδίων κεφαλαίων, ωστόσο ένα γρήγορο συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η ανάπτυξη και οι επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2003 χρηματοδοτήθηκαν κυρίως με ξένα κεφάλαια, κάτι που

αυξάνει τον κίνδυνο των επιχειρήσεων αυτών σε περίπτωση που οι επενδύσεις δεν αποδώσουν σε εύλογο χρονικό ορίζοντα.

3.1.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της.

Δημογραφία

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή, ο πληθυσμός της Δυτικής Ελλάδας αυξήθηκε κατά 4.6% την περίοδο 1991 -2001, φτάνοντας τους 740.506 κατοίκους (Πίνακας 8, Παραρτήματος Β'). Ο ρυθμός αυτός είναι χαμηλότερος του αντίστοιχου πανελληνίου μεγέθους (6.9%), γεγονός που δικαιολογεί και την υποχώρηση του μεριδίου της περιφέρειας στη χώρα από 6.9% το 1991 σε 6.8% το 2001. Ελαφρώς μικρότερη ήταν η αύξηση των μόνιμων κατοίκων της περιφέρειας, αφού διαμορφώθηκε στο 3.8%. Ο ρυθμός φυσικής αύξησης του πληθυσμού ανά 1000 κατοίκους το 2001 ήταν -1.18 (σε σχέση με το -0.01 που επικρατεί στη χώρα).

Η πληθυσμιακή πυκνότητα της Δυτικής Ελλάδας ανήλθε το 2001 σε 65.2 κατοίκους ανά km², έναντι του εθνικού μέσου 83.1. Το ποσοστό του αστικού πληθυσμού παρέμεινε σχεδόν σταθερό στο 55.6%, χαμηλότερο όπως είναι

αναμενόμενο - από το πανελλαδικό ποσοστό του 72.8%. Η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού μεταξύ των νομών, σύμφωνα με την πιο πρόσφατη απογραφή, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 7, όπου και καταδεικνύεται το μεγάλο ποσοστό του νομού Αχαΐας



Πηγή: Στοιχεία All-media, ICAP.

Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, 2003, σελ.43.

(43,6%). Οι πρωτεύουσες των νομών συνιστούν ταυτόχρονα και τις κορυφαίες πόλεις της περιφέρειας.

Επικοινωνίες, εκπαίδευση και υγεία

Ο Πίνακας 1 συγκεντρώνει τους συγκριτικούς δείκτες που αξιολογούν τη θέση της περιφέρειας της Δυτικής Ελλάδας σε σχέση με το πανελλήνιο μέσο όρο στις επικοινωνίες, την υγεία και την εκπαίδευση. Σε κάθε 1000 κατοίκους αντιστοιχούν 419,4 κόμβες τηλεφωνικές συνδέσεις, ποσοστό 81,2%, του αντίστοιχου πανελλήνιου δείκτη. Η περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος υστερεί στον τομέα της υγείας αφού υπολείπεται του εθνικού μέσου όρου σε όλους τους σχετικούς δείκτες.

Με βάση τα στοιχεία έναρξης του 2001-2002 αντιστοιχούν 60 μαθητές δημοτικού και 71 μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (σε αυτή συμπεριλαμβάνεται και η τεχνική - επαγγελματική) σε κάθε 1000 κατοίκους της περιφέρειας, ποσά που είναι ελαφρώς υψηλότερα του εθνικού μέσου όρου. Ο αριθμός των μαθητών ανά διδάσκοντα (μόνιμο, αναπληρωτή ή προσωρινό) στη γενική εκπαίδευση βρίσκεται στο 96,4% του μέσου όρου της χώρας.

Όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, αποτελείται από άνδρες και γυναίκες, κυρίως της νέας γενιάς και έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας, πράγμα που οδηγεί σε πιθανόν αυξήσεις της παραγωγικότητας σ' εκείνες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα γνώσης. Μία τέτοια επιχειρησιακή δραστηριότητα αποτελούν και τα ξενοδοχεία του Ομίλου της Grecotel.

3.1.4. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ – ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει ν' ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον, όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα.

Ενισχύσεις ιδιωτικών επενδύσεων: επενδυτικά κίνητρα

Έχοντας ολοκληρώσει την περιήγηση των βασικών γεωγραφικών, κοινωνικών και οικονομικών χαρακτηριστικών της περιφέρειας της Δυτικής Ελλάδας, η παρούσα ενότητα δίνει μία σύνοψη των επενδυτικών κινήτρων που παρέχονται στην εν λόγω

περιφέρεια, σύμφωνα με τον αναπτυξιακό νόμο 2601/98 και τις τρέχουσες τροποποιήσεις του.

Οι ενισχύσεις των ιδιωτικών επενδύσεων, σύμφωνα με το νόμο αυτό, παίρνουν τη μορφή επιχορηγήσεων, χρηματοδοτικής μίσθωσης ή φορολογικής απαλλαγής. Σημαντικό ρόλο στο ύψος και τη μορφή της ενίσχυσης παίζουν οι τομείς προς τους οποίους κατευθύνεται η επένδυση, καθώς και η «ηλικία» των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν την επένδυση. Με βάση το δεύτερο κριτήριο, οι επενδυτικοί φορείς διακρίνονται σε «νέους» (νεοϊδρυόμενες εταιρικές ή ατομικές επιχειρήσεις, καθώς και εκείνες που υποβάλλουν αίτηση για εφαρμογή των ενισχύσεων πριν παρέλθει πενταετία από τη σύστασή τους ή την έναρξη επιτηδεύματος) και «παλαιούς» (επιχειρήσεις που υποβάλλουν αίτηση για εφαρμογή των ενισχύσεων μετά την πάροδο πενταετίας από τη σύστασή τους ή την έναρξη επιτηδεύματος). Ο Πίνακας 9 του Παραρτήματος Β΄ συνοψίζει τα βασικά επενδυτικά προγράμματα που ισχύουν, ανάλογα με τον τύπο της επένδυσης. Οι νέοι φορείς έχουν την επιλογή να διαλέξουν μεταξύ της επιχορήγησης και της φορολογικής απαλλαγής, ενώ οι παλαιοί φορείς κατά κανόνα δικαιούνται μόνο φορολογική απαλλαγή, με τις όποιες εξαιρέσεις που επισημαίνονται στις υποσημειώσεις του πίνακα.

Με βάση τα στοιχεία του Υπουργείου Οικονομικών για την περίοδο 1998-2002, όπως αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 (Παράρτημα Β΄), στις περιφέρειες της Δυτικής Ελλάδας πραγματοποιήθηκαν συνολικά 139 επενδυτικά προγράμματα ύψους 204.768 χιλιάδες ευρώ που επιχορηγήθηκαν με 61.195 χιλιάδες ευρώ και δημιούργησαν 1.691 νέες θέσεις εργασίας. Τα επενδυτικά αυτά σχέδια αντιπροσωπεύουν το 6,1% των συνολικών σχεδίων, το 7,2% των κεφαλαίων και το 8,1% των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν στα πλαίσια του νόμου 2601/98 την περίοδο 1998-2002 σε όλη την Ελλάδα.

Επενδύσεις στον τουριστικό κλάδο

Βάσει των αποφάσεων υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων στο Ν.2601/98 και σύμφωνα με τη Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Γ., κατά την περίοδο Μαΐου 1998 - Φεβρουαρίου 2004, στον εν λόγω αναπτυξιακό νόμο υπάχθηκαν συνολικά 594 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.

| Πίνακας 11. Τουριστικές επενδύσεις υπαχθείσες στο Ν. 2601/98 (Μάιος 1998 – Φεβρουάριος 2004) | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Κατηγορία επένδυσης | Αριθμός κλινών | Προϋπολογισμός (€) |
| Ανέγερση – επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων | 5.591 | 122.726.377 |
| Εκσυγχρονισμοί ξενοδο- χειακών μονάδων | 74.636 | 511.400.594 |
| Μετατροπή διατηρητέων – παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα | 4.326 | 122.724.670 |
| Πηγή: Ε.Ο.Τ. – ICAP Μελέτη Ξένων Επιχειρήσεων 2003, σελ. 22 | | |

Η έκταση των 1.900 στρεμμάτων του Ε.Ο.Τ στη Κυλλήνη αποτελεί ένα κύριο περιουσιακό στοιχείο με στρατηγική θέση στη τουριστική υποδομή της Δυτικής Ελλάδας. Θεωρητικά η ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών θα σήμαινε την αποκρατικοποίηση μεγάλων περιουσιακών εκτάσεων του Ε.Ο.Τ. Το σχέδιο που συνέταξε ο Ε.Ο.Τ με τη «βοήθεια» του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης προϋπολογίστηκε στα 7 δισεκατομμύρια δραχμές περίπου (ήτοι 21 εκατ. ευρώ). Τελικά η επένδυση εκσυγχρονισμού και δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων στην έκταση κόστισε 13,8 δισεκατομμύρια δραχμές (περίπου 40,5 εκατ. ευρώ), ποσό που συγχρηματοδοτήθηκε από το Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και τη ΦΑΙΛΞ Α.Ε.Τ.Α..

Grecotel και Περιβάλλον

Η συνειδητοποίηση της ευθύνης για την επιβάρυνση του περιβάλλοντος των περιοχών που φιλοξενούν τα ξενοδοχεία της Grecotel οδήγησε τη διοίκηση του

Ομίλου στην εφαρμογή μιας πολιτικής, στηριζόμενη στους νόμους περιβαλλοντικής προστασίας του Κράτους. Αναλυτικότερα, πραγματοποιεί τακτικούς πιλοτικούς «περιβαλλοντικούς ελέγχους» στα ξενοδοχεία της, εφαρμόζει πρότυπα συστήματα διαχείρισης απορριμμάτων (ανακύκλωση), υποστηρίζει στις φάρμες της την χρήση βιολογικών λιπασμάτων υπό την επίβλεψη ειδικευμένων γεωπόνων, διατηρεί τις ακτές καθαρές και ενημερώνει το προσωπικό με διάφορα σεμινάρια περιβαλλοντικής αφύπνισης.

3.1.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το ανεπτυγμένο επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίες παραγωγής, ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη.

Ειδικότερα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει τις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται ο δεσμός εξάρτησης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, δηλαδή δημοσιογράφους και μέσα όπως, εφημερίδες, περιοδικά, πρακτορεία τύπου, τηλεόραση, κανάλια και συγκεκριμένα προγράμματα, ράδιο, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, περιοδικά εξειδικευμένα, διαφημιστικές εταιρίες, κ. ά..

Ιδιαίτερα ψηλή είναι σήμερα η χρήση της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών εσωτερικά στις διάφορες επί μέρους επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, με στόχο την υποστήριξη των διάφορων πολύπλοκων τυποποιημένων εργασιών τους, τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους, την βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών και γενικότερα για την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Πολλές κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων, όπως είναι τα ξενοδοχεία, τα συνεδριακά κέντρα, κ.λ.π., διαθέτουν σήμερα όλο και υψηλότερα επίπεδα εξοπλισμού πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών όχι μόνον για την υποστήριξη της εσωτερικής τους λειτουργίας, αλλά και προς χρήση των πελατών τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους.

Η σχέση του τουριστικού κλάδου με το διαδίκτυο αναπτύχθηκε στους ίδιους σχεδόν ρυθμούς με αυτούς της τουριστικής αγοράς του εξωτερικού. Οι λόγοι για τους οποίους το διαδίκτυο έγινε αποδεκτό ως εργαλείο προώθησης και πώλησης των υπηρεσιών από τον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα είναι:

- Η τεράστια αγορά των περιηγητών, επισκεπτών και τουριστών στην οποία απευθύνεται.
- Το προσφερόμενο είδος (υπηρεσίες), το οποίο μπορεί όχι μόνο να περιγραφεί, αλλά και να αγοραστεί εύκολα μέσα από το διαδίκτυο (τα εισιτήρια ειδικότερα, τα οποία ως προϊόντα δεν περιέχουν απρόβλεπτα στοιχεία).
- Η ανάγκη για μείωση του κόστους των υπηρεσιών λόγω του ανταγωνισμού από άλλους μεσογειακούς και παγκόσμιους προορισμούς.
- Η εξοικείωση του μέσου – σε παγκόσμια κλίμακα – τουρίστα με το διαδίκτυο και η χρήση του τελευταίου για αγορά τουριστικών υπηρεσιών.
- Η αλλαγή νοοτροπίας αρκετά μεγάλης μερίδας τουριστών, οι οποίοι θέλουν να διαμορφώνουν οι ίδιοι το «πακέτο» διακοπών τους και να βρίσκουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές.

Επομένως η Grecotel, όπως και τα περισσότερα **ξενοδοχεία στον Ελλαδικό χώρο**, θα χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για να:

- ✓ Εξασφαλίσει τη συνεχή και παγκόσμια προβολή της, καθώς και την αναβάθμιση της εικόνας της.
- ✓ Παρουσιάσει τα ξενοδοχεία της με έναν δυναμικό τρόπο με τη χρήση πολυμέσων.
- ✓ Αυξήσει την απευθείας επαφή με τους πελάτες της, μειώνοντας την παρουσία ενδιάμεσων, ώστε να εξασφαλίσει καλύτερη επικοινωνία και εξυπηρέτηση.
- ✓ Μειώσει το κόστος της διαφημιστικής της προβολής, χωρίς όμως να μειώνεται η απόδοση του πλάνου προώθησης.
- ✓ Αυξήσει την ταχύτητα εκτέλεσης εργασιών μεταξύ των τμημάτων της.

3.1.6. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η διεθνής ζήτηση έχει αντιληφθεί τις νέες αθλητικές, μεταφορικές και τεχνολογικές υποδομές. Είναι, λοιπόν, η κατάλληλη στιγμή για την Ελλάδα να προωθήσει το βελτιωμένο επίπεδο της προσφοράς των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών της σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την υποστήριξη του ΕΟΓ πραγματοποιεί

διαφημιστική εκστρατεία με e-mail σε επιλεγμένους αποδέκτες του εξωτερικού και οργανώνει εκπαιδευτικές εκδρομές με προσκεκλημένους, ανθρώπους της αγοράς.

Η Ελλάδα επωφελομένη από το καλό κλίμα που υπάρχει στο κόσμο από την επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων και από το γεγονός ότι η ίδια αναγνωρίστηκε διεθνώς ως πολύ καλός οικοδεσπότης συνεχίζει την προσπάθεια δημιουργίας δράσεως εξωτερικού μάρκετινγκ που θα βελτιώσει την εικόνα της παγκοσμίως.. Η εικόνα της εκφράζεται κατά κύριο λόγο, μέσα από το λογότυπο και το σλόγκαν, το οποίο αποτελεί τον παγκόσμιο κώδικά της ξεπερνώντας γλωσσικές διαφορές και ιδιαιτερότητες. Με αυτό το μέσο προσελκύει το ενδιαφέρον και προκαλεί τη φαντασία του υποψήφιου τουρίστα δημιουργώντας μία καθαρή και διακεκριμένη εικόνα στο μυαλό του (το 2004 το σλόγκαν της ήταν: «Live your myth in Greece»).

Ο Όμιλος Ν. Λασκαλιαντωνάκη, στον οποίο ανήκει η αλυσίδα ξενοδοχειακών συγκροτημάτων της Grecotel, συνεργάζεται με την διεθνούς φήμης tour operator της Ευρώπης TUI, η οποία έχει την έδρα της στη Γερμανία. Η συμμετοχή της TUI στην επένδυση της έκτασης της Κολλήνης, αποτελεί καλό σιωνό στις σχέσεις της Ελλάδας με τη Γερμανία και κατ' επέκταση με ολόκληρη την Ευρώπη, καθώς τα ξενοδοχεία της Grecotel προσελκύουν πελάτες προερχόμενους από τον Ευρωπαϊκό χώρο, κυρίως από γερμανόφωνες χώρες. Με λίγα λόγια, η TUI αποτελεί μέσο διαφήμισης των ξενοδοχείων της Grecotel σε ολόκληρη την Ευρώπη, καθώς θεωρείται ο κορυφαίος ανά τον κόσμο τουριστικός οργανισμός. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι το Προεδρείο της TUI, κατά την παραμονή του στο «Olympia Riviera Resort» όπου και παραβρέθηκε σε συνέδριο που πραγματοποιήθηκε στο υπερπολυτελές Συνεδριακό Κέντρο του συγκροτήματος, υπέδειξε το ξενοδοχειακό συγκρότημα ως πρότυπο για τα ξενοδοχεία του μέλλοντος.

Η επέκταση του Ομίλου της Grecotel στη Σόφια της Βουλγαρίας το 2002 με την απόκτηση του νέου ξενοδοχείου «Sheraton», αποτελεί κρίκο στις σχέσεις Ελλάδας και Βουλγαρίας και παράλληλα μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις του, καθώς απευθυνόμενος στον πληθυσμό της Βουλγαρίας προσφέρει τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες του εντός και εκτός του Ελλαδικού χώρου.

Παράλληλα, η Grecotel είναι η πρώτη ξενοδοχειακή εταιρία που άνοιξε γραφείο στη Μόσχα της Ρωσίας τον Μάρτιο του 2004. Η ενέργεια αυτή του Ομίλου Λασκαλιαντωνάκη σηματοδοτεί μία νέα εποχή για την Grecotel, καθώς ενισχύει τη γέφυρα φιλίας και συνεργασίας μεταξύ των δύο χωρών (Ελλάδας – Ρωσίας).

ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει του Προμηθευτές και Πελάτες της, καθώς και τον Ανταγωνισμό που υπάρχει στην ευρύτερη αγορά του ξενοδοχειακού κλάδου.

3.1.7. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Ο Όμιλος Λασκαλιαντώνάκη ή αλλιώς τα ξενοδοχεία της Grecotel ανήκουν στις επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές δε συνεισφέρουν στο κόστος παραγωγής υλικών προϊόντων, αλλά επηρεάζουν τις τιμές πώλησης των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία της Grecotel, αφού παίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτές.

Ως προμηθευτές των ξενοδοχειακών υπηρεσιών μπορούμε να ορίσουμε τους Ταξιδιωτικούς Πράκτορες (Tour Operators), οι οποίοι δημιουργούν τα διάφορα τουριστικά πακέτα και τα προσφέρουν στους μελλοντικούς πελάτες των ξενοδοχείων σε τιμές (ευκαιρίας πολλές φορές) που οι ίδιοι καθορίζουν σε συνεννόηση πάντα με το ίδιο το ξενοδοχείο με το οποίο συνεργάζονται. Η συνεργασία αυτή, βέβαια, απαιτεί και την ανάλογη προμήθεια των Ταξιδιωτικών Πρακτορείων από το ξενοδοχείο, το οποίο προτείνουν στους πελάτες τους.

Προμηθευτές, επίσης, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε και όλους εκείνους που προμηθεύουν στα ξενοδοχεία του Ομίλου της Grecotel τα ποτά, τα φαγητά, τον τεχνολογικό εξοπλισμό των ξενοδοχείων και του Συνεδριακού Κέντρου (π.χ. μηχανήματα, υπολογιστές, μικρόφωνα, προγράμματα και συντήρηση αυτών), τα καλλυντικά και φυτικά προϊόντα που χρησιμοποιεί το προσωπικό του Κέντρου Ιαματικών Λουτρών και Θαλάσσιοθεραπείας κ.λ.π.

Η δύναμη των προμηθευτών των ξενοδοχειακών μονάδων του Ομίλου της Grecotel είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς μπορούν ανά πάσα στιγμή να υψώσουν τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προμηθεύουν στα ξενοδοχεία του Ομίλου και έτσι να μειώσουν τα κέρδη κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, σε περίπτωση που αυτές δεν αυξήσουν αναλόγως τις τιμές των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους.

3.1.8. ΠΕΛΑΤΕΣ

Τα ξενοδοχεία του Ομίλου της Grecotel απευθύνονται σε πελάτες από όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό (μεμονωμένα άτομα και οικογένειες ανώτερης και ανώτατης οικονομικής επιφάνειας). Το όνομα της Grecotel έχει ήδη γίνει γνωστό στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο και στο εξωτερικό κυρίως στη Γερμανία (λόγω συνεργασίας του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη και του Λιεθνής φήμης Γερμανικού τουριστικού πρακτορείου TUI Group). Πρόκειται για ξενοδοχεία ΑΑ* και Α* κατηγορίας, επί των πλείστων, τα οποία προσφέρουν πρωτόγνωρες για τα ελληνικά δεδομένα ξενοδοχειακές υπηρεσίες και άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους.

Απευθύνονται, κυρίως, σε άτομα που τους αρέσει να ταξιδεύουν, να γνωρίζουν νέες τοποθεσίες, να εξερευνούν τον κόσμο και να ενημερώνονται για τον πολιτισμό κάθε τόπου, που τους αρέσει η άνεση, η καλοπέραση και η διασκέδαση και φυσικά σε άτομα που έχουν την οικονομική δυνατότητα να ζούνε τέτοιες καταστάσεις (είτε αυτοί ζούνε μόνοι τους είτε είναι οικογενειάρχες με παιδιά).

Παράλληλα, προσελκύνουν άτομα (επιχειρηματίες ή ανώτερα στελέχη εταιριών, άτομα που εργάζονται σε μεγάλες εταιρίες, δημοσιογράφους, πολιτικούς κ.λ.π. από την Ελλάδα, αλλά και από ολόκληρη την Ευρώπη) που το αντικείμενο της δουλειάς τους, τους υποχρεώνει να παρευρίσκονται σε συνέδρια, ομιλίες και εκδηλώσεις, τα οποία πραγματοποιούνται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο στους χώρους συνεδρίων και αιθουσών εκδηλώσεων των συνεδριακών κέντρων κάθε ξενοδοχειακής μονάδας της Grecotel.

Τέλος, ορισμένα ξενοδοχεία του Ομίλου της Grecotel, ένα εκ' των οποίων είναι και το Olympia Riviera Thalasso του ξενοδοχειακού συγκροτήματος της Κυλλήνης Πελοποννήσου Grecotel Olympia Riviera Resort διαθέτουν πολυτελέστατα Κέντρα Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας, τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες χαλάρωσης, αναζωογόνησης και καλλωπισμού σε άντρες και γυναίκες όλων των ηλικιών, συνήθως υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου.

3.1.9. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Για τον προδιορισμό του ανταγωνισμού της αγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο των επιχειρήσεων, είναι αναγκαία η ανάλυση⁶ της προσφοράς και της ζήτησης για ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Παράλληλα, εξετάζονται το μέγεθος της εγχώριας αγοράς

⁶ Κλαδική Μελέτη ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Νοέμβριος 2004, Σελ. 9-10, 21-22.

των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς και το μερίδιο κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης σε αυτή.

Η Προσφορά Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου (Πίνακας 12), το ξενοδοχειακό δυναμικό σε ολόκληρη τη χώρα το 2003 ανήλθε στις 8.689 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 7.936 μονάδων το 2000 (753 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 3 ετών). 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 50,7% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία Δ' & Ε' κατηγορίας με 1.699 μονάδες (μερίδιο 19,6%) και τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας με 1.613 μονάδες (μερίδιο 18,6%). Τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας ήταν αρκετά λιγότερα το 2003 (870 μονάδες), ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα Πολυτελείας (104 μονάδες).

Πίνακας 12. Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2000-2003)

| Έτος | ΑΑ' | Α' | Β' | Γ' | Δ' & Ε' | Σύνολο |
|------|-----|-----|-------|-------|---------|--------|
| 2000 | 79 | 766 | 1.474 | 3.967 | 1.650 | 7.936 |
| 2001 | 90 | 816 | 1.543 | 4.189 | 1.646 | 8.284 |
| 2002 | 97 | 847 | 1.579 | 4.329 | 1.658 | 8.510 |
| 2003 | 104 | 870 | 1.613 | 4.403 | 1.699 | 8.689 |

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, ICAP Μελέτη Ξενικών Επιχειρήσεων 2003, σελ. 21.

Πίνακας 13. Γεωγραφική Κατανομή Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ελλάδας (2003)

| Περιφέρεια | Μονάδες | Κλίνες |
|---------------|--------------|----------------|
| Κρήτη | 1.437 | 131.713 |
| Δωδεκάνησα | 997 | 112.332 |
| Στερεά | 1.261 | 92.419 |
| Μακεδονία | 1.369 | 86.494 |
| Ιόνιο | 816 | 75.971 |
| Πελοπόννησος | 675 | 43.804 |
| Κυκλάδες | 872 | 38.126 |
| Θεσσαλία | 535 | 26.066 |
| Αιγαίο | 401 | 21.815 |
| Ηπειρος | 233 | 10.419 |
| Θράκη | 93 | 5.739 |
| Σύνολο | 8.689 | 644.898 |

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, ICAP Μελέτη Ξενικών Επιχειρήσεων 2003, σελ. 21.

Σχετικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2003 (Πίνακας 13) επί του συνόλου 644.898 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτουργούσαν 131.713 κλίνες (μερίδιο 20,4%)

και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 112.332 κλίνες (μερίδιο 17,4%) και της Στερεάς Ελλάδας με 92.419 κλίνες (μερίδιο 14,3%). Η Πελοπόννησος κατατάσσεται έκτη, με συνολικό αριθμό κλινών 43.804, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 12,87% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας.

Η Ζήτηση Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών

Η ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες διαμορφώνεται από τον αριθμό αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα.

| Πίνακας 14. Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα (1994-2002) | |
|--|----------------|
| Έτος | Αφίξεις |
| 1994 | 11.301.722 |
| 1995 | 10.712.145 |
| 1996 | 9.782.061 |
| 1997 | 10.588.489 |
| 1998 | 11.363.822 |
| 1999 | 12.605.928 |
| 2000 | 13.567.453 |
| 2001 | 14.678.688 |
| 2002 | 14.918.177 |
| Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε. ICAP Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων 2003, πελ.9 | |

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. (Πίνακας 14), την περίοδο 2000-2001 παρουσιάστηκε αύξηση της τάξεως 8,2% στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών (από 13.567.453 σε 14.678.688), ενώ την περίοδο 2001-2002 το ποσοστό αύξησης μειώθηκε κατά 1,6% (από 14.678.688 σε 14.918.177). Οι αφίξεις των αλλοδαπών τουριστών κατέγραψαν διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1997-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,3%.

Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια (Πίνακας 15) είναι το Ην. Βασίλειο και η Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2002 afίχθησαν 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%).

Με βάση τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα, η περίοδος Ιανουαρίου-Μαρτίου του 2003 έκλεισε με συνολική απώλεια 12,9% έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του 2002, γεγονός που αποδίδεται από παράγοντες του τουριστικού κλάδου στην γενικότερη κρίση όχι μόνον στον ελληνικό αλλά και στο διεθνή τουρισμό.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του τουριστικού κλάδου, οι συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας, εκτιμώνται για ολόκληρο το 2003 σε περίπου 14 εκατομμύρια και για το 2004 σε 13 εκατομμύρια.

Πίνακας 15. Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά χώρα και γεωγραφική περιοχή προέλευσης (Ιανουάριος - Μάρτιος 2002 & 2003)

| Χώρα & Γεωγραφική Περιοχή | Ιανουάριος - Μάρτιος 2002 | Ιανουάριος - Μάρτιος 2003 | Ποσοστό μεταβολής |
|---|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| Ην. Βασίλειο | 86.850 | 83.857 | -3,45% |
| Γερμανία | 153.377 | 149.482 | -2,54% |
| Ιταλία | 80.489 | 81.046 | 0,69% |
| Γαλλία | 53.968 | 50.236 | -6,92% |
| Ολλανδία | 35.520 | 30.948 | -12,87% |
| Σουηδία | 5.580 | 3.055 | -45,25% |
| Αυστρία | 19.225 | 16.287 | -14,74% |
| Λανία | 10.730 | 8.124 | -24,29% |
| Η.Π.Α. | 18.775 | 21.508 | 14,56% |
| Λοιπά Κράτη | 740.289 | 602.519 | -18,61% |
| Κρουαζιέρες | 21.961 | 21.816 | -0,66% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 1.226.764 | 1.068.878 | -12,87% |
| ΣΥΝΟΛΟ Ε.Ε. (15) | 483.273 | 456.290 | -5,58% |
| Ευρώπη | 1.065.883 | 930.959 | -12,66% |
| Ασία | 73.002 | 54.785 | -20,39% |
| Αφρική | 12.293 | 7.979 | -35,09% |
| Αμερική | 27.141 | 30.340 | 11,79% |
| Ωκεανία | 7.514 | 4.563 | -39,27% |
| Κρουαζιέρες & λοιπές περιοχές | 40.931 | 40.252 | -1,66% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 1.226.764 | 1.068.878 | -12,87% |
| Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε., ICAP Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων 2003, σελ. 10 | | | |

Μέγεθος Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Το συνολικό μέγεθος της αγοράς⁷ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται μονάδες Πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας για την περίοδο 1998 έως και 2003 παρουσιάζεται στον Πίνακα 16. Επιπλέον, στον ίδιο πίνακα δίδεται και κάποια πρόβλεψη για το 2004.

Το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς εκτιμάται για το 2003 σε €2.125.000 χιλ. έναντι €1.804.800 χιλ. το 1998, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,3% την περίοδο 1998-2003. Η διαχρονική αύξηση του συνολικού μεγέθους της ξενοδοχειακής αγοράς μέχρι και το 2001 δικαιολογείται από τη συνεχή άνοδο του εισερχόμενου τουρισμού κατά τη συγκεκριμένη τετραετία.

⁷ Κλαδική Μελέτη ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Νοέμβριος 2004, Σελ. 131-133.

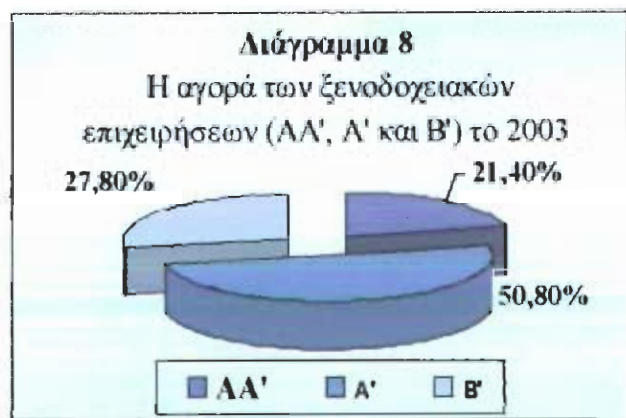
| Πίνακας 16. Συνολικό μέγεθος αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας (1998-2004) | | |
|--|----------------|------------------|
| Έτος | Μέγεθος Αγοράς | Ρυθμός Μεταβολής |
| 1998 | 1.804.800 | |
| 1999 | 1.966.200 | +8,9% |
| 2000 | 2.142.300 | +9,0% |
| 2001 | 2.260.100 | +5,5% |
| 2002 | 2.199.000 | -2,7% |
| 2003 | 2.125.100 | -3,4% |
| 2004 | 2.040.000 | -4,0% |

πρόβλεψη σε €000
 Πηγή: ICAP, Επιχειρήσεις της αγοράς, 2003

Ωστόσο, η εικόνα φαίνεται να διαφοροποιείται από το 2002 και μετά, καθώς παρατηρείται κάμψη του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας, με αποτέλεσμα το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης ξενοδοχειακής αγοράς να διαμορφωθεί σε €2.125.100 χιλ., το 2003 παρουσιάζοντας μείωση κατά 3,4% σε σχέση με το 2002 και μείωση κατά

2,7% την περίοδο 2001-2002. Η ίδια εικόνα προβλέπεται να ισχύσει και για το 2004 (μια ακόμη πιο δύσκολη τουριστική χρονιά), με το μέγεθος της αγοράς να εκτιμάται σε €2.040.000 χιλ. (μειωμένο κατά 4% σε σχέση με το 2003).

Όπως φαίνεται στο Λιάγραμμα 8, το 2003 τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας



διατηρούν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική αξία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής αγοράς, αντιπροσωπεύοντας το 50,8%. Ακολουθούν τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας με μερίδιο 27,8% και τέλος τα Πολυτελείας αντιπροσωπεύοντας το υπόλοιπο 21,4% της αγοράς.

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις Αγοράς.

Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Νοέμβριος 2004, Σελ. 132.

α) Μερίδια ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων επί της συνολικής αξίας της αγοράς

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα μερίδια που καταλαμβάνουν οι 10 κορυφαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι όμιλοι (ΑΑ', Α' και Β' κατηγορίας), στην ξενοδοχειακή αγορά του 2003. Τα μερίδια έχουν υπολογιστεί με βάση το συνολικό κύκλο εργασιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους για το 2003. Όσον αφορά τους ομίλους, για τον υπολογισμό των μεριδίων τους έχουν ληφθεί υπόψη οι συνολικοί κύκλοι εργασιών όλων των ξενοδοχειακών εταιριών που απαρτίζουν τον εκάστοτε όμιλο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, το μεγαλύτερο μερίδιο για το 2003, κατέχουν τα ξενοδοχεία της Grecotel με ποσοστό 5,3%. Ακολουθεί ο Όμιλος Μαντωνάκη με μερίδιο 2,5% και οι Όμιλοι Λιβάνη και Αγγελοπούλου με μερίδιο 2,2% έκαστος. Όλες οι επιχειρήσεις και οι Όμιλοι συγκεντρώνουν από κοινού το 35,3% του συνόλου της αξίας της ξενοδοχειακής αγοράς Πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας για το 2003.

| Πίνακας 17. Μερίδια αγοράς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και Ομίλων (2003) | |
|--|----------------|
| Εταιρία / Όμιλος | Μερίδιο |
| Ξενοδοχεία Grecotel | 5,3% |
| Όμιλος Μαντωνάκη | 2,5% |
| Όμιλος Λιβάνη | 2,2% |
| Όμιλος Αγγελοπούλου (Aldemar Hotels) | 2,2% |
| Όμιλος Μήτση | 1,8% |
| Ξενοδοχεία Louis | 1,7% |
| Όμιλος Βασιλάκη (Esperia Hotels) | 1,4% |
| Club Mediterranee Hellas A.E. | 1,3% |
| Όμιλος Μεταξά (Maris Hotels) | 1,3% |
| Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις Α.Ε. | 1,3% |
| Λοιποί | 79,0% |
| Σύνολο | 100% |

Πηγή: ICAP, *Επιχειρήσεις του κλάδου*, σελ. 133.

β) Σύνθεση τουριστικής αγοράς της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας

Η περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας διαθέτει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα από πλευράς τουριστικής προσφοράς, τα οποία μέχρι σήμερα μένουν σχεδόν αναξιοποίητα. Ο εισερχόμενος τουρισμός στην περιφέρεια είναι κυρίως εσωτερικός, με εξαίρεση το Νομό Ηλείας όπου επικρατούν οι αλλοδαποί επισκέπτες της Αρχαίας Ολυμπίας, τα υπάρχοντα καταλύματα ανήκουν κατά ποσοστό 70% σε χαμηλές κατηγορίες, ενώ η μέση διάρκεια παραμονής είναι ιδιαίτερα περιορισμένη σε πέντε ημέρες έναντι οχτώ που είναι ο μέσος όρος του συνόλου της χώρας. Παρόλα αυτά η τουριστική κίνηση είναι ανοδική για την περιφέρεια και τους επιμέρους νομούς.

Αντίστοιχα αύξηση σημειώνει διαχρονικά και το ξενοδοχειακό δυναμικό. Αν και η συμμετοχή του αριθμού των κλινών που αντιστοιχούν σε τουριστικά καταλύματα Γ', Δ' και Ε' τάξης είναι μεγάλη (47,5%), ο προσανατολισμός του δυναμικού είναι προς τα τουριστικά καταλύματα πολυτελείας, Α' και Β' τάξης (52,5%), τα οποία εμφανίζουν τάση αύξησης του μεριδίου τους την περίοδο 1997-2001.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η Αχαΐα συγκεντρώνει το 43%, η Ηλεία το 34% και η Αιτωλοακαρνανία το 23% του συνολικού αριθμού των εγγεγραμμένων τουριστικών επιχειρήσεων (2000). Εκτιμάται ότι πάνω από το 80% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων αφορά ξενοδοχεία.

Πίνακας 18. Ξενοδοχειακό Δυναμικό Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας (2003)

| ΤΑΞΗ | ΑΑ' | Α' | Β' | Γ' | Δ' | Ε' | ΣΥΝΟΛΟ |
|---------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|--------|
| ΜΟΝΑΔΕΣ | 1 | 17 | 45 | 119 | 35 | 15 | 232 |
| ΔΩΜΑΤΙΑ | 354 | 1.727 | 2.065 | 2.993 | 581 | 172 | 7.892 |
| ΚΑΙΝΕΣ | 665 | 3.382 | 3.909 | 5.661 | 1.158 | 363 | 15.138 |

Πηγή: Μελέτη τουριστικής ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτ. Ελλάδας, ΣΕΤΕ (Ιανουάριος 2002)

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τους πόρους της επιχείρησης για την αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών, καθώς και τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων και ικανοτήτων, που η επιχείρηση έχει σήμερα ή θα μπορούσε να αναπτύξει στο μέλλον, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές του περιβάλλοντος.

Η πορεία ελέγχου που θα ακολουθήσουμε συμπεριλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

3.2.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η Grecotel ανήκει στον Όμιλο Ν. Λασκαλιαντωνάκη. Ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Λασκαλιαντωνάκη και το διεθνή τουριστικό Όμιλο TUI Group. Σήμερα με το εμπορικά σήμα Grecotel λειτουργούν 28 ξενοδοχειακές μονάδες (resorts και city hotels) με συνολική δυναμικότητα 16.000 περίπου κλινών. Στα ξενοδοχεία Grecotel και στα γραφεία του ομίλου εργάζονται πάνω από 4.500 άτομα. Το 2004 προστέθηκαν στο δυναμικό της εταιρίας δύο νέες ξενοδοχειακές μονάδες στη Δυτική Πελοπόννησο. Συγκεκριμένα, στη Κυλλήνη Πελοποννήσου άνοιξε τις πύλες του το ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort, το οποίο περιλαμβάνει των πέντε αστέρων ξενοδοχείο μαζί με κέντρο θαλασσοθεραπείας Grecotel Olympia Riviera Thalasso, τον πέντε αστέρων ξενοδοχείο Grecotel Olympia Oasis, το επίσης πολυτελές ξενοδοχείο Mandola Rosa, καθώς και το σύγχρονο Συνεδριακό Κέντρο Olympia Convention & Hotel Park. Ενώ για το 2005 αναμένεται

να ξεκινήσει τη λειτουργία του η τέταρτη μονάδα του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, το Hia Palms.

Το διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου απαρτίζεται από τον Πρόεδρο, τους δύο διευθύνοντες συμβούλους και τον Οικονομικό Διευθυντή. Πρόεδρος του Ομίλου είναι ο ίδιος ο Νικόλαος Λασκαλαντωνάκης, ενώ διευθύνοντες σύμβουλοι είναι οι Λασκαλαντωνάκη Μαρία και Λασκαλαντωνάκης Ιωάννης. Οικονομικός Διευθυντής του Ομίλου είναι ο Φανουργάκης Παντελής.

Όπως σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα του Ομίλου, έτσι και στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη έχουν οριστεί ένας Γενικός Διευθυντής, ένας Προϊστάμενος προσωπικού (Προσωπάρχης), καθώς και περισσότεροι του ενός Προϊστάμενοι υπηρεσιών. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι οι θέσεις εξουσίας διαφέρουν σε κάθε ξενοδοχείο του Ομίλου και φυσικά έχουν καθοριστεί σαφώς.

Όλες οι μονάδες και τα τμήματα του ξενοδοχειακού συγκροτήματος συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τα προγράμματα και οι έλεγχοι σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα του συγκροτήματος έχουν αναπτυχθεί σε υπερβολικό βαθμό, προκειμένου να επιφέρουν την ανάλογη αποτελεσματικότητα.

Τέλος, υπάρχει η συνήθεια από το προσωπικό σε όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος για μείωση των γενικών εξόδων και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν.

3.2.2. ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως αναφέραμε ήδη, την ανώτατη διοίκηση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος της Κυλλήνης αποτελούν ο Γενικός Διευθυντής και ο Προσωπάρχης. Επιπλέον, σε κάθε ξενοδοχείο έχει οριστεί ένας Προϊστάμενος, ο οποίος είναι αρμόδιος για την εποπτεία όλων των υπηρεσιών που προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο, εντός και εκτός του ξενοδοχείου. Το ίδιο ισχύει και για τους δύο Προϊσταμένους του Συνεδριακού Κέντρου και του Κέντρου Θαλασσοθεραπείας.

Η ανώτατη Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν τα ξενοδοχεία του συγκροτήματος στο τέλος κάθε μήνα, κέρδη και ζημιές. Απώτερος σκοπός της, βέβαια, είναι το κέρδος και αυτό επιτυγχάνεται με τη

συστηματική παρακολούθηση όλων των τμημάτων των ξενοδοχείων και την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθούν.

Πρέπει να γνωρίζει καλά τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχειακό συγκρότημα, τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα άλλα ξενοδοχεία για την καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, και γενικότερα τις υπηρεσίες που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος στους πελάτες – ταξιδιώτες. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για τη τακτική διεξαγωγή έρευνας αγοράς, προκειμένου να παρακολουθεί την πορεία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος στο χώρο του ξενοδοχειακού κλάδου και να επισημαίνει τους κινδύνους και τις αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και τα τρέχοντα ή μελλοντικά προβλήματά της με σκοπό την έγκαιρη και επιτυχή αντιμετώπισή τους, δημιουργώντας ένα πλάνο επίλυσης προβλημάτων και αντιμετώπισης των κινδύνων.

Η διοίκηση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος είναι γενικότερα συνεργάσιμη με το προσωπικό και αυστηρή σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος δημιουργήσει πρόβλημα κατά την ώρα εργασίας του και προσβάλλει την εικόνα της επιχείρησης. Είναι, με λίγα λόγια, δίκαιη με τους υπαλλήλους της.

Η γενικότερη εικόνα της διοίκησης των ξενοδοχείων της Κυλλήνης είναι θετική. Ο Όμιλος Ν. Δασκαλιαντωνάκη θεωρεί ικανά τα στελέχη που έχει ορίσει στις διοικητικές θέσεις του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, καθώς έχουν αποδείξει ότι εργάζονται συστηματικά, ποιοτικά και αποδοτικά για την ανοδική πορεία της επιχείρησης, τουλάχιστον από τη μέχρι τώρα δραστηριότητά τους στην επιχείρηση (από τις αρχές του 2004 που άρχισε η λειτουργία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος της Κυλλήνης).

Όσον αφορά το λειτουργικό προσωπικό του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, αποτελείται από νεαρά άτομα, μορφωμένα (γνωρίζουν άριστα τουλάχιστον δύο ξένες γλώσσες), ικανά και αφοσιωμένα στη δουλειά τους, με ανεπτυγμένο το συναίσθημα της ευθύνης και της εργατικότητας. Διαθέτουν, δηλαδή, επαρκή προσόντα για την ικανοποίηση των σημερινών, καθώς και των μελλοντικών αναγκών που απαιτούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Το ηθικό των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Grecotel στη Κυλλήνη είναι ιδιαίτερα αυξημένο, καθώς οι συνθήκες του χώρου εργασίας είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές και η αντιμετώπιση από τους ανωτέρους τους άριστη και δίκαιη.

Το εργατικό δυναμικό του ξενοδοχειακού συγκροτήματος της Κυλλήνης αγγίζει τα 420 άτομα, εκ' των οποίων οι περισσότεροι είναι έκτακτοι υπάλληλοι και

μόνο οι ανώτερες θέσεις καλύπτονται από μόνιμο προσωπικό, και αναμένεται να αυξηθεί στα 500 άτομα κατά την έναρξη λειτουργίας του Hia Palms.

Οι αμοιβές της επιχείρησης θεωρούνται ικανοποιητικές και είναι ανάλογες με τις ώρες εργασίας του κάθε υπάλληλου. Ένας υπάλληλος που δουλεύει περισσότερες από τις καθορισμένες από το νόμο οχτώ ώρες δεν μπορεί να πληρώνεται τον βασικό μισθό (618 ευρώ καθαρά).

Η κάθε θέση εργασίας είναι προσδιορισμένη από τη διοίκηση του Ομίλου και έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Πολλές βέβαια από τις θέσεις εργασίας έχουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες και απαιτούν την πρωτοβουλία του ίδιου του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι στη ρεσεψιόν των ξενοδοχείων μπορούν να λάβουν αποφάσεις όσον αφορά τη διανομή και το κλείσιμο των δωματίων ανάλογα με την κοινωνική θέση που κατέχει ο κάθε πελάτης, ενώ ο υπεύθυνος του συνεδριακού κέντρου αναλαμβάνει την ευθύνη της διεξαγωγής των συνεδρίων, αφού πρώτα πληροφορηθεί για το θέμα συζήτησης του συνεδρίου, τον αριθμό και το είδος απασχόλησης των ατόμων που θα λάβουν μέρος σε αυτό, παίρνοντας παράλληλα και την πρωτοβουλία να τους κλείσει δωμάτιο σε κάποιο από τα ξενοδοχεία του συγκροτήματος, στην περίπτωση που το συνέδριο έχει διάρκεια περισσότερες από μία ημέρες.

Λέξει να αναφέρουμε ότι οι προσλήψεις των υποψήφιων ατόμων για τις θέσεις εργασίας στο ξενοδοχειακό συγκρότημα της Grecotel στη Κυλλήνη γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια (συλλογή βιογραφικών και επιλογή ατόμων με τα περισσότερα προσόντα, στα οποία η προϋπηρεσία στον ίδιο χώρο κατέχει το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής) και αρμόδιος για την επιλογή των ατόμων είναι ο Προϊστάμενος του Προσωπικού (Προσωπάρχης).

Τέλος, οι νέοι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας του ξενοδοχειακού συγκροτήματος λαμβάνουν τον κατάλληλο προσανατολισμό και την ανάλογη ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους από εκπαιδευτή που έχει προσληφθεί από τη διοίκηση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος ειδικά για αυτό το λόγο σε μία από τις αίθουσες του συνεδριακού κέντρου, τουλάχιστον δύο ημέρες πριν την έναρξη της εργασίας τους. Όμως, και οι παλαιότεροι υπάλληλοι ενημερώνονται σε συστηματική βάση από τη διοίκηση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος σχετικά με τις τροποποιήσεις και τα νέα προγράμματα που θα ακολουθήσουν στην εργασία τους (η ενημέρωση αυτή αφορά κυρίως τους υπαλλήλους οι οποίοι χρησιμοποιούν υπολογιστή στην εργασία τους, καθώς η

τεχνολογία αναπτύσσεται και τα προγράμματα του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που διαθέτει η επιχείρηση ανανεώνονται συνεχώς).

3.2.3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η ανάλυση και ερμηνεία των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α., στην οποία συμπεριλαμβάνονται και τα οικονομικά αποτελέσματα χρήσης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympria Riviera Resort στη Κυλλήνη. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία, τα οποία δίδονται από τους ισολογισμούς, τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως και τις καταστάσεις ανάλυσης επιλεγμένων αριθμοδεικτών της επιχείρησης, καθώς και στοιχεία προερχόμενα από τις αντίστοιχες κλαδικές οικονομικές καταστάσεις, τη χρονική περίοδο 2001 έως 2003.

Με βάση τα στοιχεία αυτά επιδιώκεται συνοπτική παρουσίαση και ερμηνεία των με σκοπό τον προσδιορισμό της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Προτού, όμως, αναλύσουμε την χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης, αξίζει να αναφερθούμε σε κάποια γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση.

Η ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. ιδρύθηκε το 1993 στο Ρέθυμνο υπό την επωνυμία Επιχειρήσεις Κέρκυρας Α.Ε.. Το 1994 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Κέρκυρα, ενώ το 1995 απορρόφησε την εταιρία ΦΑΙΑΞ Α.Ε. η οποία συστάθηκε το 1971. Το 1999 απορρόφησε τις εταιρίες Ήλλά Α.Ε., Ακτή Λακόπετρα Α.Ε. και Τουριστικές Επιχειρήσεις Ρόδου Μπαγκαλόους Α.Ε.. Από το 1995 χρησιμοποιεί τη σημερινή της επωνυμία. Ανήκει στον Όμιλο των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Ν. Δασκαλαντωνάκη, ενώ μέτοχος της εταιρίας είναι και ο γερμανικών συμφερόντων τουριστικός οργανισμός TUI. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATABANK (2004), η εταιρία κατατάσσεται στην 8^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2002 και στη 10^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2002.

Ήδη στο δυναμικό της συμπεριλαμβάνονται τέσσερα ξενοδοχεία: Grecotel Corfu Imperial (ΑΑ' κατηγορίας, 590 κλίνες, στο Κομμένο Κέρκυρας), Grecotel Pella Beach (Α' κατηγορίας, 342 κλίνες, στη Χαλκιδική), Grecotel Lakopetra Beach (Α' κατηγορίας, 385 κλίνες, στη Λακόπετρα Αχαΐας), Grecotel Rodos Royal (Α' κατηγορίας, 783 κλίνες, στη Ρόδο).

Λπασχολαί 500 υπαλλήλους προσωπικού (25 μόνιμους) και ο Κύκλος εργασιών της το έτος 2003 ανέρχεται στα 18.814.161 ευρώ.

Το 2004 με την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη, συγκεκριμένα με την έναρξη λειτουργίας των ξενοδοχείων του συγκροτήματος Olympia Riviera Thalasso, Olympia Oasis, Mandola Rosa του Κέντρου Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας Elixir Thalassotherapy Center, καθώς και του Συνεδριακού Κέντρου Olympia Convention & Hotel Park, το εργατικό δυναμικό της αυξήθηκε κατά 420 υπαλλήλους, ενώ αναμένεται να αυξηθεί και άλλο (γύρω στους 80 υπαλλήλους) το 2005, όταν θα αρχίσει τη λειτουργία του και το Hia Palms.

Ανάλυση της Τρέχουσας Οικονομικής Κατάστασης

Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική, καθώς οι πωλήσεις της επιχείρησης παρουσίασαν πτωτική πορεία κατά την διετία 2002 και 2003. Συγκεκριμένα το 2002 μειώθηκαν κατά 0,34% σε σχέση με το 2001, ενώ το 2003 σημείωσαν αισθητή κάμψη της τάξης του 3,71% σε σχέση με τις πωλήσεις του 2001 και 3,38% σε σχέση με τις πωλήσεις του 2002. Παρ' όλα αυτά, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι, οι πωλήσεις της επιχείρησης αναμένεται να σημειώσουν σημαντική βελτίωση κατά τα αμέσως προσεχί χρόνια με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών της. Ενισχυτικό παράγοντα της αισιοδοξίας αυτής αποτελεί η αυξημένη ζήτηση που αναμένεται να δημιουργηθεί για τη φιλοξενία στο πέντε αστέρων Ξενοδοχειακό Συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort του Ομίλου της Grecotel στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου.

Επιπλέον, από την πλευρά των πιστωτών της, το κυκλοφορούν ενεργητικό της (κυκλοφορούν και διαθέσιμο) παρά την κατά 28,7% αύξησή του κατά την περίοδο 1 έως και 2003 υπολείπτηκε της κατά 54,9% αύξησεως των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της.

Από τη μελέτη των πινάκων προκύπτει ότι σημειώθηκε σημαντική αύξηση σε ορισμένα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, τα προ αποσβέσεων πάγια στοιχεία σημείωσαν αύξηση κατά 12,44% περίπου. Επίσης, σημαντική αύξηση σημειώθηκε στο κονδύλιο των συμμετοχών της επιχείρησης το 2002. Η αύξηση αυτή (277,39% περίπου) οφείλεται, κυρίως, στη συμμετοχή της επιχείρησης στην επένδυση του Ξενοδοχειακού

Συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κωλύνη, μία ισχυρή συνεργασία των Ομίλων Ν. Δασκαλαντωνάκη και TUI. Η ενέργεια αυτή της διοίκησης της επιχείρησης παρέχει ένδειξη ότι η ΦΛΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. προτιμάει να ελεγκτείει την παραγωγική δυναμικότητά της πραγματοποιώντας επενδύσεις για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων.

Κατά την ίδια περίοδο, το έτος 2002, σημειώθηκε αύξηση κατά 41% των αποθεμάτων και κατά 21,6% των απαιτήσεων. Η αύξηση των απαιτήσεων παρέχει ένδειξη ότι η διοίκηση της επιχείρησης, στην προσπάθειά της να επιτύχει αύξηση των πωλήσεών της, παρείχε περισσότερες πιστωτικές διευκολύνσεις στους πελάτες της. Παράλληλα όμως, επεδίωξε και πέτυχε αυξημένες πιστώσεις από τους προμηθευτές της. Αυτό φαίνεται από την αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της κατά 24,96% και 54,99% τα έτη 2002 και 2003 αντίστοιχα σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της το έτος 2001.

Αντίθετα, μείωση κατά 10,11% σημείωσαν οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης το έτος 2003 σε σχέση με το 2002, λόγω εξοφλήσεών τους, ενώ το 2002 είχαν αυξηθεί κατά 46,16% σε σχέση με το 2001.

Γενικότερα, από τη μελέτη του πίνακα των ισολογισμών της επιχείρησης προκύπτει ότι, αυξήθηκε η συμμετοχή των παγίων στοιχείων αυτής κατά 28,76% το 2003 σε σχέση με το 2001, συνέπεια της αύξησης των κονδυλίων των συμμετοχών και των μακροπρόθεσμων απαιτήσεων. Παράλληλα, το κύκλοφορούν ενεργητικό της σημείωσε σχετικά μικρή αύξηση (28,7%), λόγω περιορισμένης αύξησης των διαθεσίμων και των απαιτήσεων, ενώ η συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων στο σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 6,64%, την ίδια περίοδο.

Οι πίνακες αριθμοδεικτών της επιχείρησης απεικονίζουν τους κυριότερους αριθμοδείκτες που επιτρέπουν τη μελέτη της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσεως της ΦΛΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α.. Οι αριθμοδείκτες γενικής και ταμειακής ρευστότητας εκτός του ότι καθ' όλη την υπό εξέταση περίοδο παρέμειναν γενικά σε χαμηλά επίπεδα, παρουσίασαν και ελαφρώς πτωτική τάση, χωρίς όμως μεγάλες διακυμάνσεις. Ως εκ τούτου η θέση της επιχείρησης από βραχυχρόνιας σκοπιάς δεν μπορεί να θεωρηθεί καλή, δεδομένου ότι αμφότεροι οι αριθμοδείκτες ρευστότητας δε θεωρούνται ικανοποιητικοί για μία επιχείρηση που ανήκει στον τουριστικό κλάδο.

Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι, παρά τους υφιστάμενους χαμηλούς αριθμοδείκτες ρευστότητας, η επιχείρηση είχε προβλήματα και στην αντιμετώπιση των υποχρεώσεών της. Αυτό ενδέχεται να συνδέεται με την ακολουθημένη πολιτική

της. Παρόλο που η επιχείρηση επεδίωξε την όσο το δυνατόν εντατικότερη εκμετάλλευση των κεφαλαίων κινήσεώς της, δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει επαρκώς την εξόφληση των υποχρεώσεών της (Πίνακας 27, Παράρτημα Γ', αριθμοδείκτες μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια). Τούτο πιστεύεται ότι ήταν αποτέλεσμα του μη σωστού χρονικού προγραμματισμού τόσο των εισπράξεων όσο και των πληρωμών της, καθώς και του μεγάλου ποσού συσσωρευμένων ζημιών στο κεφάλαιο κινήσεως, τα οποία της δημιούργησαν πρόβλημα στη, μέχρι πρότινος, ομαλή ροή κεφαλαίων της. Αυτό ίσως σημαίνει ότι, η επιχείρηση πρόκειται να αντιμετωπίσει στο μέλλον περισσότερα προβλήματα ρευστότητας σε περίπτωση που αναπτυχθούν και άλλες μη ευνοϊκές συνθήκες για την επιχείρηση (μείωση πωλήσεων). Πάντως, το ύψος των διαθέσιμων, που είχε η επιχείρηση καθ' όλη την υπό κρίση περίοδο, παρέχει ένδειξη ότι, δε θα πρέπει να ήταν σε θέση να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που τυχόν της παρουσιάστηκαν. Αυτό τουλάχιστον δείχνει η παρακολούθηση των αριθμοδεικτών ρευστότητας.

Τέλος, τα αρνητικά κέρδη προ φόρων εισοδήματος το 2003 επιβεβαιώνουν για ακόμη μία φορά την μη ικανοποιητική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τον Ιανουάριο του 2004 η επιχείρηση ξεκινάει τη χρήση της, έχοντας ως πρωτεύον στόχο την αύξηση των πωλήσεών της για τη κάλυψη της ζημίας, που δημιουργήθηκε κατά τη χρήση της το 2003.

Ανάλυση της Μακροχρόνιας Οικονομικής Κατάστασης

Μετά την εξέταση της βραχυχρόνιας οικονομικής κατάστασης της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Γ.Α. ακολουθεί η ανάλυση της μακροχρόνιας οικονομικής θέσεώς της.

Όπως φαίνεται από τους ισολογισμούς, η διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης παρουσίασε βελτίωση, τουλάχιστον από την πλευρά των πιστωτών της, κατά την περίοδο 2001 έως και 2003. Παρά το γεγονός ότι τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση κατά 11,68% το 2002 σε σχέση με το 2001, το 2003 μειώθηκαν κατά 16,04% σε σχέση με το 2002 (συνολική μείωση 6,24% το 2003 σε σχέση με το 2001). Αυτό είναι αποτέλεσμα της μείωσης της αξίας των αποθεμάτων κατά 13,96% το 2003 σε σχέση με το 2002. Επιπλέον, κατά την ίδια περίοδο, οι πύσης φύσεως υποχρεώσεις της επιχείρησης αυξήθηκαν κατά 39,54% τη διετία 2002 και 2003 και έφθασαν το ποσό των 50.163.149 ευρώ το 2003 έναντι 35.949.095 ευρώ το 2001.

Γενικότερα, η συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων στο σύνολο των κεφαλαίων της επιχείρησης βελτιώθηκε και από 4,22% το 2001, έφθασε στο 5,79% το 2003, γεγονός που αποτελεί ένδειξη ότι αυξήθηκε η ασφάλεια των πιστωτών της και κατ' επέκταση μειώθηκε η πίεση που ασκήθηκε στην επιχείρηση για την πληρωμή τόκων και εξόφληση υποχρεώσεων.

Αντίθετα, η συμμετοχή των υποχρεώσεων της επιχείρησης στο σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων μειώθηκε. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή των μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων από 2,00% το 2001 έφθασε στο 1,82% και στο 1,97% το 2002 και το 2003 αντίστοιχα. Ελαφρά, επίσης, μείωση παρουσίασε και το ποσοστό συμμετοχής των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, το οποίο από 3,80% που ήταν το 2001 έφθασε στο 3,16% το 2003, ενώ το 2002 είχε αυξηθεί «αγγίζοντας» το 4,03%.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις προέρχονται από τους Πίνακες 26, 27 και 28 (Παράρτηματος Γ') με τους αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις δηλώνει ότι κατά το έτος 2003, που μειώθηκε από το 0,25 στο 0,20, μία μονάδα υποχρεώσεων της επιχείρησης καλύπτεται από 0,20 μονάδες ιδίων κεφαλαίων, ενώ το έτος 2002 μία μονάδα υποχρεώσεων της επιχείρησης καλυπτόταν από 0,25 μονάδες ιδίων κεφαλαίων. Επομένως, η ασφάλεια που παρέχεται από την επιχείρηση στους μακροχρόνιους πιστωτές της είναι σχετικά μικρή, αλλά είναι στο χέρι της επιχείρησης να την αυξήσει. Και από ότι φαίνεται η πιθανότητα αυτή είναι πολύ μεγάλη, καθώς η επένδυση που πραγματοποίησε το 2000 για το Ξενοδοχειακό Συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου θα της επιφέρει σημαντικά κέρδη, κατά την άποψη των τουριστικών πρακτόρων και τους υπευθύνους λογιστηρίου και μάρκετινγκ της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι θα μειωθούν κατά κύριο λόγο οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης και δευτερευόντως θα αυξηθούν τα ίδια κεφάλαιά της από την παρακράτηση των κερδών και την αναπροσαρμογή των παγίων περιουσιακών στοιχείων της.

Από τους αριθμοδείκτες κερδοφορίας (Πίνακες 19, 20 και 21) παρατηρούμε μία συνεχή κάμψη των αριθμοδεικτών, κυρίως του αριθμοδείκτη περιθωρίου καθαρού κέρδους, στον πίνακα 21, ο οποίος από 10,96% το 2001 μειώθηκε στο 4,05% το 2002 και κατέληξε στο -5,00% το 2003. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έκλεισε τη χρήση του έτους 2003 με ζημία, ενώ τα χρηματοοικονομικά της έξοδα

παρουσίασαν σημαντική αύξηση κατά την ίδια περίοδο. Συνεπώς, τα καθαρά κέρδη δεν καλύπτουν τα χρηματοοικονομικά έξοδα της επιχείρησης, οπότε σε περίπτωση επιπλέον μείωσής τους θα θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητα αυτής να ανταποκριθεί στην πληρωμή των χρηματοοικονομικών της εξόδων. Βέβαια, όσο πιο καλά και αποτελεσματικά η επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους της, τόσο πιο υψηλά περιθώρια κέρδους μπορεί να πετυχαίνει. Από την πλευρά των πιστωτών, η επιχείρηση θα έχει όφελος αν πετύχει και φυσικά διατηρήσει τα περιθώρια του κέρδους της υψηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου των ξενοδοχείων.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η θέση της επιχείρησης από μακροχρόνια σκοπιά δε θεωρείται ικανοποιητική, τουλάχιστον από την πλευρά των πιστωτών της και ενδέχεται να αντιμετωπίσει προβλήματα σε περίπτωση που στο μέλλον θα υπάρξουν δυσμενείς συνθήκες. Η υπάρχουσα διάρθρωση κεφαλαίων κατά την εξεταζόμενη περίοδο 2001 έως και 2003 δεν ευνόησε ιδιαίτερα την επιχείρηση δεδομένου ότι, τα ξένα κεφάλαια τα έτη 2001 και 2002 ελάχιστα ωφέλησαν την επιχείρηση, ενώ το 2003 επέδρασαν αρνητικά στα κέρδη της.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί, ότι κατά την υπό κρίση περίοδο (2001-2003) η επιχείρηση χρηματοδότησε τις ανάγκες της σε κεφάλαια από τα κέρδη της και από την προσφυγή της στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό (από τους Ομίλους Λασκαζαντωνάκη και ΓΥ). Έτσι, λοιπόν, σε περίπτωση που θελήσει να προβεί στο άμεσο μέλλον σε αυξημένες επενδύσεις, θα χρειαστεί μακροπρόθεσμα κεφάλαια, τα οποία θα μπορέσει να αποκτήσει είτε με αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου είτε με την προσφυγή της στον μακροπρόθεσμο δανεισμό. Στη τελευταία περίπτωση η διάρθρωση των κεφαλαίων της θα γίνει δυσμενέστερη αυτής του έτους 2003.

Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Τα οικονομικά αποτελέσματα της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. κατά την τριετία 2001 έως και 2003 δε θεωρούνται ικανοποιητικά, από την άποψη ποσοστού κερδών από πωλήσεις και αποδοτικότητας των κεφαλαίων της.

Τα μικτά κέρδη της επιχείρησης εμφανίζουν καθοδική πορεία την συγκεκριμένη περίοδο. Κυρίως, το έτος 2003 μειώθηκαν σημαντικά κατά 1.484.480 ευρώ.

Το κόστος πωληθέντων και οι λειτουργικές της δαπάνες σημείωσαν σημαντική άνοδο και απορρόφησαν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών της.

Έτσι το καθαρά λειτουργικό κέρδος της επιχείρησης σημείωσε ανάλογη με τα μικτά κέρδη μείωση και δεν κρίνεται ικανοποιητικό σε σχέση με τα απασχολούμενα κεφάλαια. Τα χαμηλά κέρδη και η ζημία το 2003 μπορεί να είναι αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών πωλήσεων δεδομένου ότι ο τουριστικός κλάδος βρίσκεται σε ύφεση διεθνώς, λόγω της ακρίβειας, ή να είναι αποτέλεσμα της υψηλής επένδυσης, ύψους 110 εκατομμυρίων ευρώ, που πραγματοποίησε η επιχείρηση το 2000 για το Ξενοδοχειακό Συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου, παρόλο που η πολιτική των πωλήσεων της επιχείρησης δεν βρισκόταν σε ικανοποιητικά επίπεδα, καθώς ο ανταγωνισμός στον κλάδο ήταν ιδιαίτερα αυξημένος. Σημαντικό παράγοντα στο χαμηλό λειτουργικό κέρδος της συνετέλεσε και το αυξημένο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

Το κόστος πωληθέντων το 2003 σημείωσε αύξηση κατά 8,21% σε σχέση με το 2001 και κάλυψε το 72,53% των καθαρών πωλήσεων. Επίσης, την ίδια χρονιά οι λοιπές λειτουργικές δαπάνες σημείωσαν αύξηση κατά 28,75% σε σχέση με το 2001 και κάλυψαν το 19,37% του συνόλου των πωλήσεων. Οι καθαρές πωλήσεις μειώθηκαν κατά 3,71% μέσα στη τριετία και τα καθαρά λειτουργικά κέρδη σημείωσαν αισθητή κάμψη, της τάξεως του 12,64%. Τα καθαρά προ φόρων κέρδη χρήσεως παρουσίασαν σημαντική κάμψη το 2002 σε σχέση με το 2001 και από 2.165.710 ευρώ μειώθηκαν στα 797.121 ευρώ (ποσοστό μείωσης της τάξεως του 63,20%), ενώ το 2003 παρουσιάστηκε ζημία, ύψους 949.902 ευρώ.

Κατά την περίοδο των δύο τελευταίων ετών, 2002 και 2003, το καθαρό περιθώριο ή το ποσοστό καθαρού κέρδους της επιχείρησης ήταν πολύ χαμηλό (Πίνακας 21). Συγκεκριμένα, από 10,96% το 2001 μειώθηκε στο 4,05% το 2002, ενώ το 2003 ήταν αρνητικό (-5,00%). Η μείωση του περιθωρίου οφείλεται, κυρίως, στη μείωση των πωλήσεων και παράλληλα στην αύξηση του κόστους πωληθέντων.

Ωστόσο χρειάζονται πιο λεπτομερειακά στοιχεία, προκειμένου να προσδιοριστούν οι λόγοι του σχετικά χαμηλού περιθωρίου της επιχείρησης. Την ίδια περίπου πορεία ακολούθησε και ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους (Πίνακας 19), ο οποίος από 35,46% το 2001 μειώθηκε στο 34,16% το 2002 και εν' συνεχεία έφθασε στο 27,47 το 2003.

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (Πίνακας 22) σημείωσε αισθητή κάμψη της τάξης του 32,95% το 2002 σε σχέση με το 2001, ενώ το 2003 «άγγιξε» το -9,07%. Η αποδοτικότητα αυτή για τα δύο τελευταία χρόνια δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ικανοποιητική και οφείλεται κυρίως στη μείωση του

περιθωρίου κέρδους κατά τη μονάδα πώλησης. Έτσι στο άμεσο μέλλον η ύπαρξη ικανοποιητικής αποδόσεως των κεφαλαίων της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την αύξηση του περιθωρίου κέρδους από την πώληση των υπηρεσιών της και από το βαθμό χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων.

Σε σύγκριση με την αποδοτικότητα των συνολικώς απασχολούμενων κεφαλαίων (Πίνακας 23), η κάμψη της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων ήταν πάρα πολύ σημαντική. Αυτό οφείλεται κυρίως στις σχετικά δυσμενείς συνθήκες δανεισμού λόγω υψηλών επιτοκίων.

Γενικότερα, η κάμψη των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας και κερδοφορίας (Πίνακες 19-23) επέδρασε δυσμενώς στη διαμόρφωση των κερδών της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Γ.Α. για τα χρόνια που ακολουθούν πιστεύεται ότι θα είναι πιο αποδοτικός, καθώς η εταιρία επιδιώκει την αύξηση του κύκλου εργασιών της (πωλήσεις) με την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κολλήνη, στόχος ο οποίος έχει πολλές πιθανότητες να επιτευχθεί.

Συγκριτική Ανάλυση της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Γ.Α. και του Ξενοδοχειακού Κλάδου

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται, αναλύονται και συγκρίνονται οι δέκα βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες του κλάδου των Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της τριετίας 2001-2003 με τους αντίστοιχους της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Γ.Α., με βάση τα στοιχεία που προέρχονται από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των επιχειρήσεων στην ICAP (Πίνακες 19-28 του Παραρτήματος Γ'). Οι δείκτες αυτοί ανήκουν σε τρεις βασικές κατηγορίες: α)Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας, β)Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας και γ)Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

Οι αριθμοδείκτες του κλάδου⁸, σύμφωνα με στοιχεία της ICAP (Μελέτη Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Νοέμβριος 2004, σελ. 111-121) έχουν προκύψει από ισολογισμούς⁹ 82 ξενοδοχείων Πολυτελείας, 426 μονάδων Α' κατηγορίας και 347 μονάδων Β' κατηγορίας, με κριτήριο την περιοχή στην οποία βρίσκεται το κάθε

⁸ Επιχειρήσεις οι οποίες εκμεταλλεύονται περισσότερα από ένα ξενοδοχεία διαφορετικών κατηγοριών ή διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών εντάσσονται μία μόνη φορά στην ανάλυση και συγκεκριμένα στην κατηγορία και την περιφέρεια εκείνη στην οποία βρίσκεται το μεγαλύτερο (βάσει αριθμού κλινών) ξενοδοχείο τους.

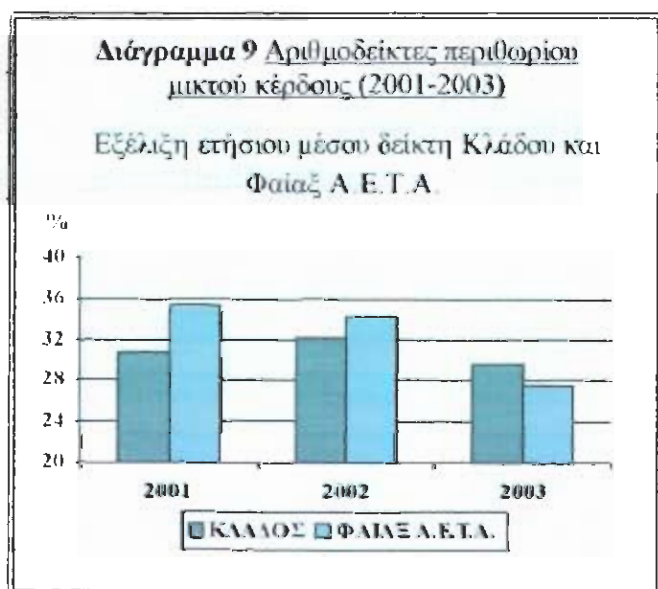
⁹ Οι διαφορές του χρόνου «κλεισίματος» των λογιστικών καταστάσεων των επιχειρήσεων του κλάδου δεν προκαλούν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην όλη ανάλυση.

ξενοδοχείο (Αττική, Πελοπόννησος, Δωδεκάνησα, Κυκλάδες, Λιγυίο, Κρήτη, Βόρεια Ελλάδα, Ιόνιο & Αιτική Ελλάδα, Κεντρική Ελλάδα & Θεσσαλία).

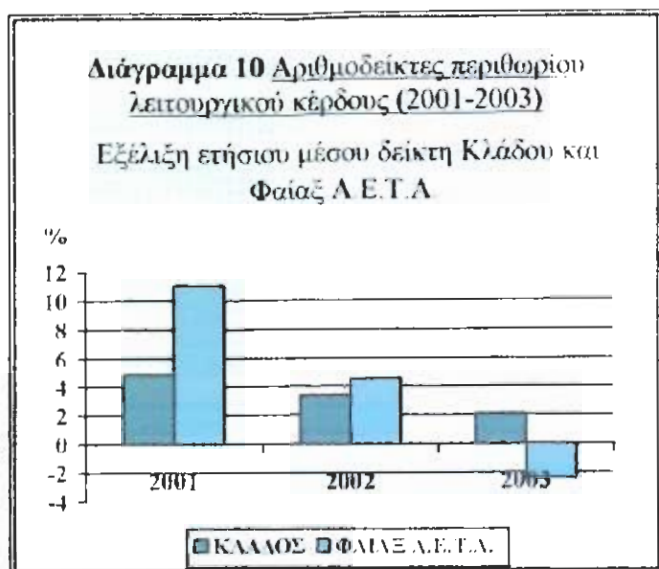
Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας

Οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας (αριθμοδείκτες περιθωρίου μικτού κέρδους, αριθμοδείκτες περιθωρίου καθαρού κέρδους, αριθμοδείκτες περιθωρίου λειτουργικού κέρδους) δείχνουν πόσο αποτελεσματικά λειτούργησαν κλάδος και ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. κατά τη διάρκεια της τριετίας 2001-2003 και απαντούν αν το ποσοστό των κερδών τους (μεικτών, λειτουργικών και καθαρών) ήταν ικανοποιητικό. Όσο μεγαλύτεροι είναι οι αριθμοδείκτες αυτοί τόσο καλύτερη, από απόψεως κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους των πωλουμένων υπηρεσιών της.

Τα έτη 2001 και 2002 η ΦΑΙΑΞ παρουσίασε υψηλότερα ποσοστά περιθωρίου μικτού κέρδους (35,46% και 34,16% αντίστοιχα) από αυτά του κλάδου (30,77% και 32,13% αντίστοιχα), όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 9. Συνεπώς η διοίκηση της ΦΑΙΑΞ εφάρμοσε αποτελεσματικότερη πολιτική πωλήσεων σε σχέση με τον κλάδο.



Αντίθετα, το έτος 2003 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης μειώθηκε και ταυτόχρονα το κόστος πωληθέντων αυξήθηκε με αποτέλεσμα το ποσοστό περιθωρίου μικτού κέρδους να μειωθεί στο 27,47% και να καταλήξει να είναι μικρότερο από του κλάδου (29,69%).



κέρδους -2.43%, φυσικά μικρότερο του κλάδου 2.09% (Διάγραμμα 10).



κλάδο με το ποσοστό της ΦΑΙΑΞ να υπερτερεί με -5.00% έναντι -0.29% του κλάδου. Γενικότερα, οι πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στη λήξη της χρήσης του έτους 2003, παρουσίασαν αρνητικά καθαρά κέρδη (Διάγραμμα 11).

Επομένως, τα έτη 2001 και 2002, η ΦΑΙΑΞ λειτούργησε αποτελεσματικότερα και πέτυχε υψηλότερη κερδοφορία σε σχέση με το ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ το 2003 το ποσοστό κερδοφορίας της μειώθηκε σημαντικά, με συνέπεια να βρεθεί σε δυσμενέστερη θέση από αυτή του κλάδου. Αυτό, ίσως, ήταν αποτέλεσμα του ότι η επιχείρηση πραγματοποίησε επενδύσεις μέσα στο 2003 που δεν ήταν σε θέση να δικαιολογήσει ο όγκος του κύκλου εργασιών της.

Τα ποσοστά αριθμοδεικτών περιθωρίου λειτουργικού κέρδους της επιχείρησης των ετών 2001 και 2002 (11.07% και 4.52% αντίστοιχα) ήταν υψηλότερα του ξενοδοχειακού κλάδου (4.83% και 3.40% αντίστοιχα), ενώ το 2003 η ΦΑΙΑΞ παρουσίασε αρνητικό περιθώριο λειτουργικού

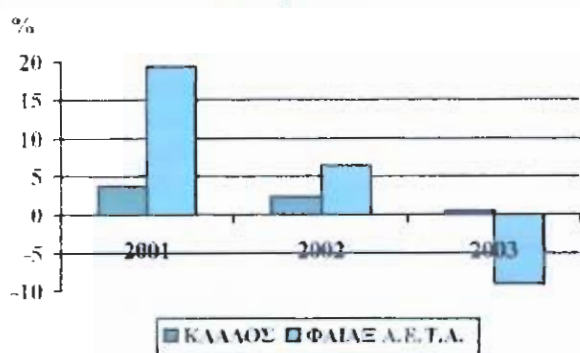
Τα έτη 2001 και 2002 η ΦΑΙΑΞ παρουσίασε μεγαλύτερα ποσοστά περιθωρίου καθαρού κέρδους από αυτά του κλάδου. Η διαφορά ήταν της τάξης του 9.16% και του 2.56% αντίστοιχα. Λέξι να αναφερομε ότι το έτος 2003 τα ποσοστά παρουσιάζονται αρνητικά σε ΦΑΙΑΞ και

Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων είναι δύο σπουδαίοι δείκτες που απεικονίζουν την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχουν ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος που ήθελε αυτή να πραγματοποιήσει. Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων μετράει την κερδοφόρα δυναμικότητα των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης, ενώ ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων μετράει την κερδοφόρα δυναμικότητα του συνόλου των απασχολούμενων στην επιχείρηση κεφαλαίων (ιδίων και ξένων).

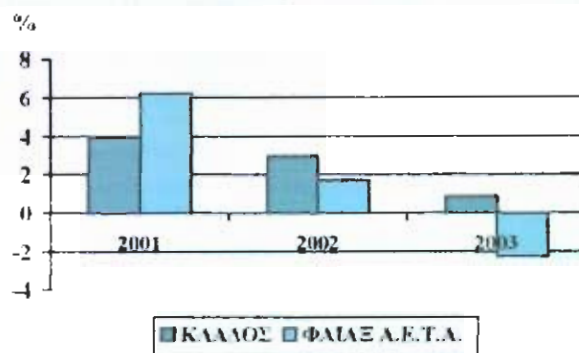
Διάγραμμα 12 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (2001-2003)

Εξέλιξη ετήσιου μέσου δείκτη Κλάδου και Φαίαξ Α.Ε.Τ.Α.



Διάγραμμα 13 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων (2001-2003)

Εξέλιξη ετήσιου μέσου δείκτη Κλάδου και Φαίαξ Α.Ε.Τ.Α.



Όπως φαίνεται στα Διαγράμματα 12 και 13, η ΦΑΙΑΞ απασχολούσε υψηλό αριθμό ιδίων κεφαλαίων τα έτη 2001 και 2002, τα οποία της προσέφεραν υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας (19.39% και 6.39% αντίστοιχα), μεγαλύτερα του κλάδου (3.77% και 2.425 αντίστοιχα). Επιπλέον, το ποσοστό αποδοτικότητας των απασχολούμενων κεφαλαίων της επιχείρησης το 2001 ήταν υψηλότερο έναντι του κλάδου (6.23% έναντι 3.96%), ενώ το 2002 ήταν χαμηλότερο του κλάδου κατά 1.25%.

Το 2003 τα ποσοστά αποδοτικότητας και των δύο δεικτών της επιχείρησης μειώθηκαν αισθητά και απέκτησαν αρνητικές τιμές (-9.07% αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων και -2.29% αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων), ενώ ο κλάδος κατάφερε να διατηρήσει τις τιμές τους θετικές μεν, αλλά σε χαμηλότερα επίπεδα από τα δύο προηγούμενα χρόνια (0.53% αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων και 0.87% αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων).

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

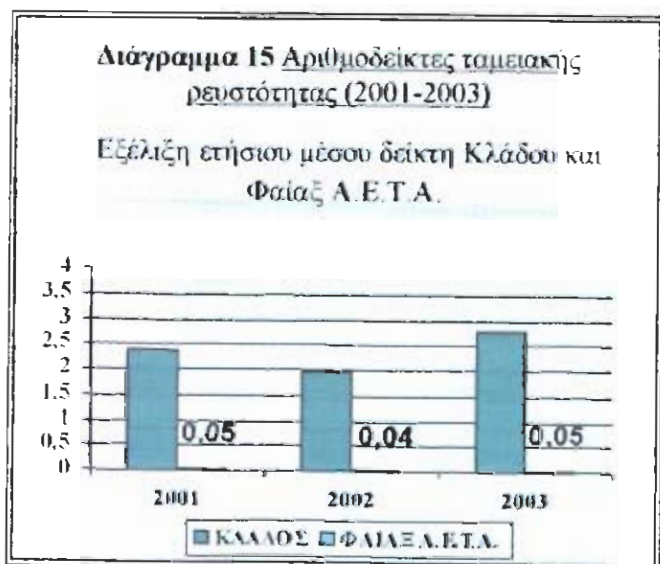
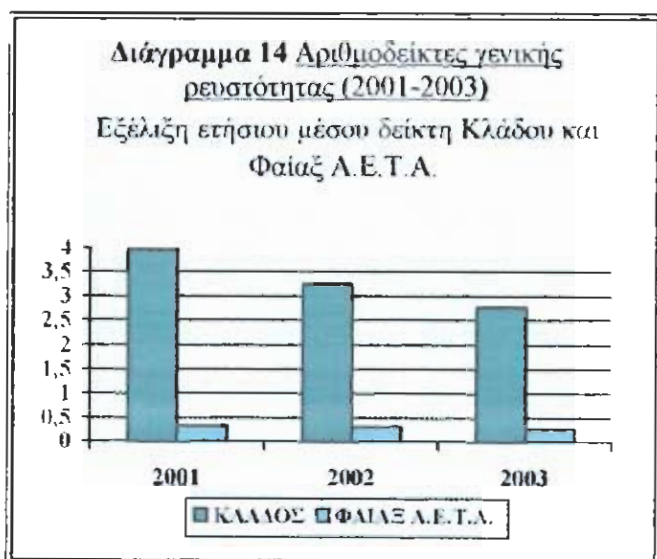
Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναφέρονται στο μέγεθος και στις σχέσεις των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων και των κυκλοφοριακών στοιχείων, τα οποία αποτελούν πηγές καλύψεως των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Η οικονομική κατάσταση του κλάδου μπορεί να θεωρηθεί καλή μόνο αν έχει επαρκή ρευστότητα. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας περιλαμβάνουν τους αριθμοδείκτες γενικής και ταμειακής ρευστότητας.

Η ΦΑΙΛΞ, από το 2001 έως και το 2003, καταφέρνει να διατηρεί τη γενική ρευστότητά της σε θετικά επίπεδα, μικρότερα όμως της μονάδας (τα χρηματικά της

διαθέσιμα, οι απαιτήσεις και τα αποθέματα της επιχείρησης δεν καλύπτουν 100% τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της). Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 14, το 2001 παρουσίασε γενική ρευστότητα 0.34, το 2002 η τιμή της γενικής ρευστότητας μειώθηκε στο 0.33, ενώ το 2003 κατέληξε στην ακόμη πιο χαμηλή τιμή της

0.28. Αντίθετα, ο ξενοδοχειακός κλάδος, σε γενικά πλαίσια, έχει πετύχει γενική ρευστότητα μεγαλύτερη της μονάδας και τα τρία χρόνια. Αναλυτικότερα, το 2001 το κυκλοφορούν ενεργητικό του κλάδου κάλυπτε σχεδόν την τετραπλάσια ποσότητα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών του (3.98), το 2002 λίγο περισσότερο από τη διπλάσια ποσότητα (3.26) και το 2003 σχεδόν τη τριπλάσια ποσότητα (2.80).

Η ταμειακή ρευστότητα της ΦΑΙΛΞ (επάρκεια ή όχι της επιχείρησης σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές της ανάγκες) είναι, γενικότερα, μικρότερη του κλάδου κατά την τριετία 2001-2003, ενώ παράλληλα κομμάινεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, όπως



παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 15. Συγκεκριμένα η επιχείρηση είχε το 2001 ταμειακή ρευστότητα 0.05, το 2002 μειώθηκε στο 0.04 και το 2003 σημείωσε αύξηση κατά 0.01, ενώ η ταμειακή ρευστότητα του κλάδου διαμορφώθηκε στο 2.39, 1.96 και 2.80 αντίστοιχα. Άρα η εικόνα της επιχείρησης, όσον αφορά τη ρευστότητά της, δε θεωρείται ικανοποιητική, τα τελευταία τρία χρόνια.

Αριθμοδείκτες Χρηματοοικονομικής Λιάρθρωσης

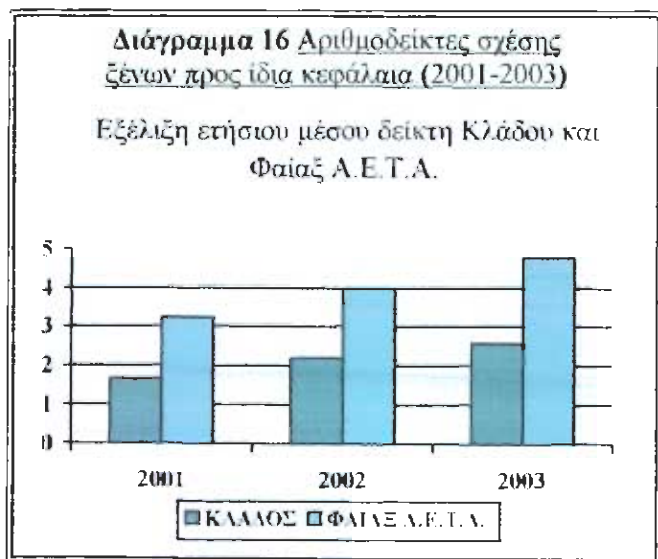
Η διαδικασία προσδιορισμού της οικονομικής καταστάσεως, από μακροχρόνια σκοπιά, περιλαμβάνει την ανάλυση της διαρθρώσεως των κεφαλαίων της επιχείρησης. Τα διάφορα είδη κεφαλαίου (ιδία ή ξένα) περικλείουν διαφορετικά ποσοστά κινδύνου όπως και διαφορετικά ποσοστά απόδοσης.

Για να επέλθει ισορροπία μεταξύ του αναλαμβανομένου κινδύνου και της αποδόσεως της επιχείρησης πρέπει να διαρθρωθούν άριστα τα κεφάλαιά της. Η εκτίμηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών σχέσης ξένων προς ίδια κεφάλαια, μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια και κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών.

Ο αριθμοδείκτης σχέσης ξένων προς ίδια κεφάλαια μας επιτρέπει να δούμε αν υπάρχει υπερδανεισμός στην επιχείρηση. Όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη τόσο πιο μεγάλο είναι το ποσοστό συμμετοχής των ιδίων κεφαλαίων στα απασχολούμενα κεφάλαια της επιχείρησης, ενώ η εξάρτηση της επιχείρησης από τα ξένα κεφάλαια είναι σχετικά μικρή. Όταν η τιμή ξεπερνάει τη

μονάδα, τότε τίθεται θέμα υπερδανεισμού για την επιχείρηση.

Οι τιμές των δεικτών της ΦΛΙΑΞ, από το 2001 έως και το 2003, συνεχώς αυξάνονται με αποτέλεσμα το 2003 η επιχείρηση να έχει δανειστεί περίπου το πενταπλάσιο των ιδίων κεφαλαίων της, ενώ οι τιμές του κλάδου κομψώνονται



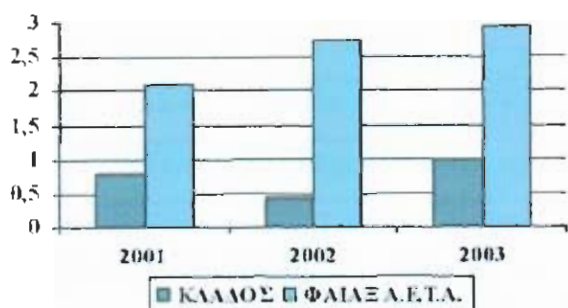
σε λογικότερα πλαίσια (Διάγραμμα 16).

Ο αριθμοδείκτης μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς τα ίδια κεφάλαιά του δείχνει κατά πόσο τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης καλύπτουν

τις μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Τα ποσά της ΦΑΙΑΞ, τα έτη 2001, 2002 και 2003, είναι πολύ μεγαλύτερα της μονάδας (2,10, 2,75 και 2,94 αντίστοιχα), γεγονός που δηλώνει ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στην κάλυψη των μεσομακροπρόθεσμων

Διάγραμμα 17 Αριθμοδείκτες μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια (2001-2003)

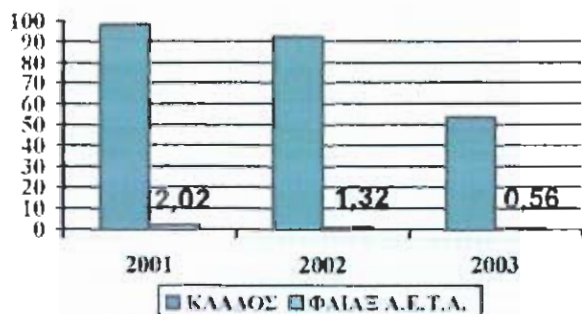
Εξέλιξη ετήσιου μέσου δείκτη Κλάδου και Φοιτάς Α.Ε.Τ.Α.



υποχρεώσεών της, δίχως να χρησιμοποιήσει τα ξένα κεφάλαιά της. Αντίθετα, ο ξενοδοχειακός κλάδος ανταποκρίνεται επαρκώς στη κάλυψη των μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεών του μόνο με τη χρησιμοποίηση των ιδίων κεφαλαίων του, καθώς οι τιμές του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη σ' αυτόν είναι μικρότερες της μονάδας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 17.

Διάγραμμα 18 Αριθμοδείκτες κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών (2001-2003)

Εξέλιξη ετήσιου μέσου δείκτη Κλάδου και Φοιτάς Α.Ε.Τ.Α.



Ο αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών δείχνει κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να πληρώσει τους τόκους της από τα λειτουργικά έσοδά της (τα κέρδη πριν την αφαίρεση τόκων και φόρων, ΕΒΓΓ). Προφανώς, όσο υψηλότερο είναι αυτό το ποσοστό, τόσο ικανότερη είναι η επιχείρηση να εξοφλήσει τους

πιστωτές της. Τα λειτουργικά, λοιπόν, έσοδα της ΦΑΙΑΞ είναι 2,02 φορές υψηλότερα από τους τόκους δαπανών της το έτος 2001, 1,32 φορές το 2002 και 0,56 φορές το 2003. Η τελευταία χρονιά χαρακτηρίζεται από μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, γεγονός που την οδηγεί σε μία επικίνδυνη θέση, που αν δεν

αποφευχθεί, θα οδηγήσει σε πιθανότητα χρεωκοπίας της. Σε αντίθεση, το σύνολο των ξενοδοχείων του κλάδου υπερκαλύπτουν την πληρωμή των τόκων και την αναμενόμενη αύξηση αυτών κατά 98,29 φορές το 2001, 92,44 φορές το 2002 και 53,79 φορές το 2003 (Διάγραμμα 18).

3.2.4. ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Όπως ήδη αναφέραμε η εταιρία ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. κατατάσσεται στην 8^η θέση μεταξύ των 50 μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει παγίων 2002 και στη 10^η θέση μεταξύ των 25 μεγαλύτερων επιχειρήσεων βάσει συνόλου ενεργητικού 2002. Στη γενικότερη κατάταξη του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας, σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία της ICAP DATABANK που προέρχονται από την ανάλυση των ισολογισμών των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του έτους 2003 (Πίνακας 29, Παραρτήματος Δ'), πρώτη κατατάσσεται η Ιονική Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Α.Ε. και ακολουθούν οι Ήλιος Α.Ε. και Maris Hotels TEAB Α.Ε., βάσει παγίων ενεργητικού (€ 281.519.428, € 134.058.016 και € 133.793.271 αντίστοιχα), ενώ η ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. (συνεργασία των Ομίλων Δασκαλαντωνάκη και TUI Group) κατατάσσεται 13^η (έχοντας σύνολο παγίων ενεργητικού € 90.697.464). Το 2004 αναμένεται να καταταχτεί σε υψηλότερη θέση, καθώς αυξήθηκαν τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία με την επέκτασή της στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου, επενδύοντας στο μεγαλύτερο ξενοδοχειακό συγκρότημα της χώρας μέχρι και σήμερα.

Γενικότερα, η Grecotel από το πρώτο έτος της ίδρυσής (1981) της από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και τον διεθνή τουριστικό κολοσσό TUI Group ταυτίστηκε με την έννοια της «πολυτελούς ξενοδοχείας» καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες τεσσάρων και πέντε αστέρων. Ανέκαθεν επεδίωκε και συνεχίζει να επιδιώκει ακόμα και σήμερα τις ποιοτικές υπηρεσίες με κέντρο τον άνθρωπο εγκαινιάζοντας ένα πλήθος από υπερπολυτελή ξενοδοχεία.

Στην Ελλάδα το έτος 2003 λειτούργησαν, συνολικά, 8.689 ξενοδοχειακές μονάδες (σύνολο κλινών 644.898), σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου (2003), ενώ η ζήτηση για ξενοδοχειακές υπηρεσίες το 2002 είχε διαμορφωθεί στο 61,7% της συνολικής πληρότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας (55.840.611 διανυκτερεύσεις τουριστών). Από τα 8.689 ξενοδοχεία που

λειτουργήσαν στη χώρα τα 104 ανήκαν στην ΑΑ' κατηγορία, τα 870 στην Α', τα 1.613 στη Β', τα 4.403 στη Γ', ενώ τα 1.699 στις κατηγορίες Δ' και Ε'.

Ειδικότερα, στην Πελοπόννησο λειτούργησαν 675 μονάδες ξενοδοχείων (σύνολο κλινών 43.804), ποσοστό που αντιστοιχεί στο 12,87% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας, εκ' των οποίων τα περισσότερα ξενοδοχεία ανήκαν στη Γ' κατηγορία.

Το μεγαλύτερο μερίδιο στην περιφέρεια της Πελοποννήσου το 2003, σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATABANK, κατείχε ο Όμιλος Αγγελοπούλου (Aldemar Hotels) με ποσοστό 5,1%, ενώ δεύτερος κατατάχτηκε ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) με ποσοστό 3,3% και ακολούθησε ο Όμιλος Κουλουβάτου (Amalia Hotels) με ποσοστό 2,5%. Τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιφέρειας της Πελοποννήσου κατείχαν ποσοστό 89,1%. Τα ξενοδοχεία που αναφεραμε ανήκουν στην ΑΑ' κατηγορία του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας.

Το 2004 αναμένεται ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) να κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο στην περιφέρεια της Πελοποννήσου και μάλιστα με αρκετά μεγάλη διαφορά από τον δεύτερο στη γενική κατάταξη, καθώς θα θέσει σε λειτουργία τα δύο μεγαλύτερα πέντε αστέρων ξενοδοχεία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Olympia Riviera Resort που δημιούργησε στη Κυλλήνη, τα ξενοδοχεία Olympia Riviera Thalasso, Olympia Oasis και Mandola Rosa suites & villas συνολικής δυναμικότητας 523 δωμάτια και 33 σουίτες, ενώ το 2005 θα αυξήσει και άλλο το μερίδιό του καθώς θα τεθεί σε λειτουργία και το Ili Palms. Ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη (Grecotel), λοιπόν, το 2005 αναμένεται να προσφέρει στην περιφέρεια της Πελοποννήσου τέσσερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών, χτισμένα σε μία έκταση 1.900 στρεμμάτων κοντά στη Κυλλήνη κατά μήκος της δύο χιλιομέτρων παραλίας από άμμο, διαθέτοντας τον πιο σύγχρονο εξοπλισμό και προσφέροντας τις πιο επιθυμητές, υπερσύγχρονες και εξελιγμένες υπηρεσίες στους πελάτες του. Με λίγα λόγια, πρόκειται για το πλέον υπερσύγχρονο και υπερπολυτελές ξενοδοχειακό συγκρότημα μέχρι και σήμερα.

Οι τιμές των κλινών και τα πακέτα διαμονής που θα προσφέρονται στους πελάτες των ξενοδοχείων του συγκροτήματος θα είναι ανάλογες με τη ζήτηση των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση που επιθυμούν αυτοί να έχουν και θα κυμαίνονται στις ίδιες τιμές όλων των ξενοδοχείων πολυτελείας του Ομίλου και κατ' επέκταση όλων των ξενοδοχείων πολυτελείας της χώρας. Πρόκειται για μία τιμολογιακή

πολιτική περισσότερο ακριβή από τις συνηθισμένες τιμές των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, αλλά ταυτόχρονα ανάλογη με τις υπερσύγχρονες και εξελιγμένες υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχειακό συγκρότημα Olympia Riviera Resort.

Είναι σημαντικό για την πορεία της Grecotel στον ξενοδοχειακό κλάδο το γεγονός ότι ποτέ ξανά στην ιστορία του κλάδου των ξενοδοχείων δε λειτούργησε ξενοδοχειακό συγκρότημα με προδιαγραφές τέτοιες, οι οποίες θα αποτελούσαν πρότυπο για τα ξενοδοχεία του μέλλοντος. Πρόκειται, λοιπόν, για μία καινοτομία στον κλάδο των ξενοδοχείων, η οποία αναμένεται να αυξήσει κατά πολύ τα έσοδα και την αποδοτικότητα της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α., να κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς όχι μόνο στην περιφέρεια της Πελοποννήσου, αλλά και σε ολόκληρη την Ελλάδα και να συμμετάσχει αποτελεσματικά στην αύξηση της ζήτησης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών της χώρας μας και εν' συνεχεία στην αύξηση του τουριστικού ΑΕΠ της Ελλάδας.

3.2.5. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Olympia Riviera Resort είναι σύγχρονης τεχνολογίας, κατάλληλος για τις ανταγωνιστικές συνθήκες του παρόντος και του μέλλοντος, επομένως θεωρείται αποδοτικός και αποτελεσματικός.

Η χρήση του πλέον σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού στις αίθουσες συνεδρίων του Συνεδριακού Κέντρου της Grecotel Olympia Riviera και στο Κέντρο Θαλασσοθεραπείας (Elixir Thalasso) συμβάλλει στην ολοκλήρωση του επιχειρηματικού οράματος του Ξενοδοχειακού Συγκροτήματος της Κυλλήνης, καθώς προσφέρει υπηρεσίες πρωτόγνωρες για τα ελληνικά δεδομένα.

Αναλυτικότερα, οι αίθουσες συνεδρίων διαθέτουν τεχνικές εγκαταστάσεις και υψηλό τεχνολογικό εξοπλισμό, όπως: βάθρο ομιλητή, προβολείς οροφής, βιντεοπροβολείς, υπολογιστές, μεγάλες βιντεοοθόνες, οθόνες τηλεόρασης και βίντεο, προβολείς διαφανειών (screen projectors), μικρόφωνα (κανονικά και ασύρματα) και γενικότερα διάφορα σύγχρονα μέσα παρουσίασης πληροφορίας. Διεθνώς αποδίδεται πλέον όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην συνεχώς ανερχόμενη αυτή μορφή τουρισμού (συνεδριακός τουρισμός), η οποία αναπτύσσεται γύρο από ένα μεγάλο αριθμό διεθνών συνεδρίων, ημερίδων, εκπαιδευτικών σεμιναρίων, διότι παρά τις παραπάνω απαιτήσεις της για υψηλή τεχνολογία είναι ιδιαίτερα επωφελής και κερδοφόρος,

αποφέροντας τουρισμό υψηλού πνευματικού και οικονομικού επιπέδου στις επιχειρήσεις και στις χώρες που την καλλιεργούν συστηματικά.

Παράλληλα, το Κέντρο Θαλασσοθεραπείας (Elixir Thalasso) παρέχει στους πελάτες σύγχρονες υπηρεσίες (γυμναστήρια, υδρομασάζ, σάουνα, χαμάμ, θερμαινόμενες πισίνες, σπα, αρωματοθεραπεία κ.ά.) με άρτιο τεχνολογικό εξοπλισμό και ειδικευμένο προσωπικό.

Το κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού για εγκατάσταση και συντήρηση βρίσκεται σταθερά κοντά στο κόστος που προϋπολογίστηκε εξ' αρχής από το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρίας ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α., με αποτέλεσμα τη μη ανοδική αναπροσαρμογή των εξόδων της εταιρίας.

Η ανάγκη για ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος ηλεκτρονικών κρατήσεων, οδήγησε τη Grecotel στην αναζήτηση ενός κατάλληλου πλαισίου επιχειρηματικής ανάλυσης, που να υποστηρίζει και να βοηθάει στην μοντελοποίηση διεπιχειρησιακών διαδικασιών. Τη λύση ήρθε να δώσει η εταιρεία IMPACT Information Systems, η οποία με την βοήθεια ενός πλαισίου διαγραμματικών τεχνικών και εννοιών, που πρότεινε στη διοίκηση του Ομίλου, μοντελοποίησε την παρούσα κατάσταση του επιχειρηματικού δικτύου της Grecotel καθώς και το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεών της. Στην ουσία μοντελοποίησε όλες εκείνες τις διαδικασίες που αφορούν την ενημέρωση, κράτηση, πληρωμή και ακύρωση υπηρεσιών, με καθέναν από τους επιχειρηματικούς εταίρους και πελάτες.

Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Ξενοδοχειακού Συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη στην ωριμότερή του μορφή περιλαμβάνει δύο στενά συνεργαζόμενα υποσυστήματα:

Το υποσύστημα Front - Office, το οποίο χρησιμοποιείται από τους υπαλλήλους-πωλητές του ξενοδοχείου που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Περιλαμβάνει έναν αριθμό προσωπικών υπολογιστών, οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι σε ένα τουλάχιστον σύστημα – δίκτυο γενικής διανομής τουριστικών προϊόντων (Global Distribution System – GDS). Μέσω αυτών πραγματοποιείται αναζήτηση διαφόρων κατηγοριών τουριστικών προϊόντων, τα οποία ζητούνται από τον πελάτη κατά την παραμονή του στο ξενοδοχείο (π.χ. ημερομηνίες, αριθμούς ατόμων, πληροφορίες για συγκεκριμένους προορισμούς, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κ.λ.π.). Επιπλέον, πραγματοποιούνται οι κρατήσεις (booking) των δωματίων του ξενοδοχείου, καθώς και των αιθουσών του συνεδριακού κέντρου για την επιτέλεση

συνεδρίων. Οι πραγματοποιούμενες αυτές κρατήσεις στην συνέχεια μεταφέρονται στο δεύτερο υποσύστημα Back - Office για επεξεργασία.

Το υποσύστημα Back - Office πραγματοποιεί την επεξεργασία όλων των παραπάνω κρατήσεων και των οικονομικών τους στοιχείων, καθώς επίσης και των αντίστοιχων εισπράξεων από τους διαφόρους πελάτες, των αντίστοιχων πληρωμών στους διαφόρους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων και την ηλεκτρονική τήρηση των λογιστικών βιβλίων του ξενοδοχείου. Επίσης παράγει μία σειρά συγκεντρωτικών στοιχείων (π.χ. συνολικές πωλήσεις και κέρδη ανά πελάτη, ανά κλίνη, ανά υπηρεσία, ανά προμηθευτή, κ.λ.π.), με στόχο την υποβοήθηση και υποστήριξη της διοίκησης του ξενοδοχείου με κατάλληλες συγκεντρωτικές πληροφορίες (Management Information) για την διαμόρφωση των βασικών κατευθύνσεων και επιλογών, για την λήψη αποφάσεων, την διαπραγμάτευση βάσει στοιχείων με τους διαφόρους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων (tour operators) κ.ά.. Επίσης, το σύστημα αυτό παράγει στοιχεία για την υποστήριξη του μάρκετινγκ (π.χ. για τον προσδιορισμό βασικών ομάδων πελατών και χαρακτηριστικών τους, το σχεδιασμό προσφορών και προωθητικών ενεργειών, direct mail, telemarketing, κ.ά.).

Όλα τα ξενοδοχεία της Grecotel Olympia Riviera Resort διαθέτουν πλέον υψηλής ταχύτητας συνδέσεις Internet, ώστε οι πελάτες τους να μπορούν κατά τη διάρκεια της παραμονής τους να έχουν άμεση πρόσβαση μέσω του Internet σε σημαντικά για αυτούς ηλεκτρονικά στοιχεία, όπως π.χ. στην ηλεκτρονική αλληλογραφία τους (E-Mail), στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς, στις χρηματιστηριακές επενδύσεις τους, σε αρχεία της επιχείρησής τους, κ.λ.π., παρέχοντας σε πολλές περιπτώσεις μέχρι και δυνατότητες τηλεεργασίας (teleworking).

Επιπλέον, με τη χρήση του διαδικτύου εξυπηρετήθηκε ο σκοπός μίας συνολικής και πλήρους παρουσίασης του Ξενοδοχειακού Ομίλου στο Internet. Η πώληση των υπηρεσιών του on-line, αλλά και η ευκολότερη, γρηγορότερη και λειτουργικότερη προώθηση του Ομίλου σε πελάτες και συνεργάτες και κατ' επέκταση διαδικασία (λήψη, καταγραφή) κρατήσεων των πελατών on-line πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του διαδικτύου.

3.2.6. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ

Οι υπάλληλοι του τμήματος μάρκετινγκ της Grecotel έχουν ήδη ενημερώσει το κοινό για την επέκταση του Ομίλου στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου με τη δημιουργία του νέου ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort, χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα διαφήμισης που υπάρχουν στην αγορά.

Κατά πρώτο λόγο, έχει ενημερωθεί η ιστοσελίδα του Ομίλου της Grecotel στο διαδίκτυο με τα στοιχεία των ξενοδοχείων, του Συνεδριακού Κέντρου και του Κέντρου Θαλασσοθεραπείας, που θα απαρτίζουν το ξενοδοχειακό συγκρότημα της Κυλλήνης, τη τοποθεσία στην οποία αυτό ανήκει, τις υπηρεσίες που θα είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες του και τις πανοραμικές φωτογραφίες οι οποίες αναμένεται να γίνουν πόλος έλξης του κοινού. Επίσης, όλα τα τεύχη των δύο τελευταίων χρόνων του περιοδικού που εκδίδει ο ίδιος ο Όμιλος της Grecotel (G MAGAZINE) αναφέρουν λεπτομερειακά στοιχεία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, καθώς και πανοραμικές φωτογραφίες αυτού.

Επιπλέον, η έναρξη της λειτουργίας του Grecotel Olympia Riviera Resort έγινε γνωστή στους δημοσιογράφους και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ράδιο) και κατ' επέκταση ανακοινώθηκε και στο κοινό.

Οι τεχνικές προώθησης (κυρίως διαφήμιση) των υπηρεσιών που θα προσφέρει στους πελάτες του το νέο ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort ήταν αποτελεσματικές και κόστισαν σχετικά φθηνά. Σε αυτό βοήθησε και η καλή ομηη που διαθέτει ήδη ο Όμιλος της Grecotel στην αγορά για τα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα για τις υπηρεσίες του.

Ήδη η Grecotel έχει εδραιώσει στην αγορά τις υπηρεσίες που προσφέρει και το «όνομα-εικόνα» των υπηρεσιών της με αποτέλεσμα την ανάπτυξη τακτικών πελατών. Θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα ονόματα του ξενοδοχειακού κλάδου και κατέχει την πρώτη θέση σε τρεις περιφέρειες της Ελλάδας (Κρήτη, Θράκη, Κυκλάδες), ενώ έχει επεκταθεί σε ολόκληρη τη χώρα και καταλαμβάνει ένα σεβαστό μερίδιο της αγοράς. Με την επέκτασή της στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου αποσκοπεί στο να γίνει η Πελοπόννησος ο νέος μεγάλος ελληνικός τουριστικός προορισμός τα επόμενα χρόνια και είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα τα καταφέρει. Το βέβαιο, πάντως, είναι ότι από το 2004 θα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και στην περιφέρεια της Πελοποννήσου.

Το τμήμα μάρκετινγκ του Ομίλου έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ένα στρατηγικό σχέδιο δράσης εξωτερικής πολιτικής, βασισμένο σε στοιχεία που

συλλέγει κατά καιρούς από τους παράγοντες που συνθέτουν την αγορά, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της έρευνας αγοράς, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών του.

Τέλος, η Διοίκηση του Ομίλου εφαρμόζει με επιτυχία ένα πρόγραμμα δράσης εσωτερικού μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει τη συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού των ξενοδοχείων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και ποιότητας της εργασίας που προσφέρει.

3.2.7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πριν ακόμη Όμιλος Δασκαλαντωνάκη αποφασίσει να επενδύσει στην περιοχή της Κυλλήνης της Πελοποννήσου, διεξήγαγε έρευνα προσφοράς και ζήτησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και υπηρεσιών που υπήρχαν ήδη στη συγκεκριμένη περιφέρεια της Ελλάδας.

Έτσι, λοιπόν, στην Πελοπόννησο το 2000 (πριν την πραγματοποίηση της επένδυσης) λειτουργούσαν 612 ξενοδοχειακές μονάδες (σύνολο κλινών 41.504), τα περισσότερα ξενοδοχεία εκ' των οποίων ανήκαν στη Γ' κατηγορία, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 7,58% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, σύμφωνα πάντα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας¹⁰.

Πίνακας 30. Χωρική κατανομή ξενοδοχειακής προσφοράς σε Πελοπόννησο και Ελλάδα το έτος 2000

| 2000 | Σύνολα Περιοχής | | | Σύνολα Περιοχής | | |
|-----------------------|-----------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | Περιοχή | Μονάδες | Δωμάτια | Κλίνες | Μονάδες | Δωμάτια |
| ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ | 612 | 21.757 | 41.524 | 7,58% | 6,95% | 6,99% |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ | 8.073 | 312.993 | 593.990 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι, ΣΕΤΕ, Φεβρουάριος 2002.

Επιπλέον, η ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών σε ολόκληρη την Ελλάδα τον ίδιο χρόνο ήταν ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα ανήλθαν στις 13.567.453, σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε., ενώ η πληρότητα των ξενοδοχείων άγγιξε στο 65,00% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας.

¹⁰ ΣΕΤΕ, Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι, Φεβρουάριος 2002, Σελ. 13.

Τα συμπεράσματα που αποκομίστηκαν από την έρευνα ήταν ιδιαίτερα ευνοϊκά για τον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη, ο οποίος αποφάσισε να επενδύσει σε ένα πρωτοποριακό ξενοδοχειακό συγκρότημα για τα ήδη υπάρχοντα ελληνικά δεδομένα, συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών, και να καταστήσει την Πελοπόννησο πόλο έλξης των τουριστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΚΑΙ **ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ)**

Η συνεχής και λεπτομερή παρακολούθηση και η αποτύπωση των προσδιοριστικών παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τη λειτουργία και εξέλιξη του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη, δεν είναι από μόνα τους επαρκή για τη μελέτη των επιδράσεών τους σε αυτό. Είναι, λοιπόν, αναγκαία η χρήση κατάλληλης μεθόδου για την ακριβή εκτίμηση και προσδιορισμό των δράσεων αυτών στα μεγέθη του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται συχνά είναι η SWOT Ανάλυση (Strengths – Weaknesses and Opportunities – Threats Analysis), δηλαδή η Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών και Ευκαιριών – Απειλών (Κινδύνων).

4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ (STRENGTHS – WEAKNESSES ANALYSIS)

Τα στελέχη της Διοίκησης του Ομίλου της Grecotel εντόπισαν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort της Κυλλήνης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους (τα άλλα ξενοδοχεία ή ξενοδοχειακά συγκροτήματα της περιφέρειας της Πελοποννήσου).

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δηλαδή, από την ανάλυση και διάγνωση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης (π.χ. Μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανθρώπινο δυναμικό, οργάνωση κ.λ.π.).

Οι κυριότερες, λοιπόν, δυνατότητες και αδυναμίες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort, το οποίο ανήκει στον Όμιλο „μσκαλαντωνακη, σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές του καταγράφονται παρακάτω με σειρά σημαντικότητας:

Δυνατότητες (Strengths)

1. Ιδιαίτερα υψηλή η φήμη των ξενοδοχείων της Grecotel.
2. Εξαιρετικά υψηλή η φήμη της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία της Grecotel στους πελάτες τους.
3. Πρώτη στη κατάταξη των ξενοδοχείων για τις υπηρεσίες που προσφέρει όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών της.
4. Κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
5. Ιδιαίτερα υψηλή η αποτελεσματικότητα της προώθησης των υπηρεσιών της.
6. Διεκδικεί τη μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη ξενοδοχείων στον Ελλαδικό χώρο.
7. Διαθέτει υψηλή δυνατότητα Έρευνας, Ανάπτυξης και Καινοτομίας στην αγορά.
8. Διαθέτει Ηγεσία με οράματα.
9. Διαθέτει έμπειρο, ικανό και αφοσιωμένο προσωπικό.
10. Βάζει υψηλούς στόχους, τους οποίους και πετυχαίνει (αυτό δείχνει η μέχρι τώρα πορεία της στον κλάδο των ξενοδοχείων)
11. Χαρακτηρίζεται από υψηλή ευελιξία και υπευθυνότητα ως επιχείρηση.
12. Κατέχει υψηλό επιχειρηματικό προσανατολισμό.
13. Δραστηριοποιείται ήδη σε Βουλγαρία και Ρωσία.
14. Το ξενοδοχειακό συγκρότημα της Κυλλήνης Πελοποννήσου αποτελείται από τέσσερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών.
15. Διαθέτει το πιο σύγχρονο Συνεδριακό Κέντρο της χώρας Olympia Convention & Hotel Park (συνολικής χωρητικότητας 2.500 ατόμων).
16. Διαθέτει το πολυτελέστερο Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας στην Ευρώπη Elixir Thalassotherapy Center.
17. Διαθέτει Εμπορικό Χωριό και Αθλητικό Κέντρο.

Αδυναμίες (Weaknesses)

1. Απευθύνεται, κυρίως, σε εύπορους πελάτες, καθώς το ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort αποτελείται από τέσσερα ξενοδοχεία ΑΑ' κατηγορίας, συνεπώς οι τιμές των υπηρεσιών που προσφέρει είναι υψηλές σε σχέση με τις τιμές των άλλων ξενοδοχείων της περιοχής.
2. Η διαθεσιμότητα των κεφαλαίων της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. έχει μειωθεί μετά την επένδυσή της στο ξενοδοχειακό συγκρότημα της Κυλλήνης.
3. Διαθέτει χαμηλή γενική ρευστότητα σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου των ξενοδοχείων.

4. Το περιθώριο καθαρού κέρδους της επιχείρησης το 2003 ήταν αρνητικό (στο τέλος της χρήσης του 2003 η επιχείρηση έκλεισε με ζημία).
5. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων και κατ' επέκταση ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης ήταν αρνητικοί το 2003 και συνεπώς πολύ χαμηλότεροι από το μέσο όρο του κλάδου των ξενοδοχείων.
6. Τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχειακού συγκροτήματος είναι υψηλά.
7. Δε διαθέτει υψηλή οικονομική σταθερότητα στα οικονομικά μεγέθη της.

Οι δυνατότητες της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση (κυρίως στρατηγικές Μάρκετινγκ), ενώ οι αδυναμίες υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (ΚΙΝΔΥΝΩΝ) (OPPORTUNITIES – THREATS ANALYSIS)

Ο εντοπισμός των Ευκαιριών και Απειλών (Κινδύνων) γίνεται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος (Γεωγραφικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Πολιτικοί, Τεχνολογικοί, Διεθνείς παράγοντες) και του μικροπεριβάλλοντος (Προμηθευτές, Πελάτες, Ανταγωνιστές) της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους μακροπεριβατολογικούς παράγοντες, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να τους επηρεάσει, ενώ τους μικροπεριβατολογικούς παράγοντες μπορεί να τους επηρεάσει σε κάποιο βαθμό, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές.

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τα στελέχη της Διοίκησης του Ομίλου της Grecotel εντόπισαν τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Το τμήμα μάρκετινγκ του Ομίλου της Grecotel ταξινόμησε τις ευκαιρίες και απειλές, έτσι ώστε οι πιο σημαντικές να αποσπάσουν την ιδιαίτερη προσοχή των στελεχών της Διοίκησης του Ομίλου, προκειμένου οι ίδιοι να προβούν σε ενέργειες που θα αυξήσουν τη ζήτηση και αποδοτικότητα των ξενοδοχείων σε ολόκληρη τη χώρα. Έτσι, οι ευκαιρίες και οι απειλές καταγράφονται με σειρά σημαντικότητας.

Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Οικονομική Νομισματική Πολιτική της Ευρώπης.
2. Η επιτυχής και ασφαλής διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στη χώρα μας το 2004 συνετέλεσε στην υψηλή υστεροφημία της Ελλάδας στο εξωτερικό.
3. Ο αριθμός των Γερμανών τουριστών έχει αυξηθεί τη τελευταία δεκαετία και αναμένεται να αυξηθεί και άλλο τα επόμενα δέκα χρόνια.
4. Τα μέσα μεταφοράς στην Ελλάδα έχουν εκσυγχρονιστεί και εξυπηρετούν πλήρως τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές.
5. Ανέκαθεν το κλίμα της Ελλάδας και οι τεράστιες από άμμο παραλίες της ευνοούσαν τις διακοπές των τουριστών στη χώρα μας.
6. Το ξενοδοχειακό συγκρότημα της Κυλλήνης Πελοποννήσου Grecotel Olympia Riviera Resort αποτελεί καινοτομία (πρωτοποριακό έργο) στον κλάδο των ξενοδοχείων σε ολόκληρη τη χώρα.
7. Η περιφέρεια της Πελοποννήσου είναι υποανεπτυγμένη όσον αφορά την προσφορά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
8. Η συνεργασία του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη με τον Διεθνής φήμης Γερμανικό τουριστικό πρακτορείο TUI GROUP εδραιώνει το όνομα της Grecotel στη Γερμανία και κατ' επέκταση σε ολόκληρη την Ευρώπη.
9. Η επέκταση του Ομίλου της Grecotel στη Σόφια της Βουλγαρίας το 2002 με την απόκτηση του νέου ξενοδοχείου «Sheraton» και η ίδρυση γραφείου στη Μόσχα της Ρωσίας αποτελεί ισχυρή γέφυρα φιλίας και συνεργασίας της Ελλάδας με Βουλγαρία και Ρωσία.
10. Η μορφή συνεδριακού τουρισμού έχει αναγνωριστεί και έχει σημειώσει σημαντική αύξηση τα τελευταία πέντε χρόνια στη χώρα μας και πιστεύεται ότι θα αυξηθεί και άλλο.
11. Ο τουριστικός κλάδος αναμένεται να αυξηθεί στις χώρες που είναι ενταγμένες στην Ευρωπαϊκή Ένωση την επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με τις καταγραφόμενες μελέτες του E.O.T.

Απειλές (Threats)

1. Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα περνάει κρίση τα τελευταία τρία χρόνια, αν και η χώρα μας θεωρείται μία από τις κορυφαίες χώρες τουριστικής ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2. Η οικονομική κρίση της Ελλάδας λόγω αύξησης του πληθωρισμού τα τελευταία δέκα χρόνια.
3. Η μείωση του ΑΕΠ της χώρας μας.
4. Η οικονομική κρίση των νοικοκυριών και οι χαμηλοί μισθοί.
5. Η αύξηση της ανεργίας.
6. Η ακρίβεια που υπάρχει στη χώρα μας, λόγω της υποτίμησης της δραχμής.
7. Ένταση του ανταγωνισμού στον τουριστικό κλάδο, καθώς η Ελλάδα θεωρείται μία από τις κορυφαίες χώρες προορισμού των τουριστών.

Η SWOT ανάλυση είναι μεγάλης σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης, καθ' ότι ένας από τους βασικούς στόχους του Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι ο προσδιορισμός των μελλοντικών ευκαιριών, που θα πρέπει η Διοίκηση του Ομίλου της Grecotel να εκμεταλλευτεί με την αξιολόγηση των κατάλληλων δυνάμεών της, καθώς και ο προσδιορισμός των κινδύνων που θα πρέπει να αποφύγει με τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών.

Η ανάλυση, λοιπόν, αυτή λειτουργεί σαν ασφαλιστική δικλίδα για τον Όμιλο της Grecotel, καθώς αντιπαραθέτει τις δύο εναλλακτικές θεωρήσεις την εσωτερική έναντι της εξωτερικής. Έτσι αν π.χ. κατά τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντός της η Διοίκηση του Ομίλου της Grecotel διαπιστώσει μία συγκεκριμένη αδυναμία, είναι πιθανόν να την οδηγήσει στην πρόβλεψη συγκεκριμένου κινδύνου από το εξωτερικό της περιβάλλον και αντίστροφα.

4.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ «ΚΛΕΙΔΙΑ» ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Η SWOT ανάλυση συμπληρώνεται καλύτερα με τον προσδιορισμό των «παραγόντων κλειδιών για επιτυχία». Δηλαδή, των βασικών παραγόντων, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί πρόσφατα στον τουριστικό κλάδο και στους οποίους η επιχείρηση πρέπει να έχει μία διακριτική ικανότητα έναντι του ανταγωνισμού για να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους και την αποστολή της.

Οι «παραγόντες κλειδιά για επιτυχία» του Ομίλου της Grecotel είναι:

- Ικανότητα προσαρμογής των τιμών των ξενοδοχειακών υπηρεσιών της στα επίπεδα των ανταγωνιστών της (ξενοδοχεία ΑΑ' κατηγορίας).
- Συνεχή και συστηματική έρευνα αγοράς, προκειμένου η Διοίκηση του Ομίλου της Grecotel να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις αλλαγές των παραγόντων που

επιηρεάζουν την αγορά και να προλαμβάνει την αποτελεσματική αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων.

- Δυνατότητα έγκαιρης και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά.
- Συχνή ενημέρωση του κοινού για τις δραστηριότητες που θα πραγματοποιήσει στο μέλλον και τους μελλοντικούς της στόχους, όπως την έναρξη λειτουργίας νέων ξενοδοχειακών μονάδων κ.ά..
- Συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού.
- Διαθέτει ασφαλείς και άριστες συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους της.
- Καλή εικόνα.
- Ελκυστικά πακέτα ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
- Ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της.
- Ποιότητα στον τεχνολογικό εξοπλισμό της και αποδοτικό προσωπικό.
- Είναι σε θέση να λειτουργήσει με πληρότητα 100%.
- ισοσαρμογή στις ασυνήθιστα υψηλές προμήθειες που ζητούν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες.
- Υποστηρίζει με επιτυχία και συνέπεια τα είδη εναλλακτικού (φάρμα Agresco στο Ρέθυμνο της Κρήτης) και ειδικού τουρισμού (Συνεδριακά κέντρα, κέντρα Ιαματικών λουτρών και Θαλασσοθεραπείας).

Με βάση τη SWOT ανάλυση και τους παράγοντες «κλειδιά για επιτυχία» προσδιορίζονται, όπως ήδη αναφέραμε, η αποστολή και η στόχοι του Ομίλου της Grecotel, οι στρατηγικές, τα προγράμματα δράσης, καθώς και τα υπόλοιπα στάδια του Στρατηγικού Προγραμματισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι καθορισμένη, οι στόχοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται κατά την επιδίωξη της αποστολής της.

Χωρίς σαφείς στόχους, η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της.

5.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων της Grecotel, η οποία ανήκει στον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη, δραστηριοποιείται στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και κατ' επέκταση στον τουριστικό κλάδο, προσφέροντας απλόχερα στους πελάτες της ποικίλες και υψηλής ποιότητας ξενοδοχειακές υπηρεσίες εντός και εκτός των ελληνικών συνόρων.

Πάνω από 5.000 άτομα εργάζονται στα ξενοδοχεία και τα γραφεία εσωτερικού και εξωτερικού της εταιρείας, καθιστώντας την τον πιο σημαντικό εργοδότη της ελληνικής ξενοδοχείας.

Η επιχείρηση επιδιώκει την άμεση αναγνώρισή της από το κοινό και την εδραίωση της επωνυμίας της στο κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και το καταφέρνει, χάρη στις αποτελεσματικές μεθόδους επιχειρηματικής στρατηγικής και μάρκετινγκ που ακολουθεί.

Η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της, οι υπερσύγχρονες και εξελιγμένες υπηρεσίες που προσφέρει, η ορθή και αποδεκτή αντιστοίχιση ποιότητας και τιμής υπηρεσιών, ο άρτιος και σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός της, η συστηματική και εντατική ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού της, καθώς και οι τοποθεσίες που επιλέγει να λειτουργήσει τα υπερπολυτελή ξενοδοχεία της συντελούν στην υψηλή φήμη που έχει αποκτήσει η επιχείρηση στην αγορά από το έτος ίδρυσής της

(1981) έως και σήμερα και τη κατατάσσουν στις υψηλότερες θέσεις της γενικής κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων του τουριστικού κλάδου.

Αποτελεί την πρώτη ξενοδοχειακή αλυσίδα της Μεσογείου που δημιούργησε δικό της Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, το οποίο σήμερα θεωρείται πρότυπο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία της Μεσογείου για τις περιβαλλοντικές του εφαρμογές.

Παράλληλα, επενδύει στον εναλλακτικό τουρισμό, παρουσιάζοντας φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους παραδοσιακής και σύγχρονης καλλιέργειας φυτών και εκτροφής ζώων. Η φάρμα Agreco στο Ρέθυμνο της Κρήτης υποστηρίζει την προσφορά υπηρεσιών του εναλλακτικού τουρισμού στους πελάτες της Grecotel.

Την τελευταία πενταετία έχει αναπτύξει επιτυχώς ένα είδος ειδικού τουρισμού, τον συνεδριακό τουρισμό, τον οποίο και υποστηρίζει με σταθερότητα και συνέπεια. Όλα τα ξενοδοχεία που έχει εγκαινιάσει τα τελευταία χρόνια διαθέτουν αίθουσες εκδηλώσεων και συνεδρίων, Συνεδριακά Κέντρα, καθώς η Ηγεσία του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη επενδύει σε αυτό το είδος εναλλακτικού τουρισμού.

Επιπλέον, επιλέγοντας τις πιο όμορφες παραθαλάσσιες περιοχές της Ελλάδας, δημιούργησε μοναδικά κέντρα θαλασσοθεραπείας και αναζωογόνησης, τα οποία θα εξυπηρετούν άλλο ένα είδος ειδικού τουρισμού.

Δραστηριοποιείται ήδη σε Βουλγαρία και Ρωσία με τη λειτουργία ξενοδοχειακής μονάδας στη Σόφια και την ίδρυση γραφείου στη Μόσχα. Αποτελεί την πρώτη ελληνική αλυσίδα ξενοδοχείων που έχει επεκταθεί στο εξωτερικό, επενδύοντας στην δημιουργία ξενοδοχείων και γραφείων σε άλλες χώρες.

Σκοπός της είναι η πλήρης ικανοποίηση του κοινού από την δραστηριοποίησή της στον τουριστικό κλάδο και η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Αυτό μπορεί να το πετύχει χάρη στα ικανά και αφοσιωμένα στελέχη που έχει τοποθετήσει η Ηγεσία του Ομίλου στις Διοικητικές θέσεις του συνόλου των ξενοδοχείων που απαρτίζουν την αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Grecotel.

Καινοτομία στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας αποτελεί η λειτουργία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος της Κυλλήνης Πελοποννήσου το Grecotel Olympia Riviera Resort, το οποίο αποτελείται από τέσσερα ξενοδοχεία ΑΑ' κατηγορίας (συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών), Συνεδριακό Κέντρο (συνολικής χωρητικότητας 2.500 ατόμων), Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας, Εμπορικό Χωριό και Αθλητικό Κέντρο.

Η λειτουργία του ξενοδοχειακού αυτού συγκροτήματος αναμένεται να καταστήσει την Πελοπόννησο τον νέο μεγάλο ελληνικό τουριστικό προορισμό τα

επόμενα χρόνια και με τον τρόπο αυτό να συμβάλλει στην αντιμετώπιση του προβλήματος που έχει δημιουργήσει η συγκεντρωση της τουριστικής προσφοράς - συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας.

Τέλος, η παρουσία ενός τέτοιου πρωτοποριακού, υπερσύγχρονου ξενοδοχειακού συγκροτήματος εντός των συνόρων του Ελλαδικού χώρου πιστεύεται ότι θα συμμετάσχει αποτελεσματικά στην αύξηση της ζήτησης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών της χώρας μας και κατ' επέκταση στην αύξηση του τουριστικού ΑΕΠ της Ελλάδας, δηλαδή στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών της Οικονομίας της χώρας.

5.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο τουρισμός αποτελεί το πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της εθνικής μας οικονομίας, γεγονός που ενισχύεται και από εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, σύμφωνα με τις οποίες η τουριστική βιομηχανία θα αποτελέσει κατά την προσεχή εικοσαετία τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα της παγκόσμιας οικονομίας. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει ότι ο τουρισμός αποτελεί σήμερα το δυναμικότερο κλάδο της παραδοσιακής οικονομίας. Στις μέρες μας το 6% του εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης απασχολείται στον τουρισμό, ποσοστό που για την Ελλάδα είναι μεγαλύτερο, ενώ οι καταγραφόμενες τάσεις συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι στα τέλη της επόμενης δεκαετίας το εν λόγω ποσοστό για την Ευρωπαϊκή Ένωση θα έχει αυξηθεί στο 9% ήτοι 3,3 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας.

Στην Ελλάδα, μετά από τρεις συνεχόμενες χρονιές κρίσης, ο επαναπροσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτεία και οι επιχειρήσεις θα πρέπει το συντομότερο δυνατό όχι μόνο να δημιουργήσουν σύγχρονες δομές οργάνωσης και λειτουργίας των τουριστικών δομών τους, αλλά και να ενισχύσουν σε σημαντικό βαθμό την εξωστρέφεια και τη διεξδυτικότητα του τουριστικού προϊόντος στις ξένες αγορές.

Ήδη από το 1981 ο Όμιλος Ν. Δασκαλαντωνάκη συνεργάζεται με τον διεθνούς φήμης τουριστικό οργανισμό TUI Group, ο οποίος έχει την έδρα του στη Γερμανία, και ίδρυσαν και συνεχίζουν να ιδρύουν τα ξενοδοχεία που φέρουν την

επωνυμία Grecotel. Ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη στοχεύει στη δημιουργία και λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών γραφείων έξω από τα σύνορα του Ελλαδικού χώρου και αρχή αυτού του στόχου ήταν η απόκτηση του ξενοδοχείου Sheraton στη Σόφια της Βουλγαρίας το 2002. Τη δραστηριότητά του στη διεθνή τουριστική προσφορά του συμπλήρωσε και η ίδρυση γραφείου της Grecotel στο κέντρο της Μόσχας στη Ρωσία τον Μάρτιο του 2004.

Σε επιχειρηματικό και επενδυτικό επίπεδο, η κύρια δραστηριότητα του τουριστικού κλάδου επικεντρώθηκε λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων στην περιοχή της Αττικής και της Αρχαίας Ολυμπίας. Σημαντικά ήταν τα κονδύλια που δαπάνησαν στις περιοχές αυτές μεγάλες ελληνικές, αλλά και ξένες ξενοδοχειακές αλυσίδες, δημιουργώντας είτε καινούργια ξενοδοχεία είτε ανακαινίζοντας παλαιές μονάδες που είχαν παρακμάσει. Στόχος των επενδυτών αυτών δεν ήταν μόνο η διεκδίκηση μέρους του τουριστικού ρεύματος προς τις περιοχές αυτές κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, αλλά και η αποκομιδή ωφελειών κατά τη μεταολυμπιακή περίοδο, όπως συνέβη και στις περισσότερες ολυμπιακές πόλεις ανά τον κόσμο.

Συγκεκριμένα η Grecotel επαναλειτούργησε το ξενοδοχείο King George II επί της πλατείας Συντάγματος στην Αθήνα, το οποίο διαθέτει 105 δωμάτια με περισσότερα από τα μισά να είναι σουίτες (δαπάνη επένδυσης 20 εκατομμυρίων ευρώ). Παράλληλα, δύο ακόμη νέα ξενοδοχεία εγκαινιάστηκαν στο κέντρο της Αθήνας από την αλυσίδα Grecotel και πρόκειται για το Athens Imperial στην πλατεία Καραϊσκάκη και το Athens Grand Hotel στην οδό Αθηνάς.

Σημαντικότερη, όμως, επένδυση στην αλυσίδα των ξενοδοχείων της Grecotel αποτέλεσε η λειτουργία του πρωτοποριακού έργου Grecotel Olympia Riviera Resort (συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών) στην Κυλλήνη Πελοποννήσου τη χρονιά διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων (Ανοιξη του 2004), κοντά στην περιοχή της Αρχαίας Ολυμπίας (δαπάνη επένδυσης 110 εκατομμυρίων ευρώ).

Οι προοπτικές που ανοίγονται για την ελληνική τουριστική αγορά μετά το 2004, έχουν ήδη προκαλέσει το έντονο ενδιαφέρον ισχυρών ελληνικών και ξένων ξενοδοχειακών Ομίλων, οι οποίοι προβλέπουν ότι τα προσεχή έτη η Ελλάδα θα καταστεί ένας εξαιρετικά ελκυστικός τουριστικός προορισμός μετά και την απόλυτα επιτυχημένη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων και τη σημαντική προβολή της χώρας προς το εξωτερικό. Ανάμεσα στους Ομίλους αυτούς είναι και ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη, ο οποίος έχει ως αώτερο στόχο την αύξηση του μεριδίου του

την αγορά και την απόκτηση κυρίαρχης θέσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

Μια νέα διαφαινόμενη τάση στο χώρο, είναι η δημιουργία δικτύων ξενοδοχείων και καταλυμάτων. Πρόκειται για τη συνένωση διαφόρων επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία μιας οργανωμένης ομάδας με ενιαία ταυτότητα και διαφοροποίηση από τον «ανώνυμο» μαζικό ανταγωνισμό. Οι τουριστικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε τέτοια δίκτυα, διατηρούν τη διοικητική τους ανεξαρτησία και αυτονομία λειτουργώντας, όμως, κάτω από μία επιχειρηματική ομπρέλα που διασφαλίζει ένα επώνυμο προϊόν. Ένα τέτοιο δίκτυο αποτελεί και η αλυσίδα ξενοδοχείων της Grecotel η οποία ακολουθεί στρατηγική εξάλειψης του ανταγωνισμού χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά την επωνυμία των υπηρεσιών της.

Σημαντικός στόχος όλων των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στον τουριστικό κλάδο και φυσικά στόχος και των ξενοδοχείων της Grecotel αποτελεί η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων ιδιαίτερης διαρθρωτικής φύσεως τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

- × Συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας, σε βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων (το σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο κυρίως στη Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα).
- × Έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος καταφθάνει στη χώρα μας τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την άνιση κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- × Σημαντική ανεπάρκεια σε υποστηρικτικές υποδομές (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα, κέντρα αθλητισμού, χιονοδρομικά κέντρα κλπ.), η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.
- × Ισχυρή όσο ποτέ άλλοτε καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς και του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, της οργανωτικής δομής των τουριστικών επιχειρήσεων, των μέσων μεταφοράς κλπ.

- × Έντονη εξακολουθεί να είναι η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους και διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα, αλλά και της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων.
- × Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, διαδίκτυο), καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.
- × Απουσία ενδιαφέροντος των τουριστών για την ελληνική αγορά, με αποτέλεσμα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναγκάζονται να ακολουθήσουν καθοδική τιμολογιακή πολιτική με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την κερδοφορία τους. Εάν, μάλιστα, ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι το 2004 μεγάλες τουριστικές αγορές ανταγωνιστικές της ελληνικής (π.χ. Τουρκία) εμφάνισαν σημαντικότερη αύξηση στην τουριστική τους κίνηση, τότε σαφώς τίθεται το ζήτημα επαναπροσέγγισης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας.

Όσον αφορά τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, προκειμένου να αυξάνει συνεχώς τα κέρδη της και να δημιουργεί πιθανότητες επέκτασής της, η επιχείρηση ασκεί μία λειτουργική οικονομική πολιτική σε συνδυασμό με ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης μάρκετινγκ, με βάση τα οποία η επιχείρηση επιθυμεί:

- τη διατήρηση της καλής φήμης και της κυρίαρχης θέσης στην αγορά
- την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά (Ελλάδα και εξωτερικό)
- την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της
- τη μεγιστοποίηση των ωφελειών της προώθησης των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία
- την αύξηση των κερδών της
- την κάλυψη των ζημιών της
- την αύξηση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων της και κατ' επέκταση των απασχολούμενων κεφαλαίων της και
- την οικονομική της σταθερότητα.

Τέλος, οι ποσοτικοί στόχοι του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα, τους οποίους τα ξενοδοχεία του του ξενοδοχειακού συγκροτήματος του Ομίλου καλούνται να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν, καταγράφονται στον ακόλουθο πίνακα:

| Πίνακας 31. Ποσοτικοί Στόχοι για τον Ελληνικό Τουρισμό, 2004-2014 | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|------------|
| | 2004 | 2010 | 2014 | ΕΡΜ |
| Αφίξεις | 13.000.000 | 17.400.000 | 21.200.000 | 5,00% |
| Διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία | 46.500.000 | 65.900.000 | 88.200.000 | 6,00% |
| Ξενοδοχειακές κλίνες | 594.000 | 750.000 | 800.000 | 2,30% |
| ΜΚΔ (€) | 800 | 1.072 | 1.303 | |
| <i>ΜΚΔ: Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη</i> | | | | |
| <i>ΕΡΜ: Ετήσιος ρυθμός Μεταβολής</i> | | | | |
| <i>Πηγή: ΣΕΤΕ, 2003, Ελληνικός Τουρισμός 2010 «Στρατηγική & Στόχοι», Β' Έκδοση</i> | | | | |

Ο άμεσος ποσοτικός στόχος που τίθεται για την περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας την περίοδο 2003 έως και 2006, σύμφωνα με εκτιμήσεις¹¹ του ΕΟΤ αναφέρεται σε:

- Μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης αλλοδαπών και ημιδαπών επισκεπτών της τάξεως του 5 - 10%.
- Μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης συνολικών τουριστικών εσόδων της τάξεως του 5 - 10%.

¹¹ ΣΕΤΕ, Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, Ιανουάριος 2002, σελ.16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η στρατηγική είναι μία τεχνική, κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της.

Με τη στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα, τα οποία σχεδιάζουν να εφαρμόσουν τα επιτελικά στελέχη του Ομίλου, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Η Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη προσδιορίζει τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογεί τη κάθε στρατηγική και τελικά, επιλέγει τη καλύτερη δυνατή στατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

6.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ανέκαθεν, τα επιτελικά στελέχη του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη ακολουθούσαν επιχειρηματικές στρατηγικές βασισμένες στην οργανωμένη πολιτική μάρκετινγκ και την αποδοτική οικονομική τακτική.

Ήδη, από την ημέρα ίδρυσης της Grecotel, η Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη, εφαρμόζοντας με επιτυχία στρατηγικές μεθόδους, όπως: στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, επικοινωνιακή στρατηγική διευρύνσεως (επενδύσεις και συνεργασίες) του μεριδίου της στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, ανάπτυξη της ανταγωνιστικής της δύναμης, στρατηγική βέλτιστου κόστους παραγωγής και προώθησης των υπηρεσιών της, καθώς και στρατηγική χρηματοτήσεως (ομολογιακά δάνεια, τραπεζικός δανεισμός), κατάφερε να κυριαρχήσει στην τουριστική αγορά.

Έτσι, λοιπόν, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας της Grecotel κατέχουν την πρώτη θέση στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας, συνεπώς ενδιαφέρονται, κυρίως, για την διατήρηση της θέσης τους στην αγορά.

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα που φέρει την επωνυμία Grecotel δεν επιλέγει να δράσει μεμονωμένα, αλλά λειτουργεί μέσα στα πλαίσια στρατηγικής που εφαρμόζει η διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές, τις οποίες ακολουθούν πλέον τα αρμόδια στελέχη του Ομίλου ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των στρατηγικών για κυρίαρχες επιχειρήσεις¹² και είναι: η στρατηγική επίθεσης, η στρατηγική οχύρωσης έναντι του εχθρού και η στρατηγική αντιμετώπισης.

6.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΣΗΣ

Η στρατηγική επίθεσης συνεπάγεται:

- Συνεχείς προσπάθειες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- Συνεχή προσφορά νέων και βελτιωμένων υπηρεσιών.
- Καινοτομίες σε περιοχές όπου ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή σε νέες περιοχές (καινοτομία αποτελεί το ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου).
- Ανακαλύψεις για περικοπή δαπανών.
- Μείωση της τιμής των υπηρεσιών και αύξηση της αξίας, οφέλη που λαμβάνουν οι πελάτες από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες του Ομίλου.

6.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΧΥΡΩΣΗΣ

Η στρατηγική οχύρωσης απαιτεί:

- Συμπλήρωση των κενών στην περιοχή προσφοράς ξενοδοχειακών υπηρεσιών της Grecotel, με σκοπό τον αποκλεισμό πιθανών ανταγωνιστών που θέλουν να εισέλθουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Δημιουργία και ανάπτυξη νέων, καινοτόμων, ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οι οποίες μπορούν να εξυπηρετούν κατηγορίες ειδικού τουρισμού (συνεδριακά κέντρα, κέντρα θαλασσοθεραπείας, αθλητικά κέντρα κ.λ.π.), με σκοπό την ισχυροποίηση της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά όπου δραστηριοποιείται.

6.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Η στρατηγική αντιμετώπισης συνεπάγεται την προστασία της περιοχής δραστηριότητας των ξενοδοχειακών μονάδων του Ομίλου με δαπανηρούς «πολεμους» προώθησης και περικοπής τιμών, για να τιμωρήσει τους επιθετικούς ανταγωνιστές.

¹² Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001, σελ. 216.

6.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στην περίπτωση της ίδρυσης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη Ηλείας η Διοίκηση του Ομίλου επιλέγει να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία αποσκοπεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας στην ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου και της Δυτικής Ελλάδας, στη δημιουργία μιας μοναδικής ταυτότητας για τον προορισμό μέσα από την αντίστοιχη προσφορά στοιχείων αξίας.

6.1.5. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι βασικές ομάδες στις οποίες μπορεί να στοχεύει η επικοινωνιακή στρατηγική περιλαμβάνουν ταξιδιωτικά γραφεία και tour operators, μέσα ενημέρωσης, σημερινούς χρήστες, πιθανούς χρήστες, διάσημες προσωπικότητες και άλλες ομάδες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος.

Οι επικοινωνιακές ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη τα χαμηλά επίπεδα της ζήτησης και τη χαμηλή αναγνωρισιμότητα, θα πρέπει να στοχεύουν στα εξής:

- Παροχή πληροφοριών για τον προορισμό Πελοπόννησος και Δυτική Ελλάδα, αλλά και τις επιμέρους τουριστικές ενότητες.
- Διαμόρφωση και ενίσχυση εικόνας του προορισμού.

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης και η Επικοινωνιακή Στρατηγική περιλαμβάνονται στην ευρύτερη κατηγορία της Στρατηγικής για κυρίαρχες επιχειρήσεις στην ξενοδοχειακό κλάδο και εξυπηρετούν τη δραστηριότητα και επέκταση της ξενοδοχειακής αλυσίδας της Grecotel στις περιοχές της Πελοποννήσου και της Δυτικής Ελλάδας.

Προτού, όμως, η επιχείρηση προχωρήσει στην εφαρμογή κάποιας από τις στρατηγικές μεθόδους που προαναφέραμε, ακολουθεί ένα πρόγραμμα δράσης, στηριζόμενο στις μεθόδους ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ το οποίο αφορά την παρακολούθηση των υπαρχόντων συνθηκών της επιχείρησης και της αγοράς (δυνάμεις – αδυναμίες, ευκαιρίες – απειλές) και τον τρόπο προσαρμογής της επιχείρησης στις συνθήκες αυτές, μέσω μεθόδων που θα αναλύσουμε παρακάτω.

6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως οι στόχοι, έτσι και το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να εξυπηρετεί τους στόχους ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ανάπτυξης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών (σχέδιο μάρκετινγκ), το οποίο επιδιώκει:

- ✓ Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, με την ανάπτυξη σε στρατηγικούς τομείς.
- ✓ Αύξηση αποτελεσματικότητας, με την προσέλκυση συγκεκριμένων αγορών – στόχων.
- ✓ Αύξηση αποδοτικότητας, με τον καθορισμό προτεραιοτήτων σε συγκεκριμένες αγορές.
- ✓ Αύξηση των θετικών εντυπώσεων από «στόμα σε στόμα», με τη βελτίωση της ποιότητας και την προσφορά ικανοποιητικών υπηρεσιών και εμπειριών.
- ✓ Αύξηση της ελκυστικότητας των ξενοδοχείων του Ομίλου.
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας και την προσφορά ικανοποιητικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Αύξηση της δαπάνης των τουριστών με την προσφορά πληθώρας δραστηριοτήτων και εμπειριών.

Η βασική στρατηγική του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία στην τουριστική αγορά, την οριοθέτηση των γεωγραφικών αγορών και τη σύνδεση των υπηρεσιών με τις αγορές.

6.2.1. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διαδικασία εντοπισμού των στρατηγικών τμημάτων του χαρτοφυλακίου βασίζεται στην αξιολόγηση των τουριστικών προϊόντων μέσα από την ελκυστικότητα της ζήτησης και την ανταγωνιστικότητα της προσφοράς.

Η ελκυστικότητα της ζήτησης υπολογίζεται αξιολογώντας: (α) την τρέχουσα ζήτηση και την προβλεπόμενη εξέλιξή της (τρέχοντα και μελλοντικό όγκο, ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης, καταναλωτική συμπεριφορά και γεωγραφικές περιοχές ενδιαφέροντος), και (β) τη κερδοφορία των υπηρεσιών (μέση κατά κεφαλή δαπάνη (ΜΚΔ), διάρκεια της τουριστικής περιόδου, γεωγραφική συγκέντρωση των αγορών, κερδοφορία των επιχειρήσεων).

Η ανταγωνιστικότητα της προσφοράς εκτιμάται αξιολογώντας: (α) την κατάσταση του ανταγωνισμού στις αγορές (ένταση του ανταγωνισμού με άλλους προορισμούς που ανταγωνίζονται σε παρόμοιες αγορές, απειλή από την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών, διαπραγματευτική δύναμη της ζήτησης, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών), και (β) την επίτευξη καίριων παραγόντων επιτυχίας (ποιοτικό επίπεδο συγκεκριμένων στρατηγικών στοιχείων που είναι αναγκαία για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες της ζήτησης σε κάθε δυνητικό τμήμα της προσφοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες από τις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας, οι οποίες έχουν αξιολογηθεί ως προς την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

Πίνακας 32. Αξιολόγηση ανταγωνιστικότητας προϊόντων

| | Προβλεπείς | Κερφόφορα | Ε * | Κατάσταση | Επίτευξη | Α ** |
|--------------------------------|------------|-----------|-----|--------------|------------|------|
| | ζήτησης | | | ανταγωνισμού | παραγόντων | |
| | | | | | επιτυχίας | |
| Αθλητικές διοργανώσεις | 4 | 3 | 3,5 | 7 | 8 | 7,5 |
| Βίλες | 6 | 8 | 7,0 | 4 | 3 | 3,5 |
| Γαστρονομία | 8 | 9 | 8,5 | 6 | 2 | 4,0 |
| Απλό Γιώτινγκ | 7 | 6 | 6,5 | 4 | 7 | 5,5 |
| Γιώτινγκ πολυτελείας | 7 | 9 | 8,0 | 7 | 8 | 7,5 |
| Εκδηλώσεις - Εκθέσεις | 7 | 5 | 6,0 | 4 | 6 | 5,0 |
| Εκπαιδευτικός τουρισμός | 6 | 8 | 7,0 | 8 | 7 | 7,5 |
| Ενοικιαζόμενα δωμάτια | 3 | 3 | 3,0 | 2 | 4 | 3,0 |
| Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα | 5 | 4 | 4,5 | 3 | 4 | 3,5 |
| Επαγγελματικές συναντήσεις | 6 | 5 | 5,5 | 6 | 8 | 7,0 |
| Θαλάσσια & κερσαία σπορ | 7 | 6 | 6,5 | 5 | 7 | 6,0 |
| Θαλασσοθεραπεία | 9 | 8 | 8,5 | 2 | 3 | 2,5 |
| Θεματικές κρουαζιέρες | 7 | 7 | 7,0 | 7 | 9 | 8,0 |
| Κάμπινγκ | 3 | 4 | 3,5 | 4 | 5 | 4,5 |
| Κρουαζιέρες γεν. ενδιαφέροντος | 6 | 7 | 6,5 | 4 | 5 | 4,5 |
| Μεγάλα συνέδρια | 4 | 3 | 3,5 | 5 | 9 | 7,0 |
| Μίνι διακοπές | 7 | 7 | 7,0 | 5 | 6 | 5,5 |
| Ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών | 7 | 9 | 8,0 | 7 | 4 | 5,5 |
| Ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών | 4 | 3 | 3,5 | 3 | 5 | 4,0 |
| Περιηγητικός τουρισμός | 7 | 6 | 6,5 | 5 | 9 | 7,0 |
| ΠΟΤΑ | 4 | 4 | 4,0 | 5 | 9 | 7,0 |
| Συνέδρια μικρά - μεσαία | 6 | 5 | 5,5 | 5 | 9 | 7,0 |
| Ταξίδια κινητρών | 8 | 8 | 8,0 | 7 | 5 | 6,0 |
| Τουρισμός περιπέτειας | 7 | 6 | 6,5 | 8 | 6 | 7,0 |
| Φυσιολατρικός τουρισμός | 8 | 6 | 7,0 | 3 | 2 | 2,5 |

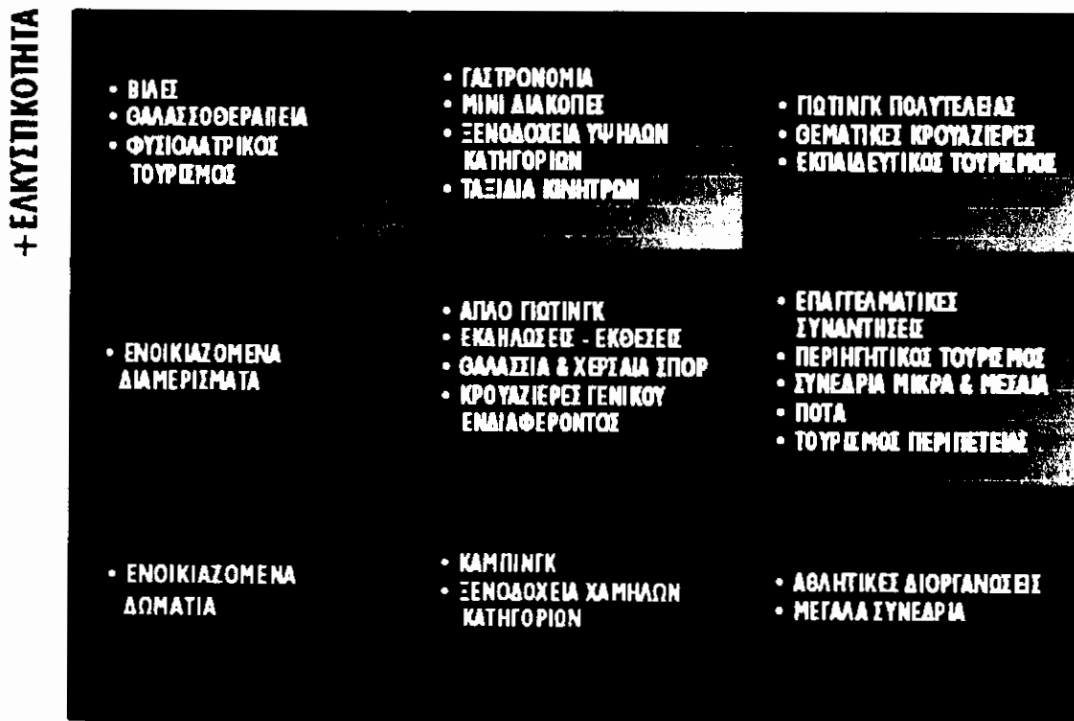
*Ε: Ελκυστικότητα, **Α: Ανταγωνιστικότητα

Πηγή: ΣΕΤΕ, Πρόταση Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό, 2004, σελ. 18.

Στην κόκκινη περιοχή είναι τα προϊόντα που έχουν τη μέγιστη προτεραιότητα. Ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη πρέπει να επενδύσει σημαντικά σε αυτούς τους τομείς για να επωφεληθεί από την υψηλή ανταγωνιστικότητα και ελκυστικότητα τους. Στην πράσινη περιοχή είναι τα προϊόντα για τα οποία πρέπει να ακολουθήσουμε πολιτική επιλεκτικής επένδυσης. Στην μπλε περιοχή είναι τα προϊόντα των οποίων η ανάπτυξη πρέπει να ελέγχεται αυστηρά. Από πλευράς μάρκετινγκ, θα ήταν προτιμότερο προοδευτικά να εγκαταλειφθούν ή να διαφοροποιηθούν από το τρέχον τους μοντέλο.

Στον ακόλουθο διάγραμμα έχουν τοποθετηθεί τα προϊόντα μετά την αξιολόγησή τους (Στρατηγική Χαρτοφυλακίου).

Διάγραμμα 19. Στρατηγική Χαρτοφυλακίου



+ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πηγή: ΣΕΤΕ, Πρόταση Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό, 2004, σελ. 20.

6.2.2. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Εκτός από την αγορά που οριοθετείται εντός των ελληνικών συνόρων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας, με βοήθεια που αποκτήθηκε από την επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία πλέον να διεισδύσουν σε νέες αγορές του εξωτερικού και να αυξήσουν το

μερίδιό τους στις ήδη υπάρχουσες. Η προτεραιότητα σε νέες αγορές εξαρτάται από τον όγκο της ζήτησης, τη δυνατότητα για τουριστική κατανάλωση, την τρέχουσα ενδυνάμει διεξόδυση, τη γνώση του τι προσφέρει η Ελλάδα κ.λ.π.. Υπενθυμίζουμε ότι ο Όμιλος Δασκαλαντωνάκη, δραστηριοποιείται ήδη σε Βουλγαρία και Ρωσία με την λειτουργία ξενοδοχείου στη Σόφια και την ίδρυση γραφείου στη Μόσχα, ενώ παράλληλα η φήμη του στη Γερμανία έχει εδραιωθεί.

6.2.3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΑΓΟΡΩΝ

(ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ)

Οι ενέργειες μάρκετινγκ γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της ζήτησης και δεν απευθύνονται σε γενικά τμήματα της μαζικής αγοράς. Σήμερα τα κύρια τμήματα της ελληνικής τουριστικής ζήτησης είναι:

- ❶ Οικογένειες με παιδιά, με χαμηλό μέσο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, που επισκέπτονται την Ελλάδα για διακοπές «Ήλιος και Θάλασσα» αγοράζοντας τουριστικά πακέτα.
- ❷ Ομάδες φίλων, με χαμηλό μέσο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, που αναζητούν διασκέδαση, ψυχαγωγία και «Ήλιο και Θάλασσα».
- ❸ Ταξιδιώτες όλων των ηλικιών, που ενδιαφέρονται για πολιτισμό, αρχαιολογία και επισκέπτονται την Ελλάδα μια φορά στη ζωή τους.

Το τμήμα μάρκετινγκ της αλυσίδας ξενοδοχείων της Grecotel θέτει ως στόχο το προφίλ των πελατών του κάθε ξενοδοχείου και στη συνέχεια εντοπίζει τα κατάλληλα τμήματα αγοράς στα οποία πρέπει να εστιάσει. Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί είναι:

1. Ο σημερινός όγκος και η προβλεπόμενη μεταβολή της ζήτησης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
2. Η κοινωνική κατάσταση, η εκπαίδευση, το μέσο εισόδημα των πελατών.
3. Οι συνήθειες κατά τη διάρκεια της παραμονής των τουριστών σε κάποιο από τα ξενοδοχεία του Ομίλου και οι υπηρεσίες που συνήθως ζητούνται.
4. Η προδιάθεση των τουριστών από το εξωτερικό για ταξίδια στην Ελλάδα.
5. Τα ξενοδοχεία του Ομίλου της Grecotel έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν ένα διαφορετικό είδος τουριστών και να αναβαθμίσουν την ποιότητα στοχεύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα υψηλότερης κοινωνικοοικονομικής κατάστασης.

Με τη λειτουργία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη Πελοποννήσου η Διοίκηση του Ομίλου απευθύνεται στα ακόλουθα τμήματα του εγχώριου, αλλά και προερχόμενου από άλλες χώρες τουρισμού:

1^{ος} Στόχος: Ταξιδιώτες Εμπειριών

Προφύλ: ηλικίες:25-34 και 50-64, υψηλή μόρφωση, μέσου – ανώτερου εισοδήματος, μεγάλη δυνατότητα για κατανάλωση, συχνά ταξίδια, διαμένουν σε μεσαίες – μεγάλες πόλεις.

Ταξιδεύουν κυρίως: για να ανακαλύψουν νέες εμπειρίες και συναισθήματα που δεν έχουν γνωρίσει ως τώρα, για να ικανοποιήσουν ένα ειδικό ενδιαφέρον, για να μάθουν, για να φιλοξενηθούν σε ένα όμορφο περιβάλλον, με υψηλό βαθμό ασφαλείας, μεμονωμένα ή με μικρό αριθμό ατόμων

Επίσης: έχουν υγιεινή και δραστήρια ζωή, είναι ανοιχτόμυαλοι και ανεκτικοί, αναζητούν κινδύνους και προκλήσεις, διαλέγουν προορισμούς με αξία που κατανοούν, σέβονται τη φύση, καθώς και το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, είναι χρήστες των νέων τεχνολογιών, διαβάζουν πολύ (τόσο στο σπίτι όσο και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού), ψάχνουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τον τουριστικό προορισμό (στο διαδίκτυο σε οδηγούς και από συστάσεις), είναι διαμορφωτές γνώμης, διαμορφωτές τάσεων. Με την προσέλκυσή τους, είναι πιθανόν να τους ακολουθήσουν και άλλα τμήματα της αγοράς.

2^{ος} Στόχος: Επισκέπτες Συνεδρίων και κινήτρων

Απευθύνονται σε άτομα που λαμβάνουν μέρος σε μεσαία ή μικρά συνέδρια, σε επαγγελματικές συναντήσεις, που πραγματοποιούν ταξίδια έχοντας κάποια συγκεκριμένα κίνητρα. Η υποδομή και οι υπηρεσίες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort, που εξυπηρετούν τον συνεδριακό τουρισμό, μαζί με την ανανεωμένη εικόνα της χώρας βοηθούν στην προσέγγιση αυτού του τμήματος της αγοράς.

3^{ος} Στόχος: Τουρίστες για Ήλιο και Θάλασσα

Απευθύνονται σε οικογένειες με παιδιά, με μέση ή ανώτερη μόρφωση και κοινωνικό επίπεδο, με μέσο ή ανώτερο οικονομικό επίπεδο. Το τμήμα αυτό είναι ελκυστικό σε σχέση με τον τρέχοντα όγκο της ζήτησης. Το ξενοδοχειακό συγκρότημα της Grecotel στη Κυλλήνη μπορεί να διευρύνει και σε αυτό το τμήμα της αγοράς, ιδιαίτερα στο κομμάτι με το μέσο ή ανώτερο κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο.

4^{ος} Στόχος: Τουρίστες για Κέντρα Θαλασσοθεραπείας

Απευθύνονται, σε γυναίκες και άνδρες όλων των ηλικιών, με μέσο ή ανώτερο κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, οι οποίοι αναζητούν τρόπους χαλάρωσης, ίασης και αναζωογόνησης.

Η Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη, γενικότερα, επενδύει στις Ειδικές Μορφές Τουρισμού. Οι ειδικές μορφές τουρισμού προκύπτουν ως το αποτέλεσμα τμηματοποίησης της ταξιδιωτικής αγοράς και αποτελούν συμπληρωματικό στοιχείο ή στοιχείο διαφοροποίησης κάθε τουριστικής προσφοράς. Δεν εννοούνται ειδικές μορφές τουρισμού χωρίς το βασικό προϊόν. Το βασικό προϊόν της Ελλάδας είναι ο Ήλιος, η θάλασσα, το κλίμα και ο Πολιτισμός, το οποίο αποτελεί πλατφόρμα πάνω στην οποία θα στηριχτεί η περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού. Είναι η αναγκαία, όχι όμως η ικανή συνθήκη της ανάπτυξης. Οι ειδικές μορφές τουρισμού γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη και η σχετική ζήτηση από την Ευρώπη παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ρυθμό ανάπτυξης 12%. Σήμερα μετράμε περισσότερες από 300 ειδικές μορφές τουρισμού (συνέδρια, θαλασσοθεραπεία, αθλήματα κ.ά.) σε ολόκληρο τον κόσμο.

6.2.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ BRANDING

Το τμήμα μάρκετινγκ του Ομίλου εφαρμόζει το σύστημα branding στη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί. Στόχος κάθε brand είναι η επικοινωνία της κάθε επιχείρησης με τους δυνητικούς πελάτες για τα χαρακτηριστικά της προσφοράς, διαβεβαιώνοντας και διευκρινίζοντας την προσφερόμενη ποιότητα και τα χαρακτηριστικά της πρότασής της. Το σύστημα που ακολουθεί το τμήμα μάρκετινγκ της Grecotel αποτελείται από:

Γεωγραφικά trademarks - brands (ξεχωριστά χαρακτηριστικά)

Στόχος: η επικοινωνία αξιών.

Εκφράζουν προσωπικότητα, συναισθήματα και πνεύμα. Αναφέρονται, βασικά, στα γεωγραφικά χαρακτηριστικά της τοποθεσίας όπου λειτουργεί το κάθε ξενοδοχείο.

Brands υπηρεσιών

Στόχος: η έκφραση ιδιοτήτων.

Προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν οι μελλοντικοί πελάτες των ξενοδοχείων του Ομίλου να απολαύσουν.

Ετικέτες

Στόχος: η απόδοση πλεονεκτημάτων.

Εγγυώνται ποιότητα και ξεχωριστά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών των ξενοδοχείων της Grecotel.

6.2.5. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Η ποιότητα της ξενοδοχειακής προσφοράς του Ομίλου της Grecotel πρέπει να αντικατοπτρίζεται στο σύστημα brand που ακολουθεί. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση της Grecotel δίνει μια συγκεκριμένη τοποθέτηση των ξενοδοχείων του Ομίλου ανάμεσα στις αγορές – στόχους της ζήτησης με καθαρή διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές. Η τοποθέτηση εστιάζει σε: φυσικά χαρακτηριστικά (Ηλιος, κλίμα, όμορφες παραλίες, καταγάλανη θάλασσα, αρχαιολογικά μνημεία κ.ά.), «απαλά» χαρακτηριστικά (φιλικότητα ανθρώπων, ασφάλεια του προορισμού, χαλαρό lifestyle, οργανωτική αποτελεσματικότητα) και σε παραδόσεις (αρχαία ιστορία, ήθη, έθιμα, γαστρονομία, μουσική).

Η τοποθέτηση του Ομίλου εκφράζεται και μέσα από το λογότυπο και το σλόγκαν. Το λογότυπο αποτελεί βάση επικοινωνίας, καθώς οι εικόνες και τα σύμβολα αποτελούν παγκόσμιο κώδικα, ξεπερνώντας γλωσσικές διαφορές και ιδιαιτερότητες. Το λογότυπο ταυτοποιεί τον προορισμό και υπογράφει τα μηνύματά του. Προσελκύει το ενδιαφέρον και προκαλεί την φαντασία του υποψήφιου τουρίστα, δημιουργώντας καθαρή και συγκεκριμένη εικόνα στο μυαλό του. Το λογότυπο πρέπει να είναι απλό, πρέπει να δημιουργεί έντονο οπτικό ερέθισμα, πρέπει να είναι εφαρμόσιμο (σε τηλεοπτικές παραγωγές, στο διαδίκτυο, σε αφίσες, στον τύπο, περιοδικά και εφημερίδες, σε μπροσούρες, σε καταλόγους, σε οδηγούς, σε κατασκευές για stands εκθέσεων κ.λ.π.).

Το σλόγκαν είναι η επικοινωνιακή γέφυρα μεταξύ της εικόνας που αντιλαμβάνεται η ζήτηση και της ταυτότητας του προορισμού, όπως αυτή εκφράζεται από την υπάρχουσα προσφορά τουριστικών υπηρεσιών και εμπειριών. Το σλόγκαν πρέπει να είναι σύντομο, εύηχο, εύληπτο, να έχει λογική συνέχεια, να είναι εύκολα επαναλαμβανόμενο και κυρίως να μνημονεύεται εύκολα. Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να εξασφαλίζονται με την μεταφραστική απόδοση του σλόγκαν σε όλες τις γλώσσες των αγορών – στόχων (**GRECOTEL: Η Μεγαλύτερη Αλυσίδα Ξενοδοχείων Πολυτελείας Στην Ελλάδα**).

6.2.6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Επαγγελματική αντιμετώπιση

Η Ηγεσία του Ομίλου έχει αναθέσει την επικοινωνιακή στρατηγική σε κορυφαίους επικοινωνιακούς συμβούλους, οι οποίοι γνωρίζουν από Δημόσιες Σχέσεις.

Έρευνα

Η επικοινωνία χρειάζεται έρευνα από την αρχή μέχρι το τέλος. Στην αρχή για να ξέρει η Διοίκηση του Ομίλου τι θα κάνει, στη διάρκεια των εφαρμογών για τον έλεγχο της διαδικασίας και στο τέλος για να μετρήσει την αποτελεσματικότητά της.

Ενιαία επικοινωνιακή πολιτική από τον Όμιλο

Ανάπτυξη συνεργιών (ενέργειες από κοινού με άλλους κλάδους ελληνικών προϊόντων – υπηρεσιών) και στόχευση αγορών (επιλογή της αγοράς που θα μεγιστοποιήσει το αποτέλεσμα).

6.2.7. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα της Διοίκησης του Ομίλου είναι και αυτό των τιμών. Η τιμή πρέπει να αντιστοιχίζεται ορθά και αποσοεκτα με την ποιότητα τ προσφερόμενων υπηρεσιών.

Πολλές φορές η επιχείρηση δεν πουλάει στις τιμές που θα ήθελε η ίδια, αλλά στις τιμές που της επιβάλλουν οι τουριστικοί πράκτορες με τους οποίους συνεργάζεται. Είναι γνωστό ότι οι τιμές καθορίζονται από την αγορά, από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης. Για να γίνει η επιχείρηση ανταγωνιστική πρέπει να προσφέρει value for money (αντίτιμο). Για να δώσει το καλύτερο αντίτιμο, εκτός από ποιοτικές υπηρεσίες, πρέπει να έχει και ικανή πληροφόρηση για την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών της. Η πληροφόρηση αυτή δεν μπορεί να προέλθει από έρευνα που θα κάνει η κάθε τουριστική επιχείρηση ξεχωριστά. Είναι δουλειά και υποχρέωση της Πολιτείας να αναλάβει τη σχετική πρωτοβουλία, η οποία εντάσσεται στη γενικότερη ανάγκη για επιστημονική υποστήριξη της τουριστικής πολιτικής.

6.2.8. ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το τακτικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια σειρά ενδεικτικών ενεργειών και δράσεων μάρκετινγκ του αντίστοιχου τμήματος του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη που κρίνονται απαραίτητες ώστε να εξασφαλίσουν ένα σημαντικό επίπεδο

αποτελεσματικότητας στην προσπάθεια προώθησης των υπηρεσιών των ξενοδοχείων. Οι υποδομές τακτικού μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες:

Έρευνα αγοράς

Το τμήμα μάρκετινγκ του Ομίλου έχει αναπτύξει ένα τακτικό και κατανοητό σύστημα συλλογής πληροφοριών για δυνητικούς και υπάρχοντες πελάτες με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών μάρκετινγκ. Η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών δομείται ως εξής:

- Δύο φορές το χρόνο ερευνά στρατηγικές αγορών με στόχο την ανάλυση της εξέλιξης του τουρισμού στο εσωτερικό κάθε χώρας, των κινήτρων, συμπεριφορών και τάσεων, αντιλήψεων για τον Όμιλο. Οι μεθοδολογίες που ακολουθεί είναι τηλεφωνική έρευνα και συνεντεύξεις με σημαντικούς μεσάζοντες του τουρισμού.
- Έρευνα αγοράς σε αναδυόμενες αγορές με συγκεκριμένη θεματολογία για τον καθορισμό νέων ευκαιριών και την καλύτερη κατανόηση συγκεκριμένων γεγονότων (ύφεση κ.λ.π.). Οι μεθοδολογίες που ακολουθεί είναι η ανάλυση δεδομένων και οι συνεντεύξεις με ειδικούς.
- Συνεχείς έρευνες ταξιδιωτών κατά την αναχώρησή τους από κάποιο ξενοδοχείο, για την καλύτερη γνώση των πελατών των ξενοδοχείων του Ομίλου και την αξιολόγηση της εξέλιξης της ζήτησης, συνήθως κατά τη διάρκεια ενός έτους, βάση ερωτηματολογίου στο οποίο απαντώνται: προφίλ (προσωπικά στοιχεία όπως, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, επάγγελμα, οικονομική κατάσταση, τόπος από όπου προέρχονται, ενδιαφέροντα κ.λ.π.), περιοχές που επισκέφτηκαν γενικότερα, κίνητρα, συμπεριφορές, πηγές πληροφοριών, βαθμός ικανοποίησης των διαφορετικών υπηρεσιών κατά τη διαμονή τους και αξιολόγηση της σπουδαιότητάς τους. Η μεθοδολογία που ακολουθεί είναι η έρευνα καταναλωτή.

Βάση δεδομένων MME

Δημιουργία μιας περιεκτικής και αναλυτικής βάσης δεδομένων δημοσιογράφων και μέσων: εφημερίδες, περιοδικά, πρακτορεία τύπου, τηλεόραση, κανάλια και συγκεκριμένα προγράμματα, ράδιο, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, περιοδικά εξειδικευμένα (όπως το G MAGAZINE της GRECOTEL), διαφημιστικές εταιρίες, ελεύθεροι δημοσιογράφοι. Η ενέργεια αυτή της επιχείρησης βοηθάει τις Δημόσιες Σχέσεις της επιχείρησης, τις επαφές της για διαφημιστικές εκστρατείες και τις εμφανίσεις της στον τύπο και στην τηλεόραση. Η πληροφορία είναι δομημένη έτσι

ώστε να δίνει λεπτομέρειες για τα στοιχεία επικοινωνίας, το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, την αγορά στόχο κ.λ.π..

Βάση Δεδομένων Πελατών

Δημιουργία βάσης δεδομένων με λεπτομερείς πληροφορίες για δυνητικούς και υπάρχοντες πελάτες των ξενοδοχείων. Η συγκεκριμένη βάση δεδομένων είναι προσβάσιμη από το διαδίκτυο και επιτρέπει την αποστολή προσφορών από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, καθώς και τη καταγραφή των παραπόνων και των ενστάσεων των πελατών.

Τράπεζα φωτογραφιών

Δημιουργία αρχείου υψηλής ποιότητας φωτογραφιών, συμπεριλαμβάνοντας μίγμα περιγραφικών περιεχομένων. Η τράπεζα φωτογραφιών, διαθέτει μηχανή αναζήτησης με βάση το θέμα (το κάθε ξενοδοχείο, τη κάθε περιοχή) και είναι διαθέσιμη για όλες τις προωθητικές ενέργειες του Ομίλου.

Τράπεζα ταινιών / φιλμ

Δημιουργία αρχείου με υψηλής ποιότητας video, με σκεπτικό αντίστοιχο της τράπεζας φωτογραφιών.

6.2.9. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η εσωτερική πολιτική του Ομίλου στηρίζεται στη πολιτική αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδανικές συνθήκες εργασίας

Η εταιρία έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ιδανικές συνθήκες εργασίας, με αποτέλεσμα την πλήρη ικανοποίηση των ανθρώπων της, που αντανακλάται στο φιλικό χαμόγελο και στην επαγγελματική ευσυνειδησία τους. Αυτή η πολιτική εκφράζεται μέσα από την ασφάλεια των εργαζομένων την αυτοεκτίμηση της ίδιας σε όλα τα επίπεδα απασχόλησης, ενθαρρύνοντας τη παραγωγικότητα, τη μετεκπαίδευση και την επαγγελματική αναβάθμιση.

Εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η Διοίκηση του Ομίλου ενθαρρύνει τη συνεχή ανέλιξη του προσωπικού εφαρμόζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στα ξενοδοχεία και την ενίσχυση της έννοιας της φιλοξενίας.

6.2.10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Στοχεύοντας στην οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης, η Διοίκηση του Ομίλου επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών της μέσα από:

- την αύξηση των πωλήσεών της και τη μείωση του κόστους παραγωγής της
- την έγκυρη αντιμετώπιση των ζημιών της
- τη μείωση του κόστους κεφαλαίου της και την αύξηση των χρηματικών διαθεσίμων της (ταμείο)
- τη μείωση των λειτουργικών της εξόδων και την αύξηση των λειτουργικών εσόδων της
- τη πραγματοποίηση επενδύσεων σε ακίνητα
- την πρόβλεψη κινδύνων στην οικονομία της χώρας για την έγκυρη και αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

6.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ (ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ)

Η μεγιστοποίηση των ωφελειών από τους Ολυμπιακούς Αγώνες για τον τουρισμό προϋποθέτει την άμεση δράση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Ακολουθεί μια σειρά ενεργειών που ακολουθεί η Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη:

1. Επένδυση στην Εθνική Υπερηφάνεια. Διερεύνηση των γεωγραφικών αγορών του ελληνικού τουρισμού επωφελούμενοι της παγκόσμιας αυξημένης αναγνωρισιμότητας της Ελλάδας και της διείσδυσής της σε ειδικά κοινά. Μετά την ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας και γραφείου σε Σόφια (Βουλγαρία) και Μόσχα (Ρωσία) αντίστοιχα, έχει προγραμματιστεί η δημιουργία παρόμοιων εγκαταστάσεων και σε άλλες Ευρωπαϊκές πόλεις.

2. Μείωση της σχετικής εξάρτησης από τις παρούσες γεωγραφικές αγορές με την προσέλκυση νέων τμημάτων της τουριστικής ζήτησης, όπως είναι η Πελοπόννησος. Τη μεγαλύτερη προσφορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών παρατηρούμε σε Κρήτη, Δωδεκάνησα και Στερεά Ελλάδα. Με τη λειτουργία ενός πρωτοποριακού για τα ελληνικά δεδομένα ξενοδοχειακού συγκροτήματος, το Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη της Πελοποννήσου, ο Όμιλος αποσκοπεί στη σημαντική αύξηση του μεριδίου του στην αγορά, καθώς, κατά τα φαινόμενα, η Πελοπόννησος θα είναι ο νέος μεγάλος ελληνικός τουριστικός προορισμός τα επόμενα χρόνια.

3. Μείωση της εποχικότητας της ζήτησης με τη στόχευση διαφορετικών τμημάτων της αγοράς ως προς την παρακίνηση για ταξίδι και κοινωνικό – οικονομικό προφίλ, αφού επενδύει στον ειδικό τουρισμό. Στο ξενοδοχειακό συγκρότημα υπάρχει Συνεδριακό κέντρο, κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας, καθώς και Αθλητικό κέντρο.

4. Επικοινωνία και διατήρηση επαφών με τα ΜΜΕ (αποστολή ενημερωτικών δελτίων, οργάνωση συναντήσεων της Διοίκησης του Ομίλου με τους εκπροσώπους των ΜΜΕ, πρόσκληση των πλέον δραστήριων δημοσιογράφων να ταξιδέψουν και να γνωρίσουν τα ξενοδοχεία του Ομίλου). Είναι υποχρέωση της Διοίκησης του Ομίλου να ενημερώνει τακτικά και με συνέπεια τα διεθνή, αλλά και εγχώρια ΜΜΕ, αν επιθυμεί την προβολή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών που προσφέρει η αλυσίδα ξενοδοχείων της Grecotel.

5. Δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών με εταιρίες σε διάφορους τουριστικούς τομείς - αεροπορικές εταιρίες και εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων - μέσα στα πλαίσια της αποδοτικής επικοινωνιακής πολιτικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Επίσης, συνεργάζεται σε μεγάλο βαθμό, με οργανισμούς μη τουριστικούς όπως, τράπεζες (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)¹³, εταιρίες τηλεπικοινωνιών (Vodafone), πολυκαταστήματα κ.ά..

6. Ανάπτυξη νέων Προϊόντων και Εμπειριών (προσφορά τουριστικών λεωφορειών για ξενάγηση στους πλησιέστερους αρχαιολογικούς χώρους, ημερήσιες κρουαζιέρες με μικρά σκάφη, ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με τη μορφή εμπειριών). Η κοινωνία αλλάζει, εισερχόμαστε πλέον στην «ονειρεμένη» κοινωνία. Οι άνθρωποι αναζητούν συναισθήματα και εμπειρίες αντί για απλές υπηρεσίες. Ένα μοντέρνο τουριστικό σύστημα πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτή την εξέλιξη αναπτύσσοντας νέα προϊόντα στη μορφή των εμπειριών.

7. Δημιουργία νέας τοποθέτησης, όσον αφορά τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, που θα αναδεικνύει τη νέα εικόνα του ελληνικού τουρισμού (ανάπτυξη και βελτίωση βασικών, τεχνικών, κοινωνικών υποδομών και υπηρεσιών).

8. Αντιμετώπιση κατά προτεραιότητα των πλέον ανταγωνιστικών τμημάτων της αγοράς.

¹³ Συνεργασία της MasterCard με την Grecotel, Παράρτημα ΣΤ', σελ 132.

. Διαφημιστική εκστρατεία για τη οιαχυση της αναγνωρισιμότητας σε νέα τμήματα της αγοράς.

10. Διαφημιστική εκστρατεία για ευρεία γκάμα ειδικών υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία του Ομίλου πέρα από ήλιο, θάλασσα και αρχαία (πολιτιστικά μνημεία).

11. Επικοινωνία του εκσυγχρονισμού της προσφοράς του ελληνικού τουρισμού. Η διεθνής ζήτηση έχει αντιληφθεί τις νέες αθλητικές, μεταφορικές και τεχνολογικές υποδομές. Τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή για προβολή των βελτιώσεων στο επίπεδο της προσφοράς των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

12. Ξεκίνημα καμπάνιας με e-mail σε επιλεγμένους αποδέκτες.

13. Δημιουργία δράσεων εσωτερικού μάρκετινγκ που θα βελτιώσουν την εικόνα και τη σημασία της προσφοράς των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στη κοινωνία.

14. Προσφορά ασφάλειας και ιδανικών συνθηκών εργασίας στο προσωπικό των ξενοδοχείων του Ομίλου.

15. Σχεδιασμός εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη.

16. Τα τελευταία δέκα χρόνια, παράλληλα με τα εσωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα, η Grecotel ενθαρρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού της σε πολλά διεθνή και ελληνικά προγράμματα (Leonardo da Vinci, Adapt, Equal) και επαγγελματικά ταξίδια, με στόχο πάντα την ανέλιξη των υπαλλήλων, σε συνδυασμό και με την επαγγελματική εμπειρία.

17. Προσφέρει δωρεάν μεταφορά του προσωπικού στους χώρους εργασίας.

18. Η επιτυχημένη πορεία της Grecotel οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό της. Για το λόγο αυτό δε μεριμνά μόνο για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τις οικογένειές τους, με bonus, δώρα γάμου και γενεθλίων, εκπτώσεις εν οίκω, δωρεάν ταξίδια στο εξωτερικό και την ίδρυση ιδιωτικής τράπεζας αίματος.

19. Υποστηρίζει με πίστη και συνέπεια το Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτισμού που πρώτη έχει δημιουργήσει από τις άλλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, αποσκοπώντας στη βέλτιστη λειτουργία κάθε ξενοδοχείου Grecotel με τη μικρότερη δυνατή επιβάρυνση για το περιβάλλον.

20. Επενδύει στον εναλλακτικό τουρισμό. Η φάρμα Agreco στο χωριό Άδελε, στο Ρέθυμνο της Κρήτης αποτελεί υπόδειγμα παραδοσιακής και σύγχρονης καλλιέργειας οπωροκηπευτικών και εκτροφής ζώων με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους. Τα

βιολογικά προϊόντα της Agreco καταναλώνονται σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της Grecotel.

21. Δημιουργία ενός προγράμματος έξτρα παροχών για τους πιστούς πελάτες, το Privilege Club με 80.000 μέλη, οι οποίοι φιλοξενήθηκαν σε κάποιο από τα ξενοδοχεία από 2 μέχρι 60 φορές. Το Counter Club, που εγκαινιάστηκε το 1997, έχει ως στόχο τη καλύτερη δυνατή συνεργασία της Grecotel με τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά πρακτορεία της Ευρώπης και αριθμεί 14.000 μέλη.

Συνέπεια των ενεργειών αυτών της Διοίκησης του Ομίλου Δακαλαντωνάκη αποτελεί η διεθνής αναγνώριση και, κυρίως, η στενή σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τον πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού. Σε αυτή τη φάση της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού, τα ανώτατα επιτελικά στελέχη του Ομίλου προσπαθούν να διαβεβαιωθούν, ότι η στρατηγική που επιλέχθηκε, εφαρμόζεται σωστά και επιτυγχάνει την αποστολή και τους στόχους της ξενοδοχειακής αλυσίδας Grecotel.

Βασικός σκοπός της διαδικασίας του ελέγχου είναι να προλαμβάνει και να ειδοποιεί έγκαιρα τα επιτελικά στελέχη του Ομίλου για την ύπαρξη ενός προβλήματος ή για ένα πρόβλημα που πιθανό να προκύψει, προτού το πρόβλημα μεγιστοποιηθεί.

Κατά τον έλεγχο γίνεται σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με τους καθορισθέντες στόχους. Σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων, καταβάλλεται προσπάθεια για τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και ενεργειών, ώστε εάν είναι δυνατόν, να εξαλειφθούν εντελώς τα αίτια που προκάλεσαν την απόκλιση αυτή.

Ο έλεγχος δε γίνεται μόνο απολογιστικά, δηλαδή αφού το πρόβλημα έχει συμβεί, μπορεί να γίνει και προληπτικά. Στην περίπτωση της Grecotel αναπτύσσεται **προϋπολογιστικός έλεγχος**¹⁴ για ενέργειες της επιχείρησης κατά το έτος 2004 (ίδρυση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη Πελοποννήσου), καθώς τα απολογιστικά δεδομένα (ποσοτικά ή ποιοτικά) δεν έχουν γίνει ακόμα γνωστά.

Κατά την πραγματοποίηση ενός προϋπολογιστικού ελέγχου χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια, με τα οποία γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης. Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια εκτίμησης όσον αφορά την απόδοση της επιχείρησης στο σύνολό της.

Τα κριτήρια εκτίμησης διακρίνονται σε ποιοτικά και ποσοτικά στα οποία πρέπει να ανταποκρίνεται η στρατηγική πολιτική που έχει επιλεγεί από τη Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη.

¹⁴ Σαρσέντης Β., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1996, σελ. 217-221.

7.1. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Μια στρατηγική πρέπει να εξυπηρετεί τη **συνέπεια**, τη **καταλληλότητα** και τη **λειτουργικότητα** προκειμένου να χαρακτηριστεί ως η ιδανική για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Επομένως, τα αρμόδια στελέχη του Ομίλου καλούνται να θέσουν και να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με την πιθανή αποδοτικότητα της στρατηγικής προτού αυτή τεθεί σε εφαρμογή. Οι απαντήσεις αυτές θα βοηθήσουν τα επιτελικά στελέχη να αποφασίσουν για την καταλληλότητα της στρατηγικής και για το πόσο είναι επιτεύξιμοι οι στόχοι που έχουν θέσει.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η Πελοποννήσος θεωρείται υποανεπτυγμένη όσον αφορά το ξενοδοχειακό δυναμικό της και ο ανταγωνισμός δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρός στη συγκεκριμένη περιφέρεια, ενδεικτικά αναφέρουμε τα εξής:

- Η δημιουργία του συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη, κατάφερε να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες της αγοράς, καθώς αποτελεί ασύγκρητο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, λόγω γεωγραφικής θέσης, οικονομικών συνθηκών και τεχνολογικών καινοτομιών που προσφέρει στην ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου.
- Το ξενοδοχειακό συγκρότημα και όλες οι υπηρεσίες που προσφέρει όπως Συνεδριακό Κέντρο, Ιαματικά Λουτρά και Κέντρο Θαλασσοθεραπείας αποτελούν ασπίδα έναντι των ανταγωνιστών της, αφού αγγίζουν πολύ υψηλά πρότυπα και περικλείονται σε μία κοινή έκταση 1.900 στρεμμάτων.
- Σε οποιαδήποτε μεταβολή της αγοράς (πχ. δημιουργία κοντινής ξενοδοχειακής μονάδας) ο Όμιλος μπορεί να ελιχθεί ανάλογα (π.χ. μείωση των τιμών, προσφορά ελκυστικών πακέτων διαμονής, ειδικές εκπτώσεις και προσφορές κ.ά).
- Το συνεδριακό κέντρο του συγκροτήματος είναι άρτια εξοπλισμένο και σε οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη της αγοράς ή καταστροφή του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού ο Όμιλος έχει τη δυνατότητα να προσφέρει χρήματα για την αγορά νέων μηχανημάτων.
- Η ύπαρξη του συνεδριακού κέντρου στον ίδιο χώρο με τα ξενοδοχεία συμβάλλει στην αύξηση της πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων, αφού άτομα που παρεβρίσκονται σε πολυήμερα συνέδρια υποχρεούνται να διαμείνουν σε δωμάτια του συγκροτήματος συνδυάζοντας επαγγελματική

δραστηριότητα με διακοπές αναψυχής. Έχει, ήδη, ξεκινήσει η κατασκευή του τέταρτου ξενοδοχείου Iliá Palms με σκοπό να εξυπηρετεί επιπλέον κοινό σε περίπτωση πληρότητας των ξενοδοχείων του συγκροτήματος.

- Ο βαθμός ανάληψης κινδύνου είναι αποδεκτός από την ανώτατη Διοίκηση χωρίς να θέτει σε κίνδυνο όλο τον Όμιλο αφού πρόκειται για ένα σχέδιο δράσης που αφορά ένα μέρος του συνόλου της ξενοδοχειακής δυναμικότητας της Grecotel.
- Η στρατηγική που ακολουθείται βασίζεται κυρίως σε εξωτερικούς πόρους (Γ' Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης) των οποίων η συνεχής ύπαρξη των κονδυλίων για την υλοποίηση του προγράμματος είναι δεδομένη. Επιπλέον πόροι θα είναι διαθέσιμοι από τον ίδιο Όμιλο Δασκαλαντωνάκη για την αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών.
- Ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησης των στόχων ισοδυναμεί με το χρονικό διάστημα εφαρμογής της ανάλογης στρατηγικής πολιτικής.
- Κατά την εφαρμογή κάθε στρατηγικής πολιτικής που ακολουθείται γίνονται τακτικές αναπροσαρμογές, ανάλογα πάντα με τις αντίστοιχες αλλαγές των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία των ξενοδοχείων.
- Τα συστήματα κινήτρων (υλικών και ηθικών αμοιβών), είναι σχεδιασμένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε, αν χρειαστεί, να δώσουν ώθηση και να ενθαρρύνουν την προσπάθεια των εργαζομένων προς την επιθυμητή κατεύθυνση (στοχεύουν στη μη χαλάρωση του συντονισμού και της συνεργασίας του προσωπικού).
- Οι φιλοδοξίες των βασικών επιτελικών στελεχών έχουν ληφθεί υπόψη, ώστε να εμπλέκονται στις αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική του Ομίλου. Παράλληλα, υπάρχει ομόφωνη γνώμη μεταξύ των επιτελικών στελεχών, ότι η συγκεκριμένη στρατηγική πολιτική θα λειτουργήσει.
- Σημαντικότερο όλων είναι το γεγονός ότι, η επιλεγείσα στρατηγική βασίζεται στις δυνάμεις της επιχείρησης και προσπαθεί να εξαλείψει τις αδυναμίες της, όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της, και ταυτόχρονα εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και είναι μάχιμη απέναντι στους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η χρήση των παραπάνω ποιοτικών κριτηρίων αναγκάζει τα στελέχη να κάνουν τη στρατηγική επιλογή τους ενόψει των αποφάσεων της ανάλυσης και της εφαρμογής της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

7.2. ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Τα ποσοτικά κριτήρια αφορούν τα οικονομικά στοιχεία που προέρχονται από τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Παρατηρώντας τα συγκεκριμένα στοιχεία της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. έως και το 2003, μπορούμε να κάνουμε μία εκτίμηση για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μετά και την επένδυσή της στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη.

Από την ανάλυση των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως της ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. προκύπτουν τα εξής:

Από βραχυχρόνιας σκοπιάς, η επιχείρηση παρά τους χαμηλούς αριθμοδείκτες ρευστότητας, αντιμετώπισε προβλήματα και στην εξόφληση των υποχρεώσεών της κατά την περίοδο 2001 έως και 2003.

Η διατήρηση των αριθμοδεικτών ρευστότητας σε χαμηλά επίπεδα, καθ' όλη την περίοδο 2001 έως και 2003, δείχνει ότι η διοίκηση της επιχείρησης προσπάθησε να χρησιμοποιήσει εντατικά τα υφιστάμενα κεφάλαια κινήσεως και να προγραμματίσει τις εισπράξεις και τις πληρωμές της έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Παρ' όλα αυτά, η θέση της επιχείρησης δεν μπορεί να θεωρηθεί καλή, καθώς οι αριθμοδείκτες ρευστότητας θεωρούνται ικανοποιητικοί για μία επιχείρηση που ανήκει στον τουριστικό κλάδο.

Από μακροχρόνιας σκοπιάς παρατηρήθηκε βελτίωση στη διάρθρωση των κεφαλαίων της. Τούτο επιτεύχθηκε χάρις στην παρακράτηση κερδών με τη μορφή αποθεματικών και τη διενέργεια υψηλών αποσβέσεων. Για την περαιτέρω βελτίωση της διαρθρωτικής σχέσεως των κεφαλαίων της επιχείρησης κρίνεται σκόπιμη η εφαρμογή μιας πιο συντηρητικής πολιτικής μερισμάτων και η παρακράτηση μεγαλύτερων ποσών από τα κέρδη της με τη μορφή αποθεματικών, ή με κεφαλαιοποίηση μέρους των προς διανομή μερισμάτων. Επίσης βελτίωση θα μπορούσε να επέλθει με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της. Πάντως, η προσφυγή της επιχείρησης στο δανεισμό για τη χρηματοδότησή της δεν είναι επωφελής για αυτήν, με τα ισχύοντα υψηλά επιτόκια χρηματοδοτήσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λεχθεί ότι, κατά τη χρονική περίοδο 2001 έως και 2003 η επιχείρηση εξασφάλισε τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση

των επιπλέον επενδύσεών της κυρίως από τις εργασίες της (παρακράτηση κερδών και αποσβέσεις).

Σχετικά με την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της επιχειρήσεως κατά την ίδια περίοδο, αυτή δεν μπορεί να κριθεί ικανοποιητική. Ωστόσο η βελτίωση των αποτελεσμάτων είναι δυνατή με αύξηση των πωλήσεών της και μείωση του κόστους παραγωγής.

Βελτίωση, επίσης, των αποτελεσμάτων της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με την εντατικότερη χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων και των κεφαλαίων της (αύξηση μετοχικού κεφαλαίου).

Παρόλα αυτά με την ίδρυση του Grecotel Olympia Riviera Resort στη Κυλλήνη αναμένεται να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της Grecotel και κατ' επέκταση η οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης (ΦΑΙΑΞ), καθώς το ξενοδοχειακό συγκρότημα θα κατέχει κυρίαρχη θέση στην προτίμηση των τουριστών, σύμφωνα με εκτιμήσεις των ειδικών¹⁵ στο τουριστικό κλάδο.

Συνεπώς, η στρατηγική πολιτική για κυρίαρχες επιχειρήσεις στην αγορά που έχει επιλέξει να ακολουθήσει η Διοίκηση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη και όχι η Διεύθυνση της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας Grecotel ξεχωριστά, θεωρείται συνεπής, λειτουργική και εξυπηρετεί την καταλληλότητα για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο Όμιλος, σύμφωνα πάντα με τον προϋπολογιστικό έλεγχο των επιτελικών στελεχών για τον ακριβή προσδιορισμό της αποτελεσματικότητάς της.

Άλλωστε, η στρατηγική αυτή πολιτική του Ομίλου κατάφερε να αναδείξει τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Grecotel ως τα κορυφαία της ξενοδοχειακής αγοράς, κατά την προσεκτική παρακολούθηση της μέχρι τώρα πορείας τους στον τουριστικό κλάδο.

¹⁵ Παρουσίαση του νέου καταλόγου της TUI, Παράρτημα ΣΤ', σελ. 130.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα του Ομίλου της Grecotel, όπως και οι περισσότερες μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις όλων των επιμέρους κλάδων της Τουριστικής Βιομηχανίας, προκειμένου να επιβιώσει, αλλά και να εξασφαλίσει παραπέρα δυνατότητες αναβάθμισης και προβολής του ξενοδοχειακού δυναμικού της, εκμεταλλευόμενη τις σχετικές ευκαιρίες, καλείται να ενταχθεί σε δίκτυα οικονομιών κλίμακας και γενικά συνεργασιών, να εκσυγχρονίσει, να οργανώσει και να εξειδικεύσει τις υπηρεσίες της, να εξασφαλίσει έγκυρη ενημέρωση για τις συνθήκες της αγοράς και τις εξελίξεις που επηρεάζουν τις συνθήκες αυτές και φυσικά να ενσωματώσει στη λειτουργία της τις νέες τεχνολογίες, επιτυγχάνοντας και τη δική της ενσωμάτωση σε ηλεκτρονικά δίκτυα πληροφόρησης και κρατήσεων.

Η αξιοποίηση των 1.900 στρεμμάτων στην ελκυστικότερη περιοχή της Πελοποννήσου, αποτέλεσε μεγάλη ευκαιρία για τον ήδη ισχυρό Όμιλο Δασκαλαντωνάκη (Grecotel) να δημιουργήσει ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα «τεραστίων διαστάσεων», το οποίο θα αποτελούσε πρότυπο για τα μέχρι πρότινος ελληνικά δεδομένα.

Η στρατηγική διαφοροποίησης του Ομίλου στην περιοχή της Κυλλήνης κατάφερε να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των τουριστών. Εκμεταλλευόμενος την ελλειπή υποδομή ξενοδοχειακών μονάδων, συνεδριακών κέντρων, ιαματικών λουτρών και κέντρων θαλασσοθεραπείας, καθώς και τον ελάχιστο αριθμό κλινών ανά ξενοδοχείο (84% κάτω των 100 κλινών) αξιοποίησε την ευρύτερη περιοχή δημιουργώντας πρότυπες εγκαταστάσεις, οι οποίες εξυπηρετούν τις ειδικές αυτές ανάγκες τουρισμού και προσέφερε επιπλέον 1.500 κλίνες στο ξενοδοχειακό δυναμικό της συγκεκριμένης περιφέρειας.

Παράλληλα, η Grecotel δημιούργησε ξενοδοχειακές μονάδες υψηλής ποιότητας στάθμης (ξενοδοχεία πολυτελείας), προσφέροντας αναβαθμισμένης ποιότητας υπηρεσίες σε περιοχές, όπου το ποσοστό μέσης προς χαμηλής ποιότητας στάθμης άγγιζε το 73% (ξενοδοχεία Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας).

Δύο από τα σημαντικότερα προβλήματα του ελληνικού τουρισμού: η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας και η έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, αναμένεται να περιοριστούν κατά ένα σημαντικό βαθμό, λόγω του ότι το ξενοδοχειακό συγκρότημα Grecotel Olympia Riviera Resort βρίσκεται σε περιοχές μέτριας προσέλευσης

τουριστών και αυξάνει τα κίνητρα έλξης πελατών ειδικού τουρισμού ανεξαρτήτως εποχικής περιόδου.

Επιπλέον, η σημερινή κατάσταση του Ελληνικού τουρισμού, η νέα εικόνα της Ελλάδας - αποτέλεσμα της επιτυχίας των Ολυμπιακών Αγώνων - και ο έντονος ανταγωνισμός, κατέστησαν αναγκαία την άμεση δραστηριοποίηση του Ομίλου σε περιοχές με ανεπαρκή ξενοδοχειακή προσφορά, όπως η Πελοπόννησος.

Σύμφωνα με μελέτη της ΣΕΤΕ για την τουριστική ανάπτυξη της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας (Ιανουάριος 2002), η περιφέρεια της Πελοποννήσου υστερεί τόσο σε ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα (21 κλίνες ανά 1.000 κατοίκους, ενάντι 60 κλινών στη χώρα ως σύνολο), όσο και στη δυναμική της τάσης εξέλιξης του τομέα (αύξηση κλινών κατά 4% την περίοδο 1992-2000, έναντι 29% στη χώρα ως σύνολο).

Δεδομένης της συμβολής του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη, η υστέρηση αυτή εκτιμάται ότι έχει κόστος για την περιφέρεια, που εκφράζεται σε χαμηλότερο βιοτικό επίπεδο, μεγαλύτερη ανεργία και στασιμότητα του πληθυσμού.

Εάν ο τουρισμός στην περιφέρεια ήταν το ίδιο ανεπτυγμένος, όπως και στο σύνολο της χώρας κατά μέσο όρο, το περιφερειακό ΑΕΠ θα ήταν υψηλότερο κατά 7 με 8 εκατοστιαίες μονάδες σε σχέση με το σημερινό του επίπεδο, ενώ θα είχαν δημιουργηθεί τουλάχιστον 12.000 με 15.000 πρόσθετες θέσεις απασχόλησης και ο πληθυσμός της περιφέρειας αντί μειώσεως κατά περίπου 5% στη δεκαετία 1991-2001, θα είχε παραμείνει σταθερός στα επίπεδα της προηγούμενης δεκαετίας.

Η εικόνα αυτή δε συμβαδίζει με την αφθονία τουριστικών πόρων στην περιοχή, αλλά και με την εκφρασμένη θετική στάση και βούληση των τοπικών φορέων και του πληθυσμού για την ανάπτυξη του τομέα στο μέλλον.

Αναδεικνύεται, λοιπόν, η πρόκληση για ανάπτυξη του τουρισμού στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας ως εργαλείου συνολικής ανάπτυξής της και αρχή αυτού του αναπτυξιακού σχεδίου αποτελεί η επένδυση του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη στην Κυλλήνη με τη δημιουργία του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Grecotel Olympia Riviera Resort and Olympia Convention Centre.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ - ΞΕΝΗ

- Ευθύμογλου Π., *Επιχειρησιακή Στρατηγική*, Θεσσαλονίκη 1990.
- Κανελλόπουλος / Κατσιούλας, *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση – Μέρος II Προγραμματισμός*, Αθήνα 1980.
- Κιόχος / Παπανικολάου, *Προγραμματισμός Δράσης Επιχείρησης*, Εκδόσεις Σταμούλης 2001.
- Νιάρχου Ν., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 5^η έκδοση.
- Πάντα / Καραγιάννη, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Έλλην, 2^η Έκδοση.
- Ρήγα Γ., *Τεχνικοοικονομική Ανάλυση II*, Εκδόσεις Έλλην.
- Σαρσέντης Β., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, Β' Έκδοση, Αθήνα 1996.
- Σκούντζος Θεοδ., *Οικονομικός Προγραμματισμός*, Αθήνα 1987.
- Τσακλαγκάνος Άγγ., *Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, 1998.
- Χρυσοκέρη Τρ., *Ανάλυση Ισολογισμών*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1999.
- Colier D., *Strategic Management in Diversified, Decentralized Companies*, Business Strategy 3, (1998).
- Gower, *Μάρκετινγκ 1– Ανάπτυξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Έλλην 1998.
- Greenley G, *Strategic Management*, Prentice Hall, 1989.
- Groppelli / Nikbakht, *Χρηματοοικονομική*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1996.
- Hitt / Ireland / Hoskison, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Ανταγωνισμός και Διεθνοποίηση*, Εκδόσεις Έλλην.
- Jain / Πολλάλης, *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Έλλην, 5^η έκδοση.

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- **Επιστημονικό Μάρκετινγκ**, Τεύχος 13, Φεβρουάριος 2005, Εκδόσεις Morax.
- **G Magazine**, 8th Issue, Καλοκαίρι 2005, Εκδόσεις Motibo.
- **Ημερησία**, Ειδήσεις, Ιανουάριος 2002.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- **Travel Time Magazine**, Νέα, Άρθρα (2004-2005), www.traveltimes.gr
- **Travel Daily News**, Ειδήσεις, Άρθρα, 2002, www.traveldailynews.gr
- **Uti news**, Εβδομαδιαία τουριστική εφημερίδα, www.uti.gr
- **Ναυτεμπορική**, Δελτία Τύπου, www.presspoint.gr

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- GRECOTEL: www.grecotel.gr
- ICAP: www.icap.gr
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων: www.sete.gr
- POET: www.poet.gr
- IMPACT: www.impact.gr
- EOT: www.gnto.gr
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο: www.grhotels.gr
- Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης: www.tourism-development.gr
- Τράπεζα Στατιστικής Μελέτης: www.statbank.gr
- Στατιστικές Μελέτες: www.statistics.gr
- Συνέδρια / Συνεδριακά Κέντρα: www.synedrio.gr
- Συνέδρια / Συνεδριακά Κέντρα: www.synedros.gr
- Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: www.wto.com
- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας: www.oe-e.gr
- Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας: www.westerngreece.gr
- Περιφέρεια Πελοποννήσου: www.peloponnisos.gr
- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών: www.ypetho.gr
- Εθνικό Τυπογραφείο: www.et.gr
- TUI: www.tui.com

ΜΕΛΕΤΕΣ

- *Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας*, ΣΕΤΕ, Ιανουάριος 2002.
- *Κλαδική Μελέτη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, ICAP, 2003.
- *Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας*, ICAP, 2003.

- Συμβουλευτική μελέτη αναφορικά με τη διαμόρφωση προτάσεων για στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού, Andersen, 2002.
- *Σχέδιο Δράσης για την Ποιοτική Αναβάθμιση του Ελληνικού Τουρισμού*, Howarth, 1995.
- *Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι*, ΣΕΤΕ, Φεβρουάριος 2002.
- *Πρόταση Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό*, ΣΕΤΕ, 2004.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- ΑΕΠ:** Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
- ΑΠΑ:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία
- Β' ΚΠΣ:** Δεύτερο Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης
- ΕΛΚΕ:** Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων
- ΕΟΤ:** Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
- ΕΣΥΕ:** Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
- ΕΤΑ:** Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης
- ΜΚΔ:** Μέση Κατά Κεφαλή Δαπάνη
- ΣΕΤΕ:** Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
- ΤτΕ:** Τράπεζα της Ελλάδος
- ΞΕΕ:** Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος
- WTO:** World Tourism Organization (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού)
- WTTC:** World Travel & Tourism Council (Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιού)

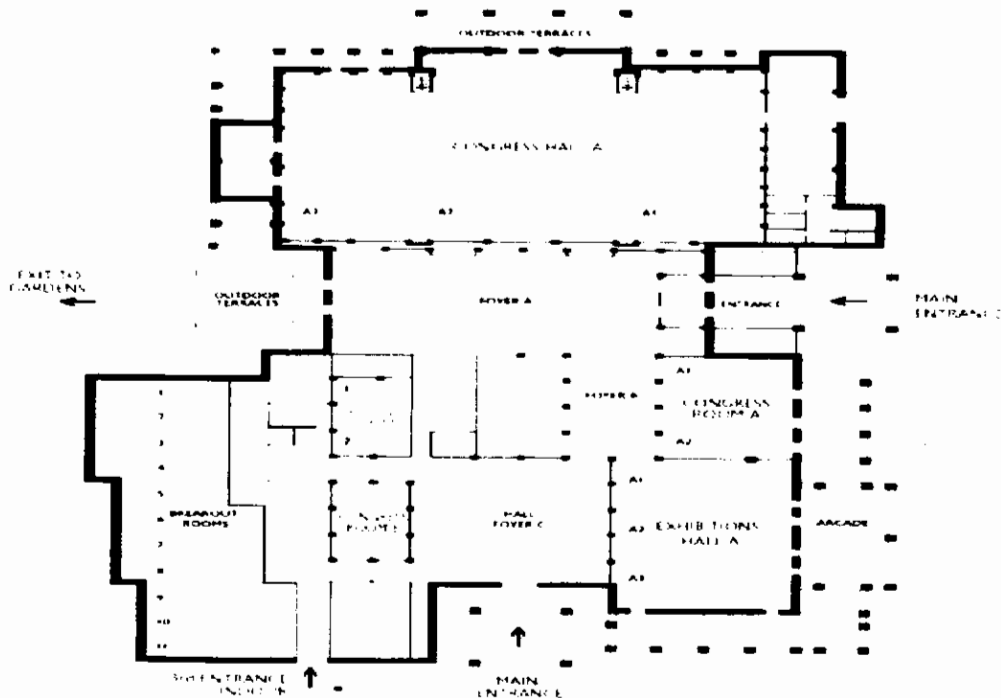
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Τεχνικός Εξοπλισμός Συνεδριακού Κέντρου (Olympia Convention Center)

| | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Congress Hall A1 | 11x27 | 285 | 300 | 70 | 100 | 250 | 200 |
| Congress Hall A2 | 18x30 | 540 | 500 | 150 | 200 | 500 | 500 |
| Congress Hall A3 | 11x27 | 285 | 300 | 70 | 100 | 250 | 200 |
| Congress Hall A all areas | 27x41 | 1.110 | 1.100 | 290 | 400 | 1.000 | 900 |
| Exhibition Hall B1 | 15x8 | 127 | 110 | 20 | 50 | 70 | 55 |
| Exhibition Hall B2 | 15x8 | 127 | 110 | 20 | 50 | 70 | 55 |
| Exhibition Hall B3 | 15x8 | 126 | 110 | 20 | 50 | 70 | 50 |
| Exhibition Hall B all areas | 25x15 | 380 | 330 | 60 | 150 | 210 | 160 |
| Congress Room C1 | 7,5x12 | 92 | 100 | 30 | 40 | 100 | 45 |
| Congress Room C2 | 7,5x12 | 92 | 100 | 30 | 40 | 100 | 45 |
| Congress Room C all areas | 12x15 | 185 | 200 | 60 | 80 | 200 | 90 |
| Meeting Room D | 8x11 | 91 | 100 | 20 | 40 | 130 | 50 |
| Meeting Room E | 8x7,5 | 60 | 70 | 15 | 30 | 100 | 35 |
| Meeting Room F1 | 5x9 | 45 | 50 | 10 | 20 | 70 | 25 |
| Meeting Room F2 | 5x9 | 46 | 50 | 10 | 20 | 70 | 25 |
| Meeting Room F all areas | 9x10 | 91 | 100 | 20 | 40 | 140 | 50 |
| TOTAL MEETING SPACE | | 2.008 | 1.730 | 430 | 670 | 1.780 | 1.335 |
| Breakout Rooms (11) | 5x7 | 35 | 33 | 11 | 29 | | |
| Foyer A | 15x35 | 515 | | | | 500 | 200 |
| Foyer B | 8x16 | 128 | | | | 100 | - |
| Foyer C | 15x21 | 320 | | | | 300 | 120 |
| TOTAL FOYER SPACE | | 998 | | | | 900 | 320 |
| Outdoor Space-Congress Hall A | 5x18 | 90 | | | | 100 | 30 |
| Outdoor Space-Congress Hall B | 7x45 | 315 | | | | 250 | 100 |
| Outdoor Space-Congress Hall C | 7x34 | 240 | | | | 160 | 40 |

Πηγή: Grecotel, Περιοδικό "G Magazine", Τεύχος 8ο, σελ. 101.

Κάτοψη Συνεδριακού Κέντρου (Olympia Convention Center)



Πηγή: Grecotel, Περιοδικό "G Magazine", Τεύχος 8ο, σελ. 101.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

| Πίνακας 1. Μεταφορές, επικοινωνίες, υγεία και εκπαίδευση στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας και την Ελλάδα (2001) | | | |
|---|---------------|----------------|-----------|
| | Δυτική Ελλάδα | Σύνολο Ελλάδας | % Ελλάδας |
| ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ | | | |
| Επιβατηγά αυτοκίνητα /1000 κατοίκους | 160,4 | 309,2 | 51,9% |
| Ταξί /1000 κατοίκους | 2,7 | 3,1 | 88,6% |
| Λεωφορεία /1000 κατοίκους | 1,4 | 2,5 | 58,6% |
| Φορτηγά /1000 κατοίκους | 99,7 | 99,0 | 100,7% |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ | | | |
| Κύριες τηλεφωνικές συνδέσεις* / 1000 κατοίκους | 419,4 | 516,2 | 81,2% |
| ΥΓΕΙΑ | | | |
| Ιατροί /1000 κατοίκους | 3,4 | 4,4 | 78,6% |
| Οδοντίατροι /1000 κατοίκους | 0,8 | 1,1 | 69,4% |
| Κλίνες Θεραπευτηρίων /1000 κατοίκους | 3,0 | 4,7 | 64,0% |
| Κλίνες Ιδιωτικών κλινικών / 1000 κατοίκους | 0,7 | 1,4 | 51,9% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | | | |
| Μαθητές Δημοτικού ⁺ /1000 κατοίκους | 60 | 59 | 101,7% |
| Μαθητές Δευτεροβάθμιας ⁺ / 1000 κατοίκους | 71 | 68 | 104,4% |
| Μαθητές ⁺ / διδάσκοντα στη γενική εκπαίδευση ^{**} /1000 κατοίκους | 11,5 | 11,9 | 96,4% |
| * Στοιχεία 2000 ⁺ Στοιχεία έναρξης 2001/2 | | | |
| ^{**} Δημοτικά, Γυμνάσια, και Ενιαία Λύκεια | | | |
| Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων All-media, ΕΣΥΕ, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 42 | | | |

| Πίνακας 2. Ακαθάριστο Προϊόν (ΑΕΠ) σε σταθερές τιμές 2002 (σε εκατομμύρια ευρώ) | | |
|--|---------------|----------------|
| | Δυτική Ελλάδα | Σύνολο Ελλάδας |
| 1999 | 6.649 | 125.140 |
| 2000 | 6.808 | 130.443 |
| 2001 | 7.065 | 135.766 |
| 2002 | 7.355 | 141.354 |
| 2003 | 7.652 | 147.060 |
| % στο σύνολο χώρας (1999-2003) | 5,2% | 100,0% |
| Μέσος ρυθμός ανάπτυξης (1999-2003) | 3,6% | 4,1% |
| Πηγή: Στοιχεία All-media, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 43 | | |

Πίνακας 3. Τομεακή Διάρθρωση Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) Δυτικής Ελλάδας (μέσος όρος 2000-2002)

| | Πρωτογενής | Δευτερογενής | Τριτογενής | Σύνολο |
|-------------------------------------|------------|--------------|------------|--------|
| Δυτική Ελλάδα | 13,2% | 18,7% | 68,1% | 100,0% |
| Ελλάδα | 7,1% | 22,0% | 70,9% | 100,0% |
| ΑΠΑ Δυτικής Ελλάδας ως %ΑΠΑ Ελλάδας | 9,7% | 4,4% | 5,0% | 5,2% |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 44

Πίνακας 4. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) Δυτικής Ελλάδας σε σταθερές τιμές 2002 (εκατομμύρια ευρώ)

| | Αιτωλοακαρνανία | Αχάϊα | Ηλεία | Δυτική Ελλάδα |
|------------------------------------|-----------------|-------|-------|---------------|
| 1999 | 1.993 | 3.260 | 1.396 | 6.649 |
| 2000 | 2.063 | 3.312 | 1.433 | 6.808 |
| 2001 | 2.167 | 3.426 | 1.472 | 7.065 |
| 2002 | 2.256 | 3.567 | 1.532 | 7.355 |
| 2003 | 2.347 | 3.711 | 1.594 | 7.652 |
| % στην περιφέρεια (1999-2003) | 30,5% | 48,6% | 20,9% | 100,0% |
| Μέσος ρυθμός ανάπτυξης (1999-2003) | 4,2% | 3,3% | 3,4% | 3,6% |

Πηγή: Στοιχεία All-media, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 45

Πίνακας 5. Ομαδοποιημένος ισολογισμός και λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως των επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδας (ΑΕ και ΕΠΕ) (σε χιλιάδες ευρώ)

| | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Καθαρά Πάγια | 712.530 | 636.934 | 516.735 | 405.633 | 316.706 |
| Κυκλοφορούν Ενεργητικό | 1.185.036 | 942.368 | 804.904 | 607.169 | 473.447 |
| Σύνολο Ενεργητικού | 1.897.566 | 1.579.302 | 1.321.638 | 1.012.802 | 790.153 |
| Ίδια Κεφάλαια | 804.889 | 718.500 | 603.939 | 443.337 | 240.162 |
| Μεσομακροχρόνιες υποχρεώσεις | 162.983 | 102.314 | 89.284 | 66.194 | 62.712 |
| Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις | 929.694 | 758.487 | 628.415 | 503.270 | 487.279 |
| Σύνολο Παθητικού | 1.897.566 | 1.579.302 | 1.321.638 | 1.012.802 | 790.153 |
| Πωλήσεις | 1.618.330 | 1.378.022 | 1.187.648 | 930.694 | 767.866 |
| Μικτό Περιθώριο | 318.063 | 269.214 | 241.082 | 189.343 | 149.187 |
| Χρηματοοικονομικές Δαπάνες | 31.939 | 29.049 | 30.249 | 24.841 | 25.966 |
| Λειτουργικά κέρδη | 65.629 | 66.152 | 65.020 | 54.215 | 27.808 |
| Κέρδη προ Φόρου Εισοδήματος | 62.187 | 63.155 | 57.436 | 45.651 | 23.174 |
| Αριθμός Επιχειρήσεων | 835 | 752 | 668 | 573 | 512 |

Πηγή: ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 46

| Πίνακας 6. Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες των επιχειρήσεων της Δυτικής Ελλάδας (ΑΕ και ΕΠΕ) | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 19,7% | 19,5% | 20,3% | 20,3% | 19,4% |
| Καθαρό περιθώριο κέρδους | 3,8% | 4,6% | 4,8% | 4,9% | 3,0% |
| Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων | 7,7% | 8,8% | 9,5% | 10,3% | 9,6% |
| Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων | 5,0% | 5,8% | 6,6% | 7,0% | 6,2% |
| Ξένα προς ίδια κεφάλαια | 135,8% | 119,8% | 118,8% | 128,4% | 229,0% |
| Μεσομακροχρόνιες υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια | 20,2% | 14,2% | 14,8% | 14,9% | 26,1% |
| Γενική Ρευστότητα | 127,5% | 124,2% | 128,1% | 120,6% | 97,2% |

Πηγή: ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 46

| Πίνακας 7. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) | | |
|---|----------------------|-----------------------|
| σε σταθερές τιμές 2002 (ευρώ) | | |
| | Δυτική Ελλάδα | Σύνολο Ελλάδος |
| 1999 | 9.197 | 11.498 |
| 2000 | 9.415 | 11.947 |
| 2001 | 9.777 | 12.412 |
| 2002 | 10.078 | 12.798 |
| % μέσου χώρας (1999-2002) | 79,1% | 100,0% |
| Μέσος ρυθμός ανάπτυξης (1999-2002) | 3,1% | 3,6% |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 47

| Πίνακας 8. Δημογραφικά χαρακτηριστικά Δυτικής Ελλάδας | | | |
|--|----------------------|----------------------|-------------------|
| | Απογραφή 1991 | Απογραφή 2001 | % Μεταβολή |
| Πληθυσμός | 707.687 | 740.506 | 4,6% |
| % πληθυσμού χώρας | 6,9% | 6,8% | |
| Μόνιμοι κάτοικοι | 695.044 | 721.541 | 3,8% |
| Πυκνότητα πληθυσμού (κάτοικοι/km ²) | 62,4 | 65,2 | |
| % αστικού πληθυσμού* | 56,5% | 55,6% | |

* Αστικός και ημιαστικός πληθυσμός για την απογραφή 1991
Πηγή: Στοιχεία All-media, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 42

Πίνακας 9. Ποσοστά επιχορήγησης ή φορολογικής απαλλαγής επενδύσεων σύμφωνα με τον αναπτυξιακό νόμο 2601/98 και τις τροποποιήσεις του

| ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ | Επιχορήγηση | Φοροαπαλλαγή |
|--|--------------------|---------------------|
| Όλες οι επενδύσεις [#] | 30% [#] | 70% |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ | | |
| Για νέες ξενοδοχειακές μονάδες (4 αστέρων και άνω) ή επέκταση υπαρχουσών ξενοδοχειακών μονάδων (4 αστέρων και άνω) | 20% | 40% |
| Για νέες ξενοδοχειακές μονάδες (3 αστέρων) ή επέκταση υπαρχουσών ξενοδοχειακών μονάδων (3 αστέρων) | 15%* | 40% |
| Για τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών οργανωμένων κατασκηνώσεων (campings)** | 25% | 60% |
| Για συνεδριακά κέντρα που αποτελούν μέρος ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, χιονοδρομικά κέντρα, λιμένες σκαφών αναψυχής (μαρίνες), κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας και κέντρα προπονητικού – αθλητικού τουρισμού. | 35%* | 70% |
| Για αυτοτελή συνεδριακά κέντρα τα οποία δημιουργούνται εκτός ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, γήπεδα γκολφ και αξιοποίηση ιαματικών πηγών | 40%* | 100% |
| Για μετατροπή παραδοσιακών ή διατηρητέων κτηρίων σε ξενοδοχειακές μονάδες. | 45%* | 100% |

[#] Οι παλαιοί φορείς που επενδύουν στη δημιουργία νέων γραμμών ή / και μονάδων παραγωγής δικαιούνται αν επιθυμούν επιχορήγηση 20% αντί της φοροαπαλλαγής.

^{**} Η επιχορήγηση δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό των € 60.000 για κάθε νέα θέση απασχόλησης που δημιουργείται από την επένδυση. Ο περιορισμός αυτός δεν ισχύει για επενδύσεις που δημιουργούν 200 νέες θέσεις απασχόλησης και έχουν προϋπολογισμό που υπερβαίνει το ποσό των € 40 εκατομμυρίων.

* Η επιχορήγηση δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό των € 60.000 για κάθε νέα θέση απασχόλησης που δημιουργείται από την επένδυση.

^{**} Οι ενισχύσεις εφαρμόζονται σε επενδύσεις μέχρι € 10 εκατομμύρια, ενώ δεν ισχύει η διάκριση παλαιών και νέων φορέων.

· Η επιχορήγηση δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό των € 60.000 για κάθε νέα θέση απασχόλησης που δημιουργείται από την επένδυση. Εξαιρέση αποτελούν τα γήπεδα γκολφ.

Πηγή: Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων (ΕΛΚΕ), ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 62

Πίνακας 10. Κατανομή συνόλου εγκεκριμένων επενδύσεων νόμου 2601/98 την περίοδο 1998-2002

| | Επενδύσεις | Ύψος Επενδύσεων (€ χιλιάδες) | Ύψος Επιχορήγησης (€ χιλιάδες) | Νέες Θέσεις Εργασίας | Νέες Θέσεις ανά Επιχείρηση |
|----------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Δυτική Ελλάδα | 139 | 204.768 | 61.195 | 1.691 | 36,2 |
| % συνόλου | 6,1% | 7,2% | 6,3% | 8,1% | |
| Σύνολο χώρας | 2.262 | 2.863.486 | 964.845 | 20.835 | 46,3 |

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, ICAP «Μελέτη Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας», 2003, σελ. 63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄
(Χρηματοοικονομικοί Δείκτες)

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

| Πίνακας 19. Αριθμοδείκτες περιθωρίου μικτού κέρδους (2001-2003) | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (%) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 30,53 | 31,25 | 27,86 |
| Α΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 28,27 | 30,38 | 31,05 |
| Β΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 30,29 | 34,77 | 33,40 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 29,69 | 32,13 | 30,77 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 27,47 | 34,16 | 35,46 |
| <i>Πηγή: ICAP - Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003</i> | | | |

| Πίνακας 20. Αριθμοδείκτες περιθωρίου λειτουργικού κέρδους (2001-2003) | | | |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (%) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 0,78 | -0,23 | -1,31 |
| Α΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 1,54 | 3,50 | 7,40 |
| Β΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 3,96 | 8,72 | 8,41 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2,09 | 3,40 | 4,83 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | -2,43 | 4,52 | 11,07 |
| <i>Πηγή: ICAP - Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003</i> | | | |

| Πίνακας 21. Αριθμοδείκτες περιθωρίου καθαρού κέρδους (2001-2003) | | | |
|---|--------------|-------------|--------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (%) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | -0,95 | -1,25 | -1,38 |
| Α΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 0,01 | 1,08 | 4,15 |
| Β΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 0,07 | 4,63 | 2,62 |
| ΣΥΝΟΛΟ | -0,29 | 1,49 | 1,80 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | -5,00 | 4,05 | 10,96 |
| <i>Πηγή: ICAP - Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003</i> | | | |

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

| Πίνακας 22. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (2001-2003) | | | |
|---|--------------|-------------|--------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (%) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | -3,32 | 1,46 | 3,02 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | -0,53 | 0,54 | 4,52 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 5,43 | 5,26 | 3,76 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 0,53 | 2,42 | 3,77 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | -9,07 | 6,39 | 19,39 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

| Πίνακας 23. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας απασχολουμένων κεφαλαίων (2001-2003) | | | |
|--|--------------|-------------|-------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (%) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | -1,13 | 2,66 | 2,41 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 1,07 | 1,43 | 4,73 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 2,67 | 4,75 | 4,75 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 0,87 | 2,95 | 3,96 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | -2,29 | 1,70 | 6,23 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

| Πίνακας 24. Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας (2001-2003) | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 2,02 | 2,75 | 2,40 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 2,97 | 2,76 | 3,73 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 3,41 | 4,27 | 5,82 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2,80 | 3,26 | 3,98 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 0,28 | 0,33 | 0,34 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

| Πίνακας 25. Αριθμοδείκτες ταμειακής ρευστότητας (2001-2003) | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 1,21 | 1,60 | 1,65 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 1,70 | 1,57 | 1,62 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 2,67 | 2,71 | 3,91 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2,80 | 1,96 | 2,39 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 0,05 | 0,04 | 0,05 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

| Πίνακας 26. Αριθμοδείκτες σχέσης ξένων προς ίδια κεφάλαια (2001-2003) | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (:1) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 3,37 | 2,72 | 1,75 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 2,38 | 2,55 | 1,49 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 2,00 | 1,33 | 1,72 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2,58 | 2,20 | 1,65 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 4,79 | 4,00 | 3,22 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

| Πίνακας 27. Αριθμοδείκτες μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια (2001-2003) | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| | (:1) | | |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 1,79 | 0,49 | 0,66 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 0,38 | 0,48 | 0,62 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 0,79 | 0,31 | 1,08 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 0,99 | 0,43 | 0,79 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 2,94 | 2,75 | 2,10 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

| Πίνακας 28. Αριθμοδείκτες κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών (2001-2003) | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Κατηγορία | 2003 | 2002 | 2001 |
| ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ | 15,56 | 16,55 | 14,01 |
| Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 97,82 | 125,96 | 179,23 |
| Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ | 161,36 | 134,80 | 101,63 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 53,79 | 92,44 | 98,29 |
| ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. | 0,56 | 1,32 | 2,02 |

Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

Πίνακας 29. ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΠΑΓΙΩΝ (2003)

| Εταιρίες | Πάγιο Ενεργητικό | Απορβέσεις | Υποχρεώσεις | Ίδια Κεφάλαια | Καθαρά Κέρδη |
|---|---------------------|------------|-------------|------------------|-----------------|
| 1 ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. | 281 519 428 | 32 751 675 | 167 736 114 | 108 670 289 | (4 360 116) |
| 2 ΗΛΙΟΣ Α.Ε. | 134 058 016 | 40 788 766 | 74 876 977 | 81 032 952 | 6 309 746 |
| 3 MARIS HOTELS TEAB Α.Ε. | 133 793 271 | 42 504 588 | 44 777 527 | 52 592 953 | 1 285 874 |
| 4 ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ε.Ε. | 127 882 118 | 11 063 581 | 7 034 917 | 151 245 316 | (154 807) |
| 5 ΑΛΝΤΕΜΑΡ Α.Ε.Τ.Ε. | 123 581 329 | 55 093 081 | 76 021 416 | 63 324 583 | 2 024 953 |
| 6 ΑΤΤΙΚΟΣ ΗΛΙΟΣ Α.Ε. | 108 972 475 | 5 869 979 | 98 859 908 | 14 167 243 | (5 680 474) |
| 7 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. | 107 553 452 | 8 454 057 | 18 359 443 | 91 512 985 | (3 428 179) |
| 8 ΚΥΠΡΙΩΤΗΣ, Γ., & ΥΙΟΙ Α.Ε. | 104 825 960 | 33 450 619 | 48 647 478 | 27 274 854 | (3 395 318) |
| 9 ΜΑΝΟ Α.Ε. | 97 342 225 | 4 253 562 | 19 548 884 | 80 075 155 | 159 100 |
| 10 ΜΗΤΣΗΣ CO. - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. | 96 746 601 | 47 730 394 | 38 844 167 | 36 860 541 | 1 359 885 |
| 11 ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ | 96 728 611 | 14 231 969 | 84 702 064 | 10 045 111 | (4 929 689) |
| 12 ΕΣΠΕΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. | 94 580 540 | 59 332 064 | 18 641 968 | 23 134 561 | (2 986 942) |
| 13 | 90 697 464 | | | | |
| 14 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΛΟΥΗΣ Α.Ε. | 87 316 269 | 43 617 051 | 61 209 168 | 11 921 139 | (3 047 994) |
| 15 ΚΑΨΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ Α.Ε. | 86 497 668 | 29 943 973 | 46 271 644 | 14 814 264 | 660 319 |
| 16 ΟΛΥΜΠΙΑΚΕΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ Α.Ε. | 84 137 183 | 23 454 420 | 34 288 909 | 32 307 050 | (4 097 515) |
| 17 ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε. | 82 150 885 | 57 368 792 | 18 627 789 | 23 356 713 | 510 801 |
| 18 DASKOTELS Α.Ε. | 77 749 427 | 55 398 375 | 18 550 999 | 18 904 868 | 1 098 039 |
| 19 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΟΤΟΥ Α.Ε. | 75 235 251 | 36 304 282 | 38 836 053 | 6 756 802 | (2 175 464) |
| 20 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΑΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. | 74 012 109 | 39 161 454 | 21 167 545 | 19 573 751 | 2 590 536 |
| 21 ΣΑΝΗ Α.Ε. | 71 245 855 | 31 057 551 | 25 458 917 | 28 183 446 | 3 229 581 |
| 22 ΚΑΡΑΒΕΛ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε. | 68 711 372 | 26 933 287 | 28 806 090 | 26 483 823 | 7 076 584 |
| 23 ΑΚΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α.Ε. | 66 407 767 | 22 140 458 | 30 822 427 | 16 716 892 | (2 810 213) |
| 24 ΣΑΝΓΟΥΙΝΓΚ ΧΟΤΕΛΣ Α.Ε. | 63 708 952 | 40 858 655 | 8 817 591 | 30 530 988 | 4 145 879 |
| 25 Ε.Π.Τ.Ε. Α.Ε. | 62 896 600 | 11 594 430 | 40 375 726 | 20 898 177 | 240 119 |
| 26 ΑΤΛΑΝΤΙΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. | 60 036 724 | 5 304 942 | 41 364 932 | 18 595 442 | (2 198 987) |
| 27 ΠΑΡΑΝΤΑΣ ΖΑΝΤΕ ΡΟΥΑΓΙΑΛ ΠΑΛΛΑΣ IV Α.Ε. | 55 349 636 | 11 353 633 | 4 755 372 | 39 566 927 | (759 082) |
| 28 CLUB MEDITERRANEE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. | 51 737 473 | 25 042 209 | 43 439 472 | 14 738 431 | (4 264 404) |
| 29 ΚΙΝΓΚ ΤΖΩΡΤΖ Α.Ε. | 50 611 069 | - | 46 493 183 | 8 880 063 | 155 190 |
| 30 ΕΛΟΥΝΤΑ Α.Ε. | 47 214 556 | 19 395 484 | 23 651 070 | 8 025 713 | (1 684 382) |

Σε Ευρώ, Copyright © 2005 ICAP Α.Ε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄

ICAP Α.Ε. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΦΑΙΑΣ Α.Ε.Τ.Α.

ΦΑΙΑΣ Α.Ε.Τ.Α.

| Α ΠΟΣΑ ΣΕ | EURO. | EURO. | EURO. |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| ΕΡΓΗΤΙΚΟ | 31/12/2003 | 31/12/2002 | 31/12/2001 |
| ΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ | 55.250.049 | 57.323.796 | 42.907.200 |
| ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ | 9.889.203 | 9.889.203 | 9.889.203 |
| ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ | 62.026.555 | 60.869.613 | 55.164.062 |
| ΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠ | 18.746.757 | 18.743.733 | 18.733.832 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ | 50.701.117 | 47.466.904 | 44.959.002 |
| ΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | 41.608.119 | 38.727.621 | 36.691.569 |
| ΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ. | 9.092.997 | 8.739.283 | 8.267.432 |
| ΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ | 34.949 | 34.449 | 37.296 |
| ΣΤΡΟΦΟΔΟΤΗΤΕΣ | 15.253.701 | 15.253.701 | 4.041.816 |
| ΙΟΘΕΜΑΤΑ | 288.362 | 335.137 | 237.540 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ | 27.530 | 41.410 | 5.096 |
| ΑΝΤΙΚΑΤΑΛΑΒΕΣ & ΥΛΙΚΑ | 260.832 | 293.728 | 232.444 |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ | 4.264.826 | 4.141.164 | 3.432.693 |
| ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤ | 3.949.557 | 4.139.878 | 3.403.991 |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΡΟΜ/ΤΕΣ | 315.270 | 1.286 | 28.502 |
| ΑΝΕΙΣΜΟΙ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ | 834.761 | 599.931 | 543.076 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ | 60.637.999 | 62.400.028 | 47.120.315 |
| <hr/> | | | |
| ΠΑΘΗΤΙΚΟ | | | |
| ΕΙΣΙΟΝ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 10.474.849 | 12.476.032 | 11.171.221 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ | 15.233.936 | 15.233.936 | 14.706.048 |
| ΙΟΘΕΜΑΤΙΚΑ | 5.426.611 | 5.353.976 | 4.940.847 |
| ΑΝΤΙΚΑΤΑΛΑΒΕΣ ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ | 10.185.697- | 8.111.880- | 8.475.675- |
| ΕΙΣΙΟΝ & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ | 30.967.859 | 34.447.931 | 23.564.606 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ | 30.842.140 | 34.322.212 | 23.482.320 |
| ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ | 125.719 | 125.719 | 82.286 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ | 19.195.290 | 15.476.065 | 12.384.489 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝ | 14.593.806 | 10.415.042 | 7.717.975 |
| ΕΙΣΙΟΝ ΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ | 3.153.457 | 3.526.879 | 3.755.839 |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΡΟΜ/ΤΕΣ | 1.448.027 | 1.334.144 | 910.674 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ | 60.637.999 | 62.400.028 | 47.120.315 |
| <hr/> | | | |

| ΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ | 1/1/2003 31/12/2003 | 1/1/2002 31/12/2002 | 1/1/2001 31/12/2001 |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ) | 18.814.161 | 19.472.581 | 19.538.845 |
| ΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ | 13.646.727 | 12.820.667 | 12.611.341 |
| ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ | 5.167.434 | 6.651.914 | 6.927.505 |
| ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔ | 193.052 | 208.344 | 220.993 |
| ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ | 2.176.837 | 2.481.872 | 2.129.399 |
| ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ | 3.645.430 | 3.489.593 | 2.831.279 |
| ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ | 461.780- | 888.792 | 2.187.821 |
| ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ | 198.701 | 180.069 | 559.779 |
| ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ | 686.822 | 271.739 | 581.890 |
| ΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ | 0 | 0 | 0 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ | 3.034.476 | 2.308.452 | 2.261.041 |
| ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤ. | 3.034.476 | 2.308.452 | 2.261.041 |
| ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ | 949.902- | 797.121 | 2.165.710 |
| ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ | 0 | 150.015 | 0 |

| ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ | 2003 | 2002 | 2001 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 9,07- % | 6,39 % | 19,39 % |
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ(2) | 2,96 % | 6,99 % | 12,37 % |
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ(1) | 2,29- % | 1,70 % | 6,23 % |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ | 27,47 % | 34,16 % | 35,46 % |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ | 2,43- % | 4,52 % | 11,07 % |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2) | 6,46 % | 16,66 % | 21,74 % |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1) | 5,00- % | 4,05 % | 10,96 % |
| ΕΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ. | 0,46 X | 0,42 X | 0,57 X |
| ΕΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ. | 1,81 X | 1,58 X | 1,77 X |
| ΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ | 1,04 :1 | 1,12 :1 | 0,89 :1 |
| ΚΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 4,79 :1 | 4,00 :1 | 3,22 :1 |
| ΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2) | 0,56 :1 | 1,32 :1 | 2,02 :1 |
| ΚΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 0,25 :1 | 0,27 :1 | 0,32 :1 |
| ΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ | 0,28 X | 0,33 X | 0,34 X |
| ΚΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ | 0,25 X | 0,31 X | 0,32 X |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. EURO | 13.807- | 10.400- | 8.171- |
| ΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. EURO | 41.443 | 46.924 | 34.736 |
| Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩ | 77 ΗΜ. | 78 ΗΜ. | 64 ΗΜ. |

| | | | |
|--------------------------------|--------|---------|---------|
| Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ. & ΠΙΣΤΩΤΩ | 84 ΗΜ. | 100 ΗΜ. | 109 ΗΜ. |
| ΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ | 8 ΗΜ. | 10 ΗΜ. | 7 ΗΜ. |

1) = ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (2) = ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣ.

| ΕΤΑΒΟΛΕΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ | 2003-2002 | 2002-2001 |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | -241,94% | -67,04% |
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ(2) | -57,65% | -43,49% |
| ΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ(1) | -234,71% | -72,71% |
| ΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ | -19,58% | -3,67% |
| ΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ | -153,76% | -59,17% |
| ΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(2) | -61,22% | -23,37% |
| ΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(1) | -223,46% | -63,05% |
| ΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ. | 9,52% | -26,32% |
| ΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ. | 14,56% | -10,73% |
| ΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙ | -7,14% | 25,84% |
| ΚΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 19,75% | 24,22% |
| ΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ(2) | -57,58% | -34,65% |
| ΚΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΑ | -7,41% | -15,63% |
| ΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ | -15,15% | -2,94% |
| ΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ | -19,35% | -3,13% |
| ΕΦΑΛΛΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΧΙΛ. EURO | 32,76% | 27,28% |
| ΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΕ ΧΙΛ. EURO | -11,68% | 35,09% |
| Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩ | -1,28% | 21,88% |
| Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ. & ΠΙΣΤΩΤΩ | -16,00% | -8,26% |
| ΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ | -20,00% | 42,86% |

1) = ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (2) = ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣ.

ΣΑΡ, Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, 2003

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ΄

(Δημοσιευμένα Άρθρα στον Ηλεκτρονικό Τύπο)

ΠΩΣ ΚΟΛΛΗΣΕ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΛΛΗΝΗ

Η έκταση 1.900 στρεμμάτων του Ε.Ο.Τ. στην Κυλλήνη αποτελεί ένα κύριο περιουσιακό στοιχείο με στρατηγική θέση στην τουριστική υποδομή της Δυτικής Ελλάδας. Θεωρητικά η ολοκλήρωση των διαδικασιών θα σήμαινε ότι τα ΕΛ.ΠΕ. για την ενέργεια ή ότι σημαίνει η αποκρατικοποίηση των Ναυπηγείων Σκαρामαγκά. Για τη Βιομηχανία. Ας πάρουμε τα πράγματα με τη σειρά.

Όταν στις 21 Μαΐου του 1998 υπογραφόταν η σύμβαση μίσθωσης μεταξύ του ΕΟΤ και των εκπροσώπων της Ανώνυμης Εταιρίας Λουτρά Κυλλήνης (η μόνη που συμμετείχε στον διαγωνισμό) για τουριστική αξιοποίηση με μακροχρόνια χρήση και εκμετάλλευση (44 χρόνια) της έκτασης 1.900 στρεμμάτων στη Κυλλήνη, όλοι πίστευαν ότι το «κακό ξορκίστηκε».

Αυτό θα σήμαινε οφέλη για τον ΕΟΤ και την ελληνική οικονομία, αξιοποίηση μιας σχολάζουσας και υποβαθμισμένης έκτασης προνομιακής τοποθεσίας και κυρίως ενίσχυση των δεικτών απασχόλησης μιας από τις περισσότερο πληγείσες περιοχές της ελληνικής Περιφέρειας. Η κοινοπραξία Λουτρά Κυλλήνης στην οποία συμμετείχαν - στην αρχική σύνθεσή της - μερικές από τις σημαντικότερες τουριστικές επιχειρήσεις και επιχειρηματίες όπως η οικογένεια Ν. Δασκαλαντωνάκη, η Grecotel, η Αγάπη ΑΕ, Δαφνίλα ΑΕ, η El Greco, η Ασημένια Ακτή ΑΕ, η Κάντια ΑΕ, η Γ. Δασκαλάκης ΑΕ, η Φαίαξ ΑΕ, η Ξενοδοχεία Ρεθύμνης ΑΕ, πρότεινε τελικά 200 εκατομμύρια δρχ. ετήσιο μίσθωμα και επενδύσεις εκσυγχρονισμού και νέων εγκαταστάσεων 13,8 δις. δρχ.. Η κοινοπραξία θα εκμεταλλευόταν την έκταση για τα επόμενα 44 χρόνια θα έπρεπε να υλοποιήσει την επένδυση και να λειτουργήσει από την ημερομηνία παραλαβής της έκτασης στο υδροθεραπευτήριο της Κυλλήνης. Ένα έργο προϋπολογισμού περίπου 7 δις. δρχ. που ο ΕΟΤ είχε κατασκευάσει και με τη «βοήθεια» του Β΄ ΚΠΣ που πέραν των άλλων έθετε και την υποχρέωση της ιδιωτικοποίησης. Δύο χρόνια μετά την υπογραφή της σύμβασης και χωρίς η έκταση της Κυλλήνης να έχει υποδεχθεί κάποιο έργο και ενώ η επένδυση δεν προχωρεί λίγο πριν ανοίξουν οι κάλπες των εκλογών της 9ης Απριλίου του 2000 τροποποιείται η σύμβαση δίνοντας στη κοινοπραξία παράταση στο χρόνο μίσθωσης, δυνατότητα στη μισθώτρια εταιρία να ζητήσει τη λύση της σύμβασης αζημίως στην περίπτωση που

ωοιοιστεί η προς οομηση έκταση αλλά και επιτρέπει μεταβίβαση μετοχών μεταξύ των μετόχων της εταιρίας.

Τον περασμένο χρόνο με νομοθετικές ρυθμίσεις αυξήθηκαν οι όροι δόμησης και τα ύψη, επιτρέποντας έτσι τη συγκέντρωση της δόμησης εκτός σχεδίου «διευκολύνοντας», σύμφωνα με πληροφορίες την επένδυση της Κυλλήνης.

19 Ιανουαρίου 2002, Ειδήσεις, Επιχειρήσεις, Ημερησία

PREUSSAG ΚΑΙ ΟΜΙΛΟΣ Ν. ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ ΣΤΗΝ ΚΥΛΛΗΝΗ

Εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο των μετόχων της **Preussag** η ισόποση ποσοστιαία συμμετοχή του κατά 50% μαζί με τον **Όμιλο Νίκου Δασκαλαντωνάκη**, στο μακρόπνοο και φιλόδοξο σχέδιο ανάπτυξης της έκτασης του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού στην **Κυλλήνη**.

Η εν λόγω επένδυση στον νομό Ηλείας, το ύψος της οποίας τελικά θα υπερβεί τα **58,7 εκατ. ευρώ** (20 δισ. δρχ.), θα πραγματοποιηθεί από την εταιρία **ΦΑΙΑΞ Α.Ε.** που ανήκει κατά 50% στους Ομίλους **Preussag** και **Δασκαλαντωνάκη**. Υπενθυμίζεται ότι τα συγκεκριμένα εταιρικά σχήματα συμμετέχουν και στη **Grecotel**. Υπογραμμίζεται δε ότι στην **ΦΑΙΑΞ Α.Ε.**, της οποίας ο κύκλος εργασιών στη χρήση 2001 άγγιξε τα **20,5 εκατ. ευρώ** (7 δισ. δρχ.), ανήκουν ήδη 4 ξενοδοχεία. Πρόκειται για τα **Corfu Imperial, Rhodos Royal, Pella Beach** και **Lakopetra Beach**. Το πλάνο ανάπτυξης της Κυλλήνης, ένα πρωτοποριακό έργο που πρόκειται να δεσπόζει στη τουριστική αγορά της Ανατολικής Μεσογείου, μεταξύ άλλων, θα περιλαμβάνει την κατασκευή 3 ξενοδοχείων 5 αστέρων συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών, **το μεγαλύτερο Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας** στην Ευρώπη, διαθέτοντας ταυτόχρονα σύγχρονο Συνεδριακό Κέντρο, Εμπορικό Χωριό και Αθλητικό Κέντρο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το σχεδιασμό ανάπτυξης του έργου έχει αναλάβει ένας εκ των μεγαλύτερων διεθνώς αρχιτεκτονικών οίκων.

Όπως επισημαίνει ο επικεφαλής του ομώνυμου Ομίλου κ. **Νίκος Δασκαλαντωνάκης**, η ανάπτυξη της έκτασης του ΕΟΤ στην Κυλλήνη, αποτελεί έργο ιδιαίτερης εμβέλειας για την ανέλιξη του ελληνικού τουρισμού, όχι μόνο εξ αιτίας της ποιότητας του project αλλά και λόγω της μετοχικής συμμετοχής σε αυτό της **Preussag**, του μεγαλύτερου Τουριστικού Οργανισμού στο κόσμο.

Ο κ. Δασκαλαντωνάκης καταλήγοντας αναφέρει ότι η συμμετοχή του Ομίλου Grecotel στην Κυλλήνη συμβάλλει άμεσα στην συνολική ανάπτυξη της Πελοποννήσου ως τουριστικού προορισμού.

Βίκυ Καραντζαβέλου, 23 Απριλίου 2002, Ειδήσεις, Travel daily news.gr

150 ΓΕΡΜΑΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΙ ΣΤΟ OLYMPIA RIVIERA

Εκατόν πενήντα Γερμανούς δημοσιογράφους φιλοξένησε το Grecotel Olympia Riviera στην Κυλλήνη, κατά τη διάρκεια επίσκεψης που διοργάνωσε η TUI, προκειμένου να γνωρίσουν από κοντά το "ξενοδοχείο του μέλλοντος". Οι δημοσιογράφοι ξεναγήθηκαν στους χώρους του ξενοδοχείου, όπου και παρέμειναν για 5 ημέρες, απολαμβάνοντας την υψηλή αισθητική και το άψογο service.

Το Grecotel Olympia Riviera είναι το νέο υπερσύγχρονο, 5 αστέρων ξενοδοχείο του ομίλου Δασκαλαντωνάκη και διαθέτει τέσσερις μονάδες, συνολικής δυναμικότητας 1.300 κλινών, μια ευρεία γκάμα αθλητικών δραστηριοτήτων, ανακαινισμένα θερμά λουτρά και το μεγαλύτερο κέντρο θαλασσοθεραπείας στην Ευρώπη. Σε εκδήλωση που διοργανώθηκε παρευρέθηκε ο υπουργός τουρισμού Δημήτρης Αβραμόπουλος, ο οποίος παρουσίασε στους Γερμανούς δημοσιογράφους το ελληνικό τουριστικό προϊόν, με ιδιαίτερη αναφορά στους Ολυμπιακούς Αγώνες, ενώ από πλευράς της TUI στην εκδήλωση παρέστησαν ο προεδρεύων πρόεδρος της TUI, dr. Boetther και σημαντικά στελέχη του γερμανικού κολοσσού. Τέλος, όσον αφορά την πορεία του γερμανικού ομίλου, τα καθαρά κέρδη κατά το 2ο τρίμηνο του 2004, που ανήλθαν σε 100 εκατ. ευρώ, είναι σχεδόν διπλάσια από τα 53 εκατ. ευρώ, που ήταν το ανάλογο περσινό χρονικό διάστημα.

6 Αυγούστου 2004, Νέα, TravelTimes.gr

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΤΗΣ TUI

Το Διοικητικό Συμβούλιο της TUI, του κορυφαίου ανά τον κόσμο Τουριστικού Οργανισμού επέλεξε την Grecotel και το νέο υπερπολυτελές συγκρότημα Olympia Riviera στην Κυλλήνη για την παρουσίαση σε 150 κορυφαία στελέχη και δημοσιογράφους από τον οικονομικό και τουριστικό τύπο της Γερμανίας

του νέου της καταλόγου για τον χειμώνα 2004-2005. Παράλληλα ανακοινώθηκαν τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου.

Οι σχετικές συνεδρίες έλαβαν χώρα στο υπερσύγχρονο χωρητικότητας 1.600 ατόμων Συνεδριακό Κέντρο του συγκροτήματος. Ταυτόχρονα οι παριστάμενοι ξεναγήθηκαν στο πολυτελέστερο Κέντρο Ιαματικών Λουτρών και Θαλασσοθεραπείας στην Ευρώπη Elixir. Υπογραμμίζεται, ότι στο 5 αστέρων Olympia Riviera Thalasso, φιλοξενήθηκαν τις ημέρες αυτές, μεταξύ άλλων, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της TUI κ. Bottcher, ο επικεφαλής του τουριστικού τομέα της εταιρείας κ. Hartmann, καθώς και εκπρόσωποι κορυφαίων μέσων επικοινωνίας της Γερμανίας όπως των τηλεοπτικών σταθμών ZDF, SAT 1, NTV, αλλά και σημαντικών εφημερίδων και εντύπων όπως FWV, DOW JONES NEWS, BILD AM SONTAG κ.ά.

Στο πλαίσιο της διαμονής τους οι διεθνείς προσκεκλημένοι ξεναγήθηκαν στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Πελοποννήσου, ενώ κατά την πρώτη πανηγυρική βραδιά παρατέθηκε προς τιμήν τους δείπνο, όπου εγκάρδιο χαιρετισμό απήθυνε ο υπουργός Τουριστικής Ανάπτυξης κ. Δημήτρης Αβραμόπουλος, ο οποίος παρουσίασε τη νέα αντίληψη προβολής της Ελλάδας στο εξωτερικό. Ακολούθως ο πρόεδρος του EOT κ. Χάρης Κοκκώσης ανακοίνωσε το πρόγραμμα ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού για τα προσεχή έτη.

Οι υψηλοί προσκεκλημένοι δήλωσαν εντυπωσιασμένοι από την ξενοδοχειακή υποδομή, την εγκάρδια φιλοξενία και την ομορφιά του τοπίου. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι το Προεδρείο της TUI υπέδειξε το Grecotel Olympia Riviera Resort ως πρότυπο για τα ξενοδοχεία του μέλλοντος.

Υπενθυμίζεται τέλος, ότι η εν λόγω επένδυση πραγματοποιήθηκε εξ ημισείας από τους Ομίλους TUI AG και N. Δασκαλαντωνάκη, ενώ τα συγκεκριμένα εταιρικά σχήματα συμμετέχουν και στη Grecotel, τη μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα της χώρας.

12 Αυγούστου 2004, Νέα, TravelTimes.gr

NEO ΕΠΕΤΕΙΑΚΟ ΤΕΥΧΟΣ ΑΠΟ ΤΗ GRECOTEL

Η Grecotel συνεχίζει και φέτος για έβδομη χρονιά την επιτυχημένη έκδοση του περιοδικού "G " με εμπλουτισμένη ύλη και θεματολογία. Το νέο επετειακό τεύχος στην αγγλική και τη γερμανική γλώσσα είναι αφιερωμένο στα 30 χρόνια του

Ομίλου, στα νέα αστέρια της εταιρείας και βέβαια στην επιστροφή των Ολυμπιακών Αγώνων στη γενέτειρά τους.

Ξεφυλλίζοντας τις σελίδες του ο αναγνώστης έχει την ευκαιρία να ενημερωθεί για την ιστορία της μεγαλύτερης ελληνικής επιχείρησης φιλοξενίας που σφραγίζει το 2004, χρονιά των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, με τον πιο θριαμβευτικό τρόπο, εγκαινιάζοντας δέκα καινούρια πολυτελή ξενοδοχεία.

Το περιοδικό "G" εκδίδεται μια φορά το χρόνο και βρίσκεται στα 8.000 δωμάτια όλων των ξενοδοχείων της GRECOTEL στην Ελλάδα και στην Βουλγαρία, ενώ διαβάζεται κατά μέσο όρο από 350.000 πελάτες οι οποίοι διανυκτερεύουν κάθε χρόνο στα ξενοδοχεία του Ομίλου.

Επιπλέον, διανέμεται στους σημαντικότερους Tour Operators του εξωτερικού, σε 15.000 συνεργαζόμενα ταξιδιωτικά γραφεία της Ευρώπης, στις ξένες πρεσβείες στην Ελλάδα, σε όλα τα γραφεία εξωτερικού του ΕΟΤ, σε όλους τους εμπορικούς μας συνεργάτες και προμηθευτές, σε όλες τις εκθέσεις που ο όμιλος λαμβάνει μέρος καθώς και στο σύνολο των δημοσιογράφων ημερήσιου, οικονομικού και τουριστικού τύπου.

Πολυτελή δωμάτια και ανέσεις για τον επιχειρηματία, ρομαντικά δείπνα υπό το φως του φεγγαριού σε πριβέ μεζονέτες στην Κρήτη, οικογενειακές διακοπές, μοναδικές gourmet συνταγές από τους chef, μυστικά για καλοκαιρινά cocktails, εκδρομές στην ανεξερεύνητη Ελλάδα και έξυπνες αγορές είναι μερικές μόνο από τις προτάσεις του 'G' μαζί με χρηστικές πληροφορίες για τους επισκέπτες των ξενοδοχείων.

Υπογραμμίζεται, τέλος, ότι το περιοδικό "G" είναι το μοναδικό έντυπο στα δωμάτια πελατών για όλο το διάστημα της κατά μέσο όρο 12ήμερης παραμονής τους στα ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα το 82% των πελατών να το παίρνει φεύγοντας μαζί του σαν οδηγό διακοπών για την Ελλάδα.

28 Σεπτεμβρίου 2004, Νέα, Travel Times.gr

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ MASTERCARD ΜΕ ΤΗΝ GRECOTEL

Τη συνεργασία με την ξενοδοχειακή αλυσίδα Grecotel, παράλληλα με την έναρξη της νέας της διαφημιστικής καμπάνιας, γνωστοποίησε σε εκδήλωση στο ξενοδοχείο της αλυσίδας "Cape Sounio" η MasterCard.

Η νέα καμπάνια της MasterCard καλεί τους κατόχους των καρτών MasterCard, MasterCard Gold και MasterCard Platinum, απ' όλες τις τράπεζες μέλη της να τις χρησιμοποιήσουν 5 φορές από 9 Μαΐου έως 10 Ιουλίου, οπότε αυτόματα μετέχουν στην κλήρωση, στην οποία 12 τυχεροί θα κερδίσουν δύο σαββατοκύριακα για 2 άτομα, ένα στην Ελλάδα σε κάποιο ξενοδοχείο της Grecotel και ένα σε ευρωπαϊκή πόλη της επιλογής τους, συνολικής αξίας 3.000 ευρώ.

24 Μαΐου 2005, Νέα, Travel Times.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ΄
(Εικόνες του Grecotel Olympia Riviera Resort)

OLYMPIA OASIS



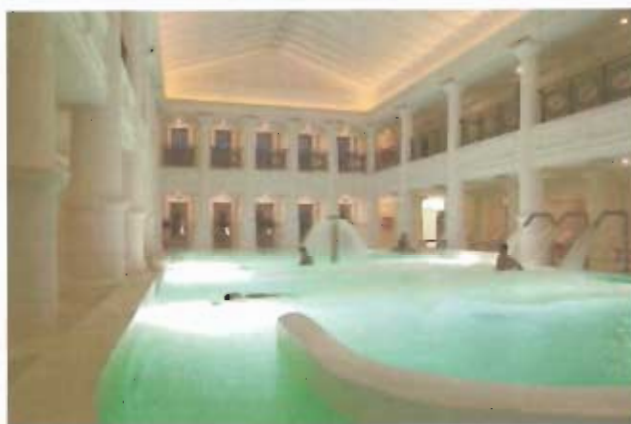
OLYMPIA RIVIERA THALASSO



MANDOLA ROSA



ELIXIR THALASSOTHERAPY CENTER



ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ (OLYMPIA CONVENTION CENTRE)

