



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) -
TOURISM MANAGEMENT**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Βίκυ Μπαφίτη

Επιβλέπον καθηγητής
Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗΣ.....έχει

συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Μαριος Βασιλειadis

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος 17/7/2020

Αφιέρωση

*Στους γονείς μου και τον αδελφό μου
Σταύρο, Ράνια & Στέλιο*

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Βίκυ Μπαφίτη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι βασικός πυλώνας τόσο ακαδημαϊκά όσο και πρακτικά καθώς είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης. Είναι μια επιστήμη η οποία έγινε ευρέως γνωστή με αυξανόμενη πορεία τα τελευταία χρόνια, προσπαθώντας να βοηθήσει επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν και να ξεχωρίσουν ενόψει μιας προβληματικής κατάστασης.

Η συγκεκριμένη διπλωματική στοχεύει στο να αναλύσει και να εξηγήσει τα βασικά σημεία εκείνα του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ, θεωρητικά αλλά και πρακτικά με τη μελέτη ειδικής περίπτωσης (case study). Πιο συγκεκριμένα ο αναγνώστης μπορεί να ακολουθήσει τα μοντέλα που παρουσιάζονται και να κάνει χρήση αυτών στις επιχειρήσεις του. Υπάρχουν τρία κεφάλαια εκ των οποίων χωρίζονται σε δύο μέρη, το πρώτο μέρος διαθέτει το 1^ο και 2^ο κεφάλαιο με θεωρητικό υπόβαθρο και το δεύτερο μέρος διαθέτει το πρακτικό κομμάτι με τη μελέτη της ειδικής περίπτωσης (case study). Η διπλωματική είναι επικεντρωμένη στο στρατηγικό μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων με προσανατολισμό ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει η εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, αναλύοντας τους βασικούς του όρους καθώς παρουσιάζεται η «ραχοκοκαλιά» του συγκεκριμένου μοντέλου σε θεωρητικό υπόβαθρο. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο τουρισμός στην Ελλάδα, ο ξενοδοχειακός κλάδος, οι Κυκλάδες και το νησί της Πάρου. Τέλος, στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο υπάρχει η μελέτη της ειδικής περίπτωσης (case study) που γίνεται ουσιαστικά η παρουσίαση της επιχείρησης «Sea Boutique Hotel» με την ανάλυση και μελέτη των βασικότερων θεμάτων στρατηγικού μάνατζμεντ.

ABSTRACT

Strategic management is a key pillar both academically and practically as it is an integral part of a business. It is a science that has become widely known in recent years, trying to help businesses cope and stand out in the face of a difficult situation.

This dissertation aims to analyze and explain those key points of the model of strategic management, theoretically and practically with the case study. More specifically, the reader can follow the models presented and use them in businesses. There are three chapters of which are divided into two parts, the first part includes the 1st and 2nd chapters with a theoretical background and the second part has the practical part with the case study. The dissertation is focused on the strategic management of small and medium-sized enterprises with a special focus on tourism industry.

In the first chapter there is the introduction in strategic management, analyzing its basic terms and presenting the “backbone” of this model in a theoretically background. The second chapter analyzes tourism in Greece, the hotel industry, the Cyclades and the island of Paros.

Finally, in the third and last chapter there is the case study which is essentially the presentation of the company “sea boutique hotel” with the analysis and study of the main issues of strategic management.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	12
1.1 <u>Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....</u>	12
1.2 <u>Ανάλυση περιβάλλοντος.....</u>	19
1.3 <u>Διαμόρφωση στρατηγικής.....</u>	33
1.4 <u>Υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής.....</u>	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τουρισμός.....	39
2.1 <u>Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.....</u>	39
2.2 <u>Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....</u>	46
2.3 <u>Οι Τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....</u>	53
2.4 <u>Κυκλάδες.....</u>	61
2.5 <u>Πάρος.....</u>	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη Περίπτωσης.....	85
3.1 <u>Πως ξεκίνησε το «Sea Boutique Hotel».....</u>	85
3.2 <u>Το «Sea Boutique Hotel».....</u>	85
3.3 <u>Οργανόγραμμα.....</u>	86
3.4 <u>Οικονομική απόδοση.....</u>	86
3.5 <u>Κύριοι ανταγωνιστές.....</u>	88
3.6 <u>Μια ματιά στο μέλλον.....</u>	88
3.7 <u>Ανάλυση Ξενοδοχειακού κλάδου.....</u>	100
3.8 <u>Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....</u>	102
3.9 <u>Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο.....</u>	103
3.10 <u>Εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις του ξενοδοχείου.....</u>	104
3.11 <u>Πρόταση στρατηγικής.....</u>	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	114

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA-Tourism Management του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για όλα αυτά που μου δίδαξαν, μέσα στις τόσο ευχάριστες ώρες διδασκαλίας, για να καταφέρω να φτάσω μέχρι εδώ.

Ιδιαίτερος όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και επιβλέποντα της εργασίας μου κύριο Ν. Γεωργόπουλο για την τόσο πολύτιμη βοήθεια, τις γνώσεις καθώς και την πολύ όμορφη και άριστη συνεργασία στα πλαίσια των μαθημάτων και στην συγγραφή της εργασίας μου.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τα τόσα χρόνια υπομονής, κατανόησης, συμπαράστασης και βοήθειας ώστε να μπορέσω να τελειώσω ένα προπτυχιακό και μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Ελπίζω να γίνω άξια των προσδοκιών τους και άξια στην κοινωνία για να μπορέσω και εγώ μελλοντικά να τους προσφέρω ακόμα παραπάνω. Ευχαριστώ και τον μικρό μου αδελφό που στάθηκε δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια με τον καλύτερο τρόπο.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Στρατηγικές ερωτήσεις στο πλαίσιο της S.W.O.T ανάλυσης.....	20
Πίνακας 1.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.....	36
Πίνακας 2.1: Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού.....	39
Πίνακας 2.2: Κατάλογος χωρών κατά μήκος ακτογραμμής, σε χιλιόμετρα σύμφωνα με στοιχεία του 2005.....	42
Πίνακας 2.3: Εκτιμήσεις εξέλιξης μεγεθών για την κρουαζιέρα και τις μαρίνες-Τάσεις για τα έσοδα σε μαρίνες και κρουαζιέρα 2021 και 2031.....	43
Πίνακας 2.4: Τοπ-15 επισκέψεων και επισκεπτών 2017-2018.....	44
Πίνακας 2.5: Επισκέψεις 2016-2018.....	45
Πίνακας 2.6: Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018.....	47
Πίνακας 2.7: Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2013.....	49
Πίνακας 2.8: Δραστηριότητα Airbnb 2017.....	53
Πίνακας 2.9: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	58
Πίνακας 2.10: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018.....	69
Πίνακας 2.11: Η απασχόληση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2010-2018(σε χιλ.).....	69
Πίνακας 2.12: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2016-2018.....	70
Πίνακας 2.13: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2013-2015.....	70
Πίνακας 2.14: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2010-2012.....	71
Πίνακας 2.15: Διακινηθέντες εσωτερικού 2018 (πλοία).....	71
Πίνακας 2.16: Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στις Κυκλάδες 2013-2019.....	72
Πίνακας 2.17: Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Επισκέπτες σε μουσεία/αρχαιολογικούς χώρους 2010-2018.....	73
Πίνακας 2.18: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018.....	74

Πίνακας 2.19: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018.....	75
Πίνακας 2.20: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018.....	76
Πίνακας 2.21: Επισκέψεις 2017.....	77
Πίνακας 2.22: Διανυκτερεύσεις 2017.....	78
Πίνακας 2.23: Εισπράξεις 2017.....	78
Πίνακας 3.1: Έσοδα και το ποσοστό αύξησης των εσόδων κάθε χρόνο του «Sea boutique hotel».....	87
Πίνακας 3.2: Νομοθετικό καθεστώς που ισχύει για τις ξενοδοχειακές μονάδες.....	94

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Πως ξοδεύουν τις ημέρες τους οι διευθύνοντες σύμβουλοι των επιχειρήσεων.....	14
Διάγραμμα 1.2: Οι τέσσερις φάσεις της στρατηγικής.....	16
Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού.....	16
Διάγραμμα 1.4: Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	18
Διάγραμμα 1.5: Περιβαλλοντικές μεταβλητές.....	20
Διάγραμμα 1.6: Στρατηγικές ομάδες και εμπόδια κινητικότητας στην Αμερικάνικη αεροπορική βιομηχανία.....	28
Διάγραμμα 1.7: Εφαρμόζοντας το «VRIO» μοντέλο για να προκύψει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	29
Διάγραμμα 1.8: Υλικοί και άυλοι πόροι.....	30
Διάγραμμα 1.9: Η αλυσίδα αξίας: κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	31
Διάγραμμα 1.10: Οι τρεις κύριες στρατηγικές.....	33
Διάγραμμα 1.11: Παράδειγμα για περισσότερη κατανόηση.....	34
Διάγραμμα 1.12: Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας μιας βιομηχανίας.....	35
Διάγραμμα 2.1: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018.....	40
Διάγραμμα 2.2: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018.....	40
Διάγραμμα 2.3: Έσοδα στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018.....	41
Διάγραμμα 2.4: Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία.....	41
Διάγραμμα 2.5: Τουριστικές δαπάνες ανά διαμονή 2014.....	51
Διάγραμμα 2.6: Χωρητικότητα ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, 2017.....	52
Διάγραμμα 2.7: Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα.....	54
Διάγραμμα 2.8: Ποιος είναι ο κύριος λόγος για μη χρηματοδότηση της επιχείρησής σας-Ελλάδα.....	55

Διάγραμμα 2.9: Ποσοστό μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων ανά δανειακό χαρτοφυλάκιο στην Ελλάδα 2016.....	55
Διάγραμμα 2.10: Κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος, αριθμ. Απασχολούμενων 2014.....	56
Διάγραμμα 2.11: Αριθμός ΜμΕ ανά 100 κατοίκους για το 2014.....	56
Διάγραμμα 2.12: Κλαδική κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος για το 2014.....	57
Διάγραμμα 2.13: Κατανομή εργαζομένων ανά μέγεθος επιχείρησης 2014.....	58
Διάγραμμα 2.14: Αφίξεις και διανυκτερεύσεις ανά κατηγορία 2005-2012.....	62
Διάγραμμα 2.15: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών « Ήλιος & Θάλασσα», Ιούνιος 2019.....	63
Διάγραμμα 2.16: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Ιούνιος 2019.....	64
Διάγραμμα 2.17: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών « Ήλιος & Θάλασσα», Ιούλιος 2019.....	64
Διάγραμμα 2.18: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Ιούλιος 2019.....	65
Διάγραμμα 2.19: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών « Ήλιος & Θάλασσα», Αύγουστος 2019.....	65
Διάγραμμα 2.20: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Αύγουστος 2019.....	66
Διάγραμμα 2.21: Ικανοποίηση επισκεπτών-Αξιολόγηση διαφόρων πτυχών 2015-2020.....	67
Διάγραμμα 2.22: Κατανομή Πληθυσμού ανά νησί 2011.....	67
Διάγραμμα 2.23: Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού Νοτίου Αιγαίου.....	68
Διάγραμμα 3.1: Οργανόγραμμα «Sea mare boutique hotel»	86
Διάγραμμα 3.2: Ποσοστά αλλοδαπών που μένουν στην Ελλάδα.....	97
Διάγραμμα 3.3: Αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού ηλικίας 65 ετών και άνω μεταξύ 2008 και 2018.....	98

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Η διοικητική πυραμίδα.....	14
Εικόνα 1.2: Η λίστα ελέγχου των ανταγωνιστών των πέντε δυνάμεων.....	25
Εικόνα 2.1: Τύπος διακοπών.....	44
Εικόνα 2.2: Top 3 κύριων αγορών ανά Περιφέρεια βάσει Επισκέψεων.....	45
Εικόνα 2.3: Ελλάδα & Ανταγωνιστές - Θέση στην Παγκόσμια Κατάταξη, 2017.....	46
Εικόνα 2.4: Διαδίκτυο και Τουρισμός 2015.....	50
Εικόνα 2.5: Κατάταξη της Ελλάδας και άλλων συγκρίσιμων χωρών σχετικά με την ευκολία επιχειρηματικής δραστηριότητας 2018-2019.....	54
Εικόνα 2.6: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στα καταλύματα και την εστίαση 2018.....	59
Εικόνα 2.7: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στα καταλύματα 2018	60
Εικόνα 2.8: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στην εστίαση 2018.....	60
Εικόνα 3.1: Η αγοραστική δύναμη στην Ευρώπη το 2017.....	89
Εικόνα 3.2: Δείκτης διεθνούς φορολογικής ανταγωνιστικότητας 2019.....	91
Εικόνα 3.3: Φορολογικοί συντελεστές μερισμάτων στην Ευρώπη.....	92

Κεφάλαιο 1

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Για να μπορέσουμε να εισαχθούμε αλλά και να κατανοηθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ, παρατηρώντας την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητά του, θα πρέπει πρώτα να κατανοηθούν οι όροι «μάνατζμεντ», «στρατηγικό μάνατζμεντ» και η διαφορά των δύο όρων. Ακόμη θα πρέπει να κατανοηθεί ο όρος «στρατηγική» και η χρησιμότητά της.

Πολύ απλά με τον όρο «Μάνατζμεντ» εννοείται η ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, ενώ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» είναι μια συνεχής διαδικασία όπου αποφάσεις και πράξεις πρέπει να ληφθούν και να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί η επίδοση που επιθυμεί η κάθε επιχείρηση. Με τον όρο «Επίδοση» εννοείται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της. Σαν πρωταρχικός σκοπός της σε ένα δύσκολο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον είναι η βιωσιμότητα και δευτερευόντως η επιτυχία. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Πιο επιστημονικά στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα ολοκληρωμένο πεδίο διαχείρισης που συνδυάζει την ανάλυση, τη διαμόρφωση και την υλοποίηση, στην αναζήτηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (F. Rothaermel, 2019)

Οι παράγοντες που το επηρεάζουν και αυτομάτως και τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εδραιωθούν και να επιτύχουν, είναι:

- Το πολυτάραχο, όπως αναφέρθηκε, εξωτερικό περιβάλλον το οποίο δεν μπορεί ιδιαίτερα να ελεγχθεί και να επηρεαστεί, έτσι προσπαθώντας να προσαρμοστούν σε αυτό αυτομάτως και ασυνειδήτως επηρεάζεται και το εσωτερικό περιβάλλον.
- Το εσωτερικό περιβάλλον το οποίο είναι πολύπλοκο.
- Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει και που χρειάζεται να καταναίμει
- Τέλος ο βασικότερος όλων, ο ανθρώπινος παράγοντας που είναι ένα αρκετά τρωτό σημείο.

Η λέξη «Στρατηγικό» προστέθηκε στο μάνατζμεντ όταν υπήρχε ανάγκη να ληφθεί ιδιαίτερα υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται συνεχώς, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση το οποίο πρέπει να είναι διατηρήσιμο. Μια στρατηγική λοιπόν είναι αναγκαίο να υπάρχει έτσι ώστε να μπορεί να οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό, να θέτει τις κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής και να ικανοποιεί και τους μετόχους της. Ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος με αυτό του εξωτερικού και τέλος αποσκοπεί στην ενοποίηση των πόρων για να επιτευχθούν οι σκοποί της. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο ενεργειών-κατευθυνόμενες δράσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση για να κερδίσει και να διατηρήσει την ανώτερη απόδοσή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. (F. Rothaermel, 2019). Πιο απλά είναι ο δρόμος για να επιτευχθεί ο σκοπός. Είναι η άσκηση επιχειρηματικότητας η οποία επιτυγχάνεται από έναν καινοτόμο επιχειρηματία ο οποίος έχει αντιληφθεί τις προκλήσεις και τις

ευκαιρίες, ενώ άλλοι δεν καταφέρνουν να τις καταλάβουν. Το ρίσκο το λαμβάνει ο ίδιος ο “Entrepreneur” έχοντας νέες ιδέες ή προϊόντα για να παρουσιάσει. Τέλος η στρατηγική είναι καθοριστική και απαραίτητη για όλες αυτές τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιτύχουν στον κλάδο τους ή σε άλλους κλάδους. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εδραιώνεται και από τρεις βασικές ερωτήσεις που τίθενται και είναι οι εξής:

1. Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; (υφιστάμενη κατάσταση-ξεκινάει με το εσωτερικό περιβάλλον, SWOT, που θα αναλυθεί παρακάτω)
2. Που θέλει να πάει η επιχείρηση; (που εξαρτάται από το πού ήταν)
3. Πως θα φτάσει εκεί;

Συνοψίζοντας, η επιχειρηματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αναζωογόνηση και διατήρησή του είναι οι τρεις βασικές διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιούνται μέσω του μάνατζμεντ για να μπορέσει να επιτευχθεί η δημιουργία και διατήρηση αξίας στον πελάτη που είναι και το θεμιτό αποτέλεσμα. Η ικανότητα δηλαδή μιας επιχείρησης να δημιουργεί ενθουσιασμένους πελάτες και να το πραγματοποιεί με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν, αυτό είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο επιστημονικά είναι οι ανώτερες επιδόσεις σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο και πάντα είναι σχετικό και όχι απόλυτο. (F. Rothaermel, 2019)

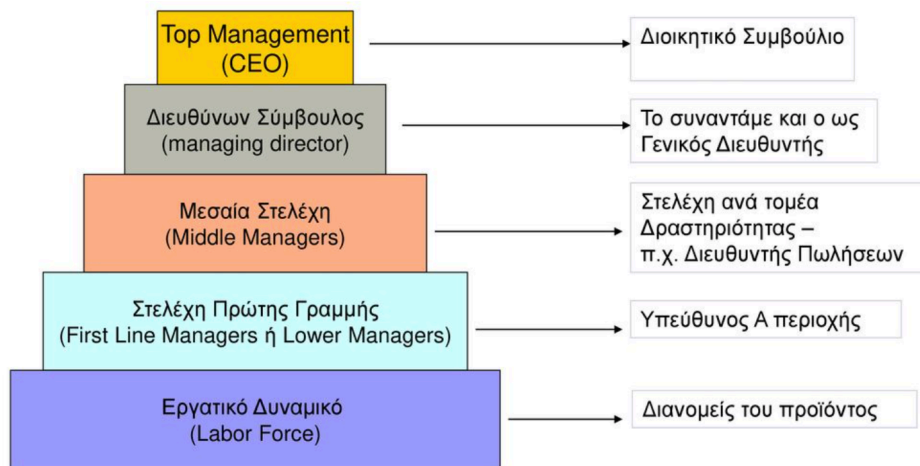
Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τώρα, είναι το γεγονός η επιχείρηση να είναι σε θέση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της ή τον μέσο όρο επιχειρήσεων για μια παρατεταμένη περίοδο. (F. Rothaermel, 2019)

Επιπλέον το μάνατζμεντ διαθέτει κάποιες λειτουργίες, το γνωστό Π.Ο.Δ.Ε.Σ. Τα αρχικά του υποδηλώνουν τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση τον Έλεγχο και τον Συντονισμό.

Στον Προγραμματισμό περιέχεται το «τι θα κάνει η επιχείρηση», στην Οργάνωση «πώς θα το κάνει» και στην Διεύθυνση «ποιοι θα το κάνουν». (N. Γεωργόπουλος, 2018)

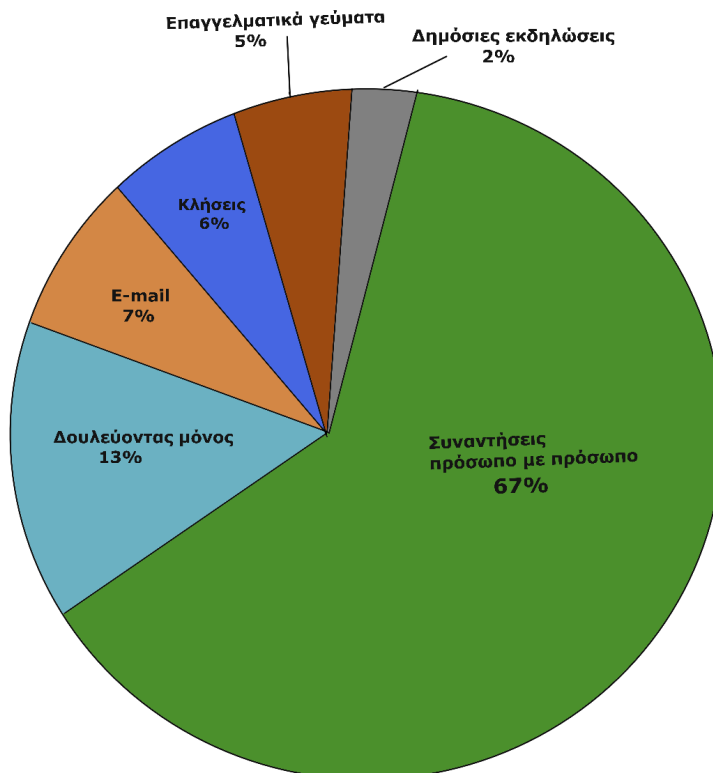
Στα επίπεδα διοικητικής εργασίας, όλοι μέσα σε μια εταιρία ασχολούνται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Στην επόμενη εικόνα (εικόνα 1.1) απεικονίζονται τα επίπεδα στην πυραμίδα κατάταξης.

Τα ανώτερα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας, λαμβάνουν τις δύσκολες αποφάσεις και διαμορφώνουν τη στρατηγική (σε αυτό το επίπεδο γίνεται και η διαμόρφωση της στρατηγικής που θα αναλυθεί παρακάτω), τα ενδιάμεσα στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής υλοποιούν τις αποφάσεις που ελήφθησαν από τα ανώτερα στελέχη. Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει περισσότερο την κορυφή της πυραμίδας ενώ τα κατώτερα επίπεδα επηρεάζονται πιο πολύ από το εσωτερικό περιβάλλον. (N. Γεωργόπουλος, 2018). Οι διευθύνοντες σύμβουλοι των επιχειρήσεων σε ποσοστό 67% έχουν πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις μέσα στην ημέρα τους, 13% δουλεύουν μόνοι τους, 7% στέλνουν e-mails και σε μικρότερα ποσοστά της τάξης του 6% και 5% πραγματοποιούν τηλεφωνικές κλήσεις ή έχουν επαγγελματικά γεύματα αντίστοιχα σύμφωνα με το διάγραμμα 1.1.



Εικόνα 1.1: Η διοικητική πυραμίδα (Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών-Η διοικητική πυραμίδα, ανοικτά ακαδημαϊκά μαθήματα στο ΤΕΙ Ιονίων νησιών)

Πηγή: slideplayer.gr



Διάγραμμα 1.1: Πως ξοδεύουν τις ημέρες τους οι διευθύνοντες σύμβουλοι των επιχειρήσεων (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ κατά τη διάρκεια των ετών, έχει «περάσει» από κάποιες φάσεις οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις. Ο ολοένα και αυξανόμενος κίνδυνος σφάλματος ήταν αυτός που οδήγησε στη δημιουργία τους, δηλαδή λάθη τα οποία κοστίζουν πολύ στις επιχειρήσεις και που μπορεί να τις οδηγήσουν σε μεγάλες οικονομικές καταστροφές. Έτσι αυτά τα πιθανά σφάλματα ωθούν τους μάνατζερ να

τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν ώστε να καταφέρουν να διατηρούν τις επιχειρήσεις ανταγωνιστικές στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνέχεια. (T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

Η πρώτη φάση λοιπόν είναι ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Αυτός είναι αρκετά χρονοβόρος διότι οι συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να ανασταλούν για εβδομάδες γιατί παράλληλα οι μάνατζερ προσπαθούν να παρέχουν ιδέες με βάση τον προϋπολογισμό που τους έχει προταθεί από τους ανωτέρους. Αυτή η κατάσταση μπορεί να διαρκέσει και ένα έτος. Τον προγραμματισμό λοιπόν για το επόμενο έτος τον κάνουν όταν τους δοθεί ο ανάλογος προϋπολογισμός. (T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

Η δεύτερη φάση είναι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και όπως φαίνεται από τον ίδιο τον τίτλο του είναι και αυτός χρονοβόρος. Η διάρκεια του υπολογίζεται περίπου στα τρία έως πέντε χρόνια και εδώ εξετάζονται μελλοντικά σχέδια που η διάρκεια τους είναι παραπάνω από έναν χρόνο με αυτά των πενταετών. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απασχολεί και εξετάζεται από τους μάνατζερ, αλλά εκτός από τις εσωτερικές πληροφορίες που συλλέγονται, συλλέγονται και όλα τα στοιχεία της επικαιρότητας προτείνοντας τις τρέχουσες τάσεις που επικρατούν. Τέλος όπως ειπώθηκε προηγουμένως είναι χρονοβόρα διαδικασία διότι πρέπει να εξασφαλιστεί ότι όλοι αυτοί οι προϋπολογισμοί που έχουν προταθεί πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους. Αυτές οι δύο πρώτες φάσεις βρίσκονται στη στατική ανάλυση που δεν αλλάζει τίποτα και παραμένει στο παρελθόν, με το εξωτερικό περιβάλλον να μην απασχολεί, ενώ οι δύο επόμενες φάσεις βρίσκονται στην δυναμική ανάλυση που εκεί αλλάζει το εξωτερικό περιβάλλον. (T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

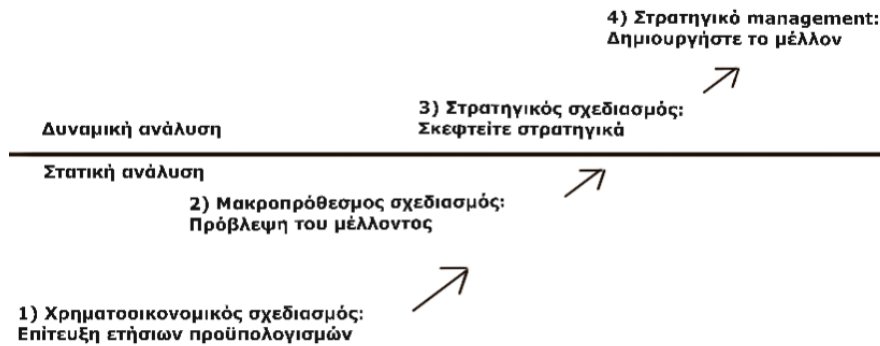
Η τρίτη φάση είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπου εκεί τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται με τη διερεύνηση και δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου. Επιδιώκεται έτσι η αύξηση της ανταπόκρισης της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες αγορές και στον ανταγωνισμό, με ένα συντονισμένο σχέδιο ενεργεί στρατηγικά λαμβάνοντας πάντα υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον. Τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν καθόλου ανάμειξη σε αυτόν τον σχεδιασμό, ενώ τα ανώτερα έχουν συναντήσεις περίπου μια φορά το χρόνο έτσι ώστε να αξιολογούν το εκάστοτε στρατηγικό σχέδιο που έχει προταθεί. (T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

Ανακεφαλαιώνοντας, αυτός ο σχεδιασμός δρα από πάνω προς τα κάτω στην πυραμίδα κατάταξης, δίνοντας έμφαση στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με τα χαμηλότερα επίπεδα διαχείρισης να κατέχουν τα θέματα υλοποίησης.

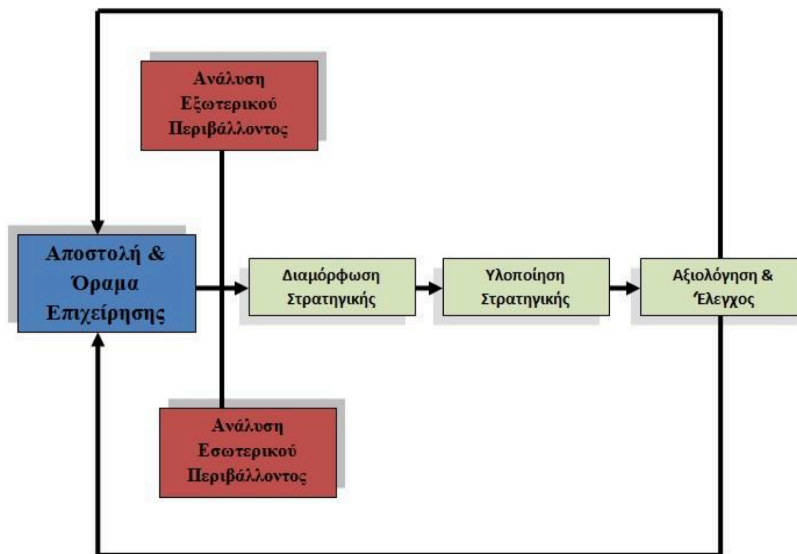
Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σε αυτό το σημείο αλλάζει και η αποστολή της επιχείρησης. Σαν επίκεντρο είναι το γεγονός να δοθεί έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε μιας, αναπτύσσοντας και ενσωματώνοντας διάφορα σχέδια. (T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

Υπάρχει μια βασική διαφορά βέβαια όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτή είναι ότι στο υπόδειγμα του στρατηγικού σχεδιασμού όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.3, υπάρχει στην αρχή η αποστολή της επιχείρησης και μετά γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος, επομένως εδώ η

επιχείρηση δεν αλλάζει την αποστολή της. Αντιθέτως στο υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.4, πρώτα γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος και μετά στο επόμενο βήμα που είναι η «διαμόρφωση της στρατηγικής» υπάρχει η αποστολή της επιχείρησης η οποία αλλάζει.



Διάγραμμα 1.2: Οι τέσσερις φάσεις της στρατηγικής (N. Γεωργόπουλος, σημειώσεις Στρατηγικού Μανάτζμεντ, ΠΜΣ MBA-Μανάτζμεντ Τουρισμού 2018)



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού (Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006)

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006

Μια καλή στρατηγική πρέπει να επιδιώξει και να πετύχει τη μέγιστη απόδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. (F. Rothaermel, 2019). Άρα μια καλή στρατηγική είναι :

1. Διάγνωση των ανταγωνιστικών προκλήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανίχνευσης και ανάλυσης του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού (Μέρος πρώτο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ “Analysis”)

2. Κατευθυντήρια πολιτική, για την αντιμετώπιση τυχόν ανταγωνιστικών προκλήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του δευτέρου μέρους του υποδείγματος που είναι η διαμόρφωση στρατηγικής, έχοντας σαν αποτέλεσμα τις εταιρικές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές οι οποίες θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο (Δεύτερο μέρος του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ “Formulation”)
3. Ένα σύνολο από ασαφείς δράσεις για την υλοποίηση μιας κατευθυντήριας πολιτικής. Αυτό, από το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ επιτυγχάνεται από την υλοποίηση της στρατηγικής (Τρίτο μέρος του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ “Implementation”).
4. Τέλος είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.

Πιο σαφή θα καταστούν αυτά τα τέσσερα βήματα αναλύοντας περισσότερο τις υπογραμμισμένες φράσεις :

Μια στρατηγική για να είναι καλή θα πρέπει να ξεκινήσει με άριστη διάγνωση ανταγωνιστικών προκλήσεων που θα διακατέχεται και από σαφήνεια. Αφού γίνει αυτή η διάγνωση θα πρέπει να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική πολιτική που θα καθοδηγεί σωστά την επιχείρηση. Επομένως δύο είναι τα πράγματα τα οποία θα πρέπει να διαθέτει μια στρατηγική, να είναι συνεπής και να βρίσκει υποστήριξη από επενδύσεις. Εάν λείπει η συνέπεια, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθανθούν αρκετά μπερδεμένοι μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και δυσκολεύονται να λάβουν καθημερινές αποφάσεις για να βοηθήσουν στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Η εμπιστοσύνη των μετόχων και των επενδυτών χάνεται και κυριαρχεί το αίσθημα της απογοήτευσης. Τέλος, για να μπορέσει η επιχείρηση να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα που θέλει όσον αφορά την σωστή λειτουργία της, πρέπει να υπάρχουν συνεκτικές δράσεις για να επιτευχθεί μια ξεκάθαρη κατευθυντήρια πολιτική όπως και αξιολόγηση και έλεγχος. (F. Rothaermel, 2019). Κλείνοντας, αυτά σχετίζονται με τα βήματα του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ που είναι οι βασικές του διαδικασίες.

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν, το πρώτο βήμα είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού). Έπειτα είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίησή της και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος αυτής.

Είναι ένα υπόδειγμα που δείχνει τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση όσον αφορά τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Όλο αυτό το μοντέλο και τα βήματά του απαντάει στο ερώτημα «πώς οι οργανισμοί/επιχειρήσεις κατασκευάζουν και εκτελούν μια στρατηγική που ενισχύει τις πιθανότητές τους για την επίτευξη της ανώτερης επίδοσης;» (F. Rothaermel, 2019)

«Ορισμός: Το μοντέλο που συνδέει τρία αλληλεξαρτόμενα καθήκοντα στρατηγικού μανάτζμεντ - ανάλυση, διαμόρφωση, υλοποίηση - που μαζί βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική που μπορεί να βελτιώσει την επίδοση και να οδηγήσει σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.» (Φ. Rothaermel, 2019)

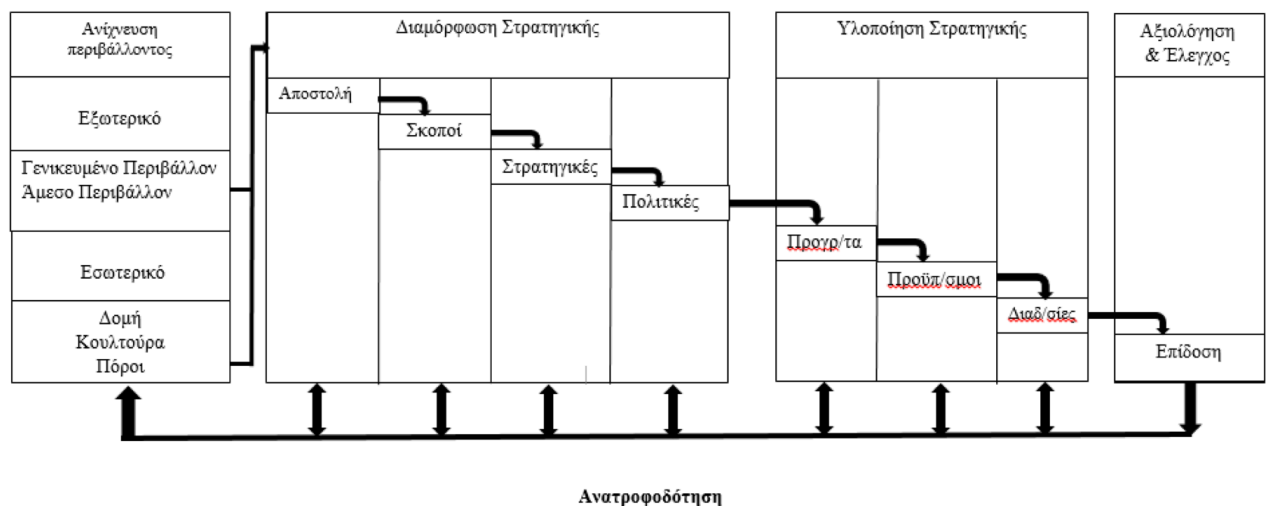
Σύμφωνα και με το διάγραμμα 1.4, στο πρώτο βήμα στην ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει το γενικευμένο, δηλαδή το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης αναλύοντας το μοντέλο «PEST» (θα αναλυθεί παρακάτω) και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον που είναι ο κλάδος της επιχείρησης, δηλαδή το μικροπεριβάλλον που αναλύεται με το μοντέλο του «PORTER» (θα αναλυθεί

παρακάτω). Ενώ στο εσωτερικό περιβάλλον περικλείεται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι που διαθέτει στο εσωτερικό της.

Στο δεύτερο βήμα βρίσκεται η αποστολή, οι σκοποί, η στρατηγική και οι πολιτικές. Έπειτα το επόμενο βήμα περιλαμβάνει τα προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και της διαδικασίες και τέλος το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την επίδοση.

Αυτά τα τέσσερα βήματα, της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, διαθέτουν μια σύνδεση με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ (ΠΟΔΕΣ) και με τις τρεις κύριες ερωτήσεις (που είμαι τώρα; που θέλω να πάω; πώς θα πάω;).

Στη διαμόρφωση της στρατηγικής αντιστοιχούν από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ το «Π», δηλαδή ο Προγραμματισμός και από τις ερωτήσεις το «που θέλω να πάω;». Στην Υλοποίηση της στρατηγικής αντιστοιχούν τα «Ο» και «Δ», δηλαδή η Οργάνωση και η Διεύθυνση και από τις ερωτήσεις το «πώς θα πάω;» και στην αξιολόγηση αντιστοιχεί το «Ε» δηλαδή ο Έλεγχος.



Διάγραμμα 1.4: Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Στρατηγικό Μάνατζμεντ Tour-Concepts in Strategic Management and Business Policy, Ν. Γεωργόπουλος 2018- Thomas L. Wheelen, David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford 2018 Fifteenth edition 2018)

Πηγή: Concepts in Strategic Management and Business Policy-Globalization, Innovation and Sustainability, Thomas L. Wheelen, David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford 2018 (Fifteenth edition)-Στρατηγικό Μάνατζμεντ Tour, Νικόλαος Γεωργόπουλος 2018

Χρήσιμοι όροι για την κατανόηση του μοντέλου και του στρατηγικού μάνατζμεντ

Αποστολή: Είναι ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)- Περιγράφει τι πραγματικά κάνει ο οργανισμός. Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σκοπεύει να προσφέρει και τις αγορές στις οποίες θα ανταγωνιστεί. Με βάση το όραμα η επιχείρηση καθιερώνει μια αποστολή. (F. Rothaermel, 2019)

Σκοπός (objective): Τι αποτελέσματα και μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθούν μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Στόχος (goal): Είναι πιο γενικός από τον σκοπό και έχει μη προσδιορισμένο αποτέλεσμα. . (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Στρατηγικές: Σχέδιο για να επιτευχθεί η αποστολή και ο σκοπός της επιχείρησης. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Προγράμματα: Δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός σχεδίου. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Προϋπολογισμοί: Το κόστος του προγράμματος. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Πολιτική: Κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της, δηλαδή το δεύτερο με το τρίτο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ που μελετάται στην ενότητα 1.2 (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Διαδικασία: Αλληλουχία από βήματα που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση μιας εργασίας. Είναι ενέργειες με αρχή και τέλος. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Επίδοση: Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, δηλαδή τα πραγματικά αποτελέσματα. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Όραμα: Το όνειρο - Πού επιθυμεί κάποιος να δει την επιχείρησή του. Δηλαδή τι θα γινόταν εάν η επιχείρηση πετύχαινε την αποστολή της. (N. Γεωργόπουλος, 2018)- Μια δήλωση για το τι τελικά θέλει να πετύχει ένας οργανισμός. Καταγράφει τη φιλοδοξία της εταιρίας. Το όραμα είναι το πρώτο που πρέπει να καθοριστεί γιατί συνοπτικά προσδιορίζει τον μακροπρόθεσμο σκοπό της επιχείρησης. (F. Rothaermel, 2019)

1.2 Ανάλυση περιβάλλοντος

Στο πρώτο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ βρίσκεται η ανίχνευση και ανάλυση του περιβάλλοντος που χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό.

Το εξωτερικό με τη σειρά του απαρτίζεται από το γενικευμένο ή αλλιώς μακροπεριβάλλον και στο άμεσο ή αλλιώς μικροπεριβάλλον. Στο εσωτερικό περικλείεται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης (διάγραμμα 1.5). Πριν όμως ξεκινήσει η ανάλυση των μοντέλων που υπάρχουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, σημαντικό είναι να γίνει αναφορά στην S.W.O.T ανάλυση που πρέπει να πραγματοποιεί η κάθε σωστή επιχείρηση.



Διάγραμμα 1.5: Περιβαλλοντικές μεταβλητές (Στρατηγικό Μάνατζμεντ Τουρ, , Ν. Γεωργόπουλος 2018)

Η συντομογραφία της λέξης S.W.O.T (Strategic fit), προήλθε από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Στα ελληνικά, δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Αναλυτικότερα όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.1, είναι ένα πλαίσιο το οποίο επιτρέπει στα στελέχη να συλλέγουν πληροφορίες οι οποίες προκύπτουν από μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με αυτές που προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού για να εξαχθούν στρατηγικές επιπτώσεις. (F. Rothaermel, 2019)

Αυτή η ανάλυση πραγματοποιείται με σκοπό να «δει» και να αντιληφθεί η επιχείρηση που βρίσκεται και εξετάζοντας το εξωτερικό της περιβάλλον να εντοπίσει τις ευκαιρίες και της απειλές που έχει, έτσι ώστε παράλληλα να γίνεται η μελέτη του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος με την ανάλυση PEST και έπειτα να μελετηθεί το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον με το μοντέλο PORTER.

Πίνακας 1.1: Στρατηγικές ερωτήσεις στο πλαίσιο της S.WO.T ανάλυσης (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Εξωτερικό περιβάλλον			
Στρατηγικές ερωτήσεις	Ευκαιρίες	Απειλές	
Εσωτερικό περιβάλλον	Δυνάμεις	Πως μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εσωτερικές δυνάμεις για να αξιοποιήσει τις εξωτερικές ευκαιρίες;	Πως μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εσωτερικές δυνάμεις για να μειώσει την πιθανότητα και τον αντίκτυπο των εξωτερικών απειλών;
	Αδυναμίες	Πως μπορεί επιχείρηση να ξεπεράσει τις εσωτερικές αδυναμίες που την εμποδίζουν να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες;	Πως μπορεί επιχείρηση να ξεπεράσει τις εσωτερικές αδυναμίες που θα κάνουν τις εξωτερικές απειλές πραγματικότητα;

Ξεκινώντας λοιπόν από το μακροπεριβάλλον θα μελετηθεί η PEST ανάλυση της οποίας η συντομογραφία προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Political, Economic, Sociocultural και Technological. Στα ελληνικά δηλαδή, Πολιτικοί παράγοντες, Οικονομικοί παράγοντες, Κοινωνικοί παράγοντες και Τεχνολογικοί παράγοντες. Αυτή η ανάλυση γίνεται με σκοπό να εντοπιστούν ορισμένες από τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης σε αυτά τα τέσσερα περιβάλλοντα ξεχωριστά, διότι το εξωτερικό περιβάλλον διαθέτει όλους εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρηση από το να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη είναι δυσκολότερο να «τιθασευτεί» το συγκεκριμένο περιβάλλον καθώς οι μάνατζερ έχουν ακόμα μικρότερη επιρροή στους εξωτερικούς παράγοντες αυτού, απ' ότι έχουν στο άμεσο εξωτερικό, δηλαδή στο μικροπεριβάλλον. (N. Γεωργόπουλος, 2018 & F. Rothaermel, 2019)

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθεί τι περιλαμβάνουν οι τέσσερις παράγοντες της ανάλυσης ξεκινώντας από το πολιτικό περιβάλλον. Εκεί συμπεριλαμβάνεται η στάση της κυβέρνησης έναντι ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων και διεθνείς πολιτικές καταστάσεις όπως η τιμή στο πετρέλαιο, η προσφορά πρώτων υλών κλπ. Τα κυβερνητικά όργανα είναι υπεύθυνα αυτών μέσω των ενεργειών και διαδικασιών τους και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν πολλές αποφάσεις και συμπεριφορές των επιχειρήσεων. Παρόλο που αυτό το περιβάλλον βρίσκεται στο γενικευμένο, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε κάποιες πράξεις έτσι ώστε να το επηρεάσουν κάπως θετικά, ασκώντας πιέσεις, κάνοντας συνεισφορές, δημιουργώντας δημόσιες σχέσεις, παρόλο που είναι δύσκολο όπως ειπώθηκε ξανά να επηρεαστεί το συγκεκριμένο περιβάλλον. (F. Rothaermel, 2019)

Στο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οτιδήποτε έχει να κάνει με την οικονομία μιας χώρας. Τέτοια είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η ισοτιμία, το μερίδιο αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης, το επίπεδο απασχόλησης, και είναι αυτοί οι παράγοντες που ένας μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπόψιν ώστε να γίνει κατανοητό και να καταφέρει να ελέγξει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική της επιχείρησης. (F. Rothaermel, 2019)

Στο κοινωνικό περιέχονται οι δημογραφικές αλλαγές, οι τάσεις της κοινωνίας, ο τρόπος ζωής, οι συνθήκες εργασίας, η μόρφωση κλπ. Οι σωστοί μάνατζερ λοιπόν θα πρέπει να παρακολουθούν όλες αυτές τις τάσεις και να ελέγχουν με προσοχή τις συνέπειες, έτσι ώστε να καταφέρουν να δημιουργήσουν σταθερή στρατηγική. Ο λόγος που πρέπει να καταφέρουν να συλλάβουν τις αξίες, την κουλτούρα και τους κανόνες της κοινωνίας είναι γιατί δεν μένει τίποτα σταθερό σε αυτό το περιβάλλον αλλά αντιθέτως βρίσκεται σε διαρκή ροή. (F. Rothaermel, 2019)

Τέλος, στο τεχνολογικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται όλες οι τεχνολογικές γνώσεις και επιτεύγματα, παρουσιάζεται η εφαρμογή της γνώσης με σκοπό την δημιουργία νέων διαδικασιών και προϊόντων, νέοι τρόποι διανομής υπηρεσιών, οι επιλογές μέσω της χρήσης διαδικτύου κλπ. (F. Rothaermel, 2019)

Κλείνοντας, σε ορισμένες περιπτώσεις, συγγραφείς αντί να χρησιμοποιούν την PEST ανάλυση χρησιμοποιούν την PESTLE. Δηλαδή λαμβάνουν υπόψιν το ηθικό περιβάλλον το οποίο διαθέτει την κοινωνική υπευθυνότητα και την επιχειρηματική ηθική, καθώς και το νομικό περιβάλλον, περιλαμβάνοντας τους νόμους κατά της

περιβαλλοντικής μόλυνσης, την νομοθεσία των μονοπωλίων, τη χρησιμοποίηση της ενέργειας κλπ. (F. Rothaermel, 2019)

Ο ορισμός της PEST ανάλυσης είναι ο εξής: Ένα πλαίσιο που κατηγοριοποιεί και αναλύει ένα σημαντικό σύνολο εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να δημιουργήσουν, τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές για αυτήν. (F. Rothaermel, 2019)

Αυτή περιλαμβάνει έναν πολύ απλό τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης των σημαντικών εξωτερικών παραγόντων και τάσεων, με το διεθνές εμπόριο και τις ανοικτές αγορές τα τελευταία χρόνια να έχουν συμβάλλει πολύ θετικά έτσι ώστε το συγκεκριμένο μοντέλο να χρησιμοποιείται παγκοσμίως.

Αφού βρεθούν οι ευκαιρίες και απειλές μέσω της S.W.O.T από το γενικευμένο περιβάλλον ή μακροπεριβάλλον με τη βοήθεια της PEST ανάλυσης, προχωρώντας στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον, παρουσιάζεται το υπόδειγμα PORTER. Ο M. Porter γεννημένος το 1947 είναι Αμερικάνος ακαδημαϊκός γνωστός για τις οικονομικές του θεωρίες και για αυτές πάνω στη στρατηγική. Αυτός δημιούργησε το υπόδειγμα που προς τιμήν του πήρε το όνομά του (Michael Porter, Wikipedia). Πιο συγκεκριμένα, μελετάει την ελκυστικότητα του κλάδου και εφόσον αποδειχθεί ότι ο κλάδος είναι ελκυστικός τότε θα έχει και κερδοφορία. Το εν λόγω μοντέλο, εφαρμόζεται σε μια ολόκληρη αγορά όταν υπάρχουν παρόμοιες στρατηγικές και πόροι και όταν τα προϊόντα είναι ανομοιογενή, και όχι σε μια συγκεκριμένη μεμονωμένη επιχείρηση. Ο Michael Porter πρότεινε το συγκεκριμένο μοντέλο το 1980 συγκεκριμένα, θεωρώντας ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που ασκούνται σε μια αγορά καθώς και ότι καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση και στρατηγική μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα ορίζουν τη δυναμική επίτευξης κέρδους τους. Ουσιαστικά το κατασκεύασε με σκοπό να βοηθήσει τους manager να καταλάβουν την κερδοφορία στους κλάδους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους στο να καταφέρουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (F. Rothaermel, 2019)

Οι πέντε αυτές δυνάμεις λοιπόν που πρέπει να ληφθούν υπόψιν όταν αναλύεται το περιβάλλον της επιχείρησης και που διαμορφώνουν την ανταγωνιστική στρατηγική είναι οι εξής: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή υποκατάστατων, η απειλή νεοεισερχόμενων και ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

1) Η απειλή νεοεισερχόμενων περιγράφει έναν κίνδυνο, δηλαδή κατά πόσο εύκολα μπορούν να μπουν στον κλάδο ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο σημαντικό είναι να οριστούν ποιοι είναι οι αγοραστές και ποιοι οι προμηθευτές και κατά πόσο μεγάλη ή μικρή επίδραση έχουν στον ανταγωνισμό. Υπάρχουν όμως τρόποι έτσι ώστε να περιοριστεί η κερδοφορία από την ενδεχόμενη είσοδό τους και αυτοί είναι δύο.

Ο πρώτος τρόπος για τη συγκεκριμένη απειλή είναι να μειώσουν τις τιμές οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον εν λόγω κλάδο, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι το γεγονός η είσοδος σε αυτόν τον κλάδο να μην είναι και τόσο ελκυστική για αυτούς τους νέους ανταγωνιστές. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της δυνατότητας να υπάρξει κερδοφορία στον κλάδο και ιδικά σε αυτές τις επιχειρήσεις με αργή ή καμία αύξηση στην ζήτηση. (F. Rothaermel, 2019)

Επιπλέον από αυτόν τον κίνδυνο οι επιχειρήσεις που υπάρχουν ήδη μέσα στον κλάδο μπορεί να αναγκαστούν να ξοδέψουν παραπάνω χρήματα με σκοπό να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Το αποτέλεσμα από αυτήν την ενέργεια είναι να μειώνεται η κερδοφορία του κλάδου και πρωτίστως σε επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές τους. Κατανοητό είναι ότι όσο πιο κερδοφόρα είναι κάποια επιχείρηση τόσο πιο ελκυστική είναι η είσοδος των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών. Έτσι πολύτιμα εμπόδια υπάρχουν κατά την είσοδο στον κλάδο, δημιουργώντας μεγαλύτερο κόστος για τους μελλοντικούς ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να μειώνεται η απειλή εισόδου. Αυτά τα εμπόδια εισόδου ή αλλιώς «entry barriers»: καθορίζουν πόσο εύκολα μια επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε έναν κλάδο και συχνά να προβλέψει το κέρδος αυτού.

Οι ενταγμένες ήδη στον κλάδο επιχειρήσεις επωφελούνται από τα παρακάτω εμπόδια εισόδου ή entry barriers (F. Rothaermel, 2019):

- *Οικονομίες κλίμακας*: είναι πλεονεκτήματα κόστους που προκύπτουν σε επιχειρήσεις με μεγαλύτερη παραγωγή, επειδή μπορούν να μεταδώσουν σταθερό κόστος σε περισσότερες μονάδες, να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά την τεχνολογία, να επωφεληθούν από έναν εξειδικευμένο καταμερισμό εργασίας και να απαιτήσουν καλύτερους όρους από τους προμηθευτές τους. Καταφέρνουν να μειώνουν το κόστος ανά μονάδα επιτρέποντας να διεκδικούν οι επιχειρήσεις πλεονέκτημα κόστους.
- *Διαδικτυακά αποτελέσματα*: η αξία μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος για έναν μεμονωμένο χρήστη αυξάνεται με τον αριθμό των συνολικών χρηστών. Με αυτά τα διαδικτυακά αποτελέσματα η απειλή εισόδου μειώνεται.
- *Κόστος μετακίνησης πελατών*: Αυτό δημιουργείται όταν υπάρχει αλλαγή από έναν προμηθευτή σε κάποιον άλλον και είναι αρκετά ενδιαφέρον γιατί είναι σημαντικό φράγμα εισόδου.
- *Απαιτήσεις κεφαλαίου*: Περιγράφουν την «τιμή εισιτηρίου εισόδου» για μια νέα επιχείρηση. Αντιπροσωπεύονται από μια βασική ερώτηση η οποία είναι «πόσα κεφάλαια απαιτούνται για να ανταγωνιστούν σε αυτόν τον κλάδο και ποιες εταιρίες είναι πρόθυμες και ικανές για να κάνουν τέτοιες επενδύσεις;»
- *Πλεονεκτήματα ανεξαρτήτου μεγέθους*: Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο συνήθως έχουν πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους τους. Αυτά είναι βασισμένα στην εμπιστοσύνη στο σήμα «brand», την τεχνολογία, την προνομιακή πρόσβαση στις πρώτες ύλες και τα κανάλια διανομής και στις ευνοϊκές γεωγραφικές τοποθεσίες.
- *Κυβερνητική πολιτική*: Αυτές συνήθως είναι εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές ή τους περιορίζουν αρκετά.
- *Αξιόπιστη απειλή από αντίποινα*: Σκοπός των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών είναι να μπορέσουν να προβλέψουν την αντίδραση των ήδη εγκατεστημένων επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Μια τέτοια απειλή για αντίποινα από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις καταστεί εμπόδιο εισόδου και συνήθως αντιδρούν γρήγορα αρχίζοντας με κάποιον πόλεμο τιμών.

2) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιλαμβάνει τις πιέσεις που διαθέτουν και μπορούν να ασκήσουν οι προμηθευτές της επιχείρησης στην κερδοφορία ενός κλάδου. Η συγκεκριμένη δύναμη είναι εμπόδιο για μια επιχείρηση στο να πετύχει ανώτερη απόδοση για δύο λόγους: Υπάρχει δυνατότητα αύξησης του κόστους παραγωγής από τους ισχυρότερους προμηθευτές απαιτώντας υψηλότερες

τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι ισχυροί προμηθευτές επομένως είναι σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις για τον λόγο ότι μπορούν να περιορίσουν και να μικρύνουν την κερδοφορία του κλάδου, αποκτώντας οι ίδιοι οικονομική δύναμη από τις παραπάνω ενέργειες. Σαν αποτέλεσμα είναι ότι για να μπορέσει να υπάρξει ανταγωνισμός που να επιφέρει αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται αρκετά μεγάλη ποικιλία εισροών για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν την παραγωγή τους. Τέτοιες μπορεί να είναι πρώτες ύλες, εξαρτήματα και υπηρεσίες. (F. Rothaermel, 2019)

3) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι κατά κάποιον τρόπο η άλλη πλευρά της δύναμης των προμηθευτών. Η πίεση που υπάρχει δυνατότητα να ασκηθεί από τους πελάτες μίας επιχείρησης ζητώντας από αυτές χαμηλότερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι η πηγή προέλευσής της. Όταν οι τιμές μειωθούν τότε συνεπάγονται και μειωμένα έσοδα στην επιχείρηση, ενώ όταν υπάρχει ζήτηση από τους αγοραστές για καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, τότε το κόστος παραγωγής έχει αύξηση. Επομένως, συμπερασματικά οι ισχυροί αγοραστές έχουν την ικανότητα να μειώνουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης. (F. Rothaermel, 2019)

4) Η απειλή υποκατάστατων είναι η ιδέα ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που διατίθενται εκτός του συγκεκριμένου κλάδου θα είναι κοντά στις ανάγκες των σημερινών πελατών και θα τις αντικαθιστούν. Αυτά ουσιαστικά είναι αγαθά τα οποία ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες τους με αυτά τα αγαθά ή υπηρεσίες που διαθέτει ο κλάδος, αντικαθιστώντας τις, αλλά με διαφορετικό τρόπο. (F. Rothaermel, 2019)

5) Τέλος στο «other stakeholders», βρίσκεται ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων. Μερικοί από αυτούς τους stakeholders είναι η κυβέρνηση, η τοπική κοινωνία, πιστωτές, εμπορικές ενώσεις, ομάδες ιδικού ενδιαφέροντος, συνδικάτα, μέτοχοι και άλλοι. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Στην εικόνα 1.2 παρουσιάζεται σε ποιες περιπτώσεις είναι υψηλή η είσοδος νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων και η δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών.

Η απειλή εισόδου νεοεισερχομένων είναι υψηλή όταν :

1. Η κλίμακα ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι χαμηλή
2. Δεν υπάρχουν διαδικτυακά αποτελέσματα
3. Τα έξοδα αλλαγής πελατών είναι χαμηλά
4. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι χαμηλές
5. Οι φορείς εκμετάλλευσης δεν διαθέτουν:
 - Πίστη στο σήμα
 - Τεχνολογία
 - Πρόσβαση στις πρώτες ύλες με προτίμηση
 - Πρόσβαση στα κανάλια διανομής με προτίμηση
 - Ευνοϊκές γεωγραφικές τοποθεσίες
 - Συσσωρευτικά αποτελέσματα μάθησης και εμπειρίας
6. Δεν υπάρχουν περιοριστικοί κυβερνητικοί κανονισμοί
7. Οι νεοεισερχόμενοι θεωρούν ότι οι κατεστημένοι φορείς εκμετάλλευσης δεν θα μπορούν η δεν μπορούν να αμυνθούν

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή όταν:

1. Η βιομηχανία προμηθευτών είναι πιο συγκεντρωμένη από την βιομηχανία που πουλάει σε αυτούς
2. Οι προμηθευτές δεν εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την βιομηχανία για τα έσοδά τους
3. Οι κατεστημένες επιχειρήσεις στον κλάδο αντιμετωπίζουν σημαντικό κόστος μεταβίβασης όταν αλλάζουν προμηθευτές
4. Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα
5. Δεν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι προμηθευτές
6. Οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν για να ενταχθούν στη βιομηχανία

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή όταν:

1. Υπάρχουν μερικοί αγοραστές που ο κάθε αγοραστής αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με το μέγεθος του πωλητή
2. Τα προϊόντα της βιομηχανίας είναι τυποποιημένα ή μη διαφοροποιημένα προϊόντα
3. Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλά ή καθόλου έξοδα μεταγωγής
4. Οι αγοραστές μπορούν να απειλούν αξιόπιστα να ενσωματωθούν προς τα πίσω στον κλάδο

Η απειλή υποκατάστατων είναι υψηλή όταν :

1. Το υποκατάστατο προσφέρει μια ελκυστική σχέση τιμής-απόδοσης
2. Το κόστος του αγοραστή για αλλαγή υποκατάστατου είναι χαμηλό

Εικόνα 1.2: Η λίστα ελέγχου των ανταγωνιστών των πέντε δυνάμεων (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Συμπερασματικά, καταλήγοντας και σύμφωνα με όλα τα παραπάνω ένας κλάδος δεν είναι ελκυστικός όταν:

- Έχει χαμηλά εμπόδια εισόδου
- Οι αγοραστές και οι προμηθευτές έχουν ισχυρές θέσεις
- Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός
- Η απειλή από υποκατάστατα είναι υψηλή

Αντιθέτως, ο κλάδος είναι ελκυστικός όταν:

- Τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά
- Οι αγοραστές και οι προμηθευτές δεν έχουν ισχυρές θέσεις
- Η απειλή από υποκατάστατα είναι χαμηλή
- Ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση βρίσκεται σε ανομοιογενή κλάδο και εάν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μεταξύ τους παρόμοιες στρατηγικές, τότε υπάρχει και πραγματοποιείται άλλο ένα μοντέλο, αυτό των στρατηγικών ομάδων.

«Στρατηγικές ομάδες είναι το σύνολο των εταιριών που ακολουθούν μια παρόμοια στρατηγική μέσα σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία»

Είναι πιο απλουστευμένα το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν πανομοιότυπες στρατηγικές και πόρους. (F. Rothaermel, 2019)

Στα ανώτερα στρατηγικά στελέχη η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων είναι μεγάλης σπουδαιότητας, καθώς αυτοί πρέπει να μπορούν να κατανοούν καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης που βρίσκονται. Επίσης, είναι ένα πλαίσιο που περιγράφει και προσπαθεί να δώσει εξηγήσεις για τις πολλές και διαφορετικές επιδόσεις που έχουν οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο.

Η έρευνα που πραγματοποιείται αναδεικνύει και φανερώνει μερικές στρατηγικές ομάδες που έχουν παραπάνω κερδοφορία σε σύγκριση με κάποιες άλλες στον κλάδο. Αυτό γίνεται διότι στο εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης η δομή της και η κουλτούρα της είναι η αντανάκλαση των στρατηγικών που πραγματοποιούνται και που έχουν υιοθετημένες. Μέσα στον ίδιο κλάδο οι επιχειρήσεις ή οι εταιρίες που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν την τάση να είναι περισσότερο ανταγωνίστριες μεταξύ τους και όμοιες μέσα σε αυτόν τον κλάδο. (N. Γεωργόπουλος, 2018)

Για αυτόν τον λόγο και για παραπάνω κατανόηση της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών και της απόδοσης, χαρτογραφούνται αυτοί σε στρατηγικές ομάδες. Γίνεται χρήση δύο μεταβλητών στους κάθετους και οριζόντιους άξονες και τα βήματα για την πραγματοποίησή δημιουργίας στρατηγικών ομάδων είναι τρία και είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός των πιο σπουδαιών στρατηγικών μεταβλητών όπως οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, η τεχνολογία, η ποιότητα, η τοποθεσία, ο βαθμός καθετοποίησης, η διαφοροποίηση προϊόντων, οι προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών, η δομή του κόστους, τα τμήματα της αγοράς, τα κανάλια διανομής και η εξυπηρέτηση πελατών. Όλα αυτά βασίζονται σε αρκετά δαπανηρές ενέργειες οι οποίες δύσκολα αντιστρέφονται και συγκαταλέγονται στις στρατηγικές δεσμεύσεις που περιέχονται όλα τα παραπάνω. Εφόσον βρεθούν αυτές οι δύο στρατηγικές μεταβλητές οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί ο κατακόρυφος και οριζόντιος άξονας. (N. Γεωργόπουλος, 2018-F. Rothaermel, 2019)
2. Γίνεται η γραφική αποτύπωση της διασταύρωσης των δύο προηγούμενων μεταβλητών. (N. Γεωργόπουλος, 2018-F. Rothaermel, 2019)
3. Ο σχεδιασμός ενός κύκλου γύρω από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται πιο κοντά μεταξύ τους, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια στρατηγική ομάδα. Το μέγεθος του κάθε κύκλου απεικονίζει το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας μέσα στον κλάδο. (N. Γεωργόπουλος, 2018-F. Rothaermel, 2019)

Σημαντική σημείωση είναι το γεγονός ότι οι δύο διαστάσεις δεν θα πρέπει να έχουν μεγάλο συσχετισμό διότι εάν γίνει κάτι τέτοιο οι κύκλοι που κατασκευάζονται (στρατηγικές ομάδες) στον πίνακα θα είναι όλοι κατά μήκος της διαγώνιου,

παρέχοντας ελάχιστες νέες πληροφορίες και κατά συνέπια θα πρέπει ο μάνατζερ να αλλάξει κάτι αν παρασυρθεί και υποπέσει σε τέτοιο σφάλμα. (N. Γεωργόπουλος, 2018-T. Wheelen, D. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, 2018)

Ανακεφαλαιώνοντας, αφού βρεθούν ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας δύο άξονες (ένας κάθετος και ένας οριζόντιος), έχοντας επιλέξει δύο μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, αποτυπώνεται γραφικά η διασταύρωση των χαρακτηριστικών και κυκλώνονται οι επιχειρήσεις που βρίσκονται πιο κοντά. Μέσα σε κάθε κύκλο- στρατηγική ομάδα πραγματοποιείται αργότερα το μοντέλο του PORTER για να ελεγχθεί η ελκυστικότητα του κλάδου.

Παράδειγμα για περισσότερη κατανόηση

Το συγκεκριμένο παράδειγμα πραγματοποιείται για να υπάρξει καλύτερη κατανόηση των στρατηγικών ομάδων με σκοπό οι μάνατζερ να μπορούν να τις κατασκευάζουν σωστά.

Αυτό είναι από την εγχώρια αεροπορική βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου. Στους δυο κάθετους άξονες βρίσκονται οι δυο στρατηγικές διαστάσεις, η διάρθρωση του κόστους και οι διαδρομές. Η διάρθρωση του κόστους βρίσκεται στον κάθετο άξονα ενώ οι διαδρομές εμφανίζονται στον οριζόντιο και από αυτούς παρουσιάζονται οι δύο στρατηγικές ομάδες όπως φαίνονται από το διάγραμμα 1.6.

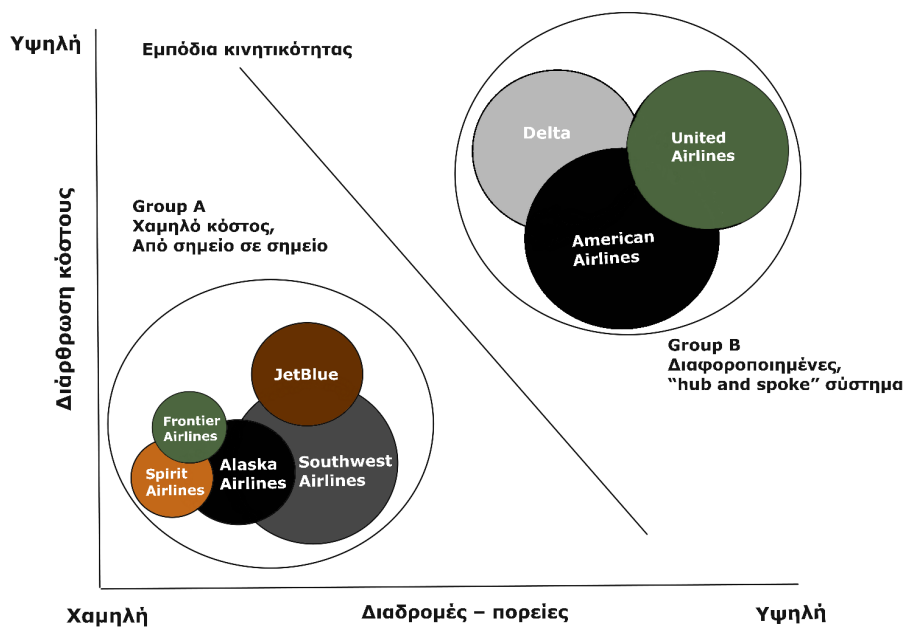
Οι δύο ομάδες που δημιουργούνται είναι: Η ομάδα Α στην οποία περιλαμβάνονται οι εταιρίες με χαμηλό κόστος (low cost) και που πραγματοποιούν πτήσεις από σημείο σε σημείο (point to point), απευθείας σε έναν προορισμό και η Β ομάδα που είναι διαφοροποιημένες και διαθέτουν το σύστημα «hub and spoke», που είναι ένα μοντέλο το οποίο βελτιστοποιεί τις τοπολογίες των μεταφορών και οργανώνει τις διαδρομές σαν μια σειρά από ακτίνες, συνδέοντας τα απομακρυσμένα σημεία σε έναν κεντρικό κόμβο. (Σύστημα Spoke-hub, Wikipedia)

Όπως γίνεται αντιληπτό η πρώτη στρατηγική ομάδα (Γκρουπ Α) βρίσκεται κάτω αριστερά στον πίνακα καθώς μπορεί να διαθέσει χαμηλότερο κόστος αλλά εξυπηρετεί και λιγότερα δρομολόγια λόγω του συστήματος «point to point» που έχει. Αντιθέτως η δεύτερη στρατηγική ομάδα (Γκρουπ Β) στον πίνακα βρίσκεται πάνω δεξιά από το Γκρουπ Α. Οι συγκεκριμένες εταιρίες, διαθέτουν και χρησιμοποιούν το ιδιαίτερο σύστημα «hub and spoke» που τους επιτρέπει να πραγματοποιούν περισσότερες διαδρομές, από αυτές που έχουν το «point to point» σύστημα και χαμηλές τιμές, με παραπάνω και διαφορετικούς προορισμούς.

Η οριζόντια γραμμή που χωρίζει τις δύο στρατηγικές ομάδες είναι τα εμπόδια κινητικότητας ή «mobility barriers».

Ο επιστημονικός ορισμός τους είναι: Ειδικοί παράγοντες οι οποίοι διαχωρίζουν μια στρατηγική ομάδα από μια άλλη. (Frank T. Rothaermel, 2019)

Πιο απλά, πόσο εύκολα ή όχι οι επιχειρήσεις που είναι κοντά μπορούν να εισχωρήσουν στην κοντινή στρατηγική ομάδα.



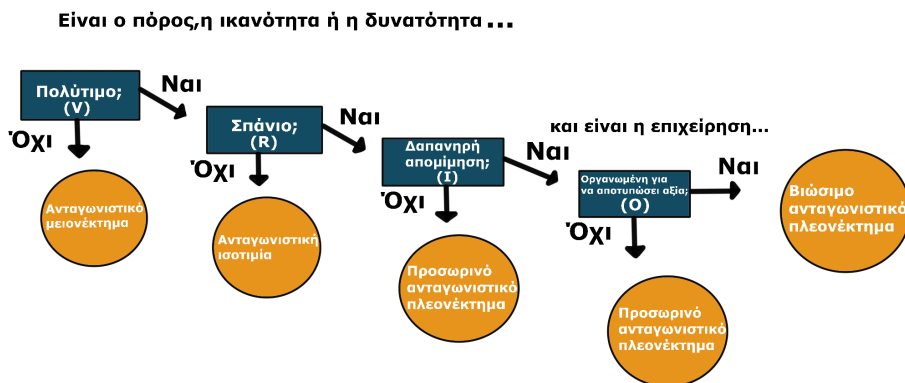
Διάγραμμα 1.6: Στρατηγικές ομάδες και εμπόδια κινητικότητας στην Αμερικάνικη αεροπορική βιομηχανία (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Παρόλο που κάποιες επιχειρήσεις έχουν μια κλίση στο να είναι πιο κερδοφόρες και επομένως περισσότερο ελκυστικές από άλλες, τα συγκεκριμένα εμπόδια περιορίζουν την μεταξύ τους κίνηση. Αυτά τα εμπόδια είναι δράσεις με μεγάλες δαπάνες χωρίς να αντιστρέφονται εύκολα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η διάρθρωση του κόστους η οποία βασίζεται σε δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί και αυτές οι επενδύσεις δεν μπορούν να αντιστραφούν, να γυρίσουν πίσω.

Στο παράδειγμα με τις αεροπορικές βιομηχανίες του Ηνωμένου Βασιλείου, αυτή η γραμμή (entry barriers) διαχωρίζει τις δύο στρατηγικές ομάδες από το γεγονός ότι η προσφορά διεθνών δρομολογίων χρειάζεται το «hub and spoke» σύστημα και επομένως είναι και αυτό το εμπόδιο που το Γκρουπ Α δεν μπορεί να εισχωρήσει στην ομάδα του Γκρουπ Β.

Αφού μελετήθηκε το γενικό εξωτερικό περιβάλλον και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται η ανάλυση και η μελέτη του εσωτερικού. Από αυτό προκύπτουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης οι οποίες όπως έχει αναφερθεί, πηγάζουν από την SWOT ανάλυση, ενώ αντιθέτως από το εξωτερικό προκύπτουν οι ευκαιρίες και οι απειλές με την βοήθεια και της PEST ανάλυσης.

Υπάρχουν και σε αυτό το περιβάλλον υποδείγματα για παραπάνω μελέτη και συγκεκριμένα υπάρχουν δύο, αυτό της αλυσίδας αξίας και αυτό των πόρων και ικανοτήτων (V.R.I.O). Επιπλέον στο εσωτερικό περιβάλλον περιέχεται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. Στην δομή (structure), περιλαμβάνεται η ιεραρχία, η επικοινωνία και η ροή εργασίας/παραγωγής, στην κουλτούρα (culture) υπάρχουν τα πιστεύω, οι προσδοκίες και οι αξίες της επιχείρησης και τέλος στους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διοικητικές ικανότητες, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις και το «know how» (πρακτική γνώση για το πως να πετύχει κάποιος κάτι). (Know how, Wikipedia- Ν. Γεωργόπουλος, 2018)



Διάγραμμα 1.7: Εφαρμόζοντας το «VRIO» μοντέλο για να προκύψει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Ξεκινώντας την μελέτη, πρωτίστως θα μελετηθεί το υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων το οποίο απασχολεί αρκετά το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς είναι ο τρόπος να «λύσει τα χέρια» σε προβλήματα που έως σήμερα δεν υπήρχε δυνατότητα να επιλυθούν από την S.W.O.T ανάλυση και επιπρόσθετα, το που βρίσκεται η επιχείρηση στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον προσδιορίζεται από αυτό το υπόδειγμα.

Η λειτουργία του ξεκινάει από τις δυνάμεις που διαθέτει η επιχείρηση οι οποίες της παρέχουν ένα σημείο υπεροχής/συγκριτικό πλεονέκτημα. Εάν αυτό είναι V.R.I.O τότε εάν η επιχείρηση το εκμεταλλευτεί σωστά, μετατρέπεται σε διακριτή υπεροχή (Distinctive competency) η οποία δημιουργεί με τη σειρά της διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή πιο σύντομα μέσα από αυτή την αλυσίδα η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον εκμεταλλευτεί το σημείο υπεροχής της.

Συμπερασματικά, για να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η κάθε επιχείρηση διαθέτει δύο τρόπους: Το V.R.I.O και την Αναζωογόνηση.

Τα αξιοσημείωτα σημεία της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων είναι να εντοπίζονται οι πιθανοί μελλοντικοί πόροι και να ελέγχεται εάν αυτοί πληρούν τα παρακάτω:

1. Να είναι πολύτιμοι (V , valuable).
2. Να είναι σπάνιοι (R , rare).
3. Να αντιγράφονται δύσκολα (I, imitability).
4. Η επιχείρηση να είναι οργανωμένη έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί αυτούς τους πόρους (O, organized to be exploited). (N. Γεωργόπουλος, 2018-F. Rothaermel, 2019)

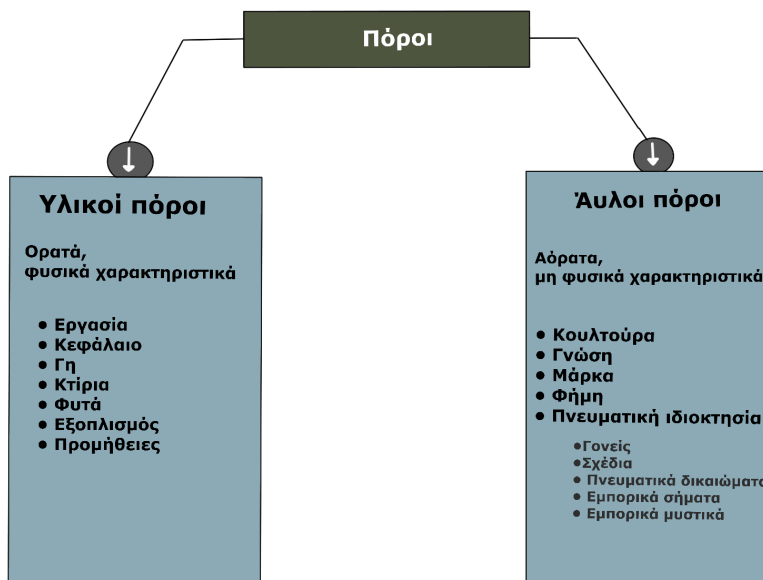
Αυτά είναι τα αρχικά της αγγλικής φράσης «V.R.I.O». Ο επιστημονικός ορισμός του είναι ο παρακάτω: Είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που εξηγεί και προβλέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο επιχείρησης. Επιπλέον τίθενται και κάποιες ερωτήσεις πάνω σε αυτές τις προϋποθέσεις, με σκοπό να αξιολογεί η κάθε μια

επιχείρηση τις ικανότητες που διαθέτει και να μπορεί να κρίνει εάν μπορεί να φτιάξει ένα «V.R.I.O» μοντέλο.

Οι ερωτήσεις που περικλείουν αυτό είναι:

- Παρέχει στον πελάτη αξία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;
- Υπάρχει ένας ανταγωνιστής ή, κατά προτίμηση, κανένας ανταγωνιστής που να το κατέχει σε σχετικά ίδιο επίπεδο με αυτό της επιχείρησης;
- Έχουν οι ανταγωνιστές την οικονομική δύναμη να μιμηθούν την επιχείρηση;
- Είναι οργανωμένη η επιχείρηση έτσι ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Εάν οι απαντήσεις των συγκεκριμένων ερωτήσεων είναι θετικές, τότε παραπέμπει στο ότι η επιχείρηση κατέχει δύναμη και άρα μια διακριτή υπεροχή.

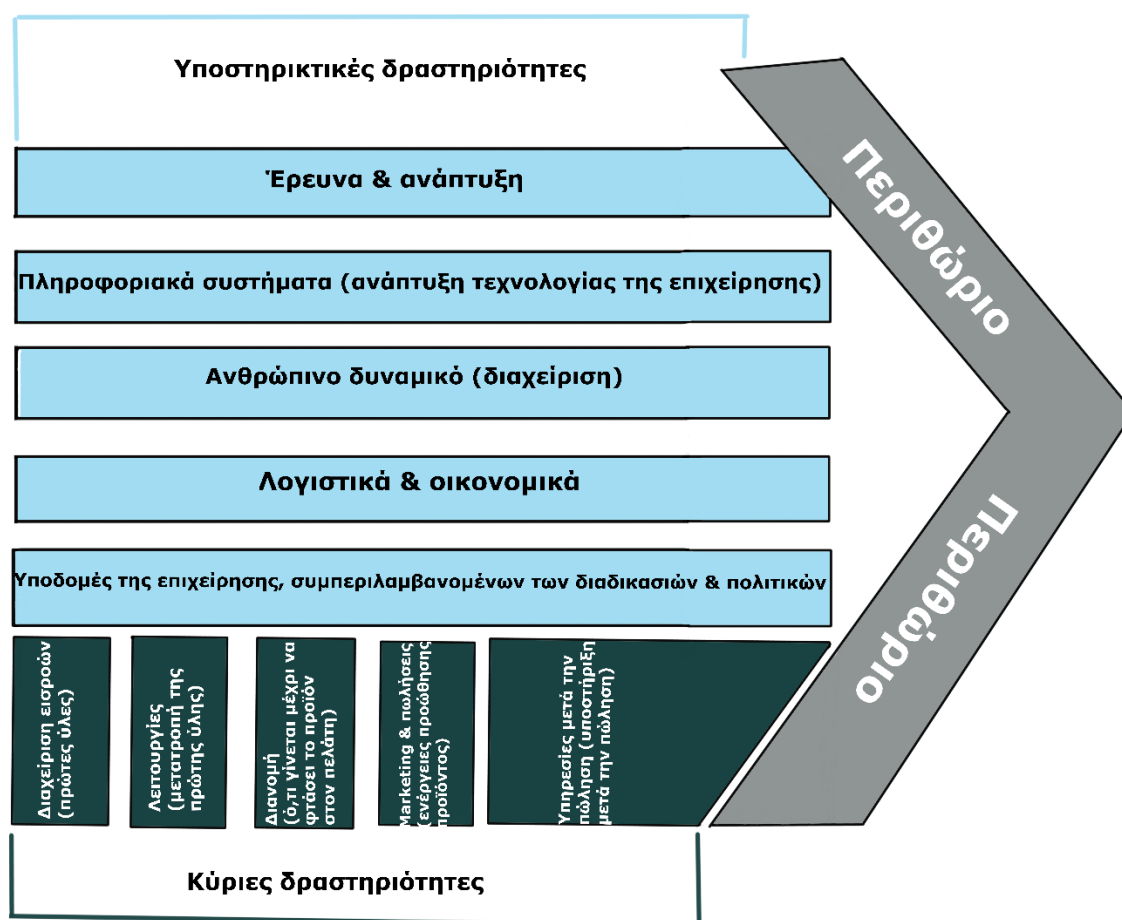


Διάγραμμα 1.8: Υλικοί και άυλοι πόροι (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Παρακάτω εμφανίζονται οι ορισμοί για περισσότερη κατανόηση στο V.R.I.O (F. Rothaermel, 2019)

- V: Ένα από τα τέσσερα βασικά κριτήρια του «V.R.I.O» μοντέλου, ένας πόρος είναι πολύτιμος εάν βοηθάει μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να αντισταθμίσει μια εξωτερική απειλή.
- R: Ένας πόρος είναι σπάνιος εάν ο αριθμός των επιχειρήσεων που τον διαθέτουν είναι μικρότερος από τον αριθμό των επιχειρήσεων που θα χρειαζόταν για να φτάσει σε κατάσταση τέλει ανταγωνισμού.
- I: Ένας πόρος όταν είναι άξιος μίμησης είναι δαπανηρός εάν οι επιχειρήσεις που δεν τον διαθέτουν, δεν είναι και σε θέση να τον αναπτύξουν ή να τον αγοράσουν με κάποιο συγκεκριμένο κόστος.
- O: Το χαρακτηριστικό της ύπαρξης μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, διαδικασιών και συστημάτων για την πλήρη εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού δυναμικού των πόρων της επιχείρησης και των ικανοτήτων.

Το δεύτερο υπόδειγμα του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτό της αλυσίδας αξίας. Η Αλυσίδα Αξίας αφορά τις εσωτερικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης που συμμετέχουν κατά τη μετατροπή των εισροών σε εκροές (Ν. Γεωργόπουλος, 2018) Σε αυτήν υπάρχουν κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες που εκτελούνται με σκοπό να βρεθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα. Όπως φαίνεται και παρουσιάζεται από το διάγραμμα 1.9, οι κύριες δραστηριότητες είναι: η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού/διαχείριση εισροών (πρώτες ύλες), οι λειτουργίες (η μετατροπή της πρώτης ύλης), η διανομή (οτιδήποτε γίνεται μέχρι να φτάσει το προϊόν στον πελάτη), το marketing και οι πωλήσεις (οι ενέργειες προώθησης του προϊόντος) και τέλος οι υπηρεσίες μετά την πώληση (υποστήριξη μετά την πώληση).



Διάγραμμα 1.9: Η αλυσίδα αξίας: κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Από την άλλη οι δευτερεύουσες και βοηθητικές δραστηριότητες είναι: η έρευνα και ανάπτυξη, το σύστημα πληροφοριών (η ανάπτυξη της τεχνολογίας της επιχείρησης), το ανθρώπινο δυναμικό (διαχείριση), τα λογιστικά και οικονομικά και η υποδομή, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών και πολιτικών που υποστηρίζουν όλες τις κύριες δραστηριότητες.

Οι Κύριες Δραστηριότητες είναι σταθερές δραστηριότητες που προσθέτουν αξία απευθείας, μετατρέποντας τις εισροές σε εκροές καθώς η επιχείρηση μετακινεί ένα

προϊόν ή μια υπηρεσία οριζόντια κατά μήκος της εσωτερικής αλυσίδας αξίας. (F. Rothaermel, 2019) ενώ οι δραστηριότητες υποστήριξης προσδίδουν έμμεση αξία, αλλά είναι απαραίτητες για την στήριξη των κύριων δραστηριοτήτων, δηλαδή με λίγα λόγια βοηθούν ώστε να μπορέσουν να δημιουργηθούν αυτές οι κύριες δραστηριότητες. (F. Rothaermel, 2019)

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαν να δοθούν οι παρακάτω ορισμοί: (N, Γεωργόπουλος 2018)

- Δυνάμεις: Πόροι που διαθέτει ένας οργανισμός και ικανότητες που έχει αναπτύξει (και τα δύο μπορούν να εκμεταλλευτούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), δηλαδή, είναι κάτι που κάνει καλά η επιχείρηση χωρίς να τίθεται θέμα σύγκρισης.
- Αδυναμίες: Πόροι και ικανότητες που είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν (η στέρηση της δυνατότητας σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).
- Ευκαιρίες: Θετικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που βελτιώνουν την οργανωσιακή επίδοση.
- Απειλές: Αρνητικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που εμποδίζουν την οργανωσιακή επίδοση.
- Πόροι: Οτιδήποτε διαθέτει στα χέρια του ο μάνατζερ. Τα πάγια της επιχείρησης, τις ικανότητες των εργαζομένων, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τα χαρακτηριστικά της, τις πληροφορίες και τις γνώσεις που κατέχει.
- Πάγια στοιχεία που μπορεί μια επιχείρηση να αντλήσει κατά τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής.
- Συγκριτικό πλεονέκτημα: Μια δύναμη που σήμερα διαθέτει μια επιχείρηση χωρίς να σημαίνει ότι δεν θα την αποκτήσει κάποιος άλλος.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Αποτελεί στην ουσία το πλεονέκτημα που έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία. Η πρόταση αξίας είναι σημαντική για την κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν η συγκεκριμένη πρόταση είναι αποτελεσματική, δηλαδή εάν προσφέρει στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία, μπορεί να δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για τα προϊόντα/υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου οργανισμού/επιχείρησης. Η πρόταση αξίας μπορεί να ενισχύσει τις προσδοκίες και τις επιλογές πελατών. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση λέγεται ότι έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας στον πελάτη που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τωρινό ή δυνητικό ανταγωνιστή στην αγορά. (Παπαδάκης, 2016)
- Σημείο υπεροχής: Μοναδικά πλεονεκτήματα/δυνάμεις, ενσωματωμένα μέσα σε μια επιχείρηση που είναι κρίσιμα για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (F. Rothaermel, 2019)
- Ικανότητες: Οργανωτικές και διαχειριστικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την «ενορχήστρωση» ενός διαφορετικού συνόλου πόρων και την ανάπτυξή τους στρατηγικά. (F. Rothaermel, 2019)

1.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο δεύτερο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ υπάγεται η διαμόρφωση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Οι στρατηγικές που υπάρχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τρεις:

1. Επιχειρησιακή ή Εταιρική (Corporate) στρατηγική
2. Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική (Business-Competitive) στρατηγική
3. Λειτουργικές (Functional) στρατηγικές

Ορισμός διαμόρφωσης στρατηγικής: Το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών. Ουσιαστικά αυτή δείχνει πώς θα επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης. (N. Γεωργόπουλος, 2018)



Διάγραμμα 1.10: Οι τρεις κύριες στρατηγικές (Στρατηγικό Μάνατζμεντ Tour, , N. Γεωργόπουλος 2018)

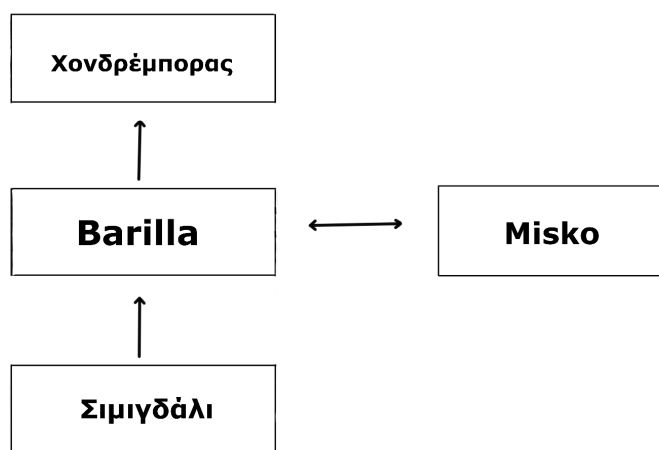
1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

1) Η επιχειρησιακή στρατηγική ουσιαστικά είναι η κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θέλει να βρίσκεται ή βρίσκεται. Επιπλέον το πεδίο δράσης της επιχείρησης είναι στους κλάδους που ανταγωνίζεται. (N. Γεωργόπουλος, 2018). Ακόμη θα μπορούσε να ορισθεί ως οι αποφάσεις που λαμβάνουν ανώτερα στελέχη (μάνατζερ) και οι στοχοθετημένες ενέργειες που απαιτούνται για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διάφορες επιχειρήσεις και αγορές ταυτόχρονα. (F. Rothaermel, 2019). Δηλαδή επικεντρώνεται σε ένα κύριο ερώτημα το οποίο είναι το «που μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί». Αυτή χωρίζεται σε τρεις διαστάσεις που είναι: η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθεροποίησης και τέλος η στρατηγική περισυλλογής.

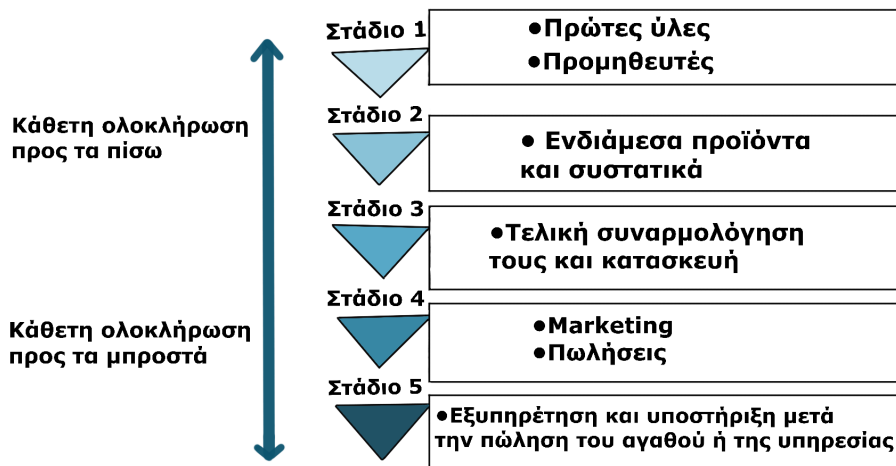
Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης η οποία είναι όταν αγοράζεται μια επιχείρηση στον κλάδο και επιπλέον χρησιμοποιείται αυτού του είδους η στρατηγική για να βοηθήσει τον όμιλο να αποφασίσει και να εντοπίσει σε ποιες καινούριες δραστηριότητες θα δραστηριοποιηθεί. Με τη σειρά της αυτή διαχωρίζεται στην ολοκλήρωση η οποία μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια και στην διαποίκιση η οποία μπορεί να είναι συσχετισμένη (ο κλάδος είναι σχετικό με το προϊόν) ή ασυσχέτιστη (ο κλάδος δεν είναι σχετικός με το προϊόν). Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να είναι προς τα μπροστά, στους αγοραστές δηλαδή, ή προς τα πίσω, δηλαδή στους προμηθευτές. Από την άλλη πλευρά η οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιείται στον ίδιο κλάδο και είναι το γεγονός, ένας όμιλος να αναπτύσσεται ή να αγοράζει.

Το διάγραμμα 1.11 παρουσιάζει ένα παράδειγμα για περισσότερη κατανόηση το οποίο απεικονίζει την επιχείρηση ζυμαρικών “Barilla” η οποία βρίσκεται στον κλάδο των ζυμαρικών. Η συγκεκριμένη επιχείρηση κάνει καθετοποίηση προς τα πίσω και κατευθύνεται προς «τα πίσω» όταν «μπαίνει» στην δραστηριότητα του προμηθευτή της και παράγει και σιμιγδάλι. Αντιθέτως εάν κατευθυνθεί προς τον πελάτη του δηλαδή τον χονδρέμπορο που παραλαμβάνει τα έτυμα προϊόντα, τότε κάνει καθετοποίηση προς τα εμπρός. Εάν η επιχείρηση της εταιρίας Barilla αγοράσει την επιχείρηση ζυμαρικών Misko που είναι στον ίδιο κλάδο, τότε κάνει οριζόντια ολοκλήρωση.

Επιπλέον με σκοπό να γίνει πιο κατανοητή η ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω θα αναλυθούν αυτές οι δύο εκφράσεις στο διάγραμμα 1.12 που ακολουθεί στο οποίο φαίνονται πέντε στάδια.



Διάγραμμα 1.11: Παράδειγμα για περισσότερη κατανόηση (N. Γεωργόπουλος, σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ΠΜΣ MBA-Μάνατζμεντ Τουρισμού 2018)



Διάγραμμα 1.12: Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας μιας βιομηχανίας (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)

Στο πρώτο στάδιο βρίσκονται οι πρώτες ύλες που χρειάζεται μια επιχείρηση για να κατασκευάσει το προϊόν της (π.χ. χημικά, μέταλλα) ή μια υπηρεσία. Στο δεύτερο στάδιο βρίσκονται τα ενδιάμεσα προϊόντα και συστατικά (π.χ. μπαταρίες, κάμερες), στο τρίτο στάδιο είναι η τελική συναρμολόγηση των παραπάνω και κατασκευής τους όπως παραδείγματος χάριν τα κινητά Apple. Το τέταρτο στάδιο είναι το marketing, οι πωλήσεις και τέλος το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι η υποστήριξη των πελατών αφού αποκτήσουν το προϊόν/αγαθό ή την υπηρεσία. Μεταξύ αυτών των πέντε σταδίων, όταν ο όμιλος ή η επιχείρηση πηγαίνει «προς τα πίσω» δηλαδή στους προμηθευτές/πρώτες ύλες τότε κάνει κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ενώ προς τα μπρος είναι το αντίθετο. (F. Rothaermel, 2019)

Τέλος στην διαποίκιση, ο όμιλος αλλάζει κλάδο, δεν παραμένει στον ίδιο όπως γίνεται με την ολοκλήρωση και στην συσχετισμένη διαποίκιση ενώ στην ασυσχέτιστη «πηγαίνει» η επιχείρηση σε τελείως διαφορετικό κλάδο.

Η επιχειρησιακή στρατηγική σταθεροποίησης, όπως φανερώνει και η ίδια η λέξη είναι όταν ο όμιλος «δηλώνει» παύση και απλά διατηρείται, σε αυτήν ταιριάζει η ερώτηση «Ποιες επιχειρήσεις από αυτές που είχαμε διατηρήσαμε;». Κλείνοντας, στην περίπτωση της περισυλλογής ο όμιλος κλείνει και πωλείται, η ερώτηση που ταιριάζει εδώ είναι «Ποιες επιχειρήσεις διώξαμε;»

Ο μόνος περιορισμός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μόνο σε όμιλο, ενώ τα υπόλοιπα είδη στρατηγικών πραγματοποιούνται σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Ως όμιλος επιχείρησης ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους ή ίδιους, αρκεί τα προϊόντα να μην κανιβαλίζονται, δηλαδή πρέπει να είναι διαφορετικά. (Όμιλος εταιριών, Wikipedia)

Πίνακας 1.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών (N. Γεωργόπουλος, σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ΠΜΣ MBA-Μάνατζμεντ Τουρισμού 2018)

		Ανταγωνιστική θέση		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ κλάδου	Υψηλή	Ανάπτυξη Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	Ανάπτυξη Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	Περισυλλογή Διάσωση – αναστροφή
	Μέτρια	Σταθεροποίηση Παύση ή συνέχιση με προσοχή	Ανάπτυξη Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης Σταθεροποίηση Καμία αλλαγή	Περισυλλογή Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα
	Χαμηλή	Ανάπτυξη Συσχετισμένη διαποίκιση	Ανάπτυξη Ασυσχέτιστη διαποίκιση	Περισυλλογή Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική

2) Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική γίνεται και παρουσιάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται η κάθε επιχείρηση στον αντίστοιχο κλάδο (η συγκεκριμένη δεν περιορίζεται σε όμιλο αλλά απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις), δηλαδή απαντάει στην ερώτηση « πως ανταγωνίζομαι σαν επιχείρηση;». Και αυτή η κατηγορία στρατηγικής με τη σειρά της χωρίζεται στην επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, στη ηγεσία κόστους και στις εστίασης η οποία διαχωρίζεται σε εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση ή με βάση το κόστος.

Αυτό το είδος στρατηγικής δεν αλλάζει σε σχέση με τα άλλα δύο είδη στρατηγικών (επιχειρησιακή, λειτουργική)

Η επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στην προσφορά μοναδικών προϊόντων που ευρέως δίνεται αξία από τους αγοραστές. (N. Γεωργόπουλος, 2018). Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις βασίζονται στην εξυπηρέτηση που προσδίνουν, στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους, στην εικόνα του προϊόντος τους και στη σχεδιάσή τους. Σε αυτή την κατηγορία κερδίζεται περισσότερο από τον μέσο όρο ενός συγκεκριμένου κλάδου. Επιπλέον διαθέτει πιο ακριβό κόστος, το οποίο έχει σημαντικό αντίκτυπο στον αγοραστή. Περιέχει την μοναδικότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δημιουργώντας κάτι πρωτότυπο που δεν διαθέτει και δεν έχει σκεφτεί κάποιος άλλος ανταγωνιστής. (F. Rothaermel, 2019)

Η επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους τώρα (leadership strategy), είναι αυτή που διαθέτει χαμηλή θέση κόστους, δηλαδή το γεγονός η επιχείρηση να αγοράζει από φθηνότερους παραγωγούς. Η επιχείρηση στοχεύει να έχει χαμηλή θέση κόστους στον κλάδο το οποίο δεν συνεπάγεται ότι θα διαθέτει και χαμηλές τιμές σαν παραγωγός,

αλλά βέβαια είναι λογικό επακόλουθο να μειωθεί εξαιτίας του χαμηλού κόστους που μπορεί να επικρατεί. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Τέλος, η επιχειρηματική στρατηγική εστίασης χωρίζεται με τη σειρά της με βάση τη διαφοροποίηση και με βάση το κόστος. Εστίαση διαφοροποίησης ουσιαστικά χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις αυτές που πιστεύουν ότι επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στις ειδικές ανάγκες ενός ορισμένου τμήματος καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή πιο απλά να κάνει κάτι διαφορετικό και μοναδικό με τη διαφορά ότι στοχεύει σε έναν συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου μόνο και όχι σε όλον, όπως γίνεται με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης. Εστίαση με βάση το κόστος είναι η στρατηγική που η επιχείρηση είναι αρκετά φθηνή και φθηνότερη από όλους τους ανταγωνιστές της. (F. Rothaermel, 2019)

1.3.3. Λειτουργική Στρατηγική

Κλείνοντας, υπάρχουν και οι λειτουργικές στρατηγικές. Αυτές περιέχουν πόρους και ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση και τέτοιες στρατηγικές είναι παραδείγματος χάριν, το marketing που κάνει. Μπορεί μέσω αυτών των στρατηγικών να κάνει γεωγραφική επέκταση, να αναπτύξει το προϊόν της ή να διεισδύσει στην αγορά. Δεν περιορίζονται σε μία στρατηγική όπως οι προηγούμενες σε μια επιχείρηση, αλλά μπορούν να πραγματοποιηθούν πολλές ταυτόχρονα. Κύριο μέλημα των μάνατζερ όταν πραγματοποιούν τέτοιες στρατηγικές είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων τους και η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Για να επιτευχθούν σωστά και χωρίς κανένα πρόβλημα αυτές, θα πρέπει να έχει μεριμνήσει ο μάνατζερ ώστε να έχουν λειτουργήσει σωστά και ομαλά και η επιχειρηματική και η επιχειρησιακή στρατηγική. (F. Rothaermel, 2019- Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

1.4 Υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής

Στα δύο τελευταία στάδια των βημάτων του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, βρίσκεται η υλοποίηση της στρατηγικής και η αξιολόγησή της. Στην υλοποίηση, περιέχονται προγράμματα, προϋπολογισμοί και διαδικασίες. Είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται. Εφαρμόζονται δηλαδή οι στρατηγικές και οι πολιτικές και πραγματοποιούνται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Τα προγράμματα από τα οποία αποτελείται είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί είναι η περιγραφή σε ευρώ των προγραμμάτων της επιχείρησης και τέλος οι διαδικασίες που περιγράφουν κάθε ενέργεια της επιχείρησης που χρειάζεται για να επιτευχθεί ένα πρόγραμμα με κάθε λεπτομέρεια. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Φτάνοντας στο τέλος, του κεφαλαίου και στο τελευταίο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, αυτό της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής όπου ουσιαστικά είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα απορρέουν από τις επιχειρήσεις μέσω και των προηγούμενων βημάτων του υποδείγματος, διαφόρων ενεργειών, και καταγράφονται και γίνεται σύγκριση με αυτά τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει η επιχείρηση. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Αυτό το στάδιο είναι και ένα στάδιο ελέγχου του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς μπορεί να εντοπίσει και να επισημάνει αδυναμίες αυτών με σκοπό την επιδιόρθωσή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019

Concepts in Strategic Management and Business Policy-Globalization, Innovation and Sustainability, Thomas L. Wheelen, David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford 2018 (Fifteenth edition)

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Tour, Νικόλαος Γεωργόπουλος 2018

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006

Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Τόμος Α, 2016

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών-Η διοικητική πυραμίδα, ανοικτά ακαδημαϊκά μαθήματα στο TEI Ιονίων νησιών, slideplayer.gr:

<https://slideplayer.gr/slide/11915242/>

Michael Porter, Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

Σύστημα Spoke-hub, Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Spoke-hub_distribution_paradigm

Know how, Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Know-how>

A stakeholder Rationale for risk management –Implications for corporate finance decisions, Gregory Gossy, 2007: https://books.google.gr/books?id=GgIR4Nxc-F8C&pg=PA26&lpg=PA26&dq=βαρνευ+1991+ποροι&source=bl&ots=pF5WDRRCQC&sig=ACfU3U3kJp-eI6Mjk1IPc_IQZxn9TgI8TA&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwiY18Tu5KboAhWL6qQKHZpXAxEQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false

Όμιλος εταιριών, Wikipedia: https://el.wikipedia.org/wiki/Όμιλος_εταιρειών

Κεφάλαιο 2 Τουρισμός

2.1 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία και στην Ελλάδα γενικότερα είναι καταλυτικός παράγοντας και μείζονος σημασίας. Ο τουρισμός για την Ελλάδα είναι «η βαριά βιομηχανία» της χώρας, όπως έχει σημειωθεί αρκετές φορές. Πράγματι εάν κάποιος παρατηρήσει απλά νούμερα αυτό το γνωμικό επιβεβαιώνεται. Το 2018 η συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ της χώρας, σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΤΕ, βρισκόταν στο 30,9%, το υψηλότερο μέσα στην δεκαετία (2008-2018).

Σε ίδιους υψηλούς ρυθμούς βρίσκεται και η συνολική συμμετοχή στην απασχόληση που αγγίζει ποσοστιαία το 25,9% (WTTC, 2018) με συνολική απασχόληση σε τρέχουσες τιμές 988.600 (WTTC, 2018) ατόμων με ολοένα αυξανόμενο ρυθμό, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλα περιθώρια βελτίωσης στον εργασιακό τομέα.

Η εποχικότητα παρόλαυτα για τους μήνες που παρατηρείται, οι οποίοι είναι ο Ιούλιος, ο Αύγουστος και ο Σεπτέμβριος συνεχίζει να είναι σε υψηλά επίπεδα καταλαμβάνοντας το 54,8% (ΣΕΤΕ, 2018), ποσοστό το οποίο έχει μικρή πτώση όσον αφορά την πενταετία 2014-2018 δημιουργώντας ελπίδες μικρής βελτίωσης. Δεν παύει βέβαια να εξακολουθεί να είναι ένα αρκετά υψηλό νούμερο.

Τέλος οι αφίξεις μη κατοίκων για το 2018 ανήλθαν στα 30,1 (ΣΕΤΕ, 2018) εκατομμύρια, χωρίς να περιλαμβάνονται τα ποσοστά της κρουαζιέρας, έχοντας 520 (ΣΕΤΕ, 2018) ευρώ μέσο όρο κατά κεφαλήν δαπάνη.

Πίνακας 2.1: Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού (Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού 2018, ΣΕΤΕ 2018)

Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	30,9% [INSETE]
Συνολική συμμετοχή στην απασχόληση	25,9% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]
Συνολική Απασχόληση	988.600 [WTTC]
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	15,6 δισ. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) [ΤΤΕ]
Αφίξεις μη κατοίκων	30,1 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	520 € (δεν περιλαμβάνονται τα ποσά κρουαζιέρας)
Εποχικότητα	54,8% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	70% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	10.121 ξενοδοχεία / 798.650 κλίνες [ΞΕΕ]
Top 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (8.121.761), Ηράκλειο (3.319.392), Ρόδος (2.362.308), Θεσσαλονίκη (2.162.117), Κέρκυρα (1.509.219) [ΔΑΑ, Fraport Greece & ΥΠΑ.]

Πηγή: ΣΕΤΕ 2018

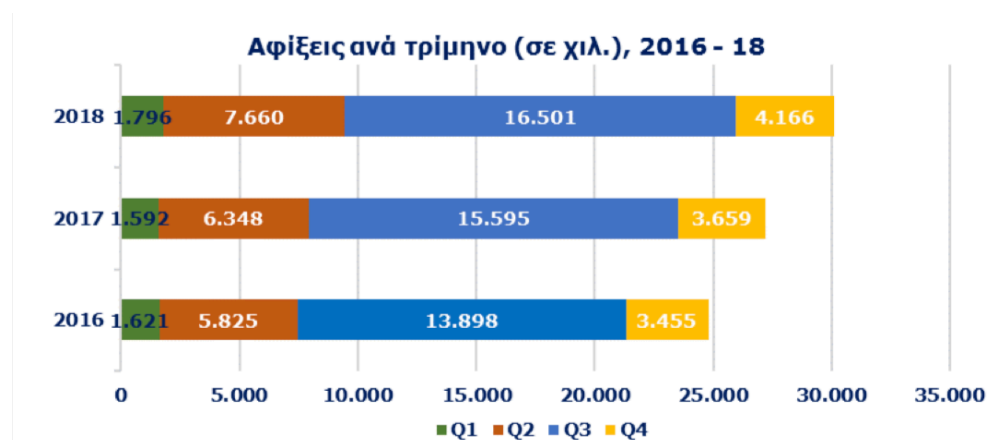
Ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα το διάστημα 2016 με 2018 συνέχισε την ανοδική του πορεία με ποσοστά 21,5% (INSETE Intelligence, 2018) αύξησης των

αφίξεων, 19,2% (INSETE Intelligence, 2018) αύξησης των διανυκτερεύσεων και 22,8% (INSETE Intelligence, 2018) αύξησης εσόδων, που είχαν ήδη ξεκινήσει από το 2012, με καλύτερη χρονιά αυτή του 2018.

Βέβαια η τόσο καλή εικόνα της όσον αφορά αυτόν τον τομέα δεν θα πρέπει να απορρέει αισθήματα επανάπαυσης, καθώς ο τουρισμός είναι ένα ρευστό αντικείμενο που μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες.

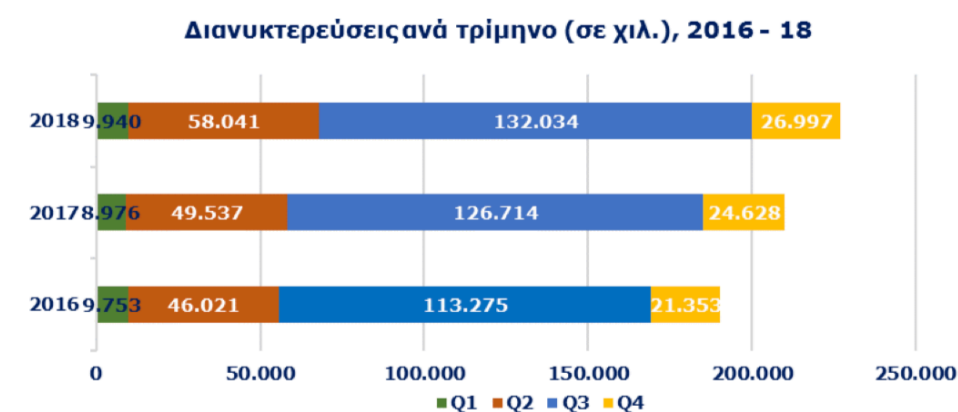
Τέτοιοι για το έτος 2019 μπορεί να ήταν οι εθνικές εκλογές που πραγματοποιήθηκαν το καλοκαίρι του ίδιου έτους στην Ελλάδα, η πτώση τιμών στην ανταγωνίστρια χώρα Τουρκία, το Brexit ή ακόμα και η πτώχευση της Thomas Cook καθώς και η πανδημία του Covid-19.

Επομένως διαπιστώνεται ότι χρειάζεται επαγρύπνηση, συνεχή ενημέρωση, πρωτοποριακές λύσεις και ευελιξία.



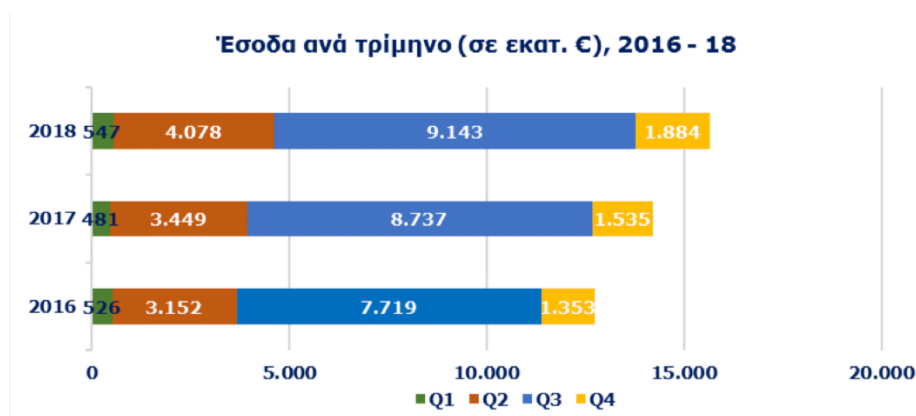
Διάγραμμα 2.1: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018 (Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα-Συνολική εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2016 – 2018, ΤτΕ-Επεξεργασία INSETE Intelligence 2019)

Πηγή: Naftemporiki 2019-INSETE Intelligence 2019



Διάγραμμα 2.2: Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018 (Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα-Συνολική εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2016-2018, ΤτΕ-Επεξεργασία INSETE Intelligence 2019)

Πηγή: Naftemporiki 2019-INSETE Intelligence 2019

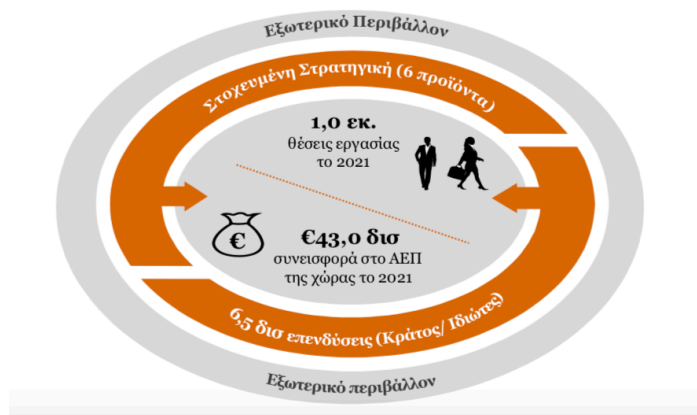


Διάγραμμα 2.3: Έσοδα στην Ελλάδα ανά τρίμηνο 2016-2018 (Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα Συνολική εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2016 – 2018, ΤτΕ-Επεξεργασία INSETE Intelligence 2019)

Πηγή: Naftemporiki 2019-INSETE Intelligence 2019

Όμως ενδιαφέρον έχει να παρατηρηθεί και μία μελλοντική πρόβλεψη για το 2021 που έρχεται να επιβεβαιώσει τη συνεχή αυξητική πορεία του τουρισμού και τη θετική συμβολή του στην ελληνική κοινωνία.

Σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΤΕ θα υπάρχουν ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας στον τομέα του τουρισμού και 43 δισεκατομμύρια ευρώ συνεισφορά στο ΑΕΠ (PwC, 2016). Τονίζεται βέβαια ότι τα παραπάνω ισχύουν εάν όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες παραμένουν σταθεροί, γιατί όπως σημειώθηκε προηγουμένως, ο τουρισμός μπορεί εύκολα να επηρεαστεί αρνητικά από αυτούς.



Διάγραμμα 2.4: Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία (Ελληνικός τουρισμός: Προοπτικές και δυνατότητες 2016, PwC-REMACO/Υπεργολάβος ΕΚΠΑ)

Πηγή: ΣΕΤΕ

Η μορφολογία της Ελλάδας, το κλίμα αλλά και η γεωγραφική της θέση είναι οι παράγοντες αυτοί που συντέλεσαν ώστε να γίνει “success story” και ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Τα χιλιάδες νησιά που διαθέτει, τα οποία αριθμούν τα 6.000, την κατατάσσουν στην 9^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης των χωρών αυτών με τις μεγαλύτερες σε μήκος ακτογραμμές, έχοντας 15.147 χιλιόμετρα, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2 (Wikipedia, 2005).

Οξύμωρο όμως είναι το γεγονός ότι μόνο τα 227 είναι κατοικημένα (Μηχανή του χρόνου, 2005), που πρόκειται μάλιστα και για φαινόμενο μοναδικό στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Επίσης ένα πολύ θετικό στοιχείο είναι ότι καμία ηπειρωτική περιοχή δεν απέχει από τη θάλασσα παραπάνω από 137 χιλιόμετρα (Μηχανή του χρόνου, 2005), δηλαδή το πολύ σε μιάμιση ώρα μπορεί κανείς να βρεθεί σε οποιαδήποτε παραλία επιθυμεί στο Αιγαίο ή το Ιόνιο πέλαγος.

Πίνακας 2.2: Κατάλογος χωρών κατά μήκος ακτογραμμής, σε χιλιόμετρα σύμφωνα με στοιχεία του 2005 (Πόσα νησιά έχει η Ελλάδα; Σε ποια θέση κατατάσσεται στην παγκόσμια κατάταξη με βάση το μήκος της ακτογραμμής της; world Factbook CIA 2005-Wikipedia)

Κατάταξη	Χώρα	Χερσαία έκταση (τ.χλμ ²)	Χερσαία σύνορα (χλμ)	Ακτογραμμή (χλμ)
1	 Καναδάς	9.220.970	8.893	202.080
2	 Νορβηγία	324.220	2.515	83.281
3	 Ινδονησία	1.826.440	2.830	54.716
4	 Ρωσία	16.995.800	19.917	37.653
5	 Φιλιππίνες	298.170	-	36.289
6	 Ιαπωνία	374.744	-	29.751
7	 Αυστραλία	7.617.930	-	25.760
8	 ΗΠΑ	9.158.960	12.219	19.924
9	 Ελλάδα	130.800	1.160	15.147
10	 Νέα Ζηλανδία	268.680	-	15.134
11	 Κίνα	9.326.410	22.147	14.500
12	 Ηνωμένο Βασίλειο	241.590	360	12.429
13	 Μεξικό	1.923.040	4.538	9.330
14	 Ιταλία	294.020	1.932	7.600
15	 Βραζιλία	8.456.510	15.735	7.367
16	 Δανία	42.394	68	7.314
17	 Τουρκία	770.760	2.627	7.200
18	 Ινδία	2.973.190	14.103	7.000
19	 Χιλή	748.800	6.171	6.435

Πηγή: Μηχανή του χρόνου

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 60 με το γνωστό μοντέλο διακοπών «ήλιος και θάλασσα», αλλά βέβαια δεν έλειπε και η εναλλακτική μορφή τουρισμού που αφορά την πολιτιστική κατεύθυνση διακοπών καθώς η συγκεκριμένη χώρα διαθέτει έναν τεράστιο αρχαιολογικό πλούτο και κληρονομιά.

Πλειοψηφικά όμως, είναι στραμμένος στο μαζικό τουρισμό όπου οι πρεσβευτές αυτής της κατηγορίας αναζητούν στο ταξίδι τους ξεκούραση και διασκέδαση σε ηλιοτροπικούς κατά βάση προορισμούς (Λαγός Δ., 2005).

Τι σημαίνει όμως η έννοια «Τουρισμός» για την Ελλάδα; Για να κατανοηθεί βαθύτερα το νόημά της, θα πρέπει να υπάρξει κατανόηση του ορισμού της.

Η έννοια της λοιπόν περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α. (World Tourism Organization, 2008).

Επίσης ως «Τουρίστες» εννοούνται οι προσωρινοί επισκέπτες που παραμένουν τουλάχιστον 24 ώρες στον τόπο υποδοχής για τους οποίους ο κύριος σκοπός του ταξιδιού τους δεν είναι η άσκηση δραστηριότητας αμειβόμενης από το εσωτερικό του τόπου επίσκεψης (United Nations Conference on International Travel and Tourism, Rome 1963).

Εκτός από τον μαζικό τουρισμό που προαναφέρθηκε, υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης και άλλων μορφών όπως ο εναλλακτικός και κυρίως η κρουαζιέρα, η οποία είναι μια τάση με συνεχώς αυξανόμενη πορεία και μεγάλα κέρδη, καθώς υπάρχουν αρκετές εκτιμήσεις που επιβεβαιώνουν το γεγονός αυτό.

Τέτοιες παρουσιάζονται στον πίνακα 2.3, φανερώνοντας ότι τα έσοδα αυτής της μορφής τουρισμού ολοένα και αυξάνονται και αποκαλύπτουν την ύπαρξη 28% περίπου αύξησης των εσόδων από κρουαζιέρα έως το 2030 (WWF Ελλάδα, 2013). Άλλωστε η Ελλάδα είναι μία εν μέρει νησιωτική χώρα που μπορεί να υποστηρίξει το συγκεκριμένο είδος δυναμικά.

Πίνακας 2.3: Εκτιμήσεις εξέλιξης μεγεθών για την κρουαζιέρα και τις μαρίνες-Τάσεις για τα έσοδα σε μαρίνες και κρουαζιέρα 2021 και 2031(Τουρισμός, WWF Ελλάδα)

Τάσεις για τα έσοδα (€) σε μαρίνες και κρουαζιέρα 2021 και 2031			
	2013	2021	2031
Μαρίνες	29.816.085	34.390.053	38.365.812
Κρουαζιέρα	346.591.858	399.761.145	445.976.666

Πηγή: WWF Ελλάδα

Ο ναυτικός τουρισμός διαθέτει δύο είδη το ένα είναι το yachting και το άλλο η κρουαζιέρα.

Τα χαρακτηριστικά του ναυτικού τουρισμού όσον αφορά την κρουαζιέρα είναι ότι οι κύριες αγορές είναι αυτές των Η.Π.Α, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας και της Γαλλίας.

Το προφίλ αυτών των επισκεπτών είναι ηλικιακά κυρίως από εξήντα χρονών και πάνω, διαθέτουν υψηλό εισόδημα και είναι αρκετά μορφωμένοι.

Οι κύριες αγορές που «ασπάζονται» το «yachting» είναι ίδιες με αυτές της κρουαζιέρας με επιπλέον την Σκανδιναβία και ηλικιακά είναι από πενήντα χρονών και πάνω, ταξιδεύουν με παρέες ή οικογένειες με παιδιά.

Για να μπορέσει όμως να υπάρξει περαιτέρω ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα απαιτούνται να γίνουν ορισμένα βήματα.

Καταρχήν πρέπει να βελτιωθούν οι λιμενικές υποδομές και υπηρεσίες υποδοχής επιβατών κρουαζιέρας, να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα των λιμανιών, να υπάρχει περαιτέρω διαφήμιση και καλύτερη ετοιμότητα των δημοσίων υπηρεσιών και τοπικών επιχειρήσεων.

Παρ' όλα αυτά, ακόμα ο τουρισμός κρουαζιέρας βρίσκεται στην 4^η θέση επιλογής, με πρώτη όπως αναφέραμε πριν το μοντέλο «ήλιος και θάλασσα», 2^η τον περιηγητικό τουρισμό και 3^η το «city break» ή αλλιώς τουρισμός πόλεως, ξεχωρίζει όμως από όλες λόγω των υψηλών κερδών που μπορεί να προσφέρει. Αξίζει να σχολιαστεί ότι

έως το 2021 το «yachting» θα αποτελεί το 4% των συνολικών αφίξεων και το 4% των συνολικών εσόδων και η κρουαζιέρα θα κατέχει το 10% και 3% αντίστοιχα (PwC 2016).

Τέλος οι τουρίστες που επισκέπτονται την Ελλάδα προέρχονται κυρίως από χώρες της Ευρώπης, με τις πέντε πιο βασικές αγορές να είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Η.Π.Α, η Γαλλία και η Ιταλία.

Πίνακας 2.4: Top-15 Επισκέψεων και επισκεπτών 2017-2018 (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσο ξοδεύει; 2018, Τράπεζα της Ελλάδος-Επεξεργασία INSETE intelligence)

Θέση Κατάταξης 2018	Μεταβολή Θέσης Κατάταξης 2018-2017	Χώρες	Επισκέψεις			Επισκέπτες			Αναλογία Επισκέψεων ανά Επισκέπτη	
			2018	2017	% Διαφορά 2018-2017	2018	2017	% Διαφορά 2018-2017	2018	2017
1	▲	Γερμανία	4.827.244	4.090.376	18,0%	4.381.448	3.705.950	18,2%	1,10	1,10
2	▲	Ηνωμένο Βασίλειο	3.240.134	3.239.339	0,0%	2.942.763	3.002.042	-2,0%	1,10	1,08
3	▲	Βουλγαρία	3.190.293	2.597.886	22,8%	3.135.327	2.546.307	23,1%	1,02	1,02
4	▲	Ιταλία	1.991.850	1.664.727	19,7%	1.667.114	1.441.298	15,7%	1,19	1,16
5	▲	ΗΠΑ	1.894.529	1.421.439	33,3%	1.097.445	864.921	26,9%	1,73	1,64
6	▼	Γαλλία	1.893.308	1.723.775	9,8%	1.524.001	1.419.799	7,3%	1,24	1,21
7	▼	Ρουμανία	1.438.732	1.219.855	17,9%	1.389.398	1.148.944	20,9%	1,04	1,06
8	▼	Βόρεια Μακεδονία	1.188.655	1.575.431	-24,6%	1.187.239	1.571.489	-24,5%	1,00	1,00
9	▲	Ολλανδία	1.127.320	1.026.357	9,8%	1.014.998	947.159	7,2%	1,11	1,08
10	▲	Αλβανία	1.121.472	964.807	16,2%	986.636	828.796	19,0%	1,14	1,16
11	▲	Πολωνία	1.110.732	808.678	37,4%	1.049.555	746.759	40,5%	1,06	1,08
12	▼	Τουρκία	1.085.670	1.107.030	-1,9%	929.730	971.841	-4,3%	1,17	1,14
13	▼	Σερβία	928.615	1.116.721	-16,8%	922.365	1.079.879	-14,6%	1,01	1,03
14	▲	Κύπρος	760.588	707.837	7,5%	697.984	631.821	10,5%	1,09	1,12
15	▲	Καναδάς	671.213	372.084	80,4%	345.839	197.957	74,7%	1,94	1,88
Top-15 χωρών			26.470.355	23.636.342	12,0%	23.271.842	21.104.962	10,3%	1,14	1,12
Σύνολο			34.831.061	31.021.327	12,3%	30.122.791	27.194.181	10,8%	1,16	1,14

Πηγή: ISETE Intelligence



Εικόνα 2.1: Τύπος διακοπών (INSETE: Αυτό είναι το προφίλ τουριστών που έρχονται στην Ελλάδα, IPK International-Επεξεργασία INSETE 2017)

Πηγή: Tourmarket

Η περιφέρεια με τις πιο πολλές επισκέψεις είναι η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας που καταλαμβάνει την 1^η θέση με 7.830 αφίξεις για το 2018 και την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου να ακολουθεί στην 2^η θέση (INSETE intelligence 2018). Στην 3^η

θέση βρίσκεται η περιφέρεια Αττικής και στην 4^η η Κρήτη, ενώ την 5^η θέση κατέχουν τα Ιόνια νησιά (ΙΝΣΕΤΕ intelligence 2018).

Πίνακας 2.5: Επισκέψεις 2016-2018 (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσο ξοδεύει; 2018, Τράπεζα της Ελλάδος-Επεξεργασία ΙΝΣΕΤΕ intelligence)

Θέση Κατάταξης 2018	Μεταβολή Θέσης Κατάταξης 2018-2017	Περιφέρειες	Επισκέψεις (σε χιλ.)			% Διαφορά	
			2018	2017	2016	2018-2017	2017-2016
1	➡	Κεντρική Μακεδονία	7.830	7.262	6.395	7,8%	13,6%
2	➡	Νότιο Αιγαίο	6.629	5.841	5.227	13,5%	11,8%
3	➡	Αττική	5.681	5.137	4.543	10,6%	13,1%
4	➡	Κρήτη	5.228	4.806	4.537	8,8%	5,9%
5	➡	Ιόνια Νησιά	3.162	2.966	2.457	6,6%	20,7%
6	➡	Ανατολική Μακεδονία-Θράκη	1.930	1.349	1.363	43,0%	-1,0%
7	➡	Πελοπόννησος	886	727	843	21,9%	-13,8%
8	➡	Ήπειρος	823	713	717	15,4%	-0,4%
9	⬆	Δυτική Ελλάδα	699	563	513	24,1%	9,8%
10	⬇	Θεσσαλία	675	694	714	-2,7%	-2,9%
11	➡	Στερεά Ελλάδα	549	376	409	46,1%	-8,0%
12	➡	Βόρειο Αιγαίο	389	364	328	6,7%	11,0%
13	➡	Δυτική Μακεδονία	349	222	330	57,5%	-32,9%
Σύνολο			34.831	31.021	28.376	12,3%	9,3%

Πηγή: ISETE Intelligence



Εικόνα 2.2: Top 3 κύριων αγορών ανά Περιφέρεια βάσει Επισκέψεων (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσο ξοδεύει; 2018, Τράπεζα της Ελλάδος-Επεξεργασία ΙΝΣΕΤΕ intelligence)

Πηγή: ISETE Intelligence

Το ηλικιακό φάσμα των τουριστών είναι από 25 έως 54 χρονών και βρίσκονται στην ανώτερη εισοδηματική τάξη, καθώς διαθέτουν και υψηλά επίπεδα μόρφωσης.

Συνηθίζουν να κάνουν προκρατήσεις με ποσοστό 93,2% (ΕΘΝΟΣ 2018) με συχνότερη μορφή κράτησης το Διαδίκτυο, ενώ τα ταξιδιωτικά πρακτορεία ακολουθούν (ΕΘΝΟΣ 2018).

Κάθε χρόνο ολοένα και περισσότεροι εισερχόμενοι τουρίστες επιλέγουν την Ελλάδα σαν χώρα διακοπών τους, κάτι που οφείλει να δημιουργεί παραπάνω κινητοποίηση καθώς υπάρχουν χώρες με ανάπτυξη στο θέμα του τουρισμού. Κάποιες από αυτές τις ανταγωνίστριες χώρες είναι κυρίως η Τουρκία, η Ισπανία, η Κροατία και η Αίγυπτος, χώρες που είναι άμεση απειλή.



Εικόνα 2.3: Ελλάδα & Ανταγωνιστές - Θέση στην Παγκόσμια Κατάταξη, 2017 (ΣΕΤΕ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2017, Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού και Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, επεξεργασία στοιχείων SETE Intelligence Source: UNWTO and the WEF, processing SETE Intelligence)

Πηγή : SETE

2.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε αντιληπτό πόσο σημαντικός είναι ο τουρισμός για την Ελλάδα, αλλά και η ιλιγγιώδης εκτόξευσή του κυρίως τα τελευταία χρόνια. Εξίσου σημαντικό λοιπόν είναι να μελετηθεί το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, διότι χωρίς εγκαταστάσεις οι ολοένα αυξανόμενες «ορδές» τουριστών δεν θα μπορούν να εξυπηρετηθούν και να διαμείνουν στην περιοχή που επιθυμούν.

Ο άνθρωπος είναι ένα όν το οποίο ταξιδεύει από πολύ παλιά. Η ανάγκη του για εμπλουτισμό γνώσεων, εμπειριών, επικοινωνίας, εμπορίου και αναψυχής δεν είναι επινόηση των τελευταίων χρόνων. Στη σύγχρονη εποχή και ειδικά στις ανεπτυγμένες χώρες το ταξίδι είναι μία ανάγκη για ξεκούραση και διασκέδαση. Χρειάζεται όμως και το κατάλληλο κατάλυμα για να μείνει όταν πραγματοποιεί τα ταξίδια του.

Νομικά και σύμφωνα με τον Ν. 4276/2014, άρθρο 1, παράγραφος 2, τουριστικά καταλύματα χαρακτηρίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και παρέχουν σε αυτούς διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση. Αυτά χωρίζονται σε κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και σε μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα.

Στην πρώτη κατηγορία, δηλαδή στα κύρια συγκαταλέγονται και τα ξενοδοχεία που είναι εγκαταστάσεις διαμονής και έχουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή περισσότερων χώρων με μπάνιο, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής των πελατών και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος (άρθρο 2, απόφαση υπουργείου τουρισμού με αριθμό 216/2015, ΦΕΚ 10/Β).

Κατά τα αρχαία χρόνια τα πρώτα κτίσματα που προσφέρονταν για τους ταξιδιώτες ήταν πρόχειρα κατασκευασμένα και ονομάζονταν πανδοχεία, τα οποία χρησίμευαν για την ξεκούραση των ταξιδιωτών καθώς και για την αλλαγή των αλόγων και των αμαξιών.

Στην αρχαία Ελλάδα αυτοί οι ξενώνες φιλοξενίας ονομαζόντουσαν καταγώγια και τα σημαντικότερα βρισκόντουσαν στις περιοχές της Ολυμπίας και της Επιδαύρου. Όμως την γρηγορότερη ανάπτυξη πάνω στον ξενοδοχειακό τομέα τον είχε η Δυτική Ευρώπη που τα πανδοχεία γινόντουσαν κανονικά ξενοδοχεία με τον όρο που γνωρίζουμε σήμερα και αυτό γιατί στην Ελλάδα η ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα ήρθε πολύ αργότερα λόγω των δυσχερών συνθηκών πολέμου που επικρατούσαν με αποτέλεσμα το πρώτο ξενοδοχείο της ελεύθερης Ελλάδας να βρίσκεται στο Ναύπλιο με το όνομα «Λονδίνον».

Έπειτα, την χρονική περίοδο που η Αθήνα γίνεται πρωτεύουσα του ελληνικού κράτους, το πρώτο ξενοδοχείο που φτιάχτηκε ονομάστηκε «Νέον ξενοδοχείον». Δυστυχώς όμως αυτά τα οικήματα ακόμα δεν θύμιζαν σε τίποτα τα σύγχρονα και μεγάλα ξενοδοχεία με τη μορφή αλυσίδας όπως είχαν πρωτοεμφανιστεί στις Η.Π.Α.

Ενδιαφέρον ωστόσο αποτελεί το γεγονός ότι με τη μορφή που τα γνωρίζουμε σήμερα, το πρώτο ήταν η «Μεγάλη Βρετανία» στην Αθήνα. Ένα μεγάλο οίκημα με 120 δωμάτια που μόνο τα τέσσερα διέθεταν αυτόνομο μπάνιο, με τα υπόλοιπα να διαθέτουν κοινόχρηστα. Η Ελλάδα ξεκίνησε την μεγάλη οικοδόμηση ξενοδοχείων από τη δεκαετία του εξήντα, που όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα υπήρξε η αρχή της ανάπτυξης του τουρισμού.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας που διέθετε για το έτος 2018, αριθμούσε τις 9.873 μονάδες με 425.973 δωμάτια και 835.773 κλίνες (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2018). Ενδιαφέρον έχει, να παρατηρηθεί ότι το 2013 υπήρχαν 9.677 ξενοδοχεία, 401.332 δωμάτια και 773.445 κλίνες, παρουσιάζοντας δηλαδή μια ανοδική πορεία και σε αυτόν τον τομέα που αναμενόμενο να συνεπάγεται από την όλο και περισσότερη ροή τουριστών (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2013). Δηλαδή μέσα σε μία πενταετία αναγέρθηκαν 196 μονάδες.

Πίνακας 2.6: Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018 (Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	12	30	109	161	74	386
	Δωμάτια	1.207	1.908	3.508	3.500	1.111	11.234
	Κλίνες	2.441	3.966	6.994	6.816	2.168	22.385
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	33	118	149	244	105	649
	Δωμάτια	6.414	9.480	6.929	7.381	2.046	32.250
	Κλίνες	12.295	18.276	12.850	13.610	3.998	61.029
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	8	34	132	178	40	392
	Δωμάτια	939	1.686	4.576	4.113	610	11.924
	Κλίνες	1.909	3.166	8.793	7.719	1.165	22.752
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	4	44	101	101	23	273
	Δωμάτια	1.461	2.430	3.000	2.556	273	9.720
	Κλίνες	3.127	4.751	5.693	4.870	532	18.973
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	3	15	61	35	8	122
	Δωμάτια	61	343	1.619	641	130	2.794
	Κλίνες	137	735	3.360	1.336	359	5.927
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	14	101	162	127	27	431
	Δωμάτια	1.052	2.049	3.080	2.212	457	8.850
	Κλίνες	2.201	4.348	6.224	4.259	899	17.931
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	29	117	137	200	69	552
	Δωμάτια	1.442	3.576	3.885	4.464	1.289	14.656
	Κλίνες	2.943	7.171	7.618	8.554	2.538	28.824
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	50	150	233	457	75	965
	Δωμάτια	7.126	13.298	13.336	14.822	1.484	50.066
	Κλίνες	14.642	26.151	26.097	28.437	2.896	98.223
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	52	118	278	343	395	1.186
	Δωμάτια	8.967	9.673	10.146	9.177	8.294	46.257
	Κλίνες	18.718	19.222	20.381	17.831	16.138	92.290
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	118	296	390	607	187	1.598
	Δωμάτια	21.525	29.867	17.644	20.433	4.819	94.288
	Κλίνες	44.248	58.959	33.321	36.758	9.010	182.296
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	194	385	521	819	201	2.120
	Δωμάτια	29.301	34.351	20.638	21.549	3.152	108.991
	Κλίνες	60.598	68.900	40.237	41.036	6.183	216.954
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Μονάδες	25	125	228	224	70	672
	Δωμάτια	2.771	4.451	6.165	5.186	874	19.447
	Κλίνες	5.903	8.790	12.233	9.842	1.693	38.461
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	8	48	147	258	66	527
	Δωμάτια	680	3.033	4.760	5.874	1.149	15.496
	Κλίνες	1.511	5.967	9.014	11.079	2.157	29.728
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	550	1.581	2.648	3.754	1.340	9.873
	Δωμάτια	82.946	116.145	99.286	101.908	25.688	425.973
	Κλίνες	170.673	230.402	192.815	192.147	49.736	835.773

Πηγή: Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας

Πίνακας 2.7: Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2013 (Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2013, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος)

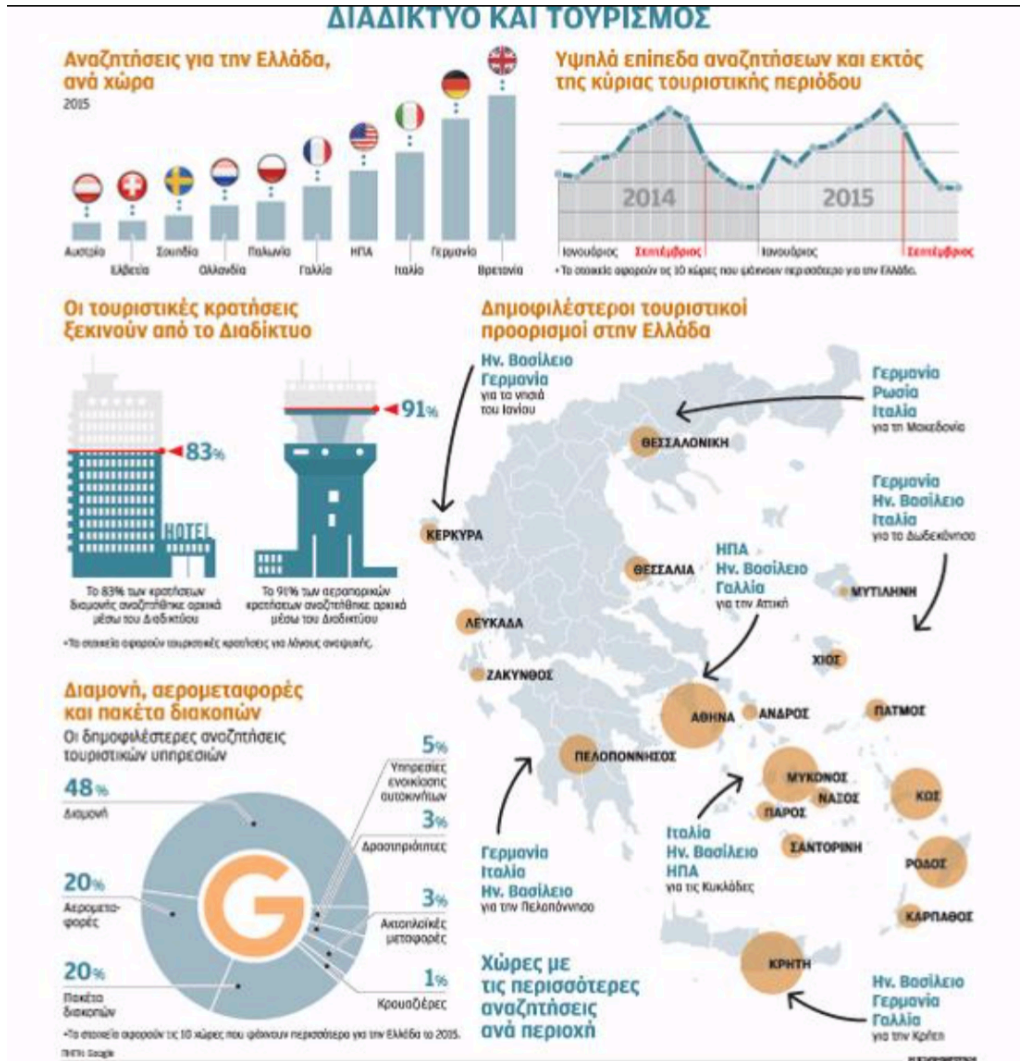
ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ		5****	4****	3***	2**	1*	Γενικό άθροισμα
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	Μονάδες	58	168	252	492	70	1.040
	Δωμάτια	13.092	28.977	13.941	16.400	1.292	73.702
	Κλίνες	27.362	56.365	26.875	30.774	2.488	143.864
ΗΠΕΙΡΟΣ	Μονάδες	10	64	143	134	29	380
	Δωμάτια	739	1.017	2.993	2.487	487	7.723
	Κλίνες	1.557	2.109	5.890	4.723	949	15.228
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	Μονάδες	28	106	126	231	82	573
	Δωμάτια	1.316	2.702	3.738	5.327	1.536	14.619
	Κλίνες	2.686	5.374	7.304	10.164	2.995	28.523
ΘΡΑΚΗ	Μονάδες	5	10	41	38	13	107
	Δωμάτια	503	521	1.382	991	189	3.586
	Κλίνες	1.006	1.063	2.664	1.844	379	6.956
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	Μονάδες	39	138	291	595	204	1.267
	Δωμάτια	6.858	10.656	11.917	15.923	3.626	48.980
	Κλίνες	13.135	20.030	22.143	29.617	6.890	91.815
ΚΡΗΤΗ	Μονάδες	86	232	339	672	211	1.540
	Δωμάτια	17.708	24.220	15.916	24.019	5.688	87.551
	Κλίνες	35.759	46.848	30.006	43.275	10.482	166.370
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	Μονάδες	37	184	205	446	161	1.033
	Δωμάτια	1.791	5.886	5.548	9.685	2.330	25.240
	Κλίνες	3.624	11.298	10.808	18.657	4.575	48.962
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	Μονάδες	46	121	370	560	489	1.586
	Δωμάτια	7.033	9.626	13.729	14.105	9.740	54.233
	Κλίνες	14.309	18.895	27.140	27.326	18.738	106.408
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	6	33	126	180	50	395
	Δωμάτια	784	1.614	4.391	4.250	727	11.766
	Κλίνες	1.595	2.964	8.295	8.010	1.409	22.273
ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	Μονάδες	25	95	208	512	76	916
	Δωμάτια	3.990	9.701	14.162	17.426	1.540	46.819
	Κλίνες	7.877	18.513	27.240	33.299	2.988	89.917
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	Μονάδες	21	126	257	343	93	840
	Δωμάτια	4.064	5.369	7.957	8.544	1.179	27.113
	Κλίνες	8.645	10.551	15.357	16.243	2.333	53.129
ΣΥΝΟΛΟ	Μονάδες	361	1.277	2.358	4.203	1.478	9.677
	Δωμάτια	57.878	100.289	95.674	119.157	28.334	401.332
	Κλίνες	117.555	194.010	183.722	223.932	54.226	773.445

Πηγή: Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας

Μελετώντας τις περιφέρειες της χώρας μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι αυτή με τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου με 2.120, 108.991 δωμάτια και 216.954 κλίνες. Δεύτερη είναι η περιφέρεια Κρήτης με 1.598 ξενοδοχεία, 94.288 δωμάτια και 182.296 κλίνες καθώς τρίτη κατά σειρά είναι η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με 1.186, 46.257 και 92.290 αντίστοιχα (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2018).

Η κατηγορία αστεριών που προτιμάται περισσότερο από τους τουρίστες είναι αυτή των δύο αστερών, έπειτα προτιμάται αυτή των τριών αστερών και των τεσσάρων αστερών ακολουθεί. Σε γενικές γραμμές τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι αρκετά ανταγωνιστικά σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες της, παρόλο που πλειοψηφικά είναι μικρότερου μεγέθους. Γι' αυτόν το λόγο μεταξύ του διαστήματος 2010-2015 μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας υπερπολυτελών πεντάστερων μονάδων έλαβαν χώρα σε κύριους προορισμούς της χώρας επενδύοντας περίπου 1,8 δισ. ευρώ.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

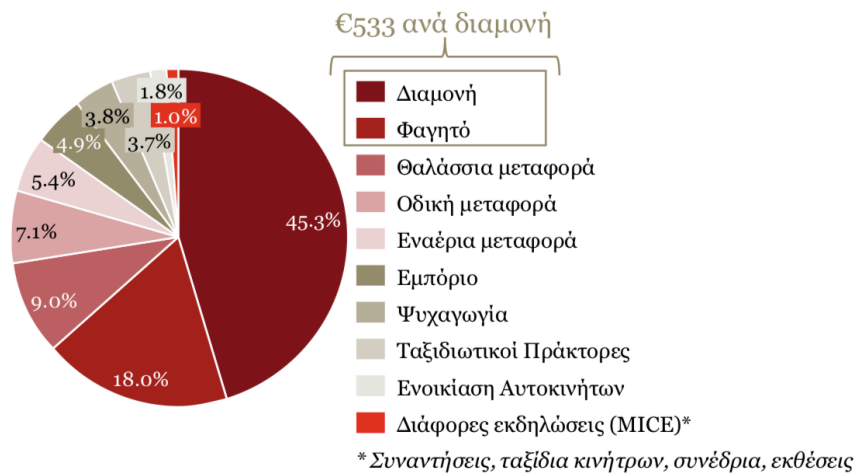


Εικόνα 2.4: Διαδίκτυο και Τουρισμός 2015 (Εργαλεία και τάσεις για τον Ελληνικό τουρισμό 2015, Google grow Greek tourism online)

Πηγή: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Πρωταρχικό ρόλο στις δημοφιλέστερες αναζητήσεις για τουριστικά προϊόντα διαδραματίζει φυσικά η διαμονή με 48%, ένα υψηλό ποσοστό σύμφωνα με έρευνα της Google (2015). Εντούτοις ανησυχητικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι η μέση ετήσια διάρκεια διαμονής από το 2014 ακολουθεί μια πτωτική τάση από τις 7,7 ημέρες κατά μέσο όρο, κατήλθε στις 7,1 ημέρες το 2017 (Pwc 2018).

Το θετικό βέβαια είναι ότι τα έσοδα δεν μειώθηκαν αναλογικά αλλά παρέμειναν σταθερά εκείνη τη χρονική περίοδο διότι υπήρχε αύξηση ροής τουριστών κατά 40%. Επιπρόσθετα το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων που διαθέτουν οι τουρίστες ξοδεύεται σε υπηρεσίες διαμονής, με δεύτερη θέση τα έξοδα για φαγητό και τρίτη θέση τις θαλάσσιες μεταφορές (Pwc 2018).

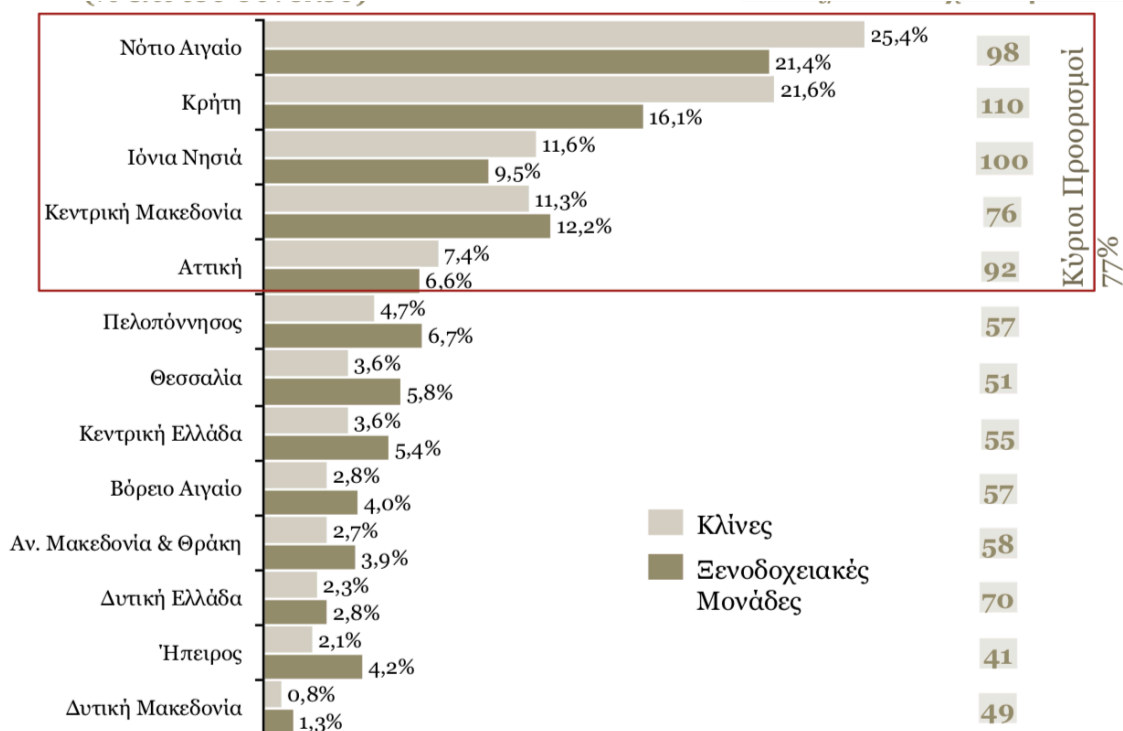


Διάγραμμα 2.5: Τουριστικές δαπάνες ανά διαμονή 2014 (Ελληνικός τουρισμός- Η επόμενη μέρα 2018, Pwc-ΣΕΤΕ 2014)

Πηγή: Pwc

Η συνολική χωρητικότητα των κλινών της χώρας όπως διαπιστώθηκε και προηγουμένως βρίσκεται στους κύριους ταξιδιωτικούς προορισμούς δηλαδή το Νότιο Αιγαίο, την Κρήτη, τα Ιόνια νησιά, την Κεντρική Μακεδονία και την Αττική κατέχοντας το 77%, κατά πολύ πιο πάνω από τη μέση τιμή, πληρώνοντας έτσι οι τουρίστες ακριβότερα σε αυτούς τους προορισμούς σε σχέση με τους δευτερεύοντες (εξαιρώντας την Πελοπόννησο) (Pwc 2018).

Στην Ελλάδα δεν επικρατούν τόσο οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, όσο οι μικρές, που είναι και ανάλογο του μεγέθους της χώρας. Έτσι η μέση ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει 42 δωμάτια με 82 κλίνες και στα νησιά Ιονίου, Κρήτης και Νοτίου Αιγαίου αριθμούν τα 53 δωμάτια και 103 κλίνες κατά μέσο όρο (Pwc 2018).



Διάγραμμα 2.6: Χωρητικότητα ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, 2017 (% επί του συνόλου), Κλίνες/Ξενοδοχειακή μονάδα (Ελληνικός τουρισμός- Η επόμενη μέρα 2018, ΞΕΕ 2017)

Πηγή: Pwc

Τέλος αρκετά σημαντική απειλή έχει καταφέρει να δημιουργήσει η τοποθέτηση σπιτιών, δωματίων καθώς και ξενοδοχείων στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Airbnb, η οποία έχει εκτοξευθεί τα τελευταία δύο χρόνια. Το Airbnb προσθέτει περίπου 96.000 κλίνες (12%) στην ελληνική αγορά πάνω στον τομέα της φιλοξενίας και φαίνεται να είναι κατάλληλο και προτιμητέο από τους αυτόνομους τουρίστες με οικογένειες ή low budget τουρίστες (Pwc 2018). Η μεγαλύτερη συμβολή του φαίνεται να υπάρχει στην Κρήτη κατά κύριο λόγο με την Αθήνα να καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση κατάταξης με 30% και 17% της συνολικής μισθωτικής δραστηριότητας αντίστοιχα (Pwc 2018). Ωστόσο και η συγκεκριμένη επιχείρηση πλήγηκε πάρα πολύ και ιδικά στην περιοχή της Αττικής που για το έτος 2020 και πιο συγκεκριμένα στο τέλος του μήνα Απριλίου σε σχέση με τον Μάρτιο του 2017 από τα 31 δις. Δολάρια η αξία της Airbnb κατήλθε στα 18 δις. Δολάρια. (Capital.gr 2020)

Πίνακας 2.8: Δραστηριότητα Airbnb 2017 (Ελληνικός τουρισμός- Η επόμενη μέρα 2018, AirDNA 2017)

Τοποθεσία	Ενεργές ενοικιάσεις	Μέση ημερήσια Τιμή	Πληρότητα (%)	Μέσα μηνιαία έσοδα	Μέσος αριθμός δωματίων (#)
Πόλεις					
Αθήνα	8.068	54	80%	1.005	1,5
Θεσσαλονίκη	1.641	40	65%	606	1,4
Κύριοι Προορισμοί					
Κρήτη	14,650	80	50%	950	2,1
Κέρκυρα	3.897	75	53%	1.001	2,0
Σαντορίνη	3.039	220	76%	3.936	1,7
Μύκονος	2.738	277	50%	3.150	2,8
Ρόδος	2.312	89	52%	1.138	2,1
Κασσάνδρα	2.187	97	40%	936	2,3
Πάρος	2.085	111	36%	1.146	2,2
Ζάκυνθος	1.830	90	43%	952	2,2
Κεφαλονιά	1.649	90	53%	1.177	2,0
Νάξος & Μικρές Κυκλάδες	1.424	85	46%	960	1,8
Λευκάδα	1.374	117	46%	1.279	2,2
Σιθωνία	1.148	89	50%	990	2,1
Σύνολο	48.042	108	53%	1.373	2,03

Πηγή: Pwc

Κλείνοντας, με βάση την μελέτη που πραγματοποίησε το pwc προβλέπει ότι μέχρι το 2022 είναι αναγκαίο να κατασκευαστούν περίπου 24.000 καινούριες κλίνες, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν θετικά στην ολοένα αυξανόμενη τουριστική ζήτηση ειδικά στις περιοχές όπως η Κρήτη και το Νότιο Αιγαίο που το ξενοδοχειακό τους δυναμικό είναι στα όρια του κορεσμού αναλογικά με τις τεράστιες ροές ταξιδιωτών.

2.3 Οι Τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αριθμούν περίπου τις 789.975 με τζίρο 236 δισ. ευρώ σύμφωνα με έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ (2015). Ωστόσο μπορεί να ακούγεται θετικό και υψηλό αυτό το ποσό, αλλά δυστυχώς στα χρόνια της κρίσης από το 2009, όταν η χώρα συγκρινόταν με άλλες ευρωπαϊκές όσον αφορά την ανταγωνιστικότητά της, ο δείκτης της ήταν ίδιος με αυτόν του Νεπάλ.

Με το πέρασμα των χρόνων κατείχε μια όχι και τόσο ελκυστική θέση, καθώς βρισκόταν στην 28^η θέση για το 2017 στην Ευρώπη και στην 87^η θέση σε 137 χώρες παγκοσμίως, σύμφωνα με την έρευνα παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum (WEF 2017). Ακόμη, χαμηλά βρίσκεται και στην παγκόσμια κατάταξη όσον αφορά την « ευκολία του επιχειρείν» ενώ κατέχει την 67^η θέση από τις 170 χώρες που συμμετέχουν, σύμφωνα με την ανάλυση του “Doing Business 2017

και 2018” της Παγκόσμιας Τράπεζας, κατάσταση η οποία δημιουργεί αρκετά σοβαρούς προβληματισμούς.

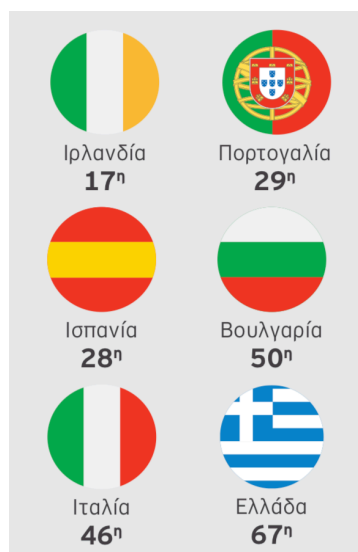
Παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά αυτή τη χαμηλή επίδοση είναι πρωτίστως η βαριά φορολογία που πλήττει κυρίως τις επιχειρήσεις, η αναποτελεσματική γραφειοκρατία και η πολιτική αστάθεια που παρελαύνουν στις πρώτες θέσεις στον πίνακα 2.7. Επίσης η δύσκολη πρόσβαση σε χρηματοδότηση αποτελεί το μείζον πρόβλημα για την ανάπτυξή τους.

Με βάση την ετήσια έρευνα SAFE (Survey on the Access to Finance of Enterprises) που διεξάγεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το 31% αναφέρει το ύψος των επιτοκίων σαν κύριο πρόβλημα της μη χρηματοδότησης με το 26% να ακολουθεί, αναφέροντας την έλλειψη διαθεσιμότητας δανειακών κεφαλαίων. Η 3^η θέση υπαιτιότητας της μη χρηματοδότησης είναι η γραφειοκρατία με 12%.



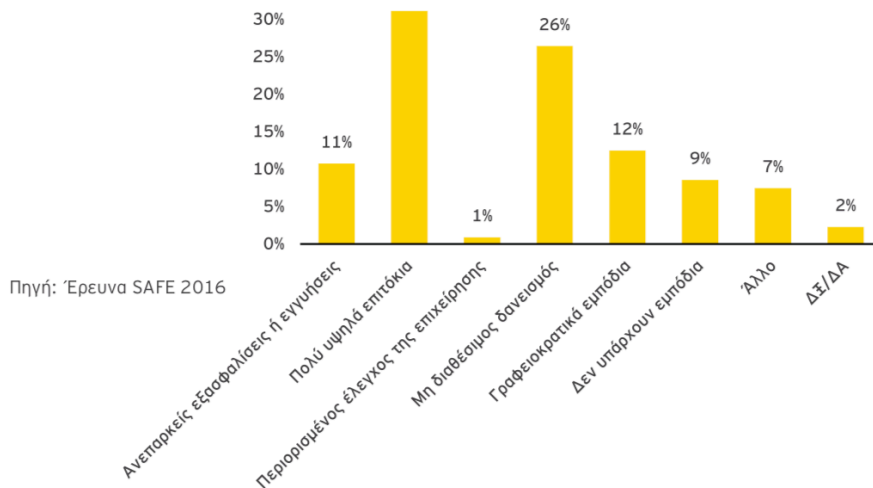
Διάγραμμα 2.7: Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY, World Competitiveness Report 2017)

Πηγή: ΣΕΒ



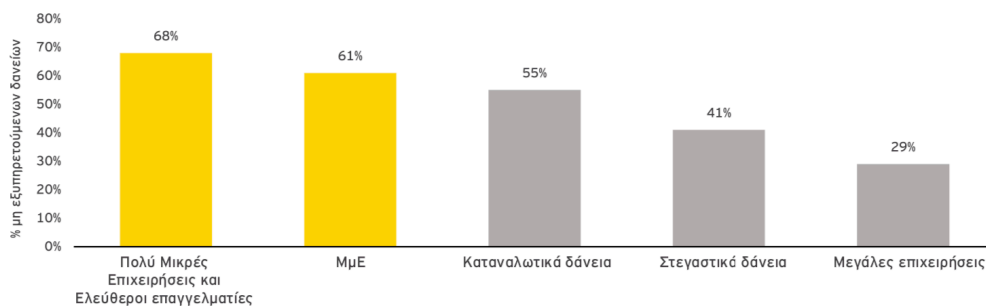
Εικόνα 2.5: Κατάταξη της Ελλάδας και άλλων συγκρίσιμων χωρών σχετικά με την ευκολία επιχειρηματικής δραστηριότητας 2018-2019 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY, Doing Business Database 2018-2019)

Πηγή: ΣΕΒ



Διάγραμμα 2.8: Ποιος είναι ο κύριος λόγος για μη χρηματοδότηση της επιχείρησής σας-Ελλάδα (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY,SAFE 2016)

Πηγή: ΣΕΒ



Διάγραμμα 2.9: Ποσοστό μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων ανά δανειακό χαρτοφυλάκιο στην Ελλάδα 2016 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY, Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2016)

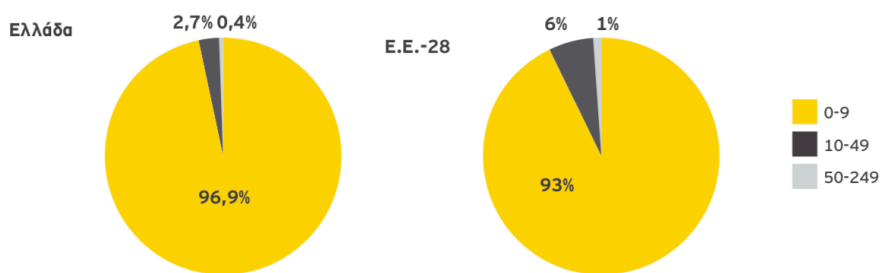
Πηγή: ΣΕΒ

Ένας από τους κύριους υπαίτιους για αυτή τη κατάσταση είναι το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας, δεδομένης της πλειοψηφικής ύπαρξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χώρα οι οποίες διαθέτουν το μεγαλύτερο ποσοστό μη εξυπηρετήσεων ανοιγμάτων ανά δανειακό χαρτοφυλάκιο, δηλαδή δανείων, με ποσοστό 68% για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες και 61% για τις ΜμΕ (Μικρομεσαίες επιχειρήσεις) (ΣΕΒ 2018).

Από την άλλη πλευρά φυσικά η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων είναι υπερδανεισμένες σύμφωνα με τον Δείκτη Δανειακών Κεφαλαίων προς Λειτουργική

Κερδοφορία που αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κεφαλαιακή τους διάρθρωση είχε σχεδιαστεί για να υποστηρίζει πολύ υψηλότερους όγκους πωλήσεων από αυτούς που επικρατούν.

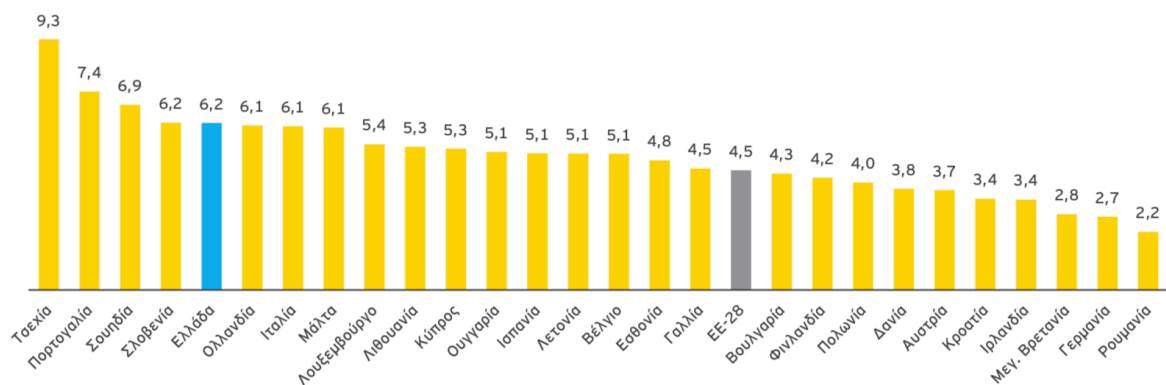
Κατά συνέπεια του μικρού μεγέθους της χώρας, οι επιχειρήσεις που επικρατούν είναι οι μικρομεσαίες, οι οποίες αποτελούν το 98% του συνόλου των επιχειρήσεων με προσωπικό που δεν ξεπερνάει τα 100 άτομα. Γενικότερα, οι συγκεκριμένες, σε ευρωπαϊκό αλλά και σε εθνικό επίπεδο κυμαίνονται μεταξύ του 99,8% και 99,9% καλύπτοντας όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων και κλάδων (ΣΕΒ 2018).



Διάγραμμα 2.10: Κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος, αριθμό. Απασχολούμενων 2014 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY, Eurostat structural business statistics database, European Commission Annual Report)

Πηγή: ΣΕΒ

Η Ελλάδα διαθέτει μια από τις πιο υψηλές πυκνότητες μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) σε σχέση με τον πληθυσμό της και διαθέτει ποσοστό 3,1% των 10-249 εργαζομένων όταν της Ευρώπης είναι το υπερδιπλάσιο στο 7%. 6,2 μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιστοιχούν ανά 100 κατοίκους, ποσοστό το οποίο είναι συγκρίσιμο με χώρες όπως η Πορτογαλία και η Ιταλία καθώς είναι σημαντικά υψηλότερο τόσο από τον μέσο όρο των ευρωπαϊκών χωρών-28 (4,5), όσο και των άλλων χωρών όπως της Ιρλανδίας με 3,4, της Βουλγαρίας με 4,2 και της Ισπανίας με 5,1 (ΣΕΒ 2018). Με βάση τα στοιχεία για το έτος 2014 των ΜμΕ, το 68% των εργαζομένων απασχολούνταν σε πολύ μικρές επιχειρήσεις μεταξύ των 0-9 ατόμων, το 19% στις μικρές επιχειρήσεις ενώ το 13% στις μεσαίες (ΣΕΒ 2018).



Διάγραμμα 2.11: Αριθμός ΜμΕ ανά 100 κατοίκους για το 2014 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-EY, Eurostat structural business statistics database, European Commission Annual Report on SMEs 2015/2016 Ανάλυση ΕΥ)

Πηγή: ΣΕΒ

Μελετώντας τους κλάδους των επιχειρήσεων μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται κυρίως στον κλάδο των υπηρεσιών ενώ αντιθέτως στη βιομηχανία και τη μεταποίηση χρειάζονται παραπάνω άτομα προσωπικού άρα και μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Στις υπηρεσίες φιλοξενίας το 97% περίπου διαθέτουν από 0-9 άτομα, το 99% από 10-49 και μόλις το 1% από 50-249 άτομα (ΣΕΒ 2018).



Διάγραμμα 2.12: Κλαδική κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος για το 2014 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-ΕΥ, Eurostat structural business statistics database, European Commission Annual Report)

Πηγή: ΣΕΒ

Αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν έναν άκρως σημαντικό και χρήσιμο πυλώνα της ελληνικής οικονομίας καθώς και μια κινητήρια δύναμη.

Επιπλέον, σύμφωνα με την σύσταση 2003/361/ΕΚ της ευρωπαϊκής επιτροπής ορίζουν αυτές ως: Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις που διαθέτουν λιγότερο από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού να μην υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που διαθέτουν προσωπικό έως και 9 άτομα, έχουν κύκλο εργασιών έως 2 εκατομμύρια ευρώ ή ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν έως 49 άτομα προσωπικό, έχουν κύκλο εργασιών έως 10 εκατομμύρια ευρώ ή ισολογισμό έως 10 εκατομμύρια ευρώ.

Τέλος οι μεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές με προσωπικό έως και 249 εργαζομένους, με κύκλο εργασιών έως και 50 εκατομμύρια ευρώ ή ισολογισμό έως 43 εκατομμύρια. (Υπουργείο Οικονομίας-Ανάπτυξης & Τουρισμού).

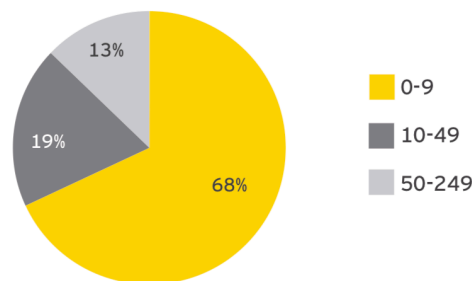
Επιπρόσθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν το αξιοσημείωτο ποσοστό του 86,9% της απασχόλησης καθώς και το 73,2% της προστιθέμενης αξίας (Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού περιεχομένου 2018). Σύμφωνα και με την έκθεση της ευρωπαϊκής ένωσης, η απασχόληση σε αυτές αυξήθηκε την περίοδο

2015-2016 κατά 2,4% και η προστιθέμενη αξία σημείωσε άνοδο κατά 1,4% (Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού περιεχομένου 2018).

Πίνακας 2.9: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜΜΕ), Υπουργείο Οικονομίας-Ανάπτυξης & Τουρισμού, ΕΣΠΑ 2014-2020)

Κατηγορία	Εργαζόμενοι	Ο ετήσιος Κύκλος Εργασιών	ή το σύνολο του ετήσιου Ισολογισμού
Πολύ μικρές	<10	2εκ. Ευρώ	2εκ. Ευρώ
Μικρές	<50	10εκ. Ευρώ	10εκ. Ευρώ
Μεσαίες	<250	50εκ. Ευρώ	43εκ. Ευρώ

Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Οικονομίας-Ανάπτυξης & Τουρισμού



Διάγραμμα 2.13: Κατανομή εργαζομένων ανά μέγεθος επιχείρησης 2014 (Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ-ΕΥ, Eurostat structural business statistics database, European Commission Annual Report on SMEs 2015/2016 Ανάλυση ΕΥ)

Πηγή: ΣΕΒ

Στον τομέα του τουρισμού, στον κλάδο υπηρεσιών παροχής φιλοξενίας σε αντίθεση με άλλους κλάδους όπως υπηρεσιών υγείας, αγροτικών προϊόντων και λιανικού εμπορίου, που σημειώνουν τη μεγαλύτερη μέση μείωση του κύκλου εργασιών τους καθώς και ότι διέθεταν μεγάλο πρόβλημα ανάπτυξης και ανταγωνισμού, εμφάνισε ανθεκτικότητα, διατηρώντας τον σε σταθερά επίπεδα τα τελευταία χρόνια.

Βέβαια μετά την περίοδο της κρίσης επικρατεί συγκρατημένη αισιοδοξία καθώς για το 2018 οι ΜμΕ δημιούργησαν 96.500 νέες θέσεις εργασίας βοηθώντας πολύ το πρόβλημα ανεργίας, ενώ φάνηκε θετικός ρυθμός ανάπτυξης της προστιθέμενης αξίας κατά 5,8%, ενισχύοντας την οικονομία της χώρας. Θετικό για τις επιχειρήσεις είναι και το γεγονός ότι η Ελλάδα κατάφερε να «βγει» επιτυχώς στις αγορές τη 1^η Φεβρουαρίου του 2019 (Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού περιεχομένου 2018).

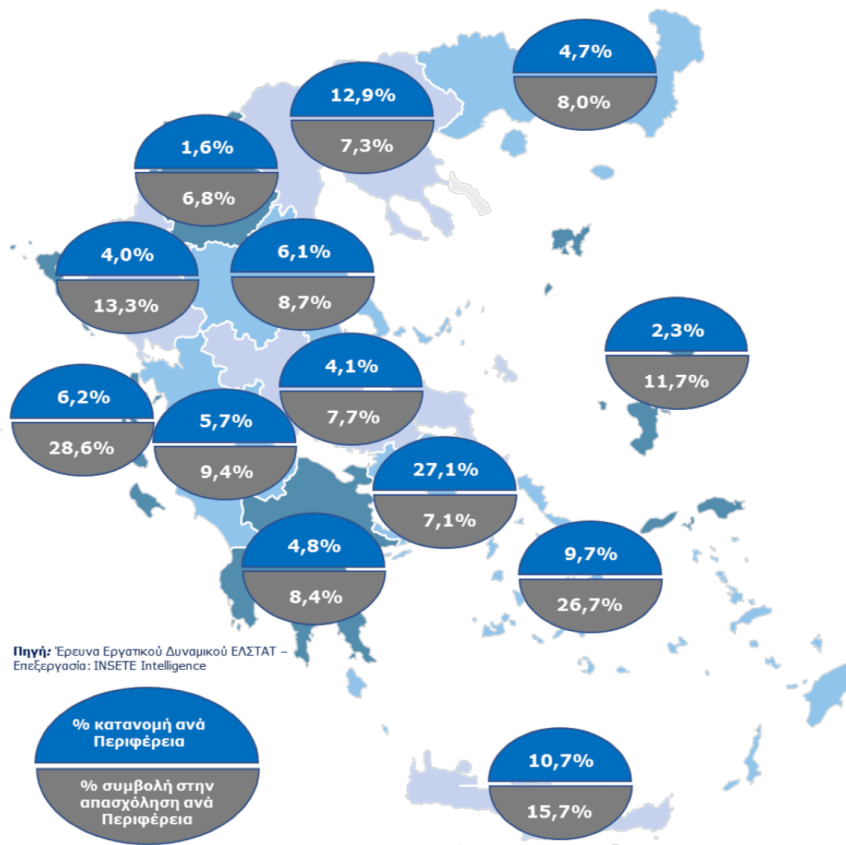
Αξιοσημείωτα είναι τα στοιχεία που προκύπτουν στην έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ σε συνεργασία με την εταιρεία Marc, που αφορά την εξωστρέφεια, την καινοτομία και συνεργασία αλλά και τα εμπόδια καθώς και το κόστος λειτουργίας των μικρών, πολύ

μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στους κλάδους εμπορίου, υπηρεσιών και μεταποίησης.

Προκύπτει λοιπόν ότι σχεδόν 4 στις 10 (38%) τα τελευταία 3 χρόνια ανέπτυξαν κάποιου είδους καινοτομία για καινούρια υπηρεσία ή προϊόν, σχεδόν 1 στις 6 επιχειρήσεις (16,7%) πραγματοποιεί εξαγορές και 2 στις 10 (19,5%) έχει δημιουργήσει συνεργασίες με άλλες ίδιου τομέα επιχειρήσεις (IME ΓΣΕΒΕΕ 2019).

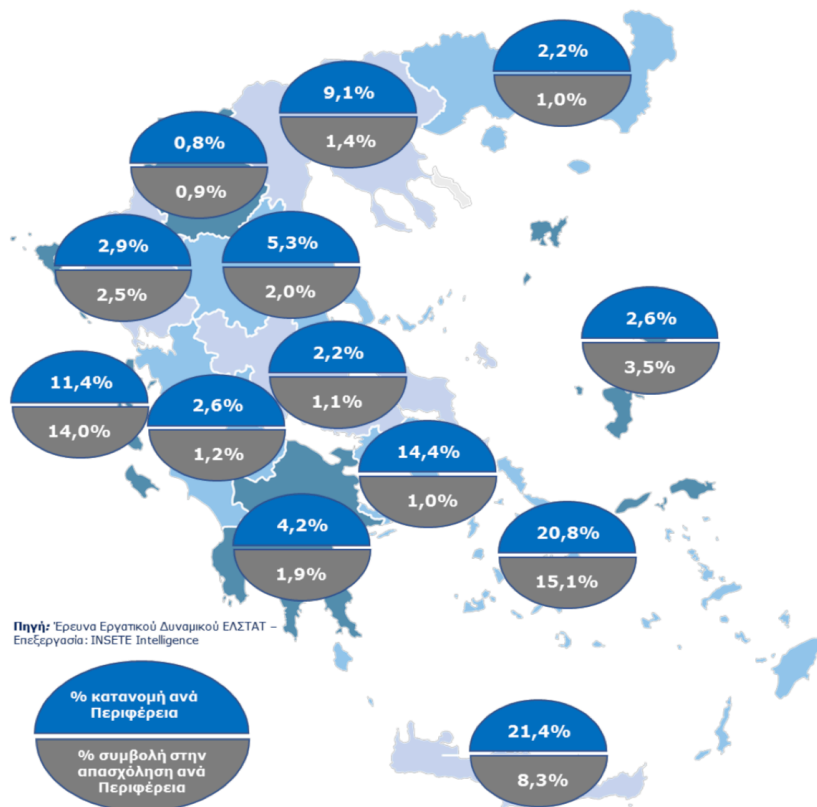
Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι τα ξενοδοχεία, τα τουριστικά γραφεία, οι μεταφορές και οι εταιρείες τουριστικών συμφερόντων. Από αυτές τα ξενοδοχεία κατέχουν την πρώτη θέση σε αριθμό επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας και αμέσως μετά κατατάσσεται ο κλάδος των μεταφορών, τα ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα.

Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση μεταξύ του διαστήματος 2009-2018 αυξήθηκε κατά 12,7% με τους απασχολούμενους σε αυτόν τον κλάδο να ανέρχονται σχεδόν στις 362 χιλιάδες (INSETE Intelligence 2018).



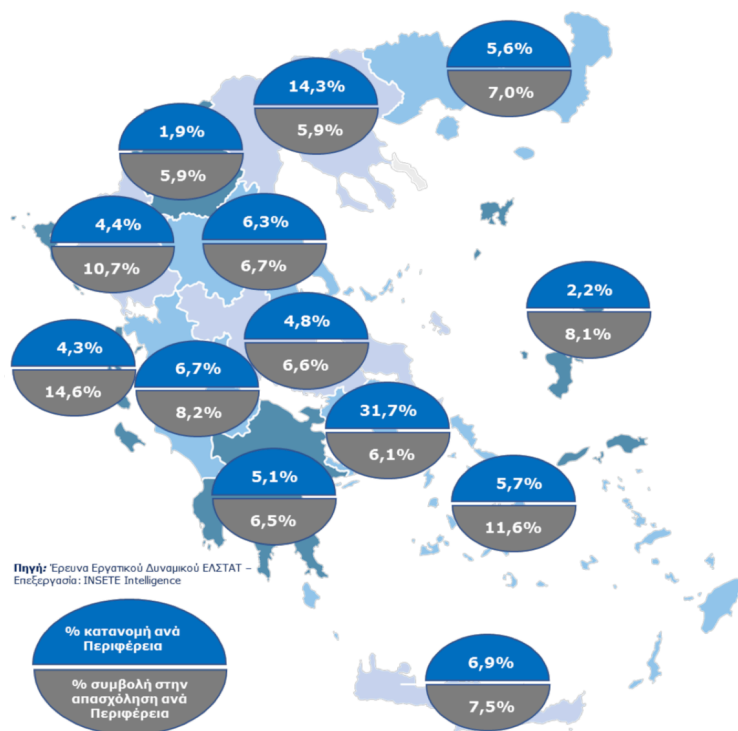
Εικόνα 2.6: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στα καταλύματα και την εστίαση 2018 (Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας 2009-2018, ΕΛΣΤΑΤ-INSETE)

Πηγή: INSETE Intelligence



Εικόνα 2.7: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στα καταλύματα 2018 (Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας 2009-2018, ΕΛΣΤΑΤ-ΙΝΣΕΤΕ)

Πηγή: INSETE Intelligence



Εικόνα 2.8: Περιφερειακή κατανομή των απασχολούμενων στην εστίαση 2018 (Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας 2009-2018, ΕΛΣΤΑΤ-ΙΝΣΕΤΕ)

Πηγή: INSETE Intelligence

Τέλος όπως φάνηκε και στην προηγούμενη ενότητα στην Ελλάδα επικρατούν τα μικρά και μεσαία ξενοδοχειακά καταλύματα που συνήθως το μέγεθος τους αντικατοπτρίζεται στην κατηγορία των αστέρων τους. Τα ξενοδοχεία ενός αστέρα είναι συνήθως πολύ μικρές ή μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά των δύο αστέρων είναι μικρές ή μεσαίες μονάδες, των τριών είναι μεσαίας κλίμακας, των τεσσάρων μεσαίας ή μεγάλης επιχείρησης και των πέντε αστέρων είναι υπερπολυτελείς μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις περιφέρειες που αυτές οι κατηγορίες βρίσκονται, οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με μέσο όρο 194 δωμάτια βρίσκονται στην Αττική και στην Κρήτη. Με 177 δωμάτια κατά μέσο όρο στην Κεντρική Μακεδονία, με τα Ιόνια νησιά να ακολουθούν με 170 δωμάτια κατά μέσο όρο (News247 2017).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ υπάρχουν κατανεμημένες σε όλη την επικράτεια, περισσότερο τις συναντάει κανείς στις Κυκλάδες και στις μικρότερες περιοχές (News247 2017).

2.4 Κυκλάδες

Οι Κυκλάδες αποτελούνται από 33 νησιά με βάση την έκταση που διαθέτουν, με τα μεγαλύτερα από αυτά να είναι η Νάξος, η Άνδρος και η Πάρος. Η ονομασία αυτού του νησιωτικού συμπλέγματος προήλθε από το κυκλικό σχήμα που έχουν τα νησιά γύρο από αυτό της Δήλου η οποία σύμφωνα με την Ελληνική μυθολογία ήταν η γενέτειρα της θεάς Αρτέμιδος και του θεού Απόλλωνα.

Γεωγραφικά εκτείνονται σε δύο παράλληλες ευθείες σαν σε προέκταση του Σουνίου και της Εύβοιας, χωρίζοντάς τες σε Ανατολικές και Δυτικές Κυκλάδες. Βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους έχοντας οικονομική αλληλεγγύη και εκτείνονται στο Δυτικό μέρος του Αιγαίου πελάγους.

Κατατάσσονται στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου διαθέτοντας και τα Δωδεκάνησα καθώς είναι και μια από τις δεκατρείς διοικητικές περιφέρειες της Ελλάδας. Η συνολική έκταση της υπολογίζεται να είναι τα 5.286 τετραγωνικά χιλιόμετρα, κατέχοντας το 4% της έκτασης της χώρας όταν των Κυκλάδων υπολογίζεται να είναι τα 2.572 τετραγωνικά χιλιόμετρα, καλύπτοντας τη μισή γεωγραφική έκταση της Ελλάδας από αυτή του Νοτίου Αιγαίου, δηλαδή το 2% (INSETE 2015).

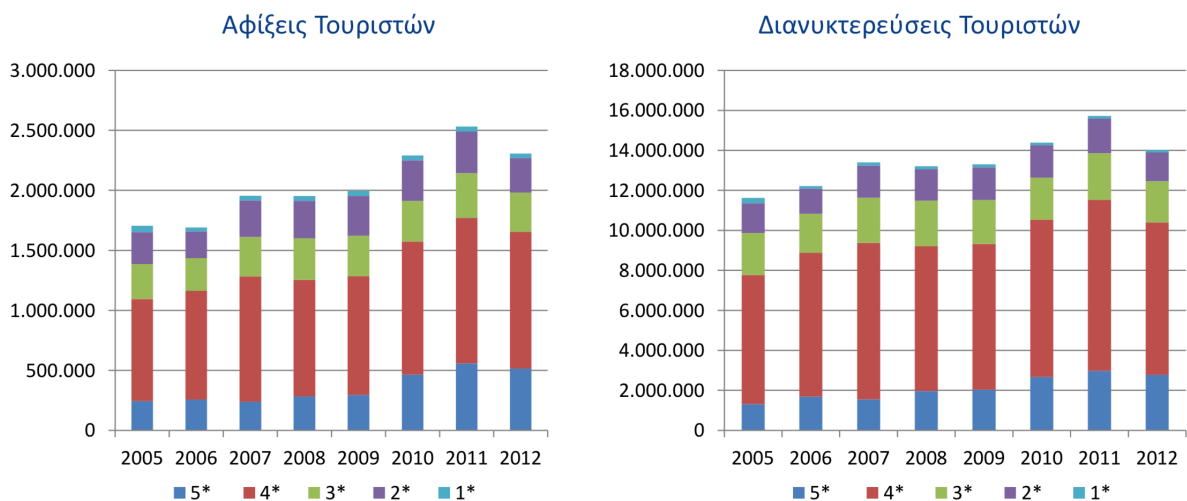
Τα νησιά που ανήκουν σε αυτή την περιφέρεια διαθέτουν ορεινό έδαφος, άγονο με ελάχιστες δασικές εκτάσεις. Έχουν εύκρατο μεσογειακό κλίμα με ενδιάμεσες θερμοκρασίες. Το καλοκαίρι επικρατούν τα γνωστά «μελτέμια» που χαρακτηρίζονται κυρίως από βόρειους ανέμους οι οποίοι τις ημέρες του καλοκαιριού είναι εντονότεροι (INSETE 2015).

Οι Κυκλάδες τώρα γεωμορφολογικά όπως προαναφέρθηκε και σε ολόκληρη την περιφέρεια διαθέτουν άγονο πετρώδες έδαφος. Ακόμη έχουν και αυτές εύκρατο κλίμα και συνολικά ετησίως έχουν περίπου 3.000 ώρες ηλιοφάνειας (INSETE 2015). Τέλος αυτά τα άγονα εδάφη προσφέρουν σημαντικό ορυκτό πλούτο όπως είναι το μάρμαρο, η κιμωλία και ο σίδηρος.

Διαθέτουν έξι αεροδρόμια για την πρόσβαση των κατοίκων αλλά και των τουριστών. Το οξύμωρο είναι ότι μόνο τα τρία από αυτά είναι διεθνές, σε μόλις 3 νησιά των Κυκλάδων αυτό της Νάξου, της Σαντορίνης και της Μυκόνου από τα συνολικά 24 κατοικήσιμα (INSETE 2015).

Οι κύριες χώρες ανταγωνισμού ολόκληρης της περιφέρειας είναι η Κροατία, η Σαρδηνία, η Μάλτα και η Κορσική, συνάμα και των Κυκλάδων, ενώ οι κύριες αγορές της είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Η.Π.Α και η Αυστραλία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι την περίοδο 2005 με 2012 παρατηρήθηκε μια προτίμηση στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων τα οποία και διπλασιάστηκαν. Συνάμα οι αφίξεις στα τεσσάρων αστέρων ξενοδοχεία αυξήθηκαν με ποσοστό 4%, ενώ μειώθηκαν στα ενός αστέρα κατηγορίας. Φαίνεται βέβαια και από τους παρακάτω πίνακες ότι η προτίμηση των τουριστών βρίσκεται στα τεσσάρων αστέρων ξενοδοχεία (INSETE 2015).



Διάγραμμα 2.14: Αφίξεις και διανυκτερεύσεις ανά κατηγορία 2005-2012 (Έρευνα ανάλυση χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος (Ν. Αιγαίο) 2015, INSETE)

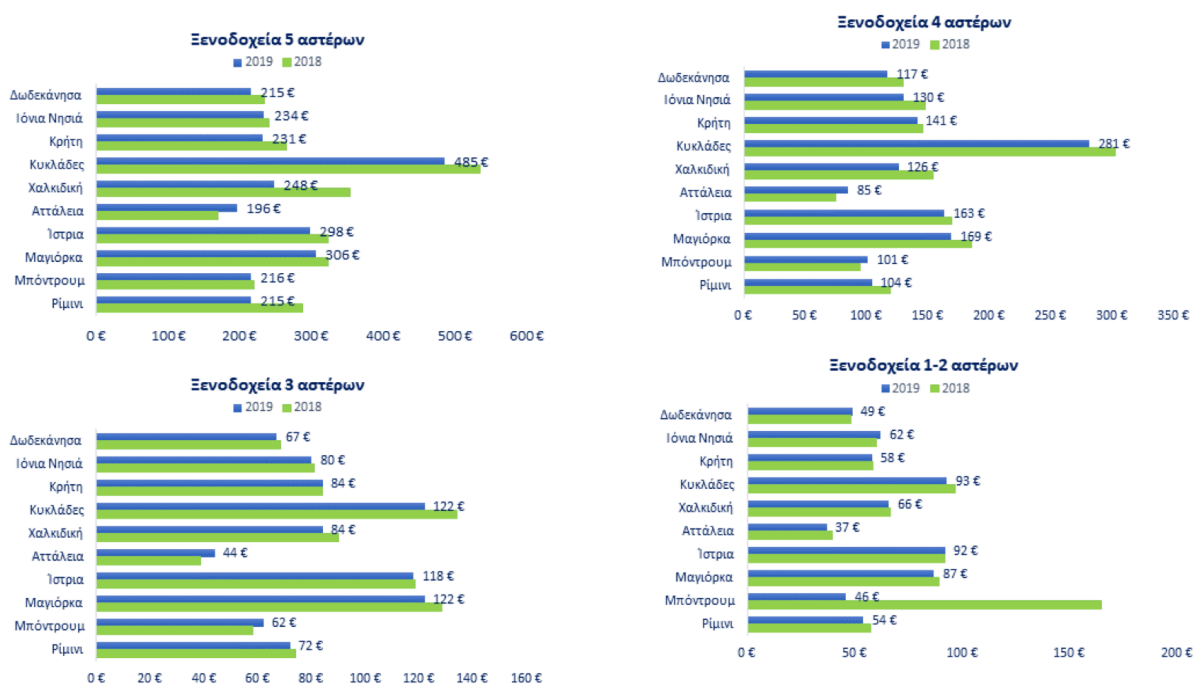
Πηγή: INSETE

Οι Κυκλάδες όπως και ολόκληρη η Ελλάδα χαρακτηρίζονται από την εποχικότητά τους, ξεκινώντας την τουριστική τους περίοδο από τον Μάιο έως τον Σεπτέμβριο. Για το 2012 η μέση παραμονή των εισερχόμενων τουριστών στην «in season» περίοδο ήταν 6,3 νύχτες ενώ στην «off season» 2,4 νύχτες .

Επιπλέον το αεροδρόμιο με τις περισσότερες αφίξεις για τις Κυκλάδες είναι αυτό της Σαντορίνης, με αυτό της Μυκόνου να ακολουθεί. Έτσι είναι λογικό επακόλουθο που

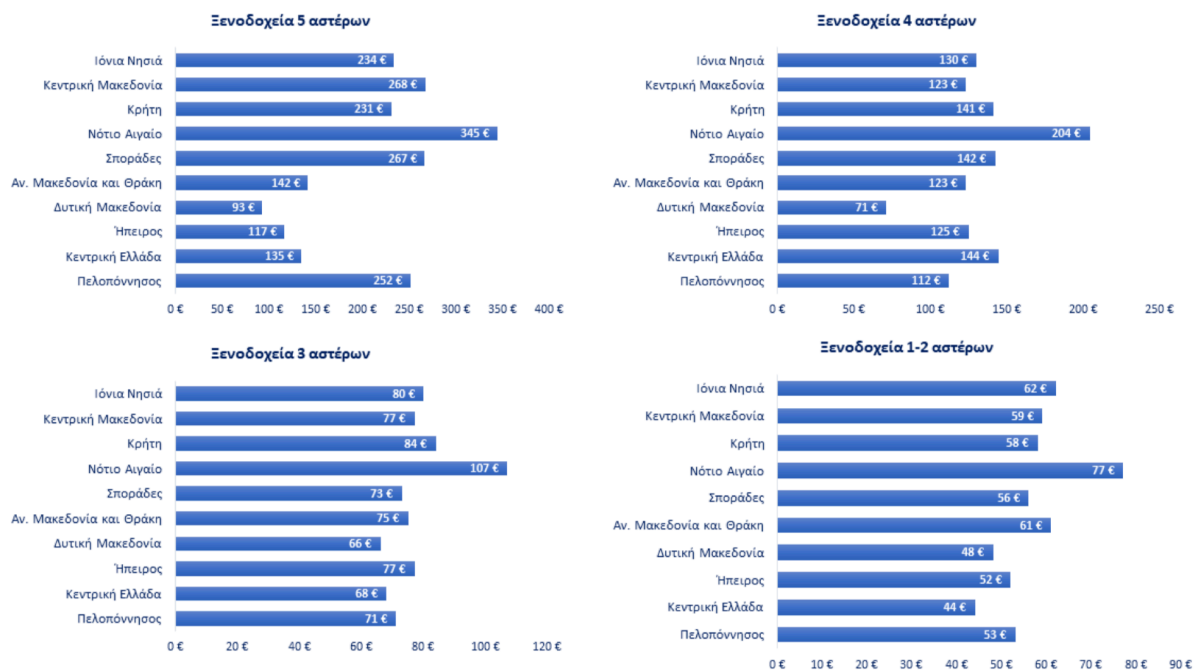
διαθέτει το μεγαλύτερο ξενοδοχειακό δυναμικό και κυρίως ενοικιαζόμενα δωμάτια. Όσον αφορά τις διεθνείς αφίξεις πάλι η Σαντορίνη κατέχει τα πρωτεία με 519.573 τουρίστες (έως τον Οκτώβριο του 2019) και ακολουθεί η Μύκονος με 474.081 τουρίστες (SETE 2019).

Για το έτος 2019 κυρίως το τρίμηνο Ιούνιος, Ιούλιος και Αύγουστος οι τιμές των πέντε αστέρων ξενοδοχείων στις Κυκλάδες αλλά και γενικότερα στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για επισκέπτες μαζικού τουρισμού απεικονίζονται με αρκετή ακρίβεια στους παρακάτω πίνακες. Επίσης απεικονίζονται οι τιμές και για τα τεσσάρων αστέρων, των τριών αστέρων και των ενός-δύο αστέρων, καθώς και μια σύγκριση με το περσινό έτος (2018).



Διάγραμμα 2.15: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών «Ήλιος & Θάλασσα», Ιούνιος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Ιούλιος 2019, Trivago-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence



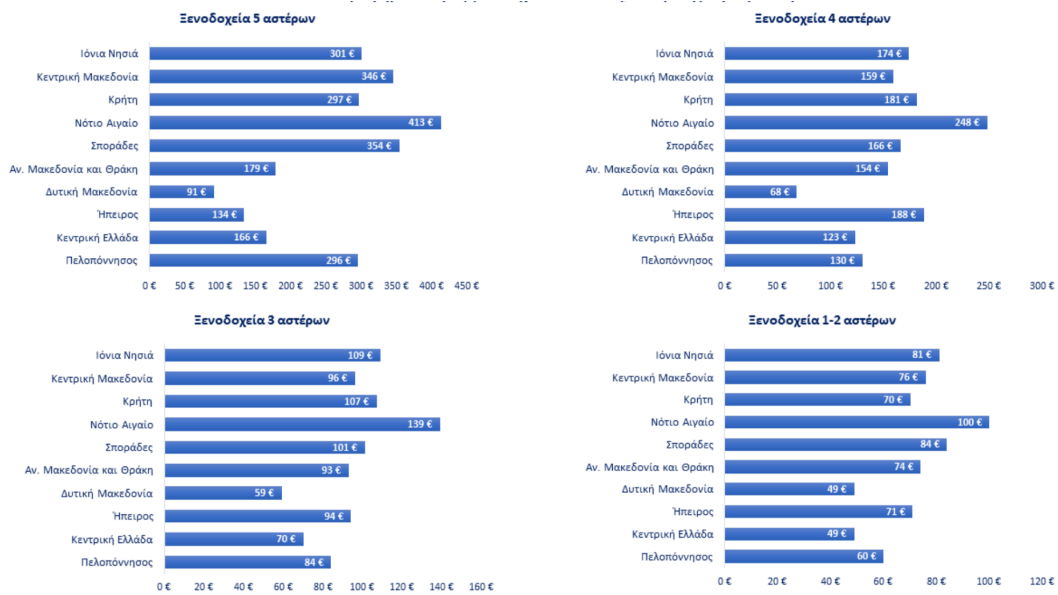
Διάγραμμα 2.16: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Ιούνιος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Ιούλιος 2019, Τριναγο-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence



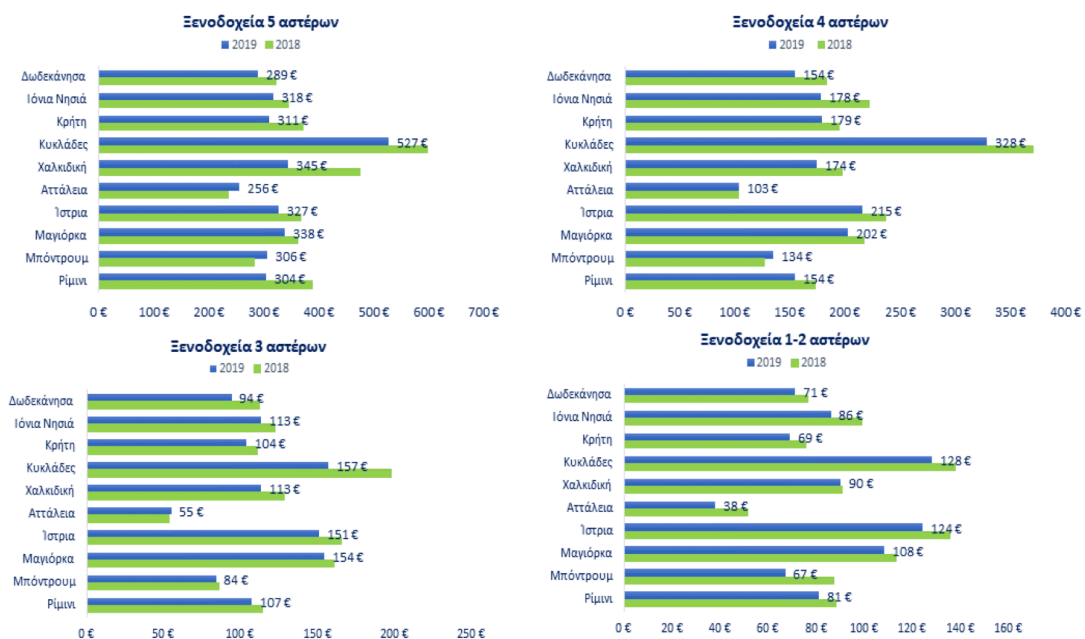
Διάγραμμα 2.17: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών «Ήλιος & Θάλασσα», Ιούλιος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Αύγουστος 2019, Τριναγο-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence



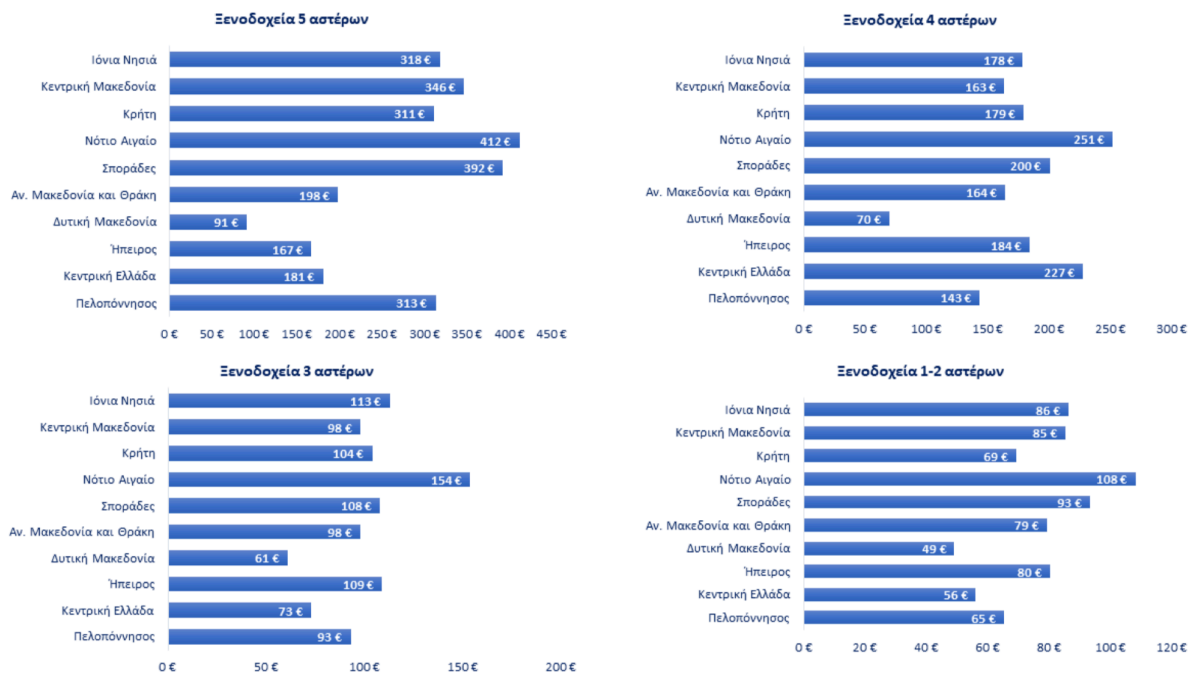
Διάγραμμα 2.18: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Ιούλιος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Αύγουστος 2019, Τρίναγο-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence



Διάγραμμα 2.19: Τιμές ξενοδοχείων μαζικών προορισμών «Ήλιος & Θάλασσα», Αύγουστος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Σεπτέμβριος 2019, Τρίναγο-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence



Διάγραμμα 2.20: Τιμές ξενοδοχείων Ελλάδος, ανά γεωγραφική ενότητα, Αύγουστος 2019 (Στατιστικά-Στατιστικό δελτίο Σεπτέμβριος 2019, Trivago-Επεξεργασία INSETE)

Πηγή: SETE-INSETE Intelligence

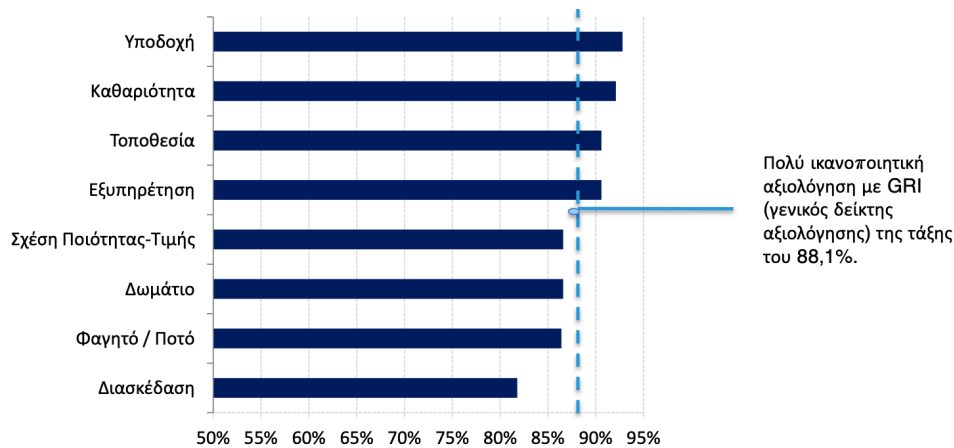
Αξιοσημείωτο είναι ότι το νησί της Αντιπάρου το οποίο κάθε χρόνο φιλοξενεί πλήθος κόσμου, επώνυμου και μη, έως και το 2014 δεν διέθετε ξενοδοχεία κατηγορίας τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων αλλά μόνο ενός και δύο, συνόλου εννέα στο πλήθος (INSETE 2015). Το ίδιο ίσχυε και για τα νησιά της Σερίφου και της Αμοργό, με την μόνη διαφορά ότι διέθεταν ενός, δύο και τριών αστέρων ξενοδοχεία και όχι τεσσάρων και πέντε αστέρων. Αυτά τα δύο νησιά αριθμούσαν συνολικά τα 12 ξενοδοχεία εκείνη την περίοδο (INSETE 2015).

Όπως ίσχυε και γενικότερα στην περιφέρεια που αναφέρθηκε παραπάνω, παρατηρώντας τους πίνακες για τις Κυκλάδες, η μεγαλύτερη προτίμηση και εδώ όσον αφορά τα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι για τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων κατηγορίας, ακολουθώντας αμέσως μετά αυτά των δύο αστέρων με πολύ μικρή διαφορά.

Η εποχικότητα και εδώ πιο συγκεκριμένα για το νησιωτικό σύμπλεγμα είναι πολύ υψηλή, με μέση διάρκεια παραμονής τις 2 νύχτες στην «off season» περίοδο (Νοέμβριος-Απρίλιος), ενώ στη «full season» κυμαίνεται στις 4,5 νύχτες με αιχμή τον Ιούλιο και τον Αύγουστο (INSETE 2015).

Τέλος με βάση την αξιολόγηση των ξενοδοχείων και την ικανοποίηση που διέθεταν οι τουρίστες σε ορισμένες κατηγορίες, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 90% ικανοποίησης, βρίσκονται η υποδοχή, η καθαριότητα, η τοποθεσία και η εξυπηρέτηση σύμφωνα με τον γενικό δείκτη αξιολόγησης (GRI). Κάτω του 90%, αλλά και πάλι σε πολύ υψηλά ποσοστά βρίσκονται η σχέση ποιότητας τιμής, τα

δωμάτια, το φαγητό/ποτό και η διασκέδαση. Καμία από αυτές τις κατηγορίες δεν βρίσκεται κάτω από το ποσοστό του 80% (INSETE 2015).

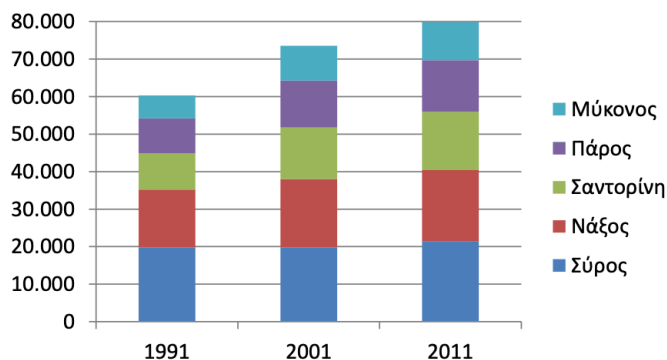


Διάγραμμα 2.21: Ικανοποίηση επισκεπτών-Αξιολόγηση Διαφόρων Πτυχών 2015-2020 (Marketing Plan έρευνα και ανάλυση αγοράς, Review Pro-SETE Intelligence 2015-2020)

Πηγή: INSETE

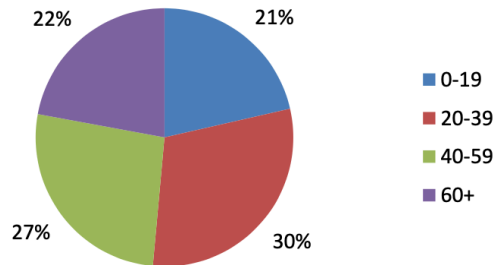
Ο πληθυσμός των σημαντικότερων νησιών των Κυκλάδων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα με το νησί της Σύρου να διαθέτει τον μεγαλύτερο πληθυσμό, η Νάξος να ακολουθεί, έπειτα η Πάρος και τελευταία η Μύκονος. Επίσης μπορεί να διακρίνει κανείς ότι από το 1991 οι κάτοικοι αυτών των νησιών αυξήθηκαν κατά 9% περίπου όταν την ίδια περίοδο ξεχωριστά τα νησιά της Μυκόνου, της Πάρου και της Σύρου σημείωσαν αύξηση κατά 9%, η Νάξος κατά 4% και η Σαντορίνη κατά 13% (INSETE 2015).

Οι ηλικίες που επικρατούν στο νησιωτικό σύμπλεγμα είναι κυρίως αυτές μεταξύ 20-39 χρονών καταλαμβάνοντας το 30% του συνολικού πληθυσμού τους (INSETE 2015). Αμέσως μετά είναι η ηλικιακή ομάδα από 40-59 ετών καταλαμβάνοντας το 27%, από 60 και πάνω καταλαμβάνουν το ποσοστό των 22% και από 0-19 καταλαμβάνουν το 21% (INSETE 2015). Οι δύο πρώτες ηλικιακές ομάδες αριθμούν σαν άθροισμα το 57% του συνόλου του πληθυσμού της περιφέρειας του Νοτίου Αιγαίου (INSETE 2015).



Διάγραμμα 2.22: Κατανομή Πληθυσμού ανά νησί 2011 (Marketing Plan έρευνα και ανάλυση αγοράς, ΕΛ.ΣΤΑΤ 2015-2020)

Πηγή: INSETE



Διάγραμμα 2.23: Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού Νοτίου Αιγαίου (Marketing Plan έρευνα και ανάλυση αγοράς, ΕΛ.ΣΤΑΤ 2015-2020)

Πηγή: INSETE

Τέλος ο συνολικός πληθυσμός της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ) κατά την απογραφή του 2011 βρισκόταν στις 308.610 χιλιάδες με τις 155.990 χιλιάδες να είναι άνδρες και οι 152.620 χιλιάδες να είναι γυναίκες.

Ο πληθυσμός των κορυφαίων νησιών του Αιγαίου κυμαινόταν, για την Σύρο συνολικά στις 21.390 χιλιάδες, με 10.400 χιλιάδες άνδρες και 10.990 χιλιάδες γυναίκες, η Νάξος διέθετε συνολικά 21.380 χιλιάδες εκ των οποίων οι 10.780 χιλιάδες ήταν άνδρες και οι 10.600 χιλιάδες ήταν γυναίκες, η Πάρος με 14.900 χιλιάδες άτομα συνολικά διαθέτοντας 7.460 άνδρες και 7.740 γυναίκες και η Μύκονος με συνολικό πληθυσμό τα 10.190 χιλιάδες άτομα με 5.290 άνδρες και 4.900 γυναίκες (ΕΛ.ΣΤΑΤ 2011).

Το συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό για το έτος 2018 για την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, ανερχόταν στις 2.120 ξενοδοχειακές μονάδες, 108.991 χιλιάδες δωμάτια και 216.594 χιλιάδες κλίνες (INSETE 2018).

Τα πέντε αστέρων κατηγορίας ξενοδοχεία συνολικά αριθμούσαν τις 194 μονάδες, τα τεσσάρων αστέρων τις 385 μονάδες, αυτά των δύο αστέρων τις 819 μονάδες και του ενός αστέρα τις 201 ξενοδοχειακές μονάδες (INSETE 2018). Ακόμη οι επισκέψεις των εισερχόμενων τουριστών στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αριθμούσαν τις 6.629,4 (σε χιλ.) σημειώνοντας εισπράξεις ύψους 4.414,1 ευρώ και διανυκτερεύσεις 51.084,2 (INSETE 2018).

Η μέση διάρκεια παραμονής άγγιζε τις 7,7 ημέρες, η δαπάνη ανά διανυκτέρευση τα 86,4 ευρώ και ανά επίσκεψη τα 665,8 ευρώ (INSETE 2018).

Επιπρόσθετα σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ η απασχόληση στον κλάδο του τουρισμού αντανάκλυνε τις 35,1 χιλιάδες, ενώ στους λοιπούς κλάδους τις 96,5 χιλιάδες (ποσοστά 26,7% και 73,3% αντίστοιχα) (INSETE 2018).

Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στην ίδια περιφέρεια συνολικά αριθμούσαν για το ίδιο έτος τις 7.333 μονάδες με 51.046 δωμάτια και 116.548 κλίνες, παρατηρώντας σχεδόν τις διπλάσιες μονάδες από αυτές των ξενοδοχείων αλλά με λιγότερα δωμάτια και κλίνες (INSETE 2018).

Πίνακας 2.10: Βασικά μεγέθη εισερχόμενου τουρισμού της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, Έρευνα Συνόρων της ΤτΕ-Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

Περιφέρειες	Χώρες Προέλευσης	Επισκέψεις (σε χιλ.)	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	Δαπάνη/Επίσκεψη (σε €)	Δαπάνη/Διανυκτέρευση (σε €)	Μέση Διάρκεια Παραμονής
Νότιο Αιγαίο	Γερμανία	1.106,1	831,1	9.519,8	751,4	87,3	8,6
	Ην. Βασίλειο	666,0	498,4	5.409,5	748,4	92,1	8,1
	Γαλλία	431,5	288,9	3.564,0	669,4	81,1	8,3
	Ιταλία	538,4	339,3	4.178,2	630,2	81,2	7,8
	ΗΠΑ	555,1	383,5	3.423,1	690,9	112,0	6,2
	Ολλανδία	317,7	208,2	2.731,3	655,3	76,2	8,6
	Πολωνία	319,7	167,4	2.264,4	523,5	73,9	7,1
	Ρωσία	188,6	132,2	1.716,0	701,0	77,1	9,1
	Λοιπές	2.506,3	1.565,1	18.277,9	624,5	85,6	7,3
		Σύνολο	6.629,4	4.414,1	51.084,2	665,8	86,4
	% επί του συνόλου	19,0%	28,2%	22,5%			

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.11: Η απασχόληση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2010-2018(σε χιλ.) (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ-Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Τουρισμός	21,3	22,7	22,2	23,5	31,3	28,3	30,1	32,3	35,1
Λοιποί κλάδοι	110,2	108,0	108,8	99,3	92,5	104,1	99,7	95,4	96,5
Σύνολο απασχόλησης	131,4	130,7	131,0	122,8	123,8	132,3	129,8	127,7	131,6
Σύνολο Χώρας	4.389,8	4.054,3	3.695,0	3.513,2	3.536,2	3.610,7	3.673,6	3.752,7	3.828,0
% Τουρισμού επί του συνόλου Περιφέρειας	16,2%	17,4%	17,0%	19,2%	25,3%	21,4%	23,2%	25,3%	26,7%
% Λοιπών κλάδων επί του συνόλου Περιφέρειας	83,8%	82,6%	83,0%	80,8%	74,7%	78,6%	76,8%	74,7%	73,3%

Πηγή: INSETE

Αρκετό ενδιαφέρον έχει ο παρακάτω πίνακας που εμφανίζει τις αφίξεις, τις διανυκτερεύσεις και την πληρότητα των ξενοδοχείων μέσα σε μια οκταετία από το 2010 έως το 2018 παρατηρώντας τις διάφορες διακυμάνσεις. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν όλο το Νότιο Αιγαίο και συνάμα και τις Κυκλάδες.

Έπειτα φαίνονται οι Διεθνής αεροπορικές αφίξεις καθώς και οι αφίξεις εσωτερικού μέσα σε αυτήν την οκταετία (2010-2018), η «κίνηση» στα λιμάνια αναλυτικά με τους διακινηθέντες κατά την αποβίβαση και επιβίβαση για τις Κυκλάδες και ολόκληρη την περιφέρεια, οι κρουαζιέρες που πραγματοποιήθηκαν στο διάστημα 2013-2018 στα κορυφαία νησιά των Κυκλάδων καθώς και οι επισκέψεις σε μουσεία. Σε όλα αυτά παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση έως το 2018 το οποίο ήταν ελπιδοφόρο και αρκετά θετικό με μόνες μειώσεις στον τομέα των αεροπορικών αφίξεων και στις κρουαζιέρες, που σημείωσαν μεγάλη μείωση με εξαιρέσεις ορισμένα νησιά που παρουσιάστηκε αύξηση ενώ σε άλλα μείωση.

Πίνακας 2.12: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2016-2018 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, ΥΠΑ- Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

2018	Κέρκυρα	Κάλυμνος	Κως	Μύκονος	Ρόδος	Σαντορίνη	Σίφρος	Πάρος	Σύνολο	Αστυπάλαια	Κολόνια	Κέρκυρα	Κόσου	Καστελόριζο	Κως	Αδρος	Μήλου	Μήκονος	Πάρος	Ρόδος	Σαντορίνη	Σίφρος	Σύνολο			
91.341	64	1.177.066	429.497	0	2.337.683	507.213	0	3.330	4.542.864	6.769	4.597	31.142	1.314	2.508	130.764	11.089	37.547	246.676	92.734	411.229	563.182	7.120	1.588.533			
Ιανουάριος	0	0	0	0	48	0	0	0	48	0	0	159	197	1.459	37	55	8.689	333	982	1.149	772	1.918	30.838	15.190	353	62.131
Φεβρουάριος	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	123	182	1.250	44	25	6.738	376	818	2.626	694	1.805	26.982	14.793	364	56.802
Μάρτιος	0	50	1.315	0	9.135	1.080	0	0	11.580	0	0	193	294	1.633	43	55	4.134	499	1.032	4.962	1.053	2.655	32.329	25.323	367	74.572
Απρίλιος	0	14	19.615	9.548	79.717	21.521	0	0	130.415	0	0	257	401	2.035	43	102	10.477	666	1.901	12.316	4.487	34.271	42.232	466	114.591	
Μάιος	7.503	0	161.273	37.707	303.401	59.669	0	75	569.553	0	75	405	438	2.323	95	168	11.732	663	3.092	28.918	4.078	7.420	34.447	64.892	724	159.395
Ιούνιος	18.192	0	207.710	74.215	403.391	89.718	0	860	793.226	0	860	799	451	3.528	165	327	13.283	1.662	6.484	39.993	6.430	12.588	37.097	74.650	713	198.176
Ιούλιος	23.413	0	247.191	111.960	484.396	112.259	0	799	979.219	0	799	1.627	705	5.375	296	610	17.612	2.223	6.978	48.353	7.856	19.495	46.051	76.422	1.154	234.757
Αύγουστος	24.349	0	239.912	111.925	464.983	105.763	0	839	946.932	0	839	1.560	859	6.063	273	619	17.592	2.100	7.065	44.679	7.920	19.831	44.849	73.951	1.270	228.631
Σεπτέμβριος	16.399	0	200.561	65.876	402.069	81.306	0	757	766.211	0	757	834	430	3.278	164	339	12.697	1.391	5.276	37.719	5.950	12.851	39.658	77.608	791	198.988
Οκτώβριος	1.485	0	100.723	16.884	189.634	34.888	0	0	343.614	0	0	438	361	1.804	70	103	10.053	545	2.044	15.398	2.696	5.425	31.839	55.125	444	126.375
Νοέμβριος	0	0	81	67	905	703	0	0	1.756	0	0	155	147	1.266	39	64	8.910	337	1.030	4.735	1.136	2.429	25.062	25.036	283	71.425
Δεκέμβριος	0	0	0	0	4	506	0	0	510	0	0	159	132	1.178	45	41	8.547	294	845	3.207	961	1.830	27.006	17.960	209	62.694
2017	81.812	0	1.028.965	346.657	0	2.178.973	431.113	0	4.087.419	6.724	5.720	29.815	1.300	2.748	113.408	13.088	26.245	231.220	26.521	74.157	423.843	483.111	8.038	1.454.224		
Ιανουάριος	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	87	271	1.489	137	95	5.283	438	745	4.815	198	1.160	29.140	14.182	370	58.414
Φεβρουάριος	0	0	0	0	56	0	0	0	56	0	0	157	259	1.098	44	57	4.991	342	864	6.123	290	1.522	36.140	14.714	316	56.855
Μάρτιος	0	0	0	0	1.476	517	0	0	1.993	0	0	233	292	1.502	76	71	6.476	535	896	8.882	312	1.966	30.926	21.536	559	73.862
Απρίλιος	0	0	18.889	6.440	84.078	13.513	0	0	122.920	0	0	153	237	2.201	123	157	8.725	867	1.378	11.932	1.495	3.810	37.062	701	106.399	
Μάιος	5.581	0	119.567	25.558	245.501	45.481	74	74	441.836	0	74	302	563	2.157	67	176	9.025	907	2.806	24.253	2.959	5.739	37.174	55.431	675	142.214
Ιούνιος	17.518	0	178.723	58.644	369.133	79.959	357	357	698.691	0	357	845	473	3.215	112	383	11.860	1.730	4.101	36.392	4.880	9.903	40.380	65.683	1.064	180.833
Ιούλιος	19.877	0	221.259	93.689	461.634	101.451	445	543	698.498	0	543	1.388	832	5.460	275	585	15.437	2.750	4.756	45.410	4.887	15.603	46.794	66.968	1.253	212.198
Αύγουστος	20.794	0	217.179	97.311	450.780	96.346	0	365	694.676	0	365	1.087	879	5.116	277	592	14.869	2.504	3.758	42.558	4.428	15.828	46.343	63.067	1.430	202.778
Σεπτέμβριος	15.969	0	179.663	52.702	367.991	70.553	0	232	687.110	0	232	813	812	3.226	154	376	9.820	1.599	4.047	31.120	4.125	10.583	42.294	64.271	1.102	176.365
Οκτώβριος	2.203	0	91.605	11.713	197.564	26.897	0	0	329.852	0	0	386	460	1.660	41	163	8.335	720	1.356	14.549	1.995	5.523	35.975	49.879	619	120.705
Νοέμβριος	0	0	78	0	606	566	0	0	1.250	0	0	160	305	1.411	49	52	8.024	370	839	13.967	983	1.992	28.891	40.979	381	65.342
Δεκέμβριος	0	0	3	0	152	0	0	0	155	0	0	149	187	1.281	35	41	8.463	326	800	1.692	919	1.598	28.624	14.389	416	58.920
2016	81.322	0	848.682	301.842	0	2.045.555	389.817	0	3.667.218	2016	5.761	8.748	28.699	1.819	3.339	101.025	12.535	23.685	189.963	16.537	37.872	421.257	433.598	7.689	1.292.527	
Ιανουάριος	0	0	0	0	99	0	0	0	99	0	0	212	564	1.373	54	118	5.585	700	745	2.536	367	633	27.653	14.514	419	55.473
Φεβρουάριος	0	0	0	0	113	0	0	0	113	0	0	169	527	1.117	67	104	5.242	696	763	2.883	360	727	22.120	16.993	430	55.198
Μάρτιος	0	0	266	0	3.521	929	0	0	4.716	0	0	204	583	1.500	96	104	6.647	871	905	4.333	532	1.107	30.467	23.792	467	71.608
Απρίλιος	368	0	13.729	2.838	63.836	8.720	0	0	80.933	0	0	363	940	2.058	123	201	8.459	1.165	1.319	10.102	797	2.250	35.497	31.464	498	95.237
Μάιος	6.192	0	100.867	21.985	233.518	41.621	0	0	404.183	0	0	506	729	2.336	133	220	7.689	1.379	1.951	20.287	1.547	3.320	36.057	47.235	665	123.934
Ιούνιος	14.822	0	141.262	46.327	339.716	62.544	0	0	604.671	0	0	863	934	2.939	234	403	9.769	1.457	3.736	29.672	2.977	7.394	39.278	56.877	368	135.555
Ιούλιος	21.041	0	190.561	86.814	449.803	95.743	0	0	843.962	0	0	1.112	1.340	5.379	298	689	15.557	1.797	4.908	37.699	3.151	4.975	47.016	60.146	1.252	185.322
Αύγουστος	21.330	0	189.592	93.176	437.718	96.867	0	0	838.683	0	0	1.196	1.320	5.562	395	695	15.320	1.731	4.821	33.835	3.236	8.843	50.883	56.741	1.267	185.846
Σεπτέμβριος	16.792	0	148.423	44.120	346.496	60.893	0	0	616.724	0	0	1.171	1.020	3.026	184	570	8.538	1.434	3.238	27.250	2.729	6.024	41.587	57.174	802	153.963
Οκτώβριος	777	0	63.960	6.487	169.395	21.372	0	0	261.991	0	0	103	204	999	45	45	7.090	499	406	10.619	182	3.144	32.843	37.427	307	93.853
Νοέμβριος	0	0	12	0	1.228	128	0	0	1.368	0	0	118	267	1.150	57	71	5.231	367	395	5.908	246	1.376	26.795	16.677	302	59.000
Δεκέμβριος	0	0	3	0	112	0	0	0	115	0	0	98	220	1.260	133	119	5.898	438	518	4.839	413	1.789	28.508	14.558	644	59.525

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.13: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2013-2015 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, ΥΠΑ- Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

2015	Κέρκυρα	Κάλυμνος	Κως	Μύκονος	Ρόδος	Σαντορίνη	Σίφρος	Πάρος	Σύνολο	Αστυπάλαια	Κολόνια	Κέρκυρα	Κόσου	Καστελόριζο	Κως	Αδρος	Μήλου	Μήκονος	Πάρος	Ρόδος	Σαντορίνη	Σίφρος	Σύνολο			
78.866	0	970.662	275.812	1.462	1.888.181	356.443	0	0	3.571.426	2015	6.854	11.537	32.281	2.089	3.846	97.411	14.159	24.531	153.963	19.474	27.218	392.224	361.525	5.996	1.153.108	
Ιανουάριος	0	0	0	2	76	11	0	0	89	0	0	300	606	1.503	99	153	5.895	714	839	2.086	440	628	25.327	5.691	402	44.683

Πίνακας 2.14: Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις & αεροπορικές αφίξεις εσωτερικού 2010-2012 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, ΥΠΑ- Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

2012	59.845	0	802.760	140.131	455	1.606.843	200.271	0	0	2.810.305	2012	6.080	9.028	24.442	1.764	3.953	93.412	13.561	16.608	106.254	9.982	20.417	294.635	166.786	4.818	771.740
Ιανουάριος	0	0	0	0	0	1.079	0	0	0	1.079	Ιανουάριος	287	541	1.322	74	126	6.349	774	947	1.615	406	577	20.974	3.074	265	37.331
Φεβρουάριος	0	0	0	0	0	718	0	0	0	718	Φεβρουάριος	193	487	1.130	108	129	5.735	710	979	1.917	500	622	17.700	3.100	319	33.629
Μάρτιος	0	0	1.646	0	0	3.380	5	0	0	5.031	Μάρτιος	290	625	1.520	122	136	6.402	783	1.168	2.598	609	1.049	20.312	5.954	435	42.003
Απρίλιος	167	0	17.227	257	0	62.892	1.893	0	0	81.336	Απρίλιος	458	475	1.971	159	223	8.715	1.298	614	6.107	756	1.633	27.239	13.133	475	63.256
Μάιος	4.873	0	92.746	6.463	39	197.454	20.794	0	0	322.309	Μάιος	445	845	2.089	139	343	7.223	1.240	1.619	9.594	1.024	2.078	23.237	17.339	453	67.668
Ιούνιος	11.852	0	144.791	18.438	76	271.764	33.196	0	0	480.117	Ιούνιος	769	1.034	2.445	156	410	9.072	1.573	2.041	16.124	1.354	2.926	27.113	23.366	423	88.806
Ιούλιος	14.781	0	184.104	43.415	100	346.467	54.623	0	0	643.490	Ιούλιος	1.094	1.297	4.042	308	792	12.480	1.980	2.343	23.538	1.449	3.490	36.036	28.104	507	117.640
Αύγουστος	15.937	0	185.330	50.214	148	344.283	54.663	0	0	650.775	Αύγουστος	1.128	1.055	3.917	325	855	12.371	1.852	2.343	23.916	1.433	3.210	34.514	28.069	474	115.462
Σεπτέμβριος	11.342	0	138.153	18.771	92	281.037	30.809	0	0	480.204	Σεπτέμβριος	739	978	2.338	164	523	7.798	1.354	1.978	13.685	1.219	2.480	28.520	24.506	485	86.767
Οκτώβριος	893	0	38.522	2.556	0	96.748	5.035	0	0	143.754	Οκτώβριος	317	721	1.577	70	223	6.354	931	1.192	4.770	664	1.304	21.537	13.444	321	53.425
Νοέμβριος	0	0	41	9	0	461	113	0	0	624	Νοέμβριος	220	466	1.126	72	140	5.415	500	758	1.331	287	568	17.759	3.727	342	32.711
Δεκέμβριος	0	0	0	8	0	550	0	0	0	568	Δεκέμβριος	140	504	965	67	53	5.498	566	626	1.059	281	480	19.694	2.970	319	53.222
2011	60.662	0	851.409	130.974	711	1.734.412	202.113	5	0	2.980.404	2011	6.509	11.376	29.222	2.240	4.555	107.219	14.094	16.822	106.825	11.552	22.205	332.505	173.404	4.113	842.894
Ιανουάριος	0	0	576	0	0	3.485	0	0	0	4.062	Ιανουάριος	269	482	1.586	122	106	6.340	685	989	1.609	383	621	21.520	3.409	276	38.397
Φεβρουάριος	0	0	468	0	0	2.578	0	0	0	3.046	Φεβρουάριος	194	454	1.372	99	102	5.711	608	938	1.722	368	699	18.582	3.574	310	34.733
Μάρτιος	0	0	1.684	0	0	5.259	0	0	0	6.943	Μάρτιος	321	648	1.669	134	203	6.744	760	977	2.441	568	933	22.512	5.046	419	43.375
Απρίλιος	107	0	13.245	199	0	67.517	935	0	0	82.003	Απρίλιος	563	1.300	2.535	214	212	9.940	1.326	1.378	6.382	1.085	1.961	20.649	12.892	333	69.770
Μάιος	4.877	0	94.689	7.260	56	210.213	20.657	0	0	337.752	Μάιος	432	872	2.390	146	496	8.475	1.393	1.627	10.266	1.210	2.367	28.064	18.787	459	76.984
Ιούνιος	12.169	0	157.566	20.048	172	301.194	35.408	0	0	526.557	Ιούνιος	902	1.163	2.868	219	594	10.798	1.578	2.005	16.002	1.398	2.929	32.726	24.431	413	98.026
Ιούλιος	15.364	0	197.251	40.156	240	372.426	50.591	4	0	676.032	Ιούλιος	1.094	1.639	4.989	353	905	15.326	1.907	2.079	23.171	1.589	3.503	42.343	29.182	360	128.440
Αύγουστος	16.858	0	190.345	49.169	144	357.512	56.968	0	0	686.196	Αύγουστος	1.110	1.456	4.246	370	753	14.968	1.827	1.987	22.337	1.551	3.395	39.345	30.691	203	124.539
Σεπτέμβριος	10.543	0	141.715	18.135	99	285.175	31.959	0	0	487.626	Σεπτέμβριος	731	1.060	2.833	214	568	10.296	1.500	1.651	13.732	1.407	2.622	32.383	24.431	245	93.593
Οκτώβριος	750	0	53.742	1.003	0	126.719	5.611	0	0	187.825	Οκτώβριος	419	1.046	1.863	188	312	7.547	1.097	1.281	5.683	1.109	1.755	28.546	14.680	498	63.424
Νοέμβριος	0	0	8	0	0	944	10	0	0	962	Νοέμβριος	247	629	1.300	92	134	5.777	770	902	1.716	446	739	18.546	3.676	382	35.356
Δεκέμβριος	0	0	0	4	0	1.395	0	1	0	1.400	Δεκέμβριος	226	627	1.271	98	170	5.897	645	1.008	1.234	448	681	20.969	2.697	285	36.256
2010	50.005	0	695.937	111.136	766	1.421.955	181.746	0	0	2.461.545	2010	6.636	10.107	29.363	2.252	4.081	113.168	13.380	18.049	100.219	10.112	20.532	364.260	161.553	6.796	860.508
Ιανουάριος	0	0	0	0	0	1.563	0	0	0	1.563	Ιανουάριος	310	564	1.586	131	41	8.206	770	894	2.477	586	557	27.485	3.744	523	42.874
Φεβρουάριος	0	0	0	0	0	1.209	0	0	0	1.209	Φεβρουάριος	252	502	1.355	109	86	7.238	547	1.121	2.245	590	697	27.305	3.460	473	42.045
Μάρτιος	0	0	178	0	0	4.255	0	0	0	4.433	Μάρτιος	385	744	2.007	183	160	8.951	839	1.433	3.254	667	924	29.844	5.289	508	55.188
Απρίλιος	236	0	2.694	380	0	29.024	661	0	0	32.315	Απρίλιος	448	850	2.027	145	284	9.419	1.188	1.478	5.665	804	1.567	32.211	11.965	607	68.048
Μάιος	4.346	0	84.472	8.041	68	176.451	19.490	0	0	292.868	Μάιος	560	820	2.369	166	375	9.660	1.249	1.754	10.842	1.007	2.178	28.483	19.108	573	79.144
Ιούνιος	9.433	0	118.022	17.570	143	230.954	33.418	0	0	469.540	Ιούνιος	791	981	2.572	190	424	10.377	1.360	1.912	12.513	1.167	2.693	32.783	21.539	534	92.836
Ιούλιος	12.129	0	164.139	22.348	229	308.016	44.800	0	0	580.686	Ιούλιος	983	1.305	4.260	346	716	14.360	1.857	1.905	21.273	1.251	3.152	43.675	26.835	767	122.685
Αύγουστος	14.354	0	160.949	36.960	189	315.934	52.300	0	0	580.686	Αύγουστος	1.090	1.315	4.014	326	822	14.311	1.773	1.894	20.283	1.219	3.101	42.468	26.497	821	119.934
Σεπτέμβριος	8.847	0	123.899	14.598	137	249.938	27.078	0	0	424.497	Σεπτέμβριος	774	957	2.627	211	453	8.968	1.370	1.910	10.624	1.063	2.492	32.367	21.499	640	87.955
Οκτώβριος	660	0	40.751	1.319	0	97.045	3.999	0	0	143.774	Οκτώβριος	452	752	2.000	160	300	7.589	985	1.519	5.143	684	1.484	27.726	13.994	552	63.340
Νοέμβριος	0	0	825	0	0	3.861	0	0	0	4.686	Νοέμβριος	363	699	2.931	172	292	7.560	783	1.276	2.117	576	1.014	22.402	4.530	487	45.202
Δεκέμβριος	0	0	608	0	0	3.705	0	0	0	4.313	Δεκέμβριος	228	618	1.615	113	128	6.529	659	953	1.393	498	673	21.446	3.093	311	38.257

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.15: Διακινηθέντες εσωτερικού 2018 (πλοία) (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, ΕΛΣΤΑΤ-Επεξεργασία INSETE 2018)

ΕΤΟΣ	Περιφερειακή Ενότητα	ΔΙΑΚΙΝΗΘΕΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΒΙΒΑΣΗ (ΚΑΤΑΠΛΟΙ)		ΔΙΑΚΙΝΗΘΕΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΙΒΑΣΗ (ΑΠΟΠΛΟΙ)		ΣΥΝΟΛΑ ΔΙΑΚΙΝΗΘΕΤΩΝ
		Λιμάνι	ΕΠΙΒΑΤΕΣ ΜΕ Ε/Γ - Ο/Γ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ ΜΕ Ε/Γ - Ο/Γ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ ΜΕ Ε/Γ - Ο/Γ	
2018	Κυκλάδες	Αιγιάλη Αμοργού	30.816	27.393	58.209	
		Κατάπολα Αμοργού	59.954	67.185	127.139	
		Ανάφη	13.936	14.199	28.135	
		Αντίπαρος	326.429	326.357	652.786	
		Γαύριο Ανδρού	275.900	275.554	551.454	
		Δονούσσα	19.960	20.441	40.401	
		Ηρακλεία	13.142	12.975	26.117	
		Θήρα	1.027.773	957.226	1.984.999	
		Θηρασιά	15.159	14.082	29.241	
		Ίος	155.365	157.199	312.564	
		Κέα	144.254	147.221	291.475	
		Κίμωλος	45.			

Πίνακας 2.16: Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στις Κυκλάδες 2013-2019 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, Ένωση λιμένων Ελλάδας-Επεξεργασία INSETE 2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	582	512	636	572	406	474	592
% μεταβολή		-12,0%	24,2%	-10,1%	-29,0%	16,7%	24,9%
Επιβάτες	778.057	742.553	791.927	783.893	620.570	749.286	980.771
% μεταβολή		-4,6%	6,6%	-1,0%	-20,8%	20,7%	30,9%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Μυκόνου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	485	441	600	596	501	484	550
% μεταβολή		-9,1%	36,1%	-0,7%	-15,9%	-3,4%	13,6%
Επιβάτες	587.501	610.207	649.914	722.517	699.304	702.256	787.490
% μεταβολή		3,9%	6,5%	11,2%	-3,2%	0,4%	12,1%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Σύρου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	37	53	53	90	75	80	82
% μεταβολή		43,2%	0,0%	69,8%	-16,7%	6,7%	2,5%
Επιβάτες	9.396	24.012	21.986	26.403	24.543	18.071	26.748
% μεταβολή		155,6%	-8,4%	20,1%	-7,0%	-26,4%	48,0%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Μήλου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	9	17	28	32	23	27	38
% μεταβολή		88,9%	64,7%	14,3%	-28,1%	17,4%	40,7%
Επιβάτες	2.962	10.362	15.394	14.735	9.222	16.667	23.641
% μεταβολή		249,8%	48,6%	-4,3%	-37,4%	80,7%	41,8%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Πάρου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	88	65	25	23	16	17	27
% μεταβολή		-26,1%	-61,5%	-8,0%	-30,4%	6,3%	58,8%
Επιβάτες	7.071	7.048	3.679	3.127	3.916	2.476	4.871
% μεταβολή		-0,3%	-47,8%	-15,0%	25,2%	-36,8%	96,7%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Νάξου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	16	16	23	27	16	22	16
% μεταβολή		0,0%	43,8%	17,4%	-40,7%	37,5%	-27,3%
Επιβάτες	1.023	780	4.738	2.470	4.236	3.459	1.293
% μεταβολή		-23,8%	507,4%	-47,9%	71,5%	-18,3%	-62,6%

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Άνδρου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια	1	0	2	1	0	0	1
% μεταβολή		-100,0%		-50,0%	-100,0%		
Επιβάτες	727	0	838	528	0	0	458
% μεταβολή		-100,0%		-37,0%	-100,0%		

Πηγή: Ένωση Λιμένων Ελλάδος - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Κίνηση Κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι της Ίου							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Κρουαζιερόπλοια		13	13	17	8	1	0
% μεταβολή			0,0%	30,8%	-52,9%	-87,5%	-100,0%
Επιβάτες		4.874	6.700	7.113	5.048	680	0
% μεταβολή			37,5%	6,2%	-29,0%	-86,5%	-100,0%

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.17: Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Επισκέπτες σε μουσεία/αρχαιολογικούς χώρους 2010-2018 (Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών, ΕΛΣΤΑΤ-Επεξεργασία INSETE 2010-2018)

Περιφερειακές Ενότητες		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ανδρου	Μουσεία	2.752	3.247	578	3.426	3.533	2.072	3.486	5.205	8.897
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	81	195	141	73	0	307	286
Θήρας	Μουσεία	65.709	80.083	35.553	69.600	73.781	72.348	54.507	59.833	63.453
	Αρχαιολογικοί χώροι	44.927	54.457	191.945	228.159	297.344	325.403	246.581	285.499	313.807
Καλύμνου	Μουσεία	3.517	3.013	2.430	3.672	3.445	2.412	4.460	4.234	7.177
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Καρπάθου	Μουσεία	0	0	380	1.216	1.127	916	380	706	1.002
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Κέας-Κύθνου	Μουσεία	2.948	2.784	26.916	2.356	2.965	2.857	1.502	4.413	3.675
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	52	167	0	73	0	315	177
Κω	Μουσεία	16.794	20.832	594	2.081	2.301	1.790	1.309	14.184	19.016
	Αρχαιολογικοί χώροι	226.842	284.034	223.257	303.730	358.479	272.671	183.271	187.119	165.365
Μήλου	Μουσεία	6.547	7.306	21.796	11.391	11.893	10.084	11.722	12.490	14.545
	Αρχαιολογικοί χώροι	16.975	18.734	19.092	24.437	29.370	29.801	30.120	37.357	41.060
Μυκόνου	Μουσεία	5.295	12.846	4.733	6.388	8.116	7.313	6.314	14.714	11.787
	Αρχαιολογικοί χώροι	81.522	112.838	92.548	95.883	119.525	134.401	113.416	135.392	151.046
Νάξου	Μουσεία	13.471	13.200	11.605	14.576	17.013	17.414	17.831	29.583	28.202
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	0	0	0	0	0	0	6.507
Πάρου	Μουσεία	7.403	8.855	7.054	7.992	9.882	10.217	9.843	12.392	13.472
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ρόδου	Μουσεία	261.364	297.687	255.536	289.731	340.944	342.237	311.637	334.035	323.449
	Αρχαιολογικοί χώροι	649.503	795.743	636.590	784.757	969.773	874.333	623.846	664.397	698.228
Σύρου	Μουσεία	0	0	169	3.569	5.120	6.354	6.577	5.639	7.498
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Τήνου	Μουσεία	1.930	1.568	2.267	2.706	2.506	2.574	2.556	3.353	3.857
	Αρχαιολογικοί χώροι	0	0	452	1.063	1.497	1.410	1.080	1.486	1.859
Σύνολο	Μουσεία	387.730	451.421	369.611	418.704	482.626	478.588	432.124	500.781	506.030
	Αρχαιολογικοί χώροι	1.019.769	1.265.806	1.164.017	1.438.391	1.776.129	1.638.165	1.198.314	1.311.872	1.378.335

Πηγή: INSETE

Για τα κορυφαία νησιά των Κυκλάδων ξεχωριστά όπως φαίνεται και αναλυτικά στους πίνακες, παρατηρούνται τα εξής όσον αφορά τις ξενοδοχειακές μονάδες, τις κλίνες και τα δωμάτια:

- Σύρος: 51 ξενοδοχειακές μονάδες, 1.293 δωμάτια και 2.454 κλίνες (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος 2018)
- Νάξος: 159 ξενοδοχειακές μονάδες, 3.635 δωμάτια και 7.226 κλίνες (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος 2018)
- Πάρος: 145 ξενοδοχειακές μονάδες, 3.693 δωμάτια και 7.148 κλίνες (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος 2018)
- Μύκονος: 185 ξενοδοχειακές μονάδες, 6.339 δωμάτια και 12.785 κλίνες (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος 2018)

Πίνακας 2.18: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018 (Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018-Ανά περιφέρεια-Νομό-Νησί, ΞΕΕ 2018)

		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΔΡΟΥ	Μονάδες	1	3	12	7	4	27
	Δωμάτια	17	68	369	163	76	693
	Κλίνες	39	96	722	340	122	1.319
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΗΡΑΣ	Μονάδες	39	95	94	95	41	364
	Δωμάτια	1.425	2.585	1.950	2.159	643	8.762
	Κλίνες	2.877	5.059	3.901	4.143	1.295	17.275
Ανάφη	Μονάδες			1			1
	Δωμάτια			12			12
	Κλίνες			24			24
Θηρασιά	Μονάδες	1					1
	Δωμάτια	2					2
	Κλίνες	6					6
Ιος	Μονάδες	2	5	7	24	8	46
	Δωμάτια	60	163	225	534	129	1.111
	Κλίνες	118	325	460	1.050	267	2.220
Σαντορίνη	Μονάδες	35	87	70	60	33	285
	Δωμάτια	1.319	2.369	1.443	1.467	514	7.112
	Κλίνες	2.653	4.623	2.879	2.780	1.028	13.963
Σίκινος	Μονάδες				1		1
	Δωμάτια				18		18
	Κλίνες				37		37
Φολέγανδρος	Μονάδες	1	3	16	10		30
	Δωμάτια	44	53	270	140		507
	Κλίνες	100	111	538	276		1.025
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΛΥΜΝΟΥ	Μονάδες	1	6	24	82	9	122
	Δωμάτια	64	231	745	1.592	132	2.764
	Κλίνες	175	509	1.423	2.982	255	5.344
Αστυπάλαια	Μονάδες			5	10	1	16
	Δωμάτια			109	109	17	235
	Κλίνες			221	209	29	459
Κάλυμνος	Μονάδες		4	9	29		42
	Δωμάτια		101	269	547		917
	Κλίνες		253	520	1.033		1.806
Λειψοί	Μονάδες			2		1	3
	Δωμάτια			58		10	68
	Κλίνες			104		21	125
Λέρος	Μονάδες		1	3	17	3	24
	Δωμάτια		127	91	406	38	662
	Κλίνες		250	163	742	73	1.228
Πάτμος	Μονάδες	1	1	5	26	4	37
	Δωμάτια	64	3	218	530	67	882
	Κλίνες	175	6	415	998	132	1.726
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΡΠΑΘΟΥ	Μονάδες	2	12	34	69	5	122
	Δωμάτια	364	437	1.020	1.443	72	3.336
	Κλίνες	750	879	1.893	2.685	122	6.329
Κάρπαθος	Μονάδες	2	12	33	66	5	118
	Δωμάτια	364	437	1.007	1.421	72	3.301
	Κλίνες	750	879	1.868	2.644	122	6.263
Κάσος	Μονάδες			1	3		4
	Δωμάτια			13	22		35
	Κλίνες			25	41		66

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας

Πίνακας 2.19: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018 (Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδα 2018-Ανά περιφέρεια-Νομό-Νησί, ΞΕΕ 2018)

		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΕΑΣ - ΚΥΘΟΥ	Μονάδες	1	1	2	7	1	12
	Δωμάτια	38	16	38	170	16	278
	Κλίνες	74	38	64	336	32	544
Κέα	Μονάδες	1	1	1	4	1	8
	Δωμάτια	38	16	20	88	16	178
	Κλίνες	74	38	34	173	32	351
Κύθνος	Μονάδες			1	3		4
	Δωμάτια			18	82		100
	Κλίνες			30	163		193
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΩ	Μονάδες	36	45	60	130	5	276
	Δωμάτια	8.923	8.312	4.101	4.655	88	26.079
	Κλίνες	18.693	16.943	8.075	8.747	174	52.632
Κως	Μονάδες	36	45	59	127	5	272
	Δωμάτια	8.923	8.312	4.081	4.602	88	26.006
	Κλίνες	18.693	16.943	8.038	8.642	174	52.490
Νίσυρος	Μονάδες			1	3		4
	Δωμάτια			20	53		73
	Κλίνες			37	105		142
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΗΛΟΥ	Μονάδες	2	3	18	46	10	79
	Δωμάτια	92	64	285	859	142	1.442
	Κλίνες	162	126	556	1.692	269	2.805
Κίμωλος	Μονάδες			1			1
	Δωμάτια			5			5
	Κλίνες			8			8
Μήλος	Μονάδες	1	2	7	22	6	38
	Δωμάτια	42	52	124	438	88	744
	Κλίνες	84	107	245	875	167	1.478
Σέριφος	Μονάδες			3	5	2	10
	Δωμάτια			33	103	29	165
	Κλίνες			60	196	49	305
Σίφνος	Μονάδες	1	1	7	19	2	30
	Δωμάτια	50	12	123	318	25	528
	Κλίνες	78	19	243	621	53	1.014
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΥΚΟΝΟΥ	Μονάδες	42	53	30	28	32	185
	Δωμάτια	2.289	1.939	1.019	652	440	6.339
	Κλίνες	4.641	3.932	2.046	1.288	879	12.786

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας

Πίνακας 2.20: Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου 2018 (Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδα 2018-Ανά περιφέρεια-Νομό-Νησί, ΞΕΕ 2018)

		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΝΑΞΟΥ	Μονάδες	4	13	30	90	22	159
	Δωμάτια	186	441	1.131	1.583	294	3.635
	Κλίνες	389	914	2.245	3.083	595	7.226
Αμοργός	Μονάδες	1		3	9		13
	Δωμάτια	54		82	123		259
	Κλίνες	89		154	246		489
Ηρακλεία	Μονάδες						0
	Δωμάτια						0
	Κλίνες						0
Κουφονήσι	Μονάδες		1		2		3
	Δωμάτια		2		32		34
	Κλίνες		4		67		71
Νάξος	Μονάδες	3	12	27	79	22	143
	Δωμάτια	132	439	1.049	1.428	294	3.342
	Κλίνες	300	910	2.091	2.770	595	6.666
Σχοινούσσα	Μονάδες						0
	Δωμάτια						0
	Κλίνες						0
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΥ	Μονάδες	4	19	37	64	21	145
	Δωμάτια	211	848	1.074	1.263	297	3.693
	Κλίνες	411	1.603	2.109	2.430	595	7.148
Αντίπαρος	Μονάδες			2	3	5	10
	Δωμάτια			26	78	81	185
	Κλίνες			60	150	160	370
Πάρος	Μονάδες	4	19	35	61	16	135
	Δωμάτια	211	848	1.048	1.185	216	3.508
	Κλίνες	411	1.603	2.049	2.280	435	6.778
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΡΟΔΟΥ	Μονάδες	58	120	151	163	45	537
	Δωμάτια	15.658	18.684	8.180	6.074	875	49.471
	Κλίνες	32.321	37.435	15.779	11.525	1.720	98.780
Καστελλόριζο	Μονάδες		1	2	3		6
	Δωμάτια		19	8	29		56
	Κλίνες		39	18	49		106
Ρόδος	Μονάδες	58	114	130	152	45	499
	Δωμάτια	15.658	18.602	7.818	5.914	875	48.867
	Κλίνες	32.321	37.268	15.078	11.229	1.720	97.616
Σύμη	Μονάδες		5	6	4		15
	Δωμάτια		63	103	82		248
	Κλίνες		128	202	152		482
Τήλος	Μονάδες			8	3		11
	Δωμάτια			214	46		260
	Κλίνες			391	89		480
Χάλκη	Μονάδες			5	1		6
	Δωμάτια			37	3		40
	Κλίνες			90	6		96
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΡΟΥ	Μονάδες	4	10	14	21	2	51
	Δωμάτια	34	416	352	468	23	1.293
	Κλίνες	66	781	679	889	39	2.454
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΗΝΟΥ	Μονάδες		5	15	17	4	41
	Δωμάτια		310	374	468	54	1.206
	Κλίνες		585	745	896	86	2.312
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	Μονάδες	194	385	521	819	201	2.120
	Δωμάτια	29.301	34.351	20.638	21.549	3.152	108.991
	Κλίνες	60.598	68.900	40.237	41.036	6.183	216.954

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας

Η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ακόμη, διαθέτει πολυάριθμες θεσμοθετημένες περιοχές οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές, θέτοντας στο «μικροσκόπιο» και τις Κυκλάδες και είναι οι εξής:

1. Τρία από τα δεκαεπτά Μνημεία Παγκόσμιας Κληρονομιάς της Ελλάδας (Μεσαιωνική πόλη της Ρόδου, η Δήλος, Ιστορικό κέντρο Πάτμου)
2. Ένα γεωμορφολογικό μνημείο παγκόσμιας εμβέλειας, το ηφαίστειο της Σαντορίνης
3. Πολλές θεσμοθετημένες περιοχές «Natura»
4. Δύο προστατευόμενους Φυσικούς Σχηματισμούς και Τοπία Υπό-περιοχές με στοιχεία 2.3⁰.6 και 2.3⁰.8 της ΖΟΕ (Ζώνες Οικιστικού Ελέγχου) Μυκόνου

Επιπλέον πολλές περιοχές είναι χαρακτηρισμένες ως παραδοσιακοί οικισμοί, οι οποίες είναι περιοχές που διατηρούν ακόμα αναλλοίωτη την εικόνα που είχαν στο

παρελθόν γι' αυτό και ο όρος «παραδοσιακοί». Υπεύθυνο είναι το ΥΠΕΚΑ (πρώην ΥΠΕΧΟΔΕ) και σε όλη την περιφέρεια αυτοί οι οικισμοί αριθμούν τους 830 στο σύνολο.

Στις Κυκλάδες τέτοιους διαθέτει η Νάξος, η Μύκονος, η Πάρος, η Σύρος, η Κάλυμνος, η Τήνος, η Άνδρος, η Θήρα, η Κέα και η Μήλος. Το Νότιο Αιγαίο το 2016 κατείχε τη δεύτερη θέση από όλες τις περιφέρειες με το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, το οποίο ανερχόταν στα 17.769 χιλιάδες ευρώ (Η Καθημερινή 2019).

Οι διανυκτερεύσεις τώρα σε ποσοστό για τις Κυκλάδες για το 2017 «άγγιζαν» το 3% για τους αλλοδαπούς και το 22% για τους ημεδαπούς.

Για όλη την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το ίδιο έτος οι αφίξεις που σημειώθηκαν αριθμούσαν τις 5.841 με 18,8%, μετά την περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ στις διανυκτερεύσεις έρχονται πρώτες με 46.210 καταλαμβάνοντας την ίδια θέση και στις εισπράξεις (INSETE 2017).

Πίνακας 2.21: Επισκέψεις 2017 (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά περιφέρεια και ανά αγορά, 2017-2018, ΤτΕ- Επεξεργασία SETE Intelligence 2017)

Περιφέρεια	Επισκέψεις (σε χιλ.)	%
Κεντρική Μακεδονία	7.262	23,4%
Νότιο Αιγαίο	5.841	18,8%
Αττική	5.137	16,6%
Κρήτη	4.806	15,5%
Ιόνια Νησιά	2.966	9,6%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	1.349	4,3%
Πελοπόννησος	727	2,3%
Ήπειρος	713	2,3%
Θεσσαλία	694	2,2%
Δυτική Ελλάδα	563	1,8%
Στερεά Ελλάδα	376	1,2%
Βόρειο Αιγαίο	364	1,2%
Δυτική Μακεδονία	222	0,7%
Σύνολο	31.021	100,0%

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.22: Διανυκτερεύσεις 2017 (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά περιφέρεια και ανά αγορά, 2017-2018, ΤτΕ- Επεξεργασία SETE Intelligence 2017)

Περιφέρεια	Διανυκτερεύσεις (σε χιλ.)	%
Νότιο Αιγαίο	46.210	22,0%
Κεντρική Μακεδονία	40.782	19,4%
Κρήτη	40.271	19,2%
Αττική	29.437	14,0%
Ιόνια Νησιά	24.944	11,9%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	5.421	2,6%
Πελοπόννησος	5.214	2,5%
Θεσσαλία	5.027	2,4%
Ήπειρος	3.643	1,7%
Βόρειο Αιγαίο	3.217	1,5%
Δυτική Ελλάδα	2.819	1,3%
Στερεά Ελλάδα	2.013	1,0%
Δυτική Μακεδονία	859	0,4%
Σύνολο	209.855	100,0%

Πηγή: INSETE

Πίνακας 2.23: Εισπράξεις 2017 (Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά περιφέρεια και ανά αγορά, 2017-2018, ΤτΕ- Επεξεργασία SETE Intelligence 2017)

Περιφέρεια	Εισπράξεις (σε εκ.)	%
Νότιο Αιγαίο	3.653	25,7%
Κρήτη	3.260	23,0%
Αττική	2.083	14,7%
Κεντρική Μακεδονία	1.852	13,0%
Ιόνια Νησιά	1.775	12,5%
Πελοπόννησος	307	2,2%
Θεσσαλία	290	2,0%
Αν. Μακεδονία & Θράκη	282	2,0%
Ήπειρος	216	1,5%
Βόρειο Αιγαίο	167	1,2%
Δυτική Ελλάδα	159	1,1%
Στερεά Ελλάδα	113	0,8%
Δυτική Μακεδονία	45	0,3%
Σύνολο	14.202	100,0%

Πηγή: INSETE

2.5 Πάρος

Η Πάρος όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι το τρίτο κατά σειρά νησί των Κυκλάδων όσον αφορά την έκτασή του. Οι ταξιδιώτες που επιθυμούν να επισκεφτούν το νησί μπορούν να το προσεγγίσουν τόσο δια θαλάσσης όσο και δια αέρος καθώς διαθέτει ένα νέο υπερσύγχρονο αεροδρόμιο, με το μόνο μειονέκτημα να είναι το γεγονός ότι ακόμη δεν είναι διεθνές, αλλά και λιμάνι στην περιοχή της Παροικίας η οποία είναι η πρωτεύουσα του νησιού. Ακόμη διαθέτει άλλο ένα μικρότερο λιμάνι στην κοσμοπολίτικη Νάουσα το οποίο φιλοξενεί μικρότερου βεληνεκούς σκάφη, ιστοφόρα και θαλαμηγούς.

Γεωγραφικά η Πάρος βρίσκεται δυτικά της Νάξου και ανατολικά της Αντιπάρου, απέχοντας 90 ναυτικά μίλια από το λιμάνι του Πειραιά.

Γεωμορφολογικά, το νησί δεν είναι ορεινό, διαθέτει πλήθος μικρών λόφων καθώς έχει μόλις έναν κεντρικό ορεινό όγκο, αυτόν του «Προφήτη Ηλία» (776 μ.). Το υπέδαφος αποτελείται από γρανίτες με μάρμαρο (My Greece travel.com 2019). Ο περίφημος λυχνίτης που όπως προαναφέρθηκε είναι γνωστός ανά τους αιώνες.

Επιπλέον το κλίμα είναι εύκρατο, με ήπιους χειμώνες και λίγες βροχές, ενώ χαρακτηριστικό του καλοκαιριού είναι τα γνωστά «μελτέμια» τα οποία φτάνουν σε ένταση τα οκτώ μποφόρ. Το νησί λόγω των πολυάριθμων τουριστών που δέχεται κάθε καλοκαίρι, διαθέτει πλήθος μικρών εστιατορίων με τοπικές και διεθνής γεύσεις με σκοπό την εξυπηρέτηση πλήθους γαστρονομικών επιλογών. Όλα τα εστιατόρια, και οι ταβέρνες διαθέτουν τα τοπικά προϊόντα του νησιού με κύρια το κρασί και τη σούμα.

Δεν θα μπορούσε να λείπει φυσικά η νυχτερινή ζωή από την Πάρο και συγκεκριμένα από την περιοχή της Νάουσας, διαθέτοντας πολυάριθμα νυχτερινά μαγαζιά. Επίσης διαθέτει μια πλούσια αγορά καθώς και τράπεζες όλων των εταιριών. Alpha bank, Eurobank, Piraeus και Εθνική είναι αυτές που πλαισιώνουν το νησί με σκοπό την ομαλή και εύκολη εξυπηρέτηση των κατοίκων, των ξένων και εγχώριων τουριστών.

Η Παροικία είναι η πρωτεύουσα του νησιού η οποία έχει την πλειοψηφία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων μαζί με την Νάουσα που βρίσκεται στο βόρειο τμήμα του νησιού. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων συγκαταλέγονται στην κατηγορία των δύο αστέρων με αυτή των τριών αστέρων να ακολουθεί. Επιπρόσθετα το νησί αριθμεί και πάρα πολλά ενοικιαζόμενα δωμάτια (βλέπε πίνακα 2.20 από προηγούμενη ενότητα).

Η κατηγορία που επιλέγουν οι ταξιδιώτες για τις διακοπές τους είναι ο «Ήλιος και θάλασσα»-«Λευκό και μπλε» που υποστηρίζει άριστα η Πάρος με αποτέλεσμα την ολοένα και αυξανόμενη τουριστική σεζόν. Υποστηρίζει βέβαια και την κατηγορία «Πολιτιστικό/Θρησκευτικό» τουρισμό διαθέτοντας αρκετά θρησκευτικά, πολιτιστικά και αρχαιολογικά μνημεία. Μερικά από τα σημαντικότερα είναι η Παναγία η Εκατονταπυλιανή, χτισμένη τον 4ο αιώνα έχοντας παρόμοια αρχιτεκτονική με αυτή της Αγίας Σοφίας στην Κωνσταντινούπολη (INSETE 2015).

Το γραφικό χωριό «Λεύκες», το αρχαιολογικό βυζαντινό μουσείο Παροικίας το οποίο εκθέτει ευρήματα από την νεολιθική εποχή έως τα πρώτα χριστιανικά χρόνια με κυριότερα εκθέματα αυτά του αγάλματος της Νίκης της Πάρου, τα Κυκλαδικά ειδώλια, οι κούροι και η αρχαϊκή «Γωργό». Η πλειοψηφία των εκθεμάτων είναι κατασκευασμένα από το περίφημο και παγκόσμιας φήμης Παριανό μάρμαρο που χαρακτηρίζεται από την λευκότητά, την σκληρότητα και την ευπλασία του. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η «Αφροδίτη της Μήλου», «Ο Ερμής του Πραξιτέλη», «Η νίκη της Δήλου», «ο Ναός του Απόλλωνα» και ο «Θησαυρός των Σιφνίων» στους Δελφούς, αυτά τα απaráμιλλης παγκόσμιας φήμης μνημεία είναι φιλοτεχνημένα από Παριανό μάρμαρο. Τα δύο Ενετικά κάστρα, ένα στην Νάουσα και ένα στην Παροικία, η παραλία «Κολυμπήθρες» με το σεληνιακό τοπίο που διαθέτει και η παραλία «Μώλος» η οποία είναι κατάλληλη για «skin spa» καθώς τα πετρώματα που έχει είναι από Αργίλο.

Κλείνοντας με την κατηγορία του πολιτιστικού και θρησκευτικού τουρισμού τα πιο γραφικά μέρη της Πάρου είναι η Νάουσα, η οποία είναι ένα παραδοσιακό

«ψαροχώρι» με αρχιτεκτονική που έχει μείνει αναλλοίωτη στα χρόνια λόγω του νόμου περί «παραδοσιακών οικισμών», το ορεινό χωριό «Λεύκες» και η Παροικία που πραγματοποιούνται πλήθος εκδηλώσεων. Μερικές από τις πιο σημαντικές είναι στις 15 Αυγούστου (μεγάλη θρησκευτική εορτή), στις 23 Ιουνίου, και στις 23 Αυγούστου.

Τέλος η κατηγορία του Ναυτικού τουρισμού ενώ δεν υποστηρίζεται από το νησί θα μπορούσε να αναπτυχθεί αρκετά, καθώς διαθέτει τις υποδομές για ανάπτυξη όντας και παραθαλάσσιο μέρος προσελκύοντας ακόμη παραπάνω τουρισμό και έσοδα.

Πέρα από αυτόν όμως και τη μη ανάπτυξή του, υπάρχει και ο γαστρονομικός τουρισμός που θα μπορούσε να έχει μια ακμάζουσα πορεία προσελκύοντας παραπάνω τουρισμό αφού η Πάρος και οι Κυκλάδες γενικότερα διαθέτουν πλήθος τοπικών προϊόντων και παραδοσιακών συνταγών που κρατάνε το ενδιαφέρον στο ξένο κοινό το οποίο γνωρίζει για την Ελληνική κουζίνα συρρέοντας κάθε χρόνο να την δοκιμάζει.

Οι πιο γνωστές και πολυσύχναστες παραλίες της Πάρου διαθέτοντας μερικές από αυτές και «γαλάζια σημαία» είναι οι εξής:

- Ο Λογαράς (μη οργανωμένη, αμμώδης, γαλάζια σημαία)
- Τα Τσερδάκια (μη οργανωμένη, αμμώδης, γαλάζια σημαία)
- Η Πούντα (οργανωμένη, αμμώδης, παγκόσμιο πρωτάθλημα kite surf, γαλάζια σημαία)
- Ο Μώλος (μη οργανωμένη, αμμώδης, γαλάζια σημαία)
- Τα Λιβάδια (οργανωμένη, αμμώδης, γαλάζια σημαία)
- Οι Κολυμπήθρες (οργανωμένη, αμμώδης και μη)
- Ο Φάραγγας (οργανωμένη, αμμώδης)
- Το Μοναστήρι (οργανωμένη, αμμώδης, water sports)
- Η Σάντα Μαρία (οργανωμένη και μη, αμμώδης, water sports)
- Η Αλυκή (οργανωμένη, αμμώδης)
- Η Χρυσή Ακτή (οργανωμένη, αμμώδης)
- Το Μαρτσέλο (οργανωμένη, αμμώδης και μη)

Κλείνοντας ο μόνιμος πληθυσμός της Πάρου από την απογραφή που είχε πραγματοποιηθεί το 2011 ανερχόταν στους 13.710 χιλιάδες μόνιμους κατοίκους (Ελληνική Στατιστική Αρχή 2011).

(Ο όρος «Γαλάζια Σημαία» είναι ένα διεθνές πρόγραμμα και είναι ένα σύμβολο ποιότητας επιβράβευσης και κατοχύρωσης που δίνεται σε ακτές, μαρίνες και τουριστικά σκάφη που πληρούν κάποια κριτήρια όπως, έχουν εξαιρετική ποιότητα νερών κολύμβησης, καθαριότητα-υγιεινή, δημόσια υγεία, υπηρεσίες, εγκαταστάσεις, πρόσβαση για όλους, ναυαγοσωστικά, πρώτες βοήθειες, ασφάλεια, περιβαλλοντική εκπαίδευση, πληροφόρηση, περιβαλλοντική διαχείριση και αειφορία) (Γαλάζια Σημαία-blueflag.gr).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού 2018, ΣΕΤΕ: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>

Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ: Εντυπωσιακή άνοδος του ελληνικού τουρισμού 2016-2018, Έθνος: https://www.ethnos.gr/oikonomia/65875_meleti-insete-entyposiaki-anodos-toy-ellinikoy-toyrismoy

ΙΝΣΕΤΕ: Η ακτινογραφία του ελληνικού τουρισμού την περίοδο 2016-18, naftemporiki: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1522156/insete-i-aktinografia-tou-ellinikou-tourismou-tin-periodo-2016-18>

Ξαφνική βουτιά στον τουρισμό 2019, Πρώτο Θέμα: <https://www.protothema.gr/economy/article/898257/xafniki-voutia-ston-tourismo/>

Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα- Συνολική εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2016 – 2018, ΙΝΣΕΤΕ: <http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Profil/2019/Greece%20total.pdf>

Πόσα νησιά έχει η Ελλάδα; Σε ποια θέση κατατάσσεται στην παγκόσμια κατάταξη με βάση το μήκος της ακτογραμμής της; Μηχανή του χρόνου: <https://www.mixanitouxronou.gr/posa-nisia-echei-i-ellada-se-poia-thesi-katatassetai-stin-pagkosmia-katataxi-me-vasi-to-mikos-tis-aktogrammis-tis/>

Τουρισμός, WWF Ελλάς: <https://www.wwf.gr/images/pdfs/TourismLow.pdf>

Ελληνικός τουρισμός: Προοπτικές και δυνατότητες 2016, ΣΕΤΕ: https://sete.gr/media/5916/papaioannou_parousiasi-stratigikis_sunedrio.pdf

Ποιοι τουρίστες επιλέγουν την Ελλάδα για διακοπές 2018, Το Έθνος: https://www.ethnos.gr/travel/3795_poiioi-toyristes-epilegoyn-tin-ellada-gia-diakopes

Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; 2018, ΙΝΣΕΤΕ: http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019_Eiserxomenos_Tourismos-2019.pdf

ΣΕΤΕ Απολογισμός 2017, ΣΕΤΕ : <https://sete.gr/media/10133/sete-report2017.pdf>

ΙΝΣΕΤΕ: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Μελέτες-ΙΝΣΕΤΕ/Ελληνικός-Τουρισμός>

Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018, Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας: http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/01_Hotels_2018_Total.pdf

Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας: http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/Pages/studies.aspx?f=1&p=0&CAMLFilter=%3CEq%3E%3CFieldRef%20Name%3D%27_x039a_x03b1_x03c4_x03b7_x

[03b3_x03bf_x03c1_x03af_x03b1_%27%20LookupId%3D%27TRUE%27%2F%3E%3CValue%20Type%3D%27Lookup%27%3E41%3C%2FValue%3E%3C%2FEq%3E&fid=41](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/02_Hotels_2018_Regional.pdf)

Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειες Ελλάδας 2018, Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας:
http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/02_Hotels_2018_Regional.pdf

Εργαλεία και τάσεις για τον Ελληνικό τουρισμό, Google 2015:
<https://learndigital.withgoogle.com/greektourism/tools>

Έρευνα ΕΒΕΑ: Ο Κορονοϊός έχει πλήξει και τις βραχυχρόνιες μισθώσεις τύπου Airbnb, Capital.gr 2020: <https://www.capital.gr/oikonomia/3458019/ereuna-ebea-o-koronoios-exeiplixei-kai-tis-braxuxronies-misthoseis-typou-airbnb>

Ο online «χάρτης» του ελληνικού τουρισμού, Καθημερινή 2016:
<https://www.kathimerini.gr/855291/article/epikairothta/ellada/o-online-xarths-toy-ellhnikoy-toyris moy>

Ελληνικός Τουρισμός – Η επομένη μέρα Pwc 2018:
<https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism-gr-long.pdf>

ΕΛΣΤΑΤ: 789.975 ελληνικές επιχειρήσεις, CNN Greece 2015:
<https://www.cnn.gr/oikonomia/story/107832/elstat-789-975-ellinikes-epixeiriseis-metziro-236-2-dis-eyro-to-2015>

Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜΜΕ), Υπουργείο Οικονομίας-Ανάπτυξης & Τουρισμού: <https://oakae.gr/wp-content/uploads/2018/01/ΟΡΙΣΜΟΣ-ΜΜΕ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.pdf>

Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξή τους, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου ΕΚΤ 2018:
<https://www.ekt.gr/el/magazines/features/21907#Οι%20ΜμΕ%20στην%20Ελλάδα:%20κατάσταση%20και%20προοπτικές>

Τουριστικές Επιχειρήσεις, ΣΕΤΕ: <https://sete.gr/el/poioi-eimaste/o-sete-se-arithmoys/touristik-es-epiheiriseis/>

Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ 2019: <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2019/04/Έκθεση-ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-2019-ΜμΕ.pdf>

Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας 2009-2018, ΙΝΣΕΤΕ 2019:
http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019_Employment_In_Tourism_And_Other_Sectors_2009-2018.pdf

Η ακτινογραφία των ξενοδοχείων της Ελλάδας 2017, News 24.7:
<https://www.news247.gr/epixeiriseis/i-aktinografia-ton-xenodocheion-tis-elladas.6508722.html>

Τι σημαίνουν τα αστέρια των ξενοδοχείων;, travelsales.gr:
<http://travelsales.gr/voitheia-ti-simainoyn-ta-asteria-ton-xenodoxeion>

Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ΣΕΒ-ΕΥ 2018:
http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF

Κυκλάδες, Βικιπαίδεια :<https://el.wikipedia.org/wiki/Κυκλάδες>

Έρευνα Ανάλυση Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος (Ν. Αιγαίου), INSETE 2015: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Μελέτες-INSETE/Τουριστική-Πολιτική>

Διεθνής αεροπορικές αφίξεις 2019, Στατιστικό δελτίο ανά μήνα 2019, ΣΕΤΕ 2019:
<https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/>

Marketing Plan έρευνα και ανάλυση αγοράς 2015-2020, SETE Intelligence 2015-2020 : http://regional-tourism-plans.insete.gr/viewer/view.php?reg=pna&file=01_erevna_kai_analysi_agoras.pdf#page=1

Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδα 2018-Ανά περιφέρεια-Νομό-Νησί, ΞΕΕ 2018:
<https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2018-ana-perifereia-nomo-nisi/>

Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών INSETE 2010-2018: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Στατιστικά/Στατιστικά-Στοιχεία>

Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά περιφέρεια και ανά αγορά, 2017-2018:
https://sete.gr/media/10886/2018_balance_of_travel_services_by_region_2017.pdf

Στατιστικά 2019: <https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/>

Πληθυσμός Κυκλάδων-Press Release, Hellenic Statistical Authority 2011:
https://web.archive.org/web/20121113153355/http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1602/PressReleases/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_01_FEN.pdf

Πληθυσμός Κυκλάδων, Ελληνική στατιστική αρχή 2011:
<https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

Αξιοθέατα στην Πάρο, Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com.gr/Attractions-g189432-Activities-Paros_Cyclades_South_Aegean.html#ATTRACTION_SORT_WRAPPER

Πάρος, Wikipedia: <https://el.wikipedia.org/wiki/Πάρος>

Πάρος-Ένα όνειρο στη μέση του Αιγαίου, Discover Greece:
<https://www.discovergreece.com/el/cyclades/paros>

Γεωγραφία Πάρος, My Greece travel.com-Paros island: <http://www.paros-tours.gr/paros/geography/>

Τα πανηγύρια της Πάρου, imagineParos:
<http://www.paros.gr/el/epiloges/thriskeutikos-tourismos/59-ta-panigyria-tis-parou.html>

Γαλάζια Σημαία: <https://www.blueflag.gr>

Κεφάλαιο 3

Μελέτη Περίπτωσης

3.1 Πως ξεκίνησε το «Sea Boutique Hotel»

Όλα ξεκίνησαν πριν 16 χρόνια, το 2004, όταν ο τότε επιχειρηματίας «Νίκος Στεφανόπουλος» εργαζόταν σαν ξενοδοχοϋπάλληλος σε ένα ξενοδοχείο στην Πάρο και συγκεκριμένα στην περιοχή της Νάουσας. Ενθουσιασμένος από την εργασία του και τον συγκεκριμένο κλάδο αποφάσισε να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση, το ξενοδοχείο «Sea Boutique Hotel». Επιπλέον προέβλεπε άνθηση του κλάδου και ιδικά στο νησί του, κρίνοντας ότι μια τέτοια επένδυση θα πετύχαινε σε αυτό το μικρό νησί των Κυκλάδων. Το 2004 λοιπόν, αγοράζοντας ένα οικόπεδο σε μια πολύ νευραλγική και προνομιακή θέση στην Πάρο, ξεκίνησε τη δημιουργία του ξενοδοχείου του έχοντας αρχικά ως σκέψη να διαθέτει απλά διαμερίσματα και όχι να προβεί σε δημιουργία κανονικής μορφής ξενοδοχείου. Μετά από αρκετές συζητήσεις όμως, με άτομα του κλάδου πείστηκε να δημιουργήσει ένα μικρό, ζεστό boutique κατηγορίας ξενοδοχείο με σκοπό να μπορέσει να ανταπεξέλθει και οικονομικά, καθώς η δημιουργία μιας τόσο μεγάλης επένδυσης για κάποιον που δεν ήταν επιχειρηματίας ακόμη, αλλά απλός υπάλληλος ήταν αρκετά δύσκολη και περίπλοκη. Επιπλέον η δυνατότητα που διέθετε σε οικονομικούς πόρους ήταν περιορισμένη γι' αυτό και αγόρασε ένα μικρό οικόπεδο.

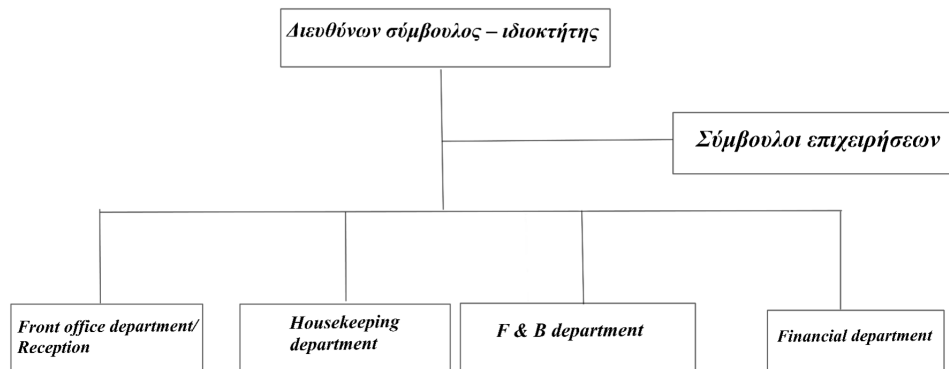
3.2 Το «Sea Boutique Hotel»

Το «Sea Boutique Hotel» είναι ένα μικρό οικογενειακό ξενοδοχείο «boutique» κατηγορίας τεσσάρων αστέρων. Διαθέτει 15 δωμάτια συνολικά, εκ των οποίων είναι δίκλινα, junior σουίτες (2-4 άτομα) , superior σουίτες (2-4 άτομα) και executive σουίτες (2-6 άτομα). Δημιουργήθηκε με πολύ κόπο και μεράκι, διαθέτει άνεση, αξιοσημείωτη θέα, άριστη καθαριότητα, περιποίηση και μοναδική εξυπηρέτηση. Είναι σχεδιασμένο με βάση την κυκλαδίτικη αρχιτεκτονική σε συνδυασμό με μια διακριτική πολυτέλεια και σαν στόχο έχει, την άνετη διαμονή και μια αυθεντική νησιωτική φιλοξενία. Βρίσκεται στην προνομιακή τοποθεσία της Νάουσας και απέχει μόλις 30 μέτρα από την παραλία προσδίδοντας του ένα επιπλέον χρήσιμο χαρακτηριστικό, ενώ απέχει μόλις μισή ώρα από το κεντρικό λιμάνι της Πάρου που βρίσκεται στην Παροικία και τρία τέταρτα από το αεροδρόμιο. Ακόμη ένα θετικό στοιχείο είναι ότι απέχει μόλις 5 λεπτά (περπάτημα) από το κέντρο της Νάουσας (γραφικό χωριό της Πάρου). Επιπρόσθετα, στην πολιτική του ξενοδοχείου, εκτός από την υψηλή εξυπηρέτηση και την άψογη καθαριότητα, είναι και η ύπαρξη δωρεάν χρήσης Jacuzzi, «χαμάμ» (steam bath) και γυμναστηρίου. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ονειρεύεται μελλοντικά να επεκτείνει την επιχείρησή του και να την κάνει ένα πολύ δυνατό «brand name». Αποσκοπεί στην προσέλκυση όλων των ειδών πελατών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους απλούς-μεσαίους οικονομικής δυνατότητας ταξιδιώτες, παρέχοντάς τους την πολυτέλεια που θα αναζητούσαν. Γι' αυτό τον λόγο και οι τιμές κρατήσεων για δωμάτια είναι μέτριας δυναμικότητας για το νησί της Πάρου, ξεκινώντας από τον Μάιο στα 90 ευρώ κατά μέσο όρο, τον Ιούνιο στα 110 ευρώ κατά μέσο όρο, τον Ιούλιο 180 ευρώ, τον Αύγουστο 200 ευρώ, Σεπτέμβριο 150 ευρώ και τέλος Οκτώβριο στα 80 ευρώ κατά μέσο όρο. Ο υπολογισμός γίνεται με βάση τους μήνες υψηλής και χαμηλής ζήτησης, αφού η «high season» για το ξενοδοχείο όπως και για το νησί της Πάρου είναι ο Ιούλιος και ο

Αύγουστος. Διαθέτει κοινόχρηστη πισίνα, χώρο πρωϊνού και μικρών γευμάτων, ρεσεψιόν, γυμναστήριο και εξωτερικό Jacuzzi.

3.3 Οργανόγραμμα

Η επιχείρηση αποτελείται από ένα απλό οργανόγραμμα «αντεστραμμένου δέντρου» λόγω του ότι είναι μικρή επιχείρηση αποτελούμενη από 15 δωμάτια και λίγους κοινόχρηστους χώρους.



Διάγραμμα 3.1: Οργανόγραμμα «Sea mare boutique hotel»

Συνολικά το ξενοδοχείο αποτελείται από 8 άτομα προσωπικού συνολικά, χωρίς να υπολογίζεται ο CEO-ιδιοκτήτης.

Διαθέτει ένα άτομο σαν σύμβουλο, ένα άτομο στην υποδοχή, τρία άτομα για το τμήμα των καμαριέρων, δύο άτομα στο F&B τμήμα και ένα άτομο στο οικονομικό τμήμα.

3.4 Οικονομική απόδοση

Το «Sea boutique hotel» για την κατασκευή (χτίσιμο) του χρειάστηκε 300.000 ευρώ από το συνολικό κόστος κατασκευής και επάνδρωσης που άγγιζε τα 1.100.000 ευρώ συνολικά.

Το δάνειο που πήρε ο ιδιοκτήτης ήταν το ποσό των 200.000 χιλιάδων και η απόσβεση του δανείου έγινε μέσα στα πρώτα 8 χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης.

Στον πίνακα 3.1 αναγράφονται τα έσοδα και το ποσοστό αύξησης των εσόδων κάθε χρόνο.

Πίνακας 3.1: Έσοδα και το ποσοστό αύξησης των εσόδων κάθε χρόνο του «Sea boutique hotel».

Χρόνια	Έσοδα	Ποσοστό αύξησης ή μείωσης
1ος χρόνος-2004	25.000,00 €	
2ος χρόνος-2005	27.000,00 €	10%
3ος χρόνος-2006	30.250,00 €	10%
4ος χρόνος-2007	36.250,00 €	20%
5ος χρόνος-2008	47.140,00 €	30%
6ος χρόνος-2009	70.710,00 €	50%
7ος χρόνος-2010	70.710,00 €	-
8ος χρόνος-2011	70.710,00 €	-
9ος χρόνος-2012	70.710,00 €	-
10ος χρόνος-2013	70.710,00 €	-
11ος χρόνος-2014	70.710,00 €	-
12ος χρόνος-2015	67.174,00 €	-5%
13ος χρόνος-2016	69.189,00 €	30%
14ος χρόνος-2017	76.107,00 €	10%
15ος χρόνος-2018	83.717,00 €	10%
16ος χρόνος-2019	100.460,00 €	20%
Σύνολο εσόδων	987.047,00 €	

Όπως φαίνεται και από την οικονομική κατάσταση, το ξενοδοχείο έχει μια ακμάζουσα πορεία καθώς τα έσοδά του αυξάνονται χρόνο με τον χρόνο, έχοντας καταφέρει και το ρεκόρ του 50% αύξησης από έναν χρόνο στον επόμενο. Αυτό επιτεύχθηκε με μια καμπάνια διαφήμισης που εκείνη την περίοδο είχε ξεκινήσει η επιχείρηση σε συνδυασμό με λίγο πιο υψηλές τιμές, εκμεταλλευόμενη και της καλής της κατάταξης και φήμης καθώς και του νέου της επιχείρησης. Επιπρόσθετα η μικρή μείωση που παρουσιάζεται σε μια χρονιά καθώς και η μη αυξητική μεταβολή των εσόδων είναι άνευ σημασίας καθώς είναι αποτέλεσμα μιας όχι και τόσο καλής τουριστικής περιόδου για το νησί της Πάρου. Ακόμη το δάνειο αποπληρώθηκε το έτος 2011.

Το «Sea boutique hotel» επίσης προέβλεπε ότι με μια συνεχή αύξηση της τάξης του 10% κατά μέσο όρο, η συνολική απόσβεση από την κατασκευή και επάνδρωση θα πραγματοποιηθεί στα επόμενα 3 έτη. Κάτι τέτοιο υπολογιζόταν πριν από το μεγάλο πλήγμα που δέχτηκε η επιχείρηση λόγω της πανδημίας του COVID-19 (Κορονοϊού), αφού το 2020 δέχεται πάρα πολλές ακυρώσεις λόγω της δυσμενούς κατάστασης και του απαγορευτικού από τις άλλες χώρες που υπάρχει στο να ταξιδέψει κάποιος από μια συγκεκριμένη χώρα σε κάποια άλλη, υπολογίζοντας μια μείωση της τάξης του 75% στις κρατήσεις και στα έσοδα.

Τα συνεργαζόμενα γραφεία του ξενοδοχείου είναι:

- Booking.com
- Τοπικό Αμερικάνικο ταξιδιωτικό γραφείο

3.5 Κύριοι ανταγωνιστές

Υπάρχουν αρκετοί ανταγωνιστές σε ένα γενικότερο πλαίσιο στην Πάρο, αλλά λόγω της κατηγορίας, της ποιότητας και της τοποθεσίας που διαθέτει το «Sea boutique hotel» περιορίζεται σε τρεις κυριότερους που είναι οι εξής:

Parian Boutique

Το Parian Boutique hotel είναι ένα ξενοδοχείο μοντέρνο και καλαίσθητο. Βρίσκεται σε κοντινή τοποθεσία με το «Sea Boutique Hotel» καθώς είναι και σχετικά καινούργια επιχείρηση. Προσφέρει παρόμοιες υπηρεσίες με το «Sea Boutique Hotel», καθιστώντας το έτσι έναν από τους κορυφαίους του ανταγωνιστές.

Contaratos beach hotel

Το ξενοδοχείο Contaratos beach hotel είναι μια αρκετά μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα με πολλά χρόνια λειτουργίας και πείρας πάνω στον τουριστικό κλάδο, καλό γνώστη της τουριστικής βιομηχανίας. Διαθέτει εστιατόριο, πισίνα καθώς και γήπεδο τένις. Όλα τα παραπάνω τον καταστούν έναν αρκετά μεγάλο ανταγωνιστή.

Senia Hotel

Το Senia είναι ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα που αποτελείται από σουίτες, διαμερίσματα και δωμάτια. Διαθέτει πισίνα, εστιατόριο και δραστηριοποιείται αρκετά χρόνια στον χώρο του τουρισμού, καθιστώντας τον γνώστη. Είναι χτισμένο σε Κυκλαδίτικο αρχιτεκτονικό στυλ, προσφέροντας μια αίσθηση πολυτέλειας και παράδοσης μαζί. Όλα τα παραπάνω το καταστούν έναν από τους κυριότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης «Sea Boutique Hotel».

3.6 Μια ματιά στο μέλλον

Ο ιδιοκτήτης και ιδρυτής της επιχείρησης «Sea Boutique Hotel» συχνά δέχεται ερωτήσεις για το εάν ένα τόσο μικρό ξενοδοχείο μπορεί να ανταπεξέλθει στην επικρατούσα περίοδο και εάν διαθέτει όλα όσα ήθελε να προσφέρει στους ταξιδιώτες μέσα από την επιχείρησή του. Ο ίδιος απαντάει ότι ήταν συνειδητή η επιλογή δημιουργίας ενός μικρού, ζεστού, οικογενειακού ξενοδοχείου. «Ήθελα οι πελάτες μου να νιώθουν σαν στο σπίτι τους τόσο οικεία, άλλωστε αυτό μας έχει διδάξει η Ελληνική φιλοξενία τόσα χρόνια. Επιπρόσθετα τέτοιες μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που μπορούν ευκολότερα να ανταπεξέλθουν, να διατηρηθούν και να επιβιώσουν σε μια αναπάντεχη συγκυρία ή «μαύρο κύκνο» όπως λένε και οι οικονομολόγοι, όπως παραδείγματος χάρη αυτή που διανύουμε με την πανδημία του COVID-19, ενώ τα «μεγάλα καράβια έχουν μεγάλες φουρτούνες»».

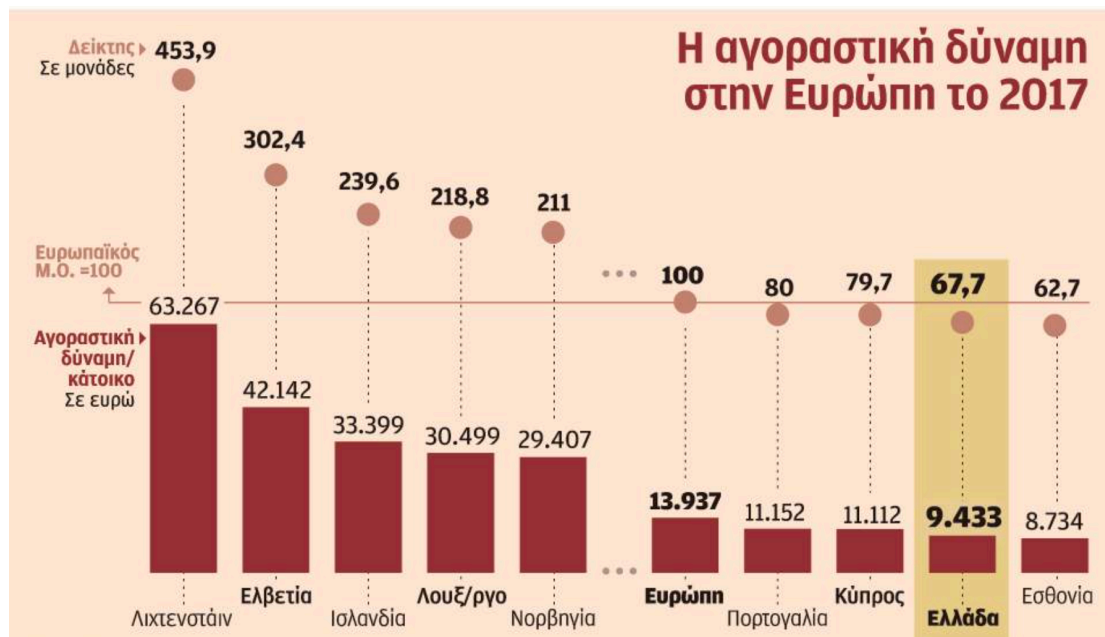
Η ολοένα ανοδική πορεία που ακολουθεί το ξενοδοχείο όμως από την άλλη πλευρά, ήταν ο λόγος που ο κύριος «Νίκος Στεφανόπουλος» έχει ένα μελλοντικό πλάνο επέκτασης της επιχείρησής του κατασκευάζοντας επιπλέον δωμάτια, έτσι ώστε να μπορέσει να εξυπηρετήσει τις ολοένα αυξανόμενες ροές τουριστών και της μεγάλης ζήτησης που έχει το ξενοδοχείο του, διατηρώντας το πετυχημένο στυλ και ύφος που ήδη διαθέτει.

Οικονομικό Περιβάλλον

Παρουσιάζοντας το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας πολύ σημαντικό είναι το γεγονός της επιβράδυνσης του πληθωρισμού, κατέχοντας το ποσοστό του 0,2% για τον Μάρτιο 2020, με μία μείωση της τάξης του 0,2 μονάδων από τον μήνα Φεβρουάριο 2020 (0,4%) (naftemporiki, 2020). Ακόμη η Ελλάδα κατάφερε να διατηρήσει αρνητική απόδοση έντοκων γραμματίων στο ελληνικό δημόσιο στην τελευταία τριμηνιαία έκδοση της (Οκτώβριος 2019) καθώς για τον ίδιο μήνα κατείχε και δεκαετές ομόλογο με ένα πολύ χαμηλό επιτόκιο αυτό του 1,5% (αρνητική απόδοση σημαίνει ότι η ονομαστική αξία που θα εισπράξει στο τέλος ο κάτοχος στη λήξη τους, θα είναι μικρότερη από την τιμή πώλησης) (in.gr, 2019).

Η χώρα κατατασσόταν στην 87^η θέση για το έτος 2018 μεταξύ 137 χωρών, θέση αρκετά χαμηλή, και με παράγοντες που επηρέασαν και επιβάρυναν τις επιδόσεις της Ελλάδας να είναι οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές, η αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, το φορολογικό καθεστώς και η αστάθεια του πολιτικού συστήματος σύμφωνα με την έκθεση global competitiveness report του world economic forum (2017).

Ακόμη το μέσο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων βρισκόταν στα 9.433 ευρώ και η αγοραστική τους δύναμη υπολογίζεται και είναι ένα τρίτο χαμηλότερη από αυτή ενός ευρωπαϊού πολίτη (Καθημερινή 2017).



Εικόνα 3.1: Η αγοραστική δύναμη στην Ευρώπη το 2017 (Μέσο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων, Η Καθημερινή 2017)

Πηγή: INSETE

Πιο συγκεκριμένα στον τουριστικό κλάδο καταγραφόταν για το 2018 το υψηλότερο ΑΕΠ της χώρας σύμφωνα με το ΣΕΤΕ για τη δεκαετία 2008-2018. Επιπρόσθετα, η

συνολική συμμετοχή στην απασχόληση βρίσκεται στο 25,9% στον συγκεκριμένο κλάδο από την συνολική απασχόληση που διαθέτει η Ελλάδα. Δηλαδή, μεταφράζοντας αυτό το ποσοστό σε μονάδες, το 2018 εργάστηκαν στην «τουριστική βιομηχανία» 988.600 άτομα (ΣΕΤΕ 2019).

Οι αφίξεις μη κατοίκων άγγιζαν τα 30,1 εκατομμύρια (χωρίς να υπολογίζονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα) με μέση κατά κεφαλήν δαπάνη 520 ευρώ (χωρίς να υπολογίζονται οι δαπάνες από κρουαζιέρα). Τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα για το 2020 είχαν αύξηση της τάξης του 24,4% σε σχέση με το έτος του 2019 καθώς και οι αφίξεις παρουσίασαν μια αυξητική πορεία. Ακόμη στον γενικό δείκτη ικανοποίησης των ξενοδοχείων (CRI), ανά μήνα, σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας όπως είναι η Τουρκία, η Ιταλία, η Ισπανία και η Κροατία, κατείχε την πρώτη θέση με την Κύπρο να την ακολουθεί. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι πολύ σημαντικός καθώς διαφημίζει θετικά τα Ελληνικά ξενοδοχεία έχοντας ως αποτέλεσμα την ολοένα αυξανόμενη προβολή τους (ΣΕΤΕ 2020).

Κλείνοντας, δυστυχώς όλη αυτή η καλή εικόνα του οικονομικού περιβάλλοντος της Ελλάδας και συγκεκριμένα τα θετικά οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν κυρίως από τον κλάδο του τουρισμού, έμελλε να δεχθούν ένα τεράστιο πλήγμα. Ένας «γκρι ρινόκερος» έκανε αισθητή την παρουσία του όπως συνηθίζεται να λέγεται από τους οικονομολόγους, προσδιορίζοντας ένα αναπάντεχο και μη προβλέψιμο γεγονός, όπως αυτό μιας πανδημίας. Ο COVID-19 ή «Κορονοϊός» όπως ονομάζεται, έφερε ένα πολύ μεγάλο πλήγμα στον κλάδο του τουρισμού. Τα ξενοδοχεία της χώρας πρόσφατα έκαναν δωρεά ύψους ενός εκατομμυρίου ευρώ για τη στήριξη του δημοσίου συστήματος υγείας, επιβεβαιώνοντας για ακόμη μια φορά την κοινωνική τους ευθύνη (Ξ.Ε.Ε 2020). Επίσης, για το 2020 προβλέπεται ότι θα φτάσει η μείωση του τζίρου των ξενοδοχείων τα 4,46 δισεκατομμύρια ευρώ αφού πολλοί τουρίστες προβαίνουν σε ακυρώσεις καθώς δεν τους επιτρέπεται η έξοδος από τις χώρες τους αλλά και επιπλέον δεν επιθυμούν να ταξιδέψουν λόγω της αβέβαιης κατάστασης που επικρατεί σε συνδυασμό με το αίσθημα φόβου που τους κατακλύζει. Σύμφωνα μάλιστα με την ίδια μελέτη, 45.142 εργαζόμενοι πλήττονται άμεσα και κινδυνεύουν να απολυθούν (insider.gr, 2020).

Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό για την σωστή και ομαλή λειτουργία μιας χώρας, καθώς περιλαμβάνει την φορολογική νομοθεσία, την πολιτική της σταθερότητα, τους νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες αλλά και στρατηγικές απειλές για τις επιχειρήσεις.

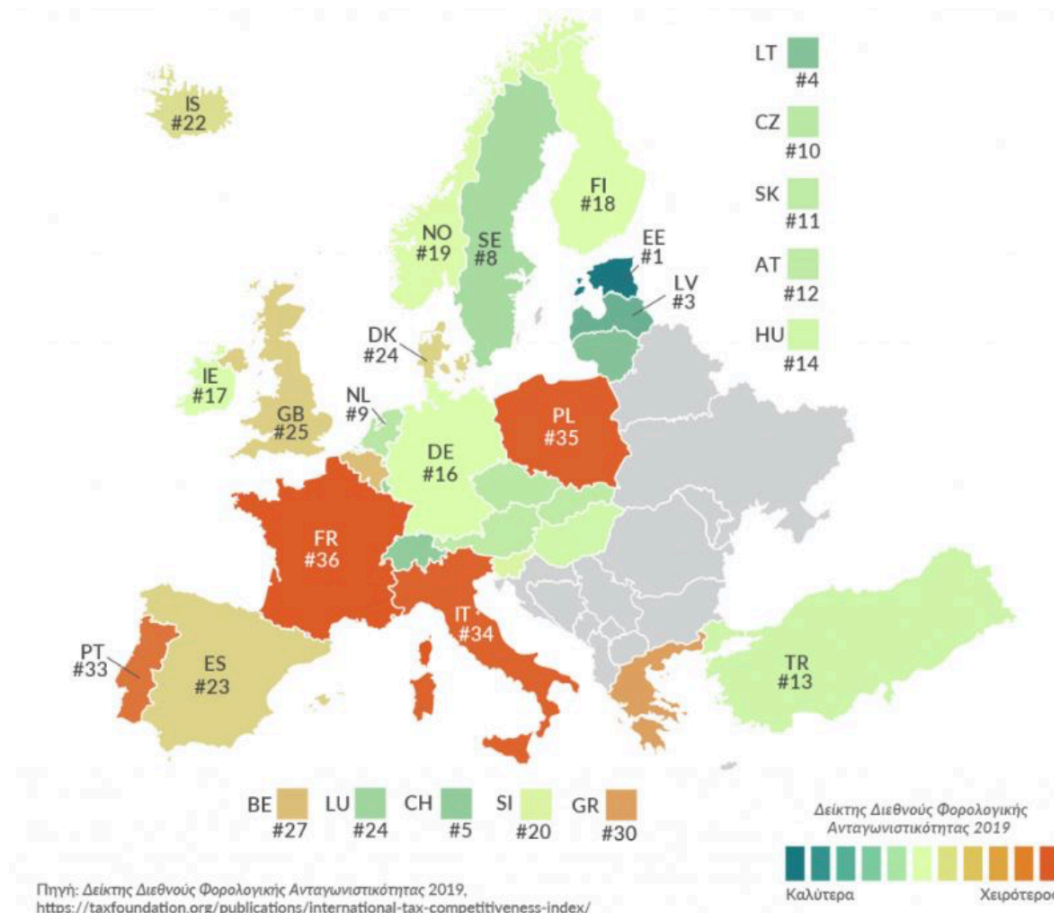
Στην Ελλάδα το φορολογικό σύστημα είναι αρκετά επίπονο κατατάσσοντάς την έτσι στην 30^η θέση από τις 35 συνολικά χώρες του ΟΟΣΑ στον δείκτη διεθνούς φορολογικής ανταγωνιστικότητας του Tax Foundation για το 2019. Δηλαδή η Ελλάδα διαθέτει τον έκτο υψηλότερο Φ.Π.Α ανάμεσα στις χώρες του ΟΟΣΑ. (taxfoundation.org-Το Βήμα, 2019) Επιπλέον ένα θετικό στοιχείο είναι ότι φέτος (2020) κατέχει το χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή από τις χώρες αυτές που επιβάλλουν φόρο μερισμάτων, μόλις στο 5%, με την Σλοβακία να ακολουθεί με 7%, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην 25^η θέση μεταξύ των χωρών (Tax Foundation, 2020).

Κάποια από τα αρνητικά-αδυναμίες του φορολογικού συστήματος της χώρας είναι τα εξής:

1. 28% εταιρικό φορολογικό συντελεστή (υψηλότερο από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ που κυμαίνεται στο 23,6%).
2. 24% συντελεστής Φ.Π.Α.
3. Αυστηροί περιορισμοί στα ποσά των καθαρών ζημιών χρήσης που μπορούν να αντισταθμίσουν μελλοντικά κέρδη για τις εταιρίες.
4. Οι εταιρίες δεν έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ζημιές με σκοπό να μειώσουν προηγούμενο φορολογητέο εισόδημά τους. (Το Βήμα, 2019)

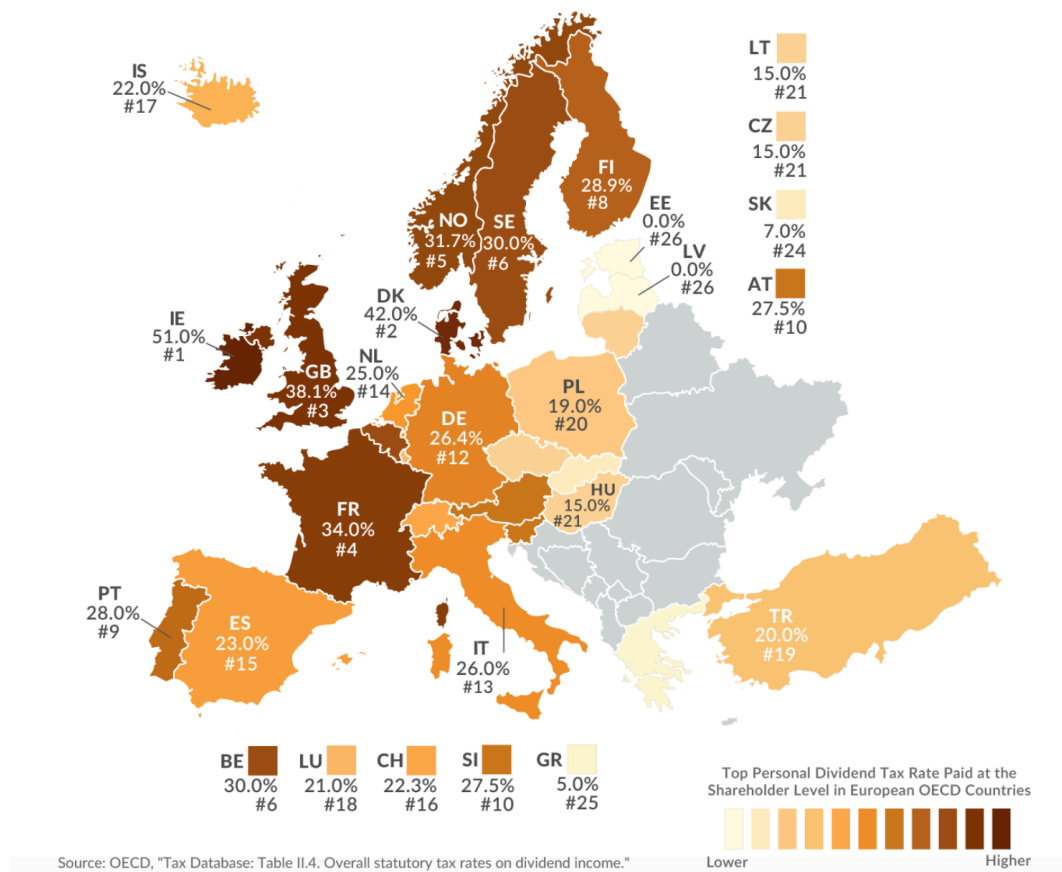
Κάποια από τα θετικά-δυνάμεις του φορολογικού συστήματος της χώρας είναι:

1. 15% ο φορολογικός συντελεστής φυσικών προσώπων επιμερισμών (κάτω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ που βρίσκεται στο 23,8%)
2. Είναι λιγότερο περίπλοκη η φορολόγηση της εργασίας (κάτω από τον μέσο όρο που διαθέτει ο ΟΟΣΑ)
3. Υπάρχουν ήπιοι κανονισμοί ελεγχόμενων αλλοδαπών εταιριών στην Ελλάδα που εφαρμόζονται μόνο στο παθητικό εισόδημα. (Το Βήμα, 2019)



Εικόνα 3.2: Δείκτης διεθνούς φορολογικής ανταγωνιστικότητας 2019 (30η στις 36 χώρες του ΟΟΣΑ στην φορολογική ανταγωνιστικότητα η Ελλάδα, Το Βήμα-taxfoundation.org 2019)

Πηγή: Το Βήμα-taxfoundation.org



Εικόνα 3.3: Φορολογικοί συντελεστές μερισμάτων στην Ευρώπη (Dividend Tax Rates in Europe, Tax Foundation 2020)

Πηγή: Tax Foundation

Οι ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζονται από τον φόρο προστιθέμενης αξίας που βρίσκεται στο 24%, ο οποίος είναι αρκετά υψηλός σε σχέση με άλλες χώρες. Ο συγκεκριμένος δεν περιλαμβάνει τα νησιά Λέρος, Λέσβος, Κως, Σάμος και Χίος λόγω του προβλήματος μετανάστευσης που έχουν και της παραμεθορίου που βρίσκονται.

Ένας ακόμη καινούριος φόρος έρχεται να προστεθεί στα ξενοδοχεία, ο επονομαζόμενος φόρος διαμονής ο οποίος ψηφίστηκε το 2018 (ν. 4514/2018 τροποποιώντας το άρθρο 53 του ν. 4389/2016) έχοντας επιπλέον επιβάρυνση 0,5 ευρώ σε ξενοδοχεία κατηγορίας 1 ή 2 αστέρων, 1,5 ευρώ σε ξενοδοχεία 3 αστέρων, 3 ευρώ σε ξενοδοχεία 4 αστέρων και 4 ευρώ σε ξενοδοχεία 5 αστέρων (Aegean consulting 2019).

Η πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα σήμερα (2020) φαίνεται να βρίσκεται σε καλά επίπεδα, καθώς δεν προβλέπονται εκλογές για το επόμενο βραχυπρόθεσμο διάστημα (αφού εκλογές έγιναν αρκετά πρόσφατα και η θητεία έχει διάρκεια 4 έτη). Από την άλλη πλευρά, πάντα υπάρχει η περίπτωση κάποιου απρόβλεπτου γεγονότος, όπως τώρα με την πανδημία του Covid-19 που μπορεί να αναταράξει το πολιτικό τοπίο μιας χώρας που έχει αναγκαστεί αυτό το διάστημα να προβεί σε ακραία μέτρα και κλείσιμο των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους με τον τουριστικό να έχει πληγεί περισσότερο από τους υπολοίπους και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές μονάδες που τους

επιτρέπεται (εάν οι συνθήκες το επιτρέψουν και η πανδημία περιοριστεί) να ανοίξουν πιο αργά από όλες τις άλλες επιχειρήσεις (άνοιγμα από 15 Ιουνίου 2020 για ξενοδοχειακά καταλύματα που λειτουργούν σεζόν -1 Ιουνίου για ξενοδοχειακά καταλύματα διάρκειας όλου του έτους) λόγω αυτής της υγειονομικής πανδημίας. Γι' αυτό τον λόγο η κυβέρνηση προχώρησε σε διάφορα επιδόματα σε όλους τους κλάδους με έμφαση σε αυτόν του τουρισμού, κάνοντας φόρο-ελαφρύνσεις αναστολές Φ.Π.Α, αναστολές ενοικίων, επιδόματα 800 ευρώ σε επιχειρήσεις που πλήγηκαν μέσα σε αυτή την κρίση αρχικά μέχρι την άρση του lockdown και εν συνέχεια και τους καλοκαιρινούς μήνες (Εθνος, 2020).

Τέλος υπάρχει ο νόμος 1650 της 15/16.10.86 για την προστασία του περιβάλλοντος (Α'160), που σαν σκοπό έχει τη δημιουργία κανόνων ή καθιέρωση κριτηρίων και μηχανισμών για την προστασία του περιβάλλοντος, την εξασφάλιση της δημόσιας υγείας που αποτελείται από τη ρύπανση και τις οχλήσεις, τη διασφάλιση της δυνατότητας ανανέωσης φυσικών πόρων, τη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας των φυσικών οικοσυστημάτων και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος.

Η δημιουργία του πανευρωπαϊκού προγράμματος (1992) «Natura», υπάρχει με σκοπό την προστασία της φύσης που εκτείνεται σε όλη την επικράτεια με στόχο τη διασφάλιση διατήρησης των πολύτιμων και πλέον απειλούμενων ειδών και ενδιατημάτων σε ικανοποιητικό επίπεδο. Είναι ένα Ευρωπαϊκό οικολογικό δίκτυο που πραγματοποιεί ελέγχους σε όλη τη χώρα και δίνει άδειες κάτω από αυστηρές συνθήκες και κριτήρια για την κατασκευή δραστηριοτήτων. Μέσα σε αυτές, είναι και οι τουριστικές δραστηριότητες, δηλαδή και τα ξενοδοχεία που πριν χτιστούν τους γίνεται έλεγχος από αυτή την αρχή για να διαπιστωθεί ότι δεν βρίσκονται σε ειδικές ζώνες προστασίας (ΖΕΠ) καθώς και σε τόπους κοινοτικής σημασίας (ΤΚΣ)(geogreece.gr).

Επιπλέον στην Ελλάδα περίπου 830 περιοχές έχουν χαρακτηριστεί ως παραδοσιακοί οικισμοί, με τις Κυκλάδες να είναι μέσα σε αυτές και συγκεκριμένα το νησί της Πάρου. Τα ξενοδοχεία επομένως σύμφωνα με αυτή τη διάταξη θα πρέπει να συμμορφώνονται και να διαμορφώνουν κατάλληλες στρατηγικές έτσι ώστε να μην αλλοιώνουν την οπτική και αισθητική ενός κυκλαδίτικου παραδοσιακού οικισμού (Γενική γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής).

Ο κανονισμός σχέσεων ξενοδόχων-πελατών ρυθμίζει τις μεταξύ τους σχέσεις. Ειδικότερα, το νομοθετικό καθεστώς που ισχύει για τις ξενοδοχειακές μονάδες αναφέρεται στις «Συμβάσεις Ξενοδόχων-Ταξιδιωτικών Πρακτόρων, Ευρωπαϊκής Α.Ρίζος, εκδόσεις Σάκκουλα», «Τουριστικό Δίκαιο , Ερμηνεία-Νομολογία-Υποδείγματα ,Αθανάσιος Σπ.Παπαθανασόπουλος, εκδόσεις Νομόραμα» και «Η Ξενοδοχειακή Σύμβαση, Άρτεμις Διβριώτη Διδάκτωρ Νομικής» και είναι το εξής:

Πίνακας 3.2: νομοθετικό καθεστώς που ισχύει για τις ξενοδοχειακές μονάδες

<p>Ανασύσταση του υπουργείου Τουρισμού ως αυτόνομου υπουργείου και η μεταφορά σε αυτό αρμοδιοτήτων του ΕΟΤ με βάση τα π.δ 123/2016 και 127/2107</p>	<p>Τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα για το λόγο ότι διαθέτουν πολλές τουριστικές υποδομές υπάγονται σε ειδικό καθεστώς έκδοσης Ε.Σ.Α με βάση το άρθρο 150§2 του ν.4070/2012. Τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και μόνο τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα, όσον αφορά την έκδοση ειδικού σήματος λειτουργίας διέπονται από το άρθρο 4 του νόμου 4276/2014. Με νεότερο νόμο, τον 442/2016 στις περιπτώσεις του άρθρου 39 όπου ορίζονται συγκεκριμένες κατηγορίες καταλυμάτων, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 40 αντί για τη διαδικασία χορήγησης Ε.Σ.Α υποχρεούνται απλώς σε τήρηση μιας διαδικασίας «γνωστοποίησης», η οποία υποβάλλεται μέσω Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Άσκησης Δραστηριοτήτων και Ελέγχων Σε περίπτωση μη τηρήσεως των ανωτέρω διαδικασιών επιβάλλεται πρόστιμο σύμφωνα με το άρθρο 7 του ν. 4276/2014 και το 15 του ν.4442/2016.</p>	<p>Οι ρυθμίσεις που αφορούν τη βραχυχρόνια μίσθωση μέσω οικονομίας διαμοιρασμού όπως ορίζει ο νόμος 4479/2017.</p>
<p>Η ενίσχυση των εξουσιών της ΕΤ.Α.Δ Α.Ε και η εξέλιξή της σε θυγατρική της Ε.Ε.Σ.Π Α.Ε κατά τα οριζόμενα στο ν.4389/2016</p>	<p>Κατάταξη Τουριστικών Καταλυμάτων: Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ1 του ν.4276/2014 με κριτήρια που καθορίζονται στην</p>	<p>Η περιβαλλοντική αδειοδότηση των τουριστικών δραστηριοτήτων. Το άρθρο 24 του Συντάγματος επιβάλλει την συνταγματική αρχή προστασίας του φυσικού</p>

	Υ.Α 216/2015 αρμόδιος φορέας για την κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων και των ενοικιαζόμενων δωματίων-διαμερισμάτων είναι το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε)	περιβάλλοντος. Το άρθρο 1 του ν.4012/2011 κατηγοριοποιεί τα έργα και τις δραστηριότητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα των οποίων η κατασκευή και λειτουργία ενδέχεται να έχουν σημαντικές ή μη επιπτώσεις στο περιβάλλον ανάλογα με τις επιπτώσεις τους σε 2 κατηγορίες, Α και Β.
Ο καθορισμός των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στο άρθρο 1 παρ.2 του νόμου 4276/2014 και σύμφωνα με τον οποίο διακρίνονται σε κύρια (Ξενοδοχεία, οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις, ξενώνες φιλοξενίας νέων, σύνθετα τουριστικά καταλύματα, ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας και ξενοδοχειακά καταλύματα εντός παραδοσιακών οικισμών) και μη κύρια (αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα-τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα –τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες). Επιπλέον στην παράγραφο τρία του ίδιου άρθρου προσδιορίζονται οι εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής και τα τουριστικά γραφεία.	Κανόνες Λειτουργίας των Ξενοδοχειακών καταλυμάτων :Καθορίζονται εν συνόλω από το νόμο 4276/2016 ο οποίος καθορίζει τόσο το πλαίσιο σύστασης όσο και λειτουργίας τους.	Το άρθρο 2 του νόμου ρυθμίζει την κατηγορία Α, για την οποία απαιτείται διαδικασία περιβαλλοντικής αδειοδότησης με διεξαγωγή Μ.Π.Ε και έκδοση Απόφασης έγκρισης Περιβαλλοντικών όρων (Α.Ε.Π.Ο). Η κατηγορία Β ρυθμίζεται από το άρθρο 8 του νόμου και υπόκειται όχι σε έκδοση της παραπάνω απόφασης αλλά σε Πρότυπες Περιβαλλοντικές Δεμεύσεις (Π.Π.Δ) , αυτοδικαίως και με ευθύνη της αρμόδιας υπηρεσίας που χορηγεί την άδεια λειτουργίας και έπειτα από σχετική δήλωση του μελετητή ή του φορέα του έργου.
Χορήγηση Ειδικού Σήματος Λειτουργίας: Τα κύρια τουριστικά καταλύματα όλων των κατηγοριών (εκτός από τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα) σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ1 του	Έλεγχοι-Κυρώσεις επιβαλλόμενες από την τουριστική νομοθεσία: Το Άρθρο 7 του ν. 4276/201 προβλέπει την ελεγκτική διαδικασία τήρησης της κείμενης νομοθεσίας καθώς και τις κυρώσεις	Οι περιορισμοί δόμησης: Τα ξενοδοχειακά καταλύματα υπόκεινται στους όρους δόμησης των προεδρικών διαταγμάτων 6-17.10.1978 και 30-6 23.7.1991.

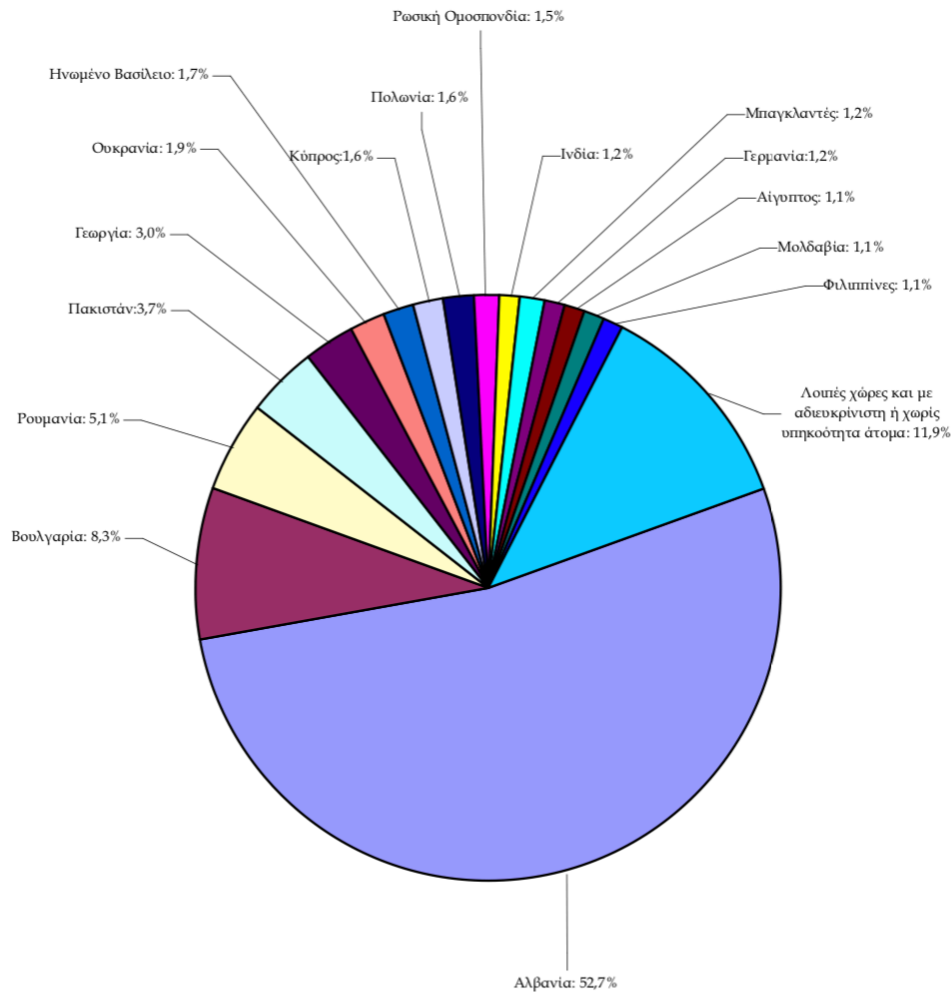
<p>παραπάνω νόμου υποχρεούνται σε υποβολή των αναγκαίων εγγράφων για χορήγηση του ειδικού σήματος λειτουργίας (Ε.Σ.Λ) στην αρμόδια υπηρεσία τουρισμού είτε στο Κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών, το οποίο και λειτουργεί ως Ενιαίο Κέντρο εξυπηρέτησης.</p>	<p>που επιβάλλονται σε περίπτωση μη τήρησης των προβλεπόμενων που διαπιστώνεται κατόπιν ελέγχου.</p>	
--	--	--

Κοινωνικό/Πολιτιστικό Περιβάλλον

Στο συγκεκριμένο περιβάλλον εμπεριέχεται η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μιας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται μέσα σε αυτήν. Μερικά τέτοια στοιχεία είναι ο ρόλος και η σημασία που αποδίδεται στις τέχνες, στον αθλητισμό, οι πολιτιστικές παραδόσεις και τα ταμπού.

Όσον αφορά την Ελλάδα, τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του μόνιμου πληθυσμού όπως εκδόθηκαν από την Ελληνική Στατιστική Αρχή τον Αύγουστο του 2011, φαίνεται πως ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας ανέρχεται περίπου στα 10.816.286 χιλιάδες εκ των οποίων από αυτόν ο νόμιμος πληθυσμός είναι οι 9.904.286 χιλιάδες. Από τον συνολικό πληθυσμό οι 5.303.223 (49%) είναι άντρες και οι 5.513.063 (51%) είναι γυναίκες.

Ενδιαφέρον είναι να σημειωθεί ότι το σύνολο των αλλοδαπών που διέμεναν μόνιμα στην Ελλάδα κατά την απογραφή, όπως και των ατόμων χωρίς ή με αδιευκρίνιστη υπηκοότητα ανήλθε στα 911.929 άτομα. Στο διάγραμμα 3.1 φαίνεται η ποσοστιαία συμμετοχή των 16 πολυπληθέστερων υπηκοοτήτων. Προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 52,7% των αλλοδαπών που διαμένουν στην Ελλάδα έχουν Αλβανική υπηκοότητα, το 8,3% Βουλγάρικη, το 5,1% Ρουμανική, το 3,7% Πακιστανική και το 3% Γεωργιανοί (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2011).

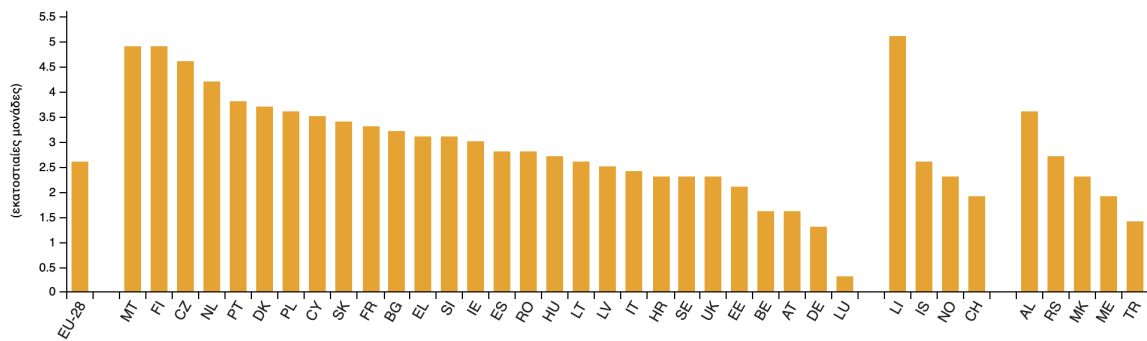


■ Αλβανία: 480.851	■ Βουλγαρία: 75.917
■ Ρουμανία: 46.524	■ Πακιστάν: 34.178
■ Γεωργία: 27.407	■ Ουκρανία: 17.008
■ Ηνωμένο Βασίλειο: 15.388	■ Κύπρος: 14.448
■ Πολωνία: 14.145	■ Ρωσική Ομοσπονδία: 13.809
■ Ινδία: 11.333	■ Μπαγκλαντές: 11.076
■ Γερμανία: 10782	■ Αίγυπτος: 10.455
■ Μολδαβία: 10.391	■ Φιλιππίνες: 9.807
■ Λοιπές χώρες και με αδιευκρίνιστη ή χωρίς υπηκοότητα άτομα: 108.481	

Διάγραμμα 3.2: Ποσοστά αλλοδαπών που μένουν στην Ελλάδα (Απογραφή Πληθυσμού κατοίκων, Ελληνική Στατιστική Αρχή 2011)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σύμφωνα με την Eurostat από το έτος 2008 έως και το 2018, υπάρχει αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού ηλικίας 65 ετών και άνω, με προβλέψεις ότι το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 80 χρονών και άνω θα υπερδιπλασιαστεί έως το 2021, φτάνοντας το 14,6% του συνολικού πληθυσμού. Επίσης το 2018, το 1/5 (19%) από το ποσοστό του συνολικού Ευρωπαϊκού πληθυσμού ήταν ηλικίας από 65 ετών και πάνω.



Διάγραμμα 3.3: Αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού ηλικίας 65 ετών και άνω μεταξύ 2008 και 2018 (Πληθυσμιακή διάρθρωση και δημογραφική γήρανση, Eurostat 2018)

Πηγή: Eurostat

Η Ελλάδα βρίσκεται στις λιγότερο ειρηνικές χώρες στην Ευρώπη από τον Παγκόσμιο δείκτη Ειρήνης για το 2019, κατέχοντας σε παγκόσμιο επίπεδο μια θέση πίσω από την χώρα του Καζακστάν στην 65^η θέση, κατατάσσοντας τη χώρα μας στην ίδια θέση με αυτή των Σκοπίων. Ευχάριστο είναι βέβαια το γεγονός ότι σε σχέση με το 2018 ανέβηκε σε μόλις 1 χρόνο 14 θέσεις και ουσιαστικά βρίσκεται στην 31^η θέση από τις συνολικά 36 χώρες στην Ευρώπη (Global peace Index-Η Καθημερινή, 2019).

Τα νοικοκυριά της Ελλάδας κατείχαν για το έτος 2017 σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το 20,2% του συνολικού πληθυσμού φτώχειας. Αυτά με τον μεγαλύτερο κίνδυνο ήταν στο 30,5% τα μονογονεϊκά, στο 29,3% οι τρεις ενήλικες με παιδιά και στο 24,2% οι δύο ενήλικες με τρία παιδιά. Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο και επακόλουθο στον τουρισμό, αφού σύμφωνα με την ίδια μελέτη ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το 50,7%, του Ελληνικού πληθυσμού δυσκολεύεται ή στερείται να πραγματοποιήσει διάρκειας μιας εβδομάδας διακοπές. Επιπρόσθετα, από τα συνολικά 4.134.540 νοικοκυριά που υπάρχουν στην χώρα, το 42,9% έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο, ένα πολύ μικρό ποσοστό για τα δεδομένα του 21^{ου} αιώνα, ενώ το 57,1% δεν διαθέτει.

Τέλος και συγκεκριμένα για το νησί της Πάρου από την απογραφή του 2001 οι κάτοικοι άγγιζαν τους 12.853 χιλιάδες και με την απογραφή του 2011 αυξήθηκαν στους 13.710 χιλιάδες (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2017). Στο νησί, υπάρχουν πλήθος πολιτιστικών δρώμενων με αρκετά πλούσια πολιτιστική παράδοση. Πολλά φεστιβάλ με γαστρονομικό περιεχόμενο, τοπικά πανηγύρια και παραδοσιακά δρώμενα. Ακόμη, το νησί διαθέτει ένα ιδιαίτερο πολιτιστικό πάρκο, διαμορφωμένο δίπλα στη θάλασσα με ένα μικρό ανοικτού τύπου θεάτρου βασισμένο στην αρχαιοελληνική αρχιτεκτονική και το οποίο φιλοξενεί πολλά φεστιβάλ και ανθρώπους των τεχνών. Ακόμη η Πάρος διαθέτει αρχαιολογικά μουσεία, ενετικά κάστρα καθώς και εκκλησίες οι οποίες λειτουργούν σαν μουσειακοί αρχαιολογικοί χώροι.

Η πανδημία του Κορονοϊού που πλήττει σε παγκόσμιο επίπεδο όλες τις χώρες έχει και στον πολιτιστικό τομέα τεράστιο αντίκτυπο, καθώς κατά τη διάρκεια ή ακόμη και μετά την πανδημία, η νοοτροπία του κόσμου έχει αλλάξει και δύσκολα θα επανέλθει σε φυσιολογικά πλαίσια. Δημιουργήθηκε φόβος και αισθήματα άγχους. Ο κόσμος

πλέον φοβάται τις μαζικές συναθροίσεις και «κοιτούν» τον συνάνθρωπό τους με καχυποψία και αβεβαιότητα. Ήδη η Ελληνική κυβέρνηση για το καλοκαίρι του 2020 ακύρωσε όλα τα πολιτιστικά και αθλητικά δρώμενα που είχαν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν στην χώρα.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τάσεις που υπάρχουν έξω στην αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να δίνει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν στις δραστηριότητές τους, ωστόσο στον αντίποδα μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και μεγάλη απειλή για μια επιχείρηση εάν δεν προσαρμοστεί κατάλληλα.

Σύμφωνα με το «Hotel News now» παρουσιάστηκαν οι κυριότερες τάσεις για το 2019 όσον αφορά τα ξενοδοχεία. Οι διαδικτυακές (online) κρατήσεις μέσω κινητών τηλεφώνων και γενικότερα οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, ξεχωρίζουν και κατέχουν κυρίαρχο ρόλο μεταξύ όλων των τάσεων.

Επιπλέον σύμφωνα με την «Grantthorton» (2020), το 46% των millennials γνωστοποίησαν ότι η παροχή δυνατότητας check in/check out κάνοντας χρήση της κινητής τους συσκευής θα ήταν ένα επιπλέον κίνητρο για να επιστρέψουν στο μέλλον στο ίδιο ξενοδοχείο. Ακόμη, το 28% των ατόμων που διαθέτουν smartphone ή tablet έκαναν χρήση της κινητής συσκευής τους την τελευταία φορά που αναζήτησαν διαμονή σε ξενοδοχείο.

Τέλος, σύμφωνα με την ίδια μελέτη το 48% των πελατών δεν θα επισκεφτούν το website του ξενοδοχείου πριν την άφιξή τους, καθώς πρώτα αναζητούν στα OTAs και σε διάφορες πλατφόρμες σύγκρισης τιμών και εφόσον διαβάσουν τα σχόλια της επιχείρησης την οποία αναζητούν, μετέπειτα προβαίνουν σε κράτηση και τότε είναι η στιγμή που παρατηρούν και το «brand» της επιχείρησης (GrandThorton, 2020).

Το «airbnb» επιπρόσθετα έχει μια ακμάζουσα πορεία που είδη είχε φανεί από τα πρώτα βήματα ξεκινήματος της επιχείρησης καθώς πάνω από ένα εκατομμύριο δωμάτια ήταν διαθέσιμα μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών στο τέλος του 2014 με αύξηση 343% επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας του μεταξύ της περιόδου Ιουνίου 2012 και Ιουνίου 2014. Με την κρίση όμως της πανδημίας του «Κορονοϊού» ιδικά η εταιρία airbnb έχει τεράστια πλήγματα ακυρώσεων, απώλειας χρημάτων και αξιοπιστίας.

Κλείνοντας, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η πράσινη ανάπτυξη, η οικολογία είναι μερικές από τις τάσεις που έχουν ακμάζουσα πορεία σήμερα. Ενδεικτικά η International Tourism Partnership διαπίστωσε ότι προκειμένου ο κλάδος των ξενοδοχείων να είναι σύμφωνος με τη συμφωνία του Παρισιού όσον αφορά το κλίμα, θα πρέπει να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου για κάθε δωμάτιο ετησίως κατά 90% έως το 2050. Μείωση της σπατάλης τροφίμων, ελαχιστοποίηση κατανάλωσης νερού (εκτός δωματίων), μη χρήσης πλαστικού, ξενοδοχεία χωρίς χαρτί, αρχιτεκτονική με ενσωματωμένη τη βιωσιμότητα, είναι μερικές από αυτές τις δράσεις της βιώσιμης φιλοξενίας και οι οποίες βρίσκονται στο «peak» των τάσεων της σημερινής εποχής.

3.7 Ανάλυση Ξενοδοχειακού κλάδου

Σε αυτό το σημείο θα μελετηθεί η ελκυστικότητα του κλάδου σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter.

Απειλή νεοεισερχόμενων

Η απειλή από νεοεισερχόμενους, δηλαδή το πόσο εύκολα εισέρχεται κάποιος στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι μέσου προς χαμηλού διαμετρήματος. Τα οικονομικά στοιχεία και το κεφάλαιο που χρειάζεται για να δημιουργήσει κάποιος μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι αρκετά μεγάλη, ειδικά σε μια περίοδο που η Ελλάδα μόλις βγήκε από μια πολύ μεγάλη οικονομική ύφεση και κρίση. Τα οικόπεδα ειδικότερα στα νησιά είναι ακριβά και δυσεύρετα. Η ύπαρξη γραφειοκρατίας είναι ακόμη ένα εμπόδιο και μεγάλης σημασίας πρόβλημα το οποίο δυσχεραίνει τους επιχειρηματίες στην δημιουργία ενός ξενοδοχείου.

Αντιθέτως από την άλλη πλευρά, πολλοί ξένοι επιχειρηματίες επενδύουν συνεχώς στον συγκεκριμένο κλάδο καθώς δεν επηρεάζονται αρκετά από οικονομικά εμπόδια όντας συνήθως Έλληνες επιχειρηματίες που ειδικεύονται σε άλλους κλάδους και οι οποίοι θέλουν να επεκταθούν και στον κλάδο του τουρισμού ή διαθέτουν ήδη κάποια ξενοδοχειακή μονάδα σε κάποιο άλλο μέρος της Ελλάδας και θέλουν να επενδύσουν στα νησιά της χώρας που έχουν ανοδική πορεία ανάπτυξης.

Τέλος μεγάλες αλυσίδες ή όμιλοι αναπτύσσονται συνεχώς καθώς υπάρχει η τάση για επέκταση των επιχειρήσεών τους και στα Ελληνικά νησιά εκτός της ύπαρξής τους σε μεγάλες πόλεις. Με αυτόν τον τρόπο μεταφοράς των αλυσίδων τους στα νησιά της χώρας, δημιουργούν υψηλών προδιαγραφών κριτήρια για τα ξενοδοχεία στα συγκεκριμένα μέρη.

Το «brand loyalty» επιπρόσθετα είναι ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει στο γεγονός εάν θα απειλήσουν νεοεισερχόμενοι στον κλάδο μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, εάν η υπάρχουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει ένα καλό και δυνατό brand δεν απειλείται σε μεγάλο βαθμό από νεοεισερχόμενους καθώς αυτοί δύσκολα «κλέβουν» πελάτες οι οποίοι είναι πιστοί (loyalty).

Απειλή υποκατάστατων

Υποκατάστατα των ξενοδοχείων δεν θεωρούμε ότι υπάρχουν καθώς δεν μπορεί κάτι να υποκαταστήσει τις υπηρεσίες και την αμεσότητα που πρεσβεύει και προσδίδει ένα ξενοδοχείο. Η εξυπηρέτηση πελατών, το πρωινό, τα έτοιμα γεύματα είναι μερικές από αυτές τις υπηρεσίες που δεν μπορούν να αντικατασταθούν. Ειδικότερα για τα 4 αστέρων ξενοδοχεία υπάρχουν ακόμη λιγότερες κατηγορίες που θα μπορούσαν να τα υποκαταστήσουν, όντας πιο ποιοτικά, όπως οι βίλλες ή τα σπίτια φιλικών προσώπων, εξαιρώντας τα κάμπινγκ καθώς δεν είναι ίδιας κατηγορίας όσον αφορά την ποιότητα, ή τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Στις περιπτώσεις των βιλών (υπάρχει υψηλό κόστος με λιγότερα facilities) ή των σπιτιών φιλικών προσώπων τα οποία περιορίζουν το κοινό τους καθώς τα τελευταία δεν είναι διαθέσιμα για όλο το πλήθος τουριστών, δεν υπάρχουν όλες οι παραπάνω υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου και εάν παραδείγματός χάριν σε κάποιες βίλλες συμπεριλαμβάνονταν αυτές, το κόστος θα ήταν εξαιρετικά

υψηλό από αυτό ενός δωματίου σε ένα 4 αστέρων κατηγορίας ξενοδοχείο, αποτρέποντας τους πελάτες να το προτιμήσουν και να το επιλέξουν. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει χαμηλή απειλή από υποκατάστατα στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αρκετά μεγάλη. Στα νησιά και κυρίως στα μικρά, οι προμηθευτές είναι λίγοι έχοντας αρκετά υψηλές τιμές.

Τα ξενοδοχεία εξαρτώνται άμεσα από αυτούς αφού λειτουργούν καθημερινά, με αποτέλεσμα να είναι άμεσα εξαρτώμενα από τους συγκεκριμένους. Λόγω του ότι οι προμηθευτές στα νησιά είναι λίγοι, οι τιμές τους είναι υψηλές και το κόστος μετακίνησης από τον έναν σε κάποιον άλλον είναι εξίσου υψηλό. Όλα αυτά ισχύουν για τους τοπικούς προμηθευτές καθώς το γεγονός του να διαθέτουν οι επιχειρήσεις προμηθευτές από μεγάλες πόλεις είναι ασύμφορο αλλά και χρονοβόρο γι' αυτό ακριβώς και δεν προτιμώνται, και έτσι οι τοπικοί προμηθευτές έχουν το μονοπώλιο.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Τέλος η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μέτρια προς χαμηλή, καθώς οι πελάτες έχουν αρκετές επιλογές τετράστερων ξενοδοχείων αλλά και άλλων αστέρων σε ολόκληρη την Ελλάδα αλλά και στο νησί της Πάρου. Από την άλλη πλευρά, τα 59 ξενοδοχεία στο νησί είναι σχετικά ένας μικρός αριθμός σε σχέση με την αυξημένη ζήτηση σε αυτού του είδους κατηγορίας καταλυμάτων (όντας οικονομικότερα από τα μεγάλα υπερπολυτελή 5 αστέρων μονάδων αλλά ταυτόχρονα και καλύτερης ποιότητας από αυτά των 3 αστέρων). Ακόμη οι πελάτες-επισκέπτες συρρέουν κατά χιλιάδες στα Ελληνικά νησιά κάθε χρόνο. Τέλος οι πελάτες δεν διαθέτουν χαμηλό «κόστος αλλαγής» σε κάποιο ανταγωνιστικό ξενοδοχείο, εάν δεν επιθυμούν να διακόψουν την διαμονή τους στη μέση αφού η πολιτική των ξενοδοχείων προβλέπει ότι μπορεί να κρατηθεί όλο το ποσό της κράτησής τους και εάν επιθυμούν να αναβάλουν την κράτησή τους πριν τη διαμονή τους, κρατείται το μισό ποσό της συνολικής αξίας διαμονής τους από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και μετά.

Ανταγωνισμός

Η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας χρόνο με τον χρόνο έχει ολοένα και περισσότερο ακμάζουσα πορεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα περισσότεροι επιχειρηματίες να εντάσσονται στον συγκεκριμένο κλάδο και ιδικά στον ξενοδοχειακό. Μόνο στην Πάρο τα 4 αστέρων κατηγορίας ξενοδοχεία αριθμούν τα 59 από τα 145 συνολικά που διαθέτει το νησί και 4.471 που αριθμούν σε ολόκληρη την χώρα, ενώ παλιότερα και ιδικά αυτής της κατηγορίας (4 αστέρων) αριθμούσαν πολύ λιγότερα. Ο κλάδος είναι ανταγωνιστικός σε όλη την Ελλάδα και ιδιαίτερα στην Πάρο καθώς οι τουρίστες οι οποίοι έρχονται έχουν αρκετές επιλογές όσον αφορά την διαμονή τους σε ξενοδοχειακά καταλύματα με πλήθος κλινών και ιδικά σε αυτά κατηγορίας 1,2,3 αστέρων, έχοντας και πιο προσιτές τιμές. Από την άλλη πλευρά όμως στο νησί της Πάρου υπάρχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης και ανταγωνισμού καθώς δεν είναι τόσο κορεσμένη όσο άλλα ανταγωνιστικά της νησιά και άρα ούτε τεράστιο αριθμό ξενοδοχείων διαθέτει αναλογικά με το μέγεθος του

νησιού, έχοντας ως αποτέλεσμα να διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα. Επομένως προβαίνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος είναι μέτρια ανταγωνιστικός.

Τέλος σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη των 5 δυνάμεων του «Porter» και σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ο κλάδος είναι μέτριος προς ελκυστικός.

3.8 Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Σε αυτό το σημείο θα καταγραφούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που μπορεί να εκμεταλλευτεί και να αντιμετωπίσει η επιχείρηση συλλέγοντας και αναλύοντας τις υπάρχουσες πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-OPPORTUNITIES

- Η συνεχώς ανοδική πορεία του τουρισμού.
- Μεγάλη ζήτηση από εργαζόμενους στον τουριστικό κλάδο.
- Πλήθος πολιτιστικών δρώμενων στην Πάρο.
- Τεχνολογική πρόοδος και διείσδυση στον ξενοδοχειακό κλάδο (διευκόλυνση ταξιδιών, εξοικονόμηση χρόνου).
- Νόμος «παραδοσιακού οικισμού» (εκμετάλλευση της ιδιαίτερης αρχιτεκτονικής).
- Νέες ψηφιοποιημένες υπηρεσίες/τεχνολογίες (αυτοματοποίηση).
- Προστασία περιβάλλοντος/πράσινη ανάπτυξη.
- Λίγοι προμηθευτές.
- Πανδημία Κορονοϊού (φορο-ελαφρύνσεις, καινοτομία/προώθηση).

ΑΠΕΙΛΕΣ-THREATS

- Επίπονο φορολογικό σύστημα και επιπλέον φόροι όσον αφορά τον ξενοδοχειακό τομέα.
- Περιβαλλοντικοί νόμοι & «Natura».
- Η πανδημία του Κορονοϊού.
- Τεχνολογική πρόοδος, νέες ψηφιοποιημένες υπηρεσίες/τεχνολογίες. (Εάν δεν τις εκμεταλλευτεί κάποιο ξενοδοχείο μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο).
- Νόμος «παραδοσιακού οικισμού» (δυσχερείς συνθήκες όσον αφορά το χτίσιμο και περιορισμό στην αρχιτεκτονική)
- Προστασία περιβάλλοντος/πράσινη ανάπτυξη (εάν το ξενοδοχείο δεν προσαρμοστεί ίσως χάσει κάποιους πελάτες ή ίσως να κατηγορηθεί με αποτέλεσμα να επηρεάσει τη φήμη του)
- Ύπαρξη νέων, υψηλής ποιότητας ξενοδοχεία στην Πάρο.
- Χαμηλό εισόδημα ελληνικών νοικοκυριών.
- Λίγοι και ακριβοί προμηθευτές.
- Μικρή διάρκεια τουριστικής «σεζόν».

Στο εσωτερικό περιβάλλον θα καταγραφούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση και ουσιαστικά θα κατανοήσει τι κάνει καλά και τι χρειάζεται διόρθωση.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ-STRENGTHS

- Λίγοι ανταγωνιστές ίδιας κατηγορίας.
- Προνομιακή τοποθεσία/θέση.
- Ισχυρό «Brand name».
- Εύχρηστη και απλή διαδικασία κρατήσεων μέσω της ιστοσελίδας.
- Συνεργασία με «Booking.com».
- Ύπαρξη καλών σχολίων και κατάταξης στην «Tripadvisor» και «booking.com».
- Ο επιχειρηματίας είναι γνώστης διαθέτοντας εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Χαμηλές/ μέτριες τιμές.
- Πελατολόγιο το οποίο είναι «πιστό» στην επιχείρηση, «loyalty».
- Μικρό ξενοδοχείο (εύκολο στην προσαρμοστικότητα και διαθέτει μικρότερα κόστος).
- Λίγο διαθέσιμο προσωπικό. (μειωμένο κόστος, αποτελεσματικότερο σέρβις/ικανοποίησης πελατών)

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ-WEAKNESSES

- Μη ύπαρξη αυτοματοποιημένων υπηρεσιών και τεχνολογικών καινοτομιών.
- Μικρό ξενοδοχείο λίγων δωματίων και περιορισμένο σε κοινόχρηστους χώρους.
- Λίγες συνεργασίες με ταξιδιωτικά πρακτορεία/γραφεία.
- Μικρό διαθέσιμο «budget» για ανάπτυξη της επιχείρησης. (χρονοβόρα διαδικασία)
- Λίγο διαθέσιμο προσωπικό.
- Δεν είναι αρκετά ψηφιοποιημένο το ξενοδοχείο. (δεν ακολουθεί τις τεχνολογικές τάσεις)

3.9 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο

Το «Sea Boutique Hotel» δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Πάρο. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, δεν μπορούμε να πούμε ότι διαθέτει κάποια στρατηγική, καθώς δεν είναι όμιλος επιχειρήσεων. Σε επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση πραγματοποιεί στρατηγική διαφοροποίησης προσφέροντας μοναδική εμπειρία, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με χαμηλές ή φυσιολογικών προδιαγραφών τιμές σε ένα μικρό βεληνεκούς ξενοδοχείο (« Διαθέτουμε ένα μικρό οικογενειακό, προσιτό ξενοδοχείο, παρέχοντας όμως πολυτέλεια συνυφασμένη με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες»).

Συγκεκριμενοποιώντας το, το βασικό του προϊόν είναι η παροχή υπηρεσιών διαμονής επισκεπτών. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα όμως είναι η μοναδική εμπειρία που προσφέρει με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προσθέτοντας μια «luxury» διαμονή σε συνδυασμό με το οικογενειακό κλίμα και το συναίσθημα της αμεσότητας καθώς και οικειότητας μεταξύ προσωπικού και πελάτη προσφέροντάς τα σε χαμηλές τιμές. Σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές του, οι οποίοι προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με ένα ακριβό κόστος και χωρίς την ύπαρξη της παραδοσιακής Ελληνικής φιλοξενίας σε ένα φυσικό οικογενειακό περιβάλλον αλλά σε ένα «χαοτικό»

αρχιτεκτονικό κατασκεύασμα με αποτέλεσμα να χάνεται αυτή η αμεσότητα που διαθέτει το «Sea Boutique Hotel».

3.10 Εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις του ξενοδοχείου.

Όσον αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής, η επιχείρηση δεν σκέφτεται και δεν έχει την οικονομική δυνατότητα προς το παρόν στο άμεσο μέλλον, να πραγματοποιήσει μια επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης. Είναι όμως στις μακροπρόθεσμες μελλοντικές βλέψεις και σχέδιά της, καθώς επιθυμεί να πραγματοποιήσει επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση επεκτείνοντας την επιχείρηση χτίζοντας επιπλέον δωμάτια.

Δεν επιδιώκει και δεν θα επιχειρήσει επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης ή περισυλλογής, καθώς στόχος της είναι η συνεχώς και ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη με σκοπό να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που υπάρχει καθώς και στις απαιτήσεις των πελατών της που όσο περνάνε τα χρόνια γίνονται ολοένα και πιο πολλές.

Ακόμη, εκτός από την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που στοχεύει να προχωρήσει μελλοντικά, θα μπορούσε να επεκταθεί και περαιτέρω δημιουργώντας μια επιπλέον επιχείρηση άμεσα συνδεδεμένη με το ξενοδοχείο (διαθέτοντας το ίδιο όνομα), αλλά σε διαφορετικό κλάδο (πραγματοποιώντας επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση), όπως παραδείγματος χάριν ένα εστιατόριο έτσι ώστε να εξασφαλίσει να παρέχει κάτι σαν «all inclusive» καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τους πελάτες του και συνάμα και το κέρδος.

3.11 Πρόταση στρατηγικής

Όσον αφορά την πρόταση στρατηγικής που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι να παραμείνει σε αυτήν που ήδη πραγματοποιεί. Γνωρίζοντας ότι έχουμε να κάνουμε με μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση με περιορισμένους πόρους προς το παρόν, το «Sea Boutique Hotel» χρησιμοποιώντας την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης έχει επιλέξει την καλύτερη λύση.

Βλέποντας και τα έσοδά της τα οποία έχουν αυξητική πορεία καθώς και το γεγονός ότι διαθέτει «πιστό» πελατολόγιο (loyalty) που αυξάνεται και αυτό χρόνο με τον χρόνο αλλά και της διατήρησης της υψηλής του κατάταξης στο tripadvisor και στην booking.com, κατανοούμε ότι αυτή η στρατηγική είναι αρκετά αποτελεσματική προσδίδοντάς της ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους κορυφαίους ανταγωνιστές της.

Ακόμη θα προτείναμε να πραγματοποιηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης επεκτείνοντας τα δωμάτια του ξενοδοχείου αρκετά μελλοντικά και όχι τόσο στο κοντινό μέλλον, έτσι ώστε να γίνει μαζί με την δημιουργία του εστιατορίου πραγματοποιώντας επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης συσχετισμένης διαποίκισης με σκοπό να αυξήσει κατακόρυφα το επίπεδό της, «status».

Εκτός από την αύξηση του κύρους της, θα λαμβάνει κάθε χρόνο ολοένα και περισσότερα κέρδη αφού θα διαθέτει παραπάνω επιπλέον δωμάτια και θα καταφέρει να «κρατάει» τους πελάτες της στην επιχείρησή προσφέροντάς τους και ικανοποιώντας τους και το κομμάτι του επισιτισμού, αποθαρρύνοντάς τους να

προτιμήσουν κάποια διαφορετική επιχείρηση δίνοντας επιπλέον αξία στο «Sea Boutique hotel». Αυτή η συγκεκριμένη επένδυση προϋποθέτει να έχει γίνει πλήρης απόσβεση και να υπάρχουν μερικά χρόνια καθαρού κέρδους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Συμβάσεις Ξενοδόχων-Ταξιδιωτικών Πρακτόρων, Ευρυπίδης Α. Ρίζος 2016

Τουριστικό Δίκαιο, Ερμηνεία-Νομολογία-Υποδείγματα, Αθανάσιος Σπ. Παπαθανασόπουλος 2018

Η Ξενοδοχειακή Σύμβαση, Άρτεμις Διβριώτη Διδάκτωρ Νομικής 2016

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Μηδενικός πληθωρισμός τον Μάρτιο, naftemporiki-ELSTAT 2020:
<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1588570/elstat-midenikos-plithorismos-ton-martio>

Τι σημαίνουν τα αρνητικά επιτόκια για την ελληνική οικονομία, in.gr 2019:
<https://www.in.gr/2019/10/10/economy/ti-simainoun-ta-arnitika-epitokia-kai-gia-tin-elliniki-oikonomia-kai-ποια-εποmeni-imer/>

The Global Competitiveness Index 2017-2018, World Economic Forum 2017:
http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Greece.pdf

Μέσο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων, Η Καθημερινή 2017:
<https://www.kathimerini.gr/934625/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sta-9433-eyrw-anerxetai-to-meso-diafesimo-eisodhma-twn-ellhnwn>

Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού, ΣΕΤΕ 2019: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>

Στατιστικά, ΣΕΤΕ 2020: <https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/?c=&cat=&key=&tags=εσοδα>

1 εκατ. ευρώ στη μάχη κατά του κορονοϊού από τους Έλληνες ξενοδόχους, Ξ.Ε.Ε 2020: <https://www.grhotels.gr/1-ekat-evro-sti-machi-kata-tou-koronoiou-apo-tous-ellines-ksenodochoous/>

Μείον ο τζίρος των ξενοδοχείων για το 2020, insider.gr 2020:
<https://www.insider.gr/epiheiriseis/toyrismos/134747/meion-446-dis-o-tziros-ton-xenodoheion-2020-kindynevogn-amesa-45142>

30η στις 36 χώρες του ΟΟΣΑ στην φορολογική ανταγωνιστικότητα η Ελλάδα, Το Βήμα 2019: <https://www.tovima.gr/2019/10/04/finance/forologiki-antagonistikotita-ouragos-i-ellada-30i-stis-36-xores-tou-oosa/>

Dividend Tax Rates in Europe, Tax Foundation 2020:
<https://taxfoundation.org/dividend-tax-rates-europe-2020/>

Φ.Π.Α σε ξενοδοχεία-Φόρος διαμονής-Δημοτικός φόρος (Λογιστικές οδηγίες), Aegean consulting 2019: <https://aegeanconsulting.gr/f-p-a-se-xenodochia-foros-diamonis-dimotikos-foros-logistik-es-odigies/>

Κορονοϊός: Αυτοί είναι οι τελικοί δικαιούχοι των 800 ευρώ-Τι ισχύει για ελεύθερους επαγγελματίες, Έθνος 2020: https://www.ethnos.gr/oikonomia/96100_koronoios-aytoi-einai-oi-telikoi-dikaioyhoi-ton-800-eyro-ti-ishyei-gia-eleytheroys

Παραδοσιακοί οικισμοί, Γενική γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής:
http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Centre+of+Information/Traditional_static.csp

Οι περιοχές Natura της Ελλάδας, geogreece.gr: <https://www.geogreece.gr/natura.php>

Απογραφή Πληθυσμού κατοίκων, Ελληνική Στατιστική Αρχή 2011:
<https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

Πληθυσμιακή διάρθρωση και δημογραφική γήρανση, Eurostat 2018:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/el

Παγκόσμιος δείκτης ειρήνης 2019: Στις λιγότερο ειρηνικές χώρες στην Ευρώπη η Ελλάδα:
<https://www.kathimerini.gr/1029011/gallery/epikairothta/kosmos/pagkosmios-deikths-eirhnhs-2019-stis-ligotero-eirhnikes-xwres-sthn-eyrwph-h-ellada>

Εισόδημα και συνθήκες διαβίωσης των νοικοκυριών(SILC), Ελληνική Στατιστική Αρχή 2017: <https://www.statistics.gr/el/infographic-silc-2017>

Πάρος-Πολιτισμός, Parow.gr: <http://www.paros.gr/el/ti-tha-kanw-2/politismos.html>

Αυτές είναι οι σημαντικές τάσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας το 2019, money-tourism.gr 2019: <https://money-tourism.gr/simantikes-taseis-tis-xenodocheiakis-viomichanias-to-2019/>

Ξενοδοχεία 2020-Καλοσωρίζοντας τους πελάτες του αύριο, GrandThorton 2020:
https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/surveys/gr_hotels_2020.pdf

Βιώσιμη φιλοξενία: Οικολογικές τάσεις και συμβουλές για ξενοδοχεία, Trivago 2019:
<https://businessblog.trivago.com/el/taseis-viosimis-filoxenias-symvoules-ikologika-xenodoheia/>

Οικολογικές τάσεις και συμβουλές για ξενοδοχεία, tourismtoday.gr 2020:
<https://www.tourismtoday.gr/oikologikes-taseis-kai-symvoules-gia-xenodocheia/>

Trivago: Οι απόλυτες τάσεις στα ξενοδοχεία το 2018, businessnews.gr 2018:
<https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/epixeiriseis/trivago-oi-apolytes-taseis-sta-xenodocheia-2018.html>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019

Concepts in Strategic Management and Business Policy-Globalization, Innovation and Sustainability, Thomas L. Wheelen, David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford 2018 (Fifteenth edition)

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Tour, Νικόλαος Γεωργόπουλος 2018

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006

Παπαδάκης Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Τόμος Α, 2016

Συμβάσεις Ξενοδόχων-Ταξιδιωτικών Πρακτόρων, Ευρυπίδης Α. Ρίζος 2016

Τουριστικό Δίκαιο, Ερμηνεία-Νομολογία-Υποδείγματα, Αθανάσιος Σπ. Παπαθανασόπουλος 2018

Η Ξενοδοχειακή Σύμβαση, Άρτεμις Διβριώτη Διδάκτωρ Νομικής 2016

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού 2018, ΣΕΤΕ: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>

Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ: Εντυπωσιακή άνοδος του ελληνικού τουρισμού 2016-2018, Έθνος: https://www.ethnos.gr/oikonomia/65875_meleti-insete-entyposiaki-anodos-toy-ellinikoy-toyrismoy

ΙΝΣΕΤΕ: Η ακτινογραφία του ελληνικού τουρισμού την περίοδο 2016-18, naftemporiki: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1522156/insete-i-aktinografia-tou-ellinikou-tourismou-tin-periodo-2016-18>

Ξαφνική βουτιά στον τουρισμό 2019, Πρώτο Θέμα: <https://www.protothema.gr/economy/article/898257/xafniki-voutia-ston-tourismo/>

Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα- Συνολική εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2016 – 2018, ΙΝΣΕΤΕ: <http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Profil/2019/Greece%20total.pdf>

Πόσα νησιά έχει η Ελλάδα; Σε ποια θέση κατατάσσεται στην παγκόσμια κατάταξη με βάση το μήκος της ακτογραμμής της; ,Μηχανή του χρόνου:

<https://www.mixanitouxronou.gr/posa-nisia-echei-i-ellada-se-poia-thesi-katatassetai-stin-pagkosmia-katataxi-me-vasi-to-mikos-tis-aktogrammis-tis/>

Τουρισμός, WWF Ελλάς: <https://www.wwf.gr/images/pdfs/TourismLow.pdf>

Ελληνικός τουρισμός: Προοπτικές και δυνατότητες 2016, ΣΕΤΕ:

https://sete.gr/media/5916/papaioannou_parousiasi-stratigikis_sunedrio.pdf

Ποιοι τουρίστες επιλέγουν την Ελλάδα για διακοπές 2018, Το Έθνος:

https://www.ethnos.gr/travel/3795_poiioi-toyristes-epilegoyn-tin-ellada-gia-diakopes

Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; 2018, ΙΝΣΕΤΕ:

http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019_Eiserxomenos_Tourismos-2019.pdf

ΣΕΤΕ Απολογισμός 2017, ΣΕΤΕ : <https://sete.gr/media/10133/sete-report2017.pdf>

ΙΝΣΕΤΕ: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Μελέτες-INSETE/Ελληνικός-Τουρισμός>

Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018, Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας:

http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/01_Hotels_2018_Total.pdf

Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας:

http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/Pages/studies.aspx?f=1&p=0&CAMLFilter=%3CEq%3E%3CFieldRef%20Name%3D%27_x039a_x03b1_x03c4_x03b7_x03b3_x03bf_x03c1_x03af_x03b1_%27%20LookupId%3D%27TRUE%27%2F%3E%3CValue%20Type%3D%27Lookup%27%3E41%3C%2FValue%3E%3C%2FEq%3E&fid=41

Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειες Ελλάδας 2018, Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδας:

http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/02_Hotels_2018_Regional.pdf

Εργαλεία και τάσεις για τον Ελληνικό τουρισμό, Google 2015:

<https://learndigital.withgoogle.com/greektourism/tools>

Έρευνα EBEA: Ο Κορονοϊός έχει πλήξει και τις βραχυχρόνιες μισθώσεις τύπου Airbnb,

Capital.gr 2020: <https://www.capital.gr/oikonomia/3458019/ereuna-ebea-o-koronoios-exei-plixei-kai-tis-braxuxronies-misthoseis-tupou-airbnb>

Ο online «χάρτης» του ελληνικού τουρισμού, Καθημερινή 2016:

<https://www.kathimerini.gr/855291/article/epikairothta/ellada/o-online-xarths-toy-ellhnikoy-toyris moy>

Ελληνικός Τουρισμός – Η επομένη μέρα Pwc 2018:

<https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-next-day-of-greek-tourism-gr-long.pdf>

ΕΛΣΤΑΤ: 789.975 ελληνικές επιχειρήσεις, CNN Greece 2015:

<https://www.cnn.gr/oikonomia/story/107832/elstat-789-975-ellinikes-epixeiriseis-metziro-236-2-dis-eyro-to-2015>

Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜΜΕ), Υπουργείο Οικονομίας-Ανάπτυξης & Τουρισμού: <https://oakae.gr/wp-content/uploads/2018/01/ΟΡΙΣΜΟΣ-ΜΜΕ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.pdf>

Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξή τους, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου ΕΚΤ 2018:

<https://www.ekt.gr/el/magazines/features/21907#Οι%20ΜμΕ%20στην%20Ελλάδα:%20κατάσταση%20και%20προοπτικές>

Τουριστικές Επιχειρήσεις, ΣΕΤΕ: <https://sete.gr/el/poioi-eimaste/o-sete-se-arithmoys/touristik-es-epiheiriseis/>

Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ 2019: <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2019/04/Έκθεση-ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ-2019-ΜμΕ.pdf>

Η απασχόληση στα καταλύματα και την εστίαση και τους λοιπούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας 2009-2018, ΙΝΣΕΤΕ 2019:

http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019_Employment_In_Tourism_And_Other_Sectors_2009-2018.pdf

Η ακτινογραφία των ξενοδοχείων της Ελλάδας 2017, News 24.7:

<https://www.news247.gr/epixeiriseis/i-aktinografia-ton-xenodocheion-tis-elladas.6508722.html>

Τι σημαίνουν τα αστέρια των ξενοδοχείων;, travelsales.gr:

<http://travelsales.gr/voitheia-ti-simainoyn-ta-asteria-ton-xenodoxeion>

Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ΣΕΒ-ΕΥ 2018:

http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF

Κυκλάδες, Βικιπαίδεια :<https://el.wikipedia.org/wiki/Κυκλάδες>

Έρευνα Ανάλυση Χαρτογράφηση τουριστικού περιβάλλοντος (Ν. Αιγαίου), ΙΝΣΕΤΕ 2015: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Μελέτες-INSETE/Τουριστική-Πολιτική>

Διεθνής αεροπορικές αφίξεις 2019, Στατιστικό δελτίο ανά μήνα 2019, ΣΕΤΕ 2019:

<https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/>

Marketing Plan έρευνα και ανάλυση αγοράς 2015-2020, SETE Intelligence 2015-2020 : http://regional-tourism-plans.insete.gr/viewer/view.php?reg=pna&file=01_erevna_kai_analysi_agoras.pdf#page=1

Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2018-Ανά περιφέρεια-Νομό-Νησί, ΞΕΕ 2018: <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2018-ana-perifereia-nomo-nisi/>

Στατιστικά στοιχεία Περιφερειών INSETE 2010-2018: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Στατιστικά/Στατιστικά-Στοιχεία>

Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά περιφέρεια και ανά αγορά, 2017-2018: https://sete.gr/media/10886/2018_balance_of_travel_services_by_region_2017.pdf

Στατιστικά 2019: <https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/>

Πληθυσμός Κυκλάδων-Press Release, Hellenic Statistical Authority 2011: https://web.archive.org/web/20121113153355/http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1602/PressReleases/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_01_FEN.pdf

Πληθυσμός Κυκλάδων, Ελληνική στατιστική αρχή 2011: <https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

Αξιοθέατα στην Πάρο, Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com.gr/Attractions-g189432-Activities-Paros_Cyclades_South_Aegean.html#ATTRACTION_SORT_WRAPPER

Πάρος, Wikipedia: <https://el.wikipedia.org/wiki/Πάρος>

Πάρος-Ένα όνειρο στη μέση του Αιγαίου, Discover Greece: <https://www.discovergreece.com/el/cyclades/paros>

Γεωγραφία Πάρος, My Greece travel.com-Paros island: <http://www.paros-tours.gr/paros/geography/>

Τα πανηγύρια της Πάρου, imagineParos: <http://www.paros.gr/el/epiloges/thriskeutikos-tourismos/59-ta-panigyria-tis-parou.html>

Γαλάζια Σημαία: <https://www.blueflag.gr>

Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών-Η διοικητική πυραμίδα, ανοικτά ακαδημαϊκά μαθήματα στο TEI Ιονίων νησιών, slideplayer.gr: <https://slideplayer.gr/slide/11915242/>

Michael Porter, Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

Σύστημα Spoke-hub, Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Spoke-hub_distribution_paradigm

Know how, Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Know-how>

A stakeholder Rationale for risk management –Implications for corporate finance decisions, Gregory Gossy, 2007: https://books.google.gr/books?id=GgIR4Nxc-F8C&pg=PA26&lpg=PA26&dq=βαρνευ+1991+ποροι&source=bl&ots=pF5WDRRCQC&sig=ACfU3U3kJp-eI6Mjk1IPc_IQZxn9TgI8TA&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwiYl8Tu5KboAhWL6qQKHZpXAxEQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false

Ομιλος εταιριών, Wikipedia: https://el.wikipedia.org/wiki/Ομιλος_εταιρειών

Μηδενικός πληθωρισμός τον Μάρτιο, naftemporiki-ELSTAT 2020: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1588570/elstat-midenikos-plithorismos-ton-martio>

Τι σημαίνουν τα αρνητικά επιτόκια για την ελληνική οικονομία, in.gr 2019: <https://www.in.gr/2019/10/10/economy/ti-simainoun-ta-arnitika-epitokia-kai-gia-tin-elliniki-oikonomia-kai-poia-epomeni-imerai/>

The Global Competitiveness Index 2017-2018, World Economic Forum 2017: http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Greece.pdf

Μέσο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων, Η Καθημερινή 2017: <https://www.kathimerini.gr/934625/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sta-9433-eyrw-anerxetai-to-meso-diafesimo-eisodhma-twn-ellhnwn>

Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού, ΣΕΤΕ 2019: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>

Στατιστικά, ΣΕΤΕ 2020: <https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/?c=&cat=&key=&tags=εσοδα>

1 εκατ. ευρώ στη μάχη κατά του κορονοϊού από τους Έλληνες ξενοδόχους, Ξ.Ε.Ε 2020: <https://www.grhotels.gr/1-ekatt-evro-sti-machi-kata-tou-koronoiou-apo-tous-ellines-ksenodochous/>

Μείον ο τζίρος των ξενοδοχείων για το 2020, insider.gr 2020: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/toyrismos/134747/meion-446-dis-o-tziros-ton-xenodoheion-2020-kindynevogygn-amesa-45142>

30η στις 36 χώρες του ΟΟΣΑ στην φορολογική ανταγωνιστικότητα η Ελλάδα, Το Βήμα 2019: <https://www.tovima.gr/2019/10/04/finance/forologiki-antagonistikotita-ouragos-i-ellada-30i-stis-36-xores-tou-oosa/>

Dividend Tax Rates in Europe, Tax Foundation 2020:
<https://taxfoundation.org/dividend-tax-rates-europe-2020/>

Φ.Π.Α σε ξενοδοχεία-Φόρος διαμονής-Δημοτικός φόρος (Λογιστικές οδηγίες), Aegean consulting 2019: <https://aegeanconsulting.gr/f-p-a-se-xenodochia-foros-diamonis-dimotikos-foros-logistik-es-odigies/>

Κορονοϊός: Αυτοί είναι οι τελικοί δικαιούχοι των 800 ευρώ-Τι ισχύει για ελεύθερους επαγγελματίες, Έθνος 2020: https://www.ethnos.gr/oikonomia/96100_koronoios-aytoi-einai-oi-telikoi-dikaiyhoi-ton-800-eyro-ti-ishyei-gia-eleytheroys

Παραδοσιακοί οικισμοί, Γενική γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής:
http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Centre+of+Information/Traditional_static.csp

Οι περιοχές Natura της Ελλάδας, geogreece.gr: <https://www.geogreece.gr/natura.php>

Απογραφή Πληθυσμού κατοίκων, Ελληνική Στατιστική Αρχή 2011:
<https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

Πληθυσμιακή διάρθρωση και δημογραφική γήρανση, Eurostat 2018:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/el

Παγκόσμιος δείκτης ειρήνης 2019: Στις λιγότερο ειρηνικές χώρες στην Ευρώπη η Ελλάδα:
<https://www.kathimerini.gr/1029011/gallery/epikairothta/kosmos/pagkosmios-deikths-eirhnhs-2019-stis-ligotero-eirhnikes-xwres-sthn-eyrwph-h-ellada>

Εισόδημα και συνθήκες διαβίωσης των νοικοκυριών(SILC), Ελληνική Στατιστική Αρχή 2017: <https://www.statistics.gr/el/infographic-silc-2017>

Πάρος-Πολιτισμός, Parow.gr: <http://www.paros.gr/el/ti-tha-kanw-2/politismos.html>

Αυτές είναι οι σημαντικές τάσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας το 2019, money-tourism.gr 2019: <https://money-tourism.gr/simantikes-taseis-tis-xenodocheiakis-viomichanias-to-2019/>

Ξενοδοχεία 2020-Καλοσωρίζοντας τους πελάτες του αύριο, GrandThornton 2020:
https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/surveys/gr_hotels_2020.pdf

Βιώσιμη φιλοξενία: Οικολογικές τάσεις και συμβουλές για ξενοδοχεία, Trivago 2019:
<https://businessblog.trivago.com/el/taseis-viosimis-filoxenias-symvoules-ikologika-xenodocheia/>

Οικολογικές τάσεις και συμβουλές για ξενοδοχεία, tourismtoday.gr 2020:
<https://www.tourismtoday.gr/oikologikes-taseis-kai-symvoules-gia-xenodocheia/>

Trivago: Οι απόλυτες τάσεις στα ξενοδοχεία το 2018, businessnews.gr 2018:
<https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/epixeiriseis/trivago-oi-apolytes-taseis-sta-xenodoheia-2018.html>

Παράρτημα

Οι επιχειρήσεις έχουν άλλη μια υποχρέωση να πράξουν, αυτή της κοινωνικής υπευθυνότητας. Οφείλουν να έχουν κοινωνική υπευθυνότητα και προς τους stakeholders οι οποίοι χωρίζονται σε άμεσους και δευτερεύοντες.

Οι άμεσοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι αγοραστές, οι μέτοχοι, οι πιστωτές και όλοι εκείνοι που διαπραγματεύονται με την επιχείρηση. Οι δευτερεύοντες stakeholders είναι οι ΜΚΟ (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί), οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι ενώσεις, τα σωματεία, κλπ. Αυτοί δεν διαπραγματεύονται μαζί της, αλλά την επηρεάζουν και επηρεάζονται και οι ίδιοι. (Ν. Γεωργόπουλος, 2018)

Οι stakeholders είναι οι υπεύθυνοι που υποχρεώνουν την επιχείρηση να έχει κοινωνική υπευθυνότητα. Δηλαδή η κάθε επιχείρηση ως προς τους αγοραστές της θα πρέπει να τους παρέχει σωστή πληροφοριοδότηση, ως προς τους εργαζομένους να είναι αμερόληπτη, να προσέχει την υγεία και την ασφάλειά τους, ως προς την κοινωνία να διατηρεί ένα καθαρό περιβάλλον και ως προς τους επενδυτές να είναι δίκαιη μεταξύ τους.

Ωστόσο υπάρχουν δύο απόψεις που πλαισιώνουν την κοινωνική υπευθυνότητα. Η πρώτη είναι η κλασική που υποστηρίχθηκε από τον νομπελίστα οικονομολόγο, Milton Friedman του οποίου η άποψη αποσκοπεί περισσότερο και είναι στραμμένη στην μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης που σημαίνει ότι πρώτο μέλημα των μάνατζερ στην επιχείρηση είναι να εξυπηρετούν τα ενδιαφέροντα των μετόχων (shareholders).

Αντιθέτως, η δεύτερη άποψη είναι η κοινωνικοοικονομική του Archi Carol ο οποίος υποστήριζε το αντίθετο από τον Friedman. Υποστήριζε δηλαδή ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι μόνο οικονομικά ιδρύματα και ότι η κοινωνική υπευθυνότητα των μάνατζερ εκτείνεται πέρα από το γεγονός να δημιουργηθούν κέρδη.

Οι υπευθυνότητες που θεώρησε ήταν τέσσερις:

1. Η οικονομική (Economic). Η συγκεκριμένη «πρέπει να γίνει»/«must do». Σκοπός της επιχείρησης είναι ο πλούτος των μετόχων.
2. Η νομική (Legal). Η συγκεκριμένη «οφείλει να γίνει»/«have to do». Πρέπει να υπακούει στους νόμους, αλλιώς θα επιβληθούν κυρώσεις στην επιχείρηση.
3. Η ηθική (Ethical). Η συγκεκριμένη «χρειάζεται να γίνει»/«should do». Οι νόμοι την αναγκάζουν να είναι ηθική και να διακατέχεται από ηθική, αν δεν είναι τότε θα βρει τότε ο νόμος «θα την σταματήσει».
4. Η φιλανθρωπικές (discretionary). Οι συγκεκριμένες «ίσως γίνει, είναι προαιρετικές»/«might do». Είναι η κοινωνική υπευθυνότητα. (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, 2018)

Πίνακας παραρτήματος 1.3: Η πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας (Strategic Management 4e, Frank T. Rothaermel 2019)



