

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**  
**ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



**“Τουριστική αγορά στην Ελλάδα. Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχειακού  
ομίλου στην περιοχή της Ρόδου”**

Κουρτής Β. Ιωάννης

Πτυχίο Μαθηματικών

Πανεπιστημίου Πατρών

**Υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα Διοίκησης Επιχειρήσεων-**

**Μάνατζμεντ Τουρισμού**

**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης επιχειρήσεων**

**Πανεπιστημίου Πειραιώς**

**2009**

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Βασίλη και Μαρία, που με στήριξαν υλικά και ψυχολογικά όλα τα χρόνια των σπουδών μου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάπτυξη marketing plan του ξενοδοχειακού ομίλου “BLUE BAY GROUP OF HOTELS <sup>TM</sup>” που δραστηριοποιείται στη Ρόδο.

Η διάρθρωση της παρούσης έχει ως ακολούθως:

Στο πρώτο μέρος γίνεται ανάλυση του κλάδου του τουρισμού. Ειδικότερα, αναλύονται οι διεθνείς παράγοντες ζήτησης και προσφοράς, οι τάσεις που επικρατούν στην αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο και γίνεται μια σύντομη αναφορά στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες διεθνώς. Έπειτα αναλύεται η εγχώρια ζήτηση και προσφορά και παρατίθενται τα βασικά μεγέθη του τουρισμού για την Ελλάδα. Για την πληρέστερη αποτύπωση του κλάδου χρησιμοποιείται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Στην συνέχεια παρατίθενται τα βασικά μεγέθη του τουρισμού για την Ρόδο καθώς και αναλυτικά στοιχεία των κυριότερων ανταγωνιστών.

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναλυτική παρουσίαση του ομίλου “BLUE BAY GROUP OF HOTELS <sup>TM</sup>”, καταγράφεται η στρατηγική της εταιρείας και γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος [swot analysis]. Ακολουθεί παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης με την παράθεση ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης και με βάση αυτά γίνεται επίσης ανάλυση δεικτών.

Στο τρίτο μέρος αναπτύσσεται το MKT Plan της επιχείρησης και αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω μελέτη και οι προτάσεις προς εφαρμογή προς τα μέλη της διοίκησης του ομίλου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου Βασίλη και Μαρία Κούρτη που όλα αυτά τα χρόνια με υποστηρίζουν υλικά και ψυχολογικά σε όλες τις κρίσιμες αποφάσεις.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Δρ. Δημήτρη Κάμπη, ο οποίος αποτέλεσε για μένα πηγή έμπνευσης τόσο κατά την διάρκεια των μαθημάτων όσο και κατά την εκπόνηση της εργασίας. Όπως επίσης και για την καθοδήγησή του σε κάθε βήμα της εργασίας αυτής.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω θερμά τους μετόχους του ξενοδοχειακού ομίλου “BLUE BAY GROUP OF HOTELS™” Ιωάννη Παπαβασιλείου, Μαριέττα Παπαβασιλείου και Εμμανουήλ Παπαβασιλείου για την συμπαράσταση τους, τις συμβουλές τους και για την άδεια να χρησιμοποιήσω στοιχεία που αφορούν τον ξενοδοχειακό όμιλο “BLUE BAY GROUP OF HOTELS™”.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις ( εκατ. επισκέπτες) .....	18
Πίνακας 2.2 Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης (2003-2006).....	20
Πίνακας 2.3 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως (2004-2005) .....	22
Πίνακας 2.4 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως (2004-2005) .....	23
Πίνακας 2.5 Οι 10 μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως (2006) .....	33
Πίνακας 2.6 Τα 20 μεγαλύτερα ξενοδοχειακά brands στον κόσμο (2005).....	35
Πίνακας 2.7 Αφίξεις τουριστών παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδιών (σε εκατ.).....	37
Πίνακας 2.8 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα.....	43
Πίνακας 2.9 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς (1999-2006) .....	45
Πίνακας 2.10 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης (1999-2006) .....	47
Πίνακας 2.11 Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα (2000-2006) .....	49
Πίνακας 2.12 Μεριδίο Κλινών 5* και 4* σε Επιλεγμένες Πόλεις.....	53
Πίνακας 2.13 Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2006) .....	54
Πίνακας 2.14 Μέσο Μέγεθος σε κλίνες .....	57
Πίνακας 2.15 Ποσοστό Κλινών των Τριών Ανώτερων Κατηγοριών .....	58
Πίνακας 2.16 Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2000-2006).....	59
Πίνακας 2.17 Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Κλινών Ρόδου ανα κατηγορία.....	94
Πίνακας 2.18 Αφίξεις αλλοδαπών αεροδρομίου ανά εθνικότητα (2002-2006) .....	96

Πίνακας 2.19 Ξενοδοχειακό δυναμικό- αφίξεις - διανυκτερεύσεις – πληρότητα (2005-2006) .....	98
Πίνακας 2.20 Αφίξεις αλλοδοπών και ημεδαπών στα συλλογικά καταλύματα .....	99
Πίνακας 2.21 Αφίξεις – διανυκτερεύσεις – πληρότητα αλλοδαπών και ημεδαπών ....	100
Πίνακας 2.22 Ανταγωνιστές στην περιοχή της Ρόδου .....	102
Πίνακας 2.23 Πωλήσεις ανταγωνιστών .....	103
Πίνακας 3.1 Τα Ξενοδοχεία του ομίλου .....	111
Πίνακας 3.2 Internal Factors Analysis Summary (IFAS matrix) .....	117
Πίνακας 3.3 External Factors Analysis Summary (EFAS matrix) .....	118
Πίνακας 3.4 Ισολογισμοί ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε .....	122
Πίνακας 3.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε .....	124
Πίνακας 3.6 Ισολογισμοί ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ Α.Ε .....	124
Πίνακας 3.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ Α.Ε .....	126
Πίνακας 3.8 Οικονομικές προβλέψεις .....	128
Πίνακας 3.9 Οικονομικές προβλέψεις .....	129
Πίνακας 3.10 Audit report τμήματος Μάρκετινγκ .....	136
Πίνακας 3.11 Audit report χρηματοοικονομικού τμήματος .....	137
Πίνακας 3.12 Audit report τμήματος Έρευνας & ανάπτυξης .....	137
Πίνακας 3.13 Audit report διοίκησης .....	138
Πίνακας 4.1 Τιμολόγηση υπηρεσίας VIP ALL INCLUSIVE .....	146

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις .....	18
Σχήμα 2.2 Προβλέψεις WTO 2010-2020 .....	19
Σχήμα 2.3 Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης .....	20
Σχήμα 2.4 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως.....	22
Σχήμα 2.5 Αφίξεις τουριστών παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδίων .....	37
Σχήμα 2.6 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα .....	43
Σχήμα 2.7 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς.....	46
Σχήμα 2.8 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς 2007 .....	46
Σχήμα 2.9 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης 2006 .....	48
Σχήμα 2.10 Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα .....	49
Σχήμα 2.11 Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας .....	55
Σχήμα 2.12 Γεωγραφική κατανομή κλινών Ελλάδας .....	56
Σχήμα 2.13 Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter.....	76
Σχήμα 2.14 Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter.....	88
Σχήμα 2.15 Εξέλιξη ξενοδοχειακών κλινών Ρόδου ανά κατηγορία.....	95
Σχήμα 2.16 Κλίνες στην περιοχή της Ρόδου ανά κατηγορία για το 2008 .....	95
Σχήμα 2.17. Κυριότερες αφίξεις charter στο αεροδρόμιο ρόδου .....	97
Σχήμα 2.18 Συγκριτική απεικόνιση μέσης ετήσιας πληρότητας ρόδου .....	99
Σχήμα 2.19 Αφίξεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα της Ρόδου .....	100
Σχήμα 2.20 Διανυκτερεύσεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα της Ρόδου .....	101
Σχήμα 3.1 Πίνακας τιμολογιακής στρατηγικής .....	115



Σχήμα 3.2 Product life cycle.....	120
Σχήμα 3.3 Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.).....	121
Σχήμα 3.4 Διοικητική δομή Blue Bay Group of Hotels™ .....	131

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	6
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΑΤΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	10
Κεφάλαιο 1 .....	15
1.1 Εισαγωγή .....	15
Κεφάλαιο 2 Ανάλυση αγοράς .....	17
2.1 Ανάλυση κλάδου .....	17
2.1.1 Το διεθνές τουριστικό περιβάλλον.....	17
2.1.2 Ζήτηση και προσφορά .....	23
2.1.3. Είδη του τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα το κίνητρο) .....	24
2.1.4. Μορφές τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα τα εξωτερικά φαινόμενα και οι επιδράσεις).....	29
2.1.5 Διεθνείς τάσεις .....	31
2.2 Η εγχώρια αγορά .....	37
2.2.1 Ζήτηση και προσφορά .....	41
2.2.2 Γεωγραφική κατανομή .....	50
2.3. Σύγκριση με τις κύριες ανταγωνίστριες χώρες.....	56

2.4 Επενδύσεις στον Κλάδο.....	60
2.4.1 Ανάλυση προσφοράς ξενοδοχειακών ομίλων στην Ελλάδα .....	60
2.4.2 Τάσεις και προοπτικές στην ελληνική αγορά.....	67
2.5 Condos και Real estate.....	69
2.5.1 Γενικά για τα Condos και Real estate .....	69
2.6 Porter .....	75
2.6.1. Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter .....	75
Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο .....	77
Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο .....	80
Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες.....	83
Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	85
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....	86
2.6.2 Porter εφαρμογή στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	88
Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο .....	89
Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο .....	90
Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες.....	91
Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	91
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....	92
2.7 Βασικά μεγέθη 5ετίας Ρόδου .....	93
2.8 Ανταγωνιστές .....	102

Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	104
Κεφάλαιο 3 .....	106
3.1 Η στρατηγική του ομίλου BLUE BAY GROUP OF HOTELS™ .....	106
BLUE BAY GROUP OF HOTELS™ .....	106
3.2 Ιστορική αναδρομή- Ιστορία της επιχείρησης .....	106
3.2.1 Ο ΙΔΡΥΤΗΣ.....	106
3.3 Τα ξενοδοχεία του ομίλου .....	108
3.3.1 Blue Bay Group of Hotels™ .....	108
3.3.2 Blue Bay Hotel .....	108
3.3.3 Blue Bay Holliday village .....	109
3.3.4 Sunland hotel .....	109
3.3.5 Kiotari Bay.....	110
3.3.6 Miraluna Village .....	110
3.3.7 Sunrise Hotel .....	111
3.3.8 Aqua kids club .....	111
3.4 Έτος 1995: Χρονιά ορόσημο .....	112
3.5 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	113
3.5.1 Mission.....	113
3.5.2 Goals.....	114
3.5.3 .....	114

Objectives .....	114
3.6 Στρατηγικές .....	114
3.6.1 CORPORATE STRATEGY: .....	114
3.6.2 Business strategy .....	115
3.6.3 Pricing strategy .....	115
3.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	116
3.7.1 Πλεονεκτήματα:.....	116
3.7.2 Αδυναμίες : .....	117
3.8 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	117
3.8.1 Ευκαιρίες :.....	117
3.8.2 Απειλές : .....	118
3.9 TOWS matrix.....	119
3.10 Product life cycle.....	120
3.11 Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.).....	121
3.12.1 Finance:.....	122
3.12.2 Sales & marketing:.....	129
3.12.3 Διοίκηση και προσωπικό : .....	130
3.12.4 Διοικητική δομή.....	131
3.13 Τι επιδιώκουν οι μέτοχοι (στοχοθέτηση);.....	132
3.14 Πως σκέφτονται να υλοποιήσουν/ επιτύχουν τους στόχους τους; .....	133

3.15 Έχουν και ποιούς περιορισμούς στην υλοποίηση των στόχων τους; .....	134
3.16 Υφιστάμενο προφίλ πελατείας/ κανάλια διανομής.....	134
3.17 Product mix( χρονική περίοδος, είδος, πελατεία). .....	135
3.18 Audit reports.....	135
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	138
Κεφάλαιο 4ο .....	141
Προτάσεις – συμπεράσματα .....	141
4.1 Γενικά συμπεράσματα.....	141
4.2 Συμπεράσματα που αφορούν τον όμιλο.....	143
4.2.1 Market review .....	143
4.2.2 Product review .....	144
4.2.3 Competitive review .....	144
4.2.4 Distribution review .....	145
4.2.5 Objectives review.....	145
4.3 Προτάσεις προς εφαρμογή .....	146
Βιβλιογραφία Εργασίας.....	150

# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η δημιουργία σχεδίου marketing plan για τον ξενοδοχειακό όμιλο “BLUE BAY GROUP OF HOTELS™” που δραστηριοποιείται τα τελευταία 30 χρόνια στην περιοχή της Ρόδου. Το marketing plan αυτό εξυπηρετεί τρεις στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλείται να ανταγωνιστεί η επιχείρηση, ο δεύτερος στόχος είναι η συστηματική καταγραφή της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος ο τρίτος στόχος είναι να αναφερθούν προτάσεις προς εφαρμογή ως αυτές διαμορφώνονται σύμφωνα με εναλλακτικά σενάρια Μίγματος ΜΚΤ και ανάλυσης ευαισθησίας για διαφορετικές συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης.

Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην επικρατούσα κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Παρατίθενται στοιχεία που αφορούν την διεθνή ζήτηση και προσφορά, και την κατηγοριοποίηση της αγοράς. Επίσης παρατίθενται στοιχεία που αφορούν την εγχώρια ζήτηση και προσφορά και γίνεται ανάλυση των βασικών μεγεθών πενταετίας για την Ελλάδα αλλά και την Ρόδο που είναι η περιοχή που δραστηριοποιείται ο όμιλος. Στην συνέχεια γίνεται μία σύντομη αναφορά στο μοντέλο του M.Porter και ακολουθεί η εφαρμογή του μοντέλου στον ξενοδοχειακό κλάδο για την χώρα μας. Το κεφάλαιο τελειώνει με μία αναλυτική παρουσίαση των ανταγωνιστών του ομίλου στην περιοχή της

Ρόδου, παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία όπως αριθμός κλινών, αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων, κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων και σύντομο ιστορικό.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην στρατηγική του ομίλου. Είναι η πρώτη προσπάθεια μίας συστηματικής καταγραφής της στρατηγικής του ομίλου σε όλα τα επίπεδα, της διαμόρφωσης της στρατηγικής, της υλοποίησης της στρατηγικής και της αξιολόγησης και ελέγχου. Ιδιαίτερη σημασία έχουν και οι προσωπικές συνεντεύξεις με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του ομίλου, μέρος των οποίων παρατίθενται στο κεφάλαιο αυτό. Το κεφάλαιο τελειώνει με την παράθεση Audit reports από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Τέλος το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει προϋπολογιστικά στοιχεία και ανάλυση ευαισθησίας για εναλλακτικά σενάρια εφαρμογής Μίγματος MKT καθώς και τα συμπεράσματα και προτάσεις προς εφαρμογή σύμφωνα με την στόχευση όπως προέκυψε κατά το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής.



## Κεφάλαιο 2 Ανάλυση αγοράς

### 2.1 Ανάλυση κλάδου

#### 2.1.1 Το διεθνές τουριστικό περιβάλλον

Ο τουρισμός έχει εξελιχθεί παγκοσμίως σε μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες, αποτελώντας βασικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης. Ο κλάδος του τουρισμού, ένας από τους σημαντικότερους, δυναμικότερους και ανταγωνιστικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, συμμετέχει καταλυτικά στη διαμόρφωση του εγχώριου προϊόντος και συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Αποτελεί μία από τις κυριότερες πηγές συναλλάγματος – οι τουριστικές εισπράξεις το 2006 έφτασαν τα 11.386,1 εκατ. ευρώ - καθώς συμβάλει και στην μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Η Ελλάδα τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, θεωρείται ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς και καταλαμβάνει την 16<sup>η</sup> θέση στις διεθνείς αφίξεις.

Το 2008 χαρακτηρίστηκε ως χρονιά ρεκόρ για την παγκάρια τουριστική αγορά από την πλευρά τουλάχιστον του μμεγέθους των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων (926 εκ. αφίξεις, παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού). Εκτιμάται πως ο τουρισμός έχει εισέλθει σε μια πιο δυναμική φάση ανάπτυξης από το 2005 και μετά, καθώς έχει πλέον υπερβεί

το φράγμα των 800 εκ. αφίξεων. Η ύφεση στην οποία έχει εισέλθει η παγκόσμια αγορά αναμένεται να επηρεάσει όλους τους κλάδους της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι και στον κλάδο του τουρισμού εντείνονται οι συνθήκες αβεβαιότητας, κάτι που καθιστά δύσκολη την οποιαδήποτε εκτίμηση σε ότι αφορά το άμεσο μέλλον.

Πίνακας 2.1 Παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις ( εκατ. επισκέπτες)

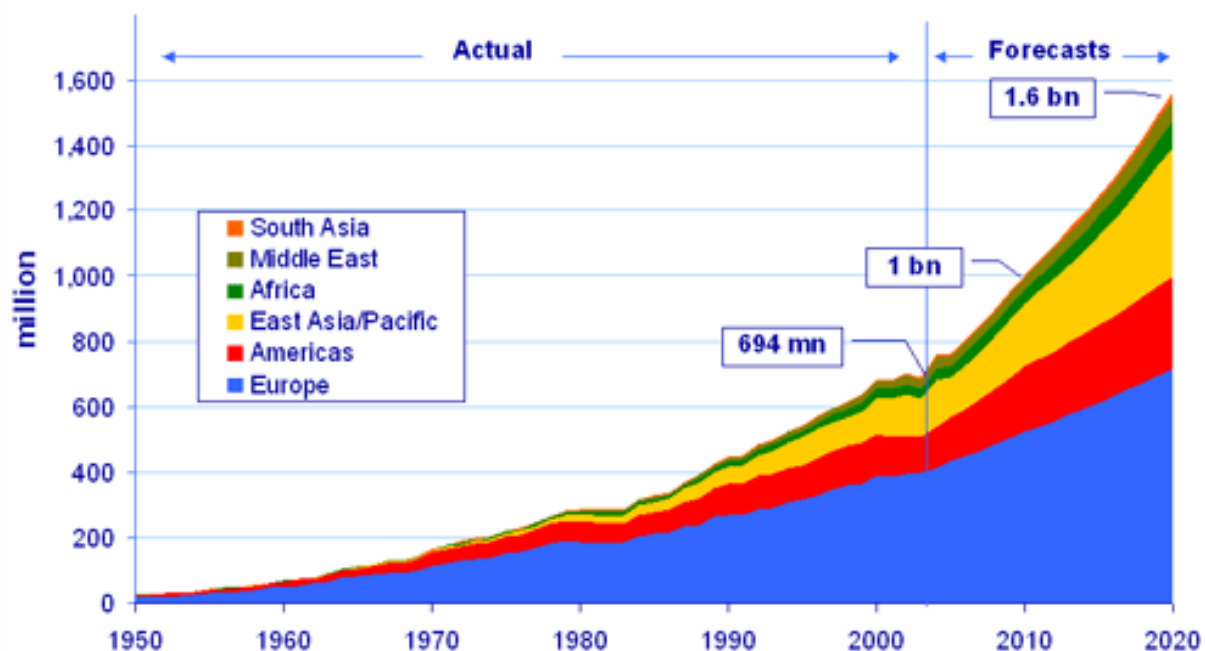
Έτος	Αφίξεις	Ρυθμός μεταβολής
1999	656,933	3.20%
2000	696,000	5.90%
2001	693,000	-0.50%
2002	703,000	1.40%
2003	696,800	-0.80%
2004	766,200	10.00%
2005	806,400	5.50%
2006	842,000	4.50%
2007	875,680	4.00%
2008	926,000	5,40%

πηγή:UNWTO



Σχήμα 2.1 Παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού για τα έτη 2010-2020 ο τουρισμός αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική πορεία και να φτάσει το 2020 το 1.6 δις αφίξεις. Η πρόβλεψη αυτή βασίζεται σε στοιχεία από το 1995 – 2008. Όπως επισημαίνεται στην σχετική έρευνα αν και τα τελευταία χρόνια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες που επηρεάζουν το τουριστικό κύκλωμα ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού δεν σκοπεύει να αναθεωρήσει τις μακροπρόθεσμες προβλέψεις του.



Σχήμα 2.2 Προβλέψεις WTO 2010-2020

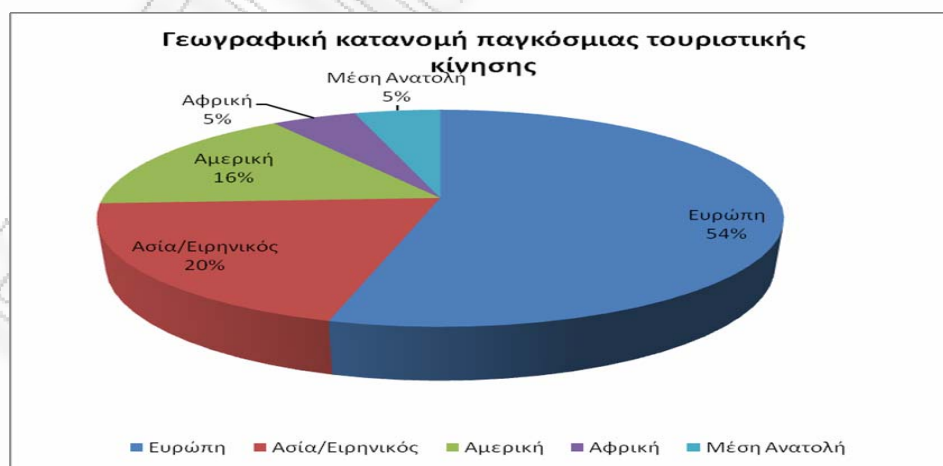
Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις αφίξεις ανά γεωγραφική περιφέρεια, η Ευρώπη παραμένει η περιοχή με τον υψηλότερο αριθμό αφίξεων και το μεγαλύτερο μερίδιο επί της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς (54,4% για το 2006). Η ευρύτερη περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού φαίνεται να ανακάμπτει δυναμικά μετά από την πολύ κακή χρονιά του 2003 και τις καταστροφές που προκάλεσε το τσουνάμι στις

περιοχές του Ινδικού Ωκεανού το Δεκέμβριο του 2004, παρουσιάζοντας αύξηση των αφίξεων κατά 7,6% την περίοδο 2006/05, ενώ η μεγαλύτερη σε ποσοστό αύξηση των αφίξεων καταγράφεται στην Αφρική την ίδια περίοδο (8,1%). Ωστόσο οποιαδήποτε πρόβλεψη για τα χρόνια που ακολουθούν καθίσταται επισφαλής εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 2.2 Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης (2003-2006)

Περιοχή /Ετη	2003	2004	2005	2006	Μερίδιο2006	Ρυθμός μεταβολής 2005/06	Εισπράξεις 2005 (σε εκατ. \$ )
Ευρώπη	408,8	425,8	441,0	458,0	54,4%	3,9%	279,9
Ασία/Ειρηνικός	114,2	145,4	155,4	167,1	19,8%	7,6%	111,4
Αμερική	113,1	125,8	133,5	136,3	16,2%	2,1%	116,2
Αφρική	30,7	33,3	37,3	40,3	4,8%	8,1%	17,3
Μέση Ανατολή	30,0	35,9	39,2	40,8	4,8%	3,9%	22,1
Σύνολο	696,8	766,2	806,4	842,0	100,0%	4,5%	547,0

πηγή: UNWTO



Σχήμα 2.3 Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης

Στην έρευνα του παγκόσμιου οργανισμού τουρισμού για τα έτη 2010 – 2020 οι τρεις κορυφαίοι προορισμοί το 2020 αναμένεται να είναι η Ευρώπη με 717 εκατ. αφίξεις , Ασία / Ειρηνικός 397 εκατ. αφίξεις και Αμερική 282 εκατ. αφίξεις. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί Αφρική, Ασία/Ειρηνικός, και Μέση ανατολή προβλέπεται να έχουν ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης μεγαλύτερο του 5% την ίδια στιγμή που Ευρώπη και Αμερική προβλέπεται να επιτύχουν ρυθμούς ανάπτυξης κάτω από 4%.

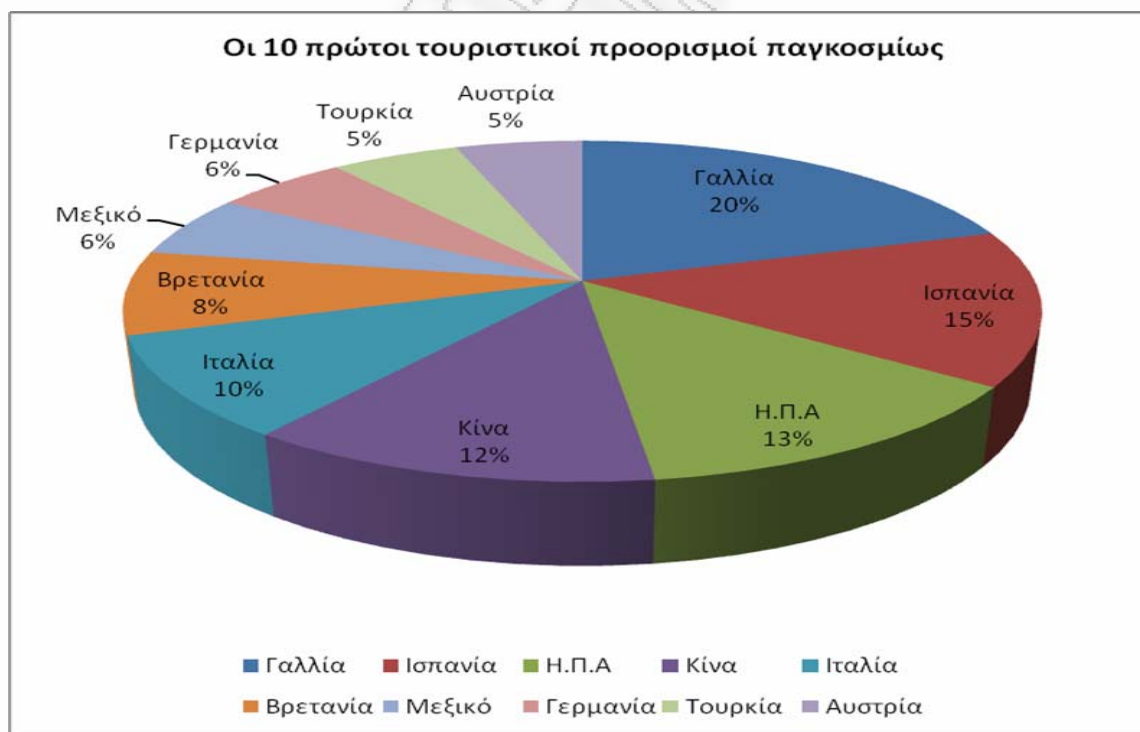
	Base Year	Forecasts		Market share (%)		Average annual growth rate (%)
	1995	2010	2020			
	(Million)			1995	2020	1995-2020
<b>World</b>	<b>565</b>	<b>1006</b>	<b>1561</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4.1</b>
<b>Africa</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>77</b>	<b>3.6</b>	<b>5.0</b>	<b>5.5</b>
<b>Americas</b>	<b>110</b>	<b>190</b>	<b>282</b>	<b>19.3</b>	<b>18.1</b>	<b>3.8</b>
<b>East Asia and the Pacific</b>	<b>81</b>	<b>195</b>	<b>397</b>	<b>14.4</b>	<b>25.4</b>	<b>6.5</b>
<b>Europe</b>	<b>336</b>	<b>527</b>	<b>717</b>	<b>59.8</b>	<b>45.9</b>	<b>3.1</b>
<b>Middle East</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>69</b>	<b>2.2</b>	<b>4.4</b>	<b>6.7</b>
<b>South Asia</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>0.7</b>	<b>1.2</b>	<b>6.2</b>

Σχετικά με τους πρώτους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως βάσει τουριστικών αφίξεων, σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (πίνακας 2.3) για το 2005, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Γαλλία με 76 εκατ. αφίξεις και ακολουθεί η Ισπανία με 55,6 εκατ. και οι Η.Π.Α. με 49,4 εκατ. αφίξεις, ενώ σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι τουριστικές αφίξεις στην Κίνα το 2005 σε σχέση με το 2004 (αύξηση κατά 12%) γεγονός που καταδεικνύει τη δυναμική της ως τουριστικός

προορισμός. Από πλευράς ύψους τουριστικών εισπράξεων(πίνακας 2.4), οι Η.Π.Α. διατηρούν την πρώτη θέση με έσοδα από τον τουρισμό \$81,7 δισ. για το 2005 και ακολουθούν Ισπανία και Γαλλία με \$47,9 δισ. και \$42,3 δισ. αντίστοιχα.

Πίνακας 2.3 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως (2004-2005)		
Χώρα	Τουριστικές αφίξεις (σε εκατ.)	
	2004	2005
Γαλλία	75,1	76,0
Ισπανία	52,4	55,6
Η.Π.Α.	46,1	49,4
Κίνα	41,8	46,8
Ιταλία	37,1	36,5
Βρετανία	27,8	30,0
Μεξικό	20,6	21,9
Γερμανία	20,1	21,5
Τουρκία	16,8	20,3
Αυστρία	19,4	20,0

πηγή: UNWTO



Σχήμα 2.4 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως

Πίνακας 2.4 Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως (2004-2005)

Χώρα	Τουριστικές εισπράξεις (σε\$ δισ.)	
	2004	2005
Η.Π.Α.	74,5	81,7
Ισπανία	45,2	47,9
Γαλλία	40,8	42,3
Ιταλία	35,7	35,4
Βρετανία	28,2	30,7
Κίνα	25,7	29,3
Γερμανία	27,7	29,2
Τουρκία	15,9	18,2
Αυστρία	15,3	15,5
Αυστραλία	13,6	15,0

Πηγή: UNWTO

### 2.1.2 Ζήτηση και προσφορά

Με βάση τις τελευταίες τάσεις στην παγκόσμια αγορά των τουριστικών υπηρεσιών, από πλευράς ζήτησης παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές όπως η μεγαλύτερη συχνότητα ταξιδιών αλλά με λιγότερες διανυκτερεύσεις, η ανάπτυξη νέων προορισμών, η ευρεία χρήση του διαδικτύου από τους πελάτες για την επιλογή πακέτου διακοπών προσαρμοσμένου στις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες, τα χαμηλά σε κόστος ναύλα και ο επιθετικός ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών που οδηγεί στη μείωση τιμών. Επίσης, συνεχής είναι η ενδυνάμωση του ξενοδοχειακού προϊόντος All-inclusive ως μία σύγχρονη τάση στην τουριστική βιομηχανία.

Από την πλευρά της προσφοράς και με δεδομένο πλέον το στοιχείο ότι ο τουρισμός θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με σημαντικούς ρυθμούς τα επόμενα χρόνια, 1) θα συνεχισθεί σε παγκόσμιο επίπεδο η τάση συγκέντρωσης των μεγάλων τουριστικών

οργανισμών (tour operators) μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργιών, 2) θα ενταθεί το φαινόμενο δημιουργίας τουριστικών επιχειρηματικών αλυσίδων υψηλής ποιότητας, 3) θα αναπτυχθούν μικρές εταιρείες διαχείρισης σε τοπικό επίπεδο οι οποίες και θα προβάλουν τα πλεονεκτήματα των τουριστικών προορισμών, 4) θα αναπτυχθούν περαιτέρω τα σήματα ποιότητας που χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική ταυτότητα του εκάστοτε προορισμού και 5) νέα σύστημα πωλήσεων θα αναπτυχθούν μέσα στην επόμενη 10ετία, στα πλαίσια της διαφοροποίησης της λειτουργίας των ταξιδιωτικών οργανισμών.

### 2.1.3. Είδη του τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα το κίνητρο)

*Τουρισμός ανάπαυσης και αναψυχής:* τουρισμός διακοπών, εκδρομικός τουρισμός και παραδοσιακός ή κλασσικός τουρισμός όπως χαρακτηρίζεται και αλλιώς αποτελεί μια δραστηριότητα του ελεύθερου χρόνου του ατόμου, που σχετίζεται στενά με την ανάγκη ή την επιθυμία που έχει αυτό για ανάπαυση και αναψυχή. Η μορφή αυτή τουρισμού είναι αναμφίβολα η σημαντικότερη τόσο από άποψη μεγέθους στο σύνολο της τουριστικής αγοράς, όσο και από άποψη αναγκών σε πόρους και υπηρεσίες, που απαιτούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών συγκριτικά με τον εναλλακτικό τουρισμό που περιλαμβάνει όλα τα είδη τουρισμού που αναφέρονται παρακάτω σύμφωνα με τον Δ. Σταθόπουλο (2006).

*Αγροτουρισμός:* Ο αγροτουρισμός είναι μια ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και πολυδραστηριότητας στον αγροτικό χώρο, με την οποία ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, τις αγροτικές ασχολίες, τα τοπικά



προϊόντα, την παραδοσιακή κουζίνα και την καθημερινή ζωή των κατοίκων, τα πολιτισμικά στοιχεία και τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του χώρου αυτού, με σεβασμό προς το περιβάλλον και την παράδοση. Επίσης, η δραστηριότητα αυτή φέρνει τον επισκέπτη σε επαφή με τη φύση καθώς και με τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο, στις οποίες μπορεί να συμμετέχει, να ψυχαγωγηθεί και να νοιώσει τη χαρά της περιήγησης, της γνώσης και της ανακάλυψης.

Παράλληλα, κινητοποιεί τις παραγωγικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές δυνάμεις ενός τόπου, συμβάλλοντας έτσι στην αειφόρο περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του αγροτικού χώρου.

Πολλές επιχειρήσεις σ' όλη τη χώρα, προσφέρουν τη δυνατότητα να απολαύσει κάποιος τα μοναδικά πλεονεκτήματα της ελληνικής υπαίθρου, μέσω ειδικών προγραμμάτων αγροτουρισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Πρατήρια/εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων
- Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
- Τουριστικά γραφεία, που αναλαμβάνουν τη διοργάνωση ή την υλοποίηση προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και περιηγήσεων αγροτουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος.
- Αγροκτήματα
- Επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων
- Εργαστήρια λαϊκής τέχνης

*Αθλητικός τουρισμός:* ο οποίος περιλαμβάνει τον τουρισμό αθλητών και θεατών αθλητικών γεγονότων και τον θαλάσσιο τουρισμό. Ο αθλητικός τουρισμός έχει σαν κύριο κίνητρο την άσκηση ενός αθλήματος. Η άθληση κατά τη διάρκεια των διακοπών θεωρείται σε αυτή τη μορφή τουρισμού ο πιο σημαντικός παράγοντας μαζί με τη δυνατότητα που υπάρχει για την πραγματοποίηση εκδρομών και περιηγήσεων.

*Επιλεκτικός τουρισμός:* Ο επιλεκτικός τουρισμός πραγματοποιείται κατά κανόνα από άτομα υψηλής εισοδηματικής στάθμης που όχι μόνο θέλουν, αλλά και μπορούν να ξοδέψουν μεγάλα ποσά για την ικανοποίηση των τουριστικών τους αναγκών ή επιθυμιών. Τα άτομα που κάνουν επιλεκτικό τουρισμό, ξοδεύουν μεν πολλά χρήματα για την ικανοποίηση των τουριστικών τους αναγκών ή επιθυμιών, αλλά ταυτόχρονα είναι και απαιτητικά. Συγκεκριμένα έχουν την απαίτηση τα χρήματα που ξοδεύουν για την αγορά τουριστικών προϊόντων να τους προσφέρουν τουλάχιστον την ικανοποίηση ή την ωφέλεια ή την χρησιμότητα που προσδοκούν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιλεκτικού τουρισμού αποτελεί ο πολιτικός τουρισμός, όπως ο τουρισμός διπλωματών και ο τουρισμός πολιτικών εκδηλώσεων.

*Θρησκευτικός τουρισμός:* Ο θρησκευτικός τουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού, που αφορά μια κατηγορία ατόμων που επισκέπτονται θρησκευτικούς τόπους που βρίσκονται στη χώρα διαμονής τους ή σε κάποια άλλη, είτε για λόγους λατρείας είτε για να πάρουν μέρος σε κάποιες θρησκευτικές εκδηλώσεις ή τελετές.

*Οικολογικός τουρισμός:* Ορίζεται συνήθως ως η εναλλακτική εκείνη μορφή τουρισμού που αναφέρεται στο κίνητρο της πράσινης εμπειρίας. Σύμφωνα με έναν περισσότερο αυστηρό ορισμό, οικολογικός τουρισμός είναι η αναζήτηση της πράσινης εμπειρίας που συνοδεύεται από την οικονομική στήριξη της περιβαλλοντικής διαχείρισης και την περιβαλλοντική εκπαίδευση (Fennell, 1999).

Ο οικολογικός τουρισμός συνδυάζει την τοπική οικονομική ανάπτυξη, τη διαφύλαξη της ποιότητας του περιβάλλοντος, την ανάδειξη των φυσικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει μια περιοχή καθώς και της ιστορίας της.

Η προσφορά τουριστικών πακέτων γαστρονομίας, ψυχαγωγίας και ενημέρωσης για τον πολιτιστικό πλούτο που διαθέτει μια χώρα μπορεί να αποτελέσει προτεραιότητα για τους τουριστικούς πράκτορες καθώς αμβλύνει τη χωροταξική συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας, και αναβαθμίζει και εμπλουτίζει το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται από αυτήν.

Οι επισκέπτες των οικολογικά ευαίσθητων περιοχών οφείλουν να τηρούν προσεκτικά τις απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση, την αποφυγή κάθε ενόχλησης των φυσικών βιοτόπων και διατάραξης της ισορροπίας των οικοσυστημάτων.

*Οικονομικός τουρισμός:* δηλαδή επαγγελματικός τουρισμός συνεδριακός τουρισμός, εκθεσιακός τουρισμός, εκθεσιακός τουρισμός, τουρισμός κινήτρων ή επιβραβευτικός (incentive tours). Η μορφή αυτή περιλαμβάνει την οργάνωση συνεδρίων και διεθνών εκθέσεων σε περιοχές που προσφέρουν και άλλες δυνατότητες. Η μέχρι σήμερα πείρα δείχνει ότι όσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επένδυσαν σε μεγάλα και σύγχρονα συνεδριακά κέντρα διαπίστωσαν ότι ο τζίρος των συνεδριακών πελατών τους ήταν διπλάσιος από αυτόν των άλλων πελατών τους και ότι παρά τη διεθνή ύφεση η ζήτηση για συνεδριακό τουρισμό αυξάνει. Το θετικό με αυτό το είδος του τουρισμού είναι ότι μπορεί να συνδυαστεί και με αθλητικά γεγονότα, προπονήσεις ή και ατομικό αθλητισμό π.χ. ιστιοπλοΐα, ποδηλασία κ.α.

*Πολιτιστικός τουρισμός:* Ο πολιτιστικός τουρισμός αποτελεί μια μορφή τουρισμού, στην οποία τα άτομα έχουν σαν κύριο σκοπό τη συμμετοχή σε πολιτιστικές γενικά, εκδηλώσεις. Συγκεκριμένα, αυτό το είδος τουρισμού που εμφανίζει ανοδικές τάσεις διεθνώς, περιλαμβάνει επισκέψεις ιστορικών μνημείων, αρχαιολογικών χώρων, μουσείων, πινακοθηκών, παρακολουθήσεις συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων, όπερας, καθώς επίσης συμμετοχές σε πολιτιστικές εκδηλώσεις ή σεμινάρια.

*Τουρισμός υγείας:* Ο τουρισμός υγείας εξελίσσεται σε μια από τις βασικότερες μορφές τουρισμού, τα δε άτομα που μετέχουν σε αυτόν έχουν σαν κύριο κίνητρο την αποκατάσταση και διατήρηση της ψυχικής και σωματικής τους υγείας.

Οι ιαματικοί φυσικοί πόροι είναι διάσπαρτοι σε αρκετές χώρες, ενώ τα νερά των συγκεκριμένων πηγών διαφέρουν από τα συνηθισμένα, είτε λόγω της υψηλής τους

θερμοκρασίας είτε λόγω της παρουσίας σπάνιων δραστικών συστατικών. Τα νερά αυτά χαρακτηρίζονται ως μεταλλικά εξαιτίας της θερμοκρασίας ή της γενικής τους χημικής σύστασης. Εκτός από τις ψυχρές μεταλλικές πηγές υπάρχουν και οι θερμοπηγές, με τις οποίες οικοδομήθηκε ένας κλάδος θεραπευτικής αγωγής, η ιαματική υδροθεραπεία (θερμαλισμός). Επιπλέον, η γεωγραφική κατανομή των πηγών δεν είναι τυχαία, καθώς συνδέεται είτε με τεκτονικά γεγονότα, όπως είτε με ηφαιστειακές δραστηριότητες (Σταθόπουλος, 2006).

2.1.4. Μορφές τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα τα εξωτερικά φαινόμενα και οι επιδράσεις).

Με βάση:

Την προέλευση όπου η τουριστική δραστηριότητα κάθε χώρας μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

- *Εγχώριος τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι της χώρας ταξιδεύουν στο εσωτερικό της.
- *Προς τα έσω τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι άλλης χώρας επισκέπτονται τη χώρα αυτή.
- *Προς τα έξω τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι της συγκεκριμένης χώρας επισκέπτονται μια άλλη χώρα.

Αυτά τα είδη τουρισμού μπορούν να περιγραφούν αντικαθιστώντας τη λέξη χώρα με τη λέξη «περιοχή». Σε αυτή την περίπτωση, αυτές οι μορφές τουρισμού δεν θα αναφέρονται σε μια χώρα ή σε μια ομάδα χωρών.

Οι τρεις βασικές μορφές τουριστικής δραστηριότητας μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους, προκειμένου να σχηματίσουν τις ακόλουθες κατηγορίες του τουρισμού:

- Τον *εσωτερικό τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον προς τα έσω τουρισμό.
- Τον *εθνικό τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον προς τα έξω τουρισμό.
- Τον *εξωτερικό ή διεθνή τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον προς τα έσω και προς τα έξω τουρισμό (WTO, ό.π, σελ. 1).

Την εποχή του έτους: θερινός, χειμερινός τουρισμός.

Τον *αριθμό των συμμετεχόντων*: ατομικός τουρισμός, μαζικός τουρισμός, οικογενειακός τουρισμός, τουρισμός σωματείων, συλλόγων και λεσχών.

Την ηλικία: τουρισμός νεολαίας, τουρισμός μεσήλικων, τουρισμός πρεσβυτέρων (τρίτης ηλικίας).

Το κατάλυμα: ξενοδοχειακός τουρισμός, κατασκηνωτικός τουρισμός (camping), παραξενοδοχειακός τουρισμός.

Τις επιπτώσεις στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας: εισερχόμενος τουρισμός (incoming tourism), εξερχόμενος (outgoing tourism).

Τις επιπτώσεις στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας: εισερχόμενος τουρισμός (incoming tourism), εξερχόμενος (outgoing tourism).

Τον τρόπο χρηματοδότησης: κοινωνικός τουρισμός, εργοστασιακός τουρισμός, τουρισμός απόρων.

Τα κοινωνιολογικά χαρακτηριστικά: τουρισμός πολυτελείας, παραδοσιακός τουρισμός, τουρισμός νεολαίας, κοινωνικός τουρισμός.

Σχετικά με τα είδη και τις μορφές του τουρισμού στην πράξη από τη μια δεν διατηρείται αυτή η διάκριση (εκεί μιλάμε για τις μορφές τουρισμού γενικά) και από την άλλη η διάκριση ορισμένων ειδών και μορφών του τουρισμού θεωρείται και είναι, τελείως αδόκιμη (π.χ. τουρισμός διπλωματών, παραξενοδοχειακός τουρισμός, οικονομικός τουρισμός).

Τέλος αν και οι στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, παρατηρούνται ορισμένες ομοιότητες σε ότι αφορά την επιλογή των διαφόρων ειδών και μορφών του τουρισμού οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες για την ορθολογική ανάπτυξη του (Bernecker, et. al. 1962).

#### 2.1.5 Διεθνείς τάσεις

Οι κύριοι παράγοντες που ωθούν τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα σε επενδύσεις, είναι τόσο η αύξηση της τάσης για ταξίδια σε όλο τον κόσμο όσο και η συνεχής επέκταση των δραστηριοτήτων της αεροπορικής βιομηχανίας και ειδικότερα των εταιρειών χαμηλού κόστους με αποτέλεσμα πολλοί προορισμοί να καθίστανται όλο και ευκολότερα προσβάσιμοι. Το γεγονός αυτό οδήγησε πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες να προσεγγίσουν νέες περιοχές και να επενδύσουν σε νέες αγορές τις οποίες δεν είχαν συμπεριλάβει από την αρχή στα πλάνα τους. Σημαντική αύξηση στα έσοδά τους ανά δωμάτιο παρουσίασαν ξενοδοχειακές μονάδες σε περιοχές της Μ. Ανατολής, της Λ.

Αμερικής και της Ασίας με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται ως κύριοι «παίκτες» του κλάδου για το 2007.

Όσον αφορά τις τάσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, παρατηρείται το φαινόμενο συγχώνευσης υπό κοινή επωνυμία πολλών ξενοδοχείων, αλλά και εμφάνισης στην αγορά νέων brands. Το σκηνικό της βιομηχανίας αλλάζει, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με στόχο τη σταθερή και αειφόρο ανάπτυξή τους, ενώ πολλές ξενοδοχειακές μονάδες επενδύουν σε αγορές των οποίων η παρουσία είναι ήδη έντονη. Αυτό έχει σαν απώτερο σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε νέους τύπους ξενοδοχείων που συνδυάζουν την πολυτέλεια σε προσιτή τιμή.

Νέα brand names ξενοδοχείων εισέρχονται στην ευρωπαϊκή αγορά προκειμένου να εξυπηρετήσουν εκείνους τους καταναλωτές που επιθυμούν υπηρεσίες των οποίων η ποιότητα είναι πάνω από τα σημερινά πρότυπα των κλασικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Οι περισσότερες δε εταιρείες που διαχειρίζονται ξενοδοχεία, εφαρμόζουν πλέον το δικό τους ξεχωριστό μάρκαζιμεντ.

Μια ακόμη νέα τάση στον ξενοδοχειακό τομέα είναι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να προσφέρουν μόνιμες κατοικίες παράλληλα με την παραδοσιακή τους δραστηριότητα στην προσωρινή φιλοξενία. Οι ιδιοκτήτες τέτοιων κατοικιών μέσα σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα απολαμβάνουν τις υπηρεσίες και τις υποδομές των ξενοδοχείων, παρά



το γεγονός ότι το κόστος απόκτησης μιας τέτοιας κατοικίας είναι από 50%-100% υψηλότερο από τις συμβατικές κατοικίες της περιοχής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 2.5, μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα στον κόσμο παραμένει η InterContinental έχοντας το 2007 στο δυναμικό της 3.606 ξενοδοχεία και 537.533 δωμάτια σε 100 χώρες. Ακολουθεί στη δεύτερη θέση η Wyndham (πρώην Cendant) με 6.348 ξενοδοχεία και 532.669 δωμάτια, ενώ στην τρίτη θέση κατατάσσεται η Marriott Intl. με 2.672 ξενοδοχεία και 485.979 δωμάτια σε 66 χώρες.

Πίνακας 2.5 Οι 10 μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως (2006)				
Σειρά κατάταξης	Αλυσίδα	Χώρα	Ξενοδοχεία	Δωμάτια
1	InterContinental plc	Βρετανία	3.606	537.533
2	Wyndham Worldwide	Η.Π.Α.	6.348	532.669
3	Marriott Int.	Η.Π.Α.	2.672	485.979
	Accor	Γαλλία	4.065	475.433
5	Hilton Corp.	Η.Π.Α.	2.744	472.510
6	Choice	Η.Π.Α.	5.145	418.488
7	Best Western	Η.Π.Α.	4.195	315.875
8	Starwood Hotels & Resorts	Η.Π.Α.	845	257.889
9	Carlson Hospitality	Η.Π.Α.	932	146.785
10	Global Hyatt	Η.Π.Α.	738	144.671

Πηγή: MKG Consulting

Κορυφαίες αγορές-στόχοι για τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες είναι η Ασία, με την Κίνα και την Ινδία να πρωταγωνιστούν. Το 2006 έγιναν σημαντικές εξαγορές και επικράτησε η τάση οι αλυσίδες να πωλούν τα ακίνητά τους και να επικεντρώνονται στο

μάναντζμεντ. Το 2007 η τάση αυτή ισχυροποιήθηκε, με κορυφαία την εξαγορά των Extended Stay Hotels από τη Lightstone. Ένα από τα πολύ σημαντικά deals του 2006 ήταν η εξαγορά της British Hilton International από την American Hilton Corp. με αποτέλεσμα όλα τα ξενοδοχεία Hilton να βρίσκονται πλέον στα χέρια ενός και μοναδικού ομίλου. Εξίσου σημαντικό όμως ήταν και το γεγονός της απόκτησης της Le Meridien από τη Starwood Hotels & Resorts με αποτέλεσμα την ενίσχυση της γεωγραφικής της κάλυψης σε Ευρώπη, Αφρική, Μ. Ανατολή και Ειρηνικό.

Επίσης, την παρουσία της σε ολόκληρο τον κόσμο επεκτείνει με σταθερούς ρυθμούς και η γαλλική αλυσίδα Accor η οποία μέσω του brand Sofitel στοχεύει να αυξήσει το δυναμικό της με σημαντικότερη αγορά επέκτασης την Κίνα. Επίσης, πρωτοπόροι στη λειτουργία συγκροτημάτων κατοικιών υπό την επωνυμία μεγάλων ονομάτων του ξενοδοχειακού τομέα είναι η Starwood Hotels, η Four Seasons και η Ritz-Carlton.

Αρκετές είναι οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες που σχεδιάζουν να εισέλθουν στην αγορά της Ευρώπης. Εννιά από αυτές μελετούν την ανάπτυξη 13.000 νέων πολυτελών δωματίων και ειδικότερα η Starwood που σχεδιάζει 18 νέα πολυτελή συγκροτήματα, η Intercontinental 19 ξενοδοχεία καθώς επίσης και η Mandarin Oriental που σχεδιάζει 16 νέα θέρετρα. Παράλληλα, νέα brands έρχονται να ανανεώσουν τα ήδη υπάρχοντα σε πολλές από τις παραδοσιακές αλυσίδες, με κορυφαία αυτά της Hilton και το Waldorf Astoria Collection, της Accor με το Pullman, της Nikki Beach Hotels κ.α. Τέλος, αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προωθούν διάφορες ενέργειες με στόχο να αποκτήσουν έσοδα από δραστηριότητες εκτός των δωματίων τους, με κυρίαρχη διεθνώς αυτή των

Σρα τα οποία τώρα παρέχουν και μαθήματα χορού, γιόγκα κλπ., ενώ κάποιες άλλες αλυσίδες προχωρούν σε συνεργασίες με διάφορες εταιρείες από το χώρο της γαστρονομίας, της τέχνης και της μόδας.

Την πρώτη θέση στην κατάταξη των ξενοδοχειακών εμπορικών σημάτων (brands) για το 2005 (πίνακας 2.6) κατέχει η αλυσίδα ανεξάρτητων ξενοδοχείων Best Western με 4.097 ξενοδοχεία και 308.131 δωμάτια σε ολόκληρο τον κόσμο και ακολουθεί το Holiday Inn με 1.484 ξενοδοχεία και 278.787 δωμάτια. Την πρώτη θέση στην κατάταξη των ξενοδοχειακών εμπορικών σημάτων (brands) για το 2005 (πίνακας 2.6) κατέχει η αλυσίδα ανεξάρτητων ξενοδοχείων Best Western με 4.097 ξενοδοχεία και 308.131 δωμάτια σε ολόκληρο τον κόσμο και ακολουθεί το Holiday Inn με 1.484 ξενοδοχεία και 278.787 δωμάτια.

Πίνακας 2.6 Τα 20 μεγαλύτερα ξενοδοχειακά brands στον κόσμο (2005)

Σειρά κατάταξης	Brand	Αλυσίδα	Χώρα	Ξενοδοχεία	Δωμάτια
1	Best Western	Best Western	Η.Π.Α.	4.097	308.131
2	Holiday Inn	InterContinental HG	Βρετανία	1.484	278.787
3	Comfort Inns & Suites	Choice	Η.Π.Α.	2.415	182.038
4	Marriott Hotels	Marriott Intl.	Η.Π.Α.	487	178.331
5	Days Inn of America	Cendant	Η.Π.Α.	1.872	153.701
6	Hampton Inn	Hilton Corp.	Η.Π.Α.	1.290	130.398
7	Express Bay Holiday Inn	InterContinental HG	Βρετανία	1.512	126.035
8	Super 8 Hotels	Cendant	Η.Π.Α.	2.076	125.844
9	Ramada Worldwide	Cendant	Η.Π.Α.	1.005	119.991
10	Radisson	Carlson Hospitality	Η.Π.Α.	434	100.733
11	Quality Inn Hotels	Choice	Η.Π.Α.	966	98.431
12	Courtyard	Marriott Intl.	Η.Π.Α.	656	94.003
13	Hyatt Hotels	Global Hyatt	Η.Π.Α.	212	93.651

14	Motel 6	Accor	Γαλλία	893	92.948
15	Hilton Hotels	Hilton Corp.	Η.Π.Α.	230	89.256
16	Mercure	Accor	Γαλλία	720	85.352
17	Ibis	Accor	Γαλλία	692	75.602
18	Novotel	Accor	Γαλλία	396	68.340
19	Crowne Plaza	InterContinental HG	Βρετανία	215	61.625
20	Sheraton Hotels	Starwood Hotels	Η.Π.Α.	391	13.866
Πηγή: MKG Consulting					

Ειδικότερα όσον αφορά τον αμερικάνικο ξενοδοχειακό κλάδο, ιδιαίτερα μεγάλες είναι οι συμφωνίες τα τελευταία δύο χρόνια, με πιο πρόσφατη εκείνη της Host Marriott η οποία συμφώνησε στην εξαγορά 38 ακινήτων από την Starwood Hotels η οποία επέλεξε να επικεντρωθεί στο franchising και τη διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε τρίτους. Σύμφωνα με αναλυτές της αγοράς, κίνητρα των συμφωνιών αυτών είναι από τη πλευρά των αγοραστών η οφθαλμοφανής βελτίωση του ξενοδοχειακού κλάδου ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τον επαγγελματικό τουρισμό σε συνδυασμό με τη διατήρηση των επιτοκίων σε χαμηλά επίπεδα, ενώ από την πλευρά των πωλητών, η έκρηξη των τιμών των ακινήτων που αποτελεί ευκαιρία για ρευστοποιήσεις περιουσιακών στοιχείων.

Στον πίνακα 2.7 φαίνονται διαχρονικά οι λόγοι πραγματοποίησης τουριστικών ταξιδιών. Όπως προκύπτει από τον πίνακα σημαντικότερος λόγος πραγματοποίησης ενός ταξιδιού είναι τα ταξίδια αναψυχής με 383.1 εκατ. Αφίξεις για το 2004, ακολουθούν τα ταξίδια υγείας και ιαματικού τουρισμού με 197.7 εκατ αφίξεις, ακολουθούν τα επαγγελματικά ταξίδια με 119.3 εκατ αφίξεις για το 2004 και άλλοι λόγοι πραγματοποίησης ενός ταξιδιού με 63,8 εκατ αφίξεις.

Πίνακας 2.7 Αφίξεις τουριστών παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδίων (σε εκατ.)						
	1990	1995	2000	2002	2003	2004
Ταξίδια αναψυχής	243.5	283.6	351.5	356.3	349.8	383.1
Επαγγελματικά ταξίδια	60.4	82	112.1	112.9	111.2	119.3
Ταξίδια υγείας και ιαματικού τουρισμού	86	122.8	164	176.2	176.1	197.7
Άλλοι λόγοι	48	51.1	59	61	56.1	63.8
Σύνολο	437.8	539.6	686.7	706.4	693.2	763.9

Πηγή: ICAP



Σχήμα 2.5 Αφίξεις τουριστών παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδίων

## 2.2 Η εγχώρια αγορά

Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης, της πολιτιστικής της κληρονομιάς και του κλίματός της, αποτελεί πόλο έλξης για πολλούς τουρίστες διεθνώς. Είναι ένας από τους

δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, καθώς ετησίως δέχεται περισσότερους από 13εκ. τουρίστες, γεγονός που την τοποθετεί στη 16η θέση της παγκόσμιας κατάταξης των χωρών υποδοχής (σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού).

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους άξονες της ελληνικής οικονομίας και επηρεάζει την αναπτυξιακή δυναμική άλλων κλάδων. Ο τουρισμός συμβάλει στο ΑΕΠ σε ποσοστό 15,1%, στην απασχόληση σε ποσοστό 15,9% καθώς και επηρεάζει τη διαμόρφωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, αντισταθμίζοντας το μεγάλο έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος που αποτελεί έναν από τους βασικότερους συντελεστές, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος απαρτίζεται, κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος, από χαμηλής ποιότητας μονάδες. Την συντριπτική πλειοψηφία του ξενοδοχειακού ιστού της χώρας κατέχουν μικρές (μόνο το 8,3% του ξενοδοχειακού δυναμικού αντιστοιχεί σε ξενοδοχεία 5\*), μεγάλης ηλικίας (μόνο το 9,6% των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μετά το 2000), ζημιογόνες (ROE -1,1%, ΚΠΦ -3,4%) επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τροχοπέδη για την περεταίρω ανάπτυξη του κλάδου και της τουριστικής οικονομίας εν γένει.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας

(ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρά το γεγονός ότι κατέχει μια από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά, εντούτοις παρουσιάζει προβλήματα διαρθρωτικής φύσης, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- Γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιφέρειες της χώρας, σε βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ήμισυ και πλέον του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα.

- Έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος (πάνω από το 50% των διανυκτερεύσεων) καταφθάνει στη χώρα μας τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο.
- Το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την ανισοκατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Σημαντική ανεπάρκεια σε υποστηρικτικές υποδομές (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα, κέντρα αθλητισμού, προπονητικά κέντρα, κέντρα αξιοποίησης ιαματικών πηγών, χιονοδρομικά κέντρα κλπ.), η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.
- Ισχυρή όσο ποτέ άλλοτε καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών σε βοηθητικά καταλύματα και αμιγή κέντρα εστίασης και αναψυχής, καθώς και του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολουμένων στον τουριστικό τομέα, της οργανωτικής δομής των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, των μέσων μεταφοράς κλπ.
- Έντονη εξακολουθεί να είναι η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα, αλλά και της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων.



- Παράλληλα, η διαπραγματευτική ικανότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων περιορίζεται και από την απουσία αερομεταφορέων charter αμιγώς ελληνικών συμφερόντων.
- Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, διαδίκτυο), καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ε.Ε., δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.
- Η επιχειρηματικότητα σε όλους τους υποκλάδους του τουρισμού, εμφανίζεται με τη μορφή πολλών και μικρών επιχειρήσεων, χωρίς επώνυμο προϊόν και χωρίς την τάση ανάπτυξης συνεργιών που θα τους εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό ορίζοντα.
- Χαμηλό επίπεδο της τουριστικής εκπαίδευσης.
- Απουσία επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για την ελληνική αγορά από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

### 2.2.1 Ζήτηση και προσφορά

Ο σημαντικότερος τροφοδότης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 2006 αφίχθησαν στην Ελλάδα 17,3 εκατ. αλλοδαποί τουρίστες,

ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν 57,8 εκατ. διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 74,5% αυτών πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς. Όσον αφορά το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας, το έτος 2006 διαμορφώθηκε σε €11.356,7 εκατ. (σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας) παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,8% σε σχέση με το 2005 (€10.835,5 εκατ.).

Σε ολόκληρη την Ελλάδα, το 2006 λειτούργησαν 9.111 ξενοδοχειακές μονάδες με 693.252 κλίνες. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας διακρίνονται ανάλογα με την υποδομή τους σε Πολυτελείας, Α., Β., Γ., Δ. και Ε. κατηγορίας. Το μεγαλύτερο μερίδιο, όσον αφορά τον πληθυσμό των ξενοδοχείων, κατέχουν τα Γ. κατηγορίας (4.460 μονάδες το 2006). Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών (μερίδιο 21,1% επί των συνολικών κλινών για το 2006) και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα (μερίδιο 17,3%) και η Μακεδονία (μερίδιο 14%). Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα και λειτουργούν αδιάλειπτα ολόκληρο το χρόνο, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (resorts) τα οποία στην πλειοψηφία τους λειτουργούν σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα εκτός από τις αμιγώς ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, έντονη είναι και η παρουσία ξένων αλυσίδων. Σημειώνεται ότι, σε αρκετές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας αναθέτει την εκμετάλλευση και διαχείρισή της σε τρίτους.

Αύξηση παρουσίασε ο αριθμός των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας το 2007 σε σχέση με το 2006. Ειδικότερα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. (πίνακας 2.8), το 2007 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά 17.517.800 αλλοδαποί τουρίστες έναντι 17.283.910 το 2006.

Πίνακας 2.8 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα

Έτος	Αφίξεις
2001	14,678,688
2002	14,918,177
2003	14,784,560
2004	14,267,420
2005	15,449,133
2006	17,283,910
2007	17,517,800

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.



Σχημα 2.6 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα

Στην αύξηση αυτή και τη διαμόρφωση της σημερινής εικόνας του ξενοδοχειακού δυναμικού θα πρέπει παράλληλα να ληφθούν υπόψη, σύμφωνα με παράγοντες του εξεταζόμενου κλάδου, τα εξής:

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

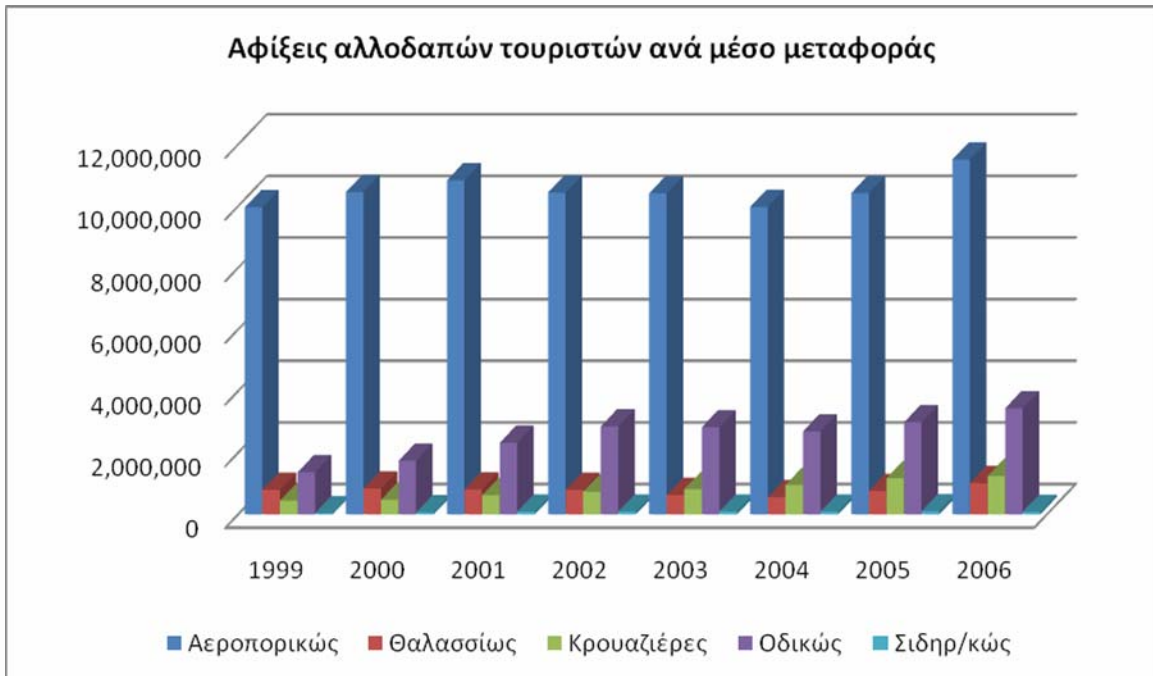
Η πολιτική των κινήτρων δημιουργίας νέων μονάδων αλλά και γενικότερα της ενίσχυσης των τουριστικών επενδύσεων μέσω των αναπτυξιακών νόμων ήταν ασαφής, χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού. Αυτό έχει σχέση τόσο με το ύψος των κινήτρων όσο και με τη γεωγραφική κατανομή αυτών. Το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

Η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας επιλέγει το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς και ειδικότερα τις ναυλωμένες πτήσεις (charter). Συγκεκριμένα, το 2006 σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 2.9 το 66,6% του συνολικού αριθμού των τουριστών που έφθασαν στην Ελλάδα ταξίδεψαν αεροπορικώς. Αρκετά λιγότεροι ήταν οι τουρίστες που έφθασαν στη χώρα μας οδικώς (μερίδιο 19,9% επί των συνολικών αφίξεων), θαλασσίως (5,8%) και με κρουαζιέρες (7,2%), ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες των σιδηροδρόμων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2006, στο αεροδρόμιο της Αθήνας αφίχθηκε το 32,1% του συνόλου των αεροπορικών αφίξεων και ακολούθησαν σε κίνηση τα αεροδρόμια του Ηρακλείου και της Ρόδου στα οποία αφίχθηκε το 17,9% και 11,2% αντίστοιχα. Οι λιμένες των Πατρών και της Ηγουμενίτσας αποτελούν τις κυριότερες θαλάσσιες πύλες εισόδου στη χώρα, με μερίδιο 45,2% και 19,2% αντίστοιχα επί του συνολικού αριθμού θαλασσίων αφίξεων κατά το 2006.

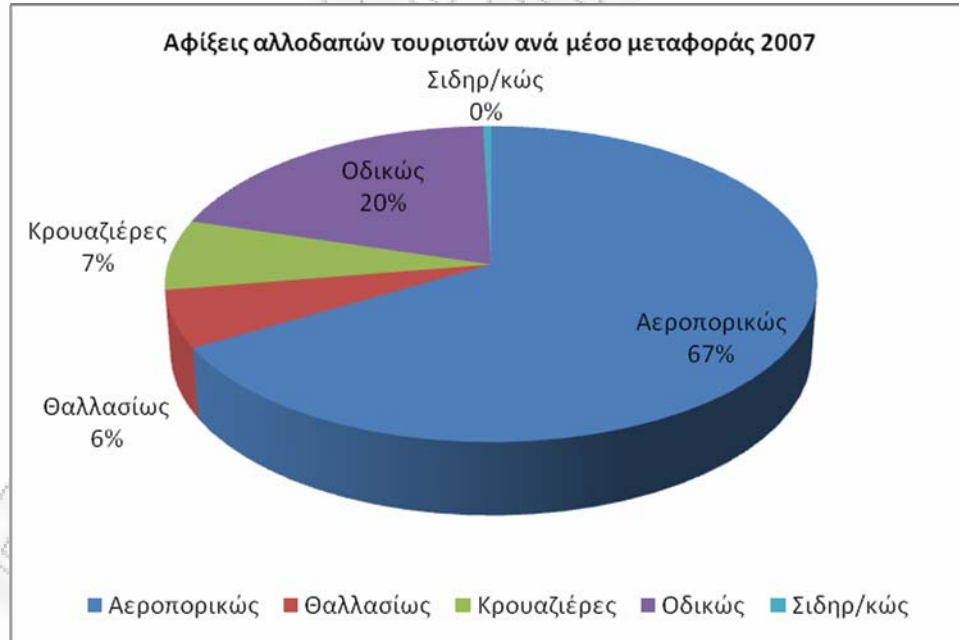
Πίνακας 2.9 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς (1999-2006)

Μέσο Μεταφοράς	Έτος							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Αεροπορικώς	9,961,836	10,454,089	10,841,059	10,437,910	10,417,072	9,973,822	10,426,245	11,509,127
Θαλασσίως	797,106	836,010	808,165	797,017	629,787	555,213	759,829	1,009,776
Κρουαζιέρες	441,840	471,908	621,357	738,178	815,167	954,791	1,172,668	1,244,694
Οδικώς	1,366,338	1,741,477	2,322,037	2,855,818	2,827,973	2,691,982	2,986,462	3,441,204
Σιδηρ/κώς	38,808	63,969	86,070	89,254	94,561	91,612	103,929	79,109
Σύνολο	12,605,928	13,567,453	14,678,688	14,918,177	14,784,560	14,267,420	15,449,133	17,283,910

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.



Σχήμα 2.7 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς



Σχήμα 2.8 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά μέσο μεταφοράς 2007

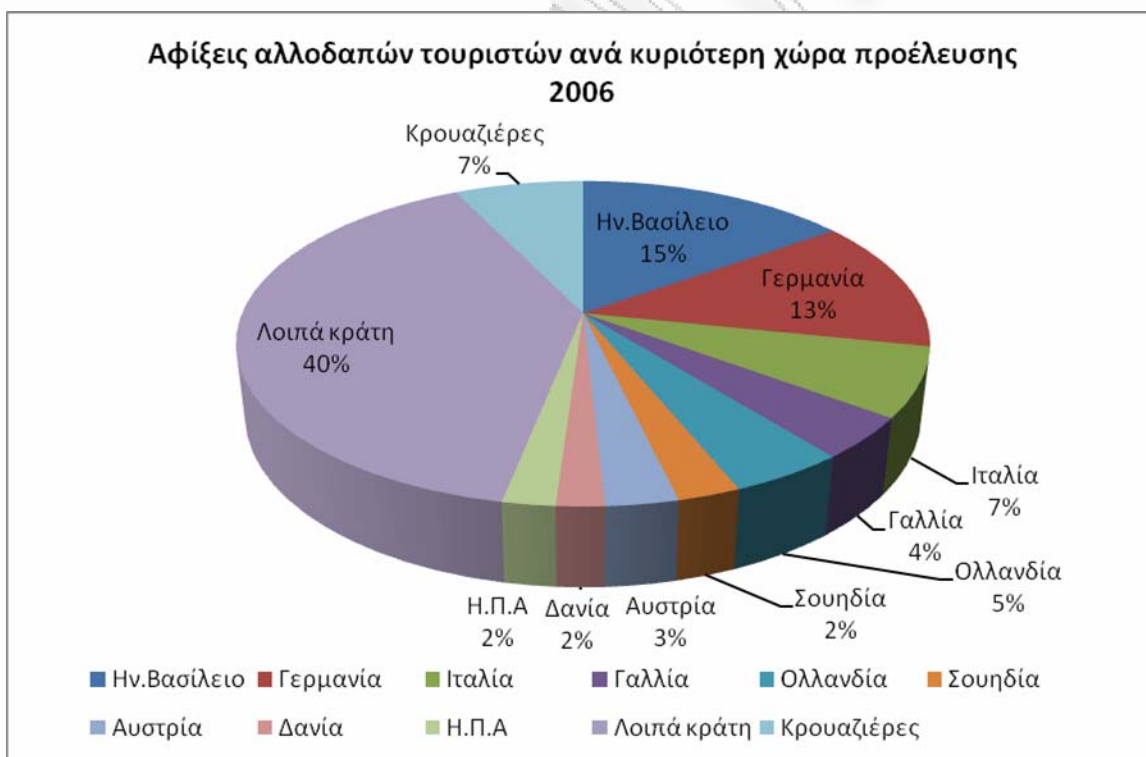
Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια, είναι το Ην. Βασίλειο και η Γερμανία (πίνακας 2.10). Συγκεκριμένα, το 2006 στη χώρα μας αφίχθησαν 2.615.836 Βρετανοί και 2.267.961 Γερμανοί τουρίστες, καταλαμβάνοντας μερίδια 15,1% και 13,1% αντίστοιχα επί του συνόλου των αφίξεων. Ακολούθησαν με μικρότερα μερίδια οι αφίξεις από Ιταλία (6,9%), Γαλλία (4,1%) και Ολλανδία (4,6%). Οι χώρες της Ε.Ε. κάλυψαν το 61,2% των συνολικών αφίξεων κατά το 2006 (πίνακας Π2.8).

Πίνακας 2.10 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης (1999-2006)

Κράτη	Έτος							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ην. Βασίλειο	2,433,033	2,772,256	2,932,342	2,858,360	3,008,382	2,869,737	2,718,721	2,615,836
Γερμανία	2,450,137	2,395,185	2,345,440	2,510,849	2,267,063	2,189,222	2,241,942	2,267,961
Ιταλία	745,915	823,245	889,925	805,008	865,730	898,208	1,128,506	1,187,598
Γαλλία	545,981	602,353	726,816	735,568	714,821	621,407	676,658	712,131
Ολλανδία	616,807	655,285	715,926	721,413	635,882	611,990	666,287	792,154
Σουηδία	468,793	485,749	516,857	465,772	352,905	334,150	316,042	428,334
Αυστρία	501,602	474,996	495,928	461,672	443,595	440,391	464,470	492,921
Δανία	336,248	338,603	365,847	342,966	294,076	282,340	288,858	325,472
Η.Π.Α.	229,314	218,731	164,689	146,754	148,751	161,398	205,656	358,624
Λοιπά κράτη	3,836,258	4,329,142	4,903,564	5,131,637	5,238,188	4,903,786	5,569,325	6,858,185
Κρουαζιέρες	441,840	471,908	621,354	738,178	815,167	954,791	1,172,668	1,244,694
Σύνολο	12,605,928	13,567,453	14,678,688	14,918,177	14,784,560	14,267,420	15,449,133	17,283,910

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πελατών των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, επί συνόλου 57.796.551 διανυκτερεύσεων το έτος 2006, οι αλλοδαποί αντιπροσωπεύουν το 74,5% ενώ το υπόλοιπο 25,5% αφορά διανυκτερεύσεις από ημεδαπούς (πίνακας 2.11). Ειδικότερα όσον αφορά τις διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών, καταγράφηκε αύξηση 5,7% το 2006 σε σχέση με το 2005, έναντι αύξησης 1,5% στις διανυκτερεύσεις των ημεδαπών την ίδια περίοδο.



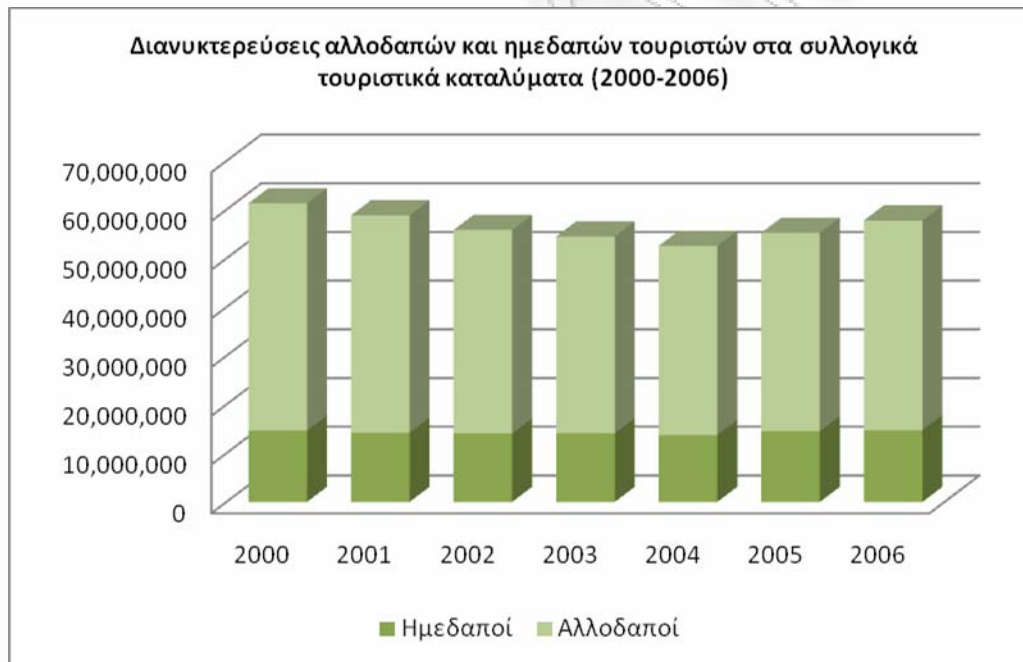
Σχημα 2.9 Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης 2006



**Πίνακας 2.11 Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα (2000-2006)**

Διαν/σεις	Έτος						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Αλλοδαποί	46,636,293	44,630,211	41,788,268	40,407,463	38,796,196	40,734,354	43,055,381
Ημεδαποί	14,666,610	14,202,444	14,052,343	14,094,641	13,757,825	14,529,739	14,741,170
Σύνολο	61,302,903	58,832,656	55,840,611	54,502,104	52,554,021	55,264,093	57,796,551
Μέση ετήσια πληρότητα	65.00%	62.70%	61.70%	60.70%	55.60%	58.60%	59.80%

Πηγή: ΕΣΥΕ



*Σχήμα 2.10 Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα*

Από πλευράς κατανομής των συνολικών διανυκτερεύσεων ανά μήνα έντονος είναι ο παράγων της εποχικότητας, καθώς οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 53,7% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2006.

Σχετικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2006, η περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 29,2% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου (27,7%), Ιονίων Νήσων (14%) και Αττικής (10,4%). Όσον αφορά την κατανομή των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2006, το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων συγκεντρώνει η Αττική με μερίδιο 15,4% επί του συνόλου.

Τέλος, η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας διαμορφώθηκε για το 2006 στο 59,8% έναντι 58,6% το 2005 και 55,6% το 2004. Την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα (πάνω από 75%) παρουσιάζουν κατά το 2006 τα ξενοδοχειακά καταλύματα της Κρήτης, του Ιονίου, καθώς και του Νοτίου Αιγαίου, ενώ τη χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας (32,8%).

### 2.2.2 Γεωγραφική κατανομή

Ένας από τους βασικούς στόχους της πολιτικής των επενδυτικών κινήτρων είναι να επιτύχει ορθολογική γεωγραφική κατανομή των επενδύσεων, προκειμένου να συμβάλει στην ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η μέχρι σήμερα ασκηθείσα πολιτική επενδυτικών κινήτρων δεν κατάφερε να επιτύχει τον παραπάνω στόχο. Έτσι, ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού, παρουσιάζεται το φαινόμενο ορισμένες γεωγραφικές

περιοχές της χώρας να εμφανίζουν έντονη συγκέντρωση ξενοδοχειακού δυναμικού, ενώ άλλες να είναι τουριστικά υποανάπτυκτες.

Ο αναπτυξιακός νόμος που τέθηκε σε ισχύ από το 2005 δεν θεσπίζει βαθμό τουριστικού κορεσμού κάποιας περιοχής. Δεν προσδιορίζει, δηλαδή, ένα μέγιστο επιθυμητό μέγεθος ξενοδοχειακού δυναμικού για κάθε γεωγραφική περιοχή, πέραν του οποίου σταματά η οποιαδήποτε οικονομική ενίσχυση. Αποτέλεσμα, βέβαια, αυτής της έλλειψης είναι η επιδείνωση της άναρχης τουριστικής ανάπτυξης, είτε τουριστικής υποανάπτυξης κάποιων περιοχών. Το ενδιαφέρον των επενδυτών εκδηλώθηκε, κυρίως, στις ανεπτυγμένες τουριστικές περιοχές, γιατί στις υπόλοιπες δεν υπήρχαν οι βασικές προϋποθέσεις (υποδομές, υπηρεσίες κλπ.).

Με βάση τα στοιχεία των Πινάκων 2.12 και 2.13 που ακολουθούν μπορούν να γίνουν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- Παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Οι 4

μεγαλύτεροι προορισμοί (Κρήτη, Νησιά Νοτ. Αιγαίου, Ιόνια Νησιά και Αττική) βάσει του αριθμού των διαθέσιμων ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνουν 456.797 κλίνες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 65,2% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμισμού. Η Κρήτη και τα νησιά του Νοτ. Αιγαίου μόνα αποτελούν το 44,2 %.

- Το δεύτερο χαρακτηριστικό, το οποίο συνδέεται με το πρώτο, αποτελεί η υψηλού

βαθμού νησιωτική συγκέντρωση, ανερχόμενη σε 415.876 κλίνες, αριθμός που ισοδυναμεί με το 59,3% του ξενοδοχειακού δυναμικού!

- Οι 4 μεγαλύτεροι προορισμοί, βάσει της ξενοδοχειακής υποδομής, αντιπροσωπεύουν

το 75,5% των ξενοδοχείων 5\* και το 76,2% των ξενοδοχείων 4\*, έναντι 65,2% που εκπροσωπούν στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Ως ποσοστό του δυναμικού ξενοδοχειακών κλινών των εν λόγω προορισμών οι παραπάνω δύο ανώτερες κατηγορίες αντιστοιχούν στο 27,3%. Οι μεγάλοι προορισμοί δεν διακρίνονται μόνο για τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης ξενοδοχειακών μονάδων γενικά, αλλά και για τον ακόμη υψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης ξενοδοχείων 5\* και 4\*. Στον πίνακα 3 αναφέρονται ενδεικτικά το μερίδιο κλινών 5\* και 4\* σε επιλεγμένες πόλεις. Η Ρόδος κατέχει την πρωτιά με μερίδιο 61% των κλινών των δύο υψηλότερων κατηγοριών και ακολουθούν η Κως (56%), το Ηράκλειο (55%), το Λασιθί (53%), η Αθήνα (46%) κ.α.

Αντίθετα, στον Πίνακα 4 αναφέρονται οι περιοχές της χώρας που δεν έχουν ξενοδοχεία 5\*, ενώ ο αριθμός των ξενοδοχείων 4\* είναι πολύ μικρός με εξαίρεση την Αχαΐα (14), τη Λακωνία (13) και την Αργολίδα (10).

- Οι κατεχοχήν μεγάλοι προορισμοί – Κρήτη και Δωδεκάνησα – έχουν τα μικρότερα

ποσοστά των κατώτερων κατηγοριών (2\* και 1\*) (29,8%, 85.033 κλίνες).

Πόλη	%
Ρόδος	61
Κώς	56
Ηράκλειο	55
Λασιθί	53
Αθήνα	46
Μύκονος	45
Κέρκυρα	42
Ρέθυμνο	41
Θεσσαλονίκη	41
Χαλκιδική	38
Κεφαλλονιά	24
Χανιά	22
Ζάκυνθος	16

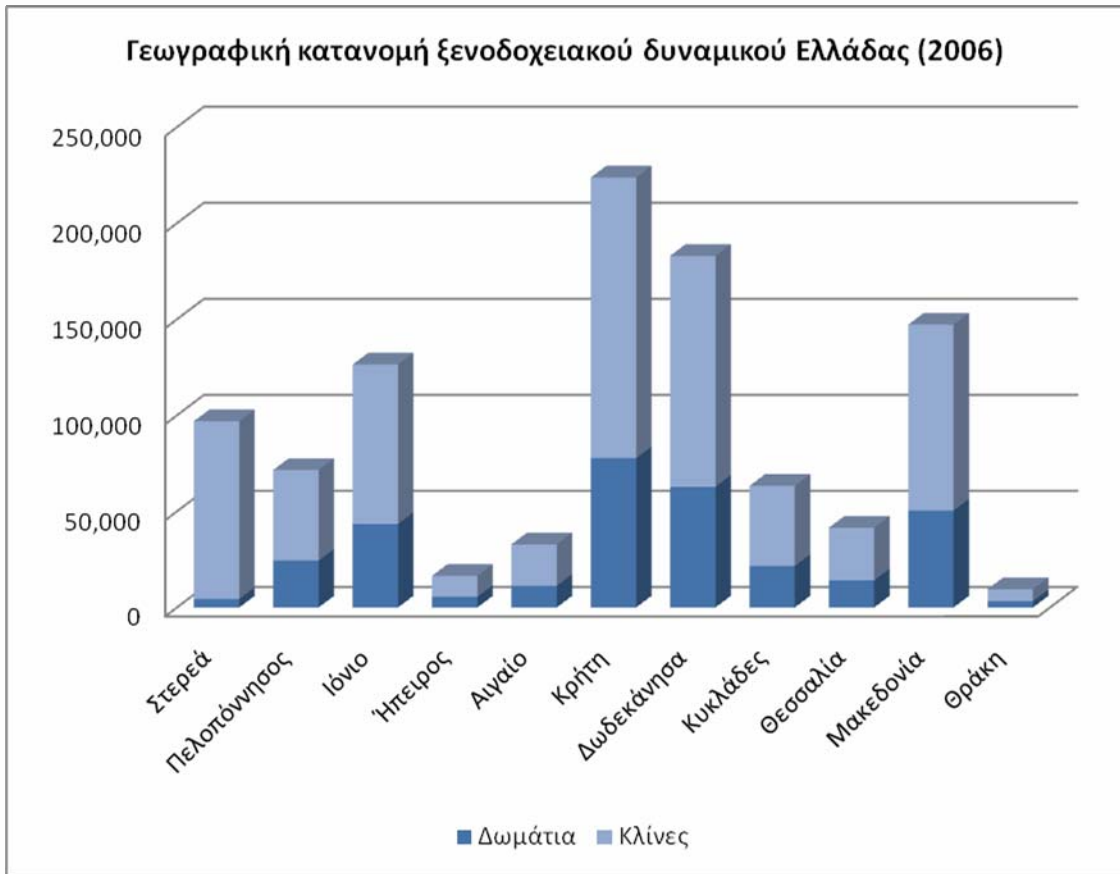
Πηγή: ΞΕΕ, Επεξεργασία στοιχείων ΙΤΕΠ

Όσον αφορά την κατανομή κατά κατηγορία στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες Πολυτελείας (5\*) για το 2006 (20.172 - μερίδιο 31,1% επί του συνόλου των κλινών Πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α κατηγορίας (4\*) με 52.495 κλίνες (μερίδιο 29,7% επί του συνόλου των κλινών Α κατηγορίας). Στις κατηγορίες Β και Γ (3\* και 2\*), οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 29.392 και 44.286 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 18% επί του συνόλου των κλινών Βί κατηγορίας και 19,1% επί του συνόλου των κλινών Γ κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ και Ε κατηγορίας (1\*) με 18.486 κλίνες και μερίδιο 32,3%.

**Πίνακας 2.13 Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2006)**

Περιφέρεια	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Στερεά	1244	4,474	92,498
Πελοπόννησος	711	24,413	47,169
Ιόνιο	891	43,462	82,991
Ήπειρος	274	5,594	10,880
Αιγαίο	393	11,302	21,546
Κρήτη	1,521	77,726	146,073
Δωδεκάνησα	999	62,865	120,156
Κυκλάδες	928	21,668	41,612
Θεσσαλία	572	14,191	27,328
Μακεδονία	1,479	50,466	96,761
Θράκη	99	3,258	6,238
Σύνολο	9,111	364,179	693,252

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο



Σχήμα 2.11 Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας



Σχήμα 2.12 Γεωγραφική κατανομή κλινών Ελλάδας

### 2.3. Σύγκριση με τις κύριες ανταγωνίστριες χώρες

Τα συγκριτικά στοιχεία μέσου μεγέθους και μεριδίων υψηλών κατηγοριών καταλυμάτων αναδεικνύουν τη σημαντική υστέρηση της Ελλάδας έναντι των κύριων ανταγωνιστριών χωρών, καθ' όσον αφορά στη μέση ποιότητα του καταλυματικού της δυναμικού.

(α) Καθ' όσον αφορά στην αναλογία (Ξενοδοχειακά Καταλύματα) : (Λοιπά Καταλύματα), με βάση τα επίσημα στοιχεία, η Ελλάδα υστερεί δραματικά της Τουρκίας και άλλων ανταγωνιστριών χωρών της νότιας Μεσογείου, 55% έναντι 94% αντιστοίχως. Ωστόσο, με κριτήριο τους πραγματικούς αριθμούς (μη δηλωμένα ενοικιαζόμενα δωμάτια), η



Ελλάδα εμφανίζεται να υστερεί και έναντι των λοιπών ανταγωνιστικών μεσογειακών ευρωπαϊκών προορισμών.

(β) Με κριτήριο το μέσο μέγεθος του συνολικού καταλυματικού δυναμικού, η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ δυσμενή θέση έναντι των κύριων ανταγωνιστικών προορισμών.

Πίνακας 2.14 Μέσο Μέγεθος σε κλίνες	
Ελλάδα	31
Τουρκία	200
Πορτογαλία	138
Ισπανία	90
Ιταλία	47
Κύπρος	101
Πηγή: ΙΤΕΠ	

Το μειονέκτημα που συνδέεται με το μέσο μέγεθος του καταλύματος έγκειται στη δυνατότητα που έχουν οι μεγαλύτερες καταλυματικές μονάδες να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες, και κατά τεκμήριο αναβαθμισμένες, στοιχεία που αποτελούν αυξανόμενο επιθυμητό χαρακτηριστικό του καταλύματος εκ μέρους των τουριστών.

Το ανωτέρω μειονέκτημα πηγάζει σε υψηλό βαθμό από τη «λογική» που διατρέχει το θεσμό των τουριστικών κινήτρων από τη σύλληψη αυτών ως επιθυμητής πολιτικής μέχρι και σήμερα. Είναι χαρακτηριστικό ότι περίπου το 50% των τουριστικών κλινών της χώρας μας ανήκει σε μονάδες μέχρι 50 κλίνες, ενώ για μονάδες άνω των 400 κλινών το σχετικό ποσοστό είναι μόλις 10,7%.

(γ) Η υστέρηση της Ελλάδας έναντι του ανταγωνισμού είναι πολύ μεγάλη και καθολική. Στο σύνολο των κλινών η κατανομή έχει ως ακολούθως (ποσοστό κλινών 5,4 και 3 αστέρων στο σύνολο του καταλυματικού δυναμικού) :

Χώρα	Ποσοστό
Ελλάδα	26,5
Τουρκία	40,3
Πορτογαλία	75,1
Ισπανία	32,3
Ιταλία	80,6
Κύπρος	78,6

Πηγή: ΙΤΕΠ

Είναι, ως εκ τούτου, λάθος η αλματώδης αύξηση του αλλοδαπού τουρισμού στην Τουρκία να αποδίδεται στις χαμηλές τιμές – κόστος λειτουργίας και την εντατική διαφήμιση και να παραγνωρίζεται η μέση ποιοτική υπεροχή του καταλυματικού δυναμικού. Είναι, ως εκ τούτου, λάθος η αλματώδης αύξηση του αλλοδαπού τουρισμού στην Τουρκία να αποδίδεται στις χαμηλές τιμές – κόστος λειτουργίας και την εντατική διαφήμιση και να παραγνωρίζεται η μέση ποιοτική υπεροχή του καταλυματικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το 2006 λειτούργησαν σε ολόκληρη τη χώρα 9.111 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 6.423 το 1990 (2.688 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 17 ετών). Σχετικά με την κατανομή του ξενοδοχειακού

δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία Γ κατηγορίας ή 2 αστέρων (2\*), ο αριθμός των οποίων ανήλθε το 2006 σε 4.460 (μερίδιο 49% επί του συνόλου).

Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία Β κατηγορίας (3\*) με 1.804 μονάδες (μερίδιο 19,8%) και τα ξενοδοχεία Δ&Ε κατηγορίας (1\*) με 1.677 μονάδες (μερίδιο 18,4%). Τα ξενοδοχεία Α κατηγορίας (4\*) ήταν αρκετά λιγότερα (994 μονάδες), ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα Πολυτελείας (\*5) με 176 μονάδες. Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2006 (πίνακας 3.2) επί συνόλου 693.252 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτουργούσαν 146.073 κλίνες (μερίδιο 21,1%) και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 120.156 κλίνες (μερίδιο 17,3%) και της Μακεδονίας με 96.761 κλίνες (μερίδιο 14%).

Πίνακας 2.16 Εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας (2000-2006)

Έτος	5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
2000	79	766	1,474	3,967	1,650	7,936
2001	90	816	1,543	4,189	1,646	8,284
2002	97	847	1,579	4,329	1,658	8,510
2003	104	870	1,613	4,403	1,699	8,689
2004	139	896	1,660	4,473	1,731	8,899
2005	155	944	1,712	4,496	1,729	9,036
2006	176	994	1,804	4,460	1,677	9,111

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

## 2.4 Επενδύσεις στον Κλάδο

Σύμφωνα με νεότερα στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ. όπως αυτά προκύπτουν από τις αποφάσεις υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων στους Ν. 2601/98 και Ν.3299/04, κατά την περίοδο Μάιος 1998 - Αύγουστος 2007, στους συγκεκριμένους αναπτυξιακούς νόμους υπήχθησαν συνολικά 1.897 τουριστικά επενδυτικά σχέδια από όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού €3.846 εκατ., συνολικής επιχορήγησης €1.528,7 εκατ. (ποσοστό 39,7%) επί του προϋπολογισμού και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €1.880,7 εκατ. Κατά κατηγορία επένδυσης, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα 1.110 επενδυτικά σχέδια, αφορά τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων, 363 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα, ενώ 319 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ίδρυση / επέκταση ξενοδοχείων. Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως του εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

### 2.4.1 Ανάλυση προσφοράς ξενοδοχειακών ομίλων στην Ελλάδα

Ειδικότερα, από πλευράς ελληνικών ομίλων, ο όμιλος Ν. Δασκαλαντωνάκη ελέγχει τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες στη χώρα και συγκεκριμένα 20 ξενοδοχεία resorts συνολικής δυναμικότητας περίπου 9.600 κλινών της αλυσίδας Grecotel και άλλα 12 αστικά ξενοδοχεία δυναμικότητας περίπου 3.600 κλινών της αλυσίδας Classical Hotels. Ο εν λόγω όμιλος ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και το διεθνή

τουριστικό οργανισμό Tui Group και σήμερα στα γραφεία του ομίλου εργάζονται περισσότερα από 4.500 άτομα, ενώ μόνον το 2004 προστέθηκαν στο δυναμικό του επτά νέες ξενοδοχειακές μονάδες οι περισσότερες στο νομό Αττικής. Το 2007 λειτούργησαν για πρώτη φορά, δύο νέα ξενοδοχεία στην Κρήτη (Grecotel Amirandes και Grecotel Kalliston), αυξάνοντας τη δυναμικότητα του ομίλου κατά 800 περίπου κλίνες. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στον όμιλο ανήκει και το Sheraton Hotel στη Σόφια της Βουλγαρίας καθώς και το Metropol στο Βελιγράδι. Στα πλαίσια του επενδυτικού του προγράμματος αξίας €700 εκατ., ενισχύεται η παρουσία του ομίλου στο εξωτερικό, καθώς μετά την Ουγγαρία, ο όμιλος προχωράει στην κατασκευή ξενοδοχείου και στην Αλικαρνασσό της Τουρκίας, ενώ ενδιαφέρον υπάρχει και για την κατασκευή χειμερινού θέρετρου στη γειτονική Βουλγαρία, καθώς και για την πραγματοποίηση επένδυσης στην γερμανική αγορά (Βερολίνο).

Στη δεύτερη θέση ακολουθεί ο όμιλος Μήτση με 15 συγκροτήματα και 8.900 περίπου κλίνες σε όλη τη χώρα. Η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα λειτούργησε από τον Κωνσταντίνο Μήτση το 1976, ο δε όμιλος απαρτίζεται όχι μόνον από ξενοδοχεία αλλά και από επιχειρήσεις άλλων κλάδων όπως η κλωστοϋφαντουργία, η οινοποιία, οι εκδόσεις και οι κατασκευές. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε και τεσσάρων αστέρων, λειτουργούν τρία κέντρα Spa, ενώ από το 2005 ο όμιλος επεκτάθηκε και στην Κέρκυρα με την αγορά του ξενοδοχείου Roda Beach. Την άνοιξη του 2007 ξεκίνησε τη λειτουργία του το ξενοδοχείο Faliraki Beach στη Ρόδο, ενώ τα Χριστούγεννα του ίδιου έτους πρόκειται να ανοίξει τις πύλες του το Ξενία Ιωαννίνων (επένδυση €35 εκατ.). Την άνοιξη του 2008 προγραμματίζεται και η έναρξη της

λειτουργίας του ξενοδοχείου La Guna στο Ηράκλειο Κρήτης (επένδυση €38 εκατ.), ενώ μια ακόμη πολυτελής μονάδα βρίσκεται υπό κατασκευή στην Κω (επένδυση €93 εκατ.). Παράλληλα έχει ήδη ξεκινήσει και το πρόγραμμα αναβάθμισης ύψους €97 εκατ. για τέσσερις μονάδες του ομίλου.

Ο όμιλος Aldemar βρίσκεται στην τρίτη θέση με 8 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 5.000 κλινών. Ιδρύθηκε το 1977 από τον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, ενώ το πρώτο ξενοδοχείο λειτούργησε στην Κρήτη το 1987. Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε και τεσσάρων αστέρων, ενώ λειτουργούν τέσσερα συνεδριακά κέντρα και δύο πρότυπα κέντρα θαλασσοθεραπείας εκ των οποίων το ένα ήταν το πρώτο που λειτούργησε στη χώρα. Απασχολεί πάνω από 1.400 άτομα προσωπικό.

Αποκλειστικά παρουσία στη Ρόδο έχει ο όμιλος Βασιλάκη (Esperia Hotels) με 7 ξενοδοχεία και 4.000 περίπου κλίνες, ενώ ο όμιλος Γρηγοριάδη (G Hotels) διατηρεί 5 ξενοδοχεία στη Χαλκιδική συνολικής δυναμικότητας 3.400 κλινών περίπου. Το πρώτο ξενοδοχείο του ομίλου Μαντωνανάκη (Helios Hotels) λειτούργησε το 1976 στην Κρήτη και σήμερα στο δυναμικό του εντάσσονται 8 συγκροτήματα με 3.300 κλίνες όλα πέντε και τεσσάρων αστέρων συμπεριλαμβανομένων και των μακροχρονίως μισθωμένων μονάδων του Ναυπλίου. Ο όμιλος Μεταξά (Maris Hotels) ξεκίνησε στη Χερσόνησο το 1975 από το Νικόλαο Μεταξά και σήμερα ελέγχει 6 ξενοδοχεία 3.100 κλινών στην Κρήτη καθώς επίσης και συνεδριακό κέντρο, κέντρο θαλασσοθεραπείας, αθλητικό κέντρο αλλά

και συγκρότημα παραδοσιακών ενοικιαζόμενων δωματίων, ενώ αποκλειστικά στο νησί της Κω έχει παρουσία ο όμιλος Κυπριώτη με 5 μονάδες και 3.000 κλίνες περίπου.

Ο όμιλος των ξενοδοχείων Διβάνη ξεκίνησε την παρουσία του το 1960 από τον Αριστοτέλη Διβάνη και σήμερα αριθμεί 7 μονάδες περίπου 2.700 κλινών, όλες πέντε και τεσσάρων αστέρων, καθώς επίσης και συνεδριακό κέντρο και κέντρο θαλασσοθεραπείας στο Καβούρι, περιοχή στην οποία λειτουργεί από το 2007 ένα νέο συγκρότημα από 56 σουίτες (Αpollon Suites). Στην οικογένεια Καφή ανήκουν σήμερα δύο μονάδες πέντε αστέρων δυναμικότητας περίπου 2.500 κλινών στην Κρήτη και τη Ρόδο οι οποίες και συγκαταλέγονται στο δίκτυο της διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας Accor (Sofitel). Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν συνδυασμό διακοπών αλλά και επαγγελματικών συναντήσεων διαθέτοντας μεγάλα συνεδριακά κέντρα.

Σημαντική παρουσία στην εγχώρια ξενοδοχειακή αγορά έχει και ο όμιλος του Ι.Σμπώκου με 3 ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε και τεσσάρων αστέρων στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.500 κλινών περίπου καθώς και δύο συγκροτημάτων 241 συνολικά διαμερισμάτων στη Χερσόνησο το ένα εκ των οποίων άρχισε να λειτουργεί το 2006. Η οικογένεια Σμπώκου ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στον τουρισμό το 1978 με την κατασκευή του ξενοδοχείου Agari Beach, για δε την περίοδο 2005-2007 οι επενδύσεις του ομίλου εκτιμώνται στο ύψος των €25,5 εκατ.

Το 1969 ιδρύθηκε από το Δημήτρη Χανδρή η ξενοδοχειακή αλυσίδα Χανδρή το πρώτο ξενοδοχείο της οποίας άνοιξε στη Χίο το 1972. Σήμερα διαθέτει 4 μονάδες

δυναμικότητας 2.000 κλινών περίπου, ενώ ο όμιλος αποφάσισε και την επέκτασή του στην αγορά της Θεσσαλονίκης μέσω της ανέγερσης μονάδος 10.800 τ.μ. Ο όμιλος Κουλουβάτου (Amalia Hotels) διαθέτει 6 μονάδες (1.700 περίπου κλίνες) στην Αθήνα και άλλους τουριστικούς προορισμούς της χώρας. Στον όμιλο Μαμιδάκη ανήκουν 4 ξενοδοχεία σε Αθήνα, Κρήτη και Ρόδο, ενώ το 2004 λειτούργησε στην περιοχή της Εκάλης το Life Gallery Athens (30 δωματίων) το οποίο και εντάχθηκε στα Small Luxury Hotels of the World αλλά και στα Design Hotels (επένδυση αξίας €14 εκατ.). Στον όμιλο Φωκά ανήκουν τα 4 Electra Hotels σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο (1.300 κλίνες περίπου), ενώ στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας (Astir Hotels) ανήκουν τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε αστέρων στην περιοχή της Βουλιαγμένης (εταιρεία εισηγμένη στο Χ.Α.Α.) με συνολική δυναμικότητα 1.100 περίπου κλινών, τη διαχείριση των οποίων και ανέλαβε από το καλοκαίρι του 2006 η Starwood. Τέλος από την Ελένη Καφή λειτουργούν δύο ξενοδοχεία στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.000 περίπου κλινών. Το Capsis Bristol στα Λαδάδικα της Θεσσαλονίκης είναι το τελευταίο απόκτημα της οικογένειας Καφή και διαθέτει 16 δωμάτια και 4 σουίτες.

Από την πλευρά των ξένων συμφερόντων, στον κυπριακό όμιλο Louis της οικογένειας Λοίζου ανήκουν οι περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες (6.800 περίπου) και 14 ξενοδοχεία, όλα σε ελληνικά νησιά, δυναμικότητας τεσσάρων αστέρων. Ακολουθεί η δυναμικά ανερχόμενη ισπανική αλυσίδα Iberostar η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2002 και σήμερα ελέγχει 12 ξενοδοχειακά συγκροτήματα τα περισσότερα τεσσάρων αστέρων, σε τέσσερα νησιά, δυναμικότητας 5.900 κλινών



περίπου. Στον συγκεκριμένο όμιλο ανήκουν επίσης tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία και γραφεία υποδοχής τουριστών (Thomas Cook), ενώ ο όμιλος σχεδιάζει την απόκτηση 5 νέων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα (περιοχές Ρόδου, Χαλκιδικής και Κρήτης) μέσα στην προσεχή τριετία.

Η αυστριακή αλυσίδα Magic Life απευθύνεται σε παραθεριστές κάθε ηλικίας και στη χώρα μας διατηρεί σήμερα τέσσερα παραθεριστικά συγκροτήματα σε Κρήτη, Κέρκυρα, Κω και Ρόδο, δυναμικότητας περίπου 4.000 κλινών.

Στο χαρτοφυλάκιο της γαλλικής Accor εντάσσονται διάφορα εμπορικά σήματα μεταξύ των οποίων τα Sofitel και Novotel με παρουσία και στην Ελλάδα (από το 1988). Σήμερα ελέγχει τέσσερα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων σε Αθήνα, Ρόδο και Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 3.600 περίπου κλινών, ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο η Accor ελέγχει 4.065 ξενοδοχεία (στοιχεία 2006).

Η διεθνής ανεξάρτητη ξενοδοχειακή αλυσίδα Best Western Intl. αριθμεί σήμερα στη χώρα μας 23 ξενοδοχεία δυναμικότητας 2.900 περίπου κλινών, ενώ έχει παρουσία σε 80 χώρες του κόσμου μέσω 4.195 ξενοδοχείων ανεξάρτητης ιδιοκτησίας δυναμικότητας 315.875 δωματίων (στοιχεία 2006). Πάγια πολιτική της αλυσίδας είναι η παροχή στα ξενοδοχεία-μέλη της, ενός διεθνούς δικτύου marketing, πωλήσεων, τεχνολογίας και ανταλλαγής πληροφοριών, δίχως όμως να απεμπολείται η ανεξαρτησία τους σε θέματα διαχείρισης και λειτουργίας.

Η αλυσίδα Club Med (μέλος της Accor) διατηρεί τρία κέντρα διακοπών σε Αττική, Εύβοια και Κω συνολικής δυναμικότητας 2.900 κλινών περίπου, ενώ ολόκληρος ο όμιλος του Club Med (Club Med Hotels, Jet Tours, Club Med World και Club Med Gym) αριθμεί σήμερα 1,7 εκατ. πελάτες σε ολόκληρο τον κόσμο και 80.000 περίπου μέλη.

Παρουσία στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά έχει και η διεθνής αλυσίδα Starwood η οποία και διαχειρίζεται μαζί με το συγκρότημα του Αστέρα Βουλιαγμένης, 8 μονάδες δυναμικότητας 2.500 περίπου κλινών σε Κρήτη, Μύκονο και Σαντορίνη.

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα InterContinental Hotels Group με 3.606 ξενοδοχεία σε 100 χώρες του κόσμου (στοιχεία 2006), ελέγχει πέντε ξενοδοχεία στη χώρα μας (2.200 κλίνες περίπου), εκ των οποίων τέσσερα φέρουν το εμπορικό σήμα Holiday Inn (Αθήνα και Θεσσαλονίκη) και ένα το σήμα InterContinental στην Αθήνα.

Η γερμανικών συμφερόντων Robinson Club διατηρεί από ένα παραθεριστικό συγκρότημα σε Κυλλήνη, Κρήτη και Κω συνολικής δυναμικότητας της τάξης των 2.000 κλινών, ενώ η σουηδική Sunwing Hotels ελέγχει τέσσερα κέντρα διακοπών σε Κρήτη και Ρόδο με 1.950 κλίνες περίπου.

Στην Hilton Group plc περιλαμβάνονται τα δύο ξενοδοχεία Hilton στην Αθήνα και τη Ρόδο δυναμικότητας 1.800, το δε ξενοδοχείο της Αθήνας είναι ιδιοκτησίας του ομίλου Alpha Bank μέσω της εισηγμένης στο Χ.Α.Α. Ιονική Ξενοδοχειακή. Σύμφωνα με στοιχεία του 2006, στην Hilton Corp. ανήκουν 2.744 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο.

Τέλος, παρουσία στην Ελλάδα έχει και η κυπριακών συμφερόντων Aks Hotels με τέσσερα ξενοδοχεία σε Πόρτο Χέλι και Κρήτη, ενώ η ιταλικών συμφερόντων Ventaglio Srl διαχειρίζεται τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα στη Λήμνο, τη Ρόδο και το Πόρτο Χέλι τα οποία λειτουργούν ως κλειστά clubs αποκλειστικά για ιταλούς τουρίστες.

#### 2.4.2 Τάσεις και προοπτικές στην ελληνική αγορά

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ενισχύεται από τη βελτίωση των συνθηκών για αύξηση της τουριστικής κίνησης αλλά και του ενδιαφέροντος που επιδεικνύουν μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες είτε για επενδύσεις είτε για ανάληψη της διοίκησης γνωστών ελληνικών ξενοδοχείων.

Η αρχή έγινε από τη Starwood Hotels η οποία αφού το καλοκαίρι του 2006 μετά από διαγωνισμό ανέλαβε το management του Αστέρα Βουλιαγμένης, προχωρά ήδη σε εργασίες ανακαίνισης καθώς και στη δημιουργία συνεδριακού κέντρου και κέντρου spa.

Ο όμιλος της Accor προχώρησε επίσης από την πλευρά του, στην ανακαίνιση του ξενοδοχείου Novotel της Αθήνας, ενώ μέσα από την ανάπτυξη της αλυσίδας Ibis, σχεδιάζει το άνοιγμα δέκα ξενοδοχείων στην Ελλάδα μέχρι το 2012.

Αλλά και ο αμερικάνικος όμιλος Marriott ετοιμάζει την είσοδό του στην ελληνική αγορά, μέσω της ανέγερσης τριών μονάδων προϋπολογισμού €150 εκατ. στην περιοχή του Φαλήρου, επί της Λ. Κηφισίας καθώς και στην περιοχή των δυτικών προαστίων.

Στην διεθνή ξενοδοχειακή αλυσίδα Kempinski θα αναθέσει η βρετανική εταιρεία Minoan Group τη διαχείριση του ξενοδοχείου πέντε αστέρων που θα κατασκευασθεί στα πλαίσια της μεγάλης τουριστικής επένδυσης Cavo Sidero στη Σητεία της Κρήτης. Από το 2008 θα υλοποιηθεί στρατηγική συνεργασία υπό τη μορφή management contract του ξενοδοχείου Candia Maris της αλυσίδας Maris Hotels από τη διεθνή ξενοδοχειακή αλυσίδα Movenpick Hotels & Resorts, ενώ η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά συμπεριλαμβάνεται στα άμεσα σχέδια του ρωσικού ομίλου Mirax Group, ο οποίος επένδυσε ήδη στην αγορά της Τουρκίας και συγκεκριμένα στην περιοχή της Αττάλειας, αποκτώντας ένα από τα μεγαλύτερα τουριστικά θέρετρα της χώρας δυναμικότητας 1.150 σουιτών.

Επίσης, έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον παρατηρείται το τελευταίο χρονικό διάστημα στην περιοχή της Χαλκιδικής από ρώσους και βούλγαρους επιχειρηματίες για την αγορά εκτάσεων, ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, ακόμη και βραχονησίδων, ενώ πληροφορίες κάνουν λόγο για την κατασκευή μεγάλου αθλητικού κέντρου από γνωστό ρώσο μεγιστάνα.

Σε αναζήτηση ακινήτων στο νησί της Ρόδου βρίσκεται η ισπανική αλυσίδα Sol Melia, με σκοπό την ανέγερση πολυτελούς ξενοδοχείου, ενώ ισραηλινός όμιλος ετοιμάζεται να κατασκευάσει 5άστερο ξενοδοχείο στα νότια του νησιού.

Ακόμη, η Best Western διευρύνει συνεχώς το δίκτυό της στην Ελλάδα, ενώ δυναμικό άνοιγμα στην εγχώρια αγορά, σχεδιάζει και ο κυπριακών συμφερόντων όμιλος Λεππού, με επενδύσεις συνολικού ύψους 500 εκατ. σε Κρήτη, Πάρο και Σαντορίνη.

Την ανάπτυξη των αστικών ξενοδοχείων χαμηλού κόστους easyHotels και στην Ελλάδα, σχεδιάζει ο όμιλος easyGroup του Στέλιου Χατζηγιάννου, καθώς βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις με επιχειρηματίες στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα προκειμένου να αναλάβουν το franchise, επενδυτικό σχέδιο το οποίο για την ώρα συναντά εμπόδια στο βαθμό που το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δεν επιτρέπει την ένταξη των εν λόγω ξενοδοχείων στις κατηγορίες των «αστέρων».

## 2.5 Condos και Real estate

### 2.5.1 Γενικά για τα Condos και Real estate

Μια νέα αναπτυξιακή δυναμική στον κλάδο αναμένεται να προσδώσει ο αρμονικός συνδυασμός του real estate με την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Πρόκειται για Σύνθετα Αναπτυξιακά Προγράμματα τα οποία θα αποτελέσουν το νέο μοντέλο τουριστικής

ανάπτυξης για την ερχόμενη 20ετία. Στην ουσία, πρόκειται για μεικτά επιχειρηματικά σχέδια που συνδυάζουν με επιτυχία οικιστικά και ξενοδοχειακά προϊόντα και τα οποία γνωρίζουν μεγάλη άνθιση διεθνώς υπό τη μορφή των λεγόμενων Condo ή Residence Hotels.

Το τουριστικό Real Estate ή Leisure Real Estate, είναι ένας όρος που δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια στην Αμερική και καλύπτει όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που κινείται ανάμεσα στην παραδοσιακή τουριστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση και του χώρου του Real Estate και της παραθεριστικής κατοικίας. Πρόκειται δηλαδή για ένα νέο τουριστικό προϊόν που προέρχεται από το συνδυασμό του real estate και του τουρισμού.

Κάποτε το χώρο αυτό κάλυπτε η έννοια του *timesharing*, της αγοράς δηλαδή δικαιώματος χρήσης μιας κατοικίας για μία ή δύο βδομάδες το χρόνο και για διάστημα περίπου 20-80 ετών. Το timeshare είναι αναμφισβήτητα η πιο διαδεδομένη και αναγνωρισμένη μορφή στον τομέα του τουριστικού real estate. Δεν αποτελεί όμως επένδυση, αφού ο ιδιοκτήτης του χρονομερίδιου (timeshare) δεν είναι ιδιοκτήτης ακίνητης περιουσίας και δεν απολαμβάνει έσοδα από επενδύσεις ή δικαιώματα από τη λειτουργία του θερέτρου. Το timeshare απευθύνεται σε καταναλωτές μέσου ή χαμηλού εισοδήματος οι οποίοι αναζητούν να καλύψουν ανάγκες ετήσιων διακοπών μικρής διάρκειας σε συνδυασμό με την δυνατότητα αλλαγής προορισμού κάθε χρόνο

Μία άλλη μορφή timeshare θα μπορούσε να θεωρηθεί και το *Vacation Ownership*. Το μοντέλο αυτό προέκυψε ως ανάγκη για γνωστά brands του ξενοδοχειακού χώρου, όπως τα Four Seasons, Hilton, Hyatt, Marriott να μπουν στην αγορά του timeshare με ένα διαφοροποιημένο και αναβαθμισμένο προϊόν.

Τα *Destination Clubs* αποτελούν μία άλλη πιο εξελιγμένη μορφή timesharing. Σε αυτή την περίπτωση ο καταναλωτής αγοράζει μία συμμετοχή σε ένα σύστημα club, το οποίο, στο όνομα των μελών του αγοράζει έναν αριθμό από διεθνή πολυτελή καταλύματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν τα μέλη. Υπάρχουν διάφορες μορφές destination clubs όπως τα Non-Equity Destination Clubs, τα Equity Destinations Clubs, τα Global/National Clubs, τα Regional Clubs και τα Boutique “Theme” Clubs.

Μια άλλη μορφή παραθεριστικής κατοικίας είναι τα *Serviced Apartments*, που έχουν αναπτυχθεί τόσο σε τουριστικά θέρετρα όσο και σε πόλεις και απευθύνονται σε ιδιώτες ή στον επαγγελματικό τουρισμό. Ο αγοραστής του διαμερίσματος, εκτός από την ιδιοκτησία του, συμφωνεί για την ύπαρξη διαχείρισης του διαμερίσματος, για την ενοικίασή του ή την διαχείριση του στο πλαίσιο μιας εταιρίας για τη λειτουργία του συνολικού συγκροτήματος. Καλό θα ήταν να αναφερθεί ότι μεγάλα ξενοδοχειακά ονόματα με πείρα στη σχετική διαχείριση προσθέτουν το όνομά τους σε τέτοιου είδους επενδύσεις όπως οι Marriott (Marriott Executive Apartments), Accor (Suitehotel), InterContinental (Staybridge Suites) κλπ.

Τα *Condominium (Condo) Hotels* ή *Residential Hotels* ακολουθούν την ίδια λογική με τα *Serviced Apartments*. Πρόκειται για υπερπολυτελή ξενοδοχεία και εξοχικές κατοικίες που προσφέρονται στην ελκυστική «συσκευασία» του ενός και τα οποία γνωρίζουν μεγάλη ζήτηση σε αναβαθμισμένους τουριστικά προορισμούς. Η ιδέα για τα *Residence* ή *Condo-Hotels* ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, γνώρισε μεγάλη άνθηση σε Γαλλία και Ισπανία, αφού η νομοθεσία διευκόλυνε τους αγοραστές κατοικιών με τη μη καταβολή ΦΠΑ εφόσον νοικιάζουν τα σπίτια τους, και τώρα επεκτείνεται με γρήγορους ρυθμούς σε Πορτογαλία και Τουρκία, ενώ η μεγαλύτερη μερίδα των αγοραστών προέρχεται από Βρετανία, Γερμανία και Σκανδιναβία. Τα *Residence* ή *Condo-Hotels* είναι ξενοδοχεία – συχνά ενός γνωστού brand- σε λειτουργία, τα οποία διαθέτουν προς πώληση, σε μεμονωμένους επενδυτές, δωμάτια, σουίτες ή στούντιο. Κοινός παράγοντας σε όλες τις μορφές των *Condo Hotels* είναι η ύπαρξη ενός διευθυντή ο οποίος ρυθμίζει την ενοικίαση των δωματίων, τις λειτουργικές δαπάνες, τη διανομή των κερδών κλπ.

Τα πλεονεκτήματα της έννοιας της «ιδιοκτησίας διακοπών» είναι πολλαπλά τόσο για τον επενδυτή, όσο και για τον ιδιοκτήτη και ακόμα για ολόκληρη την εθνική οικονομία. Όσον αφορά τους επενδυτές, κατασκευαστικές ή ξενοδοχειακές εταιρίες, είναι σε θέση να φτιάξουν ξενοδοχειακά συγκροτήματα μεγαλύτερης χωρητικότητας και υποδομών με μικρότερο ρίσκο, καθώς πολύ σημαντικό όφελος είναι οι ταχύτεροι ρυθμοί απόσβεσης της επένδυσης. Έτσι λοιπόν οι αποδόσεις είναι κατά πολύ υψηλότερες από την παραδοσιακή τουριστική αξιοποίηση ή την απλή ανοικοδόμηση.



Πιο συγκεκριμένα οι ξενοδόχοι με αυτή τη μορφή επένδυσης μπορούν να εξασφαλίσουν πάγια έσοδα συντήρησης από τους ιδιοκτήτες, σταθερή πελατεία στα τμήματα του ξενοδοχείου (εστιατόρια, bar, spa), καθώς επίσης τους δίνεται και η δυνατότητα μετά από συμφωνία με τους ιδιοκτήτες να επινοικιάσουν τις παραθεριστικές τους κατοικίες σε δικούς τους πελάτες και να μοιραστούν τα έσοδα.

Για τους αγοραστές τα οφέλη είναι εξίσου πολλά, καθώς αξιοποιούν την δευτερεύουσα κατοικία τους, εκμισθώνοντάς την, όταν δεν την χρησιμοποιούν, εισπράττοντας ένα εισόδημα από την επένδυσή τους ή τουλάχιστον καλύπτοντας τα έξοδα συντήρησής της. Παράλληλα, απολαμβάνουν ένα πλήθος παροχών και εξυπηρετήσεων, έχοντας ένα ακίνητο αυξανόμενης, συνήθως, υπολειμματικής αξίας χωρίς να παίρνουν λειτουργικό ρίσκο.

Τα οφέλη είναι εξίσου πολλά και για τις τοπικές κοινωνίες και κατά συνέπεια για τη γενικότερη οικονομία μιας χώρας. Οι πελάτες αυτοί προσφέρουν στις τοπικές κοινωνίες πολύ περισσότερα από ότι οι διανυκτερεύοντες τουρίστες, καθώς έχουν υψηλότερα εισοδήματα, ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, κατά συνέπεια αυξάνουν το τουριστικό συνάλλαγμα, αποκτούν σταθερή σχέση με τις τοπικές κοινωνίες, σέβονται το περιβάλλον λόγω του ότι ζουν σε αυτό και θέλουν να προστατέψουν την περιουσία τους. Είναι επίσης οι μεγαλύτεροι υποστηρικτές και «διαφημιστές» της χώρας στην οποία επένδυσαν, εξασφαλίζουν πληρότητα στις τοπικές επιχειρήσεις και ζήτηση κατά του χειμερινού μήνα και έτσι συμβάλλουν στην αύξηση της απασχόλησης λόγω της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου.

Στην Ελλάδα η κατασκευή κατοικίας ή συγκροτήματος κατοικιών γίνεται από ιδιώτες, συνεταιρισμούς ή εταιρίες, στο μεγαλύτερο μέρος τους ελληνικών συμφερόντων. Οι εταιρίες αυτές είναι κατά κύριο λόγω κατασκευαστικές δηλαδή δεν πρόκειται για developers, όπως ισχύει στις άλλες χώρες του εξωτερικού, αλλά απλώς για επιχειρηματίες. Παρόλα αυτά γίνονται προσπάθειες από διάφορους ομίλους και εταιρίες για την δημιουργία παραθεριστικών κατοικιών ή και ακόμα ολοκληρωμένων τουριστικών υποδομών. Τέτοιου είδους εταιρίες είναι η J&P Development (θυγατρική εταιρία του ομίλου J&P-Άβαξ), η LAMDA Estate Development, η Ικτίνος Ελλάς (θυγατρική της Ικτίνος Τεχνική και Τουριστική), η Sarbro Development (της οικογένειας Σαραντόπουλου), η εταιρεία real estate του ομίλου Κοπελούζου, ο όμιλος Cybarco, η Εκτέρ, η ΓΕΚ καθώς επίσης και πολλές άλλες.

Η πραγματοποίηση μεγάλων τουριστικών επενδύσεων με την παραδοσιακή αμιγώς μορφή γίνεται ολοένα και δυσκολότερη τόσο για την Ελλάδα όσο και για την Ευρώπη γενικότερα. Το μεγάλο κόστος της γης και των παγίων, που αυξάνει όσο οι κατασκευές γίνονται ποιοτικότερες και οι απαιτήσεις για υποδομές μεγαλύτερες, σε συνδυασμό με τα αυξανόμενα επιτόκια και τις πιέσεις της αγοράς για ανταγωνιστικές τιμές, καθιστά σε πολλές περιπτώσεις ασύμφορη την αμιγώς ξενοδοχειακή εκμετάλλευση, ιδιαίτερα εάν η επένδυση περιλαμβάνει και ειδικές τουριστικές υποδομές ( γήπεδα golf, μαρίνες) που σημαίνει ότι είναι σε μεγάλο βαθμό εντάσεως γης και μηδενικής κερδοφορίας.

## 2.6 Porter

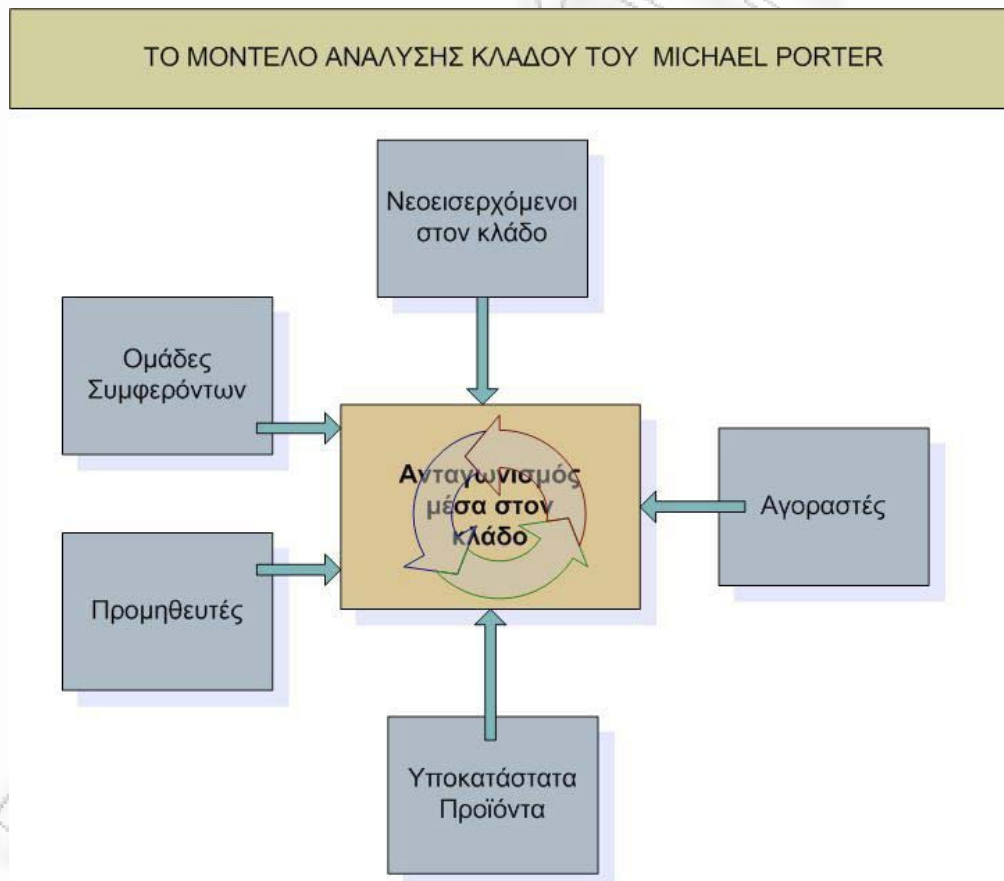
### 2.6.1. Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter

Η ανταγωνιστική στρατηγική μίας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter, έχει άμεση σχέση και επηρεάζεται από το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή. Επειδή ο συγκεκριμένος όρος είναι αρκετά ευρύς, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει τόσο κοινωνικούς όσο και οικονομικούς παράγοντες που το διαμορφώνουν, με τον όρο περιβάλλον, ο Porter εννοεί τον κλάδο / βιομηχανία, όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Η δομή ενός κλάδου επηρεάζει άμεσα και διαμορφώνει τους όρους και τις συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως και τις ενδεχόμενες στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν. Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να πετύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον βιομηχανικό κλάδο που ανήκει., έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Ο Porter, στο μοντέλο που χρησιμοποιεί, προσδιορίζει 5 κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης:

- Την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (threat of new entrants).

- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers).
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers).
- Την πίεση ή απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα (Threat of substitute products).
- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ( Rivalry among existing firms).



Σχήμα 2.13 Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter

Ο Porter αναφέρει πως η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται *Δυνάμεις Ανταγωνισμού*. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

#### Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η πιθανή είσοδος νέο – εισερχόμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι νέες επιχειρήσεις δίνουν νέα δυναμικότητα στον κλάδο, έχοντας την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, αποσπώντας το από τους ανταγωνιστές τους. Η απειλή εισόδου νέο – εισερχόμενων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ως εμπόδιο εισόδου (*entry barrier*) εννοείται η παρεμπόδιση σε μια επιχείρηση να εισέλθει και να ανταγωνιστεί σ' έναν κλάδο. Είναι, δηλαδή, εκείνες οι οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν

- *Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)*: οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν πετύχει ήδη οικονομίες κλίμακας και να είναι δύσκολο στις νεοεισερχόμενες να ανταγωνιστούν αυτές λόγω υψηλών σταθερών δαπανών και του *experience curve/life cycle stage* των νέων επιχειρήσεων
- *Διαφοροποίηση Προϊόντος (Product Differentiation)*: Ο βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και από περίοδο σε περίοδο. Η διαφοροποίηση σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως είναι η ποιότητα, η διαφήμιση, η προώθηση. Η

διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί εργαλείο. Με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπάρχοντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεοεισερχόμενους.

- *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια (Capital Requirements):* Σε πολλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας οι αναγκαίες επενδύσεις είναι αρκετά υψηλές. Πολλές από αυτές δε, δεν αποδίδουν άμεσα. Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν φραγμούς εισόδου. Επομένως, ακόμα και εάν η ελκυστικότητα του κλάδου μπορεί να είναι μεγάλη, το απαιτούμενο κεφάλαιο επένδυσης μπορεί να είναι τόσο υψηλό, ώστε η επιχείρηση να μην μπορεί να το διαθέσει και να αποτρέψει, έτσι την είσοδό της στον κλάδο.
- *Κόστος ή Κόστος Μετακίνησης (Switching Costs):* Η εγκατάσταση ενός νέου μηχανήματος ή προγράμματος απαιτεί επένδυση κεφαλαίων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, πολύ συχνά κάτι τέτοιο αποφεύγεται.

- *Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής (Access to Distribution Channels):* Τόσο στον τομέα των αγαθών, όσο και σε αυτόν των υπηρεσιών η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί υψηλό εμπόδιο εισόδου. Η αύξηση της ζήτησης ενός προϊόντος αποτελεί αυτοσκοπό κάθε επιχείρησης και είναι ευκολότερο να επιτευχθεί από μια υπάρχουσα, καταξιωμένη εταιρεία του κλάδου παρά από μια νεοεισερχόμενη που στερείται ανάλογης πείρας. Το πρόβλημα των επιχειρήσεων δεν είναι να παράγουν ένα καλό και αξιόπιστο προϊόν, αλλά να καταφέρουν να φτάσουν αυτό το προϊόν στον υποψήφιο αγοραστή. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής θέτει ακόμη ένα φραγμό εισόδου. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής παρακωλύοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι νεοεισερχόμενοι για να αντιμετωπίσουν τις εταιρίες αυτές θα πρέπει να προσφέρουν επιθετική προώθηση, που έχει όμως πολύ μεγάλο κόστος. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.
- *Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος (Cost Disadvantages Independent of Size):* Σε ορισμένες περιπτώσεις οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν. Τα μειονεκτήματα κόστους για τις νέες επιχειρήσεις σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεγάλο διάστημα στον κλάδο, κάτι που τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Επίσης η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή

τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους. Ο υγιής ανταγωνισμός απαιτεί οι νεοεισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων

- *Κυβερνητική Πολιτική (Government Policy)*: Οι κυβερνήσεις δύναται να περιορίσουν τη δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, καθώς πολλές φορές απαιτείται η σύμπραξη τους για την έκδοση άδειας λειτουργίας. Μέσω αδειών και διαφόρων άλλων απαιτήσεων οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Σε πολλούς κλάδους, οι επιχειρήσεις δρουν ανεξάρτητα. Μια ανταγωνιστική κίνηση μιας απ' αυτές, με σκοπό τη βελτίωση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη μεγαλύτερων μεριδίων, μπορεί να έχει αξιοπρόσεκτη επίδραση στους ανταγωνιστές και να προκαλέσει αντίποινα. Το πόσο κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός. Ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Επομένως έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες



σε ένα κλάδο επιχειρήσεις αποτελεί μία ισχυρή απειλή στην προσπάθεια επίτευξης κέρδους. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από την ύπαρξη παραγόντων, όπως οι παρακάτω:

- *Αριθμός των Ανταγωνιστών (Number of Competitors)*: Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και έχουν πάνω κάτω το ίδιο μέγεθος, ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς η κάθε επιχείρηση θα προσπαθεί να επικρατήσει των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Αντίθετα, οι περισσότερο σταθερές αγορές είναι εκείνες που κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις.
- *Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου (Rate of Industry Growth)*: Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στην φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους αποτελεσματικά για να εξυπηρετήσουν ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών. Σε αυτή την περίπτωση πολύ λίγες ενέργειες θα διενεργηθούν από την πλευρά μίας επιχείρησης για να προσελκύσει πελάτες των ανταγωνιστών. Καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση της ανάπτυξης στην ωρίμανση ή ακόμη και σε αυτή της παρακμής, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει, καθώς οι ανταγωνιστές θέλουν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς, ή να διατηρήσουν σταθερό ένα σταθερό μερίδιο. Μη μπορώντας να επιτύχουν τους στόχους των πωλήσεων, από την αύξηση της ζήτησης στην αγορά, οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους.
- *Διαφοροποίηση του προϊόντος / Κόστος μετακίνησης*: Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν την αναγνώρισή τους από τους αγοραστές. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή σε βιομηχανικούς κλάδους, όπου πολλές

επιχειρήσεις έχουν διαφοροποιήσει επιτυχώς τα προϊόντα τους. Όταν όμως το προϊόν του κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται. Στις περιπτώσεις αυτές οι προτιμήσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και την εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, προκαλώντας έτσι ένα πόλεμο τιμών.

- *Ύψος του Σταθερού Κόστους / Κόστος Αποθήκευσης (Amount of Fixed Costs):* Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητάς τους. Για να διαμοιράσουν το κόστος, σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος, παράγουν μεγάλες ποσότητες με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη προσφορά. Αυτό έχει ως επακόλουθο να συμπιέζονται οι τιμές του προϊόντος. Τέτοιες ενέργειες αυξάνουν τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Το ίδιο συμβαίνει όταν το προϊόν είναι φθαρτό, ή το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό. Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσφέρουν στην αγορά μεγάλες ποσότητες προϊόντος με αποτέλεσμα να διαταραχθεί η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, με άμεση συνέπεια στην τιμή του προϊόντος και κατά συνέπεια στην αύξηση του ανταγωνισμού.
- *Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας:* Σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η

εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας μόνο σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση στον κλάδο. Για να επέλθει η ισορροπία ασκείται συνήθως πόλεμος τιμών. Η επίτευξη όμως ισορροπίας με αυτόν τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

- *Ύπαρξη Υψηλών Εμποδίων Εξόδου (Height of Exit Barriers)*: Μερικές φορές επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο ακόμη και εάν η αποδοτικότητά των επενδυμένων κεφαλαίων είναι χαμηλή η αρνητική. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο χωρίς κέρδη, λόγω των υψηλών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο, ακόμη και χωρίς κέρδη. Εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, απαγορευτικό κόστος εξόδου (εργασιακές συμβάσεις), στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, συναισθηματικά εμπόδια, κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς. Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου σε ένα κλάδο, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται χωρίς κέρδη, προσφέροντας όμως το προϊόντα τους στον κλάδο με αποτέλεσμα η υπερβάλλουσα προσφορά να αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Σύμφωνα με τον Porter,

«Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου που εξετάζεται, έχοντας διαφορετική μορφή από αυτά και θέτοντας παράλληλα ένα ανώτατο όριο τιμών που μπορούν να οριστεί από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου». Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προφέρουν. Βάσει του τι θεωρείται σημαντικό από τους καταναλωτές. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Ύπαρξη «Άμεσων» Υποκατάστατων (Strong Substitutes Existence): Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή είναι μεγαλύτερη.

- *Επίδραση της Τιμής (Price's Effect)*: Αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των άμεσων υποκατάστατων τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- *Τάση των Αγοραστών προς τα Υποκατάστατα (Customers Tendency to Substitutes)*: Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή.

## Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές από τη μεριά τους προσπαθούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, όπου όμως οι επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη απόδοση της επένδυσής τους. Οι αγοραστές επηρεάζουν την αγορά, μέσω της δυνατότητάς να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, αναζητώντας καλύτερη ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών και στρέφοντας κάθε επιχείρηση ενάντια στον ανταγωνιστή. Οι αγοραστές κατέχουν δύναμη αρκετή ώστε να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό, αν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- **Μέγεθος του αγοραστή / Όγκος αγορών (Size of Buyer):** Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή, τόσο μεγαλύτερη κατανάλωση κάνει, οπότε και πιο σημαντικός θεωρείται για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Άρα και η διαπραγματευτική του δύναμη είναι μεγάλη.
- **Αριθμός των αγοραστών (Number of Buyers):** Αν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός, τότε είναι και πιο απαραίτητη στις επιχειρήσεις του κλάδου, οπότε και έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δυνατότητα.
- **Πληροφόρηση για την επιχείρηση:** Γενικά, όσο περισσότερες πληροφορίες κατέχουν οι αγοραστές σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά, ακόμα και του κόστους παραγωγής μίας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμή αυτών.
- **Βαθμός κερδοφορίας αγοραστών:** Όταν οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη από την αγορά ενός προϊόντος αυξάνουν και την διαπραγματευτική τους δύναμη.

- *Χαρακτηριστικά του Προϊόντος / Βαθμός διαφοροποίησης (Product's Characteristics):* Αν διαφοροποιείται το προϊόν στην αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται. Εάν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο και τυποποιημένο, τότε ο αγοραστής μπορεί να το βρει και αλλού, οπότε και αυξάνει τη διαπραγματευτική του δύναμη.
- *Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών αυτός τα Πίσω (Buyers' Vertical Integration):* Αυτός ο παράγοντας ισχύει σε περίπτωση που οι αγοραστές αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν, όντας ανικανοποίητοι από την αγορά.
- *Ποσοστό κάλυψης του συνολικού κόστους των επιχειρήσεων από τις αγορές του αγοραστή:* Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές θα ψάξουν για τις καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο ασκούν πιέσεις στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν αυτές δεν μπορούν να μετακυλήσουν το αυξημένο κόστος στους καταναλωτές τότε έχουν μείωση της κερδοφορίας τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

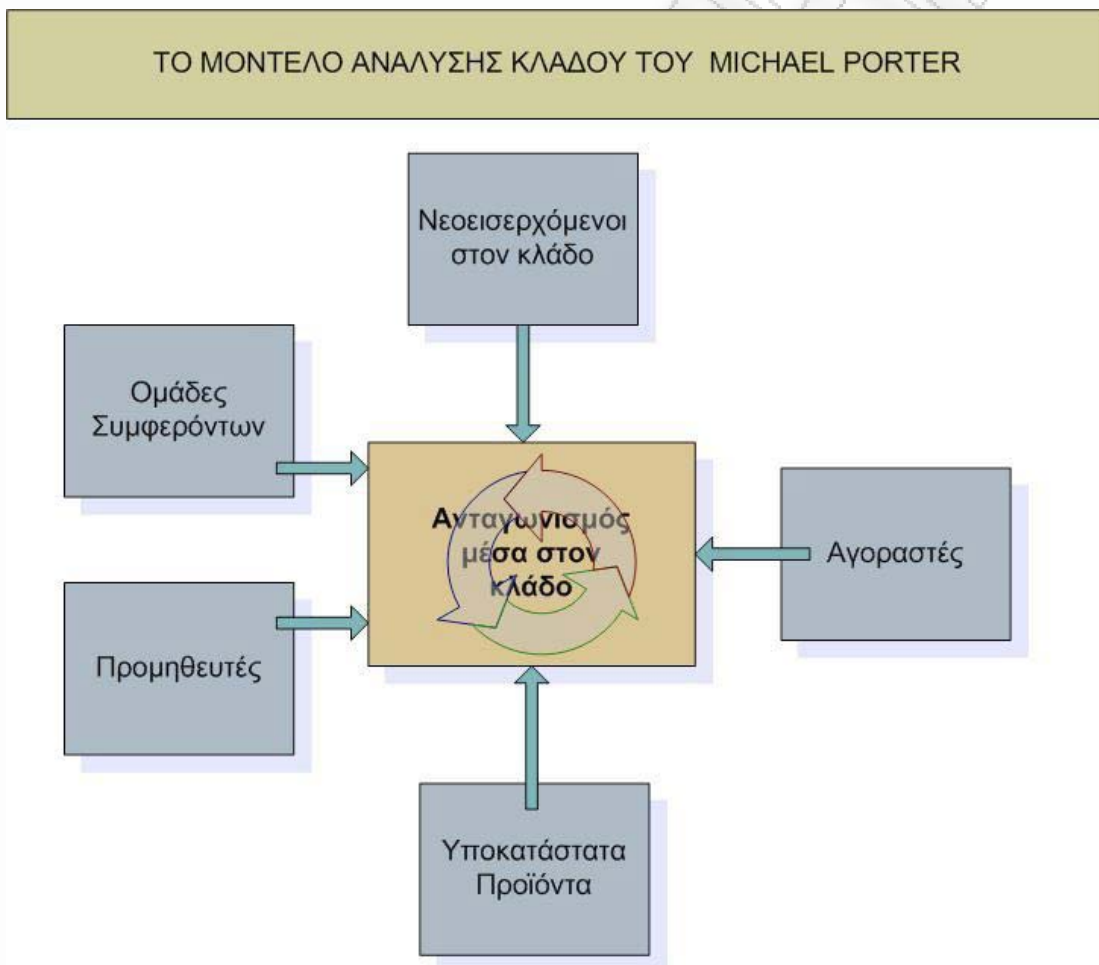
- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers):* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν

υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες απ' αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

- Μέγεθος και σημασία του Αγοραστή (Buyer's Size and Importance): Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή είναι ανάλογη της διαπραγματευτικής του δύναμης.
- Βαθμός σημαντικότητας των προϊόντων των προμηθευτών για τις επιχειρήσεις: Εάν το προϊόν ενός προμηθευτή είναι απαραίτητο για την παραγωγική διαδικασία μίας επιχείρησης, τότε ο προμηθευτής έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Βαθμός σημαντικότητας του κλάδου στον προμηθευτή: Όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη για ένα προμηθευτή, τότε αυτός μπορεί για παράδειγμα να μειώσει την αποστολή προϊόντων ανάλογα με την στενότητα που αντιμετωπίζουν, ή να μην δεχθούν καθόλου. Σε αυτή την περίπτωση έχουν και ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.
- Υψηλός Βαθμός Διαφοροποίησης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Level of Products' Differentiation): Όταν η αντιληπτή (perceived) διαφοροποίηση των προϊόντων είναι υψηλή, τότε το κόστος μετακίνησης (Switching Cost) για τους πελάτες είναι ανάλογο.
- Δυνατότητα Υποκατάστασης των Προϊόντων των Προμηθευτών (Products' Substitution): Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι εναλλακτικές δυνατότητες των αγοραστών αυξάνονται μαζί με τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης των Προμηθευτών προς τα εμπρός (Suppliers' Vertical Integration): Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε

υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

## 2.6.2 Porter εφαρμογή στον ξενοδοχειακό κλάδο



Σχήμα 2.14 Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter



## Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο χαρακτηρίζεται από μέτρια έως χαμηλή, καθώς οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να υπερνικήσουν τα εμπόδια εισόδου που υφίστανται.

Πιο συγκεκριμένα, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, που προκύπτουν από την εμπειρία που έχουν από την ενασχόλησή τους με τον κλάδο. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν σε ένα όμιλο γεγονός που συμβάλει με την σειρά του στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η διαφοροποίηση υφίσταται ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών που έχει κάθε ξενοδοχειακή μονάδα της κατηγορίας, ενώ αντίθετα οι διαφοροποιήσεις ως προς το all – inclusive προϊόν που παρέχουν είναι πολύ μικρές. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για τα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα υψηλές. Η κατασκευή μιας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί πολλά κεφάλαια ενώ απαιτούνται και κεφάλαια για την λειτουργία της (υψηλό λειτουργικό κόστος). Τα κανάλια διανομής για τα ξενοδοχεία είναι πολύ συγκεκριμένα και περιορισμένα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των αλλοδαπών επισκεπτών προς την χώρα μας διανέμεται αποκλειστικά μέσω των μεγάλων Tour Operator. Αυτό είναι αποθαρρυντικό για μία νέα επιχείρηση.

Τέλος, μειονέκτημα για τις νέες επιχειρήσεις που ευελπιστούν να εισχωρήσουν στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί και το γεγονός ότι η προσπάθειά τους αυτή εξαρτάται από την κυβερνητική πολιτική, ή τις αποφάσεις της πολιτείας. Τα ξενοδοχεία είθισται να εγκαθίστανται σε παραθαλάσσιες ή νησιωτικές περιοχές, όπου χρειάζονται πολλές άδειες και ταυτόχρονα υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί για την διαδικασία ανέγερσης κτιρίων τέτοιου μεγέθους, τα οποία προορίζονται για επαγγελματική χρήση.

Προβλήματα, επομένως, από αποφάσεις της πολιτείας μπορεί να προκύψουν ανά πάσα ώρα και στιγμή. Εκτός αυτού η πολιτεία μπορεί με μία απόφασή της, να αποτρέψει νέους επενδυτές να εισχωρήσουν στον ξενοδοχειακό κλάδο μην χορηγώντας επιδοτήσεις ή διευκολύνσεις χρηματοδότησης μέσω του αναπτυξιακού νόμο, όπως έγινε πρόσφατα και στην Ελλάδα.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος. Παρόλο που υπάρχουν μεγάλοι όμιλοι ξενοδοχείων, υπάρχουν και πολλές μικρότερες επιχειρήσεις που στο σύνολό τους έχουν ένα σεβαστό μερίδιο αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια είναι ανοδικός κάτι που συντελεί στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων με σκοπό να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς. Επίσης σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπως αυτή που διανύουμε εντείνεται ο ανταγωνισμός. Το σταθερό κόστος είναι υψηλό με αποτέλεσμα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προσφέρουν το προϊόν τους σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, προκειμένου να μην παραμείνει αδιάθετο. Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά. Πολλές φορές κοστίζει περισσότερο να βγει μια επιχείρηση παρά να παραμείνει. Το κόστος αυτό, μπορεί να υφίσταται λόγω της ύπαρξης εξειδικευμένου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, πρόσβασης σε χρηματοδοτικές πηγές, υψηλής παγιοποίησης, ή άλλων λόγων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται, έστω κι αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημιά. Το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή Tour Operator να είναι πολύ μικρό. Κριτήριο για τον αγοραστή, στην προκειμένη περίπτωση είναι η τιμή, γεγονός το οποίο καταλήγει σε

πόλεμο τιμών μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος, ιδιαίτερα δε αν λάβουμε υπόψιν όλες τις ανερχόμενες τουριστικά περιοχές της ευρύτερης περιοχής της μεσογείου όπως π.χ Τουρκία, Αίγυπτος, Κροατία, Μαρόκο. Οι περιοχές αυτές προσφέρουν σε γενικές γραμμές παρόμοιο τουριστικό προϊόν με την χώρα μας και απευθύνονται στο ίδιο περίπου target group.

#### Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι χαμηλή. Σαν άμεσο υποκατάστατο μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τις κρουαζιέρες στον ελληνικό χώρο οι οποίες μάλιστα τα τελευταία χρόνια έχουν εισέλθει σε μία νέα δυναμική με την είσοδο μεγάλων εταιριών του εξωτερικού.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (tour operators κυρίως) είναι μεγάλη. Οι tour operators διακινούν περίπου το 70% των επισκεπτών της Ελλάδας, σχεδόν το σύνολο, δηλαδή, των αλλοδαπών τουριστών. Οι all – inclusive επιχειρήσεις μόνο περιορισμένες δεν είναι κάτι που αυξάνει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των tour operators.

Επίσης οι tour operators έχουν πληροφορίες για το κόστος των επιχειρήσεων αυτών. Οι αγοραστές ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις όταν γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος, προσπαθώντας να αυξήσουν το πραγματικό τους εισόδημα. Έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω ότι οι Έλληνες ξενοδόχοι διαμαρτύρονται για τις πιέσεις που δέχονται από

τους Tour Operators, για περαιτέρω πτώση των τιμών τους, κατηγορώντας τους παράλληλα για υπερκέρδη.

Πολλοί tour operators κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω αποκτώντας ξενοδοχεία ή αναλαμβάνοντας την διαχείριση τους προκειμένου να έχουν σταθερά standard ποιότητας που επιθυμούν κάτι που αποβαίνει εις βάρος των ξενοδοχειακών μονάδων (πρώτα γεμίζουν τα ξενοδοχεία των tour operators και έπειτα τα άλλα).

Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά των ξενοδοχείων Magic Life από την Tui.

Το γεγονός ότι το προϊόν είναι σχετικά αδιαφοροποίητο αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς μπορούν να το βρουν σε άλλες επιχειρήσεις / ανταγωνιστές.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μικρή. Εδώ πρέπει να προσδιοριστεί τι περιλαμβάνεται στον όρο προμηθευτής.

Προμηθευτές, για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρούνται όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που δρουν υποστηρικτικά στη λειτουργία μίας τέτοιας επιχείρησης. Προμηθευτές, επομένως, θεωρούνται οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν ένα τέτοιο ξενοδοχείο με αναλώσιμα, τρόφιμα, ποτά / αναψυκτικά, λινά, είδη ξενοδοχειακού εξοπλισμού κ.α.

Ο αριθμός των προμηθευτών για τα ξενοδοχεία είναι μεγάλος, γεγονός το οποίο δρα υπέρ των ξενοδοχείων και κατά των προμηθευτών.

Τα μεγέθη των αγοραστών, που στην προκειμένη περίπτωση είναι τα ξενοδοχεία που εξετάζουμε, είναι μεγάλα. Αυτό σημαίνει ότι συμβάλλουν με μεγάλο ποσοστό στην

κερδοφορία των προμηθευτών τους, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμή τους απέναντι στους προμηθευτές.

Ο βαθμός σημαντικότητας των προϊόντων των προμηθευτών για τα ξενοδοχεία αυτά είναι μεγάλος, καθώς από αυτά εξαρτάται άμεσα το προϊόν που παρέχουν, τόσο σε επίπεδο ποσότητας, όσο και σε επίπεδο ποιότητας. Χωρίς τα προϊόντα αυτά δεν μπορεί να υφίσταται λειτουργία ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυτό δρα υπέρ των προμηθευτών και ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Οι συνεργασίες είναι συνήθως μακροχρόνιες, οι παραγγελίες μεγάλες και επομένως το ποσοστό συμβολής αυτών στην κερδοφορία των προμηθευτών καθοριστικό. Αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Δεν υπάρχει, εκ του αποτελέσματος, μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Αυτό σημαίνει ότι οι ξενοδόχοι μπορούν να αλλάξουν προμηθευτή χωρίς μεγάλο κόστος μετακίνησης. Τέλος δεν υπάρχει η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός για τους προμηθευτές των ξενοδοχείων, καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί κεφάλαια που είναι πολύ δύσκολο να αποκτήσουν και επενδύσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις, προκειμένου να κάνουν αυτό το βήμα.

## 2.7 Βασικά μεγέθη 5ετίας Ρόδου

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη των ξενοδοχειακών κλινών στην Ρόδο για τα έτη 2004-2007. Παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία όσων αφορά τις κλίνες, τον αριθμό των δωματίων και των αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων, ανά κατηγορία

και συνολικά. Διαχρονικά παρατηρείται αύξηση στον αριθμό των κλινών για την περιοχή της Ρόδου. Από τον πίνακα μπορούμε ακόμη να παρατηρήσουμε ότι για τα έτη 2004-7 ενώ οι κλίνες σημειώνουν αύξηση, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων μειώνεται και μάλιστα η μείωση αυτή αφορά τις χαμηλότερες κατηγορίες 2\* και 1\*. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει ακόμα και την αλλαγή χρήσης των εν λόγω μονάδων αφού η μη έγκαιρη προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις και σε υψηλότερα επίπεδα παροχής υπηρεσιών τις οδήγησε τελικά εκτός αγοράς.

Πίνακας 2.17 Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Κλινών Ρόδου ανα κατηγορία							
Κατηγορία		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
2008	ΜΟΝΑΔΕΣ	18	107	125	163	54	467
	ΔΩΜΑΤΙΑ	5,453	18,060	7,389	6,502	952	38,356
	ΚΛΙΝΕΣ	10,619	34,470	14,076	12,174	1,819	73,158
2007	ΜΟΝΑΔΕΣ	14	107	127	169	60	477
	ΔΩΜΑΤΙΑ	5,052	18,389	7,422	6,623	1,043	38,529
	ΚΛΙΝΕΣ	9,782	35,117	14,142	12,397	1,998	73,436
2006	ΜΟΝΑΔΕΣ	13	104	126	175	66	484
	ΔΩΜΑΤΙΑ	4,745	17,591	7,410	6,752	1,104	37,602
	ΚΛΙΝΕΣ	9,092	33,530	14,132	12,645	2,127	71,526
2005	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	104	122	179	69	486
	ΔΩΜΑΤΙΑ	4,675	17,312	7,208	6,799	1,169	37,163
	ΚΛΙΝΕΣ	8,952	33,003	13,710	12,738	2,243	70,646
2004	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	104	122	180	71	489
	ΔΩΜΑΤΙΑ	4,622	16,855	6,857	6,658	1,185	36,177
	ΚΛΙΝΕΣ	8,860	32,101	13,049	12,450	2,278	68,738

Πηγή: ΞΕΕ



Σχήμα 2.15 Εξέλιξη ξενοδοχειακών κλινών Ρόδου ανά κατηγορία

Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών κλινών στην περιοχή της Ρόδου είναι 4\* και 5\*. Σε συνδυασμό με όσα έχουμε αναφέρει παραπάνω συμπερνούμε ότι οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά της Ρόδου είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και ανταγωνιστικές κάτι που αναμένεται να ενταθεί λόγω και του αρνητικού περιβαλλοντος που επικρατεί σε διεθνές επίπεδο, στην προσπάθεια να προσελκυθούν πελάτες.



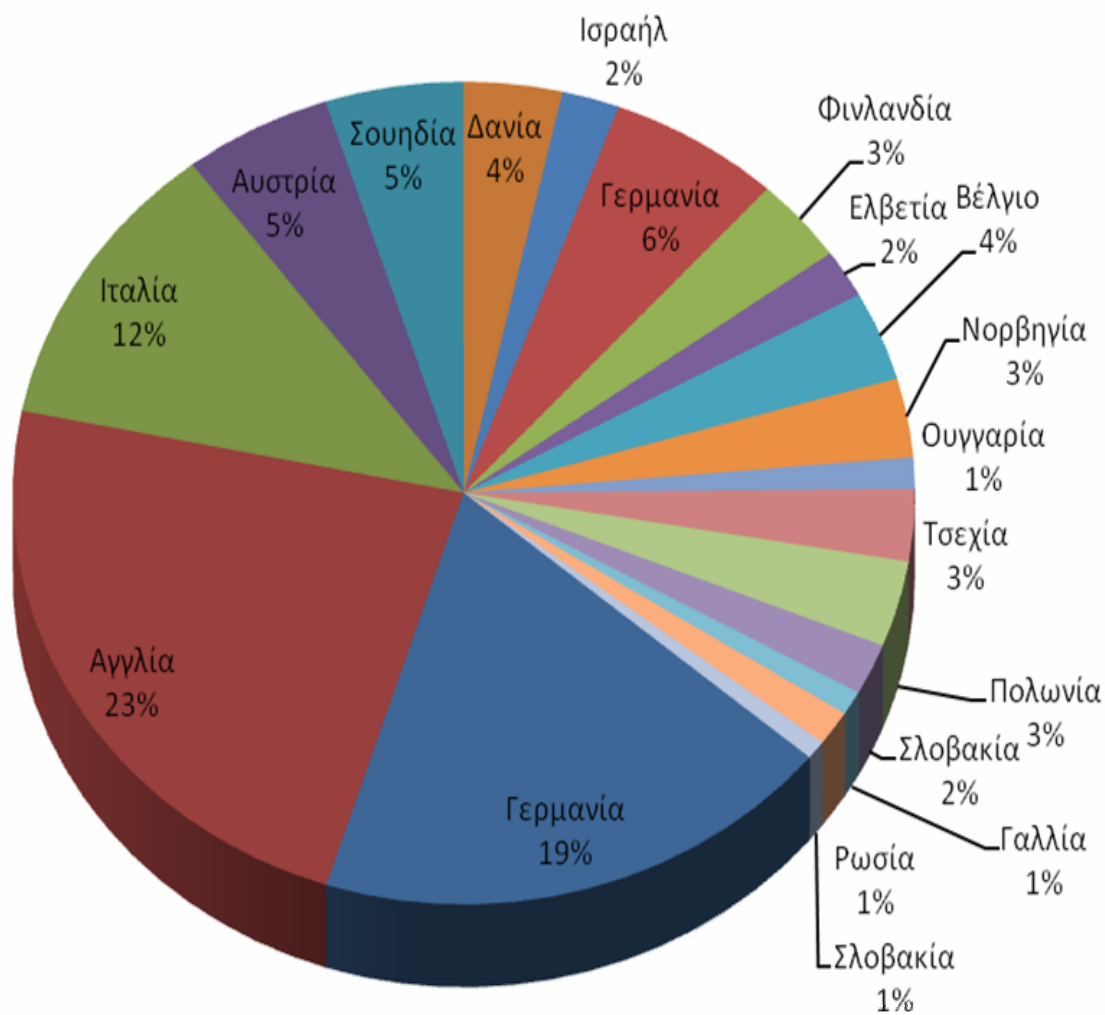
Σχήμα 2.16 Κλίνες στην περιοχή της Ρόδου ανα κατηγορία για το 2008

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι αφίξεις αλλοδαπών με πτήσεις charter ανά εθνικότητα κατά την πενταετία 2002-2006 και στο διάγραμμα που ακολουθεί τα ποσοστά που προκύπτουν για το 2006.

Πίνακας 2.18 Αφίξεις αλλοδαπών αεροδρομίου ανά εθνικότητα (2002-2006)					
ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	2006	2005	2004	2003	2002
Γερμανία	246,161	247,793	244,852	260,950	262,110
Αγγλία	304,479	299,277	312,445	387,859	431,894
Ιταλία	150,740	131,073	114,797	89,672	85,069
Αυστρία	69,484	61,888	78,540	68,808	62,935
Σουηδία	64,768	61,710	60,524	65,282	66,901
Δανία	46,255	37,213	35,044	37,895	41,512
Ισραήλ	26,972	25,235	23,031	29,383	54,181
Γερμανία	80,815	62,646	52,196	56,213	65,092
Φινλανδία	43,753	42,861	42,255	39,022	39,394
Ελβετία	24,819	18,718	20,160	15,951	21,953
Βέλγιο	46,038	43,289	40,566	44,046	43,027
Νορβηγία	40,605	37,462	33,349	38,107	33,976
Ουγγαρία	16,071	10,870	8,318	7,771	8,025
Τσεχία	37,005	29,114	15,285	14,766	13,919
Πολωνία	44,200	30,614	23,977	18,263	13,665
Σλοβακία	26,293	20,809	15,936	12,022	7,189
Γαλλία	12,345	14,413	13,937	16,809	11,103
Ρωσία	17,966	9,834	4,744	3,023	2,413
Σλοβακία	9,548	7,059	4,019	2,987	3,285
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1,308,317</b>	<b>1,191,878</b>	<b>1,143,975</b>	<b>1,208,829</b>	<b>1,267,643</b>
					Πηγή: ΞΕΕ



### ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ CHARTER ΣΤΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ ΡΟΔΟΥ



Σχήμα 2.17. Κυριότερες αφίξεις charter στο αεροδρόμιο ρόδου

Είναι φανερό από το παραπάνω διάγραμμα ότι οι χώρες με τον κυριότερο όγκο αφίξεων στο αεροδρόμιο της Ρόδου είναι η Αγγλία (23%), η Γερμανία (19%) και η Ιταλία(12%). Μάλιστα οι τρεις αυτές χώρες αθροιστικά συγκεντρώνουν πάνω από τις μισές αφίξεις (54%).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία που αφορούν το ξενοδοχειακό δυναμικό, τις αφίξεις και την μέση πληρότητα για την νήσο Ρόδο κατά τα έτη 2005-2006. Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων της Ρόδου για τα έτη 2002-2006. Όπως προκύπτει η μέση πληρότητα για το νησί της Ρόδου παραμένει σχετικά υψηλή για την πενταετία 2002-2006 και μάλιστα πάνω από 70%.

**Πίνακας 2.19 Ξενοδοχειακό δυναμικό- αφίξεις - διανυκτερεύσεις – πληρότητα (2005-2006)**

Κατηγορία	Έτος 2005	Έτος 2006
Μονάδες	486	484
Κλίνες	70,646	71,526
Αφίξεις ημεδαπών	160,539	150,578
Αφίξεις αλλοδαπών	903,237	841,861
Σύνολο Αφίξεων	1,063,776	992,439
Διαν/σεις ημεδαπών	363,266	603,226
Διαν/σεις αλλοδαπών	5,675,998	7,258,259
Σύνολο Διαν/σεων	6,039,264	7,861,485
Πληρότητα%	76.60%	76.00%

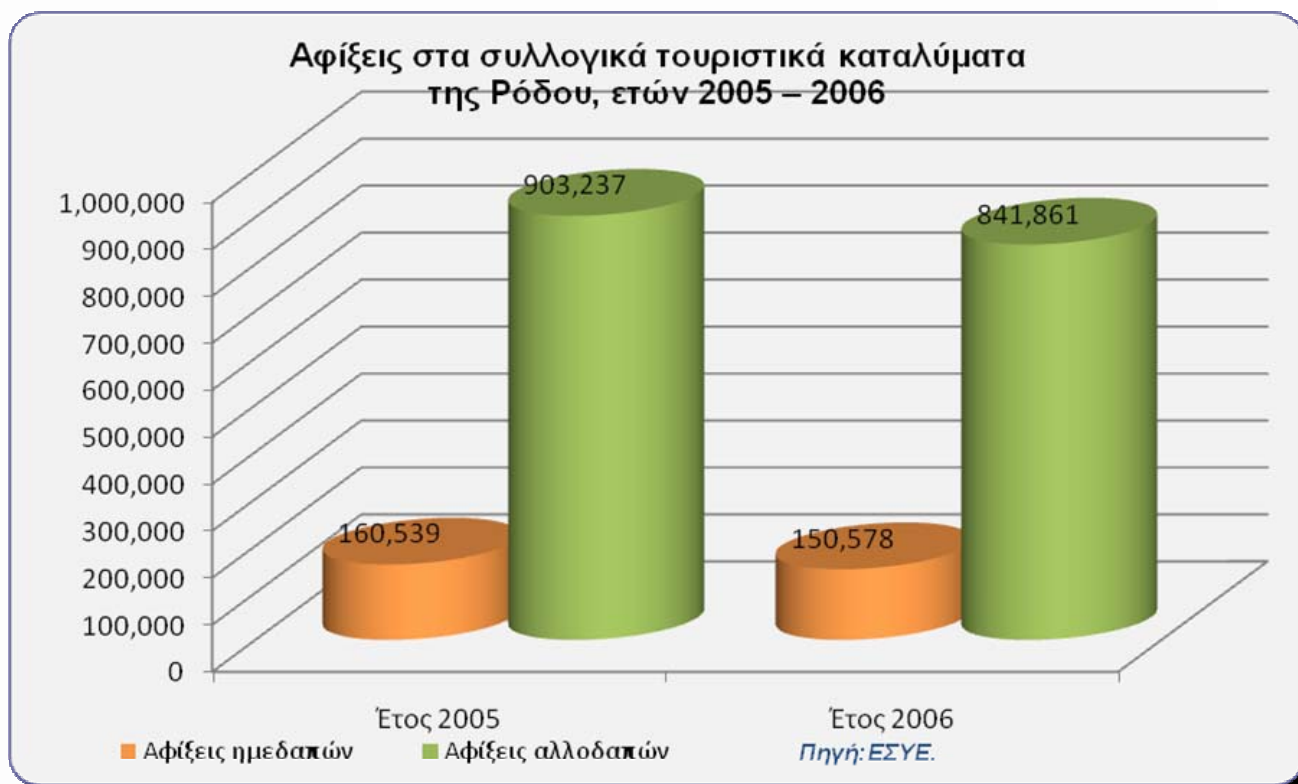
Πηγή:ΕΣΥΕ



*Σχήμα 2.18 Συγκριτική απεικόνιση μέσης ετήσιας πληρότητας ρόδου*

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία που αφορούν τις αφίξεις αλλοδαπών και ημεδαπών για τα έτη 2005- 2006.

Πίνακας 2.20 Αφίξεις αλλοδοπών και ημεδαπών στα συλλογικά καταλύματα		
ΕΤΟΣ		
2006	ΣΥΝΟΛΟ ΗΜΕΔΑΠΟΙ	150,578
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	841,861
	ΣΥΝΟΛΟ	992,439
2005	ΣΥΝΟΛΟ ΗΜΕΔΑΠΟΙ	903,237
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΟΔΑΠΟΙ	160,539
	ΣΥΝΟΛΟ	1,063,776
		Πηγή: ΕΣΥΕ



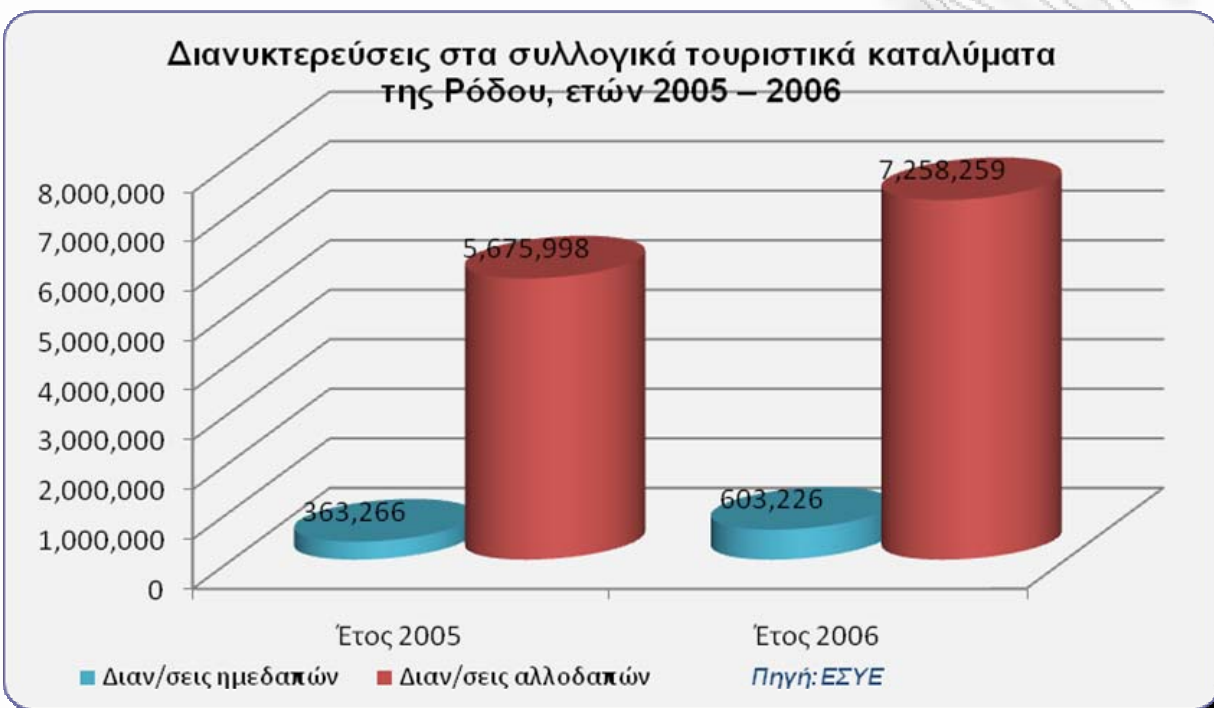
Σχήμα 2.19 Αφίξεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα της Ρόδου

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία που αφορούν τις αφίξεις αλλοδαπών και ημεδαπών και επιπλέον οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών για τα έτη 2005- 2006

Πίνακας 2.21 Αφίξεις – διανυκτερεύσεις – πληρότητα αλλοδαπών και ημεδαπών		
Κατηγορία	Έτος 2005	Έτος 2006
Μονάδες	486	484
Κλίνες	70,646	71,526
Αφίξεις ημεδαπών	160,539	150,578
Αφίξεις αλλοδαπών	903,237	841,861
Σύνολο Αφίξεων	1,063,776	992,439
Διαν/σεις ημεδαπών	363,266	603,226
Διαν/σεις αλλοδαπών	5,675,998	7,258,259
Σύνολο Διαν/σεων	6,039,264	7,861,485
Πληρότητα%	76.60%	76.00%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι διανυκτερεύσεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα της Ρόδου, ετών 2005 – 2006



Σχήμα 2.20 Διανυκτερεύσεις στα συλλογικά τουριστικά καταλύματα της Ρόδου

## 2.8 Ανταγωνιστές

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται μία προσπάθεια συνοπτικής απεικόνισης των κυριότερων ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Ρόδου.

Πίνακας 2.22 Ανταγωνιστές στην περιοχή της Ρόδου					
Ανταγωνιστές	# Ξενοδοχεία	# Ξενοδοχεία Ρόδος	# Κλίνες	# Κλίνες Ρόδος	Κύκλος εργασιών 2006
Όμιλος Μήτση	15	6	9100	3365	€29,263,693
Όμιλος Aldemar	8	2	5000	1574	€11,649,874
Όμιλος Βασιλάκη	7	7	4000	4000	€30,867,731
Όμιλος Sunwing	3	3	1256	1256	€16,938,598
Όμιλος Καμπουράκη	2	2	1252	1252	€47,806,329
Magic Life	5	2	5000	2000	€15,358,728
Atrium Palace	1	1	642	642	€6,240,606
Apollo beach	1	1	600	600	€4,495,393
Atlantica hotels s.a	3	3	2255	2255	€15,826,258
Dionysos hotel s.a	2	1	1183	523	€6,211,369
Ixian Grand hotel	1	1	514	514	€4,043,773
Όμιλος Καψή	2	1	2500	1288	€22,870,675
Κλεόβουλος Α.Ε	2	2	1150	1150	€4,335,731
Sunbeah hotel s.a	1	1	713	713	€4,983,354
Rhodian Amathus	1	1	650	650	€6,108,366
rhotel s.a	4	4	1169	1169	€13,104,934
Rodos Palladium	1	1	754	754	€7,864,527
Lindian village hotel	1	1	300	300	€4,558,403
Kalitheia mare hotel	1	1	322	322	€4,663,615
Όμιλος Χ"λαζάρου	3	3	2200	2200	€13,606,751

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πωλήσεις των κυριότερων ανταγωνιστών.

Πίνακας 2.23 Πωλήσεις ανταγωνιστών					
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ				
	2006	2005	2004	2003	2002
ΕΣΠΕΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	€30,867,731	€28,315,780	€28,773,120	€29,403,330	€28,279,360
ΜΗΤΣΗΣ CO. - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	€29,293,693	€28,125,919	€21,380,385	€28,091,938	€29,440,549
ΚΑΨΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ Α.Ε.	€22,870,675	€17,841,034	€15,760,936	€16,284,148	€19,865,902
ΣΑΝΓΟΥΙΝΓΚ ΧΟΤΕΛΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. (4)	€16,938,548	€16,057,139	€16,570,479	€16,170,162	€17,796,586
MAGIC LIFE GREECE Ε.Π.Ε.	15.358.728*	€13,936,181	€14,886,419	€14,702,066	€11,062,504
Ρ.Ε.Ξ.Τ.Ε. Α.Ε.	€13,104,934	€9,054,069	€7,844,397	€7,892,709	€8,355,772
ΡΟΔΟΣ ΠΑΛΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Α.Ε.	€10,226,621	€8,581,146	€8,442,972	€9,207,060	€8,377,426
ΧΑΤΖΗΛΑΖΑΡΟΥ Ι. Α.Ε.	€7,214,751	€7,049,025	€6,438,853	€5,787,831	€3,907,311
ΧΑΤΖΗΛΑΖΑΡΟΥ Ι. & Ε. Α.Ε.	€6,392,930	€5,910,223	€5,724,750	€4,340,543	€4,981,433
ΑΙΘΡΙΟΝ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε.	€6,249,606	€4,821,620	€4,186,986	€3,910,509	€3,536,617
ΔΙΟΝΥΣΟΣ Α.Ε.	€6,211,369	€5,207,057	€6,714,105	€6,812,410	€6,777,386
ΜΗΤΣΗΣ Κ. Α.Ε.	€5,209,875	€4,757,689	€4,710,423	€4,692,520	€4,122,346
ΣΟΣΙΜΕΞ Α.Ε.	€4,663,615	€4,143,335	€3,995,737	€3,558,762	€3,244,714
ΣΒΥΡΙΑΔΗΣ Α.Ε.	€4,558,403	€2,719,233	€244,900	€1,495,024	€1,637,990
ΚΑΜΠΟΥΡΑΚΗΣ Β. Α. Α.Ε.	€4,516,363	€4,206,473	€3,944,640	€3,891,276	€3,813,546
ΚΛΕΟΒΟΥΛΟΣ Α.Ε.	€4,335,731	€3,779,373	€2,673,708	€3,775,858	€4,245,967

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
2. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
4. ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2007.
5. Σωτ.Κ.Καρβούνης, Μεθοδολογία, Τεχνικές, και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα, 2006.

### Ξενόγλωσση

6. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
7. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
8. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.
9. Michael Porter, Competitive Advantage, techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1998.
10. Dimitris Ioannides, Keith Debbage, The economic geography of the tourism industry: A supply –side analysis, Taylor &Fransis, 1998.



11. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995

### **Διαδικτυακή**

12. <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
13. <http://www.netmba.com/strategy/pest/>
14. <http://www.netmba.com/strategy/swot/>
15. <http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>
16. <http://www.netmba.com/strategy/experience-curve/>
17. <http://www.netmba.com/econ/micro/supply-demand/>
18. <http://www.netmba.com/econ/micro/supply/curve/>
19. [http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan)
20. <http://www.netmba.com/econ/micro/demand/curve/>
21. [http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_scanning](http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_scanning)
22. [http://en.wikipedia.org/wiki/Industry\\_or\\_market\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Industry_or_market_research)
23. [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_5\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis)
24. [http://en.wikipedia.org/wiki/Competitor\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitor_analysis)
25. <http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics>
26. [http://www.unwto.org/media/news/en/press\\_det.php?id=4181&idioma=E](http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=4181&idioma=E)
27. [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_01/01/2009\\_297887](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_01/01/2009_297887)
28. <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
- 29.

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Η στρατηγική του ομίλου BLUE BAY GROUP OF HOTELS™

Η στρατηγική διοίκηση σύμφωνα με τους Thomas L. Wheelen και J. D. Hunger είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη πορεία και απόδοση μιας επιχείρησης.

Περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), διαμόρφωση στρατηγικής (strategic planning), εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, και τέλος έλεγχο και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Η στρατηγική διοίκηση δίνει λοιπόν έμφαση στην παρακολούθηση και των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αξιολογεί λαμβάνοντας υπ όψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

### BLUE BAY GROUP OF HOTELS™

### 3.2 Ιστορική αναδρομή- Ιστορία της επιχείρησης

#### 3.2.1 Ο ΙΔΡΥΤΗΣ

Ο Ιδρυτής της επιχείρησης είναι ο Βασίλειος Παπαβασιλείου. Το 1951 μετανάστευσε στο Ζαΐρ, προκειμένου να ζήσει την οικογένειά του εγκαταλείποντας τις σπουδές του στην Ιατρική σχολή Αθηνών, μετά το θάνατο του πατέρα του. Εκεί ασχολήθηκε με το γενικό εμπόριο και εμπόριο χρυσού. Επέστρεψε στη γενέτειρά του, τη Ρόδο, το 1975.

Το 1978 χτίζει το πρώτο ξενοδοχείο Blue Bay, δυναμικότητας 200 δωματίων, στην περιοχή Ιξιά Ρόδου. Ακολούθησε το χτίσιμο του δεύτερου ξενοδοχείου Sunland στην ίδια περιοχή δυναμικότητας 100 δωματίων.

Όμως τα τουριστικά δεν ήταν η μόνη του ασχολία. Το 1980 αγοράζει την ΠΑΕ Ρόδος και την οδηγεί στην Α' Εθνική. Το 1985 φτιάχνει στην περιοχή της Ρόδου ένα εργοστάσιο κατασκευής τούβλων. Το 1987 κατασκευάζει ένα εργοστάσιο παραγωγής μαρμελάδας. Το 1990 και για 2 χρόνια βρίσκεται στην Αμερική αντιμετωπίζοντας προβλήματα υγείας και οι επιχειρήσεις περιήλθαν σε άσχημη οικονομική κατάσταση. Απεμπλέκεται από την ποδοσφαιρική ομάδα και κλείνει το εργοστάσιο τούβλων, ενώ πουλάει το εργοστάσιο μαρμελάδας.

Το 1991 αναλαμβάνουν το μανάτζμεντ τα 3 του παιδιά, με Διευθύνοντα Σύμβουλο τον πρώτο του γιο, Ιωάννη Παπαβασιλείου, απόφοιτο της Διοίκησης Επιχειρήσεων στη Βοστώνη, γεγονός που συνέβαλε στην αντιμετώπιση της δεινής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Στις αρχές του 1993 συνεταιρίστηκε με 3 διαφορετικούς ξενοδόχους στη Ρόδο εισάγοντας από την Αυστραλία το πρώτο καταμαράν, Princess of Rhodos, το οποίο και δρομολογήθηκε στην εσωτερική γραμμή της Δωδεκάνησου.

## 3.3 Τα ξενοδοχεία του ομίλου

### 3.3.1 Blue Bay Group of Hotels™

Ο όμιλος αποτελείται σήμερα από 6 πολυτελή ξενοδοχεία, όλα στο νησί της Ρόδου, συνολικής δυναμικότητας 1000 κλινών. Απασχολεί 330 άτομα εκ των οποίων η πλειοψηφία, πέραν των διοικητικών στελεχών, αποτελεί εποχιακό προσωπικό. Ο όμιλος, από πλευράς δυναμικότητας κλινών, βρίσκεται στην 5<sup>η</sup> θέση στο Νομό Δωδεκανήσου ενώ καταλαμβάνει την 25<sup>η</sup> θέση σε πανελλαδικό επίπεδο. Αναλυτικότερα, οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου είναι οι εξής:

### 3.3.2 Blue Bay Hotel

Το ξενοδοχείο χτίστηκε το 1978, σε οικόπεδο 40.000 τετραγωνικών. Βρίσκεται στον κόλπο της Ιζιάς και απέχει 7km από την πόλη της Ρόδου καθώς επίσης βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από το διεθνή αερολιμένα της Ρόδου , με ότι πλεονεκτήματα αυτό συνεπάγεται. Πρόκειται για μία ξενοδοχειακή μονάδα 5 αστέρων, πλήρως ανακαινισμένη το 2007. Η συνολική δυναμικότητά του είναι 250 δωμάτια, με παρεχόμενες όλες τις ανέσεις. Έχει 3 bar τα οποία εξυπηρετούν τους πελάτες του ξενοδοχείου καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας, 1 pool bar , 2 εστιατόρια self service , 3 πισίνες μεγάλων διαστάσεων , 3 παιδικές πισίνες καθώς και οργανωμένη παραλία. Το μεγαλύτερο μέρος των bungalows διαθέτει αυτόνομες πισίνες. Το ξενοδοχείο επιπλέον διαθέτει κέντρο spa , σάουνα ,εσωτερική πισίνα , γυμναστήριο , aqua park με 6 νεροτσουλήθρες , γήπεδο τένις , γήπεδο mini golf , γήπεδο ποδοσφαίρου , kids club ,

disco club , super market , μαγαζιά , αναγνωστήριο - βιβλιοθήκη, συνεδριακό κέντρο χωρητικότητας 250 ατόμων, beach volley , water polo , table tennis και κέντρο θαλάσσιων σπορ. Το 1995, το ξενοδοχείο απέκτησε το πρώτο βραβείο "all inclusive hotel in Greece and the Mediterranean".

### 3.3.3 Blue Bay Holliday village

Βρίσκεται μέσα στο χώρο του blue bay hotel, χτίστηκε το 2003 και θεωρείται αυτόνομο ξενοδοχείο για τους νιρ πελάτες. Διαθέτει 80 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα, αυτόνομες πισίνες, εστιατόριο, pool bar, αμφιθέατρο και ιδιωτική παραλία μόνο για τους πελάτες. Παρά την πλήρη αυτονομία του, οι πελάτες έχουν το δικαίωμα για χρήση όλων των υπηρεσιών και χώρων του Blue bay hotel.

### 3.3.4 Sunland hotel

Χτισμένο το 1983 , βρίσκεται στην ίδια περιοχή με το BLUE BAY, είναι 3 αστέρων και διαθέτει 120 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα. Ανακαινισμένο το 2004, διαθέτει 2 bar, 2 πισίνες καθώς και 2 παιδικές , 1 εστιατόριο, πρόσβαση στο aqua park και σε οργανωμένη παραλία. Το ξενοδοχείο επιπλέον διαθέτει γήπεδο τέννις , γήπεδο mini golf , γήπεδο ποδοσφαίρου, kids club , disco club , super market , μαγαζιά , αναγνωστήριο - βιβλιοθήκη , water polo και table tennis.

### 3.3.5 Kiotari Bay

Χτίστηκε το 2000 στην περιοχή Κιοτάρι της Νότιας Ρόδου , σε οικόπεδο 30.000 τετραγωνικών. Βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από τα χωριά Λίνδος και Λάρδος. Αποτελείται από 11 κτίρια (bungalows style). Είναι 4 αστέρων , διαθέτει 250 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα εκ των οποίων τα 80 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα και κήπο. Επιπλέον το ξενοδοχείο διαθέτει 5 πισίνες καθώς και 2 παιδικές , pool bar , ανοικτό θέατρο , οργανωμένη παραλία , water sports , beach bar , γυμναστήριο , spa , εσωτερική πισίνα , μαγαζιά , mini golf , kids club , γήπεδο τένις.

### 3.3.6 Miraluna Village

Χτίστηκε το 2006 στην ίδια περιοχή με το KIOTARI BAY και είναι 5 αστέρων. Διαθέτει 140 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα , 4 πισίνες, 2 παιδικές πισίνες και μια εσωτερική , spa , 1 bar , θερινό cinema , 2 εστιατόρια , μαγαζιά , διώροφες βίλλες με αυτόνομη πισίνα , γήπεδο τένις , οργανωμένη παραλία, beach bar , water sports. Είναι franchise της LTI. Στο holidaycheck.com ψηφίστηκε από πελάτες ως "recommended hotel in Greece" καθώς επίσης συμπεριλαμβάνεται στη λίστα των 100 καλύτερων resorts του κόσμου .

### 3.3.7 Sunrise Hotel

Αγοράστηκε το 2008 , είναι 3 αστέρων και βρίσκεται στην περιοχή Πευκοί, μόλις 3km από την ιστορική Λίνδο. Διαθέτει 100 δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα , πισίνες , εστιατόριο , bar , pool bar , οργανωμένη παραλία , γήπεδο τένις.

### 3.3.8 Aqua kids club

Βρίσκεται μεταξύ των ξενοδοχείων Blue Bay και Sunland,στην ουσία αποτελεί κοινή εγκατάσταση των δύο ξενοδοχείων στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι πελάτες. Δημιουργήθηκε το 2006 και διαθέτει 3 πισίνες , 6 νεροτσουλήθρες, ένα πειρατικό καράβι με νεροτσουλήθρες για παιδιά και ένα pool bar.

Και τα 6 ξενοδοχεία του ομίλου λειτουργούν κατά τη θερινή περίοδο (Απρίλιο - Σεπτέμβριο) και ανήκουν στην κατηγορία "all inclusive seaside family resorts".

Πίνακας 3.1 Τα Ξενοδοχεία του ομίλου

Ξενοδοχείο	Περιοχή	Κατηγορία	# Δωμάτια	# Κλίνες
BLUE BAY	Ιξιά	5*	350	1200
SUNLAND	Ιξιά	3*	120	300
MIARALUNA VILLAGE	Κιοτάρι	5*	140	400
KIOTARI BAY	Κιοτάρι	4*	250	750
SUNRISE	Πεύκοι	3*	100	400
Σύνολο			860	3050

### 3.4 Έτος 1995: Χρονιά ορόσημο

Το 1990 , ο ιδρυτής της εταιρίας Βασίλειος Παπαβασιλείου αντιμετώπιζε προβλήματα υγείας , που τον ανάγκασαν να βρίσκεται εκτός Ελλάδος για δύο χρόνια. Το διάστημα αυτό η εταιρία άρχισε να αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα. Με την ανάληψη της διοίκησης από τα τρία του παιδιά , αποφασίστηκε πλήρης αλλαγή σε ότι αφορά τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Αυτή η ριζική αλλαγή πραγματοποιήθηκε το 1995 , καθώς ο όμιλος ήταν ο πρώτος στην Ελλάδα και δεύτερος στη Μεσόγειο που εφάρμοσε το all inclusive. Αυτό έδωσε σημαντική ώθηση στα οικονομικά του ομίλου , αφού κατάφερε να έχει πληρότητες 100% για τα επόμενα τρία χρόνια , μέχρι το άνοιγμα της αγοράς.

“Στις αρχές της δεκαετίας αντιμετωπίζαμε σοβαρά οικονομικά προβλήματα , καθώς και προβλήματα ρευστότητας , τα οποία καθιστούσαν αναγκαία μια ριζική αλλαγή στην στρατηγική του ομίλου. Έτσι πήραμε το ρίσκο να πρωτοπορήσουμε εφαρμόζοντας πρώτοι στην ελληνική αγορά το all inclusive. Η απόφαση αυτή είχε άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις μας , βελτιώνοντας τα οικονομικά μας”.

*ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, CEO BLUE BAY GROUP OF HOTELS™*



## 3.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική αξιοποίηση ή αντιμετώπιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών λαμβάνοντας υπ όψη τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης.

Αποστολή (mission) της επιχείρησης ονομάζουμε τον λόγο της ύπαρξής της. Η σωστή σύλληψη και διατύπωση της αποστολής είναι πολύ σημαντική διότι από αυτή απορρέουν όλα τα μετέπειτα στάδια της στρατηγικής διοίκησης. Καθορίζει τι είναι εκείνο που διαφοροποιεί την επιχείρηση από άλλες σαν και αυτή.

Σκοποί ονομάζονται τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή της στρατηγικής. Διατυπώνουν ποια είναι αυτά, ποιος ο χρονικός ορίζοντας για την πραγματοποίησή τους και αν είναι δυνατό ποσοτικοποιούνται.

### 3.5.1 Mission

“ Η παροχή υψηλού επιπέδου ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου *BLUE BAY GROUP OF HOTELS™* σε ελκυστικές τιμές, ως μέρος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και συνέχισης της αναπτυξιακής διαδικασίας

### 3.5.2 Goals

- Να ανταποκρίνεται στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία
- Επένδυση σε τουριστικούς προορισμούς εκτός Ρόδου

### 3.5.3 Objectives

#### Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

- Σε διάστημα 3 χρόνων ανέγερση/ ή αγορά 2 ξενοδοχειακών μονάδων στην περιοχή της Ρόδου

#### Μακροπρόθεσμοι στόχοι

- Ένα με δύο ξενοδοχειακές μονάδες στους πιο δημοφιλείς προορισμούς όπως Χαλκιδική, Κω , Κρήτη

## 3.6 Στρατηγικές

### 3.6.1 CORPORATE STRATEGY:

Η στρατηγική που ακολουθεί σε επιχειρηματικό επίπεδο ο όμιλος είναι στρατηγική ανάπτυξης που πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα: εσωτερική ανάπτυξη και εξωτερική ανάπτυξη με εξαγορές και συγχωνεύσεις.

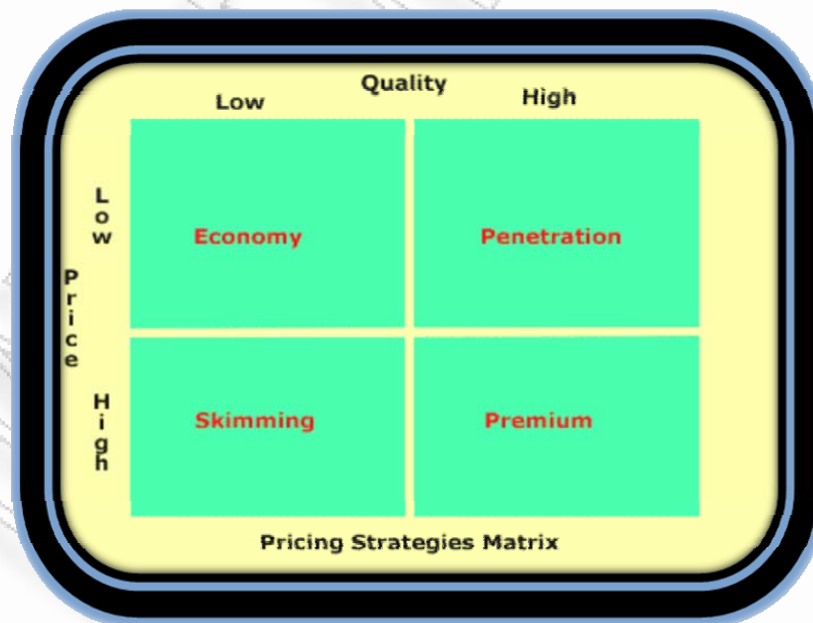
### 3.6.2 Business strategy

Σε επιχειρησιακό επίπεδο ακολουθείται στρατηγική διαφοροποίησης.

- all inclusive και στόχευση σε family all inclusive
- aqua park

### 3.6.3 Pricing strategy

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι economy pricing, δηλαδή η επιχείρηση προσπαθεί να κρατήσει χαμηλά το κόστος παραγωγής και μάρκετινγκ προσφέροντας προϊόν σχετικά χαμηλής ποιότητας σε οικονομική τιμή.



Σχήμα 3.1 Πίνακας τιμολογιακής στρατηγικής

## 3.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθείται η μεθοδολογία που περιάφεται στο βιβλίο " Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008. Πιο συγκεκριμένα στους πίνακες 3.2 και 3.3 καταγράφονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που αφορούν πλεονεκτήματα και αδυναμίες της επιχείρησης και ευκαιρίες και απειλές αντίστοιχα. Επειτα οι παράγοντες αυτοί παίρνουν ένα συντελεστή βαρύτητας με βάση την σπουδαιότητα τους. Στην συνέχεια καταγράφεται η επίδοση της εταιρίας όπως αξιολογείτε από την ομάδα management και τα audit reports. Στην συνέχεια πολλαπλασιάζοντας τον συντελεστή βαρύτητας με την επίδοση της εταιρείας και αθροίζοντας τα επιμέρους αποτελέσματα προκύπτει η επίδοση της εταιρίας συνολικά. Με την συγκεκριμένη βαθμονόμηση η καλύτερη επίδοση είναι το 5 και η χειρότερη το 1.

### 3.7.1 Πλεονεκτήματα:

- ❖ Πωλήσεις
- ❖ Location
- ❖ Aqua Park
- ❖ Καλές σχέσεις με τους Tour - Operators
- ❖ Πρωτοπόροι του all inclusive
- ❖ Franchise και know - how LTI
- ❖ Target - group : all inclusive family

### 3.7.2 Αδυναμίες :

- ❖ Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού
- ❖ Κόστος προσωπικού
- ❖ Υψηλό κόστος αναλώσιμων προϊόντων το οποίο προέρχεται από τα υψηλά μεταφορικά εξαιτίας των αποστάσεων

Πίνακας 3.2 Internal Factors Analysis Summary (IFAS matrix)

Internal strategic Factors	weight	rating	Weighted score
<b>Strengths</b>			
• Πωλήσεις	0.15	4	0.60
• Location	0.10	2.2	0.22
• Aqua Park	0.05	2.2	0.11
• Καλές σχέσεις με τους Tour - Operators	0.15	4	0.60
• Πρωτοπόροι του all inclusive	0.10	3.6	0.36
• Franchise και know - how LTI	0.10	2.9	0.29
• Target - group : all inclusive family	0.05	2.4	0.12
<b>Weaknesses</b>			
• Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού	0.15	4	0.60
• Κόστος προσωπικού	0.10	2.9	0.29
• Υψηλό κόστος αναλώσιμων προϊόντων	0.05	2.8	0.14
<b>total score</b>	<b>1</b>		<b>3.33</b>

1=poor,3=average,5=outstanding

## 3.8 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

### 3.8.1 Ευκαιρίες :

- ❖ Χρήση του αναπτυξιακού νόμου για το χτίσιμο του LTI MIRALUNA VILLAGE και ανακαίνιση του BLUE BAY

- ❖ Location αφού η Ρόδος αποτελεί τον πρώτο προορισμό στην Ευρώπη και τον πέμπτο παγκόσμια
- ❖ Εκμετάλλευση νέων αγορών (Ρωσία, Κίνα).

### 3.8.2 Απειλές :

- ❖ Αεροδρόμιο κοντά στο BLUE BAY
- ❖ Βιομηχανικό marketing αφού το 99% των πωλήσεων αντιπροσωπεύει συμβόλαια των Tour - Operators
- ❖ Όλη η κίνηση του νησιού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους Tour - Operators
- ❖ Το νησί δεν αποτελεί προορισμό για low cost flights
- ❖ Δημιουργία νέων φθηνών αγορών σε Μεσόγειο , Αίγυπτο , Τυνησία και Τουρκία

Πίνακας 3.3 External Factors Analysis Summary (EFAS matrix)

External Factors			
Opportunities	weight	rating	wighted score
• Χρήση του αναπτυξιακού νόμου για το χτίσιμο του LTI MIRALUNA VILLAGE και ανακαίνιση του BLUE BAY	0.05	2.5	0.125
• Εκμετάλλευση νέων αγορών (Ρωσία, Κίνα).	0.15	1.2	0.18
• Location αφού η Ρόδος αποτελεί τον πρώτο προορισμό στην Ευρώπη και τον πέμπτο παγκόσμια	0.05	2.5	0.125
Threats			
• Εποχικότητα	0.20	1.3	0.26
• Βιομηχανικό marketing αφού το 99% των πωλήσεων αντιπροσωπεύει συμβόλαια των Tour - Operators	0.15	1.3	0.195
• Όλη η κίνηση του νησιού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους Tour - Operators	0.15	1.3	0.195
• Το νησί δεν αποτελεί προορισμό για low cost flights	0.15	1.4	0.21
• Δημιουργία νέων φθηνών αγορών σε Μεσόγειο , Αίγυπτο, Τυνησία και Τουρκία	0.10	2.5	0.25
<b>total scores</b>	<b>1</b>		<b>1.54</b>

1=poor, 3=average, 5=outstanding

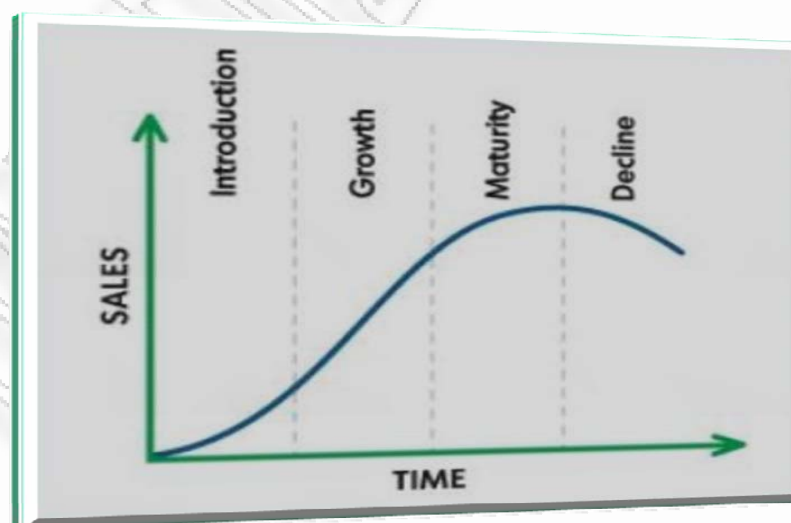
### 3.9 TOWS matrix

<p><b><u>INTERNAL FACTORS</u></b></p>	<p><b><u>STRENGTHS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πωλήσεις</li> <li>• Location</li> <li>• Aqua Park</li> <li>• Καλές σχέσεις με τους Tour - Operators</li> <li>• Πρωτοπόροι του all inclusive</li> <li>• Franchise και know - how LTI</li> <li>• Target - group : all inclusive family</li> </ul>	<p><b><u>WEAKNESSES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού</li> <li>• Κόστος προσωπικού</li> <li>• Υψηλό κόστος αναλώσιμων προϊόντων το οποίο προέρχεται από τα υψηλά μεταφορικά εξαιτίας των αποστάσεων</li> </ul>
<p><b><u>EXTERNAL FACTORS</u></b></p>	<p><b><u>SO STRATEGIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υιοθέτηση του know – how του Franchise της LTI στις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες.</li> <li>• Οι καλές σχέσεις με τους T.O θα βοηθήσουν στην απόκτηση μεριδίου αγοράς από τις νέες αγορές</li> <li>• Η πρωτοπορεία του ομίλου στο all – inclusive θα βοηθήσει στην προσέλκυση νέων τουριστών.</li> </ul>	<p><b><u>WO STRATEGIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση αναπτυξιακού νόμου, μέσω επιδοτήσεων για την εκπαίδευση προσωπικού</li> <li>• Πρόσληψη εξειδικευμένων αποφοίτων από τουριστικές σχολές της χώρας.</li> </ul>
<p><b><u>THREATS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εποχικότητα</li> <li>• Βιομηχανικό marketing αφού το 99% των πωλήσεων αντιπροσωπεύει συμβόλαια των Tour - Operators</li> <li>• Όλη η κίνηση του νησιού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους Tour - Operators</li> <li>• Το νησί δεν αποτελεί προορισμό για low cost flights</li> <li>• Δημιουργία νέων φθηνών αγορών σε Μεσόγειο , Άιγυπτο, Τυνησία και Τουρκία</li> </ul>	<p><b><u>ST STRATEGIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι καλές σχέσεις με τους T.O μειώνουν τον κίνδυνο της εξάρτησης.</li> <li>• Πίεση στους φορείς και τους T.O για δρομολόγηση low cost flights.</li> </ul>	<p><b><u>WT STRATEGIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους αναλώσιμων υλικών, εισάγωντας προϊόντα από την Τουρκία.</li> <li>• Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, για να μειωθεί η εποχικότητα.</li> </ul>

Ο πίνακας TOWS matrix που είναι ένα βοήθημα για την αναπαραγωγή στρατηγικών. Η μεθοδολογία που ακολουθείτε για την δημιουργία του πίνακα αυτού περιγράφεται στο βιβλίο " Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008. Πιο συγκεκριμένα κάθετα παρατίθενται οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οριζόντια τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες. Έπειτα κατά αντιστοιχία ως προς τους εξεταζόμενους παράγοντες αναπτύσσονται στρατηγικές μέσα από τις οποίες η εταιρία μπορεί να:

- Εκμεταλευόμενη τα πλεονεκτήματα να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες
- Να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματα για να αποφύγει τους κινδύνους
- Να εκμεταλευθεί τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες της
- Να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες και να αποφύγει τις απειλές

### 3.10 Product life cycle



Σχήμα 3.2 Product life cycle



Η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο σταδιο maturity κατά το life cycle. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις σημειώνουν αύξηση με ρυθμό που μειώνεται με την πάροδο των ετών και τείνουν να σταθεροποιηθούν. Έντονη είναι προσπάθεια διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου και ο πόλεμος τιμών.

### 3.11 Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.)

Ο πίνακας που ακολουθεί είναι ο πίνακας που εμπνεύστηκε το Boston Consultant Group. Ο πίνακας αυτός έχει πολλά μειονεκτήματα. Υποθέτει ότι υψηλότερα κέρδη συνεπάγονται και υψηλό μερίδιο αγοράς κάτι που μπορεί να μην ισχύει (αν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει να καλύψει ύφαλο κόστος ανάπτυξης π.χ. Boeing). Επίσης είναι υπεραπλουστευμένος καθώς για να κατατάξει μία επιχείρηση χρησιμοποιεί μόνο το μερίδιο αγοράς και τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου. Για τον λόγο αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ και μόνο ως συμβουλευτικό εργαλείο καθώς δίνει μία πρώτη εικόνα και όχι ολοκληρωμένη.



Σχήμα 3.3 Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.)

Στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κυρίως μεσαίου και μικρού μεγέθους με συνέπεια να μην υπάρχει μία επιχείρηση με αρκετά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Όσον αφορά δε την τοπική αγορά της Ρόδου όπου και δραστηριοποιείται ο όμιλος και εκεί δεν υπάρχει ξενοδοχειακός όμιλος που να συγκεντρώνει μεγάλο μερίδιο αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου ήταν ανοδικός τα τελευταία χρόνια με χαμηλού όμως ρυθμούς. Για τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επηρεαστεί αρνητικά από την διεθνή οικονομική κρίση. Με βάση τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση κινείται στο μεταίχμιο μεταξύ cash cow και dog κατά Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.)

### 3.12.1 Finance:

. Η χρηματοοικονομική κατάσταση του ομίλου αποτυπώνεται στους παρακάτω ισολογισμούς:

Πίνακας 3.4 Ισολογισμοί ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	12/31/2006	12/31/2005	12/31/2004
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	14,468,049	13,209,320	10,073,619
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3,310,837	3,310,837	3,215,902
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	20,844,660	19,163,228	15,699,560
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1,796,339	1,594,339	1,225,239
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	12,233,788	10,859,084	10,067,082
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	11,296,773	10,596,071	9,822,034
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	937,014	263,013	245,048
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	750,000	0	0

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	50,165	58,346	47,557
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	33,537	36,765	33,458
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	16,628	21,581	14,099
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4,288,777	4,100,509	4,202,406
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3,281,089	3,165,341	2,547,066
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	755,131	755,131	755,131
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	252,557	180,037	900,208
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	178,054	37,460	656,791
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	18,985,045	17,405,636	14,980,372
	-----	-----	-----
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6,315,018	5,292,955	4,706,994
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3,630,000	3,630,000	3,030,000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	4,331,771	2,372,160	1,997,295
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	1.646.752-	709.206-	320.301-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6,044,486	5,158,096	3,819,891
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6,044,486	5,158,096	3,819,891
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6,625,541	6,954,585	6,453,487
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	348,106	446,680	324,943
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3,252,376	4,136,546	2,330,805
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3,025,058	2,371,358	3,797,739
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	18,985,045	17,405,636	14,980,372
	-----	-----	-----
	1/1/2006	1/1/2005	1/1/2004
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	12/31/2006	12/31/2005	12/31/2004
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4,738,980	4,225,174	3,843,383
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	4,398,598	4,009,448	3,777,431
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	340,382	215,726	65,952
	-----	-----	-----
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	312,111	188,357	24,993
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	377,433	308,118	210,766
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1,145,417	930,269	585,869
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	870.357-	834.304-	705.691-
	-----	-----	-----
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	224,400	523,011	416,330
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	291,589	68,686	24,060
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1,374,703	792,148	848,466
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1,374,703	792,148	848,466
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	937.547-	379.979-	313.420-
	-----	-----	-----

Πίνακας 3.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ			
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε	2006	2005	2004
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14,85-%	7,18-%	6,66-%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	4,53-%	0,69-%	1,20-%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	7,59-%	3,64-%	3,68-%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7.18%	5.11%	1.72%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,23-%	18,90-%	18,24-%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	11,09-%	1,63-%	2,65-%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	18,56-%	8,61-%	8,10-%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,41 X	0,42 X	0,45 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	0,80 X	0,83 X	0,82 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	0,90 :1	0,79 :1	0,85 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	2,01 :1	2,29 :1	2,18 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	---	---	---
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,51 :1	0,51 :1	0,55 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,68 X	0,60 X	0,76 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,64 X	0,57 X	0,61 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	2.109-	2.758-	1.547-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	12,360	10,451	8,527
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	253 ΗΜ.	273 ΗΜ.	242 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	270 ΗΜ.	377 ΗΜ.	225 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	4 ΗΜ.	5 ΗΜ.	5 ΗΜ.
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.			

Πίνακας 3.6 Ισολογισμοί ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ Α.Ε			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	12/31/2006	12/31/2005	12/31/2004
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	8,003,052	9,059,428	9,625,239
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1,091,194	1,091,194	1,091,194
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11,172,247	10,864,775	11,835,770
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1,518,376	1,438,046	109,349
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5,780,497	4,570,444	3,412,805
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	4,915,669	4,234,355	3,355,457

ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	864,828	336,088	57,349
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1,731	235,856	1,731
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	107,414	90,277	88,078
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	92,882	74,072	70,999
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	14,532	16,205	17,079
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3,874,530	4,155,702	4,089,995
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2,370,711	2,665,214	2,618,658
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	1,435,858	1,490,488	1,471,337
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	67,962	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	233,230	76,053	218,875
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	12,218,226	13,381,459	14,022,187
	-----	-----	-----
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,575,609	5,261,036	4,380,593
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4,140,000	4,140,000	4,140,000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1,454,922	1,372,122	483,065
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	1.019.314-	251.087-	242.472-
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3,910,233	3,567,299	3,718,763
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3,910,233	3,567,299	3,718,763
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3,732,385	4,553,124	5,922,831
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	4	34	312,820
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2,146,076	1,799,623	2,423,611
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1,586,304	2,753,467	3,186,400
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	12,218,226	13,381,459	14,022,187

	1/1/2006	1/1/2005	1/1/2004
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	12/31/2006	12/31/2005	12/31/2004
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4,900,466	4,608,275	3,725,695
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	4,544,887	4,092,507	3,242,506
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	355,578	515,769	483,188
	-----	-----	-----
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	306,945	64,973	59,393
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	233,735	208,092	245,753
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	819,302	350,572	282,244
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	390.513-	22,077	14,583
	-----	-----	-----
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	377,713	54,197	33,170
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1,210,053	1,157,638	735,587
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1,210,053	1,157,638	735,587

**ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ**

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	768.227-	32.120-	18.587-
------------------------------	----------	---------	---------

**Πίνακας 3.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ Α.Ε**

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2005	2004
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	16,79-%	0,61-%	0,42-%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	6,30-%	1.99%	2.80%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	9,05-%	0,36-%	0,23-%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7.26%	11.19%	12.97%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,50-%	0.47%	0.39%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	10,26-%	3.77%	6.00%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	14,75-%	0,69-%	0,49-%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦ.	0,61 X	0,53 X	0,47 X
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	1,14 X	0,89 X	0,86 X
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ.ΠΑΓΙΑ	1,06 :1	1,00 :1	0,84 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,67 :1	1,54 :1	2,20 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	---	0,85 :1	0,92 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,54 :1	0,60 :1	0,54 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,13 X	0,95 X	0,74 X
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08 X	0,93 X	0,73 X
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	483	231-	1.526-
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	8,486	8,828	8,099
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	177 ΗΜ.	211 ΗΜ.	257 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	172 ΗΜ.	161 ΗΜ.	273 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9 ΗΜ.	8 ΗΜ.	10 ΗΜ.

1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν οι προβλέψεις του οικονομικού τμήματος του ομίλου και για τις δύο εταιρίες.

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Α.Ε.	Projection P&L				
<i>I.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Κύκλος εργασιών	5,809,803.87 €	6,100,294.0 6 €	6,710,323.4 7 €	7,381,355.8 2 €	8,119,491.40 €
Μείον: Κόστος πωλήσεων	5,171,582.04 €	5,430,161.1 4 €	5,973,177.2 6 €	6,570,494.9 8 €	7,227,544.48 €
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	638,221.83 €	670,132.92 €	737,146.21 €	810,860.84 €	891,946.92 €
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	552,522.96 €	580,149.11 €	609,156.56 €	639,614.39 €	671,595.11 €
Σύνολο	1,190,744.79 €	1,250,282.0 3 €	1,346,302.7 8 €	1,450,475.2 3 €	1,563,542.03 €
<i>ΜΕΙΟΝ:1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας</i>	760,135.97 €	760,135.97 €	760,135.97 €	798,142.77 €	838,049.91 €
3.Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	435,057.08 €	435,057.08 €	435,057.08 €	435,057.08 €	435,057.08 €
Μερικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως	-4,448.26 €	55,088.98 €	151,109.73 €	217,275.38 €	290,435.04 €
<i>ΠΛΕΟΝ:4.Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα</i>	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
<i>Μείον:3.Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα</i>	-656,234.55 €	-656,234.55 €	-656,234.55 €	-656,234.55 €	-656,234.55 €
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως	-660,682.81 €	-601,145.57 €	-505,124.82 €	-438,959.17 €	-365,799.51 €
<i>II.ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα</i>					
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	115,600.00 €	115,600.00 €	115,600.00 €	115,600.00 €	115,600.00 €
Μείον:					
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	154,282.07 €	154,282.07 €	154,282.07 €	154,282.07 €	154,282.07 €
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)	-699,364.88 €	-639,827.64 €	-543,806.89 €	-477,641.24 €	-404,481.58 €
<i>ΜΕΙΟΝ:</i>					
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	1,203,096.01 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.01 €
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο					
λειτουργικό κόστος	1,203,096.01 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.0 1 €	1,203,096.01 €



ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	-699,364.88 €	-639,827.64 €	-543,806.89 €	-477,641.24 €	-404,481.58 €
---	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Πίνακας 3.8 Οικονομικές προβλέψεις

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ Α.Ε.	Projection P&L				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ι.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	5,266,820.33 €	5,530,161.3 5 €	6,083,177.4 8 €	6,691,495.2 3 €	7,360,644.75 €
Κύκλος εργασιών	4,519,896.19 €	4,745,891.0 0 €	5,220,480.1 0 €	5,742,528.1 1 €	6,316,780.92 €
Μείον: Κόστος πωλήσεων					
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	746,924.14 €	784,270.35 €	862,697.38 €	948,967.12 €	1,043,863.83 €
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	159,202.59 €	167,162.72 €	175,520.86 €	184,296.90 €	193,511.74 €
Σύνολο	906,126.73 €	951,433.07 €	1,038,218.2 4 €	1,133,264.0 2 €	1,237,375.57 €
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	463,914.57 €	487,110.30 €	511,465.82 €	537,039.11 €	563,891.06 €
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	579,977.22 €	579,977.22 €	579,977.22 €	579,977.22 €	579,978.22 €
Μερικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως	-137,765.06 €	-115,654.45 €	-53,224.80 €	16,247.69 €	93,506.29 €
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	79,160.67 €	79,160.67 €	79,160.67 €	79,160.67 €	79,160.67 €
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	353,815.73 €	353,815.73 €	353,815.73 €	353,815.73 €	353,815.73 €
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως	-412,420.12 €	-390,309.51 €	-327,879.86 €	-258,407.37 €	-181,148.77 €
Μείον:					
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	2,074.52 €	2,074.52 €	2,074.52 €	2,074.52 €	2,074.52 €
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	26,146.23 €	26,146.23 €	26,146.23 €	26,146.23 €	26,146.23 €
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους και έξοδα	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)	-440,640.87 €	-418,530.26 €	-356,100.61 €	-286,628.12 €	-209,369.52 €
ΜΕΙΟΝ:					



Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο					
λειτουργικό κόστος	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €	926,934.52 €
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	-440,640.87 €	-418,530.26 €	-356,100.61 €	-286,628.12 €	-209,369.52 €

Πίνακας 3.9 Οικονομικές προβλέψεις

### 3.12.2 Sales & marketing:

Ο όμιλος από το 1995 έως σήμερα , ως πρωτοπόρος , εξακολουθεί να προσφέρει υπηρεσίες all inclusive , σε συνεργασία με τους μεγαλύτερους tour operators , όπως TUI , LTI , THOMAS COOK και NECKERMANN. Οι κύριες αγορές στις οποίες απευθύνεται είναι η Γερμανική , Αγγλική , Ολλανδική και Ιταλική , ενώ στο μέλλον σκοπεύει σε νέες αγορές , όπως η Ρωσική. Οι πωλήσεις είναι κατά 99% τι? , βάσει συμφωνιών allotment και commitment.

“Αυτό που θέλουμε είναι να προσφέρουμε υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες μας , σε ελκυστικές τιμές. Όσο το πετυχαίνουμε αυτό , σαν όμιλος , έχουμε την δυνατότητα να ανταποκρινόμαστε στον υφιστάμενο ανταγωνισμό , συνεχίζοντας την δυναμική μας ανάπτυξη. Η σημερινή κατάσταση στον τουρισμό μας επιβάλλει να

παρακολουθούμε τις νέες τάσεις , να αναπτυσσόμαστε και να στοχεύουμε σε νέες αγορές”.

*ΜΑΡΙΕΤΤΑ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, VICE PRESIDENT BLUE BAY GROUP OF HOTELS™.*

“Η επιχείρηση θα συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία , επενδύοντας και σε άλλους τουριστικούς προορισμούς εκτός Ρόδου. Προτεραιότητά μας είναι στα επόμενα τρία χρόνια να έχουμε άλλα δύο ξενοδοχεία. Μελλοντικά θέλουμε να αποκτήσουμε ξενοδοχειακές μονάδες στους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας όπως Χαλκιδική , Κρήτη , Κω”.

*ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, CEO BLUE BAY GROUP OF HOTELS™.*

### 3.12.3 Διοίκηση και προσωπικό :

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας αποτελείται από τέσσερα εκτελεστικά μέλη:

1. Μαρία Παπαβασιλείου – Κούρτη, Πρόεδρος.
2. Μαριέττα Παπαβασιλείου , Αντιπρόεδρος.
3. Ιωάννης Παπαβασιλείου , Διευθύνων Σύμβουλος.
4. Μανώλης Παπαβασιλείου , Μέλος.

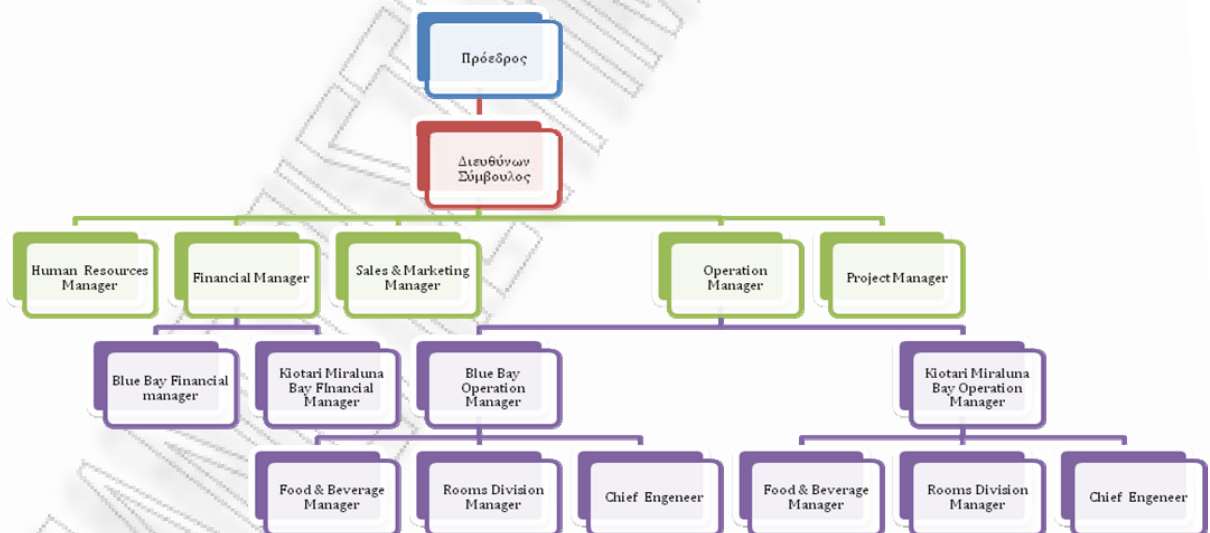
Και ένα μη εκτελεστικό μέλος:

## 1. Βασίλειος Μανωλάς , Μέλος.

Ο όμιλος απασχολεί 330 άτομα , από τους οποίους 300 είναι εποχιακοί και 30 μόνιμοι.

Σε ότι αφορά το προσωπικό , παρατηρείται έλλειψη έμπειρου και εκπαιδευμένου προσωπικού , ειδικά δε στην περιοχή Κιοτάρι της Νότιας Ρόδου, όπου βρίσκονται τα ξενοδοχεία LTI MIRALUNA VILLAGE και MIRALUNA KIOTARI BAY.

### 3.12.4 Διοικητική δομή



Σχήμα 3.4 Διοικητική δομή Blue Bay Group of Hotels™

### 3.13 Τι επιδιώκουν οι μέτοχοι (στοχοθέτηση);

Ο ξενοδοχειακός όμιλος “BLUE BAY GROUP OF HOTELS™” αποτελείται από 5 ξενοδοχειακές μονάδες ευρισκόμενες όλες στο νησί της Ρόδου. Τακτική του είναι σε όποιο τμήμα του νησιού δραστηριοποιείται να κατασκευάζει ή να αποκτά δύο όμορα ξενοδοχεία που να ανήκουν στην ίδια εταιρία ούτως ώστε να προσφέρει δύο διαφορετικά προϊόντα. Η διαφοροποίηση κυρίως έχει να κάνει με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται για τις μονάδες αυτές και ανάλογα στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Ήδη αυτό έχει επιτευχθεί στην δυτική πλευρά του νησιού στην περιοχή Ιξιά με τις ξενοδοχειακές μονάδες Blue Bay 5\* και Sunland 3\* οι οποίες καλύπτουν μεγάλο μέρος της πελατείας- στόχου, όπως αυτή αναλύεται παρακάτω. Όσων αφορά την νότια και ανατολική πλευρά του νησιού της Ρόδου και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή Κιοτάρι και εκεί τα δύο ξενοδοχεία Kiotari Bay 4\* και LTI Miralluna Village & Spa 5\* καλύπτουν μεγάλο μέρος της πελατείας -στόχου. Το 2008 αγοράστηκε το 5<sup>ο</sup> ξενοδοχείο του ομίλου το Sunrise 3\* στην περιοχή της Λίνδου. Άμεσος στόχος είναι να αγοραστεί ή να χτιστεί μία ακόμα ξενοδοχειακή μονάδα στην ίδια περιοχή ακολουθώντας το ίδιο σκεπτικό του ομίλου για κάθε περιοχή που δραστηριοποιείται έτσι ώστε να λειτουργήσει συμπληρωματικά με το Sunrise και να καλύψει όσο το δυνατό μεγαλύτερο τμήμα της πελατείας -στόχου για την συγκεκριμένη περιοχή. Ο όμιλος έχει στόχο να αναπτυχθεί σε σε κάθε τουριστική περιοχή του νησιού όπως τα Κολύμπια, το Φαληράκι και η πόλη της Ρόδου.

Η δημιουργία μιας αλυσίδας σε τοπικό επίπεδο επιτρέπει οικονομίες κλίμακας και την προσφορά διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικά μέρη του νησιού της Ρόδου. Με αυτό τον τρόπο ένας tour operator με μια υπογραφή μπορεί να φτιάξει ένα πλήρες πρόγραμμα για το νησί της Ρόδου.

### 3.14 Πως σκέφτονται να υλοποιήσουν/ επιτύχουν τους στόχους τους;

Το management του ομίλου πιστεύει ότι παρότι ο αναπτυξιακός νόμος επιδοτεί νέες μονάδες παράλληλα μειώνονται οι αξίες των παλαιότερων μονάδων και άρα υπάρχει η δυνατότητα αγοράς ξενοδοχείων σε χαμηλές σχετικά τιμές κάτι που δίνει την δυνατότητα άμεσων εσόδων από την λειτουργία τέτοιων μονάδων και παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα ανακαίνισης τους σε εύλογο χρονικό διάστημα.

Επιπλέον ο όμιλος σκοπεύει να εισάγει μια νέα υπηρεσία επιπλέον του all inclusive που παρέχει σήμερα, την υπηρεσία V.I.P. all inclusive. Πιο συγκεκριμένα η νέα αυτή υπηρεσία στόχο έχει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλότερου επιπέδου στους πελάτες βελτιώνοντας την σχέση τιμής – ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών. Το V.I.P. all inclusive περιλαμβάνει δωρεάν Spa, δωρεάν room service όλο το 24ωρο, παράλληλα με το self service restaurant a la carte restaurant, καλύτερη ποιότητα φαγητών και ποτών.

### 3.15 Έχουν και ποιούς περιορισμούς στην υλοποίηση των στόχων τους;

Η αδυναμία του ομίλου είναι η διοικητική του δομή η οποία δυσκολεύει την ανάπτυξη του σε πανελλήνιο επίπεδο στο άμεσο χρονικό διάστημα. Επίσης ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο όμιλος είναι η εύρεση στελεχών ικανών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου management. Επίσης η δυσκολία χρηματοδότησης χαμηλού κόστους χρήματος υψηλή φορολογία αγοράς ακινήτων και η μη εμπιστοσύνη των εταιριών που αγοράζεις. ( κίνδυνος ανάληψης υποχρεώσεων όταν αγοράζεις μια εταιρεία).

### 3.16 Υφιστάμενο προφίλ πελατείας/ κανάλια διανομής.

Ο όμιλος από το 1995 έως σήμερα , ως πρωτοπόρος , εξακολουθεί να προσφέρει υπηρεσίες all inclusive , σε συνεργασία με τους μεγαλύτερους tour operators , όπως TUI , LTI , THOMAS COOK και NECKERMANN. Οι κύριες αγορές στις οποίες απευθύνεται είναι η Γερμανική , Αγγλική , Ολλανδική και Ιταλική , ενώ στο μέλλον σκοπεύει σε νέες αγορές , όπως η Ρωσική. Οι πωλήσεις είναι κατά 99% , βάσει συμφωνιών allotment και commitment με τους tour operators.

Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται ανήκουν κυρίως στην μεσαία τάξη από πλευράς εισοδήματος, είναι κυρίως οικογένειες και αναζητούν διακοπές σε τουριστικά θέρετρα που έχουν εγκαταστάσεις αναψυχής τόσο για τους ίδιους τόσο και για τα παιδιά τους.

### 3.17 Product mix( χρονική περίοδος, είδος, πελατεία).

Δεδομένου ότι ο όμιλος απαρτίζεται από πέντε ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχει η δυνατότητα το ένα εξ αυτών (Blue Bay ) να ανοίγει από την 1<sup>η</sup> Απριλίου κάθε έτους μεταφέροντας σε αυτό τις κρατήσεις όλων των υπολοίπων ξενοδοχείων. Έτσι το Blue Bay λειτουργεί 210 ημέρες και τα υπόλοιπα ξενοδοχεία 183 ημέρες. Η τουριστική περίοδος χωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: low, medium, high season κατά τις οποίες η τιμή διαμορφώνεται ανάλογα.

Το προσφερόμενο προϊόν είναι all inclusive πακέτα διακοπών. Σκοπός του ομίλου είναι να προσφέρει οργανωμένα πολυτελή πακέτα διακοπών σε τιμές προσιτές και ανταγωνιστικές στην πελατεία – στόχο. Τα all inclusive πακέτα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά πακέτα διακοπών περιλαμβάνουν πλήρη διατροφή με το κόστος της να περιλαμβάνεται στην τιμή του πακέτου που αγοράζει ο πελάτης.

### 3.18 Audit reports

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν audit reports από όλα τα τμήματα του ξενοδοχειακού ομίλου.

ΤΜΗΜΑ	ΑΠΟΔΟΣΗ					ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ		
	κυριότερο πλεονέκτημα	Πιο ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Πιο ασήμαντη αδυναμία	κυριότερη αδυναμία	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
<b>Μάρκετινγκ</b>								
1.Αναγνωρισιμότητα προϊόντων				✓			✓	
2.Συγκριτική ποιότητα προϊόντων				✓			✓	
3.Διακριτικότητα target group			✓				✓	
4.Τιμή	✓					✓		
5.Quality of service				✓			✓	
6.Εναλλακτικά κανάλια ΜΚΤ					✓			✓
7.Αξιολόγηση σημείων πώλησης				✓			✓	
8.Αποτελεσματικότητα πωλητών			✓					✓
9.Εύρος προϊόντων		✓					✓	
10.Κανάλια επικοινωνίας με την αγορά (feedback)			✓					✓
11.Μηχανισμός προγ/σμού αποθεμάτων				✓				✓
12.Εμπειρία προσωπικού		✓						✓
13.Μερίδιο αγοράς			✓				✓	
14.Κόστος παραγωγής				✓		✓		
15.Κόστος διανομής			✓					✓
16.Γεωγραφική κάλυψη		✓					✓	

Πίνακας 3.10 Audit report τμήματος Μάρκετινγκ

ΤΜΗΜΑ	ΑΠΟΔΟΣΗ					ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ	
	κυριότερο πλεονέκτημα	Πιο ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Πιο ασήμαντη αδυναμία	κυριότερη αδυναμία	Υψηλή	Μέτρια
<b>Financial Function</b>							
1.Κεφαλαιακή διάρθρωση			✓				✓
2.Βαθμός παγιοποίησης			✓				✓
3.Κεφάλαιο Κίνησης				✓		✓	
4.Ταχύτητα κυκλοφ. αποθεμ.				✓			✓
5.Ταχύτητα κυκλοφ. απαιτήσεων				✓			✓
6.Μόχλευση				✓		✓	
7.Μικτό περιθώριο κέρδους					✓		✓
8.Δείκτης κάλυψης χρηματοικον.Δαπάνης			✓				✓



Πίνακας 3.11 Audit report χρηματοοικονομικού τμήματος

ΤΜΗΜΑ	ΑΠΟΔΟΣΗ					ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ		
	κυριότερο πλεονέκτημα	Πιο ασήμντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Πιο ασήμαντη αδυναμία	κυριότερη αδυναμία	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
<b>Ερευνα &amp; ανάπτυξη (R &amp; D)</b>								
1.Δυνατότητα βελτίωση υφισταμ. παραγωγικών διαδικασιών		v				v		
2.Δυνατότητα βελτίωση τεχνικών προδιαγραφών υφισταμένων προϊόντων			v			v		
3.Δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων πως προδιαγρ/νται από τις ανάγκες της αγοράς		v					v	

Πίνακας 3.12 Audit report τμήματος Ερευνας & ανάπτυξης

ΤΜΗΜΑ	ΑΠΟΔΟΣΗ					ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ		
	κυριότερο πλεονέκτημα	Πιο ασήμντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Πιο ασήμαντη αδυναμία	κυριότερη αδυναμία	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
<b>Οργάνωση</b>								
1.Υπαρξης μακροχρονίας στρατηγικού σχεδιασμού			v			v		
2.Planning με εναλλακτικά σενάρια					v	v		
3.Ικανότητα Δ/κών στελεχών			v			v		
4.Εναρμόνιση 5 Δ/νσεων					v	v		
5.Δυνατότητα ενέλικτης αναπροσαρμογής του BUSS- PLAN					v	v		
6.Διαχείριση προσωπικού			v				v	
7.Προβολή εταιρίας			v				v	
8.Εκπαίδευση				v			v	
9.Reporting					v	v		
10.Θέση στον κλάδο			v					v
11.Εναρμόνιση στόχων στελεχών με τους στόχους των μετόχων			v				v	

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2003

2. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις επενδύσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2003
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002

### Ξενόγλωσση

4. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
5. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
6. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.
7. Richard Bradley, Stewart Myers, Alan Marcus, Fundamentals of corporate finance, McGraw Hill International Edition, 2007.
8. Jan Williams, Susan Haka, Mark Bettner, Joseph Carcello, Financial & Managerial Accounting, McGraw Hill International Edition, 2008.
9. Ethan Rasiel, The McKinsey Way, McGraw Hill International Edition, 2000.
10. Karen Berman, Joe Knight, Financial Intelligence, Harvard Business School Press, 2006.
11. Phillip Delves Broughton, Ahead of the Curve, The Penguin Press, 2008.
12. Erich Hellfert, Financial analysis: tools and techniques, McGraw Hill International Edition, 2001.

13. Chan Kim, Renne Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

#### **Διαδικτυακή**

14. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/>
15. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/debits-credits/>
16. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/statements/>
17. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/standards/>
18. <http://www.quickmba.com/finance/cf/>
19. <http://www.quickmba.com/finance/financial-ratios/>
20. <http://www.quickmba.com/finance/free-cash-flow/>
21. <http://www.quickmba.com/marketing/plan/>
22. <http://www.quickmba.com/marketing/market-segmentation/>
23. <http://www.quickmba.com/marketing/mix/>
24. <http://www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle/>
25. <http://www.quickmba.com/marketing/ries-trout/positioning/>
26. <http://www.quickmba.com/marketing/market-share/>
27. <http://www.quickmba.com/MarketingStrat.shtml>
28. <http://www.quickmba.com/strategy/strategic-planning/>
29. <http://www.quickmba.com/strategy/vision/>
30. <http://www.quickmba.com/strategy/levels/>
31. <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
32. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

33. <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
34. <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
35. <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>
36. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>
37. <http://www.netmba.com/marketing/market/definition/>
38. <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>
39. <http://www.netmba.com/marketing/market/analysis/>
40. <http://www.netmba.com/marketing/market/target/>
41. <http://www.netmba.com/marketing/product/lifecycle/>
42. <http://www.netmba.com/marketing/pricing/>
43. <http://www.netmba.com/finance/financial/ratios/>
44. <http://www.netmba.com/finance/statements/common-size/>
45. <http://www.netmba.com/strategy/process/>
46. <http://www.netmba.com/strategy/experience-curve/>
47. <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>
48. <http://www.netmba.com/strategy/turnaround/>

## Κεφάλαιο 4ο

### Προτάσεις – συμπεράσματα

#### 4.1 Γενικά συμπεράσματα

Εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης εντείνεται η αβεβαιότητα στις αγορές, συνεπώς όποια πρόβλεψη για την πορεία του ελληνικού τουρισμού κρίνεται επισφαλής. Οι προβλέψεις για την τουριστική περίοδο 2009- 2010 βασίζονται κυρίως στις κρατήσεις που υπάρχουν για την χώρα μας και στις εκτιμήσεις των tour operators, είναι δε στην πλειονότητα τους αρνητικές για τα περισσότερα τμήματα της αγοράς (συνεδριακός τουρισμός, τουρισμός αναψυχής, ιαματικός- ιατρικός τουρισμός, κτλ). Αν και είναι εξαιρετικά επισφαλές να γίνει οποιαδήποτε εκτίμηση, αναμένεται 3-20% μείωση, ανάλογα το τμήμα της αγοράς, στον αριθμό των τουριστικών αφίξεων κάτι που θα συμπαρασύρει όλο το τουριστικό κύκλωμα.

Οι διαπιστώσεις που αναδύονται από τη συγκριτική αξιολόγηση βασικών χαρακτηριστικών του καταλυματικού δυναμικού, όπως είναι το μέγεθος και η κατηγορία, οδηγούν σε καίριας σημασίας συμπεράσματα και συνεπαγόμενα για την κατεύθυνση της τουριστικής πολιτικής.

Συνεπάγεται η ανάγκη δραστικού αναπροσανατολισμού της πολιτικής κινήτρων, κατάλληλα δομημένων περιφερειακά, τα οποία να προάγουν την ποιότητα και παράλληλα να μειώνουν την υπερβάλλουσα προσφορά, κυρίως στα χαμηλής ποιότητας καταλύματα. Πρόκειται, προφανώς, για πολιτική που αναγκαία πρέπει να συνδυαστεί με μέτρα επηρεασμού της ζήτησης εποχικά, αλλά και περιφερειακά, προκειμένου να δημιουργηθούν οι κρίσιμες μάζες για την σώρευση δραστηριοτήτων και αποφυγή μη αναγκαίων απαξιώσεων επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Η ασκηθείσα πολιτική ενίσχυσης της τουριστικής καταλυματικής υποδομής της χώρας είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα σπατάλη πόρων, αναποτελεσματικότητα. Οδήγησε στην υπερσυγκέντρωση ξενοδοχειακού δυναμικού σε τέσσερις μόνο περιοχές της χώρας (Κρήτη, νησιά Ν.Αιγαίου, Ιόνια νησιά και Αττική). Ο υπολογισμός της πλεονάζουσας ποσότητας καταλυματικού δυναμικού, αποκαλύπτει ότι το διαθέσιμο καταλυματικό δυναμικό υπερβαίνει κατά 184% την τρέχουσα ζήτηση, χωρίς συνυπολογισμό της ποσότητας κλινών των ενοικιαζόμενων δωματίων. Αυτό σημαίνει ότι η εφικτή παραγωγική δυναμικότητα του αποθέματος ξενοδοχειακών κλινών ανέρχεται σε διανυκτερεύσεις της τάξεως των 182.114.639. Ο αριθμός αυτός είναι ικανός να καλύψει αυξανόμενη ζήτηση δεκατεσσάρων ετών, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 8%! Το συμπέρασμα είναι μονοσήμαντο: υπάρχει μεγάλη πλεονάζουσα καταλυματική δυναμικότητα, ακόμη και με το παρόν εποχικό πρότυπο.

## 4.2 Συμπεράσματα που αφορούν τον όμιλο

### 4.2.1 Market review

Παρατηρώντας προσεχτικά την αγορά στόχο του ομίλου προκύπτουν κάποια συμπεράσματα. Υπενθυμίζουμε ότι οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται είναι ως επί το πλείστον κάτοικοι της Ευρώπης κυρίως προερχόμενοι από την Γερμανία, την

Αγγλία , την Ολλανδία, την Γαλλία , την Ιταλία και τις αγορές της ανατολικής Ευρώπης. Το προϊόν- τουριστικό πακέτο (υπηρεσία) είναι τύπου all inclusive και μάλιστα οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν υποδομές προσανατολισμένες σε οικογενειακές διακοπές. Η τιμολόγηση των υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλή, αφού ο όμιλος έχει επιλέξει την στρατηγική της μείωσης του κόστους σε μία αποδεκτή σχέση ποιότητας τιμής με σκοπό να προσελκύσει πελάτες (οικογένειες ) από τα μεσαία και χαμηλά κοινωνικά στρώματα από πλευράς ετήσιου εισοδήματος. Ως εκ τούτου οι πελάτες είναι κυρίως ευρωπαϊκές οικογένειες από τις προαναφερθείσες χώρες κυρίως μεσαίων και χαμηλών εισοδημάτων με λογικές απαιτήσεις ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### 4.2.2 Product review

Οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου χωροθετούνται σε τουριστικά αναπτυγμένες περιοχές του νησιού της Ρόδου. Οι εγκαταστάσεις είναι πρόσφατα ανακαινισμένες. Όμως σε ένα ιδιαίτερα δυναμικό τουριστικό περιβάλλον επιτακτική είναι η ανάγκη προσαρμογής σε νέα δεδομένα. Η επικρατούσα άποψη από την διοίκηση του ομίλου ότι το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων προέρχεται από τις διανυκτερεύσεις και άρα επικεντρωνόμαστε σε αυτό οδηγεί σε μείωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

#### 4.2.3 Competitive review



Η Ρόδος είναι ένας από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς, με συνέπεια οι δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο να είναι πολλές. Αυτό το γεγονός εντείνει το κλίμα ανταγωνισμού. Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς στην περιοχή δεν ξεχωρίζει κάποιος όμιλος. Στην περιοχή της Ρόδου δραστηριοποιούνται και ξενοδοχειακοί όμιλοι ξένων συμφερόντων ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου κάτι που εντείνει τον ανταγωνισμό. Το χτίσιμο νέων μονάδων με ιδιαίτερα υψηλά standards θα ανεβάσει ακόμα περισσότερο τον πήχη του ανταγωνισμού και θα φέρει σε δύσκολη θέση όσους δεν αντιληφθούν τις προκλήσεις της εποχής και δεν προσαρμοστούν στις απαιτήσεις.

#### 4.2.4 Distribution review

Το 99% των πωλήσεων του ομίλου είναι στους tour operators βάσει συμφωνιών allotment και commitment. Οι κύριοι συνεργάτες είναι οι μεγαλύτεροι tour operators , όπως TUI , LTI , THOMAS COOK και NECKERMANN.

#### 4.2.5 Objectives review

Στο σημείο αυτό να υπενθυμίσουμε ότι ο βραχυπρόθεσμος (<1 έτους ) στόχος της εταιρείας είναι η εισαγωγή της υπηρεσίας V.I.P all inclusive. Η υπηρεσία αυτή τιμολογείται 10€/ ημέρα και προσφέρει επιπλέον υπηρεσίες στον πελάτη. Όμως η διοίκηση του ομίλου στους υπολογισμούς για τα διαφορεικά έξοδα που αναμένει να

προκύψουν από την υπηρεσία αυτή θεωρεί δεδομένο ότι το σύνολο σχεδόν των πελατών θα επιλέξουν την υπηρεσία αυτή.

Παρακάτω υπολογίζουμε τα πρόσθετα αυτά έσοδα με την επιπλέον υπόθεση εργασίας ότι ένα ποσοστό από τους πελάτες θα επιλέγει την αναβάθμιση αυτή.

Πίνακας 4.1 Τιμολόγηση υπηρεσίας VIP ALL INCLUSIVE							
VIP ALL INCLUSIVE							
Έτος	τιμή/ άτομο/ ημέρα	# Δωμάτια	πληρότητα	άτομ α	# ημέρες	% πελατών που επιλέγουν	πρόσθετα έσοδα
2009	10	1110	80%	2	183	15%	487,512.00 €
2010	10	1110	80%	2	183	15%	487,512.00 €
2011	11	1110	80%	2	183	20%	715,017.60 €
2012	11	1410	75%	2	183	20%	851,499.00 €
2013	12	1410	75%	2	183	20%	928,908.00 €
2014	12	1410	75%	2	183	20%	928,908.00 €
σύνολο							4,399,356.60 €

Επιπρόσθετα στην εισαγωγή αυτής της υπηρεσίας δεν έχει γίνει καμία αναφορά στα επιπλέον έξοδα που θα δημιουργήσει με σημαντικότερο αυτό του κόστους προσωπικού.

### 4.3 Προτάσεις προς εφαρμογή

Η αγορά –στόχος από την οποία αντλεί πελάτες ο όμιλος είναι το τμήμα εκείνο των σύγχρονων δυτικοευρωπαϊκών κοινωνιών που αναμένεται να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Ως εκ τούτου προτείνουμε μία σειρά από ενέργειες

προκειμένου να προσελκυσθούν πελάτες από τμήματα της αγοράς λιγότερο ευάλωτα στις οικονομικές αλλαγές. Αυτό μπορεί να γίνει με αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών που μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους: υιοθέτηση συστημάτων προτυποποίησης για όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέτρηση των αποτελεσμάτων και υιοθέτηση υψηλών standards λειτουργίας, να εξεταστεί αν είναι δυνατών να εφαρμοστεί, και αν είναι να εφαρμοστεί το μοντέλο των 6 σ (six sigma).

Το σύνολο των πωλήσεων είναι προς τους tour operators. Να γίνουν δράσεις ώστε να προσελκυσθούν και μεμονωμένοι εγχώριοι πελάτες. Εφ' όσων υπάρχει ήδη σε λειτουργία ιστοσελίδα για τα ξενοδοχεία του ομίλου μία σχετικά οικονομική λύση είναι να εφοδιαστεί με on line σύστημα κρατήσεων και σε συνδυασμό με στοχευμένη διαφήμιση όπως ενημερωτικά newsletters και διαφημίσεις σε ελληνικά και ξένα portals.

Σύμφωνα με την στρατηγική του ομίλου ένας από τους πυλώνες είναι να δημιουργούνται δύο όμορα ξενοδοχεία στην ίδια περιοχή με διαφορετική τιμολόγηση. Δεδομένου ότι αυτό αυξάνει το κόστος( δύο χώροι υποδοχής, δύο τουλάχιστον χώροι σίτισης , προσωπικό, κτλ) και ο μέσος όρος όσων αφορά την τιμή δεν είναι τέτοιος που να δικαιολογεί το επιπλέον κόστος προτείνεται να αλλάξει η θέση αυτή και να προσαρμοστούν οι χαμηλής τιμολόγησης ξενοδοχειακές μονάδες στα standards λειτουργίας και τις τιμές των υπολοίπων μονάδων. Επίσης για να μην χαθεί μέρος της πελατείας που επιλέγει τις ξενοδοχειακές μονάδες χαμηλότερης τιμολόγησης να δημιουργηθούν περισσότερες κατηγορίες δωματίων, να υπάρχει δηλαδή περεταίρω διαβάθμιση στους τύπους δωματίων.

Από χρηματοοικονομικής πλευράς, με δεδομένες τις παρούσες συνθήκες στην παγκόσμια και εγχώρια οικονομία, προτείνεται να γίνει προσπάθεια διατήρησης των ρευστών σε υψηλό επίπεδο έστω και εις βάρος των μακροπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων, στο μέτρο του δυνατού, στην λογική της εύρυθμης και απρόσκοπτης λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης λόγω της κρίσης στον τουριστικό τομέα είναι ιδιαίτερα πιθανό στην αγορά να προκύψουν νέες επενδυτικές ευκαιρίες και είναι σημαντικό να μπορεί η επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί.

Να επανεξετάσει η διοικητική δομή ως προς την ευελιξία στις αποφάσεις, και να γίνει προσπάθεια αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας ιδιαίτερα στο προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. να εξεταστεί κατά πόσο κάποια άτομα από το προσωπικό μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από κυβερνητικά προγράμματα.

Από την μελέτη αυτή διαπιστώνεται η απουσία πλάνου για την θέση της εταιρείας ως προς τα οικολογικά προβλήματα. Δεδομένου λοιπόν ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται να επισκέπτονται “eco friendly” ( φιλικά προς το περιβάλλον) ξενοδοχεία και στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προτείνεται να προβληθούν οι δράσεις της εταιρείας όσων αφορά το οικολογικό θέμα, όπως συμμετοχή σε ανακύκλωση, συμμετοχή σε αναδάσωση στις προσφάτως καμένες περιοχές της Ρόδου και να ερευνηθεί κατά πόσο είναι εφικτό να υιοθετηθούν οικολογικές μέθοδοι στις υπηρεσίες που προσφέρονται. Επίσης δεν φαίνεται να υπάρχει προς το παρόν σκέψη για εκμετάλλευση των

ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, κάτι που ενδεχομένως θα μπορούσε να μειώσει το λειτουργικό κόστος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## Βιβλιογραφία Εργασίας

### Ελληνική

1. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
2. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2002
4. ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2007.
5. Σωτ.Κ.Καρβούνης, Μεθοδολογία, Τεχνικές, και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα, 2006.
6. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2003
7. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις επενδύσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2003

### Ξενόγλωσση

8. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
9. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
10. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.

11. Michael Porter, Competitive Advantage, techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1998.
12. Dimitris Ioannides, Keith Debbage, The economic geography of the tourism industry: A supply –side analysis, Taylor & Francis, 1998.
13. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995
14. Richard Bradley, Stewart Myers, Alan Marcus, Fundamentals of corporate finance, McGraw Hill International Edition, 2007.
15. Jan Williams, Susan Haka, Mark Bettner, Joseph Carcello, Financial & Managerial Accounting, McGraw Hill International Edition, 2008.
16. Ethan Rasiel, The McKinsey Way, McGraw Hill International Edition, 2000.
17. Karen Berman, Joe Knight, Financial Intelligence, Harvard Business School Press, 2006.
18. Phillip Delves Broughton, Ahead of the Curve, The Penguin Press, 2008.
19. Erich Hellfert, Financial analysis: tools and techniques, McGraw Hill International Edition, 2001.
20. Chan Kim, Renne Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

#### **Διαδικτυακή**

21. <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
22. <http://www.netmba.com/strategy/pest/>
23. <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

24. <http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>
25. <http://www.netmba.com/strategy/experience-curve/>
26. <http://www.netmba.com/econ/micro/supply-demand/>
27. <http://www.netmba.com/econ/micro/supply/curve/>
28. [http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan)
29. <http://www.netmba.com/econ/micro/demand/curve/>
30. [http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_scanning](http://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_scanning)
31. [http://en.wikipedia.org/wiki/Industry\\_or\\_market\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Industry_or_market_research)
32. [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_5\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis)
33. [http://en.wikipedia.org/wiki/Competitor\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitor_analysis)
34. <http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics>
35. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/>
36. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/debits-credits/>
37. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/statements/>
38. <http://www.quickmba.com/accounting/fin/standards/>
39. <http://www.quickmba.com/finance/cf/>
40. <http://www.quickmba.com/finance/financial-ratios/>
41. <http://www.quickmba.com/finance/free-cash-flow/>
42. <http://www.quickmba.com/marketing/plan/>
43. <http://www.quickmba.com/marketing/market-segmentation/>
44. <http://www.quickmba.com/marketing/mix/>
45. <http://www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle/>
46. <http://www.quickmba.com/marketing/ries-trout/positioning/>



47. <http://www.quickmba.com/marketing/market-share/>
48. <http://www.quickmba.com/MarketingStrat.shtml>
49. <http://www.quickmba.com/strategy/strategic-planning/>
50. <http://www.quickmba.com/strategy/vision/>
51. <http://www.quickmba.com/strategy/levels/>
52. <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
53. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
54. <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
55. <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
56. <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>
57. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>
58. <http://www.netmba.com/marketing/market/definition/>
59. <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>
60. <http://www.netmba.com/marketing/market/analysis/>
61. <http://www.netmba.com/marketing/market/target/>
62. <http://www.netmba.com/marketing/product/lifecycle/>
63. <http://www.netmba.com/marketing/pricing/>
64. <http://www.netmba.com/finance/financial/ratios/>
65. <http://www.netmba.com/finance/statements/common-size/>
66. <http://www.netmba.com/strategy/process/>
67. <http://www.netmba.com/strategy/experience-curve/>
68. <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>
69. <http://www.netmba.com/strategy/turnaround/>

КОНСТИТУЦИЯ РЕСПУБЛИКИ