

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (MBA - TOURISM**  
**MANAGEMENT)**

***Στρατηγική ανάλυση του κλάδου του Τουρισμού στο***  
***σύγχρονο Ελληνικό περιβάλλον***

***Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Πέκκα – Οικονόμου Βικτωρία***

***Επιμέλεια : Μοσχονάς Σπυρίδων***

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2017**



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

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

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

...Στρατηγική ανάλυση του κλάδου του Τουρισμού  
στο σύγχρονο Ελληνικό Περιβάλλον...

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

Μοσχονάς Σουριδων  
20/11/2017

*Αφιερωμένη στη μνήμη του  
Πατέρα μου, Οικονομολόγου  
Καθηγητή Μοσχονά Ηρακλή*

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και όλους τους καθηγητές μου για τη γνώση που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την ηθική στήριξη και τα κατάλληλα εφόδια που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια ώστε να ανταπεξέλθω στις σπουδές μου και την Θεία μου Ειρήνη που με καθοδήγησε με τις πολύτιμες συμβουλές της.*

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, όλοι μας ακούμε πολύ συχνά τις λέξεις τουρισμός, τουριστική ανάπτυξη, τουριστικός προορισμός κτλ. Μόνο αισιοδοξία και ελπίδα μέσα στο αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον της ύφεσης, κρύβουν αυτές οι λέξεις για κάθε πολίτη της χώρας μας. Ένας κλάδος που μπορεί να αποτελέσει τη σωσίβια λέμβο για την οικονομική ανάκαμψη της χώρας και τη σταθεροποίηση της οικονομίας.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται στρατηγική ανάλυση του Τουριστικού κλάδου της Ελλάδας μέσα σε ένα ευμετάβλητο και συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον. Προσεγγίζεται και περιγράφεται το γενικό πρόβλημα που υπάρχει στην Ελληνική τουριστική πραγματικότητα, αναλύονται οι μελλοντικές προοπτικές και προτείνονται στρατηγικές ανάπτυξης και βελτίωσης του τουριστικού προϊόντος.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, αποσαφηνίζεται η έννοια και η σημασία της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έννοιες που διέπουν επιχειρήσεις κάθε δραστηριότητας, συνυφασμένες με το περιβάλλον που τις επηρεάζει.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στον κλάδο του τουρισμού με μια γρήγορη ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου. Γίνεται εμφανής η αξιοποίηση τουριστικών περιοχών της χώρας, η ανάπτυξη της ξενοδοχειακής δυναμικότητας και των τουριστικών υποδομών, με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών αφίξεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του τουριστικού κλάδου σε όλες τις διαστάσεις (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική), καθώς και η ανταγωνιστική θέση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού. Στη συνέχεια αναλύονται τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία του τουρισμού, οι ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί και οι κίνδυνοι που πρέπει να αποφύγει.

Τέλος, πραγματοποιείται η μελέτη μιας περίπτωσης που άλλαξε τα δεδομένα στον παγκόσμιο τουρισμό, το "Airbnb". Γίνεται περιγραφή, πως δημιουργήθηκε, αναπτύχθηκε, που έχει φτάσει μέχρι σήμερα και ποια τα οφέλη και οι συνέπειες αυτής της τάσης.

## Περιεχόμενα

1.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	9
1.1	Ορισμοί στρατηγικής.....	9
1.2	Η σημασία της στρατηγικής .....	10
1.3	Ο ορισμός και η σημασία του στρατηγικού μάντζμεντ .....	11
1.4	Ανάλυση Στρατηγικού Υποδείγματος.....	12
1.5	Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	14
1.6	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	15
1.7	Στρατηγικές Ομάδες.....	16
1.8	Είδη Στρατηγικής.....	17
1.8.1	Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	17
1.8.2	Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	18
1.9	Επίλογος – Συμπέρασμα .....	22
1.10	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	23
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ .....	25
2.1	Γενικά για τον Τουρισμό.....	25
2.2	Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου.....	26
2.3	Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	28
2.4	Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη .....	33
2.5	Ο ρόλος των Tour Operators .....	34
2.6	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ).....	34
2.7	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) .....	35
2.8	Η σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα.....	36
2.9	Οι προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού .....	38
2.10	Το οικονομικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα : Η εικόνα της χώρας στο εξωτερικό και το εσωτερικό .....	39
2.11	Λόγοι επίσκεψης στην Ελλάδα.....	41
2.12	Η εποχικότητα της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα.....	42
2.13	Επίλογος – Συμπέρασμα .....	44
2.14	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	45
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	46
3.1	Η έννοια της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο .....	46
3.2	Ανάλυση PESTLE για τον Ελληνικό τουριστικό κλάδο.....	51
3.2.1	Πολιτική διάσταση .....	53

3.2.2 Οικονομική διάσταση.....	54
3.2.3 Κοινωνική διάσταση.....	56
3.2.4 Τεχνολογική διάσταση .....	56
3.2.5 Νομοθετική διάσταση.....	57
3.2.6 Περιβαλλοντική διάσταση.....	58
3.3 Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος .....	59
3.4 Η θέση του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος στα πλαίσια του Διεθνούς Ανταγωνισμού .....	59
3.5 Οι ανταγωνίστριες χώρες και τα χαρακτηριστικά τους .....	62
3.6 Οι 5 δυνάμεις του Porter για τον κλάδο του Τουρισμού.....	65
3.7 Ανάλυση SWOT του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος .....	69
3.8 Η προβληματική Ελληνική τουριστική πραγματικότητα .....	75
3.9 Προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού .....	76
3.10 Στρατηγικές προτεραιότητες ανάπτυξης .....	77
3.11 Επίλογος - Συμπέρασμα .....	78
3.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	79
<b>4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΤΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ AIRBNB.....</b>	<b>81</b>
4.1 Εισαγωγή .....	81
4.2 Πως ξεκίνησε η Airbnb – Μια startup που γιγαντώθηκε με ιλιγγιώδεις ρυθμούς.....	81
4.3 Όραμα και Αποστολή .....	82
4.4 Πώς λειτουργεί η πλατφόρμα της Airbnb .....	83
4.5 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.....	84
4.6 Ανάλυση SWOT για την Airbnb .....	85
4.7 Στρατηγικές ομάδες .....	87
4.8 Ενέργειες και στρατηγικές που ακολούθησε η startup εταιρεία της Airbnb .....	88
4.9 Διαταραχή της αναπτυσσόμενης αγοράς .....	92
4.10 Αντιδράσεις, γραφειοκρατία και φοροδιαφυγή.....	94
4.11 Η ραγδαία αναπτυσσόμενη ιδέα του Airbnb στην παγκόσμια αγορά .....	95
4.12 AIRBNB στην Ελλάδα, νομοθεσία, φοροδιαφυγή και αντιδράσεις.....	99
4.13 Στόχοι της Airbnb.....	104
4.14 Προτεινόμενες μελλοντικές Στρατηγικές.....	105
4.15 Επίλογος – Συμπέρασμα .....	106
4.16 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	107
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>108</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	18
Πίνακας 1-2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	19
Πίνακας 2-1 Διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 - 2016 .....	29
Πίνακας 2-2 Κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (δωμάτια) με βάση την κατηγορία .....	31
Πίνακας 2-3 Ξενοδοχειακό δυναμικό 2016.....	32
Πίνακας 2-4 Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού .....	36
Πίνακας 2-5 Άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ κάθε περιφέρειας.....	37
Πίνακας 2-6 Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό .....	39
Πίνακας 3-1 Ανάλυση PESTLE .....	52
Πίνακας 3-2 Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού 2017 .....	60
Πίνακας 3-3 Κατάταξη Ελλάδας - Χωρών άμεσου ανταγωνισμού.....	61
Πίνακας 3-4 Ανάλυση SWOT .....	69
Πίνακας 4-1 Στοιχεία airbnb .....	91
Πίνακας 4-2 Airbnb στην Αθήνα για το 2017 .....	101
Πίνακας 4-3 Προσφορά καταλυμάτων airbnb στο κέντρο της Αθήνας .....	102

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1-1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	13
Διάγραμμα 2-1 Διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 - 2016 .....	30
Διάγραμμα 2-2 Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τη δυναμικότητα, 2016 .....	33
Διάγραμμα 2-3 Δείκτης ποιότητας ξενοδοχείων.....	38
Διάγραμμα 2-4 Ταξιδιωτικές εισπράξεις και εξαγωγές - εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών (δισ. €) .....	40
Διάγραμμα 2-5 Συγκριτική εξέλιξη του ΑΕΠ και των εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών .....	41
Διάγραμμα 2-6 Ταξιδιωτικές εισπράξεις στην Ελλάδα κατά λόγο ταξιδιού 2010 & 2016 .....	42
Διάγραμμα 2-7 Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2016.....	43
Διάγραμμα 2-8 Καμπύλη εποχικότητας στα νησιά και city break .....	43
Διάγραμμα 3-1 Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter.....	65
Διάγραμμα 4-1 Google trends για Airbnb - Ανταγωνιστές.....	96
Διάγραμμα 4-2 Διανυκτερεύσεις επισκεπτών airbnb .....	97
Διάγραμμα 4-3 Αξία της airbnb σε σύγκριση με αλυσίδες ξενοδοχείων.....	98
Διάγραμμα 4-4 Airbnb το μήνα Σεπτέμβριο για Αθήνα - Μύκονο - Κρήτη .....	102
Διάγραμμα 4-5 Προσφορά σε καταλύματα Airbnb για Αθήνα - Μύκονο - Κρήτη ...	103



# 1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## 1.1 Ορισμοί στρατηγικής

Στρατηγική είναι μια λέξη η σημασία της οποίας δεν θα ήταν υπερβολή να χαρακτηριστεί και ως ο μοναδικός δρόμος επιτυχίας για μια επιχείρηση. Με τον όρο στρατηγική δεν εννοούμε σίγουρα έναν παραδοσιακό τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης αλλά έναν τρόπο καθοδήγησης αυτής με βασικό της γνώμονα το εξωτερικό περιβάλλον. Κατεύθυνση της είναι η αγορά και γενικότερα η κοινωνία της οποίας οι συνθήκες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της και γενικότερα τη μετέπειτα ανάπτυξη της.

Η στρατηγική κατά κύριο λόγο και σύμφωνα με τον Michael Porter (1996)<sup>1</sup> είναι η «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Η λέξη στρατηγική βασίζεται σε δυο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η μια από αυτές προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα και τη λέξη « Στρατηγός». Η έννοια στρατηγική έχει χρησιμοποιηθεί ως ένας στρατιωτικός όρος για αιώνες και αναφέρεται στη γνώση και τακτική που ακολουθούσαν στο πεδίο της μάχης (Senturk, 2012)<sup>2</sup>. Ουσιαστικά οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά την στρατηγική ήταν ο Κλεισθένης και οι δέκα στρατηγοί που αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία.

Για τον όρο στρατηγική συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία που προσπαθούν να εμβαθύνουν και να αποδώσουν με ακρίβεια την έννοια της λέξης. Ενδεικτικά, ορίζεται την στρατηγική ως «ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» (Παπαδάκης, 2002)<sup>3</sup>.

Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2013)<sup>4</sup>.

Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον (Παπαδάκης, 2002).

---

<sup>1</sup> Porter M., 1996, "What is strategy"?, Harvard Business Review

<sup>2</sup> Faruk Kerem Senturk, 2012, "A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry", published by Elsevier

<sup>3</sup> Παπαδάκης Βασίλης, 2002, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4η Έκδοση

<sup>4</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013, «Στρατηγικό μάντζιμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

Τέλος σύμφωνα με τον Hofer και Schendel στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης, 2002).

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι Στρατηγική είναι τα στάδια της Διαμόρφωσης, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και ο έλεγχος των διαδικασιών σε μια επιχείρηση.

## 1.2 Η σημασία της στρατηγικής<sup>5</sup>

Η στρατηγική αποτελεί ένα τεράστιο εργαλείο – όπλο και είναι αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης που θέλει να πετύχει ανεξαρτήτως μεγέθους και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ίδιο σημαντική είναι και για την ανάλυση ενός κλάδου και την ανάλυση του ανταγωνισμού μέσα σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι πολύ γρήγορες. Η αγορά έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική και οι απαιτήσεις των πελατών όλο και πιο πολλές. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει και αυτός μικρύνει εμφανώς καθώς η αγορά κινείται με ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης και η παραγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων είναι πολύ μεγάλη. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους παρά να παράγουν νέα.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, και σε συνδυασμό με το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση, συνιστούν αναγκαία την συνεχή προσαρμογή στο ευμετάβλητο, πολυτάραχο και πολύπλοκο αυτό περιβάλλον.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Μέσα από αυτήν η επιχείρηση προσαρμόζεται επιτυχημένα στις συνεχείς εξωτερικές αλλαγές και παραμένει βιώσιμη, γίνεται κερδοφόρα και προσπαθεί να δημιουργεί συνεχώς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής είναι εφικτό να γνωρίζει κάθε επιχείρηση σε ποιο σημείο βρίσκετε ανά πάσα στιγμή σε σύγκριση με τους κυριότερους και άμεσους ανταγωνιστές της. Γίνονται γνωστές οι δυνάμεις της, οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί και οι κίνδυνοι που πρέπει να αποφύγει. Με το τρόπο αυτό, θα μπορέσει να δημιουργήσει κέρδος και

---

<sup>5</sup> Ν. Γεωργόπουλος, Αθήνα 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου σελ.29

να αντιμετωπίσει το ευμετάβλητο περιβάλλον που μόνο εκπλήξεις μπορεί να κρύβει καθημερινά.

### 1.3 Ο ορισμός και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τους ορισμούς που δόθηκαν, στρατηγική είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μια επιχείρησης και που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της. Καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, όπως και την αποτελεσματική λειτουργία της.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, είναι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής.

Αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής και ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχειρηματική πολιτική και στρατηγική εστιάζει στη διοίκηση χωρίς όμως να εξετάζει τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, γι αυτό και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια πιο πλήρης διαδικασία.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των αγοραστών, στις αλλαγές, στους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Συνήθως με τον όρο «στρατηγικό μάνατζμεντ» αναφερόμαστε στο χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχή πορεία της επιχείρησης και που περιλαμβάνει τα εξής στάδια: Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, καθώς και αξιολόγηση και έλεγχος της ήδη υλοποιημένης στρατηγικής.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωση και την ευημερία μιας επιχείρησης που λειτουργεί στο σύγχρονο δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αποτελεί το ιδανικότερο εργαλείο για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά το στρατηγικό μάνατζμεντ :

- Προσφέρει την κατεύθυνση της επιχείρησης και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών
- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν

#### 1.4 Ανάλυση Στρατηγικού Υποδείγματος

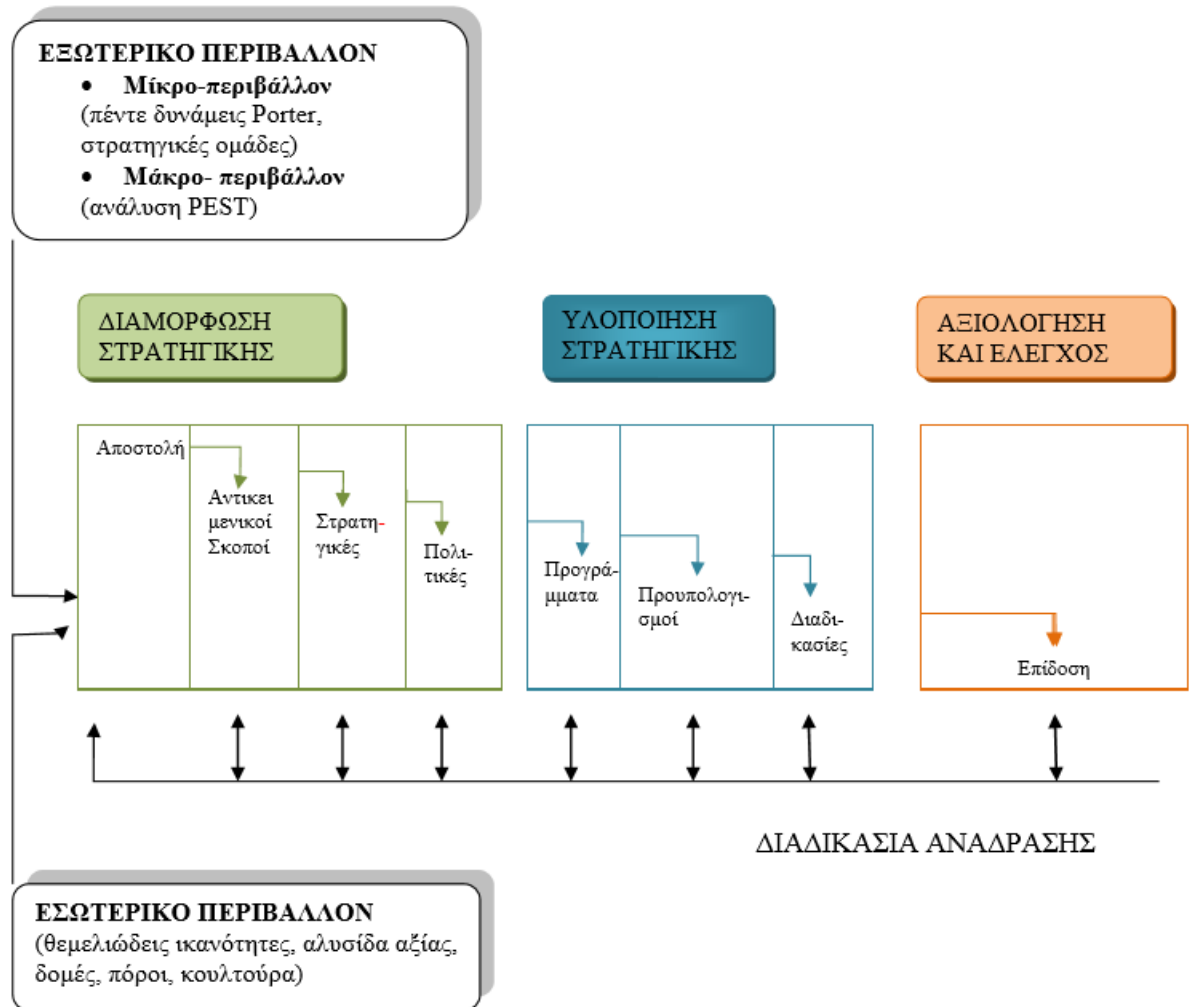
Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών ( Παπαδάκης, 2002). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1-1 η στρατηγική διοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι ακολουθεί τρία στάδια.

- Τη διαμόρφωση στρατηγικής
- Την υλοποίηση
- Την αξιολόγηση και έλεγχο

Πρόκειται για μια διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Παπαδάκης, 2002).

Στο διάγραμμα 1-1. παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για κάθε επιχείρηση που σκέφτεται στρατηγικά στοχεύοντας στην επιτυχία.

## Διάγραμμα 1-1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Wheelen Thomas Hunger David<sup>6</sup>

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής. Με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν για τη δημιουργία της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Προϋπόθεση της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι η ανίχνευση και ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό εφικτών αντικειμενικών σκοπών καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών.

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος αναφέρεται στην υλοποίηση της στρατηγικής. Πρόκειται για τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Προϋπόθεση αυτού είναι η εκτέλεση

<sup>6</sup> Wheelen Thomas Hunger David, 2010, Strategic Management and Business Policy

των πολιτικών και των σκοπών (objectives) που αποτυπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες τα οποία είναι υψίστης σημασίας καθώς από αυτά εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία της στρατηγικής που έχει χαραχθεί.

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Πρόκειται για μια διαδικασία καταγραφής των αποτελεσμάτων και ελέγχου της συμβατότητας τους με τα επιθυμητά, σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Μέσω του σταδίου αυτού η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τις αδυναμίες της στρατηγικής που έχει θέσει και να προβεί στην απαιτούμενη αναμόρφωση.

### 1.5 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος<sup>7</sup>

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Αυτό περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Στο σημερινό περιβάλλον οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά καταγιστικές αλλαγές σε γρήγορους ρυθμούς που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Επομένως ο σκοπός της ανάλυσης αυτού, είναι να αντιμετωπισθούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να κάνει τη θέση της πιο ισχυρή στην εγχώρια και τη παγκόσμια αγορά. Στα πλαίσια αυτά θα εντοπιστούν μερικοί από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο του τουρισμού όπως :

- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- Ο ανταγωνισμός από την είσοδο νέων επιχειρήσεων
- Η δημιουργία e- shop
- Οι καταναλωτικές απαιτήσεις

Επίσης στο γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκει και το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον το οποίο διαχωρίζεται σε έξι διαστάσεις :

- Οικονομικό περιβάλλον
- Τεχνολογικό περιβάλλον
- Πολιτικό
- Κοινωνικό
- Νομικό περιβάλλον
- Πολιτιστικό περιβάλλον

Ενώ στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκει ότι έρχεται σε άμεση επαφή η επιχείρηση με αυτή, και αυτό προκύπτει από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter που γίνεται για τον εκάστοτε κλάδο της επιχείρησης, και είναι οι εξής:

<sup>7</sup> Σμυρνής Ν., 2008, Επιχειρηματικό περιβάλλον : Ευκαιρίες και απειλές, [www.hrima.gr](http://www.hrima.gr)

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Απειλή από υποκατάστατα αγαθά
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

## 1.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το εσωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και συνήθως δεν είναι υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν την δομή της εταιρείας, την κουλτούρα και τους πόρους, η σωστή χρήση των οποίων θα προσδώσει στην εταιρεία το προσδοκώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen and Hunger, 2008)<sup>8</sup>.

Με τον όρο δομή εννοούμε τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης ως προς τη ροή της εξουσίας, της επικοινωνίας και της εργασίας. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αναφέρεται στα πιστεύω, στις αξίες και τη συμπεριφορά των μελών αυτής που της προσδίδουν μοναδικότητα. Τέλος, οι πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία εκείνα που διαθέτει ώστε να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί και άυλοι, όπως άνθρωποι, εργασία, κεφάλαια κ.α. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για μια επιχείρηση. Το σύνολο των δυνάμεων και των αδυναμιών που έχει μια επιχείρηση επηρεάζουν και τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. (Παπαδάκης, 2002) Σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής (Grant, 1998)<sup>9</sup>. Στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, οι πόροι ομαδοποιημένοι αποτελούν τις ικανότητες. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες:

- Τις οριακές, τις οποίες είτε διαθέτουν, είτε μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές

<sup>8</sup> Wheelen Thomas L. Hunger David J., New Jersey 2012 13th edition, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc.

<sup>9</sup> Grant R.M., 1998, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business,

- Τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και που μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία στον πελάτη με τρόπο που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές. Για να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο πρέπει να είναι VRIO: (Wheelen and Hunger, 2008)

- *Αξία (Value)*: Προσδίδει στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- *Σπανιότητα (Rariness)*: Το έχουν οι ανταγωνιστές
- *Μίμηση (Imitability)*: Κοστίζει στους άλλους να το μιμηθούν
- *Οργάνωση (Organization)*: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τους πόρους

## 1.7 Στρατηγικές Ομάδες

Η καταγραφή και η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων χρησιμοποιείται για κλάδους που παρουσιάζουν ετερογένεια και αυτό καθιστά χρήσιμη τη κατηγοριοποίησή του σε στρατηγικές ομάδες ώστε η επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα το εξωτερικό και ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble<sup>10</sup> στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο αντιπάλων σε έναν κλάδο που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά. Η καλύτερη τεχνική για την αποκάλυψη των θέσεων των ανταγωνιστών του κλάδου στην αγορά είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ( Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble). Η χρησιμότητα του εργαλείου αυτού είναι μείζονος σημασίας καθώς βοηθά στη σύγκριση των θέσεων κάθε εταιρείας ξεχωριστά αλλά και στην ομαδοποίηση αυτών. Μέσω της χαρτογράφησης μια επιχείρηση μπορεί να λάβει στοιχεία σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς των ανταγωνιστών, να μελετήσει τη στρατηγική που ακολουθούν καθώς και να αποτυπώσει τα σημεία υπεροχής τους, στοιχεία που τους δίνουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Σύμφωνα με τους Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble η διαδικασία δημιουργίας του χάρτη στρατηγικών ομάδων περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα :

- Προσδιορισμός των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις εταιρείες στον κλάδο
- Αποτύπωση των εταιρειών σε ένα χάρτη δυο μεταβλητών χρησιμοποιώντας ζεύγη αυτών των διαφοροποιητικών τους χαρακτηριστικών

<sup>10</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, "Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage", Macgraw-hill



- Κατάταξη στην ίδια στρατηγική ομάδα των εταιρειών που συντάσσονται στον ίδιο περίπου στρατηγικό χώρο
- Σχεδίαση κύκλων γύρω από κάθε στρατηγική ομάδα σε μέγεθος το οποίο αντιστοιχεί προς το μερίδιο της συμμετοχής της στα έσοδα από τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου.

Μελέτη διαφόρων κλάδων έχει καταδείξει ότι είναι δυνατή η μετακίνηση των επιχειρήσεων από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη (Παπαδάκης, 20012)<sup>11</sup>. Οι τεχνολογικές αλλαγές, οι αλλαγές στις τάσεις των καταναλωτών ή ακόμα και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να μειώσουν ή να αυξήσουν τα εμπόδια μετακίνησης και να αλλάξουν τη δομή των στρατηγικών ομάδων του κλάδου (Porter, 1980).

## 1.8 Είδη Στρατηγικής

### 1.8.1 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Ενεργοποιείται σε επίπεδο Διεύθυνσης και κυρίως στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Η επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει:

- στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει
- στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της

Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή. (Γεωργόπουλος, 2004).

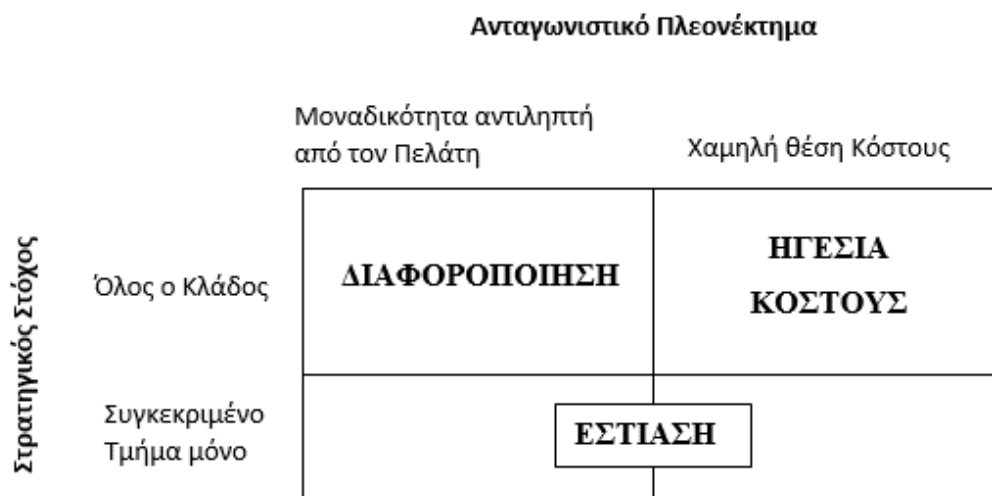
---

<sup>11</sup> Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2012 «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου

Έχουμε 3 βασικές κατά Porter στρατηγικές:

- **Ηγεσία κόστους** όπου προσπαθεί η επιχείρηση να διατηρεί όλα τα έξοδα στο ελάχιστο με στόχο να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο
- **Διαφοροποίηση** όπου έχουμε προσφορά μοναδικών προϊόντων που ευρέως δίνεται αξία από τους αγοραστές
- **Εστίασης** όπου στοχεύει η επιχείρηση σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα

**Πίνακας 1-1 Επιχειρηματικές Στρατηγικές**



Πηγή : Γεωργόπουλος Νικόλαος<sup>12</sup>

### 1.8.2 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Ορίζει το πεδίο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους ανταγωνίζεται. Πιο συγκεκριμένα: «Η επιχειρησιακή στρατηγική» (Corporate Strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των

<sup>12</sup> Γεωργόπουλος Ν., Αθήνα 2013 , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργιες στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» του ομίλου.

Ακόμη, αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν α) τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση, β) τη ροή των χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και γ) τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της (Γεωργόπουλος 2004).

### Πίνακας 1-2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση – Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιγμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαποίκιση	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή : Γεωργόπουλος Νικόλαος<sup>13</sup>

### Ανάλυση Επιχειρησιακών Στρατηγικών<sup>14</sup>

- **Ανάπτυξης:** σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωτικών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς.
  - **Συγκέντρωσης:** Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία.

<sup>13</sup> Γεωργόπουλος Ν., Αθήνα 2013 , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

<sup>14</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2004, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

- **Κάθετη ολοκλήρωση:** Η απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
  - **Οριζόντια Ολοκλήρωση:** είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή τη συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.
- **Διαποίκιλης:** Η στρατηγική της διαποίκιλης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
  - **Συσχετισμένη διαποίκιλη:** είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων.
  - **Ασυσχέτιστη διαποίκιλη:** είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν κάποια εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης.
- **Σταθερότητας:** οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Έτσι η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη ή κριτική αδυναμία και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί ή σημαντικές απειλές να αποφύγει.
  - **Παύσης:** είναι στην ουσία μια στρατηγική «διαλλείματος» όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης.
  - **Καμίας Αλλαγής:** η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο, να συνεχισθεί η υφιστάμενη κατάσταση
  - Κέρδους
- **Περισυλλογής**
  - **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής:** η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή και διάχυτα, αλλά όχι ακόμη σημαντικά για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.
  - **Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης:** με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» συνήθως από κάποια μεγάλη επιχείρηση, στην οποία προσφέρει τα

προϊόντα της σε αντάλλαγμα τη σιγουριά ότι θα συνεχίσει να υφίσταται.

- **Στρατηγική αποεπένδυσης:** Η στρατηγική της αποεπένδυσης υφίσταται όταν μια επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της.
- **Στρατηγική ρευστοποίησης:** η πώληση ή η διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης αποτελεί τη στρατηγική της ρευστοποίησης.
- **Στρατηγική χρεοκοπίας:** Περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης

## 1.9 Επίλογος – Συμπέρασμα

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, η έννοια της στρατηγικής μπορεί να πάρει διαφορετικές διαστάσεις για κάθε μελετητή της, σε κάθε επιχείρηση, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Όλες όμως αυτές οι απόψεις για το «τι είναι στρατηγική» που μπορεί να σχετίζονται είτε με τη δημιουργία ικανοτήτων που αξιοποιεί η επιχείρηση ώστε να φτάσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε με την ανάλυση και προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, βασίζονται σε μια κοινή λογική σκέψη και συμπέρασμα.

Στρατηγική είναι ο δρόμος, η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, που προσπαθεί μέσα από την αξιοποίηση του δυναμικού και των πόρων της να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό έρχεται από μια σειρά δραστηριοτήτων, ανάλυσης του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και μέσα από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων που συνδέονται με την επιχείρηση (stakeholders).

Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένο με τη χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει και εν συνεχεία με τη λειτουργία της. Η στρατηγική αποτελεί πυλώνα για την λειτουργία μιας επιχείρησης, και τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι :

- A) Η προσπάθεια κατανόησης του γενικευμένου περιβάλλοντος της επιχείρησης
- B) Η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την αξιοποίηση των πόρων της
- Γ) Ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα
- Δ) Η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και των άμεσα ενδιαφερόμενων

## 1.10 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Ανδριώτης Κων/νος , Αθήνα 2004, «Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην
- Γεωργόπουλος Ν. , Αθήνα 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Γεωργόπουλος Ν., Αθήνα 2013 , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 3<sup>η</sup> Έκδοση
- Θερίου Νικόλαος, Αθήνα 2005, Στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Μαρούλης Αθανάσιος, 2012, Στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα
- Μπουραντάς Δημήτρης, Αθήνα 2002, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου
- Νικολαΐδου Παρασκευή, 2014, Στρατηγική και ΔΟΠ στον κλάδο του Τουρισμού
- Παπαδάκης Β., Αθήνα 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2002 , Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4<sup>η</sup> Έκδοση
- Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου
- Παπακωνσταντίνου Π., Σμυρνής Ν., Ανδρουτσόπουλος Θ., Νικολόπουλος Π., Αθήνα 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Τερζίδης Κων/νος, Μάνατζμεντ-στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2011
- Χυτήρης Λ., Αθήνα 2013, Μάνατζμεντ - Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος

### Ξένη βιβλιογραφία

- Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, “Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage”, macgraw-hill
- Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, “Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage, macgraw-hill
- Auliana Poon, 1993, Tourism Technology and Competitive Strategies
- Faruk Kerem Senturk, 2012, “A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry”, published by Elsevier
- Grant R.M., 1998 , “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications”, Blackwell Business
- Kotler P.(2000) “Strategic Management”, New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition
- Porter E. M.,1997 “How competitive forces shape strategy”, Harvard business review
- Porter M., 1996, “what is strategy”?, Harvard Business Review
- Wheelen Thomas Hunger David, 2010, Strategic Management and Business Policy
- Wheelen Thomas L. Hunger David J., New Jersey 2012 13th edition , “Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc.

### Διαδίκτυο

- Σμυρνής N., 2008, Επιχειρηματικό περιβάλλον : Ευκαιρίες και απειλές, [www.hrima.gr](http://www.hrima.gr)



## 2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### 2.1 Γενικά για τον Τουρισμό

Ο τουρισμός αποτελεί κατά κύριο λόγο μια μορφή βιομηχανίας, στην οποία το προϊόν που παράγεται είναι στενά συνυφασμένο με το ανθρώπινο στοιχείο, που με οποιοδήποτε τρόπο παρεμβάλλεται στην παραγωγική διαδικασία, όπως για παράδειγμα στις περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών, από τουριστικούς πράκτορες ή tour operators. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τουρισμός αποτελεί πρωταρχικό και σημαντικότερο κεφάλαιο σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο διεθνώς. Είναι ένας από τους κορυφαίους τομείς απασχόλησης παγκόσμια και παρέχει σημαντικές ευκαιρίες οικονομικής ανάπτυξης για κάθε χώρα με άμεσα έσοδα σε εθνικό αλλά και τοπικό επίπεδο. Ο τουρισμός ενώνει τους λαούς, ενισχύει την πολυπολιτισμική κατανόηση και τον αλληλοσεβασμό μεταξύ των λαών.

Ο τουρισμός σαν έννοια προσδιορίζεται σαν την πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από την μόνιμη κατοικία τους σε έναν άλλο τόπο, με σκοπό την ικανοποίηση αναγκών ή επιθυμιών. Η μετακίνηση είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, δηλαδή πρόθεσή τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο διαμονής μέσα σε λίγες μέρες ή βδομάδες.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) δίνει τον παρακάτω ορισμό: « Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους (π.χ. τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους) και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.ά. »

Στην σύγχρονη κοινωνία ο τουρισμός δεν αποτελεί μόνο οικονομική δραστηριότητα, αλλά δίνει την δυνατότητα για ευκαιρία γνώσης και εμπειριών και συνάμα για ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών, μέσα από την ποιότητα και την πιστοποίηση των τουριστικών υπηρεσιών. Συνακόλουθο αποτελεί το γεγονός της ανάπτυξης νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, που στόχο έχουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιηθούν τα νέα τμήματα της αγοράς.

Ο Ελληνικός Τουρισμός είναι πραγματικότητα ότι συμβάλλει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας, στο μερίδιο αγοράς, στις αφίξεις αλλά και στην Ξενοδοχειακή Υποδομή.

## 2.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου<sup>15</sup>

Ο τουρισμός είναι μία πολύ σημαντική οικονομική δραστηριότητα και οι βάσεις της σύγχρονης μορφής του βρίσκονται στον 18ο και κυρίως στον 19ο αιώνα. Η λέξη τουρισμός έκανε την εμφάνισή της τον 19ο αιώνα και προέρχεται από την αγγλική και γαλλική λέξη *tour*. Είναι όμως μια έννοια που πηγάζει από την αρχαιότητα. Οι πρώτοι ταξιδιώτες ήταν επιστήμονες και έμποροι που συνέδεαν το ταξίδι με το επάγγελμά τους. Η ανάπτυξη των πρώτων μεγάλων πόλεων στη Μεσοποταμία οδηγεί και στην ανάγκη επαφών για εμπορικούς, πολιτικούς ή μορφωτικούς λόγους. Η εφεύρεση του χρήματος από τους Σουμέριους καθώς και της σφηνοειδούς γραφής και της ρόδας, τους δίνει τον τίτλο των ιδρυτών του τουρισμού. Η βελτίωση των μεταφορικών μέσων, η χάραξη μεγαλύτερων δρόμων και η ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών δίνουν μεγάλη ώθηση στη πραγματοποίηση ταξιδιών. Οι αρχαίοι Έλληνες και οι Ρωμαίοι ταξίδευαν τόσο για εμπορικούς όσο και για ιδιωτικούς λόγους. Αξίζει να σημειώσουμε πως στην αρχαία Ελλάδα οι Ολυμπιακοί Αγώνες είναι οι πρώτες οργανωμένες εκδηλώσεις με διεθνή συμμετοχή και ειδικό κίνητρο (αθλητισμός, γιορτή, φεστιβάλ κλπ.). Οι ταξιδιώτες εκείνης της εποχής ανήκαν στην άρχουσα τάξη. Ο τουρισμός πάντοτε σχετιζόταν με τον ελεύθερο χρόνο και τις δραστηριότητες που μπορούσαν να επιτελεστούν εντός αυτού. Η εξάπλωση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας συντέλεσε στην βελτίωση του οδικού δικτύου, στην ασφάλεια στις μεταφορές και στην εξειδίκευση των τουριστικών ταξιδιών. Πολλές περιοχές (Ελλάδα, Αίγυπτος κλπ.) γίνονται πόλος έλξης τουριστών τόσο για θρησκευτικούς όσο και για πολιτιστικούς λόγους. Τον Μεσαίωνα οι περισσότερες μετακινήσεις πραγματοποιούνταν για θρησκευτικές εκδηλώσεις, γιορτές και ιαματικές θεραπείες. Ήδη από την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας οι ιαματικές πηγές ήταν πολύ δημοφιλείς, ενώ αργότερα κατά την Αναγέννηση έγιναν κέντρα αναψυχής και διασκέδασης για την υψηλή κοινωνία. Τα ταξίδια όμως δεν ήταν ασφαλή λόγω της αναβίωσης των ληστειών και της πειρατείας. Τα περισσότερα ταξίδια εκείνη την εποχή γίνονταν στην Ιερουσαλήμ και στους Αγίους Τόπους όπου συνέρρεαν караβάνια προσκυνητών από όλη την Ευρώπη αψηφώντας τους κινδύνους και τις κακουχίες που εμπειρείχε ένα τόσο μεγάλο ταξίδι. Την περίοδο εκείνη επίσης πραγματοποιήθηκαν τα μεγάλα ταξίδια εξερευνήσεων και ανακαλύψεων (Αμερική, Κίνα). Την περίοδο της Αναγέννησης οι ανάγκες των ταξιδιωτών άλλαξαν και οι γόνιμοι των αριστοκρατικών οικογενειών ενθαρρύνονται να ταξιδέψουν στην Ευρώπη, για τρία ή και περισσότερα έτη, ούτως ώστε να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες και να γίνουν δεκτοί στις βασιλικές αυλές. Τα ταξίδια αυτά ονομάστηκαν “Grand Tour”. Η ανάπτυξη αυτών των ταξιδιών οδήγησε κατά κάποιο τρόπο στη μαζικοποίηση του τουρισμού και στη

<sup>15</sup> Χριστίνα Ν. Φιλιππα, 13/07/2013, Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού, <http://www.kathimerini.gr>

δημιουργία «τουριστικών πακέτων» με ιδιαίτερες παροχές όπως αυτή του ξεναγού. Επίσης βοήθησε στην ανάπτυξη όλων των υποδομών που έχουν σχέση με τον τουρισμό όπως ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, δρόμοι. Παράλληλα με την ανάπτυξη των οργανωμένων ταξιδιών στην Ευρώπη, άρχισαν οι μεγάλες



εξερευνησεις στην Αμερική, Αφρική, Ασία, Αυστραλία και Ωκεανία. Οι λαοί της Ευρώπης διαπιστώνουν μετά την ανακάλυψη των νέων χωρών πως ο ορίζοντας των ταξιδιών τους διευρύνεται. Επιστήμονες, έμποροι, ιεραπόστολοι ακολουθούν τους θαλασσοπόρους στους νέους προορισμούς, μεταφέροντας την ιστορία, τον πολιτισμό, την επιστήμη και τις ιδέες των χωρών προέλευσής τους (Τσάρτας, 1996). Ο 19ος αιώνας είναι ο αιώνας όπου υπήρξε μια τεράστια ανάπτυξη του τουρισμού που οδήγησε στην μελλοντική μαζικοποίησή του. Δύο τεχνολογικές αλλαγές στις αρχές του 19ου αιώνα διαδραμάτισαν πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του ταξιδιού: η εμφάνιση του σιδηρόδρομου και η ναυπήγηση του ατμόπλοιου. Με την εμφάνιση των ατμόπλοιων και του σιδηροδρόμου, μειώθηκε αισθητά το κόστος μεταφοράς και η μετακίνηση έγινε πιο γρήγορη και ασφαλής. Καθώς, όμως, ο τουρισμός αναπτυσσόταν εμφανίστηκε η ανάγκη για οργάνωση της μετακίνησης και όλων εκείνων των στοιχείων που απαρτίζουν το ταξίδι. Έτσι, έκαναν την εμφάνισή τους εταιρίες που αναλάμβαναν την οργάνωση του ομαδικού ταξιδιού, βάζοντας τα θεμέλια του tour operating και των γραφείων ταξιδιών. Το πρώτο τουριστικό πρακτορείο δημιουργήθηκε από τον Τόμας Κουκ το 1841 στην Αγγλία. Σύντομα επεκτάθηκε και οργάνωνε δύσκολα και μακρινά ταξίδια στην Ευρώπη, στην Αμερική και στους Αγίους Τόπους. Πρόσφερε δε στους ταξιδιώτες εκτός από το ταξίδι και επιπλέον υπηρεσίες όπως τουριστικούς οδηγούς, κουπόνια για ξενοδοχεία και συναλλαγματικές διευκολύνσεις. Τον Τόμας Κουκ μιμήθηκαν και άλλοι επιχειρηματίες στην Ευρώπη και Αμερική με αποτέλεσμα τα οργανωμένα ταξίδια να γίνουν πολύ δημοφιλή στην μεσαία τάξη της εποχής. Ο τουρισμός πλέον είναι ένα καταναλωτικό αγαθό που απευθύνεται σε πολλούς. Ο 20ος αιώνας αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου αιώνα στον τουριστικό τομέα. Ο οργανωμένος μαζικός τουρισμός ανθίζει και η Ευρώπη γίνεται ο δημοφιλέστερος τουριστικός προορισμός για τους Αμερικανούς. Τα ατμόπλοια γίνονται ταχύτερα και τα ταξίδια ασφαλέστερα. Όμως, μετά το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου άλλαξαν οι τρόποι πραγματοποίησης του ταξιδιού. Η σιδηροδρομική και ατμοπλοϊκή μετακίνηση φθίνει λόγω της εισόδου του αυτοκινήτου και του αεροπλάνου. Η μαζική παραγωγή του αυτοκινήτου οδηγεί στη δημιουργία νέου οδικού δικτύου και στην μεγάλη ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού. Η χρησιμοποίηση του αεροπλάνου είναι η βάση στην οποία στηρίχθηκε η μαζικοποίηση του διεθνούς τουρισμού στην

μεταπολεμική περίοδο. Τις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα υπήρξε μια δυναμική ανάπτυξη και εξάπλωση των ξενοδοχειακών «αλυσίδων» και των μεγάλων τουριστικών πρακτορείων. Πολλές περιοχές αναπτύχθηκαν τουριστικά και ο τουρισμός έγινε μια αναπτυξιακή δραστηριότητα που παρήγαγε εισόδημα και διαμόρφωνε νέες μορφές απασχόλησης παγκοσμίως. Τα αναπτυγμένα κράτη προωθούν τον τουρισμό ως οικονομική δραστηριότητα με θετικά αποτελέσματα για τις οικονομίες τους και διαμορφώνουν το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα ενισχύσει, οργανώσει και θα ελέγξει αυτή την ταχύτατα αναπτυσσόμενη «βιομηχανία». Μετά το 1950 η ανάπτυξη του τουρισμού είναι αλματώδης και αποτελεί πλέον ένα οικονομικό τομέα που επηρεάζει άμεσα τις χώρες όπου αναπτύσσεται. Η τεράστια αυτή ανάπτυξη του τουρισμού οφείλεται σε κάποιους παράγοντες που είναι οι εξής:

- Η πολιτική και οικονομική σταθερότητα στις αναπτυγμένες χώρες.
- Δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες.
- Η ανάπτυξη των μαζικών μεταφορικών μέσων.
- Η μετατροπή του τουρισμού σε καταναλωτικό προϊόν: διαφοροποίηση τιμών και εξειδίκευση υπηρεσιών.
- Ο τουρισμός γίνεται ένα «σύγχρονο» κοινωνικό αγαθό.
- Ο τουρισμός προωθείται από την πολιτική των εταιριών τουρισμού, των κρατών και των οργανώσεων του κλάδου.
- Ο τουρισμός ως κοινωνικό φαινόμενο που ανταποκρίνεται στα καταναλωτικά πρότυπα που αναπτύσσονται στη μεταπολεμική περίοδο.

### 2.3 Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξετάζεται ως αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, διότι εκτός από τα καταλύματα περιλαμβάνει ταξιδιωτικά γραφεία, μονάδες αναψυχής, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επισιτιστικές μονάδες κλπ.

Η διεθνής λέξη Hotel είναι γαλλικής προέλευσης. Μέχρι την μέση του 20ου αιώνα στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία βρίσκονταν στα αστικά κέντρα και στην δεκαετία του 1950 με το πρόγραμμα Ξενία του ΕΟΤ, ξεκίνησε η δημιουργία τουριστικής υποδομής στην επαρχία. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που ονομάζονται αλυσίδες. Η διοίκηση των ξενοδοχείων που αποτελούν κρίκους μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από

ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν ποιοτικό επίπεδο υπηρεσιών .

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) που ήταν διαθέσιμα μέχρι το τέλος Δεκεμβρίου 2016, η χώρα μας διαθέτει 9.730 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 788.553 κλινών<sup>16</sup>.

Το 2016 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων σε σχέση με το 2015. Την τελευταία 10ετία, αυξήθηκε κατά 5,7% σε μονάδες και κατά 10,6% σε δωμάτια. Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων σε επίπεδο χώρας για την περίοδο αυτή παρέμεινε σχετικά σταθερό, και κυμαίνεται από 40 έως 42 δωμάτια.

**Πίνακας 2-1 Διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 - 2016**

Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 - 2016				
Έτος	Μονάδες	Δωμάτια (000)	Δ% ως προς το προηγούμενο έτος (δωμάτια)	Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια
1990	6.423	224,9		35,0
1995	7.387	281,6	7,4%	38,1
2000	7.856	309,1	0,2%	39,3
2001	8.073	320,5	3,7%	39,7
2002	8.285	329,4	2,8%	39,8
2003	8.527	339,5	3,1%	39,8
2004	8.843	351,9	3,7%	39,8
2005	9.036	358,7	1,9%	39,7
2006	9.110	364,2	1,5%	40,0
2007	9.207	368,0	1,0%	40,0
2008	9.227	375,1	1,9%	40,7
2009	9.559	383,0	2,1%	40,1
2010	9.732	397,7	3,8%	40,9
2011	9.653	396,2	-0,4%	41,0
2012	9.661	399,0	0,7%	41,3
2013	9.674	400,6	0,4%	41,4
2014	9.701	403,2	0,6%	41,6
2015	9.727	404,6	0,3%	41,6
2016	9.730	407,1	0,6%	41,8

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

<sup>16</sup> Μελέτη ΙΤΕΠ, 2017, «Διάρθρωση και χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα»

Παρά το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, η ελληνική ξενοδοχία απέδειξε ότι αποτελεί ένα σταθερά θετικό παράγοντα για την αναστροφή του αρνητικού οικονομικού κλίματος και την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

## Διάγραμμα 2-1 Διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 - 2016<sup>17</sup>



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Κατά την περίοδο 2000-2016, οι ξενοδοχειακές μονάδες αυξήθηκαν κατά 22,6%, ενώ σε όρους δωματίων η αύξηση αυτή ανέρχεται σε 31,7%. Επίσης, από τη σύγκριση της κατανομής των ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία τους, αξιοσημείωτο είναι ότι το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας έχει αναβαθμιστεί κατά πολύ, καθώς τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν σχεδόν τετραπλασιαστεί και παράλληλα αύξησαν το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό από 1% το 2000 σε 4,6% το 2016. Τα ξενοδοχεία 4 αστέρων αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 50% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων κατά 37%. Αύξηση παρουσίασε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό, από 10% περίπου τα 4άστερα το 2000 σε 14,5% το 2016 και από 18,6% τα 3στερα το 2000 σε 25,4% το 2016. Τέλος την περίοδο αυτή, τα ξενοδοχεία 2 και 1 αστεριού μειώθηκαν κατά 18% και 30%, αντίστοιχα, και ταυτόχρονα μειώθηκε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας.

<sup>17</sup> Μελέτη ΙΤΕΠ, 2017, «Διάρθρωση και χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα»

**Πίνακας 2-2 Κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (δωμάτια) με βάση την κατηγορία**

<b>Κατηγορία</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2016</b>
5*****	4,8%	5,0%	5,8%	8,1%	12,9%	16,6%
4****	22,3%	23,9%	25,3%	25,4%	25,6%	25,7%
3***	28,7%	24,6%	24,4%	23,3%	23,3%	23,6%
2**	33,6%	37,0%	35,7%	34,6%	30,8%	27,5%
1*	10,6%	9,5%	8,9%	8,6%	7,4%	6,7%

*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.*

➤ Χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού δυναμικού ανά Διοικητική Περιφέρεια

**Πίνακας 2-3 Ξενοδοχειακό δυναμικό 2016**

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	Μονάδες	11	29	96	168	75	379
	Δωμάτια	1.035	1.910	3.034	3.728	1.126	10.833
	Κλίνες	2.073	3.850	5.958	7.245	2.198	21.324
Αττική	Μονάδες	34	103	136	267	109	649
	Δωμάτια	6.603	8.133	6.698	8.183	2.084	31.701
	Κλίνες	12.565	15.203	12.257	15.062	3.935	59.022
Βορείου Αιγαίου	Μονάδες	6	32	125	177	42	382
	Δωμάτια	784	1.570	4.300	4.319	644	11.617
	Κλίνες	1.595	2.862	8.115	8.132	1.240	21.944
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	4	40	95	105	25	269
	Δωμάτια	1.444	2.179	3.091	2.685	287	9.686
	Κλίνες	3.106	4.175	5.867	5.111	562	18.821
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	3	18	65	36	4	126
	Δωμάτια	61	416	1.736	644	57	2.914
	Κλίνες	137	879	3.659	1.274	141	6.090
Ήπειρος	Μονάδες	11	89	149	133	29	411
	Δωμάτια	836	1.904	2.776	2.450	487	8.453
	Κλίνες	1.756	3.977	5.474	4.675	949	16.831
Θεσσαλία	Μονάδες	26	117	132	216	77	568
	Δωμάτια	1.258	3.342	3.780	4.991	1.455	14.826
	Κλίνες	2.545	6.728	7.454	9.523	2.851	29.101
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	28	117	221	490	74	930
	Δωμάτια	4.749	11.203	14.260	16.165	1.511	47.888
	Κλίνες	9.349	21.625	27.514	30.939	2.923	92.350
Κεντρική Μακεδονία	Μονάδες	48	100	269	361	417	1.195
	Δωμάτια	8.506	8.068	10.576	9.663	8.681	45.494
	Κλίνες	17.459	15.711	21.134	18.765	16.719	89.788
Κρήτη	Μονάδες	97	249	361	656	205	1.568
	Δωμάτια	18.844	25.463	16.889	23.092	5.557	89.845
	Κλίνες	38.274	49.429	32.014	41.548	10.251	171.516
Νότιο Αιγαίο	Μονάδες	144	356	484	870	214	2.068
	Δωμάτια	19.715	33.379	19.423	23.833	3.337	99.687
	Κλίνες	40.742	65.064	37.709	45.234	6.498	195.247
Πελοπόννησος	Μονάδες	22	120	210	233	75	660
	Δωμάτια	2.906	4.020	5.689	5.556	911	19.082
	Κλίνες	6.137	7.958	11.223	10.538	1.758	37.614
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	10	42	129	278	66	525
	Δωμάτια	666	2.975	3.781	6.533	1.165	15.120
	Κλίνες	1.472	5.742	7.182	12.319	2.190	28.905
<b>ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>444</b>	<b>1.412</b>	<b>2.472</b>	<b>3.990</b>	<b>1.412</b>	<b>9.730</b>
	<b>Δωμάτια</b>	<b>67.407</b>	<b>104.562</b>	<b>96.033</b>	<b>111.842</b>	<b>27.302</b>	<b>407.146</b>
	<b>Κλίνες</b>	<b>137.210</b>	<b>203.203</b>	<b>185.560</b>	<b>210.365</b>	<b>52.215</b>	<b>788.553</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016.

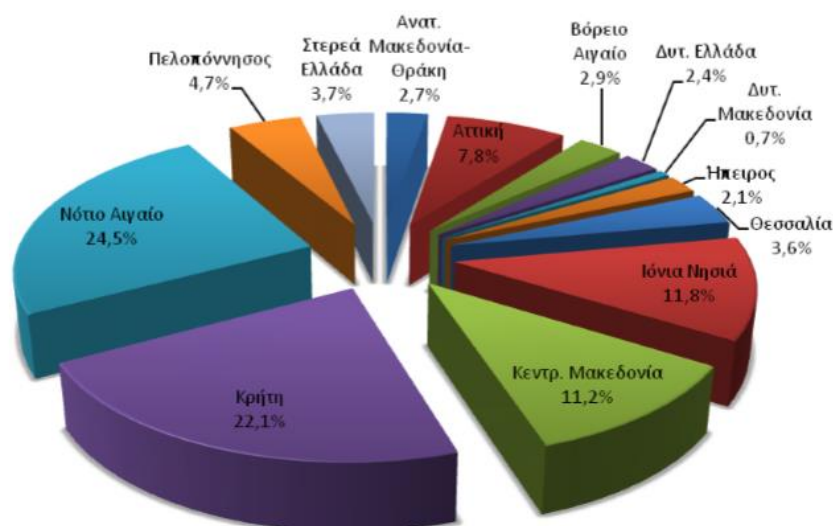
Στον Πίνακα 2-3 παραπάνω αποτυπώνεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά διοικητική περιφέρεια με τον αριθμό των δωματίων και κλινών που αντιστοιχούν στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (24,5%) και της Κρήτης (22,1%) παραμένουν οι δύο πρώτες περιοχές της χώρας ως προς τη συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού με βάση τα δωμάτια. Ακολουθούν οι Περιφέρειες των Ιονίων Νήσων



(11,8%) και της Κεντρικής Μακεδονίας (11%). Επίσης παρατηρούμε ότι και τα περισσότερα 5 άστερα ξενοδοχεία ανήκουν σε αυτές τις περιφέρειες<sup>18</sup>.

### Διάγραμμα 2-2 Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τη δυναμικότητα, 2016<sup>19</sup>



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

### 2.4 Τα πρώτα ξενοδοχεία στην Ευρώπη<sup>20</sup>

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις τον 14ο αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα. Αρχιτεκτονικά τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου, που στο ισόγειό του διέθετε υπηρεσίες σίτισης.

Από το 1830 και μετά οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς, εξαιτίας της εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Τότε μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που ακολουθούσαν τα ζώα και η ξενοδοχία πήρε άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους.

Οι Ελβετοί είχαν δώσει σημασία στην τουριστική βιομηχανία, από τον 15ο – 16ο αιώνα. Αλλά τον 18ο αιώνα η Ελβετία έδωσε μεγάλη προσοχή και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πολυτελή για την εποχή ξενοδοχεία, συγκέντρωναν την κοσμική κίνηση της περιοχής τους.

<sup>18</sup> Icar Group, 2015, “Κλαδικές μελέτες, Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας”

<sup>19</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016, Επεξεργασία ΙΤΕΠ

<sup>20</sup> Λαλούμης Δ. Ρούπας Β., Αθήνα 2000, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν το 19ο αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη Βρετανία, στη Τσεχοσλοβακία και στη Γερμανία. Φημισμένο για τις παροχές του ήταν το ξενοδοχείο «Λευκός Λέων» το 1843 στη Βενετία. Όμως μόλις στον 20ο αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας.

## 2.5 Ο ρόλος των Tour Operators<sup>21</sup>

Η οργάνωση και η ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη δύναμη και τη παρουσία των μεγάλων Tour Operators. Επομένως και στην χώρα μας, όσον αφορά τον εισερχόμενο τουρισμό, εξαρτάται σε υψηλό επίπεδο από μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς. Ο γερμανικός οργανισμός TUI που είναι το γραφείο οργάνωσης ταξιδιών με το μεγαλύτερο μερίδιο στην Ευρώπη και ελέγχει σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς και στην χώρα μας με αποτέλεσμα να καταφέρνει να εξασφαλίζει χαμηλές τιμές σε κρατήσεις δωματίων, μεταφορές και λοιπές υπηρεσίες για τους πελάτες του. Ο Βρετανικός Tour Operator Airtours, και ο Γερμανικός Neckermann έχουν επίσης μερίδιο στην Ελληνική τουριστική αγορά. Αξιοσημείωτο είναι πως περίπου το 70% των ξένων τουριστών που επισκέπτονται την χώρα μας με χαμηλόκοστες πτήσεις, είναι πελάτες αυτών των μεγάλων τουριστικών οργανισμών.

## 2.6 Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ)

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ιδρύθηκε το 1950 και είναι υπό την εποπτεία του υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Πρόκειται για τον κρατικό φορέα του τουριστικού τομέα με κύρια αποστολή την οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού στην Ελλάδα με την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων της χώρας, ακολουθώντας δράσεις τουριστικής προβολής της Ελλάδας στο εσωτερικό και το εξωτερικό, εποπτείας και ελέγχου της γενικότερης τουριστικής αγοράς, αλλά και κάθε άλλη δραστηριότητα που κρίνεται απαραίτητη για την υποστήριξη και προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η αποστολή του ΕΟΤ είναι να ενισχύσει την αξία του Ελληνικού Τουρισμού, σε συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με

---

<sup>21</sup> Βαρβαρέσος Σ, Αθήνα 2000, Τουρισμός : οικονομικές προσεγγίσεις, κεφ. 4.1 Εκδόσεις Προπομπός

στόχο την αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού και ταυτόχρονα τουριστικών εσόδων. Ο ΕΟΤ λειτουργεί με γνώμονα την ανάπτυξη του τουρισμού, του σημαντικότερου πυλώνα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, έχοντας πλήρη συνείδηση ότι το παραγόμενο προϊόν του διαχέεται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες της χώρας επηρεάζει άμεσα την ποιότητα ζωής των Ελλήνων πολιτών, ανταποκρινόμενος με επιτυχία σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον<sup>22</sup>.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ, η Ελλάδα διαθέτει συνολικά περίπου 16.000 χιλιόμετρα ακτογραμμής, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται στα χιλιάδες ελληνικά νησιά, ενώ τα υπόλοιπα εκτείνονται κατά μήκος της ηπειρωτικής χώρας. Η χώρα μας χαρακτηρίζεται από ακτές με μοναδική ποικιλομορφία, καθαρά νερά και πολύ δημοφιλή. Πολλές από αυτές διακρίνονται με το βραβείο της «Γαλάζιας Σημαίας» και κατατάσσονται στις κορυφαίες της Ευρώπης<sup>23</sup>.

## 2.7 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ)

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος λειτουργεί από το 1935 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Είναι νομοθετημένος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα τουρισμού έχει εκ του νόμου ως μέλη όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και τις οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις της χώρας. Διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο αιρετών αντιπροσώπων των ξενοδοχείων και των οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων όλης της χώρας και εκπροσώπων του κράτους είναι μέλος της Συνομοσπονδίας των Εθνικών Ενώσεων Ξενοδοχεία Εστίασης και Αναψυχής των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στους σκοπούς του Επιμελητηρίου περιλαμβάνονται :

- Η μελέτη, υπόδειξη και εφαρμογή κάθε μέτρου που συντελεί στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της χώρας
- Η συμβουλευτική στήριξη όλων των μελών του σε θέματα οικονομικά, νομικά και εργασιακά
- Η εκπόνηση μελετών
- Η παροχή στατιστικών στοιχείων του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας
- Η έκδοση ενημερωτικών δελτίων
- Εμπεριστατωμένη πληροφόρηση του καταναλωτή των στοιχείων και των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων και των camping

<sup>22</sup> Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, [www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr)

<sup>23</sup> Βαρβαρέσος Σ, 2000, Τουρισμός : οικονομικές προσεγγίσεις, κεφ. 4.2, Εκδόσεις Προπομπός

- Η συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις
- Η διοργάνωση συνεδρίων ξενοδοχειακού ενδιαφέροντος
- Η συνεργασία του ξενοδοχειακού κλάδου με τους άλλους τομείς της Ελληνικής οικονομίας

## 2.8 Η σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα<sup>24</sup>

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων και επαγγελματικής απασχόλησης της χώρας, το οποίο γίνεται εμφανές από τον παρακάτω πίνακα.

### Πίνακας 2-4 Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού

#### ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2016		2016	↓
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	18,6% [WITC]		
Συμμετοχή στην απασχόληση	23,4% της συνολικής απασχόλησης [WITC]		
Συνολική Απασχόληση	860.315 [WITC]		
Έσοδα	12,7 δισ. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) [ΤΓΕ]		
Αφίξεις Αλλοδαπών	24,7 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)		
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	514 € (δεν περιλαμβάνονται τα ποσά κρουαζιέρας)		
Μερίδιο Αγοράς (2015)	2% Παγκόσμια, 3,1% Ευρώπη		
Εποχικότητα	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο		
Συγκέντρωση Προσφοράς	70% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΕΕΕ]		
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.730 ξενοδοχεία / 788.553 κλίνες [ΕΕΕ]		
Τop 5 αγορές	Γερμανία (3.138.735), Ην. Βασίλειο (2.894.655), Ιταλία (1.386.902), Γαλλία (1.313.536), Ρωσία (595.482) [ΤΓΕ]		
Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (4.526.035), Ηράκλειο (2.885.154), Ρόδος (2.091.066), Θεσσαλονίκη (1.724.599), Κέρκυρα (1.243.718) [ΔΑΑ & ΥΠΛ.]		

#### Πηγή ΣΕΤΕ

Μπορούμε να παρατηρήσουμε την συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας για το έτος 2016. Βλέπουμε, ότι έχει παραμείνει στα ίδια επίπεδα με το 2015 (18,6%), ενώ έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με το 2013 που ήταν 16,4%. Επίσης ο κλάδος του τουρισμού απασχολεί το 23,4% των εργαζομένων της χώρας και έχει έσοδα 12,7 δισ. Ενώ παρατηρείται μια αύξηση αφίξεων αλλοδαπών, υπάρχει μικρή μείωση στην μέση κατά κεφαλή δαπάνη χρόνο με το χρόνο. Αυτό είναι και ένα από τα

<sup>24</sup> Βασικά μεγέθη του Ελληνικού τουρισμού, 2016, [www.sete.gr](http://www.sete.gr)

σημαντικότερα “προβλήματα” στον Ελληνικό τουρισμό, γιατί ενώ διαχρονικά υπάρχει μεγάλη αύξηση του αριθμού των τουριστών, η αύξηση των εσόδων από αυτούς δεν είναι ανάλογη σε αριθμούς.

Με στοιχεία δημοσιευμένα από τον ΣΕΤΕ, είναι εντυπωσιακή η συμμετοχή του τουρισμού, στην διαμόρφωση του ΑΕΠ, της Κρήτης (47%), του Νοτίου Αιγαίου (69,5%) και των Ιονίων Νήσων(65%), καθώς ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το Νότιο Αιγαίο και τα Ιόνια Νησιά, με κύρια οικονομική τους δραστηριότητα τον τουρισμό, έχουν το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, όπως επίσης και η «τουριστική» Κρήτη. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ανά περιφέρεια της Ελλάδας, με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν το 2016.

**Πίνακας 2-5 Άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ κάθε περιφέρειας**

<b>Περιφέρεια</b>	<b>Άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας με στοιχεία 2016</b>
<b>Κρήτη</b>	<b>47,3%</b>
<b>Ν. Αιγαίο</b>	<b>69,5%</b>
<b>Ιόνια Νησιά</b>	<b>65%</b>
<b>Κεντρική Μακεδονία</b>	<b>9,5%</b>
<b>Αττική</b>	<b>6%</b>
<b>Πελοπόννησος</b>	<b>9%</b>
<b>Θεσσαλία</b>	<b>4%</b>
<b>Αν. Μακεδονία</b>	<b>5%</b>
<b>Β. Αιγαίο</b>	<b>17%</b>
<b>Δυτ. Ελλάδα</b>	<b>6%</b>
<b>Στερεά Ελλάδα</b>	<b>5%</b>
<b>Ήπειρος</b>	<b>7,3%</b>
<b>Δυτ. Μακεδονία</b>	<b>2%</b>
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>18,6%</b>

Πηγή Wikipedia

## 2.9 Οι προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και στο παρακάτω διάγραμμα που αφορά τον δείκτη ποιότητας των ξενοδοχείων στην Ελλάδα διαχρονικά σε σχέση με τη ποιότητα αντίστοιχα των διεθνώς ανταγωνιστικών ταξιδιωτικών προορισμών, η ικανοποίηση των πελατών από την παροχή υπηρεσιών στα Ελληνικά ξενοδοχεία είναι υψηλότερη χρόνο με το χρόνο και σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

### Διάγραμμα 2-3 Δείκτης ποιότητας ξενοδοχείων



Πέρα όμως από τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, σημαντικό ρόλο για τον Ελληνικό τουρισμό έχουν και οι υποδομές της χώρας στις οποίες παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα ποιότητας σε περιφερειακά αεροδρόμια, λιμάνια και σε οδικά δίκτυα.

Από πολλές πλευρές το γεωπολιτικό περιβάλλον στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου και η κρίση στις σχέσεις Ρωσίας - Τουρκίας έχουν θετική επίπτωση, με ενίσχυση της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα. Αυτό, ωστόσο, δεν επαληθεύτηκε στο 4ο 3μηνο 2015, όπου οι αφίξεις τουριστών από βασικές αγορές ήταν μειωμένες. Αρνητικά φαίνεται ότι λειτούργησε το προσφυγικό πρόβλημα στο 4ο 3μηνο 2015 και να συνεχίζει να επηρεάζει αρνητικά τις τουριστικές αφίξεις και τις προκρατήσεις και στο 1ο 3μηνο του 2016<sup>25</sup>.

Η δαπάνη ανά ταξίδι μειώθηκε στα € 580 το 2015, από € 590 το 2014 και € 653 το 2013. Από την άλλη πλευρά, αξιοσημείωτη είναι: α) η διαχρονική σταθερότητα της δαπάνης ανά διανυκτέρευση και β) η ανάκαμψή της το 2015 κατά 4,6% στα € 74 μετά την πτώση της το 2014. Δηλαδή η μείωση στην δαπάνη ανά ταξίδι οφείλεται στην πραγματοποίηση διακοπών μικρότερης διάρκειας από τους ταξιδιώτες και όχι σε χαμηλότερη ημερήσια δαπάνη. Η επιδιωκόμενη αύξηση των αφίξεων και των εσόδων από τον εισερχόμενο και από τον εσωτερικό τουρισμό στην Ελλάδα θα

<sup>25</sup> Μελέτη ΣΕΤΕ, 2016, «Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις και Προοπτικές

προσδιοριστεί κατά κύριο λόγο από τον εμπλουτισμό και την διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος καθώς και τον ρυθμό αύξησης της προσφοράς διεθνώς ανταγωνιστικών τουριστικών υπηρεσιών στη χώρα και σε μικρότερο βαθμό από τη ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών, που σε περιόδους θετικής ανάπτυξης των χωρών προέλευσης είναι σε μεγάλο βαθμό απεριόριστη για μικρές χώρες όπως η Ελλάδα. Ειδικότερα, η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες στη χώρα προσδιορίζεται κυρίως από την επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα γενικά και σε κάθε επί μέρους τουριστική περιοχή στη χώρα ειδικότερα.

### Πίνακας 2-6 Αφίξεις, διανυκτερεύσεις και έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό

	Αφίξεις	Διανυκ/εις	Μέση Διάρκεια	Έσοδα (χιλ.€)	Έσοδα ταξιδιώτη (€)	Έσοδα/Διανυκτ/ση (€)
<b>Στοιχεία 2015</b>	26.114.200	188.012.000	7.2	14.125.800	541	75
<b>Στοιχεία 2021</b>	34.800.000	250.000.000	7.2	19.600.000	563	78

Πηγή Τράπεζα της Ελλάδος, Τουριστικό Ισοζύγιο (Απρίλιος 2016) – εκτιμήσεις SETE Intelligence

## 2.10 Το οικονομικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα : Η εικόνα της χώρας στο εξωτερικό και το εσωτερικό

### Η πορεία της οικονομίας<sup>26</sup>

Η Ελληνική οικονομία είχε γνωρίσει μία από τις μεγαλύτερες φάσεις ύφεσης την περίοδο 2008-2013, με αποτέλεσμα την πτώση του ΑΕΠ της στο -4,2%. Εκείνη την περίοδο αναγκάστηκε να προσαρμόσει οδυνηρά για την οικονομία προγράμματα προσαρμογής. Παρ' όλα αυτά σημειώθηκε αύξηση των εξαγωγών αγαθών κατά 4,8% σε αντίθεση με όλο το κλίμα που επικρατούσε και την πιστωτική ασφυξία των επιχειρήσεων. Την ίδια στιγμή, οι εισαγωγές αγαθών εμφάνιζαν πτώση κατά -3,5%.

Η μέση ετήσια πτώση του ΑΕΠ της στην περίοδο 2009 - 2015 ήταν στο -4,2%. Το πρόγραμμα προσαρμογής που εφάρμοσε η Ελλάδα στην περίοδο 2010-2015 οδήγησε σε σημαντική μέση ετήσια αύξηση των εξαγωγών αγαθών κατά 4,8% παρά

<sup>26</sup> Μελέτη ΣΕΤΕ, 2016, «Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις και Προοπτικές»

την πιστωτική ασφυξία που υφίστανται οι ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τους διεθνείς ανταγωνιστές τους, στην ίδια περίοδο στην οποία οι εισαγωγές αγαθών κατέγραψαν μέση ετήσια πτώση -3,5%. Από την άλλη πλευρά, οι εξαγωγές υπηρεσιών σημείωσαν μέση ετήσια πτώση κατά -0,9% στην περίοδο 2009 - 2015, κυρίως λόγω της μεγάλης πτώσης των εισροών εισοδημάτων από τις διεθνείς μεταφορές (κυρίως από τη ναυτιλία). Αντίθετα, την περίοδο 2009-2015, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις από το εξωτερικό σημείωσαν άνοδο 35,6%. Επίσης, οι πληρωμές για εισαγωγές υπηρεσιών σημείωσαν μέση ετήσια πτώση κατά -6,2% στην περίοδο 2009 - 2015 και πάλι εξαιτίας της μεγάλης πτώσης των εκροών εισοδημάτων στον τομέα των διεθνών μεταφορών (ναυτιλία) αλλά και λόγω της μείωσης των πληρωμών των εγχώριων κατοίκων για ταξίδια στο εξωτερικό και της μείωσης επίσης των πληρωμών για εισαγωγές λοιπών υπηρεσιών.

**Διάγραμμα 2-4 Ταξιδιωτικές εισπράξεις και εξαγωγές - εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών (δισ. €)**





## Διάγραμμα 2-5 Συγκριτική εξέλιξη του ΑΕΠ και των εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών



Πηγή: Eurostat, Τράπεζα της Ελλάδος

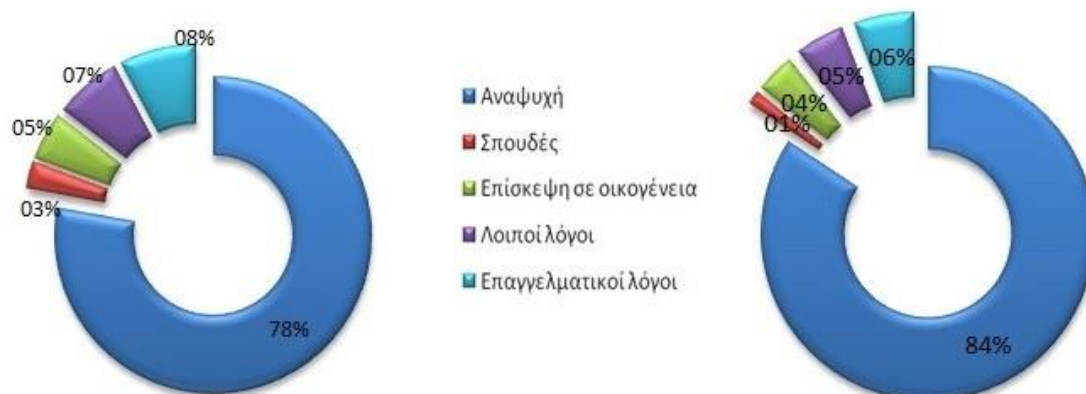
### 2.11 Λόγοι επίσκεψης στην Ελλάδα

Με βάση τα τελευταία στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2016 αναφορικά με την κατανομή της ταξιδιωτικής δαπάνης μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά λόγο ταξιδιού, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μερίδιο της δαπάνης (84%) αφορά σε λόγους αναψυχής.

Τα επαγγελματικά ταξίδια και οι δαπάνες για αυτά μειώθηκαν από το 8% στο 6%. Σημαντικά έχουν περιοριστεί και οι δαπάνες για τα ταξίδια για σπουδές, καταγράφοντας μόνο το 1% για το 2016.

Συμπεράνουμε ότι ο κύριος λόγος επίσκεψης τουριστών στην Ελλάδα είναι για λόγους αναψυχής, για να περάσουν καλά, να χαρούν τον ήλιο τη θάλασσα και το ωραίο κλίμα της χώρας μας.

## Διάγραμμα 2-6 Ταξιδιωτικές εισπράξεις στην Ελλάδα κατά λόγο ταξιδιού 2010 & 2016

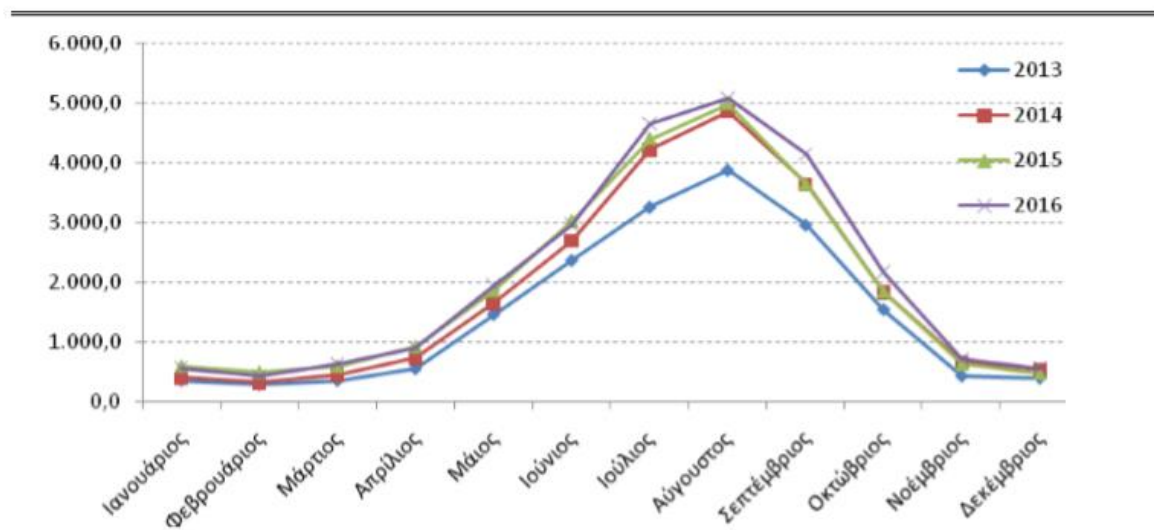


Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

### 2.12 Η εποχικότητα της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα. Συγκεκριμένα, οι μήνες εκείνοι που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά αφίξεων είναι ο Ιούλιος, ο Αύγουστος και ο Σεπτέμβριος με ποσοστό να ξεπερνά το 60% , ενώ τα ποσοστά των αφίξεων των υπόλοιπων μηνών ξεχωριστά , δεν ξεπερνούν το 14 %.

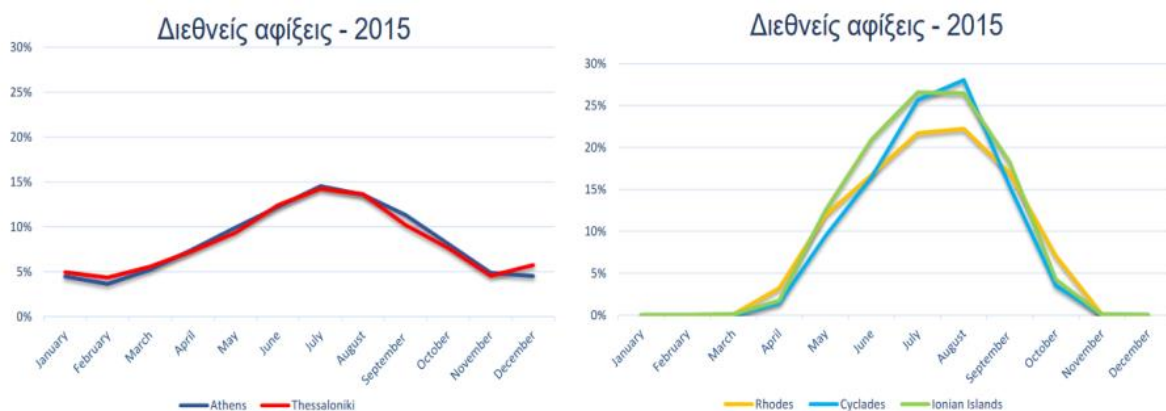
## Διάγραμμα 2-7 Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων 2016



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Συνόρων ΤτΕ, Έρευνα ΞΕΕ. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

Επίσης, η εποχικότητα διαφέρει μεταξύ των προορισμών στην χώρα, με έντονη εποχικότητα να εμφανίζεται στα νησιά, ενώ σε περιοχές όπως είναι η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, που είναι και για διακοπές city break, παρόλο που παρουσιάζουν εποχικότητα τους μήνες Απρίλιο μέχρι και Οκτώβριο, τους υπόλοιπους μήνες δέχονται τουρισμό σε σχέση με τα νησιά τα οποία τους μήνες Νοέμβριο μέχρι και Μάρτιο παρουσιάζουν μηδενική εποχικότητα.

## Διάγραμμα 2-8 Καμπύλη εποχικότητας στα νησιά και city break



Πηγή: Εθνική Αρχή Συντονισμού Πτήσεων, Επεξεργασία: SETE Intelligence

## 2.13 Επίλογος – Συμπέρασμα

Ο τουρισμός είναι ένας από τους δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας καθώς αποτελεί το 18.6% στο ΑΕΠ της χώρας και απασχολεί περίπου 860.000 εργαζομένους. Πραγματοποιώντας μια γρήγορη ιστορική αναδρομή μπορούμε να καταλάβουμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου από τις δεκαετίες του 80' και του 90' είναι εντυπωσιακά ανοδικός. Αυτό τον καθιστά μια από τις βασικότερες πηγές εσόδων της χώρας και γίνονται ενέργειες ώστε να αξιοποιηθούν όλες οι ανεκμετάλλευτες περιοχές ώστε να υπάρχουν νέες ευκαιρίες για τον ελληνικό τουρισμό. Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των τουριστικών επιχειρήσεων και η ανάπτυξη των υποδομών της χώρας μπορούν να διατηρήσουν το υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, να αμβλύνουν την εποχικότητα που είναι το μείζον θέμα στον Ελληνικό τουρισμό και να προσελκύσουν νέες ειδικές μορφές τουρισμού. Το τουριστικό προϊόν που προσφέρει η Ελλάδα στους τουρίστες είναι ήδη ξεχωριστό, ελκυστικό και ιδιαίτερο, αν αυτή η προσφορά γίνει με τη κατάλληλη επεξεργασία των πόρων, τις σωστές ενέργειες με ένα δείκτη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών τότε η Ελλάδα θα είναι σίγουρα από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς παγκοσμίως.

## 2.14 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αθανασίου Λ, Αθήνα 2007, Τουριστική ανάπτυξη και προστασία, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων  
“Τουρισμός και ελληνική οικονομία”.
- Icar Group, 2015, “Κλαδικές μελέτες, Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας”
- Ανδρεάδη Στ., 2002, Τουρισμός και ανάπτυξη – μια στρατηγική προσέγγιση
- Βαρβαρέσος Σ, 2000, Τουρισμός : οικονομικές προσεγγίσεις, κεφ. 4.1 Εκδόσεις Προπομπός
- Βαρβαρέσος Σ., Αθήνα 2009, Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές, β’ έκδοση, Προπομπός
- Ηγουμενάκης Νίκος, Αθήνα, 1999, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks
- Κολτσιδόπουλος Γεώργιος, Αθήνα 2001, «Τουρισμός-Θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, 2η Έκδοση
- Λαλούμης Δ. Ρούπας Β., Αθήνα 1998, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη
- Μελέτη ΙΤΕΠ, 2017, Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα
- Μελέτη ΣΕΤΕ, 2016, Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις και Προοπτικές
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016, Επεξεργασία ΙΤΕΠ
- Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, Αθήνα 2003, «Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης
- Τσάρτας Π., Αθήνα 2000, Τουριστική Ανάπτυξη : Πολυεπιστημονικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας

### Διαδίκτυο

- Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2016 , [www.sete.gr](http://www.sete.gr)
- Χριστίνα Ν. Φιλίππα, 13/07/2013, Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού, <http://www.kathimerini.gr>
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, [www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr)
- [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

### 3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 3.1 Η έννοια της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο<sup>27</sup>

Η τουριστική ανάπτυξη δεν είναι ένας αυτοτελής στόχος για μια περιοχή, αλλά συνδέεται με το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σ' αυτή. Επιπλέον, η επιτυχία του δεν μπορεί να μετράται αποκλειστικά από τον αριθμό των τουριστών που επισκέπτονται μια περιοχή – έστω και αν αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή βάσης– αλλά από την επίπτωση που έχει στη περιοχή υποδοχής για την ευημερία του τοπικού πληθυσμού. Αυτό βασίζεται στην απόδοση της τουριστικής δραστηριότητας και πιο συγκεκριμένα στη τουριστική δαπάνη και στην απασχόληση που δημιουργείται στη περιοχή και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει την οικονομία και την κοινωνία (δημογραφία) της περιοχής. Σύμφωνα με τα συμβατικά οικονομικά, ο τουρισμός επηρεάζει άμεσα το ΑΕΠ και τη συνολική απασχόληση της περιοχής όπως κάθε άλλη δραστηριότητα και αυτοί αποτελούν τους βασικούς δείκτες για την εκτίμηση της ανάπτυξης μιας περιοχής.

Η εμφάνιση της έννοιας της «βιώσιμης ανάπτυξης», ως ενός πλαισίου για την αξιολόγηση της ανθρώπινης ευημερίας (που παύει να είναι αποκλειστικά οικονομική αλλά αποκτά και κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση), οδηγεί σε δύο σημαντικές αλλαγές στην υφιστάμενη προσέγγιση:

– Πρώτα, η αξιολόγηση της επίπτωσης του τουρισμού δεν βασίζεται μόνο στην συμβολή της στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής (οικονομική αποτελεσματικότητα), αλλά τόσο στη συμβολή της στην κοινωνική δικαιοσύνη (με την εξέταση της διάχυσης των ωφελειών στις διάφορες κοινωνικές ομάδες επιτυγχάνοντας την ενδογενή ισότητα) και στη περιβαλλοντική διατήρηση (με στόχο την εξακολούθηση της παροχής πόρων και υπηρεσιών από το περιβάλλον).

– Δεύτερον, η αξιολόγηση δεν αναφέρεται μόνο σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα (πχ. την ετήσια αύξηση των μεγεθών) αλλά και στην μακροχρόνια προοπτική, αφού θα πρέπει να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για ευημερία και των επόμενων γενεών κυρίως μέσω της κληροδότησης (μεταβίβασης) ποσοτήτων από ανθρώπινο, ανθρωπογενές και φυσικό κεφάλαιο. Η βιωσιμότητα της τουριστικής δραστηριότητας συμπεριλαμβάνεται και επομένως η διατήρηση των φυσικού, πολιτιστικού και παραγωγικού κεφαλαίου (δηλαδή των θελγήτρων του προορισμού) και του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί έναν μακροπρόθεσμο στόχο.

Στη προτεινόμενη προσέγγιση ο τουρισμός θεωρείται ως κινητήρια δύναμη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών αλλαγών που επηρεάζουν την

<sup>27</sup> Κοκκώσης Χ & Π, Τσάρτας, 2001, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη & Περιβάλλον

κατάσταση του προορισμού. Οι αλλαγές αυτές εξαρτώνται από την ένταση της δραστηριότητας και από τις επιδόσεις της. Η ένταση του τουρισμού μπορεί να μετρηθεί με βάση:

- Την προσφορά, μέσω του αριθμού, του τύπου και του μεγέθους των τουριστικών υποδομών (καταλύματα, εστιατόρια, μαρίνες, γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα κλπ) αλλά και των γενικών υποδομών (πχ. δρόμοι, λιμάνια, αεροδρόμια, δίκτυα ύδρευσης, αποχέτευσης, ενέργειας κλπ) που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση της τουριστικής ζήτησης, αλλά και της συνολικής ανάπτυξης της περιοχής. Η κατασκευή των υποδομών επηρεάζει μόνιμα τις χρήσεις γης του προορισμού ενώ δημιουργεί παροδικό οικονομικό αποτέλεσμα και απασχόληση στον τομέα των κατασκευών, ενώ η λειτουργία τους δημιουργεί διαρκή αποτελέσματα.
- Τη ζήτηση, μέσω του αριθμού των τουριστών που επισκέπτονται τη περιοχή με μονάδα μέτρησης τις διανυκτερεύσεις που πραγματοποιούνται στους διάφορους τύπους καταλύματος.

Οι τουρίστες για να καλύψουν τις ανάγκες τους:

- Δαπανούν χρήματα για να αγοράσουν υπηρεσίες (πχ. διανυκτέρευσης, μεταφοράς, αναψυχής, ξενάγησης, τραπεζικές) και αγαθά όπως αναμνηστικά και ότι άλλο μπορεί να περιλαμβάνεται σε ένα «τουριστικό προϊόν»,
- Χρησιμοποιούν ανθρώπινους πόρους που παράγουν τις τουριστικές υπηρεσίες (άμεση απασχόληση) ενώ υπάρχει και η απασχόληση που είναι απαραίτητη για να παραχθούν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη παραγωγή των τουριστικών υπηρεσιών (έμμεση απασχόληση), δημιουργώντας επομένως νέες θέσεις εργασίας. Αυτές οι θέσεις εργασίας έχουν διάφορα ποιοτικά χαρακτηριστικά σε ότι αφορά το γένος, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης των απασχολούμενων, τη διάρκεια της απασχόλησης, τη θέση στην επιχείρηση κλπ. που είναι σημαντικά σε σχέση με το είδος της απασχόλησης που δημιουργεί ο τουρισμός
- Χρησιμοποιούν πρώτες ύλες (ενέργεια, νερό κτλ.) και παράγουν διάφορα είδη αποβλήτων (στερεά, υγρά, αέρια, θόρυβο) δημιουργώντας περιβαλλοντικές πιέσεις.

Αυτά είναι τα άμεσα αποτελέσματα που ο κάθε τουρίστας δημιουργεί σε έναν προορισμό. Βέβαια όλοι οι τουρίστες δεν έχουν την ίδια συμπεριφορά και επομένως δεν παράγουν τα ίδια αποτελέσματα ανά κεφαλή.

Το άθροισμα όλων αυτών των αποτελεσμάτων συνιστά τη συνολική επίδοση του τουρισμού που εξαρτάται από τον αριθμό των τουριστών και την ημερήσια συμπεριφορά τους.

Η τελευταία (η ανά κεφαλή και ανά διανυκτέρευση επίδοση) μπορεί να θεωρηθεί ως η βασική μονάδα μέτρησης για δια-χωρικές και δια-χρονικές συγκρίσεις.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, τα άμεσα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά συνολικά αποτελέσματα του τουρισμού έχουν επίπτωση στον προορισμό:

– Η συνολική τουριστική δαπάνη αποτελεί έναν παράγοντα αλλαγής της τοπικής οικονομίας που μπορεί να μετρηθεί με τη μεταβολή του ΑΕΠ αλλά και τη μεταβολή της δομής της οικονομίας εξ αιτίας της άμεσης, της έμμεσης και της παράγωγης ζήτησης με την ανάδυση νέων δραστηριοτήτων με άμεση ή όχι σχέση με τον τουρισμό αλλά και την εξάλειψη υφιστάμενων δραστηριοτήτων που είναι λιγότερο αποδοτικές, τη διαφοροποίηση των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων κλπ. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την οικονομική αποτελεσματικότητα της περιοχής καθώς επίσης και μεταβάλλουν τον ανταγωνιστικό (εξαγωγικό) της τομέα ή απλά αυξάνουν τις εισαγωγές. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού-εξαγωγικού τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την βιώσιμη αύξηση του ΑΕΠ και της απασχόλησης σε κάθε περιοχή-προορισμό, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Αντίθετα η αύξηση των εισαγωγών, διευρύνει τις διαρροές σε εισοδήματα και απασχόληση και συρρίκνωση της παραγωγικής δομής με μακροχρόνια αρνητικά αποτελέσματα.

– Η συνολική τουριστική απασχόληση (άμεση, έμμεση και παράγωγη) αποτελεί με τη σειρά της παράγοντα για αλλαγές στη δομή του πληθυσμού στη περιοχή, καθώς μπορεί να μεταβάλει το ποσοστό του ενεργού και του απασχολούμενου πληθυσμού, το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών και νέων, τις μεταναστευτικές ροές, το συνολικό εισόδημα και τη κατανομή του εισοδήματος, επηρεάζοντας την κοινωνική δικαιοσύνη στη περιοχή[1].

– Τέλος, η συνολική περιβαλλοντική πίεση που προέρχεται από τις άμεσες, έμμεσες και παράγωγες οικονομικο-κοινωνικές αλλαγές, επηρεάζει την δυνατότητα του προορισμού να προσφέρει περιβαλλοντικά αγαθά και υπηρεσίες δεδομένης της μεταβολής των αποθεμάτων των πόρων (πχ. διαθεσιμότητα πόσιμου νερού, θαλάσσιας τροφής, ποιότητας θαλασσινού νερού κλπ) που συνεπάγεται τόσο η μεταβολή των χρήσεων γης όσο και η κατανάλωση πόρων και παραγωγή αποβλήτων. Η ποιότητα του θαλασσινού νερού, η διαθέσιμη ποσότητα και ποιότητα του πόσιμου νερού, οι διαθέσιμοι οικότοποι, η ποιότητα του εδάφους, της ατμόσφαιρας, του αγροτικού και του αστικού τοπίου είναι τα βασικά προς αξιολόγηση θέματα σε ότι αφορά τη περιβαλλοντική διατήρηση της περιοχής.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι επιπτώσεις δεν είναι ίδιες σε όλους τους προορισμούς, αλλά εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα η κατανάλωση 1000 κμ νερού την ημέρα δεν έχει τις ίδιες συνέπειες στα υδατικά αποθέματα σε ένα μικρό άνυδρο νησί και σε μια ηπειρωτική περιοχή με επαρκείς υδάτινους πόρους. Το ίδιο και σε ότι αφορά στην απασχόληση: η αύξηση της εποχικής απασχόλησης μπορεί να καλυφθεί είτε από τοπικό εργατικό δυναμικό (πχ. με πολύ απασχόληση), είτε με εποχική ή μόνιμη μετανάστευση (εσωτερική και εξωτερική), διαφοροποιώντας τις οικονομικές και δημογραφικές επιπτώσεις στους επιμέρους προορισμούς.



## ❖ Start up επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια όλο και πιο συχνά ακούμε τον όρο “startup” επιχείρηση, ή αλλιώς στην Ελληνική γλώσσα «νεοφυής». Χρησιμοποιείται για να περιγράψει κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, χωρίς όμως κάθε νέα επιχείρηση να αποτελεί αυτόματα και μια startup. Ας δούμε τους παρακάτω ορισμούς που έχουν δοθεί ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έννοια αυτή :

- «Startup αποτελεί μια επιχείρηση που εργάζεται με στόχο να λύσει ένα πρόβλημα του οποίου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη.»<sup>28</sup>.
- «Startup είναι μια επιχείρηση σχεδιασμένη ώστε να αναπτύσσεται γρήγορα. Μια εταιρεία που ιδρύθηκε πρόσφατα δεν είναι απαραίτητα startup. Επίσης δεν είναι απαραίτητο για μια startup επιχείρηση να δραστηριοποιείται στον χώρο της τεχνολογίας, να χρησιμοποιήσει χρηματοδότηση , ή να πραγματοποιήσει κάποιο είδος οικονομικής «εξόδου». Το μόνο απαραίτητο χαρακτηριστικό είναι η ανάπτυξη. Οτιδήποτε άλλο συσχετίζεται με μια startup επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης.»<sup>29</sup>.
- «Startup είναι μια πνευματική κατάσταση, στην οποία άτομα εντάσσονται σε μια επιχείρηση και παρόλα αυτά εξακολουθούν να λαμβάνουν την τολμηρή απόφαση να αποποιηθούν την σταθερότητα με αντάλλαγμα την προοπτική τεράστιας ανάπτυξης και τον ενθουσιασμό λήψης αποφάσεων που μπορούν να προκαλέσουν άμεσο αντίκτυπο.»<sup>30</sup>
- «Μια επιχείρηση 5 ετών μπορεί να χαρακτηρίζεται ακόμα startup. Για μια επιχείρηση όμως 10 ετών ο χαρακτηρισμός startup είναι παρατραβηγμένος.»<sup>31</sup>
- «Μια επιχείρηση παύει να αποτελεί startup όταν τα μέλη της δεν αισθάνονται πλέον ότι οι ενέργειες τους έχουν αντίκτυπο. Δεν νομίζω ότι το σημείο καμπής είναι ένας συγκεκριμένος αριθμός ατόμων, αλλά η δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο κάθε άτομο ξεχωριστά, αλλά και συλλογικά όλα τα μέλη της επιχείρησης δεν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία.»<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Neil Blumenthal, co-founder and co-CEO of Warby Parker, 2013

<sup>29</sup> Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2012

<sup>30</sup> Adora Cheung, cofounder and CEO of Homejoy, 2013

<sup>31</sup> Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2013

<sup>32</sup> Russell D'Souza, cofounder of ticket search engine SeatGeek, 2013

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ορισμούς οι περισσότερες επιχειρήσεις σταματάνε να είναι startups μετά τα 3 πρώτα χρόνια. Το χρονικό αυτό όριο συνήθως συμπίπτει με άλλους παράγοντες:

- 1) Εξαγορά από μεγαλύτερη επιχείρηση.
- 2) Ιδρυτές που έχουν πουλήσει το προσωπικό τους μετοχικό κεφάλαιο.
- 3) Αυξημένα έσοδα.
- 4) Περισσότεροι από 80 εργαζόμενοι.
- 5) Περισσότερα από 5 άτομα στο διοικητικό συμβούλιο.
- 6) Περισσότεροι από έναν χώρο γραφείων.

Ουσιαστικά, όταν μια startup επιχείρηση γίνεται κερδοφόρα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να παύσει να είναι startup. Το βασικό χαρακτηριστικό κάθε startup επιχείρησης είναι η ικανότητα της να αναπτύσσεται. Μια startup είναι σχεδιασμένη να αναπτύσσεται πολύ γρήγορα. Αυτή η επικέντρωση στην ανάπτυξη, μη περιορισμένη από γεωγραφικούς παράγοντες, είναι η ιδιότητα που διαχωρίζει τις startups επιχειρήσεις από κάθε άλλη μικρή επιχείρηση.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στο υπάρχον οικοσύστημα startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα, στην οποία οι startups αποτελούν μια αρκετά νέα μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, για να χαρακτηριστεί μια νέα επιχείρηση νεοφυής πρέπει οπωσδήποτε να εμφανίζει μια θεμελιώδη ιδιότητα, η οποία είναι ο μεγάλος ρυθμός ανάπτυξης.

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα startup επιχειρήσεων που γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη και επιτυχία<sup>33</sup>:

1. Η ελληνοαμερικάνικη startup Schoox, μία εταιρεία η οποία αναπτύσσει εκπαιδευτικό λογισμικό και διαθέτει την έδρα της στο Τέξας και το γραφείο έρευνας και ανάπτυξης στην Θεσσαλονίκη, ιδρύθηκε το 2012 από τον Λευτέρη Ντουάνογλου και έκανε το «πέρασμά» της στην Αμερική μέσα από τον επιταχυντή International Accelerator, που έχει δημιουργήσει ο Ελληνοαμερικάνος Άγγελος Αγγέλου. Σύμφωνα με έγγραφα που κατέθεσε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ η εταιρεία έλαβε 1 εκατομμύριο δολάρια γύρο χρηματοδότησης το 2015. Στο παρελθόν η εταιρεία, σύμφωνα με τις κοινοποιήσεις της στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ, έχει λάβει άλλα 2,94 εκατομμύρια δολάρια τον Μάιο του 2014, ενώ στα τέλη του 2012 είχε ξεκινήσει με 1 εκατομμύριο δολάρια (Πόγκας, 2015). Η Schoox έλαβε

---

<sup>33</sup> Διπλωματική Εργασία, Λαγουδης Δημήτριος, 2015, Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης

την 8 θέση ανάμεσα στις 25 κορυφαίες startup επιχειρήσεις του Austin το 2015<sup>34</sup>.

2. Η startup επιχείρηση ενοικίασης καταλυμάτων για διακοπές Airbnb, η οποία ιδρύθηκε το 2007 στις Ηνωμένες Πολιτείες, εξασφάλισε χρηματοδότηση 450 εκατομμυρίων δολαρίων το 2014 και η αξία της εκτιμάται στα 31 δισεκατομμύρια δολάρια.
3. Η startup επιχείρηση Uber ιδρύθηκε το 2009 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 2014 η εταιρεία ανακοίνωσε νέο γύρο χρηματοδότησης ύψους 1,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ενώ 6 μήνες νωρίτερα είχε εξασφαλίσει χρηματοδότηση μεγαλύτερη από 1 δισεκατομμύριο δολάρια (Solomon, 2014). Η startup, η οποία προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς, εκτιμήθηκε στα 18 δισεκατομμύρια δολάρια αξία τον Ιούνιο του 2014 και δραστηριοποιείται σε 128 πόλεις και 45 χώρες παγκοσμίως<sup>35</sup>.

### 3.2 Ανάλυση PESTLE για τον Ελληνικό τουριστικό κλάδο<sup>36</sup>

Η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στα πλαίσια του υφιστάμενου περιβάλλοντος είναι χρήσιμο να περιλαμβάνει ως σημείο αναφοράς μια εικόνα τόσο της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος όσο και τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές που ενδεχομένως να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του τουρισμού. Η ανάλυση PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)<sup>37</sup> αποτελεί ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία προς την επίτευξη του παραπάνω σκοπού καθώς μελετά τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τόσο τις επιχειρήσεις της ευρύτερης τουριστικής βιομηχανίας όσο και τον κλάδο.

---

<sup>34</sup> International Accelerator, 2015

<sup>35</sup> Feloni, 2014

<sup>36</sup> Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, 2010, Η σημασία του Τουρισμού για την Ελληνική οικονομία/κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

<sup>37</sup> Oxford University Press, [www.oup.com](http://www.oup.com)

**Πίνακας 3-1 Ανάλυση PESTLE**

<p><i>Πολιτικό Περιβάλλον P</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο συνδυαζόμενο με πληθώρα ευκαιριών αναπτυξιακής δυναμικής</li> <li>➤ Γεωπολιτική και στρατηγική σημασία της χώρας στην Ανατολική Λεκάνη της Μεσογείου και στη Μέση Ανατολή</li> </ul>
<p><i>Οικονομικό Περιβάλλον E</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ιστορικό προσέλκυσης μεγάλων ξένων επενδύσεων</li> <li>➤ Νομισματική σταθερότητα (ΕΥΡΩ) έναντι αναπτυσσόμενων γειτονικών χωρών</li> <li>➤ Ιδιωτικοποιήσεις</li> <li>➤ Αξιοποίηση δημόσιας περιουσίας</li> <li>➤ Σημαντικά Επενδυτικά Κίνητρα</li> <li>➤ Υποστήριξη ΣΔΙΤ</li> <li>➤ Βελτίωση επιχειρηματικού - επενδυτικού περιβάλλοντος</li> <li>➤ Αύξηση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων</li> <li>➤ Μείωση των συντελεστών κόστους</li> </ul>
<p><i>Κοινωνικό Περιβάλλον S</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου</li> <li>➤ Ενεργός συμμετοχή των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία (ίσες ευκαιρίες)</li> <li>➤ Καλές συνθήκες διαβίωσης</li> </ul>
<p><i>Τεχνολογικό Περιβάλλον T</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Σημαντικές επενδύσεις σε τομείς τεχνολογικής αιχμής, όπως π.χ. στον τηλεπικοινωνιακό τομέα</li> <li>➤ Διάδοση τεχνολογιών (Ανάμεσα στις πρώτες χώρες της Ευρώπης στη χρήση κινητού τηλεφώνου)</li> <li>➤ Συνεχώς διευρυνόμενη χρήση διαδικτύου</li> </ul>
<p><i>Νομικό Περιβάλλον L</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Νομοθεσία για μονοπώλια</li> <li>➤ Νόμοι εναντίον της περιβαλλοντικής μόλυνσης</li> <li>➤ Χρησιμοποίηση ενέργειας κλπ.</li> </ul>
<p><i>Ηθικό Περιβάλλον E</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επιχειρηματική ηθική</li> <li>➤ Κοινωνική υπευθυνότητα</li> </ul>

### 3.2.1 Πολιτική διάσταση<sup>38</sup>

*Η Πολιτική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.*

Στη περίπτωση του τουρισμού για την χώρα μας, είναι αναγκαίο να εφαρμοστεί ένα μοντέλο με στόχο τη βελτίωση του τελικού τουριστικού προϊόντος. Ο πρωταρχικός φορέας αποφάσεων και ασκήσεως της τουριστικής πολιτικής είναι το Υπουργείο Τουριστικής ανάπτυξης που έχει στόχο τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο όλων των ενεργειών με σκοπό την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου και την αύξηση εσόδων μέσα από την παροχή υψηλών προδιαγραφών ποιότητας. Έπειτα και από τη συγχώνευση του Υπουργείου Πολιτισμού και Υπουργείου Τουριστικής ανάπτυξης κατάφεραν να γίνουν αντιληπτά αρκετά θέματα και να βρεθούν πιο αποτελεσματικές λύσεις μέσα από την αρμονική συνεργασία και την κοινή πολιτική πλέον των δυο οργανισμών.

Από τη μεριά της πολιτείας, ο τουριστικός κλάδος παρουσιάζεται από τους πιο σημαντικούς για τη χώρα, ζωτικής σημασίας καθώς αποτελεί περίπου το ¼ του ΑΕΠ της και στόχος αποτελεί κάθε χρόνο η προσέλκυση περισσότερων τουριστών. Ενώ απασχολεί πάνω από 850000 εργαζομένους.

Προσπάθειες γίνονται για την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουρισμού αλλά και της υψηλής συγκέντρωσης τουριστών σε συγκεκριμένες περιοχές της Ελλάδας στο το ίδιο χρονικό διάστημα. Αυτά τα δυο προβλήματα που εμφανίζει ο Ελληνικός τουρισμός έκαναν αναγκαία τη δημιουργία καλύτερων οδικών δικτύων, θαλάσσιων και εναέριων μεταφορών.

Οι μεταφορές αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο πώς θα διαμορφωθεί η τουριστική εμπειρία του επισκέπτη στη χώρα μας. Τα τελευταία χρόνια παρά την οικονομική κρίση και τις δυσκολίες στη μορφολογία της χώρας, το συγκοινωνιακό δίκτυο συνεχώς εκσυγχρονίζεται με σκοπό την ασφάλη, γρήγορα και επιτυχημένη μαζική κινητοποίηση πληθυσμού στις μεγάλες οδικές αρτηρίες αλλά και σε επαρχιακές οδούς.

Ο εκσυγχρονισμός της συγκοινωνιακής υποδομής αναμένεται να έχει θετικά εισοδηματικά αποτελέσματα, ενώ δυνατότητες ανάπτυξης της τουριστικής κίνησης νέων μορφών τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, ο θαλάσσιος, ο χειμερινός τουρισμός ενδέχεται να προκύψουν μέσα από την βελτίωση προσβασιμότητας σε περιοχές που παρουσιάζουν τουριστική δυναμική. Μερικά από αυτά τα μεγάλα έργα που έχουν ήδη παραδοθεί τα τελευταία χρόνια

---

<sup>38</sup> Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, 2010, Η σημασία του Τουρισμού για την Ελληνική οικονομία/κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σελ.8

είναι η γέφυρα Ρίου – Αντιρρίου, η Αττική οδός, η Εγνατία οδός, η Ιόνια οδός και τα τελευταία κομμάτια της Αθηνών-Πατρών. Επίσης πολλά έργα γίνονται και για την αναβάθμιση του Πειραιά που αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι προσέλευσης χιλιάδων τουριστών της χώρας. Όσον αφορά τις κρουαζιέρες, ο αριθμός που ξεκινούν από την Ελλάδα παραμένει μικρός λόγω του προστατευτισμού που χαρακτηρίζει τον τομέα αυτόν, καθώς οι απόψεις ακόμα δίστανται σχετικά με τα οφέλη της και κατά πόσο μπορεί να αντέξει ο ελληνικός τουρισμός αυτό το είδος διακοπών.

Προσπάθειες γίνονται και για την ενίσχυση του εγχώριου τουρισμού με στόχο την άμβλυση της εποχικότητας και την ανάπτυξη πολλών μορφών τουρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Για την ανάπτυξη των ειδικών μορφών τουρισμού απαιτείται η ικανοποίηση αναγκαίων συνθηκών οι οποίες προϋποθέτουν τη συντονισμένη δράση φορέων και οργανισμών που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με το τουριστικό προϊόν. Η βελτίωση των συγκοινωνιακών υποδομών, της κοινωνίας της πληροφορίας, του αισθήματος ασφαλείας, της δημόσιας υγείας και της υγιεινής αποτελούν ορισμένους από τους τομείς συντονισμένης δράσης των οποίων το όφελος λειτουργεί πολλαπλασιαστικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

### 3.2.2 Οικονομική διάσταση

*Η ανάλυση εστιάζεται στο μακρό-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).*

Η οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα το 2008 ήταν ασυνήθιστα μεγάλης έντασης αλλά και διάρκειας. Η κρίση αυτή πυροδοτήθηκε το 2008 στις ΗΠΑ και εξαπλώθηκε με εκπληκτική ταχύτητα στον υπόλοιπο κόσμο. Οι επιπτώσεις της κρίσης εκτός από την Ελλάδα έγιναν εμφανείς και στις διεθνείς χρηματαγορές, οι οποίες από το 2008 βρίσκονται σε ελεύθερη πτώση χωρίς προοπτική σύντομης ανάκαμψης. Συνέπειες της κρίσης ήταν να χτυπηθούν πολλοί κλάδοι της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, όπως για παράδειγμα ο εγχώριος τουρισμός, ο οποίος αποτελεί και την κύρια πηγή εσόδων της. Πολύ πριν από τη κρίση όμως, αξίζει να σημειώσουμε ότι ο ελληνικός τουρισμός αντιμετώπιζε σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα και είχε έντονα σημεία παθολογείας που σταδιακά τον

ωθούσαν στην απώλεια του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος από άποψη σχέσης αξίας-τιμής (value for money) συγκριτικά με τους νέους ανταγωνιστές που προσέφεραν το ίδιο τουριστικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή (Σκουλάς, 2009)<sup>39</sup>.

Η οικονομική βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων έχει βρεθεί στο επίκεντρο της επικαιρότητας τα τελευταία χρόνια. Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για την ενίσχυση της ρευστότητας και της δανειοδότησης από τις τράπεζες και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι επιδοτήσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για επαναπρόσληψη του εποχικού προσωπικού, η αύξηση των δελτίων κοινωνικού τουρισμού και η κατάρτιση ανέργων σε ειδικότητες συναφείς με το τουριστικό αντικείμενο ήταν μερικά από τα μέτρα που πήρε η πολιτεία για την αντιμετώπιση της κρίσης στην τουριστική απασχόληση. Επίσης, δημιουργήθηκαν και πολλά προγράμματα ΕΣΠΑ από την ΕΕ που πραγματοποιήθηκαν στη χώρα μας με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων πρακτικής και επάνδρωσης ξενοδοχειακών και άλλων μονάδων τουρισμού με οργανωμένη δράση και κατάλληλο προσωπικό.

Σχετικά με την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής τουριστικής οικονομίας η κατάσταση δεν είναι καθόλου αισιόδοξη καθώς η χώρα μας βρίσκεται στην 90<sup>η</sup> θέση σε τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα ανάμεσα σε 136 χώρες<sup>40</sup>. Αυτό είναι συνέπεια της εποχικότητας που χαρακτηρίζει την ελληνική τουριστική βιομηχανία (βέβαια έχει σημειώσει αισθητή βελτίωση τα τελευταία χρόνια από το 2011 που ήταν στη 114<sup>η</sup> θέση από τις 133 χώρες).

Η αυξημένη φορολογία στο τουρισμό και ειδικά στα νησιά αναγκάζουν τους ξενοδόχους και λοιπούς επαγγελματίες να έχουν υψηλά τις τιμές τους για να πετύχουν κερδοφορία και να έχουν τη δυνατότητα επενδύσεων που θα στοχεύουν σε βελτίωση – συντήρηση των μονάδων και των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι επιπτώσεις των οικονομικών μεταβολών στη χώρα μας είναι πολλές και έχουν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο τόσο στην τουριστική πορεία της όσο και στη γενικότερη ανάκαμψη της. Για το λόγο αυτό η Ελλάδα καλείται να καλύψει λίγο από το χαμένο έδαφος των τελευταίων χρόνων μέσω μιας επιθετικής πολιτικής προσέγγισης των ξένων ταξιδιωτών προσφέροντας τους ανταγωνιστικά πακέτα διακοπών και διαφημίζοντας τους μια χώρα ασφαλή τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά διώχνοντας τους φόβους και την ανασφάλεια των παρελθόντων χρόνων.

---

<sup>39</sup> Σκουλάς Νίκος, 17/03/2009, Τρισεδιάστατη η κρίση στον Ελληνικό Τουρισμό, [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)

<sup>40</sup> The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum

### 3.2.3 Κοινωνική διάσταση

*Οι σημαντικότεροι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.*

Σύμφωνα με το την Στατιστική Υπηρεσία οι τουρίστες που ταξιδεύουν στην Ελλάδα είναι κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας 20-44, μεσαίας κοινωνικής τάξης και ανώτερης εκπαίδευσης. Ο κύριος λόγος επίσκεψης τους είναι για διακοπές. Η μέση παραμονή τους είναι 7-10 διανυκτερεύσεις και ο μεγαλύτερος αριθμός τουριστών που προσελκύει η χώρας μας είναι από Αγγλία, Ρωσία, Ισραήλ, Γερμανία, Ολλανδία.

Αποτέλεσμα όλης αυτής της έντονης τουριστικής κινητικότητας, είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας και απασχόλησης στις περιοχές που παρουσίασαν τουριστική ανάπτυξη. Η μεταστροφή αυτή στον τουρισμό επηρέασε τον τρόπο ζωής και τα καταναλωτικά και κοινωνικά πρότυπα των κατοίκων της περιφέρειας. Όλη αυτή η μεταβολή έχει επηρεάσει και πολλά άτομα και νέα παιδιά πλέον στρέφονται προς σχολές τουρισμού με σκοπό να καλύψουν τις θέσεις αυτές που δημιουργούνται από την ζήτηση.

### 3.2.4 Τεχνολογική διάσταση

*Η διάσταση αυτή αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους, αλλά είναι δυνατό να αποτελεί και μία σημαντική απειλή για την επιχείρηση, εάν αυτή δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.*

Στον τεχνολογικό τομέα, ο ελληνικός τουρισμός δεν είναι ακόμα αρκετά ανταγωνιστικός όσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Αν και τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί αρκετά και συνεχίζει να εξελίσσεται και να δίνετε βάση σε αυτό, δεν έχει μπορέσει να φτάσει τα υψηλά επίπεδα τεχνολογικής εξέλιξης σε προγράμματα και εγκαταστάσεις των άλλων χωρών. Συγκεκριμένα στην τεχνολογική υποδομή, στον κλάδο του τουρισμού, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 40<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 140 χώρες που συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση του WEF.



Η στόχευση του ελληνικού τουριστικού κλάδου πρέπει να προσανατολιστεί και στη νέα γενιά τουριστών και αυτό καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τον εκσυγχρονισμό των τουριστικών μονάδων. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τουρισμού στην Ελλάδα παρουσιάζει φαινόμενα δυο ταχυτήτων ανάλογα κάθε φορά με το μέγεθος της τουριστικής μονάδας. Έτσι είναι εύκολα κατανοητό το γιατί δίνεται μεγάλη έμφαση στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών από μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις με σκοπό και την προσέλκυση ακόμα περισσότερων επισκεπτών, την αύξηση των εσόδων τους και την διαφορά τους από τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες μικρότερης δυναμικής. Αυτό φυσικά οφείλεται και στο γεγονός ότι υπάρχουν στο κλάδο και πολλές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις – ενοικιαζόμενα δωμάτια κτλ που χαρακτηρίζονται από μικρή ή και καθόλου επαφή με τις νέες τεχνολογίες.

Τα σημαντικότερα εργαλεία νέων τεχνολογιών που μπορούν να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα ποιότητας και πρωτοποριακή διαφοροποίηση στις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες είναι :

- α) δυναμική προώθηση μέσω digital marketing
- β) ηλεκτρονική διαχείριση πελατείας με συστήματα εξατομικευμένων πληροφοριών και διαχείριση λογαριασμών
- γ) διαφήμιση και μάρκετινγκ μέσω social media και ιστοσελίδων
- δ) πολυμέσα, gps χάρτες πλοήγησης, online συστήματα κρατήσεων

### 3.2.5 Νομοθετική διάσταση

Το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την τουριστική ανάπτυξη της Ελλάδας. Η εφαρμογή του είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη σωστή λειτουργία του κλάδου μέσα από τους νόμους που διέπουν το πλαίσιο που διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος και δυναμώνει το ελληνικό τουριστικό προϊόν μέσα από κατάλληλες ενέργειες. Επιδίωξη είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του μέσα από την προστασία και την βιωσιμότητα των φυσικών πόρων της χώρας.

Το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο τονίζει τη διάκριση του Ελληνικού εθνικού χώρου σε κατηγορίες περιοχών με κριτήρια α) την ένταση και τη μορφή του εισερχόμενου τουρισμού στη κάθε περιοχή β) τη φύση και τη κατάσταση των διαθέσιμων πόρων και γ) τη μορφολογία του εδάφους και τις υποδομές. Αναφορά γίνεται και για κάθε ειδική μορφή τουρισμού ξεχωριστά. Πέραν όμως του ειδικού χωροταξικού σχεδίου έχει θεσμοθετηθεί και μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του τουριστικού κλάδου.

### 3.2.6 Περιβαλλοντική διάσταση

Το φυσικό περιβάλλον και η αειφόρος ανάπτυξη είναι άμεσα συνδεδεμένα με το κλάδο του τουρισμού και τη βιωσιμότητα του. Ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι το φαινόμενο με τη διαρροή του πετρελαίου και τη μόλυνση της θάλασσας στον Σαρωνικό. Γι αυτό και έχει συσταθεί από τη πολιτεία το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό με σκοπό τον προσδιορισμό των ενεργειών και των δεδομένων που θα πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε να επιτευχθεί η προστασία του περιβάλλοντος και ταυτόχρονα η ανάπτυξη του. Επίσης περιέχει ρυθμίσεις για την ανάπτυξη των μη ορυκτών πηγών ενέργειας όπως η ηλιακή, η αιολική και άλλες μορφές ενέργειας που είναι φιλικές προς το περιβάλλον και αποτελούν μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τον τουρισμό και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Οι περιοχές Natura2000 που είναι προστατευμένες και δεν έχουν ανεπτυγμένη τουριστική δραστηριότητα, σύμφωνα πάντα με τις εκάστοτε παραμέτρους και τη πρόσβαση στο δίκτυο της περιοχής, υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης ήπιων δραστηριοτήτων τουρισμού και αναψυχής, όπως ο αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, πεζοπορίες.

Τέλος η πολιτεία οφείλει να προχωρήσει σε σημαντικές ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την τουριστική ανάπτυξη. Οι κυριότερες είναι :

A) η κατάλληλη νομοθεσία σε πόλεις και κοινότητες για τη διαχείριση των ατμοσφαιρικών ρύπων, των αποβλήτων και ότι άλλο βλάπτει καθημερινά το περιβάλλον

B) η εφαρμογή νέων σχεδίων διαχείρισης για στερεά και υγρά απόβλητα σε συνδυασμό με προγράμματα και δράσεις ανακύκλωσης

Γ) η ενίσχυση των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών

Δ) ενέργειες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής που τα τελευταία χρόνια ειδικά είναι πιο έντονη.

Όσον αφορά σε θέματα περιβάλλοντος και τουριστικής ανταγωνιστικότητας η χώρας μας έχει διαγράψει ανοδική πορεία και από την 47<sup>η</sup> θέση που βρισκόταν το 2011 τώρα είναι στην 39<sup>η</sup>.

### 3.3 Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μας να επιχειρούμε καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές μας. Ο υψηλός ρυθμός αύξησης της ζήτησης σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα συμβάλουν στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη περίπτωση του τουριστικού προϊόντος, η Ελληνική τουριστική αγορά θεωρείται ένας ώριμος τουριστικός προορισμός που αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από γειτονικές χώρες και αναδυόμενους μεσογειακούς ταξιδιωτικούς προορισμούς όπου μοιράζονται το ίδιο μερίδιο αγοράς.

Απευθύνεται κυρίως σε τουρίστες της Β.Δ Ευρώπης (Αγγλους, Γερμανούς κτλ.) και στοχεύει στη παράλληλη αύξηση των εισερχομένων τουριστών και των εσόδων. Μετά από τα μέτρα που είναι αναγκασμένες οι τουριστικές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν, με αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση των τιμών με φόρους, αυτό που πρέπει να κάνουν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι και η ανάλογη αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων τους τουριστικών υπηρεσιών.

### 3.4 Η θέση του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος στα πλαίσια του Διεθνούς Ανταγωνισμού

Το τουριστικό προϊόν αποτελεί ένα μείγμα υλικών αγαθών (πχ. Φαγητά, ποτά) και άυλων υπηρεσιών (όπως διαμονή σε ξενοδοχείο, ψυχαγωγία κ.α.) με βασικό δέκτη τον ανθρώπινο παράγοντα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τα οποία το κάνουν ανταγωνιστικό είναι :

- Ο βασικός λόγος ταξιδιού στην Ελλάδα είναι για αναψυχή. Το μοντέλο «ήλιος - θάλασσα» είναι αυτό και το οποίο «ευθύνεται» για την ένταση της εποχικότητας που παρουσιάζει ο ελληνικός τουρισμός.
- Η εξάρτηση από τον οργανωμένο τουρισμό, που χαρακτηρίζεται από χαμηλή τιμή πακέτου και χαμηλή συναλλαγματική απόδοση καθώς υπάρχει συγκέντρωση της ζήτησης μέσα στο χρόνο.
- Η έλλειψη στην υποδομή της χώρας και δυσκολία στις μεταφορές.

Η έκθεση ανταγωνιστικότητας για τα Ταξίδια και τον Τουρισμό 2017 αναλύει τους παράγοντες ανταγωνιστικότητας της τουριστικής βιομηχανίας οικονομικών σε διεθνές επίπεδο. Η έκθεση αυτή επίσης αναλύει την κατάταξη της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας του τουρισμού και των ταξιδιών με στόχο να βρει τι είναι περισσότερο ελκυστικό στην ανάπτυξη αναδυόμενων οικονομιών.

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τη θέση της Ελλάδας για το 2017 στον διεθνή ανταγωνισμό ανάμεσα σε 136 χώρες. Η πορεία της Ελλάδας είναι ανοδική καθώς από το 2015 που ήταν στην 31<sup>η</sup> θέση τώρα βρίσκεται στην 24<sup>η</sup> θέση.

**Πίνακας 3-2 Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού 2017<sup>41</sup>**

Χώρα	Κατάταξη	Σκορ	Αλλαγή θέσης από 2015
Ισπανία	1	5.43	0
Γαλλία	2	5.32	0
Γερμανία	3	5.28	0
Ιαπωνία	4	5.26	5
Ηνωμένο Βασίλειο	5	5.20	0
ΗΠΑ	6	5.12	-2
Αυστραλία	7	5.10	0
Ιταλία	8	4.99	0
Καναδάς	9	4.97	1
Ελβετία	10	4.94	-4
Χόν Κόνγκ	11	4.86	2
Αυστρία	12	4.86	0
Σιγκαπούρη	13	4.85	-2
Πορτογαλία	14	4.74	1
Κίνα	15	4.72	2
Νέα Ζηλανδία	16	4.68	0
Ολλανδία	17	4.64	-3
Νορβηγία	18	4.64	2
Κορέα	19	4.57	10
Σουηδία	20	4.55	3
Βέλγιο	21	4.54	0
Μεξικό	22	4.54	8
Ιρλανδία	23	4.53	-4
Ελλάδα	24	4.51	7
Ισλανδία	25	4.50	-7
Μαλαισία	26	4.50	-1
Βραζιλία	27	4.49	1
Λουξεμβούργο	28	4.49	-2
Ηνωμένα Αραβ. Εμ.	29	4.49	-5
Ταϊβάν	30	4.47	2
Δανία	31	4.43	-4
Κροατία	32	4.42	1
Φινλανδία	33	4.40	-11
Ταϊλάνδη	34	4.38	1
Παναμάς	35	4.37	-1

<sup>41</sup> The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum

Όσον αφορά τον πιο άμεσο ανταγωνισμό της Ελλάδας αυτός αντικατοπτρίζεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3-3 Κατάταξη Ελλάδας - Χωρών άμεσου ανταγωνισμού**

Χώρα	Παγκόσμια κατάταξη	Διεθνείς τουριστικές αφίξεις ('000)	Διεθνείς τουριστικές εισπράξεις (εκ. US\$)	Μέση κατά κεφαλή δαπάνη (US\$)	Πληθυσμός	Κατά κεφαλήν ΑΕΠ (US\$)
Ισπανία	1	68.521	56.468,0	824	46,6	27.012
Πορτογαλία	14	10.140	12.705,0	1.252	10,3	19.759
Ελλάδα	24	23.599	15.672,7	664	10,8	18.078
Κροατία	32	12.683	8.833,3	697	4,2	11.858
Τουρκία	44	39.478	26.616,0	673	78,6	9.317
Κύπρος	52	2.659	2.487,3	935	1,1	23.425
Αίγυπτος	74	9.139	6.065,1	674	91,5	n/a

Πηγή <http://www.tourism-generis.com>

Για να μπορέσει να αναπτυχθεί ακόμα παραπάνω το Ελληνικό τουριστικό προϊόν και να γίνει πιο ανταγωνιστικό πρέπει να έχουμε κατανοήσει πλήρως τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ελληνικής τουριστικής αγοράς. Αυτά παρατηρούνται τα τελευταία 20 χρόνια και είναι τα εξής<sup>42</sup>:

- Η εποχικότητα της ζήτησης, που όπως ήδη έχουμε αναφέρει, παραμένει έντονη τους μήνες Ιούνιο – Σεπτέμβριο καθώς έρχεται στη χώρα σχεδόν το 70% των τουριστών.
- Η μεγάλη πλειοψηφία των επισκεπτών έρχονται στην χώρα για τον ήλιο και τη θάλασσα. Άλλες μορφές τουρισμού δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες.
- Περισσότερες αφίξεις με αεροπλάνο (πάνω από το 70%), πολύ λιγότεροι οδικώς και δια θαλάσσης.
- Υπερσυγκέντρωση στην τουριστική αγορά σε συγκεκριμένες περιοχές ( Κρήτη, Δωδεκάνησα, Ιόνιο).
- Το επενδυτικό περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό καθώς όλοι γνωρίζουμε την εύθραυστη κατάσταση που βρίσκεται η χώρα τα τελευταία χρόνια σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον.
- Η χώρα και οι εγκαταστάσεις της παρουσιάζουν πιο παρωχημένη τεχνολογία από τις ανταγωνίστριες χώρες και τις λοιπές του εξωτερικού.
- Οι χώρες που τροφοδοτούν τουρισμό την Ελλάδα είναι σχεδόν οι ίδιες τα τελευταία χρόνια ( Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία). Το μερίδιο

<sup>42</sup> <http://www.tourism-generis.com>

αγοράς σε υπόλοιπες χώρες εκτός Ευρώπης που επισκέπτεται την Ελλάδα παραμένει εξαιρετικά χαμηλό.

- Μεγάλη εξάρτηση από τους Tour Operators με αποτέλεσμα η αύξηση εισερχόμενου τουρισμού διαχρονικά στη χώρα μας να μην αντιστοιχεί και σε παρόμοια αύξηση των εσόδων

### 3.5 Οι ανταγωνίστριες χώρες και τα χαρακτηριστικά τους<sup>43 44</sup>

#### **Γιατί να επισκεφτείς την Ισπανία**

Το Βασίλειο της Ισπανίας είναι ένα κράτος της νοτιοδυτικής Ευρώπης, που καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της Ιβηρικής Χερσονήσου. Πρωτεύουσα της είναι η Μαδρίτη και γλώσσα της τα Ισπανικά. Είναι μια χώρα με χιλιάδες κρυμμένα μυστικά και ακόμα περισσότερες επιλογές διασκέδασης και ξένοιαστης διαμονής. Εκεί μπορεί κανείς να συνδυάσει και βουνό και θάλασσα. Οι μεγάλες, αμμώδεις παραλίες του Ατλαντικού στην Ισπανία προσθέτοντας και τις ημέρες ηλιοφάνειας, που φτάνουν τις 300 το χρόνο δημιουργούν ένα παραδεισένιο σκηνικό. Όμορφα παλάτια, μαγευτικές εκκλησίες, TheWhiteTowns της Ανδαλουσίας, εντυπωσιακά μνημεία, κάστρα, μεσαιωνικές πόλεις με τεράστια καλλιτεχνική κληρονομιά περικλείουν τη χώρα προσελκύοντας όλων των ειδών τουρίστες. Τους κατοίκους χαρακτηρίζει η φιλοξενία, η αίσθηση του χιούμορ και η όρεξη για ζωή. Τέλος, η Ισπανία φημίζεται για τα φεστιβάλ της με τις όμορφες γυναίκες να χορεύουν φλαμένκο κάτω από ξέφρενους ρυθμούς μουσικής καθώς και για το φαγητό και το κρασί τα οποία είναι εξαιρετικά.

#### **Γιατί να επισκεφτείς την Πορτογαλία**

Η Πορτογαλική Δημοκρατία βρίσκεται στο δυτικό άκρο της Ιβηρικής χερσονήσου στη νοτιοδυτική Ευρώπη. Βόρεια και ανατολικά συνορεύει με την Ισπανία, ενώ νότια και δυτικά βρέχεται από τον Ατλαντικό ωκεανό. Η χώρα περιλαμβάνει και δύο αρχιπελάγη στον Ατλαντικό, τις Αζόρες και την Μαδέρα. Οι κοσμοπολίτες θα λατρεύουν την ηλιόλουστη και ατμοσφαιρική Λισαβόνα, την πόλη των επτά λόφων και του σύγχρονου fado, τον πρώτο σε προτίμηση τουριστικό προορισμό της χώρας – ειδικά για τους Έλληνες. Η ζωντανία της Braga, μεγάλης πόλης του Βορρά, της χάρισε τον τίτλο της Ευρωπαϊκής Πρωτεύουσας Νέων για το 2012, ενώ η Coimbra διαθέτει ένα από τα ιστορικότερα και αρχαιότερα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια. Οι φυσιολάτρες, πάλι, δεν πρέπει να χάσετε την ευκαιρία να κατασκηνώσετε στα

---

<sup>43</sup> [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

<sup>44</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

σύνορα με την ισπανική Γαλικία, για να ανακαλύψετε τα μυστικά του Parque Nacional da Peneda-Geres. Η Πορτογαλία διαθέτει χιλιάδες χιλιόμετρα ακτογραμμή, και πολλές όμορφες παραλίες. Ιδιαίτερη και με μεγάλη ποικιλία είναι και η κουζίνα της, με μεσογειακές γεύσεις, μπαχαρικά και δυνατό κρασί.

### **Γιατί να ταξιδέψεις στην Ελλάδα**

Πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους η Ελλάδα είναι ένας από τους δημοφιλέστερους προορισμούς διακοπών για τους ξένους, οι οποίοι ταξιδεύουν ώρες ολόκληρες για να φτάσουν στον τόπο μας και να απολαύσουν την χώρα μας.

Μερικοί από αυτούς είναι:

- οι απέραντες ακτές, οι καθαρές και όμορφες θάλασσες με τους απίστευτους χρωματισμούς των νερών
- το κλίμα της, που δίνει την δυνατότητα στους τουρίστες να χορτάσουν τον λαμπερό ήλιο τις περισσότερες μέρες του χρόνου και να δροσιστούν κάνοντας μπάνιο από πολύ νωρίς την άνοιξη
- η πλούσια χλωρίδα που τους παρέχει αυτός ο τόπος, καθώς είναι μία χώρα που συνδυάζει βουνό - θάλασσα, πράσινο και γαλάζιο
- η νυχτερινή ζωή, , ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες, που άνθρωποι απ' όλο τον κόσμο αφήνουν πίσω τις δουλειές τους και έρχονται στην πατρίδα μας για να διασκεδάσουν με την ψυχή τους
- η πολιτιστική κληρονομία
- ο ιστορικός πλούτος, αφού διαθέτει πλήθος ιστορικών μνημείων
- οι θρησκευτικές της παραδόσεις, κάτι για το οποίο ουρές από ξένους δημιουργούνται σε όλα τα θρησκευτικά μνημεία όπως για παράδειγμα στο Άγιο όρος, στην Τήνο, στον Όλυμπο.
- το αίσθημα της φιλοξενίας
- η ελληνική κουζίνα, τα παραδοσιακά φαγητά, τα φρούτα και τα λαχανικά που παράγουμε.

### **Γιατί να ταξιδέψεις στην Κροατία**

Η Κροατία είναι μία δημοκρατική χώρα με φυσική ομορφιά στη νότιο-ανατολική Ευρώπη και συνορεύει στα βόρεια με την Ουγγαρία και την Σλοβενία, στα ανατολικά με την Σερβία και τη Βοσνία-Ερζεγοβίνη, ενώ στην νότια άκρη της με το Μαυροβούνιο. Στο δυτικό της τμήμα βρέχεται από την Αδριατική Θάλασσα η οποία αποτελεί έτσι τα φυσικά της σύνορα. Ο τουρισμός στην Κροατία είναι μια αρκετά αναπτυγμένη βιομηχανία. Πολλοί τουρίστες την επισκέπτονται για να γνωρίσουν την εκτεταμένη ακτογραμμή και τις καλοδιατηρημένες παραλιακές

Αναγεννησιακές πόλεις της χώρας. Επιπλέον, δεν ξεχνούν να επισκεφθούν τα αμέτρητα αρχαία ερείπια και να απολαύσουν τον καφέ τους κάτω από ηλιόλουστες συνθήκες.

#### **Γιατί να επισκεφτείς την Τουρκία**

Η Τουρκία είναι μια αναπτυσσόμενη χώρα που βρίσκεται στη νοτιοδυτική Ασία με ένα μικρό (3%) τμήμα της επικράτειάς της (Ανατολική Θράκη) στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Είναι το μέρος όπου η Ανατολή συναντά τη Δύση και συνδυάζει το παλιό και το καινούργιο σε ένα πολύχρωμο «κοκτέιλ» για όλες τις εποχές. Αρχαία ελληνορωμαϊκά αξιοθέατα, μουσουλμανικά τεμένη και χωριά ξεχασμένα απ' τον χρόνο αποκαλύπτουν την ιστορία, την ώρα που πεντάστερα συγκροτήματα και πολυτελή γιοστ καταλαμβάνουν τη δική τους γωνιά στις παραλίες, δημιουργώντας το κοσμοπολίτικο προφίλ της χώρας. Φημισμένη για το φαγητό, την αγορά, τα ArmagganBosporus αλλά και τα τούρκικα λουτρά καταφέρνει να προσελκύει πλήθος ατόμων κάθε ηλικίας.

#### **Γιατί να ταξιδέψεις στην Κύπρο**

Η Κύπρος είναι μια ανεξάρτητη νησιωτική χώρα της ανατολικής Μεσογείου. Συνορεύει θαλάσσια, με την Ελλάδα (Καστελόριζο), την Τουρκία, τη Συρία, τον Λίβανο, το Ισραήλ και την Αίγυπτο. Η βόρεια πλευρά της βρίσκεται υπό κατοχή από την Τουρκία από το 1974. Έχει την ιδιότητα της Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς λόγω των αρχαίων τάφων των Βασιλέων και το εθνικό της σύμβολο είναι ένα πρόβατο. Στην Κύπρο ή αλλιώς στο νησί του έρωτα ανακαλύπτουμε τον ολοκληρωμένο τουριστικό προορισμό, τη σύγχρονη τουριστική υποδομή, τις σαγηνευτικές παραλίες που ελκύουν και τους λάτρεις της κατάδυσης, τα δροσερά δάση, τις εύοσμες κατάσπαρτες βουνοπλαγιές και τις κατάφυτες με εσπεριδοειδή πεδιάδες. Επιπλέον, φημίζεται για το κυπριακό χαλούμι, το κρασί αφού έχει την παλαιότερη ετικέτα κρασιού στον κόσμο και για το καρναβάλι το οποίο αποτελείται από διονυσιακό μείγμα.

#### **Γιατί να ταξιδέψεις στην Αίγυπτο**

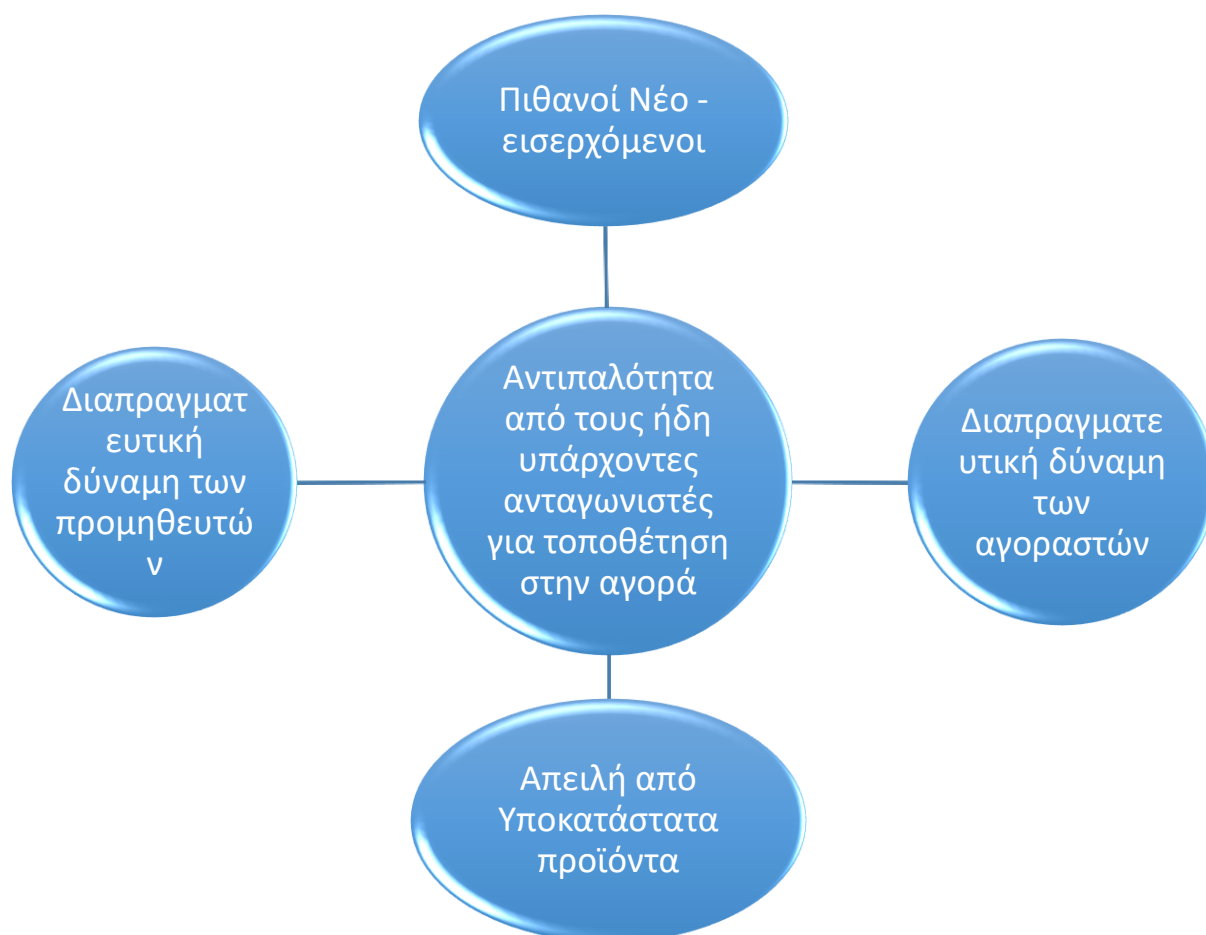
Η Αίγυπτος είναι μια από τις πιο πολυπληθείς χώρες της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής με κατοίκους να ξεπερνούν τους 89.422.000. Είναι διάσημη για τον αρχαίο πολιτισμό της και μερικών από τα πιο διάσημα μνημεία, που περιλαμβάνουν την Γκίζα, το σύμπλεγμα των πυραμίδων και τη Μεγάλη Σφίγγα. Μπορεί κανείς να ταξιδέψει εύκολα λόγω φθηνών αεροπορικών εισιτηρίων και να απολαύσει το υπέροχο φαγητό κάτω από ιδανικές καιρικές συνθήκες. Τέλος, δίνεται σε όλους τους επισκέπτες η δυνατότητα να κάνουν κάποιο καλό βοηθώντας την εύθραυστη οικονομία.



### 3.6 Οι 5 δυνάμεις του Porter για τον κλάδο του Τουρισμού<sup>45</sup>

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά υποδείγματα που κάθε επιχείρηση-κλάδος χρησιμοποιεί για την εκτίμηση του ανταγωνισμού. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, αλλά και να υποστεί τον έντονο ανταγωνισμό.

**Διάγραμμα 3-1** Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter



Αυτό που θα έπρεπε να είναι απολύτως κατανοητό μέσα από το υπόδειγμα είναι ότι αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Άρα για τα σωστά του αποτελέσματα, στο κέντρο του υποδείγματος πάντα μπαίνει ο κλάδος πάνω στον οποίο κάνουμε την εκτίμηση μας και όχι η επιχείρηση.

<sup>45</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2004, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

## 1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, με στόχο να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Με συνέπεια να αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές μέσα στον κλάδο. Η απειλή εισόδου, είναι η δυσκολία των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο και εξαρτάται από τη κυβερνητική πολιτική, τη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια και τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

Ο κλάδος του τουρισμού και αντίστοιχα ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι γεγονός ότι αποφέρουν αρκετά κέρδη για τη χώρα μας και τους επιχειρηματίες. Η ζήτηση των κλινών αυξάνεται κάθε χρόνο. Οπότε είναι φυσικό να υπάρχει μεγάλη απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων που θέλουν να αποκτήσουν το δικό τους μερίδιο στην αγορά. Επίσης, με σκοπό την ίδρυση νέων μονάδων, υπάρχουν και αρκετές επιδοτήσεις και κονδύλια από την ΕΕ που επιτρέπουν ακόμα πιο εύκολα την είσοδο νέων επιχειρήσεων και καθιστούν τον ανταγωνισμό ακόμα πιο υψηλό.

Από την άλλη πλευρά, λόγω της υψηλής φορολογίας, ειδικά σε κάποια νησιά καθώς και της πληρότητας των κλινών που δεν επιτρέπουν τη δόμηση πχ 2 ή 3 αστέρων ξενοδοχεία, αποτρέπει τους νέους επιχειρηματίες να εισέλθουν στο κλάδο.

Άλλη μια μεγάλη απειλή για το ξενοδοχειακό κλάδο είναι το νεοεμφανιζόμενο μοντέλο της airbnb.

## 2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων, γι αυτό και η δύναμη που αλληλεπιδρά μεταξύ τους, ορισμένες φορές μπορεί να είναι καθοριστική και μοιραία. Ο καθορισμός της τιμής και της ποιότητας της προμήθειας που παρέχουν στις επιχειρήσεις είναι τα μέσα με τα οποία εξασκούν πίεση σε αυτές. Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών και δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα.

### ➤ Tour Operators

Οι tour operators αποτελούν τους κύριους προμηθευτές για τα ξενοδοχεία και γενικά το κλάδο του τουρισμού. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν, γιατί τα ξενοδοχεία εξαρτώνται από αυτούς. Ειδικά τώρα, στις μέρες μας, σχεδόν το 80% των κρατήσεων και η έρευνά τους γίνεται μέσω internet και αυτό κάνει ακόμα πιο δυνατούς τους ενδιαμέσους. Αυτοί ασκούν πίεση στα ξενοδοχεία με σκοπό την αγορά δωματίων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Επίσης οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντα.

### 3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές, σαν ορθολογικοί καταναλωτές, επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή που μπορούν να εξασφαλίσουν με σκοπό την ικανοποίηση μιας ανάγκης τους. Αυτό καθιστά την δύναμη τους ισχυρή καθώς διαπραγματεύονται σχετικά με την τιμή, τη ποιότητα, την εξυπηρέτηση κτλ. Έτσι οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου και ειδικά στις περιπτώσεις που υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών. Επίσης σύμφωνα με τον Porter έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν είναι μεγάλος και αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους τους.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες αγοραστών. Καταρχάς υπάρχουν οι μεμονωμένοι τουρίστες-ταξιδιώτες που είναι και οι κύριοι αγοραστές των τουριστικών υπηρεσιών. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν διάφορες εταιρείες οι οποίες απευθύνονται σε κάποιο τουριστικό γραφείο για την οργάνωση ταξιδιών κινήτρου αλλά και για μετακινήσεις εργαζομένων (επαγγελματικά ταξίδια). Στην τρίτη κατηγορία πελατών ανήκουν διάφοροι σύλλογοι, σύνδεσμοι, αθλητικές ομοσπονδίες και σωματεία, οι οποίοι αγοράζουν τουριστικές υπηρεσίες για την μετακίνηση των μελών τους (π.χ. αθλητές, φίλαθλοι κλπ.). Σε κάθε περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή είναι ανάλογη με τον αριθμό των ατόμων που αφορά το εκάστοτε τουριστικό / ταξιδιωτικό πακέτο.

### 4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Οι αναδυόμενες αγορές της μεσογείου αποτελούν την απειλή ως κύριο υποκατάστατο προϊόν του ελληνικού τουριστικού κλάδου. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης και συγχρόνως η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη. Οι επιχειρήσεις στον κλάδο θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους, να προσαρμόσουν τις τιμές τους και να αυξήσουν την ποιότητα τους αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα στον κλάδο.

## 5. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο είναι ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να μελετηθεί καλά πριν την ίδρυση μιας επιχείρησης και για την διεύθυνση αυτής στον κλάδο, αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας της, καθώς ο κλάδος του τουρισμού και των ξενοδοχείων αποτελεί όχι μόνο έναν από τους πιο κερδοφόρους κλάδους στην Ελλάδα, αλλά και άκρως ανταγωνιστικές μπορούν να χαρακτηρισθούν οι συνθήκες που επικρατούν μέσα σ' αυτόν. Οι δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις προσπαθούν όχι μόνο μέσω της συμπίεσης των τιμών, αλλά και μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού ενισχύεται από το μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης που χαρακτηρίζει το κλάδο, καθώς κυριαρχούν λίγες, καλά οργανωμένες εταιρείες, κυρίως δε αυτές που εκπροσωπούν κάποιο διεθνή τουριστικό οίκο.

### ➤ Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς :

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς για τον τουριστικό κλάδο φαίνεται να αυξάνεται κατά πολύ τα τελευταία χρόνια. Ο αριθμός των αφίξεων έχει ανοδικές τάσεις και αυτό καθιστά απαραίτητο την αύξηση της επιχειρηματικότητας για άμεση ανάπτυξη των υποδομών.

### ➤ Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών :

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων είναι έντονος. Όσον αφορά τα ξενοδοχεία, τα περισσότερα είναι ίσης περίπου δυναμικότητας και κινούνται στα ίδια επίπεδα τιμών σε κάθε περιοχή ανάλογα με τις παροχές τους. Τα τουριστικά πρακτορεία επίσης προωθούν ελκυστικά πακέτα για τους πελάτες εντός και εκτός χώρας.

### ➤ Το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας :

Το υψηλό σταθερό κόστος είναι παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, στο ξενοδοχειακό κλάδο το υψηλό σταθερό κόστος είναι αναπόφευκτα μεγάλο.

### 3.7 Ανάλυση SWOT του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο μεθοδολογίας, εκτίμησης και καταγραφής των σημαντικότερων συμπερασμάτων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ελληνικού τουρισμού και του τουριστικού προϊόντος σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο.

#### Πίνακας 3-4 Ανάλυση SWOT

<b>Δυνάμεις – Ισχυρά σημεία ελληνικού τουρισμού</b>
<b>ΓΕΩΦΥΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η φυσική ομορφιά σε βουνά και πεδιάδες της χώρας</li><li>➤ Η τεράστια ακτογραμμή, πάνω από 15.000 χιλιόμετρα</li><li>➤ Ιδανικό μεσογειακό κλίμα</li><li>➤ Μεγάλη παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων</li><li>➤ Ιδανική γεωγραφική θέση στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων</li></ul>
<b>ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά</li><li>➤ Ποικιλία σε Ελληνικές παραδοσιακές γεύσεις και φαγητά</li><li>➤ Ιστορικοί και αρχαιολογικοί χώροι παγκοσμίως γνωστοί</li></ul>
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Brand Name η Ελλάδα ως τους πιο δημοφιλείς προορισμούς</li><li>➤ Το άνοιγμα της αγοράς στο διεθνή ανταγωνισμό (ξενοδοχειακές και τουριστικές εταιρείες)</li></ul>
<b>ΘΕΣΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ασφαλής προορισμός ανάμεσα σε γειτονικές χώρες με πολύ χαμηλότερο βαθμό ασφάλειας</li><li>➤ Αυξημένα κονδύλια ΕΣΠΑ με στόχο την αξιοποίηση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών μονάδων της χώρας</li></ul>
<b>ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Προβολή του τουριστικού προϊόντος μέσω διαδικτύου</li><li>➤ Εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις τουριστικές μονάδες και τις επιχειρήσεις</li></ul>

## **Αδυναμίες - Μειονεκτήματα**

### **ΣΕ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

- Η υπερβολικά συγκεντρωμένη τουριστική ζήτηση σε συγκεκριμένους προορισμούς
- Η επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος
- Υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση τουριστικής υποδομής

### **ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ**

- Έλλειψη τουριστικών υποδομών
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος
- Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων πάνω στον τουριστικό τομέα
- Μονοδιάστατη τουριστική εικόνα (χώρα ήλιος – θάλασσα)
- Όχι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες εναλλακτικές μορφές τουρισμού

### **ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΖΗΤΗΣΗΣ**

- Η έντονη εξάρτηση του Ελληνικού τουρισμού από μεγάλους tour operators
- Η προσέλκυση τουριστών χαμηλού εισοδήματος μέσω φθηνών πακέτων διακοπών
- Η εποχικότητα της τουριστικής περιόδου

### **ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

- Η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα μας
- Η αδυναμία συνεργασίας εμπλεκόμενων φορέων-επιχειρήσεων

## **Ευκαιρίες**

- Η στοχευόμενη διαφήμιση του Ελληνικού τουρισμού
- Η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου και η προβολή μέσω αυτού.
- Η μεγαλύτερη προσέλκυση επισκεπτών από τις αναπτυσσόμενες αγορές (Ρωσία , Κίνα)
- Ελκυστικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος
- Η δυνατότητα αξιοποίησης τοπικών/παραδοσιακών προϊόντων με στόχο την αναβάθμιση και την διαφοροποίηση
- Βελτίωση της τεχνολογίας και εκσυγχρονισμός των τουριστικών εγκαταστάσεων

## **Απειλές**

- Οικονομική κρίση και αβεβαιότητα για το μέλλον
- Ανάδειξη νέων ταξιδιωτικών προορισμών με χαμηλό κόστος
- Η αυξανόμενη δύναμη και επιρροή των tour-operators
- Πολιτική αστάθεια

## **Δυνάμεις**

Είναι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης που αφορούν το εσωτερικό της περιβάλλον και προκύπτουν μέσα από τους πόρους της (πχ. χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία κτλ). Αποτελούν τα πλεονεκτήματά της ως προς τις άλλες και είναι οι διαδικασίες που κάνει καλά η επιχείρηση.

## **Αδυναμίες**

Είναι τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, αφορούν και αυτά το εσωτερικό της περιβάλλον και εμφανίζουν τις αδυναμίες της (πχ ανικανότητα προσωπικού). Εντοπίζεται τι πρέπει να βελτιωθεί και τι να αποφευχθεί.

## **Ευκαιρίες**

Οι ευκαιρίες αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές. Εντοπίζει ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν, τις τάσεις της εποχής κτλ.

## **Απειλές**

Οι παράγοντες που «απειλούν» την επιχείρηση πηγάζουν από το εξωτερικό της περιβάλλον και έχουν να κάνουν κυρίως με εμπόδια που εμφανίζονται για την επιχείρηση, πολιτικά γεγονότα, ανταγωνιστές, τεχνολογικές αλλαγές κτλ.

## **ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

- **Ελκυστικό το Ελληνικό Τουριστικό προϊόν**

Το τουριστικό προϊόν που προσφέρει η χώρα μας αποτελεί ένα διαφοροποιημένο από τα άλλα προϊόντα καθώς αυτό που πρεσβεύει και προωθεί είναι το μοναδικό μοντέλο ήλιος-θάλασσα, το παγκοσμίως γνωστό «sun and sea». Είναι ο κορμός της τουριστικής δραστηριότητας και ο λόγος έλξης πολλών επισκεπτών.

- **Κλίμα**

Το ευχάριστο κλίμα με τα ζεστά καλοκαίρια και τους ήπιους χειμώνες σε συνδυασμό με τις περιορισμένες βροχοπτώσεις αποτελούν άλλον ένα θετικό παράγοντα για το Ελληνικό τουριστικό προϊόν. Το καλοκαίρι όπου είναι και ο πυρήνας προσέλκυσης τουριστών διαρκεί 5 μήνες με ευνοϊκές συνθήκες για διακοπές και θαλάσσιες δραστηριότητες.

- **Brand name της Ελλάδας**

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς παγκοσμίως. Είναι ένας προορισμός για τον οποίο οι περισσότεροι έρχονται για να διασκεδάσουν, να ξεκουραστούν, να απολαύσουν τη θάλασσα και τον ήλιο. Με αποτέλεσμα όλων

αυτών η χώρα μας να τυγχάνει καλής προφορικής διαφήμισης, την συστήνει ο ένας στον άλλον σαν ιδανικό προορισμό για να επισκεφθεί και έτσι το brand name της γίνεται όλο και πιο ηχηρό και ισχυρό.

- **Γεωγραφική θέση**

Η γεωγραφική θέση της χώρας είναι άλλο ένα από τα δυνατά της σημεία καθώς βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων, ενώνει τον Ανατολικό με τον Δυτικό κόσμο. Έχει πρόσβαση κάποιος ακτοπλοϊκώς αλλά και αεροπορικώς, ενώ το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος αποτελεί και αυτό σημαντικό κόμβο διέλευσης τουριστών.

- **Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά**

Η μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά, αρχαιολογικά μνημεία, ιστορικά γεγονότα, φημισμένες τοποθεσίες είναι ελκυστικά για κάθε τουρίστα που θέλει να θαυμάσει αυτά τα μνημεία και να μάθει για την ιστορία της χώρας μας.

- Στον κλάδο δραστηριοποιούνται καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, με πολυετή πείρα και ισχυρή φήμη. Ορισμένα από τα δυνατά σημεία του κλάδου είναι τα εξής:
  1. Πλήρης κάλυψη του πελάτη για όλες τις φάσεις του ταξιδιού (εισιτήρια, κρατήσεις ξενοδοχείων, ενοικίαση αυτοκινήτου κλπ.)
  2. Ευελιξία όσον αφορά την προσαρμογή του τουριστικού πακέτου στις οικονομικές δυνατότητες του κάθε πελάτη
  3. Έμφαση στη σχέση ποιότητας-τιμής
  4. Καλή γνώση της τουριστικής αγοράς

## **ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

- **Έλλειψη υποδομών**

Είναι αλήθεια πως λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας έχουν σημειωθεί αρκετές περικοπές από τους προϋπολογισμούς έργων, με συνέπεια να υπάρχει ανεπάρκεια σε σημαντικές υποδομές όπως στο μεταφορικό σύστημα (π.χ. λιγότερα ακτοπλοϊκά δρομολόγια, κακό οδικό δίκτυο, κυκλοφοριακή συμφόρηση). Επίσης παρατηρείτε έλλειψη υποδομών και σε τουριστικές εγκαταστάσεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα να ικανοποιηθεί η πρόθεση επιπλέον τουριστών για διαμονή στην Ελλάδα.



- **Υψηλή εποχικότητα**

Η έντονη εποχικότητα που εμφανίζει το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας αποτελεί πρόβλημα καθώς υπάρχει συνωστισμός τουριστών τους καλοκαιρινούς μήνες με συνέπεια να δημιουργούνται αναταράξεις (π.χ. συσσώρευση μεγάλου όγκου σκουπιδιών, ηχορύπανση, επιβάρυνση του περιβάλλοντος, καθυστερήσεις στις μετακινήσεις κτλ). Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπισθεί με δυναμική προώθηση και διαφήμιση της χώρας μας ως χειμερινός προορισμός και μέσω της ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

- **Εξάρτηση από τους μεγάλους tour operators – φθηνά πακέτα διακοπών**

Οι tour operators διαδραματίζουν ένα μεγάλο ρόλο στο πλαίσιο της τουριστικής αγοράς, καθώς και η συμμετοχή τους στην ενίσχυση της τουριστικής ζήτησης. Ανυπαρξία συνεχούς και αποτελεσματικού marketing από τους αρμόδιους, με αποτέλεσμα ένας πολύ μεγάλος αριθμός εισερχόμενου τουρισμού να έρχεται στη χώρα μας μέσω πτήσεων charter που δρομολογούν μεγάλοι tour operators. Αυτό κάνει την δύναμη τους μεγαλύτερη και τους εξουσιοδοτεί να αγοράζουν φθηνά πακέτα διακοπών για τη χώρα μας και να τα προσφέρουν όπως αυτοί θέλουν και ορίζουν.

- **Πολιτική αστάθεια**

Η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα μας, ειδικά τα τελευταία χρόνια, οι συχνές εκλογές, η επιβολή των capital controls και άλλες τέτοιες ενέργειες είναι αρνητικό δείγμα προς τον τουρίστα.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

- **Η στοχευμένη διαφήμιση του Ελληνικού τουρισμού**

Στοχευμένη διαφήμιση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος σε αγορές και εν δυνάμει καταναλωτές που ακόμα δεν έχουν επισκεφθεί τη χώρα μας, υψηλών εισοδηματικών τάξεων. Υπάρχουν πολλά περιθώρια περαιτέρω αύξησης της ζήτησης.

- **Η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου και η προβολή μέσω αυτού**

Όλο και περισσότερες κρατήσεις πραγματοποιούνται πλέον μέσω του διαδικτύου. Οι τουρίστες ενημερώνονται από αυτό, βλέπουν τη χώρα και τη περιοχή που θέλουν να επισκεφθούν και κάνουν την κράτηση. Η δυναμική προβολή της χώρας μέσα από το internet και η αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορούν να δράσουν θετικά και να αυξήσουν το τουρισμό και τα έσοδα της Ελλάδας σαν προορισμό.

- **Η μεγαλύτερη προσέλκυση τουριστών από τις αναπτυσσόμενες αγορές (Ρωσία, Κίνα)**

Οι αναδυόμενες αγορές της Κίνας και της Ρωσίας μπορούν να προσφέρουν πολύ σημαντικά οικονομικά οφέλη στη χώρα μας μέσω των τουριστών που θα την επισκεφθούν. Για να γίνει όμως αυτό, είναι αναγκαία η ανάπτυξη μιας συνεχούς προσπάθειας μέσω ενός αποτελεσματικού σχεδίου marketing.

#### **ΑΠΕΙΛΕΣ**

- **Οικονομική κρίση και αβεβαιότητα για το μέλλον**

Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες και η αβεβαιότητα, αποθαρρύνουν τις επενδύσεις στο Ελληνικό στερέωμα. Λιγότερες καινούριες τουριστικές εγκαταστάσεις ιδρύονται, ενώ αρκετές είναι αυτές που κλείνουν λόγω οικονομικής επιβάρυνσης. Όλες αυτές οι αλλαγές μπορούν να επιφέρουν πλήγματα στον τουρισμό.

- **Ανάδειξη νέων χαμηλόκοστων ταξιδιωτικών προορισμών**

Ο ανταγωνισμός και η ανάδειξη νέων ταξιδιωτικών προορισμών με παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά της Ελλάδας (π.χ. Ισπανία, Πορτογαλία) είναι απειλή για το τουριστικό προϊόν της, καθώς πολλά τουριστικά πρακτορεία μπορούν να στρέψουν προς τα εκεί τη δράση τους με αποτέλεσμα να χαθεί ένας σημαντικός αριθμός επισκεπτών στη χώρα μας.

### 3.8 Η προβληματική Ελληνική τουριστική πραγματικότητα<sup>46</sup>

Το βασικό πρόβλημα του τουρισμού στην Ελλάδα είναι ότι οι περισσότεροι πιστεύουν πως είναι ένας κλάδος που μπορεί να σου αποφέρει πολλά χρήματα χωρίς πολύ προσπάθεια, χωρίς επενδύσεις και χωρίς τουριστική παιδεία και εξειδίκευση. Αυτό μπορεί να είναι εφικτό αλλά για πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Δε μπορεί να καρποφορήσουν τέτοιες ιδέες που μόνο να βλάψουν μπορούν το Ελληνικό τουριστικό προϊόν. Είναι αλήθεια πως στην Ελληνική εκπαίδευση υπάρχουν ελάχιστες σχολές τουριστικών επαγγελματιών και διοίκησης στον δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα να υστερούμε σε τουριστική εκπαίδευση ως χώρα. Η Ελλάδα προσφέρει ένα προϊόν με μαζική απήχηση, αλλά με μέτρια ποιότητα και πολλά περιθώρια βελτίωσης. Η οικονομική βιωσιμότητα του προϊόντος είναι αμφίβολη καθώς δεν υπάρχουν ούτε οικονομίες κλίμακας, ούτε επαρκείς υποδομές υψηλής ποιότητας. Σχετικά με τις υποδομές της χώρας έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια πολλές ενέργειες ανάπτυξης και βελτίωσης των ήδη υπάρχοντων.

Το πρόβλημα όμως όλων αυτών των χρόνων που έχει δημιουργηθεί λόγω της έλλειψης υποδομών που να μπορούν να ανταποκρίνονται στη μεγάλη μάζα τουριστών που επισκέπτονται κάθε χρόνο την χώρα μας, ήρθαν να εκμεταλλευτούν τα μεγάλα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού. Μπήκαν στη διαδικασία παραγωγής, προώθησης και κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος της χώρας. Κυριάρχησε στον χώρο η λογική της εύκολης αγοράς που δεν απαιτούσε ούτε υψηλή εκπαίδευση, ούτε εξειδίκευση του προσωπικού και επαγγελματίες. Οι επιπτώσεις στην οικονομία, τους πόρους αλλά και τη βιωσιμότητα του τουρισμού, είναι ορατές πια, τόσο σε σχέση με τους οικονομικούς δείκτες, όσο και με τα φαινόμενα αλλοίωσης των πόρων, της έντονης εποχικότητας και του θεματικού εγκλωβισμού μέσα σε ένα φτωχό πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης.

Η αδυναμία σχεδίασης του χωροταξικού πλαισίου της χώρας για την ανάπτυξη του τουρισμού για πολλά χρόνια από τις αρχές του 70' είναι εμφανής. Μέχρι την εφαρμογή του, όπου ήταν αναγκαία παρέμβαση για σχεδιασμό τουριστικής δραστηριότητας, αυτό το αναλάμβαναν οι μεγάλοι ταξιδιωτικοί πράκτορες και οργανισμοί του εξωτερικού, οι οποίοι κατάφεραν να αξιοποιήσουν αυτό το έλλειμμα της τουριστικής πολιτικής, καθόρισαν τις προδιαγραφές των καταλυμάτων και επηρέασαν τη διαμόρφωση της αγοράς. Ο σχεδιασμός αυτός όμως, μπορεί να ωφέλησε την οικονομία ορισμένων περιοχών του εθνικού χώρου, δε φρόντισε όμως ούτε για την προστασία των πόρων, της γης, ούτε για την ισόρροπη ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας και τη σύνδεσή της με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Παυλόπουλος, Π., Αθήνα 2001, Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής, Ειδικές Εκδόσεις ΙΤΕΠ

<sup>47</sup> Μπαλατσινός Ν., Αθήνα 2007, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Τουριστική Ανάπτυξη, σελ.3

Σήμερα, είναι αλήθεια ότι οι μεγάλοι τουριστικοί πράκτορες έχουν μεγάλο μερίδιο από την αγορά και την προσφορά των τουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα. Έχουν τη δύναμη να διαμορφώνουν τη τιμή σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα η χώρα να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτούς και το μαζικό τουρισμό, του οποίου η έννοια έχει ταυτιστεί πλέον με το φθηνό εποχιακό τουρισμό «ήλιου-θάλασσας». Δεν αποτελεί ένα φαινόμενο που πρέπει να αποφύγουμε και να αλλάξει, αλλά ένα φαινόμενο που χρήζει αναβάθμισης των παραμέτρων που το προσδιορίζουν στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα.

### 3.9 Προοπτικές του Ελληνικού τουρισμού<sup>48</sup>

Χάρη στην ιδιαίτερο κλίμα, συνθήκες, ομορφιά και παραλίες, το ελληνικό τουριστικό προϊόν χωρίς ιδιαίτερη επεξεργασία καταφέρνει να προσελκύει εκατομμύρια τουρίστες στηριζόμενο στην ποιότητα και την επάρκεια των πόρων που το συνθέτουν, διατηρείται δυναμικό και ανταγωνιστικό στην παγκόσμια αγορά.

Η προοπτική του Ελληνικού τουρισμού φαίνεται θετική καθώς η Ελλάδα έχει το ακατέργαστο υλικό που της δίνει όλη αυτή τη δύναμη στην παγκόσμια τουριστική αγορά, τους πόρους της. Αυτό που έχει καταφέρει μέχρι τώρα είναι με «ανοργάνωτες προσπάθειες», ανειδίκευτο προσωπικό κτλ. Αν λοιπόν πραγματοποιηθεί μια εκπαίδευση και αποκτήσει τουριστική παιδεία το μεγαλύτερο ποσοστό του κλάδου, τότε μόνο καλύτερα μπορεί να είναι τα αποτελέσματα. Η ποιότητα των υπηρεσιών θα βελτιωθεί, τα έσοδα θα αυξηθούν, οι εμπειρίες των επισκεπτών θα είναι περισσότερο θετικές.

Αξιοσημείωτη φαίνεται να είναι και για τα επόμενα χρόνια η μετακίνηση μεγάλου όγκου τουρισμού από τις ανατολικές χώρες τις μεσογείου. Από πολλές πλευρές το γεωπολιτικό περιβάλλον στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου και η κρίση στις σχέσεις Ρωσίας - Τουρκίας έχουν θετική επίπτωση, με ενίσχυση της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα.

Ωστόσο, εξαιτίας της εμφάνισης νέων αναδυόμενων προορισμών καθώς και τη προώθηση του ίδιου προϊόντος « ήλιος – θάλασσα » και σε άλλες χώρες της μεσογείου, το ελληνικό προϊόν θα πρέπει να παρουσιάσει σημεία διαφοροποίησης και ποιότητας ώστε να καταφέρει να μείνει το ίδιο ανταγωνιστικό.

Τέλος, η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει και το φαινόμενο της εποχικότητας. Με την κατάλληλη αξιοποίηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, μπορεί να γίνει τουριστικός προορισμός καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ο τουρισμός μπορεί να φέρει επενδύσεις στη χώρα, ανάπτυξη και οικονομική σταθερότητα. Η τεχνολογία παίζει βασικό ρόλο και πρέπει να βελτιωθεί όσο το δυνατότερο για τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Πέρα από την ανάγκη εστίασης στον πολιτισμό και την κληρονομιά, υπάρχει και μια σειρά άλλων

<sup>48</sup> Ανδριώτης Κ., Αθήνα 2005, Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ 25-30

τουριστικών μέτρων, που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη όπως είναι η τουριστική εκπαίδευση, η εξειδίκευση του προσωπικού και των υψηλά ιστάμενων στον τουρισμό, η τουριστική παιδεία της κοινωνίας, η δυναμική προβολή και προώθηση του προϊόντος και η διαρκής παρακολούθηση των εξελίξεων παγκοσμίως<sup>49</sup>.

### 3.10 Στρατηγικές προτεραιότητες ανάπτυξης<sup>50</sup>

Ο κλάδος του τουρισμού απασχολεί σχεδόν 800.000 εργαζομένους και έχει ακόμα πιο πολλούς άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους που στόχος τους είναι η χώρα να καθιερωθεί ως ένας από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της Ευρώπης. Σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό και στο οποίο οι καταναλωτές γίνονται πιο απαιτητικοί στο προϊόν που καταναλώνουν και τις υπηρεσίες, την τιμολόγηση του και τη ποιότητα του, η Ελλάδα μπορεί να προσαρμοστεί και να αναστρέψει την κατάσταση και να πάρει πορεία προς την ανάπτυξη της με τις σωστές στρατηγικές ενέργειες που θα ακολουθήσει :

- **Επαναπροσδιορισμός της εμπορικής πολιτικής<sup>51</sup>.** Ο ελληνικός τουρισμός οφείλει να διατηρήσει την απήχυσή του σε παραδοσιακές αγορές όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Σκανδιναβία και να δώσει ταυτόχρονα αυξημένη προτεραιότητα σε χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία και η Ολλανδία. Μια επιθετική στρατηγική διείσδυσης στις αναδυόμενες αγορές και προσέλκυση επισκεπτών από Ρωσία, Κίνα θα ήταν ιδανική για τη προσέλκυση νέου είδους τουριστών. Η εμπορική πολιτική επίσης θα πρέπει να επιδιώξει την επέκτασή της, με νέες μορφές τουρισμού όπως η κρουαζιέρα, συνεδριακός τουρισμός, ιστιοπλοϊκός τουρισμός κτλ. Η δυναμική διαφήμιση και η στόχευση ανά προορισμό είναι απαραίτητες ενέργειες καθώς και η αναζωογόνηση του ελληνικού brand name.
- **Δημιουργία και ανάπτυξη ποιοτικών υποδομών.** Ίδρυση νέων εκσυγχρονισμένων μονάδων, με εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας. Δημιουργία συνεδριακών κέντρων, επέκταση σε μαρίνες και προβλήτες για τον ιστιοπλοϊκό και θαλάσσιο τουρισμό.

---

<sup>49</sup> Ηγουμενάκης Ν., Αθήνα 2000, Προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης

<sup>50</sup> Andersen Arthur, 2002, Συμβουλευτική μελέτη αναφορικά με την διαμόρφωση προτάσεων για στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού τουρισμού

<sup>51</sup> McKinsey&Company, 2011, Athens Office: Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά

- **Διευκόλυνση πρόσβασης και μεταφορών.** Δημιουργία σημείων σύνδεσης με τις αναδυόμενες αγορές, παραπάνω πτήσεις με τις αεροπορικές εταιρείες και άδεια εισόδου χωρίς την χρησιμοποίηση visa από τις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ (Ρωσία, Ουκρανία κτλ.)
- **Αναβάθμιση των επαγγελματικών δυνατοτήτων και τεχνογνωσίας.** Η χώρα χρειάζεται την ίδρυση σχολών τουρισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης αναγκαία είναι η αναβάθμιση και αναδιοργάνωση των κεντρικών οργανωτικών δομών, με τη δημιουργία ξεχωριστών λειτουργικών τμημάτων.

### 3.11 Επίλογος - Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν λεπτομερώς οι 6 διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου του Τουρισμού στην Ελλάδα, καθώς και οι δυνάμεις, αδυναμίες ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Έγινε επίσης ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο.

Το τουριστικό προϊόν, η τουριστική βιομηχανία, είναι ένας βασικός παράγοντας της ελληνικής οικονομίας καθώς αποτελεί περίπου το ¼ του ΑΕΠ της χώρας, γι αυτό και καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια διατήρησης του στα υψηλά επίπεδα του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Μελετώντας λοιπόν το Ελληνικό Τουριστικό προϊόν από όλες του τις διαστάσεις, με τη πάροδο των χρόνων παρατηρούμε ότι ενώ οι αφίξεις αυξάνονται ανά εκατομμύρια κάθε χρονιά, τα έσοδα αυξάνονται με πολύ χαμηλότερο ρυθμό ενώ οι δαπάνη των τουριστών ανά ταξίδι μειώνεται ή παραμένει σταθερή.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν λοιπόν είναι τα εξής :

1. Ότι το μάρκετινγκ, η αναγνωρισιμότητα, το μοντέλο «ήλιος – θάλασσα» του Ελληνικού προϊόντος, έχουν ακολουθήσει μια σειρά δραστηριοτήτων προώθησης πολύ δυναμική στο εξωτερικό, που αποφέρει αποτελέσματα και αυτό φαίνεται με τη πάροδο των χρόνων και την αύξηση των αφίξεων
2. Η ξενοδοχειακή δυναμικότητα μεγαλώνει συνεχώς και οι υποδομές της χώρας σε λιμάνια, αεροδρόμια και οδικές αρτηρίες βελτιώνεται με αποτέλεσμα να προσφέρεται πιο ικανοποιητικό και ποιοτικό προϊόν στο τουρίστα, ωστόσο πρέπει να γίνουν πολλές προσπάθειες ακόμα ώστε η Ελλάδα να διατηρείται σε υψηλά επίπεδου ανταγωνιστικότητας καθώς παρουσιάζεται εύκολη η υποκατάσταση του τουριστικού προϊόντος από άλλες μεσογειακές χώρες

3. Οι tour operators έχουν ισχυρή θέση στην Ελληνική τουριστική βιομηχανία, φέρνουν μεγάλο όγκο τουριστών, και έχουν μεγάλη δύναμη με αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν πολύ χαμηλές τιμές σε κρατήσεις ξενοδοχείων, εισιτηρίων και η χώρα μας να παρουσιάζει μεγάλη εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό
4. Η οικονομική κρίση και η αυξημένη φορολογία σε νησιά, ξενοδοχεία και τουριστικές επιχειρήσεις είναι άλλος ένας λόγος της χαμηλής κερδοφορίας που εμφανίζει ο κλάδος σε σύγκριση με την προέλευση των επισκεπτών στη χώρα

### 3.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδριώτης Κ., Αθήνα 2005, Τουριστική ανάπτυξη και σχεδιασμός, Εκδόσεις Σταμούλης
- Ανδριώτης Κ., Αθήνα 2005, Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ 25-30
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2004, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Γιαννοπούλου Γεωργία, Αθήνα 2004, «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Εκδόσεις Έλλην
- Δερβιτσιώτης Κώστας, 2001, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks
- Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, 2010, Η σημασία του Τουρισμού για την Ελληνική οικονομία/κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Ηγουμενάκης Ν., Αθήνα 2000, Προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης
- Θεοδωράτος Ε., Αθήνα 1999, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη
- Κοκκώσης Χ & Π, Τσάρτας, 2001, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη & Περιβάλλον
- Λαγούδης Δημήτριος, 2015, Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης

- Μπαλατσινός Ν., Αθήνα 2007, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Τουριστική Ανάπτυξη, σελ.3
- Πατσουράτης Β., Αθήνα 2002, Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, ΙΤΕΠ
- Παυλόπουλος Π., Αθήνα 2001, Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής
- Παυλόπουλος, Π., Αθήνα 2001, Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής, Ειδικές Εκδόσεις ΙΤΕΠ
- Σαμπράκος Ευάγγελος, Αθήνα 2013, Εισαγωγή στην Οικονομική των μεταφορών
- Χυτήρης Λ., Αθήνα 2012, Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών

#### Ξένη Βιβλιογραφία

- Adora Cheung, cofounder and CEO of Homejoy, 2013
- Andersen Arthur, 2002, Συμβουλευτική μελέτη αναφορικά με την διαμόρφωση προτάσεων για στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού τουρισμού
- McKinsey&Company, 2011, Athens Office: Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά
- Neil Blumenthal, co-founder and co-CEO of Warby Parker, 2013
- Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2012
- Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2013
- Russell D'Souza, cofounder of ticket search engine SeatGeek, 2013
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum

#### Διαδίκτυο

- Σκουλάς Νίκος, 17/03/2009, Τρισδιάστατη η κρίση στον Ελληνικό Τουρισμό , [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)
- Oxford University Press, [www.oup.com](http://www.oup.com)
- [www.tourism-generis.com](http://www.tourism-generis.com)
- [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



## 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΤΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ AIRBNB

### 4.1 Εισαγωγή<sup>52</sup>

Για πολλούς η αφορμή είναι η οικονομική κρίση, ενώ για άλλους το «απωθημένο» να ασχοληθούν με τον τουρισμό ή απλά να βγάλουν κέρδος από ανεκμετάλλευτα ακίνητα. Όλοι αυτοί συνθέτουν το target group μιας κοινότητας που μετατρέπει την πόλη σε ένα απέραντο ξενοδοχειακό συγκρότημα, όπου ο καθένας γίνεται οικοδεσπότης καταχωρώντας στη διαδικτυακή πλατφόρμα το σπίτι του ή το εξοχικό του και περιμένει τις κρατήσεις.

Η κοινότητα της Airbnb.com χωρίζεται σε οικοδεσπότες και φιλοξενούμενους με τους πρώτους να έχουν κέρδη από τις κρατήσεις και τους δεύτερους να επιλέγουν έναν πιο φθηνό τρόπο διακοπών από το παραδοσιακό δωμάτιο ξενοδοχείου.

Η επιλογή καταλύματος για τον ταξιδιώτη γίνεται πλέον μέσα από μια τεράστια δεξαμενή χώρων, όπως ένα δωμάτιο μέσα στο διαμέρισμα που μένει και ο ιδιοκτήτης ή μια αυτόνομη βίλα μπροστά στην θάλασσα.

Πίσω από την πλατφόρμα αυτή που κερδίζει ολοένα και περισσότερους οπαδούς κρύβεται η ιστορία μιας startup που κατακτά τον κόσμο σε λίγα χρόνια μέσα σε ένα θολό νομικό πλαίσιο.

### 4.2 Πως ξεκίνησε η Airbnb – Μια startup που γιγαντώθηκε με ιλιγγιώδεις ρυθμούς<sup>53</sup>

Πολύ πριν η Airbnb πείσει τους ξένους να κοιμηθούν στα σπίτια ενός άλλου και γίνει εταιρεία αξίας 31 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ήταν απλώς μια ιδέα πως να βγάλει κάποιος επιπλέον χρήματα από ενοικιάσεις δωματίων - κατοικιών.

Όλο αυτό ξεκίνησε με ένα e-mail. Ο Joe Gebbia έστειλε στο συγκάτοικο του, Brian Chesky, μια ιδέα: "Τι θα γινόταν αν πρόσφεραν ένα στρώμα αέρος και ένα πρωινό για ενοικίαση;". Ήταν ένας καλός τρόπος να "κάνεις λίγα δολάρια". Σχεδόν δέκα χρόνια αργότερα η ιδέα αυτή αξίζει 31 δισεκατομμύρια δολάρια.

---

<sup>52</sup> Cna web, 1/8/2015, Η ιστορία της Airbnb που σήμερα αποτιμάται στα 25,5δς δολάρια, [www.cna.gr](http://www.cna.gr)

<sup>53</sup> Biz Carson, 23/02/2016, How three guys turned renting an air mattress in their apartment into a 25\$ billion company, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

Το 2007, οι δύο 27χρονοι τότε συγκάτοικοι και ιδρυτές της, που ζούσαν στο Σαν Φρανσίσκο δεν μπορούσαν να πληρώσουν το ενοίκιο του σπιτιού. Έτσι αποφάσισαν να μετατρέψουν τη σοφίτα τους σε ένα δωμάτιο που θα μπορούσαν να χωρέσουν τρία στρώματα αέρα. Μαζί με το στρώμα και την διανυκτέρευση ήρθε και η υπόσχεση ενός πρωινού.

Οι δυο εμπνευστές γνώριζαν ότι ένα μεγάλο συνέδριο βιομηχανικού σχεδίου θα λάμβανε μέρος στο Σαν Φρανσίσκο και τα ξενοδοχεία που ήταν κοντά δυσκολευόντουσαν να φιλοξενήσουν όλους τους επισκέπτες του συνεδρίου. Δημιούργησαν λοιπόν ένα απλό site, το [www.airbedandbreakfast.com](http://www.airbedandbreakfast.com), και αγόρασαν τρία στρώματα αέρα. Το δίδυμο είχε γνωριστεί στο κολέγιο, στη Σχολή Σχεδιασμού του Ρόουντ Αϊλαντ, οπότε λοιπόν σκέφτηκαν να ενεργούν και ως ξεναγοί για το κοινό του συνεδρίου, έτσι θα ήταν ένας διασκεδαστικός τρόπος να κερδίσουν χρήματα.

Οι πρώτοι τους επισκέπτες, δυο άντρες και μια γυναίκα, πλήρωσαν 80\$ ο καθένας για να μείνουν σε στρώματα αέρος. Ο ένας κιόλας από τους επισκέπτες ήταν και αυτός που βοήθησε τους δυο εμπνευστές να αναπτύξουν την μοναδική τους ιδέα. Μάλιστα ο ίδιος δήλωσε το 2012 ότι «το να είσαι ο πρώτος επισκέπτης της Airbnb είναι σα να είσαι στο TONIGHT SHOW, απλά δεν ήξερα οτι είμαι στο TONIGHT SHOW”.

Γρήγορα συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσε να είναι μια μεγάλη ιδέα. Συνενώθηκαν με τον παλιό τους συγκάτοικο, τον Nathan Blecharczyk, για να το κατασκευάσουν σε μια επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, αρχικά εργάστηκαν για τέσσερις μήνες σε μια υπηρεσία που σύγκρινε δωμάτια, μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι το Roommates.com στο οποίο δούλευαν, ήταν ήδη ένα πράγμα το οποίο δε μπορούσε να αλλάξει και να αναπτυχθεί. Οπότε εγκατέλειψαν το προϊόν αυτό και επέστρεψαν στην αρχική τους ιδέα, την εργασία στο Air Bed and Breakfast.

### 4.3 Όραμα και Αποστολή

#### ❖ ΟΡΑΜΑ

Το όραμα (vision) αποτελεί μια εικόνα για το πού η επιχείρηση επιθυμεί να βρεθεί και τι θέλει να πετύχει, συνθέτει δηλαδή, την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ταυτόχρονα ελκυστικού μέλλοντος<sup>54</sup>.

Το όραμα της Airbnb είναι να γίνει ο παγκόσμιος ηγέτης της βιομηχανίας ενοικίασης καταλυμάτων μέσω διαδικτύου.

---

<sup>54</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, σελ.98

## ❖ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή (mission) μιας επιχείρησης ορίζει τον σκοπό της, δηλώνει για ποιο λόγο βρίσκεται στον κλάδο, τι δημιουργεί αξία στον πελάτη και ποια είναι η διάκριση της σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, ποιο είναι δηλαδή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα<sup>55</sup>.

Η Airbnb πιστεύει στο να κάνει ολόκληρο τον κόσμο μια μεγάλη κοινότητα στην οποία ανήκουν όλοι. Φέρνει σε επαφή τον επισκέπτη με μοναδικές αυθεντικές εμπειρίες τοπικών καταλυμάτων που παρέχονται από τον οικοδεσπότη σε ανταγωνιστικές τιμές οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε στον κόσμο αξιοποιώντας την τεχνολογία.

### 4.4 Πώς λειτουργεί η πλατφόρμα της Airbnb<sup>56</sup>

#### ➤ Για τους οικοδεσπότες

Οι οικοδεσπότες γίνονται μέλη της κοινότητας αφού επαληθεύσουν την ταυτότητά τους και καταχωρούν στην ιστοσελίδα με πολύ απλά βήματα το χώρο τους.

Αρχικά προσθέτουν φωτογραφίες, μια απλή περιγραφή του σπιτιού και φυσικά ορίζουν την τιμή, από την οποία παίρνει και προμήθεια 3% για κάθε κράτηση η Airbnb. Στην περιγραφή της οικίας καλούνται να προσθέσουν και τις παροχές του καταλύματος όπως Ίντερνετ, τηλεόραση, θέρμανση κ.λπ.

Φωτογράφος της εταιρείας (στην Αμερική), μερικές ημέρες μετά την καταχώρηση επισκέπτεται δωρεάν τον χώρο για επαγγελματικές λήψεις.

#### ➤ Για τους επισκέπτες

Οι επισκέπτες αφού γίνουν μέλη της κοινότητας μπορούν να επιλέξουν το κατάλληλο δωμάτιο/σπίτι για τις διακοπές τους μέσα από μια τεράστια δεξαμενή καταλυμάτων και να πραγματοποιήσουν την διαδικτυακή τους κράτηση.

Η Airbnb χρεώνει τους επισκέπτες προμήθεια υπηρεσιών 6-12% κάθε φορά που κάνουν μια κράτηση (το ποσοστό μειώνεται σταθερά από το 12% ως το 6% όσο αυξάνεται το ποσό της κράτησης). Τα κυριότερα θετικά στοιχεία που δηλώνουν ότι έχουν οι επισκέπτες της κοινότητας της Airbnb είναι η χαμηλή τιμή και η εύρεση χώρου ακόμα και την τελευταία στιγμή.

---

<sup>55</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, σελ.101

<sup>56</sup>Cna web, 1/8/2015, Η ιστορία της Airbnb που σήμερα αποτιμάται στα 25,5δισ δολάρια, [www.cna.gr](http://www.cna.gr)

## 4.5 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Σύμφωνα με την ανάλυση των 5 δυνάμεων κατά τον Porter:

- Απειλή από νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις :

Είναι πολύ εύκολη η διείσδυση στην αγορά για τον οποιοδήποτε που θέλει να ενοικιάσει το σπίτι του μέσω παρόμοιων πλατφόρμων.

- Δύναμη των προμηθευτών :

Υπάρχει πληθώρα προμηθευτών (οικοδεσπότες) που ενοικιάζουν τον δικό τους χώρο. Παρότι τώρα έχουν αρχίσει να αντιδρούν νομοθετικά αρκετές χώρες και αυτό αποθαρρύνει κάποιους οικοδεσπότες.

- Δύναμη των αγοραστών :

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει τεράστια ζήτηση εξαιτίας της πληθώρας της προσφοράς σχετικά με την τιμή, τη περιοχή και την εμπειρία, οι αγοραστές είναι αρκετά προσεκτικοί σε θέματα ασφάλειας.

- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα :

Οι επισκέπτες έχουν σαν εναλλακτική επιλογή τα ξενοδοχεία που είναι και το κύριο υποκατάστατο προϊόν .

- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων :

Αρκετές εταιρείες μιμούνται την Airbnb και προσπαθούν να αναπτύξουν παρόμοιες πλατφόρμες ξεκινώντας την δράση τους από την Κίνα όπου η Airbnb δεν είναι ανεπτυγμένη.

Οι κύριες και μελλοντικές ανταγωνίστριες της Airbnb στον κλάδο, είναι οι πλατφόρμες της booking.com, tripadvisor και expedia.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter είναι ότι:

1. Η βιομηχανία ενοικίασης κατοικιών μέσω διαδικτύου είναι πολύ ελκυστική
2. Η Airbnb κατέχει τεράστιο μερίδιο αυτής της αγοράς και έχει τον απόλυτο έλεγχο στον ανταγωνισμό μεταξύ παρόμοιων εταιρειών

#### 4.6 Ανάλυση SWOT για την Airbnb<sup>57</sup>

##### ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ :

- Η Airbnb είναι η πρωτοπόρα στην βιομηχανία ενοικίασης κατοικιών μέσω internet
- Έχει τεράστια ποικιλία προσφοράς διαμερισμάτων στην αγορά και αυτό την κάνει ανταγωνιστική στη τιμολογιακή πολιτική της
- Προσφέρει τη δυνατότητα διαδραστικότητας στο κάθε χρήστη μέσω Facebook και άλλων κοινωνικών δικτύων – δυνατότητα άμεσης κράτησης
- Χαμηλό κόστος λειτουργίας
- Τεράστια έκταση της αγοράς της παγκοσμίως
  - \* Η Airbnb έχει πάνω από 200.000.000 επισκέπτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της
  - \* Η Airbnb βρίσκεται σε 65.000 πόλεις και 191 χώρες
  - \* Η Airbnb έχει αυξήσει τις καταχωρήσεις της από 1.800.000 το 2015 σε 4.000.000 το 2017
- Προβάλλει την πραγματική φιλοξενία και την δυνατότητα συμμετοχής σε τοπικές – παραδοσιακές δραστηριότητες της κάθε περιοχής
- Εύκολη χρήση του website και της εφαρμογής για κινητές συσκευές με γρήγορη κράτηση

##### ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ :

- Υπάρχει ακόμα ένα κενό για την παρεχόμενη ασφάλεια εξίσου σε οικοδεσπότες και επισκέπτες
- Πρέπει να δουλέψει τις δημόσιες σχέσεις της αρκετά ακόμα ώστε να προσπαθήσει να είναι αρεστή σε περισσότερο κόσμο
- Έλλειψη άμεσου ελέγχου της κάθε κατοικίας, εμπιστοσύνη στον εκάστοτε οικοδεσπότη για όλη την εμπειρία του επισκέπτη
- Είναι μια εταιρεία που πρέπει παγκοσμίως να προσαρμοστεί σε διαφορετικές νομοθεσίες του κάθε κράτους σχετικά με την ενοικίαση κατοικιών
- Το ίδιο δύσκολο είναι η προσαρμογή σε ξεχωριστές κουλτούρες των λαών της κάθε περιοχής. Πολλές συντηρητικές απόψεις απομακρύνουν την Airbnb από την αντίστοιχη χώρα-περιοχή

---

<sup>57</sup> Harvard case study, 2017, Airbnb Strategic Plan

#### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ :

- Επιπλέον εισόδημα για τον κάθε οικοδεσπότη που ενοικιάζει τον χώρο του μέσω της πλατφόρμας
- Ανταλλαγή κουλτούρας μεταξύ λαών, επαφή, τουριστική εμπειρία
- Κράτηση και συμμετοχή σε εμπειρίες στην πλατφόρμα για κάθε περιοχή ( πχ. Γαστρονομία, παραδοσιακές δραστηριότητες κτλ.)

#### ΑΠΕΙΛΕΣ :

- Η Πολιτική αστάθεια και οι συνεχείς νομοθετικές τροποποιήσεις κατά της Airbnb
- Υπερτουρισμός που δημιουργείται σε περιοχές που δεν έχουν την υποδομή για μεγάλο όγκο επισκεπτών
- Επιβάρυνση του περιβάλλοντος
- Κοινωνικός ρατσισμός
- Οι ήδη υφιστάμενοι ανταγωνιστές της Airbnb όπως το booking.com, η expedia και το tripadvisor παίρνουν και αυτοί μερίδιο από την αγορά
- Εξαγορά πολλών ακινήτων στην Ελλάδα από ξένους που επενδύουν στην ιδέα του Airbnb
- Αύξηση των ενοικίων μακροχρόνιας μίσθωσης λόγω έλλειψης κατοικιών
- Φοροδιαφυγή

Σύμφωνα λοιπόν με την SWOT ανάλυση στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της Airbnb συμπεραίνουμε ότι :

1. Η βασιζόμενη στο διαδίκτυο ενοικίαση κατοικιών είναι άκρως αναπτυσσόμενη
2. Η Airbnb έχει καλές ευκαιρίες ώστε να συνεχίσει επιθετικά την ανάπτυξή της σε νέες αγορές (πχ. της Κίνας), αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και διεισδύοντας στην υπάρχουσα αγορά.

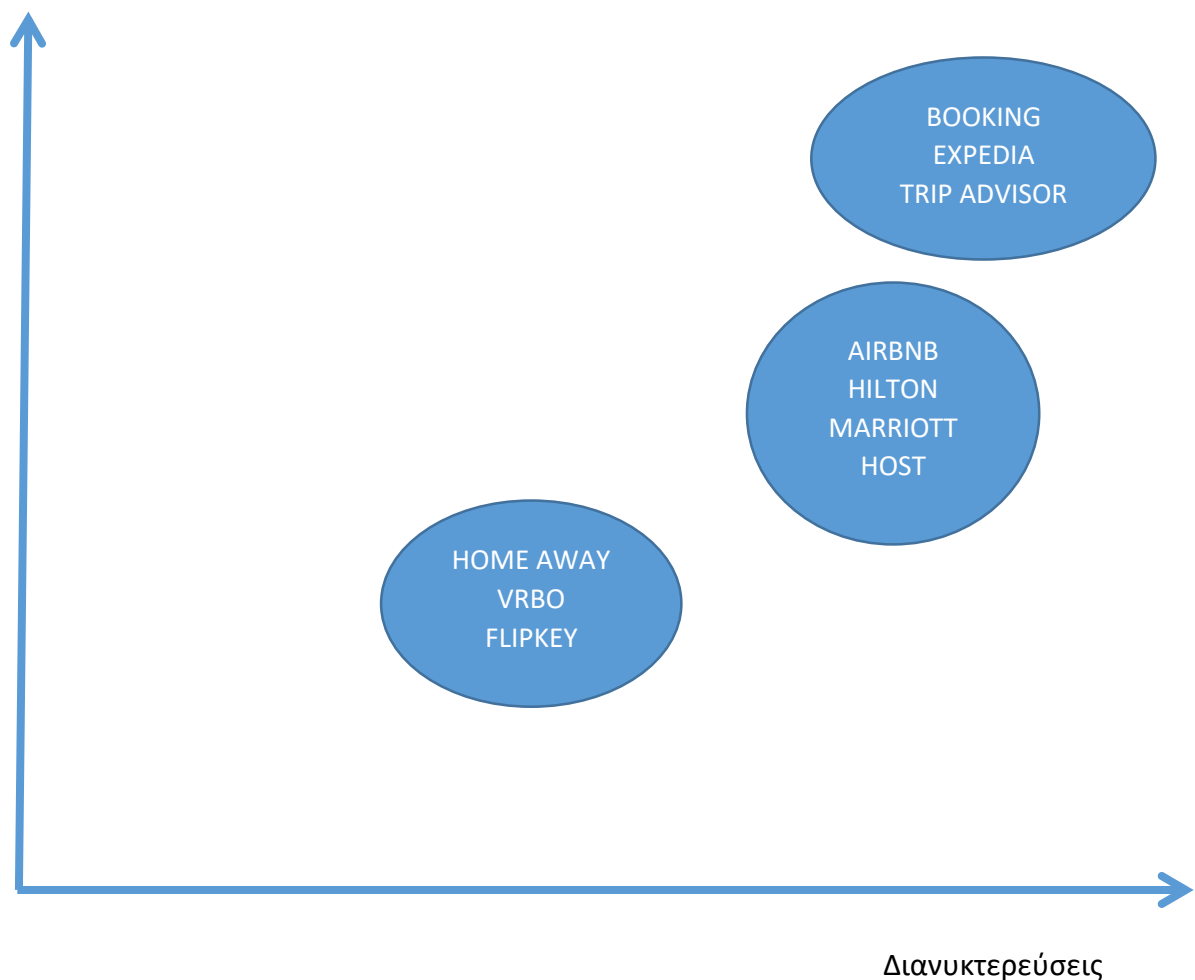
#### 4.7 Στρατηγικές ομάδες

Στην παρακάτω ανάλυση των στρατηγικών ομάδων για την Airbnb στον ξενοδοχειακό κλάδο, παρατηρούμε ότι βρίσκεται στην ίδια στρατηγική ομάδα με μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως η Hilton, η Marriott και η Host. Βέβαια είναι πρωτοπόρα ανάμεσα στις άμεσες ανταγωνίστριες αλυσίδες καθώς έχει περισσότερες διανυκτερεύσεις – κρατήσεις και προσφέρει περισσότερες παροχές στους επισκέπτες της δίνοντας τους την ευκαιρία κράτησης εστιατορίων, συμμετοχή σε εμπειρίες κτλ.

Πιο δυνατές στον ανταγωνισμό και στην στρατηγική ομάδα που προσπαθεί να μπει η Airbnb είναι η Booking, Expedia και Trip Advisor. Πλατφόρμες με ολοκληρωμένες παροχές μεταφοράς, φαγητού και διανυκτέρευσης για τους επισκέπτες.

Τέλος, με περιορισμένες παροχές και διανυκτερεύσεις είναι οι πλατφόρμες της home away, vrbo και flipkey.

Παροχές πλατφόρμας



## 4.8 Ενέργειες και στρατηγικές που ακολούθησε η startup εταιρεία της Airbnb<sup>58</sup>

### *Επιστροφή στην αρχική ιδέα*

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι δημιουργοί της Airbnb εργάστηκαν για διάστημα τεσσάρων μηνών σε μια υπηρεσία που σύγκρινε δωμάτια, μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι αυτό δεν είχε μέλλον και να επιστρέψουν στη δική τους ιδέα, το δικό τους όνειρο.

Ύστερα από την επανένωση λοιπόν των δημιουργών της το 2008 και το πείσμα τους να κάνουν την ιδέα τους πραγματικότητα, η εταιρεία ξεκίνησε για δεύτερη φορά αλλά όχι με τόση επιτυχία καθώς κανείς δεν το παρατήρησε, συνέχισε να έχει πολύ λίγες επισκέψεις στο site της και ελάχιστες κρατήσεις.

### *Ένα καλύτερο ξεκίνημα*

Η τρίτη φορά ήταν στο φεστιβάλ του SXSW ( South by Southwest Music Festival) το 2008. Είχαν πληροφορηθεί για το φεστιβάλ αυτό, έτσι προσέφεραν χώρο διαμονής και κατοικίες στη περιοχή για τους επισκέπτες, αλλά μάταια, είχαν μόνο δύο πελάτες και ο Chesky ήταν ένας από αυτούς.

### *Απόρριψη και δανεισμός*

Μέχρι το καλοκαίρι του 2008, οι ιδρυτές είχαν τελειώσει μια έκδοση του Air Bed and Breakfast, οπότε ένιωσαν ότι είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν συναντήσεις με επενδυτικές εταιρείες start up επιχειρήσεων. Η όλη εμπειρία είχε επανασχεδιαστεί γύρω από τη λήψη μόνο τριών κλικ για να κλείσει μια διαμονή. Παρόλα αυτά οι επενδυτές δεν ήταν πεπεισμένοι. Προσπάθησαν να προσελκύσουν 15 επενδυτές, οι 8 τους απέρριψαν και οι άλλοι 7 τους αγνόησαν εξολοκλήρου.

Με μεγάλο δάνειο πλέον και σε μια δύσκολη κατάσταση, αποφάσισαν να ξεκινήσουν το Air Bed & Breakfast (πάλι) στη δημοκρατική εθνική σύμβαση του 2008 στο Ντένβερ. Όπως είχαν μάθει από την πρώτη τους φιλοξενία, μια έλλειψη δωματίου σε ξενοδοχείο σήμαινε ότι οι άνθρωποι θα ψάχνουν για άλλες επιλογές διαμονής.

### *Η αλλαγή πορείας*

Δεδομένου ότι το site με τη μίσθωση κατοικιών δεν ήταν αποτελεσματικό και δεν έβγαζε χρήματα, τα παιδιά κινήθηκαν προς άλλη κατεύθυνση. Ακολούθησαν την επιχειρησιακή στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης, δηλαδή διείσδυσαν σε μια αγορά που δεν είχε καμία σχέση με την υπάρχουσα δραστηριότητα της εταιρείας. Αγόρασαν κάποια πακέτα δημοφιλών και τα μετέτρεψαν σε δημοφιλή του Obama O's και του Cap'n McCain's κατά τη διάρκεια της προεκλογικής περιόδου. Αυτά ήταν περιορισμένου αριθμού και τα πουλούσαν για

---

<sup>58</sup> Biz Carson, 23/02/2016, How three guys turned renting an air mattress in their apartment into a 25\$ billion company, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)



40\$ το ένα. Πούλησαν συνολικά 500 τέτοια συλλεκτικά κουτιά και κατάφεραν να βγάλουν γύρω στις 30.000\$ τα οποία επένδυσαν κατευθείαν στην ιδέα του airbed and breakfast.

### *Οι πρώτες επενδύσεις και αισιοδοξία*

Τα παραπάνω γεγονότα δεν θα μπορούσαν να μην τραβήξουν την προσοχή της Y Combinator, μιας εταιρείας στη Silicon Valley, που βοηθά startups, η οποία ενέταξε το 2009 την εταιρεία ενοικίασης διαμερισμάτων Airbnb στο τριμηνιαίο επενδυτικό της πρόγραμμα.

Ακόμα και κατά τη διάρκεια της Y Combinator, συνέχισε το προϊόν να απορρίπτεται από επενδυτές.

Η εταιρία συνέχισε τις τεχνικές της για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Με την προβολή του σχεδιασμού τους, οι ιδρυτές ξεκίνησαν ένα φιλόδοξο πλάνο με σκοπό να κάνει τους οικοδεσπότες να αγαπούν την εταιρεία. Επισκέφτηκαν όλους τους οικοδεσπότες στη Νέα Υόρκη, που είχαν διαθέσιμο προς ενοικίαση το σπίτι τους, για να μείνουν προσωπικά μαζί τους, να γράψουν κριτικές και να φωτογραφίσουν επαγγελματικά τους χώρους τους.

### *Το τελικό όνομα και η πλέον ραγδαία ανοδική πορεία*

Τον Μάρτιο του 2009, η εταιρεία άλλαξε τελικά το όνομα της Air Bed & Breakfast και την απλοποίησε στο "Airbnb", με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κανένας συσχετισμός με το στρώμα αέρα.

Ένα μήνα αργότερα, η Airbnb κατάφερε να αποσπάσει τελικά μια επένδυση 600.000 δολαρίων από την Sequoia Capital τον Απρίλιο του 2009.

### *Η μεγάλη ανάπτυξη*

Μέχρι το 2011, τέσσερα χρόνια μετά τους πρώτους επισκέπτες του στρώματος αέρα, η Airbnb ήταν ήδη σε 89 χώρες και είχε πραγματοποιήσει 1 εκατομμύριο διανυκτερεύσεις στην πλατφόρμα. Επίσης κέρδισε τελικά το βραβείο κινητής εφαρμογής.

Την ίδια χρονιά, μερικοί από τους μεγαλύτερους επενδυτές έβαλαν 112 εκατομμύρια δολάρια, εκτιμώντας το σε πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια.

### **Re-branding<sup>59</sup>**

Τον Ιούλιο του 2014 η Airbnb έκανε πολλές αλλαγές στην εμφάνιση της ιστοσελίδας και της εφαρμογής σε κινητές συσκευές. Ύστερα από αρκετή έρευνα σε σχέση με ανταγωνιστές και μελέτες προσπάθησαν και κατάφεραν να φέρουν μια πολύ ωραία

---

<sup>59</sup> [www.growthhackers.com](http://www.growthhackers.com)

εμφάνιση του site που θα ταίριαζε με τους χρήστες και θα διευκόλυνε τη πρόσβαση στο περιβάλλον και τη πλατφόρμα κρατήσεων.

Στη συνέχεια άλλαξε και προσπάθησε να απογειώσει το νέο της λογότυπο, το λεγόμενο “Belo” το οποίο επικρίθηκε αμέσως επειδή έμοιαζε περισσότερο με γεννητικά όργανα παρά με το σύμβολο του ανήκειν. Στα πλαίσια του rebranding για το λογότυπο της λοιπόν επέτρεψε στο κάθε επισκέπτη να γράψει το δικό του, να φτιάξει το δικό του “belo” όπως αυτός ήθελε και αυτά τα εκτύπωσε πάνω σε κούπες, κύπελλα, αυτοκόλλητα, καρτ ποστάλ κτλ<sup>60</sup>.

### *Συνεχείς Βελτιώσεις*

Η Airbnb μετά από συνεχείς βελτιώσεις στην ιστοσελίδα και με καταχωρήσεις όλο και περισσότερων κατοικιών έφτασε το 2014 να βραβευτεί ως η εταιρεία της χρονιάς από το Inc.com, ενώ το 2015 τα έσοδά της ξεπέρασαν τα 850 εκατ. Δολάρια.

Τον Αύγουστο του 2015 η Airbnb πραγματοποίησε επένδυση ύψους 1,5 δις. δολάρια στην Κίνα σε συνεργασία με Κινέζικη επενδυτική εταιρεία<sup>61</sup>.

Η εταιρεία συνέχισε συνεχώς να εξελίσσεται και πρόσθεσε υπηρεσίες καθαρισμού και ασφάλειας στα σπίτια που ενοικιάζονται

Έφτιαξε την εφαρμογή σε κινητά και τάμπλετ έτσι ώστε να εξυπηρετεί τους πελάτες της και από συσκευές

### **Υφιστάμενη Κατάσταση**

- ✓ 2016-2017: Η Airbnb προσπαθεί να ανταγωνιστεί πλατφόρμες σαν την booking και την expedia με πιστοποιημένα καταλύματα σε όλο το κόσμο και να έρθει σε συνεργασία με μεγάλα τουριστικά πρακτορεία (TUI) και expedia. Έχει εντάξει στο site της την κράτηση σε εστιατόρια, και τη συμμετοχή σε εμπειρίες της εκάστοτε περιοχής, για παράδειγμα γευσιγνωσία παραδοσιακών προϊόντων, μαγείρεμα κτλ.

---

<sup>60</sup> Travel like a Human with Joe Gebbia, Co-founder of Airbnb, 26/08/2009, [www.allentrepreneur.wordpress.com](http://www.allentrepreneur.wordpress.com)

<sup>61</sup> Rishi Shan, 24/11/2010, Airbnb leverages craigslist in a really cool way, [www.gettingmoreawesome.com](http://www.gettingmoreawesome.com)

**Πίνακας 4-1 Στοιχεία airbnb<sup>62</sup>**

Πόσους χρήστες έχει η Airbnb	150 εκ.
Αριθμός καταχωρημένων κατοικιών	4 εκ.
Χρηματική Αξία της Airbnb	31\$ δισ.
Συνολική χρηματοδότηση μέχρι σήμερα	3.4\$ δισ.
Επισκέπτες στην Airbnb για το 2017	100 εκ.
Μέσος όρος διανυκτερεύσεων Airbnb κάθε βράδυ παγκοσμίως	500.000
Αριθμός πόλεων που είναι στην Airbnb	65.000
Αριθμός χωρών που είναι στην Airbnb	191
Ποσοστό γυναικών που χρησιμοποιούν Airbnb	54%
Ποσοστό ανδρών που χρησιμοποιούν Airbnb	46%
Η πόλη με τη μεγαλύτερη αναλογία καταχωρήσεων	Παρίσι
Πρόβλεψη αριθμού χρηστών στην Ευρώπη μέχρι το 2020	24 εκ.
Μέσος όρος χρόνου που οι χρήστες είναι στην εφαρμογή του Airbnb	11' 31"
Αριθμός κυβερνήσεων που έχουν υπογράψει όρους φορολόγησης για την Airbnb	275
Ποσό που έχει εισπραχθεί από φόρους παγκοσμίως από την Airbnb	240\$ εκ.
Ποσοστό καταχωρήσεων Airbnb στην Ινδία	Κάτω από 1%

<sup>62</sup> Craig Smith, 27/10/2017, Airbnb statistics and facts, [www.expandedramblings.com](http://www.expandedramblings.com)

#### 4.9 Διαταραχή της αναπτυσσόμενης αγοράς

Λίγο μετά την φήμη και την ανάπτυξή της, η ταχέως αναπτυσσόμενη startup έγινε στόχος. Ένας επισκέπτης έσπασε πλήρως τη θέση του καναπέ. Άλλοι οικοδεσπότες άρχισαν να διαμαρτύρονται για τους φιλοξενούμενους τους και την κατάσταση που άφηναν το σπίτι κτλ. Έτσι άρχισαν να δημιουργούνται οι πρώτοι πονοκέφαλοι για την εταιρεία η οποία είχε «κενό» στα θέματα κάλυψης ζημιών και ασφάλειας. Έτσι, άρχισε να εφαρμόζει μια πολιτική κάλυψης, με κόστος 1 εκατ. δολάρια, που λεγόταν "Εγγύηση Υποδοχής" έως το καλοκαίρι του 2012.

Η εταιρεία είχε επίσης ένα αυξανόμενο πρόβλημα των ανθρώπων που επιβάλλονται πρόστιμα ή εκδιώχθηκαν από την ενοικίαση του χώρου τους έξω στην Airbnb. Οι πόλεις άρχισαν σύντομα να έχουν όλο και μεγαλύτερο πρόβλημα με τα ενοίκια της Airbnb και έτσι ξεκίνησαν οι μεγάλες δυσκολίες για την εταιρεία.

*Οι πόλεις άρχισαν να απορρίπτουν τις μισθώσεις της Airbnb :*

- Η Νέα Υόρκη απειλούσε να απαγορεύσει την Airbnb και τις βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις το 2014 καθώς και να καταβάλει πρόστιμο σε κάθε οικοδεσπότη. Εφαρμόστηκαν νόμοι στις πόλεις πλέον που απαγόρευαν σε κάποιον να ενοικιάσει την κατοικία του χωρίς να είναι παρόν για περισσότερο από 30 ημέρες.
- Το Βερολίνο απαγόρευσε στους κατοίκους τους να μισθώνουν τα διαμερίσματά τους στην Airbnb. Το πρόστιμο για την παραβίαση του νόμου ανέρχεται σε 100.000€.
- Η Καταλονία έθεσε ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων και πρόστιμα σε Airbnb & Homeaway.
- Ακόμα και η πατρίδα που ξεκίνησε η Airbnb το Σαν Φρανσίσκο δεν ήταν θετική. Η εταιρεία δαπάνησε περισσότερα από 8 εκατομμύρια δολάρια το φθινόπωρο του 2015 για να καταπολεμήσει μια πρωτοβουλία ψηφοφορίας που οδήγησε τους πολίτες με στόχο τον περιορισμό των μισθώσεων της Airbnb. Τελικά, σύμφωνα με το νόμο το πρόστιμο είναι 1000\$ ημερησίως για κάθε μη δηλωμένη καταχώρηση.

Παρά τους ρυθμιστικούς πονοκεφάλους, η εταιρεία προσπάθησε να δράσει με την φράση "belong everywhere" ή «ανήκεις οπουδήποτε». Άρχισε να εισπράττει φόρους από την φιλοξενία που πρόσφερε και να τους παραδίδει σε ορισμένες πολιτείες. Υποσχέθηκε επίσης να τους δώσει και μερικά από τα δεδομένα της, ως κίνηση μιας "ενωμένης κοινότητας".

Το Άμστερνταμ, συλλέγει φόρους από την Airbnb και ελπίζει να βελτιώσει τη συμμόρφωση των οικοδεσποτών της με τη νομοθεσία. Οι περιστασιακοί νομοθετικοί πόλεμοι δεν έχουν επιβραδύνει την επιχείρηση να γίνει δύναμη, τόσο στο Silicon Valley όσο και ως σταθερό ανταγωνιστή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Έρευνες από την Goldman Sachs έδειχναν ότι οι χρήστες Airbnb που δοκιμάζουν μια φορά την υπηρεσία είναι λιγότερο πιθανό να προτιμήσουν ξενοδοχείο για τις επόμενες διακοπές τους.

Πιο αναλυτικά ισχύει για τις παρακάτω χώρες η εξής νομοθεσία<sup>63</sup> :

**Ελλάδα:** Στην Ελλάδα, ο φόρος διαμονής θα τεθεί σε εφαρμογή από 1/1/2018, βάσει του άρθρου 53 του Ν. 4389/2016. Ο φόρος διαμονής θα επιβάλλεται ανά διανυκτέρευση ανά δωμάτιο σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και θα ανέρχεται σε: € 0,50 σε μονάδες ενός ή δύο αστέρων, € 1,50 σε μονάδες τριών αστέρων, € 3,00 σε μονάδες τεσσάρων αστέρων και € 4,00 σε μονάδες πέντε αστέρων. Παράλληλα, προβλέπεται και η επιβολή φόρου διαμονής σε ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια – διαμερίσματα (κατηγορία μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων του Ν. 4276/2014). Στην περίπτωση αυτή το ύψος του φόρου ανέρχεται σε € 0,50 ανά δωμάτιο ανά διανυκτέρευση βάσει του άρθρου 72 του Ν. 4472/2017. Αξίζει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι στην Ελλάδα η υπηρεσία διαμονής επιβαρύνεται ήδη, βάσει του άρθρου 24 του Ν.Δ. 3033/1954 με τέλος παρεπιδημούντων, το οποίο υπολογίζεται σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις ως ποσοστό (0,5%) επί του μισθώματος κλίνης υπέρ των ΟΤΑ. Ουσιαστικά ο φόρος διαμονής και τα τέλη παρεπιδημούντων έχουν την ίδια στοχοθεσία, επιβαρύνουν την υπηρεσία διαμονής και είναι δυνατό να εγείρουν ζήτημα διπλής φορολόγησης (ή υπερφορολόγησης) του ίδιου υποκειμένου φόρου.

**Ισπανία:** Ο φόρος διαμονής ή τουριστικός φόρος («tasa turistica») ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Καταλονία από το Νοέμβριο του 2012. Επιβάλλεται ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση, σε όλους τους τύπους τουριστικών καταλυμάτων με μέγιστη διάρκεια χρέωσης τις 7 διανυκτερεύσεις. Το ύψος του φόρου κυμαίνεται από € 0,45 έως € 2,25 ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση. Από το φόρο εξαιρούνται οι επισκέπτες ηλικίας κάτω των 16 ετών. Από τον Ιούλιο του 2016, υπήρξε επιβολή του φόρου και στις Βαλεαρίδες Νήσους, που κυμαίνεται από € 1,00 έως € 2,00 ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση. Το ποσό αυτό μειώνεται κατά 50% από την ένατη διανυκτέρευση και μετά. Τα έσοδα του φόρου διαμονής κατευθύνονται στην προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και την προστασία των φυσικών πόρων.

**Κροατία:** Στην Κροατία, ο σχετικός φόρος διαμονής («Sojourn Tax») έχει υιοθετηθεί από το 2009 και κυμαίνεται από € 0,25 έως και € 1,00 ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση, ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή του κάθε καταλύματος. Επιβάλλεται στο σύνολο των επισκεπτών ηλικίας άνω των 18 ετών, ενώ στις ηλικίες 12 με 18 υπάρχει έκπτωση 50%.

---

<sup>63</sup> Στεφανία Σούκη, 12/10/2017, Ο φόρος διαμονής στην Ελλάδα και στις ανταγωνίστριες χώρες της Μεσογείου, [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr)

**Ιταλία:** Ο φόρος διαμονής (τουριστικός φόρος «tassa di soggiorno» ή φόρος πόλης) ισχύει στην Ιταλία από το 2011. Η επιβολή του γίνεται ανά διανυκτέρευση και ανά άτομο, ενώ υπάρχουν και ηλικιακές εξαιρέσεις από το φόρο που ποικίλει ανά πόλη για επισκέπτες από 10 έως 18 ετών. Ο φόρος κυμαίνεται από € 0,50 έως € 7,00, ενώ διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχειακού καταλύματος και την εποχή. Επιπρόσθετα, η αρμόδια τοπική αρχή έχει τη δυνατότητα να ορίσει έναν μέγιστο αριθμό διανυκτερεύσεων επιβολής του φόρου.

**Γαλλία:** Στη Γαλλία, ο φόρος διαμονής «tax de séjour» (ή φόρος πόλης) επιβάλλεται στα τουριστικά καταλύματα των περιοχών που χαρακτηρίζονται ως τουριστικές. Η απόφαση για την επιβολή του βρίσκεται στη δικαιοδοσία της εκάστοτε δημοτικής αρχής. Το ύψος του φόρου κυμαίνεται από € 0,20 έως € 4,00 ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση. Σε ορισμένες πόλεις υπάρχει εξαίρεση χρέωσης για τα άτομα ηλικίας κάτω των 18 ετών. Οι τοπικές αρχές έχουν δικαίωμα αύξησης του φόρου κατά 10%, με αποτέλεσμα το ανώτατο ύψος να δύναται να φτάσει τα € 4,40 ανά άτομο και ανά διανυκτέρευση.

#### 4.10 Αντιδράσεις, γραφειοκρατία και φοροδιαφυγή<sup>64</sup>

Πολλές ήταν και παραμένουν οι αντιδράσεις για την κοινότητα της Airbnb ειδικότερα από ξενοδόχους που εκτιμούν ότι αλλάζουν τα δεδομένα στον τουρισμό όταν ο κάθε ιδιοκτήτης μπορεί να μετατρέψει το σπίτι του σε τουριστικό κατάλυμα.

Σύμφωνα με μελέτες στις ΗΠΑ, κάθε αύξηση 10% στην προσφορά της Airbnb οδηγεί σε 0,35% μείωση στα μηνιαία έσοδα ανά δωμάτιο ξενοδοχείου.

Είναι όμως δύσκολο να λυθεί το συγκεκριμένο πρόβλημα όταν σε πολλές χώρες, όπως και στην Ελλάδα, δεν υπάρχει νομοθετική πρόβλεψη για βραχυχρόνιες μισθώσεις κατοικιών.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, όποιος θέλει να καταχωρήσει τον χώρο του στην πλατφόρμα πρέπει να έχει κατανοήσει την ισχύουσα νομοθεσία κάθε χώρας. Για την αξιοποίηση οποιουδήποτε χώρου ως τουριστικό κατάλυμα στη χώρα μας απαιτείται το ειδικό σήμα του ΕΟΤ, ενώ σε περίπτωση παράβασης το πρόστιμο φτάνει τα 50.000 ευρώ. Σημειώνεται ότι πολλές καταχωρήσεις στην υπηρεσία αποτελούνται ήδη από μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις του κλάδου.

Παράλληλα, η πρακτική της ενοικίασης σπιτιών από ιδιώτες μέσω διαδικτύου ρυθμίζεται από τον Ν. 4276/2014 «Απλούστευση διαδικασιών λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστικών υποδομών, ειδικές μορφές τουρισμού και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 155/Α/30-07-2014). Οι προβλέψεις όμως ακόμα

---

<sup>64</sup> Cna web, 1/8/2015, Η ιστορία της Airbnb που σήμερα αποτιμάται στα 25,5δισ δολάρια, [www.cna.gr](http://www.cna.gr)

αφορούν αυτόνομες κατοικίες και όχι διαμερίσματα για τα οποία ισχύει η αστική μίσθωση άνω των 30 ημερών.

Το ίδιο πρόβλημα αντιμετώπισαν και στην Καταλονία, με τις Αρχές να επιβάλουν πρόστιμο ύψους 30.000€ απευθείας στην airbnb με την κατηγορία ότι τα σπίτια που νοίκιαζε δεν είχαν ειδική άδεια.

Από την άλλη πλευρά, ένας δικαστής στη Νέα Υόρκη υποχρέωσε τον οικοδεσπότη Nigel Warren –και όχι την πλατφόρμα – που νοίκιαζε το σπίτι του να πληρώσει πρόστιμο 2.400 δολαρίων επειδή παραβίασε το νόμο της πολιτείας που απαγορεύει ενοικιάσεις διαμερισμάτων στην πόλη για περισσότερο από 30 μέρες.

Στη χώρα μας οι ξενοδόχοι ήδη επισημαίνουν ότι πρέπει να τεθούν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας για τα τουριστικά καταλύματα που μπαίνουν ανεξέλεγκτα σε μια τέτοια κοινότητα της οικονομίας διαμοιρασμού.

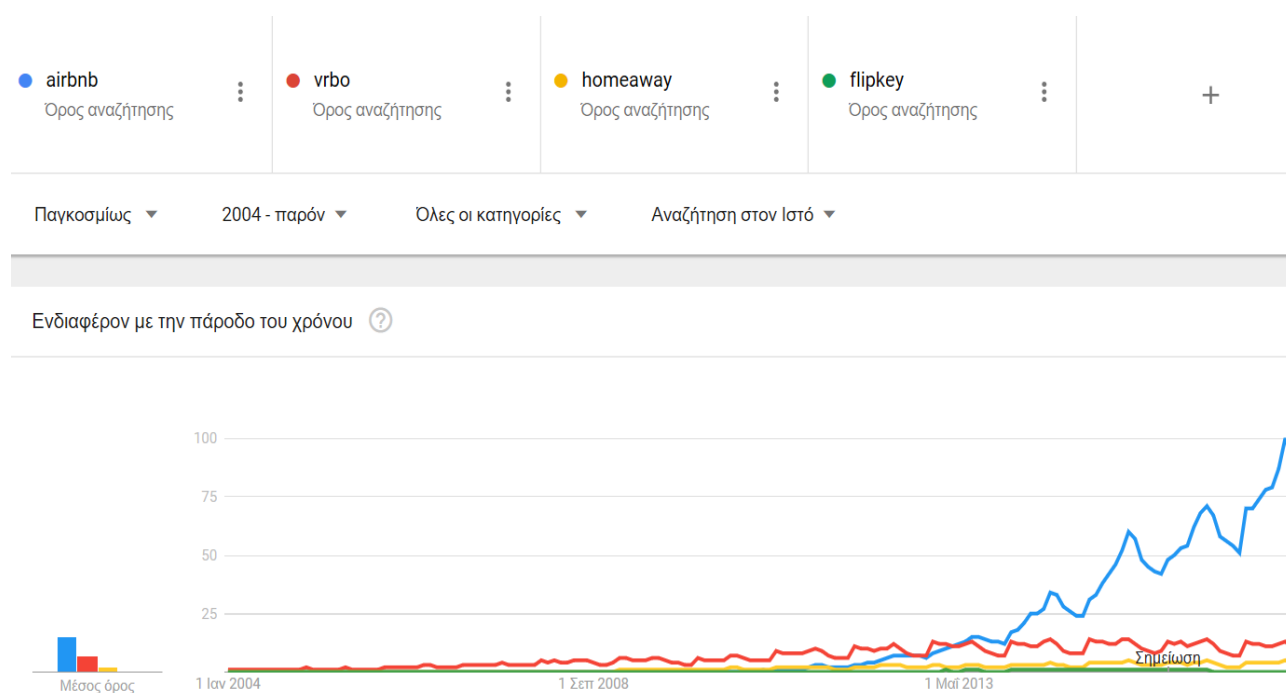
Όπως είναι φυσικό τίθεται και το θέμα της φορολογίας των κερδών όσων καταχωρούν τα σπίτια τους στην πλατφόρμα, αφού η παγκόσμια αυτή τάση προσφέρει σε πολλούς εύκολα κέρδη μέσω διαδικτύου τα οποία δεν δηλώνονται.

#### 4.11 Η ραγδαία αναπτυσσόμενη ιδέα του Airbnb στην παγκόσμια αγορά

Η πλατφόρμα της Airbnb έχει αναπτυχθεί με πολύ γρήγορους ρυθμούς μέσα σε 10 χρόνια σε σχέση με άλλες πλατφόρμες που προσφέρουν το ίδιο προϊόν.

Στο παρακάτω διάγραμμα σύμφωνα με τα Google trends μπορούμε να δούμε τα κλικ και τις αναζητήσεις που γίνονται μεταξύ της Airbnb και των ανταγωνιστριών πλατφόρμων παγκοσμίως από το 2004 που δεν υπήρχε ούτε σαν ιδέα το Airbnb μέχρι το 2017.

## Διάγραμμα 4-1 Google trends για Airbnb - Ανταγωνιστές



Πηγή Google trends<sup>65</sup>

Σήμερα η πλατφόρμα του Airbnb έχει εξαπλωθεί σε πάνω από 65.000 πόλεις, 191 χώρες και έχει πάνω από 200.000.000 επισκέπτες<sup>66</sup>. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι μέχρι και κάστρα βρίσκονται στη πλατφόρμα για την ακρίβεια πάνω από 1400 παγκοσμίως. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η ραγδαία αύξηση του αριθμού των διανυκτερεύσεων σε κατοικίες συνδεδεμένες με τη πλατφόρμα.

<sup>65</sup> [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)

<sup>66</sup> [www.airbnb.gr](http://www.airbnb.gr)



#### Διάγραμμα 4-2 Διανυκτερεύσεις επισκεπτών airbnb



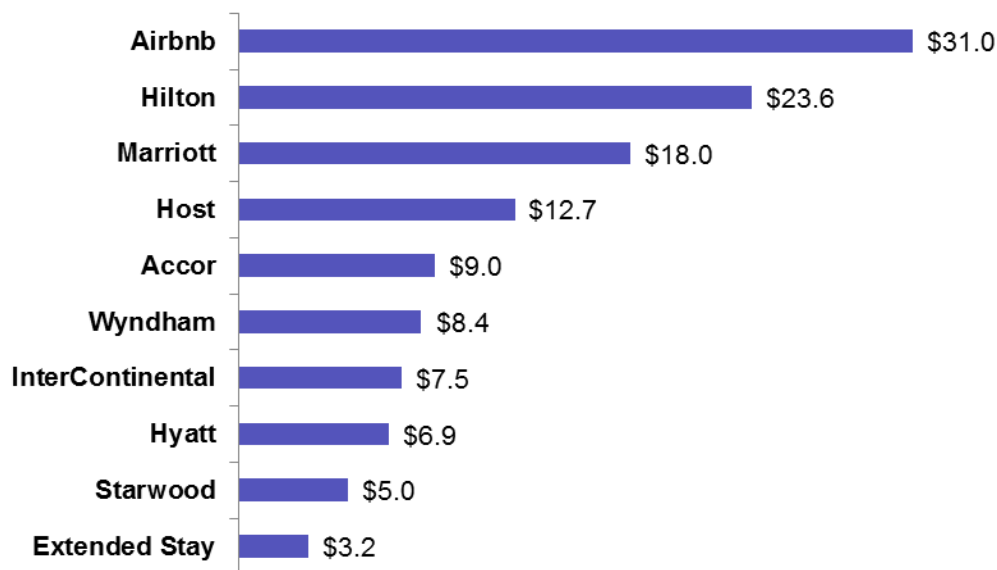
Πηγή Airdna<sup>67</sup>

Αν συγκρίνουμε την αξία της Airbnb με τις διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες θα δούμε ότι έρχεται πρώτη, ενώ ακολουθεί η Χίλτον η οποία έχει ξεκινήσει τη λειτουργία της πριν το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο. Στην Τρίτη θέση αφήνει τη Μάριος. Παρατηρούμε το μεγάλο μέγεθος που έχει η Airbnb η οποία πια μπορεί να εξαπλώνεται παντού. Αναπτύσσεται μέσα από τα σπίτια όλων μας. Γίνεται λόγος για τρομακτικά νούμερα μετά το 2020 όπου όλοι πια θα διαθέτουν μέσα από τη πλατφόρμα της κατοικίες.

Βέβαια σε σχέση με τους online travel agents (booking, expedia κτλ.) βλέπουμε ότι ακόμα βρίσκεται σε πιο αρχικό στάδιο. Ο κόσμος εμπιστεύεται περισσότερο τους online travel agents, αυτοί έχουν όλα τα αδειοδοτημένα καταλύματα, παρότι σιγά σιγά αναπτύσσουν και το κομμάτι των εξοχικών κατοικιών και των διαμερισμάτων αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό απ ότι η ίδια η Airbnb η οποία είναι ακριβώς προσδιορισμένη για να λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο. Από την άλλη μεριά και η Airbnb έχει αρχίσει να βάζει στη πλατφόρμα της παροχές για να πλησιάσει σε αυτό το προϊόν.

<sup>67</sup> <https://www.airdna.co/>

#### Διάγραμμα 4-3 Αξία της airbnb σε σύγκριση με αλυσίδες ξενοδοχείων



Και μερικές χρήσιμες πληροφορίες και στατιστικά που δείχνουν τη δύναμή της<sup>68</sup> :

- Στις 5 Αυγούστου, που ήταν ίσως η καλύτερη ημέρα για την Airbnb, περισσότερα από 2,5 εκατομμύρια άτομα διέμειναν σε ένα ακίνητό της σε όλο τον κόσμο.
- Στην πλατφόρμα της Airbnb διατίθενται σήμερα 4 εκατομμύρια ακίνητα για μίσθωση σε 191 χώρες του κόσμου. Τα μισά είναι άμεσα διαθέσιμα. Καμία αλυσίδα ξενοδοχείων δεν έχει τόσα δωμάτια, όπως ισχυρίζεται.
- Οι ΗΠΑ έχουν τον μεγαλύτερο αριθμό σπιτιών για τουριστική μίσθωση (660.000). Ακολουθούν οι καθιερωμένοι καυτοί ευρωπαϊκοί προορισμοί – Γαλλία (485.000), Ιταλία (340.000), Ισπανία (245.000) και Ηνωμένο Βασίλειο (175.000).
- Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το 2015 η Γαλλία καλωσόρισε 85 εκατομμύρια διεθνείς επισκέπτες, ενώ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει ότι υπήρχαν 180 εκατομμύρια εσωτερικά ταξίδια την ίδια χρονιά.
- Η Airbnb ισχυρίζεται ότι είναι μια δύναμη για το καλό, αναφέροντας ότι 200.000 άτομα ανά τον κόσμο έγιναν «οικοδεσπότες» (πολλές γυναίκες), έχοντας πλέον απασχόληση. Η Airbnb αποκαλύπτει επίσης ότι, από την έναρξή της το 2008, περισσότερα από 200 εκατομμύρια άτομα χρησιμοποίησαν την πλατφόρμα της. Από το 2012 και μετά, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, κάθε χρόνο υπάρχουν πάνω από 1 δισεκατομμύριο διεθνή ταξίδια. Εάν υπολογίσουμε και τα εγχώρια ταξίδια

<sup>68</sup> Υπερ-τουρισμός και Airbnb : τι δείχνουν τα στατιστικά στοιχεία, 14/08/2017 , [www.hania.news](http://www.hania.news)

κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα οποία δεν παρακολουθεί ο UNWTO, τότε οι 200 εκατομμύρια επισκέπτες της Airbnb σε εννέα χρόνια δεν φαίνονται σημαντικοί σε παγκόσμια κλίμακα.

#### 4.12 AIRBNB στην Ελλάδα, νομοθεσία, φοροδιαφυγή και αντιδράσεις<sup>69</sup>

Σε νομοθετικό κενό βρίσκονται οι βραχυχρόνιες τουριστικές μισθώσεις μέσω Airbnb και ανάλογων διαδικτυακών εταιρειών καθώς με διάταξη (άρθρο 36 του νόμου 4465/2017) που ψηφίστηκε πρόσφατα αναστέλλεται η ισχύς των ρυθμίσεων που θεσμοθετήθηκαν προηγουμένως (Ν.4446/2016) για την «οικονομία διαμοιρασμού».

Η συγκεκριμένη εξέλιξη προκαλεί τις έντονες αντιδράσεις τόσο των ξενοδόχων που κάνουν λόγο για αθέμιτο ανταγωνισμό όσο και των ιδιοκτητών, από διαφορετική σκοπιά όμως.

Πρόβλημα επίσης παρουσιάζεται από το γεγονός ότι πολλοί ξένοι αγοράζουν κατοικίες και τις ενοικιάζουν μέσω Airbnb στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, στη Χαλκιδική, πολλοί βόρειοι γείτονές μας έχουν αγοράσει ή νοικιάσει διαμερίσματα και σπίτια, τα οποία τα υπενοικιάζουν μέσω Airbnb και άλλων παρόμοιων εταιρειών. Εκτός από το δημοσιονομικό πρόβλημα -μέσω των φόρων που χάνονται-, υπάρχει και τραπεζικό θέμα αφού τα χρήματα αυτά δεν μένουν στην Ελλάδα καθώς μέσω υπηρεσιών όπως το paypal, δίνεται η δυνατότητα ακόμα και της παράκαμψης των capital controls.

Σύμφωνα με μελέτη της Grant Thornton του 2015, καταγράφεται ετήσια διαφυγή πόρων ύψους 322 εκατ. ευρώ από φόρους, ΦΠΑ, τέλη, ασφαλιστικές εισφορές, ενώ οι απώλειες θέσεων εργασίας εκτιμώνται ότι προσεγγίζουν συνολικά τις 15.000.

Βάσει των στοιχείων της Grant Thornton, σε ποσοστό 70% υπάρχει υποκατάσταση των πελατών των ξενοδοχείων από τις πλατφόρμες σαν την Airbnb, ενώ μόνο ένα 30% θα επέλεγε έτσι κι αλλιώς αυτόν τον τρόπο διαμονής.

---

<sup>69</sup> Στο 1,7 δις ευρώ ο τζίρος από τα σπίτια που μισθώνονται σε τουρίστες, 19/09/2017, [www.hania.news](http://www.hania.news)

## **Τι σημαίνει οικονομία διαμοιρασμού (share economy) ή συνεργατική οικονομία ;**

Η βιβλιογραφία λέει ότι είναι χρήση πόρων ή περιουσιακών στοιχείων που είναι σε κατάσταση αδράνειας ή δεν αξιοποιούνται και τα οποία διατίθενται από ιδιοκτήτες για οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό λόγο.

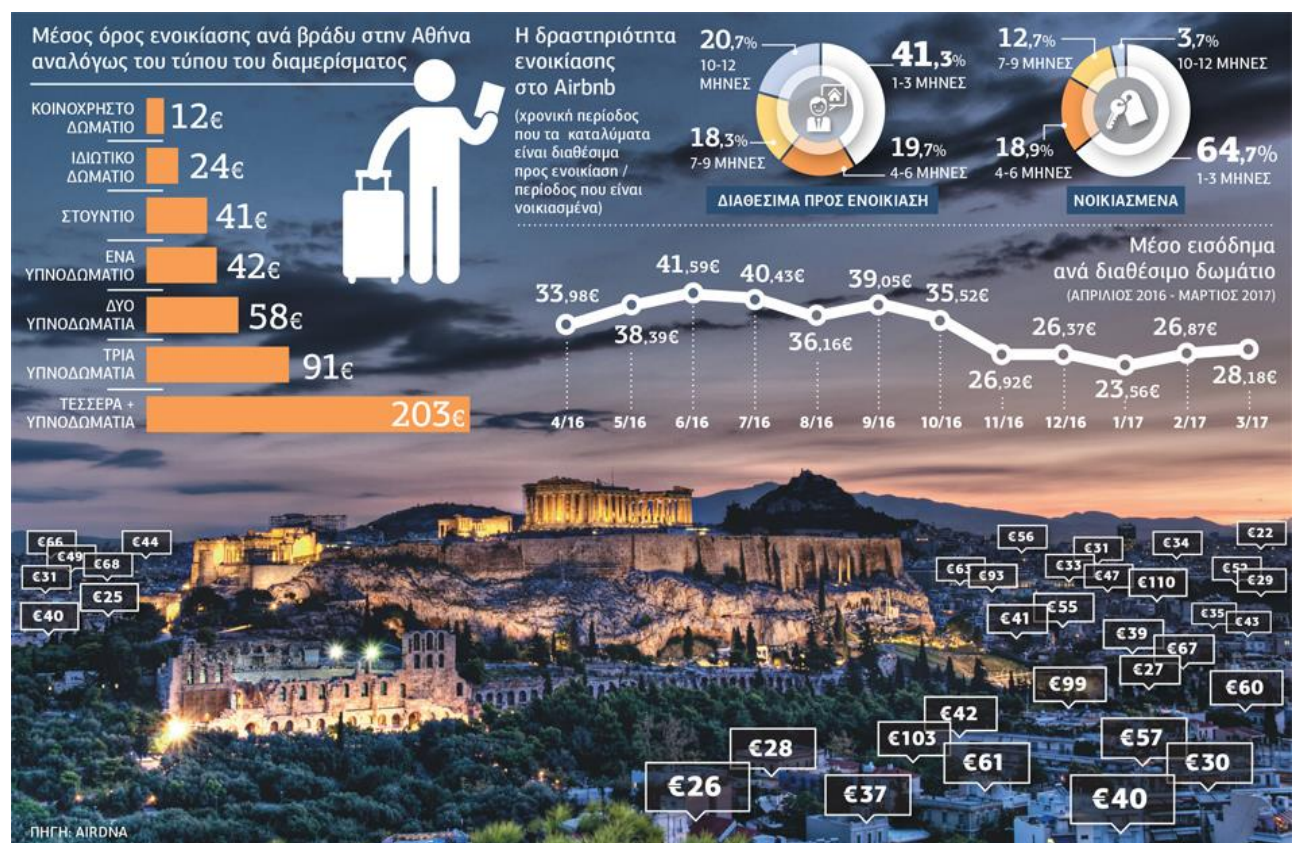
Η ΕΕ δίνει τον ορισμό ότι συνεργατική οικονομία είναι επιχειρηματικά μοντέλα όπου τις δραστηριότητες διευκολύνουν συνεργατικές πλατφόρμες οι οποίες πλατφόρμες δημιουργούν μια ανοιχτή αγορά για την προσωρινή χρήση αγαθών – υπηρεσιών που συχνά παρέχουν ιδιώτες.

Η οικονομία διαμοιρασμού – share economy υπάρχει σε όλη την ξενοδοχειακή αλυσίδα, στις μεταφορές, τη διαμονή, την εστίαση και την αναψυχή και έχουμε πλατφόρμες που αλλάζουν όλο το τοπίο όπως το ξέραμε μέχρι σήμερα. Εστιάζοντας περισσότερο στη τουριστική διαμονή που είναι και η πιο σημαντική. Μιλάμε για βραχυπρόθεσμες μισθώσεις κατοικιών που γίνονται από ιδιώτες προς τουρίστες μέσα από διεθνείς πλατφόρμες έναντι προς συμφωνημένης τιμής.

- ❖ Γιατί ξαφνικά αναπτύχθηκε το φαινόμενο του share economy – ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις ;
- 1) Καταρχήν οικονομικοί παράγοντες, η παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία καθήλωσε τα εισοδήματα πολύ μεγάλων τμημάτων του πληθυσμού και τους έστρεψε σε τρόπους που να μπορούν να αξιοποιήσουν τα υπάρχοντα περιουσιακά τους στοιχεία.
- 2) Η μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη, το διαδίκτυο που μας έκανε όλους να μπορούμε άνετα να το χρησιμοποιούμε χωρίς φόβο, να κάνουμε αγορές, πωλήσεις και βέβαια τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπου μεταφέρουμε τις πληροφορίες και γινόμαστε κοινωνοί των όσων συμβαίνουν
- 3) Ιδιαίτερες δημοκρατικές διαρθρώσεις πχ για τους millenians, είναι μια νέα γενιά που αρέσκεται να χρησιμοποιεί όλα αυτά τα νέα εργαλεία και να ταξιδεύει διαφορετικά από τους υπόλοιπους, να είναι πιο αυτόνομοι ψάχνουν πιο πολύ τις εμπειρίες και βέβαια τρέφονται από όλη αυτή την ιστορία του sharing economy

- ❖ Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας για τα στατιστικά της στην Αθήνα, από τον Οκτώβριο του 2013 μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2014, η κοινότητα της Airbnb έχει συνεισφέρει στην ελληνική οικονομία, 69 εκ. ευρώ στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας. Τα ίδια στοιχεία δείχνουν πως ένας τυπικός αθηναίος οικοδεσπότης νοικιάζει το σπίτι του για περίπου 68 διανυκτερεύσεις το χρόνο, ενώ το 68% των οικοδεσποτών δηλώνουν ότι βασίζονται σε αυτά τα έσοδα για να συνεχίσουν να μένουν στο σπίτι τους<sup>70</sup>.

**Πίνακας 4-2 Airbnb στην Αθήνα για το 2017**



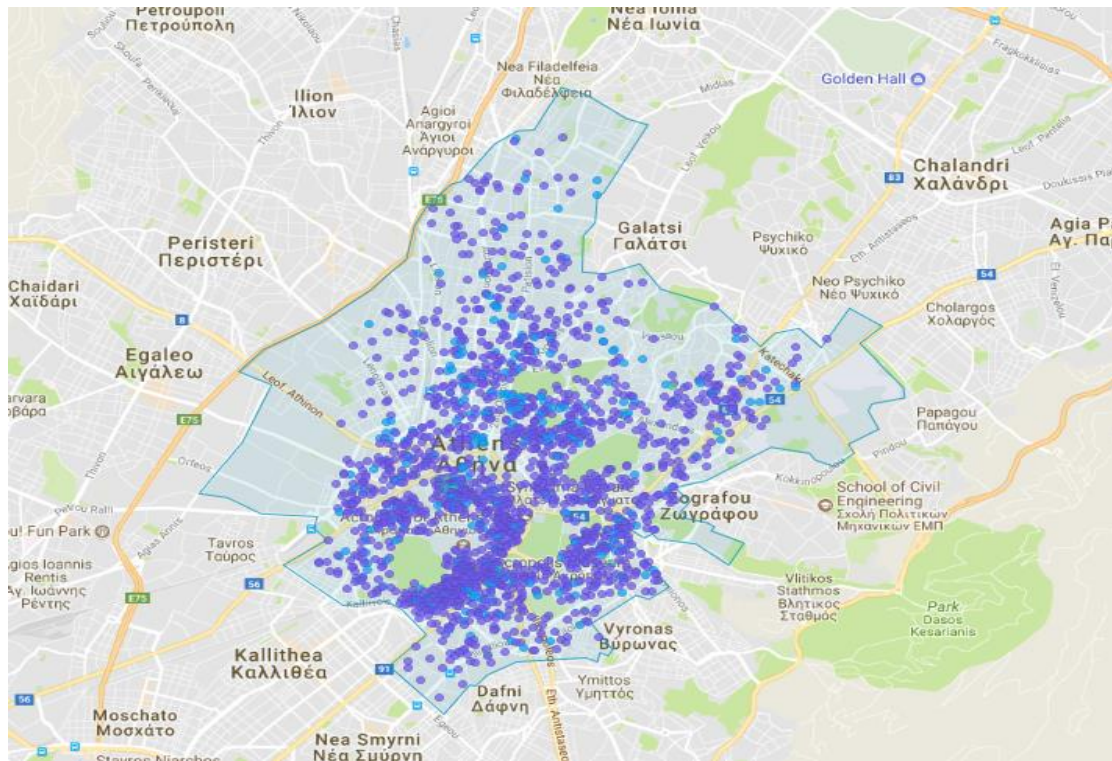
Πηγή Airdna

Παρατηρούμε ότι οι τιμές στην Αθήνα κυμαίνονται κατά μέσο όρο σε φυσιολογικά επίπεδα καθώς παρουσιάζουν τη μικρότερη εποχικότητα σε σχέση με τα νησιά. Διαθέσιμες είναι κυρίως ολόκληρες κατοικίες με ένα ή δυο υπνοδωμάτια και σε πολύ μικρότερο βαθμό κοινόχρηστα δωμάτια.

Παρακάτω στην Εικόνα μπορούμε να δούμε την πληθώρα καταλυμάτων που προσφέρονται για ενοικίαση μέσω της πλατφόρμας στο κέντρο της Αθήνας.

<sup>70</sup> Γιωργος Κονταρίνης, 02/05/2017, Ευχή ή κατάρα το Airbnb, [www.efsyn.gr](http://www.efsyn.gr)

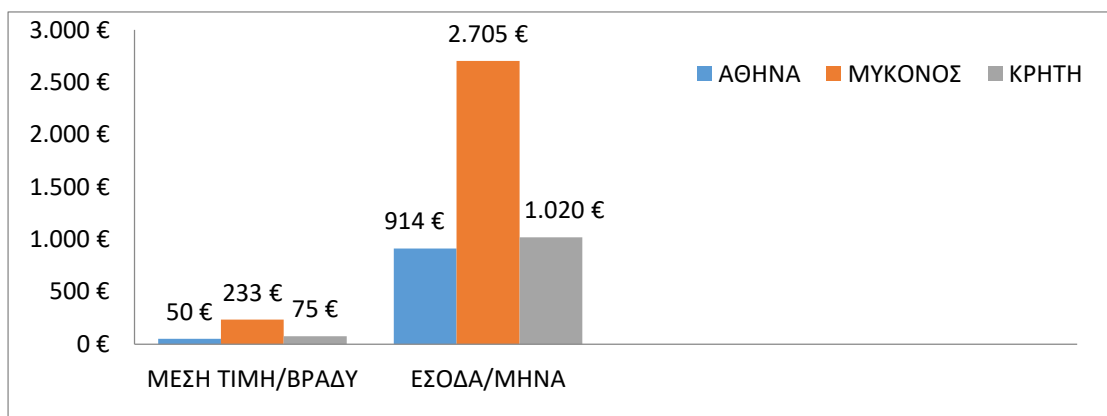
### Πίνακας 4-3 Προσφορά καταλυμάτων airbnb στο κέντρο της Αθήνας<sup>71</sup>



#### Πηγή Airdna

Στο παρακάτω διάγραμμα πραγματοποιείται μια σύγκριση καταλυμάτων Airbnb σε μέση τιμά ανά βράδυ και έσοδα ανά μήνα, σε Αθήνα – Μύκονο – Κρήτη, τρεις από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας που προσελκύουν κάθε χρόνο χιλιάδες επισκέπτες.

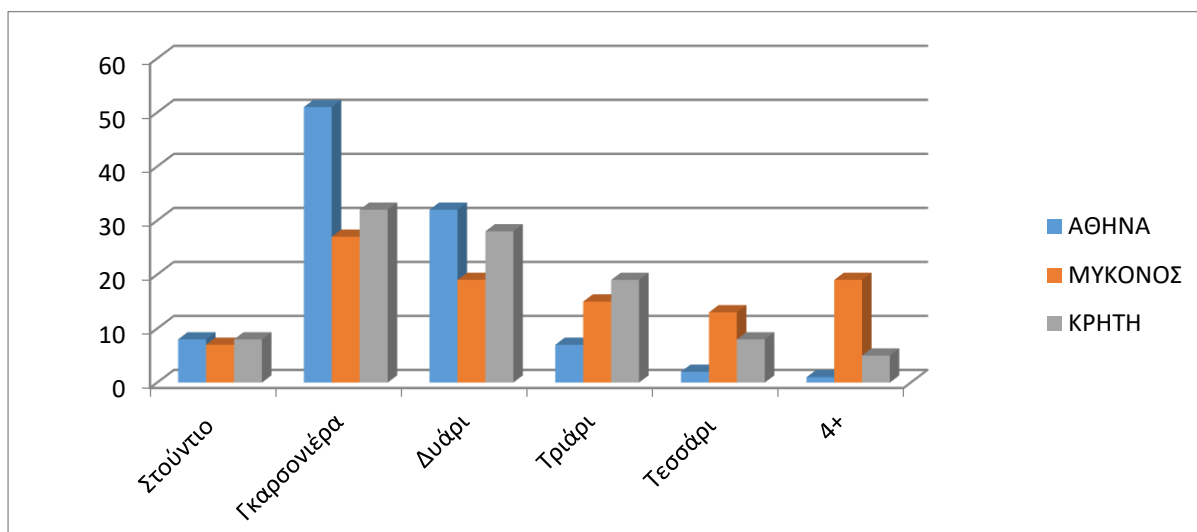
#### Διάγραμμα 4-4 Airbnb το μήνα Σεπτέμβριο για Αθήνα - Μύκονο - Κρήτη



#### Πηγή Airdna

<sup>71</sup> Γιωργος Κονταρίνης, 02/05/2017, Ευχή ή κατάρα το Airbnb, [www.efsyn.gr](http://www.efsyn.gr)

#### Διάγραμμα 4-5 Προσφορά σε καταλύματα Airbnb για Αθήνα - Μύκονο - Κρήτη



Πηγή Airdna

Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή διανυκτέρευσης σε κατάλυμα της Airbnb για την Αθήνα είναι χαμηλότερη σε σχέση με τους άλλους δυο προορισμούς. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότεροι χώροι που προσφέρονται είναι γκαρσονιέρες ή διαμερίσματα με ένα υπνοδωμάτιο. Στα ίδια επίπεδα βρίσκεται και η Κρήτη με λίγο μεγαλύτερη μέση τιμή ανά βράδυ και μεγαλύτερη προσφορά σε κατοικίες με 3 υπνοδωμάτια. Με μεγάλη διαφορά βρίσκεται ο τουριστικός προορισμός της Μυκόνου. Αξιοσημείωτη είναι η προσφορά που έχει η Airbnb σε καταλύματα με 4 υπνοδωμάτια και πάνω. Ο μέσος όρος διανυκτέρευσης είναι στα 233€ και 2705€/μήνα.

#### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ – ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ AIRBNB ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ<sup>72</sup>

- ✓ 1.5 δις. Τζίρος από την Airbnb στο κομμάτι της διαμονής για την Ελλάδα
- ✓ 87.000 είναι τα καταχωρισμένα ακίνητα στις διάφορες πλατφόρμες ενοικίασης στη χώρα, με τα 31.000 εξ αυτών να είναι μη πιστοποιημένα.
- ✓ 8.500-9.000 ακίνητα διατίθενται προς ενοικίαση στην Αθήνα.
- ✓ 322 εκατ. ευρώ είναι η εκτίμηση της δυνητικής συμβολής της οικονομίας του διαμοιρασμού από φορολόγηση της δαπάνης για διαμονή.
- ✓ 28 εκατ. ευρώ εκτιμάται η πραγματική συμβολή σήμερα από πλατφόρμες τύπου Airbnb, σύμφωνα με τους ξενοδόχους.

<sup>72</sup> Γιωργος Κονταρίνης, 02/05/2017, Ευχή ή κατάρα το Airbnb, [www.efsyn.gr](http://www.efsyn.gr)

- ✓ 69 εκατ. ευρώ είναι η συνεισφορά μόνο της Airbnb για τη σεζόν 2013-2014 (όπου δεν υπήρχε ακόμα η τουριστική έκρηξη του 2015), σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- ✓ Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η κοινότητα της Airbnb στην Αθήνα δημιούργησε πάνω από 1.000 νέες θέσεις εργασίας. Παράλληλα, το 68% των οικοδεσποτών δηλώνουν ότι βασίζονται σε αυτά τα έσοδα για να συνεχίσουν να διαμένουν στο σπίτι τους.
- ✓ Οι επισκέπτες της Airbnb διανυκτερεύουν κατά μέσο όρο 3,6 νύχτες και ξοδεύουν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους 551 ευρώ, με το 26% αυτών να δηλώνουν ότι δεν θα επισκέπτονταν ή δεν θα έμεναν τόσο πολύ στην Αθήνα χωρίς την Airbnb.
- ✓ Το 85% των διαθέσιμων προσφορών στην Αθήνα αφορούν ολόκληρο διαμέρισμα.

#### 4.13 Στόχοι της Airbnb

##### **Στόχοι της Airbnb μέχρι το 2021 <sup>73</sup>**

- Να κατακτήσει το 80% του μεριδίου αγοράς
- Να επεκταθεί σε νέες αγορές εξαγοράζοντας μικρά low cost ξενοδοχεία 3<sup>ων</sup> αστέρων στις περιοχές της μέσης ανατολής και της Αφρικής ώστε να διεισδύσει στην αγορά αυτή.
- Να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο προϊόν στους χρήστες της σε συνδυασμό με την κράτηση καταλύματος, να προσφέρει και δυνατότητα κράτησης εισιτηρίων μέσω της πλατφόρμας της, μεταφοράς στο κατάλυμα και τοπικές περιηγήσεις
- Να κάνει συνεργασία με μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία όπως η TUI
- Να αποκτήσει το 10% της αγοράς της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής
- Να αναπτύξει προγράμματα ανταλλαγής κουλτούρας για νέους σε ηλικία επισκέπτες
- Να στοχεύσει και να αναπτύξει το κομμάτι ατόμων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους

<sup>73</sup> Harvard case study, 2017, Airbnb Strategic Plan



#### 4.14 Προτεινόμενες μελλοντικές Στρατηγικές

Προτείνεται μια 5 χρόνων επιθετική στρατηγική. Με βάση την ισχυρή της θέση η Airbnb θα πρέπει να ακολουθήσει επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης όπως :

- Ανάπτυξη με καθετοποίηση
  - Εξαγοράζοντας low cost ξενοδοχεία 3<sup>ων</sup> αστέρων στην Αφρική και τη μέση ανατολή
  - Κάνοντας συμφωνία με μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία με στόχο να προσφέρει ολοκληρωμένα πακέτα διαμονής στους επισκέπτες της με αεροπορικά εισιτήρια, μεταφορά, διαμονή
  - Κάνοντας συμφωνία συνεργασίας με την uber βοηθώντας την έτσι στην εσωτερική μετακίνηση του κάθε επισκέπτη από το αεροδρόμιο στο εκάστοτε κατάλυμα
- Ανάπτυξη του προϊόντος
  - Επιτρέποντας σε κάποιον να γίνει οικοδεσπότης και σε άλλων τα σπίτια.
  - Αναπτύσσοντας προγράμματα ανταλλαγής νέων
- Διείσδυση στην αγορά
  - Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στις ήδη υπάρχουσες αγορές με προβολή στα social media, επενδύοντας στις δημόσιες σχέσεις και χρησιμοποιώντας δυναμικό digital marketing εφόσον είναι μια εταιρεία που εξ' ολοκλήρου στηρίζεται στη δύναμη της τεχνολογίας και του διαδικτύου
- Ανάπτυξη της αγοράς
  - Να αναπτυχθεί στις αγορές της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής που διαθέτει πάρα πολύ μικρό μερίδιο.

#### 4.15 Επίλογος – Συμπέρασμα

Μετά την ανάλυση της περίπτωσης της Airbnb αρχικά παρατηρούμε πόσο γρήγορα μπορεί να εξελιχθεί μια ξεχωριστή ιδέα μέσα από τη βοήθεια της τεχνολογίας. Μια ιδέα που στηρίζεται και δουλεύει μόνο μέσα από το διαδίκτυο, στις μέρες μας είναι ικανή να φτάσει σε αξία δισεκατομμυρίων δολαρίων. Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να ταξιδεύουν, να γνωρίζουν νέους τόπους, πολιτισμούς, να έρχονται σε επαφή με νέους ανθρώπους που θα κάνει το ταξίδι τους ξεχωριστό. Και είναι μια ανάγκη που δε θα σταματήσει ποτέ να έχει ο άνθρωπος, καθώς φαίνεται χρόνο με το χρόνο, με την τεχνολογία, τα social media, και οποιοδήποτε άλλο κοινωνικό μέσο που προβάλλει αξιόθεατα και πολιτισμούς, κατά πόσο έχει αυξηθεί ο παγκόσμιος τουρισμός και οι μετακινήσεις σε όλο το πλανήτη.

Παρατηρώντας λοιπόν το φαινόμενο “Airbnb” για την Ελλάδα, διαπιστώνεται ότι λειτουργεί θετικά καθώς φέρνει ένα μεγάλο όγκο επισκεπτών κατά τη διάρκεια του έτους που δεν θα πραγματοποιούσε το ταξίδι αυτό υπό άλλες συνθήκες. Το ποσοστό που θα πήγαιναν σε ένα ξενοδοχείο είναι μικρό. Δηλαδή η Airbnb απευθύνεται σε άλλο αγοραστικό κοινό. Στοχεύει σε ένα άλλο είδος τουρισμού και δε μοιράζεται το ήδη υπάρχουν με το ξενοδοχειακό κλάδο.

Η αλήθεια είναι ότι λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της πλατφόρμας της Airbnb υπάρχουν ακόμα πολλά μελανά στοιχεία σχετικά με τη νομοθεσία και τη φορολογία. Σίγουρα κάτω από ένα κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο φορολόγησης θα μπορούσε να υπάρχει μια υγιής και ομαλή εξέλιξη που μπορεί μόνο θετικά αποτελέσματα να έχει για την Ελλάδα.

## 4.16 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Harvard case study, 2017, Airbnb Strategic Plan

### Διαδίκτυο

- Cna web, 1/8/2015, Η ιστορία της Airbnb που σήμερα αποτιμάται στα 25,5δισ δολάρια, [www.cna.gr](http://www.cna.gr)
- Biz Carson, 23/02/2016, How three guys turned renting an air mattress in their apartment into a 25\$ billion company, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)
- Travel like a Human with Joe Gebbia, Co-founder of Airbnb, 26/08/2009, [www.allentrepreneur.wordpress.com](http://www.allentrepreneur.wordpress.com)
- Rishi Shan, 24/11/2010, Airbnb leverages craigslist in a really cool way, [www.gettingmoreawesome.com](http://www.gettingmoreawesome.com)
- [www.growthhackers.com](http://www.growthhackers.com)
- Στεφανία Σούκη, 12/10/2017, Ο φόρος διαμονής στην Ελλάδα και στις ανταγωνίστριες χώρες της Μεσογείου, [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr)
- Γιωργος Κονταρίνης, 02/05/2017, Ευχή ή κατάρα το Airbnb, [www.efsyn.gr](http://www.efsyn.gr)
- Υπερ-τουρισμός και Airbnb : τι δείχνουν τα στατιστικά στοιχεία, 14/08/2017, [www.hania.news](http://www.hania.news)
- Στο 1,7 δις ευρώ ο τζίρος από τα σπίτια που μισθώνονται σε τουρίστες, 19/09/2017, [www.hania.news](http://www.hania.news)
- Craig Smith, 27/10/2017, Airbnb statistics and facts, [www.expandedramblings.com](http://www.expandedramblings.com)
- Google Trends, [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)
- [www.airbnb.gr](http://www.airbnb.gr)
- [www.airdna.co](http://www.airdna.co)
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Αθανασίου Λ, Αθήνα 2007, Τουριστική ανάπτυξη και προστασία, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων  
“Τουρισμός και ελληνική οικονομία”
- Icar Group, 2015, “Κλαδικές μελέτες, Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας”
- Ανδρεάδη Στ., 2002, Τουρισμός και ανάπτυξη – μια στρατηγική προσέγγιση
- Ανδριώτης Κ., Αθήνα 2005, Τουριστική ανάπτυξη και σχεδιασμός, Εκδόσεις Σταμούλης
- Ανδριώτης Κ., Αθήνα 2005, Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός, Εκδόσεις Σταμούλης
- Ανδριώτης Κων/νος , Αθήνα 2004, «Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην
- Βαρβαρέσος Σ, 2000, Τουρισμός : οικονομικές προσεγγίσεις, κεφ. 4.1 Εκδόσεις Προπομπός
- Βαρβαρέσος Σ., Αθήνα 2009, Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές, β’ έκδοση, Προπομπός
- Γεωργόπουλος Ν. , Αθήνα 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Γεωργόπουλος Ν., Αθήνα 2013 , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 3<sup>η</sup> Έκδοση
- Γιαννοπούλου Γεωργία, Αθήνα 2004 , «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Εκδόσεις Έλλην
- Δερβιτσιώτης Κώστας, 2001, « Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks
- Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, 2010, Η σημασία του Τουρισμού για την Ελληνική οικονομία/κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Ηγουμενάκης Ν., Αθήνα 2000, Προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ρεαλιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης
- Ηγουμενάκης Νίκος, Αθήνα, 1999, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks
- Θεοδωράτος Ε., Αθήνα 1999, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη

- Θερίου Νικόλαος, Αθήνα 2005, Στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Κοκκώσης Χ & Π, Τσάρτας, 2001, Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη & Περιβάλλον
- Κολτσιδόπουλος Γεώργιος, Αθήνα 2001, «Τουρισμός-Θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, 2η Έκδοση
- Λαγούδης Δημήτριος, 2015, Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης
- Λαλούμης Δ. Ρούπας Β., Αθήνα 1998, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη
- Μαρούλης Αθανάσιος, 2012, Στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα
- Μελέτη ΙΤΕΠ, 2017, Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα
- Μελέτη ΣΕΤΕ, 2016, Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις και Προοπτικές
- Μπαλατσινός Ν., Αθήνα 2007, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Τουριστική Ανάπτυξη
- Μπουραντάς Δημήτρης, Αθήνα 2002, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου
- Νικολαΐδου Παρασκευή, 2014, Στρατηγική και ΔΟΠ στον κλάδο του Τουρισμού,
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016, Επεξεργασία ΙΤΕΠ
- Παπαδάκης Β., Αθήνα 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4η Έκδοση
- Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2012 «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Βασίλης, Αθήνα 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου
- Παπακωνσταντίνου Π., Σμυρνής Ν., Ανδρουτσόπουλος Θ., Νικολόπουλος Π., Αθήνα 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Πατσουράτης Β., Αθήνα 2002, Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα, ΙΤΕΠ
- Παυλόπουλος Π., Αθήνα 2001, Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής

- Παυλόπουλος, Π., Αθήνα 2001, Θέματα Οικονομικής και Τουριστικής Πολιτικής, Ειδικές Εκδόσεις ΙΤΕΠ
- Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, Αθήνα 2003, «Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης
- Σαμπράκος Ευάγγελος, Αθήνα 2013, Εισαγωγή στην Οικονομική των μεταφορών
- Τερζίδης Κων/νος, μάνατζμεντ-στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2011
- Τσάρτας Π., Αθήνα 2000, Τουριστική Ανάπτυξη : Πολυεπισημονικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας
- Χυτήρης Λ., Αθήνα 2012, Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών
- Χυτήρης Λ., Αθήνα 2013, Μάνατζμεντ - Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος

### Ξένη βιβλιογραφία

- Adora Cheung, cofounder and CEO of Homejoy, 2013
- Andersen Arthur, 2002, Συμβουλευτική μελέτη αναφορικά με την διαμόρφωση προτάσεων για στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού τουρισμού
- Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, "Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage", Macgraw-hill
- Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, "Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage, macgraw-hill
- Auliana Poon, 1993, Tourism Technology and Competitive Strategies
- Faruk Kerem Senturk, 2012, "A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry", published by Elsevier
- Grant R.M., 1998 , "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business
- Harvard case study, 2017, Airbnb Strategic Plan
- Kotler P.(2000) "Strategic Management", New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition
- McKinsey&Company, 2011, Athens Office: Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά
- Neil Blumenthal, co-founder and co-CEO of Warby Parker, 2013
- Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2012
- Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2013

- Porter E. M., 1997 “How competitive forces shape strategy”, Harvard business review
- Porter M., 1996, “what is strategy”?, Harvard Business Review
- Russell D’Souza, cofounder of ticket search engine SeatGeek, 2013
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum
- Wheelen Thomas Hunger David, 2010, Strategic Management and Business Policy
- Wheelen Thomas L. Hunger David J., New Jersey 2012 13th edition , “Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc.

#### Διαδίκτυο

- Σμυρνής Ν., 2008, Επιχειρηματικό περιβάλλον : Ευκαιρίες και απειλές, [www.hrima.gr](http://www.hrima.gr)
- Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2016 , [www.sete.gr](http://www.sete.gr)
- Χριστίνα Ν. Φιλίππα, 13/07/2013, Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού, <http://www.kathimerini.gr>
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, [www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr)
- [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)
- Σκουλάς Νίκος, 17/03/2009, Τρισδιάστατη η κρίση στον Ελληνικό Τουρισμό , [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)
- Oxford University Press, [www.oup.com](http://www.oup.com)
- Cna web, 1/8/2015, Η ιστορία της Airbnb που σήμερα αποτιμάται στα 25,5δισ δολάρια, [www.cna.gr](http://www.cna.gr)
- Biz Carson, 23/02/2016, How three guys turned renting an air mattress in their apartment into a 25\$ billion company, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)
- Travel like a Human with Joe Gebbia, Co-founder of Airbnb, 26/08/2009, [www.allentrepreneur.wordpress.com](http://www.allentrepreneur.wordpress.com)
- Rishi Shan, 24/11/2010, Airbnb leverages craigslist in a really cool way, [www.gettingmoreawesome.com](http://www.gettingmoreawesome.com)
- [www.growthhackers.com](http://www.growthhackers.com)
- Στεφανία Σούκη, 12/10/2017, Ο φόρος διαμονής στην Ελλάδα και στις ανταγωνίστριες χώρες της Μεσογείου, [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr)
- Γιωργος Κονταρίνης, 02/05/2017, Ευχή ή κατάρα το Airbnb, [www.efsyn.gr](http://www.efsyn.gr)
- Υπερ-τουρισμός και Airbnb : τι δείχνουν τα στατιστικά στοιχεία, 14/08/2017, [www.hania.news](http://www.hania.news)

- Στο 1,7 δις ευρώ ο τζίρος από τα σπίτια που μισθώνονται σε τουρίστες, 19/09/2017, [www.hania.news](http://www.hania.news)
- Craig Smith, 27/10/2017, Airbnb statistics and facts, [www.expandedramblings.com](http://www.expandedramblings.com)
- Google Trends, [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)
- [www.airbnb.gr](http://www.airbnb.gr)
- [www.airdna.co](http://www.airdna.co)
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- [www.tourism-generis.com](http://www.tourism-generis.com)
- [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)