

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Εντοπισμός παραγόντων καθορισμού του ανταγωνισμού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εκτίμηση της σημασίας τους και ανάλυση του κλάδου.

Φανούλα Π. Κρασέ  
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
Στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Παναγιώτη και Αιμιλία

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Φανούλα Π. Κρασέ

Σημαντικοί όροι: Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου, ανταγωνισμός του κλάδου, τάσεις και προοπτικές εξέλιξης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αρχικώς αναφέρεται γύρω από τον τουρισμό στην χώρα μας. Στη συνέχεια αναφέρεται στον κλάδο των ξενοδοχείων και συγκεκριμένα γίνεται αναφορά για την εξέλιξη του κλάδου, τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις διάφορες δραστηριότητες, προβλήματα, τάσεις και προοπτικές εξέλιξής του.

Ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα στον χώρο των ξενοδοχείων, η απόκτηση όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης.

Για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον χώρο των ξενοδοχείων παρατίθεται αναλυτικό το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι δυνάμεις αυτές αναλύονται προσεκτικά και με σαφήνεια ώστε να γίνονται εύκολα κατανοητές.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται η περίπτωση ενός ελληνικού ξενοδοχείου η οποία αναλύεται σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter με σκοπό να κατανοηθεί καλύτερα το υπόδειγμα αυτό.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	
1.1	Εισαγωγή – Έννοιες Τουρισμού	1
1.2	Ιστορική Εξέλιξη Τουρισμού	2-3
1.3	Διακρίσεις Τουρισμού	3-4
1.4	Τουριστική Βιομηχανία – Τουριστικό Κύκλωμα	5-6
1.5	Η Τουριστική Κίνηση στην Ελλάδα	7
1.6	Τουρισμός – τα 4 «Π» του Μάρκετινγκ	8-9
1.7	Είδη Τουρισμού	9-15
1.8	Θετικές και Αρνητικές Επιδράσεις Τουρισμού	16-17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	
2.1	Ιστορική Εξέλιξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας	18-19
2.2	Τα Ξενοδοχεία την Περίοδο 1960-99	19-20
2.3	Βασικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου	20-21
2.4	Ορισμός – Διάκριση – Τύποι Ξενοδοχείων	21-25
2.5	Τμήματα Ξενοδοχείου	25-29
2.6	Το Ξενοδοχείο Κλαδικού ή Μικτού Τύπου, Τμήματα, Χώρος, Δραστηριότητες	30-31
2.7	Οργάνωση Ξενοδοχείου	31-32
2.8	Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ξενοδοχείου	32-34
2.9	Στόχοι Ξενοδοχείου και Κλειδιά – Στόχοι του Γενικού Διευθυντή	35-38
2.10	Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Χώρας και η Εξέλιξή του	38-40
2.11	Οι Μεγαλύτερες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	40-41
2.12	Οι Ελληνικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες	41-42
2.13	Μέγεθος Αγοράς των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	43
2.14	Τα Ξενοδοχεία Club στην Ελλάδα	44-45

2.15	Ξένες Αλυσίδες Ξενοδοχείων στην Ελλάδα	45-46
2.16	Διανυκτερεύσεις κατά Περιφέρειες και Πληρότητες Ξενοδοχείων	47-48
2.17	Πωλήσεις των Μεγαλυτέρων Ξενοδοχείων – Έσοδα ανά Κλίνη	48-49
2.18	Επενδύσεις στον Κλάδο των Ξενοδοχείων	49
2.19	Τα Οικονομικά Αποτελέσματα των Εισηγμένων στο Χ.Α.Α. Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	50-51
2.20	Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων του Κλάδου	51-54
2.21	Έλεγχοι στα Ξενοδοχεία – Προβλήματα του Ξενοδοχειακού Κλάδου	54-56
2.22	Τάσεις και Προοπτικές Εξέλιξης του Κλάδου	56-58
2.23	Συμπεράσματα	58-59

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3      ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.1	Σχέση Παραγωγικότητας – Ανταγωνιστικότητας στα Ξενοδοχεία	61-63
3.2	Μέτρηση της Παραγωγικότητας Εργασίας στα Ξενοδοχεία	63-65
3.3	Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος – Τρεις Δυνατότητες της Επιχείρησης για να είναι Ανταγωνιστική	65-68

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4      ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER – ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

4.1	Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	70
-	Το Κεφάλαιο για την Ίδρυση	70-72
-	Επενδύσεις στον Κλάδο των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	72-73
-	Κίνητρα για τα Ξενοδοχεία – Ελεύθερη Δόμηση των Ξενοδοχείων	73-74
-	Πλωτά Ξενοδοχεία	74-75

- Η Μάχη για τις Κλίνες του 2004	75-78
- Ιδιωτικές Κατοικίες για το 2004	78-79
- Νόμοι / Κυβερνητική Πολιτική για τα Ξενοδοχεία	79
4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	79
- Tours Operations	79-81
- Προμηθευτές (Αγορές – Προμήθειες)	81-83
4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Πελατών)	83-85
- Εξυπηρέτηση του Πελάτη	85
- Τύποι Πελατών	85-86
- Ικανοποίηση Πελάτη	86-87
- Χειρισμός Παραπόνων	87
4.4 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	87
- Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών	87
- Υψηλά Σταθερά Κόστη και Οικονομίες Κλίμακας	88-90
- Προσπάθειες για Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	90-91
- Έλλειψη Διαφοροποίησης στα Προϊόντα	91-94
- Ύπαρξη Υψηλών Εμποδίων Εξόδου	94
4.5 Απειλή από Υποκατάστατα	94-95

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 SWOT ANALYSIS – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

5.1 Swot Analysis	97
5.1.1 Δυνάμεις	97-98
5.1.2 Αδυναμίες	99-100
5.2 Αξιολόγηση Ξενοδοχειακού Κλάδου	100-115

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

6.1 Σύντομο Ιστορικό	117-120
6.2 Το Περιβάλλον του Ξενοδοχείου CHARA	120
6.2.1 Εσωτερικό Περιβάλλον	121
6.2.2 Εξωτερικό Περιβάλλον – Ανάλυση του Ευρύτερου	121-122

	Μάκρο-Περιβάλλοντος	
6.2.3	Ανταγωνισμός στην Αγορά της Κέρκυρας	122-124
6.3	Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter – Ξενοδοχείο CHARA	124-128
6.4	SWOT ANALYSIS – Ξενοδοχείο CHARA	129-132

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα 2000
2. Γεωργιάδης Μάριος, Ξενοδοχειακή Οικονομική, Εκδόσεις Παπαζήση, Νικηταρά 2, Εμμ. Μπενάκη, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
4. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Ευρωτύπ. Α.Ε, Αθήνα 1990
5. Λύτρας Περικλής, Ο Τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Interlocks, Αθήνα 1989
6. Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1999
7. Φραγκιαδάκης Ευγένιος, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988
8. Εντατικοί έλεγχοι στις τουριστικές επιχειρήσεις, Εφημερίδα Εξπρές, Αύγουστος 2001
9. Εργασία Μαθήματος, Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική, στο ΠΜΣ στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2001
10. Θετική εξέλιξη τουριστική κίνησης, ΕΟΤ 2003, [www.eot.gr](http://www.eot.gr)
11. ΣΕΤΕ, Οικονομία – Απασχόληση & Τουρισμός, 4 Νοεμβρίου 2002

12. Ημιπαχώς οι διαδικασίες για την έλευση των πλωτών ξενοδοχείων,  
Εφημερίδα Εξπρές, 19 Ιουνίου 2001
13. Στα υπόψη και η ιδιωτική κατοικία για το πρόγραμμα φιλοξενίας θεατών,  
Εφημερίδα Εξπρές, 30 Ιουνίου 2001
14. Ξενοδοχεία Χανδρή, Εφημερίδα Εξπρές, 4 Ιουλίου 2001
15. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των τροφίμων στον ξενοδοχειακό κλάδο,  
Εφημερίδα Εξπρές, 24 Ιουλίου 2001
16. Σημειώσεις Μαθήματος, Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική,  
Δεκέμβριος 2000
17. ΣΕΤΕ, μελέτη, Ποιοτική αναβάθμιση του τουρισμού
18. ICAP, Κλαδική μελέτη, Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2000



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Τουρισμός, μια από τις σπουδαιότερες, αν όχι η σπουδαιότερη πλουτοπαραγωγική δραστηριότητα για τη χώρα μας και έννοια στην οποία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί κατά καιρούς.

Ως επικρατέστερος ορισμός για τον τουρισμό είναι: το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές, εκτός του τόπου της συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός από απασχόληση που αμείβεται από τη χώρα υποδοχής. (1)

Είναι λοιπόν ο τουρισμός έννοια μεγάλης σημασίας για τη χώρα μας. Ειδικοί αναφέρουν ότι με τη χρήση της πληροφορικής και της μικροηλεκτρονικής θα μειωθεί ο αριθμός των εβδομαδιαίων ωρών απασχόλησης με αποτέλεσμα να υπάρχει περισσότερος ελεύθερος χρόνος. Επίσης η έλξη που προξενεί η αναψυχή και συνεχώς ευκολότερη, ταχύτερη και οικονομικότερη μετακίνηση που εξασφαλίζει η τεχνολογία, διευκόλυναν την τάση για μετακινήσεις.

Με βάση τα παραπάνω βλέπουμε ότι με την πάροδο του χρόνου θα αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν και κατεπεκταση θα έχουμε αύξηση του τουρισμού.

Με τις προοπτικές αυτές φαίνεται ότι θα υπάρξει ανάγκη για εξυπηρέτηση του αυξανόμενου αριθμού τουριστών πράγμα που σημαίνει ότι θα ζητηθούν ξενοδοχειακές υπηρεσίες και θα πρέπει να είμαστε σε θέση να τις προσφέρουμε, αν θέλουμε ο τουρισμός να παραμείνει σημαντικό κομμάτι

εσόδων για την οικονομία της χώρας μας.

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός ως έννοια εμφανίζεται από το 1960 και μετά. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι στην αρχαιότητα δεν υπήρχε τουρισμός, υπήρχε αλλά με άλλη μορφή. Η μετακίνηση τότε αφορούσε ταξιδιώτες και όχι τουρίστες. Ο λόγος για να μετακινηθεί κανείς τότε ήταν κυρίως θρησκευτικώς. Σε αντίθεση με το τότε, σήμερα έχουμε τον τουρισμό ως βιομηχανία πια λόγω της αύξησης του εισοδήματος, της αύξησης του ελευθέρου χρόνου και γενικότερα της ραγδαίας εξέλιξης στα μέσα μεταφοράς και στα τουριστικά καταλύματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το ακαθάριστο προϊόν του τουρισμού είναι το 10-12% του συνολικού ακαθάριστου προϊόντος κάθε χώρας, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό.

Σύμφωνα με τους ειδικούς υπάρχουν 4 βασικά στοιχεία του τουρισμού : 1. ο τουρίστας, 2. οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες στον τουρίστα, 3. η κυβερνήσει της χώρας που επισκέπτεται ο τουρίστας και 4. η κοινωνία που υποδέχεται τον τουρισμό.

Για να φτάσει ο τουρισμός στο σημείο που τον ξέρουμε σήμερα έχει περάσει από 4 περιόδους :

1. Περίοδος του τουρισμού κατά την Αρχαιότητα.

Στην περίοδο αυτή συναντάμε τον Ηρόδοτο ο οποίος ήταν ο πρώτος ταξιδιώτης – τουρίστας. Οι εναλλακτικές κατηγορίες τουρισμού είναι ο αθλητικός τουρισμός (π.χ.ολυμπιακοι αγώνες), ο ιαματικός – θεραπευτικός τουρισμός (π.χ.ιαματικές πηγές) και ο εκπαιδευτικός τουρισμός. Λόγω αυτών

των μορφών τουρισμού δημιουργήθηκαν και τα πρώτα ξενοδοχεία, μοτέλ, ξενώνες, κ.λ.π. Το πρώτο ξενοδοχείο δημιουργήθηκε κατά τον Θουκυδίδη, μετά την μάχη των Πλαταιών.

## 2. Περίοδος του Μεσαίωνα.

Κυριαρχεί ο θρησκευτικός και εκπαιδευτικός τουρισμός. Την εμφάνιση του κάνει και ο επαγγελματικός τουρισμός ( μετακίνηση των εμπόρων για εμπορικούς λόγους ).

Τα ξενοδοχεία την περίοδο αυτή δεν ήταν σπουδαία παρά μόνο ορισμένα προς το τέλος του μεσαίωνα. Αναφέρεται ότι το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα την εποχή αυτή είναι το “Λονδίνο” στο Ναύπλιο. Η περίοδος τελειώνει με την έναρξη του παγκόσμιου πόλεμου.

## 3. Περίοδος του Μεσοπόλεμου.

Αυτήν την εποχή ξεκινάει το κίνητρο για τουρισμό στην Ελλάδα.

Το 1929 δημιουργείται ο Ε.Ο.Τ και η Διεθνής έκθεση Θεσσαλονίκης. Η περίοδος διακόπηκε λόγω του δεύτερου παγκόσμιου πόλεμου.

## 4. Συγχρονη Πάροδος Τουρισμού.

Ξεκινά μετά το τέλος του δεύτερου παγκόσμιου πόλεμου και φτάνει μέχρι σήμερα. Χαρακτηρίζεται από την τεχνολογική επανάσταση. Είναι η περίοδος του μαζικού τουρισμού σ ‘ όλες τις χώρες. Σημαντικές επενδύσεις γίνονται σε τουριστικές υποδομές και ξενοδοχειακές κλίνες. (4)

## 1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τις διακρίσεις του τουρισμού εξετάζουμε 4

κατηγορίες :

- από πλευράς αριθμού περιηγητών,
- από άποψης φυσικών ορίων,
- από πλευράς οικονομικών δυνατοτήτων,
- από πλευράς επιδιωκόμενου σκοπού.

α) Από πλευράς αριθμού περιηγητών :

Από την πλευρά αυτή διακρίνουμε τον μεμονωμένο και τον ομαδικό τουρισμό. Ο μεμονωμένος τουρισμός γίνεται από ένα ή περισσότερα άτομα που έχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους.

Αντιπροσωπευτικότερος τύπος τουρισμού εδώ είναι οι περιηγητές, οι οποίοι μένουν σ' ένα μέρος για μεγάλο χρονικό διάστημα ξοδεύοντας αρκετά χρήματα. Από την άλλη πλευρά ο ομαδικός τουρισμός γίνεται από πολλά άτομα με βάση κάποιο πρόγραμμα που οργανώνεται συνήθως από διάφορα γραφεία τουρισμού.

β) Από άποψης φυσικών ορίων :

Εδώ διακρίνουμε τον εξωτερικό και τον εσωτερικό τουρισμό.

Ο εξωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από άτομα που μένουν μόνιμα σε μια χώρα εκτός των φυσικών ορίων αυτής. Κάθε χώρα έχει εξωτερικό τουρισμό, είτε την επισκέπτονται ξένοι, είτε μόνιμοι κάτοικοι της.

Στην πρώτη περίπτωση, έχουμε τον λεγόμενο ενεργητικό τουρισμό, όπου κύριο χαρακτηριστικό του είναι η εισροή ξένου συναλλάγματος.

Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε τον παθητικό τουρισμό με χαρακτηριστικό του την εκροή συναλλάγματος.

Ο εσωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από τον εγχώριο πληθυσμό μιας χώρας, εκτός των φυσικών ορίων αυτής. Εδώ έχουμε την εισροή ξένου συναλλάγματος με οικονομικές ωφέλειες για την χώρα.

γ) Από πλευράς οικονομικών δυνατοτήτων :

Υπάρχουν δυο διακρίσεις και από αυτή την πλευρά : ο λαϊκός και ο κοσμοπολίτικος τουρισμός.

Ο λαϊκός τουρισμός πραγματοποιείται από άτομα που ανήκουν σε φτωχότερες τάξεις. Για την εξυπηρέτηση της δημιουργήθηκαν τα κάμπινγκ και οι κατασκηνώσεις. Ο τουρισμός αυτός όμως δεν έχει σοβαρά οικονομικά οφέλη για την χώρα.

Από την άλλη, ο κοσμοπολίτικος τουρισμός πραγματοποιείται από άτομα που μπορούν να δαπανήσουν αρκετά χρήματα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους.

δ) Από πλευράς επιδιωκόμενου σκοπού :

Ο τουρισμός εδώ διακρίνεται σε ιστορικό, θρησκευτικό, αθλητικό, καλλιτεχνικό, θεραπευτικό και φυσιολατρικό. Καθένα από τα παραπάνω είδη τουρισμού έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις και έτσι χρειάζεται να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα.

Για την χώρα μας, τα φυσικά τουριστικά προσόντα της είναι, η γεωγραφική θέση, οι φυσικές ομορφιές, το κλίμα, τα βουνά, οι λίμνες, οι ποταμοί, ο ήλιος και η θάλασσα. Οι ιαματικές πηγές είναι και αυτές από τους πόλους έλξης τουριστών στην χώρα μας.

Από την άλλη πλευρά, η χώρα μας έχει και επίκτητα τουριστικά προσόντα που είναι οι ιστορικοί και αρχαιολογικοί χώροι, τα ήθη και έθιμα, η λαϊκή τέχνη, τα διάφορα φεστιβάλ, οι εκθέσεις, ο αθλητισμός κ.α.

Όλα όμως αυτά τα προσόντα της χώρας μας δεν τα γνωρίζει ο περισσότερος κόσμος. Γι' αυτό λαμβάνονται κάποια μέτρα για την αξιοποίηση τους. Τέτοια είναι η διαφήμιση, η διαφυλάξη των τουριστικών προσόντων από καταστροφές κ.λ.π. (2)

#### 1.4 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ

Όπως γνωρίζουμε ο τουρισμός είναι από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, με σημαντική συμβολή στην ελληνική οικονομία. Συγκεκριμένα η Ελλάδα κατέχει την τρίτη θέση ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών, το 18,3% του συνολικού Α.Ε.Π. της χώρας.

Το μέγεθος της απασχόλησης ανήλθε στις 600.000 θέσεις εργασίας συμβάλλοντας κατά 16,3% στο σύνολο της απασχόλησης.

Σύμφωνα με τα αναθεωρημένα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, για την παγκόσμια τουριστική κίνηση κατά το 1999, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 14<sup>η</sup> θέση μεταξύ των προορισμών εκείνων με τα μεγαλύτερα έσοδα από τον τουρισμό, με 7,2 δις. δολάρια και μερίδιο αγοράς 1,6%.

Είναι γνωστό ότι ο τουρισμός δεν είναι φαινόμενο που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια, αυτό που είναι καινούργιο είναι το μέγεθος του σύγχρονου

μαζικού τουρισμού, η φύση και το είδος των τουριστικών υπηρεσιών, η οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες και η έμφαση που δίνεται στην τουριστική βιομηχανία.

Ερμηνεία για τον όρο “τουρισμός” δώσαμε πιο πάνω. Αυτό που δεν αναφέραμε είναι ότι αυτή η τεραστία βιομηχανία αποτελείται και από κάποιες συνιστάμενες οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

- Οι καταλυματικές μονάδες π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια ξενώνες, κ.λ.π.
- Οι επισιτιστικές μονάδες οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των τουριστών, όπως π.χ. εστιατόρια, ταβέρνες, μπαρ, κ.λ.π.
- Οι επιχειρήσεις μεταφοράς οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες μετακίνησης των τουριστών όπως π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες, οι ναυτιλιακές εταιρείες κ.λ.π.
- Τα τουριστικά – ταξιδιωτικά γραφεία, τα οποία είναι εγκατεστημένα στο σημείο όπου ξεκινά ο τουρισμός ( τόπος προέλευσης ) και όχι στον τόπο προορισμού του. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας δίνει απαντήσεις στις ερωτήσεις που δυνατόν να έχει ο τουρίστας και ενεργεί για λογαριασμό του όσον αφορά στο σχεδιασμό του ταξιδιού.
- Οι μονάδες – εγκαταστάσεις αναψυχής. Εδώ ανήκουν τα πάρκα και ειδικά διαμορφωμένοι φυσικοί χώροι για αναψυχή ( υδροπαρκα κ.λ.π. ), χιονοδρομικά κέντρα κ.λ.π.
- Διάφορες άλλες επιχειρήσεις όπως, καταστήματα που πωλούν

αναμνηστικά αντικείμενα ( souvenirs ), καταστήματα φωτογραφικών ειδών, εστιατόρια που προσφέρουν τοπικά εδέσματα κ.λ.π.

Από τα παραπάνω οι δυο βασικοί πόλοι του τουριστικού κυκλώματος είναι οι τουρίστες και τα καταλύματα. Τα καταλύματα και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν που προσφέρει ο προορισμός.

Οι μεμονωμένοι τουρίστες επιλέγουν από μόνοι τους τον προορισμό. Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται συνήθως ενστικτωδώς κατά τη διάρκεια της παραμονής στον τόπο του προορισμού.

Αντίθετα, οι τουρίστες που ταξιδεύουν ομαδικώς, καταφεύγουν στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Ο τουριστικός πράκτορας διαμορφώνει τουριστικό πακέτο που περιλαμβάνει υπηρεσίες μεταφοράς, διαμονής, διατροφής και ψυχαγωγίας. Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται από τον τουριστικό πράκτορα και όχι από τον τουρίστα.

Συνήθως ο τουριστικός πράκτορας καθοδηγεί τις επιλογές του πελάτη προς κατευθύνσεις που ενισχύουν τις δικές του επιδιώξεις. Ο τουριστικός πράκτορας γνωρίζοντας τον προορισμό και εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική του δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, επιτυγχάνει χαμηλές τιμές και επιβάλλει τους δικούς του κανόνες σε όλο το τουριστικό κύκλωμα.

Στη σημερινή εποχή της επικράτησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και δικτύων, ο τουρίστας δεν είναι πια υποχρεωμένος να καταφεύγει σε



ταξιδιωτικά γραφεία. Μεσώ του διαδικτυου, επιλέγει ο ίδιος το ξενοδόχοι, το μέσο μεταφοράς και τις άλλες υπηρεσίες έτσι ώστε διαμορφώνει ο ίδιος το τουριστικό του πακέτο. (3)

## 1.5 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Είναι γνωστό, από επίσημα στοιχεία, ότι η τουριστική κίνηση στη χώρα μας αυξάνεται με την πάροδο των χρόνων. Σύμφωνα με την ΕΣΥΕ το 1999 επισκέφτηκαν την Ελλάδα 12.605.928 τουρίστες, αριθμός πολύ μεγάλος σε σχέση με προηγούμενα έτη.

Παρόλα αυτά η χρυσή χρόνια για τον τουρισμό ήτανε το 1994. Τα επόμενα δυο έτη, 1995-1996, δεν ήτανε και τόσο ενθαρρυντικά για την πορεία του ελληνικού τουρισμού, καθώς παρατηρείται μείωση στις αφίξεις τουριστών.

Η τουριστική κίνηση προς την χώρα μας ανάκαμψε την περίοδο 1997-99, παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση στις αφίξεις τουριστών.

Ο λόγος για την αύξηση τουριστών το 1994 ήταν η πολιτική αστάθεια που επικρατούσε στις γειτονικές χώρες της Βαλκανικής και οι αναταραχές στην Τουρκία.

Αντίθετα, το 1995-96, ο ελληνικός τουρισμός πέρασε μια περίοδο κρίσης. Οι κυριότερες αιτίες αυτής της κρίσης ήταν η ανάπτυξη νέων και φθηνότερων προορισμών, η πολιτική της " σκληρής " δραχμής και η έμμονη του ελληνικού τουρισμού στο κλασσικό πακέτο " Ήλιος – θάλασσα ".

Τώρα όσον αφορά την προέλευση των τουριστών στην χώρα μας, οι δυο κυριότερες αγορές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος για τα τελευταία

χρόνια είναι η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Το 1999 αντιπροσώπευαν το 38,7% του συνόλου των αφίξεων τουριστών στη χώρα μας. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν η Ιταλία, η Ολλανδία και οι Η.Π.Α.

## 1.6 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΤΑ 4 “Π” ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως για όλα τα προϊόντα, έτσι και για το τουριστικό προϊόν ισχύει η περίφημη αρχή του μάρκετινγκ η οποία λέει :

1. Το σωστό προϊόν ( Product )
2. Στη σωστή αγορά ( Place )
3. Με τη σωστή τιμή ( Price )
4. Με τη σωστή μέθοδο προβολής ( Promotion )

Αυτά είναι τα γνωστά 4 “Π” του μάρκετινγκ.

### 1. Προϊόν :

Στην περίπτωση αυτή το προϊόν είναι η Ελλάδα και γενικότερα η εικόνα της χώρας μας με το σύνολο των τουριστικών υπηρεσιών.

Μετά από ερευνά έχει φανεί ότι η Ελλάδα δεν πρέπει να είναι μια χώρα που προσφέρει διακοπές μόνο του τύπου « ήλιος – θάλασσα ». Εξάλλου υπάρχουν πολλές μεσογειακές χώρες που προσφέρουν αυτό το είδος διακοπών.

Σαν χώρα επομένως, πρέπει να προωθήσουμε αυτό το “ κάτι ” που αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα μας σε σχέση με τις άλλες χώρες. Έτσι η Ελλάδα θα γίνει πόλος έλξης για τουρίστες που ζητούν ανάπαυση, κουλτούρα, νησιά, θάλασσα, άθληση, κ.λ.π. συνδυασμένα με υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

## 2. Αγορά :

Θα πρέπει η Αγορά μας να χωριστεί σε τμήματα για τον λόγο ότι, αντί να χάνουμε τα οικονομικά μέσα που διαθέτουμε για προβολή, προσπαθώντας να προσελκύσουμε όλη την γκάμα των τουριστών, οι προσπάθειες προβολής της χώρας μας θα πρέπει να εντοπίζονται σε συγκεκριμένες ομάδες δυνητικών τουριστών. Ο διαχωρισμός της αγοράς πρέπει να βασίζεται σε χαρακτηριστικά του προφίλ των τουριστών, επικεντρώνοντας έτσι τις προσπάθειές μας για την προώθηση του είδους του προϊόντος που θέλουμε, την τιμολογιακή πολιτική που θα εφαρμόσουμε και τα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιήσουμε.

## 3. Τιμή :

Το τουριστικό προϊόν μπορεί να πωληθεί στην τρέχουσα τιμή της αγοράς, δηλαδή στην τιμή που πωλούν άλλοι προορισμοί, ή να πωληθεί σε τιμή χαμηλότερη της τρέχουσας ώστε η χώρα να αποκτήσει τη φήμη ότι έχει φθηνότερες τιμές ανταγωνιζόμενη έτσι άλλους προορισμούς, ή να πωληθεί σε τιμές ανώτερες των τρεχουσών με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχουν και καλύτερες υπηρεσίες.

Σαν Ελλάδα, το μήνυμα που πρέπει να " περάσουμε " στις αγορές του εξωτερικού είναι ότι οι τιμές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος καθορίζονται με βάση την αρχή ότι ο δείκτης τιμή \ υπηρεσίες είναι ευνοϊκός τόσο για την πλευρά της προσφοράς, όσο και για την πλευρά της ζήτησης.

## 4. Προβολή

Για την αποτελεσματική προβολή της χώρας μας θα πρέπει να δημιουργήσουμε ένα πλάνο που να περιλαμβάνει :

- προσδιορισμό του τμήματος της αγοράς που μας ενδιαφέρει,

- ποιοι οι στόχοι της προβολής,
- τη δημιουργία του διαφημιστικού θέματος,
- την κατάστρωση στρατηγικής για τα μέσα προβολής που θα χρησιμοποιηθούν,
- τη σύνθεση συγκεκριμένου διαφημιστικού προγράμματος,
- τη μέτρηση του βαθμού αποτελεσματικότητας της διαφήμισης. (2)

## 1.7 ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στην μακρόχρονη πορεία του ο τουρισμός εμφανίζει μια σειρά σημαντικών επιδράσεων, θετικών και αρνητικών, για την σύγχρονη κοινωνία.

Οι κυριότερες θετικές επιδράσεις του τουρισμού στην κοινωνία είναι οι ακόλουθες :

- α) Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, που συμβάλουν στην μείωση της ανεργίας.
- β) Η κάλυψη του συναλλαγματικού ελλείμματος στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας.
- γ) Η αύξηση του εισοδήματος σε ατομικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.
- δ) Η βελτίωση του εισοδήματος ορισμένων κοινωνικών και επαγγελματικών κατηγοριών σε ορεινές και μειονεκτικές περιοχές.
- ε) Υποβοήθηση των χαμηλόμισθων κοινωνικών τάξεων με τη δημιουργία εξειδικευμένων θεσμών.
- ση) Η θετική επίδραση στο κοινωνικό- ψυχολογικό επίπεδο για τον σύγχρονο άνθρωπο που μαστίζεται από την καθημερινότητα, τη ρουτίνα, το στρες κ.λ.π.

Πέραν όμως από τις θετικές επιδράσεις για την κοινωνία, οι σημαντικότερες

των οποίων είναι :

α) Η αύξηση των τιμών της γης στις αναπτυσσόμενες τουριστικές περιοχές.

β) Η δημογραφική διαφοροποίηση και η αλλοίωση της σύνθεσης του πληθυσμού στις υπό ανάπτυξη περιοχές.

γ) Η καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος λόγω της ανεργεσης νέων κτιρίων.

δ) Η αλλοτριώσει του πληθυσμού στους τουριστικούς προορισμούς, οι επιρροές στα ήθη και έθιμα κ.λ.π.

ε) Κοινωνικό-ψυχολογικές επιπτώσεις στη ζωή των μη ασχολούμενων κατοίκων με τον τουρισμό στις τουριστικές περιοχές, που έχουν αρχίσει να γίνονται αντικείμενο ενδιαφέροντος της κοινωνικής ερευνάς.

Όπως είναι γνωστό, το καθετί έχει και το τίμημά του ! (2)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος , Οίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες , Ευρωτυπ Α.Ε , Αθηνά 1990.
2. Λύτρας Περικλής , Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις , εκδόσεις " Interlocks " , Αθήνα 1989.
4. ICAP, κλαδική μελέτη – " Ξενοδοχειακές επιχείρησης " , Δεκέμβριος 2000.
5. σημειώσεις μαθήματος , " Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική " .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

#### 2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Η διαχρονική εξέλιξη του ξενοδοχείου, ως οικονομικής μονάδας, η οποία παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, υπολογίζεται σε αιώνες. Στην Αρχαία Ελλάδα, η έννοια της φιλοξενίας υπήρξε αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής μετακίνησης και ο Ξένιος Δίας αντιπροσώπευε τον προσάτη των φιλοξενουμένων και οικοδεσποτών. Την εποχή αυτή οι αρχαίοι Έλληνες φιλοξενούσαν τους ξένους στα σπίτια τους. Με την πάροδο όμως του χρόνου αυτό δεν ήταν πια εφικτό, λόγω του αυξημένου κύματος επισκεπτών .

Έτσι λοιπόν κάνει την εμφάνιση της η πρώτη μορφή ξενοδοχείου, το «καταγώγιο» το οποίο κτίστηκε από τη διοίκηση του ιερού ναού της Επιδαύρου , τον τέταρτο π.Χ αιώνα. Ήταν διώροφο κτίριο με 100 δωμάτια, δυναμικότητας διακοσίων κλινών , στο οποίο έμεναν οι προσκυνητές του ιερού ναού του Ασκληπιού.

Όταν όμως η ιδιωτική φιλοξενία μειώθηκε και τα «καταγώγια» που λειτουργούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες, τότε για πρώτη φορά , έγινε η σκέψη για κερδοσκοπική εκμετάλλευση της φιλοξενίας. Έτσι εμφανίστηκαν τα πρώτα πανδοχεία, τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί χωρίς έπιπλα. Ο Πλούταρχος αναφέρθηκε στην αισχροκέρδεια των ιδιοκτητών και την άσχημη εμφάνιση των πανδοχείων. Μια εναλλακτική μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα «καπηλεία». Είχαν την ίδια εμφάνιση με τα πανδοχεία.

Όταν όμως η δημόσια φιλοξενία παρακμάζει, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρξαν ξενοδοχεία τα οποία λειτουργούσαν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των Διονυσίων.

Η τελειοποίηση στα ξενοδοχεία παρατηρήθηκε κατά τη Βυζαντινή εποχή. Με τη πτώση όμως του Βυζαντίου καταρρέει και η τουριστική κίνηση. Λειτουργούσαν μόνο «χάνια», όπως το χάνι της Γραβιάς, για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμό και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες ώρες.

Μετά την επανάσταση του 1821, επί βασιλείας Όθωνα, κτίστηκε στο Ναύπλιο, το 1828, το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείο του Λονδίνου». Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και μετά λειτούργησε σαν ξενοδοχείο. Σιγά-σιγά άρχισαν να δημιουργούνται ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώθηκαν, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας. (1)

## **2.2 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1960 - 1999**

Οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες την περίοδο 1960 - 1999 παρουσίασαν μεγάλη ανάπτυξη. Η εξέλιξή τους πρέπει να εξεταστεί παράλληλα με τον ρυθμό εξέλιξης της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας. Στοιχεία του ΕΟΤ αναφέρουν ότι το 1999 έφτασαν στην Ελλάδα 12.605.928 τουρίστες έναντι 400.000 αφίξεων το 1960. Βλέπουμε λοιπόν την τεράστια αύξηση του τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας. Τις πενταετίες 1960 - 65 και 1970 -75 παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση τουριστικού ρεύματος με ποσοστά 144% και 103% αντίστοιχα.

Όμως, από το 1980 και μετά παρατηρείται μείωση των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος, φαινόμενο που παύει να υπάρχει από το 1990 και μετά, όπου ο αριθμός των αφίξεων αυξάνεται και πάλι. Αντίστοιχη των ρυθμών αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας είναι οι ρυθμοί εξέλιξης των προσφερόμενων κλινών. Στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου δείχνουν ότι το



1999 καταγράφηκαν 583.814 κλίνες, έναντι 55.000 κλινών το 1960. Η μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των κλινών έγινε την πενταετία 1970 - 75 (ποσοστό 55%). (2)

## **2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Χαρακτηριστικό της είναι η δυνατότητα παροχής διαμονής και άλλων υπηρεσιών όπως τροφή, ψυχαγωγία κ.α. στους πελάτες. Επειδή τα ξενοδοχεία προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες μαζί, χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν 'εμπειρίες' παρά προϊόντα.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν οι κτιριακές εγκαταστάσεις που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες και είναι γνωστές ως ξενοδοχεία, μοτέλ, πανσιόν κ.λπ. Ανάλογα με το είδος, την έκταση, το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες.

Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, το 35% των απασχολούμενων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (99.750 άτομα) εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% (114.000 άτομα) εργάζεται 5 - 8 μήνες και το 25 % (71.250 άτομα) εργάζεται το πολύ 3 μήνες.

Σε κορεσμένες περιοχές όπως Αθήνα, Πειραιάς, Θεσσαλονίκη δεν επιτρέπεται η ανέγερση ξενοδοχείων, ενώ στις περιοχές Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης επιτρέπεται μόνο η δημιουργία ξενοδοχείων πολυτελείας και Α' κατηγορίας.

Όσον αφορά την τουριστική πολιτική, ο βασικός της άξονας είναι η ανασχεση δημιουργίας νέων κλινών και η μετατροπή παραδοσιακών κτιρίων σε ξενοδοχεία με στόχο τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις αναπτυγμένες τουριστικά περιοχές.

Τα ξενοδοχεία στη χώρα μας κατατάσσονται σε έξι κατηγορίες: πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ' και Ε' τάξης. Ο ΕΟΤ τώρα προσπαθεί να μετατρέψει τις κατηγορίες σε αστέρια, με κλίμακα από 1 - 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με

την κατασκευή του ξενοδοχείου αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η κατάταξη θα έχει οφέλη για όλους όσους κάνουν χρήση των ξενοδοχείων.

Η αλλαγή αυτή εκτιμάται ότι θα έχει επιπτώσεις στην τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται από: i) τον πίνακα των ελαχίστων τιμών που εκδίδονται από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, ii) από τη διαπραγματευτική δύναμη της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, iii) από την οικονομική της κατάσταση κ.λπ.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική είναι η δυναμική που έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές. (2)

## **2.4 ΟΡΙΣΜΟΣ - ΔΙΑΚΡΙΣΗ - ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που παρέχει κατάλυμα και άλλες υπηρεσίες σε ανθρώπους που βρίσκονται μακριά από τον τόπο διαμονής τους.

Όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αυτές έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) Άυλες υπηρεσίες: το δωμάτιο που δεν πωλείται δεν μπορεί να λειτουργήσει αποθεματικά για την επόμενη μέρα. Λόγω του υψηλού επιπέδου κόστους συντήρησης που πρέπει να καλυφθεί, το παραπάνω γεγονός έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία.

β) Απεριόριστες υπηρεσίες: είναι δύσκολο να ερμηνεύσουμε το κέρδος της επίσκεψης σε ένα ξενοδοχείο. Το κέρδος μπορεί να συσχετιστεί με την προσωπικότητα του προσωπικού, την εικόνα της επιχείρησης ή την προσέλκυση των πελατών από την επιχείρηση.

γ) Ετερογενείς υπηρεσίες: ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός από τον άλλο. Αφού οι υπηρεσίες είναι εξαρτώμενες από την προσωπική επαφή, είναι αδύνατο για τον πελάτη να δεχτεί τις υπηρεσίες χωρίς την αλληλεπίδραση προσωπικού και φιλοξενούμενου.

δ) Η αγορά υπηρεσίας δεν σημαίνει και ιδιοκτησία για τον καταναλωτή. Όλα ανήκουν στην ιδιοκτησία του ξενοδόχου. Ο πελάτης ενοικιάζει προσωρινά τις παρεχόμενες υπηρεσίες για τον χρόνο διαμονής του στο ξενοδοχείο.

### Διάκριση Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται:

- Αναλόγως του *μεγέθους* διακρίνονται σε μικρά, μεσαία και μεγάλα. Όσα ξενοδοχεία έχουν μέχρι 50 δωμάτια θεωρούνται μικρά , διευθύνονται και λειτουργούν από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του. Όσα έχουν 51-100 δωμάτια θεωρούνται και αυτά μικρά αλλά λειτουργούν συνήθως με διευθυντή. Ως μεσαία ξενοδοχεία θεωρούνται όσα διαθέτουν 101-250 δωμάτια τα οποία προσφέρουν αρκετές υπηρεσίες. Τέλος , μεγάλα είναι τα ξενοδοχεία που έχουν περισσότερα από 250 δωμάτια.
- Αναλόγως των *προσφερόμενων υπηρεσιών* διακρίνονται σε απλά, σύνθετα και πολυσύνθετα. Τα απλά ξενοδοχεία προσφέρουν μόνο δωμάτια, τα σύνθετα εκτός των δωματίων διαθέτουν εστιατόριο και μπαρ, ενώ τα πολυσύνθετα ξενοδοχεία διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.
- Αναλόγως του *χρόνου λειτουργίας* τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε εποχιακά (θερινά ή χειμερινά ) και σε συνεχούς λειτουργίας. Τα ξενοδοχεία εποχιακής διαμονής είναι εγκατεστημένα σε τοποθεσίες που ευνοούνται είτε λόγω κλίματος είτε λόγω του ότι βρίσκονται δίπλα στη θάλασσα. Σε αυτά, η διαμονή παρατείνεται συνήθως μέχρι τέλους της εποχής. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας, λειτουργούν όλο τον χρόνο.
- Αναλόγως της *οικονομικής μορφής* διακρίνονται σε ανεξάρτητα και μέλη αλυσίδων. Ανεξάρτητα ξενοδοχεία είναι αυτά που διατηρούν την διοικητική, νομική, διαχειριστική και λειτουργική αυτοτέλειά τους. Τα ξενοδοχεία , μέλη αλυσίδων, ανήκουν σε εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες (π.χ Marriott, Hilton)

- Αναλόγως του *τόπου εγκατάστασης* και της πελατείας προς την οποία απευθύνονται διακρίνονται σε αστικά, ξενοδοχεία διακοπών, συγκοινωνιακών κέντρων και ξενοδοχεία-θεραπευτήρια. Τα αστικά βρίσκονται μέσα στην πόλη και εξυπηρετούν επιχειρηματίες, εμπόρους, συνέδρους και πελάτες που κάνουν διακοπές. Τα ξενοδοχεία διακοπών βρίσκονται έξω από την πόλη, κοντά σε θάλασσα ή βουνό και απευθύνονται σε πελάτες διακοπών. Τα ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων είναι εγκατεστημένα κοντά σε αεροδρόμια, λιμάνια, σιδηροδρομικούς σταθμούς και απευθύνονται σε μετεπιβιβαζόμενους ταξιδιώτες για μια διανυκτέρευση συνήθως. Σε αντίθεση τα ξενοδοχεία-θεραπευτήρια είναι κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές με καλές κλιματολογικές συνθήκες και απευθύνονται σε πελάτες που πάσχουν από κάποια ασθένεια για την οποία η παραμονή τους εκεί αποτελεί μέρος της θεραπείας τους.

### Τύποι Ξενοδοχείων

Σύμφωνα με τον ΕΟΤ διακρίνουμε 9 τύπους ξενοδοχείων :

1. *Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου*: το ξενοδοχείο αυτό περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής. Δωμάτια θα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον 10. Μπορεί να είναι ένα κτίριο ή πολλά μικρά, που όλα όμως θα συγκροτούν ένα ενιαίο σύνολο. Διακρίνονται όπως αναφέρθηκε σε έξι τάξεις : πολυτελείας , Α , Β , Γ , Δ και Ε.
2. *Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ*: αυτά τα ξενοδοχεία βρίσκονται εκτός πόλεων και κατοικημένων περιοχών, κοντά σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν αστικά ή τουριστικά κέντρα με μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση ατόμων που διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορεί να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης και οπωσδήποτε χώρο στάθμευσης. Διακρίνονται σε Α και Β τάξης.
3. *Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα*: Διαθέτουν το πολύ 100 κλίνες με χώρους υποδοχής, εστίασης, λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία αυτά έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων σε σχέση με τα τυπικά ξενοδοχεία. Κατατάσσονται σε 4 τάξεις: πολυτελείας, Α, Β και ξενώνες νεότητας.

4. *Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων*: διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους, δωμάτια με λουτρό και μικρό μαγειρείο. Διακρίνονται σε πολυτελείας Α, Β, Γ και Δ τάξης.
5. *Μικτή εγκατάσταση*: Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων. Αυτή η μορφή ξενοδοχείου διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής, καταστήματα για την εξυπηρέτηση πελατών, δωμάτια με λουτρό. Χαρακτηριστικό εδώ είναι το μέγεθος που πρέπει να είναι μεγαλύτερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στην Α τάξη.
6. *Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (campings)*: είναι τουριστικές εγκαταστάσεις με ρεσεψιόν και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα. Διακρίνονται σε Α, Β, Γ τάξης.
7. *Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα*: είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις. Διακρίνονται σε τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.
8. *Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης*: περιλαμβάνουν μόνο χώρους εστίασης και αναψυχής. Διακρίνονται σε τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής και ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.
9. *Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια*: αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη και παραχωρούνται με τα έπιπλα και τον υπόλοιπο εξοπλισμό καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής σε τουρίστες με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει την καθαριότητα και τακτοποίηση του δωματίου. Μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια και διακρίνονται σε Α, Β και Γ τάξης.

## 2.5 ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Είναι προφανές ότι όλα τα ξενοδοχεία δεν έχουν πάντοτε τα ίδια τμήματα. Ανάλογα με το μέγεθος κάθε ξενοδοχείου, είναι και τα τμήματα που διαθέτει. Τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν σαφώς τα περισσότερα τμήματα.

Στη συνέχεια θα αναφερθούν τα γνωστότερα τμήματα και οι κύριες λειτουργίες αυτών.

1. Υποδοχή (Front office): Το τμήμα αυτό λειτουργεί με βάρδιες. Τηρείται ένα ημερολόγιο (Log Book) στο οποίο καταγράφονται όλες οι πληροφορίες ή τα γεγονότα που πρέπει να γνωρίζει η επόμενη βάρδια. Η πρωινή βάρδια επικεντρώνεται στον έλεγχο του αριθμού των φιλοξενουμένων, την ίδια στιγμή που οι εργαζόμενοι απαντούν σε διάφορες ερωτήσεις του φιλοξενούμενου. Αυτό επιτρέπει, τα δωμάτια να καθαριστούν και να είναι έτοιμα για τους νέους φιλοξενούμενους. Όταν αυτά είναι έτοιμα, το τμήμα καθαριότητας ενημερώνει τον υπάλληλο έτσι ώστε οι φιλοξενούμενοι να εγκατασταθούν στα δωμάτιά τους. Τα περισσότερα ξενοδοχεία κάνουν κράτηση δωματίου μέσω υπολογιστή, έτσι ώστε να μπορεί εύκολα να βρεθεί η αναλογία μεταξύ δωματίων που είναι διαθέσιμα και δωματίων που απαιτούνται προς κράτηση. Η απογευματινή βάρδια ασχολείται με τις κυριότερες αφίξεις. Ο υπάλληλος παίρνει το σχέδιο με τις κρατήσεις δωματίων και χαιρετάει τους φιλοξενούμενους καθώς έρχονται. Όπως είναι γνωστό οι πρώτες εντυπώσεις είναι κρίσιμες γι' αυτό ο υπάλληλος πρέπει να φερθεί με τον καλύτερο τρόπο στον πελάτη. Ο υπεύθυνος για τη νύχτα έχει ιδιαίτερα λογιστικές ευθύνες. Ενημερώνεται για τις συναλλαγές της ημέρας, κάνει ισολογισμό και κλείνει τη λειτουργία της ημέρας.

2. Τμήμα καθαριότητας (Housekeeping) : είναι τμήμα παραγωγής και ιδιαίτερα απαραίτητο για κάθε ξενοδοχείο. Η διοίκηση πρέπει να δείχνει ιδιαίτερη προσοχή σε ηθικούς παράγοντες όπως η πληρωμή και η αναγνώριση του εργαζόμενου. Το τμήμα αυτό διευθύνεται από τον υπεύθυνο διευθυντή ο οποίος έχει και ένα βοηθό. Στα μικρά ξενοδοχεία όμως ο φροντιστής της καθαριότητας των δωματίων (housekeeper) καλύπτει αυτή τη θέση. Ο ίδιος έχει υπό την ευθύνη υπεύθυνους ορόφων οι οποίοι φροντίζουν για την καθαριότητα.

3.Αχθοφόροι(Bell staff): το τμήμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στα μεγάλα ξενοδοχεία. Όταν ο πελάτης φτάσει στο ξενοδοχείο και μπει στο δωμάτιο από εκεί και πέρα αναλαμβάνει ο bell man. Αυτός καλωσορίζει τον πελάτη, του δείχνει το δωμάτιο και πώς να χρησιμοποιεί το καθετί μέσα σ' αυτό (π.χ. τηλεόραση). Ακόμη τον ενημερώνει για τις ώρες φαγητού και οτιδήποτε άλλο θέλει ο πελάτης.

4.Τμήμα Εστιατορίου (The food and Beverage Department): Για το ξενοδοχείο με πλήρεις προσφερόμενες υπηρεσίες, το φαγητό δεν αποτελεί μόνο σημαντική υπηρεσία, αλλά και άλλο κλειδί όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Προσφέροντας ποικίλες γευστικές διεξόδους κρατάει τον πελάτη μέσα στο ξενοδοχείο. Πολλά ξενοδοχεία θεωρούν το τμήμα φαγητού και ποτού ως κάστρο κέρδους, ως ένα ιδιαίτερα αναγνωρισμένο προσοδοφόρο τμήμα μέσα στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό προσφέρει περίπου τα ίδια έσοδα με το τμήμα των δωματίων. Το κέρδος του είναι περίπου 10-20%. Πολλοί ξενοδόχοι θεωρούν το τμήμα αυτό ως κλειδί του μάρκετινγκ με κύριο στόχο την διασφάλιση της πελατείας.

5.Τμήμα εξυπηρέτησης (Service Department): Η επίβλεψη της εξυπηρέτησης των πελατών στην αίθουσα εστιατορίου, όσον αφορά φαγητό και ποτό, είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα του management στο ξενοδοχείο. Συνήθως όταν ο πελάτης μιλάει για καλές παρεχόμενες υπηρεσίες, εννοεί τις υπηρεσίες γύρω από το φαγητό. Σε μεγάλα ξενοδοχεία υπάρχουν πολλά εστιατόρια και διευθυντές για καθένα από αυτά. Ο υπεύθυνος του εστιατορίου χαιρετίζει τους φιλοξενούμενους, είναι επικεφαλής των σερβιτόρων και βλέπει αν οι πελάτες έχουν σερβιριστεί. Επίσης είναι υπεύθυνος για την καθαρή παρουσία των σερβιτόρων καθώς και υπεύθυνος για την καθαριότητα των ποτηριών, πιάτων κ.λ.π. Πολλοί πελάτες επιλέγουν το γεύμα τους μετά από εισήγηση του υπεύθυνου στο εστιατόριο, άρα το άτομο αυτό πρέπει να είναι αξιοπρεπή. Για το τμήμα συμποσίων ο υπεύθυνος φροντίζει για τη φυσική διαρρύθμιση του δωματίου. Μετά το κλείσιμο της συμφωνίας για το συμπόσιο, ο υπεύθυνος παραλαμβάνει το σχέδιο, δίνει οδηγίες στους υπαλλήλους και κανονίζει για όλα όσα αφορούν το γεύμα όπως π.χ τα λουλούδια, τα ποτά. Την μέρα του συμποσίου ο υπεύθυνος συνεργάζεται στενά με τον σεφ. Η υπηρεσία δωματίου (Room service) αποτελεί μέρος της γενικής εξυπηρέτησης των φιλοξενουμένων. Πολλά ξενοδοχεία έχουν πρόβλημα να βρουν βοήθεια να ετοιμάσουν και παράλληλα γεύματα για τους πελάτες, αλλά είναι ένα σημαντικό μέρος από τις υπηρεσίες προς

τον πελάτη και μερικά ξενοδοχεία δίνουν έμφαση στη διαφήμιση, όσον αφορά την υπηρεσία δωματίων.

6. Μαγειρία (Food Production) : στο τμήμα αυτό υπεύθυνος είναι ο executive chef. Πρέπει να είναι σε θέση να παραγγείλει τις πρώτες ύλες, να ελέγξει την ποιότητα, να επιλέξει και να προσλάβει για εκπαίδευση υπαλλήλους και να σχεδιάσει γεύματα που να αποφέρουν κέρδος. Επειδή οι καλοί σεφ είναι « ακριβοί» στις μέρες μας υπάρχει έλλειψη στον τομέα αυτό.

7. Τμήμα υγιεινής (Sanitation and Utility Department): Όλοι γνωρίζουμε πως η υγεία είναι σημαντική, συσχετιζόμενη με την καθαριότητα του τμήματος F&B και για όλους τους χώρους παραγωγής. Πλύσιμο πιάτων και απορρυπαντικά είναι πολύ σημαντικά για τη διαμονή των πελατών. Επίσης και η συλλογή των απορριμμάτων.

8. Τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων: το τμήμα αυτό έχει σκοπό να ενθαρρύνει τον κόσμο να επιλέξει την ιδιοκτησία σου, δίνοντας έμφαση σε όλες αυτές τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες που καθιστούν την ιδιοκτησία σου ευχάριστη. Επίσης έχει σκοπό να προωθήσει την ιδιοκτησία μεταξύ διάφορων φιλοξενουμένων και γκρουπ φιλοξενουμένων.

9. Τμήμα λογιστηρίου: η λογιστική έχει 2 διαφορετικά καθήκοντα: τους λογαριασμούς που έχουν παραληφθεί, οικονομική αναφορά και έλεγχο. Συνήθως υπάρχει υπεύθυνος ελεγκτής ή και άλλοι εργαζόμενοι.

Οι αλυσίδες ξενοδοχείων δημιουργούν λογιστικά τμήματα που επιβλέπουν κάθε λειτουργία ξεχωριστά και έτσι δημιουργούνται τμηματικά αποτελέσματα.

10. Τμήμα προσωπικού (Human Resources): το τμήμα είναι υπεύθυνο για την εργοδοσία και έρευνα για αιτούντες, περιγράφει εργασίες παρέχοντας προσανατολισμό σε νέους εργαζομένους κ.λ.π. Παρόλο που το τμήμα περιπλέκεται στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, οι αποφάσεις για προσλήψεις παίρνονται από τον τμηματάρχη, τον οικονομικό διευθυντή και τελικά τον Γενικό διευθυντή.

11. Τμήμα αγορών: το τμήμα αγορών σε συνεργασία με τους τμηματάρχες πρέπει να δημιουργεί πρότυπα για όλα τα προϊόντα με σκοπό να διασφαλίζει την αγορά και την



ύπαρξη καλής ποιότητας στην καλύτερη τιμή. Επίσης το τμήμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας και του κέρδους σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση . Πέρα από τα παραπάνω τμήματα που αναφέρθηκαν, που είναι τα βασικότερα για ένα ξενοδοχείο, υπάρχουν και άλλα, καθένα από τα οποία παίζει τον δικό του ρόλο στην επιβίωση ενός ξενοδοχείου. ( 4 )

## **2.6 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΙΚΟΥ Ή ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ, ΤΜΗΜΑΤΑ, ΧΩΡΟΣ, ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.**

Είναι προφανές ότι τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου εξαρτώνται από τον τύπο του ξενοδοχείου, αν είναι δηλαδή μοτέλ, ξενοδοχείο, επιπλωμένα δωμάτια, από το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται, αν είναι δηλαδή αστικό, διακοπών κ.λ.π. από την τάξη του ξενοδοχείου δηλαδή Α', Β' κατηγορίας και από το μέγεθος του. Σ 'αυτού του είδους τα ξενοδοχεία υπάρχουν τα εξής τμήματα : επισιτιστικά, οικονομικά, τμήμα δωματίων, τεχνικό, αλλά τμήματα και άλλοι χώροι του ξενοδοχείου.

Στα επισιτιστικά τμήματα ανήκουν, η κουζίνα, το εστιατόριο, το μπαρ, το εστιατόριο του προσωπικού και κάποια αλλά όπως, ταβέρνα, καφετερία, night Club κλπ. Η κουζίνα, το εστιατόριο και το μπαρ έχουν 2 κοινά χαρακτηριστικά:

- 1.πρέπει να υπάρχουν σ' όλα τα ξενοδοχεία πολυτελείας, Α' και Β' τάξης και
- 2.πρέπει να έχουν ένα ελάχιστο εμβαδόν ανάλογο με τη τάξη και τον αριθμό των κλινών του ξενοδοχείου.

Στα οικονομικά τμήματα υπάγονται: το λογιστήριο, το κεντρικό ταμείο, το τμήμα προσωπικού, ο έλεγχος, το τμήμα προμηθειών και αποθηκών και τα εμπορικά τμήματα όπως π.χ. χρυσοχοείο που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο. Στο τμήμα δωματίων ανήκουν : η υποδοχή, το θυρωρείο, τα δωμάτια πελατών, το πλυντήριο, σιδερωτήριο ,λινόθηκη και οι εσωτερικοί κοινόχρηστοι χώροι όπως, σαλόνι, σκάλες, κλπ. Τα ηλεκτρολογικά, τα υδραυλικά, τα ξυλουργικά – ελαιοχρωματισμοί, οι κήποι και η συντήρηση – καθαρισμός πισίνας και ακτής υπάγονται στο τεχνικό τμήμα.

Τα παραπάνω τμήματα υπάρχουν συνήθως σε κάθε ξενοδοχείο. Υπάρχουν και κάποια άλλα όπου η σκοπιμότητα της ύπαρξης τους κρίνεται διαφορετικά από τον ξενοδόχο. Αυτά είναι:

- *Τμήμα συνεδρίων.* Αυτό υπάρχει αν το ξενοδοχείο επιδίδεται στον συνεδριακό τουρισμό. Συνήθως τα αστικά ξενοδοχεία ασχολούνται με τον συνεδριακό τουρισμό παρά τα ξενοδοχεία διακοπών.
- *Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών.* Η κύρια ασχολία αυτού του τμήματος είναι η οργάνωση αθλητικών, ψυχαγωγικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.
- *Τμήμα μάρκετινγκ.* Συνήθως το τμήμα αυτό είναι γνωστό ως τμήμα πωλήσεων. Η ύπαρξη του κρίνεται απαραίτητη για κάθε ξενοδοχείο.

Εκτός από τα τμήματα που αναφέραμε πιο πάνω, ένα ξενοδοχείο για να λειτουργήσει χρειάζεται και άλλους χώρους. Τέτοιοι χώροι είναι: η πισίνα, αθλητικές εγκαταστάσεις, κήπος, parking, εμπορικά καταστήματα και άλλα.(3)

## **2.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Μιλώντας για οργάνωση στα ξενοδοχεία εννοούμε την οργάνωση ανθρώπων, κεφαλαίων και υλικών με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα υπάρχουν κάποιες οργανωτικές φάσεις που ο διευθυντής του ξενοδοχείου θα πρέπει να ακολουθήσει. Αυτές είναι:

- 1) Λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο που οργανώθηκε. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να είναι: τεχνικές: για μετατροπή κάποιου χώρου σε αίθουσα συνεδρίων, μάρκετινγκ: για άνοιγμα προς τον συνεδριακό τουρισμό, επαφές με τα εξειδικευμένα σ ' αυτό το είδος τουριστικά γραφεία κλπ, οικονομικές: για σύνταξη προϋπολογισμού δαπανών και εξεύρεση χρηματοδότησης κλπ.
- 2) Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών κατά τον καλύτερο τρόπο. Η ομαδοποίηση που ακολουθείται είναι αυτή κατά τμήμα π.χ. το τεχνικό τμήμα θα αναλάβει τη μετατροπή του χώρου κ.λ.π.
- 3) Καθορισμός αρχηγού-ηγέτη κάθε ομάδας και εκχώρηση εξουσίας σ ' αυτόν ανάλογης με το μέγεθος των ευθυνών που του ανατίθενται.

- 4) Σύνδεση των διάφορων ομάδων δράσης οριζόντια και κάθετα και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

Όσον αφορά την εκχώρηση εξουσίας που αναφέραμε πιο πάνω, αυτή δίνεται από έναν ανώτερο σε έναν κατώτερο για να μπορέσει ο τελευταίος να εκτελέσει την αποστολή του. Για παράδειγμα ο διευθυντής εκχωρεί εξουσία στον υποδιευθυντή και αυτός με τη σειρά του στον τμηματάρχη. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εκχώρηση εξουσίας αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της οργάνωσης γιατί οι δυνατότητες κάποιου διευθυντή έχουν κάποιο όριο και αποτελεσματικά μπορεί να διοικηθεί μόνο ένας αριθμός υφισταμένων.

Για να μπορέσει η οργάνωση να γίνει πραγματικότητα χρειάζεται και τη βοήθεια κάποιων "εργαλείων". Αυτά είναι :

1. *Το οργανόγραμμα*, που δείχνει την ομαδοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ομάδων, τους δρόμους που ακολουθούν οι επικοινωνίες.
  2. *Το εγχειρίδιο λειτουργίας του τμήματος* που αναφέρει τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει να φέρει σε πέρας το τμήμα και τον τρόπο.
  3. *Η περιγραφή εργασίας* και ο προσδιορισμός προσόντων που θα ξεκαθαρίζουν καθήκοντα, εξουσίες, κ.λ.π των επικεφαλής αλλά και των υπόλοιπων μελών.
  4. *Ο πίνακας σύνθεσης προσωπικού* που καθορίζει το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό ανά ομάδα.
  5. *Ο εσωτερικός κανονισμός*, ο οποίος υποστηρίζει την πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των μελών.
  6. *Οι καταστάσεις εξοπλισμού*, τα έντυπα, οι τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων, καθορισμός των προμηθειών, ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής.
- (3)

## **2.8 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Είναι γνωστό ότι ο (Ε.Ο.Τ.) Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού είναι το αρμόδιο όργανο για την εποπτεία και τον έλεγχο των ξενοδοχείων. Παλαιότερα ο Ε.Ο.Τ. ήταν γνωστός με την ονομασία Τεχνική Γραμματεία Τουρισμού. Για την ίδρυση

ξενοδοχείου ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να ζητήσει από την αρμοδία υπηρεσία: α) την έγκριση των σχεδίων του κτιρίου, β) τη χορήγηση άδειας κτιρίου και γ) την χορήγηση άδειας λειτουργίας.

Σαν αρχή όμως γίνεται μια οικονομική μελέτη από την οποία προκύπτει αν συμφέρει η ίδρυση του ξενοδοχείου στην συγκεκριμένη περιοχή. Η μελέτη αυτή εξετάζει τις δυνατότητες τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής, τις προϋποθέσεις εξεύρεσης του αναγκαίου προσωπικού, την τυχόν ύπαρξη ανταγωνισμού από άλλα ξενοδοχεία στην ίδια περιοχή και τις προβλέψεις για τα κεφαλαία επένδυσης. Η μελέτη αυτή γίνεται από ειδικά γραφεία.

Ένα θέμα σχετικό με την προστασία της νέας ξενοδοχειακής μονάδας που θα ιδρυθεί από άποψη ανταγωνισμού, είναι η απαγόρευση ανεγερσης νέων ξενοδοχείων σε κορεσμένες πόλεις (π.χ Αθήνα). Επίσης η νομοθεσία απαγορεύει την ίδρυση ξενοδοχείου που να περιλαμβάνει λιγότερα από 15 δωμάτια, την μετατροπή οποιουδήποτε κτιρίου σε ξενοδοχείο εφόσον δεν έχει κατασκευαστεί ως ξενοδοχείο, και τέλος την μίσθωση κτιρίου ως ξενοδοχείου για χρονικό διάστημα μικρότερο από 5 έτη.

Όπως είναι γνωστό τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε κατηγορίες:

πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ' και Ε' τάξης. Για κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες υπάρχουν κάποιες διατάξεις.

*A) Για τα ξενοδοχεία πολυτελείας:*

Τα ξενοδοχεία αυτά είναι υποχρεωμένα να έχουν τους κατάλληλους χώρους για χρήση από τους πελάτες. Η κύρια είσοδος να είναι μεγάλη, να υπάρχει θυρωρείο, τηλεφωνικός θάλαμος, ανελκυστήρας. Η αίθουσα υποδοχής να έχει ελάχιστη επιφάνεια 50 τετραγωνικά μέτρα, η αίθουσα εστιατορίου να έχει χωρητικότητα ίση προς τον αριθμό των κλινών του ξενοδοχείου προσαυξημένη κατά 30%. Τα υπνοδωμάτια του ξενοδοχείου πολυτελείας περιλαμβάνουν συνήθως δυο κρεβάτια. Περιλαμβάνουν ακόμα λουτρό, κλιματιστικά, τηλέφωνο και οτιδήποτε άλλο χαρακτηρίζει τα ξενοδοχεία πολυτελείας.

*B) Για τα ξενοδοχεία Α' τάξης:*

Σ' αυτά τα ξενοδοχεία ισχύουν περίπου ότι ισχύουν για τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Μεγάλη είσοδος, θυρωρείο, κλπ. Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι περιλαμβάνουν

περισσότερους από τρεις ορόφους. Διαθέτουν μπαρ, εστιατόρια, αίθουσες αναψυχής, κάποια καταστήματα, κομμωτήριο, κλπ. Δεν υπάρχουν τεράστιες διαφορές σε σχέση με τα ξενοδοχεία πολυτελείας.

*Γ) Για τα ξενοδοχεία Β' τάξης:*

Αυτό που αξίζει ιδιαίτερα να αναφερθεί είναι το εξής: η αίθουσα υποδοχής πρέπει να έχει ελάχιστη επιφάνεια, 30 τετραγωνικά μέτρα και η αίθουσα πρωινού να έχει χωρητικότητα ίση προς το 50% του αριθμού των κλινών. Όσον αφορά τα δωμάτια, κάθε όροφος περιλαμβάνει 7 και ίσως κάποια από αυτά να μην έχουν δικό τους λουτρό. Άρα η ύπαρξη τέτοιων κοινόχρηστων χώρων κρίνεται απαραίτητη.

*Δ) Για τα ξενοδοχεία Γ' τάξης:*

Ισχύουν ότι και για τα ξενοδοχεία Β' τάξης με ελάχιστες διαφοροποιήσεις.

*Ε) Για τα ξενοδοχεία Δ' και Ε' τάξης :*

Όσον αφορά την είσοδο, επιβάλλεται η ύπαρξη κάποιου προθάλαμου που θα περιλαμβάνει θυρωρείο και γραφείο πληροφοριών. Στα ξενοδοχεία Δ' τάξης ποσοστό 5% του συνόλου των υπνοδωματίων να είναι μονόκλινα και 40% δίκλινα. Για τα ξενοδοχεία Ε' τάξης το 5% να είναι μονόκλινα και το 30% δίκλινα. Τα υπόλοιπα μέχρι και 5 κλίνες. Σε κάθε όροφο επιβάλλεται η ύπαρξη κοινόχρηστων χώρων (νιπτήρα κλπ) ανά 7 δωμάτια.

Πέρα από τα παραπάνω υπάρχουν και άλλες διατάξεις που αφορούν την ίδρυση και εγκατάσταση των ξενοδοχείων. Προβλέπεται, βάσει του Ν. 4377 /

1929 αρθ.13 , η αναγκαστική απαλλοτρίωση γηπέδων προς ίδρυση νέων ξενοδοχείων ή επέκταση ξενοδοχείων. Επίσης προβλέπεται υπό ορισμένους περιορισμούς, η εισαγωγή μηχανημάτων, ειδών εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των ξενοδοχείων. Τα σχέδια των ξενοδοχείων υποβάλλονται για έγκριση στην αρμοδία διεύθυνση εποπτείας ξενοδοχείων και τουριστικών καταστημάτων του ΕΟΤ, με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου. (1)

## 2.9 ΣΤΟΧΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΚΛΕΙΔΙΑ-ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Κάθε ξενοδοχείο ως ανεξάρτητη οντότητα έχει φυσικά τους δικούς του στόχους. Όμως οι συνηθέστεροι στόχοι που μπορεί να έχει ένα ξενοδοχείο είναι:

1. *Βελτίωση της επίδοσης των εργαζόμενων.* Για να είναι ο υπάλληλος αποδοτικός και αποτελεσματικός χρειάζεται τεχνικές ικανότητες και γνώσεις που μπορεί να τις αποκτήσει με κατάλληλη εκπαίδευση. Απαιτείται συνεπώς οργάνωση της εργασίας. Πρέπει να γίνει μια μελέτη εργασίας που να περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου κάθε εργαζόμενου. Έτσι ο κατάλληλος εργαζόμενος θα βρίσκεται στην κατάλληλη θέση. Από την μελέτη εργασίας καθορίζονται τα standards, τα οποία μπορούν να ελέγχουν την απόδοση των εργαζόμενων. Όταν σε μια εργασία εμπλέκονται πολλά άτομα, λογικό είναι κάποια στιγμή να υπάρξουν συγκρούσεις. Για να μειωθούν αυτές οι συγκρούσεις απαιτείται:

- Ένας υψηλός βαθμός κοινωνικοποίησης όλων των εργαζόμενων στο ίδιο αντικείμενο.
- Μια καλά διαρθρωμένη σειρά καθηκόντων.
- Ένα αμετάβλητο περιβάλλον.

Για να βελτιώσει το κάθε ξενοδοχείο την επίδοση των εργαζόμενων του μπορεί να χρησιμοποιήσει μια από τις παρακάτω τεχνικές:

α) *Διεύρυνση έργου.* Περιλαμβάνει προσπάθεια να κάνει κανείς το έργο μεγαλύτερο. Αυτό μπορεί να γίνει προκαλώντας τον υπάλληλο για αύξηση της εργασίας του με ανάθεση πιο πολλών καθηκόντων κλπ.

β) *Εναλλαγή στο έργο.* Εδώ αναφερόμαστε σε μετακίνηση του υπάλληλου από έργο σε έργο.

γ) *Εμπλουτισμός του έργου.* Σ' αυτή την τεχνική παρέχεται μεγαλύτερη εξουσία και ευθύνη στον εργαζόμενο και εισάγονται νέα και πιο δύσκολα καθήκοντα.

Πρέπει να αναφερθεί ότι το κλίμα το οποίο επικρατεί στην επιχ/ση επηρεάζει την απόδοση των εργαζόμενων.

2. *Αύξηση εσόδων.* Πια επιχείρηση δεν θα ήθελε αύξηση των εσόδων της; Καμία! Έτσι και τα ξενοδοχεία επιδιώκουν την αύξηση των εσόδων τους. Όπως είναι γνωστό τα έσοδα επηρεάζουν το κέρδος και το περιθώριο συνεισφοράς, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τη σχέση πωλήσεων και καθαρών κερδών.

Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να εφαρμόσει μια ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική για κάθε λειτουργία και προσφερόμενη υπηρεσία. Πρέπει να αξιολογήσει την επίδραση που θα έχει κάθε μεταβολή των τιμών στην ζήτηση, αλλά και στο ύψος των εσόδων από κάθε δραστηριότητα. Πρέπει ακόμα να παρακολουθεί τα έσοδα και το κόστος κάθε τμήματος και να προσδιορίζει το μικτό κέρδος ή ζημία.

3. *Προάσπιση του κεφαλαίου της επιχείρησης.* Η προστασία της περιούσιας του ξενοδοχείου είναι βασική αρμοδιότητα του γενικού διευθυντή. Με άλλα λόγια πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση του ενεργητικού της ξενοδοχειακής μονάδας. Επομένως συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι στόχος του γενικού διευθυντή είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου του ξενοδοχείου.

4. *Ποιότητα υπηρεσιών.* Στόχος της διοίκησης του ξενοδοχείου είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, να υπάρχει δηλαδή χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη για την υπηρεσία. Για να επιτύχει αυτός πρέπει ο υπάλληλος να είναι καλά εκπαιδευμένος και να δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, αλλά και στα πρότυπα που έχει καθορίσει η διοίκηση.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η ποιότητα είναι ανάλογη με την τιμή. Εξάλλου η τιμή είναι ένα ισχυρό εργαλείο τοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά. Όμως η ποιότητα είναι αποτέλεσμα των κατάλληλων διαδικασιών, των κατάλληλων συστημάτων και της κατάλληλης διοίκησης.

5. *Βελτίωση παραγωγικότητας.* Ένας ακόμα στόχος της διοίκησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων. Με τον όρο παραγωγικότητα εννοούμε την επάρκεια με την οποία παράγονται τα προϊόντα, είναι η σχέση μεταξύ εισροής και

εκροής, προσδιορίζει το πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιεί τους πόρους της η ξενοδοχειακή μονάδα. Οι διοικούντες προσπαθούν να πετύχουν περισσότερη εκροή με λιγότερη εισροή.

Για τη βελτίωση της παραγωγικότητας απαιτείται ανάλωση της εργασίας που θα οδηγήσει στην απλοποίηση της, κατάλληλος προγραμματισμός σε θέματα προσωπικού, εργονομία (το προϊόν να πηγαίνει μπροστά) κλπ.

Οι κυριότερες στρατηγικές για τη βελτίωση της διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές. Οι σημαντικότερες ατομικές είναι η εκπαίδευση, ο έπαινος, η προαγωγή, η εξέλιξη και η ανάπτυξη, ενώ σε επίπεδο group χρησιμοποιούνται τα bonus, οι κύκλοι ποιότητας, χορήγηση μετοχών στο προσωπικό κλπ.

*Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι:*

α) Αμέλεια της διοίκησης, σε στόχους όπως π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς.

β) Έλλειψη διοικητικής εστίασης. Οι διοικούντες συγκεντρώνουν την προσοχή τους στη διοίκηση της εργασίας, της οργάνωσης, της παραγωγής, ενώ απλά αγγίζουν την πρακτική διοίκηση των ανθρώπων.

γ) Υπερβολικά επίπεδα διοίκησης.

δ) Διοικητική εστίαση σε βραχυχρόνια αποτελέσματα, σε βάρος μακροχρόνιων αποτελεσμάτων.

6. *Διαχείριση service προς τους πελάτες.* Σημαντικός στόχος είναι και το επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Το επίπεδο εξυπηρέτησης εξαρτάται κυρίως από την επαφή πελάτη-υπάλληλου. Ο υπάλληλος πρέπει να δίδει έμφαση στις ανάγκες και στις διαφορετικές προσδοκίες των πελατών.

Η ικανοποιητική εξυπηρέτηση οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή μονάδα.

7. *Διαχείριση ζήτησης και προσφοράς.* Το ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα, το προϊόν του δεν αποθηκεύεται ενώ η παραγωγή των προσφερόμενων υπηρεσιών του ταυτίζεται με την κατανάλωσή τους. Με άλλα λόγια, έχουμε να



κάνουμε με άυλο προϊόν το οποίο παρουσιάζει δυσκολίες και προβλήματα όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική του, τη διάθεση και προώθησή του. Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης στα ξενοδοχεία είναι ότι αυτή αλλάζει συνεχώς και χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα. Όταν η ζήτηση είναι μικρότερη από την προσφορά τότε η διοίκηση μπορεί ν' αυξήσει τη ζήτηση με το να προσφέρει πακέτα, με διαφοροποίηση της πελατείας της και με το να αλλάξει την επικοινωνιακή της πολιτική και τη στρατηγική των πωλήσεων. Όταν όμως η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά τότε γίνονται προσπάθειες να επικεντρωθεί το ξενοδοχείο σε πελάτες που φέρουν υψηλά έσοδα. Έτσι το ξενοδοχείο δεν προσφέρει πακέτα, δεν κάνει προσφορές κλπ. (4)

## **2.10 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ**

Σχετικά με την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά την περίοδο 1990-1999 (πίνακας 1 – παράρτημα 1), 1.433 νέα ξενοδοχειακά συγκροτήματα προστέθηκαν στο δυναμικό της χώρας, σημειώνοντας συνολική αύξηση κατά 22,3%. Όσον αφορά την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία ξενοδοχείων, σημειώνονται τα εξής:

*Ξενοδοχεία πολυτελείας:* Το 1999 καταγράφηκαν 77 ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας από 45 το 1990, ενώ τα ξενοδοχεία της κατηγορίας αυτής αντιπροσωπεύουν μόλις το 0,98% του συνόλου των ξενοδοχείων της χώρας το 1999.

*Ξενοδοχεία Α κατηγορίας:* Από 470 ξενοδοχεία το 1990, καταγράφηκαν 745 το 1999, σημειώνοντας αύξηση κατά 58,5% τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα ξενοδοχεία Α κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το 9,48% του δυναμικού της χώρας το έτος 1999.

*Ξενοδοχεία Β κατηγορίας:* Παρουσίασαν μείωση κατά 115 μονάδες το 1999 σε σχέση με το 1990 και συγκεκριμένα το 1999 καταγράφηκαν 1.456 ξενοδοχεία από 1.571 το 1990, παρουσιάζοντας ποσοστιαία μείωση κατά 7,9% την περίοδο 1990-1999. Τα ξενοδοχεία της Β' κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το 18,53% του συνολικού δυναμικού της χώρας το 1999.

*Ξενοδοχεία Γ κατηγορίας:* Αφορούν τα περισσότερα ξενοδοχεία της χώρας καθ' ότι το 1999 αντιπροσωπεύουν το 49,73% του συνολικού δυναμικού της χώρας. Από 2.722

μονάδες το 1990, καταγράφηκαν 3.907 μονάδες το 1999, προστέθηκαν δηλαδή 1.185 μονάδες μέσα στο χρονικό διάστημα των τελευταίων 9 ετών. (αύξηση 30,3%).

*Ξενοδοχεία Δ και Ε κατηγορίας:* Τα ξενοδοχεία των κατηγοριών Δ και Ε αντιπροσωπεύουν κατά το 1999 το 21,27% του συνολικού δυναμικού της χώρας. Δεν παρουσιάζουν αξιόλογη μεταβολή κατά την περίοδο 1990-99, όπου προστέθηκαν 56 νέες μονάδες των κατηγοριών αυτών.

Περισσότερο αντιπροσωπευτική είναι η παρουσίαση της κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά γεωγραφική περιφέρεια, κατά τάξη καθώς και κατά αριθμό κλινών την περίοδο 1991-99. Συγκεκριμένα επί συνόλου 583.814 κλινών το 1999, 34.505 κλίνες αντιστοιχούν σε ξενοδοχεία πολυτελείας (μερίδιο 5,9%), 146.688 κλίνες αντιστοιχούν σε ξενοδοχεία Α κατηγορίας (μερίδιο 25,1%) και 143.277 κλίνες σε ξενοδοχεία Β κατηγορίας (μερίδιο 24,5%). Αρκετά περισσότερες είναι οι κλίνες των ξενοδοχείων Γ κατηγορίας και οι οποίες ανέρχονται σε 205.705 (μερίδιο 35,2%) ενώ οι κλίνες των ξενοδοχείων Δ και Ε κατηγορίας ανέρχονται σε 53.639 (μερίδιο 9,2%).

Όσον αφορά η γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά γεωγραφική περιφέρεια, παρατηρείται ότι οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται στην Κρήτη στην οποία το 1994 καταγράφηκαν 113.960 κλίνες, αντιπροσωπεύοντας μερίδιο 19,5% επί των συνολικών κλινών της χώρας το ίδιο έτος. Ακολουθούν στη δεύτερη θέση τα Δωδεκάνησα με 103.466 κλίνες και μερίδιο 17,7%, ενώ η Στερεά Ελλάδα (λόγω Αττικής και Αθήνας) βρίσκεται στην τρίτη θέση με 92.877 κλίνες και μερίδιο 15,9% επί των συνολικών κλινών της χώρας το 1999. Ως η πλέον φτωχή περιφέρεια σε αριθμό ξενοδοχειακών κλινών εμφανίζεται η Θράκη μόλις με 4.675 κλίνες το 1999 και μερίδιο 0,8%.

Σύμφωνα με στοιχεία του 1999, τα περισσότερα ξενοδοχεία πολυτελείας βρίσκονται στην Στερεά Ελλάδα με ποσοστό συγκέντρωσης 28,6%, ενώ στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνονται τα περισσότερα ξενοδοχεία Α, Β και Γ κατηγορίας με ποσοστά συγκέντρωσης 22,3%, 18,1% και 17,4% αντίστοιχα. Τα περισσότερα ξενοδοχεία Δ και Ε κατηγορίας βρίσκονται στην περιφέρεια της Μακεδονίας με ποσοστό συγκέντρωσης 24,6%.

Η παραπάνω γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη διαφοροποίηση από έτος σε έτος καθ' όλη την περίοδο 1991-99. (2)

## **2.11 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες εκμεταλλεύονται μονάδες πολυτελείας, Α και Β κατηγορίας παρουσιάζονται στον πίνακα 2 (παράρτημα 1).

Επίσης στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι επωνυμίες των επιχειρήσεων καθώς και η διεύθυνση της έδρας τους. Επιπλέον αναγράφεται ο μέσος ετήσιος αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού, καθώς επίσης και η τοποθεσία του κάθε ξενοδοχείου, η τάξη στην οποία ανήκει ο συνολικός αριθμός των κλινών που επισήμως λειτούργησαν κατά το 1999. Ακόμη αναφέρεται το χρονικό διάστημα το οποίο λειτουργεί το κάθε ξενοδοχειακό συγκρότημα. Τέλος, για τις περιπτώσεις εκείνες που είναι διαθέσιμες, παρουσιάζονται οι αντίστοιχες μέσες ετήσιες πληρότητες για την περίοδο 1994-99, όπως αυτές δόθηκαν κατά δήλωση των αρμόδιων τμημάτων βάσει του αριθμού των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν σε κάθε ξενοδοχείο.

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα 2 είναι 132 ανώνυμες εταιρείες στις οποίες αντιστοιχούν 209 ξενοδοχειακές μονάδες με 111.951 κλίνες συνολικά. Σχετικά με την κατηγορία των ξενοδοχείων, στην κατηγορία πολυτελείας κατατάσσονται 53 ξενοδοχεία, 122 ξενοδοχεία κατατάσσονται στην κατηγορία Α και 34 στην Β κατηγορία. Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων στην περιφέρεια της Αττικής λειτουργούν 23 μονάδες, ενώ η Κρήτη και τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν τις περισσότερες μονάδες, στην Κρήτη λειτουργούν 67 μονάδες και στα Δωδεκάνησα 63. Οι υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπως η Χαλκιδική, η Κέρκυρα κλπ. Η συνολική απασχόληση από το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων του πίνακα 1 ανέρχεται σε 24.000 περίπου άτομα. (2)

## 2.12 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες οι σημαντικότερες των οποίων είναι:

1. *Aldemar*. Η αλυσίδα αυτή ανήκει στον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, αποτελείται από 5 ξενοδοχεία, συνολικής δυναμικότητας 5000 κλινών καθώς και το πρώτο κέντρο θαλασσοθεραπείας στη χώρα. Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες είναι τεσσάρων και πέντε αστέρων και 3 από αυτές βρίσκονται στον Λιμένα Χερσονήσου, μια στη Ρόδο και μια στη Δυτική Πελοπόννησο.
2. *Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης*. Η αλυσίδα αποτελείται από 3 ξενοδοχεία, το ΝΑΥΣΙΚΑ, τον ΑΡΙΩΝΑ και την ΑΦΡΟΔΙΤΗ, συνολικής δυναμικότητας 1125 κλινών.
3. *Capsis Conference centers & resort hotels*. Η οικογένεια Καψή διαθέτει 2 πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη και τη Ρόδο με δυναμικότητα 2588 κλίνες. Πρόκειται για μονάδες που παρέχουν τον συνδυασμό ξενοδοχείων διακοπών και ταυτόχρονα επαγγελματικών συναντήσεων.
4. *Divanis Chain Hotels*. Η αλυσίδα ανήκει στον Αριστοτέλη Διβάνη και διαθέτει 3 ξενοδοχεία στην Αττική και 4 στην υπόλοιπη Ελλάδα, συνολικής δυναμικότητας 3000 κλινών. Στην Αττική λειτουργούν το Divani Palace Akropolis, το Divani Caravel και το Divani Apollon Palace στο Καβούρι. Στον όμιλο Διβάνη ανήκουν και τα ξενοδοχεία Divani Corfu στην Κέρκυρα, Divani Kalambaka στην Καλαμπάκα, Divani Larisa στην Λάρισα και Divani Trikala στα Τρίκαλα.
5. *Elounda mare luxury hotels & resorts*. Ο Σπύρος Κοκοτός διαθέτει στην Ελούντα 2 ξενοδοχεία, το Porto Elounda Deluxe Resort και το Elounda Mare συνολικής δυναμικότητας 614 κλινών. Η αλυσίδα διαθέτει γήπεδο γκολφ και επίσης λειτουργεί ακαδημία γκολφ για αρχάριους και έμπειρους παίκτες.
6. *Grecotel*. Ιδρύθηκε το 1981 και σήμερα διαθέτει 24 ξενοδοχεία με συνολική δυναμικότητα 13400 κλινών σε περιοχές όπως η Κρήτη, η Ρόδος, η Κέρκυρα, η Μύκονος, η Κως, η Εύβοια, το Σούνιο, η Χαλκιδική, η Πελοπόννησος, η Θεσσαλονίκη και η Αθήνα. Η Grecotel έχει τιμηθεί με 65 διεθνή βραβεία από πελάτες, τουριστικούς οργανισμούς και διεθνείς ενώσεις.
7. *Louis Hotels*. Ο ξενοδοχειακός κλάδος του ομίλου Louis -Κυπριακών συμφερόντων- με πάνω από 60 χρόνια πείρας στον ξενοδοχειακό χώρο, λειτουργεί σήμερα 24 ξενοδοχειακά συγκροτήματα εκ των οποίων τα 20 φέρουν την επωνυμία

της. Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ραγδαία στην Ελλάδα με σημαντικές επενδύσεις στην Κρήτη, την Κέρκυρα, Ζάκυνθο και Μύκονο.

8. *Όμιλος Μαντωνανάκη*. Στον όμιλο εντάσσεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση Ήλιος Α.Ε., που έχει ήδη δρομολογήσει την εισαγωγή της στο Χ.Α.Α. Στην αλυσίδα ανήκει το φημισμένο Elounda Beach, Elounda Bay Palace, Kalimera Kiri στο Λασιδί και Kernos Beach στα Μάλια.

9. *Maris Hotels*. Τα 4 ξενοδοχεία της αλυσίδας ανήκουν σε 2 εταιρίες. Την TEAB ΑΕ και την ΑΕΤΕΑ ΑΕ. Οι μονάδες είναι χτισμένες στην Κρήτη και συγκεκριμένα το Creta Maris και το Silva Maris στον Λιμένα Χερσονήσου, το Bella Maris στον Ανισαρά Χερσονήσου και το Candia Maris στο Ηράκλειο.

10. *Ξενοδοχεία Χανδρή*. Η αλυσίδα Χανδρής ιδρύθηκε το 1969 από τον Δημήτρη Χανδρή. Το πρώτο ξενοδοχείο χτίστηκε στη Χίο το 1972 και ακολούθησαν τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, της Δασιάς και το 1977 της Αθήνας. Με την πρόσφατη μετονομασία του Αθήνα Χανδρής σε Metropolitan Hotel και την ριζική ανακαίνισή του, ολοκληρώθηκε το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας ύψους 5 δις. δρχ. Η συνολική δυναμικότητα των ξενοδοχείων είναι 2041 κλίνες. Από το 1993 τα ξενοδοχεία Χανδρή είναι μέλη της Διεθνούς Πρωτοβουλίας Περιβάλλοντος Ξενοδοχείων, η οποία έχει ως στόχο την προώθηση της προστασίας του περιβάλλοντος στο χώρο των ξενοδοχείων. (2)

## **2.13 ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το συνολικό μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολυτελείας, Α και Β κατηγορίας για την περίοδο 1999 – 2000 είχε ως εξής: το 1999 το μέγεθος της αγοράς ήταν 670.000 (σε εκατ. δρχ.) με ρυθμό μεταβολής +8,9%, το 2000 710.000 με αύξηση 6%. Το 1998 το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ήταν 615.000 δις. δρχ.

Η συνεχής αύξηση που παρατηρείται στην τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας από το 1997, οδήγησε σε αύξηση της μέσης πληρότητας των περισσότερων ξενοδοχείων,

αρκετά εκ των οποίων προχώρησαν σε αύξηση των τιμών τους οδηγώντας και το συνολικό μέγεθος της αγοράς σε αύξηση.

Σταθερή δραχμική αύξηση παρουσιάζει το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων πολυτελείας την τριετία 1998-2000. Συγκεκριμένα για το 2000 το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων της κατηγορίας αυτής προβλεπότανε ότι θα ανέλθει στο ύψος των 135 δις. δραχ. έναντι 130 δις. δραχ. το 1999 παρουσιάζοντας ποσοστιαία αύξηση κατά 3,8%. Το 1998 το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχείων πολυτελείας ανήλθε σε 125 δις. δραχ. εμφανίζοντας αύξηση κατά 4% το 1999 σε σχέση με το 1998.

Τα ξενοδοχεία πολυτελείας αντιπροσώπευαν το 1999 το 19,4% του συνολικού μεγέθους της αγοράς των ξενοδοχείων. Σε υψηλότερα επίπεδα κυμαίνεται το μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων Α κατηγορίας την περίοδο 1998-2000. Ειδικότερα για το 2000 το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχείων αυτών ανήλθε στα 380 δις. δραχ. έναντι 350 δις. δραχ. το 1999, παρουσιάζοντας ποσοστιαία αύξηση 8,6%. Την περίοδο αυτή τα ξενοδοχεία Α κατηγορίας αντιπροσώπευαν το 52,2% του συνολικού μεγέθους της αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.(2)

## **2.14 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ CLUB ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στην Ελλάδα λειτουργούν αρκετά ξενοδοχεία club, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι τα παρακάτω:

α) *Club Mediteranee*. Απευθύνεται σε κάθε τύπο ανθρώπου, κάθε ηλικίας και έχει ξενοδοχειακά συγκροτήματα σε πολλές χώρες. Το κάθε μέρος του club προσφέρει μια ξεχωριστή πρόταση διακοπών για τους φιλοξενούμενούς του όπως για παράδειγμα διακοπές με σπορ και αθλοπαιδιές, διακοπές για φυσιολάτρεις κ.α.

Στο ελληνικό club *Mediterranee* ανήκουν τα παρακάτω ξενοδοχειακά συγκροτήματα:

- Corfu Ipsos στην Κέρκυρα, το οποίο προσελκύει νέους οι οποίοι αναζητούν οικονομικές διακοπές γεμάτες σπορ και νυχτερινή ζωή. Το συγκρότημα περιλαμβάνει 713 bangalows.
- Messini Club στην Μεσσήνη, το οποίο προσφέρει ήρεμες διακοπές, ενώ διαθέτει και mini club για μικρά παιδιά.
- Gregolimano Club στην Εύβοια, το οποίο διαθέτει 413 δωμάτια και βασική του δραστηριότητα είναι το θαλάσσιο σκι. Απευθύνεται στους λάτρεις των θαλάσσιων σπορ.
- Kos Club στην Κω, το οποίο απευθύνεται σε ενήλικες και παιδιά, διαθέτοντας 322 δωμάτια, 3 εστιατόρια και 2 μπαρ.

β) *Sani Beach Club*. Βρίσκεται στην Κασσάνδρα Χαλκιδικής, διαθέτει 215 δωμάτια μοιρασμένα σε bungalows και studios. Παρέχει τη δυνατότητα για θαλάσσια σπορ και για σπορ ξηράς, ενώ διαθέτει πισίνες, εστιατόρια, νυχτερινή διασκέδαση, καταστήματα κ.α. Απευθύνεται σε ανθρώπους κάθε ηλικίας και κατηγορίας.

γ) *Magic Life Clubs*. Στην Ελλάδα υπάρχουν 3 «all inclusive» Magic Life clubs από τα 18 που υπάρχουν σε όλη την Μεσόγειο. Τα συναντάμε στην Κρήτη, την Κέρκυρα και την Κω. Απευθύνονται σε άτομα κάθε ηλικίας και παρέχουν μεταξύ των άλλων πισίνες, μπαρ, ντίσκο, γήπεδα τένις, μπιλιάρδο, κλπ.

δ) *Robinson Club*. Ο όμιλος αυτός έχει ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Κρήτη, την Κω, την Ήπειρο και την Κυλλήνη. Συγκεκριμένα:

- Το Club Kyllini Beach που βρίσκεται στην Κυλλήνη διαθέτει 312 δωμάτια και απευθύνεται σε οικογένειες με μικρά παιδιά, σε ζευγάρια και σε παρέες. Εκτείνεται σε έκταση 150.000 τ.μ. και παρέχει 3 πισίνες, καταστήματα, 2 εστιατόρια, γυμναστήριο κλπ.
- Το Club Nea Sivota βρίσκεται στα Σύβοτα της Ηπείρου, ενδείκνυται για ρομαντικές διακοπές και για όσους θέλουν να απολαύσουν τη φύση.
- Το Club Lyttos Beach βρίσκεται στη Χερσόνησο, διαθέτει 344 δωμάτια επτά κατηγοριών και μπορεί να φιλοξενήσει οικογένειες, ζευγάρια, μοναχικούς ταξιδιώτες και ειδικά γκρουπ.
- Το Club Daidalos στην Κω, απευθύνεται στους λάτρεις των θαλάσσιων σπορ και διαθέτει 268 δωμάτια τριών τύπων. (2)

## 2.15 ΞΕΝΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στη χώρα μας πέρα από τα ξενοδοχεία club που αναφέρθηκαν πιο πάνω, λειτουργούν και αλυσίδες ξενοδοχείων. Οι μεγαλύτερες και σημαντικότερες αλυσίδες ξενοδοχείων είναι οι εξής:

1. *Hilton*. Μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων, η Hilton Hotels Corporation μαζί με την Hilton International διαθέτουν συνολικά περισσότερα από 2000 ξενοδοχεία σε 55 χώρες σε όλο τον κόσμο. Το Hilton της Αθήνας ήταν το πρώτο διεθνές ξενοδοχείο που λειτούργησε στη χώρα μας το 1963 και είναι συνολικής δυναμικότητας 862 κλινών. Την διαχείριση του ξενοδοχείου έχει αναλάβει η ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α.Ε. μέλος του ομίλου ALPHA BANK.

2. *Inter-Continental*. Η Inter-Continental Hotel έχει περισσότερα από 138 ξενοδοχεία στον κόσμο. Στην Ελλάδα η εταιρία έχει το ομώνυμο ξενοδοχείο της στην Αθήνα επί της Λ. Συγγρού, δυναμικότητας 1086 κλινών κατηγορίας Lux.

3. *Ledra Marriott Hotels*. Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ledra Marriott αριθμεί 345 ξενοδοχεία στις ΗΠΑ και 98 σε 43 άλλες χώρες. Το ξενοδοχείο της αλυσίδας στην Ελλάδα βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει 479 κλίνες και 16 σουίτες κατηγορίας πολυτελείας.

4. *Holiday Inn Hotels*. Η αλυσίδα διαθέτει περισσότερα από 1500 ξενοδοχεία σ' όλο τον κόσμο και ανήκει επίσης στην εταιρία Bass Hotels. Το ξενοδοχείο της Αθήνας στην οδό Μιχαλακοπούλου διαθέτει 188 ανακαινισμένα δωμάτια με 334 κλίνες και 3 σουίτες.

5. *Hyatt Regency*. Ο όμιλος Hyatt είναι από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς οργανισμούς σε παγκόσμια κλίμακα. Στην Ελλάδα εγκαταστάθηκε το 1994 με το ομώνυμο ξενοδοχείο στη Θεσσαλονίκη δυναμικότητας 304 κλινών κατηγορίας Lux. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της εταιρίας, προέρχεται από την εκμετάλλευση του καζίνο το οποίο λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη από το 1996.



6. *Best Western*. Η διεθνής ξενοδοχειακή αλυσίδα Best Western συμπληρώνει 10 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα, έχοντας 27 ξενοδοχεία ως μέλη της. Μεταξύ των υπηρεσιών που απολαμβάνουν τα μέλη της Best Western στην Ελλάδα είναι η παροχή ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων, η προβολή τους στο διαδίκτυο, η συμμετοχή τους σε προγράμματα και εκθέσεις, η εκπαίδευση του προσωπικού κλπ.

7. *Iberostar*. Σ' όλο τον κόσμο η ξενοδοχειακή αλυσίδα Iberostar διαθέτει 50 ξενοδοχεία σε 12 χώρες εκ των οποίων τα 3 βρίσκονται στην Κρήτη. Πρόκειται για τα ξενοδοχεία Creta Panorama δυναμικότητας 1047 κλινών, Creta Marrin δυναμικότητας 800 κλινών και Zorbal Village δυναμικότητας 500 κλινών. (2)

## **2.16 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Μετά από μελέτες, μέχρι το 1999 διαπιστώθηκε ότι τον μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων συγκέντρωσε η περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου (Δωδεκάνησα και Κυκλάδες), ενώ ακολουθούν η Κρήτη και το Ιόνιο. Συγκεκριμένα στην περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου καταγράφηκαν το 1999, 16.189.278 διανυκτερεύσεις, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 35,3% του συνόλου των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών στη χώρα το ίδιο έτος. Όσον αφορά τις περιφέρειες της Κρήτης και του Ιονίου καταγράφηκαν 12.250.477 διανυκτερεύσεις (ποσοστό 26,7%) και 5.409.134 διανυκτερεύσεις (ποσοστό 11,8%) αντίστοιχα.

Η Δυτική Μακεδονία είχε τις λιγότερες διανυκτερεύσεις κατά το 1999. (47.859 διανυκτερεύσεις, ποσοστό 0,1%). Συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη, σημαντική μείωση παρουσίασε το 1999 σε σχέση με το 1998 ο αριθμός των διανυκτερεύσεων στις περιφέρειες Πελοποννήσου (μείωση 16,77%) και της Στερεάς Ελλάδας (μείωση 16,53%). Αύξηση παρατηρήθηκε στο Βόρειο Αιγαίο (αύξηση 17,92%) και Νότιο Αιγαίο (αύξηση 14,42%). Όσον αφορά το σύνολο της χώρας, ο αριθμός των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών παρουσίασε αύξηση κατά 7,61% το 1999 σε σχέση με το 1998, ενώ το 1998 έναντι του 1997 υπήρξε αύξηση κατά 6,43%.

Σχετικά με τις πληρότητες των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας ανά γεωγραφική περιφέρεια για την περίοδο 1993-99, σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας του Ε.Ο.Τ. για το 1999, τη μεγαλύτερη πληρότητα εμφάνισαν τα ξενοδοχειακά καταλύματα που λειτουργούν στην περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου και της Κρήτης (πληρότητα 82,3%) ενώ τη μικρότερη πληρότητα εμφάνισαν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Στερεάς Ελλάδας (πληρότητα 34,5%).

Οι περιφέρειες στις οποίες τα ξενοδοχειακά καταλύματα παρουσίασαν πληρότητα μεγαλύτερη του 50% για το έτος 1999 είναι το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη, η Κεντρική Μακεδονία, τα Ιόνια Νησιά και το Βόρειο Αιγαίο. Όσον αφορά το σύνολο της χώρας για το 1999, η πληρότητα όλων των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανήλθε στο 63,5% ενώ το 1998 και 1997 ανήλθε στο 61,1% και 58,4% αντίστοιχα. Αυξημένες εμφανίζονται οι πληρότητες των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της Κρήτης και του Βόρειου Αιγαίου την περίοδο 1999/98. (2)

## **2.17 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ – ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΚΛΙΝΗ**

Μελετώντας τα αποτελέσματα ερευνών που έγιναν για την περίοδο 1997-99 παρατηρούμε ότι οι συνολικές πωλήσεις των μεγαλύτερων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα εμφανίζουν διαχρονική αύξηση την περίοδο αυτή.

Συγκεκριμένα, το σύνολο των πωλήσεων των συγκεκριμένων εταιριών ανήλθε το 1999 στο ύψος των 328.312.769 χιλ. δρχ. έναντι 261.146.013 χιλ. δρχ. το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 25,72%. Το 1997 το σύνολο των πωλήσεων των εταιριών του κλάδου ανήλθε στις 223.930.751 χιλ. δρχ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 16,62% την περίοδο 1997-98.

Στον πίνακα 3 (παράρτημα 1) αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντική ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις τους το 1999 σε σχέση με το 1998 εμφάνισαν οι εταιρίες Ε.Π.Τ.Ε.Α. ΑΕ, ΡΕΞΕΚΑ ΑΕ, ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΑΕ, ΦΑΙΑΞ ΑΕΤΑ, ΚΑΜΠΟΥΡΑΚΗΣ Β.Α. ΑΕ, ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Θ. ΑΕΞΕ, ΕΛΟΥΝΤΑ ΑΕ, ΒΑΝΤΑΡΗΣ ΑΕ, ΗΛΕΚΤΡΑ ΑΕ και ΜΗΤΣΗΣ CO. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ.

Αντίθετα, μείωση στις πωλήσεις τους αυτή την περίοδο παρουσίασαν δέκα εταιρίες εκ των οποίων την μεγαλύτερη μείωση παρουσίασαν οι ΚΑΖΙΝΟ ΠΟΡΤΟ ΚΑΡΡΑΣ ΑΕ, ΒΕΝΤΑΛΙΟ ΕΛΛΑΣ ΑΕ και CLUB MEDITERRANEE ΕΛΛΑΣ ΑΕ.

Τώρα όσον αφορά τα έσοδα ανά κλίνη, από τους πίνακες προκύπτει ότι μόνο τα έσοδα από τα ενοίκια των υπνοδωματίων αντιπροσωπεύουν περίπου το 50% του συνολικού κύκλου εργασιών. Το υπόλοιπο 50% προέρχεται από τις πωλήσεις τροφίμων – ποτών καθώς επίσης από διάφορα άλλα έσοδα όπως π.χ. τις τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, τα ενοίκια από τη χρήση χώρων των ξενοδοχείων κλπ. (2)

## **2.18 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία με επίσημα στοιχεία του Ε.Ο.Τ., το 1999 ξεκίνησαν τη λειτουργία τους 105 νέα ξενοδοχεία σ' όλη την Ελλάδα. Τα περισσότερα εξ' αυτών και συγκεκριμένα 21 στον αριθμό, βρίσκονται στον νομό Κυκλάδων (μερίδιο 20%) ενώ 14 βρίσκονται στον νομό Χαλκιδικής (μερίδιο 13,3%). Στους νομούς Δωδεκανήσων λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1999, 9 νέα ξενοδοχεία, ενώ 6 νέα ξενοδοχεία άρχισαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους το ίδιο έτος στο νομό Αττικής. Περισσότερα ήταν τα ξενοδοχεία που λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1998 και τα οποία ανήλθαν σε 124 μονάδες, ενώ 91 μονάδες λειτούργησαν για πρώτη φορά το 1997. Την περίοδο 1991-1999, οι νομοί Κυκλάδων και Δωδεκανήσων παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε νέες ξενοδοχειακές μονάδες και ως εκ τούτου οι τουριστικά κορεσμένες περιοχές της χώρας εξακολουθούν να συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο αριθμό νέων ξενοδοχειακών μονάδων.

Όσον αφορά τον αριθμό των ξενοδοχείων που λειτούργησαν για πρώτη φορά στη χώρα μας την περίοδο 1991-99 κατά κατηγορία, τα περισσότερα καινούρια ξενοδοχεία του 1999 ήταν Γ' τάξης και ανήλθαν σε 39 μονάδες με 1742 κλίνες (μερίδιο 24,8% επί του συνόλου των νέων κλινών). Ακολουθούν τα ξενοδοχεία Β' τάξης τα οποία ήταν 24 στον αριθμό, με 1716 κλίνες (μερίδιο 24,4%), ενώ τα ξενοδοχεία Δ' και Ε' τάξης ήταν 22 στον αριθμό με 609 κλίνες (μερίδιο 8,7%). Πολύ λιγότερα ήταν τα νέα ξενοδοχεία Α' τάξης και πολυτελείας που λειτούργησαν για

πρώτη φορά το 1999. Ωστόσο τις περισσότερες κλίνες παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία Α' τάξης. (2)

## 2.19 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Χ.Α.Α. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ ΑΞΕ, η θυγατρική εταιρία της Εθνικής Τράπεζας (η HYATT REGENCY ΑΕ), οι τρεις μονάδες του ΑΣΤΕΡΑ Βουλιαγμένης, η εταιρία ΛΑΜΨΑ ΑΕ, η ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΕ και η ΓΕΚΕ ΑΕ είναι οι πέντε εισηγμένες στο Χ.Α.Α ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντική αύξηση στα οικονομικά τους αποτελέσματα στο διάστημα κυρίως Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου του 2000.

Ανεξάρτητα από το γενικό αρνητικό κλίμα που επικρατεί στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά και το οποίο έχει επηρεάσει και την πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται στο ελληνικό χρηματιστήριο, οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές εμφανίζουν σημαντική ανάπτυξη τόσο στο επίπεδο των οικονομικών τους αποτελεσμάτων όσο και στους επενδυτικούς τους σχεδιασμούς.

Στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι τέσσερις δραστηριοποιούνται στην ξενοδοχειακή αγορά της Αθήνας και η μια στη Θεσσαλονίκη, εμφανίζουν στις 9μηνιαίες οικονομικές τους καταστάσεις σημαντικές αυξήσεις τόσο στον κύκλο εργασιών τους όσο και στα κέρδη προ φόρων. Αναλυτικότερα και κατά εταιρία σημειώνονται τα εξής:

Την πρώτη θέση από πλευράς μεγέθους κατέχει η ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ ΑΞΕ, η θυγατρική εταιρία της Εθνικής Τράπεζας. Οι τρεις μονάδες του ΑΣΤΕΡΑ Βουλιαγμένης εμφάνισαν το 9μηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2000 έσοδο 8 δις. δρχ. έναντι 6,5 δις. δρχ. του περασμένου έτους. Αντίστοιχη σημαντική αύξηση την ίδια περίοδο είχαν και τα κέρδη προ φόρων της Εταιρίας καθώς από το 1,6 δις. δρχ. το 1999 έφτασαν το 2000 τα 2,7 δις. δρχ.

Η HYATT REGENCY ΑΕ εμφανίζει τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων και εσόδων αλλά και τα περισσότερα κέρδη. Οι συνολικές δραστηριότητες της εταιρίας απέφεραν για την 9μηνη οικονομική χρήση του 2000, 35,3 δις. δρχ. από τα 32,7 δις. δρχ. του 1999, ενώ αύξηση 8% εμφάνισαν και τα κέρδη προ φόρων της εταιρίας στην ίδια χρήση.

Η εταιρία ΛΑΜΨΑ ΑΕ εμφάνισε το 2000 έσοδα 4,6 δις. δρχ. έναντι 3,8 δις. δρχ. το 1999. Παράλληλα τα κέρδη προ φόρων της εταιρίας υπερδιπλασιάστηκαν την περίοδο του 2000.

Η ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΕ εμφάνισε κύκλο εργασιών 4,6 δις. δρχ. το 2000, έναντι 4,1 δις. δρχ. το 1999. τα κέρδη προ φόρων της εταιρίας διαμορφώθηκαν στα 1,3 δις. δρχ. από 931 εκ. δρχ. του 1999.

Τέλος, η ΓΕΚΕ ΑΕ παρουσίασε οριακή αύξηση στα οικονομικά αποτελέσματα το 2000. Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας διαμορφώθηκε στα 1,8 δις. δρχ. από 1,7 δις. δρχ. το 1999. παράλληλα, τα κέρδη προ φόρων έφτασαν στα 861,6 εκ. δρχ. από 845,1 εκ. δρχ. το 1999. (2)

## 2.20 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στους πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 4 και 5 – παράρτημα 1) παρατίθενται οι ομαδοποιημένοι ισολογισμοί των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Lux Α' και Β' κατηγορίας, για τη διετία 1998-1999, ενώ στους πίνακες που ακολουθούν έχουν εκτιμηθεί βασικοί δείκτες που αντιπροσωπεύουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι ομαδοποιημένοι ισολογισμοί προέρχονται από τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων που δημοσίευσαν ισολογισμό κατά τη διετία 1998 – 1999, σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK (αρχείο ισολογισμών).

Αναλυτικά για το 1999 περιλαμβάνονται:

Πολυτελείας: 64 επιχειρήσεις

Α' Κατηγορίας: 518 επιχειρήσεις

B' Κατηγορίας: 699 επιχειρήσεις

Για το 1998 περιλαμβάνονται:

Πολυτελείας: 64 επιχειρήσεις

A' Κατηγορίας: 534 επιχειρήσεις

B' Κατηγορίας: 746 επιχειρήσεις

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ως κριτήριο για την κατάταξη της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης στην αντίστοιχη γεωγραφική περιφέρεια, χρησιμοποιήθηκε η περιοχή στην οποία βρίσκεται η ξενοδοχειακή της μονάδα (και όχι η διεύθυνση της έδρας της εταιρίας). Για τις περιπτώσεις εκείνες όπου κάποιες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται περισσότερα του ενός ξενοδοχεία είτε διαφορετικών κατηγοριών είτε διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών, οι επιχειρήσεις αυτές εντάχθηκαν στην κατηγορία και την περιφέρεια εκείνη όπου βρίσκεται το μεγαλύτερο (βάσει κλινών) ξενοδοχείο τους.

#### *Σύνολο Ελλάδος*

Το κόστος πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων, κυμάνθηκε κατά το 1999 από 67,78% έως 74,72%. Το υψηλότερο ποσοστό παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία A' τάξης και το χαμηλότερο τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Όσον αφορά στα Μικτά Κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων, κυμάνθηκαν για το 1999 από 25,29% έως 32,22%. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας και το μικρότερο ποσοστό τα ξενοδοχεία A' τάξης.

Οι χρηματοοικονομικές δαπάνες ως ποσοστό επί των πωλήσεων δεν ξεπερνούν το 8% κατά το 1999 και κυμάνθηκαν από 5,59% για τα ξενοδοχεία B' τάξης έως 7,73% για τα ξενοδοχεία πολυτελείας.

Τα ξενοδοχεία A' τάξης παρουσιάζουν το 1999 τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό επί των πωλήσεων (15,57%) σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία B' τάξης που παρουσιάζουν τα υψηλότερα λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό επί των πωλήσεων (20,15%).

Τα Λειτουργικά Κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμάνθηκαν για το 1999 από 6,07% (ξενοδοχεία Α' τάξης) έως 11,77% (ξενοδοχεία πολυτελείας).

Σε υψηλότερα επίπεδα κυμάνθηκαν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων κατά το 1999 (από 54,65% έως 77,98%) σε σχέση με τις Μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων (από 43,18% έως 58,57%).

Ο δείκτης κάλυψης των χρημ/κων δαπανών κυμαίνεται για το 1999 λίγο πάνω από τη μονάδα τόσο για τα ξενοδοχεία πολυτελείας (1,51) όσο και για τα ξενοδοχεία Α' τάξης (1,5), καθώς και για τα ξενοδοχεία Β' τάξης (1,60)

Τέλος, τα υψηλότερα κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων ως ποσοστό επί των πωλήσεων για το 1999 παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία Α' τάξης (21,99%) και έπονται τα ξενοδοχεία Β' τάξης (21,85%) και τα ξενοδοχεία πολυτελείας (19,87%). Επί συνόλου 1.281 εταιριών, κέρδη εμφάνισαν κατά το 1999 734 εταιρίες.

#### *Περιφέρεια Αττικής*

Το κόστος πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμάνθηκε για το 1999 από 64,22% (ξενοδοχεία πολυτελείας) έως 74,66% (ξενοδοχεία Β' τάξης).

Τα Μικτά Κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμάνθηκαν το ίδιο έτος από 25,47% (ξενοδοχεία Β' τάξης) έως 35,78% (ξενοδοχεία πολυτελείας), ενώ οι Χρηματοοικονομικές δαπάνες ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμάνθηκαν από 2,83% (ξενοδοχεία Β' τάξης) έως 4,85% (ξενοδοχεία πολυτελείας).

Τα υψηλότερα λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό επί των πωλήσεων παρουσιάζουν για το 1999 τα ξενοδοχεία Α' τάξης (18,91%), ενώ τα ξενοδοχεία πολυτελείας παρουσιάζουν λειτουργικά κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων (17,45%) το ίδιο έτος.

Οι Μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμάνθηκαν το 1999 από 32,66% (ξενοδοχεία Β' τάξης) έως 64,48% (ξενοδοχεία Α')

τάξης), ενώ τις υψηλότερες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας (61,06%) και τις χαμηλότερες τα ξενοδοχεία Β' τάξης (48,70%).

Τέλος, ο δείκτης κάλυψης των Χρηματοοικονομικών δαπανών κυμάνθηκε αρκετά πάνω από τη μονάδα για το 1999 (2,57 – 4,36), ενώ υψηλά κέρδη προ φόρων συν αποσβέσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων εμφανίζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας (1999: 27,90%). Επί συνόλου 242 εταιριών, κέρδη εμφάνισαν κατά το 1999 159 εταιρίες. (2)

## 2.21 ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Με στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο Ε.Ο.Τ. πραγματοποίησε προς το τέλος του 2001, εντατικούς ελέγχους στις τουριστικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, περισσότερους από 500 ελέγχους και επιθεωρήσεις πραγματοποίησαν τα στελέχη της διεύθυνσης επιθεώρησης του ΕΟΤ, το καλοκαίρι του 2001, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα κέντρα εστίασης και αναψυχής, καθώς και στα ξενοδοχεία.

Όπως επεσήμανε ο Πρόεδρος του ΕΟΤ, στόχος της όλης προσπάθειας ήταν ο εντοπισμός των αδυναμιών και η αντιμετώπιση των προβλημάτων, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις, προς όφελος των τουριστών, Ελλήνων και ξένων.

Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε σε 502 τουριστικές εγκαταστάσεις και επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 202 ήταν κέντρα εστίασης και αναψυχής, οι 134 ξενοδοχεία, οι 65 γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων, οι 42 γραφεία γενικού τουρισμού, οι 32 ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι 13 γραφεία ενοικίασεων μοτοποδηλάτων, οι 4 εγκαταστάσεις σε λιμάνια, οι 3 σε αεροδρόμια και οι 8 σε κάμπινγκ. Από τις 134 περιπτώσεις ξενοδοχείων που ελέγχθηκαν στις 42 διαπιστώθηκε καλό λειτουργικό επίπεδο, στις 38 έγινε υπόδειξη βελτιώσεων, στις 20 ζητήθηκε χορήγηση ή ανανέωση του ειδικού σήματος λειτουργίας, στις 15 έγινε πρόταση για κυρώσεις, στις



7 αποφασίστηκε να διερευνηθούν οι καταγγελίες που είχαν γίνει, στις 6 έγινε έλεγχος για αναβάθμιση και στις 5 αποφασίστηκε επανέλεγχος (5).

Βλέπουμε λοιπόν ότι στην πλειοψηφία τους τα ξενοδοχεία της χώρας μας αντιμετωπίζουν διαφόρων μορφών προβλήματα. Τα προβλήματα γενικεύονται στο σύνολο του κλάδου, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν, παρά το γεγονός ότι κατέχει μια από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά, εντούτοις αντιμετωπίζει προβλήματα ιδιαίτερης διαρθρωτικής φύσεως, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- *Συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς.* Αυτή παρατηρείται κυρίως στα Δωδεκάνησα, την Κρήτη, τα Ιόνια νησιά, τη Χαλκιδική, την Αττική και την Θεσσαλονίκη, περιφέρειες οι οποίες εντάσσονται στις ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές της χώρας. Συνολικά το 53,2% των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα. Πέραν των περιοχών αυτών υπάρχουν και περιφέρειες με μέτρια τουριστική ανάπτυξη, καθώς επίσης και περιφέρειες μη τουριστικά ανεπτυγμένες.
- *Εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης.* Ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας παρατηρείται τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο, φαινόμενο το οποίο σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την ανισοκατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και την υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι συγκεκριμένοι μήνες συγκεντρώνουν το 51,9% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά την περίοδο 1999 – 2000.
- *Υποδομή.* Σημαντικές είναι οι βελτιώσεις τα τελευταία χρόνια όσον αφορά στο επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (π.χ. Αττικό μετρό, αεροδρόμιο Σπάτων κλπ.). Αναμένεται ότι η Ολυμπιάδα του 2004 θα συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της γενικότερης υποδομής στο λεκανοπέδιο της Αττικής.
- *Ειδική τουριστική υποδομή.* Χαρακτηριστική είναι η έλλειψη έργων τουριστικής υποδομής (γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας κλπ) η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του κλασσικού τρίπτυχου «Ήλιος – Θάλασσα – Πολιτισμός» που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.

- *Παρεχόμενες υπηρεσίες.* Με εξαίρεση τις υπηρεσίες που παρέχονται σε οργανωμένες τουριστικές εγκαταστάσεις, έντονη καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών σε βοηθητικά καταλύματα και αμιγή κέντρα εστίασης και αναψυχής, των μέσων μεταφοράς κλπ.
- *Υπερχρεωμένες επιχειρήσεις.* Υπαρκτό είναι το πρόβλημα της υπερχρέωσης αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, φαινόμενο στο οποίο οδήγησαν τα υψηλά επιτόκια κατά το παρελθόν.
- *Αδυναμία προσαρμογής κρατικών μηχανισμών.* Ο δημόσιος τουριστικός μηχανισμός, αλλά και το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς εμφανίζουν σημεία αδυναμίας προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- *Νέες τεχνολογίες.* Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών, ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από τις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης αγορές, δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Σημαντικά είναι τα περιθώρια ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών για μεγάλο αριθμό τουριστικών επιχειρήσεων (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων κλπ). (2)

## 2.22 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Είναι σε όλους γνωστό ότι ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ισχυρότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η Ελλάδα, λόγω κλίματος, φυσικής ομορφιάς, πολιτιστικής κληρονομιάς και παράδοσης έχει σαφώς το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων χωρών, στον κλάδο αυτό. Ο κλάδος του τουρισμού διαθέτει ακόμα σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης, καθώς εκτός από το κριτήριο του αριθμού των αφίξεων, σημαντικό ρόλο παίζει ο αριθμός των διανυκτερεύσεων των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα, καθώς και το μέσο ύψος της δαπάνης που πραγματοποιούν. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί τον κύριο κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας από πλευράς υποδομής, απασχόλησης και γενικά συμμετοχής στο σύνολο της τουριστικής δαπάνης.

Οι προοπτικές εξέλιξης του ξενοδοχειακού τομέα διαγράφονται θετικές. Εκτιμάται ότι η επέκταση των ελληνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων και η μεγαλύτερη διείσδυση στην ελληνική αγορά των διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων, σε συνδυασμό με την

αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα, θα προσδώσουν μια νέα δυναμική στον κλάδο. Πολύ ευοίωνες εμφανίζονται οι προοπτικές του ξενοδοχειακού κλάδου κυρίως τα προσεχή χρόνια. Οι βασικότεροι λόγοι που συντελούν στην διαπίστωση αυτή είναι οι εξής:

1. Η ανάληψη της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 από τη χώρα μας, γεγονός που αναμένεται να ωφελήσει ιδιαίτερα την ξενοδοχειακή βιομηχανία.
2. Με την έναρξη της λειτουργίας του νέου διεθνούς αεροδρομίου των Σπάτων, η Αθήνα απέκτησε ένα υπερσύγχρονο αεροδρόμιο ικανό να εξυπηρετεί τις ανάγκες των επισκεπτών. Αυξανόμενου του αριθμού των επισκεπτών, αυξάνεται και η ζήτηση για ξενοδοχειακές κλίνες.
3. Η είσοδος της χώρας στην ΟΝΕ και η συνεπακόλουθη οικονομική σταθερότητα, θα επιτρέψουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δανείζονται με χαμηλότερα επιτόκια καθώς και να αντλούν κεφάλαια από το Χρηματιστήριο. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι αξιόλογος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει υποβάλει αίτηση για εισαγωγή στο Χ.Α.Α.
4. Η άρση του καθεστώτος κορεσμού που ισχύει για την Αθήνα αλλά και για άλλες περιοχές της χώρας, θα επιτρέψει τη δημιουργία νέων ξενοδοχειακών μονάδων υψηλών κατηγοριών εκτός των κορεσμένων περιοχών.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς, η τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας για την επόμενη δεκαετία αναμένεται να εμφανίσει ανοδικές τάσεις της τάξης του 4% - 7%, αφενός μεν λόγω της ολοκλήρωσης σημαντικών έργων υποδομής και αφετέρου λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων που αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά την τουριστική κίνηση.

Κύριος στόχος του ελληνικού τουρισμού και γενικότερα του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η ενίσχυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας, που αφορούν στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών υψηλότερου εισοδηματικού επιπέδου, στη χρονική περίοδο που συγκεντρώνεται η τουριστική κίνηση, στη γεωγραφική κατανομή της τουριστικής κίνησης κλπ. (2)

## 2.23 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας αλλά και στην υποστήριξη της λειτουργίας ολόκληρου του τουριστικού κυκλώματος σε μια χώρα που αποτελεί τον κλασικό προορισμό για εκατομμύρια τουριστών σε ετήσια βάση.

Συνοψίζοντας λοιπόν, τα σημαντικότερα σημεία που αξίζει να σημειώσουμε είναι τα παρακάτω:

- Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας μας για το 1999 αντιπροσωπεύουν τα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας, ενώ τη χρονιά αυτή λειτούργησαν για πρώτη φορά 105 ξενοδοχεία συνολικής δυναμικότητας 7.022 κλινών. Επίσης, το 1999 εγκρίθηκαν από τον ΕΟΤ 240 αρχιτεκτονικά σχέδια κατασκευής ξενοδοχειακών μονάδων συνολικής δυναμικότητας 22.327 κλινών.
- Από τους αλλοδαπούς τουρίστες πραγματοποιήθηκε το 1999 το 76% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας, ενώ το υπόλοιπο 24% πραγματοποιήθηκε από ημεδαπούς τουρίστες.
- Σχετικά με την κατανομή του συνόλου των διανυκτερεύσεων ανά μήνα, οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν γενικά το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των διανυκτερεύσεων, καταδεικνύοντας την έντονη εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού.
- Μέχρι και το έτος 2000, ο μεγαλύτερος αριθμός διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών πραγματοποιήθηκε στην περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου και στην Κρήτη.
- Για την τριετία 1997 – 99, η μέση ετήσια πληρότητα του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων ήταν: για το 1999 63,5%, το 1998 61,1% και το 1997 58,4%.
- Το συνολικό μέγεθος αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Lux, Α' και Β' κατηγορίας αυξάνεται χρόνο με τον χρόνο.
- Σύμφωνα με στοιχεία, το σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης των ξενοδοχείων, ανήλθε το 1999 στις 2.735.943 χιλ. δρχ. έναντι 1.299.176 χιλ. δρχ. το 1998 παρουσιάζοντας υπερδιπλασιασμό τη συγκεκριμένη περίοδο.
- Στα κύρια διορθωτικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού συγκαταλέγονται η μη αρμονική τουριστική ανάπτυξη της χώρας, η έντονη εποχικότητα της

τουριστικής κίνησης, η έντονη εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς κλπ. (2)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργιάδου Μάριος, Ξενοδοχειακή Οικονομική, Εκδόσεις Παπαζήση, Νικηταρά 2, Εμμ. Μπενάκη, Αθήνα
2. ICAP, Κλαδική μελέτη, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2000
3. Φραγκιαδάκης Ευγένιος, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988
4. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα 2000
5. Εντατικοί έλεγχοι στις τουριστικές επιχειρήσεις, Εφημερίδα Εξπρές Αύγουστος 2001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

#### **3.1 ΣΧΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Η παραγωγικότητα εργασίας είναι το προϊόν που παράγει ο εργαζόμενος στη μονάδα του χρόνου και μπορεί να μετρηθεί σε φυσικές ή σε οικονομικές / χρηματικές μονάδες. Η παραγωγικότητα εργασίας στα ξενοδοχεία διαφέρει σε σχέση με την παραγωγή αγαθών. Στην περίπτωση των αγαθών, η μέτρηση της παραγωγικότητας βασίζεται στο αριθμό των μονάδων που παράγει ο εργαζόμενος, ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών βασίζεται στις υπηρεσίες που προσφέρονται προς τον πελάτη, δηλαδή αυτές που καταναλώνονται μ' αυτήν την έννοια, υπηρεσία είναι συνυφασμένη με τη χρησιμοποίησή της.

Έτσι, παραγωγικότητα δεν δημιουργείται αν ο υπάλληλος είναι διαθέσιμος για προσφορά υπηρεσιών, αλλά αν υπάρχουν πελάτες και εξυπηρετηθούν (δηλαδή ο υπάλληλος προσφέρει υπηρεσίες στον υφιστάμενο πελάτη). Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα εργασίας, ως σχέση της οικονομικής αξίας των παρεχομένων υπηρεσιών προς το κόστος της αντίστοιχης εργασίας εξαρτάται περισσότερο από τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιούν τα στελέχη για την εξασφάλιση πελατών, παρά από το ποσό αποτελεσματικά δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Τα ίδια και σε εντονότερο βαθμό ισχύουν για την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων.

Η χαμηλή παραγωγικότητα εργασίας στα ξενοδοχεία είναι ένας σημαντικός λόγος αποτυχίας, λόγω αύξησης του λειτουργικού κόστους. Η υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μόνη της δεν εξασφαλίζει την οικονομική επιτυχία του ξενοδοχείου.

Υπήρχαν πολλοί εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρέασαν την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου. Πρώτα απ' όλα, το πως αντιλαμβάνεται η

διεθνής πελατεία τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο και στην χώρα λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η απασχολούμενη «τουριστική συνείδηση» όλων των μεμονωμένων ατόμων που συναντά και έρχεται σ' επαφή ο επισκέπτης δημιουργούν από ελκυστικότητα μέχρι απέχθεια για έναν τόπο και τα ξενοδοχεία του. Ο οδηγός του ταξί, ο ξεναγός, ο σερβιτόρος, η καθαριότητα των δημόσιων χώρων κλπ συγκροτούν στοιχεία που αν είναι θετικά επηρεάζουν την ελκυστικότητα ενός τόπου και των ξενοδοχείων του. (Και ως εκ τούτου ενδεχομένως επίσης την παραγωγικότητά του γενικότερα και την ανταγωνιστικότητά του έναντι ομοειδών υπηρεσιών άλλων περιοχών και ξενοδοχείων).

Πέρα απ' αυτούς τους παράγοντες, υπάρχουν και άλλοι που είναι πιο ανεξάρτητες μεταβλητές και προέρχονται από ξαφνικά και απρόσμενα γεγονότα. Το πυρηνικό ατύχημα στο Τσερνομπίλ, ένας σεισμός, ένας πόλεμος, η οικονομική ύφεση στις χώρες προελεύσεως των τουριστών, είναι μερικοί από αυτούς τους παράγοντες.

Έτσι η σχέση της παραγωγικότητας της εργασίας με την ανταγωνιστικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ιδιαίτερα σε διεθνές επίπεδο, είναι αρκετά χαλαρή. Σε τοπικό επίπεδο αν δύο ξενοδοχεία θεωρηθεί ότι προσφέρουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λοιπές συνθήκες είναι όμοιες, εκείνο που έχει καλύτερη οργάνωση και διοίκηση και κάνει καλύτερη αξιοποίηση της εργασίας, είναι και το πιο ανταγωνιστικό έναντι του άλλου, λόγω χαμηλότερου λειτουργικού κόστους.

Τέλος, δεν είναι αρκετό να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Χρειάζεται συνεχής φροντίδα από τα στελέχη και τους εργαζόμενους για να επιτυγχάνεται κάθε χρόνο ένα ικανοποιητικό ποσοστό βελτίωσης της παραγωγικότητας. Για να παραμείνει μακροχρόνια ανταγωνιστική μια μονάδα και να διατηρήσει τις θέσεις εργασίας και ακόμη να βελτιώσει το επίπεδο αμοιβών του προσωπικού της πρέπει όλοι να κατανοήσουν, ότι χρειάζεται κάθε χρόνο μια αύξηση της παραγωγικότητας η οποία είναι ικανοποιητική, μόνο όταν είναι ίση ή μεγαλύτερη με την αύξηση της παραγωγικότητας των ανταγωνιστών της. Η αύξηση της παραγωγικότητας λοιπόν είναι ένα σχετικό μέτρο, με την έννοια ότι η σημασία του βασίζεται στη σύγκριση εκροών προς εισροές της μιας περιόδου, με την προηγούμενη περίοδο. (1)



### 3.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η γενική διαπίστωση όλων όσων έχουν ασχοληθεί με την μέτρηση της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία είναι ότι υπάρχουν διάφορες δυσκολίες υποκειμενικής και αντικειμενικής φύσεως. Πρώτα απ' όλα, ακόμη και οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, αδιαφορούν για την μέτρηση, την παρακολούθηση και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Όσες μονάδες ασχολούνται με την μέτρηση της παραγωγικότητας δεν γνωστοποιούν τα στοιχεία τους! Έχει παρατηρηθεί ότι πολλά στελέχη βασίζονται μόνο στη μέτρηση του ποσοστού του «κόστους εργασίας» στα συνολικά έσοδα δηλαδή (κόστος εργασίας x 100) : συνολικά έσοδα πωλήσεων. Αυτή όμως η σχέση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα σχετικά με την παραγωγικότητα εργασίας.

Το ποσοστό του κόστους εργασίας δεν αντικατοπτρίζει αναγκαστικά την οικονομικότητα και παραγωγικότητα διότι:

- Δεν είναι αξιόπιστο, αφού μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από αλλαγές στο ύψος των πωλήσεων.
- Το ύψος των πωλήσεων / εισπράξεων μπορεί να αυξηθεί χωρίς αλλαγή του επιπέδου επανδρώσεως, μέχρι ο υποβιβασμός της ποιότητας και της ποσότητας υπηρεσιών να μας αναγκάσει σε χρήση και πρόσθετου προσωπικού.
- Ο δείκτης «κόστος εργασίας» είναι συνολικό μέγεθος και όχι προσδιορισμένο και δεν δείχνει την ημέρα, το ακριβές είδος της υπηρεσίας ή την κατηγορία του υπαλλήλου που το δημιούργησε.
- Δεν είναι «έγκαιρο» στοιχείο, αφού υπολογίζεται για μηνιαίες περιόδους και έτσι γίνεται «ιστορικό» μέγεθος.

Γι' αυτούς τους λόγους ο δείκτης αυτός δείχνει μια σαφή εικόνα μόνο εάν συμπληρωθεί μ' ένα συνδυασμό άλλων δεικτών που θα μας δώσουν πληρέστερη αντίληψη και κριτήριο για έλεγχο του κόστους. Οι συνηθέστεροι δείκτες είναι: α) οι φυσικές μονάδες υπηρεσίας (κρεβάτια, κουβέρ, κλπ) ανά ώρα (δείχνει την φυσική

παραγωγικότητα της εργασίας), β) πωλήσεις ανά ώρα εργασίας (δηλαδή «απόδοση της εργασίας»), γ) κόστος εργασίας ανά ώρα, δ) το κόστος εργασίας ανά μονάδα προσφερόμενης υπηρεσίας μας δείχνει πόσο κόστος για μισθούς απαιτήσε παραγωγή μιας μονάδας υπηρεσίας, ε) το σύνολο των ωρών εργασίας (δείχνει τον όγκο των δραστηριοτήτων οικονομικής μονάδας).

Εκτός από αυτούς τους δείκτες υπάρχουν και άλλοι όπως: έσοδα ανά ημέρα λειτουργίας, έσοδα κατά δωμάτιο, έσοδα κατά πελάτη, διανυκτερεύσεις ανά πελάτη, ημέρες λειτουργίας, πληρότητα κλπ.

Γενικά, ο καλύτερος χρόνος για τον έλεγχο του κόστους εργασίας είναι ο εκ των προτέρων έλεγχος. Είναι προτιμότερο να μεγιστοποιεί κανείς τα κέρδη, παρά να ελαττώνει τις ζημιές εκ των υστέρων. Το «κλειδί» της υπόθεσης είναι η αποτελεσματικότητα στον χρόνο-προγραμματισμό, που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση των πιο πάνω μετρήσεων.

Μια αδυναμία μέτρησης της παραγωγικότητας εργασίας και σύγκρισής της μεταξύ ξενοδοχείων είναι ότι σχεδόν κάθε επιχείρηση τηρεί στοιχεία με δικό της τρόπο, πράγμα που κάνει σχεδόν ανέφικτη τη συγκρισιμότητα. Επίσης, ένα άλλο μειονέκτημα της μέτρησης της παραγωγικότητας εργασίας στα ξενοδοχεία είναι ότι με βάση τα στοιχεία που είναι σε θέση να δώσουν οι περισσότερες μονάδες, καταλήγουμε σε πολυγενικούς δείκτες παραγωγικότητας.

Πέρα όμως από τα προβλήματα, κρίνεται σκόπιμο να παρακολουθούνται οι δείκτες της παραγωγικότητας. Η ηλεκτρονική επεξεργασία των στοιχείων, επιτρέπει την άμεση διάγνωση προβληματικών καταστάσεων και λήψη σωστών μέτρων, προϋποθέτει όμως επένδυση σε σωστό εξοπλισμό, οργάνωση και εκπαίδευση προσωπικού. Ακόμη όμως και χωρίς την ηλεκτρονική επεξεργασία, ενημέρωση και ενασχόληση των στελεχών και του προσωπικού με το θέμα της παραγωγικότητας εργασίας, η γνώση του επιπέδου της, ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, η λήψη μέτρων και η παρακολούθηση της καρποφορίας τους σίγουρα ευαισθητοποιούν τα στελέχη και τους συνεργάτες στο θέμα αυτό και αποτελούν το πρώτο βήμα για την εξαγωγή αναλυτικότερων και πιο χρήσιμων δεικτών.

Όλα όμως αυτά, έχουν ένα κόστος. Παρόλα αυτά η παρακολούθηση ορισμένων δεικτών είναι στοιχείο ζωτικής ανάγκης, ιδιαίτερα στον «κλάδο φιλοξενίας» (εστιατόρια, ξενοδοχεία) όπου οι μονάδες είναι γενικότερα μικρού έως μεσαίου μεγέθους και η επαφή με τον καταναλωτή είναι άμεση και όπου ο χειρισμός της οικονομικής κατάστασης χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Είναι πλέον θέμα επιβίωσης για την επιχείρηση να υπολογίζει, με βάση τα στοιχεία που διαθέτει, μια σειρά αριθμοδεικτών που δίνουν πληροφορίες για την πορεία της μονάδας και επίσης δίνουν την δυνατότητα για συγκρίσεις με ομοειδείς μονάδες. Μόνο έτσι μπορεί να εκτιμηθεί σωστά η κατάσταση και οι επιδόσεις της μονάδας και να διαπιστωθούν έγκαιρα λανθασμένες αποφάσεις ή δραστηριότητες για να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. (1)

### 3.3 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ – ΤΡΕΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης στις μέρες μας είναι η απόκτηση ανταγωνισμού πλεονεκτήματος. Έτσι λοιπόν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όλο και περισσότερο, προσπαθούν με διάφορα μέσα να πετύχουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η ξενοδοχειακή επιχείρηση να δώσει ένα «προϊόν» το οποίο θα έχει αξία και ίσως μοναδικότητα στα μάτια των πελατών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν σε οικονομικούς, τεχνολογικούς, ανθρώπινους, και άυλους. Οι πόροι προσδίδουν μια διακριτική ικανότητα στην επιχείρηση, τη δυνατότητα δηλαδή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι δημιουργείται ένας πυρήνας ανταγωνισμού που οδηγεί τελικά στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεγάλης διάρκειας, που οδηγεί σε κέρδη μεγαλύτερα από τον μέσο όρο του κλάδου.

Προκειμένου η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να έχει 3 δυνατότητες:

**1. Οικονομική δυνατότητα.** Η οικονομική δυνατότητα εστιάζει στο χαμηλό κόστος λειτουργίας, το οποίο συνεπάγεται χαμηλές τιμές πώλησης. Επομένως βελτιώνεται η αποδοτικότητα της μονάδας, γιατί πωλούνται μεγαλύτερες ποσότητες, ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση σε αύξηση εσόδων και κερδών. Χρειάζεται όμως προσοχή όσον αφορά τους ανταγωνιστές διότι αντιλαμβάνονται αμέσως το τι κάνει η άλλη επιχείρηση.

Η οικονομική δυνατότητα αξιολογείται από τους παράγοντες που προσδιορίζουν κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα πραγματοποίησης μιας επένδυσης, ή αν απαιτείται πρώτα εσωτερική αναδιοργάνωση και στη συνέχεια να ακολουθήσει η επένδυση και αφορά:

- την οικονομική και χρηματοοικονομική κατάσταση της μονάδας
- το μέγεθος της αγοράς
- την αποδοτικότητα – παραγωγικότητα της επιχείρησης.

**2. Στρατηγική δυνατότητα,** το οποίο σημαίνει ότι:

- Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο.
- Η διοίκηση δεν πρέπει να επαναπαύεται.
- Οι ηγέτες που προτείνουν νέες μεθόδους πρέπει να τις πιστεύουν και να τις διεκπεραιώνουν μέχρι τέλους.
- Οι ηγέτες πρέπει να φτάνουν στον επιθυμητό στόχο.
- Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές.

Η στρατηγική δυνατότητα εστιάζει σε εξειδικευμένες αγορές ώστε να προσελκύσει πελάτες μέσω του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και ονομάζεται στρατηγική οδηγούμενη από τον πελάτη.

Η στρατηγική δυνατότητα αξιολογείται βάσει των:

- συστημάτων διανομής
- έρευνας αγοράς
- θέσης της επιχείρησης στον ανταγωνισμό

**3. Τεχνολογική δυνατότητα** το οποίο σημαίνει ότι:

- Η διοίκηση πρέπει να συγκρίνει την τεχνολογική δυνατότητα με εκείνη των ανταγωνιστών.

- Όταν γίνονται αλλαγές, η επιχείρηση αναδιοργανώνεται και επενδύει στους εργαζομένους μέσω εκπαίδευσης.

Η τεχνολογική δυνατότητα εστιάζει στην υψηλής ποιότητας τεχνολογία, της οποίας ηγούνται εξειδικευμένοι τεχνικοί πληροφορικής.

Η τεχνολογική δυνατότητα αξιολογείται βάσει των:

- δυνατοτήτων του προϊόντος
- δυνατοτήτων των διαδικασιών
- δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών
- δυνατοτήτων έρευνας και βελτίωσης του προϊόντος

Η ίδρυση χώρων γίνεται για να αποφύγει η διοίκηση την πτώση της επιχείρησης και αφορά τις δυνάμεις της αγοράς, δηλαδή:

- νέα προϊόντα
- νέα τμήματα πελατών
- διαφοροποίηση προϊόντων
- νέες διαδικασίες
- νέες γεωγραφικές αγορές
- νέοι ανταγωνιστές
- συγχωνεύσεις – εξαγορές

Στη συνέχεια εξετάζεται η ηγεσία, η κουλτούρα και η εξέλιξη της οργανωτικής δομής για να διαπιστωθεί:

- Το στάδιο του κύκλου ζωής προϊόντος που βρίσκεται η επιχείρηση.
- Η θέση της επιχείρησης στο σύνολο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Η πρόκληση της επιχείρησης βάσει της SWOT ανάλυσης.(Δυνάμεις, αδυναμίες κλπ)

Η εξέλιξη της ηγεσίας είναι ο προσδιορισμός του οράματος και της αξίας της επιχείρησης προκειμένου να γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική. Επομένως η ίδρυση των χώρων υλοποιείται με τα εξής βήματα:

- Ορισμός αποστολής
- Προσδιορισμός αξιών και κουλτούρας
- Εύρεση δομής επιχείρησης

- Καθορισμός συστημάτων ανταμοιβής.
- Εύρεση νέων ηγετών. (2)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Ευρωτύπ Α.Ε, Αθήνα 1990
2. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα, Μάρτιος 2001

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

#### **ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Συγκεκριμένα ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Οι πέντε δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter είναι:

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών(πελατών)
4. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
5. Απειλή από υποκατάστατα

#### **4.1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

##### *A. Το κεφάλαιο για την ίδρυση*

Στον κλάδο των ξενοδοχείων είναι φυσικό να έχουμε μεγάλη απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, αφού η χώρα μας είναι ένας τουριστικός προορισμός, όπου με το πέρασμα των χρόνων παρατηρείται αυξανόμενη ζήτηση για ξενοδοχειακές κλίνες, ένεκα αυξημένου τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας. Λόγω λοιπόν της μεγάλης ζήτησης για ξενοδοχειακές κλίνες είναι φυσικό πολλοί νέοι επιχειρηματίες να θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, με την ίδρυση ενός δικού τους νέου ξενοδοχείου.



Εκτός του γεγονότος ότι η χώρα μας είναι ένας τουριστικός προορισμός, ένας άλλος λόγος για την αυξανόμενη τάση ίδρυσης ενός νέου ξενοδοχείου από πλευράς κάποιων επιχειρηματιών είναι και η διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων του 2004 στην Αθήνα. Ενόψει λοιπόν των ολυμπιακών αγώνων, απαιτούνται πολλές ακόμα ξενοδοχειακές κλίνες, γεγονός που παρακινεί πολλούς επιχειρηματίες στην ίδρυση ξενοδοχείων.

Όμως το κεφάλαιο για την ίδρυση ενός ξενοδοχείου είναι υπερβολικά μεγάλο, και είναι ένας από τους παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών (ξενοδοχείων) στον κλάδο αυτό. Επομένως το κεφάλαιο που διαθέτει ένας επιχειρηματίας είναι πολύ σημαντικό για την είσοδο του στο κλάδο με την ίδρυση ενός νέου ξενοδοχείου.

Πολλές φορές γίνεται σύγχυση μεταξύ των εννοιών της περιουσίας και του κεφαλαίου. Κεφάλαιο είναι το σύνολο της αγοραστικής δύναμης το οποίο διαθέτει η επιχείρηση ενώ περιουσία είναι το σύνολο των συγκεκριμένων αγαθών στα οποία έχει επενδυθεί το κεφάλαιο. Το κεφάλαιο από τη φύση του

διακρίνεται σε ίδιο και ξένο κεφάλαιο. Το ξένο κεφάλαιο υποδιαιρείται σε:

- Μακροπρόθεσμο ξένο κεφάλαιο (ενυπόθηκα δάνεια κλπ)
- Βραχυπρόθεσμο ξένο κεφάλαιο (τραπεζικά δάνεια, βραχυπρόθεσμες πιστώσεις)

Το ίδιο κεφάλαιο διακρίνεται σε:

- Αρχικό κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί την αρχική συνεισφορά του επιχειρηματία κατά την ίδρυση της επιχείρησης
- Συμπληρωματικό κεφάλαιο, το οποίο δημιουργείται μεταγενέστερα
- Πρόσθετο κεφάλαιο, το οποίο δημιουργείται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης (αποθεματικά κλπ)

Η ισχύς όμως της επιχείρησης εξαρτάται από το ύψος του ιδίου του κεφαλαίου της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ίδιο κεφάλαιο τόσο πιο ασφαλής είναι η λειτουργία της επιχείρησης. Το ξένο κεφάλαιο επιβαρύνει το κόστος υπό την μορφή τόκων και άλλων εξόδων χρηματοδότησης. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως είναι απαραίτητο το ξένο κεφάλαιο για την επαρκή χρηματοδότηση τους. Η ξένη όμως

χρηματοδότηση προϋποθέτει την ύπαρξη ιδίου κεφαλαίου. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το κεφάλαιο καλύπτεται από τα ίδια κεφάλαια και τον μακροπρόθεσμο δανεισμό. (1)

## ***B. Επενδύσεις στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων***

Ιδιαίτερα έντονο είναι το επενδυτικό ενδιαφέρον στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90 περιέχει ισχυρά κίνητρα για επενδύσεις, ιδιαίτερα στις παραμεθόριες περιοχές της χώρας.

Σύμφωνα με την αναλυτική κατάσταση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας (Διεύθυνση Έγκρισης και Ελέγχου Ιδιωτικών Επενδύσεων) κατά την περίοδο 1990-98 εγκρίθηκαν συνολικά 912 επενδυτικά σχέδια συνολικά ύψους 253,520,706 χιλ. δρχ., ενώ το σύνολο των επιχορηγήσεων ανήλθε στο ύψος των 71,032,707 χιλ. δρχ. αντιπροσωπεύοντας το 28% της συνολικής αξίας των επενδύσεων.

Όσον αφορά την χωροταξική κατανομή των επενδύσεων, οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου και της Κρήτης συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο αριθμό επενδυτικών σχεδίων την περίοδο 1990-98. Συγκεκριμένα, στη Δωδεκάνησο εγκρίθηκαν 154 επενδυτικά σχέδια, ενώ στην Κρήτη εγκρίθηκαν 132 επενδυτικά σχέδια διατηρώντας από κοινού μερίδιο 35,4% επί του συνόλου των εγκεκριμένων επενδύσεων την ίδια περίοδο. Σημειώνεται ότι 40 επενδυτικά σχέδια ξεπέρασαν σε αξία το ύψος του 1 δις δρχ., το συνολικό ύψος της επένδυσης των οποίων ανήλθε σε 57,154,925 χιλ. δρχ. αντιπροσωπεύοντας το 22,5% του συνόλου των επενδύσεων που εγκρίθηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο. Η μεγαλύτερη εγκριθείσα επένδυση, υποβλήθηκε από την εταιρεία Γ.ΚΥΠΡΙΩΤΗΣ&ΥΙΟΙ ΑΕ, η αξία της οποίας ανήλθε σε 4,061,695 χιλ. δρχ. Ακολουθεί η εταιρεία Α.Ε.Τ.Ε.Α. ΑΕ η επένδυση της οποίας ανήλθε σε 3,463,551 χιλ. δρχ.. Το νόμο 1892/90 έχει αντικαταστήσει ο νέος αναπτυξιακός 2601/98, ο οποίος παρέχει διαφοροποιημένα κίνητρα σε σχέση με τον προηγούμενο αναπτυξιακό νόμο για της ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά τις επενδύσεις ενόψει 2004, το άνοιγμα της αθηναϊκής ξενοδοχειακής αγοράς ευνοεί ιδιαίτερα τις 4 εισηγμένες επιχειρήσεις του κλάδου. Πρόκειται για το Αστήρ Παλλάς, το ξενοδοχείο President, τη Μεγάλη Βρετανία, και το ξενοδοχείο Athens Hilton. Τα ξενοδοχεία προωθούν

σημαντικά επενδυτικά προγράμματα, ενισχύοντας σημαντικά την κερδοφορία τους.(2)

### *Γ. Κίνητρα για τα ξενοδοχεία-ελεύθερη δόμηση των ξενοδοχείων*

Παρατηρείται ολοένα και πιο συχνά το φαινόμενο της παροχής κινήτρων στα ξενοδοχεία, κυρίως ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Συγκεκριμένα, αυξημένες επιδοτήσεις και πρόσθετα κίνητρα για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ειδικές τουριστικές μονάδες προβλέπουν οι διατάξεις που περιλαμβάνονται στο πολύ-νομοσχέδιο του υπουργείου Ανάπτυξης. Με τις διατάξεις αυτές προωθείται, στην ουσία, τροποποίηση και συμπλήρωση συγκεκριμένων διατάξεων του αναπτυξιακού νόμου με κυριότερα χαρακτηριστικά την αύξηση των επιδοτήσεων υδροθεραπευτηρίων και μονάδων ιαματικού τουρισμού, της επιδότησης της μετατροπής παραδοσιακών κτισμάτων σε καταλύματα και του ποσοστού επιδότησης δημιουργίας ή επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων ΑΑ και Α κατηγοριών.

Με τις διατάξεις του νομοσχεδίου, προβλέπονται επίσης πρόσθετες ενισχύσεις και για μονάδες χαμηλών κατηγοριών μέχρι και Γ' κατηγορίας. Σύμφωνα με τις διατάξεις:

- Για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων ΑΑ ή Α κατηγορίας, τα παρεχόμενα ποσοστά ενίσχυσης της επιχορήγησης, της επιδότησης τόκων και της επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης της πρώτης ομάδας ενισχύσεων ορίζονται σε 20% για της Γ' περιοχή και σε 30% για την Δ' περιοχή.
- Για μετατροπή παραδοσιακών κτιρίων σε ξενοδοχειακές μονάδες παρέχονται σ' όλες τις περιοχές, ενιαία ποσοστά ενίσχυσης ως εξής: επιχορήγηση 45%, επιδότηση τόκων 45%, επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης 45% ή εναλλακτικά: φορολογική απαλλαγή 100%, επιδότηση τόκων 45%.
- Αυξάνεται η επιδότηση υδροθεραπευτηρίων και μονάδων θεραπευτικού τουρισμού σε 40%

Ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι η ελεύθερη δόμηση των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα ευρύτατες ανακατατάξεις στον ξενοδοχειακό χάρτη της Αττικής σηματοδοτεί η άρση του καθεστώτος κορεσμού ξενοδοχείων για όλο το νομό, σε

συνδυασμό με την απόσυρση της διάταξης για ειδικό καθεστώς δόμησης ξενοδοχείων στο Μαρούσι. Η άρση του καθεστώτος κορεσμού για την ξενοδοχειακή υποδομή της Αττικής σημαίνει ότι στο εξής σε όλες τις περιοχές του Λεκανοπεδίου η δημιουργία νέων ξενοδοχείων θα υπακούσει στο γενικότερο χωροταξικό και πολεοδομικό σχεδιασμό της κάθε περιοχής. Γενικά, οι ενδιαφερόμενοι:

1)Μπορούν να εξασφαλίζουν από την ελεύθερη αγορά με την ελεύθερη διαπραγμάτευση και δικούς τους όρους το μεταφερόμενο συντελεστή δόμησης.

2)Δεν έχουν υποχρέωση για τη μεταβίβαση ποσοστού 10% της αξίας του μεταφερόμενου συντελεστή δόμησης στον οικείο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

3)Θα έχουν την δυνατότητα να φτάσουν στο ανώτατο όριο του συνολικού συντελεστή δόμησης, που προβλέπεται για τη συγκεκριμένη περιοχή.

Επισημαίνεται ότι η άρση του ξενοδοχειακού κορεσμού επισπεύδει τις διαδικασίες για την υλοποίηση των 70 επενδυτικών σχεδίων για νέα ξενοδοχεία, που έχουν υποβληθεί στον ΕΟΤ, που θα προσθέτουν 15,091 κλίνες υψηλών κατηγοριών στο ξενοδοχειακό δυναμικό της Αττικής.(3)

#### ***Δ. Πλωτά ξενοδοχεία***

Μια νέα μορφή ανταγωνισμού είναι και τα «πλωτά ξενοδοχεία». Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στην ναύλωση κρουαζιερόπλοιων με στόχο τη φιλοξενία σ' αυτά, ενός σημαντικού αριθμού ανθρώπων, που θα φτάσουν στην χώρα μας προκειμένου να παρακολουθήσουν τους ολυμπιακούς αγώνες του 2004. Οι σχεδιασμοί για την μετατροπή των κρουαζιερόπλοιων σε «κατοικίες» υπάρχουν. Συγκεκριμένα βρίσκονται σε εξέλιξη ναυπηγικά προγράμματα για την κατασκευή νέων μονάδων που σταδιακά θα προστίθενται στον στόλο των κρουαζιερόπλοιων. Το όλο θέμα όμως φαίνεται να προκαλεί τις ενστάσεις των ειδικών για το συγκεκριμένο ζήτημα. Κατά πρώτον, η περίοδος που έχει προγραμματιστεί να γίνουν οι αγώνες είναι ταυτόχρονα και υψηλή περίοδος για τα κρουαζιερόπλοια που εμφανίζουν πληρότητες της τάξης του 100% συνήθως την περίοδο αυτή, αλλά και από το γεγονός ότι θα πρέπει να γίνουν κάποια έργα για την πρυμνοδέτηση των κρουαζιερόπλοιων στο λιμάνι του Πειραιά.

Κατά συνέπεια, ο φορέας που θα αναλάβει τις διαπραγματεύσεις για τη ναύλωση των κρουαζιερόπλοιων θα πρέπει να συνυπολογίσει το γεγονός αυτό, αλλά και το γεγονός ότι θα πρέπει στη χειρότερη των περιπτώσεων οι τιμές που θα προσφερθούν για τη ναύλωση να είναι πιο ανταγωνιστικές από τις τιμές ναύλωσης της περιόδου αυτής, που ως γνωστό είναι υπεραυξημένες πάντα λόγω ζήτησης. Εκτός αυτού δύσκολα φαίνεται να είναι τα πράγματα όσον αφορά το τεχνικό μέρος της υπόθεσης, αφού μέχρι στιγμής τα στοιχεία εμφανίζουν το τοπίο ομιχλώδες. Και αυτό γιατί ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς εμφανίζεται έτοιμος να προχωρήσει στα αναγκαία έργα, δεν έχει διευκρινιστεί η πηγή άντλησης του απαιτούμενου για τα έργα κονδυλίου, το ύψος του οποίου εκτιμάται στα 11 δις δρχ..(4)

### ***E. Η μάχη για τις κλίνες του 2004***

Είναι γνωστό ότι η χώρα μας δεν είναι ακόμη έτοιμη από πλευράς αριθμού ξενοδοχειακών κλινών, ώστε να μπορεί να φιλοξενήσει τον κόσμο που θα φτάσει εδώ ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Σκληρή μάχη θα δοθεί μεταξύ των ενδιαφερομένων για το ποιος θα καταφέρει να επιτύχει την ίδρυση νέων ξενοδοχειακών μονάδων.

Επομένως είναι φανερό ότι η ίδρυση των νέων κλινών ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 θα δημιουργήσει έντονο ανταγωνισμό σ' όλο τον κλάδο των ξενοδοχείων. Λόγω λοιπόν αυτής της έλλειψης, αίρεται μετά από 14 χρόνια η απαγόρευση δημιουργίας νέων μονάδων καθώς και η επέκταση των ήδη υπαρχόντων με στόχο την ανανέωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της Αττικής.

Οι περιοχές στις οποίες δεν επιτρέπεται η ανέγερση ξενοδοχείου είναι κυρίως οι Δήμοι: Αθηναίων, Πειραιώς, Αγ. Βαρβάρας, Αγ. Παρασκευής, Αγ. Δημητρίου, Αγ. Αναργύρων, Αιγάλεω, Αλίμου, Αργυρουπόλης, Βύρωνα, Γαλασίου, Γλυφάδας, Δάφνης, Ζωγράφου, Ηλιούπολης, Ηρακλείου, Καισαριανής, Καλλιθέας, Κηφισιάς, Παλαιού Φαλήρου, Πετρούπολης κλπ. Αντίθετα, επιτρέπεται η ανέγερση ξενοδοχείων στους Δήμους: Σπετσών, μέχρι 100 κλίνες, Πόρου έως 150 κλίνες, στον Αγ. Στέφανο, στο Κρυονέρι, στην Πέρδικα της Σαλαμίνας, στο Ελληνικό, στη Πεύκη, στο Μαρούσι, στην Μεταμόρφωση και στη Εκάλη.

Ο σημερινός ξενοδοχειακός χάρτης της Αττικής περιλαμβάνει 657 ξενοδοχειακές μονάδες με 32,272 δωμάτια και 60,184 κλίνες εκ των οποίων η ειδική παροχή του Δήμου Αθηναίων περιλαμβάνει 267 μονάδες με 16,403 δωμάτια και 30,328 κλίνες. Από πλευράς κατηγορίας ξενοδοχείων η Αθήνα έχει 12 μονάδες πολυτελείας, 22 ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, 41 ξενοδοχεία Β' κατηγορίας και 192 ξενοδοχεία είναι Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας. Έως το 2005 ο αθηναϊκός προορισμός και με την παράλληλη δημιουργία μέτρων ενίσχυσης του, μπορεί να δεχθεί, σύμφωνα με εκτιμήσεις επιπλέον 8,000-10,000 κλίνες πολυτελείας και Α' κατηγορίας.

Πριν την έκδοση της κοινής υπουργικής απόφασης, είχε προηγηθεί η ανίχνευση του επενδυτικού ενδιαφέροντος από τον ίδιο τον ΕΟΤ. Η συγκεκριμένη πρόσκληση αφορούσε επενδύσεις σχετικές με την ανέγερση νέας ξενοδοχειακής μονάδας, την επέκταση λειτουργούσας μονάδας, τη μετατροπή κτιρίου σε ξενοδοχείο, την αποκατάσταση διατηρητέου κτιρίου και μετατροπή του σε ξενοδοχείο, την επαναλειτουργία σχολάζουσας ξενοδοχειακής μονάδας, την αποπεράτωση ημιτελούς ξενοδοχείου του οποίου είχε διακοπεί η κατασκευή καθώς επίσης ο εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση των λειτουργούντων ξενοδοχείων πολυτελείας και Α' κατηγορίας.

Η πρόσκληση του επενδυτικού ενδιαφέροντος που έληξε στις 31 Οκτωβρίου 2000 προσέλυσε 83 αιτήσεις για τη δημιουργία ξενοδοχείων, την επέκταση ήδη υφισταμένων ξενοδοχειακών μονάδων, τον εκσυγχρονισμό αλλά και επενδύσεις μετατροπής παραδοσιακών κτιρίων σε ξενοδοχεία. Το σύνολο των αιτήσεων αφορούσε επενδύσεις ύψους 200 δις δρχ. για τη δημιουργία 22,000 νέων κλινών.

Τα σημαντικότερα επιχειρηματικά σχέδια που κατατέθηκαν μη λαμβάνοντας υπόψη τις πολεοδομικές εκκρεμότητες που τα συνοδεύουν, υπεβλήθησαν από τις ακόλουθες εταιρείες:

1) *Η Ιονία*, συμφερόντων του εκδοτικού Ομίλου Τερζόπουλου για την ανέγερση υπερσύγχρονου ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Η επενδυτική αυτή πρόταση αφορά την αξιοποίηση της ιδιόκτητης έκτασης που έχει η εταιρεία στον Παράδεισο Αμαρουσίου και θα περιλαμβάνει ξενοδοχείο πολυτελείας 600 κλινών, συνεδριακό κέντρο με κύρια αίθουσα 1600 ατόμων και άλλες 3 μικρότερες αίθουσες. Επίσης το όλο συγκρότημα θα έχει στούντιο γυμναστικής, πισίνα, σάουνα, κέντρο

θαλασσοθεραπείας, εστιατόρια, τράπεζες, αίθουσες συνεδριών και πάρκινγκ δυναμικότητας 800 αυτοκινήτων.

2) Η *Sanyo Hellas Holding Sa* με επενδυτική πρόταση 19 δις δρχ. για την δημιουργία 3 ξενοδοχείων συνολικής δυναμικότητας 1100 θέσεων, εμπορικών καταστημάτων και χώρων υπόγειας στάθμευσης σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Μαρούσι. Το σχέδιο της *Sanyo* περιλαμβάνει: νέα ξενοδοχειακή μονάδα επί της Λ. Κηφισίας δυναμικότητας 300 κλινών, δεύτερη ξενοδοχειακή μονάδα στο Μαρούσι, ένα συγκρότημα πολλαπλών χρήσεων που θα λειτουργήσει ως ξενοδοχείο το 2004, εμπορικά καταστήματα και χώροι στάθμευσης.

3) Η *Hyatt* για τη δημιουργία ξενοδοχείου στο Μαρούσι, αλλά και δεύτερη αίτηση για τον ολοκληρωμένο εκσυγχρονισμό του ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρετανία».

4) Η *Εθνική Τράπεζα / Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης ΑΞΕ* για την ενίσχυση του συγκροτήματος του Αστέρα με νέα Bungalows, για τη δημιουργία ξενοδοχείου στο κτίριο που στεγάζει σήμερα το υπουργείο Ανάπτυξης καθώς επίσης και 2 ακόμη ξενοδοχεία σε έκταση στο Μαρούσι.

5) Η *Eurobank* με την κατάθεση 2 προτάσεων για τον εκσυγχρονισμό των 2 ξενοδοχείων που έχει η τράπεζα, το «King George» στην Πλατεία Συντάγματος και το «Ακτή Ήλιου» στο Λαγονήσι.

6) Η *Accor* για την δημιουργία 3 ξενοδοχείων στο Μαρούσι, στη Λ. Αλεξάνδρας και στον Πειραιά.

7) Η εταιρεία *Ελληνικά τουριστικά ακίνητα ΑΕ* η οποία πρότεινε την απόκτηση αδειών ανέγερσης ειδικών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων σε 5 περιοχές (Βούλα, Ανάβυσσος, Ζέα, Βάρκιζα και Φλοίσβος).

8) Τέλος προτάσεις για την πραγματοποίηση επενδύσεων στο χώρο των ξενοδοχείων υπέβαλαν επίσης η *Ιονική Ξενοδοχείο*, για την επέκταση της δυναμικότητας του «Athens Hilton», η αλυσίδα MARRIOT επίσης για αύξηση της δυναμικότητας της αθηναϊκής μονάδας, η ξενοδοχειακή αλυσίδα ΗΛΕΚΤΡΑ και ο όμιλος Στασινόπουλου με 3 προτάσεις για αντίστοιχα ξενοδοχεία.(2)

## **Z. Ιδιωτικές κατοικίες για το 2004**

Φορολογικές ελαφρύνσεις και άλλα κίνητρα προς τους ιδιοκτήτες ιδιωτικών κατοικιών και διαμερισμάτων στον νομό Αττικής εισηγείται μεταξύ άλλων η «Αθήνα 2004», ώστε

να διαθέσουν τα οικήματα τους κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας για τη διανομή θεατών και επισκεπτών.

Πρόκειται για την εφαρμογή ενός προγράμματος «ιδιωτικών κατοικιών» αφού σύμφωνα με στοιχεία, εκτιμάται ότι στην Αττική υπάρχουν 60,000 εξοχικές κατοικίες: σε 12,000 αναφέρεται εκμίσθωση και σε 6,700 δωρεάν παραχώρηση, που σημαίνει ότι τουλάχιστον 18,700 κατοικίες είναι εξοχικές και εκμισθώνονται.

Με δεδομένο μάλιστα ότι γεμάτες κερκίδες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την οργανωτική και οικονομική επιτυχία των αγώνων και για να γεμίσουν τα στάδια, πρέπει να διευκολυνθούν οι αλλοδαποί τουρίστες να βρουν κατάλυμα, η «Αθήνα 2004» προτείνει:

- 1) Την τροποποίηση των όρων αστικής μίσθωσης, ώστε να είναι δυνατή η εκμίσθωση για διάστημα μικρότερο από 90 μέρες.
- 2) Φορολογικά κίνητρα στους εκμισθωτές, ώστε να γίνει ελκυστική η εκμίσθωση τους.
- 3) Διαφημιστική εκστρατεία για να εκδηλωθεί ενδιαφέρον για την προσφορά των κατοικιών από τους ιδιοκτήτες.

Υπολογίζεται ότι ένας μέσος όρος 135,000 θεατών-επισκεπτών θα διανυκτερεύει ημερησίως στην Αττική και στους γειτονικούς νομούς για την παρακολούθηση των αγώνων.

## ***H. Νόμοι/ Κυβερνητική πολιτική για τα ξενοδοχεία***

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Ένας απ' αυτούς τους κλάδους, είναι και ο κλάδος των ξενοδοχείων. Μέχρι πρόσφατα υπήρχε ο περιοριστικός νομός για τη δημιουργία νέων ξενοδοχείων. Όμως λόγω των Αγώνων του 2004 ο περιορισμός αυτός σε αρκετές περιοχές έχει αρθεί, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ή και την επέκταση ήδη υπαρχόντων ξενοδοχείων.

## **4.2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

### ***A. Tour Operators***



Σε πολλούς κλάδους, όπως και στον κλάδο των ξενοδοχείων, τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου (προσφερόμενου) προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος του προϊόντος.

Ο κύριος προμηθευτής για τα ξενοδοχεία είναι οι Tour Operators. Όσο λιγότεροι και «μεγαλύτεροι «προμηθευτές» υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν δηλαδή υπάρχουν λίγοι Tour Operators, τα ξενοδοχεία είναι άμεσα εξαρτημένα από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Όταν όμως οι Tour Operators εξαρτούνται από τα ξενοδοχεία (λόγω μεγάλου ονόματος κυρίως), τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται. Περιορισμένη είναι επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Tour Operators). Όταν τα ξενοδοχεία έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις για την επιλογή του προμηθευτή που τους συμφέρει. Αν κάποιος Tour Operator έχει να προσφέρει κάτι περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους τότε σαφώς αυξάνει την διαπραγματευτική του δύναμη.

Οι Tour Operators τα τελευταία χρόνια πιέζουν για όλο και πιο χαμηλές τιμές, ενώ οι ξενοδόχοι διαμαρτύρονται ότι οι τιμές είναι ήδη πολύ χαμηλές και θα έπρεπε να αυξηθούν. Σύμφωνα με έμπειρες πηγές τα συμβόλαια που υπογράφονται για του χρόνου κατά μέσο όρο θα κυμανθούν στα ίδια με τα περσινά επίπεδα, αλλά ανάλογα με την κάθε περιοχή της Ελλάδας παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις από +3% μέχρι και -10%.

Συγκεκριμένα οι κλασικοί προορισμοί της Ελλάδας δηλαδή Κρήτη, Ρόδος κλπ εμφανίζουν μια συγκρατημένη αισιοδοξία μετά τη φετινή πτώση. Όπως τονίζεται στόχος των Tour Operators είναι να συγκρατήσουν τις τιμές στις 10,000-20,000 δρχ το άτομο, με ημιδιατροφή, για τα πολύ καλά ξενοδοχεία πολυτελείας και Α' κατηγορίας αυτών των περιοχών. Αυτό που επισημαίνουν οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού είναι ότι οι χαμηλές τιμές είναι το χειρότερο που μπορεί να συμβεί στον ελληνικό τουρισμό. Αυτό που πρέπει να παρακολουθούν οι αρμόδιοι δεν είναι μόνο οι αφίξεις των τουριστών, αλλά και τις διανυκτερεύσεις όπως και –κυρίως-τα έσοδα του ελληνικού τουρισμού. Και τα έσοδα αυτά δεν είναι καθόλου ικανοποιητικά.

Η ανάπτυξη του Ελληνικού τουρισμού εξαρτάται απόλυτα απ τα έσοδα σε συνάλλαγμα που αφήνουν στην Ελλάδα οι ξένοι τουρίστες. Αυτό το συνάλλαγμα θα μπορεί να επενδυθεί από τις επιχειρήσεις για την αναβάθμιση τους, αλλά και από την πολιτεία για την ανάπτυξη των βασικών υποδομών. Όταν τα έσοδα αυτά μειώνονται, άσχετα αν αυξάνεται ο αριθμός των τουριστών που φτάνουν στη χώρα μας, τότε δεν μπορούν να γίνουν αναπτυξιακά έργα. Η τακτική των προσφορών προωθεί τη διαδικασία αυτή. Οι ξενοδόχοι βλέποντας τα δωμάτια τους άδεια, προχωρούν σε προσφορές και ενώ οι τουρίστες έρχονται, το οικονομικό αποτέλεσμα είναι χαμηλότερο.

### *B. Προμηθευτές (Αγορές-Προμηθευτές)*

Το πότε οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και ποτέ μικρή έναντι των ξενοδοχείων, έχει αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα. Σ' αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε στις αγορές, παραλαβές και αποθήκευση των προϊόντων-υπηρεσιών των ξενοδοχείων.

Οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται σχετικά με τις αγορές, τις παραλαβές και την αποθήκευση σε ένα ξενοδοχείο αποτελούν ένα ιδιαίτερης σημασίας κομμάτι της λειτουργίας του ξενοδοχείου καθώς απαιτείται ακρίβεια και επαρκής έλεγχος από τη διοίκηση του ξενοδοχείου ώστε να είναι γνωστό κάθε στιγμή οι παραγγελίες που έχουν τεθεί, τι ακριβώς περιλαμβάνει σε κάθε παραλαβή και τι υπάρχει στις αποθήκες του ξενοδοχείου.

Το τμήμα αγορών είναι υπεύθυνο για την προμήθεια εξοπλισμού, προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούνται για το ξενοδοχείο. Ο επικεφαλής του τμήματος είναι υπεύθυνος για την διατήρηση επαρκών αρχείων σχετικά με τιμές προϊόντων, πηγές προμηθειών, αναφορές και συμβόλαια του ξενοδοχείου που αφορούν την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Ειδικότερα, το τμήμα αγορών είναι υπεύθυνο για τα ακόλουθα:

1.Επεξεργασία της αίτησης αγοράς (Purchase Request, Beverage Request, Grocery Request, Market List)

- 2.Εξασφάλιση όλων των αγορών
- 3.Ετοιμασία της εντολής αγοράς (Purchase order)
- 4.Διενέργεια της παραγγελίας αφού έχει εγκριθεί η εντολή αγοράς
- 5.Παρακολούθηση των παραγγελιών που εκκρεμούν

Όσον αφορά τις παραλαβές, κύριος υπεύθυνος είναι ο υπάλληλος παραλαβών ο οποίος έχει ως κύρια αποστολή του να ελέγξει από όλα τα είδη τα οποία εισέρχονται στο ξενοδοχείο αν έχουν παραγγελθεί σωστά και βρίσκονται στην απαιτούμενη κατάσταση πριν προωθηθούν στα τμήματα ή στις αποθήκες του ξενοδοχείου. Τα βασικά καθήκοντα του είναι:

1. Όλα τα είδη που εισέρχονται στο ξενοδοχείο πρέπει να συνοδεύονται από τα σχετικά έγγραφα: εντολή αγοράς, λίστα αγοράς.
2. Τα είδη πρέπει να εξετάζονται ποσοτικά και ποιοτικά.
3. Τα είδη πρέπει να προωθούνται είτε στις αποθήκες είτε στο σχετικό τμήμα του ξενοδοχείου.
4. Εξερχόμενα είδη, όπως τα containers πρέπει να καταγράφονται και να ελέγχονται όσον αφορά την ποσότητα εάν προβλέπεται προκαταβολή σχετικά με την αξία τους.

Σχετικά με τις αποθήκες, υπεύθυνοι για την τοποθέτηση και παραλαβή ειδών από αυτές είναι οι αποθηκάριοι, οι οποίοι πραγματοποιούν μηνιαίες απογραφές και απευθύνονται και ελέγχονται από τους χρηματοοικονομικούς ελεγκτές.

Συμπερασματικά, η διαδικασία εισαγωγής πρώτων υλών και κατανάλωσης εδεσμάτων είναι η ακόλουθη:

**Παραγγελία** Οι παραγγελίες γίνονται σε ειδικό δελτίο παραγγελίας. Αφού συμπληρωθεί το δελτίο παραγγελίας από τον υπεύθυνο της αποθήκης, παραδίδεται και υπογράφεται από το γενικό διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και υπογράφεται στη συνέχεια από το γενικό Διευθυντή. Μόλις ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία μπορεί να εκτελεστεί η παραγγελία.

- 1.Εκτέλεση παραγγελίας.
- 2.Εισαγωγή ειδών στο ξενοδοχείο.
- 3.Αποθήκευση.
- 4.Αίτηση υλικών από τμήματα προς αποθήκη.
- 5.Εκτέλεση και έλεγχος αιτήσεων.

- 6.Επεξεργασία ειδών.
- 7.Έλεγχος παραγωγής φαγητών.
- 8.Πωλήσεις.
- 9.Ημερήσια αποτελέσματα.
- 10.Μηνιαία αποτελέσματα.
- 11.Σύγκριση αποτελεσμάτων.

**Καταστροφή υλικών** Στη περίπτωση που κάποια τρόφιμα, ποτά ή φαγητά έχουν υποστεί αλλοιώσεις και δεν είναι κατάλληλα για χρήση, τότε αυτά καταστρέφονται. Για την καταστροφή τους συμπληρώνεται ειδικό έντυπο στο οποίο αναγράφονται το είδος που καταστρέφεται, η αιτία, η ποσότητα, η τιμή μονάδας και το συνολικό κόστος. Υπογράφεται από τον υπεύθυνο τμήματος π.χ. αποθηκάριο, το μάγειρα ή τον υπεύθυνο του μπαρ και το διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων.

### **4.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ(ΠΕΛΑΤΩΝ)**

Οι πελάτες ενός ξενοδοχείου, όπως και οι προμηθευτές του, έχουν και αυτοί με τη σειρά τους διαπραγματευτική δύναμη που κάποιες φορές είναι μεγάλη και κάποιες φορές μικρή, ανάλογα πάντα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Οι πελάτες είναι σε θέση αρκετές φορές να αναγκάσουν με τον τρόπο τους τον υπεύθυνο του ξενοδοχείου να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών με τις ίδιες τιμές.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι όσο πιο σημαντικός είναι ο πελάτης για το ξενοδοχείο, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει και μπορεί να επηρεάσει τις τιμές και τις προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου προς όφελος του. Συνήθως αυτοί που πετυχαίνουν κάτι τέτοιο είναι οι συχνοί, επώνυμοι και «μεγάλοι» πελάτες (πολύ ευκατάστατοι).

Στην περίπτωση που οι πελάτες κάποιου ξενοδοχείου γνωρίζουν το κόστος για συγκεκριμένες υπηρεσίες και προϊόντα και έχουν πληροφόρηση για τις ίδιες υπηρεσίες και προϊόντα σε άλλα ξενοδοχεία, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για την διαμόρφωση των τιμών. Για παράδειγμα, αν ξέρουν ότι μια υπηρεσία προσφέρεται σε διπλάσια τιμή από ότι είναι το κόστος της τότε μπορούν να πιέσουν για μείωση των

τιμών. Είναι φανερό λοιπόν ότι τόσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ωστόσο, όταν οι τιμές που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι «αφόρητες» για τον πελάτη, αντιπροσωπεύουν δηλαδή μεγάλο μέρος του κόστους τους ή αν αυτοί έχουν μικρά έσοδα τότε πιέζουν για χαμηλότερες τιμές. Όταν κάποιο ξενοδοχείο προσφέρει ένα προϊόν που είναι διαφοροποιημένο από τα άλλα που προσφέρονται στην αγορά και είναι ταυτόχρονα σημαντικό για τους πελάτες, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από το ξενοδοχείο. Βέβαια μπορεί να ισχύει και το αντίθετο όποτε έχουμε τους πελάτες σε πλεονεκτική θέση.

Συνοπτικά οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

1. Ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών είναι υψηλός και ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν είναι μεγάλος. Για παράδειγμα τα οργανωμένα γκρουπ που έρχονται σ' ένα ξενοδοχείο συχνά, μένουν αρκετές μέρες και κάνουν χρήση πολλών υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Συνήθως τέτοιοι αγοραστές μπορεί να επιβάλουν τους όρους τους και να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές.
2. Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού του προϊόντος, όπως π.χ. στις περιπτώσεις που το προϊόν δεν διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για παράδειγμα οι υπηρεσίες που προσφέρουν όλα τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας είναι περίπου οι ίδιες. Ο αγοραστής θα ψάξει να βρει για τις καλύτερες τιμές.
3. Η συμμετοχή του μεταβλητού κόστους ή του κόστους υλικών στο ολικό κόστος του προϊόντος είναι μεγάλη.
4. Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Η δύναμη του αγοραστή είναι μεγάλη όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό κόστος μετακίνησης από πελάτη σε πελάτη.
5. Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. Όταν συμβαίνει αυτό, οι αγοραστές είναι αναγκασμένοι να πραγματοποιούν αγορές με χαμηλό κόστος. Έτσι προσπαθούν να πετύχουν χαμηλές τιμές.
6. Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση. Στην περίπτωση που οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών αγοράς και του κόστους παραγωγής, τότε είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στο ξενοδοχείο απ' ότι αν δεν είχαν καθόλου πληροφόρηση.(6)

Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποια βασικά στοιχεία γύρω από τον πελάτη.

## **A. Εξυπηρέτηση του πελάτη**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μια επιχείρηση η οποία στηρίζει την επιβίωση της στους πελάτες. Ένα άτομο που έρχεται μια φορά σ' ένα ξενοδοχείο γίνεται πελάτης μόνο όταν επιστρέψει ξανά και ξανά για να κάνει χρήση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Ένας φιλοξενούμενος γίνεται πελάτης εξαιτίας της ικανοποίησης από το προϊόν, της ποιότητας, των υψηλών προδιαγραφών και της συνέπειας στην εξυπηρέτηση που προσφέρεται από τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου. Στην ουσία το κάθε ένα ξενοδοχείο από μόνο του δημιουργεί τους πελάτες του και είναι στο χέρι του να τους κρατήσει.

Είναι φανερό ότι για να είσαι επιτυχημένος και επαγγελματίας ως ξενοδόχος έχοντας τους πελάτες ευχαριστημένους, πρέπει να μην λειτουργείς όπως όλοι, να διαφέρεις. «Πάντοτε να συμπεριφέρεσαι στον πελάτη όπως θα ήθελες να σου συμπεριφερθούν. Μόνο τότε θα είσαι αληθινός επαγγελματίας».

## **B. Τύποι πελατών**

Οι κυριότεροι τύποι πελατών που επισκέπτονται το ξενοδοχείο είναι οι ακόλουθοι:

1. Τουρίστες
2. Οικογένειες
3. Επιχειρηματίας
4. Ηλικιωμένοι
5. Ασυνόδευτες κυρίες
6. Αντιπρόσωποι/ απεσταλμένοι

Ο ένας υπερισχύων παράγοντας όταν μιλάμε για εξυπηρέτηση πελατών είναι: πάντοτε να φέρεις στον πελάτη όπως θα ήθελες να σου φερθούν. Μ' αυτό τον τρόπο το κάθε ξενοδοχείο θα είναι γεμάτο «πελάτες» και όχι «αγοραστές».

### Γ. Ικανοποίηση πελάτη

Οι συνηθέστεροι λόγοι που αφήνουν τον πελάτη δυσαρεστημένο είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι:

1. Το γεγονός ότι μπορεί να περιμένει ώρα για να εξυπηρετηθεί.
2. Όταν ο ξένος τουρίστας που έρχεται για να μείνει στο ξενοδοχείο δεν μπορεί να συνεννοηθεί με κάποιο υπάλληλο γιατί κανείς δεν γνωρίζει τη γλώσσα. Αυτό είναι μεγάλο μειονέκτημα για το ξενοδοχείο και φυσικά ο τουρίστας δεν πρόκειται να ξαναπάει στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.
3. Όταν του συμπεριφέρονται σαν να είναι ένας από τους πολλούς μέσα στο πλήθος.
4. Όταν τα μηνύματα που έχει από γνωστούς του δεν τα παίρνει ποτέ και το μαθαίνει εκ των υστέρων.
5. Δεν αρέσει σε κανένα πελάτη να τον αγνοούν.
6. Όταν ο πελάτης κατά την είσοδο του στο ξενοδοχείο έχει ατελείωτες αιτήσεις να συμπληρώσει.
7. Η δυσαρέσκεια των πελατών από το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι συχνή. (προσωπικό που δεν χαμογελά, που δεν εξηγεί, που δεν νοιάζεται κλπ)
8. Οι ψυχροί χώροι υποδοχής και η γενικότερη ακαταστασία δυσαρεστούν τον πελάτη.
9. Όταν ο πελάτης αισθάνεται ευπρόσδεκτος, φυσικό είναι να μην ξανάρθει.
10. Ο πελάτης δυσαρεστείται όταν πληρώνει για μια υπηρεσία πολλαπλάσια χρήματα απ' ότι αξίζει.

Πέραν από τους πιο πάνω λόγους, οι κύριοι λόγοι που αφήνουν τον πελάτη ευχαριστημένο είναι:

- Η θερμή υποδοχή.
- Η βοήθεια σχετικά με τις αποσκευές.
- Η απουσία ουρών αναμονής.
- Τα μηνύματα να παραδίδονται έγκαιρα.
- Το προσωπικό που χαμογελά, άκουει, νοιάζεται και φροντίζει τους πελάτες.
- Ο οργανωμένος χώρος υποδοχής.
- Το προσωπικό του ξενοδοχείου να κάνει τον πελάτη να αισθάνεται σημαντικός.
- Να πληρώνει λιγότερα για μια υπηρεσία που κοστίζει περισσότερα.

-Να ακούσει: «Ναι ευχαρίστως θα κάνουμε αυτό για σας».

#### *Δ. Χειρισμός παραπόνων*

Όπως και να το κάνουμε, οι πελάτες θα έχουν πάντοτε κάποια παράπονα, άλλοτε μικρά και άλλοτε μεγάλα. Η ουσία είναι να ξέρουν οι υπεύθυνοι να τα χειρίζονται σωστά και να τα αντιμετωπίζουν προς όφελος και των δύο πλευρών. Συνήθως οι περισσότεροι υπάλληλοι του ξενοδοχείου φοβούνται να αντιμετωπίσουν τα παράπονα και ο λόγος είναι ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί πως να τα αντιμετωπίζουν. Υπάρχουν δύο σημεία που πρέπει να έχουν υπόψη όταν αντιμετωπίζουν παραπονεμένους πελάτες: α) ο πελάτης μας κάνει χάρη, με το να μας δίνει την ευκαιρία να διορθώσουμε τα πράγματα. Μπορούσε να φύγει και να μην ξαναγυρίσει (θα πει στους φίλους του να μην πάνε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο), μα όμως προτίμησε να δώσει την ευκαιρία να λυθεί το πρόβλημα και αν λυθεί ίσως γίνει πιστός και τακτικός πελάτης β) ο πελάτης έχει πάντα δίκιο, επειδή είναι πελάτης!(7)

#### **4.4. ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στόχος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συνήθως είναι: ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η καλύτερη εξυπηρέτηση κλπ.

Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί τον ξενοδοχειακό κλάδο σε απώλεια κερδών καθώς οι ανταγωνιστές αγωνίζονται για την απόκτηση κάποιου μεριδίου αγοράς. Όταν ο ανταγωνισμός αυτός προκαλεί μείωση της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι αν και κάποια από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις θα είναι ενδεχομένως κερδισμένη, όμως ο κλάδος στο σύνολο του θα έχει χαμηλότερη οικονομική απόδοση.



Συγκεκριμένα, η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων, εξετάζεται με βάση τους ακόλουθους παράγοντες:

1) *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών* Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία που έχουν ίση δυναμικότητα και μέγεθος, συνεπώς ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος καθώς η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει των υπολοίπων ανταγωνιστών. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστών.

2) *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.* Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, συνεπώς επιδιώκουν να αυξήσουν την προσφορά των υπηρεσιών τους προς το κοινό, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Όταν αυξάνεται ο ανταγωνισμός, οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και αρκετές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών. Είναι κατανοητό το γιατί το κάθε ξενοδοχείο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το συνολικό του κόστους. Αυτό αποτελεί στόχο της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Πέρα από αυτό, οι συνηθέστεροι στόχοι που καθορίζουν τα ξενοδοχεία είναι:

A) *Αύξηση της παραγωγικότητας*, «Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ των παραχθέντων προϊόντων και των προς παραγωγή αυτών χρησιμοποιηθέντων συντελεστών της παραγωγής». Για να επιτευχθεί θα πρέπει να απαριθμούν και να αναλυθούν οι συντελεστές της παραγωγής και τα επιμέρους κομμάτια τους και να βρεθούν τρόποι και μέθοδοι αριστοποίησης της χρησιμοποίησής τους δηλαδή:

-έδαφος (γήπεδα, οικόπεδα)

-κεφάλαιο (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μετρητά κλπ)

-εργασία (σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, βελτίωση ικανοτήτων, υποκίνηση).

Η προσεκτική μελέτη και ανάλυση καθενός ξεχωριστά είναι δυνατόν να οδηγήσει στη βελτίωση της χρησιμοποίησής του που θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

B) *Αύξηση της αποδοτικότητας*, σαν αποδοτικότητα ορίζεται το πηλίκο του κέρδους προς το διατιθέμενο κεφάλαιο. Για την αύξηση της αποδοτικότητας πρέπει να μελετηθούν τρία στοιχεία:

i) Έσοδα (πως θα αυξηθούν; αύξηση της τιμής ή αύξηση του όγκου πωλήσεων ή και τα δύο;)

ii) Έξοδα (εργατικά, ΔΕΗ, ΟΤΕ, καύσιμα κλπ, πως θα μειωθούν;)

iii) Χρησιμοποιημένο κεφάλαιο. Κτίρια, εγκαταστάσεις, Α' υλές κλπ. Μήπως είναι περισσότερα από ό,τι χρειάζονται; Η αποδοτικότητα πάλι μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί κατά τμήμα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου και κατά συνέπεια να τίθενται στόχοι ως προς την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης αλλά και καθενός τμήματος ξεχωριστά. Το ποιο ποσοστό αποδοτικότητας θεωρείται ικανοποιητικό είναι σχετικό και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως τραπεζικά επιτόκια, γενικότερη οικονομική κατάσταση κλπ.

Γ) *Αύξηση μεριδίου αγοράς*, είναι ένας στόχος συνδεδεμένος με τις πωλήσεις και που γίνεται άμεσα ενδιαφέρων όταν υπάρχει πλεονάζον δυναμικό κλινών. Παύει να είναι ελκυστικός όταν τα ξενοδοχεία δεν έχουν άδειες κλίνες. Στην περίπτωση αυτή για να πετύχει ο επιχειρηματίας αύξηση του μεριδίου του στην αγορά, πρέπει να αυξήσει το δυναμικό του (να κτίσει νέες κλίνες) πράγμα που μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο-μακροπρόθεσμο στόχο.

Δ) *Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών*, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση απευθύνεται σε ορισμένη πελατεία. Αν αποτύχει να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες της δεν μπορεί να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Ο συνηθέστερος τρόπος για να ελέγχουμε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών μας είναι το βιβλίο παραπόνων πελατών που τηρείται στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου. Ο τρόπος όμως αυτός είναι αναξιόπιστος για να καταλήξει κανείς σε γενικά συμπεράσματα. Ένας ασφαλέστερος τρόπος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι το ερωτηματολόγιο που τοποθετείται στα δωμάτια των πελατών. Συμπληρώνεται από τους πελάτες και παραδίδονται σε κλειστό φάκελο στη ρεσεψιόν ή σε ειδικό κουτί, κατά την αποχώρηση.

Ε) *Βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης και εργαζομένων*, αφού μετρηθεί η επαγγελματική επίδοση των εργαζομένων θα πρέπει να καταστρώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των επαγγελματικών τους ικανοτήτων. Αυτό θα οδηγήσει και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ένα άλλο είδος εκπαίδευσης είναι η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας.

Εκτός από άμεσα θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, τα ξενοδοχεία με τη διαδικασία βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού, βοηθούν στην ομαλή ροή του προσωπικού στην κλίμακα της ιεραρχίας. Αλλά και για τους εργαζομένους η εκπαίδευση έχει θετικές ψυχολογικές επιπτώσεις. Αυξάνει την αυτοπεποίθηση, μειώνει την ανασφάλεια. Επίσης ο εργαζόμενος εκτιμά τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει τις ικανότητες του και να οδηγηθεί σε βαθμολογική, οικονομική και κοινωνική εξέλιξη .(8)

3) *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.* Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και άλλες προωθητικές ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πολέμου τιμών, ανακαινίζουν ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η ανακαίνιση του Χίλτον, της Μεγάλης Βρετανίας, του Κινγκ Τζώρτζ και άλλων πολλών ξενοδοχείων τόσο ενόψει του 2004 όσο και για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Στα 50 δις δρχ υπολογίζονται οι συνολικές επενδύσεις εκσυγχρονισμού και επέκτασης των προαναφερθέντων ξενοδοχείων. Η μεγαλύτερη επένδυση, ύψους 26 δις δρχ είναι αυτή της Ιονικής Ξενοδοχειακής, ιδιοκτήτριας του ξενοδοχείου Χίλτον. Όταν αρχίζει την λειτουργία του θα είναι τελείως ανανεωμένο τόσο ως προς τις κτιριακές του εγκαταστάσεις όσο και προς τον εξοπλισμό του. Επενδύσεις ύψους 16 δις δρχ θα πραγματοποιήσει η Λάμψα, ιδιοκτήτρια εταιρεία του ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρετανία». Στόχος της εταιρείας είναι οι νέες επενδύσεις να αναδείξουν την «Μεγάλη Βρετανία» σ' ένα από τα πολυτελέστερα ξενοδοχεία της χώρας. Ακόμη μεγαλύτερες είναι οι φιλοδοξίες του ομίλου Δασκαλαντωνάκη, ο οποίος φιλοδοξεί να αναδείξει το ξενοδοχείο Κινγκ Τζωρτζ σ' ένα από τα πολυτελέστερα της Ευρώπης. Οι επενδύσεις θα ανέλθουν περίπου στα 6 δις δρχ.(9)

4) *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.* Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν

είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες συγκεκριμένου ξενοδοχείου με προϊόντα άλλων ανταγωνιστών.

Γνωρίζοντας λοιπόν αυτά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας, άρχισαν να προσανατολίζονται σε κάτι που θα τους πρόσφερε διαφοροποίηση και ταυτόχρονα μοναδικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό το «κάτι» είναι η ποιότητα στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Όλοι γνωρίζουμε λοιπόν ότι σπουδαίος παράγοντας απόδοσης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η ποιότητα των υπηρεσιών της. Σήμερα υπάρχει διεθνώς μια τάση αυξανόμενων απαιτήσεων ποιότητας, έτσι ώστε η συνεχής βελτίωση της να έχει γίνει απαραίτητο στοιχείο επιβίωσης των επιχειρήσεων.

Η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι το ISO 9000 και το HACCP, σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι ένα πολύ σοβαρό βήμα που σκοπό έχει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ασφάλειας των τροφίμων. Ειδικά η εφαρμογή του HACCP είναι επιβεβλημένη γιατί: α) είναι υποχρεωτική σύμφωνα με τη σχετική Ευρωπαϊκή Οδηγία (93/43), β) η προστασία της υγείας αποτελεί στόχο πρωταρχικής σημασίας και καθήκον όλων μας. Το επίπεδο της υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων και των ποτών αποτελεί βασικό κριτήριο που χαρακτηρίζει το επίπεδο πολιτισμού μιας χώρας, γ) το κόστος της φτωχής υγιεινής μπορεί να μείωση τα κέρδη, την αξιοπιστία και τη φήμη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η υγιεινή των τροφίμων πρέπει να αντιμετωπίζεται πλέον ως κάτι περισσότερο από καθαριότητα. Γι' αυτό πρέπει να πιστέψει η ίδια η διοίκηση του ξενοδοχείου στην αναγκαιότητα εφαρμογής αυτού του συστήματος. Να εκπαιδευτεί το προσωπικό που εμπλέκεται στην εφαρμογή του συστήματος πάνω σε βασικές γνώσεις π.χ. χημείας, συντήρησης, καθαρισμού και απολύμανσης χώρων κλπ. Οι λειτουργίες σ' ένα ξενοδοχείο που συνδέονται με την εφαρμογή του HACCP είναι: α) η μεταφορά και η παραλαβή πρώτων υλών, τροφίμων και ποτών, β) οι αποθηκευτικοί χώροι τροφίμων και ποτών, γ) κουζίνες, δ) εστιατόρια, ε) μπαρ και στ) εσωτερικές μεταφορές τροφίμων.

Οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανταποκρινόμενες πλέον στις απαιτήσεις της διεθνούς τουριστικής αγοράς, αλλά και στην εσωτερική τους ανάγκη για τυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου, άρχισαν με αργό ρυθμό,

αλλά με μεγάλο ενδιαφέρον να εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας. Αρχίζουν επίσης να αναγνωρίζουν ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός τεκμηριωμένου συστήματος έχει ως αποτέλεσμα:

-Να επιτυγχάνεται και να διατηρείται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται συνεχώς οι απαιτήσεις πελατών.

-Να δημιουργείται εμπιστοσύνη στους πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών.

-Να παρέχεται σιγουριά στη διοίκηση της επιχείρησης, ότι η επιδιωκόμενη ποιότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται.

Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων για ποιότητα πρέπει το ξενοδοχείο να:

- 1) Διαθέτει και να χρησιμοποιεί σαφείς προδιαγραφές των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- 2) Διαθέτει και χρησιμοποιεί διαδικασίες ελέγχου λειτουργιών για όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- 3) Διαθέτει και χρησιμοποιεί σαφείς οδηγίες εργασίας.
- 4) Διαθέτει και χρησιμοποιεί κατάλληλα συστήματα ελέγχου, διεργασίες, εξοπλισμό και ειδικότητες προσωπικού τα οποία χρειάζονται για να επιτυγχάνεται η απαιτούμενη ποιότητα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της υγιεινής των τροφίμων.
- 5) Διαθέτει και εφαρμόζει κατάλληλο σύστημα συντήρησης του εξοπλισμού.
- 6) Επιβεβαιώνει τη συμβατότητα μεταξύ του σχεδιασμού των υπηρεσιών, των διεργασιών προετοιμασίας και παροχής των υπηρεσιών, της υποστήριξης πελατών, των διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας και των σχετικών εγγράφων.
- 7) Εκσυγχρονίζει όταν χρειάζεται τις τεχνικές ελέγχου της ποιότητας συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης νέων μεθόδων.
- 8) Επισημαίνει έγκαιρα όλες τις απαιτήσεις ελέγχου της ποιότητας και εκσυγχρονίζει όταν χρειάζεται τις τεχνικές ελέγχου.
- 9) Επισημαίνει τα κατάλληλα σημεία ελέγχων της ποιότητας κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού νέων υπηρεσιών και της προσφοράς όλων των υπηρεσιών στους πελάτες.
- 10) Έχει προσδιορίσει, προετοιμάσει και συντηρήσει τα αρχεία ποιότητας.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας είναι μάλλον μακροπρόθεσμα, αλλά είναι πολλά. Το πιο σημαντικό είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης στον πελάτη, με ταυτόχρονη βελτίωση των διεργασιών-διαδικασιών και αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αν η εφαρμογή συνδυαστεί με την πιστοποίηση, τα πλεονεκτήματα είναι σημαντικά καθώς αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ.

Η δυναμική της ζήτησης του ποιοτικού τουριστικού προϊόντος αποδεικνύεται πλέον ισχυρό κίνητρο για τη σταδιακή αναδιαμόρφωση του και κυρίως τον εμπλουτισμό και την ποιοτική αναβάθμιση του.

Η πολιτική ποιότητας επιβάλλεται να ενταχθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής και θεωρείται επιβεβλημένη η ενεργοποίηση των επιχειρηματιών του χώρου. Η ποιότητα, μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τουριστικών επιχειρήσεων. (10)

5) *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.* Η εμπειρία έχει δείξει ότι πολλές φορές μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μεγαλύτερο συμφέρον να παραμείνει στον κλάδο παρά να βγει απ' αυτόν κυρίως λόγω κόστους. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό ή μη χρηματικό. Έτσι λοιπόν όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει τη δραστηριότητα της στον κλάδο πραγματοποιώντας χαμηλά κέρδη ή ακόμα και ζημιές. Συνήθως ως εμπόδια εξόδου είναι: η ύπαρξη εξειδικευμένου πάγιου εξοπλισμού που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις, το υψηλό κόστος αποζημίωσης του προσωπικού κλπ. Η πλειοψηφία όμως των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξετάζει μόνο τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο και αν τα βρουν χαμηλά εισέρχονται στον κλάδο με άσχημες συνέπειες και για την ίδια την επιχείρηση αλλά και τον κλάδο.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο ότι μπορεί μια νέα ξενοδοχειακή επιχείρηση να εισέλθει εύκολα στον κλάδο, αλλά δύσκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει.

## 4.5. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντων που ικανοποιούν περίπου το ίδιο τις αγοραστικές ανάγκες του κοινού. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε κυρίως στα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα campings κλπ. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι κυρίως οι ακόλουθοι:

*Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα και υπηρεσίες συγκεκριμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη, φυσικά ισχύει και το αντίθετο.

*Η επίδραση της τιμής:* Αν οι τιμές των προϊόντων που προσφέρει συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση ανέβουν ανεξέλεγκτα και είναι κατά πολύ υψηλότερες από τις τιμές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία. Για παράδειγμα για να προτιμήσουν οι πελάτες ενοικιαζόμενα δωμάτια αντί ξενοδοχείο.

*Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:* Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να στραφούν προς τα «υποκατάστατα» του ξενοδοχείου π.χ. ενοικιαζόμενα δωμάτια, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Συνήθως η στροφή στα υποκατάστατα γίνεται λόγω χαμηλού κόστους. Όμως αυτό περιορίζει τις δυνατότητες υψηλής οικονομικής απόδοσης για τα ξενοδοχεία.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter χαρακτηρίζεται σαν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την μελέτη και ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά έχει δεχτεί κατά καιρούς διάφορες κριτικές. Συγκεκριμένα έχει χαρακτηριστεί ως στατιστικό μοντέλο, το οποίο δεν εξετάζει την επίδραση των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και τις δυνάμεις που το προσδιορίζουν. Επίσης δεν λαμβάνει υπόψη την προοπτική συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στη δυνατότητα τους να επηρεάσουν από κοινού το περιβάλλον. Επιπλέον έχει

κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στην δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία τους.

Έτσι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter θα πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε η μελέτη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης να είναι όσο το δυνατό περισσότερο ολοκληρωμένη. (6)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργιάδης Μάριος, Ξενοδοχειακή Οικονομική, Εκδόσεις Παπαζήση, Νικηταρά 2, Εμμ. Μπενάκη, Αθήνα
2. ICAP, Κλαδική μελέτη Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Δεκέμβριος 2000
3. Πρόσθετα κίνητρα για ξενοδοχεία, Εφημερίδα Εξπρές, 27 Ιουνίου 2001
4. Ημιπαχώς οι διαδικασίες για την έλευση των πλωτών ξενοδοχείων, Εφημερίδα Εξπρές, 19 Ιουνίου 2001
5. Στα υπόψη και η ιδιωτική κατοικία για το πρόγραμμα φιλοξενίας θεατών, Εφημερίδα Εξπρές, 30 Ιουνίου 2001
6. Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1999
7. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα 2000
8. Φραγκιαδάκης Ευγένιος, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988
9. Ξενοδοχεία Χανδρή, Εφημερίδα Εξπρές, 4 Ιουλίου 2001
10. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των τροφίμων στον ξενοδοχειακό κλάδο, Εφημερίδα Εξπρές, 24 Ιουλίου 2001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### SWOT ANALYSIS - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 5.1 SWOT ANALYSIS

Η Ελλάδα κατέχει την 15<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως ως ο δημοφιλέστερος τουριστικός προορισμός. Τα εισοδήματα από τον τουρισμό ανέρχονται σε 7% του ΑΕΠ ή γύρω στις 9 εκ. ευρώ. Ο τομέας απασχολεί γύρω στο 10% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Ένας σημαντικός παράγοντας που θα επηρεάσει καθοριστικά τις εξελίξεις της τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα είναι η ταχύτητα ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας από την ύφεση στην οποία έχει περιέλθει. Επίσης η προοπτική των ολυμπιακών αγώνων του 2004 αναμένεται να κορυφώσει την επενδυτική δραστηριότητα σε περιοχές όπως η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, τα νησιά του Αργοσαρωνικού και η Πελοπόννησος.

Η Ελλάδα γενικά θεωρείται ως φθηνός τουριστικός προορισμός. Ωστόσο μελέτες έδειξαν ότι η Ελλάδα σταδιακά μετατρέπεται σε σχετικά ακριβό προορισμό σε σύγκριση με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς όπως Τουρκία, Κύπρος και Ισπανία, συγκρίνοντας την προσφερόμενη τιμή πακέτου με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αναλυτικότερα οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT ANALYSIS) που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός κλάδος έχουν ως ακολούθως:

##### 5.1.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ :

- 1) Η Ελλάδα είναι ευρωπαϊκή χώρα με δυνατό πολιτισμό, φυσικές ομορφιές και με καλό κλίμα, συνδυάζοντας ήλιο και θάλασσα. Όλα αυτά ενθαρρύνουν τους τουρίστες να επισκεφθούν την χώρα μας. Συνεπώς κερδισμένος από όλα αυτά είναι και ο ξενοδοχειακός κλάδος.

- 2) Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης της ελληνικής τουριστικής αγοράς, γεγονός το οποίο σημαίνει περισσότεροι τουρίστες και πληρότητες ξενοδοχείων.
- 3) Η ύπαρξη αναπτυξιακού νόμου που παρέχει σημαντικά επενδυτικά κίνητρα στην τουριστική βιομηχανία.
- 4) Υπάρχει εύκολη πρόσβαση προς και από ευρωπαϊκές χώρες, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι εύκολα μπορούν οι ξένοι τουρίστες να επισκεφθούν την χώρα μας.
- 5) Η χώρα μας είναι σχετικά «φθηνός» προορισμός, γεγονός που την κάνει προσιτή σχεδόν σε όλα τα «πορτοφόλια».
- 6) Ακόμη η Ελλάδα είναι σχετικά ασφαλής χώρα. Επομένως όποιος θελήσει να την επισκεφθεί δεν θα σκέφτεται αν κινδυνεύει ή όχι από κάποιο τρομοκρατικό ίσως κτύπημα (π.χ. το τρομοκρατικό κτύπημα στην Αμερική).
- 7) Είναι χώρα με ποικιλία ενδιαφερόντων αρχαιολογικών και όχι μόνο.
- 8) Τέλος, οι ολυμπιακοί αγώνες του 2004 θα συμβάλουν καθοριστικά στην προβολή και γνωριμία με την Ελλάδα των ξένων τουριστών.
- 9) Η καθιέρωση του ευρώ και η συμμετοχή της χώρας στην ευρωζώνη αναμένεται να έχει σημαντικά οφέλη για τον τουρισμό.
- 10) Οι ολυμπιακοί αγώνες το 2004 στην Αθήνα. Η πιο σημαντική και μακροχρόνια επίδραση θα είναι η διεθνής προσέλκυση αλλοδαπών τουριστών, με αφορμή τη διεθνή προβολή της χώρας.
- 11) Σημαντικό συστατικό, από άποψης οικονομικών επιδράσεων είναι το Γ'ΚΠΣ (Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) διάρκειας από το 2000 έως και το 2006. Η δαπάνη για τον τουρισμό προβλέπεται να φτάσει περίπου τα 1,761 δις ευρώ. Εντούτοις, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα ωφεληθούν έμμεσα και μάλιστα σημαντικά από τις λοιπές επενδύσεις, κυρίως στον τομέα της υποδομής και της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί περίπου το 50% του Γ'ΚΠΣ.
- 12) Ο αναπτυξιακός νόμος του 1998, ο οποίος καθιέρωσε ένα πλαίσιο ενίσχυσης των νέων και εκσυγχρονισμού των παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων, όπως επίσης και άλλων έργων τα οποία μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρηματίες.

### 5.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

- 1) Η έντονη εποχικότητα στην τουριστική κίνηση της χώρας. Αυτή συνεπάγεται τη συγκέντρωση του μεγαλύτερου όγκου του τουριστικού ρεύματος προς την Ελλάδα τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβρη. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την άνιση κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- 2) Η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους τουριστικούς οργανισμούς των χωρών του εξωτερικού, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης και της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων προς τους πελάτες τους.
- 3) Ο δημόσιος τουριστικός μηχανισμός αλλά και το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς εμφανίζουν σημεία αδυναμίας προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- 4) Οι μικρές οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις δεν έχουν πάντα τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους.
- 5) Το ελληνικό προσωπικό που ασχολείται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό, χαρακτηρίζεται από έλλειψη επαγγελματισμού και εξειδικευμένης εκπαίδευσης.
- 6) Οι ντόπιοι κάτοικοι χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοξενίας προς τους τουρίστες, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της υψηλής τουριστικής περιόδου σε κύριους τουριστικούς προορισμούς.
- 7) Υπάρχει έλλειψη γενικότερης ξενοδοχειακής υποδομής.
- 8) Υπάρχει έλλειψη καθαριότητας σε ξενοδοχειακούς χώρους και του περιβάλλοντα χώρου.
- 9) Έλλειψη ποικιλίας δραστηριοτήτων αναψυχής.
- 10) Έλλειψη επαρκούς συνεδριακής υποδομής κυρίως σε μεγάλες πόλεις.
  
- 13) Η καθιέρωση του ευρώ και η συμμετοχή της χώρας στην ευρωζώνη αναμένεται να έχει σημαντικά οφέλη για τον τουρισμό.
- 14) Οι ολυμπιακοί αγώνες το 2004 στην Αθήνα. Η πιο σημαντική και μακροχρόνια επίδραση θα είναι η διεθνής προσέλκυση αλλοδαπών τουριστών, με αφορμή τη διεθνή προβολή της χώρας.

- 15)Σημαντικό συστατικό, από άποψης οικονομικών επιδράσεων είναι το Γ'ΚΠΣ (Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) διάρκειας από το 2000 έως και το 2006. Η δαπάνη για τον τουρισμό προβλέπεται να φτάσει περίπου τα 1,761 δις ευρώ. Εντούτοις, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα ωφεληθούν έμμεσα και μάλιστα σημαντικά από τις λοιπές επενδύσεις, κυρίως στον τομέα της υποδομής και της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί περίπου το 50% του Γ'ΚΠΣ.
- 16)Ο αναπτυξιακός νόμος του 1998, ο οποίος καθιέρωσε ένα πλαίσιο ενίσχυσης των νέων και εκσυγχρονισμού των παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων, όπως επίσης και άλλων έργων τα οποία μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρηματίες.
- 17)Εισδοχή ξένων διεθνών εταιρειών, οι οποίοι απολαμβάνουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας.
- 18)Ανεξέλεγκτη αύξηση των κλινών με αρνητικά αποτελέσματα στην πληρότητα, ιδιαίτερα σε ορισμένα νησιά.
- 19)Δημιουργία κέντρων σε πρότυπα του εξωτερικού τα οποία ίσως να μην έχουν απήχηση στην ελληνική αγορά(π.χ. κέντρα SPA ). (1)

## 5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η Ελλάδα από πολύ παλιά υπήρξε γνωστή ως καλοκαιρινός τουριστικός προορισμός στη Μεσόγειο. Παρόλα αυτά όλες οι προσπάθειες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα κατευθύνθηκαν προς την προώθηση αυτής της εικόνας ως μοναδικό μοντέλο ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού. Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΕΟΤ, οι εισπράξεις τουριστικού συναλλάγματος μειώνονται κατά κύριο λόγο με την πάροδο των χρόνων. Η αύξηση των αφίξεων σε συνδυασμό με τη μείωση του τουριστικού συναλλάγματος είναι απόδειξη της μείωσης της κατά κεφαλήν τουριστικής δαπάνης των ταξιδιωτικών στην Ελλάδα.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Εξάρτηση από τον διεθνή τουρισμό ο οποίος αντιπροσωπεύει το 77% περίπου των συνολικών διανυκτερεύσεων .

2. Εποχικότητα. Περισσότερο από το 60% των αφίξεων διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.

3. Μη ισόρροπη κατανομή της τουριστικής ανάπτυξης.

Συγκεκριμένα οι 4 κυριότεροι προορισμοί Αθήνα, Ρόδος, Κρήτη και Κέρκυρα απορροφούν περίπου το 65% των συνολικών διανυκτερεύσεων.

Έλλειψη κατάλληλης υποδομής στους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς καθώς επίσης και ανεπάρκεια ειδικευμένου προσωπικού.(1)

Η ποιοτική αναβάθμιση του Ελληνικού Τουρισμού αποβλέπει στην αύξηση των τουριστικών εσόδων στη διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, στην αποφυγή επεκτάσεως κοινωνικών προβλημάτων, στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, στην ικανοποίηση των τουριστών στη διασφάλιση τουριστικών αναπτυσσόμενων περιοχών και στην άμβλυνση του μαζικού «φθηνού» τουρισμού.

Παρόλα αυτά, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία βρίσκεται σε μεγάλη ανάπτυξη, παρόλο που η Ελλάδα διαθέτει πάνω από ένα εκατομμύριο τουριστικές κλίνες. Από αυτές φυσικά σχεδόν οι μισές κλίνες ανήκουν σε ενοικιαζόμενα δωμάτια, πολλά από αυτά δεν διαθέτουν άδεια λειτουργίας. Το ποσοστό των ξενοδοχείων πολυτελείας και Α' κατηγορίας είναι μικρό σε σχέση με το σύνολο των ξενοδοχείων. Αυτό, σε συνδυασμό με τα κίνητρα που δίνονται για ανακαίνιση, αναβάθμιση ξενοδοχειακών μονάδων δημιουργούν καλές προοπτικές αναβάθμισης του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στο χώρο του τουρισμού και να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Από την άλλη όμως, οι μικρές και οι μεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς, αναμένεται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις στο μέλλον και εάν δεν καταφέρουν να προσαρμοστούν κατάλληλα, δεν αποκλείεται να οδηγηθούν ακόμα και στο κλείσιμο. Για τον τουρισμό της Ελλάδας πολύ μεγάλη σημασία παρουσιάζει το σχετικό μακροοικονομικό περιβάλλον, αφού αυτό δημιουργεί τις συνθήκες και τις προοπτικές ανάπτυξης του.

Όπως είχαμε αναφέρει και πιο πάνω, όσον αφορά την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας μας, παρατηρούμε ότι τα ξενοδοχεία πολυτελείας αυξάνονται από το 1990 έως το 1999. Ωστόσο αντιπροσωπεύουν μόνο το 0,98% του συνόλου των ξενοδοχείων την περίοδο αυτή. Τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας αυξάνονται και αυτά την ίδια περίοδο, αντιπροσωπεύοντας το 9,48% του δυναμικά της χώρας. Μείωση παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας, αντιπροσωπεύοντας το 8,53% του συνολικού δυναμικού. Τέλος τα ξενοδοχεία Γ', Δ' και Ε' κατηγορίας αυξάνονται αντιπροσωπεύοντας το 49,73% και 21,27% του συνολικού δυναμικού της χώρας αντίστοιχα.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες βρίσκονται στην Κρήτη (113,960 κλίνες περίπου) με ποσοστό 19,5%. Στην δεύτερη θέση βρίσκονται τα Δωδεκάνησα (103,466 κλίνες), ποσοστό 17,7%. Η Στερεά Ελλάδα βρίσκεται στην τρίτη θέση με 92,877 κλίνες και μερίδιο 15,9% επί των συνολικών κλινών της χώρας. Επίσης τα περισσότερα ξενοδοχεία πολυτελείας βρίσκονται στην Στερεά Ελλάδα (28.6%), ενώ στην Κρήτη συγκεντρώνονται τα περισσότερα ξενοδοχεία Α', Β' και Γ' κατηγορίας με ποσοστά συγκέντρωσης 22,3%, 18,1% και 17,4% αντίστοιχα. Τα περισσότερα ξενοδοχεία Δ' και Ε' κατηγορίας βρίσκονται στην περιφέρεια της Μακεδονίας με ποσοστό 24,6%.

Όσον αφορά το μέγεθος αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η συνεχής αύξηση της τουριστικής κίνησης που παρατηρείται από το 1997 στη χώρα μας, οδήγησε σε αύξηση της μέσης πληρότητας των περισσότερων ξενοδοχείων, αρκετά εκ των οποίων προχώρησαν σε αύξηση των τιμών τους οδηγώντας έτσι και το συνολικό μέγεθος της αγοράς σε αύξηση.

Σχετικά με τις διανυκτερεύσεις κατά περιφέρειες και τις πληρότητες ξενοδοχείων μελέτες έδειξαν ότι τον μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων συγκεντρώνει η περιφέρεια του Νότιου Αιγαίου δηλ. τα Δωδεκάνησα και οι Κυκλάδες, ενώ ακολουθούν η Κρήτη και το Ιόνιο. Όσον αφορά τις πληρότητες των ξενοδοχείων, τη μεγαλύτερη πληρότητα εμφανίζουν τα ξενοδοχεία στην Κρήτη και το Νότιο Αιγαίο. Μικρότερη πληρότητα παρουσίασαν τα καταλύματα στην Στερεά Ελλάδα.

Αξιοσημείωτες είναι και οι επενδύσεις που γίνονται στον ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ. Συγκεκριμένα από το 1999 άρχισαν την λειτουργία τους πολλά ξενοδοχεία, τα περισσότερα εκ των οποίων βρίσκονται στον νομό Κυκλάδων και στον νομό Χαλκιδικής.

Σε ότι αφορά τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων του κλάδου, του κόστους πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμαίνεται από 68-75%. Το υψηλότερο ποσοστό παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας και το χαμηλότερο τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Όσον αφορά τα μικτά κέρδη ως ποσοστό επί των πωλήσεων κυμαίνονται από 25-33%. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζουν τα ξενοδοχεία πολυτελείας και το μικρότερο ποσοστό τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας. Ακόμα τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας παρουσιάζουν τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας που παρουσιάζουν τα υψηλότερα. Στα λειτουργικά κέρδη προηγούνται τα ξενοδοχεία πολυτελείας και ακολουθούν τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας.

Τέλος, τα υψηλότερα κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων ως ποσοστό επί των πωλήσεων παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας και ακολουθούν τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας.

Πέρα από τα παραπάνω, ο κλάδος των ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανταγωνιστικότητα. Συγκεκριμένα το ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον προσδιορίζεται όπως έχουμε αναφέρει από τις εξής δυνάμεις:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (πελατών).
- Απειλή από υποκατάστατα.
- Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

Στον κλάδο των ξενοδοχείων υπάρχει μεγάλη **απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρείται αυξανόμενη τουριστική κίνηση προς την χώρα μας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει και αυξανόμενη ζήτηση για ξενοδοχειακές κλίνες γεγονός που ωθεί πολλούς επιχειρηματίες να



δραστηριοποιηθούν στον χώρο, με την ίδρυση ενός νέου, δικού τους ξενοδοχείου. Οι ολυμπιακοί αγώνες του 2004 στην Αθήνα είναι ένας ακόμη λόγος για την τάση που υπάρχει για ίδρυση νέων ξενοδοχείων. Ενόψει των αγώνων απαιτούνται ακόμα πολλές κλίνες, έτσι οι επιχειρηματίες έχουν το κίνητρο που τους χρειάζεται.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο τα ήδη υπάρχοντα ξενοδοχεία θα πρέπει να φοβούνται για πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι οι αυξημένες επιδοτήσεις και τα πρόσθετα κίνητρα για ξενοδοχεία και ειδικές τουριστικές μονάδες που προβλέπουν οι διατάξεις του νομοσχεδίου του υπουργείου Ανάπτυξης. Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης η άρση του καθεστώτος κορεσμού για την ξενοδοχειακή υποδομή της Αττικής. Από τα παραπάνω, ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο οι ανταγωνιστές πιθανόν να επιχειρήσουν να μπουν στον κλάδο αυτό είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες το 2004. Τα οφέλη κατά τη διάρκεια καθώς και μετά τους αγώνες είναι πολλά, γεγονός που ελκύει αρκετούς στο να δραστηριοποιηθούν στον χώρο αυτό.

Είναι γνωστό ότι ο κυριότερος **προμηθευτής** για τα ξενοδοχεία είναι οι Tour Operators. Όσο πιο λίγοι είναι αυτοί τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν, δηλ τα ξενοδοχεία είναι άμεσα εξαρτημένα από αυτούς. Πιθανόν όμως να ισχύσει και το αντίθετο. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι Tour Operators εξαρτούνται όλα τα μεγάλα κυρίως ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα να έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη έχουν επίσης όταν τα ξενοδοχεία έχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις για την επιλογή του προμηθευτή. Επομένως, το αν οι προμηθευτής έχει μεγάλη ή μικρή διαπραγματευτική δύναμη, κρίνεται κατά περίπτωση.

Όσον αφορά τώρα την **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** (πελατών) των ξενοδοχείων είναι άλλοτε μικρή και άλλοτε μεγάλη, κρίνεται δηλαδή κατά περίπτωση και αυτή. Η εμπειρία έχει δείξει ότι όσο πιο σημαντικός είναι ο πελάτης για το ξενοδοχείο, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει, μπορεί να επηρεάσει τις τιμές. Επίσης όσο μεγαλύτερη πληροφόρηση έχει για το ξενοδοχείο (π.χ. τιμές), τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη. Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχει και όταν μπορεί να βρει τις ίδιες υπηρεσίες που προσφέρει ένα ξενοδοχείο, σε κάποιο άλλο με χαμηλότερη τιμή και όταν δεν τον ενδιαφέρει από πιο

ξενοδοχείο θα λάβει τις υπηρεσίες που θέλει, αλλά βρίσκει αυτό με τις καλύτερες τιμές.

Αναφερόμενοι στην **ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων** του κλάδου πρέπει να πούμε ότι είναι φυσικό κάθε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να επιδιώκει να εξασφαλίσει μια ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Η προσπάθεια αυτή είναι που δημιουργεί την ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός δεν ωφελεί τον κλάδο παρά μόνο κάποιες επιχειρήσεις. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο είναι κατά κύριο λόγο τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Αν για παράδειγμα κάποια ξενοδοχεία έχουν ίση δυναμικότητα τότε ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Ένας άλλος παράγοντας είναι τα υψηλά σταθερά κόστη που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία. Λόγω του κόστους προσπαθούν να αυξήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός.

Μεταξύ των άλλων ο ανταγωνισμός δημιουργείται και από τις προσπάθειες που καταβάλλονται από τις επιχειρήσεις για την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Ακόμα η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία αυξάνει τον ανταγωνισμό. Έτσι ο καθένας προσπαθεί να διαφοροποιηθεί απ' τον άλλο, εντοπίζοντας κάτι που θα προσφέρει μοναδικότητα και ανταγωνιστικότητα στην επιχείρησή του. Αυτό το «κάτι» για αρκετούς είναι η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια δίδεται μεγάλη σημασία στην ποιότητα από τους πελάτες.

Τέλος, μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι **η απειλή από τα υποκατάστατα**. Ως υποκατάστατα των ξενοδοχείων ευνοούμε κατά κύριο λόγο τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Αν η ποιότητα που προσφέρουν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι ίδια ή καλύτερη από αυτή που προσφέρουν τα ξενοδοχεία τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγάλη. Επίσης αν οι τιμές των ενοικιαζόμενων δωματίων είναι χαμηλές τότε πιθανόν οι πελάτες να τα προτιμήσουν αδιαφορώντας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αυτές κατά κύριο λόγο είναι οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον του ξενοδοχειακού κλάδου. Το ευχάριστο για τον ξενοδοχειακό κλάδο

είναι βέβαια η θετική εξέλιξη που παρουσιάζεται, με την πάροδο του χρόνου και κυρίως τα τελευταία έτη. Από στατιστικά στοιχεία φαίνεται ότι οι εξελίξεις είναι θετικές πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η ελληνική τουριστική κίνηση παρουσιάζει μεγάλη ανθεκτικότητα και ελκυστικότητα. Οι προσπάθειες που γίνονται για την επέκταση της τουριστικής κίνησης και κατά τους χειμερινούς μήνες, αποδίδουν και αυτές καρπούς, γεγονός που κάνει τους ξενοδόχους ακόμα πιο αισιόδοξους.

Η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά στηρίζει την ελκυστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει, όχι στην φθηνία αλλά και στην ποιότητα. Η στρατηγική ποιότητας είναι η μοναδική επιλογή για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Ποιότητα δεν σημαίνει υποχρεωτικά πολυτέλεια, αλλά σημαίνει να έχει κανείς καλές υπηρεσίες για τα χρήματα τα οποία πληρώνει.

Όσον αφορά την διαφήμιση στον ξενοδοχειακό κλάδο, μεγάλα κονδύλια έχουν δαπανηθεί και αναμένεται να δαπανηθούν πολύ περισσότερα, έτσι ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προβολή η οποία θα συνδυάζει και την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004. μάλιστα, λόγω των αγώνων απαιτούνται περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες από τις ήδη υπάρχουσες και έτσι έχει ήδη αρχίσει η προσπάθεια ανέγερσης νέων ξενοδοχειακών μονάδων.(2)

Επίσης εκσυγχρονίζονται ήδη υπάρχοντα ξενοδοχεία. Η άμεση διαφήμιση είναι απαραίτητη επένδυση για την χώρα μας. Μάλιστα ο ΕΟΤ φροντίζει για την προβολή της χώρας στο εξωτερικό με εφημερίδες, περιοδικά, προβολές διαφημίσεων στις τηλεοράσεις άλλων χωρών, με τουριστικές εκθέσεις σε διάφορες χώρες καθώς και μέσω του διαδικτύου.

Οι επιδόσεις του κλάδου για την χρόνια που πέρασε είναι σχετικά καλές. Σε ότι αφορά τις προοπτικές για το 2003, η χρόνια προβλέπεται δύσκολη και ο ανταγωνισμός αναμένεται ακόμη πιο έντονος συγκριτικά με το 2002. Το πλήγμα που δέχθηκε ο κλάδος από τα γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου του 2001, σιγά σιγά ξεπεράστηκε. Υπάρχει όμως το ενδεχόμενο μιας αμερικάνικης επέμβασης στο Ιράκ, η οποία αν πραγματοποιηθεί θα είναι καταστροφική για τον τουρισμό όλων των χωρών, κατ' επέκταση και της Ελλάδας. Επομένως θα πληγεί και ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Επίσης το 2003 είναι μια χρονιά πριν από τους Ολυμπιακούς αγώνες του 2004. Η εμπειρία άλλων χωρών έχει δείξει ότι η χώρα που διοργανώνει τους αγώνες, ένα χρόνο πριν παρουσιάζει μείωση του εισερχόμενου τουρισμού. Αυτό ενδεχομένως μπορεί να συμβεί και στην περίπτωση της Ελλάδας εάν δεν φροντίσουμε για την προβολή της σε όλο τον κόσμο..

Ανάμεσα στους στόχους που έχουν τεθεί για τον τουρισμό και κατ' επέκταση για τον ξενοδοχειακό κλάδο μέχρι το 2010 είναι η αύξηση των αφίξεων τουριστών και αύξηση των εσόδων. Αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα πρέπει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στην Ευρώπη αλλά και στην παγκόσμια αγορά. Οι στόχοι αυτοί θα είναι εφικτοί μόνο στην περίπτωση που η χώρα μας προχωρήσει άμεσα στην ανάπτυξη μιας σειράς υποστηρικτικών τουριστικών υποδομών που θα ευνοήσουν την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού.

Μεγάλη βοήθεια στην ελληνική αγορά προσφέρουν και οι κυπριακές τουριστικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια επεκτείνονται με γρήγορους ρυθμούς. Η ελληνική αγορά παρουσιάζει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης σε αντίθεση με την κυπριακή αγορά. Ο κυριότερος τομέας της τουριστικής βιομηχανίας στον οποίο επεκτείνονται οι Κύπριοι επιχειρηματίες είναι ο ξενοδοχειακός.

Το ενδιαφέρον των κυπριακών τουριστικών επιχειρήσεων μεγαλώνει συνεχώς, για την απόκτηση ξενοδοχειακών μονάδων και ακίνητης περιουσίας με στόχο την ανέγερση ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των κυπριακών επιχειρήσεων εστιάζεται στην Κρήτη και στη Ρόδο, λόγω του ότι και οι δύο αυτοί προορισμοί είναι πολύ δημοφιλείς. Δημοφιλείς είναι επίσης και άλλοι προορισμοί στην περιοχή των Δωδεκανήσων.

Οι λόγοι επέκτασης στην ελληνική αγορά είναι κατά κύριο λόγο οι ακόλουθοι:

1. Οι μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης του τουρισμού στην Ελλάδα σ' αντίθεση με την Κύπρο.
2. Τα έξοδα και το κόστος ανέγερσης ξενοδοχειακών μονάδων είναι 20%-30% πιο χαμηλά από ότι στην Κύπρο.
3. Τα κίνητρα για επενδύσεις στον τουριστικό τομέα μέσα από το νόμο Ν2601/98 του Υπουργείου Ανάπτυξης. Από την επιχορήγηση μπορούν να

επωφεληθούν και οι κύπριοι επιχειρηματίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώσει σημαντικά το κόστος ανέγερσης ή και ανακαίνισης της ξενοδοχειακής μονάδας.

4. Το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας είναι το ίδιο με αυτό της Κύπρου, οπότε ξέρουν να το δουλέψουν.
5. Οι κύπριοι επιχειρηματίες έχουν την εμπειρία της Κύπρου που τους δίνει το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων παικτών στην αγορά.

Συγκεκριμένα, η παροχή τυποποιημένων πακέτων που περιλαμβάνει αεροπορικό εισιτήριο και διαμονή σε ξενοδοχείο βοήθησε τους κύπριους ξενοδόχους να εδραιωθούν στα ελληνικά νησιά. Οι κύπριοι απευθύνονται στον μεσαίο οικονομικής εμβέλειας τουρισμό. Κύριες αγορές προσέλκυσης τουρισμού στην ελληνική αγορά είναι, εκτός από την κυπριακή αγορά, η αγγλική και η γερμανική όπως επίσης και ο εσωτερικός τουρισμός της Ελλάδας. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η επέκταση των κυπρίων στο εξωτερικό είναι δύσκολο εγχείρημα, αφού ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός. Οι σωστές στρατηγικές κινήσεις, το προσωπικό, η διοίκηση, αλλά και οι εμπειρίες που έχουν αποκτήσει σε συνδυασμό με την τουριστική περίοδο και τις διαθέσιμες κλίνες ανά νησί είναι τα βασικά συστατικά επιτυχίας τους στη διεθνή τουριστική σκηνή.

Πέρα όμως από την θετική εικόνα που παρουσιάζει ο κλάδος, υπάρχουν και κάποια προβλήματα τα οποία αμαυρώνουν αυτή την εικόνα. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στη διογκούμενη ανεργία, η οποία είναι αποτέλεσμα της συρρίκνωσης του πρωτογενούς τομέα και της ευρείας χρήσης των νέων τεχνολογιών στο δευτερογενή τομέα. Έτσι πολλοί ξενοδοχοϋπάλληλοι παραμένουν άνεργοι. Στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας σημειώνονται σε περιοχές όπου η τουριστική δραστηριότητα είναι περισσότερο αναπτυγμένη. Αυτό επιβεβαιώνει τον σημαντικό ρόλο του τουρισμού στην απασχόληση και γενικότερα στην ανάπτυξη της χώρας μας.

Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα είναι και η έλλειψη επαγγελματικού προσανατολισμού και κατευθύνσεων στους περισσότερους που ασχολούνται με τον κλάδο. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στις προσπάθειες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για επιτυχή στελέχωση των υπηρεσιών τους. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να

αντιμετωπισθεί με την συνεργασία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων μετά από προσεκτική μελέτη και ανάλυση.(3)

Επίσης πρόβλημα αποτελεί και η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς στις ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές της χώρας. Τέτοιες περιοχές είναι τα Δωδεκάνησα, η Αττική, η Θεσσαλονίκη, η Κρήτη και άλλες περιοχές. Θα πρέπει να αναπτυχθούν κι άλλες περιοχές για να μην παρατηρείται το φαινόμενο αυτό.

Η εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα του κλάδου. Οι περισσότεροι τουρίστες επισκέπτονται την χώρα κυρίως από Ιούλιο έως και Σεπτέμβριο με αποτέλεσμα τους μήνες αυτούς να επικρατεί ένας πανικός παντού. Θα πρέπει να προωθηθεί και ο χειμερινός τουρισμός στην Ελλάδα ώστε να υπάρξει κίνηση και τους χειμερινούς μήνες και κατ' επέκταση τα έσοδα του ξενοδοχειακού κλάδου να αυξηθούν.

Επίσης προβλήματα εντοπίζονται στην υλοποίηση απαραίτητων έργων, σ' ότι αφορά τις υποδομές όπως τους οδικούς άξονες, τα λιμάνια κλπ. Ακόμα υπάρχει η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών. Υπαρκτό είναι και το πρόβλημα της υποχρέωσης αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, φαινόμενο στο οποίο οδήγησαν τα υψηλά επιτόκια στο παρελθόν. Περαιτέρω προβλήματα δημιουργεί η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον κλάδο.

Τα προβλήματα οφείλονται ακόμη:

- 1) Στην παντελή έλλειψη ολοκληρωμένων χωροταξικών σχεδίων για τη χρήση γης, αλλά και στην ανυπαρξία ουσιαστικού ενδιαφέροντος για την προστασία του περιβάλλοντος.
- 2) Στην καθυστέρηση της κατηγοριοποίησης των ξενοδοχειακών καταλυμάτων με αντικειμενικό τρόπο και δίκαιο σύστημα.
- 3) Στην ανεπάρκεια των ελεγκτικών μηχανισμών του κράτους με αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσμενών εντυπώσεων, στον εισερχόμενο τουρισμό και χιλιάδες καταγγελίες για χαμηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν.
- 4) Στον αυξημένο μερίδιο φορολογίας των τουριστικών επιχειρήσεων.
- 5) Στην έλλειψη οργανωμένης προβολής και διαφήμισης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος

Αυτά σε γενικές γραμμές είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Όμως οι προοπτικές εξέλιξης του ξενοδοχειακού κλάδου διαγράφονται θετικές. Εκτιμήσεις των ειδικών φορέων του κλάδου δείχνουν ότι η επέκταση των ελληνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων και η μεγαλύτερη διείσδυση στην ελληνική αγορά των διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων, σε συνδυασμό με την αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα, θα δώσουν μια νέα δυναμική στον κλάδο. Το σίγουρο πάντως είναι ότι ο κλάδος αυτός αποτελεί τον κύριο κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας από πλευράς υποδομής, απασχόλησης και γενικά συμμετοχής στο σύνολο της τουριστικής δαπάνης.

Μια από τις ευοίωνες προοπτικές του κλάδου για τα επόμενα χρόνια είναι η ανοδική τάση που θα έχει η τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας. Αναμένεται να είναι της τάξης του 4%-7%, κυρίως λόγω ολοκλήρωσης σημαντικών έργων υποδομής και αφετέρου λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 που αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά την τουριστική κίνηση. Ο ξενοδοχειακός κλάδος, λοιπόν, συμβάλει στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας και στην υποστήριξη της λειτουργίας ολόκληρου του τουριστικού κυκλώματος σε μια χώρα που αποτελεί τον κλασικό προορισμό για εκατομμύρια τουριστών σε ετήσια βάση. Ο κλάδος αυτός χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τους αρμόδιους, ώστε να εκμεταλλευτούμε όλες τις ευκαιρίες για να ανεβάσουμε τον τουρισμό μας έχει που του αξίζει.

Πέρα από τα παραπάνω θετικά και αρνητικά στοιχεία του κλάδου θα πρέπει να υπάρξει και κάποιος άξονας γύρω από τον οποίο πρέπει να κινηθούν όλοι όσοι εμπλέκονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πρέπει να υπάρξει ένα σχέδιο δράσεως το οποίο αν ακολουθηθεί ορθά, θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επομένως προτείνουμε την κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων με βάση το διεθνές σύστημα αστερών, κυρίως για να διασφαλισθεί η συνέπεια του ξενοδοχειακού προϊόντος και του service. Μια τέτοια προσπάθεια έχει ξεκινήσει αλλά δεν έχει ολοκληρωθεί. Ο σκοπός αυτού του συστήματος είναι κυρίως πληροφοριακός για τα διάφορα κανάλια διανομής του εξωτερικού. Έτσι θα μειωθεί το χάσμα που υπάρχει σήμερα, μεταξύ προσδοκίας-εμπειρίας.

Για την προστασία κάποιων περιοχών από τον τουριστικό κορεσμό, την άναρχη δόμηση, καλό θα ήταν να υπάρξει η επιβολή περιορισμών στη λειτουργία και ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων όπως εστιατόρια, μπαρ κλπ. Επίσης πρέπει να προωθηθούν Περιοχές Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (ΠΟΤΑ) σε μη κορεσμένες τουριστικά περιοχές που στόχο έχουν την ορθολογική ανάπτυξη μιας ευρείας γκάμας τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον ποιοτικό τουρισμό με την παράλληλη δημιουργία κατάλληλης υποδομής, λαμβάνοντας υπόψη το υπάρχον τουριστικό δυναμικό της περιοχής, ώστε να εξασφαλιστεί η μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προορισμού και να αποφευχθεί η περιβαλλοντολογική και κοινωνική επιβάρυνση στις περιοχές αυτές.

Η κάθε περιοχή έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα ανάλογα με το βαθμό τουριστικής ανάπτυξης. Θα πρέπει να επιβάλλεται ανώτατο όριο κλινών ανά ξενοδοχειακή μονάδα, σε περιοχές με έντονα περιβαλλοντολογικά χαρακτηριστικά (π.χ. Κυκλάδες). Επίσης ενθαρρυντικά μέτρα θα πρέπει να δοθούν και προς ένα κατώτερο όριο κλινών ανά ξενοδοχειακή μονάδα, ανά περιοχή έτσι ώστε να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα τους και να ελαχιστοποιηθούν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών, οι ανακαινίσεις και επεκτάσεις των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων θα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και έμμεσες οδηγίες των πελατών σε κάθε ξενοδοχείο μετά από χρήση σχετικού ερωτηματολογίου. Ιδιαίτερη προσοχή και σημασία πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ορισμένα βραχυπρόθεσμα μέτρα είναι τα ακόλουθα:

- Να δημιουργηθεί ένας Κώδικας συμπεριφοράς του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες/τουρίστες.
- Η Τοπική Αυτοδιοίκηση σε συνεργασία με τουριστικούς φορείς θα πρέπει να προβεί στη δημιουργία τοπικής καμπάνιας για την προστασία των περιοχών από κάθε μορφής ρύπανση.(καθαριότητα ξενοδοχείων και άλλων χώρων εστίασης και διασκέδασης κλπ)
- Να επιβληθούν κριτήρια γνώσης μιας ξένης γλώσσας σε προσωπικό που ασχολείται με τομείς έμμεσα συνδεδεμένους με την εξυπηρέτηση πελατών/τουριστών.



- Να δημιουργηθεί μια οργάνωση η οποία θα αναλάβει την ανάπτυξη προδιαγραφών και κριτηρίων για την κάθε θέση εργασίας της τουριστικής βιομηχανίας.

Εκτός από τα πιο πάνω, για να αναπτυχθεί ο κλάδος πρέπει να προσελκύσουμε συγκεκριμένες κατηγορίες τουρισμού που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για την χώρα μας. Μια τέτοια κατηγορία είναι οι μεμονωμένοι τουρίστες. Για την προσέλκυση και εξυπηρέτηση μεμονωμένων τουριστών προτείνουμε τη συνεργασία ξενοδόχων ανά περιοχή για την κατάστρωση ενιαίας πολιτικής μάρκετινγκ και προβολής των τουριστικών προορισμών της χώρας στο εξωτερικό. Επίσης προτείνουμε τη δημιουργία και προώθηση τουριστικών πακέτων σχεδιασμένων για την προσέλκυση τμημάτων της αγοράς όπως είναι οι οικογένειες με παιδιά, οι ηλικιωμένοι, οι επιχειρηματίες κλπ.

Άλλα μέτρα για την προσέλκυση μεμονωμένων τουριστών είναι:

1. Η συστηματική και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τα δρομολόγια, τις τιμές κλπ.
2. Δημιουργία πινάκων και διάθεση φυλλαδίων, σε σημεία υποδοχής τουριστών σε κυρίως τουριστικούς προορισμούς, τα οποία θα παρέχουν ακριβείς πληροφορίες όσον αφορά τις τιμές διαδρομών κλπ.
3. Ανάπτυξη κέντρων πληροφόρησης τα οποία κατά τις περιόδους αιχμής θα παραμένουν ανοικτά 24 ώρες, σε αεροδρόμια, λιμάνια και σε κύριους τουριστικούς προορισμούς παρέχοντας έγκυρες πληροφορίες σχετικά με δρομολόγια, ξενοδοχεία κ.α..

Μια άλλη κατηγορία η οποία χρήζει προσοχής είναι ο συνεδριακός τουρισμός. Η προσέλκυση συνεδριακού τουρισμού απαιτεί τη συνεργασία Δήμων, ξενοδόχων και άλλων φορέων του τουριστικού κλάδου, για μια ενιαία πολιτική μάρκετινγκ. Πρέπει να δημιουργηθεί ένας φορέας για την αποτελεσματικότερη προώθηση και διαχείριση συνεδρίων στην Ελλάδα. Ακόμα πρέπει να αναπτυχθεί το συνεδριακό κέντρο στην Αθήνα. Λόγω των πλεονεκτημάτων διεθνούς πρόσβασης, συγκέντρωσης ενός μεγάλου αριθμού πολυεθνικών εταιριών, έχει σημαντικές προοπτικές προσέλκυσης μεγάλων συνεδρίων.

Εκτός από την Αθήνα, η Θεσσαλονίκη λόγω της θέσης της και του μελλοντικού ρόλου της ως οικονομικού κέντρου των Βαλκανίων, αλλά και της μέχρι τώρα επιχειρηματικής της πορείας, πρέπει να υποστηριχθεί και να προωθηθεί για την προσέλκυση και διοργάνωση συνεδρίων.

Η Ρόδος και η Κρήτη, λόγω της συγκέντρωσης υψηλού επιπέδου ξενοδοχείων με εκτεταμένες συνεδριακές εγκαταστάσεις, πρέπει να υποστηριχθούν και αυτές για την διοργάνωση συνεδρίων. Για τις παροχές αυτές πρέπει να αυξηθούν οι απ' ευθείας πτήσεις από το εξωτερικό και να πυκνώσουν τα εσωτερικά δρομολόγια πτήσεων της Ολυμπιακής Αεροπορίας ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της μέσης και χαμηλής τουριστικής περιόδου.

Ο εκπαιδευτικός και πολιτιστικός τουρισμός είναι μια ακόμη μορφή τουρισμού που λόγω της σημαντικής παρούσας και μελλοντικής ζήτησης και αντίστοιχα της έλλειψης αναλόγου προσφοράς πρέπει να ληφθούν μέτρα για την προσέλκυση του. Θα πρέπει να γίνει μια συντονισμένη προσπάθεια ελληνικών και ξένων πανεπιστημίων για την επί τόπου διδασκαλία ξένων φοιτητών σε θέματα αρχαιολογίας, αρχιτεκτονικής, ιστορίας κλπ και συνεργασίας τοπικών τουριστικών φορέων με ξένους Tour Operators για τη δημιουργία πακέτων για την ικανοποίηση αναγκών αυτής της αγοράς. Ακόμη συντονισμένη προσπάθεια θα μπορούσε να γίνει με την συνεργασία ξενοδόχων Tour Operators με φορείς διάδοσης λαϊκής παράδοσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για τη δημιουργία πακέτων προσέλκυσης των ανά τον κόσμο φιλελλήνων σχετικών με την ελληνική γλώσσα, ανέβασμα αρχαίων θεατρικών έργων κλπ.

Τέλος, εξίσου σημαντικός είναι και ο θρησκευτικός τουρισμός. Πρέπει να γίνει καταγραφή εκκλησιών, μοναστηριών και άλλων τόπων θρησκευτικού ενδιαφέροντος, κατηγοριοποίηση των θρησκευτικών τόπων ανάλογα με το είδος της θρησκείας, προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών της θρησκευτικής αγοράς και τμηματοποίησης της και τέλος, δημιουργία θεματικών προϊόντων θρησκευτικού, πολιτιστικού και εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος.(1)

Εάν πραγματοποιηθούν έστω και μισά από τα παραπάνω τότε θα ανέβει και θα αναπτυχθεί ο ξενοδοχειακός κλάδος και παράλληλα ο τουρισμός της χώρας μας.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο κλάδος στην ελληνική οικονομία και κοινωνία.

Είναι πασιφανές ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες στη χώρα μας. Συμβάλει στο καθαρό πάγιο κεφάλαιο της οικονομίας μας με περισσότερο από 7%, στο ΑΕΠ περίπου κατά 10% και στα συνολικά οφέλη της οικονομίας έως και 20%. Αξίζει να αναφέρουμε ότι, ενώ το εμπορικό ισοζύγιο παρουσιάζει, κατά τα τελευταία χρόνια, ένα συνεχώς διευρυνόμενο έλλειμμα, η τουριστική γενικά δραστηριότητα καταγραφεί πλεόνασμα και μάλιστα σε βαθμό που καλύπτει κατά 49% το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου. Επίσης η τουριστική βιομηχανία και ειδικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος, αποτελεί σημαντικό μοχλό περιφερειακής ανάπτυξης. Μπορεί ακόμα να γίνει η πιο βασική πηγή πλούτου για πολλές από τις περιφέρειες της χώρας που σήμερα πλήττονται από την ανεργία. Συμβάλει αποτελεσματικά και άμεσα τόσο στην περιφερειακή ανάπτυξη, όσο και στην τόνωση της απασχόλησης.

Με μια φράση ο ξενοδοχειακός κλάδος και κατ' επέκταση ο τουρισμός αποτελεί εθνικής σημασίας οικονομική προωθητική δύναμη με τεράστια οφέλη για το κοινωνικό σύνολο!

Αξίζει λοιπόν να προσπαθήσουμε όλοι, και κυρίως οι άμεσα εμπλεκόμενοι με τον κλάδο, ώστε να βελτιώσουμε, να αναπτύξουμε και τελικώς να ανεβάσουμε τον τουρισμό μας, ψηλά όπως του αξίζει γιατί αυτό θα είναι προς όφελος όλων μας!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΣΕΤΕ, Μελέτη, Ποιοτική αναβάθμιση του τουρισμού
2. Θετική εξέλιξη τουριστικής κίνησης, ΕΟΤ 2003, [www.eot.gr](http://www.eot.gr)
3. ΣΕΤΕ, Οικονομία-Απασχόληση&Τουρισμός, 4 Νοεμβρίου 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Όταν λαμβάνει χώρα μια συζήτηση περί του Τουρισμού στην Ελλάδα, οι περισσότεροι που συμμετέχουν σε αυτήν περιμένουν να ακούσουν τα πλέον ευοίωνα σχόλια για το μέλλον του κλάδου, ιδιαίτερα αν δεν ανήκουν σε αυτόν και συνεπώς δεν έχουν τη δυνατότητα να σχηματίσουν προσωπική άποψη. Όταν, μάλιστα, γίνονται προβλέψεις και συγκρίσεις με προηγούμενα έτη, η αισιοδοξία για το μέλλον του Τουρισμού είναι διάχυτη.

Αυτή, όμως, η εικόνα που παρουσιάζεται και δημοσιεύεται κατά κόρον σε σχετικά έντυπα, δεν είναι τίποτε άλλο παρά έκφραση ματαιοδοξίας και ελπίδας, αν αναλογιστεί κανείς τη μεγάλη στασιμότητα που χαρακτηρίζει ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα.

Σπάνια συναντούνται οι στόχοι και οι προβλέψεις, μετά το πέρας μιας τουριστικής περιόδου, και τα ευχολόγια παραμένουν στα χαρτιά για να αναπλάθουνε και να ετοιμαστούν για την επόμενη χρονιά. Από τη γενική εικόνα δύσκολα μπορεί κάποιος να διαχωρίσει περιοχές της χώρας που ξέφυγαν από τα όρια της πραγματικότητας και σημείωσαν αξιομνημόνευτη πρόοδο.

Κινούμενη στα ίδια πλαίσια η Κέρκυρα, σταυροδρόμι των εμπορικών οδών της Μεσογείου με δυο χιλιάδες χρόνια εκκλησιαστικής παράδοσης να την χαρακτηρίζουν, κατά τα άλλα αδυνατεί να εκμεταλλευτεί τη βαριά κληρονομιά που κουβαλάει στον Τουρισμό και απλά προσπαθεί να επιβιώσει. Στην πορεία της παρασύρει, εκτός της παράδοσης της και δεκάδες τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νησί, οι οποίες προσπαθούν από μόνες τους να επιβιώσουν αρχικά και στη συνέχεια να προοδεύσουν και να επιτύχουν.

Από το γενικό κανόνα, αρκετοί είναι αυτοί που ξεφεύγουν και παρουσιάζουν αξιοσημείωτη πρόοδο, εκμεταλλευόμενοι τις αστείρευτες δυνατότητες του νησιού, αλλά και ολόκληρης της χώρας, να αποτελέσει βασικό τουριστικό προορισμό για την αγορά. Αυτά, βέβαια, στα πλαίσια της γενικότερης αποστολής κάθε τουριστικής επιχείρησης στην Κέρκυρα και τον ελλαδικό χώρο, την παροχή, δηλαδή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο.

## 6.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η ανέγερση του Ξενοδοχείου CHARA ξεκίνησε, από την εταιρεία ΙΟΝΙΚΗ ΑΚΤΗ Α.Ε. –Ξενοδοχειακές & Τουριστικές Επιχειρήσεις, το 1983 και δυο μόλις χρόνια αργότερα, τη σεζόν 1985 λειτούργησε για πρώτη φορά. Είναι κτισμένο με παραδοσιακό τρόπο στο χωριό Μοραΐτικα της Κέρκυρας και η μοναδική του θέση πάνω ακριβώς στη θάλασσα το κάνει ιδιαίτερα προσιτό και ανταγωνιστικό.

Διαθέτει 78 δωμάτια, όλα με θέα στη θάλασσα, ξεχωριστή πισίνα για παιδιά. Εστιατόριο, 2 Bars, Snack Bar στην παραλία, ιδιωτικό χώρο στάθμευσης, TV room με δορυφορικά προγράμματα, βεράντα με θέα στην πισίνα και γενικότερα άρτια οργανωμένες εγκαταστάσεις.

Η ξενοδοχειακή μονάδα συνεργάζεται σχεδόν αποκλειστικά από το πρώτο έτος λειτουργίας της με tour operators της Γερμανίας. Η συνεργασία αυτή έχει καταξιώσει ήδη το ξενοδοχείο στη γερμανική αγορά, κάτι που φαίνεται από τις πληρότητες που παρουσιάζει καθ' όλη τη πορεία του. Κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου, το ξενοδοχείο προσελκύει σχολικό τουρισμό από την Ελλάδα ενώ επωφελείται από τον παραδοσιακό εορτασμό του Πάσχα στην Κέρκυρα και τη γενικότερη τάση των ελλήνων για διαμονή στο νησί κατ' αυτή την περίοδο, συνάπτοντας συμφωνίες με ελληνικά τουριστικά γραφεία.

Η μέση πληρότητα του ξενοδοχείου τα τελευταία χρόνια ανέρχεται στα επίπεδα του 90% για την καλοκαιρινή περίοδο Απριλίου- Οκτωβρίου, κατά την οποία και παραμένει ανοικτό. Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε η σεζόν 1999, όπου η κρίση στην περιοχή του Κοσσόβου επηρέασε την τουριστική κίνηση σε ολόκληρη την Κέρκυρα,

με αποτέλεσμα να μειωθεί η πληρότητα του ξενοδοχείου στα επίπεδα του 45%. Εκτός αυτού, δέχτηκε βαρύτατο πλήγμα από την ακύρωση του συμβολαίου που είχε συνάψει με την TUI, το μεγαλύτερο tour operator στην Ευρώπη.

Μέσα στη γενικευμένη κρίση του 1999, ο Γενικός Διευθυντής του Ξενοδοχείου και ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της εταιρίας, αντιλήφθηκαν τον κορεσμό της αγοράς και την προδιαγραφόμενη τάση για αλλαγή στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Νέα μορφή υπηρεσιών αποτελούσε πλέον ένα σύστημα (all-inclusive), που παρείχε τη δυνατότητα στους πελάτες να καταναλώνουν ελεύθερα αγαθά και υπηρεσίες στο χώρο του εκάστοτε τόπου διανομής τους, με την παράλληλη διασκέδαση τους από ψυχαγωγικά προγράμματα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση αυτού του συστήματος ήταν η σταθερή και συνεχιζόμενη εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης, όπως διατυπώνεται συνεχώς από το Γενικό Διευθυντή και το Δ.Σ., τη διατήρηση, δηλαδή, των πληροτήτων της στα μέγιστα επίπεδα, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος υπηρεσιών, προϋποθέτει την ύπαρξη μεγάλης έκτασης και εγκαταστάσεων, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους επισκέπτες να επιτύχουν τον ιδανικό συνδυασμό αναψυχής (recreation) και φιλοξενίας (accommodation).

Οι απαιτούμενες προδιαγραφές επέτρεπαν, έως τότε, μόνο σε ξενοδοχείο 4<sup>uv</sup> και 5 αστέρων να το εφαρμόσουν. Οι ανεκμετάλλετες εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου έδωσαν τη δυνατότητα στη διοίκηση να τολμήσουν, και στις 25 Μαΐου 1999 υπέγραψαν συμβόλαιο συνεργασίας με το γερμανικό tour operator Alltours Flugreisen GmbH για τις σεζόν 2000-2001. στους όρους της συνεργασίας ήταν και η παροχή υπηρεσιών all-inclusive.

## **Παροχές all-inclusive:**

Το σύστημα all-inclusive προϋποθέτει την ικανοποίηση των παρακάτω παροχών οι οποίες αποτελούν και την περαιτέρω υπηρεσία προς τον πελάτη, πέραν της ήδη υπάρχουσας: από τις 7:00 το πρωί μέχρι τις 11:30 το βράδυ ισχύουν τα ακόλουθα:

- Πρωινό, πρόγευμα και δείπνο σε μπουφέ
- Ελεύθερη κατανάλωση κρασιού, μπίρας και άλλων ελληνικών οινοπνευματωδών ποτών(π.χ. ούζο). Επίσης προσφέρονται αναψυκτικά, καφές, γάλα, τσάι και παγωτό. Από τις 10:30-12:00 και από τις 4:00-6:00 προσφέρονται διάφορα snack για τους πελάτες του all-inclusive (π.χ. πίτσα, τοστ κλπ).

Όσον αφορά τις αθλητικές δραστηριότητες, το ξενοδοχείο CHARA παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να χρησιμοποιούν θαλάσσια ποδήλατα και canoe.

## **6.2. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CHARA**

### **6.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:**

Ιδιοκτήτρια εταιρεία του ξενοδοχείου CHARA είναι η ΙΟΝΙΚΗ ΑΚΤΗ Α.Ε., η οποία αποτελείται από 5-μελές Διοικητικό συμβούλιο.

Το ξενοδοχείο αποτελείται από 3 βασικά τμήματα: το τμήμα των διαφόρων λειτουργιών, το χρηματοοικονομικό τμήμα και το τμήμα υπολοίπων δραστηριοτήτων ελεύθερου χρόνου. Γενικά επικρατεί ένα πολύ καλό κλίμα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου απασχολούνται για 7 μήνες στο ξενοδοχείο, γεγονός που δείχνει τις καλές προοπτικές που υπάρχουν.

Λόγω του νέου συστήματος all-inclusive έπρεπε να γίνουν κάποιες αλλαγές:

- 1.Ανακαίνιση του ξενοδοχείου(εσωτερικά και εξωτερικά).
- 2.Ανάπλαση του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου.
- 3.Δημιουργία αίθουσας πολλαπλών χρήσεων.
- 4.Πλακόστρωση του χώρου γύρω από την πισίνα.
- 5.Δημιουργία γηπέδου volleyball.
- 6.Εγκατάσταση μπουφέ στο χώρο της τραπεζαρίας.



7. Δημιουργία χώρου για 75 πρόσθετες θέσεις στο χώρο του snack-bar.
8. Συμφωνία με κάποιο παροχέα υπηρεσιών θαλάσσιων αθλημάτων για χρήση του εξοπλισμού από τους πελάτες του ξενοδοχείου.

Τελικά όπως έδειξαν τα ποσοστά, το νέο σύστημα επέφερε καρπούς. Συγκεκριμένα το 2000 η πληρότητα ήταν της τάξεως του 99,8% και 97% το 2001 για το ξενοδοχείο.

## **6.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

*Πολιτική/ Νομική Διάσταση.* Εδώ περιλαμβάνονται οι διάφοροι αναπτυξιακοί νόμοι ή ακόμα και οι κυβερνητικοί φορείς που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα το ξενοδοχείο. Λόγω του ότι το ξενοδοχείο βρίσκεται στην Κέρκυρα και η Κέρκυρα είναι στην (Α') ζώνη, όπου δεν δίνονται επιδοτήσεις για τουριστικά καταλύματα, δεν υπάρχει κάποια επιδότηση για ειδικές μορφές τουρισμού όπως ο συνεδριακός, ο θαλάσσιος και ο ιαματικός τουρισμός, από την ευρωπαϊκή ένωση.

*Οικονομική διάσταση.* Αναφερόμαστε στην υψηλή φορολογία που επιβάλλεται στις ξενοδοχειακές μονάδες και μπορεί να φτάσει μέχρι και 45%. Πέρα από αυτό το εμπόδιο που έχουν να αντιμετωπίσουν τα ξενοδοχεία, υπάρχει και το εμπόδιο των υψηλών επιτοκίων δανεισμού από τις τράπεζες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

*Κοινωνική / Πολιτιστική διάσταση.* Δυο σημεία αξίζει να αναφέρουμε εδώ. Το πρώτο είναι η διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων του 2004 στην Αθήνα, που όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω αναμένεται να οδηγήσει στην αύξηση της τουριστικής κίνησης στην χώρα μας, ακόμα και μετά τους αγώνες. Συνεπώς θα έχουμε ίσως και πληρότητες στα ξενοδοχεία της τάξεως του 100%! Ιδιαίτερο λοιπόν καλό θα έχουν οι αγώνες και για την Κέρκυρα και για το ξενοδοχείο CHARA, που θεωρείται ένα από τα καλύτερα στην Κέρκυρα αν όχι το καλύτερο.

Το δεύτερο σημείο που πρέπει να αναφερθεί είναι το ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό που απασχολείται κυρίως στα μικρά ξενοδοχεία. Μπορεί για κάποιον να μην φαίνεται ιδιαίτερα σοβαρό πρόβλημα, αλλά στην πραγματικότητα είναι ένας

κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει την σωστή και ομαλή λειτουργία των ξενοδοχείων. Πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και να προβούν οι αρμόδιοι σε μέτρα για την αντιμετώπιση του γιατί ενόψει και των ολυμπιακών αγώνων θα αντιμετωπίσουμε σίγουρα προβλήματα.

*Τεχνολογική διάσταση.* Η τεχνολογική έχει μπει πια για τα καλά στη ζωή μας και έχει επηρεάζει πολλούς τομείς και κλάδους. Πως μπορούσε λοιπόν να αφήσει ανεπηρέαστο τον ξενοδοχειακό κλάδο; Τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων (CRS) είναι πια γεγονός καθώς και προβολή των υπηρεσιών των ξενοδοχείων στο internet.

### **6.2.3 Ανταγωνισμός στην αγορά της Κέρκυρας:**

Μετά από την επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος all-inclusive από το ξενοδοχείο CHARA κι άλλα ξενοδοχεία υιοθέτησαν το σύστημα αυτό χωρίς όμως ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ήδη πάνω από 10 ξενοδοχεία στην Κέρκυρα έχουν υιοθετήσει το σύστημα αυτό. Μεταξύ αυτών και το δεύτερο ξενοδοχειακό κατάλυμα της εταιρείας, το ξενοδοχείο ST.RAFAEL. Το ξενοδοχείο CHARA αντιπροσωπεύει ένα μικρό μερίδιο στο σύνολο της αγοράς στην Κέρκυρα. Έχει υψηλό κόστος σε αμοιβές προσωπικού (45%).

Η τάση των επιχειρηματιών να ακολουθήσουν μια επιτυχημένη συνταγή είναι σίγουρα ένα στοιχείο που εκμεταλλεύονται και οι Tour Operators, διευρύνοντας έτσι την αγορά τους και έχοντας τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν με τους δικούς τους όρους, μελλοντικές συμφωνίες.

Η κατάταξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανά κατηγορία στον νομό Κέρκυρας έχει ως εξής:

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u>	<u>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</u>
Πολυτελείας (5*)	6
A' τάξεως (4*)	56
B' τάξεως (3*)	82
Γ' τάξεως (2*)	186
Δ' τάξεως (1*)	43
E' τάξεως (1*)	<u>27</u>

Το ξενοδοχείο CHARA ανήκει στα ξενοδοχεία Β' τάξης. Συνεπώς έχει να ανταγωνιστεί τα υπόλοιπα 81 ξενοδοχεία της κατηγορίας. Η τουριστική κίνηση τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί στην Κέρκυρα αναφορικά με την πληρότητα και τις διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών.

Αν λάβουμε υπόψη πως η γερμανική αγορά αποτελεί τον κύριο τροφοδότη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Κέρκυρα, αποκτούν μεγάλη σημασία τα στοιχεία που καλύπτουν τη δραστηριότητα των Γερμανών τουριστών στον τόπο των διακοπών τους, Έτσι λοιπόν, το ποσοστό συμμετοχής των Γερμανών τουριστών στις συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Κέρκυρα αυξάνεται σταθερά κατά τα τελευταία 10 χρόνια, ανάλογα με τη γενικότερη αυξητική τάση ολόκληρης της χώρας. Σήμερα καταλαμβάνει το 23% του συνόλου των αφίξεων. Επίσης άνοδο εμφανίζει και η μέση δαπάνη των γερμανών τουριστών, η οποία αυξήθηκε κατά 21,1% το τελευταίο έτος.

Έρευνα του Tourism Intelligence International, αναφορικά με τις τάσεις της γερμανικής αγοράς τα επόμενα χρόνια δείχνει ότι:

- η προτίμηση για διακοπές στο εξωτερικό είναι σταθερά αυξανόμενη
- η ποιότητα, σε όλες τις βαθμίδες των υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία των προορισμών
- οι μορφές τουρισμού που εκτιμάται ότι θα έχουν σημαντική ζήτηση τα επόμενα χρόνια περιλαμβάνουν τον τουρισμό υγείας, κρουαζιέρες και all-inclusive.
- η σημασία του internet είναι αυξανόμενη

Η έρευνα αυτή πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη αφού η γερμανική αγορά αποτελεί είτε βασική «τροφοδότη» αγορά των τουριστικών επιχειρήσεων στην Κέρκυρα είτε πρωταρχικό στόχο για διείσδυση και εδραίωση.(1)

### **6.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CHARA.**

#### **1. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Έχει αναφερθεί ότι αγοραστές που κατεπέκταση είναι και πελάτες μιας επιχειρήσεις μπορούν να την αναγκάσουν κατά κάποιο τρόπο να μειώσει τις τιμές των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές.

Αγοραστές για το ξενοδοχείο CHARA είναι τα άτομα που επισκέπτονται και διαμένουν στο ξενοδοχείο και κάνουν χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και οι Tour Operators. Το ξενοδοχείο αντιπροσωπεύει ένα σχετικά μικρό μερίδιο στο σύνολο της ξενοδοχειακής αγοράς στην Κέρκυρα. Επίσης σε σχέση με το μέγεθος των αγοραστών έχει μικρή δύναμη. Είναι φανερό ότι όσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν οι αγοραστές τόσο αυξάνεται η πιθανότητα τα περιθώρια κέρδους του ξενοδοχείου CHARA να είναι μικρά. Επομένως το ξενοδοχείο με τη μικρή δύναμη που διαθέτει είναι δέσμιο των μεγάλων Tour Operators.

Από τα στοιχεία της εταιρείας διακρίνουμε ότι έχει ιδιαίτερα υψηλά κόστη σε αμοιβές προσωπικού, γύρω στο 45%. Γενικά με υψηλό κόστος λειτουργίας το οποίο γνωρίζουν οι αγοραστές, αυτό τους επιτρέπει να αυξάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Το πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο CHARA είναι το διαφοροποιημένο προϊόν που προσφέρει (all-inclusive). Οι αγοραστές ασκούν πιέσεις για την διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι εύκολο γι' αυτούς να επιλέξουν διαφορετικό ξενοδοχείο, καθώς υπάρχει μεγάλη γκάμα από ξενοδοχειακές μονάδες που προσφέρουν παρόμοιο ή παρεμφερές προϊόν. Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι στην περίπτωση του ξενοδοχείου CHARA, οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

## **2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Ως προμηθευτές του ξενοδοχείου εννοούμε τους προμηθευτές τροφίμων, τεχνικού εξοπλισμού και τους προμηθευτές υλικοτεχνικής υποδομής. Τέτοιοι προμηθευτές υπάρχουν πολλοί, κάτι που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ελιχθεί εύκολα στην όλη διαδικασία επιλογής προμηθευτή και έτσι να επιτυγχάνει καλύτερες αποδόσεις. Τα προϊόντα που προσφέρουν οι προμηθευτές έχουν μια μικρή διαφοροποίηση, όχι όμως τόσο ισχυρή ώστε να μπορεί να τους προσφέρει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Γενικά στον ξενοδοχειακό κλάδο τα προϊόντα που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν έχουν και μεγάλη διαφορά μεταξύ τους.

Έτσι αν ένας προμηθευτής αυξήσει τις τιμές των προϊόντων που προσφέρει, το ξενοδοχείο έχει την ευχέρεια να επιλέξει κάποιον άλλο προμηθευτή που προσφέρει τα ίδια προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. Άρα λοιπόν η μικρή διαφοροποίηση των προϊόντων δεν αφήνει πολλά περιθώρια στους προμηθευτές για να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Ακόμα υπάρχει και μια μικρή ποικιλία από υποκατάστατα προϊόντα έτσι ώστε το ξενοδοχείο CHARA μπορεί να είναι ελεύθερο από δέσμευσης και να έχει τεράστια ευελιξία.

Βλέπουμε λοιπόν ότι στην «ξενοδοχοβιομηχανία» και στην περίπτωση αυτή οι προμηθευτές έχουν σχετικά μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Απ' την άλλη πλευρά όμως αν λάβουμε υπόψη ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό και η δύναμη της είναι μικρή και όχι τόσο σημαντική για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σχετικά μεγάλη.

## **3. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Είναι γεγονός ότι η είσοδος νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον κλάδο θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των

νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το αν θα μπει μια νέα επιχείρηση στον χώρο αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Αρχικά έχουμε τις οικονομίες κλίμακας. Για το ξενοδοχείο CHARA και για τα ήδη υπάρχοντα ξενοδοχεία ο όγκος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι μικρός σε σχέση με το σύνολο της αγοράς, επομένως το ανά μονάδα κόστος είναι σχετικά υψηλό (για παράδειγμα η τιμή ενός δωματίου την ημέρα). Οι καινούργιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ίσως να μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας. Αυτό είναι ένα στοιχείο που μάλλον ενθαρρύνει αυτούς που σκέφτονται την ίδρυση κάποιου ξενοδοχείου.

Απ' την άλλη πλευρά το ξενοδοχείο κατέχει ένα σταθερό πλεονέκτημα, το λεγόμενο «know-how» σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις του κλάδου. Μιλάμε δηλαδή για την ειδίκευση και την εμπειρία των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.

Ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο όπως επίσης και το κάθε ξενοδοχείο είναι η εύκολη είσοδος των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αφού για την είσοδο τους δεν απαιτείται κάποιο στοιχείο που να διαφοροποιεί το προϊόν που θα προσφέρουν σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει η δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Όσο εύκολο φαίνεται σε μια νέα ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει, άλλο τόσο δύσκολο είναι να μεταφραστούν οι προτιμήσεις των αγοραστών. Ωστόσο στον κλάδο που δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο CHARA η μεταστροφή των αγοραστών είναι σχετικά εύκολη, αφού με βάση την τιμή μπορούν να αλλάξουν εύκολα ξενοδοχείο.

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η «ξενοδοχοβιομηχανία» γενικότερα και κυρίως η Κέρκυρα ως προορισμός είναι ήδη κορεσμένη αγορά, κυριαρχείται από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και ως εκ τούτου είναι δύσκολο νέοι ανταγωνιστές να μπουν στο χώρο αυτό. Επιπλέον το κράτος έχει επιβάλει νομικούς περιορισμούς στις κορεσμένες περιοχές, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι είναι τρομερά δύσκολο σε μια

νέα επιχείρηση να εισέλθει στον ξενοδοχειακό κλάδο. Φαίνεται λοιπόν πως το ξενοδοχείο CHARA δεν κινδυνεύει από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

#### **4.Απειλή από υποκατάστατα**

Η βασικότερη απειλή για το ξενοδοχείο είναι τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, που ωστόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν δεν ανταποκρίνονται ούτε κατά το ήμισυ σε αυτά που προσφέρει το ξενοδοχείο CHARA.

Το συμβόλαιο συνεργασίας που έχει το ξενοδοχείο με τον γερμανικό Tour Operator καθώς και οι καθιερωμένοι πελάτες του, κάνουν την διοίκηση του CHARA αισιόδοξη ότι δεν τίθεται θέμα απειλής του ξενοδοχείου από τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Από εκεί και πέρα, νέοι πελάτες ίσως προτιμήσουν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Σίγουρα ο μόνος λόγος της προτίμησης τους θα είναι οι χαμηλότερες τιμές.

Επομένως μιλάμε για μικρή ροή έως και ελαχίστη των πελατών του ξενοδοχείου προς τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Δεν φαίνεται μέχρι στιγμής να υπάρχει σημαντική απειλή από υποκατάστατα, άρα το ξενοδοχείο CHARA δεν φαίνεται να αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα.

#### **5.Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων**

Στον κλάδο των ξενοδοχείων, ο ανταγωνισμός που υπάρχει είναι αποτέλεσμα των κινήσεων που χάνουν οι επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά(π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς). Κάθε κίνηση που θα κάνει η μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει ως φυσικό επακόλουθο κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις.

Στην περίπτωση του ξενοδοχείου CHARA υπάρχει τέτοιος ανταγωνισμός. Ίσως δεν ήταν τόσο έντονος αρχικά αλλά στην πορεία παρατηρείται αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Για παράδειγμα, όταν η διοίκηση του ξενοδοχείου εφάρμοσε το σύστημα all-inclusive, τότε αρκετά ξενοδοχεία έσπευσαν να το εφαρμόσουν και αυτά, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού. Αυτό ισχύει στον κλάδο είναι ότι, όταν υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος

τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Το ξενοδοχείο έχει αρκετούς ανταγωνιστές με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, πράγμα που σημαίνει ότι «απειλείται» από αυτούς, όπως επίσης απειλείται και από ανταγωνιστές που επιθυμούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Οι μορφές του ανταγωνισμού είναι συνήθως: ο ανταγωνισμός των τιμών, η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η ποιότητα κλπ.

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών ξενοδοχείων είναι και τα υψηλά σταθερά κόστη. Για όλα τα ξενοδοχεία τα σταθερά κόστη αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κόστους. Τα περιθώρια κέρδους μπορεί να είναι σχετικά μεγάλα, ωστόσο μειώνονται από την μεγάλη δύναμη των Tour Operators που καθορίζουν τις τιμές.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι για την αγορά της Κέρκυρας και ειδικότερα για το ξενοδοχείο CHARA ο ανταγωνισμός που υφίσταται είναι μεγάλος, γιατί υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι σχετικά χαμηλός, υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το γεγονός ότι υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από μια τέτοια αγορά.(2)

#### **6.4. SWOT ANALYSIS –ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CHARA.**

Προσπάθεια μας εδώ, είναι να δούμε τις δυνάμεις και αδυναμίες του ξενοδοχείου CHARA στο εσωτερικό του περιβάλλον και τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στο εξωτερικό του περιβάλλον. Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον οι δυνάμεις ή αλλιώς τα δυνατά σημεία για τα οποία ξεχωρίζει το ξενοδοχείο είναι:

1. Κατά πρώτο λόγο είναι επιχείρηση με αρχές και κουλτούρα, γεγονός το οποίο είναι υπέρ της.
2. Ως ξενοδοχείο είναι καθιερωμένο στην γερμανική αγορά και επιπλέον το συμβόλαιο που έχει υπογράψει με γερμανικό Tour Operators που αποφέρει πολλούς πελάτες που οι περισσότεροι από αυτούς γίνονται και



επαναλαμβανόμενοι πελάτες αφού μένουν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι από το ξενοδοχείο.

3. Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται κτισμένο το ξενοδοχείο. Συγκεκριμένα βρίσκεται στο χωρίο Μοραΐτικα της Κέρκυρας και η μοναδική του θέση πάνω ακριβώς στη θάλασσα το κάνει ιδιαίτερα προσιτό και ανταγωνιστικό. Η Κέρκυρα μπορούμε να πούμε ότι είναι σταυροδρόμι της Μεσογείου και έτσι προσελκύει τουρίστες που λαχταρούν τον ήλιο, την θάλασσα και το καλό κλίμα.
4. Σαν ξενοδοχείο στο σύνολο του είναι ανακαινισμένο και οι γενικότερες εγκαταστάσεις που διαθέτει είναι άρτια οργανωμένες γεγονός που ικανοποιεί και αφήνει πολύ ευχαριστημένους τους πελάτες.
5. Ένα ιδιαίτερα δυνατό σημείο του ξενοδοχείου είναι η εφαρμογή του συστήματος all-inclusive. Το σύστημα αυτό παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να καταναλώνουν ελεύθερα αγαθά και υπηρεσίες με την παράλληλη διασκέδαση τους από ψυχαγωγικά προγράμματα.
6. Φυσικό επακόλουθο όταν οι πελάτες φεύγουν ευχαριστημένοι είναι ο χαμηλός αριθμός παραπόνων. Το ξενοδοχείο δεν αντιμετωπίζει τέτοιο πρόβλημα. Ακόμα κι αν υπάρξουν παράπονα αυτά είναι ελάχιστα και αντιμετωπίζονται. Σίγουρα ο ευχαριστημένος πελάτης θα σου φέρει κι άλλους πελάτες.
7. Το εργατικό δυναμικό-προσωπικό του ξενοδοχείου είναι αφοσιωμένο και προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες που μπορεί. Η διοίκηση του ξενοδοχείου το αναγνωρίζει αυτό και δίνει πολύ ικανοποιημένους μισθούς. Ικανοποιημένος υπάλληλος άρα ικανοποιημένος πελάτης.
8. Η υλοποίηση του οράματος του ξενοδοχείου, που είναι η διατήρηση της πληρότητας σε υψηλά επίπεδα χωρίς μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
9. Τέλος η καλή φήμη του αποτελεί ένα ακόμα δυνατό του σημείου.

Τώρα οι αδυναμίες του ξενοδοχείου CHARA στο εσωτερικό του περιβάλλον είναι :

1. Ιδιαίτερα αρνητικό σημείο είναι οι υψηλές υποχρεώσεις που έχει προς τρίτους ή με άλλα λόγια το υψηλό εξωτερικό χρέος. Αφού τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης δεν έφταναν, αναγκαστικά πήρε κάποια δάνεια που ακόμα αποπληρώνει.

2. Το γεγονός ότι ακριβοπληρώνει το προσωπικό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα κέρδη. Με άλλα λόγια πέρα από το υψηλό εξωτερικό χρέος, το ξενοδοχείο έχει να αντιμετωπίσει και το υψηλό κόστος του προσωπικού.
3. Μια αδυναμία που πρέπει οπωσδήποτε να αντιμετωπίσει η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι η αποκλειστική συνεργασία με έναν μόνο Tour Operator. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο εξαρτάται από τον Tour Operator για τις πληρότητες του, ο Tour Operator, καθορίζει τις τιμές αφού έχει το «πάνω χέρι» και τέλος πιθανή ακύρωση της συνεργασίας θα φέρει το ξενοδοχείο προ εκπλήξεων με πιθανές συνέπειες την μείωση της πληρότητας του ξενοδοχείου και την μείωση των κερδών. Θα πρέπει λοιπόν να επιδιώξει συνεργασία και με άλλους Tour Operators ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες εκπλήξεις.
4. Το οικογενειακό κλίμα του ξενοδοχείου δεν έχει πάντα θετικά αποτελέσματα. Συνεπώς σε ξενοδοχεία με οικογενειακό χαρακτήρα δεν υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα για πλήρη ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Στο εξωτερικό περιβάλλον οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο είναι:

1. Οι ολυμπιακοί αγώνες του 2004 στην Αθήνα είναι μεγάλη ευκαιρία για όλα τα ξενοδοχεία για 100% πληρότητα και υψηλά κέρδη. Επίσης είναι ευκαιρία να κερδίσει το ξενοδοχείο πελάτες ώστε και τα επόμενα χρόνια να υπάρχουν υψηλές πληρότητες.
2. Ευκαιρία είναι επίσης και οι αναπτυξιακοί νόμοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και του κράτους. Συγκεκριμένα το Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης προβλέπει σημαντικές δαπάνες για τον τουρισμό. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα ωφεληθούν σημαντικά από τις επενδύσεις. Επίσης ο αναπτυξιακός νόμος του 1998 καθιέρωσε ένα πλαίσιο ενίσχυσης των νέων ξενοδοχείων και εκσυγχρονισμού των παλιών.
3. Η καλή φήμη του ξενοδοχείου CHARA στην αγορά μπορεί να επιφέρει περισσότερα κέρδη.

Οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι:

1. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός καθώς και το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο.

2. Ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο είναι η καθοδήγηση της τουριστικής κίνησης από τους Tour Operators. Το ξενοδοχείο στηρίζει το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας του στην μια και μοναδική συνεργασία που έχει με γερμανικό Tour Operators. Σε περίπτωση αποτυχίας της συνεργασίας θα υπάρξουν σοβαρά προβλήματα για το ξενοδοχείο.
3. Μετά την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive από το ξενοδοχείο CHARA, οι ανταγωνιστές προχώρησαν κι αυτοί στην υιοθέτηση του συστήματος με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα.
4. Η πολιτική αστάθεια στην περιοχή των Βαλκανίων είναι ενδεχόμενη απειλή για το ξενοδοχείο CHARA και όχι μόνο, κυρίως σε περίπτωση πολέμου.

Πέρα από τις ευκαιρίες και απειλές καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο CHARA, έχει θέσει σαν αποστολή του την παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και τι υψηλό επίπεδο. Επίσης όραμα της διοίκησης είναι η διατήρηση της πληρότητας σε υψηλά επίπεδα χωρίς μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντιμετωπίζοντας λοιπόν την πρόκληση του 2004 το ξενοδοχείο CHARA προσπαθεί να γίνει το καλύτερο και να επιτύχει τους στόχους τους!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
2. Εργασία μαθήματος, Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική, Στο ΠΜΣ στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2001