



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων-  
Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική Εργασία

Ανάλυση Ανταγωνισμού στην Αγορά των Πολυτελών  
Ξενοδοχείων της Αθήνας. Μελέτη Περίπτωσης: NJV Athens  
Plaza

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Νικόλαος Αναγνωστόπουλος

Πτυχίο Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΔΕΜΤ1702

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019



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

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

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

..Ανάπτυξη Ανταγωνισμού στην Αγορά των Πολυτελών  
Ξενοδοχείων της Αθήνας, Μελέτη Περίπτωσης:  
..N.J.V. Athens Plaza.....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριάς.....

Όνοματεπώνυμο. Αναγνωστάκης Νικόλαος.....

Ημερομηνία..... 27/3/2018.....

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	5
Εισαγωγή .....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> Ανάλυση Βασικών Εννοιών .....	8
1.1 Στρατηγική .....	8
1.1.1 Εισαγωγή .....	8
1.1.2 Η Στρατηγική στον Κόσμο των Επιχειρήσεων .....	8
1.1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	11
1.1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	12
1.1.5 Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter.....	14
1.2 Τουρισμός .....	17
1.2.1 Εισαγωγή .....	17
1.2.2 Ορισμός Τουρισμού .....	19
1.2.3 Τουριστικές Υπηρεσίες .....	19
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	21
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα .....	22
2.1 Εισαγωγή .....	22
2.1.1 Κύρια Τμήματα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	22
2.1.2 Ταξινόμηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων .....	24
2.2 Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Κλάδου .....	26
2.3 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κατηγορίας Πέντε Αστέρων .....	33
2.3.1 Περιφέρεια Αττικής και Κεντρικός Τομέας Αθηνών .....	35
2.4 Στοιχεία Αφίξεων και Προέλευσης Αλλοδαπών Τουριστών .....	38
2.4.1 Εισαγωγή- Ιστορικά Στοιχεία.....	38
2.4.2 Περίοδος 2011-2017 .....	40
2.4.3 Προφίλ Κύριων Επισκεπτριών Χωρών για το 2017 .....	49
2.5 Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού για το 2017 .....	51
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	53
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Ανάλυση του Γενικευμένου ή Μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Αθήνας .....	54
3.1 Εισαγωγή .....	54
3.2 Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον .....	55
3.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	55
3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον .....	58
3.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	61

3.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	64
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	70
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> Ανάλυση του Άμεσου ή Μικρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Αθήνας.....	71
4.1 Εισαγωγή.....	71
4.2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	72
4.2.1 Απειλή πιθανών Νεοεισερχόμενων στον κλάδο.....	72
4.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	74
4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	75
4.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	76
4.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	78
4.3 Το Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον του NJV Athens Plaza.....	79
4.3.1 Γενικά Στοιχεία του Κλάδου.....	80
4.3.2 Καταγραφή Στρατηγικών Ομάδων του Κλάδου.....	83
4.3.3 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων της Στρατηγικής Ομάδας του NJV Athens Plaza....	86
4.4 Συμπεράσματα.....	94
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	96
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> Μελέτη Περίπτωσης “NJV Athens Plaza”.....	98
5.1 Μέρος Πρώτο.....	98
5.1.1 Παρουσίαση του Ξενοδοχείου.....	98
5.1.2 Όραμα και Αποστολή.....	101
5.1.3 Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	101
5.1.4 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	103
5.1.5 Πελάτες, Στοιχεία Πληροτήτων και Τιμών.....	104
5.1.6 Απασχολούμενο Προσωπικό.....	107
5.1.7 Οικονομικά Στοιχεία.....	109
5.1.8 Στόχοι Τμήματος Marketing και Στρατηγικές Επίτευξής τους.....	114
5.2 Μέρος Δεύτερο.....	117
5.2.1 Ανάλυση S.W.O.T.....	117
5.2.2 Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική.....	121
5.2.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	123
5.2.4 Προτεινόμενες Στρατηγικές.....	126
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	128
Επίλογος.....	129

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή και επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εξαιρετική συνεργασία. Η καθοδήγηση και οι επισημάνσεις που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας ήταν καταλυτικές για το αποτέλεσμα. Χωρίς τη βοήθειά του, το αποτέλεσμα δεν θα ήταν το ίδιο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα. Μαριλένα Ζωγραφάκη, Marketing Manager του ξενοδοχείου NJV Athens Plaza, για την εξαιρετικά ενδιαφέρουσα συνάντηση. Τα στοιχεία που παρείχε ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της Μελέτης Περίπτωσης και βοήθησαν στην αρτιότητα της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Εισαγωγή

Ο κλάδος που εξετάζεται στην παρούσα εργασία αφορά τα πολυτελή ξενοδοχεία του Κεντρικού Τομέα Αθηνών. Για την καλύτερη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, μέσα από τα κεφάλαια που ακολουθούν, γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς των ξενοδοχείων της κατηγορίας πέντε αστέρων.

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αφορά το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, περιγράφονται και αναλύονται διεξοδικά χρήσιμες έννοιες και όροι που σχετίζονται με τη στρατηγική και τον τουρισμό. Κρίθηκε απαραίτητο για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος να έχει προηγηθεί ανάλυση των βασικών όρων στους οποίους στηρίζονται τα μετέπειτα κεφάλαια.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος των πολυτελών ξενοδοχείων, των χαρακτηριστικών του και η εξέλιξή του σχεδόν τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αναλύονται τα κύρια τμήματα των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατάταξη σε κατηγορία αστέρων. Επιπλέον, παρουσιάζονται στοιχεία αφίξεων αλλοδαπών τουριστών, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην περίοδο 2011-2017. Τέλος, θεωρήθηκαν ιδιαίτερης σημασίας οι χώρες προέλευσης των τουριστών και γι' αυτό αναλύονται.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται διεξοδική ανάλυση του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας. Το εξωτερικό περιβάλλον και η καλύτερη δυνατή κατανόησή του βοηθά τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση στρατηγικών που μπορούν να οδηγήσουν στην κατάληψη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα συνεπάγεται μεγαλύτερη κερδοφορία.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αφορά το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου των ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε αστέρων του Κεντρικού Τομέα Αθηνών. Με τη βοήθεια του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter, είμαστε σε θέση να ορίσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου, αν δηλαδή ο συγκεκριμένος κλάδος αποφέρει κέρδη. Στη συνέχεια του κεφαλαίου και για την καλύτερη εξέταση του κλάδου, γίνεται διάκριση των ξενοδοχείων σε στρατηγικές ομάδες. Έχοντας επιλέξει ως Μελέτη Περίπτωσης το

κεντρικό ξενοδοχείο NJV Athens Plaza, αναλύονται τα ξενοδοχεία της στρατηγικής ομάδας στην οποία ανήκει.

Τέλος, το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει τη Μελέτη Περίπτωσης για το ξενοδοχείο NJV Athens Plaza, η οποία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται παρουσίαση της μονάδας, στοιχείων που μεταξύ άλλων αφορούν την κοινωνική υπευθυνότητα, την εταιρική διακυβέρνηση, την πελατειακή βάση και τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται η ανάλυση S.W.O.T. για το ξενοδοχείο, βάσει των χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η στρατηγική που ακολουθείται σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο, ενώ περιλαμβάνονται και προτάσεις στρατηγικής που στηρίχθηκαν σε όσα στοιχεία έχουν προηγηθεί.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Ανάλυση Βασικών Εννοιών

### 1.1 Στρατηγική

#### 1.1.1 Εισαγωγή

Προέρχεται από τη λέξη στρατηγός και είναι «η τέχνη των στρατηγών» (Γεωργόπουλος, 2013). Ετυμολογικά η λέξη στρατηγός προέρχεται από τις λέξεις στρατός και ηγούμαι, είναι αυτός που οδηγεί το στρατό προς την επίτευξη του σκοπού (objective), τη νίκη στον πόλεμο. Αφορά την εύρεση τρόπων και κατάλληλων σχηματισμών που θα θέσουν σε αδυναμία τις αντίπαλες δυνάμεις, τον εχθρό. Πρόκειται για μια λέξη που συναντάμε συχνά σε αρχαία ελληνικά συγγράμματα με θέμα την εξιστόρηση πολεμικών συγκρούσεων και διενέξεων μεταξύ πόλεων και χωρών (Γεωργόπουλος, 2013).

Ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική που περιεγράφηκε παραπάνω και τη στρατηγική των επιχειρήσεων μπορεί να δει κανείς κοινά σημεία. Αφορά τη διαδικασία ανάλυσης, ένα ταίριασμα του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες-απειλές και τις δυνάμεις-αδυναμίες (Γεωργόπουλος, 2013).

#### 1.1.2 Η Στρατηγική στον Κόσμο των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Porter, οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η στρατηγική τοποθέτηση μιας επιχείρησης είναι οι εξής (Porter, 1996):

- Η στρατηγική προϋποθέτει τη δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης, περιλαμβάνοντας ένα εύρος διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική τοποθέτηση δύναται να προέλθει από τα παρακάτω (Porter, 1996):
  - Ικανοποίηση λίγων αναγκών σε πολλούς πελάτες
  - Ικανοποίηση πολλών αναγκών σε λίγους πελάτες
  - Ικανοποίηση πολλών αναγκών σε πολλούς πελάτες μιας μικρής αγοράς



- Η στρατηγική απαιτεί συμβιβασμούς στο ανταγωνίζεσθαι, να διαλέξεις τι δεν θα κάνεις. Κάποιες ανταγωνιστικές δραστηριότητες είναι ασυμβίβαστες μεταξύ τους, ως εκ τούτου κέρδη σε έναν τομέα μπορούν να υπάρξουν μόνο σε βάρος ενός άλλου.
- Η στρατηγική περιλαμβάνει ένα «ταίριασμα» ανάμεσα στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Το «ταίριασμα» ή εναρμόνιση έχει να κάνει με τον τρόπο που οι δραστηριότητες δρουν και αντιδρούν η μία με την άλλη.

Οι υπάλληλοι της επιχείρησης χρειάζονται καθοδήγηση στο πώς να εμβαθύνουν τη στρατηγική τοποθέτηση και όχι να τη διευρύνουν ή να συμβιβαστούν με αυτή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να βρεθούν τρόποι που θα διευρύνουν τη μοναδικότητα της επιχείρησης, ενισχύοντας παράλληλα την εναρμόνιση ανάμεσα στις δραστηριότητές της (Porter, 1996). Η λήψη της στρατηγικής απόφασης σχετικά με το ποια αγορά-στόχος θα εξυπηρετηθεί και ποιες ανάγκες θα ικανοποιηθούν απαιτεί πειθαρχία, ικανότητα να τίθενται όρια και ευθεία επικοινωνία. Γίνεται φανερό ότι η στρατηγική και η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013). Η στρατηγική τοποθέτηση επιχειρεί τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βασιζόμενου σε αυτό που κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίζει (Porter, 1996), πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ή να εκτελεί τις ίδιες, αλλά με διαφορετικό τρόπο. Αυτό που κάθε επιχείρηση επιθυμεί να κερδίσει μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης είναι μια πλεονεκτικότερη θέση έναντι των ανταγωνιστών της, επιτυγχάνοντας αποδόσεις ανώτερες του μέσου όρου του κλάδου. Μια επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μόνο εφόσον καθιερώσει ένα στοιχείο διαφοροποίησης το οποίο μπορεί να διατηρήσει, που είναι δυνατό να επιτευχθεί δίνοντας περισσότερη αξία στους πελάτες της ή προσφέροντας παρόμοια αξία με χαμηλότερο κόστος, ή κάνοντας και τα δύο.

Η Λειτουργική Αποτελεσματικότητα δεν είναι μορφή στρατηγικής (Porter, 1996), το να κάνεις ορισμένες δραστηριότητες καλύτερα, δηλαδή γρηγορότερα ή με λιγότερες πρώτες ύλες ή με λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα, από τους ανταγωνιστές. Παρά το

γεγονός ότι μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση, δεν επαρκεί αυτό. Είναι γεγονός ότι τέτοιες πρακτικές εύκολα μπορούν να αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Καθώς ολοένα και περισσότεροι ανταγωνιστές τις υιοθετούν, στην ουσία το πλεονέκτημα του ενός εις βάρος των άλλων χάνεται και δεν επέρχεται ουσιαστική βελτίωση της θέσης κάποιου, από τη στιγμή που υπάρχει σύγκλιση στον τρόπο που ενεργούν οι επιχειρήσεις αυτές και δεν διαφέρουν η μια από την άλλη.

Η στρατηγική αφορά τις αποφάσεις της επιχείρησης, το συντονισμό και την κατεύθυνση αυτών, που θα καταστήσουν δυνατή μια επιτυχημένη πορεία και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει και κυριότερα να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013). Η επιχείρηση στοχεύει στην ολοκλήρωση ενός σχεδίου που θα καταφέρει να αντιστοιχίσει τις δυνάμεις ή αλλιώς πλεονεκτήματά της (εσωτερικό περιβάλλον) με τις ευκαιρίες ή αλλιώς προκλήσεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013). Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ένα βήμα προς την επιτυχία, δεν μπορεί όμως να την εγγυηθεί (Γεωργόπουλος, 2013).

Η στρατηγική είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό και άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι με την επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους αυτής και είδους δραστηριότητας. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί «πολυτάραχο» (Γεωργόπουλος, 2013), καθιστώντας την υιοθέτηση στρατηγικής απαραίτητη. Είναι ανάγκη η επιχείρηση να αναπροσαρμόζεται απέναντι στις προκλήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντος, για να επιτύχει την επιβίωση της σε πολύπλοκα και ταχέως εξελισσόμενα περιβάλλοντα.

Διαμορφώνοντας και υλοποιώντας μια στρατηγική, δίνεται η δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να γνωρίζει τη θέση της στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, παράλληλα όμως και τη θέση των κύριων ανταγωνιστών της, σχεδιάζοντας κινήσεις μελλοντικές, αναλύοντας δηλαδή ευκαιρίες που θα ήταν προς όφελός της να εκμεταλλευτεί, απειλές που θα ήταν αναγκαίο να αποφύγει, ενισχύοντας τις δυνάμεις της και υπερνικώντας τις αδυναμίες της (Γεωργόπουλος, 2013).

### 1.1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με τη σημαντικότερη πρόκληση που έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός, είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός, στο πώς δηλαδή μέσα από το διαρκή αγώνα για επιβίωση και συνέχιση της πορείας της στο παρόν, θα θέσει τις βάσεις για το μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη στρατηγικής και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη πρόκληση, καθώς τα στελέχη που λαμβάνουν τέτοιου είδους καθοριστικές αποφάσεις για την μελλοντική πορεία ενός οργανισμού, έρχονται αντιμέτωπα με διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) μέσω ποικίλων συναλλαγών ως απόρροια των μεταξύ τους σχέσεων (Γεωργόπουλος, 2013).

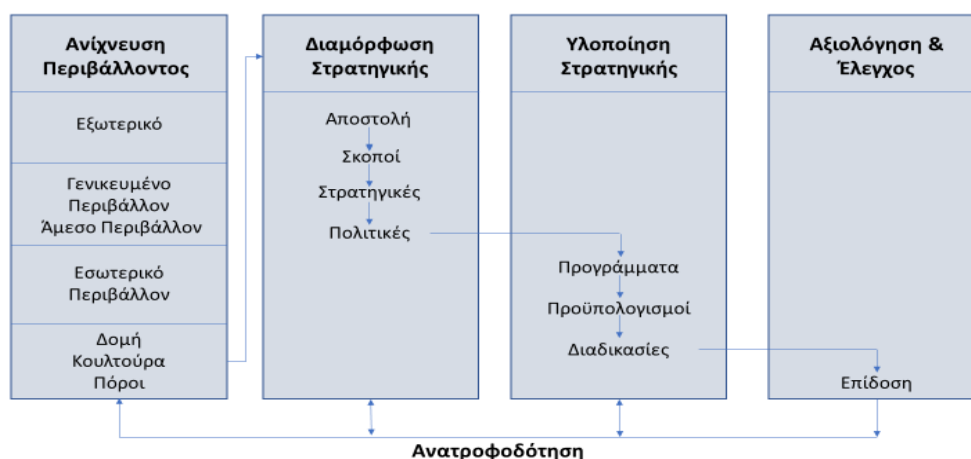
Η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ παροντικών και μελλοντικών απαιτήσεων είναι στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013). Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, το οποίο είναι πολυτάραχο και πολύπλοκο, είναι ιδιαίτερα πιθανό να διαφέρει στο μέλλον, με την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την είσοδο ανταγωνιστών που μπορεί να θέσουν υπό αμφισβήτηση τη θέση και το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις όποιες μεταβολές στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού (Γεωργόπουλος, 2013).

Η εκμετάλλευση της παρούσας κατάστασης και ο σχεδιασμός του μέλλοντος είναι ένα ισχυρό όπλο που έχει στα χέρια της η επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2013), η οποία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της βρίσκεται σε περίοδο αναπροσαρμογής στις ανάγκες του παρόντος και τις προκλήσεις που διακρίνονται στον ορίζοντα.

Μπορεί οι επιχειρήσεις να μην είναι σε θέση να ελέγξουν τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους, είναι σε θέση όμως τα στελέχη μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ να επηρεάσουν τις αλλαγές αυτές προς όφελος της επιχείρησης μέσω των υλοποιούμενων στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013). Είναι επίσης σημαντικό τα στελέχη να προενεργούν, προλαβαίνοντας ή και προβλέποντας κάποιες αλλαγές.

Φυσικά, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια επιτυχημένη πορεία δεν οφείλουν το γεγονός αυτό μόνο στο στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013). Υπάρχουν άλλοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτό, όπως ο ανθρώπινος παράγοντας και οι πόροι που διαθέτει. Ο ευέλικτος, όμως, σχεδιασμός του μέλλοντος και οι δυναμικές αποφάσεις των στελεχών μπορούν να συνδράμουν τα μέγιστα και να βάλουν τα θεμέλια για την κερδοφόρα και ταχέως αναπτυσσόμενη πορεία της επιχείρησης.

#### 1.1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018

Όπως φαίνεται από το υπόδειγμα, αυτό μπορεί να συνοψιστεί σε τέσσερα βήματα.

Αυτά είναι τα εξής:

- Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση & Έλεγχος

Η Ανίχνευση Περιβάλλοντος, που προϋποθέτει παρακολούθηση και συνεχή ανάλυση, θα βοηθήσει την επιχείρηση να αναγνωρίσει εκείνους τους στρατηγικούς παράγοντες που την επηρεάζουν στο παρόν και πιθανόν να επηρεάσουν και τη μελλοντική της πορεία (Γεωργόπουλος, 2013). Το περιβάλλον χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Η ανάλυση του Γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με τη βοήθεια του

υποδείγματος P.E.S.T., που προκύπτει από τα αρχικά Political, Economical, Social, Technological. Είναι το σύνολο των εξωτερικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Το Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter το οποίο και θα εξεταστεί στη συνέχεια. Ένα πολύ διαδεδομένο και σημαντικό υπόδειγμα για το σχεδιασμό και την υιοθέτηση στρατηγικών είναι η S.W.O.T., που εξετάζει τις Δυνάμεις και Αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τις Ευκαιρίες και Απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013). Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τα στοιχεία Δομή, Κουλτούρα και Πόροι, αναλύεται με τα υποδείγματα της Αλυσίδας Αξίας και Ικανοτήτων (Γεωργόπουλος, 2013).

Το επόμενο βήμα, η Διαμόρφωση Στρατηγικής, αναφέρεται στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης με μακροχρόνιο ορίζοντα (Γεωργόπουλος, 2013), στηριζόμενη στην Ανίχνευση Περιβάλλοντος και το Υπόδειγμα S.W.O.T. που έχουν προηγηθεί.

Αυτή καθορίζει τα εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

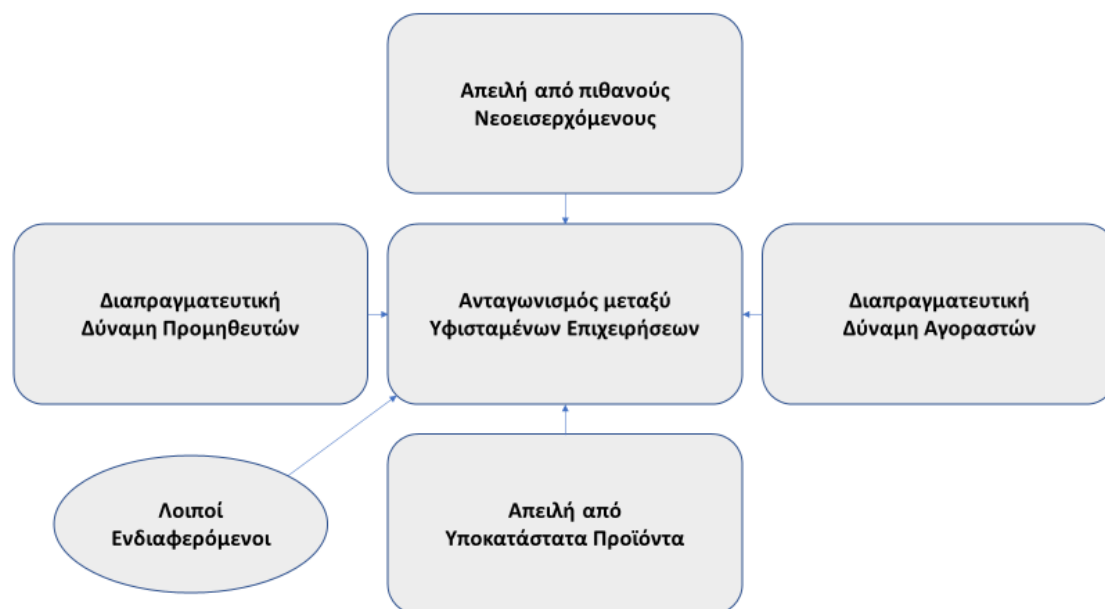
- Αποστολή, στην οποία περιγράφεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης
- Σκοποί, που αναφέρονται ρητώς σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα
- Στρατηγικές, που διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές, περιγράφοντας σχέδια για το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την οριζόμενη αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει
- Πολιτικές, δηλαδή κατευθυντήριες οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων

Η Υλοποίηση Στρατηγικής, που είναι και το τρίτο βήμα, αποτελεί την εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών, δίνοντας βάση στα μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης, μέσα από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες (Γεωργόπουλος, 2013). Τα προγράμματα είναι ενέργειες και βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού, οι προϋπολογισμοί αφορούν το κόστος που θα απαιτηθεί για ένα πρόγραμμα, ενώ οι διαδικασίες είναι συγκεκριμένες λειτουργίες που είναι δυνατό να υποδιαιρεθούν σε επιμέρους ενέργειες (Γεωργόπουλος, 2013).

Τέταρτο βήμα είναι η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος. Σχετίζεται με την επίδοση της επιχείρησης, δηλαδή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Γεωργόπουλος, 2013).

Βασιζόμενη στο βήμα αυτό, η επιχείρηση εξετάζει το ενδεχόμενο να χρειαστεί να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, με μερικό ή ολικό επανασχεδιασμό της ακολουθούμενης στρατηγικής της (Γεωργόπουλος, 2013).

### 1.1.5 Υπόδειγμα Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter



Διάγραμμα 1.2: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018

Πρόκειται για υπόδειγμα το οποίο συνέταξε ο καθηγητής του Harvard Michael E. Porter, ο οποίος ειδικεύεται στη βιομηχανική οικονομική και την επιχειρησιακή στρατηγική. Η φύση και η ένταση που υπάρχει σε έναν κλάδο σχετικά με τον ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις, καθορίζεται από τις εξής δυνάμεις, όπως φαίνεται και από το υπόδειγμα (Γεωργόπουλος, 2013):

- Απειλή από πιθανούς Νεοεισερχόμενους στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο είναι δυνατό να αλλάξουν τη δυναμικότητα αυτού, επιθυμούν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και συχνά φέρουν μεγάλα κεφάλαια. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων που αξιοποίησαν τους πόρους τους αγοράζοντας επιχειρήσεις που ανήκαν σε κλάδο διαφορετικό από αυτόν που δραστηριοποιούνταν, προκαλώντας αναταραχή στις ισορροπίες (Porter, 1979).

Η σοβαρότητα της απειλής αυτής εξαρτάται από τα εμπόδια που παρουσιάζονται και την αντίδραση των υπαρχόντων ανταγωνιστών που ένας εισερχόμενος θα πρέπει να αναμένει. Αν, για παράδειγμα, τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και ο εισερχόμενος αναμένει να αντιμετωπίσει αντίποινα από τις εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου, είναι προφανές ότι δεν θα αποτελέσει κάποια σοβαρή απειλή εισόδου (Porter, 1979).

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την Απειλή από πιθανούς Νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος, η κυβερνητική πολιτική (Γεωργόπουλος, 2013).

- Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη στους συμμετέχοντες ενός κλάδου αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων τους. Έτσι, είναι σε θέση να συμπιέσουν την κερδοφορία ενός κλάδου που δεν θα μπορεί να ανακτήσει με την τιμολογιακή του πολιτική τις αυξήσεις των τιμών των προμηθευτών. Η δυναμική που θα έχει ένας σημαντικός προμηθευτής εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων σχετικών με την κατάσταση της αγοράς και τη σημασία των πωλήσεων του προμηθευτή στο συγκεκριμένο κλάδο (Porter, 1979).

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών είναι ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών, η μη ύπαρξη υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού, το ποσοστό διαφοροποίησης του προϊόντος, η ύπαρξη κόστους μετακίνησης, η σημασία του προϊόντος για τον αγοραστή, η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (Γεωργόπουλος, 2013).

- Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Όπως συμβαίνει με τους προμηθευτές, έχουμε αντίστοιχα τους αγοραστές που μπορούν να ασκήσουν πίεση με τη σειρά τους στους προμηθευτές τους, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών δημιουργώντας τους μια σειρά προβλημάτων. Σαφώς, η δυναμική ενός αγοραστή εξαρτάται από την κατάσταση που βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή η αγορά και τη σημασία και κυρίως το ύψος των αγορών του στους προμηθευτές (Porter, 1979).

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών είναι ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές, το αν οι αγορές αποτελούν μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος, η ύπαρξη κόστους μετακίνησης, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος του προμηθευτή, το μικρό ποσοστό των κερδών των αγοραστών, η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, η πληροφόρηση (Γεωργόπουλος, 2013).

- Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Θέτοντας ανώτατη τιμή πώλησης στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες του κλάδου, μειώνουν τις δυνατότητές του. Αν οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα ή να διαφοροποιηθούν με κάποιο τρόπο, ο κλάδος θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στην κερδοφορία του και πιθανώς την ανάπτυξη (Porter, 1979). Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-απόδοσης ενός υποκατάστατου προϊόντος, τόσο περισσότερο απειλείται η κερδοφορία ενός κλάδου. Όπως είναι λογικό, αυτό μπορεί να συμβεί και σε περιόδους που ένας κλάδος λόγω διαφόρων συγκυριών θα μπορούσε να γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη και τα κέρδη του να αυξηθούν σε μεγάλο βαθμό, η ύπαρξη όμως των υποκατάστατων τα συμπιέζει προς τα κάτω (Porter, 1979).

- Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Αφορά τις προσπάθειες των υφιστάμενων ανταγωνιστών ενός κλάδου για επίτευξη καλύτερων αποδόσεων, κατοχύρωση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, κάτι που μπορεί να γίνει με ανταγωνισμό βάσει τιμολογιακής πολιτικής, εισαγωγή νέων προϊόντων ή άλλων στρατηγικών.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο είναι ο βαθμός συγκέντρωσης των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, το ύψος του σταθερού κόστους και των εξόδων αποθήκευσης, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η πιθανή εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής μονάδας δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, το ύψος των εμποδίων εξόδου από τον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013).



Στις παραπάνω Πέντε Δυνάμεις του Porter, υπήρξαν συγγραφείς που προσέθεσαν και μια έκτη δύναμη, αυτή των Λοιπών Ενδιαφερομένων (Γεωργόπουλος, 2013). Αφορά τους παράγοντες, όπως συνδικάτα και ενώσεις, που δεν αναφέρονται στις υπόλοιπες δυνάμεις και επηρεάζουν τον κλάδο με τη δράση τους.

Η εξέταση και ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων ως σύνολο ορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, το αν είναι κερδοφόρος ή όχι (Γεωργόπουλος, 2013). Η υιοθέτηση στρατηγικών από τη μεριά της επιχείρησης όσον αφορά τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησής τους, σκοπό έχουν την εύρεση κατάλληλης θέσης σε αυτόν, κρατώντας αμυντική στάση απέναντι σε ανταγωνιστικές δυνάμεις ή υπερνικώντας αυτές (Γεωργόπουλος, 2013). Προκειμένου η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσκολίες παρουσιαστούν και να αναπτυχθεί παρά την ύπαρξη αυτών, θα πρέπει να υιοθετήσει μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων. Για να γίνει αυτό, η επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει πώς οι δυνάμεις αυτές λειτουργούν και με ποιο τρόπο είναι δυνατό να την επηρεάσουν σε κάθε υφιστάμενη κατάσταση (Porter, 1979). Με την εφαρμογή του υποδείγματος, τα στελέχη έχουν το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους όσον αφορά την εκτίμηση των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013). Παρά το γεγονός ότι συντάχθηκε για εξέταση και ανάλυση κλάδων που παρουσιάζουν ανταγωνισμό, μπορεί επίσης να εφαρμοστεί για την εύρεση παραγόντων δυνατών να επηρεάσουν τη στρατηγική οργανισμών κερδοσκοπικών και μη, καθώς και σε μικρότερα τμήματα ενός κλάδου, όπως είναι οι στρατηγικές ομάδες (Γεωργόπουλος, 2013).

## 1.2 Τουρισμός

### 1.2.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός ως έννοια έχει τις ρίζες του στην αρχαιότητα. Σαν φαινόμενο είχε άμεση σύνδεση κυρίως με τον ελεύθερο χρόνο των ατόμων, κάτι που συμβαίνει και σήμερα, και με λοιπές δραστηριότητες στο πλαίσιο αυτού (Βαρβαρέσος, 2013). Υποδήλωνε την κοινωνική τάξη των ανθρώπων, καθώς όσοι ταξίδευαν διέθεταν τους

οικονομικούς πόρους και ήταν απαλλαγμένοι από κάθε είδους καταναγκαστικό έργο. Σε έργα του Πλάτωνα, του Ηροδότου και του Πausανία έχουμε αναφορές σε ταξίδια, μετακινήσεις, πληροφορίες για περιοχές, κάτι που σήμερα βλέπουμε σε τουριστικούς οδηγούς. Στην Αρχαία Ελλάδα, για παράδειγμα, γνωρίζουμε ότι τα θρησκευτικά προσκυνήματα σε Ελευσίνα και Δελφούς, στο πλαίσιο μιας εναλλακτικής μορφής τουρισμού, συνδύαζαν την αναψυχή με τη γιορτή. Επίσης, μετακινήσεις πληθυσμού είχαμε και στα αθλητικά γεγονότα που λάμβαναν χώρα σε περιοχές της ελληνικής επικράτειας, με σημαντικότερο γεγονός τους Ολυμπιακούς Αγώνες (776 π.Χ.) στην Αρχαία Ολυμπία. Ο ιαματικός-ιατρικός τουρισμός ήταν εναλλακτική μορφή τουρισμού που συνδύαζε τη βελτίωση της υγείας με την αναψυχή (Βαρβαρέσος, 2013).

Όσον αφορά τη φιλοξενία, η έννοιά της ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη στην Αρχαία Ελλάδα με τη μετακίνηση τουριστών, ενώ αντιπρόσωπός της ήταν ο Ξένιος Ζευς, γνωστός και ως προστάτης φιλοξενούμενων και οικοδεσποτών. Σε περιοχές που διεξάγονταν αθλητικά και θρησκευτικά γεγονότα, οι κάτοικοι των πόλεων δέχονταν αφιλοκερδώς να φιλοξενήσουν τους επισκέπτες.

Φυσικά, η έννοια του τουρισμού του σήμερα διαφέρει από αυτή που είχε λάβει κατά την αρχαιότητα, όπου οι μετακινήσεις πληθυσμών αφορούσαν κατά κύριο λόγο πολεμικά γεγονότα, το εμπόριο και θρησκευτικούς λόγους. Οι διαφορές αυτές παρατηρούνται στη μαζικότητα, στον τρόπο που οργανώνονται τα ταξίδια, στην ποικιλία των προορισμών και των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σύγχρονο τουρίστα, δημιουργώντας μια σχέση ανάμεσα σε αυτόν και την τουριστική επιχείρηση (Χυτήρης, 2018). Η ανάπτυξη που γνώρισε ο τομέας του τουρισμού οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον ευρωπαϊκό πολιτισμό, ο οποίος συνετέλεσε στην ευρεία αποδοχή του και εξέλιξε τις ήδη υπάρχουσες δομές, και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

### 1.2.2 Ορισμός Τουρισμού

Ετυμολογικά, ο τουρισμός έχει τις ρίζες του στις λέξεις *tour* (γαλλικά) και *touring* (αγγλικά)(Βαρβαρέσος, 2000), που στα ελληνικά μεταφράζονται ως περιήγηση. Ως λέξη έκανε την πρώτη της εμφάνιση πριν δύο αιώνες. Συνώνυμη λέξη ελεύθερου χρόνου και κατανάλωσης (Βαρβαρέσος, 2013).

Κατά τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο τουρισμός ορίζεται ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν μακριά από τον τόπο κατοικίας τους για διάστημα μικρότερο του έτους, για λόγους αναψυχής ή επαγγελματικούς ή άλλους» (Ζούνη, 2018).

Οι διακρίσεις που μπορεί να λάβει είναι οι εξής (Ζούνη, 2018):

- Εγχώριος τουρισμός, δηλαδή κατοίκων μιας χώρας μόνο εντός συνόρων
- Εξερχόμενος τουρισμός, κατοίκων μιας χώρας εκτός των συνόρων
- Εισερχόμενος τουρισμός, αλλοδαπών που ταξιδεύουν σε μια χώρα
- Διεθνής τουρισμός, το άθροισμα του εισερχόμενου και εξερχόμενου
- Εσωτερικός τουρισμός, το άθροισμα εγχώριου και εισερχόμενου
- Εθνικός τουρισμός, το άθροισμα εγχώριου και εξερχόμενου

### 1.2.3 Τουριστικές Υπηρεσίες

Η ικανοποίηση των αναγκών και η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη μιας τουριστικής επιχείρησης βρίσκονται στο επίκεντρο των τουριστικών υπηρεσιών, που στην πλειονότητά τους χαρακτηρίζονται ως διαπροσωπικές (Χυτήρης, 2018). Υπάρχει δηλαδή αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου της υπηρεσίας και του δέκτη αυτής. Στις τουριστικές υπηρεσίες που δεν υπάρχει μια τέτοιου είδους διαπροσωπική σχέση συγκαταλέγονται όσες παρέχονται μέσω αυτόματων μηχανημάτων και συστημάτων εξυπηρέτησης (Χυτήρης, 2018).

Κατά την παροχή μιας τουριστικής υπηρεσίας απαιτείται στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτών η ύπαρξη εμπράγματων στοιχείων (Χυτήρης, 2018), όπως είναι τα μέσα μεταφοράς, τα κτίρια, ο εξοπλισμός της τουριστικής επιχείρησης. Τη στιγμή που ο πελάτης-τουρίστας απολαμβάνει κάποιου είδους υπηρεσία αυτή εμπεριέχει ένα

σύνολο στοιχείων, εμπράγματων και μη. Τα υλικά και άυλα αγαθά συνυπάρχουν, προκειμένου να δώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα επιτύχει την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη-τουρίστα.

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι τα εξής (Χυτήρης, 2018):

- Αϋλότητα: οι υπηρεσίες είναι μη απτές, επομένως η υιοθέτηση προτύπων αν και αναγκαία είναι δύσκολη, το ίδιο ο προσδιορισμός και η αξιολόγησή τους.
- Συμμετοχή του πελάτη: ο τρόπος παροχής μιας υπηρεσίας μπορεί να επηρεαστεί από τις απαιτήσεις, ιδέες του πελάτη-τουρίστα.
- Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση: η υπηρεσία παράγεται και παρέχεται μόλις ζητηθεί προς «κατανάλωση», παρά το γεγονός ότι προϋποθέτει και την ύπαρξη υλικών στοιχείων.
- Δεν υπάρχει δυνατότητα να αποθηκευτεί: από τη στιγμή που δεν παρασχέθηκε μια υπηρεσία σε έναν πελάτη, η συγκεκριμένη δεν μπορεί να αποθηκευτεί για να παρασχεθεί κάποια άλλη φορά.
- Ετερογένεια: λόγω δυσκολίας προτυποποίησης, μια υπηρεσία μπορεί να παρασχεθεί από έναν αριθμό υπαλλήλων και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι δεν θα υπάρχουν διαφορές στον τρόπο παροχής ή κατανάλωσης αυτής.
- Μη απόκτηση εμπράγματων στοιχείων: τα στοιχεία που συνοδεύουν μια υπηρεσία και διευκολύνουν την παροχή της είναι μόνο για χρήση και όχι ιδιοκτησία.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Γεωργόπουλος, Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Παραδόσεων*, 2018

Βαρβαρέσος, Σ. (2013), *Οικονομική του Τουρισμού*, εκδόσεις Προπομπός

Βαρβαρέσος, Σ. (2000), *Τουρισμός : έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα*, εκδόσεις Προπομπός

Ζούνη, Γ., *Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2017

Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018

Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα και Ποιότητα Υπηρεσιών στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018

Porter, M. (1979), *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review

Porter, M. (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα

### 2.1 Εισαγωγή

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται στις τουριστικές επιχειρήσεις και είναι το πιο διαδεδομένο είδος καταλύματος (Βαρβαρέσος, 2013). Ως τουριστική επιχείρηση ορίζεται μια οικονομική μονάδα που δραστηριοποιείται στον τομέα της παραγωγής, προώθησης και παροχής τουριστικών υλικών και άυλων προϊόντων, ενώ τουριστικά καταλύματα είναι επιχειρήσεις που δέχονται άτομα παρέχοντάς τους υπηρεσίες διαμονής, αναψυχής, διατροφής, αλλά και ψυχαγωγίας (Σιταράς, Τζένος, 2007).

Παρά το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν διάφορες ταξινομήσεις, ο ξενοδοχειακός κλάδος περιλαμβάνει καταλύματα για εμπορικούς σκοπούς, δωμάτια ή διαμερίσματα, με επίπλωση, προσφέροντας προσωρινού τύπου διαμονή (Βαρβαρέσος, 2013).

#### 2.1.1 Κύρια Τμήματα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

**Τμήμα Δωματίων:** αναφέρεται στο τμήμα το οποίο είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της διαμονής σε ένα ξενοδοχείο. Οι κύριες λειτουργίες του τμήματος αυτού είναι ότι αναλαμβάνει τις κρατήσεις, δέχεται τους τουρίστες παρέχοντάς τους καθαρά δωμάτια βάσει προτυποποιημένων διαδικασιών. Ενημερώνει την κατάσταση των δωματίων, διαθέσιμα ή κατειλημμένα, επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες του ξενοδοχείου. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια του χώρου, την άμεση εξυπηρέτηση, την καθαριότητα (Rutherford, O' Fallon, 2007).

**Τμήμα Τροφίμων και Ποτών:** η πρωταρχική λειτουργία του εν λόγω τμήματος είναι η παροχή τροφίμων και ποτών στους πελάτες του ξενοδοχείου. Παλαιότερα, το τμήμα αυτό είχε εύκολο έργο, καθώς τα περισσότερα καταλύματα είχαν μόνο ένα απλό εστιατόριο ή μια τραπεζαρία υπό την ευθύνη τους. Πλέον, τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ειδικότερα οι εγκαταστάσεις ανώτερης κατηγορίας, περιλαμβάνουν εκτός του εστιατορίου, καφετέριες, εστιατόρια με gourmet κουζίνα, χώρους roof garden, bars, snack bars στο χώρο της πισίνας, υπηρεσία δωματίου, αίθουσες

δεξιώσεων και άλλα. Τις περιόδους υψηλής ζήτησης είναι αυτονόητο ότι στα μεγάλα ξενοδοχεία οι υπηρεσίες αυτές βρίσκονται σε πλήρη λειτουργία (Rutherford, Ο' Fallon, 2007).

Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ: ασχολείται με την προσέλκυση πελατών στο ξενοδοχείο. Σε σύγκριση με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου είναι μικρότερο, κάνοντας την επικοινωνία εντός του τμήματος αρκετά ευκολότερη. Είναι δυνατό βέβαια να υπάρχει διαχωρισμός της εργασίας ανάμεσα στο προσωπικό του τμήματος, ανάλογα με τον τύπο πελατών που έχουν αναλάβει να προσελκύσουν. Τέτοιοι τύποι μπορεί να είναι εταιρικοί πελάτες, συνεδριακοί, μεμονωμένοι ή οργανωμένοι. Οι συγκεκριμένοι τύποι πελατών μπορούν να διαχωριστούν σε λογαριασμούς, όπως περιφερειακοί, εθνικοί, διεθνείς (Rutherford, Ο' Fallon, 2007).

Τμήμα Διαχείρισης Προσωπικού: αφορά την οργάνωση του προσωπικού και τη διαχείρισή του στις διάφορες λειτουργίες ενός ξενοδοχείου. Πρόκειται για ζωτικής σημασίας τμήμα σε μια επιχείρηση. Μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τρεις επιμέρους λειτουργίες, πρόσληψη προσωπικού, διαχείριση παροχών και εκπαίδευση προσωπικού. Αν και έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους, μπορούν και δρουν ανεξάρτητα προς όφελος του ξενοδοχείου. Οι υπεύθυνοι του τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού αναλαμβάνουν το έργο των συνεντεύξεων, προτείνουν τους ικανότερους υποψήφιους, ο τελικός όμως λόγος είναι στα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου για τα οποία εκδηλώθηκε ενδιαφέρον. Ένας διαχειριστής προσωπικού θα πρέπει να είναι γνώστης του εργατικού δικαίου και να είναι σε θέση να συμβουλεύει για διάφορα θέματα τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων (Rutherford, Ο' Fallon, 2007).

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης: ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι η καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών του ξενοδοχείου, η προετοιμασία αλλά και ερμηνεία των χρηματοοικονομικών δηλώσεων. Επίσης, έχει υπό την ευθύνη του την προετοιμασία της μισθοδοσίας του προσωπικού, τους λογαριασμούς εισπρακτέους και πληρωτέους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το τμήμα αυτό επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των άλλων τμημάτων, καθώς αναλαμβάνει το έργο της κοστολόγησης και του ελέγχου κόστους όλης της μονάδας. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές φορές μπορεί να ονομαστεί και τμήμα χρηματοοικονομικού ελέγχου. Οι δύο βασικές ανησυχίες ενός τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διαχείρισης είναι οι χρεώσεις και οι καταγραφές που γίνονται στα τμήματα Δωματίων και Τροφίμων και Ποτών μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Rutherford, O' Fallon, 2007).

### 2.1.2 Ταξινόμηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε πολλές κατηγορίες βάσει διαφόρων παραγόντων, όπως είναι η άνεση, λειτουργία, το μέγεθος. Για παράδειγμα, έχουμε ταξινομήσεις ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας της μονάδας, τον τόπο εγκατάστασης, τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που παρέχουν στους τουρίστες, τις εγκαταστάσεις τους (Σιταράς, Τζένος, 2007). Ωστόσο, οι κανόνες που τα διέπουν ανά χώρα ενδέχεται να διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό.

Μια γενικώς αποδεκτή μέθοδος ταξινόμησης είναι αυτή με βάση τα αστέρια. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, τα σήματα του ΕΟΤ, βάσει των οποίων ταξινομούνταν το προηγούμενο διάστημα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αντικαταστάθηκαν από το σύστημα ταξινόμησης αστέρων το 2003, σύμφωνα με το ΠΔ 43/2002. Το ΠΔ του 2002 όριζε τον τρόπο κατάταξης βάσει τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών, ανάλογα με τη λειτουργική μορφή και κατηγορία του καταλύματος. Οι τεχνικές προδιαγραφές αφορούσαν τις μέγιστες επιτρεπόμενες δυναμικότητες ανά κατηγορία, τις προδιαγραφές που αφορούσαν το οικόπεδο ανάλογα με το αν ήταν εντός ή εκτός σχεδίου πόλης και τις κτιριοδομικές προδιαγραφές. Ανά κατηγορία καταλύματος, υπήρχαν κριτήρια τα οποία βαθμολογούνταν ανά λειτουργική μορφή με μόρια. Οι λειτουργικές μορφές που μπορούν να λάβουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βάσει του συγκεκριμένου ΠΔ είναι οι εξής:

- Ξενοδοχείο Κλασικού Τύπου

Πρόκειται για ξενοδοχείο που περιλαμβάνει υπνοδωμάτια (τουλάχιστον 10 στον αριθμό) με μπάνιο ή χωρίς, βοηθητικούς χώρους, κοινόχρηστους χώρους εστίασης, υποδοχής, αναψυχής και παραμονής. Αποτελούνται από ένα ή περισσότερα κτίρια, εντός κοινού οικοπέδου. Κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες με βάση τα αστέρια, μεταξύ πέντε (5\*) και ενός (1\*) αστέρων.



- Ξενοδοχείο τύπου Motel

Πρόκειται για ξενοδοχείο που περιλαμβάνει υπνοδωμάτια (τουλάχιστον 10 στον αριθμό) με μπάνιο ή χωρίς, βοηθητικούς χώρους, κοινόχρηστους χώρους εστίασης, υποδοχής, αναψυχής και παραμονής. Όσον αφορά την τοποθεσία βρίσκονται απαραίτητων σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορία, ενώνοντας μεγάλα αστικά κέντρα ή τουριστικού ενδιαφέροντος περιοχές με μεγάλη κίνηση οχημάτων. Σκοπός είναι η διευκόλυνση όσων κινούνται με οχήματα, ενώ μπορούν προαιρετικά να διαθέτουν και σταθμό βενζίνης. Αποτελούνται από ένα ή περισσότερα κτίρια, εντός κοινού οικοπέδου. Κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες με βάση τα αστέρια, τεσσάρων αστέρων (4\*) και τριών (3\*) αστέρων.

- Ξενοδοχείο τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων

Πρόκειται για ξενοδοχείο που περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός ή παραπάνω χώρων με μπάνιο και κουζίνα, βοηθητικούς χώρους υποδοχής και παραμονής. Αποτελούνται από ένα ή περισσότερα κτίρια, εντός κοινού οικοπέδου. Κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες με βάση τα αστέρια, μεταξύ πέντε (5\*) και ενός (1\*) αστέρων. Η τελευταία κατηγορία αφορά ξενοδοχεία τέτοιου τύπου που προήλθαν ύστερα από μετατροπές υφιστάμενων κτιρίων.

- Ξενοδοχείο Κλασικού Τύπου και Επιπλωμένων Διαμερισμάτων (Μικτού Τύπου)

Το ξενοδοχείο Μικτού Τύπου περιλαμβάνει υπνοδωμάτια με μπάνιο ή διαμερίσματα ενός ή παραπάνω χώρων με μπάνιο και κουζίνα, βοηθητικούς χώρους, κοινόχρηστους χώρους εστίασης, υποδοχής, αναψυχής και παραμονής, καταστήματα. Αυτού του τύπου τα ξενοδοχεία έχουν ως ελάχιστο αριθμό τα 300 δωμάτια. Ενώ, τέλος, μπορούν να εκτείνονται σε ένα ή περισσότερα κτίρια, εντός κοινού οικοπέδου.

Το ΠΔ 43/2002 που καθορίζει τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντικαταστάθηκε από την Υπουργική Απόφαση 216/2015. Η τελευταία απόφαση επαναπροσδιορίζει τα κριτήρια βάσει των οποίων

βαθμολογούνται οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και συγκεντρώνουν μόρια κατάταξης. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω Υπουργική Απόφαση ορίζει στο Άρθρο 4 ότι οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις κατηγοριοποιούνται υποχρεωτικά με βάση το σύστημα αστερών, από πέντε (5\*) αστέρια για την ανώτατη κατηγορία έως ένα (1\*) για την κατώτατη κατηγορία. Προκειμένου να καταταχθεί κάποιο ξενοδοχειακό συγκρότημα σε μια εκ των κατηγοριών απαιτείται να πληροί ορισμένες υποχρεωτικές προδιαγραφές που αναλύονται διεξοδικά στο Παράρτημα της Υπουργικής Απόφασης. Πέρα από τις υποχρεωτικές προδιαγραφές, οφείλει να συγκεντρώσει κι έναν ελάχιστο αριθμό μορίων μέσω προαιρετικών βαθμολογικών κριτηρίων, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1: Ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων με το σύστημα ταξινόμησης αστερών

<b>Κατηγορία Αστερών</b>	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>
Ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων	5500	4000	3200	2200	1500

Πηγή: ΦΕΚ 10/Β/9-1-2015

Η Υπουργική Απόφαση 216/2015 έλαβε ορισμένες τροποποιήσεις μέσω της Υπουργικής Απόφασης 21654/2017, αναφορικά με κάποια κριτήρια τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών, με ορισμένες συμπληρώσεις και αλλαγές, καθώς και με την παράταση ενός έτους ισχύος, έως 31/12/2018, του Ειδικού Σήματος Λειτουργίας (ΕΣΛ) των ξενοδοχείων.

## 2.2 Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Κλάδου

Όπως θα δούμε στο παρόν κεφάλαιο, ο ξενοδοχειακός κλάδος τις τελευταίες δεκαετίες έχει μεταβληθεί, τα σημερινά χαρακτηριστικά του διαφέρουν αρκετά από αυτά περασμένων δεκαετιών. Λόγος αυτής της αλλαγής είναι η προσπάθεια ταύτισης αναγκών πελάτη-τουρίστα και προσφερόμενων υπηρεσιών από μεριάς επιχειρηματιών του χώρου.

Τη δεκαετία του 1990, ο κλάδος των πολυτελών ξενοδοχείων ήταν αρκετά μικρότερος ως ποσοστό στο σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας. Μέχρι σήμερα, τα στοιχεία δείχνουν μια τάση προς τον τουρισμό πολυτελείας, με σταθερά αυξανόμενα τα ποσοστά του συγκεκριμένου κλάδου. Το 1990 τα πεντάστερα ξενοδοχεία αποτελούσαν μόλις το 4,8% του συνόλου των διαθέσιμων δωματίων, ενώ το 2017 κατείχαν ένα ποσοστό της τάξης του 18,1%. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα υψηλή αύξηση, πιο συγκεκριμένα 277,08%. Η αύξηση αυτή αποδεικνύει τη στροφή του ελληνικού τουρισμού προς τα ξενοδοχειακά καταλύματα πολυτελείας. Είναι αρκετά ενδιαφέρον το γεγονός ότι μέσα σε ένα χρόνο από το 2016, ο συγκεκριμένος κλάδος γνώρισε μια αύξηση των διαθέσιμων δωματίων κατά 9,04% [Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία].

Στην κατηγορία των ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων δεν παρατηρείται παρόμοια μεταβολή. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 αποτελούσαν το 22,3%, διατήρησαν ένα σχετικά σταθερό ποσοστό τη δεκαετία του 2000 μεταξύ 25-26%, φτάνοντας σήμερα το 26%. Μεταξύ 1990 και 2017, υπάρχει αύξηση των διαθέσιμων δωματίων σε μονάδες τεσσάρων αστέρων κατά 16,59%. Η τελευταία αύξηση μεταξύ 2016-2017 είναι μόλις 1,17%, που σε σύγκριση με τα πεντάστερα ξενοδοχεία είναι και πάλι αρκετά μικρότερη. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος των ξενοδοχείων τεσσάρων αστέρων διακρίνεται από μία σταθερότητα την τελευταία δεκαετία σε απόλυτους αριθμούς (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Τα ξενοδοχεία τριών αστέρων γνωρίζουν μια άλλη πορεία, με σταθερώς μειούμενα ποσοστά τις τελευταίες δύο και πλέον δεκαετίες. Την περίοδο 1990-95 παρατηρήθηκε μια μείωση υψηλή, της τάξης του 14,29%. Έκτοτε, το ποσοστά συνεχίζουν την αρνητική τους πορεία, με εξαίρεση την περίοδο 2005-10 που δεν υπήρξε κάποια μεταβολή, θετική ή αρνητική. Από το 1990 μέχρι και σήμερα, ο κλάδος έχει συρρικνωθεί κατά 19,16% (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Τα ξενοδοχεία δύο αστέρων γνωρίζουν επίσης αρνητική πορεία στο πέρασμα των τελευταίων 27 ετών, με μόνη εξαίρεση την περίοδο 1990-95 που αυξήσαν την παρουσία τους σε δωμάτια στο σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων κατά 10,12%. Η αρνητική πορεία της συγκεκριμένης κατηγορίας ξενοδοχείων είναι αρκετά πιο έντονη τη δεκαετία του 2000. Μεταξύ 2005-2010 παρατηρείται μείωση 10,98%, ενώ

συνέχισε η μείωση και την περίοδο 2010-2017 φτάνοντας το ποσοστό του 14,94%. Μόνο τη διετία 2016-2017, μειώθηκε επιπλέον κατά 4,73%. Συνολικά, την περίοδο 1990-2017, ο κλάδος μεταβλήθηκε αρνητικά κατά 22,02%, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Τέλος, τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χαμηλότερης κατηγορίας του ενός αστεριού γνώρισαν αρνητική πορεία, κάτι που παρατηρώντας τις παραπάνω μεταβολές, δεν θα έπρεπε να προκαλέσει κάποια έκπληξη. Το 1990 η κατώτερη κατηγορία ξενοδοχείων κατείχε το 10,6%, το 2017 μειώθηκε σε 6,5%. Μπορεί η μεταβολή με μια πρώτη ματιά να μη φαίνεται μεγάλη ή σημαντική, ποσοστιαία όμως είναι η μεγαλύτερη αρνητική μεταβολή που παρατηρείται τα χρόνια αυτά μεταξύ και των παραπάνω κατηγοριών. Φτάνει το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό του 38,68%, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2 (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Πίνακας 2.2: Ποσοστιαίες Μεταβολές ανά Κατηγορία Ξενοδοχείων την Περίοδο 1990-2017

Κατηγορία βάσει αστέρων	1990-95	1995-2000	2000-05	2005-2010	2010-17	1990-2017	2016-17
5*	4,17%	16,00%	39,66%	59,26%	40,31%	277,08%	9,04%
4*	7,17%	5,86%	0,40%	0,79%	1,56%	16,59%	1,17%
3*	-14,29%	-0,81%	-4,51%	0,00%	-0,43%	-19,16%	-1,69%
2*	10,12%	-3,51%	-3,08%	-10,98%	-14,94%	-22,02%	-4,73%
1*	-10,38%	-6,32%	-3,37%	-13,95%	-12,16%	-38,68%	-2,99%

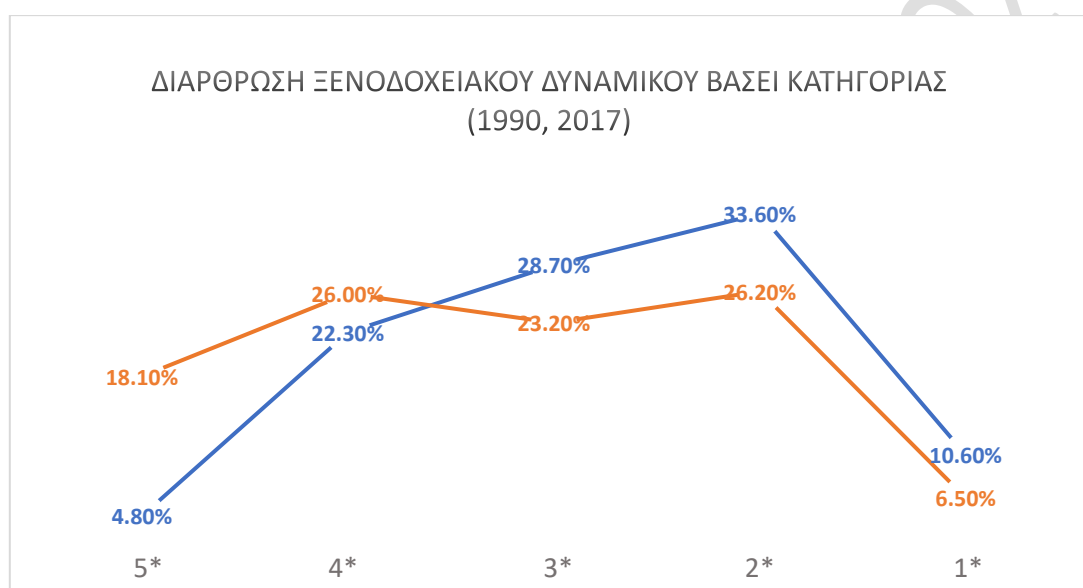
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Η τάση προς τα ξενοδοχεία πολυτελείας στον κλάδο του συνόλου των ξενοδοχείων της ελληνικής επικράτειας είναι ξεκάθαρη. Τα πεντάστερα ξενοδοχεία γνωρίζουν μια πολύ μεγάλη αύξηση με ποσοστό 277,08%, ενώ τα ξενοδοχεία ενός αστεριού μια μεγάλη μείωση ύψους 38,68%. Παρατηρούμε δύο ακραίες τιμές μεταξύ των δύο ακραίων κατηγοριών ξενοδοχείων. Το σκηνικό έχει μεταβληθεί σημαντικά σε σχέση με το 1990, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.3, αλλά και το διάγραμμα 2.1. Το ίδιο έχει συμβεί και στις ανάγκες των σύγχρονων τουριστών, οι οποίες διαφέρουν από αυτές των περασμένων δεκαετιών. Η προσφορά ή αλλιώς οι επιχειρηματίες του κλάδου ακολουθούν τις τάσεις της αγοράς (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Πίνακας 2.3: Διάρθρωση Ξενοδοχειακού Δυναμικού ανά Κατηγορία τα έτη 1990 και 2017

Κατηγορία βάσει αστέρων	1990	2017
5*	4,80%	18,10%
4*	22,30%	26,00%
3*	28,70%	23,20%
2*	33,60%	26,20%
1*	10,60%	6,50%

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία



Διάγραμμα 2.1: Διάρθρωση Ξενοδοχειακού Δυναμικού ανά Κατηγορία τα έτη 1990 και 2017

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

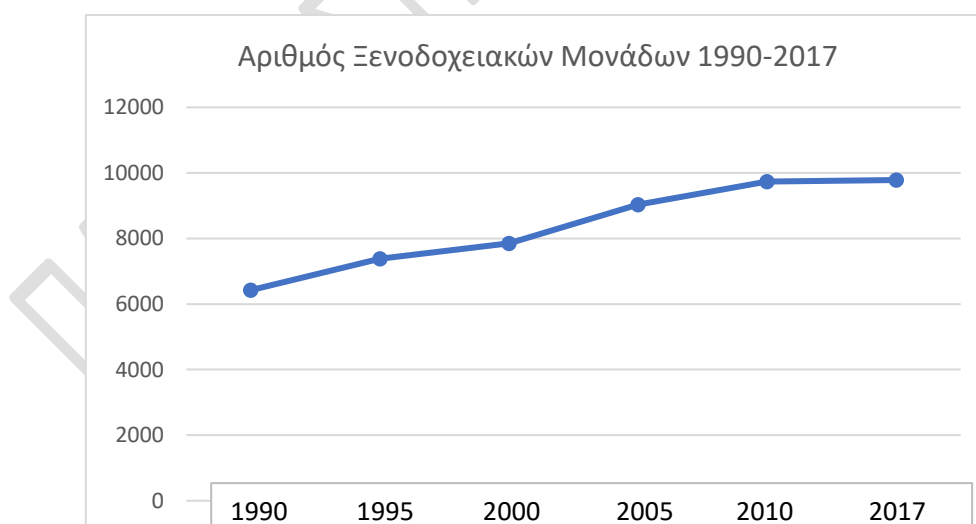
Σε σχέση με τη δεκαετία του 1990 διακρίνουμε αλλαγές και σε σχέση με το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων, τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Το 1990, το μέσο μέγεθος σε αριθμό δωματίων, ήταν 35. Υπήρχαν 6423 μονάδες που διέθεταν περίπου 224900 δωμάτια. Πέντε χρόνια αργότερα, το 1995 υπήρξε μια αύξηση 15,01% σε μονάδες, φτάνοντας τις 7387. Τα διαθέσιμα δωμάτια προσέγγιζαν τα 281600, με το μέσο μέγεθος μονάδας να είναι τα 38,1 δωμάτια [Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), 2016-2017].

Το 2000, παρατηρήθηκε επίσης αύξηση στον αριθμό των μονάδων. Πιο συγκεκριμένα 6,3%, φτάνοντας τις 7856 μονάδες. Όπως είναι λογικό, αυξήθηκαν και τα διαθέσιμα

δωμάτια στα 309.100 περίπου, με το μέσο μέγεθος πλέον να είναι 39,3. Στα μέσα της δεκαετίας του 2000, η αύξηση στον αριθμό των μονάδων ήταν μεγαλύτερη, με το ποσοστό να είναι 15%, κάτι που είχε συμβεί ακριβώς μία δεκαετία πριν. Οι μονάδες ήταν 9.036 το 2005, τα διαθέσιμα δωμάτια αυξήθηκαν επίσης κατά 16,05% ή αλλιώς στα 358.700 κατά προσέγγιση με το μέσο μέγεθος μονάδας να είναι 39,7 δωμάτια (ΞΕΕ, 2016-2017).

Η αύξηση στον αριθμό των μονάδων συνεχίζεται και τη δεκαετία του 2010, όπως αύξηση βλέπουμε και στο μέσο μέγεθος μιας μονάδας. Το 2010 υπήρχαν 9.732 μονάδες με 397.700 δωμάτια, ενώ το μέσο μέγεθος ήταν 40,9 δωμάτια. Τέλος, το 2017 οι μονάδες αυξήθηκαν στις 9.783 και το μέσο μέγεθος στα 42,3 δωμάτια. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2, ο αριθμός αύξησης στις μονάδες φαίνεται να έχει σταθεροποιηθεί σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες που γνώρισαν μεγάλη αύξηση, ακόμα και μέσα σε μία πενταετία (ΞΕΕ, 2016-2017).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέχρι και το 2017, το μέσο μέγεθος μιας ξενοδοχειακής μονάδας αυξήθηκε κατά 7,3 δωμάτια, οι μονάδες κατά 3.360 και τα δωμάτια κατά 189,1 χιλιάδες (ΞΕΕ, 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

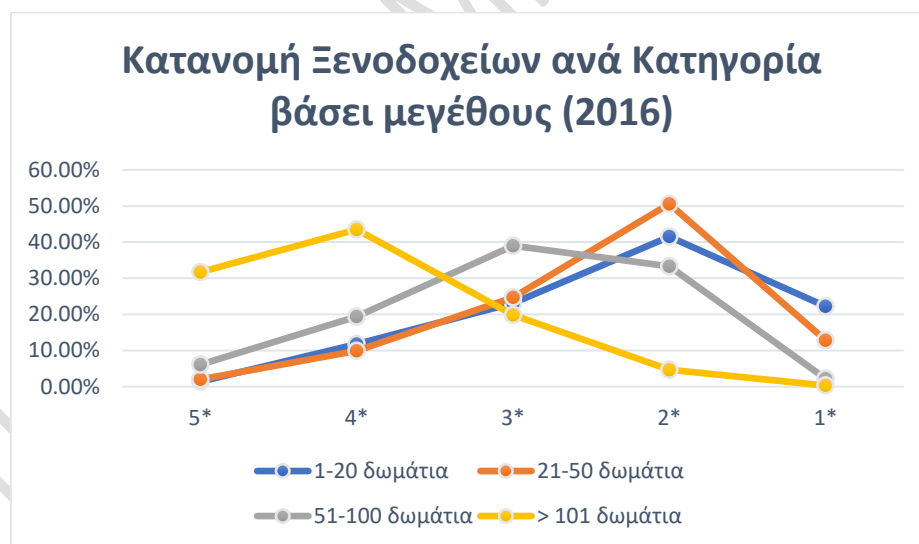


Διάγραμμα 2.2: Αριθμός Ξενοδοχειακών Μονάδων την Περίοδο 1990-2017

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

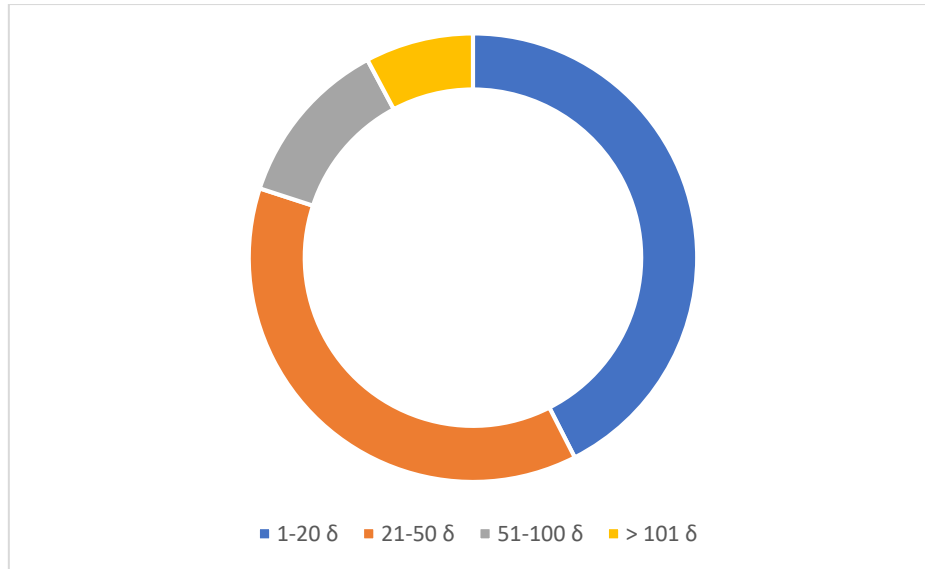
Στο σύνολο της χώρας, το 80% των ξενοδοχειακών μονάδων έχει από 1 έως και 50 δωμάτια [Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), 2016, Επεξεργασμένα Στοιχεία], κάτι που βλέπουμε στο διάγραμμα 2.4. Πρόκειται για ένα πολύ υψηλό ποσοστό, το οποίο αποδεικνύει ότι, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι μονάδες είναι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, με εξαίρεση φυσικά τα πολυτελή ξενοδοχεία τύπου boutique για παράδειγμα ή ένα επίσης μικρό ποσοστό ξενοδοχείων τεσσάρων αστερών με μικρό αριθμό δωματίων.

Το υπόλοιπο 12,2% ανήκει στις μονάδες με 51 έως και 100 δωμάτια. Στη πλειοψηφία τους πρόκειται για ξενοδοχειακές μονάδες τριών αστερών, ενώ δεύτερη στη σειρά είναι η κατηγορία των δύο αστερών (ΙΤΕΠ, 2016). Τέλος, οι μονάδες με πάνω από 101 δωμάτια κατέχουν το εναπομείναν ποσοστό του 7,8%. Πρόκειται για ξενοδοχεία των κατηγοριών τεσσάρων και πέντε αστερών στην πλειοψηφία τους (ΙΤΕΠ, 2016), όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 2.3. Μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα που προσφέρουν ένα εύρος υπηρεσιών στους πελάτες-τουρίστες.



Διάγραμμα 2.3: Κατανομή Ξενοδοχείων ανά Κατηγορία βάσει μεγέθους (2016)

Πηγή: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Επεξεργασμένα Στοιχεία



Διάγραμμα 2.4: Κατανομή Συνόλου Ξενοδοχείων βάσει μεγέθους (2016)

Πηγή: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, το 2017 υπήρχαν 9.783 μονάδες, έχοντας συνολικά 414.127 δωμάτια που διέθεταν 806.045 κλίνες. Η κατάτμηση του συνόλου των ξενοδοχείων της ελληνικής επικράτειας βάσει της κατηγοριοποίησης αστερών είναι η εξής (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία):

- Ξενοδοχεία 5 αστερών: 496 μονάδες, 74.884 δωμάτια, 153.132 κλίνες. Το μέσο μέγεθος ανά μονάδα για το 2017 της συγκεκριμένης κατηγορίας ξενοδοχείων είναι 150,98 δωμάτια.
- Ξενοδοχεία 4 αστερών: 1.485 μονάδες, 107.805 δωμάτια, 211.064 κλίνες. Το μέσο μέγεθος ανά μονάδα είναι 72,6 δωμάτια.
- Ξενοδοχεία 3 αστερών: 2.515 μονάδες, 96.129 δωμάτια, 186.056 κλίνες. Το μέσο μέγεθος ανά μονάδα είναι 38,22 δωμάτια.
- Ξενοδοχεία 2 αστερών: 3.900 μονάδες, 108.383 δωμάτια, 204.193 κλίνες. Το μέσο μέγεθος ανά μονάδα είναι 27,79 δωμάτια.
- Ξενοδοχεία 1 αστεριού: 1.387 μονάδες, 26.926 δωμάτια, 51.600 κλίνες. Το μέσο μέγεθος ανά μονάδα είναι 19,41 δωμάτια.



Παρατηρώντας τα άνω στοιχεία, συμπεραίνουμε ότι οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας είναι κατηγορίας πέντε αστέρων. Όσο μικραίνει η κατηγορία με βάση τα αστέρια, μειώνεται και το μέγεθος των μονάδων.

Στο διάγραμμα 2.5 παρατηρούμε ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δύο και τριών αστέρων κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας, αθροιστικά 65,6%. Ακολουθούν οι κατηγορίες τεσσάρων αστέρων με ποσοστό 15,2%, ενός αστεριού με ποσοστό 14,2% και τέλος η κατηγορία πέντε αστέρων με μόλις 5,1%.



Διάγραμμα 2.5: Μονάδες Ξενοδοχείων ανά Κατηγορία στην Ελληνική Επικράτεια

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

### 2.3 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κατηγορίας Πέντε Αστέρων

Πρόκειται για την ανώτερη κατηγορία ή αλλιώς την κατηγορία στην οποία ανήκουν τα πολυτελή ξενοδοχεία της χώρας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στο σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων της για το έτος 2017, κατέχουν ποσοστό μόλις 5,1%, το οποίο είναι αρκετά μικρότερο άλλων κατηγοριών. Για παράδειγμα, η αμέσως κατώτερη κατηγορία, αυτή των τεσσάρων αστέρων κατέχει ποσοστό 15,2%, σχεδόν τριπλάσιο [Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία]. Ένα ακόμα στοιχείο διαφοροποίησης της κατηγορίας πέντε αστέρων, το

οποίο αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το μέσο μέγεθος των μονάδων όσον αφορά τον αριθμό των δωματίων, το οποίο φτάνει τα 150,98 δωμάτια. Σαφώς, υπερβαίνει κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό το μέσο μέγεθος των μονάδων της χώρας που είναι 42,3 δωμάτια.

Όταν στην πλειοψηφία τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες με βασικές προσφερόμενες υπηρεσίες προς τον πελάτη-τουρίστα, οι μονάδες πέντε αστέρων έχουν τη δυνατότητα μέσα από ένα εύρος υπηρεσιών να προσφέρουν το κάτι παραπάνω στον τουρίστα. Αυτός που θα τα επιλέξει για τη διαμονή του, ενδιαφέρεται για έναν αρκετά διαφορετικό είδος τουρισμό, σε σχέση με κάποιον που θα επιλέξει μία εκ των κατωτέρων κατηγοριών. Οι ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων προσφέρουν πολυτελή διανομή (luxury), ιδιαίτερα υψηλή ποιότητα υπηρεσιών βασισμένη σε αυστηρά και συνεπή πρότυπα (high standards), αποκλειστικότητα (exclusivity), υψηλά επίπεδα ασφάλειας (safety), μοναδική εμπειρία διακοπών (unique experience) μέσα από τις ποικίλες δραστηριότητες που είναι στη διάθεση του πελάτη-τουρίστα εντός της μονάδας.

Οι 496 μονάδες της κατηγορίας είναι διαμοιρασμένες στις Περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας ως εξής (πίνακας 2.4):

Πίνακας 2.4: Κατάτμηση Ξενοδοχείων Κατηγορίας Πέντε Αστέρων ανά Περιφέρεια

Περιφέρειες	5*	Ποσοστό
Ανατ. Μακεδονίας & Θράκης	12	2,4%
Αττικής	35	7,1%
Βορείου Αιγαίου	8	1,6%
Δυτικής Ελλάδας	4	0,8%
Δυτικής Μακεδονίας	3	0,6%
Ηπείρου	11	2,2%
Θεσσαλίας	28	5,6%
Ιονίων Νήσων	39	7,9%
Κεντρικής Μακεδονίας	47	9,5%
Κρήτης	104	21,0%
Νοτίου Αιγαίου	174	35,1%
Πελοποννήσου	22	4,4%
Στερεάς Ελλάδας	9	1,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>496</b>	<b>100,0%</b>

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων βρίσκονται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, συνολικά 174, κατέχοντας ποσοστό 35,1%, λίγο παραπάνω από το 1/3 δηλαδή του συνόλου. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό είναι λογικό καθώς η Περιφέρεια αυτή δέχεται ένα πολύ μεγάλο μέρος των συνολικών ετήσιων τουριστικών αφίξεων. Οι ιδιαιτερότητες της εν λόγω Περιφέρειας, τα εκπληκτικής ομορφιάς νησιά, την καθιστούν ανάμεσα στις πρώτες επιλογές καλοκαιρινών διακοπών στον εισερχόμενο αλλά και εγχώριο τουρισμό.

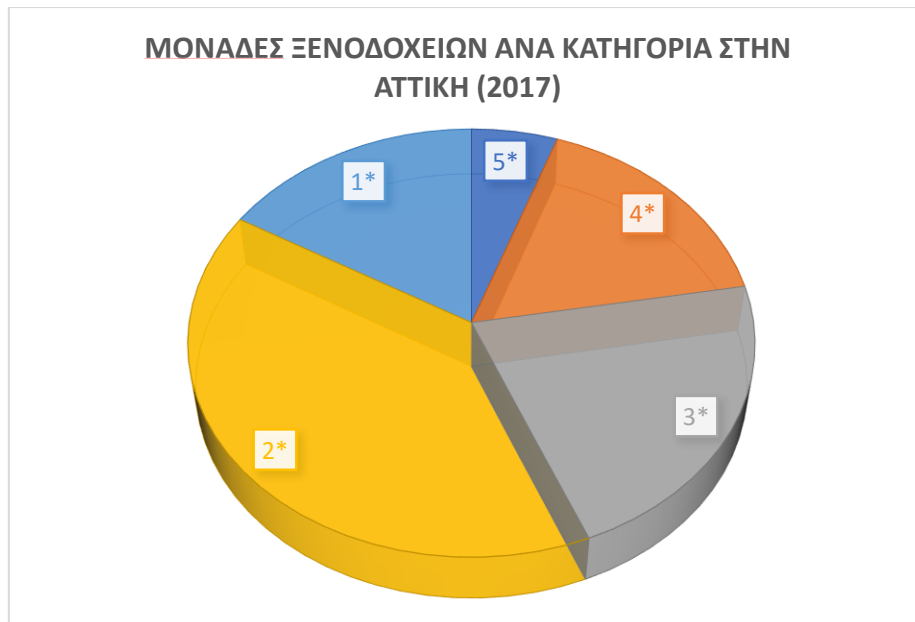
Δεύτερη στη σειρά έρχεται η Περιφέρεια Κρήτης, με συνολικά 104 μονάδες και ποσοστό 21%. Πρόκειται για μια Περιφέρεια με γνωστά παραθεριστικά θέρετρα και μέρος της οικονομικής της ανάπτυξης στηρίζεται στον τουριστικό κλάδο.

Η πεντάδα συμπληρώνεται με τις Περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας, Ιονίων Νήσων και Αττικής με ποσοστά 9,5%, 7,9% και 7,1% αντίστοιχα.

### 2.3.1 Περιφέρεια Αττικής και Κεντρικός Τομέας Αθηνών

Η Περιφέρεια Αττικής διαθέτει συνολικά 648 ξενοδοχειακές μονάδες.

Στην πλειοψηφία τους πρόκειται για μονάδες κατηγορίας τριών και δύο αστέρων, κατέχοντας ποσοστό της τάξης του 61,3%, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.6. Το μικρότερο ποσοστό κατέχει η κατηγορία πέντε αστέρων, μόλις 5,4%, το οποίο είναι κατά 1,7% μικρότερο από το ποσοστό της κατηγορίας στην ελληνική επικράτεια για την εν λόγω Περιφέρεια (ΞΕΕ, 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).



Διάγραμμα 2.6: Μονάδες Ξενοδοχείων ανά Κατηγορία στην Αττική  
 Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Οι 35 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας πέντε αστέρων της Περιφέρειας Αττικής κατανέμονται στους παρακάτω Τομείς (πίνακας 2.5):

Πίνακας 2.5: Κατάτμηση Ξενοδοχείων Κατηγορίας Πέντε Αστέρων εντός της Περιφέρειας Αττικής

Τομείς Αττικής	5*	Ποσοστό
Ανατολική Αττική	9	25,7%
Βόρειος Τομέας Αθηνών	4	11,4%
Δυτική Αττική		
Δυτικός Τομέας Αθηνών		
Κεντρικός Τομέας Αθηνών	17	48,6%
Δήμος Τροιζηνίας	3	8,6%
Νότιος Τομέας Αθηνών	1	2,9%
Περιφερειακή Ενότητα Πειραιώς	1	2,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

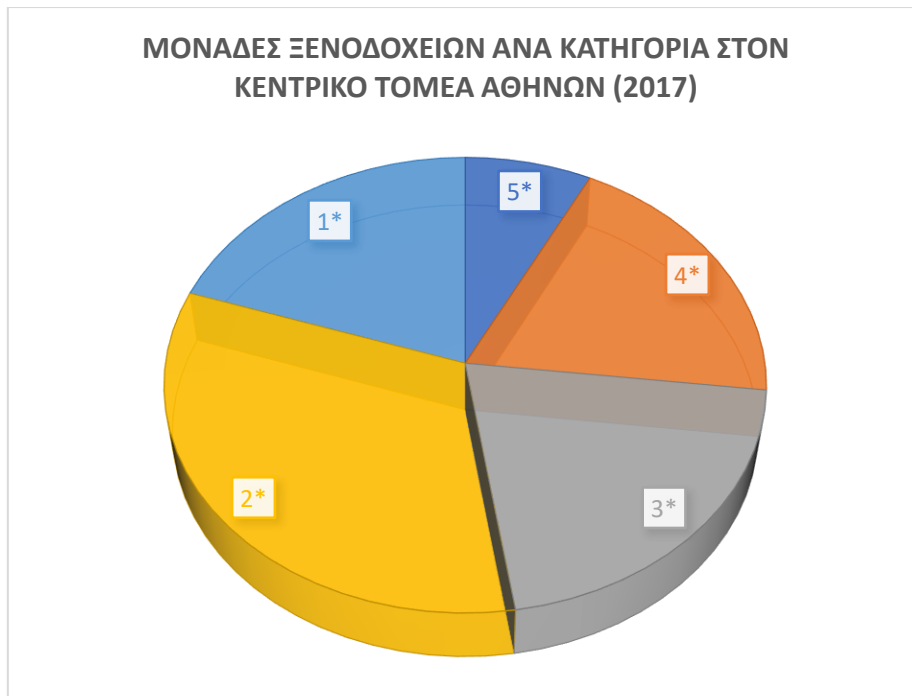
Όπως παρατηρούμε, υπάρχει υψηλή συγκέντρωση των ξενοδοχείων της ανώτερης κατηγορίας στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών, με 17 εκ των 35 ξενοδοχείων, ποσοστό που αγγίζει το 48,6%. Περιλαμβάνει τις περιοχές του Δήμου Αθηναίων, καθώς και Δήμων που βρίσκονται περιφερειακά αυτού, όπως Βύρωνος και Γαλατσίου. Ο Δήμος

Αθηναίων δέχεται τα μεγαλύτερα κύματα τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους στο νομό Αττικής, λόγω του πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος της πόλης.

Ο Κεντρικός Τομέας Αθηνών διαθέτει 227 ξενοδοχεία συνολικά, όλων των κατηγοριών. Ο μέσος όρος των μονάδων σε αριθμό διαθέσιμων δωματίων είναι 66,2 δωμάτια, νούμερο αρκετά μεγαλύτερο σε σχέση με το αντίστοιχο στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, το οποίο είναι 42,3. Είναι κατά 23,9 δωμάτια μεγαλύτερος, ποσοστό άνω του 50%. Είναι φανερό ότι το κέντρο της πόλης των Αθηνών διαθέτει μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, μεγαλύτερες σε κάθε κατηγορία βάσει του μέσου όρου σε πανελλαδικό επίπεδο. Οι μεγαλύτερες διαφορές ποσοστιαία διακρίνονται στις κατηγορίες πέντε και τριών αστέρων, με το μέσο όρο να αυξάνεται κατά 67% και 60% αντίστοιχα. Πανελλαδικά ο μέσος όρος των ξενοδοχείων πέντε αστέρων είναι 150,98 δωμάτια, ενώ στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών είναι 251,7 δωμάτια. Στα ξενοδοχεία τριών αστέρων στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας ο μέσος όρος είναι 38,22 δωμάτια, ενώ στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών είναι 61,06 δωμάτια (ΞΕΕ, 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).

Οι 17 εκ των 227 μονάδων ανήκουν στην κατηγορία των πέντε αστέρων. Αυτό είναι ένα ποσοστό της τάξης του 7,5%, το οποίο είναι μεγαλύτερο κατά 2,4% από το μέσο όρος της κατηγορίας στην ελληνική επικράτεια ως σύνολο. Πρόκειται για μια αύξηση κατά 47%, άρα παρατηρούμε ότι υπάρχει υψηλή συγκέντρωση των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων.

Τα ξενοδοχεία κατηγορίας τριών και δύο αστέρων κατέχουν πλειοψηφικό ποσοστό 53,3% (διάγραμμα 2.7), το οποίο, όμως, είναι μικρότερο σε σχέση με το αντίστοιχο συνολικό της χώρας κατά 12,3%, αλλά και το συνολικό του νομού Αττικής κατά 8%. Η κατηγορία ενός αστεριού κατέχει ποσοστό 19,8% και η τεσσάρων αστεριών 19,4%.



Διάγραμμα 2.7: Μονάδες Ξενοδοχείων ανά Κατηγορία στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών  
 Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, Επεξεργασμένα Στοιχεία

## 2.4 Στοιχεία Αφίξεων και Προέλευσης Αλλοδαπών Τουριστών

### 2.4.1 Εισαγωγή- Ιστορικά Στοιχεία

Παρατηρώντας τα στοιχεία των αφίξεων μη κατοίκων του εξωτερικού στην Ελλάδα, βλέπουμε ότι η Ευρώπη κυριαρχεί, αναδεικνύοντας την Ελλάδα έναν από τους κυρίαρχους τουριστικούς προορισμούς και πόλο έλξης των Ευρωπαίων τουριστών. Η τουριστική κίνηση των ευρωπαϊκών αφίξεων στη χώρα μας ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960. Πιο συγκεκριμένα, τη δεκαετία αυτή είχαμε 399.438 αφίξεις, εκ των οποίων το 49,3% ήταν Ευρωπαίοι και το 18,8% Αμερικανοί πολίτες (Τσάρτας, 2010). Το γεγονός ότι τη δεκαετία του 1960 οι υποδομές δεν ήταν ανεπτυγμένες και υπήρχαν δυσκολίες πρόσβασης δεν φαίνεται να πτόησαν ένα τμήμα τουριστών το οποίο ήθελε να επισκεφτεί την Ελλάδα για την ιστορία, τον πολιτισμό, το μεσογειακό κλίμα και το μοναδικό περιβάλλον της. Τα ποσοστά των ευρωπαϊκών αφίξεων είναι συνεχώς αυξανόμενα, αποτελώντας την κύρια αγορά της Ελλάδας που πλέον από το 1980 αναδεικνύεται ως μια ευρωπαϊκά προσανατολισμένη τουριστική αγορά (Τσάρτας,

2010). Η αγορά αυτή θεωρείται ως η πιο δυναμική παγκοσμίως και όπως είναι λογικό επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης.

Σταδιακά, με το πέρασμα των δεκαετιών, η κυριαρχία των ευρωπαϊκών αφίξεων εδραιώθηκε, φτάνοντας τη δεκαετία του 1990 τις 8.873.310 αφίξεις, με το ποσοστό της τάξης του 90,1% να είναι Ευρωπαίοι και μόνο το 3,1% κάτοικοι ΗΠΑ, και η Ελλάδα κατατάσσεται ανάμεσα στους κορυφαίους καλοκαιρινούς προορισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δράση των Tour Operators και οι πρωτοβουλίες από πλευράς πολιτείας βοήθησαν περιοχές την χώρας να επικεντρωθούν στο κομμάτι αυτό του τουρισμού ως ένα είδος εγγύησης για οικονομική ανάπτυξη (Τσάρτας, 2010).

Η δεκαετία του 1960 αποτέλεσε αρχή στις αφίξεις κατοίκων Αμερικής, μια αγορά που ξεκίνησε ιδιαίτερα δυναμικά με ποσοστά που προσέγγιζαν το 19% τις δεκαετίες 1960 και 1970. Από τα μέσα, όμως, της δεκαετίας του 1970 υπάρχει μεγάλη μείωση στις αφίξεις, με το ποσοστό να είναι μόλις 5,5% των συνολικών αφίξεων αλλοδαπών τουριστών τη δεκαετία του 1980. Η δυναμικότητα της αγοράς των ΗΠΑ εδράζεται στο γεγονός ότι προτιμούν τα κρουαζιερόπλοια και τα ξενοδοχεία πολυτελείας, διαθέτοντας ένα αρκετά υψηλό εισόδημα, ιδιαίτερα σε σχέση με άλλες αγορές (Τσάρτας, 2010). Ενώ το 2007 είχαμε 17.517.791 τουρίστες, μια πάρα πολύ μεγάλη αύξηση στα νούμερα σε σχέση με τη δεκαετία του 1960 που θεωρείται ως αφετηρία της τουριστικής κίνησης, το ποσοστό των Αμερικανών πολιτών ήταν 2,17%, όταν των Ευρωπαίων άγγιζε το συντριπτικό ποσοστό του 92,73% (Τσάρτας, 2010).

Διαχρονικά οι ευρωπαϊκές χώρες με τις περισσότερες αφίξεις τουριστών είναι η Γερμανία και η Αγγλία, δύο πολύ σημαντικές αγορές για τη χώρα μας. Πρόκειται για χώρες με παράδοση στην οργάνωση ταξιδιών, έχουν ορισμένους από τους πιο γνωστούς και μεγάλους Tour Operators (Τσάρτας, 2010). Αθροιστικά τη δεκαετία του 1960 αποτελούσαν το 20,3% των συνολικών αφίξεων, όμως, καθώς περνούσαν οι δεκαετίες το ποσοστό αυτό αυξανόταν σταθερά. Για παράδειγμα, τη δεκαετία του 1990, μόλις τρεις δεκαετίες αργότερα, άγγιζε το 41,6%.

Στη συνέχεια, έχουμε τις αγορές της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Αυστρίας, των Κάτω Χωρών (BENELUX) και των Σκανδιναβικών (Δανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Σουηδία).

Πρόκειται για ευρωπαϊκές χώρες με σημαντική παρουσία στα στατιστικά στοιχεία των αφίξεων. Η Γαλλία και η Ιταλία, μετά από μια πτωτική πορεία στα ποσοστά των αφίξεων τη δεκαετία του 2000, τα τελευταία χρόνια έχουν επιστρέψει δυναμικά και συγκαταλέγονται ανάμεσα στις πρώτες χώρες σε ποσοστά αφίξεων. Ο τρόπος οργάνωσης των ταξιδιών σε Γαλλία και Ιταλία είναι περισσότερο αυτόνομος, ενώ στις υπόλοιπες προτιμώνται τα οργανωμένα ταξίδια.

Οι χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας (Σλοβενία, Σερβία-Μαυροβούνιο, FYROM, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Κροατία) εμφανίζουν μια δυναμική, που παρά τα οικονομικής και κοινωνικής φύσης προβλήματα που αντιμετώπιζαν, τον πόλεμο, φάνηκε από νωρίς ότι σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα θα αποτελέσουν μια σταθερή αγορά για την Ελλάδα, ιδιαίτερα για τους βόρειους νομούς (Τσάρτας, 2010). Το ίδιο ισχύει και για χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, που πολλοί μάλιστα μεγάλοι Tour Operators άρχισαν να εγκαθίστανται σε αυτές από τις αρχές του 2000, προσφέροντας πακέτα διακοπών στη Μεσόγειο. Σήμερα, όπως θα δούμε στη συνέχεια, η Πολωνία είναι μια από τις σημαντικότερες χώρες αφίξεων στην Ελλάδα. Σε μικρότερη θέση, αλλά εξίσου σημαντική είναι η Σερβία από τις πρώην Γιουγκοσλαβικές.

Η Ελλάδα αποτελεί πλέον μια από τις σημαντικότερες τουριστικές χώρες στο χάρτη της Ευρώπης. Πλέον 9 στους 10 τουρίστες που δέχεται η χώρα μας είναι από χώρες της ευρωπαϊκής ηπείρου, ενώ στις πρώτες θέσεις βρίσκονται κάποιες από τις πλουσιότερες σε ΑΕΠ και ατομικό εισόδημα (Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία). Είναι χώρες που αποτελούν κάποιες από τις σημαντικότερες παγκόσμιες αγορές τουριστών και στις οποίες καταναλώνονται τα περισσότερα οργανωμένα τουριστικά πακέτα. Οι κύριες ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας στον τομέα του τουρισμού (Ισπανία, Τουρκία) προσβλέπουν στους τουρίστες των χωρών αυτών.

#### 2.4.2 Περίοδος 2011-2017

Παρατηρώντας τα στοιχεία της Έρευνας Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος για τα τρίτα τρίμηνα των ετών 2011-2017, είναι φανερό ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα που δέχεται το μεγαλύτερο τουριστικό κύμα κατά την περίοδο των καλοκαιρινών μηνών, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.6. Είναι γεγονός ότι η χώρα μας έχει καθιερωθεί ως ένας εκ των πλέον καλοκαιρινών προορισμών για επισκέπτες από όλο τον κόσμο.



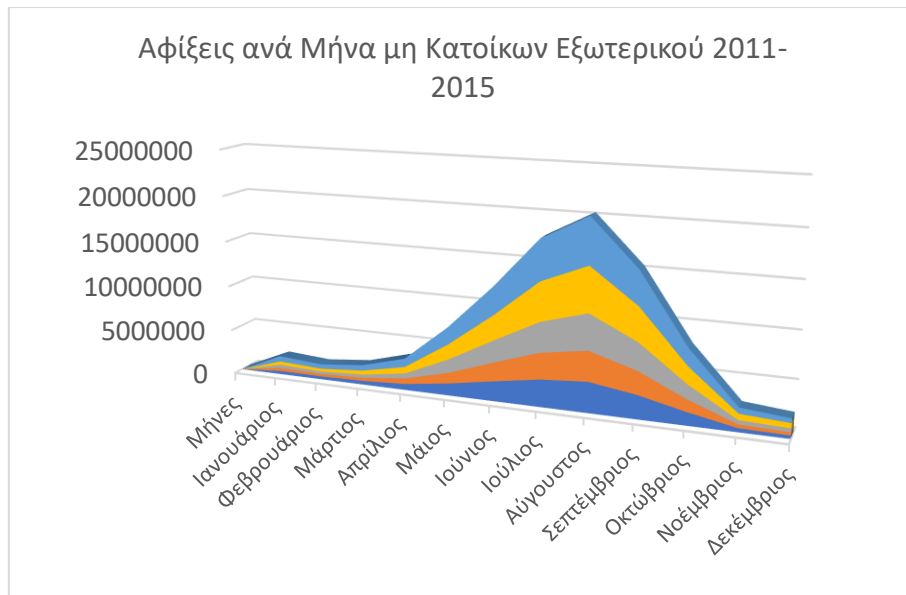
Επιπλέον είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι αφίξεις του τρίτου τριμήνου κάθε έτους είναι αυξημένες σε σχέση με το προηγούμενο. Για παράδειγμα, το 2011 οι αφίξεις ήταν 8925699, ενώ το 2017 17339200, μια αύξηση που προσεγγίζει το 95%.

Πίνακας 2.6: Αφίξεις μη Κατοίκων Εξωτερικού στην Ελλάδα την Περίοδο 2011-2018 (α' εξάμηνο)

Μήνες	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ιανουάριος	362517	352320	365605	404292	606140			
Φεβρουάριος	333197	266067	295562	325953	509189			
Μάρτιος	412673	360172	362097	456656	613092	1709900	1637400	1840000
Απρίλιος	669391	625838	557496	727963	934237			
Μάιος	1342996	1179714	1467134	1651703	1870170			
Ιούνιος	2183411	2043693	2372846	2697470	3032870	6798500	6937000	8695800
Ιούλιος	2984058	2863905	3263921	4222873	4408555			
Αύγουστος	3352934	3269203	3885717	4856356	4993465			
Σεπτέμβριος	2588707	2522888	2963439	3643695	3649700	15475600	17339200	
Οκτώβριος	1428961	1310986	1547626	1840599	1852679			
Νοέμβριος	423107	392800	435303	668174	641459			
Δεκέμβριος	345325	330846	402744	537728	487900	4086800	4247400	
<b>Σύνολο</b>	<b>16427277</b>	<b>15518432</b>	<b>17919490</b>	<b>22033462</b>	<b>23599456</b>	<b>28070800</b>	<b>30161000</b>	

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Το φαινόμενο της εποχικότητας στον ελληνικό τουρισμό είναι έντονο. Παρατηρείται μεγάλη αύξηση των αφίξεων κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών και Σεπτεμβρίου, με την κορύφωση της ζήτησης και των αφίξεων να σημειώνεται το μήνα Αύγουστο (διάγραμμα 2.8). Στην πορεία οι αφίξεις σημειώνουν σταδιακή μείωση, μέχρι τον επόμενο χρόνο και τους καλοκαιρινούς μήνες.



Διάγραμμα 2.8: Αφίξεις ανά Μήνα μη Κατοίκων Εξωτερικού την Περίοδο 2011-2015

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Η εποχικότητα αναφέρεται στη συγκέντρωση της ζήτησης σε συγκεκριμένους μήνες ενός έτους. Σχετίζεται άμεσα με τον τουρισμό αναψυχής και όχι με άλλες κατηγορίες τουρισμού, όπως ο επαγγελματικός ή ο συνεδριακός (Βαρβαρέσος, 2013). Μερικοί από τους παράγοντες που την προκαλούν είναι οι κάτωθι (Βαρβαρέσος, 2013):

- Κλιματολογικές συνθήκες
- Εργασιακός και χρονικός προγραμματισμός σε χώρες προέλευσης τουριστών
- Σχολικές διακοπές
- Υιοθέτηση συνηθειών όσον αφορά το χρόνο διακοπών
- Τρόποι προώθησης και τιμολόγησης τουριστικών πακέτων
- Περίοδοι πραγματοποίησης λοιπών εκδηλώσεων

Όσον αφορά τα συνολικά στοιχεία αφίξεων των ετών 2011-2017, αυτά είναι σταθερά αυξανόμενα, κάποια έτη μάλιστα και με διψήφιο ποσοστό, με μόνη εξαίρεση το 2012, ένα δύσκολο καλοκαίρι για τον ελληνικό τουρισμό στην καρδιά της κρίσης, που έπληξε την οικονομία και τις επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα και έμμεσα με αυτόν, σημειώνοντας μια μείωση της τάξης του 6% (πίνακας 2.7).

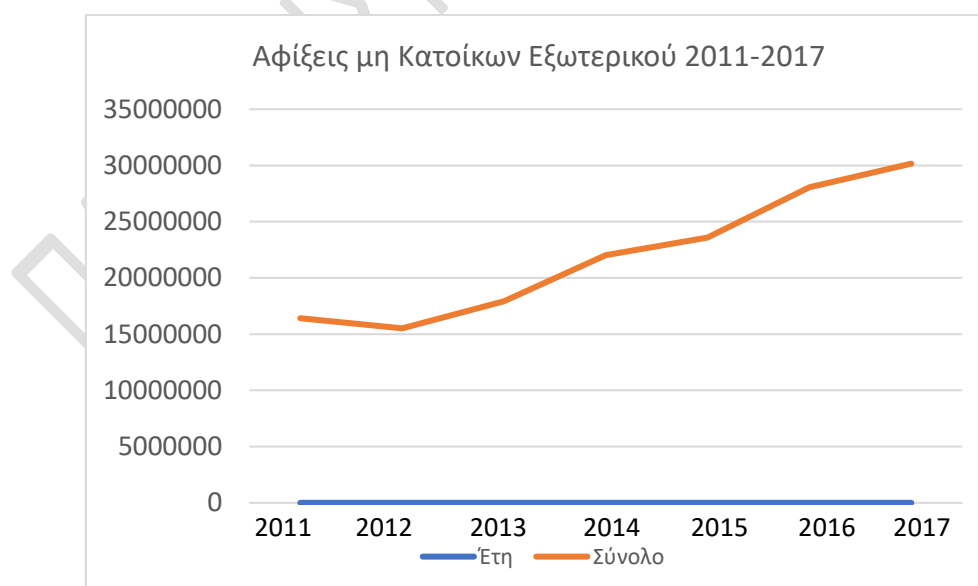
Πίνακας 2.7: Μεταβολές στον αριθμό των συνολικών αφίξεων την Περίοδο 2011-2017

Μεταβολές	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
	-6%	15%	23%	7%	19%	7%

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Η εισροή τουριστών είναι αρκετά μεγάλη τα τελευταία χρόνια. Τη δεκαετία του 1960 είχαμε κάτι λιγότερες από 400.000 αφίξεις, τη δεκαετία του 1990 περίπου 8.900.000, ενώ το 2017 ξεπεράσαμε τις 30.000.000. Το γεγονός ότι η Τουρκία, μία χώρα με ανεπτυγμένο τουρισμό, μεγάλη εισροή τουριστών και μία εκ των κυρίων ανταγωνιστριών χωρών της Ελλάδας, αντιμετωπίζει εσωτερικά προβλήματα, ειδικότερα μετά την αποτυχημένη απόπειρα πραξικοπήματος, ευνόησε σε μεγάλο βαθμό τη χώρα μας. Η Ελλάδα κατακτά τη δεύτερη θέση μετά την Ισπανία, όσον αφορά την απορρόφηση των τουριστών που επισκέπτονταν τα προηγούμενα χρόνια την Τουρκία. Τον τελευταίο χρόνο αντιμετωπίζει προβλήματα υποτίμησης της τουρκικής λίρας, κάτι που μπορεί να την καταστήσει πιο ανταγωνιστική, φθηνότερο προορισμό διακοπών, σε σχέση με χώρες που έχουν ως κύριο νόμισμα το ευρώ.

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα δέχεται ολοένα και περισσότερους τουρίστες (διάγραμμα 2.9), ενώ έχει παρατηρηθεί ότι οι πραγματικές αφίξεις ανά έτος ξεπερνούν τις προσδοκίες του κλάδου.



Διάγραμμα 2.9: Αφίξεις μη Κατοίκων Εξωτερικού την Περίοδο 2011-2017

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Την περίοδο 2011-2015, βάσει των μηνιαίων διαθέσιμων στοιχείων οι αφίξεις των κατοίκων ευρωπαϊκών χωρών έφτασαν τις 84.475.698, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.8.

Πίνακας 2.8: Μηνιαίες Αφίξεις από Ευρώπη την Περίοδο 2011-2015

Μήνες	Ευρώπη				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ιανουάριος	295450	303666	287525	319043	508853
Φεβρουάριος	282421	229970	229996	253074	419257
Μάρτιος	328016	295518	290198	358190	484016
Απρίλιος	563778	502457	438414	580831	766194
Μάιος	1198901	1039274	1309293	1432235	1600562
Ιούνιος	1932603	1867025	2112588	2407067	2737392
Ιούλιος	2694217	2565299	2916489	3729235	3917957
Αύγουστος	3154702	3002864	3520374	4493633	4493205
Σεπτέμβριος	2359337	2332524	2678651	3322996	3300008
Οκτώβριος	1214222	1131574	1337589	1582314	1621129
Νοέμβριος	327265	317184	348216	551374	498505
Δεκέμβριος	300601	263710	309064	447055	368585
<b>Σύνολο</b>	<b>14651513</b>	<b>13851065</b>	<b>15780410</b>	<b>19477047</b>	<b>20715663</b>
<b>Σύνολο 5ετίας</b>					<b>84475698</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Το τουριστικό φαινόμενο της εποχικότητας είναι έντονο κατά τη διάρκεια των μηνών Ιουλίου, Αυγούστου και Σεπτεμβρίου. Είναι η ήπειρος που καθορίζει στο σημαντικότερο ποσοστό το συνολικό αριθμό των αφίξεων.

Παρατηρώντας τον πίνακα 2.9, είναι φανερό ότι το ποσοστό των ευρωπαϊκών αφίξεων για τα έτη αυτά κυμαίνεται μεταξύ 88-89%. Το υψηλότερο ποσοστό των αφίξεων εξακολουθεί να προέρχεται από χώρες της Ευρώπης.

Πίνακας 2.9: Ποσοστά Ευρωπαϊκών Αφίξεων σε σχέση με τις Συνολικές τα έτη 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Συνολικές Αφίξεις	16427277	15518432	17919490	22033462	23599456
Ευρωπαϊκές Αφίξεις	14651513	13851065	15780410	19477047	20715663
<b>Ποσοστό</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Επόμενη ήπειρος σε ποσοστά αφίξεων είναι η Ασία, καταλαμβάνοντας βέβαια πολύ μικρότερα ποσοστά ανά έτος σε σχέση με την Ευρώπη (πίνακας 2.10).

Πίνακας 2.10: Μηνιαίες Αφίξεις από Ασία την περίοδο 2011-2015

Μήνες	Ασία				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ιανουάριος	37664	31208	52295	61961	67594
Φεβρουάριος	24518	25477	53955	58390	68391
Μάρτιος	46792	43389	53038	75885	92636
Απρίλιος	46888	78047	80986	99654	93034
Μάιος	66738	71768	69869	111999	127528
Ιούνιος	121732	90228	141880	127867	89805
Ιούλιος	166016	173066	191047	298176	279906
Αύγουστος	75042	129976	191577	177739	254865
Σεπτέμβριος	98156	98812	147407	130893	129185
Οκτώβριος	106561	107166	106213	127710	131275
Νοέμβριος	66868	36680	51215	74272	94509
Δεκέμβριος	25568	51232	73666	67480	86118
<b>Σύνολο</b>	<b>882543</b>	<b>937049</b>	<b>1213148</b>	<b>1412026</b>	<b>1514846</b>
<b>Σύνολο 5ετίας</b>					<b>5959612</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Αμερική με 4017947 αφίξεις για την πενταετία 2011-2015. Οι ΗΠΑ είναι ανάμεσα στις χώρες με τις περισσότερες αφίξεις ανά έτος στη χώρα μας (πίνακας 2.11).

Πίνακας 2.11: Μηνιαίες Αφίξεις από Αμερική την περίοδο 2011-2015

Μήνες	Αμερική				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ιανουάριος	20423	15035	19841	16785	23953
Φεβρουάριος	19993	8648	8358	11690	14407
Μάρτιος	34056	17227	15424	17847	34391
Απρίλιος	52457	38457	33192	38502	60098
Μάιος	68766	56061	76919	98447	118955
Ιούνιος	103871	63527	96677	125192	176843
Ιούλιος	89973	89654	114508	136856	149857

Αύγουστος	95839	109378	145004	142574	192583
Σεπτέμβριος	107021	56521	114412	144183	187696
Οκτώβριος	89519	60349	85211	111087	76863
Νοέμβριος	22185	32931	28483	31840	34333
Δεκέμβριος	15558	10939	16459	15318	24771
<b>Σύνολο</b>	<b>719661</b>	<b>558727</b>	<b>754488</b>	<b>890321</b>	<b>1094750</b>
<b>Σύνολο 5ετίας</b>					<b>4017947</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Τέταρτη και πέμπτη στη σειρά έρχονται η Ωκεανία και η Αφρική αντίστοιχα (πίνακες 2.12 και 2.13).

Πίνακας 2.12: Μηνιαίες Αφίξεις από Ωκεανία την Περίοδο 2011-2015

Μήνες	Ωκεανία				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ιανουάριος	4035	2033	2561	3311	2722
Φεβρουάριος	3944	875	1135	1845	3684
Μάρτιος	756	1706	2337	2123	1276
Απρίλιος	2501	2482	3383	6516	11765
Μάιος	5225	9037	8729	6931	18614
Ιούνιος	19535	20130	17981	28029	21303
Ιούλιος	29213	29160	34727	53635	43689
Αύγουστος	23215	23190	24996	35259	48512
Σεπτέμβριος	22005	25547	21536	40814	27970
Οκτώβριος	16348	10426	16937	14519	17373
Νοέμβριος	6313	4772	6407	8224	9105
Δεκέμβριος	1889	4011	1912	4181	5956
<b>Σύνολο</b>	<b>134979</b>	<b>133369</b>	<b>142641</b>	<b>205387</b>	<b>211969</b>
<b>Σύνολο 5ετίας</b>					<b>828345</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Πίνακας 2.13: Μηνιαίες Αφίξεις από Αφρική την Περίοδο 2011-2015

Μήνες	Αφρική				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ιανουάριος	4945	378	3382	3192	3018
Φεβρουάριος	2321	1096	2208	955	2910
Μάρτιος	3053	2333	1101	2610	773

Απρίλιος	3767	4396	1521	2461	3146
Μάιος	3336	3574	2324	2092	4510
Ιούνιος	5670	2783	3721	9314	7526
Ιούλιος	4639	5915	7150	4972	17146
Αύγουστος	4136	3794	3767	7511	4300
Σεπτέμβριος	2188	9484	1432	4809	4840
Οκτώβριος	2309	1471	1676	4969	6038
Νοέμβριος	476	1233	983	2464	5007
Δεκέμβριος	1610	954	1642	3695	2470
<b>Σύνολο</b>	<b>38450</b>	<b>37411</b>	<b>30907</b>	<b>49044</b>	<b>61684</b>
<b>Σύνολο 5ετίας</b>					<b>217496</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

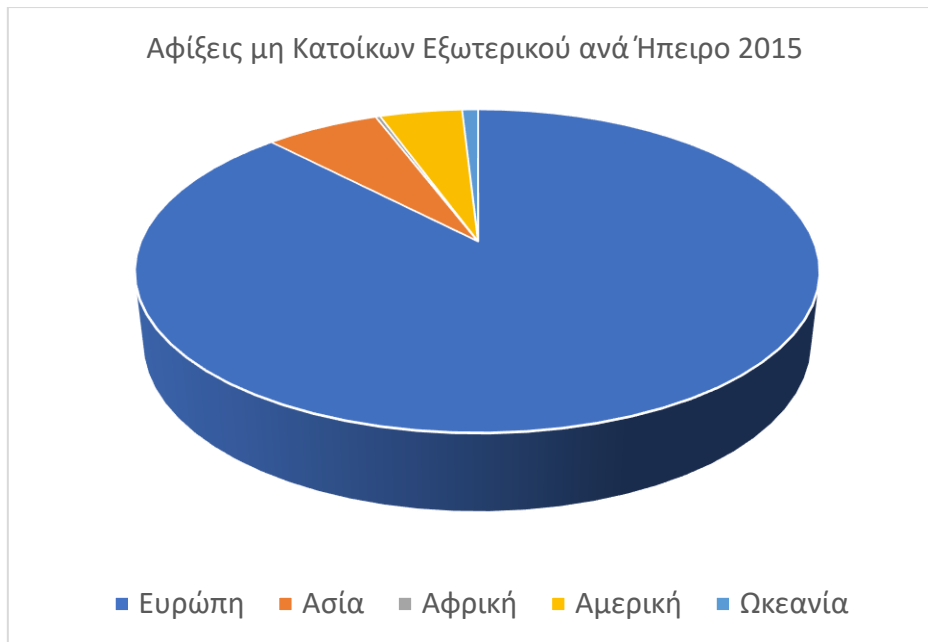
Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά στο συνολικό αριθμό αφίξεων μη κατοίκων εξωτερικού ανά ήπειρο για το 2015 είναι τα εξής (πίνακας 2.14):

Πίνακας 2.14: Ποσοστά Αφίξεων ανά Ήπειρο το 2015

	<b>2015</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ευρώπη	20715663	87,8%
Ασία	1514846	6,4%
Αφρική	61684	0,3%
Αμερική	1094750	4,6%
Ωκεανία	211969	0,9%
	<b>23598912</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Το διάγραμμα 2.10 μας δείχνει με χαρακτηριστικό τρόπο τη σημασία που έχουν οι ευρωπαϊκές αφίξεις για τη χώρα μας.



Διάγραμμα 2.10: Συνολικές Αφίξεις ανά Ήπειρο το 2015

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Ενώ οι χώρες με τις περισσότερες αφίξεις βάσει των μηνιαίων αναλυτικών στοιχείων του 2015 είναι οι παρακάτω (Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος, 2015, Επεξεργασμένα Στοιχεία):

- Γερμανία, με 2.810.350 αφίξεις
- Ην. Βασίλειο, με 2.397.169 αφίξεις
- Γαλλία, με 1.522.100 αφίξεις
- Ιταλία, με 1.355.327 αφίξεις
- Πολωνία, με 754.402 αφίξεις
- ΗΠΑ, με 750.250 αφίξεις

Οι αεροπορικές αφίξεις καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στις συνολικές αφίξεις, όσον αφορά το μέσο μεταφοράς που επέλεξαν για το 2015 οι αλλοδαποί τουρίστες, ύψους 63%. Τη δεύτερη θέση καταλαμβάνουν οι αφίξεις οδικώς με ποσοστό 34%, στην τρίτη είναι οι θαλάσσιες με 3%, ενώ οι σιδηροδρομικές αφίξεις κατείχαν ποσοστό μόλις λίγο πάνω από 0%, καταδεικνύοντας ότι η σιδηροδρομική υποδομή της χώρας έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.



### 2.4.3 Προφίλ Κύριων Επισκεπτριών Χωρών για το 2017

Η χώρα με το μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων είναι η Γερμανία με τις συνολικές επισκέψεις να υπολογίζονται σε 4.090.000 για το 2017, σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ, 2017). Οι Περιφέρειες που προτιμούν για τη διανυκτέρευσή τους είναι οι Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου και Κεντρικής Μακεδονίας (ΣΕΤΕ, 2017).

Η μέση δαπάνη των Γερμανών τουριστών υπολογίζεται σε 624 ευρώ το άτομο ανά επίσκεψη, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ύψους 741 ευρώ να καταγράφεται στην Περιφέρεια Κρήτης, ενώ η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται στα 68 ευρώ, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Περιφέρεια Κρήτης ύψους 81 ευρώ. Η μέση διάρκεια παραμονής ξεπερνούσε το μέσο όρο των 6,8 ημερών, φτάνοντας τις 9,2 ημέρες, ενώ η μέγιστη διάρκεια 12,3 ημερών καταγράφηκε στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΣΕΤΕ, 2017).

Δεύτερη στη σειρά έρχεται η βρετανική αγορά με τις συνολικές επισκέψεις να υπολογίζονται σε 3.239.000 για το 2017 (ΣΕΤΕ, 2017). Οι Περιφέρειες που προτιμούν για τη διαμονή τους είναι οι Ιονίων Νήσων, Κρήτης και Νοτίου Αιγαίου (ΣΕΤΕ, 2017).

Η μέση δαπάνη των Βρετανών τουριστών υπολογίζεται σε 637 ευρώ το άτομο ανά επίσκεψη, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ύψους 728 ευρώ να καταγράφεται στην Περιφέρεια Κρήτης, ενώ η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται στα 78 ευρώ, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ύψους 86 ευρώ. Η μέση διάρκεια παραμονής έφτανε τις 8,2 ημέρες, ενώ η μέγιστη διάρκεια 11,9 ημερών καταγράφηκε στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (ΣΕΤΕ, 2017).

Επόμενη αγορά είναι αυτή των Γάλλων, με τις συνολικές αφίξεις για το 2017 να ανέρχονται στις 1724000 (ΣΕΤΕ, 2017). Οι Περιφέρειες που προτιμούν για τη διανυκτέρευσή τους είναι οι Κρήτης, Νοτίου Αιγαίου και Αττικής (ΣΕΤΕ, 2017).

Η μέση δαπάνη των Γάλλων υπολογίζεται σε 577 ευρώ το άτομο ανά επίσκεψη, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ύψους 848 ευρώ να καταγράφεται στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται στα 81 ευρώ, με τη

μεγαλύτερη δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας ύψους 104 ευρώ, μια αύξηση 90% στη συγκεκριμένη Περιφέρεια σε σχέση με το 2016. Η μέση διάρκεια παραμονής έφτανε τις 7,1 ημέρες, ενώ η μέγιστη διάρκειας 9,3 ημερών καταγράφηκε στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (ΣΕΤΕ, 2017).

Τέταρτη είναι η ιταλική αγορά με συνολικό αριθμό επισκέψεων να υπολογίζονται στις 1.665.000 (ΣΕΤΕ, 2017). Οι Περιφέρειες που προτιμούν για τη διαμονή τους είναι οι Νοτίου Αιγαίου, Ιονίων Νήσων και Κρήτης (ΣΕΤΕ, 2017).

Η μέση δαπάνη των Ιταλών υπολογίζεται σε 453 ευρώ το άτομο ανά επίσκεψη, λίγο κάτω από το μέσο όρο των 458 ευρώ, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ύψους 565 ευρώ να καταγράφεται στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται στα 63 ευρώ, και πάλι λίγο κάτω από το μέσο όρο των 68 ευρώ, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων ύψους 70 ευρώ. Η μέση διάρκεια παραμονής έφτανε τις 7,2 ημέρες, ενώ η μέγιστη διάρκειας 8,1 ημερών καταγράφηκε στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (ΣΕΤΕ, 2017).

Την πεντάδα συμπληρώνει η αγορά των ΗΠΑ με επισκέψεις που φτάνουν τις 1.421.000 (ΣΕΤΕ, 2017), αύξηση 89% σε σχέση με τα επίσημα στοιχεία του 2015 που καταγράφηκαν παραπάνω. Οι Περιφέρειες που προτιμούν για τη διανυκτέρευσή τους είναι οι Αττικής, Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου (ΣΕΤΕ, 2017).

Η μέση δαπάνη των Αμερικανών υπολογίζεται σε 573 ευρώ το άτομο ανά επίσκεψη, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ύψους 846 ευρώ να καταγράφεται στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, ενώ η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση υπολογίζεται στα 85 ευρώ, με τη μεγαλύτερη δαπάνη ανά διανυκτέρευση στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ύψους 116 ευρώ. Η μέση διάρκεια παραμονής έφτανε τις 6,7 ημέρες, οριακά κάτω από το μέσο όρο των 6,8 ημερών, ενώ η μέγιστη διάρκειας 19,5 ημερών καταγράφηκε στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (ΣΕΤΕ, 2017).

## 2.5 Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού για το 2017

Η συνεισφορά του ελληνικού τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας είναι πολύ σημαντική. Κατέχει ένα ποσοστό της τάξης του 27,3%, δηλαδή πάνω από το ¼ του συνολικού ΑΕΠ, σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ, 2017). Παρόμοιο ποσοστό, πιο συγκεκριμένα 24,8%, κατέχει και στη συνολική συμμετοχή στην απασχόληση, βάσει της ετήσιας αναφοράς του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC, 2017), απασχολώντας περί τα 934.500 άτομα, ποσοστό που προσεγγίζει το 10% του συνολικού πληθυσμού της χώρας. Σύμφωνα με επεξεργασμένα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ, 2017) οι αφίξεις, εξαιρώντας αυτές της κρουαζιέρας, ανέρχονταν στις 27.200.000, με έσοδα 14,2 δισ. ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι κατά μέσο όρο, κάθε άτομο ξόδεψε 522 ευρώ στις διακοπές του.

Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η χώρα μας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι μόλις 2%, ενώ αυξάνεται στο 4% σε ευρωπαϊκό.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το τουριστικό φαινόμενο της εποχικότητας είναι έντονο, με το 57,3% των συνολικών αφίξεων μη κατοίκων εξωτερικού να πραγματοποιείται τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο.

Όσον αφορά την προσφορά υπηρεσιών, υπάρχει συγκέντρωση αυτής σε τέσσερις περιοχές της Ελλάδας (Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης, Κεντρικής Μακεδονίας, Ιονίων Νήσων) σε ποσοστό που αγγίζει το 70%, σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας (ΞΕΕ, 2017), των συνολικών 9783 ξενοδοχειακών μονάδων, διαθέτοντας 806045 κλίνες.

Τα κύρια αεροδρόμια σε αφίξεις τουριστών είναι τα εξής [Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ), 2017, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), 2017]:

- Αθήνα, με 4797365 αφίξεις
- Ηράκλειο, με 3147704 αφίξεις
- Ρόδος, με 2178663 αφίξεις
- Θεσσαλονίκη, με 1929916 αφίξεις

- Κέρκυρα, με 1300189 αφίξεις

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

- Βαρβαρέσος, Σ. (2013), *Οικονομική του Τουρισμού*, εκδόσεις Προπομπός
- Σιταράς, Θ., Τζένος, Χ. (2007), *Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού*, εκδόσεις Interbooks
- Τσάρτας, Π. (2010), *Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη*, εκδόσεις Κριτική
- Rutherford, D., O' Fallon, M. (2007), *Hotel Management and Operations*, Wiley Inc.
- Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθ. 43/2002, ΦΕΚ 43/Α/7-3-2002
- Υπουργική Απόφαση υπ' αριθ. 216/2015, ΦΕΚ 10/Β/9-1-2015
- Υπουργική Απόφαση υπ' αριθ. 21654/2017, ΦΕΚ 4242/Β/5-12-2017

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ) (<http://www.grhotels.gr/>)
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)  
(<http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/>)
- Έρευνα Συνόρων Τράπεζας της Ελλάδος  
(<https://www.bankofgreece.gr/pages/el/statistics/externalsector/balance/travelling.aspx>)
- Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) (<https://www.bankofgreece.gr/>)
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛ.ΣΤΑΤ) (<http://www.statistics.gr/>)
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) (<http://sete.gr/>)
- Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) (<https://www.aia.gr/>)
- Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) (<http://www.ypa.gr/>)
- World Travel & Tourism Council (WTTTC) (<https://www.wttc.org/>)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ανάλυση του Γενικευμένου ή Μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Αθήνας

### 3.1 Εισαγωγή

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αφορά όλα αυτά τα στοιχεία που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της, καθώς την επίδοση. Ανεξαρτήτως κλάδου, υπάρχει κάποιο περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Σαφώς, ο κλάδος στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση σχετίζεται άμεσα με την ισχύ αλλά και την επιρροή που ασκούν οι δυνάμεις του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σε αυτή (Γεωργόπουλος, 2013).

Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να αναλύσει αυτές τις δυνάμεις, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, ενώ παράλληλα να αποφύγει τις απειλές, διαμορφώνοντας κατάλληλες στρατηγικές. Η εστίαση στις μεταβλητές εκείνες που είναι ικανές να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί έτσι θα έχει τη δυνατότητα για αντίδραση σε πιθανές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον εμπεριέχει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν κάθε είδους οργανισμό και επιχείρηση στο πλαίσιο της οικονομίας (Γεωργόπουλος, 2013). Οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να επηρεάζουν το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον προς το συμφέρον τους, ενώ πολλές μεταβλητές είναι δύσκολο να προσδιοριστούν με ακρίβεια.

Οι σημαντικότεροι εκ των παραγόντων εντάσσονται στο Πολιτικό Περιβάλλον, το Οικονομικό Περιβάλλον, το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον και το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Political, Economical, Sociocultural, Technological) (Γεωργόπουλος, 2013). Η ανάλυση που θα ακολουθήσει είναι γνωστή και ως PEST, που προκύπτει από το αρχικό γράμμα του κάθε επιμέρους περιβάλλοντος.

## 3.2 Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον

### 3.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση μιας χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Η στάση και οι πρωτοβουλίες της κυβέρνησης, της νομοθετικής και εκτελεστικής εξουσίας, απέναντι στο επιχειρείν έχουν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Με τη σειρά τους, οι ενέργειες και δράσεις των επιχειρήσεων βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη κυβερνητική πολιτική, από τη στιγμή που είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν τους νόμους.

Αστάθεια στην πολιτική σκηνή πολλές φορές ισούται με αλλαγές στο κυβερνητικό έργο, στον τρόπο αντιμετώπισης της επιχειρηματικότητας. Οι πιθανές αλλαγές είναι δυνατό να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων με διάφορους τρόπους, όπως μέσα από την επιβαλλόμενη φορολογία, την εργασιακή απασχόληση, τους περιβαλλοντικούς νόμους, τους δασμούς, τη νομοθεσία για τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, 2013). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι γίνονται προσχέδια νόμου, συζητήσεις, όπως σε όλες τις δημοκρατικές χώρες πριν την οριστική εφαρμογή των μέτρων, όμως μπορεί να προκύψει αλλαγή στη κυβερνητική σκυτάλη, βάσει Συντάγματος ή παραίτησης της παρούσας κυβέρνησης, οπότε όλα μπορούν να αλλάξουν. Λόγω των διαφόρων πιθανών σεναρίων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε ετοιμότητα, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις όποιες αλλαγές και να μη βρεθούν προ απροόπτου.

#### Πολιτική Κατάσταση

Το πολίτευμα της χώρας είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Τα τελευταία χρόνια η ελληνική πολιτική σκηνή χαρακτηρίζεται από σχετική αστάθεια. Από το Μάιο του 2010 που η χώρα είναι εντός μνημονιακών υποχρεώσεων και πολιτικών, υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια στην ελληνική κοινωνία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη συχνή εναλλαγή των κυβερνήσεων, πριν ολοκληρωθεί η συνταγματικά οριζόμενη ολοκλήρωση της θητείας τους που είναι 4 χρόνια. Οι κυβερνητικές συνεργασίες με πολιτικά κόμματα διαφορετικών ιδεολογιών κατέστη αναγκαία για να σχηματιστούν κυβερνήσεις, καθώς, λόγω της δυσαρέσκειας που

αναφέρθηκε παραπάνω, οι περίοδοι που τα πολιτικά κόμματα αποκτούσαν ποσοστά αυτοδυναμίας, που δεν τους υποχρέωναν δηλαδή να συνεργάζονται με άλλα, έχει παρέλθει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το σχηματισμό κυβερνήσεων με οριακή αυτοδυναμία ακολούθως των συνεργασιών, με διαφορετική ιδεολογία και υποσχεθείσες πολιτικές σε ένα εύρος θεμάτων. Η σύγκρουση συμφερόντων σε τέτοιες περιπτώσεις είναι αναπόφευκτη. Η συγκράτηση των ισορροπιών σε τέτοια κυβερνητικά σχήματα δεν είναι εύκολη υπόθεση και είναι αρκετά πιθανή μια διάλυση της συνεργασίας, που αυτόματα σημαίνει διάλυση του κοινοβουλίου και κήρυξη εκλογών από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.

Σε χώρες με σοβαρά οικονομικά προβλήματα που ακολουθούν μνημονιακές πολιτικές, το έργο μιας κυβέρνησης ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το μνημόνιο που έχει υπογραφεί. Πολλές φορές, η κυβέρνηση δεν μπορεί να παρεκκλίνει και οι αποφάσεις της θα πρέπει να εγκριθούν από τους οργανισμούς που χρηματοδοτούν αυτό το μνημόνιο.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια χώρα επηρεάζονται από τις κυβερνητικές πολιτικές και η κυβερνητική αστάθεια που χαρακτηρίζει την Ελλάδα μπορεί να δημιουργήσει αρκετά προβλήματα. Δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν έναν εύλογο προγραμματισμό σε μια σειρά θεμάτων, όπως τα προηγούμενα χρόνια, καθώς ανά πάσα στιγμή το πολιτικό σκηνικό μπορεί να αλλάξει. Τέλος, η αστάθεια που επικρατεί απομακρύνει επενδύσεις από τη χώρα.

#### Γεωπολιτικές Εξελίξεις και Προσφυγικό

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διατάραξη στις ισορροπίες στην Ανατολική Μεσόγειο. Τα κοιτάσματα φυσικού αερίου και οι αποκλειστικές οικονομικές ζώνες (ΑΟΖ) δημιουργούν διπλωματικές συγκρούσεις μεταξύ κρατών. Η Τουρκία αμφισβητεί την οριοθέτηση αποκλειστικών οικονομικών ζωνών, δημιουργώντας προβλήματα σε κράτη, όπως Κύπρο, στην εξόρυξη των κοιτασμάτων. Η Ελλάδα έχει κάνει τριμερείς συμφωνίες και συζητήσεις με Κύπρο, Αίγυπτο και Ισραήλ για την εκμετάλλευση των κοιτασμάτων που υπάρχουν στην περιοχή. Η Τουρκία με πρόσχημα το ψευδοκράτος της βόρειας πλευράς του νησιού της Κύπρου και τη γκριζοποίηση νησιών του Αιγαίου, θεωρεί ότι πλήττονται τα συμφέροντά της και έχει



δημιουργήσει μια αρκετά τεταμένη κατάσταση. Εταιρείες εξόρυξης, για παράδειγμα οι ExxonMobil και BP, ζήτησαν και έλαβαν στρατιωτική στήριξη από τις χώρες τους για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την προκλητικότητα της τουρκικής πλευράς. Σαφώς, η αστάθεια αυτή και η αναταραχή πλήττει την Ελλάδα, καθώς εμπλέκεται άμεσα όσον αφορά τις ΑΟΖ της περιοχής που δικαιωματικά έχει λόγο.

Η διατάραξη στις σχέσεις Τουρκίας-Ρωσίας που προέκυψε μετά την παρέμβαση της δεύτερης στο μέτωπο της Συρίας, τις κατηγορίες για στήριξη του καθεστώτος και την κατάρριψη μαχητικού αεροσκάφους της Ρωσίας, δεν φαίνεται να έχουν εξομαλυνθεί πλήρως. Η Ελλάδα μπορούμε να πούμε ότι έχει να κερδίσει από αυτό το γεγονός, τουριστικά και μη, αν το αξιοποιήσει κατάλληλα μέσω της διπλωματίας.

Η Ελλάδα, ούσα χώρα υποδοχής προσφύγων και μεταναστών από τη Συρία και άλλες χώρες περιφερειακά αυτής, αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες όσον αφορά το προσφυγικό. Δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει μιας τέτοιας δύσκολης κατάστασης, πόσο μάλλον σε μια περίοδο που τα εσωτερικά της προβλήματα παραμένουν άλυτα. Η οικονομική κρίση μαστίζει τη χώρα. Τα νησιά, που σηκώνουν και το μεγαλύτερο βάρος του προβλήματος, συνεχίζουν να υποδέχονται πρόσφυγες και μετανάστες. Η κατάσταση επιβαρύνεται την καλοκαιρινή περίοδο που ο καιρός είναι ευνοϊκός για την είσοδο στα ελληνικά χωρικά ύδατα. Το γεγονός ότι για κάποιες περιοχές που δέχονται τις εισροές αυτές η περίοδος του τρίτου τριμήνου είναι ιδιαίτερα τουριστική, σαφώς και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις.

## BREXIT

Η Αγγλία είναι σταθερά η δεύτερη χώρα με τα μεγαλύτερα ποσοστά αφίξεων ανά έτος στη χώρα μας. Την 4<sup>η</sup> Ιουλίου 2016 οι πολίτες της αποφάσισαν στο δημοψήφισμα που διενεργήθηκε την αποχώρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Έκτοτε, ξεκίνησε μια μακρά περίοδος συζητήσεων μεταξύ της βρετανικής κυβέρνησης και της πρωθυπουργού Τερέζα Μέι με τα αρμόδια ευρωπαϊκά όργανα σχετικά με την επόμενη μέρα, τις σχέσεις μεταξύ Μεγάλης Βρετανίας και Ευρώπης μετά την οριστική

αποχώρηση. Πρόσφατα ανακοινώθηκε ότι ήρθαν σε συμφωνία οι δύο πλευρές, οπότε αναμένεται η ψήφιση.

Η υποτίμηση της αγγλικής λίρας, η οποία ήταν αναμενόμενη, και η διακύμανση στο ΑΕΠ, επηρεάζουν τον πλούτο των Βρετανών πολιτών, κάνοντας αρκετά ακριβότερες τις διακοπές σε χώρα που έχει ως κύριο νόμισμα το Ευρώ. Η ισοτιμία αγγλικής λίρας-ευρώ στις 13 Νοεμβρίου 2018 ήταν 1,1523, όταν, τρία χρόνια πριν, στις 13 Νοεμβρίου 2015 ήταν 1,4161 (Bank of England, 2018). Η μεγαλύτερη ανησυχία που έχει προκύψει σχετίζεται ξεκάθαρα με την αβεβαιότητα των εξελίξεων στις σχέσεις Μεγάλης Βρετανίας-Ευρώπης σε μια σειρά από τομείς.

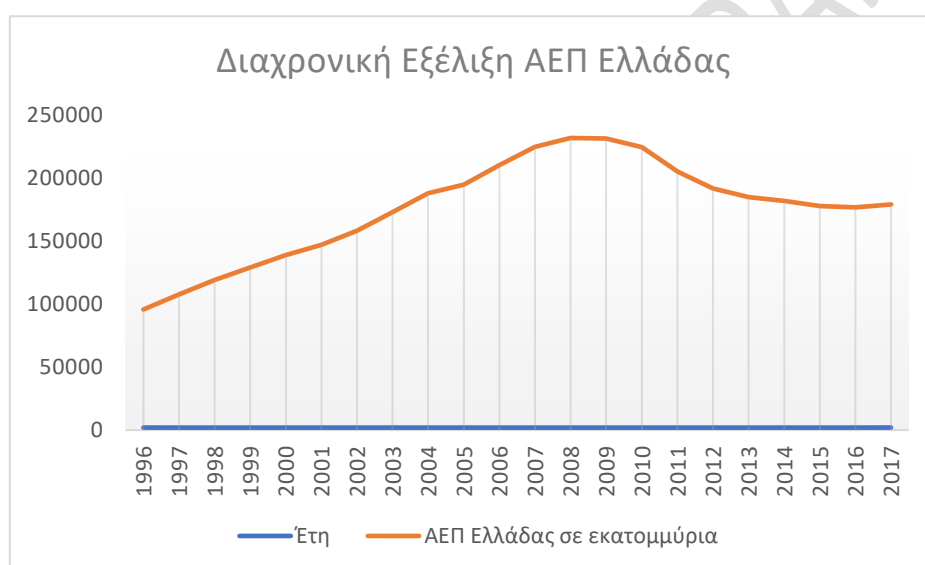
### 3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή, ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης ή κλάδου. Οι εξελίξεις που μπορούν να προκύψουν σε μακροοικονομικό επίπεδο δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα. Οι μεταβολές στα επιτόκια, τους χρηματιστηριακούς δείκτες, τον πληθωρισμό, το ΑΕΠ της χώρας και το διαθέσιμο εισόδημα είναι κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν, πέρα από τις επιχειρήσεις, τους ίδιους τους πολίτες μιας χώρας και την αγοραστική τους δύναμη (Γεωργόπουλος, 2013). Η ιστορία της οικονομίας, ακόμα και πρόσφατα, δείχνει ότι οι οικονομικές κρίσεις μπορούν να ξεπεράσουν τα σύνορα μιας χώρας. Σε τέτοιες περιόδους, που η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώνεται, μειώνεται και η κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών που δεν κρίνονται απαραίτητα για την επιβίωση, όπως οι τουριστικές υπηρεσίες.

#### Οικονομική Κατάσταση

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βιώνει μια πρωτοφανή οικονομική κρίση. Το Μάιο του 2010 στράφηκε για οικονομική στήριξη στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Έκτοτε ξεκίνησε μια σκληρή περίοδος δοκιμασίας για τον ελληνικό λαό που είδε τα εισοδήματά του να μειώνονται σε μεγάλο βαθμό. Η χώρα αναγκάστηκε να απευθυνθεί και σε οργανισμούς-μηχανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι προσέφεραν δανεισμό στη χώρα με χαμηλό επιτόκιο, καθώς δεν ήταν σε θέση να βγει

στις αγορές και να ζητήσει οικονομική βοήθεια με εκδόσεις ομολόγων. Η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας, ακόμα και σήμερα, δεν είναι στην καλύτερη θέση. Στις 16 Νοεμβρίου 2018, το 10ετές ομόλογο ελληνικού δημοσίου έδινε απόδοση 4,59%, όταν το αντίστοιχο ομόλογο της Γερμανίας έδινε απόδοση 0,37% (Ναυτεμπορική, 2018). Μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης ισούται με μεγαλύτερη ανάληψη κινδύνου. Επιπλέον, όπως θα δούμε στο διάγραμμα 3.1, το ΑΕΠ της χώρας έχει υποστεί μεγάλη μείωση. Το 2017 ήταν στα 179,144 δις. Ευρώ, ενώ πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, το 2008, ήταν στα 231,914 δις. Ευρώ, μείωση που αγγίζει το 22,75% μέσα σε μία δεκαετία [Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ), 2018, Επεξεργασμένα Στοιχεία].



Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική Εξέλιξη ΑΕΠ Ελλάδας

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, Επεξεργασμένα Στοιχεία

### Συνεισφορά Τουριστικού Κλάδου

Η συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στο ελληνικό ΑΕΠ του 2017 ήταν στα 35 δις. Ευρώ, ποσοστό δηλαδή της τάξης του 19,7% επί του συνολικού [World Travel & Tourism Council (WTTC), 2018], ενώ οι προβλέψεις δείχνουν μια αύξηση 5,3% στα 36,9 δις. Ευρώ το 2028, σύμφωνα με το WTTC. Στη συνεισφορά των 35 δις. Ευρώ του 2017, το 93,8% σχετίζεται με υπηρεσίες τουρισμού για λόγους αναψυχής, ενώ το 6,2% για επαγγελματικούς λόγους (WTTC, 2018).

Οι θέσεις εργασίας που στηρίζονται άμεσα στον ελληνικό τουρισμό υπολογίζονται σε περίπου 459.000 για το 2017, ποσοστό 12,2% της συνολικής απασχόλησης (WTTC, 2018). Για το 2018, υπάρχουν ενδείξεις ότι ο αριθμός αυτός αυξάνεται στις 482.500 θέσεις εργασίας, δηλαδή ποσοστό 12,4%. Ο αριθμός αυτός περιλαμβάνει την απασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τις αεροπορικές εταιρείες και άλλες εταιρείες μεταφορών (εκτός των επιβατικών μέσων για την καθημερινότητα των πολιτών). Επίσης, περιλαμβάνει την απασχόληση στην εστίαση και των δραστηριοτήτων που στηρίζονται άμεσα στους τουρίστες (WTTC, 2018). Το WTTC, τέλος, προβλέπει ότι το 2028 ο αριθμός των άμεσα απασχολούμενων από τον τουρισμό θα φτάσει τις 592.000 θέσεις εργασίας, μια αύξηση κατά 2,1%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην απασχόληση, περιλαμβάνοντας και αυτούς που εμπλέκονται έμμεσα, όπως είναι οι προμηθευτές και η ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα, υπολογίζεται σε περίπου 934.500 θέσεις εργασίας για το 2017, αυξάνοντας το ποσοστό στο 24,8% της συνολικής, ποσοστό που προσεγγίζει το  $\frac{1}{4}$  επί του συνόλου (WTTC, 2018). Το 2018 πιθανολογείται ότι ξεπέρασε το  $\frac{1}{4}$ , πιο συγκεκριμένα 25,4%, στις 984.000 θέσεις. Η ετήσια αύξηση υπολογίζεται σε 5,6%. Τέλος, το WTTC, υπολογίζει ότι στο τέλος της επόμενης δεκαετίας, ο αριθμός των θέσεων εργασίας θα αυξηθεί στις 1.266.000.

Όσον αφορά τις επενδύσεις στον τουρισμό, υπολογίζεται ότι το 2017 ο κλάδος προσέλκυσε ποσό ύψους 3,1 δισ. Ευρώ για επενδύσεις, ενώ για το 2018 υπάρχουν ενδείξεις ότι ο αριθμός αυξήθηκε στα 3,21 δισ. Ευρώ (WTTC, 2018).

### Φορολογία

Σύμφωνα με το νόμο 4389/2016 για την κάλυψη των δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2018 επιβλήθηκε φόρος διαμονής στα τουριστικά καταλύματα. Στα ξενοδοχεία κατηγορία ενός και δύο αστέρων ο φόρος διαμονής είναι 0,50€ ανά διανυκτέρευση, στα τριών αστέρων 1,50€, στα τεσσάρων αστέρων 3€ και στα πέντε αστέρων 4€. Ο φόρος επιβάλλεται από τις μονάδες τη στιγμή έκδοσης του παραστατικού και αποδίδεται μαζί με το ΦΠΑ στη Φορολογική Διαχείριση με μηνιαίες δηλώσεις.

Επιπλέον, ο μειωμένος Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) έχει πάψει να ισχύει σε όλα σχεδόν τα νησιά, με μόνη εξαίρεση αυτά που πλήττονται από τις προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές (Λέρος, Λέσβος, Κως, Σάμος, Χίος). Για τα συγκεκριμένα πέντε νησιά το μέτρο πήρε εξάμηνη παράταση, μέχρι τις 30/6/2019, έπειτα από σχετική Υπουργική Απόφαση στις 31/12/2018. Γίνεται αντιληπτό ότι ένα όπλο που είχαν τα ελληνικά νησιά το οποίο ενίσχυε της ανταγωνιστική τους θέση, ιδιαίτερα των νησιών με τις μεγαλύτερες τουριστικές αφίξεις, έχει χαθεί.

### 3.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο μιας χώρας είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος. Αποκλίσεις από αυτά που μια κοινωνία έχει θεωρήσει αποδεκτά είναι αιτία προβλημάτων για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή (Γεωργόπουλος, 2013). Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να ενημερώνονται και οι ενέργειές τους να είναι αποτέλεσμα έρευνας. Οι παράγοντες που θα αναλυθούν στη συνέχεια επηρεάζουν άμεσα τις τουριστικές επιχειρήσεις, όσον αφορά κυρίως τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

#### Millennials, η Νέα Γενιά Τουριστών

Ο τουρίστας σε σχέση με άλλες εποχές είναι αρκετά πιο ενημερωμένος. Αυτό είναι αποτέλεσμα της εποχής της πληροφόρησης στην οποία ζούμε. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο δεν είναι πλέον προνόμιο λίγων. Το ίδιο και η εκπαίδευση. Έχει περιβαλλοντικές ανησυχίες, ο βιώσιμος τουρισμός είναι πλέον τάση. Του αρέσει να εξερευνεί, επιδιώκει να ζει νέες εμπειρίες που θα του μείνουν αξέχαστες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν μέρος της καθημερινότητάς του και επηρεάζουν άλλον σε μικρότερο και άλλον σε μεγαλύτερο βαθμό τον τρόπο ζωής του. Επιπλέον, είναι διατεθειμένος να μοιραστεί το χώρο του, η ιδιοκτησία δεν αποτελεί προτεραιότητα στη ζωή του, η οικονομία διαμοιρασμού γνωρίζει μεγάλη άνθιση λόγω αυτού και μπορεί να αποτελέσει απειλή για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τέλος, αναζητεί το value for money (vfm), αναγνωρίζει την αξία του χρήματος και το Διαδίκτυο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για οικονομικότερες αναζητήσεις διακοπών.

## Χαρακτηριστικά Τουριστικής Απασχόλησης

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι η εποχικότητα είναι ένα τουριστικό φαινόμενο που χαρακτηρίζει τον ελληνικό τουρισμό. Τα μεγαλύτερα ποσοστά αφίξεων ανά έτος παρατηρούνται στο τρίτο τρίμηνο, με κορύφωση τον Αύγουστο. Αυτό έχει καταστήσει την Ελλάδα ως έναν εκ των πλέον καλοκαιρινών προορισμών. Η εποχικότητα έχει άμεση σύνδεση με την απασχόληση. Υπάρχουν δύο είδη εποχιακής απασχόλησης, η μακράς διάρκειας (6-8 μήνες) και η μικρής διάρκειας (2-3 μήνες) (Βαρβαρέσος, 2013). Σαφώς, αυτό σχετίζεται άμεσα με τον τύπο της επιχείρησης, την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται, καθώς και με τη δυναμικότητα αυτής (Βαρβαρέσος, 2013). Πιο σταθερή απασχόληση συναντάται σε μεγαλύτερο βαθμό σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ανώτερων κατηγοριών. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν διάφορες ανάγκες του σύγχρονου τουρίστα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Μπορούν για παράδειγμα να φιλοξενήσουν στους χώρους τους συνέδρια και εκθέσεις (Βαρβαρέσος, 2013).

Η απασχόληση στον τουριστικό κλάδο χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό ειδίκευσης, διευρυμένο ωράριο εργασίας, μεγάλη κινητικότητα λόγω του τουριστικού φαινομένου της εποχικότητας που περιεγράφηκε παραπάνω, εργασία σε περιόδους που το μεγαλύτερο μέρος του υπόλοιπου εργασιακού δυναμικού της χώρας είναι σε άδεια λόγω γιορτών κλπ., μεγάλη σωματική και ψυχολογική εξουθένωση (Βαρβαρέσος, 2000).

Πέραν της εποχιακής απασχόλησης, υπάρχουν και άλλες ιδιομορφίες που συναντώνται σε μεγάλο βαθμό, όπως η μερική απασχόληση ή υποαπασχόληση βάσει του φόρτου εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων εντός της τουριστικής περιόδου, η πολυαπασχόληση και η μη δηλωμένη εργασία ή παράνομη (Βαρβαρέσος, 2000).

Σύμφωνα με την έκθεση της Eurostat σχετικά με τις θέσεις εργασίας στον τουριστικό κλάδο, οι γυναίκες κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό έναντι των ανδρών, συγκεκριμένα 58%, στο σύνολο των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Τα μεγαλύτερα ποσοστά απασχόλησης των γυναικών συναντώνται στα τουριστικά καταλύματα και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Οι σημαντικότεροι τουριστικοί προορισμοί της ΕΕ, μέσα

στους οποίους περιλαμβάνεται η χώρα μας, παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά μερικής απασχόλησης σε σχέση με το μέσο όρο στην ΕΕ που είναι 24% για άνδρες και γυναίκες [Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), 2018].

### Κοινωνικές Αντιδράσεις

Τα χρόνια της οικονομικής κρίσης που μαστίζουν τη χώρα, οι αντιδράσεις της κοινωνίας είναι έντονες. Το ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα είναι περίπου 20%, ενώ οι οικονομικές απολαβές των εργαζόμενων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα έχουν υποστεί καθίζηση. Είναι αμέσως επόμενο να υπάρχουν αντιδράσεις στις αποφάσεις των ελληνικών κυβερνήσεων που προβλέπουν περαιτέρω μειώσεις, υπερφορολόγηση ακόμα και των κατώτερων κοινωνικών τάξεων, χωρίς να διαφαίνεται κάποια ουσιαστική βελτίωση της ζωής των πολιτών στον ορίζοντα. Οι απεργιακές κινητοποιήσεις, οι πορείες και οι διαδηλώσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο, με τα συνδικαλιστικά όργανα των κλάδων να έρχονται σε σύγκρουση με την εκάστοτε ηγεσία.

Το τουριστικό προϊόν και η παροχή υπηρεσιών απαιτεί τη διαπροσωπική σχέση του υπαλλήλου με τον πελάτη-τουρίστα. Όταν τα συναισθήματα δυσαρέσκειας έως και απελπισίας ως προς ένα βαθμό είναι διάχυτα, αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην παροχή των τουριστικών υπηρεσιών, πόσο μάλλον όταν η προτυποποίησή τους είναι ήδη αρκετά δύσκολη υπόθεση. Η ψυχολογική διάθεση παίζει σημαντικό ρόλο. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης για να είναι σε θέση να αποδώσει τα μέγιστα, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας και να αισθάνεται ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον.

### Πολιτιστικά Γεγονότα

Η Ελλάδα, ο πολιτισμός, η ιστορία αλλά και το κλίμα της ευνοούν τη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, ιδιαίτερα τις περιόδους μεγάλης τουριστικής κίνησης. Κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, διοργανώνονται εορταστικές εκδηλώσεις σε όλη τη χώρα, οι οποίες πολλές φορές συμπίπτουν με θρησκευτικές εορτές. Υπάρχουν περιοχές στην ελληνική επικράτεια αρκετά γνωστές για αυτές τις εκδηλώσεις που προσελκύουν μεγάλο αριθμό τουριστών.

Το Φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου που διοργανώνει εκδηλώσεις και παραστάσεις στο Αρχαίο Θέατρο Επιδαύρου, το Ωδείο Ηρώδου Αττικού και σε άλλους επιλεγμένους χώρους της πρωτεύουσας αποτελεί θεσμό. Το καλοκαίρι που η πρόσβαση στα αρχαία θέατρα είναι δυνατή, η προσέλευση είναι αρκετά μεγάλη και η πλειοψηφία των παραστάσεων είναι υψηλού επιπέδου και αισθητικής. Ένα τέτοιο γνωστό Φεστιβάλ αποτελεί ευκαιρία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αθήνας.

#### Η Περίπτωση του Κέντρου της Αθήνας

Η εγκληματικότητα και άλλες μορφές παραβατικότητας στην Αθήνα δεν εκλείπουν, ενώ η κατάσταση τα χρόνια της οικονομικής κρίσης, που σύντομα εξελίχθηκε και σε κρίση αξιών, επιδεινώθηκε. Υπάρχουν περιοχές του Κέντρου που θεωρούνται άβατο, π.χ. Εξάρχεια, τα περιστατικά βίας και εγκληματικότητας είναι συχνό έως καθημερινό φαινόμενο, ενώ η Πολιτεία δεν φαίνεται διατεθειμένη να λύσει το πρόβλημα. Βέβαια, το ίδιο συμβαίνει και με άλλες περιοχές πέριξ της Ομόνοιας. Τα εκτεταμένα επεισόδια, στα πλαίσια πορειών διαμαρτυρίας και μη, αποτελούν δυσφήμιση για την πόλη, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που έγιναν θέμα σε κορυφαία ειδησεογραφικά πρακτορεία ανά τον κόσμο. Τα ξενοδοχεία του Κέντρου βιώνουν έντονα αυτά τα προβλήματα, η απειλή είναι ορατή για τις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς οι τουρίστες κάθε άλλο παρά ενθαρρύνονται από τέτοια φαινόμενα έξαρσης της βίας και της παραβατικότητας να επισκεφθούν την πόλη. Η διασφάλιση της ασφάλειας αποτελεί προτεραιότητα στην οργάνωση ταξιδιών.

#### 3.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Όπως μπορεί εύκολα να παρατηρηθεί, ο κλάδος της φιλοξενίας δραστηριοποιείται σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Τις τελευταίες δεκαετίες, η τεχνολογία και οι εφαρμογές της γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη. Η τεχνολογική επανάσταση αναπόφευκτα επηρέασε και την τουριστική βιομηχανία. Ο καταναλωτής γίνεται ολοένα και περισσότερο εξοικειωμένος με τις νέες τεχνολογίες, ενημερώνεται και έχει περισσότερες απαιτήσεις (Buhalis, 1998). Ο τρόπος σκέψης των σύγχρονων κοινωνιών έχει αλλάξει. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιβίωσή τους στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να καλύψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις



ανάγκες του σύγχρονου τουρίστα. Οι σημαντικότερες εκ των εφαρμογών αυτών, οι οποίες κατόρθωσαν να αλλάξουν ριζικά τον τουριστικό κλάδο στις μέρες μας, είναι οι παρακάτω.

### Διαδίκτυο

Το Διαδίκτυο επηρέασε σε πολύ σημαντικό βαθμό τη δομή της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς οι περισσότερες εφαρμογές στηρίζονται σε αυτό. Η σωστή διαχείριση των πληροφοριών και των λοιπών γνώσεων που αποκτούνται μέσω Διαδικτύου μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο επικοινωνίας και προώθησης πωλήσεως/μάρκετινγκ ακόμα και για τους πιο απομακρυσμένους, νησιωτικούς προορισμούς, αλλά και για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Buhalis, 1998). Βοηθάει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της διανομής, διευκολύνει την επικοινωνία με τους πελάτες, υπάρχει δυνατότητα στόχευσης στο καταναλωτικό κοινό που ενδιαφέρει την επιχείρηση.

Οι σύγχρονοι καταναλωτές κάνουν συναλλαγές μέσω αυτού, αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες, θεωρείται πλέον αυτονόητη η online παρουσία μιας επιχείρησης. Είναι σε θέση να επιλέξουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, βάσει των προσωπικών τους αναγκών. Οι τουρίστες των χωρών με τα μεγαλύτερα ποσοστά αφίξεων στην Ελλάδα, όπως Αγγλία, χρησιμοποιούν σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό το Διαδίκτυο για τις κρατήσεις τους και ως εκ τούτου ο κλάδος θα πρέπει να αναλάβει ουσιαστικές πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (Ρέτσος, 2017). Ήδη τον τελευταίο χρόνο οι online κρατήσεις γνωρίζουν μεγάλη αύξηση σε σχέση με τον παραδοσιακό offline τρόπο κρατήσεων. Τη μεγαλύτερη αύξηση γνώρισε η Αθήνα, με σχεδόν 3 στους 4 τουρίστες να επιλέγουν την online κράτηση έναντι της offline, ενώ ακολουθούν οι Κυκλάδες και το Ιόνιο.

Η ταχύτατη ανάπτυξη και εξάπλωση του Διαδικτύου παρέχει πολύ σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για παγκόσμια παρουσία, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πολυδιάστατο εργαλείο μάρκετινγκ με εφαρμογές απλής διαφήμισης έως και διαδραστικών εφαρμογών (Buhalis, 1998).

## Οικονομία Διαμοιρασμού (Sharing Economy/ Airbnb)

Πρόκειται για μια διαδικτυακή κοινότητα που δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να ενοικιάσει βραχυπρόθεσμα μεμονωμένο δωμάτιο, διαμέρισμα ή άλλου τύπου οικία και τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη άνθιση.

Από την πλευρά της προσφοράς, έχουμε τα άτομα που παρέχουν προς βραχυπρόθεσμη ενοικίαση κάποιους χώρους ή ολόκληρα σπίτια τα οποία έχουν στην κατοχή τους αλλά βρίσκονται σε αδράνεια, δηλαδή δεν αξιοποιούνται, ενώ από την πλευρά της ζήτησης έχουμε τα άτομα που επιδιώκουν να επωφεληθούν από μια τέτοια ενοικίαση, η οποία προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τη διαμονή σε ξενοδοχείο (Zervas, Proseprio, Byers, 2014).

Ο Κεντρικός Τομέας Αθηνών, που περιλαμβάνει το ιστορικό κέντρο και δέχεται πολύ μεγάλο όγκο τουριστών τις περισσότερες εποχές του χρόνου, διαθέτει αρκετά μεγάλο αριθμό διαμερισμάτων και οικιών προς ενοικίαση μέσω της οικονομίας διαμοιρασμού. Οι περιοχές πλησίον της Ακρόπολης, όπως Πλάκα, Θησείο, Μοναστηράκι, Ψυρρή, Κουκάκι, είναι μεταξύ αυτών που η αντικειμενική τους αξία ανέβηκε τα τελευταία χρόνια λόγω υψηλής ζήτησης για ενοικίαση μέσω Airbnb. Όπως είναι λογικό, η υψηλή αυτή ζήτηση των τελευταίων ετών, μπορεί να αποτελέσει απειλή για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αθήνας.

## Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Στην εποχή μας άνθρωποι όλων των ηλικιών συμμετέχουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το Διαδίκτυο από ένα μέσο μετάδοσης πληροφοριών, έχει εξελιχθεί σε μια διαδραστική πλατφόρμα, η οποία επιτρέπει η ίδια στους ανθρώπους που συμμετέχουν να κάνουν οι ίδιοι μετάδοση πληροφοριών, να αξιολογούν, να ανταλλάζουν πληροφορίες (Leung, Law, van Hoof, Buhalis, 2013). Καθημερινά, εκατομμύρια φωτογραφίες μεταφορτώνονται σε εφαρμογές όπως Instagram, Flickr, έχουμε εκατομμύρια καταχωρήσεις στο Facebook, το Twitter και σε blogs. Είναι πλέον φανερό η επίδραση που έχουν στη ζωή μας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν τάσεις, επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης των

ανθρώπων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιήσουν κατάλληλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Έχουν υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους ταξιδιώτες ως προς την αναζήτηση, οργάνωση, σχολιασμό, εξιστόρηση ταξιδιωτικών εμπειριών, μετάδοση εικόνων (Leung, Law, van Hoof, Buhalis, 2013). Στην προ-ταξιδιού φάση, οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναζητούν πληροφορίες για προορισμούς και καταλύματα, όχι μόνο από τον κοινωνικό τους κύκλο αλλά από χρήστες από όλον τον κόσμο, προκειμένου να κλείσουν το πακέτο διακοπών που τους ταιριάζει περισσότερο. Είναι πιθανό να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από ανθρώπους που «ακολουθούν» και θαυμάζουν τον τρόπο ζωής τους και τα ταξίδια που έχουν κάνει. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, οι χρήστες ανεβάζουν φωτογραφίες από τις διακοπές του, ίσως κάποια σχόλια, βοηθώντας άλλους χρήστες να δημιουργήσουν μια εικόνα από την ταξιδιωτική τους εμπειρία. Στη μετά-ταξιδιού φάση είναι η περίοδος της αξιολόγησης της συνολικής εμπειρίας που είχαν, υπάρχουν κατάλληλες ταξιδιωτικές ιστοσελίδες με χιλιάδες αξιολογήσεις τόσο για προορισμούς, όσο και για καταλύματα.

#### Computer Reservations System (CRS)

Τα ηλεκτρονικά δίκτυα και η ηλεκτρονική διανομή στον κλάδο του τουρισμού ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970. Βρέθηκαν στο επίκεντρο του μίγματος διανομής και της στρατηγικής των αεροπορικών εταιρειών. Τα CRSs θεωρούνται ότι ξεκίνησαν την ηλεκτρονική εποχή στον τουρισμό, καθώς δημιούργησαν ένα νέο τρόπο ταξιδιωτικού μάρκετινγκ και συστήματος διανομής. Πρόκειται για μια βάση δεδομένων που διαχειρίζεται έναν κατάλογο μιας τουριστικής επιχείρησης, διανέμοντάς τον ηλεκτρονικά σε εξωτερικούς συνεργάτες και απομακρυσμένα γραφεία πωλήσεων. Οι διαμεσολαβητές και οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση στο εμπόρευμα και μπορούν να κάνουν και να επιβεβαιώσουν τις κρατήσεις (Buhalis, 1998).

Η πολύ μεγάλη αύξηση της ζήτησης αλλά και της προσφοράς τις τελευταίες δεκαετίες ανέδειξαν την ανάγκη τέτοιων υπολογιστικών συστημάτων (Buhalis, 1998). Αν και πρωτοπόρες στον τομέα αυτό οι αεροπορικές εταιρείες, τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξέλιξαν τα συστήματα αυτά προς όφελός τους, για να

ελέγχουν, να προωθούν και να πωλούν τα προϊόντα τους σε παγκόσμιο επίπεδο, αυξάνοντας τις επιδόσεις τους. Είναι πολύ σημαντικό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να τα διαχειρίζεται σωστά, μειώνει το κόστος επικοινωνίας, παρέχοντας ταυτόχρονα πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη ζήτηση και τη θέση στην οποία βρίσκονται οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές της (Buhalis, 1998).

### Global Distribution System (GDS)

Ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1980, που τα CRSs των αεροπορικών εταιρειών, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, αναβαθμίστηκαν σε συστήματα παγκόσμιας διανομής (GDSs). Η κάλυψή τους διευρύνθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο, με οριζόντια ενσωμάτωση, δηλαδή συστήματα άλλων αεροπορικών εταιρειών, και κατακόρυφη, δηλαδή με ενσωμάτωση του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών του τουριστικού κλάδου, όπως ενοικιάσεις αυτοκινήτων, διαμονή, εκδόσεις εισιτηρίων σε πλοία και τρένα (Buhalis, 1998). Προς αποφυγή υπερκαλύψεων μεταξύ CRSs και GDSs, υπήρξε μέριμνα για διεπαφές (switches) από εταιρείες, όπως είναι η THISCO και η WIZCOM. Αυτό άμεσα επέτρεψε την προβολή και δυνατότητα αγοράς σε ένα πολύ μεγάλο μέρος του τουριστικού προϊόντος (Buhalis, 1998).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα GDSs εμφανίστηκαν ως το κυκλοφοριακό σύστημα ή η ραχοκοκαλιά του τουριστικού κλάδου, από τη στιγμή που καθιέρωσαν ένα παγκόσμιο σύστημα επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου και ένα σύστημα παγκόσμιας διανομής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συστήματα αυτά σύντομα εξελίχθηκαν τα ίδια σε επιχειρήσεις, καθώς από εργαλεία μεμονωμένων αεροπορικών εταιρειών και ξενοδοχείων εξελίχθηκαν σε ηλεκτρονικές ταξιδιωτικές υπεραγορές και στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για τους ομίλους που τα κατείχαν (Buhalis, 1998).

Γίνεται αντιληπτό ότι τα παγκόσμια συστήματα διανομής άλλαξαν ριζικά το χάρτη της τουριστικής προσφοράς, δίνοντας την ευκαιρία για παγκόσμια παρουσία σε όλους τους τύπους των τουριστικών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχείων τα οποία θα πρέπει να εκμεταλλευθούν τις εφαρμογές που προσφέρει η τεχνολογία στις μέρες μας.

## Υποδομές

Οι υποδομές μιας χώρας ορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τον αριθμό των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών σε αυτή. Η Ελλάδα βλέποντας την ευκαιρία που ανοίγεται μπροστά της, με τη μεγάλη αύξηση των τουριστικών αφίξεων, για εδραίωσή της ως κυρίαρχη χώρα τουριστικά στη Μεσόγειο, έχει αναλάβει πρωτοβουλίες όσον αφορά τις υποδομές.

Γίνεται βελτίωση δημόσιων υποδομών που θα συμβάλλουν στη σωστή αξιοποίηση του φυσικού αλλά και του πολιτιστικού κάλλους της χώρας (Τζιάλλας, 2018). Όπως είναι λογικό, αυτό έχει αντίκτυπο και στον κλάδο του τουρισμού. Η φυσική ομορφιά και ο ελληνικός πολιτισμός είναι δύο από τους κύριους λόγους που προσελκύουν τουρίστες στην Ελλάδα. Χρηματοδοτούνται προγράμματα που θα επιτρέψουν σε θαλάσσιους προορισμούς να έχουν την κατάλληλη πρόσβαση, η οποία θα επιτρέπει την τουριστική τους ανάπτυξη (Τζιάλλας, 2018). Επιπλέον, δημιουργούνται πάρκα με πολλές λειτουργίες σε παραλίες, λίμνες και ποτάμια, αξιοποιούνται ιαματικές πηγές. Τέλος, όσον αφορά την ακίνητη περιουσία του δημοσίου που δεν αξιοποιείται, δημιουργούνται ευκαιρίες για επανάχρηση τουριστική και μη μέσω κρατικής χρηματοδότησης (Τζιάλλας, 2018).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τις ευκαιρίες που δίνονται από τις παραπάνω πρωτοβουλίες στις υποδομές της χώρας.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Βαρβαρέσος, Σ. (2013), *Οικονομική του Τουρισμού*, εκδόσεις Προπομπός

Βαρβαρέσος, Σ. (2000), *Τουρισμός : έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα*, εκδόσεις Προπομπός

Buhalis, D. (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management, University of Westminster

Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., Buhalis, D. (2013), *Social media in tourism and hospitality: A literature review*, Journal of travel & tourism marketing

Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J. W. (2017), *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*, Journal of Marketing Research

Τζιάλλας, Γ. (2018), *Επενδύσεις και Υποδομές στον Τουρισμό*, Παρουσίαση στο 8ο Ετήσιο Capital Link Συνέδριο ΕΚΕ

### Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ) (<http://www.statistics.gr/>)

Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ) (<http://www.isotita.gr/>)

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) (<http://sete.gr/>)

World Travel & Tourism Council (WTTC) (<https://www.wttc.org/>)

Ναυτεμπορική (<https://www.naftemporiki.gr/>)

Bank of England (<https://www.bankofengland.co.uk/>)

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ανάλυση του Άμεσου ή Μικρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Αθήνας

### 4.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντος ενός κλάδου γίνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του καθηγητή του Harvard Michael E. Porter. Το υπόδειγμα που συνέταξε το 1979, όντας καθηγητής με ειδίκευση στη βιομηχανική οικονομική και την επιχειρησιακή στρατηγική, αναλύθηκε διεξοδικά στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρά το γεγονός ότι έχουν περάσει τέσσερις δεκαετίες, το υπόδειγμα έχει εφαρμογή μέχρι και σήμερα. Όπως είδαμε στο διάγραμμα 1.2, το υπόδειγμα περιλαμβάνει τις εξής πέντε δυνάμεις:

- Απειλή από πιθανούς Νεοεισερχόμενους στον κλάδο
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών
- Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα
- Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Κάθε μία εκ των δυνάμεων έχει ορισμένους προσδιοριστικούς παράγοντες που τη συνθέτουν και ως σύνολο οι πέντε αυτές δυνάμεις εξετάζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, το αν είναι κερδοφόρος ή όχι. Μια τέτοια ανάλυση βοηθάει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον κλάδο, αλλά και να υιοθετούν στρατηγικές που θα επιτρέπουν την αποφυγή των απειλών.

## 4.2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Ο εξεταζόμενος κλάδος είναι αυτός των πολυτελών ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε αστέρων του Κέντρου της Αθήνας.

### 4.2.1 Απειλή πιθανών Νεοεισερχόμενων στον κλάδο

#### Οικονομίες Κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας σχετίζονται με το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα το οποίο μειώνεται καθώς αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα αυτής. Αποτελούν εν δυνάμει εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις στον κλάδο. Τα ξενοδοχεία του κλάδου διαθέτουν μεγάλο αριθμό δωματίων και ποικιλία χώρων εστίασης. Σε συνδυασμό με τα αυξημένα ποσοστά πληροτήτων και την υψηλή παραγωγικότητα στα τμήματα Δωματίων και Τροφίμων και Ποτών, μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας το μέσο κόστος, αλλά και να δημιουργήσουν εμπόδιο εισόδου στον κλάδο τους.

#### Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι υψηλές. Τα ξενοδοχεία του κλάδου προσφέρουν πολυτελή και άνετη διαμονή, οι διαθέσιμες υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου και δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη-τουρίστα να πραγματοποιήσει διάφορες δραστηριότητες στο πλαίσιο της διαμονής του. Τα ιδιαίτερα υψηλά ποσά που απαιτούνται για την είσοδο στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων, για την πραγματοποίηση επενδύσεων, αποτελούν ένα επιπλέον εμπόδιο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του ύψους των κεφαλαίων που απαιτούνται είναι η εξαγορά από την εταιρεία Ελληνικών Ξενοδοχείων Λάμψα Α.Ε. του ξενοδοχείου King George που βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος έναντι του ποσού των 43 εκατομ. ευρώ το 2017, το οποίο ξενοδοχείο κατείχε στο χαρτοφυλάκιο της η Eurobank.



### Διαφοροποίηση Προϊόντος

Όλα τα ξενοδοχεία πολυτελείας προσφέρουν παραπλήσιες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Ένας εκ των σημαντικότερων παραγόντων διαφοροποίησης μπορεί να θεωρηθεί η τοποθεσία ενός ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, οι πελάτες-τουρίστες που θέλουν να βρίσκονται πολύ κοντά στα αξιοθέατα της πόλης, θα επιλέξουν ένα ξενοδοχείο πλησίον αυτών. Επίσης, η τοποθεσία του ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα σημαντική για αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Ο χρόνος σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα περιορισμένος και πολύτιμος, άρα προτιμούν ξενοδοχεία που βρίσκονται σε πολύ μικρή απόσταση από τους χώρους που θα εργαστούν και έχουν κανονίσει τις συναντήσεις τους.

### Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής

Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής αποτελεί ένα εκ των κυριότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο. Θα πρέπει να βρουν τρόπους να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν αντιμετωπίζουν αντίστοιχα προβλήματα, καθώς έχουν τις κατάλληλες διασυνδέσεις, πολλές έχουν αναθέσει τη διαχείριση των μονάδων σε μεγάλες εταιρείες που είναι σε θέση να διαπραγματευτούν με τους Tour Operators με ευνοϊκούς για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όρους.

### Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Ένα τέτοιο κόστος μπορεί να θεωρηθεί η εμπειρία. Όπως και σε κάθε άλλο κλάδο, έχει ιδιαίτερη σημασία. Πολλά πράγματα για την εύρυθμη λειτουργία ενός ξενοδοχείου μαθαίνονται με τον καιρό, ακόμα και μετά από λάθη του παρελθόντος. Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται χρόνια σε έναν κλάδο έχουν σαφές πλεονέκτημα σε αυτό έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η ευνοϊκή θέση ενός ξενοδοχείου μπορεί να του προσδώσει πλεονέκτημα έναντι άλλων. Τα πολυτελή ξενοδοχεία του ιστορικού Κέντρου της Αθήνας είναι σε τέτοια τοποθεσία που τους επιτρέπει την άμεση και εύκολη πρόσβαση στα αξιοθέατα της πόλης, την αγορά, τα μέσα μεταφοράς και τους οδικούς άξονες.

## Κυβερνητική Πολιτική

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση στον αριθμό των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας. Η κυβέρνηση έχει αναλάβει πρωτοβουλίες προκειμένου να εδραιώσει την τουριστική της θέση στη Μεσόγειο με συνεργασίες με ανερχόμενες τουριστικά αγορές, όπως αυτή της Κίνας. Μαζί με τη Σαντορίνη, η Αθήνα είναι μέσα στις πρώτες επιλογές του Κινέζων τουριστών. Στο πλαίσιο της ευρύτερης συνεργασίας των δύο χωρών, είχαμε το 2017 την πρώτη απευθείας πτήση Πεκίνο-Αθήνα. Συνεργασίες όπως αυτή συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των αφίξεων τουριστών δυναμικών και ανερχόμενων αγορών.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μικρή, κυρίως λόγω των ιδιαίτερα υψηλών κεφαλαίων που απαιτούνται, σε συνδυασμό με τη δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής και τα υπόλοιπα στοιχεία που παρατέθηκαν.

### 4.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Αφορά τους προμηθευτές πρώτων υλών/ τροφίμων και ποτών, ειδών υγιεινής, επίπλων, καθώς και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προμηθεύεται ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων.

- Ο αριθμός των διαθέσιμων προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Το γεγονός αυτό δεν δίνει πολλά περιθώρια για διαπραγμάτευση σχετικά με τις τιμές, τις συμφωνίες και την ποιότητα των πρώτων υλών. Δίνεται δυνατότητα επιλογής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ποιους θα συνεργαστούν.
- Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και υποκατάστατα των προϊόντων και υπηρεσιών των προμηθευτών. Λόγω αυτού, οι προμηθευτές δεν μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές και την αγορά. Στην εποχή της πληροφόρησης και του Διαδικτύου, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν μια σειρά εναλλακτικών, καθώς είναι πολλές οι επιχειρήσεις προμηθευτών που δραστηριοποιούνται σε B2B συναλλαγές.
- Τα προϊόντα των προμηθευτών του κλάδου δεν χαρακτηρίζονται από διαφοροποίηση, κάτι που θα τους επέτρεπε να ασκήσουν πίεση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για άνοδο των τιμών. Ουσιαστικά, δεν υπάρχει

κόστος μετακίνησης (switching cost) για τις μονάδες, δεν επιβαρύνονται από κάποιο επιπλέον κόστος σε περίπτωση που αλλάξουν προμηθευτές.

- Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός είναι αρκετά δύσκολη, η είσοδος δηλαδή των προμηθευτών στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων. Η διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων και δη πολυτελείας έχει πολύ υψηλές απαιτήσεις, ενώ απαιτούνται και μεγάλα κεφάλαια για επενδύσεις.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή. Δεν είναι σε θέση να διαπραγματευτούν προς όφελός τους έναντι μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων αυτής της κατηγορίας.

#### 4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Αγοραστές θεωρούνται οι Tour Operators, οι μεμονωμένοι και οι οργανωμένοι πελάτες.

- Υπάρχει υψηλή συγκέντρωση πολυτελών ξενοδοχείων στο Κέντρο της Αθήνας. Ανάλογα με την τοποθεσία που προτιμούν οι πελάτες-τουρίστες, δίνεται δυνατότητα επιλογής. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι παρόμοιες στο μεγαλύτερο βαθμό, οπότε το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι χαμηλό.
- Ο όγκος των συναλλαγών που πραγματοποιούνται από τους Tour Operators είναι μεγάλος. Αυτό τους επιτρέπει να επιτύχουν συμφωνίες με ευνοϊκούς όρους με τα ξενοδοχεία του κλάδου, δίνοντάς τους τη δυνατότητα για μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Επιπλέον, λόγω του μεγάλου αυτού όγκου, οι μεγαλύτερες εταιρείες Tour Operators είναι σε θέση ακόμα και να επηρεάσουν την προσφορά, το τι υπηρεσίες θα παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες. Για τις εταιρείες αυτές, η διαπραγματευτική δύναμη είναι μεγάλη.
- Η πληροφόρηση των αγοραστών είναι άριστη. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταιρείες Tour Operators έχουν διεθνή παρουσία κι εκτός του ότι πληροφορούνται άμεσα για τις εξελίξεις στον κλάδο, μπορούν να επηρεάσουν τις τάσεις του τουρισμού. Οι μεμονωμένοι και οργανωμένοι πελάτες έχουν επίσης καλή πληροφόρηση, η εξοικείωση με το Διαδίκτυο και τις εφαρμογές του είναι αρκετά μεγάλη. Τα τελευταία χρόνια, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό

τουριστών επιλέγει την online κράτηση, έναντι του παραδοσιακού offline τρόπου.

- Η κύρια ομάδα-στόχος πελατών των ξενοδοχείων πολυτελείας, της ανώτερης δηλαδή κατηγορίας καταλύματος, είναι άνθρωποι με οικονομική άνεση, για τους οποίους ο πολυτελής τρόπος διαβίωσης είναι μέρος της καθημερινότητάς τους και άρα η ευαισθησία στην τιμή είναι αρκετά χαμηλή. Όμως, η οικονομική κρίση που έπληξε όλες τις κοινωνικές τάξεις, άλλους σε μεγαλύτερο και άλλους σε μικρότερο βαθμό, οδήγησε τον κλάδο σε μια προσπάθεια διεύρυνσης των πελατολογίου, με μειώσεις των τιμών αλλά και προσφορές, προκειμένου να προσελκύσουν και κατηγορίες πελάτες που είναι ευαίσθητοι σε τιμολογιακές μεταβολές.
- Οι αγοραστές Tour Operators έχουν δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης. Τα τελευταία χρόνια που έχουν αυξηθεί σημαντικά οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στη χώρα, παρατηρείται μια τάση εξαγορών και επενδύσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο από γνωστές και μεγάλες εταιρείες Tour Operators (π.χ. TUI). Οι εταιρείες αυτές έχουν διεθνή παρουσία και διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για είσοδο στον κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, πιο συγκεκριμένα των Tour Operators, είναι μεγάλη. Ο όγκος των συναλλαγών είναι ιδιαίτερα μεγάλος και παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη υψηλών πληροτήτων για τα ξενοδοχεία. Επιπλέον, η πληροφόρηση είναι πολλές φορές άριστη, ακόμα και στην περίπτωση των μεμονωμένων πελατών.

#### 4.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ως υποκατάστατα των πολυτελών ξενοδοχείων του Κέντρου της Αθήνας μπορούν να θεωρηθούν τα διαμερίσματα και οι λοιπές οικίες που μπορεί κανείς να ενοικιάσει μέσω της πλατφόρμας της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy/ Airbnb). Πρόκειται για μία νέα τάση στον τουρισμό, που γνωρίζει μεγάλη άνθιση τα τελευταία χρόνια. Υπάρχει μεγάλος αριθμός διαθέσιμων διαμερισμάτων και οικιών στο Κέντρο της Αθήνας, πολλά εκ των οποίων διαθέτουν όλες τις σύγχρονες ανέσεις. Προσφέρονται σε χαμηλότερη τιμή ανά διανυκτέρευση σε σχέση με τα ξενοδοχεία

κατηγορίας πέντε αστέρων, ενώ έχουν ιδιαίτερη απήχηση στη νέα γενιά τουριστών, τους millennials, καθώς προσφέρουν μια μοναδική εμπειρία διαμονής. Υπάρχουν περιοχές του Κέντρου πλησίον των αξιοθέατων της πόλης των οποίων οι αντικειμενικές αξίες ακινήτων έχουν αυξηθεί λόγω της πολύ μεγάλης ζήτησης για ενοικίαση μέσω αυτής της πλατφόρμας.

Επιπλέον, υποκατάστατα των ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας είναι και τα κρουαζιερόπλοια. Δεν είναι τυχαίος ο χαρακτηρισμός «πλωτά ξενοδοχεία πολυτελείας». Τα σύγχρονα κρουαζιερόπλοια που προσεγγίζουν το μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας, τον Πειραιά, είναι μόλις λίγα χιλιόμετρα μακριά από το Κέντρο της πόλης των Αθηνών. Διοργανώνονται ημερήσιες εκδρομές και ξεναγήσεις για τους επιβαίνοντες, οπότε δίνουν την ευκαιρία στον τουρίστα να γνωρίσει και να θαυμάσει τα αξιοθέατα της πόλης. Εκτός αυτού, εντός του κρουαζιερόπλοιου, προσφέρονται πολυτελής διαμονή, μια σειρά από δραστηριότητες και όλες οι ανέσεις και οι υπηρεσίες που μπορεί κανείς να βρει σε ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων.

Τα ξενοδοχεία κατηγορίας τεσσάρων αστέρων είναι κι αυτά υποκατάστατα της κατηγορίας πέντε αστέρων. Προσφέρουν παραπλήσιες υπηρεσίες, άνετη διαμονή σε πιο προσιτές τιμές. Απευθύνονται σε μια πιο διευρυμένη αγορά τουριστών-πελατών. Ο Κεντρικός Τομέας Αθηνών διαθέτει 44 ξενοδοχεία της εν λόγω κατηγορίας, ενώ 17 ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων [Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία]. Υπάρχει δυνατότητα επιλογής βάσει κριτηρίων που θέτει ο εκάστοτε πελάτης.

Τέλος, η τεχνολογία και οι εφαρμογές της μπορούν να υποκαταστήσουν σε κάποιο βαθμό τις τουριστικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η τηλεδιάσκεψη δίνει τη δυνατότητα για απευθείας διευθέτηση των εργασιών χωρίς να ταξιδέψεις αν αυτό δεν κρίνεται απαραίτητο. Μια τέτοια εφαρμογή μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε όσους ταξιδεύουν συχνά για επαγγελματικούς λόγους, καθώς μειώνει δραματικά τα έξοδα.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μέτρια. Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων είναι ακόμα στην πρώτη προτίμηση των τουριστών που επιλέγουν την πολυτελή

διαμονή. Ωστόσο, η απειλή από την μεγάλη ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού είναι υπαρκτή, το ίδιο και αυτή των ξενοδοχείων κατηγορίας τεσσάρων αστέρων που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές.

#### 4.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

- Υπάρχει μεγάλος σχετικά αριθμός ανταγωνιστών στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών όσον αφορά τα ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΞΕΕ), στην Περιφέρεια Αττικής υπάρχουν 35 ξενοδοχεία της κατηγορίας, ενώ μόνο στον Κεντρικό Τομέα του κλάδου που εξετάζουμε υπάρχουν 17 μονάδες (ΞΕΕ, 2017). Είναι εύκολο να παρατηρήσουμε ότι υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση των ανταγωνιστών. Το γεγονός αυτό ενισχύει τον ανταγωνισμό, οι αποστάσεις μεταξύ των ξενοδοχείων αυτών είναι μικρές, τα περισσότερα βρίσκονται σε πολύ κεντρικά σημεία της πόλης και κάθε χρόνο προσπαθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των πολυτελών ξενοδοχείων στη χώρα είναι μεγάλος. Σύμφωνα με τα επεξεργασμένα στοιχεία του ΞΕΕ, υπάρχει μια αύξηση 277,08% στα ξενοδοχεία ανώτερης κατηγορίας την περίοδο 1990-2017, ενώ μόνο για την περίοδο 2016-2017 η αύξηση είναι 9,04% στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας (ΞΕΕ, 2017). Στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι επίσης σημαντικός. Πιο συγκεκριμένα την περίοδο 2016-2017, παρατηρήθηκε μια αύξηση 6,25%, ενώ για την περίοδο 2014-2017 η αύξηση ήταν 30,77% (ΞΕΕ, 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία).
- Το κόστος μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι κατά ένα μεγάλο ποσοστό σταθερό, ενώ η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ισούται με επιπλέον κόστος εξειδίκευσης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Για να διαμοιράσουν αυτό το κόστος και να μπορέσουν να το επωμιστούν, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και δη οι πολυτελείας, επιδιώκουν υψηλές πληρότητες. Αυτό επιτυγχάνεται τις περισσότερες φορές με προσφορές σε παρεχόμενες υπηρεσίες και μειώσεις στις τιμές.

- Δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε αστέρων του κλάδου. Οι υπηρεσίες είναι υψηλού επιπέδου, το προσωπικό εκπαιδεύεται ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει με το καλύτερο δυνατό τρόπο ακόμα και σε περιόδους μεγάλης ζήτησης. Αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι χαμηλό.
- Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εξόδου. Αυτό συμβαίνει καθώς η είσοδος σε αυτόν απαιτεί υψηλά κεφάλαια, πρέπει να γίνουν σημαντικές επενδύσεις σε όλους τους τομείς, ακόμα και στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του κλάδου επιλέγουν να επωμιστούν το κόστος μιας επιζήμιας περιόδου, παρά να εξέλθουν του κλάδου.

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονος. Υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ξενοδοχείων, η επίτευξη υψηλών ποσοστών πληροτήτων αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επωμιστούν το υψηλό σταθερό κόστος.

#### 4.3 Το Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον του NJV Athens Plaza

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε το NJV Athens Plaza. Οι κύριοι λόγοι αυτής της επιλογής είναι η τοποθεσία του ξενοδοχείου, το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι οικονομικές καταστάσεις που θα αναλυθούν διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο και το γεγονός ότι ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων στην Ελλάδα, τον όμιλο Βαρδινογιάννη.

Αρχικά, παρατίθενται γενικά στοιχεία για τον κλάδο και τα ξενοδοχεία που τον απαρτίζουν. Στη συνέχεια, τα ξενοδοχεία αυτά, βάσει των χαρακτηριστικών τους, διακρίνονται σε στρατηγικές ομάδες σε μια προσπάθεια για καλύτερη εξέταση του κλάδου. Τέλος, θα δούμε μια πιο διεξοδική ανάλυση, παρουσιάζοντας βασικές πληροφορίες αλλά και τις δυνάμεις-αδυναμίες των μονάδων που συμπεριλαμβάνονται στη στρατηγική ομάδα του NJV Athens Plaza.

#### 4.3.1 Γενικά Στοιχεία του Κλάδου

Όπως είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών παρατηρείται η υψηλότερη συγκέντρωση ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε αστέρων στην Περιφέρεια Αττικής με ποσοστό 48,6%. Επιπλέον, διαθέτει αρκετά μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Ο μέσος όρος σε αριθμό δωματίων στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας για τη συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχείων είναι 151 δωμάτια ανά μονάδα, ενώ για τον Κεντρικό Τομέα Αττικής ο αντίστοιχος μέσος όρος ανά μονάδα είναι 251 δωμάτια [Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ), 2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία]. Πρόκειται για μια αύξηση 66,23%.

Τα ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων του Κεντρικού Τομέα Αθηνών για το 2018 είναι τα εξής:

- Grande Bretagne
- St George Lycabettus
- Divani Caravel
- NJV Athens Plaza
- Hilton Athens
- Intercontinental Athenaeum
- Electra Metropolis Athens
- Crowne Plaza
- Royal Olympic
- King George
- Wyndham Grand Athens
- Grand Hyatt Athens
- Divani Palace Acropolis
- Electra Palace Athens
- New Hotel
- Grecotel Pallas Athena
- Perianth Hotel
- Athens Was Hotel



Παρατηρώντας τα ξενοδοχεία γίνεται φανερό ότι αρκετοί όμιλοι ξενοδοχείων, ελληνικοί και διεθνείς, δραστηριοποιούνται με ένα ή περισσότερα ξενοδοχεία στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων του Κεντρικού Τομέα Αθηνών που εξετάζεται.

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε ομίλους είναι τα εξής:

- Grande Bretagne και King George της πλατείας Συντάγματος, ίσως τα πιο ιστορικά ξενοδοχεία του Κέντρου της Αθήνας, είναι ιδιοκτησίας της ΛΑΜΨΑ Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχείων του Ομίλου Λασκαρίδη, η οποία διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) από το 1947. Συνεργάζεται με το διεθνή όμιλο Marriott, αποκομίζοντας πολύ μεγάλα οφέλη και τεχνογνωσία από μια τέτοια συνεργασία (lampsas.gr, 2018).
- Divani Caravel και Divani Palace Acropolis είναι στο χαρτοφυλάκιο του ελληνικού ομίλου ξενοδοχείων Διβάνη. Ο όμιλος έχει μεγάλη εμπειρία στο χώρο των πολυτελών ξενοδοχείων με συνολικά επτά στον αριθμό, τέσσερα εκ των οποίων στην Περιφέρεια Αττικής (divanis.com, 2018). Δραστηριοποιείται στο χώρο εδώ και έξι δεκαετίες, ανοίγοντας το πρώτο ξενοδοχείο το 1958 στα Τρίκαλα.
- Hilton Athens, ένα ξενοδοχείο ορόσημο για την αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων στην Ελλάδα, με ιστορία που ξεκίνησε το 1963. Είναι μέλος του διεθνούς ομίλου Hilton Hotels & Resorts. Πρόκειται για ένα από τα ισχυρότερα brands στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το 2019 κλείνει 100 έτη από την ίδρυση (hiltonathens.gr, 2018).
- Intercontinental Athenaeum και Crowne Plaza ανήκουν στον διεθνή όμιλο Intercontinental Hotels Group (IHG). Διαθέτει επτά διαφορετικά brands, ξενοδοχεία σε όλον τον κόσμο, εμπειρία πολλών δεκαετιών (ihg.com, 2018). Ξεκίνησε ως θυγατρική της αμερικανικής αεροπορικής εταιρείας PanAm το 1946.
- Electra Metropolis Athens και Electra Palace Athens είναι ξενοδοχεία του ομίλου Electra Hotels & Resorts. Είναι δύο εκ των τριών που διαθέτει στον Κεντρικό Τομέα Αθηνών, όλα σε κοντινή απόσταση. Επιπλέον, διαθέτει δύο ακόμα ξενοδοχειακές μονάδες, μία στη Θεσσαλονίκη και μία στη Ρόδο

(electrahotels.gr, 2018). Το Electra Metropolis Athens είναι ένα εκ των νεότερων ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην πόλη των Αθηνών.

- Wyndham Grand Athens του διεθνούς ομίλου Wyndham Hotel Group. Είναι ο όμιλος με τις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες σε παγκόσμιο επίπεδο, απαριθμώντας περισσότερες από 8000 μονάδες με 20 διαφορετικά brands (wyndhamhotels.com, 2018). Το αντιπροσωπευτικό ξενοδοχείο του ομίλου στην Αθήνα ξεκίνησε να λειτουργεί μόλις δύο χρόνια πριν.
- Grecotel Pallas Athena του ελληνικού ομίλου ξενοδοχείων Grecotel-Δασκαλαντωνάκη. Το boutique αυτό ξενοδοχείο με την ιδιαίτερη εσωτερική διακόσμηση βρίσκεται στην οδό Αθηνάς. Ο όμιλος διαθέτει 32 ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα, με πολύ μεγάλη εμπειρία στο χώρο των πολυτελών καταλυμάτων (grecotel.com, 2018). Έχει αποσπάσει ένα μεγάλο αριθμό βραβείων και διακρίσεων, καθιστώντας τον όμιλο έναν εκ των σημαντικότερων στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο.
- Grand Hyatt Athens που ξεκίνησε τη λειτουργία του λίγους μήνες πριν, τον Αύγουστο του 2018, αποτελώντας το πιο νέο ξενοδοχείο στον κλάδο. Ο όμιλος Hyatt Hotels Corporation διαθέτει ένα σημαντικό αριθμό ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο με 14 διαφορετικά brands (hyatt.com, 2018).
- New Hotel του ομίλου Yes! Hotels, ο οποίος διαθέτει πέντε συνολικά ξενοδοχεία τύπου Boutique σε Αθήνα και Βόρεια Προάστια. Τα ξενοδοχεία του ομίλου ενώνουν την τέχνη και τις σύγχρονες ανέσεις με την παράδοση (yeshotels.gr, 2018).
- Athens Was Hotel, Perianth Hotel αλλά και το New Hotel είναι μέλη του διεθνούς ομίλου ξενοδοχείων Design Hotels που διαθέτει περισσότερες από 300 μονάδες παγκοσμίως (designhotels.com, 2018).

Οι τρεις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας πέντε αστέρων του Κεντρικού Τομέα Αθηνών για το 2018 είναι οι εξής:

- Intercontinental Athenaeum  
Διαθέτει 553 δωμάτια και σουίτες και βρίσκεται στη Λεωφόρο Συγγρού (athenaeum.intercontinental.com, 2018). Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1998 και βρίσκεται κοντά στο Κέντρο της Αθήνας.

- Hilton Athens  
Διαθέτει 506 δωμάτια και σουίτες και βρίσκεται στη Λεωφόρο Βασιλέως Κωνσταντίνου (hiltonathens.gr, 2018). Εγκαινιάστηκε ένα χρόνο πριν η Ελλάδα υποδεχθεί τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.
- Divani Caravel  
Διαθέτει 471 δωμάτια και σουίτες και βρίσκεται στη Λεωφόρο Βασιλέως Αλεξάνδρου (divanicaravelhotel.com, 2018). Ξεκίνησε τη λειτουργία του στα μέσα της δεκαετίας του 1970, σχετικά πρόσφατα όμως εγκαινιάστηκε, μόλις 6 χρόνια πριν.

#### 4.3.2 Καταγραφή Στρατηγικών Ομάδων του Κλάδου

Η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση σε έναν κλάδο είναι στοιχείο διαφοροποίησης. Δεν είναι απίθανο επιχειρήσεις σε έναν κλάδο να ακολουθούν κοινές στρατηγικές ή να έχουν ομοιότητες. Οι ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές που ακολουθούν, οι κοινές δυνάμεις και οι αδυναμίες που ενδέχεται να παρουσιάζουν λόγω αυτού, τις κατατάσσουν σε ομάδες. Αυτές είναι οι στρατηγικές ομάδες που σχηματίζονται σε έναν κλάδο.

Ο σχηματισμός αυτών των ομάδων κάνει ευκολότερο το έργο της ανάλυσης, αφού κάθε ομάδα μπορεί να αναλυθεί ξεχωριστά. Βοηθάει στην καλύτερη εξέταση της ελκυστικότητας ενός κλάδου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο πρόβλεψης πιθανών αλλαγών στις ισορροπίες και τα μερίδια αγοράς που διεκδικούν οι επιχειρήσεις. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τους ανταγωνιστές τους, να προβλέψουν κινήσεις τους που ενδεχομένως να τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ως απόρροια της ίδιας ή παρόμοιας στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις μιας στρατηγικής ομάδας, είναι πιθανό να παρουσιάζουν μια σειρά από περαιτέρω ομοιότητες. Κάποιες από αυτές σχετίζονται με τα εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

- Αγοραστικό Κοινό
- Κανάλια Διανομής
- Ποιότητα παραγόμενων Προϊόντων και Υπηρεσιών

- Ποσότητα Παραγωγής
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Μέγεθος Επιχείρησης
- Αναγνωρισιμότητα
- Τοποθεσία

Στο κεφάλαιο 4.2 είδαμε μια αποτύπωση του κλάδου, η οποία όμως περιλαμβάνει όλα τα ξενοδοχεία κατηγορίας πέντε αστέρων του κλάδου που ορίσαμε.

Ίσως οι κυριότερες μεταβλητές στην εξέταση ξενοδοχειακών μονάδων είναι η τοποθεσία, η κατηγορία και η δυναμικότητα των μονάδων με βάση τα δωμάτια. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η αναγνωρισιμότητα. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων του κλάδου όπως αναλύθηκε παραπάνω ανήκουν σε ελληνικούς ή διεθνείς ομίλους ξενοδοχείων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ανάμεσα στις στρατηγικές ομάδες που διακρίνονται σε έναν κλάδο, υπάρχουν εμπόδια στην κινητικότητα (mobility barriers) μεταξύ αυτών. Σχετίζονται με τη μετακίνηση από μία στρατηγική ομάδα σε μια άλλη και τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην αντιγραφή στρατηγικών επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετική στρατηγική ομάδα. Για παράδειγμα, η απόφαση για αύξηση της δυναμικότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αύξηση δηλαδή του αριθμού των διαθέσιμων δωματίων, απαιτεί πολύ μεγάλα κεφάλαια για επένδυση κι εκτός αυτού σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατη. Τα ξενοδοχεία που εξετάζουμε βρίσκονται σε ιδιαίτερα πυκνοκατοικημένες περιοχές και υπάρχουν συντελεστές δόμησης που περιορίζουν την άναρχη δόμηση. Επιπλέον, η συνεργασία με ομίλους ξενοδοχείων για παροχή τεχνογνωσίας και αναγνωρισιμότητας για τη μονάδα δεν είναι εύκολη υπόθεση, απαιτεί επενδύσεις σε όλους τους τομείς.

Βάσει αριθμού διαθέσιμων δωματίων, αναγνωρισιμότητας και ύστερα από επικοινωνία με τα ξενοδοχεία του κλάδου και λοιπές πληροφορίες, οι στρατηγικές ομάδες που διακρίνονται είναι οι εξής:

1. Μεγάλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που διαθέτουν αριθμό δωματίων άνω των 251 που αποτελεί το μέσο όρο του κλάδου που εξετάζεται και οι περισσότερες ανήκουν σε διεθνείς ομίλους.

- Grande Bretagne
  - Divani Caravel
  - Hilton Athens
  - Athenaeum Intercontinental
  - Royal Olympic
  - Wyndham Grand Athens
  - Grand Hyatt Athens
2. Ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με αριθμό δωματίων μεταξύ του μέσου όρου της κατηγορίας πέντε αστέρων για το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, δηλαδή 151 δωμάτια, και του μέσου όρου της εν λόγω κατηγορίας για τον Κεντρικό Τομέα Αθηνών.
- NJV Athens Plaza
  - St. George Lycabettus
  - Electra Metropolis Athens
  - Electra Palace Athens
  - Crowne Plaza Athens
  - Divani Palace Acropolis
3. Ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις τύπου Boutique, με μικρό αριθμό δωματίων για την κατηγορία πέντε αστέρων, αλλά παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
- King George
  - New Hotel
  - Grecotel Pallas Athena
  - Perianth Hotel
  - Athens Was Hotel

### 4.3.3 Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων της Στρατηγικής Ομάδας του NJV Athens Plaza

#### St. George Lycabettus

Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1974. Βρίσκεται στους πρόποδες του λόφου του Λυκαβηττού. Η πλεονεκτική του θέση το έχει βοηθήσει να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Εκτός της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει καθημερινά στους πελάτες του και της μοντέρνας αισθητικής που το διακρίνει, είναι ιδιαίτερα γνωστό για τη μαγευτική του θέα. Διαθέτει συνολικά 169 δωμάτια και σουίτες (sglycabettus.gr, 2018).

#### Δυνάμεις-Strengths

- Η τοποθεσία που βρίσκεται του επιτρέπει να έχει εκπληκτική πανοραμική θέα που φτάνει μέχρι τα νησιά του Σαρωνικού, ενώ βρίσκεται πολύ κοντά στην αγορά του Κολωνακίου.
- Διαθέτει ποικιλία δωματίων δίνοντας τη δυνατότητα στον επισκέπτη να επιλέξει αυτό που ταιριάζει καλύτερα στις προτιμήσεις του.
- Υπάρχει κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος εντός του ξενοδοχείου που εκτίθενται έργα τέχνης Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών. Εκτός αυτού, σε κάθε όροφο του ξενοδοχείου υπάρχουν έργα διάσημων Ελλήνων καλλιτεχνών στους διαδρόμους, όπως του Καζαντζάκη και του Παπαδιαμάντη που έζησαν στην περιοχή. Τέλος, διαθέτει θεματικά δωμάτια αφιερωμένα σε σχεδιαστές μόδας, κυρίως Έλληνες αλλά και διεθνείς.
- Χαρακτηρίζεται από κομψή και αναβαθμισμένη αισθητική τόσο στα δωμάτια όσο και τους κοινόχρηστους χώρους.
- Τα κατοικίδια επιτρέπονται στους χώρους του ξενοδοχείου.
- Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η περιβαλλοντική συνείδηση είναι στις προτεραιότητες του ξενοδοχείου ακολουθώντας το τρίπτυχο «Μείωσε-Ανακύκλωσε-Επαναχρησιμοποίησε» και ανακαινίζοντας πρόσφατα μια πτέρυγα δωματίων με οικολογικό χαρακτήρα. Το ίδιο ισχύει και για το φιλανθρωπικό έργο, συνεργάζεται με διάφορα σωματεία.

- Οι τιμές διαμονής είναι προσιτές σε σχέση με την κατηγορία του ξενοδοχείου και τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.
- Προσφέρει μια σειρά από δραστηριότητες που είναι ικανές να κρατήσουν το ενδιαφέρον μικρών και μεγάλων απολαμβάνοντας τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο.
- Έχει αποσπάσει διάφορα βραβεία, τόσο για τις γεύσεις και τις γαστρονομικές απολαύσεις που προσφέρει αλλά και ως το καλύτερο “lifestyle” ξενοδοχείο πόλης στη χώρα.

### Αδυναμίες-Weaknesses

- Η εξαιρετική θέα που έχει το ξενοδοχείο είναι διαθέσιμη μόνο για έναν αριθμό δωματίων και όχι για όλα. Με εξαίρεση ένα μικρό αριθμό δωματίων που ανακαινίστηκε πρόσφατα, τα υπόλοιπα δωμάτια χρίζουν ανανέωσης εξοπλισμού. Τέλος, το μέγεθος των περισσότερων δωματίων είναι μικρό, μόλις 15m<sup>2</sup>, και πολλά δεν διαθέτουν μπαλκόνι.
- Δεν είναι σε πολύ κοντινή απόσταση από τα τουριστικά αξιοθέατα της πόλης, ειδικά σε σχέση με άλλα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας.
- Είναι αρκετά έντονο το πρόβλημα του θορύβου, το ξενοδοχείο και τα δωμάτια δεν έχουν καλή ηχομόνωση.
- Το ξενοδοχείο δεν διαθέτει χώρο στάθμευσης. Συνεργάζεται με ένα παραπλήσιο parking, το οποίο όμως δεν είναι δωρεάν για τους διαμένοντες, ενώ η χρέωση είναι αρκετά υψηλή.
- Μια σειρά από σημαντικές υπηρεσίες, όπως το πρωινό, δεν συμπεριλαμβάνονται στην τιμή διανυκτέρευσης και η χρέωση είναι υψηλή.
- Το προσωπικό δεν είναι άρτια εκπαιδευμένο, δεν διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία και είναι δύσκολο να ανταπεξέλθει σε περιόδους υψηλής ζήτησης προσφέροντας υπηρεσίες αντίστοιχες της κατηγορίας του.

## Electra Metropolis Athens

Άνοιξε τις πόρτες του το 2016 στο κτίριο όπου μέχρι το 2007 στεγαζόταν το Υπουργείο Παιδείας. Βρίσκεται στην οδό Μητροπόλεως, τον παράλληλο δρόμο της Ερμού, ίσως του πιο εμπορικού δρόμου της χώρας. Πλέον, πλήρως εξοπλισμένο και ανακαινισμένο, διαθέτει συνολικά 216 δωμάτια και σουίτες, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (electrahotels.gr/el/athina/electra-metropolis-athens, 2018).

### Δυνάμεις-Strengths

- Βρίσκεται λίγα μέτρα μακριά από την Ερμού, πλησίον της πλατείας Συντάγματος και του σταθμού μετρό, ενώ σε κοντινή απόσταση είναι και τα αξιοθέατα του ιστορικού κέντρου της πόλης. Επιπλέον, έχει εκπληκτική θέα στην Ακρόπολη και τη γραφική συνοικία της Πλάκας.
- Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο με ιδιαίτερη αισθητική. Το προσφάτως ανανεωμένο και πλήρως ανακαινισμένο κτίριο είναι έργο του γνωστού αρχιτέκτονα Πατρόκλου Καραντινού, με επιρροές από το ρεύμα του μοντερνισμού, ενώ εσωτερικά διατηρήθηκε ο χαρακτήρας του κτιρίου και της retro-chic αισθητικής που διέκρινε την εποχή που κτίστηκε.
- Διαθέτει μεγάλη ποικιλία σε δωμάτια και σουίτες, με πλούσιο εξοπλισμό και ανέσεις αντάξιες της κατηγορίας στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο.
- Ανήκει στον όμιλο ξενοδοχείων Electra Hotels & Resorts, η οποία διαθέτει πέντε συνολικά ξενοδοχεία, εκ των οποίων τα τρία βρίσκονται στην Αθήνα. Πρόκειται για μια εταιρεία με μεγάλη εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, οι οποίες είναι σε θέση να ικανοποιήσουν και τον πιο απαιτητικό πελάτη.
- Το πρόγραμμα Electra Rewards από το οποίο οι πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να επωφεληθούν προσφέρει εκπτώσεις και ειδικά προνόμια στους κατόχους των καρτών ανταμοιβής. Επιτυγχάνει υψηλό loyalty πελατών.
- Το spa που διαθέτει το διαχειρίζεται η Aegeo Spas, εταιρεία με μεγάλη εξειδίκευση και εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο.



- Όλες οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι προσβάσιμες σε Α.Μ.Ε.Α. (Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες).

#### Αδυναμίες-Weaknesses

- Η εξαιρετική θέα του ξενοδοχείου είναι ορατή μόνο από τα δωμάτια των τελευταίων ορόφων.
- Το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εξειδικευμένο για το είδος του καταλύματος, και ειδικότερα το προσωπικό του τμήματος Τροφίμων και Ποτών δεν διαθέτει την εμπειρία που απαιτείται.
- Τα κατοικίδια δεν επιτρέπονται στους χώρους του ξενοδοχείου.
- Ο θόρυβος αποτελεί πρόβλημα για το ξενοδοχείο και ειδικά για τα δωμάτια των πρώτων ορόφων. Εκτός του ότι υπάρχει έντονη ηχορύπανση λόγω κίνησης, ειδικά κατά τις πρωινές ώρες, υπάρχει θόρυβος και από τον κλιματισμό.
- Δεν διαθέτει χώρο στάθμευσης, ενώ δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου χώρος έμπροσθεν του ξενοδοχείου για ολιγόλεπτη στάθμευση.

#### Electra Palace Athens

Πρόκειται για ένα αριστοκρατικό ξενοδοχείο που βρίσκεται στην περιοχή της Πλάκας, στην οδό Νικοδήμου. Ανακαινίστηκε το 2004 και διαθέτει 155 δωμάτια και σουίτες. Το κτίριο είναι νεοκλασικού στυλ και ταιριάζει με το ύφος και το χαρακτήρα της περιοχής, δίνοντάς του αέρα μιας άλλης εποχής (electrahotels.gr/el/athina/electra-palace-athens, 2018).

#### Δυνάμεις-Strengths

- Η τοποθεσία του είναι εξαιρετική καθώς βρίσκεται ταυτόχρονα στο κέντρο της πόλης και είναι δίπλα στα τουριστικά αξιοθέατα και τα αρχαιολογικού ενδιαφέροντος σημεία. Η θέα του προς τον ιερό βράχο της Ακρόπολης και τη συνοικία της Πλάκας είναι ξεχωριστή.

- Είναι μέλος του ομίλου ξενοδοχείων Electra Hotels & Resorts. Ο όμιλος έχει εμπειρία δεκαετιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, διαθέτει την εμπειρία και την εξειδίκευση στο χώρο της πολυτελούς αγοράς ξενοδοχείων. Τρία εκ των πέντε ξενοδοχείων βρίσκονται στην Αθήνα.
- Όλα τα δωμάτια και οι εγκαταστάσεις του είναι προσβάσιμα σε Α.Μ.Ε.Α. (Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες)
- Το πρόγραμμα Electra Rewards είναι στη διάθεση των πελατών του ξενοδοχείου προσφέροντας εκπτώσεις σε πακέτα διαμονής και ειδικά προνόμια. Επιτυγχάνει υψηλό loyalty.
- Το κεντρικό κτίριο είναι νεοκλασικό, έχει αριστοκρατικό χαρακτήρα και δεν θυμίζει ξενοδοχείο πόλης, αλλά αθηναϊκά κτίρια μιας άλλης εποχής.
- Οι υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες-τουρίστες είναι υψηλού επιπέδου, ανάλογες της κατηγορίας στην οποία ανήκει.
- Όσον αφορά τις δραστηριότητες, διαθέτει γυμναστήριο, δύο πισίνες, μία εξωτερική στον πέμπτο όροφο του ξενοδοχείου και μία εσωτερική θερμαινόμενη. Τέλος, τη διαχείριση του spa έχει αναλάβει η γνωστή εταιρεία Aegeo Spas.
- Δίνει τη δυνατότητα επιλογής, τόσο στα δωμάτια και τις σουίτες, όσο και στις διαθέσιμες αίθουσες. Διαθέτει δύο τύπους δωματίων, τρεις σουιτών και επτά αίθουσες για συνέδρια και εκδηλώσεις.

#### Αδυναμίες-Weaknesses

- Η ιδιαιτερότητα του κτιρίου δεν έχει καταστήσει δυνατή την ύπαρξη μπαλκονιών σε όλα τα δωμάτια.
- Δεν επιτρέπει την πρόσβαση σε κατοικίδια στους χώρους του.
- Ο χώρος στάθμευσης που διαθέτει είναι με επιπλέον χρέωση για τους πελάτες. Το ίδιο ισχύει και για μια σειρά από άλλες υπηρεσίες του ξενοδοχείου που δεν συμπεριλαμβάνονται στην τιμή διανυκτέρευσης.
- Η εξαιρετική θέα είναι ορατή μόνο από τα δωμάτια των τελευταίων ορόφων.
- Ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου και ειδικότερα των δωματίων χρίζει ανανέωσης.

## Crowne Plaza Athens

Ανήκει στον όμιλο ξενοδοχείων Intercontinental Hotels Group (IHG) και ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2008. Βρίσκεται στην οδό Μιχαλακοπούλου, πλησίον του Μεγάρου Μουσικής. Διαθέτει συνολικά 193 δωμάτια και σουίτες με όλες τις σύγχρονες ανέσεις για τους πελάτες του ξενοδοχείου (cpathens.com, 2018).

### Δυνάμεις-Strengths

- Λόγω τοποθεσίας, έχει εξαιρετική θέα στο λόφο του Λυκαβηττού και είναι σε κοντινή απόσταση από σταθμό μετρό, το Μέγαρο Μουσικής και το Κολωνάκι.
- Διαθέτει συνολικά 14 αίθουσες για εκδηλώσεις και συνέδρια χωρητικότητας 1000 ατόμων, γεγονός που το έχει καταστήσει αρκετά γνωστό ως μια από τις πρώτες επιλογές για πελάτες-τουρίστες που επισκέπτονται την Αθήνα για επαγγελματικούς λόγους και για διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων.
- Οι εγκαταστάσεις του είναι προσβάσιμες σε Α.Μ.Ε.Α. (Άτομα Με Ειδικές Ανάγκες), ενώ υπάρχουν και ειδικά εξοπλισμένα δωμάτια.
- Ο όμιλος ξενοδοχείων IHG στον οποίο ανήκει διαθέτει χιλιάδες ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο, έχει πολύ μεγάλη εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, έχει άριστη γνώση της αγοράς και των αναγκών του σύγχρονου τουρίστα.
- Είναι ιδιαίτερα φιλικό προς τις οικογένειες, προσφέρει αρκετές δραστηριότητες που θα κρατήσουν ζωντανό το ενδιαφέρον των παιδιών.
- Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι υψηλής ποιότητας, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην ασφάλεια των πελατών και γι' αυτούς τους λόγους έχει βραβευτεί ως ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία του ομίλου IHG.
- Είναι διαθέσιμος για τους πελάτες του ξενοδοχείου υπόγειος χώρος στάθμευσης μεγάλης χωρητικότητας, συνολικά 150 θέσεων.

### Αδυναμίες-Weaknesses

- Δεν βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από το Κέντρο της Αθήνας, την αγορά και τα τουριστικά αξιοθέατα της πόλης, αλλά σε μια περιοχή με αρκετή κίνηση και ηχορύπανση καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.
- Μια σειρά από υπηρεσίες που προσφέρει είναι με επιπλέον χρέωση για τον πελάτη του ξενοδοχείου και στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή είναι υψηλή. Τέτοια παραδείγματα είναι ο χώρος στάθμευσης, το πρωινό, η πέραν της μισής ώρα σύνδεση στο Διαδίκτυο μέσω Wi-Fi την ημέρα.
- Δεν διαθέτει spa, η πισίνα στο roof garden είναι αρκετά μικρή και οι διαθέσιμες δραστηριότητες είναι σχετικά περιορισμένες.
- Η αισθητική και ο χαρακτήρας του ξενοδοχείου δεν παραπέμπουν σε ξενοδοχείο πολυτελείας, αλλά περισσότερο σε business ξενοδοχείο πόλης.
- Δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο Τμήμα Τροφίμων και Ποτών, ενώ και το προσωπικό του τμήματος δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο.

### Divani Palace Acropolis

Σε πολύ κοντινή απόσταση από τον ιερό βράχο της Ακρόπολης, άνοιξε τις πόρτες του στα μέσα της δεκαετίας του 1970 στην οδό Παρθενώνος. Η θέση του και η μαγευτική του θέα το κάνουν να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της κατηγορίας. Διαθέτει συνολικά 250 δωμάτια και σουίτες (divaniacropolishotel.com, 2018).

### Δυνάμεις-Strengths

- Βρίσκεται σε ιδανική τοποθεσία για όσους θέλουν να εξερευνήσουν τα αρχαιολογικού ενδιαφέροντος σημεία της πόλης, όπως την Ακρόπολη, το Ηρώδειο, την Αρχαία Αγορά, αλλά και τις γραφικές συνοικίες της περιοχής. Η Διονυσίου Αρεοπαγίτου ενδείκνυται για περίπατο. Επίσης, βρίσκεται λίγα μέτρα μακριά από το πιο σύγχρονο και διάσημο μουσείο της χώρας, το Μουσείο Ακρόπολης, και σε στάση μετρό.
- Το κτίριο έχει μια ιδιαίτερη vintage αισθητική, αντίστοιχη της δεκαετίας που ξεκίνησε τη λειτουργία του.

- Ανήκει στον ελληνικό όμιλο ξενοδοχείων Διβάνη που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο για περισσότερες από έξι δεκαετίες. Έχει στο χαρτοφυλάκιό του μερικά από τα πιο γνωστά και πολυτελή ξενοδοχεία και διαθέτει την εμπειρία και την εξειδίκευση.
- Προσφέρει ποικιλία όσον αφορά τα δωμάτια και τις παροχές του, όπως και στις αίθουσες που διαθέτει για συνέδρια και κάθε είδους εκδήλωση.
- Μια σειρά από σημαντικές υπηρεσίες είναι δωρεάν για τους πελάτες του ξενοδοχείου, όπως μεταφορά με μικρό ιδιωτικό λεωφορείο στο κέντρο της πόλης και τη Γλυφάδα, και πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέσω Wi-Fi σε όλους τους χώρους.
- Σχετικά με τις δραστηριότητες, διαθέτει μια μεγάλη εξωτερική πισίνα και γυμναστήριο με ιδιαίτερα μοντέρνα διακόσμηση και όλες τις σύγχρονες ανέσεις.
- Είναι εύκολη η πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και τους χώρους του ξενοδοχείου για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Πολύ εξυπηρετικό και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, αντάξιο της φήμης των ξενοδοχείων του ομίλου Διβάνη και της ανώτερης κατηγορίας στην οποία ανήκει.

#### Αδυναμίες-Weaknesses

- Αρκετές υπηρεσίες είναι με επιπλέον υψηλή χρέωση για τους πελάτες, όπως η στάθμευση, το πρωινό αλλά και η φιλοξενία κατοικίδιων ζώων.
- Ο εξοπλισμός ενός σημαντικού αριθμού δωματίων χρίζει ανανέωσης, η ανακαίνιση δεν έχει επεκταθεί σε όλα τα δωμάτια.
- Αν και η περιοχή δεν τόσο πολυσύχναστη όσο άλλες περιοχές του Κέντρου, το πρόβλημα του θορύβου είναι υπαρκτό και το ξενοδοχείο δεν έχει καλή ηχομόνωση, το κτίριο είναι παλιό.
- Κτισμένο σε μια πυκνοκατοικημένη περιοχή, τα περισσότερα δωμάτια δεν έχουν καλή πρόσβαση στην πολύ όμορφη θέα προς την Ακρόπολη.

#### 4.4 Συμπεράσματα

Ο κλάδος των ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε αστέρων του Κεντρικού Τομέα Αθηνών, όπως είδαμε στην ανάλυση που προηγήθηκε, παρουσιάζει ενδιαφέρον. Η χρήση του υποδείγματος του Porter που περιλαμβάνει πέντε δυνάμεις μας βοηθάει στην εξέταση ενός κλάδου, δηλαδή εξετάζει κατά πόσο είναι ελκυστικός και μπορεί να αποφέρει κέρδη στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Η απειλή από πιθανούς νεοεισερχόμενους είναι μικρή. Αυτό συμβαίνει καθώς απαιτούνται πολύ υψηλά κεφάλαια για την είσοδο και οι ήδη υπάρχουσες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις είναι αρκετά μεγάλες στην πλειοψηφία τους, γεγονός που τους επιτρέπει, σε συνδυασμό με την πολυετή εμπειρία τους στο χώρο και την πρόσβασή τους σε κανάλια διανομής, να επιτυγχάνουν υψηλές πληρότητες μειώνοντας το ανά μονάδα κόστος στις παρεχόμενες υπηρεσίες παρουσιάζοντας οικονομίες κλίμακας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή. Δεν είναι σε θέση να διαπραγματευτούν επί ίσοις όροις με ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που ανήκουν σε ομίλους και που στην πλειοψηφία τους υπερβαίνουν σε δυναμικότητα (με βάση τον αριθμό των δωματίων) το μέσο όρο της πολυτελούς κατηγορίας πανελλαδικά. Αυτό ενισχύεται από το ότι τα προϊόντα που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις δεν είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που να μπορούν να ασκήσουν πίεση.

Σε αντίθεση με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η αντίστοιχη δύναμη ορισμένων αγοραστών είναι μεγάλη. Εστιάζοντας στους Tour Operators αρκετά περισσότερο από τους μεμονωμένους ή οργανωμένους πελάτες, αυτοί μπορούν να ασκήσουν μεγάλη πίεση. Πρόκειται για επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό συναλλαγών, διαθέτουν άριστη πληροφόρηση, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν διεθνή παρουσία, ενώ, έχοντας πρόσβαση σε υψηλά κεφάλαια, υπάρχουν περιπτώσεις που έχουν εισέλθει στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων ταράζοντας τις ισορροπίες.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι υπαρκτή και μπορεί αν όχι βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα να δημιουργήσει προβλήματα για τις επιχειρήσεις

του κλάδου. Είμαστε μάρτυρες της ανάπτυξης της οικονομίας του διαμοιρασμού τα τελευταία χρόνια, η Αθήνα διαθέτει μεγάλο αριθμό καταλυμάτων στην πλατφόρμα Airbnb. Τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων είναι 159% περισσότερα από αυτά των πέντε αστέρων και στην πλειοψηφία τους προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Τέλος, οι αφίξεις κρουαζιερόπλοιων γνωρίζουν αύξηση.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος. Ο Κεντρικός Τομέας Αθηνών χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας, τα σταθερά έξοδα είναι υψηλά και χρειάζονται αρκετά υψηλά ποσοστά πληροτήτων για να τα επιμερίσουν. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι εύκολη υπόθεση μια έξοδος από τον κλάδο, τα χρηματικά ποσά που επενδύονται είναι υψηλά, το ίδιο και ο χρόνος για τη δημιουργία μιας μονάδας.

Στη συνέχεια είδαμε τα ξενοδοχεία που απαρτίζουν τον κλάδο, τα χαρακτηριστικά τους, ενώ έγινε διάκριση αυτών σε στρατηγικές ομάδες βάσει στοιχείων όπως η δυναμικότητα (αριθμός δωματίων) και η αναγνωρισιμότητα, καθώς σαν τοποθεσία έχει ήδη επιλεγθεί ο Κεντρικός Τομέας Αθηνών.

Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι ο κλάδος είναι ελκυστικός, εφ' όσον καταγραφούν ορισμένες προϋποθέσεις με ένα παράδειγμα.

Τα τελευταία δύομιση χρόνια ξεκίνησαν τη λειτουργία τους οι εξής τρεις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων:

- Electra Metropolis Athens (Σεπτέμβριος 2016)
- Wyndham Grand Athens (Δεκέμβριος 2016)
- Grand Hyatt Athens (Αύγουστος 2018)

Οι τρεις αυτές μονάδες ανήκουν σε ομίλους ξενοδοχείων, οι οποίοι διαθέτουν τα κεφάλαια και την εμπειρία που απαιτείται. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής είναι εύκολη και διαθέτουν μεγάλο αριθμό δωματίων, μπορούν να επιτύχουν υψηλές πληρότητες με πολλαπλά οφέλη για το κάθε ξενοδοχείο. Ο τουρισμός πολυτελείας αποτελεί τάση και δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις και οι όμιλοι που προσπαθούν να επωφεληθούν αυτού του γεγονότος.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Porter, M. (1979), *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review

### Ηλεκτρονικές Πηγές

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ) ([www.grhotels.gr/](http://www.grhotels.gr/))

Hotel Athens (<http://www.hotelsathens.org/>)

Trip Advisor (<https://www.tripadvisor.com.gr/>)

### Ξενοδοχεία

Grande Bretagne (<https://www.lampsa.gr/>)

St George Lycabettus (<https://www.sglycabettus.gr/>)

Divani Caravel (<https://divanicaravelhotel.com/>)

NJV Athens Plaza (<https://www.njvathensplaza.gr/>)

Hilton Athens (<https://www.hiltonathens.gr/>)

Intercontinental Athenaeum (<http://athenaeum.intercontinental.com/>)

Electra Metropolis Athens (<https://www.electrahotels.gr/el/athina/electra-metropolis-athens/>)

Crowne Plaza (<https://www.cpathens.com/>)

Royal Olympic (<https://www.royalolympic.com/>)

King George (<https://www.lampsa.gr/el/>)

Wyndham Grand Athens (<http://www.wyndhamgrandathens.com/>)



Grand Hyatt Athens (<https://www.hyatt.com/en-US/hotel/greece/grand-hyatt-athens/athgh>)

Divani Palace Acropolis (<https://divaniacropolishotel.com/>)

Electra Palace Athens (<https://www.electrahotels.gr/el/athina/electra-palace-athens/>)

New Hotel (<https://www.yeshotels.gr/newhotel/>)

Pallas Athena Grecotel Hotel (<https://www.grecotelpallasathena.com/el/index.html>)

Perianth Hotel (<https://www.designhotels.com/hotels/greece/athens/perianth-hotel>)

Athens Was Hotel (<https://www.athenswas.gr/>)

#### Όμιλοι Ξενοδοχείων

Intercontinental Hotel Group (<https://www.ihg.com/>)

Electra Hotels (<https://www.electrahotels.gr/>)

Wyndham Hotels & Resorts (<https://www.wyndhamhotels.com>)

Grecotel (<https://www.grecotel.com>)

Yes! Hotels (<https://www.yeshotels.gr/>)

Divani Collection Hotels (<https://divanis.com>)

Λάμψα Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχείων (<https://www.lampsa.gr/>)

Hyatt (<https://www.hyatt.com>)

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μελέτη Περίπτωσης “NJV Athens Plaza”

### 5.1 Μέρος Πρώτο

Έχοντας επιλέξει ως μελέτη περίπτωσης το κεντρικό ξενοδοχείο της Αθήνας “NJV Athens Plaza”, στο πρώτο μέρος που ακολουθεί γίνεται μια παρουσίαση του ξενοδοχείου και των υπηρεσιών που προσφέρει. Στη συνέχεια, θα δούμε στοιχεία που αφορούν εκτός των άλλων την κοινωνική ευθύνη του ξενοδοχείου και τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει, στοιχεία για την πελατειακή βάση και το απασχολούμενο προσωπικό. Φυσικά, με βάση τις οικονομικές καταστάσεις γίνεται ανάλυση των επιδόσεων του ξενοδοχείου με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών, ενώ τέλος γίνεται αναφορά σε στόχους που έχουν τεθεί και με ποιους τρόπους, στρατηγικές δηλαδή, πρόκειται να επιτευχθούν.

#### 5.1.1 Παρουσίαση του Ξενοδοχείου

Το NJV Athens Plaza βρίσκεται στο Κέντρο της Αθήνας, στην πλατεία Συντάγματος. Η εξαιρετική του τοποθεσία επιτρέπει στους επισκέπτες του ξενοδοχείου να έχουν άμεση πρόσβαση στους πιο εμπορικούς δρόμους της πρωτεύουσας, την Ερμού και τη Βουκουρεστίου. Επιπλέον, είναι σε κοντινή απόσταση από τα αρχαιολογικού και πολιτισμικού ενδιαφέροντος αξιοθέατα της πόλης, διάσημα και σημαντικά αξιοθέατα που προσελκύουν τουρίστες από όλο τον κόσμο. Ο σταθμός μετρό του Συντάγματος, καθώς και άλλες στάσεις συγκοινωνιών, τραμ και λεωφορείων, είναι μόλις λίγα μέτρα μακριά, κάνοντας τη μετακίνηση των τουριστών στην πόλη ιδιαίτερα εύκολη. Οι γραφικές συνοικίες της Πλάκας και του ιστορικού Κέντρου είναι επίσης εύκολα προσβάσιμες.

Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο με ιστορία που ξεπερνά τα 35 χρόνια. Τα αρχικά NJV προέκυψαν από το όνομα ενός εκ των ιδρυτών, του Νίκου Ιωάννη Βαρδινογιάννη. Έχουν διατηρηθεί στην ονομασία του ξενοδοχείου καθ’ όλη τη διάρκεια λειτουργίας του προς τιμήν του ιδρυτή (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1980 ως “Le NJV Meridien” λόγω συνεργασίας με την εταιρεία ξενοδοχείων Meridien με έδρα τη

Γαλλία. Δεκαοχτώ χρόνια αργότερα, το 1998, ο όμιλος Βαρδινογιάννη στον οποίο ανήκει το ξενοδοχείο προχώρησε σε συνεργασία με τον ελληνικό όμιλο ξενοδοχείων Grecotel. Έτσι το ξενοδοχείο άλλαξε ονομασία σε “Grecotel NJV Athens Plaza”. Τη σημερινή του ονομασία πήρε μόλις 9 χρόνια πριν, το 2009, έτος κατά το οποίο η Grecotel αποσύρθηκε της συμφωνίας. Μέσα σε αυτά τα χρόνια, το ξενοδοχείο παρέμεινε στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου Βαρδινογιάννη, ο οποίος εκτός αυτού δραστηριοποιείται σε Ελλάδα και εξωτερικό σε μια σειρά από επιχειρήσεις, όπως διωλιστήρια (Motor Oil), διανομή πετρελαιοειδών (AVIN), ναυτιλία (Avin International), ανεφοδιασμό πλοίων (ΣΕΚΑ), αντιπροσωπείες πολυτελών αυτοκινήτων (Ferrari-ΓΕΝΕΣΙΣ ΑΕ), μέσα μαζικής ενημέρωσης (Star, Alpha), χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (IBG), παροχή ενέργειας (NRG).

Προσφέρει υψηλής ποιότητας και αυστηρών προδιαγραφών υπηρεσίες ανάλογες της ανώτερης κατηγορίας πέντε αστέρων στην οποία ανήκει. Είναι μέλος της ομάδας ξενοδοχείων και πολυτελών θέρετρων “The Preferred Hotels & Resorts”, συνεργασία ιδιαίτερα σημαντική για το ξενοδοχείο που εξασφαλίζει ένα σημαντικό αριθμό κρατήσεων (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του σύγχρονου τουρίστα. Τα συνολικά 180 δωμάτια, εκ των οποίων 16 σουίτες, που διαθέτει είναι πλήρως εξοπλισμένα με όλες τις ανέσεις, έχουν πολυτελή χαρακτήρα και αναβαθμισμένη αισθητική (Διαφημιστικά Έντυπα NJV Athens Plaza, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018). Υπάρχει δυνατότητα επιλογής με τρεις τύπους δωματίων, Classic που είναι εσωτερικά, Superior και Deluxe που διαθέτουν μπαλκόνι. Η γωνιακή του θέση επί των οδών Βασιλέως Γεωργίου και Σταδίου επιτρέπει τη θέα σε πλατεία Συντάγματος, Ακρόπολη, Σταδίου, Βουκουρεστίου και Λυκαβηττό, αναλόγως τον τύπο δωματίου. Οι σουίτες, που βρίσκονται στους υψηλότερους ορόφους, ενδείκνυνται για όσους αναζητούν την απόλυτη πολυτέλεια κατά τη διαμονή τους και θέλουν να εκμεταλλευτούν τη θέση του ξενοδοχείου, απολαμβάνοντας την εξαιρετική θέα προς την Ακρόπολη. Διακρίνονται σε 6 Junior, 4 Executive, 5 Deluxe, ενώ υπάρχει και μια υπερπολυτελής και προσφάτως ανακαινισμένη Προεδρική σουίτα 167 τετραγωνικών μέτρων στον 10<sup>ο</sup> όροφο με μαγευτική θέα που φτάνει μέχρι το Σαρωνικό. Στις σουίτες υπάρχουν έργα γνωστών καλλιτεχνών που δίνουν έναν

ξεχωριστό αέρα πολυτέλειας, ενώ οι Executive και Deluxe έχουν μπαλκόνι, με την Προεδρική να διαθέτει και βεράντα (Διαφημιστικά Έντυπα NJV Athens Plaza, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018).

Εκτός της διαμονής, το ξενοδοχείο παρέχει και υπηρεσίες εστίασης. Το bar που διαθέτει στον ημιώροφο, το Explorer's Bar με το μοναδικό χαρακτήρα και βρετανικό στυλ, είναι κατάλληλο για διάφορες εκδηλώσεις, ενώ κάθε Παρασκευή και Σάββατο διοργανώνονται μουσικές βραδιές με Έλληνες καλλιτέχνες. Το εστιατόριο "The Parliament" που βρίσκεται επίσης στον ημιώροφο, προσφέρει γεύσεις υψηλής γαστρονομίας με εξυπηρέτηση υψηλών προδιαγραφών σε ένα ευχάριστο και πολυτελές περιβάλλον με θέα στη Σταδίου και τον πεζόδρομο της Βουκουρεστίου (njvathensplaza.gr, 2018). Το εξαιρετικής αισθητικής και διακόσμησης Plaza Café στο Lobby του ξενοδοχείου έχει θέα στην πλατεία Συντάγματος και λειτουργεί μέχρι τη 1.00 μετά τα μεσάνυχτα (njvathensplaza.gr, 2018).

Είναι σε θέση να φιλοξενήσει κάθε είδους εκδήλωση, συνέδρια και σεμινάρια στις αίθουσες εκδηλώσεων, οι οποίες διαθέτουν τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι 350 άτομα. Το προσωπικό είναι άρτια εκπαιδευμένο προκειμένου να εγγυηθεί την επιτυχία κάθε είδους εκδήλωσης, με το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών να παρέχει υποστήριξη κατόπιν συνεννόησης (Διαφημιστικά Έντυπα NJV Athens Plaza, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018).

Μέσα από ένα πρόγραμμα επενδύσεων συνολικού ύψους 5 εκατομ. ευρώ που έχει ξεκινήσει από το 2010 (Συνέντευξη Γενικής Διευθύντριας NJV Athens Plaza Αφροδίτης Αρβανίτη, capital.gr, 2018), ένα χρόνο δηλαδή μετά από την αποχώρηση της Grecotel και την ανάληψη της διαχείρισης από τον όμιλο Βαρδινογιάννη, έχει προχωρήσει σε ανανέωση της πρόσοψης, αλλά και ανακαίνιση πολλών εσωτερικών κοινόχρηστων χώρων, χώρων εστίασης και εκδηλώσεων, δωματίων και σουιτών, αναβαθμίζοντας συνολικά το ξενοδοχείο και προσδίδοντάς του έναν αέρα εκσυγχρονισμού.

### 5.1.2 Όραμα και Αποστολή

#### Όραμα

Να αποτελεί την πρώτη επιλογή για επισκέπτες και ανθρώπινο δυναμικό μεταξύ των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας.

#### Αποστολή

Να προσφέρει στους επισκέπτες του ιστορικού Κέντρου της Αθήνας μοναδικές εμπειρίες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, απολαμβάνοντας τη μοναδική θέση και θέα προς την Ακρόπολη, σε ένα φιλόξενο περιβάλλον (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

### 5.1.3 Κοινωνική Υπευθυνότητα

Το ξενοδοχείο έχει αναπτύξει έντονη δράση στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης. Αυτός είναι και ο λόγος που έχει αποσπάσει βραβεία για το έργο και την προσφορά του. Το 2018 έλαβε τα εξής βραβεία:

- The GIFTTS 2017 Pineapple Award, που σχετίζεται με το φιλανθρωπικό έργο και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής της πόλης (fortunegreece.com, 2018).
- Bravo Society, που σχετίζεται με την πρωτοβουλία «ETHOS – Caring/Supporting/Realizing: Τοπική Κοινωνία» (njvathensplaza.gr, 2018).
- Βραβείο Bronze στα Tourism Awards 2018 στην κατηγορία "Υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων / Δράσεις ΕΚΕ" (tourismawards.gr, 2018).
- Βραβείο Bronze στα Greek Hospitality Awards 2018 στην κατηγορία Best Greek Sustainable Hotel (hospitality.ethosawards.eu, 2018).

Το ξενοδοχείο θέτει κάθε χρόνο υποψηφιότητες σε βραβεία με μεγάλη επιτυχία. Υπάρχει αναγνώριση του σημαντικού έργου που προσφέρεται και των υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που παρέχονται.

Η κοινωνική προσφορά του ξενοδοχείου είναι διευρυμένη, περιλαμβάνοντας δράσεις όπως (njvathensplaza.gr, 2018):

- Εθελοντισμός των εργαζομένων, μέσα από διάφορα κοινωνικά προγράμματα που περιλαμβάνουν δωρεές προϊόντων αλλά και υπηρεσιών.
- Προσφορά κάθε είδους σε συλλόγους που έχουν ανάγκη. Ορισμένοι σύλλογοι με τους οποίους το ξενοδοχείο έχει άμεση συνεργασία είναι οι παρακάτω:
  - Σύλλογος Φίλων Παιδιών με Καρκίνο «Ελπίδα», της κ. Μαριάννας Βαρδινογιάννη, μετόχου του ξενοδοχείου.
  - «Μπορούμε», με προσφορά μερίδων φαγητού κάθε εβδομάδα.
  - «Κάνε μια Ευχή», με ενεργό συμμετοχή σε πρωτοβουλίες του συλλόγου.
  - «Όλοι Μαζί Μπορούμε», του ομίλου Σκάι, βοηθώντας στη συγκέντρωση τροφίμων.
  - «Αποστολή» της Αρχιεπισκοπής Αθηνών, με προσφορά μερίδων φαγητού.
- Στήριξη συλλόγων με τοπικά και παραδοσιακά προϊόντα, ενισχύοντας έτσι και προωθώντας τα ελληνικά προϊόντα στους πελάτες του ξενοδοχείου, μέσα από τις υπηρεσίες εστίασης που προσφέρει.

Όσον αφορά τις ενέργειες που στόχο έχουν την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα, το ξενοδοχείο έχει υιοθετήσει τα εξής ([njvathensplaza.gr](http://njvathensplaza.gr), 2018):

- Ανακύκλωση μπαταριών, λαμπτήρων, λαδιών μηχανημάτων, γυάλινων, αλουμινένιων, μεταλλικών και χάλκινων αντικειμένων.
- Χρήση λαμπτήρων με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας, ανεμιστήρων νερού για κλιματισμό, ανακυκλώσιμου freon, φιλικών προς το περιβάλλον καθαριστικών και χρωμάτων για βάψιμο, φυσικού αερίου έναντι πετρελαίου, ανακυκλώσιμου χαρτιού για εκτύπωση και λοιπά προωθητικά έντυπα. Επιπλέον, έχει μειώσει τη χρήση του πλαστικού και συλλέγει/ανακυκλώνει τα χρησιμοποιούμενα μαγειρικά έλαια, τα οποία αποστέλλονται για παραγωγή biodiesel.

#### 5.1.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ CEO, Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) και μετόχων ή άλλων μερών που εμπλέκονται σε μια επιχείρηση. Το ΔΣ μπορεί να διακριθεί σε εκτελεστικά και μη-εκτελεστικά μέλη. Τα εκτελεστικά μέλη είναι άμεσα εμπλεκόμενα με την επιχείρηση, παρέχουν πληροφορίες για αυτή, ενώ τα μη-εκτελεστικά μέλη διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και με την αντικειμενικότητα που πρέπει να τους διακρίνει είναι σε θέση να αξιολογήσουν την επιχείρηση και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Τα διοικητικά όργανα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις που θα κρατούν ευχαριστημένους τους stakeholders, δηλαδή τους λοιπούς ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει οι στόχοι που ορίζονται να είναι συγκεκριμένοι και όλοι να εργάζονται για την πραγματοποίησή τους μέσω στρατηγικών που υιοθετούνται προς εξασφάλιση της καλής επίδοσης και αποδοτικής λειτουργίας της μονάδας.

Το ΔΣ της εταιρείας ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ Α.Ε. του ομίλου Βαρδινογιάννη αποτελείται από τα εξής πρόσωπα (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018):

- Βαρδής Ι. Βαρδινογιάννης- Πρόεδρος ΔΣ
- Παύλος Ν. Βαρδινογιάννης- Αντιπρόεδρος ΔΣ
- Ιωάννης Βαρδή Βαρδινογιάννης- Μέλος ΔΣ
- Γεώργιος Π. Αλεξανδρίδης- Μέλος ΔΣ
- Γεώργιος Ι. Προυσανίδης- Μέλος ΔΣ

Τρία εκ των πέντε ατόμων του ΔΣ, τα μέλη της οικογένειας Βαρδινογιάννη, είναι εκτελεστικά μέλη. Ο Παύλος Ν. Βαρδινογιάννης είναι ανιψιός του Βαρδή Ι. Βαρδινογιάννη και ο Ιωάννης Β. Βαρδινογιάννη είναι υιός του Βαρδή Ι. Βαρδινογιάννη. Ο Γεώργιος Π. Αλεξανδρίδης και Γεώργιος Ι. Προυσανίδης είναι μη-εκτελεστικά μέλη, ο πρώτος είναι οικονομολόγος με αντίστοιχη θέση και στο ΔΣ της Motor Oil του ομίλου Βαρδινογιάννη που διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και θεωρείται η ναυαρχίδα του ομίλου, ενώ ο δεύτερος είναι νομικός σύμβουλος. Αμοιβή για τα μέλη του ΔΣ δεν έχει οριστεί για την παρουσία τους στις

συνελεύσεις και τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018).

Μέτοχοι της εταιρείας είναι οι εξής (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018):

- Μαριάννα, σύζυγος Βαρδή Βαρδινογιάννη
- Ιωάννης Βαρδή Βαρδινογιάννης
- Γεώργιος Βαρδή Βαρδινογιάννης
- Νικόλαος Βαρδή Βαρδινογιάννης
- Δημοσθένης Ν. Βαρδινογιάννης
- Ιωάννα Ν. Βαρδινογιάννη
- Χριστιάννα Βαρδή Βαρδινογιάννη
- Βαρδιάννα Βαρδή Βαρδινογιάννη

Εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι όλοι οι μέτοχοι είναι μέλη της οικογένειας Βαρδινογιάννη. Το μετοχικό κεφάλαιο της ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ Α.Ε. ανέρχεται στο ύψος των 24.272.533,13 ευρώ, το οποίο ποσό διαιρείται σε 8.284.141 ανώνυμες μετοχές. Η ονομαστική αξία εκάστης μετοχής είναι 2,93 ευρώ (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018). Επιπλέον, μία μετοχή ισούται με μία ψήφο στη Γενική Συνέλευση.

#### 5.1.5 Πελάτες, Στοιχεία Πληροτήτων και Τιμών

Η μεγαλύτερη πελατειακή βάση του ξενοδοχείου αποτελείται από Έλληνες με συνολικά 11658 διανυκτερεύσεις το 2017 (Συνέντευξη Γενικής Διευθύντριας NJV Athens Plaza Αφροδίτης Αρβανίτη, 2018). Δεύτερη στη σειρά είναι η αγορά των ΗΠΑ με 5192 διανυκτερεύσεις για το ίδιο έτος. Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 2.4.3, η πρώτη επιλογή για διανυκτέρευση είναι η Περιφέρεια Αττικής για τους Αμερικανούς πολίτες, με τις Περιφέρειες Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου να ακολουθούν. Επιπλέον, αν λάβουμε υπόψη ότι κάθε χρόνο η συγκεκριμένη αγορά είναι μέσα στις πρώτες θέσεις των χωρών με τις περισσότερες συνολικές αφίξεις στην Ελλάδα, δεν πρέπει να μας προκαλεί εντύπωση ο αριθμός των διανυκτερεύσεων Αμερικανών στο



NJV Athens Plaza. Τρίτη έρχεται η αγορά της Κύπρου με 4665 διανυκτερεύσεις, λίγες πίσω από τη δεύτερη θέση. Τέταρτη με 2234 διανυκτερεύσεις βλέπουμε την αγορά του Ισραήλ, ενώ σύμφωνα με τη Γενική Διευθύντρια του ξενοδοχείου, κα. Αφροδίτη Αρβανίτη, έγιναν σημαντικές προσπάθειες, αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες για επέκταση της πελατειακής βάσης από χώρες της Μέση Ανατολής (Συνέντευξη Γενικής Διευθύντριας NJV Athens Plaza Αφροδίτης Αρβανίτη, 2018).

Τα στοιχεία του 2018 δείχνουν μεγάλη αύξηση στις διανυκτερεύσεις τουριστών από την Αυστραλία. Οι Κύπριοι φαίνεται να έχουν μειωθεί, το ίδιο και οι Γάλλοι. Οι Ισραηλίτες παραμένουν μια πολύ σημαντική και κυρίως σταθερή αγορά για το ξενοδοχείο. Το ίδιο και οι Ρώσοι. Αύξηση το 2018 παρατηρήθηκε στις διανυκτερεύσεις κατοίκων ΗΠΑ, αλλά και των Κινέζων που προσελκύονται κυρίως από τον πολιτισμικό τουρισμό της Αθήνας. Οι διανυκτερεύσεις κατοίκων από χώρες της Σαουδικής Αραβίας και το Ιράκ δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες παρά τις σημαντικές επενδύσεις που έγιναν για τις αγορές αυτές. Το γεγονός ότι το 25% των πελατών του ξενοδοχείου είναι επαναλαμβανόμενοι πελάτες είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς δείχνει ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου και το προσωπικό δίνουν έμφαση στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών και αυτό χάρει εκτίμησης (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

Το ξενοδοχείο έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια να έχει πληρότητες μεγαλύτερες σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας. Τα στοιχεία των πληροτήτων των ετών 2014-2017 παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1.

Πίνακας 5.1: Στοιχεία Πληροτήτων NJV Athens Plaza και Κλάδου την περίοδο 2014-2017

Έτη	Ετήσια Πληρότητα NJV	Ετήσια Πληρότητα Κλάδου	Μεταβολή
2017	74,53%	73,30%	1,68%
2016	69,27%	67,70%	2,32%
2015	73,40%	65,30%	12,40%
2014	73,07%	64,50%	13,29%

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ 2014-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Μετά το 2015, το ξενοδοχείο προσεγγίζει την πληρότητα του κλάδου, μειώνοντας τη σημαντική διαφορά που υπήρχε μεταξύ αυτού και του κλάδου. Το 2014 η ετήσια πληρότητα του ξενοδοχείου ήταν 13,29% πάνω από το μέσο όρο, ενώ το 2017 έκλεισε με μόλις 1,68%. Τα έτη 2015 και 2016 ήταν από τα πιο δύσκολα για τον ελληνικό τουρισμό (Capital Controls, Δημοψήφισμα, Brexit, Μεταναστευτικό/ Προσφυγικό) κι αυτό αποτυπώθηκε στα στοιχεία των πληροτήτων του ξενοδοχείου. Επίσης, το 2016 ο κλάδος που εξετάζουμε διευρύνθηκε με δύο ξενοδοχεία πλησίον του NJV Athens Plaza, το νέο πάντα προσελκύει τους τουρίστες. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το πρώτο τρίμηνο του 2016, η πληρότητα του ξενοδοχείου μειώθηκε κατά 9,86% (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ, 2017). Ωστόσο, στο σύνολό του ο κλάδος έχει σταθερά ανοδική πορεία, πράγμα θετικό, καθώς βλέπουμε ότι επωφελείται της συνολικής αύξησης των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών που γνωρίζει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Ο μέσος όρος διανυκτέρευσης ανά κράτηση είναι 1,5 ημέρα (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Η μέση τιμή διανυκτέρευσης για το 2017 άγγιξε τα 139,25 ευρώ, όταν η αντίστοιχη τιμή του κλάδου ήταν στα 157,14 ευρώ. Το 2016 η μέση τιμή διανυκτέρευσης στο NJV Athens Plaza ήταν 130,82 ευρώ, το 2015 ήταν 129,08 και τέλος το 2014 διαμορφώθηκε στα 122,29 ευρώ. Το πρόγραμμα επενδύσεων και ανακαίνισης του ξενοδοχείου ύψους 5 εκατομ. ευρώ που ξεκίνησε το 2010 επέτρεψε στο ξενοδοχείο την αύξηση της τιμής διανυκτέρευσης. Το 2012 η μέση τιμή ήταν στα 105 ευρώ, ενώ ύστερα από ανακαινίσεις και ανανεώσεις χώρων κοινόχρηστων, δωματίων και σουιτών, η μέση τιμή το 2017 έφτασε τα 139,25 ευρώ, αύξηση 32,61% μόλις σε λίγα χρόνια (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ, 2014-2017). Παρ' όλα αυτά, οι ετήσιες πληρότητες του ξενοδοχείου, με μόνη εξαίρεση το 2016 για τους λόγους που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι σταθερά ανοδικές. Δεδομένου ότι η πολυτελής διαμονή αποτελεί τάση, φαίνεται ότι το ξενοδοχείο έχει αποκτήσει το κοινό του. Τα υψηλότερα ποσοστά πληροτήτων παρουσιάζονται μετά το μήνα Μάρτιο και ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς και φθινοπωρινούς μήνες. Η Αθήνα αποτελεί ενδιάμεσο προορισμό πριν τις καλοκαιρινές διακοπές των τουριστών στα νησιά.

### 5.1.6 Απασχολούμενο Προσωπικό

Το ξενοδοχείο απασχολούσε 139 άτομα προσωπικό το 2017. Το συνολικό κόστος του προσωπικού ανήλθε στα 4,967 εκατομ. ευρώ, ενώ το κατά μέσο όρο ποσό που αντιστοιχεί σε κάθε υπάλληλο άγγιξε τα 35.734,27 ευρώ. Πιο αναλυτικά, το απασχολούμενο προσωπικό και το κόστος αυτού τα έτη 2014-2017 παρουσιάζονται στον πίνακα 5.2:

Πίνακας 5.2: Απασχολούμενο Προσωπικό και Κόστος την περίοδο 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Άτομα προσωπικό	123	120	137	139
Μισθοί	3.612.826	3.673.740	3.659.211	3.738.140
Εργοδοτικές εισφορές	978.176	948.662	958.966	979.834
Λοιπά έξοδα	172.030	195.033	191.831	249.089
Σύνολο κόστους	4.763.032	4.817.435	4.810.008	4.967.063
Μ.Ο. ανά υπάλληλο	38.723,84	40.145,29	35.109,55	35.734,27

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ 2014-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Η μεγαλύτερη αύξηση σε άτομα προσωπικό παρατηρείται το 2016, που ο αριθμός αυξήθηκε κατά 14,17% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, παρά το γεγονός ότι η ετήσια πληρότητα του ξενοδοχείου μειώθηκε κατά 5,62%. Επίσης, κάτι που αξίζει να σημειωθεί, παρατηρώντας τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.2, είναι το μέσο κόστος ανά υπάλληλο. Το συγκεκριμένο κόστος το 2015 που απασχολούσε 120 άτομα είναι 4411 ευρώ παραπάνω από το 2017 που απασχολούσε 139 άτομα παραπάνω. Κατά μέσο όρο και πάλι, ο μισθός το 2017 μειώθηκε κατά 3721 ευρώ σε σχέση με το 2015. Με βάση τα στοιχεία αυτά, ο υπάλληλος από το 2016 και μετά έχει χαμηλότερο κόστος για την εταιρεία. Η μεγάλη αύξηση στον αριθμό των υπαλλήλων και η ταυτόχρονη μείωση του μέσου κόστους ανά υπάλληλο μπορεί να δικαιολογηθεί με την πρόσληψη εποχιακού εργατικού δυναμικού σε θέσεις εργασίας που στην ουσία δεν επιβάλλουν την ύπαρξη σημαντικής προϋπηρεσίας και εξειδίκευσης. Τις περιόδους υψηλής πληρότητας, τα τμήματα Δωματίων και Τροφίμων και Ποτών χρειάζονται επιπλέον προσωπικό για να μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις.

Το ξενοδοχείο δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του προσωπικού. Το περιβάλλον εργασίας στο οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου μπορεί να χαρακτηριστεί οικογενειακό, διατηρούνται άριστες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διοίκησης, ό,τι θέμα δημιουργείται γίνονται προσπάθειες να λύνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ακόμα και για ζητήματα προσωπικής φύσεως των υπαλλήλων. Είναι γεγονός πως όταν το προσωπικό είναι ευχαριστημένο από το περιβάλλον εργασίας, αισθάνεται ασφάλεια και υπάρχει αξιοκρατία αποδίδει καλύτερα κι έτσι μένουν ικανοποιημένοι και οι πελάτες. Για να το επιτύχει αυτό, διοργανώνονται διάφορες ημερίδες ενημέρωσης, το προσωπικό εκπαιδεύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, δίνεται έμφαση στις ατομικές δεξιότητες, ενώ η υγεία και η ασφάλεια αποτελούν προτεραιότητα. Δίνονται κίνητρα για επίτευξη καλύτερων επιδόσεων, ενώ γίνεται και ανακήρυξη υπαλλήλου του μήνα (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

## 5.1.7 Οικονομικά Στοιχεία

Στο παρόν κεφάλαιο, θα δούμε τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ του ομίλου Βαρδινογιάννη που διαχειρίζεται στο NJV Athens Plaza. Ο ισολογισμός που παρουσιάζεται στη συνέχεια (πίνακας 5.3), όπως και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (Κ.Α.Χ.) (πίνακας 5.4), παρουσιάζουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία, ειδικότερα σε σύγκριση των οικονομικών ετών 2016-2017 και των μεταβολών που παρουσιάζονται.

Πίνακας 5.3: Ισολογισμός ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ				ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ			
	2017	2016	Μεταβολή		2017	2016	Μεταβολή
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία				Καθαρή θέση			
Ενσώματα πάγια				Καταβληθέντα κεφάλαια			
Ακίνητα	22.678.700	22.082.211	2,70%	Κεφάλαιο	24.272.533	24.272.533	0,0%
Μηχανολογικός εξοπλισμός	240.085	263.616	-8,93%	Σύνολο	24.272.533	24.272.533	0,0%
Λοιπός εξοπλισμός	1.200.732	1.115.850	7,61%	Διαφορές εύλογης αξίας			
Σύνολο	24.119.517	23.461.677	2,80%	Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων	259	259	
Άυλα πάγια στοιχεία				Σύνολο	259	259	0,0%
Λοιπά άυλα	82.341	76.765	7,26%	Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο			
Σύνολο	82.341	76.765	7,26%	Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	245.155	245.155	
Προκαταβολές και μη κυκλ. στοιχεία υπό κατασκευή	0	24.416		Αφορολόγητα αποθεματικά	1.499.698	1.499.698	
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία				Αποτελέσματα εις νέο	-5.839.585	-5.875.478	
Λοιπά	45.006	46.465	-3,14%	Σύνολο	-4.094.732	-4.130.625	-0,87%
Σύνολο	45.006	46.465	-3,14%	<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης</b>	20.178.059	20.142.167	0,18%
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	24.246.864	23.609.323	2,70%	Προβλέψεις			
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία				Προβλέψεις για παροχές σε εργαζόμενους	1.006.701	900.653	
Αποθέματα				<b>Σύνολο προβλέψεων</b>	1.006.701	900.653	11,77%
Εμπορεύματα	61	330	-81,52%	Υποχρεώσεις			
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	118.940	104.466	13,86%	Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Προκαταβολές για αποθέματα	6.593	4.469	47,53%	Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	99.161	99.161	
Σύνολο	125.594	109.264	14,95%	Σύνολο	99.161	99.161	0,0%
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές				Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Εμπορικές απαιτήσεις	1.124.091	906.359	24,02%	Τραπεζικά δάνεια	3.288.585	2.661.964	23,54%
Λοιπές απαιτήσεις	197.710	203.114	-2,66%	Εμπορικές υποχρεώσεις	1.111.841	814.670	36,48%
Προπληρωμένα έξοδα	34.481	51.018	-32,41%	Λοιποί φόροι και τέλη	171.073	168.221	1,70%
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	967.883	669.430	44,58%	Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	269.230	245.742	9,56%
Σύνολο	2.324.165	1.829.922	27,01%	Λοιπές υποχρεώσεις	438.712	367.741	19,30%
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	2.449.759	1.939.186	26,33%	Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα	63.468	81.182	-21,82%
				Έσοδα επόμενων χρήσεων	69.793	67.108	4,00%
				Σύνολο	5.412.702	4.406.528	22,83%
				<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	5.511.863	4.505.689	22,33%
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	26.696.623	25.548.509	4,49%	<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης και Παθητικού</b>	26.696.623	25.548.509	4,49%

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Πίνακας 5.4: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ) ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ

<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ</b>		
<b>Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης</b>		
	2017	2016
Πωλήσεις	8.950.487,00	7.909.881,00
Κόστος πωληθέντων	-6.888.176,00	-6.640.258,00
Μικτό αποτέλεσμα	2.062.311,00	1.269.622,00
Λοιπά συνήθη έσοδα	603.709,00	591.444,00
	2.666.020,00	1.861.066,00
Έξοδα διοίκησης	-1.607.272,00	-1.369.658,00
Έξοδα διάθεσης	-607.314,00	-566.308,00
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-169.112,00	-117.108,00
Έξοδα συμμετοχών και επενδύσεων	0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	25.391,00	56.709,00
Αποτελέσματα προ φόρων/τόκων	307.713,00	-135.300,00
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έξοδα	801,00	188,00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-272.622,00	-196.349,00
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων	35.892,00	-331.461,00
Φόρος εισοδήματος	0,00	0,00
Κέρδη/(Ζημιές) μετά φόρων	35.892,00	-331.461,00

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Η εταιρεία κατάφερε να αντιστρέψει τα αρνητικά αποτελέσματα, να μετατρέψει τη ζημιά των 331461 ευρώ σε κέρδη 35892 ευρώ. Η μεταβολή αυτή είναι αρκετά σημαντική, φτάνοντας μια αύξηση στο καθαρό αποτέλεσμα της τάξης του 110,83%. Τα κέρδη αυτά μείωσαν το αρνητικό «Αποτέλεσμα εις νέο» σε -5839585 ευρώ από -5875478 ευρώ. Εμφανίζει μηδενικό φόρο εισοδήματος και τα δύο έτη, στηριζόμενη στο άρθρο 23 του Ν. 4308/2004 που της επιτρέπει την υιοθέτηση μιας τέτοιας πολιτικής (Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ, Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018).

Παρατηρώντας το Ενεργητικό του ισολογισμού, διακρίνουμε μια αύξηση κατά 2,7% επί της αξίας των πάγιων στοιχείων σε σχέση με το 2016, αύξηση κατά 44,58% στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα, ενώ τα αποθέματα μεταβλήθηκαν θετικά κατά 14,95%.

### 5.1.7.1 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες της εταιρείας ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ

Οι δείκτες Κυκλοφοριακής Ρευστότητας, Κεφαλαιακής Διάρθρωσης-Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης, Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων και Ενεργητικού και το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους θα μας βοηθήσουν να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας και των χαρακτηριστικών των οικονομικών της καταστάσεων. Στη συνέχεια, αναλύεται ο κάθε δείκτης ξεχωριστά, προκειμένου να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του τι αντικατοπτρίζει.

#### Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας αντικατοπτρίζει τη σχέση ανάμεσα στο κυκλοφορούν ενεργητικό μιας επιχείρησης και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Δείχνει αν είναι σε θέση να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με βάση το σύνολο των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού (Μπάλλας, Χέβας, 2011). Ως τιμή αναφοράς θεωρείται το 2, ενώ στην ελληνική οικονομία είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τόσο υψηλή ρευστότητα. Αρκετές επιχειρήσεις μάλιστα εμφανίζουν στο δείκτη αυτόν τιμή μικρότερη του 1, κάτι που δείχνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι μεγαλύτερες της αξίας του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Αυτό συχνά συμβαίνει γιατί ένα τμήμα των δανειακών υποχρεώσεων εμφανίζεται συνήθως ως βραχυχρόνια υποχρέωση, ενώ είναι κανονικά μακροχρόνιος τύπος πίστωσης που ανανεώνεται κάθε χρόνο (Μπάλλας, Χέβας, 2011).

#### Δείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Η κεφαλαιακή διάρθρωση αναφέρεται στους τύπους κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να χρηματοδοτήσει τα σχέδιά της, τον προϋπολογισμό της. Η φορολογία των επιχειρήσεων ευνοεί τη χρήση ξένων κεφαλαίων, κοστίζουν λιγότερο για τις ίδιες και προτιμώνται. Όταν δανείζεται μια επιχείρηση, είναι σε θέση να βελτιώσει την κερδοφορία της που ισούται με αύξηση της αξίας της, που συνεπάγεται με αύξηση του πλούτου των μετόχων. Το χαρακτηριστικό αυτό ονομάζεται χρηματοοικονομική μόχλευση.

Οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης και ξένων προς ίδια κεφάλαια μας δείχνουν σε τι ποσοστό συμμετέχει ο δανεισμός στη χρηματοδότηση του ενεργητικού. Μεγαλύτερη τιμή για τους συγκεκριμένους δείκτες δείχνει μεγαλύτερη χρήση ξένων κεφαλαίων έναντι των ιδίων, ενώ τιμή μεγαλύτερη του 2 ενέχει σημαντικούς κινδύνους που σχετίζονται με τη σταθερότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Μπάλλας, Χέβας, 2011).

#### Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Assets, ROA)

Ο δείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού είναι ένας δείκτης αξιολόγησης της διοίκησης, της ικανότητας που έχει να δημιουργεί κέρδη με τα διαθέσιμα στοιχεία του ενεργητικού.

#### Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity, ROE)

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων μας δείχνει κατά πόσο έγινε σωστή και αποδοτική χρήση των ιδίων κεφαλαίων για να δημιουργηθούν επιπλέον κέρδη για την επιχείρηση.

#### Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (Net Profit Margin)

Το καθαρό περιθώριο κέρδους σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα όσον αφορά το κόστος και την τιμολόγηση (Μπάλλας, Χέβας, 2011). Ο δείκτης αυτός στην ουσία κρίνει την κερδοφορία, όσο μεγαλύτερος είναι, τόσο πιο κερδοφόρα ήταν η επιχείρηση.

Από την εξέταση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ των οικονομικών ετών 2016-2017 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα (πίνακας 5.5):



Πίνακας 5.5: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες ετών 2016-2017 της ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ

	2017	2016
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	0,453	0,440
Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	1,323	1,268
Δείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης (Ξένα προς Ίδια)	0,16	0,132
Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	0,18%	-1,65%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)	0,13%	-1,30%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (Net Profit Margin)	0,40%	-4,19%

Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ 2016-2017, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας είναι αρκετά μικρός, στο 0,453 για το 2017. Αυτό συμβαίνει καθώς η εταιρεία εμφανίζει τα τραπεζικά δάνεια, που κανονικά είναι μακροχρόνιες υποχρεώσεις, ως βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Όπως είδαμε, παρατηρείται συχνά σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί αρκετά περισσότερα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τον εξωτερικό δανεισμό. Ο δείκτης Ξένων προς Ίδια το αποδεικνύει, είναι μόλις 0,16 η σχέση μεταξύ των δύο τύπων κεφαλαίων.

Οι δείκτες Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων και Ενεργητικού, αλλά και το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους, εμφανίζουν τις μεγαλύτερες θετικές μεταβολές, προσεγγίζοντας ή ξεπερνώντας το 110%. Αυτό είναι αποτέλεσμα του θετικού αποτελέσματος χρήσης του έτους 2017 σε σχέση με το 2016 που ήταν αρνητικό, μεταβάλλοντας το θετικά κατά 110,83% όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

### 5.1.8 Στόχοι Τμήματος Marketing και Στρατηγικές Επίτευξής τους

Το τμήμα Μάρκετινγκ, όπως και κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, θέτει ορισμένους στόχους ανά μήνα. Υπάρχει στενή συνεργασία με το Οικονομικό τμήμα. Ύστερα από διεξοδική ανάλυση, προκύπτουν τα μηνιαία αποτελέσματα και εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι αυτοί. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε τμήμα να επιτυγχάνονται οι μηνιαίοι στόχοι, καθώς έτσι μπορεί να είναι εντός προγραμματισμού χωρίς να δημιουργούνται αποκλίσεις που θα έχουν ως αντίκτυπο τη μείωση των κεφαλαίων που παρέχονται για την εκπλήρωση των στόχων του τμήματος. Ο μηνιαίος έλεγχος που γίνεται βοηθάει στη μείωση του κόστους όπου δεν χρειάζεται κι εκεί όπου δεν φαίνεται τα έξοδα που γίνονται να αποδίδουν όπως αναμενόταν. Η μείωση περιττού κόστους οδηγεί στην κερδοφορία, κάτι που όλες οι επιχειρήσεις έχουν σαν στόχο.

Το 2019 είναι έτος ορόσημο για τα ξενοδοχεία της Αθήνας. Το 2020 θα προκύψουν πολλές αλλαγές, καθώς θα προστεθούν επιπλέον ξενοδοχεία στο ξενοδοχειακό δυναμικό της Αθήνας, εντείνοντας τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Έτσι, το NJV Athens Plaza θέλει το 2019 να είναι ένα έτος κερδοφόρο, να εκμεταλλευτεί την παρούσα αγορά όσο καλύτερα γίνεται και το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός είναι σε κάποιο βαθμό γνωστός, πριν προστεθούν επιπλέον ξενοδοχεία στον κλάδο. Για να το επιτύχει αυτό, το τμήμα Μάρκετινγκ σκοπεύει να εντατικοποιήσει τις διαφημιστικές του εκστρατείες, να δώσει βάση στις αγορές που δείχνουν να το προτιμούν και να αυξήσει το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών. Αυτό θα επιτρέψει τη συνέχιση της αύξησης της ετήσιας πληρότητας κατά 2%, με στόχο τη διατήρηση αυτής άνω του μέσου όρου του κλάδου. Το τμήμα Μάρκετινγκ είναι εξαιρετικά έμπειρο και χρησιμοποιεί όλες τις νέες τεχνολογίες που θα οδηγήσουν στην προσέλκυση πελατών, κάτι που τα ετήσια ποσοστά πληροτήτων το αποδεικνύουν. Το ξενοδοχείο θα συνεχίσει το πρόγραμμα επενδύσεων συνολικού ύψους 5 εκατομ. ευρώ που ξεκίνησε το 2010. Η αναβάθμιση των υποδομών, οι ανακαινίσεις που γίνονται σε ένα ξενοδοχείο, μπορούν να δικαιολογήσουν την αύξηση της μέση τιμής διανυκτέρευσης κατά 4%.

Η Αυστραλία είναι μια αγορά που το ξενοδοχείο θέλει να επενδύσει. Το 2018 οι διανυκτερεύσεις κατοίκων από την Αυστραλία, ομογενών, αυξήθηκαν σημαντικά. Το τμήμα Μάρκετινγκ αντιλήφθηκε την ευκαιρία που παρουσιάστηκε. Έτσι, συστάθηκε μια ομάδα από τις Πωλήσεις, η οποία πρόκειται να επισκεφθεί το προσεχές διάστημα την Αυστραλία, το Sydney, για να συμμετάσχει σε εκδηλώσεις και μεγάλες εκθέσεις που γίνονται, προωθώντας το ξενοδοχείο (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Οι Κινέζοι επίσης προτιμούν την Αθήνα για τις διακοπές τους. Για την προσέλκυση μεγαλύτερου μέρους της συγκεκριμένης αγοράς, το ξενοδοχείο έχει σκοπό να κάνει εκστρατεία ενημέρωσης μέσω διαφήμισης. Εν αντιθέσει, η αγορά της Σαουδικής Αραβίας και του Ιράκ στις οποίες επένδυσε τα προηγούμενα χρόνια το ξενοδοχείο δεν πήγαν καλά, δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί κι έτσι σταματάει την περαιτέρω επένδυση, δεν επιθυμεί τη χρήση επιπλέον πόρων (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

Το ξενοδοχείο δίνει ιδιαίτερη βάση στις τάσεις του τουρισμού, όπως φαίνονται από τις παγκόσμιες στατιστικές αναλύσεις και μελέτες. Μία από αυτές που παρουσιάζει ενδιαφέρον και φαίνεται να έχει απήχηση στο NJV Athens Plaza είναι αυτή των Solo Travelers. Πρόκειται για άτομα που επιλέγουν τα ταξιδεύουν μόνοι. Για να προσελκύσει ένα μεγάλο μέρος των ταξιδιωτών αυτών, έχει σκοπό να εμπλουτίσει τα πακέτα διαμονής που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, με παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών που κάνουν τη διαφορά, π.χ. δωρεάν υπηρεσία πρωϊνού στο δωμάτιο ή παροχή εισιτηρίου και ξενάγησης στο Μουσείο Ακρόπολης (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

Επιπλέον, ένας πολύ μεγάλος αριθμός τουριστών τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για να ενημερωθεί. Το ξενοδοχείο ήδη έχει προχωρήσει στη σύναψη συνεργασίας με την εταιρεία Travel Click για την περαιτέρω αναβάθμιση της επίσημης ιστοσελίδας, η οποία μόλις ολοκληρωθεί θα είναι διαθέσιμη σε πέντε γλώσσες (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται ότι έχουν μπει στην καθημερινότητά μας, μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν γνώμη. Οι τουρίστες τα χρησιμοποιούν αρκετά συχνά όχι μόνο για να ενημερωθούν, αλλά και

για να ενημερώσουν άλλους εν δυνάμει τουρίστες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του ξενοδοχείου τα διαχειρίζονται εξωτερικοί συνεργάτες που ασχολούνται σε καθημερινή βάση με αυτά. Μακροπρόθεσμα ένα σημαντικό μέρος των κρατήσεων υπολογίζεται ότι θα προέρχεται από τα μέσα αυτά και το ξενοδοχείο φαίνεται να έχει επενδύσει σε αυτό.

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου είναι ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που το διακρίνει από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του κλάδου. Η Ακρόπολη αποτελεί το κύριο αξιοθέατο, αυτό που οι τουρίστες που επισκέπτονται την Αθήνα θέλουν να απολαμβάνουν σαν θέα. Το NJV Athens Plaza έχει το προνόμιο εκτός της Ακρόπολης, να έχει θέα στην πλατεία Συντάγματος, τη Βουκουρεστίου και το Λυκαβηττό. Για να προσελκύσει ένα σημαντικό μέρος των τουριστών που δίνουν μεγάλη σημασία στη θέα του δωματίου τους, έχει αποφασίσει να προβεί σε αλλαγές στις ονομασίες των δωματίων και σουιτών, οι οποίες θα παραπέμπουν κατευθείαν στη θέα του δωματίου ή της σουίτας. Για παράδειγμα, τα δωμάτια κατηγορίας Deluxe που έχουν θέα στην Ακρόπολη, θα μετονομαστούν σε Deluxe Acropolis Rooms. Το ίδιο θα συμβεί και με τις υπόλοιπες κατηγορίες δωματίων και σουιτών, αναλόγως τη θέα που έχουν (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

Οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες είναι σημαντικοί για κάθε επιχείρηση και το ξενοδοχείο θέλει να αυξήσει το ήδη υψηλό ποσοστό τους εντός του 2019. Για να το επιτύχει αυτό, δίνει μεγάλη έμφαση στις εξατομικευμένες υπηρεσίες, διατηρούν καρτέλες με τις προτιμήσεις των επισκεπτών, προκειμένου την επόμενη φορά που θα επισκεφθούν το ξενοδοχείο να τους κάνουν να αισθανθούν οικεία, ότι εκτιμάται η προτίμησή τους για το ξενοδοχείο. Κατόπιν αποδοχής διαφόρων όρων λόγω GDPR, αποστέλλονται ενημερωτικά emails, newsletters με ειδικές προσφορές στους πελάτες του ξενοδοχείου, όλα τα δωμάτια διαθέτουν SMART TVs που προβάλλουν εξατομικευμένα μηνύματα, ενώ υπάρχουν οθόνες στο lobby και τους ανελκυστήρες με ενημερωτικά και διαφημιστικά μηνύματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι απαντήσεις σε κριτικές ιστοσελίδων, όπως το Trip Advisor, είναι προσωποποιημένες, ενώ και οι live κριτικές σε ιστοσελίδες από πελάτες που δεν έχουν αποχωρήσει από το ξενοδοχείο διαχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να

αλλάξουν τυχόν αρνητικές εμπειρίες προτού αποχωρήσει ο πελάτης (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019).

Ένας σημαντικός στόχος που τίθεται είναι η καθιέρωση του ξενοδοχείου ως αυτό που προτιμούν τα κορυφαία ειδησεογραφικά πρακτορεία ανά τον κόσμο, όπως Reuters και Bloomberg, για τις αναμεταδόσεις τους από το κεντρικότερο σημείο της πόλης των Αθηνών. Το 2019 αποτελεί έτος πολλαπλών και ιδιαίτερα σημαντικών εκλογικών αναμετρήσεων. Έτσι, το τμήμα Μάρκετινγκ έχει δημιουργήσει ήδη σχετικά πακέτα και έχουν δημιουργηθεί εναλλακτικές στρατηγικές (Συνέντευξη με Marketing Manager NJV Athens Plaza, Μαριλένα Ζωγραφάκη, 2019), ανάλογα με το χρόνο των βουλευτικών εκλογών, καθώς το πολιτικό σκηνικό είναι εξαιρετικά ασταθές.

## 5.2 Μέρος Δεύτερο

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης περίπτωσης για το NJV Athens Plaza παρουσιάζεται αρχικά η ανάλυση S.W.O.T., βάσει των χαρακτηριστικών του εσωτερικού (Δυνάμεις-Αδυναμίες) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ευκαιρίες-Απειλές). Στη συνέχεια εξετάζονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακό όσο και επιχειρηματικό, ενώ γίνονται και αντίστοιχες προτάσεις στρατηγικών έχοντας ως βάση όλα τα στοιχεία που έχουν παρατεθεί για το ξενοδοχείο.

### 5.2.1 Ανάλυση S.W.O.T.

#### Δυνάμεις-Strengths

- Εξαιρετική τοποθεσία. Βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος, στην καρδιά του κέντρου της πόλης, λίγα μέτρα μακριά από τον πιο εμπορικό δρόμο της χώρας, την οδό Ερμού, πλησίον των τουριστικών αξιοθέατων της πόλης και δίπλα σε κεντρικό σταθμό μετρό και λοιπές συγκοινωνίες. Η γωνιακή του θέση του επιτρέπει πρόσβαση στην οδό Σταδίου, ενώ στην πίσω πλευρά του ξενοδοχείου βρίσκεται η οδός Βουκουρεστίου, πεζόδρομος με πολυτελή καταστήματα που ανεβάζει το επίπεδο της περιοχής. Τέλος, η θέα προς την Ακρόπολη είναι εκπληκτική.

- Ανήκει στον όμιλο Βαρδινογιάννη, έναν από τους πιο δραστήριους και επικερδείς ομίλους επιχειρήσεων της χώρας, με μεγάλη εμπειρία στο επιχειρείν και την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών.
- Μέλος της ομάδας ξενοδοχείων “The Preferred Hotels & Resorts”, συνεργασία που προϋποθέτει την ύπαρξη σημαντικών προδιαγραφών για να είναι ένα ξενοδοχείο μέλος της ομάδας LVX.
- Διαθέτει ποικιλία σε δωμάτια και σουίτες, δίνονται επιλογές, έτσι οι πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να επιλέξουν το δωμάτιο και το πακέτο διαμονής που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Τα δωμάτια και οι σουίτες διαθέτουν όλες τις σύγχρονες ανέσεις, προσφέρουν πολυτελή διαμονή και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τους πελάτες της κατηγορίας.
- Προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, αυστηρών προδιαγραφών, αντάξιων της κατηγορίας πέντε αστέρων που ανήκει.
- Δωρεάν παροχή Wi-Fi σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους και τα δωμάτια του ξενοδοχείου.
- Δυνατότητα φιλοξενίας και διοργάνωσης κάθε είδους εκδήλωσης στις αίθουσες δεξιώσεων και συνεδρίων που διαθέτει. Οι αίθουσες είναι πλήρως εξοπλισμένες με εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας.
- Ιδιαίτερα ανεπτυγμένη κοινωνική δράση και υπευθυνότητα του ξενοδοχείου με αποτέλεσμα να έχει λάβει πλήθος βραβείων.
- Άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο διαθέτει την εξειδίκευση και πείρα που απαιτείται για ένα κατάλυμα ανώτερης κατηγορίας.
- Διαθέτει αρκετά υψηλό ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών, ποσοστό που αγγίζει το 25%.
- Μέσα από ένα πρόγραμμα επενδύσεων και ανανέωσης του ξενοδοχείου που φτάνει σε κόστος τα 5 εκατομ. ευρώ, το μεγαλύτερο μέρος αυτού έχει υλοποιηθεί και τόσο εξωτερικά η πρόσοψη του ξενοδοχείου αλλά και εσωτερικά, πολλοί κοινόχρηστοι χώροι, εστιατόρια, bar και σουίτες έχουν ανακαινιστεί, δίνοντας αέρα αναζωογόνησης και εκσυγχρονισμού.

### Αδυναμίες-Weaknesses

- Δεν παρέχει μια σειρά από δραστηριότητες, όπως spa και γυμναστήριο. Παρ' όλα αυτά, συνεργάζεται με το διάσημο Holmes Place Athens Club and Spa που βρίσκεται όπισθεν του ξενοδοχείου στην οδό Βουκουρεστίου, παρέχοντας σημαντική έκπτωση στους πελάτες του ξενοδοχείου.
- Υπάρχει ηχορύπανση στα δωμάτια των χαμηλών ορόφων του ξενοδοχείου λόγω της θέσης του. Βρίσκεται στην πλέον κεντρική και πολυσύχναστη περιοχή της Αθήνας, όπου το κυκλοφοριακό πρόβλημα είναι υπαρκτό καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.
- Υπηρεσίες, όπως το πρωινό, δεν συμπεριλαμβάνονται στην τιμή του ξενοδοχείου, ενώ η χρέωση για τους πελάτες ακόμα είναι αρκετά υψηλή.
- Δεν διαθέτει χώρο στάθμευσης παρά μόνο λίγες θέσεις έμπροσθεν του ξενοδοχείου επί του δρόμου, με το κόστος μιας ολιγόωρης στάθμευσης να είναι υψηλό.
- Η πρόσβαση στα κατοικίδια δεν επιτρέπεται στους χώρους του ξενοδοχείου.
- Η εκπληκτική θέα προς την Ακρόπολη δεν είναι ορατή από όλα τα δωμάτια, παρά μόνο από όσα βρίσκονται στους τελευταίους ορόφους.

### Ευκαιρίες-Opportunities

- Η μεγάλη αύξηση των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, με προβλέψεις για συνέχιση των μεγάλων τουριστικών ροών και τα επόμενα χρόνια. Σύμφωνα με την Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), το 2017 οι αφίξεις ξεπέρασαν τις 30000000, φτάνοντας περίπου τις 30161000, ενώ το 2011, λίγα χρόνια πριν, ήταν μόλις 16427277, δηλαδή πρόκειται για μια αύξηση της τάξης του 83,6% [Έρευνα Συνόρων Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), Επεξεργασμένα Στοιχεία, 2018].
- Η Αθήνα διαθέτει μεγάλο αριθμό θεάτρων, ενώ καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου πραγματοποιούνται παραστάσεις όλων των ειδών. Το Φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου με τις υψηλού επιπέδου παραστάσεις και παραγωγές,

ειδικότερα κατά τη θερινή περίοδο, είναι ένα από τα πιο γνωστά φεστιβάλ στην Ελλάδα.

- Το ιστορικό Κέντρο των Αθηνών διαθέτει πολύ σημαντικά αρχαιολογικού ενδιαφέροντος αξιοθέατα και μουσεία, γνωστά σε όλο τον κόσμο.
- Η Ελλάδα θεωρείται ως μία εκ των ασφαλέστερων χωρών στην Ευρώπη από άποψη τρομοκρατικών χτυπημάτων. Τα τελευταία χρόνια δεν είναι λίγα τέτοια περιστατικά σε ευρωπαϊκές χώρες από τσιχαντιστές.
- Γίνονται προσπάθειες για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, η οποία θα προκαλέσει αυξημένες τουριστικές ροές καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και όχι μόνο το τρίτο τρίμηνο του έτους.
- Οι στρατηγικές συνεργασίες με χώρες όπως η Κίνα. Το περασμένο έτος είχαμε την πρώτη απευθείας πτήση Πεκίνο-Αθήνα της China Air. Μαζί με τη Σαντορίνη, η Αθήνα συγκαταλέγεται στους κορυφαίους προορισμούς για τους Κινέζους.
- Η αύξηση που παρατηρείται στο μερίδιο του τουρισμού πολυτελείας σε παγκόσμιο επίπεδο, ο οποίος πλέον αποτελεί τάση.
- Η επιδείνωση στις σχέσεις της Τουρκίας, μια ανταγωνίστρια τουριστικά χώρας, και η γενικότερη αναταραχή που υπάρχει με μια σειρά από χώρες, όπως Αμερική, Γερμανία, δηλαδή χώρες με πολύ μεγάλα ποσοστά αφίξεων στη χώρα μας, μπορούν να ενισχύσουν αυτές τις ροές.

#### Απειλές-Threats

- Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ξενοδοχείων πολυτελείας, ενώ τα τελευταία δύο χρόνια προστέθηκαν δύο επιπλέον μεγάλα ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν σε ομίλους, ενισχύοντας τον ήδη υπάρχων ανταγωνισμό.
- Το κυκλοφοριακό πρόβλημα και η ηχορύπανση είναι δύο εκ των σημαντικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το Κέντρο.



- Τα χρόνια της οικονομικής κρίσης οι απεργίες και οι διαδηλώσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που προκαλούνται εκτεταμένα επεισόδια στην ευρύτερη περιοχή του Συντάγματος.
- Η εγκληματικότητα και κάθε είδους παραβατικότητα έχουν επιδεινωθεί τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν περιοχές του κέντρου όπου η ανομία κυριαρχεί ενώ θεωρούνται άβατο για πολίτες και τουρίστες.
- Η πολιτική αστάθεια που χαρακτηρίζει την ελληνική πολιτική σκηνή δημιουργεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις, η σταθερότητα είναι κάτι που ο κλάδος του τουρισμού έχει ανάγκη προκειμένου να αναπτυχθεί.
- Οι πρόσθετες φορολογικές επιβαρύνσεις δημιουργούν επιπλέον φορολογικά βάρη και υποχρεώσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Η οικονομία διαμοιρασμού (sharing economy/ Airbnb) και η μεγάλη ανάπτυξη που γνωρίζει στις γειτονιές του Κέντρου της Αθήνας, έχοντας ιδιαίτερη απήχηση στους millennials.
- Οι αρνητικές συνέπειες που μπορούν να δημιουργηθούν για τον ελληνικό τουρισμό από το Brexit και η ενδεχόμενη μεγάλη μείωση στις τουριστικές ροές από την Αγγλία, μια χώρα που σταθερά εδώ και πολλά χρόνια είναι στη δεύτερη θέση στο συνολικό αριθμό αφίξεων στη χώρα μας.
- Η ενίσχυση του ευρώ έναντι άλλων νομισμάτων, όπως το δολάριο και η αγγλική λίρα, κάνοντας ακριβότερες τις διακοπές για τους πολίτες των χωρών αυτών.

### 5.2.2 Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική

#### Επιχειρησιακή Στρατηγική

Στο κεφάλαιο 5.1.1 είδαμε ορισμένα στοιχεία που αφορούν τον όμιλο στον οποίο το ξενοδοχείο NJV Athens Plaza ανήκει. Η εταιρεία που διαχειρίζεται το ξενοδοχείο έχει επωνυμία ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ ΑΕ, η οποία ανήκει στον όμιλο Βαρδινογιάννη.

Ο όμιλος Βαρδινογιάννη δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων και όχι αποκλειστικά στον ξενοδοχειακό κλάδο, κάτι που όπως είδαμε στο

υποκεφάλαιο 4.3.1, που παρουσιάστηκαν ορισμένα χαρακτηριστικά του κλάδου που εξετάζεται, συμβαίνει με τα περισσότερα πολυτελή ξενοδοχεία του Κέντρου της Αθήνας. Οι επιχειρήσεις του ομίλου ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, αν και κάποιες σχετίζονται μεταξύ τους με κάθετη ολοκλήρωση, πιο συγκεκριμένα διακρίνεται μερική καθετοποίηση. Το έχει επιτύχει αυτό, έχοντας στο χαρτοφυλάκιο επιχειρήσεις όπως:

- Ναυτιλιακές (Avin International)
- Ανεφοδιασμού πλοίων (ΣΕΚΑ)
- Διυλιστήρια (Motor Oil)
- Διανομής πετρελαιοειδών (AVIN)

Ο όμιλος, όμως, δραστηριοποιείται και σε μια σειρά από άλλες επιχειρήσεις, όπως:

- Μέσα μαζικής ενημέρωσης (Star, Alpha)
- Αντιπροσωπείες πολυτελών αυτοκινήτων (Ferrari)
- Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (IBG)
- Παροχής ενέργειας (NRG)

Είναι φανερό ότι συνολικά οι επιχειρήσεις μεταξύ τους δεν έχουν άμεση συσχέτιση. Το γεγονός αυτό μας επιτρέπει να πούμε ότι ο όμιλος ακολουθεί επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με ασυσχέτιστη διαποίκιση, έχοντας εισχωρήσει σε διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους.

#### Επιχειρηματική Στρατηγική

Το ξενοδοχείο ανήκει στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων. Όπως και κάθε άλλο ξενοδοχείο του κλάδου, προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και αυστηρών προδιαγραφών. Οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι διαφοροποιημένες, από την άποψη ότι δεν έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που να τις κάνουν να ξεχωρίζουν από υπηρεσίες αντίστοιχες άλλων μονάδων. Το γεγονός αυτό δεν έχει επιτρέψει στο ξενοδοχείο να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε υψηλότερες τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό, κάτι που μια σημαντική διαφοροποίηση θα δικαιολογούσε. Όπως είδαμε στο υποκεφάλαιο 5.1.5, η μέση τιμή του ξενοδοχείου το 2017 ανήλθε στα 139,25 ευρώ, όταν η μέση τιμή των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας ήταν στα 157,14 ευρώ, μια

διαφορά της τάξης του 12,84%. Το 2016 η διαφορά ήταν ακόμα μεγαλύτερη, αγγίζοντας το 20,92%. Η πλήρης ανακαίνιση της Προεδρικής σουίτας συνετέλεσε ουσιαστικά στη μείωση αυτής της διαφοράς.

Απευθύνεται σε ανθρώπους που επιλέγουν την πολυτελή διαμονή, για πολλούς μάλιστα αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς τους η πολυτέλεια, ταυτόχρονα όμως αναζητούν το value for money (vfm), δίνουν σημασία στη σχέση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και τιμής. Η έμφαση στο vfm γίνεται ακόμα περισσότερο αντιληπτή αν συγκριθούν οι τιμές του με αυτές των άλλων δύο ξενοδοχείων που μοιράζονται την ίδια τοποθεσία, των King George και Grande Bretagne.

Η πολυτελής διαμονή και το vfm αποτελούν τάσεις στον τουρισμό. Η μεγάλη διάδοση του Διαδικτύου και των εφαρμογών του, π.χ. online τρόπος κράτησης και σύγκριση τιμών, επέτρεψαν το συνδυασμό αυτό.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται είναι αυτή της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (luxury) που επιδιώκει τη βέλτιστη χρησιμότητα, διαμένοντας στο πιο κεντρικό σημείο της πρωτεύουσας, την πλατεία Συντάγματος.

### 5.2.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές

#### Εναλλακτικές Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η μελλοντική πορεία που θα ακολουθήσει ένας όμιλος επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Θα πρέπει να είσαι σε θέση να αποφασίσει αν θα δραστηριοποιείται στις επιχειρήσεις που ήδη έχει, αν θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της με νέες ή κάποιες θα σταματήσουν να ανήκουν στον όμιλο. Βάσει αυτού του σκεπτικού, διακρίνονται τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ανάπτυξης
- Σταθερότητας
- Περισυλλογής

Ανάλογα με την ελκυστικότητα ενός κλάδου και την ανταγωνιστική θέση, οι στρατηγικές κατεύθυνσης που προαναφέρθηκαν μπορούν να λάβουν τις εξής μορφές (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ανάπτυξης
  - Συγκέντρωση
  - Οριζόντια ολοκλήρωση
  - Κάθετη ολοκλήρωση
    - Πλήρης ή μερική ή οιονεί καθετοποίηση
  - Διαποίκιση
    - Συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη
- Σταθερότητας
  - Παύση ή συνέχιση με προσοχή
  - Καμία αλλαγή
- Περισυλλογής
  - Διάσωση-αναστροφή
  - Αιχμάλωτη επιχείρηση
  - Αποεπένδυση
  - Ρευστοποίηση
  - Χρεοκοπία

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι μέτρια, ενώ ο κλάδος που εξετάζεται χαρακτηρίζεται από υψηλή ελκυστικότητα. Τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά τα ξενοδοχεία που έχουν εισέλθει, ενώ αναμένεται να αυξηθεί ο αριθμός τους εντός των επόμενων δύο ετών. Βάσει αυτών, οι εναλλακτικές επιλογές που θα μπορούσαν να εξεταστούν από τη διοίκηση είναι οι παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ανάπτυξη με συγκέντρωση, δηλαδή με εξειδίκευση και διάθεση πόρων σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι. Ειδικότερα, αν υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης και διακρίνονται κάποιες ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρα μια τέτοια στρατηγική.
- Ανάπτυξη με οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή με εξαγορά ανταγωνιστικών ξενοδοχείων ή συγχώνευση επί ίσοις όροις με διπλανά ξενοδοχεία της πλατείας Συντάγματος.

## Εναλλακτικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Για να δημιουργήσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κυρίως να μπορέσει να το διατηρήσει, θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να επιλέξουν μια στρατηγική μεταξύ των παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ηγεσία κόστους, παραγωγή με χαμηλό κόστος και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμή.
- Διαφοροποίηση, δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας με μοναδικά χαρακτηριστικά, δημιουργώντας μεγαλύτερη «αξία» έναντι των ανταγωνιστών.
- Εστίαση,
  - με βάση το κόστος
  - με βάση τη διαφοροποίηση

Δεδομένου ότι το NJV Athens Plaza ανήκει στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων, εστιάζει σε μια συγκεκριμένη αγορά, την αγορά της πολυτελούς διαμονής και απευθύνεται σε άτομα που η ευαισθησία τους έναντι της τιμής δεν είναι υψηλή. Η ρεαλιστική στρατηγική που διακρίνεται είναι η εστίαση με διαφοροποίηση. Μπορεί να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες έναντι των ανταγωνιστών, χωρίς να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο value for money, την προσφορά δηλαδή σε ανταγωνιστικές τιμές έναντι των υπόλοιπων ξενοδοχείων του κλάδου. Με την περαιτέρω προσφορά διαφοροποιημένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών, οι οποίες έχουν απήχηση στο κοινό το οποίο απευθύνεται, δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες, το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών μακροπρόθεσμα μπορεί να αυξηθεί και θα είναι σε θέση να δικαιολογήσει την όποια αλλαγή στην τιμολογιακή του πολιτική.

## 5.2.4 Προτεινόμενες Στρατηγικές

### Προτεινόμενη Επιχειρησιακή Στρατηγική

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν κυρίως στη μελέτη περίπτωσης αλλά και σε προηγούμενα κεφάλαια, η επιχειρησιακή στρατηγική που προτείνεται για τον όμιλο Βαρδινογιάννη σχετικά με τον πολυτελή ξενοδοχειακό κλάδο είναι αυτή της ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά). Θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να εξαγοράσει κάποιο ξενοδοχείο του κλάδου μακροπρόθεσμα καθώς αυτή την περίοδο δεν φαίνεται να είναι στα άμεσα σχέδιά του. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε μια σειρά από διαφορετικούς κλάδους, με τον κλάδο των διυλιστηρίων (Motor Oil) να αποτελεί ίσως την κυριότερη δραστηριότητά του. Εκτός αυτού, μέσα στους τελευταίους μήνες του 2018, προχώρησε στην εξαγορά του 50% του ομίλου Alpha που δραστηριοποιείται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ πέρασε στον έλεγχό του η επενδυτική τράπεζα IBG.

Η συγχώνευση με διπλανά ξενοδοχεία της πλατείας Συντάγματος δεν προτείνεται. Τα King George και Grande Bretagne, που ανήκουν στον όμιλο ελληνικών ξενοδοχείων Λάμπα και είναι σε άμεση συνεργασία με το διεθνή όμιλο Marriott, ακολουθούν διαφορετική στρατηγική και, παρόλο που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, είναι ξενοδοχεία διαφορετικής αισθητικής, στοχεύουν σε διαφορετικό τμήμα πελατών.

Ο όμιλος Βαρδινογιάννη δεν έχει κάποιο άλλο ξενοδοχείο στο χαρτοφυλάκιό του πέρα από το NJV Athens Plaza και δεν συνεργάζεται με κάποιον όμιλο ξενοδοχείων από το 2009 μέχρι σήμερα, σε αντίθεση με τα περισσότερα ξενοδοχεία που ανήκουν σε ελληνικούς ή διεθνείς ομίλους ξενοδοχείων.

Δεν είναι εύκολο να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης με συγκέντρωση, καθώς δεν μπορεί να αυξήσει τη δυναμικότητά του, ή να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο είδος υπηρεσιών, διαθέτοντας μεγάλα κεφάλαια σε αυτό. Ήδη το ξενοδοχείο μέσα στα τελευταία χρόνια έχει δαπανήσει κεφάλαια ύψους 3 εκατομ. ευρώ για ανανέωση της εικόνας του και ανακαίνιση πολλών χώρων. Οι επενδύσεις που έχουν δρομολογηθεί συνολικού ύψους 5 εκατομ. ευρώ αναμένεται να ολοκληρωθούν μέσα στα επόμενα χρόνια.

### Προτεινόμενη Επιχειρηματική Στρατηγική

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική του NJV Athens Plaza, προτείνεται συνέχιση της ίδιας, δηλαδή εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (λόγω εξαιρετικής τοποθεσίας και φιλόξενου περιβάλλοντος).

Το ξενοδοχείο τα τελευταία χρόνια έχει ετήσια πληρότητα που ξεπερνάει το μέσο όρο του κλάδου, ενώ και η μέση τιμή διανυκτέρευσης είναι σταθερά μικρότερη σε σχέση με την αντίστοιχη του κλάδου. Όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 5.1.5, το 25% της πελατειακής βάσης αφορά επαναλαμβανόμενους πελάτες, ποσοστό ιδιαίτερα σημαντικό. Αυτός είναι και ένας κύριος λόγος που δεν προτείνεται η αλλαγή της στρατηγικής. Αν προέβαινε σε κάποια αλλαγή, θα έπρεπε η διοίκηση να λάβει υπόψιν τον κίνδυνο ένα μεγάλο τμήμα της πελατειακής βάσης να χαθεί και αυτό θα δημιουργούσε ζημιολόνα αποτελέσματα στις οικονομικές καταστάσεις. Βάσει της στρατηγικής που ακολουθεί και των επενδύσεων που εκσυγχρόνισαν και άλλαξαν συνολικά την εικόνα του, το κοινό φαίνεται να εμπιστεύεται το ξενοδοχείο για τη διαμονή του και δεν συντρέχει ουσιαστικός λόγος αλλαγής της στρατηγικής.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου

Μπάλλας, Α., Χέβας, Δ. (2011), *Χρηματοοικονομική Λογιστική*, εκδόσεις Γ. Μπένου

### Έντυπα

Διαφημιστικά Έντυπα NJV Athens Plaza, 2018

### Ηλεκτρονικές Πηγές

NJV Athens Plaza (<https://www.njvathensplaza.gr/>)

Έρευνα Συνόρων Τράπεζας της Ελλάδος

(<https://www.bankofgreece.gr/pages/el/statistics/externalsector/balance/travelling.aspx>)

Capital.gr (<http://www.capital.gr/>)

Fortune Greece (<http://www.fortunegreece.com/>)

Greek Hospitality Awards (<http://hospitality.ethosawards.eu/>)

Tourism Awards (<http://www.tourismawards.gr/>)



## Επίλογος

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη αύξηση στις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών. Ο τουρισμός πολυτελείας αποτελεί παγκόσμια τάση στον τουρισμό. Αυτοί είναι δύο από τους κύριους λόγους που ο κλάδος των πολυτελών ξενοδοχείων έχει αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες στη χώρα μας, έχει υπάρξει πολύ μεγάλη αύξηση στον αριθμό των πολυτελών καταλυμάτων από τη δεκαετία του 1990 μέχρι σήμερα.

Ο μεγαλύτερος αριθμός αφίξεων προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες, με το ποσοστό να προσεγγίζει τα τελευταία χρόνια το 90% των συνολικών αφίξεων. Οι κύριες χώρες προέλευσης τουριστών είναι η Γερμανία, η Αγγλία, η Γαλλία και η Ιταλία. Οι αφίξεις τουριστών από τις συγκεκριμένες χώρες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον αριθμό των συνολικών αφίξεων. Εκτός Ευρώπης, οι ΗΠΑ αποτελούν μια πολύ δυναμική αγορά για τη χώρα μας, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η Περιφέρεια Αττικής, ο κλάδος που εξετάζεται είναι εντός αυτής, αποτελεί πρώτη επιλογή για διανυκτέρευση.

Η πολιτική αστάθεια, η επιβολή πρόσθετης φορολόγησης σε ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που παρουσιάστηκαν δημιουργούν τριγμούς στον κλάδο. Παρά την επίτευξη σχετικά υψηλών ποσοστών ετήσιων πληροτήτων, είναι γεγονός ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά και γενικότερα της ελληνικής επικράτειας, βαίνει μειούμενη. Θα πρέπει να ληφθούν πρωτοβουλίες για τόνωση αυτού του δυναμικού κλάδου.

Η αγορά των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας παρουσιάζει ορισμένα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά. Ο κλάδος αποτελείται από συνολικά 18 μονάδες, κάθε μία εκ των οποίων έχει το δικό της χαρακτήρα και αισθητική. Η συντριπτική πλειοψηφία των μονάδων ανήκει ή συνεργάζεται με ελληνικούς ή διεθνείς ομίλους ξενοδοχείων. Η αναγνωρισιμότητα και τα ξενοδοχειακά brands παίζουν σημαντικό ρόλο. Επιπλέον, το μέσο μέγεθος σε αριθμό δωματίων είναι αρκετά μεγαλύτερο σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου πανελλαδικά, φτάνοντας τα 251 δωμάτια. Έχουμε, λοιπόν, μεγάλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με αυξημένες δυναμικότητες. Η επίτευξη υψηλών πληροτήτων αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις του

κλάδου, προκειμένου να επωμιστούν τα πολύ υψηλά σταθερά κόστη για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ