



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού
(MBA Tourism Management)

Διπλωματική Εργασία:

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε ξενοδοχειακούς ομίλους και ξενοδοχεία resort στην Ελλάδα: Η περίπτωση του ομίλου Katikies Resorts & Club και Katikies Mykonos»

Ραπανάκη Ι. Όλγα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2020



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε ξενοδοχειακούς ομίλους και ξενοδοχεία resort στην Ελλάδα: Η περίπτωση του ομίλου Katikies Resorts & Club και Katikies Mykonos» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Ραπανάκη Όλγα

Ημερομηνία: 25/01/2021

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου.

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε ξενοδοχειακούς ομίλους και ξενοδοχεία resort στην Ελλάδα: Η περίπτωση του ομίλου Katikies Resorts & Club και Katikies Mykonos»

Ραπανάκη Όλγα

Σημαντικοί όροι: υπόδειγμα στρατηγικού management, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, ξενοδοχειακός κλάδος, Νότιο Αιγαίο, Τουρισμός στην Ελλάδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχείου Katikies Mykonos, το οποίο αποτελεί μέλος του ξενοδοχειακού ομίλου Katikies Group & Resorts. Η συγκεκριμένη ανάλυση πραγματοποιείται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ ώστε να διασφαλιστεί και να καθοριστεί η βέλτιστη και καταλληλότερη στρατηγική αφενός για τον ξενοδοχείο και αφετέρου για τον όμιλο.

Στο 1^ο κεφάλαιο περιγράφονται και αναλύονται κάποιες βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ προκειμένου να καθοριστεί το θεωρητικό πλαίσιο βάσει του οποίου θα προσεγγιστεί το προς διερεύνηση θέμα της εργασίας.

Ακολούθως, στο 2^ο κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρητικές έννοιες του τουρισμού ως όρος, αλλά και του ξενοδοχειακού κλάδου γενικότερα. Παρουσιάζονται τουριστικά στατιστικά και ξενοδοχειακά στοιχεία τόσο για την Ελλάδα, όσο και για την περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου στην οποία εδρεύει ο προς διερεύνηση όμιλος και τα ξενοδοχεία του. Αναφορά γίνεται, ακόμα, στα ξενοδοχεία 5 αστέρων, όπως και στα «Boutique» ξενοδοχεία, που αποτελούν επιμέρους κατηγορίες του ξενοδοχειακού κλάδου.

Στο 3^ο κεφάλαιο υπάρχει η ανάλυση στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων της Μυκόνου, μέσω της ανάλυσης PEST. Παρουσιάζεται το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον που πλαισιώνουν και επηρεάζουν το συγκεκριμένο κλάδο.

Στο 4^ο κεφάλαιο αντίστοιχα, υφίσταται η ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλον του κλάδου, το οποίο εξετάζεται χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Μέσα από το συγκεκριμένο υπόδειγμα, διαφαίνεται η ελκυστικότητα του κλάδου, ο οποίος ομαδοποιείται σε στρατηγικές ομάδες προκειμένου να εξεταστεί ευκολότερα. Η στρατηγική ομάδα που αναλύεται περαιτέρω είναι αυτή του Katikies Mykonos.

Συνοψίζοντας, στο τελευταίο 5^ο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η μελέτη περίπτωση για το Katikies Group & Resorts και για το Katikies Mykonos, όπου αναλύονται οικονομικά στοιχεία, προσπάθειες μάρκετινγκ, αριθμός εργαζομένων, δείκτες ποιότητας, στοιχεία πληρότητας κ.α. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η ανάλυση S.W.O.T. βάσει της ανάλυσης PEST, του μοντέλου του Porter, (εξωτερικό περιβάλλον) αλλά και των στοιχείων του Katikies Mykonos που προηγήθηκαν(εσωτερικό περιβάλλον). Ακολουθούν οι στρατηγικές επιλογές του ομίλου και του ξενοδοχείου σε επιχειρηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο, ενώ παρέχονται και οι εναλλακτικές στρατηγικές και αντίστοιχες προτάσεις στρατηγικής ακολουθίας μελλοντικά.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του στην διεκπεραίωση της παρούσας διπλωματικής, αλλά και για την συνολική του αρωγή ως καθηγητής στην εκμάθηση και εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Επιπλέον, οφείλω να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν στο να μπορέσω να συνδυάσω τις επαγγελματικές με τις ακαδημαϊκές μου υποχρεώσεις, τόσο τους συναδέλφους μου και συμφοιτητές μου, όσο και τους προϊσταμένους μου και καθηγητές του προγράμματος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με βοήθησαν με κάθε τρόπο ώστε να μπορέσω να συμμετάσχω στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1:	Παγκόσμιες Τουριστικές αφίξεις (1980-2019)	25
Πίνακας 2.2:	Κατηγορίες Ξενοδοχείων και Ποσοστιαία Κατανομή για το 2019	32
Πίνακας 2.3:	Σύγκριση τιμών Μαΐου και Αυγούστου 2018-2019 ανά κατηγορία ξενοδοχείου	34
Πίνακας 2.4:	Πληρότητα Μαΐου-Αυγούστου 2019 ανά κατηγορία ξενοδοχείου	35
Πίνακας 2.5:	Συνολικές Αφίξεις & Εισπράξεις για 2017,2018,2019	44
Πίνακας 2.6:	Κυριότερες Τουριστικές Αγορές της Ελλάδας σε Σύνολο Αφίξεων για τα έτη 2017,2018,2019	44
Πίνακας 2.7:	Ταξιδιωτικές Εισπράξεις από τις Κυριότερες Τουριστικές Αγορές της Ελλάδας	45
Πίνακας 3.1:	Φόρος Διανυκτέρευσης	50
Πίνακας 3.2:	Τουριστικά Έσοδα(2008-2019)	55
Πίνακας 3.3:	Αφίξεις 2017-2018 ανά Χώρα Προέλευσης	58
Πίνακας 3.4:	Αφίξεις ανά Μέσο Μεταφοράς	59
Πίνακας 4.1:	Μέση Ακαθάριστη Απόδοση Ενοικίασης 2018	68
Πίνακας 4.2:	Ξενοδοχεία 5 αστέρων στη Μύκονο 2019	78
Πίνακας 5.1:	Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου (2016,2017,2018)	94

Πίνακας 5.2:	Πωλήσεις Εταιρείας σε ευρώ	98
Πίνακας 5.3:	Κατάταξη ξενοδοχειακής επιχείρησης πανελλαδικά βάσει μικτών κερδών (2016-2017)	98
Πίνακας 5.4:	Κατάταξη ξενοδοχειακής επιχείρησης βάσει καθαρού (προ φόρου) αποτελέσματος (2016-2017)	98
Πίνακας 5.5:	Κατάταξη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει κερδών EBITDA (2016-2017)	99
Πίνακας 5.6:	Στόχοι Βαθμολογίας Πελατών 2019	102
Πίνακας 5.7:	Τύποι Δωματίων και Ενδεικτικές Τιμές του Katikies Mykonos	103
Πίνακας 5.8:	Στοιχεία Εσόδων, Διανυκτερεύσεων και Μέσης τιμής ανά Κανάλι Κράτησης (2018,2019)	105
Πίνακας 5.9:	Σύγκριση Εσόδων 2019-2018	106
Πίνακας 5.10:	Τμήματα Εργαζομένων και Μισθοδοσία 2019	109
Πίνακας 5.11:	Ετήσια Κατάσταση Κερδών/Ζημιών Ξενοδοχείου 2018	110
Πίνακας 5.12:	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	121

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1:	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
Διάγραμμα 1.2:	Περιβαλλοντικές Μεταβλητές	14
Διάγραμμα 1.3:	Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter συμπεριλαμβανομένης της έκτης δύναμης	16
Διάγραμμα 1.4:	Υπόδειγμα Στρατηγικών Ομάδων	23
Διάγραμμα 2.1:	Μερίδιο Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ανά Περιφέρεια για το 2019	33
Διάγραμμα 2.2:	Σύνθεση Ξενοδοχειακού Δυναμικού 2000-2019 σε Όρους Δωματίων	34
Διάγραμμα 3.1:	Ποσοστιαία Κατανομή Κρατήσεων από διαφορετικά Κανάλια	64
Διάγραμμα 4.1:	Κατάταξη σε Στρατηγικές Ομάδες των Ξενοδοχείων 5 αστέρων της Μυκόνου	81
Διάγραμμα 4.2:	Βαθμολογία Ξενοδοχείων Στρατηγικής Ομάδας 1 σε διαδικτυακές πλατφόρμες	89
Διάγραμμα 4.3:	Τιμολογιακή Πολιτική Ξενοδοχείων Στρατηγικής Ομάδας 1 για το 2020	90
Διάγραμμα 5.1:	Οργανόγραμμα Katikies Mykonos	108

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i>	V
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	VI
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	VIII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση στρατηγικής	1
1.2. Αναγκαιότητα Στρατηγικής	2
1.3. Αναδυόμενη και επιθυμητή στρατηγική	4
1.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	5
1.5. Φάσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
1.6. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
1.7. Υποδείγματα Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος	13
Βιβλιογραφία 1 ^ο Υ Κεφαλαίου	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	25
2.1. Εισαγωγικές Έννοιες Τουρισμού	25
2.1.1. Ορισμός Ταξιδιώτη – Τουρίστα	28
2.1.2. Τύποι Τουριστικών Οργανισμών και Οργανισμών Φιλοξενίας	29
2.1.3. Χαρακτηριστικά Τουριστικών Υπηρεσιών	30
2.2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα	31
2.3. Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	36
2.4. Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων 5*	37
2.5. Ξενοδοχεία Boutique	39
2.6. Τουριστικές Εισπράξεις – Αφίξεις Τουριστών στην Ελλάδα	43
Βιβλιογραφία 2 ^ο Υ Κεφαλαίου	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	47
Ανάλυση του Γενικευμένου ή Μάκρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Μυκόνου	47
3.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον	48
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον	48
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	53

3.1.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον	57
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	60
Βιβλιογραφία 3 ^ο Κεφαλαίου	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	67
Ανάλυση Άμεσου Ή Μικρο- περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Μυκόνου	67
4.1 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter	67
4.1.1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	67
4.1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	72
4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	73
4.1.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	75
4.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	76
4.2 Ανάλυση του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων στη Μύκονο	78
4.3 Χαρακτηριστικά Στρατηγικής Ομάδας Katikies Mykonos-The Leading Hotels of the World	84
Βιβλιογραφία 4 ^ο Κεφαλαίου	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	92
Μελέτη Περίπτωσης «Katikies Mykonos Hotel- The Leading Hotels of the World»	92
5.1. Παρουσίαση Ομίλου Katikies Resorts & Club	92
5.1.1 Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου	94
5.2 Παρουσίαση του Katikies Mykonos	99
5.2.1 Δείκτες Ποιότητας	102
5.2.2. Τιμολογιακή Πολιτική - Πληρότητα	103
5.2.3 Στοιχεία Πληρότητας	107
5.2.4 Όραμα και Αποστολή	107
5.2.5 Εταιρική Δομή	107
5.2.6 Απασχολούμενο Προσωπικό	108
5.2.7 Οικονομικά Στοιχεία	110
5.2.8 Στόχοι Τμήματος Μάρκετινγκ	112
5.3. Ανάλυση SWOT	113
5.3.1 Strengths – Δυνάμεις	113
5.3.2 Weaknesses- Αδυναμίες	114
5.3.3 Opportunities - Ευκαιρίες	115
5.3.4 Threats – Απειλές	116
5.4 Επιχειρησιακή – Επιχειρηματική – Λειτουργική Στρατηγική	118

5.4.1 Εφαρμογή Επιχειρησιακής & Επιχειρηματικής Στρατηγικής στο «Katikies Group & Resorts» και στο «Katikies Mykonos»	119
5.4.1.1. Επιχειρηματική Στρατηγική	119
5.4.1.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική	119
5.4.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές	120
5.4.3 Προτεινόμενη Στρατηγική	123
Βιβλιογραφία 5 ^ο Υ Κεφαλαίου	124
Συνολική Βιβλιογραφία	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση στρατηγικής

Η στρατηγική και ο ρόλος της στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις καθίσταται ζωτικής σημασίας για την επιβίωση τους στο σύγχρονο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Αυτή η μεταβολή κάνει επιτακτικότερη την ανάγκη για την εφαρμογή ενός σχεδίου (strategy) από την πλευρά της επιχείρησης, το οποίο θα είναι καίριο και καταλυτικό για την επίτευξη του σκοπού της. Το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης διαμορφώνεται με σκοπό την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Καταλυτικά στοιχεία στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου είναι η εύρεση των απειλών και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της και η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον. Πυλώνας της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου αποτελεί η αποστολή της επιχείρησης, η οποία καθορίζει το λόγο ύπαρξης της στην αγορά. Διαμορφώνεται από τα ποικίλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως η ιστορία της, ο μακροπρόθεσμος σκοπός της (objective), ο κλάδος δραστηριοποίησης της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μέρος της αποστολής αποτελεί το όραμα, το οποίο θέτει τους μελλοντικούς σκοπούς και οριοθετεί την κατεύθυνση της επιχείρησης μελλοντικά. Η στρατηγική που διαμορφώνουν οι επιχειρήσεις δεν θεωρείται πάγια, επιδέχεται αλλαγών ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, καθώς αυτές επηρεάζουν άμεσα τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση. Τέτοιες αλλαγές δύναται να είναι οι περιβαλλοντικές. Έτσι, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διεξοδικής ανάλυσης προκειμένου να προβλεφθούν όλοι οι αστάθμητοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να συγκεραστούν με τα δυνατά σημεία του εκάστοτε οργανισμού που υφίσταται στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013)

Εννοιολογικά, η λέξη στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός και εισήχθη για πρώτη φορά ως αξίωμα από τον Κλεισθένη στην αρχαία Αθήνα. Ο στρατηγός είχε στρατιωτική και πολιτική εξουσία, ενώ κατείχε και την αρχηγία των δέκα «φυλών» που είχε διαιρεθεί τότε η αρχαία Αθήνα για καλύτερη εσωτερική διοίκηση. Ως λέξη, η στρατηγική προέρχεται από το ουσιαστικό «στρατός» και από το ρήμα «άγω»,

δηλαδή οδηγώ, ενώ η κυριολεκτική σημασία του ουσιαστικού στρατηγός σημαίνει «αρχηγός του στρατού». (Παπαδάκης, 2013) Ουσιαστικά, η στρατηγική στον στρατό σχετίζεται με τον προγραμματισμό και τη διαμόρφωση σε περίπτωση μάχης, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη την τακτική προσέγγιση που απαιτείται για την εφαρμογή και υλοποίηση του προγραμματισμένου σχεδίου. (Fevzi, Levent, Prakash, 2010)

Ανά τα έτη, έχουν δοθεί πολλαπλοί ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής προκειμένου να γίνει πληρέστερη η σημασία της. Τρεις σημαντικοί επιστήμονες του συγκεκριμένου πεδίου, οι Alfred Chandler, Michael Porter και Henry Mintzberg έχουν προτείνει ορισμούς για την έννοια της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, ο Alfred Chandler (1962) διατύπωσε ότι στρατηγική είναι «ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων, καθώς και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών.» Ακολούθως, ο Michael Porter (1996) ισχυρίστηκε ότι «η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση και τη χαμηλή θέση κόστους. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας» Τέλος, ο Henry Mintzberg (2007) επισήμανε ότι στρατηγική είναι «ένα μοτίβο (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων.» (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., 2016)

Μία επαρκής προσέγγιση της έννοιας της στρατηγικής που συνοψίζει και εμπεριέχει και τις προαναφερθείσες, είναι ότι η *στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.* (Γεωργόπουλος, 2013)

Με βάσει τους παραπάνω ορισμούς, μπορεί να διατυπωθεί ότι η στρατηγική που διαμορφώνει μια επιχείρηση, δηλώνει τον τρόπο ανάπτυξης της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη, τον επιτυχή ανταγωνισμό στον κλάδο δραστηριοποίησης, την μέθοδο αντίδρασης στις μεταβολές της αγοράς, την ανάπτυξη οργανωσιακών δεξιοτήτων, την άνοδο των χρηματοοικονομικών και στρατηγικών στόχων.

1.2. Αναγκαιότητα Στρατηγικής

Η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της, που είναι ο πρωταρχικός της σκοπός και να επέλθει

η επιτυχία που ισοδυναμεί με το κέρδος. Μέσα από επιτυχημένες περιπτώσεις, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μάθει από αυτές και να καθορίσει τη στρατηγική της, χωρίς αυτό να προϋποθέτει ότι υπάρχουν επι της ουσίας προκαθορισμένες λύσεις ή κάποια συνταγή επιτυχίας. Αντιθέτως, η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει την κάθε περίπτωση ξεχωριστά ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος και ύστερα να δρα προγραμματίζοντας τη στρατηγική της αντιστοίχως. (Παπαδάκης, 2013)

Έτσι, η σημαντικότητα της στρατηγικής συνοψίζεται στα εξής:

- **Θέτει κατευθύνσεις.** Μέσω της αποστολής και του οράματος, η επιχείρηση προδιαγράφει το πού θα ήθελε να βρίσκεται μελλοντικά. Η στρατηγική αποτελεί το σχέδιο πραγμάτωσης αυτών, δηλαδή χαράσσει τον τρόπο που θα εκτελεστούν και φροντίζει για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μελών της επιχείρησης.
- **Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.** Η στρατηγική που θα τεθεί από την επιχείρηση, πρέπει να είναι αποδεκτή και κατανοητή από όλα τα μέρη. Μέσω της κοινής συμφωνίας των μελών της επιχείρησης στις αποφάσεις που λαμβάνονται, οι στρατηγικοί στόχοι γίνονται ευκολότερα επιτεύξιμοι.
- **Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.** Αυτό εξασφαλίζει τη συλλογικότητα στην επιχείρηση και εξαλείφει τον ατομισμό του συνόλου των ατόμων.
- **Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού.** Επι της ουσίας, τίθεται επί τάπητος η θέση της επιχείρησης στον κλάδο και καθορίζονται οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Δίνει, δηλαδή, μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας της.
- **Μειώνει την αβεβαιότητα.** «Είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση.» (Mintzberg, 1987). Αυτή η φράση εξηγεί ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται σε απόλυτη αρμονία από όλα τα μέλη, διαπιστώνοντας με αυτό τον τρόπο τις ίδιες ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- **Προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Για να αποκτήσει η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα, πρέπει να συνταιριάζει το εσωτερικό με το εξωτερικό της περιβάλλον, αναγνωρίζοντας τις τάσεις του κλάδου και τις δικές της ικανότητες και αδυναμίες έναντι αυτών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι είτε κόστους είτε διαφοροποίησης. Τα παραπάνω υφίστανται καθολικά, ανεξάρτητα το είδος

και το πεδίο δραστηριοποίησης της εκάστοτε επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2013)

Υπάρχουν τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει η στρατηγική που τίθεται από τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, 2019) :

- 1. Πού είμαστε τώρα – Ποιά είναι η κατάσταση;**
- 2. Πού θέλουμε να βρεθούμε;**
- 3. Πώς θα φτάσουμε εκεί;**

Κατά την πρώτη στρατηγική ερώτηση, καταδεικνύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης που αφορούν το εσωτερικό της περιβάλλον.

Η δεύτερη στρατηγική ερώτηση απορρέει από την πρώτη, καθώς εφόσον οριστεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, τίθενται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμεί να εμπλακεί και η θέση της στην αγορά. Στοχεύεται επί της ουσίας η αγορά δραστηριοποίησης και ερευνώνται οι ανάγκες των αγοραστών της εν λόγω αγοράς που επιθυμεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει. Ύστερα, θέτονται τα επιθυμητά αποτελέσματα που στοχεύει να φέρει εις πέρας η επιχείρηση, δηλαδή οι σκοποί της.

Η τελευταία ερώτηση θέτει τις ενέργειες υλοποίησης για να γίνει πράξη η αρχική επιθυμία της επιχείρησης.

1.3. Αναδυόμενη και επιθυμητή στρατηγική

Η στρατηγική δύναται να διατηρηθεί όπως αρχικά είχε προγραμματιστεί (επιθυμητή στρατηγική) ή να προκύψει στην πορεία. (αναδυόμενη στρατηγική). Γενικότερα, η διαδικασία του στρατηγικού μάντζιζμεντ έχει ως σκοπό την υιοθέτηση μιας επιθυμητής στρατηγικής, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν ήδη αναλυθεί από τα υπεύθυνα μέλη για τη χάραξη αυτής. Η επιθυμητή στρατηγική προϋποθέτει τη στρατηγική εξισορρόπηση (strategic fit), η οποία πραγματοποιείται ζυγίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έναντι των απειλών και ευκαιριών που υφίστανται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Προκειμένου να υπάρξει η αντίστοιχη εξισορρόπηση, η επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να προβλέψει τις τάσεις της αγοράς, να είναι σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει απρόβλεπτα γεγονότα και να μπορεί ως ένα βαθμό να τα ελέγξει ή προβλέψει. Η επιθυμητή στρατηγική αποτελεί μια μελετημένη στρατηγική η οποία προτίθεται προς

υλοποίηση. Παρ'όλα αυτά, λόγω του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη καταφεύγουν σε αλλαγή πλεύσης της επιχείρησης και κατ'επέκταση σε αλλαγή της προσχεδιασμένης αρχικά στρατηγικής. Μια τέτοια περίπτωση επιβάλλει την υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής προσέγγισης, δηλαδή μιας αναδυόμενης στρατηγικής. (Γεωργόπουλος, 2019) Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως πιο ευέλικτες και δεκτικές σε αλλαγές μπορούν να εφαρμόσουν ευκολότερα μια αναδυόμενη στρατηγική. (Παπαδάκης, 2013)

Καθοριστικός παράγοντας των εν λόγω ορισμών στρατηγικής που προαναφέρθηκαν θεωρείται το χαρακτηριστικό του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) το οποίο αποτελεί εφαλτήριο για την υιοθέτηση και την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής προσέγγισης. Μια επιχείρηση καθορίζει την αποστολή της, τους στόχους και τις στρατηγικές της, ενώ ταυτόχρονα οφείλει να φροντίζει για την υλοποίηση αυτών και να ελέγχει σε κάθε στάδιο αν αυτά επιφέρουν αποτέλεσμα ή χρήζουν οποιασδήποτε αλλαγής. (Παπαδάκης, 2013)

Σύμφωνα με τη παραπάνω λογική, μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχουν τρία συγκεκριμένα και ευδιάκριτα στάδια (Γεωργόπουλος, 2013):

1. Διαμόρφωση, που αποτελεί την υιοθέτηση ενός σχεδίου με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, το οποίο θα καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και τις απειλές που συναντώνται στο εσωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται η αποστολή της επιχείρησης, ενώ παράλληλα τίθενται οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές.
2. Υλοποίηση, κατά την οποία διαδικασία πραγματοποιούνται από τα ενδιάμεσα και τα ανώτερα στελέχη, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχουν τεθεί.
3. Αξιολόγηση και Έλεγχος, όπου ελέγχονται τα αποτελέσματα των πράξεων από τα στάδια που προηγήθηκαν και συγκρίνεται η πραγματική επίδοση με την προγραμματισμένη. Αν υπάρξει διαφοροποίηση, τα στελέχη προχωρούν σε διορθωτικές κινήσεις.

1.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Με τον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, καθορίζονται οι διοικητικές αποφάσεις και πράξεις που στέκονται αρωγοί στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης μιας

επιχείρησης. Με την επίδοση συνδυάζονται ταυτόχρονα η αποδοτικότητα (efficiency) και η αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η αποδοτικότητα δηλώνει τον τρόπο της σωστής εφαρμογής των αποφάσεων (doing things right), ενώ η αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα δύσκολο μετρήσιμο μέγεθος που πραγματεύεται την εφαρμογή των κατάλληλων και σωστών αποφάσεων. (doing the right things). Σε αυτά τα μεγέθη υπόκειται η διαφορά μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ. Ο ηγέτης κρίνεται ως αποτελεσματικός, ενώ ο μάνατζερ ως αποδοτικός. Έτσι, οι σύγχρονοι μάνατζερς πρέπει να βασιστούν στην προηγούμενη εμπειρία τους στα θέματα της επιχείρησης που αφορούν την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, τα λογιστικά και το μάρκετινγκ, αλλά ταυτόχρονα να προσαρμόζονται στις εμφανιζόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές, να είναι σε θέση να τις υπερβαίνουν και επίσης να είναι σε θέση να δημιουργούν τέτοιες αλλαγές. (Γεωργόπουλος, 2019)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει, συν τοις άλλοις, τη διερεύνηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τον σχεδιασμό στρατηγικής, την εφαρμογή της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της. Η αυξημένη αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτή που επι της ουσίας έθεσε επί τάπητος την εμφάνιση και την ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επιτυχία της επιχείρησης πρέπει να είναι δυνατή τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, γεγονός που αποτελεί πρόκληση για την εκάστοτε επιχείρηση και για τα διοικητικά στελέχη αυτής, τα οποία καλούνται να λάβουν αποφάσεις και να ικανοποιήσουν διάφορες ομάδες ενδιαφερόντων. (stakeholders) Μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ καταγράφονται οι οργανωσιακοί σκοποί (objectives) που έχει η επιχείρηση, η στρατηγική που εκδηλώνεται μέσω των σχεδίων για την κατόρθωση των σκοπών αυτών και η ανάπτυξη των πολιτικών. Πολιτικές ονομάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης. Επίσης, πραγματοποιείται αποτελεσματικός καταμερισμός των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης με στόχο την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ προσπαθεί να ερμηνεύσει την αιτία που ορισμένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και αναπτύσσονται στον κλάδο, ενώ άλλες τείνουν προς τη χρεοκοπία, μένοντας σε στασιμότητα. Επιπλέον, μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ πραγματοποιείται ενοποίηση των κυριότερων τομέων και τμημάτων της επιχείρησης, που οδηγεί στην επιτυχία αυτής. Τα τμήματα αυτά είναι οι ανθρώπινοι πόροι, το μάρκετινγκ, η παραγωγή και οι λειτουργίες της, οι χρηματοοικονομικές/λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης, η έρευνα και η ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα. Έτσι, συμπεραίνεται ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται ταυτόχρονα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής όσο και με την

εφαρμογή αυτής. Κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με τα ενδιάμεσα και κατώτερα να έχουν την εποπτεία για την υλοποίηση αυτής.

Χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ που πρέπει να υπάρχουν και στα διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του, είναι η γνώση διαφορετικών και πολλαπλών γνωστικών αντικειμένων, η εσωτερική εστίαση στην εφαρμογή και διατήρηση των δυνάμεων της επιχείρησης και ο υπερσκελισμός των αδυναμιών, η εξωτερική εστίαση μέσω της εύρεσης και αξιοποίησης των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος και της αποφυγής των απειλών και η μελλοντική κατεύθυνση που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επικερδής πορεία. (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018)

1.5. Φάσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια για την επιτυχία της επιχείρησης αποτελεί η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική. Σε ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, τα ενδεχόμενα λάθη, οικονομικά και μη, κοστίζουν στην επιχείρηση ενώ αυξάνεται και ο κίνδυνος λαθών. Αυτό καθιστά αναγκαία την εφαρμογή μιας στρατηγικής που θα κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική στον κλάδο της. Υπάρχουν τέσσερις φάσεις της στρατηγικής οι οποίες έχουν ακολουθηθεί διαχρονικά από τις επιχειρήσεις. Χωρίζονται σε δύο πλαίσια, αυτό της στατικής ανάλυσης και αυτό της δυναμικής ανάλυσης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Στην στατική ανάλυση, ερευνάται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στάδια της είναι τα εξής (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018 & Γεωργόπουλος, 2013) :

- Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial Control), κατά τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη καταρτίζουν τον οικονομικό προϋπολογισμό για την επόμενη χρονιά. Αποτελεί μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία με χρονικό ορίζοντα συνήθως ένα χρόνο, όπου οι κανονικές δραστηριότητες της επιχείρησης αναβάλλονται για ευρύ χρονικό διάστημα από τα διευθυντικά στελέχη που προσπαθούν να συνθέσουν τον προτεινόμενο προϋπολογισμό. Τα δεδομένα για τον προϋπολογισμό προέρχονται εκ των έσω της

επιχείρησης και βασίζονται σε πωλήσεις και σε οικονομικά στοιχεία των προηγούμενων ετών. Η περίοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι στις αρχές της δεκαετίας του '50.

- Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-term Planning), αποτελεί την πρόβλεψη του μέλλοντος για την επιχείρηση με χρονικό προσδιορισμό περίπου 5ετίας. Σε αυτό το στάδιο συνθέτονται σχέδια τα οποία έχουν διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους και τα στοιχεία στα οποία βασίζονται αφορούν και δεδομένα του περιβάλλοντος, πέραν αυτών της επιχείρησης. Αποτελεί επίσης χρονοβόρα διαδικασία, με τα διοικητικά στελέχη να χρειάζονται έναν ολόκληρο μήνα ή παραπάνω για να συνταιριάξουν όλους τους προτεινόμενους προϋπολογισμούς. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως από 3 έως 5 χρόνια και χρησιμοποιήθηκε κατά τα τέλη της δεκαετίας του '50.

Προχωρώντας στη δυναμική ανάλυση που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, υπάρχουν οι εξής φάσεις:

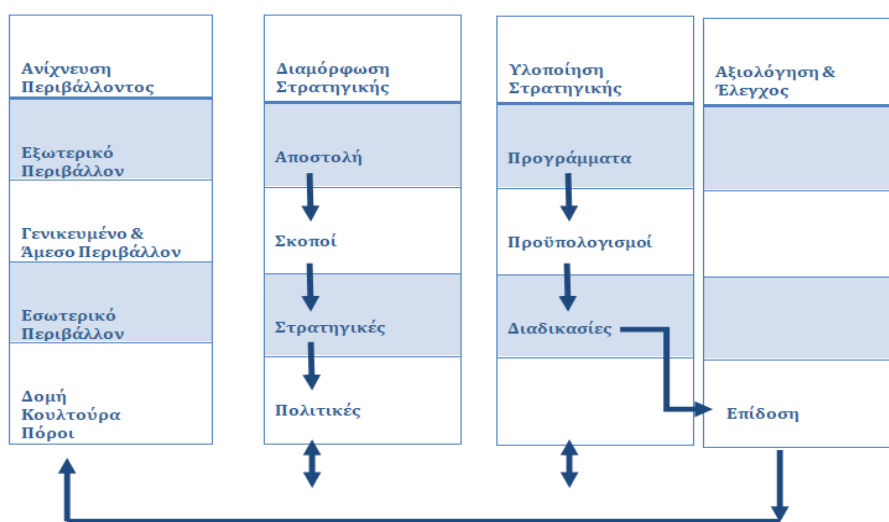
- Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic planning), όπου αναλαμβάνει τη διαδικασία σχεδιασμού η ανώτατη διοικητική ιεραρχία, ξεκινώντας έναν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό, έχοντας παραμερίσει τις προβλέψεις που πραγματοποιήθηκαν στα προηγούμενα στάδια. Αυτό συμβαίνει λόγω της αυξημένης μεταβλητότητας του περιβάλλοντος, το οποίο δεν είναι εύκολα προβλέψιμο και αναγκάζει τα υψηλά διοικητικά στελέχη να ασχοληθούν με το σχεδιασμό της στρατηγικής. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός βασίζεται στις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στον κλάδο, ο οποίος έχει περιορισμένη εμβέλεια στις επιχειρήσεις που μπορούν να αναπτυχθούν μέσα σε αυτόν και να πραγματοποιήσουν τα σχέδια τους. Πολλές φορές επιστρατεύονται σύμβουλοι επιχειρήσεων που προτείνουν καινοτόμες και χρήσιμες τεχνικές, οι οποίες χρησιμεύουν στην πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων της αγοράς. Τα ανώτερα στελέχη μια φορά το χρόνο συγκαλούν συμβούλιο για αξιολόγηση και ενημέρωση του στρατηγικού πλάνου που έχουν θέσει. Η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου πραγματώνεται από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Τέθηκε σε εφαρμογή τη δεκαετία του '70.
- Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management), ονομάζεται η διαδικασία της ενασχόλησης των υψηλών στελεχών της διοίκησης με το σχεδιασμό της στρατηγικής. Τα στελέχη αυτά προχωρούν στη διαμόρφωση ομάδων από στελέχη και καταξιωμένους υπαλλήλους στα διάφορα επιχειρησιακά τμήματα. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να αξιοποιήσουν το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα της επιχείρησης με βάση το εξωτερικό της περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό. Στο στρατηγικό πλάνο που διαμορφώνεται, αναλύονται η εφαρμογή του, η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Διαμορφώνονται, επίσης, διαφορετικά σενάρια και στρατηγικές, χωρίς να γίνεται προσπάθεια για πλήρη πρόβλεψη των συνθηκών του μέλλοντος. Απαραίτητη θεωρείται η στρατηγική σκέψη και εφαρμογή η οποία θα οδηγήσει στις σωστές στρατηγικές αποφάσεις ώστε να υπάρξει κερδοφορία στην επιχείρηση. Έτσι, βάση της στρατηγικής απόφασης θεωρείται η διαίσθηση των στελεχών, η οποία αποκτάται κυρίως με την εμπειρία και η ανάλυση των καταστάσεων του περιβάλλοντος. Πραγματοποιείται από τη δεκαετία του '80 έως και σήμερα.

1.6. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ συντίθεται από τέσσερα βασικά στοιχεία (Γεωργόπουλος, 2019):

- Ανίχνευση του Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση της Στρατηγικής
- Υλοποίηση της Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2019

1.6.1 Ανίχνευση Του Περιβάλλοντος (Situation Analysis)

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος επιχειρεί την εύρεση όλων των στοιχείων του περιβάλλοντος τα οποία βοηθούν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης, δηλώνοντας το πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση και πού αναμένεται να βρίσκεται μελλοντικά. Περιλαμβάνει, δηλαδή, την παρακολούθηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έχοντας ως σκοπό την ανίχνευση των στρατηγικών παραγόντων.

Ο απλούστερος τρόπος αναπαράστασης των αποτελεσμάτων της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού, είναι διαμέσω της προσέγγισης SWOT. Το υπόδειγμα SWOT αποτελεί συντομογραφία των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), δηλαδή των στοιχείων που δηλώνουν τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές), τα οποία στοιχεία συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες για μια επιχείρηση και συνθέτουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υφίσταται η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη δομή της επιχείρησης (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources), από τα οποία μπορεί να εξακριβωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Τα στοιχεία αυτά αναλύονται μέσω του υποδείγματος αλυσίδας αξίας & του υποδείγματος πόρων και ικανοτήτων, μέσω των οποίων διαφαίνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Η δομή περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της επιχείρησης, την επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τη ροή της παραγωγής και της εργασίας. Η κουλτούρα πρεσβεύει τις γενικότερες αξίες της επιχείρησης, τις προσδοκίες και τα πιστεύω της, ενώ οι πόροι περιέχουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών, τους διαθέσιμους χρηματοοικονομικούς πόρους, τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την εμπειρία.

Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης παρουσιάζεται μέσω της ανάλυσης PEST, που αποτελεί ακρωνύμιο των στοιχείων Political (Πολιτικό Περιβάλλον), Economical (Οικονομικό Περιβάλλον), Sociological (Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον), Technological (Τεχνολογικό Περιβάλλον). Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή αλλιώς κλάδος ή μικρο-περιβάλλον, αναλύεται με το υπόδειγμα του Porter, μέσω του οποίου προσμετράται η ελκυστικότητα του κλάδου. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.6.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Είναι η διαδικασία της έρευνας, της ανάλυσης και της λήψης αποφάσεων που παρέχουν στην επιχείρηση τις προϋποθέσεις για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλώνεται το πού θέλει η επιχείρηση να κατευθυνθεί με βάση τις δυνάμεις και αδυναμίες της, προκειμένου να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να αντικρούσει τις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Μέσω του σταδίου της διαμόρφωσης της στρατηγικής, αναπτύσσεται ο μακροχρόνιος σχεδιασμός της επιχείρησης. Πρέπει να καθοριστούν για την επιχείρηση τα εξής (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018 & Γεωργόπουλος, 2013):

- Η Αποστολή (mission), μέσω της οποίας δηλώνεται ο λόγος ή η αιτία της ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο. Διακρίνεται σε αποστολή περιορισμένης προοπτικής (narrow mission), όπου συγκεκριμενοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης όσον αφορά τον αριθμό προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, την τεχνολογία και την αγορά που απευθύνεται και σε διευρυμένης προοπτικής (broad mission), στην οποία αναφέρονται πολλά προϊόντα/υπηρεσίες, είδη τεχνολογίας και απευθυνόμενες αγορές.
- Οι Αντικειμενικοί Σκοποί (objectives) εκφράζουν τα αποτελέσματα μιας σχεδιαζόμενης δραστηριότητας, δηλώνοντας τον χρόνο πραγματοποίησης και το αντικείμενο που τίθεται προς πραγματοποίηση. Διαφοροποίηση με τον σκοπό έχει ο στόχος (goal), κατά τον οποίο δεν προσδιορίζεται το ακριβές αποτέλεσμα με βάση τις παραπάνω δύο μεταβλητές. Ο σκοπός συνήθως αφορά την κερδοφορία, τη φήμη, την αποτελεσματικότητα, τον πλούτο των μετόχων, το μερίδιο αγοράς, τις παροχές προς τους εργαζομένους και την κοινωνία και την τεχνολογική ανάπτυξη.
- Οι Στρατηγικές (strategies) αποτελούν τα σχέδια μέσω των οποίων δηλώνεται ο τρόπος επίτευξης των σκοπών (objectives) και της αποστολής (mission). Χωρίζονται στη Σαφή Στρατηγική (explicit), όπου δηλώνεται η ακριβής στρατηγική που προβάλλει και ακολουθεί τυπικά η επιχείρηση και η Σιωπηρή (implicit) Στρατηγική, κατά την οποία διαφαίνεται η στρατηγική που ακολουθεί πραγματικά η επιχείρηση στην πράξη. Επιπρόσθετα, διακρίνονται στις επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate) στρατηγικές, στις επιχειρηματικές (business) και στις λειτουργικές (functional) στρατηγικές.
- Οι Πολιτικές (policies) απορρέουν από τις στρατηγικές της επιχείρησης. Επιτυγχάνουν τη σύνδεση της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων από όλα τα στελέχη, οι οποίες αποφάσεις πρέπει να

υποστηρίζουν την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

1.6.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής, εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει μεταβολές στην κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Στόχος της υλοποίησης είναι να επαληθευτεί από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει γίνει πλήρως κατανοητή από τα υπόλοιπα ιεραρχικά στελέχη που ανήκουν στα ενδιάμεσα ή κατώτερα επίπεδα τα οποία καλούνται να πραγματοποιήσουν τις ιδέες πρακτικά. Τα μέσα υλοποίησης αναλύονται παρακάτω (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018 & Γεωργόπουλος, 2013):

- **Προγράμματα**, στα οποία τίθεται η περιγραφή των ενεργειών και των σταδίων που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση ενός σχεδίου.
- **Προϋπολογισμοί**, όπου δηλώνονται ποσοτικά τα προγράμματα αναφορικά με το κόστος τους και την προσφορά που αναμένεται να παράσχουν στην επιχείρηση. Αν κάποια προγράμματα κριθούν σε αυτό το στάδιο ως μη αποδοτικά, τότε απορρίπτονται και δεν πραγματοποιούνται.
- **Διαδικασίες**, μέσω των οποίων δηλώνονται περιγραφικά οι απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίηση ενός προγράμματος.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι αυτή που θεσπίζει τη δημιουργία και την εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της κάθε επιχείρησης. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά η επιχείρηση προσδίδοντας αξία μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών στους αγοραστές και στα προϊόντα/υπηρεσίες τους. Η μεγαλύτερη αξία προκύπτει με την προσφορά διαφοροποιημένου προϊόντος/υπηρεσίας και αναγνωρίζεται μέσω των σημείων αναφοράς που μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση για να ξεχωρίσει έναντι των άλλων. Η ουσιώδης διαφορά που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύπτει από την προτίμηση των καταναλωτών για την εκροή/προϊόν της επιχείρησης και την ταυτόχρονη επιθυμία τους να πληρώσουν παραπάνω για να την αποκτήσουν ή από την θέσπιση χαμηλότερου κόστους στην εκροή σε σχέση με τους ανταγωνιστές, με χαμηλότερο κόστος στο κόστος παραγωγής και διανομής. (Γεωργόπουλος, 2019)

1.6.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Strategy Evaluation)

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας ελέγχονται και παρατηρούνται ενδελεχώς οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Τα παραπάνω κρίνονται απαραίτητα για να μετρηθεί η πραγματική επίδοση (performance) της εταιρείας σε σχέση με την επιθυμητή. Η επίδοση μετράει το κατά πόσο η επιχείρηση έχει επιτύχει αποδοτικά (efficiency) και αποτελεσματικά (effectiveness) τους σκοπούς της. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση εισροών και εκροών και μετράει τους απαιτούμενους πόρους για την εφαρμογή μιας εκροής. Η αποτελεσματικότητα δηλώνει το βαθμό επίτευξης του επιδιωκόμενου σκοπού. Τα αποτελέσματα διαβιβάζονται σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης, με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση που η επίδοση δεν είναι η αναμενόμενη. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τελευταίο επίπεδο του στρατηγικού μάνατζμεντ, έχουν τη δυνατότητα υπόδειξης αδυναμιών στα στρατηγικά σχέδια που έχουν προηγηθεί και με αυτό το τρόπο προδικάζει την επανάληψη ολόκληρης της διαδικασίας. (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018)

1.7 Υποδείγματα Ανάλυσης Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε, το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον (Societal) το οποίο μελετάται με την ανάλυση PEST και στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς κλάδος, το οποίο διαφαίνεται μέσω του υποδείγματος Porter. Οι δύο αυτές αναλύσεις μας υποδεικνύουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που οφείλει να αξιοποιήσει ή να παραμερίσει η επιχείρηση και μας βοηθούν στην συμπλήρωση της τελικής ανάλυσης SWOT, που φανερώνεται μέσω της ανάλυσης των αναφερθέντων υποδειγμάτων και του υποδείγματος της αλυσίδας Αξίας και εκείνου των Πόρων & Ικανοτήτων, μέσω του οποίου καταγράφονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που ανήκουν στο εσωτερικό της περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2013 & 2019)

Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης αναδεικνύονται στο διάγραμμα 1.2:



Διάγραμμα 1.2: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

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

Οι μεταβλητές που βρίσκονται στο γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον είναι όσες αναλύονται μέσω της ανάλυσης PEST και επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα κλάδου δραστηριοποίησης. Οι παράγοντες που βρίσκονται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο κλάδο/αγορά και σχετίζονται πιο άμεσα με την εκάστοτε επιχείρηση. Οι μεταβλητές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν δυναμικούς παράγοντες που μεταβάλλονται συνεχώς.

1.7.1 Ανάλυση PEST

Το πολιτικό περιβάλλον συνοψίζει τη στάση της κυβέρνησης της χώρας που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, έναντι ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων και διεθνών πολιτικών καταστάσεων όπως η τιμή του πετρελαίου, η προσφορά πρώτων υλών κλπ. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις γενικότερες αντιλήψεις των πολιτικών κομμάτων, να έχουν γνώση των πολιτικών συμφωνιών και των νόμων και την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης σε σχέση με τις επιχειρήσεις, τον ανταγωνισμό και τα μονοπώλια.

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους οικονομικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Τέτοιοι παράγοντες είναι το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, το μερίδιο αγοράς, η ισοτιμία συναλλάγματος κ.α. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τις εξελίξεις όλων των οικονομικών

παραγόντων καθώς έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στην επιβίωση και στο κέρδος των επιχειρήσεων.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία, στις αξίες και στα ιδανικά των αγοραστών, στις συνθήκες εργασίας, στο μορφωτικό επίπεδο, στον τρόπο ζωής και γενικότερα σε οποιοδήποτε στοιχείο διαφοροποιεί τη μια ομάδα και τα μέλη της από μια άλλη. Η άριστη γνώση των παραπάνω παραγόντων έχει καθοριστική σημασία στις ενέργειες της επιχείρησης και στις προσπάθειες μάρκετινγκ, όπως επίσης και η άμεση προσαρμογή της σε περίπτωση μεταβολής οποιουδήποτε παράγοντα.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά την επιρροή του Διαδικτύου και των νέων καινοτομιών σε προϊόντα και υπηρεσίες, όπως οι νέες επιστημονικές ανακαλύψεις, η προώθηση νέων προϊόντων που υποκαθιστούν άλλα, οι νέοι τρόποι διανομής και διαφήμισης προϊόντος ή υπηρεσίας. Η προσαρμογή της επιχείρησης και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών κρίνεται ζωτική για την επιβίωση της στον κλάδο, ενώ μπορεί να εκμεταλλευτεί τις τεχνολογίες προς όφελος της με επιδίωξη παραπάνω κέρδους και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. ((Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018 & Γεωργόπουλος, 2013)

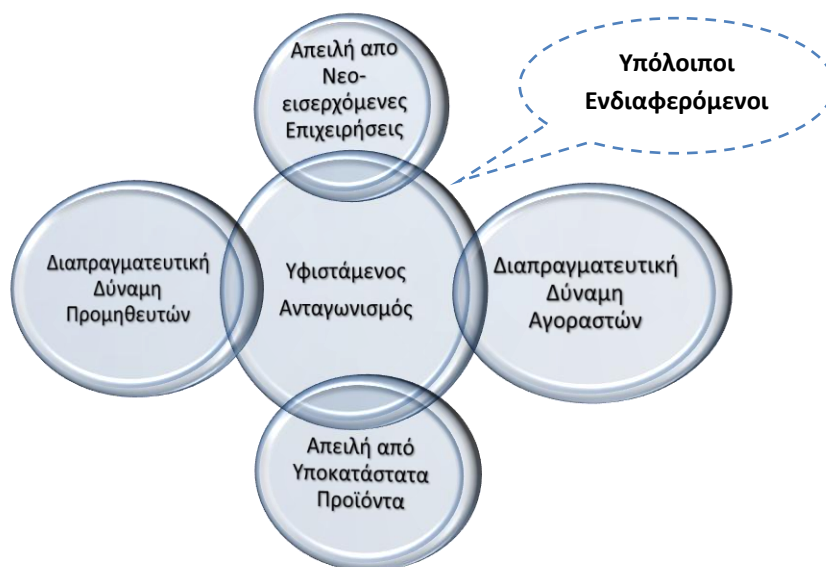
1.7.2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Η μελέτη της ελκυστικότητας του βιομηχανικού κλάδου πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του Porter που αναλύει τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο της. Η αλληλεπίδραση των δυνάμεων-ομάδων καθορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου της επιχείρησης. Οι 5 κύριες δυνάμεις που αναλύει το συγκεκριμένο υπόδειγμα είναι (Γεωργόπουλος 2013 & 2019):

1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων
2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών
4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα
5. Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Με βάση την ελκυστικότητα, ένας κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ελκυστικός ή ως μη ελκυστικός. Στον υψηλά ελκυστικό κλάδο, μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται εντός, έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει αντίστοιχα υψηλά κέρδη. Αντίθετα, στο μη ελκυστικό κλάδο οι επιχειρήσεις έχουν μειωμένα κέρδη. Η κερδοφορία και ο ανταγωνισμός ορίζονται από τη δύναμη των πέντε δυνάμεων, οι

οποίες τροποποιούνται από κλάδο σε κλάδο. Άξιο αναφοράς είναι ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται στον κλάδο εξ ολοκλήρου, χωρίς να τοποθετείται η εκάστοτε επιχείρηση που μελετάται ως μέρος του κλάδου. Στο τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter, προστίθεται ακόμα μία δύναμη, αυτή των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων, όπως η δύναμη των σωματείων, της κυβέρνησης κ.α. Κάθε δύναμη ή απειλή διαθέτει ορισμένους προσδιοριστικούς παράγοντες που χρήζουν ανάλυσης προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην ένταση της εκάστοτε δύναμης ή απειλής.



Διάγραμμα 1.3: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter συμπεριλαμβανομένης της έκτης δύναμης

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2019

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο μεγαλώνει τη δυναμικότητα του και προσδίδει στη νέα επιχείρηση την επιθυμία απόκτησης μεριδίου αγοράς και σημαντικών πόρων. Για τους παραπάνω λόγους, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εμπόδια εισόδου, τα οποία δυσκολεύουν τις νέες επιχειρήσεις που σχεδιάζουν την ένταξη τους στον κλάδο και την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Κάποια πιθανά εμπόδια εισόδου είναι (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018 & Γεωργόπουλος, 2013 & Παπαδάκης 2013):

- Οικονομίες κλίμακας: Υφίστανται σε επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, μάρκετινγκ κ.α. Στις οικονομίες αυτές κάθε

περαιτέρω αύξηση ποσότητας ενός προϊόντος, προκαλεί αναλογική μείωση στο κόστος της παραγόμενης μονάδας του προϊόντος αυτού. Οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εισέλθουν με μικρή κλίμακα καθώς θα υστερούν έναντι των υφισταμένων, ενώ αν εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα θα προκληθούν αντιδράσεις από τις υφιστάμενες.

- Διαφοροποίηση Προϊόντος: Έγκειται στις αντικειμενικές διαφορές οι οποίες διαφοροποιούν ένα προϊόν έναντι των υπόλοιπων στους υποψήφιους αγοραστές. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των υψηλών επιπέδων της διαφήμισης και της προώθησης του προϊόντος τους, προκαλώντας «κόστος μετακίνησης» στους καταναλωτές και κατοχυρώνοντας έτσι την πίστη τους. Με αυτό τον τρόπο, είναι δύσκολο για μια νέα επιχείρηση να εδραιωθεί στην αγορά και να πάρει μερίδιο της, μιας και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν πείσει τον καταναλωτή για τη μοναδικότητα των προϊόντων τους.
- Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο: Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλες ποσότητες οικονομικών πόρων σε κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές έναντι στις ήδη υπάρχουσες. Έτσι, ο βιομηχανικός κλάδος είναι δυνατό να δείχνει ελκυστικός αλλά να γίνεται απαγορευτικός για τις επιχειρήσεις λόγω των υψηλών οικονομικών απαιτήσεων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής: Νέες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όσες είναι μικρές σε μέγεθος, αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολία στην πρόσβαση στα κανάλια διανομής διότι προτιμώνται οι υπάρχουσες επιχειρήσεις οι οποίες ήδη αξία στην αγορά. Επιπροσθέτως, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις που έχουν ήδη παγιωθεί στην αγορά, χρησιμοποιούν τη φήμη τους ως μέσο διαπραγματεύσεως στα κανάλια διανομής ώστε να αποτραπεί η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις διαθέτουν ήδη τη γνώση της αγοράς και των προϊόντων που προτιμώνται από αυτήν, όπως και την πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Αυτό τους προσφέρει ένα πλεονέκτημα λόγω της προηγηθείσας παρουσίας τους στον βιομηχανικό κλάδο έναντι οποιασδήποτε νέας επιχείρησης.
- Κυβερνητική Πολιτική: Υπάρχουν βιομηχανικοί κλάδοι στους οποίους η είσοδος νέων επιχειρήσεων τίθεται υπό συγκεκριμένους περιορισμούς (νόμους, εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς) από την κυβέρνηση της εκάστοτε χώρας.

Ανταγωνισμός Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι αλληλοεξαρτώμενες. Οποιαδήποτε ανταγωνιστική κίνηση μιας επιχείρησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στις υπόλοιπες, οι οποίες αναμένεται να αντιδράσουν αντιστοίχως με κατάλληλες ενέργειες. Αν η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού κινείται σε χαμηλά επίπεδα, τότε οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα της αύξησης των τιμών και της περαιτέρω κερδοφορίας. Σημαντικός ανταγωνισμός υπάρχει όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή και πραγματοποιείται πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο μειώνει την κερδοφορία τους. Άρα, σημαντική απειλή στην επίτευξη κέρδους αποτελεί ο έντονος ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Παράγοντες διαμόρφωσης ανταγωνισμού στον κλάδο, αποτελούν οι παρακάτω:

- Αριθμός Ανταγωνιστών: Όταν υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές και σχεδόν ίδιου μεγέθους, παρακολουθούν προσεκτικά ο ένας τον άλλο ώστε να είναι σε θέση να κάνουν οποιαδήποτε «αντεπίθεση» σε περίπτωση που ο ανταγωνιστής προβεί σε κάποια κίνηση. Αυτό ισοδυναμεί με έντονο ανταγωνισμό ο οποίος αυξάνεται όσο κινείται αυξητικά ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Ρυθμός Ανάπτυξης της αγοράς: Μια αγορά που κρίνεται ως αυξητική αναφορικά με το νούμερο των νέων καταναλωτών αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν περισσότερο μερίδιο αγοράς και να εξασφαλίσουν περισσότερες πωλήσεις. Εντονότερος γίνεται ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις όταν η αγορά έχει τάσεις μείωσης σε αριθμό, με συνέπεια η εκάστοτε επιχείρηση να πρέπει να υπερτερήσει έναντι της άλλης σε μερίδιο αγοράς.
- Ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή τους κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος: Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, καταφεύγουν στην αύξηση της παραγόμενης ποσότητας με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη προσφορά στην αγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις, αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού και συμπιέζονται οι τιμές. Το ίδιο συμβαίνει όταν αντίστοιχα είναι υψηλό το κόστος αποθήκευσης ή υπάρχει φθαρτότητα.
- Διαφοροποίηση Προϊόντος ή κόστος μετακίνησης: Όταν υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης γίνεται πιο εύκολο οι καταναλωτές να υποκαταστήσουν το προϊόν με κάποιο άλλο, ανταγωνιστικής επιχείρησης. Αυτό ισοδυναμεί με χαμηλό κόστος μετακίνησης. Αντίθετα, όσο πιο πολύ διαφοροποιείται το προϊόν της

επιχείρησης, τόσο πιο δύσκολα οι αγοραστές θα προτιμήσουν κάποιο άλλο, καθώς υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης.

- Εγκατάσταση Πρόσθετης Παραγωγικής Δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: Κάποιοι κλάδοι προϋποθέτουν την παραγωγική δυναμικότητα σε μεγάλα μόνο μεγέθη, γεγονός το οποίο ενδέχεται να προκαλέσει ταλάντευση στις ισορροπίες του κλάδου. Συνέπεια σε αυτό αποτελεί ο πόλεμος τιμών για να επανέλθει η ισορροπία.
- Παρουσία Υψηλών Εμποδίων Εξόδου: Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που συμφέρει περισσότερο τις επιχειρήσεις να παραμείνουν στον κλάδο, ακόμα κι αν δε παρουσιάζουν κέρδη, παρά να αποχωρήσουν από αυτόν, καθώς η είσοδος στον κλάδο απαιτούσε υψηλές οικονομικά επενδύσεις. Έτσι, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν τη δραστηριοποίηση τους και δημιουργείται πλεονάζουσα προσφορά στον κλάδο, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

Απειλή Από Υποκατάστατα Προϊόντα

Υποκατάστατο προϊόν ονομάζεται ένα προϊόν το οποίο εμφανίζεται ως διαφορετικό αλλά καλύπτει την ίδια ανάγκη με άλλο προϊόν. Εκτελείται, δηλαδή, η ίδια λειτουργία με τα προϊόντα του κλάδου, αλλά ενυπάρχουν στα υποκατάστατα προϊόντα διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελεσματικά υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες για τις επιχειρήσεις. Σε περίπτωση που υπάρχουν χαμηλά κόστη μετακίνησης, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να έχουν ισχυρή επίπτωση σε έναν ολόκληρο κλάδο, ειδικά αν ο κύριος κλάδος προβεί σε αυξήσεις τιμών.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της επιδίωξης τους για μειώσεις τιμών, για υψηλότερη ποιότητα στα προϊόντα ή καλύτερη εξυπηρέτηση. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι οποίες επιθυμούν να υπερισχύσουν έναντι των υπολοίπων και να προτιμηθούν από τους αγοραστές. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των αγοραστών, τόσους περισσότερους πόρους θα πρέπει να ξοδέψει η επιχείρηση προκειμένου να παρακολουθήσει τις ανάγκες τους και να βρει τον τρόπο διαχείρισής τους. Επιπλέον, η συμπεριφορά του αγοραστή κρίνεται ως καίρια κατά τη χάραξη στρατηγικών της επιχείρησης. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη αν κάποιοι από τους παρακάτω παράγοντες ευσταθούν (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ο αγοραστής προμηθεύεται μεγάλες ποσότητες από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός πωλητή
- Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης, παράγοντας ο ίδιος το προϊόν που αγοράζει.
- Οι επιχειρήσεις στον κλάδο είναι σε αφθονία λόγω της μη διαφοροποίησης ή τυποποίησης του προϊόντος. Αυτό προσδίδει στους αγοραστές πολλαπλές επιλογές και δεν τους καθιστά πιστούς σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, έχοντας πολύ χαμηλό κόστος μετακίνησης.
- Υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους των αγορών του αγοραστή αντιπροσωπεύονται από προϊόντα του κλάδου. Αυτό ενεργοποιεί τους αγοραστές να ψάξουν για καλύτερες τιμές σε άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Ο αγοραστής έχει μικρά κέρδη και συνεπώς είναι πολύ ευαίσθητος σε αλλαγές κόστους και διαφοροποιήσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να δέχονται διαρκή πίεση για όσο το δυνατόν ελκυστικότερες τιμές.
- Οι αγοραστές είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο, όπως τις συνθήκες ζήτησης και προσφοράς και το κόστος παραγωγής, με συνέπεια να ασκούν περισσότερη πίεση στην επιχείρηση.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή στον κλάδο μέσω της ικανότητας τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σε περιπτώσεις αύξησης κόστους, η επιχείρηση αναγκάζεται να μεταβιβάσει το κόστος που επωμίζεται από τους προμηθευτές της στους αγοραστές, προκειμένου να συνεχίσει να έχει κερδοφορία από το προϊόν/υπηρεσία. Οι προμηθευτές αποβαίνουν πολύ σημαντικοί για τις επιχειρήσεις διότι υποστηρίζουν ή βελτιώνουν τα προϊόντα τους. Όσες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι των προμηθευτών, έχουν τη δυνατότητα της ανάπτυξης μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω, λαμβάνοντας δηλαδή τον ρόλο του προμηθευτή στον κλάδο τους. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών έχει ισχυρή θέση σε περίπτωση που ισχύουν οι ακόλουθοι παράγοντες (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις, όμως πραγματοποιεί πωλήσεις σε πολλές

- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδικά και υπάρχει σημαντικό κόστος μετακίνησης για τις επιχειρήσεις σε περίπτωση που θέλουν να αλλάξουν προμηθευτή
- Ανυπαρξία υποκατάστατων προϊόντων/υπηρεσιών που να μπορούν να επιτελέσουν τις ίδιες λειτουργίες. Αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να αγοράζουν από συγκεκριμένους προμηθευτές, οι οποίοι έχουν την ευχέρεια αύξησης της τιμής κατά βούληση.
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα καθετοποίησης προς τα εμπρός, γεγονός που τους καθιστά άμεσους ανταγωνιστές με τους υφιστάμενους πελάτες τους.
- Ένας κλάδος που αγοράζει από τους προμηθευτές μικρή μόνο ποσότητα από αυτά που διαθέτουν, δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για αυτούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι προμηθευτές να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων τους, να μην εκτελέσουν ορισμένες παραγγελίες ή να αποστείλουν μέρος αυτών. Τέτοιες καταστάσεις προξενούν προβλήματα στις επιχειρήσεις διότι δέχονται μειώσεις στα κέρδη τους και αύξηση του ανταγωνισμού.
- Το παραγόμενο προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική ή αναντικατάστατη εισροή για την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων-πελατών τους.

Υπόλοιποι Ενδιαφερόμενοι

Οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι, όπως αναφέρθηκε, αποτελούν την έκτη δύναμη στο υπόδειγμα του Porter και περιλαμβάνουν ένα εύρος ομάδων από ενδιαφερόμενους του άμεσου περιβάλλοντος. Κάποιες τέτοιες ομάδες είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές (αν δεν περιλαμβάνονται στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών), οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι εργατικές ενώσεις και οι μέτοχοι. Η σημαντικότητα των συγκεκριμένων ενδιαφερομένων ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο αναφοράς. (Γεωργόπουλος, 2019)

1.7.3 Στρατηγικές Ομάδες

Όπως ειπώθηκε, το υπόδειγμα του Porter αφορά την ανάλυση του κλάδου, δηλαδή του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις που ο βιομηχανικός κλάδος χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια και δε μπορεί να αναλυθεί ως όλον. Σε τέτοιες περιπτώσεις, διαμορφώνονται οι στρατηγικές ομάδες, οι οποίες αποτελούν υποσύνολο του κλάδου και περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που διαθέτουν παρόμοιες στρατηγικές και παρόμοιους πόρους. Έχουν μεγάλη χρησιμότητα στα στρατηγικά στελέχη, καθώς μέσω των στρατηγικών ομάδων

διαφαίνεται ευκρινέστερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, αφού μειώνονται σημαντικά σε αριθμό οι επιχειρήσεις που χρήζουν ανάλυσης.

Οι παράγοντες που μπορούν να διαχωρίσουν και να συνθέσουν τις διάφορες στρατηγικές ομάδες, είναι οι εξής:

- Συνολικός αριθμός προϊόντων που παράγονται από τις επιχειρήσεις
- Τεχνολογία που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε επιχείρηση
- Αγορά-στόχος στην οποία έχουν απευθυνθεί
- Ποιότητα του προϊόντος
- Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν
- Αγορές σε αριθμό που μπορούν να εξυπηρετήσουν

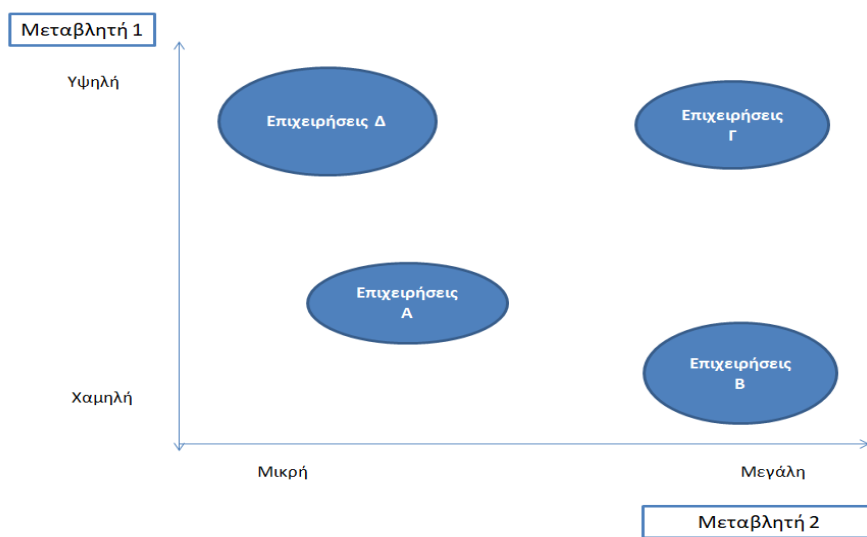
Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, διαθέτουν εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Τα συγκεκριμένα εμπόδια υπάρχουν διότι είναι αρκετά δύσκολο και συνήθως χρηματικά και χρονικά απαιτητικό για μια επιχείρηση να μεταπηδήσει σε άλλη στρατηγική ομάδα. Επιπλέον, στη στρατηγική ομάδα που υπάγονται, αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό καθώς τα προϊόντα τους έχουν μεγάλες ομοιότητες με τις αντίστοιχες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Αυτό ενδέχεται να θέσει σε κίνδυνο την κερδοφορία της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις των στρατηγικών ομάδων, η ανάλυση του Porter γίνεται για την εκάστοτε στρατηγική ομάδα. (Γεωργόπουλος, 2013)

Ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με τη χρήση συγκεκριμένων μεταβλητών, που είναι οι εξής(Γεωργόπουλος 2013 & Παπαδάκης 2013) :

- Επίπεδο εξειδίκευσης (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση σε πελάτες ή προϊόντα)
- Αναγνωρισιμότητα Προϊόντος
- Μέγεθος Επιχείρησης
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Αριθμός Προσφερόμενων Προϊόντων
- Γεωγραφική Κάλυψη
- Προσπάθειες Μάρκετινγκ
- Ικανότητες σε Έρευνα και Ανάπτυξη
- Δομή Ιδιοκτησίας
- Επίπεδο Εξυπηρέτησης
- Δυναμικότητα
- Δυνατότητα Επιρροής επιχείρησης σε φορείς και ομάδες ενδιαφερομένων
- Κανάλια Διανομής
- Βαθμός Καθετοποίησης

1.7.4 Χαρτογράφηση Στρατηγικών Ομάδων

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων πραγματοποιείται μέσω της επιλογής δύο μεταβλητών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο. Οι μεταβλητές πρέπει να είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους. Τοποθετούνται αναλογικά σε οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα και αποτυπώνεται γραφικά η διασταύρωση τους για κάθε επιχείρηση του κλάδου. Στη συνέχεια, κυκλώνονται οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος, τόσο περισσότερο είναι το μερίδιο αγοράς της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 1.4: Υπόδειγμα Στρατηγικών Ομάδων

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2019

Βιβλιογραφία 1^{ΟΥ} Κεφαλαίου

1. Fevzi O., Levent A., Prakash C., (2010), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Elsevier Ltd
2. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016), *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική
3. Mintzberg H. (1987) *Another look at why organizations need strategies*, California Management Review
4. Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., and Bamford C., (2018), *Concepts in Strategic Management and Business Policy GLOBALIZATION, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY*, Pearson Education Limited
5. Γεωργόπουλος, Ν(2019) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Υλικό Μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ,
6. Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου
7. Παπαδάκης Β.(2013), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία*, εκδόσεις Ε. Μπένου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

2.1. Εισαγωγικές Έννοιες Τουρισμού

Ο τουρισμός ανήκει στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Αποτελεί έννοια με παράδοση πολλών ετών, την οποία προσπάθησαν πολλοί διεθνείς οργανισμοί και εξειδικευμένοι άνθρωποι του τουρισμού να την ορίσουν, από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Τα τουριστικά ταξίδια άρχισαν να αυξάνονται με μεγάλους ρυθμούς κατά το 19^ο αιώνα, μετά τη χρησιμοποίηση των ατμομηχανών στα τρένα και στα πλοία. (Kaspar, 1991) Στην τουριστική αύξηση καταλυτικό ρόλο διαδραμάτισαν οι τουριστικοί πράκτορες που προσέφεραν έτοιμα τουριστικά πακέτα στους ενδιαφερομένους, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο το συνολικό κόστος του αγοραστή, ως προς το χρηματικό και χρονικό κόστος της προετοιμασίας του ταξιδιού. Πολλές είναι οι χώρες που εξαρτώνται σημαντικά από την έλευση των τουριστών, με μεγάλη συμβολή του τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν τους. Τέτοιες χώρες είναι η Τунησία, το Μαρόκο, η Ισπανία, η Ελλάδα, η Πορτογαλία κ.α.

Στον πίνακα 2.1 διακρίνεται η αριθμητική γιγάντωση του τουρισμού από το 1980 που ακόμα ήταν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα τουριστικών αφίξεων, έως το 2019, όπου ο αριθμός είναι πενταπλάσιος.

Πίνακας 2.1: Παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις (1980-2019)

Έτος	Αφίξεις	Ρυθμός αύξησης
	(000 επισκέπτες)	
1980	285.997	72,50%
1990	458.229	60,20%
2000	696.000	51,90%
2010	949.000	36,40%
2011	995.000	4,80%
2012	1.035.000	4,00%
2013	1.088.000	5,10%
2014	1.133.000	4,10%
2015	1.193.000	5,30%
2016	1.239.000	3,90%
2017	1.329.000	7,30%

2018	1.401.000	5,40%
2019	1.457.000	4,00%

Πηγή: UNWTO, 2019

Εννοιολογικά, ο τουρισμός επιχειρήθηκε να προσεγγιστεί από ένα εύρος επιστημονικών κλάδων, όπως αυτών της ψυχολογίας, της γεωγραφίας, της αρχιτεκτονικής, της ανθρωπολογίας, των οικονομικών επιστημών, της ιστορίας, της οικολογίας, της κοινωνιολογίας και άλλων. (Przeclawski,1993). Όλες οι παραπάνω επιστήμες προσπάθησαν να διατυπώσουν τον ορισμό του τουρισμού από τη δική τους οπτική σκοπιά, με την επίσημη πρώτη απόπειρα να γίνεται από την Επιτροπή Στατιστικών Εμπειρογνώμωνων της Κοινωνίας των Εθνών το 1936. Κατά καιρούς, όμως, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τον τουρισμό από διαφορετικούς εμπειρογνώμονες του είδους. Οι πιο πρόσφατοι χρονικά και κυριότεροι ορισμοί για τον τουρισμό είναι οι εξής:

- Το 1991 στο Διεθνές Συνέδριο Στατιστικής για τα Ταξίδια και τον Τουρισμό που πραγματοποιήθηκε στην Οττάβα του Καναδά, διατυπώθηκε για τον τουρισμό ότι «περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον ελεύθερο χρόνο, το επάγγελμα κ.α. των ανθρώπων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε περιοχές εκτός του συνήθους περιβάλλοντος όπου ζουν, για όχι περισσότερο από ένα συνεχόμενο έτος»
- Το 1992 οι Mill και Morrison ορίζουν ότι ο τουρισμός «είναι μια δραστηριότητα που αναπτύσσεται όταν οι τουρίστες ταξιδεύουν, και περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την προετοιμασία και την πραγματοποίηση του ταξιδιού, την παραμονή, την επιστροφή και τις αναμνήσεις μετά από αυτό. Ακόμα, περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ταξιδιωτών που γίνονται κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, τις αγορές που πραγματοποιούνται και τις αλληλεπιδράσεις οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ ξένων και ντόπιων, καθώς και τις επιπτώσεις που προκύπτουν».
- Σύμφωνα με τον McIntosh, Goeldner και Ritchie το 1995, ο τουρισμός ορίζεται ως «το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν μέσα από τις συναλλαγές με τους τουρίστες, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις των τόπων φιλοξενίας και τις κοινότητες υποδοχής, κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και φιλοξενίας των τουριστών αυτών και των άλλων επισκεπτών.»

Σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν οριστεί κατά το παρελθόν, προκύπτει ένας καθολικός ορισμός που διαθέτει όλα τα αναφερθέντα και σημαντικά στοιχεία του

τουρισμού. Έτσι, ο τουρισμός ορίζεται ότι είναι «ένα πολυπρισματικό οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο συμβαίνει όταν τα άτομα αλλάζουν φυσικό περιβάλλον και ρυθμούς ζωής που τους ικανοποιούν ψυχοσωματικές ανάγκες και πνευματικές περιέργειες, μέσα από συνειδητή και αποκλειστικά για το σκοπό αυτό πρόσκαιρη μετακίνηση σε ξένο γεωγραφικό χώρο και παραμονή τους σε αυτόν για χρονικό διάστημα μέχρι ένα έτος, όπου αναπτύσσονται συγκεκριμένες δραστηριότητες αναψυχής, διακοπών, επιχειρηματικές, θρησκευτικές, κλπ» (Λαγός, 2015)

Επίσης, 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)

Ως τουριστικά ταξίδια, δεν λογίζονται: (Κούτουλας, 2001)

1. Οι τοπικές και τακτικές μετακινήσεις εντός των ορίων του τόπου μόνιμης κατοικίας
2. Η μετάβαση στον χώρο της κύριας επαγγελματικής απασχόλησης
3. Οι μετακινήσεις που πραγματοποιούν τα πληρώματα των μέσων μεταφοράς
4. Όσα ταξίδια πραγματοποιούνται για προσωρινή ή μόνιμη μετανάστευση
5. Όσα ταξίδια γίνονται στα πλαίσια στρατιωτικών υποχρεώσεων
6. Όσα ταξίδια υπάγονται στα πλαίσια του νομαδικού τρόπου ζωής
7. Τα ταξίδια που επιβάλλονται με χρήση ή απειλή βίας (πρόσφυγες, αιχμάλωτοι πολέμου)

Οι διακρίσεις του τουρισμού είναι οι εξής (WTO 1995, Ζούνη 2018)

- Εγχώριος τουρισμός (domestic tourism), ο οποίος σχετίζεται με τους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας που ταξιδεύουν μόνο εντός των συνόρων της ίδιας χώρας
- Εξερχόμενος τουρισμός (outbound tourism), δηλαδή κάτοικοι μιας χώρας που πραγματοποιούν τουρισμό σε χώρα εκτός των συνόρων τους
- Εισερχόμενος τουρισμός (inbound tourism), που αφορά αλλοδαπούς οι οποίοι επιχειρούν ταξίδι σε μια χώρα
- Διεθνής τουρισμός (international tourism), ο οποίος περικλείει τον εξερχόμενο τουρισμό και τον εισερχόμενο τουρισμό μαζί
- Εσωτερικός τουρισμός (internal tourism), που αποτελεί το άθροισμα του εγχώριου τουρισμού και του εισερχόμενου τουρισμού

- Εθνικός τουρισμός (national tourism), ο οποίος περιλαμβάνει τον εγχώριο τουρισμό και τον εξερχόμενο τουρισμό.

2.1.1. Ορισμός Ταξιδιώτη – Τουρίστα

Υπάρχουν διαφορετικές και πολυάριθμες μεταβλητές οι οποίες είναι ικανές να καθορίσουν τους τύπους τουριστών, ανάλογα με το σκοπό που πραγματοποιούν το ταξίδι τους. Αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται εν γένει με τα κίνητρα τους, τον τρόπο οργάνωσης, τη θέση που λαμβάνουν κοινωνικά και οικονομικά, το χρονικό διάστημα και την τοποθεσία που πραγματοποιούν το ταξίδι, το μέσο μετακίνησης που επιλέγουν και δημογραφικά στοιχεία, όπως ηλικιακό εύρος, φύλο κ.α. Εννοιολογικά, οι τουρίστες ορίζονται ως «οι ταξιδιώτες που επισκέπτονται έναν ή περισσότερους τόπους διαφορετικούς από τον τόπο της μόνιμης εγκατάστασής τους (τους προορισμούς), με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους μέσω της άσκησης κάποιων επιμέρους δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. (Κούτουλας, 2001)

Υφίστανται, όμως, και συγκεκριμένες υποκατηγορίες των ταξιδιωτών, όπως παρατίθενται παρακάτω: (Κούτουλας 2001, Λαγός 2005)

- ✓ Επισκέπτης (visitor), ο οποίος περιλαμβάνει οποιοδήποτε άτομο πραγματοποιεί μετακίνηση σε γεωγραφικό τόπο που είναι διαφορετικός από το μόνιμο τόπο κατοικίας του, για οποιοδήποτε σκοπό πέραν της εργασίας του, για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνάει τους 12 μήνες εξακολουθητικά. Ο διαφορετικός γεωγραφικός τόπος ενδέχεται να αφορά χώρα ή περιοχή. Οι επισκέπτες επιμερίζονται σε δύο κατηγορίες, τους τουρίστες και τους εκδρομείς.
- ✓ Τουρίστας (tourist), είναι ο προσωρινός επισκέπτης ο οποίος διαμένει για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 24 ωρών, πραγματοποιώντας δηλαδή μία διανυκτέρευση τουλάχιστον σε σύνολο, σε κατάλυμα στη χώρα ή την περιοχή που επισκέπτεται. Οι λόγοι της επίσκεψης αφορούν αναψυχή και διακοπές, επαγγελματικές συναντήσεις και εργασιακή δραστηριότητα, σπουδές, θεραπευτικοί λόγοι, θρησκευτικοί λόγοι.
- ✓ Εκδρομέας (excursionist), ο οποίος είναι η δεύτερη υποκατηγορία του επισκέπτη και ονομάζεται διαφορετικά επισκέπτης της ίδιας μέρας (same day visitor), αφορά τον επισκέπτη που πραγματοποιεί ταξίδι σε έναν προορισμό το οποίο διαρκεί λιγότερο από 24 ώρες, δεν πραγματοποιεί δηλαδή

διανυκτέρευση σε κατάλυμα, σε αντίθεση με τον τουρίστα. Τύποι εκδρομίων είναι οι επιβάτες κρουαζιεροπλοίων, μέλη πληρωμάτων πλοίων και διασυννοριακοί αγοραστές.

2.1.2. Τύποι Τουριστικών Οργανισμών και Οργανισμών Φιλοξενίας

Οι οργανισμοί και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, κατηγοριοποιούνται με βάση τις κύριες δραστηριότητες τους, το μέγεθος της επιχείρησης, τα κερδοσκοπικά κίνητρα και τη γεωγραφική κάλυψη.

Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση με βάση την κύρια δραστηριότητα, οι οργανισμοί χωρίζονται σε: (Κούτουλας 2001, Λαγός 2005)

- ✓ Τουριστικά Καταλύματα ή Μέσα Φιλοξενίας, όπως ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, διαμερίσματα και ξενώνες.
- ✓ Επισιτιστικές Μονάδες, που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες των επισκεπτών. (εστιατόρια, ταβέρνες, αναψυκτήρια, καφεενεία)
- ✓ Μονάδες – Εγκαταστάσεις αναψυχής ή φυσικά θέλγητρα, τα οποία αποτελούνται από συνδυασμό επιχειρήσεων, όπως ειδικά διαμορφωμένους φυσικούς χώρους για λόγους αναψυχής (υδροπάρκα, γήπεδα γκολφ), ιστορικούς και αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία, κέντρα χιονοδρομίας, περιπατητικές διαδρομές, πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.α.
- ✓ Επιχειρήσεις μεταφοράς, που καλύπτουν την ανάγκη μετάβασης στον τελικό ταξιδιωτικό προορισμό και την επιστροφή στον τόπο κατοικίας του επισκέπτη, όπως και τη δυνατότητα περαιτέρω εξερεύνησης του προορισμού (αεροπλάνα, τρένο, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, σιδηρόδρομος, ακτοπλοϊκές εταιρείες)
- ✓ Τουριστικά/Ταξιδιωτικά Γραφεία, που εξυπηρετούν τους επισκέπτες στην οργάνωση και το σχεδιασμό του ταξιδιού τους μέσω ολοκληρωμένων ταξιδιωτικών πακέτων. (κράτηση εισιτηρίου, ξενοδοχείου, δραστηριοτήτων στον τόπο προορισμού)
- ✓ Ενδιάμεσες επιχειρήσεις τουρισμού, οι οποίες εξυπηρετούν και ικανοποιούν επιπρόσθετες ανάγκες του τουρίστα, όπως αγορά τοπικών προϊόντων.
- ✓ Υπηρεσίες Υποστήριξης του Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα, οι οποίες ενισχύουν την τουριστική βιομηχανία στο σύνολο της. (υπηρεσίες ξενάγησης και διαφήμισης, υπηρεσίες αεροδρομίων, περιφερειακοί οργανισμοί τουρισμού)

2.1.3. Χαρακτηριστικά Τουριστικών Υπηρεσιών

Ο τουρισμός σαν υπηρεσία, διαθέτει όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες. Πέραν αυτών, διαθέτει και τα χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης, του τουριστικού προϊόντος και των επιχειρήσεων του τουρισμού, που δεν υφίστανται σε άλλες παρόμοιες οικονομικές δραστηριότητες. (Κούτουλας, 2001)

Συγκεκριμένα, το τουριστικό προϊόν και κατ'επέκταση οι τουριστικές υπηρεσίες διαθέτουν μοναδικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι τα εξής: (Ηγουμενάκης, 1999)

1. Άυλη υπόσταση. Η αυλότητα προέρχεται εκ φύσεως για τις τουριστικές υπηρεσίες με συνέπεια να μην μπορεί να πραγματοποιηθεί ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση τους πριν την τελική αγορά της υπηρεσίας από τους τουρίστες. Έτσι, δεν υφίσταται πρόβλημα αποθήκευσης των υπηρεσιών ή διανομής σε σχέση με τα τουριστικά προϊόντα.
2. Ανομοιομορφία – Ετερογένεια. Λόγω της φύσης της υπηρεσίας, δεν καθίσταται δυνατή η εξασφάλιση της ομοιογένειας στην τουριστική υπηρεσία, όπως συμβαίνει στα υλικά αγαθά. Τυποποίηση υπάρχει μόνο στα πακέτα που οργανώνουν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες και αφορούν τα κύρια αξιοθέατα του προορισμού, το επιλεγμένο κατάλυμα διαμονής και το μέσο μετάβασης στον τουριστικό προορισμό. Αυτό που διαφοροποιείται σε κάθε περίπτωση είναι η εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης από το κατάλυμα στον τόπο προορισμού και από τον τουριστικό πράκτορα αυτόν καθεαυτόν. Ακόμα, διαφοροποίηση ενδέχεται να υπάρξει και στα καιρικά φαινόμενα τα οποία σε καμία περίπτωση δε γίνεται να ελεγχθούν και είναι ικανά να βελτιώσουν ή να χειροτερέψουν την εμπειρία του πελάτη.
3. Εποχικότητα. Σημαντικό και καθοριστικό χαρακτηριστικό των τουριστικών υπηρεσιών είναι η εποχικότητά τους, που αποτελεί βασικό μειονέκτημα, καθώς υπάρχει χρονικός περιορισμός για την εκδήλωση του τουριστικού ενδιαφέροντος, το οποίο διαφέρει ανάλογα με τον προορισμό.
4. Φθαρτότητα τουριστικών υπηρεσιών. Λόγω της φθαρτότητας, δεν είναι δυνατή η αποθήκευση της σε περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί πώληση μια συγκεκριμένη ημέρα. Αν, δηλαδή, ένα ξενοδοχείο, δεν καταφέρει την πώληση δωματίου για μια ημέρα, υπόκειται σε φθορά της υπηρεσίας του. Με βάσει τη φθαρτότητα, διαμορφώνονται οι τιμολογιακές πολιτικές και το αντίστοιχο μάρκετινγκ των τουριστικών υπηρεσιών.

5. Αδαιρετότητα. Κάθε στοιχείο που συντελεί την τουριστική υπηρεσία κατέχει ζωτική θέση και πωλείται σαν σύνολο, ενώ λόγω και της αυλότητας που τη διέπει, υπάρχει σημαντικός βαθμός προσωποποίησης. Έτσι, κρίνεται σημαντικός ο τομέας της εξυπηρέτησης του τουρίστα από το εργατικό προσωπικό της εκάστοτε υπηρεσίας.
6. Αλληλεξάρτηση. Η απόφαση του τουρίστα για πραγματοποίηση ταξιδιού ισοδυναμεί με την αντίστοιχη αγορά ενός πακέτου υπηρεσιών, το οποίο ενδέχεται να έχει τυποποιημένη μορφή ή να είναι απόλυτα εξατομικευμένο.
7. Υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών. Στο σταθερό κόστος περιλαμβάνεται ο πάγιος εξοπλισμός της επιχείρησης, όπως τα κτήρια, τα έξοδα λειτουργίας όπως η ηλεκτροδότηση, η συντήρηση και η μισθοδοσία των υπαλλήλων. Όλα τα παραπάνω οφείλουν να αποπληρωθούν, ανεξάρτητα από τα επίπεδα επιτυχίας της τουριστικής υπηρεσίας ή της πληρότητας σε ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα.

2.2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ζωτικό μέρος του τουρισμού και μαζί με τους τουρίστες αποτελούν τους βασικούς του πόλους. Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από τα καταλύματα και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες του τουρισμού που προσφέρει ο κάθε προορισμός, όπως φυσικοί πόροι και πολιτιστικό ενδιαφέρον, συνολική υποδομή, τρόποι προσέγγισης, εμπειρία που διαμορφώνουν οι επισκέπτες στο τέλος των διακοπών τους και τιμή του τουριστικού προϊόντος. (ICAP, 2019) Η ξενοδοχειακή υποδομή διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο, καθώς ενισχύει το τουριστικό προϊόν του προορισμού και τον καθιστά προτιμητέο έναντι των υπολοίπων, μιας και ο επισκέπτης μπορεί να ικανοποιήσει ευκολότερα τις ανάγκες του.

Ο κλάδος διαμελίζεται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, δηλαδή αν πρόκειται για ξένη ή ελληνική αλυσίδα ή για όμιλο και την τοποθεσία που βρίσκονται και δραστηριοποιούνται. Άνοδος τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί στα ξενοδοχεία all inclusive, τα οποία προσφέρουν μια ενιαία τιμή για όλες τους τις υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή), με συνέπεια ο επισκέπτης να περνάει περισσότερες ώρες εντός του ξενοδοχείου και να μην προχωράει σε περαιτέρω τουριστικές δαπάνες. Η τοποθεσία των ξενοδοχείων επιδέχεται επιπλέον κατηγοριοποίησης,

καθώς ανάλογα με την περιοχή που εδρεύουν τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε: (ICAP, 2019)

- Αστικά Ξενοδοχεία, τα οποία δραστηριοποιούνται όλο το χρόνο, δηλαδή επί δωδεκάμηνης βάσης
- Ξενοδοχεία Εποχιακής Λειτουργίας (Ξενοδοχεία Resorts), τα οποία βρίσκονται κυρίως σε παραλιακές περιοχές ή νησιωτικές ανά τη γεωγραφική περιφέρεια. Τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία επωφελούνται από τον παραθεριστικό τουρισμό διότι έχουν άμεση πρόσβαση σε θάλασσα.

Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται σε κατηγορίες αστέρων ή κλειδιών αν πρόκειται για ενοικιαζόμενα δωμάτια ή διαμερίσματα. Έτσι, υπάρχουν συνολικά 5 κατηγορίες αστέρων, τα 1* Ξενοδοχεία, τα 2*, τα 3*, τα 4* και τα 5*, τα οποία 5* έχουν τις υψηλότερες παροχές και προδιαγραφές έναντι των υπολοίπων. Η κατάταξη πραγματοποιείται με συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία βαθμολογούνται και συγκεντρώνονται μόρια. Τα ελάχιστα μόρια για κατηγοριοποίηση ξενοδοχείου στα 5* είναι 5500, στα 4* είναι 4000, στα 3* 3200, στα 2* 2200 και στα 1* είναι 1500. Σύμφωνα με τον αριθμό των μορίων, εκδίδεται το Πιστοποιητικό Κατάταξης από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας (Ξ.Ε.Ε), το οποίο κατατάσσει το εκάστοτε ξενοδοχείο σε μια από τις αναφερθέντες κατηγορίες, ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί και με τις απαραίτητες προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται. (ΦΕΚ,2015).

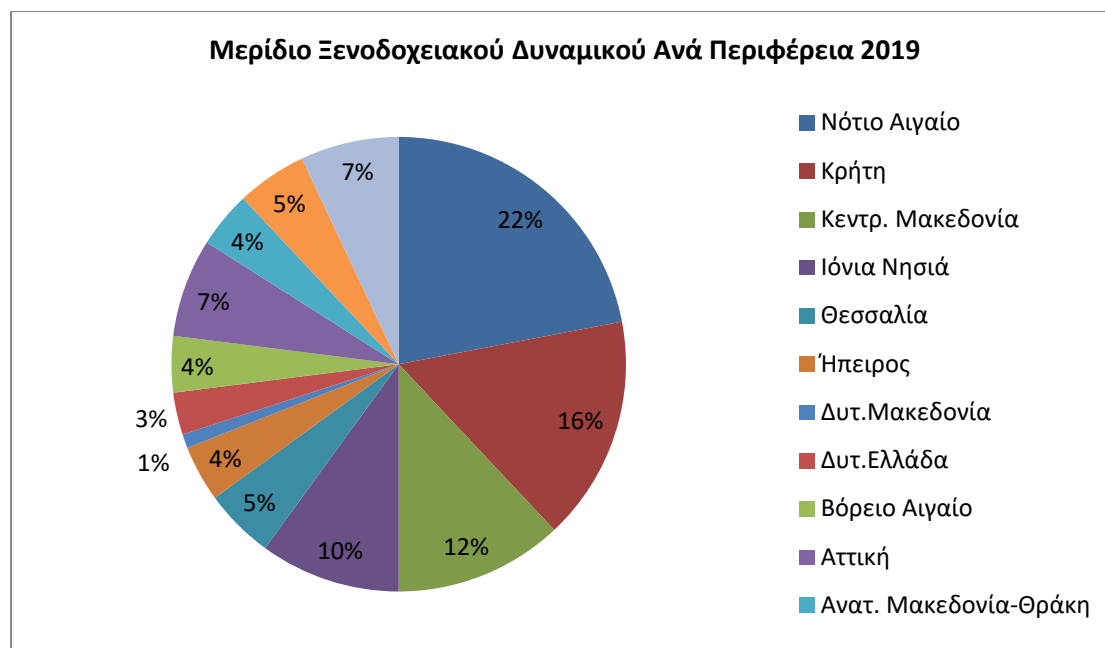
Στον πίνακα 2.2 διαφαίνεται το σύνολο των ξενοδοχειακών καταλυμάτων για το έτος 2019, ανά κατηγορία αστέρων:

Πίνακας 2.2: Κατηγορίες Ξενοδοχείων και Ποσοστιαία Κατανομή για το 2019

	5****	4****	3***	2**	1*	Σύνολο
Μονάδες	610	1.664	2.729	3.651	1.317	9.971
Δωμάτια	89.852	120.542	100.634	97.510	25.151	433.689
Κλίνες	186.190	240.386	196.021	184.366	49.384	856.347
Μέσο Μέγεθος	147,3	72,4	36,9	26,7	19,1	43,5
Ποσοστιαία Κατανομή						
Μονάδες	6,1%	16,7%	27,4%	36,6%	13,2%	100%
Δωμάτια	20,7%	27,8%	23,2%	22,5%	5,8%	100%
Κλίνες	21,7%	28,1%	22,9%	21,5%	5,8%	100%

Πηγή: Ξ.Ε.Ε, επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019

Επιπλέον, στο διάγραμμα 2.1 παρατίθενται τα μερίδια του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού ανά περιφέρεια για το 2019:



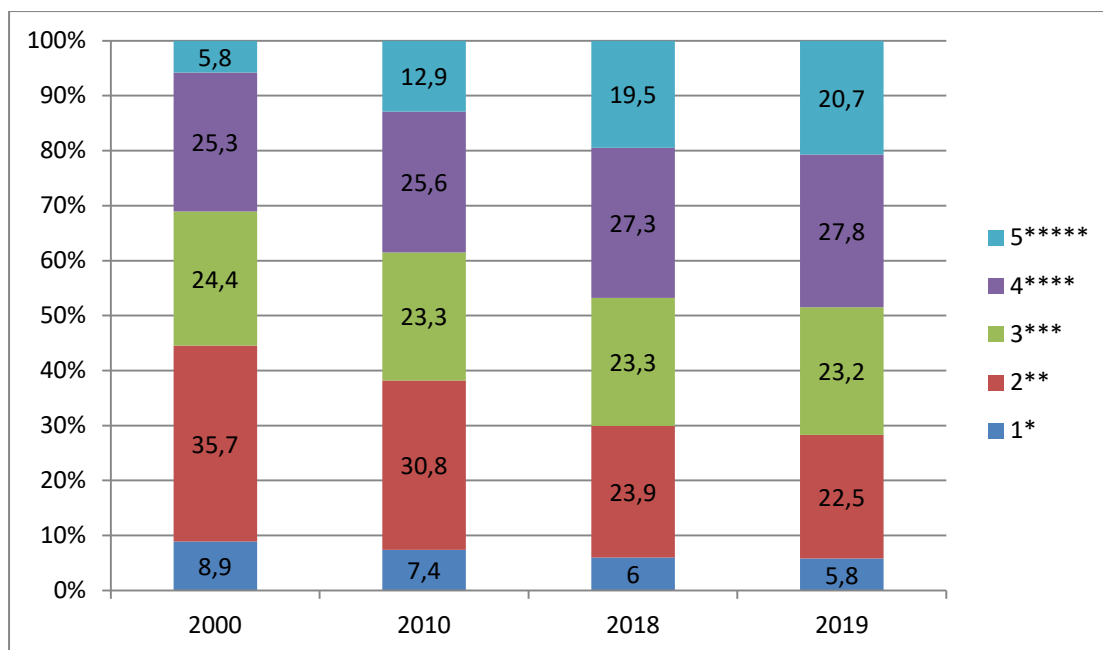
Διάγραμμα 2.1: Μερίδιο Ξενοδοχειακού Δυναμικού Ανά Περιφέρεια για το 2019

Πηγή: ΞΕΕ, Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019

Τα περισσότερα ξενοδοχεία, όπως παρατηρείται και στο γράφημα, υφίστανται στο Νότιο Αιγαίο με ποσοστό 22%, το οποίο περιλαμβάνει ευρέως γνωστούς προορισμούς όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη, η Ρόδος και η Κως. Ακολουθεί η Κρήτη με 16% και η Κεντρική Μακεδονία με 12%.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό παρουσιάζει μια αυξητική τάση τα 20 χρόνια, δηλαδή από το 2000 και έπειτα. Κατά το 2000, τα ξενοδοχεία 5* αποτελούσαν το 6% της συνολικής δυναμικότητας, ενώ το 2019 είχαν φτάσει στο 21% του συνόλου. Αντίθετα, μείωση υπάρχει στα ξενοδοχεία 1* και 2*, τα οποία κυμαίνονταν στο ποσοστό του 44,6% το 2000 και το 2019 ήταν στο 28,3%. (ΞΕΕ, επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019)

Τα στοιχεία αυτά διαφαίνονται στο διάγραμμα 2.2 αναλυτικά:



Διάγραμμα 2.2: Σύθεση Ξενοδοχειακού Δυναμικού 2000-2019 σε Όρους Δωματίων

Πηγή: ΞΕΕ, Επεξεργασία ΙΤΕΠ, 2019

Η τιμολογιακή πολιτική που θεσπίζουν τα ξενοδοχεία ποικίλλει. Σημαντικό ρόλο έχει η γεωγραφική τοποθεσία του ξενοδοχείου, δηλαδή αν βρίσκεται σε περιοχή που ελκύει μεγάλο αριθμό τουριστών, η χώρα προέλευσης των τουριστών, η γενική οικονομική κατάσταση της χώρας, οι τιμές των ανταγωνιστών, το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και η κατάσταση των ξενοδοχειακών υποδομών, οι προσπάθειες μάρκετινγκ και η ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίτευξης πωλήσεων του ξενοδοχείου. Κυριότεροι πελάτες είναι όσοι προέρχονται από χώρες της αλλοδαπής, με ποσοστό 73% επί του συνόλου των αφίξεων και 85% των συνολικών διανυκτερεύσεων για το 2018, ενώ η Γερμανία και η Βρετανία είχαν το υψηλότερο μερίδιο αγοράς εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ύψους 24% και αριθμό συνολικών αφίξεων περίπου 7,3 εκατομμύρια. Παρατίθεται ο πίνακας 2.3 με σύγκριση τιμών για τα έτη 2018-2019 ανά κατηγορία ξενοδοχειακού καταλύματος για τους μήνες Μάιο(χαμηλή τουριστική περίοδος) – Αύγουστος(υψηλή τουριστική περίοδος):

Πίνακας 2.3: Σύγκριση τιμών Μαΐου και Αυγούστου 2018-2019 ανά κατηγορία ξενοδοχείου

Κατηγορία	Μάιος 2019	Μάιος 2018	Δ% Μάιος 2019/18	Αύγουστος 2019	Αύγουστος 2018	Δ% Αύγουστος 2019/18
5*	120,00	108,50€	+10,6%	203,00€	196,60€	+3,3%

	€					
4*	74,00€	87,00€	-14,9%	133,00€	125,00€	+6,4%
3*	50,00€	50,00€	0,0%	78,00€	75,00€	+4,0%
2*	40,00€	40,00€	0,0%	60,00€	60,00€	0,0%
1*	40,00€	35,00€	+14,3%	60,00€	50,00€	+20,0%
Επικράτεια	60,00€	63,80€	-6,0%	100,00€	90,00€	+11,1%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα Πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας, 2019

Υψηλότερες τιμές παρατηρούνται τον Αύγουστο, που θεωρείται μήνας υψηλής τουριστικής περιόδου. Τον Αύγουστο του 2019 όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων παρουσίασαν αυξητική τάση στη τιμολογιακή πολιτική, εκτός από τα ξενοδοχεία 2*, τα οποία έμειναν σταθερά. Τον Μάιο του 2019 υπήρξε αύξηση στην τιμή στα ξενοδοχεία 5* και στα 1*, με τα ξενοδοχεία 3* και 2* να παραμένουν σταθερά και τα ξενοδοχεία 4* να σημειώνουν μείωση στην τιμή σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα το 2018.

Στον πίνακα 2.4, αναλύεται η πληρότητα για τους μήνες Μάιο και Αύγουστο του 2019 ανά κατηγορία ξενοδοχείου.

Πίνακας 2.4: Πληρότητα Μαΐου-Αυγούστου 2019 ανά κατηγορία ξενοδοχείου

Κατηγορία	Μάιος 2019	Αύγουστος 2019
5*	70,5%	89,2%
4*	70,1%	91,1%
3*	48,0%	83,6%
2*	44,5%	84,1%
1*	37,5%	80,9%
Επικράτεια	57,3%	86,8%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα Πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας, 2019

Η υψηλότερη πληρότητα υφίσταται στα ξενοδοχεία 4* και 5* και για τους δύο μήνες. Τον Μάιο οι υπόλοιπες κατηγορίες ξενοδοχείων βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση ποσοστιαία σε επίπεδα πληρότητας με ποσοστό κάτω από 50%. Αυτό οφείλεται στη γενικότερη πληρότητα της χώρας που αγγίζει το 57,3%. Αντίθετα, τον Αύγουστο η πληρότητα βρίσκεται σε αρκετά υψηλό σημείο, με 86,8% στο σύνολο της επικράτειας, με όλες τις κατηγορίες ξενοδοχειακών καταλυμάτων να σημειώνουν επίπεδα πληρότητας άνω του 80%.

2.3.Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

Η περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου περιλαμβάνει το νησιωτικό σύμπλεγμα των Κυκλάδων και των Δωδεκανήσων. Έχει ισχυρότατη επίδραση στον ελληνικό τουρισμό και στο γενικότερο τουριστικό προϊόν της χώρας, καθώς έχει υψηλότατο μερίδιο στις αφίξεις τουριστών με 6,6 εκατομμύρια τουρίστες και ποσοστό 19% επί του συνόλου της ελληνικής επικράτειας για το 2018. Επίσης, η περιφέρεια ήταν πρώτη σε επίπεδο αφίξεων στην Ελλάδα με το μερίδιο των τουριστικών εισπράξεων να φτάνει το 28% και συνολικά 4,4 δισ. ευρώ. Ακόμα, οι απασχολούμενοι στα τουριστικά καταλύματα για το 2018 έφτασαν τις 20 χιλιάδες και στην εστίαση τις 15 χιλιάδες.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία σημείωσαν αυξητική ποσοστιαία τάση σε σχέση με το 2016. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις στο Νότιο Αιγαίο το 2018 σημείωσαν αύξηση ύψους 27%, ήτοι από 5,2 εκατομμύρια σε 6,6 εκατομμύρια, οι τουριστικές εισπράξεις ανέβηκαν κατά 41%, δηλαδή από 3,1 δισ. Ευρώ σε 4,4 ευρώ και η μέση δαπάνη αυξήθηκε κατά 11% από το 2016 στο 2018 και συγκεκριμένα από 600 ευρώ σε 666 €.

Οι χώρες προέλευσης των τουριστών είναι αρκετές, παρουσιάζοντας αύξηση από το 2016 στο 2018 στις αγορές της Γερμανίας (+38% και 1,1 εκατομμύριο), των ΗΠΑ (+55% και 555 χιλιάδες), της Ιταλίας (+28%, 538 χιλιάδες), της Πολωνίας (+50%, 320 χιλιάδες), της Ολλανδίας (+44% και 318 χιλιάδες) και της Ρωσίας (+7%, 189 χιλιάδες). Αντίθετα, μείωση σημειώθηκε στις αγορές του Ηνωμένου Βασιλείου κατά 1% και 666 χιλιάδες τουρίστες το 2018 από 672 χιλιάδες το 2016 και της Γαλλίας κατά 12% με 432 χιλιάδες τουρίστες έναντι 488 χιλιάδων το 2016. Οι λοιπές χώρες σημείωσαν αύξηση κατά 33% και συγκεκριμένα ανήλθαν στα 2,5 εκατομμύρια ευρώ έναντι 1,9 εκατομμυρίων το 2016. Βάσει εισπράξεων, οι κυριότερες αγορές για την περιφέρεια είναι της Γερμανίας με 831 εκατομμύρια ευρώ σε σύνολο για το 2018, του Ηνωμένου Βασιλείου με 498 εκατομμύρια ευρώ και των ΗΠΑ με 383 εκατομμύρια ευρώ.

Όσον αφορά τις αεροπορικές αφίξεις, οι Κυκλάδες είχαν αύξηση κατά 122% για την χρονική περίοδο 2013-2018 και 940 χιλιάδες αφιχθέντες στο σύνολο και τα Δωδεκάνησα για τα ίδια έτη σημείωσαν αύξηση ύψους 30% με συνολικό αριθμό τουριστών 3,6 εκατομμύρια. Το Νότιο Αιγαίο έχει πέντε διεθνή αεροδρόμια, με κορυφαίο σε αφίξεις αυτό της Ρόδου, το οποίο δέχεται περίπου το 20% των αεροπορικών αφίξεων πανελλαδικά. Αύξηση υπήρξε και στους τουρίστες που ταξίδευαν ακτοπολικώς για τα ίδια έτη, με ποσοστό 51% για τις Κυκλάδες και

συνολικό αριθμό τουριστών 11,6 εκατομμύρια και με ποσοστό 11% στα Δωδεκάνησα και 2,5 εκατομμύρια τουρίστες στο σύνολο. (ΙΝΣΕΤΕ, 2019)

Η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου απαριθμεί σε σύνολο 2.154 ξενοδοχειακές μονάδες, 111.512 δωμάτια και 223.681 κλίνες για το 2019. Πρώτη σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι η Περιφερειακή Ενότητα Ρόδου, έχοντας 537 μονάδες σε σύνολο με 49.930 δωμάτια και 100.212 κλίνες. Ακολουθεί η Περιφερειακή Ενότητα Θήρας με 379 συνολικές ξενοδοχειακές μονάδες, 9.259 δωμάτια και 18.346 και η Περιφερειακή Ενότητα της Κω, η οποία έχει λιγότερες μονάδες σε σύνολο, αλλά περισσότερα δωμάτια και κλίνες.(282 μονάδες, 27.143 δωμάτια, 55.989 κλίνες)

Συνολικά στην περιφέρεια, υπάρχουν 220 ξενοδοχεία 5* με 31.949 δωμάτια και 66.412 κλίνες, 394 ξενοδοχεία 4* με 34.893 δωμάτια και 70.705 κλίνες, 534 ξενοδοχειακές μονάδες 3* με 20.532 δωμάτια και 40.151 κλίνες, 802 ξενοδοχειακές μονάδες 2* με 20.941 δωμάτια και 40.130 κλίνες και τέλος, 204 ξενοδοχεία 1* και 3.197 δωμάτια με 6.283 κλίνες. (ΞΕΕ, 2019)

2.4. Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων 5*

Τα κριτήρια που καθιστούν ένα ξενοδοχείο επιτυχημένο είναι πολυάριθμα. Υπάρχουν, ωστόσο, συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία καθορίζουν την κατάταξη των ξενοδοχείων σε αστέρια. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες λεπτομέρειες που κάνουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτές είναι:

- ΠΙΣΙΝΑ: Τα περισσότερα ξενοδοχεία 5 αστέρων διαθέτουν πισίνα, είτε εσωτερική είτε εξωτερική, γεγονός που δελεάζει τους επισκέπτες να επιλέξουν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο για τις διακοπές τους απολαμβάνοντας την υπηρεσία βιωματικά και αισθητικά.
- ΣΠΑ: Στα πολυτελή ξενοδοχεία διατίθενται κέντρα ευεξίας με υπηρεσίες μασάζ, υδρομασάζ, τζακούζι, σάουνα και αρωματοθεραπείες.
- ΕΥΡΥΧΩΡΑ ΔΩΜΑΤΙΑ: Απαραίτητο στοιχείο των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί η άνεση. Δεν είναι δυνατόν να περιορίζεται ο επισκέπτης σε ένα μικρό δωμάτιο, προκειμένου να απολαύσει τις διακοπές του, χωρίς τις απαραίτητες διευκολύνσεις που χρειάζεται για να νιώσει οικεία.
- 24ΩΡΗ ΥΠΟΔΟΧΗ: Πάντοτε υπάρχει κάποιο μέλος του προσωπικού στην υποδοχή για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών και την ικανοποίηση τους ανά πάσα ώρα και στιγμή.

- **ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:** Ανάλογα με τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις των επισκεπτών, στα πολυτελή ξενοδοχεία η διαμονή τους μετατρέπεται σε μια μοναδική ξενοδοχειακή εμπειρία και αυτό είναι το πλάνο των διοικητικών στελεχών και γενικότερα ένας από τους πιο βασικούς σκοπούς του ξενοδοχείου.
- **ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ:** Μια από τις πιο βασικές υπηρεσίες, αν όχι η βασικότερη, του ξενοδοχείου είναι η άρτια καθαριότητα όλων των δωματίων και όλων των κοινόχρηστων χώρων.
- **ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:** Από τη στιγμή της κράτησης μέχρι και την αναχώρηση των επισκεπτών από το ξενοδοχείο πρέπει να νιώθουν ότι μπορούν να επικοινωνήσουν με κάποιον υπεύθυνο για οποιοδήποτε θέμα παρουσιαστεί. Η άμεση εξυπηρέτηση, η ευγένεια και η επικοινωνία μεταξύ του πληρώματος και των πελατών συνθέτουν την φαρέτρα ενός επιτυχημένου και πολυτελούς ξενοδοχείου.
- **ΑΣΦΑΛΕΙΑ:** Βασικό στοιχείο της ομαλής λειτουργίας ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων αποτελεί η ασφάλεια του κτιρίου, των ορόφων αλλά και των θυρίδων στις οποίες διασφαλίζονται τα πολύτιμα υπάρχοντα των πελατών.
- **ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ:** Σημαντική ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετείται και ορίζει τις περισσότερες φορές την ταυτότητα του ξενοδοχείου, δηλαδή σε ποιους απευθύνεται. Προσεγγίζονται με αυτό τον τρόπο επισκέπτες που επιθυμούν να βρίσκονται κοντά σε σημεία ενδιαφέροντος, όπως παραδείγματος χάριν κοντά στη θάλασσα ή σε ιστορικά-πολιτιστικά αξιοθέατα, στο κέντρο της πόλης ή κοντά σε άλλα σημεία ενδιαφέροντος.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο τα δωμάτια ενός 5άστερου ξενοδοχείου πρέπει να είναι μεγάλα, ευρύχωρα και να διαθέτουν τις ανέσεις που θα χρειαστεί ο πελάτης κατά τη διάρκεια της διαμονής του. Η εσωτερική διακόσμηση του χώρου και η ποιότητα των επίπλων πρέπει να είναι υψηλή, ώστε να δημιουργεί ένα όμορφο αισθητικά αποτέλεσμα στα μάτια των επισκεπτών. Το προσωπικό του ξενοδοχείου πρέπει να είναι πλήρως εκπαιδευμένο και πάντα στη διάθεση του πελάτη. Τέλος, το εστιατόριο των πολυτελών ξενοδοχείων συνήθως συγκαταλέγεται ως ένα από τα καλύτερα της περιοχής. (Βασταρδής, 2019)

2.5. Ξενοδοχεία Boutique

Τα Boutique ξενοδοχεία είναι μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας με περίτεχνη και ιδιαίτερη διακόσμηση, διαθέτοντας έναν μοναδικό χαρακτήρα που τα διαχωρίζει από τα ξενοδοχεία των υπόλοιπων τύπων. Έχουν λάβει μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της ανάπτυξης του μοντέλου «lifestyle» ξενοδοχείων. Δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός των συγκεκριμένων ξενοδοχείων, αλλά κατά κύριο λόγο η κατηγοριοποίηση τους βασίζεται σε ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα ξενοδοχεία πόλης και στα ξενοδοχεία resort.

Επιπλέον, διακρίνονται διότι παρέχουν στους επισκέπτες τους υπηρεσίες εξατομικευμένες στον απόλυτο βαθμό, ενώ συνήθως βρίσκονται σε φημισμένες περιοχές. Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία, τα boutique είναι μικρότερα σε μέγεθος και εστιάζουν στη διακόσμηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι εστιάζουν στη διαφοροποίηση της ξενοδοχειακής εμπειρίας, στοχεύουν σε ενημερωμένους πελάτες, έχουν υψηλής αισθητικής ιστοσελίδα εφάμιλλη με την εμπειρία που θα αποκομίσουν οι εν δυνάμει πελάτες που θα το επισκεφτούν και στοχεύουν στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.

Όραμα των ιδιοκτητών σε ξενοδοχεία boutique αποτελεί η δημιουργία ενός μοναδικού ξενοδοχείου το οποίο θα ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα. Θα παρέχει υψηλού επιπέδου προσωπική εξυπηρέτηση και αρχιτεκτονικά θα εκπέμπει οικειότητα στους επισκέπτες, οι οποίοι θα αισθάνονται σαν να είναι στο σπίτι τους. (Βασταρδής, 2019)

2.5.1. Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχείων Boutique

Δεν υφίστανται αυστηρά κριτήρια και προϋποθέσεις για την ένταξη ή δημιουργία ενός ξενοδοχείου boutique, όμως υπάρχουν κάποια γενικά χαρακτηριστικά που μπορούν να βρεθούν στα περισσότερα ξενοδοχεία τέτοιας κατηγορίας. Αυτά είναι τα εξής (Βασταρδής 2019, Landman 2020, Hotel Guide 2020):

- Μέγεθος. Ο αριθμός των δωματίων κυμαίνεται από 10 έως 100 δωμάτια, τα οποία μπορεί να είναι και σουίτες. Οι υπηρεσίες είναι προσανατολισμένες στον πελάτη έχοντας ως στόχο την δημιουργία οικίας αίσθησης σε αυτόν. Υπάρχουν συχνά κοινόχρηστοι χώροι εντός του ξενοδοχείου που μπορούν να αλληλεπιδράσουν οι επισκέπτες.
- Ιδιωτικότητα. Συχνά τα ξενοδοχεία τέτοιου τύπου δεν σχετίζονται με μεγάλες διεθνείς αλυσίδες, αλλά είναι μέλοι ξενοδοχειακών ενώσεων πολυτελείας, όπως η Relais & Chateaux, η Small Luxury Hotels of the World ή η Leading

Hotels of the World. Αυτό συμβαίνει διότι το στοιχείο που τα διαφοροποιεί είναι η μοναδικότητα και ο προσωπικός χαρακτήρας. Παρέχουν εγκαταστάσεις ευεξίας και αίσθηση ιδιωτικότητας, με σκοπό την απόλυτη χαλάρωση του επισκέπτη.

- Διακόσμηση. Η αρχιτεκτονική και η εσωτερική διακόσμηση των ξενοδοχείων αυτών είναι υψηλής αισθητικής και πολυτελής. Εστιάζεται στη λεπτομέρεια και πολύ συχνά παρατηρείται ένα συγκεκριμένο μοτίβο διακόσμησης. Στα Boutique ξενοδοχεία περιορίζονται οι μεγάλοι κοινόχρηστοι χώροι και οι χώροι υποδοχής και έχουν ως στόχο σχεδιασμού τα όσο το δυνατόν μικρότερα δωμάτια.
- Τοποθεσία. Συνήθως τα boutique ξενοδοχεία βρίσκονται σε δημοφιλείς αστικές περιοχές, σε ανερχόμενες τοποθεσίες ή σε πολυτελείς γειτονιές. Συχνά είναι τοποθετημένα σε απομονωμένες περιοχές και προσφέρουν ανώτερες υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία που βρίσκονται εντός πόλεως.
- Κουλτούρα. Λόγω της μοναδικότητας του κάθε καταλύματος, τα ξενοδοχεία boutique υιοθετούν την τοπική κουλτούρα ενσωματώνοντας τοπικά υλικά στην κατασκευή τους και την τοπική διακόσμηση σε χρώματα και μοτίβα. Όλα αυτά προσφέρονται σε μοντέρνους τόνους.
- Παροχές. Αποτελεί ορόσημο των συγκεκριμένων ξενοδοχείων η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, με το προσωπικό να προσφωνεί τους επισκέπτες χρησιμοποιώντας το όνομα τους, προσωποποιημένες ανέσεις εντός του δωματίου όπως προϊόντα καταγεγραμμένα με το όνομα του επισκέπτη, επιλογές από διαφορετικούς τύπους μαξιλαριών, υπηρεσίες ευεξίας με προϊόντα πολυτελείας κ.α.
- Γαστρονομία. Τα εστιατόρια και τα μπαρ των συγκεκριμένων ξενοδοχείων διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα πρώτων υλών και την αυθεντική κουζίνα, η οποία είναι σύγχρονη και βασισμένη στις τοπικές επιρροές.
- Τύποι Πελατών. Οι επισκέπτες που προτιμούν τα ξενοδοχεία boutique είναι μεμονωμένοι και νέοι ηλικιακά κατά βάση, απολαμβάνουν τη δημιουργική διακόσμηση και τον ιδιόμορφο και πολυτελή χαρακτήρα και έχουν υψηλό εισοδηματικό εύρος.

2.5.2. Εξέλιξη των Ξενοδοχείων Boutique

Τα Boutique ξενοδοχεία εμφανίστηκαν στην ξενοδοχειακή αγορά λόγω των ολοένα αυξανόμενων ταξιδιωτών που δεν επιθυμούσαν πλέον τη διαμονή σε μεγάλα ξενοδοχεία τα οποία δεν έχουν ιδιαίτερο χαρακτήρα και στυλ και προσεγγίζονται από

μεγάλο πλήθος τουριστών. Αυτοί οι ταξιδιώτες αναζητούσαν ξενοδοχειακά καταλύματα τα οποία θα είναι διαφορετικά σε αισθητική και διακόσμηση από τα ξενοδοχεία των διεθνών ομίλων και θα παρέχουν ταυτοχρόνως αξίες όπως συνέπεια, άνεση και πολυτέλεια.

Λογίζεται ότι ήρθαν στην αγορά στις αρχές της δεκαετίας του 1980, με τον Ian Schrager να θεωρείται από τους σημαντικότερους δημιουργούς των συγκεκριμένων ξενοδοχείων. Τα πρώτα ξενοδοχεία που δραστηριοποιήθηκαν σαν boutique ήταν το «The Blakes Hotel» στην περιοχή του South Kensington στο Λονδίνο και το «The Bedford» στην περιοχή Union Square στην πόλη του San Francisco. Αυτά τα δύο ξενοδοχεία ξεκίνησαν τη δραστηριοποίηση τους το ίδιο έτος, το 1981.

Προτιμώνται ολοένα και περισσότερο από τους ταξιδιώτες λόγω της τάσης της τουριστικής αγοράς που δεν επιθυμεί πλέον μόνο άνεση κατά τη διαμονή του. Αντιθέτως, οι ταξιδιώτες πλέον προγραμματίζουν τις διακοπές τους ψάχνοντας καταλύματα τα οποία θα είναι διαφορετικά σε αισθητική και διακόσμηση από τα μεγάλα ξενοδοχεία των διεθνών ομίλων.

Έτσι, ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να έχει τα εξής για να χαρακτηριστεί ως boutique:

- Μοναδικό
- Μοντέρνο
- Να δημιουργεί την αίσθηση της οικειότητας
- Όμορφη σχεδίαση
- Θεματικό
- Υψηλή Τεχνολογία
- Εξατομικευμένες παροχές
- Ιδιωτικότητα
- Βιωματικό
- Δημιουργικό

Αντίθετα, τα στοιχεία που δεν καθιστούν ένα ξενοδοχείο ως boutique είναι όταν είναι ξεπερασμένης διακόσμησης, παραδοσιακό, όταν απευθύνεται μόνο σε επαγγελματίες ταξιδιώτες, παλιού τεχνολογικού εξοπλισμού, απλό, απρόσωπο, προσφέρει πακέτα «all inclusive» και είναι τετριμμένο χωρίς ιδιαίτερο στυλ. (Βασταρδής, 2019)

2.5.3. Απαραίτητα Στοιχεία για ένα Boutique Ξενοδοχείο

Υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία και παράγοντες που διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη δημιουργία ενός ξενοδοχείου boutique. Όπως ειπώθηκε, τα συγκεκριμένα

ξενοδοχεία διαθέτουν μικρότερο αριθμό δωματίων σε σχέση με τα ξενοδοχεία μεγάλων αλυσίδων και ομίλων που έχουν μεγάλο εύρος δωματίων. Ο μικρότερος αριθμός δωματίων βοηθάει στην εξασφάλιση των υπηρεσιών, καθώς το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει άμεσα τον επισκέπτη και να αναπτύξει οικεία σχέση μαζί του, προσωποποιώντας την επαφή. Το άνοιγμα ενός τέτοιου ξενοδοχείου απαιτεί οργάνωση και συντονισμό όλων των τμημάτων και διαδικασιών του ξενοδοχείου προκειμένου να είναι επιτυχές. Απαραίτητα για το άνοιγμα του ξενοδοχείου, θεωρούνται τα παρακάτω τμήματα-στοιχεία (Βασταρδής 2019, ΣΕΤΕ 2009):

- Δωμάτια Πελατών. Θα πρέπει να είναι όμορφα διακοσμημένα και επιπλωμένα
- Εγκαταστάσεις Επισιτιστικού τμήματος. Να υπάρχουν χώροι διακοσμημένοι και μοντέρνοι στους χώρους του εστιατορίου και στο σαλόνι.
- Τμήμα Λογιστηρίου και Διοίκησης. Πλήρως εξοπλισμένα γραφεία με στυλάτη διακόσμηση τα οποία θα διαθέτουν λογιστικά και διοικητικά στελέχη
- Εργατικό Προσωπικό για όλα τα τμήματα που να επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες των επισκεπτών
- Τμήμα Μάρκετινγκ, το οποίο θα διαφημίζει και θα προωθεί το ξενοδοχείο
- Τμήμα Συντήρησης, το οποίο θα επιβλέπει την κατάσταση του κτιρίου
- Τμήμα Καθαριότητας Δωματίων
- Τμήμα Υποδοχής (Check in, check out, reservations) Πλήρως εξοπλισμένα γραφεία με στυλάτη διακόσμηση.
- Προμηθευτές
- Τμήμα Θυρωρείου (Concierge)
- Τμήμα Αχθοφορίας (Bell boys)
- Υπηρεσία Δωματίου

Παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για την κατασκευή και λειτουργία ενός ξενοδοχείου boutique είναι οι εξής (Βασταρδής, 2019):

- Προορισμός. Ο επιλεγμένος προορισμός θα πρέπει να έχει την δύναμη προσέλκυσης διαφορετικών τμημάτων της αγοράς των τουριστών (leisure traveller, business traveller)
- Τοποθεσία. Η τοποθεσία οφείλει να είναι σε κεντρικό σημείο σε σημεία ενδιαφέροντος στον επιλεγμένο προορισμό, ώστε να προσελκύσει επισκέπτες
- Ποιότητα. Οι υπηρεσίες σε όλα τα τμήματα θα πρέπει να είναι άψογες σε θέματα ποιότητας.

- Λινά. Η ποιότητα των λινών που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να είναι επίσης υψηλής ποιότητας.
- Επίπλωση. Η επίπλωση πρέπει να είναι κατάλληλη ώστε να ταιριάζει με τον προορισμό και να είναι σύγχρονη.
- Επισιτιστικό τμήμα. Τα boutique ξενοδοχεία είναι ευρέως γνωστά για την ποιότητα του επισιτιστικού τμήματος, έχοντας ποιοτικές πρώτες ύλες και βιολογικά προϊόντα.
- Προσοχή στη Λεπτομέρεια. Η λεπτομέρεια κάνει τη διαφορά στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία και προσδίδει παραπάνω φήμη. Μπορεί να παρατηρηθεί στο δίπλωμα των λινών ή στον τρόπο που σερβίρεται το πρωινό.

2.6. Τουριστικές Εισπράξεις – Αφίξεις Τουριστών στην Ελλάδα

Ο τουρισμός στη χώρα έχει αυξητικές τάσεις τα τελευταία επτά χρόνια όσον αφορά τις εισπράξεις, αλλά και τις συνολικές αφίξεις τουριστών. Συγκεκριμένα, για το 2019 οι αφίξεις των τουριστών στην Ελλάδα (αεροπορικές, οδικές, μέσω κρουαζιερόπλοιων) ήταν αυξητικές κατά 2,8% σε σχέση με το 2018, με συνολικό αριθμό 34.003.600 τουρίστες. Ο αντίστοιχος αριθμός για την προηγούμενη χρονιά ήταν στα 33.072.200, ενώ για το 2017 στα 30.161.000. Στους συνολικούς τουρίστες για το 2019, υπήρξε ποσοστό 64,9% που ήταν από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ύψους 27,3% προήλθε από χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (ΤΤΕ,2019)

Σε εισπράξεις, το 2019 τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό έφτασαν τα 18.178.800.000 με αύξηση ύψους 13% σε σχέση με το 2018, που διαμορφώθηκαν στα 16.085.800.000. Το 2017 ο αντίστοιχος αριθμός εισπράξεων έφτασε τα 14.630.100.000. Σημαντικός παράγοντας στην αύξηση των εισπράξεων ήταν η αύξηση της μέσης ταξιδιωτικής δαπάνης, η οποία έφτασε τα 535 ευρώ, 9,9% αύξηση σε σχέση με το 2018. Ταυτόχρονη αύξηση παρουσίασε και η δαπάνη ανά διανυκτέρευση που διαμορφώθηκε στα 77 € για το 2019, ενώ το 2018 ήταν στα 70 €. Η τουριστική χρονιά του 2020 αναμενόταν να παρουσιάσει ακόμα μεγαλύτερη αύξηση, αν δεν προέκυπτε η πανδημία του νέου κορονοϊού Covid-19. (ΤΤΕ,2019)

Σε επίπεδο διανυκτερεύσεων, οι συνολικές διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα για το 2019 έφτασαν τις 236.547.000, παρουσιάζοντας αύξηση 2,5% σε σχέση με το 2018, όπου

διαμορφώθηκαν στις 230.727.000. Στον αριθμό των διανυκτερεύσεων, σημειώθηκε άνοδος 10,4% στις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης και μικρή μείωση της τάξεως του 0,7% στις χώρες εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανά χώρα προέλευσης, υπήρξε μείωση στις διανυκτερεύσεις των τουριστών από τη Γερμανία κατά 12,4% και από τη Γαλλία κατά 5,8%. Αντίθετα, σημειώθηκε αύξηση στις διανυκτερεύσεις του Ηνωμένου Βασιλείου κατά 18,0%, των ΗΠΑ κατά 6,8% και της Ρωσίας κατά 17,9%. (ΤΤΕ,2019)

Στον πίνακα 2.5, αναγράφονται τα ποσά των εισπράξεων και των αφίξεων στην Ελλάδα, για τις χρονιές του 2019, του 2018 και του 2017.

Πίνακας 2.5: Συνολικές Αφίξεις & Εισπράξεις για 2017,2018,2019

Έτη	Συνολικός Αριθμός Τουριστών	Συνολικές Τουριστικές Εισπράξεις
2017	30.161.000	14.630.100.000
2018	33.072.200	16.085.800.000
2019	34.004.600	18.178.800.000

Πηγή:ΤΤΕ,2019

Παρατίθενται επίσης στον πίνακα 2.6, τα στοιχεία αφίξεων των κυριότερων τουριστικών αγορών της Ελλάδας για τα ίδια έτη.

Πίνακας 2.6: Κυριότερες Τουριστικές Αγορές της Ελλάδας σε Σύνολο Αφίξεων για τα έτη 2017,2018,2019

Συνολικός Αριθμός Τουριστών ανά Χώρα Προέλευσης			
	2017	2018	2019
Γερμανία	3.706.000	4.381.400	4.026.300
Ηνωμένο Βασίλειο	3.002.000	2.942.800	3.499.300
Ιταλία	1.441.300	1.667.100	1.553.200
Γαλλία	1.419.800	1.524.000	1.541.800
Η.Π.Α	864.900	1.097.400	1.179.000
Ρωσία	588.700	520.200	582.900

Πηγή: ΤΤΕ, 2019

Σύμφωνα με τον πίνακα και τους αριθμούς αφίξεων για το 2019, μείωση υπήρξε στους εισερχόμενους τουρίστες από τη Γερμανία κατά 8,1% και στους τουρίστες από την Ιταλία κατά 6,8%. Αύξηση σημειώθηκε στους τουρίστες από το Ηνωμένο Βασίλειο ύψους 18,9%, σε αυτούς από τη Γαλλία κατά 1,2% και στους Ρώσους κατά 12,1%.

Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις των παραπάνω χωρών για το 2019, διαφαίνονται στον πίνακα 2.7.

Πίνακας 2.7: Ταξιδιωτικές Εισπράξεις από τις Κυριότερες Τουριστικές Αγορές της Ελλάδας

Ταξιδιωτικές Εισπράξεις ανά Χώρα Προέλευσης		Ρυθμός Αύξησης σε σύγκριση με το 2018
Γερμανία	2.959.000.000 €	-0,1%
Ηνωμένο Βασίλειο	2.564.000.000€	+32,4%
Ιταλία	1.008.600.000€	+7,4%
Γαλλία	1.090.0000.000€	+14,2%
Η.Π.Α	1.189.000.000€	+14,3%
Ρωσία	433.000.000€	+27,2%

πηγή: ΞΕΕ,2019

Βάσει των στοιχείων του πίνακα 2.7, πρώτη χώρα σε ταξιδιωτικές εισπράξεις για το 2019 είναι η Γερμανία, η οποία κινήθηκε στα ίδια περίπου πλαίσια εισπράξεων με το 2018, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο, του οποίου οι εισπράξεις ήταν αυξητικές για το 2019.

Βιβλιογραφία 2^{ΟΥ} Κεφαλαίου

1. Kaspar, C (1991a), *Die Tourismuslehre im Grundriß*, 4. Auflage
2. Przeclawski, K (1993), *Tourism as the subject of interdisciplinary research*. In: **Pearce, Douglas G. and Richard W. Butler** (eds.), *Tourism research: Critiques and Challenges*
3. Βασταρδής, Μ., *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Σημειώσεις Παραδόσεων 2019
4. Ζούνη, Γ., *Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική*, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018
5. Ηγουμενάκης, Ν.,(1999) *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Interbooks
6. Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP ΑΕ (2019), *Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*
7. Κούτουλας, Δ., (2001), *Ο Θεωρητικός Προσδιορισμός του Τουριστικού Προϊόντος ως Βασική Προϋπόθεση του Τουριστικού Μάρκετινγκ*, διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
8. Λαγός, Δ. (2005), *Τουριστική Οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική
9. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(ΞΕΕ),*Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας 2019*, Επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων(ΙΤΕΠ)
10. Υπουργική Απόφαση υπ' αριθ. 216/2015, ΦΕΚ 10/Β/9-1-2015

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

11. Etravelnews.gr (<https://etravelnews.gr/>)
12. Lesboutiquehotels.com (<https://lesboutiquehotels.com/>)
13. Tornosnews.gr (<https://www.tornosnews.gr/>)
14. World Tourism Organization (<https://www.unwto.org/>)
15. Xotels.com (<https://www.xotels.com/>)
16. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ) (<http://www.grhotels.gr/>)
17. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) (<http://sete.gr/>)
18. Τράπεζα της Ελλάδος (ΤΤΕ) (<https://www.bankofgreece.gr/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανάλυση του Γενικευμένου ή Μάκρο-περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Μυκόνου

Οι επιχειρήσεις και κατ'επέκταση τα ξενοδοχεία καλούνται να θεσπίσουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη διάφορες παραμέτρους, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης τους. Μια σημαντική παράμετρος είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς η επιρροή που ασκείται από αυτό στο εκάστοτε ξενοδοχείο-επιχείρηση είναι καίριας σημασίας στην ανάπτυξη της στρατηγικής, στις αποφάσεις και την επιτυχία της. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει ευκαιρίες και απειλές που καλείται αντίστοιχα η εκάστοτε επιχείρηση να αξιοποιήσει ή να αντιμετωπίσει και να αποφύγει. Η σημερινή εποχή χρήζει επιτακτική την ανάγκη των επιχειρήσεων να αναλύσουν όσο το δυνατόν καλύτερα το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται ώστε να είναι σε θέση να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε μεταβολή προερχόμενη από εξωτερικές συνθήκες. Η ανάγκη αυτή εντάθηκε λόγω της διεθνοποίησης των αγορών και της αύξησης του κύκλου εργασίας σε παγκόσμια βάση τα οποία κατέστησαν ασταθές το περιβάλλον σε σχέση με το παρελθόν.

Η διαφορά της εκάστοτε επιχείρησης ως προς το εξωτερικό της περιβάλλον διαχέεται από την «περιβαλλοντική αβεβαιότητα», που καθορίζεται από την πολυπλοκότητα και το επίπεδο αλλαγής του περιβάλλοντος. Σε περίπτωση που οι περιβαλλοντικές μεταβολές είναι συχνές σε αριθμό, υφίσταται δυναμικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό επηρεάζει τον κλάδο και κάθε επιχείρηση που περιλαμβάνει, δεν είναι εύκολα προβλέψιμο, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι γοργές και σημαντικές. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν οι αλλαγές είναι λιγότερες σε αριθμό, υπάρχει σταθερό περιβάλλον, όπου οι καινούριοι ανταγωνιστές και οι τεχνολογικές εξελίξεις εκλείπουν και δεν επηρεάζουν σε καθοριστικό βαθμό.

Έτσι, στόχος των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η κατανόηση των αλλαγών, ο τρόπος που επηρεάζουν τον κλάδο και την επιχείρηση και οι αποφάσεις για την αντιμετώπιση αυτών. Μέσω αυτών των αποφάσεων, καθιερώνεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση/ξενοδοχείο. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι επιρροή μπορεί να ασκηθεί και αντιστρόφως, δηλαδή από την επιχείρηση προς το εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτό γίνεται δυνατό μέσω των νέων στρατηγικών που δύναται να εφαρμόσει μια επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτή η αντίρροπη σχέση μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό

περιβάλλον διακρίνεται στο Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον και στο Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον. (Παπαδάκης 2013, Γεωργόπουλος 2013)

3.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον

Το Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον της επιχείρησης είναι αυτό που καλούνται οι επιχειρήσεις και τα διευθυντικά στελέχη να αποτυπώνουν εκ των προτέρων και πρώτο από όλα και διακρίνεται σε συγκεκριμένες μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές έχουν τη τάση να αλλάζουν διαρκώς και η ανάγκη προσαρμογής της εκάστοτε διοίκησης κρίνεται καταλυτική, καθώς η πιθανή αγνόηση ή ανελλιπή αντιμετώπιση θέτει την επιβίωση της επιχείρησης σε αμφισβήτηση. Λόγω της πολυδιάστατης μορφής του, το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον κρίνεται δύσκολο στην ανάλυση και στην πρόβλεψη του, ενώ επηρεάζει την επιχείρηση άμεσα ή έμμεσα. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο διότι είναι αυτό που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις που υπάγονται σε μια συγκεκριμένη συνιστώσα όπως αυτή της γεωγραφικής περιφέρειας ή χώρας. Παρόλα αυτά, περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν σε άμεσο βαθμό τη βραχυπρόθεσμη πορεία και δραστηριότητα της επιχείρησης. Διαχωρίζεται στις εξής επιμέρους μεταβλητές (PEST) οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται (Γεωργόπουλος, 2013):

- Πολιτικό Περιβάλλον
- Οικονομικό Περιβάλλον
- Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον
- Τεχνολογικό Περιβάλλον

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Η μεταβλητή του πολιτικού περιβάλλοντος αφορά την πολιτική κατάσταση των χωρών σε συνδυασμό με τη στάση της κυβέρνησης απέναντι στις επιχειρήσεις. Αναφέρεται, δηλαδή, στους κυβερνητικούς φορείς και στις αποφάσεις αυτών που ασκούν άμεση ή έμμεση επιρροή στους οργανισμούς. Οι πολιτικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι ευέλικτες, να επιτύχουν, και να επεκταθούν στις τοπικές και στις διεθνείς αγορές. Οι οργανισμοί επηρεάζονται από πολιτικούς κανονισμούς που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την οικολογική συνείδηση, την τεχνολογία, την προστασία προσωπικών δεδομένων και τη διαχείριση θεμάτων σχετικών με τους πελάτες και τον κλάδο δραστηριοποίησης. Το πολιτικό περιβάλλον που λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι σε γενικές γραμμές σταθερό, υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις με δραστηριότητες σε χώρες με πολιτική αστάθεια όπου τα αντίστοιχα διευθυντικά

στελέχη οφείλουν να είναι σε μεγαλύτερη εγρήγορση για οποιαδήποτε πολιτική αλλαγή.

Τέτοιες πολιτικές αλλαγές είναι το αποτέλεσμα των εκλογών, οι απεργίες, η ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, η υποτίμηση του νομίσματος μιας χώρας, η επιβαλλόμενη φορολογία και νομοθεσία, η εργασιακή απασχόληση κ.α. Όλα τα αναφερθέντα, συνιστούν τον λεγόμενο «πολιτικό κίνδυνο». Προκειμένου οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε ετοιμότητα ώστε να αποφύγουν αυτόν τον κίνδυνο, οφείλουν να είναι ενημερωμένες για τις στάσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε κάθε επίπεδο, είτε παγκόσμιο, είτε εθνικό είτε περιφερειακό και τέλος, τις προθέσεις της κυβέρνησης προς τις επιχειρήσεις. (Γεωργόπουλος 2013, Παπαδάκης 2013)

Πολιτική Κατάσταση

Η γενική γνώμη που επικρατεί για την πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα είναι ότι βρίσκεται σε κατάσταση αστάθειας. Αρχικά, το θεσπισμένο σύστημα πολιτικά είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, έχοντας πολυκομματικό σύστημα και τον Πρωθυπουργό της χώρας ως αρχηγό της κυβέρνησης. Πρωθυπουργός της χώρας είναι ο Κυριάκος Μητσοτάκης με το κόμμα «Νέα Δημοκρατία», το οποίο εκλέχτηκε τον Ιούλιο του 2019. Όσον αφορά τη νομοθετική εξουσία, ασκείται από τη Βουλή των Ελλήνων, ενώ η δικαστική είναι ανεξάρτητη από την εκτελεστική και νομοθετική. Με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» που ψηφίστηκε το 2010, με το οποίο θεσπίζεται η Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, επαναπροσδιορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων και η διοικητική διαίρεση της χώρας. Τα παραπάνω καταγράφηκαν στο νόμο υπ' αριθμόν 3852. Ακόμα, επανακαθορίστηκε ο τρόπος της εκλογής των αρμόδιων οργάνων όπως και οι υποχρεώσεις τους. Επίσης, το θεσμικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μεταρρυθμίστηκε με το νόμο 4555/2018.

Σχετικά με τον τουρισμό, η σημερινή κυβέρνηση ξεκίνησε καμπάνια προώθησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Συγκεκριμένα, προχώρησε σε φορολογική ελάφρυνση των ελληνικών ξενοδοχείων και εταιρειών που επηρεάστηκαν από τη χρεοκοπία ενός από τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά πρακτορεία, την Thomas Cook, αναγνώρισε 7 νέες ιαματικές πηγές αλλάζοντας παράλληλα και το αντίστοιχο νομικό πλαίσιο. Ακόμα, προχώρησε σε κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου για προσέλκυση του κινεζικού τουρισμού, συνδέθηκε η Ελλάδα αεροπορικά με νέους προορισμούς (Σανγκάη, Μπαχρέιν), προχώρησε σε συνεργασία με το ΤΑΙΠΕΔ για τις μαρίνες Πύλου, Ναυπλίου, Αρετσού, Ιτέας και τέλος, θέσπισε το Μαζικό Ηλεκτρονικό

Εισιτήριο για αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία. Τα παραπάνω έχουν θέσει την αρχή για μια πολιτική στρατηγική με συγκεκριμένες διατάξεις σχετικά με τον τουρισμό στην Ελλάδα.

Φορολογία

Τον Ιανουάριο του 2018, σύμφωνα με το νόμο 4514.2018, επιβλήθηκε τέλος διανυκτέρευσης για τα ξενοδοχεία και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια το οποίο επιβαρύνει τον διαμένοντα αυτών, επιβάλλεται ανά διανυκτέρευση και εκδίδεται κατά το τέλος της διαμονής, δηλαδή πριν την αναχώρηση του πελάτη. Ο φόρος για τα ξενοδοχειακά καταλύματα, ορίζεται όπως φαίνεται στον πίνακα 3.1

Πίνακας 3.1: Φόρος Διανυκτέρευσης

Ξενοδοχεία 1-2 αστέρων	0,50 €
Ξενοδοχεία 3 αστέρων	1,50 €
Ξενοδοχεία 4 αστέρων	3,00 €
Ξενοδοχεία 5 αστέρων	4,00 €
Ενοικιαζόμενα Επιπλωμένα Δωμάτια	0,50 €

Πηγή: taxheaven.gr, 2018

Τα καταλύματα που δεν επιβαρύνονται με το φόρο διαμονής είναι οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping), οι ξενώνες φιλοξενίας νέων, τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα, τα ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels), τα ξενοδοχειακά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων, τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα-τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις(βίλες) και τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα-τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες. Το παραστατικό το οποίο εκδίδεται ώστε να γίνει η είσπραξη του τέλους διανυκτέρευσης είναι η απόδειξη είσπραξης φόρους διαμονής το οποίο δεν επιδέχεται περαιτέρω φόρο προστιθέμενης αξίας. Πέραν του φόρου διαμονής, περιλαμβάνεται δημοτικός φόρος 0,50% στην καθαρή αξία των παραστατικών σε κάθε τουριστικό κατάλυμα.

Όσον αφορά την φορολογία που αφορά εξ ολοκλήρου τον τουρισμό και τα τουριστικά καταλύματα κάθε είδους, αυτή κυμαίνεται στο ποσοστό του 13% και καταρτίζει την Ελλάδα ως πέμπτη υψηλότερη χώρα φορολογικά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σημαντικό γεγονός αποτελεί ότι οι ανταγωνίστριες τουριστικά χώρες ως προς την Ελλάδα, διαθέτουν χαμηλότερη φορολογία στη διαμονή. Συγκεκριμένα, η Ιταλία έχει φόρο 10%, η Ισπανία 9%, η Κύπρος με την Πορτογαλία 6%, ενώ η Τουρκία έχει σχεδόν μηδενικό φόρο στα τουριστικά καταλύματα της. (ETE, 2019)

Το Υπουργείο Τουρισμού έχει ως στόχο την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, έχοντας προγραμματίσει στρατηγικό σχέδιο δεκαετούς διάρκειας για τον τουρισμό. Έχουν δρομολογηθεί διαδικασίες σχετικά με εφαρμογή σχεδίου νόμου για ανάπτυξη του καταδυτικού τουρισμού, έχοντας ως στόχο τη δημιουργία πολυάριθμων, ελεύθερων πάρκων. Επίσης, σχεδιάζεται σχέδιο νόμου για την τουριστική εκπαίδευση, όπως σχολές ξεναγών και ίδρυση πανεπιστημιακής σχολής τουριστικών σπουδών. Για τη συλλογή ακριβών στατιστικών στοιχείων, θα υπάρξει μνημόνιο μεταξύ της ΕΛΣΤΑΤ και του Υπουργείου Τουρισμού με διαμόρφωση πολιτικής «δορυφόρου λογαριασμού». Επιπλέον, ως προτεραιότητα έχει τεθεί η περαιτέρω ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού, λαμβάνοντας αντίστοιχα φορολογικά μέτρα, αλλά και μειώνοντας παράλληλα την εποχικότητα, αναπτύσσοντας εναλλακτικά τουριστικά προϊόντα.

Προσφυγικό Πρόβλημα

Η Ελλάδα και το πολιτικό καθεστώς που τη διέπει κλήθηκαν να χειριστούν το προσφυγικό πρόβλημα και τις τακτικές ροές των εισερχόμενων προσφύγων ως χώρα πρώτης υποδοχής. Αντίστοιχα προβλήματα λόγω του προσφυγικού ζητήματος αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν κυρίως άλλες πέντε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις οποίες έχουν καταγραφεί οι υψηλότερες σε αριθμό αιτήσεις για άσυλο. Αυτές οι χώρες είναι η Αυστρία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Σουηδία.

Η κυβέρνηση έχει θέσει προς εφαρμογή ένα επιχειρησιακό πλάνο για την αντιμετώπιση του μεταναστευτικού/προσφυγικού ζητήματος. Έχει ενθαρρυνθεί η ένταξη των προσφύγων μέσω προσφοράς μαθημάτων για εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας και επαγγελματικού προσανατολισμού και η πρόσβαση σε υγειονομικές υπηρεσίες μέσω του υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής και Εργασίας. Για το 2019, προχώρησε στην αλλαγή του νόμου για το άσυλο, κάνοντας τον αυστηρότερο σε κριτήρια, στην ενίσχυση της φύλαξης των χερσαίων και θαλάσσιων συνόρων, ενώ παράλληλα προχωράει η δημιουργία κλειστών προαναχωρησιακών κέντρων με στόχο τον περαιτέρω έλεγχο των αφιχθέντων στην χώρα, αλλά και των αναχωρούντων. Επιπλέον, κηρύχθηκε αναστολή για τον Μάρτιο του 2020 των αιτήσεων για άσυλο και διατάχθηκε η επιστροφή στη χώρα προέλευσης όσων επιχειρούν να εισέλθουν παράνομα στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κοινοποιήθηκαν οι αποφάσεις της ελληνικής κυβέρνησης στο Συμβούλιο Υπουργών Εξωτερικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ενεργοποιήθηκε το άρθρο 78 παράγραφος 3 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης με σκοπό τη

λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση επείγουσας κατάστασης λόγω αιφνίδιας εισροής υπηκόων τρίτων χωρών στην Ελλάδα. Ακόμα, η κυβέρνηση έχει ανακοινώσει τη δημιουργία κλειστών κέντρων στις νησιωτικές περιοχές που φτάνουν οι πρόσφυγες, με επίταξη εκτάσεων, ενώ θα πραγματοποιείται διαχωρισμός των προσφύγων και των μεταναστών, με προσπάθειες για απέλαση των τελευταίων.

Πολιτικές Αποφάσεις Λόγω Νέου Κορονοϊού 2019

Εξαιτίας της εξάπλωσης του νέου κορονοϊού σε σύντομο χρονικό διάστημα στην Ελλάδα από τον Μάρτη του 2020, η κυβέρνηση αποφάσισε την προσωρινή απαγόρευση λειτουργίας των τουριστικών καταλυμάτων εποχικής λειτουργίας από 15.03.2020 έως 15.06.2020 για προληπτικούς λόγους δημόσιας υγείας. Επίσης, προχώρησε στην παύση λειτουργίας των μονάδων συνεχούς λειτουργίας από τις 23 Μαρτίου 2020 έως την 01.06.2020 με λειτουργία μόνο ενός ξενοδοχείου ανά πρωτεύουσα περιφερειακής ενότητας και 3 συνολικά ξενοδοχεία σε λειτουργία στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη. (Ιστοσελίδα Ελληνικής Κυβέρνησης, 2020):

Τα σύνορα της χώρας αποφασίστηκε να ανοίξουν σταδιακά από τις 15 Ιουνίου 2020, έχοντας συγκεκριμένους υγειονομικούς κανονισμούς, τόσο για τους αφιχθέντες, όσο και για τα λειτουργούντα καταλύματα. Ξεκινώντας από την 1^η Ιουλίου 2020, που είναι και η ημερομηνία άρσης περιορισμού για αφίξεις σε όλα τα αεροδρόμια της Ελλάδας από ορισμένες χώρες προέλευσης, οι εισερχόμενοι τουρίστες οφείλουν να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη ηλεκτρονική φόρμα "Passenger Load Factor". Στις αφίξεις θα γίνονται δειγματοληπτικά τεστ υπό την εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας. Όσοι βρίσκονται θετικοί στον ιό, θα παραμένουν για 14 μέρες στα ειδικά διαμορφωμένα ξενοδοχεία καραντίνας που έχουν διαμορφωθεί στις πρωτεύουσες των νομών. (Οδηγός του πολίτη, 2020)

Η κυβέρνηση δημιούργησε 450 επιπρόσθετες κλίνες στα νοσοκομεία των νησιών, εκ των οποίων οι 20 αφορούν κλίνες ΜΕΘ. Ακόμα, προσλήφθηκε ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που αριθμείται στα 1.100 άτομα στα νησιά.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που πλήττονται από την πανδημία, ανακοινώθηκαν μέτρα οικονομικής ελάφρυνσης και επιχορηγήσεων.

Κάποια από αυτά τα μέτρα ήταν (Ιστοσελίδα Ελληνικής Κυβέρνησης, 2020):

- Αναστολή συμβάσεων εργασίας των εργαζομένων σε κλάδους που πλήττονται από τον κορονοϊό. (τουρισμός, μεταφορές, επισιτισμός, πολιτισμός, αθλητισμός κ.α.)

- Αποζημίωση Ελεύθερων επαγγελματιών/Αυτοαπασχολούμενων και εργοδοτών που διαθέτουν μέχρι 5 εργαζομένους
- Ρήτρα μη απόλυσης και διατήρησης προσωπικού εργαζομένων με εξαρτημένη σχέση εργασίας
- Ίδρυση προγράμματος Συν-εργασία για τους μισθωτούς πλήρης απασχόλησης που προσελήφθησαν κατά το διάστημα 01/06/2020 – 10/08/2020
- Μείωση συντελεστών Φόρου Προστιθέμενης Αξίας σε συγκεκριμένα αγαθά (μη αλκοολούχα ποτά, εισιτήρια θεαμάτων)
- Αναστολή προθεσμιών λήξης, εμφάνισης και πληρωμής αξιογράφων
- Αναστολή πληρωμών χρεολυσίων δανείων έως τον Σεπτέμβριο του 2020 για συνεπείς επιχειρήσεις
- Χορήγηση βοήθηματος μέσω κρατικής χρηματοδότησης - δανείου «Επιστρεπτέας Προκαταβολής» στις επιχειρήσεις κάθε νομικής μορφής που απασχολούν έως 500 εργαζόμενους και έχουν πληγεί οικονομικά από την διάδοση κορωνιού

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον σχετίζεται με δυνάμεις που προέρχονται από την οικονομία και περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ), οι χρηματιστηριακοί δείκτες, τα επιτόκια, την προσφορά χρήματος, τις επενδύσεις, τους ρυθμούς πληθωρισμού, το επίπεδο ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα κ.α. Αυτές οι μεταβλητές προσομοιάζουν την κατάσταση της οικονομίας και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε αυτή. Σε μια χώρα, ενδέχεται να υπάρξει περίοδος όπου το επίπεδο της οικονομίας της να βρίσκεται σε ύφεση, ενώ παράλληλα ένας κλάδος να λειτουργεί οικονομικά σε παραγωγικό επίπεδο και να σημειώνει κέρδη. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ανιχνεύουν οποιαδήποτε μεταβολή πραγματοποιηθεί στην οικονομία ώστε να είναι ενήμεροι για τις επιπτώσεις στα πλαίσια της ενδεχόμενης ζημίας ή κέρδους. Ανοδική πορεία στην οικονομική κατάσταση, σημειοδοτεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις για να αυξήσουν τις δυνατότητες τους σε κέρδος. Αντίστοιχα, καθοδική πορεία σε μία σημαντική οικονομική μεταβλητή όπως το εισόδημα, θα σημάνει μείωση της ζήτησης και των πωλήσεων στην αγορά καθώς το διαθέσιμο ατομικό εισόδημα των καταναλωτών είναι πλέον λιγότερο.

Οικονομική Κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα εν μέσω οικονομικής κρίσης και μνημονίων επηρέασε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους και κατ'επέκταση όλα τα ξενοδοχεία

και τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η χώρα απευθύνθηκε για ανάγκη οικονομικής στήριξης στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) το 2010, ενώ προσέφυγε παράλληλα και σε άλλους μηχανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης με χαμηλό επιτόκιο δανεισμού. Όλα αυτά συνέβησαν διότι η Ελλάδα δεν ήταν σε θέση να εκδώσει ομόλογα και να βγει στις αγορές χρήματος. Η Ελλάδα λαμβάνει τη πρώτη θέση σε επίπεδα ανεργίας στην Ευρώπη με ποσοστό 16,8% για το 2019 και περίπου 759.000 ανέργους. Το ποσοστό της ανεργίας των νέων (κάτω των 25 ετών) είναι ακόμα μεγαλύτερο με 32,5% για το 2019 (Eurostat,2020). Παρότι η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε επίπεδα ανεργίας στην Ευρώπη, καταλαμβάνει ταυτόχρονα την πρώτη θέση σε επίπεδα μείωσης της ανεργίας, καθώς το ύψος της ανεργίας για το 2018 ήταν στο 18,5% και στο 39,4% η ανεργία των νέων. Το διαθέσιμο εισόδημα του τομέα των νοικοκυριών, σημείωσε αύξηση της τάξεως του 5% για το 2019 σε σχέση με το 2018 και συγκεκριμένα από 30,9 δις. Ευρώ ανήλθε στα 32,5 δις. Ευρώ. Η καταναλωτική δαπάνη αυξήθηκε επίσης κατά 1,0% από το 2018 και σε αριθμούς άγγιξε τα 32,4 δις. Ευρώ έναντι των 32,1 δις ευρώ για το 2018. Το ποσοστό επενδύσεων των μη-χρηματοοικονομικών εταιρειών έφτασε τα 19% για το 2019 έναντι 15,2% για το 2018. (ΕΛΣΤΑΤ,2020)

Το 2009 υπήρχε πρωτογενές έλλειμμα στη χώρα της τάξεως του 10,1% του ΑΕΠ. Με μείωση των δημόσιων δαπανών κατά 36,4 δις. Ευρώ, το 2018 η χώρα μετέτρεψε το παραπάνω έλλειμμα σε πλεόνασμα ύψους 4,3% του ΑΕΠ, καταφέρνοντας παράλληλα σημαντικές αυξήσεις στις εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών κατά 36%, ήτοι 17,3 δις. Ευρώ. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, για το 2019 το ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές έφτασε τα 187,5 δις. Ευρώ έναντι των 184,7 δις. Ευρώ για το 2018. Αυτό συνεπάγεται αύξηση 1,5% από το 2019 στο 2018. Ομοίως, σε όρους όγκου, το ΑΕΠ έφτασε τα 194,4 δις. Ευρώ για το 2019 και αύξηση 1,9% έναντι των 190,8 δις ευρώ το 2018. (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)

Αναφορικά με τον πληθωρισμό, ανήλθε στα 0,8% τον Δεκέμβριο του 2019 με τον δείκτη τιμών καταναλωτή να παρουσιάζει αύξηση 1,1%. Ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή ήταν αυξητικός κατά 0,7% για τον Δεκέμβριο του 2019 έναντι του Νοεμβρίου και μέσα σε αυτά πραγματοποιήθηκε αύξηση 0,1% στην ομάδα Ξενοδοχεία-Καφέ-Εστιατόρια καθώς αυξήθηκαν οι τιμές σε χώρους εστίασης. Μείωση κατά 0,2% παρουσιάστηκε στις μεταφορές με καμπή στις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων (ΕΛΣΤΑΤ,2020)

Τουριστικός Τομέας

Τα τελευταία χρόνια ο τουριστικός τομέας είναι αυτός που συμβάλλει τα μέγιστα στην ελληνική οικονομία με συνολική συνεισφορά 125 δισ. ευρώ κατά τη δεκαετία 2009-2018 και τουριστικές εισπράξεις που αυξήθηκαν περίπου 90% από τη χρονιά του 2010(9,5 δισ. ευρώ) έως και το 2019 (17,9 δισ. ευρώ). Παράλληλα, αποτελεί την 6^η πιο εξαρτημένη οικονομία στον τουρισμό της ανάμεσα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για το 2019 τα τουριστικά έσοδα ανήλθαν σε 18,15 δισεκατομμύρια, ενώ για το 2018 ήταν στα 16,08 δισ. και το 2017 στα 14,63 δισ. Η ταξιδιωτική κίνηση ανήλθε στα 30,7 εκατομμύρια επισκέπτες (+4,0% από το 2018) και η κατά κεφαλήν δαπάνη του εισερχόμενου τουρίστα έφτασε τα 567,3 € (+8,7% από το 2018). (ΤτΕ,2020)

Επιπλέον, εξίσου σημαντική είναι η συνεισφορά του στο ΑΕΠ της χώρας, συμβάλλοντας σε ανάπτυξη 2% το 2019 και αύξηση στη διανομή του εισοδήματος. Ειδικότερα, οι τουριστικές δραστηριότητες αντιστοιχούν στο 6,3% του ΑΕΠ, βοηθώντας έτσι στον κατα το ήμισυ περιορισμό του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών για το 2019 το οποίο ανήλθε στα 2,6 δισ. Ευρώ. Ταυτόχρονα, η εργασιακή απασχόληση στον τουρισμό αντιστοιχεί στο 9,96% του συνολικού στη χώρα, ενώ οι θέσεις εργασίας στον τουρισμό μεταξύ 2009 εως 2018 κατέγραψαν αύξηση 12,7% με κυριότερη αύξηση στις χρονιές από το 2014 και έπειτα, ενώ στους υπόλοιπους κλάδους υπήρξε μείωση 18,2%. Αξιοσημείωτη είναι η διαφοροποίηση στην απασχόληση, με 163.992 θέσεις τον Μάιο του 2019 και 186.575 τον Αύγουστο του ίδιου έτους. Οι τιμές για το 2018 ήταν στα 157.339 θέσεις και 184.139 θέσεις για τους αντίστοιχους μήνες. (ΙΤΕΠ,2019). Το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο για το 2019 κυμάνθηκε στα 18.996,00 € αυξητικό κατά 3,3% από το 2018 το οποίο ήταν στα 18.390,50 €. Οι τουριστικές εισπράξεις φαίνονται στον πίνακα 3.2:

Πίνακας 3.2: Τουριστικά Έσοδα (2008-2019)

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ (2008-2019)		
ΕΤΟΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ (€ εκατομμύρια)	Ρυθμός Μεταβολής
2008	11.635,9	2,8%
2009	10.400,3	-10,6%
2010	9.611,3	-7,6%
2011	10.504,7	9,3%

2012	10.442,5	-4,6%
2013	12.152,2	16,4%
2014	13.393,1	10,2%
2015	14.125,8	5,5%
2016	13.206,7	-6,5%
2017	14.630,1	10,8%
2018	16.085,8	10,0%
2019	18.150,00	12,8%

Πηγή: ΤΤΕ,2019

Κύριες χώρες προσέλκυσης και εσόδων για την Ελλάδα για το 2019 είναι η Γερμανία με συνεισφορά 2,5 δισ. Ευρώ, η Βρετανία με 2,3 δισ. Ευρώ και οι ΗΠΑ με 1 δισ. Ευρώ. Γίνεται, έτσι, αντιληπτό ότι οποιαδήποτε οικονομική δυσχέρεια παρουσιαστεί σε κάποια από τις βασικές τουριστικές αγορές της Ελλάδας, θα επηρεάσει άρδην την τουριστική οικονομική της ευρωστία. Επιπλέον, η συνολική δαπάνη ανακαίνισης για τα ξενοδοχεία κάθε κατηγορίας για το 2019 ανήλθε στα 985.457.623€, με τον αντίστοιχο αριθμό για το 2018 να είναι στα 1.047.492.337 € και για το 2017 στα 861.377.282 €. Σε σύνολο για τις τρεις χρονιές, οι ανακαινίσεις έφτασαν το ποσό των 2.894.327.242 €, άρα συμπεραίνεται ότι οι ξενοδόχοι επένδυσαν σημαντικά στην αναβάθμιση και συντήρηση του τουριστικού τους προϊόντος. (ΙΤΕΠ, 2019).

Ο ρυθμός των αφίξεων τα τελευταία χρόνια ήταν αυξητικός, όμως η πτώση του αεροπορικού ναύλου σε άλλες περιοχές του κόσμου σε συνδυασμό με τις χαμηλότερες τιμές που προσφέρουν λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής, αποτελούν απειλή για την τουριστική αγορά. Σε αυτά προστίθεται η παύση πληρωμών και η πτώχευση σημαντικών τουριστικών οργανισμών(tour operators) του εξωτερικού όπως η Thomas Cook. Κύριες ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας καθίστανται η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Μάλτα, η Τουρκία και η Κροατία.

Όσον αφορά την νομισματική ισοτιμία, θετικό γεγονός αποτελεί για τον ελληνικό τουρισμό η ενίσχυση του δολαρίου έναντι του ευρώ, το οποίο αναμένεται να ωφελήσει τις αφίξεις των τουριστών από τις ΗΠΑ, αγορά που είναι ολοένα αυξανόμενη και υπολογίσιμη για τη χώρα μας. Συγκεκριμένα, το 2018 καταγράφηκε αύξηση των τουριστών από τις ΗΠΑ ύψους 27% και το 2019 7,4%. (ΙΝΣΕΤΕ, 2020)

3.1.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον

Το ευρύτερο κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αφορά τα γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα μέλη της εκάστοτε ομάδας. Οι ανθρωπίνοι πόροι και το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων βασίζονται σημαντικά στα παραπάνω χαρακτηριστικά και προϋποθέτουν τη σωστή ενημέρωση, οργάνωση, δραστηριοποίηση και ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων πάνω στα ζητήματα αξιών και ιδανικών της κάθε ομάδας. Κάποια από τα στοιχεία αυτά που χρήζουν ανάλυσης είναι ο τρόπος ζωής, το εισόδημα, το επάγγελμα, η θρησκεία, η εθνικότητα, οι ασθένειες, το φύλο, δημογραφικές αλλαγές, η εγκληματικότητα, η στάση των καταναλωτών σε ενέργειες μάρκετινγκ και το επίπεδο μόρφωσης τους. Τα παραπάνω ενδέχεται να αποτελέσουν για τις επιχειρήσεις τόσο ευκαιρίες, όσο και απειλές με δυσάρεστες συνέπειες. Η ταχεία προσαρμογή στις ενδεχόμενες μεταβολές του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος κρίνεται ως ζωτική για την επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

Κατάσταση Κοινωνικού-πολιτιστικού Περιβάλλοντος

Ο ελληνικός τουρισμός βασίζεται άρρηκτα στην αναγνώριση της τουριστικής αγοράς του και της ζήτησης ώστε να αναπτυχθεί και να προσφέρει αντίστοιχα έσοδα στην ελληνική οικονομία. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται σαφής αναγνώριση των χαρακτηριστικών του και διευκρίνιση των ιδιαιτεροτήτων των αγορών-στόχων και του προφίλ των τουριστών που απευθύνεται.

Προφίλ Εισερχόμενου Τουρίστα

Τα τελευταία χρόνια ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα απαρτίζεται σε ποσοστό 58,9% από τουρίστες που διαθέτουν υψηλό εισόδημα, με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο στο 62,2% και η ηλικιακή κατανομή κυμαίνεται στο 64,6% από 25-54 ετών. Η χώρα που διακατέχει τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερη ποσότητα τουριστών είναι οι ΗΠΑ, παρόλα αυτά το μερίδιο αγοράς της στην Ελλάδα είναι 4,9%. Οι περισσότερες διαμονές καταγράφηκαν στα ξενοδοχεία 4*, αλλά γενικότερα υπήρχε διασπορά της αγοράς σε όλους τους τύπους ξενοδοχείων με ποσοστό 65,6%, με τις περισσότερες κρατήσεις να γίνονται μέσω διαδικτύου και τους περισσότερους χρήστες να ψάχνουν πληροφορίες επίσης μέσω αυτού. Ο σκοπός του ταξιδιού σε ποσοστό άνω του 79% ήταν για διακοπές, με ποσοστό περίπου 68% να πραγματοποιούν διακοπές τύπου «Ήλιος & Θάλασσα» και τους υπόλοιπους να πραγματοποιούν περιηγητικό τουρισμό. (ΙΝΣΕΤΕ, 2018). Η τουριστική κίνηση της Ελλάδας είναι εποχιακή, με λειτουργία των περισσότερων ξενοδοχειακών και τουριστικών μονάδων από Απρίλιο έως Οκτώβριο κάθε έτους, ιδιαίτερα για όσα

εδρεύουν σε νησιωτικούς προορισμούς. Έχουν γίνει, όμως, προσπάθειες για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και στοχοποίηση σε περισσότερες μορφές τουρισμού πέραν του κύριου τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας, που αναμφίβολα είναι το «Ήλιος & Θάλασσα». Οι χώρες εισερχόμενων τουριστών που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα είναι η Γερμανία και η Βρετανία με μερίδιο περίπου 24% του συνόλου. Συγκεκριμένα, για το 2019 η ταξιδιωτική κίνηση από τη Γερμανία είχε αρνητική τάση στο ποσοστό του 1,1% και συνολικό αριθμό 67 χιλιάδες ταξιδιώτες, ενώ από το Ηνωμένο Βασίλειο η αύξηση ήταν ραγδαία με ύψος 89,7% και τελικό αριθμό τουριστών 72 χιλιάδες. Γενικά, οι χώρες-μέλη της Ε.Ε είναι αυτές που καταλαμβάνουν τη μεγαλύτερη πλειοψηφία του μεριδίου τουριστικής αγοράς με συνολικό ποσοστό 71%. Στον πίνακα 3.3 αναγράφονται αναλυτικά οι αφίξεις ανά χώρα προέλευσης για τα έτη 2017-2018:

Πίνακας 3.3: Αφίξεις 2017-2018 ανά Χώρα Προέλευσης

Χώρα	2017	2018	Μεταβολή 2018/2017	Μερίδιο 2018
Γερμανία	3.706,0	4.381,4	18,2%	14,5%
Βρετανία	3.002,0	2.942,8	-2,0%	9,8%
Ιταλία	1.441,3	1.667,1	15,7%	5,5%
Γαλλία	1.419,8	1.554,0	9,5%	5,2%
Ρουμανία	1.148,9	1.389,4	20,9%	4,6%
Η.Π.Α	864,9	1.097,4	26,9%	3,6%
Ολλανδία	947,2	1.015,0	7,2%	3,4%
Αλβανία	828,8	986,6	19,0%	3,3%
Κύπρος	631,8	698,0	10,5%	2,3%
Βέλγιο	526,6	586,7	11,4%	1,9%
Ελβετία	448,9	520,8	16,0%	1,7%
Ρωσία	588,7	520,2	-11,6%	1,7%
Σουηδία	493,4	508,8	3,1%	1,7%
Λοιπές Χώρες	11.145,89	12.254,6	9,9%	40,7%
Σύνολο	27.194,2	30.122,8	10,8%	100,0%

Πηγή: ΤΤΕ,2019

Στον πίνακα 3.4 εμφανίζονται οι αφίξεις των εισερχόμενων τουριστών με βάση το μεταφορικό μέσο για το 2018. Διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι τουρίστες επιλέγουν με

σημαντική διαφορά το αεροπλάνο ως μέσο μετακίνησης με τελευταίο σε προτίμηση να είναι το τρένο.

Πίνακας 3.4: Αφίξεις ανά Μέσο Μεταφοράς

Μέσο Μεταφοράς	Αφίξεις
Αεροπλάνο	20.386.670
Αυτοκίνητο	8.796.571
Τρένο	8.500
Πλοίο	931.040
Σύνολο	30.122.781

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ/ΤΤΕ,2019.

Προσφυγικό Πρόβλημα

Η ύπαρξη του προσφυγικού προβλήματος αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα που παρίσταται στην Ελλάδα, αλλά και στην Ευρώπη, από το 2015 μέχρι και σήμερα. Οι μεταναστευτικές ροές στη χώρα προέρχονται κυρίως από τη Συρία λόγω της εμπόλεμης κατάστασης, αλλά και από το Ιράκ, και το Αφγανιστάν.

Η ανεξέλεγκτη άφιξη λαθρομεταναστών και προσφύγων στα ελληνικά νησιά, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ομαλή λειτουργία των τοπικών κοινωνιών, προκάλεσε σοβαρά προβλήματα στο σύνολο του ελληνικού κράτους όσον αφορά την υποδοχή και την παραμονή τους εντός των ελληνικών συνόρων.

Το 2019 ο μέσος μηνιαίος όρος των αιτούντων για άσυλο για το 2019 έφτασε τις 6.440, με τις περισσότερες αιτήσεις να πραγματοποιούνται στο νησί της Λέσβου οι οποίες μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2020 ήταν 3.117. Ο συνολικός αριθμός των αιτήσεων για το 2019 έφτασε τις 77.285, με τους περισσότερους αιτούντες να προέρχονται από το Αφγανιστάν (3.619 άνθρωποι) και από τη Συρία (1.476 άνθρωποι). (Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, 2020)

Οι αυξημένες ροές προσφύγων προκάλεσαν σημαντικές συνέπειες στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας, ιδίως στα νησιά που ανήκουν στο Βόρειο Αιγαίο, τα οποία αποτελούν τα νησιά υποδοχής των προσφύγων και έχουν λάβει αρνητική δημοσιότητα. Για αυτούς τους λόγους, έχει προαναγγελθεί ειδική καμπάνια προβολής για το 2020 των νησιών που πλήττονται από το προσφυγικό πρόβλημα με στόχο την αύξηση της τουριστικής τους προβολής.

Επιρροή Πανδημίας νέου Κορονοϊού 2019

Το Δεκέμβριο του 2019 ξέσπασε στην πόλη της Ουχάν της Κίνας η επιδημία του Κορονοϊού η οποία επεκτάθηκε ραγδαία, με εκδηλώσεις κρουσμάτων σε παγκόσμια βάση σε πολύ γρήγορο χρονικό διάστημα. Οι συνέπειες του για τον τουρισμό στην Ελλάδα αναμένεται να είναι σημαντικές και καθοριστικές, καθώς αποτελεί προϊόν παροχής υπηρεσιών με στόχο την αναψυχή, το οποίο είναι αρκετά ευαίσθητο σε τέτοιες καταστάσεις. Τα στοιχεία για τον Ιανουάριο του 2020, πριν δηλαδή εξαπλωθεί ο κορονοϊός στην Ελλάδα, ήταν άκρως ενθαρρυντικά για την τουριστική κίνηση της Ελλάδας, σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδας με αύξηση ύψους 19,7% από το 2019, ήτοι 790.000 ταξιδιώτες. Λόγω των πολλών κρουσμάτων σε διάστημα λίγων ημερών στην Ελλάδα, η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε σε συγκεκριμένα μέτρα δράσης. Η ταχύτητα εξάπλωσης του είναι ταχεία, με συνέπεια την ακύρωση κρατήσεων, εκδηλώσεων, αεροπορικών διεθνών πτήσεων, συνεδρίων και ολόκληρων πακέτων διακοπών από τους τουρίστες. Αξιοσημείωτη θεωρείται η ακύρωση της Διεθνούς Εκθέσεως Τουρισμού του Βερολίνου(ITB), η οποία είχε προγραμματιστεί για τις 4-8 Μαρτίου 2020.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει στις επιχειρήσεις τις τελευταίες δύο δεκαετίες το τεχνολογικό περιβάλλον. Κατάφερε να μεταβάλει τον τρόπο παραγωγής, διανομής, διαφήμισης και κατανάλωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Με τον όρο τεχνολογικό περιβάλλον νοούνται όσα σχετίζονται με επιστημονικές ανακαλύψεις, νέα μηχανήματα και μεθόδους παραγωγής αγαθών κ.α. Η τεχνολογία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και καθιστά επιτακτική την προσαρμογή των υφιστάμενων επιχειρήσεων στις καινοτομίες. Όσες επιχειρήσεις συμπορεύσουν επιτυχώς με τις τεχνολογικές αλλαγές, μπορούν να τις αξιοποιήσουν ως ευκαιρίες για το πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους. Αντίθετα, υφιστάμενες επιχειρήσεις που δυσκολεύονται στην υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών, αντιμετωπίζουν απειλή για τις δραστηριότητες τους και την περαιτέρω ανάπτυξη τους, ακόμα και για την επιβίωση τους. Η όσο των δυνατών καλύτερη μελέτη των τεχνολογικών αλλαγών και κατα συνέπεια του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσδίδει ανταγωνιστική θέση στην επιχείρηση έναντι των άλλων στον κλάδο.

Τεχνολογική Κατάσταση

Η τεχνολογία έχει συμβάλλει τα μέγιστα στον τουριστικό τομέα στη σύγχρονη εποχή. Η υιοθέτηση της αποτελεί βασικό πλεονέκτημα καθώς είναι χρήσιμη στις συναλλαγές, στην επικοινωνία, στη λειτουργία ξενοδοχειακών ψηφιακών προγραμμάτων, στις εργασιακές σχέσεις και στις λογιστικές διαδικασίες των τουριστικών επιχειρήσεων. Μέσω της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, η άνοδος του τουριστικού προϊόντος κρίνεται δεδομένη με περαιτέρω αύξηση στις αφίξεις τουριστών, εσόδων και κατα συνέπεια όμοια αύξηση στις παρεχόμενες θέσεις εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε το 2014 μια ψηφιακή πλατφόρμα από τη Google σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμό (ΕΟΤ) και το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), το «Grow Greek Tourism Online», που αποσκοπεί στην εκμάθηση του ψηφιακού μάρκετινγκ είτε ατομικά είτε σε επίπεδο τουριστικής επιχείρησης μέσω διαδικτυακών μαθημάτων και εργαστηρίων που πραγματοποιούνται σε διάφορες περιοχές ανά την Ελλάδα. Πέραν της συγκεκριμένης πλατφόρμας, η Google έχει προβεί στη δημιουργία περισσότερων εργαλείων που βοηθούν στην προώθηση του ξενοδοχείου ή της τουριστικής επιχείρησης διαδικτυακά. Τέτοια είναι το Google My Business, που συνιστά την δωρεάν καταχώρηση του ξενοδοχείου στους διαδικτυακούς χάρτες (Google Maps) με ακριβές στίγμα της τοποθεσίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για το ξενοδοχείο, παραπομπή στην επίσημη ιστοσελίδα, τηλέφωνο επικοινωνίας, φωτογραφίες και κριτικές παλαιότερων πελατών. Επίσης, η Google έχει δημιουργήσει το εργαλείο Google Analytics που παρέχει στατιστικά στοιχεία από την ιστοσελίδα της τουριστικής επιχείρησης και βοηθάει τους ξενοδόχους στην αναγνώριση της αγοράς τους. Συγκεκριμένα, παρέχει πληροφορίες δημογραφικού χαρακτήρα πέραν του αριθμού των επισκέψεων στην ιστοσελίδα, όπως εθνικότητα, παρόμοιες προτιμήσεις κτλ. Τα παραπάνω εργαλεία είναι προσβάσιμα στους ξενοδόχους χωρίς επιβάρυνση.

Με επιπλέον χρέωση υπάρχει το Google Ads, το οποίο εμφανίζει την καταχώρηση του ξενοδοχείου στις πρώτες προτάσεις της Google, αλλά και σε άλλες ιστοσελίδες. Για τις συγκεκριμένες διαφημίσεις, χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το Keyword Planner που πραγματοποιεί έρευνα στις κατάλληλες λέξεις-κλειδιά που αναζητούν οι τουρίστες. Όλα αυτά συντελούν στον καλύτερο εντοπισμό του ξενοδοχείου από τους χρήστες που αναζητούν διαμονή για τον τουριστικό τους προορισμό.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός και η εξέλιξη των τεχνολογιών ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις να καταφύγουν στη δημιουργία διαδικτυακών υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη επιχειρηματικότητα ονομάζεται Ηλεκτρονικός τουρισμός ή e-tourism.

Μέσω της συγκεκριμένης επιχειρηματικότητας, οι τουρίστες μπορούν να αναζητήσουν, να συγκρίνουν και να ενημερωθούν σχετικά με τουριστικές υπηρεσίες που θα χρησιμοποιήσουν στις διακοπές τους όπως τουριστικό κατάλυμα, αεροπορικά/ακτοπλοϊκά εισιτήρια και ενοικίαση αυτοκινήτου. Οι συναλλαγές γίνονται κυρίως μέσω πιστωτικής κάρτας οπότε καθίσταται ως ζωτικής σημασίας η προστασία των συναλλαγών και των προσωπικών στοιχείων του πελάτη από μεριάς της εκάστοτε τουριστικής υπηρεσίας.

Ο ηλεκτρονικός τουρισμός έχει ξεχωριστά οφέλη για τις επιχειρήσεις, για τους καταναλωτές και για τους προορισμούς αυτούς καθεαυτούς. Από τη μία, στους καταναλωτές των τουριστικών υπηρεσιών, προσφέρει πρόσβαση σε αφθονία πληροφοριών, παρέχει έγκαιρη και επικαιροποιημένη ενημέρωση, πληθώρα εξατομικευμένων επιλογών και έχουν πρόσβαση σε προγενέστερες κριτικές για την εκάστοτε υπηρεσία. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις μέσω του ηλεκτρονικού τουρισμού έχουν δυνατότητα αναγνώρισης των αναγκών των καταναλωτών, το οποίο τους βοηθάει στην βελτίωση των υπηρεσιών τους. Έτσι, προβάλλεται μια βελτιωμένη εικόνα της τουριστικής επιχείρησης που δημιουργεί επαναλαμβανόμενους και σταθερούς πελάτες. Τέλος, οι τουριστικοί προορισμοί γίνονται εύκολα προσπελάσιμοι και μπορεί ο ενδεχόμενος τουρίστας να ανατρέξει ευκολότερα σε αυτούς, οπότε δεν κρίνεται ζωτική η αρωγή των τουριστικών πρακτόρων, ενώ λόγω του περίσσειου ανταγωνισμού, ανεβάζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων.

Τα αρνητικά του ηλεκτρονικού τουρισμού διαχέονται κυρίως στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να επενδύουν στην έρευνα ώστε να ενημερώνονται για τον ανταγωνισμό και για τις μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, ενώ καλούνται συνεχώς να συντηρούν και να αναβαθμίζουν το τουριστικό τους προϊόν ώστε να είναι σύγχρονο. Αυτό απαιτεί την απαραίτητη τεχνογνωσία η οποία πολλές φορές εκλείπει από τις επιχειρήσεις και προτιμούν την υιοθέτηση παλαιότερων τεχνικών. Σχετικά με τους καταναλωτές, ορισμένοι δεν έχουν την απαραίτητη τεχνική γνώση και την άμεση πρόσβαση σε υπολογιστή ή διαδίκτυο για να ανατρέξουν στις διαθέσιμες πληροφορίες, οπότε καταφεύγουν στις λύσεις των τουριστικών πρακτόρων. Ακόμα, κάποιοι είναι διστακτικοί στη χρήση του διαδικτύου ως μέσο πληρωμής καθώς δεν παρέχεται η πλήρης κάλυψη και ασφάλεια συναλλαγών.

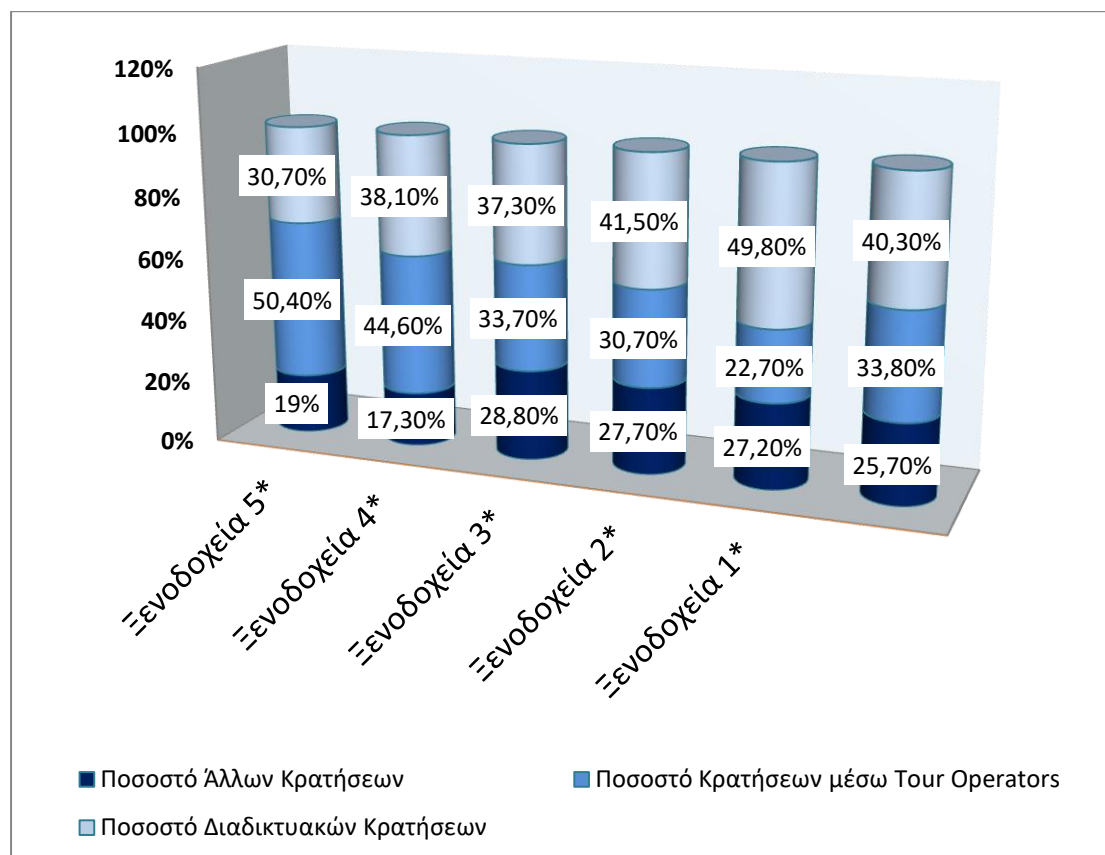
Επιπλέον, στην άνοδο του τουρισμού μέσω της τεχνολογίας έχουν βοηθήσει τα έξυπνα τηλέφωνα (smartphones), τα οποία ανάγκασαν τα τουριστικά καταλύματα και

τις αεροπορικές εταιρείες να προσφέρουν υπηρεσίες ειδικές για τα κινητά τηλέφωνα, όπως υποδοχές για φόρτιση αυτών, WIFI στις πτήσεις, σύστημα πληρωμών μέσω κινητού τηλεφώνου και αντίστοιχες εφαρμογές για εύρεση εισιτηρίων ή καταλυμάτων. Μέσω της εύκολης πρόσβασης στο Διαδίκτυο από το τηλέφωνο τους, οι εν δυνάμει τουρίστες μπορούν να αναζητήσουν προορισμούς εξατομικευμένους σε αυτό που αναζητούν και αντίστοιχα τουριστικά καταλύματα, ανάλογα με τον οικονομικό τους προϋπολογισμό και την προτίμηση τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση των προτάσεων και των προορισμών και την μεταβολή των δημοφιλών προορισμών και του μαζικού τουρισμού σε συγκεκριμένες τοποθεσίες.

Το 2017 η παγκόσμια αγορά ταξιδιών μέσω Διαδικτύου έφτασε σε έσοδα το ποσό των 570,2 δισ. Δολάρια, το οποίο σύμφωνα με έρευνα της MRFR, θα ανέλθει στα 1,134 δισ. Δολάρια μέχρι το 2023, δηλαδή ποσοστιαία αύξηση ύψους 13,16%. Αυτή η αύξηση οφείλεται κατά κύριο λόγο στην προτίμηση των τουριστών σε νέους, αναδυόμενους προορισμούς, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία να δραστηριοποιούνται σε νέες τουριστικές αγορές ώστε να προσεγγίσουν τις ανάγκες των πελατών. Μέσω των διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό είναι ευκολότερο να αναζητήσουν και να κατασταλάξουν στις προτιμήσεις της αγοράς τους και να συνθέσουν ταξιδιωτικά πακέτα που να ταιριάζουν στις απαιτήσεις τους. (MRFR,2018)

Συγκεκριμένα για τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, η τεχνολογία και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Αρχικά, παρέχεται πλέον η δυνατότητα στους επισκέπτες να προχωρήσουν σε check-in ή check-out μέσω των smartphones τους ή μέσω ειδικής πλατφόρμας που βρίσκεται στο χώρο της υποδοχής του εκάστοτε καταλύματος/ξενοδοχείου, χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η παρουσία κάποιου ξενοδοχειακού υπαλλήλου. Ακόμα, μέσω εφαρμογής στο κινητό τηλέφωνο του πελάτη ή φωνητικής αναγνώρισης, καθίσταται δυνατή η αλλαγή του φωτισμού στο δωμάτιο του ξενοδοχείου, ο έλεγχος της θέρμανσης, και των κουρτινών ή της τηλεόρασης. Γίνεται δυνατή η αποθήκευση των προτιμήσεων του πελάτη μέσω της πλατφόρμας cloud ώστε να είναι ρυθμισμένες σε περίπτωση μεταγενέστερης επίσκεψης του στο ξενοδοχείο. Με το tablet in-room, οι επισκέπτες μπορούν να κάνουν απευθείας κράτηση στις διάφορες εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου όπως εστιατόριο, κέντρο ευεξίας κτλ, να πληροφορηθούν για προτεινόμενες εκδρομές και να προβούν σε αξιολόγηση του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, το εκάστοτε ξενοδοχείο μπορεί να αυξήσει τις κρατήσεις του μέσω της αναπαραγωγής βίντεο ή χρήσης εικονικής πραγματικότητας VR με βίντεο 360° απο τους κοινόχρηστους χώρους ή τους χώρους των δωματίων ώστε να οπτικοποιηθεί η προσδοκία των υποψηφίων πελατών.



Διάγραμμα 3.1: Ποσοστιαία Κατανομή Κρατήσεων από διαφορετικά Κανάλια
 Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2019, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Στο διάγραμμα 3.1 αναγράφονται οι ποσοστιαίες κατανομές κρατήσεων ανά τρόπο κράτησης και ανά τύπο ξενοδοχείου. Στην τελευταία μπάρα κατανομής διαφαίνεται και το αντίστοιχο σύνολο.

Έτσι, διακρίνεται ότι οι κρατήσεις μέσω tour operators έχουν περισσότερη δυναμική στα ξενοδοχεία 5* και λιγότερη στα μικρότερα, στα ξενοδοχεία 1*. Αντίστοιχα, οι διαδικτυακές κρατήσεις κατέχουν τη μεγαλύτερη μερίδα του λέοντος στα ξενοδοχεία 1* και 2*. Το ποσοστό άλλων κρατήσεων είναι σε μικρότερα ποσοστά σε όλο το ξενοδοχειακό εύρος, με σημαντικότερη συνδρομή στα ξενοδοχεία μικρότερης δυναμικής, δηλαδή στα 2* και 1*. Από το συγκεκριμένο γράφημα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι πλέον οι κρατήσεις μέσω διαδικτύου διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο διότι είναι ο τρόπος που επιλέγουν οι περισσότεροι για να πραγματοποιήσουν την κράτηση τους, με συνολικό ποσοστό 40,3%.(ΙΤΕΠ,2019)

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

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

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(ΞΕΕ),*Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας 2019*, Επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων(ΙΤΕΠ)

Ηλεκτρονικές Πηγές

Aegean Consulting (<https://aegeanconsulting.gr/>)

Businessnews.gr (<https://www.businessnews.gr/>)

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

Eurostat - Ευρωπαϊκές Στατιστικές (<https://ec.europa.eu/>)

Google MyBusiness (<https://learndigital.withgoogle.com/greektourism>)

Hotelieracademy.gr (<https://www.hotelieracademy.gr/>)

Iefimerida.gr (<https://www.iefimerida.gr/>)

In.gr (www.in.gr)

Insider.gr (<https://www.insider.gr/>)

Market Research Future(MRF) (<https://www.marketresearchfuture.com/>)

Sofokleousin.gr (<https://www.sofokleousin.gr/>)

Taxheaven A.E (<https://www.taxheaven.gr/>)

Tourismtoday.gr (<https://www.tourismtoday.gr/>)

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

Επίσημη ιστοσελίδα ενημέρωσης της Ελληνικής Κυβέρνησης για τα μέτρα του νέου κορονοϊού (<https://covid19.gov.gr/>)

Ηλεκτρονική Εφημερίδα για την Τουριστική Βιομηχανία
(<https://etravelnews.gr/ergaleia-google-gia-xenodohous/>)

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ)
(<https://insete.gr/>)

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) (<https://www.grhotels.gr/>)

Τράπεζα της Ελλάδος (<https://www.bankofgreece.gr/>)

Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου (<https://migration.gov.gr/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση Άμεσου Ή Μικρο- περιβάλλοντος του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων της Μυκόνου

Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης διαθέτει δυνάμεις και συνιστώσες που επηρεάζουν σε άμεσο βαθμό τη λειτουργικότητα της εκάστοτε επιχείρησης, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της. Ο απώτερος σκοπός της επιχείρησης είναι η εκμετάλλευση των δυνάμεων αυτών προς όφελος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος είναι αυτά που ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα επηρεάζονται από αυτές. Σκοπός της επιχείρησης είναι η αναγνώριση του τρόπου επιρροής του άμεσου περιβάλλοντος και των ομάδων-στοιχείων στον κλάδο. Αυτά τα στοιχεία είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές οργανώσεις, οι πελάτες, και οι εργατικές ενώσεις, που 'ολοι μαζί αναφέρονται ως "stakeholders". Σημαντικό για τα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης είναι η αναγνώριση των αντικρουόμενων συμφερόντων των αναφερθέντων στοιχείων, καθώς πρωταρχικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση της κάθε διαφορετικής ομάδας, ώστε να επιτευχθεί η επιβίωση της επιχείρησης. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν εκδηλώσεις φιλανθρωπικού χαρακτήρα ή χορηγίες. Σε περίπτωση που κάποια ομάδα δεν ικανοποιείται αρκετά από την επιχείρηση, ασκείται ιδιαίτερη πίεση σε αυτήν προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα που θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν διεξοδικά τα κριτήρια ικανοποίησης της κάθε ομάδας του περιβάλλοντος της πριν λάβουν στρατηγικές αποφάσεις.

4.1 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Ο κλάδος προς εξέταση είναι αυτός των πολυτελών ξενοδοχείων με 5 αστέρια της Μυκόνου.

4.1.1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

- Οικονομίες Κλίμακας: Ως ορισμός, οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του κόστους για κάθε παραγόμενη μονάδα, όταν η ποσότητα του προϊόντος αυξάνεται. Τα ξενοδοχεία του συγκεκριμένου κλάδου (πολυτελή ξενοδοχεία) διαθέτουν μικρό αριθμό δωματίων με μεμονωμένους χώρους εστίασης. Συνεπώς, δεν μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδιο εισόδου σε

νέες επιχειρήσεις. Ωστόσο, λόγω της πρόσφατης κατάστασης με την εκτεταμένη διάδοση του νέου Κορονοϊού 2019, πολλά ξενοδοχεία δεν προβλέπεται να δραστηριοποιηθούν για τη τουριστική χρονιά του 2020 ώστε να αποφευχθεί η οικονομική τους ζημία, με συνέπεια να προκρίνονται οι οικονομίες κλίμακας.

- Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο: Σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε χρηματικά κεφάλαια για την είσοδο τους. Η επένδυση για τη δημιουργία ενός πολυτελούς ξενοδοχείου που θα συνδυάζει υψηλές παροχές και άνετη διαμονή είναι αρκετά απαιτητική και υψηλή. Επίσης, στο νησί της Μυκόνου πολύ υψηλές σε σχέση με άλλες περιοχές της ελληνικής επικράτειας, είναι οι τιμές για την αγορά ενός οικοπέδου και την ανέγερση κτιρίου, καθώς και η εύρεση αυτών σε ευνοϊκή θέση τουριστικά, γεγονός το οποίο σπανίζει με την πάροδο του χρόνου και την άνοδο της τουριστικής περιόδου. Η Μύκονος βρίσκεται στην κορυφή της λίστας με το υψηλότερο μέσο κόστος αγοράς και ενοικίασης πολυτελών κατοικιών ανάμεσα σε 30 δημοφιλείς και πολυσύχναστους προορισμούς, με τιμή αγοράς 6.500€ το τετραγωνικό για ένα πολυτελές εξοχικό με πισίνα, το οποίο δύναται να νοικιαστεί με 11.500 €/εβδομάδα. Ταυτόχρονα, οι πολυτελείς κατοικίες στη Μύκονο έχουν τιμή πώληση περίπου 7.000€/τ.μ. (Algean Property, 2018)

Πίνακας 4.1: Μέση Ακαθάριστη Απόδοση Ενοικίασης 2018

	Περιοχή & Χώρα	Τιμή Πώλησης (€/m ²)	Εβδομαδιαία Τιμή Ενοικίασης (€)	Μέση Ακαθάριστη Απόδοση
1	Μύκονος (Ελλάδα)	6.500	11.500	8,5%
2	Σαντορίνη(Ελλάδα)	6.000	8.000	6,4%
3	Πάρος (Ελλάδα)	4.000	5.250	6,3%
4	Τυνησία (Τυνησία)	1.000	1.250	6,0%
5	Σκιάθος(Ελλάδα)	4.250	5.250	5,9%
6	Ρόδος(Ελλάδα)	3.250	3.700	5,5%
7	Πόρτο Χέλι(Ελλάδα)	4.500	5.000	5,3%
8	Δαλματικές Ακτές(Κροατία)	4.500	4.750	5,1%
9	Ελούντα(Ελλάδα)	5.500	5.500	4,8%
10	Χαλκιδική(Ελλάδα)	4.250	4.250	4,8%

Πηγή:Algean Property 2018, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Ξενοδοχειακές επενδύσεις που ήταν στο στάδιο αδειοδότησης για τη Μύκονο για το 2020 ήταν μεταξύ άλλων, της Intradvelopment με συνολική επένδυση ύψους 100 εκατομμυρίων ευρώ για ξενοδοχείο 5 αστέρων και βιλών στην παραλία «Καλό Λιβάδι», στην περιοχή Πλάκα-Κούνδουρος ξενοδοχείο 5 αστέρων από την εταιρεία Xydakis Apartments & Villas και το ξενοδοχείο «Blue Iris» με συνολικό κόστος ύψους 60 εκατομμυρίων ευρώ της AGC Equity Partners, τα οποία αναμένεται να αυξήσουν τον ανταγωνισμό.

- Διαφοροποίηση Προϊόντος: Παράγοντας διαφοροποίησης προϊόντος στα πολυτελή ξενοδοχεία της Μυκόνου μπορεί να θεωρηθεί η τοποθεσία. Στον τομέα των υπηρεσιών, τα πολυτελή ξενοδοχεία του νησιού προσφέρουν πανομοιότυπες υπηρεσίες με διακρίσεις μόνο στις λεπτομέρειες. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων αυτών, αν όχι το σύνολο αυτών, διαθέτουν ως συμπληρωματικό τουριστικό προϊόν μόνο υπηρεσίες υγείας και ευεξίας(health & wellness) και υπηρεσίες επισιτισμού. Δεν έχουν εισαχθεί επιπρόσθετες τουριστικές υπηρεσίες όπως αθλητισμός (γκόλφ, πεζοπορία), αγροτικός τουρισμός, θαλάσσιος τουρισμός κ.α. (ARBITRAGE RE,2018)

Έτσι, προτιμώνται από τους τουρίστες ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε κοντινή προσβασιμότητα στις παραλίες ή στη Χώρα, που είναι το κέντρο ζωής του νησιού. Αυτό συμβαίνει λόγω της προτίμησης του νησιού για διακοπές τύπου «Ήλιος & Θάλασσα» και ξενοδοχεία που θα μπορούν να τους προσφέρουν εύκολη πρόσβαση στη νυχτερινή διασκέδαση, τύπος διακοπών για το οποίο φημίζεται η Μύκονος. Επιπλέον, διαφοροποίηση προϊόντος υπάρχει σε περίπτωση που ένα ξενοδοχείο ανήκει σε ευρέως γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων, τα οποία έχουν σημαντική πιστότητα πελατών, οι οποίοι προτιμούν στους προορισμούς τους τη διαμονή σε ξενοδοχείο-μέλος της συγκεκριμένης αλυσίδας. Σε κάθε περίπτωση, η ζήτηση για πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα είναι υψηλή στο συγκεκριμένο νησί. (ARBITRAGE RE,2018)

- Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής: Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο εισόδου, παρόλα αυτά στη Μύκονο και στον τουρισμό δεν αποτελεί πλέον πρόβλημα λόγω των δυνατοτήτων που παρέχονται διαδικτυακά. Όλο και περισσότερα ξενοδοχεία έχουν στραφεί στην απόκτηση κρατήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος χρησιμοποιώντας μια μηχανή διαδικτυακών κρατήσεων(hotel booking engine) και εφαρμόζοντας αντίστοιχες στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η μηχανή διαδικτυακών κρατήσεων αποτελεί ένα σύστημα κρατήσεων που χρησιμοποιείται από κάθε

τύπου ξενοδοχείο ή κατάλυμα για να εξασφαλίσει κρατήσεις μέσω της ιστοσελίδας του, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ή άλλων καναλιών μάρκετινγκ. Οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν κράτηση άνα πάσα στιγμή από οπουδήποτε, παρέχοντας τα προσωπικά τους στοιχεία και την πιστωτική κάρτα τους στο σύστημα προς χρέωση. Το κυριότερο πλεονέκτημα είναι η απόκτηση νέων κρατήσεων χωρίς προμήθειες σε κανάλια διανομής τρίτων, στα οποία περιλαμβάνονται τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία(OTA), τα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS), ή άλλες διαδικτυακές αγορές. Με αυτό το τρόπο έχουν δημιουργήσει ένα επιτυχημένο κανάλι μέσα από το οποίο λαμβάνουν απευθείας κρατήσεις, ενισχύοντας παράλληλα τις απευθείας πωλήσεις τους, την περαιτέρω κερδοφορία, την αναγνωρισιμότητα του brand name τους, καθώς και την πιστότητα των πελατών.

Σαφέστατα, τα αναφερθέντα ταξιδιωτικά πρακτορεία, παρέχουν επίσης μεγάλη προσβασιμότητα για ένα ξενοδοχείο στα δίκτυα διανομής, με συνέπεια η παρουσία και η προβολή του εκάστοτε ξενοδοχείου σε αυτά να κρίνεται ζωτικής σημασίας για τις προσπάθειες μάρκετινγκ και την περαιτέρω διαφήμιση. Μέσα από αυτά, ο ταξιδιώτης μπορεί αφενός να βρει το ξενοδοχείο αλλά ταυτόχρονα να το συγκρίνει ποιοτικά αλλά και τιμολογιακά με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία και να πάρει την τελική του απόφαση. Κάποια από τα γνωστότερα OTA που υφίστανται στην ξενοδοχειακή αγορά είναι η πλατφόρμα της Booking.com, που αποτελεί την μεγαλύτερη διαδικτυακή πλατφόρμα στον κόσμο και λαμβάνει προμήθεια ύψους 15% ή περισσότερο. Ακολουθως, υπάρχει η Expedia ή αλλιώς Hotels.com, η οποία χρησιμοποιείται κατα βάσει από επισκέπτες προερχόμενους από Βόρεια Αμερική ή Ασία και λαμβάνει προμήθεια από 15%-18%. Κάποια ακόμα ευρέως γνωστά OTAs είναι τα εξής: Airbnb, Hostelworld, Hotelbeds, TripAdvisor.

Επιπρόσθετα, η Μύκονος αποτελεί αυτούσια έναν πασίγνωστο προορισμό για πολυτελή τουρισμό με υψηλά επίπεδα πληρότητας, γεγονότα που βοηθούν στην προβολή και προώθηση της επιχείρησης.

- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Σημαντικό κόστος για κάποιο νεοεισερχόμενο ξενοδοχείο αποτελεί η έλλειψη προσωπικού στο νησί, που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να απευθύνονται σε προσωπικό άλλων περιοχών προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτό επιφέρει κόστος αναζήτησης προσωπικού, καθώς βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες και ταυτόχρονα υπάρχει το κόστος στέγασης και σίτισης για αυτό

το προσωπικό, το οποίο είναι ιδιαίτερα κοστοβόρο στη Μύκονο. Επιπλέον, ο μισθός πρέπει να είναι υψηλότερος από αυτόν που ενδεχομένως θα μπορούσε να λάβει ο συγκεκριμένος υπάλληλος στην περιοχή εντοπιότητας του προκειμένου να πειστεί να αλλάξει επαγγελματική έδρα. Ακόμη, μειονέκτημα αποτελεί η ελλιπής γνώση της αγοράς από ένα νέο ξενοδοχείο, συνεπώς η εμπειρία για το ρυθμό λειτουργίας, αλλά και για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ικανοποίησης του πελάτη μέσα από σωστές συστάσεις για το νησί. Τέλος, το νησί της Μυκόνου διαθέτει σημαντικές ελλείψεις σε υποδομές, όπως ηλεκτροδότηση, ύδρευση, ελλιπής βιολογικός καθαρισμός, χώροι στάθμευσης και υπηρεσίες μεταφοράς (ταξί) με συνέπεια το νεοεισερχόμενο ξενοδοχείο να χρειάζεται οπωσδήποτε αποτελεσματική λύση για αυτά τα προβλήματα προκειμένου να μην αντιμετωπίσει παράπονα πελατών.

- Κυβερνητική πολιτική: Οι τελευταίες χρονιές κρίνονται ως επιτυχημένες, με σημαντικές αυξήσεις στον αριθμό των αφίξεων, των εσόδων, των θέσεων απασχόλησης, αλλά και επιτυγχάνοντας σημαντική αύξηση στο ΑΕΠ της χώρας. Η πολιτική ηγεσία έχει επενδύσει στη διαφήμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος με διάφορες διαφημιστικές καμπάνιες, όπως το «Oh My Greece/Unlock the Feeling» το οποίο στοχεύει στις αγορές της Ευρώπης, των ΗΠΑ και του Καναδά. Κατά την περίοδο του 2020 ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού θα παρευρεθεί σε 47 διεθνείς τουριστικές εκθέσεις με νέα περίπτερα με τον προϋπολογισμό για την ανάδειξη του ελληνικού τουρισμού να κυμαίνεται στα 8 εκατομμύρια ευρώ. Παρόλα αυτά, μια νέα ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη τη δυσκολία ανέγερσης λόγω των χρονοβόρων διαδικασιών, ιδίως αυτών της νομικής πλευράς όπως οι άδειες και η γραφειοκρατία. Ευκολότερη έγινε η συγκεκριμένη κατάσταση με την ψήφιση νόμου που έχει ως στόχο την απλοποίηση της διαδικασίας αδειοδότησης και λειτουργίας των τουριστικών καταλυμάτων (fast track επενδύσεις). Παρά τα ευοίωνα σενάρια, το ξέσπασμα του κορονοϊού ανάγκασε την κυβέρνηση στην υιοθέτηση μέτρων που ανέστειλε την έναρξη της τουριστικής σεζόν, συνεπώς τη μείωση των αφίξεων και των εσόδων στη Μύκονο, η οποία πριν την συγκεκριμένη κατάσταση, είχε την 25^η Μαρτίου ως επίσημη έναρξη της τουριστικής σεζόν. Τέλος, προκλήθηκαν προβλήματα όσον αφορά τις οικοδομικές δραστηριότητες στο νησί, καθώς χωρίς επίσημη κυβερνητική απόφαση οι εργολάβοι δεν μπορούν να σταματήσουν τις εργασίες, μιας και υπάρχουν συγκεκριμένα συμβόλαια παράδοσης που έχουν υπογραφεί.

Συνεπώς, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο κρίνεται ως μέτρια. Η αγορά είναι ελκυστική με μεγάλες αποδόσεις πληρότητας και κέρδους, όμως απαιτείται μεγάλη οικονομική επιφάνεια για επένδυση, ενώ για το άμεσο διάστημα είναι αμφιλεγόμενες οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο λόγω των συσσωρευμένων προβλημάτων που προκαλεί η πανδημία του νέου κορονοϊού.

4.1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορά τις πρώτες ύλες που εφοδιάζονται οι επιχειρήσεις και κατά συνέπεια όλο τον πάγιο εξοπλισμό και τα αναλώσιμα προϊόντα που χρησιμοποιούν τα πολυτελή ξενοδοχεία όπως τρόφιμα, ποτά, είδη υγιεινής, λινά. Τέτοιες είναι οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις, οι εταιρείες εμπορίας τροφίμων και ποτών και οι εταιρείες επίπλων ή πώλησης λευκών ειδών.

- Στη Μύκονο υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός διαθέσιμων τοπικών προμηθευτών. Αυτό προσδίδει διαπραγματευτική δύναμη στους προμηθευτές και δεν παρέχει τη δυνατότητα στους ξενοδόχους για μεταβολή τιμών ή καλύτερων συμφωνιών από άποψη χρόνου παράδοσης ή διαθέσιμης ποιότητας προϊόντων.
- Δεν υπάρχουν εφικτές εναλλακτικές επιλογές ανεφοδιασμού για τις πρώτες ύλες ώστε να μειωθεί το κόστος για τα ξενοδοχεία. Αυτό συμβαίνει λόγω του μεταφορικού κόστους που απαιτείται για να φτάσουν οι συγκεκριμένες πρώτες ύλες στο ξενοδοχείο.
- Η αυθυπαρξία των περιορισμένων προμηθευτών, τους προσθέτει δύναμη έναντι των επιχειρήσεων και ευελιξία σε περιπτώσεις που δε διαθέτουν μεγάλο απόθεμα προϊόντων ή όταν δεν έχουν χρόνο να εξυπηρετήσουν όλα τα πολυτελή ξενοδοχεία. Έτσι, πολλές φορές ενδέχεται να παραδώσουν μέρος της συνολικής παραγγελίας του ξενοδοχείου με ελλείψεις αγαθών, όπως επίσης και να αναβάλλουν την προκαθορισμένη ημέρα παράδοσης. Ακόμα, προμηθεύουν τις πρώτες ύλες σε υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με χερσαίες περιοχές λόγω της δυσκολίας εύρεσης τους στο νησί και λόγω του μεταφορικού κόστους που επωμίζονται.
- Οι πρώτες ύλες αποτελούν σημαντικά κομμάτια για την εύρυθμη λειτουργία των πολυτελών ξενοδοχείων, καθώς η έλλειψη τους θα έχει συνέπειες σε παράπονα πελατών και έλλειψη άνεσης. Μέσω των πρώτων υλών, παράγονται τα φαγητά και τα ποτά που σερβίρει το εκάστοτε εστιατόριο/μπαρ του ξενοδοχείου, αλλάζονται τα είδη υγιεινής σε κάθε δωμάτιο, πραγματοποιούνται οι θεραπείες στο κέντρο ευεξίας κτλ. Έτσι, τα πολυτελή

ξενοδοχεία έχουν ανάγκη τα προϊόντα των προμηθευτών, γεγονός που τους προσδίδει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

- Οι προμηθευτές δε διαθέτουν αξιοσημείωτη διαφοροποίηση στις προσφερόμενες πρώτες ύλες τους, ούτε υπάρχει κάποιο «κόστος μετακίνησης» στους ξενοδόχους σε περίπτωση που αλλάξουν προμηθευτή.
- Λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε κεφάλαια, η ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός), δεν είναι εύκολα δυνατή, ειδικά στις περιπτώσεις των πολυτελών ξενοδοχείων που πέραν του αρχικού κεφαλαίου, χρειάζονται συγκεκριμένες προδιαγραφές και διαδικασίες αδειοδότησης.

Συμπεραίνεται με βάση τα παραπάνω, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή, με τα πολυτελή ξενοδοχεία να μην μπορούν να θέσουν τους δικούς τους κανόνες και απαιτήσεις σε τιμολογιακή πολιτική και άλλους διακανονισμούς λόγω νησιωτικής τοποθεσίας. Έτσι, οι τιμές των πρώτων υλών εμφανίζονται σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με άλλες περιοχές που δεν εφαρμόζονται χρεώσεις μεταφορών.

4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Ως αγοραστές στα πολυτελή ξενοδοχεία της Μυκόνου, ορίζονται οι μεμονωμένοι πελάτες, οι τουριστικοί πράκτορες, τα τοπικά ταξιδιωτικά γραφεία και οι οργανωμένοι σύλλογοι, όπως αθλητικά σωματεία, οργανωτές συνεδρίων κτλ.

- Ο αριθμός των αγοραστών στα πολυτελή ξενοδοχεία είναι ευρύς, με μεμονωμένους πελάτες υψηλού εισοδήματος από όλες τις χώρες που προσέρχονται για τουριστικούς λόγους στη Μύκονο, ειδικά εκείνους που έρχονται από εύπορες χώρες. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει για τους ταξιδιωτικές πράκτορες, οι οποίοι εξυπηρετούν κόσμο από όλα τα έθνη και δραστηριοποιούνται σε κάθε δυνατή τοποθεσία οποιασδήποτε χώρας. Για το 2019 ο συνολικός αριθμός επιβατών που κατεφθασαν στη Μύκονο μέσω αεροπλάνου ήταν 1.520.145, το οποίο ήταν υψηλότερο κατά 8,9% σε σχέση με το 2018. Οι διεθνείς πτήσεις είχαν ποσοστό αύξησης 12,2% για το 2019, με 995.268 αφιχθέντες στο σύνολο. Αύξηση 8,8% σε σχέση με το 2018 σημειώθηκε και στις συνολικές πτήσεις που προσγειώθηκαν στο αεροδρόμιο του νησιού οι οποίες ήταν 18.801, εκ των οποίων οι 10.907 ήταν διεθνείς. (9,2% αύξηση σε σχέση με τις αντίστοιχες του 2018).

Οι περισσότεροι αφιχθέντες επιβάτες για το 2019 ήταν ελληνικής καταγωγής (524.877), ενώ ακολουθούν οι Ιταλοί (338.500), οι Βρετανοί(206.525) και οι Γάλλοι (121.021) (FG Traffic Data Management, 2019)

- Οι τουριστικοί πράκτορες πραγματοποιούν πολυάριθμες κρατήσεις στα πολυτελή ξενοδοχεία και βοηθούν στην αύξηση της πληρότητας των ξενοδοχείων, ειδικά στις περιόδους χαμηλής τουριστικής κίνησης. Αυτό συμβαίνει διότι προσφέρουν ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών στους ταξιδιώτες (π.χ. αεροπορικά εισιτήρια και διαμονή). Αυτό προσδίδει δύναμη σε αυτούς, παρέχοντας τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης των όρων των συμφωνιών ώστε να υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Αντίστοιχη διαπραγματευτική δύναμη, όμως, δε διαθέτουν οι μεμονωμένοι πελάτες, ενώ τα ταξιδιωτικά γραφεία έχουν μικρότερη τέτοια δύναμη σε σχέση με τους μεγάλους τουριστικούς πράκτορες.
- Όσον αφορά τη διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος της επιχείρησης, δηλαδή στη δική μας περίπτωση την παροχή υπηρεσίας των πολυτελών ξενοδοχείων, δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση. Αυτό καθιστά ευκολότερη την εύρεση εναλλακτικής επιλογής, δηλαδή εναλλακτικού πολυτελούς ξενοδοχείου στο νησί της Μυκόνου, γεγονός που καθιστά ισχυρή τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Τα πολυτελή ξενοδοχεία του κλάδου απευθύνονται σε αγοραστές υψηλού εισοδήματος, οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε τροποποιήσεις τιμών. Προκειμένου, όμως, τα ξενοδοχεία να προσελκύσουν περισσότερους αγοραστές, προχωρούν σε μειώσεις τιμών και προσφορές, ειδικά τις περιόδους χαμηλής κίνησης, καθώς η υψηλή τουριστική περίοδος για τη Μύκονο ξεκινάει από τις 15 Ιουνίου κι έπειτα, διαθέτοντας μικρότερη τουριστική περίοδο σε σχέση με ανταγωνιστικούς προορισμούς όπως η Σαντορίνη, που αποτελεί το αντίπαλο δέος στις Κυκλάδες. Ιδιαίτερα τις περιόδους υψηλής ζήτησης, οι επισκέπτες του πολυτελούς τουρισμού είθισται να επισκέπτονται τις δημοφιλείς παραλίες του νησιού ή να απολαμβάνουν τη νυχτερινή ζωή στη Χώρα, με συνέπεια να υποσκελίζεται ο επισιτιστικός τομέας των ξενοδοχείων που βρίσκονται εκτός των σημείων ενδιαφέροντος του νησιού.
- Σχετικά με τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης, πολλοί τουριστικοί πράκτορες έχουν επιχειρήσει τα τελευταία χρόνια την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου στην Ελλάδα, όπως η TUI Group. Οι συγκεκριμένοι τουριστικοί πράκτορες διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία και τεχνογνωσία, όπως επίσης και τα απαραίτητα κεφάλαια για τέτοιες επενδύσεις. Στη Μύκονο, όμως, δεν έχει πραγματοποιηθεί κάποια αντίστοιχη προσπάθεια ακόμα. Επίσης, διαθέτουν πλήρη πληροφόρηση για τις εξελίξεις στον κλάδο.

Μπορεί να ειπωθεί, συμπερασματικά, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, ιδιαίτερα αυτή των τουριστικών πρακτόρων. Φροντίζουν να αυξάνουν τις πληρότητες των πολυτελών ξενοδοχείων, ειδικά σε περιόδους χαμηλής τουριστικής ζήτησης, γεγονός ζωτικής σημασίας για τα ξενοδοχεία, ενώ μπορούν να ελιχθούν εύκολα στα πολυτελή ξενοδοχεία, έχοντας αρκετές εναλλακτικές επιλογές. Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους μεμονωμένους ταξιδιώτες έχουν οι οργανωμένες ομάδες.

4.1.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Υποκατάστατα Προϊόντα στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων με πέντε αστέρια είναι τα ξενοδοχεία χαμηλότερων αστέρων, τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα/σπίτια, τα καταλύματα που συγκαταλέγονται στην πλατφόρμα της οικονομίας διαμοιρασμού Airbnb (Sharing Economy) και τέλος τα κρουαζιερόπλοια. Μπορεί να ειπωθεί ότι τα παραπάνω υποκατάστατα διαμορφώθηκαν λόγω των υψηλών κερδών του τουριστικού-ξενοδοχειακού κλάδου τα τελευταία χρόνια.

- Σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια σε κρατήσεις έχουν γνωρίσει οι βραχυχρόνιες ενοικιαζόμενες κατοικίες τύπου Airbnb, οι οποίες είναι πολυάριθμες σε κάθε περιοχή της Μυκόνου. Προσφέρουν διαφορετική εμπειρία διαμονής με συνήθως χαμηλότερη ή πανομοιότυπη τιμή σε σχέση με τα πολυτελή ξενοδοχεία, όμως δε διαθέτουν τις ίδιες παροχές με αυτά. Επιπλέον, όσον αφορά τα υπόλοιπα ξενοδοχεία υποδεέστερης κατηγορίας ή τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, δε διαθέτουν τις προδιαγραφές λειτουργίας και παροχών ενός πολυτελούς ξενοδοχείου στον επισκέπτη. Ωστόσο, αρκετά κοντά σε επίπεδο παροχών και διαμονής στα πεντάστερα ξενοδοχεία, είναι αυτά των τεσσάρων αστέρων, τα οποία μπορούν να τα υποκαταστήσουν ευκολότερα λόγω και των πιο προσιτών τιμών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι για το 2019 τα ξενοδοχεία 5 αστέρων στη Μύκονο είναι 46 σε αριθμό, τα 4 αστέρων 54, τα 3 αστέρων 35, τα 2 αστέρων 26 και τα μονάστερα 32 αστέρων. (ΙΤΕΠ, 2019)
- Ακόμα, υποκατάστατο των πολυτελών ξενοδοχείων αποτελούν τα κρουαζιερόπλοια. Στη Μύκονο πραγματοποιούνται καθημερινά αφίξεις κρουαζιερόπλοιων, τα οποία πραγματοποιούν διανυκτέρευση στο νησί και τα περισσότερα εσωκλείουν πολλές ανέσεις για τους ταξιδιώτες, ισάξιες με τα πολυτελή ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Παρ'όλα αυτά, λόγω των μερικών ωρών παραμονής στο νησί, δε μπορούν να θεωρηθούν σοβαρή απειλή για τα πεντάστερα ξενοδοχεία.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση είναι ότι υπάρχει μέτρια απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως από τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων που διαθέτουν πιο προσιτές τιμές και από τις πολυτελείς κατοικίες που προσφέρονται από πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης, τύπου Airbnb.

4.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Σε γενικές γραμμές, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων 5 αστέρων της Μυκόνου είναι υψηλός με 46 συνολικά μονάδες, οι οποίες διαθέτουν 2.463 δωμάτια και 5.041 κλίνες, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδας για το 2019 (ΙΤΕΠ, 2019) Ο αντίστοιχος αριθμός για το 2018 ήταν στα 42 πεντάστερα ξενοδοχεία, με 2.289 δωμάτια και 4.641 κλίνες, με τους αριθμούς να είναι παρόμοιος για το 2017.0 (ΙΤΕΠ,2018)

- Με βάση τα παραπάνω νούμερα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων πολυτελών ξενοδοχείων είναι αρκετά υψηλός, καθώς διαθέτουν ισοδύναμο μέγεθος δυναμικότητας και ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι, το εκάστοτε ξενοδοχείο προσπαθεί να διατηρήσει ή να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι των άλλων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ένα πλήρως λειτουργικό και αποδοτικό ξενοδοχείο 5 αστέρων στη Μύκονο μπορεί να ξεπεράσει σε RevPar τα 55.000€, ενώ ένα αντίστοιχο σε άλλες γνωστές νησιωτικές περιοχές όπως στη Ρόδο φτάνει περίπου στα 35.000€.(Arbitrage, 2018) Υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες βρίσκονται σε σημεία ενδιαφέροντος, όπως τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στη Χώρα, στην παραλία της Παράγκας, στον Ορνό και στη Ψαρρού, περιοχές υψηλής τουριστικής ζήτησης.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης των ξενοδοχείων στην αγορά των πεντάστερων της Μυκόνου είναι αυξητικός, με 4 νέα ξενοδοχεία να προστίθενται το 2019. Τα δωμάτια αυξήθηκαν κατά 174 μονάδες, ενώ οι κλίνες κατά 400 μονάδες. Νέα ξενοδοχεία πέντε αστέρων είναι στο στάδιο αδειοδότησης για το 2020.
- Όσον αφορά το συνολικό κόστος, τα πολυτελή ξενοδοχεία διαθέτουν στο μεγαλύτερο τους ποσοστό, σημαντικό σταθερό κόστος με προϊόν που είναι φθαρτό. Τα πολυτελή ξενοδοχεία προτιμούν τις μειώσεις των τιμών ή τις προσφορές σε περίπτωση που δεν καλύψουν τα επιθυμητά ποσοστά πληρότητας προκειμένου να καλύψουν το κόστος τους και εξαιτίας της φθαρτότητας του προσφερόμενου προϊόντος τους. Απώτερος σκοπός τους είναι η υψηλότερη πληρότητα στην όσο το δυνατόν υψηλότερη τιμή, με

ταυτόχρονα συμπληρωματικά έσοδα από τις επιπλέον χρεώσιμες παροχές τους. Στην Μύκονο οι τιμές για τα πολυτελή ξενοδοχεία έχουν αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια και αποτελεί τον μοναδικό προορισμό που παρουσίασε αύξηση τιμής για το καλοκαίρι του 2019 στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, μαζί με την Αττάλεια της Τουρκίας. Συγκεκριμένα, η μέση τιμή για τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Μυκόνου έφτασε τα 758€ για το 2019, έναντι 408€ το 2018. Ο αμέσως επόμενος προορισμός με την υψηλότερη τιμή διεθνώς στα ξενοδοχεία 5 αστέρων είναι η Σαντορίνη με μέση τιμή 286 € για το 2019, η οποία κυμάνθηκε στα 187 € για το 2018. (trivago-επεξεργασία INSETE Intelligence,2019)

- Η διαφοροποίηση στις μονάδες των πέντε αστέρων είναι χαμηλή, καθώς προσφέρονται υψηλές υπηρεσίες. Αυτές αφορούν την καλύτερη δυνατή εμπειρία διαμονής των πελατών, τόσο από πλευράς εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και άνεσης όσο και από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως το κέντρο ευεξίας, το εστιατόριο, το μπαρ κτλ. Αυτό καθιστά μικρό το κόστος μετακίνησης των πελατών από το ένα ξενοδοχείο στο άλλο.
- Υπάρχει παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου στον κλάδο. Αυτό υφίσταται λόγω των υψηλών επενδύσεων που προαπαιτούνται για κατασκευή και αγορά οικοπέδου στο νησί, αλλά και για εύρεση, στέγαση και σίτιση προσωπικού. Τα ξενοδοχεία στον κλάδο προτιμούν να συνεχίσουν τη δραστηριοποίησή τους σε περίπτωση ζημιών, παρά να αποχωρήσουν. Η προσφορά συνεχίζεται στον κλάδο, προκαλώντας περαιτέρω αύξηση του ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά, για την τουριστική περίοδο του 2020, πολλά ξενοδοχεία έχουν αναγγείλει ότι δεν θα ανοίξουν λόγω της επιδημίας του κορονοϊού που αναμένεται να επιφέρει μείωση ζήτησης, ενώ περισσότερα από 100 ξενοδοχεία σε όλη τη χώρα έχουν βάλει πωλητήριο. Στη Μύκονο μέχρι τον Απρίλιο του 2020, είχαν ανακοινωθεί προς πώληση 4 ξενοδοχειακά καταλύματα.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού στα υφιστάμενα πολυτελή ξενοδοχεία του κλάδου, τα οποία έχουν αυξητική τάση σε αριθμό και δεν διαθέτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Οι αγοραστές διακρίνονται από υψηλή οικονομική δεινότητα, η οποία ευνοεί τα ξενοδοχεία του κλάδου, ενώ υπάρχει συνεχώς αυξανόμενη τάση στον αριθμό των αφίξεων τους στο νησί της Μυκόνου, άρα και αύξηση της ζήτησης.

Συνεπώς, ο κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί με μέτρια προς υψηλή ελκυστικότητα.

4.2 Ανάλυση του κλάδου των Πολυτελών Ξενοδοχείων στη Μύκονο

Ο κλάδος των ξενοδοχείων πολυτελείας 5* στο νησί της Μυκόνου, είναι ένας ευρύς κλάδος στον οποίο συνεχώς εντάσσονται καινούργια ξενοδοχεία που επιδιώκουν να λάβουν μερίδιο αγοράς. Στον κλάδο εισέρχονται τα τελευταία χρόνια μεγάλοι επενδυτές, οι οποίοι προέρχονται τόσο από τον ελληνικό χώρο όσο και από το εξωτερικό, διότι η ζήτηση για πολυτελή παραθεριστικά οικιστικά συγκροτήματα ή σουίτες ή πολυτελή/άνετα δωμάτια είναι ανοδική και υψηλή στο συγκεκριμένο νησί. Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων που δραστηριοποιήθηκαν στο νησί για το 2019 είναι τα εξής (πίνακας 4.2):

Πίνακας 4.2.: Ξενοδοχεία 5 αστέρων στη Μύκονο 2019

Όνομα Ξενοδοχείου	Τοποθεσία	Μέγεθος Ξενοδοχείου σε Δωμάτια
Belvedere Mykonos	Χώρα Μυκόνου	43
Myconian Korali Relais & Chateaux	Χώρα Μυκόνου	40
Santa Marina, a Luxury Collection Resort	Ορνός	114
Cavo Tagoo Mykonos	Χώρα Μυκόνου	80
Myconian Naia – Preferred Hotels & Resorts	Βρύση	18
Mykonos Grand Hotel & Resort	Άγιος Ιωάννης	96
Branco Mykonos	Πλατύς Γιαλός	21
Myconian Villa Collection – Preferred Hotels & Resorts	Παραλία Ελιάς	50
Myconian Avaton – Design Hotels	Παραλία Ελιάς	85
Bill & Co Suites and Lounge – The Leading Hotels of the World	Μεγάλη Άμμος	30

Boheme Mykonos Town – Small Luxury Hotels of the World	Χώρα Μυκόνου	19
Mykonos Blu, Grecotel Exclusive Resort	Ψαρρού	102
Kensho Psarou	Ψαρρού	30
Kouros Hotel & Suites	Χώρα Μυκόνου	41
Myconian Ambassador Relais & Chateaux	Πλατύς Γιαλός	69
Mykonos Theoxenia Boutique Hotel	Χώρα Μυκόνου	52
Mykonos Riviera – Small Luxury Hotels of the World	Τούρλος	44
Oniro Mykonos – A Shanti Collection	Άγιος Στέφανος	33
Nissaki Boutique Hotel	Πλατύς Γιαλός	44
Saint John Hotel Villas & Spa	Άγιος Ιωάννης	151
Anax Resort and Spa	Άγιος Ιωάννης	51
Mykonos Blanc – Preferred Hotels & Resorts	Ορνός	42
De.Light Boutique Hotel – Small Luxury Hotels of the World	Άγιος Ιωάννης	18
Kensho Boutique Hotel & Suites	Ορνός	35
Myconian Imperial – Leading Hotels of the World	Παραλία Ελιάς	112
Myconian Kyma – Design Hotels	Βρύση	81
Katikies Mykonos – The Leading Hotels of the World	Άγιος Ιωάννης	35
Royal Myconian – Leading Hotels of the World	Παραλία Ελιάς	128
Bill and Co Coast Suites – The Leading Hotels of the World	Άγιος Ιωάννης	15

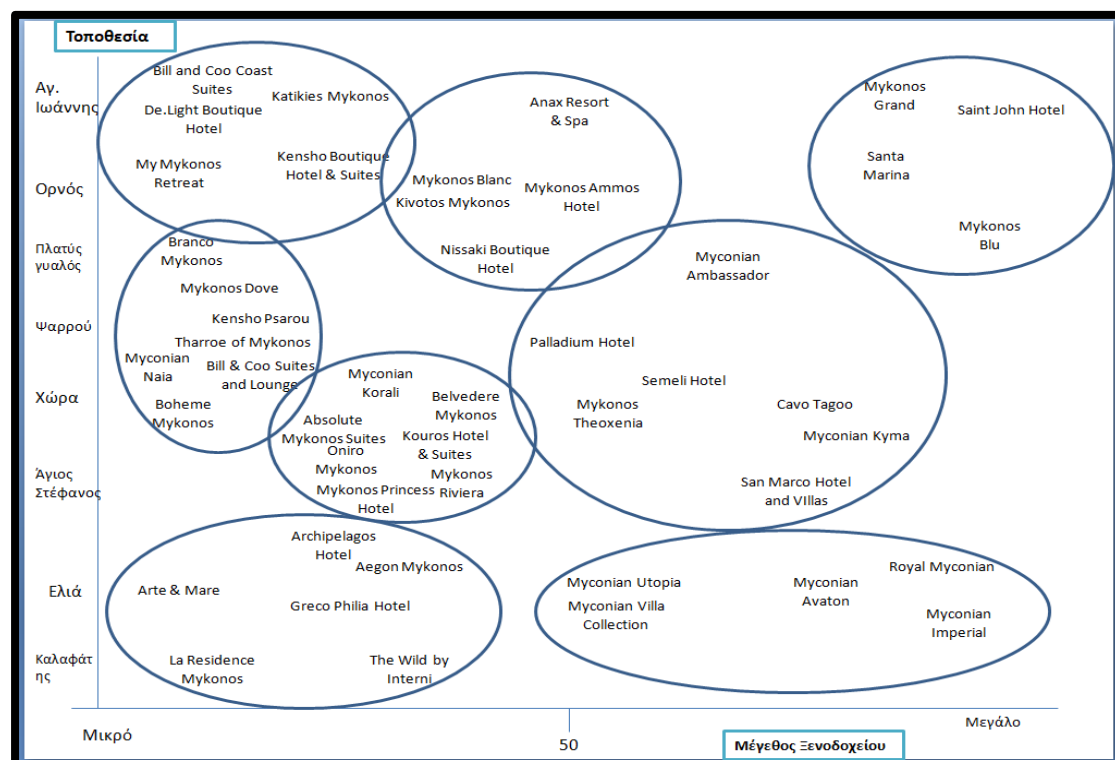
Greco Philia Hotel Boutique Mykonos	Παραλία Ελιάς	30
Palladium Hotel	Ψαρρού	50
Kivotos Mykonos	Ορνός	41
Myconian Utopia –Relais & Châteaux	Παραλία Ελιάς	50
Semeli Hotel	Χώρα Μυκόνου	64
Mykonos Ammos Hotel – Small Luxury Hotels of the World	Ορνός	50
Absolute Mykonos Suites & More	Χώρα Μυκόνου	33
La Residence Mykonos	Καλαφάτης	24
Mykonos Princess Hotel – Preferred Hotels & Resorts	Άγιος Στέφανος	39
The Wild by Interni	Καλαφάτης	37
My Mykonos Retreat	Ορνός	18
Archipelagos Hotel – Small Luxury Hotels of the World	Καλό Λιβάδι	40
Tharroe of Mykonos Boutique Hotel	Αγγελικά	27
Mykonos Dove Beachfront Hotel	Πλατύς Γιαλός	27
Arte & Mare Luxury Suites & Spa	Παραλία Ελιάς	15
San Marco Hotel and Villas	Χουλάκια	84
Autograph Collection Aegon Mykonos	Καλό Λιβάδι	42

Πηγή: tripadvisor.com, luxuryhotelsguides.com 2019, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Αρκετά από τα παραπάνω ξενοδοχεία διαθέτουν πιστοποιήσεις ποιότητας διότι υπάγονται σε διεθνείς ξενοδοχειακές ενώσεις όπως η Leading Hotels of the World, Small Luxury Hotels of the World, Preferred Hotels & Resorts και Relais & Chateaux. Επίσης, το Mykonos Blue ανήκει στην ξενοδοχειακή αλυσίδα Grecotel, το Santa Marina ανήκει στα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην Luxury Collection της

ξενοδοχειακής αλυσίδας Marriott, ενώ στην ίδια αλυσίδα ανήκει το Autograph Collection Aegon Mykonos.

Ακολουθεί το διάγραμμα 4.1 που κατατάσσει τα αναφερθέντα ξενοδοχεία σε στρατηγικές ομάδες:



Διάγραμμα 4.1: Κατάταξη σε Στρατηγικές Ομάδες των Ξενοδοχείων 5 αστέρων της Μυκόνου
 Πηγή: tripadvisor.com, luxuryhotelsguides.com 2019, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Οι δύο μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στο παραπάνω διάγραμμα 4.1 είναι η τοποθεσία που βρίσκεται το εκάστοτε πεντάστερο ξενοδοχείο και το μέγεθος του σε αριθμό δωματίων. Έτσι, διακρίνονται οι εξής στρατηγικές ομάδες:

Στρατηγική Ομάδα 1:

- Bill and Co Coast Suites
- De.Light Boutique Hotel
- *Katikies Mykonos – The Leading Hotels of the World*
- My Mykonos Retreat
- Kensho Ornos Boutique Hotel & Suites

Στην πρώτη στρατηγική ομάδα ανήκουν τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην τοποθεσία του Αγ.Ιωάννη και του Ορνού που βρίσκονται κοντά χωροταξικά και έχουν έως 35 δωμάτια. Αυτά χαρακτηρίζονται και ως ξενοδοχεία boutique, όπως αναλύθηκε

και στα προηγούμενα κεφάλαια. (μικρή δυναμικότητα δωματίων, υπαγωγή σε βαθμίδα ξενοδοχείων 5 αστέρων, αναβαθμισμένες υπηρεσίες)

Στρατηγική Ομάδα 2:

- Anax Resort & Spa
- Mykonos Blanc
- Mykonos Ammos Hotel
- Kivotos Mykonos
- Nissaki Boutique Hotel

Ακολούθως, η δεύτερη στρατηγική ομάδα περιέχει ξενοδοχεία που βρίσκονται στις τοποθεσίες του Αγίου Ιωάννη, του Ορνού και του Πλατύ Γιαλού και έχουν δυναμικότητα μεγαλύτερη από 35 δωμάτια το κάθε ξενοδοχείο.

Στρατηγική Ομάδα 3:

- Mykonos Grand
- Saint John Hotel
- Santa Marina
- Mykonos Blu

Την στρατηγική ομάδα 3 αποτελούν ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας που εδρεύουν στις περιοχές του Αγίου Ιωάννη, του Ορνού και της Ψαρρούς.

Στρατηγική Ομάδα 4:

- Branco Mykonos
- Mykonos Dove
- Kensho Psarou
- Tharroe of Mykonos
- Myconian Naia
- Bill & Co Suites and Lounge
- Boheme Mykonos

Η στρατηγική ομάδα 4 αποτελείται από ξενοδοχεία που βρίσκονται στη Χώρα με εύρος έως τον Πλατύ Γιαλό και τη Ψαρρού. Έχουν μέγιστη δυναμικότητα έως και 30 δωμάτια.

Στρατηγική Ομάδα 5:

- Myconian Korali

- Belvedere Mykonos
- Absolute Mykonos Suites
- Oniro Mykonos
- Mykonos Riviera
- Mykonos Princess Hotel
- Kouros Hotel & Suites

Μέλη της στρατηγικής ομάδας 5 αποτελούν ξενοδοχεία με δωμάτια από 33 έως 50 τα οποία βρίσκονται στις τοποθεσίες της Χώρας και του Αγίου Στεφάνου.

Στρατηγική Ομάδα 6:

- Myconian Ambassador
- Palladium Hotel
- Semeli Hotel
- Mykonos Theoxenia
- Cavo Tagoo
- Myconian Kyma
- San Marco Hotel and Villas

Τα επτά ξενοδοχεία που αποτελούν την στρατηγική ομάδα 6 έχουν δυναμικότητα που ξεκινάει από τα 50 δωμάτια έως τα 84 και τοποθετούνται στις περιοχές της Χώρας, του Αγίου Στεφάνου, της Ψαρρούς και του Πλατύ Γιαλού.

Στρατηγική Ομάδα 7:

- Archipelagos Hotel
- Arte & Mare
- Aegon Mykonos
- Greco Philia Hotel
- The Wild by Interni
- La Residence Mykonos

Όσον αφορά τη στρατηγική ομάδα 7, αποτελείται από ξενοδοχεία που βρίσκονται στην Ελιά και πλησίον της (Archipelagos Hotel, Aegon Mykonos) και στον Καλαφάτη. Η συνολική δυναμικότητα της στρατηγικής ομάδας φτάνει έως τα 42 δωμάτια.

Στρατηγική Ομάδα 8:

- Myconian Utopia
- Myconian Villa Collection

- Myconian Avaton
- Royal Myconian
- Myconian Imperial

Η τελευταία στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει ξενοδοχεία με έδρα την Ελιά, τα οποία διαθέτουν δυναμικότητα μεγαλύτερη των 50 δωματίων.

4.3 Χαρακτηριστικά Στρατηγικής Ομάδας Katikies Mykonos- The Leading Hotels of the World

Προς ανάλυση έχει τεθεί η πρώτη στρατηγική ομάδα, η οποία περικλείει τα ξενοδοχεία Bill and Co Coast Suites, De.Light Boutique Hotel, Katikies Mykonos, My Mykonos Retreat, Kensho Boutique Hotel & Suites. Τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία βρίσκονται κατά κύριο λόγο στην περιοχή του Άγιου Ιωάννη στη Μύκονο, εκτός από το My Mykonos Retreat, το οποίο βρίσκεται στη περιοχή της Αλεομανδρας στον Ορνό και το Kensho Boutique Hotel & Suites το οποίο βρίσκεται στον Ορνό. Ο Ορνός και ο Άγιος Ιωάννης αποτελούν γειτονικές περιοχές στο νησί, οπότε όλα τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους.

Από τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας, αυτό που θα αναλυθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο και επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης είναι το Katikies Mykonos – The Leading Hotels of the World, το οποίο ανήκει στον όμιλο των Katikies Group & Resorts με χρόνια ξενοδοχειακή παρουσία στη Σαντορίνη. Αποτελεί την πρώτη απόπειρα του ομίλου για περαιτέρω επέκταση πέραν της Σαντορίνης.

Bill and Co Coast Suites

Βρίσκεται στην τοποθεσία του Αγίου Ιωάννη στη Μύκονο και διαθέτει 15 δωμάτια/σουίτες στο σύνολο. Αποτελεί μέλος της ξενοδοχειακής αλυσίδας «The Leading Hotels of the World». Διαθέτει τους ακόλουθους τύπους σουιτών, οι οποίες συνδυάζουν την κυκλαδίτικη διακόσμηση με τις μινιμαλιστικές λεπτομέρειες:

- Sea View Coast Suite – 35 τ.μ.
- Bachelor Coast Suite (έως 3 άτομα) – 40 τ.μ.
- Deluxe Coast with Outdoor Jacuzzi (έως 3 άτομα) – 35 τ.μ.
- Honeymoon Coast Suite with outdoor jet plunge pool (έως 3 άτομα) – 35 τ.μ.
- Bill & Co Suite with private outdoor pool (έως 3 άτομα) – 45 τ.μ.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου για την καλοκαιρινή περίοδο του 2020, έχει θεσπιστεί μη επιστρέψιμη πολιτική πληρωμής που απαιτεί την προπληρωμή όλης της διαμονής και ευέλικτη πολιτική με προπληρωμή του 50% της κράτησης 21 ημέρες πριν την άφιξη και εξόφληση του υπολειπόμενου ποσού (100%) 7 ημέρες πριν την άφιξη.

Ορισμένα δωμάτια του ξενοδοχείου διαθέτουν ιδιωτική πισίνα ή υπαίθριο υδρομασάζ και έχουν θέα στο Αιγαίο ή στην κοινόχρηστη πισίνα. Στις παροχές του περιλαμβάνει κοινόχρηστη πισίνα υπερχειλίσσης και εστιατόριο με ελληνική κουζίνα, μπαρ, θεραπείες ευεξίας κατόπιν αιτήματος, ιδιωτικός χώρος πάρκινγκ, Wi-Fi σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους, αλλά και στα δωμάτια, πρωινό με ελληνικές και αμερικανικές επιλογές το οποίο συμπεριλαμβάνεται στην τιμή δωματίου, προϊόντα περιποίησης χωρίς χρέωση, ενώ κατά τη διαμονή τους οι επισκέπτες λαμβάνουν ένα iPad προκειμένου να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία είτε για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου είτε για τη Μύκονο. Υπάρχει υπηρεσία δωματίου η οποία λειτουργεί έως τα μεσάνυχτα, ενώ η καθαριότητα των δωματίων πραγματοποιείται εις διπλούν καθημερινά (turndown service).

Διατίθεται υπηρεσία ιδιωτικής μεταφοράς από/προς το αεροδρόμιο ή το λιμάνι με αυτοκίνητο BMW X5 με χρέωση στα 30€/ενήλικα/διαδρομή, το οποίο κοστολογείται στα 15€/ενήλικα/διαδρομή για ημι-ιδιωτική μεταφορά σε αυτοκίνητο τύπου Mini Van. Ακόμα, το ξενοδοχείο παρέχει στον επισκέπτη τη δυνατότητα αγοράς της υπηρεσίας «Exclusive Gastronomy Experience», το οποίο αφορά δείπνο στο γκουρμέ εστιατόριο του ξενοδοχείου στην τιμή των 130€/ενήλικα ή της υπηρεσίας BMW/Mykonos Experience Tour που αφορά ξενάγηση των επισκεπτών στις παραλίες της Μυκόνου στα 450€ με συνολική διάρκεια της ξενάγησης τις 4 ώρες. Επιπλέον, το ξενοδοχείο βρίσκεται μπροστά στην παραλία, την οποία έχει υπό την κυριότητα του, παρέχοντας ξαπλώστρες στους διαμένοντες. Βρίσκεται σε απόσταση 4 χιλιομέτρων από τη Χώρα της Μυκόνου, 6 χιλιόμετρα από το λιμάνι και 4 από το αεροδρόμιο. (bill-coo-hotel.com/coast, 2020)

Το εύρος των τιμών για τις σουίτες κυμαίνεται από 454,00 € έως 1.162,00 €. Η βαθμολογία του στην πλατφόρμα του TripAdvisor.com είναι 5/5 (91 κριτικές) και στην αντίστοιχη της Booking.com 8.9/10 (6 κριτικές). (TripAdvisor.com, Booking.com 2020)

De.Light Boutique Hotel

Το ξενοδοχείο αποτελεί μέλος της ξενοδοχειακής αλυσίδας «Small Luxury Hotels of the World» και βρίσκεται σε απόσταση 100 μέτρων από την παραλία του Αγίου Ιωάννη και 1,1 χιλιόμετρα από την περιοχή του Ορνού. Η χώρα της Μυκόνου και το αεροδρόμιο είναι προσβάσιμα σε απόσταση 4 χιλιομέτρων, ενώ το λιμάνι της Μυκόνου βρίσκεται στα 6 χιλιόμετρα.

Διαθέτει στο σύνολο 18 δωμάτια/σουίτες με εύρος τιμών για διαμονή με πρωινό για ένα στάνταρ δωμάτιο τα 181 € - 815 € (TripAdvisor.com, 2020). Οι διαθέσιμοι τύποι δωματίων/σουιτών είναι οι ακόλουθοι:

- Suite Sea View – 35 τ.μ.
- Superior Suite Sea View – 42 τ.μ.
- Signature Suite Sea View with Outdoor Jacuzzi – 35 τ.μ.
- Deluxe Suite Sea View with Outdoor Jacuzzi – 45 τ.μ.
- Grand Suite Sea View with Outdoor Jacuzzi (3 ατόμων) – 65 τ.μ.
- De.light Suite Sea View with Private Pool (3 ατόμων) – 70 τ.μ.

Οι ανωτέρω τύποι δωματίων αφορούν δίκλινη χρήση, με εξαίρεση τις δύο τελευταίες κατηγορίες σουιτών που μπορούν να φιλοξενήσουν έως 3 άτομα. Όλες οι σουίτες του ξενοδοχείου διαθέτουν βεράντα ή μπαλκόνι με θέα στη θάλασσα. Έχουν τεθεί συγκεκριμένες προσφορές για την καλοκαιρινή περίοδο του 2020 («Exclusive Offer + De.Lights») σε περίπτωση κράτησης, που προσφέρουν δωρεάν μεταφορά από/προς το λιμάνι ή το αεροδρόμιο, δωρεάν πετσέτες για την παραλία ή την πισίνα, δωρεάν ξαπλώστρες στην παραλία του Αγίου Ιωάννη, δωρεάν Wi-Fi και έκπτωση 15% στον επισιτιστικό τομέα του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, μέσω της επίσημης ιστοσελίδας, παρέχεται η δυνατότητα απευθείας κράτησης διαμονής στο ξενοδοχείο σε συνδυασμό με αεροπορική πτήση ή ακτοπλοϊκή κράτηση. (delightmykonos.com, 2020)

Στις παροχές του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται το εστιατόριο «Authentic Restaurant», το μπαρ που βρίσκεται στην κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου και το κέντρο ευεξίας που προσφέρει υπηρεσίες μασάζ, θεραπείες σώματος, προσώπου και κομμωτηρίου. Υπάρχει, ακόμα, δωρεάν χώρος στάθμευσης και υπηρεσία δωματίου.

Στις διαδικτυακές πλατφόρμες κράτησης έχει βαθμολογία 5/5 στο TripAdvisor (390 κριτικές) και 9,3/10 στη Booking.com (98 σχόλια). (Tripadvisor.com 2020, Booking.com, 2020)

My Mykonos Retreat

Το ξενοδοχείο My Mykonos Retreat βρίσκεται στην περιοχή της Αλεόμανδρας στον Ορνό. Έχει στο σύνολο 18 δωμάτια/σουίτες και το εύρος των τιμών για την απλή κατηγορία δωματίου κυμαίνεται από 122€ έως 382€ με το αμερικάνικο πρωινό να συμπεριλαμβάνεται στην τιμή. (tripadvisor.com, 2020) Προσφέρονται τιμές με ευέλικτη πολιτική και με μη επιστρέψιμη τιμή όπου απαιτείται προπληρωμή ολόκληρης της διαμονής. Οι σουίτες είναι διαμορφωμένες και διακοσμημένες με την κυκλαδίτικη σύγχρονη αρχιτεκτονική, διαθέτουν οι περισσότερες θέα προς την θάλασσα, δωρεάν προϊόντα περιποίησης και βάση σύνδεσης για iPod.

Στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου υπάρχει το «Anthos Restaurant» το οποίο προσφέρει μεσογειακή γκουρμέ κουζίνα και το A.SPA με προϊόντα της εταιρείας Ligne Saint Barth. Επιπλέον, υπάρχει ξεχωριστό μπαρ, τρεις διαφορετικές κοινόχρηστες πισίνες μικρού μεγέθους, υπηρεσία δωματίου, χώρος στάθμευσης και δωρεάν WiFi. Το ξενοδοχείο παρέχει τη δυνατότητα ιδιωτικής μεταφοράς από/προς το αεροδρόμιο ή το λιμάνι για τους επισκέπτες με 80 €/διαδρομή για έως 6 άτομα. Η Χώρα βρίσκεται σε απόσταση 6 χιλιομέτρων από το ξενοδοχείο, παρόμοια με το αεροδρόμιο, ενώ το λιμάνι είναι σε απόσταση περίπου 9 χιλιομέτρων. Οι διαθέσιμες κατηγορίες δωματίων/σουιτών είναι οι εξής:

- Basic Double Room – 18 τ.μ.
- Superior Double Room Sea View – 22 τ.μ.
- Junior Suite Sea View – 30 τ.μ.
- Kirini Vineyard Suite Sea View (3 άτομα) – 60 τ.μ.

Η βαθμολογία του ξενοδοχείου στο TripAdvisor.com είναι 4,5/5 (129 κριτικές) και στην Booking.com 8,9/10 (119 κριτικές)

Kensho Ornos Boutique Hotel & Suites

Με τοποθεσία στο κέντρο του Ορνού, το συγκεκριμένο ξενοδοχείο αποτελεί μέλος των Kensho, τα οποία διαθέτουν το έτερο ομώνυμο ξενοδοχείο στην Ψαρρού, διαθέτοντας επίσης βίλες και στις δύο περιοχές όπου δραστηριοποιούνται τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία. Βρίσκεται σε απόσταση 3 χιλιομέτρων από τη Χώρα, 4 χιλιομέτρων από το αεροδρόμιο και 7 χιλιομέτρων από το λιμάνι. Το Kensho Ornos

ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2016 και διαθέτει 10 σουίτες και 25 δωμάτια με ξεχωριστό σχεδιασμό, τα οποία είναι:

- Zen Room (Εσωτερικό δωμάτιο χωρίς θέα, 2 ατόμων) – 27 τ.μ. εσωτερικού χώρου
- Deluxe Room with Outdoor Hot Tub (2 ενήλικες, 1 παιδί) – 27 τ.μ εσωτερικός χώρος
- Deluxe Room with Plunge Pool (2 ενήλικες, 1 παιδί) – 30 τ.μ. Εσωτερικός χώρος, 6-9 τ.μ. εξωτερικός χώρος
- Junior Suite with Outdoor Hot Tub (2 ενήλικες, 1 παιδί)– 34 τ.μ. εσωτερικός χώρος
- VIP Junior Suite with Private Pool (3 άτομα) – 40 τ. μ. Εσωτερικός χώρος, 14 τ.μ. εξωτερικός χώρος
- Vista Suite With Panoramic View & Outdoor Hot Tub (μόνο ενηλίκων) – 35 τ.μ. εσωτερικός χώρος και 15 τ.μ. εξωτερικός χώρος

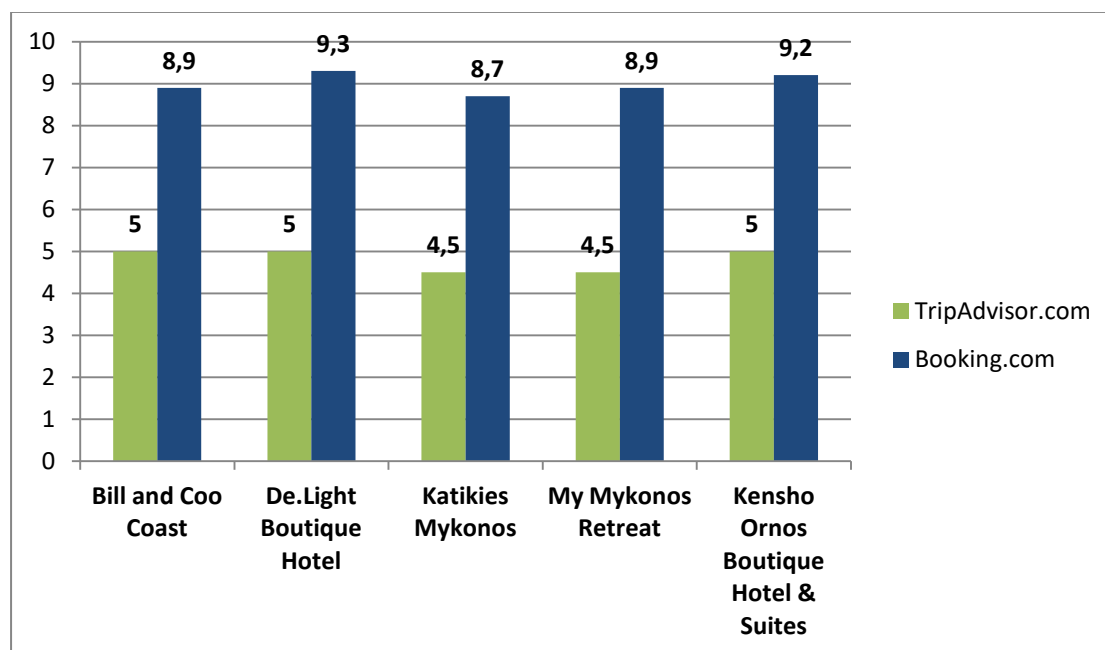
Η μέση τιμή για το απλό δωμάτιο κυμαίνεται από 297 € έως 770 € με πρωινό. Η τιμολογιακή πολιτική περιέχει μη επιστρέψιμη τιμή, ευέλικτη πολιτική, πακέτο «Spa Retreat Package» για διαμονή 3 διανυκτερεύσεων και άνω που περιλαμβάνει 10% έκπτωση σε θεραπείες μασάζ και χρήση του εσωτερικού τζακούζι που είναι σμιλεμένο σε μορφή σπηλιάς, συνοδευόμενο από ένα μπουκάλι κρασί και φρέσκα φρούτα. Επιπλέον, υπάρχει το πακέτο «Dreamy Honeymoon Package» το οποίο περιλαμβάνει στην τιμή δωματίου και πρωινού, αφρώδες κρασί και λουλούδια στην άφιξη, φρέσκα φρούτα, τοπικά εδέσματα, πρωινό στο δωμάτιο για τη δεύτερη μέρα διαμονής, αναβάθμιση δωματίου κατόπιν διαθεσιμότητας και 2ωρη θεραπεία αναζωογόνησης στο Kensho Spa (30 λεπτά χαμάμ, 30 λεπτά τζακούζι και 40 λεπτά μασάζ) για μια φορά κατά τη διάρκεια της διαμονής. Μέσω της ιστοσελίδας παρέχεται η δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης σε αεροπορική πτήση και σε διαμονή στο ξενοδοχείο. (kenshomylonos.com, 2020)

Τα δωμάτια/σουίτες είναι εξοπλισμένα με 40 ιντσών δορυφορική τηλεόραση, με τη Junior Suite και την VIP Junior Suite να έχουν και δεύτερη τηλεόραση 48 ιντσών, ενώ η ανώτατη κατηγορία σουίτας (Vista Suite) διαθέτει 48 ιντσών τηλεόραση. Υπάρχει εργονομικό γραφείο σε όλες τις κατηγορίες, δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, εξοπλισμένο μίνι μπαρ, κλιματισμός και iPad. Μέσω του iPad και της εφαρμογής Kensho, οι επισκέπτες μπορούν να επικοινωνήσουν απευθείας με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και να έχουν πρόσβαση απευθείας σε όλες τις υπηρεσίες. Τα προϊόντα περιποίησης που βρίσκονται εντός των δωματίων είναι της εταιρείας Hermes, ενώ υπάρχουν ακόμα μηχανή του καφέ Nespresso, χρηματοκιβώτιο, και

100 % βαμβακερά λινά. Επίσης, πραγματοποιείται καθαρισμός του δωματίου δύο φορές την ημέρα. (turndown service)

Στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου υπάρχει το εστιατόριο «Kensho Fine Dining», το οποίο βρίσκεται στην ταράτσα του οικήματος και διαθέτει πανοραμική θέα της παραλίας του Ορνού, έχοντας ελληνική και μεσογειακή κουζίνα. Υπάρχει μπαρ, γυμναστήριο, δωρεάν χώρος στάθμευσης και σπα, το οποίο έχει την ιδιομορφία στο Jacuzzi που έχει ονομαστεί «Σπηλιά», καθώς είναι σμιλεμένο σε μορφή σπηλιάς. Υπάρχει κεντρική κοινόχρηστη πισίνα και υπηρεσία μεταφοράς από/προς το αεροδρόμιο ή το λιμάνι με χρέωση 40€/διαδρομή για μέχρι 8 άτομα χρησιμοποιώντας αυτοκίνητο Mercedes Minivan ή με 30€/διαδρομή με πολυτελές αμάξι τύπου SUV. Το ξενοδοχείο έχει αναγνωρισθεί με πιστοποιήσεις ISO 26000:2010, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2005 για την περιβαλλοντική του πολιτική και τη διατήρηση ποιότητας.

Στην πλατφόρμα της Booking.com η βαθμολογία του ξενοδοχείου είναι 9,2/10 (167 σχόλια) και στο TripAdvisor 5/5 (360 κριτικές). (Booking.com 2020, Tripadvisor.com, 2020)

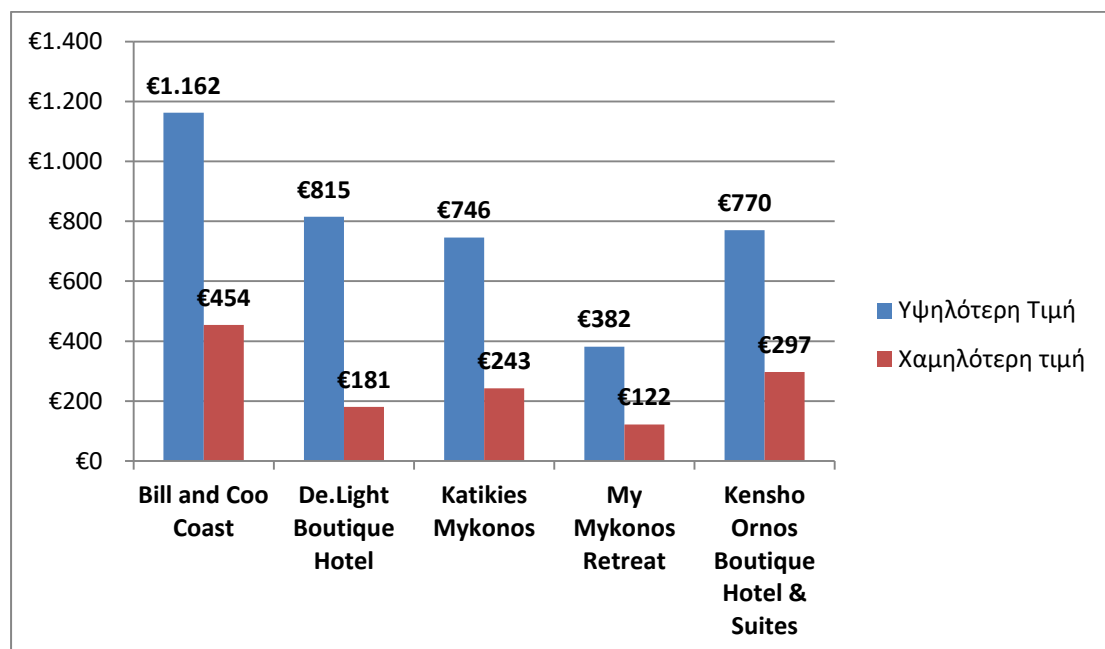


Διάγραμμα 4.2: Βαθμολογία Ξενοδοχείων Στρατηγικής Ομάδας 1 σε διαδικτυακές πλατφόρμες

Πηγή: Booking.com & Tripadvisor.com 2020, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Στο παραπάνω διάγραμμα 4.2 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες των ξενοδοχείων της υπό ανάλυση στρατηγική ομάδα πριν την θερινή περίοδο λειτουργίας τους για το

2020. Υψηλότερη βαθμολογία κατέχει το Delight Boutique Hotel με 9,3 στη διαδικτυακή πλατφόρμα της Booking.com και 5/5 στη πλατφόρμα του TripAdvisor.com. Αμέσως επόμενο είναι το Kensho Ornos Boutique Hotel & Suites με 9,2 και 5/5 στο TripAdvisor.com. Χαμηλότερο βαθμολογικά είναι το Katikies Mykonos με 8,7 στη Booking.com και 4,5 στο TripAdvisor.com.



Διάγραμμα 4.3: Τιμολογιακή Πολιτική Ξενοδοχείων Στρατηγικής Ομάδας 1 για το 2020
 Πηγή: Tripadvisor.com 2020, Επεξεργασμένα Στοιχεία

Αναφορικά με τα δεδομένα του παραπάνω διαγράμματος παρατηρείται η διακύμανση στην τιμολογιακή πολιτική ανά ξενοδοχείο της στρατηγικής ομάδας. Οικονομικότερο ξενοδοχείο αποτελεί το My Mykonos Retreat με υψηλότερη τιμή κατά την υψηλή τουριστική περίοδο ζήτησης τα 382,00 ευρώ/διανυκτέρευση και 122,00 ευρώ/διανυκτέρευση κατά την περίοδο της χαμηλής τουριστικής ζήτησης. Αντίθετα, ακριβότερο ξενοδοχείο από πλευράς τιμών στην παρούσα στρατηγική ομάδα είναι το Bill & Co Coast που φτάνει τα 1.162,00 ευρώ/διανυκτέρευση στις περιόδους υψηλής ζήτησης, με το Delight να ακολουθεί με 815,00 ευρώ/διανυκτέρευση.

Τη μικρότερη διακύμανση τιμής ανά περίοδο υψηλής/χαμηλής τουριστικής ζήτησης διαθέτει το My Mykonos Retreat, με το Kensho Ornos Boutique Hotel & Suites να ακολουθεί. Στον αντίποδα, τη μεγαλύτερη σε επίπεδα διακύμανσης της τιμής ανά διανυκτέρευση έχει το Bill and Co Coast, το οποίο αποτελεί και το πιο ακριβό τιμολογιακά ξενοδοχείο σε σχέση με τα υπόλοιπα της στρατηγικής ομάδας.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Algean Property (<http://www.algeanproperty.com/>)

Arbitrage Real Estate Advisors (<https://www.arbitrage-re.com/>)

Bizness.gr (<https://bizness.gr/>)

Booking.com (<https://www.booking.com/>)

Business Daily (<https://www.businessdaily.gr/>)

Cloudbeds (<https://www.cloudbeds.com/>)

Kathimerini.gr (kathimerini.gr)

Luxuryhotelsguides.com (<http://www.luxuryhotelsguides.com/>)

Naxos Press (<https://www.naxospress.gr/>)

Tanea.gr (<https://www.tanea.gr/>)

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

Επίσημη ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Bill & Coο Coast Suites (<https://www.bill-coo-hotel.com/coast/>)

Επίσημη ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Delight Mykonos (<https://www.delightmykonos.com>)

Επίσημη ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Kensho Ornos (<https://www.kenshomykonos.com/>)

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) (<https://insete.gr/>)

Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου (<https://www.jmk-airport.gr/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη Περίπτωσης «Katikies Mykonos Hotel- The Leading Hotels of the World»

5.1. Παρουσίαση Ομίλου Katikies Resorts & Club

Ο ξενοδοχειακός όμιλος «Katikies Resorts & Club» διαθέτει συνολικά 8 μονάδες boutique ξενοδοχείων, εκ των οποίων οι δυο εδρεύουν στη Μυκονο και οι υπόλοιπες 6 στη Σαντορίνη, με διεθνώς αναγνωρίσιμο brand name. Ιδρυτής και ιδιοκτήτης είναι ο Νικόλαος Παγώνης και ως έτος ίδρυσης είναι το 1987 με το πρώτο ξενοδοχείο, το ομώνυμο Katikies, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή της Οίας στο νησί της Σαντορίνης. Απασχολεί συνολικά πάνω από 300 εργαζόμενους σε όλα τα ξενοδοχεία. Ως αγορά-στόχος, τίθεται ο τουρισμός πολυτελείας. Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου διαθέτουν σουίτες ιδιαίτερης μινιμαλιστικής αρχιτεκτονικής, η οποία είναι συνδυασμένη με τη λιτότητα του κυκλαδίτικου φόντου.

Έχει διακριθεί αναδρομικά με κορυφαία βραβεία για την ποιότητα των υπηρεσιών, από το Conde Nast Traveller, World Travel Awards, Travel & Leisure, The American Academy of Hospitality Sciences κ.α. Το πρώτο βραβείο για τον όμιλο απονεμήθηκε στο Katikies στην Οία το 2004 από το Conde Nast Traveller, το οποίο τοποθέτησε το ξενοδοχείο στη χρυσή λίστα. Η ίδια διάκριση συνεχίστηκε για 8η συνεχή χρονιά, δηλώνοντας την εδραίωση του ξενοδοχείου στα πολυτελή ξενοδοχεία ανά τον κόσμο.

Τα πρώτα ξενοδοχεία του ομίλου ήταν αυτά στη Σαντορίνη. Όπως ειπώθηκε, πρώτο στη σειρά είναι το Katikies Santorini, με έτος κατασκευής το 1986 και τελευταία ανακαίνιση το 2017. Στη συνέχεια, δρομολογήθηκε η κατασκευή του δεύτερου ξενοδοχείου, το Kirini Santorini το οποίο ολοκληρώθηκε το 2000 και ανακαινίστηκε το 2018. Το 2005 ο όμιλος επεκτάθηκε εντάσσοντας δύο νέα οικοδομήματα στο δυναμικό του, το Sunrocks Santorini και το Villa Katikies Santorini. Στο πρώτο πραγματοποιήθηκε ανακαίνιση το 2015, ενώ στο δεύτερο το 2017. Η εταιρεία συνέχισε να αναπτύσσεται με νέα ξενοδοχεία και τέσσερα χρόνια μετά, το 2009, ενέταξε το Chromata Hotel Santorini, με τελευταία ανακαίνιση το 2015. Κατά τα επόμενα έτη, από το 2009 και έπειτα, η εταιρεία, όπως παρατηρείται, επένδυσε στις ανακαινίσεις των ξενοδοχείων της. Η επόμενη ένταξη πραγματοποιείται το 2018 με το Katikies Mykonos, το οποίο θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω ως αυτόνομη μελέτη περίπτωσης. Τη χρονιά του 2019, πραγματοποιήθηκαν δύο νέες προσθήκες,

με την κατασκευή του Katikies Garden Santorini και την κατασκευή των Katikies Villas Mykonos. Όλα τα ξενοδοχεία είναι εποχικής λειτουργίας, με διάστημα δραστηριότητας στα περισσότερα ξενοδοχεία από Απρίλιο έως Νοέμβριο κάθε έτους. (Katikies.com, 2020)

Συνολικά, τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι τα εξής:

- Katikies Santorini (Οία, Σαντορίνη, 34 σουίτες)
- Villa Katikies Santorini (Οία, Σαντορίνη, 7 σουίτες)
- Katikies Garden Santorini (Φηρά, Σαντορίνη, 40 σουίτες)
- Kirini Santorini (Οία, Σαντορίνη, 26 σουίτες)
- Sunrocks Santorini (Φηροστεφάνι, Σαντορίνη, 18 σουίτες)
- Chromata Santorini (Ημεροβίγλι, Σαντορίνη, 26 σουίτες)
- Katikies Mykonos (Άγιος Ιωάννης, Μύκονος, 35 σουίτες)
- Katikies Villas Mykonos (Ελιά, Μύκονος, 12 σουίτες)

Αξίζει να αναφερθεί ότι όλα τα παραπάνω ξενοδοχεία υπάγονται σε αλυσίδες-ενώσεις με παγκόσμια εμβέλεια και αναγνώριση ανά τον κόσμο για τουρισμό πολυτελείας, όπως η Leading Hotels of the World και η Relais & Chateaux. Οι συγκεκριμένες αλυσίδες ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα λειτουργίας και ποιότητας παροχής υπηρεσιών και έχουν αυστηρά κριτήρια προκειμένου ένα ξενοδοχείο να καταφέρει να γίνει μέλος. Απευθύνονται σε τουρίστες που πραγματοποιούν διακοπές πολυτελείας, οι οποίοι απολαμβάνουν πλεονεκτήματα ως μέλη της εκάστοτε αλυσίδας όταν επισκέπτονται τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία-μέλη.

Έτσι, στη Leading Hotels of the World ανήκουν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου, εκτός από το Sunrocks Santorini, το οποίο ανήκει στη Relais & Chateaux. Πέραν από τις δύο αναφερθέντες αλυσίδες, το Katikies Mykonos και το Kirini Santorini είναι επίσης μέλη της American Express Fine Hotels & Resorts, το Sunrocks Santorini και τα Chromata Santorini στα Mr & Mrs Smith Hotel Collection, ενώ το Katikies Garden Santorini και το Kirini Santorini στα Traveller Made Hotel Partner. (lhw.com, relaischateaux.com, americanexpress.com 2019)

Για τη χρονιά του 2020, επανήλθε η λειτουργία του Katikies Club, μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας με υπηρεσίες concierge, το οποίο παλαιότερα λειτουργούσε με την ονομασία Klepsydra Club. Απευθύνεται κατ' αποκλειστικότητα στους επισκέπτες των ξενοδοχείων του ομίλου και προσφέρει πρόσβαση σε υπηρεσίες όπως περιηγήσεις στο νησί της Σαντορίνης ή της Μυκόνου, κρατήσεις εστιατορίων, υπηρεσία ενοικίασης οχήματος, υπηρεσία VIP μεταφοράς, ακτοπλοϊκά/αεροπορικά εισιτήρια

και αρχαιολογικούς χώρους. Επίσης, παρέχονται συμβουλές στους επισκέπτες σχετικά με οινοποίηση, μαγαζιά μόδας και γκαλερί τέχνης. (Katikies.com, 2020)

5.1.1 Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου

Στον πίνακα 5.1 παρατίθενται τα οικονομικά στοιχεία για την εταιρεία «ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ». Αναλύονται τα ποσά που αφορούν το ενεργητικό, το παθητικό, τα αποτελέσματα χρήσεως και οι αντίστοιχοι αριθμοδείκτες για τις χρονιές του 2016, 2017 και 2018.

Πίνακας 5.1: Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου (2016,2017,2018)

ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	63.344	445.944	9.821.963
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	58.446	771.643	4.911.960
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	21.863	206.404
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	3.843	35.622	45.438
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0	397.239	1.275.616
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ- ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	0	376.630	1.164.895
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	7.457	93.089
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	13.152	17.631
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.056	14.055	5.933.777
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	0	0	0
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	0	0	0
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	545.265	4.399.437	3.902.677
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	311.425	991.578	2.172.772
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0

ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	233.840	3.407.859	1.729.905
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.252.254	3.261.295	720.579
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.860.863	8.106.676	14.445.220
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.296.591	4.617.043	3.956.407
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5.000	24.000	24.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	1.477
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.291.591	4.593.043	3.930.930
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.640	38.777	1.413.841
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	1.406.400
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.640	38.777	7.441
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	560.632	3.450.856	9.074.971
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	261.334	1.470.735	3.628.448
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	180.228	0	1.680.228
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	119.069	1.980.121	3.766.295
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.860.863	8.106.676	14.445.220
	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.358.836	14.100.643	16.270.848
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.339.428	7.277.314	11.282.601
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.019.407	6.823.329	4.988.247
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	87.361	335.822	412.552
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	40.372	186.988	220.753
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	404.312	2.208.860	3.905.960
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	662.084	4.763.303	1.274.086
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	22.375	167.449	878.377

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	22.375	167.449	878.377
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	662.084	4.763.303	1.274.086
ΕΒΙΤΔΑ	724.356	5.117.119	2.372.867
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-222.639	-1.446.707	-453.218
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ			
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2016	2017	2018
	51,06	103,17	32,20
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	35,58	58,76	8,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	43,22	48,39	30,66
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,07	33,78	7,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,07	33,78	7,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΕΒΙΤΔΑ	30,71	36,29	14,58
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,44	0,76	2,65
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	17,40	26,47	6,77
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,21	2,22	0,51
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,21	2,22	0,51
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,23	0,95	0,08
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	1.236.887	4.209.876	-4.451.715
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	48	26	49
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	71	74	117
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	-	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,27	1,74	1,13
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ	-	-	-
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	3,40	5,50	67,99
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-	-	-

Πηγή: ICAP, 2019 ΑΕ- Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Όσον αφορά τα στοιχεία του ενεργητικού στον πίνακα 5.1 παρατηρείται μεγάλη αυξητική διαφορά από το 2016 έως το 2018 στα καθαρά πάγια, στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, στον μηχανικό εξοπλισμό, στις αποσβέσεις και στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Η σημαντική αυτή αύξηση μπορεί να εξηγηθεί λαμβάνοντας υπόψη την ένταξη-κατασκευή του ξενοδοχείου Katikiies Mykonos ως μέλος του ομίλου το 2018. Εξετάζοντας τα οικονομικά στοιχεία του παθητικού, υπάρχει ραγδαία αύξηση το 2018 στις υποχρεώσεις του ομίλου, τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες, ενώ τα μερίσματα προς διανομή καταγράφονται για το 2018 στο 1.680.228, από μηδενικά που ήταν για τη χρονιά του 2017. Συνολικά, στην λογιστική κατάσταση του ενεργητικού-παθητικού της επιχείρησης από το 2016 στο 2017 υπάρχει αύξηση ύψους 23%, ενώ από το 2017 στο 2018 η αύξηση κυμαίνεται στο 56%.

Ακολουθως, στην κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως, παρόλη την αύξηση των πωλήσεων από έτος σε έτος, αυξήθηκε αντίστοιχα και το κόστος πωλήσεων, το οποίο επηρέασε το μικτό κέρδος του ομίλου. Έτσι, υπάρχει αύξηση του μικτού κέρδους για τις χρονιές 2016-2017 ύψους 15%, το οποίο όμως μειώνεται για τα έτη 2017-2018 κατά 73%. Ταυτόχρονα, ο δείκτης EBITDA διαμορφώνεται ανοδικά κατά 14% το 2016-2017 και καθοδικά κατά 46% το 2017-2018.

Στους αριθμοδείκτες, αξίζει να αναφερθεί η ανεπάρκεια του κεφαλαίου κίνησης για το 2018, το οποίο βρίσκεται στα -4.451.715 €, το οποίο υπήρχε ως υπαρκτό κεφάλαιο κίνησης περίπου στα ίδια χρηματικά επίπεδα για το 2017. (+4.209.876 €) Το συγκεκριμένο αρνητικό πρόσημο για το 2018 οφείλεται στα υψηλά επίπεδα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης για το ίδιο έτος.

Στον πίνακα 5.2, αναγράφονται οι πωλήσεις της εταιρείας σε ευρώ για τις χρονικές περιόδους από το 2014 έως το 2018. Καταγράφεται ανοδική με την πάροδο των ετών, με τη μεγαλύτερη αύξηση να πραγματοποιείται από το 2016 στο 2017, ύψους 11.741.807 €. Η συγκεκριμένη αύξηση ενδεχομένως να προέκυψε λόγω των ανακαινίσεων που πραγματοποιήθηκαν εκείνη τη χρονιά και αναβάθμισαν το ξενοδοχειακό προϊόν του ομίλου, όπως επίσης και από την μεγάλη αύξηση στον αριθμό αφίξεων, πληροτήτων και κερδών που καταγράφησαν εκείνη τη χρονιά σε όλη τη χώρα.

Πίνακας 5.2: Πωλήσεις Εταιρείας σε ευρώ

Επωνυμία	2014	2015	2016	2017	2018
ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ	1.719.99	2.288.20	2.358.83	14.100.643	16.270.848
ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ	0 €	5 €	6 €	€	€
Α.Ε.					
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ					
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ &					
ΕΜΠΟΡΙΚΗ					

Πηγή: ICAP, 2019 ΑΕ- Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Ο όμιλος, όπως διαφαίνεται και στον πίνακα 5.3, κατατάσσεται στην 34^η θέση σε πανελλαδικό επίπεδο ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για το διάστημα των ετών 2016-2017, όσον αφορά τα μικτά κέρδη. Η ανοδική πορεία στα μικτά κέρδη της επιχείρησης ανέρχεται στο 15%. Η κατάταξη αφορά 50 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε σύνολο.

Πίνακας 5.3: Κατάταξη ξενοδοχειακής επιχείρησης πανελλαδικά βάσει μικτών κερδών (2016-2017)

34	ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ	ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ	Α.Ε.	1.019.407	6.823.329
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ				

Πηγή: ICAP, 2019 ΑΕ- Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Αντίστοιχα, στους πίνακες 5.4 και 5.5 διαφαίνεται η κατάταξη του ξενοδοχείου ανάμεσα σε 50 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με βάση τα καθαρά κέρδη και τα κέρδη EBITDA για τα έτη 2016-2017. Με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται, παρατηρείται σημαντική θετική μεταβολή ανάμεσα στα δύο έτη η οποία φτάνει στο 14%.

Πίνακας 5.4: Κατάταξη ξενοδοχειακής επιχείρησης βάσει καθαρού (προ φόρου) αποτελέσματος (2016-2017)

15	ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ	662.084	4.763.303
	ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ	Α.Ε.	
	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ		
	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ		

Πηγή: ICAP, 2019 ΑΕ- Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 5.5: Κατάταξη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βάσει κερδών EBITDA (2016-2017)

38	ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ	724.356	5.117.119
----	--	---------	-----------

Πηγή: ICAP, 2019 ΑΕ- Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

5.2 Παρουσίαση του Katikies Mykonos

Το ξενοδοχείο Katikies Mykonos βρίσκεται στο νησί της Μυκόνου, στη περιοχή του Αγίου Ιωάννη. Βρίσκεται συγκεκριμένα πλησίον της ομώνυμης παραλίας του νησιού, η οποία είναι προσβάσιμη σε απόσταση λιγότερη των 500 μέτρων. Είναι μέλος της ξενοδοχειακής αλυσίδας Katikies Resorts & Club η οποία δραστηριοποιείται, όπως ειπώθηκε, στα νησιά της Σαντορίνης και της Μυκόνου. Το ξενοδοχείο διαθέτει εποχική περίοδο λειτουργίας από Απρίλιο μέχρι Οκτώβρη κάθε έτους. Λειτουργήσε για πρώτη φορά το καλοκαίρι του 2018 και αποτελεί το πρώτο ξενοδοχείου του ομίλου στο νησί της Μυκόνου. Επι της ουσίας, πραγματοποιήθηκε αγορά του οικοδομήματος από τον όμιλο και ολική ανακατασκευή και ανακαίνιση, καθώς προϋπήρχε ήδη ξενοδοχείο πριν την εξαγορά.

Η τοποθεσία του ξενοδοχείου στον Άγιο Ιωάννη θεωρείται προνομιακή, καθώς έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ξενοδοχειακή ριβιέρα της Μυκόνου. Έχουν πραγματοποιηθεί μεγάλες επενδύσεις στη συγκεκριμένη περιοχή με καταλύματα που πλέον διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά. Το κατάλυμα βρίσκεται σχεδόν πάνω από τη θάλασσα και σε κοντινή απόσταση από σημεία ενδιαφέροντος και από παραλίες με μεγάλη επισκεψιμότητα με πιο γνωστή την Κάπαρη. Έτσι, το ξενοδοχείο αποτελεί ιδεατό μέρος για θαλάσσια εξόρμηση με σκάφος και ημερήσιες εκδρομές στις παραλίες της Μυκόνου αλλά και στο νησί της Δήλου, το οποίο διακρίνεται και από το ξενοδοχείο.

Σε κοντινή απόσταση μικρότερη των 100 μέτρων, ο επισκέπτης μπορεί να βρει δύο εστιατόρια, ενώ στην παραλία υπάρχουν ακόμα δύο εστιατόρια που μπορεί να επιλέξει, τα οποία διαθέτουν και αντίστοιχες υπηρεσίες εστίασης και χαλάρωσης στις ζαπλώστρες που προσφέρουν στην ακτή της παραλίας του Αγίου Ιωάννη. Το

κοντινότερο χωριό, ο Ορνός βρίσκεται σε απόσταση 2 χιλιομέτρων και διαθέτει παραλία και εστιατόρια κατά μήκος της ακτής. Το κέντρο της Μυκόνου, η «Χώρα», βρίσκεται σε απόσταση 4,5 χιλιομέτρων. Ως επιλογή μετακίνησης, υπάρχει το τοπικό λεωφορείο το οποίο διαθέτει στάση 50 μέτρα μακριά από το Katikies Mykonos και εξυπηρετεί όσους ενδιαφέρονται να μεταβούν είτε στον Ορνό είτε στην «Χώρα», με αρκετά συχνά δρομολόγια, ιδίως κατά τους θερινούς μήνες. Το λιμάνι της Μυκόνου βρίσκεται σε απόσταση 5 χιλιομέτρων και το αεροδρόμιο σε απόσταση 4 χιλιομέτρων. (Business Plan, 2019)

Κατηγοριοποιείται στα πεντάστερα boutique ξενοδοχεία της Μυκόνου διαθέτοντας πολυτελή σουίτες, 35 στο σύνολο, με μπαλκόνια ή μεγάλες αυλές με θέα στη θάλασσα, οι περισσότερες από τις οποίες διαθέτουν ιδιωτική πισίνα ή ιδιωτικό τζακούζι. Όλες οι σουίτες είναι διακοσμημένες με τις παραδοσιακές κυκλαδίτικες επιρροές όπου κυριαρχούν οι λευκοί τόνοι με μινιμαλιστικές επιλογές. Η συγκεκριμένη διακόσμηση αποσκοπεί στη δημιουργία της αίσθησης της οικειότητας και της ζεστασιάς στον επισκέπτη, τα οποία είναι συνυφασμένα με την άνεση και την πολυτέλεια. Κάποιες από τις παροχές που προσφέρονται είναι πολυτελή στρώματα, μαξιλάρια και λινά, πολυτελή προϊόντα καθημερινής χρήσης όπως σαμπουάν, κρέμες σώματος, αφρόλουτρα από τις εταιρείες Arivita και Bulgari, κλιματισμός, μενού για υπηρεσία δωματίου (24 ώρες εξυπηρέτηση), μίνι μπαρ με μηχανή Nespresso, τηλέφωνο, θυρίδα ασφαλείας, καθημερινή καθαριότητα δωματίων δύο φορές την ημέρα, καθημερινή ενημέρωση καιρού, Wi-Fi σε όλους τους χώρους κ.α.

Εκτός από τα δωμάτια, το ξενοδοχείο διαθέτει δύο εστιατόρια το Seltz Champagne Bar & Restaurant και το Mikrasia Restaurant, τα οποία διαθέτουν και τη δική τους ξεχωριστή πισίνα. Οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ειδικά αιτήματα για το πρωινό ή για τα υπόλοιπα γεύματα πριν την άφιξη τους ή κατά τη διάρκεια αυτής. (μενού χωρίς γλουτένη, μενού χαμηλών θερμίδων κ.α.)

Το Seltz Champagne Bar & Restaurant προσφέρει «A la carte Breakfast Experience» με αμερικάνικο πρωινό σε μορφή μπουφέ και “α λα καρτ”, παρεχόμενο στην τιμή δωματίου. Το πρωινό παρέχεται χωρίς περαιτέρω χρέωση στο δωμάτιο των επισκεπτών με την υπηρεσία δωματίου(room service). Διαθέτει μοντέρνο μεσογειακό μενού με sushi bar, σε εσωτερικό και εξωτερικό χώρο μέχρι αργά το βράδυ. Περιλαμβάνει λίστα κρασιών, σαμπάνιες, κοκτέιλ, αναψυκτικά και καφέδες. Οι επισκέπτες έχουν θέα προς τη θάλασσα και την πισίνα, η οποία διαθέτει ξαπλώστρες περιμετρικά της.

Το Mikrasia Restaurant αποτελεί το “fine dining” εστιατόριο του ξενοδοχείου με γκουρμέ κουζίνα και ελληνικό-ανατολίτικο μενού με επιρροές από τη κλασική βυζαντινή κουζίνα. Ο επισκέπτης μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε τρία διαφορετικά μενού, τα οποία πλαισιώνονται με λίστα κρασιών και κοκτέιλ:

- 1) Dinner Menu
- 2) Degustation Menu με αρχική τιμή τα 130 ευρώ/άτομο,
- 3) Vegetarian Menu

Το εστιατόριο έχει διακριθεί με το βραβείο FNL Best Restaurant Awards 2019 και με το χρυσό σκούφο Top Notch. Διαθέτει την αντίστοιχη πισίνα υπερχείλισης με θέα προς την θάλασσα, η οποία είναι εξοπλισμένη με άμμο παραλίας, τόσο στον χώρο που βρίσκονται οι ξαπλώστρες για τους επισκέπτες, όσο και εντός. (Katikies.com, 2020)

Στις παροχές του Katikies Mykonos συμπεριλαμβάνονται, ακόμα, το A.Spa με περίσσεια ποικιλία απο θεραπείες ευεξίας και ομορφιάς οι οποίες πραγματοποιούνται με προϊόντα υψηλής ποιότητας της εταιρείας Ligne St Barth. Ταυτόχρονα, υπάρχει το κέντρο fitness Technogym Suite, ένα πλήρες εξοπλισμένο γυμναστήριο με καινούρια όργανα γυμναστικής. Οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αγορές μόδας και ομορφιάς στο κατάστημα ρούχων που υπάρχει εντός του ξενοδοχείου, το MO's Fashion Boutique. Διαθέτει επώνυμα ρούχα μόδας από Έλληνες και διεθνείς σχεδιαστές και προϊόντα σώματος και μασαζ της Ligne St Barth. Επιπλέον, το ξενοδοχείο διαθέτει ιδιωτικό χώρο στάθμευσης και παρκαδόρους.

Το ξενοδοχείο είναι μέλος των Leading Hotels of the world, εταιρεία που διαθέτει πιστοποιήσεις και ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα παροχής υπηρεσιών προκειμένου να προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στους επισκέπτες των ξενοδοχείων της. Ταυτόχρονα, είναι μέλος των Fine Hotels & Resorts πρόγραμμα της American Express, που αφορά τα αποκλειστικά μέλη της American Express που έχουν στην κατοχή τους την Platinum Card American Express ή την Business Card American Express.

Το Katikies Mykonos αποτελεί το δεύτερο κατά σειρά ξενοδοχείο μέλος των Leading Hotels of the World στην περιοχή μαζί με το Bill & Coo Coast που βρίσκεται επίσης στην περιοχή του Αγίου Ιωάννη στη Μύκονο. Διαθέτει τιμές και υπηρεσίες που απευθύνονται σε τουρίστες υψηλής οικονομικής δεινότητας. Οι επικρατέστερες αγορές-στόχοι προσέλκυσης είναι η Αμερική, η Αγγλία, η Ελβετία, οι Αραβικές και οι Λατινοαμερικάνικες χώρες. Λόγω των συνθηκών πλήρους ανταγωνισμού,

πραγματοποιείται εστίαση στην ενίσχυση του marketing με τάσεις εξωστρέφειας. (Business Plan, 2019)

5.2.1 Δείκτες Ποιότητας

Στο ξενοδοχείο πραγματοποιείται μέτρηση της ποιότητας όλων των τμημάτων και των εκάστοτε θέσεων εργασίας. Τα πρότυπα αυτά βασίζονται κατά κύριο λόγο στα ζητούμενα και στις απαιτήσεις των Leading Hotels of the World. Οι συγκεκριμένοι δείκτες ποιότητας αφορούν τα εξής:

- Εμφάνιση Υπαλλήλων και Συμπεριφορά στους πελάτες
- Πρότυπα που αφορούν το τμήμα κρατήσεων
- Πρότυπα που αφορούν τη διαδικασία του check in, του check out και του τμήματος concierge
- Πρότυπα εξυπηρέτησης και οργάνωσης στο επισιτιστικό τμήμα
- Πρότυπα που αφορούν τον τομέα του room service
- Προδιαγραφές τμήματος housekeeping για τον καθαρισμό των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων
- Προδιαγραφές για τους αχθοφόρους και τους παρκαδόρους
- Πρότυπα για το τμήμα συντήρησης
- Υποδείγματα για το τηλεφωνικό κέντρο
- Διαχείριση παραπόνων
- Διαχείριση Κρίσεων

Σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα, έχουν τεθεί στόχοι για τις βαθμολογίες των πελατών στα ερωτηματολόγια που μπορούν να απαντήσουν οι πελάτες κατά τη διαμονή τους στο ξενοδοχείο, στη πλατφόρμα του TripAdvisor.com και στην πλατφόρμα της Booking.com. Έχουν τεθεί συγκεκριμένες βαθμολογίες ως στόχοι ανά σύνολο ξενοδοχείου και ανά τμήμα για το 2019, με βάση τη βαθμολογία που είχε το ξενοδοχείο για το 2018, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 5.6.

Πίνακας 5.6: Στόχοι Βαθμολογίας Πελατών 2019

Guest Questionnaires		Booking.com		TripAdvisor.com	
Front Desk	80.7 >	Hotel Staff	9.8 >	Hotel	4.8 >
	90 %		9.8		4.8
Housekeeping	80.6 >	Room Cleanliness	9.8 >	Value	4.5 >
	90 %		9.8		4.5
F&B	83.9 >	Location	9.0 >	Rooms	4.7 >
	95 %		9.1		4,7

Leisure	95.9 > 96 %	Value-for-Money	8.2 > 8.5	Location	4.7 > 4.7
Overall	82.1 > 92 %	Facilities	8.5 > 8.8	Cleanliness	4.7 > 5.0
		Comfort	9.7 > 9.7	Service	4.8 > 4.8
		Average Score	9.1 > 9.2	Sleep Quality	4.8 > 4.8
				Average Score	4.7 > 4.8

Πηγή: Business Plan Katikies Mykonos, 2019

Το ξενοδοχείο για την τουριστική περίοδο του 2019 που λειτούργησε, δεν κατάφερε να ικανοποιήσει τις συγκεκριμένες βαθμολογίες-στόχους, έχοντας ολοκληρώσει την καλοκαιρινή περίοδο με βαθμολογία 8,7 στην πλατφόρμα της Booking.com και 4,5 στο TripAdvisor.com, ενώ περίπου στο ίδιο επίπεδο κυμάνθηκαν τα ερωτηματολόγια που συμπληρωνόντουσαν από τους διαμένοντες.

5.2.2. Τιμολογιακή Πολιτική - Πληρότητα

Όσον αφορά τους τύπους δωματίων-σουίτες του ξενοδοχείου και τις θεσπισμένες τιμές, παρουσιάζεται ο πίνακας 5.7 με τους υφιστάμενους τύπους, την ποσότητα αυτών και τις τιμές για την περίοδο λειτουργίας του το 2020. Αξίζει να αναφερθεί ότι όλες οι τιμές περιλαμβάνουν το πρωινό, το οποίο προσφέρεται είτε σε μπουφέ είτε «α λα καρτ», είτε χωρίς χρέωση με υπηρεσία δωματίου. Επίσης, όλοι οι τύποι δωματίων προσφέρουν θέα στη θάλασσα.

Πίνακας 5.7: Τύποι Δωματίων και Ενδεικτικές Τιμές του Katikies Mykonos

<u>Τύποι Δωματίων</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Χαμηλότερη Τιμή – Υψηλότερη Τιμή</u>
Superior Δίκλινο Δωμάτιο	3	244,00€-849,00€
Superior Δίκλινο με Υπαίθριο Υδρομασάζ	5	286,00 €-859,00€
Junior Σουίτα με Υπαίθριο Υδρομασάζ	9	386,00€ -1.003,00€
Senior Σουίτα με Υπαίθριο Υδρομασάζ	4	454,00€ -1.105,00€

Superior Σουίτα με Ιδιωτική Πισίνα	6	605,00€-1.131€
Γαμήλια Σουίτα με Ιδιωτική Πισίνα	5	756,00€-1190,00€
Σουίτα Katikies με Ιδιωτική Πισίνα	1	882,00€-1.318€
Σουίτα Μάστερ με Ιδιωτική Πισίνα	2	966,00€ -1530,00€

Πηγή: Katikies.com 2020, Επεξεργασμένα στοιχεία

Το ξενοδοχείο έχει τις ακόλουθες τιμολογιακές πολιτικές για την προσέλκυση των μεμονωμένων πελατών:

- **Special Offer Rate:** Αφορά κρατήσεις για το διάστημα από 10 Μαΐου έως 31 Μαΐου και από 01 Οκτωβρίου έως 15 Οκτωβρίου. Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις, η συγκεκριμένη προωθητική τιμολογιακή πολιτική λαμβάνει χώρα μόνο σε περιόδους χαμηλής πληρότητας.
- **BAR (Best Available Rate):** Είναι η τιμή που ισχύει για κρατήσεις από 01 Ιουνίου έως 30 Σεπτεμβρίου και εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που τα επίπεδα πληρότητας κινούνται άνω του 30%. Αν η πληρότητα είναι σε χαμηλότερα επίπεδα, τότε εφαρμόζεται η στρατηγική της Special Offer Rate.
- **NR Rates (Non refundable):** Εφαρμόζεται από 1^η Ιουνίου σε όλους τους τύπους δωματίων και περιλαμβάνει έκπτωση 10% από την τιμή BAR. Στην επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, η αντίστοιχη έκπτωση αγγίζει το ποσοστό του 15% σε όλους τους τύπους δωματίων. Η συγκεκριμένη τιμή απαιτεί προπληρωμή όλου του ποσού από τους επισκέπτες.
- **Rate Triggers:** Χρησιμοποιείται κατά περίπτωση ανάλογα με τη πληρότητα του ξενοδοχείου για να αυξήσει τα επίπεδα της τιμής και το ρυθμό αύξησης της.

Όσον αφορά τους συνεργαζόμενους τουριστικούς πράκτορες, υπάρχουν συμβόλαια με συγκεκριμένα πρακτορεία από την Ελλάδα και το εξωτερικό και πραγματοποιείται ετήσια συνάντηση με τους αντιπροσώπους των πωλήσεων τους. Τα συμβαλλόμενα πρακτορεία είναι τα εξής:

- AIRTOURS (Γερμανία)
- CCV (Αμερική)
- VACANCE HELIADES (Γαλλία)
- KUONI REISEN AG (Ελβετία)
- PLANET HOLIDAYS (Ελλάδα)
- TUI HELLAS (Ελλάδα)

- TOURGREECE (Ελλάδα)
- TRAVEL CENTER – ATTICA REISEN (Γερμανία)
- B BOUTIQUE TRAVEL (Βραζιλία)

Στους μακροχρόνιους συνεργάτες προσφέρονται αποκλειστικές προσφορές, ενώ κατά τις περιόδους χαμηλής τουριστικής ζήτησης, προσφέρονται σε όλους τιμολογιακές εκπτώσεις για προώθηση των πωλήσεων. Ακόμα, προσφέρονται στους πράκτορες ταξίδια προς το ξενοδοχείο και διαμονή, προκειμένου να οικειοποιηθούν και να μπορούν να πραγματοποιήσουν καλύτερα τις πωλήσεις. Αγορές-στόχοι, σύμφωνα και με τα παραπάνω πρακτορεία, είναι η Αμερική, η Γερμανία, η Ελβετία και η Βραζιλία, ενώ οι ταξιδιωτικοί πράκτορες που εδρεύουν στην Ελλάδα, αναλαμβάνουν τη σύνθεση τουριστικών πακέτων για εισερχόμενο τουρισμό, κυρίως από Γερμανία και Αμερική.

Στόχος αποτελεί η προσφορά προστιθέμενης αξίας για τους πράκτορες ώστε να αποκτήσει το ξενοδοχείο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Γι'αυτό το λόγο, υπάρχει πρόβλεψη για δημιουργία πακέτων για ειδικές περιστάσεις, όπως για την περίοδο του Πάσχα, για ταξίδι νεονύμφων, για ταξίδι που γιορτάζεται κάποια επέτειος ή γενέθλια ή αποφοίτηση κ.α. (Business Plan, 2019)

Στον πίνακα 5.8 αναγράφονται τα έσοδα, οι συνολικές διανυκτερεύσεις και ο μέσος όρος τιμής ανά κανάλι κράτησης για τις περιόδους λειτουργίας του 2019 και του 2018.

Πίνακας 5.8: Στοιχεία Εσόδων, Διανυκτερεύσεων και Μέσης τιμής ανά Κανάλι Κράτησης (2018,2019)

Segment	2019			2018		
	Room s	Revenue	Av.Rat e	Room s	Revenue	Av.Rat e
	0	2.719,71		0	1.476,37	
1.TOUR OPERATOR	530	251.389,79	474,32	924	515.891,53	558,32
2.TRAVEL AGENT	917	509.124,49	555,21	191	104.563,06	547,45
3.OTHER	29	1.982,58	68,36	1	41,83	41,83
4.AFFILIATION	534	364.928,66	683,39	483	343.354,41	710,88
5.HOTEL BOOKING ENGINE	241	134.364,07	557,53	36	18.158,84	504,41
6.INDIVIDUALS	654	337.544,38	516,12	776	433.805,40	559,03
7.COMPLIMENTARY	273	13.702,78	50,19	320	18.419,81	57,56
8.INTERNET DIST. SYSTEMS	1160	604.406,92	521,04	651	400.970,15	615,93

Event	70	41.826,04	597,51	0	0,00
Totals	4.408	2.261.989,42	513,16	3.382	1.836.681,40

Πηγή: Reports από Hart PMS 2019, Επεξεργασμένα στοιχεία

Παρατηρείται ότι τα συνολικά έσοδα και οι συνολικές διανυκτερεύσεις για το 2019 είναι υψηλότερες σε σχέση με το 2018, παρ'ότι η μέση τιμή χαμηλότερη κατά 29,92€ για το 2019. Η υψηλότερη τιμή για το 2018 διαμορφώθηκε στα 710,88 € στις ιστοσελίδες των ξενοδοχειακών ενώσεων που υπάγεται το ξενοδοχείο, ενώ για το 2019 η υψηλότερη τιμή ανήλθε στην ίδια κατηγορία, αλλά με μέση τιμή στα 683,39€. Σημαντική αύξηση των εσόδων και των συνολικών διανυκτερεύσεων σημειώθηκε στα τουριστικά πρακτορεία, στις κρατήσεις μέσω των ξενοδοχειακών ενώσεων που ανήκει το ξενοδοχείο, στις κρατήσεις μέσω της προσωπικής ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, στις διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων και στις διοργανώσεις event.

Στον πίνακα 5.9 διαφαίνεται η σύγκριση για τα έτη 2019-2018 και η σύγκριση ανάμεσα στα πραγματικά έσοδα και στα προϋπολογισμένα έσοδα για το 2019.

Πίνακας 5.9: Σύγκριση Εσόδων 2019-2018

Segment	2019 vs 2018		ACT 2019 vs BGT 2019	
	Rooms	Revenue	Rooms	Revenue
	0	1.243,34	0	2.719,71
1.TOUR OPERATOR	-394	-	530	251.389,79
		264.501,74		
2.TRAVEL AGENT	726	404.561,43	917	509.124,49
3.OTHER	28	1.940,75	29	1.982,58
4.AFFILIATION	51	21.574,25	534	364.928,66
5.HOTEL BOOKING ENGINE	205	116.205,23	241	134.364,07
6.INDIVIDUALS	-122	-96.261,02	654	337.544,38
7.COMPLIMENTARY	-47	-4.717,03	273	13.702,78
8.INTERNET DIST. SYSTEMS	509	203.436,77	1160	604.406,92
Event	70	41.826,04	70	41.826,04
Totals	1026	425.308,02	4408	2.261.989,42

Πηγή: Reports από το Hart PMS 2019, Επεξεργασμένα στοιχεία

Φαίνεται ότι αύξηση στα έσοδα και τις ημέρες διανυκτέρευσης πραγματοποιήθηκε για το 2019 από τα τουριστικά πρακτορεία, από τις κρατήσεις μέσω διαδικτυακών καναλιών, από εκδηλώσεις που έλαβαν χώρα στο ξενοδοχείο, από κρατήσεις μέσω της πλατφόρμας κράτησης που παρέχει η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, και από κρατήσεις μέσω των ιστοσελίδων των ενώσεων που ανήκει το ξενοδοχείο (American

Express Fine Hotels & Resorts, Leading Hotels of the World). Αντίθετα, υπήρξε μείωση για το 2019 σε σχέση με το 2018 στους τουριστικούς πράκτορες, στις κρατήσεις μεμονωμένων πελατών, ενώ υπήρξε μείωση στους επισκέπτες που διαμένουν χωρίς χρηματική αμοιβή στο ξενοδοχείο, παρέχοντας συνήθως ως αντίτιμο υπηρεσίες προβολής και διαφήμισης.(διοικητικά στελέχη, bloggers, δημοσιογράφοι κλπ).

5.2.3 Στοιχεία Πληρότητας

Το ξενοδοχείο για το έτος 2019 λειτούργησε από 1^η Μαΐου έως 16 Οκτωβρίου 2019. Τον Ιούλιο, που αποτελεί μήνας υψηλής τουριστικής ζήτησης, σημείωσε πληρότητα ύψους 88,68% και συνολικά 956 πωληθέντες διανυκτερεύσεις σε σύνολο 35 δωματίων. Ο δείκτης RevPAR έφτασε στα 596,92 € κατά μέσο όρο για τον ίδιο μήνα και ο μέσο όρος ημερήσιας τιμής στα 673,00 €.

Αντίστοιχα, η πληρότητα για τον Οκτώβριο που θεωρείται μήνας χαμηλής τουριστικής ζήτησης κινήθηκε στο 50%, με το RevPAR στα 132,75 € και τον μέσο όρο ημερήσιας τιμής στα 265,50 €. (Reports από το Hart PMS, 2019)

5.2.4 Όραμα και Αποστολή

Όραμα

Όραμα του ξενοδοχείου αποτελεί η εδραίωση του στα πέντε καλύτερα πολυτελή ξενοδοχεία boutique στο νησί της Μυκόνου και η διεθνής αναγνώριση του στις κύριες αγορές-στόχους του.

Αποστολή

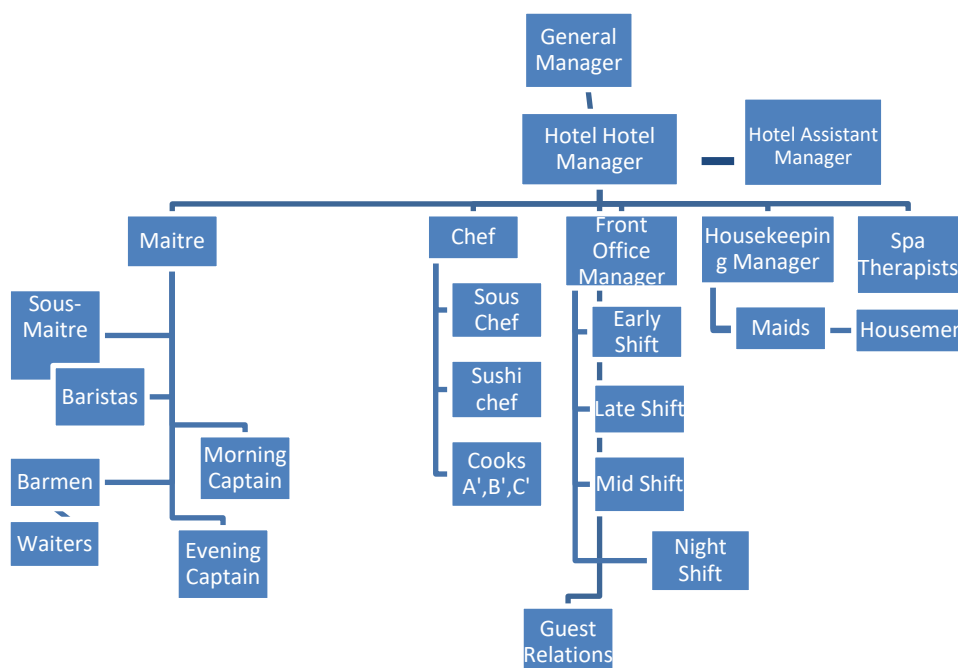
Ως πρόταση αποστολής του Katikies Mykonos τίθεται η παροχή εξατομικευμένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, τόσο στο κομμάτι του επισιτισμού όσο και στις παροχών εντός των σουιτών, οι οποίες πιστοποιούνται από τη Leading Hotels of the World.(συνεισφορά). Συγχρόνως, αποσκοπεί στην δημιουργία της αίσθησης της απομόνωσης-γαλήνης και ηρεμίας(διάκριση) στους επισκέπτες του τουρισμού πολυτελείας (βασική αγορά) στο νησί της Μυκόνου.

5.2.5 Εταιρική Δομή

Το ξενοδοχείο αποτελεί μέλος της αλυσίδας Katikies Resorts & Club, ενώ η επωνυμία του ομίλου είναι «ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ».

Στο οργανόγραμμα του ξενοδοχείου, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1, την ανώτατη θέση κατέχει ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη όλων

των ξενοδοχείων του ομίλου. Ακολουθεί ο Διευθυντής του ξενοδοχείου μαζί με τον υποδιευθυντή, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη όλων των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου. Υπεύθυνοι των τμημάτων είναι ο Διευθυντής του τμήματος της υποδοχής, η Διευθύντρια του τμήματος ορόφων-καθαριότητας, ο υπεύθυνος του εστιατορίου και ο βοηθός, ο chef και ο sous chef. Το τμήμα του κέντρου ευεξίας υπάγεται στην επίβλεψη του Διευθυντή και του υποδιευθυντή του ξενοδοχείου.



Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα Katikies Mykonos

Πηγή: Operations/Hotel Manager του Katikies Mykonos, 2019, Επεξεργασμένα στοιχεία

5.2.6 Απασχολούμενο Προσωπικό

Το ξενοδοχείο ανακοινώνει αγγελίες για εύρεση προσωπικού στις πλατφόρμες του Skywalker και στην ομώνυμη ιστοσελίδα του. Επίσης, οι αγγελίες είναι εμφανείς και μέσω των επίσημων ιστοσελίδων της Leading Hotels of the World. Στόχος αποτελεί η εύρεση έμπειρων στελεχών που θα ηγούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα του ξενοδοχείου, με κύρια διευθυντικά στελέχη τον Διευθυντή του Ξενοδοχείου, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την γενικότερη εμπειρία των επισκεπτών και για τη λειτουργικότητα και στελέχωση του ξενοδοχείου. Υπεύθυνος για τα οικονομικά στοιχεία του ξενοδοχείου, όπως τρέχον ταμείο, οικονομικές καταστάσεις προμηθευτών, τιμολόγια, υπόλοιπα χρεωστών και διαδικασίες προσλήψεων και αποχωρήσεων είναι ο οικονομικός διευθυντής του ξενοδοχείου, ο οποίος είναι ένας για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου.

Το επιλεγμένο προσωπικό εκπαιδεύεται από την εταιρεία διαχείρισης HotelBrain. Η εκπαίδευση αφορά την εκμάθηση του χρησιμοποιηθέντος ξενοδοχειακού προγράμματος, το οποίο είναι το Hart PMS και την ανάλυση όλων των συμπεριφορικών προτύπων και τις διαδικασίες λειτουργίας όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου. Οι υπεύθυνοι των επιμέρους τμημάτων εκπαιδεύονται επιπρόσθετα στον έλεγχο της αποθήκης, στην έκδοση τιμολογίων και στη λήψη παραγγελιών στο Hart PMS από τον οικονομικό διευθυντή του ξενοδοχείου. Ακόμα, υπάρχει ειδικό εγχειρίδιο που μοιράζεται σε όλους τους υπαλλήλους για τη λειτουργία του ξενοδοχείου και παρέχει συν τοις άλλοις και τα πρότυπα ποιότητας της Leading Hotels of the World, τα οποία κάθε υπάλληλος πρέπει να τηρεί κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας του. Ειδική εκπαίδευση πραγματοποιείται στους υπαλλήλους του σπα από την εταιρεία Saint Barth.

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο ξενοδοχείο είναι 65 άτομα. Παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 5.10 οι εργαζόμενοι ανά τμήμα, καθώς και οι μισθοδοσίες τμηματικά. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο Διευθυντής του Ξενοδοχείου, ο υπεύθυνος πωλήσεων & κρατήσεων, ο υπεύθυνος συντήρησης και ο κηπουρός εργάζονται όλο το χρόνο, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό εργάζεται από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο, δηλαδή κατά την περίοδο που δραστηριοποιείται το ξενοδοχείο.

Πίνακας 5.10: Τμήματα Εργαζομένων και Μισθοδοσία 2019

Τμήμα	Σύνολο Εργαζομένων	Τύπος Εργαζομένου	Συνολική Μισθοδοσία
Διεύθυνση Ξενοδοχείου	2	<ul style="list-style-type: none"> 1 x Διευθυντής Ξενοδοχείου 1 x Υποδιευθυντής Ξενοδοχείου 	28.975 €
Τμήμα Υποδοχής	11	<ul style="list-style-type: none"> 1 x Διευθυντής Υποδοχής 3 x Υπάλληλοι Υποδοχής, 1 x Νυχτερινός Υπάλλ. Υποδοχής 3 x Αχθοφόροι 2 x Οδηγοί 1 x Concierge 	64.850 €
Τμήμα Housekeeping & Laundry	13	<ul style="list-style-type: none"> 1 x Υπεύθυνη Housekeeping 8 x Καμαριέρες 2 x Υπάλληλοι 	67.800€

		<ul style="list-style-type: none"> • Πλυντηρίου • 2 x Βοηθοί Καμαριέρων 	
Τμήμα Εστιατορίου-Κουζίνα	12	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x Chef • 2 x Sous Chef • 4 x Μάγειρες • 2 x Λαντζιέρηδες • 1 x Pastry Chef • 2 x Μάγειρες σε Πρακτική Άσκηση 	66.625€
Τμήμα Εστιατορίου-Σέρβις	19	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x Maitre • 2 x Sous Maitre • 2 x Bartender • 2 x Barista • 8 x Σερβιτόροι • 1 x Υπάλληλος Υποδοχής Εστιατορίου • 1 x DJ • 3 x Σερβιτόροι σε Πρακτική Άσκηση 	87.900€
Τμήμα Spa	3	<ul style="list-style-type: none"> • 3 x Θεραπεύτριες 	16.750€
Τμήμα Συντήρησης	4	<ul style="list-style-type: none"> • 3 x Συντηρητές • 1 x Κηπουρός 	29.550€
Σύνολο Τμημάτων	65		372.350€

Πηγή: Business Plan Katikies Mykonos, 2019

5.2.7 Οικονομικά Στοιχεία

Στον πίνακα 5.11 παρουσιάζεται η ετήσια κατάσταση των κερδών/ζημιών για το Katikies Mykonos για το έτος 2018.

Πίνακας 5.11: Ετήσια Κατάσταση Κερδών/Ζημιών Ξενοδοχείου 2018			
Ημέρες Λειτουργίας	130	Άλλα Λειτουργούντα Τμήματα (OOD)	(€)
Διαθέσιμα Δωμάτια	35	Έσοδα OOD	37.577
Διαθέσιμες Διανυκτερεύσεις	4.550	Μισθοδοσία OOD	21.222
Κατειλημμένες Διανυκτερεύσεις	3.382	Λειτουργικά Έξοδα OOD	33.723
Μέση Πληρότητα %	74,33%	Κέρδος OOD	-17.368
Μέση Ημερήσια Τιμή	599,00 €		
RevPar	278,62 €	Μη Κατανεμημένα Λειτουργικά Έξοδα	

Διαμένοντες	6.417	Γενικά & Διοίκηση (Administration & General)	
Double Occurancy	2,1	Μισθοδοσία Α&Γ	19.487
Περίληψη Λειτουργίας (€)		Λειτουργικά Έξοδα Α&Γ	47.252
Συνολικά Έσοδα	2.208.065	Σύνολο Εξόδων Τμήματος Α&Γ	66.739
Συνολική Μισθοδοσία & Σχετικά Έξοδα	566.455		
Συνολικά Έξοδα Λειτουργίας	544.774	Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (Sales & Marketing)	
Αμοιβές Διοίκησης	60.000	Μισθοδοσία S&M	18.142
Ακαθάριστα Λειτουργικά Κέρδη	1.036.836	Λειτουργικά Έξοδα S&M	83.441
		Σύνολο Εξόδων Τμήματος S&M	101.583
Τμήμα Δωματίων (Rooms Department)	(€)		
Έσοδα Δωματίων	1.864.576	Κατασκευές-Συντήρηση & Ενέργεια (Repairs-Maintenance & Energy)	
Μισθοδοσία	129.139	Μισθοδοσία R&M	29.159
Συνολικά Έξοδα Λειτουργίας Δωματίων	184.684	Λειτουργικά Έξοδα R&M	12.456
Κέρδη Τμήματος Δωματίων	1.550.753	Ενεργειακά Κόστη	43.112
		Σύνολο R&M	84.727
Επισιτιστικό Τμήμα (F&B Department)	(€)		
Έσοδα Εστιατορίου (Food Revenue)	180.343		
Έσοδα Μπαρ-Ποτών (Beverage Revenue)	95.949		
Συνολικά Έσοδα Επισιτιστικού Τμήματος	276.292		
Κόστος Φαγητού (Food Cost)	106.123		
Κόστος Ποτών (Beverage Cost)	68.214		
Συνολικό Κόστος	174.337		
Ακαθάριστα Κέρδη Επισιτιστικού Τμήματος	101.955		
Μισθοδοσία Επισιτιστικού Τμήματος	272.076		
Λειτουργικά Έξοδα Επισιτιστικού Τμήματος	19.646		
Καθαρό Κέρδος/Ζημιά Επισιτιστικού Τμήματος	-189.767		

Πηγή: Business Plan Katikies Mykonos, 2019

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται, διαφαίνεται ότι η πληρότητα για το ξενοδοχείο κυμάνθηκε στο ποσοστό του 74,33% με μέση τιμή τα 599,00 και συνολικά κέρδη που ανήλθαν στα 1.036.836 €. Όντας η πρώτη χρονιά λειτουργίας του

ξενοδοχείου, τα παραπάνω στοιχεία θεωρούνται ως θετικά και ενθαρρυντικά για την μετέπειτα πορεία του.

Τα συνολικά έσοδα θα μπορούσαν να είναι πολύ υψηλότερα αν δεν παρουσιάζονταν ζημιές στα τμήματα του επισιτισμού και στα υπόλοιπα λειτουργούντα τμήματα. Η συνολική ζημιά από αυτά τα δύο τμήματα ανέρχεται στα 207.135,00 €. Επιπλέον, τα μεγαλύτερα σε κόστος έξοδα ήταν αυτά του τμήματος μάρκετινγκ (101.583€) ενώ ακολούθησαν οι κατασκευές και τα έξοδα συντήρησης και ενέργειας (84.727€).

Το ξενοδοχείο για το 2019 λειτούργησε εξίσου εποχικά και συγκεκριμένα από 1^η Μαΐου έως 16 Οκτωβρίου 2019, με τα οικονομικά του στοιχεία να παρουσιάζουν σημαντική άνοδο σε σχέση με το 2018. Τα περισσότερα ακαθάριστα έσοδα λήφθηκαν από την κατηγορία «Room Revenue», δηλαδή από τις κρατήσεις δωματίων αυτές καθαυτές, τα οποία ήταν ανοδικά σε ποσοστό περίπου 70% σε σχέση με το 2018. Στην υψηλή άνοδο, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισαν οι παραπάνω διαθέσιμες διανυκτερεύσεις για το 2019, καθώς το ξενοδοχείο ξεκίνησε τη λειτουργία του ένα μήνα νωρίτερα (Μάιο) σε σύγκριση με την περίοδο λειτουργίας του το 2018(Ιούνιο). Αξιοσημειώτη άνοδος σε σχέση με το προηγούμενο έτος παρατηρήθηκε και στον επισιτιστικό τομέα, τόσο στο Mikrasia, όσο και στο Seltz. Συγκεκριμένα, τα ακαθάριστα έσοδα του Seltz Champagne Bar & Restaurant κυμάνθηκαν στα 140.000€ ενώ τα αντίστοιχα του Mikrasia έφτασαν περίπου στα 85.000€. Αξίζει να επισημανθεί ότι τα περισσότερα έσοδα του Seltz προήλθαν από τον τομέα του «Lunch», δηλαδή οι περισσότεροι επισκέπτες προτίμησαν το μεσημεριανό μενού του εστιατορίου σε σχέση με το δείπνο(dinner) σε ποσοστό ύψους περίπου 40%. (Reports από το Hart PMS, 2019)

5.2.8 Στόχοι Τμήματος Μάρκετινγκ

Οι προσπάθειες προώθησης του τμήματος μάρκετινγκ πραγματοποιούνται από την εταιρεία διαχείρισης Hotelbrain καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Για τις διαφημίσεις και τις γενικές προσπάθειες προώθησης ο προϋπολογισμός φτάνει τα 22.000 €. Οι δράσεις που αφορούν τη δημιουργία ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και τη συνεχή επίβλεψη και ανανέωση της έχουν συνολικό κόστος 7.000 € και πραγματοποιούνται από την εταιρεία Mozaik και την Hotelbrain. Οι προσπάθειες που αφορούν τα social Media και το διαδικτυακό Μάρκετινγκ κοστολογούνται στα 19.000 και έχουν αναληφθεί από τη Hotelbrain. Κάποιες από τις ενέργειες και τους στόχους μάρκετινγκ αναφέρονται παρακάτω (Business Plan, 2019):

- Δημιουργία Διεύθυνσης email
- Δημιουργία Ιστοσελίδας

- Δημιουργία Πλατφόρμας Κρατήσεων
- Δημιουργία διαδικτυακών υπογραφών στα emails και διαφημιστικά banners στην ιστοσελίδα
- Καμπάνια Digital Marketing για το ξενοδοχείο και για τα εστιατόρια του
- Ενσωμάτωση στην ιστοσελίδα ταυτόχρονης κράτησης διαμονής και δείπνου στα εστιατόρια
- Δημοσιεύματα σε εφημερίδες του εξωτερικού για το ξενοδοχείο
- Προώθηση εστιατορίων ξενοδοχείου σε εταιρείες διοργάνωσης συνεδρίων
- Πρόσκληση δωρεάν διαμονής σε δημοσιογράφους και δημοφιλείς bloggers
- Φωτογράφιση ξενοδοχείου και όλων των παροχών και χώρων
- Συμμετοχή σε events που λαμβάνουν χώρα στη Μύκονο ή την Αθήνα
- Εξέταση πιθανότητας διαφήμισης στα περιοδικά ακτοπλοϊκών εταιρειών
- Αγορά Ερευνών από την πλατφόρμα Revinate που θα βοηθήσει στα θετικά σχόλια στο TripAdvisor από ικανοποιημένους επισκέπτες

5.3. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT απορρέει από το Εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες και Απειλές) και από το Εσωτερικό(Δυνάμεις και Αδυναμίες) της εκάστοτε επιχείρησης/ξενοδοχείου, το οποίο στη προκειμένη μελέτη είναι το Katikies Mykonos. Το εξωτερικό περιβάλλον διαφαίνεται μέσω της ανάλυσης PEST και του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον αναλύεται μέσω του υποδείγματος των Πόρων & Ικανοτήτων και της Αλυσίδας Αξίας.

5.3.1 Strengths – Δυνάμεις

- Νεόδμητο Ξενοδοχείο
- Αποτελεί μέλος των Katikies Resorts & Club που είναι όμιλος με αναγνωρισιμότητα στα πολυτελή ξενοδοχεία της Ελλάδας
- Πιστοποιήσεις ποιότητας υπηρεσιών καθώς ανήκει στα Leading Hotels of the World και στα American Express Fine Hotels & Resorts
- Σχεδόν όλα τα δωμάτια έχουν ιδιωτική πισίνα ή τζακούζι
- Όλα τα δωμάτια έχουν θέα στη θάλασσα
- Πολυτελή προϊόντα περιποίησης στο δωμάτιο
- Δωρεάν Παροχή Wifi στους κοινόχρηστους χώρους και στα δωμάτια
- Δύο εστιατόρια με διαφορετική κουζίνα τα οποία έχουν πρόσβαση σε δύο διαφορετικές πισίνες

- Το Mikrasia αποτελεί εστιατόριο «Fine Dining» με δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε τρία διαφορετικά μενού
- Διαθέτει πισίνα υπερχειλίσης η οποία είναι πλαισιωμένη από φυσική άμμο παραλίας
- Το εστιατόριο Mikrasia έχει βραβευτεί με το χρυσό σκούφο Top Notch και με το FNL Best Restaurant Awards για το 2019.
- Εξατομικευμένες υπηρεσίες στους επισκέπτες
- Αρχιτεκτονική ιδιαιτερότητα
- Προσβασιμότητα σε παραλίες με τα πόδια (*Κάπαρη, Άγιος Ιωάννης*)
- Βρίσκεται κοντά σε σημεία ενδιαφέροντος όπως το λιμάνι, το αεροδρόμιο και τη Χώρα της Μυκόνου
- Εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό
- Δυνατότητα παροχής πρωινού σε μπουφέ ή «α λα καρτ» ή με υπηρεσία δωματίου χωρίς χρέωση
- Τοπικά εστιατόρια σε κοντινή απόσταση από το ξενοδοχείο (100 μέτρα)
- Στάση λεωφορείου στα 50 μέτρα
- Δυνατότητα ειδικών διατροφικών αιτημάτων (μενού χωρίς γλουτένη, χαμηλών θερμίδων)
- Εστίαση στο μάρκετινγκ σε διεθνείς και παγκόσμιες αγορές
- Μετρήσιμοι δείκτες ποιότητας με υψηλές βαθμολογίες
- Συνεργασία με τουριστικούς πράκτορες από διάφορες χώρες(Βραζιλία, Ελλάδα, Αμερική, Γερμανία, Γαλλία, Ελβετία)
- Ειδικά τιμολογιακά πακέτα για προσέλκυση επισκεπτών
- Συνολικά έσοδα και διανυκτερεύσεις ξενοδοχείου υψηλότερες σε σχέση με το 2018
- Σταθερά ανοδική πορεία των πωλήσεων του ομίλου ανά έτος

5.3.2 Weaknesses- Αδυναμίες

- Αρνητικός τζίρος-ζημιά στον επισιτιστικό τομέα.
- Οικονομική Ζημιά στα «άλλα λειτουργούντα τμήματα».
- Οικονομική διαφορά στους τζίρους του «Seltz Restaurant» για το γεύμα(Lunch) και το δείπνο(Dinner) που προσφέρει.
- Χαμηλός τζίρος στον επισιτιστικό τομέα καθώς το ξενοδοχείο δεν βρίσκεται σε σημείο υψηλού ενδιαφέροντος ώστε να προσελκύσει εξωτερικούς πελάτες

- Χαμηλότερες βαθμολογίες στις πλατφόρμες Booking.com και TripAdvisor για το 2019 σε σχέση με το 2018
- Χαμηλότερες βαθμολογίες στις πλατφόρμες Booking.com & TripAdvisor σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στρατηγικής του ομάδας
- Ελλιπής γνώση της αγοράς της Μυκόνου από τα διοικητικά στελέχη λόγω προηγούμενης δραστηριοποίησης μόνο στο νησί της Σαντορίνης.
- Ισχυρό brand name μόνο στο νησί της Σαντορίνης και σε συγκεκριμένη αγορά-στόχο.
- Απευθύνεται σε συγκεκριμένη αγορά τουριστών υψηλού εισοδηματικού προφίλ
- Χαμηλό ποσοστό πληρότητας και μέσης τιμής τους μήνες αντι αιχμής
- Υψηλές σε κόστος προσπάθειες μάρκετινγκ (101.583€)

5.3.3 Opportunities - Ευκαιρίες

- Προώθηση τουριστικού προϊόντος από κυβερνητική πρωτοβουλία
- Στρατηγικό σχέδιο προσέλκυσης Κινεζικού Τουρισμού από το κράτος
- Αεροπορική σύνδεση Ελλάδας με νέους προορισμούς
- Εφαρμογή Μαζικού Ηλεκτρονικού Εισιτηρίου για ιστορικούς και αρχαιολογικούς χώρους
- Στρατηγικό σχέδιο δεκαετούς διάρκειας για ενίσχυση και αναβάθμιση ελληνικού τουρισμού
- Ενίσχυση εναλλακτικού τουρισμού (αναγνώριση ιαματικών πηγών, σχέδιο νόμου για ανάπτυξη καταδυτικού τουρισμού)
- Ανάπτυξη τουριστικής εκπαίδευσης με ίδρυση περισσότερων σχολών για ξεναγούς και πανεπιστημιακής σχολής τουριστικών σπουδών
- Συμφωνία κυβέρνησης με ΕΛΣΤΑΤ για συλλογή ακριβών στατιστικών στοιχείων για τον κλάδο του τουρισμού
- Κρατική προσπάθεια για μείωση εποχικότητας
- Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρώπη σε επίπεδα μείωσης της ανεργίας
- Αύξηση διαθέσιμου εισοδήματος κατά 5% για το 2019
- Αύξηση ΑΕΠ κατά 1,5%
- Σημαντική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας (6,3%) και στην εργασιακή απασχόληση(9,96%)
- Αύξηση τουριστικών εισπράξεων τη τελευταία δεκαετία κατά 90%

- Αύξηση τουριστικής κίνησης και κατά κεφαλήν δαπάνης
- Αύξηση τουριστικών επενδύσεων/αναβαθμίσεων στον τουρισμό
- Ενίσχυση δολαρίου έναντι ευρώ που ωφελεί αφίξεις τουριστών από τις ΗΠΑ
- Εισερχόμενος τουρισμός υψηλού εισοδηματικού προφίλ και μορφωτικού επιπέδου
- Προορισμοί που δέχονται διεθνείς πτήσεις αποτελούν θέλγητρο καθώς προτιμώνται περισσότερο από τους τουρίστες
- Οι τεχνολογικά ανεπτυγμένες επιχειρήσεις υπερτερούν έναντι των υπολοίπων
- Καινοτόμα τεχνολογικά εργαλεία για προώθηση των τουριστικών επιχειρήσεων (google my business, google analytics, google ads, keyword planner, χρήση εικονικής πραγματικότητας VR)
- Απλοποίηση διαδικασιών αδειοδότησης και λειτουργίας για τουριστικά καταλύματα (fast track επενδύσεις)
- Εύκολη πρόσβαση σε δίκτυα διανομής μέσω των Διαδικτυακών πλατφορμών κράτησης
- Αναγνωρισιμότητα Μυκόνου ως τουριστικός προορισμός πολυτελείας
- Υψηλά επίπεδα πληρότητας στον κλάδο
- Αύξηση εισερχόμενων τουριστών τα τελευταία χρόνια στη Μύκονο
- Αύξηση αριθμού πτήσεων στο αεροδρόμιο της Μυκόνου από διεθνείς προορισμούς για το 2019
- Οι πελάτες του κλάδου δεν έχουν ευαισθησία στην τιμή
- Πολυτελή ξενοδοχεία στο νησί έχουν τεθεί προς πώληση και κάποια άλλα δεν θα δραστηριοποιηθούν για τη τουριστική περίοδο του 2020

5.3.4 Threats – Απειλές

- Πολιτική Αστάθεια
- Υψηλή Φορολογία
- Προσφυγικό Πρόβλημα
- Ξέσπασμα επιδημίας Νέου Κορονοϊού 2019
- Πρώτη θέση στην Ευρώπη σε επίπεδα ανεργίας
- Εποχικότητα τουριστικού προϊόντος
- Ευαισθησία κλάδου
- Χαμηλότερος αεροπορικός ναύλος σε ανταγωνίστριες τουριστικά χώρες
- Πτώχευση του τουριστικού πράκτορα Thomas Cook

- Χαμηλότερο μερίδιο αγοράς και διαφήμισης για επιχειρήσεις που δεν συμβαδίζουν με την τεχνολογική εξέλιξη και δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία
- Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο
- Ανάγκη εύρεσης εργατικού προσωπικού που δεν διαμένει στο νησί και παροχή στέγασης και υψηλότερης μισθοδοσίας σε σχέση με αστικά ξενοδοχεία
- Απλοποίηση διαδικασιών αδειοδότησης και λειτουργίας για τουριστικά καταλύματα(fast track επενδύσεις)
- Συρρίκνωση τουριστικής περιόδου 2020 λόγω κορονοϊού
- Αύξηση ανταγωνισμού λόγω προγραμματισμένων μεγάλων ξενοδοχειακών επενδύσεων πολυτελείας
- Ισχυρός ανταγωνισμός από υφιστάμενα ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε ελκυστικές τοποθεσίες στο νησί (Χώρα, Ορνός, Παράγκα, Ψαρρού)
- Περιορισμένες υποδομές στο νησί σε ύδρευση, ηλεκτρισμό, στέγαση προσωπικού
- Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Δεν υφίστανται σημαντικές διαφοροποιήσεις στα ξενοδοχεία του κλάδου
- Η υψηλή τουριστική περίοδος ζήτησης ξεκινάει από τις 15 Ιουνίου
- Μικρότερη τουριστική περίοδος σε σχέση με τη Σαντορίνη
- Χαμηλή προτίμηση τουριστών για το κομμάτι του επισιτισμού των ξενοδοχείων αν αυτά δεν βρίσκονται σε τοποθεσίες υψηλού τουριστικού ενδιαφέροντος
- Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη τουριστικών πρακτόρων
- Απειλή από ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων και από πολυτελείς κατοικίες βραχυχρόνιας μίσθωσης
- Υψηλός ανταγωνισμός υφιστάμενων πολυτελών ξενοδοχείων στον κλάδο
- Σταθερά αυξητικός ρυθμός ανάπτυξης νέων πολυτελών ξενοδοχείων στη Μύκονο
- Η μέση τιμή πώλησης δωματίων των πολυτελών ξενοδοχείων στη Μύκονο φαίνεται να έχει φτάσει στον ύψιστο βαθμό της
- Υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο

5.4 Επιχειρησιακή – Επιχειρηματική – Λειτουργική Στρατηγική

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω, η στρατηγική της επιχείρησης διατυπώνει την προσέγγιση της επιχείρησης προκειμένου να καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους και την αποστολή της και να πετύχει την μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική διαχωρίζεται σε τρεις διαφορετικούς τύπους, στην επιχειρησιακή στρατηγική, στην επιχειρηματική και στη λειτουργική.

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική:** Αναλαμβάνεται από τα κεντρικά και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και περιγράφει την συνολική της κατεύθυνση σε θέματα ανάπτυξης και διαχείρισης όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων. Αποφασίζεται το εύρος και η ποικιλία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική καθορίζει τις καινούργιες δραστηριότητες που θα θέσει η επιχείρηση, τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες που θα συνεχίσει να είναι λειτουργική και αυτές που θα αρθούν. Τα αναφερθέντα συνοψίζονται στις τρεις κύριες κατηγορίες της σταθερότητας, της ανάπτυξης και της περισυλλογής. (Γεωργόπουλος, 2013)
- **Επιχειρηματική Στρατηγική:** Διαμορφώνεται και συν-αποφασίζεται από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Αφορά στην εύρεση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε διαφορετική επιχειρηματική μονάδα και επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αντικειμενική διαφορά της επιχειρησιακής με την επιχειρηματική είναι ότι στην πρώτη δηλώνονται ποιες επιχειρηματικές μονάδες θα διατηρηθούν, θα αναπτυχθούν ή θα παύσουν, ενώ στην επιχειρηματική παρουσιάζεται ο τρόπος που η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις συγκεκριμένες μονάδες που έχει στην κατοχή της. Έτσι, η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy), σε στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy) και στις επιμέρους τροποποιήσεις της στρατηγικής εστίασης με βάση το κόστος (cost focus strategy) και της στρατηγικής εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. (Differentiation cost strategy).
- **Λειτουργική Στρατηγική:** Αποτελεί την προσέγγιση που λαμβάνεται από τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως αυτά των τμημάτων της παραγωγής, της έρευνας & ανάπτυξης, των ανθρώπινων πόρων, της χρηματοοικονομικής κ.α. Τα τμήματα αυτά προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας και

αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων. Η στρατηγική αυτή κατέχει, δηλαδή, υποστηρικτικό ρόλο στην επιχειρηματική στρατηγική.

5.4.1 Εφαρμογή Επιχειρησιακής & Επιχειρηματικής Στρατηγικής στο «Katikies Group & Resorts» και στο «Katikies Mykonos»

5.4.1.1. Επιχειρηματική Στρατηγική

Με βάσει τα όσα έχουν αναλυθεί παραπάνω, διαπιστώνεται ότι το υπό μελέτη ξενοδοχείο εφαρμόζει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. (Differentiation cost strategy) Στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στην συγκεκριμένη αγορά των τουριστών πολυτελείας που διαθέτουν το αντίστοιχο οικονομικό εύρος.

Οι υπηρεσίες αυτές συνδυάζονται με την άνεση του επισκέπτη εντός της προσωπικής του σουίτας, η οποία εξοπλίζεται κατ' επιλογή είτε με ιδιωτικό υδρομασάζ είτε με ιδιωτική πισίνα και θέα στη θάλασσα. Επιπλέον, το φημισμένο brand του "Katikies Group & Resorts" όπως και της διεθνώς αναγνωρισμένης αλυσίδας πολυτελών ξενοδοχείων των «Leading Hotels of the World» και «American Express Fine Hotels & Resorts» έχει ενισχύσει τη δυνατότητα του ξενοδοχείου για επιβολή υψηλότερης τιμής σε σχέση με τα περισσότερα της στρατηγικής ομάδας που ανήκει. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί για το ξενοδοχείο η ύπαρξη δύο κοινόχρηστων πισινών εντός του συγκροτήματος, η μια εκ των οποίων περικλείεται από άμμο προσδίδοντας στον επισκέπτη την αίσθηση ότι βρίσκεται στην παραλία. Συγχρόνως, οι δύο πισίνες πλαισιώνουν τα δύο εστιατόρια του ξενοδοχείου, το Seltz Champagne Bar & Restaurant και το Mikrasia Restaurant, τα οποία διαθέτουν διαφορετικού τύπου κουζίνα, οπότε παρέχεται στον επισκέπτη η δυνατότητα επιλογής. Έτσι, αποτελεί το μοναδικό ξενοδοχείο που διαθέτει τις παραπάνω ιδιάζουσες λειτουργίες.

Ακόμα, βάσει τοποθεσίας, παρέχει στους τουρίστες πολυτελείας τη δυνατότητα διαμονής σε μια ήσυχη τοποθεσία που συνδυάζει ταυτόχρονα την κοντινή πρόσβαση στην παραλία και την προσβασιμότητα εντός ολίγων λεπτών από τη χώρα του νησιού και τις κοσμοπολίτικες παραλίες.

5.4.1.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, το Katikies Mykonos αποτελεί μέλος του ομίλου των Katikies Group & Resorts. Ο συγκεκριμένος όμιλος δραστηριοποιείται

στον ξενοδοχειακό κλάδο από το 1987, χρονολογία που λειτούργησε το πρώτο ξενοδοχείο. Έκτοτε, ο όμιλος ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy) μέσω συγκέντρωσης και μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω συγκέντρωσης δρομολογήθηκε μέσω της κατασκευής καινούργιων ξενοδοχείων στην Σαντορίνη, τα οποία ήταν το Kirini Santorini, το Sunrocks Santorini και το Villa Katikies Santorini, το Chromata Hotel Santorini, το Katikies Garden Santorini επεκτείνοντας έτσι τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στον ίδιο κλάδο και στην ίδια τοποθεσία, καθώς όλα τα παραπάνω ξενοδοχεία βρίσκονται στη Σαντορίνη.

Μεταγενέστερα, ο όμιλος προχώρησε σε εκ νέου στρατηγική ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς αγόρασε το ξενοδοχείο Apollonia Resort, το οποίο ονομάστηκε Katikies Mykonos και αποτελεί το πρώτο ξενοδοχείο του ομίλου το οποίο αγοράστηκε, επεκτείνοντας τη ξενοδοχειακή δραστηριότητα του ομίλου στο νησί της Μυκόνου. Ακολουθήθηκε επί της ουσίας μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς μέσω της διεύδυσης της επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Στη συνέχεια, προχώρησε στην περαιτέρω ανάπτυξη στο ίδιο νησί μέσω συγκέντρωσης, κατασκευάζοντας στην περιοχή της Ελιάς το Katikies Villa Mykonos και ακολουθώντας την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης ήταν η κύρια στρατηγική κατεύθυνση του ομίλου η οποία πραγματοποιήθηκε κατ'εξακολούθηση από το 2000 έως το 2019 που κατασκευάστηκε το τελευταίο ξενοδοχείο που βρίσκεται υπό την ιδιοκτησία του. Σε αυτές τις χρονικές περιόδους πραγματοποιούνταν ανακαινίσεις και ανακατασκευές στα υπάρχοντα ξενοδοχεία αλλά και σε όλα όσα κατασκευάστηκαν ή εξαγοράστηκαν, αναπτύσσοντας έτσι το προϊόν του ομίλου.

5.4.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Πέραν των στρατηγικών που αναλύθηκαν και επιλέχθηκαν από τον όμιλο του «Katikies Group & Resorts», υφίστανται ταυτόχρονα και οι εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνητικά διαθέσιμες επιλογές. Μελλοντικά, ο όμιλος θα πρέπει να λάβει αποφάσεις που αφορούν το επίπεδο των δραστηριοτήτων που θα ήθελε να διατηρήσει, να αναπτύξει ή να σταματήσει. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από τα κεντρικά στελέχη της επιχείρησης έχοντας υπόψη την ελκυστικότητα του κλάδου υπαγωγής, καθώς και την ανταγωνιστική θέση

της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013) Έτσι, προκύπτει το παρακάτω υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών:

Πίνακας 5.12: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Ελκυστικότητα	Ανταγωνιστική Θέση		
	Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
Υψηλή	<p>Ανάπτυξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	<p>Ανάπτυξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση 	<p>Περισυλλογή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση – Αναστροφή (turnaround)
Μέτρια	<p>Σταθερότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή 	<p>Ανάπτυξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση <p>Σταθερότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	<p>Περισυλλογή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη Επιχείρηση • Αποεπένδυση
Χαμηλή	<p>Ανάπτυξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκιση 	<p>Ανάπτυξη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση 	<p>Περισυλλογή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

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

Όπως αναφέρθηκε, ο όμιλος πραγματοποίησε στρατηγική ανάπτυξης μέσω συγκέντρωσης και οριζόντιας ολοκλήρωσης κατά τα προηγούμενα έτη. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης κρίνεται ως μέτρια προς υψηλή λόγω της αναγνωρισιμότητας του “brand name” που έχει δημιουργήσει και της διατηρησιμότητας του επιπέδου των υπηρεσιών, ενώ ο προς εξέταση κλάδος διαθέτει μέτρια προς υψηλή ελκυστικότητα. Αυτό προκύπτει λόγω του υφιστάμενου ανταγωνισμού με τα υπάρχοντα ξενοδοχεία που διεκδικούν μερίδιο αγοράς, όπως επίσης με τα προγραμματισμένα ξενοδοχεία που αναμένεται να εισέλθουν στον κλάδο. Έχοντας υπόψη αυτή τη θέση της επιχείρησης και την ελκυστικότητα του κλάδου, ο όμιλος μπορεί να προχωρήσει στις εναλλακτικές στρατηγικές που αναλύονται παρακάτω.

Στρατηγικές Ανάπτυξης

- Καθετοποίηση ή Κάθετη Ολοκλήρωση

Η καθετοποίηση αφορά την επιδίωξη της επιχείρησης να εισέλθει στο παραγωγικό στάδιο που είτε προηγείται (καθετοποίηση προς τα πίσω) είτε επέρχεται (καθετοποίηση προς τα εμπρός) από αυτήν. Ο όμιλος μπορεί να κινηθεί με προς τα εμπρός ανάπτυξη που αφορά επί της ουσίας τις πωλήσεις, προχωρώντας σε δημιουργία τουριστικού πρακτορείου. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης θα ήταν ωφέλιμη για τον όμιλο καθώς θα είχε τη δυνατότητα της προσφοράς ενός ολοκληρωμένου τουριστικού πακέτου, το οποίο αφενός θα δημιουργούσε αυξητική τάση στις πωλήσεις, άρα και στο κέρδος και ταυτόχρονα θα μείωνε το κόστος. Επιπλέον, μπορεί να προβεί σε καθετοποίηση προς τα πίσω, εξαγοράζοντας τους προμηθευτές του για να παράξει τις δικές του πρώτες ύλες ή τα εξαρτήματα. Οι προμηθευτές σε έναν ξενοδοχειακό όμιλο ποικίλλουν, καθώς αφορούν κατασκευαστικές εταιρείες, ασφαλιστικές, οινοπωλεία, καλλυντικά και είδη υγιεινής ή αξεσουάρ μπάνιου, έπιπλα και στρώματα, εξοπλισμός για spa, καθαριότητα, εστίαση και ένδυση, λευκά είδη και υφάσματα, κατασκευή και συντήρηση πισινών κ.α.

Στρατηγικές Σταθεροποίησης

- *Παύση/Συνέχιση με Προσοχή*

Λόγω των συνεχόμενων επενδύσεων και της συνεχούς ανάπτυξης του ομίλου διαχρονικά έως το 2019, θεωρείται ως εκλογικευμένη η υιοθέτηση μιας αντίστοιχης στρατηγικής «διαλείμματος», παύσης δηλαδή των δραστηριοτήτων επέκτασης προκειμένου να αξιοποιηθούν οι μεταβολές που ενδέχεται να υπάρξουν μελλοντικά στο περιβάλλον της. Ακόμα, λόγω της κατάστασης που προκύπτει από τη πανδημία του νέου κορονοϊού η οποία επηρεάζει άμεσα τον τουρισμό, μια αντίστοιχη στρατηγική θα μπορούσε να κριθεί ως καίρια για τον όμιλο.

- *Καμίας Αλλαγής*

Η συγκεκριμένη στρατηγική προτείνει την συνέχιση της παρούσας κατάστασης, διατηρώντας παράλληλα τη σταθερότητα της, χωρίς να προχωράει σε περαιτέρω καινοτομίες. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να υιοθετηθεί εφόσον μείνει αδιαφοροποίητη η κατάσταση στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων όσον αφορά τον υφιστάμενο αλλά και τον εν δυνάμει ανταγωνισμό. Αποτελεί προσωρινή λύση για την επιχείρηση, καθώς διαφορετικά εγκυμονεί ο κίνδυνος της στασιμότητας και της αλλοίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

5.4.3 Προτεινόμενη Στρατηγική

Έχοντας λάβει υπόψη όλα τα ανωτέρω στοιχεία που αναλύθηκαν για τον όμιλο, στην παρούσα φάση θα μπορούσε να προταθεί η στρατηγική της σταθεροποίησης μέσω παύσης/συνέχισης με προσοχή. Η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρείται ως επιτακτική ανάγκη για τον όμιλο, ειδικά ύστερα από την εξακολουθητική προσπάθεια ανάπτυξης των τελευταίων ετών, μέσω εξαγοράς ξενοδοχείων ή κατασκευής νέων η οποία είχε συνέπειες στην οικονομική ρευστότητα του ομίλου, όπως φαίνεται και από τις οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Επιπλέον, υφίσταται η παρούσα κατάσταση του νέου κορονοϊού που δεν ευνοεί αντίστοιχες κινήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος είναι ευάλωτος σε τέτοιες υγειονομικές καταστάσεις.

Με την υιοθέτηση της στρατηγικής σταθερότητας, ο όμιλος δύναται να διατηρήσει το υφιστάμενο μερίδιο αγοράς του, παρέχοντας του το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών και παροχών. Ύστερα, θα μπορεί να λάβει τις αντίστοιχες αποφάσεις και να προβεί στις ανάλογες στρατηγικές ανάπτυξης ή περισυλλογής λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές μεταβολές που αναμένεται να προκύψουν. (Γεωργόπουλος, 2013)

Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

Business Plan Katikies Mykonos, 2019

Reports από το ξενοδοχειακό πρόγραμμα Hart PMS του Katikies Mykonos, 2019

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

Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP ΑΕ (2019), *Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*

Ηλεκτρονικές Πηγές

American Express Fine Hotels & Resorts (<https://www.americanexpress.com/>)

Greek Travel Pages (<https://www.gtp.gr/>)

Katikies.com (<https://www.katikies.com/>)

Leading Hotels of the World (<https://www.lhw.com/>)

Relaischateaux.com (<https://www.relaischateaux.com/>)

The Food and Leisure Guide (<https://www.fnl-guide.com/>)

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

Business Plan Katikies Mykonos, 2019

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική

Reports από το ξενοδοχειακό πρόγραμμα Hart PMS του Katikies Mykonos, 2019

Βασταρδής, Μ., Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Παραδόσεων 2019

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

Γεωργόπουλος, Ν. (2019), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Υλικό Μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ,

Ζούνη, Γ., Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική, Σημειώσεις Παραδόσεων, 2018

Ηγουμενάκης, Ν.,(1999) Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Interbooks

Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP AE (2019), *Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*

Κούτουλας, Δ. (2001), Ο Θεωρητικός Προσδιορισμός του Τουριστικού Προϊόντος ως Βασική Προϋπόθεση του Τουριστικού Μάρκετινγκ, διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Λαγός, Δ. (2005), Τουριστική Οικονομική, Εκδόσεις Κριτική

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(ΞΕΕ),*Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας 2019*, Επεξεργασία Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων(ΙΤΕΠ)

Παπαδάκης Β.(2013), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου

Υπουργική Απόφαση υπ' αριθ. 216/2015, ΦΕΚ 10/Β/9-1-2015

Ξενόγλωσση

Fevzi O.,Levent A., Prakash C., (2010), Strategic Management for Hospitality and Tourism, Elsevier Ltd

Kaspar, C (1991a), Die Tourismuslehre im Grundriß, 4. Auflage

Mintzberg H. (1987) Another look at why organizations need strategies, California Management Review

Przeclawski, K (1993), Tourism as the subject of interdisciplinary research. In: Pearce, Douglas G. and Richard W. Butler (eds.), Tourism research: Critiques and Challenges

Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., and Bamford C., (2018), Concepts in Strategic Management and Business Policy GLOBALIZATION, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY, Pearson Education Limited

Διαδικτυακοί Τόποι

Aegean Consulting (<https://aegeanconsulting.gr/>)

Algean Property (<http://www.algeanproperty.com/>)

American Express Fine Hotels & Resorts (<https://www.americanexpress.com/>)

Arbitrage Real Estate Advisors (<https://www.arbitrage-re.com/>)

Bizness.gr (<https://bizness.gr/>)

Booking.com (<https://www.booking.com/>)

Business Daily (<https://www.businessdaily.gr/>)

Businessnews.gr (<https://www.businessnews.gr/>)

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

Cloudbeds (<https://www.cloudbeds.com/>)

Etravelnews.gr (<https://etravelnews.gr/>)

Eurostat - Ευρωπαϊκές Στατιστικές (<https://ec.europa.eu/>)

Google MyBusiness (<https://learndigital.withgoogle.com/greektourism>)

Greek Travel Pages (<https://www.gtp.gr/>)

Hotelieracademy.gr (<https://www.hotelieracademy.gr/>)

Iefimerida.gr (<https://www.iefimerida.gr/>)

In.gr (www.in.gr)

Insider.gr (<https://www.insider.gr/>)

Kathimerini.gr (<https://www.kathimerini.gr/>)

Katikies.com (<https://www.katikies.com/>)

Leading Hotels of the World (<https://www.lhw.com/>)

Lesboutiquehotels.com (<https://lesboutiquehotels.com/>)

Luxuryhotelsguides.com (<http://www.luxuryhotelsguides.com/>)

Market Research Future (<https://www.marketresearchfuture.com/>)

Naxos Press (<https://www.naxospress.gr/>)

Relaischateaux.com (<https://www.relaischateaux.com/>)

Sofokleousin.gr (<https://www.sofokleousin.gr/>)

Tanea.gr (<https://www.tanea.gr/>)

Taxheaven A.E (<https://www.taxheaven.gr/>)

The Food and Leisure Guide (<https://www.fnl-guide.com/>)

Tornosnews.gr (<https://www.tornosnews.gr/>)

Tourismtoday.gr (<https://www.tourismtoday.gr/>)

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

World Tourism Organization (<https://www.unwto.org/>)

Xotels.com (<https://www.xotels.com/>)

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

Επίσημη ιστοσελίδα ενημέρωσης της Ελληνικής Κυβέρνησης για τα μέτρα του νέου κορονοϊού (<https://covid19.gov.gr/>)

Επίσημη Ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Bill & Coο Coast Suites (<https://www.bill-coo-hotel.com/coast/>)

Επίσημη Ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Delight Mykonos (<https://www.delightmykonos.com>)

Επίσημη Ιστοσελίδα Ξενοδοχείου Kensho Ornos (<https://www.kenshomykonos.com/>)

Ηλεκτρονική Εφημερίδα για την Τουριστική Βιομηχανία (<https://etravelnews.gr/ergaleia-google-gia-xenodohous/>)

Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) (<https://insete.gr/>)

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) (<https://www.grhotels.gr/>)

Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου (<https://www.jmk-airport.gr/>)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΞΕΕ) (<http://www.grhotels.gr/>)

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

Τράπεζα της Ελλάδος (ΤΤΕ) (<https://www.bankofgreece.gr/>)

Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου (<https://migration.gov.gr/>)