

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



**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Νικόλαος Δ. Ρόρης

Πτυχίο του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) Αθηνών

Υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα  
Διοίκησης Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ Τουρισμού  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

2009

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

# Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σημαντικοί Όροι: All-inclusive, Τουριστικός Κλάδος, Τουριστικό Πακέτο

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να καταγράψει την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσα από τον τρόπο λειτουργίας τους.

Το σύστημα all-inclusive εφαρμόζεται στη χώρα μας κατά τις τελευταίες δεκαετίες, από ένα μεγάλο μέρος του ξενοδοχειακού κλάδου. Έχει συμβάλει στην ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, στην αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων στη χώρα, εξασφαλίζοντας παράλληλα κέρδη τόσο σε επιχειρησιακό όσο και εθνικό επίπεδο. Η σπουδαιότητα του συστήματος all-inclusive για τον ελληνικό τουρισμό, σε συνδυασμό με το ότι, πέραν κάποιων καταχωρήσεων στον έντυπο τύπο και στο διαδίκτυο, δεν υπάρχουν βιβλιογραφικές αναφορές πάνω στο συγκεκριμένο πεδίο, αποτέλεσε κίνητρο για τη συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Στο πρώτο μέρος γίνεται μία εκτενής αναφορά στον τουρισμό, όπου αναλύονται το τουριστικό προϊόν και τα χαρακτηριστικά του, το τουριστικό κύκλωμα και τα είδη των τουριστικών επιχειρήσεων. Ακολουθεί ανάλυση του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου τόσο σε παγκόσμιο, όσο και εθνικό επίπεδο. Τέλος γίνεται διάκριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, προκειμένου να καταστεί σαφές που ανήκουν τα ξενοδοχεία all-inclusive.

Στο δεύτερο μέρος, γίνεται μία εκτενής αναφορά στο προϊόν all-inclusive, όπου παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος για τον παγκόσμιο τουρισμό, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τους τοπικούς προορισμούς / τοπικές κοινωνίες και τους τουρίστες. Τέλος αναφέρονται τα καλύτερα all-inclusive ξενοδοχεία για το 2008.

Το τρίτο μέρος αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται το σύστημα στην Ελλάδα. Ύστερα από λεπτομερή έρευνα, τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η συγκεκριμένη εργασία είναι ότι οι ελληνικές all-inclusive επιχειρήσεις, αν και κερδισμένες από το σύστημα, παρουσιάζουν μία ανεπάρκεια ως προς τον τρόπο εφαρμογής του. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν είναι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν, όπως και οι αντιδράσεις που προκαλούν στην τοπική κοινωνία με τη λειτουργία τους.

Τέλος, το ελληνικό all-inclusive προϊόν πρέπει να επανατοποθετηθεί στην αγορά, προσφέροντας ποικιλία δραστηριοτήτων, προκειμένου να επανακτήσει την διεθνή ανταγωνιστικότητά του.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	iii
1. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	1
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	1
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ .....	4
1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ .....	11
1.4. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ....	14
1.4.1. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ.....	14
1.4.2. ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	16
1.5. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ.....	19
1.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2007.....	22
1.6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .....	23
1.6.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ..	27
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	33
2. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ .....	36
2.1. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ .....	40
2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2007.....	45
2.2.1. ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ .....	46
2.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	52
2.3. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....	60

2.4. RESORT HOTELS.....	63
2.4.1. ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ RESORT HOTELS.....	66
2.4.2. ALL-INCLUSIVE RESORT HOTELS.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	69
3. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ALL-INCLUSIVE.....	71
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	71
3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	82
3.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΔΙΑΚΟΠΩΝ..	86
3.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ALL-INCLUSIVE ΠΑΚΕΤΟΥ .....	97
3.5. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	99
3.5.1. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE.....	101
3.5.2. ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ .....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	110
4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE.....	114
4.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	114
4.1.1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	115
4.1.2. ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ.....	125
4.1.3. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ – ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	132
4.1.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ .....	139
4.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ..	141
4.2.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ .....	141
4.2.1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	142
4.2.1.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	144

4.2.2. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ .....	145
4.2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ .....	148
4.2.3.1.ΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ 2008..	155
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	158
5. ΤΟ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	161
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	161
5.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	166
5.3. ALL-INCLUSIVE RESORT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	168
5.4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ .....	173
5.4.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	173
5.4.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	177
5.5. ΑΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ .....	188
5.5.1. ΤΟΥΡΚΙΑ.....	189
5.5.2. ΚΡΟΑΤΙΑ.....	197
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	205
6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΜΚΤ ΜΙΧ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ALL-INCLUSIVE ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	208
6.1. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ .....	208
6.1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ALL-INCLUSIVE .....	216
6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER ΓΙΑ ΤΑ ALL-INCLUSIVE.....	220
6.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	223
6.2.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE .....	235

6.3. ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..	246
6.3.1. ΤΙΜΗ (PRICE) .....	247
6.3.2. ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE).....	248
6.3.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION).....	251
6.3.4. ΠΡΟΙΟΝ (PRODUCT) .....	252
6.3.4.1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ .....	253
6.3.4.2. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	258
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	260
7. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	262
7.1. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	262
7.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	269
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	277
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	278

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Βασταρδή Μιχάλη για την καθοδήγηση και βοήθεια καθ' όλη την διάρκεια της άψογης συνεργασίας μας.

Επίσης τον καθηγητή μου κ Γεωργόπουλο Νικόλαο για τις επισημάνσεις, σχετικά με ζητήματα στρατηγικής επιχειρήσεων.

Τους καθηγητές μου κ Κονδύλη Εμμανουήλ και κ Σφακιανάκη Μιχαήλ για τη βοήθεια τους στη διαδικασία παρουσίασης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις ανά Περιοχή για το Έτος 2007..	24
Πίνακας 2.1: Αφίξεις και Κλίνες στην Ελλάδα 1960-2007 .....	53
Πίνακας 2.2: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας για το Έτος 2007 .....	55
Πίνακας 3.1: Αριθμός Μεμονωμένων & All-Inclusive Διακοπών κατά τα έτη 2002-2006 .....	75
Πίνακας 3.2: Οι πιο Δημοφιλείς All-Inclusive Προορισμοί – Μάρτιος 2007 .....	76
Πίνακας 3.3: Εμπειρίες Τουριστών από All-Inclusive Διακοπές.....	87
Πίνακας 3.4: Απόψεις Βρετανών Τουριστών για το All-Inclusive .....	88
Πίνακας 3.5: Κριτήρια που επιδρούν στην Επιλογή All-Inclusive Διακοπών με Σειρά Σημαντικότητας.....	98
Πίνακας 3.6: Τυπικό All-Inclusive Πακέτο Διακοπών .....	103
Πίνακας 3.7: Παράδειγμα Παρεχόμενων Υπηρεσιών Sandals Hotels .....	106
Πίνακας 4.1: Τα Καλύτερα All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008 .....	156
Πίνακας 4.2: Τα Καλύτερα Family All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008.....	157
Πίνακας 4.3: Τα Καλύτερα Honeymoon All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008	158
Πίνακας 5.1: Ξενοδοχειακοί Όμιλοι με All-Inclusive Μονάδες στην Ελλάδα....	172
Πίνακας 5.2: Βαθμοί Ικανοποίησης Ξενοδοχείων – Σύγκριση των Μέσων Όρων.....	184
Πίνακας 5.3: Μέσος Όρος Δαπάνης ανά Άτομο .....	186
Πίνακας 5.4: Οι Δέκα Πρώτοι Τουριστικοί Προορισμοί Παγκοσμίως (2004-2005).....	190
Πίνακας 5.5: Αφίξεις Τουριστών στην Κροατία ανά Εθνικότητα 2001-2003....	199
Πίνακας 7.1: Θετικά & Αρνητικά του All-Inclusive .....	271

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις 1950-2020.....	3
Διάγραμμα 1.2: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις ανά Περιοχή 2005-2020 .....	3
Διάγραμμα 1.3: Οι Ταξιδιώτες-Επισκέπτες-Εκδρομείς .....	8
Διάγραμμα 1.4: Οι Επιχειρήσεις Παροχής Τουριστικών Υπηρεσιών .....	18
Διάγραμμα 1.5: Απλοποιημένη Μορφή Τουριστικού Κυκλώματος.....	19
Διάγραμμα 1.6: Η Δομή & Οργάνωση του Τουριστικού Κυκλώματος.....	20
Διάγραμμα 3.1: Τύποι Τουριστικών Πακέτων .....	73
Διάγραμμα 4.1: Service Profit Chain.....	152
Διάγραμμα 6.1: Απεικόνιση των Στρατηγικών Ομάδων ενός Υποθετικού Κλάδου .....	215
Διάγραμμα 6.2: Απεικόνιση των Στρατηγικών Ομάδων του Ξενοδοχειακού Κλάδου .....	218
Διάγραμμα 6.3: Το Υπόδειγμα των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter..	223
Διάγραμμα 6.4: Το Υπόδειγμα Porter για τα All-Inclusive .....	235
Διάγραμμα 6.5: Το Μίγμα Μάρκετινγκ .....	246
Διάγραμμα 6.6: Pricing Strategies Matrix .....	247
Διάγραμμα 6.7: Ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος .....	257
Διάγραμμα 6.8: Ο Κύκλος Ζωής του All-Inclusive στην Ελλάδα .....	259
Διάγραμμα 7.1: Προτιμήσεις Τουριστών ως προς τις Μορφές Τουρισμού .....	266
Διάγραμμα 7.2: Εναλλακτικές Τουριστικές Δραστηριότητες.....	267

## **1. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ**

### **1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις, οι επιδράσεις του οποίου, δεν μπορούν να υποεκτιμηθούν. Αποτελεί δραστηριότητα, η οποία όταν αναπτύσσεται σωστά, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μία χώρα.

Ο τουριστικός κλάδος – βιομηχανία περιγράφεται ως εξαιρετικά πολύπλευρος τομέας, εξαιτίας της στενής του σχέσης με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Αποτελεί μια από τις πιο αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, η οποία ανάλογα με τις συνθήκες μπορεί είτε να ευδοκιμεί, είτε να φθίνει, σίγουρα όμως μπορεί να αντιδρά γρήγορα και σωστά στις αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>1</sup>.

Η συμβολή του τουριστικού τομέα στην ανάπτυξη της οικονομίας μίας χώρας, μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να είναι πραγματικά σημαντική, αφού εξασφαλίζει σε αυτή συναλλαγματικούς πόρους, δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης, αυξάνει ή συμπληρώνει τα εισοδήματα του πληθυσμού των

---

<sup>1</sup> Syrratt G. w/Archer J., “Manual of Travel Agency Practice”, Oxford: Elsevier 2003, σσ.2

αστικών κέντρων και της περιφέρειας, προκαλεί αξιόλογες οικονομικές εισροές στους τόπους της τουριστικής ανάπτυξης κλπ<sup>2</sup>.

Ο τουριστικός κλάδος, σύμφωνα με μελέτη του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (W.T.T.C, 2003), απασχολεί 195 εκατομμύρια εργαζόμενους, το οποίο ισοδυναμεί με το 7.6% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, με πρόβλεψη να αυξηθεί στα 250 εκατομμύρια μέχρι το 2010<sup>3</sup>. Βάσει της συγκεκριμένης έρευνας ο τουρισμός παράγει το 10% του παγκόσμιου Α.Ε.Π.

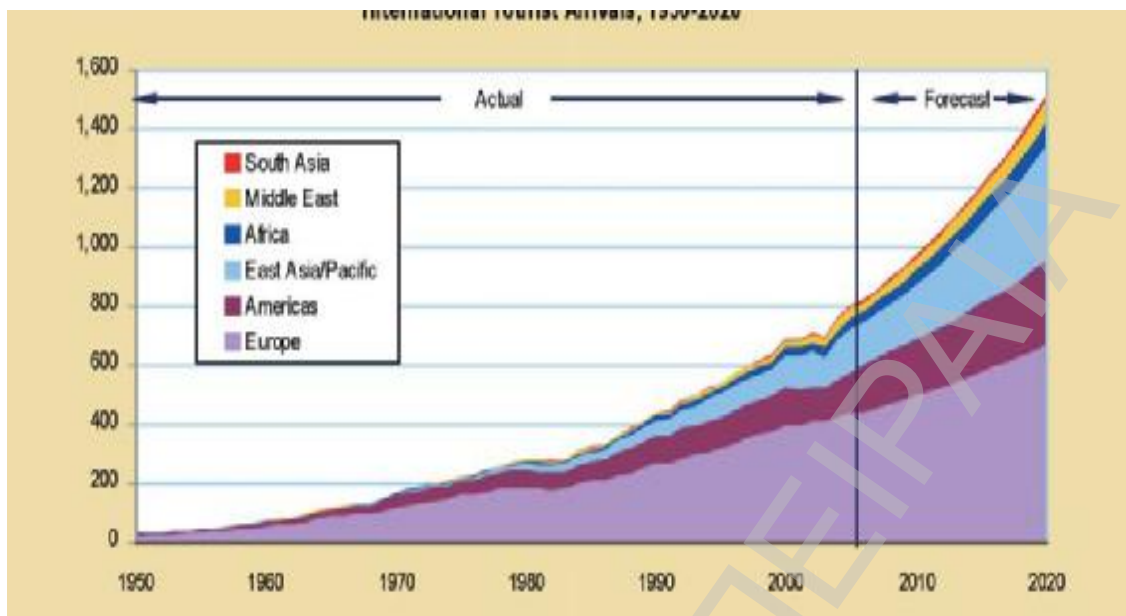
Σύμφωνα, πάλι, με μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (W.T.O) οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις από 763 εκατομμύρια το 2004, αναμένεται να ξεπεράσουν το 1.5 δισεκατομμύριο μέχρι το 2020, γεγονός το οποίο θα ωφελήσει όλες τις περιοχές του πλανήτη<sup>4</sup>.

---

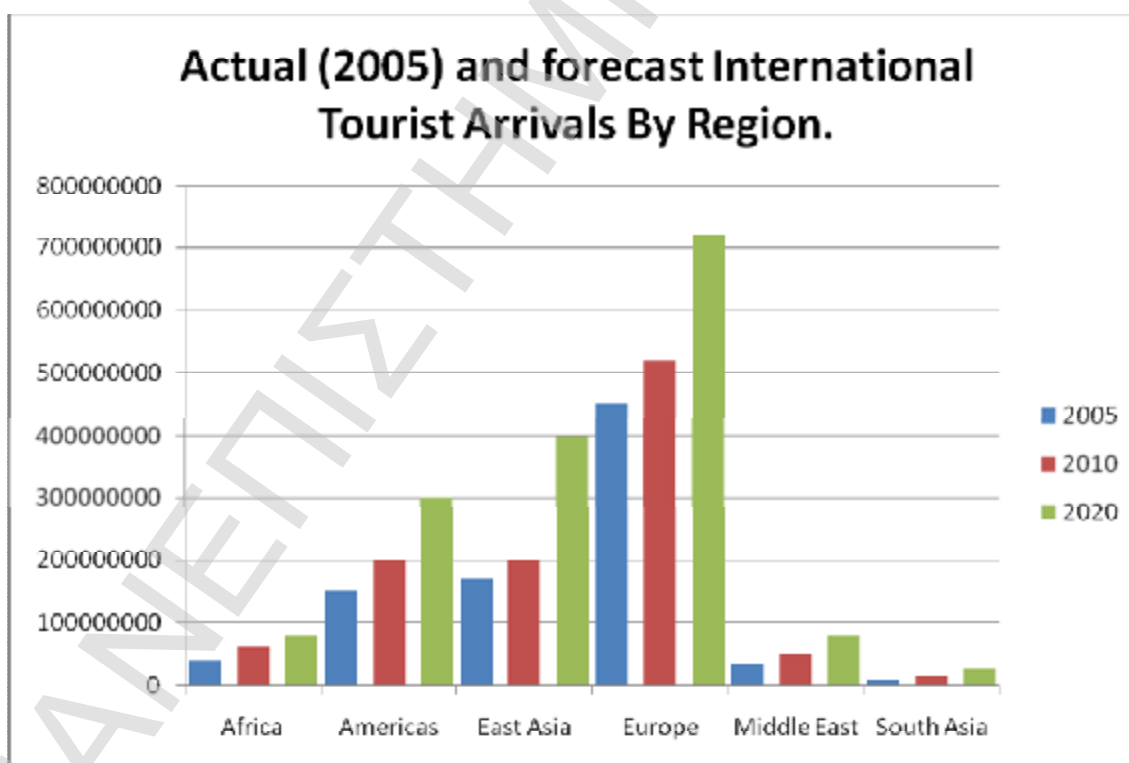
<sup>2</sup> Ηγουμενάκης Γ. Ν, “*Τουρισμός & Ανάπτυξη*”, Interbooks, Αθήνα 2000, σσ.17-18

<sup>3</sup> Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., “*Tourism Principles and Practice*”, Pearson Education, 3<sup>rd</sup> edition, Essex 2005, σσ.4

<sup>4</sup> I.A.T.A “*Foundation Course Text Book*”, Montreal: I.A.T.A Training and Development Institute, 2006, σσ.4-5



Διάγραμμα 1.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις 1950-2020  
 Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού



Διάγραμμα 1.2: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις ανά Περιοχή 2005-2020  
 Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

Είναι σημαντικό, σε αυτό το σημείο, να διευκρινιστεί ότι ο χαρακτηρισμός του τουρισμού ως “βιομηχανία” δεν είναι απόλυτα ορθός, καθώς δεν παράγει συγκεκριμένο προϊόν, ενώ η απόδοσή του δεν είναι απτά μετρήσιμη, σε αντίθεση με άλλες (π.χ. γεωργία). Εξάλλου δεν υπάρχει κάποια χαρακτηριστική μορφή της συγκεκριμένης “βιομηχανίας”, που να είναι κοινή σε ολόκληρο τον πλανήτη. Ακόμα και τα δομικά στοιχεία του τουρισμού, όπως τα καταλύματα και τα μέσα μεταφοράς ποικίλουν από χώρα σε χώρα. Έτσι λοιπόν, εξαιτίας όλων των παραπάνω πολλοί συγγραφείς κάνουν λόγο για τουριστικό τομέα ή κλάδο, αντί για τουριστική βιομηχανία<sup>5</sup>.

## 1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο ορισμός του τουρισμού παρουσιάζει επίμονες και σοβαρές δυσκολίες για τους μελετητές του, σε ότι αφορά τη διατύπωσή του. Ο άυλος χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας καθιστά δύσκολη την εκτίμηση του αντίκτυπού της στην οικονομία, σε αντίθεση με άλλους κλάδους. Για την μέτρηση της επίδρασης του τουρισμού έχουν αναπτυχθεί ορισμένες τεχνικές, όμως δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για το τι αποτελεί την “τουριστική βιομηχανία”. Μια άλλη δυσκολία έγκειται στο ότι ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές (εναλλακτικές μορφές τουρισμού), γεγονός το οποίο καθιστά τον ορισμό του μια διαδικασία σύνθετη και πολύπλοκη. Έτσι, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί έχουν διατυπώσει δικούς τους ορισμούς<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Lickorish L. J., Jenkins C. L., “Μια εισαγωγή στον τουρισμό”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σσ.9

<sup>6</sup> Lickorish L. J., Jenkins C. L (2004), ο.π, σσ.9-10

Για τη σωστή κατανόηση του εννοιολογικού περιεχομένου του τουρισμού, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια αναφορά στους πιο έγκυρους ορισμούς διαχρονικά, τόσο του τουρισμού, όσο και του τουρίστα.

Η λέξη τουρισμός προέρχεται από την γαλλική λέξη *tour* και την αγγλική *touring*, που σημαίνουν γύρος, περιήγηση. Και οι δύο λέξεις προέρχονται από την λατινική λέξη *turnus*<sup>7</sup>.

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, πολλοί διεθνείς οργανισμοί και ειδικοί του τουρισμού, επιδίωξαν να ορίσουν την έννοια του τουρίστα και του τουρισμού. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι Glucksmann (1929), Schwink (1924), De Magistris (1933), Borman, Mariotti (1950), Hunziker και Krapf (1942)<sup>8</sup>.

Μια από τις πρώτες και ταυτόχρονα πιο επιστημονικές προσεγγίσεις του τουρισμού, όπου η τουριστική παραγωγή τείνει να ικανοποιήσει τις τουριστικές ανάγκες, δόθηκε από τους Hunziker και Krapf (1942), του πανεπιστημίου της Βέρνης, ο οποίος στη συνέχεια υιοθετήθηκε και από τη Διεθνή Ένωση Επιστημονικών Εμπειρογνομώνων Τουρισμού (A.I.E.S.T).

Σύμφωνα με αυτόν:

***“Ο τουρισμός είναι το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και της παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον***

---

<sup>7</sup> Βαρβαρέσος Σ., “Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Η ελληνική πραγματικότητα”, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000α, σσ.26

<sup>8</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.26

**περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση, όσο και η παραμονή δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας”<sup>9</sup>.**

Ο ορισμός αυτός βοηθάει να διακρίνει κανείς τον τουρισμό από την αποδημία, αλλά κάνει την υπόθεση ότι πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τόσο το ταξίδι όσο και τη διαμονή, αποκλείοντας έτσι τις ημερήσιες περιηγήσεις, δηλαδή τις εκδρομές. Επίσης φαίνεται να μην περιλαμβάνει τα επαγγελματικά ταξίδια που συνδέονται με μια κερδοσκοπική δραστηριότητα, ακόμα και εάν το εισόδημα αυτό δεν κερδίζεται στην χώρα προορισμού. Με το πέρασμα του χρόνου η βασική έννοια του τουρισμού διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει διάφορες μορφές επαγγελματικών ταξιδιών, καθώς, εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή ή σε αμειβόμενη απασχόληση στον τουριστικό προορισμό που πραγματοποιείται η επίσκεψη, η οικονομική τους σημασία είναι η ίδια.

Λαμβάνοντας, λοιπόν υπόψη τα παραπάνω, οι Burkat και Medlik (1981), όρισαν ως τουρισμό:

**“Το φαινόμενο που εμφανίζεται, όταν πραγματοποιούνται προσωρινές επισκέψεις (ή διανυκτερεύσεις) εκτός της μόνιμης κατοικίας, για οποιοδήποτε λόγο εκτός από την διεκπεραίωση αμειβόμενων εργασιών στον τόπο επίσκεψης”<sup>10</sup>.**

Το 1968, η Επιτροπή Στατιστικών Εμπειρογνομώνων του Ο.Η.Ε. εξέδωσε την ακόλουθη οδηγία:

---

<sup>9</sup> Βαρβαρέσος Σ, “Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις”, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000β, σσ.43

<sup>10</sup> Lickorish L. J., Jenkins C.L (2004), ο.π, σσ.10



**“Για στατιστικούς λόγους, ο όρος επισκέπτης περιγράφει κάθε άνθρωπο που μεταβαίνει σε μία χώρα διαφορετική από τη χώρα μόνιμης διαμονής του, για οποιοδήποτε λόγο, εκτός της άσκησης αμειβόμενης εργασίας από τη χώρα, την οποία επισκέπτεται”<sup>11</sup>.**

Η Διεθνής Ένωση Επίσημων Τουριστικών Οργανισμών (I.U.O.T.O), που αργότερα μετονομάστηκε σε Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (W.T.O.), ενέκρινε αυτόν τον ορισμό, πρότεινε όμως τον επιπλέον διαχωρισμό του όρου “ταξιδιώτης” σε δύο κατηγορίες:

- Τους τουρίστες.
- Τους εκδρομείς ή ημερήσιους επισκέπτες.

Βάσει αυτού του διαχωρισμού, δίνονται οι παρακάτω ορισμοί:

**Τουρίστας<sup>12</sup>:** Είναι ο προσωρινός επισκέπτης, η παραμονή του οποίου υπερβαίνει τις 24 ώρες στην επισκεπτόμενη χώρα. Τα κίνητρό του μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

1. Διακοπές, ανάπαυση, υγεία, θεραπεία, σπουδές και σπορ.
2. Επαγγελματικές υποθέσεις, οικογενειακοί λόγοι, συνέδρια.

**Εκδρομείς<sup>13</sup>:** Χαρακτηρίζονται έτσι οι προσωρινοί επισκέπτες, η παραμονή των οποίων δεν υπερβαίνει τις 24 ώρες στην επισκεπτόμενη χώρα.

---

<sup>11</sup> Lickorish L. J., Jenkins C.L (2004), ο.π, σσ.58

<sup>12</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.29

<sup>13</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.29



### Υπόμνημα Διαγράμματος

1. Επισκέπτες που περνούν τουλάχιστον μια νύχτα στη χώρα ή τον τόπο που επισκέπτονται.
2. Αλλοδαπά πληρώματα αεροπλάνων ή πλοίων ελλιμενισμένων ή σε «lay over» που κάνουν χρήση καταλυμάτων της χώρας που επισκέπτονται.
3. Επισκέπτες που δεν περνούν τουλάχιστον μια νύχτα στη χώρα που επισκέπτονται κατά τη διάρκεια μιας μέρας ή και περισσότερων ακόμα, αλλά επιστρέφουν στο πλοίο ή το τρένο με το οποίο ταξιδεύουν για να κοιμηθούν.
4. Συνήθως περιλαμβάνονται στους εκδρομείς. Παρόλα αυτά προτιμάται η χωριστή κατάταξη των επισκεπτών αυτών.
5. Επισκέπτες που έρχονται και φεύγουν την ίδια μέρα, δηλαδή που δεν διανυκτερεύουν (same-day visitors).
6. Πληρώματα που δεν είναι κάτοικοι της χώρας που επισκέπτονται και μένουν σε αυτήν ολόκληρη την ημέρα χωρίς να διανυκτερεύσουν.
7. Όταν ταξιδεύουν από τη χώρα προέλευσής τους στη χώρα που σταθμεύει η υπηρεσία τους και αντίστροφα.
8. Οι οποίοι δεν εγκαταλείπουν την περιοχή τράνζιτ του αερολιμένα ή του λιμανιού σε ορισμένες χώρες. Η ιδιότητα ενός ταξιδιώτη ως τράνζιτ μπορεί να συνεπάγεται παραμονή σε μια χώρα μιας ή και περισσότερων ημερών. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει αυτοί να συμπεριλαμβάνονται στις στατιστικές των επισκεπτών και συγκεκριμένα των τουριστών.
9. Κύριοι σκοποί επίσκεψης όπως καθορίστηκαν στη Διάσκεψη της Ρώμης το 1963.
10. Λοιποί λόγοι επίσκεψης είναι για παράδειγμα πολιτιστικοί, ειδικά ενδιαφέροντα κ.λ.π.

Έτσι λοιπόν, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O., 1994), λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, κατέληξε στην αποδοχή του εξής αναθεωρημένου ορισμού του τουρισμού:

**“Τουρισμός είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε περιοχές εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντός τους, για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους, για αναψύχη, επαγγελματικούς, ή άλλους λόγους”<sup>14</sup>.**

Αυτός ο γενικός ορισμός καθιστά δυνατό τον εντοπισμό της τουριστικής δραστηριότητας τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η λέξη “τουρισμός” αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες των ταξιδιωτών και περιλαμβάνει τους “τουρίστες”, αλλά και τους “εκδρομείς”<sup>15</sup>.

Ολοκληρώνοντας το συγκεκριμένο κεφάλαιο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά του τουρισμού, τα οποία παρουσιάζονται στο σύνολο των ορισμών του<sup>16</sup>. Αυτά είναι τα εξής:

- Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα της μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς.
- Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όποιες και εάν είναι αυτές, περιλαμβάνουν απαραίτητα το στοιχείο του ταξιδιού.
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- Η μετακίνηση των ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα.

---

<sup>14</sup> Holloway J. C w/Taylor N., “*The Business of Tourism*”, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006 , σσ.6

<sup>15</sup> Lickorish L. J., Jenkins C.L (2004), ο.π, σσ.61

<sup>16</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν, “*Τουριστική Οικονομία*”, Interbooks, Β Έκδοση, Αθήνα 1997, σσ.59

- Οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για σκοπούς άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής τους απασχόλησης.

### 1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Ο τουρισμός δεν αποτελεί ένα τυχαίο φαινόμενο των εξελιγμένων σήμερα κοινωνιών. Αντίθετα, χρονολογείται από πολλές χιλιάδες, ίχνη του δε έστω και σε λανθάνουσα μορφή μπορούν να διαπιστωθούν σε όλες, χωρίς εξαίρεση τις ιστορικές περιόδους της ζωής του ανθρώπου<sup>17</sup>.

Παρά το ότι στηρίχτηκε από την αρχαιότητα έως σήμερα στον ελεύθερο χρόνο και την μετακίνηση, εντούτοις παρουσίασε διαχρονικά μία μορφολογική εξέλιξη και μία διευρυνόμενη χωρικά διάρθρωση.

Ο τουρισμός με τη σύγχρονη μορφή του, άρχισε να εμφανίζεται τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και κυρίως μετά το τέλος των εχθροπραξιών του Β Παγκοσμίου Πολέμου, αλλά και πάλι η συχνότητα των μετακινούμενων για τουριστικούς λόγους ατόμων ήταν περιορισμένη. Ο λόγος πολύ απλός. Ο τουρισμός αποτελούσε προνόμιο των πλουσίων και της αριστοκρατίας, δηλαδή αυτών που ποτέ δεν είχαν πρόβλημα ελεύθερου χρόνου και χρημάτων. Με το πέρασμα, όμως του χρόνου

---

<sup>17</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν (2000), ο.π, σσ.22

ο τουρισμός, βαθμιαία μεν, αλλά σταθερά άρχισε να γίνεται δικαίωμα και των πολλών<sup>18</sup>.

Η ανάπτυξη του τουρισμού με την αύξηση του πληθυσμού και του πλούτου κατά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, είναι απόρροια των κλασσικών παραγόντων της τουριστικής ζήτησης – τον ελεύθερο χρόνο, τα χρήματα και το ενδιαφέρον – που πλέον περιγράφονται με τον όρο καταναλωτική προτίμηση. Η ανάπτυξη αυτή διαιρείται σε τέσσερα, ξεκάθαρα διαχωρισμένα, στάδια και επηρεάστηκε σημαντικά από τις αλλαγές στα μεταφορικά μέσα, τα οποία αποτελούν βασικό παράγοντα της επίσκεψης σε έναν νέο προορισμό. Η οργάνωση φτηνών και ασφαλών ταξιδιών, χάρη στη βιομηχανική τεχνολογία, καθώς και η κατακόρυφη μείωση του χρόνου μετακίνησης είχε σημαντική επίδραση στη ζωή των κατοίκων των ευρωπαϊκών χωρών.

Τα τέσσερα στάδια, λοιπόν, της εξέλιξης του τουρισμού είναι τα εξής<sup>19</sup>:

- **Προϊστορικός Τουρισμός:** Αντιστοιχεί στους μεσαιωνικούς χρόνους έως και τις αρχές του 17<sup>ου</sup> αιώνα, όταν τα πρώτα δείγματα της βιομηχανικής ανάπτυξης ξεκίνησαν να επηρεάζουν τον τρόπο ζωής που είχε καθιερωθεί ανά τους αιώνες. Η σταδιακή αύξηση του πλούτου, η διεύρυνση της τάξης των εμπόρων, των επαγγελματιών, οι συνέπειες της Μεταρρύθμισης και η εκκλαίκευση της εκπαίδευσης τόνωσαν το ενδιαφέρον για τις ξένες χώρες και οδήγησαν στην αποδοχή του ταξιδιού ως εκπαιδευτικό μέσο.

---

<sup>18</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν (2000), ο.π, σσ.22-23

<sup>19</sup> Lickorish L. J., Jenkins C. L (2004), ο.π, σσ.22-44

- **Η εποχή των σιδηροδρόμων:** Αποτελεί το δεύτερο στάδιο τουριστικής ανάπτυξης κατά το οποίο οι μηχανές και τα ατμόπλοια ενίσχυσαν τις δυνατότητες για ταξίδια. Η ταχεία ανάπτυξη του πληθυσμού και του πλούτου δημιούργησε μία νέα, τεράστια αγορά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τότε επινοήθηκαν τα μαζικά ταξίδια, αναπτύχθηκαν οι τουριστικοί πόλοι αναψυχής και εγκαινιάστηκε το ταξιδιωτικό εμπόριο από τα τουριστικά γραφεία και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Τα τελευταία χρησιμοποιούσαν νέες μεθόδους μάρκετινγκ, όπως οργανωμένες εκδρομές, πακέτα ταξιδιών, αφίσες και φυλλάδια, οι οποίες παραμένουν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ, σε ότι αφορά τον τουρισμό, μέχρι τις μέρες μας.
- **Η περίοδος του μεσοπολέμου:** Αντιστοιχεί στην περίοδο του μεσοπολέμου, από το 1918 έως το 1939. Η πορεία προς την ακμή της εποχής των σιδηροδρόμων διακόπηκε απότομα εξαιτίας του Α Παγκοσμίου Πολέμου. Ο πόλεμος λειτούργησε ως σημαντικό έναυσμα για ορισμένες τεχνολογικές εξελίξεις που αποδείχθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες μακροπρόθεσμα, όπως η ανάπτυξη των οδικών μεταφορών και των αερομεταφορών.
- **Ο μαζικός τουρισμός:** Το τέταρτο στάδιο της τουριστικής δραστηριότητας, δηλαδή η μεταπολεμική εποχή από το 1945 μέχρι σήμερα, αποτελεί περίοδο τεχνολογικών επαναστάσεων. Αυτές οδήγησαν σε μαζική αύξηση του πλούτου και του διαθέσιμου εισοδήματος, καθώς και σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής και στη συμπεριφορά των πολιτών. Επομένως τη συγκεκριμένη περίοδο σημειώθηκε μαζική ανάπτυξη των ταξιδιών στις εκβιομηχανισμένες και πλουσιότερες χώρες του πλανήτη. Οι μεταφορές και οι άλλες μορφές επικοινωνίας, όπως η τηλεόραση, ενίσχυσαν σημαντικά τους οικονομικούς παράγοντες που έδιναν ώθηση στη διάδοση του τουρισμού.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα από τα πιο σημαντικά γεγονότα, τα οποία και έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ιστορική εξέλιξη του τουρισμού<sup>20</sup>:

- 1825: Δημιουργείται ο πρώτος σιδηρόδρομος από το Stockton στο Darlington.
- 1830: Εγκαινιάζεται ο πρώτος επιβατηγός σιδηρόδρομος από το Liverpool στο Manchester.
- 1840: Η Cunard φτιάχνει το πρώτο ατμόπλοιο για κρουαζιέρες αναψυχής.
- 1841: Ο Thomas Cook ανοίγει το πρώτο τουριστικό πρακτορείο και οργανώνει το πρώτο τουριστικό ταξίδι.
- 1855: Εμφανίζονται τα πρώτα τουριστικά πακέτα.
- 1879: Ο Thomas Cook οργανώνει το πρώτο οργανωμένο ταξίδι (πακέτο) προς Ευρώπη και Αμερική.
- 1881: Ιδρύεται το Frames Tours.
- 1899: Τα ξενοδοχεία Savoy και Claridges ανοίγουν στο Λονδίνο.

#### 1.4. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

##### 1.4.1. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ

Σαν **Τουριστικό Προϊόν**<sup>21</sup> μπορεί να οριστεί **οποιοδήποτε τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία προσφέρεται μεμονωμένα ή συνδυασμένα στην τουριστική**

---

<sup>20</sup> Syrratt G. w/Archer J (2003), ο.π, σσ.2



**αγορά και έχει την ιδιότητα να ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες.**

Με αυτή την έννοια ο ορισμός του τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνει αγαθά, υπηρεσίες, άτομα, προορισμούς, οργανισμούς και ιδέες.

Το τουριστικό προϊόν θεωρείται εκ φύσεως ετερογενές. Οι οικονομολόγοι μέχρι πρότινος ταξινομούσαν τον τουρισμό στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, ο τουρισμός φαίνεται να αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν, το οποίο ουσιαστικά είναι μείγμα υλικών και άυλων στοιχείων. Τη συνθετότητα του τουριστικού προϊόντος υπογραμμίζει σημαντικός αριθμός οικονομολόγων, όπως ο K.Krapf, ο D.Stavrakis και ο P.Fabre.

Συγκεκριμένα, ο P.Fabre επιχειρεί να ορίσει την ετερογένεια του τουριστικού προϊόντος με τον ακόλουθο τρόπο:

***“Το τουριστικό προϊόν είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων αναψυχής και των καταναλώσεων που προτείνονται στον πελάτη στο πλαίσιο των διακοπών του. Αυτό απορρέει από τον συνδυασμό μίας συμβολικής κατανάλωσης (εικόνες, περιβάλλον) και μίας υλικής κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών. Αναφορικά με την συμβολική κατανάλωση, ο ήλιος, η θάλασσα, οι τοπικές συνήθειες συνιστούν αγαθά που δεν έχουν αγοραστική αξία και δεν προορίζονται για πώληση. Αντίθετα η κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών όπως τα μεταφορικά μέσα και το τουριστικό κατάλυμα αντιπροσωπεύουν προϊόντα, τα οποία***

---

<sup>21</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν, “Τουριστικό Μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1999, σσ.188

**κατασκευάστηκαν για να πωληθούν και δημιουργήθηκαν, ολικά ή μερικά, για να ικανοποιήσουν τουριστικές ανάγκες<sup>22</sup>.**

Αυτή η ετερογένεια του τουριστικού προϊόντος, γεννά μία σειρά από χαρακτηριστικά, τα οποία παρατίθενται παρακάτω<sup>23</sup>:

- Αδυναμία αποθήκευσης του τουριστικού προϊόντος.
- Ανελαστικότητα του τουριστικού προϊόντος.
- Το τουριστικό προϊόν δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αυτοματισμού.
- Το τουριστικό προϊόν καταναλώνεται στον τόπο παραγωγής.
- Η παραγωγή και η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος πραγματοποιείται ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο.
- Η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών επιφέρει την καταστροφή τους.
- Τα τουριστικά υποπροϊόντα χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά.
- Η ευαισθησία της τουριστικής δραστηριότητας σε οποιασδήποτε μορφή κρίσης, καθώς και στις εποχικές διακυμάνσεις.
- Το μεγάλο μέγεθος των αρχικών επενδύσεων.

#### 1.4.2. ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο όρος τουριστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνει κάθε μορφής επιχείρηση, με φορέα φυσικό ή νομικό πρόσωπο, η οποία ως αντικείμενο των δραστηριοτήτων της έχει την προσφορά υπηρεσιών ή προϊόντων ή τη μίσθωση πραγμάτων σε

---

<sup>22</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000β), ο.π, σσ.43

<sup>23</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.88-91

ημεδαπούς ή αλλοδαπούς πελάτες. Οι πελάτες αυτοί ενδιαφέρονται να ταξιδέψουν, να επισκεφθούν, να διαμείνουν, να περιηγηθούν, να τύχουν πολλαπλών εξυπηρετήσεων των ενδιαφερόντων τους σε έναν τόπο, απολαμβάνοντας κυρίως τον χρόνο διακοπών ή αναψυχής ή ανάρρωσης ή άθλησης ή εκπαίδευσης ή απόκτησης γνώσεων ή έρευνας ή συνεργασίας ή ανταλλαγής πληροφοριών ή επικοινωνίας και κάλυψης άλλων αναγκών<sup>24</sup>.

Ο ισχύων νόμος ρύθμισης πολλών θεμάτων λειτουργίας και ελέγχου των τουριστικών εγκαταστάσεων είναι ο ν.2160/93, που αναφέρεται στον όρο τουριστικές επιχειρήσεις. Ο ανωτέρω νόμος παραπέμπει στην απόφαση του γ.γ. του Ε.Ο.Τ. 530992/1987, η οποία ρυθμίζει τις τεχνικές προδιαγραφές των εγκαταστάσεων. Το άρθρο 2 του ν. 2160/93 απαριθμεί περιοριστικά τις χαρακτηριζόμενες ως τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτές είναι :

A) Τα τουριστικά καταλύματα, τα οποία διακρίνονται σε κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και χώρους οργανωμένης κατασκήνωσης. Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα είναι τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου, τα Motel, τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και οι μικτές επιχειρήσεις που αποτελούν συνδυασμό των κλασικών και των τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων. Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα είναι τα camping, οι τουριστικές επαύλεις, οι τουριστικές κατοικίες και τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια και διαμερίσματα.

B) Οι ξενώνες νεότητας

---

<sup>24</sup> Σινανιώτη Α., “Σημειώσεις Τουριστικού Δικαίου”, Τμήμα Ο.Δ.Ε., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, σσ.3

Γ) Οι εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής

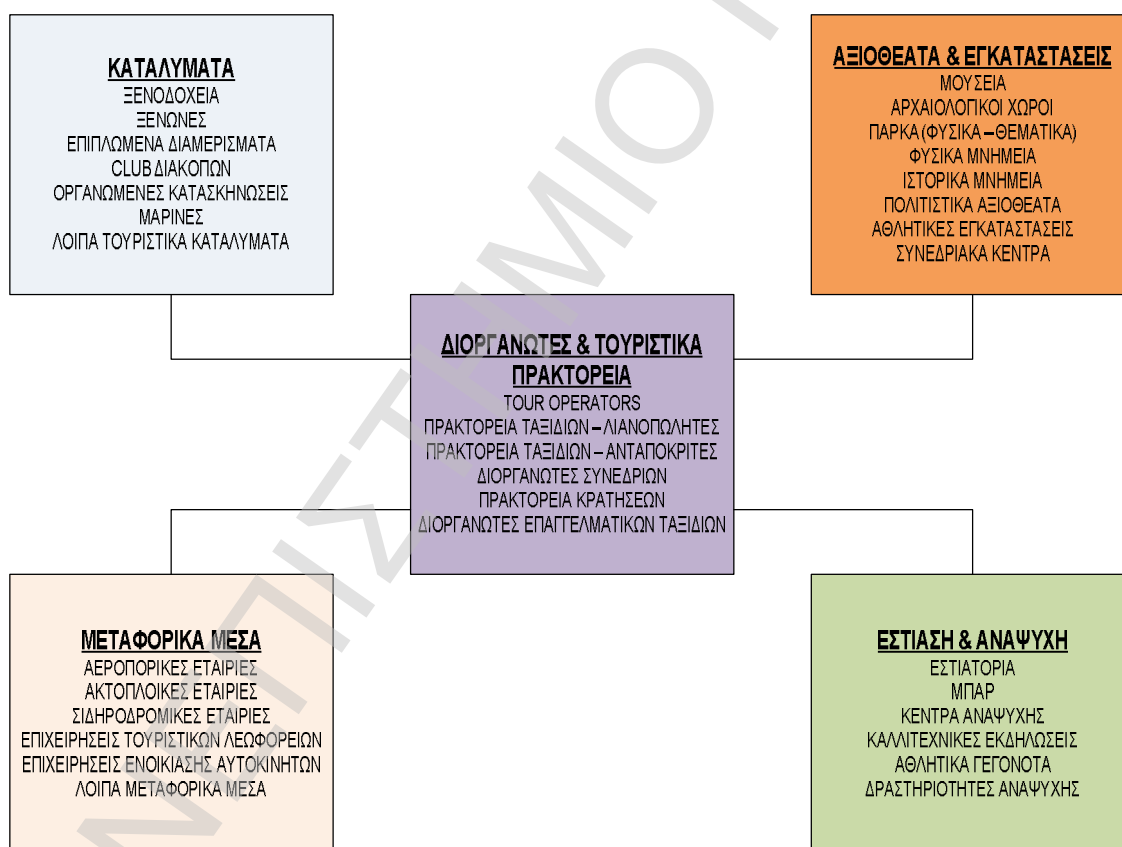
Δ) Τα τουριστικά γραφεία

Ε) Τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων

Στ) Τα τουριστικά καταστήματα και

Ζ) Οποιαδήποτε επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως τουριστική με απόφαση του Υφυπουργού Ανάπτυξης, σύμφωνα με το άρθρο 1 § 8 του π.δ. 313/2001<sup>25</sup>.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί περιλαμβάνεται το σύνολο των επιχειρήσεων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως τουριστικές:



Διάγραμμα 1.4: Οι Επιχειρήσεις Παροχής Τουριστικών Υπηρεσιών

Πηγή: Middleton, V.T.G., *Marketing in Travel & Tourism*<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Σινανιώτη Α (2008), ο.π, σσ.3-4

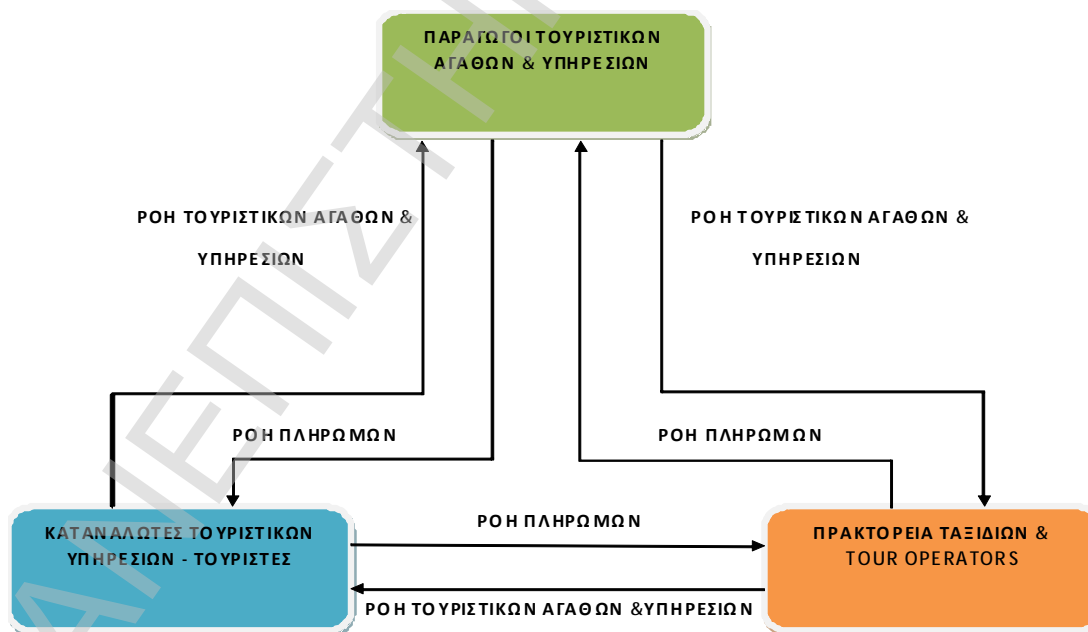
<sup>26</sup> Middleton V.T.G., *Marketing in Travel & Tourism*, Butterworth – Heinemann, 3<sup>rd</sup> Edition, Oxford 2001, σσ.4

## 1.5. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ

Ο όρος **“Τουριστικό Κύκλωμα”**<sup>27</sup> χαρακτηρίζει το σύνολο των οικονομικών σχέσεων που δημιουργούνται και αναπτύσσονται μεταξύ των βασικών μονάδων του τουριστικού κυκλώματος. Στην απλούστερη μορφή του περιλαμβάνει τις οικονομικές σχέσεις μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστών, άμεσα ή έμμεσα, δείχνοντας:

- Τις ροές τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.
- Τις ροές των πληρωμών.

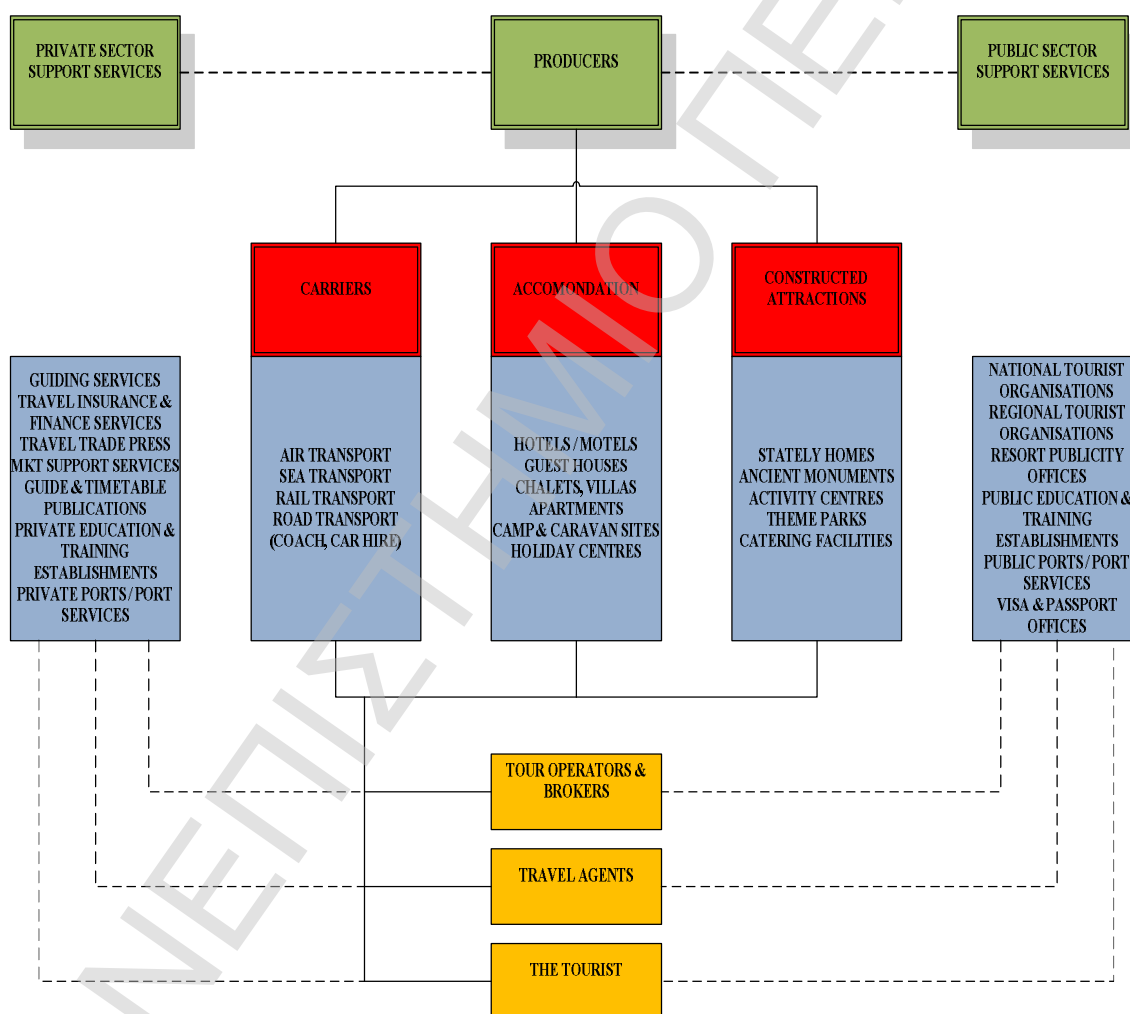
Στο παρακάτω διάγραμμα, αποτυπώνεται το τουριστικό κύκλωμα στην πιο απλοποιημένη του μορφή:



Διάγραμμα 1.5: Απλοποιημένη Μορφή Τουριστικού Κυκλώματος  
Πηγή: Ηγουμενάκης Γ.Νίκος, Τουριστική Οικονομία

<sup>27</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν (1997), ο.π, σσ.83-84

Μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και των τουριστών υπάρχουν αντίθετες ροές. Τα τουριστικά προϊόντα που παράγονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις ρέουν άμεσα ή έμμεσα προς τους τουρίστες, πλην όμως ορισμένα από αυτά καταναλώνονται ή και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο στον τόπο παραγωγής τους. Για κάθε ροή τουριστικών αγαθών υπάρχει μία αντίθετη ροή πληρωμών<sup>28</sup>.



Διάγραμμα 1.6: Η Δομή & Οργάνωση του Τουριστικού Κυκλώματος

Πηγή: Holloway J.C. w/Taylor N., *“The Business of Tourism”*, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006, σσ.168

<sup>28</sup> Ηγουμενάκης Γ.Ν (1997), ο.π, σσ.83-84

Η τουριστική ζήτηση που αναπτύσσουν οι τουρίστες μπορεί να ικανοποιηθεί είτε με αγορές τουριστικών αγαθών άμεσα από τους παραγωγούς αυτών, είτε με τη βοήθεια των ενδιαμέσων του τουριστικού κυκλώματος που είναι τα πρακτορεία ταξιδιών και οι Tour Operators<sup>29</sup>.

Παρά το ότι φαινομενικά συμφέρει να παρακάμπτονται οι ενδιάμεσοι, εν τούτοις, οι περισσότεροι τουρίστες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους. Ο λόγος είναι απλός. Οι ενδιάμεσοι έχουν εξειδικευτεί στο να εξευρίσκουν τις φθηνότερες και καλύτερες υπηρεσίες και να τις προσφέρουν στους πελάτες τους σε τιμές χαμηλότερες από εκείνες που θα εξασφάλιζαν οι ίδιοι απευθυνόμενοι απ' ευθείας σε τουριστικές επιχειρήσεις. Επιπλέον πρέπει να τονιστεί ότι οι τουρίστες δεν αναπτύσσουν μια απλή τουριστική ζήτηση. Για την ικανοποίηση των αναγκών τους απαιτείται ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Η προμήθεια αυτών των αγαθών και υπηρεσιών από τους κατάλληλους προμηθευτές, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο και σε συμφέρουσα τιμή είναι εξαιρετικά δύσκολο να πραγματοποιηθεί από τον τουρίστα<sup>30</sup>.

Η εκπληκτική άνθηση του παγκόσμιου τουρισμού οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους μεγάλους ταξιδιωτικούς οργανισμούς, οι οποίοι, είτε ως ενδιάμεσοι, είτε και ως παραγωγοί πρωτογενών τουριστικών υπηρεσιών, έχουν δημιουργήσει, προβάλλει και προωθήσει σε σημαντικό βαθμό, πολλούς τουριστικούς προορισμούς. Αυτό έγινε με τη σύνθεση και προσφορά φθηνών τουριστικών

---

<sup>29</sup> Μαυροδόντης Θ., "Εισαγωγή στον Τουρισμό", σσ.17-18

<sup>30</sup> Μαυροδόντης Θ., ο.π, σσ.18

πακέτων που ικανοποιούν ένα πολύ σημαντικό τμήμα της τουριστικής ζήτησης<sup>31</sup>.

#### 1.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2007

Για την σωστή ανάλυση και προσέγγιση του θέματος των all inclusive resort hotels, κρίνεται απαραίτητη μια εκτενής αναφορά στα οικονομικά αποτελέσματα του τουριστικού κλάδου, τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, για το έτος 2007. Έτσι ο αναγνώστης θα έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει τις συνθήκες, μέσα στις οποίες αναπτύσσεται το concept του all inclusive στις ημέρες μας.

Για την οικονομική ανάλυση του τουριστικού κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιήθηκαν και παρατίθενται επίσημα στοιχεία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (W.T.O) και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (W.E.F.).

Πάρα το γεγονός ότι η ανάλυση του κλάδου αναφέρεται στο οικονομικό έτος 2007, καθώς όλα τα επίσημα οικονομικά στοιχεία αναφέρονται σε αυτή την περίοδο, κρίνεται σκόπιμο, εξ' αιτίας της παγκόσμιας οικονομικής συγκυρίας – ύφεσης και λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τουρισμός είναι κλάδος εξαιρετικά ευαίσθητος στις διακυμάνσεις της οικονομίας, να γίνουν αναφορές και σε στοιχεία ή συμπεράσματα που αφορούν το τρέχον έτος 2008, όπως και σε προβλέψεις για το 2009. Βέβαια τα στοιχεία αυτά δεν είναι αποτέλεσμα

---

<sup>31</sup> Μαυροδόντης Θ., ο.π, σσ.18



επίσημης ετήσιας ή συγκεντρωτικής έκθεσης για το έτος 2008, καθώς κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμπέσει χρονικά με την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αλλά αποτελούν συμπεράσματα, βάσει εκθέσεων των πρώτων 8 μηνών του 2008. Επίσης παρατίθενται κάποιες προβέψεις για το 2009.

Σε ότι αφορά την ανάλυση του τουριστικού κλάδου για το έτος 2007 σε εθνικό επίπεδο, τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβάνονται στις επίσημες εκθέσεις του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), του Συλλόγου Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β) και του Συλλόγου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε) για την συγκεκριμένη περίοδο. Οποιαδήποτε αναφορά σε οικονομικά στοιχεία για το έτος 2008 και 2009, υπό μορφή προβλέψεων, είτε αναφέρονται σε έρευνα των παραπάνω οργανισμών για χρονικές περιόδους μικρότερες του έτους, είτε είναι αποτέλεσμα έρευνας που έχει προηγηθεί σε δημοσιεύματα του εθνικού τύπου, τα οποία δεν αποτελούν όμως επίσημα ετήσια στοιχεία κάποιου ελληνικού φορέα για τον τουρισμό.

#### 1.6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Σύμφωνα με έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (U.N.W.T.O World Tourism Barometer, Volume 6, No. 1, January 2008)<sup>32</sup>, οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις, για το έτος 2007, σημείωσαν άνοδο της τάξης του 6%, φτάνοντας το νούμερο των 900 εκατομμυρίων αφίξεων από 800 εκατομύρια πριν από δύο χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι σε απόλυτους αριθμούς υπήρξαν 52

---

<sup>32</sup> [http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_en.pdf)

εκατομύρια περισσότερες αφίξεις από το 2006. Ο τουριστικός κλάδος συνέχισε για τέταρτη συνεχή χρονιά να σημειώνει ανάπτυξη που ξεπέρασε το 5,5%, παραπάνω δηλαδή από τις αρχικές προβλέψεις για το 2007, που έκαναν λόγο για αύξηση 4,1%, ξεπερνώντας έτσι και το ποσοστό αύξησης των διεθνών τουριστικών αφίξεων που σημειώθηκε το 2005 – 2006. Είναι αξιοσημείωτο δε το γεγονός ότι άνοδο σημείωσαν όλες οι περιοχές του πλανήτη. Πιο συγκεκριμένα και με σειρά προτεραιότητας η αύξηση των τουριστικών αφίξεων είχε ως εξής:

Πίνακας 1.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις ανά Περιοχή για το Έτος 2007  
 Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού<sup>33</sup>

Α/Α	ΗΠΕΡΟΙ	ΕΤΗΣΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ 2007		ΣΥΝΟΛΟ ΑΦΙΞΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ 2007
		ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΟΙ ΑΡΙΘΜΟΙ	
1	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	13%	5.000.000	46.000.000
2	ΑΣΙΑ/ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	10%	17.000.000	185.000.000
3	ΑΦΡΙΚΗ	8%	3.000.000	44.000.000
4	ΑΜΕΡΙΚΗ	5%	6.000.000	142.000.000
5	ΕΥΡΩΠΗ	4%	19.000.000	480.000.000

Σύμφωνα με έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (W.E.F)<sup>34</sup>, ο τουριστικός κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο σημείωσε έσοδα για το 2007 της τάξης των US.\$ 7 τρισεκατομμυρίων, αγγίζοντας το 10.4% του παγκόσμιου Α.Ε.Π, ενώ την ίδια περίοδο στον τουρισμό και στις άμεσες ή έμμεσες δραστηριότητες αυτού, οφείλεται το 12.2% των παγκόσμιων εξαγωγών. Η σπουδαιότητα του κλάδου αποτυπώνεται και από το γεγονός ότι οι τουριστικές επενδύσεις αντιστοιχούν στο 9.5% του συνόλου των παγκόσμιων επενδύσεων.

<sup>33</sup> [http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_en.pdf)

<sup>34</sup> [http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf)

Γίνεται αντιληπτό, επομένως ότι ο τουριστικός κλάδος για το οικονομικό έτος 2007 συνέβαλε αισθητά στην μείωση της ανεργίας, στην αύξηση των εθνικών εισοδημάτων των χωρών και στην βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών τους.

Βάσει της έκθεσης του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού<sup>35</sup>, 23 χώρες ανακοίνωσαν ότι ο κλάδος, για το έτος 2007, αναπτύσσεται με μεγαλύτερους ρυθμούς από το 2006.

Σε ότι αφορά την τουριστική κατανάλωση, άγγιξε το US.\$ 1.5 δισεκατομύριο σε τουλάχιστον 50 χώρες παγκοσμίως, με τις αναπτυσσόμενες αγορές να είναι σε υψηλότερες θέσεις από τις ήδη αναπτυγμένες. Γίνεται αντιληπτό, επομένως, ότι ο τουρισμός για το έτος 2007 αποτέλεσε ένα υγιή κλάδο της οικονομίας, καθώς παρουσίασε μία σταθερή ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι οι προβλέψεις κάνουν λόγο για δυσμενείς συνθήκες σε παγκόσμιο οικονομικό επίπεδο για τα προσεχή έτη, οι οποίες οφείλονται κυρίως στην αναταραχή των διεθνών αγορών, στην αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων δανεισμού, στις διακυμάνσεις της τιμής του πετρελαίου και στην ανακοίνωση από πολλές χώρες για πιο σφιχτή πιστωτική πολιτική. Οι προβλέψεις για τα έτη 2008 – 2009 είναι αρνητικές, καθώς μία ενδεχόμενη οικονομική ύφεση, που για πολλούς πλέον είναι ορατή, θα επηρεάσει αρνητικά τον κλάδο.

Τις εκτιμήσεις αυτές έρχεται να επαληθεύσει μία πρόσφατη έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού<sup>36</sup>, για το πρώτο οχτάμηνο του 2008, όπου γίνεται ιδιαίτερη επισήμανση στο γεγονός ότι υπήρξε απότομη μείωση της

---

<sup>35</sup> [http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_en.pdf)

<sup>36</sup> [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_3\\_en\\_Excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_3_en_Excerpt.pdf)

ανάπτυξης του κλάδου, λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει στη διεθνή οικονομία. Παρά το ότι οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν με ποσοστό 5.7%, μέχρι το Μάιο του 2008, σημείωσαν αισθητή πτώση από τον Ιούνιο του ίδιου έτους, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα η τουριστική ζήτηση να κυμανθεί κάτω του 2%, τους επόμενους μήνες.

Πιο συγκεκριμένα, οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις σημείωσαν άνοδο 4%, για την περίοδο Ιανουαρίου – Αυγούστου του 2008, σε σχέση με το προηγούμενο έτος πάντα. Σε απόλυτους αριθμούς οι παγκόσμιες τουριστικές αφίξεις έφτασαν τα 641 εκατομύρια από τον Ιανουάριο έως τον Αύγουστο του 2008, τη στιγμή που για την ίδια περίοδο του 2007 κυμαίνονταν στα 618 εκατομύρια. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι αφίξεις που γίνονται μέσα σε αυτό το διάστημα αντιστοιχούν στο 68% του συνόλου των αφίξεων ανά έτος.

Έτσι, για τους πρώτους οχτώ μήνες του 2008, η ανάπτυξη σημείωσε αύξηση περίπου 3,7%, σε σχέση με το 2007, με τις προβλέψεις για το σύνολο του έτους να κάνουν λόγο για ποσοστά της τάξης του 2%-3%. Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα δείχνουν μία αισθητή επιδείνωση σε ότι αφορά την ανάπτυξη του κλάδου, από τα μέσα του τρέχοντος έτους, που οφείλεται στην ακριβή τιμή του πετρελαίου, τους πρώτους μήνες αυτού, στην επιδείνωση της διεθνούς οικονομίας και στην έλλειψη εμπιστοσύνης, λόγω της κατάστασης από την πλευρά των καταναλωτών.

Τέλος, το σενάριο για τον κλάδο, για το έτος 2009 χειροτερεύει, καθώς οι προβλέψεις κάνουν λόγο για ανάπτυξη του κλάδου, που θα κυμαίνεται μεταξύ 0%-2%, στα όρια δηλαδή της οικονομικής ύφεσης.

#### 1.6.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο τουρισμός σε εθνικό επίπεδο, αποτελεί σημαντικό κλάδο για την ελληνική οικονομία, η ανάπτυξη του οποίου πρέπει να αποτελέσει τη βάση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, καθώς δημιουργεί το 18% - 20% του εθνικού προϊόντος της, που αντιστοιχεί στο ποσό των 40 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ απασχολεί γύρω στα 800 χιλιάδες άτομα.

Σύμφωνα με έκθεση του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π)<sup>37</sup> κατά την τριετία 2005 – 2007 οι αεροπορικές αφίξεις στη χώρα μας σημείωσαν μία σταθερή αύξηση της τάξης του 6% - 6,5%, επίδοση αρκετά ικανοποιητική, εφόσον υπάρχει και ανάλογη συμπεριφορά των συναλλαγματικών εισπράξεων. Βέβαια, κάτι τέτοιο στους πρώτους 8 μήνες του 2007, στους οποίους και αναφέρεται η έρευνα, δεν συνέβη, καθώς οι συναλλαγματικές εισπράξεις δεν ξεπέρασαν το 1,5%, τη στιγμή που οι αφίξεις στη χώρα μας σημείωσαν αύξηση μεγέθους 5,5% - 6%. Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με την συγκεκριμένη έκθεση οφείλεται στη μείωση του μέσου όρου των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών, στα all inclusive πακέτα

---

<sup>37</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28\\_20September2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28_20September2007.pdf)

διαμονής, στην ποιότητα των καταλυμάτων σε σχέση πάντα με την τιμή και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Οι πρώτες προβλέψεις του οργανισμού για το έτος 2008, κάνουν λόγο για αύξηση των τουριστικών αφίξεων μεγέθους 5% - 6%<sup>38</sup>.

Για την περίοδο Ιανουαρίου – Οκτωβρίου<sup>39</sup> του 2007, ο οργανισμός σε έκθεση που δημοσίευσε, κάνει λόγο για αύξηση του ποσοστού των αφίξεων στην Ελλάδα, μεγέθους 5,7%. Βέβαια δεν συμβαίνει το ίδιο με τις συναλλαγματικές εισπράξεις για την ίδια περίοδο, καθώς παρουσιάζουν στασιμότητα, με μόλις 1% αύξηση. Το μήνα Οκτώβριο οι τουριστικές αφίξεις σημείωσαν σημαντική πτώση στους βασικούς τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας, καταγράφοντας τις εξής επιδόσεις:

- Κρήτη: μείωση 9,5%, έναντι αύξησης 4,2% για την ίδια περίοδο το 2006.
- Δωδεκάνησα: μείωση 5,1%, έναντι αύξησης 2,7% για την ίδια περίοδο το 2006.
- Ιόνια Νησιά: μείωση 14,6%, συνέχιση της μείωσης του 10,5% για την ίδια περίοδο το 2006 (επιτάχυνση αρνητικού ρυθμού).

Συνοψίζοντας, η έκθεση κάνει λόγο για απογοητευτικά νούμερα από άποψη αριθμού διανυκτερεύσεων και αφίξεων, συναλλαγματικών εισπράξεων και εποχικότητας για την εξεταζόμενη περίοδο.

---

<sup>38</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/DT\\_Ekth\\_24.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/DT_Ekth_24.pdf)

<sup>39</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30\\_28November2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30_28November2007.pdf)

Σε έρευνα του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε)<sup>40</sup> για τις επιδόσεις του τουριστικού κλάδου το έτος 2007, γίνεται λόγος για αύξηση του αριθμού των αφίξεων μεγέθους 8,9%, που συνοδεύτηκε όμως από πτώση της μέσης κατά κεφαλή δαπάνης κατά 8%, σε σχέση με το 2006.

Η Ελλάδα το 2007 κατατάχθηκε στην 24<sup>η</sup> θέση μεταξύ 124 χωρών σύμφωνα με το Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας 2007 (Σ.Ε.Β)<sup>41</sup>. Αυτή η ευνοϊκή, σε γενικές γραμμές κατάταξη της χώρας, δεν συνοδεύτηκε και από αντίστοιχες επιδόσεις.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Ι.Τ.Ε.Π<sup>42</sup>, για το 2007, η τουριστική οικονομική επίδοση της χώρας δεν ήταν καθόλου ικανοποιητική, τόσο σε σχέση με την αντίστοιχη του περσινού έτους, όσο και με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της για το τρέχον έτος. Άκρως ανησυχητικό θεωρείται το γεγονός ότι οι ρυθμοί αύξησης των αφίξεων για τα Δωδεκάνησα και την Κρήτη, ήταν 3,9% και 1,1% αντίστοιχα, τη στιγμή που για το σύνολο της χώρας το αντίστοιχο ποσοστό αγγίζει ετησίως το 5,7%.

Σε ότι αφορά το έτος 2008, η Ελλάδα βάσει έρευνας του Σ.Ε.Β<sup>43</sup>, κατατάσσεται στην 22<sup>η</sup> θέση μεταξύ 130 χωρών, σύμφωνα με το Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας 2008. Η βελτίωση αυτή είναι πλασματική, καθώς δεν υπάρχει καμία πρόοδος στις ήδη υπάρχουσες υποδομές, στο ανθρώπινο δυναμικό και στο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο. Τα

---

<sup>40</sup> [http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139\\_THEMA-SETE.pdf](http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139_THEMA-SETE.pdf)

<sup>41</sup> [www.sete.gr/files/Egkyklio/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc](http://www.sete.gr/files/Egkyklio/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc)

<sup>42</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31\\_January2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31_January2008.pdf)

<sup>43</sup> [www.sete.gr/files/Egkyklio/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc](http://www.sete.gr/files/Egkyklio/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc)

κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας είναι οι εξαιρετικές γενικές συνθήκες υγιεινής, η διαθεσιμότητα τουριστικών υποδομών και οι πολιτιστικοί της πόροι. Βασικότερα μειονεκτήματα αποτελούν το υψηλό επίπεδο τιμών, το πλαίσιο κανόνων και ρυθμίσεων και η ποιότητα – εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε μελέτη του Ι.Τ.Ε.Π<sup>44</sup> για τους πρώτους 9 μήνες του 2008, παρατηρείται μείωση των αφίξεων κατά 1,2%, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2007. Οι αφίξεις αυτές αντιστοιχούν στο 80% του συνόλου των ετήσιων αφίξεων της χώρας, με τις προβλέψεις για το σύνολο του 2008 να κάνουν λόγο για πολύ χειρότερες επιδόσεις. Οι αφίξεις στην Κρήτη σημείωσαν μείωση 2,8% έναντι 1,4% το 2007. Στη Δωδεκάνησο η μείωση είναι 7,3%, έναντι 2,6% και 4,8% το 2006 και 2005 αντίστοιχα. Για την περιοχή των Ιονίων Νήσων έχουμε μείωση 5,1% έναντι μείωσης 0,2% το 2006 και αύξησης τα προηγούμενα χρόνια. Το θετικό στοιχείο για τη συγκεκριμένη περίοδο είναι η αύξηση των συναλλαγματικών εισπράξεων, που έφτασε το 5% ( Ιανουάριος – Αύγουστος 2008).

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο γεγονός ότι στη χώρα μας, βάσει στοιχείων που έχουν δημοσιευθεί, υπάρχει πλεόνασμα υποδομών. Πιο συγκεκριμένα, η δυναμικότητα υπερκαλύπτει τη ζήτηση κατά 184% και μπορεί να ανταποκριθεί σε 182 εκατομύρια διανυκτερεύσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία γενικευμένη υποαπασχόληση της υποδομής. Η υποδομή στην

---

<sup>44</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32\\_October2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32_October2008.pdf)



Ελλάδα, σε ότι αφορά τα τουριστικά καταλύματα είναι ικανή να καλύψει τη ζήτηση για τα επόμενα 14 χρόνια<sup>45</sup>.

Οι πληρότητες των ξενοδοχείων για τους πρώτους 9 μήνες του 2008 παρουσίασαν μείωση που υπολογίζεται μεταξύ 3% - 4%. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος οι τουριστικές εισπράξεις στη χώρα μας στο διάστημα Ιανουαρίου – Αυγούστου 2008 παρουσίασαν αύξηση της τάξης του 5%, γεγονός το οποίο και προκαλεί προβληματισμό<sup>46</sup>. Η μείωση αυτή στις πληρότητες επιβεβαιώνεται και από την Πανελλήνια Ένωση Ξενοδόχων (Π.Ο.Ξ)<sup>47</sup>, η οποία αναφέρει ότι τα έσοδα του κλάδου θα μειωθούν αισθητά, λόγω της οικονομικής κατάστασης, αλλά και των αυξημένων εξόδων στη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Μάλιστα το μεγαλύτερο πρόβλημα φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων χαμηλών κατηγοριών, καθώς τα ξενοδοχεία πολλών αστέρων υπερτερούν λόγω της καλής σχέσης ποιότητας υπηρεσιών - τιμής. Η μείωση αυτή που παρατηρείται στον κλάδο, οφείλεται στην συναλλαγματική διαφορά €/€ και στις δύσκολες συνθήκες της διεθνούς οικονομίας, που έχουν επιφέρει κάμψη, η οποία θα κορυφωθεί το 2009 – 2010.

Ένα από τα λάθη, που πρέπει να επισημανθούν είναι ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες του τουριστικού κλάδου, έχασαν κατά κοινή ομολογία τους Έλληνες τουρίστες. Αντίθετα παρατηρείται σταθερότητα, σε σχέση με το 2007, στην επισκεψιμότητα της χώρας από τους Βρετανούς και Γερμανούς και αύξηση

---

<sup>45</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=39>

<sup>46</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=34>

<sup>47</sup> <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=190561&ct=3>

σε ότι αφορά τους Ρώσους, Πολωνούς και Λιθουανούς τουρίστες, οι οποίοι προτιμούν κυρίως τις all inclusive διακοπές.

Στην τελευταία έκθεση του Ι.Τ.Ε.Π<sup>48</sup>, για τις επιδόσεις του ελληνικού τουριστικού τομέα (Ιανουάριος – Οκτώβριος 2008), γίνεται λόγος για τις πρώτες δυσμενείς επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα και για το διάστημα στο οποίο αναφέρεται η έρευνα, παρατηρείται μείωση των αφίξεων κατά 1,4%, που οφείλεται στο πολύ άσχημο τελευταίο τρίμηνο της περιόδου. Είναι σχεδόν αδύνατο για τον ελληνικό τουρισμό να παραμείνει στα ίδια επίπεδα με το 2007, που παρά τις όλες τις δυσκολίες θεωρείται μία καλή χρονιά.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αποτελεί ιδιαίτερα ανησυχητικό φαινόμενο το γεγονός ότι η επίδοση των κατεχοχών τουριστικών περιοχών της χώρας μας (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά) ήταν επίσης αρνητική. Τη χειρότερη επίδοση μεταξύ των τριών παραπάνω περιοχών σημείωσαν τα Δωδεκάνησα (-2%) και ακολουθούν τα Ιόνια Νησιά (-1,4%) και η Κρήτη (-0,4%). Ωστόσο, θετική πορεία σημείωσαν οι αφίξεις στην Κεφαλονιά (+15,1%), Μύκονο (+3,8%) και Χίο (+22,6%).

Παρόλα αυτά οι συναλλαγματικές εισπράξεις για την περίοδο αυτή αυξήθηκαν κατά 4%, το οποίο είναι θετικό, αλλά όχι εφησυχαστικό καθώς τα αποτελέσματα της κρίσης δεν έχουν φανεί στην πραγματική οικονομία. Το 2009 θα είναι, κατά τα προβλεπόμενα, μία πολύ δύσκολη χρονιά και για τον τουρισμό. Ο βαθμός δυσκολίας βέβαια δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί, καθώς εξαρτάται από το πόσο θα επηρεαστεί το εισόδημα των αλλοδαπών τουριστών, όπως επίσης και

---

<sup>48</sup> [http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33\\_November2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33_November2008.pdf)

από την αντίδραση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για τα μέτρα και τις πολιτικές που πρέπει να ληφθούν.

---

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Syrratt G. w/Archer J., Manual of Travel Agency Practice, Elsevier, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford 2003, σσ.2
2. Ηγουμενάκης Γ.Ν., Τουρισμός & Ανάπτυξη, Interbooks, Αθήνα 2000, σσ.17-18, σσ.22-23
3. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., Tourism Principles and Practice, Pearson Education, 3<sup>rd</sup> edition, Essex 2005, σσ.4
4. I.A.T.A Foundation Course Text Book, I.A.T.A Training and Development Institute, Montreal 2006, σσ.4-5
5. Lickorish L. J., Jenkins C. L., Μια εισαγωγή στον τουρισμό, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σσ.9-10, σσ.58, σσ.61, σσ.22 -44
6. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Η ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000α, σσ.26, σσ.29, σσ.88-91,
7. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000β, σσ.43
8. Holloway J.C w/Taylor N., The Business of Tourism, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006, σσ.6, σσ.168
9. Ηγουμενάκης Γ.Ν., Τουριστική Οικονομία, Interbooks, Β Έκδοση, Αθήνα 1997, σσ.59
10. Ηγουμενάκης Γ.Ν., Τουριστικό Μάρκετινγκ, Interbooks, Αθήνα 1999, σσ.188

11. Σινανιώτη Α., Σημειώσεις Τουριστικού Δικαίου, Τμήμα Ο.Δ.Ε., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, σσ.3-4
12. Middleton V.T.G., Marketing in Travel & Tourism, Butterworth – Heinemann, 3<sup>rd</sup> Edition, Oxford 2001, σσ.4
13. Μαυροδόντης Θ., Εισαγωγή στον Τουρισμό, σσ.17-18
14. U.N.W.T.O, World Tourism Barometer, Volume 6, No. 1, January 2008, σσ.1-3, σσ.4  
[http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_en.pdf)
15. Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (W.E.F), The Travel & Tourism Competitive Report 2008, σσ.33  
[http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf)
16. U.N.W.T.O, World Tourism Barometer, Volume 6, No. 3, October 2008, σσ.1  
[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_3\\_en\\_Excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_3_en_Excerpt.pdf)
17. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Αλλοδαπού Τουρισμού: Ενδείξεις από τα Στοιχεία του Οκταμήνου Ιανουαρίου-Αυγούστου 2007, σσ.1  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28\\_20September2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28_20September2007.pdf)
18. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007, σσ.2  
[http://www.itep.gr/pdfs/DT\\_Ekth\\_24.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/DT_Ekth_24.pdf)

19. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Αλλοδαπού Τουρισμού: Ενδείξεις από τα Στοιχεία του Οκταμήνου Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2007, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30\\_28November2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30_28November2007.pdf)
20. [http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139\\_THEMA-SETE.pdf](http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139_THEMA-SETE.pdf)
21. Σ.Ε.Β, Παρατηρητήριο Ανταγωνιστικότητας, Τεύχος 44, Μάρτιος 2007, σσ.1  
[www.sete.gr/files/Egkykliai/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc](http://www.sete.gr/files/Egkykliai/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc)
22. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα κατά το 2007, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31\\_January2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31_January2008.pdf)
23. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2008, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32\\_October2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32_October2008.pdf)
24. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=39>
25. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=34>
26. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=190561&ct=3>
27. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα Ιανουάριος-Οκτώβριος 2008, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33\\_November2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33_November2008.pdf)

## **2. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί βασικό συστατικό του τουρισμού, από το οποίο εξαρτάται άμεσα η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Τα ξενοδοχεία εντάσσονται στην κατηγορία των τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία μπορούν να οριστούν ως εξής:

*Τουριστικά καταλύματα είναι οι επιχειρήσεις υποδοχής, οι οποίες κανονικά ή περιοδικά προσφέρουν στους πελάτες, υπηρεσίες διαμονής καθώς και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση κ.τ.λ.<sup>49</sup>.*

Στην προκειμένη περίπτωση και για το θέμα το οποίο εξετάζεται, κρίνεται άσκοπο να γίνει πιο εκτενής ανάλυση στα είδη των τουριστικών καταλυμάτων. Αντιθέτως, κρίνεται απολύτως απαραίτητο να γίνει συγκεκριμένη αναφορά στα ξενοδοχεία, ως εξεταζόμενο τμήμα των τουριστικών καταλυμάτων.

Είναι σωστό, σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι επικρατεί μία συγχυση σε ότι αφορά τον ορισμό της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με τρόπο τέτοιο, ώστε να γίνεται απολύτως κατανοητή η διαφορά της από τις υπόλοιπες κατηγορίες καταλυμάτων. Σύμφωνα με το English Hotel Occupancy Survey, ως **ξενοδοχείο** ορίζεται **οποιαδήποτε επιχείρηση έχει πάνω από πέντε**

---

<sup>49</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.99

**υπνοδωμάτια, που δεν εκτελεί χρέη ξενώνα ή πανσιόν και δεν προσφέρει μόνο bed-and-breakfast υπηρεσίες<sup>50</sup>.**

Ένας άλλος ορισμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ο εξής:

**Ξενοδοχείο ονομάζεται ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής, το οποίο προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοίκιαση σε μία περαστική πελατεία, ή σε μία πελατεία παραμονής<sup>51</sup>.**

Η ταξινόμηση των ξενοδοχείων πραγματοποιείται, σύμφωνα με το βαθμό ύπαρξης μίας σειράς παραγόντων. Αυτοί είναι οι εξής:

- Συνθήκες άνεσης.
- Διάρκεια λειτουργίας – εκμετάλλευσης.
- Μέγεθος.
- Ένταξη του ξενοδοχείου σε μία ανεξάρτητη ή εξαρτημένη αλυσίδα.

Η κατάταξη των ξενοδοχείων γίνεται σύμφωνα με το σύστημα των αστέρων, το οποίο χαρακτηρίζει τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των αστέρων που τους έχει αποδοθεί βάσει των προδιαγραφών τους<sup>52</sup>.

Προκειμένου να μην υπάρξει καμία σύγχυση, γύρω από τη ταξινόμηση των ξενοδοχείων πρέπει να καταστεί σαφές ότι είναι άλλο πράγμα η

---

<sup>50</sup> Holloway J. C w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.272-273

<sup>51</sup> Βαρβαρέσος Σ (2000α), ο.π, σσ.101

<sup>52</sup> Σινανιώτη Α (2008), ο.π, σσ.6

κατηγοριοποίηση (categorization), άλλο η κατάταξη (classification) και άλλο η βαθμολόγηση (grading)<sup>53</sup>.

Η **κατηγοριοποίηση (categorization)**, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων βάσει του τύπου τους, π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ξενώνες, πανσιόν.

Η **κατάταξη (classification)**, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων της ίδιας κατηγορίας – τύπου, βάσει των φυσικών ανέσεων που προσφέρουν π.χ. αριθμός δωματίων, πισίνες κ.λ.π.

Η **βαθμολόγηση (grading)**, αναφέρεται στον διαχωρισμό των καταλυμάτων, βάσει των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα σε αυτά π.χ. ποιότητα και αριθμός γευμάτων, 24 ώρες εξυπηρέτηση κ.λ.π.

Το πρόβλημα που υφίσταται με την αξιολόγηση, γενικότερα, των ξενοδοχείων είναι ότι δεν υπάρχουν κάποια παγκοσμίως αποδεκτά κριτήρια, αλλά αλλάζουν από περιοχή σε περιοχή.

Το προϊόν που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά, από τα οποία εξαρτάται και αξιολογείται<sup>54</sup>:

- Τοποθεσία (location).
- Επίπεδο των υφιστάμενων προς χρήση εγκαταστάσεων (mix of facilities).
- Παρεχόμενες υπηρεσίες (provided services).
- Τιμή (price).

---

<sup>53</sup> Holloway J. C w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.281-282

<sup>54</sup> Holloway J. C w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.284-285



- Φήμη του ξενοδοχείου (image).

Το ξενοδοχειακό προϊόν θεωρείται εξαιρετικά ευπαθές (perishable product). Ένα δωμάτιο, όσο δεν ενοικιάζεται, αποτελεί κόστος για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό υπάρχει ευρύτητα τιμών σε ένα ξενοδοχείο, καθώς σκοπός της διοίκησης είναι να “πουληθούν” όσο το δυνατόν περισσότερα δωμάτια, ακόμα και εάν αυτά δίνονται σε τιμές χαμηλότερες της αρχικής.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, τέλος, χαρακτηρίζεται τόσο από εποχικότητα, όσο και από περιοδικότητα.

Είναι γεγονός ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη, λόγω του μαζικού τουρισμού, κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ο κλάδος, πλέον, έχει φτάσει το στάδιο της ωριμότητας (maturity). Αυτό συνεπάγεται την κυριαρχία των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και αλυσίδων, οι οποίες έχουν κατακτήσει τη διεθνή αγορά, έναντι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες μην μπορώντας να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και στις οικονομίες κλίμακας των μεγάλων αλυσίδων, αρκούνται σε ένα μικρό ποσοστό αγοράς.

Οι μεγάλες αλυσίδες, από την άλλη πλευρά, προκειμένου να αυξήσουν τα ποσοστά τους, σε μία ώριμη αγορά, προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους, τόσο ως προς την τιμή, όσο και ως προς την παρεχόμενη ποιότητα, έτσι ώστε να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Έτσι καλλιεργείται η πεποίθηση ότι στα προσεχή χρόνια θα υπάρχει πλήρης

κυριαρχία των μεγάλων ξενοδοχειακών ομίλων (mega – chains), με τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου να δραστηριοποιούνται σε μικρές – ειδικές αγορές (niche markets), ως εξειδικευμένοι, για να επιβιώσουν<sup>55</sup>.

## 2.1. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, σύμφωνα με έκθεση του I.C.A.P<sup>56</sup>, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή, στην οποία λειτουργούν. Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all-inclusive», δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά δημιουργείται δυσαρέσκεια στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών όπου λειτουργούν all inclusive ξενοδοχεία, καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα σε

---

<sup>55</sup> Holloway J. C w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.273-274

<sup>56</sup> I.C.A.P, “Κλαδική Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου για το 2006”, Αθήνα, Οκτώβριος 2007, σσ.4-6

αυτά και δεν πραγματοποιεί δαπάνες εκτός ξενοδοχείου. Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές. Παράλληλα, στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές δεν έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ό,τι αφορά στην ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων. Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μίας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει

επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν θάλασσα. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται.

Σε ό,τι αφορά την ισχύουσα τουριστική πολιτική, ο βασικός άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές, καθώς και η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Αυτό άλλωστε αποτελεί και χαρακτηριστικό σημείο του μοντέλου ανάπτυξης που ακολούθησε ο ελληνικός τουρισμός, καθώς ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων του εντοπίζεται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές. Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας (Lux), Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, πρόσφατα προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια, με σκοπό την καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν

σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η τροποποίηση του συστήματος κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μια νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

Καθοριστικές επιπτώσεις αναμένεται να επιφέρουν οι αλλαγές αυτές στην τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε επιχειρηματίας καθορίζεται κύρια - με δεδομένο το μη ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πίνακες των ελαχίστων τιμών που εκδίδονται κάθε χρόνο από τον ΕΟΤ σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας – από τη διαπραγματευτική ικανότητα της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης με βάση το προϊόν που εμπορεύεται, την οικονομική της κατάσταση, τη χώρα προέλευσης της πελατείας της και γενικότερα τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει στον τομέα των συνεργασιών με τους τουριστικούς οργανισμούς που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της πελατείας της ελληνικής ξενοδοχειακής υποδομής.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας με βάση τον οποίο διαμορφώνεται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια, είναι η δυναμική την οποία έχει ο ελληνικός προορισμός στις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επίπεδο των υποδομών, το είδος των καταλυμάτων, η απόσταση από τις χώρες προέλευσης, η διαφημιστική

προβολή, οι δημόσιες σχέσεις, καθώς και το είδος του τουρισμού που προωθείται.

Σύμφωνα με νεότερα στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ<sup>57</sup> όπως αυτά προκύπτουν από τις αποφάσεις υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων στους Ν. 2601/98 και Ν.3299/04, κατά την περίοδο Μάιος 1998 - Αύγουστος 2007, στους συγκεκριμένους αναπτυξιακούς νόμους υπήχθησαν συνολικά 1.897 τουριστικά επενδυτικά σχέδια από όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού €3.846 εκατ., συνολικής επιχορήγησης €1.528,7 εκατ. (ποσοστό 39,7%) επί του προϋπολογισμού και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €1.880,7 εκατ. Κατά κατηγορία επένδυσης, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα 1.110 επενδυτικά σχέδια, αφορά τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων (μερίδιο 42,7% επί του συνολικού προϋπολογισμού), 363 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια τουριστικά καταλύματα (μερίδιο 5,9%), ενώ 319 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ίδρυση / επέκταση ξενοδοχείων (μερίδιο 40,7%). Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως του εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

---

<sup>57</sup>Ι.Κ.Α.Ρ (2007), ο.π, σσ.21

## 2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2007

Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό κάτω από ποιες συνθήκες, στην εκάστοτε περίπτωση, εφαρμόζεται το σύστημα all-inclusive, πως δραστηριοποιούνται αντίστοιχα τα ξενοδοχεία που το έχουν θέσει σε εφαρμογή και τέλος τι αποτελέσματα έχουν αυτά, σε σχέση με το σύνολο του κλάδου.

Σε ότι αφορά την ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου σε διεθνές επίπεδο, τα στοιχεία που παρατίθενται αποτελούν ετήσια αποτελέσματα για το οικονομικό έτος 2006 και 2007 και προέρχονται από τις αντίστοιχες εκθέσεις για τον κλάδο της εταιρίας Deloitte. Οποιαδήποτε αναφορά γίνεται στο οικονομικό έτος 2008 και 2009 αντίστοιχα, προέρχονται από εκθέσεις, οι οποίες είτε δεν αναφέρονται στο σύνολο του οικονομικού έτους, αλλά σε χρονική περίοδο μικρότερη αυτού (για το 2008), είτε έχουν την μορφή προβλέψεων ( για το 2009).

Σε ότι αφορά την ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου σε εγχώριο επίπεδο, τα στοιχεία που παρατίθενται αναφέρονται στα οικονομικά έτη 2006 και 2007, σε ετήσια βάση πάντα και προέρχονται από αντίστοιχες εκθέσεις για τον κλάδο, για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, της εταιρίας I.C.A.P και της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (Ε.Σ.Υ.Ε). Για τα στοιχεία που παρατίθενται και αναφέρονται στα οικονομικά έτη 2008 και 2009, ισχύουν αντίστοιχα τα όσα έχουν προαναφερθεί στην παραπάνω παράγραφο.

### 2.2.1. ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

Σύμφωνα με μελέτη της Deloitte<sup>58</sup> που δημοσιεύτηκε την άνοιξη του 2007, ο ξενοδοχειακός κλάδος το 2006 σημείωσε πολύ ικανοποιητικές επιδόσεις, καθώς τα ξενοδοχεία ανά τον κόσμο, σημείωσαν αρκετά μεγάλη αύξηση του δείκτη REVPAR (έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο), με μερικά μάλιστα να σημειώνουν άνοδο πάνω του 10%.

Είναι αξιοσημείωτο δε, το γεγονός ότι στην έρευνα επισημαίνεται ότι ο παγκόσμιος ξενοδοχειακός χάρτης αλλάζει, με τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής να γίνονται αισθητά τα προσεχή χρόνια.

Στην έκθεση γίνεται αναφορά στις εξαιρετικά καλές επιδόσεις του MKT, σε ότι αφορά το σύνολο του κλάδου, που έχει ως αποτέλεσμα, την αύξηση της ζήτησης για το σύνολο του έτους 2006. Σε αυτό συνέβαλε και η στήριξη που είχε ο κλάδος από τις κυβερνήσεις, σε ότι αφορά τη χρηματοδότηση και ανάπτυξή του.

Η Ευρώπη, το έτος 2006, σε καθαρούς οικονομικούς όρους, σημείωσε πάρα πολύ καλές επιδόσεις. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι ο δείκτης REVPAR σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, αυξήθηκε κατά 8,6%, αγγίζοντας τα €76, σημειώνοντας επίδοση διπλάσια του 2005. Με μέση τιμή δωματίων που

---

<sup>58</sup> [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20\(unlocked\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20(unlocked)(1).pdf)



συγκαταλέγεται στις υψηλότερες, η Ευρώπη κατάφερε να έχει 12 χώρες της, εντός των 20 πρώτων χωρών, βάσει του δείκτη REVPAR σε παγκόσμιο πάντα επίπεδο. Οι προβλέψεις, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, για το 2007, βάσει της έκθεσης είναι θετικές, παρά το γεγονός ότι αντίστοιχη επίδοση, όπως αυτή του 2006, είναι πάρα πολύ δύσκολο να επιτευχθεί.

Σε ότι αφορά την Ασία, θεωρείται η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη οικονομία παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι για τα επόμενα τέσσερα χρόνια το Α.Ε.Π θα αυξάνεται με ποσοστό 6,2% ετησίως. Σε αυτό συμβάλλουν κυρίως η ανάπτυξη της Κίνας και Ινδίας. Ενδεικτικό της ανάπτυξης που σημειώνεται στην περιοχή είναι η είσοδος πολλών μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων όπως η Hilton, η Accor, η Kempinski, που αλλάζουν τα δεδομένα και τις ισορροπίες. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την ανάπτυξη έπαιξε και η εμφάνιση των low – cost αεροπορικών εταιριών. Ο δείκτης REVPAR άγγιξε το 10,3% φτάνοντας τα US\$86, σημειώνοντας αύξηση πάνω του 10% για τρίτη συνεχόμενη χρονιά (η αύξηση του δείκτη REVPAR, επηρεάστηκε κυρίως από την αύξηση της μέσης τιμής των δωματίων). Η Ασία έχει τέσσερις χώρες μέσα στις 20 χώρες με τους υψηλότερους δείκτες REVPAR παγκοσμίως, με τις προβλέψεις για τα προσεχή χρόνια να είναι πολύ ευνοϊκές.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στη Μέση Ανατολή και Αφρική σημείωσε αύξηση του δείκτη REVPAR της τάξης του 16,7%, σημειώνοντας επίδοση άνω του 10% για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, με μέση τιμή δωματίου US\$143. Το 2006 ο τουρισμός στην περιοχή δημιούργησε έσοδα που άγγιξαν τα US\$148 δισεκατομμύρια. Εκτός αυτού, υπήρξαν κατά το διάστημα του 2006, μεγάλες επενδύσεις σε

ξενοδοχεία, resorts και γενικότερα σε υποδομές που έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Οι προβλέψεις για την περιοχή είναι θετικότερες, σε ότι αφορά το μέλλον, τόσο για την επισκεψιμότητα που θα έχει, όσο και για την ανάπτυξη που θα επιτύχει. Είναι απαραίτητο, σε αυτό το σημείο να επισημανθεί ότι οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στις δύο αυτές ηπείρους, έχουν ως σκοπό την προσέλκυση, όχι μόνο τουριστών πολυτελείας, πράγμα που ισχύει έως σήμερα, αλλά και των υπόλοιπων κατηγοριών τουριστών, τόσο αναψυχής όσο και επαγγελματίες.

Σε ότι αφορά την Κεντρική και Νότια Αμερική, για το 2006, ο ξενοδοχειακός κλάδος ύστερα από μια πενταετία δηλώνει ικανοποιημένος. Η περιοχή, μόλις τώρα άρχισε να σταθεροποιείται και να ξεπερνά τις επιπτώσεις του 2001 – 2002 και του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Οι εκτιμήσεις και προσδοκίες των επενδυτών για την συγκεκριμένη περιοχή είναι θετικές. Στην Λατινική Αμερική, κυρίως υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη των resort hotels, καθώς δέχεται μεγάλη επισκεψιμότητα από group τουριστών που ζητούν τέτοιας κατηγορίας διακοπές και καταλύματα. Τα μηνύματα είναι θετικά για το μέλλον, αφού υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια σε επίπεδο κράτους για την περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής και οι οικονομικές συνθήκες υποδεικνύουν ένα σταθερό οικονομικά περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, λοιπόν, τα αποτελέσματα του 2006, για τον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι ικανοποιητικά, καθώς τα 36 εκατομμύρια άτομα που καταγράφηκαν ως ταξιδιώτες, μέσα στο 2006, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου για περαιτέρω ανάπτυξη τους στο μέλλον. Βέβαια, η ανάπτυξη τόσο του

κλάδου, όσο και γενικότερα του τουρισμού δεν είναι δυνατόν να συνεχιστεί με τους ίδιους ρυθμούς, ειδικά εάν τα σενάρια για τη διεθνή οικονομία και τις επιπτώσεις της, επιβεβαιωθούν στο μέλλον.

Το 2007, σύμφωνα με έκθεση Deloitte<sup>59</sup>, για τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, θεωρείται μία πολύ καλή χρονιά, καθώς όλες οι περιοχές σημείωσαν άνοδο του REVPAR, άνω του 10%, όπως και την μέση τιμή των δωματίων (average room rates). Οι καλύτερες επιδόσεις σημειώθηκαν στην Κεντρική και Λατινική Αμερική, όπου ο δείκτης REVPAR σημείωσε αύξηση της τάξης του 19,4%, την Μέση Ανατολή να ακολουθεί με αύξηση του REVPAR 16,9%. Αμέσως μετά έρχεται η Ευρώπη με αύξηση του REVPAR 15,8% και τέλος την Ασία με αύξηση του δείκτη 12,5%.

Η Ευρώπη, παρέμεινε το 2007 ο πρώτος προορισμός, για τους μισούς από τους τουρίστες που ταξίδεψαν ανά τον κόσμο. Παρά το ότι δεν υπήρξε κάποιο γεγονός για να προσελκύσει κόσμο, η Ευρώπη σημείωσε πολύ καλή επίδοση σε ότι αφορά τον δείκτη REVPAR, φτάνοντας τα US\$114. Τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται κυρίως στη δυνατή και σταθερή οικονομία της περιοχής και στην ανάπτυξη των low – cost αεροπορικών εταιριών, που συνέβαλαν στην πτώση τιμών των αερομεταφορών κάνοντας τα ταξίδια πιο προσιτά στο ευρύ κοινό. Είναι χαρακτηριστικό ότι 7 από τους 10 πρώτους προορισμούς σε επισκεψιμότητα, παγκοσμίως, είναι Ευρωπαϊκές πόλεις. Πιο συγκεκριμένα, πρώτη είναι η Γαλλία, ακολουθεί η Ισπανία, Ιταλία, Αγγλία, Γερμανία, Αυστρία

---

<sup>59</sup> [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba\\_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf)

και τέλος Ρωσία. Οι προβλέψεις για το μέλλον, αν και κάνουν λόγο για πτώση της ζήτησης και μείωση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου, είναι συγκρατημένα αισιόδοξες, κυρίως γιατί η Ευρωπαϊκή οικονομία αποτελεί ένα σταθερό οικονομικά περιβάλλον, που μπορεί να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες των καιρών. Για το λόγο αυτό, οι ειδικοί του κλάδου κάνουν αισιόδοξα σενάρια για το έτος 2008.

Σε ότι αφορά την Ασία, δέχθηκε κατά τη διάρκεια του 2007 10% παραπάνω τουρίστες από ότι το 2006, φτάνοντας τα 185 εκατομμύρια. Και εδώ έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο η ανάπτυξη των low – cost εταιριών, με τα αποτελέσματα που επέφεραν. Οι δύο χώρες, στις οποίες οφείλεται κυρίως η αύξηση αυτή είναι η Κίνα και η Ινδία. Η Κίνα, συγκεκριμένα, έχει ένα πολύ υψηλό Α.Ε.Π και προσελκύει ένα μεγάλο αριθμό ξένων επενδυτών, ενώ η Ινδία αύξησε τις τουριστικές αφίξεις της το 2007, κατά 13%. Ο δείκτης REVPAR, άγγιξε τα US\$95, που οφείλεται κυρίως στο γεγονός της αύξησης της μέσης τιμής των δωματίων, καθώς οι ξενοδόχοι λόγω της αύξησης της ζήτησης, προχώρησαν σε αυξήσεις τιμών. Οι εκτιμήσεις για την περιοχή είναι θετικές, σε ότι έχει να κάνει με το έτος 2008, παρά τις δυσοίωνες προβλέψεις για την παγκόσμια οικονομία, κυρίως λόγω της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων στην Κίνα, που συνεπάγεται αύξηση των τουριστών, προβολή της περιοχής και περαιτέρω ανάπτυξη των υποδομών.

Η Μέση Ανατολή και Αφρική, αύξησε κατά το 2007, τον δείκτη REVPAR αγγίζοντας τα US\$108. Είναι αξιοσημείωτο δε το γεγονός ότι η ποσοστιαία αύξηση του δείκτη κυμάνθηκε σε διψήφιο νούμερα για τέταρτη συνεχόμενη

χρονιά. Η μέση τιμή δωματίων αυξήθηκε κατά 11,3%, στα US\$150, ενώ η μέση πληρότητα αυξήθηκε κατά 5%, φτάνοντας τα 71,6%. Η ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου στην περιοχή είναι πραγματικά αξιοζήλευτη, καθώς εκτός από το Ντουμπάι, που μέχρι τώρα είχε πρωτοστατήσει στη ανάπτυξη του τουριστικού τομέα, πολλές άλλες χώρες έχουν αρχίσει να δίνουν βάρος στον τουρισμό. Είναι χαρακτηριστικό ότι το Κατάρ, επένδυσε US\$15 εκατομμύρια στον τουρισμό, με σκοπό να διεκδικήσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2016. Οι ειδικοί, που ασχολούνται με την τουριστική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής υποστηρίζουν ότι τα έσοδα από τον τουρισμό μπορούν να αυξηθούν κατά 90%, μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Η Κεντρική και Νότια Αμερική σημείωσε αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων κατά το 2007, γεγονός το οποίο οφείλεται κυρίως στην πτώση του δολαρίου. Ο ξενοδοχειακός κλάδος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σημείωσε τις καλύτερες επιδόσεις, βάσει του δείκτη REVPAR, φτάνοντας τα US\$74. Οι εκτιμήσεις για το μέλλον επικεντρώνονται στο ότι, παρά το γεγονός της αστάθειας του δολαρίου ως νόμισμα και των δυσχερειών που θα προκύψουν από την παγκόσμια οικονομική κρίση, ο κλάδος θα σημειώνει καλές επιδόσεις, κυρίως γιατί το ευρώ θα είναι πιο ισχυρό και επομένως οι διακοπές στην περιοχή θα είναι πιο συμφέρουσες.

Οι ειδικοί του ξενοδοχειακού κλάδου, είναι επιφυλακτικοί για το μέλλον, καθώς παρά τις καλές επιδόσεις, το γεγονός ότι γίνεται λόγος για παγκόσμια οικονομική κρίση στο προσεχές διάστημα, προκαλεί κάποιες ανησυχίες, αφού ο τουρισμός γενικότερα σε τέτοιες περιόδους επηρεάζεται άμεσα.

## 2.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί αναμφισβήτητα τον πυλώνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο έχει αναδειχθεί πλέον στο πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη του I.C.A.P<sup>60</sup>, ο σημαντικότερος τροφοδότης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο εισερχόμενος τουρίστας και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Με βάση τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε<sup>61</sup>, το 2006 αφίχθησαν στην Ελλάδα 17,3 εκατ. αλλοδαποί τουρίστες, ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν 57,8 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 74,5% αυτών πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς.

Όσον αφορά το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας το έτος 2006, σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, διαμορφώθηκε σε €11.356,7 εκατομμύρια παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,8% σε σχέση με το 2005, που ήταν €10.835,5 εκατομμύρια.

Σε ολόκληρη την Ελλάδα, το 2006 λειτούργησαν 9.111 ξενοδοχειακές μονάδες με 693.252 κλίνες. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας διακρίνονται

---

<sup>60</sup> I.C.A.P (2007), ο.π, σσ.i, ii

<sup>61</sup> [http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_4\\_DT\\_AN\\_06\\_Y.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_4_DT_AN_06_Y.pdf)

ανάλογα με την υποδομή τους σε Πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε κατηγορίας. Το μεγαλύτερο μερίδιο, όσον αφορά τον πληθυσμό των ξενοδοχείων, κατέχουν τα Γ κατηγορίας, φτάνοντας τις 4.460 μονάδες το 2006. Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών, με μερίδιο 21,1% επί των συνολικών κλινών για το 2006 και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα, με μερίδιο 17,3% και η Μακεδονία με μερίδιο 14%.

**Πίνακας 2.1: Αφίξεις και Κλίνες στην Ελλάδα 1960-2007**  
 Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Έτος	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις/ κλίνη
1960	400.000	55.000	7,3
1970	1.455.000	119.000	12,2
1980	5.271.000	278.000	19,0
1990	9.310.000	423.660	22,0
1995	10.712.145	533.818	20,1
1996	9.782.061	548.785	17,8
1997	10.588.489	561.068	18,9
1998	11.363.822	576.876	19,7
1999	12.605.928	853.814	14,8
2000	13.567.453	586.372	23,1
2001	14.678.688	608.140	24,1
2002	14.918.177	625.155	23,9
2003	14.784.560	644.898	22,9
2004	14.267.420	668.271	21,3
2005	15.779.133	682.050	23,1
2006	17.283.910	693.252	24,9
2007	18.754.593	700.933	26,8

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται στα αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα και λειτουργούν

αδιάλειπτα ολόκληρο το χρόνο, σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (resorts) τα οποία στην πλειοψηφία τους λειτουργούν σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων, στην Ελλάδα εκτός από τις αμιγώς ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, έντονη είναι και η παρουσία ξένων αλυσίδων. Σημειώνεται ότι, σε αρκετές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας αναθέτει την εκμετάλλευση και διαχείρισή της σε τρίτους.

Το συνολικό μέγεθος της αγοράς, σε αξία, των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Πολυτελείας, Α΄ και Β΄ κατηγορίας, παρουσίασε διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1998-2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,8%. Το 2006 εκτιμάται σε €2.838.300 έναντι €2.504.000 το 2005, σημειώνοντας αύξηση 13,4%. Ειδικότερα κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, το μέγεθος αγοράς που προκύπτει από ξενοδοχεία Πολυτελείας εκτιμάται το 2006 σε €891.200 έναντι €728.900 το 2005, σημειώνοντας ποσοστό αύξησης 22,2%, ενώ το μέγεθος των μονάδων Α κατηγορίας εκτιμάται το 2006 σε €1.252.700 έναντι €1.120.000 το 2005, με ποσοστό αύξησης 11,8%.



Πίνακας 2.2: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας για το Έτος 2007  
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ
<b>ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ</b>	1.264	49.954	93.816
<b>ΗΠΕΙΡΟΣ</b>	293	5.789	11.286
<b>ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ</b>	1.528	51.511	98.882
<b>ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ</b>	735	24.561	47.377
<b>ΘΕΣΣΑΛΙΑ</b>	572	14.086	27.195
<b>ΘΡΑΚΗ</b>	105	3.382	6.501
<b>ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ</b>	390	11.034	20.967
<b>ΚΡΗΤΗ</b>	1.509	78.220	146.955
<b>ΚΥΚΛΑΔΕΣ</b>	942	22.001	42.316
<b>ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ</b>	972	62.939	120.540
<b>ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ</b>	897	44.515	85.098
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>9.207</b>	<b>367.992</b>	<b>700.933</b>

Σχετικά με τα ξενοδοχεία Β κατηγορίας, το μέγεθος της εν λόγω αγοράς εκτιμάται για το 2006 σε €694.400 έναντι €655.100 το 2005, με ποσοστό αύξησης 6%. Αναφορικά με την ποσοστιαία συμμετοχή της κάθε κατηγορίας ξενοδοχείων στο σύνολο της υπό εξέταση αγοράς, το έτος 2006 οι μονάδες Α κατηγορίας αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο, με ποσοστό 44,1% και ακολουθούν οι μονάδες Πολυτελείας, με μερίδιο 31,4% και Β κατηγορίας, με μερίδιο 24,5%. Για το έτος 2007 και λόγω της διαφαινόμενης αύξησης του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας, το συνολικό μέγεθος της αγοράς αναμένεται να κινηθεί ανοδικά, εκτιμάται δε σε €3.250.000, εμφανίζοντας ποσοστιαία αύξηση κατά 14,5% σε σχέση με το 2006. Το μεγαλύτερο μερίδιο, βάσει κύκλου εργασιών, στην εξεταζόμενη αγορά για το 2006, κατέχουν τα

ξενοδοχεία της αλυσίδας Grecotel του ομίλου N. Δασκαλαντωνάκη με ποσοστό 4,3% και ακολουθεί ο όμιλος Μαντωνανάκη με μερίδιο 3%, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκεται η αλυσίδα Classical Hotels και πάλι του ομίλου N. Δασκαλαντωνάκη με μερίδιο 2,3%. Σε επίπεδο δε ομίλου, ο όμιλος N. Δασκαλαντωνάκη κατέχει την πρώτη θέση αντιπροσωπεύοντας το 6,6% επί της συνολικής αξίας της αγοράς.

Σύμφωνα με μελέτη της Ε.Σ.Υ.Ε<sup>62</sup> για το πρώτο εξάμηνο του 2007 (Ιανουάριος – Ιούνιος 2007), παρουσιάστηκε στο σύνολο της χώρας αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 8,8% και των αφίξεων πελατών κατά 11,1%, σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 2006. Η μέση παραμονή ανέρχεται σε 3,34 διανυκτερεύσεις για το πρώτο εξάμηνο του 2007, ενώ κατά το ίδιο διάστημα του 2006 ήταν 3,42 διανυκτερεύσεις. Η συνολική πληρότητα κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα, εκτός των κάμπινγκ, ανήλθε το πρώτο εξάμηνο του 2007 σε 46,4%, έναντι 46,6% το αντίστοιχο διάστημα του 2006. Παρά την αύξηση στις διανυκτερεύσεις μικρή μείωση στην πληρότητα οφείλεται στην παράλληλη αύξηση των κλινών που λειτούργησαν κατά την περίοδο αυτή. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία αφίξεων και διανυκτερεύσεων αλλοδαπών κατά το πρώτο εξάμηνο του 2007 κατά χώρα μόνιμης διαμονής, παρουσιάζουν την πλειοψηφία των πελατών στα πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα να προέρχεται από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (69,7% οι αφίξεις πελατών και 79,6% οι διανυκτερεύσεις), με πρώτη τη Γερμανία και δεύτερο το Ηνωμένο Βασίλειο. Αναλύοντας τα στοιχεία για τους αλλοδαπούς, το πρώτο εξάμηνο του 2007 παρουσιάστηκε αύξηση των αφίξεων κατά 14,0% και των

---

<sup>62</sup> [http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_S1\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_S1_07_T.pdf)

διανυκτερεύσεων κατά 9,2%, σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2006. Η μέση παραμονή, ωστόσο, παρουσιάζει μικρή μείωση σε 4,59 διανυκτερεύσεις κατά άτομο, σε σχέση με τις 4,79 διανυκτερεύσεις για το αντίστοιχο διάστημα του 2006. Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, και ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους στο σύνολο των αφίξεων και διανυκτερεύσεων, σημαντική αύξηση παρουσιάζεται στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (16,6% στις αφίξεις και 9,4% στις διανυκτερεύσεις) κυρίως από την Ιταλία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Επίσης, αξιοσημείωτη αύξηση εμφανίζεται σε αφίξεις και διανυκτερεύσεις από την Αμερική (10,2% στις αφίξεις και 5,2% στις διανυκτερεύσεις). Αναλύοντας τα στοιχεία κατά περιφέρεια της χώρας, παρατηρούμε ότι το 49% των αφίξεων και το 58% των διανυκτερεύσεων συγκεντρώνεται στις Περιφέρειες της Κρήτης, του Νότιου Αιγαίου και της Αττικής. Ωστόσο σημαντική αύξηση κατά το πρώτο εξάμηνο του 2007 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2006 εμφανίζεται και στην Κεντρική Μακεδονία, την Ήπειρο, την Πελοπόννησο και την Στερεά Ελλάδα. Αντίθετα, προβληματική εμφανίζεται η κίνηση στις Περιφέρειες του Βορείου Αιγαίου, των Ιονίων Νήσων, της Δυτικής Ελλάδας και της Δυτικής Μακεδονίας.

Βάσει μελέτης της Ε.Σ.Υ.Ε<sup>63</sup> για την περίοδο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2007, στο σύνολο της χώρας παρουσιάστηκε αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 7,9% και των αφίξεων πελατών κατά 9,9%, σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 2006. Η μέση παραμονή, για την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται σε 4,26 διανυκτερεύσεις (5,5 διανυκτερεύσεις για τους αλλοδαπούς και 2,5 διανυκτερεύσεις για τους ημεδαπούς) και κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα

---

<sup>63</sup> [http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_01-09\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_01-09_07_T.pdf)

με το αντίστοιχο διάστημα του 2006, που ήταν 4,34 διανυκτερεύσεις (5,7 διανυκτερεύσεις για τους αλλοδαπούς και 2,5 διανυκτερεύσεις για τους ημεδαπούς).

Η συνολική πληρότητα κλινών στα ξενοδοχειακά καταλύματα, εκτός των κάμπινγκ, ανήλθε κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2007 σε 61,5%, έναντι 64,1% το αντίστοιχο διάστημα του 2006. Παρά την αύξηση στις διανυκτερεύσεις η μείωση στην πληρότητα οφείλεται στην παράλληλη αύξηση των κλινών που λειτούργησαν κατά την περίοδο αυτή.

Κατά τον Ιανουάριο – Σεπτέμβριο 2007 παρουσιάστηκε αύξηση των αφίξεων κατά 11,3% και των διανυκτερεύσεων κατά 7%, σε σχέση με το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2006. Η πλειοψηφία των πελατών στα πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα προέρχεται από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (73,2% οι αφίξεις πελατών και 81,4% οι διανυκτερεύσεις), με πρώτη τη Γερμανία και δεύτερο το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του προηγούμενου έτους και ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους στο σύνολο των αφίξεων και διανυκτερεύσεων, σημαντική αύξηση παρουσιάζεται στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (13,6% στις αφίξεις και 7,5% στις διανυκτερεύσεις) και κυρίως από την Ιταλία, τη Γαλλία και την Ολλανδία. Επίσης, παρουσιάζεται αυξητική τάση από τη Δανία, Πολωνία, Κύπρο, Φινλανδία, Σουηδία, Τσεχία και Ισπανία. Τέλος, αξιοσημείωτη αύξηση εμφανίζεται σε αφίξεις και διανυκτερεύσεις από την Αμερική (8,5% στις αφίξεις και 4,3% στις διανυκτερεύσεις), καθώς και από Νορβηγία και την Ελβετία. Αντίθετα, παρά την αύξηση στις αφίξεις δεν παρουσιάζεται ανάλογη αύξηση

στις διανυκτερεύσεις για τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ για τη Αυστρία και το Βέλγιο υπάρχει μείωση των διανυκτερεύσεων.

Το 69,6% των αφίξεων και το 80,5% των διανυκτερεύσεων συγκεντρώνεται στις Περιφέρειες της Κρήτης, του Νότιου Αιγαίου, της Αττικής, των Ιονίων Νήσων και της Κεντρικής Μακεδονίας. Ωστόσο, κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2007, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2006, εμφανίζεται μεγάλη αύξηση στις αφίξεις στην Ήπειρο, τη Δυτική Ελλάδα, την Πελοπόννησο και την Στερεά Ελλάδα, με σημαντική αύξηση και στις αντίστοιχες διανυκτερεύσεις των περιφερειών αυτών. Αντίθετα, προβληματική εμφανίζεται η κίνηση στις περιφέρειες του Βορείου Αιγαίου και της Δυτικής Μακεδονίας.

Τα παραπάνω αποτελούν μία ένδειξη της κίνησης στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου της χώρας για το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2007, βάσει των στοιχείων που είναι μέχρι σήμερα διαθέσιμα.

Σύμφωνα με τις νεότερες μετρήσεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC)<sup>64</sup> για το έτος 2007 και βάσει της μεθοδολογίας των Δορυφορικών Λογαριασμών του τουρισμού (Travel & Tourism Satellite Accounts), ο τουριστικός τομέας προβλέπεται ότι θα καλύψει το 7,4% του συνολικού ΑΕΠ της Ελλάδας το 2007, ενώ εκτιμάται ότι το εν λόγω ποσοστό θα αυξηθεί σε 7,7% το 2017. Η σχετική ζήτηση θα διαμορφωθεί στο ύψος των €38,9 δισ. το 2007, ενώ σύμφωνα με τον ίδιο πάντα φορέα, το 2017 η τουριστική ζήτηση προβλέπεται να ανέλθει στο ύψος των €74,8

---

<sup>64</sup> I.C.A.P (2007), ο.π, σσ.1

δισεκατομμυρίων. Οι επενδύσεις στον κλάδο εκτιμούνται σε €6,9 δισεκατομμύρια το 2007, συμβάλλοντας κατά 14,4% στο σύνολο των επενδύσεων της χώρας. Για το 2017 οι επενδύσεις θα φθάσουν τα €13,8 δισεκατομμύρια, καταλαμβάνοντας το 14,8% των συνολικών επενδύσεων. Το μέγεθος της απασχόλησης του τουριστικού τομέα εκτιμάται σε 896 χιλ. θέσεις εργασίας το 2007, συμβάλλοντας κατά 20% στο σύνολο της απασχόλησης. Το αντίστοιχο μέγεθος για το 2017 προβλέπεται ότι θα διαμορφωθεί σε 1.256 θέσεις εργασίας (21% στη συνολική απασχόληση).

### 2.3. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί πρωταρχικός σκοπός ενός ξενοδοχείου είναι τόσο η προσφορά υψηλού επιπέδου διαμονής στον πελάτη, όσο και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών κατά τη διάρκεια αυτής. Η παροχή βέβαια των παραπάνω μπορεί να γίνει, με διαφορετικό τρόπο σε κάθε ξενοδοχείο, ανάλογα με το είδος του, την κατηγορία πελατών που εξυπηρετεί και παράλληλα τον τρόπο λειτουργίας του. Τα είδη των ξενοδοχείων που υπάρχουν σήμερα ανά τον κόσμο, βάσει της I.A.T.A<sup>65</sup>, είναι τα εξής:

- **Airport Hotels:** Βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια και απευθύνονται κυρίως σε business travelers, όπως και σε leisure travelers, οι οποίοι μένουν σε αυτά όταν υπάρχει stopover στο ταξίδι τους, πριν τον τελικό προορισμό τους. Τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρίες διοργανώνουν, είτε meetings, είτε

---

<sup>65</sup> I.A.T.A (2006), ο.π, σσ.75-77

συνεδρια σε τέτοιου είδους ξενοδοχεία, ειδικά όταν οι συμμετέχοντες προέρχονται και ταξιδεύουν από διαφορετικούς προορισμούς.

- **All – Suites hotels:** Αποτελούνται από μικρά επιπλωμένα διαμερίσματα, με υπνοδωμάτιο, σαλόνι και κουζίνα. Απευθύνονται, συνήθως, σε επαγγελματίες με μέσο όρο διαμονής στον τόπο προορισμού, εβδομάδας και πάνω.
- **Boutique Hotels:** Μικρά πολυτελή ξενοδοχεία (έως 40 δωμάτια), με ιδιαίτερη διακόσμηση – χαρακτήρα, που προσφέρουν ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στον πελάτη.
- **Conference Centers:** Ξενοδοχεία Α κατηγορίας, τα οποία ειδικεύονται στην διοργάνωση και φιλοξενία συνεδρίων και meeting επιχειρήσεων, 10 – 50 ατόμων. Στην τελική τιμή συμπεριλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά τη διάρκεια των συνεδρίων.
- **Convention Centers:** Μεγάλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις πολυτελείας, οι οποίες ειδικεύονται σε διοργάνωση μεγάλων συνεδρίων – εκθέσεων. Συνήθως βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων.

(Τα ξενοδοχεία των δύο παραπάνω κατηγοριών είναι 5 αστέρων – πολυτελείας).

- **Extended – Stay Hotels:** Τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου είναι, πλέον, αρκετά δημοφιλή στην αγορά. Απευθύνονται σε επιχειρηματικούς πελάτες, που λόγω της φύσης της εργασίας τους διαμένουν, είτε μόνοι, είτε με τις οικογένειές τους, για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτά. Το περιβάλλον είναι οικείο, τα δωμάτια και γενικά οι χωροι διαμονής θυμίζουν μόνιμες κατοικίες. Οι πελάτες που προτιμούν αυτά τα ξενοδοχεία θέλουν να

λαμβάνουν τις υπηρεσίες των all – suites hotels, αλλά είναι απρόθυμοι να πληρώσουν το αντίτιμο για αυτά.

- **Limited Service Hotels:** Ξενοδοχεία, τα οποία παρέχουν το minimum των βασικών υπηρεσιών π.χ. διαμονή και πρωινό σε προσιτές τιμές.
- **Motels:** Είναι μικρά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται σε αυτοκινητόδρομους και απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο. Δεν έχουν τις υποδομές για να προσφέρουν γεύματα (εστιατόρια / κουζίνες) στους πελάτες. Βρίσκονται ως επί των πλείστων σε περιαστικές και αγροτικές περιοχές, όπως και σε προάστια πόλεων.
- **City Hotels:** Αποτελούνται από ξενοδοχεία διαφόρων κατηγοριών, τα οποία ως κύριο χαρακτηριστικό τους έχουν το ότι βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων. Απευθύνονται τόσο σε τουρίστες αναψυχής, όσο και σε τουρίστες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Εδώ συναντούμε μεγάλη γκάμα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επιπέδου 5 έως 1 αστέρων, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και το κοινό, στο οποίο απευθύνονται.
- **Resort Hotels:** Βρίσκονται σε παραθεριστικά κέντρα και μέρη τουριστικού ενδιαφέροντος. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες αναψυχής, όπως και σε επαγγελματίες που ενδιαφέρονται για την οργάνωση συνεδρίων στην περιοχή. Τα περισσότερα θεωρούνται υπερπολυτελή ξενοδοχεία. Ανάλογα με το είδος των πελατών που θέλουν να προσελκύσουν και στον τομέα που εξειδικεύονται, χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες. Σε αυτά τα ξενοδοχεία παρατηρείται και το σύστημα all-inclusive, καθώς σκοπός τους είναι να παρέχονται όλες οι υπηρεσίες στον τουρίστα, προκειμένου αυτός να μην χρειάζεται να κάνει τίποτα για την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Διακρίνονται



από εποχικότητα και ορισμένα από αυτά λειτουργούν σε εξάμηνη και όχι δωδεκάμηνη βάση.

- **Spas:** Είναι resorts που προσφέρουν υπηρεσίες συγκεκριμένες, οι οποίες έχουν σχέση με την ανθρώπινη υγεία και ευεξία.

#### 2.4. RESORT HOTELS

Τα **resort hotels**<sup>66</sup> ήταν άγνωστα στο ευρύ καταναλωτικό κοινό έως το 18<sup>ο</sup> αιώνα, καθώς δεν αποτελούσαν ελκυστικό προϊόν. Μόλις τότε άρχισαν να αποκτούν φήμη, ξεκινώντας από την Αγγλία. Η χρονική άνθηση των ξενοδοχείων αυτών συμπίπτει με την ανακάλυψη και προώθηση από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα των ευεργετικών αποτελεσμάτων του θαλάσσιου νερού, σε ορισμένες παθήσεις. Αυτή η διαπίστωση είχε ως αποτέλεσμα την στροφή του κόσμου στα seaside resort, από τα οποία και ξεκίνησε η εξάπλωση των resort hotels. Η αποδοχή αυτή για τις ευεργετικές επιπτώσεις του θαλάσσιου νερού σε πολλές ασθένειες, είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία διαφόρων μορφών ξενοδοχείων spas. Στην Αγγλία άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα ξενοδοχεία αυτού του τύπου, όπου μπορούσε να διαμείνει ο κόσμος, για να κάνει την αντίστοιχη θεραπεία, με συνέχεια στην Γαλλία, Ιταλία και τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Βέβαια η περαιτέρω εξάπλωση των resorts ήταν αρκετά δύσκολη στα προσεχή χρόνια, καθώς ήταν φτιαγμένα σε επαρχιακές περιοχές, όπου η προσβαση, λόγω των ελλειπών

---

<sup>66</sup> Holloway C. w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.31-32

μέσων μεταφοράς ήταν δύσκολη και περιορισμένη. Η ανακάλυψη και χρήση ατμοπλοίων, προς αυτές τις περιοχές, βοήθησε αισθητά στην αύξηση αυτών των ξενοδοχείων.

Ως **resort hotels**<sup>67</sup> θεωρούνται όλες εκείνες οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες βρίσκονται κοντά σε παραθεριστικά κέντρα, προσφέρουν ποικιλία ανέσεων και υπηρεσιών και παρέχουν διαφόρων ειδών δραστηριότητες στους πελάτες τους, για τις οποίες και διακρίνονται. Έτσι υπάρχουν resorts, τα οποία έχουν ως κεντρικό τους “θέμα” τα θαλάσσια αθλήματα, το γκολφ, το κυνήγι κ.λ.π.

Τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βασίζονται κυρίως στον τουρισμό αναψυχής και σε τουρίστες που έχουν ως σκοπό τις διακοπές. Για αυτό το λόγο και προωθούνται στην αγορά ως προϊόντα που προσφέρουν γαλήνη και ηρεμία στους πελάτες τους. Στοχεύουν σε οικογένειες, με άνετη οικονομική κατάσταση, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και πολυτελείς εγκαταστάσεις.

Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου για διακοπές, η αυξανόμενη τάση της αγοράς, που επιδιώκει μικρής χρονικής διάρκειας διακοπές ανά τακτά χρονικά διαστήματα και η αύξηση της ζήτησης του τουρισμού του σαββατοκύριακου, κυρίως από άτομα άνω των 60 ετών, όπως και το γεγονός ότι οι άνθρωποι σταδιακά άρχισαν να δίνουν περισσότερη σημασία στα σπορ και γενικότερα στη φυσική τους κατάσταση και υγεία, κατά τα προηγούμενα χρόνια, βοήθησε στην

---

<sup>67</sup> Βασταρδής Μ., “Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων III – Resort Hotels & Activities Management”, 2008, σσ.2

εξάπλωση των resorts, κάνοντας τα διάσημα στο ευρύ αγοραστικό κοινό. Αυτό είχε ως συνέπεια, να αλλάξει και η πολιτική προσφοράς του ξενοδοχειακού προϊόντος, που έως τότε βασιζόταν στην παροχή διαμονής σε όσο γίνεται χαμηλότερες τιμές. Πλέον και σε ότι αφορά τα resort, η νοοτροπία που επικρατεί είναι η παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων στον πελάτη, ο οποίος όμως είναι διατεθειμένος να πληρώσει, για να λαμβάνει κάτι διαφορετικό από ένα συμβατικό ξενοδοχειακό προϊόν.

Η τοποθεσία (location) για αυτής της κατηγορίας τα ξενοδοχεία, θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας, καθώς πρέπει να πληροί πολλές και δύσκολες προϋποθέσεις.

Τα resort hotels για να διαθέτουν όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικά, χρειάζονται μεγάλες εκτάσεις γης π.χ για την κατασκευή ενός γηπέδου γκολφ χρειάζονται πολλά στρέμματα γης. Η δυσκολία στον τομέα της τοποθεσίας έγκειται, επίσης, στο γεγονός ότι τα ξενοδοχεία αυτά πρέπει να χτίζονται κοντά σε πόλεις, χωριά ή οικισμούς, πράγμα το οποίο συνεπάγεται την δυσκολία αντίστοιχων και τόσων πολλών οικοπέδων, καθώς ορισμένες από τις περιοχές είναι ήδη αρκετά αναπτυγμένες, ώστε να μην υπάρχει διαθεσιμότητα γης για μία τέτοια επένδυση. Εκτός αυτού, πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη το ότι πρέπει να βρίσκονται κόντα σε αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς ή λιμάνια, ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση στους διεθνείς τουρίστες, πέραν της τοπικής αγοράς.

Τα resort hotels, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας που έχουν να προσφέρουν ποικιλία υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, για τα οποία και διακρίνονται, πρέπει να είναι πολύ καλά στελεχωμένα. Όταν, για παράδειγμα, έχουν γήπεδα γκολφ, ή προσφέρουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα να κάνουν κυνήγι, πρέπει να έχουν προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να μπορεί να τους καθοδηγήσει. Σε πολλά, μάλιστα, ξενοδοχεία αυτού του τύπου υπάρχει ειδικός manager, που η αρμοδιότητά του είναι η οργάνωση και προσφορά αυτών των υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο, βέβαια, συνεπάγεται την αύξηση του κόστους προσωπικού για τα resort hotels σε σχέση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του κλάδου.

Ένας άλλος τομέας, στον οποίο δίνεται έμφαση σε αυτά τα ξενοδοχεία, λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρο σε αυτά, είναι η ασφάλεια. Είναι γεγονός ότι τα resort επενδύουν πολύ και μεγάλα ποσά σε ζητήματα ασφαλείας, καθώς σε περίπτωση που κάτι αναπάντεχο συμβεί, θα έχουν μεγάλο κόστος, σε ότι αφορά πάντα τη φήμη τους.

#### 2.4.1. ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ RESORT HOTELS

Τα resort ξενοδοχεία χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες<sup>68</sup>:

**1. Country Resort Hotels:** Είναι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες βρίσκονται περιφερειακά πόλεων και χωριών, κυρίως σε επαρχιακές περιοχές. Έχουν, συνήθως, πάνω από 100 δωμάτια δυναμικότητα, πλήρως

---

<sup>68</sup> Βασταρδής Μ (2008), ο.π, σσ.2

εξοπλισμένα για να προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες. Βασίζονται στο concept της όσο το δυνατόν καλύτερης και πολυτελέστερης εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να μετατρέψουν τη διαμονή τους σε αυτά, σε μία μοναδική εμπειρία. Αγορά στην οποία σκοπεύουν είναι τόσο ο τουρισμός αναψυχής, όσο ο επαγγελματικός και συνεδριακός τουρισμός.

Χαρακτηριστικό των country resort hotels είναι ότι η λειτουργία τους βασίζεται σε μία πολυδιάστατη πελατεία, στην οποία και απευθύνονται. Έτσι μπορούν και αποφεύγουν το φαινόμενο της εποχικότητας, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων πελατών. Στοχεύουν στην αγορά του Σαββατοκύριακου, στον επαγγελματικό τουρισμό, ενώ τα συνέδρια, όπως και τα incentives, τα οποία συχνά αναλαμβάνουν να οργανώσουν, αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων. Ο μέσος όρος παραμονής των πελατών εντοπίζεται στις 2 διανυκτερεύσεις.

**2. Holiday villages:** Είναι μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι χτισμένες σε μεγάλες εκτάσεις, υπό μορφή οικισμού. Επενδύουν στην ανάπτυξη τέτοιων εγκαταστάσεων και στην παροχή υπηρεσιών, οι οποίες εξασφαλίζουν την πολυτέλεια στους πελάτες τους. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες αναψυχής, προωθώντας τη γαλήνη και ηρεμία, την οποία μπορούν να εξασφαλίσουν. Σε αυτά τα ξενοδοχεία υπάρχει ποικιλία σε ότι αφορά τη διαμονή, καθώς διατίθενται απλά δωμάτια, πολυτελή διαμερίσματα, βίλλες, σαλέ και bungalows. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων είναι η Eurodisney.

#### 2.4.2. ALL-INCLUSIVE RESORT HOTELS

Τα ξενοδοχεία αυτά, ανήκουν στην κατηγορία των *resort hotels* και έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους, το ότι λειτουργούν βάσει του συστήματος *all inclusive*. Τι είναι όμως ακριβώς το σύστημα του *all-inclusive*.

Αν και δεν υπάρχει σαφής ορισμός, το συγκεκριμένο σύστημα θα μπορούσε να οριστεί ως εξής:

***Το σύστημα all-inclusive, βασίζεται στην διαμόρφωση τουριστικών πακέτων διακοπών, όπου η διαμονή, το φαγητό και οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα ή υπηρεσία λαμβάνει ο πελάτης μέσα στο ξενοδοχείο, συμπεριλαμβάνονται στην αρχική τιμή του πακέτου, το οποίο και είναι πάντα προπληρωμένο***<sup>69</sup>.

Έτσι λοιπόν, τα all-inclusive resort hotels είναι ξενοδοχεία, όπου η διαμονή, τα φαγητά, τα ποτά, η διασκέδαση και οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα υπάρχει και παρέχεται από αυτά, συγκαταλέγονται στο ημερήσιο κόστος διαμονής που πληρώνει ο πελάτης.

Λεπτομερής αναφορά και ανάλυση του συστήματος all-inclusive στα ξενοδοχεία, αλλά και τα αποτελέσματα αυτού στον ξενοδοχειακό κλάδο, τον τουρίστα – πελάτη και γενικότερα τον τουρισμό, όπως και η εφαρμογή του στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται στα επόμενα κεφάλαια.

---

<sup>69</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Η ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000α, σσ.99, σσ.101
2. Holloway J. C w/Taylor N., The Business of Tourism, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006, σσ.272-273, σσ.281-282, σσ.284-285, σσ.273-274, σσ.31-32
3. Σινανιώτη Α., Σημειώσεις Τουριστικού Δικαίου, Τμήμα Ο.Δ.Ε., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, σσ.6
4. I.C.A.P, Κλαδική Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου για το 2006, Αθήνα: Οκτώβριος 2007, σσ.4-6, σσ.21, σσ.i, ii
5. Deloitte, “Hotel Benchmark Global Performance Review”, Spring 2007  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20\(unlocked\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20(unlocked)(1).pdf)
6. Deloitte, “ Hospitality Vision Global Performance Review”, Spring 2008  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba\\_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf)
7. Ε.Σ.Υ.Ε, “Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα Πάσης Φύσεως Ξενοδοχειακά Καταλύματα Ιανουαρίου-Ιουνίου 2007”, Αθήνα 2008  
[http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_S1\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_S1_07_T.pdf)
8. Ε.Σ.Υ.Ε, “Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα Πάσης Φύσεως Ξενοδοχειακά Καταλύματα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2007”, Αθήνα 2008  
[http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_01-09\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_01-09_07_T.pdf)

9. I.A.T.A, "Foundation Course Text Book", I.A.T.A Training and Development Institute, Montreal 2006, σσ.75-77
10. Βασταρδής Μ., Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων III – Resort Hotels & Activities Management, 2008, σσ.2
11. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



### **3.ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ALL-INCLUSIVE**

#### **3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Το σύστημα του all-inclusive, εφαρμόζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, τις τελευταίες δεκαετίες, γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία. Μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες βρήκαν στο all-inclusive την λύση για ένα πιο σωστό και πιο επικερδή τρόπο λειτουργίας, ενώ παράλληλα ένα μεγάλο μέρος των εσόδων του τουριστικού κλάδου οφείλεται σε πακέτα, που δημιουργήθηκαν και προωθήθηκαν στην αγορά, κάτω από αυτό το σκεπτικό.

Στα παρακάτω κεφάλαια θα γίνει εκτενής ανάλυση του συστήματος all-inclusive στον κλάδο του τουρισμού, με αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που επιφέρει στους συντελεστές που καθορίζουν την αγορά (ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τουρίστες, τουριστικοί προορισμοί, διεθνής τουρισμός), τα προβλήματα τα οποία προκαλεί, τις λύσεις που καλείται να δώσει ένας manager σε αυτά και παράλληλα τις καινοτομίες, στις οποίες πρέπει να προχωρήσει, προκειμένου να προωθήσει με μεγαλύτερη επιτυχία το προϊόν του. Τέλος, θα γίνουν κάποιες αναφορές παραδειγμάτων μεγάλων ξενοδοχειακών εταιριών που εφαρμόζουν το σύστημα, όπως και διαφόρων all-inclusive τουριστικών πακέτων που διατίθενται σήμερα στους τουρίστες.

Ξεκινώντας, λοιπόν, κρίνεται σκόπιμο να δοθούν οι ορισμοί, τόσο του συστήματος all-inclusive, όσο και των all-inclusive hotels, για την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου. Ο όρος “all - inclusive”<sup>70</sup> δηλώνει ότι οι τουρίστες έχουν πληρώσει στο ξενοδοχείο μια τιμή όπου είναι λίγο υψηλότερη από την τιμή «πόρτας» (την επίσημη τιμή δωματίου), στην οποία περιλαμβάνονται εκτός από τις διανυκτερεύσεις και τα τρία γεύματα της ημέρας, όλα τα ποτά, τα σνακ και τα αναψυκτικά που θα καταναλωθούν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Αρκεί βέβαια να τα αναζητούν εντός των τειχών του ξενοδοχείου. Μοναδική τους υποχρέωση είναι να φορούν συνεχώς κατά τη διάρκεια της διαμονής τους ένα ειδικό αναγνωρίσιμο πλαστικό βραχιόλι το οποίο τοποθετείται στον καρπό τους κατά την άφιξή τους. Σύμφωνα με τους J.Beech και S.Chadwick (The Business of Tourism Management), προκύπτουν οι παρακάτω ορισμοί:

**All-inclusive<sup>71</sup>:** Είδος τουριστικού πακέτου, όπου η πλειοψηφία των υπηρεσιών που προσφέρονται στον τόπο προορισμού, συμπεριλαμβάνονται στην τιμή του πακέτου, το οποίο έχει προπληρωθεί στο σημείο αναχώρησης.

**All-inclusive hotels<sup>72</sup>:** Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν όλα τα γεύματα, ποτά, υπηρεσίες και δραστηριότητες, μέσα στις εγκαταστάσεις τους. Όλα τα έξοδα για τα παραπάνω συμπεριλαμβάνονται σε μία προπληρωμένη τιμή.

---

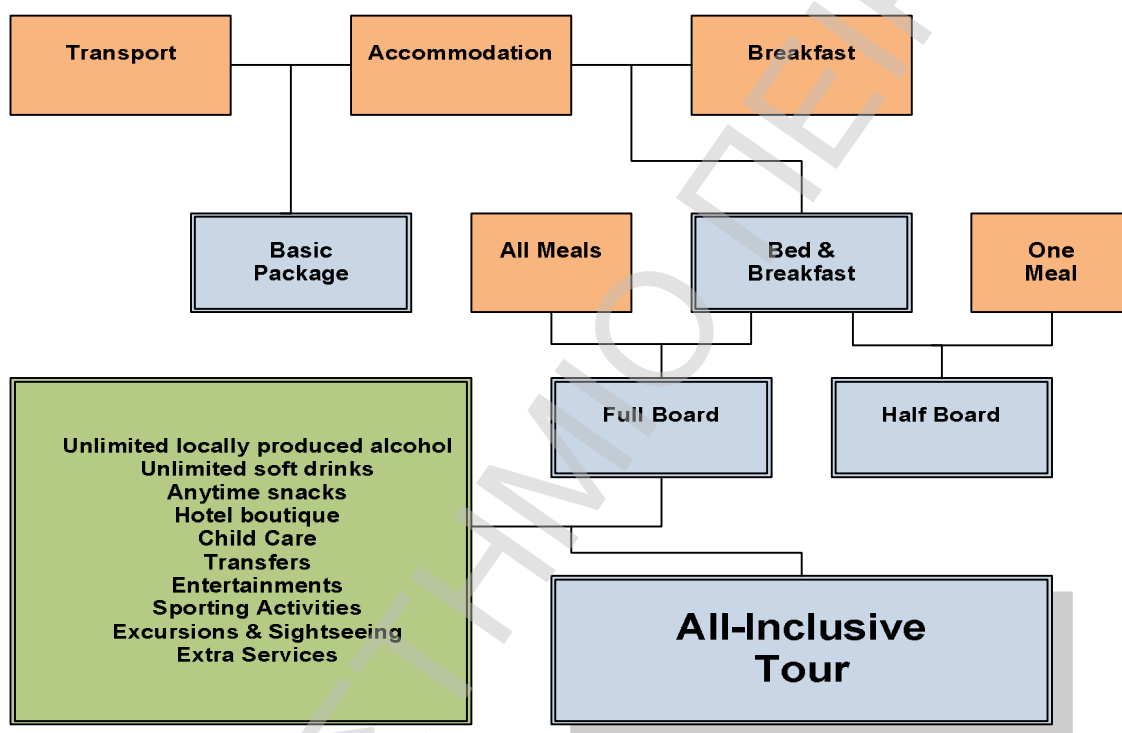
<sup>70</sup> <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2007/Tsenempi,Elbina/document/.pdf>

<sup>71</sup> Beech J., Chadwick S., “*The Business of Tourism Management*”, Pearson Education, 2006, σσ.554

<sup>72</sup> Beech J., Chadwick S (2006), ο.π, σσ.554

Σύμφωνα με τον Middleton<sup>73</sup>, ως **all-inclusive** πακέτο διακοπών ορίζεται:

**Το τυποποιημένο πακέτο, ελεγχόμενης ποιότητας και επαναλαμβανόμενης προσφοράς, το οποίο περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα στοιχεία μεταξύ μεταφοράς, διαμονής, διατροφής, σημεία έλξης προορισμού σε μία ενιαία τιμή.**



Διάγραμμα 3.1: Τύποι Τουριστικών Πακέτων

Πηγή: Estimating the Economic Impact of All-Inclusive Package Tourism In the Balearic Islands, σσ.4.

Τα all-inclusive πακέτα, ποικίλλουν σε ότι αφορά τις υπηρεσίες και δραστηριότητες που προσφέρουν στον πελάτη<sup>74</sup>. Είναι ζήτημα πολιτικής της κάθε εταιρίας, το τι θα περιλαμβάνει στο πακέτο που θα διαμορφώσει και θα προωθήσει στην αγορά.

<sup>73</sup> Middleton T.C. Victor (2001), ο.π., 409-430

<sup>74</sup> <http://epubs.surrey.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=tcrreports>

Έτσι υπάρχουν διάφορες βαθμίδες all-inclusive πακέτων, τα οποία εμφανίζουν διαφοροποιήσεις, ανάλογα με τη στρατηγική marketing που έχει επιλέξει η κάθε εταιρία. Σε γενικές γραμμές ένα all-inclusive πακέτο, για να χαρακτηρίζεται έτσι, πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία<sup>75</sup>:

- Διαμονή
- Διατροφή
- Ποτά και αναψυκτικά
- Επιλογές ως προς την διασκέδαση και ψυχαγωγία (ανάλογα με τον βαθμό all-inclusiveness)
- Χρήση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και οργάνωση δραστηριοτήτων (ανάλογα με τον βαθμό all-inclusiveness)

Έρευνα, που δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο του 2000<sup>76</sup>, στην οποία και εξετάζονταν οι παράγοντες που επηρεάζουν τους Κινέζους τουρίστες, ως προς την επιλογή all-inclusive πακέτων, ανέφερε ότι το 89,6% των ερωτηθέντων, είχαν ήδη μία εμπειρία διακοπών αυτού του είδους, ενώ ένα ποσοστό 10% δεν είχαν κάνει ποτέ τέτοιες διακοπές. Πάνω από τα 2/3 των ερωτηθέντων (68,9%), δήλωσαν ότι τα πακέτα all-inclusive είναι ο κύριος τρόπος με τον οποίο κάνουν τις διακοπές τους.

Κατά την τετραετία 2000 – 2004, σε έρευνα της Mintel για το all-inclusive στη Μεγάλη Βρετανία, αναφέρεται ότι οι all-inclusive διακοπές σημείωσαν μια άνοδο 20%, τη στιγμή που τα μεμονωμένα ταξίδια αυξήθηκαν κατά 39%. Στον

---

<sup>75</sup> Middleton T.C. Victor, "Whither the package tour?", Tourism Management, 1991, σσ. 185-192

<sup>76</sup> Heung V.S.C, Chu R., "Important Factors Affecting Hong Kong Consumer's Choice of a Travel Agency for All – Inclusive Package Tours", Journal of Travel Research, 2000, σσ.54-55

παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των μεμονωμένων και all-inclusive διακοπών από το 2002 έως το 2006.

Πίνακας 3.1: Αριθμός Μεμονωμένων & All-Inclusive Διακοπών κατά τα έτη 2002-2006  
Πηγή: Mintel Report 2007

ΕΤΗ	ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ ΤΑΞΙΔΙΑ (εκατομμύρια)	ALL - INCLUSIVE ΤΑΞΙΔΙΑ (εκατομμύρια)
2002	19.3	4
2003	21.7	4.1
2004	23.1	4.3
2005	25.1	4.6
2006	26.9	5

Στην έρευνα που δημοσιεύθηκε από την Mintel<sup>77</sup> αναφέρεται ότι το έτος 2004, πουλήθηκαν 4.3 εκατομμύρια all-inclusive πακέτα σε Βρετανούς τουρίστες. Σε αντίστοιχη έρευνα που δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο του 2007<sup>78</sup>, αναφέρεται ότι κατά το έτος 2006 οι πωλήσεις των all-inclusive πακέτων διακοπών ξεπέρασαν τα 5 εκατομμύρια, φτάνοντας τα £2.6 δισεκατομμύρια και σημειώνοντας μια αύξηση της τάξης του 25%, κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας.

Σύμφωνα, πάλι, με έρευνα της A.C Nielsen<sup>79</sup> στα πλαίσια της έκθεσης World Travel Market 2005, για τις τάσεις και τις ταξιδιωτικές συνήθειες των Βρετανών τουριστών, οι κρατήσεις για διακοπές all-inclusive είχαν αυξηθεί για όλους τους προορισμούς, είτε αυτοί ήταν μακρινοί, μεσαίοι, ή κοντινοί. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι μεσαίοι προορισμοί, και η Ελλάδα, παρουσίασαν την μεγαλύτερη αύξηση στις κρατήσεις all-inclusive, οι οποίες έφθασαν στο 11% των συνολικών

<sup>77</sup> Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2005, Mintel reports

<sup>78</sup> Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007, Mintel reports

<sup>79</sup> [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)

κρατήσεων σε όλους τους μεσαίς απόστασης προορισμούς. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι μεσαίς απόστασης προορισμοί απορροφούν το 45% των κρατήσεων all-inclusive. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι πιο δημοφιλείς all-inclusive προορισμοί, για το Μάρτιο του 2007, όπως δημοσιεύθηκαν σε έρευνα της Mintel, με βάση τα στοιχεία που διέθεσε η εταιρία Thomas Cook, ένας από τους μεγαλύτερους Tour Operator στον κόσμο:

**Πίνακας 3.2: Οι πιο Δημοφιλείς All-Inclusive Προορισμοί – Μάρτιος 2007**  
Πηγή: Mintel Report 2007

A/A	ΧΩΡΕΣ
1	ΙΣΠΑΝΙΑ
2	ΤΟΥΡΚΙΑ
3	ΕΛΛΑΔΑ
4	ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
5	ΑΙΓΥΠΤΟΣ
6	ΚΥΠΡΟΣ
7	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ
8	ΤΥΝΗΣΙΑ
9	ΜΕΞΙΚΟ
10	ΚΟΥΒΑ

Βάσει μελέτης του Travel Industry Association and Ypartnership<sup>80</sup>, τον Ιούλιο του 2008, ένα ποσοστό 82% των Αμερικανών τουριστών, οι οποίοι ήταν διατεθειμένοι να κάνουν διακοπές μέσα στο επόμενο εξάμηνο, είχαν σκοπό να κλείσουν κάποιο πακέτο διακοπών, προκειμένου να εξοικονομήσουν χρήματα. Σύμφωνα με τον J.Henson, αντιπρόεδρο του Marketing for BookIt.com, τουριστικής εταιρίας στο διαδίκτυο, αυτή η εξέλιξη είναι αναμενόμενη, καθώς

<sup>80</sup> <http://travel.dominicana.com/2008/10/leave-your-wallet-at-home.html>

πλέον οι τουρίστες, επιδιώκουν να κλείνουν πακέτα διακοπών, όπου προσφέρονται όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο περιορίζουν το κόστος και μεγιστοποιούν την εμπειρία.

Σύμφωνα πάλι με άλλη έρευνα<sup>81</sup>, το 52% των Αμερικανών τουριστών, προτιμούν να κάνουν τις διακοπές τους, κλείνοντας all-inclusive πακέτα διακοπών. Τα υψηλά ποσοστά και η απήχηση που έχει το σύστημα στους Αμερικανούς τουρίστες, οφείλεται στο γεγονός ότι αγοράζοντας τέτοιου είδους πακέτα, δεν είναι υποχρεωμένοι να ασχολούνται με καμία λεπτομέρεια, ως προς την οργάνωση των διακοπών τους, καθώς όλα είναι οργανωμένα από την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα, σε συνεργασία με τον Tour Operator.

Σε έρευνα που έγινε, για την περίοδο του Ιανουαρίου του 2009<sup>82</sup>, όπου συμμετείχαν όλοι οι μεγάλοι τουριστικοί πράκτορες, όπως η Tui, Thomas Cook, Lastminute.com, παρατηρείται ότι το 25% των κρατήσεων οφείλονται σε κρατήσεις all-inclusive πακέτων διακοπών. Αυτό δικαιολογείται καθώς ο τουρίστας πλέον, λόγω της οικονομικής ύφεσης, επιδιώκει να κάνει ένα budget για τις διακοπές του, ώστε να προϋπολογίζει τα έξοδά του. Τα στατιστικά στοιχεία, δείχνουν επίσης, ότι μία στις τέσσερις πωλήσεις διακοπών αναψυχής οφείλονται στα πακέτα all-inclusive. Οι πληροφορίες αυτές, συνυπολογίζοντας τη δύσκολη συγκυρία της εποχής, σε ότι αφορά τον τουριστικό κλάδο, πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, από τους επαγγελματίες και τους ειδικούς του τουρισμού.

---

<sup>81</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content:col1)

<sup>82</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=103>

Σε επίπεδο υποδομών, έρευνα που διεξήχθη στην Δομινικανή Δημοκρατία, μία από τις πρώτες περιοχές, όπου αναπτύχθηκε το σύστημα all-inclusive και όπου πλέον είναι ευρέως διαδεδομένο, πάνω από το 95% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, λειτουργούν βάσει του μοντέλου all-inclusive. Τα ξενοδοχεία μάλιστα, έχουν πάρει τη μορφή πλέον μικρών οικισμών.

Σε ότι αφορά την Τουρκία, το 61% των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, κατά το 2000<sup>83</sup>, εφάρμοζαν το σύστημα, σε αντίθεση με ένα 39% που λειτουργούν με τον παραδοσιακό τρόπο. Νεότερη έρευνα (Ιούνιος 2005)<sup>84</sup>, κατέδειξε ότι τα resort hotels, πέντε αστέρων, που δεν είναι all-inclusive, είναι πολύ λίγα. Τα ξενοδοχεία all inclusive στην Τουρκία αποτελούν την κυρίαρχη τάση του τουρισμού, είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία πέντε αστέρων και αποτελούν και την μεγάλη πλειοψηφία στο σύνολο των πεντάστερων ξενοδοχείων της γείτονος χώρας.

Σε ότι αφορά την Τζαμάικα<sup>85</sup>, το έτος 2004, 39 ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, που αριθμούσαν 14.388 δωμάτια στο σύνολό τους, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 53% της δυναμικότητας της χώρας, λειτουργούσαν με βάσει το σύστημα all-inclusive, ενώ στα ξενοδοχεία με δυναμικότητα άνω των 100 δωματίων, το ποσοστό αυτό εκτινασσόταν στο 80%, η πλειοψηφία των οποίων ήταν υπό την κατοχή μεγάλων διεθνών ξενοδοχειακών ομίλων. Τα all-inclusive hotels, είναι

---

<sup>83</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content:col1)

<sup>84</sup> <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=91&NewID=767>

<sup>85</sup> Hawkes E, Kwornik R.J, "Connecting with the culture: A case study in sustainable tourism", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2006, σσ.370



αυτά, επομένως, που καθορίζουν και διαμορφώνουν την τουριστική αγορά στην περιοχή, αφού αυτά ως επί των πλείστον κυριεύουν.

Σε ότι αφορά την Ελλάδα, βάσει στοιχείων έρευνας της επιστημονικής ομάδας του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου για τον Τουρισμό<sup>86</sup>, το all-inclusive σε σχέση με την χώρα μας θεωρείται πιο δημοφιλές στην Γερμανία (32%), στην Αυστρία (28%) και Ελβετία (28%) και λιγότερο γνωστό στις χώρες της Σκανδιναβίας (3%).

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι το σύστημα all-inclusive, χρησιμοποιείται και εφαρμόζεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά και από τους τουρίστες εκτενώς. Η επιτυχία του δε, στον ξενοδοχειακό κλάδο αποκτά χαρακτήρα παγκόσμιο και διαχρονικό, καθώς εμφανίζεται σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, σε βάθος χρόνου τριών δεκαετιών. Οι βασικοί λόγοι, λοιπόν, της δημοτικότητας του συστήματος all-inclusive, εντοπίζονται στο γεγονός ότι πέρα από την καθορισμένη τιμή, οποιαδήποτε υπηρεσία παρέχεται μέσα στα πλαίσια του πακέτου, είναι προσυμφωνημένη. Η οργάνωση και παροχή αυτών των υπηρεσιών, γίνεται αποκλειστικά από την ξενοδοχειακή μονάδα.

Το σύστημα all-inclusive ανακαλύφθηκε από τον Gerard Blitz το 1950 (εκτενής αναφορά γίνεται παρακάτω), εγκαθιδρύθηκε όμως στον ξενοδοχειακό κλάδο, λίγα χρόνια αργότερα, όταν άρχισε να αυξάνεται το φαινόμενο των διακοπών με

---

<sup>86</sup> Δωδεκανησιακή Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου, Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, Πρόγραμμα ISTOS , 21 Φεβρουαρίου 2005.

κρουαζιέρες. Πιο συγκεκριμένα, οι κρουαζιέρες που προσφέρονταν στους τουρίστες, παρείχαν πολυτελείς, για την εποχή υπηρεσίες, σε μία καθορισμένη τιμή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την σταδιακή άντληση μεριδίου αγοράς από τον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής, οι οποίες και πλήττονταν περισσότερο από αυτές τις εξελίξεις έπρεπε να βρουν ένα τρόπο, ώστε να ανταγωνιστούν τη νέα τάξη πραγμάτων. Η λύση, λοιπόν, δόθηκε με την δημιουργία και προώθηση στην τουριστική αγορά των all-inclusive πακέτων διακοπών. Έτσι και με την παροχή ποικιλίας πακέτων οι ξενοδόχοι κατάφεραν να αντιμετωπίσουν την απειλή από τις κρουαζιέρες<sup>87</sup>.

Στη σημερινή εποχή το σύστημα all-inclusive έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό, προσφέροντας ποικιλία διαφορετικών υπηρεσιών, σε διαφορετικές τιμές, ώστε να θεωρείται ένας εφικτός τρόπος διακοπών για πολλές διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπων, όπως οικογένειες, ζευγάρια, άγαμους, αρραβωνιασμένους, έφηβους, πλούσιους, φτωχούς, κλπ<sup>88</sup>.

Τα πακέτα αυτά διατίθενται στην αγορά, είτε μέσω των Tour Operator, είτε μέσω των ιστοχώρων των ίδιων των ξενοδοχείων. Η πρώτη περίπτωση, βέβαια, είναι συνηθέστερη, καθώς ο τουρίστας, παρά την πληροφόρηση που μπορεί να έχει από το διαδίκτυο, προτιμά να έρθει σε επαφή με ένα τουριστικό πράκτορα, έτσι ώστε να γνωρίζει όλες τις λεπτομέρειες ενός πακέτου και μίας επιχείρησης και να κάνει τη σωστή επιλογή, με βάση τα δεδομένα των προτιμήσεών του. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι πολλοί Tour Operators ειδικεύονται σε all-

---

<sup>87</sup> [http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

<sup>88</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

inclusive πακέτα διακοπών, σε συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς. Στην περίπτωση, λοιπόν, των all-inclusive ο ρόλος των Tour Operator είναι πολύ σημαντικός, καθώς οι πληροφορίες που παρέχουν εμπνέουν εμπιστοσύνη στους τουρίστες σε σχέση με το διαδίκτυο, αποτελώντας έτσι το βασικό κανάλι διανομής του προϊόντος<sup>89</sup>.

Η επέλαση του all-inclusive είναι πλέον σαρωτική. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, και με δεδομένη την οικονομική δυσπραγία, οι tour operators έχουν διαδώσει το συγκεκριμένο τουριστικό μοντέλο σε ολόκληρο τον κόσμο. Δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις μεγάλες μονάδες ανά τον κόσμο συναλλάσσονται αποκλειστικά με ξένα τουριστικά πρακτορεία, ακόμα και να το επιθυμούσαν, θα ήταν πρακτικά αδύνατον να αποφύγουν τη χρήση του εν λόγω μοντέλου<sup>90</sup>. Το all inclusive έχει ιδιαίτερη ζήτηση από ευρύτατα στρώματα καταναλωτών αυτές τις εποχές της οικονομικής ύφεσης. Το φαινόμενο έχει υποστηρικτές αλλά και πολέμιους, που εκτιμούν ότι το «βραχιολάκι» απαξιώνει την ποιότητα του τουρισμού, καθώς επαναφέρει τον «τουρισμό του σακιδίου», έστω σε μοντέρνα εκδοχή. Οι μη υποστηρικτές της all inclusive αγοράς υπογραμμίζουν ότι οι πελάτες, διαμένοντας καθ' όλη τη διάρκεια των διακοπών τους στο ξενοδοχείο, δεν ξοδεύουν έξω από αυτό, επομένως δεν αφήνουν τίποτε στις τοπικές οικονομίες<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> <http://www.howtothings.com/travel/a4308-how-to-buy-all-inclusive-resort-packages.html>

<sup>90</sup> <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2007/Tsenempi,Elbina/document/.pdf>

<sup>91</sup> <http://www.rodosport.gr/enlefko/allodapoi270106.htm>

### 3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το σύστημα all-inclusive εμφανίστηκε για πρώτη φορά στον τουρισμό το 1930<sup>92</sup> στην Μεγάλη Βρετανία, με διαφορετική μορφή από τη σημερινή (δεν περιλαμβάνονταν στην τιμή του πακέτου τα φιλοδωρήματα και τα ποτά), με σκοπό την προσφορά διακοπών, σε χαμηλές τιμές, ώστε να είναι προσιτά σε οικογένειες χαμηλής εισοδηματικής τάξης<sup>93</sup>. Η εδραίωσή του, όμως, στην τουριστική βιομηχανία και η εξάπλωσή του με τη σημερινή μορφή, οφείλεται εξολοκλήρου στην ξενοδοχειακή εταιρία Club Med και πιο συγκεκριμένα στον ιδιοκτήτη της.



Στις 27 Απριλίου 1950, ο βελγικής καταγωγής παλαίμαχος πρωταθλητής του πόλο *Gerard Blitz*<sup>94</sup>, ίδρυσε την πασίγνωστη σήμερα, ξενοδοχειακή αλυσίδα Club Mediterranee<sup>95</sup>, στην οποία και εφάρμοσε το σύστημα *all-inclusive*.

#### **Gerard Blitz**

Σκοπός του Blitz ήταν η δημιουργία μίας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εταιρίας, η οποία είχε ως αποστολή, τη διαφυγή του κόσμου, μέσω των διακοπών που προσέφερε, από τις δύσκολες συνθήκες ζωής που επικρατούσαν στη μετακατοχική Ευρώπη<sup>96</sup>. Έτσι λοιπόν, βασιζόμενος στο

<sup>92</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

<sup>93</sup> Issa J.J., Jayardena J., "The all-inclusive concept in Caribbean International", Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003, σσ.167

<sup>94</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard\\_Blitz\\_\(entrepreneur\)](http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard_Blitz_(entrepreneur))

<sup>95</sup> <http://www.travel-insider-all-inclusive-vacations.com/club-med.html>

<sup>96</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

σκεπτικό της προσφοράς διακοπών σε χαμηλό κόστος, έφτιαξε στη Μαγιόρκα της Ισπανίας το πρώτο τουριστικό θέρετρο της μετέπειτα ξενοδοχειακής αλυσίδας, εφαρμόζοντας το πρωτοποριακό για τα δεδομένα της εποχής σύστημα του all-inclusive<sup>97</sup>.

Οι υπηρεσίες που πρόσφερε, ήταν οι βασικές που πρέπει να έχει ένας άνθρωπος για τη διαμονή του σε ένα εξοχικό τόπο. Το θέρετρο ήταν εξοπλισμένο με σκηνές, όμοιες με αυτές του Αμερικάνικου στρατού, στις οποίες και έμεναν οι παραθεριστές. Το φαγητό ήταν απλό και οι αρμοδιότητες μοιρασμένες στο σύνολο των παραθεριστών, οι οποίοι συμμετείχαν κανονικά στις διαδικασίες που έπρεπε να γίνουν, ώστε να είναι βιώσιμο το “χωριό”<sup>98</sup>.

Το όραμα του Blitz, μέσα από την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive, ήταν να συνδυάσει το πάθος του για τον αθλητισμό με τα ανθρωπιστικά ερεθίσματα, που είχε, σε έναν οργανισμό, ο οποίος μέσα από κοινές εμπειρίες θα έφερνε τον κόσμο πιο κοντά. Σκοπός του, μέσα από αυτό το επαναστατικό σκεπτικό ήταν η εξομάλυνση οποιωνδήποτε κοινωνικών διαφορών, κατά τη διάρκεια των διακοπών, μέσα από τη διεξαγωγή κοινών αθλητικών δραστηριοτήτων.<sup>99</sup>

Το αποτέλεσμα του εγχειρήματος του για το πρώτο καλοκαίρι της λειτουργίας του ήταν απόλυτα ικανοποιητικό και άκρως ενθαρρυντικό για το μέλλον, καθώς φιλοξένησε 2.300 πελάτες, ενώ η ζήτηση ήταν πάρα πολύ υψηλή. Αναγκάστηκε, μάλιστα να απαντήσει αρνητικά, λόγω υψηλής πληρότητας, σε

---

<sup>97</sup> <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>

<sup>98</sup> <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>

<sup>99</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

τουλάχιστον 10.000 υποψήφιους επισκέπτες, οι οποίοι ήθελαν να αντλήσουν πληροφορίες για αυτό το νέο είδος διακοπών<sup>100</sup>.

Πέντε χρόνια αργότερα (1955), ο Blitz έφτιαξε τα πρώτα bungalows στην Ταϊτή, όπου και πρόσφερε διακοπές 4 μηνών στους Ευρωπαίους (1 μήνας ταξίδι με το πλοίο για την μετάβαση από την Ευρώπη στην Ταϊτή, 2 μήνες διαμονή και 1 μήνας το ταξίδι της επιστροφής πάλι δια θαλάσσης), σε πολύ προσιτές τιμές. Στην τιμή περιλαμβάνονταν όλα τα έξοδα που ένας τουρίστας έπρεπε να κάνει κατά τη διαμονή του, με μεγάλες ευκολίες αποπληρωμής. Το βασικό σκεπτικό πλέον αρχίζει και αλλάζει, ο τουρίστας – επισκέπτης πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες ανέσεις, σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος (value for money)<sup>101</sup>.

Το σύστημα all-inclusive, άρχισε μέσα από την εξάπλωση των Club Med, να γίνεται ευρέως γνωστό στον κόσμο και κυρίως στους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου, ως ένας επιτυχημένος και πάνω από όλα εναλλακτικός τρόπος προώθησης του τουριστικού προϊόντος. Μάλιστα, η εταιρία, βασιζόμενη στο σκεπτικό του all-inclusive (όλα προπληρωμένα) και λαμβάνοντας υπόψη ότι ουσιαστικά οι τουρίστες έρχονταν χωρίς ρευστό χρήμα να κάνουν διακοπές, δημιούργησαν ένα εικονικό “νόμισμα”, σαν μάρκες, το οποίο χρησιμοποιούσαν οι πελάτες ως μέσο ανταλλαγής για τις περαιτέρω ανάγκες που μπορεί να είχαν κατά τη διαμονή τους σε ένα Club Med, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονταν στην αρχική τιμή. Έτσι, γινόταν χρήση των μαρκών αυτών από τους πελάτες, οι

---

<sup>100</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

<sup>101</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

οποίες αντιστοιχούσαν σε κάποιο χρηματικό ποσό, το οποίο ο πελάτης μπορούσε να αποπληρώσει είτε κατά την αναχώρησή του, είτε μετά τη διαμονή του σε αυτά<sup>102</sup>.

Αξίζει να επισημανθεί, τέλος, ότι τα Club Med, βασιζόμενα στο σύστημα αυτό, γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη στα προσεχή χρόνια. Είναι ενδεικτικό ότι σήμερα τα Club Med, διαφοροποιούμενα πλήρως στον τρόπο διάθεσης του προϊόντος τους, έχουν 80 παραθεριστικά κέντρα (resorts), ανά τον κόσμο και δύο υπερπολυτελή κρουαζιερόπλοια.

Κατά τη δεκαετία 1970 – 1980 το all-inclusive εξαπλώθηκε κυρίως στην περιοχή της Καραϊβικής, αντλώντας τουρισμό από την Αμερικανική αγορά. Τότε εμφανίστηκαν, μάλιστα και τα “more all-inclusive”<sup>103</sup> πακέτα διακοπών, τα οποία ήταν πιο εξελιγμένα, καθώς πέρα από το απεριόριστο του φαγητού, ποτού, περιελάμβαναν μέσα στην συνολική τους τιμή και απεριόριστη χρήση των θαλασσιών σπορ και των αθλητικών εγκαταστάσεων που διέθεταν. Οι εταιρίες που εφάρμοσαν πρώτες το all-inclusive στην Καραϊβική είναι η Sandals Hotels & Resorts και η SuperClub.

Η περίοδος, όμως, που χαρακτηρίστηκε από την ραγδαία ανάπτυξη του all-inclusive είναι η δεκαετία του 1990. Μεγάλος αριθμός τουριστών επιλέγει την Καραϊβική ως τουριστικό προορισμό, αγοράζοντας all-inclusive πακέτα, ενώ ταυτόχρονα αρχίζουν και δημιουργούνται μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες all-

---

<sup>102</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

<sup>103</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

inclusive στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στη Μεσόγειο, προκειμένου να αντλήσουν μερίδιο αγοράς ( Ισπανία, Ελλάδα, Τουρκία). Παράλληλα γνωστοί Tour Operators, όπως η First Choice, αντιλαμβάνονται τη νέα αυτή τάση στο τουρισμό, επενδύουν σε συνεργασίες με all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προωθώντας, ως επί των πλείστον all-inclusive πακέτα διακοπών, σε διάφορες περιοχές ανά τον κόσμο<sup>104</sup>.

Στις μέρες μας, το all-inclusive υιοθετείται από πάρα πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πολυεθνικές και μη. Ο ανταγωνισμός πλέον είναι πάρα πολύ μεγάλος και η πληροφόρηση γύρω από το σύστημα, σε ότι αφορά τον τουρίστα, πολύ καλή. Νέοι all-inclusive προορισμοί ανακαλύπτονται συνέχεια, προσφέροντας ποικιλία δραστηριοτήτων και εναλλακτικών λύσεων στον τουρίστα, ανάλογα με τις επιθυμίες του. Η νέα τάση πλέον είναι η δημιουργία και προώθηση εξειδικευμένων all-inclusive πακέτων από τα ξενοδοχεία, ανάλογα με την αγορά στην οποία στοχεύουν<sup>105</sup>.

### 3.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΔΙΑΚΟΠΩΝ

Ένα εύλογο ερώτημα, το οποίο επικρατεί, γύρω από το all-inclusive, είναι το ποια κατηγορία τουριστών προσελκύει, ή αλλιώς σε ποιους τουρίστες ταιριάζει και ποιους όχι. Ένας μεγάλος αριθμός τουριστών έχει κάνει διακοπές all-inclusive, με ορισμένους από αυτούς να έχουν μείνει ευχαριστημένοι από την όλη εμπειρία και άλλους να είναι τελείως δυσαρεστημένοι. Υπάρχει, επίσης και

---

<sup>104</sup> Horner S. L., Swarbrooke J, "Consumer Behaviour in tourism", Elsevier, 1999, σσ.319

<sup>105</sup> [http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=3483&q=AllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=3483&q=AllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1)



εκείνη η κατηγορία τουριστών που δεν θα επέλεγαν ποτέ, τέτοιου είδους πακέτα διακοπών, γνωρίζοντας ότι δεν τους ταιριάζουν εξ' αρχής.

Τον Μάρτιο του 2007 η εταιρία Mintel<sup>106</sup>, δημοσίευσε μία έρευνα σχετικά με το all-inclusive και την αγορά της Μ.Βρετανίας. Σε ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες, για το εάν είχαν ζήσει ποτέ την εμπειρία των all-inclusive διακοπών και εάν όχι μήπως σκόπευαν να τη ζήσουν στο μέλλον, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις:

**Πίνακας 3.3: Εμπειρίες Τουριστών από All-Inclusive Διακοπές**  
Πηγή: Mintel Report 2007

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		
Α/Α	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ
1	Δεν έχω κάνει all - inclusive διακοπές και ούτε πρόκειται να κάνω στο μέλλον	33%
2	Έχω κάνει all - inclusive διακοπές και θα ξανακάνω	19%
3	Δεν έχω κάνει all - inclusive διακοπές και θα ήθελα να κάνω στο μέλλον	18%
4	Έχω κάνει στη Νότια και Κεντρική Ευρώπη	15%
5	Θα έκανα στη Νότια και Κεντρική Ευρώπη	12%
6	Θα έκανα μόνο σε μακρινό προορισμό	11%
7	Έχω κάνει σε μακρινό προορισμό	9%
8	Θα έκανα στην Ανατολική Ευρώπη	4%
9	Έχω κάνει και δεν πρόκειται να ξανακάνω στο μέλλον	10%
10	Δεν ξέρω / Δεν απαντώ	2%

Όταν ρωτήθηκαν ποια είναι η άποψή τους (οι λόγοι που συμβάλλουν στο να πάρουν την παραπάνω απόφαση) για το all-inclusive, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

<sup>106</sup> Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007, Mintel reports

Πίνακας 3.4: Απόψεις Βρετανών Τουριστών για το All-Inclusive  
Πηγή: Mintel Report 2007

Α/Α	ΑΠΟΨΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ
1	Value for money	41%
2	Είναι περιοριστικό να είσαι σε ένα ξενοδοχείο	23%
3	Καλύτερα επιλογή εστιατορίων παρά μόνο το εστιατοριο του ξενοδοχειου	23%
4	Είναι καλό μόνο για οικογένειες	18%
5	Δεν έχεις επαφή με την τοπική κουλτούρα	16%
6	Καλή λύση για μικρό χρονικό διάστημα	15%
7	Υπάρχουν κρυφά έξοδα	14%
8	Ιδανικό για ξεκούραση	13%
9	Τα ξενοδοχεία είναι πολυτελή	11%
10	Τα χρήματα δεν καταλήγουν στην τοπική κοινωνία	10%
11	Τα ξενοδοχεία είναι πιο ασφαλή από τα υπόλοιπα	9%
12	Είναι πολύ ακριβές διακοπές	8%
13	Είναι καλό επειδή είναι για ενήλικες	7%
14	Κανένα από τα παραπάνω	12%
15	Δεν ξέρω / Δεν σπαντώ	8%

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι σχεδόν το μισό δείγμα των ερωτηθέντων έχει κάνει διακοπές all-inclusive, ενώ το άλλο μισό όχι. Επίσης υπάρχει σαφής διαφοροποίηση μεταξύ των τουριστών σε ότι αφορά τη γνώμη που έχουν για το συγκεκριμένο τρόπο διακοπών, τόσο σε αυτούς που είχαν, όσο και σε αυτούς που δεν είχαν μία all-inclusive εμπειρία. Στον πίνακα αποτυπώνονται και οι λόγοι, για τους οποίους οι ερωτώμενοι τουρίστες κατέληξαν σε αυτή τους την απόφαση. Για άλλους θεωρείται καλό, λόγω της καλής σχέσης αξίας τιμής (value for money), για άλλους θεωρείται ο ιδανικός τρόπος διακοπών για μία οικογένεια. Για όσους διαφωνούν, σημαντικό ρόλο παίζει το γεγονός ότι δεν υπάρχει επαφή με την τοπική κοινωνία, δεν έχουν ποικιλία, σε ότι αφορά το φαγητό ή ότι είναι ακριβός τρόπος να κάνει κανείς διακοπές.

Σε ποιους, όμως ταιριάζει, τελικά, το all-inclusive?

Όσοι τουρίστες έχουν ως σκοπό των διακοπών τους την ηρεμία και την ξεκούραση το all-inclusive φαντάζει ως η ιδανική λύση. Για όσους τουρίστες επιθυμούν να κάνουν διακοπές, χωρίς να ανησυχούν για λογαριασμούς και έξοδα, που θέλουν να διασκεδάζουν στο ξενοδοχείο, απολαμβάνοντας τις all-inclusive παροχές (άφθονο φαί, άφθονο ποτό) και υπηρεσίες (αθλητικές δραστηριότητες, θαλάσσια σπορ), το all-inclusive αποτελεί σωστή επιλογή<sup>107</sup>. Τα άτομα που επιθυμούν οικίες ταξιδιωτικές εμπειρίες κάνουν επιλογές που μεγιστοποιούν την άνεση και την ασφάλεια και μειώνουν την επαφή με τον προορισμό. Επιλέγουν γνωστούς προορισμούς, τύπους διαμονής και προσπαθούν να είναι μέλη μιας ομάδας. Αυτοί που προτιμούν την καινοτομία είναι έτοιμοι να θυσιάσουν την άνεση, να έχουν μία πιο αυθεντική επιλογή και να διεισδύσουν στην ντόπια κοινωνία. Πολλά είναι τα άτομα που επιλέγουν τη λύση του μαζικού τουρισμού, όπου και συγκαταλέγεται το all-inclusive, για να απομακρυνθούν από την τοπική κοινωνία με ασφάλεια, ενώ άλλα άτομα επιθυμούν έναν πιο περιπετειώδη μοναχικό τρόπο διαφυγής.

Όταν ένας τουρίστας, καλείται να επιλέξει τις διακοπές που θα κάνει, πρέπει ουσιαστικά να πάρει απόφαση για τα παρακάτω ζητήματα:

- Τόπο προορισμού.
- Μέσο μεταφοράς.
- Μέρος και τύπο διαμονής.
- Διάρκεια ταξιδιού.

---

<sup>107</sup> <http://www.legendsofamerica.com/LA-TipsInclusiveResorts.html>

- Πότε κατά τη διάρκεια του έτους θα πραγματοποιήσει τις διακοπές του.
- Τουριστικό πακέτο (και τι είδος αυτού), ή μεμονωμένες διακοπές.
- Σωστή επιλογή τουριστικού πράκτορα (ανάλογα με τα παραπάνω).

Οι τελικές αποφάσεις, πάνω σε αυτά τα ζητήματα, εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από τα στοιχεία της προσωπικότητας και τα χαρακτηριστικά του κάθε τουρίστα. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, γενικά, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες<sup>108</sup>:

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά.
- Δημογραφικά.
- Ψυχογραφικά.
- Προϊοντικά.

Τα γεωγραφικά κριτήρια / χαρακτηριστικά διακρίνονται για την ευκολία εφαρμογής τους. Μειονεκτούν, ωστόσο, στο ότι δεν δίνουν αρκετές πληροφορίες για τους καταναλωτές. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται πιο συχνά από όλα, γιατί είναι εύκολα και αποτελεσματικά. Τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά δηλώνουν τον τρόπο, με τον οποίο δρα ένας καταναλωτής και παρέχουν πιο λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την προσωπικότητα και τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Τα προϊοντικά χαρακτηριστικά, τέλος, σχετίζονται με τα προϊόντα, καθορίζοντας τη σχέση προϊόντων / καταναλωτών.

---

<sup>108</sup> Μάλλιαρης Γ.Π, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990, σσ.243-254

Σε ότι έχει να κάνει με το all-inclusive, έχει παρατηρηθεί μέσα από έρευνες ότι οι τουρίστες που επιλέγουν το συγκεκριμένο είδος διακοπών, έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Παρακάτω παρατίθενται στοιχεία για τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των all-inclusive τουριστών, καθώς αυτές οι δύο κατηγορίες δίνουν πιο σαφή στοιχεία για τους καταναλωτές / τουρίστες.

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά:

- **Εθνικότητα:** Οι μεγαλύτεροι θαυμαστές του συστήματος all-inclusive εδώ και αρκετά χρόνια προέρχονται κυρίως από τις χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης, με πρωτοπόρους τους Γερμανούς και τους Άγγλους. Έρευνες που έχουν γίνει έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, οι συγκεκριμένοι λαοί, αντιστοιχούν στο μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς all-inclusive. Πιο συγκεκριμένα, σε έρευνα που διεξήχθη στις Βαlearίδες νήσους (Department of Applied Economics, University of the Balearic Islands)<sup>109</sup>, για τα οικονομικά αποτελέσματα του all-inclusive στην συγκεκριμένη περιοχή, το μεγαλύτερο ποσοστό all-inclusive τουριστών ανήκει στους Γερμανούς (42,5%) και ακολουθούν οι Άγγλοι (30,1), με τους Ισπανούς να έρχονται τρίτοι με αρκετά μεγάλη διαφορά (8,7%). Σε έρευνα που έκανε η Επιστημονική Ομάδα Τουρισμού του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου<sup>110</sup>, την περίοδο Μαΐου – Οκτωβρίου 2008, για του τουρίστες της Ρόδου, τα μεγαλύτερα ποσοστά all-inclusive τουριστών ανήκουν στους Αυστριακούς, Ελβετούς, Γερμανούς, Σκανδιναβούς και Άγγλους.

<sup>109</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

<sup>110</sup> <http://www.detap.gr/upload///%CE%9D%CE%AD%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/RHODES%202008%20part%201.pdf>

- **Ηλικία:** Στην έρευνα που έγινε στις Βαlearίδες νήσους, το μεγαλύτερο ποσοστό all-inclusive τουριστών, με κριτήριο αναφοράς την ηλικία, κυμαίνεται στην κατηγορία των 64 και πάνω (41,5%), με την κατηγορία 26 – 44 να έρχεται δεύτερη (25,9%) και την κατηγορία 45 – 64 να ακολουθεί (24,1%). Οι τουρίστες κάτω των 25 που έκαναν all-inclusive διακοπές, ήταν αισθητά λιγότεροι (8,4%). Στην έρευνα του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου, η ζήτηση για all-inclusive διακοπές είναι υψηλότερη στην κατηγορία 25 – 44, με το 43% να προτιμούν all-inclusive διακοπές, ακολουθεί η κατηγορία 45 – 64, με ποσοστό 39% και η κατηγορία 65 και άνω με ποσοστό 33%. Στην κατηγορία έως 24 χρονών μόνο ένα 28%, των ερωτώμενων προτιμούν all-inclusive πακέτα.
- **Φύλλο:** Βάσει της προαναφερθείσας έρευνας στις Βαlearίδες νήσους, οι γυναίκες εμφανίζονται να προτιμούν το all-inclusive, σε ένα ποσοστό του 53,7%, σε σχέση με τους άνδρες που ακολουθούν με ποσοστό 46,3%.
- **Επίπεδο εκπαίδευσης:** Σύμφωνα με την έρευνα του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου, η ζήτηση για τα all-inclusive, εμφανίζεται υψηλότερη στους απόφοιτους Γυμνασίου ή Λυκείου, με ποσοστά 47% των ερωτώμενων σε αυτή την κατηγορία να προτιμούν το συγκεκριμένο τρόπο διακοπών, με τους απόφοιτους πανεπιστημίου να ακολουθούν με ποσοστό 44%. Ακολουθούν οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών με ποσοστό προτίμησης στο σύστημα 42%. Τα χαμηλότερα ποσοστά ζήτησης παρατηρούνται στα άτομα που δεν έχουν τελειώσει πανεπιστήμιο (31%), στα άτομα που έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών (29%) και τέλος σε αυτούς που δεν έχουν τελειώσει το γυμνάσιο (18%).

- **Επαγγελματική κατάσταση:** Σύμφωνα με την έρευνα στις Βαlearίδες νήσους, οι εργαζόμενοι δείχνουν μία προτίμηση στις all-inclusive διακοπές (49,6%), με τους συνταξιούχους να ακολουθούν (42,3%) και τους άνεργους να έρχονται τρίτοι (5,1%). Τελευταίοι είναι οι μαθητές (3%).
- **Επίπεδο εισοδήματος:** Η κατηγορία €20.000 – €30.000 ετήσιο εισόδημα προηγείται, βάσει της παραπάνω έρευνας, με ποσοστό 36,2%, με την κατηγορία έως 20.000 να ακολουθεί με ποσοστό 18% και την κατηγορία 30.000 – 40.000 να έρχεται τρίτη, με ποσοστό 17,5% και τέταρτη την κατηγορία των 60.000 και άνω, με ποσοστό 10,8%. Στην έρευνα του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου παρατηρείται μία μικρή διαφοροποίηση, καθώς οι κατηγορίες 50.000 – 69.000 και η κατηγορία 70.000 και άνω έρχονται πρώτες, σε ότι αφορά τη ζήτηση των all-inclusive, με ποσοστό 46%. Ακολουθεί η κατηγορία 30.000 – 49.000 με ποσοστό 39%. Η κατηγορία έως 15.000 ακολουθεί με ποσοστό 34% και τελευταία είναι η κατηγορία 15.000 – 29.000 με ποσοστό 33%. Η διαφοροποίηση αυτή, βέβαια, μπορεί να οφείλεται στις ακριβές τιμές των ελληνικών all-inclusive ξενοδοχείων σε σχέση με τα αντίστοιχα του εξωτερικού, όπως επίσης και στα τμήματα της αγοράς, στα οποία αποσκοπούν οι ελληνικές επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές, το συμπέρασμα το οποίο βγαίνει είναι ότι το all-inclusive έχει απήχηση στις μεσαίες και υψηλές εισοδηματικές τάξεις.
- **Οικογενειακή κατάσταση:** Η Επιστημονική Ομάδα Τουρισμού Δωδεκανήσου, στην έρευνα που έκανε στο νησί της Ρόδου κατέληξε ότι το 44% των οικογενειών που επισκέφθηκαν το νησί προτιμούν all-inclusive πακέτα

διακοπών, με τα ζευγάρια να ακολουθούν, με ποσοστό 28%. Η Mintel<sup>111</sup>, σε έρευνα που έκανε στην Μ.Βρετανία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι all-inclusive διακοπές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις οικογένειες και ειδικά σε εκείνες με σφιχτό προϋπολογισμό που ταξιδεύουν σε κοντινούς προορισμούς, καθώς έτσι μπορούν να γνωρίζουν εξ αρχής τον προϋπολογισμό για τις διακοπές τους και να είναι βέβαιοι ότι πρόκειται να αντεπεξέλθουν. Τα ανύπαντρα ζευγάρια όπου εργάζονται και τα δύο μέλη καθώς και τα ζευγάρια με παιδιά κάτω των δέκα ετών επιθυμούν περισσότερο να αγοράσουν all-inclusive πακέτα. Οι έρευνες έδειξαν ότι 29% των ζευγαριών έχουν ταξιδέψει all-inclusive ενώ το 35% των οικογενειών με παιδιά όπου οι γονείς είναι κάτω των 35 ετών δείχνουν ενδιαφέρον για τις all-inclusive διακοπές.

- *Κοινωνική τάξη:* Βάσει της έρευνας της Mintel, τα άτομα που έκαναν μέχρι τώρα all-inclusive διακοπές ανήκαν σε υψηλές κοινωνικές τάξεις, ενώ εκείνα που επιθυμούν να κάνουν ανήκαν σε χαμηλότερες.

#### Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά:

- *Κοινωνικότητα:* Έχει παρατηρηθεί ότι οι all-inclusive τουρίστες είναι πιο κοινωνικοί από τους μεμονωμένους. Σκοπός των διακοπών τους, εκτός όλων των άλλων, είναι να γνωριστούν με άλλα άτομα. Σε αυτή την κατηγορία είναι πιο έντονη η προσπάθεια για συμμετοχή στα κοινωνικά δρώμενα, όπως και πιο έντονη η ανησυχία για κοινωνικοποίηση<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007, Mintel reports

<sup>112</sup> Cathy H. C. Hsu, Soo K.Kang K.Wolfe, *Psychographic and Demographic profiles of niche market leisure travelers*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2002, σσ.5



- **Δραστηριότητες:** Κύριο χαρακτηριστικό, των τουριστών που κάνουν all-inclusive διακοπές είναι ότι αναζητούν μέσα από αυτές την χαλάρωση και ηρεμία<sup>113</sup>. Απολαμβάνουν, βέβαια και την πληθώρα δραστηριοτήτων που προσφέρουν τα all-inclusive resorts, χωρίς όμως να αυτές να είναι πρωταρχικός παράγοντας στην επιλογή ενός all-inclusive.
- **Ανεξαρτησία:** Τα άτομα που κάνουν all-inclusive διακοπές, δεν χαρακτηρίζονται από τον ίδιο βαθμό ανεξαρτησίας, όπως οι μεμονωμένοι τουρίστες, οι οποίοι παρουσιάζονται να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και πιο μοναχικοί. Στην έρευνα που έγινε στις Βαlearίδες νήσους<sup>114</sup>, το 25,1% των all-inclusive τουριστών συνοδευόταν από άλλα τρία άτομα. Ένα 24,3% από άλλο ένα, ένα 21,6% από άλλα δύο και ένα 10,6% από άλλα τέσσερα. Μόλις ένα 8,4% των τουριστών είχε πάει μόνο του διακοπές σε all-inclusive ξενοδοχείο.
- **Προσαρμοστικότητα:** Οι all-inclusive τουρίστες παρουσιάζουν χαμηλή προσαρμοστικότητα σε ένα νέο περιβάλλον και διαφορετικό τρόπο ζωής, για το λόγο αυτό επιλέγουν ένα τέτοιο πακέτο, σε αντίθεση με τους μεμονωμένους τουρίστες, οι οποίοι δείχνουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και προσπάθεια αφομοίωσης των τοπικών χαρακτηριστικών μίας περιοχής / προορισμού. Αντιθέτως οι all-inclusive τουρίστες, δείχνουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα μέσα στην “ομάδα” (στην προκειμένη περίπτωση το group), μην ικανοποιώντας όλες τις επιθυμίες τους, γεγονός στο οποίο οι μεμονωμένοι τουρίστες υστερούν.

---

<sup>113</sup> Cathy H. C. Hsu, Soo K.Kang K.Wolfe (2002), ο.π, σσ.5

<sup>114</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

- *Ανησυχία*: Οι τουρίστες που επιλέγουν ένα all-inclusive πακέτο εμφανίζουν μεγαλύτερη ανησυχία, ως προς το εάν έκαναν τη σωστή επιλογή, ή το πώς θα είναι η συνολική τους εμπειρία από σε ένα προορισμό που δεν έχουν ξαναπάει, από ότι οι μεμονωμένοι τουρίστες, οι οποίοι είναι πιο ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και προορισμούς, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερα ρίσκα. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε όλες τις έρευνες που έχουν γίνει γύρω από τους all-inclusive τουρίστες, ένας σημαντικός παράγοντας στη λήψη της απόφασής τους είναι η ασφάλεια που παρέχει το all-inclusive σε ένα άγνωστο προορισμό.
- *Τρόπος ζωής*: Ο τρόπος ζωής ενός ανθρώπου (lifestyle) επηρεάζει αισθητά την απόφασή του ως προς το είδος διακοπών που θα επιλέξει να κάνει. Είναι γεγονός ότι, ενώ τα all-inclusive, ξεκίνησαν ως ένα τουριστικό προϊόν για το ευρύ κοινό, στην πορεία στόχευσαν και σε πιο εύπορες κοινωνικές τάξεις. Έτσι εμφανίστηκαν πολλοί τουρίστες, οι οποίοι μέσα από την επιλογή ενός all-inclusive πακέτου διακοπών αναζητούσαν την κοινωνική καταξίωση<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Cathy H.C. Hsu, Soo K. Kang K. Wolfe (2002), ο.π, σσ.5

### 3.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ALL-INCLUSIVE ΠΑΚΕΤΟΥ

Η επιλογή ενός all-inclusive πακέτου διακοπών, γίνεται με μεγάλη προσοχή από τους τουρίστες και βάσει ορισμένων κριτηρίων, τα οποία και επηρεάζουν την τελική λήψη των αποφάσεών τους.

Σε ότι έχει να κάνει με τα all-inclusive, σημαντικό κριτήριο επιλογής αποτελούν η εμπιστοσύνη που έχουν οι πελάτες / τουρίστες στον Τ.Ο που μεσολαβεί και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που προσφέρει το πακέτο<sup>116</sup> και ο συνδυασμός ποιότητας τιμής<sup>117</sup>.

Σε έρευνα που έγινε σε Κινέζους τουρίστες για τα κριτήρια, βάσει των οποίων επιλέγουν ένα all-inclusive πακέτο, οι δύο παράγοντες που συμβάλλουν στη λήψη της τελικής απόφασης είναι η ασφάλεια και η εγγυημένη αναχώρηση. Ακολουθούν η ποιότητα διαμονής και φαγητού και η συνοδεία από έμπειρους και ευχάριστους ξεναγούς.

Στα πλαίσια έρευνας του Πανεπιστημίου Πειραιά<sup>118</sup>, για τον εντοπισμό των παραγόντων και των κινήτρων που διαμορφώνουν τη ζήτηση των all-inclusive πακέτων διακοπών, έγινε μία σειρά ερωτήσεων, υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, προκειμένου να διαφανούν τα κυριότερα κριτήρια που

---

<sup>116</sup> Heung V., R. Chu (2000), ο.π, σσ.52

<sup>117</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

<sup>118</sup> Βλάσση Γ.Ε, “Παράγοντες και κίνητρα που διαμορφώνουν τη ζήτηση του all – inclusive πακέτου διακοπών”, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2008, σσ.127-128.

συμβάλλουν στην επιλογή ενός all-inclusive πακέτου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 3.5: Κριτήρια που επιδρούν στην Επιλογή All-Inclusive Διακοπών με Σειρά Σημαντικότητας**  
 Πηγή: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΕΣΟΣ
1	Προσωπική Ασφάλεια	4.04
2	Απόδραση από την καθημερινότητα	3.71
3	Τιμή του all-inclusive πακέτου	3.69
4	Ευκολία πραγματοποίησης διακανονισμών	3.64
5	Η φυσική ομορφιά του προορισμού	3.64
6	Η σχέση τιμής-αξίας υπηρεσιών	3.64
7	Αξιοπιστία-Εμπειρία του ταξιδιωτικού πράκτορα	3.63
8	Εκ των προτέρων γνώση του συνολικού κόστους	3.54
9	Ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων στον προορισμό	3.37
10	Συστάσεις φίλων	3.36
11	Προηγούμενη εμπειρία από all-inclusive ταξίδια	3.36
12	Πλήρης Διατροφή	3.34
13	Ποικιλία Δραστηριοτήτων	3.3
14	Διαφήμιση	3.05
15	Περιορισμος του φιλοδώρηματος	3.01

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τα δεκαπέντε κριτήρια επιλογής ως προς τη βαρύτητα τους κατά την επιλογή all-inclusive διακοπών. Η μέτρηση της βαρύτητας έγινε μέσω της κλίμακας πέντε βαθμών του Likert. Οι συμμετέχοντες χαρακτήρισαν κάθε κριτήριο από «Καθόλου σημαντικό» έως και «Απόλυτα σημαντικό». Η «προσωπική ασφάλεια» φαίνεται να είναι το σημαντικότερο κριτήριο και το μοναδικό με μέσο όρο μεγαλύτερο του 4. Η «απόδραση από την καθημερινότητα» έρχεται δεύτερη και ακολουθούν με σειρά προτεραιότητας η « τιμή του all-inclusive πακέτου», η «Φυσική ομορφιά

του προορισμού”, η “Σχέση τιμής-αξίας υπηρεσιών”, η “Ευκολία πραγματοποίησης διακανονισμών”, η “Αξιοπιστία-Εμπειρία του ταξιδιωτικού πράκτορα”, η “Εκ των προτέρων γνώση του συνολικού κόστους”, η “Ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων στον προορισμό”, οι “Συστάσεις φίλων”, η “Προηγούμενη εμπειρία από all-inclusive ταξίδια”, η “Πλήρης Διατροφή” και η “Ποικιλία Δραστηριοτήτων”. Τα Τελευταία στην κατάταξη κριτήρια τα οποία είναι η “Διαφήμιση” και ο “Περιορισμός του φιλοδωρήματος” κρίνονται ως ουδέτερα καθώς οι μέσοι όροι τους είναι 3.05 και 3.01.

### 3.5. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η **τμηματοποίηση της αγοράς**<sup>119</sup>, αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία διαίρεσης μιας συνολικής αγοράς σε ομάδες καταναλωτών που έχουν παρόμοιες ανάγκες και που αντιδρούν παρόμοια σε μεταβλητές του μίγματος ΜΚΤ. Η διαδικασία τμηματοποίησης αγοράς, στόχευσης τμημάτων και τοποθέτησης του προϊόντος (ΤΣΤ) αποτελεί μία από τις πιο θεμελιώδεις λειτουργίες του ΜΚΤ. Οι επιχειρήσεις πρέπει να τμηματοποιούν τις αγορές, να εντοπίζουν τα περισσότερο κερδοφόρα τμήματα και να τα στοχεύουν τοποθετώντας τα προϊόντα τους κατάλληλα.

Το πιο βασικό κριτήριο για ένα all-inclusive ξενοδοχείο είναι τι τουρίστες θέλει να προσεγγίσει, με βάση το επίπεδο εισοδήματός τους. Έτσι υπάρχουν

---

<sup>119</sup> Σιώμος Ι.Γ., “Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική ΜΚΤ”, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σσ.323

ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απευθύνονται σε χαμηλές κατηγορίες τουριστών, πάντα με βάση το εισόδημά τους, τα οποία προσφέρουν γεύματα, ποτά και βραδινή διασκέδαση, σε πολύ οικονομικές τιμές, με όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα. Η πιο συχνή αγορά από την οποία αντλούν μερίδιο είναι οι οικογένειες.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε μεσαίας κατηγορίας τουριστών. Προσφέρουν γεύματα, ποτά, διασκέδαση, σε μεγαλύτερες ποικιλίες και καλύτερη ποιότητα. Επίσης διοργανώνουν πληθώρα δραστηριοτήτων και προσφέρουν τη δυνατότητα στους τουρίστες να απολαύσουν όλες τις υπηρεσίες που διαθέτουν οι εγκαταστάσεις τους.

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε υψηλότερης κατηγορίας πελατών. Αυτές προσφέρουν ποικιλία ποτών και φαγητών. Ο πελάτης μπορεί να επιλέξει μέσα από πληθώρα εστιατορίων, τα οποία συνήθως είναι a la carte και μπιρ που διαθέτει το ξενοδοχείο. Προσφέρονται επίσης πληθώρα υπηρεσιών με όλη την επισημότητα, από εξειδικευμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Τα ξενοδοχεία αυτά επενδύουν στην ποιότητα των εγκαταστάσεων τους (σύγχρονα ξενοδοχεία, μεγάλα δωμάτια, ανέσεις, αθλητικές εγκαταστάσεις – γήπεδα, spa), προκειμένου να προσελκύσουν luxury πελατεία<sup>120</sup>, η οποία είναι διατεθειμένη να πληρώσει ένα πακέτο διακοπών πιο ακριβά, προκειμένου να έχει ποιότητα κατά τη διάρκεια των διακοπών της.

---

<sup>120</sup> Cabezas A.L, “*Tropical Blues: Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic*”, Latin American Perspectives, 2008, σσ.25

### 3.5.1. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE

Σε ότι αφορά το all-inclusive, ως προϊόν, μπορούμε να πούμε ότι απευθύνεται σε πολλά και διαφορετικά τμήματα αγοράς. Σε ποιο ακριβώς τμήμα της αγοράς θα στραφεί μία ξενοδοχειακή all-inclusive επιχείρηση εξαρτάται από τη στρατηγική MKT που εφαρμόζει. Τα all-inclusive ξενοδοχεία είθισται να χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα με την αγορά, στην οποία στοχεύουν. Έτσι, ενδεικτικά, υπάρχουν τα εξής πακέτα:

- Family all –inclusive, τα οποία στοχεύουν σε οικογένειες.
- Luxury ή upscale all-inclusive, που στοχεύουν σε πιο εύπορες κατηγορίες τουριστών (τα συναντάμε και υπό τους όρους: super all-inclusive, mega all-inclusive, ultra all-inclusive, all-inclusive plus, high class all-inclusive).
- Summer all-inclusive που στοχεύουν σε τουρίστες που επιθυμούν καλοκαιρινές διακοπές και θαλάσσια σπορ, ανεξαρτήτως ηλικίας,
- Ski και winter all-inclusive που στοχεύουν αντίστοιχα σε τουρίστες που κάνουν χειμερινά σπορ, ανεξαρτήτως ηλικίας,
- Honeymoon all-inclusive, που είναι αποκλειστικά για νέα παντρεμένα ζευγάρια,
- All-inclusive for couples and teenagers, που απευθύνονται σε νεαρά άτομα, προσφέροντάς τους καλύτερες τιμές, όπως αντίστοιχα και
- All-inclusive πακέτα για ηλικιωμένους, τα οποία εξασφαλίζουν ηρεμία και χαλάρωση σε άτομα τρίτης ηλικίας.

Ο ανταγωνισμός, οδήγησε στην τμηματοποίηση και στην εξειδίκευση τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πλέον all-inclusive πακέτα ειδικού ενδιαφέροντος που απευθύνονται σε niche αγορές. Έτσι, μπορούμε να συναντήσουμε:

- Health all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν να αναρρώσουν από μία ασθένεια, να κάνουν κάποια θεραπεία για να μειώσουν το στρες, να κόψουν το κάπνισμα ή τέλος να κάνουν κάποια δίαιτα. Προσφέρουν ιατρική παρακολούθηση και υπηρεσίες υγείας.
- Spa & Relax all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν κατά τις διακοπές τους να λάβουν όλες τις υπηρεσίες ενός spa center.
- Exclusive all-inclusive golf packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία παίζουν ή θέλουν να μάθουν golf
- Scuba diving all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία ασχολούνται ή θέλουν να μάθουν καταδύσεις.
- Safari all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν να κάνουν safari και κυνήγι.
- Homosexual all-inclusive packages, που απευθύνονται αποκλειστικά σε ομοφυλόφιλους.

Ένα τυπικό πακέτο all-inclusive, περιλαμβάνει, σύμφωνα με το Tourism Intelligence International<sup>121</sup>, ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών / δραστηριοτήτων.

Αυτά αποτυπώνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

---

<sup>121</sup> <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>



**Πίνακας 3.6: Τυπικό All-Inclusive Πακέτο Διακοπών**  
**Πηγή: Tourism Intelligence International, 2000α: σσ.95**

- *Round trip airport transfers and baggage handling*
- *Government hotel tax*
- *Tips, gratuities, service charges*
- *All meals*
- *Unlimited drinks*
- *Anytime snacks*
- *2 gourmet specialty dining restaurant*
- *Air-conditioned rooms (and suites) with king-sized beds, hair dryers, clock/radios, telephone, safe, satellite TV with movie channel*
- *Exercise/weight rooms/fitness centre*
- *Nightly entertainment*
- *Indoor games room, movies*
- *Pool tables*
- *White sand beaches*
- *Scuba diving, snorkelling, sailing, windsurfing, Hobie Cats (including certified instruction)*
- *Canoes, kayaks, paddle boats, glass-bottom boats, water-skiing*
- *Sauna, whirlpool, steam baths*
- *2 freshwater pools*
- *Swim-up pool bars*
- *3 tennis courts (day & night)*
- *Racquet ball, squash, table tennis, volleyball, basketball*

- Lawn chess
- Shuffleboard, horseshoes, croquet
- Playmakers (hosts & hostesses)
- Discotheque
- Piano bar
- Group and meeting facilities
- Golf (18) holes, including green fees
- Offshore island
- Stay at one, vacation at all six, and
- Stay at one, dine at all six

Τα περισσότερα all-inclusive ξενοδοχεία, για να θεωρούνται ανταγωνιστικά προσφέρουν τις περισσότερες προαναφερθείσες παροχές και ανάλογα με την κατηγορία all-inclusive τουριστών, στην οποία εξειδικεύονται προχωρούν στις αντίστοιχες μετατροπές.

### 3.5.2. ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Στο συγκεκριμένο σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στις πιο γνωστές all-inclusive ξενοδοχειακές εταιρίες και στα αντίστοιχα πακέτα που προωθούν στην αγορά:

### SANDALS HOTELS & RESORTS:



Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Sandals<sup>122</sup> ιδρύθηκε το 1981 και ξεκινώντας από τη Τζαμάικα εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες all-inclusive ξενοδοχειακές εταιρίες παγκοσμίως. Δραστηριοποιείται, αποκλειστικά και μόνο στην περιοχή της Καραϊβικής, έχοντας ξενοδοχεία στην Τζαμάικα, Αντίγκουα, Μπαχάμες και Σάντα Λουσία. Η εταιρία έχει, ύστερα από 20 χρόνια πορείας, 12 resort πολυτελείας, που λειτουργούν εξ'ολοκλήρου κάτω από το σύστημα all-inclusive. Η στρατηγική<sup>123</sup> της προσανατολίζεται στο να προσφέρει διακοπές πολυτελείας στα υπερπολυτελή ξενοδοχεία της, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους upscale πελάτες της. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει τουλάχιστον 5 εστιατόρια a la carte (gourmet restaurants, Γαλλικής, Ιταλικής, τοπικής κουζίνας) και beach bars. Τα πακέτα που προσφέρει περιλαμβάνουν γεύματα, ποτά, διαμονή, αεροπορικά εισιτήρια, μετάβαση από και προς το αεροδρόμιο, φόρους, φιλοδωρήματα, tour και τοπικές εκδρομές, απεριόριστη χρήση όλων των εγκαταστάσεων των μονάδων και όλων των θαλάσσιων και επίγειων σπορ

---

<sup>122</sup> <http://www.sandals.com/general/sandals-history.cfm>

<sup>123</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1365/is\\_5\\_31/ai\\_67493025](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_5_31/ai_67493025)

και δραστηριοτήτων. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται μέρος της μπροσούρας της εταιρίας, όπου περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία της εταιρίας και τις παροχές που έχει ένας τουρίστας σε αυτά, αγοράζοντας ένα all-inclusive πακέτο.

**Πίνακας 3.7: Παράδειγμα Παρεχόμενων Υπηρεσιών Sandals Hotels**  
**Πηγή: Sandals / Kuoni Brochure, 2002**

	<i>Sandals Royal Hicacos</i>	<i>Sandals Negril</i>	<i>Sandals Dunn's River</i>	<i>Sandals Ocho Rios</i>	<i>Sandals Montego Bay</i>	<i>Sandals Royal Caribbean</i>	<i>Sandals Royal Bahamian</i>	<i>Sandals Halcyon Beach</i>	<i>Sandale St Lucia</i>	<i>Sandals Grande St Lucian</i>	<i>Sandals Antigua</i>
<b>Accommodation</b>											
Total rooms and suites	193	280	327	170	405	190	245	237	250	223	404
Concierge service in selected room categories	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Swimming pools</b>											
Main freshwater pools	5	4	3	2	3	4	4	3	2	2	3
Whirlpools	5	4	4	3	6	5	4	2	3	2	4
<b>Food and drink</b>											
All meals and 24-hour food service	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Unlimited premium brand drinks	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gourmet speciality restaurants	4	5	6	3	8	4	5	4	4	4	4
Swim-up pool bars	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1
Full room service (in selected rooms)	x	x	x		x	x			x	x	x
Dine at neighbouring Sandals or Beaches resorts		x	x	x		x	x	x	x	x	
<b>Entertainment</b>											
Daily organized activities including pool games	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Discotheque/nightclub	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nightly entertainment	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Indoor activities</b>											
Fitness centre, sauna, and/or steam baths	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Spa facilities (treatments payable locally)	x	x	x	b	x			c	x	x	x
Beauty salon (treatments payable locally)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Indoor games	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pool/billard tables	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Watersports</b>											
Scuba diving (for guests aged 12 and over) and snorkelling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Σε όποιο από τα τετράγωνα του πίνακα υπάρχει το γράμμα “x” η απάντηση λαμβάνεται ως “ναι”. Τα γράμματα a,b,c,d αναφέρονται σε επιμέρους

λεπτομέρειες, της συμφωνίας του ξενοδοχείου με τον πελάτη, για αυτό και δεν αναλύονται παραπάνω<sup>124</sup>.

Τα ξενοδοχεία Sandals, απευθύνονται αποκλειστικά και μόνο σε νεαρά ζευγάρια, παντρεμένα ή μη, καθώς οικογένειες και ομοφυλόφιλοι δεν γίνονται δεκτοί, γεγονός το οποίο κατά καιρούς έχει προκαλέσει πολλές αντιδράσεις. Θεωρούνται ως μία από τις πιο αξιόπιστες λύσεις για all-inclusive διακοπές. Η εταιρία πήρε το βραβείο της καλύτερης all-inclusive ξενοδοχειακής εταιρίας για το έτος 2008<sup>125</sup>, όπως επίσης και το βραβείο της καλύτερης ξενοδοχειακής αλυσίδας, παγκοσμίως.

#### **SUPERCLUBS:**



Η ξενοδοχειακή εταιρία SuperClubs<sup>126</sup> δημιουργήθηκε το 1976 και δραστηριοποιείται κυρίως στην Καραϊβική, όπου και εφάρμοσε πρώτη το

---

<sup>124</sup> Horner S., Swarbrooke J., "International Cases in Tourism Management", Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, σσ.227

<sup>125</sup> <http://www.sandals.com/general/awards.cfm>

<sup>126</sup> <http://www.superclubs.com/aboutus.asp>

σύστημα all-inclusive. Σήμερα απαριθμεί 16 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες λειτουργούν αποκλειστικά και μόνο με το σύστημα all-inclusive.

Τα SuperClubs<sup>127</sup> έχουν σαν στόχο να προσελκύσουν, μέσω των πακέτων που προσφέρουν τόσο οικογένειες, όσο και ζευγάρια. Επίσης απευθύνονται, τόσο σε νέους ανθρώπους, όσο και σε ηλικιωμένους, όπως και στους επαγγελματίες τουρίστες, καθώς αναλαμβάνει την διεξαγωγή συνεδρίων, σε συνδυασμό με τις all-inclusive διακοπές. Για να μπορέσει η εταιρία να εξυπηρετήσει αυτά τα διαφορετικά τμήματα αγοράς, έχει προβεί σε ορισμένες διαφοροποιήσεις, σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία της. Έτσι, διαφορετικά είναι διαμορφωμένο ένα ξενοδοχείο της εταιρίας που απευθύνεται σε οικογένειες και παιδιά από ένα άλλο, το οποίο έχει σαν στόχο νεαρά ζευγάρια.

Τα πακέτα που προσφέρει η εταιρία περιλαμβάνουν αεροπορικά εισιτήρια, διαμονή, γεύματα, SuperSnack, ποτά / κοκτέιλ, φόρους, νυχτερινή διασκέδαση, εκδρομές, δραστηριότητες αναψυχής, φιλοδωρήματα, θαλάσσια και επίγεια σπορ, χρήση όλων των εγκαταστάσεων και των ειδικά διαμορφωμένων (για παιδιά) waterland<sup>128</sup>.

Η SuperClub δημιούργησε πρώτη τα πακέτα “Super Inclusive”, τα οποία περιλαμβάνουν μέσα στην τιμή ένα πλήθος από περαιτέρω δραστηριότητες. Για παράδειγμα εάν κάποιος πελάτης θέλει να παντρευτεί, το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο να οργανώσει το γάμο, χωρίς καμία παραπάνω χρέωση. Επίσης

---

<sup>127</sup>Henthorne L, Miller M., “Cuban Tourism in the Caribbean context: A regional impact assessment”, Journal of Travel Research, 2003, σσ.90.

<sup>128</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1365/is\\_5\\_31/ai\\_67493025](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_5_31/ai_67493025)



προσφέρουν πολυτελή διασκέδαση (π.χ riano bar), η οποία κρατάει όσο ο πελάτης επιθυμεί. Τέλος για οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σπορ ο πελάτης χρειάζεται οδηγίες, το ξενοδοχείο διαθέτει εκπαιδευτές, χωρίς αυτό να συνεπάγεται παραπάνω έξοδα για τον πελάτη. Όπως χαρακτηριστικά τονίζεται από την εταιρία οι super inclusive διακοπές είναι ο ορισμός των διακοπών χωρίς πορτοφόλι, καθώς ότι ο πελάτης μπορεί να φανταστεί συμπεριλαμβάνεται στην προπληρωμένη τιμή.

### CLUBMED:



Η ξενοδοχειακή αλυσίδα ClubMed<sup>129</sup> είναι αυτή που ανακάλυψε και πρώτη εφάρμοσε το σύστημα all-inclusive (σχετική αναφορά έχει γίνει σε προηγούμενο κεφάλαιο). Η εταιρία, απευθύνεται σε νέους και ηλικιωμένους, όπως επίσης σε οικογένειες ή ζευγάρια. Έχει 80 resort, χειμερινά και καλοκαιρινά και δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο. Προσφέρει 5 διαφορετικά είδη all-inclusive διακοπών, τα οποία σχετίζονται με την εξερεύνηση / περιπέτεια, άθληση, τοπική κουζίνα, ηρεμία / χαλάρωση / πολυτέλεια, τοπική κουλτούρα.

---

<sup>129</sup> [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)

Σκοπός της είναι να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερο κόσμο γίνεται από όλες τις κοινωνικές ομάδες. Για αυτό το λόγο, εκτός των καλύτερων τιμών που κάνει σε ειδικές ομάδες πληθυσμού (πχ έφηβοι), κάνει ειδικές προσφορές σε όσους είναι μέλη της.

Τα πακέτα που προσφέρει περιλαμβάνουν αεροπορικά εισιτήρια, μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, διαμονή, γεύματα (μπουφέ), Open Bar&Snack, αθλητικές δραστηριότητες (κατάδυση, τένις, γκολφ, ιππασία, ιστιοπλοΐα, πεζοπορία , σκι, γυμναστήριο κλπ), εκπαιδευτές, εξοπλισμούς, πρόγραμμα Baby welcome για τα μωρά, Mini ClubMed για παιδιά από 4 -10 ετών και Junior's ClubMed για έφηβους από 11 – 17 ετών<sup>130</sup>.

---

---

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2007/Tsenempi,Elbina/document/.pdf>
2. Beech J., Chadwick S., The Business of Tourism Management, Pearson Education, Essex 2006, σσ.554
3. Middleton T.C. Victor, Marketing in travel and tourism, Butterworth Heinemann, 2001, σελ 409-430
4. Wineaster Anderson, Estimating the Economic Impact of All-Inclusive Package Tourism In the Balearic Islands, σσ.4
5. Duncan T., European Charter Airlines and In-Flight Catering Provision, University of Surrey, 2005  
<http://epubs.surrey.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=tcrreports>

---

<sup>130</sup>[http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-all-inclusive-vacation-package\\_p-115-I-US-pa-TOUT\\_COMPRIIS-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-all-inclusive-vacation-package_p-115-I-US-pa-TOUT_COMPRIIS-ac-di.html)



6. Middleton T.C. Victor, Whither the package tour?, 1991, σσ.185-192
7. Vincent C.S., Chu R. and H, Important Factors Affecting Hong Kong Consumer's Choice of a Travel Agency for All – Inclusive Package Tours, Journal of Travel Research, 2000, σσ.54-55, σσ.52
8. Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2005, Mintel reports
9. Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007, Mintel reports
10. [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)
11. <http://travel.dominicana.com/2008/10/leave-your-wallet-at-home.html>
12. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content;col1)
13. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=103>
14. <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=91&NewID=767>
15. Hawkes E., Kwortnik R.J., Connecting with the culture: A case study in sustainable tourism, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2006, σσ.370
16. Δωδεκανησιακή Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου, Πρόγραμμα ISTOS, Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, 2005
17. Holdnak A., A Case Study of the Impacts of "All-Inclusive Pricing" on Resort Recreation Participation, Western Illinois University, Department of Recreation, Parks and Tourism Administration  
[http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)
18. <http://www.howtodothings.com/travel/a4308-how-to-buy-all-inclusive-resort-packages.html>
19. <http://www.rodosport.gr/enlefko/allodapoi270106.htm>

20. Issa J.J., Jayardena J., The all-inclusive concept in Caribbean International, Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003, σσ.167
21. [http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard\\_Blitz\\_\(entrepreneur\)](http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard_Blitz_(entrepreneur))
22. <http://www.travel-insider-all-inclusive-vacations.com/club-med.html>
23. [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-I-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)
24. <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>
25. Horner S. L., Swarbrooke J., Consumer Behaviour in tourism, Elsevier, 1999, σσ.319
26. [http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=3483&q=AllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=3483&q=AllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1)
27. <http://www.legendsofamerica.com/LA-TipsInclusiveResorts.html>
28. Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990, σσ.243-254
29. <http://www.detap.gr/upload///%CE%9D%CE%AD%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/RHODES%202008%20part%201.pdf>
30. Cathy H.C. Hsu, Soo K.Kang K.Wolfe, Psychographic and Demographic profiles of niche market leisure travelers, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2002, σσ.5
31. Βλάσση Γ.Ε, Παράγοντες και κίνητρα που διαμορφώνουν τη ζήτηση του all – inclusive πακέτου διακοπών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2008, σσ.127-128
32. Σιώμκος Ι.Γ, Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική ΜΚΤ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σσ.323

33. Cabezas A.L, Tropical Blues: Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic, Latin American Perspectives, 2008, σσ.25
34. <http://www.sandals.com/general/sandals-history.cfm>
35. Horner S., Swarbrooke J., International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, σσ.227
36. <http://www.superclubs.com/aboutus.asp>
37. Henthorne L., Miller M., Cuban Tourism in the Caribbean context: A regional impact assessment, Journal of Travel Research, 2003, σσ.9

#### **4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE**

##### **4.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Είναι γεγονός ότι η εφαρμογή του συστήματος all-inclusive στον τουρισμό, έχει υπάρξει κατά καιρούς αντικείμενο συζητήσεων και διαξιφισμών μεταξύ των ειδικών του τουρισμού, τόσο σε επαγγελματικό όσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

Η διαμάχη που επικρατεί εδώ και χρόνια, γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα, έχει να κάνει κυρίως με τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive στον ευρύτερο τουριστικό τομέα. Το δίλημμα που επικρατεί εδώ και δεκαετίες, είναι εάν τελικά το all-inclusive, έτσι όπως εφαρμόζεται στον τουρισμό, είναι θύμα ή θύτης αυτού.

Ύστερα από μια εκτενή έρευνα γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα, για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας, μπορούμε να πούμε ότι δεν έχει δοθεί μια σαφής απάντηση, μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα, ούτε υπάρχει σαφές παράδειγμα, από το οποίο μπορεί να βγει ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα για το εάν το all-inclusive επιδρά θετικά ή αρνητικά στον τουρισμό.

Είναι δεδομένο, όμως, ότι από την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive στις ξενοδοχειακές μονάδες έχουν προκύψει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που επηρεάζουν παράγοντες καθοριστικούς για τον τουρισμό.

Σε μια προσπάθεια καταγραφής αυτών των δεδομένων, κρίνεται σωστό να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, από την εφαρμογή του all-inclusive. Έτσι λοιπόν, παρακάτω ακολουθεί μια εκτενής αναφορά των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, που παρατηρούνται στις εξής κατηγορίες:

- Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Τουρίστες.
- Τουριστικοί προορισμοί – τοπικές κοινωνίες.
- Διεθνής τουρισμός.

#### 4.1.1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα πλεονεκτήματα του all-inclusive, σε ότι αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στις οποίες εφαρμόζεται είναι τα εξής:

- Το all-inclusive συμβάλλει στην αύξηση της μέσης πληρότητας του ξενοδοχείου (occupancy rate)<sup>131</sup>. Σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου του Western Illinois (Ass. Prof. Andy Holdnak)<sup>132</sup>, σχετικά με τις επιπτώσεις της τιμολόγησης, βάσει του συστήματος all-inclusive στα ξενοδοχεία (all-inclusive

---

<sup>131</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content:col1)

<sup>132</sup> [http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

pricing), η μέση πληρότητα στα ξενοδοχεία όπου εφαρμόζεται το σύστημα αυξάνεται. Στο παράδειγμα, στο οποίο και βασίζεται η έρευνα αυτή, το ξενοδοχείο που εφάρμοσε το σύστημα all-inclusive είχε μια αύξηση στην πληρότητα, κατά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του, της τάξης του 3,8%.

- Το σύστημα all-inclusive, συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων<sup>133</sup>. Το ποσοστό κέρδους των ξενοδοχείων που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο σύστημα, βάσει ερευνών που έχουν γίνει, τείνει να αυξάνεται. Αυτό οφείλεται, κυρίως στη μείωση του κόστους, κατά την υψηλή τουριστική περίοδο, όπου λόγω της αυξημένης πληρότητας, μπορούν και εφαρμόζονται οικονομίες κλίμακας. Σύμφωνα με έρευνα της Anderson Consulting<sup>134</sup>, για τις επιπτώσεις του συστήματος all-inclusive στον Τουρκικό τουρισμό, στα ξενοδοχεία όπου εφαρμόστηκε το σύστημα, παρατηρήθηκε αύξηση του περιθωρίου κέρδους, που έφτασε το 35% - 40%, τη στιγμή που στα ξενοδοχεία της χώρας, τα οποία δουλεύουν με βάση το σύστημα a la carte κυμαίνεται γύρω στο 25%.
- Μείωση του κόστους επιτυγχάνεται, επίσης, από τα all-inclusive ξενοδοχεία κατά την υψηλή τουριστική περίοδο, από τις μαζικές παραγγελίες προμηθειών (ποτών, τροφίμων) που συντελούνται σε αυτά<sup>135</sup>. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, τα οποία προσφέρονται είναι συγκεκριμένα και προσυμφωνημένα. Οι πληρότητες είναι υψηλές και επίσης γνωστές από καιρό πριν στη διοίκηση, η οποία είναι ικανή να προβλέψει τις ανάγκες που θα έχει. Έτσι είναι πιο εύκολο να προβεί σε μαζικές παραγγελίες προμηθειών, ανάλογα με τις προβλεπόμενες ανάγκες, ώστε να

---

<sup>133</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>134</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

<sup>135</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

εξασφαλίσει καλύτερη τιμή αγοράς τους και να μειώσει όσο μπορεί το κόστος αυτών.

- Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου εφαρμόζεται το all –inclusive, βάσει έρευνας της Anderson Consulting<sup>136</sup> παρατηρείται μείωση του κόστους εργασίας.
- Βάσει της ίδιας έρευνας, έχει παρατηρηθεί ότι τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν το σύστημα all-inclusive, καταφέρνουν να επιμηκύνουν την περίοδο υψηλής τουριστικής κίνησης κατά 15 – 30 ημέρες<sup>137</sup>.
- Στα ξενοδοχεία, που δουλεύουν βάσει του συστήματος αυτού, παρατηρείται αύξηση της εσωτερικής κατανάλωσης<sup>138</sup>. Αυτό οφείλεται στο ότι οι τουρίστες που διαμένουν στα ξενοδοχεία αυτά, περνούν την περισσότερη ώρα τους μέσα στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, με αποτέλεσμα να προχωρούν στην κατανάλωση προϊόντων, ή στην αγορά υπηρεσιών, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στην τιμή του πακέτου all-inclusive, που έχουν προπληρώσει. Έτσι παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα στο ξενοδοχείο.
- Στα all-inclusive ξενοδοχεία η εποπτική διαδικασία είναι καθορισμένη για συγκεκριμένες υπηρεσίες και αγαθά, με αποτέλεσμα ο έλεγχος σε αυτά να ασκείται πιο εύκολα και γρήγορα<sup>139</sup>. Το γεγονός, επίσης, ότι όλα είναι προπληρωμένα και ότι η πλειοψηφία των τουριστών δεν χρησιμοποιεί ως μέσο συναλλαγής χρήματα κατά τη διαμονή του, διευκολύνει τη διοίκηση στο να ελέγχει το ταμείο της, για τυχών διαφυγόντα κέρδη. Τα all-inclusive πακέτα, για τις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζονται θεωρούνται

---

<sup>136</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

<sup>137</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>138</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>139</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

τυποποιημένα προϊόντα (standardized products)<sup>140</sup>, που σημαίνει ότι είναι ευκολότερο για την επιχείρηση, να θέσει μηχανισμούς ελέγχου για τη σωστή προσφορά – παροχή του προϊόντος στους τουρίστες<sup>141</sup>.

- Το γεγονός ότι τα all-inclusive πακέτα είναι ουσιαστικά τυποποιημένα προϊόντα, για τα οποία ο πελάτης έχει πλήρη επίγνωση πριν προβεί στην αγορά τους, έχει ως αποτέλεσμα την σημαντική μείωση των παραπόνων από την πλευρά των πελατών. Έτσι λοιπόν, η σωστή και καλή ενημέρωση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέσω των all-inclusive πακέτων, έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών και την εξάλειψη των παραπόνων από αναπάντεχες καταστάσεις<sup>142</sup>.
- Το σύστημα all-inclusive, μπορεί να αποδειχτεί για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ένα εξαιρετικό εργαλείο marketing, το οποίο αξιοποιώντας το σωστά, μπορούν να προσελκύσουν πληθώρα τουριστών<sup>143</sup>. Τα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα, μέσω του all-inclusive, να αξιοποιούν πλήρως όλες τις παράπλευρες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις (γήπεδα γκολφ, πισίνες, spa), αποκομίζοντας έτσι κέρδη από τη χρήση τους, χωρίς να κάνουν περαιτέρω επενδύσεις για την αξιοποίησή τους. Αυτό συμβαίνει γιατί η χρήση όλων αυτών των υπηρεσιών συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του πακέτου που ο πελάτης έχει προπληρώσει. Σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου του West Illinois<sup>144</sup> για τα all-inclusive, παρατηρήθηκε μεγάλη αύξηση στη χρήση όλων των εγκαταστάσεων αναψυχής του ξενοδοχείου, μετά την εφαρμογή του συστήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχει αύξηση των εσόδων από τη

<sup>140</sup> [http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

<sup>141</sup> Henthorne L., Miller M (2003), ο.π, σσ.90

<sup>142</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

<sup>143</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>144</sup> [http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)



χρήση τους. Στην έρευνα που παρατίθεται, παρουσιάζεται το δίλημμα που είχε η διοίκηση ενός ξενοδοχείου, στην προσπάθειά της να αυξήσει τις πληρότητες και να προσελκύσει πελάτες. Η απόφαση, την οποία καλούσαν να πάρει είναι εάν έπρεπε να μειώσει τις τιμές των δωματίων κι άλλο, ή εάν έπρεπε, εφαρμόζοντας το all-inclusive, να ανεβάσει τις τιμές προσφέροντας όμως όλες τις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο, οι οποίες υπό τις υπάρχουσες συνθήκες ήταν υπό πληρωμή. Τελικά, ακολουθώντας τη δεύτερη πρόταση, οι υπεύθυνοι της ξενοδοχειακής μονάδας είδαν αύξηση της πληρότητάς τους και αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, η οποία οφειλόταν στην αύξηση της χρήσης όλων αυτών των παροχών, οι οποίες ουσιαστικά συμπεριλαμβάνονταν στην τιμή του πακέτου. Η συμμετοχή σε τέτοιου είδους δραστηριότητες αυξήθηκε, σύμφωνα με την έρευνα κατά 58,5%.

Το φαινόμενο αυτό δικαιολογείται, σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου του Cornell<sup>145</sup>, από το γεγονός ότι οι τουρίστες που δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τη χρήση και παροχή αυτών των υπηρεσιών όταν ταξιδεύουν μεμονωμένα, αγοράζοντας ένα all-inclusive πακέτο διακοπών σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, με τιμή λίγο πιο υψηλή, έχουν την ψευδαίσθηση ότι αυτές οι υπηρεσίες τους παρέχονται δωρεάν.

Από την άλλη πλευρά η διοίκηση του ξενοδοχείου καταφέρνει να έχει έσοδα από τις λεγόμενες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες αναψυχής, που ειδάλλως δεν

---

<sup>145</sup> [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-10308889\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-10308889_ITM)

θα είχε, χωρίς μάλιστα να χρειαστεί η παραμικρή δαπάνη για περαιτέρω επενδύσεις, προκειμένου αυτές να γίνουν ελκυστικές στο ευρύ κοινό.

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα all-inclusive, ανάλογα με το προϊόν – πακέτο που δημιουργούν απευθύνονται και στο αντίστοιχο τμήμα της αγοράς. Έτσι λοιπόν, υπάρχουν πακέτα all-inclusive, τα οποία απευθύνονται σε οικογένειες, παντρεμένους, νέους, ζευγάρια ή ακόμα και σε έφηβους. Γίνεται σαφές, επομένως, ότι ανάλογα με το προϊόν που δημιουργεί η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, κάνει και το αντίστοιχο market segmentation<sup>146</sup>, δηλαδή προσδιορίζει ουσιαστικά τις αγορές στόχους, όπου θα προωθήσει το προϊόν της. Ο προσδιορισμός αυτός της υποψήφιας αγοράς, στην προκειμένη περίπτωση είναι σαφώς πιο εύκολος από ένα ξενοδοχείο που δουλεύει a la carte, καθώς τα all-inclusive πακέτα που δημιουργούνται, για κάθε ομάδα πελατών, έχουν πολύ συγκεκριμένα στοιχεία. Η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να προσδιορίσει την αγορά – στόχο, στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί και έτσι να προωθήσει με επιτυχία και σαφώς πιο εύκολα το προϊόν της.
- Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που παρατηρείται σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία all-inclusive, βασίζεται στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους από τέτοιου είδους πακέτα διακοπών καταλήγει στην ξενοδοχειακή εταιρία – παραγωγό<sup>147</sup>. Υπολογίζεται μάλιστα ότι το 80% των χρημάτων που δαπανούν οι τουρίστες, αυτής της κατηγορίας καταλήγουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και την αεροπορική εταιρία<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> <http://caribbean-guide.info/accommodations/all.inclusive.resorts/>

<sup>147</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>148</sup> Hawkes E., Kwornik R.J (2006), ο.π, σσ.370

- Το σύστημα all-inclusive δρα ανταγωνιστικά υπέρ των ξενοδοχείων, στα οποία εφαρμόζεται, σε σχέση με τα υπόλοιπα που έχουν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας. Πέραν αυτού, το σύστημα δρα υπέρ των ξενοδοχείων, σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό με τα υπόλοιπα τουριστικά προϊόντα, όπως για παράδειγμα οι κρουαζιέρες, όπου και εκεί παρατηρείται η εφαρμογή του συστήματος. Άρα, η αγορά στην οποία αναφέρεται και από την οποία μπορεί ένα ξενοδοχείο να αντλήσει μερίδιο, δεν περιορίζεται μόνο στον ξενοδοχειακό κλάδο<sup>149</sup>.
- Το σύστημα all-inclusive, τέλος συμβάλλει στην ρευστότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τα ξενοδοχεία, έχοντας κάνει συμφωνίες, γύρω από τα all-inclusive πακέτα, με Tour Operators αρκετό χρόνο πριν (συνήθως 1 χρόνο πριν), μπορούν καταρχήν να προϋπολογίσουν τα έσοδά τους. Εκτός αυτού, έχουν τη δυνατότητα να προεισπράξουν, αν όχι όλο το ποσό της συμφωνίας, ένα ποσοστό των χρημάτων που προέρχονται από τις all-inclusive συμφωνίες. Αυτό, ειδικά σε περιόδους κρίσης και λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ξενοδοχεία έχουν υψηλά σταθερά κόστη, είναι πολύ σημαντικό.
- Η ζήτηση των all-inclusive πακέτων σε περιόδους οικονομικής κρίσης αυξάνεται.

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση από την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive είναι τα εξής:

---

<sup>149</sup> [http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

- Τα ξενοδοχεία που λειτουργούν κάτω από το σύστημα all-inclusive, σύμφωνα με την έρευνα της Anderson Consulting<sup>150</sup>, έχουν αυξημένα λειτουργικά έξοδα.
- Ένα από τα προβλήματα, το οποίο έχει να αντιμετωπίσει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, της εξεταζόμενης κατηγορίας, έχει να κάνει με τα παράπονα που έχουν οι εργαζόμενοί της. Σύμφωνα με έρευνα για το σύστημα all-inclusive στον Τουρκικό τουρισμό<sup>151</sup>, υπάρχουν πολλά παράπονα από τους εργαζόμενους, ότι δουλεύουν περισσότερες ώρες, ενώ παίρνουν λιγότερα χρήματα. Σε αυτό, βέβαια, συμβάλλει το γεγονός ότι βάσει των πολιτικών (policies) αυτών των επιχειρήσεων, απαγορεύεται το φιλοδώρημα (no tipping) από τον πελάτη στον εργαζόμενο<sup>152</sup>.
- Ένα άλλο πρόβλημα έχει να κάνει με την προώθηση του προϊόντος – πακέτου που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει γιατί τα κανάλια διανομής για τέτοιου είδους προϊόντα, είναι περιορισμένα. Ο τρόπος προώθησής τους προς τον πελάτη – τουρίστα γίνεται κυρίως μέσω των Tour Operators. Αυτό θεωρείται φυσιολογικό, καθώς τα πακέτα αυτά είναι σύνθετα προϊόντα, που προσφέρουν ποικιλία επιλογών, ως προς τα γεύματα, τη διαμονή, τα ποτά, τις δραστηριότητες και υπηρεσίες που προσφέρουν, για τις οποίες ο πελάτης πρέπει να ενημερωθεί από κάποιον ειδικό, προκειμένου να καταλήξει στην ιδανική επιλογή. Εκτός αυτού, τα προϊόντα αυτά είναι έτσι διαμορφωμένα, ώστε να απευθύνονται και προσελκύουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών (είναι διαφορετικό ένα all-inclusive πακέτο για ηλικιωμένους, από ότι για

---

<sup>150</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

<sup>151</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

<sup>152</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort#Details](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort#Details)

οικογένειες ή νεαρά ζευγάρια). Η συμβολή του τουριστικού πράκτορα, επομένως είναι επιβεβλημένη έως ένα σημείο.

Η ανάπτυξη του διαδικτύου και η δημιουργία ιστοχώρων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ως μέσο προβολής τους, συνέβαλε στο να δημιουργηθούν νέα κανάλια διανομής και να χάσουν οι Tour Operators την αποκλειστικότητα, σε ότι έχει να κάνει με την προώθηση των πακέτων αυτών. Τα ξενοδοχεία, πλέον μπορούν να κάνουν πωλήσεις των προϊόντων τους μέσα από το διαδικτυακό τους χώρο. Βέβαια, στην περίπτωση των all-inclusive δεν άλλαξε δραματικά τα δεδομένα, καθώς ο πελάτης εστιάζει την προσοχή του σε λεπτομέρειες, κατά τη διάρκεια αγοράς του πακέτου, που μόνο μέσα από τη διαπροσωπική επικοινωνία μπορούν να διευκρινιστούν<sup>153</sup>.

- Ένα από τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία αυτά, βασίζεται στο γεγονός ότι, εφαρμόζοντας το all-inclusive, χάνουν μερίδιο αγοράς από τους τουρίστες, οι οποίοι δεν επιθυμούν την αγορά ενός τέτοιου πακέτου διακοπών, αλλά προτιμούν τη διαμονή τους σε ξενοδοχεία που λειτουργούν με το σύστημα a la carte<sup>154</sup>. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά δύσκολος ο συνδυασμός των δύο συστημάτων, στην καθημερινή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.
- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν το all-inclusive, στην σημερινή εποχή, απευθύνονται στον μαζικό τουρισμό. Αυτό σημαίνει ότι το concept λειτουργίας, των επιχειρήσεων αυτών βασίζεται στην εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού πελατών που θα προσελκύσουν, ιδιαίτερα σε περιόδους

---

<sup>153</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

<sup>154</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)

υψηλής τουριστικής κίνησης. Αυτό, σε συνδυασμό με τις προσπάθειες που γίνονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για μείωση του αυξημένου κόστους λειτουργίας, έχει ως αποτέλεσμα οι υπηρεσίες και το τελικό προϊόν που διατίθενται στον πελάτη, σε επίπεδο ποιότητας να είναι χαμηλότερα των προσδοκιών. Στο πρόβλημα ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, για το οποίο μεγάλο μερίδιο ευθύνης φέρουν οι διοικήσεις των εκάστοτε ξενοδοχειακών μονάδων, έρχεται να προστεθεί το γεγονός ότι το all-inclusive, βασίζεται στην απεριόριστη χρήση των εγκαταστάσεων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου για το σύνολο των πελατών τους. Αυτό σημαίνει, ουσιαστικά, ότι αδυνατεί η επιχείρηση να κάνει τον πελάτη να αισθάνεται μοναδικός σε σχέση με τους υπόλοιπους, δεν του παρέχει κάποια ιδιαίτερη ή μοναδική υπηρεσία, που θα τον κάνει να νοιώσει ξεχωριστός<sup>155</sup>.

- Το all-inclusive, στη σημερινή εποχή, στοχεύει στο μαζικό τουρισμό. Η αγορά στόχος των ξενοδοχείων που το εφαρμόζουν είναι άτομα μεσαίου και χαμηλού εισοδήματος, τα οποία σε περιόδους οικονομικής κρίσης και αστάθειας, είναι τα πλέον ευάλωτα. Άμεση συνέπεια αυτού είναι τα ξενοδοχεία αυτά, σε τέτοιες περιόδους να έχουν μείωση του τζίρου τους, το οποίο οφείλεται, ουσιαστικά, στη μεγαλύτερη πίεση για πτώση των τιμών τους, προκειμένου να διατητήσουν το μερίδιο αγοράς τους.
- Πολλά από τα ξενοδοχεία all-inclusive έχουν πρόβλημα με την ποιότητα των προμηθειών που αγοράζουν, το οποίο, βέβαια, επηρεάζει και την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν.
- Το κόστος κατασκευής ενός ξενοδοχείου, όταν αυτό προορίζεται να δουλέψει ως all-inclusive, είναι μεγάλο. Αυτό οφείλεται στο ότι σκοπός τους είναι να

---

<sup>155</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

προσελκύσουν πελάτες, οι οποίοι προορίζεται να μένουν και να περνούν τις διακοπές τους μέσα στο ξενοδοχείο, απολαμβάνοντας τις πολυτελείς εγκαταστάσεις του και τις μοναδικές υπηρεσίες που προσφέρει. Για να μπορεί, λοιπόν μια all-inclusive μονάδα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές πρέπει να δαπανήσει πολλά χρήματα στο να φτιάξει ένα χώρο ξεχωριστό, που θα παρέχει και πραγματοποιεί όλες τις επιθυμίες των πελατών του. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι τα περισσότερα all-inclusive ξενοδοχεία, ανά τον κόσμο είναι 4 ή 5 αστέρων. Άρα, λοιπόν, το αρχικό κόστος επένδυσης για ένα τέτοιο ξενοδοχείο είναι πολύ υψηλό.

#### 4.1.2. ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος all-inclusive για τους τουρίστες είναι τα εξής:

- Ο τουρίστας μπορεί και προπληρώνει το πακέτο all - inclusive, με αποτέλεσμα να έχει πλήρη γνώση για το budget των διακοπών του , έτσι ώστε να μην παρεκκλίνει καθόλου από αυτό<sup>156</sup>.
- Με το να προπληρώνει ο τουρίστας τις διακοπές του, αποφεύγει οποιοσδήποτε συναλλαγματικές διακυμάνσεις μεταξύ εθνικών νομισμάτων, ή αγαθών που μπορούν να αλλάξουν, υπό άλλες συνθήκες το επίπεδο τιμής των διακοπών του, όπως για παράδειγμα το πετρέλαιο<sup>157</sup>.
- Αποφεύγει επίσης να έχει υπό την κατοχή του, με οποιοδήποτε κίνδυνο αυτό ενέχει κάθε φορά, μεγάλα χρηματικά ποσά σε χώρες του εξωτερικού, καθώς

---

<sup>156</sup> Holloway J.C w/ Taylor N (2006), ο.π, σσ.60-61

<sup>157</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0EIN/is\\_2008\\_Oct\\_3/ai\\_n29474908](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2008_Oct_3/ai_n29474908)

το σκεπτικό στο οποίο βασίζεται το all-inclusive σύστημα είναι οι “διακοπές χωρίς πορτοφόλι”<sup>158</sup>.

- Τα all-inclusive πακέτα είναι έτσι διαμορφωμένα ώστε ο πελάτης – τουρίστας να έχει όλες τις παροχές και ανέσεις που χρειάζεται μέσα στο ξενοδοχείο, ώστε να μην χρειάζεται, εάν αυτός δεν το επιθυμεί, να βγει καν από το ξενοδοχείο. Είναι λοιπόν, τέτοιου είδους διακοπές, εφάμιλλες της ξεκούρασης<sup>159</sup>.
- Τα all-inclusive πακέτα, αποτελούν για τον τουρίστα διακοπές, οι οποίες είναι πολύ εύκολο να διοργανωθούν, καθώς αναλαμβάνονται όλα από το ξενοδοχείο, σε συνεργασία με την αεροπορική εταιρία και τον τουριστικό πράκτορα. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται λιγότερος προγραμματισμός από την πλευρά του τουρίστα. Οποιαδήποτε λεπτομέρεια, σε ότι αφορά παροχές και υπηρεσίες, είναι προγραμματισμένη και παρέχεται (time value)<sup>160</sup>.
- Ο τουρίστας μπορεί να νοιώθει το συναίσθημα ότι δεν χρειάζεται να έχει οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή κατά τη διάρκεια των διακοπών του, πράγμα το οποίο συμβάλλει σημαντικά στην ψυχική του ηρεμία. Δεν χρειάζεται, για παράδειγμα να κάνει check in ή check out, με τις αντίστοιχες οικονομικές συναλλαγές, καθώς αυτά είναι όλα κανονισμένα κατά την άφιξή του<sup>161</sup>.
- Έχει, επίσης τη δυνατότητα μέσα από τέτοιου είδους πακέτα διακοπών να κοινωνικοποιείται και να έρχεται σε επαφή με νέα άτομα. Έρευνες δείχνουν

---

<sup>158</sup> <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>

<sup>159</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

<sup>160</sup> Holloway J.C w/ Taylor N (2006), ο.π, σσ.60-61

<sup>161</sup> <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>



ότι τα άτομα που επιλέγουν διακοπές all-inclusive συνάπτουν περισσότερες κοινωνικές σχέσεις από ότι οι υπόλοιποι τουρίστες<sup>162</sup>.

- Με τη χρήση του συστήματος all-inclusive ο τουρίστας μεγιστοποιεί την αξία των χρημάτων του (value for money), καθώς έχει τη δυνατότητα με τα λιγότερα χρήματα να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες<sup>163</sup>.
- Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι τιμές των πακέτων αυτών είναι πλέον πολύ προσιτές. Αυτό για τους τουρίστες είναι θετικότατο, εάν μάλιστα λάβει κανείς υπόψη του ότι το σύστημα απευθύνεται στις μεσαίες και χαμηλές εισοδηματικές τάξεις τουριστών<sup>164</sup>.
- Σε αυτές τις τιμές μάλιστα ο τουρίστας μπορεί να διαλέξει μεταξύ πληθώρας πακέτων, ανάλογα με τις προτιμήσεις του. Υπάρχουν, για παράδειγμα, πακέτα που διοργανώνονται από την ίδια εταιρία στην ίδια τιμή για οικογένειες, νέους, ηλικιωμένους, ζευγάρια. Διαχωρισμός, βέβαια, μπορεί να γίνει και με βάση τις δραστηριότητες που διοργανώνονται στο κάθε πακέτο π.χ. πακέτα με επίκεντρο τον αθλητισμό, την τοπική κουλτούρα και ιστορία ή τη νυχτερινή διασκέδαση. Έχει, επομένως, ποικιλία σε ότι αφορά την επιλογή τέτοιων προϊόντων<sup>165</sup>.
- Το σύστημα all-inclusive εξασφαλίζει στον τουρίστα το αίσθημα της ασφάλειας, τόσο σε ότι αφορά τις συμφωνίες που έχει κάνει για τις διακοπές του, όσο και της σωματικής και ψυχικής ακεραιότητας, κατά τη διάρκεια αυτών. Βάσει έρευνας μάλιστα, σχετικά με τα all-inclusive πακέτα διακοπών, το θέμα της ασφάλειας και της εξασφάλισης εγγυήσεων για τις αναχωρήσεις από και προς τον τόπο προορισμού, όπως και για τη διαμονή τους σε αυτόν,

---

<sup>162</sup> Cathy H.C. Hsu, Soo K. Kang, Wolfe K (2002), ο.π, σσ.5

<sup>163</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>164</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>165</sup> <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>

είναι οι πρώτοι παράγοντες, για τους οποίους οι τουρίστες στρέφονται σε αυτού του είδους διακοπών<sup>166</sup>.

- Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα, για τους τουρίστες εστιάζεται στην δυνατότητα που έχουν, κατά τη διαμονή τους, για απεριόριστη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που λαμβάνουν στα ξενοδοχεία αυτά, πχ φαγητά, ποτά<sup>167</sup>.
- Οι τουρίστες, επιλέγοντας τις all-inclusive διακοπές, επιτυγχάνουν την αποφυγή εξόδων για φιλοδωρήματα στους εργαζόμενους, που υπό άλλες συνθήκες αποτελούν έξοδο μεγάλο και όχι υπολογίσιμο, καθώς αυτά περιλαμβάνονται στην αρχική τιμή. Κάτι τέτοιο, άλλωστε, είναι εναντίον των πολιτικών λειτουργίας αυτών των ξενοδοχείων<sup>168</sup>.
- Το all-inclusive, τέλος, αποτελεί ένα σύστημα διακοπών που είναι πιο κοντά στην ιδιοσυγκρασία του τουρίστα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται, τις περισσότερες φορές και για τους λόγους που έχουν ήδη προαναφερθεί η ικανοποίηση και ευχαρίστηση του. Έρευνες, μάλιστα, δείχνουν ότι, λόγω του concept, στο οποίο βασίζεται το σύστημα και του τρόπου λειτουργίας του, έχει παρατηρηθεί, ότι, σε επίπεδο οικογενειακό (all-inclusive family πακέτα διακοπών) επιτυγχάνεται σύμφιξη σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας<sup>169</sup>.

Τα μειονεκτήματα του συστήματος all-inclusive, σε ότι αφορά τους τουρίστες, είναι τα εξής:

---

<sup>166</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content:col1)

<sup>167</sup> Holloway J.C w/ Taylor N (2006), ο.π, σσ.60-61

<sup>168</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort#Details](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort#Details)

<sup>169</sup> Henthorne L., Miller M (2003), ο.π, σσ.89

- Το μεγαλύτερο πρόβλημα του all - inclusive, το οποίο αποτελεί και μειονέκτημα του συστήματος, καθώς τα τελευταία χρόνια έχει πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις, είναι το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών, που παρέχονται στους τουρίστες. Πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα all-inclusive, προσφέρουν μεν ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών στον τουρίστα, κατά τη διαμονή του, η ποιότητα των οποίων όμως πολλές φορές είναι αμφιλεγόμενη. Το γεγονός, της υποβάθμισης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία αυτά, είναι και ένα ισχυρό επιχείρημα για τους πολέμιους του συστήματος. Βέβαια, αυτό αποτελεί ένα μειονέκτημα, που επηρεάζει άμεσα τον τουρίστα, για το οποίο όμως δεν ευθύνεται η φύση του συστήματος, αλλά κυρίως οι διοικήσεις των all-inclusive ξενοδοχείων. Αποτελεί, παρόλα αυτά ένα δεδομένο του προς εξέταση θέματος, το οποίο και πρέπει να επισημανθεί. Το ερώτημα που τίθεται, βέβαια, είναι γιατί παρουσιάζεται αυτό το φαινόμενο. Μια απάντηση είναι ότι τα ξενοδοχεία, προσπαθώντας να μειώσουν τα αυξημένα λειτουργικά έξοδά τους προχωρούν στην υποβάθμιση της ποιότητας τόσο των προμηθειών, όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτό, βέβαια, συμβάλλει το γεγονός ότι το all-inclusive, απευθύνεται στον μαζικό τουρισμό, που σημαίνει ότι αντλεί πελάτες από μεγάλες ομάδες τουριστών. Έχει, δηλαδή, μέχρι ένα σημείο εξασφαλισμένη τη ζήτηση του προϊόντος το οποίο προσφέρει. Το γεγονός επίσης ότι απευθύνεται σε μεσαίας εισοδηματικής τάξης άτομα, που ενδεχομένως να μην έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις σε ότι αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών αυτών συμβάλλει επίσης σε αυτό. Τέλος στη μείωση του κόστους και υποβάθμιση των υπηρεσιών, συμβάλλει και ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων, που οδηγεί στην πτώση των τιμών των all-inclusive πακέτων. Αυτό, αυτομάτως συνεπάγεται μείωση του περιθωρίου κέρδους. Στην προσπάθεια, λοιπόν, να καταπολεμήσουν αυτή τη σειρά των εξελίξεων οι διοικήσεις των ξενοδοχείων καταλήγουν στην λανθασμένη απόφαση της μείωσης του κόστους, που έχουν σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το οποίο και επηρεάζει άμεσα τον τουρίστα. Σε έρευνα που έγινε για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα all-inclusive ξενοδοχεία οι τουρίστες, δήλωσαν ότι οι υπηρεσίες που έλαβαν τόσο σε ότι αφορά το φαγητό, τις δραστηριότητες, αλλά και τις εγκαταστάσεις ήταν κατώτερες των προσδοκιών τους<sup>170</sup>.

- Οι τουρίστες, αγοράζοντας ένα all-inclusive πακέτο, δεν έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν και να έρθουν σε επαφή με την τόπο προορισμού και την τοπική κοινωνία. Έτσι, αδυνατούν να μάθουν πράγματα για την ιστορία και κουλτούρα του τόπου που επισκέπτονται, ή να έρθουν σε επαφή με τους μόνιμους κατοίκους προκειμένου να έχουν μια πλήρη εικόνα<sup>171</sup>. Αυτό συμβαίνει, γιατί πολλές φορές οι τουρίστες, λαμβάνοντας όλες τις υπηρεσίες εντός του ξενοδοχείου, δεν βγαίνουν καν από αυτό κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Οι πολέμιοι του συστήματος all-inclusive ισχυρίζονται ότι σε αυτού του είδους διακοπών προορισμός για τον τουρίστα θεωρείται το ξενοδοχείο και όχι ο τόπος προορισμού<sup>172</sup>. Το μειονέκτημα, σε ότι αφορά τον τουρίστα, επικεντρώνεται στο ότι η γνώση που μπορεί να αποκτήσει, σχετικά με τον τόπο προορισμού, εξαρτάται από ξεναγήσεις και δραστηριότητες που έχει οργανώσει το ίδιο το ξενοδοχείο. Εάν αυτές, λοιπόν, δεν είναι

---

<sup>170</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>171</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>172</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

ικανοποιητικές και σωστά οργανωμένες, τότε ο τουρίστας μένει δυσαρεστημένος επί αυτού του ζητήματος. Μια σχετική έρευνα, μάλιστα, αναφέρει ότι πολλά παράπονα πελατών εστιάζονταν στο γεγονός ότι δεν ήρθαν όσο κοντά ήθελαν, ούτε έλαβαν τις πληροφορίες που επιζητούσαν για τον τόπο που επισκέφτηκαν, καθώς οι περισσότερες δραστηριότητες του πακέτου εστιάζονταν μέσα στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου<sup>173</sup>.

- Ένα άλλο μειονέκτημα για τον τουρίστα, σε ότι αφορά τα all-inclusive, είναι ότι υπόκειται στους περιορισμούς που ισχύουν στην αρχική συμφωνία που έχει κάνει. Είναι, δηλαδή, υποχρεωμένος να παίρνει μέρος σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, να κάνει χρήση συγκεκριμένων εγκαταστάσεων ή ακόμα να τρώει και από συγκεκριμένα εστιατόρια του ξενοδοχείου, βάσει της συμφωνίας που έχει διαπράξει. Υπόκειται, εν ολίγοις στους περιορισμούς του πακέτου της ξενοδοχειακής επιχείρησης<sup>174</sup>.
- Τα all-inclusive πακέτα διακοπών, είναι, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, τυποποιημένα προϊόντα (standardized products). Το μειονέκτημα αυτών των πακέτων, που επηρεάζει και άμεσα τον τουρίστα, είναι ότι σε σχέση με άλλα τουριστικά προϊόντα (dynamic packages) δεν είναι καθόλου ευέλικτα. Δεν επιδέχονται, δηλαδή, κάποιας τροποποίησης. Είναι δεδομένα προϊόντα, τα οποία ο πελάτης θα επιλέξει. Δεν αποτελούν προϊόντα, που διαμορφώνονται με βάση τα κριτήρια και τις προτιμήσεις των πελατών, σε αντίθεση με τα dynamic packages, που δημιουργούνται, βάσει των προτιμήσεων τους. Με

---

<sup>173</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_8?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_8?tag=content:col1)

<sup>174</sup> Hawkes E., Kwornik R.J (2006), ο.π, σσ.371

την έννοια αυτή, λοιπόν, τα all-inclusive πακέτα, δεν είναι εύκολο να τροποποιηθούν για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά<sup>175</sup>.

- Ένα πρόβλημα πρακτικό, το οποίο προέρχεται από εξομολογήσεις πελατών, είναι ότι τα δωμάτια στα all-inclusive ξενοδοχεία είναι μικρότερα. Αυτό, συμβαίνει γιατί η διοίκηση ενός ξενοδοχείου, εφαρμόζοντας το all-inclusive, θέλει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερα δωμάτια γεμάτα, ειδικά σε περιόδους υψηλής κίνησης. Έτσι προχωράει σε ανακαινίσεις, όπου δημιουργεί περισσότερα δωμάτια μικρότερων τετραγωνικών, προκειμένου να αυξήσει τη δυναμικότητά της. Είναι, βέβαια και αυτό ένα δείγμα μείωσης της παρεχόμενης ποιότητας, στην προσπάθεια για αύξηση των κερδών, για το οποίο ευθύνονται αποκλειστικά οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων<sup>176</sup>.

#### 4.1.3. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ – ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Μία από τις μεγαλύτερες διαμάχες που επικρατεί, γύρω από το σύστημα all-inclusive, είναι για τις επιπτώσεις που επιφέρει, στους τουριστικούς προορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, οι συζητήσεις επί αυτού του ζητήματος εστιάζονται στο εάν τελικά το all-inclusive επιδρά θετικά ή αρνητικά στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών αυτών. Έτσι λοιπόν παρακάτω γίνεται μία εκτενής καταγραφή αυτών των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.

---

<sup>175</sup> Schmeing T., Cardoso J., Fernandez J.D., “*Knowledge-based Dynamic Packaging Mode*”, International Conference on Management of Innovation and Technology, 2006, σσ.1087

<sup>176</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_10?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_10?tag=content:col1)

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα, των τουριστικών προορισμών και αντίστοιχα της τοπικής κοινωνίας αυτών, από τη λειτουργία all -inclusive ξενοδοχείων είναι τα εξής:

- Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πληθυσμοί των επαρχιακών περιοχών, σε σχέση με αυτούς των αστικών, είναι τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας που παρατηρούνται. Η εγκατάσταση μεγάλων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, λοιπόν, σε αυτές τις περιοχές, συνεπάγεται τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για τους ανθρώπους των περιοχών αυτών. Άρα η δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων στις περιοχές αυτές, ειδικά εάν αυτές δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες, συμβάλλει στην καταπολέμηση της τοπικής ανεργίας. Εδώ πρέπει να αναφερθεί, ότι το all-inclusive, ως σύστημα εφαρμόζεται σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, η λειτουργία των οποίων, μέχρι ένα βαθμό συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική αποκατάσταση των κατοίκων των περιοχών αυτών<sup>177</sup>.
- Η ανοικοδόμηση ξενοδοχειακών μονάδων της κατηγορίας αυτής, συμβάλλει στην ανάπτυξη και δημιουργία περαιτέρω υποδομών στις περιοχές – τουριστικούς προορισμούς, ιδιαίτερα εάν αυτές δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς και ήδη ανεπτυγμένες. Συμβάλλει, δηλαδή, στη μέχρι ενός σημείου βελτίωση της ποιότητας ζωής του τοπικού πληθυσμού<sup>178</sup>.
- Σκοπός της δημιουργίας τέτοιων ξενοδοχειακών μονάδων, είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού τουριστών. Άμεση συνέπεια αυτού είναι ότι αυξάνεται η επισκεψιμότητα των περιοχών όπου είναι εγκατεστημένα τα ξενοδοχεία αυτά, καθώς πλέον υπάρχουν οι συνθήκες, να φιλοξενηθούν

---

<sup>177</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>178</sup> <http://www.free-press-release.com/news/200410/1099130701.html>

μεγαλύτεροι αριθμοί τουριστών. Οι περιοχές αυτές, γίνονται έτσι πιο γνωστές στο ευρύ τουριστικό κοινό, ως πιθανοί τουριστικοί προορισμοί για το μέλλον<sup>179</sup>.

- Το γεγονός ότι τα all-inclusive resort hotels έχουν τη δυνατότητα να μεγαλώνουν την περίοδο υψηλής τουριστικής κίνησης κατά 15 έως 30 ημέρες, επιδρά θετικά στην τοπική κοινωνία, καθώς έχει οφέλη και η ίδια, αφού σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα να έρθουν πολλοί περισσότεροι τουρίστες στην περιοχή και για περισσότερο χρονικό διάστημα<sup>180</sup>.
- Η δημιουργία μεγάλων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων σε μη ανεπτυγμένες περιοχές και η σταδιακή εκμετάλλευση αυτών, συμβάλλει στο να γίνονται επενδύσεις από μεγάλους επενδυτικούς και επιχειρηματικούς ομίλους στην περιοχή. Αυτό, συνεπάγεται ότι περιουσιακά στοιχεία όπως η γη, όσο και οποιαδήποτε μορφής ακίνητο στην περιοχή, αποκτά μεγαλύτερη αξία, γεγονός το οποίο είναι θετικό για τους πληθυσμούς των περιοχών αυτών, ή για όποιον διαθέτει ακίνητη περιουσία σε αυτές<sup>181</sup>.
- Η δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων αυτής της κατηγορίας, με την αντίστοιχη ανάπτυξη των περιοχών αυτών, συνεπάγεται την προσέλκυση περισσότερων τουριστών. Αυτό σημαίνει ότι η περιοχή γίνεται ολοένα και πιο γνωστή ως τουριστικός προορισμός στο ευρύ κοινό, το οποίο αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της περιοχής σε σχέση με άλλες μακροχρόνια. Έτσι, μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε σχέση με άλλες περιοχές που στοχεύουν σε ίδιας κατηγορίας τουρισμό.

---

<sup>179</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort)

<sup>180</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>181</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort)



- Τα all-inclusive ξενοδοχεία, ανήκουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που μπορούν να πάρουν όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να είναι φιλικά προς το περιβάλλον, για να μην επιβαρύνουν με τη λειτουργία τους το φυσικό κάλλος της περιοχής. Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε επαρχιακούς τουριστικούς προορισμούς έχουν αρχίσει και κάνουν σοβαρές και υψηλού κόστους επενδύσεις, στη δημιουργία εγκαταστάσεων εναλλακτικών μορφών ενέργειας (ανεμογεννήτριες, φωτοβολταϊκά), για τις ανάγκες της λειτουργίας τους<sup>182</sup>. Η λήψη, βέβαια, αυτών των μέτρων και επενδύσεων είναι τόσο δαπανηρή, ώστε να είναι εφικτές μόνο για ξενοδοχειακές εταιρίες και ομίλους μεγάλου μεγέθους.
- Τέλος, με την ανάπτυξη του τουρισμού σε αυτές τις περιοχές, επιτυγχάνεται σε βάθος χρόνου και ανάπτυξη άλλων μορφών επιχειρηματικότητας, το οποίο ευνοεί πάνω από όλα την τοπική κοινωνία. Η ανάπτυξη λοιπόν του τουρισμού συνεπάγεται την σταδιακή ανάπτυξη του συνόλου της οικονομίας για ένα τουριστικό προορισμό.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του συστήματος all-inclusive, σε ότι έχει να κάνει με την τοπική κοινωνία και τους τουριστικούς προορισμούς, είναι τα εξής:

- Μία από τις πιο δριμύεις κριτικές που ασκείται στο σύστημα και ουσιαστικά το μεγαλύτερο μειονέκτημά του, προέρχεται από το γεγονός ότι η τοπική κοινωνία έχει μικρά οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή του σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιοχής, σε αντίθεση με τις μεγάλες πολυεθνικές, στις οποίες ανήκουν τα ξενοδοχεία αυτά, οι οποίες αποκομίζουν μεγάλα κέρδη. Οι πολέμιοι και επικριτές του συστήματος,

---

<sup>182</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

ισχυρίζονται ότι η φύση του συστήματος είναι εναντίον του συμφέροντος της τοπικής κοινωνίας, καθώς το όλο σκεπτικό πάνω στο οποίο έχει στηθεί είναι να κρατά τον τουρίστα μέσα στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, ώστε να αυξάνει την εσωτερική κατανάλωση, με αποτέλεσμα ένα πολύ μικρό ποσοστό αυτών να ξοδεύει χρήματα εκτός του ξενοδοχείου<sup>183</sup>. Έτσι δεν ενισχύεται καθόλου η τοπική οικονομία, καθώς οι τουρίστες δεν βγαίνουν να φάνε στα τοπικά εστιατόρια, ούτε να διασκεδάσουν στα τοπικά κέντρα νυχτερινής διασκέδασης ή να ξοδέψουν χρήματα σε εμπορικά μαγαζιά εκτός ξενοδοχείου<sup>184</sup>. Σε αυτή την κατάσταση, βέβαια, συμβάλλει και η λανθασμένη προσέγγιση των διοικήσεων των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς δεν λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να ανατραπεί αυτή η εντύπωση. Τα ξενοδοχεία της κατηγορίας αυτής έχουν χαρακτηριστεί ως γκέτο, καθώς η λειτουργία τους μειώνει ουσιαστικά τη συμμετοχή των ντόπιων επαγγελματιών στα κέρδη<sup>185</sup>. Έχει ήδη προαναφερθεί, ότι βάσει έρευνας που έχει γίνει υπολογίζεται ότι το 80% των εξόδων που κάνουν οι τουρίστες σε ένα all-inclusive πακέτο καταλήγει στις μεγάλες πολυεθνικές ξενοδοχειακές και αεροπορικές εταιρίες, δηλαδή ουσιαστικά εκτός χώρας και μόλις ένα 20% στην τοπική κοινωνία<sup>186</sup>. Μία άλλη έρευνα για την εφαρμογή του all-inclusive στην Τζαμάικα, κάνει λόγο για ένα ποσοστό πάνω του 40% των εσόδων του τουρισμού, το οποίο καταλήγει σε εταιρίες εκτός χώρας<sup>187</sup>. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να κλείσουν πολλές τοπικές επιχειρήσεις. Το ίδιο φαινόμενο

---

<sup>183</sup> Holloway J.C w/Taylor N (2006), ο.π, σσ.60-61

<sup>184</sup> Naylor G., Bardi Kleiser S., "Exploring the differences in perception of satisfaction across lifestyle segments", Journal of vacation Marketing, 2002, σσ.344

<sup>185</sup> Cabezas A.L (2008), ο.π, σσ.25

<sup>186</sup> Hawkes E., Kwornik R.J (2006), ο.π, σσ.370

<sup>187</sup> Hawkes E., Kwornik R.J (2006), ο.π, σσ.370

παρατηρήθηκε και στο Βαραδέρο<sup>188</sup>. Για αυτή την κατάσταση, όμως δεν φταίει η φύση του συστήματος, αλλά η κακή εφαρμογή του από τις μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρίες της εκάστοτε περιοχής<sup>189</sup>.

- Οι συνθήκες εργασίας, για τα άτομα που εργάζονται σε ένα all-inclusive resort hotel, πολλές φορές δεν είναι οι καταλληλότερες. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι σε αυτά τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, που στην πλειοψηφία τους είναι μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής, διαμαρτύρονται για τις συνθήκες εργασίας τους. Τα παράπονα κυρίως εστιάζονται στα ωράρια εργασίας σε σχέση με τις αμοιβές των εργαζομένων<sup>190</sup>. Πέραν αυτού, όμως, ένα άλλο φαινόμενο, το οποίο επικρατεί είναι οι ντόπιοι εργαζόμενοι, ακόμα και εάν εργάζονται αρκετά χρόνια σε μια τέτοια επιχείρηση και έχοντας αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια, να παραμένουν στις κατώτερες θέσεις εργασίας, καθώς τις πιο υψηλές καταλαμβάνουν άτομα από άλλες χώρες<sup>191</sup>. Επικρατεί, λοιπόν, μια δυσaréσκεια στους ντόπιους εργαζόμενους πάνω σε αυτό το ζήτημα, η οποία μοιραία έχει και αντίκτυπο στη συμπεριφορά τους απέναντι στους τουρίστες<sup>192</sup>.
- Ένα μειονέκτημα για τους τουριστικούς προορισμούς, όπου εφαρμόζεται το all-inclusive είναι ότι η διαφημιστική τους καμπάνια εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη των ξενοδοχείων αυτών. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περιοχές αυτές είναι συνυφασμένες στη συνείδηση του πελάτη – τουρίστα με τα all-inclusive ξενοδοχεία από τα οποία εξαρτώνται και άμεσα. Είναι δύσκολο, λοιπόν, να στηρίξουν μια διαφημιστική καμπάνια, χωρίς να κάνουν αναφορές στα all –

<sup>188</sup> Henthorne L., Miller M (2003), ο.π, σσ.89

<sup>189</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>190</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

<sup>191</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

<sup>192</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

inclusive ξενοδοχεία που υπάρχουν στην περιοχή, τα οποία και αποτελούν το μεγαλύτερο πόλο έλξης, ειδικά για τους τουρίστες του εξωτερικού. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι ο τουρίστας, κατά την επιλογή ενός πακέτου, έχει υπόψη ως προορισμό το ξενοδοχείο και τις εγκαταστάσεις του και όχι την περιοχή αυτή καθ' αυτή<sup>193</sup>.

- Η φήμη του κάθε τουριστικού προορισμού εξαρτάται άμεσα από τις all-inclusive ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί η ικανοποίηση και εμπειρία που θα έχει ένας τουρίστας από τις διακοπές του και επομένως η ανάμνηση από τον τόπο που επισκέπτεται, εξαρτάται άμεσα από το επίπεδο της ποιότητας υπηρεσιών που λαμβάνει κατά τη διαμονή του στα ξενοδοχεία αυτά. Σε περιπτώσεις, μάλιστα, αθέμιτου ανταγωνισμού και πολέμου τιμών, όπου γίνονται περικοπές στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών από αυτές τις επιχειρήσεις, το φαινόμενο αυτό παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις και επηρεάζει άμεσα τη φήμη των τουριστικών προορισμών<sup>194</sup>.
- Τα ξενοδοχεία, όσα μέτρα φιλικά προς το περιβάλλον κι αν πάρουν, παραμένουν μεγάλες εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι αναπόφευκτο να μην αλλοιώσουν το φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Προκαλούν, επομένως, φθορά του φυσικού περιβάλλοντος των περιοχών, όπου λειτουργούν.

---

<sup>193</sup> Henthorne L, Miller M (2003), ο.π, σσ.90

<sup>194</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

#### 4.1.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του συστήματος all-inclusive, σε ότι αφορά τον διεθνή τουρισμό είναι τα εξής:

- Το all-inclusive ως προϊόν που απευθύνεται στον μαζικό τουρισμό, συμβάλλει στην αύξηση των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων και των παγκόσμιων τουριστικών συναλλαγών.
- Συμβάλλει στην παγκόσμια ανάπτυξη της οικονομίας.
- Η ανάπτυξη του all-inclusive, κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει συντελέσει στην αύξηση των τουριστικών επενδύσεων<sup>195</sup>.
- Είναι η αιτία δημιουργίας άμεσης ρευστότητας και μεταφοράς πλούτου από τις αναπτυγμένες στις αναπτυσσόμενες χώρες. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται στις χώρες αυτές οικονομική ανάπτυξη.
- Συμβάλλει αισθητά στην αναδιανομή του εισοδήματος στις τοπικές οικονομίες, όπου και εφαρμόζεται.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του διεθνούς ηλεκτρονικού εμπορίου, γύρω από τον τουρισμό.
- Αποτελεί έναν εύκολα ελέγξιμο τομέα του τουριστικού κλάδου<sup>196</sup>.
- Εξυπηρετεί τις μαζικές τουριστικές αγορές.
- Συμβάλλει στην αύξηση της πελατείας των Tour Operator<sup>197</sup>.
- Συμβάλλει στην μείωση και καταπολέμηση της εποχικότητας<sup>198</sup>.

---

<sup>195</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort)

<sup>196</sup> Henthorne L, Miller M (2003), ο.π, σσ.90

<sup>197</sup> <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-personal-business/5421971-1.html>

- Αποτελεί σημαντική πηγή συναλλάγματος για τις χώρες – τουριστικούς προορισμούς<sup>199</sup>.

Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα, που έχουν σχέση με τον διεθνή τουρισμό, είναι τα ακόλουθα:

- Το all-inclusive, συμβάλλει σημαντικά στην παροχή υπηρεσιών κατώτερων των προσδοκιών των τουριστών<sup>200</sup>.
- Συμβάλλει στη δημιουργία αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων.
- Η παροχή all-inclusive πακέτων σε πολύ προσιτές από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τιμές, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών και των υπολοίπων ξενοδοχειακών ή τουριστικών επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να είναι ανταγωνιστικές. Συμβάλλει, επομένως, το σύστημα στη μείωση της κερδοφορίας του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων<sup>201</sup>.
- Ένα μειονέκτημα για το διεθνή τουρισμό, σε ότι έχει να κάνει με το all-inclusive, είναι ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν στην προσπάθειά τους να μειώσουν το εργατικό κόστος, προσλαμβάνουν ανειδίκευτα, πάνω στα τουριστικά, άτομα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εισχώρηση στον κλάδο εργαζόμενων που δεν έχουν σχετικές γνώσεις με τον τουρισμό.

---

<sup>198</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>199</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>200</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_3?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_3?tag=content:col1)

<sup>201</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_4?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_4?tag=content:col1)

- Συμβάλλει, τέλος, για λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί, στο να δημιουργούνται ολοένα και περισσότεροι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η φήμη του σε ότι έχει να κάνει με τις δυνατότητες καλής επαγγελματικής αποκατάστασης που προσφέρει<sup>202</sup>.

#### 4.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ύστερα από την παραπάνω καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του all-inclusive, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στα σημαντικότερα προβλήματα του συστήματος, στις αντιδράσεις που έχουν προκαλέσει και στις καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν από πλευράς διοίκησης ξενοδοχείου, ως τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών.

##### 4.2.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Τα δύο κυριότερα προβλήματα, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη και τα οποία καλείται να λύσει η διοίκηση μίας all-inclusive ξενοδοχειακής μονάδας, έχουν να κάνουν:

- Με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και
- Με τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις, που προκαλεί η λειτουργία της στην τοπική κοινωνία.

---

<sup>202</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_1?tag=content:col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_1?tag=content:col1)

#### 4.2.1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το πρόβλημα της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών σε αυτά τα ξενοδοχεία, οφείλεται σε τρεις κυρίως λόγους.

- Πολλές all-inclusive ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, ιδιαίτερα στην περιοχή της Μεσογείου, είναι ξενοδοχεία απλής μορφής, τα οποία, είτε λόγω των συνθηκών, είτε λόγω των πιέσεων από Tour Operators, υιοθέτησαν το σύστημα αυτό, χωρίς να πληρούν τις προϋποθέσεις, σε επίπεδο εγκαταστάσεων, εκπαίδευσης προσωπικού και παραγωγής – προσφοράς προϊόντων (τροφίμων και ποτών)<sup>203</sup>. Το σύστημα all-inclusive, για να εφαρμοστεί σωστά απαιτεί γνώση τόσο από την πλευρά της διοίκησης, όσο και από την πλευρά του προσωπικού. Η μετατροπή ενός ξενοδοχείου από a la carte σε all - inclusive δεν επιτυγχάνεται μόνο με την αλλαγή στη διάθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος, αλλά απαιτεί τομές και αλλαγές στην κουλτούρα της εταιρίας σε όλα τα επίπεδα. Η έλλειψη γνώσης των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια των υποδομών, οδηγούν μαθηματικά ένα ξενοδοχείο στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών/προϊόντων.
- Μία τελείως λανθασμένη προσέγγιση από την πλευρά των διοικήσεων πολλών all-inclusive ξενοδοχείων, έχει να κάνει με το πώς αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται, αυτό που ουσιαστικά προωθούν και διαφημίζουν στον τουρίστα, ως απεριόριστη χρήση προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι πολλά τα

---

<sup>203</sup> Horner S., Swarbrooke J (2004), ο.π, σσ.231



διευθυντικά στελέχη, που πιστεύουν ότι επενδύοντας στην ποσότητα, μπορούν να κόψουν από την ποιότητα και ποικιλία που οφείλει το ξενοδοχείο να προσφέρει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το φαγητό. Πολλά all-inclusive ξενοδοχεία προσφέρουν στα μπουφέ των εστιατορίων τους μεγάλες ποσότητες από χαμηλής ποιότητας φαγητά καθημερινά, χωρίς καν να αλλάζουν το μενού τους. Μάλιστα, κάτι τέτοιο θεωρείται, μέχρι ένα σημείο φυσιολογικό, γιατί είναι ο μόνος τρόπος να επιτύχουν μαζική παραγωγή φαγητών. Αυτό σε συνδυασμό, με την λανθασμένη πεποίθηση ότι οι all-inclusive πελάτες καταναλώνουν περισσότερο φαγητό, από τους a la carte, τους ωθεί στην παραγωγή φαγητών μαζικής κατανάλωσης, χαμηλού κόστους και επομένως χαμηλής ποιότητας. Η εκτίμηση βέβαια αυτή, είναι τελείως λάθος, καθώς βάσει ερευνών που έχουν γίνει ο τουρίστας δελεάζεται από την ποσότητα του φαγητού, καταναλώνοντας περισσότερο, κατά τις δύο πρώτες ημέρες της παραμονής του σε ένα ξενοδοχείο. Τις επόμενες καταναλώνει τις προβλεπόμενες, για ένα μέσο άνθρωπο, ποσότητες φαγητού. Μοιραία, λοιπόν, μετά από ένα σημείο αναζητά την ποιότητα.

- Έχει ήδη προαναφερθεί ότι τα all-inclusive ξενοδοχεία έχουν υψηλά λειτουργικά έξοδα. Ένας από τους σκοπούς προς επίτευξη, για τα διευθυντικά στελέχη, ειδικά στα ξενοδοχεία που λειτουργούν σαιζόν (resort – καλοκαιρινή περίοδο), είναι η όσο το δυνατόν μείωση των εξόδων αυτών. Είναι όμως πολλές οι φορές που στην προσπάθεια για μείωση του κόστους λειτουργίας, υπάρχει μείωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών. Καθώς οι επιχειρήσεις που προσφέρουν διαμονή έχουν μικρά περιθώρια κέρδους και η τιμή είναι δεδομένη στο σύστημα τιμών all inclusive, ο μόνος

τρόπος για να αυξήσουν τα έσοδα είναι να μειώσουν το κόστος. Το κόστος μειώνεται μέσα από μείωση της ποιότητας και της ποικιλίας των εισροών γεγονός που συνεπάγεται τη μείωση της ποιότητας των επισιτιστικών τμημάτων, τις περικοπές προσωπικού, την πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού κ.α.

#### 4.2.1.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το μεγαλύτερο, ίσως, πρόβλημα που προκαλεί το all-inclusive, για το οποίο είναι υπεύθυνες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το οποίο καλούνται, μακροπρόθεσμα, να επιλύσουν είναι οι αρνητικές επιπτώσεις, που προκαλεί η λειτουργία τους στην τοπική κοινωνία. Έχουν ήδη προαναφερθεί, τα αποτελέσματα σε μία κοινωνία από τη μαζική λειτουργία σε ένα τουριστικό προορισμό, all-inclusive ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Εκτός, από τις οικονομικές επιπτώσεις που προκαλεί, με τη διατήρηση του μεγαλύτερου μέρους των κερδών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το φαινόμενο παίρνει και κοινωνικές διαστάσεις, καθώς η μη κατανάλωση προϊόντων από τους τουρίστες εκτός ξενοδοχείου, εν ονόματι του all-inclusive, οδηγεί τις τοπικές επιχειρήσεις, στην πτώχευση, το οποίο συνεπάγεται ανεργία και οδηγεί στην σταδιακή μετανάστευση πληθυσμών στα αστικά κέντρα.

Είναι πολλές οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι πολυεθνικές, που μπροστά σε αυτή την κατάσταση δηλώνουν αδιαφορία. Η προσέγγιση, όμως, αυτή σε ένα τέτοιο ζήτημα, είναι εσφαλμένη. Οι επιχειρήσεις αποτελούν

οργανισμούς, οι οποίοι δεν φυτοζωούν απλά. Στις κοινωνίες όπου και δραστηριοποιούνται, όπως προσφέρουν, έτσι και επωφελούνται. Επομένως το καλό της κοινωνίας, ειδικά όταν μιλάμε για επαρχιακές πόλεις, όπου ο πληθυσμός είναι μικρός και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων πιο στενές, αποτελεί και καλό για την επιχείρηση, η οποία είναι μέλος αυτής. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις, πέρα από τη δική τους οικονομική ευημερία, πρέπει μέχρι ένα σημείο να συμβάλλουν και στην οικονομική ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Ειδικά δε στον τουρισμό, όπου το τουριστικό προϊόν επηρεάζεται άμεσα από τον τουριστικό προορισμό και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμβάλλουν θετικά στην οικονομική του ανάπτυξη και σταθερότητα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν σύμμαχο τις τοπικές κοινωνίες, διαφορετικά δέχονται την κριτική του τοπικού πληθυσμού, ο οποίος εναντιώνεται ως προς τα συμφέροντα του, στα συμφέροντα των μεγάλων ξενοδοχείων. Αυτή η κατάσταση, παρατηρείται πολύ συχνά στα all-inclusive ξενοδοχεία και στις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται, με αποτέλεσμα οι σχέσεις τους με την τοπική κοινωνία και τοπικές αρχές να είναι εάν όχι τεταμένες, τουλάχιστον τυπικές.

#### 4.2.2. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ

Τα παραπάνω προβλήματα πυροδοτούν μία σειρά αντιδράσεων, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο σε επίπεδο ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αλλά εναντιώνονται στο all-inclusive και τη φιλοσοφία του ως σύστημα.

Στις έρευνες που έχουν παρουσιαστεί παραπάνω, από τους βασικότερους λόγους, για τους οποίους οι τουρίστες αντιδρούν άσχημα στο άκουσμα all-inclusive διακοπών, έχει να κάνει με την ποιότητα που πιστεύουν ότι θα λάβουν τόσο σε επίπεδο προϊόντων (φαγητών, ποτών), όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά τους τουρίστες, να ταχθούν εναντίον του συστήματος είναι το γεγονός ότι στα all-inclusive ξενοδοχεία δεν προσφέρουν ποικιλία σε ότι έχει να κάνει με τα φαγητά, καθώς τα γεύματα είναι προκαθορισμένα και συγκεκριμένα. Βλέπουμε λοιπόν ότι οι πρώτες έντονες αντιδράσεις έρχονται από τους ίδιους τους τουρίστες, οι οποίοι πλέον, έχοντας τη δυνατότητα επιλογής, αναζητούν την ποιότητα στις διακοπές τους<sup>204</sup>.

Σε έρευνα που έγινε για τις επιπτώσεις του all-inclusive στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρκικό τουρισμό το 2003, το ποσοστό τουριστών που έμειναν δυσαρεστημένοι από τις διακοπές τους, σε ότι έχει να κάνει με την ποιότητα αυτών, ήταν μεγαλύτερο για αυτούς που διέμειναν σε ξενοδοχεία all-inclusive (11,42%), από ότι σε αυτούς που έμειναν σε συμβατικά ξενοδοχεία (6,35%). Τα στοιχεία αυτά, θεωρούνται ως επακόλουθα της πίεσης που ασκείται για μείωση του κόστους η οποία συνεπάγεται μείωση της ποιότητας. Τα all-inclusive ξενοδοχεία παρουσίασαν φτωχά αποτελέσματα και στο θέμα της αξιοπιστίας. Δηλαδή το προσωπικό δεν ανταποκρίθηκε ικανοποιητικά στις υποσχέσεις που είχε δώσει στον καταναλωτή.

---

<sup>204</sup>Horner S., Swarbrooke J (2004), ο.π, σσ.231

Αντιδράσεις προκύπτουν και από επαγγελματίες του κλάδου που είναι πολέμιοι του συστήματος, οι οποίοι εκμεταλλευόμενοι τον λανθασμένο τρόπο διοίκησης ορισμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, γενικεύουν το πρόβλημα της ποιότητας, ισχυριζόμενοι ότι, ουσιαστικά, το all-inclusive επαναφέρει τον “τουρισμό σακιδίου”<sup>205</sup>.

Οι μεγαλύτερες, όμως, αντιδράσεις, με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι διοικήσεις των all-inclusive ξενοδοχείων, προέρχονται από την τοπική κοινωνία και οφείλονται στις αρνητικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις που επιφέρει η λειτουργία all-inclusive ξενοδοχειακών μονάδων σε αυτές. Οι κάτοικοι των τουριστικών προορισμών ανά τον κόσμο, καταρρίπτουν ευθύνες στο σύστημα, ισχυριζόμενοι ότι έχει προκαλέσει την οικονομική εξασθένηση των επιχειρήσεων τους. Έτσι, ενώ αυξάνονται οι τουριστικές αφίξεις της εκάστοτε περιοχής και φαίνεται ότι υπάρχει τουριστική ανάπτυξη στον τόπο, οι ίδιοι δεν καρπώνονται τίποτα. Οι ευθύνες, μάλιστα, που καταλογίζουν στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι ουσιαστικά αποτρέπουν τους τουρίστες να καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες έξω από αυτές, προφασιζόμενες αιτίες ασφάλειας και ποιότητας. Το φαινόμενο είναι τόσο έντονο σε ορισμένες περιοχές, που παίρνει διαστάσεις κοινωνικές, καθώς οδηγεί τους ανθρώπους στην μετανάστευση. Οι τοπικές αρχές (δήμοι, κοινότητες), πολλές φορές έχουν πάρει θέση σε αυτό το ζήτημα, επικαλούμενες ότι τα ξενοδοχεία ενώ καρπώνονται πολλά από την τοπική κοινωνία και τα κάλλη της εκάστοτε περιοχής, ουσιαστικά προσφέρουν ελάχιστα. Το πρόβλημα δεν περιορίζεται μόνο στις αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία,

---

<sup>205</sup> <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=152453>

ενοικιαζόμενα δωμάτια, εστιατόρια, bar), αλλά και στις εμπορικές επιχειρήσεις μίας περιοχής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των προαναφερθέντων είναι αυτό της Gambia<sup>206</sup>. Η συγκεκριμένη χώρα είναι μία από τις πιο φτωχές, παγκοσμίως, με τον πληθυσμό της να ζει με λιγότερο από 1 δολάριο / ημέρα. Η ανάπτυξη και δραστηριοποίηση στην περιοχή all-inclusive ξενοδοχείων, συνέβαλε στο να γίνουν οι συνθήκες ζωής για τον τοπικό πληθυσμό, ακόμα χειρότερες, καθώς δεν συνέβαλαν καθόλου στην οικονομική ευημερία του. Αντιθέτως το γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις ανήκαν σε μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού, είχε ως αποτέλεσμα τα κέρδη από τον τουρισμό να μην μένουν καν εντός των συνόρων της χώρας. Οι αντιδράσεις ήταν τόσο έντονες, ώστε η κυβέρνηση της χώρας αποφάσισε να απαγορεύσει τη λειτουργία των all-inclusive ξενοδοχείων σε όλη την επικράτεια, μέτρο το οποίο τελικά πήρε πίσω ύστερα από πιέσεις μεγάλων, διεθνούς εμβέλειας Tour Operators, των οποίων τα συμφέροντα θίγονταν από μία τέτοια απόφαση.

#### 4.2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα σε επιχειρηματικό επίπεδο και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Η κεντρική

---

<sup>206</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης<sup>207</sup>.

Οι Jones & Lockwood<sup>208</sup> υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα που θα υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης.

Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις<sup>209</sup> επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- Η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος.
- Το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο).
- Η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση.
- Η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας.

---

<sup>207</sup> Βαρβαρέσος Σ., "Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις", Άμφισσα 2003, σσ.3-4

<sup>208</sup> Jones P., Lockwood A., "The Management of Hotel Operations", London: Cassell, 1989, σσ.149-167

<sup>209</sup> Βαρβαρέσος Σ (2003), ο.π, σσ.6

- Η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα.
- Η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.

Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν. Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες.

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

- Στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.
- Στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Τα all-inclusive ξενοδοχεία, θα πρέπει, προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, να λειτουργήσουν με γνώμονα τα παραπάνω και ταυτόχρονα να εξασφαλίσουν τα εξής:

- Πιστοποιημένους προμηθευτές.
- Μακροχρόνιες συνεργασίες με γνώριμους και δοκιμασμένους προμηθευτές.



- Πιστοποίηση υπηρεσιών από διεθνείς οργανισμούς, σε σχέση με τις διαδικασίες που τηρούνται σε ένα ξενοδοχείο.
- Καθορισμό προτύπων ποιότητας και εξυπηρέτησης σε όλα τα τμήματα.
- Πολλά σημεία ελέγχου των προϊόντων που παρέχει το ξενοδοχείο, από το στάδιο της παραγωγής έως το στάδιο της πώλησης, έτσι ώστε οποιοδήποτε σφάλμα να εντοπίζεται και να διορθώνεται.
- Εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, στις απαιτήσεις του ξενοδοχείου και των πελατών.

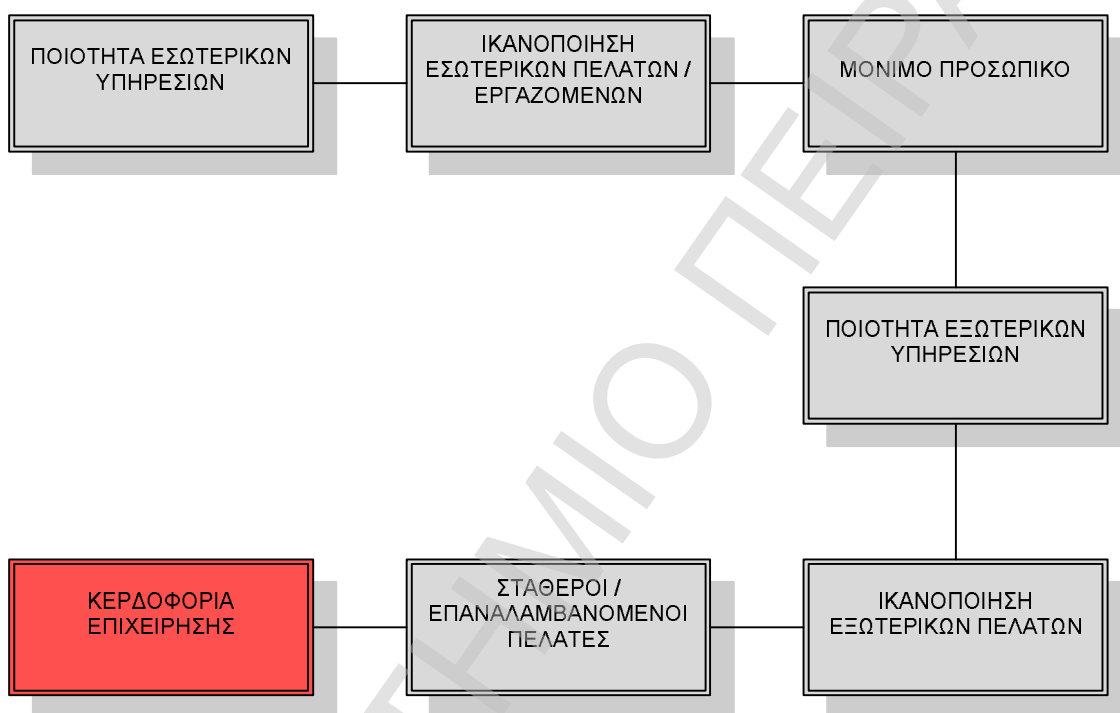
Τέλος, οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να ικανοποιούν, σε ότι έχει να κάνει με τις συνθήκες εργασίας, τους υπαλλήλους τους. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων δίνει επιπλέον κίνητρα σε αυτούς να δουλέψουν σωστά. Αυτό συνεπάγεται ότι έχουν παραπάνω κίνητρα για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση τους. Ένας ικανοποιημένος πελάτης, εκτός του ότι γίνεται σταδιακά επαναλαμβανόμενος (στην προκειμένη περίπτωση όχι απαραίτητα ο ίδιος ο τουρίστας, αλλά ο Tour Operator), τείνει να καταναλώνει περισσότερο, κάνοντας περισσότερα έξοδα. Αυτό συνεπάγεται αύξηση των εσόδων και επομένως αύξηση της κερδοφορίας του ξενοδοχείου.

Βάσει της αλυσίδας εξυπηρέτησης – κερδοφορίας (Service Profit Chain)<sup>210</sup>, η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη. Δηλαδή πρέπει να αποσκοπεί στο να είναι οι εργαζόμενοι της ικανοποιημένοι, έτσι ώστε να προσπαθούν με τη σειρά τους για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

---

<sup>210</sup> <http://www.business-analytic.co.uk/article-spc.pdf>

Βάσει αυτής της θεωρίας ο ικανοποιημένος πελάτης κάνει περισσότερα έξοδα και κατανάλωση προϊόντων, που σημαίνει παραπάνω έσοδα και κέρδη για την ίδια την επιχείρηση. Έτσι, διασφαλίζοντας την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα καταλήγει στην αύξηση της κερδοφορίας της.



**Διάγραμμα 4.1: Service Profit Chain**

Πηγή: Χυτήρης, Λ, Σημειώσεις Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Πειραιάς 2008

Τα all-inclusive ξενοδοχεία καλούνται να πάρουν μία σειρά από μέτρα και να προβούν σε καινοτόμες ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπίσουν την εις βάρος τους κατάσταση, σε ότι αφορά τις σχέσεις τους με τις τοπικές κοινωνίες. Οι επιχειρήσεις αυτές οφείλουν να εφαρμόσουν μία σειρά καινοτόμων ιδεών, ώστε να ικανοποιήσουν την κοινή γνώμη και παράλληλα να μην θιχτούν οι ίδιες οικονομικά, καθώς η υφιστάμενη κατάσταση είναι δεδομένο ότι δεν τις συμφέρει. Τα μέτρα που μπορεί να πάρει η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, εάν

το θεωρεί πάντα απαραίτητο, καθώς κανένας δεν μπορεί να της το επιβάλλει, εντάσσονται στα πλαίσια της όλης στρατηγικής που έχει διαμορφώσει. Για το λόγο αυτό μπορεί να ποικίλουν και διαφοροποιούνται. Το κοινό, όμως, στοιχείο, το οποίο τα διακρίνει είναι ότι αποτελούν έμμεσους τρόπους με τους οποίους ένα all-inclusive ξενοδοχείο, μπορεί να βοηθήσει τον ντόπιο πληθυσμό, ώστε να επωφελείται και αυτός οικονομικά από την προσέλευση διεθνών τουριστών, ώστε να μην διαμαρτύρεται. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες καινοτόμες ιδέες που θα μπορούσαν, χωρίς κόστος, να εφαρμοστούν από την πλευρά των ξενοδοχείων, προκειμένου να πετύχουν την εξομάλυνση των σχέσεων τους με την τοπική κοινωνία:

- Αγορά προϊόντων από τοπικούς προμηθευτές.
- Στήριξη, μέσω προώθησης από τα ίδια τα ξενοδοχεία, των ντόπιων προϊόντων.
- Πρόσληψη τοπικού πληθυσμού, προκειμένου να καταπολεμηθεί η ανεργία.
- Συνεργασία με τοπικά εστιατόρια / μπαρ και διοργάνωση θεματικών βραδιών μέσα στα ξενοδοχεία. Έτσι μπορούν τα ξενοδοχεία να αντιμετωπίσουν και το πρόβλημα που παρουσιάζεται με την έλλειψη ποικιλίας, σε ότι αφορά το φαγητό.
- Διανομή εκπτώτικων κουπονιών, για τοπικές εμπορικές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις, στους τουρίστες του ξενοδοχείου προκειμένου να αποκτήσουν κίνητρο για να τα επισκεφτούν.
- Διαφήμιση τοπικών εμπορικών επιχειρήσεων μέσα στο ξενοδοχείο.
- Διοργάνωση εξωτερικών εκδρομών και δραστηριοτήτων για τους τουρίστες, σε συνεργασία ή κατ' αποκλειστικότητα από τοπικές επιχειρήσεις.

- Συνεργασία με ντόπιους καλλιτέχνες, για την διοργάνωση εκδηλώσεων εντός του ξενοδοχείου και γενικότερα τη διασκέδαση των τουριστών.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων, από τοπικούς οργανισμούς, μέσα στο ξενοδοχείο, για την προβολή και ενημέρωση των τουριστών σχετικά με την τοπική κουλτούρα, πολιτισμό, έθιμα.
- Συνεργασία με τις αρμόδιες τοπικές αρχές για τη διατήρηση και προστασία του τοπικού περιβάλλοντος.
- Συνεργασία του ξενοδοχείου με τοπικές επιχειρήσεις για τη μεταφορά τουριστών από και προς το αεροδρόμιο.
- Άδεια σε τοπικές επιχειρήσεις (πχ ενδυμάτων, υποδημάτων, καλλυντικών), να πωλούν τα προϊόντα τους, υπό προϋποθέσεις, εντός του ξενοδοχείου.
- Συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση για την προβολή της περιοχής ως ιδανικό τουριστικό προορισμό.
- Διανομή εντός του ξενοδοχείου τουριστικών οδηγιών, για τα μέρη ή καταστήματα της περιοχής που οι τουρίστες μπορούν να επισκεφθούν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα all-inclusive ξενοδοχειακής εταιρίας που προέβη σε αντίστοιχες καινοτομίες, προκειμένου να ικανοποιήσει και συνδράμει με τον τρόπο της στην οικονομική ευημερία της περιοχής, όπου δραστηριοποιείται, είναι το Sandals Negril Resort<sup>211</sup>, του ομίλου Sandals, το οποίο και έκανε τις εξής ενέργειες:

- Συνεργάστηκε με τον πληθυσμό της Τζαμάικα, για την διοργάνωση τοπικών εκδρομών στην ευρύτερη περιοχή.

---

<sup>211</sup> <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>

- Κάλεσε τις τοπικές επιχειρήσεις σε μία σειρά ειδικών εκδηλώσεων που οργάνωσε, για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στους τουρίστες που διέμεναν στο ξενοδοχείο.
- Προώθησε τοπικούς καλλιτέχνες / τραγουδιστές, με συνεργασίες που έκανε για τη διασκέδαση των τουριστών, οργανώνοντας βραδιές παραδοσιακής μουσικής.
- Συνεργάστηκε με τοπικά σχολεία για την διοργάνωση μαθημάτων στους μαθητές της περιοχής, σχετικά με το περιβάλλον και τον τουρισμό.
- Προσέλαβε, όποτε αυτό ήταν εφικτό, αξιόλογους νέους της τοπικής κοινωνίας, ώστε να συνδράμει στην καταπολέμηση της τοπικής ανεργίας.
- Δημιούργησε εκπαιδευτικά προγράμματα, υπό τη μορφή πρακτικής άσκησης, κατά την καλοκαιρινή περίοδο, για την απασχόληση και εκπαίδευση νέων της χώρας, οι οποίοι ενδιαφέρονται για επαγγελματική σταδιοδρομία στον τουρισμό.

#### 4.2.3.1. ΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ 2008

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται τα καλύτερα all-inclusive ξενοδοχεία παγκοσμίως, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των ίδιων των τουριστών.

Πίνακας 4.1: Τα Καλύτερα All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008  
Πηγή: All-inclusive Outlet 2008<sup>212</sup>

**A/A Top Overall All Inclusive Hotels**

- 1 Couples Swept Away
- 2 Excellence Punta Cana
- 3 El Dorado Royale
- 4 Secrets Maroma
- 5 Excellence Playa Mujeres
- 6 Couples Negril
- 7 Dreams Punta Cana
- 8 Iberostar Grand Hotel Paraiso
- 9 Le Blanc Spa Resort
- 10 Occidental Royal Hideaway
- 11 Grand Lido Negril
- 12 Cozumel Palace
- 13 Excellence Riviera Cancun
- 14 Aventura Spa Palace
- 15 Secrets Capri Riviera

<sup>212</sup> <http://www.allinclusiveoutlet.com/>

**Πίνακας 4.2: Τα Καλύτερα Family All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008**  
**Πηγή: All-Inclusive Outlet 2008**

**A/A Top Family All Inclusive Hotels**

- 1 Paradisus Punta Cana
- 2 Dreams Punta Cana (extensive childrens program)
- 3 Moon Palace (access to Wet N Wild water park, tours to Mayan Ruins)
- 4 Paradisus Riviera Cancun
- 5 Rose Hall Resort Jamaica (water park)
- 6 Dreams Puerto Vallarta
- 7 Paradisus Palma Real
- 8 Melia Caribe Tropical (Flinstones kids program)
- 9 Dreams Cancun (on-property dolphin experience and dolphin view rooms)
- 10 Iberostar Rose Hall Jamaica
- 11 Cancun Palace (access to Wet N Wild water park, outside tours)
- 12 Azul Beach
- 13 FDR Pebbles (vacation nanny program)
- 14 Almond Beach Village Barbados
- 15 Coconut Bay St Lucia (water park)

Πίνακας 4.3: Τα Καλύτερα Honeymoon All-Inclusive Ξενοδοχεία για το 2008  
Πηγή: All-inclusive Outlet 2008

A/A	Top Honeymoon All Inclusive Resorts (adults-only hotels)
1	Couples Swept Away (Beachfront verandah suites)
2	El Dorado Royale (Casita Suites)
3	Couples Negril (Beachfront suite)
4	Excellence Punta Cana (Swim-up Excellence club suites)
5	Secrets Maroma (Swim-out suite)
6	Aventura Spa Palace (Superior deluxe with Jacuzzi)
7	Occidental Royal Hideaway (The Hideaway Suite)
8	Grand Lido Negril (Luxury 1-bedroom beachfront suite with jacuzzi)
9	Excellence Playa Mujeres (2 story rooftop terrace suites)
10	Sun Palace (Superior deluxe with jacuzzi)
11	Couples Sans Souci (Penthouse suites)
12	Excellence Riviera Cancun (Honeymoon suite ocean view Excellence Club)
13	Secrets Capri Riviera (Oceanfront Junior Suite)
14	Rendezvous St Lucia (Luxury oceanfront)
15	The Royal Cancun (Royal Beachfront Swim-up Master Suites)

#### BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076/pg\\_2?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content;col1)
2. Holdnak A., A Case Study of the Impacts of "All-Inclusive Pricing" on Resort Recreation Participation, Western Illinois University, Department of Recreation, Parks and Tourism Administration



[http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

3. Henthorne L, Miller M., Cuban Tourism in the Caribbean context: A regional impact assessment, Journal of Travel Research, 2003, σσ. 89-90
4. <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>
5. [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-10308889\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-10308889_ITM)
6. <http://caribbean-guide.info/accommodations/all.inclusive.resorts/>
7. Hawkes E, Kwortnik R.J, Connecting with the culture: A case study in sustainable tourism, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2006, σσ.370-371
8. [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort#Details](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort#Details)
9. Holloway J. C w/Taylor N., The Business of Tourism, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006, σσ.60-61
10. <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>
11. Cathy H.C Hsu, Soo K. Kang, Wolfe .K, Psychographic and Demographic profiles of niche market leisure travelers, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2002, σσ.5
12. Schmeing T., Cardoso J., Fernandez J.D., Knowledge-based Dynamic Packaging Model, International Conference on Management of Innovation and Technology, σσ.1087
13. <http://www.free-press-release.com/news/200410/1099130701.html>
14. Naylor G., Bardi Kleiser S., Exploring the differences in perception of satisfaction across lifestyle segments, Journal of vacation Marketing, 2002, σσ.344
15. Cabezas A.L, Tropical Blues: Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic, Latin American Perspectives, 2008, σσ.25

16. <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-personal-business/5421971-1.html>
17. Horner S., Swarbrooke J., International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, σσ.231
18. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=152453>
19. <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>
20. Βαρβαρέσος Σ., Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Άμφισσα 2003, σσ.3-4, σσ.6
21. Jones P., Lockwood A., The Management of Hotel Operations, London: Cassell, 1989, σσ.149-167
22. <http://www.business-analytic.co.uk/article-spc.pdf>
23. Χυτήρης Λ., Σημειώσεις Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Πειραιάς 2008
24. <http://www.allinclusiveoutlet.com/>

## **5. ΤΟ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Το all-inclusive, άρχισε να εφαρμόζεται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας, κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990. Υιοθετήθηκε, όμως από πολλά ξενοδοχεία της χώρας κατά τα πρώτα χρόνια της νέας χιλιετίας.

Η δειλή, τότε, εμφάνισή του δεν προμήνυε τη μελλοντική του πορεία, καθώς αφορούσε μεμονωμένες περιπτώσεις, ενώ ακόμα και οι μεγάλοι Ευρωπαίοι tour operators το εξέταζαν διστακτικά. Όμως, η κατάσταση άλλαξε άρδην μετά το 2000, οπότε η οικονομική κρίση άγγιξε σοβαρά τους ευρωπαϊκούς λαούς και πελάτες της χώρας μας. Παράλληλα, η υιοθέτηση του ευρώ με τα συνακόλουθα κρούσματα κερδοσκοπίας που εμφανίστηκαν και στη χώρα μας κατέστησαν δυνατή την άμεση σύγκριση των τιμών. Έκτοτε το σύστημα all inclusive έχει γίνει μόδα. Ενώ στην αρχή της δεκαετίας που διανύουμε μόνο ένας στους 25 Γερμανούς ζητούσε διακοπές all inclusive, σήμερα 4 στους 10 απαιτούν ένα τέτοιο πρόγραμμα, ενώ το ποσοστό αναμένεται να αυξηθεί ακόμη περισσότερο. Σύντομα ένας στους δύο Γερμανούς θα ζητά τέτοιες διακοπές. Μάλιστα, τους Γερμανούς φαίνεται να ακολουθούν κατά πόδας Γάλλοι, Βρετανοί και Ολλανδοί,

οι οποίοι προτιμούσαν μέχρι πρότινος τις διακοπές σε ενοικιαζόμενα διαμερίσματα<sup>213</sup>.

Από τα μέχρι τώρα στοιχεία που υπάρχουν, φαίνεται μία ανοδική τάση του συστήματος, τόσο σε επίπεδο ζήτησης, καθώς πολλοί είναι οι τουρίστες που θέλουν διακοπές all-inclusive στην Ελλάδα, όσο και σε επίπεδο προσφοράς, καθώς όλο και περισσότερα ξενοδοχεία το εφαρμόζουν στη χώρα μας.

Το σύστημα εφαρμόστηκε κυρίως σε resort ξενοδοχεία της νησιωτικής Ελλάδας. Οι Ελληνικοί τουριστικοί προορισμοί που σημείωσαν τα μεγαλύτερα ποσοστά all-inclusive τουριστών, κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας, είναι η Κρήτη, Κως, Κέρκυρα, Ρόδος και Χαλκιδική.

Σε έρευνα που έγινε στο νησί της Ρόδου, το 2004, από το Επιμελητήριο Δωδεκανήσου σε συνεργασία με την Δωδεκανησιακή Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου, κατά την περίοδο Μαΐου – Οκτωβρίου<sup>214</sup>, ένα 28% των τουριστών έμειναν σε ξενοδοχείο με συμφωνία ημιδιατροφής, ένα 28% σε apartments και ένα 21% σε all-inclusive ξενοδοχεία. Στο δεύτερο μισό, μάλιστα, της έρευνας, δηλαδή κατά την περίοδο Ιουλίου – Οκτωβρίου 2004<sup>215</sup>, το ποσοστό all-inclusive τουριστών της Ρόδου, κυμάνθηκε από 29% - 33%. Ένας στους τρεις τουρίστες, λοιπόν, έμεινε σε all-inclusive ξενοδοχείο. Το προϊόν είναι περισσότερο δημοφιλές στη Γερμανία (32% των τουριστών) και στην Αυστρία –

---

<sup>213</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3738](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3738)

<sup>214</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1777](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1777)

<sup>215</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1256](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1256)

Ελβετία (28%), ενώ σημαντικά λιγότερο δημοφιλές στην Σκανδιναβία (μόλις 3% των τουριστών).

Το all inclusive φαίνεται να προσελκύει εξίσου όλες τις ηλικιακές ομάδες και όλα τα επίπεδα οικογενειακού εισοδήματος, ενώ αντίθετα διαφοροποίηση στη ζήτηση του φαίνεται να προκύπτει ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των τουριστών: Από 28% ανάμεσα στους αποφοίτους Λυκείου σε 15% στους αποφοίτους πανεπιστημίου. Ταυτόχρονα το all-inclusive φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο σε οικογένειες (28%) και λιγότερο σε ζευγάρια (18%). Θα πρέπει να επισημανθεί η μειωμένη συνολική κατά κεφαλή δαπάνη στον προορισμό που παρουσιάζουν οι τουρίστες που επιλέγουν πακέτο all-inclusive, η οποία ανέρχεται σε €290,31 για το σύνολο της παραμονής, σε σχέση με €440,62 που δαπανούν οι τουρίστες που δεν έχουν επιλέξει διακοπές τύπου all-inclusive. Από τα παραπάνω ποσά, οι τουρίστες all inclusive δαπανούν κατά μέσο όρο €106,26 σε ψώνια, σε σχέση με €128,04 που δαπανούν οι τουρίστες που δεν έχουν επιλέξει διακοπές all - inclusive<sup>216</sup>.

Το 2005, σύμφωνα με έρευνα της AC Nielsen<sup>217</sup>, για τις ταξιδιωτικές συνήθειες των Βρετανών, οι all-inclusive κρατήσεις των Βρετανών τουριστών, σημείωσαν αύξηση, αγγίζοντας το ποσοστό του 11%, σε πανελλήνιο επίπεδο. Το τουριστικό προϊόν all-inclusive αντιπροσωπεύει σημαντικό τμήμα της αγοράς στους διεθνείς τουριστικούς προορισμούς της χώρας, όπως η Κρήτη, η Ρόδος, η Κως, η Κέρκυρα, καλύπτοντας ως και το 35% των αφίξεων. Φέρνοντας ως

---

<sup>216</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1777](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1777)

<sup>217</sup> [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)

παράδειγμα την Κέρκυρα, από τα μέχρι τώρα στοιχεία για το συγκεκριμένο έτος, οι all-inclusive τουρίστες έφτασαν το 13% του νησιού, που αντιστοιχεί στον αριθμό των 5.644 ατόμων.

Σε ότι αφορά το έτος 2006, το all-inclusive στην Κέρκυρα καλύπτει το 60% των διανυκτερεύσεων των ξενοδοχείων, έχοντας αυξητικές τάσεις<sup>218</sup>. Τη συγκεκριμένη χρονιά μάλιστα, στη Ρόδο, υπήρξαν μαζικές αφίξεις τουριστών, με πρώτους τους Γερμανούς και Βρετανούς τουρίστες, ενώ για πρώτη φορά καταγράφηκαν κρατήσεις Ιταλών τουριστών για τον Μάιο, οι οποίοι, ως τώρα, έρχονταν τον Ιούλιο και τον Αύγουστο. Αυξημένη κίνηση υπήρξε, επίσης, από τη Ρωσία και τις άλλες χώρες της πρώην ΕΣΣΔ. Η πλειονότητα των τουριστών είχε κλείσει σε ξενοδοχεία, που λειτουργούν με το σύστημα του all inclusive, με τα καλά ξενοδοχεία αυτού του συστήματος να δηλώνουν ότι είχαν overbooking για τους μήνες της τουριστικής αιχμής<sup>219</sup>. Η εξέλιξη αυτή, βέβαια, ήταν και αποτέλεσμα των κρουσμάτων βίας που παρουσιάστηκαν σε Αίγυπτο και Τουρκία, τα οποία και απέτρεψαν τους τουρίστες να επισκεφτούν τις χώρες αυτές.

Το 2007, η τάση προς το all-inclusive στην Ελλάδα αυξήθηκε, κυρίως γιατί ως προϊόν προστατεύει την τσέπη του καταναλωτή. Μάλιστα, οι τότε εκτιμήσεις, σύμφωνα με την εταιρία JZ Group of Companies, έκαναν λόγο για 3.000.000 Άγγλους τουρίστες, οι οποίοι αναμένονταν να επισκεφτούν την χώρα, κάνοντας all-inclusive διακοπές<sup>220</sup>.

---

<sup>218</sup> [http://www.salvanos.gr/show\\_article\\_gr.asp?code=22](http://www.salvanos.gr/show_article_gr.asp?code=22)

<sup>219</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3647](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3647)

<sup>220</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=504](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=504)

Το 2008, αν και το φαινόμενο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης είναι πλέον ορατό, με αποτέλεσμα να έχει αρχίσει να επηρεάζει τους λαούς της Ευρώπης και Αμερικής, οι οποίοι και θεωρούνται υποψήφιοι πελάτες της χώρας μας, το all-inclusive συνεχίζει να κινείται ανοδικά, με τα περισσότερα ξενοδοχεία της κατηγορίας να δηλώνουν 100% πληρότητες για την καλοκαιρινή περίοδο.

Σε ότι αφορά το 2009, τέλος, σύμφωνα με τα μέχρι τώρα στοιχεία, τα πακέτα all-inclusive αντιστοιχούν στο 20% του συνόλου των κρατήσεων, με τις εκτιμήσεις να κάνουν λόγο για ανοδική πορεία τους προσεχείς μήνες, εξαιτίας των last minute κρατήσεων, με το μέσο κόστος ενός εβδομαδιαίου all-inclusive πακέτου να κυμαίνεται μεταξύ των €500 – €700. Το γεγονός αυτό, στη συγκεκριμένη περίοδο είναι αρκετά σημαντικό, εάν συνυπολογίσουμε, ότι λόγω της οικονομικής συγκυρίας, αναμένεται τουλάχιστον 10% μείωση των τουριστικών κρατήσεων για την τρέχουσα τουριστική περίοδο, το οποίο θα έχει ως συνέπεια την μείωση των τιμών κατά 20% - 25%, αύξηση της ανεργίας (50.000 επιπλέον άνεργοι) στον κλάδο και τέλος συρρίκνωση του ΑΕΠ κατά 2%<sup>221</sup>.

Αυτό, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλοί τουρίστες είναι εκείνοι, οι οποίοι σε έρευνα που έγινε στο νησί της Ρόδου (1στους 4), δήλωσαν ότι επισκέπτονται το νησί λόγω του all-inclusive, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, τουλάχιστον για τα χρόνια της οικονομικής κρίσης, η χώρα πρέπει να επενδύσει στο ποιοτικό και οικονομικό all-inclusive προϊόν που διαθέτει<sup>222</sup>.

---

<sup>221</sup> <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=677179>

<sup>222</sup> <http://www.e-tipos.com/content/staticfiles/issues/2008/06/17/170608%2025.pdf>

## 5.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η εταιρία που καινοτόμησε, εισάγοντας πρώτη στην Ελλάδα και δεύτερη σε όλη τη Μεσόγειο το all-inclusive, είναι ο ξενοδοχειακός όμιλος BLUE BAY GROUP OF HOTELS™, που δραστηριοποιείται στο νησί της Ρόδου, με 6 πολυτελή ξενοδοχεία, τα οποία λειτουργούν, αποκλειστικά, βάσει του συγκεκριμένου συστήματος<sup>223</sup>.

Ο όμιλος BLUE BAY GROUP OF HOTELS™, δραστηριοποιείται στο νησί της Ρόδου από το 1978, εγκαινιάζοντας τη λειτουργία του με το ξενοδοχείο BLUE BAY, δυναμικότητας 200 δωματίων, στην περιοχή Ιξιά Ρόδου. Ακολούθησε το χτίσιμο του δεύτερου ξενοδοχείου Sunland στην ίδια περιοχή δυναμικότητας 100 δωματίων. Κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της δεκαετίας του 1990, ο όμιλος αντιμετώπισε έντονα οικονομικά προβλήματα. Η διοίκηση του ομίλου το 1995, έκρινε απαραίτητη την ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων της, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες των περιστάσεων. Έτσι, αποφασίστηκε η υιοθέτηση του πρωτοποριακού, για την εποχή συστήματος all-inclusive, το οποίο και έως τότε δεν ήταν καθόλου διαδεδομένο στον εγχώριο ξενοδοχειακό κλάδο. Η απόφαση αυτή ήταν καταλυτική για την μετέπειτα πορεία του ομίλου, αφού έδωσε σημαντική ώθηση στα οικονομικά, έχοντας πληρότητες 100% για τα επόμενα τρία χρόνια, μέχρι το άνοιγμα της αγοράς. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή του ομίλου, το ρίσκο

---

<sup>223</sup>Κούρτης.Β.Ι, “Marketing Plan ξενοδοχειακού ομίλου στην περιοχή της Ρόδου”, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2009, σσ.102-108



της εφαρμογής του all-inclusive στην ελληνική αγορά, είχε ως άμεσο αντίκτυπο την αύξηση των πωλήσεων, το οποίο και βελτίωσε τόσο τα οικονομικά προβλήματα, όσο και τα προβλήματα ρευστότητας, που αντιμετώπιζε ο όμιλος έως τότε. Έτσι και με κύριο στοιχείο της στρατηγικής του το all-inclusive, κατάφερε να αναπτυχθεί αγοράζοντας άλλα 4 ξενοδοχειακά συγκροτήματα στο νησί, μέσα στην προσεχή δεκαπενταετία.

Ο όμιλος από το 1995 έως σήμερα, ως πρωτοπόρος, εξακολουθεί να προσφέρει υπηρεσίες all inclusive , σε συνεργασία με τους μεγαλύτερους tour operators , όπως TUI , LTI , THOMAS COOK και NECKERMANN. Οι κύριες αγορές στις οποίες απευθύνεται είναι η Γερμανική , Αγγλική , Ολλανδική και Ιταλική , ενώ στο μέλλον σκοπεύει σε νέες αγορές , όπως η Ρωσική. Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται ανήκουν κυρίως στην μεσαία τάξη από πλευράς εισοδήματος, είναι κυρίως οικογένειες και αναζητούν διακοπές σε τουριστικά θέρετρα που έχουν εγκαταστάσεις αναψυχής τόσο για τους ίδιους τόσο και για τα παιδιά τους.

Το παράδειγμα του ομίλου BLUE BAY ακολούθησαν τα προσεχή χρόνια και άλλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Ελλάδα, προκειμένου να αυξήσουν τις πληρότητες τους και να κερδίσουν μερίδιο σε μία αγορά που αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία χρόνια.

Στην αρχή, βέβαια, η πλειοψηφία των Ελλήνων ξενοδόχων αντιμετώπισε το all-inclusive με μεγάλη επιφυλακτικότητα. Σήμερα εφαρμόζεται από πολλές ξενοδοχειακές παραθεριστικές μονάδες, τόσο στα Δωδεκάνησα, όσο και στην

Κρήτη, Κέρκυρα, Επτάνησα και Κυκλάδες, προσελκύοντας κυρίως αλλοδαπούς τουρίστες.

### 5.3. ALL-INCLUSIVE RESORT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, παρατηρείται μία ραγδαία αύξηση των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το σύστημα all-inclusive, το οποίο οφείλεται σαφώς, στην αύξηση της ζήτησης από πλευράς διεθνών τουριστών. Βάσει, λοιπόν, των μέχρι τώρα στοιχείων γίνεται σαφές ότι υπάρχει μία στροφή των Ελλήνων ξενοδόχων στο συγκεκριμένο σύστημα.

Οι all-inclusive μονάδες της χώρας, είναι μέλη της Π.Ο.Ξ (Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων) και κατά κανόνα αποτελούν μεγάλα ξενοδοχεία Α κατηγορίας, αφού το σύστημα προϋποθέτει διαθεσιμότητα όλων των επισιτιστικών τμημάτων και όλων των διευκολύνσεων (facilities). Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν το συγκεκριμένο προϊόν βρίσκονται κυρίως εκτός πόλεων και σε απομονωμένες από αστικά και εμπορικά κέντρα περιοχές. Η ποιότητά τους είναι συνάρτηση της διαβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών, τις οποίες συμφωνούν κατά τη σύναψη της συνεργασίας τους με τους Tour Operators. Στην πλειοψηφία τους τα πακέτα που προσφέρουν περιλαμβάνουν τα εξής<sup>224</sup>:

- Πλήρη διατροφή (πρωινό, γεύμα, δείπνο).
- Ποικιλίες από σνακ, σάντουιτς και διάφορα άλλα εδέσματα, με αναψυκτικά, μπύρα, κρασί ή αλκοολούχο ποτό.

---

<sup>224</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1255](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1255)

- Χρήση όλων των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου (αθλητικές, πισίνες κ.λπ.).
- Πλούσιο ψυχαγωγικό πρόγραμμα.

Η εξάπλωση του all-inclusive στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας, διαδραματίστηκε κατά την τελευταία δεκαετία και κυρίως στο δεύτερο μισό αυτής. Η ανάπτυξη αυτή μάλιστα, βάσει εκτιμήσεων του ΠΟΞ, αναμένεται να συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια, έχοντας ένα ορίζοντα δεκαετίας<sup>225</sup>. Πολλοί είναι αυτοί που κάνουν λόγο για κυριαρχία του all-inclusive τα επόμενα χρόνια, όπως στην Ισπανία και Ιταλία. Ο σημαντικότερος λόγος σε αυτήν την εξέλιξη, κατά τον πρόεδρο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)<sup>226</sup>, είναι το δέλεαρ της σιγουριάς για τον πελάτη, σε ότι έχει να κάνει με τις διακοπές του. Η εκτίμηση αυτή για το ελληνικό all-inclusive, επιβεβαιώνεται και από τις προγνώσεις της TUI, η οποία πιστεύοντας ότι το σύστημα στην Ελλάδα έχει μεγάλη προοπτική, εισέβαλε στην αγορά των all-inclusive ξενοδοχείων εξαγοράζοντας την ξενοδοχειακή εταιρία Magic Life. Έτσι απέκτησε 4 ξενοδοχειακές μονάδες στην Κέρκυρα, Κρήτη, Ρόδο, Κω, 1350 δωματίων συνολικά, τα οποία είναι όλα all-inclusive<sup>227</sup>.

Το 2005, σε έρευνα που έγινε, παρατηρήθηκε μία έντονη στροφή πολλών μονάδων της χώρας στο all-inclusive, με αποκορύφωμα το νησί της Κω<sup>228</sup>. Στην Κέρκυρα, σε ορισμένα σημεία του νησιού τα all-inclusive ξενοδοχεία αγγίζουν το ποσοστό του 80% του συνόλου των κλινών. Σε ότι έχει να κάνει τέλος με την Κρήτη, παρατηρήθηκε υιοθέτηση του συστήματος από πολλά ξενοδοχεία του

---

<sup>225</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=429](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=429)

<sup>226</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=418](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=418)

<sup>227</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1433](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1433)

<sup>228</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3567](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3567)

νησιού. Έτσι, τα all-inclusive ξενοδοχεία, κατά την περίοδο 2003 - 2005 έφτασαν τα 59 σε όλο το νησί, τη στιγμή που 5 χρόνια πριν ήταν μόλις 2. Πρώτοι σε ζήτηση τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο νησί, σε ότι έχει να κάνει με τα πακέτα αυτά είναι οι Γερμανοί, τα ηλικιωμένα ζευγάρια και οι μεσαίας εισοδηματικής τάξης τουρίστες<sup>229</sup>.

Η ανάπτυξη του συστήματος all-inclusive και η εμφάνιση αντίστοιχων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων συνεχίστηκε και μάλιστα με ραγδαίους ρυθμούς κατά την τελευταία τετραετία. Σήμερα πάνω από το 30% των ξενοδοχείων της χώρας δουλεύουν με το σύστημα all-inclusive, μέσα στο οποίο περιλαμβάνεται το 50% των μεγάλων μονάδων που διαθέτουν οργανωμένες εγκαταστάσεις εστίασης, με τις εκτιμήσεις να κάνουν λόγο για έναν αριθμό κοντά στις 3.000 μονάδες σε πανελλήνιο επίπεδο, πολλές από τις οποίες ανήκουν και σε ξενοδοχειακούς ομίλους του εξωτερικού<sup>230</sup>.

Οι πληρότητες τους για το καλοκαίρι ξεπερνούν ακόμα και το 75% τη στιγμή που οι υπόλοιπες μονάδες εμφανίζουν –μέχρι στιγμής- πληρότητες της τάξης του 30%. Είναι χαρακτηριστικό ότι σήμερα ο 1 στους 4 τουρίστες που επισκέπτεται την Ελλάδα έχει κλείσει πακέτο all inclusive, και η τάση βαίνει αυξανόμενη χρόνο με το χρόνο. Και μπορεί μεν το all inclusive να ξεκίνησε ως «φθηνοτουρισμός» σήμερα όμως παγκοσμίως αποτελεί την κυρίαρχη τάση.

---

<sup>229</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=107](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=107)

<sup>230</sup> <http://www.t-p.gr/news/topnews/4096>

Ο κ. Ανδρέας Ανδρεάδης, πρόεδρος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων<sup>231</sup>, σε πρόσφατη συνέντευξή του σημειώνει:

*«Την επόμενη 5ετία το all inclusive θα είναι εξίσου δυνατό στα πολυτελή ξενοδοχεία των 5 αστέρων. Το all inclusive απαντά στον προβληματισμό του καταναλωτή για την τιμή. Προσφέρει ασφάλεια στον πελάτη καθώς ξέρει πόσα ακριβώς θα ξοδέψει και μπορεί να προγραμματίσει τη διάρκεια των διακοπών του. Αυτός είναι και ο λόγος που σήμερα, τα ξενοδοχεία που λειτουργούν με πακέτα all inclusive έχουν κατά πολύ μεγαλύτερες πληρότητες σε σχέση με τα υπόλοιπα».*

Σε ότι έχει να κάνει με το κόστος, κατά μέσο όρο διαμορφώνεται στα 130 ευρώ την ημέρα (τιμή για ζευγάρι με παιδί), σε ξενοδοχείο 4 αστέρων. Δηλαδή 1.300 ευρώ οι 10 μέρες. Στην τιμή αυτή συμπεριλαμβάνονται τα πάντα: Το κόστος μεταφοράς, οι διανυκτερεύσεις, το φαγητό (πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό), τα ποτά, οι καφέδες, τα παγωτά, τα αναψυκτικά κλπ<sup>232</sup>.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται με σειρά δυναμικότητας, οι μεγαλύτεροι και παράλληλα πιο γνωστοί ξενοδοχειακοί όμιλοι που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, σύμφωνα με την Ετήσια Κλαδική Μελέτη του ICAP<sup>233</sup> για το οικονομικό έτος 2007. Οι όμιλοι αυτοί έχουν υπό την κατοχή τους κυρίως resort ξενοδοχεία, τα οποία ως επί των πλείστον λειτουργούν βάσει του συστήματος all-inclusive.

---

<sup>231</sup> <http://www.t-p.gr/news/topnews/4096>

<sup>232</sup> <http://www.t-p.gr/news/topnews/4096>

<sup>233</sup> I.C.A.P (2007), ο.π, σσ.74-77

**Πίνακας 5.1: Ξενοδοχειακοί Όμιλοι με All-Inclusive Μονάδες στην Ελλάδα**  
 Πηγή: I.C.A.P

A/A	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΙ ΟΜΙΛΟΙ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ)
1	Ν.ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗ	GRECOTEL	20	9.600
2	ΜΗΤΣΗ	MITISIS HOTELS	15	9.100
3	ΟΜΙΛΟΣ LOUIS (ΛΟΙΖΟΥ)	LOUIS HOTELS & RESORTS	14	6.800
4	IBEROSTAR	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	12	5.900
5	ALDEMAR (Ν.ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ)	ALDEMAR HOTELS & RESORTS	8	5.000
6	ΒΑΣΙΛΑΚΗ	ESPERIA HOTELS	7	4.000
7	MAGIC LIFE	CLUB MAGIC LIFE	4	4.000
8	ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ	G HOTELS	5	3.400
9	ΜΑΝΤΩΝΑΝΑΚΗ	HELIOS HOTELS	8	3.300
10	ΜΕΤΑΞΑ	MARIS HOTELS	6	3.100
11	ΚΥΠΡΙΩΤΗ	KIPRIOTIS HOTELS	5	3.000
12	CLUB MED	CLUB MED HOTELS	3	2.900
13	ΔΙΒΑΝΗ	DIVANI COLLECTION HOTELS	7	2.700
14	ΚΑΨΗ	CAPSIS HOTELS & RESORTS	2	2.500
15	ΧΑΤΧΗΛΑΖΑΡΟΥ	LINDOS PRINCESS	3	2.200
16	ΧΑΝΔΡΗ	CHANDRIS HOTELS & RESORTS	4	2.000
17	ΜΑΜΙΔΑΚΗ	MAMIDAKIS HOTELS	4	2000
18	ROBINSON CLUB	ROBINSON CLUB HOTELS	3	2.000
19	SUNWING	SUNWING RESORTS	4	1.950
20	ΚΟΥΛΟΥΒΑΤΟΥ	AMALIA HOTELS	6	1.700
21	ΙΣΜΠΙΩΚΟΥ	AGAPI BEACH	3	1.500
22	ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ	BLUE BAY GROUP OF HOTELS	6	1.000

Υπάρχουν, βέβαια, πολλές ακόμα μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν το σύστημα στον ελλαδικό χώρο, οι οποίες όμως δεν είναι δυνατόν να αναφερθούν στον παραπάνω ενδεικτικό πίνακα. Παρόλα αυτά η ανάλυση του θέματος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αγγίζει και αυτές τις επιχειρήσεις.

#### **5.4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ**

Τα all-inclusive ξενοδοχεία στην Ελλάδα παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, για τα οποία θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, προκειμένου να αποτυπωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, σε ότι έχει να κάνει με την εφαρμογή του all-inclusive. Για την καλύτερη προσέγγιση του ζητήματος αυτού, κρίνεται σκόπιμο η ανάλυση αυτή των χαρακτηριστικών, να γίνει μέσω του διαχωρισμού τους σε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

##### **5.4.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Τα πλεονεκτήματα των all-inclusive resort ξενοδοχείων στην Ελλάδα, εστιάζονται στους εξής τομείς:

- Το πιο βασικό πλεονέκτημα που απολαμβάνουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι οι φυσικές ομορφιές των περιοχών όπου είναι εγκατεστημένες. Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα, τόσο από μορφολογικής απόψεως, όσο και σε επίπεδο κλιματολογικών συνθηκών, θεωρείται μία από τις προνομιούχες χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελεί δε τον ιδανικό προορισμό για τουρισμό αναψυχής, το οποίο συνεπάγεται ότι resort ξενοδοχεία πάντα θα απορροφούν ένα μεγάλο κομμάτι του τουριστικού πληθυσμού της χώρας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τις συνθήκες αυτές και να επενδύουν στον τουρισμό και περεταίρω ανάπτυξη τέτοιων μονάδων,

καθώς η Ελλάδα, λόγω φυσικού κάλλους θα απορροφά πάντα ένα ποσοστό διεθνών τουριστών. Από την πλευρά αυτή, λοιπόν, θεωρείται ιδανικό μέρος για την ανάπτυξη και λειτουργία all –inclusive resort ξενοδοχείων με τις επενδύσεις σε αυτά να θεωρούνται χαμηλότερου ρίσκου.

- Τα ξενοδοχεία αυτά μπορούν να εκμεταλλευτούν τις φυσικές ομορφιές της χώρας προκειμένου να προωθήσουν τα πακέτα τους και να προσελκύσουν υποψήφιους τουρίστες. Κάτι τέτοιο, βέβαια, προϋποθέτει διαφήμιση όχι μόνο της επιχείρησης, αλλά και του τουριστικού προορισμού, τόσο σε ιδιωτικό, όσο και σε δημόσιο επίπεδο.
- Η Ελλάδα θεωρείται μεσαίας απόστασης τουριστικός προορισμός. Έχει ήδη προαναφερθεί, ότι σε έρευνα που έγινε από την AC Nielsen<sup>234</sup>, το 2005, οι μεσαίοι προορισμοί, όπως η Ελλάδα (αύξηση 11%), έχουν τη μεγαλύτερη αύξηση στις κρατήσεις all-inclusive (αύξηση 45%). Οι ελληνικές all-inclusive ξενοδοχειακές μονάδες απολαμβάνουν το προνόμιο αυτό που προέκυψε από την μεταστροφή των συνηθειών των τουριστών, λόγω των νέων τάσεων και ρυθμών διαβίωσης (οι τουρίστες πλέον προτιμούν πολλά ταξίδια μικρότερης χρονικής διάρκειας μέσα, από ταξίδια μεγάλων αποστάσεων που απαιτούν πολλά χρήματα και χρόνο), χωρίς μάλιστα να έχουν επενδύσει περισσότερο στην προώθηση και το ΜΚΤ των προϊόντων τους από ότι παλαιότερα.
- Σε έρευνα που διέπραξε το τουριστικό περιοδικό Touristic Report<sup>235</sup>, για την ανταγωνιστικότητα των 12 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών προορισμών, με κριτήρια την ποιότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων και υπηρεσιών, τις

---

<sup>234</sup> [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)

<sup>235</sup> [http://www.xenianews.gr/179/article\\_892.aspx](http://www.xenianews.gr/179/article_892.aspx)



αεροπορικές συνδέσεις, τη σχέση τιμής προς ποιότητα κτλ, η Ελλάδα αξιολογήθηκε στις τελευταίες θέσεις. Το πλεονέκτημα για τις all-inclusive μονάδες, είναι ότι ουσιαστικά αποτελούν την μόνη λύση για να αλλάξει αυτό το δεδομένο και να καλυφθεί το κενό που υπάρχει. Και αυτό γιατί είναι μονάδες υψηλών κατηγοριών με ικανοποιητικό επίπεδο υποδομών και έχουν την οικονομική δυνατότητα να επενδύσουν περαιτέρω στην ποιότητα προκειμένου να εκμεταλλευτούν την υπάρχουσα κατάσταση και να καλύψουν το κενό που έχει δημιουργηθεί στην κοινή γνώμη, κυρίως από την λειτουργία ξενοδοχειακών καταλυμάτων, κάθε κατηγορίας, τα οποία διοικούνται από τα πλέον αναρμόδια άτομα. Είναι λοιπόν μία αγορά δυσαρεστημένων υποψήφιων τουριστών από την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα, που μπορεί με τις κατάλληλες κινήσεις να απορροφηθεί από τα all-inclusive ξενοδοχεία.

- Στην Ελλάδα, υπάρχει δυνατότητα, λόγω των συγκεκριμένων κλιματολογικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών συνθηκών να υπάρξει ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Την τάση αυτή που πάει να δημιουργηθεί τα προσεχή χρόνια, ο κλάδος των all-inclusive ξενοδοχειακών μονάδων θα πρέπει να την εκμεταλλευτεί, εισάγοντάς τες στα πακέτα που προωθούν. Με αυτόν τον τρόπο, θα πετύχουν διεύρυνση του τουριστικού τους προϊόντος και ταυτόχρονα θα επιτύχουν τη συνύπαρξη εναλλακτικού και μαζικού τουρισμού, παίρνοντας ταυτόχρονα μερίδιο από μία νέα αγορά που αναμένεται να αναπτυχθεί αρκετά τα επόμενα χρόνια. Και όλα αυτά χωρίς να προβούν σε πολυδάπανες επενδύσεις, καθώς στην Ελλάδα υπάρχουν πλήθος εναλλακτικών μορφών τουρισμού προς εκμετάλλευση.

- Το all-inclusive γίνεται η κυρίαρχη τάση για τις διακοπές των Ευρωπαίων στην Ελλάδα<sup>236</sup>. Τα πακέτα all-inclusive από μόνα τους πλέον συνιστούν λόγο για να επισκεφτεί ένας τουρίστας τη χώρα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από έρευνα που έγινε στο νησί της Ρόδου, από το πανεπιστήμιο Sheffield Hallam, για λογαριασμό της Ένωσης Ξενοδόχων Ρόδου, όπου παρατηρήθηκε ότι εάν δεν υπήρχαν τα all-inclusive πακέτα οι τουρίστες δεν θα επισκέπτονταν το νησί<sup>237</sup>. Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η αύξηση των αφίξεων στη χώρα (6% το 2008), οφείλεται σε ένα μεγάλο βαθμό στα πακέτα αυτά, αποτελεί ένα διαπραγματευτικό χαρτί για τους ξενοδόχους, το οποίο μπορούν να εκμεταλλευτούν προκειμένου να διεκδικούν πράγματα για τον κλάδο τους από την εκάστοτε κυβέρνηση, είτε στην κατοχύρωση συμφωνιών με επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου, με όρους ευνοϊκότερους για τους ίδιους<sup>238</sup>, καθώς επηρεάζουν άμεσα την αγορά. Σε ορισμένες περιοχές, μάλιστα, η παρουσία του all-inclusive αποτελεί αναγκαιότητα, καθώς θεωρείται βασικό εργαλείο προσέλκυσης τουριστών, χωρίς το οποίο τα πράγματα θα ήταν πολύ χειρότερα.
- Ο μαζικός τουρισμός αποτελεί το σπουδαιότερο τμήμα της ελληνικής τουριστικής αγοράς<sup>239</sup>. Το γεγονός ότι τα all-inclusive ξενοδοχεία είναι μέρος αυτού, συνιστά αυτομάτως πλεονέκτημα για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.
- Οι κρατήσεις σε all-inclusive ξενοδοχεία, σε περιόδους κρίσης, αυξάνονται.
- Το all-inclusive μπορεί με χρηστή διαχείριση να είναι προσοδοφόρο για την ξενοδοχειακή εταιρία. Όσο μεγαλύτερα, μάλιστα, είναι τα ξενοδοχεία, τόσο καλύτερη είναι η οργάνωση των all-inclusive πακέτων και αντίστοιχα η

<sup>236</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3738](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3738)

<sup>237</sup> [http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki\\_proseggisi.pdf](http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki_proseggisi.pdf)

<sup>238</sup> [http://microo.net/article.php?all\\_inclusive\\_trap](http://microo.net/article.php?all_inclusive_trap)

<sup>239</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

διαφορά σε ότι αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος, σε σχέση με τις κοινές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα ξενοδοχειακά καταλύματα χαμηλότερων κατηγοριών, τα οποία και υπάρχουν σε αφθονία στη χώρα μας. Ο ανταγωνισμός, επομένως, μπορεί να βγει προς όφελος των all-inclusive μονάδων<sup>240</sup>.

#### 5.4.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα μειονεκτήματα των all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι τα εξής:

- Στην Ελλάδα, παρατηρείται μείωση του τουριστικού συναλλάγματος κατά τα τελευταία χρόνια, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζεται αύξηση των τουριστικών αφίξεων. Η μείωση αυτή οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην έντονη παρουσία all-inclusive ξενοδοχείων στην χώρα, στη μείωση του μέσου αριθμού διανυκτερεύσεων των τουριστών και τέλος στις χαμηλές τιμές κλεισίματος των ξενοδοχειακών κλινών από τους Τ.Ο<sup>241</sup>. Στην Ρόδο, για παράδειγμα, αν και οι αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν κατά 5,5%, το 2008, ο τζίρος μειώθηκε δραματικά<sup>242</sup>. Το γεγονός αυτό έχει προκαλέσει διαμαρτυρίες των τοπικών πληθυσμών, οι οποίοι θεωρούν εν μέρει υπεύθυνες για αυτή την εξέλιξη τις all-inclusive ξενοδοχειακές εταιρίες. Η εντύπωση αυτή, που επικρατεί, επομένως σαφώς και δεν είναι υπέρ των all-inclusive, καθώς ενώ συμβάλλουν στην αύξηση της επισκεψιμότητας τουριστών στα ελληνικά νησιά,

---

<sup>240</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=410](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=410)

<sup>241</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=4348](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=4348)

<sup>242</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=9684](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=9684)

παρόλα αυτά κατηγορούνται από τις τοπικές κοινωνίες, οι οποίες και τάσσονται εναντίον τους. Στο ετήσιο, μάλιστα, Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων της Μονάδας Οικονομικής Ανάλυσης & Αγορών της Τράπεζας Πειραιώς<sup>243</sup>, επισημαίνεται ότι η ανάπτυξη του συστήματος διακοπών all inclusive την τελευταία 4ετία στη χώρα μας ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τη μείωση των τουριστικών εσόδων ανά άφιξη. Το all inclusive, όπως επισημαίνεται, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στις τοπικές οικονομίες και στον τουρισμό της χώρας συνολικά.

- Η Ελλάδα θεωρείται στο εξωτερικό ακριβός τουριστικός προορισμός. Πιο συγκεκριμένα, επικρατεί η άποψη ότι στη χώρα μας το κόστος υπηρεσιών είναι αρκετά υψηλό σε σχέση με την ποιότητα που λαμβάνει ο τουρίστας<sup>244</sup>. Αυτό επηρεάζει αυτομάτως και τα ελληνικά ξενοδοχειακά συγκροτήματα της εξεταζόμενης κατηγορίας, καθώς είναι ακριβότερα από αυτά του εξωτερικού προσφέροντας ταυτόχρονα τις ίδιες ή υποδεέστερες υπηρεσίες στον πελάτη.
- Το all-inclusive στην Ελλάδα έχει άσχημη φήμη. Αυτό συνέβη γιατί υιοθετήθηκε από προβληματικές εταιρίες του κλάδου, οι οποίες δεν έκαναν τίποτα για να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους προς τον πελάτη, αλλά είχαν ως μοναδικό σκοπό να αυξήσουν, μέσω του συστήματος, τις πληρότητες τους, γεμίζοντας τουρίστες<sup>245</sup>. Ουσιαστικά, με την ανάπτυξη του all-inclusive στην Ελλάδα, ορισμένα ξενοδοχεία εκμεταλλεύτηκαν την νέα αυτή τάση, για τα δεδομένα της χώρας. Έτσι υιοθέτησαν το all-inclusive ως προς τον τρόπο πωλήσεων, μην κάνοντας την παραμικρή αλλαγή στη διάρθρωση και τον

---

<sup>243</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

<sup>244</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=330](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=330)

<sup>245</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=170](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=170)

τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης<sup>246</sup>. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι το σύστημα από τη φύση του έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, στην αρχή τουλάχιστον, για τις προβληματικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Και αυτό γιατί, λόγω της μαζικότητας του δημιουργεί μεγάλους τζίρους, στους οποίους και στηρίζονται οι ξενοδόχοι. Οι τζίροι είναι μεγάλοι, γιατί γίνονται μαζικές πωλήσεις σε φθηνές τιμές, σε σχέση με τα τοπικά δεδομένα πάντα, όπου το περιθώριο κέρδους είναι μικρό<sup>247</sup>.

- Τα ελληνικά all-inclusive ξενοδοχεία έχουν μεγάλη εξάρτηση, ως προς την διανομή και προώθηση του προϊόντος τους από τους ξένους Tour Operators. Σε έρευνα που έγινε, το 2006<sup>248</sup>, για τις σχέσεις των Ελλήνων ξενοδόχων με τους Τ.Ο, επισημάνθηκε η μεγάλη εξάρτηση των ελληνικών ξενοδοχείων από τους Τ.Ο, καθώς το 60% της πελατείας των ξενοδοχείων προέρχεται από τους Τ.Ο. Αυτό, ουσιαστικά, συνεπάγεται τη χαμηλή διαπραγματευτική ικανότητα των ελληνικών ξενοδοχείων στη σύναψη επαγγελματικών συμφωνιών. Ο μαζικός τουρισμός, δηλαδή ο τουρισμός των τουριστικών πακέτων που οργανώνεται και πωλείται από τους τουριστικούς πράκτορες στο εξωτερικό, όπως επισημαίνεται, αποτελεί και απ' ό,τι φαίνεται θα συνεχίσει να αποτελεί τα επόμενα χρόνια το σπουδαιότερο τμήμα της αγοράς. Σύμφωνα με το Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων της Μονάδας Οικονομικής Ανάλυσης & Αγορών της Τράπεζας Πειραιώς<sup>249</sup>, επειδή ο τουρισμός των tour operators αποτελεί την κύρια πηγή ζήτησης στους κυριότερους ελληνικούς προορισμούς, το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας είναι βαρύτερα εξαρτημένο από τους tour operators. Αυτό έχει αρνητικά

---

<sup>246</sup> Horner S., Swarbrooke J (2004), ο.π, σσ.231

<sup>247</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=423](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=423)

<sup>248</sup> [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=1245&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=1245&permanent_id=3)

<sup>249</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

αποτελέσματα στην προώθηση του τουριστικού προϊόντος αλλά και στη διαπραγματευτική ικανότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών του τουριστικού τομέα.

- Η διάρθρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μελέτη, αντικατοπτρίζει τις απαιτήσεις του κυρίαρχου μοντέλου ήλιου - θάλασσας, με περισσότερο από το μισό των κλινών της χώρας να συγκεντρώνεται σε 3 μόνο περιοχές (Κρήτη, Δωδεκάνησα, νησιά Ιονίου) και τις υψηλότερες κατηγορίες (5 και 4 αστέρων) να καλύπτουν μόλις το 35,9% του συνόλου (υπερσυγκέντρωση ξενοδοχειακών μονάδων σε συγκεκριμένες περιοχές)<sup>250</sup>.
- Άλλο σημαντικό διαρθρωτικό χαρακτηριστικό είναι το μικρό μέγεθος των μονάδων (μέσος όρος 40 δωμάτια και 76 κλίνες). Η κατάσταση είναι ικανοποιητική στα ξενοδοχεία 5 αστέρων που έχουν μέσο μέγεθος 180 δωμάτια και 353 κλίνες, σχετικά ικανοποιητική στα 4 αστέρων, αλλά απογοητευτική στις χαμηλότερες κατηγορίες στις οποίες όμως συγκεντρώνεται το 86,5% των ξενοδοχείων<sup>251</sup>.
- Από την ανάλυση των διανυκτερεύσεων προκύπτει η υψηλή εξάρτηση του κλάδου από τον εξωτερικό τουρισμό (75,5% των διανυκτερεύσεων) και ιδιαίτερα τον Ευρωπαϊκό (93,5%), η έντονη εποχικότητα (89% την περίοδο Μάιος - Σεπτέμβριος) και τα χαμηλά ποσοστά πληρότητας (μέση πληρότητα 61,5% το 2007 και αυτό παρά την εποχιακή λειτουργία των περισσότερων μονάδων). Ο διεθνής ανταγωνισμός, αναφέρεται στη μελέτη<sup>252</sup>, είναι εντονότατος κυρίως σε επίπεδο τιμών και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα

---

<sup>250</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

<sup>251</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

<sup>252</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

αποδοτικότητα ή και βιωσιμότητας σε αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες. Ο δυναμισμός και η ελκυστικότητα των νέων προορισμών (Τουρκία, Μέση Ανατολή, Β. Αφρική κ.τ.λ.) ωθεί τον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας μας σε κινήσεις που θέτουν σε κίνδυνο την αιφόρο ανάπτυξη και την ελκυστικότητα του Ελληνικού τουρισμού (κυριαρχία του all-inclusive με την υπάρχουσα μορφή του, υποβάθμιση της ποιότητας και της εικόνας της χώρας ως τουριστικού προορισμού, μείωση των τουριστικών εσόδων και της ωφέλειας για τις τοπικές οικονομίες).

- Πολλοί ιδιοκτήτες all-inclusive ξενοδοχείων διαμαρτύρονται και κατηγορούν τους ξένους Τ.Ο, ότι ασκούν πιέσεις για να κατεβάσουν επιπλέον τις τιμές τους, έτσι ώστε να αγοράζουν οι ίδιοι σε χαμηλότερες τιμές και να αυξάνουν την κερδοφορία τους<sup>253</sup>. Υπάρχουν περιπτώσεις, μάλιστα, όπου ξενοδοχεία πολυτελείας έχουν τόσο χαμηλές τιμές πώλησης, που δεν βγάζουν καν τα κόστη τους. Αυτό, σε συνδυασμό με το ότι τα ελληνικά all-inclusive θεωρούνται ακριβά οδηγεί τους ξενοδόχους να κατηγορούν τους Τ.Ο για υπερκέρδη.
- Οι πιέσεις αυτές, οδηγούν τις ξενοδοχειακές all-inclusive επιχειρήσεις στη λήψη μέτρων, προκειμένου να ανταπεξέλθουν. Έτσι λοιπόν, προχωρούν στη μείωση του κόστους λειτουργίας και υπηρεσιών, προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους, με αποτέλεσμα να τίθεται θέμα ποιότητας, η οποία είναι φυσικό επακόλουθο να έχει φθίνουσα πορεία<sup>254</sup>.
- Ένα σημαντικό μειονέκτημα για τις ελληνικές all-inclusive επιχειρήσεις είναι το ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο για τα ξενοδοχεία αυτής της

---

<sup>253</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=331](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=331)

<sup>254</sup> [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=107](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=107)

κατηγορίας και τη λειτουργία τους, με αποτέλεσμα να δρα ο κάθε επαγγελματίας κατά τη βούλησή του. Εμφανέστατη, είναι επίσης η έλλειψη ενός κοινού στρατηγικού σχεδιασμού, ως αποτέλεσμα συνεργασίας πολιτείας και ξενοδόχων, για τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, τη λειτουργία τους και τη μέλλουσα πορεία τους<sup>255</sup>. Κανείς δεν μπορεί να πει με βεβαιότητα, ποιές είναι οι προθέσεις της πολιτείας για τα all-inclusive ξενοδοχεία. Θεωρεί ότι η περεταίρω εξάπλωσή τους θα βοηθήσει τον ελληνικό τουρισμό, ώστε να δώσει προνόμια για επενδύσεις, ή θα στηρίξει τον ελληνικό τουρισμό μέσα από την προώθηση άλλων τουριστικών προϊόντων; Σε αυτό, βέβαια, παίζει ρόλο και το ότι δεν υπάρχει μία κοινή υπερκομματική τουριστική πολιτική, ώστε διαχρονικά να αποδώσει κάποιο αποτέλεσμα<sup>256</sup>.

- Μειονέκτημα για τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης κατηγορίας θεωρείται και το γεγονός ότι στην Ελλάδα είναι εμφανέστατη η έλλειψη βασικών υποστηρικτικών υποδομών (δρόμων, αεροδρομίων, λιμένων), πόσο μάλλον πιο εξεζητημένων εγκαταστάσεων (γήπεδα γκολφ). Έτσι, ακόμα και εάν ένα ξενοδοχείο από πλευράς εγκαταστάσεων θεωρείται ιδανικό, υστερεί ως προς τα αντίστοιχα του εξωτερικού από τις υποδομές που το περιβάλλουν και επηρεάζουν το προϊόν που προσφέρει<sup>257</sup>.
- Ένα σοβαρό ζήτημα, για το οποίο φέρουν αποκλειστικά και μόνο ευθύνη τα ίδια τα ξενοδοχεία, λόγω της τακτικής που ακολουθούν εδώ και χρόνια, είναι το ότι έχουν σοβαρή έλλειψη από εξειδικευμένα, στα τουριστικά, στελέχη. Αυτό μάλιστα φαίνεται από το γεγονός ότι τα ελληνικά ξενοδοχεία πάσχουν από έλλειψη σοβαρού και σωστού ΜΚΤ, προκειμένου να προωθήσουν το

---

<sup>255</sup> [http://www.xenianews.gr/179/article\\_892.aspx](http://www.xenianews.gr/179/article_892.aspx)

<sup>256</sup> <http://www.capital.gr/news.asp?id=677179>

<sup>257</sup> [http://www.xenianews.gr/179/article\\_892.aspx](http://www.xenianews.gr/179/article_892.aspx)



προϊόν τους. Το μερίδιο ευθύνης τους, σε αυτή την κατάσταση, έγκειται στο γεγονός ότι δεν δίνουν κίνητρα σε νέους επαγγελματίες του χώρου να δραστηριοποιηθούν σε αυτές τις επιχειρήσεις.

- Σύμφωνα με το Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων της Μονάδας Οικονομικής Ανάλυσης & Αγορών της Τράπεζας Πειραιώς<sup>258</sup> ο ξενοδοχειακός κλάδος της χώρας μας βρίσκεται εγκλωβισμένος σε έναν φαύλο κύκλο, η έξοδος από τον οποίο είναι εξαιρετικά δύσκολη. Λόγω των εγγενών αδυναμιών του Ελληνικού τουρισμού, τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα πληρότητας, εποχικότητας, χαμηλής προστιθέμενης αξίας κ.τ.λ. που έχουν άμεση επίπτωση στην κερδοφορία τους. Ως επακόλουθο της έλλειψης ικανοποιητικών οικονομικών πόρων υπάρχει αδυναμία εκσυγχρονισμού τους και προσαρμογής τους στις απαιτήσεις της διεθνούς ζήτησης με αποτέλεσμα τη χαμηλή ελκυστικότητα και τη διαιώνιση του φαύλου κύκλου.
- Η Ελλάδα παρά τα τεράστια συγκριτικά πλεονεκτήματά που δυνητικά διαθέτει έναντι των ανταγωνιστών της σε όλες τις μορφές τουρισμού, περιορίζεται σχεδόν αποκλειστικά στον τουρισμό διακοπών «ήλιου και θάλασσας» και το χειρότερο αδυνατεί να ανατρέψει την εικόνα αυτήν<sup>259</sup>.
- Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα των ελληνικών all-inclusive είναι το ζήτημα της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουν, η οποία μπορεί να είναι είτε αποτέλεσμα της στρατηγικής των ξενοδοχείων, στα πλαίσια μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, είτε συνέπεια αναποτελεσματικών ελέγχων και εποπτικών μέτρων, τα οποία εφαρμόζουν. Το αποτέλεσμα και στις δύο περιπτώσεις είναι το ίδιο και οι συνέπειες αυτού,

---

<sup>258</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

<sup>259</sup> <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>

άμεσες και ορατές στον τουρίστα / πελάτη. Η όλη αυτή κατάσταση, βέβαια, οδηγεί στη δημιουργία μίας εντύπωσης, που επικρατεί εν μέρει στην Ελλάδα, ότι τα all-inclusive προσφέρουν χαμηλής ποιότητας προϊόντα, τα οποία υποβιβάζουν τον ελληνικό τουρισμό. Έρευνα του καθηγητή Dr. Kevin Nield, του Sheffield Hallam University<sup>260</sup>, με αντικείμενο την συγκριτική προσέγγιση της βαθμολογίας επιπέδου ικανοποίησης από την εμπειρία της διαμονής σε ξενοδοχεία της Ρόδου, μεταξύ παραθεριστών με προγράμματα «ολικής φιλοξενίας» (all inclusive) και παραθεριστών με άλλα προγράμματα, κατέληξε, βάσει των στοιχείων που παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες, στα εξής:

Πίνακας 5.2: Βαθμοί Ικανοποίησης Ξενοδοχείων – Σύγκριση των Μέσων Όρων  
 Πηγή: Sheffield Hallam University

Παράμετρος	Σύνολο πελατώ	Πελατών All inclusive	Υπόλοιποι πελάτες
Φιλικότητα προσωπικού	4.3	4.2	4.4
Αποτελεσματικότητα του check-in	4.2	4.1	4.3
Καθαριότητα	4.1	4.0	4.2
Χρόνος εξυπηρέτησης στο εστιατόριο	4.1	4.0	4.2
Επίπεδο πισίνας και περιβαλλοντες χώροι	4.0	4.0	4.1
Επίπεδο ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων	3.9	3.8	4.0
Ποιότητα τροφίμων στο εστιατόριο	3.8	3.8	4.0
Περιβάλλον του μπαρ	3.9	4.0	3.9
Ποικιλία τροφίμων στο εστιατόριο	3.8	3.6	3.9
Σχέση ποιότητας-τιμής	3.8	3.7	3.6
Ποικιλία τροφίμων-ποτών στα μπαρ	3.8	3.7	3.9
Γενικός μέσος-όρος		3.9	4.0

<sup>260</sup> [http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki\\_proseggisi.pdf](http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki_proseggisi.pdf)

Τα στοιχεία του προηγούμενου πίνακα, ομαδοποιούνται σε τρεις επί μέρους ενότητες και συγκεκριμένα: μέσος όρος βαθμολογίας της εμπειρίας από τη διαμονή σε ξενοδοχεία όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα, μέσος όρος βαθμολογίας της εμπειρίας από τη διαμονή σε ξενοδοχεία ειδικότερα των πελατών με πρόγραμμα «ολικής φιλοξενίας» και μέσος όρος βαθμολογίας της εμπειρίας από τη διαμονή σε ξενοδοχεία κάθε άλλης κατηγορίας παραθεριστών, εκτός εκείνων του συστήματος «ολικής φιλοξενίας».

Τα κρισιμότερα, για τους σκοπούς της συγκριτικής προσέγγισης, στοιχεία, είναι εκείνα που παρατίθενται στις δυο τελευταίες στήλες του πίνακα (μέσος όρος βαθμολογίας της εμπειρίας από τη διαμονή σε ξενοδοχεία ειδικότερα των πελατών με πρόγραμμα «ολικής φιλοξενίας» και μέσος όρος βαθμολογίας της εμπειρίας από τη διαμονή σε ξενοδοχεία κάθε άλλης κατηγορίας παραθεριστών, εκτός εκείνων του συστήματος «ολικής φιλοξενίας»).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά τη μικρή διαφορά των στοιχείων αυτών μεταξύ τους, μεγαλύτερος βαθμός γενικότερης ικανοποίησης παρατηρείται μεταξύ των τουριστών που ήλθαν στο νησί με προγράμματα εκτός «ολικής φιλοξενίας». Από τις ένδεκα, συνολικά, παραμέτρους που αξιολογήθηκαν, εννέα ήταν εκείνες όπου, από πλευράς τουριστών εκτός προγραμμάτων «ολικής φιλοξενίας» η ικανοποίηση υπήρξε μεγαλύτερη. Αυτό είναι προφανές για την παράμετρο της ποικιλίας του φαγητού, όπου η μέση διαφορά βαθμολογίας ήταν της τάξης του 0.3, καθώς και για την παράμετρο της

ποικιλίας τροφίμων και ποτών – όπου η μέση διαφορά βαθμολογίας κυμάνθηκε στο 0.2.

**Πίνακας 5.3: Μέσος Όρος Δαπάνης ανά Άτομο**  
 Πηγή: Shellfield Hallam University

<b>Μέσος όρος δαπάνης ανά άτομο (σε ευρώ)</b>		
<b>Κατηγορία</b>	<b>Πελάτες All-inclusive</b>	<b>Υπόλοιποι πελάτες</b>
Συνολική δαπάνη	1426.20	1782.91
Δαπάνη εκτός εξόδων ξενοδοχείου και αεροπορικού εισιτηρίου	422.75	659.83
Δαπάνη ξενοδοχείου και αεροπορικού εισιτηρίου	1004.45	1123.08

Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει η μέση κατά κεφαλή δαπάνη (σε ευρώ), τόσο των πελατών με πρόγραμμα «ολικής φιλοξενίας» όσο και εκείνων με κάθε άλλο πρόγραμμα. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι, κατά μέσο όρο, οι εκτός “all-inclusive” τουρίστες δαπάνησαν κατά μέσο όρο 237 ευρώ περισσότερο από τους πελάτες “all inclusive”, για διάφορα προϊόντα εκτός του αεροπορικού ταξιδιού και της διαμονής. Δεδομένης της φύσεως των υπηρεσιών των προγραμμάτων «ολικής φιλοξενίας», τα στοιχεία αυτά ήταν αναμενόμενα.

Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει η μέση κατά κεφαλή δαπάνη (σε ευρώ), όσο των πελατών με πρόγραμμα «ολικής φιλοξενίας» όσο και εκείνων με κάθε άλλο πρόγραμμα. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι, κατά μέσο όρο, οι εκτός “all inclusive” τουρίστες δαπάνησαν κατά μέσο όρο 237 ευρώ περισσότερο από τους πελάτες “all inclusive”, για διάφορα προϊόντα εκτός του αεροπορικού ταξιδιού και της διαμονής. Δεδομένης της φύσεως των υπηρεσιών των προγραμμάτων «ολικής φιλοξενίας», τα στοιχεία αυτά ήταν αναμενόμενα.

Οι διαπιστώσεις αυτές συνάδουν προς εκείνες που παρατίθενται στο δεύτερο μέρος της παρούσας έκθεσης, όπου τουρίστες κατέγραψαν την εμπειρία από το φαγητό και το ποτά ως τη χειρότερη κατά τη διαμονή τους σε ξενοδοχειακή μονάδα, στο νησί.

Οι πτυχές εκείνες όπου η ικανοποίηση των πελατών «ολικής φιλοξενίας» υπήρξε υψηλότερη απ’ ότι εκείνη των παραθεριστών με άλλα προγράμματα, ήταν αφ’ ενός η σχέση κόστους – ποιότητας και αφ’ ετέρου η παράμετρος του περιβάλλοντος στα μπαρ.

Δεδομένης της φύσεως των παρεχομένων, στα πλαίσια των προγραμμάτων “all-inclusive” υπηρεσιών, ικανοποιεί ιδιαίτερα η διαπίστωση ότι παρά τις κάποιες αρνητικές εμπειρίες, τα προγράμματα «ολικής φιλοξενίας» θεωρούνται ότι εξασφαλίζουν καλύτερη σχέση κόστους – ποιότητας απ’ ότι τα προγράμματα άλλων κατηγοριών.

### Συμπεράσματα συγκριτικής μελέτης:

Το ήμισυ, περίπου, των τουριστών του δείγματος, ήταν από προγράμματα «ολικής φιλοξενίας». Γενικότερα, ο βαθμός ικανοποίησης των τελευταίων προσιδιάζει με την ικανοποίηση που επικαλέστηκαν οι τουρίστες άλλων προγραμμάτων, μολονότι, σε επίπεδο μέσων όρων, η βαθμολογία ικανοποίησης των πελατών “all-inclusive” είναι υψηλότερη από εκείνη των πελατών από άλλα προγράμματα (4.0 έναντι 3.9).

Εάν πρόκειται να συνεχιστεί η προσφορά προγραμμάτων «ολικής φιλοξενίας» (τα στοιχεία του πρώτου μέρους της έρευνας συνηγορούν υπέρ του ότι το ένα τέταρτο όλων εκείνων που παραθέρισαν στη Ρόδο με προγράμματα “all-inclusive”, δεν θα έρχονταν στο νησί εάν δεν υπήρχε η προσφορά τέτοιων προγραμμάτων), τότε τα ξενοδοχεία προσφοράς τέτοιων προγραμμάτων θα πρέπει να λάβουν υπ’ όψη τους τα σημεία εκείνα της εμπειρίας που δυσαρέστησαν περισσότερο. Από ποιοτικής πλευράς, το ζητούμενο είναι αυτό της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.

### 5.5. ΑΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στους κυριότερους ανταγωνιστές του ελληνικού all-inclusive και αντίστοιχα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που το εφαρμόζουν.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές του ελληνικού τουρισμού σε εθνικό επίπεδο είναι η Τουρκία και η Κροατία. Στις συγκεκριμένες χώρες παρατηρήθηκε κατά την τελευταία δεκαετία ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού. Παράλληλα με την ανάπτυξη αυτή, παρατηρήθηκε και ανάπτυξη του all-inclusive, καθώς οι χώρες αυτές επένδυσαν στο σύστημα αυτό, προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, στον παγκόσμιο τουρισμό. Παρακάτω θα γίνει εκτενής αναφορά στην περίπτωση της κάθε χώρας ξεχωριστά, προκειμένου να παρουσιαστούν οι διαφορές και οι ομοιότητες τους.

#### 5.5.1. ΤΟΥΡΚΙΑ

Η Τουρκία θεωρείται αυτή τη στιγμή ο πιο ισχυρός ανταγωνιστής της χώρας μας. Είναι γεγονός ότι η γειτονική χώρα, έχει επενδύσει πολλά κατά την τελευταία δεκαετία στην τουριστική ανάπτυξή της, προκειμένου να θεωρηθεί ένας αξιόλογος τουριστικός προορισμός, στόχο που μέχρι ένα βαθμό έχει προσεγγίσει.

Η Τουρκία, από εκεί που υπολείπταν της Ελλάδας, σε ότι έχει να κάνει με τον τουρισμό, τόσο σε επίπεδο ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, όσο και υποδομών, κατάφερε μέσα σε μία δεκαετία και ύστερα από συντονισμένη προσπάθεια πολιτείας και ιδιωτών να αναπτυχθεί, ώστε να προσελκύσει τουρίστες, ξεπερνώντας έτσι τις επιδόσεις της Ελλάδας, μίας παραδοσιακά τουριστικής χώρας, την οποία είχε να ανταγωνιστεί. Έστω και αν ξεκίνησε δύο δεκαετίες αργότερα, ο τουρκικός έχει ξεπεράσει τον ελληνικό τουρισμό σε πολλούς τομείς,

«παίρνοντας κεφάλι» σε ορισμένες παραδοσιακές αγορές, όπως της Γερμανίας<sup>261</sup>.

Σύμφωνα με την ετήσια κλαδική μελέτη του ICAP<sup>262</sup>, για τα ελληνικά ξενοδοχεία για το έτος 2006, η Τουρκία κατάφερε να συμπεριληφθεί μέσα στους 10 πρώτους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, κατά την περίοδο 2004 – 2005, τόσο σε επίπεδο τουριστικών αφίξεων, όσο και σε επίπεδο τουριστικού εισπράξεων. Τα στοιχεία που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα, υποδεικνύουν την παραπάνω διαπίστωση:

**Πίνακας 5.4: Οι Δέκα Πρώτοι Τουριστικοί Προορισμοί Παγκοσμίως (2004-2005)**  
 Πηγή: I.C.A.P, Κλαδική Μελέτη 2006

Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως (2004-2005)					
Χώρα	Τουριστικές αφίξεις (σε εκατ.)		Χώρα	Τουριστικές εισπράξεις (σε \$ δισ.)	
	2004	2005		2004	2005*
Γαλλία	75,1	76,0	Η.Π.Α.	74,5	81,7
Ισπανία	52,4	55,6	Ισπανία	45,2	47,9
Η.Π.Α.	46,1	49,4	Γαλλία	40,8	42,3
Κίνα	41,8	46,8	Ιταλία	35,7	35,4
Ιταλία	37,1	36,5	Βρετανία	28,2	30,7
Βρετανία	27,8	30,0	Κίνα	25,7	29,3
Μεξικό	20,6	21,9	Γερμανία	27,7	29,2
Γερμανία	20,1	21,5	Τουρκία	15,9	18,2
Τουρκία	16,8	20,3	Αυστρία	15,3	15,5
Αυστρία	19,4	20,0	Αυστραλία	13,6	15,0

<sup>261</sup> <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=159259&dt=30/05/2004>

<sup>262</sup> I.C.A.P (2007), ο.π, σσ.133



Το 2004, χαρακτηριστικά, η Τουρκία άρχισε να χτίζει, με ταχύτατους ρυθμούς, ένα νέο τουριστικό προορισμό από πολλά ξενοδοχειακά συγκροτήματα, στην περιοχή Λάρα, κοντά στην Αττάλεια<sup>263</sup>. Το αρχικό πλάνο περιλαμβάνει ολοκαίνουργα ξενοδοχεία με 25.000 κλίνες, εστιατόρια, καταστήματα, πάρκα, εμπορικά κέντρα, θέατρα, συνεδριακά κέντρα, συγκροτήματα θαλασσοθεραπείας κ.ά.

Οι Τούρκοι, από κοινού με τους συνεργάτες τους, είχαν ως στόχο να θέσουν σε λειτουργία επτά ολοκαίνουργα ξενοδοχεία 5 αστέρων, καθένα από τα οποία έχει πάνω από 500 υπερπολυτελή δωμάτια. Τα ξενοδοχεία αυτά λειτουργούν βάσει του συστήματος all-inclusive. Έτσι προσφέρουν υπηρεσίες 5 αστέρων σε εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές, κάτι που ασφαλώς δίνει μια διέξοδο στον ευρωπαϊό ταξιδιώτη, το εισόδημα του οποίου τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ύφεση.

Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται πολύ κοντά σε ένα θαλάσσιο πάρκο το οποίο εκτείνεται κατά μήκος μιας ακτής 2 χιλιομέτρων. Το θαλάσσιο αυτό πάρκο - μια επένδυση 3 εκατ. ευρώ - περιλαμβάνει επίσης ένα αμφιθέατρο χωρητικότητας 10.000 ατόμων και μια ανοιχτή ταβέρνα που μπορεί να εξυπηρετήσει 3.000 άτομα.

Ο προσανατολισμός των Τούρκων στο all inclusive οδηγεί σε υπερπληρότητα των μονάδων. Αυτό όμως δεν φαίνεται να πτοεί τους γείτονες και ανταγωνιστές

---

<sup>263</sup> <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=159259&dt=30/05/2004>

μας, οι οποίοι «πιέζουν» για ακόμη υψηλότερη δυναμικότητα σε όλα τα βασικά τουριστικά θέρετρά τους.

Το 2005, μεγάλο κομμάτι της «πίτας» στη μεσογειακή λεκάνη πήρε η Τουρκία (+40%) στις δύο κύριες αγορές της Γερμανίας και της Βρετανίας, προσφέροντας νέα, άνετα ξενοδοχεία, μεγάλη επιλογή σε συγκροτήματα all inclusive και, κυρίως, μια ελκυστική σχέση τιμής/προσφοράς<sup>264</sup>.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι τα resort hotels πέντε αστέρων που δεν είναι all inclusive, στη γείτονα χώρα, είναι πολύ λίγα<sup>265</sup>. Τα ξενοδοχεία all inclusive αποτελούν την κυρίαρχη τάση του τουρισμού, είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία πέντε αστέρων και αποτελούν και την μεγάλη πλειοψηφία στο σύνολο των πεντάστερων ξενοδοχείων της γείτονος χώρας.

Όμως και στο γκολφ η Τουρκική Ριβιέρα προσφέρει μια εξαιρετικά ανταγωνιστική τιμή με 749 €, όταν η Ελλάδα προσφέρει 944 €, την ίδια χρονιά και η Ισπανία 979 €. Σημειώνεται ότι στις δύο ανταγωνίστριες χώρες λειτουργούν εκατοντάδες γήπεδα γκολφ, σε αντίθεση με την Ελλάδα.

Για τη συγκεκριμένη χρονιά κορυφαίοι προορισμοί διακοπών για τους Γερμανούς θεωρούνται η Ιταλία (χώρα-«ταμπού» για κάθε Ευρωπαίο ή Αμερικανό τουρίστα) η Ισπανία –που έχει εξελιχθεί σε εκπληκτική αγορά ρούχων αλλά και σε κέντρο πάσης φύσεως πολιτιστικών εκδηλώσεων- καθώς

---

<sup>264</sup> [http://archive.enet.gr/online/online\\_print?id=12033328,98932080,19849904](http://archive.enet.gr/online/online_print?id=12033328,98932080,19849904)

<sup>265</sup> <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=6&NewID=767&PicID=145>

επίσης και η Τουρκία. Μια χώρα που δείχνει να έχει υποκαταστήσει εδώ και κάποια χρόνια το ισπανικό μοντέλο μαζικού τουρισμού της δεκαετίας του '60 και του '70<sup>266</sup>.

Παράλληλα το τουρκικό κράτος, δίνει ώθηση στις τουριστικές επενδύσεις, καθώς έχει θεσπίσει ειδικά κίνητρα και ελκυστική φορολογία για τους επενδυτές. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο επενδυτής δεν πληρώνει για την κρατική γη, μπορεί να την υποθηκεύσει για να πάρει δάνειο για την επένδυση που θα υλοποιήσει, ενώ μπορεί και να μεταπουλήσει σε άλλους ιδιώτες τις εγκαταστάσεις που θα δημιουργήσει<sup>267</sup>.

Ταυτόχρονα οι Τούρκοι άρχισαν να χρησιμοποιούν και να επενδύουν σε άτομα εξειδικευμένα στις τουριστικές σπουδές, τη στιγμή που ο δικός μας ΕΟΤ στερείται εξειδικευμένων στελεχών (κορυφαία εξ αυτών δεν μιλούν καν αγγλικά).

Η έλλειψη ελληνικών εγκαταστάσεων ελλιμενισμού έδωσε την ευκαιρία στους γείτονες Τούρκους να μπουν δυναμικά στο «παιχνίδι» του γιότινγκ δημιουργώντας εκτεταμένα δίκτυα στα μικρασιατικά παράλια. Έτσι απέκτησαν πλεονέκτημα στις κρουαζιέρες σκαφών με πλήρωμα. Τυποποίησαν ένα φθηνό τύπο ξύλινου σκάφους με δύο άτομα πλήρωμα (τις λεγόμενες «γκουλέτες»), έδωσαν ισχυρά κίνητρα για τη ναυπήγηση τέτοιων σκαφών και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα στόλο 3.000 τέτοιων

---

<sup>266</sup> [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392)

<sup>267</sup> [http://archive.enet.gr/online/online\\_print?id=12033328,98932080,19849904](http://archive.enet.gr/online/online_print?id=12033328,98932080,19849904)

σκαφών. Παράλληλα, δημιούργησαν έναν τύπο κρουαζιέρας (τις «blue cruises»), οι οποίες γίνονται ανάρπαστες από τους ξένους. Το μυστικό της επιτυχίας είναι απλό: οι ξένοι νοικιάζουν φθηνά ένα σκάφος στην Τουρκία και στη συνέχεια απολαμβάνουν την κρουαζιέρα τους στα ελληνικά νησιά.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία για το 2006<sup>268</sup>, στην Τουρκία υπήρξε εκ των πραγμάτων η ανάγκη κάποιες μονάδες να λειτουργούν ως all inclusive, αφού σε περιοχές όπως η Αττάλεια, γύρω από τα ξενοδοχεία δεν υπήρχαν ακόμη άλλες υποδομές και καταστήματα, ενώ οι τουρίστες τα προτιμούσαν και για λόγους ασφαλείας. Ακόμα κι έτσι, όμως, Τούρκοι προσφέρουν κορυφαία ξενοδοχεία, υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και επώνυμα προϊόντα (ποτά κ.λπ.).

Ταυτόχρονα, σε μία προσπάθεια προσέλκυσης νέων τουριστών, οι Τούρκοι χορηγούν εύκολα βίζα στους Ρώσους τουρίστες, οι οποίοι αναζητούν τον ήλιο και τη θάλασσα. Και το 2006 η Τουρκία παρέμεινε κορυφαίος προορισμός για τους Γερμανούς τουρίστες.

Το 2007 η Τουρκία μπαίνει σε ευρωπαϊκό πρόγραμμα κατασκευής 15-30 πολυτελών ξενοδοχείων, τα οποία και προτίθενται να λειτουργήσουν ως all-inclusive<sup>269</sup>.

Το 2008, σε δηλώσεις του, ο τούρκος υπουργός εξωτερικών<sup>270</sup> επισημαίνει τα εξής:

---

<sup>268</sup> [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020)

<sup>269</sup> <http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prof/view.asp?ids=41&title=%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82>

Είναι ανάγκη να παρουσιαστούν νέοι τουρκικοί προορισμοί σε σημαντικές χώρες του εξωτερικού όπως οι ΗΠΑ, Ιαπωνία και η Κίνα. Η Τουρκία επιθυμεί να μην εξαρτάται μόνο από τη ρωσική και γερμανική αγορά από όπου και δέχεται την πλειονότητα των τουριστών της. Μεταξύ των τουρκικών περιοχών που έχουν τουριστικές δυνατότητες είναι οι Kars – Sarikamis (Α. Τουρκία), περιοχές με θερμές πηγές στο Marmara και το Αιγαίο, η Mersin, η Mardin και το όρος Nemrut (ΝΑ Τουρκία). Η Τουρκία το 2007 δέχθηκε 23 εκ. τουρίστες, κυρίως από τη Ρωσία, Γερμανία, Αγγλία και Βουλγαρία οι οποίες κατευθύνθηκαν στις περιοχές της Antalya, της Κωνσταντινούπολης, Σμύρνης, Mugla και Aydin. Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός το 2007 ανήλθε σε 100 εκ. δολ. ενώ για το 2008 θα ανέλθει σε 140 εκ. δολ. Η διαφημιστική καμπάνια της Τουρκίας για το 2008 ξεκίνησε στις 15.01.08 και υλοποιείται από εννέα διαφορετικές εταιρείες σε 83 χώρες.

Ο υπουργός ανέφερε ότι η Τουρκία δεν ενδιαφέρεται για τουρισμό των καζίνο λόγω του ότι θεωρείται παράνομη δραστηριότητα. Ιδιαίτερα όσον αφορά την Κωνσταντινούπολη τόνισε ότι είναι ένα αναξιοποίητο διαμάντι το οποίο λόγω της μεγάλης εσωτερικής μετανάστευσης δεν μπορεί να αναδείξει την ομορφιά της. Στόχος για την πόλη είναι η ανάδειξη της ως κέντρο τουρισμού, συνεδρίων και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Συνολικά το 2008 η Τουρκία θα συμμετάσχει σε 142 εκθέσεις.

Η Τουρκία εντείνει τη διαφημιστική της παρουσία στις μεγάλες ρωσικές πόλεις. Οι Ρώσοι τουρίστες είναι πενταπλάσιοι σε αριθμό από ότι στην Ελλάδα.

---

<sup>270</sup> Δελτίο οικονομικών και εμπορικών εξελίξεων Τουρκίας, Ιανουάριος 2008

Υπολογίζεται ότι 1,8 εκατομμύρια Ρώσοι επέλεξαν την Τουρκία για τις διακοπές τους –το 1 εκατομμύριο από αυτούς στο τετράμηνο Ιουνίου - Σεπτεμβρίου<sup>271</sup>. Με κριτήριο τη μεταβολή των αφίξεων στο διάστημα Ιαν.-Αυγ.2008, η Τουρκία καταλαμβάνει πανηγυρικά την πρώτη θέση με αύξηση αφίξεων μεγαλύτερη του 10%, ενώ η Ελλάδα την τελευταία με μηδενική αύξηση<sup>272</sup>.

Τέλος, σε ότι έχει να κάνει με το 2009<sup>273</sup>, οι προβλέψεις παρουσιάζουν ευνοημένη την Τουρκία από τη διαφαινόμενη οικονομική κρίση, καθώς φαίνεται να κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο από την αγορά, διατηρώντας τις δυνάμεις της, ενώ προχωρά και σε μεγάλες προσφορές, έχοντας το περιθώριο, λόγω χαμηλότερου κόστους υπηρεσιών. Συγκριτικά με την Ελλάδα η Τουρκία είναι αισθητά πιο φθηνή, αφού ένας Γερμανός τουρίστας που έρχεται στην Ελλάδα πληρώνει πάνω από 300€ μόνο για το αεροπορικό εισιτήριο, τη στιγμή που με λιγότερο από 300€ μπορεί να βρει πακέτα διακοπών μίας εβδομάδας στην Τουρκία. Έτσι, θεωρείται ως ένα από τα τουριστικά «μπεστ σέλερ» της οικονομικής κρίσης<sup>274</sup>.

Το τουριστικό άλμα της γείτονος είναι εντυπωσιακό. Από τα 5,517 εκατ. επισκέπτες το 1991 προσπέρασε την Ελλάδα το 2004 με 17,517 εκατ. τουρίστες, ενώ το 2007 είχε φθάσει τα 23,341 εκατ. Φέτος καταγράφει, ήδη, αύξηση 8% στη γερμανική και ακόμα μεγαλύτερη στη βρετανική αγορά. Πέρα

---

<sup>271</sup> <http://www.e-tipos.com/newsitem?id=86853>

<sup>272</sup> [http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=579&Itemid=134](http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=134)

<sup>273</sup> <http://www.apn.gr/travelmaps/travelarticles/%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B1%CF%82%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CF%85%CF%81%CF%89%CE%B8%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CF%80/>

<sup>274</sup> [http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=579&Itemid=134](http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=134)

από τα ξενοδοχεία, η ανάπτυξη συμπληρώνεται από μεγάλης χωρητικότητας εμπορικό κέντρο και από μαρίνα χωρητικότητας 350 σκαφών. Το σίγουρο, πάντως, είναι ότι η Τουρκία, αναπτύχθηκε έχοντας σαν άξονα της στρατηγικής της το all-inclusive, προσφέροντας καλές υπηρεσίες, σε σχετικά χαμηλές τιμές (value for money).

#### 5.5.2. ΚΡΟΑΤΙΑ

Η Κροατία αποτελεί έναν ακόμα ανερχόμενο ανταγωνιστή για τη χώρα μας. Είναι γεγονός ότι, συγκριτικά με την Ελλάδα, η Κροατία βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο, τόσο υποδομών, όσο και εγκαταστάσεων. Είναι, αξιόλογη, όμως η προσπάθεια ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος που διαθέτει, προκειμένου να προσελκύσει επιπλέον τουρίστες. Μία προσπάθεια που ξεκίνησε την τελευταία δεκαετία και έχει αρκετές προοπτικές για το μέλλον.

Η Κροατία<sup>275</sup> ξεκίνησε την προσπάθεια για τουριστική ανάπτυξη στηριζόμενη σε ένα Σχέδιο Στρατηγικής Τουρισμού με ορίζοντα το 2010 με την συμμετοχή της Κροατικής Επιτροπής Στρατηγικής Ανάπτυξης, της McKinsey & Company και της German Investment & Development Company.

Με βάση στοιχεία του 2000, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων στην Κροατία ανήκει σε χαμηλές κατηγορίες (ξενοδοχεία 2\* αντιπροσωπεύουν το 51% και ξενοδοχεία 1\* το 11% του συνολικού αριθμού των ξενοδοχείων). Η μεσαία

---

<sup>275</sup> International Journal of Contemporary Hospitality Management", 2003, τόμος 15, No.2

κατηγορία διαθέτει 134 ξενοδοχεία με 21.170 δωμάτια, και τα 4 αστέρων ξενοδοχεία είναι μόλις το 2% της ξενοδοχειακής υποδομής (7 ξενοδοχεία με 1.207 δωμάτια). Στην κατηγορία των 5 αστέρων (2% του συνόλου των ξενοδοχείων) υπάρχουν μόλις 7 ξενοδοχεία με 1.601 δωμάτια. Τα all-inclusive ξενοδοχεία της χώρας είναι ελάχιστα.

Επιπλέον, η πλειοψηφία των καταλυμάτων βρίσκεται παραλιακά (94,13%). Το έντονο πρόβλημα της εποχικότητας στην Κροατία δημιουργεί δυσκολίες στην διατήρηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερα κατά την χειμερινή περίοδο. Αναμφίβολα η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός της τουριστικής και ιδιαίτερα ξενοδοχειακής υποδομής είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει η Κροατία. Η μέση πληρότητα των ξενοδοχείων στην Κροατία είναι, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, 40% και είναι κατά πολύ χαμηλότερη του μέσου παγκόσμιου που πλησιάζει το 60%. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού<sup>276</sup> αναφέρει ότι το μερίδιο αγοράς της Κροατίας στην Ευρώπη σε διεθνείς αφίξεις θα φτάσει το 1,4% μέχρι το 2020, αναφέροντας ότι προβλέπεται να παρουσιάσει τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης διεθνών αφίξεων στα Βαλκάνια (8,4% το χρόνο κατά μέσο όρο για την περίοδο 1995-2020).

Το 2003 παρουσιάζεται μια αύξηση στις τουριστικές αφίξεις της χώρας, της τάξης του 6,7%, σε σχέση με το 2002, με πρώτες τη Γερμανία (21%) και την Ιταλία (16,2%)

---

<sup>276</sup> WTO Tourism 2020 Vision Europe, Vol.4



**Πίνακας 5.5: Αφίξεις Τουριστών στην Κροατία ανά Εθνικότητα 2001-2003**  
 Πηγή: Crostat Bureau of Statistics, Croatia [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

Διεθνείς Αφίξεις (σε '000)	2001	2002	% Δ 02-01	2003	% Δ 03-02
Αυστρία	687	690	0,4	709	2,8
Βοσνία Ερζεγοβίνη	172	173	0,6	178	2,9
Τσεχία	742	698	-5,9	699	0,1
Γαλλία	75	135	80	221	63,7
Ιταλία	1060	1099	3,7	1206	9,7
Ουγγαρία	280	318	13,6	356	11,9
Ολλανδία	125	148	18,4	179	20,9
Γερμανία	1300	1482	14	1552	4,7
Πολωνία	392	358	-8,7	238	-33,5
Σλοβακία	203	191	-5,9	188	-1,6
Σλοβενία	877	870	-0,8	918	5,5
Μεγάλη Βρετανία	107	132	23,4	153	15,9
Άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες	409	512	25,2	648	26,6
Καναδάς & Αμερική	67	75	11,9	84	12
Άλλες μη Ευρωπαϊκές χώρες	48	63	31,3	80	27
<b>Σύνολο</b>	<b>6.544</b>	<b>6.944</b>	<b>6,1</b>	<b>7.409</b>	<b>6,7</b>

Το 2005, η Κροατία διεκδικεί με αξιώσεις μερίδιο από την τουριστική πίττα της ευρύτερης περιοχής, μπαίνοντας δυναμικά στο «παιχνίδι» του γιότινγκ δημιουργώντας εκτεταμένα δίκτυα στις δαλματικές ακτές και επενδύοντας σταδιακά στο all-inclusive.

Η Κροατία τα πήγε πολύ καλά το 2005, στην ισχυρή αγορά της Βρετανίας<sup>277</sup>, πλησιάζοντας το στόχο της, που είναι ως το τέλος του χρόνου να δεχτεί από την Βρετανία 255.000 επισκέπτες. Μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων δέκα μηνών (Ιανουάριος - Οκτώβριος) επισκέφτηκαν την Κροατία 251.920 Βρετανοί. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί σε ποσοστό αύξησης 26%, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και δικαιολογείται απόλυτα, εξαιτίας του μεγάλου ενδιαφέροντος, που επέδειξαν τον τελευταίο καιρό για τον προορισμό οι tour operators και οι αεροπορικές εταιρίες. Να σημειωθεί ότι η Κροατία είναι στα προγράμματα περισσότερων από 100 tour operators. Κατά την διάρκεια του 2005 η Κροατία επένδυσε περισσότερα από 200 εκατ. λίρες στον τομέα του τουρισμού (ξενοδοχεία, resorts και campsites).

Σύμφωνα με τα προσφάτως εκδοθέντα στοιχεία του Εθνικού Γραφείου Στατιστικής της Κροατίας για το 2007<sup>278</sup>, οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Κροατία αυξήθηκαν κατά 7% σε σχέση με το 2006 και ανήλθαν σε 9,31 εκατ., οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών αυξήθηκαν κατά 5% και ανήλθαν σε 49,57 εκατ., ενώ κατά μέσο όρο πραγματοποιήθηκαν 5,3 διανυκτερεύσεις ανά άφιξη. Κατά το ίδιο διάστημα ο συνολικός αριθμός τουριστών έφτασε τα 11,16 εκατ. και των διανυκτερεύσεων τα 56,01 εκατ.

Το μεγαλύτερο ίσως διαρθρωτικό πρόβλημα του τουριστικού τομέα στην Κροατία, σύμφωνα με την προαναφερθείσα έκθεση, είναι η ανεπάρκεια κτηριακών εγκαταστάσεων τεσσάρων και πέντε αστέρων. Για την αντιμετώπιση

---

<sup>277</sup> [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory\\_id=38](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory_id=38)

<sup>278</sup> Πρεσβεία της Ελλάδος Ζάγκρεμπ - Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, "Εξελίξεις του τουριστικού τομέα στην Κροατία και αποτελέσματα 2007", 2008

του προβλήματος αυτού και την προσέλκυση τουριστών υψηλής αγοραστικής δύναμης προωθούνται με κρατική πρωτοβουλία και σε συνεργασία πολλές φορές με ορισμένες περιφέρειες, σχέδια κατασκευής πολυτελών τουριστικών θέρετρων. Έτσι, σε συνεργασία με την Περιφέρεια της Ιστρίας δημιουργήθηκε η εταιρεία «Brijuni Rivijera d.o.o.» ([www.brijunirivijera.hr](http://www.brijunirivijera.hr)) με σκοπό την διαχείριση προγράμματος και την προσέλκυση επενδυτών για την τουριστική εκμετάλλευση της περιοχής των νήσων Μπριούνι (προστατευόμενο εθνικό πάρκο στην Ίστρια) και των απέναντι ακτών.

Η δραστηριοποίηση της «Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης» (EBRD) σε τουριστικά ιδιωτικά προγράμματα στην Κροατία είναι δηλωτική των ευοίωνων προοπτικών που διανοίγονται. Πρόσφατα η Τράπεζα ενέκρινε επενδυτικό πρόγραμμα αγοράς μέρους των μετοχών (equity financing) του τουριστικού ομίλου «Jadranka» αναλαμβάνοντας παράλληλα μέρος της χρηματοδότησης για τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων του ομίλου. Η Τράπεζα χρηματοδοτεί επίσης και έργα υποδομής τα οποία άμεσα ή έμμεσα έχουν σχέση και με τον τουρισμό.

Από τους μεγάλους ομίλους εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα είναι ο «Rezidor Group», ο οποίος μέσω της «Regent» κατέχει το «Esplanade Hotel, Regent», το πολυτελέστερο ξενοδοχείο της Κροατίας και μέσω της «Radisson SAS» προχωρά στην υλοποίηση του σχεδίου «Vrtovi Sunca» στην ομώνυμη περιοχή κοντά στο Ντουμπρόβνικ, όπου προβλέπεται η κατασκευή δύο ξενοδοχείων και συγκροτήματος πολυτελών διαμερισμάτων καθώς και στην ανακαίνιση του ξενοδοχείου «Hotel Split» στο Σπλιτ.

Βάσει του σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης που έχει καταρτίσει η Περιφέρεια της Ιστρίας, υπολογίζεται ότι μέχρι το 2012 περισσότερα από 3 δισεκ. ευρώ θα επενδυθούν στο τουριστικό τομέα στην περιοχή, η οποία φιλοδοξεί να συγκεντρώσει μεγάλο αριθμό επενδυτών και να διευρύνει την τουριστική περίοδο σε 9 μήνες ετησίως. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται και η δημιουργία γηπέδων γκολφ, όπου η βρετανική επενδυτική εταιρεία «Jupiter Investment Management» πρόσφατα ανέλαβε τη δημιουργία τριών γηπέδων αξίας 300 εκατ. ευρώ.

Σύμφωνα με στοιχεία του Εθνικού Γραφείου Στατιστικής της Κροατίας για το 2008<sup>279</sup>, οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Κροατία αυξήθηκαν κατά 1,16% σε σχέση με το 2007 και ανήλθαν σε 9,42 εκατ., οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών αυξήθηκαν κατά 2,12% και ανήλθαν σε 49,57 εκατ., ενώ κατά μέσο όρο πραγματοποιήθηκαν 5,4 διανυκτερεύσεις ανά άφιξη. Το 2008 επισκέφτηκαν την Κροατία 13.061 Έλληνες (έναντι 10.290 το 2007) οι οποίοι πραγματοποίησαν 29.179 διανυκτερεύσεις (κατά μέσο όρο 2,2 διανυκτερεύσεις ανά άφιξη).

Όσον αφορά την κατανομή των διανυκτερεύσεων ως προς τη χώρα προέλευσης των αλλοδαπών τουριστών οι οποίοι επισκέφτηκαν την Κροατία το 2008, το 21,7% των διανυκτερεύσεων πραγματοποιήθηκε από Γερμανούς, το 11,5% από Σλοβένους, το 10,0% από Ιταλούς, το 8,2 % από Αυστριακούς, το 8,1% από Τσέχους, το 5,0% από Πολωνούς, το 4,6% από Ολλανδούς. Συνολικά, από τις παραπάνω χώρες πραγματοποιήθηκε το 69,1% των

---

<sup>279</sup> <http://www.touristnews.gr/article.php?itemID=24&articleID=1003>

διανυκτερεύσεων, ενώ ακολουθούν οι Ούγγροι, οι Σλοβάκοι, οι Γάλλοι, οι Ρώσοι, οι Βρετανοί, οι Βόσνιοι, οι Σουηδοί, οι Δανοί και οι Ελβετοί.

Σε ότι έχει να κάνει με τον ναυτικό τουρισμό, κατά το 2008, εκδόθηκαν 55.188 άδειες ναυσιπλοΐας, ενώ ταξίδεψαν 274.615 άτομα με τα σκάφη αυτά. Επίσης, το 2008 πραγματοποιήθηκαν 820 κρουαζιέρες με ξένα σκάφη στην κροατική Αδριατική, ενώ διακινήθηκαν 936 χιλιάδες επιβάτες κρουαζιέρας.

Τα έσοδα από τον τουρισμό, υπολογίζονται σε € 6,8 δισεκ., για το πρώτο εννεάμηνο του 2008, δηλαδή ήταν αυξημένα κατά 10% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2007, αλλά και σε σχέση με τα συνολικά έσοδα του 2007 που ήταν € 6,7 δισεκ., ενώ εκτιμώνται για όλο το 2008 περί τα € 7,1 δισεκ.

Παρά την ιδιαίτερα θετική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στον τουριστικό τομέα για το 2008 από τους αρμόδιους κροατικούς φορείς, εντοπίζονται και κάποια προβλήματα τα οποία αφορούν κυρίως τη χαμηλή κερδοφορία και ρευστότητα των ξενοδοχειακών εταιρειών, την παρά τις πραγματοποιηθείσες επενδύσεις έλλειψη ξενοδοχείων υψηλών προδιαγραφών και την ταυτόχρονη υπερπροσφορά καταλυμάτων χαμηλών προδιαγραφών, τη σημαντική επιβράδυνση της διαδικασίας ιδιωτικοποιήσεων η οποία έχει ζημιώσει την προσέλκυση επενδύσεων, την αναχρονιστική και ελλιπή σχετική νομοθεσία, τις ανεπαρκείς αεροπορικές συνδέσεις, την χαμηλή ποιότητα υποδομών των λιμανιών, τα ακριβά καύσιμα, την περιορισμένη διάρκεια της τουριστικής περιόδου, τη χαμηλή μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, την σε πολλές

περιπτώσεις χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, τη σχετική έλλειψη δυνατοτήτων διασκέδασης και αναψυχής στα τουριστικά θέρετρα.

Για το 2009 και εν όψει μίας δύσκολης τουριστικής σαιζόν το κροατικό Υπουργείο Τουρισμού σκοπεύει να ενισχύσει τον τουριστικό τομέα με νομοθετικές ρυθμίσεις, αλλά και οικονομικά κίνητρα τα οποία θα τονώσουν αφενός την ανταγωνιστικότητα του κροατικού τουρισμού και αφετέρου την προβολή του στις αγορές του εξωτερικού.

Στον τομέα αυτό των επενδύσεων σε τουριστικές εγκαταστάσεις αξίζει να αναφέρουμε ότι η «Marfin Investment Group» (MIG), συμφώνησε στην εξαγορά του 49,99% των μετοχών της εταιρείας «Sunce Koncern d.d.» ο οποίος κατέχει ξενοδοχεία και τουριστικά θέρετρα, κυρίως στις ακτές της Δαλματίας και στα νησιά, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και η αλυσίδα «Blue Sun Hotels & Resorts». Ο όμιλος «Adris Group» μέσω της «Maistra» σχεδιάζει την κατασκευή θερέτρων πέντε αστέρων στην Ιστρία, ξεκινώντας από την περιοχή του Rovinj, όπου ήδη έχει αγοράσει το ξενοδοχείο «St Katarina» στο ομώνυμο νησί, η διεθνής αλυσίδα ξενοδοχείων «Marriott» έχει εκφράσει ενδιαφέρον για το ξενοδοχείο «Hotel Kvarner» στην Opatica της Ιστρίας, η αλυσίδα ξενοδοχείων «Aman Resorts» σχεδιάζει τη λειτουργία θέρετρου στο Cavtat νότια του Ντουμπρόβνικ, η αλυσίδα «Radisson SAS Resort & Spa» προχωράει στην κατασκευή πολυτελούς θέρετρου στην περιοχή του Ντουμπρόβνικ. Τα περισσότερα από αυτά θα λειτουργήσουν με το σύστημα all-inclusive, που έχει αρχίσει και εξαπλώνεται στη χώρα, καθώς είναι ένας από τους κεντρικούς στρατηγικούς άξονες τουριστικής ανάπτυξης της χώρας.

Τα σημεία στα οποία η Κροατία θεωρείται ότι πλεονεκτεί ως τουριστικός προορισμός είναι η μικρή σχετικά απόσταση των σημαντικών αγορών τις Ευρώπης από τις ακτές της Κροατίας, γεγονός που την κάνει ιδιαίτερα προσιτή σε αυτές.

Το 2009 και ενόψει μίας δύσκολης τουριστικής περιόδου η Κροατία δεν θα ζητά βίζα στους Ρώσους και Ουκρανούς τουρίστες, προκειμένου να προσελκύσει επιπλέον τουρισμό<sup>280</sup>.

---

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3738](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3738)
2. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1777](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1777)
3. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1256](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1256)
4. [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)
5. [http://www.salvanos.gr/show\\_article\\_gr.asp?code=22](http://www.salvanos.gr/show_article_gr.asp?code=22)
6. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3647](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3647)
7. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=504](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=504)
8. <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=677179>
9. <http://www.e-tipos.com/content/staticfiles/issues/2008/06/17/170608%2025.pdf>
10. Κούρτης Β.Ι., Marketing Plan ξενοδοχειακού ομίλου στην περιοχή της Ρόδου, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2009, σσ.102-108
11. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1255](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1255)
12. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=429](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=429)
13. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=418](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=418)
14. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1433](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1433)

---

<sup>280</sup> <http://www.e-tipos.com/newsitem?id=86853>

15. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3567](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3567)
16. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=107](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=107)
17. <http://www.t-p.gr/news/topnews/4096>
18. I.C.A.P, Κλαδική Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου για το 2006, Αθήνα: Οκτώβριος 2007, σσ.74-77, σσ.133
19. [http://www.xenianews.gr/179/article\\_892.aspx](http://www.xenianews.gr/179/article_892.aspx)
20. [http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki\\_proseggisi.pdf](http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki_proseggisi.pdf)
21. [http://microo.net/article.php?all\\_inclusive\\_trap](http://microo.net/article.php?all_inclusive_trap)
22. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>
23. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=410](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=410)
24. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=4348](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=4348)
25. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=9684](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=9684)
26. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=330](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=330)
27. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=170](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=170)
28. Horner S., Swarbrooke J., International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, σσ.231
29. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=423](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=423)
30. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=331](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=331)
31. <http://www.capital.gr/news.asp?id=677179>
32. [http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki\\_proseggisi.pdf](http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki_proseggisi.pdf)
33. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=159259&dt=30/05/2004>
34. [http://archive.enet.gr/online/online\\_print?id=12033328,98932080,19849904](http://archive.enet.gr/online/online_print?id=12033328,98932080,19849904)
35. <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=6&NewID=767&PicID=145>
36. [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392)
37. [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020)



38. <http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prof/view.asp?ids=41&title=%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82>
39. Ελληνική Πρεσβεία Κωνσταντινούπολης, Δελτίο οικονομικών και εμπορικών εξελίξεων Τουρκίας, Ιανουάριος 2008
40. <http://www.e-tipos.com/newsitem?id=86853>
41. [http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=579&Itemid=134](http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=134)
42. <http://www.apn.gr/travelmaps/travelarticles/%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B1%CF%82%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CF%85%CF%81%CF%89%CE%B8%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CF%80/>
43. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003, τόμος 15, No.2
44. WTO, Tourism 2020 Vision Europe, Vol.4
45. [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory\\_id=38](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory_id=38)
46. Πρεσβεία της Ελλάδος Ζάγκρεμπ - Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, Εξελίξεις του τουριστικού τομέα στην Κροατία και αποτελέσματα 2007, 2008
47. <http://www.touristnews.gr/article.php?itemID=24&articleID=1003>
48. <http://www.e-tipos.com/newsitem?id=86853>

## **6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΜΚΤ ΜΙΧ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ALL-INCLUSIVE ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **6.1. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

Στα πλαίσια ανάλυσης της στρατηγικής που ακολουθούν οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στην έννοια των στρατηγικών ομάδων, προκειμένου αυτές να γίνουν κατανοητές, έτσι ώστε να ακολουθήσει μετά ο προσδιορισμός και η ανάλυση της στρατηγικής ομάδας των all-inclusive, μέσα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Για την καλύτερη κατανόηση και παράθεση της θεωρίας των στρατηγικών ομάδων, παρατίθενται μέρη από τα σχετικά αποσπάσματα, των αντίστοιχων βιβλίων:

- Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2004, σσ.112 – 118.
- Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael E. Porter, The Free Press – Edition 1998, New York 1998, σσ.129 – 155.
- Concepts in Strategic Management and Business Policy, Wheelen. L Thomas, Pearson Prentice Hall – 11<sup>th</sup> Edition, London 2006, σσ.88 – 89.

Σύμφωνα με τα όσα παρατίθενται στο βιβλίο του Michael Porter<sup>281</sup> για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων, το πρώτο βήμα στην δομική ανάλυση ενός κλάδου είναι ο χαρακτηρισμός και προσδιορισμός των στρατηγικών που ακολουθεί το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου.

Το βασικό στοιχείο, άλλωστε, το οποίο διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, που ανταγωνίζεται σε ένα κλάδο, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Έτσι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις ομάδες αυτές κάνει την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη, αφού μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα αναλυθούν<sup>282</sup>.

Σύμφωνα με τον Porter<sup>283</sup>, ως **στρατηγική ομάδα** ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων, που έχουν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές και χρησιμοποιούν τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους.

Έτσι, επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, σε ότι αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να

---

<sup>281</sup> Porter E.M., "Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press – Edition 1998, New York 1998, σσ 129 – 155

<sup>282</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2004, σσ.112 – 118

<sup>283</sup> Porter E.M (1998), ο.π, σσ.129 – 155

τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- Αριθμό παραγόμενων προϊόντων.
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Αγοραστές που απευθύνονται.
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος.
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον τρόπο, με τον οποίο δρουν, λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι να εξετάσουμε κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά. Αυτό μας δίνει μία πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητά του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές.

Ένας κλάδος μπορεί να έχει μόνο μία στρατηγική ομάδα, πράγμα εξαιρετικά σπάνιο, όταν το σύνολο των επιχειρήσεων ακολουθούν την ίδια στρατηγική. Αντιθέτως σε ένα κλάδο μπορεί κάθε επιχείρηση να αποτελεί και μία ξεχωριστή στρατηγική ομάδα, όταν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές. Συνήθως, όμως, ο αριθμός των στρατηγικών ομάδων

σε ένα κλάδο είναι μικρός και μέσα σε αυτόν συγκεντρώνεται το σύνολο των επιχειρήσεων, ανάλογα με τη στρατηγική τους<sup>284</sup>.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική. Συνήθως τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών<sup>285</sup>.

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από το χαρακτηριστικό αυτό ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers), δημιουργούνται, καθώς οι επιχειρήσεις κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να υιοθετηθούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή μπορούν να απαιτήσουν και συνήθως πάντα απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους

---

<sup>284</sup> Porter E.M (1998), ο.π, σσ.129 – 155

<sup>285</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν (2004), ο.π, σσ.112 – 118

καταναλωτές. Μάλιστα όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο πιο μεγάλος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού, τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες.
- Συμβάλλουν στο να εντοπιστούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Βοηθάει στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά τον Porter<sup>286</sup> ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες<sup>287</sup>:

- Η εξειδίκευση, δηλαδή εάν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα, μικρότερα τμήματα της αγοράς (είτε γεωγραφική, είτε ως προς τους πελάτες, είτε ως προς τα προϊόντα).
- Η αναγνωσιμότητα των προϊόντων (brand identification), δίνει έμφαση δηλαδή, σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.

---

<sup>286</sup> Porter E.M (1998), ο.π, σσ.129 – 155

<sup>287</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν (2004), ο.π, σσ.112 – 118

- Πολιτική πιέσεως (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), εάν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή εάν τα προωθεί απευθείας στον τελικό πελάτη.
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή εάν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.
- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική.
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική).
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, την μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την υποστήριξη μετά την πώληση.
- Το μέγεθος της επιχείρησης.

Αφού εντοπιστούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, προχωρούμε στην χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων.

Οι στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου μπορούν να χαρτογραφηθούν εντοπίζοντας τις θέσεις που κατέχουν στον κλάδο οι ανταγωνιστές. Σε ένα διάγραμμα δύο

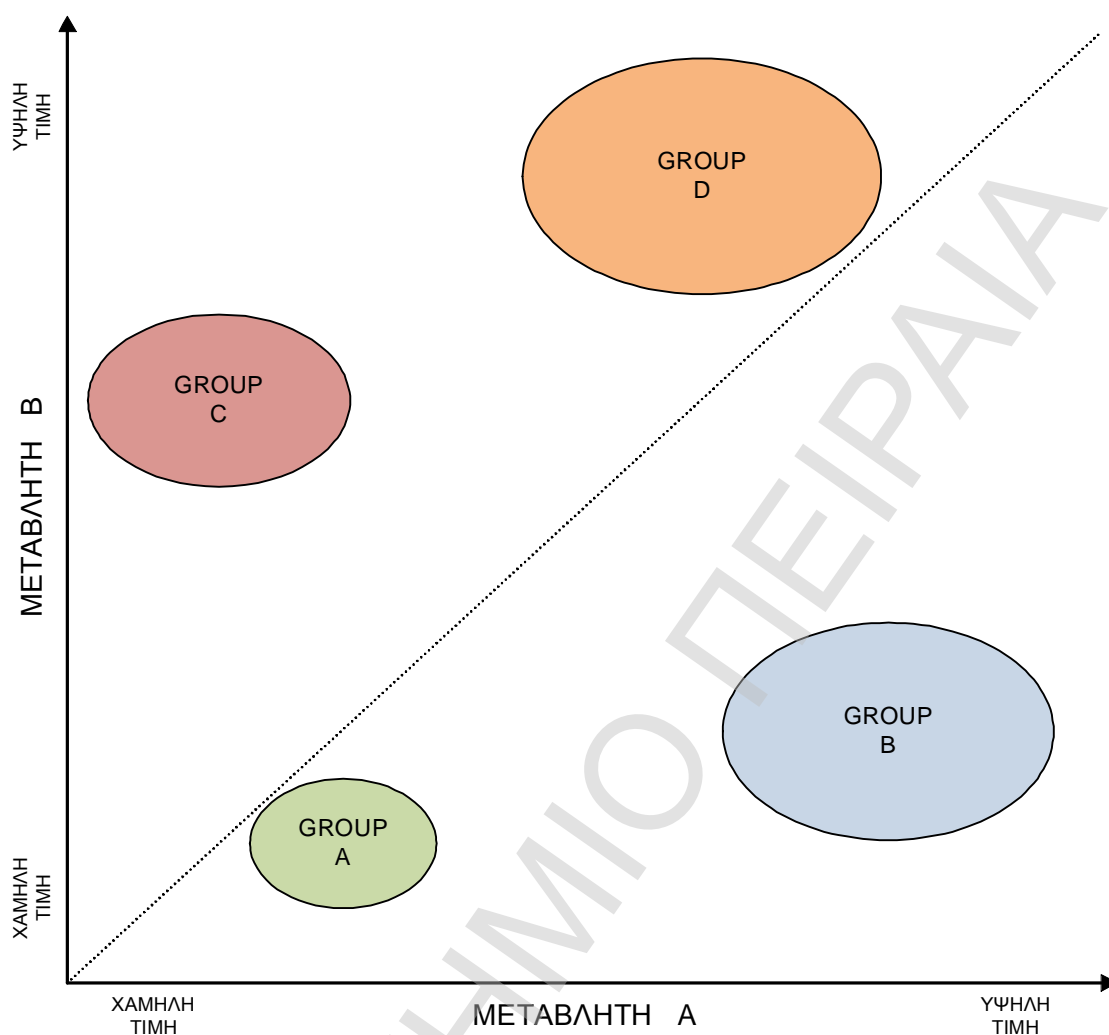
αξόνων, χρησιμοποιούμε δύο στρατηγικές μεταβλητές (μία στον οριζόντιο και μία στον κάθετο)<sup>288</sup>:

- Η επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών γίνεται με βάση το ποιες από αυτές διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο (πχ τιμή / ποιότητα). Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι οι δύο διαστάσεις δεν πρέπει να έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης, γιατί αλλιώς οι στρατηγικές ομάδες που θα προκύψουν θα βρίσκονται κοντά στην διαγώνιο. Κάτι τέτοιο θα έχει ως αποτέλεσμα η πληροφόρηση να μην είναι επαρκής.
- Για κάθε επιχείρηση του κλάδου βρίσκουμε το σημείο τομής των δύο χαρακτηριστικών
- Κυκλώνουμε τις επιχειρήσεις που βρίσκονται κοντά. Κάθε κύκλος αποτελεί και μία στρατηγική ομάδα. Όσο μεγαλύτερος ο κύκλος, τόσο μεγαλύτερο το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στον κλάδο.

---

<sup>288</sup> Wheelen L.T, Hunger J.D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall – 11 Edition, London 2006, σσ.88 – 89





**Διάγραμμα 6.1: Απεικόνιση των Στρατηγικών Ομάδων ενός Υποθετικού Κλάδου**

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων μας επιτρέπει<sup>289</sup>:

- Να εκτιμήσουμε τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να αντιληφθούμε πως αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου.
- Να κατανοήσουμε καλύτερα τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο, παρατηρώντας από κοντά τις κινήσεις των ανταγωνιστών και την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

<sup>289</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν (2004), ο.π, σσ.112 – 118

- Να βρούμε ποιους ανταγωνιστές μπορούμε να αποφύγουμε με την αναγνώριση των ανταγωνιστικών θέσεων που είναι κατειλημμένες από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας.

Η ανάλυση, τέλος των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει τις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες.

#### 6.1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ALL-INCLUSIVE

Τα all-inclusive ξενοδοχεία αποτελούν μία ξεχωριστή και μεμονωμένη στρατηγική ομάδα του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου.

Αυτό είναι απολύτως φυσιολογικό επακόλουθο, εάν λάβουμε υπόψη μας ότι έχουν παρόμοια στρατηγική, παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, σε ότι αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους και χαρακτηρίζονται από πανομοιότυπες δυνάμεις και αδυναμίες.

Πιο συγκεκριμένα παράγουν σχεδόν τον ίδιο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι μεγάλος (σκοπός τους είναι να προωθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερα πακέτα), χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, με χαρακτηριστικό τους γνώρισμα ότι δεν κάνουν μεγάλη και καλή χρήση των νέων τεχνολογιών, είτε γιατί δεν γνωρίζουν το πώς, είτε δεν έχουν τη θέληση να το κάνουν,

απευθύνονται στους ίδιους, all-inclusive πελάτες, διαφοροποιούμενοι μόνο στο γεγονός ότι ορισμένοι πιο εξειδικευμένοι απευθύνονται σε υποκατηγορίες αυτών (πχ οικογένειες, ζευγάρια, ηλικιωμένους) και δίνουν μικρή βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν (προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους, καθώς το περιθώριο κέρδους τους είναι μικρό). Επίσης, έχουν όλοι τα ίδια κοινά κανάλια διανομής για την προώθηση των προϊόντων τους, τους Tour Operators, που είναι και τα μόνα κανάλια διανομής τους (έχουν μεγάλη εξάρτηση από τους Τ.Ο) και τέλος απευθύνονται στον ίδιο μεγάλο αριθμό αγορών, μέσω του μαζικού τουρισμού, στον οποίο κατατάσσονται.

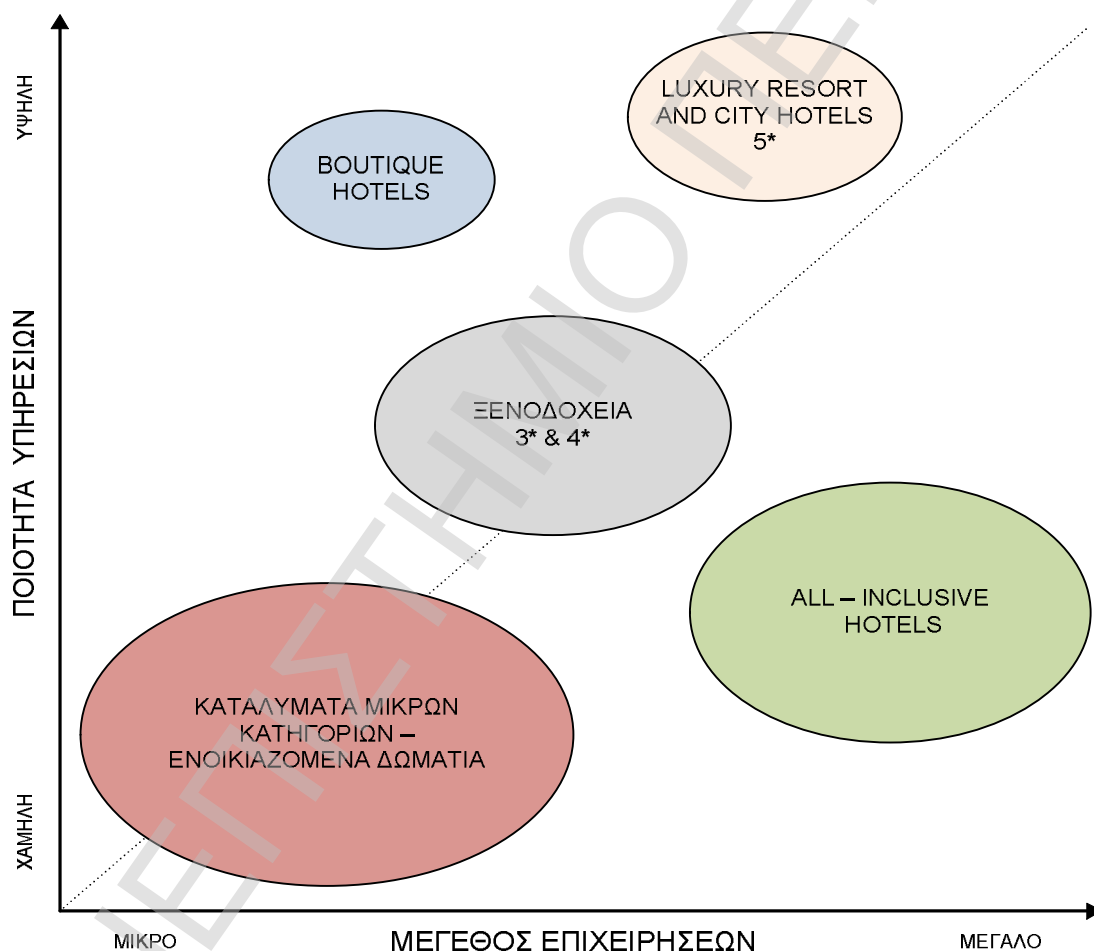
Για την καλύτερη απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων του ξενοδοχειακού κλάδου, με σκοπό τον προσδιορισμό της all-inclusive στρατηγικής ομάδας, κρίνεται ως πιο κατάλληλη η επιλογή των εξής μεταβλητών:

- Της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στον κλάδο.
- Του μεγέθους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ο λόγος που επιλέγονται οι δύο αυτές μεταβλητές είναι γιατί δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης των δύο αυτών διαστάσεων, με αποτέλεσμα να βγουν αρκετά ασφαλή συμπεράσματα. Εάν για παράδειγμα γινόταν μία επιλογή δύο μεταβλητών όπως η ποιότητα των προϊόντων και η αντίστοιχη τιμή τους, τότε εξαιτίας του μεγάλου βαθμού συσχέτισής τους στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι στρατηγικές ομάδες, στις οποίες θα καταλήγαμε θα βρίσκονται όλες σχετικά

κοντά στην διαγώνιο, με αποτέλεσμα τη μη επιτυχημένη διάγνωση ξεκάθαρων συμπερασμάτων.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τα παραπάνω καταλήγουμε στη διαμόρφωση του παρακάτω πίνακα, όπου και απεικονίζονται διαγραμματικά οι στρατηγικές ομάδες του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.



**Διάγραμμα 6.2: Απεικόνιση των Στρατηγικών Ομάδων του Ξενοδοχειακού Κλάδου**

Βλέπουμε, λοιπόν, βάσει των όσων απεικονίζονται παραπάνω ότι η all-inclusive στρατηγική ομάδα, αποτελείται από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες προσφέρουν χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών. Αντίστοιχα οι υπόλοιπες ομάδες

που διαμορφώνονται είναι αυτή των καταλυμάτων μικρών κατηγοριών (μικρές επιχειρήσεις, με χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών), των luxury hotels (μεγάλες επιχειρήσεις με υψηλού επιπέδου υπηρεσίες), των ξενοδοχείων 3\* και 4\* (μεσαίου μεγέθους, με μέτριες έως χαμηλές υπηρεσίες) και τέλος τα boutique hotels, που είναι η νέα τάση του κλάδου (μικρές επιχειρήσεις με πολύ καλές υπηρεσίες).

Σε ότι αφορά τα εμπόδια κινητικότητας των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers) σε ορισμένες από αυτές είναι υψηλά και σε άλλες χαμηλότερα. Για παράδειγμα τα εμπόδια κινητικότητας για τα all-inclusive ξενοδοχεία, για μία ενδεχόμενη υιοθέτηση της στρατηγικής των luxury hotels, είναι υψηλά, καθώς θα πρέπει να επενδύσουν πάρα πολλά στην ποιότητα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων. Αντιθέτως μία αντίστοιχη υιοθέτηση στρατηγικής all-inclusive από τα ξενοδοχεία 3\* και 4\*, δεν θα ήταν τόσο δαπανηρή. Αντίστοιχα τα εμπόδια των μικρών καταλυμάτων είναι πολλά σε μία ενδεχόμενη μετακίνησή τους προς άλλες στρατηγικές ομάδες, καθώς υστερούν σε ποιότητα, σε μέγεθος εγκαταστάσεων, έρχονται αντιμέτωπα με οικονομίες κλίμακας που εφαρμόζονται στις υπόλοιπες στρατηγικές ομάδες. Τέλος για κάτι τέτοιο θα απαιτούνταν μεγάλες επενδύσεις.

## 6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER ΓΙΑ ΤΑ ALL-INCLUSIVE

Η ανταγωνιστική στρατηγική μίας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter<sup>290</sup>, έχει άμεση σχέση και επηρεάζεται από το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή. Επειδή ο συγκεκριμένος όρος είναι αρκετά ευρύς, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει τόσο κοινωνικούς όσο και οικονομικούς παράγοντες που το διαμορφώνουν, με τον όρο περιβάλλον, ο Porter εννοεί τον κλάδο / βιομηχανία, όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

Η δομή ενός κλάδου επηρεάζει άμεσα και διαμορφώνει τους όρους και τις συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως και τις ενδεχόμενες στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν<sup>291</sup>.

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να πετύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον βιομηχανικό κλάδο που ανήκει., έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Ο Porter, στο μοντέλο που χρησιμοποιεί, προσδιορίζει 5 κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης:

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

---

<sup>290</sup> Porter E.M (1998), ο.π, σσ.3-33

<sup>291</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν (2004), ο.π, σσ.92-112

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

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος, όπου σχετικά εύκολα μπορεί μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος, όπου η κερδοφορία είναι χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη. Η συλλογική δύναμη των 5 παραγόντων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου. Τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις 5 δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εκείνο, το οποίο θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι το υπόδειγμα αυτό αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μία μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος, ο οποίος εκτιμάται. Ένα από τα συνήθη λάθη που πραγματοποιούνται είναι ότι μερικοί τοποθετούν την επιχείρηση στο κέντρο του υποδείγματος και

όχι ολόκληρο τον κλάδο. Όταν αυτό συμβεί, τα υποκατάστατα αντιμετωπίζονται ως ανταγωνιστικά προϊόντα, κάτι που δεν είναι συνεπές με τις ιδέες του Porter, ο οποίος θεωρεί την απειλή των υποκατάστατων ως δύναμη που επηρεάζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Εφαρμόζοντας τις 5 δυνάμεις του υποδείγματος του Porter για την ελκυστικότητα του κλάδου δίνεται η δυνατότητα να εκτιμήσει μία επιχείρηση τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο.

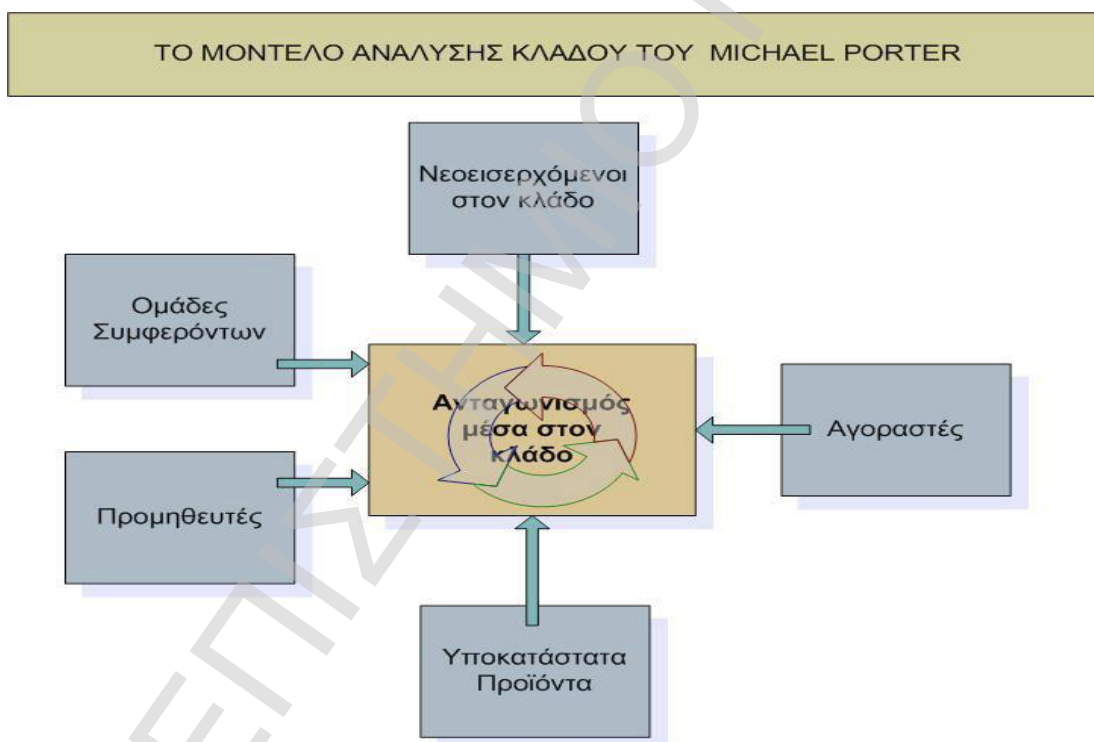
Το υπόδειγμα του Porter, έχει δεχθεί, κατά καιρούς, πολλές κριτικές. Μία από αυτές είναι ότι δεν μπορούμε να εκτιμήσουμε το μικροπεριβάλλον λαμβάνοντας υπόψη μόνο 5 παράγοντες. Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter, πρόσθεσαν ακόμη μία δύναμη στο υπόδειγμα, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη (τροποποιημένο υπόδειγμα Porter).

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κυρίων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών. Σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης, η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς που ορίζονται κατά διάφορους τρόπους (strategic groups).



### 6.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπως και μία αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ένα κλάδο, είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται, όπως έχει ήδη προαναφερθεί με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael Porter.



**Διάγραμμα 6.3: Το Υπόδειγμα των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter**  
ΠΗΓΗ: Concepts in Strategic Management and Business Policy<sup>292</sup>

Ο Porter αναφέρει πως η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους

<sup>292</sup> Wheelen L.T., Hunger J (2006), ο.π, σσ.82

σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται *Δυνάμεις Ανταγωνισμού*. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

*Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο:*

Η πιθανή είσοδος νέο – εισερχόμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι νέες επιχειρήσεις δίνουν νέα δυναμικότητα στον κλάδο, έχοντας την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, αποσπώντας το από τους ανταγωνιστές τους. Η απειλή εισόδου νέο – εισερχόμενων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ως εμπόδιο εισόδου (entry barrier) εννοείται η παρεμπόδιση σε μια επιχείρηση να εισέλθει και να ανταγωνιστεί σ' έναν κλάδο. Είναι, δηλαδή, εκείνες οι οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν<sup>293</sup>:

- *Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale)*: Αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ κλπ. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα δημιουργεί στις νέες επιχειρήσεις μειονέκτημα κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα, προκειμένου να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, προκαλεί σκληρές αντιδράσεις από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

---

<sup>293</sup> Γεωργόπουλος Β.Ν (2004), ο.π, σσ.92-112

- *Διαφοροποίηση Προϊόντος (Product Differentiation)*: Ο βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και από περίοδο σε περίοδο. Η διαφοροποίηση σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως είναι η ποιότητα, η διαφήμιση, η προώθηση. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί εργαλείο. Με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπάρχοντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεοεισερχόμενους.
- *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια (Capital Requirements)*: Σε πολλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας οι αναγκαίες επενδύσεις είναι αρκετά υψηλές. Πολλές από αυτές δε, δεν αποδίδουν άμεσα. Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν φραγμούς εισόδου. Επομένως, ακόμα και εάν η ελκυστικότητα του κλάδου μπορεί να είναι μεγάλη, το απαιτούμενο κεφάλαιο επένδυσης μπορεί να είναι τόσο υψηλό, ώστε η επιχείρηση να μην μπορεί να το διαθέσει και να αποτρέψει, έτσι την είσοδό της στον κλάδο.
- *Κόστος ή Κόστος Μετακίνησης (Switching Costs)*: Η εγκατάσταση ενός νέου μηχανήματος ή προγράμματος απαιτεί επένδυση κεφαλαίων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, πολύ συχνά κάτι τέτοιο αποφεύγεται.

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

ανταγωνισμός απαιτεί οι νεοεισερχόμενοι να βρουν τρόπους που θα μειώσουν τη στρατηγική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων

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

#### *Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο:*

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

κέρδους. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από την ύπαρξη παραγόντων, όπως οι παρακάτω:

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

περιπτώσεις αυτές οι προτιμήσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και την εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν (χαμηλό κόστος μετακίνησης) στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, προκαλώντας έτσι ένα πόλεμο τιμών.

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

επίτευξη όμως ισορροπίας με αυτόν τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

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

#### *Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:*

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Σύμφωνα με τον Porter, «Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με τα προϊόντα του κλάδου που εξετάζεται, έχοντας διαφορετική μορφή από αυτά και θέτοντας παράλληλα ένα



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

- *Υπαρξη «Άμεσων» Υποκατάστατων (Strong Substitutes Existence):* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή είναι μεγαλύτερη.
- *Επίδραση της Τιμής (Price's Effect):* Αν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των άμεσων υποκατάστατων τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- *Τάση των Αγοραστών προς τα Υποκατάστατα (Customers Tendency to Substitutes):* Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών:

Οι ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές από τη μεριά τους προσπαθούν να αγοράζουν προϊόντα στην

κατώτερη δυνατή τιμή, όπου όμως οι επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη απόδοση της επένδυσής τους. Οι αγοραστές επηρεάζουν την αγορά, μέσω της δυνατότητάς να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, αναζητώντας καλύτερη ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών και στρέφοντας κάθε επιχείρηση ενάντια στον ανταγωνιστή. Οι αγοραστές κατέχουν δύναμη αρκετή ώστε να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό, αν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

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

- *Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών αυτός τα Πίσω (Buyers' Vertical Integration):* Αυτός ο παράγοντας ισχύει σε περίπτωση που οι αγοραστές αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν, όντας ανικανοποίητοι από την αγορά.
- *Ποσοστό κάλυψης του συνολικού κόστους των επιχειρήσεων από τις αγορές του αγοραστή:* Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές θα ψάξουν για τις καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή.

*Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών:*

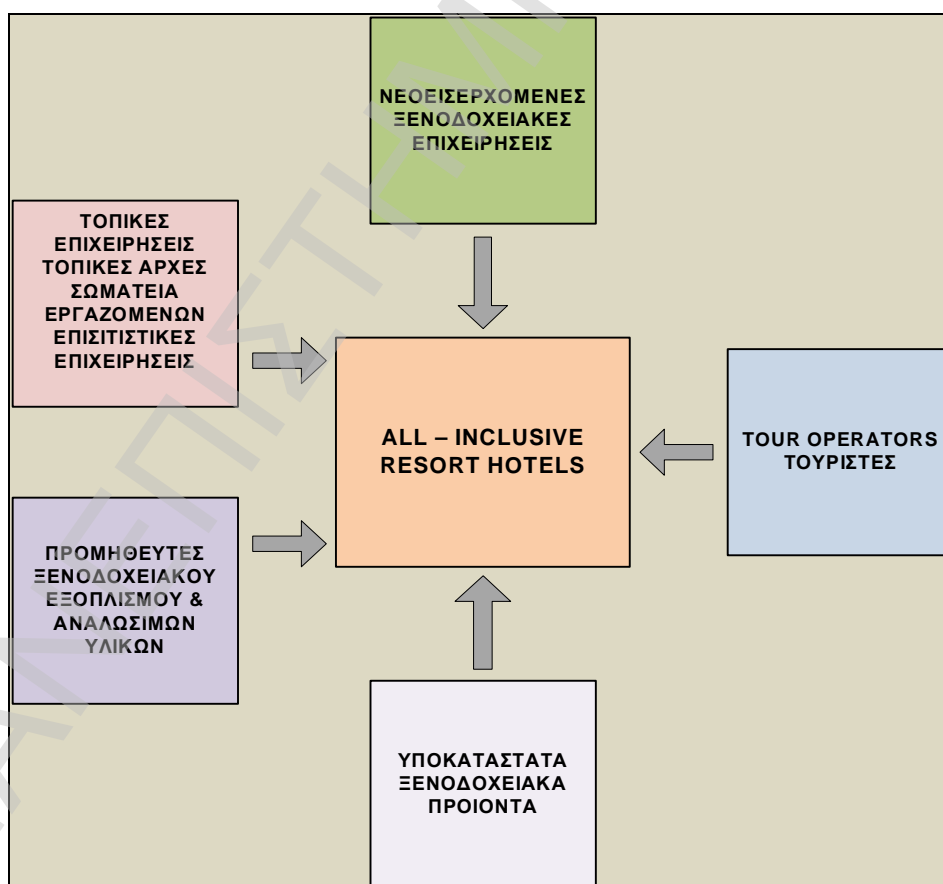
Οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την αγορά αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο ασκούν πιέσεις στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν αυτές δεν μπορούν να μετακυλήσουν το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

- *Αριθμός των Προμηθευτών (Number of Suppliers):* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες απ' αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- *Μέγεθος και σημασία του Αγοραστή (Buyer's Size and Importance):* Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή είναι ανάλογη της διαπραγματευτικής του δύναμης.

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

## 6.2.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE

Σε μία προσπάθεια καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης της στρατηγικής ομάδας των all-inclusive ξενοδοχείων, κρίνεται χρήσιμο να γίνει η εφαρμογή του μοντέλου των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter στην ομάδα αυτή. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι το μοντέλο αναλύεται με βάση τη στρατηγική ομάδα των all-inclusive και όχι με το σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου. Έτσι, λοιπόν και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα για τα all-inclusive ξενοδοχεία στην Ελλάδα:



Διάγραμμα 6.4: Το Υπόδειγμα Porter για τα All-Inclusive

### Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο:

Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην στρατηγική ομάδα των all-inclusive χαρακτηρίζεται από μέτρια έως χαμηλή, καθώς οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να υπερνικήσουν τα εμπόδια εισόδου που υφίστανται.

Πιο συγκεκριμένα, οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, που προκύπτουν από την εμπειρία που έχουν από την ενασχόλησή τους με τον κλάδο. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν σε ένα όμιλο γεγονός που συμβάλει με την σειρά του στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Ο βαθμός διαφοροποίησης στην all-inclusive στρατηγική ομάδα είναι από μέτριος, έως μικρός, γεγονός το οποίο ευνοεί τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Η διαφοροποίηση υφίσταται ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών που έχει κάθε ξενοδοχειακή μονάδα της κατηγορίας, ενώ αντίθετα οι διαφοροποιήσεις ως προς το all-inclusive προϊόν που παρέχουν είναι πολύ μικρές.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για τα all-inclusive ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα υψηλές. Η κατασκευή μιας τέτοιας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί πολλά κεφάλαια ενώ απαιτούνται και κεφάλαια για την λειτουργία της (υψηλό λειτουργικό κόστος), γεγονός το οποίο δεν επιτρέπει σε μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχεία να εισχωρήσουν σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, μικρά καταλύματα και συγκροτήματα ενοικιαζόμενων δωματίων είναι δύσκολο να επενδύσουν τέτοια ποσά προκειμένου να εισχωρήσουν στην συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, καθώς

ούτε την απαραίτητη ρευστότητα διαθέτουν, ούτε τις κατάλληλες υποδομές σε επίπεδο εγκαταστάσεων. Τα ξενοδοχεία 3\* και 4\*, είναι δύσκολο και αυτά να εισχωρήσουν στο all-inclusive με αξιώσεις. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας, χωρίζονται σε ξενοδοχεία πόλης και αντίστοιχα resort. Κίνδυνος υπάρχει μόνο από τα δεύτερα και αυτός περιορισμένος, καθώς τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας στην Ελλάδα δύσκολα πληρούν τις προϋποθέσεις για να μετατραπούν σε all-inclusive, είτε σε ότι αφορά το μέγεθος των εγκαταστάσεων, είτε το επίπεδο γνώσης των στελεχών, είτε σε επίπεδο κεφαλαίων που πρέπει να δαπανηθούν για να γίνει αυτή η μετατροπή. Παρόλα αυτά παρατηρείται ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας να εισβάλλουν στην ομάδα των all-inclusive αποσκοπώντας να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Συνήθως όμως όσα τέτοια υπάρχουν, σε ότι αφορά την Ελλάδα, έχουν χτιστεί και ξεκινήσει τη λειτουργία τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι θα λειτουργούν ως all-inclusive ξενοδοχεία. Σε ότι αφορά τα boutique hotels, θεωρείται δύσκολο να στραφούν στο all-inclusive, όχι γιατί δεν πληρούν τις προϋποθέσεις σε επίπεδο υπηρεσιών ή ποιότητας εγκαταστάσεων, αλλά κυρίως γιατί λόγω μεγέθους (δεν έχουν μεγάλο αριθμό κλινών), κάτι τέτοιο δεν θα ήταν συμφέρον. Τέλος, η μόνη απειλή που υφίσταται για τις υπάρχουσες all-inclusive επιχειρήσεις, προκύπτει από τα luxury resort ξενοδοχεία 5\*, τα οποία έχουν τα κεφάλαια να εισχωρήσουν στην συγκεκριμένη ομάδα, έχουν τις κατάλληλες υποδομές, οπότε δεν χρειάζονται δαπάνες μεγάλες για τις εγκαταστάσεις τους και τέλος έχουν και το μέγεθος για να εξυπηρετήσουν το συγκεκριμένο target group κερδοφόρα. Το ερώτημα που γεννάται είναι γιατί μία τέτοια μονάδα να θέλει μία τέτοια μετατροπή. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί εάν για παράδειγμα αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και πληρότητας. Γίνεται

αντιληπτό, επομένως ότι και το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό (switching cost).

Τα κανάλια διανομής για τα all-inclusive ξενοδοχεία είναι πολύ συγκεκριμένα και περιορισμένα, καθώς το all-inclusive προϊόν διανέμεται, στην Ελλάδα, αποκλειστικά μέσω των μεγάλων Tour Operator. Αυτό είναι αποθαρρυντικό για μία νέα επιχείρηση.

Τέλος, μειονέκτημα για τις νέες επιχειρήσεις που ευελπιστούν να εισχωρήσουν στη στρατηγική ομάδα των all-inclusive αποτελεί και το γεγονός ότι η προσπάθειά τους αυτή εξαρτάται από την κυβερνητική πολιτική, ή τις αποφάσεις της πολιτείας. Τα all-inclusive ξενοδοχεία είθισται να εγκαθίστανται σε παραθαλάσσιες ή νησιωτικές περιοχές, όπου χρειάζονται πολλές άδειες και ταυτόχρονα υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί για την διαδικασία ανέγερσης κτιρίων τέτοιου μεγέθους, τα οποία προορίζονται για επαγγελματική χρήση. Προβλήματα, επομένως, από αποφάσεις της πολιτείας μπορεί να προκύψουν ανά πάσα ώρα και στιγμή. Εκτός αυτού η πολιτεία μπορεί με μία απόφασή της, να αποτρέψει νέους επενδυτές να εισχωρήσουν στα all-inclusive και γενικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο μην χορηγώντας επιδοτήσεις ή διευκολύνσεις χρηματοδότησης μέσω του αναπτυξιακού νόμο, όπως έγινε πρόσφατα και στην Ελλάδα.



**Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο:**

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

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος των ελληνικών all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μικρός, με αποτέλεσμα το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή Tour Operator να είναι πολύ μικρό. Κριτήριο για τον αγοραστή, στην προκειμένη περίπτωση είναι η τιμή, γεγονός το οποίο καταλήγει σε πόλεμο τιμών μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

### Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών:

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (tour operators κυρίως) στα all-inclusive ξενοδοχεία είναι μεγάλη. Οι tour operators διακινούν περίπου το 70% των επισκεπτών της Ελλάδας, σχεδόν το σύνολο, δηλαδή, των αλλοδαπών τουριστών.

Οι all-inclusive επιχειρήσεις μόνο περιορισμένες δεν είναι, κάτι που αυξάνει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των tour operators.

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

Πολλοί tour operators κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω αποκτώντας all-inclusive ξενοδοχεία ή αναλαμβάνοντας την διαχείριση τους προκειμένου να έχουν σταθερά standard ποιότητας που επιθυμούν κάτι που αποβαίνει εις βάρος των ξενοδοχειακών μονάδων (πρώτα γεμίζουν τα ξενοδοχεία των tour operators και έπειτα τα άλλα). Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά των ξενοδοχείων Magic Life από την Tui.

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

Τα μεγέθη των αγοραστών είναι πολύ μεγάλα, καθώς τα all-inclusive πακέτα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προωθούνται στην αγορά, μέσω των μεγαλύτερων Tour Operator της Ευρώπης, που σημαίνει ότι ένα ξενοδοχείο έχει να κερδίσει πολλά από έναν αγοραστή τέτοιο, γεγονός που ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Το ποσοστό κάλυψης του συνολικού κόστους των all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τις αγορές του αγοραστή / Tour Operator είναι μεγάλα, γεγονός το οποίο αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμή του. Βέβαια και τα κέρδη των αγοραστών είναι μεγάλα στην προκειμένη περίπτωση, γεγονός που είναι προς το συμφέρον των all-inclusive ξενοδοχείων.

#### *Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών:*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των all-inclusive ξενοδοχειακών μονάδων είναι μικρή. Εδώ πρέπει να προσδιοριστεί τι περιλαμβάνεται στον όρο προμηθευτής. Προμηθευτές, για μία all-inclusive ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρούνται όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που δρουν υποστηρικτικά στη λειτουργία μίας τέτοιας επιχείρησης. Προμηθευτές, επομένως, θεωρούνται οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν ένα τέτοιο ξενοδοχείο με αναλώσιμα, τρόφιμα, ποτά / αναψυκτικά, λινά, είδη ξενοδοχειακού εξοπλισμού κ.α.

Ο αριθμός των προμηθευτών για τα ξενοδοχεία αυτά είναι μεγάλος, γεγονός το οποίο δρα υπέρ των ξενοδοχείων και κατά των προμηθευτών και αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός εξάρτησης των all-inclusive ξενοδοχείων από τις επιχειρήσεις αυτές.

Τα μεγέθη των αγοραστών, που στην προκειμένη περίπτωση είναι τα ξενοδοχεία που εξετάζουμε, είναι μεγάλα. Αυτό σημαίνει ότι συμβάλλουν με μεγάλο ποσοστό στην κερδοφορία των προμηθευτών τους, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμή τους απέναντι στους προμηθευτές.

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

Η στρατηγική ομάδα των all-inclusive ξενοδοχείων είναι σημαντική για τους προμηθευτές, καθώς οι συνεργασίες είναι συνήθως μακροχρόνιες, οι παραγγελίες μεγάλες και επομένως το ποσοστό συμβολής αυτών στην κερδοφορία των προμηθευτών καθοριστικό. Αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Δεν υπάρχει, εκ του αποτελέσματος, μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Αυτό σημαίνει ότι οι ξενοδόχοι μπορούν να αλλάξουν προμηθευτή χωρίς μεγάλο κόστος μετακίνησης. Τα προϊόντα των all-

inclusive ξενοδοχείων είναι συγκεκριμένα και πολλές φορές στην Ελλάδα, η ποιότητα αυτών χαμηλή. Αυτό δρα κατά των προμηθευτών. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών με άλλα ανταγωνιστών τους.

Τέλος δεν υπάρχει η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός για τους προμηθευτές των all-inclusive ξενοδοχείων, καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί κεφάλαια που είναι πολύ δύσκολο να αποκτήσουν και επενδύσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις, προκειμένου να κάνουν αυτό το βήμα.

#### *Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:*

Στον τουρισμό σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων από τα οποία μπορεί να διαλέξει ένας πελάτης / τουρίστας. Σε ότι έχει να κάνει με τα all-inclusive ξενοδοχεία, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων προϊόντων, που ανταγωνίζονται το all-inclusive και από το οποίο ευελπιστούν να απορροφήσουν μερίδιο αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι τα dynamic packages, τα οποία ανεβαίνουν και στη χώρα μας, όντας μία μεγάλη απειλή για το all-inclusive. Αυτό σαφώς και δεν δρα υπέρ των all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εάν λάβει κανείς υπόψη του μάλιστα ότι το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή / τουρίστα δεν είναι μεγάλο.

Βέβαια, το θετικό για τα ξενοδοχεία αυτά είναι ότι δύσκολα ο αγοραστής θα πετύχει καλύτερη τιμή στα υποκατάστατα προϊόντα των all-inclusive πακέτων. Επιβάλλουν παρόλα αυτά ανώτατες τιμές.

*Άλλοι ενδιαφερόμενοι:*

Οι άλλοι ενδιαφερόμενοι, στην περίπτωση των all –inclusive είναι οι τοπικές επιχειρήσεις, οι τοπικές αρχές, οι τοπικοί πληθυσμοί, τα σωματεία εργαζομένων και οι επισιτιστικές επιχειρήσεις. Η διαπραγματευτική τους δύναμη, σε σχέση με τα all-inclusive ξενοδοχεία είναι μικρή.

*Συμπεράσματα ανάλυσης:*

Ο ανταγωνισμός στην στρατηγική ομάδα των all-inclusive ξενοδοχείων είναι πολύ έντονος. Τα all-inclusive ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις υψηλής παγιοποίησης, εντάσεως κεφαλαίου.

Χαρακτηρίζονται από τη μαζικότητα των πωλήσεων που κάνουν και παράλληλα το χαμηλό περιθώριο κέρδους με το οποίο λειτουργούν. Βασίζονται στο ότι κάνουν μεγάλο αριθμό πωλήσεων και έτσι καταφέρνουν να έχουν ρευστότητα, τη στιγμή που ξενοδοχεία άλλων κατηγοριών έχουν έλλειψη ρευστότητας, κυρίως λόγω υψηλής παγιοποίησης.

Απαιτούν περισσότερο προσωπικό για τη λειτουργία τους, το οποίο και θα είναι σαφώς πιο εκπαιδευμένο και καλύτερα καταρτισμένο από το αντίστοιχο προσωπικό άλλων ξενοδοχείων.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν είναι η μονοδιάστατη διανομή του προϊόντος τους, μέσω των Tour Operators, από τους οποίους και εξαρτώνται άμεσα.

Η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων και παράλληλα υιοθέτηση του συστήματος all-inclusive είναι σχετικά περιορισμένη, κυρίως λόγω των εγγενών συνθηκών της ομάδας, καθώς απαιτούνται κεφάλαια που είναι δύσκολο να βρεθούν. Εκτός, όμως από τα υψηλά εμπόδια εισόδου, έχουν και υψηλά εμπόδια εξόδου, με αποτέλεσμα να παρατηρείται συχνά ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής, ακόμα και εάν είναι ζημιογόνες να συνεχίζουν τη λειτουργία τους. Δεν είναι δηλαδή ευέλικτες επιχειρήσεις.

Έχουν την πολυτέλεια να διαλέγουν μέσα από μία πληθώρα προμηθευτών, για τα προϊόντα, που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία τους, διαμορφώνοντας οι ίδιες τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης.

Οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τέλος, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής τους την έντονη ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων των άλλων στρατηγικών ομάδων του ξενοδοχειακού κλάδου, οι οποίες μπορεί να αντλήσουν ποσοστό από την υπάρχουσα πελατεία τους. Στον τουρισμό, υπάρχουν πολλές εναλλακτικές

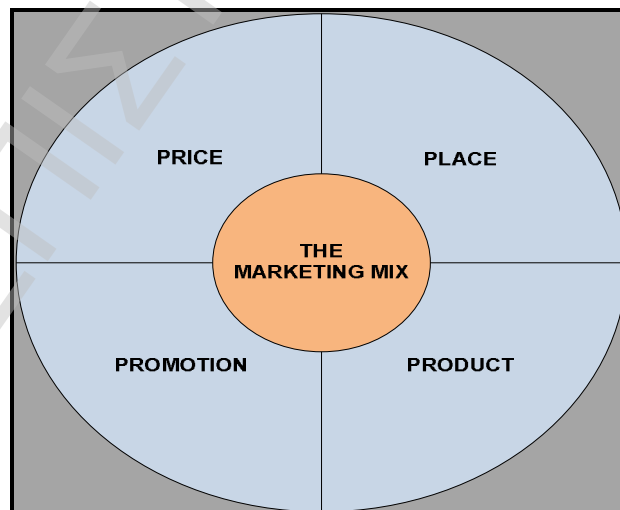
προτάσεις για τους τουρίστες σήμερα και σε διάφορα μεγέθη τιμών, γεγονός το οποίο δεν δρα θετικά για την συγκεκριμένη ομάδα.

### 6.3. ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι ο συνδυασμός των ελεγχόμενων μεταβλητών του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθεί μία στρατηγική μάρκετινγκ<sup>294</sup>.

Οι μεταβλητές αυτές είναι τα 4P, οι οποίες είναι οι εξής:

- Προϊόν (Product).
- Τιμή (Price).
- Προώθηση (Promotion).
- Διανομή (Place).



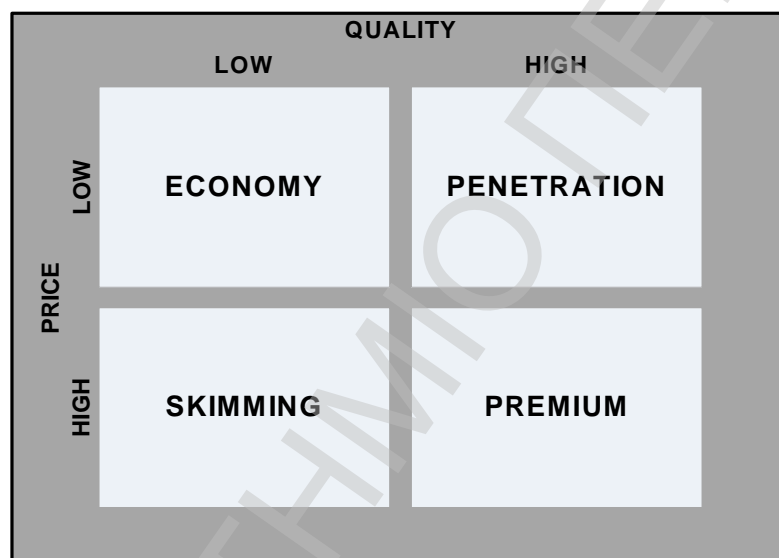
**Διάγραμμα 6.5: Το Μίγμα Μάρκετινγκ**  
ΠΗΓΗ: Cambis. D, “Notes In Marketing”, January 2005, σσ.9

<sup>294</sup>[http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario\\_Kainotomia\\_BIery.pdf](http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario_Kainotomia_BIery.pdf)



### 6.3.1. ΤΙΜΗ (PRICE)

Περιλαμβάνει, ουσιαστικά, όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής στρατηγικής της επιχείρησης για το προϊόν που διαθέτει. Υπάρχουν τέσσερις βασικές στρατηγικές, που μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει. Αυτές είναι οι εξής<sup>295</sup>:



**Διάγραμμα 6.6: Pricing Strategies Matrix**  
ΠΗΓΗ: Cambis. D, "Notes In Marketing", January 2005, σσ.16

- Premium pricing: Υψηλή τιμή, για προϊόν το οποίο θεωρείται μοναδικό. Πρέπει να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλιώς δεν μπορεί να υιοθετηθεί.
- Penetration Pricing: Χαμηλή τιμή, παρόλο που η ποιότητα του προϊόντος είναι καλή. Αυτό γίνεται επίτηδες, για να αποσπάσει μερίδιο αγοράς η εταιρία από τους ανταγωνιστές. Μόλις αυτό γίνει η τιμή αυξάνεται.

<sup>295</sup> Cambis D., "Notes In Marketing", January 2005, σσ.16

- Economy Pricing: Χαμηλή τιμή για χαμηλής ποιότητας προϊόντων. Το κόστος του μάρκετινγκ και της παραγωγής περιορίζονται στο ελάχιστο.
- Price Skimming: Υψηλή τιμή, λόγω συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βέβαια το πλεονέκτημα αυτό δεν είναι μόνιμο. Οι υψηλές τιμές προσελκύουν νέους ανταγωνιστές μέσα στην αγορά, οπότε και η τιμή αρχίζει και πέφτει.

Η τιμολογιακή στρατηγική διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Γίνεται αντιληπτό, επομένως ότι κάθε all-inclusive ξενοδοχείο μπορεί να έχει διαφορετική τιμολογιακή στρατηγική. Η πλειοψηφία αυτών όμως εφαρμόζουν δυο συγκεκριμένες στρατηγικές. Τα all-inclusive ξενοδοχεία που προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών, έχουν χαμηλή τιμή και επομένως ανήκουν στην κατηγορία του economy pricing. Τα luxury all-inclusive ξενοδοχεία που προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και εγκαταστάσεις και παρόλα αυτά έχουν χαμηλές τιμές, ανήκουν στην κατηγορία του penetration pricing.

### 6.3.2. ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE)

Αναφέρεται στον μηχανισμό και τις διαδικασίες, μέσω των οποίων το προϊόν της επιχείρησης φτάνει στον τελικό πελάτη, στην περίπτωση που εξετάζουμε, δηλαδή, πως φτάνει το all-inclusive πακέτο από το all-inclusive ξενοδοχείο στον πελάτη / τουρίστα<sup>296</sup>.

---

<sup>296</sup> Cambis D (2005), ο.π., σσ.19

Η επιχείρηση πρέπει σκεφτεί εάν θέλει να έχει άμεσα ή έμμεσα κανάλια διανομής προς τον τελικό πελάτη, εάν θα έχει ένα τρόπο / κανάλι διανομής ή πολλά, με ποιους ενδιάμεσους θα συνεργαστεί και τέλος εάν η διανομή του προϊόντος θα γίνει με βάση κάποιο τμήμα της αγοράς (market segmentation).

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ενδιάμεσων με τους οποίους συνεργάζεται ένας παραγωγός / επιχείρηση. Τα πιο συνηθισμένα είναι τα εξής:

- Χονδρέμποροι (Wholesalers): Αγοράζουν από τους παραγωγούς και πωλούν στους λιανέμπορους. Αποκτούν δικαίωμα αποκλειστικής ιδιοκτησίας, σε ότι αφορά τη διανομή ενός προϊόντος. Έχουν υπό την κατοχή τους απόθεμα προϊόντος. Αναλαμβάνουν πλήρως τη διανομή ενός προϊόντος και ορισμένες φορές συμβάλλουν στην προώθησή του. Στην υπό εξέταση περίπτωση το ρόλο αυτό κατέχουν οι μεγάλοι Tour Operators. Πολλοί από αυτούς συνεργάζονται αποκλειστικά με συγκεκριμένα ξενοδοχεία all-inclusive, για μεγάλο χρονικό διάστημα, όντας το μόνο κανάλι διανομής για τα ξενοδοχεία αυτά.
- Αντιπρόσωποι (Agents): Υφίστανται μόνο στις διεθνείς αγορές. Ένας αντιπρόσωπος θα επιβεβαιώσει και προχωρήσει σε παραγγελία εξ ονόματος του παραγωγού, παίρνοντας για αυτή την διαδικασία κάποια προμήθεια. Δεν έχουν δικαιώματα αποκλειστικότητας στα προϊόντα και δεν κρατούν αποθέματα.
- Έμποροι λιανικής πώλησης (Retailers): Έχουν πιο στενή και άμεση επαφή με τους καταναλωτές. Επιδιώκουν την προώθηση όσο το δυνατόν περισσότερων διαφορετικών προϊόντων, καθώς παίρνουν προμήθειες από αυτά. Προσφέρουν συνήθως πίστωση στον καταναλωτή. Αυτοί δίνουν και την τελική τιμή πώλησης στους καταναλωτές. Συνεργάζονται και

προμηθεύονται προϊόντα από τους χονδρέμπορους. Στην προκειμένη περίπτωση το ρόλο αυτό διαδραματίζουν τα ταξιδιωτικά πρακτορεία.

- **Internet:** Είναι σχετικά πρόσφατο κανάλι διανομής. Το θετικό του είναι ότι δεν έχει εμπόδια εισόδου, καθώς τα κόστη του είναι μικρά, απευθύνεται σε μία τεράστια αγορά καταναλωτών με γεωγραφικά κριτήρια, δεν είναι δαπανηρό για τις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν και έχουν άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Εξασθενεί δηλαδή η σχέση εξάρτησης του παραγωγού με τον χονδρέμπορο.

Στην περίπτωση των all-inclusive ξενοδοχειακών μονάδων η διανομή του προϊόντος αποτελεί πρόβλημα. Και αυτό συμβαίνει γιατί η διανομή των all-inclusive πακέτων είναι μονοδιάστατη και γίνεται αποκλειστικά από τους Tour Operators, με αποτέλεσμα τα ξενοδοχεία αυτά να εξαρτώνται άμεσα από τη σχέση αυτή. Οι ελληνικές all-inclusive επιχειρήσεις καλούνται σταδιακά να αλλάξουν την παγιωμένη αυτή κατάσταση, ακολουθώντας το πρότυπο των αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων στην Καραϊβική (Sandals), οι οποίες παράλληλα με τις συνεργασίες που διατήρησαν με τους Τ.Ο, απέκτησαν μέσω του internet, ένα νέο κανάλι διανομής του προϊόντος τους, έχοντας άμεση επικοινωνία με τους τελικούς πελάτες τους. Στην Ελλάδα, αν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αυτού του τύπου, έχουν διαδικτυακούς χώρους, όπου διαφημίζεται το προϊόν που διαθέτουν, δεν εκμεταλλεύονται καθόλου το γεγονός της δυνατότητας διανομής των πακέτων τους, μέσα από αυτούς. Κάτι τέτοιο θα ισχυροποιούσε, έστω και λίγο, τη θέση τους σε ότι αφορά τη σχέση που έχουν με τους Τ.Ο.

### 6.3.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)

Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να προωθήσει το προϊόν της. Η προώθηση του προϊόντος έχει το δικό της promotion mix. Τα στοιχεία που αποτελούν το promotion mix είναι τα εξής<sup>297</sup>:

- Personal selling: Η πώληση μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πωλητές, τους οποίους και εκπαιδεύουν και οι οποίοι δρουν για την επιχείρηση. Είναι ακριβός τρόπος προώθησης.
- Sales promotion: Είναι όλοι οι άλλοι τρόποι προώθησης που χρησιμοποιεί μία εταιρία για το προϊόν της, εκτός της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης και των δημοσίων σχέσεων. Συνήθως περιλαμβάνει οι προσφορές (1+1), τα κουπόνια με δώρα, διαγωνισμούς που συμμετέχουν οι πελάτες, επιπλέον δώρα μαζί με την πώληση του προϊόντος.
- Public Relations: Είναι η διαδικασία, στην οποία μπαίνει κάθε επιχείρηση όταν προσπαθεί να στήσει ένα δίκτυο γνωριμιών, αποσκοπώντας σε μακροχρόνιες συνεργασίες. Θεωρείται φθηνός τρόπος προώθησης.
- Direct Mail: Περιλαμβάνει την αποστολή διαφημιστικού υλικού και την επικοινωνία με τον πελάτη μέσω ταχυδρομείου. Η εταιρία απευθύνεται σε τμήματα αγορά, τα οποία και έχει καταχωρημένα σε βάσεις δεδομένων.
- Trade Fairs and Exhibitions: Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις. Είναι ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να κάνουν νέες επαφές και να ανανεώσουν παλιές συμφωνίες. Δεν γίνονται πολλές πωλήσεις κατά τη διάρκεια τους, καθώς

---

<sup>297</sup> Cambis D (2005), ο.π., σσ.10

σκοπός είναι να γίνουν γνώστες στον κλάδο τους και να αυξήσουν την περιέργεια του κοινού.

- Advertising: Είναι ουσιαστικά η διαφημιστική καμπάνια της εταιρίας για ένα προϊόν. Είναι προώθηση επί πληρωμή. Μεταφέρει πληροφορίες στον πελάτη για το προϊόν.
- Sponsorship: Περιλαμβάνουν χορηγίες που κάνουν οι επιχειρήσεις για την προώθησή τους. Συνήθως γίνονται σε ορισμένα μεγάλα γεγονότα ή φεστιβάλ όπου υπάρχει πληθώρα κόσμου.

Οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν σχετικά καλή προώθηση του προϊόντος που διαθέτουν, χρησιμοποιώντας ορισμένα από τα παραπάνω μέσα. Πιο συγκεκριμένα, παίρνουν μέρος στις διεθνείς εκθέσεις τουρισμού, διαφημίζονται σε κλαδικά περιοδικά, έχουν καλό δίκτυο δημοσίων σχέσεων και διατηρούν επικοινωνία με τον πελάτη για τυχόν νέα προϊόντα που μπορεί να διαθέσουν. Από την άλλη υστερούν σε επίπεδο προσωπικών πωλήσεων και χορηγιών, χωρίς αυτό όμως να τους κοστίζει σε ότι αφορά την προωθητική τους καμπάνια.

#### 6.3.4. ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT)

Κάθε προϊόν περνάει, σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος, από τέσσερα διαφορετικά στάδια (εκτενής αναφορά γίνεται παρακάτω). Τα στελέχη της κάθε επιχείρησης πρέπει να ανακαλύπτουν σε ποιο στάδιο

βρίσκεται το προϊόν που διαθέτουν και ανάλογα να προχωρήσουν στις κατάλληλες κινήσεις και στη λήψη των αντίστοιχων αποφάσεων<sup>298</sup>.

Το προϊόν all-inclusive στην Ελλάδα, με τον τρόπο που “παράγεται” και διατίθεται στην αγορά, όπως θα δούμε και στην παρακάτω ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος all-inclusive, βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Εάν συνεχιστεί η υπάρχουσα αυτή κατάσταση, είναι αναπόφευκτο ότι το προϊόν θα φτάσει στο σημείο του κορεσμού και της παρακμής.

Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να γίνουν ορισμένες αλλαγές στο προϊόν, με τις οποίες θα επιτευχθεί η επανατοποθέτησή του στην αγορά. Για τις αλλαγές αυτές γίνεται λόγος στο κεφάλαιο 9, όπου παρατίθενται οι στόχοι για το μέλλον.

#### 6.3.4.1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία μάρκετινγκ, σε ότι έχει σχέση πάντα με το στρατηγικό μανάτζμεντ, είναι η θεωρία του κύκλου ζωής της επιχείρησης (product life cycle theory).

Όπως οι άνθρωποι, έτσι και τα προϊόντα έχουν ένα κύκλο ζωής. Σαν κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να οριστεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, έως τη στιγμή που αποσύρεται από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος.

---

<sup>298</sup>Cambis D (2005), ο.π, σσ.14

Υπάρχουν προϊόντα, τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα, των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες εβδομάδες ή μήνες<sup>299</sup>.

Με την παρουσίαση ενός νέου προϊόντος, η κάθε εταιρία ευελπιστεί το προϊόν της να έχει μία μακροχρόνια και κερδοφόρα πορεία. Επειδή, εκτός πολύ συγκεκριμένων περιπτώσεων, ένα προϊόν δεν αναμένεται να πουλάει για πάντα, η επιχείρηση έχει ως σκοπό να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερα κέρδη, έτσι ώστε να αποσβέσει το κόστος της προσπάθειας και του ρίσκου που πήρε για να λανσάρει ένα νέο προϊόν στην αγορά. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, μέσω του PLC, έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίζουν το στάδιο στο οποίο και βρίσκεται το προϊόν τους, ώστε να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις, ακόμα και εάν δεν μπορούν να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια ούτε τα ακριβή μεγέθη, ούτε το ακριβές χρονικό διάστημα που κρατάει το κάθε στάδιο<sup>300</sup>.

Βάσει της θεωρίας του PLC, το προϊόν, κατά τη διάρκεια ζωής του περνάει από 4 στάδια, το στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά (introduction), το στάδιο της ανάπτυξης (growth), της ωριμότητας (maturity) και το τέλος το στάδιο της παρακμής (decline)<sup>301</sup>.

Τα στάδια αυτά αποτυπώνονται σε ένα διάγραμμα κάθετων αξόνων, με μεταβλητές τις πωλήσεις του προϊόντος (κάθετος άξονας) και τον χρόνο

---

<sup>299</sup> Μαντάς Χ., “Θεωρία Μάρκετινγκ – Κύκλος ζωής προϊόντος”, Παγκόσμιο χωρίο γνώσης, σσ.1-3

<sup>300</sup> Armstrong G., Kotler P., “Principles of Marketing”, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008 – 12<sup>th</sup> Edition, σσ 267 – 268

<sup>301</sup> Armstrong G., Kotler P (2008), ο.π, σσ 267 – 268



(οριζόντιος άξονας). Η καμπύλη πωλήσεων που δημιουργείται δείχνει την πορεία του προϊόντος από την εισαγωγή του στην αγορά, έως την παρακμή και απόσυρσή του από αυτή<sup>302</sup>.

Αναλυτικά τα 4 στάδια του PLC, είναι τα εξής<sup>303</sup>:

- **Στάδιο εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά:** Η εισαγωγή συμβαίνει όταν το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό, το προϊόν συνοδεύεται με υψηλές επενδύσεις, με την προώθηση του στην αγορά από λεπτομερώς ελεγμένα προγράμματα, καθώς και με προσαρμογές στη στρατηγική του Marketing. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, η περιορισμένη διανομή, όπως και η έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού. Το άμεσο κέρδος δεν είναι άμεσος στόχος της επιχείρησης σε αυτό το στάδιο. Ο αριθμός των διαθέσιμων προϊόντων είναι περιορισμένος<sup>304</sup>.
- **Στάδιο ανάπτυξης:** Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για εκείνα τα προϊόντα, που επέζησαν κατά το στάδιο της εισαγωγής τους. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέπτεται για νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών. Τα κέρδη αυτά δημιουργούν τον ανταγωνισμό. Όσο δε περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη, τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός. Έτσι γίνεται εμφάνιση ανταγωνιστών με παρόμοια προϊόντα. Το προϊόν γίνεται πιο

---

<sup>302</sup> Wheelen L.T, Hunger J (2006), ο.π, σσ 117 – 118

<sup>303</sup> Μαντάς Χ., ο.π, σσ. 1 – 3

<sup>304</sup> Cambis D (2005), ο.π, σσ.13

κερδοφόρο και οι εταιρίες κάνουν συμμαχίες. Δημιουργούνται με αυτόν τον τρόπο brand names. Το κόστος για διαφήμιση είναι αρκετά υψηλό. Τα μερίδια αγοράς σταθεροποιούνται. Γίνεται επανατοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά<sup>305</sup>.

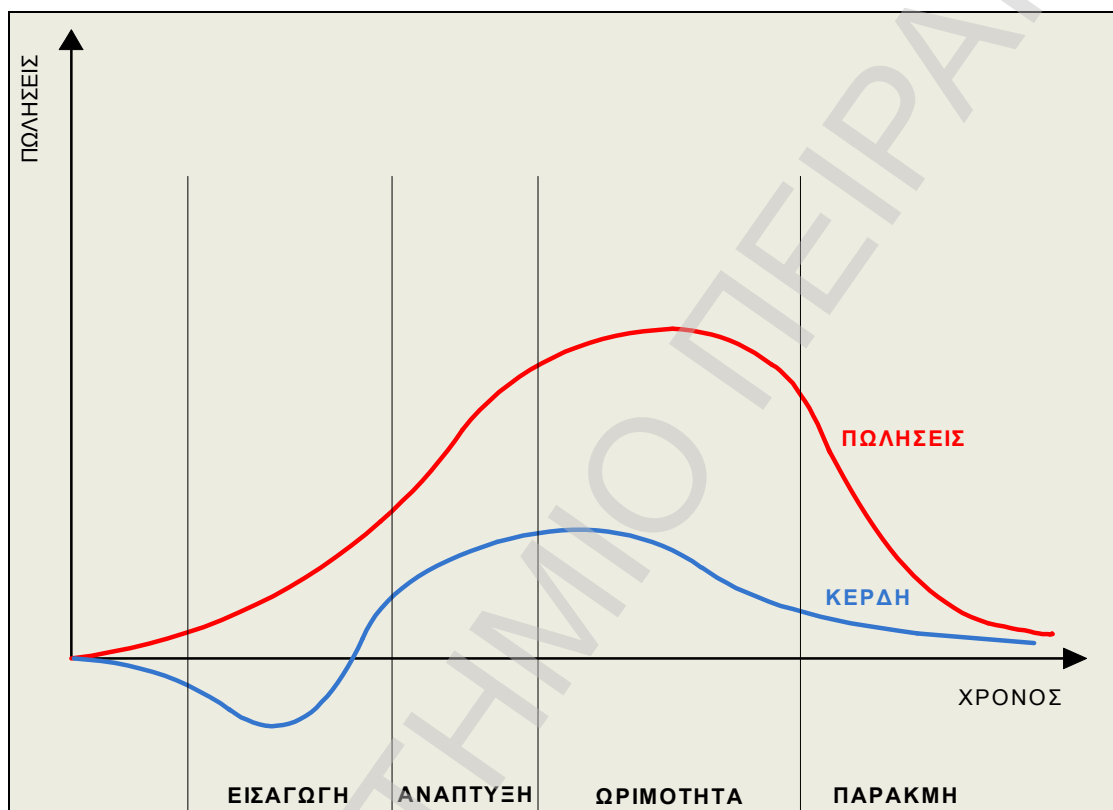
- **Στάδιο ωριμότητας:** Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φτάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρος των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητας, καθώς αυξάνονται με μειωμένο ρυθμό. Επίσης κατά το στάδιο αυτό εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός “σημάτων και τιμών” (πόλεμος τιμών). Οι παραγωγοί θέλουν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους, μέσω της μάρκας τους. Η αγορά του προϊόντος φτάνει σε κορεσμό, με αποτέλεσμα οι παραγωγοί να αρχίσουν να φεύγουν από την αγορά, λόγω μικρού περιθωρίου κέρδους. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν και κάνουν έντονη χρήση του promotion και των media<sup>306</sup>.
- **Στάδιο παρακμής:** Η παρακμή χαρακτηρίζεται από την συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, το οποίο πιθανόν πρέπει να αντικατασταθεί από νέα προϊόντα και αυτό γιατί έχασε την προηγούμενη του θέση στην αγορά. Εδώ τελειώνει ο κύκλος της ζωής του προϊόντος. Εν τούτοις, πολλές φορές είναι δυνατόν να διατηρήσει μια επιχείρηση ένα προϊόν στη ζωή παρά το γεγονός ότι βρίσκεται στη ζημιογόνο περιοχή, αν δηλαδή αυτό το επιβάλλουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης. Το στάδιο χαρακτηρίζεται από

---

<sup>305</sup> Cambis D (2005), ο.π, σσ.13

<sup>306</sup> Cambis D (2005), ο.π, σσ.13

πτώση των τιμών. Πολλά προϊόντα αποσύρονται από την αγορά, καθώς έχουν βγει άλλα πιο καινοτόμα. Τα κέρδη, παρόλα αυτά, βελτιώνονται εάν καταργηθούν τα έξοδα ΜΚΤ και παραγωγής<sup>307</sup>.



Διάγραμμα 6.7: Ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Δεν ακολουθούν όλα τα προϊόντα αυτό τον κύκλο ζωής. Ορισμένα προϊόντα εισάγονται στην αγορά και πεθαίνουν / αποσύρονται γρήγορα. Άλλα μένουν στο στάδιο της ωριμότητας για μεγάλο διάστημα, ενώ άλλα μπαίνουν στο στάδιο της παρακμής, επανατοποθετούνται στην αγορά, αλλάζοντας το ΜΚΤ mix τους, με αποτέλεσμα να επιστρέφουν πάλι στο στάδιο της ανάπτυξης<sup>308</sup>.

<sup>307</sup> Cambis D (2005), ο.π, σσ.13

<sup>308</sup> Armstrong G., Kotler P (2008), ο.π, σσ 267 – 268

Το μειονέκτημα του PLC έγκειται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να προσδιορίσει το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν παραμένει σε κάθε στάδιο. Επίσης δεν είναι πάντα εύκολα αντιληπτό σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ένα προϊόν<sup>309</sup>.

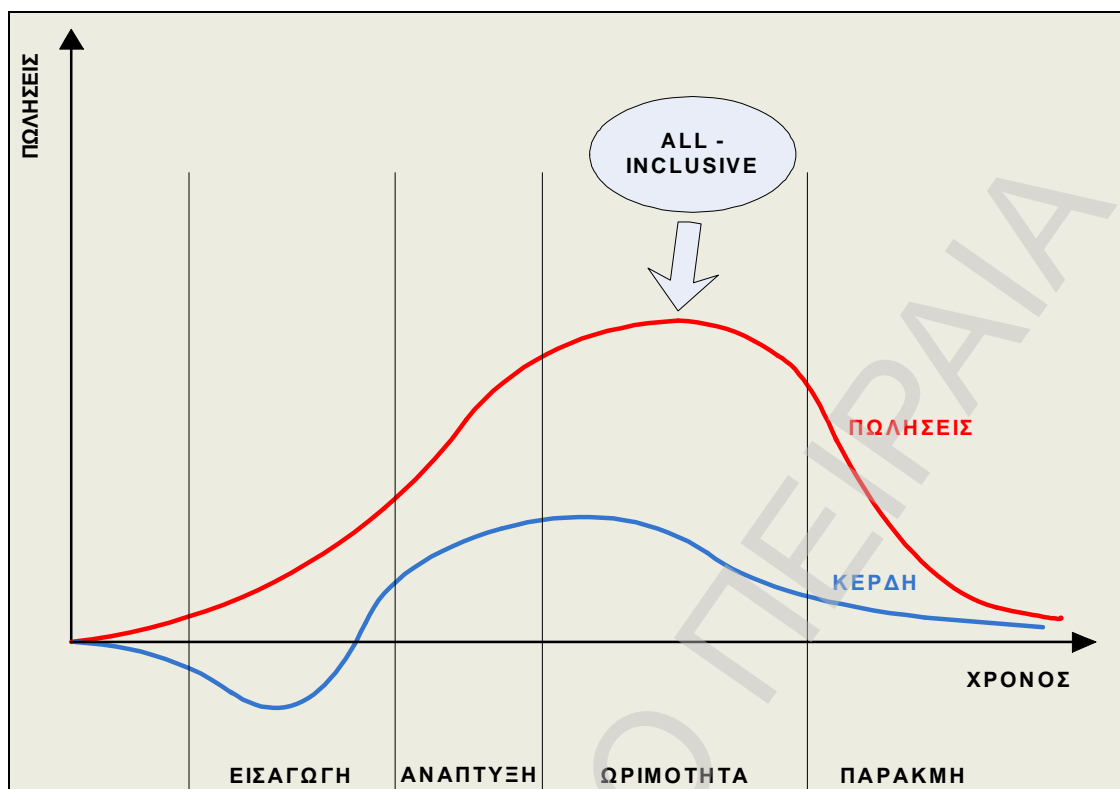
#### 6.3.4.2. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το all-inclusive, ως προϊόν υφίσταται στην χώρα μας από τη δεκαετία του 1990. Όπως έχει ήδη αναφερθεί κατά τα προηγούμενα χρόνια το συγκεκριμένο προϊόν γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στον εγχώριο ξενοδοχειακό κλάδο. Επειδή, ταυτόχρονα, τα all-inclusive ξενοδοχεία αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου και αντίστοιχα του τουρισμού, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στον κύκλο ζωής του προϊόντος all-inclusive.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα όσα έχουν προαναφερθεί, το all-inclusive στην Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας.

---

<sup>309</sup> Cambis D (2005), ο.π, σσ 13



Διάγραμμα 6.8: Ο Κύκλος Ζωής του All-Inclusive στην Ελλάδα

Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει ότι οι πωλήσεις αυξάνονται μεν, αλλά με μειωμένο ρυθμό, γεγονός το οποίο και υφίσταται. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να έχει αρχίσει την εμφάνισή του το φαινόμενο του πολέμου τιμών. Έχει ήδη προαναφερθεί ότι τα all-inclusive ξενοδοχεία πουλάνε ορισμένες φορές τόσο χαμηλά, ώστε να μην μπορούν να καλύψουν το κόστος τους. Ορισμένες από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο και δημιούργησαν brand names στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά των all-inclusive, προσπαθούν τώρα μέσω της φήμης που έχουν αποκτήσει να διαφοροποιήσουν το προϊόν που προσφέρουν, ώστε να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά (all-inclusive πακέτα ειδικού ενδιαφέροντος). Το περιθώριο κέρδους είναι σχετικά μικρό στα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας (περίπου 15% - 20%) , γεγονός

που αναγκάζει ορισμένους ιδιοκτήτες να αποχωρήσουν από τη συγκεκριμένη αγορά.

Το προϊόν δεν έχει φτάσει ακόμα τα όρια του κορεσμού, τον οποίο όμως δεν πρόκειται να γλιτώσει εάν δεν αλλάξει κάτι. Συνέπεια αυτού θα είναι το προϊόν να περάσει σταδιακά στην παρακμή και να πεθάνει. Για να μην γίνει αυτό θα πρέπει να γίνει επανατοποθέτηση του προϊόντος στην ξενοδοχειακή και τουριστική αγορά, προκειμένου να επιστρέψει και πάλι στο στάδιο της ανάπτυξης. Και αυτό μπορεί να γίνει μόνο εφόσον οι all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθήσουν να αλλάξουν το MKT mix (μίγμα μάρκετινγκ), ώστε να το προϊόν που προσφέρουν καινούργια χαρακτηριστικά, για τα οποία θα διακρίνεται, ικανά να αποτελέσουν λόγους προτίμησης του συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος, για τους τουρίστες που επισκέπτονται τη χώρα μας.

---

---

#### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Porter E.M., Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press – Edition 1998, New York 1998, σσ 3-33, σσ .129 – 155
2. Γεωργόπουλος Β.Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2004, σσ.92-112, σσ.112 – 118
3. Wheelen L.T., Hunger J.D, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall – 11 Edition, London 2006, σσ.82, σσ.88 – 89, σσ.117 – 118
4. [http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario\\_Kainotomia\\_Blery.pdf](http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario_Kainotomia_Blery.pdf)

5. Cambis. D, Notes In Marketing, January 2005, σσ.9, σσ.10, σσ.13, σσ.14, σσ.16, σσ.19
6. Μαντάς Χ., Θεωρία Μάρκετινγκ – Κύκλος ζωής προϊόντος, Παγκόσμιο χωρίο γνώσης, σσ.1-3
7. Armstrong G., Kotler P., Principles of Marketing, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008 – 12<sup>th</sup> Edition, σσ 267 – 268

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **7. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **7.1. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Το ελληνικό all-inclusive βρίσκεται, όπως είδαμε παραπάνω στη φάση της ωριμότητας, έχοντας φθίνουσα πορεία. Είναι γεγονός ότι δεν μπορεί να γνωρίζει κανείς για πόσο μεγάλο χρονικό διάστημα θα παραμείνει το προϊόν στο στάδιο αυτό. Το σίγουρο, όμως, είναι ότι η επόμενη φάση του σταδίου αυτού θα είναι ο κορεσμός και η παρακμή. Για να αποφευχθεί, επομένως, η εξέλιξη αυτή κρίνεται αναγκαίο τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων που συνιστούν την στρατηγική των all-inclusive ξενοδοχείων να μπουν στη διαδικασία στάθμισης των δεδομένων αυτών και να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, εισάγοντας ριζικές, σε δομικό επίπεδο, αλλαγές της ελληνικής έκδοσης του all-inclusive προϊόντος, ώστε να ενισχύσει τη διεθνή του ανταγωνιστικότητα σε διεθνές επίπεδο. Πρέπει, λοιπόν, να θέσουν νέους στόχους που θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους, με ένα νέο ανταγωνιστικό είδος all-inclusive πακέτου, το οποίο θα επανατοποθετηθεί στην τουριστική αγορά και θα την κατακτήσει, όπως ακριβώς έγινε και στο παρελθόν. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι νέες τουριστικές τάσεις που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά.

Ευρύτερος στόχος, σε εθνικό επίπεδο πάντα, είναι το all-inclusive να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους νέους τουρίστες, αυξάνοντας έτσι



την ανταγωνιστική θέση της χώρας διεθνώς. Αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της η χώρα, θα αποδυναμώσει και παράλληλα μειώσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει σήμερα με τις γειτονικές χώρες, οι οποίες με την ανάπτυξη που υφίστανται, μέσω των επενδύσεων στο all-inclusive, ανεβαίνουν συνεχώς στη διεθνή τουριστική βαθμίδα, όντας μία σοβαρή απειλή. Η προσέλκυση νέων τουριστών θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση τόσο των τουριστικών εισπράξεων, όσο και εσόδων.

Για να γίνει, όμως, κάτι τέτοιο και σε ότι αφορά πάντα το all-inclusive, θα πρέπει να επιτευχθούν μία σειρά από πιο βραχυπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι και είναι πιο εύκολα υλοποιήσιμοι.

Πρώτος στόχος για τα ελληνικά all-inclusive πρέπει να είναι από εδώ και πέρα η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Οι ελληνικές all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν στο ποιοτικό all-inclusive, με όποιο κόστος και εάν αυτό συνεπάγεται. Είναι ο μόνος τρόπος για να ανατραπεί η υπάρχουσα δυσμενής κατάσταση, που θέλει το ελληνικό all-inclusive να έχει πολύ άσχημη φήμη σε διεθνές επίπεδο, σε ότι έχει να κάνει με την παρεχόμενη ποιότητα τόσο των εγκαταστάσεων όσο και των υπηρεσιών. Το ελληνικό all-inclusive δεν πρέπει να θεωρείται ως ένα φθηνό προϊόν που απευθύνεται στην εργατική / μεσαία τάξη τουριστών από το εξωτερικό. Αντιθέτως πρέπει να υπάρχει ποικιλία ως προς τα πακέτα που διατίθενται, τόσο για κάποιον που θέλει να πληρώσει παραπάνω προκειμένου να λαμβάνει εξειδικευμένες υπηρεσίες, όσο και για κάποιον που επιθυμεί να δαπανήσει όσο το δυνατόν λιγότερα, απολαμβάνοντας

διακοπές επιπέδου στην Ελλάδα. Πρέπει δηλαδή να αποκτήσουν καλή σχέση ποιότητας – κόστους (value for money).

Τα all-inclusive πακέτα δεν είναι απλά ένας συνδυασμός διαμονής και σίτισης, όπως είθισται να πιστεύουν οι Έλληνες ξενοδόχοι. Αποτελούν ένα συνδυασμό παροχών και δραστηριοτήτων που ο πελάτης αγοράζει στο σύνολό τους, προκειμένου να διασφαλιστεί. Τα ελληνικά all-inclusive ξενοδοχεία πρέπει να εισάγουν στα πακέτα που προωθούν ποικιλία σε ότι έχει να κάνει με τις δραστηριότητες που προσφέρουν, τόσο εντός όσο και εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας.

Πρέπει να εισαχθούν στην ελληνική all-inclusive αγορά θεματικά πακέτα διακοπών. Αυτό απαιτεί εξειδίκευση από πλευράς ξενοδοχειακών μονάδων, με ότι αυτό συνεπάγεται σε επίπεδο οργάνωσης. Οι μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στην Ελλάδα έχουν τη δυνατότητα να εξειδικεύσουν ορισμένες μονάδες τους, παρέχοντας all-inclusive πακέτα ειδικού ενδιαφέροντος. Αυτό, ναί μεν θα έχει ως αποτέλεσμα να απευθύνονται σε niche αγορές, από την άλλη όμως δίνει τη δυνατότητα στις μονάδες αυτές να συνδυάσουν το όνομά τους με συγκεκριμένες δραστηριότητες και μονάδες πληθυσμού (πχ γκολφ, κυνήγι, ψάρεμα), δημιουργώντας έτσι brand name και αποκτώντας παράλληλα σταθερό και φανατικό κοινό.

Η διεθνής τάση στον τουρισμό, στις μέρες μας, δείχνει μία στροφή των τουριστών προς τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού και παράλληλα πτώση του μαζικού τουρισμού. Οι τουρίστες, πλέον, έχουν τη δυνατότητα με τα τεχνολογικά

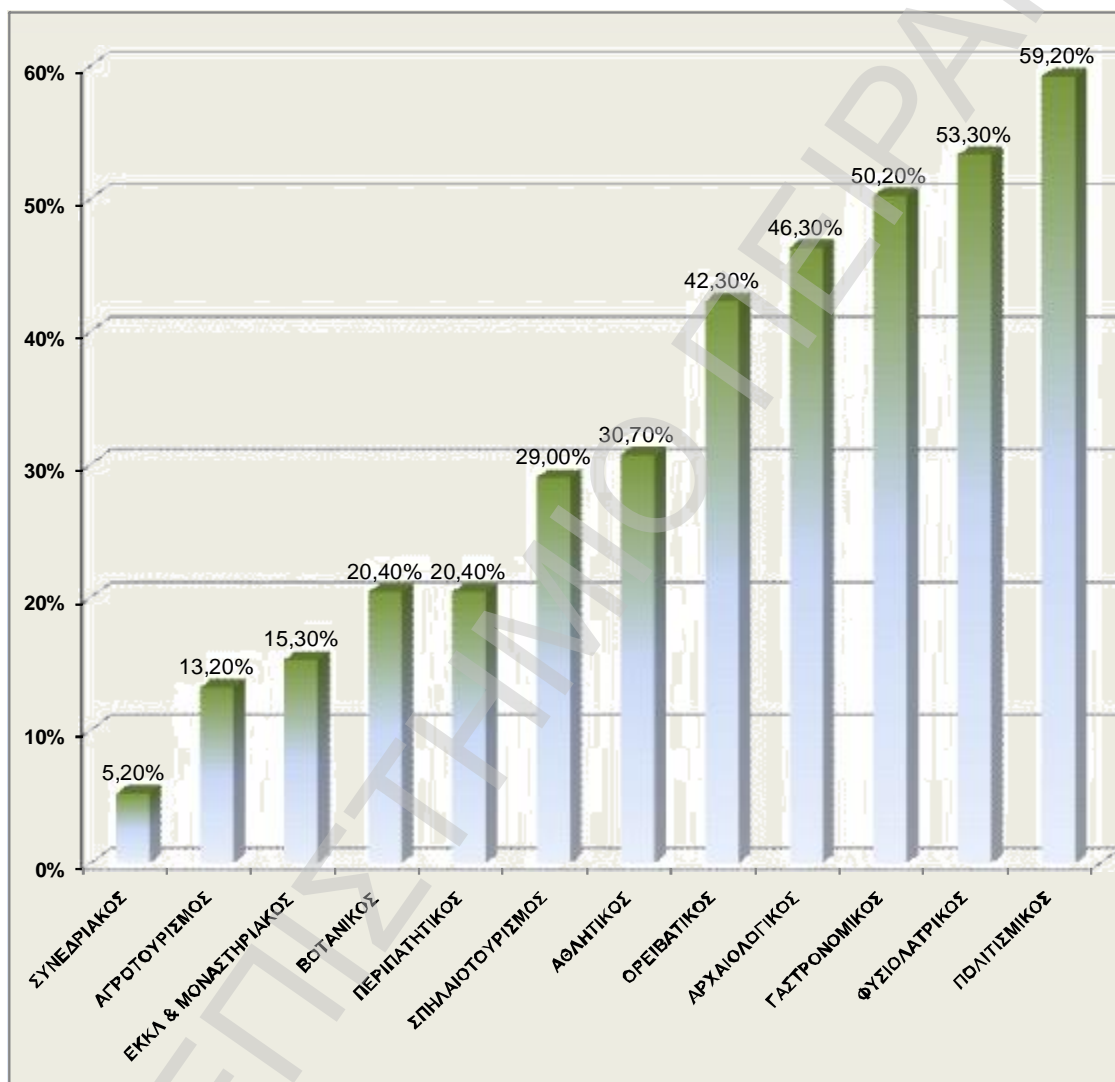
μέσα που διατίθενται να αναζητήσουν ακριβώς αυτά που θέλουν, διαμορφώνοντας πακέτα διακοπών της αρεσκείας τους. Απόδειξη αυτού είναι η άνοδος των dynamic packages, όπου οι τουρίστες σε συνεννόηση με τον τουριστικό πράκτορα μπορούν να κάνουν διάφορους συνδυασμούς, τόσο σε ότι αφορά την διαμονή τους όσο και τις δραστηριότητές τους κατά την διάρκεια των διακοπών.

Το all-inclusive, από την άλλη μεριά, ανήκει στον μαζικό τουρισμό. Πρέπει, λοιπόν, προκειμένου να ακολουθήσει αυτή τη διεθνή τάση, να εισάγει μερικά στοιχεία εναλλακτικού τουρισμού στα πακέτα του. Η Ελλάδα, δε, θεωρείται ως ένας από τους πιο πρόσφορους προορισμούς σε ότι έχει να κάνει με την ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού. Επειδή είναι δύσκολο να γίνει συνδυασμός των δύο ειδών τουρισμού σε ένα all-inclusive πακέτο, με τον κίνδυνο της σύγχυσης να είναι πιθανός, οι διοικήσεις των ελληνικών ξενοδοχείων θα μπορούσαν απλά να εισάγουν μερικές μορφές εναλλακτικού τουρισμού στα πακέτα τους, στο βαθμό που αυτό δεν θα επηρεάσει την περαιτέρω λειτουργία τους. Η καινοτομία αυτή έχει όντως μία προοπτική, εάν λάβουμε υπόψη μας μάλιστα τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας που διεξήχθη στο νομό Χανίων με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού<sup>310</sup>, όπου παρατηρείται μία σαφής στροφή και προτίμηση των τουριστών στον εναλλακτικό τουρισμό.

---

<sup>310</sup>“Έρευνα με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού στο νομό Χανίων”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 59 – Απρίλιος 2009, σσ. 69 – 75

Πιο συγκεκριμένα σε ερώτηση που έγινε στους τουρίστες που συμμετείχαν στην έρευνα για το ποια μορφή τουρισμού τους φαίνεται πιο ενδιαφέρουσα, δόθηκαν οι απαντήσεις που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

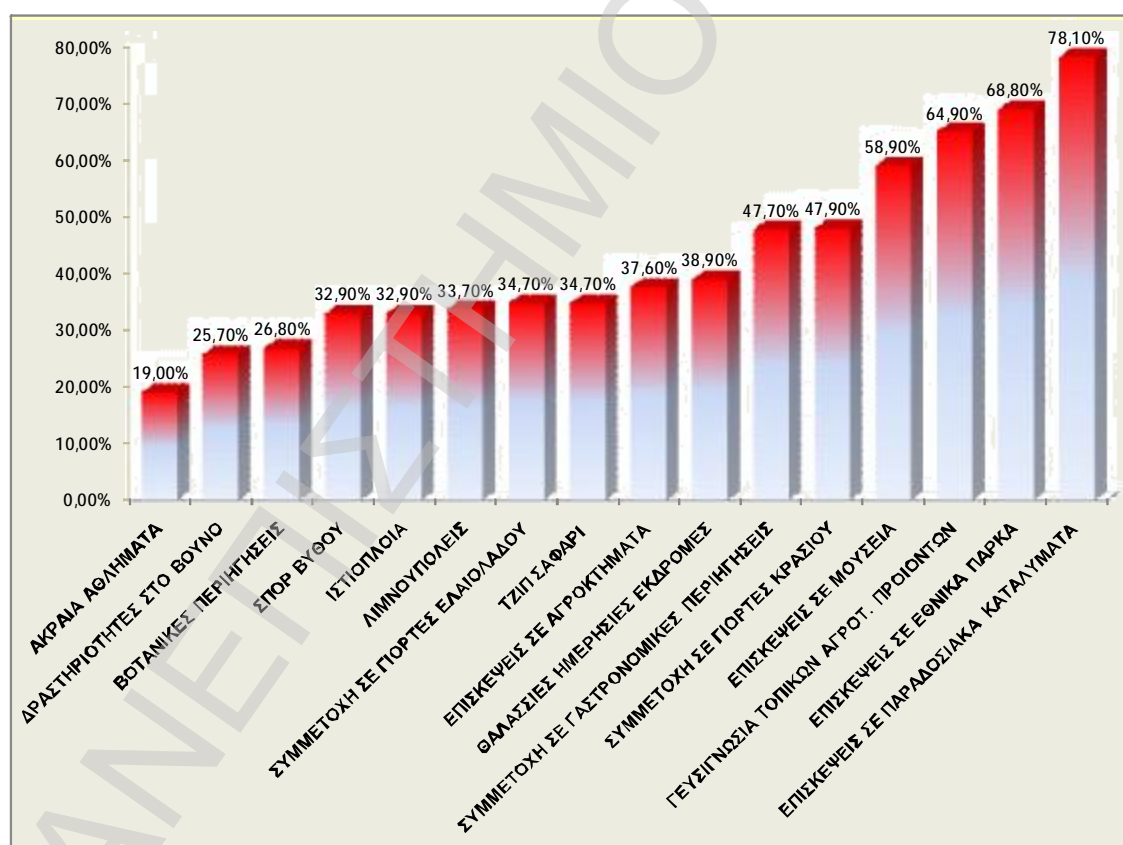


**Διάγραμμα 7.1: Προτιμήσεις Τουριστών ως προς τις Μορφές Τουρισμού**  
Πηγή: Έρευνα με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού στο νομό Χανίων

Ο πολιτισμικός τουρισμός, που επικεντρώνεται στην ιστορική, καλλιτεχνική και πνευματική κληρονομιά της χώρας συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό προτιμήσεων. Ακολουθεί ο φυσιολατρικός, ο γαστρονομικός, αρχαιολογικός και

ο ορειβατικός τουρισμός. Τέλος ακολουθεί ο αθλητικός, σπηλαιολογικός, περιπατητικός, βοτανικός, εκκλησιαστικός και συνεδριακός τουρισμός.

Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες που προτιμούν οι ερωτώμενοι τουρίστες, αυτές που προκαλούν το ενδιαφέρον, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, είναι κυρίως οι επισκέψεις σε παραδοσιακά καταλύματα, σε εθνικά πάρκα και δρυμούς, σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους, η γευσίγνωσία τοπικών αγροτικών προϊόντων, η συμμετοχή σε τοπικές γιορτές κρασιού και σε γαστρονομικές περιηγήσεις.



**Διάγραμμα 7.2: Εναλλακτικές Τουριστικές Δραστηριότητες**  
Πηγή: Έρευνα με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού στο νομό Χανίων.

Πιο συγκεκριμένα, το 68,8% θα ενδιαφερόταν για επισκέψεις σε εθνικές περιοχές ιδιαίτερου φυσικού ενδιαφέροντος (Εθνικοί Δρυμοί). Το 64,9% θα ήθελε να δοκιμάσει τοπικά αγροτικά προϊόντα, ενώ το 58,9% θα προτιμούσε να επισκέπτεται μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους. Το 47,9% θα ενδιαφερόταν να συμμετέχει σε εκδηλώσεις προβολής και γευσιγνωσίας τοπικού οίνου, ενώ το 47,7% ενδιαφέρεται να συμμετέχει σε γαστρονομικές περιηγήσεις. Το 38,9% θα ενδιαφερόταν για θαλάσσιες ημερήσιες κρουαζιέρες και ένα 37,6% για επισκέψεις σε τοπικά αγροκτήματα. Ένα 37,4% θα προτιμούσε τζιπ σαφάρι, ενώ ένα 34,7% του συνόλου θα ενδιαφερόταν να συμμετέχει σε εκδηλώσεις προβολής και γευσιγνωσίας ελαιολάδου. Το 32,9% θα ενδιαφερόταν για ιστιοπλοΐα και το 32,9% για αθλήματα βυθού, ενώ ένα 26,8% θα προτιμούσε βοτανικές περιηγήσεις. Το 25,7% θα ενδιαφερόταν για δραστηριότητες στο βουνό και τέλος το 19% θα ήθελε να συμμετέχει σε ακραία αθλήματα.

Γίνεται, επομένως αντιληπτό ότι δραστηριότητες όπως οι παραπάνω έχουν και θα έχουν ζήτηση στο μέλλον από πλευράς τουριστών. Η εισαγωγή τέτοιας μορφής δραστηριοτήτων, ώστε να παρουσιάσουν τα all-inclusive πακέτα ένα πιο εναλλακτικό πρόσωπο, είναι εφικτή και το κυριότερο, μπορεί να γίνει χωρίς μεγάλες δαπάνες από ένα ξενοδοχείο. Είναι μικρές αλλαγές στα all-inclusive πακέτα, οι οποίες μπορούν να φέρουν πολλά κέρδη στα ξενοδοχεία που θα τις υιοθετήσουν.

## 7.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο τουρισμός αποτελεί, εδώ και πολλά χρόνια, ένα από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Ο ρόλος και η πορεία του καθορίζει, σε ένα μεγάλο βαθμό, το οικονομικό πλαίσιο πολλών χωρών, καθώς εξασφαλίζει συναλλαγματικούς πόρους, δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης και προκαλεί αξιόλογες οικονομικές εισροές στους τόπους τουριστικής ανάπτυξης.

Ο σημαντικός ρόλος του τουρισμού γίνεται αντιληπτός, εάν αναλογιστεί κανείς ότι απασχολεί 195 εκατομμύρια εργαζόμενους, το οποίο ισοδυναμεί με το 7.6% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού και παράγει το 10% του παγκόσμιου Α.Ε.Π.

Ένα τμήμα του παγκόσμιου τουρισμού, από το οποίο και εξαρτάται άμεσα η πορεία του, καθώς διακινεί ένα μεγάλο αριθμό τουριστών ετησίως, αποτελούν τα τουριστικά πακέτα διακοπών.

Τα πακέτα αυτά, ως μέρος του μαζικού τουρισμού, προσφέρουν μία σειρά εναλλακτικών προτάσεων, για ένα τουρίστα, στα πλαίσια διαμόρφωσης των διακοπών του. Μία κατηγορία αυτών αποτελούν τα all - inclusive πακέτα διακοπών.

Τα πακέτα αυτά βασίζονται στο σύστημα all-inclusive, όπου ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να προπληρώσει την τιμή του πακέτου, στην οποία

περιλαμβάνονται η μεταφορά, η διαμονή, απεριόριστη κατανάλωση φαγητού και ποτού, δραστηριότητες όπως διασκέδαση, εκδρομές και διάφορα sports.

Το all-inclusive γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας, γεγονός το οποίο συνετέλεσε στο να αποκτήσει πολλούς υποστηρικτές, αλλά και πολέμιους. Οι Μπαχάμες, η Καραϊβική, η Κούβα, η Ταϊλάνδη είναι αυτή την στιγμή μερικοί από τους πιο οργανωμένους προορισμούς για all-inclusive διακοπές.

Η σωστή εφαρμογή του συστήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο, μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε πολλά επίπεδα. Το all-inclusive είναι προσοδοφόρο για ένα ξενοδοχείο, παρέχει στον τουρίστα τις διακοπές που επιθυμεί, ενώ παράλληλα μπορεί να αποφέρει κέρδη και στον τοπικό πληθυσμό. Παράδειγμα που αποδεικνύει την παραπάνω διαπίστωση αποτελεί η Καραϊβική και η ξενοδοχειακή αλυσίδα Sandals Hotels & Resorts (εκτενής αναφορά έχει γίνει σε προηγούμενο κεφάλαιο). Το πρόβλημα, σχετικά με τα all-inclusive ξενοδοχεία, εντοπίζεται εκεί όπου το σύστημα δεν εφαρμόζεται σωστά. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο ότι τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα του all-inclusive είναι τα εξής:



Πίνακας 7.1: Θετικά & Αρνητικά του All-Inclusive

ΘΕΤΙΚΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ
<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	ΑΥΞΗΜΕΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ (NO TIPPING)
ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΟΓΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (Τ.Ο)
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΓΑΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ MARKETING	
ΕΠΙΜΗΚΥΝΣΗ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	
<b>ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ</b>	
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΔΙΑΚΟΠΩΝ (BUDGETING)	ΧΑΜΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ)
ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ (ΟΛΑ ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΕΝΑ)	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΠΟ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΧΩΡΙΣ ΚΑΤΟΧΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΥΕΛΕΙΑΣ ΣΤΑ ΠΑΚΕΤΑ / /ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ
ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΞΕΚΟΥΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΧΑΛΑΡΩΣΗΣ	ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ
ΛΙΓΟΤΕΡΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	
VALUE FOR MONEY	
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	
ΑΠΟΦΥΓΗ ΠΕΡΙΤΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ	
<b>ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ - ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ</b>	
ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ	ΜΙΚΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	ΕΞΕΡΤΗΣΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ALL - INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	ΕΞΕΡΤΗΣΗ ΤΗΣ ΦΗΜΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ALL - INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΜΕΓΑΛΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ	ΑΛΛΟΙΩΣΗ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	ΕΝΤΟΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΤΕΡΕΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΛΛΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
<b>ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	
ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΘΕΜΙΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΛΟΥΤΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ	ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ ΑΠΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ
ΑΝΑΔΙΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟΥ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΑΖΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	
ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ	
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΠΗΓΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ - ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ	

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσει την εφαρμογή και τη λειτουργία του συστήματος all-inclusive στην Ελλάδα. Σε ποιο

βαθμό, δηλαδή, οι ελληνικές all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν σωστά το σύστημα ή όχι. Στην προσπάθεια αυτή παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες, κυρίως λόγω της ελλιπούς βιβλιογραφίας που υπάρχει πάνω στο συγκεκριμένο πεδίο, τη στιγμή μάλιστα που η Ελλάδα, λόγω του μεγάλου πλήθους των all-inclusive ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θεωρείται ένας από τους πρώτους all-inclusive προορισμούς της Ευρώπης.

Σε εθνικό επίπεδο παρατηρούμε ότι η Ελλάδα, αν και παραδοσιακά τουριστική χώρα, πάσχει από έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό. Η πολιτεία πρέπει να διαμορφώσει μία στρατηγική και να αποφασίσει εάν σε αυτήν περιλαμβάνεται και το all-inclusive. Στατιστικά ένα μεγάλο μέρος των διεθνών αφίξεων ετησίως οφείλεται στην ύπαρξη all-inclusive ξενοδοχειακών μονάδων στη χώρα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται και την εισροή τουριστικού συναλλάγματος σε αυτή. Από την άλλη μεριά η εφαρμογή του συστήματος στην Ελλάδα έχει προκαλέσει πληθώρα αντιδράσεων. Η πολιτεία οφείλει να πάρει μία απόφαση για τη στήριξη ή μη στα all-inclusive ξενοδοχεία και ανάλογα να προχωρήσει στην χορήγηση κινήτρων προς τους ξενοδόχους, όπως ακριβώς έκανε η γειτονική και ανταγωνιστική ως προς την Ελλάδα, Τουρκία. Εάν η Ελλάδα θέλει να θεωρείται στη συνείδηση του τουρίστα ως ένας all-inclusive προορισμός τότε θα πρέπει να επενδύσει σε αυτό.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, ένα πρώτο γενικό συμπέρασμα είναι ότι το all-inclusive εφαρμόζεται λανθασμένα στην πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η Ελλάδα έχει πλέον άσχημη φήμη σαν all-inclusive προορισμός. Και εάν τα νούμερα ή οι πληρότητες δεν επιβεβαιώνουν

ακόμα κάτι τέτοιο, δεν παύει να αποτελεί τη γνώμη πολλών τουριστών που επισκέφτηκαν τη χώρα.

Βασικό ρόλο σε αυτή την κατάσταση παίζει κυρίως η λανθασμένη εντύπωση που έχουν οι Έλληνες ξενοδόχοι για το all - inclusive. Η πλειοψηφία αυτών αντιμετωπίζει το σύστημα ως ένα μέσο για να αποκτήσει το ξενοδοχείο ρευστότητα και κέρδη. Έτσι, βασιζόμενοι στη μαζική κατανάλωση, προσφέρουν τουριστικά πακέτα σε χαμηλές, για τα ελληνικά δεδομένα τιμές, με χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, ενώ παράλληλα προσπαθούν να συγκρατήσουν το λειτουργικό τους κόστος όσο πιο χαμηλά γίνεται. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, το γεγονός ότι κατά τα τελευταία χρόνια αρκετά ξενοδοχεία μετατράπηκαν σε all-inclusive. Πολλά εξ αυτών, μάλιστα, εισάγοντας το all-inclusive δεν άλλαξαν επί της ουσίας τίποτα, παρά μόνο τον τρόπο διάθεσης του προϊόντος τους.

Η λειτουργία all-inclusive μονάδων στην Ελλάδα έχει προκαλέσει, μεγάλη αντίδραση από τον τοπικό πληθυσμό. Οι κάτοικοι των τουριστικών περιοχών διαμαρτύρονται, καθώς ισχυρίζονται ότι παρά τον μεγάλο αριθμό τουριστών, δεν αποκομίζουν κέρδη οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις, τουριστικές ή μη, καθώς τα κέρδη καρπώνονται αποκλειστικά οι ξενοδόχοι. Αυτό είναι μία πραγματικότητα που κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί. Το σύστημα, βέβαια, αυτό καθαυτό δεν είναι υπεύθυνο για αυτή την εξέλιξη. Αντιθέτως υπεύθυνες είναι οι διοικήσεις των ξενοδοχείων με τις είτε λανθασμένες, είτε ανεπαρκείς πολιτικές που ακολουθούν πάνω σε αυτό το ζήτημα.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα του ελληνικού all-inclusive είναι η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων. Οι περισσότεροι all-inclusive τουρίστες, βάσει των ερευνών που έχουν προαναφερθεί, αναχωρούν από τη χώρα κάνοντας την επισήμανση ότι οι υπηρεσίες που έλαβαν χρίζουν βελτίωσης. Η άποψη αυτή επικρατεί, διότι συγκριτικά με άλλες χώρες οι all-inclusive επιχειρήσεις υστερούν τόσο σε επίπεδο υποδομών, όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών. Ο κυριότερος λόγος, εστιάζεται στο ότι το σύστημα υιοθετήθηκε από προβληματικές εταιρίες του κλάδου, όπως και το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων ενώ αποκομίζει κέρδη, δεν είναι διατεθειμένη να επενδύσει χρήματα για τη βελτίωση των υποδομών τους. Σε αυτή την κατάσταση συμβάλλει και το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων αποτελείται από άτομα που δεν έχουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στα τουριστικά, τα οποία αποτελούν όμως την πιο οικονομική λύση για τις διοικήσεις των ξενοδοχείων.

Τα ελληνικά all-inclusive ξενοδοχεία παρέχουν, κυρίως, μέσω των πακέτων τους διαμονή και απεριόριστη κατανάλωση ποτού και φαγητού. Αντιθέτως υστερούν σημαντικά σε επίπεδο δραστηριοτήτων, τόσο εντός όσο και εκτός των εγκαταστάσεων τους. Δεν υπάρχει, δηλαδή, ποικιλία ή διαφοροποίηση ως προς τα πακέτα που διατίθενται στην αγορά.

Σημαντικό μειονέκτημα για τις επιχειρήσεις αυτές, σε σχέση με τους ανταγωνιστές του εξωτερικού, αποτελεί το γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει έλλειψη υποστηρικτικών υποδομών, οι οποίες θα μπορούσαν να διευκολύνουν κατά πολύ τη λειτουργία τους και παράλληλα να αναβαθμίσουν το προϊόν που προσφέρουν.

Παρατηρείται, επίσης, μεγάλη εξάρτηση των επιχειρήσεων της εξεταζόμενης κατηγορίας, από τους Tour Operators. Στην Ελλάδα το all-inclusive προϊόν διανέμεται αποκλειστικά και μόνο από τους ξένους Τ.Ο. Τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν διαθέτουν άλλα κανάλια διανομής του προϊόντος τους. Από την άλλη μεριά τα all-inclusive ξενοδοχεία, αν και διαθέτουν διαδικτυακούς χώρους, δεν εκμεταλλεύονται καθόλου τα προνόμια του διαδικτύου, ώστε να μπορέσουν να προωθήσουν μόνο τους το προϊόν τους.

Στην Ελλάδα παρατηρείται υπερσυγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού σε συγκεκριμένες περιοχές. Πιο συγκεκριμένα, περισσότερο από το μισό των κλινών της χώρας συγκεντρώνεται σε 3 μόνο περιοχές (Κρήτη, Δωδεκάνησα, νησιά Ιονίου). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός σε αυτές τις περιοχές τη στιγμή που σε άλλες η τουριστική κίνηση είναι πολύ χαμηλή, κυρίως λόγω έλλειψης υποδομών.

Τα ελληνικά all –inclusive ξενοδοχεία πλεονεκτούν ως προς την τοποθεσία στην οποία βρίσκονται. Εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις φυσικές ομορφίες της χώρας, ώστε να προωθήσουν το προϊόν τους και παρ' όλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν ή τα λάθη στα οποία υποπίπτουν, καταφέρνουν λόγω αυτού να πουλάνε επιτυχώς το προϊόν τους.

Το ελληνικό all-inclusive προϊόν, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, έχει φτάσει στο στάδιο της ωρίμανσης. Αυτό προϋποθέτει ότι για να συνεχίσει να έχει ζήτηση και να μην επέλθει κορεσμός, θα πρέπει να τροποποιηθεί και επανατοποθετηθεί στη αγορά.

Για να γίνει κάτι τέτοιο, είναι απαραίτητο οι Έλληνες ξενοδόχοι να θέσουν ως στόχο το ποιοτικό all-inclusive. Πρέπει να διασφαλιστεί η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, ώστε το προϊόν, να γίνει ανταγωνιστικό, προσελκύοντας τουρίστες από ανταγωνίστριες χώρες. Αυτό για να επιτευχθεί προϋποθέτει τα ελληνικά ξενοδοχεία να ανακαινίσουν τις εγκαταστάσεις τους, να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, να αποκτήσουν συστήματα ελέγχου στα διάφορα στάδια της “παραγωγής” και να λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων πρότυπων διαδικασιών.

Μία πολύ καλή εξέλιξη για τα ελληνικά all-inclusive ξενοδοχεία είναι να εισάγουν και προωθήσουν στην ξένη αγορά θεματικά πακέτα διακοπών. Η νέα τάση στον τουρισμό, όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Οι τουρίστες, πλέον, αναζητούν πιο εξειδικευμένες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Τα ελληνικά ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν στα πακέτα τους εναλλακτικές τουριστικές δραστηριότητες και να δημιουργήσουν ένα πραγματικά ανταγωνιστικό προϊόν. Η Ελλάδα, ως χώρα, προσφέρει από άποψη μορφολογίας, παράδοσης και πολιτισμού τη δυνατότητα για υιοθέτηση και εκμετάλλευση αυτών των στοιχείων, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν τουριστικά all-inclusive πακέτα, που θα διαφοροποιούνται πλήρως από τα αντίστοιχα του εξωτερικού. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να εισάγουν και το εναλλακτικό στοιχείο σε ένα προϊόν που χαρακτηρίζεται για τη μαζικότητά του.

Το all-inclusive προϊόν έχει μεγάλες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης στην Ελλάδα και εάν εφαρμοστεί σωστά μπορεί να αποδειχτεί προσοδοφόρο για όλους. Η εισαγωγή εναλλακτικών μορφών δραστηριοτήτων στο ελληνικό all-

inclusive, μπορεί να προσδώσει μοναδική αξία στο προϊόν και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στις ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και στην χώρα. Η μελέτη μίας τέτοιας προοπτικής και η ανταπόκριση που θα είχε στο τουριστικό κοινό χρίζει περαιτέρω έρευνας. Μια τέτοια όμως μελέτη ξεπερνά τους σκοπούς, αλλά και τα μέσα της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Ελπίζουμε ότι η εν λόγω εργασία θα αποτελέσει μια καλή βάση για μελλοντικές εργασίες στο αντικείμενο.

---

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Έρευνα με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού στο νομό Χανίων, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 59 – Απρίλιος 2009, σσ. 69 – 75

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική:**

1. Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Η ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000α, σσ.26, σσ.29, σσ.88-91, σσ.99, σσ.101
2. Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα 2000β, σσ.43
3. Βαρβαρέσος Στέλιος, Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Άμφισσα 2003, σσ.3-4, σσ.6
4. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις: Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων III – Resort Hotels & Activities Management, σσ.2
5. Βλάσση Γ.Ε, Παράγοντες και κίνητρα που διαμορφώνουν τη ζήτηση του all – inclusive πακέτου διακοπών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2008, σσ.127-128
6. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2004, σσ.92-112, σσ.112 – 118
7. Δωδεκανησιακή Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου, Πρόγραμμα ISTOS, Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, 2005
8. Ελληνική Πρεσβεία Κωνσταντινούπολης, Δελτίο οικονομικών και εμπορικών εξελίξεων Τουρκίας, Ιανουάριος 2008
9. Έρευνα με σκοπό την προοπτική ανάπτυξης Επιλεκτικών και Εναλλακτικών μορφών Τουρισμού στο νομό Χανίων, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 59 – Απρίλιος 2009, σσ. 69 – 75
10. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, Τουρισμός & Ανάπτυξη, Interbooks, Αθήνα 2000, σσ.17-18, σσ.22-23



11. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, Τουριστική Οικονομία, Interbooks, Β Έκδοση, Αθήνα 1997, σσ.59
12. Ηγουμενάκης Γ. Νίκος, Τουριστικό Μάρκετινγκ, Interbooks, Αθήνα 1999, σσ.188
13. Κούρτης Β.Ι, Marketing Plan ξενοδοχειακού ομίλου στην περιοχή της Ρόδου, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2009, σσ.102-108
14. Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990, σσ.243-254
15. Μαντάς Χ., Θεωρία Μάρκετινγκ – Κύκλος ζωής προϊόντος, Παγκόσμιο χωρίο γνώσης, σσ.1-3
16. Μαυροδόντης Θωμάς, Εισαγωγή στον Τουρισμό, σσ.17-18
17. Πρεσβεία της Ελλάδος Ζάγκρεμπ - Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, “Εξελίξεις του τουριστικού τομέα στην Κροατία και αποτελέσματα 2007”,2008
18. Σινανιώτη Αριστέα, Σημειώσεις Τουριστικού Δικαίου, Τμήμα Ο.Δ.Ε., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, σσ.3-4, σσ.6
19. Σιώμκος Ι.Γ, Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική ΜΚΤ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σσ.323
20. Χυτήρης Λ., “Σημειώσεις Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Πειραιάς 2008
21. I.C.A.P, Κλαδική Μελέτη ξενοδοχειακού κλάδου για το 2006, Αθήνα: Οκτώβριος 2007, σσ.4-6, σσ.21, σσ.i-ii, σσ.74-77, σσ.133
22. Cambis. D, Notes In Marketing, January 2005, σσ.9, σσ.10, σσ.13, σσ.14, σσ.16, σσ.19

**Ξένη:**

23. Armstrong G., Kotler P., Principles of Marketing, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008 – 12<sup>th</sup> Edition, σσ 267 – 268
24. Beech J., Chadwick S., The Business of Tourism Management, Pearson Education, Essex 2006, σσ.554
25. Cabezas A.L, Tropical Blues: Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic, Latin American Perspectives, 2008, σσ.25
26. Cathy H.C. Hsu, Soo K.Kang K.Wolfe, Psychographic and Demographic profiles of niche market leisure travelers, Journal of Hospitality & Tourism Research, Sage Publication, σσ.5
27. Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., Tourism Principles and Practice, Pearson Education, 3<sup>rd</sup> edition, Essex 2005, σσ.4
28. Duncan T., European Charter Airlines and In-Flight Catering Provision, University of Surrey, 2005  
<http://epubs.surrey.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=tcreports>
29. Hawkes E., Kwortnik R.J., Connecting with the culture: A case study in sustainable tourism, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2006, σσ.370-371
30. Henthorne L., Miller M., Cuban Tourism in the Caribbean context: A regional impact assessment, Journal of Travel Research, σσ.9, σσ. 89-90
31. Holdnak A., A Case Study of the Impacts of "All-Inclusive Pricing" on Resort Recreation Participation, Western Illinois University, Department of Recreation, Parks and Tourism Administration  
[http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne198/gtr\\_ne198\\_245.pdf](http://nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf)

32. Holloway J. C w/Taylor N., The Business of Tourism, Financial Times, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, Essex 2006, σσ.6, σσ.60-61, σσ.168, σσ.272-273, σσ.281-282, σσ.284-285, σσ.273-274, σσ.31-32
33. Horner S. L., Swarbrooke J., Consumer Behaviour in tourism, Elsevier, 1999, σσ.319
34. Horner S., Swarbrooke J., International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, σσ.227, σσ.231
35. I.A.T.A Foundation Course Text Book, I.A.T.A Training and Development Institute, Montreal 2006, σσ.4-5, σσ.75-77
36. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003, τόμος 15, No.2
37. Issa J.J., Jayardena J., The all-inclusive concept in Caribbean International, Journal of Contemporary Hospitality Management, 15/3 (2003), σσ.167
38. Jones P., Lockwood A., *"The Management of Hotel Operations"*, London: Cassell, 1989, σσ.149-167
39. Lickorish L. J., Jenkins C. L., Μια εισαγωγή στον τουρισμό, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σσ.9-10, σσ.58, σσ.61, σσ.22 -44
40. Middleton V.T.G., Marketing in Travel & Tourism, Butterworth – Heinemann, 3<sup>rd</sup> Edition, Oxford 2001, σσ.4, σελ 409-430
41. Middleton T.C. Victor, Whither the package tour?, 1991, σσ.185-192
42. Naylor G., Bardi Kleiser S., Exploring the differences in perception of satisfaction across lifestyle segments, Journal of vacation Marketing, Sage Publications, σσ.344

43. Porter E. Michael, Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press – Edition 1998, New York 1998, σσ 129 – 155
44. Schmeing T., Cardoso J., Fernandez J.D., Knowledge-based Dynamic Packaging Model, International Conference on Management of Innovation and Technology, σσ.1087
45. Syrratt G. w/Archer J., Manual of Travel Agency Practice, Elsevier, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford 2003, σσ.2
46. Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2005, Mintel reports
47. Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007, Mintel reports
48. Vincent C.S., Chu R. and H, Important Factors Affecting Hong Kong Consumer's Choice of a Travel Agency for All – Inclusive Package Tours, Journal of Travel Research, 2000, σσ.54-55, σσ.52
49. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall – 11 Edition, London 2006, σσ.88 – 89
50. Wineaster Anderson, Estimating the Economic Impact of All-Inclusive Package Tourism In the Balearic Islands, σσ.4
51. WTO, Tourism 2020 Vision Europe, Vol.4

### **Ηλεκτρονική:**

52. Ε.Σ.Υ.Ε, “Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα Πάσης Φύσεως Ξενοδοχειακά Καταλύματα Ιανουαρίου-Ιουνίου 2007”, Αθήνα 2008  
[http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_S1\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_S1_07_T.pdf)
53. Ε.Σ.Υ.Ε, “Αφίξεις και Διανυκτερεύσεις στα Πάσης Φύσεως Ξενοδοχειακά Καταλύματα Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2007”, Αθήνα 2008  
[http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S604\\_STO\\_1\\_DT\\_01-09\\_07\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S604_STO_1_DT_01-09_07_T.pdf)
54. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Αλλοδαπού Τουρισμού: Ενδείξεις από τα Στοιχεία του Οκταμήνου Ιανουαρίου-Αυγούστου 2007, σσ.1  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28\\_20September2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi28_20September2007.pdf)
55. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Αλλοδαπού Τουρισμού: Ενδείξεις από τα Στοιχεία του Οκταμήνου Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2007, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30\\_28November2007.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi30_28November2007.pdf)
56. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007, σσ.2  
[http://www.itep.gr/pdfs/DT\\_Ekth\\_24.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/DT_Ekth_24.pdf)
57. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα κατά το 2007, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31\\_January2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi31_January2008.pdf)
58. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2008, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32\\_October2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi32_October2008.pdf)

59. Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π), Επίδοση του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα Ιανουάριος-Οκτώβριος 2008, σσ.1-3  
[http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33\\_November2008.pdf](http://www.itep.gr/pdfs/Anakoinosi33_November2008.pdf)
60. Σ.Ε.Β, Παρατηρητήριο Ανταγωνιστικότητας, Τεύχος 44, Μάρτιος 2007, σσ.1  
[www.sete.gr/files/Egkykliai/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc](http://www.sete.gr/files/Egkykliai/SEB%20-%20Deltio%20Antagonistikotias.doc)
61. Deloitte, Hotel Benchmark Global Performance Review, Spring 2007  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20\(unlocked\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GlobalPerformanceReview07%20(unlocked)(1).pdf)
62. Deloitte, Hospitality Vision Global Performance Review, Spring 2008  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba\\_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ba_HospitalityVisionGlobalPerformanceReviewSpring2008.pdf)
63. U.N.W.T.O, World Tourism Barometer, Volume 6, No. 1, January 2008, σσ.1-3, σσ.4  
[http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_1\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_1_en.pdf)
64. U.N.W.T.O, World Tourism Barometer, Volume 6, No. 3, October 2008, σσ.1  
[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_3\\_en\\_Excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_3_en_Excerpt.pdf)
65. World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitive Report 2008, σσ.33  
[http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf)
66. [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-10308889\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-10308889_ITM)
67. <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-personal-business/5421971-1.html>
68. <http://www.allinclusiveoutlet.com/>

69. <http://www.apn.gr/travelmaps/travelarticles/%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD%CE%B1%CF%82%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CF%85%CF%81%CF%89%CE%B8%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CF%80/>
70. [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=15.10.2005,id=99621392)
71. [http://archive.enet.gr/online/online\\_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020](http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=27.08.2006,id=60543020)
72. [http://archive.enet.gr/online/online\\_print?id=12033328,98932080,19849904](http://archive.enet.gr/online/online_print?id=12033328,98932080,19849904)
73. <http://www.business-analytic.co.uk/article-spc.pdf>
74. <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=677179>
75. <http://caribbean-guide.info/accommodations/all.inclusive.resorts/>
76. [http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations\\_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html](http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html)
77. [http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario\\_Kai\\_notomia\\_Blery.pdf](http://edu.demokritos.gr/ge/files/events/Innovation08/presentations/Seminario_Kai_notomia_Blery.pdf)
78. <http://www.detap.gr/upload///%CE%9D%CE%AD%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/RHODES%202008%20part%201.pdf>
79. <http://www.e-tipos.com/newsitem?id=86853>
80. <http://www.e-tipos.com/content/staticfiles/issues/2008/06/17/170608%2025.pdf>
81. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5417/is\\_200701/ai\\_n21298076](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076)
82. <http://www.free-press-release.com/news/200410/1099130701.html>
83. [http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=579&Itemid=134](http://www.hotelmanagerscrete.com/index.php?option=com_content&task=view&id=579&Itemid=134)

84. <http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prof/view.asp?ids=41&title=%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82>
85. <http://www.howtodothings.com/travel/a4308-how-to-buy-all-inclusive-resort-packages.html>
86. <http://www.legendsofamerica.com/LA-TipsInclusiveResorts.html>
87. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=39>
88. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=34>
89. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=32>
90. <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=103>
91. [http://microo.net/article.php?all\\_inclusive\\_trap](http://microo.net/article.php?all_inclusive_trap)
92. [http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139\\_THEMA-SETE.pdf](http://www.money-tourism.gr/images/PagesUn/139_THEMA-SETE.pdf)
93. [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2007/Tsenempi,Elbina/document/\\_\\_\\_\\_\\_.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2007/Tsenempi,Elbina/document/_____.pdf)
94. [http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat\\_id=0&report\\_id=3483&qAllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=3483&qAllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1)
95. <http://www.responsibletravel.com/copy/Copy901210.htm>
96. <http://www.rodosport.gr/enlefko/allodapoi270106.htm>
97. [http://www.salvanos.gr/show\\_article\\_gr.asp?code=22](http://www.salvanos.gr/show_article_gr.asp?code=22)
98. <http://www.sandals.com/general/sandals-history.cfm>
99. <http://www.superclubs.com/aboutus.asp>
100. <http://www.touristnews.gr/article.php?itemID=24&articleID=1003>
101. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=159259&dt=30/05/2004>
102. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=190561&ct=3>
103. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=152453>
104. <http://www.t-p.gr/news/topnews/4096>



105. [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory\\_id=38](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=26273&subcategory_id=38)
106. [http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki\\_proseggisi.pdf](http://www.traveldailynews.gr/pdf/Sygritiki_proseggisi.pdf)
107. [http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central\\_id=917&permanent\\_id=3](http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3)
108. <http://travel.dominicana.com/2008/10/leave-your-wallet-at-home.html>
109. <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=91&NewID=767>
110. <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=6&NewID=767&PicID=145>
111. <http://www.travel-insider-all-inclusive-vacations.com/club-med.html>
112. <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>
113. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3738](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3738)
114. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1777](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1777)
115. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1256](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1256)
116. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3647](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3647)
117. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=504](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=504)
118. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1255](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1255)
119. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=429](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=429)
120. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=418](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=418)
121. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=1433](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=1433)
122. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=3567](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=3567)
123. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=107](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=107)
124. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=410](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=410)
125. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=4348](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=4348)
126. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=24&article\\_id=9684](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=24&article_id=9684)
127. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=330](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=330)
128. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=170](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=170)
129. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=423](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=423)
130. [http://www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=331](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=331)

131. [http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard\\_Blitz\\_\(entrepreneur\)](http://en.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard_Blitz_(entrepreneur))
132. [http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive\\_resort#Details](http://en.wikipedia.org/wiki/All-inclusive_resort#Details)
133. [http://www.xenianews.gr/179/article\\_892.aspx](http://www.xenianews.gr/179/article_892.aspx)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ