

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



**Μελέτη περίπτωσης των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel &
Elounda Bay Palace**

Gnafakis Ani

Πτυχίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα Διοίκησης Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ

Τουρισμού

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Πειραιώς

2012

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις	7
Πίνακας 2.2: Ρυθμός μεταβολής των Παγκόσμιων Τουριστικών Αφίξεων	7
Πίνακας 2.3: Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης σε εκ. (2006-2011)	11
Πίνακας 2.4: Οι 17 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως	12
Πίνακας 2.5: Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως για το 2010	13
Πίνακας 2.6: Οι 10 πρώτες χώρες με τις υψηλότερες τουριστικές εισπράξεις	14
Πίνακας 2.7: Οι 10 πρώτοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στο κόσμο, στην 01/01/2011	25
Πίνακας 2.8: Οι 10 κορυφαίοι παγκοσμίως ξενοδοχειακές μάρκες στην 01/01/2011	25
Πίνακας 2.9: Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2010	29
Πίνακας 2.10: Ρυθμός μεταβολής των Ξενοδοχειακών κλινών, 2010/09	29
Πίνακας 2.11: Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών ανά κατηγορία, 2010	29
Πίνακας 2.12: Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων, 2010	31
Πίνακας 2.13: Αριθμός Ξενοδοχειακών Κλινών, 2010	33
Πίνακας 2.14: Αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό	34
Πίνακας 2.15: Αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό κατά μέσο μεταφοράς και ποσοστιαία κατανομή ανά μέσο, 2010	35
Πίνακας 2.16: Διεθνείς αφίξεις στα βασικότερα ελληνικά αεροδρόμια, 2011	37
Πίνακας 2.17: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα, ανά γεωγραφική περιοχή, 2010	38
Πίνακας 2.18: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης, 2010	39
Πίνακας 2.19: Ποσοστό των Ξενοδοχειακών Κλινών (5* & 4*) σε επιλεγμένες πόλεις ως προς το σύνολο της συγκεκριμένη πόλη, 2010	44
Πίνακας 2.20: Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας, 2010	45
Πίνακας 2.21: Μέσο Έσοδο ανά Δωμάτιο 2010 και Ρυθμός Μεταβολής έναντι 2009	45
Πίνακας 2.22: Μέση Πληρότητα στα Ξενοδοχεία (%)	46
Πίνακας 2.23: Μέση Πληρότητα στα Ξενοδοχεία (%), ανά κατηγορία	47

Πίνακας 2.24: Μέση Τιμή Δωματίου ανά περιφέρεια (€)	48
Πίνακας 2.25: Μέση τιμή (€) δωματίου ανά κατηγορία	50
Πίνακας 2.26: Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδος και Ανταγωνιστών 2011	52

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Μερίδιο των διεθνών τουριστικών αφίξεων ανά γεωγραφική περιοχή, 2010	14
Διάγραμμα 2.2: Ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδιών, 2010	29
Διάγραμμα 2.3: Ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών αφίξεων ανά μέσο μεταφοράς, 2010	30
Διάγραμμα 2.4: Ποσοστιαία κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2010	33
Διάγραμμα 2.5 : Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό	80
Διάγραμμα 2.6: Κλίνες στην περιοχή της Κρήτης ανά κατηγορία, 2011	96
Διάγραμμα 3.1: Διανυκτερεύσεις των Elounda Beach & Elounda Bay Palace, 2005 - 2011	125
Διάγραμμα 3.2: Πληρότητες των Elounda Beach & Elounda Bay Palace, 2005 - 2011	126
Διάγραμμα 3.3: Μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, 2011	162
Διάγραμμα 3.4: Επισκέπτες ανά εθνικότητα του ξενοδοχείου Elounda Beach Hotel 2006-2010 .	165
Διάγραμμα 3.5: Επισκέπτες ανά εθνικότητα Elounda Bay Palace, 2006-2010.....	166

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2010	39
Σχήμα 2.2: Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό	80
Σχήμα 3.1: Στρατηγική Επιχείρησης	115
Σχήμα 3.2: Κύκλος ζωής του προϊόντος	139
Σχήμα 3.3: Boston Consultant Group Growth Matrix	141
Σχήμα 3.4: Οργανόγραμμα του ξενοδοχειακού ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε.	160
Σχήμα 3.5: Οργανόγραμμα Elounda Bay Palace	161

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η δημιουργία σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan) για τα ξενοδοχεία Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace, τα οποία βρίσκονται στην περιοχή του χωριού Ελούντας, στο Νομό Λασιθίου, στην Κρήτη του ξενοδοχειακού ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε. που δραστηριοποιείται σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (Κρήτη, Αθήνα, Ναύπλιο).

Το marketing plan αυτό εξυπηρετεί τρεις στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλείται να ανταγωνιστεί η επιχείρηση και τα δύο ξενοδοχεία, ο δεύτερος στόχος είναι η συστηματική καταγραφή της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος ο τρίτος στόχος είναι να αναφερθούν προτάσεις προς εφαρμογή ως αυτές διαμορφώνονται σύμφωνα με εναλλακτικά σενάρια Μίγματος Μάρκετινγκ και ανάλυσης ευαισθησίας για διαφορετικές συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης.

Το 2ο κεφάλαιο αναφέρεται στην επικρατούσα κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Παρατίθενται στοιχεία που αφορούν την διεθνή ζήτηση και προσφορά, και την κατηγοριοποίηση της αγοράς. Επίσης παρατίθενται στοιχεία που αφορούν την εγχώρια ζήτηση και προσφορά και γίνεται ανάλυση των βασικών μεγεθών πενταετίας για την Ελλάδα, την Κρήτη αλλά και το Νομό Λασιθίου όπου και βρίσκονται τα δύο ξενοδοχεία. Στην συνέχεια γίνεται PEST analysis του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δρα η επιχείρηση, ακολουθεί μία σύντομη αναφορά στο μοντέλο του M. Porter και η εφαρμογή του μοντέλου στον ξενοδοχειακό κλάδο για την χώρα μας. Το κεφάλαιο τελειώνει με μία αναλυτική παρουσίαση των ανταγωνιστών των δύο ξενοδοχείων στην περιοχή της Κρήτης, παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία όπως αριθμός κλινών, αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων, κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων και σύντομο ιστορικό.

Το 3ο κεφάλαιο αναφέρεται στην στρατηγική του ομίλου (Corporate Strategy), στην στρατηγική των δύο ξενοδοχείων (Business Strategy) και στην τιμολογιακή στρατηγική των

δύο ξενοδοχείων. Επίσης γίνεται μια ιστορική αναδρομή του ομίλου και σύντομη περιγραφή των ξενοδοχείων του ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε.

Τέλος το 4ο κεφάλαιο περιλαμβάνει προϋπολογιστικά στοιχεία και ανάλυση ευαισθησίας για εναλλακτικά σενάρια εφαρμογής Μίγματος ΜΚΤ καθώς και τα συμπεράσματα και προτάσεις προς εφαρμογή σύμφωνα με την στόχευση όπως προέκυψε κατά το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Κεφάλαιο 2 Ανάλυση αγοράς

2.1 Ανάλυση κλάδου

2.1.1 Το διεθνές τουριστικό περιβάλλον

Ο τουρισμός έχει εξελιχθεί παγκοσμίως σε μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες, αποτελώντας βασικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης. Ο κλάδος του τουρισμού, ένας από τους σημαντικότερους, δυναμικότερους και ανταγωνιστικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, συμμετέχει καταλυτικά στη διαμόρφωση του εγχώριου προϊόντος και συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Αποτελεί μία από τις κυριότερες πηγές συναλλάγματος – **οι τουριστικές εισπράξεις το 2009 έφτασαν τα 10.341,75 εκατ. Ευρώ, ενώ το 2010 μειωθήκαν με 7,6% (9.611,3 εκατ. Ευρώ)¹, το 2011 αυξήθηκαν με 9,45% (10.519,6 εκατ. Ευρώ) σε σχέση με το 2010** - καθώς συμβάλει και στην μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Η Ελλάδα τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, θεωρείται ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς και καταλαμβάνει την **17η θέση²** στις διεθνείς αφίξεις.

Το 2008 το μέγεθος των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων ήταν 916 εκ. αφίξεις³. Το 2009 παρατηρείται μια μείωση των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων (881 εκ. αφίξεις). Το 2010 η παγκόσμια τουριστική ανακτήθηκε περισσότερο από το αναμενόμενο, από το σοκ που υπέστη στα τέλη του 2008 και το 2009 λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και οικονομικής ύφεσης. Το 2010 χαρακτηρίστηκε ως χρονιά ρεκόρ για την παγκάρια τουριστική αγορά από την πλευρά τουλάχιστον του μεγέθους των παγκόσμιων τουριστικών αφίξεων (940 εκ. αφίξεις)⁴. Η συντριπτική πλειοψηφία των παγκόσμιων προορισμών το 2010 παρουσίασαν θετικά και συχνά διψήφια αυξήσεις. Η Ανάκαμψη αυτή είχε διαφορετικές ταχύτητες – με γρήγορους ρυθμούς στις αναδυόμενες οικονομίες (+8) και με βραδύτερους ρυθμούς στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (+5)⁵. Εκτιμάται πως ο τουρισμός έχει εισέλθει σε

¹ UNTWO

² ΣΕΤΕ

³ UNTWO

⁴ UNTWO

⁵ UNTWO High Lights, 2011

μια πιο δυναμική φάση ανάπτυξης από το 2005 και μετά, καθώς έχει πλέον υπερβεί το φράγμα των 800 εκ. αφίξεων. Η ύφεση στην οποία έχει εισέλθει η παγκόσμια αγορά επηρεάζει όλους τους κλάδους της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Έτσι και στον κλάδο του τουρισμού εντείνονται οι συνθήκες αβεβαιότητας, κάτι που καθιστά δύσκολη την οποιαδήποτε εκτίμηση σε ότι αφορά το άμεσο μέλλον.

Πίνακας 2.1: Παγκόσμιες Τουριστικές Αφίξεις

Έτος	Αφίξεις
2000	674
2005	797
2008	916
2009	881
2010	940
2011	980

Πηγή: UNWTO

Πίνακας 2.2: Ρυθμός μεταβολής των Παγκόσμιων Τουριστικών Αφίξεων

Έτη	Ρυθμός μεταβολής (%)
08/07	2,1
09/08	-3,8
10/09	6,6
11/10	4,4

Πηγή: UNTWO

Κατά 4,5% αυξήθηκαν οι διεθνείς αφίξεις τουριστών τους πρώτους οκτώ μήνες του 2011 και διαμορφώθηκαν σε 671 εκατομμύρια, 29 εκατομμύρια περισσότερα από ό,τι την ίδια περίοδο του 2010, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που έδωσε στην δημοσιότητα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO). Η Ευρώπη συνεχίζει να διατηρεί τα «σκήπτρα», σημειώνοντας αύξηση 6%, παρά το διαμορφούμενο περιβάλλον της συνεχιζόμενης οικονομικής αβεβαιότητας. Κατά τους μήνες αιχμής Ιούλιο και Αύγουστο, βόρειο ημισφαίριο παρουσίασε ενθαρρυντικά αποτελέσματα, με την αύξηση να διαμορφώνεται στο 4% σε σχέση με το 2010, που αντιστοιχεί σε επιπλέον 8 εκατ. αφίξεις. Τα 118 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις του Ιουλίου συνιστούν ρεκόρ διεθνών τουριστικών

αφίξεων σε ένα μήνα (Αύγουστος: 112 εκατ. ευρώ). Σε αντίθεση με την τάση των τελευταίων ετών, η αύξηση στις αφίξεις κατά τους πρώτους οκτώ μήνες του 2011 ήταν υψηλότερη στις προηγμένες οικονομίες (+4,9%), σε σχέση με τις αναδυόμενες (4,0%). Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα της Ευρώπης (+6,0%). Στη Βόρεια Ευρώπη (+7,0%) και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (+8,0%), η ανάκαμψη από την ύφεση του 2009, η οποία ξεκίνησε το 2010, επιταχύνθηκε το τρέχον έτος. Το ίδιο ισχύει και για ορισμένους προορισμούς σε χώρες της Νότιας Ευρώπης (+8,0%), οι οποίοι φέτος επωφελήθηκαν από την μετατόπιση του ταξιδιού μακριά από την Μέση Ανατολή (-9,0%) και τη Βόρεια Αφρική (-15,0%). Σε αντίθεση με την αυξανόμενη οικονομική αβεβαιότητα, οι προορισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης επωφελήθηκαν σημαντικά (+6,0%) από την ανάπτυξη αυτή, με αποτέλεσμα να υπάρχει σχετική ανακούφιση για τους προορισμούς εκείνους οι οποίοι αντιμετωπίζουν μεγάλες οικονομικές προκλήσεις, όπως είναι η Ελλάδα (+14,0%), η Ιρλανδία (+13,0%), η Πορτογαλία (+11,0%) και Ισπανία (+8,0%). Ο Γενικός Γραμματέας του UNWTO, Taleb Rifai δήλωσε ότι ο διεθνής τουρισμός αποδεικνύεται ότι είναι μια σημαντική, οικονομική κινητήρια δύναμη για πολλές ευρωπαϊκές οικονομίες, φέρνοντας τόσο το αναγκαίο συνάλλαγμα και παράλληλα βοηθώντας να εκτονωθεί η πίεση στο ισοζύγιο πληρωμών τους. Σύμφωνα με τον κ. Rifai, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ενθαρρύνει τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις να στηρίζουν τον τουρισμό, καθώς είναι ο μόνος τομέας, ο οποίος μπορεί να διανείμει πλούτο και να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε ολόκληρη την περιοχή. Στην Ασία (+6,0%), οι προορισμοί της Νοτιοανατολικής (+12,0%) και της Νότιας Ασίας (+13,0%) παρέμειναν τα ανερχόμενα «αστέρια», με διψήφια ποσοστά ανάπτυξης, ενώ οι αφίξεις επιβράδυναν στη Βορειοανατολική Ασία – εν μέρει λόγω της μείωσης του ιαπωνικού εξερχόμενου τουρισμού – και στην Ωκεανία. Η Νότια Αμερική (+13,0%), συνέχισε να ηγείται την ανάπτυξη της Αμερικής (+5,0%), επωφελούμενη από τις θετικές οικονομικές τάσεις στην περιοχή και την αύξηση της περιφερειακής ολοκλήρωσης. Τα αποτελέσματα στις άλλες υπο-περιοχές – Βόρεια Αμερική (+3,0%), Κεντρική Αμερική (+4,0%) και Καραϊβική (+4,0%) – ήταν ελαφρώς κάτω του μέσου όρου. Στην Αφρική, οι αφίξεις μειώθηκαν κατά 4,0%, ως αποτέλεσμα της ύφεσης της Βόρεια Αφρική, ενώ οι προορισμοί στην υποσαχάρια Αφρική σημείωσαν αύξηση σε ποσοστό 4%. Παρά τη

σημερινή κατάσταση στην Μέση Ανατολή, ορισμένοι προορισμοί, όπως την Σαουδική Αραβία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, συνεχίζουν να αυξάνονται σταθερά. Τα αποτελέσματα τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο (2011), δείχνουν επίσης βελτίωση των αφίξεων στην Αίγυπτο. Τα στοιχεία για τις εισπράξεις από δαπάνες για τον διεθνή τουρισμό το 2011, επιβεβαιώνουν τη θετική τάση στις αφίξεις. Μεταξύ των δέκα πρώτων προορισμών στις διεθνείς τουριστικές εισπράξεις είναι οι χώρες με τα μεγαλύτερα εισοδήματα – οι ΗΠΑ (+12,0%) και Ισπανία (+9,0%), ενώ η αύξηση στην Ιταλία (+6,0%), στην Γερμανία (+6,0%) και στο Ηνωμένο Βασίλειο (+7,0%) ήταν επίσης σημαντική. Όσον αφορά τις αγορές-πηγές, οι δαπάνες για ταξίδια στο εξωτερικό συνέχισαν να είναι πολύ ισχυρές στις αναδυόμενες οικονομίες της Κίνας (+38,0%), της Ρωσίας (+21,0%), της Βραζιλίας (+32,0%) και της Ινδίας (+32,0%). Σημαντικές «ώριμες» αγορές, όπως την Γερμανία (+4,0%), τις ΗΠΑ (+5,0%), τον Καναδά (+6,0%) και την Ιταλία (+4,0%) κατέγραψαν επίσης θετικά αποτελέσματα, ενώ η αύξηση των δαπανών για ταξίδια στο εξωτερικό από τις σκανδιναβικές αγορές, τη Δημοκρατία της Κορέας και την Αυστραλία ήταν ιδιαίτερα ισχυρή.

Το 2011 έγιναν 980 δισ. διεθνείς τουριστικές αφίξεις, 4,4% παραπάνω από ότι το 2010 (939 δισ.). Για το 2012 σύμφωνα με τις προβλέψεις του UNWTO, η αύξηση προβλέπεται να κυμανθεί μεταξύ 3% με 4%, ελαφρώς χαμηλότερα από το 2011, αλλά διατηρώντας τα θετικά αποτελέσματα του 2010 (+7%) και το 2011.

Σύμφωνα με τον κ. Rafai, η στασιμότητα της οικονομικής ανάκαμψης και τα αυξημένα χρηματοδοτικά και δημοσιονομικά προβλήματα έχουν δημιουργήσει μεγάλη αβεβαιότητα στην αγορά του τουρισμού. Παρόλα αυτά, οι τάσεις των τελευταίων μηνών του 2011 δημιούργησαν την πεποίθηση ότι αν και με βραδύτερο ρυθμό, ο διεθνής τουρισμός θα συνεχίσει να έχει αυξητικούς ρυθμούς και το 2012.

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού για τα έτη 2010-2020 ο τουρισμός αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική πορεία και να φτάσει το 2020 το 1,6 δισ. αφίξεις. Από αυτές τις παγκόσμιες αφίξεις του 2020 το 1,2 δισ. θα είναι ενδοπεριφερειακά και 378 εκατ. θα είναι ταξιδιώτες μακρινών αποστάσεων.

Το σύνολο των διεθνών τουριστικών αφίξεων ανά γεωγραφική περιοχή δείχνουν ότι μέχρι το 2020 οι τρεις πρώτες περιοχές θα είναι: Ευρώπη (717 εκατ. τουρίστες), Ανατολική Ασία και τον Ειρηνικό (397 εκατ.) και την Αμερική (282 εκατ.), μετά ακολουθούν Αφρική, Μέση Ανατολή και Νότια Ασία. Η πρόβλεψη αυτή βασίζεται σε στοιχεία από το 1995 – 2008. Όπως επισημαίνεται στην σχετική έρευνα αν και τα τελευταία χρόνια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες που επηρεάζουν το τουριστικό κύκλωμα ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού δεν σκοπεύει να αναθεωρήσει τις μακροπρόθεσμες προβλέψεις του.

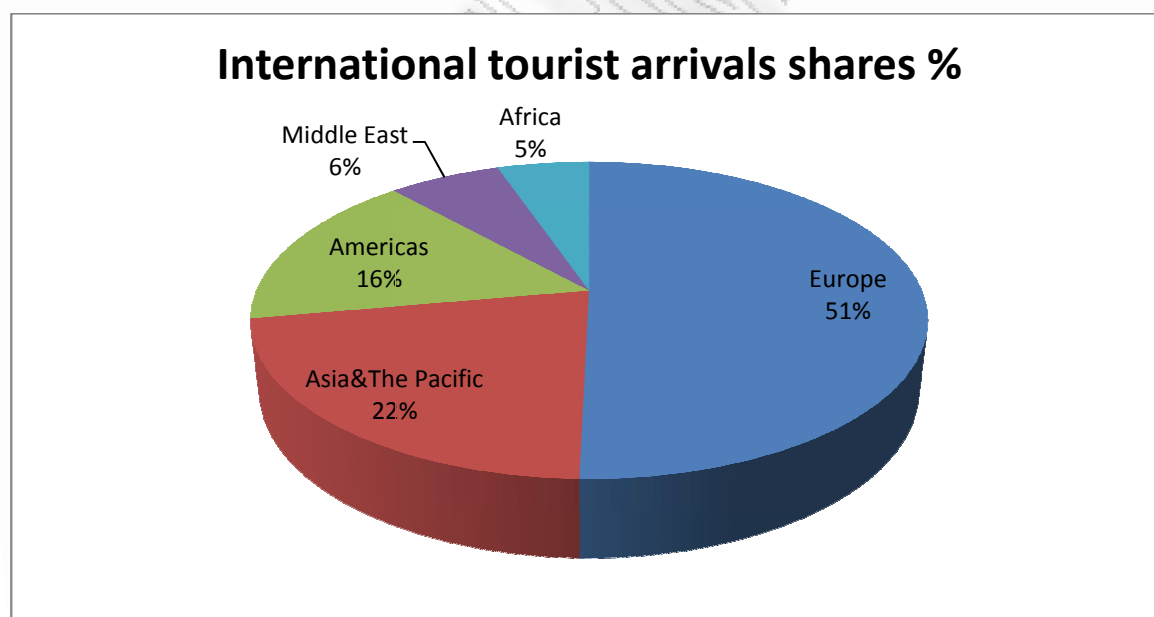
Όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις αφίξεις ανά γεωγραφική περιφέρεια, η Ευρώπη παραμένει η περιοχή με τον υψηλότερο αριθμό αφίξεων και το μεγαλύτερο μερίδιο επί της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς (50% για το 2010). Η ευρύτερη περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού φαίνεται να ανακάμπτει δυναμικά μετά από την πολύ κακή χρονιά του 2003 και τις καταστροφές που προκάλεσε το τσουνάμι στις περιοχές του Ινδικού Ωκεανού το Δεκέμβριο του 2004, παρουσιάζοντας αύξηση των αφίξεων κατά 9% την περίοδο 2007/06. Το 2009 παρατηρείται μείωση των τουριστικών αφίξεων, το 2010 υπάρχει ξανά αύξηση των τουριστικών αφίξεων σε αυτή την γεωγραφική περιοχή. Η μόνη γεωγραφική περιοχή με αύξηση των τουριστικών αφίξεων για το 2009 είναι η Αφρική (3,4%). Η περιοχή της Αφρικής για το 2010 έχει μερίδιο επί της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς 5%. Ωστόσο οποιαδήποτε πρόβλεψη για τα χρόνια που ακολουθούν καθίσταται επισφαλής εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 2.3: Γεωγραφική κατανομή παγκόσμιας τουριστικής κίνησης σε εκ. (2006-2011)

Περιοχή/Έτη	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Μερίδιο 2010
Europe	462,2	487,3	487,2	459,7	471,0	503,0	51%
Asia & the Pacific	167,0	181,9	184,0	181,2	201,0	216,0	22%
Americas	135,8	142,9	147,8	140,6	151,0	156,0	16%
Middle East	40,9	47,0	55,6	52,9	60,0	55,0	6%
Africa	41,4	45,1	44,3	45,8	49,0	50,0	5%

Πηγή: UNWTO, World Tourism Barometer

Διάγραμμα 2.1: Μερίδιο των διεθνών τουριστικών αφίξεων ανά γεωγραφική περιοχή, 2010



Πηγή: UNTWO

Σχετικά με τους πρώτους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως βάσει τουριστικών αφίξεων, σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (πίνακας 2.4) για το 2008, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Γαλλία με 79.218 εκατ. αφίξεις και ακολουθούν οι

Η.Π.Α. με 57,9 εκατ. και η Ισπανία με 57,192 εκατ. αφίξεις, ενώ σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι τουριστικές αφίξεις στην Τουρκία το 2009 σε σχέση με το 2008 (αύξηση κατά 2%) γεγονός που καταδεικνύει τη δυναμική της ως τουριστικός προορισμός.

Πίνακας 2.4: Οι 17 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως

RANK	COUNTRY	2008		2009
1	FRANCE	79 218 000	FRANCE	74 200 000
2	U.S.A	57 937 000	U.S.A	54 884 000
3	SPAIN	57 192 000	SPAIN	52 231 000
4	CHINA	53 049 000	CHINA	50 875 000
5	ITALY	42 734 000	ITALY	43 239 000
6	UNITED KINGDOM	30 142 000	U.K.	28 033 000
7	UKRAINE	25 392 000	TURKEY	25 506 000
8	TURKEY	24 994 000	GERMANY	24 224 000
9	GERMANY	24 886 000	MALASIA	23 646 000
10	MEXICO	22 637 000	MEXICO	21 454 000
11	MALASIA	22 052 000	AUSTRIA	21 355 000
12	AUSTRIA	21 935 000	UKRAINE	20 741 000
13	RUSSIAN FEDERATION	21 566 000	RUSSIAN FEDERATION	19 420 000
14	HONG KONG (CHINA)	17 320 000	HONG KONG (CHINA)	16 926 000
15	CANADA	17 142 000	CANADA	15 771 000
16	GREECE	15 939 000	GREECE	14 915 000
17	THAILAND	14 584 000	THAILAND	14 145 000

Οι δυο παρακάτω πίνακες (2.5 και 2.6) παρουσιάζουν τους 10 πρώτους προορισμούς παγκοσμίως και τις 10 χώρες με μεγαλύτερες τουριστικές εισπράξεις στο κόσμο. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οκτώ από τους κορυφαίους δέκα προορισμούς παγκοσμίως εμφανίζονται και στους δυο πίνακες, ακόμα και αν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των τουριστών που προσελκύουν και την μέση διάρκεια παραμονής τους και τους δαπάνες ανά ταξίδι και ανά διανυκτέρευση. Η πιο σημαντική αλλαγή μεταξύ των 10 πρώτων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως για το 2010 είναι η αλλαγή θέσης της Κίνας η οποία πήγε στην τρίτη θέση, μετατοπίζοντας την Ισπανία. Όσον αφορά τις τουριστικές εισπράξεις η Κίνα πήγε στην τέταρτη θέση ξεπερνώντας την Ιταλία.

Επίσης το Χόνγκ Κονγκ (Κίνας) εισήλθε στην πρώτη δεκάδα μεταξύ των χωρών με τις μεγαλύτερες τουριστικές εισπράξεις παγκοσμίως, πήγε από 12^η θέση στην 9^η. Η Γαλλία συνεχίζει να βρίσκεται στην πρώτη θέση όσον αφορά των διεθνών τουριστικών αφίξεων και στην Τρίτη όσον αφορά τις τουριστικές εισπράξεις. Οι ΗΠΑ έχει την πρωτιά όσον αφορά τις τουριστικές εισπράξεις και κατατάσσεται στην δεύτερη θέση σε διεθνείς τουριστικές αφίξεις. Η Ισπανία διατηρεί την δεύτερη θέση παγκοσμίως όσον αφορά τις τουριστικές εισπράξεις και την πρώτη θέση στην Ευρώπη, ενώ σε τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως βρίσκεται στην τέταρτη θέση. Η Ιταλία κατατάσσεται πέμπτη και στις δυο – αφίξεις και εισπράξεις. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι στην έκτη θέση από την άποψη των αφίξεων και στην έβδομη σε τουριστικές εισπράξεις, ενώ η Γερμανία είναι έκτη σε εισπράξεις και όγδοη σε αφίξεις. Η Τουρκία κατέχει την έβδομη θέση σε αφίξεις και την 10^η σε εισπράξεις.

Πίνακας 2.5: Οι 10 πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως για το 2010

Θέση	Χώρα	Αφίξεις (εκτ.)
1	Γαλλία	76,8
2	Η.Π.Α	59,7
3	Κίνα	55,7
4	Ισπανία	52,7
5	Ιταλία	43,6
6	Ηνωμένο Βασίλειο	28,1
7	Τουρκία	27
8	Γερμανία	26,9
9	Μαλαισία	24,6
10	Μεξικό	21,5

Πηγή: UNTWO

Πίνακας 2.6: Οι 10 πρώτες χώρες με τις υψηλότερες τουριστικές εισπράξεις

Θέση	Χώρα	Εισπράξεις σε δισ.\$
1	Η.Π.Α	103,5
2	Ισπανία	52,5
3	Γαλλία	46,3
4	Κίνα	45,8
5	Ιταλία	38,8
6	Γερμανία	34,7
7	Ηνωμένο Βασίλειο	30,4
8	Αυστραλία	30,1
9	Hong Kong (Κίνα)	23
10	Τουρκία	20,8

Πηγή: UNTWO

2.1.2 Ζήτηση και προσφορά

Με βάση τις τελευταίες τάσεις στην παγκόσμια αγορά των τουριστικών υπηρεσιών, από πλευράς ζήτησης παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές όπως η μεγαλύτερη συχνότητα ταξιδιών αλλά με λιγότερες διανυκτερεύσεις, η ανάπτυξη νέων προορισμών, η ευρεία χρήση του διαδικτύου από τους πελάτες για την επιλογή πακέτου διακοπών προσαρμοσμένου στις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες, τα χαμηλά σε κόστος ναύλα και ο επιθετικός ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών που οδηγεί στη μείωση τιμών. Επίσης, συνεχής είναι η ενδυνάμωση του ξενοδοχειακού προϊόντος All-inclusive ως μία σύγχρονη τάση στην τουριστική βιομηχανία.

Από την πλευρά της προσφοράς και με δεδομένο πλέον το στοιχείο ότι ο τουρισμός θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με σημαντικούς ρυθμούς τα επόμενα χρόνια:

1) θα συνεχισθεί σε παγκόσμιο επίπεδο η τάση συγκέντρωσης των μεγάλων τουριστικών οργανισμών (tour operators) μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργιών,

2) θα ενταθεί το φαινόμενο δημιουργίας τουριστικών επιχειρηματικών αλυσίδων υψηλής ποιότητας,

3) θα αναπτυχθούν μικρές εταιρείες διαχείρισης σε τοπικό επίπεδο οι οποίες και θα προβάλλουν τα πλεονεκτήματα των τουριστικών προορισμών,

4) θα αναπτυχθούν περαιτέρω τα σήματα ποιότητας που χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική ταυτότητα του εκάστοτε προορισμού

5) νέα σύστημα πωλήσεων θα αναπτυχθούν μέσα στην επόμενη 10ετία, στα πλαίσια της διαφοροποίησης της λειτουργίας των ταξιδιωτικών οργανισμών.

2.1.3. Είδη του τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα το κίνητρο)

Τουρισμός ανάπαυσης και αναψυχής: τουρισμός διακοπών, εκδρομικός τουρισμός και παραδοσιακός ή κλασικός τουρισμός όπως χαρακτηρίζεται και αλλιώς αποτελεί μια δραστηριότητα του ελεύθερου χρόνου του ατόμου, που σχετίζεται στενά με την ανάγκη ή την επιθυμία που έχει αυτό για ανάπαυση και αναψυχή. Η μορφή αυτή τουρισμού είναι αναμφίβολα η σημαντικότερη τόσο από άποψη μεγέθους στο σύνολο της τουριστικής αγοράς, όσο και από άποψη αναγκών σε πόρους και υπηρεσίες, που απαιτούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών συγκριτικά με τον εναλλακτικό τουρισμό που περιλαμβάνει όλα τα είδη τουρισμού που αναφέρονται παρακάτω σύμφωνα με τον Δ. Σταθόπουλο (2006).

Αγροτουρισμός: Ο αγροτουρισμός είναι μια ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και πολυδραστηριότητας στον αγροτικό χώρο, με την οποία ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, τις αγροτικές ασχολίες, τα τοπικά προϊόντα, την παραδοσιακή κουζίνα και την καθημερινή ζωή των κατοίκων, τα πολιτισμικά στοιχεία και τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του χώρου αυτού, με σεβασμό προς το περιβάλλον και την παράδοση. Επίσης, η δραστηριότητα αυτή φέρνει τον επισκέπτη σε επαφή με τη φύση καθώς και με τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο, στις οποίες μπορεί να συμμετέχει, να ψυχαγωγηθεί και να νοιώσει τη χαρά της περιήγησης, της γνώσης και της ανακάλυψης.

Παράλληλα, κινητοποιεί τις παραγωγικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές δυνάμεις ενός τόπου, συμβάλλοντας έτσι στην αειφόρο περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του αγροτικού χώρου.

Πολλές επιχειρήσεις σ' όλη τη χώρα, προσφέρουν τη δυνατότητα να απολαύσει κάποιος τα μοναδικά πλεονεκτήματα της ελληνικής υπαίθρου, μέσω ειδικών προγραμμάτων αγροτουρισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Πρατήρια/εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων
- Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
- Τουριστικά γραφεία, που αναλαμβάνουν τη διοργάνωση ή την υλοποίηση προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και περιηγήσεων αγροτουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος.
- Αγροκτήματα
- Επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων
- Εργαστήρια λαϊκής τέχνης

Αθλητικός τουρισμός: ο οποίος περιλαμβάνει τον τουρισμό αθλητών και θεατών αθλητικών γεγονότων και τον θαλάσσιο τουρισμό. Ο αθλητικός τουρισμός έχει σαν κύριο κίνητρο την άσκηση ενός αθλήματος. Η άθληση κατά τη διάρκεια των διακοπών θεωρείται σε αυτή τη μορφή τουρισμού ο πιο σημαντικός παράγοντας μαζί με τη δυνατότητα που υπάρχει για την πραγματοποίηση εκδρομών και περιηγήσεων.

Επιλεκτικός τουρισμός: Ο επιλεκτικός τουρισμός πραγματοποιείται κατά κανόνα από άτομα υψηλής εισοδηματικής στάθμης που όχι μόνο θέλουν, αλλά και μπορούν να ξοδέψουν μεγάλα ποσά για την ικανοποίηση των τουριστικών τους αναγκών ή επιθυμιών. Τα άτομα που κάνουν επιλεκτικό τουρισμό, ξοδεύουν μεν πολλά χρήματα για την ικανοποίηση των τουριστικών τους αναγκών ή επιθυμιών, αλλά ταυτόχρονα είναι και απαιτητικά. Συγκεκριμένα έχουν την απαίτηση τα χρήματα που ξοδεύουν για την αγορά τουριστικών προϊόντων να τους προσφέρουν τουλάχιστον την ικανοποίηση ή την ωφέλεια ή την χρησιμότητα που προσδοκούν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιλεκτικού τουρισμού αποτελεί ο πολιτικός τουρισμός, όπως ο τουρισμός διπλωματών και ο τουρισμός πολιτικών εκδηλώσεων.

Θρησκευτικός τουρισμός: Ο θρησκευτικός τουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού, που αφορά μια κατηγορία ατόμων που επισκέπτονται θρησκευτικούς τόπους που βρίσκονται στη

χώρα διαμονής τους ή σε κάποια άλλη, είτε για λόγους λατρείας είτε για να πάρουν μέρος σε κάποιες θρησκευτικές εκδηλώσεις ή τελετές.

Οικολογικός τουρισμός: Ορίζεται συνήθως ως η εναλλακτική εκείνη μορφή τουρισμού που αναφέρεται στο κίνητρο της πράσινης εμπειρίας. Σύμφωνα με έναν περισσότερο αυστηρό ορισμό, οικολογικός τουρισμός είναι η αναζήτηση της πράσινης εμπειρίας που συνοδεύεται από την οικονομική στήριξη της περιβαλλοντικής διαχείρισης και την περιβαλλοντική εκπαίδευση (Fennell, 1999).

Ο οικολογικός τουρισμός συνδυάζει την τοπική οικονομική ανάπτυξη, τη διαφύλαξη της ποιότητας του περιβάλλοντος, την ανάδειξη των φυσικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει μια περιοχή καθώς και της ιστορίας της.

Η προσφορά τουριστικών πακέτων γαστρονομίας, ψυχαγωγίας και ενημέρωσης για τον πολιτιστικό πλούτο που διαθέτει μια χώρα μπορεί να αποτελέσει προτεραιότητα για τους τουριστικούς πράκτορες καθώς αμβλύνει τη χωροταξική συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας, και αναβαθμίζει και εμπλουτίζει το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται από αυτήν.

Οι επισκέπτες των οικολογικά ευαίσθητων περιοχών οφείλουν να τηρούν προσεκτικά τις απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση, την αποφυγή κάθε ενόχλησης των φυσικών βιοτόπων και διατάραξης της ισορροπίας των οικοσυστημάτων.

Οικονομικός τουρισμός: δηλαδή επαγγελματικός τουρισμός συνεδριακός τουρισμός, εκθεσιακός τουρισμός, εκθεσιακός τουρισμός, τουρισμός κινήτρων ή επιβραβευτικός (incentive tours). Η μορφή αυτή περιλαμβάνει την οργάνωση συνεδρίων και διεθνών εκθέσεων σε περιοχές που προσφέρουν και άλλες δυνατότητες. Η μέχρι σήμερα πείρα δείχνει ότι όσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επένδυσαν σε μεγάλα και σύγχρονα συνεδριακά κέντρα διαπίστωσαν ότι ο τζίρος των συνεδριακών πελατών τους ήταν διπλάσιος από αυτόν των άλλων πελατών τους και ότι παρά τη διεθνή ύφεση η ζήτηση για συνεδριακό τουρισμό αυξάνει. Το θετικό με αυτό το είδος του τουρισμού είναι ότι μπορεί να συνδυαστεί και με αθλητικά γεγονότα, προπονήσεις ή και ατομικό αθλητισμό π.χ. ιστιοπλοΐα, ποδηλασία κ.α.

Πολιτιστικός τουρισμός: Ο πολιτιστικός τουρισμός αποτελεί μια μορφή τουρισμού, στην οποία τα άτομα έχουν σαν κύριο σκοπό τη συμμετοχή σε πολιτιστικές γενικά, εκδηλώσεις. Συγκεκριμένα, αυτό το είδος τουρισμού που εμφανίζει ανοδικές τάσεις διεθνώς, περιλαμβάνει επισκέψεις ιστορικών μνημείων, αρχαιολογικών χώρων, μουσείων, πινακοθηκών, παρακολουθήσεις συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων, όπερας, καθώς επίσης συμμετοχές σε πολιτιστικές εκδηλώσεις ή σεμινάρια.

Τουρισμός υγείας: Ο τουρισμός υγείας εξελίσσεται σε μια από τις βασικότερες μορφές τουρισμού, τα δε άτομα που μετέχουν σε αυτόν έχουν σαν κύριο κίνητρο την αποκατάσταση και διατήρηση της ψυχικής και σωματικής τους υγείας.

Οι ιαματικοί φυσικοί πόροι είναι διάσπαρτοι σε αρκετές χώρες, ενώ τα νερά των συγκεκριμένων πηγών διαφέρουν από τα συνηθισμένα, είτε λόγω της υψηλής τους θερμοκρασίας είτε λόγω της παρουσίας σπάνιων δραστικών συστατικών. Τα νερά αυτά χαρακτηρίζονται ως μεταλλικά εξαιτίας της θερμοκρασίας ή της γενικής τους χημικής σύστασης. Εκτός από τις ψυχρές μεταλλικές πηγές υπάρχουν και οι θερμοπηγές, με τις οποίες οικοδομήθηκε ένας κλάδος θεραπευτικής αγωγής, η ιαματική υδροθεραπεία (θερμαλισμός). Επιπλέον, η γεωγραφική κατανομή των πηγών δεν είναι τυχαία, καθώς συνδέεται είτε με τεκτονικά γεγονότα, όπως είτε με ηφαιστειακές δραστηριότητες (Σταθόπουλος, 2006).

2.1.4. Μορφές τουρισμού (διακριτικό γνώρισμα τα εξωτερικά φαινόμενα και οι επιδράσεις).

Με βάση:

Την προέλευση όπου η τουριστική δραστηριότητα κάθε χώρας μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

- *Εγχώριος τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι της χώρας ταξιδεύουν στο εσωτερικό της.
- *Προς τα έσω τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι άλλης χώρας επισκέπτονται τη χώρα αυτή.
- *Προς τα έξω τουρισμός*, όταν οι κάτοικοι της συγκεκριμένης χώρας επισκέπτονται μια άλλη χώρα.

Αυτά τα είδη τουρισμού μπορούν να περιγραφούν αντικαθιστώντας τη λέξη χώρα με τη λέξη «περιοχή». Σε αυτή την περίπτωση, αυτές οι μορφές τουρισμού δεν θα αναφέρονται σε μια χώρα ή σε μια ομάδα χωρών.

Οι τρεις βασικές μορφές τουριστικής δραστηριότητας μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους, προκειμένου να σχηματίσουν τις ακόλουθες κατηγορίες του τουρισμού:

- Τον *εσωτερικό τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον προς τα έσω τουρισμό.
- Τον *εθνικό τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον προς τα έξω τουρισμό.
- Τον *εξωτερικό ή διεθνή τουρισμό*, που περιλαμβάνει τον προς τα έσω και προς τα έξω τουρισμό (WTO, ό.π, σελ. 1).

Την εποχή του έτους: θερινός, χειμερινός τουρισμός.

Τον αριθμό των συμμετεχόντων: ατομικός τουρισμός, μαζικός τουρισμός, οικογενειακός τουρισμός, τουρισμός σωματείων, συλλόγων και λεσχών.

Την ηλικία: τουρισμός νεολαίας, τουρισμός μεσήλικων, τουρισμός πρεσβυτέρων (τρίτης ηλικίας).

Το κατάλυμα: ξενοδοχειακός τουρισμός, κατασκηνωτικός τουρισμός (camping), παραξενοδοχειακός τουρισμός.

Τις επιπτώσεις στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας: εισερχόμενος τουρισμός (incoming tourism), εξερχόμενος (outgoing tourism).

Τις επιπτώσεις στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας: εισερχόμενος τουρισμός (incoming tourism), εξερχόμενος (outgoing tourism).

Τον τρόπο χρηματοδότησης: κοινωνικός τουρισμός, εργοστασιακός τουρισμός, τουρισμός απόρων.

Τα κοινωνιολογικά χαρακτηριστικά: τουρισμός πολυτελείας, παραδοσιακός τουρισμός, τουρισμός νεολαίας, κοινωνικός τουρισμός.

Σχετικά με τα είδη και τις μορφές του τουρισμού στην πράξη από τη μια δεν διατηρείται αυτή η διάκριση (εκεί μιλάμε για τις μορφές τουρισμού γενικά) και από την άλλη η διάκριση ορισμένων ειδών και μορφών του τουρισμού θεωρείται και είναι, τελείως αδόκιμη (π.χ. τουρισμός διπλωματών, παραξενοδοχειακός τουρισμός, οικονομικός τουρισμός).

Τέλος αν και οι στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, παρατηρούνται ορισμένες ομοιότητες σε ότι αφορά την επιλογή των διαφόρων ειδών και μορφών του τουρισμού οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες για την ορθολογική ανάπτυξη του (Bernecker, et. al. 1962).

2.1.5 Διεθνείς τάσεις

Το 2011 παρατηρείται ότι ο Παγκόσμιος Τουρισμός ανακάμπτει ραγδαία από την ύφεση και ξανά βρίσκεται σε ανάπτυξη. Σημειώθηκε το 2011 καινούργιο ρεκόρ στα διεθνείς ταξίδια, ενώ οι δαπάνες έχουν ανακάμψει πλήρως από την βαριά ύφεση του 2010.

Για την ανάπτυξη που παρατηρείται το 2011 στο Παγκόσμιο Τουρισμό βοήθησαν οι αναδυόμενες αγορές όπως την Ασία και την Νότια Αφρική, ενώ οι ώριμες αγορές χαρακτηρίζονται από χαμηλή ανάπτυξη.

Τάσεις του Παγκόσμιου Τουρισμού το 2011:

- Οι τουρίστες μετράνε τα ευρώ και τα δολάρια τους – Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, οι μεγάλοι «σπάταλοι» το 2011 όσον αφορά τις δαπάνες είναι η Κίνα (+22), η Ρώσικη Ομοσπονδία (+26%), και Βραζιλία (+54). Μικρές αυξήσεις παρατηρούνται ανάμεσα των 10 μεγαλύτερων πηγών τουριστικών δαπανών: Γερμανία (+1,5%), ΗΠΑ (+2,5%), Γαλλία (+2), Ιταλία (+3), και Ιαπωνία (+8).
- Περισσότερους επισκέπτες στα ξενοδοχεία, αλλά οι τιμές ακόμα βρίσκονται υπό πίεση - τα αποτελέσματα του World Travel Monitor δείχνουν ότι τα ξενοδοχειακά καταλύματα του κόσμου ανακάμπτουν όσον αφορά των

επισκεπτών, αλλά ακόμα έχουν μικρές αποδόσεις όσον αφορά των εισπράξεων. Μέτα την πτώση των συνολικών διανυκτερεύσεων σε 7% το 2009, το όγκος τους αυξάνεται το 2011 με 5% σε 5,7 δισ. διανυκτερεύσεων. Σύμφωνα με την εταιρία STR Global (research company), οι τιμές των ξενοδοχείων αυξάνονται και πάλι, καθώς παρατηρείται αύξηση στην ζήτηση, αλλά οι τάσεις αυτές είναι πολύ διαφορετικές στα διάφορα μέρη του κόσμου. Τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο αυξάνονται στην Ασία, ενώ στην Ευρώπη παρατηρείται μια μικρή βελτίωση (στα room yields) μετά την απότομη μείωση τους το 2009 και το 2010.

- Ο τουρισμός επωφελείται από την βελτίωση της παγκόσμιας οικονομίας το 2011
- Το 2011 η ανάπτυξη του παγκόσμιου τουρισμού είναι της τάξης 3-5%
- Ευρωπαϊκές ταξιδιωτικές τάσεις :
 - ♥ Η Ευρώπη ανακάμπτει παρά την αναταραχή
 - ♥ Διακυμάνσεις στις εξερχόμενες αγορές
 - ♥ Συμφωνά με έρευνα του European Travel Monitor ο αριθμός των Ευρωπαίων οι οποίοι ταξιδεύουν με κράτηση από το διαδίκτυο αυξήθηκε κατά 17% και πλησιάζει επίπεδο 50%.
- Ταξιδιωτικές τάσεις στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού:
 - ♥ Η Ασία ξεφεύγει από την ύφεση με δυναμική ανάπτυξη
 - ♥ Νέο ρεκόρ για τα εξερχόμενα ταξίδια το 2010 – Η περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού απέδειξε ότι είναι μια από της μηχανές που οδηγούν τον παγκόσμιο τουρισμό προς τα εμπρός. Συμφωνά με το Asian Travel Monitor, προς το παρόν η Ασία αντιπροσωπεύει μόνο 18% από το παγκόσμιο εξερχόμενο τουρισμό, σε σύγκριση με το 59% της Ευρώπης, αλλά ήδη βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από Βόρεια και Νότια Αμερική (17%) .

- ♥ 76% από τα ταξίδια των ασιατών πραγματοποιούνται σε χώρες της περιοχής, ενώ μόνο 13% είναι προς χώρες της Ευρώπης και 10% προς την Αμερική.
- Αναδυόμενες αγορές - Σύμφωνα με εμπειρογνώμονες, χώρες όπως την Κίνα, την Ινδία και την Βραζιλία θα εξελιχθούν σε μεγάλες τουριστικές αγορές. Η τουριστική βιομηχανία και οι τουριστικοί προορισμοί θα πρέπει από τώρα να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ικανοποιήσουν αυτά τα εκατομμύρια πιθανών νέων πελατών.
- Τα Κοινωνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης (Social Media) και η Κινητή Τεχνολογία – Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες οι οποίοι πήραν συμμετοχή στην συνάντηση στην Πίζα στο World Travel Monitor Forum, θα παίρνουμε συμβολές για τουριστικούς προορισμούς από φίλους, ανεξαρτήτως σε ποιο σημείο του κόσμου βρίσκονται. 41% από τους ταξιδιώτες οι οποίοι χρησιμοποιούν το διαδίκτυο έχουν γίνει “Travel Social Fans”, εγγράφονται ως οπαδούς, φίλους των προμηθευτών ταξιδιών στους δικτυακούς τόπους κοινωνικής δικτύωσης.
- Η απογείωση της Κινητής Τεχνολογίας – Πάνω από το 40% των κατοχών των smartphones χρησιμοποιούν τις συσκευές τους για να πληροφορηθούν για τον προορισμό τους, 34% των ταξιδιώτες οι οποίοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και 26% από τους ταξιδιώτες αναψυχής τις χρησιμοποιούν για να κάνουν αλλαγές των κρατήσεων τους κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους. Πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου.
- Ο τρόπος ζωής της υγείας και της βιωσιμότητας (Lifestyles of Health and Sustainability) – Οι άνθρωποι που δίνουν έμφαση στον υγιεινό τρόπο ζωής θα μπορούσαν να γίνουν νέοι premium πελάτες της τουριστική βιομηχανίας.

Οι κύριοι παράγοντες που ωθούν τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα σε επενδύσεις, είναι τόσο η αύξηση της τάσης για ταξίδια σε όλο τον κόσμο όσο και η συνεχής επέκταση των δραστηριοτήτων της αεροπορικής βιομηχανίας και ειδικότερα των εταιρειών

χαμηλού κόστους με αποτέλεσμα πολλοί προορισμοί να καθίστανται όλο και ευκολότερα προσβάσιμοι. Το γεγονός αυτό οδήγησε πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες να προσεγγίσουν νέες περιοχές και να επενδύσουν σε νέες αγορές τις οποίες δεν είχαν συμπεριλάβει από την αρχή στα πλάνα τους.

Όσον αφορά τις τάσεις της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, παρατηρείται το φαινόμενο συγχώνευσης υπό κοινή επωνυμία πολλών ξενοδοχείων, αλλά και εμφάνισης στην αγορά νέων brands. Το σκηνικό της βιομηχανίας αλλάζει, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με στόχο τη σταθερή και αειφόρο ανάπτυξή τους, ενώ πολλές ξενοδοχειακές μονάδες επενδύουν σε αγορές των οποίων η παρουσία είναι ήδη έντονη. Αυτό έχει σαν απώτερο σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε νέους τύπους ξενοδοχείων που συνδυάζουν την πολυτέλεια σε προσιτή τιμή.

Νέα brand names ξενοδοχείων εισέρχονται στην ευρωπαϊκή αγορά προκειμένου να εξυπηρετήσουν εκείνους τους καταναλωτές που επιθυμούν υπηρεσίες των οποίων η ποιότητα είναι πάνω από τα σημερινά πρότυπα των κλασικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Οι περισσότερες δε εταιρείες που διαχειρίζονται ξενοδοχεία, εφαρμόζουν πλέον το δικό τους ξεχωριστό μάρκαζιμεντ.

Μια ακόμη νέα τάση στον ξενοδοχειακό τομέα είναι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να προσφέρουν μόνιμες κατοικίες παράλληλα με την παραδοσιακή τους δραστηριότητα στην προσωρινή φιλοξενία. Οι ιδιοκτήτες τέτοιων κατοικιών μέσα σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα απολαμβάνουν τις υπηρεσίες και τις υποδομές των ξενοδοχείων, παρά το γεγονός ότι το κόστος απόκτησης μιας τέτοιας κατοικίας είναι από 50%-100% υψηλότερο από τις συμβατικές κατοικίες της περιοχής.

Από το 2004 IHG είναι ο μεγαλύτερος ξενοδοχειακός όμιλος στον κόσμο – το 2011 παρόλο που 31.000 δωμάτια έφυγαν από το δίκτυο της, λόγω των νέων κατευθυντήριων γραμμών της μεγαλύτερης μάρκα της Holliday Inn. Ωστόσο η απώλεια αυτή είναι αισθητή στους ρυθμούς ανάπτυξης του Βρετανικού Ομίλου. Ο IHG έχει το δεύτερο χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης ανάμεσα των δέκα κορυφαίων γίγαντες της φιλοξενίας. Μόνο ο όμιλος

Best Western είχε τους χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης -0,4%, οι οποίοι επέτρεψαν στον όμιλο Starwood Hotels and Resorts να ξεπεράσει την εταιρεία της Αριζόνας και έτσι να βρεθεί στην έβδομη θέση. Επιπλέον η Starwood έχει τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης μεταξύ των δέκα κορυφαίων γιγάντων της φιλοξενίας (5,9%), λόγω του ανοίγματος του αμερικανικού ομίλου προς τις αναδυόμενες αγορές και κυρίως προς την Κίνα.

Πίνακας 2.7: Οι 10 πρώτοι ξενοδοχειακοί όμιλοι στο κόσμο, στην 01/01/2011

Θέση		ΟΜΙΛΟΣ	Ξενοδοχεία 2011	Ξενοδοχεία 2010	Μεταβολή σε ξενοδοχεία	Δωμάτια 2011	Δωμάτια 2010	Ρυθμός μεταβολής δωματίων
1	1	IHG	4437	4432	5	647.161	643.787	0,5%
2	3	HILTON WORLDWIDE	3689	3526	163	605.938	587.813	3,1%
3	2	WYNDHAM WORLDWIDE	7152	7112	40	605.713	597.674	1,3%
4	4	MARRIOTT INTERNATIONAL	3446	3329	117	602.056	580.876	3,6%
5	5	ACCOR	4229	4111	118	507.306	492.675	3,0%
6	6	CHOICE HOTELS	6142	6021	121	495.145	487.410	1,6%
7	8	STARWOODS HOTELS &RESORTS	1041	979	62	308.700	291.638	5,9%
8	7	BEST WESTERN	4015	4048	-33	307.155	308.477	-0,4%
9	9	CARLSON HOSPITALITY	1078	1059	19	165.061	159.756	3,3%
10	10	HYATT HOTEL CORPORATION	423	399	24	120.806	120.031	0,6%

Πηγή: Database MKG Hospitality – March 2011

Πίνακας 2.8: Οι 10 κορυφαίοι παγκοσμίως ξενοδοχειακές μάρκες στην 01/01/2011

Θέση		Brands	ΟΜΙΛΟΣ	Ξενοδοχεία 2011	Ξενοδοχεία 2010	Μεταβολή σε ξενοδοχεία	Δωμάτια 2011	Δωμάτια 2010	Ρυθμός μεταβολής δωματίων
1	1	Best Western	Best Western	4.015	4.048	-33	307.155	308.477	-0,4%
2	2	Holiday Inn	IHG	1.247	1.319	-72	230.117	240.568	-4,3%
3	3	Marriott Hotels & Resorts	Marriott International	554	545	9	204.019	198.755	2,6%
4	4	Comfort Inn & Comfort Suites	Choice	2.621	2.603	18	202.132	201.165	0,5%
5	5	Hilton Hotels	Hilton	547	535	12	192.866	192.726	0,1%
6	6	Express by	IHG	2.075	2.069	6	191.228	188.007	1,7%

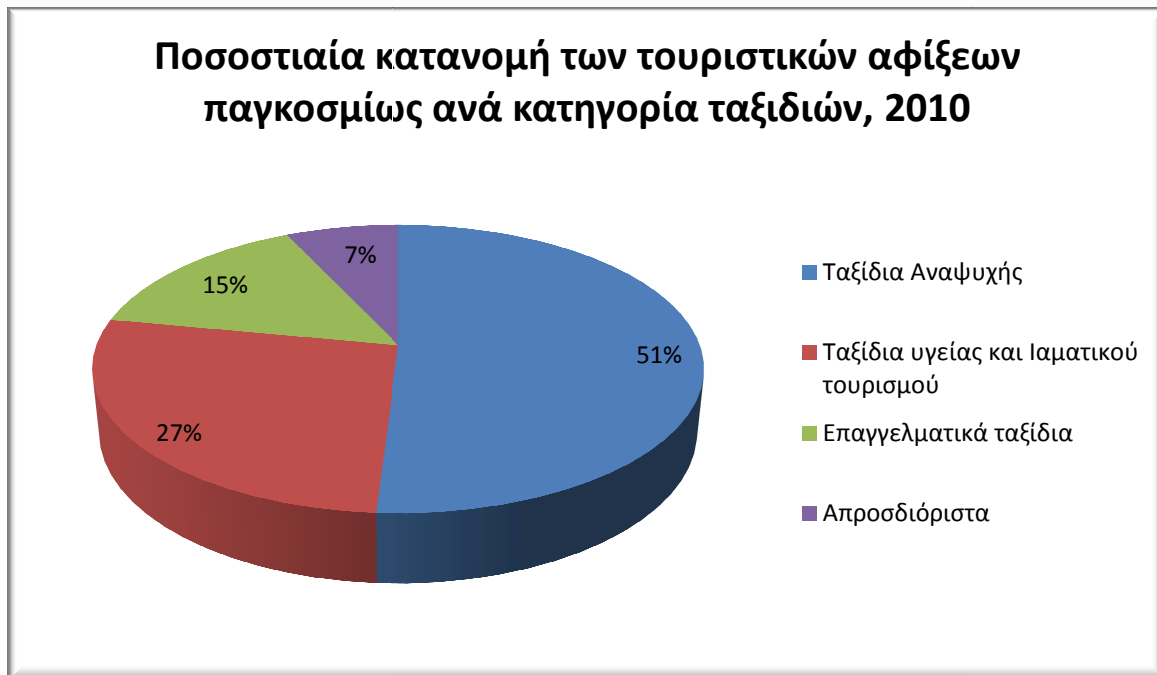
		Holiday Inn							
7	7	Hampton Inn	Hilton	1.817	1.740	77	178.353	171.253	4,1%
8	8	Days Inn of America Inc.	Wyndham Hotel Group	1.859	1.858	1	148.155	149.633	-1,0%
9	9	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood	401	392	9	141.500	139.411	1,5%
10	10	Super 8 Models	Wyndham Hotel Group	2.156	2.137	19	134.827	132.876	1,5%

Πηγή: Database MKG Hospitality – March 2011

Σε επίπεδο brands και όχι αλυσίδων τη πρωτεία διατήρησε η Best Western με 307.155 δωμάτια, με δεύτερη τη Holiday Inn με 230.117 και τρίτη τη Marriott 204.019 δωμάτια.

Το 2010, τα ταξίδια αναψυχής αντιπροσώπευαν πάνω από το ήμισυ του συνόλου των διεθνών τουριστικών αφίξεων (51% ή 480 εκατ. αφίξεις). Περίπου 15% των διεθνών τουριστών ανέφεραν ότι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και το άλλο 27% ταξίδεψε για άλλους σκοπούς, όπως η επίσκεψη σε φίλους και συγγενείς, θρησκευτικούς λόγους και προσκυνήματα, για λόγους υγείας ή ιαματικού τουρισμού. Ο σκοπός της επίσκεψης για τα υπόλοιπα 7% των διεθνών τουριστικών αφίξεων δεν είχε προσδιοριστεί.

Διάγραμμα 2.2: Ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως ανά κατηγορία ταξιδιών, 2010

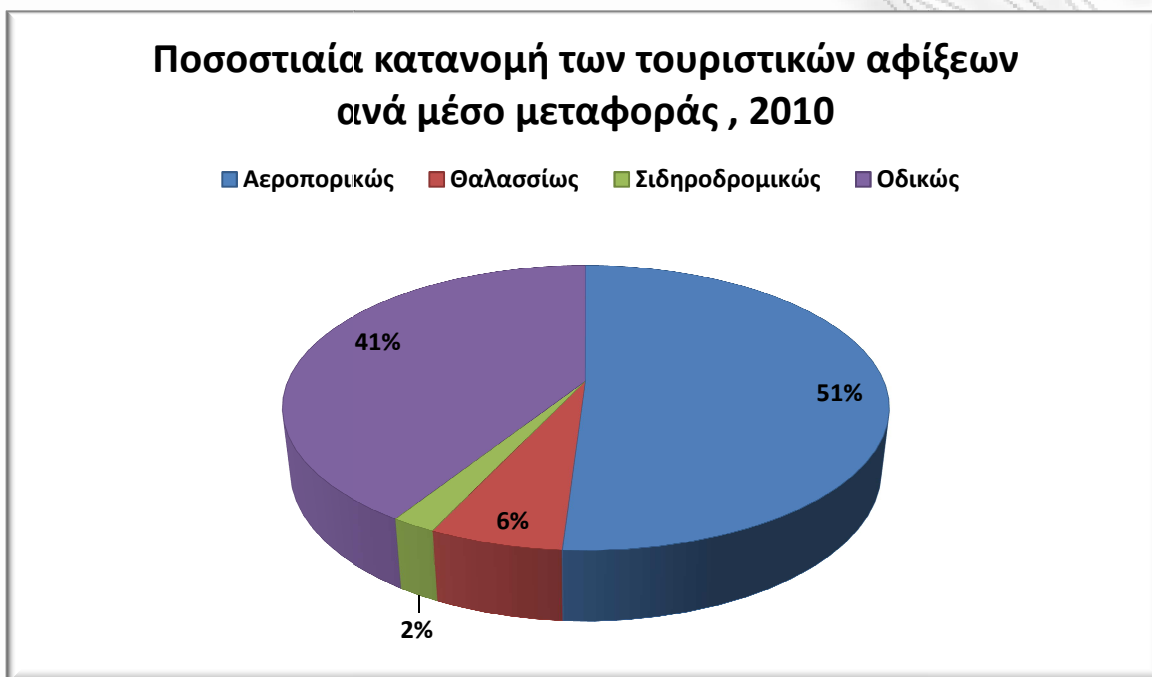


Πηγή: UNWTO

Το διάγραμμα 2.3 μας δείχνει ότι το 2010 πάνω από το ήμισυ των ταξιδιωτών έφτασε στους προορισμούς αεροπορικώς (51%), ενώ οι υπόλοιποι ταξίδεψαν στη στεριά (43%), 41% οδικώς και 2% σιδηροδρομικώς. Μονό 6% από τους ταξιδιώτες χρησιμοποίησαν τις θαλάσσιες μεταφορές.

Αναμένεται με την πάροδο του χρόνου να αυξηθεί ακόμα περισσότερο το ποσοστό των ταξιδιωτών οι οποίοι χρησιμοποιούν το αεροπλάνο ως μέσω μεταφοράς.

Διάγραμμα 2.3: Ποσοστιαία κατανομή των τουριστικών αφίξεων ανά μέσο μεταφοράς, 2010



Πηγή: UNWTO

2.2 Η εγχώρια αγορά

Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης, της πολιτιστικής της κληρονομιάς και του κλίματός της, αποτελεί πόλο έλξης για πολλούς τουρίστες διεθνώς. Είναι ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, καθώς ετησίως δέχεται περισσότερους από 14εκ. τουρίστες, γεγονός που την τοποθετεί στη 17η θέση της παγκόσμιας κατάταξης των χωρών υποδοχής (σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού).

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους άξονες της ελληνικής οικονομίας και επηρεάζει την αναπτυξιακή δυναμική άλλων κλάδων. Ο τουρισμός συμβάλει στο ΑΕΠ σε ποσοστό 15,3%, στην απασχόληση σε ποσοστό 17,9% ή 746.200 απασχολούμενοι (2010) καθώς και επηρεάζει τη διαμόρφωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, αντισταθμίζοντας το μεγάλο έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου.

Πίνακας 2.9: Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2010

Συμμέτοχη στο ΑΕΠ	15,3%
Συμμέτοχη στην απασχόληση	17,9%
Απασχολούμενοι	746.200
Διεθνείς ταξιδιωτικές εισπράξεις	9,6 δισ. €
Διεθνείς τουριστικές αφίξεις	15 εκτ.
Μέση κατά κεφαλήν δαπάνη	640 €
Μερίδιο Ευρωπαϊκής αγοράς	3,15%
Μερίδιο της Παγκόσμια αγοράς	1,60%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Ο ξενοδοχειακός κλάδος που αποτελεί έναν από τους βασικότερους συντελεστές, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος απαρτίζεται, κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος, από χαμηλής ποιότητας μονάδες. Την συντριπτική πλειοψηφία του ξενοδοχειακού ιστού της χώρας κατέχουν μικρές (μόνο το 13,4% του ξενοδοχειακού δυναμικού αντιστοιχεί σε ξενοδοχεία 5*)⁶, μεγάλης ηλικίας (μόνο το 9,6% των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μετά το 2000), ζημιογόνες (ROE -1,1%, ΚΠΦ -3,4%) επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και της τουριστικής οικονομίας εν γένει.

Πίνακας 2.10: Ρυθμός μεταβολής των Ξενοδοχειακών κλινών, 2010/09

Κατηγορία	Κλίνες 2009	Κλίνες 2010	Ρυθμός μεταβολής
5*	91.770	102.429	11,6%
4*	187.494	196.862	5,0%
3*	171.202	177.923	3,9%
2*	226.707	230.358	1,6%
1*	55.106	55.835	1,3%
Σύνολο	732.279	763.407	4,3%

Πηγή: ΣΕΤΕ

⁶ Ποσοστό των ξενοδοχειακών κλινών, 2010, ΣΕΤΕ

Πίνακας 2.11: Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών ανά κατηγορία, 2010

Κατηγορία	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
5*	3,2%	12,9%	13,4%
4*	12,7%	25,6%	25,8%
3*	23,3%	23,3%	23,3%
2*	44,7%	30,8%	30,2%
1*	16,1%	7,4%	7,3%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος κλπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

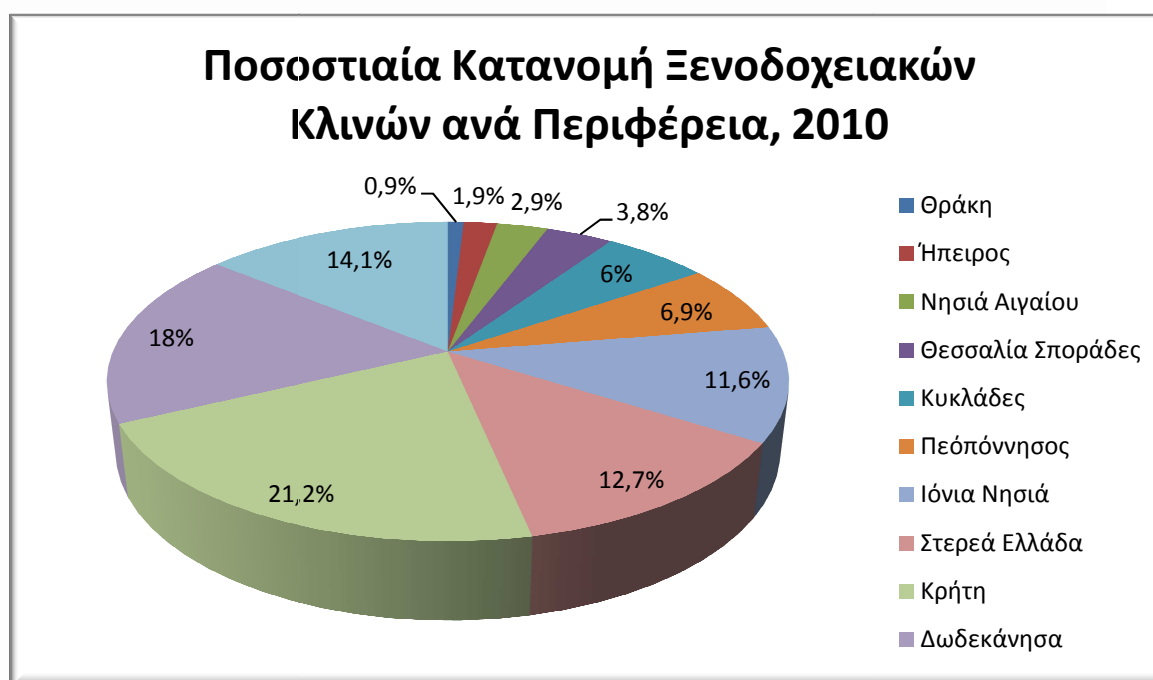
Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών (resorts), τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην 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.

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρά το γεγονός ότι κατέχει μια από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά, εντούτοις παρουσιάζει προβλήματα διαρθρωτικής φύσης, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- Γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιφέρειες της χώρας, σε βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ήμισυ και πλέον του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα.

Διάγραμμα 2.4: Ποσοστιαία κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2010



Πηγή: ΣΕΤΕ

• Έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος του ετήσιου τουριστικού ρεύματος (το 55% των διεθνών αφίξεων και 55,5% των διανυκτερεύσεων) καταφθάνει στη χώρα μας τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο.

Πίνακας 2.12: Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων, 2010

Αφίξεις	Μήνας	%
274.952	Ιανουάριος	1,8
296.529	Φεβρουάριος	2,0
408.930	Μάρτιος	2,7
563.415	Απρίλιος	3,8
1.247.893	Μάιος	8,3
1.863.445	Ιούνιος	12,4
2.783.843	Ιούλιος	18,5
3.155.878	Αύγουστος	21,0
2.298.412	Σεπτέμβριος	15,3
1.316.460	Οκτώβριος	8,8
458.142	Νοέμβριος	3,1
339.591	Δεκέμβριος	2,3

Πηγή: ΣΕΤΕ

- Το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό με την ελλιπή υποδομή και την ανισοκατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

- Σημαντική ανεπάρκεια σε υποστηρικτικές υποδομές (γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα θαλασσοθεραπείας, κέντρα τουρισμού υγείας, θεματικά πάρκα, κέντρα αθλητισμού, προπονητικά κέντρα, κέντρα αξιοποίησης ιαματικών πηγών, χιονοδρομικά κέντρα κλπ.), η ύπαρξη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών μορφών εναλλακτικού τουρισμού πέραν του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος.

- Ισχυρή όσο ποτέ άλλοτε καθίσταται η ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών σε βοηθητικά καταλύματα και αμιγή κέντρα εστίασης και αναψυχής, καθώς και του επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολουμένων στον τουριστικό τομέα, της οργανωτικής δομής των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, των μέσων μεταφοράς κλπ.

- Έντονη εξακολουθεί να είναι η εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα, αλλά και της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων.

- Παράλληλα, η διαπραγματευτική ικανότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων περιορίζεται και από την απουσία αερομεταφορέων charter αμιγώς ελληνικών συμφερόντων.

- Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (συστήματα CRS, δίκτυα κρατήσεων, διαδίκτυο), καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός του ελληνικού προορισμού από αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ε.Ε., δημιουργούν περαιτέρω προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

- Η επιχειρηματικότητα σε όλους τους υποκλάδους του τουρισμού, εμφανίζεται με τη μορφή πολλών και μικρών επιχειρήσεων, χωρίς επώνυμο προϊόν και χωρίς την τάση ανάπτυξης συνεργιών που θα τους εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό ορίζοντα.

- Χαμηλό επίπεδο της τουριστικής εκπαίδευσης.
- Απουσία επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για την ελληνική αγορά από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

2.2.1 Ζήτηση και προσφορά

Ο σημαντικότερος τροφοδότης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό. Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 2010 αφίχθησαν στην Ελλάδα 15 εκατ. αλλοδαποί τουρίστες, ενώ σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιήθηκαν 66,02 εκατ. διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 71% αυτών πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς⁷. Όσον αφορά το ύψος των τουριστικών εισπράξεων για τη χώρα μας, το έτος 2010 διαμορφώθηκε σε 9,6 δισ. Ευρώ, με 7,6% λιγότερες από το 2009.

Πίνακας 2.13: Αριθμός Ξενοδοχειακών Κλινών, 2010

Κατηγορία	Κλίνες	%
5*	102.429	13,4%
4*	196.862	25,8%
3*	177.923	23,3%
2*	230.358	30,2%
1*	55.835	7,3%
Σύνολο	763.407	100%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Σε όλη την Ελλάδα, το 2010 λειτούργησαν 9.559 ξενοδοχειακές μονάδες με 763.407 κλίνες. Σε σχέση με το 2009, το 2010 παρατηρείται μια αύξηση των κλινών με 4,3%. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας διακρίνονται ανάλογα με την υποδομή τους σε Πολυτελείας, 5*, 4*, 3*, 2* και 1* κατηγορίας. Το μεγαλύτερο μερίδιο, όσον αφορά τον πληθυσμό των ξενοδοχειακών κλινών, κατέχουν τα 2* (230.358 κλίνες το 2010).

Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, στην περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών κλινών (μερίδιο 21,2% επί των συνολικών κλινών για

⁷ ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ, 2009

το 2010) και ακολουθούν τα Δωδεκάνησα (μερίδιο 18%) και η Μακεδονία (μερίδιο 14,1%). Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε 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.

Αύξηση παρουσίασε ο αριθμός των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στη χώρα μας το 2007 σε σχέση με το 2006. Ειδικότερα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία της του πίνακα 2.14 το 2007 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά 16.165.256 αλλοδαποί τουρίστες έναντι 16.039.216 το 2006. Από το 2008 παρατηρείται μια μείωση στις αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό. Το 2008 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά 15.938.806 αλλοδαποί τουρίστες έναντι 16.165.256 το 2007. Το 2009 παρατηρείται μείωση των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών κατά 6,4% (από 15.938.806 το 2008 σε 14.914.534 το 2009), ενώ το 2010 ο αριθμός των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα παρουσίασε μικρή αύξηση 0,6% σε σχέση των αφίξεων του 2009.

Πίνακας 2.14: Αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό

ΕΤΗ	ΑΦΙΞΕΙΣ	% ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ
2006	16.039.216	
2007	16.165.265	0,8
2008	15.938.806	-1,4
2009	14.914.534	-6,4
2010	15.007.490	0,6
2011	16.500.000	9,05

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζα της Ελλάδος

Για τη διαμόρφωση της σημερινής εικόνας του ξενοδοχειακού δυναμικού θα πρέπει παράλληλα να ληφθούν υπόψη, σύμφωνα με παράγοντες του εξεταζόμενου κλάδου, τα εξής: Η πολιτική δημιουργίας νέων μονάδων δεν ακολούθησε τις συγκεκριμένες ανάγκες του

ελληνικού τουρισμού τόσο σε ποιοτικό επίπεδο όσο και σε ό,τι αφορά στη χωροταξική κατανομή τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ποσοτικά ικανοποιητικού αριθμού κλινών, χωρίς όμως να ακολουθηθούν ποιοτικές προδιαγραφές και να ληφθούν υπόψη μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς. Οι επενδύσεις εκσυγχρονισμού αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού δυναμικού, ωστόσο δεν μπορούν να επιλύσουν τη βασική ανάγκη απουσίας νέων ξενοδοχειακών μονάδων. Η πολιτική των κινήτρων δημιουργίας νέων μονάδων αλλά και γενικότερα της ενίσχυσης των τουριστικών επενδύσεων μέσω των αναπτυξιακών νόμων ήταν ασαφής, χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού. Αυτό έχει σχέση τόσο με το ύψος των κινήτρων όσο και με τη γεωγραφική κατανομή αυτών. Το αποτέλεσμα ήταν να παρέχονται ενισχύσεις για τη δημιουργία επενδύσεων σε περιοχές που ήταν εκτός τουριστικής αγοράς, με συνέπεια ή να μη συγκέντρωναν επενδυτές ή οι επενδύσεις στην πορεία να απέβαιναν μη βιώσιμες. Επιπλέον, τα κίνητρα αυτά περιέπλεξαν περισσότερο τα πράγματα, καθώς δεν αποτελούσαν μέρος ενός γενικότερου πλαισίου τουριστικής πολιτικής και είχαν μόνο οικονομική διάσταση, δημιουργώντας έτσι μια προβληματική κατάσταση.

Πίνακας 2.15: Αφίξεις τουριστών από το εξωτερικό κατά μέσο μεταφοράς και ποσοστιαία κατανομή ανά μέσο, 2010

Μέσο	2010	%
Αεροπορικός	10.637.307	70,09
Οδικός	3.284.513	21,9
Θαλασσίως	1.031.509	6,9
Σιδηροδρομικός	54.161	0,4
ΣΥΝΟΛΟ	15.007.490	100,00

Πηγή: Ερευνά συνόρων της Τράπεζας Ελλάδος

Η πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών που επισκεφτούν τη χώρα μας επιλέγει το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς και ειδικότερα τις ναυλωμένες πτήσεις (charter). Συγκεκριμένα, το 2010 σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 2.15 το 70,09% του συνολικού αριθμού των τουριστών που έφθασαν στην Ελλάδα ταξίδεψαν αεροπορικά. Αρκετά λιγότεροι ήταν οι τουρίστες που έφθασαν στη χώρα μας οδικώς (μερίδιο 21,9% επί των

συνολικών αφίξεων), θαλασσίως (6,9%) , ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες των σιδηροδρόμων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2010, στο αεροδρόμιο της Αθήνας αφίχθηκε το 29% του συνόλου των αεροπορικών αφίξεων και ακολούθησαν σε κίνηση τα αεροδρόμια του Ηρακλείου και της Ρόδου στα οποία αφίχθηκε το 19% και 14% αντίστοιχα. Οι λιμένες των Πατρών και της Ηγουμενίτσας αποτελούν τις κυριότερες θαλάσσιες πύλες εισόδου στη χώρα, με μερίδιο 33,1% και 32,88% αντίστοιχα επί του συνολικού αριθμού θαλασσίων αφίξεων κατά το 2010.

Σχήμα 2.1: Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2010



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Διεθνείς Αερολιμένα Αθηνών, Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

Πίνακας 2.16: Διεθνείς αφίξεις στα βασικότερα ελληνικά αεροδρόμια, 2011

ΠΟΛΗ	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ
Αθήνα	2.887.403
Ηράκλειο	2.173.138
Ρόδος	1.735.588
Θεσσαλονίκη	1.261.298
Κως	851.919
Κέρκυρα	789.267

Χανιά	656.985
Ζάκυνθος	448.645
Σαντορίνη	200.576
Κεφαλονιά	148.768
Ακτίο	143.965
Σάμος	118.224
Σκιάθος	133.006

Πηγή: ΣΕΤΕ

Στα 10 από τα 13 αεροδρόμια σημειώθηκε αύξηση των αφίξεων, στην Αθήνα είχαμε μείωση (-3,64% σε 2.887.403 άτομα από 2.996.573 το 2010), ενώ σε Κεφαλονιά και Άκτιο δεν σημειώθηκαν αξιόλογες μεταβολές.

Η μεγαλύτερη άνοδος καταγράφηκε σε Κω και Ρόδο με 22,41% και 22,06% αντίστοιχα.

Το σύνολο των τουριστών που ήρθε στην Ελλάδα το 2011 υπολογίζεται σε 16,5 εκατ. άτομα, επίπεδο το οποίο αποτελεί ρεκόρ.

Τα τουριστικά έσοδα σημείωσαν διψήφια αύξηση (πάνω από 10%) το 2011 (10.519 δις), βοηθώντας τη συγκράτηση της ύφεσης κατά 1%.

Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια, είναι το Ην. Βασίλειο και η Γερμανία. Συγκεκριμένα, το 2010 στη χώρα μας αφίχθησαν 1.802.203 Βρετανοί και 2.038.871 Γερμανοί τουρίστες. Ακολούθησαν με μικρότερα μερίδια οι αφίξεις από ΠΓΔΜ (7,4%), Γαλλία (5,8%), Ιταλία (4,7%). Η Ρωσία κάλυψε 3% των συνολικών αφίξεων κατά το 2010. Οι χώρες της Ευρώπης κάλυψαν το 88,5% των συνολικών αφίξεων κατά το 2010. Οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών από την Ευρωπαϊκή Ένωση για το 2010 ήταν 10.199.904 ή 76,8% από τις αφίξεις των χωρών της Ευρώπης, ή 68% από το σύνολο των τουριστικών αφίξεων στην Ελλάδα.

Πίνακας 2.17: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα, ανά γεωγραφική περιοχή, 2010

Γεωγραφική Περιοχή	Αφίξεις
Ευρώπη	13.275.962
Ασία	869.737
Αμερική	691.379
Ωκεανία	126.179
Αφρική	44.239

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος

Οι δύο σημαντικότερες αγορές για το ελληνικό τουριστικό προϊόν κατά τα τελευταία χρόνια, είναι το Ην. Βασίλειο και η Γερμανία (πίνακας 2.17). Συγκεκριμένα, το 2010 στη χώρα μας αφίχθησαν 2.038.871 Γερμανοί και 1.802.203 Βρετανοί τουρίστες, καταλαμβάνοντας μερίδια 13,6% και 12,0% αντίστοιχα επί του συνόλου των αφίξεων. Ακολούθησαν με μικρότερα μερίδια οι αφίξεις από ΠΓΔΜ (7,4%), Γαλλία (5,8%), Ιταλία (5,6%), και Ολλανδία (3,5%). Οι χώρες της Ευρώπης κάλυψαν το 88,5% των συνολικών αφίξεων κατά το 2010 (πίνακας 2.18).

Πίνακας 2.18: Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανά κυριότερη χώρα προέλευσης, 2010

Χώρες	Αφίξεις	%
Γερμανία	2.038.871	13,6%
Ηνωμένο Βασίλειο	1.802.203	12,0%
ΠΓΔΜ	1.104.576	7,4%
Γαλλία	868.346	5,8%
Ιταλία	843.613	5,6%
Σερβία-Μαυροβούνιο	706.635	4,7%
Βουλγαρία	664.389	4,4%
Κύπρος	574.764	3,8%
Τουρκία	561.198	3,7%
Ολλανδία	528.157	3,5%
ΗΠΑ	498.301	3,3%
Ρωσία	451.239	3,0%
Λοιπές χώρες	4.365.198	29,1%
Σύνολο	15.007.490	100%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος

Το σύνολο των διανυκτερεύσεων οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε καταλύματα τουριστικού τύπου και κάμπινγκ από ημεδαπούς και αλλοδαπούς τουρίστες για το 2009 είναι 66.022.270, από τις οποίες 46.676.987 πραγματοποιήθηκαν από αλλοδαπούς και 19.345.283 από ημεδαπούς τουρίστες. Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πελατών των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, επί συνόλου διανυκτερεύσεων το έτος 2009, οι αλλοδαποί αντιπροσωπεύουν το 70,7% ενώ το υπόλοιπο 29,3% αφορά διανυκτερεύσεις από ημεδαπούς.

Από πλευράς κατανομής των συνολικών διανυκτερεύσεων ανά μήνα έντονος είναι ο παράγων της εποχικότητας, καθώς οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος συγκεντρώνουν το 53,4% του συνόλου των διανυκτερεύσεων κατά το 2009⁸.

Σχετικά με την κατανομή των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2009, η περιφέρεια της Κρήτης συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων με μερίδιο 23,7% επί του συνόλου και ακολουθούν οι περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου (22,2%), Ιονίων Νήσων (11,3%) και Αττικής (10,7%). Όσον αφορά την κατανομή των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών τουριστών κατά γεωγραφική περιφέρεια για το 2006, το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων συγκεντρώνει η Αττική με μερίδιο 15,4% επί του συνόλου⁹.

Τέλος, η μέση ετήσια πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας διαμορφώθηκε για το 2009 στο 41,6% έναντι 45,9% το 2008 και 46,6% το 2007. Την υψηλότερη μέση ετήσια πληρότητα (πάνω από 60%) παρουσιάζουν κατά το 2009 τα ξενοδοχειακά καταλύματα της Κρήτης, του Ιονίου, καθώς και του Νοτίου Αιγαίου, ενώ τη χαμηλότερη μέση ετήσια πληρότητα παρουσιάζουν τα καταλύματα στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας¹⁰.

2.2.2 Γεωγραφική κατανομή

Με το νέο σύστημα του νέο επενδυτικό νόμο (3908/2011):

⁸ Ελληνική Στατιστική Αρχή

⁹ Ελληνική Στατιστική Αρχή

¹⁰ Ελληνική Στατιστική Αρχή

- Ⓢ Καθορίζεται συγκεκριμένο ετήσιο προϋπολογισμό και «ταβάνι» ενισχύσεων, ώστε ο πολίτης να γνωρίζει που πάνε τα χρήματα και ο επενδυτής να προγραμματίζει τις ενέργειές του.
- Ⓢ Καλύπτει όλους τους τομείς της οικονομίας, (εκτός από εκείνους που προβλέπονται στο άρθρο 2 του νόμου: <http://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads/2011/03/N.3908.2011-NEOS-EPENDYTIKOS.pdf>)
- Ⓢ Παρέχοντας κίνητρα με φοροαπαλλαγές, επιδοτήσεις, leasing και χαμηλότοκα δάνεια. Για κάθε ένα ευρώ επιδότησης, προβλέπονται τρία ευρώ φόρο-απαλλαγής.
- Ⓢ Κάθε επενδυτικό σχέδιο υποβάλλεται υποχρεωτικά σε ηλεκτρονική μορφή σε ειδική ιστοσελίδα και σε έντυπη μορφή στα Γραφεία Εξυπηρέτησης Επενδυτών.
- Ⓢ Καθορίζονται σταθερές προθεσμίες υποβολής αιτήσεων (Απρίλιος και Οκτώβριος).
- Ⓢ Εισάγεται νέα διαδικασία αξιολόγησης των υποβληθέντων σχεδίων με τη θεσμοθέτηση Εθνικού Μητρώου Αξιολογητών και Ελεγκτών.
- Ⓢ Οι υποψήφιες επιχειρήσεις πρέπει να είναι βιώσιμες, να σέβονται το περιβάλλον, να προωθούν την καινοτομία, να ενισχύουν την περιφερειακή συνοχή, να δημιουργούν θέσεις εργασίας.

Μια σημαντική αλλαγή στο νόμο έχουμε στον τομέα των ξενοδοχειακών επενδύσεων. Οι ιδρύσεις ξενοδοχείων, πέραν των χωρικών περιορισμών θα αφορούν μόνο μονάδες 4* και πάνω.

Στον τομέα των εκσυγχρονισμών η προϋπόθεση της αναβάθμισης των εκσυγχρονιζόμενων μονάδων σε 4* ξενοδοχεία είναι απολύτως βέβαιο ότι θα αποκλείσει μεγάλο αριθμό να αναβαθμιστούν λόγω αδυναμίας κάλυψης των απαιτήσεων για λήψη σήματος 4*.

Ξενοδοχεία εντός πόλεων αλλά και σε περιοχές με περιορισμούς στη δόμηση θα είναι δύσκολο να μετατραπούν σε 4* μονάδες.

Επιχειρήσεις που δεν εντάσσονται στο νόμο και είναι κερδοφόρες μπορούν να αξιοποιήσουν το νόμο, μέσω των αφορολόγητων αποθεματικών μόνο αν ιδρύσουν νέα δραστηριότητα που εντάσσεται στο νόμο και μάλιστα για το σκοπό αυτό ο νόμος δίνει τη δυνατότητα να αξιοποιηθούν όλα τα κέρδη από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Παράλληλα η εξίσωση της άμεσης επιχορήγησης με την φορολογική απαλλαγή και τη χρηματοδοτική μίσθωση βοηθάει τις επιχειρήσεις στο να επιλέγουν μια από αυτές τις δυο μορφές επιδότησης.

Στο νέο νόμο τα ποσοστά επιδότησης είναι σαφώς μειωμένα σε σχέση με τον προηγούμενο νόμο και δεν υπερβαίνουν το 50%. Η κλιμάκωση των ποσοστών εξαρτάται και από το μέγεθος των επιχειρήσεων με τις μεγάλες να έχουν πολύ χαμηλότερο ποσοστό επιδότησης από τις μικρές και τις πολύ μικρές.

Τα ποσοστά επιδότησης εξαρτώνται από την κάθε περιφέρεια αλλά και τον κάθε νομό ξεχωριστά.

Τα κριτήρια βαθμολόγηση με τα οποία θα βαθμολογηθούν οι προτάσεις κινούνται στη σωστή κατεύθυνση με στόχο την αξιοποίηση τοπικών πλεονεκτημάτων, την εισαγωγή τεχνολογίας, τη παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων και κυρίως την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.

Η εξειδίκευση των κριτηρίων και κυρίως η στάθμισή του καθενός στη συνολική βαθμολογία είναι το ζητούμενο για να αξιολογηθεί όλη η διαδικασία.

Παράλληλα γίνεται προσπάθεια για πλήρη αντικειμενοποίηση των κριτηρίων με στόχο να βελτιωθεί η διαφάνεια.¹¹

¹¹<http://www.anelixi.eu/news/121/>

Οι επενδύσεις στον Τομέα του Τουρισμού θα συμπεριλαμβάνουν την αναβάθμιση μαρίνων, την προώθηση ειδικών μορφών τουρισμού, την ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού, την αναβάθμιση υποδομών χειμερινού τουρισμού και την επιδότηση ιδιωτικών επενδύσεων. Εκτιμάται ότι συνολικά 95.000 κλίνες θα αναβαθμιστούν με σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου μέσω της ενίσχυσης νέων μορφών τουρισμού.

Με βάση τα στοιχεία των Πινάκων 2.19 και 2.20 που ακολουθούν μπορούν να γίνουν οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- Παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Οι 4 μεγαλύτεροι προορισμοί (Κρήτη, Νησιά Νότιου Αιγαίου, Ιόνια Νησιά και Αττική) βάσει του αριθμού των διαθέσιμων ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνουν 495.248 κλίνες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 65,5% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμισμού. Η Κρήτη και τα νησιά του Νότιου Αιγαίου μόνα αποτελούν το 45,6 %.
- Το δεύτερο χαρακτηριστικό, το οποίο συνδέεται με το πρώτο, αποτελεί η υψηλού βαθμού νησιωτική συγκέντρωση, ανερχόμενη σε 455.540 κλίνες, αριθμός που ισοδυναμεί με το 60,2% του ξενοδοχειακού δυναμικού.
- Οι 4 μεγαλύτεροι προορισμοί, βάσει της ξενοδοχειακής υποδομής, αντιπροσωπεύουν το 73,3% των ξενοδοχείων 5* και το 75,9% των ξενοδοχείων 4*. Ως ποσοστό του δυναμικού ξενοδοχειακών κλινών των εν λόγω προορισμών οι παραπάνω δύο ανώτερες κατηγορίες αντιστοιχούν στο 29,6%. Οι μεγάλοι προορισμοί δεν διακρίνονται μόνο για τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης ξενοδοχειακών μονάδων γενικά, αλλά και για τον ακόμη υψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης ξενοδοχείων 5* και 4*. Στον πίνακα 2.18 αναφέρονται ενδεικτικά το μερίδιο κλινών 5* και 4* σε επιλεγμένες πόλεις. Η Ρόδος και ο Νομός Λασιθί κατέχουν την πρωτιά με μερίδιο 62,6% των κλινών των δύο υψηλότερων κατηγοριών και ακολουθούν η Κως (60,4%), το Ηράκλειο (58,6%), η Αθήνα (53,3%) κ.α.
- Οι κατεξοχήν μεγάλοι προορισμοί – Κρήτη και Δωδεκάνησα – έχουν τα μικρότερα ποσοστά των κατώτερων κατηγοριών (2* και 1*) (86.934 κλίνες).

Πίνακας 2.19: Ποσοστό των Ξενοδοχειακών Κλινών (5*&4*) σε επιλεγμένες πόλεις ως προς το σύνολο της συγκεκριμένη πόλη, 2010

ΠΟΛΗ	%
Λασιθι	62,6
Ρόδος	62,6
Κως	60,4
Ηράκλειο	58,6
Αθήνα/Αττική	53,3
Μύκονος	49
Θεσσαλονίκη	43,6
Ρέθυμνο	42,8
Κέρκυρα	42,6
Χαλκιδική	39,8
Σαντορίνη	37
Κεφαλονιά	31,9
Χανιά	27,5
Ζάκυνθος	16,5

Πηγή: Ξενοδοχειακού Επιμελητήριο Ελλάδας

Όσον αφορά την κατανομή κατά κατηγορία στην περιφέρεια της Κρήτης βρίσκονται οι περισσότερες κλίνες Πολυτελείας (5*) για το 2010 (31.265 - μερίδιο 30,5% επί του συνόλου των κλινών Πολυτελείας), ενώ τα Δωδεκάνησα συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό των ξενοδοχειακών κλινών Α κατηγορίας (4*) με 56.501 κλίνες (μερίδιο 28,7% επί του συνόλου των κλινών Α κατηγορίας). Στις κατηγορίες Β και Γ (3* και 2*), οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στην Κρήτη με 29.278 και 44.202 κλίνες αντίστοιχα (μερίδιο 16,4% επί του συνόλου των κλινών Β κατηγορίας και 19,2% επί του συνόλου των κλινών Γ κατηγορίας), ενώ η Μακεδονία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κλίνες Δ και Ε κατηγορίας (1*) με 18.571 κλίνες και μερίδιο 33,3%.

Πίνακας 2.20: Γεωγραφική κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού Ελλάδας, 2010

Περιφέρεια	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Δωδεκάνησα	1.033	70.873	137.158
Ήπειρος	361	7.451	14.594
Θεσσαλία	597	15.007	29.149
Στερεά	1.331	51.450	96.773
Κρήτη	1.549	85.407	161.578
Κυκλάδες	996	23.969	46.185
Μακεδονία	1.612	54.913	107.413
Νησιά Αιγαίου	407	11.675	22.142
Νησιά Ιονίου	922	46.189	88.477
Πελοπόννησος	815	27.163	53.048
Σύνολο	9.623	394.097	756.517

Πηγή: Ξενοδοχειακού Επιμελητήριο Ελλάδας

Πίνακας 2.21: Μέσο Έσοδο ανά Δωμάτιο 2010 και Ρυθμός Μεταβολής έναντι 2009

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	5*****	4****	3***	2**	1*	M.O.
Αττική	45.230,39	20.710,39	11.884,90	11.810,42	4.456,33	28.095,12
Κεντρική Ελλάδα (χωρίς Αττική)	25.813,95	9.741,14	7.011,69	4.716,90	5.166,45	8.661,92
Ήπειρος - Θεσσαλία	32.551,78	12.981,10	7.031,77	5.921,41	2.408,00	9.848,64
Μακεδονία - Θράκη	21.267,56	11.307,18	8.640,11	4.624,81	3.140,30	11.132,57
Πελοπόννησος	21.365,36	13.030,26	7.418,80	5.131,85	3.284,21	10.495,80
Νησιά Αιγαίου		11.958,90	7.013,67	9.567,72	2.264,13	7.800,81
Κρήτη	19.448,40	13.709,84	7.977,08	4.901,94	3.143,49	12.837,41
Κυκλάδες - Δωδεκάνησα	15.857,36	12.667,25	8.065,82	6.610,21	5.142,73	12.285,90
Νησιά Ιονίου	18.476,60	13.636,53	6.586,02	4.190,41	1.229,91	10.109,67
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	24.532,65	13.887,44	8.043,30	5.912,10	3.544,18	13.274,39
<i>Δ% 2010/2009</i>	<i>-9,1</i>	<i>-21,7</i>	<i>-25,4</i>	<i>-9,5</i>	<i>2,3</i>	<i>-13,4</i>

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2011.

Με βάση τα στοιχεία από το κλείσιμο των ισολογισμών του 2010, τα μέσα έσοδα ανά δωμάτιο των ελληνικών ξενοδοχείων ανήλθαν σε 13.270€. Αυτό σημαίνει ότι οι εισπράξεις τους ήταν μειωμένες κατά 15% έναντι του 2009. Η εξέλιξη αυτή ήταν δυσμενέστερη από την εκτίμηση που είχε κάνει πέρυσι την αντίστοιχη περίοδο το ΙΤΕΠ. Η κρίση του 2010 έπληξε περισσότερο τα ξενοδοχεία των μεσαίων κατηγοριών 3 και 4 αστέρων.

Στα ξενοδοχεία των 5 αστέρων σημειώθηκε μονοψήφιο ποσοστό μείωσης των εσόδων ανά δωμάτιο. Το ίδιο συνέβη και με τα ξενοδοχεία 2 αστέρων, των οποίων ο κύκλος

εργασιών περιορίστηκε κατά 9,5% σε σχέση με το 2009. Στα ξενοδοχεία 1 αστέρος από το δείγμα προέκυψε οριακή άνοδος των εισπράξεων, οι οποίες όμως εξακολουθούν να κινούνται στα χαμηλά επίπεδα των 3.544 € ανά δωμάτιο σε ετήσια βάση.

Σε περιφερειακό επίπεδο, η μεγαλύτερη μείωση στα έσοδα ανά δωμάτιο καταγράφηκε στην περιοχή της Μακεδονίας – Θράκης και ακολούθησε η περιοχή της Ηπείρου – Θεσσαλίας. Πολύ χαμηλότερες ήταν οι μειώσεις στη νησιωτική χώρα και την Αττική.

Σε πανελλαδικό επίπεδο, τις καλύτερες επιδόσεις εξακολουθούν να εμφανίζουν τα ξενοδοχεία της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Είναι προφανές ότι τα έσοδα των ξενοδοχείων στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας ενισχύονται σημαντικά από την διάθεση αιθουσών και τη λειτουργία χώρων μαζικής εστίασης που εξυπηρετούν και το ευρύτερο κοινό.

Τα μικρότερα έσοδα ανά δωμάτιο τα πραγματοποιούν, όπως και τα προηγούμενα χρόνια, τα ξενοδοχεία στο Βόρειο Αιγαίο και την Κεντρική Ελλάδα. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στο ότι τα ξενοδοχεία του Βορείου Αιγαίου εμφανίζουν υψηλή εποχικότητα, ενώ τα ξενοδοχεία της Κεντρικής Ελλάδας εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο Έλληνες χαμηλής εισοδηματικής τάξης ή λειτουργούν μόνο κατά τη χειμερινή περίοδο.

Εντύπωση προκαλούν οι πολύ χαμηλές εισπράξεις των ξενοδοχείων 1αστέρος στη νησιωτική Ελλάδα. Με εξαίρεση τις Κυκλάδες, τα υπόλοιπα ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών είναι εμφανές ότι δυσκολεύονται να απευθυνθούν στη διεθνή τουριστική αγορά. Παρόλα αυτά, το 2010 σημειώθηκε μεγάλη ποσοστιαία άνοδος στους τζίρους τους, γεγονός που θα πρέπει να αποδοθεί στα μερίδια αγοράς που κέρδισαν τους θερινούς μήνες από τα ξενοδοχεία υψηλότερων κατηγοριών στην εσωτερική αγορά.

Πίνακας 2.22: Μέση Πληρότητα στα Ξενοδοχεία (%)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Μάιος			Αύγουστος		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Αττική	58,90	61,08	70,89	60,59	53,67	55,40
Κεντρική Ελλάδα (χωρίς Αττική)	40,87	39,09	28,93	67,46	63,80	60,40

Ήπειρος - Θεσσαλία	52,79	46,12	36,10	69,91	65,04	60,43
Μακεδονία - Θράκη	59,54	50,88	39,66	76,41	72,33	66,09
Πελοπόννησος	36,29	36,70	34,15	79,26	73,13	75,00
Νησιά Αιγαίου	46,06	40,14	38,95	79,72	70,29	74,34
Κρήτη	55,76	54,74	50,46	88,24	89,06	87,65
Κυκλάδες - Δωδεκάνησα	49,24	47,67	50,31	83,67	85,13	89,87
Νησιά Ιονίου	54,17	51,03	47,66	91,67	86,55	87,99
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	51,43	47,33	48,28	79,54	75,84	77,78

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2011

Η μέση πληρότητα των ελληνικών ξενοδοχείων αυξήθηκε ελαφρά κατά το 2011. Το Μάιο η πληρότητα στο σύνολο της Επικράτειας ανήλθε στο 48,28% και ήταν αυξημένη κατά 2,00% έναντι του αντίστοιχου μεγέθους το 2010. Τον Αύγουστο η πληρότητα των ελληνικών ξενοδοχείων αυξήθηκε κατά 2,5% έναντι της αντίστοιχης περσινής περιόδου. Η μέση πληρότητα τον Αύγουστο διαμορφώθηκε στο 77,8%, αλλά παραμένει ελαφρά χαμηλότερη έναντι του αντίστοιχου μήνα του 2008 και 2009.

Η αύξηση δεν κατανέμεται ομοιόμορφα σε ολόκληρη τη χώρα. Στην πραγματικότητα, παρατηρείται ένας διυσμός στην εικόνα που παρουσιάζει η τουριστική αγορά στις επιμέρους περιοχές της χώρας. Οι περιοχές που επισκέπτονται παραδοσιακά Έλληνες εκδρομείς μεσαίας και χαμηλής εισοδηματικής τάξης εμφανίζουν αισθητή μείωση στις πληρότητες, ιδιαίτερα κατά το μήνα Αύγουστο. Αντίθετα, η μέση πληρότητα στις περιοχές που φιλοξενούν παραδοσιακά μεγάλο αριθμό αλλοδαπών τουριστών, εμφανίζεται σημαντικά βελτιωμένη. Σε αυτό συνέβαλαν τόσο οι πολιτικές εξελίξεις στο χώρο της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής, όσο και η μείωση του ΦΠΑ στα ξενοδοχεία.

Η μεγαλύτερη άνοδος στην πληρότητα των ξενοδοχείων καταγράφηκε στα νησιά του Βορείου Αιγαίου. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι τα δύο προηγούμενα χρόνια της κρίσης, εκεί είχαν καταγραφεί οι μεγαλύτερες απώλειες σε διανυκτερεύσεις. Ακολούθησε η περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου, όπου η μέση πληρότητα τον Αύγουστο αυξήθηκε κατά 5,57%. Και στην Αττική υπήρξε ελαφρά αύξηση της πληρότητας, αλλά το γεγονός αυτό θα

πρέπει να αποδοθεί στο ότι έκλεισαν ορισμένα ξενοδοχεία και οι πελάτες τους απορροφήθηκαν από τις υπόλοιπες μονάδες.

Η δυσμενέστερη επίδοση σημειώθηκε στα ξενοδοχεία της περιφέρειας Μακεδονίας – Θράκης με αρνητικούς πρωταγωνιστές τα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης. Συνολικά, η μέση πληρότητα της περιφέρειας ανήλθε στο 66,1% και ήταν μειωμένη κατά 8,6% έναντι του προηγούμενου έτους. Σημαντική μείωση καταγράφεται τόσο στην περιφέρεια Ηπείρου – Θεσσαλίας, όσο και στη Στερεά Ελλάδα, στις οποίες η μείωση της μέσης πληρότητας ξεπέρασε το 5%.

Πίνακας 2.23: Μέση Πληρότητα στα Ξενοδοχεία (%), ανά κατηγορία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Μάιος			Αύγουστος		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
5*****	53,89	52,71	56,17	77,56	77,17	77,02
4****	59,34	57,41	57,32	84,72	84,73	84,63
3***	53,64	46,95	39,71	79,23	75,07	73,30
2**	44,65	39,01	35,39	77,77	70,84	72,49
1*	42,88	35,57	25,68	73,66	67,57	73,83
Σύνολο ξενοδοχείων	51,43	47,33	48,28	79,54	75,84	77,78

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2011

Οι υψηλές κατηγορίες εμφανίζουν στασιμότητα στις μέσες πληρότητες που επιτυγχάνουν, ενώ βελτιώνουν τις πληρότητες τους τα ξενοδοχεία 1 και 2 αστερών. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να αποδοθεί στους ακόλουθους λόγους:

- ♥ Τα δύο προηγούμενα έτη είχε καταγραφεί σημαντική καθίζηση στις πληρότητες των ξενοδοχείων χαμηλών κατηγοριών. Αντίθετα, στα ξενοδοχεία των δύο υψηλότερων κατηγοριών δεν είχε παρατηρηθεί μείωση στις πληρότητες τους. Προφανώς, κατά την περίοδο της κρίσης τα ξενοδοχεία των υψηλών κατηγοριών άσκησαν πιο ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική και κατόρθωσαν να περιορίσουν τις απώλειες τους στο επίπεδο των διανυκτερεύσεων. Κατά τη φάση της ανόδου αποκαταστάθηκε εν μέρει η ισορροπία που προσδιορίζεται από τη μακροχρόνια τάση στην αγορά. Εξ άλλου, σε σχέση με το 2008, τα ξενοδοχεία των χαμηλών

κατηγοριών εξακολουθούν να εμφανίζουν μειωμένες πληρότητες, ενώ στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών, δεν καταγράφονται στατιστικά σημαντικές μεταβολές από έτος σε έτος.

- ♥ Είναι πιθανό λόγω του περιορισμού του διαθέσιμου εισοδήματος στην εγχώρια αγορά, πολλοί Έλληνες τουρίστες να επέλεξαν φέτος ξενοδοχεία χαμηλότερων τάξεων για τις θερινές τους διακοπές. Τα ξενοδοχεία των υψηλότερων τάξεων αναπλήρωσαν τις απώλειες προσελκύοντας περισσότερους αλλοδαπούς πελάτες. Έτσι, η αύξηση των διανυκτερεύσεων, σε σχέση με το προηγούμενο έτος, εντοπίζεται κατά βάση στις μικρότερες μονάδες που διέθεταν πλεονάζον δυναμικό.

Πίνακας 2.24: Μέση Τιμή Δωματίου ανά περιφέρεια (€)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Μάιος			Αύγουστος		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Αττική	106,63	108,90	98,54	122,22	118,68	98,83
Κεντρική Ελλάδα (χωρίς Αττική)	63,92	61,20	52,04	80,63	77,38	65,67
Ήπειρος – Θεσσαλία	72,79	68,29	56,11	91,80	84,83	65,35
Μακεδονία – Θράκη	71,21	67,40	68,73	117,67	110,15	102,36
Πελοπόννησος	75,00	75,42	68,26	98,00	98,71	95,17
Νησιά Αιγαίου	48,60	44,69	51,65	72,80	66,74	70,63
Κρήτη	63,38	61,47	66,35	99,58	97,37	106,55
Κυκλάδες – Δωδεκάνησα	59,63	57,95	61,32	102,19	97,84	109,55
Νησιά Ιονίου	60,00	57,20	55,07	107,29	103,56	107,41
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	67,90	65,80	65,28	103,52	99,42	100,16

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2011

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας του ΙΤΕΠ, οι τιμές διάθεσης των δωματίων στα ελληνικά ξενοδοχεία παρέμειναν ουσιαστικά αμετάβλητες κατά το 2011. Η μέση σταθμισμένη τιμή διάθεσης των δωματίων στο σύνολο της χώρας εμφανίζεται μειωμένη κατά 0,78% το Μάιο και αυξημένη κατά 0,74% τον Αύγουστο. Πρόκειται για

διαφορές που κινούνται στα όρια του στατιστικού λάθους. Παρόλα αυτά, οι τιμές δε διαφοροποιήθηκαν με παρόμοιο τρόπο στο σύνολο της επικράτειας.

Στις νησιωτικές περιοχές καταγράφεται σημαντική άνοδος των τιμών, ενώ αντίθετα στα ξενοδοχεία της ηπειρωτικής χώρας καταγράφεται αισθητή μείωση των τιμών. Η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στα ξενοδοχεία της Ηπείρου – Θεσσαλίας (-22,9%) και ακολούθησε η Αττική (-16,7%) με την Κεντρική Ελλάδα (-15,1%).

Μείωση τιμών καταγράφεται και στα ξενοδοχεία της Πελοποννήσου, η οποία το Μάιο ανήλθε στο 9,5% και τον Αύγουστο στο 3,6% σε σχέση με το 2010.

Στους νησιωτικούς προορισμούς, σημειώθηκαν αυξήσεις τιμών. Στο Νότιο Αιγαίο η μέση τιμή διάθεσης δωματίου ανέβηκε στα 109,55€ που αντιστοιχεί σε αύξηση κατά 12% έναντι του προηγούμενου έτους. Στην Κρήτη η αύξηση ανήλθε στο 9,4% τον Αύγουστο και στο 7,9% το Μάιο. Στα νησιά του Βορείου Αιγαίου οι τιμές αυξήθηκαν κατά 5,8% τον Αύγουστο και κατά 15,6% το Μάιο. Παρόλα αυτά, η μέση τιμή του δωματίου στο Βόρειο Αιγαίο ανήλθε μόλις στα 70€ τον Αύγουστο. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη περιοχή οι τιμές είχαν σημειώσει τη μεγαλύτερη καθίζηση κατά τα έτη 2009 και 2010. Στα νησιά του Ιονίου η αύξηση των τιμών το μήνα Αύγουστο περιορίστηκε στο 3,7%, ενώ το Μάιο οι τιμές είχαν σημειώσει μείωση έναντι του αντίστοιχου μήνα του 2010.

Στις ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι οι υψηλότερες τιμές τον Αύγουστο καταγράφονται πλέον στα ξενοδοχεία του Νοτίου Αιγαίου, της Κρήτης και του Ιονίου, ενώ παραδοσιακά οι υψηλότερες μέσες τιμές καταγράφονταν στην Αττική και την Κεντρική Μακεδονία. Πρόκειται για άλλη μια σαφή ένδειξη ότι κατά το 2011 αυξήθηκαν οι τιμές στα παραθεριστικά ξενοδοχεία, ενώ στα ξενοδοχεία πόλης που εξυπηρετούν σε μεγαλύτερη αναλογία πελάτες από την εγχώρια αγορά, οι τιμές μειώθηκαν αισθητά.

Πίνακας 2.25: Μέση τιμή (€) δωματίου ανά κατηγορία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	Μάιος			Αύγουστος		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
5*****	111,54	108,14	102,61	176,28	166,00	156,90
4****	70,79	70,06	69,13	114,11	112,65	107,42
3***	56,57	53,49	49,98	75,88	71,76	69,99
2**	46,29	44,38	44,67	63,52	59,79	62,67
1*	42,04	41,40	32,96	59,91	57,94	48,51
Σύνολο ξενοδοχείων	67,90	65,80	65,28	103,52	99,42	100,16

Πηγή: ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2011

2.3. Σύγκριση με τις κύριες ανταγωνίστριες χώρες

Στην προσπάθεια για να ορίσουμε τους ανταγωνιστές μας επιχειρούμε δυο προσεγγίσεις:

- 1) Τη «Βιομηχανική» προσέγγιση σύμφωνα με την οποία «Ανταγωνιστής μας είναι αυτός ο οποίος παράγει το ίδιο τουριστικό προϊόν με το δικό μας (ή ικανό υποκατάστατό του)»
- 2) Τη «πελατοκεντρική» προσέγγιση σύμφωνα με την οποία «Ανταγωνιστής μας είναι αυτός ο οποίος απευθύνεται στις τουριστικές αγορές που μας ενδιαφέρουν».

Το ζητούμενο της τουριστικής οικονομίας, στην απλή του έκφραση, είναι η μεγιστοποίηση των μεγεθών: [Έσοδα] και [Θέσεις Απασχόλησης]. Ο πρώτος παράγοντας εκφράζεται από το γινόμενο: [Αφίξεις X Διάρκεια Παραμονής X Κατά Κεφαλήν Δαπάνη]. Το γινόμενο παίρνει τόσο μεγαλύτερη τιμή, όσο μεγαλύτερη είναι η τουριστική περίοδο και επηρεάζει αντίστοιχα τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Ο τουρισμός συμβάλει στην ευημερία της χώρας τόσο περισσότερο, όσο πιο ομοιόμορφα οι παραπάνω παράγοντες είναι κατανομημένοι σε περιφερειακό επίπεδο.

Οι αφίξεις μαζί με την εποχικότητα και την περιφερειακή κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας είναι τρεις βασικοί και απλοί δείκτες της πορείας της τουριστικής οικονομίας. Όταν οι δείκτες αυτοί δεν ακολουθούν ανοδική πορεία έχουμε μειωμένη ανταγωνιστικότητα.

Περισσότερο από το 90% των ξενοδοχείων του δείγματος της Αθήνας έχει κτισθεί πριν από το 1995, ενώ το 54% των ξενοδοχείων της Κωνσταντινούπολη, το 57% της Λισαβόνας και το 41% της Βαρκελώνη έχουν ηλικία μικρότερη των 10 ετών. Ανάλογες περίπου οι θέσεις του Ηρακλείου και της Ζακύνθου, όπου το 47% και 50% αντίστοιχα έχουν κτισθεί πριν το 1985. Η Αθήνα όμως μετά τις ανακαινίσεις που έγιναν για τους Ολυμπιακούς Αγώνες 2004 διαθέτει πολύ καλή ξενοδοχειακή υποδομή, η οποία όμως από μόνη της δεν είναι ικανή να προσελκύσει μεγαλύτερη ζήτηση.

Η κατανομή των κλινών ανά κατηγορία δεν είναι ευνοϊκή για την Αθήνα. Στα ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων η Κωνσταντινούπολη με 67%, η Λισαβόνα με 68% και η Βαρκελώνη με 63% υπερτερούν του αντίστοιχου αθροίσματος κλινών της Αθήνας (53%), η οποία έχει και το 28% των κλινών της στα 2 και 1 αστέρια.

Στους παραθεριστικούς προορισμούς το Belek είναι εκτός συναγωνισμού με 98% των κλινών στις υψηλές κατηγορίες και ακόλουθη το Algrave (Πορτογαλία) με 79%. Το Ηράκλειο είναι αρκετά πίσω με 58,6%, αλλά και 26,4% στα 2 και 1 αστέρια. Το Λασίθι με 62,6% των κλινών στις υψηλές κατηγορίες. Ενώ η Ζάκυνθος έχει μακράν το χαμηλότερο ποιοτικό κέντρο βάρους με 46,4% στα 2 και 1 αστέρια και 16,6% στα 5 και 4 αστέρια¹².

¹² Ερευνα Ανταγωνιστικότητας της ΣΕΤΕ

Πίνακας 2.26: Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδος και Ανταγωνιστών 2011

Χώρα	Σειρά Κατάταξης	Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις	Διεθνείς Τουριστικές Εισπράξεις (εκατ. US\$)	Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη US\$	Πληθυσμός (εκατ.)	Κατά κεφαλή ΑΕΠ (US\$)
Ισπανία	8	52.231.000	53.177	1.018	46,0	29.625,5
Πορτογαλία	18	12.321.000	9.650	783	10,6	22.670,7
Κύπρος	24	2.141.000	2.162	1.010	0,9	28.503,7
Ελλάδα	29	14.915.000	14.506	973	11,3	29.839,2
Κροατία	34	9.355.000	8.898	953	4,4	17.706,9
Τουρκία	50	25.506.000	21.250	833	74,8	12.465,9
Αίγυπτος	75	11.914.000	10.755	503	83,0	6.114,4

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, 2009-2011

Πίνακας 2.27: Θέση των ανταγωνιστών στην παγκόσμια κατάταξη βάσει των διεθνών αφίξεων

Χώρα	Διεθνείς Αφίξεις (εκατ.)				Παγκόσμια Κατάταξη			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Ισπανία	58,7	57,2	52,2	52,7	2	3	3	4
Τουρκία	22,2	25	25,5	27,0	9	8	7	7
*Πορτογαλία	6,8	7,0	6,4	6,8	34	35	36	37
Αίγυπτος	10,6	12,3	11,9	14,1	22	20	18	18
**Κροατία	8,6	8,7	8,7	9,1	26	26	24	26
Κύπρος	2,4	2,4	2,1	2,2	>50	>50	>50	>50

*Τα στοιχεία για την Πορτογαλία αφορούν σε αφίξεις σε καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου.

** Τα στοιχεία για την Κροατία αφορούν σε αφίξεις σε τουριστικά καταλύματα

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων του Παγκόσμιου Τουριστικού Οργανισμού

Οι πίνακες 2.26 και 2.27 αναδεικνύονται η αρνητική πορεία των τουριστικών μεγεθών για όλους τους ανταγωνιστικούς ευρωμεσογειακούς προορισμούς. Το 2010 παρατηρείται αύξηση στις διεθνείς αφίξεις των ανταγωνιστριών χώρων μας. Η Τουρκία παρουσιάζει Συνεχόμενη αύξηση των διεθνών αφίξεων στην χώρα, το 2010 οι διεθνείς αφίξεις στην Τουρκία έφτασαν τα 27 εκατ.

Πίνακας 2.28: Μερίδιο αγοράς ανταγωνιστών βάσει των διεθνών τουριστικών αφίξεων

Ανταγωνιστές	Μερίδιο στην Ευρώπη				Μερίδιο στον Κόσμο			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Ισπανία	12,16%	11,81%	11,33%	11,08%	6,54%	6,24%	5,93%	5,60%
Κύπρος	0,50%	0,50%	0,46%	0,46%	0,27%	0,26%	0,24%	0,23%
Τουρκία	4,60%	5,16%	5,53%	5,68%	2,47%	2,73%	2,89%	2,87%
Αίγυπτος	2,20%	2,54%	2,58%	2,97%	1,18%	1,34%	1,35%	1,50%
Κροατία	1,93%	1,80%	1,89%	1,91%	1,04%	0,95%	0,99%	0,97%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων του Παγκόσμιου Τουριστικού Οργανισμού

Πίνακας 2.29: Μερίδιο αγοράς Ανταγωνιστών βάσει των τουριστικών εισπράξεων, 2007-2010

Ανταγωνιστές	Μερίδιο στην Ευρώπη				Μερίδιο στον Κόσμο			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Ισπανία	13,27	13,06	12,93	12,93	6,73	6,55	6,24	5,69
Κύπρος	0,62	0,57	0,53	0,53	0,32	0,29	0,26	0,24
Τουρκία	4,26	4,66	5,17	5,09	2,16	2,34	2,50	2,25
Αίγυπτος	2,14	2,33	2,62	3,06	1,09	1,17	1,27	1,35
Κροατία	2,14	2,33	2,16	2,03	1,09	1,17	1,04	0,90

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων του Παγκόσμιου Τουριστικού Οργανισμού

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου και ΣΕΤΕ, το 2010 λειτούργησαν σε ολόκληρη τη χώρα 9.732 ξενοδοχειακές μονάδες έναντι 6.423 το 1990 (3309 νέα ξενοδοχεία σε διάστημα 20 ετών). Σχετικά με την κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας κατά κατηγορία, τα περισσότερα είναι ξενοδοχεία 3* και 2 αστερών (2*), ο αριθμός των 2* ανήλθε το 2010 σε 4.349 (μερίδιο 45% επί του συνόλου) και των 3* σε 2.268 (μερίδιο 23% επί του συνόλου). Ακολούθησαν τα ξενοδοχεία (1*) με μερίδιο 16,0% (1557 ξενοδοχεία). Τα ξενοδοχεία Α κατηγορίας (4*) ήταν αρκετά λιγότερα (1.234

μονάδες, με μερίδιο 13%), ενώ ακόμη λιγότερα ήταν τα Πολυτελείας (*5) με 312 μονάδες (μερίδιο 3%). Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, με βάση τα στοιχεία του 2010 επί συνόλου 763.407 κλινών, στην περιφέρεια της Κρήτης λειτουργούσαν 161.578 κλίνες (μερίδιο 21,0%) και ακολουθούν οι περιφέρειες της Δωδεκανήσου με 137.158 κλίνες (μερίδιο 18,0%) και της Μακεδονίας με 107.413 κλίνες (μερίδιο 14%).

Τα βασικά συμπτώματα της μειωμένης ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας είναι η μείωση του ρυθμού μεταβολής των διεθνών αφίξεων, η επιμένουσα εποχικότητα της ζήτησης και η έντονη συγκέντρωση της προσφοράς.

Το επενδυτικό περιβάλλον των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων βαθμολογείται χαμηλότερα από το αντίστοιχο άλλων μεσογειακών τουριστικών προορισμών.

Η ηλικία και η ποιοτική διάρθρωση της ξενοδοχειακής προσφοράς της Ελλάδας δεν συνιστούν συνολικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλού ποιοτικού κέντρου βάρους.

Η διατήρηση του μοντέλου της έντονης εποχικότητας σε συνδυασμό με τα περιορισμένα capacities και την κακή ποιότητα των αεροδρομίων, συνιστούν κίνδυνο επενδυτικής και αναπτυξιακής ανάσχεσης στους τουριστικούς προορισμούς.

Το positioning και το brand awareness της πλειοψηφίας των ελληνικών τουριστικών προορισμών δεν είναι ισχυρά.

Η Ελλάδα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί τουριστικά σε επίπεδο κόστους, αλλά σε επίπεδο διαφοροποίηση προϊόντος και προσφοράς εμπλουτισμένων τουριστικών εμπειριών, απαραίτητη προϋπόθεση των οποίων είναι η ύπαρξη καλά εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

2.4 Επενδύσεις στον Κλάδο

Οι επενδυτικές ευκαιρίες μπορεί να περιλαμβάνουν ολοκληρωμένα τουριστικά θέρετρα (Resorts), συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, spa και ιαματικές πηγές, γήπεδα γκολφ, θεματικά πάρκα και ειδικού ενδιαφέροντος τουριστικές υποδομές.

Ο Επενδυτικός Νόμος ευνοεί τη δημιουργία ανώτερης τάξης τουριστικών υποδομών, με την υποστήριξη των επενδύσεων που αναβαθμίζουν την κατηγορία ποιότητας των εγκαταστάσεων, και περιλαμβάνει μια ποικιλία κινήτρων, όπως οι φορολογικές απαλλαγές, επιχορηγήσεις, και άλλα κίνητρα ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή και το μέγεθος της επένδυσης.

Από το Μάιο του 2005 έως και τον Οκτώβριο του 2009 έχουν υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο επενδυτικά σχέδια δημιουργίας 63.000 νέων κλινών (62.745) συνολικού προϋπολογισμού 3,5 δισ.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ), προκύπτει ότι 659 τουριστικές επενδύσεις έχουν υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο κατά το προαναφερόμενο διάστημα, συνολικού προϋπολογισμού 3,5 δισ. ευρώ (3.462.795.894), με το πόσο επιχορήγησης να φθάνει το 1,5 δισ. ευρώ (1.522.703.229) και δημιουργία αριθμού θέσεων εργασίας 10.859.

Από το σύνολο των 63.000 ξενοδοχειακών κλινών, οι 41.660 κλίνες αφορούν ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Ελλάδα, 10.911 κλίνες σε τετράστερα ξενοδοχεία και 10.174 κλίνες αφορούν ξενοδοχεία 3 αστέρων.

Προκύπτει ότι οι περισσότερες κλίνες βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή του Νοτίου Αιγαίου φθάνοντας τις 19.872, ακολουθεί η Πελοπόννησος με 9.993, η Κρήτη με 9.243 κλίνες, η περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας με 4.634, τα Ιόνια Νησιά με 3.629, η Θεσσαλία με 3.338, η Ήπειρος με 3.140, η Δυτική Ελλάδα με 2.800, η Στερεά Ελλάδα με 2.094, το Βόρειο Αιγαίο με 1.816 κλίνες, η Ανατολική Μακεδονία με 1.111, η Δυτική Μακεδονία 884 κλίνες και τέλος, βρίσκεται η περιοχή της Αττικής με 191 κλίνες.

Το υψηλότερο ποσό του προϋπολογισμού των επενδύσεων το συγκεντρώνει η περιοχή του Νοτίου Αιγαίου με 1.057.907.554, ακολουθεί η Πελοπόννησος με 707.548.293 ευρώ, η Κρήτη με 548.405.322, η Κεντρική Μακεδονία με 206.313.653 ευρώ, η Ήπειρος με 178.950.083 ευρώ, τα Ιόνια Νησιά με 166.183.517, η Δυτική Ελλάδα με 158.531.610, η

Θεσσαλία με 151.467.832, το Βόρειο Αιγαίο με 98.359.899, η Στερεά Ελλάδα με 84.235.687 ευρώ, η Ανατολική Μακεδονία με 51.492.080 και Δυτική Μακεδονία με 44.375.364 ευρώ.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι στην περιοχή της Κρήτης, έχουν υπαχθεί 49 επενδυτικά σχέδια για 9243 κλίνες μόνο πενταστέρων ξενοδοχείων με επιχορήγηση 180.544.417 ευρώ. Στην Αττική υπήχθη ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων, προϋπολογισμού 1,9 εκατ. ευρώ και με επιχορήγηση 723.900 ευρώ και 3 ξενοδοχεία 4 αστέρων, 143 κλινών με προϋπολογισμό 7 εκατ. ευρώ και επιχορήγηση 2,5 εκατ. ευρώ. (3299/04)

2.4.1 Ανάλυση προσφοράς ξενοδοχειακών ομίλων στην Ελλάδα

Ειδικότερα, από πλευράς ελληνικών ομίλων, ο όμιλος Ν. Δασκαλαντωνάκη ελέγχει τις περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες στη χώρα και συγκεκριμένα 22 ξενοδοχεία resorts συνολικής δυναμικότητας περίπου 4.850 δωματίων και 10.750 κλινών¹³ της αλυσίδας Grecotel και άλλα 9 αστικά ξενοδοχεία δυναμικότητας περίπου 2.500 κλινών, 1.315 δωμάτια της αλυσίδας Classical Hotels μεταξύ των οποίων και το ξενοδοχείο μοναδικής αρχιτεκτονική και ιστορική αξία King George, το οποίο είναι και το μοναδικό ξενοδοχείο του ομίλου το οποίο ανήκει στα Leading Hotels of the World¹⁴.

Ο εν λόγω όμιλος ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και το διεθνή τουριστικό οργανισμό Tui Group και σήμερα στα γραφεία του ομίλου εργάζονται περισσότερα από 3.500 άτομα, ενώ μόνον το 2004 προστέθηκαν στο δυναμικό του επτά νέες ξενοδοχειακές μονάδες οι περισσότερες στο νομό Αττικής. Το 2007 λειτούργησαν για πρώτη φορά, δύο νέα ξενοδοχεία στην Κρήτη (Grecotel Amirandes και Grecotel Kalliston), αυξάνοντας τη δυναμικότητα του ομίλου κατά 800 περίπου κλίνες. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στον όμιλο άνηκε και το Sheraton Hotel στη Σόφια της Βουλγαρίας καθώς και το Metropol στο Βελιγράδι. Στα πλαίσια του επενδυτικού του προγράμματος αξίας €700 εκατ., ενισχύεται η παρουσία του ομίλου στο εξωτερικό, καθώς μετά την Ουγγαρία, ο όμιλος προχωράει στην κατασκευή ξενοδοχείου και στην Αλικαρνασσό της Τουρκίας, ενώ

¹³ 09/2011

¹⁴ http://www.grecotel.com/daskalantonakis-group_gr_1393.htm

ενδιαφέρον υπάρχει και για την κατασκευή χειμερινού θέρετρου στη γειτονική Βουλγαρία, καθώς και για την πραγματοποίηση επένδυσης στην γερμανική αγορά (Βερολίνο).

Ο όμιλος από τις αρχές του 2011 προχώρησε στη διακοπή της λειτουργίας δύο ξενοδοχείων της Αθήνας, του «Acropolis» και του «Fashion House Hotel» στην περιοχή της Ομόνοιας, επιλέγοντας ταυτόχρονα να επενδύσει σε δύο μονάδες στην Αλεξανδρούπολη και το Λασιθί της Κρήτης, στο πλαίσιο στρατηγικής «αντικατάστασης» κλινών της πρωτεύουσας από την περιφέρεια. Τον Νοέμβριο το 2011 ανακοινώθηκε ότι ο όμιλος ετοιμάζεται να κλείσει το ιστορικό ξενοδοχείο της Θεσσαλονίκης Μακεδονία Παλλάς.

Στη δεύτερη θέση ακολουθεί ο όμιλος Μήτση με 20 συγκροτήματα και 15.000 περίπου κλίνες σε όλη τη χώρα και 6 κέντρων SPA και θαλασσοθεραπείας¹⁵. Η εταιρεία απασχολεί 4.000 εργαζομένους, συμβάλλοντας έτσι καθοριστικά στην αγορά εργασίας και στην τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα λειτούργησε από τον Κωνσταντίνο Μήτση το 1976, ο δε όμιλος απαρτίζεται όχι μόνον από ξενοδοχεία αλλά και από επιχειρήσεις άλλων κλάδων όπως η κλωστοϋφαντουργία, η οινοποιία, οι εκδόσεις και οι κατασκευές. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε, τεσσάρων αστέρων και Delux, ενώ από το 2005 ο όμιλος επεκτάθηκε και στην Κέρκυρα με την αγορά του ξενοδοχείου Roda Beach. Την άνοιξη του 2007 ξεκίνησε τη λειτουργία του το ξενοδοχείο Faliraki Beach στη Ρόδο, ενώ τα Χριστούγεννα του ίδιου έτους άνοιξε τις πύλες του το Ξενία Ιωαννίνων (επένδυση €35 εκατ.). Την άνοιξη του 2008 ξεκίνησε την λειτουργία του, το ξενοδοχείο Laguna Resort and Spa στο Ηράκλειο Κρήτης (επένδυση €38 εκατ.), ενώ μια ακόμη πολυτελής μονάδα βρίσκεται υπό κατασκευή στην Κω (επένδυση €93 εκατ.). Παράλληλα έχει ήδη ξεκινήσει και το πρόγραμμα αναβάθμισης ύψους €97 εκατ. για τέσσερις μονάδες του ομίλου.

Ο όμιλος Aldemar βρίσκεται στην τρίτη θέση με 8 ξενοδοχειακές μονάδες (4 στην Κρήτη, 2 στην Ρόδο και 2 στην Δυτική Πελοπόννησο)¹⁶ συνολικής δυναμικότητας 5.500

¹⁵ http://www.mitsishotels.com/ContentPage_GR_323.htm

¹⁶ <http://www.aldemarhotels.com/pages/gr/omilos-aldemar/aldemar.php?lang=GR>

κλινών. Ιδρύθηκε το 1977 από τον επιχειρηματία Νίκο Αγγελόπουλο, ενώ το πρώτο ξενοδοχείο λειτούργησε στην Κρήτη το 1987. Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι πέντε και τεσσάρων αστέρων, ενώ λειτουργούν τέσσερα συνεδριακά κέντρα και δύο πρότυπα κέντρα θαλασσοθεραπείας εκ των οποίων το ένα ήταν το πρώτο που λειτούργησε στη χώρα. Απασχολεί πάνω από 1.800 άτομα προσωπικό.

Αποκλειστικά παρουσία στη Ρόδο έχει ο όμιλος Βασιλάκη (Esperia Hotels) με 6 ξενοδοχεία και 4.000 περίπου κλίνες¹⁷, ενώ ο όμιλος Γρηγοριάδη (G Hotels) διατηρεί 5 ξενοδοχεία στη Χαλκιδική συνολικής δυναμικότητας 3.400 κλινών περίπου¹⁸.

Το πρώτο ξενοδοχείο του ομίλου Μαντωνανάκη (Helios Hotels) λειτούργησε το 1971 στην Κρήτη και σήμερα στο δυναμικό του εντάσσονται 7 συγκροτήματα με 3.300 κλίνες όλα πέντε και τεσσάρων αστέρων συμπεριλαμβανομένων και των μακροχρονίως μισθωμένων μονάδων του Ναυπλίου. Ο όμιλος Μεταξά (Maris Hotels) ξεκίνησε στη Χερσόνησο το

1975 από το Νικόλαο Μεταξά και σήμερα του ανήκουν τα ξενοδοχεία CRETA MARIS CONVENTION & GOLF RESORT, TERRA MARIS CONVENTION & GOLF RESORT, MÖVENPICK RESORT & THALASSO (CANDIA MARIS), το Συνεδριακό Κέντρο του CRETA MARIS, και το International School of Tourism Management Minoan. Ο Όμιλος κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα πακέτα μετοχών στο Crete Golf Club, ενώ συμμετέχει, επίσης, στις εταιρίες Aegis Hotels & Resorts mtd και Aegeo Spa Consulting Management Solutions.

Ο Όμιλος Κυπριώτη ξεκίνησε τη δραστηριότητά του στον ξενοδοχειακό κλάδο το 1982 με τη δημιουργία του πρώτου ξενοδοχείου στη Ρόδο και επεκτάθηκε το 1994 στην Κω με το ξενοδοχείο Kipriotis Village Resort. Σήμερα διαθέτει συνολικά 6 ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων, πέντε από τις οποίες βρίσκονται στη νήσο Κω και μια στην Ρόδο. Αποτελεί τη μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα στην Κω και μία από τις μεγαλύτερες στην Ελληνική αγορά. Ο Όμιλος έχει δυναμικότητα 4.000 κλίνες. Επίσης στην Κω διαθέτει ένα

¹⁷ <http://www.esperia-hotels.gr/index-el.asp>

¹⁸ <http://www.ghotels.gr/en/>

συνεδριακό κέντρο το οποίο μπορεί να φιλοξενήσουν 5.500 συνέδρους, καθώς και ένα κέντρο θαλασσοθεραπείας-spa επιφάνειας 7.000 τ.μ.¹⁹.

Ο όμιλος των ξενοδοχείων Διβάνη ξεκίνησε την παρουσία του το 1960 από τον Αριστοτέλη Διβάνη και σήμερα αριθμεί 7 μονάδες περίπου 2.700 κλινών, όλες πέντε και τεσσάρων αστέρων, καθώς επίσης και συνεδριακό κέντρο και κέντρο θαλασσοθεραπείας στο Καβούρι, περιοχή στην οποία λειτουργεί από το 2007 ένα νέο συγκρότημα από 56 σουίτες (Apollon Suites)²⁰.

Στην οικογένεια Καψή ανήκουν σήμερα δύο μονάδες πέντε αστέρων δυναμικότητας περίπου 2.500 κλινών στην Κρήτη και τη Ρόδο οι οποίες και συγκαταλέγονται στο δίκτυο της διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας Accor (Sofitel). Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν συνδυασμό διακοπών αλλά και επαγγελματικών συναντήσεων διαθέτοντας μεγάλα συνεδριακά κέντρα²¹.

Σημαντική παρουσία στην εγχώρια ξενοδοχειακή αγορά έχει και ο όμιλος του Ι.Σμπώκου με 3 ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε και τεσσάρων αστέρων στην Κρήτη καθώς και 2 συγκροτημάτων 241 συνολικά διαμερισμάτων στη Χερσόνησο το ένα εκ των οποίων άρχισε να λειτουργεί το 2006 και ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα στην Ρόδο (Sheraton Rhodes Resort). Η συνολική δυναμικότητα των συγκροτημάτων του ομίλου είναι 2.200 κλινών²². Η οικογένεια Σμπώκου ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στον τουρισμό το 1976 με την κατασκευή του ξενοδοχείου Agari Beach, για δε την περίοδο 2005-2007 οι επενδύσεις του ομίλου εκτιμώνται στο ύψος των €25,5 εκατ.

Το 1969 ιδρύθηκε από το Δημήτρη Χανδρή η ξενοδοχειακή αλυσίδα Χανδρή το πρώτο ξενοδοχείο της οποίας άνοιξε στη Χίο το 1972. Σήμερα διαθέτει 5 μονάδες δυναμικότητας πάνω από 2.000 κλινών²³.

¹⁹ <http://www.kipriotis.gr/hotels.php>

²⁰ <http://www.divanis.com/divanishotels-gr.html>

²¹ <http://www.capsis.com/index.php/el/2008020444/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82/menu-id-21.html>

²² <http://www.sbokoshotels.gr/ourhotels-en.html>

²³ <http://www.chandris.gr/infoChandris-en.html>

Ο όμιλος Κουλουβάτου (Amalia Hotels) διαθέτει 6 μονάδες (1.700 περίπου κλίνες) στην Αθήνα και άλλους τουριστικούς προορισμούς της χώρας (Ναύπλιο, Δελφοί, Πρέβεζα, Καλαμπάκα, Ολυμπία²⁴.

Στον όμιλο Μαμιδάκη ανήκουν 3 ξενοδοχεία στην Κρήτη, ενώ το 2011 έκλεισε το ξενοδοχείο το οποίου λειτουργούσε στην περιοχή της Εκάλης το Life Gallery Athens (30 δωματίων).

Στον όμιλο Φωκά ανήκουν τα 4 Electra Hotels σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο (1.300 κλίνες περίπου)²⁵, ενώ στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας (Astir Hotels) ανήκουν τρία ξενοδοχειακά συγκροτήματα πέντε αστέρων στην περιοχή της Βουλιαγμένης (εταιρεία εισηγμένη στο Χ.Α.Α.) με συνολική δυναμικότητα 1.100 περίπου κλινών, τη διαχείριση των οποίων και ανέλαβε από το καλοκαίρι του 2006 η Starwood²⁶.

Τέλος από την Ελένη Καψή λειτουργούν δύο ξενοδοχεία στη Θεσσαλονίκη και ένα στην Κρήτη συνολικής δυναμικότητας 1.000 περίπου κλινών. Το Capsis Bristol στα Λαδάδικα της Θεσσαλονίκης είναι το τελευταίο απόκτημα της οικογένειας Καψή και διαθέτει 16 δωμάτια και 4 σουίτες²⁷.

Από την πλευρά των ξένων συμφερόντων, στον κυπριακό όμιλο Louis της οικογένειας Λοίζου ανήκουν οι περισσότερες ξενοδοχειακές κλίνες και 9 ξενοδοχεία²⁸, όλα σε ελληνικά νησιά, δυναμικότητας τεσσάρων αστέρων. Το 2011, ο Όμιλος επένδυσε περίπου 12 εκατ. ευρώ για ανακαινίσεις και εκσυγχρονισμούς των ξενοδοχείων του. Έξι εκατ. ευρώ στην Ελλάδα και έξι εκατ. ευρώ στην Κύπρο, ενώ για τους επόμενους μήνες δρομολογούνται έργα προϋπολογισμού 2,5 εκατ. ευρώ που αφορούν στην αναβάθμιση και επέκταση με 22 σουίτες και πισίνα στο Louis Grand στην Κέρκυρα.

Ακολουθεί η δυναμικά ανερχόμενη ισπανική αλυσίδα Iberostar η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2002 και σήμερα ελέγχει 7 ξενοδοχειακά²⁹

²⁴ <http://www.amalia.gr/#>

²⁵ <http://www.electrahotels.gr/>

²⁶ http://investor.astir-palace.com/pages/gr/investor_profile/stelexoi.php#

²⁷ http://www.capsisbristol.gr/bristol/news_det.php?id=424

²⁸ <http://www.louishotels.com/el/our-hotels-in-cyprus-and-greece/greece>

²⁹ <http://www.iberostar.com/ES/Griego.html>

συγκροτήματα τα περισσότερα τεσσάρων αστερών, στην Κως και Κρήτη. Στον συγκεκριμένο όμιλο ανήκουν επίσης tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία και γραφεία υποδοχής τουριστών (Thomas Cook).

Η αυστριακή αλυσίδα Magic Life απευθύνεται σε παραθεριστές κάθε ηλικίας και στη χώρα μας διατηρεί σήμερα δύο παραθεριστικά συγκροτήματα σε Κρήτη και Κω³⁰.

Στο χαρτοφυλάκιο της γαλλικής Accor εντάσσονται διάφορα εμπορικά σήματα μεταξύ των οποίων τα Sofitel και Novotel με παρουσία και στην Ελλάδα (από το 1988). Σήμερα ελέγχει δύο ξενοδοχεία στην Αθήνα³¹, ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο η Accor ελέγχει 4.229 ξενοδοχεία (στοιχεία 2011).

Η διεθνής ανεξάρτητη ξενοδοχειακή αλυσίδα Best Western Intl. αριθμεί σήμερα στη χώρα μας 21 ξενοδοχεία³², ενώ έχει παρουσία σε 80 χώρες του κόσμου μέσω 4.015 ξενοδοχείων ανεξάρτητης ιδιοκτησίας δυναμικότητας 307.155 δωματίων (στοιχεία 2011). Πάγια πολιτική της αλυσίδας είναι η παροχή στα ξενοδοχεία-μέλη της, ενός διεθνούς δικτύου marketing, πωλήσεων, τεχνολογίας και ανταλλαγής πληροφοριών, δίχως όμως να απεμπολείται η ανεξαρτησία τους σε θέματα διαχείρισης και λειτουργίας.

Η αλυσίδα Club Med (μέλος της Accor) διατηρεί ένα κέντρο διακοπών στην Εύβοια³³, ενώ το 2011 έκλεισε το Club Med Athenia.

Παρουσία στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά έχει και η διεθνής αλυσίδα Starwood η οποία και διαχειρίζεται μαζί με το συγκρότημα του Αστέρα Βουλαγαμένης, 11 μονάδες³⁴ δυναμικότητας πάνω από 2.500 κλινών σε Πελοπόννησο, Κρήτη, Μύκονο, Σαντορίνη και Ρόδο.

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα InterContinental Hotels Group με 4.437 ξενοδοχεία σε πάνω από 100 χώρες του κόσμου (στοιχεία 2011), ελέγχει τέσσερα ξενοδοχεία στη χώρα μας (2.200 κλίνες περίπου), εκ των οποίων δυο φέρουν το εμπορικό σήμα Holiday Inn (Αθήνα

³⁰ <http://www.magiclife.com/en/country-overview/clubs/greece.html>

³¹ <http://www.accorhotels.com/gb/booking/hotels-list.shtml>

³² <http://www.bestwestern.com/reservations/hotels.asp?country=gr>

³³ http://www.clubmed.us/cm/resorts-europe-greece-gregolimano_p-115-I-US-v-GREC-ac-vh.html

³⁴ <http://starwoodgreece.com//>

και Θεσσαλονίκη), ένα το σήμα InterContinental στην Αθήνα και ένα το σήμα Crowne Plaza επίσης στην Αθήνα.

Η γερμανικών συμφερόντων Robinson Club διατηρεί ένα ξενοδοχείο στην Κω και από τον Απρίλιο του 2012 θα διαχειρίζεται το ξενοδοχείο Καλημέρα Κρήτης και 70% από το ξενοδοχείο Elounda Bay Palace του ομίλου Ήλιος³⁵.

Στην Hilton Group plc περιλαμβάνονται τα δύο ξενοδοχεία Hilton στην Αθήνα και τη Ρόδο δυναμικότητας 1.800, το δε ξενοδοχείο της Αθήνας είναι ιδιοκτησίας του ομίλου Alpha Bank μέσω της εισηγμένης στο Χ.Α.Α. Ιονική Ξενοδοχειακή και το πιο καινούργιο της απόκτημα το ξενοδοχείο Doubletree από τη Hilton Resort στην Κω. Σύμφωνα με στοιχεία του 2011, στην Hilton Worldwide ανήκουν 3.689 ξενοδοχεία σε ολόκληρο τον κόσμο.

2.4.2 Τάσεις και προοπτικές στην ελληνική αγορά

Μία νέα διαφαινόμενη τάση στο χώρο είναι η δημιουργία δικτύων ξενοδοχείων και καταλυμάτων (Cluster). Πρόκειται στην πράξη για τη συνένωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με σκοπό τη δημιουργία μιας οργανωμένης ομάδας με ενιαία ταυτότητα και διαφοροποίηση από τον ανώνυμο μαζικό ανταγωνισμό. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε τέτοια δίκτυα διατηρούν την αυτονομία και διοικητική τους ανεξαρτησία, όμως κάτω από μία επιχειρηματική ομπρέλα που διασφαλίζει ένα επώνυμο προϊόν. Σήμερα εννέα μεγάλες και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και όμιλοι της χώρας (Aldemar, Capsis, Airotel, Bluegr κα), οι οποίες αθροιστικά διαχειρίζονται πάνω από 15.000 κλίνες, συνθέτουν την πρώτη επιχειρηματική διαδικτύωση υπό την επωνυμία Leading Tourism Cluster (LTC). Σκοπός τους, καταρχήν η συνεργασία τους στον τομέα των προμηθειών και στη συνέχεια σε τομείς τεχνολογίας, διασφάλισης ποιότητας, διαχείρισης προσωπικού, Logistics, τεχνογνωσίας, συμβουλευτικών υπηρεσιών καθώς και σε ζητήματα περιβάλλοντος.

³⁵ http://www.robinson.com/zusatztexte/neue_clubs/?contentid=HP_neue_clubs_headerbild_KW022012

Την τελευταία διετία, ωστόσο, τα στοιχεία, που επεξεργάστηκε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) δείχνουν μία σαφή τάση αποεπένδυσης στον τουρισμό.

Κατ' αρχήν, για πρώτη φορά στην ιστορία της ελληνικής ξενοδοχείας το 2011, οι ξενοδοχειακές μονάδες που έκλεισαν είναι περισσότερες από αυτές που άνοιξαν. Υπολογίζεται ότι μέχρι στιγμής έχουν κλείσει περί τα 100 ξενοδοχεία ανά την επικράτεια και μέχρι την έναρξη της νέας τουριστικής σεζόν εκτιμάται ότι θα κλείσουν και άλλα. Τα περισσότερα είναι μικρής δυναμικότητας κλινών και η βασική αιτία για το λουκέτο είναι οι εισφορές των ιδιοκτητών στον ΟΑΕΕ, που κατέληξαν να είναι περισσότερες από τα έσοδα!

Το 2010 και το 2011, επίσης, ολοκληρώθηκαν ελάχιστα νέα ξενοδοχεία, εξαιτίας της ουσιαστικής αδράνειας του αναπτυξιακού νόμου και τις δυσκολίες χρηματοδότησης των νέων επενδύσεων από το τραπεζικό σύστημα. Είναι γνωστό ότι το υπουργείο Οικονομικών καθυστερεί την καταβολή των επιχορηγήσεων σε ολοκληρωμένα επενδυτικά σχέδια, ενώ οι τράπεζες έχουν περιορίσει τη χορήγηση νέων επενδυτικών δανείων.

Η τραπεζική χρηματοδότηση στον τουριστικό τομέα τον Αύγουστο του 2011, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, συνολικά έφτανε στα 7,133 δισ. ευρώ, περίπου 3% λιγότερο από τον Αύγουστο του 2010. Η κατά 3% μείωση, σημειώνει το ΙΤΕΠ, σημαίνει ότι οι καταβολές τοκοχρεολυτικών δόσεων είναι υψηλότερες από τις νέες χορηγήσεις προς τις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα 7 δισ. ευρώ δανείων στον τουρισμό, όπως εξάλλου παρατηρεί ο πρόεδρος του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος κ. Γιώργος Τσακίρης, απορρίπτουν τη φημολογία περί υπερδανεισμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που συχνά αναπαράγεται και από πολλά μέσα ενημέρωσης.

Σημαντικό ενδιαφέρον στην έρευνα του ΙΤΕΠ παρουσιάζει και το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής του τουριστικού κλάδου στη συνολική χρηματοδότηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων από το τραπεζικό σύστημα. Αν και ο κλάδος συνεισφέρει με πάνω από 15%

στο ΑΕΠ της χώρας, απορροφά μόνο το 5,7% των πιστώσεων που χορηγούν οι τράπεζες προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η υποχρηματοδότηση του κλάδου δεν μπορεί να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να πληγούν οι μακροπρόθεσμες προοπτικές των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, υπογραμμίζεται στη μελέτη.

Το ΙΤΕΠ επισημαίνει ακόμη την ανάγκη της φορολογικής ελάφρυνσης για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Είναι αναγκαίο να μειωθεί το κόστος λειτουργίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων, για να βελτιωθούν οι πληρότητες και να επιτευχθούν ξανά τα επίπεδα τουριστικών εισπράξεων του 2008.

Όμως, για να βελτιωθούν απρόσκοπτα τα τουριστικά μεγέθη σε βάθος χρόνου, είναι ανάγκη να υπάρξουν νέες επενδύσεις που θα συμβάλλουν στην ποιοτική του βελτίωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας και στην εξομάλυνση της εποχικής κατανομής των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό να επεκταθεί η τουριστική περίοδος, αν δεν επενδύσουμε στην ανάδειξη νέων αξιοθέατων και σε ειδικές τουριστικές υποδομές.

Με βάση τα στοιχεία από το κλείσιμο των ισολογισμών του 2010 που δηλώθηκαν στην έρευνα του 2011, τα μέσα έσοδα ανά δωμάτιο των ελληνικών ξενοδοχείων ανήλθαν σε 13.270 ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι το ύψος των εισπράξεών τους ήταν μειωμένο κατά 13,4% έναντι του 2009. Πρόκειται για μία εξέλιξη, η οποία ήταν δυσμενέστερη από την εκτίμηση που είχε κάνει πέρυσι την αντίστοιχη περίοδο το ΙΤΕΠ, που προέβλεπε μείωση του τζίρου 11,5%.

Τα δυσμενέστερα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι δραστηριότητες των ξενοδοχείων που δεν σχετίζονται με τις τιμές διάθεσης των δωματίων, συρρικνώθηκαν με ταχύτερους ρυθμούς. Δηλαδή, ο τζίρος των καταστημάτων, των εστιατορίων και τα έσοδα από ενοικίαση αιθουσών ή την πραγματοποίηση εκδηλώσεων, συρρικνώθηκαν σε μεγαλύτερο ποσοστό έναντι των αντίστοιχων εσόδων από τη διάθεση δωματίων.

Μία εξίσου ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι η κρίση του 2010 έπληξε περισσότερο τα ξενοδοχεία των μεσαίων κατηγοριών 3 και 4 αστέρων. Στα ξενοδοχεία των 5 αστέρων σημειώθηκε μονοψήφιο ποσοστό μείωσης των εσόδων ανά δωμάτιο. Το ίδιο συνέβη και με τα ξενοδοχεία 2 αστέρων, των οποίων ο κύκλος εργασιών περιορίστηκε κατά 9,5% σε σχέση με το 2009. Για τα ξενοδοχεία 1 αστέρος από το δείγμα προέκυψε οριακή άνοδος των εισπράξεων, που εξακολουθούν όμως να κινούνται στα χαμηλά επίπεδα των 3.544 ευρώ ανά δωμάτιο σε ετήσια βάση.

Σε περιφερειακό επίπεδο, η μεγαλύτερη μείωση στα έσοδα ανά δωμάτιο καταγράφηκε στην περιοχή της Μακεδονίας - Θράκης και ακολούθησε η περιοχή της Ηπείρου - Θεσσαλίας. Πολύ χαμηλότερες ήταν οι μειώσεις στη νησιωτική χώρα και την Αττική.

Σε πανελλαδικό επίπεδο, τις καλύτερες επιδόσεις εξακολουθούν να εμφανίζουν τα ξενοδοχεία της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Είναι προφανές ότι τα έσοδα των ξενοδοχείων στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας ενισχύονται σημαντικά από τη διάθεση αιθουσών και τη λειτουργία χώρων μαζικής εστίασης που εξυπηρετούν και το ευρύτερο κοινό.

Τα μικρότερα έσοδα ανά δωμάτιο τα πραγματοποιούν, όπως και τα προηγούμενα χρόνια, τα ξενοδοχεία στο Βόρειο Αιγαίο και την Κεντρική Ελλάδα. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στο ότι τα ξενοδοχεία του Βορείου Αιγαίου εμφανίζουν υψηλή εποχικότητα, ενώ τα ξενοδοχεία της Κεντρικής Ελλάδας εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο Έλληνες χαμηλής εισοδηματικής τάξης ή λειτουργούν μόνο κατά τη χειμερινή περίοδο.

Εντύπωση προκαλούν οι πολύ χαμηλές εισπράξεις των ξενοδοχείων 1 αστέρος στη νησιωτική Ελλάδα. Με εξαίρεση τις Κυκλάδες, τα υπόλοιπα ξενοδοχεία χαμηλών κατηγοριών είναι εμφανές ότι δυσκολεύονται να απευθυνθούν στη διεθνή τουριστική αγορά. Παρ' όλα αυτά, το 2010 σημειώθηκε μεγάλη ποσοστιαία άνοδος στους τζίρους τους, γεγονός

που θα πρέπει να αποδοθεί στα μερίδια αγοράς που κέρδισαν τους θερινούς μήνες από τα ξενοδοχεία υψηλότερων κατηγοριών στην εσωτερική αγορά.

Η έρευνα δείχνει ότι οι τιμές διάθεσης των δωματίων στα ελληνικά ξενοδοχεία παρέμειναν ουσιαστικά αμετάβλητες κατά το 2011. Η μέση σταθμισμένη τιμή διάθεσης των δωματίων στο σύνολο της χώρας εμφανίζεται μειωμένη κατά 0,78% τον Μάιο και αυξημένη κατά 0,74% τον Αύγουστο. Στις νησιωτικές περιοχές καταγράφεται σημαντική άνοδος των τιμών, ενώ αντίθετα στα ξενοδοχεία της ηπειρωτικής χώρας καταγράφεται αισθητή μείωση των τιμών.

Η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στα ξενοδοχεία της Ηπείρου-Θεσσαλίας (-22,9%) και ακολούθησε η Αττική (-16,7%) με την Κεντρική Ελλάδα (-15,1%). Στα μικρά οικογενειακά ξενοδοχεία (μέχρι 20 δωμάτια) εμφανίζεται μικρή αύξηση των τιμών. Μείωση τιμών 3,4% εμφανίζουν και τα μεγάλα ξενοδοχεία στο σύνολο της επικράτειας.

2.5 Condos και Real estate

2.5.1 Γενικά για τα Condos και Real estate

Το τουριστικό Real Estate ή Leisure Real Estate, είναι ένας όρος που δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια στην Αμερική και καλύπτει όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που κινείται ανάμεσα στην παραδοσιακή τουριστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση και του χώρου του Real Estate και της παραθεριστικής κατοικίας. Πρόκειται δηλαδή για ένα νέο τουριστικό προϊόν που προέρχεται από το συνδυασμό του real estate και του τουρισμού.

Κάποτε το χώρο αυτό κάλυπτε η έννοια του *timesharing*, της αγοράς δηλαδή δικαιώματος χρήσης μιας κατοικίας για μία ή δύο βδομάδες το χρόνο και για διάστημα περίπου 20-80 ετών. Το timeshare είναι αναμφισβήτητα η πιο διαδεδομένη και αναγνωρισμένη μορφή στον τομέα του τουριστικού real estate. Δεν αποτελεί όμως επένδυση, αφού ο ιδιοκτήτης του χρονομερίδιου (timeshare) δεν είναι ιδιοκτήτης ακίνητης περιουσίας και δεν απολαμβάνει έσοδα από επενδύσεις ή δικαιώματα από τη λειτουργία του θερέτρου. Το timeshare απευθύνεται σε καταναλωτές μέσου ή χαμηλού εισοδήματος οι οποίοι

αναζητούν να καλύψουν ανάγκες ετήσιων διακοπών μικρής διάρκειας σε συνδυασμό με την δυνατότητα αλλαγής προορισμού κάθε χρόνο.

Μία άλλη μορφή timeshare θα μπορούσε να θεωρηθεί και το *Vacation Ownership*. Το μοντέλο αυτό προέκυψε ως ανάγκη για γνωστά brands του ξενοδοχειακού χώρου, όπως τα Four Seasons, Hilton, Hyatt, Marriott να μουν στην αγορά του timeshare με ένα διαφοροποιημένο και αναβαθμισμένο προϊόν.

Τα *Destination Clubs* αποτελούν μία άλλη πιο εξελιγμένη μορφή timesharing. Σε αυτή την περίπτωση ο καταναλωτής αγοράζει μία συμμετοχή σε ένα σύστημα club, το οποίο, στο όνομα των μελών του αγοράζει έναν αριθμό από διεθνή πολυτελή καταλύματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν τα μέλη. Υπάρχουν διάφορες μορφές destination clubs όπως τα Non-Equity Destination Clubs, τα Equity Destinations Clubs, τα Global/National Clubs, τα Regional Clubs και τα Boutique “Theme” Clubs.

Μια άλλη μορφή παραθεριστικής κατοικίας είναι τα *Serviced Apartments*, που έχουν αναπτυχθεί τόσο σε τουριστικά θέρετρα όσο και σε πόλεις και απευθύνονται σε ιδιώτες ή στον επαγγελματικό τουρισμό. Ο αγοραστής του διαμερίσματος, εκτός από την ιδιοκτησία του, συμφωνεί για την ύπαρξη διαχείρισης του διαμερίσματος, για την ενοικίασή του ή την διαχείριση του στο πλαίσιο μιας εταιρίας για τη λειτουργία του συνολικού συγκροτήματος. Καλό θα ήταν να αναφερθεί ότι μεγάλα ξενοδοχειακά ονόματα με πείρα στη σχετική διαχείριση προσθέτουν το όνομά τους σε τέτοιου είδους επενδύσεις όπως οι Marriott (Marriott Executive Apartments), Accor (Suitehotel), InterContinental (Staybridge Suites) κλπ.

Τα *Condominium (Condo) Hotels* ή *Residential Hotels* ακολουθούν την ίδια λογική με τα Serviced Apartments. Πρόκειται για υπερπολυτελή ξενοδοχεία και εξοχικές κατοικίες που προσφέρονται στην ελκυστική «συσκευασία» του ενός και τα οποία γνωρίζουν μεγάλη ζήτηση σε αναβαθμισμένους τουριστικά προορισμούς. Η ιδέα για τα Residence ή Condo-Hotels ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, γνώρισε μεγάλη άνθηση σε Γαλλία και Ισπανία, αφού η νομοθεσία διευκόλυνε τους αγοραστές κατοικιών με τη μη καταβολή ΦΠΑ εφόσον νοικιάζουν τα σπίτια τους, και τώρα επεκτείνεται με γρήγορους ρυθμούς σε Πορτογαλία και

Τουρκία, ενώ η μεγαλύτερη μερίδα των αγοραστών προέρχεται από Βρετανία, Γερμανία και Σκανδιναβία.

Τα Residence ή Condo-Hotels είναι ξενοδοχεία –συχνά ενός γνωστού brand-σε λειτουργία, τα οποία διαθέτουν προς πώληση, σε μεμονωμένους επενδυτές, δωμάτια, σουίτες ή στούντιο. Κοινός παράγοντας σε όλες τις μορφές των Condo Hotels είναι η ύπαρξη ενός διευθυντή ο οποίος ρυθμίζει την ενοικίαση των δωματίων, τις λειτουργικές δαπάνες, τη διανομή των κερδών κλπ. Τα Condo Hotels έχουν αναπτυχθεί σε πολλές διαφορετικές παραλλαγές. Ένα ευρέως διαδεδομένο μοντέλο είναι αυτό κατά το οποίο οι ιδιοκτήτες των τουριστικών αυτών κατοικιών τις χρησιμοποιούν για όσο διάστημα επιθυμούν και ύστερα εκμισθώνουν τις κατοικίες τους στον ξενοδόχο, ο οποίος με τη σειρά του νοικιάζει τις παραθεριστικές κατοικίες σε δικούς του πελάτες και αφού αφαιρεί τα συμφωνημένα έξοδα συντήρησης και διαχείρισης μοιράζεται (50/50) τα έσοδα με τον ιδιοκτήτη. Αυτή είναι η λεγόμενη μορφή αγοράς κατοικιών προς χρήση και ενοικίαση BTUL (buy-to-use-and-let). Μία επέκταση του BTUL είναι το PURE (Personal Use, Rental & Exchange)³¹ ένα νέο «προϊόν» το οποίο εισήγαγε η RCI Global Vacation Network (RCI GVN) το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους ιδιοκτήτες να ενοικιάζουν ή ακόμα και να ανταλλάζουν τις ιδιοκτησίες τους.

Άλλες μορφές αντίστοιχων μοντέλων τουριστικού real estate αποτελούν τα Destination Clubs, Non-Equity Destination Clubs, Equity Destinations Clubs, τα Global/National Clubs, τα Regional Clubs και τα Boutique “Theme” Clubs καθώς και άλλες μορφές τουριστικής κατοικίας όπως είναι τα Serviced Apartments.

Τα πλεονεκτήματα της έννοιας της «ιδιοκτησίας διακοπών» είναι πολλαπλά τόσο για τον επενδυτή, όσο και για τον ιδιοκτήτη και ακόμα για ολόκληρη την εθνική οικονομία. Όσον αφορά τους επενδυτές, κατασκευαστικές ή ξενοδοχειακές εταιρίες, είναι σε θέση να φτιάξουν ξενοδοχειακά συγκροτήματα μεγαλύτερης χωρητικότητας και υποδομών με μικρότερο ρίσκο, καθώς πολύ σημαντικό όφελος είναι οι ταχύτεροι ρυθμοί απόσβεσης της επένδυσης. Έτσι λοιπόν οι αποδόσεις είναι κατά πολύ υψηλότερες από την παραδοσιακή τουριστική αξιοποίηση ή την απλή ανοικοδόμηση.

Πιο συγκεκριμένα οι ξενοδόχοι με αυτή τη μορφή επένδυσης μπορούν να εξασφαλίσουν πάγια έσοδα συντήρησης από τους ιδιοκτήτες, σταθερή πελατεία στα τμήματα του ξενοδοχείου (εστιατόρια, bar, spa), καθώς επίσης τους δίνεται και η δυνατότητα μετά από συμφωνία με τους ιδιοκτήτες να επινοικιάσουν τις παραθεριστικές τους κατοικίες σε δικούς τους πελάτες και να μοιραστούν τα έσοδα.

Για τους αγοραστές τα οφέλη είναι εξίσου πολλά, καθώς αξιοποιούν την δευτερεύουσα κατοικία τους, εκμισθώνοντάς την, όταν δεν την χρησιμοποιούν, εισπράττοντας ένα εισόδημα από την επένδυσή τους ή τουλάχιστον καλύπτοντας τα έξοδα συντήρησής της. Παράλληλα, απολαμβάνουν ένα πλήθος παροχών και εξυπηρετήσεων, έχοντας ένα ακίνητο αυξανόμενης, συνήθως, υπολειμματικής αξίας χωρίς να παίρνουν λειτουργικό ρίσκο.

Τα οφέλη είναι εξίσου πολλά και για τις τοπικές κοινωνίες και κατά συνέπεια για τη γενικότερη οικονομία μιας χώρας. Οι πελάτες αυτοί προσφέρουν στις τοπικές κοινωνίες πολύ περισσότερα από ότι οι διανυκτερεύοντες τουρίστες, καθώς έχουν υψηλότερα εισοδήματα, ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, κατά συνέπεια αυξάνουν το τουριστικό συνάλλαγμα, αποκτούν σταθερή σχέση με τις τοπικές κοινωνίες, σέβονται το περιβάλλον λόγω του ότι ζουν σε αυτό και θέλουν να προστατέψουν την περιουσία τους. Είναι επίσης οι μεγαλύτεροι υποστηρικτές και «διαφημιστές» της χώρας στην οποία επένδυσαν, εξασφαλίζουν πληρότητα στις τοπικές επιχειρήσεις και ζήτηση κατά του χειμερινούς μήνες και έτσι συμβάλλουν στην αύξηση της απασχόλησης λόγω της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου.

Στην Ελλάδα η κατασκευή κατοικίας ή συγκροτήματος κατοικιών γίνεται από ιδιώτες, συνεταιρισμούς ή εταιρίες, στο μεγαλύτερο μέρος τους ελληνικών συμφερόντων. Οι εταιρίες αυτές είναι κατά κύριο λόγο κατασκευαστικές δηλαδή δεν πρόκειται για developers, όπως ισχύει στις άλλες χώρες του εξωτερικού, αλλά απλώς για επιχειρηματίες. Παρόλα αυτά γίνονται προσπάθειες από διάφορους ομίλους και εταιρίες για την δημιουργία παραθεριστικών κατοικιών ή και ακόμα ολοκληρωμένων τουριστικών υποδομών. Τέτοιου είδους εταιρίες είναι η J&P Development (θυγατρική εταιρία του ομίλου J&P-Άβαξ), η LAMDA Estate Development, η Ικτίνος Ελλάς (θυγατρική της Ικτίνος Τεχνική και

Τουριστική), η Sarbro Development (της οικογένειας Σαραντόπουλου), η εταιρεία real estate του ομίλου Κοπελούζου, ο όμιλος Cybarco, η Εκτέρ, η ΓΕΚ καθώς επίσης και πολλές άλλες.

Με νομοσχέδιο για την τουριστική κατοικία η Ελλάδα εισέρχεται στο χώρο του τουριστικού Real Estate ή Leisure Real Estate για πρώτη φορά γίνεται λόγος σε νομοσχέδιο για όρους όπως condo hotels.

Πρόκειται για υπερπολυτελή ξενοδοχεία και εξοχικές κατοικίες που προσφέρονται στην ελκυστική «συσκευασία» του ενός και τα οποία γνωρίζουν μεγάλη ζήτηση σε αναβαθμισμένους τουριστικά προορισμούς.

Με το νομοσχέδιο για την τουριστική κατοικία, με το οποίο καθορίζονται κυρίως οι κανόνες για:

- ♥ Την ανάπτυξη της τουριστικής κατοικίας και των πρώτων ξενοδοχείων συνιδιοκτησίας (condo hotels) στην Ελλάδα.
- ♥ Την απόσυρση και την κατεδάφιση των παλαιών τουριστικών καταλυμάτων.
- ♥ Τη δημιουργία νέων Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (ΠΟΤΑ).
- ♥ Την απλοποίηση και επιτάχυνση της αδειοδοτικής διαδικασίας για το σύνολο των τουριστικών επενδύσεων.

Ειδικότερα όσον αφορά το κεφάλαιο της τουριστικής κατοικίας, με το νομοσχέδιο δίδεται η δυνατότητα ανάπτυξης τουριστικής κατοικίας υψηλών προδιαγραφών σε περιοχές που έχουν αυτήν την ικανότητα, είτε σε συνδυασμό με ξενοδοχειακές υποδομές πολυτελείας είτε αυτόνομα, υπό την προϋπόθεση ότι οι κατοικίες θα πάρουν τη θέση παλαιών ξενοδοχειακών μονάδων που θα αποσυρθούν. Τα σύνθετα τουριστικά καταλύματα με τις τουριστικές κατοικίες θα μπορούν να κατασκευάζονται σε εκτάσεις τουλάχιστον 150 στρεμμάτων, σε συνδυασμό με ξενοδοχεία 4 ή 5 αστερών, σε ποσοστό έως 35% της συνολικά δομούμενης επιφάνειας. Ο συντελεστής δόμησης είναι ενιαίος για το σύνολο του σύνθετου τουριστικού καταλύματος και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 0,15 της συνολικής επιφάνειας της έκτασης.

Η χωροθέτηση σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων στα μικρά νησιά απαιτεί ελάχιστη επιφάνεια εκτάσεων 50.000 τ.μ. Από τη ρύθμιση αυτή εξαιρούνται η Κρήτη, η Κέρκυρα και η Ρόδος. Σύνθετα τουριστικά καταλύματα με τουριστικές κατοικίες επιτρέπεται να χωροθετούνται και εντός εγκαταλελειμμένων οικισμών προ του 1923 ή σε οικισμούς κάτω των 2.000 κατοίκων, σε συνδυασμό με την ανάπλαση τμήματος ή και του συνόλου του οικισμού.

Για πρώτη φορά θεσμοθετείται στην Ελλάδα και η δημιουργία ξενοδοχείων συνιδιοκτησίας (condo hotels). Πρόκειται για ξενοδοχειακά καταλύματα 4 ή 5 αστερών, επί τμημάτων των οποίων, με τη μορφή ανεξάρτητων διαμερισμάτων ή κατοικιών, επιτρέπεται η σύσταση οριζόντιων και κάθετων ιδιοκτησιών και η μακροχρόνια εκμίσθωσή τους σε τρίτους.

Ακόμα, σχετικά με τις επενδύσεις σε Περιοχές Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (ΠΟΤΑ), η ελάχιστη απαιτούμενη έκταση θα είναι τα 800 στρέμματα, είτε πρόκειται για εκτάσεις του Δημοσίου είτε για ιδιωτικές.

Επιπλέον, με το σχέδιο νόμου προωθείται η απόσυρση παλαιών τουριστικών καταλυμάτων, άνω της 20ετίας, με αλλαγή χρήσης. Συγκεκριμένα προβλέπεται η μερική ή ολική κατεδάφιση παλαιών τουριστικών καταλυμάτων, με κίνητρο τη δημιουργία τουριστικής κατοικίας με μικρό συντελεστή δόμησης (0,05) και με όρο να συνοδεύονται από τουλάχιστον μία εγκατάσταση ειδικής τουριστικής υποδομής. Σε διαφορετική περίπτωση οι ιδιοκτήτες των παλαιών τουριστικών καταλυμάτων, θα υποχρεούνται να καταβάλλουν υπέρ του Πράσινου Ταμείου ειδικό ετήσιο τέλος επιβάρυνσης του περιβάλλοντος. Το τέλος θα αντιστοιχεί στο 5% της αντικειμενικής αξίας των ακινήτων.

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE και της Alpha Bank στη Μεσογειακή παράκτια ζώνη πρόκειται να επενδύσουν σε αντίστοιχες μονάδες δύο με τέσσερα εκατομμύρια Βορειοευρωπαίοι. Ήδη οι μεικτές αυτές τουριστικές επενδύσεις γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη σε όλη τη Βόρεια Αμερική ενώ μεγάλος αριθμός τέτοιων συγκροτημάτων λειτουργούν στη Μεσόγειο με χώρες όπως Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία και Τουρκία να αποτελούν ελκυστικές αγορές. Στην Ελλάδα ύστερα από μεγάλο διάστημα γραφειοκρατικών εμπλοκών

υλοποιείται η πρώτη Περιοχή Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης στην Πύλο Μεσσηνίας ενώ σχεδιάζονται αντίστοιχες επενδύσεις στο Κάβο Σίδερο, στη Σητεία Κρήτης, στην περιοχή της Πλάκας, στον όρμο Φανερωμένης, στην αρχαία Ολυμπία, στην Αγία Γαλήνη, στο Βόλο, στη Μήλο και στην Πάρο.

2.6 Pest analysis

Η Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον οι οποίες συνήθως διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST).

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιχειρούν μια σημαντική εκτίμηση των πολιτικών αλλαγών στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Η μεγαλύτερη αμφιβολία είναι το αποτέλεσμα των επόμενων εκλογών. Αλλά μια αλλαγή στην κυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη στάση και προσέγγιση του κράτους έναντι των επιχειρήσεων.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς/τιμολογιακούς/φορολογιακούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις, αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος».

Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από τη άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με την δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ.³⁶

Πολιτικό περιβάλλον ανάλυση

Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από άστατες πολιτικό περιβάλλον. Η κυβέρνηση του Γ. Παπανδρέου άλλαξε πριν τελειώσει τη θητεία της, τον Νοέμβριο του 2011, αναμένονται εκλογές στις αρχές του 2012, για τις οποίες ακόμα δεν έχει οριστεί ημερομηνία. Αυτή τη στιγμή η Ελλάδα έχει μια προσωρινή κυβέρνηση συνασπισμού. Το 2011 ήταν μια χρονιά με ασταμάτητες απεργίες σε όλους τους κλάδους, οι οποίες έπληξαν και τον τουρισμό, έγιναν

³⁶ Στρατηγικό Μανιφέστ, Ν. Γεωργόπουλος, εκδόσεις: Γ. Μπενού, Αθήνα 2006

πολλές ακυρώσεις διαμονής στα ελληνικά ξενοδοχεία, λόγω απεργιών των εναερίων ελεγκτών, των οδηγών ταξί, απεργίες στα λιμάνια. Όλη αυτή η αβέβαιη πολιτική κατάσταση οδήγησε στην δυσφήμιση της Ελλάδας στις διεθνείς τουριστικές αγορές.

Οικονομικό περιβάλλον - ανάλυση

Η διεθνής Οικονομία ανακάμπτει με βραδύτερους ρυθμούς από την διεθνής οικονομική κρίση. Από τις αρχές του Απριλίου του 2010 άρχισαν να δημοσιεύονται στοιχεία, τα οποία προμηνύουν την έναρξη της ανακάμψεως. Η εμπιστοσύνη των επενδυτών αυξάνεται. Οι τιμές των μετοχών και ομολόγων ανεβαίνουν. Σταδιακά θα αρχίσει να μειώνεται η ανεργία. Δυστυχώς δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο πράγμα για την Ελληνική Οικονομία. Το έλλειμμα και το χρέος των ελληνικών δημοσιονομικών αυξάνεται και προβλέπεται να φτάσει σε ανησυχητικά επίπεδα. Το ΑΕΠ παρουσίασε μείωση το 2011, ενώ έντονο προβληματισμό προκαλούν τα άδεια ταμεία του κράτους. Μια από τις σημαντικότερες συνέπειες της κρίσης της οικονομίας είναι η αύξηση της ανεργίας, η οποία έχει φτάσει σε διψήφιο αριθμό ενώ ανάμεσα στους νέους το ποσοστό των ανέργων ανέρχεται στο 25%. Η ελληνική οικονομία δεν μπορεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Το μερίδιο της ευθύνης που φέρει για αυτήν την κατάσταση η παγκόσμια οικονομική κρίση και το αντίστοιχο της ελληνικής δημοσιονομικής πολιτικής είναι δύσκολο να εξακριβωθεί, ωστόσο έντονος λόγος γίνεται για την πορεία που ακολούθησαν τα πακέτα στήριξης του κράτους προς τις τράπεζες, τα οποία θεωρήθηκαν περιορισμένα σε αριθμό και σε μέγεθος. Έχει αναφερθεί ότι οι κρατικοί λειτουργοί δε φρόντισαν ώστε αυτά να διοχετευτούν από τις τράπεζες στις επιχειρήσεις και από εκεί στην κοινωνία.

Σύμφωνα με την ανάλυση της εταιρίας **Business Monitor International** η οικονομική κρίση στην Ελλάδα εξακολουθεί να κλιμακώνεται ολοένα και με ταχύτερους ρυθμούς. Η εταιρία αυτή αναφέρει ότι, παρά τις νέες δεσμεύσεις δημοσιονομικής στήριξης από την ευρωζώνη και το ΔΝΤ, η "δημοσιονομική καταστροφή" της Ελλάδας, όπως υποστηρίζει η συγκεκριμένη εταιρία, παίρνει όμοιες διαστάσεις με την οικονομική κρίση της Αργεντινής.

Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και η αύξηση της ανεργίας οδήγησαν στην μείωση της τουριστικής ζήτησης των ημεδαπών. Οι Έλληνες πια αποφεύγουν τις διακοπές ή προτιμούν οικονομικές διακοπές (οικονομικούς προορισμούς, οικονομικά ξενοδοχεία).

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον - ανάλυση

Ο τομέας του τουρισμού εκπροσωπεί το 5,5% του ευρωπαϊκού Α.Ε.Π. και η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιλεξιμότητα περιοχών ως τουριστικών προορισμών. Ο πολιτισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης. Η σχέση πολιτισμού και τουρισμού δεν είναι απλά στενή, αλλά ο πολιτισμός είναι προϋπόθεση ώστε να υπάρχει βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ τουρισμού και πολιτισμού στην Ελλάδα: στην ποιότητα και τη συντήρηση των υποδομών, την καθαριότητα, την ηχητική και οπτική ρύπανση, την αισθητική των αρχιτεκτονικών μορφών, την ποιότητα των δημόσιων και ιδιωτικών χώρων, κλπ., στην ιστορία, στο αρχαιολογικό, βυζαντινό και νεότερο μνημειακό περιβάλλον, στη σύγχρονη πολιτισμική δημιουργία και δραστηριότητα σε κάθε μορφή τέχνης, μουσικής, αισθητικής και σύγχρονης πολιτιστικής δραστηριότητας, στη συμπεριφορά των κατοίκων και τη συνείδηση που έχουν για την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, στην έννοια της φιλοξενίας, του χαμόγελου, της ποιότητας υπηρεσιών.

Η Κρήτη είναι γνώστη με την φιλοξενία της. Όλοι όσοι έχουν επισκεφτεί μια φορά το νησί αντεπιστρέφονται.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Στις μέρες μας η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Η μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευής κλειδαριών στον κόσμο έχει λανσάρει στη Στοκχόλμη ένα επαναστατικό πιλοτικό πρόγραμμα. Οι πελάτες του Clarion Hotel Stockholm δεν χρειάζονται πια κλειδιά για να ανοίξουν την πόρτα του δωματίου τους στο ξενοδοχείο, αλλά ένα προηγμένο κινητό τηλέφωνο. Το εγχείρημα αυτό βασίζεται στην τεχνολογία NFC (Near Field Communication) μια ασύρματη τεχνολογία μικρού. Το σύστημα NFC θα ενσωματωθεί μέσα στα επόμενα χρόνια στα smart phones και τότε οι χρηστές τους θα μπορούν να

χρησιμοποιούν το προσωπικό τους κινητό σαν κλειδί ξενοδοχείου αλλά και σαν εισιτήριο και για πληρωμές με πιστωτική κάρτα.

Η καινούργια τεχνολογία Hotspot Bluevibe η οποία χρησιμεύει στη νόμιμη παρακολούθηση των πελατών ενός ξενοδοχείου, με την τεχνολογία αυτή είναι δυνατή η καταγραφή των τυπικών επισκέψεων πελατών. Επίσης μέσω της εφαρμογής mLeaflet, η οποία είναι ένα ηλεκτρονικό φυλλάδιο ειδικά σχεδιασμένο για κινητά τηλέφωνα, μπορεί να παρέχονται πληροφορίες για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, τιμές, εκδηλώσεις στους πελάτες, κατά αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος των παραδοσιακών εντύπων. Μπορεί να σταλθεί και ο χάρτης του ξενοδοχείου. Άλλη υπηρεσία που μπορεί να μεταφερθεί στο κινητό με την χρήση του mobile marketing είναι η υπηρεσία δωματίου. Τα διαφημιστικά φυλλάδια από τρίτους για ενημέρωση των πελατών επίσης μπορεί να μεταφερθούν ηλεκτρονικά³⁷.

2.7 Porter

2.7.1. Ανάλυση των 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter

Ο καθηγητής του Harvard M. Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

³⁷ <http://www.cytech.gr/el/solutions/hotels.html>

Σχήμα 2. : Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό



Ο Porter προσδιορίζει πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- ♥ Την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (threat of new entrants).
- ♥ 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).

Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη.

Βασικές αρχές που διέπουν το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων είναι:

- ♥ Η ένταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε δυνάμεις.
- ♥ Η συλλογική δύναμη των πέντε παραγόντων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου.
- ♥ Τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου.
- ♥ Κάθε κλάδος έχει ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων
- ♥ Το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μια θέση στον κλάδο για την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από αυτές τις δυνάμεις

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν:

- Ⓢ **Οικονομίες Κλίμακας (Economies of Scale):** οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν πετύχει ήδη οικονομίες κλίμακας και να είναι δύσκολο στις νεοεισερχόμενες να ανταγωνιστούν αυτές λόγω υψηλών σταθερών δαπανών και του experience curve/life cycle stage των νέων επιχειρήσεων.
- Ⓢ **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 υπαρχόντων 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.

Τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τους και την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:

- ♥ Η είσοδος είναι περισσότερο δύσκολη εάν οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν:
 - Περίσσειμα μετρητών ή εύκολη δυνατότητα δανεισμού
 - Περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας

- Δεσμούς με κύρια κανάλια διανομής
- ♥ Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές ίσως μειώσουν τις τιμές – πόλεμος τιμών
- ♥ Ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν η ανάπτυξη της αγοράς είναι χαμηλή
- ♥ Φραγμοί που είναι αποτελεσματικοί έναντι νέων ή μικρών επιχειρήσεων ίσως είναι αποτελεσματικοί έναντι μεγάλων νέο-εισερχόμεων με «βαθιές τσέπες και με ισχυρές δυνατότητες
- ♥ Η δημιουργία νέων επιχειρηματικών υποδειγμάτων ίσως κατατροπώσει τους φραγμούς είσοδο.

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 δεσπόμενες 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.

© **Υψος 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.

© **Υπαρξη 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 προσφέρουν. 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 προς 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.

Δύο σημαντικά στοιχεία για τους προμηθευτές:

- ♥ Οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση διότι μπορούν να την υποστηρίξουν σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.
- ♥ Επιχειρήσεις που δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές τους, μπορούν να εξισορροπήσουν την δύναμή τους μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω, ή δημιουργώντας αγοραστικούς συνασπισμούς με άλλους αγοραστές. Επίσης η χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και του Διαδικτύου είναι δυνατόν να βοηθήσει να δημιουργηθούν καταστάσεις όπου αγοραστές και προμηθευτές αμοιβαία θα ωφελούνται (win-win strategies).

2.6.2 Porter εφαρμογή στον κλάδο των ξενοδοχείων 5 αστέρων

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των ξενοδοχείων πέντε αστέρων χαρακτηρίζεται από μέτρια έως χαμηλή, καθώς οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να υπερνικήσουν τα εμπόδια εισόδου που υφίστανται.

Πιο συγκεκριμένα, 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. 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 πεντάστερα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα υψηλές. Η κατασκευή μιας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτεί πολλά κεφάλαια ενώ απαιτούνται και κεφάλαια για την λειτουργία της (υψηλό λειτουργικό κόστος). Τα κανάλια διανομής για τα ξενοδοχεία είναι πολύ συγκεκριμένα και περιορισμένα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των αλλοδαπών επισκεπτών προς την χώρα μας διανέμεται αποκλειστικά μέσω των μεγάλων Tour Operator. Αυτό είναι αποθαρρυντικό για μία νέα επιχείρηση.

Τέλος, μειονέκτημα για τις νέες επιχειρήσεις που ευελπιστούν να εισχωρήσουν στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί και το γεγονός ότι η προσπάθειά τους αυτή εξαρτάται από την κυβερνητική πολιτική, ή τις αποφάσεις της πολιτείας. Τα 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 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

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. 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 να προσφέρουν το προϊόν τους σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, προκειμένου να μην παραμείνει αδιάθετο. Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά. 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. 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. Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος, ιδιαίτερα δε αν λάβουμε υπόψιν όλες τις ανερχόμενες τουριστικά περιοχές της ευρύτερης περιοχής της μεσογείου όπως π.χ Τουρκία, Αίγυπτος, Κροατία, Μαρόκο. Οι περιοχές αυτές προσφέρουν σε γενικές γραμμές παρόμοιο τουριστικό προϊόν με την χώρα μας και απευθύνονται στο ίδιο περίπου target group.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των ξενοδοχείων πέντε αστέρων είναι υψηλή. Σαν υποκατάστατα των ξενοδοχείων πέντε αστέρων μπορούμε να χαρακτηρίσουμε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες ξενοδοχείων, κάμπινγκ, ενοικιαζόμενα δωμάτια και τις κρουαζιέρες στον ελληνικό χώρο οι οποίες μάλιστα τα τελευταία χρόνια έχουν εισέλθει σε μία νέα δυναμική με την είσοδο μεγάλων εταιριών του εξωτερικού.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (tour operators κυρίως) 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 ξενοδοχεία ή αναλαμβάνοντας την διαχείριση τους προκειμένου να έχουν σταθερά standard ποιότητας που επιθυμούν κάτι που αποβαίνει εις βάρος των ξενοδοχειακών μονάδων (πρώτα γαμίζουν τα ξενοδοχεία των tour operators και έπειτα τα άλλα). Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά των ξενοδοχείων Magic Life από την Tui και η απόκτηση της διαχείρισης του ξενοδοχείου Kalimera Kriti από την Robinson της Tui . Το γεγονός ότι το προϊόν είναι σχετικά αδιαφοροποίητο αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς μπορούν να το βρουν σε άλλες επιχειρήσεις/ανταγωνιστές.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μικρή. Εδώ πρέπει να προσδιοριστεί τι περιλαμβάνεται στον όρο προμηθευτής. Προμηθευτές, για μία 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 είναι μεγάλος, γεγονός το οποίο δρα υπέρ των ξενοδοχείων και κατά των προμηθευτών. 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. Οι συνεργασίες είναι συνήθως μακροχρόνιες, οι παραγγελίες μεγάλες και επομένως το ποσοστό συμβολής 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. Τέλος δεν υπάρχει η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός για τους προμηθευτές των ξενοδοχείων, καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί κεφάλαια που είναι πολύ δύσκολο να αποκτήσουν και επενδύσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις, προκειμένου να κάνουν αυτό το βήμα.

2.7 Βασικά μεγέθη 5ετίας της Κρήτης

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη των ξενοδοχειακών κλινών στην Κρήτη για τα έτη 2007-2011. Παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία όσων αφορά τις κλίνες, τον αριθμό των δωματίων και των αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων, ανά κατηγορία και συνολικά. Διαχρονικά παρατηρείται αύξηση στον αριθμό των κλινών για την περιοχή της Κρήτης. Από τον πίνακα μπορούμε ακόμη να παρατηρήσουμε ότι για τα έτη 2007-11 ενώ οι κλίνες σημειώνουν αύξηση, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων μειώνεται και μάλιστα η μείωση αυτή αφορά τις χαμηλότερες κατηγορίες 3*, 2* και 1*, ενώ παρατηρείται σταθερότητα στον αριθμό των ξενοδοχείων 4*, 232 μονάδες το 2009, το 2010 και 2011. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει ακόμα και την αλλαγή χρήσης των εν λόγω μονάδων αφού η μη έγκαιρη προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις και σε υψηλότερα επίπεδα παροχής υπηρεσιών τις οδήγησε τελικά εκτός αγοράς.

Πίνακας 2.30: Εξέλιξη ξενοδοχειακών κλινών Κρήτης ανά κατηγορία, 2011-2007

Κατηγορία	5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο	
2011	Μονάδες	82	232	332	674	208	1.528
	Δωμάτια	16.439	24.605	15.378	24.028	5.521	85.971
	Κλίνες	32.905	47.523	29.011	43.188	10.135	162.762
2010	Μονάδες	76	232	335	696	210	1.549
	Δωμάτια	15.626	24.209	85.540	24.546	5.486	85.407
	Κλίνες	31.265	46.766	29.278	44.202	10.067	161.578
2009	Μονάδες	67	232	330	696	212	1.537
	Δωμάτια	14.230	23.705	15.124	23.907	5.459	82.425
	Κλίνες	28.204	45.593	28.320	43.203	10.002	155.322
2008	Μονάδες	56	219	325	703	219	1.522
	Δωμάτια	12.360	22.917	15.880	23.840	5.526	80.523
	Κλίνες	24.548	43.989	29.812	43.183	10.145	151.677
2007	Μονάδες	48	216	306	711	228	1.509
	Δωμάτια	11.315	22.315	15.396	23.747	5.447	78.220
	Κλίνες	22.290	42.315	28.956	43.082	10.55	146.955

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2011

Από το παρακάτω διάγραμμα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών κλινών στην περιοχή της Κρήτης είναι 4* και 2*.

Διάγραμμα 2.5: Κλίνες στην περιοχή της Κρήτης ανά κατηγορία, 2011



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2011

Πίνακας 2.31: Διεθνείς αφίξεις στο Αερολιμένα "Ν.Καζαντζάκης" του Ηράκλειου της Κρήτης, 2011-2007

ΕΤΟΣ	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ
2011	2.173.138
2010	1.930.155
2009	1.952.074
2008	2.154.010
2007	2.162.769

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας Ηρακλείου, 2011

Από το παραπάνω πίνακα παρατηρείται μια μείωση των Διεθνών Αφίξεων από το 2007 στον Αερολιμένα «Ν. Καζαντζάκης» του Ηρακλείου, η οποία συνεχίζεται έως το 2010. Η μεγαλύτερη μείωση (-9,4%) των διεθνών αφίξεων στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου παρατηρείται το 2009 σε σχέση με το 2008. Στο Αεροδρόμιο "Ν.Καζαντζάκης" του

Ηρακλείου, το 2011 έγιναν 2.173.138 αφίξεις έναντι 1.930.155 αφίξεων το 2010 (αύξηση 12,59%).

Πίνακας 2.32: Διεθνείς Αφίξεις στο Αερολιμένα "Γ.Δασκαλογιάννης" των Χανίων, 2011-2007

ΕΤΟΣ	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ
2011	656.985
2010	593.228
2009	608.693
2008	671.477
2007	683.669

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτική Αεροπορίας Χανίων, 2011

Από το 2007 παρατηρείται μείωση των διεθνών αφίξεων στο αεροδρόμιο των Χανίων. Η μεγαλύτερη μείωση των διεθνών αφίξεων πραγματοποιήθηκε το 2009 (-9,35%) σε σχέση με το 2008. Στο αεροδρόμιο "Γ.Δασκαλογιάννης" των Χανίων, το 2011 αφίχθησαν 656.985 τουρίστες έναντι 593.228 , το 2010 (αύξηση 10,75%).

Να σημειωθεί πως το 2011 οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις στα αεροδρόμια της Κρήτης έφθασαν εκείνες του αεροδρομίου της Αθήνας.

Πίνακας 2.33: Διεθνείς αφίξεις αλλοδαπών στο Αεροδρόμιο των Χανίων ανά εθνικότητα, 2010-2011 (Ιαν-Αυγ)

ΧΩΡΕΣ	2011	2010	Μεταβολή
Νορβηγία	112.512	111.950	0,50%
Σουηδία	94.526	89.327	5,50%
Δανία	83.585	78.152	6,50%
Φιλανδία	59.453	46.730	21,40%
Αγγλία	30.826	32.213	-4,50%
Γερμανία	25.630	9.996	61%
Πολωνία	17.436	20.191	-15,80%
Άλλες Χώρες	75.641	69.867	7,63%
Σύνολο	499.609	458.426	8,24%

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτική Αεροπορίας Χανίων, 2011

Οι αεροπορικές αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών για την περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2011 στην Κρήτη έχουν φτάσει τις 2.164.844, σημειώνοντας μια αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2010 (1.926.547 αφίξεις) της τάξεως του 12,37%. Πιο συγκεκριμένα, στο αεροδρόμιο Χανίων παρατηρούμε μεγάλη αύξηση των αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών το μήνα Αύγουστο της τάξεως του 14,25% σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2010, διαμορφώνοντας τη συνολική αύξηση του πρώτου οκταμήνου στο 8,98%. Παράλληλα, στο αεροδρόμιο Ηρακλείου, τον μήνα Αύγουστο καταγράφηκε μικρότερη, αλλά σημαντική αύξηση κατά 10,68%, καταγράφοντας μια συνολική αύξηση 13,43% κατά το πρώτο οκτάμηνο του 2011.

Αεροδρόμιο Χανίων: Οι αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών για την περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2011 στο αεροδρόμιο Χανίων έχουν φτάσει τις 499.609, σημειώνοντας μια αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2010 (458.426 αφίξεις) της τάξεως του 8,98%. Βλέποντας τα ποσοστά αφίξεων των αλλοδαπών επισκεπτών για την περίοδο αυτή, διαπιστώνουμε ότι το 70,07% προέρχεται από τις σκανδιναβικές χώρες, όπως είναι η Νορβηγία (22,52%), Σουηδία (18,92%), Δανία (16,73%) και Φινλανδία (11,90%). Οι Άγγλοι καταλαμβάνουν το 6,17%, οι Γερμανοί 5,13% και οι Πολωνοί το 3,49%.

Κάνοντας μια σύγκριση μεταξύ των περιόδων Ιανουαρίου - Αυγούστου 2011 και 2010, όσον αφορά τις επτά κύριες εθνικότητες που επισκέπτονται τον Νομό Χανίων, παρατηρούμε ότι όλες παρουσιάζουν μια άνοδο των αφίξεων, εκτός από τους Πολωνούς και Άγγλους, οι οποίοι σημειώνουν μια πτώση κατά 15,8% και 4,5%, αντίστοιχα. Ειδικότερα, οι Σκανδιναβοί καταγράφουν μια αύξηση κατά 6,4%, με τη μεγαλύτερη να εμφανίζουν οι Φινλανδοί κατά 21,4%, ενώ μικρότερα ποσοστά αυξήσεων εμφανίζουν οι Δανοί με 6,5%, Σουηδοί με 5,5% και Νορβηγοί με 0,5%. Αξιοσημείωτη είναι η εντυπωσιακή αύξηση των Γερμανών κατά 61%, η οποία είναι και η μεγαλύτερη κατά την τελευταία πενταετία, κερδίζοντας την έκτη θέση επί των συνολικών αφίξεων από τους Πολωνούς, οι οποίοι φαίνεται να προτιμούν το αεροδρόμιο Ηρακλείου. Όσον αφορά τις άλλες εθνικότητες που προτιμούν το αεροδρόμιο Χανίων και καταλαμβάνουν το 15,14% των συνολικών αφίξεων,

αυτό που αξίζει να τονίσουμε είναι η ενθαρρυντική και ελπιδοφόρα αύξηση των Ρώσων κατά 67% το πρώτο οκτάμηνο του 2011, των οποίων οι αφίξεις εκτοξεύτηκαν κατά 155% τον μήνα Αύγουστο.

Επίσης, παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση του ποσοστού των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών από τον Μάιο έως τον Αύγουστο σε σχέση με τους αντίστοιχους περυσινούς μήνες. Πιο συγκεκριμένα, τον μήνα Μάιο, οι αφίξεις είχαν παραμείνει στα ίδια επίπεδα με τα περυσινά, σημειώνοντας μια οριακή αύξηση κατά 0,24%, τον Ιούνιο καταγράφηκε άνοδος κατά 7,84%, τον Ιούλιο κατά 9,52% και τον Αύγουστο αυξήθηκαν κατά 14,25%.

Πίνακας 2.34: Διεθνείς αφίξεις ανά εθνικότητα στο Αεροδρόμιο του Ηράκλειο, 2010-2011 (Ιαν-Αυγ)

ΧΩΡΕΣ	2011	2010	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
Γερμανία	288.086	288.086	0%
Αγγλία	254.781	260.514	-2,25%
Γαλλία	217.147	173.088	20,29%
Ρωσία	187.172	112.416	39,94%
Ολλανδία	101.246	101.246	0%
Ιταλία	86.093	67.247	21,89%
Πολωνία	83.928	38.993	53,54%
Άλλες χώρες	446.783	426.532	4,50%
Σύνολο	1.665.235	1.468.121	11,83%

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτική Αεροπορίας Ηρακλείου, 2011

Οι αφίξεις αλλοδαπών επισκεπτών για την περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου 2011 στο αεροδρόμιο Ηρακλείου έχουν φτάσει τις 1.665.235, σημειώνοντας μια αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2010 (1.468.121 αφίξεις) της τάξης του 13,43%. Βλέποντας τα ποσοστά αφίξεων των αλλοδαπών επισκεπτών για την περίοδο αυτή, διαπιστώνουμε ότι το 56,88% προέρχεται από τη Γερμανία (17,30%), την Αγγλία (15,30%), τη Γαλλία (13,04%) και τη Ρωσία (11,24%).

Ακολουθούν οι Ολλανδοί με 6,08%, οι Ιταλοί με 5,17%, και οι Πολωνοί με 5,04%. Κάνοντας μια σύγκριση μεταξύ των περιόδων Ιανουαρίου - Αυγούστου 2011 και 2010, όσον αφορά τις επτά κύριες εθνικότητες που προσγειώνονται στο αεροδρόμιο Ηρακλείου, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια αύξηση αφίξεων από όλους τους αλλοδαπούς, πλην των

Αγγλων, οι οποίοι σημειώνουν μικρή μείωση κατά 2,25%. Από αυτές τις χώρες τη μεγαλύτερη αύξηση παρουσίασαν οι Πολωνοί με 53,54% και ακολουθούν οι Ρώσοι με 39,94%, Ιταλοί με 21,89% και Γάλλοι με 20,29%. Από τις υπόλοιπες χώρες που πραγματοποιούν λιγότερες αφίξεις και καταλαμβάνουν το 26,83% επί του συνόλου, σημαντική είναι η αύξηση των Ελβετών κατά 36,43%, ενώ η αύξηση των Ισραηλινών, Βέλγων, Τσέχων, Αυστριακών και Ουκρανών κυμαίνεται από 12% έως 16%. Επίσης, βλέποντας τις αφίξεις ανά μήνα, παρατηρείται μια σταδιακή μείωση της ποσοστιαίας αύξησης των αλλοδαπών επισκεπτών, σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες Ιούνιο έως Αύγουστο. Πιο συγκεκριμένα, τον μήνα Ιούνιο, σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση των αλλοδαπών επισκεπτών κατά 18,18% και στη συνέχεια το ποσοστό αύξησης μειώθηκε τους επόμενους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, φτάνοντας το 13,62% και 10,68%, αντίστοιχα.

Πίνακας 2.35: Αφίξεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου στην Κρήτη, 2007-2009

			ΚΡΗΤΗ	Ηράκλειο	Λασιόθι	Ρέθυμνο	Χανιά
2009	Αφίξεις	Ημεδαπών	441.853	154.425	73.765	75.886	137.77
		Αλλοδαπών	1.931.414	873.643	322.864	306.421	428.486
		Σύνολο	2.374.267	1.028.068	396.629	382.307	566.263
	Κλίνες		143.654	61.015	22.164	25.499	34.976
2008	Αφίξεις	Ημεδαπών	395.566	156.916	62.650	50.865	125.135
		Αλλοδαπών	1.882.553	871.334	279.450	310.509	421.260
		Σύνολο	2.278.119	1.028.250	342.100	361.374	546.395
	Κλίνες		132.641	59.123	19.721	23.457	30.340
2007	Αφίξεις	Ημεδαπών	396.335	156.535	53.481	68.252	118.067
		Αλλοδαπών	1.832.949	891.878	256.295	300.032	384.643
		Σύνολο	2.229.183	1.048.413	309.776	368.284	502.710

	Κλίνες	128.385	58.758	18.436	21.587	29.604
--	--------	---------	--------	--------	--------	--------

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 2.36: Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα και Πληρότητες της Κρήτης, 2007-2009

			ΚΡΗΤΗ	Ηράκλειο	Λασιθί	Ρέθυμνο	Χανιά
2009	Αφί ξεις	Ημεδαπών	1.444.959	424.339	239.803	303.326	477.491
		Αλλοδαπών	14.149.322	6.451.719	2.041.822	2.652.152	3.003.629
		Σύνολο	15.594.281	6.876.058	2.281.625	2.955.478	3.481.120
	Πληρότητα %		61,4%	64,4%	56,5%	61,9%	58,9%
2008	Αφί ξεις	Ημεδαπών	1.146.719	384.255	203.746	169.507	389.211
		Αλλοδαπών	14.554.220	6.918.106	1.972.745	2.778.902	2.884.467
		Σύνολο	15.700.939	7.302.361	2.176.491	2.948.409	3.273.678
	Πληρότητα %		69,9%	72,6%	63,5%	72,6%	66,4%
2007	Αφί ξεις	Ημεδαπών	1.158.524	395.130	175.599	235.435	352.360
		Αλλοδαπών	14.144.708	6.780.542	1.974.097	2.516.874	2.873.195
		Σύνολο	15.303.232	7.175.672	2.149.696	2.752.309	2.225.555
	Πληρότητα %		69,6%	70,1%	65,7%	71,3%	69,8%

Πηγή: ΕΣΥΕ

2.8 Ανταγωνιστές

Blue Palace



Το ξενοδοχείο ανήκει στον όμιλο του Ι.Σμπώκου, ο οποίος έχει συνολικά πέντε ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Κρήτη. Το ξενοδοχείο διαχειρίζεται από την Starwood. Τον Ιούνιο του 2003 το ξενοδοχείο που βρίσκεται ακριβώς απέναντί από το νησί Σπιναλόγκα ξεκίνησε την λειτουργία του. Από το 2007 λειτουργούν άλλα 48 ολοκαίνουργια δωμάτια στη νότια πτέρυγα του ξενοδοχείου, επίσης πισίνα, εστιατόριο καθώς και συνεδριακές εγκαταστάσεις³⁸.

Στο ξενοδοχείο υπάρχουν: κοσμηματοπωλείο, μπουτίκ, περίπτερο, SPA, πανοραμικό lift 8 ατόμων που οδηγεί στην παραλία και ακόμη 4 ασανσέρ πελατών, κομμωτήριο

Υπάρχουν 5 εστιατόρια και 3 μπαρ: Το **Olea**, το κεντρικό εστιατόριο, **L' Orangerie** γνωστό με τα gourmet πιάτα του, που προέρχονται από όλη τη Μεσόγειο και για τη μεγάλη συλλογή κρασιών, **Asia Blue** – ασιατική κουζίνα, Το **Isola** – μεσογειακή και ιταλική κουζίνα, **Isola Diet** - για αυτούς που επιθυμούν να ακολουθήσουν ένα υγιεινό διαιτολόγιο χαμηλών θερμίδων. Το **Arsenali Lounge**, στον χώρο του Lobby, **Isola Bar**, δίπλα στην πισίνα σερβίρουν και **Juice Bar**, μέσα στο Spa - ροφήματα από βότανα του βουνού και φρεσκοστυμένους χυμούς.

³⁸ <http://www.starwoodhotels.com/luxury/property/overview/history.html?propertyID=1487>

Elounda S.A



Elounda Mare



Το ξενοδοχείο ανήκει στην **Elounda A.E** της οικογένειας **Κοκοτού**, όπως και τα **ξενοδοχεία Porto Elounda και Elounda Peninsula**. Το ξενοδοχείο **Elounda Mare** ξεκίνησε την λειτουργία του το **1982** και από το **1987** είναι το μοναδικό στην **Ελλάδα** μέλος της διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων "**Relais & Chateaux**", βασικά κριτήρια των οποίων είναι η υψηλή στάθμη και ο προσωπικός χαρακτήρας των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς επίσης η εξαιρετική γαστρονομία και η καλαισθησία και ιδιαιτερότητα της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησής τους. Η μονάδα είναι δυναμικότητας 160 κλινών κατανεμημένων σε 37 **Δωμάτια** και **Σουίτες** στο κεντρικό κτίριο και σε 43 **Bungalows** και **Bungalow Suites**. Όλα τα **Bungalows** έχουν πισίνα, ιδιωτική ή μοιραζόμενη με το διπλανό Bungalow, τζάκι και κήπο ή βεράντα με θέα την θάλασσα. Οι περισσότερες ιδιωτικές πισίνες των bungalows θερμαίνονται την άνοιξη και το φθινόπωρο³⁹.

³⁹ <http://www.elounda-sa.com/history.html>

Περιγραφή δωματίων:

Όλοι ο τύποι δωματίων στο κεντρικό κτήριο χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- ☀ 24 “ROOM”: Υπνοδωμάτιο με μπάνιο από μάρμαρο, μπαλκόνι ή βεράντα. εσωτερικός χώρος 30-35m²
- ☀ 9 “ SUITE”: Χωριστό υπνοδωμάτιο και καθιστικό, μπάνιο από μάρμαρο και μπαλκόνι. εσωτερικός χώρος 42m²
- ☀ 4“SUPERIOR SUITE
- ☀ **Bungalows:** 10 deluxe bungalows με μικρό κήπο/βεράντα και ιδιωτική πισίνα, 10 superior bungalows με μικρό κήπο/βεράντα και ιδιωτική πισίνα, εσωτερικός χώρος 35-55m², 6 bungalow suites με 2 υπνοδωμάτια, με μικρό κήπο/βεράντα και ιδιωτική πισίνα, εσωτερικός χώρος 80-110m², 1 bungalow suite με 3 υπνοδωμάτια, με μικρό κήπο/βεράντα και ιδιωτική πισίνα, εσωτερικός χώρος 110m², μέχρι 7 ενήλικες, 7 presidential suites 1- ή 2- υπνοδωμάτια, με μικρό κήπο/βεράντα και ιδιωτική πισίνα, εσωτερικός χώρος 65-140 m².

Στο ξενοδοχείο υπάρχουν: γκολφ, εκκλησία, θαλάσσια σπορ, Κοσμηματοπωλείο, μπουτίκ ρούχων, περίπτερο, κομμωτήριο, πάρκινγκ, θερμαινόμενη πισίνα με νερό θαλάσσης, παιδική πισίνα, πινγκ-πονγκ, 2 γήπεδα τέννις, γυμναστήριο, σάουνα και ατμόλουτρο

Το ξενοδοχείο διαθέτει 3 εστιατόρια: Deck Restaurant - Πρωινός μπουφές και δείπνο, πέντε πιάτων, **The Yacht Club** - Μεσημεριανό γεύμα και δείπνο, a la carte, **The Old Mill Restaurant** - Ελαφρύ γεύμα και a la carte δείπνο και 2 **μπαρ: Καράβια** - Κεντρικό μπαρ και **The Yacht Club** - Ποτά και εξυπηρέτηση στην παραλία και την πισίνα

Porto Elounda



Και αυτό το ξενοδοχείο ανήκει στην Elounda A.E. της οικογένεια του Κοκοτού. Το ξενοδοχείο λειτουργεί από το 1992 και είναι το πρώτο ξενοδοχείο στην Κρήτη το οποίο χρησιμοποιεί το timesharing. Η δυναμικότητα του είναι 200 δωμάτια και διαμερίσματα.

Περιγραφή Δωματίων:

Κεντρικό Κτίριο - 8 μονόκλινα δωμάτια με μπαλκόνι και μερική θέα στη θάλασσα (εσωτ. χώρος 35μ²), 76 δίκλινα δωμάτια με μεγάλο μπαλκόνι (εσωτ. χώρος 37μ²), 26 δίκλινα δωμάτια με βεράντα και μοιραζόμενη πισίνα (εσωτ. χώρος 45μ²), 16 δωμάτια με βεράντα και ιδιωτική πισίνα (εσωτ. χώρος 47μ²), 3 σουίτες με μεγάλο μπαλκόνι (εσωτ. χώρος 67μ²), 12 σουίτες με βεράντα και μοιραζόμενη πισίνα (εσωτ. χώρος 68μ²), 1 Προεδρική σουίτα δύο υπνοδωματίων με βεράντα και ιδιωτική πισίνα (εσωτ. Χώρος 130μ²)

Μπάνγκαλους & Βίλες: 15 μπανγκαλούς με βεράντα και μικρό κήπο μπροστά στη θάλασσα (εσωτ. χώρος 38μ²), 2 βίλες ενός υπνοδωματίου, με ιδιωτικό κήπο και πισίνα (εσωτ. χώρος 61μ²), 5 βίλες δύο υπνοδωματίων με ιδιωτικό κήπο και πισίνα (εσωτ. χώρος 110μ²), 3 βίλες τριών υπνοδωματίων, με ιδιωτικό κήπο και πισίνα (εσωτ. χώρος 132μ²), 1 βίλα "Σάμος" δύο υπνοδωματίων με ιδιωτικό κήπο και πισίνα (εσωτ. χώρος 120μ²)

Διαθέτει **Six Senses Spa**.

Elounda Peninsula all suites hotel



Ανήκει επίσης στην Elounda A.E.. Ήταν μέρος του ξενοδοχείο Porto Elounda, από το 2002 λειτουργεί ως ανεξάρτητο ξενοδοχείο. Έχει δυναμικότητα 48 σουίτες. Διατέθει ένα ιταλικό εστιατόριο (Calypso Restaurant) και δυο μπαρ (Peninsula Lounge bar και Serenes' Bar over the water).

Aquila Hotels & Resorts Elounda Village



Elounda Village Resort⁴⁰ ανήκει στο ξενοδοχειακό όμιλο Aquila Hotels & Resorts ιδιοκτησία της οικογένεια Δασκαλαντωνάκη. Στο δυναμικό των Aquila Hotels περιλαμβάνονται τρεις ακόμη ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη και ειδικότερα το Rithymna Beach και Porto Rethymno, στο Ρέθυμνο και το Atlantis Hotel στην πόλη του Ηρακλείου. Το Elounda Village Resort έχει δυναμικότητα 208 δωματίων στα οποία

⁴⁰ http://www.aquilahotels.com/NEW/gr/index.php?p=4_7

συμπεριλαμβάνονται 23 σουίτες, 18 bungalows με πισίνα καθώς και 2 μεζονέτες με ιδιωτική πισίνα.

Διαθέτει 3 εστιατόρια (**Κεντρικό Εστιατόριο, MIRABELLO** - a la carte εστιατόριο, **ΣΥΜΠΟΣΙΟ** - a la carte εστιατόριο, παραδοσιακό ελληνικό).

Domes of Elounda



Το ξενοδοχείο Domes of Elounda ανήκει στο ξενοδοχειακό όμιλο Ledra Hotels & Villas S.A.. Ο όμιλος έχει άλλα 3 ξενοδοχεία: Elounda Blue Bay, Pleiades Luxury Villas, Dome Private Residences Luxury Villas. Το ξενοδοχείο έχει δυναμικότητα 116 κλίνες, 3 εστιατόρια: Topos 1910 –gourmet εστιατόριο με θαλασσινά, Anthos – Κρητική κουζίνα και Tholos – Πολυεθνική κουζίνα, 2 μπαρ: “Grand Dome” live music bar και “Spina” jazz bar.

Gran Melia Resorts & Luxury Villas Daios Cove



Το ξενοδοχείο Daios Cove του οποίου η διαχείριση έχει αναλάβει ο ισπανικός όμιλος Sol Melia και ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου είναι η εταιρία Δάιος Πλαστικά. Το ξενοδοχείο έχει δυναμικότητα 300 δωματίων, 18 από τα οποία είναι σουίτες και 39 βίλες.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 4 εστιατόρια (Ελληνική Ταβέρνα – παραδοσιακή κρητική κουζίνα, Ocean Club - Ιταλική σοφιστικέ και σύγχρονη κουζίνα, Varka – Θαλασσινά, Pangea – σερβίρεται το πρωινό και το δείπνο) και 4 μπαρ (Beach Bar, Ocean Club Wet Bar, Crystal Box, Beach Bar).

Πίνακας 2.37: Συγκριτική Ανάλυση

Εγκαταστάσεις	Elounda Beach & Elounda Bay Palace	Blue Palace	Elounda Mare	Porto Elounda	Peninsula	Aquila Hotels and Resort Elounda Village	Domes of Elounda	Daios Cove
Τοποθεσία	*****	****	****	****	****	****	****	****
Απόσταση από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου	65km	68km	70km ή μια ώρα	70km ή μια ώρα	70km ή μια ώρα	63km	75km	70km
Απόσταση από τον Αγ. Νικόλαο	9km	12km	7km	7km	7km	7km	11km	7km
Atmosphere-Décor	*****	****	****	****	****	****	****	****
Gardens & Grounds	*****	***	****	****	****	***	***	**
Maintenance	*****	****	****	****	****	****	****	****
Room types and variety	*****	****	****	****	**	****	****	****
Elite floor/ Executive floor	No	No	No	No	No	No	No	No
Rooms with private swimming pool	Yes *****	Yes ****	Yes ****	Yes ****	Yes ****	Yes ****	Yes ****	Yes ****
Pillow menu	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Rate variations and Packages	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Εξοπλισμός δωματίων	****	****	****	****	****	****	****	****
Rooms amenities (Jacuzzi)	*****	****	****	****	****	****	****	****
Εστιατόρια	8 *****	4 ****	8 *****			3 ****	3 ****	4 ****
Room service	*****	****	****	****	****	****	****	****
Type of food served	*****	****	*****			****	****	****
Variety of food	*****	****	*****			****	****	****
Bar	7 *****	3 ***	5 ****			3 ***	2 ***	4 ****
Bar entertainment	****	***	****			***	***	****
Weddings	****	****	**	****	No	****	****	**
Αίθουσες συνεδρίων	6 *****	No	4 ****	5 ****	No	No	No	2 ****
Meetings	*****	****	****	****	****	No	***	****
Εξοπλισμός αιθουσών	*****	****	****	****	****	No	***	****
Entertainment	****	****	****	****	****	***	****	****
Beach	*****	****	****	****	****	****	****	****
Πισίνες	*****	****	****	****	****	****	****	****
Spa	*****	****	****	****	****	****	****	****
Activities	****	****	****	****	****	****	****	****
Internet (free-charge)	Business Center	Villas & Internet Corner & Bars	Yes	Yes	Yes	No	In all common areas	@Bar
Adults only						Couples only		
Children's activities-club	*****	****	****	****	****	-	****	****

***** - excellent

**** - very good

*** - good

** - not bad

* - bad

Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία για τα ξενοδοχεία στο Νομό Λασιθίου της Κρήτης και συγκεκριμένα στην περιοχή της Ελούντας και με βάση τις συνεντεύξεις με τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace και με ξενοδοχοϋπάλληλους της περιοχής που πραγματοποιήσαμε, ορίσαμε τους ανταγωνιστές των δυο ξενοδοχείων. Βασικός ανταγωνιστής του Elounda Beach Hotel είναι το Blue Palace, A Luxury Collection Resort & SPA της Starwood, που ανήκει στον ξενοδοχειακό όμιλο Σμπώκου. Κύριοι ανταγωνιστές του Elounda Bay Palace είναι το Aquila Hotels and Resorts Elounda Village, το Domes of Elounda και το Daios Cove.

Τα αποτελέσματα από την έρευνα όσον αφορά την συγκριτική ανάλυση των ανταγωνιστών των δυο ξενοδοχείων παρατίθενται στον πίνακα 2.37. Το Elounda Beach & Elounda Bay Palace είναι τα μοναδικά ξενοδοχεία στην Ελούντα χτισμένα ακριβώς στην ακτή. Το Blue Palace έχει επίσης εξαιρετική τοποθεσία, καθώς χτισμένο ακριβώς απέναντι από το νησί της Σπιναλόγκας. Όλα τα αναφερόμενα ξενοδοχεία έχουν περίπου την ίδια απόσταση από την πόλη του Αγ. Νικόλαου και από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου, διαθέτουν SPA, πισίνες και ιδιωτικές πισίνες. Αίθουσες συνεδρίων δεν διαθέτουν τα ξενοδοχεία Peninsula, Aquila Elounda Village και Domes of Elounda. Η χρήση Internet δεν χρεώνεται μόνο στα ξενοδοχεία της Elounda S.A. Το Aquila Elounda Village είναι ξενοδοχείο αποκλειστικά για ζευγάρια.

Πίνακας 2.38: Βασικοί Ανταγωνιστές των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace, στην περιοχή της Ελούντας, του νομού Λασιθι, Κρήτης

Ανταγωνιστές	Όμιλος	Πωλήσεις	Μερίδιο αγοράς του Ομίλου με βάση την αξία	Μερίδιο αγοράς με βάση τις κλίνες του Ομίλου	Μερίδιο αγοράς στην Κρήτη με βάση τις κλίνες	Revenue per bed
Blue Palace	Sbokos S.A.		1,10%	1,20%	3,80%	
Porto Elounda	Elounda S.A					13.588
Elounda Peninsula	Elounda S.A	13.785.274	0,60%			
Elounda Mare	Elounda S.A					
Aquila Hotels & Resirts Elounda Village	Aquila Hotels and Resorts	17.447.380	1,9%	5,50%	5,10%	
Domes of Elounda	Ledra Hotels and Villas					
Daios Cove	Management Sol Melia, ownership Δάιος Πλαστικά					

Πηγή: ICAP, “Sector Study: The Hotel Industry”, Athens, Oct 2010

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Ελληνική

1. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
2. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2006
4. ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2010.
5. Σωτ.Κ.Καρβούνης, Μεθοδολογία, Τεχνικές, και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα, 2010.
6. Δρ Δαγκαλίδης Αθανάσιος, Κλαδική Μελέτη – Κλάδος Ξενοδοχείων – Τουρισμού, τράπεζα Πειραιώς, Ιούνιος 2008
7. **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ 3,5 ΔΙΣ ΣΤΟΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΝΟΜΟ,** ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, Ημ. Έκδοσης: 01/02/2010, Σελίδα: 20
8. Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχειακής Αγοράς κατά τα έτη 2009 – 2010, Αθήνα, Νοέμβριος 2010
9. Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχειακής Αγοράς κατά τα έτη 2010 – 2011, Αθήνα, Νοέμβριος 2011
10. Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί, Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2011

Ξενόγλωσση

11. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
12. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
13. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.

14. Michael Porter, Competitive Advantage, techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1998.
15. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995
16. UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 10, January 2012
17. UNWTO, World Tourism Performance 2011 & Outlook 2012, IPK 19th World Travel Monitor Forum Pisa, Italy 3-4 November, 2011
18. UNWTO, Tourism Highlights, 2011
19. IPK International, World travel trends report 2010/2011, Messe Berlin, December 2010

Διαδικτυακή

20. <http://www.anelixi.eu/news/121/>
21. http://www.grecotel.com/daskalantonakis-group_gr_1393.htm
22. http://www.mitsishotels.com/ContentPage_GR_323.htm
23. <http://www.aldemarhotels.com/pages/gr/omilos-aldemar/aldemar.php?lang=GR>
24. <http://www.esperia-hotels.gr/index-el.asp>
25. <http://www.ghotels.gr/en/>
26. <http://www.kipriotis.gr/hotels.php>
27. <http://www.divanis.com/divanishotels-gr.html>
28. <http://www.capsis.com/index.php/el/2008020444/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82/menu-id-21.html>
29. <http://www.sbokshotels.gr/ourhotels-en.html>
30. <http://www.chandris.gr/infoChandris-en.html>
31. <http://www.amalia.gr/#>

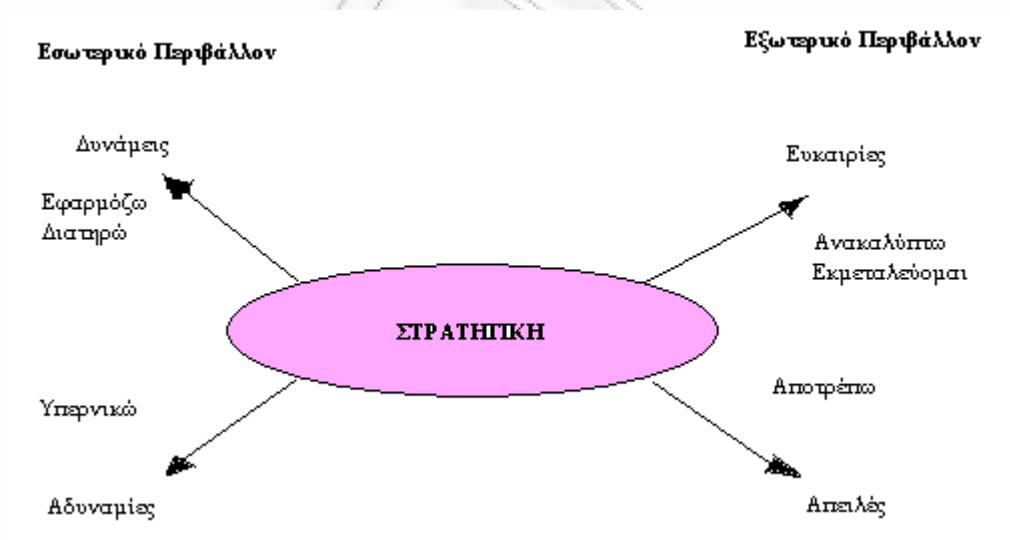
32. <http://www.electrahotels.gr/>
33. http://investor.astir-palace.com/pages/gr/investor_profile/stelexoi.php#
34. http://www.capsisbristol.gr/bristol/news_det.php?id=424
35. <http://www.louishotels.com/el/our-hotels-in-cyprus-and-greece/greece>
36. <http://www.iberostar.com/ES/Griego.html>
37. <http://www.magiclife.com/en/country-overview/clubs/greece.html>
38. <http://www.accorhotels.com/gb/booking/hotels-list.shtml>
39. <http://www.bestwestern.com/reservations/hotels.asp?country=gr>
40. http://www.clubmed.us/cm/resorts-europe-greece-gregolimano_p-115-l-US-v-GREC-ac-vh.html
41. <http://starwoodgreece.com//>
42. http://www.robinson.com/zusatztexte/neue_clubs/?contentid=HP_neue_clubs_header_bild_KW022012
43. <http://www.cytech.gr/el/solutions/hotels.html>
44. <http://www.starwoodhotels.com/luxury/property/overview/history.html?propertyID=1487>
45. <http://www.elounda-sa.com/history.html>
46. http://www.aquilahotels.com/NEW/gr/index.php?p=4_7

Κεφάλαιο 3

3.1 Η στρατηγική του ομίλου Ήλιος Α.Ε.

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.

Σχήμα 3.1: Στρατηγική Επιχείρησης



Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- Ⓜ Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Ⓜ Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

- Ⓢ Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Ⓢ Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Τα ΠΩΣ που ορίζουν τη Στρατηγική της Επιχείρησης – Στρατηγική είναι ΠΩΣ να:

- Ⓢ ...αναπτύξεις την επιχείρηση
- Ⓢ ...ικανοποιήσεις τους πελάτες
- Ⓢ ...ανταγωνίζεσαι στον κλάδο
- Ⓢ ...αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- Ⓢ ...διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύξεις τις απαραίτητες οργανωτικές ικανότητες
- Ⓢ ...επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους⁴¹

3.2 Ιστορική αναδρομή- Ιστορία της επιχείρησης

Η ΗΛΙΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ιδρύθηκε το 1968 με έδρα την Ελούντα από τους κ. Ελένη και Γιώργο Νάκο και Σπυρίδωνα και τον Γιώργο Κοκοτό. Το 1983 η εταιρία ΜΑΝΤΩΝΑΝΑΚΗΣ Α.Ε. και ο κ. Κωνσταντίνος Μαντωνανάκης προβαίνουν στην εξαγορά ποσοστού 50% του μετοχικού κεφαλαίου από τους παλαιούς μετόχους, ενώ το 1987 ο κ. Μαντωνανάκης αποκτά και το υπόλοιπο 50% των μετοχών. Η εταιρία διατηρεί και γραφεία στην Αθήνα.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση της Ε.Σ.Υ.Ε., η εταιρία υπάγεται στον κλάδο 55.10-1 (ΣΤΑΚΟΔ 2008) «ξενοδοχεία και Μοτέλ με εστιατόριο».

Σήμερα ο όμιλος Ήλιος, ιδιοκτησίας της Άννας και Παντελή Μαντωνανάκη είναι από τους μεγαλύτερους στην Ελλάδα διαθέτει 7 ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, τα Elounda Beach, Elounda Bay Palace, το Grand Resort Lagonissi, το Nafplia Palace, το Αμφιτρύων στο Ναύπλιο, το Καλημέρα Κρήτη και το Kernos Beach. Και οι επτά ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται σε τουριστικά σημεία στην Ελλάδα, προσελκύνοντας τουρίστες από όλο το

⁴¹ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2006

κόσμο και έχοντας την δυνατότητα να καλύψουν τις πιο απαιτητικές ανάγκες των πελατών τους, ενώ μεταξύ των άλλων να υπογραμμιστεί ότι πρόσφατα το Elounda Beach ανακαίνισε τις παραθαλάσσιες βίλες του συγκροτήματος, δίνοντας τους την ονομασία Yachting Club Villas, ενώ στις ξενοδοχειακές μονάδες του Elounda Beach και Grand Resort Lagonissi εφαρμόζεται το νέο Thalassa Chenot που προσφέρει ολοκληρωμένες θεραπείες Spa από ειδικά εκπαιδευμένους θεραπευτές που χρησιμοποιούν την εμπειρία σε συνδυασμό με την τεράστια ποικιλία των τεχνικών Chenot.

3.3 Τα ξενοδοχεία του ομίλου



3.3.1 Grand Resort Lagonissi



Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε απόσταση 50 λεπτά από το κέντρο τις Αθήνας, 15 λεπτά από Διεθνής Αερολιμένα Ελ. Βενιζέλος, 60 λεπτά από το λιμάνι του Πειραιά και 30 λεπτά από το λιμάνι του Λαυρίου. Το Grand Resort Lagonissi είναι ένα αποκλειστικά πολυτελές

θέρετρο, το οποίο βρίσκεται σε μια κατάφυτη χερσόνησο 290 στρεμμάτων. Το θέρετρο προσφέρει μεγάλη ποικιλία σε πολυτελή δωμάτια, όλα πάνω στη θάλασσα με απευθείας πρόσβαση σε αμμώδεις παραλίες. Το ξενοδοχείο έχει 291 δωμάτια.

Για να ικανοποιηθούν οι διάφορες ανάγκες διάφορων επισκεπτών, έχουν δημιουργηθεί 7 club διαμονής:

COMFORT CLUB – όλα τα δωμάτια του Comfort Club βρίσκονται στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου και έχουν θέα θάλασσα. Το Comfort Club απαρτίζεται από 78 Luxury Rooms, 9 Deluxe Residence Suites, 6 Vista Suites και 12 Sunset Superior Rooms with Shared heated pool.

PREMIUM CLUB αποτελείται από 39 Deluxe Beachfront bungalows, 3 Penthouse Suites, 22 Mediterranean Bungalows, 2 Junior Suites, 5 Executive Suites.

GRAND SPORTS CLUB περιλαμβάνει 14 Deluxe Bungalows with exercise quarters, 8 Deluxe Suites, 1 Penthouse Grand Suite, 10 Mediterranean Suites.

ZEN CLUB περιλαμβάνει 6 Island Suites with exercise quarters, 6 Sunset Suites with gym & infinity heated pool, 6 Sunrise Suites with gym & heated pool.

EXCLUSIVE CLUB αποτελείται από 2 Junior Suites, 4 Executive Suites, 9 Residential Cabanas - complex of 2 bedrooms, 2 Grand Residential Cabanas -complex of 3 bedrooms

GOLD CLUB αποτελείται από 2 Belvedere Suites, 1 The Ambassador Suite, 6 Governor two Bedroom Villas

PLATINUM CLUB περιλαμβάνει 1 The Peninsula Villa, 3 Residence Villas, 1 The Grand Villa, 1 The Dream Suite, 1 The Royal Villa.

Στο ξενοδοχείο λειτουργούν 8 εστιατόρια (**Captain's House – ιταλικό εστιατόριο, Ouzeri Aegeon – παραδοσιακή ελληνική κουζίνα και θαλασσινά, Galazia Akti - μοντέρνα ελληνική κουζίνα, Kohylia – πολυνησιακό εστιατόριο και Sushi Bar, Aphrodite – κεντρικό εστιατόριο, Mediterraneo - μεσογειακή κουζίνα, Mezza - Λιβανέζικο Εστιατόριο & Shisha Bar, La Piscina, Poseidon Restaurant** και 3 μπαρ (**Veghera, The Veranda, Grand Pier**).



Διατεθεί συνεδριακό κέντρο «Grand Hall», ένα συνεδριακό κέντρο υψηλών προδιαγραφών, που προσθέτει μια καινούρια διάσταση στη συνεδριακή εμπειρία του Grand Resort και είναι σχεδιασμένο να ικανοποιήσει κάθε επισκέπτη με το μοντέρνο στυλ και σχεδιασμό του.

Ένας ξεχωριστός χώρος συνεδρίων που παρέχει περισσότερο από 2.500 τ.μ. εσωτερικού χώρου συναντήσεων, εξοπλισμένου με οπτικοακουστικά μέσα και συστήματα προβολών υψηλής τεχνολογίας.

Οι 10 ευπροσάρμοστες αίθουσες με φυσικό φωτισμό είναι ιδανικές για διασκέψεις, προσφέρουν υπέροχη θέα στη θάλασσα και δύο βεράντες για υπαίθριες εκδηλώσεις πάνω στη θάλασσα.

Διαθέτει μοντέρνες εγκαταστάσεις στάθμευσης μέχρι 1.200 αυτοκίνητα στον εσωτερικό χώρο στάθμευσης καθώς και 700 αυτοκίνητα στον υπαίθριο χώρο στάθμευσης.

3.3.2 Elounda Beach Hotel



Το Elounda Beach Hotel ξεκίνησε την λειτουργία του το 1971. Είναι πέντε αστέρων luxury hotel, το οποίο βρίσκεται ένα χιλιόμετρο από το χωριό της Ελούντας, 68 χλμ. από το λιμάνι του Ηρακλείου και 65 χλμ. από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου, λειτουργεί από τον Απρίλιο έως το Οκτώβριο. Παράλληλα είναι μέλος της διεθνής αλυσίδας πολυτελών ξενοδοχείων The Leading Hotels of the World. Το ξενοδοχείο έχει δυναμικότητα 249 δωμάτια (578 κλίνες), 33 από τα οποία είναι bungalows, 71 suites και 51 villas με ιδιωτικές ή κοινές πισίνες. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2010 το ξενοδοχείο ορίστηκε ως **Greece's Leading Family Resort** από The World Travel Awards και πήρε το βραβείο του κοινού του περιοδικού Condé Nast Traveler USA, Κορυφαίου Beach Hotel. Το 2009 ορίστηκε από το Luxury Travel Advisor Awards of Excellence ανάμεσα τα τέσσερα κορυφαία Best Resort Beach Worldwide. Είναι το καλύτερο Beach Resort στην Ελλάδα για το 2009 σύμφωνα με το Philoxenia. Είναι στην Gold List του περιοδικού Condé Nast Traveler USA ανάμεσα των TOP 20 - European Resorts και The Best Beach Hotels in Europe.

Περιγράφει δωματίων – υπάρχουν 7 club, το καθένα από το οποίο περιλαμβάνει διαφορετικά είδη δωματίων έτσι ώστε να ικανοποιηθούν και οι πιο απαιτητικοί επισκέπτες του ξενοδοχείου.

COMFORT VIP CLUB περιλαμβάνει 22 Luxury Rooms with Sea View in the Elounda Building, 13 Luxury Rooms Garden View in the Imperial Building, 24 Luxury Bungalows with Front Sea View και 30 Luxury Rooms Sea View in the Imperial Building.

PREMIUM CLUB αποτελείται από 10 Luxury Rooms Sea View Sharing Pool, 34 Hotel/ Bungalow Suites Sea View, 6 Island Bungalows on the Water's Edge και 3 Luxury Bungalows Front Sea View with private Pool

PREMIUM GOLD CLUB περιλαμβάνει 13 Island Suites on the Water's Edge, 14 Ambassador Hotel or Bungalow Suites Panoramic Sea View, 11 Ambassador Bungalows Suites on Water's Edge, 3 Island Suite Sea View with Private Heated Swimming Pool και 2 Ambassador Bungalow Suites on Water's Edge with Private Pool.

SPORTS CLUB έχει 5 Luxury Rooms with Private Gym, 11 Island Suites on the Water's Edge with Private Gym, 2 Ambassador Bungalow Suites on the Water's Edge with Gym, 1 Island Villa with Private Heated Swimming Pool & Gym, 1 Ambassador Bungalow Suite on the Water's Edge with Private Heated Swimming Pool & Gym.

EXCLUSIVE CLUB περιλαμβάνει 8 Island Villa with Sea View & Private Heated Pool, 5 Hideaway Villa with Private Heated Swimming Pool, 4 Family Residence with Private Heated Pool, 4 Presidential Suite on Water's Edge with Private Heated Swimming Pool και 6 Grand Suite with Sea View & Private Heated Pool.

PLATINUM CLUB αποτελείται από 1 The Palace Suite with Private Heated Pools και 2 Royal Suites with Private Swimming Pools.

YACHTING CLUB έχει 8 Yachting Villas (Sea Pearl, Sea Satin, Sea Silk, Sea Rubin, Sea Star, Sea Prince, Sea Princess, Sea Grace). Οι ιδιοκτήτες του «Elounda Beach» έχοντας σαν σκεπτικό να προσφέρουν το απολύτως ιδανικό στους εκλεπτυσμένων απαιτήσεων επισκέπτες του, εγκαινίασαν τον Ιούνιο του 2008 τις λεγόμενες «Yachting Villas», που αποτελούν πρότυπο διαμονής και πολυτέλειας του επόμενου αιώνα. Κάθε βίλα προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή σε σχεδιασμό πολυτέλεια, και τεχνολογικές ανέσεις που ξεπερνούν τις προσδοκίες και των πιο απαιτητικών επισκεπτών.



Εστιατόρια και Μπαρ - στο ξενοδοχείο υπάρχουν πέντε εστιατόρια και τέσσερα μπαρ

Artemis – κεντρικό εστιατόριο. Σερβίρονται πρωινό και βραδινό σε στυλ buffet.

Kafenion – ελληνική ταβέρνα με παραδοσιακή ελληνική και κρητική κουζίνα.

Dionyssos – gourmet εστιατόριο a la carte μεσογειακής γαστρονομίας με σύγχρονες επιρροές.

Argonaut – Snack Delicatessen το μεσημέρι και Εστιατόριο με ιταλική κουζίνα το βράδυ.

Blue Lagoon – Πολυνησιακή κουζίνα και Sushi bar

Lito Lounge – Lobby Bar

Neraida pool bar - προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία φρέσκων τοπικών και τροπικών χυμών, εκλεπτυσμένων κοκτέιλ και εκλεκτά κρασιά.

Veghera – προσφέρει εξωτικά μέχρι κλασικά κοκτέιλ.

Beach Bar - Βρίσκεται δίπλα από το Water Sports Club, αυτό το βολικό και προσιτό μπαρ στην παραλία είναι ιδανικό για ένα γρήγορο και γευστικό σνακ κατά τη διάρκεια της ημέρας ή ένα δροσιστικό ποτό.

SPA - Το νέο Thalaspia Chenot προσφέρει ολιστική αναζωογόνηση και χαλάρωση σε ένα περιβάλλον απόλυτης ηρεμίας. Η μέθοδος Chenot χρησιμοποιεί τις τελευταίες επιστημονικές τεχνικές, που σχετίζονται με τη λειτουργία του ανθρώπινου σώματος. Ακολουθεί την αρχαία παράδοση της κινεζικής ιατρικής, βασίζεται σε ενεργειακά κανάλια και στην ισορροπία, για να συνδέσει το σώμα, το μυαλό και το πνεύμα. Η μεγάλη ποικιλία εξατομικευμένων θεραπειών αισθητικής βοηθά στην ολοκλήρωση της διαδικασίας εναρμόνισης σώματος, μυαλού και πνεύματος και ενθαρρύνει τη χαλάρωση και την πνευματική αναγέννηση.

Συνεδριακό κέντρο είναι μέρος των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων **Elounda Beach Hotel** και **Elounda Bay Palace**, έχει δυναμικότητα 600 ατόμων και διαθέτει εγκαταστάσεις πολύ υψηλών τεχνικών και αισθητικών προδιαγραφών, με δυνατότητα να φιλοξενήσει εκθέσεις, συνέδρια και συσκέψεις υψηλών απαιτήσεων. Πολλές φορές κατά το παρελθόν έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά συνέδρια και διασκέψεις όπως σύνοδοι του NATO και σεμινάρια-συνέδρια μεγάλων πολυεθνικών εταιριών.

Για τους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες το ξενοδοχείο προσφέρει διάφορα προνόμια μέσω το πρόγραμμα **Guest Loyalty**.

3.3.3 Elounda Bay Palace



Το 1977 ολοκληρώθηκε η ανέγερση του Elounda Bay Palace από την ΗΛΙΟΣ Α.Ε. και το 1978 το ξενοδοχείο πωλήθηκε στην εταιρία «ΑΣΤΗΡ ΑΞΕ». Το 1993 ο όμιλος αγόρασε την δεύτερη ξενοδοχειακή του μονάδα, το Elounda Bay Palace από την ΑΣΤΗΡ

ΑΞΕ. Το Elounda Bay Palace είναι επίσης πέντε αστέρων luxury ξενοδοχείο, μέλος της διεθνούς αλυσίδας πολυτελών ξενοδοχείων Leading Hotels of the World. Το ξενοδοχείο έχει δυναμικότητα 244 δωμάτια (552 κλίνες), από τα οποία 54 είναι bungalows, 10 suites και 39 villas με ιδιωτικές πισίνες. Το ξενοδοχείο μοιράζει με το sister hotel Elounda Beach το συνεδριακό κέντρο και το SPA. Από την σαιζόν 2012, 70% από τα δωμάτια του ξενοδοχείου θα εκμεταλλεύονται από την Robinson Club, η οποία ανήκει του ομίλου της TUI και ιδρύθηκε το 1970 ως απομίμηση του γαλλικού Club Med.

Περιγραφή Δωματίων - υπάρχουν πέντε club, το καθένα από το οποίο περιλαμβάνει διαφορετικά είδη δωματίων έτσι ώστε να ικανοποιηθούν και οι πιο απαιτητικοί επισκέπτες του ξενοδοχείου. Για τους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες υπάρχουν διάφορα προνόμια μέσω του προγράμματος Honored Guest Program.

SMART CLUB τα δωμάτια αυτά βρίσκονται στο κεντρικό κτίριο, μερικά από αυτά είναι και Bangalows. Το Smart Club περιλαμβάνει 82 Superior Rooms Garden & Mountain View (available also with connecting door), 25 Superior Rooms Side Sea View (available also with connecting door), 41 Superior Rooms Sea View (available also with connecting door), 19 Superior Bungalows Sea View, 8 Superior Bungalows Sea View with Exclusive use of the nearby Heated Pool, 12 Deluxe Rooms Sea View.

PRESTIGE CLUB περιλαμβάνει 6 Deluxe Bungalows Side Sea View, 7 Deluxe Bungalows Sea View και 12 Superior Bungalows Sea View with Shared Heated Pool.

ELITE CLUB αποτελείται 3 Family Suites Garden View with Shared Heated Pool, 9 Superior Bungalows Front Sea View with Shared Heated Pool, 12 Deluxe Hotel Suites with Sea View και 3 Executive Bungalow Suites Side Sea view.

SILVER CLUB περιλαμβάνει 4 Luxury Junior Suites Front Sea View with Shared Heated Pool, 2 Junior Bungalow Suites Waterfront with Shared Heated Pool και 3 Mediterranean Villas with Private Heated Pool on Seafront

EXCLUSIVE CLUB αποτελείται 1 Penthouse Suite with 3 bedrooms & Panoramic Sea View, 1 Presidential Suite with Private Heated Pool on Water's Edge, 1 Grand Suite with

Private Heated Pool on the Sea Front και 1 Palace Suite with Private Heated Pool & Sea View.

Στο ξενοδοχείο υπάρχουν 4 εστιατόρια και 3 μπαρ.

Εστιατόρια:

Aretoussa – κεντρικό εστιατόριο, σερβίρονται πρωινό και βραδινό σε στυλ Buffet.

Ariadne - είναι παραδοσιακή-κλασικού ύφους-ταβέρνα δίπλα στη θάλασσα. Λειτουργεί τις μεσημεριανές ώρες.

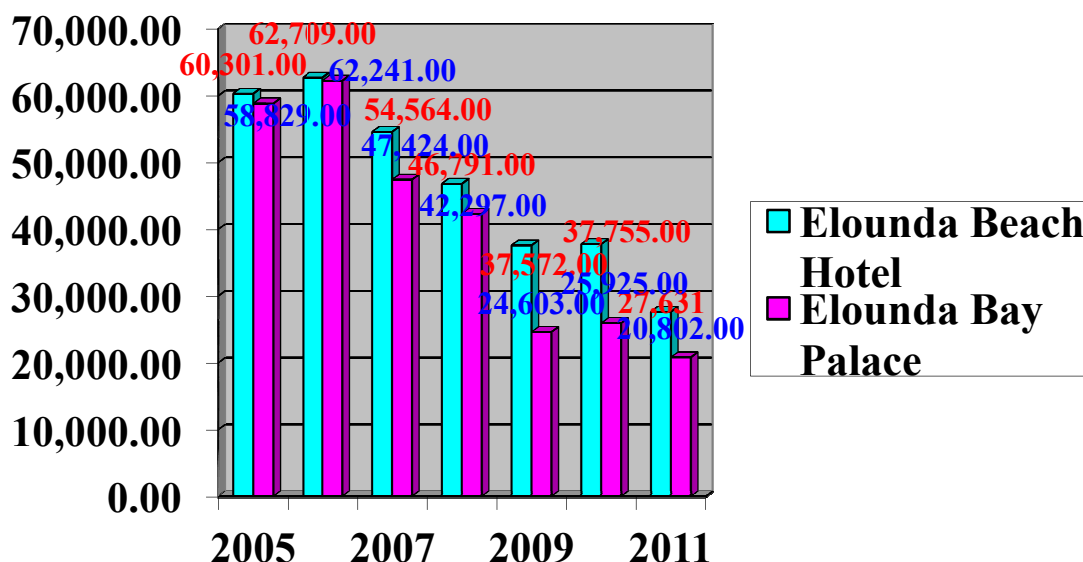
‘F’ Restaurant – μεσογειακή κουζίνα. Την σαιζόν 2011 παρέμεινε κλειστό.

Thalassa - το παραθαλάσσιο εστιατόριο, είναι γνωστό για το πολυποίκιλο μενού ψαριών και gourmet θαλασσινών απολαύσεων.

3.3.3.1 Πληρότητα και διανυκτερεύσεις των ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace

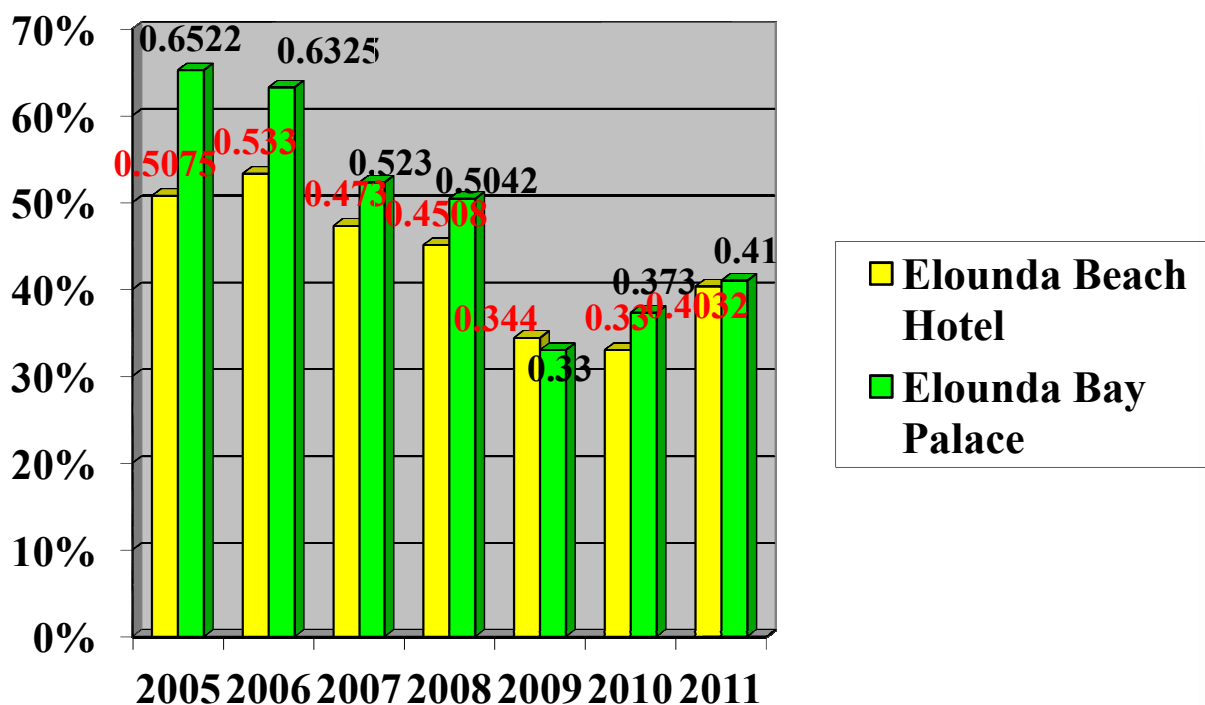
Από το παρακάτω διάγραμμα παρατηρείται μια μείωση των διανυκτερεύσεων στα δυο ξενοδοχεία. Οι διανυκτερεύσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν το 2010 είναι 50% λιγότερες σε σχέση με αυτές του 2006.

Διάγραμμα 3.1: Διανυκτερεύσεις των Elounda Beach & Elounda Bay Palace, 2005 - 2011⁴²



⁴² Οι διανυκτερεύσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2011 είναι μέχρι τον μήνα Αύγουστο.

Διάγραμμα 3.2: Πληρότητες των Elounda Beach & Elounda Bay Palace, 2005 - 2011⁴³



Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται μείωση στις πληρότητες των δυο ξενοδοχείων. Η πληρότητα του Elounda Beach Hotel το 2005 ήταν 51%, ενώ το 2011 είναι 40%. Το 2005 το Elounda Bay Palace είχε πληρότητα πάνω από 65%, το 2011 η πληρότητα του έφτασε το 41%.

3.3.4 Kalimera Kriti



⁴³ Οι πληρότητες των δυο ξενοδοχείων για το 2011 περιλαμβάνουν στοιχεία μέχρι τον μήνα Αύγουστο.

Το Kalimera Kriti Hotel and Village είναι συγκρότημα πέντε αστέρων, το οποίο βρίσκεται στις παρυφές του χωριού Σίσι, απέχει 35 λεπτά με το αυτοκίνητο τόσο από το Μινωικό Ανάκτορο της Κνωσού όσο και από το διεθνές αεροδρόμιο του Ηρακλείου. Στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου παρέχεται δωρεάν Wi-Fi και δωρεάν χώρος στάθμευσης. Διαθέτει ιδιωτική αμμώδη παραλία, 3 πισίνες και 6 γήπεδα τένις. Τα περισσότερα δωμάτια έχουν θέα στο Κρητικό Πέλαγος. Έχει δυναμικότητα 415 δωμάτια, από τα οποία 145 bungalows και 143 suites. Οι σουίτες και τα μπανγκαλόου του Kalimera Kriti Hotel & Village Resort έχουν κομψή επίπλωση σε κρητικό στιλ. Είναι εξοπλισμένα με δορυφορική τηλεόραση, κλιματισμό και στεγνωτήρα μαλλιών. Όλες οι μονάδες οδηγούν σε ιδιωτικό επιπλωμένο μπαλκόνι ή αίθριο.

Υπάρχουν 2 γκουρμέ εστιατόρια που σερβίρουν μεσογειακή και διεθνή κουζίνα με θέα στη θάλασσα. Οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν ποτά, κοκτέιλ και παγωτά σε ένα από τα μπαρ του θέρετρου, μεταξύ των οποίων θα βρείτε ένα μπαρ στην παραλία και ένα παραδοσιακό ελληνικό καφενείο.

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις του Kalimera Kriti περιλαμβάνουν 2 γήπεδα σκουός, κέντρο υδάτινων σπορ και γήπεδο beach volley. Οι λάτρεις του γκολφ μπορούν να επωφεληθούν από τα προνόμια του γηπέδου γκολφ της Κρήτης, το οποίο είναι προσβάσιμο σε 20 λεπτά με το αυτοκίνητο.

3.3.5 Kernos Beach



Το Kernos Beach Hotel & Bungalows βρίσκεται σε μία μεγάλη, απομονωμένη παραλία με λευκή άμμο στα Μάλια, απέχει 32 χλμ. από το αεροδρόμιο του Ηρακλείου και 35χλμ. από το λιμάνι του Ηρακλείου. Προσφέρει 2 πισίνες γλυκού νερού, 2 γήπεδα τένις, ένα κέντρο θαλάσσιων σπορ και υπηρεσία μεταφοράς αεροδρομίου με σοφέρ. Αυτό το ξενοδοχείο 4 αστέρων περιβάλλεται από μεγάλους κήπους με μονοπάτια για περπάτημα, 271 δωμάτια, μπανγκαλόους και σουίτες, τα 25 από τα οποία είναι δίπλα στη θάλασσα. Όλα διαθέτουν κλιματισμό, τηλεόραση με δορυφορικά κανάλια και μπάνιο με στεγνωτήρα μαλλιών.

Στο κεντρικό εστιατόριο σερβίρεται πρωινό αμερικανικού τύπου και ένα δείπνο 3 πιάτων. Το παραθαλάσσιο Fish Restaurant προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία πιάτων με θαλασσινά και ψάρια για μεσημεριανό γεύμα. Στο σνακ μπαρ Tavernaki μπορείτε να απολαύσετε μια ποικιλία από μεζέδες, σαλάτες και ψητά στη σχάρα. Το Kafenion σερβίρει παραδοσιακό ελληνικό καφέ ή ούζο. Στο Cafeteria μπορείτε να απολαύσετε ζεστά και κρύα ποτά.

Το Crete Golf Club απέχει μόλις 5χλμ. από το Kernos Beach Hotel..

3.3.6. Nafplia Palace



Το Nafplia Palace βρίσκεται στην πλαγιά του αρχαίου φρουρίου της Ακροναυπλίας. Απέχει 1,2 χιλιόμετρα από κάστρο μπούρτζι, 1,4 χιλιόμετρα από Ναύπλιο, 44 χιλιόμετρα από Porto-Heli Airport (PKH), 8,1 χιλιόμετρα από Argos Train Station, 1,9 χιλιόμετρα από φρούριο Παλαμηδίου, 7,1 χιλιόμετρα από Pyrgiotika

Προσφέρει δωμάτια με θέα στον Αργολικό κόλπο καθώς και βίλες και μπανγκαλόου με ιδιωτική πισίνα. Έχει δυναμικότητα 84 δωμάτια, από τα οποία 8 είναι bungalows και 3 σουίτες.

Τα δωμάτια του Nafplia Palace Hotel & Villas διαθέτουν ευρύχωρα μπαλκόνια με θέα στο Ναύπλιο και στο νησάκι-φρούριο Μπούρτζι. Όλα περιλαμβάνουν μαρμάρινο μπάνιο.

Οι επισκέπτες μπορούν να χαλαρώσουν με σνακ και ποτά στο μπαρ δίπλα στην πισίνα. Μπορούν επίσης να απολαύσουν γκουρμέ πιάτα και τοπικά κρασιά στα εστιατόρια του ξενοδοχείου Amimoni και Circle.

Η Πλατεία Συντάγματος και το Αρχαιολογικό Μουσείο του Ναυπλίου απέχουν μόλις 15 λεπτά με τα πόδια από το Nafplia Palace.

3.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική αξιοποίηση ή αντιμετώπιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών λαμβάνοντας υπ όψη τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης.

Είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Η διαμόρφωση στρατηγικής εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών (Αποστολή, Αντικειμενικοί σκοποί, Στρατηγικές, Πολιτικές).

Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία για τα δύο ξενοδοχεία και με βάση τις πραγματοποιημένες συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη των 2 ξενοδοχείων διαμορφώσαμε το ακόλουθο σχέδιο στρατηγικής.

Vision - Το Όραμα είναι μια δήλωση σχετικά με αυτό που η οργάνωσή επιθυμεί να γίνει (Τι θα γινόταν, αν η επιχείρηση πετύχει την Αποστολή). Πρέπει να έχει απήχηση σε όλα τα μέλη της επιχείρησης και να τους βοηθά να αισθάνονται υπερήφανοι, ενθουσιασμένοι και

μέλη ενός σημαντικού οργανισμού. Ένα όραμα πρέπει να τονώνει τις ικανότητες και την εικόνα της επιχείρησης. Δίνει μορφή και κατεύθυνση στο μέλλον της οργάνωσης. Τα οράματα ποικίλουν στην έκταση από μερικές λέξεις μέχρι μερικές σελίδες. Απαντάει στην ερώτηση «**Τι θέλουμε να γίνουμε;**»

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της εταιρίας το **όραμα** της είναι η ίδρυση και εκμετάλλευση ξενοδοχείων, συνεδριακών κέντρων, κέντρων θαλασσοθεραπείας, μαρίνων, εστιατορίων και παντός είδους τουριστικών γραφείων και εκμεταλλεύσεων αυτοκινήτων, πλοίων, αεροπλάνων, ελικοπτέρων, τουριστικών λεωφορείων.

Vision Statement: «**Η εκπλήρωση των προσδοκιών και η δημιουργία αξιομνημόνευτων εμπειριών στους επισκέπτες μας.**»

3.4.1 Mission

Αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της, δηλαδή - **Ποιοι είμαστε και τι κάνουμε;**

Mission Statement (Πρόταση Αποστολής) – Ποιες είναι οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες;

«**Η προσφορά ευχάριστης, ήρεμης, ποιοτικά ξεχωριστής διαμονής, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και μοναδικές εμπειρίες. Ικανοποίηση των πιο περίεργων αναγκών των πιο απαιτητικών πελατών.**»

Αξίες (Values): Hospitality

Integrity

Leadership

Innovation

Opportunity

Sense of urgency

3.4.2 Goals

Ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος.

Στόχοι:

- Ⓜ Αύξηση των συνολικών εσόδων
- Ⓜ Αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Ⓜ Δημιουργία και ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών υπηρεσιών.
- Ⓜ Αναβάθμιση της ποιότητας των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων του Elounda Bay Palace
- Ⓜ Προσέλκυση μεγαλύτερο αριθμό πελατών υψηλών εισοδημάτων
- Ⓜ Διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών και ενίσχυση του customer loyalty
- Ⓜ Προσέλκυση περισσότερων συνέδριων και business travelers
- Ⓜ Σταδιακή επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace, σε πρώτη φάση, από οκτώ σε δέκα μήνες.

3.4.3 Objectives

Ως **σκοποί** θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι **αντικειμενικοί σκοποί** πρόκειται να δηλώνουν – **Τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως Πότε**. Ο **σκοπός** (objective) προσδιορίζει τόσο **το αποτέλεσμα** όσο και **το χρονικό διάστημα** για την εκπλήρωση του.

Σκοποί:

- Ⓜ Αύξηση των εσόδων του Elounda Beach Hotel με το 8% το 2012
- Ⓜ Αύξηση της πληρότητας του Elounda Beach Hotel με 10% την νέα σαιζόν

- ☉ Αύξηση των **μεμονωμένων πελατών** την νέα σεζόν με 10% (Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace)
- ☉ Την νέα σεζόν **το μέσο έσοδο ανά κλίνη** να παραμείνει στα επίπεδα του 2011 (Elounda Beach Hotel)
- ☉ Αύξηση του αριθμού των **συνεδρίων και συναντήσεων εταιριών** με 100% το 2012
- ☉ Αύξηση της πληρότητας του Elounda Bay Palace το 2012 σε 100% για τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο.
- ☉ Η πληρότητα του Elounda Bay Palace να κυμαίνεται πάνω από 70% το 2012

3.5 Στρατηγικές

Μια διευρυμένη (diversified) επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: ένα επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής.

3.5.1 Corporate strategy

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει ή/και αποφασίζει: τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και άλλων πόρων προς τις Διευθύνσεις, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον, τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

1. **Στρατηγική κατεύθυνσης** (directional strategy) – το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment).

2. **Στρατηγική χαρτοφυλακίου** (portfolio strategy) – τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων.
3. **Γονική στρατηγική** (parenting strategy) – τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

Πίνακας 3.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
Ε	Υ			
Λ	ψ			
Κ	η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
Υ	λ	→ Συγκέντρωση	→ Συγκέντρωση	→ Διάσωση-αναστροφή
Σ	ή	→ Καθετοποίηση	→ Οριζόντια	(Turnaround)
Τ			Ολοκλήρωση	
Ι				
Κ	Μ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
Ο	έ	→ Παύση ή συνέχιση	→ Συγκέντρωση	→ Αιχμάλωτη
Τ	τ	με προσοχή	→ Οριζόντια	επιχείρηση
Η	ρ		Ολοκλήρωση	→ Αποεπένδυση
Τ	ι		ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	
Α	α		→ Καμία αλλαγή	
Κ	Χ			
Λ	α	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
Α	μ	→ Συσχετισμένη	→ Ασυσχέτιστη	→ Χρεοκοπία
Δ	η	Διαποίκιση	Διαποίκιση	→ Ρευστοποίηση
Ο	λ			
Υ	ή			

Ο όμιλος Ήλιος εφαρμόζει αυτή τη στιγμή **στρατηγικής εξωτερικής ανάπτυξης μέσω στρατηγικών συμμαχιών** (directional strategy). Ο όμιλος συνεργάζεται με την Aegean Airlines και με την Robinson Club, με τις συνεργασίες αυτές ο όμιλος στοχεύει στην αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων και του μεριδίου αγοράς, ειδικότερα η συνεργασία του με την

Robinson Club θα οδηγήσει στην αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στα ξενοδοχεία Elounda Bay Palace και Kalimera Kriti.

3.5.2 Business strategy

Πίνακας 3.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
	Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου	ΕΣΤΙΑΣΗ στο Κόστος στη Διαφοροποίηση

Επιχειρηματικές στρατηγικές:

1. **Ηγεσία κόστους (cost leadership strategy)** - Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή.
2. **Διαφοροποίηση (differentiation strategy)** – Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος (ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι ή θεωρείται ότι είναι, από τους πελάτες μοναδικό.
3. **Εστίαση (focus strategy)** – Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες), αυτό μπορεί να επιτευχθεί

από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίαση στο κόστος) ή με την διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίαση στη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς.

Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί το ξενοδοχείο **Elounda Beach Hotel** είναι **στρατηγική εστίασης με βάση της διαφοροποίησης**. Το ξενοδοχείο εστιάζει σε πελάτες οι οποίοι έχουν πολύ υψηλό εισόδημα. Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι διαφοροποιημένες, φαίνονται μοναδικές στα μάτια των πελατών. Το ξενοδοχείο είναι σε θέση να ικανοποιήσει και τις πιο περίεργες επιθυμίες των επισκεπτών, έχει μοναδική τοποθεσία (το μοναδικό ξενοδοχείο, στην Ελούντα χτισμένο ακριβώς στην παραλία), διαθέτει δωμάτια με τελευταία τεχνολογία (Youthing villas).

Η επιχειρηματική στρατηγική του **Elounda Bay Palace** είναι στρατηγική **διαφοροποίησης**. Το ξενοδοχείο έχει χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών του με το να προσφέρει υπηρεσίες, οι οποίες είναι μοναδικές στα μάτια των πελατών του.

3.5.3 Pricing strategy

Τη τιμολογιακή στρατηγική την οποία εφαρμόζουν τα δύο ξενοδοχεία (**Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace**) είναι **Premium Pricing** – υψηλές τιμές λόγω μοναδικότητας του προϊόντος και των προσφερόμενων υπηρεσιών και επίσης χρησιμοποιούν και Price Discrimination – διαφορετική τιμή για το ίδιο προϊόν για τις διαφορετικές αγορές.

Το **Elounda Beach Hotel** χρησιμοποίησε **skimming price strategy** για τις καινούργιες Yachting Villas. Το νέο προϊόν εισάγεται στην αγορά με υψηλή αρχική τιμή απευθυνόμενο κατ'αρχήν σε αγοραστές που είναι ελάχιστα ευαίσθητοι ως προς την τιμή.

Τα δύο ξενοδοχεία χρησιμοποιούν επίσης **Promotional Pricing Strategy** – Προσφορά Πάσχα, Προσφορά Best Value Rate 2012 (40% έκπτωση), Προσφορά Best Available 2012 (35% έκπτωση).

3.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση.

3.6.1 Δυνάμεις

Οι εσωτερικές δυνάμεις αναφέρονται στη: α) Δομή της επιχείρησης (ιεραρχία, επικοινωνία, ροή εργασίας), β) Κουλτούρα της επιχείρησης (πιστεύω, προσδοκίες, αξίες), γ) Πόροι της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες, χρηματοοικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις, Know How).

Δυνάμεις είναι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και ικανότητες που ένας οργανισμός έχει αναπτύξει. Και τα δύο μπορούν να εκμεταλλευθούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δυνάμεις του Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace:

- ♥ Τοποθεσία
- ♥ Εγκαταστάσεις
- ♥ Μεγάλη ποικιλία δωματίων
- ♥ Πολλά και διαφορετικά εστιατόρια
- ♥ Επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες
- ♥ Ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- ♥ Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ♥ Πολλές δραστηριότητες για τους επισκέπτες
- ♥ Κήποι
- ♥ Ιδιωτικές παραλίες
- ♥ Ελικοδρόμιο
- ♥ Club Cars

- ♥ Kids Club
- ♥ Φήμη του **Elounda Beach Hotel**

3.6.2 Αδυναμίες

Οι αδυναμίες είναι πόροι και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητη, δεν υπάρχουν. Οι αδυναμίες στερούν την δυνατότητα σε ένα οργανισμό να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αδυναμίες Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace:

- ♣ Παλιός εξοπλισμός
- ♣ Δεν είναι όλα τα δωμάτια ανακαινισμένα
- ♣ Μείωση του αριθμού του προσωπικού
- ♣ Πολύ μικρά δωμάτια
- ♣ Μεγάλες αποστάσεις ανάμεσα των εγκαταστάσεων

3.7 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ευκαιρίες και απειλές. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανίχνευση και η αξιολόγηση διαφόρων εξωτερικών τομέων που επηρεάζουν την επιχειρησιακή επίδοση.

3.7.1 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες είναι θετικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που βελτιώνουν την οργανωσιακή επίδοση.

Ευκαιρίες:

- ♥ Καλές καιρικές συνθήκες
- ♥ Καθαρά καταγάλανα νερά

- ♥ Ευνοϊκή φορολογία για τα νησιά
- ♥ Παλάτι της Κνωσό
- ♥ Αρχαία
- ♥ Διασκέδαση
- ♥ Ηρεμία και απομονωτισμός του χωριού της Ελούντας
- ♥ Κοντινή απόσταση από το νησί της Σπιναλόγκας
- ♥ Κρητική φιλοξενία
- ♥ Παραδοσιακά ελληνικά και κρητικά φαγητά και ποτά

3.7.2 Απειλές

Απειλές είναι αρνητικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που εμποδίζουν την οργανωσιακή επίδοση.

Απειλές:

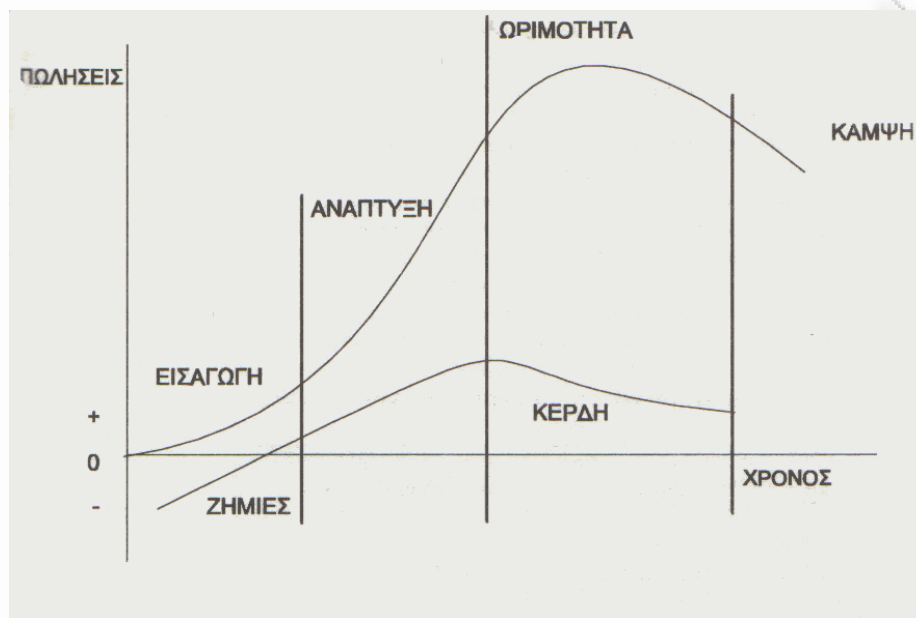
- ♣ Αβέβαιο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας
- ♣ Πολλές απεργίες
- ♣ Δυσμενείς καιρικές συνθήκες
- ♣ Αύξηση της φορολογίας
- ♣ Μεγάλη απόσταση από το αεροδρόμιο και το λιμάνι
- ♣ Συγκρούσεις στην Λιβύη

3.8 Product life cycle

Και τα δύο ξενοδοχεία (**Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace**) βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας. Τα προϊόντα που επιβιώνουν τα πρώτα στάδια από το κύκλο ζωής τους (Εισαγωγή και Ανάπτυξη), έχουν την τάση να περνούν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην φάση της ωριμότητας. Στην φάση αυτή οι πωλήσεις αυξάνονται με φθίνοντες ρυθμούς και στην συνέχεια σταθεροποιούνται. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι

διαφοροποιημένες. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα των επιχειρήσεων στον κλάδο. Σε αυτή τη φάση η προώθηση πραγματοποιείται με όλα τα μέσα.

Σχήμα 3.2: Κύκλος ζωής του προϊόντος



3.10 Boston Consultant Group Growth Matrix (B.C.G.G.M.)

Η έννοια στρατηγική του χαρτοφυλακίου εισήχθη από τον Drucker το 1964, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή οι αγορές μιας επιχείρησης μπορούν να χωρισθούν σε έξι κατηγορίες:

1. **Μελλοντικά Αστέρια:** Είναι ορισμένα νέα προϊόντα, τα οποία ενώ δεν είναι ακόμη κερδοφόρα, αναμένεται να είναι στο άμεσο μέλλον.
2. **Σημερινά Αστέρια:** Καλο-εδραιωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοροών και των κερδών της επιχείρησης.
3. **Ενδιάμεση Κατηγορία:** στρατηγικές επιχειρηματικές Μονάδες με δυνατότητα να δημιουργούν καλά αποτελέσματα εάν διαμορφωθούν και υλοποιηθούν δραστικές στρατηγικές διασώσεις/αναστροφής (turnaround strategies).

4. **Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες:** Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που κάποτε ήταν ισχυρές, αλλά σήμερα είναι απαρχαιωμένες εξαιτίας των αλλαγών του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. **Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες:** Προϊόντα που ενώ δεν χαρακτηρίζονται «καταστροφή» για την επιχείρηση, εντούτοις ποτέ δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα.
6. **Αποτυχίες:** Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, οι οποίες θα έπρεπε να είχαν απομακρυνθεί από τις δραστηριότητες της επιχείρησης εδώ και καιρό.

Η Boston Consultant Group Growth Matrix αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια. Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜς) στο πρώτο τεταρτημόριο χαρακτηρίζονται ως αστέρια (stars), στο δεύτερο τεταρτημόριο ως αμφίβολα ή ερωτηματικά (question marks or problem child), στο τρίτο ως χρυσωρυχεία ή ως χρυσοφόρες αγελάδες (cash cows), στο τέταρτο ως προβληματικά ή σκυλιά (dogs). Η Boston Consultant Group θεωρεί ότι οι ΣΕΜς που τοποθετούνται στην μήτρα, ανάλογα με το σχετικό μερίδιο αγοράς και τον ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, έχουν διαφορετικές μακροπρόθεσμες προοπτικές και διαφορετικές επιδράσεις στις χρηματοροές.

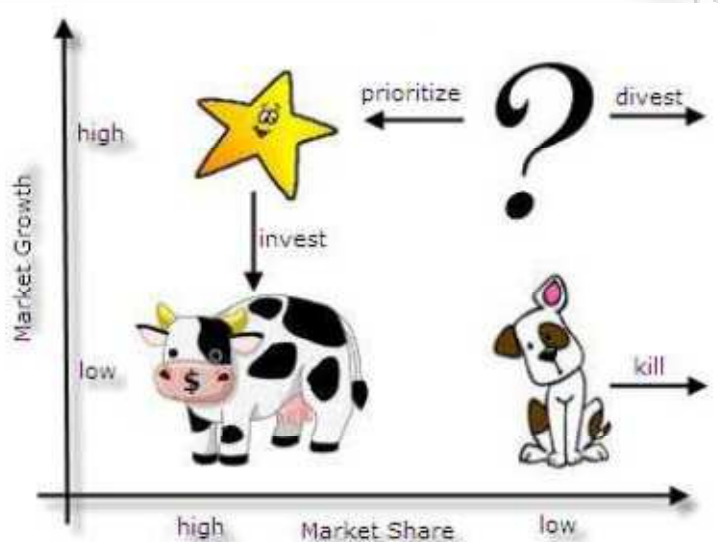
Αστέρια: Οι ηγέτιδες μονάδες στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Έχουν μεγάλος αριθμός ανάπτυξης και σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ για να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές χρησιμοποιούν πολλά ρευστά.

Αμφίβολα: έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς, αλλά υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη. Εξαιτίας του μικρού σχετικού μεριδίου αγοράς δημιουργούν λίγα ρευστά, αλλά επειδή βρίσκονται σε ελκυστικούς κλάδους, η χρησιμοποίηση των ρευστών είναι μεγάλη. Η μητρική εταιρία βρίσκεται ανάμεσα στο αν θα πρέπει να βοηθήσει τις ΣΕΜς να αναπτυχθούν και να περάσουν στην κατηγορία των αστέρων, μετακινούμενες προς τα αριστερά ή αν θα τις αποεπενδύσει και θα δημιουργήσει ρευστά, τα οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσει για άλλες ΣΕΜς.

Χρυσωρυχεία: Έχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους χαμηλής ελκυστικότητας. Δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν λίγα ρευστά, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ρευστά, τα οποία η μητρική εταιρία μπορεί να διαθέσει για ενίσχυση άλλων ΣΕΜ της.

Προβληματικά: Βρίσκονται σε μη ελκυστικές αγορές και έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Είναι μη κερδοφόρα και αν απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν την θέση τους, γίνονται «χρήστες ρευστών».

Σχήμα 3.3: Boston Consultant Group Growth Matrix



Σύμφωνα με τη μήτρα BCGGM (Boston Consulting Group Growth Matrix) τα ξενοδοχεία Elounda Beach Hotel και Grand Resort Lagonissi του ομίλου ΗΛΙΟΣ είναι cash cows, καθώς έχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν λίγα ρευστά, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ρευστά.

Τα ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται στο Ναύπλιο (Nafplia Palace & Amphitryon Hotel) είναι star καθώς έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και με μεγάλο μερίδιο αγοράς. Ως αστέρια μπορούν να οδηγήσει σε σχετικά μεγάλες εισροές ρευστών αλλά και σε μεγάλες εκροές που απαιτούνται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Το Elounda Bay Palace, το Kernos Beach και το Kalimera Kriti βρίσκονται στο τεταρτημόριο των αμφίβολων έχουν

χαμηλό μερίδιο αγοράς, αλλά υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς επειδή έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς, αλλά υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

3.11.1 Finance

Πίνακας 3.3: Ισολογισμός των Ξενοδογείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2007-2010

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2010				2009				2008				2007			
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη Αξία	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη Αξία	
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ																
Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης	0,00	0,00	0,00	432.948,50	432.948,50	0,00	432.948,50	432.948,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	475.230,22	285.138,12	190.092,10	1.081.439,09	796.300,95	285.148,14	1.081.439,09	701.254,91	380.184,18	4.235.745,17	3.639.273,18	4.235.745,17	3.639.273,18	596.471,99		
Λοιπά έξοδα	6.345.446,13	5.182.723,02	1.162.723,11	11.098.653,14	8.715.013,18	2.383.639,96	10.632.470,23	7.078.318,03	3.554.154,20	12.979.113,45	7.052.776,18	12.979.113,45	7.052.776,18	5.926.337,27		
Σύνολο	6.820.676,35	5.467.861,14	1.352.815,21	12.613.040,73	9.944.262,63	2.668.778,10	12.146.857,2	8.212.521,44	3.934.336,38	24.227.423,37	17.704.614,31	24.227.423,37	17.704.614,31	6.522.809,26		
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ																
Ασώματες ακινητοποιήσεις	8.190.814,38	2.457.244,31	5.733.570,07	8.190.814,38	2.457.244,31	5.733.570,07	8.190.814,38	2.457.244,31	5.733.570,07	8.190.814,38	2.457.244,31	8.190.814,38	2.457.244,31	5.733.570,07		
Ενσώματες ακινητοποιήσεις:																
Γήπεδα-Οικόπεδα και Κτίρια	12.833.553,91	35.150.392,45	91.484.439,49	101.189.280,70	32.200.682,43	68.988.598,27	101.189.280,70	29.243.266,89	71.946.013,81	98.574.362,24	26.257.049,58	98.574.362,24	26.257.049,58	72.317.312,66		
τεχνικά έργα	5.407.989,96	4.608.187,87	799.802,09	5.390.334,77	4.294.801,45	1.095.533,32	5.178.101,39	3.932.949,59	1.245.151,80	5.006.939,52	3.507.557,20	5.006.939,52	3.507.557,20	1.499.382,32		
Μηχανήματα	3.539.014,77	786.479,87	2.752.534,90	3.470.892,84	633.866,73	2.837.026,11	3.080.002,34	482.170,29	2.597.832,05	507.822,30	382.134,90	507.822,30	382.134,90	125.687,40		
Μεταφορικά μέσα	24.497.823,61	20.573.065,79	3.924.757,82	23.526.386,35	19.154.759,42	4.371.626,93	23.211.527,88	17.593.795,20	5.617.732,68	21.626.498,10	15.735.631,03	21.626.498,10	15.735.631,03	5.890.867,07		
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.302.145,11		6.302.145,11	29.560.671,04		29.560.671,04	24.418.677,53		24.418.677,53	13.052.192,01		13.052.192,01		13.052.192,01		
Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση																
Σύνολο	187.406.173,68	63.575.370,29	123.830.803,39	184.161.933,99	58.741.354,34	125.420.579,65	177.757.458,13	53.709.426,28	124.048.031,85	156.265.998,68	48.339.617,02	156.265.998,68	48.339.617,02	107.926.381,66		
ακινήτοποιήσεων																
Συμμετοχές και άλλες μικροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις			286.636.892,60			268.564.049,74			238.692.425,37					214.913.540,82		
Σύνολο πάγιου ενεργητικού			410.467.695,99		393.984.629,39		362.740.457,32		362.740.457,32					322.839.922,48		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ																
Αποθέματα			619.516,11			720.050,07			658.336,67					531.731,74		
Απαιτήσεις			6.141.541,61			8.090.440,67			8.990.728,87					5.852.895,20		
Χρεόγραφα			9.383.584,16			46.157.611,30			63.157.417,07					37.927.072,86		
Διαθέσιμα																
Ταμείο			1.395,46			899,95			17.908,19							
Καταθέσεις			1.490.254,34			725.649,43			194.012,91							
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			17.636.291,68			55.694.651,42			73.018.403,71					44.685.447,48		
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			9.733.630,24			2.727.658,50			1.241.361,08					2.101.418,56		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			439.190.433,12			455.075.717,41			440.934.588,39					376.149.597,78		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ			376.793.293,14			377.093.293,14			380.842.753,14					382.818.753,14		

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2010	2009	2008	2007
ΓΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Μετοχικό Κεφάλαιο (31.991.140 μετοχές των 0,53 ευρώ 2010-2009 & 25.300.000 μετοχές των 0,53 ευρώ 2009-2008)	16.955.304,20	13.409.000,00	13.409.000,00	13.409.000,00
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	2.347.762,29	2.347.762,29	2.347.762,29	2.347.762,29
Διαφορές αναπροσαρμογής – επιχορηγήσεις επενδύσεων	28.753.091,15	32.265.229,35	32.265.229,35	32.265.229,35
Αποθεματικό κεφάλαια	70.857.130,93	70.857.130,93	69.951.315,27	64.160.252,40
Αποτελέσματα εις νέος	-1.601.041,36	0,00	0,00	0,00
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	117.312.247,21	118.879.122,57	117.973.386,91	108.645.709,36
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	52.356,60	52.356,60	52.356,60	52.356,60
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Μικροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Ομολογιακά δάνεια – ιδιοχηματοποιήματα	140.429.172,00	140.429.172,00	300.000.000,00	250.670.828,00
Ομολογιακά δάνεια – για τη χρηματοδότηση θηγαρτίκων	159.570.828,00	159.570.828,00	30.916,00	0,00
Σύνολο μικροπρόθεσμων υποχρεώσεων	300.000.000,00	300.000.000,00	300.030.916,46	250.670.828,00
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Προμηθευτές	1.218.415,83	1.664.818,85	5.261.253,86	3.559.015,11
Επιταγές πληρωτέες	3.632.549,25	5.268.723,13	8.805.550,83	7.236.205,77
Τράπεζες λογ/μοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	5.657.431,55	23.900.813,22	0,00	0,00
Προκαταβολές πελατών	1.217.033,40	1.847.960,01	3.462.862,22	1.676.756,65
Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	104.889,10	331.350,86	514.093,01	86.544,80
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	1.331.769,53	325.535,78	380.806,33	387.870,82
Μικροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση	6.034.425,00	0,00	0,00	0,00
Πιστωτές διάφοροι	242.543,40	507.380,63	456.396,09	893.748,80
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	19.439.057,06	33.846.582,48	18.880.962,34	13.840.141,95
Σύνολο υποχρεώσεων	319.439.057,06	333.846.582,48	318.911.878,80	264.510.969,95
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ				
Έσοδα επόμενων χρήσεων	79.041,35	81.389,11	83.736,87	86.084,63
Έξοδα δουλευμένα	2.307.730,90	2.216.266,65	3.913.279,21	2.854.477,24
Σύνολο μεταβατικών λογαριασμών παθητικού	2.386.772,25	2.297.655,76	3.997.016,08	3.940.561,87
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	439.190.433,12	455.075.717,41	440.934.558,39	376.146.597,78
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ	376.793.293,14	377.093.293,14	380.842.753,14	382.818.753,14

Πίνακας 3.4: Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως των Ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ		2008	2009	2010
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ				
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ				
Μείον:	Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	36.321.698,38	24.492.156,95	20.202.941,13
	Κόστος πωλήσεων	18.942.332,25	15.313.748,83	15.705.696,77
Πλέον:	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) εκμεταλλεύσεως	17.379.366,13	9.178.408,12	4.497.244,36
	Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	640.060,19	644.003,84	559.976,73
Μείον:	Σύνολο	18.019.426,32	9.822.411,96	5.057.221,09
	1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	2.061.919,35	2.090.280,68	2.016.926,72
	2. Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης			
	3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	2.157.236,56	1.796.025,42	1.268.445,16
		13.800.270,41	5.936.105,86	1.771.849,21
ΠΛΕΟΝ (ή μείον)				
1	Έσοδα συμμετοχών			
2	Έσοδα χρεογράφων			
3	Κέρδη πωλήσεως συμμετοχών και χρεογράφων	0,00		
4	Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	18.426.191,99	16.351.689,44	14.621.381,86
	Σύνολο μη λειτουργικών εσόδων - κερδών	18.426.191,99	16.351.689,44	14.621.381,86
Μείον:				
1	Διαφορές αποτιμήσεως συμμετοχών και χρεογράφων			
2	Έξοδα και ζημιές συμμετοχών και χρεογράφων			
3	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	20.162.704,66	17.523.906,28	16.111.702,83
	Σύνολο μη λειτουργικών εξόδων - ζημιών	20.162.704,66	17.523.906,28	16.111.702,83
	Ολικά αποτελέσματα (ζημιές/κέρδη) εκμεταλλεύσεως	12.063.757,74	4.763.889,02	281.528,24
II. Πλέον (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα				
1	Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	164.115,32	48.863,17	93.904,96

2	Εκτακτα Κέρδη	10.777,68	1.500,84	20.768,17
3	Εσοδα προηγούμενων χρήσεων		0,00	3.869,82
4	Εσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	174.893,00	50.364,01	118.542,95
Μειών:				
1	Εκτακτα και ανόργανα έξοδα	65.409,99	57.712,51	42.929,04
2	Εκτακτες ζημιές	0,00		
3	Εξοδα προηγούμενων χρήσεων			
4	Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	104.348,20		
		169.758,19	57.712,51	42.929,04
	Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές)	12.068.892,55	4.756.540,52	357.142,15
ΜΕΙΟΝ:				
	Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	9.059.074,44	6.807.389,95	6.185.464,97
	Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	5.304.185,92	5.075.648,76	4.869.502,08
		3.754.888,52	1.731.741,19	1.315.962,89
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημιές) ΧΡΗΣΕΩΣ πρό φόρων				
		8.314.004,03	3.024.799,33	-958.820,74

Πίνακας 3.5: Πίνακας Διαθέσεως Αποτελεσμάτων των Ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	2008	2009	2010
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) χρήσεως	8.314.004,03	3.024.799,33	-958.820,74
Υπόλοιπο αποτελ/των (κερδών ή ζημιών) προηγούμενων χρήσεων	-133.807,76	-200.710,56	-83.684,80
Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων			
Αποθεματικά προς διάθεση			
Σύνολο	8.180.196,27	2.824.088,77	-1.042.505,54
Μείον:			
1 Φόρος εισοδήματος και εισφορά ΟΓΑ	721.433,44	571.732,80	0,00
2 Έκτακτη εισφορά Άρθρο 5 Ν3845/2010	0,00	0,00	415.700,20
3 Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργικό κόστος φόροι	167.699,96	46.540,31	142.835,62
Κέρδη προς διάθεση	7.291.062,87	2.205.815,66	0,00
Η			
Ζημιές εις νέο	0,00	0,00	-1.601.041,36
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:			
1 Τακτικό αποθεματικό	300.470,00	104.160,00	0,00
2 Πρώτο μέρισμα			0,00
3 Πρόσθετο μέρισμα			0,00
4 Αποθεματικά καταστατικού (αναφέρονται οι σχετικές διατάξεις)			
5 Ειδικά και έκτακτα αποθεματικά (αναφέρεται ο σκοπός)			
6 Αφορολόγητα αποθεματικά (αναφέρονται οι σχετικές διατάξεις)	5.490.592,87	801.655,66	
7 Αμοιβές από ποσοστά μελών διοικητικού συμβουλίου	1.500.000,00	1.300.000,00	
8 Υπόλοιπο κερδών εις νέο (ζημιών εις νέον)	7.291.062,87	2.205.815,66	-1.601.041,36

Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη.

$$\text{Μικτό Περιθώριο Κέρδους} = \frac{\text{Συνολικά Κέρδη}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$$

$$\text{Μικτό Καθαρό Περιθώριο Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Βελτίωση στα περιθώρια κέρδους επιτυγχάνεται με:

- Αύξηση τιμών πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών
- Αύξηση αριθμού πωλούμενων ή παρεχόμενων υπηρεσιών
- Μείωση του κόστους παραγωγής

$$\text{Αποτελεσματικότητα Ίδιων Κεφαλαίων (Return on Equity)} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$$

$$(\text{Return on Equity} = \frac{\text{Profit before Tax}}{\text{Equity}} \times 100)$$

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα των Ίδιων Κεφαλαίων για το 2010 είναι αρνητική (-0,82%), λόγω των ζημιών που σημειώθηκαν το ίδιο έτος.

$$\text{ROCE(Return on Capital Employed)} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Γενικό Σύνολο Παθητικού}} \times 100$$

$$(\text{ROCE} = \frac{\text{Profit before Tax}}{\text{Liabilities}} \times 100)$$

Πίνακας 3.6: Αποδοτικότητα των κεφαλαίων των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

Αποδοτικότητα	2008	2009	2010
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	47,85%	37,47%	22,26%
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους	33,21%	24,24%	8,77%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	22,89%	12,35%	(4,75%)
ROTA	1,89%	0,66%	(0,22%)
ROE	7,05%	2,54%	(0,82%)
ROCE	6,46%	4,52%	3,45%

$$\text{Τρέχουσα ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

$$\text{Άμεση ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Πίνακας 3.7: Ρευστότητα των ξενοδοχείων *Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace* της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

Ρευστότητας	2008	2009	2010
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	54.137.441	21.848.069	-1.802.765
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	3,87	1,65	0,91
Πραγματική Ρευστότητα	3,83	1,62	0,88
Άμεση Ρευστότητα	0,01	0,02	0,08

$$\text{Δανειακή επιβάρυνση} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

$$\text{Δανειακή επιβάρυνση} = \frac{\text{Ξένα Μακροπροθεσμά κεφάλαια}}{\text{Απασχολήθεντα Κεφάλαια}}$$

Το ανεκτό όριο δανειακής επιβάρυνσης εξαρτάται από:

- ♥ Τη φύση της επιχείρησης
- ♥ Τη σταθερότητα του κύκλου εργασιών
- ♥ Την αποδοτικότητα της επιχείρησης
- ♥ Γενικές οικονομικές συνθήκες

Από την πλευρά των δανειστών όσο πιο χαμηλός ο δείκτης τόσο το καλύτερο.

Από την πλευρά των μετόχων χαμηλός δείκτης μπορεί να σημαίνει ότι δεν επωφελήθηκε επαρκώς των δυνατοτήτων χρηματοοικονομικής μόχλευσης

Πίνακας 3.8: Δανειακή επιβάρυνση των ξενοδοχείων *Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace* της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

Δανειακή Επιβάρυνση	2008	2009	2010
Γενική Επιβάρυνση (Ξένα / Ίδια κεφάλαια)	2,70	2,81	2,72
Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	2,54	1,38	1,25
Κάλυψη Τόκων	1,41	1,17	0,94

$$\text{Μέση διάρκεια της επένδυσης στα αποθέματα} = \frac{\text{Αποθέματα} \times 365 \text{ ημέρες}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$$

Όσο μικρότερος τόσο αποτελεσματικότερη η διαχείριση. Μικρή διάρκεια μπορεί να είναι αποτέλεσμα υπερβολικά χαμηλών αποθεμάτων και κατά συνέπεια συχνών ελλείψεων που μπορεί να οφείλεται σε μεγάλο αριθμό παραγγελιών μικρών ποσοτήτων.

Η μέση διάρκεια της επένδυσης στα αποθέματα το 2010 ήταν 14 ημέρες, 3 ημέρες λιγότερες από ότι το 2009.

$$\text{Μέση διάρκεια εισπραξης απαιτήσεων} = \frac{\text{Πελάτες} \times 365 \text{ ημέρες}}{\text{Καθαρές πωλήσεις με πίστωση}}$$

Το 2010 η μέση διάρκεια εισπραξης των απαιτήσεων ήταν 111 ημέρες, 10 ημέρες λιγότερες από το 2009 και 20 περισσότερες από το 2008.

Πίνακας 3.9: των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

Αποτελεσματικότητα (Δραστηριότητας)	2008	2009	2010
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (σε ημέρες)	13	17	14
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (σε ημέρες)	90	121	111
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Βραχ/σμων Υποχρεώσεων (σε ημέρες)	364	807	452
Ταχύτητα Κυκλοφορίας Προμηθ. & Γραμ. Πληρωτέων (σε ημέρες)	271	165	113
Κυκλοφορία Ακινήτοποιήσεων	0,29	0,20	0,16
Κυκλοφορία Ενεργητικού	0,08	0,05	0,05
Πωλήσεις / Εργαζόμενο	90.804,25	61.230,39	50.507,35
Μικτά Κέρδη / Εργαζόμενο	43.448,42	22.946,02	11.243,11
Καθαρά Κέρδη / Εργαζόμενο	20.785,01	7.562,00	-2.397,05
Απασχολούμενο Κεφάλαιο / Εργαζόμενο	1.102.336,40	1.137.689,29	1.097.976,08

Από το πίνακα 3.10 παρατηρούμε τις μεταβολές των μεγεθών στην επιχείρηση, το 2009 έχουμε μείωση των πωλήσεων με **-11.829.541 (-32,57%)** σε σχέση με το 2008, επίσης έχει σημειωθεί μείωση των πωλήσεων και το 2010 με **-4.289.216 (-17,51%)** σε σχέση με το 2009. Επίσης υπήρχε μείωση των μικτών κερδών και των καθαρών κερδών και το 2009 και το 2010. Το 2009 παρατηρείται αύξηση των υποχρεώσεων με 4,68% σε σχέση με το 2008, ενώ το 2010 έχουμε μείωση των υποχρεώσεων με **-4, 32%**. Το 2009 τα ίδια κεφάλαια έχουν αυξηθεί με 0,77% σε σχέση με το 2008, ενώ το 2010 μειώθηκαν με 1,32%. Παρατηρείται αύξηση του παγίου ενεργητικού και πολύ μεγάλη μείωση του κυκλοφορούν ενεργητικού το 2010 με **68,33%** σε σχέση με το 2009. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης επίσης μειώθηκε το 2010 με **108,25%** σε σχέση με το 2009.

Πίνακας 3.10: Μεταβολή Μεγεθών των Ξενοδοχείων *Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace* της ΗΛΙΟΣ Α.Ε., 2008-2010

Μεταβολής Μεγεθών	2009-2008	2010-2009
Πωλήσεων	-11.829.541	-4.289.216
Πωλήσεων %	(32,57%)	(17,51%)
Μικτών Κερδών	-8.200.958	-4.681.164
Μικτών Κερδών %	(47,19%)	(51,00%)
Καθαρά Κέρδη	-5.289.205	-3.983.620
Καθαρά Κέρδη %	(63,62%)	(131,70%)
Υποχρεώσεων	14.934.704	-14.407.525
Υποχρεώσεων %	4,68%	(4,32%)
Ιδίων Κεφαλαίων	905.816	-1.566.875
Ιδίων Κεφαλαίων %	0,77%	(1,32%)
Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	-17.323.752	-38.058.360
Κυκλοφορούντος Ενεργητικού %	(23,73%)	(68,33%)
Παγίου Ενεργητικού	31.244.172	16.483.067
Παγίου Ενεργητικού %	8,61%	4,18%
Μεταβολή Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης	-32.289.372	-23.650.834
Μεταβολή Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης %	(59,64%)	(108,25%)

$$\text{Παγιοποίηση της περιουσίας} = \frac{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}} = \frac{410.467.695,99}{17.636.291,68} = 23,27$$

$$\text{Παγιοποίηση της περιουσίας} = \frac{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} = \frac{410.467.695,99}{439.190.433,12} = 0,93$$

Σύμφωνα με τους δείκτες παγιοποίησης της περιουσίας η επιχείρηση χαρακτηρίζεται εντάσεως παγίας περιουσίας, επειδή ο πρώτος δείκτης ($\frac{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}$) είναι μεγαλύτερος από το μονάδα και ο δεύτερος δείκτης ($\frac{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$) είναι μεγαλύτερος από 0,5.

3.11.2 Break- Even Point των Ξενοδοχείων *Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace*

Το «Νεκρό Σημείο» (Break–Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Το BEP μπορεί, επίσης, να ορίζεται από το ύψος των φυσικών παραγόμενων μονάδων ή από το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, στο οποίο οι πρόσοδοι από τις πωλήσεις ισούνται με το κόστος παραγωγής.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ανωτέρω ορισμό, στο «Νεκρό Σημείο» ισχύουν τα εξής:

Έσοδα Πωλήσεων = Κόστος Παραγωγής

Έσοδα Πωλήσεων = Όγκος Πωλήσεων * Τιμή Μονάδας

Κόστος Παραγωγής = Σταθερά Έξοδα + Μεταβλητά Έξοδα ανά Μονάδα * Όγκος Πωλήσεων

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά, προκύπτουν τα ακόλουθα:

$$y = \tau * x \text{ και } y = \sigma + \mu * x$$

$$\tau * x = \sigma + \mu * x \Rightarrow x = \sigma / \tau - \mu$$

Όπου: x = ο όγκος των πωλήσεων
 y = η αξία των πωλήσεων
 τ = η τιμή (ανά μονάδα)
 μ = τα μεταβλητά έξοδα (ανά μονάδα)
 σ = τα σταθερά έξοδα

Πίνακας 3.11: Μέση τιμή ανά διανυκτέρευση των ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace

ΕΤΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ELOUNDA BAY	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ELOUNDA BEACH	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΤΩΝ 2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
2011	378	913	645,5
2010	415	1008	711,5
2009	459	1225	842
2008	508	1346	927

Ο όγκος των πωλήσεων για το 2010 (γ) = $20.202.941,13/711,5 = 28.395$ διανυκτερεύσεις

Σταθερό κόστος (2010) = $3.285.371,88$ (Έξοδα διοικητικής λειτουργίας + Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως) + $1.490.320,97$ (Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα - Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα) + $1.315.962,89$ (Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων- Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος) = **6.091.655,74 ευρώ**

Μεταβλητό Κόστος = $15.705.696,77 + 42.929,04 = 15.748.625,81$

Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα=15.748.625,81 / 28.395 = 554,63 ευρώ

$$\tau * x = \sigma + \mu * x \Rightarrow x = \sigma / \tau - \mu$$

$$\chi = \frac{6.091.655,74}{711,5-554,63} = \underline{\underline{38.832}} \text{ διανυκτερεύσεις ΝΣ για το 2010}$$

$$\text{Ο όγκος των πωλήσεων για το 2009} = \underline{\underline{29.088}} \text{ (διανυκτερεύσεις)} = \frac{24.492.156,95}{842}$$

$\sigma = 6.790.264,13 = [3.886.306,10(\text{Έξοδα διοικητικής λειτουργίας} + \text{Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως}) + 1.172.216,84(\text{Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα} - \text{Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα}) + 1.731.741,19(\text{Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων} - \text{Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος})$

$$\tau = 842 \text{ (του 2009)}$$

$$\text{Μεταβλητό Κόστος} = 15.313.748,83 + 57.712,51 = 15.371.461,34$$

$$\mu = 15.371.461,34 / 29.088 = 528,55 \text{ ευρώ}$$

$$\chi = \frac{6.790.264,13}{842-528,45} = 21.520 \text{ διανυκτερεύσεις}$$

το ΝΣ για το 2009 = 21.656 διανυκτερεύσεις

$$\tau = 927 \text{ (2008)}$$

$$\text{Ο όγκος των πωλήσεων } \underline{\underline{39.182}} \text{ (διανυκτερεύσεις)} = \frac{36.321.698,38}{927}$$

$\sigma = 9.710.557,10 = [4.219.155,19(\text{Έξοδα διοικητικής λειτουργίας} + \text{Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως}) + 1.736.512,67(\text{Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα} - \text{Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα}) + 3.754.888,54(\text{Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων} - \text{Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος})$

$$\text{Μεταβλητό Κόστος} = 18.942.332,25 + 169.758,19 = 19.112.090,44$$

$$\mu = \frac{19.112.090,44}{39.182} = \underline{\underline{487,78}} \text{ ευρώ}$$

$$\text{ΝΣ} = \frac{9.710.557,10}{947-487,78} = \underline{\underline{22.109}} \text{ διανυκτερεύσεις για το 2008}$$

3.11.3 Sales & marketing

Η εταιρεία έχει συνάψει συμβάσεις συνεργασίας με Tour Operators του εξωτερικού, σύμφωνα με τις οποίες οι Tour Operators διενεργούν ομαδικές κρατήσεις δωματίων στα δυο ξενοδοχεία *Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace* της εταιρείας, για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σε προκαθορισμένες τιμές. Σημειώνεται ότι οι συμβάσεις είναι

μονομερείς, με την έννοια ότι οι Tour Operators δεν έχουν την υποχρέωση να εξασφαλίσουν επαρκή αριθμό τουριστικών για να καλύψουν τις κρατήσεις που έχουν κάνει. Οι συμβάσεις αυτές είναι κατά κανόνα ετήσιες.

Τα δυο ξενοδοχεία συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία από όλο τον κόσμο όπως τα αγγλικά Thomson Holidays, Sovereign Holidays, EFR Travel LTD, τα ρώσικα Fenix Tours και Delta Travel, τα ελληνικά Bluemar Hellas LTD και Rhodos Tours Traveland, το κυπριακό Travelworld C/O Hellenic, το γαλλικό Millenium Travel Center, το Kuoni Travel LTD, το αμερικανικό Expedia Travel.

Η εταιρεία κατά την πάροδο των ετών έχει επενδύσει σημαντικά κονδύλια για την προώθηση και προβολή του ονόματος (brand name) των δύο ξενοδοχείων ***Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace***.

Η στρατηγική marketing και προώθησης των πωλήσεων της εταιρείας συνίσταται κατά κύριο λόγο στις ακόλουθες ενέργειες:

α) Τα δύο ξενοδοχεία έχουν σχεδιάσει και εφαρμόζουν μια σειρά από προγράμματα για την ανάπτυξη και διατήρηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας (repeat clientele):

- **Guest Loyalty Program** του ***Elounda Beach Hotel*** – το πρόγραμμα αυτό προσφέρει μια σειρά από δωρεάν υπηρεσίες στους επαναλαμβανόμενους πελάτες του ξενοδοχείου, όπως εκπτώσεις επί των τιμών δωματίων, προτεραιότητα στις κρατήσεις πρόσθετες υπηρεσίες και ανέσεις, VIP room service, μεταφορές με ελικόπτερο και lear jet, δωρεάν ασφάλιση κ.λπ. Το πρόγραμμα εφαρμόζεται από το 1995 και αποτελεί κίνητρο για τους πελάτες να επαναλαμβάνουν τις κρατήσεις τους με το ξενοδοχείο, απολαμβάνοντας το μέγιστο της άνεσης και πολυτέλειας. Η προώθηση του προγράμματος αυτού διενεργείται μέσα από τα γραφεία των ξενοδοχειακών οργανώσεων Leading Hotels of The World, Small luxury Hotels και Concorde Hotels.

- **Honored Guest Program** του *Elounda Bay Palace* – το πρόγραμμα αυτό είναι αντίστοιχο με το **Guest Loyalty Program** του *Elounda Beach Hotel* και αποσκοπεί στην προσέλκυση και διατήρηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας του ξενοδοχείου.

β) Τα ξενοδοχείο *Elounda Beach Hotel* και *Elounda Bay Palace* συνεργάζεται σε μόνιμη βάση με τα διεθνή γραφεία κρατήσεων των διακεκριμένων ξενοδοχειακών οργανώσεων Leading Hotels of The World, Small luxury Hotels και Concorde Hotels τα οποία διαθέτουν συστήματα κρατήσεων που επιτρέπουν την άμεση (online) πληροφόρηση σχετικά με τη διαθεσιμότητα και τις τιμές των δωματίων, καθώς και τη διενέργεια απευθείας κράτησης.

γ) Τα δύο ξενοδοχεία συνεργάζονται με μεγάλα γραφεία tour operators και airline partners στην Ευρώπη, στην Αμερική, στον Καναδά και στην Ασία, βελτιώνοντας έτσι σημαντικά το δίκτυο διανομής και κρατήσεων που διαθέτουν, ενώ παράλληλα ενισχύουν την αναγνώριση στο εξωτερικό των brand names *Elounda Beach Hotel* και *Elounda Bay Palace*.

δ) Επίσης η εταιρεία πραγματοποιεί εταιρική διαφήμιση και προβάλλει τα δυο ξενοδοχεία σε διακεκριμένους ετήσιους τουριστικούς οδηγούς και εκδόσεις ειδικών τουριστικών προγραμμάτων με παγκόσμια αναγνωσιμότητα, όπως τα “Yearly Hotel Members Directory”, “Corporate Rates Directory & Elegant Resorts”, “Premier Hotels & Resorts”, “Johansen Recommended Hotels” κ.λπ. Οι τουριστικοί οδηγοί αυτοί είναι υψηλού κύρους, καθώς εκδίδονται υπό την εποπτεία διεθνών ξενοδοχειακών οργανισμών, όπως τα Leading Hotels of The World, Small luxury Hotels, Preferred Hotels, Summit Hotels και Concorde Hotels.

Η εταιρεία έχει επίσης υλοποιήσει μια εκτεταμένη διαφημιστική καμπάνια σε παγκόσμιας κυκλοφορίας εφημερίδες και περιοδικά όπως: H.P.A. (“National Geographic”, “Traveler”, “Forbes Magazine”, “New York Times”), Γερμανία (“Stern”, “Spiegel”), Αγγλία

(“Vogue”, “Harp & Queens”), Ελβετία, Ιταλία, Ρωσία και αραβικά κράτη. Επίσης τα ξενοδοχεία προβάλλονται και σε διεθνείς εκδόσεις όπως η “Financial Times”.

ε) Από το 1995 η εταιρεία διατηρεί ιστοσελίδες στο διαδίκτυο (<http://www.eloundabeach.gr> & <http://www.eloundabay.gr>) και για τα δύο ξενοδοχεία, με στόχο την διεθνή προβολή τους και την παροχή άμεσης πληροφόρησης στους πελάτες για την ποιότητα και την γκάμα των παρεχομένων υπηρεσιών. Η παρουσίαση των ξενοδοχείων στις σελίδες του δικτύου περιλαμβάνει περιγραφές των τύπων δωματίων, των χώρων και των συνεδριακών εγκαταστάσεων, καθώς και των προγραμμάτων προώθησης, των πακέτων και των προσφορών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία και δυνατότητα για online κρατήσεις.

στ) Η εταιρεία επίσης χρησιμοποιεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα direct mailing, με στόχο την απευθείας προσέγγιση των πελατών των δύο ξενοδοχείων και την ενίσχυση των προγραμμάτων guest loyalty. Το direct mailing πρόγραμμα της εταιρείας απευθύνεται σε πελάτες που διέμεναν σε ένα από τα δύο ξενοδοχεία έστω μία φορά, σε μεμονωμένους πιθανούς πελάτες μέσω διακεκριμένων οδηγών, σε πελάτες που ανταποκρίθηκαν στη διαφημιστική καμπάνια της Εταιρείας, σε λίστες πελατών διεθνών οργανισμών, όπως Leading Hotels of The World κ.λπ. και σε πρακτορεία και διοργανωτές συνεδρίων.

ζ) Η εταιρεία συμμετέχει σε Διεθνείς Τουριστικές Εκθέσεις (όπως του Βερολίνου, του Μιλάνου, του Λονδίνου κ.λπ.), καθώς και σε Showcases που διοργανώνονται από διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, με σκοπό την ενίσχυση της προβολής του ονόματος και της φήμης (brand name) των δύο ξενοδοχείων στους διεθνείς κύκλους.

Περίπου 40% από τις πωλήσεις του ξενοδοχείου *Elounda Beach Hotel* πραγματοποιούνται από Tour Operators και 40% μέσω των Guest Loyalty Programs και 4% μέσω των Leading Hotels of the World. Τα τελευταία χρόνια είναι εμφανής η τάση αύξησης των πωλήσεων που διενεργούνται με απευθείας κρατήσεις από μεμονωμένους πελάτες προς την εταιρεία, έναντι των πωλήσεων μέσω πρακτορείων. Αυτή η τάση είναι αποτέλεσμα των ενεργειών προώθησης και marketing της εταιρείας, με στόχο την απευθείας προσέγγιση των

πελατών (direct marketing) και την ανάπτυξη και διατήρηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας (repeat clientele). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πωλήσεις που προέρχονται από απευθείας κρατήσεις μεμονωμένων πελατών προς την εταιρεία παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερο περιθώριο κέρδους από αυτές που διενεργούνται μέσω πρακτορείων.

3.11.4 Διοίκηση και προσωπικό

Σύμφωνα με το άρθρο 15 του καταστατικού της Εταιρίας, η Εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), το οποίο αποτελείται από τρία έως έξι μέλη, τα οποία εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση, η δε θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου είναι εξαετής.

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο Κωνσταντίνος Μαντωνανάκης του Παντελή. Αντιπρόεδρος και Εντεταλμένος Σύμβουλος είναι ο Παντελής Μαντωνανάκης. Την ενάσκηση απασών των διά του Καταστατικού παρεχομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας εξουσιών και αρμοδιοτήτων, και τη γενική εκπροσώπηση της Εταιρίας ενώπιον πάσης Δημόσιας, δικαστικής ή οποιαδήποτε άλλης Αρχής έχουν οι κ.κ. Κωνσταντίνος και Παντελής Μαντωνανάκης. Οι ανωτέρω εκπροσωπούν και δεσμεύουν την Εταιρία ενεργούντες είτε από κοινού είτε ο καθένας χωριστά.

Σημειώνεται ότι δεν υφίσταται καμία υπαλληλική σχέση μεταξύ του Δ.Σ. και της Εταιρείας.

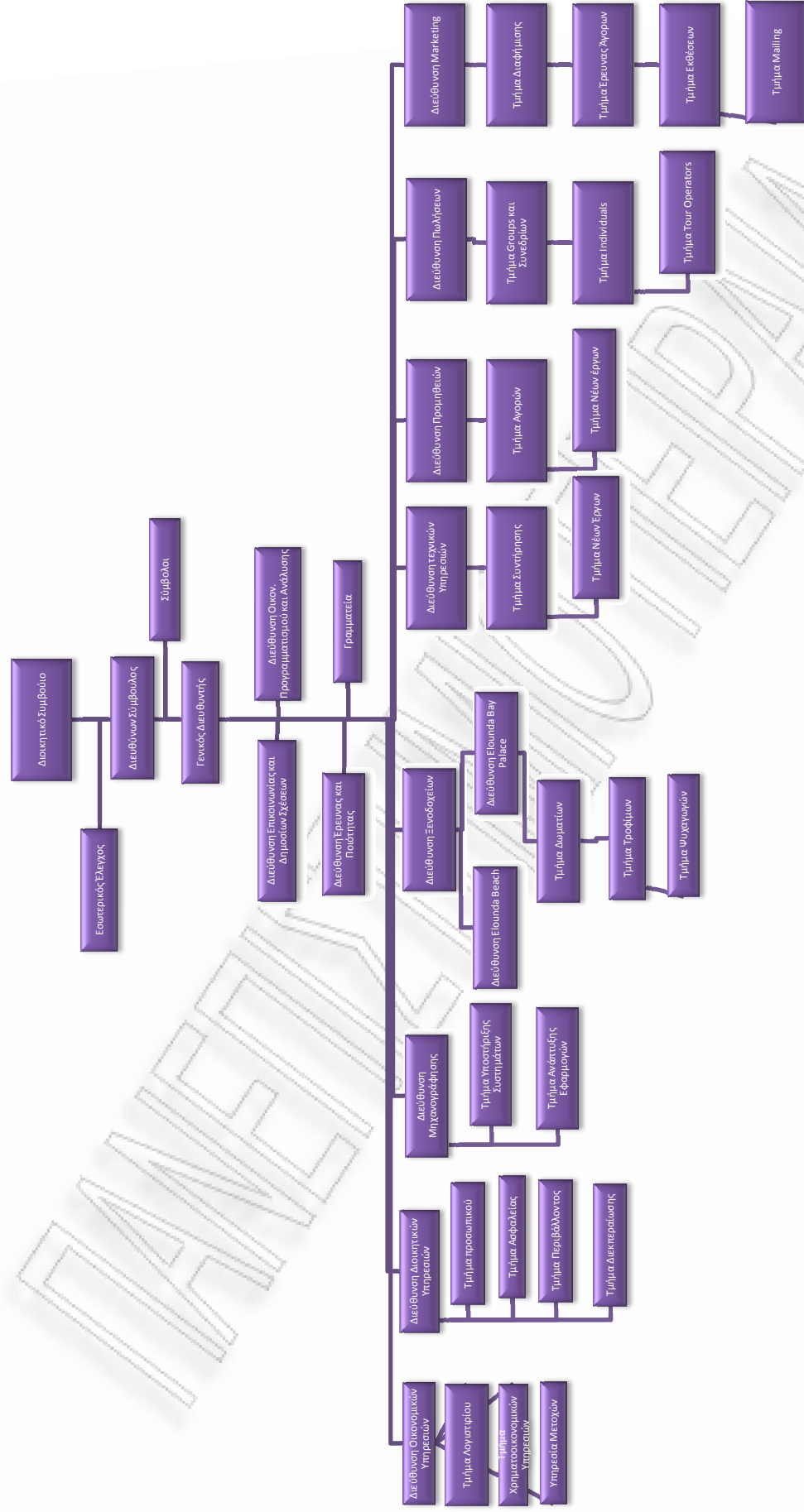
Η Διεύθυνση των εργασιών της Εταιρείας διεξάγεται από μια ομάδα ικανών και καταξιωμένων διευθυντικών στελεχών ως ακολούθως:

- **Εμμανουήλ Ρασούλης – Γενικός Διευθυντής.** Είναι πτυχιούχος του Hotel Management School Hospara – Leysin και εργάζεται στην εταιρία 39 χρόνια.
- **Ξενοφών Κλώντζας – Διευθυντής Οικονομικών και Στατιστικών Υπηρεσιών.** Είναι πτυχιούχος της Ανωτάτης Σχολής οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) και εργάζεται στην εταιρία 22 χρόνια.

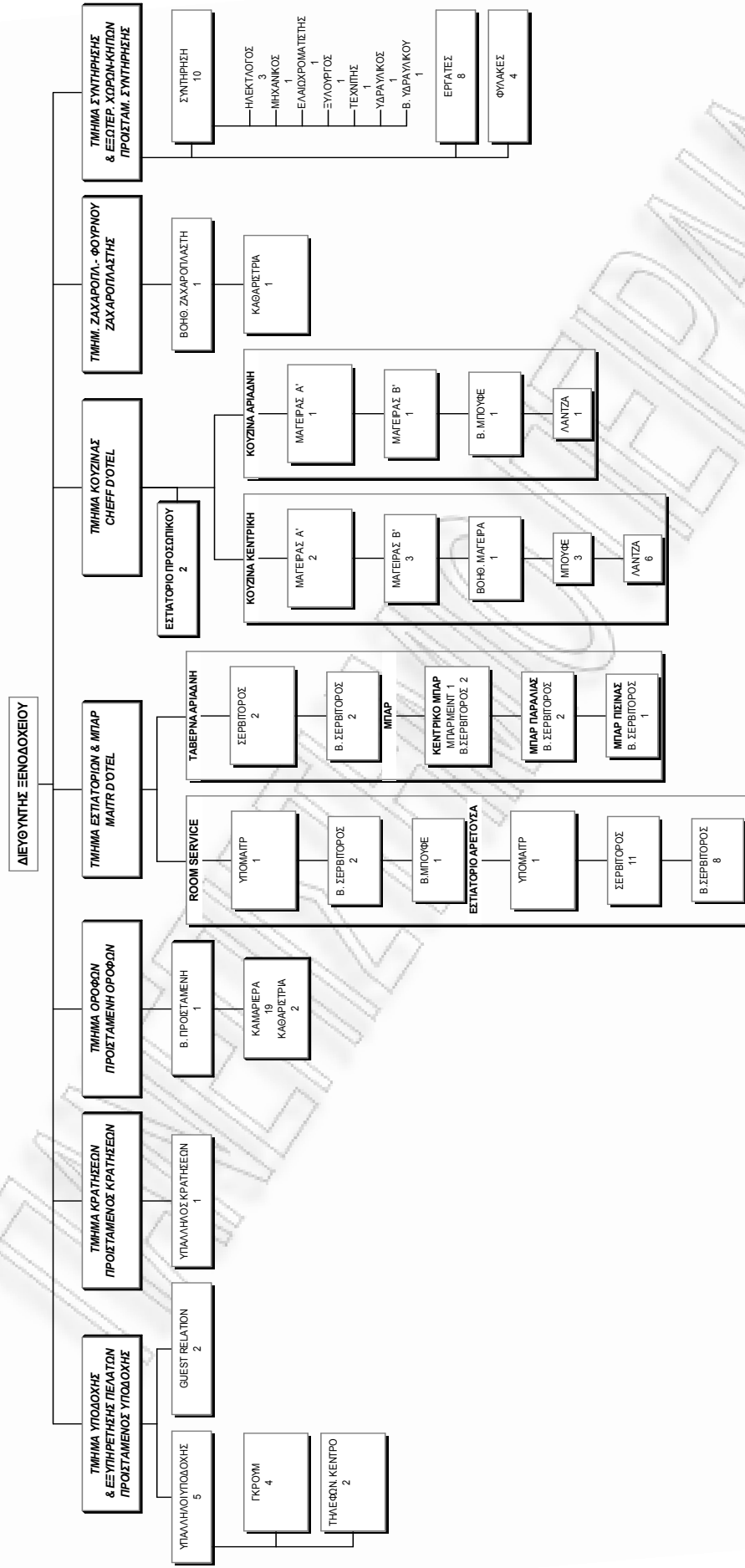
- **Εμμανουήλ Καλοχριστιανάκης – Διευθυντής Οικονομικού Ελέγχου και Οικονομικού Προγραμματισμού.** Είναι πτυχιούχος της Ανωτάτης Σχολής οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) και εργάζεται στην εταιρία 21 χρόνια.
- **Αλέξανδρος Τζώρτζης – Διευθυντής Ανθρωπινών Πόρων** των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda bay Palace. Εργάζεται στην εταιρία 13 χρόνια.
- **Γεώργιος Γιαννακούρας – Διευθυντής Τεχνικών Υπηρεσιών** των ξενοδοχείων Elounda Beach Hotel & Elounda bay Palace. Είναι πτυχιούχος Μηχανολόγος Μηχανικός του Πολυτεχνείου Πατρών και εργάζεται στην Εταιρία 14 χρόνια.
- **Σωτήρης Ραδικόπουλος – Διευθυντής** του Elounda Beach Hotel.
- **Μαρία Σαράφη – Υποδιευθύντρια του Elounda Beach Hotel.** Είναι πτυχιούχος της Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων Πάρνηθας (Σ.Τ.Ε Παρνήθας) και εργάζεται στη εταιρία 28 χρόνια.
- **Λένα Μελιδονιώτη – Διευθύντρια Μάρκετινγκ** των ξενοδοχείων της ΗΛΙΟΣ Α.Ε.
- **Δήμητρα Χατζικωνσταντινού – Υπεύθυνη Κρατήσεων** του Elounda Beach Hotel.
- **Αλίκη Μυλωνά – Διευθύντρια Συνέδριων.** Είναι πτυχιούχος της Ανώτατης Ξενοδοχειακής Σχολής Ελβετίας και εργάζεται στην Εταιρία 18 χρόνια.
- **Eduardo Sgubin – Διευθυντής Επισιτιστικών Τμημάτων** του Elounda Beach Hotel
- **Ανδρομάχη Αργυράκη – Υπεύθυνη του Guest Loyalty Program** του Elounda Beach Hotel

- *Αλεξάνδρα Παππά - Υπεύθυνη του Guest Loyalty Program του Elounda Beach Hotel*
- *Μαρία Μανιώτη – Υποδιευθύντρια του Elounda Bay Palace*
- *Δημήτριος Θεοδορακλάκης - Διεθοντής Επισιτιστικών Τμημάτων του Elounda Bay Palace.*
- *Renate Dusek - Υπεύθυνη του Honored Guest Club του Elounda Bay Palace*

Σχήμα 3.4: Οργανόγραμμα του Ξενοδοχειακού ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε.



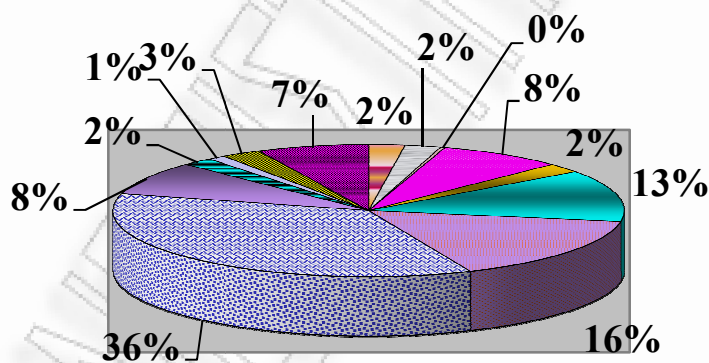
Σχήμα 3.5: Οργανόγραμμα Elounda Bay Palace



Το 2011 στα δύο ξενοδοχεία (Elounda Beach Hotel & Elounda Bay Palace) συνολικά εργάστηκαν 400 άτομα, από τα οποία 218 είναι αυτοί που απασχολήθηκαν στο Elounda Beach Hotel, 126 στο Elounda Bay Palace και 56 στα κοινά τμήματα. Μόνιμοι είναι 55 από τους εργαζόμενους των δυο ξενοδοχείων, από τους οποίους 25 εργάζονται στο Elounda Beach Hotel, 2 στο Elounda Bay Palace, 28 στα κοινά τμήματα. Το 2011 οι εποχιακοί ήταν 345, από τους οποίους 193 εργάστηκαν στο Elounda Beach Hotel, 124 στο Elounda Bay Palace και 28 στα κοινά τμήματα.

Διάγραμμα 3.3: Μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, 2011

Employees' Educational Background Elounda Beach & Elounda Bay, 2011



- Technological Educational Institute
- Hotel School
- Higher Professional Dance School
- College
- University
- Primary School
- Lower Secondary School
- High School
- Public or Private Institute of Vocational training
- Technical & Vocational High School
- Secondary School
- Secondary Technical School
- Secondary Hotel School

Το 36% από τους εργαζόμενους στα δυο ξενοδοχεία είναι απόφοιτοι λυκείου, 16% έχουν τελειώσει το γυμνάσιο, 8% έχουν τελειώσει Τ.Ε.Ε. ή Τ.Ε.Λ., 13% έχουν αποφοιτήσει από το δημοτικό, μονό 2% από τους εργαζόμενους είναι απόφοιτους πανεπιστημίου.

3.12 Τι επιδιώκουν οι μέτοχοι (στοχοθέτηση):

Οι μέτοχοι της εταιρείας επιδιώκουν να αυξήσουν τα συνολικά έσοδα, να αναβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες, να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό πελατών υψηλών εισοδημάτων, να διαφοροποιήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να ενισχύσουν το customer loyalty, να προσελκύσουν περισσότερα συνέδρια και business travelers.

3.13 Πως σκέφτονται να υλοποιήσουν/ επιτύχουν τους στόχους τους:

Για να επιτευχθεί η αύξηση των συνολικών εσόδων των δυο ξενοδοχείων θα πρέπει να προσελκυστούν περισσότεροι μεμονωμένοι τουρίστες, να αυξηθεί ο αριθμός των συνεδρίων και των συναντήσεων εταιριών και με αυτό τον τρόπο να αυξηθεί και η πληρότητα των δύο ξενοδοχείων.

Όσον αφορά το ξενοδοχείο Elounda Bay Palace από το 2012 ξεκινάει συνεργασία με την Robinson Club, η οποία θα αναλάβει τη διαχείριση του 70% των δωματίων του ξενοδοχείου. Αυτή η συνεργασία υπόσχεται να διασφαλίσει μέσος όρος πληρότητας 70%.

Με διαφορές προσφορές και ανταγωνιστικά πακέτα θα γίνει προσπάθεια για αύξηση του αριθμού των συνεδρίων και των συναντήσεων εταιριών και στα δύο ξενοδοχεία.

Η εταιρεία θα προσπαθήσει να κρατήσει τις τιμές στα επίπεδα του 2011 με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο ανταγωνιστική και θα μπορέσει να προσελκύσει πιο μεγάλο αριθμό πελατών.

3.14 Περιορισμοί στην υλοποίηση των στόχων

Οι δυσκολίες στην υλοποίηση των στόχων προέρχονται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον. Αναλυτικότερα η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας έχει τις επιπτώσεις της και στο τουρισμό, έχει οδηγήσει σε μεγάλη μείωση του ποσοστού των κρατήσεων και στα δύο ξενοδοχεία, παρατηρείται αύξηση των last minute πελατών. Οι απεργίες που έλαβαν μέρος το καλοκαίρι του 2011 οδήγησαν σε πολλές ακυρώσεις κρατήσεων, ενώ οι τουρίστες οι οποίοι προτίμησαν την Ελλάδα παρά κοινωνικές, πολιτικές διαταραχές και οικονομική

αβεβαιότητα δεν έζησαν τις ονειρευμένες διακοπές τους και δύσκολα θα επαναλάβουν το ταξίδι τους αυτό. Δεν υπάρχουν εγγυήσεις ότι και το 2012 θα υπάρχει σταθερό πολιτικοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

3.15 Υφιστάμενο προφίλ πελατείας/ κανάλια διανομής.

Τα ξενοδοχεία Elounda Beach & Elounda Bay Palace προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται Elounda Beach το ανήκουν κυρίως στην υψηλή τάξη από πλευράς εισοδήματος, ενώ οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται το Elounda Bay Palace ανήκουν στην μεσαία και υψηλή τάξη από πλευράς εισοδήματος.

Τα δυο ξενοδοχεία συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία από όλο τον κόσμο όπως τα αγγλικά Thomson Holidays, Sovereign Holidays, EFR Travel LTD, τα ρώσικα Fenix Tours και Delta Travel, τα ελληνικά Bluemar Hellas LTD και Rhodos Tours Traveland, το κυπριακό Travelworld C/O Hellenic, το γαλλικό Millenium Travel Center, το Kuoni Travel LTD, το αμερικανικό Expedia Travel.

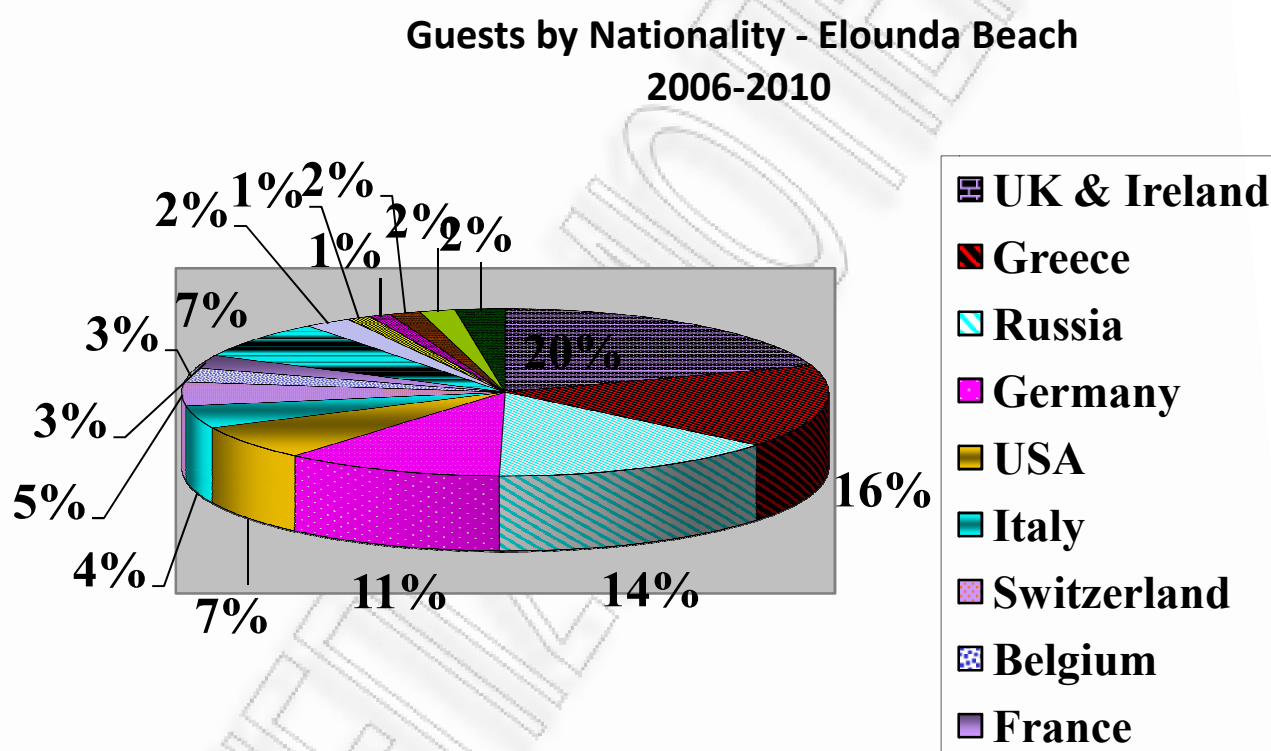
Οι κύριες αγορές στις οποίες απευθύνονται είναι Αγγλία και Ιρλανδία, Ελλάδα, Ρωσία, Γερμανία, ΗΠΑ και Ιταλία, αλλά και τουρίστες με υψηλά εισοδήματα από όλο τον κόσμο επισκέπτονται τα δύο ξενοδοχεία. Μόνο 40% από τις πωλήσεις πραγματοποιούνται από τα Tour Operators.

Την περίοδο 2006-2010 το ξενοδοχείο *Elounda Beach Hotel* είχε 18.919 αφίξεις 20% από τους οποίους προέρχονται από την Αγγλία και Ιρλανδία, 16% είναι Έλληνες, 14% είναι Ρώσοι, 11% Γερμανοί, 7% Αμερικανοί, 5% Ελβετοί, 4% Ιταλοί.

Τον Αύγουστο του 2011 το ξενοδοχείο επισκέφτηκε από 3167 Ρώσους, 917 Έλληνες, 668 Αγγλους και Ιρλανδούς, 662 Γερμανούς, 528 Γάλλους, 475 Ιταλούς, 448 Ελβετούς, 188 Αμερικανούς, 189 Ουκρανούς, 148 Βέλγους, 120 Αυστριακούς, 114 Ισραηλινούς, 104 Ισπανούς, 78 Κύπριους, 77 Πολωνούς, 63 Ρουμάνους, 40 Ολλανδούς, 6 Σουηδούς, 12 Κινέζους και 297 από άλλες εθνικότητες. Το ξενοδοχείο πραγματοποίησε τα μεγαλύτερα έσοδα από τους ρώσους (1.754.249,04 ευρώ), από τους έλληνες (586.862,10 ευρώ), από τους

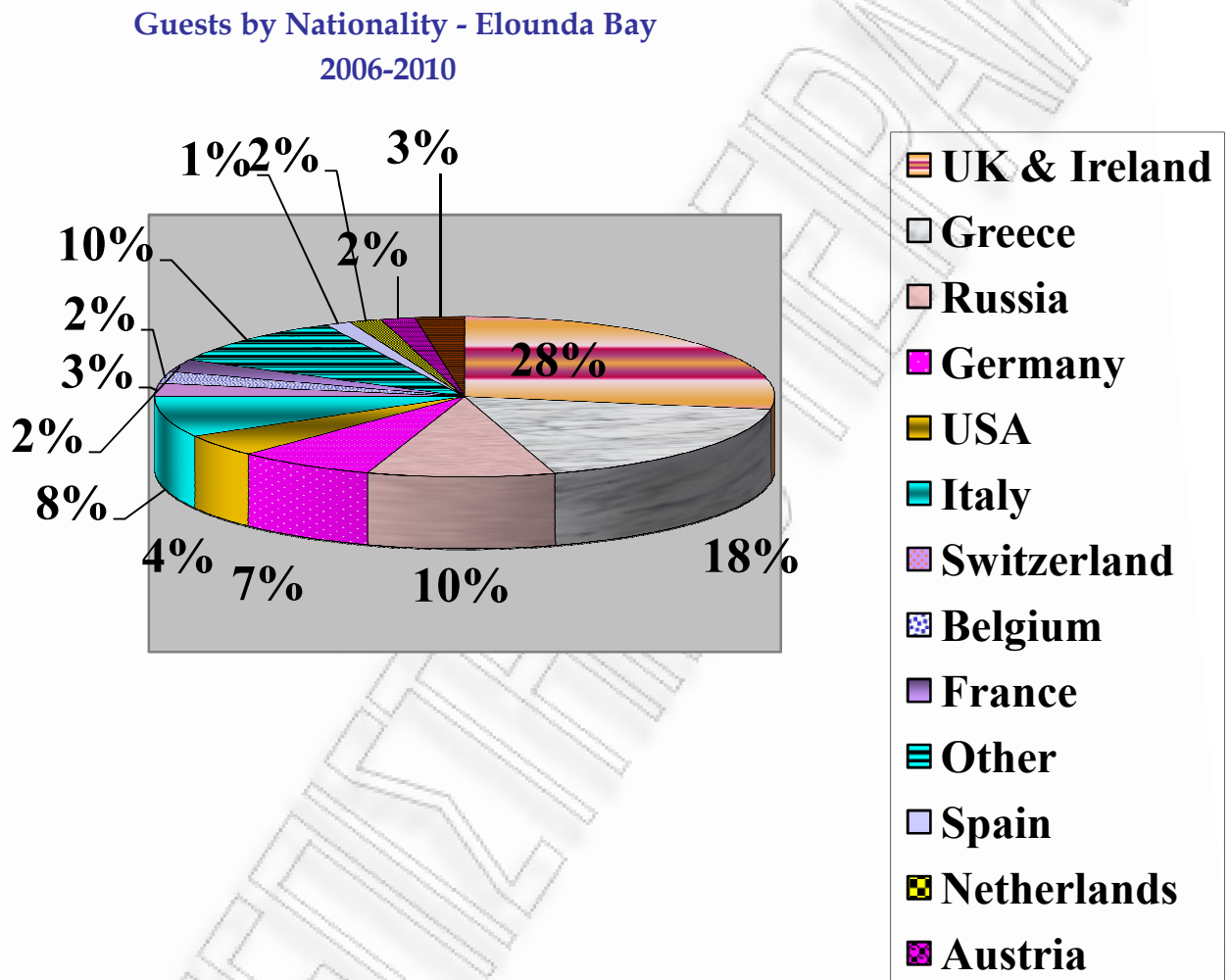
γερμανούς (369.575,95 ευρώ) από τους άγγλους και ιρλανδούς (313.705,17 ευρώ). Ως προς τον μέσο όρο των εσόδων ανά δωμάτιο ανά ημέρα, οι Ολλανδοί αποφέρουν τα περισσότερα (2.474,61 ευρώ) από τις άλλες εθνικότητες, ακολουθούν οι Ούγγροι (1.214,40 ευρώ μέσος όρος εσόδων), ενώ από τους Ρώσους ο μέσος όρος εσόδων τον Αύγουστο του 2011 ήταν 845,03 ευρώ και από τους Έλληνες 1.024,93 ευρώ.

Διάγραμμα 3.4: Επισκέπτες ανά εθνικότητα του ξενοδοχείου Elounda Beach Hotel 2006-2010



Οι περισσότεροι επισκέπτες του Elounda Bay Palace επίσης προέρχονται από την Αγγλία και Ιρλανδία (28%), Ελλάδα (18%), Ρωσία (10%), Ιταλία (8%), Γερμανία (7%), ΗΠΑ (4%).

Διάγραμμα 3.5: Επισκέπτες ανά εθνικότητα Elounda Bay Palace, 2006-2010



3.16 Product mix (χρονική περίοδος, είδος, πελατεία).

Τα ξενοδοχεία Elounda Beach & Elounda Bay Palace είναι εποχικά, λειτουργούν από τον Απρίλιο έως τον Οκτώβριο. Μέχρι και το 2011 το ξενοδοχείο Elounda Beach ήταν αυτό που άνοιγε πρώτο και έκλεινε τελευταίο μεταφέροντας τις κρατήσεις του Elounda Bay Palace στο Elounda Beach. Από το 2012 αναμένεται επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας του Elounda Bay Palace λόγω της συνεργασίας του με την Robinson Club.

Η τουριστική περίοδος χωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: low, medium, high season κατά τις οποίες η τιμή διαμορφώνεται ανάλογα.

Βασικός στόχος είναι η προσφορά ευχάριστης, ήρεμης, ποιοτικά ξεχωριστής διαμονής, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και μοναδικές εμπειρίες και η ικανοποίηση των πιο περίεργων αναγκών των πιο απαιτητικών πελατών.

Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν Half board & Full board διαμονή, υπάρχει και προσφορά Dine Around με την οποία πελάτες του Elounda Bay Palace μπορούν να πάρουν το γεύμα τους στα εστιατόρια του Elounda Beach και το αντίστροφο.

Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν και διάφορα πακέτα τα οποία είναι σε θέση να ικανοποιήσουν διαφορές ανάγκες των διαφόρων πελατών (Πασχαλινό Πακέτο, Αθλητικό Πακέτο, Πακέτο Συνταξιούχους, Πακέτο Νεόνυμφους, Πακέτο Υγείας και Ευεξίας, Πακέτο για Spa, Πακέτο για Οικογένειες, Πακέτα Συνέδριων, Πακέτα Γάμου).

Οι προσφορές των δυο ξενοδοχείων για το 2012 είναι:

- ☉ **Προσφορά Best Value** με 40% έκπτωση με εξόφληση του 50% του συνολικού κόστους της διαμονής.
- ☉ **Καλύτερες Διαθέσιμες τιμές** με 35% έκπτωση με εξόφληση του 35% του συνολικού κόστους της διαμονής.
- ☉ **Προσφορά καλοκαιριού** με 30% έκπτωση

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Ελληνική

1. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2006
2. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις επενδύσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2006
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2006
4. Μαλλιάρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Γ' έκδοση, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2001
5. Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις «Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική (Τουρισμός)», 2011
6. Αρτίκης Π., Σημειώσεις «Ανάλυση και αποτίμηση εταιρειών», 2010/11
7. ΗΛΙΟΣ Ανώνυμος Τουριστική Εταιρεία, Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2000

Ξενόγλωσση

8. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, Twelfth edition, 2010.
9. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
10. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.
11. Richard Breadley, Stewart Myers, Alan Marcus, Fundamentals of corporate finance, McGraw Hill International Edition, 2007.
12. Dr. D. Cambis, Notes in Marketing,
13. Fact Sheet Elounda Bay Palace
14. Fact Sheet Elounda Beach Hotel

Διαδικτυακή

15. <http://www.helioshotels.gr/>
16. <http://www.lagonissiresort.gr/>
17. <http://www.eloundabay.gr/gr/press-room/hotel-fact-sheet.aspx>
18. <http://www.eloundabeach.gr/gr/press-room/hotel-fact-sheet.aspx>
19. <http://www.nafplionhotels.gr/page/default.asp?id=4&la=1>
20. <http://www.kalimerakriti.gr/page/default.asp?id=4&la=1>
21. <http://www.amphitryon.gr/greek/index.htm>
22. <http://www.kernosbeach.gr/page/default.asp?id=3&la=1>

Κεφάλαιο 4ο

Προτάσεις – συμπεράσματα

4.1 Γενικά συμπεράσματα

Οι προβλέψεις για την τουριστική σεζόν 2012 βασίζονται κυρίως στις κρατήσεις που υπάρχουν για την χώρα μας και στις εκτιμήσεις των tour operators, είναι δε στην πλειονότητα τους αρνητικές για τα περισσότερα τμήματα της αγοράς (συνεδριακός τουρισμός, τουρισμός αναψυχής, ιαματικός-ιατρικός τουρισμός, κτλ). Στην αγορά βαρόμετρο της Βρετανίας, οι προκρατήσεις μειώθηκαν κατά 5-7% (μέσος όρος ο οποίος προκύπτει από την εξισορρόπηση της καλής πορείας του Αύγουστου – Σεπτεμβρίου 2011 με την μείωση (75%) του τελευταίου δείγματος). Ενώ οι προκρατήσεις από την Γερμανία και Αυστρία μειώθηκαν κατά 30%. Στις δυο πρώτους μήνες του 2012 χάθηκαν πάνω από 16 συνέδρια και πολλά σκάφη λιμενήσθηκαν σε γειτονικές χώρες.

Σύμφωνα με τους φορείς του τουρισμού το μίγμα των αρνητικών παραγόντων για το ελληνικό τουρισμό το 2012 σχετίζεται με την παγκόσμια αβεβαιότητα λόγω του φόβου οικονομικής ύφεσης, που μηδενίζει τις πιθανότητες αύξησης του τουρισμού από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αυξάνει την ανάγκη στροφής σε άλλες αγορές, όπως Κίνα, Ρωσία, Βαλκάνια, με την κορύφωση της κάκιστης εικόνας της Ελλάδας στο εξωτερικό την τελευταία διετία, με την μερική ανάκαμψη των χωρών της Βόρεια Αφρικής, ιδίως της Αιγύπτου και της Τυνησίας οι οποίες επιδιώκουν να «πάρουν πίσω» τους τουρίστες που έφυγαν λόγω της έκρυθμης κατάστασης του 2011, επιστρατεύοντας «όπλα» όπως οι εξαιρετικά χαμηλές τιμές, επιδότηση αεροπορικών εισιτηρίων, με την ασταθής φορολογικής πολιτικής, με τις υψηλές τιμές και με την απουσία οργανωμένης προβολής της Ελλάδας στο εξωτερικό.

Παρόλα αυτά στην πιο δύσκολη καμπή της ελληνικής οικονομίας, ο τουρισμός είναι ο μόνος κλάδος που αντιστέκεται.

Οι διαπιστώσεις που αναδύονται από τη συγκριτική αξιολόγηση βασικών χαρακτηριστικών του καταλυματικού δυναμικού, όπως είναι το μέγεθος και η κατηγορία,

οδηγούν σε καίριας σημασίας συμπεράσματα και συνεπαγόμενα για την κατεύθυνση της τουριστικής πολιτικής.

Συνεπάγεται η ανάγκη δραστικού αναπροσανατολισμού της πολιτικής κινήτρων, κατάλληλα δομημένων περιφερειακά, τα οποία να προάγουν την ποιότητα και παράλληλα να μειώνουν την υπερβάλλουσα προσφορά, κυρίως στα χαμηλής ποιότητας καταλύματα. Πρόκειται, προφανώς, για πολιτική που αναγκαία πρέπει να συνδυαστεί με μέτρα επηρεασμού της ζήτησης εποχικά, αλλά και περιφερειακά, προκειμένου να δημιουργηθούν οι κρίσιμες μάζες για την σώρευση δραστηριοτήτων και αποφυγή μη αναγκαίων απαξιώσεων επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Η ασκηθείσα πολιτική ενίσχυσης της τουριστικής καταλυματικής υποδομής της χώρας είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα σπατάλη πόρων, αναποτελεσματικότητα. Οδήγησε στην υπερσυγκέντρωση ξενοδοχειακού δυναμικού σε τέσσερις μόνο περιοχές της χώρας (Κρήτη, νησιά Ν. Αιγαίου, Ιόνια νησιά και Αττική). Το συμπέρασμα είναι μονοσήμαντο: υπάρχει μεγάλη πλεονάζουσα καταλυματική δυναμικότητα, ακόμη και με το παρόν εποχικό πρότυπο.

[4.2 Συμπεράσματα που αφορούν τα ξενοδοχεία Elounda Beach & Elounada Bay Palace](#)

[4.2.1 Market review](#)

Παρατηρώντας προσεχτικά την αγορά στόχο των δυο ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace προκύπτουν κάποια συμπεράσματα. Υπενθυμίζουμε ότι οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται είναι ως επί το πλείστον κάτοικοι της Ευρώπης κυρίως προερχόμενοι από την Αγγλία και Ιρλανδία, Ελλάδα, Ρωσία, Γερμανία, Ιταλία, αλλά και ΗΠΑ. Οι υπηρεσίες τα οποία προσφέρουν τα δύο ξενοδοχεία είναι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν υποδομές προσανατολισμένες σε υπερπολυτελές διακοπές και είναι κατάλληλες όσο για οικογένειες, τόσο και για ζευγάρια (νεόνυμφους και συνταξιούχους). Η τιμολόγηση των υπηρεσιών είναι υψηλή, αφού η επιχειρηματική στρατηγική που έχει επιλέξει το ξενοδοχείο **Elounda Beach Hotel** είναι *στρατηγική εστίασης με βάση της διαφοροποίησης*. Το ξενοδοχείο εστιάζει σε

πελάτες οι οποίοι έχουν πολύ υψηλό εισόδημα, ενώ η επιχειρηματική στρατηγική του **Elounda Bay Palace** είναι στρατηγική **διαφοροποίησης** και προσελκύει πελάτες από τα μεσαία και υψηλά κοινωνικά στρώματα από πλευράς ετήσιου εισοδήματος.

Ως εκ τούτου οι πελάτες είναι κυρίως Ευρωπαίοι (πάνω από 86%) από τις προαναφερθείσες χώρες, κυρίως υψηλών εισοδημάτων με υψηλές απαιτήσεις ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.2.2 Product review

Οι ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται ένα χιλιόμετρο από το χωριό της Ελούντας ακριβώς απέναντι από το νησί της Σπιναλόγκας και το νησί Κολοκύθα, η τοποθεσία των δυο ξενοδοχείων είναι μοναδική, είναι χτισμένα ακριβώς στην ακτή.

Οι εγκαταστάσεις είναι πρόσφατα ανακαινισμένες. Το Elounda Beach Hotel ανακαινίστηκε το 2007 και η εγκαινίαση των Yachting Villas έγινε το 2008. Η ανακαίνιση του Elounda Bay Palace έγινε το 2008.

Τα δύο ξενοδοχεία προσφέρουν μια ποικιλία από πακέτα, έτσι ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των διαφόρων πελατών (Πασχαλινό Πακέτο, Αθλητικό Πακέτο, Πακέτο Συνταξιούχους, Πακέτο Νεόνυμφους, Πακέτο Υγείας και Ευεξίας, Πακέτο για Spa, Πακέτο για Οικογένειες, Πακέτα Συνέδριων, Πακέτα Γάμου). Τα επισιτιστικά των δύο ξενοδοχείων είναι φημισμένα με την κουζίνα τους και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν και τους πιο απαιτητικούς επισκέπτες. Το F&B department οργανώνει ρομαντικά private δείπνα στην ακτή της θάλασσας και θεματικά private beach parties και θεματικές βραδιές γενικά.

Όμως σε ένα ιδιαίτερα δυναμικό τουριστικό περιβάλλον επιτακτική είναι η ανάγκη προσαρμογής σε νέα δεδομένα.

4.2.3 Competitive review

Οι κύριοι ανταγωνιστές των ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace στο νομό Λασιθί της Κρήτης είναι τα ξενοδοχεία: Blue Palace, Elounda Mare, Porto Elounda, Peninsula, Aquila Hotels and Resorts Elounda Village, Domes of Elounda και Daios Cove. Κύριος ανταγωνιστής του Elounda Beach είναι το Blue Palace του ξενοδοχειακού ομίλου

Sbokos S.A. Το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχειακού ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε. με βάση την αξία του είναι 2,1%, ενώ το μερίδιο αγοράς με βάση την αξία τους των ξενοδοχειακών ομίλων με τους οποίους ανταγωνίζεται στην Κρήτη στο Νόμο Λασιθί είναι: Σμπόκος Α.Ε. 1,1%, Ελούντα Α.Ε. 0,6%, Aquila Hotels and Resorts 1,9%. Το μερίδιο αγοράς του ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε. με βάση τις κλίνες είναι 2%, ενώ του Σπόκου Α.Ε είναι 1,2%. Το μερίδιο αγοράς του ομίλου στην Κρήτη με βάση τις κλίνες είναι 3,2%, ενώ του Σμπόκου Α.Ε. είναι 3,8%. Τα έσοδα ανά κλίνη του ομίλου ΗΛΙΟΣ Α.Ε. είναι 13.661, ενώ του Ελούντα Α.Ε. είναι 13.588.

Για το 2009 οι πωλήσεις των ξενοδοχείων Elounda Beach & Elounda Bay Palace ήταν 24.492.157 ευρώ, ενώ οι πωλήσεις των ξενοδοχείων που ανήκουν στο όμιλο Ελούντα Α.Ε. για το ίδιο έτος ήταν 13.785.274 ευρώ. Για πολλά χρόνια το ξενοδοχείο Elounda Beach ήταν το καλύτερο ξενοδοχείο στην περιοχή και κανένα άλλο ξενοδοχείο δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί με αυτό.

Το χτίσιμο νέων μονάδων με ιδιαίτερα υψηλά standards ανέβασε ακόμα περισσότερο τον πήχη του ανταγωνισμού και θα συνεχίζει να τον ανεβάζει και θα φέρει σε δύσκολη θέση όσους δεν αντιληφθούν τις προκλήσεις της εποχής και δεν προσαρμοστούν στις απαιτήσεις.

4.2.4 Distribution review

Τα δυο ξενοδοχεία συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία από όλο τον κόσμο όπως τα αγγλικά Thomson Holidays, Sovereign Holidays, EFR Travel LTD, τα ρώσικα Fenix Tours και Delta Travel, τα ελληνικά Bluemar Hellas LTD και Rhodos Tours Traveland, το κυπριακό Travelworld C/O Hellenic, το γαλλικό Millenium Travel Center, το Kuoni Travel LTD, το αμερικανικό Expedia Travel.

Περίπου 40% από τις πωλήσεις του ξενοδοχείου *Elounda Beach Hotel* πραγματοποιούνται από Tour Operators και 40% μέσω των Guest Loyalty Programs και 4% μέσω των Leading Hotels of the World. Τα τελευταία χρόνια είναι εμφανής η τάση αύξησης των πωλήσεων που διενεργούνται με απευθείας κρατήσεις από μεμονωμένους πελάτες προς την εταιρεία, έναντι των πωλήσεων μέσω πρακτορείων. Αυτή η τάση είναι αποτέλεσμα των ενεργειών προώθησης και marketing της εταιρείας, με στόχο την απευθείας προσέγγιση των

πελατών (direct marketing) και την ανάπτυξη και διατήρηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας (repeat clientele).

4.2.5 Objectives review

Σκοπός του ξενοδοχείου Elounda Beach είναι να αύξησης τα έσοδα του με 8% το 2012, αυτό θα γίνει αν αύξηση τη πληρότητα του τουλάχιστον με 10%, με την προσέλκυση πιο μεγάλου αριθμού μεμονωμένων πελατών που παρουσιάζουν και σημαντικά υψηλότερο περιθώριο κέρδους από αυτές που διενεργούνται μέσω πρακτορείων.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου θα προσπαθήσει να κρατήσει τις τιμές των δωματίων στα ίδια επίπεδα με το 2011, έτσι ώστε το μέσο έσοδο ανά κλίνη να παραμείνει επίσης στα επίπεδα του 2011.

Θα γίνει μια προσπάθεια για αύξησης του αριθμού των συνεδρίων και συναντήσεων εταιρειών και προσέλκυση συνεδρίων και συναντήσεων εταιρειών ειδικά τους μήνες Απριλίου, Μάιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο, με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η αύξησης της πληρότητας του ξενοδοχείου ως συνέπεια και τα έσοδα του.

Σκοπός του ξενοδοχείου Elounda Bay Palace είναι η αύξησης της πληρότητας σε 100% το 2012 τουλάχιστον για τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, αυτό θα επιτευχθεί μέσω της συνεργασίας που έχει συνάψει το ξενοδοχείο με το Robinson Club της TUI, το οποίο θα αναλάβει την διαχείριση του 70% των δωματίων του ξενοδοχείου.

4.3 Προτάσεις προς εφαρμογή

Η αγορά – στόχος από την οποία αντλούν πελάτες τα δυο ξενοδοχεία είναι το τμήμα εκείνο των σύγχρονων δυτικοευρωπαϊκών κοινωνιών που έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Ως εκ τούτου προτείνουμε μία σειρά από ενέργειες προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες από τμήματα της αγοράς λιγότερο ευάλωτα (Ρωσία, Κίνα, Αμερική). Αυτό μπορεί να γίνει με αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των παρεχομένων υπηρεσιών που μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους: υιοθέτηση συστημάτων προτυποποίησης για όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέτρηση των αποτελεσμάτων και

υιοθέτηση υψηλών standards λειτουργίας, να εξεταστεί αν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί, και αν είναι να εφαρμοστεί το μοντέλο των Six Sigma (τα 5 βήματα του μοντέλο είναι: 1)καθόρισε μια διαδικασία όπου τα αποτελέσματα είναι φτωχότερα από το μέσο όρο, 2)μέτρησε την διαδικασία για να καθορίσεις ακριβώς την τρέχουσα απόδοση, 3)ανάλυσε τις πληροφορίες για να εντοπίσεις τα λάθη, 4) βελτίωσε την διαδικασία και εξάλειψε τα λάθη, 5)καθιέρωσε έλεγχος για την πρόληψη μελλοντικών ελαττωμάτων.) Επίσης και με μια διαφημιστική καμπάνια ειδικά προς αυτές τις αγορές.

Από χρηματοοικονομικής πλευράς, με δεδομένες τις παρούσες συνθήκες στην παγκόσμια και εγχώρια οικονομία, προτείνεται να γίνει προσπάθεια διατήρησης των ρευστών σε υψηλό επίπεδο έστω και εις βάρος των μακροπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων, στο μέτρο του δυνατού, στην λογική της εύρυθμης και απρόσκοπτης λειτουργίας της επιχείρησης.

Να επανεξετάσει η διοικητική δομή ως προς την ευελιξία στις αποφάσεις, και να γίνει προσπάθεια αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας ιδιαίτερα στο προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Να εξεταστεί κατά πόσο κάποια άτομα από το προσωπικό μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από κυβερνητικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Η διοίκηση να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον προς τους εποχιακούς εργαζομένους, να προσπαθήσει να εξασφαλίσει για τους περισσότερους δουλειά και τους μήνες στους οποίους το ξενοδοχείο δεν λειτουργεί, σε άλλα ξενοδοχεία του ομίλου ή σε ξενοδοχεία ή tour operators με τα οποία συνεργάζεται η επιχείρηση.

Να αυξηθεί η αποδοτικότητα του μισθολογικού κόστους με την αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό του ανθρωπίνου δυναμικού

Οι πελάτες των δυο ξενοδοχείων ενδιαφέρονται να επισκέπτονται “eco friendly” (φιλικά προς το περιβάλλον) ξενοδοχεία και στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προτείνεται να προβληθούν οι δράσεις της εταιρείας όσον αφορά το οικολογικό θέμα, όπως συμμετοχή σε ανακύκλωση, συμμετοχή σε αναδάσωση στις προσφάτως καμένες περιοχές της Κρήτης και να ερευνηθεί κατά πόσο είναι εφικτό να υιοθετηθούν οικολογικές μέθοδοι

στις υπηρεσίες που προσφέρονται, έτσι ώστε τα δυο ξενοδοχεία να αναγνωριστούν και με το Green Key, το οποίο αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύμβολο ποιότητας, περιβαλλοντικής εκπαίδευση και οικολογικής διαχείρισης (eco label).

Επίσης δεν φαίνεται να υπάρχει προς το παρόν σκέψη για εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, κάτι που ενδεχομένως θα μπορούσε να μειώσει το λειτουργικό κόστος.

Βιβλιογραφία Εργασίας

Ελληνική

1. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
2. Στ. Βαρβαρέσος, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Β Έκδοση, Αθήνα, 2000.
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2006
4. ICAP, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, 2010.
5. Σωτ.Κ.Καρβούνης, Μεθοδολογία, Τεχνικές, και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές μελέτες, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα, 2010.
6. Δρ Δαγκαλίδης Αθανάσιος, Κλαδική Μελέτη – Κλάδος Ξενοδοχείων – Τουρισμού, τράπεζα Πειραιώς, Ιούνιος 2008
7. **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ 3,5 ΔΙΣ ΣΤΟΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΝΟΜΟ, ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ**, Ημ. Έκδοσης: 01/02/2010, Σελίδα: 20
8. Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχειακής Αγοράς κατά τα έτη 2009 – 2010, Αθήνα, Νοέμβριος 2010
9. Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχειακής Αγοράς κατά τα έτη 2010 – 2011, Αθήνα, Νοέμβριος 2011
10. Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί, Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2011
11. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2006
12. Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις επενδύσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2006
13. Μαλλιάρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Γ' έκδοση, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2001
14. Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις «Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική (Τουρισμός)», 2011

15. Αρτίκης Π., Σημειώσεις «Ανάλυση και αποτίμηση εταιρειών», 2010/11
16. ΗΛΙΟΣ Ανώνυμος Τουριστική Εταιρεία, Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2000

Ξενόγλωσση

17. Thomas Wheelen, J.David Hunger, Concepts in strategic management and business policy, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
18. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of marketing, Pearson international edition, eleventh edition, 2008.
19. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for hospitality and tourism, Pearson international edition, fourth edition, 2006.
20. Michael Porter, Competitive Advantage, techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1998.
21. Cooper C. – Fletcher J. – Dilbert D. – Wanhill S., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons Inc, New York 1995
22. UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 10, January 2012
23. UNWTO, World Tourism Performance 2011 & Outlook 2012, IPK 19th World Travel Monitor Forum Pisa, Italy 3-4 November, 2011
24. UNWTO, Tourism Highlights, 2011
25. IPK International, World travel trends report 2010/2011, Messe Berlin, December 2010
26. Richard Breadley, Stewart Myers, Alan Marcus, Fundamentals of corporate finance, McGraw Hill International Edition, 2007.
27. Dr. D. Cambis, Notes in Marketing,
28. Fact Sheet Elounda Bay Palace
29. Fact Sheet Elounda Beach Hotel

Λιαδικτυακή

30. <http://www.anelixi.eu/news/121/>
31. http://www.grecotel.com/daskalantonakis-group_gr_1393.htm

32. http://www.mitsishotels.com/ContentPage_GR_323.htm
33. <http://www.aldemarhotels.com/pages/gr/omilos-aldemar/aldemar.php?lang=GR>
34. <http://www.esperia-hotels.gr/index-el.asp>
35. <http://www.ghotels.gr/en/>
36. <http://www.kipriotis.gr/hotels.php>
37. <http://www.divanis.com/divanishotels-gr.html>
38. <http://www.capsis.com/index.php/el/2008020444/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82/menu-id-21.html>
39. <http://www.sbokoshotels.gr/ourhotels-en.html>
40. <http://www.chandris.gr/infoChandris-en.html>
41. <http://www.amalia.gr/#>
42. <http://www.electrahotels.gr/>
43. http://investor.astir-palace.com/pages/gr/investor_profile/stelexoi.php#
44. http://www.capsisbristol.gr/bristol/news_det.php?id=424
45. <http://www.louishotels.com/el/our-hotels-in-cyprus-and-greece/greece>
46. <http://www.iberostar.com/ES/Griego.html>
47. <http://www.magielife.com/en/country-overview/clubs/greece.html>
48. <http://www.accorhotels.com/gb/booking/hotels-list.shtml>
49. <http://www.bestwestern.com/reservations/hotels.asp?country=gr>
50. http://www.clubmed.us/cm/resorts-europe-greece-gregolimano_p-115-l-US-v-GREC-ac-vh.html
51. <http://starwoodgreece.com//>

52. http://www.robinson.com/zusatztexte/neue_clubs/?contentid=HP_neue_clubs_header_bild_KW022012
53. <http://www.cytech.gr/el/solutions/hotels.html>
54. <http://www.starwoodhotels.com/luxury/property/overview/history.html?propertyID=1487>
55. <http://www.elounda-sa.com/history.html>
56. http://www.aquilahotels.com/NEW/gr/index.php?p=4_7
57. <http://www.helioshotels.gr/>
58. <http://www.lagonissiresort.gr/>
59. <http://www.eloundabay.gr/gr/press-room/hotel-fact-sheet.aspx>
60. <http://www.eloundabeach.gr/gr/press-room/hotel-fact-sheet.aspx>
61. <http://www.nafplionhotels.gr/page/default.asp?id=4&la=1>
62. <http://www.kalimerakriti.gr/page/default.asp?id=4&la=1>
63. <http://www.amphitryon.gr/greek/index.htm>
<http://www.kernosbeach.gr/page/default.asp?id=3&la=1>