



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

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*«Marketing Plan για ξενοδοχείο στην Κρήτη»*

*Επιβλέπων Καθηγητής: Π. Μάλλιαρης*

*Ζωή Ι. Κορρέ*

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια προσπάθεια αξιολόγησης της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας με σκοπό να ερευνηθεί το περιβάλλον στο οποίο καλείται να ανταγωνιστεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σήμερα.

Στις επόμενες σελίδες προσεγγίζεται αρχικά η έννοια της αγοράς ως πεδίο εφαρμογής δραστηριοτήτων των οργανισμών και στη συνέχεια αναλύονται διεξοδικά οι παράγοντες που την επηρεάζουν στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας του τουριστικού κλάδου. Πώς δηλαδή η εποχικότητα, η παρούσα διαχείριση των συντελεστών παραγωγής, η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι στρεβλώσεις της αγοράς, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο και οι εξωτερικότητες επηρεάζουν την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα.

Με αφορμή τα παραπάνω ευρήματα και λαμβάνοντας υπ' όψιν τις συνθήκες ανταγωνισμού που προκύπτουν, εξερευνούνται νέοι τρόποι διαχείρισης των παραγωγικών συντελεστών που θα μετατρέπουν τις εξωτερικές στρεβλώσεις σε δυνάμεις της επιχείρησης, και βάσει αυτών επιχειρείται η διαμόρφωση μιας νέας πρότασης που ευελπιστεί να συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση του marketing plan ξενοδοχειακής μονάδας στην Κρήτη που αποτέλεσε και την περίπτωση ανάλυσης της διατριβής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Ο ρόλος του marketing plan- θεωρητική και πραγματική προσέγγιση.....	11
1.2. Προσέγγιση του συστήματος Ηθική-Αγορά, ως πεδίο εφαρμογής δραστηριοτήτων των οργανισμών .....	12
<b>2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Δεδομένα Τουριστικής Βιομηχανίας .....	17
2.1.1. Το πρόβλημα της έντονης εποχικότητας.....	19
2.1.2. Η Ελλάδα ως ώριμος τουριστικός προορισμός χάνει το μερίδιό της στη Μεσόγειο .....	23
2.1.3. Διαρθρωτικά προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων .....	27
2.2. Οικονομική Ανάλυση .....	35
2.3. Ποιότητα στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες .....	41
2.3.1. Διαχείριση κεφαλαίου.....	41
2.3.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	44
2.3.3. Διαχείριση της επιχειρηματικότητας .....	47
2.3.4. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος .....	50
2.4. Αβεβαιότητα του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	52
2.4.1. Η έλλειψη ρευστότητας λόγω μειωμένης τραπεζικής χρηματοδότησης .....	52
2.4.1.1. Αξιολόγηση της ρευστότητας των τραπεζών .....	52
2.4.1.2. Αξιολόγηση της ρευστότητας του ξενοδοχειακού κλάδου .....	54
2.4.2. Οι επιπτώσεις του νέου φορολογικού καθεστώτος.....	58
2.4.3. Προτάσεις για την αύξηση ρευστότητας, επενδύσεων και διαπραγματευτικής δύναμης του ξενοδοχειακού κλάδου .....	60
2.5. Στρέβλωση της Αγοράς.....	62
2.5.1. Θεσμικό πλαίσιο και υποδομές στο θαλάσσιο τουρισμό και την εμπορική ναυτιλία	62
2.5.2. Υποδομές και θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών .....	67
2.5.3. Άλλοι παράγοντες που συντελούν στη στρέβλωση της τουριστικής αγοράς	69

2.5.4.	Διαδικασία θεώρησης άδειας εισόδου στη χώρα.....	71
2.6.	Εμπόδια Εισόδου στον Κλάδο .....	75
2.6.1.	Τραπεζικός Δανεισμός και Ρευστότητα στον Ξενοδοχειακό Κλάδο .....	75
2.6.2.	Νομικό Περιβάλλον.....	76
2.6.3.	Διαχρονική εξέλιξη φορολογικού καθεστώτος .....	80
2.6.4.	Εμπόδια Εισόδου στον τουριστικό κλάδο για τους ξένους επενδυτές.....	82
2.7.	Εξωτερικότητες (Externalities).....	88

### **3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ/ ΕΛΛΑΔΑΣ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ .....**

3.1.	Εισαγωγή .....	90
3.2.	Συνοπτική Περιγραφή Επιχείρησης- “e-Tourism Sales” .....	90
3.3.	Γενικά Στοιχεία Λειτουργίας.....	91
3.3.1.	Βασικά Κανάλια Διανομής.....	91
3.3.2.	Συνολικό Σταθερό κόστος λειτουργίας και Μεταβλητό ανά εμπειρία.....	93
3.4.	Εντοπισμός συγκριτικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων βάσει.....	94
3.4.1.	Μείγματος marketing .....	94
3.4.1.1.	Προϊόν .....	94
3.4.1.2.	Τιμή.....	94
3.4.1.3.	Τόπος.....	95
3.4.1.4.	Πρώθηση.....	96
3.4.2.	Λειτουργιών .....	100
3.4.2.1.	Marketing .....	100
3.4.2.2.	Management .....	100
3.4.2.3.	Production .....	101
3.4.2.4.	R&D.....	102
3.4.2.5.	Finance .....	103
3.5.	Καταγραφή ευκαιριών και κινδύνων με ανάλυση σε:.....	103
3.5.1.	Μακροοικονομικά μεγέθη και πώς θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης .....	103
3.5.2.	Αλλαγές σε καταναλωτικές συνήθειες.....	105
3.5.3.	Τεχνολογικές εξελίξεις.....	106
3.6.	Περιγραφή του Επιχειρησιακού Πλάνου Στόχων.....	109

3.6.1.	Με άξονα την επίτευξη των στόχων του management and shareholders' targets	109
3.6.2.	Με άξονα τη διαμόρφωση του μείγματος marketing .....	112
3.6.3.	Με άξονα την αγορά- στόχο .....	113

#### **4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.....114**

#### **5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....115**

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....117**

Ξενόγλωσση .....	117
Ελληνική.....	118
Ιστοσελίδες .....	119

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	σελ.
<b>Διάγραμμα 1.</b> Εποχικότητα Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος	11
<b>Διάγραμμα 2.</b> Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις και Αφίξεις Μη- Κατοίκων 2000-2011	12
<b>Διάγραμμα 3.</b> Πληρότητα(%) κλινών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κατά μήνα, 2009-2010	12
<b>Διάγραμμα 4.</b> Σύνολο κλινών Ελλάδας ανά κατηγορία, 2011	19
<b>Διάγραμμα 5.</b> Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά περιοχή για 4* και 5*	19
<b>Διάγραμμα 6.</b> Αριθμός κλινών/ 100.000 κατοίκους το 2007	22
<b>Διάγραμμα 7.</b> Παλαιότητα συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού	23
<b>Διάγραμμα 8.</b> Διαχρονική εξέλιξη του συνόλου του ξενοδοχειακού δυναμικού	24
<b>Διάγραμμα 9.</b> Ίδρυση μονάδων ανά δεκαετία 1980-2011	25
<b>Διάγραμμα 10.</b> Σύνολο κλινών Ελλάδας ανά κατηγορία (2011)	32
<b>Διάγραμμα 11.</b> Παλαιότητα συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού	33
<b>Διάγραμμα 12.</b> Στάδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	36
<b>Διάγραμμα 13.</b> Αύξηση της ζήτησης στον τουρισμό από εγχώρια κατανάλωση (2000-2008)	40
<b>Διάγραμμα 14.</b> Η κίνηση των σημαντικότερων λιμένων διέλευσης	54
<b>Διάγραμμα 15.</b> Επισκόπηση δανειοδότησης από τα εγχώρια ΝΧΙ	65
<b>Διάγραμμα 16.</b> Συνολικές εισροές ΞΑΕ ανά χώρα προέλευσης κεφαλαίων την περίοδο 2003-2011 (σε εκατ. Ευρώ)	73
<b>Διάγραμμα 17.</b> Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες Καταλύματος και στο σύνολο των Υπηρεσιών (έτος βάσης 2003=100)	77
<b>Διάγραμμα 18.</b> Αποτύπωση επίδρασης εξωτερικότητας	79

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	<b>σελ.</b>
<b>Πίνακας 1.</b> Τουριστικές εισπράξεις των ετών 2000-2011	9
<b>Πίνακας 2.</b> Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδας και Ανταγωνιστών 2009	9
<b>Πίνακας 3.</b> Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδας και Ανταγωνιστών 2011	10
<b>Πίνακας 4.</b> Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανά περιφέρεια για τους μήνες Μάιο και Αύγουστο 2009-2011	13
<b>Πίνακας 5.</b> Οι 10 Κυριότερες χώρες προσέλευσης αλλοδαπών τουριστών βάσει αριθμού αφίξεων, 2008-2011	15
<b>Πίνακας 6.</b> Δείκτης ανταγωνιστικότητας τιμών στις τουριστικές υπηρεσίες το 2007	16
<b>Πίνακας 7.</b> Μέση κατά κεφαλή δαπάνη ανά ταξίδι, 2000-2011	17
<b>Πίνακας 8.</b> Ξενοδοχειακό δυναμικό κατά κατηγορία και περιφέρεια 2011	21
<b>Πίνακας 9.</b> Αριθμός κλινών/ ξενοδοχειακή μονάδα το 2005	23
<b>Πίνακας 10.</b> Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 11.</b> Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 12.</b> Αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 13.</b> Κεφάλαιο κίνησης (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 14.</b> Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 15.</b> Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων (2008-2009)	27
<b>Πίνακας 16.</b> Μ.Ο. Προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων (2008-2009)	28
<b>Πίνακας 17.</b> Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (2008-2009)	28
<b>Πίνακας 18.</b> Περιθώριο μεικτού κέρδους (2008-2009)	29
<b>Πίνακας 19.</b> Περιθώριο καθαρού κέρδους προ φόρων (2008-2009)	29
<b>Πίνακας 20.</b> Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE), (2008-2009)	29
<b>Πίνακας 21.</b> Συνολική αποδοτικότητα ενεργητικού (ROA), (2008-2009)	29
<b>Πίνακας 22.</b> Ξένα προς ίδια κεφάλαια (2008-2009)	30
<b>Πίνακας 23.</b> Κάλυψη τόκων από λειτουργικά κέρδη (EBIT), (2008-2009)	30

<b>Πίνακας 24.</b> Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς ενεργητικό (2008-2009)	30
<b>Πίνακας 25.</b> Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς πωλήσεις (2008-2009)	30
<b>Πίνακας 26.</b> Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις προς πωλήσεις (2008-2009)	30
<b>Πίνακας 27.</b> Αριθμός κλινών ανά ξενοδοχειακή μονάδα	32
<b>Πίνακας 28.</b> Χρηματοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων κατά κλάδο δραστηριότητας από τα εγχώρια NXI (υπόλ. τέλους περιόδου σε εκατ. ευρώ)	43
<b>Πίνακας 29.</b> Χρηματοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων κατά κλάδο δραστηριότητας από τα εγχώρια NXI ( $\Delta\%$ )	44
<b>Πίνακας 30.</b> Μεριδία συμμετοχής των κλάδων δραστηριότητας στη συνολική χρηματοδότηση (%)	44
<b>Πίνακας 31.</b> Κίνηση κεφαλαίων στον ξενοδοχειακό κλάδο 2010-2011	45
<b>Πίνακας 32.</b> Δείκτες Κεφαλαιακής διάρθρωσης ξενοδοχειακού κλάδου 2010-2011	47
<b>Πίνακας 33.</b> Συντελεστές εστίασης ανά χώρα	49
<b>Πίνακας 34.</b> Ανώτατοι φόροι στα εταιρικά κέρδη (%)	49
<b>Πίνακας 35.</b> Στατιστική Επισκόπηση των θεωρήσεων Visa στην Ε.Ε.	63
<b>Πίνακας 36.</b> Βαθμός αποδοχής των αιτήσεων για θεώρηση visa	64
<b>Πίνακας 37.</b> Μακροπρόθεσμα επιτόκια %	72
<b>Πίνακας 38.</b> Συνολικές εισροές ΞΑΕ ανά χώρα προέλευσης και αντίστοιχα επιτόκια	74
<b>Πίνακας 39.</b> Ελεύθερες ταμιακές ροές του ελληνικού τουριστικού κλάδου για τις οικονομικές χρήσεις 2005 και 2011	75



**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

	<b>σελ.</b>
Σχήμα 1.	88
Σχήμα 2.	89
Σχήμα 3.	89
Σχήμα 4.	90
Σχήμα 5.	93
Σχήμα 6.	95
Σχήμα 7.	96
Σχήμα 8.	96
Σχήμα 9.	97
Σχήμα 10.	102
Σχήμα 11.	103

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Πέτρο Μάλλιαρη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, συμπαράσταση και εξαιρετη συνεργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και όλους όσους με βοήθησαν στη συλλογή στοιχείων και την αντιμετώπιση δυσκολιών κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# 1. Εισαγωγή

## 1.1. Ο ρόλος του marketing plan- θεωρητική και πραγματική προσέγγιση

Η επιλογή του θέματος της παρούσης διατριβής «διαμόρφωση marketing plan για ξενοδοχειακή μονάδα στην Κρήτη και κατ' επέκταση η έρευνα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας επελέγησαν για δύο λόγους: Πρώτον να δω στην πράξη τη διαμόρφωση του marketing plan σε ξενοδοχειακή επιχείρηση και δεύτερον σαν υποψήφιο στέλεχος να βρω τρόπους υλοποίησης μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και στο χρονοχρόνο που πρέπει αυτό να υλοποιηθεί. Ο τουρισμός είναι για την Κρήτη ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος κλάδος της τοπικής οικονομίας. Πρόκειται για μια τουριστικά αναπτυγμένη περιοχή που δέχεται κάθε χρόνο μεγάλο αριθμό επισκεπτών ενώ παρουσιάζει σχετικά μικρούς δείκτες κορεσμού τουριστικής ανάπτυξης. Παράλληλα όμως η εργασία αποτέλεσε μια ευκαιρία για να αποδειχθεί η συμβολή της θεωρητικής ανάλυσης και της έρευνας του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση του marketing mix, δηλαδή στην πραγματική προσέγγιση της εξέλιξης μιας επιχείρησης.

Αποδείχθηκε ότι η αποτελεσματικότητα ενός εργαλείου όπως το marketing plan έγκειται στην παρατήρηση και αποτύπωση των συνθηκών της αγοράς στην οποία καλείται να εφαρμοσθεί. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει προβλήματα όπως η έλλειψη ρευστότητας, η μειωμένη τραπεζική χρηματοδότηση, καθώς και η αύξηση των φορολογικών συντελεστών η οποία αποτελεί διεθνώς ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Επίσης η έλλειψη σύγχρονων και λειτουργικών υποδομών στο θαλάσσιο τουρισμό, την εμπορική ναυτιλία και τις αερομεταφορές, οι διοικητικές και λειτουργικές ανεπάρκειες, τα κλειστά επαγγέλματα, η θεσμική ανεπάρκεια για στήριξη νέων μορφών τουρισμού, η χρονοβόρα διαδικασία θεώρησης άδειας εισόδου στη χώρα είναι σημαντικές στρεβλώσεις που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Το ελληνικό νομικό περιβάλλον αποτελεί επίσης σημαντικό εμπόδιο εισόδου στον κλάδο. Το χωροταξικό πλαίσιο «κατηγοριοποιεί» τις περιοχές αλλοιώνοντας τον προορισμό τους και εμποδίζοντας την τουριστική ανάπτυξη. Οι αρνητικές εξωτερικότητες αποθαρρύνουν τους ξένους επενδυτές και υποβαθμίζουν την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος άμεσα, κλονίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και έμμεσα, αναγκάζοντας τους επιχειρηματίες να μειώνουν το κόστος της παραγόμενης υπηρεσίας.

Σε αυτό το κλίμα αποδεικνύεται η αναγκαιότητα χρήσης του marketing plan, ως εργαλείου λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Πώς δηλαδή μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας εκμεταλλευόμενη τους συντελεστές παραγωγής μιας περιοχής και τις σχέσεις που τους συνδέουν. Πώς καταφέρνει να χρησιμοποιήσει το αρνητικά φορτισμένο περιβάλλον για να προβληθεί θετικά στη διεθνή τουριστική αγορά. Πώς επεξεργάζεται στατιστικά και δεδομένα, δημιουργώντας ροή πληροφοριών από και προς την αγορά και παραδίδοντας στους καταναλωτές το ιδανικό προϊόν.

Η σύζευξη της θεωρητικής προσέγγισης της εκάστοτε βιομηχανίας και της πραγματικής προσέγγισης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με τα δυνατά και αδύνατά του σημεία, είναι ο απαραίτητος σύνδεσμος που κάνουν ένα marketing plan αναπόσπαστο εργαλείο προς την επιτυχία.

Σε αυτό το πλαίσιο και με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση των στόχων που θέτει το MKT plan κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης περίπτωσης) έγινε προσπάθεια και αναπτύχθηκε ένα νέο εργαλείο πωλήσεων που βασίζεται σε ηλεκτρονική πλατφόρμα που ο κάθε υποψήφιος πελάτης («βιομηχανικός» ή τελικός καταναλωτής) μπορεί να διαμορφώσει το δικό του εξατομικευμένο μίγμα προϊόντος επιλέγοντας από μία πλειάδα «συμπληρωματικών» και «εξειδικευμένων» υπηρεσιών.

## **1.2. Προσέγγιση του συστήματος Ηθική-Αγορά, ως πεδίο εφαρμογής δραστηριοτήτων των οργανισμών**

Η ύπαρξη ενός οργανισμού τοποθετείται μέσα σε τουλάχιστον δύο διαστάσεις πραγματικότητας, την ηθική και την αγορά. Κατά τον Amartya Sen<sup>1</sup>, «οι οικονομικοί υπολογισμοί έχουν μια ιδιαίτερη συνάφεια με δύο συγκεκριμένες δραστηριότητες, τον πόλεμο και τη σύμβαση». Εάν η ηθική μπορεί να περιγραφεί ως η συνεχής εξελικτική πορεία μιας συγκυρίας, έστω οικονομικής, τότε πρόκειται για την αέναη αλληλεπίδραση πολέμου και συμβάσεων.

Το ζήτημα που προκύπτει είναι πώς οι οικονομικοί υπολογισμοί τείνουν στην ηθική-πώς η αποδοτικότητα αποκτά αποτελεσματικότητα.

---

<sup>1</sup> Amartya Sen, «Για την Ηθική και την Οικονομία», 2000

Η οικονομική πρόβλεψη και εν γένει η οικονομική επιστήμη είναι μια προσέγγιση της αλήθειας. Η αγορά δεν είναι κεκτημένο των οικονομικών αλλά όπως και η ηθική, ανήκει στις αυθύπαρκτες αλήθειες. Είναι μια πραγματικότητα που απεικονίζει την αλληλεπίδραση ηθικής και εφαρμογής της (επιστημών), δημιουργώντας στη βέλτιστη εκδοχή της κύκλωμα με τροχιά την καμπύλη χρησιμότητας που συνδέει τα σημεία που προκύπτουν από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των δύο διαστάσεων. Τα σημεία αυτά οριοθετούν την ύπαρξη ενός οργανισμού (μιας ατομικής δράσης ή ενός ευρύτερου συνόλου δράσεων). Καθώς αυτός κινείται, οι συνδυασμοί προσαρμόζονται σε κάθε σημείο του εμβαδού διατηρώντας μια σταθερή δυναμική ανά καμπύλη χρησιμότητας στην οποία ανήκουν. Όπως η κίνηση των ψευδο-ποδιών της αμοιβάδας επηρεάζει το σχηματισμό του υπόλοιπου σώματος για να κάνει πορεία, έτσι και κάθε συνδυασμός/ δράση ενός οργανισμού απορροφάται και ερμηνεύεται διαφορετικά σε κάθε σημείο του εμβαδού του. Το σύνολο των διαφορετικών αντιλήψεων της κάθε δράσης αποτελεί την ψυχολογία της αγοράς (market sentiment), μια σταθερά που οδηγεί τις οικονομικές συγκυρίες και εξασφαλίζει ανάμεσά τους αρμονία κινήσεων. Είναι αυτή που μετατρέπει τον τέλει ανταγωνισμό σε ατελή καθώς όταν απομακρύνεται τοπικά μεταφράζεται σε έλλειψη πληροφόρησης.

Η ψυχολογία (sentiment) για έναν πιο περίπλοκο οργανισμό από την αμοιβάδα ακολουθεί συνδυασμούς υποκειμενικής δράσης και αντικειμενικότητας οι οποίοι ξεχωρίζουν χρονικά, δηλαδή ως προς το βαθμό συνειδητοποίησης. Στην πορεία ζωής βιώνει κανείς άπειρες φορές τη στιγμή της γέννησής του όπου μια δράση του συνόλου (δύο ανθρώπων) τον προσδιόρισε. Όμως ακόμα και στην πρώτη στιγμή ύπαρξης πασχίζει για μια ατομικότητα, μια διαφορετική αποτύπωση των δεδομένων. Αντίστοιχα καθένας είτε δρα συνειδητά είτε όχι, γεννά κάθε στιγμή μια υποκειμενικότητα αλληλεπιδρώντας σ' ένα ευρύτερο σύνολο δράσεων το οποίο κινείται πιο αργά και πιο αντικειμενικά όσο μεγαλώνει η απόσταση παρατήρησης.

Σύμφωνα με την αρμονία κινήσεων, ο ατελής ανταγωνισμός διέπει τις αλληλεπιδράσεις της εκάστοτε αγοράς εξασφαλίζοντας στο κύκλωμα που την προσδιορίζει μια ροή ενέργειας με μια τιμή περιοδικότητας. Ο οργανισμός «γράφει» περιοδικότητα αναδιαρθρώνοντας το εσωτερικό του και παράλληλα «γράφει» χρόνο (εξέλιξης), καλύπτοντας ολοένα την απόσταση που τον χωρίζει από την ηθική. Με απλουστευμένους λογοτεχνικούς όρους αν ο οργανισμός είναι ο Οδυσσέας, η ηθική είναι η Ιθάκη και το ταξίδι του είναι η πορεία προς την ευημερία ( $t_x - t_{x-1}$ ) με παράλληλη προσαρμογή σε όλες τις δεδομένες δυσκολίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Εν τέλει η δυναμική ισορροπία ενός οργανισμού προκύπτει από την ανάγκη της περιοδικότητας για θεμελίωση του χρόνου.

Για τη διαδικασία εξέλιξης ενός πιο πολύπλοκου οργανισμού είναι ευκολότερο να περιγραφεί η ξεχωριστή πορεία των ατομικών δράσεων που τον απαρτίζουν με δεδομένη τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Κάθε άνθρωπος προσδιορίζεται από ένα συνδυασμό αντίληψης και αντίστοιχης κίνησης με χρόνο και περιοδικότητα- απορρόφησης sentiment και αντίστοιχης δράσης, ή κατά Σεν ωφελιμότητας/ παραγωγής, που τείνει στην ηθική. Πρωταρχική μορφή του κλάσματος είναι η αναπνοή με σκοπό την επιβίωση. Κατά τον Σεν «η ευημερία είναι η αποτίμηση αξίας», άρα η βέλτιστη κατάσταση παραγωγικότητας κάθε ατόμου/ οργανισμού είναι η δυναμική ισορροπία μεταξύ αριθμητή και παρονομαστή, με μόνη κινητήρια δύναμη τη ροπή προς ευημερία. Αυτό είναι εφικτό όταν καθένας τροφοδοτείται απ' ευθείας από την ψυχολογία της αγοράς χωρίς να χρησιμοποιεί έτοιμες αντιλήψεις από ξένες ή προηγούμενες δράσεις. Έτσι «ενεργοποιεί» αντίστοιχα το 100% της παραγωγικότητάς του αφήνοντας την πορεία του στην κλίση της ευημερίας. Η πόλωση ευρύτερων συστημάτων αλληλεπίδρασης συμβαίνει είτε ως φυσική εξέλιξη του συστήματος (οι δράσεις έχουν συσσωρευτεί στις εξωτερικές καμπύλες χρησιμότητας), είτε λόγω διακοπής του κυκλώματος: Όταν για μεγάλο χρονικό διάστημα οι δράσεις προκύπτουν όχι από επεξεργασία του sentiment αλλά από αναπαραγωγή έτοιμων προβολών του (μηχανιστική προσέγγιση, έτοιμες λύσεις), τότε η παραγωγικότητα δεν αξιοποιείται εξ' ολοκλήρου και η παραπανίσια ενέργεια επεξεργασίας επιβαρύνει το κύκλωμα αυξάνοντας την ταχύτητα ροής του ωσότου οι δράσεις γίνουν ασύμβατες μεταξύ τους (π.χ. λειτουργία με βάση το συμφέρον ή με βάση την κοινή δράση) και διακοπεί η ροή.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως για τον επαναπροσδιορισμό της αγοράς είναι απαραίτητη η αναδιανομή της ιδιοκτησίας παραγωγής- η συγκέντρωση πολλών μεμονωμένων δρώντων υπό ενιαία δυναμική παραγωγής, ώστε να επηρεάσουν ένα παρονομαστή χαμηλότερα την κατάταξη του σύνθετου κλάσματος παραγωγικότητας του οργανισμού. Στο ενδεχόμενο ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας, είναι αναγκαίο οι πολίτες να απορροφήσουν περισσότερο sentiment από αυτό που μπορούν να διαχειριστούν με όρους αποτελεσματικότητας και να αυξήσουν την καθαρή παραγωγή με όρους αποδοτικότητας. Τα πραγματικά μέτρα προς οικονομική ευημερία έχουν να κάνουν με την κατανομή παραγωγικότητας και με τρόπους επιτάχυνσης αυτής. Η λιτότητα ή η αύξηση πληθωρισμού δεν λειτουργούν ως επιταχυντές αφού επηρεάζουν την απόσταση του οργανισμού από την τιμή της παραγωγής και όχι την ίδια την παραγωγή, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να βιώνει όλες τις αρνητικές συνέπειες της πτώχευσης χωρίς τυπικά να την έχει υποστεί. (εμπιστοσύνη: καταθέσεις, κοινωνική αστάθεια κλπ, το sentiment γυρίζει πίσω ένα βήμα πριν ολοκληρώσει τον κύκλο του). Συνεπώς η δυσμενή θέση στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα σήμερα έχει το πλεονέκτημα

της χρονικής στιγμής, δηλαδή το γρανάζι που θα θέσει σε λειτουργία εκείνη τη ροπή προς παραγωγή (εισπνοή sentiment) που εξυπηρετεί σχεδόν τέλεια τη σημερινή αγορά (εκπνοή).

Πάσης φύσεως πλεονέκτημα έχει ανάγκη από προστασία. Τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι αυτά που το κατοχυρώνουν, το οριοθετούν. Υπό αυτό το πρίσμα, αναγκαία συνθήκη για οικονομική αποτελεσματικότητα είναι η ελευθερία- το πρώτο οριοθετημένο πλεονέκτημα.

Όπως έχει προλεχθεί η ηθική και η αγορά είναι δύο αλήθειες των οποίων ο καθένας έχει μια αντίληψη. Όσον αφορά την πρώτη, η αντίληψη αυτής είναι μια αντανάκλαση της απόστασης της προσωπικής στάσης του καθένα από την αλήθεια της ηθικής. Η αγορά αποτελεί το σύνολο όλων αυτών των αντανάκλασεων απόστασης, και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Τη στιγμή που επενδύει κανείς στην αγορά καταναλώνει ηθικά (μειώνει την απόσταση, εξελίσσεται) και τη στιγμή που επενδύει ηθικά καταναλώνει στην αγορά (μοιράζεται τη γνώση, εντείνει τον ανταγωνισμό ή διευρύνει την πίτα). Συνεπώς ελευθερία η αλλιώς δικαίωμα, είναι η ασφαλής πρόσβαση κάθε ανθρώπου σε αυτές τις δύο διαστάσεις- η οριοθέτησή του ως οργανισμός προκειμένου να αποκτήσει συνείδηση υπόστασης.

Ένας επίσης σημαντικός λόγος οριοθέτησης είναι η ανάγκη δράσης σε διαφορετικά επίπεδα. Χωρίς οριοθέτηση το μόνο αξιολογικό κριτήριο που θα ήταν ταυτόχρονα και ευημεριστικό ως ηθική πρόβλεψη, θα ήταν η επιβίωση. Εντούτοις στην καθημερινότητα της αγοράς η ποικιλία δράσεων και η αλληλεπίδρασή τους είναι τόσο σύνθετα φαινόμενα που είναι αδύνατο -λόγω sentiment- να υπάρχει ανά πάσα στιγμή η συνειδητότητα του μοναδικού κινήτρου της επιβίωσης. Συνεπώς το κύκλωμα ευημερίας- συμφέροντος ανταλλάσσει I και C με σχετικές τιμές ροπής, όχι απόλυτα ίδιες μεταξύ τους. Προϋποθέσεις για να συνυπάρξουν στο ίδιο σύστημα/ οργανισμό διαφορετικά κέντρα παραγωγικότητας είναι η σαφήνεια των ορίων των συμπεριφορών (δράσεων) έτσι ώστε η συνολική ιδιοτέλεια να τείνει να ταυτίζεται με την ηθική της αντίληψη. Η ελάχιστη σταθερά με την οποία κανείς οριοθετεί είναι η ελευθερία. Η ελευθερία είναι η κατάσταση ορίων που επιτρέπει σε κάποιον να βοηθά τους άλλους τόσο όσο, και σε συνθήκες ισορροπίας να δρα τόσο όσο- είναι η κατανόηση της ύπαρξης, δηλαδή η ύπαρξη υπό όρους. Ουσιαστικά ελευθερία είναι η μη επιλογή.

Η κατάλυση της ελευθερίας και των δικαιωμάτων εν γένει προκύπτει ως φυσικό επακόλουθο κατά την πόλωση ενός συστήματος δημιουργώντας ανισορροπίες: με τη διακοπή της ροής, δηλαδή της συνέχειας των σημείων ως αποτελέσματα διαφορετικών εξισώσεων παραγωγικότητας, καταλύονται τόσο τα μεταξύ τους όρια όσο και η

χρησιμότητα/ αξία της οριοθέτησης. Χωρίς εναλλακτικούς τρόπους έκφρασης C+I η πορεία προς την ευημερία και η διατύπωση της ηθικής γίνονται ασάφινες, ευάλωτες στην οποιαδήποτε δράση.

Η επανασύνδεση ενός τέτοιου κυκλώματος ίσως να απαιτεί μια κατά Σεν «υπερπλήρης κρίση», που θα προκύψει από «την υποχρεωτική αποδοχή της φύσης δύο εν δυνάμει συγκρουόμενων αρχών συνολικής κρίσης με επικαλυπτόμενα πεδία». Πρόκειται ουσιαστικά για την ενεργοποίηση μιας αντίστροφης σχέσης αιτιότητας σε επίπεδο παραγωγικότητας, και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση της παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια δομή όπου επένδυση και κατανάλωση θα ξεκινούν από αντίθετες κατευθύνσεις με κοινή βάση και θα επιστρέφουν σ' αυτήν «χτυπώντας» μια κοινή κορυφή σαν κίνηση μπούμερανγκ. Σκοπός είναι η ενεργοποίηση του τρίτου σημείου (της κορυφής). Τότε οι δύο αρχές θα γίνουν από συγκρουόμενες συμπληρωματικές, τα σημεία ροής από δύο τρία και θα λειτουργήσει εκ νέου το κύκλωμα (άναμμα φωτιάς με δύο πέτρες).

Κλείνοντας, θα γίνει σύνοψη των εννοιών και των προβληματισμών σε δύο παραδείγματα συστημάτων: το δίλλημα των φυλακισμένων και την προαναφερθείσα κίνηση της αμοιβάδας. Το πρώτο είναι όντως ένα παίγνιο (μονόδρομος) διότι πρόκειται για φυλακισμένους- άτομα με δεδομένα όρια ύπαρξης άρα και μοναδικό ιδιοτελή σκοπό να τη μεγιστοποιήσουν. Αν εισέρχονταν στο παιχνίδι παίχτες με διαφορετική ηθική η εξίσωση παραγωγικότητάς τους θα ολοκληρωνόταν («τερμάτιζε») νωρίτερα, δηλαδή θα μεγιστοποιούταν για μικρότερες τιμές C+I. Η αμοιβάδα από την άλλη που καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο εμβαδό, εστιάζει στο πώς θα το αναπλάσει κάθε στιγμή για να εξασφαλίσει τη βέλτιστη κινητικότητα. Σημασία γι' αυτήν δεν έχει το αντιστάθμισμα των «χαμένων» κατά Παρέτο αλλά η βέλτιστη κατανομή παραγωγικότητας για το σχηματισμό έστω του επόμενου βήματος.

## **2. Κριτική Αξιολόγηση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας**

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια κριτική αξιολόγηση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας με εφαρμογή σε ξενοδοχειακή μονάδα της Κρήτης ως μελέτη περίπτωσης. Σκοπός της είναι να εντοπίσει και να περιγράψει τους συντελεστές παραγωγής της εν λόγω βιομηχανίας, να αναλύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της όπως αυτά προκύπτουν από τις σχέσεις ισορροπίας μεταξύ των εταιρειών δημοσίου ή ιδιωτικού



δικαίου και νομικών προσώπων που εμπλέκονται σ' αυτήν και τέλος, να ερευνήσει πώς τα παραπάνω φαινόμενα επηρεάζουν την ψυχολογία της τουριστικής αγοράς και πώς η ξενοδοχειακή μονάδα ως «Παραγωγός» μπορεί να μεγιστοποιήσει την ωφελιμότητα/ικανοποίηση του καταναλωτή και αντίστοιχα την απόδοση των απασχολούμενων σε αυτήν συντελεστών παραγωγής.

## **2.1. Δεδομένα Τουριστικής Βιομηχανίας**

Η Ελλάδα, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, της πολιτιστικής της κληρονομιάς και κυρίως του κλίματός της, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς και κύρια πηγή ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Στην Ελλάδα το 2011 οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις έφτασαν τα 16,4 εκατομμύρια, αποφέροντας 10,5 δισεκατομμύρια ευρώ σε εισπράξεις και συμβάλλοντας κατά 16,5% στο ελληνικό ΑΕΠ. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα τόσο η συμμετοχή της τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ όσο και οι τουριστικές εισπράξεις από το 2000 έως σήμερα έχουν μείνει σχεδόν αναλλοίωτες, με εξαίρεση κάποια μικρή βελτίωση που παρουσίασαν στα μετέπειτα των Ολυμπιακών Αγώνων έτη. Το γεγονός αποτελεί αφετηρία προβληματισμού.

**Πίνακας 1.** Τουριστικές εισπράξεις των ετών 2000-2011

Έτος	Συμμετοχή Τουριστικής Οικονομίας στο ΑΕΠ	Τουριστικές Εισπράξεις (εκατ. €)
2000	16,40%	10.061,20
2001	16,90%	10.579,90
2002	16,40%	10.284,70
2003	15,70%	9.495,30
2004	16,10%	10.347,80
2005	17,40%	10.729,50
2006	17,70%	11.356,70
2007	17,50%	11.319,20
2008	16,70%	11.635,90
2009	15,70%	10.400,20
2010	15,40%	9.611,30
2011	16,50%	10.504,70

Αποσπώντας το 3,3% της ευρωπαϊκής αγοράς και το 1,7% της παγκόσμιας αγοράς, η Ελλάδα βρέθηκε στην 29η θέση ανάμεσα σε 139 χώρες, στην έκθεση παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, πέφτοντας πέντε θέσεις από την αντίστοιχη κατάταξή της το 2009. Στα κριτήρια βαθμολόγησης περιλαμβάνονται παράμετροι όπως το ρυθμιστικό πλαίσιο, η ασφάλεια, η υγεία, οι υποδομές, οι τιμές, ο πολιτισμός, η προστασία του περιβάλλοντος και τα μέσα μεταφοράς. Η τελική κατάταξη των χωρών γίνεται με βάση τις ετήσιες αφίξεις τουριστών (σε εκατομμύρια), τα έσοδα (σε εκατομμύρια \$) που αποφέρει ο τουρισμός, τον πληθυσμό, τα έσοδα ανά κάτοικο (σε εκατομμύρια \$), το κατά κεφαλήν ΑΕΠ κ.α.

**Πίνακας 2.** Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδας και Ανταγωνιστών 2009

Χώρα	Σειρά Κατάταξης	Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις**	Διεθνείς Τουριστικές Εισπράξεις** (US\$)	Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη* (US\$)	Πληθυσμός*	Κατά Κεφαλή ΑΕΠ* (US\$)
Ισπανία	6	59.193	57.795	976	43,6	30.118,40
Πορτογαλία	17	12.321	10.132	822	10,6	21.778,70
Κύπρος	21	2.416	2.685	1.111	0,80	21.170,70
<b>Ελλάδα</b>	<b>24</b>	<b>16.165</b>	<b>15.513</b>	<b>960</b>	<b>11,2</b>	<b>29.146,30</b>
Κροατία	34	9.307	9.254	994	4,6	15.532,20
Τουρκία	56	22.248	18.487	831	75,2	12.858,40
Αίγυπτος	64	10.610	9.303	877	76,9	5.495,10

**Πίνακας 3.** Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Ελλάδας και Ανταγωνιστών 2011

Χώρα	Σειρά Κατάταξης	Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις **	Διεθνείς Τουριστικές Εισπράξεις** (US\$)	Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη* (US\$)	Πληθυσμός**	Κατά Κεφαλή ΑΕΠ** (US\$)
Ισπανία	8	52.231	53.177	1.018	46	29.625,50
Πορτογαλία	18	12.321	9.650	783	10,6	22.670,70
Κύπρος	24	2.141	2.162	1.010	0,90	28.503,70
<b>Ελλάδα</b>	<b>29</b>	<b>14.915</b>	<b>14.506</b>	<b>973</b>	<b>11,3</b>	<b>29.839,20</b>
Κροατία	34	9.335	8.898	953	4,4	17.706,90
Τουρκία	50	25.506	21.250	833	74,8	12.465,90
Αίγυπτος	75	11.914	10.755	903	83	6.114,40

\* Τα στοιχεία αφορούν το έτος 2007

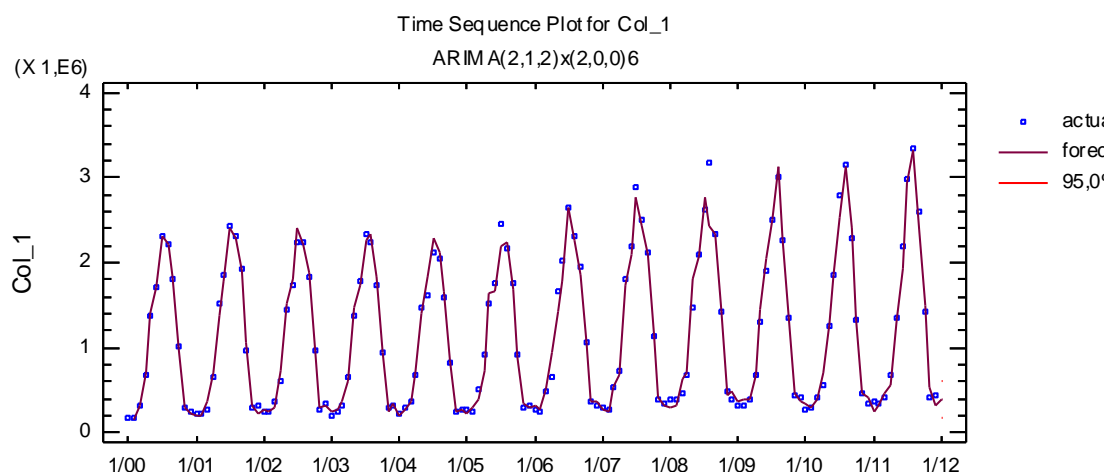
\*\* Τα στοιχεία αφορούν το έτος 2009

Πηγή: The World Economic Forum, "Global Competitiveness Report"

Η πτώση στις αφίξεις και τις εισπράξεις έχει πολλαπλές ερμηνείες. Οι πιο δημοφιλείς εστιάζονται στο πρόβλημα της ελληνικής οικονομικής κρίσης, στο ολοένα ασθενέστερο πολιτικό περιβάλλον και στις αυξανόμενες ανησυχίες για την ασφάλεια. Σίγουρα η κρίση καθιστά το τουριστικό προϊόν πιο ευάλωτο, εντούτοις τα προβλήματα που συμβάλουν στη διαμόρφωση και τον κύκλο ζωής του συνδέονται αμεσότερα μ' αυτό και λιγότερο με την πορεία της ελληνικής οικονομίας.

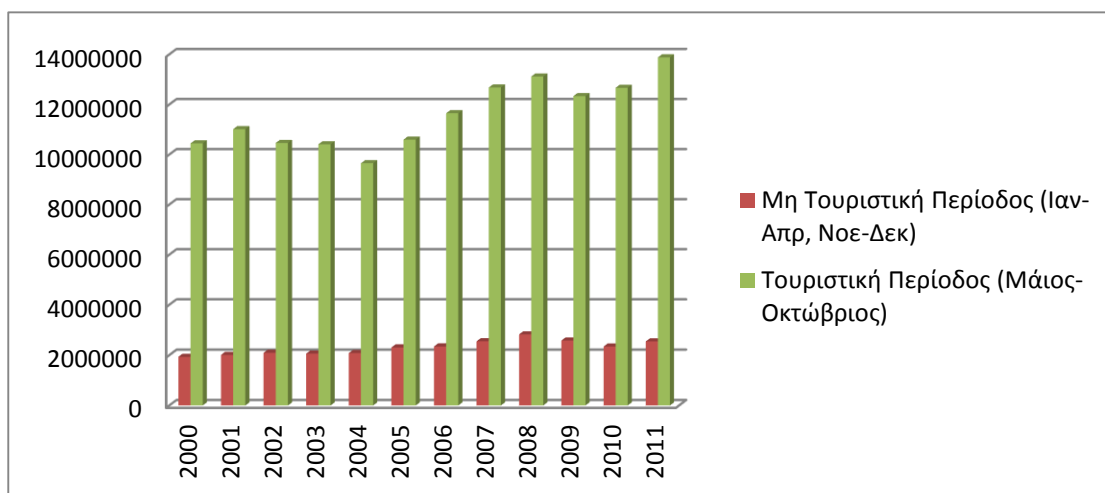
### 2.1.1. Το πρόβλημα της έντονης εποχικότητας

Μία από τις αδυναμίες/ ιδιαιτερότητες του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι η εποχικότητα. Μετά από συλλογή δεδομένων για τις αφίξεις κάθε μήνα των τελευταίων δώδεκα χρόνων και επεξεργασία τους στο πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων statgraphics, παρατηρούμε ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν «πάσχει» από έντονη εποχικότητα.



**Διάγραμμα 1.** Εποχικότητα Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

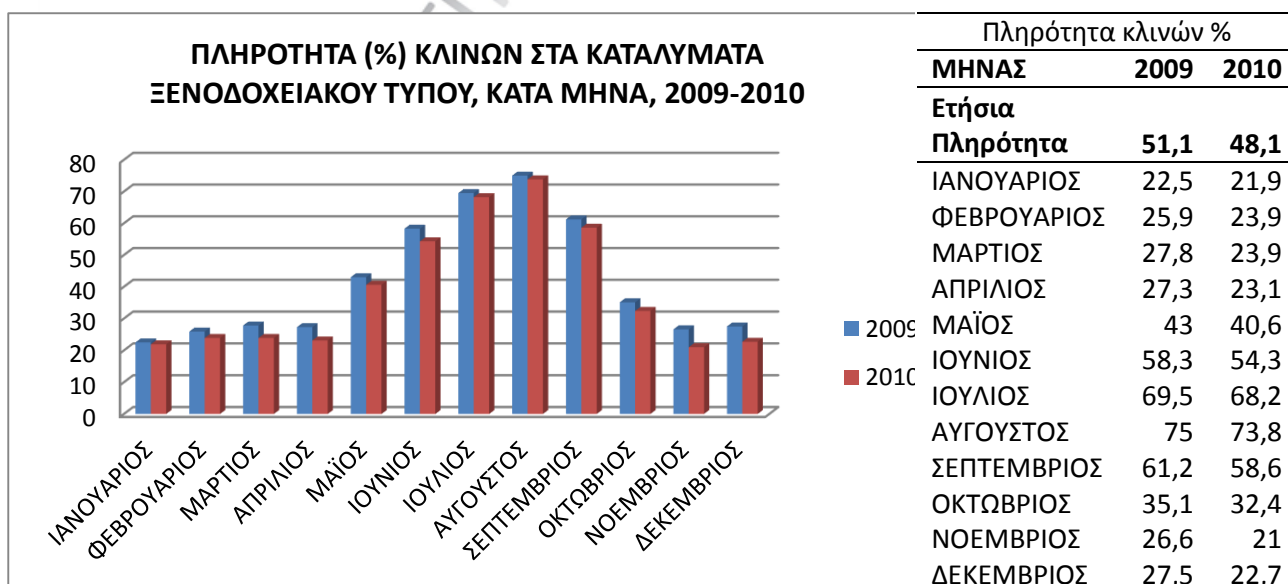
Με τιμή του δεδομένου seasonality ίση με 6, διακρίνουμε μια περίοδο τουριστική, τους μήνες Μάιο έως Οκτώβριο και μια μη τουριστική, από το Νοέμβριο μέχρι και τον Απρίλιο. Επίσης, από επεξεργασία των παραπάνω παρατηρήσεων του κάθε μήνα για τα δώδεκα έτη και μοιράζοντας τις αφίξεις στις δύο περιόδους διαμορφώθηκε το παρακάτω διάγραμμα, το οποίο με μια ματιά δείχνει το εξής: Το χάσμα της επισκεψιμότητας στην Ελλάδα μεταξύ τουριστικής και μη τουριστικής περιόδου είναι σημαντικά μεγάλο, σταθερό αφού σε κάθε χρονιά η μη τουριστική περίοδος αντιπροσωπεύει σε αριθμό αφίξεων σχεδόν το 1/5 της τουριστικής, και αναλογικά κυμαινόμενο αφού ακριβώς η ίδια τάση ανά τα έτη υπάρχει και στις δύο περιόδους.



**Διαγράμμα 2.** Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις και Αφίξεις Μη- Κατοίκων 2000-2011

Πηγή: ΣΕΤΕ

Η έντονη εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα όπου εμφανίζεται η πληρότητα των ξενοδοχείων κατά μήνα. Η μεγαλύτερη τουριστική κίνηση συγκεντρώνεται κατά τους μήνες Μάιος-Σεπτέμβριος όπου η πληρότητα κυμαίνεται από 40-75% ενώ τον Αύγουστο πλησιάζει το 80%. Τους υπόλοιπους μήνες τα ξενοδοχεία λειτουργούν με υπερβάλλουσα προσφορά αφού οι πληρότητά τους κατά τους χειμερινούς μήνες δε ξεπερνά το 25%.



**Διαγράμμα 3.** Πληρότητα(%) κλινών στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου, κατά μήνα, 2009-2010

Πηγή: ΣΕΤΕ

Αν εξετάσουμε τους δύο μήνες οι οποίοι και αποτελούν τους μήνες κολόνες όσον αφορά τη τουριστική κίνηση στην Ελλάδα (Μάιος και Αύγουστος) και συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των τριών προηγούμενων χρόνων μπορούμε να εξάγουμε ιδιαίτερως χρήσιμα συμπεράσματα.

**Πίνακας 4.** Πληρότητα ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανά περιφέρεια για τους μήνες Μάιο και Αύγουστο 2009-2011

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΜΑΙΟΣ			Δ%		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ			Δ%	
	2009	2010	2011	10/9	11/10	2009	2010	2011	10/9	11/10
ΑΤΤΙΚΗ	58,9	61,1	70,9	3,7	16,2	60,6	53,7	55,4	-11,4	3,2
ΚΕΝΤΡ. ΕΛΛΑΔΑ	40,9	39,1	28,9	-4,4	-26,0	67,5	63,8	60,4	-5,4	-5,3
ΗΠΕΙΡΟΣ- ΘΕΣΣΑΛ.	52,8	46,1	36,1	-12,6	-21,7	69,9	65,0	60,4	-7,0	-7,1
ΜΑΚΕΔ.- ΘΡΑΚΗ	59,5	50,9	39,7	-14,5	-22,1	76,4	72,3	66,1	-5,3	-8,6
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	36,3	36,7	34,2	1,1	-7,0	79,3	73,1	75,0	-7,0	2,6
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	46,1	40,1	39,0	-12,9	-3,0	79,7	70,3	74,3	-5,3	5,8
ΚΡΗΤΗ	55,8	54,7	50,5	-1,8	-7,8	88,2	89,1	87,7	-7,7	-1,6
ΚΥΚΛΑΔΕΣ- ΔΩΔΕΚ.	49,2	47,7	50,3	-3,2	5,5	83,7	85,1	89,9	1,7	5,6
ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	54,2	51,0	47,7	-5,8	-6,6	91,7	86,6	88,0	-5,6	1,7
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	51,4	47,3	48,3	-8,0	2,0	79,5	75,8	77,8	-4,7	2,6

Πηγή:ΣΕΤΕ

Η μέση πληρότητα τον Αύγουστο του 2011 διαμορφώθηκε στο 77,8%, παραμένοντας ελαφρά χαμηλότερη έναντι του αντίστοιχου μήνα του 2008 και 2009. Η αύξηση δεν κατανέμεται ομοιόμορφα και παρατηρείται ένας δυισμός στην εικόνα που παρουσιάζει η τουριστική αγορά στις επιμέρους περιοχές της χώρας: Η μέση πληρότητα στις περιοχές που φιλοξενούν παραδοσιακά μεγάλο αριθμό αλλοδαπών τουριστών εμφανίζεται βελτιωμένη. Οι περιοχές που επισκέπτονται παραδοσιακά Έλληνες

εκδρομείς μεσαίας και χαμηλής εισοδηματικής τάξης εμφανίζουν αισθητή μείωση ακόμα και το μήνα Αύγουστο. Πρόκειται για περιοχές της Πελοποννήσου, της Ηπείρου και της Στερεάς Ελλάδας, με φυσικό κάλλος και πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, περιοχές που, αν και εγκαταλείφθηκαν λόγω κρίσης, επιλέγονταν για χρόνια από ημεδαπούς τουρίστες αντί του ακριβότερου τον Αύγουστο πακέτου «ήλιος και θάλασσα». Αυτοί οι μικροί θησαυροί της ηπειρωτικής Ελλάδας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελώντας σημεία αναφοράς για την ανάπτυξη εναλλακτικού τουρισμού.

Συμπερασματικά, το πρόβλημα της εποχικότητας στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ένα διαρθρωτικό πρόβλημα του μείγματος προϊόντος και αποδεικνύει ότι πέρα από τους παραδοσιακά καλοκαιρινούς μήνες λειτουργίας των παραθεριστικών τουριστικών μονάδων, δεν έχουν αναπτυχθεί άλλες μορφές τουρισμού (π.χ. θρησκευτικός, αγροτουρισμός, culinary, παραδοσιακός, weekend) που θα μπορούσαν να διασφαλίσουν σημαντική εξομάλυνση σε 12μηνη βάση του βαθμού απασχόλησης με ευεργετικά αποτελέσματα τόσο σε μικρό όσο και σε μακρο επίπεδο της οικονομίας (π.χ. απασχόληση).

### **2.1.2. Η Ελλάδα ως ώριμος τουριστικός προορισμός χάνει το μερίδιό της στη Μεσόγειο**

Η Μεσόγειος, με 2,8% αύξηση στις αφίξεις για το έτος 2010 παραμένει ένας από τους ελκυστικότερους και διαχρονικότερους προορισμούς παγκοσμίως. Πρόκειται για μια σταθερή πίτα της οποίας τα κομμάτια ολοένα και τεμαχίζονται. Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν γενικότερα οι ώριμοι προορισμοί είναι ο κύκλος ζωής της τουριστικής βιομηχανίας. Δηλαδή όσο η ψυχαγωγία ακολουθεί πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά, πολιτιστικά, τη ροή της ανθρώπινης ζωής και το κόστος ταξιδιού μειώνεται, δημιουργούνται νέες ανάγκες σε ήδη υπάρχουσες αγορές και αναδύονται νέοι τουριστικοί προορισμοί για να τις καλύψουν, διεκδικώντας κομμάτι της αγοράς. Η πτώση μεριδίου αγοράς παρατηρείται και σε άλλους ώριμους προορισμούς της Μεσογείου όπως η Ιταλία και η Ισπανία, ενώ αναπτυσσόμενοι τουριστικοί προορισμοί όπως η Αίγυπτος, η Κροατία και η Τουρκία δείχνουν να επαναλαμβάνουν την πορεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος το '80. Συνεπώς, παρόλο που η Κεντρική Ευρώπη (Γερμανία, Ην. Βασίλειο, Γαλλία) συνεχίζει να αποτελεί τον βασικό τροφοδότη του ελληνικού τουρισμού όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, ο αριθμός

τουριστών από τις εν λόγω χώρες φθίνει από το 2009 παρ' ότι η φετινή τουριστική περίοδος έδωσε ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**Πίνακας 5.** Οι 10 Κυριότερες χώρες προσέλευσης αλλοδαπών τουριστών βάσει αριθμού αφίξεων, 2008-2011

A/A	ΧΩΡΑ	2008	2009	2010	2011	Μεταβολή 2009/2008	Μεταβολή 2010/2009	Μεταβολή 2011/2010
1	Γερμανία	2.469.151	2.364.486	2.038.871	2.240.481	-4,24%	-13,77%	9,90%
2	Ην. Βασίλειο	2.278.014	2.112.149	1.802.203	1.758.093	-7,28%	-14,67%	-2,40%
3	Ιταλία	1.099.983	935.011	843.613	938.232	-15,00%	-9,78%	11,20%
4	Γαλλία	110.021	962.435	868.346	1.149.388	5,76%	-9,78%	32,40%
5	Βουλγαρία	623.476	657.130	664.389	686.209	5,40%	1,10%	
6	Ολλανδία	756.940	651.440	528.157	560.723	-13,94%	-18,92%	6,20%
7	Σερβία- Μαυροβούνιο	686.996	498.356	706.635	692.059	-27,46%	41,79%	-2,10%
8	Η.Π.Α.	612.825	531.276	498.301	484.708	-13,31%	-6,21%	-2,70%
9	Κύπρος	474.941	434.746	574.764	439.757	-8,46%	32,21%	-23,50%
10	Βέλγιο	42.748	334.240	339.836	432.625	-20,56%	1,67%	27,30%
11	Ρωσία	309.071	276.021	451.239	738.927	-10,70%	63,50%	63,80%
	Σύνολο αφίξεων	9.464.166	9.757.290	9.316.354	10.121.202	3,10%	-4,51%	8,64%

Πηγή: ΣΕΤΕ

Αυτό συμβαίνει, γιατί οι νέοι προορισμοί που αναδύονται τα τελευταία χρόνια, όπως η Τουρκία και η Κροατία, προσφέρουν το ίδιο προϊόν με την Ελλάδα (ήλιος και θάλασσα), διεκδικώντας μερίδιο από τις ίδιες τουριστικές αγορές που απευθύνεται και το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες από τις χώρες της βορειοδυτικής Ευρώπης και στοχεύουν στο μαζικό τουρισμό. Κύριο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στον παρακάτω πίνακα η Ελλάδα συγκρίνεται με τους κυριότερους ανταγωνιστικούς μεσογειακούς προορισμούς, με βάση ένα δείκτη ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές των τουριστικών υπηρεσιών, που δημοσιεύει το World Travel and Tourism Council (WTTC).

**Πίνακας 6.** Δείκτης ανταγωνιστικότητας τιμών στις τουριστικές υπηρεσίες το 2007

<b>Χώρα</b>	<b>Τιμή Δείκτη</b>
Τυνησία	90,68
Αίγυπτος	87,09
Τουρκία	84,77
Κροατία	84,17
Μάλτα	74,9
Κύπρος	71,51
Πορτογαλία	59,65
<b>Ελλάδα</b>	<b>54,41</b>
Ισπανία	54,28
Γαλλία	51,34
Ιταλία	47,06

Πηγή: World Travel and Tourism Council

Από την κατάταξη της φαίνεται πως η Ελλάδα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος, παρά μόνο με βάση την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Λόγω της παρόμοιας ποιότητας τουριστικού προϊόντος, έχασε μερίδιο αγοράς τα τελευταία χρόνια από ανταγωνιστικούς προορισμούς με χαμηλότερες τιμές. Το φαινόμενο επαληθεύεται και από την πορεία των εισπράξεων. Η μέση κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη για το έτος 2011 ήταν 640€ μειωμένη κατά 8% σε σχέση με το 2010. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα τα τελευταία έξι χρόνια μειώνεται σταθερά. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί παροδικό φαινόμενο και δείχνει πως, εκτός από τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των τουριστών λόγω οικονομικής κρίσης στην Ευρώπη, η Ελλάδα έπαψε να αποτελεί πόλο έλξης των τουριστών που προέρχονται από ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες με υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Μέσα στο κομμάτι της πίτας «ήλιος και θάλασσα» είναι ανάγκη να εξερευνηθούν επιμέρους μικρότερα κομμάτια, αφενός μεν για να διατηρηθεί και να αυξηθεί το ελληνικό μερίδιο στη Μεσόγειο, αφ' ετέρου για να μπορεί να εντάσσεται το ελληνικό τουριστικό προϊόν στην καμπύλη χρησιμότητας κάθε δυνητικού επισκέπτη.

**Πίνακας 7.** Μέση κατά κεφαλή δαπάνη ανά ταξίδι, 2000-2011

Έτος	Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	Μεταβολή
2000	813	
2001	812	-0,02%
2002	819	0,79%
2003	762	-7,02%
2004	882	15,78%
2005	832	-5,67%
2006	812	-2,40%
2007	700	-13,80%
2008	730	4,29%
2009	697	-4,52%
2010	640	-8,18%
2011	640	0,00%

Πηγή: ΣΕΤΕ

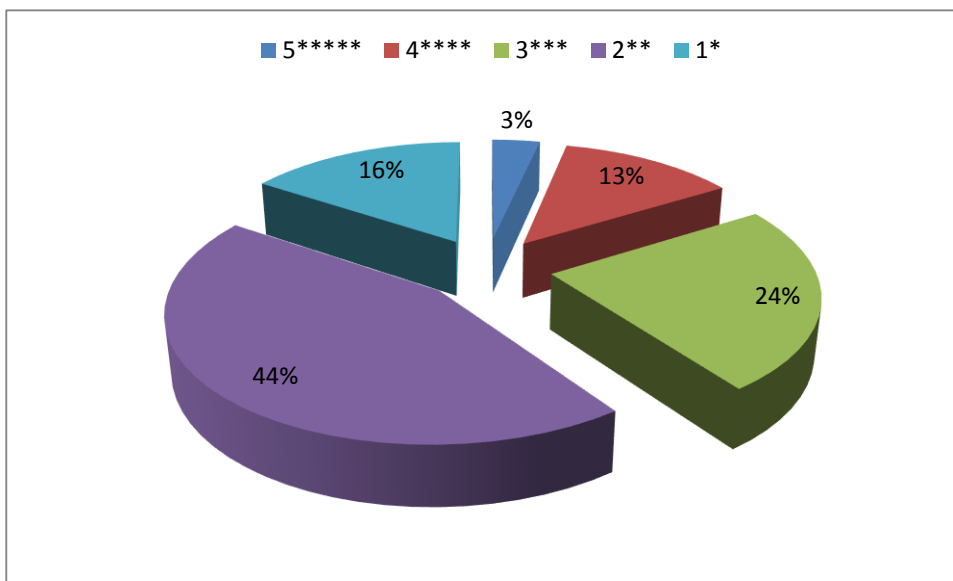
### 2.1.3. Διαρθρωτικά προβλήματα των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων

Η έκθεση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό δίνει αφορμή να εντοπιστεί μία από τις σημαντικότερες ελλείψεις της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. Οι κορυφαίες θέσεις της Ελβετίας, της Γερμανίας, της Γαλλίας και της Αυστρίας, δείχνουν πως για την ύπαρξη ενός τουριστικά ελκυστικού περιβάλλοντος είναι πρωτίστως απαραίτητη η υποστήριξη των επιχειρήσεων και του ρυθμιστικού πλαισίου, και κατ' επέκταση των υποδομών και των μεταφορών. Οι υποδομές της χώρας προορισμού (αεροδρόμια, λιμάνια, αυτοκινητόδρομοι, μεταφορικά μέσα, σύστημα υγείας, δημόσιας ασφάλειας, εκπαίδευσης, τηλεπικοινωνίες κ.α.) και του ξενοδοχειακού κλάδου αποτελούν τη βάση μιας ευχάριστης εμπειρίας και διατηρούν τη φήμη για επαναλαμβανόμενες επισκέψεις.

Σήμερα ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά και χαμηλό βαθμό χρήσης των κλινών. Η Ελλάδα αριθμεί περίπου 9.698 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών τα οποία αντιστοιχούν σε 763.668 κλίνες που κατανέμονται σε 397.322 δωμάτια. Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας κατανέμεται στις διάφορες περιοχές ανάλογα με το βαθμό τουριστικής ανάπτυξης της κάθε περιοχής.

Οι περιφέρειες της χώρας που αποτελούν το μεγαλύτερο πόλο έλξης τουριστών, συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο αριθμό 5\*,4\*, και 3\* ξενοδοχείων. Πιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη μερίδα ξενοδοχειακού δυναμικού συγκεντρώνεται στις περιοχές της Μακεδονίας (16,6%), της Κρήτης (15,8%) και Δωδεκανήσων (10,8%). Δυστυχώς παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας και ακόμα υψηλότερη βαθμού νησιωτική συγκέντρωση, ανερχόμενη σε 461.207 κλίνες, αριθμός που ισοδυναμεί με το 60,4% του ξενοδοχειακού δυναμικού. Η κατανομή αυτή δημιουργεί δυσκολία στην εκμετάλλευση μη αξιοποιημένων τουριστικά περιοχών με δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

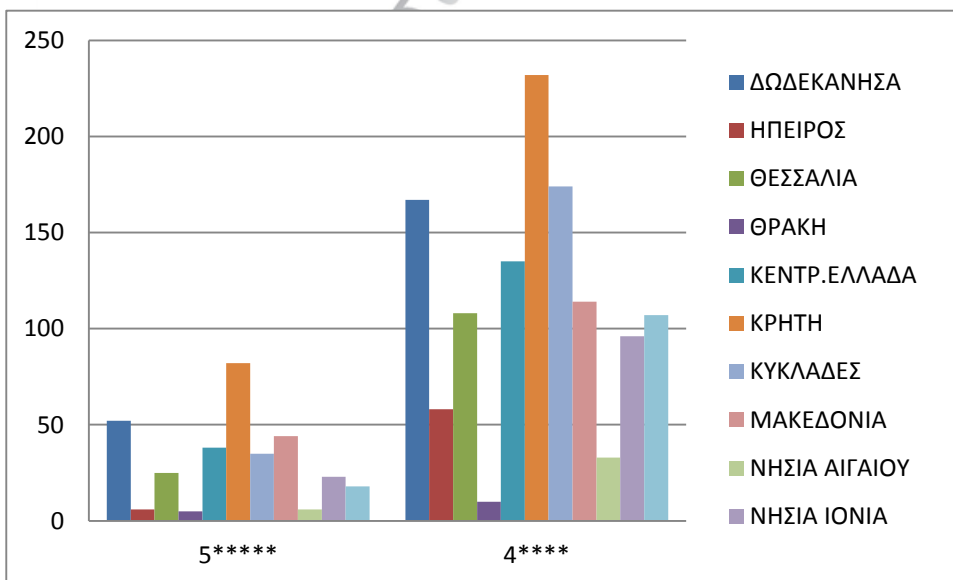
Από το σύνολο των κλινών το 44% αντιστοιχεί σε ξενοδοχεία δύο αστέρων, το 13% σε τεσσάρων, το 24% σε τρίστερα, το 16% σε μονάστερα ενώ μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 3% αντιστοιχεί σε πεντάστερα ξενοδοχεία. Ως τώρα η ελληνική ξενοδοχεία βασίζεται σε μικρές και χαμηλής ποιότητας μονάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται από αδυναμία αξιοποίησης οικονομιών κλίμακας, παραδοσιακές μορφές οργάνωσης και χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης- επιμόρφωσης ή επαρκούς επιχειρηματικής εμπειρίας. Το μικρό αυτό μέγεθος αποτελεί εμπόδιο τόσο στη μείωση του κόστους, όσο και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμα και σε προορισμούς-κλειδιά για τον ελληνικό τουρισμό, στην Αθήνα (29 μον. 5\*), τα νησιά του Ιονίου (23 μον. 5\*), τις Κυκλάδες (35 μον. 5\*) και τη Χαλκιδική (12 μον. 5\*), οι πεντάστερες μονάδες αντιπροσωπεύουν ένα δυσανάλογα μικρό ποσοστό. Συνεπώς είναι απαραίτητη η ποιοτική αναβάθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος, με απόσυρση ή αναβάθμιση του γερασμένου τμήματος και αντικατάστασή του με εκσυγχρονισμένες και περισσότερο ανταγωνιστικές μονάδες.



**Διάγραμμα 4.** Σύνολο κλινών Ελλάδας ανά κατηγορία, 2011

Πηγή: ΞΕΕ

Στο παρακάτω διάγραμμα οι μονάδες τεσσάρων και πέντε αστέρων είναι χωρισμένες ανά περιφέρεια. Τα περισσότερα ξενοδοχειακά καταλύματα πέντε αστέρων βρίσκονται στην περιοχή της Κρήτης, της Στερεάς Ελλάδας και της Μακεδονίας, ενώ τεσσάρων αστέρων στην Κρήτη, τη Στερεά Ελλάδα και τις Κυκλάδες. Επίσης φαίνεται ότι η Κρήτη έχει αναλογικά την καλύτερη ξενοδοχειακή υποδομή.



**Διάγραμμα 5.** Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά περιοχή για 4\* και 5\*

Πηγή: ΞΕΕ

Τα παραπάνω διαγράμματα προκύπτουν από τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου (ΞΕΕ) για το 2011 και παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον πίνακα που ακολουθεί κατά κατηγορία και περιφέρεια.

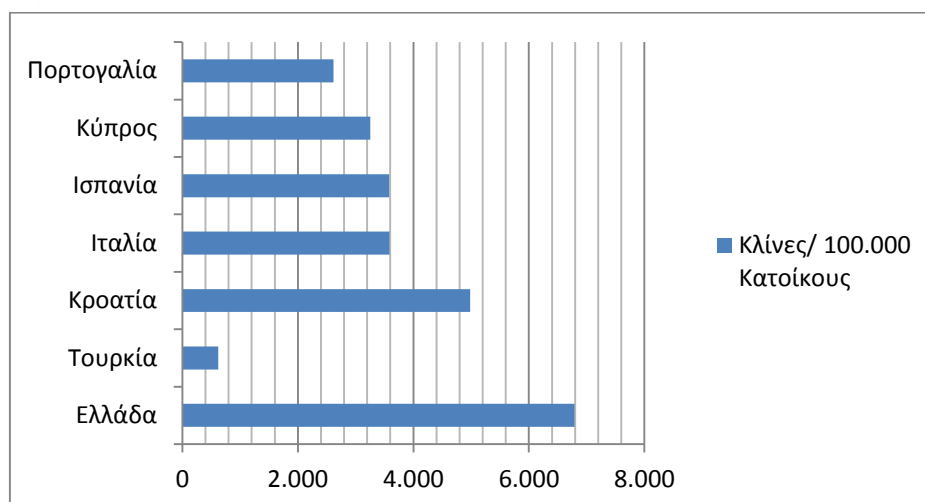
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 8. Ξενοδοχειακό δυναμικό κατά κατηγορία και περιφέρεια 2011

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5****	4****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	52	167	248	498	76	1.041
	ΔΩΜΑΤΙΑ	11.798	28.989	13.717	16.500	1.348	72.352
	ΚΛΙΝΕΣ	24.289	56.257	26.393	30.914	2.603	140.456
ΗΠΕΙΡΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	6	58	129	146	32	371
	ΔΩΜΑΤΙΑ	599	1.027	2.478	2.723	535	7.362
	ΚΛΙΝΕΣ	1.224	2.115	4.898	5.200	1.021	14.458
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	25	108	125	239	84	581
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.187	2.691	3.644	5.510	1.531	14.563
	ΚΛΙΝΕΣ	22.385	5.356	7.083	10.473	3.009	28.306
ΘΡΑΚΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	5	10	40	38	16	109
	ΔΩΜΑΤΙΑ	500	521	1.363	991	280	3.655
	ΚΛΙΝΕΣ	1.006	1.063	2.634	1.838	537	7.078
ΚΕΝΤΡ. ΕΛΛΑΔΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	38	135	287	611	221	1.292
	ΔΩΜΑΤΙΑ	6.848	10.661	12.189	16.394	3.853	49.945
	ΚΛΙΝΕΣ	13.149	20.138	22.713	30.486	7.292	93.783
ΚΡΗΤΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	82	232	332	674	208	1.528
	ΔΩΜΑΤΙΑ	16.439	24.605	15.378	24.028	5.521	85.971
	ΚΛΙΝΕΣ	32.905	47.523	29.011	43.188	10.135	162.762
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	35	174	192	443	167	1.011
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.608	5.623	5.157	9.676	2.434	24.498
	ΚΛΙΝΕΣ	3.224	10.732	9.954	18.605	4.763	47.278
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	44	114	375	573	494	1.600
	ΔΩΜΑΤΙΑ	6.611	9.645	14.694	14.307	9.746	55.003
	ΚΛΙΝΕΣ	13.465	18.946	28.925	27.720	18.728	107.784
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	6	33	125	183	46	393
	ΔΩΜΑΤΙΑ	768	1.621	4.281	4.229	657	11.556
	ΚΛΙΝΕΣ	1.558	2.969	8.134	7.997	1.260	21.918
ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	23	96	203	514	78	914
	ΔΩΜΑΤΙΑ	3.681	9.735	13.802	17.483	1.608	46.309
	ΚΛΙΝΕΣ	7.203	18.492	26.541	33.467	3.090	88.793
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	18	107	233	355	95	808
	ΔΩΜΑΤΙΑ	3.847	4.958	7.322	8.771	1.210	26.108
	ΚΛΙΝΕΣ	8.144	9.790	14.079	16.651	2.388	51.052
ΣΥΝΟΛΟ	ΜΟΝΑΔΕΣ	334	1.234	2.289	4.274	1.517	9.648
	ΔΩΜΑΤΙΑ	53.886	100.076	94.025	120.612	28.723	397.322
	ΚΛΙΝΕΣ	108.552	193.381	180.365	226.539	54.831	763.668

Πηγή: ΞΕΕ

Παράλληλα, η υποαπασχόληση του ξενοδοχειακού δυναμικού είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που οφείλεται κυρίως στο έντονο φαινόμενο της εποχικότητας όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα. Την υποαπασχόληση συμπληρώνει η υπερπροσφορά κλινών, η οποία αν συγκριθεί ανά 100.000 κατοίκους στην Ελλάδα με μερικούς από τους υπόλοιπους μεσογειακούς τουριστικούς προορισμούς, καθιστά τη χώρα σαφώς πιο κορεσμένη αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό<sup>2</sup>.



**Διάγραμμα 6.** Αριθμός κλινών/ 100.000 κατοίκους το 2007

Πηγή: Eurostat

Επίσης, με εξαίρεση την Ιταλία, το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων παραμένει πολύ μικρότερο από αυτό των υπολοίπων μεσογειακών τουριστικών προορισμών, εμποδίζοντας τη μείωση του κόστους και την παράλληλη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Πίνακας 9.** Αριθμός κλινών/ ξενοδοχειακή μονάδα το 2005

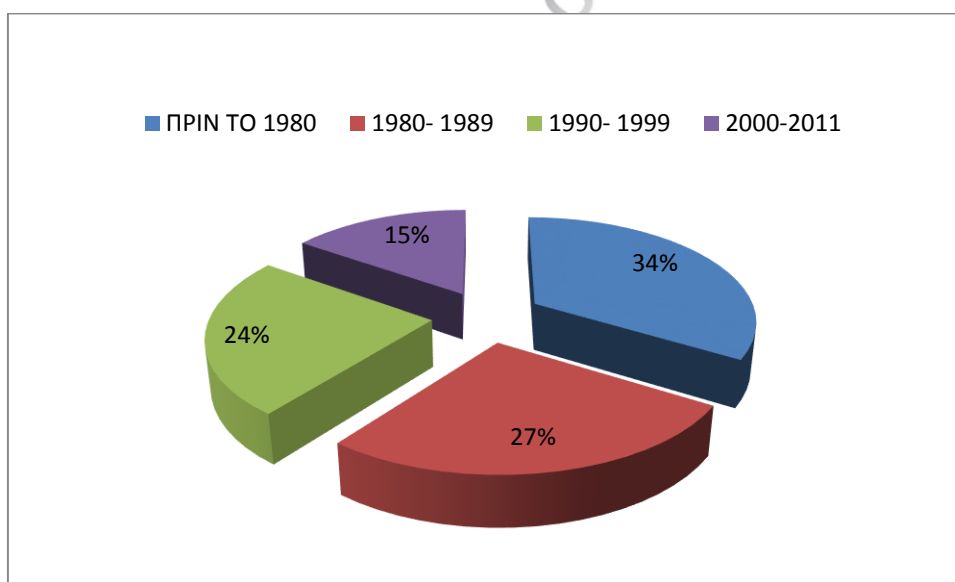
<sup>2</sup> Eurostat, "Key figures on supply and use of tourist accommodation in the European Union", 2007



Αριθμός Κλινών/ Ξενοδοχειακή Μονάδα							
	Ελλάδα	Τουρκία	Κροατία	Ιταλία	Ισπανία	Πορτογαλία	Κύπρος
1990	65	137		47	98	102	124
1995	69	156	310	50	99	118	144
2000	71	178	272	56	80	125	145
2005	75	188	200	60	87	130	116

Πηγή: Eurostat

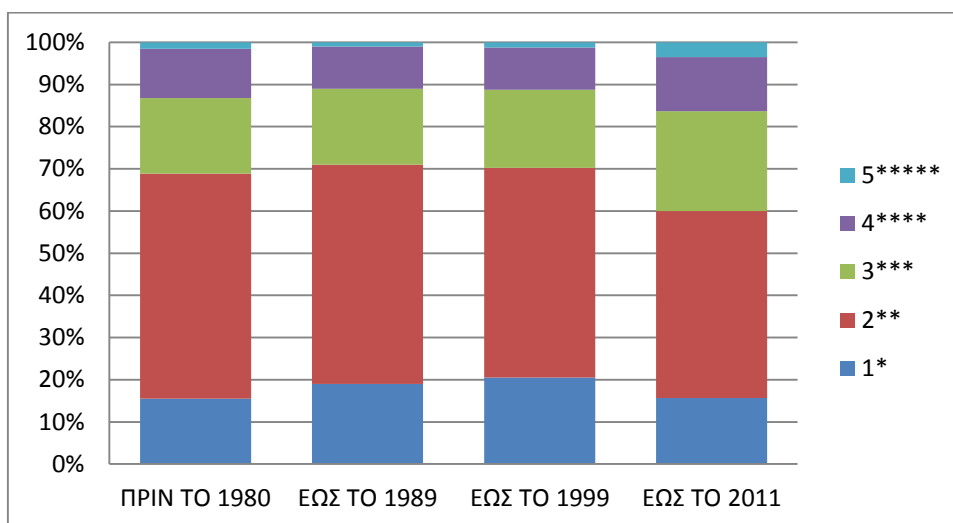
Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας αντιστοιχεί σε σύγχρονες μονάδες. Το 34% χρονολογείται πριν το 1980, ενώ μόνο το 15% έχει κατασκευαστεί από το 2000 και μετά. Το μεγαλύτερο μέρος του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού χρονολογείται μέχρι το 1999, ενώ σχεδόν η μισή υποδομή που στηρίζει τον κλάδο είναι άνω των 30 ετών.



**Διάγραμμα 7.** Παλαιότητα συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού

Πηγή: ΞΕΕ

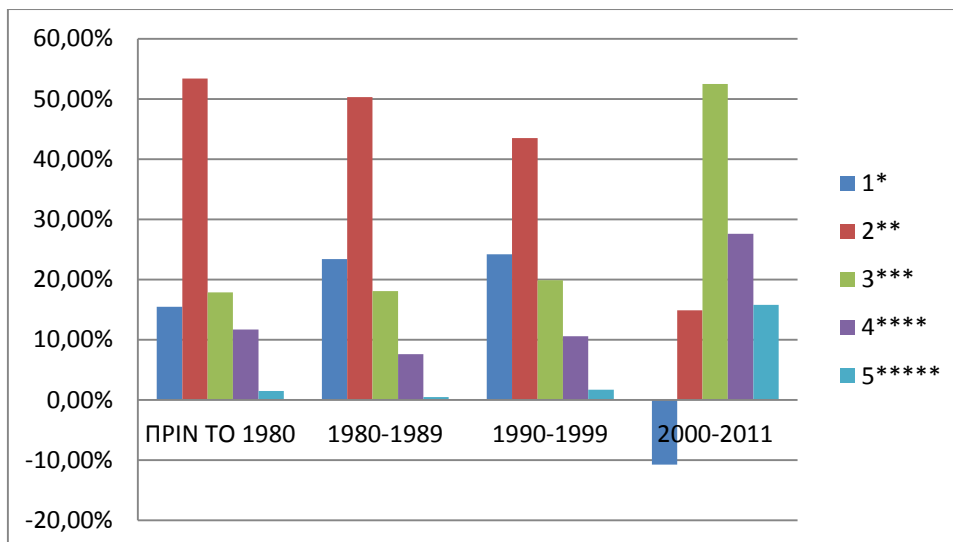
Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, τα τελευταία τριάντα χρόνια η ελληνική ξενοδοχεία στηρίζεται ως επί το πλείστον σε μονάδες δύο και τριών αστέρων. Η έντονη αύξηση που παρατηρείται μετά το 2006 στην ίδρυση πεντάστερων μονάδων και η μείωση για πρώτη φορά το 2011 στα μονάστερα ξενοδοχεία αντικατοπτρίζει την ανάγκη της σημερινής πραγματικότητας, αλλά ακόμα δεν έχει επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στο φαινόμενο της υπερπροσφοράς χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στην Ελλάδα.



**Διάγραμμα 8.** Διαχρονική εξέλιξη του συνόλου του ξενοδοχειακού δυναμικού

Πηγή: ΞΕΕ

Το 2011 αποτελεί χρονιά ορόσημο για την εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας. Για πρώτη φορά καταγράφεται μείωση του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν και ανάλογη μείωση της συνολικής τους δυναμικότητας σε κλίνες. Σύμφωνα με το μητρώο ξενοδοχείων που διατηρεί το ΞΕΕ, προκύπτει πως το 2011 λειτουργούν 80 ξενοδοχεία λιγότερα. Παράλληλα, το συνολικό δυναμικό του κλάδου έχει μειωθεί κατά 2.000 κλίνες περίπου. Τα δύο προηγούμενα έτη παρ' όλο που μειώθηκε η ζήτηση, το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας αυξήθηκε κατά 4,4%.



**Διάγραμμα 9.** Ίδρυση μονάδων ανά δεκαετία 1980-2011

Πηγή: ΞΕΕ

## 2.2. Οικονομική Ανάλυση

Αξιοποιώντας στοιχεία της κλαδικής μελέτης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της ICAP, για τη διετία 2008-2009, μελετήθηκαν οι ομαδοποιημένοι ισολογισμοί από 149 ξενοδοχεία πολυτελείας, 651 ξενοδοχεία Α' κατηγορίας και 737 ξενοδοχεία Β' κατηγορίας.

Από το σύνολο των ξενοδοχείων πολυτελείας, το 67% του δείγματος εμφάνισε ζημιές το 2009 οι οποίες ανήλθαν στα 101 εκατ. ευρώ, ενώ οι κερδοφόρες εταιρείες με πωλήσεις 277 εκατ. ευρώ κάλυψαν το 34,5% των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος. Γενικότερα οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 15,1% το 2009 ενώ το αντίστοιχο μεικτό περιθώριο μειώθηκε με εντονότερο ρυθμό (37,7%) έχοντας ως συνέπεια την αύξηση των ζημιών 45,9% από το 2008.

Το 2009 κέρδη παρουσίασαν 277 ξενοδοχεία Α' κατηγορίας (έναντι 288 το 2008) καλύπτοντας το 45,6% των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος. Οι πωλήσεις του δείγματος μειώθηκαν 5,6%, ενώ το μεικτό κέρδος εμφανίζει πολύ μεγαλύτερη μείωση (12,2%). Αντίστοιχα μειώθηκε και το μεικτό κέρδος των ξενοδοχειακών μονάδων Β' κατηγορίας (11,3%), ενώ οι ζημιές που εμφανίζουν οι εταιρείες του δείγματος αυξήθηκαν κατά 55,7% το 2009.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη ρευστότητα των ξενοδοχειακών μονάδων, παρατηρείται πως τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας έχουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη

γενικής ρευστότητας για τη διετία 2008-2009 (1,22). Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρώτης κατηγορίας ανταποκρίνονται οριακά στις τρέχουσες υποχρεώσεις χωρίς περιθώριο ασφαλείας, ενώ οι μονάδες πολυτελείας με δείκτη γενικής ρευστότητας μικρότερο της μονάδας (0,8), δεν ανταποκρίνονται στην πληρωμή των τρεχουσών υποχρεώσεων και κατ' επέκταση δεν δύνανται να απορροφήσουν τυχόν τρέχουσες ζημιές, externalities και καθυστερήσεις στην είσπραξη μεγάλων ποσών απαιτήσεων. Οι ημέρες απαιτήσεων αυξάνονται από 115 σε 125 ενώ οι ημέρες πιστώσεων από προμηθευτές μειώνονται από 132 σε 112, το οποίο σημαίνει ότι η επιχείρηση εξοφλεί τις υποχρεώσεις της με γρηγορότερο ρυθμό από ότι εισπράττει τις απαιτήσεις της και ως εκ τούτου θα έπρεπε να διατηρεί ένα σχετικά μεγάλο ύψος κεφαλαίων σε κυκλοφοριακά στοιχεία, κάτι που προς το παρόν φαίνεται πρακτικά αδύνατο.

Έπειτα η μεγάλη διαφορά μεταξύ των τιμών της ταμειακής ρευστότητας και του αρνητικού κεφαλαίου κίνησης των μονάδων πολυτελείας από τη μία και των μονάδων Α' και Β' κατηγορίας από την άλλη, και η φύση του ξενοδοχειακού κλάδου που δε δικαιολογεί μεγάλα αποθέματα, παραπέμπουν στο πρόβλημα της εποχικότητας και κατ' επέκταση στη διάρκεια του επιχειρηματικού κύκλου. Με ετήσια πληρότητα που δεν ξεπερνά το 50%, και λειτουργώντας με πληρότητες άνω του 40% μόνο πέντε μήνες το χρόνο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όχι μόνο αδυνατούν να εξασφαλίσουν ρευστότητα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αλλά και δυσκολεύονται να καλύψουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Η επίδραση της εποχικότητας φαίνεται και από το γεγονός ότι τον υψηλότερο μέσο δείκτη γενικής ρευστότητας πενταετίας (2005-2009) παρουσιάζουν οι μονάδες Α' κατηγορίας των Κυκλάδων (4,24), και οι μονάδες Β' κατηγορίας του Αιγαίου (5,17). Είναι δεδομένο ότι οι πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, λόγω λιγότερων συγκριτικά εσόδων στον τετράμηνο ανταγωνισμό «ήλιου και θάλασσας», και λόγω υψηλότερων λειτουργικών εξόδων, αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας, που τις κάνει ευάλωτες στους όρους παροχής πιστώσεων από τους προμηθευτές, και κυρίως μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη όσον αφορά την είσπραξη απαιτήσεων. Έπειτα η εποχική λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε μια γενικότερη δυσμενή οικονομική κατάσταση (χωρίς τραπεζικό δανεισμό, με καθυστέρηση εισπράξεων απαιτήσεων, με αρνητική ψυχολογία της αγοράς) μεγαλώνει τη διάρκεια των επιχειρηματικών τους κύκλων, μειώνοντας την κυκλοφοριακή ταχύτητα του χρήματος, και μεγιστοποιώντας το ήδη υπάρχον πρόβλημα της ρευστότητας.

Το φαινόμενο ενισχύεται και από τη χαμηλής έντασης χρήση του πάγιου ενεργητικού τους. Με ετήσια πληρότητα 50%, το ύψος των πραγματοποιήσιμων πωλήσεων είναι μικρό σε σχέση με την υπερεπένδυση παγίων κεφαλαίων. Η κυκλοφοριακές ταχύτητες ενεργητικού και παγίων δεν φτάνουν ούτε το 0,5 σε καμία κατηγορία ξενοδοχείων.

**Πίνακας 10.** Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,83	0,76	0,8
A' Κατηγορίας	0,95	1,04	1
B' Κατηγορίας	1,18	1,25	1,22

**Πίνακας 11.** Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,8	0,74	0,77
A' Κατηγορίας	0,91	1	0,95
B' Κατηγορίας	1,14	1,21	1,18

**Πίνακας 12.** Αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,17	0,16	0,17
A' Κατηγορίας	0,27	0,31	0,29
B' Κατηγορίας	0,52	0,53	0,53

**Πίνακας 13.** Κεφάλαιο κίνησης (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	-134.807.486	-200.085.376	-167.446.431
A' Κατηγορίας	-55.980.344	41.645.008	-14.335.336
B' Κατηγορίας	64.052.632	92.048.850	78.050.741

**Πίνακας 14.** Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,22	0,18	0,2
A' Κατηγορίας	0,27	0,24	0,26
B' Κατηγορίας	0,27	0,25	0,26

**Πίνακας 15.** Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,26	0,21	0,24
A' Κατηγορίας	0,33	0,31	0,32
B' Κατηγορίας	0,36	0,34	0,35

**Πίνακας 16.** Μ.Ο. Προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Πολυτελείας	101	121
A' Κατηγορίας	135	140
B' Κατηγορίας	110	107

**Πίνακας 17.** Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Πολυτελείας	128	124
A' Κατηγορίας	126	120
B' Κατηγορίας	141	93

Επιδείνωση της κερδοφορίας παρατηρείται σε όλο τον κλάδο. Το περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων) είναι αρνητικό για όλες τις κατηγορίες καταλυμάτων, φτάνοντας σχεδόν -8% για τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Το περιθώριο μεικτού κέρδους παραμένει σχετικά υψηλό αγγίζοντας το 20% για τις ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας και Α' κατηγορίας, και το 30% για τα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας. Ενώ ο τουριστικός πολλαπλασιαστής της Ελλάδας είναι μεγάλος (2,18), συγκριτικά με άλλες νησιωτικές ή παραθαλάσσιες χώρες που αποτελούν τουριστικούς προορισμούς, η έλλειψη οικονομιών κλίμακας και η εποχικότητα αρχικά, και η υπερεπένδυση σε πάγια κεφάλαια στη συνέχεια, διατηρούν τα έξοδα λειτουργίας του κλάδου σε πολύ υψηλά επίπεδα. Στο ήδη βεβαρημένο περιθώριο ΚΠΦ η επίδραση της υψηλής άμεσης και έμμεσης φορολόγησης εξαφανίζει κάθε προσδοκία θετικού περιθωρίου καθαρού κέρδους για τα επόμενα έτη.

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων είναι αρνητική φτάνοντας έως και -4% το 2009 για τις ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας. Επισημαίνεται ότι για τον υπολογισμό του ROE χρησιμοποιήθηκε το περιθώριο ΚΠΦ, ενώ για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας ενεργητικού χρησιμοποιήθηκε το περιθώριο κέρδους EBIT, έτσι ώστε να συγκριθεί η καθαρή διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, να φανεί δηλαδή πόσο αποτελεσματικά αξιοποιούνται αυτά από τον κλάδο. Ο δείκτης ROA για το Μ.Ο. των δύο εξεταζόμενων ετών πλησιάζει το 1% για όλες τις κατηγορίες καταλυμάτων.

**Πίνακας 18.** Περιθώριο μεικτού κέρδους (2008-2009)

Κατηγορία	2008	2009	Μ.Ο.
Πολυτελείας	23,61%	17,45%	20,53%
A' Κατηγορίας	21,23%	19,74%	20,46%
B' Κατηγορίας	31,44%	28,85%	30,15%

**Πίνακας 19.** Περιθώριο καθαρού κέρδους προ φόρων (2008-2009)

Κατηγορία	2008	2009	Μ.Ο.
Πολυτελείας	-5,86%	-10,07%	-7,97%
A' Κατηγορίας	-1,05%	-4,73%	-2,89%
B' Κατηγορίας	-2,47%	-3,99%	-3,23%

**Πίνακας 20.** Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE), (2008-2009)

Κατηγορία	2008	2009	Μ.Ο.
Πολυτελείας	-2,87%	-4,19%	-3,53%
A' Κατηγορίας	-0,57%	-2,35%	-1,46%
B' Κατηγορίας	-1,16%	-1,74%	-1,45%

**Πίνακας 21.** Συνολική αποδοτικότητα ενεργητικού (ROA), (2008-2009)

Κατηγορία	2008	2009	Μ.Ο.
Πολυτελείας	1,40%	-0,16%	0,78%
A' Κατηγορίας	1,26%	0,55%	0,90%
B' Κατηγορίας	0,97%	0,45%	0,71%

Στη συνέχεια, όσον αφορά τους δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης, παρατηρείται αύξηση στο δείκτη Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις/ Πωλήσεις για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ ο δείκτης Βραχυχρόνιες Τραπεζικές Υποχρεώσεις/ Πωλήσεις αυξάνεται υπέρμετρα μόνο για τις μονάδες πολυτελείας. Αυτό σημαίνει πως ενώ οι υποχρεώσεις στο σύνολο των πωλήσεων ολοένα αυξάνονται, οι συγκριτικά πολύ περισσότερο μειωμένες πωλήσεις των πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων αποτελούν σχεδόν το 50% των βραχυπρόθεσμων τραπεζικών τους υποχρεώσεων. Το συμπέρασμα αυτό φαίνεται και στο δείκτη Κάλυψης Τόκων από Λειτουργικά Κέρδη, ο οποίος είναι αρνητικός (-0,09) για τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Ο λόγος Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια σχεδόν παραμένει σταθερός για την εξεταζόμενη διετία.

**Πίνακας 22.** Ξένα προς ίδια κεφάλαια (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,84	0,85	0,85
A' Κατηγορίας	0,59	0,63	0,61
B' Κατηγορίας	0,37	0,37	0,37

**Πίνακας 23.** Κάλυψη τόκων από λειτουργικά κέρδη (EBIT), (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,52	-0,09	0,22
A' Κατηγορίας	0,82	0,32	0,57
B' Κατηγορίας	0,59	0,3	0,45

**Πίνακας 24.** Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς ενεργητικό (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	0,18	0,19	0,19
A' Κατηγορίας	0,21	0,2	0,21
B' Κατηγορίας	0,21	0,21	0,21

**Πίνακας 25.** Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς πωλήσεις (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	84,30%	104,80%	94,60%
A' Κατηγορίας	79,70%	83,50%	81,60%
B' Κατηγορίας	78%	81,20%	79,60%

**Πίνακας 26.** Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις προς πωλήσεις (2008-2009)

<b>Κατηγορία</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Μ.Ο.</b>
Πολυτελείας	35,20%	48,80%	42%
A' Κατηγορίας	30,20%	29%	29,60%
B' Κατηγορίας	27,40%	25%	26,20%



### 2.3. Ποιότητα στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες

Το 1999, την εποχή που ο μαζικός τουρισμός και η βιομηχανοποίηση είχαν φτάσει στο τέλος τους, δημοσιεύθηκε μια μελέτη με τίτλο «Ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου» στο περιοδικό "Tourism Review" (Ευάγγελος Χρήστου, Ιωάννης Καραμανίδης), η οποία εξέταζε ένα δείγμα 143 ξενοδοχειακών μονάδων κάθε κατηγορίας, χωρητικότητας, λειτουργικής διάρκειας και γεωγραφικής τοποθεσίας για την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθούσαν. Οι επιλογές ήταν περιφραστικά: α) η στρατηγική κόστους, β) η στρατηγική διαφοροποίησης και γ), η «Προσπάθεια για καθιέρωση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επικέντρωση στην επίτευξη ανώτερων επιδόσεων σε σημεία που αντανακλούν σημαντικά οφέλη για τον πελάτη και εκτιμώνται από μεγάλο μέρος της αγοράς και ως εκ τούτου, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό».

Το 74% των ξενοδοχείων πολυτελείας και περίπου το 50% των ξενοδοχείων Α' και Β' κατηγορίας επέλεξαν την τρίτη επιλογή, δηλαδή να δημιουργούν υπεραξία ικανοποιώντας τις προσδοκίες επιλεγμένου τμήματος της αγοράς, διατηρώντας το μονοπώλιο στο τμήμα αυτό. Το πρόβλημα είναι πως ενώ ο ξενοδοχειακός κλάδος κατανοεί τη διαφοροποίηση, την αντιλαμβάνεται ως ανάγκη της εποχής και όχι ως φυσική εξέλιξη των παραγωγικών του συντελεστών. Η παρούσα προσπάθεια εντοπισμού αδυναμιών στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εστιάζεται τόσο στον τρόπο διαχείρισης των παραγωγικών τους συντελεστών όσο και σε εξωγενείς ευκαιρίες και απειλές.

#### 2.3.1. Διαχείριση κεφαλαίου

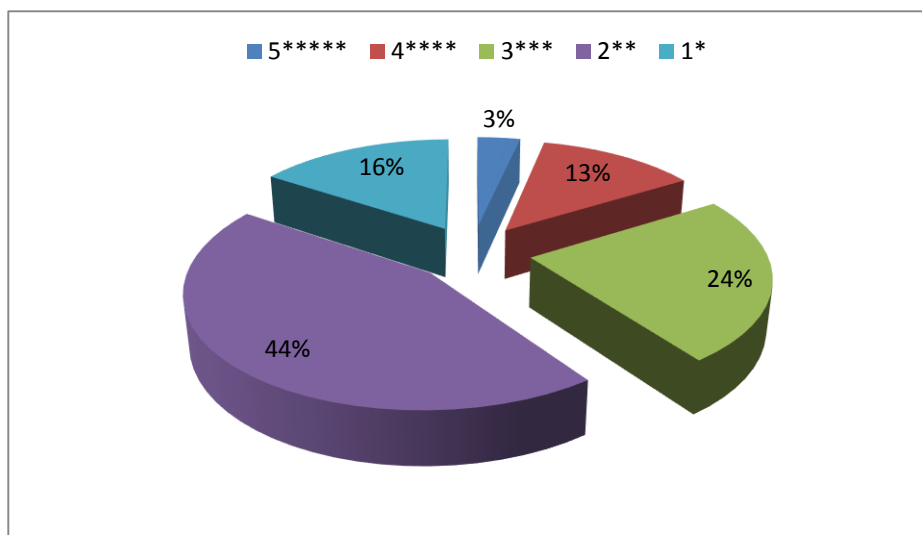
Αναγνώριση του προβλήματος:

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν δεν έχει περιθώριο διαφοροποίησης λόγω της χαμηλής ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων και της κακής διαχείρισης του κόστους τους.

Ερμηνεία του προβλήματος:

- Η αδυναμία παροχής ποιοτικών υπηρεσιών εντοπίζεται αρχικά στην ανεπάρκεια του παγίου εξοπλισμού όσον αφορά το μέγεθος, τη χαμηλή ποιότητα και την παλαιότητα: Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου για το 2011,

από τις 763.668 κλίνες που αντιστοιχούν σε 9.698 ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών, το 44% αντιστοιχεί σε ξενοδοχεία δύο αστέρων, το 13% σε τεσσάρων, το 24% σε τρίστερα, το 16% σε μονάστερα ενώ μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 3% αντιστοιχεί σε πεντάστερα ξενοδοχεία. Παράλληλα, με εξαίρεση την Ιταλία, το μέγεθος των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων παραμένει πολύ μικρότερο από αυτό των μεσογειακών ανταγωνιστών.



**Διάγραμμα 10.** Σύνολο κλινών Ελλάδας ανά κατηγορία (2011)

Πηγή: ΞΕΕ

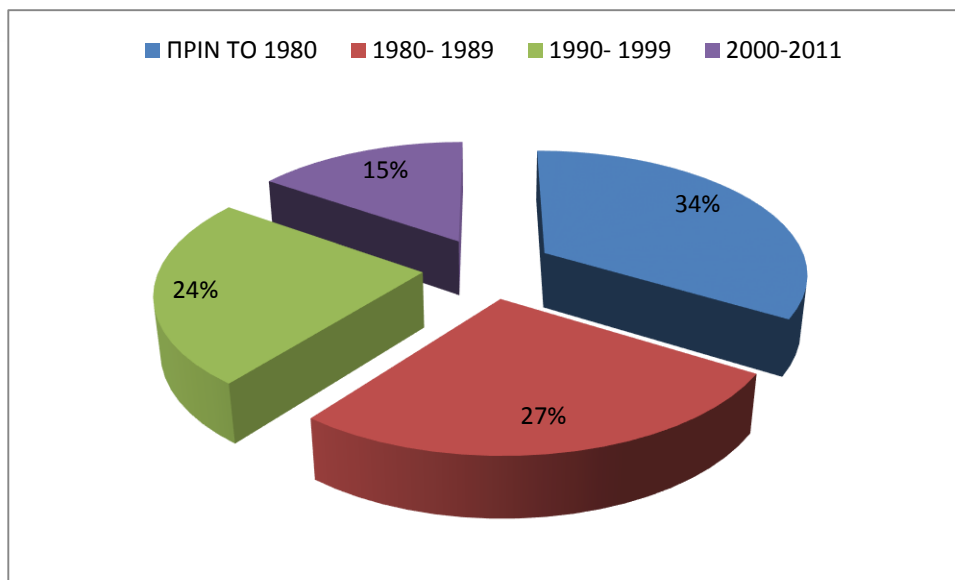
**Πίνακας 27.** Αριθμός κλινών ανά ξενοδοχειακή μονάδα

Αριθμός Κλινών/ Ξενοδοχειακή Μονάδα							
	Ελλάδα	Τουρκία	Κροατία	Ιταλία	Ισπανία	Πορτογαλία	Κύπρος
1990	65	137		47	98	102	124
1995	69	156	310	50	99	118	144
2000	71	178	272	56	80	125	145
2005	75	188	200	60	87	130	116

Πηγή: ΞΕΕ

Όσον αφορά την παλαιότητα των εγκαταστάσεων, το 34% χρονολογείται πριν το 1980, ενώ μόνο το 15% έχει κατασκευαστεί από το 2000 και μετά. Το μεγαλύτερο μέρος του

ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού χρονολογείται μέχρι το 1999, ενώ σχεδόν η μισή υποδομή που στηρίζει τον κλάδο είναι άνω των 30 ετών.



**Διάγραμμα 11.** Παλαιότητα συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού

Πηγή: ΞΕΕ

- Κάθε προσπάθεια βελτίωσης εστιάζει στη διαχείριση των εισροών ενώ οι εκροές (είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά) εξετάζονται σπάνια έως καθόλου. Στην Ελλάδα, έναν ώριμο τουριστικό προορισμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (έντονη εποχικότητα, οικογενειακά ξενοδοχεία, μικρό αριθμό εισηγμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων), δεν υπάρχει ενιαίο λογιστικό σύστημα για ξενοδοχεία. Η λογιστική που χρησιμοποιούν ακολουθεί ένα ενιαίο σύστημα (GUSA) το οποίο περιλαμβάνει και μια επιλογή για την παρακολούθηση του κόστους (CMA- Cost Monitoring Accounts). Η πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων χρησιμοποιεί το σύστημα οριακής κοστολόγησης το οποίο δεν ενδείκνυται για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, θεωρώντας πως η κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας δεν είναι χρήσιμη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### Επίλυση του προβλήματος

- Με δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων χαμηλότερο από μισή μονάδα, οι σημερινές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις αποτελούν τμήμα του μαζικού τουριστικού προϊόντος του '80. Λόγω μικρού μεγέθους δεν μπορούν να στηρίξουν σε οικονομίες κλίμακας την προσφορά υπεραξίας και λόγω παλαιότητας δεν μπορούν να προσφέρουν ποιοτικό προϊόν ανάλογο των προσδοκιών των πελατών τους. Επίσης ο Αναπτυξιακός Νόμος 3908/2011 έχει περιορίσει σημαντικά τις επιδοτήσεις για μονάδες ενός, δύο και τριών αστέρων. Συνεπώς για να αξιοποιηθεί το δυναμικό των μικρομεσαίων μονάδων στο βέλτιστο πρέπει:
  - Να χωριστεί σε σύνολα όπου το καθένα απ' αυτά, μαζί με την περιοχή όπου βρίσκεται, να διαχειρίζεται από υπεργολαβικές υπηρεσίες σαν μια ενιαία ξενοδοχειακή μονάδα. Το κάθε σύνολο θα μπορεί να αναπτύξει ταυτότητα και οικονομίες κλίμακας, και η κάθε μονάδα θα διατηρεί ένα μονοπώλιο μέσα στο μονοπώλιο του τμήματος.
  - Η αναβάθμιση καθεμίας από τις ξενοδοχειακές μονάδες, να γίνει στη λογική ότι οι υποδομές και οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται σε ένα πολύ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αποτελώντας ταυτόχρονα στρατηγικό και αναπόσπαστο μέρος του συνόλου.
- Ένα προσαρμοσμένο σύστημα διοικητικής λογιστικής (MIS) σε συνδυασμό με τη σωστή μηχανογραφική υποστήριξη θα συνδέσει κεφάλαιο, εργασία και πόρους ελέγχοντας το κόστος και βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός είναι, μέσω του καταμερισμού δαπανών και επενδύσεων, να υπάρχει τέτοια εξειδίκευση των διαδικασιών μέχρι την προσφορά τελικού προϊόντος που, ξενοδοχειακές μονάδες, υπεργολαβικές υπηρεσίες και φυσικό περιβάλλον ως ενιαίο σύστημα, να αποτελούν τον τόπο προορισμού του επισκέπτη.

### 2.3.2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

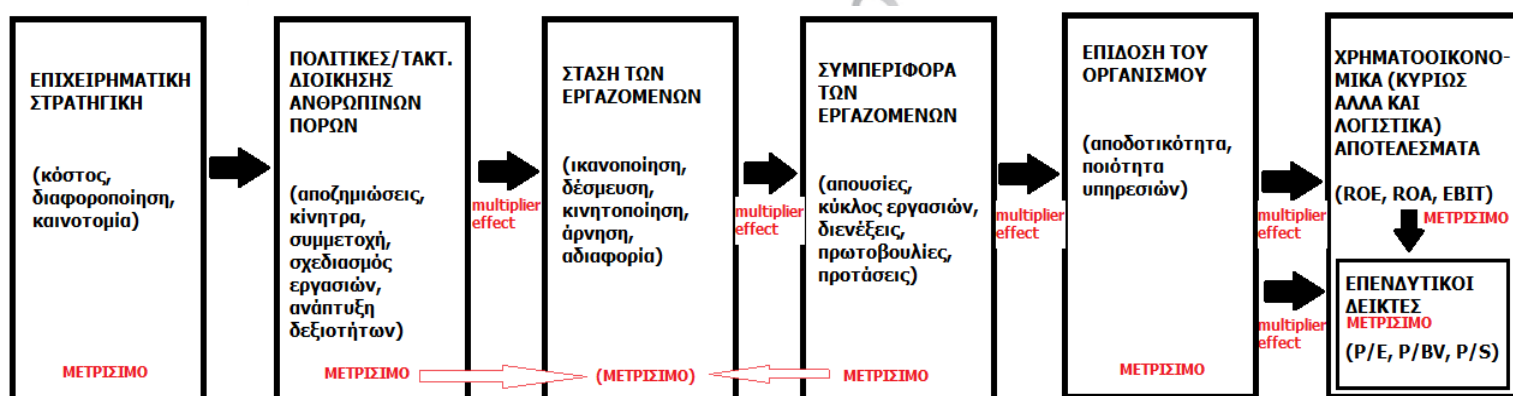
#### Αναγνώριση του προβλήματος

Η έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού και η αδυναμία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθιστούν αδύνατη κάθε αλλαγή στρατηγικής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

#### Ερμηνεία του προβλήματος

- Στην Ελλάδα η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός ενώ η φιλοξενία θεωρείται από την αρχαιότητα πράξη αρετής. Το «ξενοδοχείν» είναι τόσο συνυφασμένο με την ελληνική κουλτούρα που οι Έλληνες αγνοήσαμε να το διδαχθούμε ως επιστήμη. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ανθρώπινου δυναμικού δύο ταχυτήτων: Οι εργαζόμενοι επί σειρά ετών σε ξενοδοχεία που έχουν πείρα και tacit knowledge, και οι σημερινοί απόφοιτοι ξενοδοχειακών σχολών που διαθέτουν εξειδίκευση.
- Η επίδραση των πολλαπλασιαστών που συνδέουν τα παρακάτω στάδια μεταξύ τους στηρίζεται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
  - Μεταξύ της επίδοσης του οργανισμού και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει αντίστροφη σχέση αιτιότητας (reverse causality). Δηλαδή η βελτιωμένη συνολική «εικόνα» της επιχείρησης ενεργοποιεί μια οριακή ροπή προς παραγωγή. Μέχρι σήμερα ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος στηρίζεται σε μικρές αυτοτελείς μονάδες που δεν μπορούν, λόγω μεγέθους να υποστηρίξουν αυτή τη σχέση.
  - Τα πολλαπλάσια οφέλη που προκύπτουν από το πέρας κάθε σταδίου είναι αποτέλεσμα της διαχείρισης εισροών/ εκροών στο κάθε στάδιο και καταγραφής αποτελεσμάτων του προηγούμενου και του επόμενου. Εάν το σύνολο των αποτελεσμάτων είναι θετικό, λειτουργεί πολλαπλασιαστικά επιταχύνοντας την περίοδο ύφεσης και επιμηκύνοντας την περίοδο ευημερίας του επιχειρηματικού κύκλου. Η διεύθυνση των περισσότερων ελληνικών ξενοδοχείων αγνοεί τη διαχείριση και καταγραφή της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, περιορίζοντάς το στις βασικές λειτουργίες. (function VS sophistication). Στα περισσότερα ελληνικά ξενοδοχεία υπάρχει χαλαρότητα στην περιγραφή των θέσεων εργασίας και ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει πολλαπλές δεξιότητες για να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα της εργασίας, λόγω εποχικότητας, μειώνει την προσφορά καταρτισμένου και εξειδικευμένου ανθρώπινου

δυναμικού καθιστώντας τη διανομή του τουριστικού προϊόντος ευμετάβλητη και αντिएπαγγελματική. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων δεν ευνοεί την κατανομή καθηκόντων επομένως η ανάδειξη επαγγελματιών και η κατάλληλη εκπαίδευσή τους δεν ανήκουν στους πρωταρχικούς τους στόχους. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν στην πλειονότητα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι κατά κύριο λόγο οικογενειακές επιχειρήσεις πρότυπα ποιότητας, η παροχή υπηρεσιών ποικίλλει ανάλογα με την πληρότητα, την ιδιοσυγκρασία και το χρονοδιάγραμμα της επιχείρησης. Σε αντίθεση διακριτή είναι η διαφορά στις ξενοδοχειακές πολυεθνικές αλυσίδες που λειτουργούν στην Ελλάδα και αποτελούν φυτώριο νέων εκπαιδευμένων στελεχών, και σε λίγες αλυσίδες Ελληνικών συμφερόντων.



**Διάγραμμα 12.** Στάδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

#### Επίλυση του προβλήματος

- Το ζητούμενο για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι να δημιουργήσει το κατάλληλο για εκείνη μείγμα προσωπικού, χρησιμοποιώντας ανθρώπους με πείρα και εξειδικευμένους τελειόφοιτους, επενδύοντας στην εξέλιξη και την αλληλεπίδρασή τους. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση:

- Ενός προσαρμοσμένου στην επιχείρηση συστήματος αξιολόγησης.
- Άτυπων καναλιών επικοινωνίας.
- Ενός συστήματος αυτοαξιολόγησης.

Μέσω του συστήματος αξιολόγησης θα αναγνωρίζεται και θα καταγράφεται η επίδοση της επιχείρησης, θα αξιολογείται η επίδοση των προσόντων των εργαζομένων όπως αυτά σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης και θα δρομολογείται η περαιτέρω εξέλιξή τους. Ουσιαστικά ένα σύστημα αξιολόγησης είναι το μέσο που δίνει στη διεύθυνση της επιχείρησης την ευκαιρία να διαμορφώνει μια υπεύθυνη σχέση με κάθε εργαζόμενο και να στηρίζει σ' αυτήν, την επιθυμητή στρατηγική, τις πολιτικές, την επίδοση, την ανάπτυξη και τα χρηματοοικονομικά της αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει πως αποτελεί μέρος ενός συνόλου, πως ό,τι σημαντικό παρατηρεί και γνωρίζει (tacit knowledge) παίρνει αξία όταν διανέμεται και τυποποιείται. Είναι σημαντικό να γνωρίζει τι προσδοκίες έχει η επιχείρηση από αυτόν και με τι τρόπο αξιολογείται η επίδοσή του, πώς αμείβεται, πώς και σε ποιους τομείς μπορεί να εξελιχθεί, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του.

Ο συνδυασμός ενός τέτοιου συστήματος με διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και άτυπα κανάλια επικοινωνίας, θα δώσουν την ευκαιρία:

- Στους εργαζόμενους, να αναμειγνύουν γνώσεις και πείρα υπό το όραμα και την ενιαία στρατηγική της επιχείρησης.
  - Στην επιχείρηση, επενδύοντας στην εξειδίκευση, την πείρα και την εξέλιξη των εργαζομένων, να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η δημιουργία συστημάτων αλληλεπίδρασης των συντελεστών παραγωγής είναι ο μόνος τρόπος να επιτευχθεί «το μέγεθος» που θα ενεργοποιήσει την αντίστροφη σχέση αιτιότητας. Με ρευστότητα μικρότερη της μονάδας, αρνητικό κεφάλαιο κίνησης, κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων 0,2 και τις βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις να αποτελούν σχεδόν το 50% των πωλήσεων, είναι ξεκάθαρο πως το μέλλον του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου δεν έχει ούτε τη δυνατότητα ούτε την υποδομή να υποστηρίξει την αυτοτελή επέκταση των υπάρχουσών μονάδων. Η κατάλληλη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει τον μοχλό ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού, υποκινώντας έμμεσα τη ροπή προς παραγωγή.

### 2.3.3. Διαχείριση της επιχειρηματικότητας

Αναγνώριση του προβλήματος

Οι παρακάτω συντελεστές και οι συνέπειές τους έχουν δημιουργήσει έναν κατακερματισμένο ξενοδοχειακό κλάδο με χαμηλό επίπεδο επαγγελματισμού.

Συντελεστές:

- Καθιέρωση του τουρισμού ως μοναδική περιφερειακή αναπτυξιακή επιλογή.
- Φύση και διαδικασίες χορήγησης των επενδυτικών κινήτρων.
- Αντικίνητρα υποδομής.
- Ακατάλληλη στελέχωση των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Λανθασμένα σχεδιασμένα και χρονικά τοποθετημένα προβολή του τουριστικού προϊόντος.
- Έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Συνέπειες:

- Μικρές και αυτόνομες ξενοδοχειακές μονάδες.
- Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χωρίς οικονομίες κλίμακας με υψηλό ΒΕΡ.
- Εξάρτηση από τους τουριστικούς πράκτορες για την προώθηση και τη διανομή του τουριστικού προϊόντος.
- Αδυναμία του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου να ανταγωνιστεί σε αγορές εκτός της ελληνικής.

Ερμηνεία του προβλήματος:

- Η έλλειψη υποδομών του βιομηχανικού και γεωργικού κλάδου σε συνδυασμό με τη δημοτικότητα των τουριστικών επενδύσεων, έχουν θέσει σε κίνδυνο την ισορροπία της περιφερειακής οικονομίας, μειώνοντας ταυτόχρονα τους τουριστικούς πολλαπλασιαστές. Ως εκ τούτου υπάρχει μια πλήρης εξάρτηση από τον τουρισμό με προφανή αποτελέσματα στο κόστος ευκαιρίας και στο αποτέλεσμα υποκατάστασης.
- Η θέσπιση επενδυτικών κριτηρίων στην Ελλάδα όταν το ελληνικό τουριστικό προϊόν βρισκόταν στο peak του σταδίου ανάπτυξης, έκανε ακόμα δελεαστικότερες τις επενδύσεις στον τουρισμό δημιουργώντας στρέβλωση των επενδυτικών ροών και ως εκ τούτου αλλοίωση στις προσδοκίες των επενδυτών τα επόμενα χρόνια. Σε



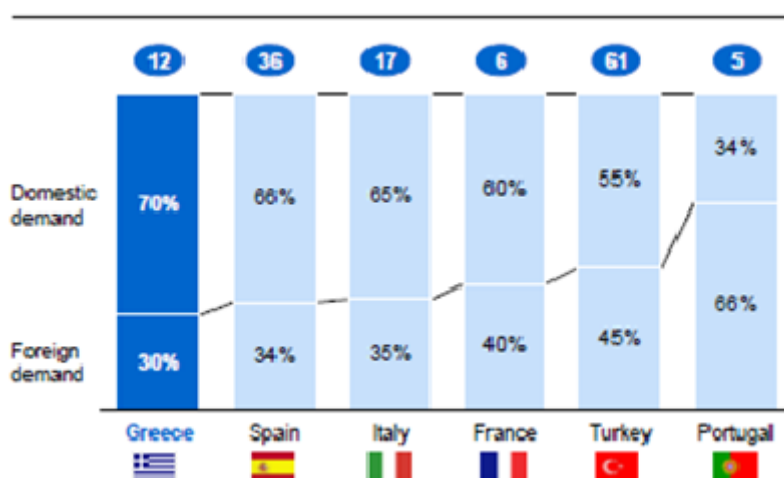
αυτό βοήθησε πολύ η φύση των επενδυτικών κινήτρων: Λόγω γραφειοκρατίας και έλλειψης εξειδικευμένων κριτηρίων αξιολόγησης επενδύσεων, η Ε.Ε. εστίασε σε οικονομικά κίνητρα, κυρίως επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις. Η στάση αυτή, σε συνδυασμό με τα αντικίνητρα υποδομής κυρίως από το '90 και μετά (δυσκινησία δημοσίου τομέα, πολυνομία, συνεχής μεταβολή της φορολογικής νομοθεσίας, κοινωνική αστάθεια κ.α.) εξιδανίκευσε την πολιτική του "rule of thumb" επιδρώντας αρνητικά στην ενίσχυση του ανταγωνισμού. Από την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ε. και το νόμο του '82<sup>3</sup>, μέχρι και το φιλόδοξο αναπτυξιακό νόμο του '98<sup>4</sup>, ευνοήθηκε η δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων χωρίς να προβλέπεται η βιωσιμότητά τους, δε διευκολύνθηκε ο εκσυγχρονισμός των ξενοδοχειακών μονάδων και γενικότερα δεν ευνοήθηκε η βελτίωση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος.

- Τις περισσότερες φορές υπάρχει παντελής έλλειψη στρατηγικού οράματος και τεχνογνωσίας σε θέματα διαχείρισης γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως επέκταση του οικιακού περιβάλλοντος των ιδιοκτητών. Οι επιχειρηματίες προσλαμβάνουν ως προσωπικό ή επιλέγουν ως προμηθευτές τα μέλη της οικογένειας και τους συγγενείς, ακόμη κι αν η αγορά προσφέρει καταλληλότερες εναλλακτικές. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησης προβάλλει τον τρόπο ζωής και λήψης αποφάσεων της οικογένειας του ιδιοκτήτη και υπάρχει ασυνέπεια στη δημιουργία και τη διανομή του τουριστικού προϊόντος με άμεσες επιπτώσεις στην ικανοποίηση των καταναλωτών.
- Οι ελληνικές επιχειρήσεις αγνοούν τις σύγχρονες μεθόδους διαμόρφωσης, διανομής, προβολής και τιμολόγησης, με αποτέλεσμα να κινούνται βάσει προσφοράς και όχι ζήτησης, και η προώθηση του τουριστικού προϊόντος να βασίζεται σε σποραδικές, αυτοτελείς και ασυντόνιστες πρωτοβουλίες, και όχι σε μια συντονισμένη εκστρατεία marketing. Η περιορισμένη έρευνα marketing στην Ελλάδα καθιστά δύσκολο τον εντοπισμό μεθόδων για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Επίσης, λόγω έλλειψης ρευστότητας, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εκτελέσουν διαφημιστικές εκστρατείες και άλλες τεχνικές προώθησης. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την έλλειψη εξοικείωσης με τα συστήματα ΙΤ, συντελούν στην εξάρτηση του τουριστικού προϊόντος από μεσάζοντες όσον αφορά την προβολή και τη διανομή του. Ειδικότερα οι ευρωπαϊκοί tour operators, ελέγχοντας την προσβασιμότητα στη Μεσόγειο μέσω των charter αεροπορικών εταιρειών τους, είναι σε θέση να προσδιορίσουν κάθε στοιχείο του μείγματος του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

<sup>3</sup> Νόμος 1262/82 ΦΕΚ Α' 70/16.6.1982

<sup>4</sup> Νόμος 2601/1998

Συνεπώς μέχρι σήμερα το περιθώριο κέρδους των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βασιζόταν στη ζήτηση από Έλληνες καταναλωτές.



**Διάγραμμα 13.** Αύξηση της ζήτησης στον τουρισμό από εγχώρια κατανάλωση (2000-2008)

Πηγή: McKinsey&Company

Επίλυση του προβλήματος

- Με τον κατάλληλο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, καθένα από τα συστήματα διαχείρισης παραγωγικών συντελεστών μπορεί να αναχθεί σε “status area”, δηλαδή σε έναν αναντικατάστατο προορισμό που λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών του, θα απολαμβάνει διαχρονικά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και θα αμείβεται για την υπεραξία που προσφέρει.
- Ο πλουραλισμός και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών ενός τέτοιου συστήματος αυτόματα βελτιώνει την εικόνα του προορισμού, αφού μέσω σωστής διαχείρισης και αυστηρής τυποποίησής τους, επιτυγχάνεται μόνιμη καινοτομία και αδιάκοπη αλλαγή.

#### 2.3.4. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος

- Έλλειψη ρευστότητας
- Περιβαλλοντική πολιτική και παροχή χαμηλού επιπέδου τουριστικής υποδομής.

- Έντονη εποχικότητα
- Ιδιόμορφη γεωγραφική θέση της Ελλάδας.
- Ανεπιτυχής κρατική παρέμβαση.
- Υψηλός κίνδυνος της αγοράς.

Αναλυτικότερα:

- Λόγω έλλειψης ρευστότητας οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αδυνατούν να στελεχώσουν τις στρατηγικές τους θέσεις επενδύοντας σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Οι τροποποιήσεις στην φορολογία οξύνουν το πρόβλημα καταδικάζοντας την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και εξαφανίζοντας σχεδόν το περιθώριο κέρδους. Οι άμεσοι και έμμεσοι φόροι μαζί με την έντονη εποχικότητα καθιστούν τη βιωσιμότητα ειδικά των ξενοδοχείων εποχιακής λειτουργίας εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα.
- Η παροχή χαμηλού επιπέδου τουριστικής υποδομής πλήττει την ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και κυρίως των μονάδων εποχιακής λειτουργίας. Η υπερβολική χρήση αεροδρομίων, οδικών δικτύων, συστημάτων ύδρευσης, αποχέτευσης, παροχής ρεύματος, τηλεπικοινωνιών κ.α. κατά τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν δυστυχώς αποκαλύπτει την κακή υποδομή τους. Επίσης η έλλειψη εκτεταμένου δικτύου μεταφοράς αποτελεί σοβαρό εμπόδιο καθώς πολλά ξενοδοχεία βρίσκονται σε απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες περιοχές. Εξίσου αρνητικά στην προσφορά υπεραξίας επιδρούν ο ελλιπής περιβαλλοντικός σχεδιασμός και η παραμέληση της προστασίας αρχαιολογικών, ιστορικών, και σημαντικών φυσικών χώρων.
- Η ελληνική τουριστική βιομηχανία, λόγω γεινίασης με τα Βαλκάνια και τη Μέση Ανατολή συνδέεται συχνά στην αντίληψη των επισκεπτών με πολέμους και τρομοκρατικές δραστηριότητες. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένα μέσα για την αντιμετώπιση τέτοιων δυσμενών αντιλήψεων και ως εκ τούτου είναι πιο ευάλωτες στις επιπτώσεις τους.
- Ο αυξημένος κίνδυνος της αγοράς από τη μια υποβιβάζει τη διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων βελτιώνοντας τους όρους των tour operators και από την άλλη επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία της αγοράς, καθιστώντας ανταγωνιστικότερους τους υπόλοιπους μεσογειακούς προορισμούς.

Συμπεράσματα:

Είναι απαραίτητο να ερευνηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του νομοθετικού πλαισίου βάσει λειτουργικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ελέγχου χρήσης των παραγωγικών συντελεστών και ανάλυσης των τουριστικών πολλαπλασιαστών, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα ασφαλές επιχειρηματικό περιβάλλον με μειωμένο κίνδυνο της αγοράς και δημιουργία κινήτρων για μελλοντικές επενδύσεις στον κλάδο.

## **2.4. Αβεβαιότητα του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

### **2.4.1. Η έλλειψη ρευστότητας λόγω μειωμένης τραπεζικής χρηματοδότησης**

#### **2.4.1.1. Αξιολόγηση της ρευστότητας των τραπεζών**

Από το Νοέμβριο του 2009 οι ελληνικές τράπεζες αντιμετωπίζουν μια μεγάλη κρίση ρευστότητας, καθώς:

- Είναι πλέον αποκλεισμένες από τη διατραπεζική αγορά από την οποία δανείζονταν στο παρελθόν μεγάλα ποσά, και άμεσα εξαρτώμενες από την ΕΚΤ που αποτελεί πλέον τον κύριο δανειστή τους.
- Αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στη μακροπρόθεσμη χρηματοδότησή τους μέσω της έκδοσης τραπεζικών ομολόγων, ενώ πρόσφατο «κούρεμα» των κρατικών ομολόγων που τηρούσαν στα χαρτοφυλάκιά τους έθεσε εν αμφιβόλω την κεφαλαιακή τους επάρκεια που σε συνδυασμό με την αύξηση των επισφαλειών οδήγησε στη χρηματοδότησή τους από το ΤΧΣ (Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας) με εγγύηση του ελληνικού δημοσίου που έγινε ο βασικός μέτοχος τους.
- Κυρίως λόγω φυγής καταθέσεων έχει αποσυρθεί ένα μεγάλο ποσό καταθέσεων τα τελευταία δύο χρόνια, ύψους 80 δις. ευρώ.
- Το 2012 αυξήθηκαν σημαντικά τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (NPLs Non Performing Loans), φτάνοντας το 20% κάτι που μεταφράζεται ποσοτικά περί τα 50

δισ ευρώ. Η οικονομική ύφεση, η συνεχιζόμενη και αυξανόμενη άμεση και έμμεση φορολογία, οδηγούν μαθηματικά σε ραγδαία αύξησή τους ενώ αν δεν επιτευχθεί η ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών μέχρι τον Απρίλιο του '13, θα υπαχθούν στο καθεστώς ρυθμίσεων του Χρηματοπιστωτικού Ταμείου Αλληλεγγύης.

- Λόγω δυσκολίας της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου από τους μετόχους (PSI), η ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης συνδέεται με την άμεση η έμμεση πώληση μετοχών, επομένως ο ρόλος των τραπεζών είναι περίπλοκος: Ενώ υπάρχει ανάγκη για χορηγήσεις δανείων και αναζωογόνηση του ιδιωτικού τομέα, οι τράπεζες, αυξάνουν τα επιτόκια και φιλτράρουν περισσότερο τα κριτήρια χορήγησης, επιδιώκοντας τη σταδιακή απομόχλευση του ενεργητικού τους. Μέχρι τώρα η συρρίκνωση των μετοχικών αξιών και η δυσχέρεια υλοποίησης μελλοντικών αυξήσεων κεφαλαίου δημιουργούν ένα φαύλο κύκλο.

Με βάση τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2012, τα χορηγούμενα δάνεια του τραπεζικού τομέα προς τον τουριστικό κλάδο ανέρχονται στο 6,9% του συνολικού δανεισμού, σημειώνοντας για πρώτη φορά άνοδο (3,85%) από το 2008. Εντούτοις, τα τεράστια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες έχουν οδηγήσει στη μείωση της χρηματοδότησης (3%), η οποία θα συνεχισθεί τουλάχιστον για τα επόμενα 3-4 χρόνια βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, προκαλώντας σημαντική μείωση της ρευστότητας στην αγορά και ακόμα μεγαλύτερη μείωση του δείκτη οικονομικής δραστηριότητας και του ΑΕΠ της χώρας.

**Πίνακας 28.** Χρηματοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων κατά κλάδο δραστηριότητας από τα εγχώρια ΝΧΙ (υπόλ. τέλους περιόδου σε εκατ. ευρώ)

	Γεωργία	Βιομηχανία	Εμπόριο	Τουρισμός	Ναυτιλία	Σύνολο
<b>2006</b>	3.098	19.515	23.712	4.800	6.814	93.576
<b>2007</b>	3.304	21.488	27.672	5.883	8.301	111.289
<b>2008</b>	3.856	24.873	32.985	7.032	10.228	132.458
<b>2009</b>	3.962	23.685	33.519	7.358	10.031	133.745
<b>2010</b>	2.060	24.269	25.355	7.355	17.498	123.244
<b>2011</b>	2.009	23.405	24.687	7.229	18.008	120.126
<b>2012</b>	1.394	22.046	22.243	7.516	14.081	109.599

**Πίνακας 29.** Χρηματοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων κατά κλάδο δραστηριότητας από τα εγχώρια NXI (Δ%)

	Γεωργία	Βιομηχανία	Εμπόριο	Τουρισμός	Ναυτιλία	Σύνολο
<b>2006</b>						
<b>2007</b>	6,20	9,18	14,31	18,41	17,90	15,92
<b>2008</b>	14,32	13,61	16,11	16,34	18,84	15,98
<b>2009</b>	2,68	-4,78	1,59	4,43	-1,93	0,96
<b>2010</b>	-48,00	2,4	-24,36	-0,04	42,67	-7,85
<b>2011</b>	-2,48	-3,56	-2,63	-1,71	2,83	-2,53
<b>2012</b>	-30,61	-5,8	-9,9	3,83	-21,80	-8,76

**Πίνακας 30.** Μερίδια συμμετοχής των κλάδων δραστηριότητας στη συνολική χρηματοδότηση (%)

	Γεωργία	Βιομηχανία	Εμπόριο	Τουρισμός	Ναυτιλία
<b>2006</b>	3,3	20,9	25,3	5,1	7,3
<b>2007</b>	3	19,3	24,9	5,3	7,5
<b>2008</b>	2,9	18,8	24,9	5,3	7,7
<b>2009</b>	3	17,7	25,1	5,5	7,5
<b>2010</b>	1,7	19,7	20,6	6	14,2
<b>2011</b>	1,7	19,5	20,6	6	15
<b>2012</b>	1,3	20,1	20,3	6,9	12,8

#### 2.4.1.2. Αξιολόγηση της ρευστότητας του ξενοδοχειακού κλάδου

Παρακάτω πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου με εργαλεία τον πίνακα κίνησης κεφαλαίων και την κεφαλαιακή διάρθρωση για τη διετία 2010-2011, έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τις επενδύσεις και τη διάρθρωση των επιχειρήσεων, αναλογικά του δανεισμού τους από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Σύμφωνα με τον πίνακα κίνησης κεφαλαίων, όπως αυτός προκύπτει από τους ενοποιημένους ισολογισμούς ξενοδοχείων και χώρων εστίασης της κλαδικής μελέτης της ICAP για τη διετία 2010-2011, ο κλάδος αντλεί το μεγαλύτερο μέρος κεφαλαίων για το εξεταζόμενο διάστημα από τις αυξήσεις των ιδίων κεφαλαίων. Πιο συγκεκριμένα, τόσο οι αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου(30%) όσο και τα αποθεματικά των επιχειρήσεων (40%) αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης. Αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια χρηματοδότησης μέσω της ρευστοποίησης πάγιων περιουσιακών στοιχείων που για το 2011 έφτασε το 2,83%. Τόσο ο μακροπρόθεσμος όσο και ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός αποτελούν πηγές χρηματοδότησης δευτερεύουσας σημασίας καθώς παρουσιάζουν σχετικά χαμηλά ποσοστά συμμετοχής (14%). Η αύξηση του ποσοστού των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων για το 2011 κατά 13,5% είναι η απόδειξη της αυξανόμενης ανάγκης για κεφάλαιο κίνησης των επιχειρήσεων (ανεξαρτήτως κινδύνου αποπληρωμής) και η παράλληλη μείωση των μακροπρόθεσμων κατά 14,5% οφείλεται στη πολιτική των τραπεζών να μειώνουν την έκθεσή τους σε κίνδυνο επιχειρήσεων με αρνητικές ταμειακές ροές γιατί τους επιβαρύνει τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας. Στο σκηνικό της ταμειακής ανεπάρκειας των τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να προστεθεί και η επιβάρυνσή τους τόσο από τους έμμεσους φόρους (ΦΠΑ 23% στην εστίαση που παρότι θεωρητικά μετακυλιέται στον καταναλωτή, οι μονάδες αναγκάζονται να επιδοτούν προκειμένου να διατηρήσουν τη ζήτηση και στους άμεσους φόρους (π.χ. φόροι ακινήτων, φόροι υπεραξίας και φόροι εισοδήματος).

Συμπερασματικά ο τουριστικός κλάδος χρησιμοποιεί τα παραπάνω κεφάλαια (ίδια και τραπεζικό δανεισμό) για την κάλυψη των ζημιών που κυμαίνεται στο 70% για το 2011. Η πραγματοποίηση επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι μηδαμινή, ενώ σε κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού δεν ξεπερνά το 15% και δυστυχώς αφορά μόνο απαιτήσεις. Τα διαθέσιμα (άμεση ρευστότητα) κατά το ίδιο διάστημα είναι μειωμένα κατά 9%.

**Πίνακας 31.** Κίνηση κεφαλαίων στον ξενοδοχειακό κλάδο 2010-2011

ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	2010-2011	
	Διαφορά	Ποσοστό συμμετοχής
<b>Για αύξηση στοιχείων ενεργητικού</b>		
<b>Πάγιο ενεργητικό</b>		
Καθαρά πάγια	0	0,00
Συμμετοχές	0	0,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ πάγιου ενεργητικού</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>		
Αποθέματα	0	0,00
Απαιτήσεις	62833	12,30
Χρεόγραφα	0	0,00
Διαθέσιμα	0	0,00
Λοιπές απαιτήσεις	17624	3,45
<b>ΣΥΝΟΛΟ κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	<b>80457</b>	<b>15,75</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		
	<b>80457</b>	<b>15,75</b>
<b>Για μείωση στοιχείων παθητικού</b>		
<b>Ίδια κεφάλαια</b>		
Μετοχικό κεφάλαιο	0	0,00
Αποθεματικά	0	0,00
Αποτελέσματα συσσωρευμένων ζημιών	355421	69,60
<b>ΣΥΝΟΛΟ ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>355421</b>	<b>69,60</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
	74164	14,53
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
	0	0,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ υποχρεώσεων</b>	<b>74164</b>	<b>14,53</b>
<b>Προβλέψεις</b>		
	337	0,06
<b>Σύνολο παθητικού</b>		
	<b>429922</b>	<b>84,19</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b>		
	<b>510379</b>	<b>100,00</b>
<b>ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b>		
<b>Για μείωση στοιχείων ενεργητικού</b>		
<b>Πάγιο ενεργητικό</b>		
Καθαρά πάγια	11816	2,30
Συμμετοχές	2770	0,53
<b>ΣΥΝΟΛΟ παγίου ενεργητικού</b>	<b>14586</b>	<b>2,83</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>		
Αποθέματα	3297	0,64
Απαιτήσεις	0	0,00
Χρεόγραφα	17625	3,43
Διαθέσιμα	44805	8,73
<b>ΣΥΝΟΛΟ κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	<b>65727</b>	<b>12,80</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		
	<b>80313</b>	<b>15,63</b>



<b>Για αύξηση στοιχείων παθητικού</b>		
<b>Ίδια κεφάλαια</b>		
Μετοχικό κεφάλαιο	152818	29,78
Αποθεματικά	210707	40,06
Αποτελέσματα συσσωρευμένων ζημιών	0	0,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>363525</b>	<b>69,84</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	69311	<b>13,50</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ υποχρεώσεων</b>	<b>69311</b>	<b>13,50</b>
<b>Προβλέψεις</b>	0	0,00
<b>Σύνολο παθητικού</b>	<b>432836</b>	<b>84,35</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΗΓΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b>	<b>513149</b>	<b>100,00</b>

Όσον αφορά την κεφαλαιακή διάρθρωση του ξενοδοχειακού κλάδου, από στοιχεία των ομαδοποιημένων ισολογισμών της κλαδικής μελέτης της ICAP για τη διετία 2010- 2011, προκύπτει πως αν και ο βαθμός παγιοποίησης είναι 80% για τον κλάδο, η δανειακή επιβάρυνση είναι μόνο 33%, μειωμένη κατά 1% από το 2010. Επίσης από στοιχεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης σε προηγούμενο κεφάλαιο όσον αφορά τη ρευστότητα των ξενοδοχειακών μονάδων, παρατηρείται πως τα ξενοδοχεία ανταποκρίνονται οριακά στις τρέχουσες υποχρεώσεις χωρίς περιθώριο ασφαλείας, ενώ ο δείκτης γενικής ρευστότητας των μονάδων πολυτελείας είναι μικρότερος της μονάδας. Οι ημέρες απαιτήσεων ολόένα αυξάνονται και είναι περισσότερες από τις ημέρες πιστώσεων από προμηθευτές, οι οποίες μειώνονται συνεχώς όσο μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, κάθε χρηματοδότηση και αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου απορροφά τις τρέχουσες ζημιές και την κάλυψη των απαιτήσεων, αποκλείοντας κάθε ευκαιρία για επένδυση και ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου.

**Πίνακας 32.** Δείκτες Κεφαλαιακής διάρθρωσης ξενοδοχειακού κλάδου 2010-2011

	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Δανειακή επιβάρυνση (Debt/ Assets)	0,34	0,33
(Debt/ Equity)	0,53	0,52

#### 2.4.2. Οι επιπτώσεις του νέου φορολογικού καθεστώτος

Μια από τις πιο πρόσφατες αναδιαρθρώσεις στην φορολογική βάση είναι η αύξηση του ΦΠΑ στον κλάδο της εστίασης, η οποία τέθηκε σε ισχύ την 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου του 2011. Σύμφωνα με το άρθρο 34 του ν.3986/2011, από 1.9.2011 η εστίαση υπάγεται στον κανονικό συντελεστή ΦΠΑ (23%). Η διάταξη αυτή αφορά και τις υπηρεσίες εστίασης που παρέχονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα λοιπά καταλύματα, των οποίων οι υπηρεσίες διαμοιράζονται φορολογούνται, από 1.1.2011, με μειωμένο συντελεστή ΦΠΑ (6,5%). Όσον αφορά τα τουριστικά πακέτα, καθώς συμφωνούνται σε χρόνο προγενέστερο της εκτέλεσής τους, η διάκριση κατά συντελεστή φόρου γίνεται ως εξής<sup>5</sup>:

α. Διαμονή με πρωινό: 5% της ενιαίας τιμής υπάγεται στον κανονικό συντελεστή ΦΠΑ, ως αντιπαροχή που καταβάλλεται για το πρωινό.

β. Διαμονή με ημιδιατροφή: 15% της ενιαίας τιμής υπάγεται στον κανονικό συντελεστή ΦΠΑ, ως αντιπαροχή για το πρωινό και το γεύμα.

γ. Διαμονή με το σύστημα all inclusive (πλήρης διατροφή περιλαμβανομένης της κατανάλωσης ποτών και της παροχής λοιπών υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στο πακέτο, όπως τηλεφωνική εξυπηρέτηση, χρήση ομπρελών, αθλητικές υπηρεσίες κ.α.): 30% της ενιαίας τιμής υπάγεται στον κανονικό συντελεστή ΦΠΑ, ως αντιπαροχή που καταβάλλεται για τις υπηρεσίες εστίασης, για τις καταναλώσεις αλκοολούχων ή μη ποτών και για τις λοιπές παροχές που ενδεχομένως περιλαμβάνει το πακέτο.

Οι παραπάνω φορολογικές διακρίσεις αποτελούν ένα μείγμα ήπιας και επιθετικής φορολογικής πολιτικής, με δυσκολίες στην εφαρμογή. Επίσης οδήγησαν σε σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις, καθώς ο κύκλος εργασιών σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή το Α' τρίμηνο του 2012 παρουσίασε μείωση κατά 24% από τον αντίστοιχο δείκτη του 2011, ενώ κατά το Δ' τρίμηνο του 2011, όταν δηλαδή τέθηκε σε ισχύ ο νέος ΦΠΑ στην εστίαση, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε κατά 18% από τα αντίστοιχα επίπεδα του 2010<sup>6</sup>. Ακόμα και κλάδοι οι οποίοι δεν συνδέονται άμεσα με την εστίαση αλλά σχετίζονται κυρίως με τον τουρισμό, βίωσαν σημαντικές απώλειες, όπως

<sup>5</sup> <http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo>

<sup>6</sup> Βλ. Έρευνα Κέντρου Μελετών και Έρευνας Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών «Οι επιπτώσεις του ΦΠΑ εστίασης τις επιχειρήσεις του κλάδου», Ιούλιος 2012

για παράδειγμα η μείωση κατά 40% (περίπου 500.000 ευρώ) στα έσοδα από τα μουσεία και τους αρχαιολογικούς χώρους.

Η αύξηση των φορολογικών συντελεστών του τουριστικού κλάδου που λειτουργεί σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού διεθνώς αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα, ιδιαίτερα όταν οι άμεσοι ανταγωνιστές της Ελλάδας διατηρούν πολύ χαμηλότερη φορολογία στην εστίαση. Σύμφωνα με στοιχεία στο τέλος του 2011, η φορολογία επτά γειτονικών χωρών που στοχεύουν σε παρόμοια τμήματα της αγοράς ήταν ως εξής:

**Πίνακας 33.** Συντελεστές εστίασης ανά χώρα

Χώρα	Κανονικός Συντελεστής ΦΠΑ	Συντελεστής Εστίασης
Γαλλία	19,60%	5,50%
Ισπανία	18%	8%
Κύπρος	15%	8%
Τουρκία	18%	8%
Ιταλία	20%	10%
Πορτογαλία	23%	13%
Ελλάδα	23%	23%

Πηγή: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών

Παράλληλα όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα υπάρχει έντονος ανταγωνισμός φορολογικών ελαφρύνσεων στην ανατολική Ευρώπη για προσέλκυση επενδύσεων. Στην Ελλάδα ο βασικός φορολογικός συντελεστής επί των κερδών κυμαίνεται από 24-30%.

**Πίνακας 34.** Ανώτατοι φόροι στα εταιρικά κέρδη (%)

Χώρα	2000	2011	2012
Ελλάδα	40,00	30,00	30,00
Εσθονία	26,00	21,00	21,00
Ισπανία	35,00	30,00	30,00
Ιταλία	41,30	31,40	31,40
Κύπρος	29,00	10,00	10,00
Πορτογαλία	35,20	29,00	31,50

Σλοβακία	29,00	19,00	19,00
Σλοβενία	25,00	20,00	20,00
Βουλγαρία	32,50	10,00	10,00
Λεττονία	25,00	15,00	15,00
Λιθουανία	24,00	15,00	15,00
Ουγγαρία	19,60	20,60	20,60
Πολωνία	30,00	19,00	19,00
Ρουμανία	25,00	16,00	16,00
Τσεχία	31,00	19,00	19,00
Μ.Ο. Ευρωζώνης	34,40	25,90	26,10

Πηγή: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών

#### 2.4.3. Προτάσεις για την αύξηση ρευστότητας, επενδύσεων και διαπραγματευτικής δύναμης του ξενοδοχειακού κλάδου

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην πλειονότητά τους έχουν αδυναμία να καλύψουν τα λειτουργικά τους έξοδα από τις λειτουργικές τους δαπάνες και χρειάζονται μακροπρόθεσμοι χαρακτήρα κεφάλαιο κίνησης για να καλύψουν τις ζημιές τους. Προφανώς η εξυπηρέτηση των τοκοχρεωλυτικών τους δόσεων που αφορά τα υπόλοιπα της χρηματοδότησης των παγίων τους δεν αποτελεί εξαίρεση και πρακτικά, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν περιπτώσεις στα πρόθυρα τεχνικής χρεοκοπίας (technical default) λόγω κατάρρευσης τιμών των ακινήτων (που σημαίνει ότι το δάνειο έχει χάσει την αρχική του αξία) ή στα πρόθυρα πραγματικής χρεοκοπίας (actual default) αν τα έσοδα δεν καλύπτουν ούτε τα λειτουργικά κόστη, και ως εναλλακτικές αποφάσεις έχουν: α) να κατασχέσουν το ξενοδοχείο προσθέτοντας στο ενεργητικό της ένα μη ρευστοποιήσιμο στοιχείο, β) να υποστηρίξουν τη ζημιογόνα λειτουργία του ξενοδοχείου για κάποια χρόνια με την προοπτική ότι αυτό θα ανακτήσει μέρος της χαμένης του αξίας ή γ) να επενδύσουν στη μετατροπή των ξενοδοχειακών μονάδων σε άλλες χρήσεις εφόσον αυτό είναι νομικά και τεχνικά εφικτό (π.χ. condominium). Σήμερα στην Ιρλανδία περισσότερα από 1 στα 6 δωμάτια ξενοδοχείων υπάγονται σε καθεστώς τραπεζικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία ανήκουν σε μια εταιρεία η οποία υπόκειται σε καθεστώς τραπεζικού ελέγχου ή της οποίας η λειτουργία εξαρτάται από την τραπεζική υποστήριξη, κάτι που πολλές φορές φαίνεται και στους ετήσιους ισολογισμούς.

- Επίσης όσον αφορά την επιβίωση των επιχειρήσεων και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, τον τελευταίο χρόνο έχουν γίνει βήματα βελτίωσης του ρυθμιστικού περιβάλλοντος: Έχει επιταχυνθεί η έκδοση άδειας δόμησης με τη μεταφορά της διαδικασίας έγκρισης σχεδιασμού από τους Δήμους σε πιστοποιημένους ιδιώτες επαγγελματίες, έχει ενισχυθεί η προστασία των επενδυτών με την απαίτηση δημοσιοποίησης περισσότερων στοιχείων των επιχειρήσεων και έχουν εισαχθεί νέες διαδικασίες αποκατάστασης των επιχειρήσεων πριν την πτώχευση ενισχύοντας τη διάσωση των προβληματικών εξ αυτών. Παρ' όλα αυτά είναι ανάγκη το νομικό καθεστώς να απλοποιηθεί και να ισχυροποιηθεί περαιτέρω, καθώς και να απαλλαχθεί από δαπανηρές ρυθμιστικές διαδικασίες. Επίσης είναι ανάγκη να σταθεροποιηθεί η νέα διαδικασία αποκατάστασης προστατεύοντας επενδυτές και οφειλότες από την αφερεγγυότητα, προβλέποντας ακριβείς διαδικασίες αναδιοργάνωσης, ρευστοποίησης ή και πτώχευσης της επιχείρησης. Θα πρέπει να μειωθούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και ο χρόνος έναρξης της υλοποίησης της επένδυσης. Κυρίως, είναι αναγκαίο να μειωθεί τόσο η άμεση όσο και η έμμεση φορολόγηση για να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο και να γίνει ο τελευταίος ελκυστικός και σε ξένους επενδυτές. Η λειτουργία των one-stop-shops για την ανάληψη επενδύσεων στον κλάδο θα απλοποιούσε σημαντικά τις προβλεπόμενες διαδικασίες ενθαρρύνοντας και ξένες επενδύσεις.
- Τέλος, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη δημιουργώντας
  - Οικονομίες εύρους: Συνεργασία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μιας περιοχής με σκοπό τη βελτίωση των εγκαταστάσεων και της ποιότητας και ποικιλίας των προσφερόμενων υπηρεσιών.
  - Οικονομίες εύρους και κλίμακας: α) Με κάθετη ανάπτυξη που θα μπορούσε να λάβει τη μορφή ανεξάρτητων κοινοπραξιών των επιχειρήσεων σε περιφερειακή βάση. Λειτουργώντας συμπληρωματικά για την προώθηση του προορισμού θα μεγιστοποιούσαν τις επιπτώσεις από τα οφέλη του τουρισμού στην οικονομία της περιοχής. β) Με οριζόντια ανάπτυξη που θα μπορούσε να λάβει τη μορφή ανεξάρτητων κοινοπραξιών των επιχειρήσεων σε τομεακή βάση. Δηλαδή ανεξάρτητα του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων τα ξενοδοχεία του ίδιου τομέα, π.χ. ιαματικού τουρισμού, θα συνεργάζονταν σχηματίζοντας μια

αλυσίδα ξενοδοχείων (brand, monopolistic competition) είτε για να παραγγέλνουν τα αναλώσιμά τους συλλογικά.

Τα οφέλη μέσα από τέτοιες συνεργασίες είναι σημαντικά: Καλύτερη διαχείριση και οικονομίες κλίμακας σε σταθερό και μεταβλητό κόστος και ως εκ τούτου βελτιωμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, συντονισμένο marketing, διαχείριση και ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης λόγω του μονοπωλίου (μεγαλύτερος αριθμού δωματίων, καταλληλότερες εγκαταστάσεις και αναβαθμισμένες ποιοτικά υπηρεσίες/μοναδική εκπροσώπηση σε περισσότερα θέρετρα).

Συμπερασματικά, το σημερινό πρόβλημα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η σοβαρή έλλειψη ρευστότητας η οποία δημιουργεί φόβους υποβάθμισης της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, καθώς και το γενικότερο οικονομικό πρόβλημα της χώρας, το οποίο προβάλλεται διεθνώς συνεχώς, καταστρέφοντας την εικόνα της Ελλάδας. Τα γεγονότα αυτά επιδεινώνουν την διαπραγματευτική θέση των ξενοδόχων απέναντι στους tour operators. Αν οι τράπεζες έδειχναν εμπιστοσύνη στις κοινοπραξίες, χρηματοδοτώντας τη λειτουργία, έστω και ζημιογόνο αρχικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, και αν μειωνόταν τόσο η άμεση όσο και η έμμεση φορολόγηση αφήνοντας μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους στις σημερινές δύσκολες συνθήκες λειτουργίας, θα εξαλειφόταν μερικώς η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνοντας χώρο στην ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου.

## 2.5. Στρέβλωση της Αγοράς

### 2.5.1. Θεσμικό πλαίσιο και υποδομές στο θαλάσσιο τουρισμό και την εμπορική ναυτιλία

Η Μεσόγειος σήμερα αποτελεί τον πρώτο προορισμό κρουαζιέρας στην Ευρώπη, δεδομένου ότι, λόγω της αύξησης στις τιμές των καυσίμων, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αναζητούν πλέον κοντινά λιμάνια στη Μεσόγειο και τη Μαύρη Θάλασσα. Η Ελλάδα βρίσκεται τρίτη στην κατάταξη μετά την Ιταλία και την Ισπανία, αντιπροσωπεύοντας το 17% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς με περίπου 4,7 εκατομμύρια επιβάτες να καταφθάνουν ετησίως στα ελληνικά λιμάνια<sup>7</sup>.

Η έλλειψη σύγχρονης και λειτουργικής υποδομής των λιμένων, οι υψηλές και πολλές φορές αυθαίρετες χρεώσεις, η έλλειψη συντονισμού σε θέματα δρομολογίων και η

<sup>7</sup> Βλ. Lefebvre M., Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Κρουαζιέρας, «2nd Posidonia Sea Tourism Forum», Το Πρώτο Θέμα, <http://www.protothema.gr/economy/article/?aid=202363> Ιούνιος 2012

έλλειψη κοινής πολιτικής λιμένων είναι τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η βιομηχανία της κρουαζιέρας στην Ελλάδα. Το σημαντικότερο όλων ήταν το μέχρι πρότινος αυστηρό και δυσλειτουργικό νομοθετικό περιβάλλον. Ο θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα ρυθμιζόταν από μια πληθώρα διατάξεων των τελευταίων τριάντα ετών (από το 1976 μέχρι το 2009), των οποίων η αλληλοεπικάλυψη δημιουργούσε γραφειοκρατικές αγκυλώσεις αποτελώντας αντικίνητρο για την θαλάσσια τουριστική ανάπτυξη.

Ο νόμος 4072/2012 αποτελεί θετική εξέλιξη και εκσυγχρονίζει το πλαίσιο ανάπτυξης του θαλάσσιου τουρισμού καθώς προβλέπει:

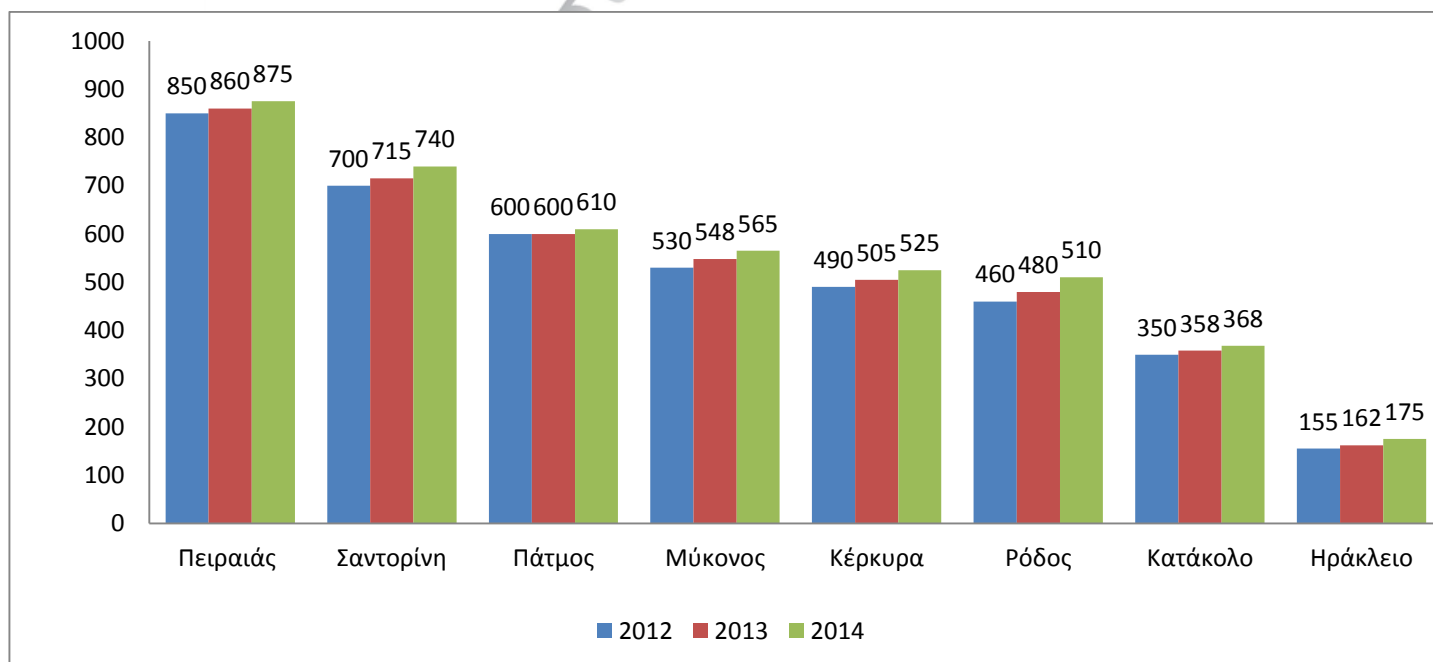
- Την πλήρη άρση των περιορισμών στην παροχή υπηρεσιών καμποτάζ από πλοία που εκτελούν περιγηγικούς πλόες (κρουαζιέρες) και έχουν ως αφετηρία ελληνικό λιμάνι. Τα πλοία με σημαίες τρίτων κρατών έχουν πλέον τη δυνατότητα να πραγματοποιούν κρουαζιέρες χωρίς την υποχρέωση σύναψης ειδικής σύμβασης της πλοιοκτήτριας εταιρείας ή της εταιρείας που εκμεταλλεύεται το πλοίο, με το κράτος. Δεν εφαρμόζεται πρόσθετος φόρος/ τέλη. Δεν υπάρχει περιορισμός στη διάρκεια παραμονής και στον αριθμό των επισκεπτόμενων λιμανιών. Παράλληλα παρέχονται κίνητρα στις εταιρείες που απασχολούν Έλληνες ναυτικούς μέσω ειδικών προνομίων που αφορούν την αμοιβή τους (μέρος της επιδοτούμενο από το κράτος κ.α.)
- Τη μείωση της γραφειοκρατίας, χαμηλότερα χρονικά όρια για τις επενδύσεις μέσω του fast track, και ενοποίηση του κλάδου θαλάσσιου τουρισμού σε κοινό θεσμικό πλαίσιο (από τα μικρά σκάφη μέχρι τις θαλαμηγούς και τα ημερόπλοια), διευκολύνοντας όσους ασχολούνται επαγγελματικά με τη συγκεκριμένη μορφή τουρισμού (κοινή διαδικασία έναρξης δραστηριότητας, αλλαγή του κριτηρίου επαγγελματικότητας, επέκταση τρόπων ναύλωσης κ.α.)
- Τη θεσμοθέτηση, για πρώτη φορά, του αλιευτικού τουρισμού, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στους απασχολούμενους του τομέα να αναπτύσσουν παράλληλα με την αλιευτική τους δραστηριότητα και δραστηριότητες καθαρά αλιευτικού τουρισμού που θα συνεισφέρουν στο εισόδημά τους.

Οφέλη που προκύπτουν από την ψήφιση του νόμου 4072/2012:

- Με την άρση του καμποτάζ προωθείται η δυνατότητα του homeporting, δηλαδή η χρησιμοποίηση ενός λιμένα ως αφετηρία κρουαζιέρας. Στα λιμάνια αυτά τα οικονομικά οφέλη είναι πολλαπλάσια καθώς γίνονται επενδύσεις από μεγάλες

εταιρείες κρουαζιέρας δημιουργώντας προϋποθέσεις ανάπτυξης της περιοχής. Πρόκειται για εξωγενείς δαπάνες που δεν πραγματοποιούνται από την ίδια την οικονομία. Επίσης στο λιμάνι-αφετηρία της κρουαζιέρας (home/embarkation port), ο κάθε επιβάτης ξοδεύει κατά μέσο όρο 80 € ενώ στα λιμάνια διέλευσης (ports of call), το ποσό αυτό ανέρχεται στα 60 €. <sup>8</sup> Αντίστοιχη πορεία ακολουθούν και οι δαπάνες της εταιρείας προς το λιμάνι και την ευρύτερη περιοχή. Τα λιμάνια του Πειραιά, της Ρόδου, του Ηρακλείου και της Κέρκυρας χρησιμοποιούνται ήδη ως προορισμοί homeporting.

- Όσο το λιμάνι και η ευρύτερη περιοχή αναβαθμίζονται, τόσο αναζωογονείται η εγχώρια οικονομία -αυξάνεται η ζήτηση για εγχώρια προϊόντα και υπηρεσίες, αυξάνονται κατ' επέκταση οι απαιτήσεις για εισροές στους συντελεστές παραγωγής (δημιουργούνται θέσεις εργασίας, αυξάνεται η κατανάλωση και το εισόδημα), γίνονται εκ νέου επενδύσεις και σταδιακά διαμορφώνεται ένας ολοκληρωμένος τουριστικός προορισμός. Η ωριμότητα του προορισμού (λιμενικές και υποδομές άλλων μεταφορικών μέσων, θεσμικό πλαίσιο, τιμολογιακή πολιτική, ασφάλεια), και οι στρατηγικές επιλογές της τοπικής κοινωνίας είναι οι παράγοντες που θα καθορίζουν περεταίρω τα οικονομικά οφέλη που θα καρπώνεται ο προορισμός από τη βιομηχανία της κρουαζιέρας.



<sup>8</sup> Βλ. European Cruise Council, Annual Report 2012/2013, «Welcome Boost for European Economies», p. 14



#### **Διάγραμμα 14.** Η κίνηση των σημαντικότερων λιμένων διέλευσης

Πηγή: Ένωση Πλοιοκτητών Κρουαζιέρας, Παρουσίαση στο 2<sup>ο</sup> διεθνές συνέδριο «*Posidonia Sea Tourism Forum*», Ιούνιος 2012

Ελλιπίες υποδομές και ανεπάρκεια λιμένων και μαρίνων:

Η άρση του καμποτάζ έδωσε θεσμικά τον απαραίτητο χώρο για την προσέλκυση επενδύσεων και την περεταίρω ανάπτυξη του ελληνικού θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρα, yachting) και της εμπορικής ναυτιλίας. Παράλληλα αποκάλυψε την τρέχουσα αδυναμία των ελληνικών υποδομών να στηρίξουν αυτό το εγχείρημα:

- Ο περιορισμένος εξοπλισμός, οι χαμηλές δαπάνες υποδομής, οι κακές συνδέσεις με την ενδοχώρα και οι διοικητικές και λειτουργικές ανεπάρκειες αποτελούν τα σημαντικότερα προβλήματα των ελληνικών λιμένων. Οι αναφορές των πλοίων υπόκεινται σε υποχρεωτικές διατυπώσεις που προκαλούν καθυστερήσεις για εμπορεύματα και επιβάτες και απορροφούν πόρους από το ναυτιλιακό κλάδο και το κράτος<sup>9</sup>. Επίσης σημαντικό πρόβλημα η απουσία συστήματος κράτησης θέσεων πρόσβασης (berth allocation) με αποτέλεσμα τα πλοία να εξυπηρετούνται βάσει της σειράς άφιξής τους στα λιμάνια.
- Όσον αφορά την υποδομή μαρίνων, παρά το γεγονός ότι το τουριστικό προϊόν του Αιγαίου παράγεται και καταναλώνεται στα ελληνικά νησιά, η Ελλάδα υπολείπεται της Τουρκίας σε θέσεις ελλιμενισμού και στο επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτούν οι καταναλωτές του yachting. Ως εκ τούτου, αρκετοί επισκέπτες των ελληνικών νησιών προσεγγίζουν τα τουριστικά λιμάνια της Μ. Ασίας ώστε να επωφεληθούν από τις υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες και το χαμηλότερο κόστος ελλιμενισμού και συντήρησης και διαχείρισης των τουριστικών σκαφών. Σύμφωνα με στοιχεία του Ναυτικού Επιμελητηρίου Ελλάδος οι *κρατήσεις για σκάφη το Μάιο του 2012 μειώθηκαν κατά 30% σε σχέση με το Μάιο του 2011 ενώ αναμενόταν βελτίωση* λόγω κρατήσεων της τελευταίας στιγμής. Το ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον της Τουρκίας επηρεάζει και τους Έλληνες επιχειρηματίες οι οποίοι έχουν αποκτήσει βάσεις ναυλώσεων σε τουρκικές μαρίνες. Επιπλέον, νέοι ανταγωνιστικοί προορισμοί αναπτύσσονται στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής

<sup>9</sup> Βλ. Ναυτεμπορική 23/4/2012, <http://www.zougla.gr/zouglaport/pantoporos/article/komision-oxi-se-apofasis-pou-dimiourgoun-idiotika-monopolia-sta-limania>

Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας -υπερσύγχρονες μαρίνες κατασκευάστηκαν στο Μαυροβούνιο, στην Κροατία και στο Sochi της Ρωσίας, το οποίο επιδιώκει να αξιοποιήσει την προβολή που θα έχει από την διοργάνωση των χειμερινών Ολυμπιακών Αγώνων του 2014. Με την βελτίωση των οικονομικών συνθηκών στην Βόρεια Ευρώπη, που αποτελούν τη κύρια πηγή τουριστών για υπηρεσίες yachting, η ζήτηση αναμένεται να αυξηθεί και οι χώρες έχουν ξεκινήσει έναν ανταγωνισμό επενδύσεων προκειμένου να αποσπάσουν το μεγαλύτερο κομμάτι αυτής της αναμενόμενης αύξησης τουριστικής κίνησης<sup>10</sup>.

Σύμφωνα με τις προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Έκθεσης Δημοσιονομικής Στρατηγικής του Υπ. Οικονομικών, και μιας σειράς εκθέσεων όπως της έκθεσης McKinsey και της ετήσιας έκθεσης του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Κρουαζιέρας, η επίλυση του προβλήματος έγκειται στην:

- Ανάπτυξη των αναγκαίων υποδομών για την υποστήριξη του θαλάσσιου τουρισμού, ειδικά μαρίνων και λιμένων επιβίβασης κρουαζιερόπλοιων (60-65 μαρίνες από 32 που είναι σήμερα σε ορίζοντα 10 χρόνων, και 3-4 επιπλέον λιμάνια επιβίβασης).<sup>11</sup>
- Καθιέρωση ενιαίων προτύπων (standardization) για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι μαρίνες στους ιδιοκτήτες σκαφών αναψυχής.
- Συνεργασία με OTA (ως DMO μετά τη νέα δομή Καλλικράτη) για την αναβάθμιση των υποστηρικτικών υποδομών και υπηρεσιών στις ανάλογες γεωγραφικές περιοχές, οι οποίες πλέον ταυτίζονται ευκολότερα με τη χωρική έννοια του «τουριστικού προορισμού» και κατά συνέπεια συσπειρώνουν ευκολότερα τις αναγκαίες πρωτοβουλίες και παρεμβάσεις για την κατάλληλη διαμόρφωση του προϊόντος του.
- Δημιουργία ρυθμιστών αρχών και την ύπαρξη δημόσιας πολιτικής για τις λιμενικές υποδομές και τις τουριστικές μαρίνες αναφορικά με τον καθορισμό των τιμών και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Δημιουργία διοικητικών υπηρεσιών μίας στάσης για την υποβολή αναφορών από πλοία.
- Ολοκλήρωση καταγραφής από το ΤΑΙΠΕΔ της δημόσιας περιουσίας σε γη και υποδομές (έως τώρα 858 λιμάνια και μαρίνες)<sup>12</sup> και κατ' επέκταση στη

<sup>10</sup> Βώκος Θ., Project Manager, «Posidonia Sea Tourism Forum», 2013

<sup>11</sup> Βλ. McKinsey & Company (2012), «Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's new growth model and strategy» (Executive Summary), Μάρτιος 2012

<sup>12</sup> Εισήγηση Ταπραντζή Α., Εντεταλμένου Συμβούλου του Ταμείου Αξιοποίησης της Ιδιωτικής

- δημιουργία σχημάτων συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα τόσο για το Απτικό Λιμενικό Σύστημα όσο και για τους κυριότερους περιφερειακούς λιμένες της χώρας, σχηματίζοντας περιφερειακά λιμενικά συστήματα.<sup>13</sup> (μεταβίβαση στρατηγικών μεριδίων επιλεγμένων λιμανιών-ανώνυμων εταιρειών στον ιδιωτικό τομέα, ΣΔΙΤ, συμβάσεις παραχώρησης τύπου BOT<sup>14</sup> π.χ. COSCO<sup>15</sup> στον Πειραιά, κοινοπραξία Folli Follie Group και Setur Servis Turistik AS στη Μυτιλήνη)<sup>16</sup>
- Δημιουργία κινήτρων για επιμήκυνση της παραμονής στους ελληνικούς λιμένες και για επέκταση της τουριστικής περιόδου και κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών, καθώς και σε συνέργειες με αρμόδιους φορείς για προσαρμογή στο πρόγραμμα των κρουαζιερόπλοιων.

### 2.5.2. Υποδομές και θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών

Η Ελλάδα έχει πλήρως απελευθερώσει το πλαίσιο λειτουργίας των αερομεταφορών από το 1998 επιτρέποντας την ελεύθερη και ανταγωνιστική ανάπτυξη του αεροπορικού δικτύου. Εντούτοις, οι χρεώσεις των ελληνικών αεροδρομίων, είτε λόγω συμβάσεων παραχώρησης είτε λόγω υψηλού κόστους λειτουργίας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τις αεροπορικές εταιρείες να αυξήσουν ή/και διατηρήσουν το πλήθος των πτήσεων τους από και προς ελληνικούς τουρισμούς. Επιπλέον, η αποκρατικοποίηση των Ολυμπιακών Αερογραμμών και η πώλησή τους στη M.I.G. και η περαιτέρω συγχώνευσή της με την ελληνική Aegean Airlines αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα μείωσης του συνολικού όγκου επιβατών σε συνδυασμό με τη δραματική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των εσωτερικών πελατών (Ελλήνων) και οδήγησαν και στην ακύρωση παραδοσιακών επί δεκαετίες προορισμών όπως το δρομολόγιο Αθήνα- Νέα Υόρκη. Εντούτοις, οι προσπάθειες για προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και charter έχουν αποδειχθεί μέχρι σήμερα αναποτελεσματικές. Κύριο αντικίνητρο αποτελούν οι αυξημένες φορολογικές επιβαρύνσεις στα τέλη προσγείωσης αεροπλάνων, παραμονής και χρήσης του αεροδρομίου, και πολύ περισσότερο στα τέλη εξυπηρέτησης επιβατών. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΤΕΠ για τις αεροπορικές αφίξεις του 2012, και της μελέτης του

---

Περιουσίας του Δημοσίου, Θεματική Ενότητα Ιδιωτικοποιήσεις, στα πλαίσια της Ημερίδας «Μία Συνεκτική Αναπτυξιακή Προοπτική της Ελλάδας απέναντι στην Κρίση», Αθήνα 02/07/2012.

<sup>13</sup> Βλ. Υπουργείο Οικονομικών, *Αιτιολογική Έκθεση στο Σχέδιο Νόμου «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015»*, <http://www.tovima.gr/files/1/2011/06/09/ait.pdf>

<sup>14</sup> Βλ. Εθνική Τράπεζα, Κλαδικές Μελέτες, «Κρουαζιέρα: Ένας κλάδος με δυναμικά έσοδα ύψους 2 δις», Αύγουστος 2012

<sup>15</sup> Βλ. Ναυτεμπορική 18/1/2013, <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/516930>

<sup>16</sup> Βλ. Ναυτεμπορική 21/1/21013, <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/517865>

οργανισμού Oxford Economics για λογαριασμό της IATA, με βάση τη μέση δαπάνη ανά επισκέπτη (639€) και πετυχαίνοντας 20% αύξηση στις αεροπορικές αφίξεις (11.311.447) με μείωση φόρων 35% (\*2,5 δις), η οικονομία θα είχε επιπλέον 1,5δις ευρώ άμεσα έσοδα (1.445.602.671€ επιπλέον έσοδα+ 1.625.000.000€ μειωμένοι φόροι= 3.070.602.671€) χωρίς να υπολογίζεται το όφελος πολλαπλασιαστικά στην οικονομία, ενώ το Δημόσιο θα αντιστάθμιζε πλήρως τα φορολογικά έσοδα.

Για να αναβαθμιστεί η ποιότητα των ελληνικών αερομεταφορών και να γίνει ο κλάδος ελκυστικότερος για νέες εταιρείες είναι αναγκαία:

- Η μείωση των τελών των αεροδρομίων κατά την ελαστικότητα ζήτησης και η μείωση του κόστους των εισιτηρίων μέσω μείωσης των φόρων, οι οποίοι αποτελούν πάνω από το 50% αυτού του κόστους. Έμφαση πρέπει να δοθεί στα περιφερειακά αεροδρόμια και στη μη τουριστική περίοδο.
- Οι στρατηγικές συμμαχίες με αεροπορικές εταιρείες charter και εταιρείες χαμηλού κόστους που θα συνδέουν με απευθείας πτήσεις τους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς με πόλεις του εξωτερικού για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα μέσα στο έτος. Η συμμαχία αφορά σε συμμετοχή του προορισμού στον επιχειρηματικό κίνδυνο που εμπεριέχεται σε κάθε προσπάθεια έναρξης και καθιέρωσης μίας αεροπορικής σύνδεσης, με τη συμμετοχή του για παράδειγμα στην απαραίτητη για τη συγκεκριμένη σύνδεση επένδυση.<sup>17</sup> Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ένα ελάχιστο έσοδο για τις αεροπορικές εταιρείες, μειώνοντας τη διαφορά market risk και beta, και αυξάνοντας τις πιθανότητες εισαγωγής νέων δρομολογίων ή και αύξησης των υφιστάμενων.
- Η δημιουργία συνδέσεων με τις αναδυόμενες και πιο απομακρυσμένες αγορές μέσω απ' ευθείας πτήσεων.
- Η σταδιακή απελευθέρωση των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης σε όλους τους ελληνικούς αερολιμένες.

---

<sup>17</sup> Βλ. Μελέτη ΣΕΤΕ, «Ελληνικός Τουρισμός 2020, Πρόταση για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο, Ο Τουρισμός πρωταγωνιστής στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας», 2010.

### 2.5.3. Άλλοι παράγοντες που συντελούν στη στρέβλωση της τουριστικής αγοράς

- Επαγγέλματα που σχετίζονται άμεσα με την τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα είναι ακόμα κλειστά. Οι ξεναγοί, οι διερμηνείς, οι μεσίτες και η επιχείρηση τουριστικών λεωφορείων συγκαταλέγονται σε μια λίστα 136 επαγγελμάτων των οποίων η άρση έχει αναβληθεί ήδη μια φορά (από την 1/7/2012). Το νέο νομοσχέδιο που καταργεί και την απαίτηση έκδοσης διοικητικής άδειας για την άσκηση επαγγέλματος, αντικαθιστώντας την με απλή αναγγελία έναρξης, είναι ακόμα σε στάδιο προώθησης.<sup>18</sup> Συγκεκριμένα για το επάγγελμα του ξεναγού, προβλέπεται σύμφωνα με το 3<sup>ο</sup> Μνημόνιο η κατάργηση του κλάδου των διπλωματούχων ξεναγών και η απονομή επαγγελματικών δικαιωμάτων και σε πτυχιούχους τμημάτων Ιστορίας και Αρχαιολογίας αφού αποφοιτήσουν από τα ταχύρρυθμα προγράμματα κατάρτισης ξεναγών.<sup>19</sup>
- Η Ελλάδα έχει αναρίθμητους χώρους ιστορικού, περιβαλλοντικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος οι οποίοι λόγω έλλειψης του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου είτε παραμένουν ανεκμετάλλετοι είτε καταστρέφονται.
- Αντικίνητρο αποτελεί επίσης το ανεπαρκές οδικό δίκτυο και πολύ περισσότερο η κακή οδική σήμανση και το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών οδικής μεταφοράς.
- Ενώ υπάρχουν πολλές ποιοτικές ξενοδοχειακές μονάδες, συχνά η Ελλάδα δυσφημίζεται από τις μικρές παράνομες επιχειρήσεις χαμηλού ποιοτικού επιπέδου και από τα απαξιωμένα ξενοδοχειακά καταλύματα λόγω έλλειψης των σχετικών νομοθετικών μέτρων για την απόσυρσή τους.
- Η στρέβλωση όσον αφορά τις ειδικές μορφές τουρισμού είναι ακόμα εντονότερη: ενώ αρχίζει να αναπτύσσεται γι' αυτές ένα υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο, η δημιουργία των απαραίτητων υποδομών αναχαιτίζεται λόγω των περίπλοκων διαδικασιών αδειοδότησης και του ισχύοντος φορολογικού πλαισίου. Αν οι υπό ανάπτυξη μορφές εναλλακτικού τουρισμού στερούνται υποδομών, θα είναι αδύνατο να ακολουθήσουν τον ανταγωνισμό διεκδικώντας αυτά τα μικρά σημαντικά τμήματα της παγκόσμιας αγοράς, ή θα το κάνουν ανεπαρκώς, βασίζοντας σε ένα «κακό» brand το μέλλον της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. (για παράδειγμα το «City Break» σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη έχει ανάγκη από τη δημιουργία κατάλληλων πολιτιστικών χώρων).

<sup>18</sup> Βλ. Έθνος, 27/1/2013,

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63603960>

<sup>19</sup> Βλ. Το Βήμα, 10 και 13/11/2012, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=483202>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=483795>

- Δυστυχώς σε μια χώρα με τόσο πλούσια ιστορία όπως η Ελλάδα, δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί ο πολιτιστικός και θρησκευτικός τουρισμός. Πολλοί αρχαιολογικοί χώροι δεν είναι προσπελάσιμοι λόγω ελλιπούς φύλαξης ενώ τα περισσότερα μουσεία λειτουργούν μέχρι τις 3μ.μ. και κλείνουν τις αργίες όπως κάθε δημόσια υπηρεσία, ενώ δεν έχει αναπτυχθεί η έννοια της κοινωνικής εργασίας σε νέους άνεργους που πρέπει να αποκτήσουν τόσο επαγγελματική εμπειρία όσο και να δεισδύσουν στην αγορά εργασίας.

Μέτρα που μπορούν να ληφθούν προς εξυγίανση του τουριστικού περιβάλλοντος:

- Μια από τις πρόσφατες προτάσεις του ΣΕΤΕ για την αξιοποίηση των αρχαιολογικών χώρων και την παράλληλη ενδυνάμωση της εμπειρίας των επισκεπτών στην Ελλάδα είναι η διάθεση, στα πλαίσια σεβασμού και ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς, ορισμένων χώρων για εκδηλώσεις. Η πρόταση συνεπάγεται την επιλογή συγκεκριμένων χώρων ανά περιοχή, τους όρους και τις προϋποθέσεις διάθεσης καθώς και αναλυτικά τιμολόγια, για άμεση και ταχεία παροχή άδειας καθώς οι διοργανωτές των εκδηλώσεων από το εξωτερικό έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές<sup>20</sup>.
- Η νέα αρχιτεκτονική αυτοδιοίκησης του νόμου Ν3852/2010 (Καλλικράτης) δίνει την ευκαιρία σε κάθε προορισμό να προσδιορίσει προσεκτικά και αξιόπιστα την τουριστική του ταυτότητα, να αξιοποιήσει, υπό την προστασία της, εξ' ολοκλήρου τους παραγωγικούς του συντελεστές και να περιορίσει τοπικά τις επιδράσεις του κινδύνου της αγοράς καθιστώντας την περιοχή ελκυστικότερη στις επενδύσεις. Ταυτόχρονα, η διαφορετικότητα των διευρυμένων δήμων και των γεωγραφικών περιφερειών δύναται να ανατρέψει τη χαμηλή σχέση αξίας/ προσφερόμενου προϊόντος και να περιορίσει την υπερσυγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε κορεσμένες περιοχές, την εποχικότητα, και την επικράτηση του μοντέλου μαζικού τουρισμού.
- Εκτός από επενδύσεις σε υποδομές, πρέπει να δοθεί προσοχή και σε λιγότερο δαπανηρά σημεία των οποίων η σωστή διαχείριση εξοικονομεί χρόνο και βελτιώνει την τουριστική εμπειρία (οδική σήμανση στα λατινικά, ενσωμάτωση της ελληνικής κουζίνας, έμφαση στην καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων κ.α.)

---

<sup>20</sup> Βλ. Έκθεση ΣΕΤΕ, «Προτάσεις για την αξιοποίηση αρχαιολογικών χώρων», Νοέμβριος 2011

#### 2.5.4. Διαδικασία θεώρησης άδειας εισόδου στη χώρα

Το κέντρο βάρους της τουριστικής ζήτησης μετακινείται από τις παραδοσιακές αγορές στις χώρες BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa) αλλά και στις γειτονικές, από τις οποίες παρατηρείται μεγάλη ζήτηση και κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου. Αναδυόμενοι niche προορισμοί της Βόρειας Ελλάδας επιλέγονται για εορταστικές διακοπές, ταξίδια σύντομης διάρκειας, Σαββατοκύριακα και citybreaks δημιουργώντας ζήτηση που δεν είναι εύκολο να καλυφθεί λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών στην έγκριση θεωρήσεων.

Ελληνική Πρακτική:

- Η διαδικασία χορήγησης θεώρησης εισόδου στην Ελλάδα ολοκληρώνεται πλέον εντός 48 ωρών. Επίσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών<sup>21</sup> -ενδεικτικά αναφέρονται πανεπιστημιακοί, καλλιτέχνες, ερευνητές, επιχειρηματίες κ.α., δίνονται θεωρήσεις για πολλαπλές εισόδους μακράς διάρκειας και ταυτόχρονα εξαιρούνται από την υποχρέωση της αυτοπρόσωπης παρουσίας τους στο Προξενείο. Τέλος, απαλλάσσονται πλήρως από το τέλος θεωρήσεων συγκεκριμένες κατηγορίες αιτούντων, όπως τα παιδιά κάτω των 12 ετών, οι μαθητές, φοιτητές που επισκέπτονται την Ελλάδα για εκπαιδευτικούς λόγους καθώς και νέοι που συμμετέχουν σε σεμινάρια, διασκέψεις, αθλητικές, πολιτιστικές ή εκπαιδευτικές εκδηλώσεις.<sup>22</sup>
- Από τον Ιούνιο του 2012 λειτουργεί σε πέντε ελληνικά νησιά (στη Ρόδο, την Κω, τη Σάμο, τη Χίο και τη Λέσβο) πιλοτικό πρόγραμμα, το οποίο επιτρέπει σε υπηκόους τρίτων χωρών για τους οποίους απαιτείται, αλλά δεν κατέχουν θεώρηση εισόδου στον ενιαίο χώρο Σένγκεν, να τα επισκεφθούν μέσω μιας ταχείας και απλουστευμένης διαδικασίας με την έκδοση θεωρήσεων κατά την άφιξή τους. Όπως προκύπτει από στοιχεία του ΥΠΕΞ τους δύο πρώτους μήνες λειτουργίας του προγράμματος (από 7/6 έως 8/8) χορηγήθηκαν 2.224 θεωρήσεις στο σύνολο των πέντε νησιών με τις περισσότερες εξ' αυτών να έχουν χορηγηθεί στη Ρόδο και στη Λέσβο. Όσον αφορά στις εθνικότητες των επισκεπτών, την πρώτη θέση κατέχουν

<sup>21</sup> Βλ. Γενικό Προξενείο της Ρωσίας στη Θεσσαλονίκη, [http://www.saloniki.mid.ru/vises\\_gr.html](http://www.saloniki.mid.ru/vises_gr.html)

<sup>22</sup> Βλ. Ομιλίες στη Βουλή, ΥΦΥΠΕΞ Δ. Κούρκουλας, 27 Αυγούστου 2012  
<http://www.mfa.gr/omilies/etos-2012/apantese-uphupeks-kourkoula-se-epikaire-erotesse-bouleutou-rapte-gia-dieukolunse-ekdoses-theoreses-eisodou.html>

οι Τούρκοι και ακολουθούν οι Ρώσοι και οι Ουκρανοί. Συνολικά το 2012 δόθηκαν 5.000 θεωρήσεις ενώ εξετάζονται νέοι τρόποι επέκτασης του προγράμματος.<sup>23</sup>

- Σε τρίτες χώρες που είναι ανερχόμενες τουριστικές αγορές, όπως η Ρωσία, η Κίνα, η Ινδία, ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των ελληνικών προξενικών υπηρεσιών από τη συνεργασία τους με εξωτερικές υπηρεσίες. Το ελληνικό ΥΠΕΞ έχει ήδη εισηγηθεί τη λειτουργία επιπλέον Visa Centers σε 11 χώρες- στην Κίνα (επέκταση), την Ινδία (επέκταση), την Τουρκία, στα Αραβικά Εμιράτα, στη Μ. Βρετανία (Λονδίνο), στο Κουβέιτ, το Λίβανο, την Αλγερία, τη Ν. Αφρική, την Ιορδανία, την Αίγυπτο, και στη Ρωσία και το Καζακστάν όπου υπάρχει ήδη κάλυψη. Η εποικοδομητική συνεργασία με τα Visa Centers έχει συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτάχυνση των διαδικασιών θεωρήσεως. Ήδη στη Ρωσία λειτουργούν 12 κέντρα (με τη προσθήκη από το Νοέμβριο του 2012 πέντε ακόμα Visa Centers στις περιοχές: Ιρκούτσκ, Καλινινγκραντ, Χαμπάροφσκ, Βλαδιβοστόκ και Ουφά).

Παρ' όλα αυτά οι διαδικασίες θεώρησης δεν έχουν επιταχυνθεί και έτσι η αποτελεσματικότητα του συστήματος χορηγήσεων βασίζεται στην επέκταση της χορήγησης θεωρήσεων πολλαπλών εισόδων, στην ταχύτερη έκδοσή τους στην ad hoc θεώρηση visa όπου είναι γεωγραφικά εφικτό και στη συνεργασία με τα παραπάνω κέντρα. Ακόμα κι αν όλα τα παραπάνω λειτουργούσαν με το βέλτιστο συντονισμό, τα Visa Centers συνήθως καλύπτονται με εποχιακό προσωπικό ενώ οι αντίστοιχες προξενικές αρχές πάσχουν από υποστελέχωση. Επομένως όσα κέντρα και να λειτουργούν εξυπηρετώντας τον εισερχόμενο τουρισμό, αν οι προξενικές αρχές δε διαθέτουν το προσωπικό που απαιτείται για τη διαχείριση και διεκπεραίωση των αιτήσεων που αποστέλλουν τα κέντρα αυτά, το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα παραμένει ανεκμετάλλευτο. Τέλος, το κόστος ανά βίζα (έως 65 ευρώ) αυξάνει σημαντικά το σταθερό κόστος του ταξιδιού, ενώ υπάρχει και πρόσθετη δαπάνη 20 ευρώ για την ασφάλιση.

Είναι γεγονός πως όσες λύσεις και να δοθούν τοπικά και κατά περίπτωση, οι κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες παραμένουν: Τόσο η υφιστάμενη γραφειοκρατία για την έκδοση άδειας εισόδου όσο και η απαίτηση της φυσικής παρουσίας του

<sup>23</sup> Βλ. Υπουργείο Εξωτερικών, «Στοιχεία για χορήγηση θεωρήσεων σε τουριστικές αγορές και λειτουργία πιλοτικού προγράμματος για τουριστικές επισκέψεις βραχείας διάρκειας για πολίτες τρίτων χωρών που ταξιδεύουν από την Τουρκία σε Ρόδο, Κω, Σάμο, Χίο και Λέσβο», Επικαιρότητα, Αύγουστος 2012, <http://www.mfa.gr/epikairoτητα/proto-thema/stoikheia-gia-khoregese-theoreseon-se-touristik-es-agores-kai-leitourgia-pilotikou-programmatos-gia-touristik-es-episkepseis-brakheias-diarkeias-gia-polites-triton-khoron-pou-taxideuoun-apo-ten-tourkia-se-rodo-ko-samo-khio-kai-lesbo.html>



ενδιαφερόμενου υπολογίζεται ότι στερούν στην Ελλάδα τουλάχιστον 3 εκατ. επισκέπτες, 5 δισ. ευρώ άμεσα και έμμεσα έσοδα, και 60.000- 100.000 νέες θέσεις εργασίας.<sup>24</sup> Την ίδια ώρα η γειτονική Τουρκία σχεδιάζει να δώσει στους πολίτες πενήντα χωρών τη δυνατότητα να εισέρχονται στη χώρα χωρίς visa, στο πλαίσιο του ανοίγματος του τουρκικού τουρισμού στον ανατολικό κόσμο.

Η στρέβλωση της τουριστικής αγοράς λόγω καθυστέρησης εισόδου των επισκεπτών αποτελεί εμπόδιο για όλους τους ευρωπαϊκούς προορισμούς. Συνεπώς η λύση του ελληνικού προβλήματος έγκειται στην ανάπτυξη νέας κοινής πολιτικής θεωρήσεων από την Ε.Ε.. Η τελευταία έκθεση για την εφαρμογή του Κώδικα Θεωρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εξετάζει τις επιλογές για:

- Τον εξορθολογισμό και τη συντόμευση των διαδικασιών (επανεξετάζοντας όλα τα στάδια της διαδικασίας και την υποβολή της αίτησης για θεώρηση από μεσάζοντες/ ταξιδιωτικά γραφεία).
- Τη σαφή περιγραφή, με ορισμό, της αρμόδιας για τη διεκπεραίωση της αίτησης υπηρεσίας ανάπτυξη της κοινής πολιτικής θεωρήσεων
- Την απλοποίηση του εντύπου της αίτησης και των απαιτούμενων δικαιολογητικών εγγράφων.
- Την αποσαφήνιση του κανονιστικού πλαισίου για την έκδοση θεωρήσεων πολλαπλής εισόδου.
- Την ενίσχυση της προξενικής κάλυψης και τη βελτίωση της προξενικής συνεργασίας και οργάνωσης, με τον επαναπροσδιορισμό του νομικού πλαισίου για την δημιουργία και λειτουργία των Visa Centers.
- Την ενίσχυση της επιτόπιας συνεργασίας Σένγκεν, προκειμένου να καταστεί πιο αποτελεσματική.<sup>25</sup>

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα προτείνει την κατά περίπτωση παραίτηση από την υποχρέωση θεώρησης, που είναι η αποτελεσματικότερη διευκόλυνση της χορήγησης θεωρήσεων. Η απόφαση αυτή θα λαμβάνεται βάσει κριτηρίων όπως η παράνομη μετανάστευση και η δημόσια τάξη και ασφάλεια. Επιπλέον οι νέες τεχνολογίες θα διευκολύνουν τις ρυθμίσεις των μετακινήσεων. Η επερχόμενη

---

<sup>24</sup> Βλ. Ομιλία του Προέδρου του ΣΕΤΕ, κ. Ανδρεάδη στο 16<sup>th</sup> Economist Government Roundtable, Ιούλιος 2012

<http://www.sete.gr/default.php?pname=NewsAnnouncements&show=426&la=1>

<sup>25</sup> Βλ. European Commission, «Report on the functioning of Local Schengen Cooperation during the first two years of implementation of the Visa Code», Βρυξέλλες, Νοέμβριος 2012

πρωτοβουλία «Έξυπνα Σύνορα» (Smart Borders)<sup>26</sup> είναι ένα παράδειγμα εξασφάλισης της ομαλότερης τουριστικής ροής στα εξωτερικά σύνορα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

**Πίνακας 35.** Στατιστική Επισκόπηση των θεωρήσεων Visa στην Ε.Ε.

	Αιτήσεις θεωρήσεων το 2011	Αιτήσεις που εγκρίθηκαν το 2011
Γαλλία	2.130.471	1.938.556
Γερμανία	1.707.197	1.588.594
Ισπανία	1.518.641	1.337.992
Ιταλία	1.516.237	1.445.746
Φινλανδία	1.259.643	1.244.681
Πολωνία	912.988	893.455
Ελλάδα	768.246	755.776
Τσεχία	581.931	557.454
Ολλανδία	428.206	390.458
Ελβετία	428.189	406.887
Σύνολο 25 κρατών	13.483.497	12.638.750

Πηγή: European Commission

**Πίνακας 36.** Βαθμός αποδοχής των αιτήσεων για θεώρηση visa

	Αριθμός αιτήσεων	Ποσοστό απλών θεωρήσεων	Ποσοστό πολλαπλών θεωρήσεων	Βαθμός αποδοχής της αίτησης	Βαθμός απόρριψης της αίτησης
Ρωσία	5.265.866	52,70%	47,30%	98,50%	1,50%
Ουκρανία	1.142.732	64,50%	35,50%	96,70%	3,30%
Κίνα	1.079.516	88,20%	11,80%	95,50%	4,50%
Τουρκία	624.361	63%	37%	95%	5%
Λευκορωσία	583.871	54,70%	45,30%	99,50%	0,50%
Ινδία	499.954	53,80%	46,20%	93,10%	6,90%
Μαρόκο	359.657	59,60%	40,40%	88,50%	11,50%
Αλγερία	311.167	68%	32%	72,60%	27,40%
Ην. Βασίλειο	212.564	64%	36%	95,20%	4,80%
Σαουδική Αραβία	196.327	51,10%	48,90%	97,80%	2,20%

Πηγή: European Commission, Memo «Improving Visa Procedures», Νοέμβριος 2012

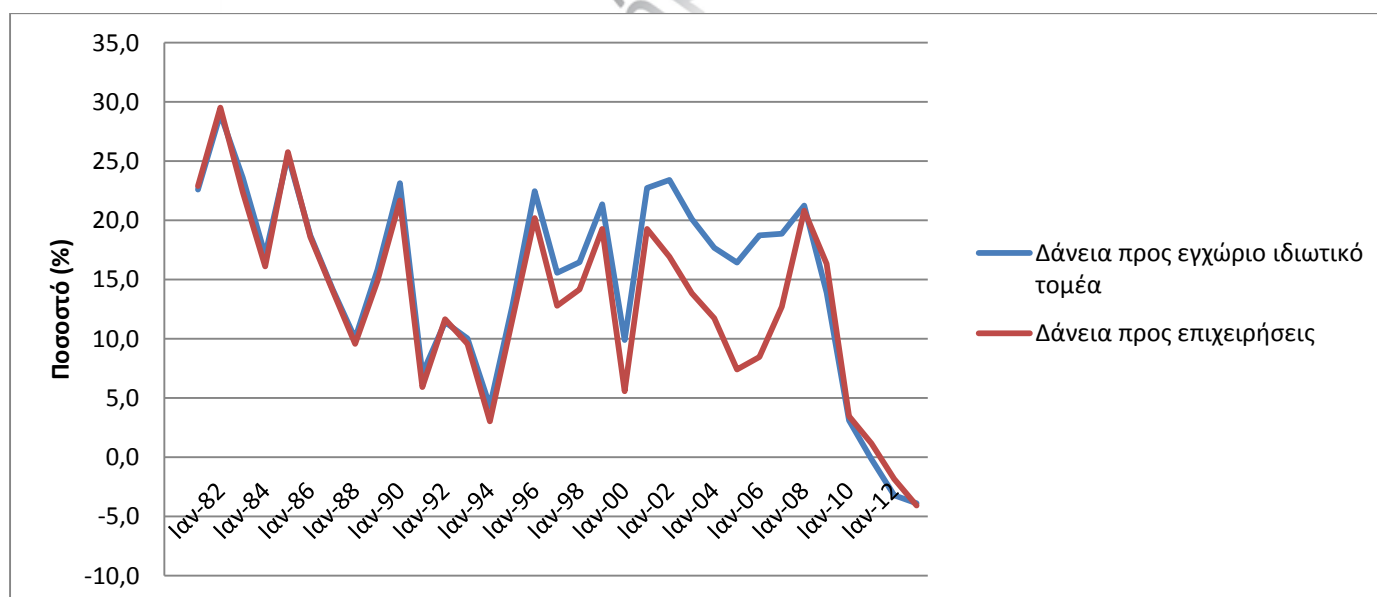
<sup>26</sup> Βλ. European Commission Press Release, «EU "Smart Borders": Commission wants easier access and enhanced security», Βρυξέλλες, Οκτώβριος 2011, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1234\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1234_en.htm)

## 2.6. Εμπόδια Εισόδου στον Κλάδο

1. Αδυναμία δανεισμού
2. Περιορισμοί λόγω χωροταξικού καθεστώτος και περιβαλλοντικών αδειοδοτήσεων.
3. Μειωμένη κερδοφορία λόγω υψηλής άμεσης και έμμεσης φορολόγησης

### 2.6.1. Τραπεζικός Δανεισμός και Ρευστότητα στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Τόσο η χρηματοδότηση όσο και η ρευστότητα του ξενοδοχειακού κλάδου έχουν αναλυθεί διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος δίνεται παρακάτω μια συνολική εικόνα για την πορεία των δανείων που έχει λάβει ο ιδιωτικός τομέας και οι επιχειρήσεις από τα εγχώρια ΝΧΙ, από το 1981 μέχρι και σήμερα.



**Διάγραμμα 15.** Επισκόπηση δανειοδότησης από τα εγχώρια ΝΧΙ

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

## 2.6.2. Νομικό Περιβάλλον

Γενική Επισκόπηση του Χωροταξικού Πλαισίου:

Το πρώτο στάδιο για την αδειοδότηση μιας νέας δραστηριότητας είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της χρήσης γης, κατά την οποία διερευνάται κατά πόσο επιτρέπεται η εγκατάσταση της συγκεκριμένης δραστηριότητας στη συγκεκριμένη περιοχή (άρθρο 7 του Ν.2516/97). Ο επενδυτής πρέπει να υποβάλλει το ερώτημα, αν είναι δυνατή η εγκατάσταση της επιχείρησης που θέλει να ιδρύσει στο συγκεκριμένο χώρο που τον ενδιαφέρει, στην Υπηρεσία Πολεοδομίας της Νομαρχίας που είναι αρμόδια για τη συγκεκριμένη περιοχή.

Διαχρονικά, οι χρήσεις γης και οι όροι δόμησης αποτελούν ένα πλαίσιο κανόνων για την ανάπτυξη του αστικού χώρου η οποία προσδιορίζεται από την οριοθέτηση του ιδιωτικού και του δημόσιου χώρου, τους τύπους ιδιοκτησίας της γης και την οργάνωση της οικοδομικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι χρήσεις γης πρέπει να καθορίζονται στα πολεοδομικά σχέδια διαφόρων κατηγοριών. Πλέον οι αστικές χρήσεις οριοθετούνται κυρίως στο Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο (ΓΠΣ) από τότε που αυτό θεσμοθετήθηκε το 1983. Εντούτοις, στα σχέδια πριν το '80 γίνονταν μεν αναφορές σε χρήσεις, αφορούσαν όμως κυρίως δημόσιες λειτουργίες (π.χ. χαρακτηρισμοί χώρων για σχολεία, παιδικές χαρές κλπ.) και πέρα από τους όρους δόμησης, δηλαδή τον έλεγχο του μεγέθους της οικοδομικής εκμετάλλευσης και της θέσης του κτιρίου, έθεταν πολύ λίγους περιορισμούς ως προς τη χρήση ιδιωτικών οικοπέδων. Οι ειδικές διατάξεις αφορούσαν οχλούσες ή επικίνδυνες χρήσεις (βιομηχανία, πρατήρια καυσίμων), και αποστάσεις από «ευαίσθητες» χρήσεις (π.χ. νεκροταφεία, ναοί) ενώ ειδικοί κανονισμοί είχαν συνταχθεί για διάφορες ειδικές κατηγορίες χρήσεων (π.χ. αίθουσες θεαμάτων)<sup>27</sup>. Σκοπός αυτών των διατάξεων δεν ήταν η επιβολή των χρήσεων αυτών στο χώρο της πόλης, αλλά ο έλεγχος του τρόπου οικοδόμησης και η εξασφάλιση κάποιων προϋποθέσεων, ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι και οι ενοχλήσεις.

---

<sup>27</sup> Βλ. Β. Κοτσάλου, «Η αυθαίρετη δόμηση, οι χρήσεις γης και η εξέλιξη του κτηματολογίου στην Ελλάδα- θεσμικό πλαίσιο, διοικητική παθογένεια, αδυναμίες εφαρμογής- η διεθνής πρακτική», Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2008

Με το Π.Δ. 81/80 (ΦΕΚ 27Α από 29.1.80)<sup>28</sup> επιχειρήθηκε μια διαφοροποιημένη γενικότερη ρύθμιση, με τον καθορισμό ειδικών χρήσεων γης και ανωτάτων τιμών για τον αριθμό ορόφων, το ποσοστό κάλυψης και το συντελεστή δόμησης.

Το διάταγμα αυτό αντικαταστάθηκε από νέο Π.Δ. στις 23-2-1987 (ΦΕΚ 166Δ από 6.3.87) με τίτλο «Κατηγορίες και περιεχόμενο χρήσεων γης» και συνδέεται με το θεσμό των ΓΠΣ, στα οποία εφαρμόζεται.

Οι χρήσεις γης ταξινομούνται σύμφωνα με τη γενική πολεοδομική λειτουργία τους σε 9 κατηγορίες. Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιτρεπτές χρήσεις στην κάθε περιοχή, για την οποία καθορίζεται μια γενική πολεοδομική λειτουργία.

Όσον αφορά τη χρήση γης εκτός των ορίων των Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων, αυτή διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες οι οποίοι προσδιορίζονται στα Π.Δ. της 31.5.85 (ΦΕΚ 270Δ από 3.5.85, ΦΕΚ 181Δ από 13.3.81, ΦΕΚ 138Δ από 16.5.89 και ΦΕΚ 293Δ). Στα διατάγματα αυτά ορίζεται η ελάχιστη απόσταση από οικισμούς διαφορετικών πληθυσμιακών πυκνοτήτων, στην οποία μπορούν να εγκατασταθούν δραστηριότητες διαφορετικού βαθμού όχλησης. Οι προκαθορισμένες αποστάσεις ισχύουν υπό την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχουν άλλες δεσμευτικές αποφάσεις για την περιοχή, οι οποίες να προσδιορίζουν συγκεκριμένους περιορισμούς λόγω ειδικών συνθηκών π.χ. περιοχές προστασίας υδροβιότοπων, αρχαιολογικοί χώροι, δασικές εκτάσεις ή φυσικού κάλλους, γη υψηλής παραγωγικότητας. Όσον αφορά τη χωροθέτηση των τουριστικών εγκαταστάσεων, γίνεται σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της χωροταξικής πολιτικής και τα σχέδια χρήσεων γης της κάθε περιοχής.

Στις 29/04/2009, με γνώμονα την τουριστική ανάπτυξη και των αναγκών για αυτήν υποδομών, εγκρίθηκαν το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό και η στρατηγική μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων αυτού, (ΦΕΚ 1138 Β/ 11.06.2009). Σκοπός του Ειδικού Πλαισίου είναι κυρίως η διαμόρφωση ενός σαφέστερου πλαισίου για τον υποκείμενο τουριστικό σχεδιασμό, τις αδειοδοτούσες αρχές και τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Ο εθνικός χώρος κατηγοριοποιείται με βάση την ένταση και το είδος της τουριστικής δραστηριότητας, τη γεωμορφολογία και την ευαισθησία των πόρων, στις ακόλουθες δέκα κατηγορίες περιοχών: Αναπτυγμένες τουριστικά περιοχές, Αναπτυσσόμενες τουριστικά περιοχές, Περιοχές τουριστικού ενδιαφέροντος με μειονεκτικά χαρακτηριστικά και κυρίαρχες χρήσεις άλλες από τουρισμό, Μητροπολιτικές περιοχές, Νησιά και παράκτιες περιοχές, Ορεινές περιοχές, Πεδινές και ημιορεινές περιοχές, Περιοχές του Δικτύου NATURA 2000 και λοιπές περιοχές περιβαλλοντικής ευαισθησίας, Παραδοσιακοί οικισμοί, και

---

<sup>28</sup> Βλ. Διπλωματική Εργασία Γ. Καλογεράκη, «Προϋποθέσεις και διαδικασία έκδοσης άδειας δόμησης», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 2011-2012

Αρχαιολογικοί χώροι και μνημεία. Με βάση τη κατάταξη αυτή έγιναν σημαντικές αλλαγές όπως:

- Απαγορεύθηκε η διάσπαρτη δόμηση εκτός των οικισμών στο μεγαλύτερο μέρος της επικράτειας της χώρας (>80%).
- Αυξήθηκαν τα όρια αρτιότητας, ιδιαίτερα στις κρίσιμες τουριστικά περιοχές (στις αναπτυσσόμενες από 4 στρέμματα έγιναν 8 και στις αναπτυγμένες από 4 στρέμματα έγιναν 15).
- Μειώθηκε η μέγιστη πυκνότητα τουριστικών καταλυμάτων (κλίνες ανά στρέμμα). Από 10 έως 15 κλίνες έγιναν 8 έως 10.
- Η ελάχιστη απόσταση τοποθέτησης των κτισμάτων από τη γραμμή αιγιαλού δεν μπορεί να είναι μικρότερη των πενήντα μέτρων, εντούτοις αυξήθηκε αυτή η απόσταση για τις επίπεδες παράκτιες περιοχές (από τα 50 στα 100 μέτρα), ενώ απαγορεύθηκε η δόμηση σε υψόμετρο μικρότερο των δύο μέτρων.

Συμπεραίνοντας, το χωροταξικό πλαίσιο φαίνεται να λειτουργεί ως εμπόδιο εισόδου στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, όχι τόσο λόγω των αυστηρότερων διατάξεων ανά τα έτη, αλλά κυρίως λόγω της στρέβλωσης της αγοράς που προκαλεί διαχρονικά η πορεία του.

- Πριν το 1980, όπου τοποθετείται χρονικά και η κατασκευή του 35% των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, το χωροταξικό πλαίσιο λειτουργούσε ρυθμίζοντας τις χρήσεις όχι προς όφελος του χώρου των πόλεων, αλλά για να μειωθούν κίνδυνοι και τυχόν ενοχλήσεις.
- Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε με το διάταγμα του '87 και την κατηγοριοποίηση εννέα χρήσεων, είναι η ανησυχία ότι η απόλυτη ελευθερία «διείσδυσης» μιας άλλης χρήσης μέσα σε μια περιοχή στην οποία καθορίζεται μια γενική χρήση ενέχει τον κίνδυνο να εγκαταλειφθεί στην περιοχή η επιδιωκόμενη γενική χρήση για την ορθή λειτουργία της πόλης, και να επικρατήσει η άλλη, αλλοιώνοντας τον προορισμό της περιοχής. Εφόσον το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η συνύπαρξη χρήσεων, υπάρχει ανάγκη η γενική χρήση που ορίζεται στην περιοχή να εξασφαλίζει ένα ελάχιστο της «παρουσίας» της, ενώ απ' την άλλη μεριά οι λοιπές χρήσεις να μην ξεπερνούν (η καθεμία αλλά και όλες μαζί) ένα μέγιστο γι' αυτές όριο. Στην Ελλάδα το θέμα αυτό δεν έχει αντιμετωπιστεί με το συγκεκριμένο Π.Δ., κυρίως λόγω αδυναμίας καθορισμού του γεωγραφικού χώρου που θα χαρακτηρίζεται κορεσμένος ώστε να μη δίνεται περαιτέρω άδεια λειτουργίας νέας χρήσης. Τα αποτελέσματα: α) Η δημιουργημένη με νόμιμο τρόπο ανάπτυξη των αστικών λειτουργιών απέχει πολύ

από την επιθυμητή, δηλαδή την εμφανιζόμενη ακόμα και σε συγκεκριμένα σχέδια, όπως τα ΓΠΣ. β) Ο χαρακτηρισμός μιας περιοχής ως κορεσμένης χωρίς να έχουν πρωτίτερα οριοθετηθεί ποσοστιαία οι διαφορετικές χρήσεις γης, έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία δημιουργίας ενός συστήματος συντελεστών παραγωγής ικανών να στηρίξουν την ταυτότητα του τουριστικού προορισμού, και κατ' επέκταση την ποιότητα και το μήκος του κύκλου ζωής του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.

- Το Ειδικό Πλαίσιο του 2009 «ξεκλειδώνει» τις τουριστικές επενδύσεις, κατηγοριοποιεί το χώρο καθιστώντας διαθέσιμο μεγαλύτερο μέρος του, εντούτοις υπάρχουν σημεία που εμποδίζει τη σύζευξη αυτών των δύο: Από τη μία προωθούνται οι σύνθετες και ολοκληρωμένες τουριστικές υποδομές μικτής χρήσης- η συνδυασμένη ανάπτυξη ξενοδοχείων υψηλών προδιαγραφών (4 ή 5 αστέρων) διαφόρων λειτουργικών μορφών, η ανάπτυξη εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής (συνεδριακά κέντρα, γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας), υπηρεσιών αναψυχής και άθλησης που μπορούν να αναφερθούν ως διακεκριμένα τμήματα των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και των κατοικιών προς πώληση στις οποίες θα προβλέπεται η δυνατότητα παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Από την άλλη εμποδίζεται η ανάπτυξη τέτοιων υποδομών από περιορισμούς όπως η απαγόρευση εγκατάστασής τους στον ορεινό χώρο (υψόμετρο >600μ., όταν ο ορισμός της κατηγορίας «Ορεινές περιοχές» (ΣΤ) δεν έχει γίνει με κριτήρια που ορίζουν τον ορεινό χώρο σε υψόμετρο άνω των 800 μέτρων), στα δάση και τις δασικές εκτάσεις, στη γεωργική γη υψηλής παραγωγικότητας, στις μητροπολιτικές περιοχές και στα νησιά με επιφάνεια μικρότερη των 90 τ.χλμ. (90.000 στρέμματα), σε εκτάσεις μικρότερες των 150 στρεμμάτων κ.α.

Σήμερα το αρμόδιο ΥΠΕΚΑ έχει δώσει προς δημόσια διαβούλευση το νέο Ειδικό Χωροταξικό για τον Τουρισμό. Ανάμεσα στα βασικά νέα σημεία του είναι: <sup>29</sup>

- Οι οργανωμένοι υποδοχείς τουριστικών δραστηριοτήτων<sup>30</sup> θα επιτρέπονται σχεδόν σε όλη τη χώρα. Στις υπάρχουσες μορφές οργανωμένης τουριστικής δόμησης (ΠΟΤΑ ΠΟΑΠΔ, ΠΕΡΠΟ, σύνθετα τουριστικά καταλύματα), θα προστεθούν τα «Δημόσια Ακίνητα Τουριστικού Προορισμού» και τα επιχειρηματικά πάρκα ειδικού

<sup>29</sup> ΚΥΑ για το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδίου και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό και τη Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, <http://www.opengov.gr/minenv/?p=4059>

<sup>30</sup> Βλ. ορισμό: <http://www.opengov.gr/minenv/?p=4049>

τύπου. Χαρακτηριστικό της μεγέθυνσης των περιοχών αυτών είναι ότι ενώ στο ισχύον χωροταξικό οι ΠΟΤΑ καταλαμβάνουν έως 150 στρέμματα, στο προτεινόμενο οι οργανωμένοι υποδοχείς μπορούν να φθάνουν ακόμα και τα 800 στρέμματα.

- Προβλέπεται η δημιουργία σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων σε ακατοίκητα νησιά κάτω των 500 στρεμμάτων και σε ακατοίκητες βραχονησίδες.
- Προβλέπεται η δημιουργία υποδοχέων σε οποιοδήποτε σημείο των προστατευόμενων περιοχών πλην του πυρήνα τους, καθώς και εκεί όπου δεν έχει ολοκληρωθεί η μελέτη και η «ζωνοποίηση» των περιοχών Natura.

### 2.6.3. Διαχρονική εξέλιξη φορολογικού καθεστώτος

#### α) Έμμεσος φόρος

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 του Ν. 1642/1986, τα αγαθά και οι υπηρεσίες υπάγονταν σε συντελεστή ΦΠΑ 18% (βασικός συντελεστής) επί της φορολογητέας αξίας, με εξαίρεση τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αναφέρονται στο Παράρτημα ΙΙΙ, τα οποία υπάγονταν στο χαμηλό συντελεστή 8% (Κοινοτική Οδηγία 92/77/Ε.Ο.Κ.). Από τις υπηρεσίες που υπάγονταν στο 8% είναι και η διαμονή σε ξενοδοχεία και παρόμοιους χώρους, οι υπηρεσίες των εστιατορίων, ζαχαροπλασטיών, καφετεριών και λοιπών συναφών επιχειρήσεων, πλην των κέντρων διασκέδασης, με εξαίρεση τη διάθεση ποτών που περιέχουν οινόπνευμα σε οποιαδήποτε αναλογία.<sup>31</sup>

Από 1.9.2011 η εστίαση γενικά υπάγεται στον κανονικό συντελεστή ΦΠΑ (23%) ενώ μέρος της ενιαίας τιμής υπάγεται στο συντελεστή αυτό στις περιπτώσεις διαμονής με πρωινό (5% της ενιαίας τιμής), με ημιδιατροφή (15% της ενιαίας τιμής), και με το σύστημα all inclusive (30% της ενιαίας τιμής)<sup>32</sup>. Η πλειοψηφία των σχετιζόμενων με την εστίαση υπηρεσιών (υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίου, catering) καθώς και η επιτόπια κατανάλωση σε τραπεζοκαθίσματα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις εστίασης υπάγονται επίσης στο ΦΠΑ 23%<sup>33</sup>.

#### β) Φόρος Εισοδήματος και Φόρος Ακίνητης Περιουσίας

<sup>31</sup> Βλ. Τρόπος υπολογισμού και απόδοσης του ΦΠΑ για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, <http://www.taxheaven.gr/laws>

<sup>32</sup> Βλ παρ. 1, αρ.34, Ν. 3986/2011

<sup>33</sup> Βλ. «Διευκρινήσεις για τον εφαρμοζόμενο συντελεστή ΦΠΑ στην εστίαση γενικά και στην παράδοση μη αλκοολούχων ποτών», <http://www.taxheaven.gr/laws>



Οι άμεση φορολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν έχει υποστεί μέχρι σήμερα αλλαγές τόσο σημαντικές ώστε να θεωρηθούν εμπόδια εισόδου. Μέχρι και το 1992<sup>34</sup> φορολογούνταν μέρος των κερδών της Α.Ε. (κέρδη που μεταφέρονταν στο αποθεματικό), ενώ τα διανεμόμενα κέρδη (μερίσματα μετοχών, αμοιβές διοικητικού συμβουλίου, bonus διευθυντών, αμοιβές εργαζομένων) φορολογούνταν στο όνομα των δικαιούχων με το φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων. Το '92 εφαρμόστηκε η ενιαία φορολογία όλων των νομικών προσώπων (Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε., κλπ.). Ο νόμος 2065/92 καθόριζε έναν ενιαίο συντελεστή για το σύνολο των φορολογητέων κερδών με εξαίρεση την αμοιβή των διοικητικών. Για τις Α.Ε. το σύνολο των κερδών φορολογούνταν με συντελεστή 35%, ενώ με τον ίδιο συντελεστή φορολογούνταν τα κέρδη της Ε.Π.Ε. μετά την αφαίρεση της επιχειρηματικής αμοιβής. Σταδιακά μέχρι το 1998, ο ΦΠΑ των ημεδαπών Α.Ε καθορίστηκε σε 40% και κατ' αυτό τον τρόπο ισχύει μέχρι σήμερα.<sup>35</sup>

Όσον αφορά το φόρο ακίνητης περιουσίας, από 1/1/1993 με το Ν. 2130/1993 ο συντελεστής καθορίζεται με απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου από 0,25% μέχρι 0,35% επί της αξίας της ακίνητης περιουσίας του υπόχρεου που βρίσκεται εντός της διοικητικής περιφέρειας του Δήμου ή της Κοινότητας, και είναι ενιαίος για όλη τη διοικητική περιφέρεια του Δήμου ή της Κοινότητας.<sup>36</sup> Η τελευταία ρύθμιση στο άρθρο 35 του Ν. 3842/2010, η αξία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων φορολογείται με συντελεστή 0,33‰ χωρίς να εφαρμόζεται το ελάχιστο όριο του ενός ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο στα ακίνητα<sup>37</sup> και η κυοφορούμενη νομοθετική ρύθμιση που αναμένεται να ψηφισθεί εντός του 2013 για την Ενιαία Φορολόγηση των Ακινήτων θα επιβαρύνει περαιτέρω την ακίνητη περιουσία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων βάσει χωροταξικών και ηλικιακών κριτηρίων των παγίων εγκαταστάσεων.

---

<sup>34</sup> Βλ. Ν.Δ. 3843/1958

<sup>35</sup> Βλ. αρ. 23 του Ν. 2214/1994 και αρ. 3 του Ν. 2579/1998, Ο ΦΠΑ 35% επιβάλλεται μόνο στα κέρδη εισηγμένων επιχειρήσεων, όπου στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μόνο τρεις.

<sup>36</sup> Βλ. Β. Πατσουράτης, «*Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουριστικού Προϊόντος*», ΣΕΤΕ, Αθήνα 2000

<sup>37</sup> Βλ. αρ. 35 του Ν. 3842/2010, <http://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/189/hl/3842>

## 2.6.4. Εμπόδια Εισόδου στον τουριστικό κλάδο για τους ξένους επενδυτές

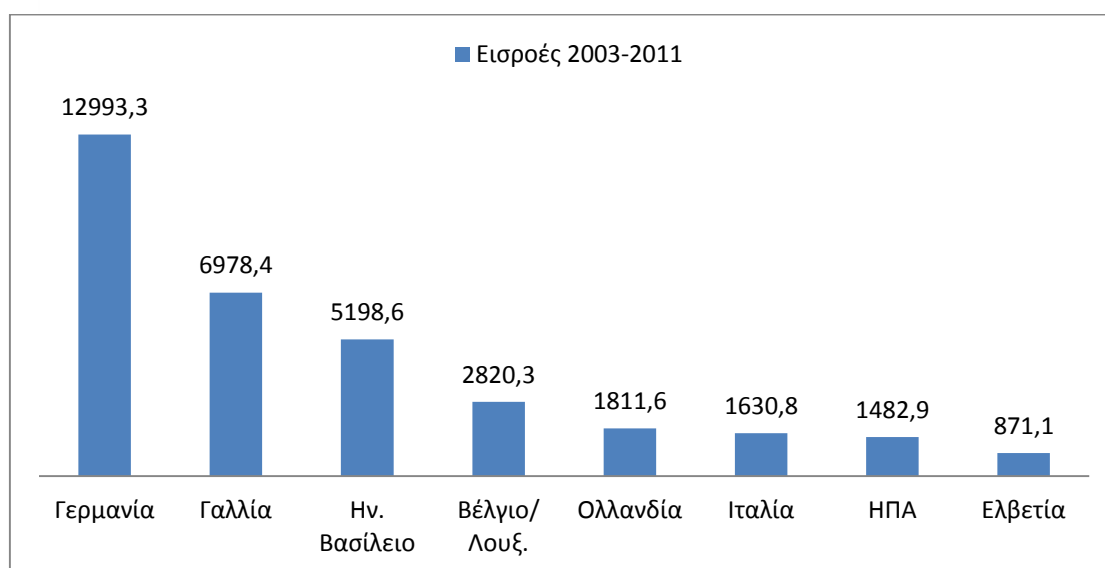
α) Κόστος Χρήματος στις αγορές κεφαλαίων

Πίνακας 37. Μακροπρόθεσμα επιτόκια %

Χώρες Ε.Ε.

Χώρες	Ιαν. '12	Φεβ. '12	Μαρ. '12	Απρ. '12	Μάιος '12	Ιούν. '12	Ιούλ. '12	Αύγ. '12	Σεπτ. '12	Οκτ. '12	Νοέ. '12	Δεκ. '12	Ιαν. '13
Βέλγιο	4.11	3.70	3.53	3.52	3.30	3.17	2.69	2.54	2.61	2.44	2.29	2.10	2.31
Γερμανία	1.82	1.85	1.83	1.62	1.34	1.30	1.24	1.34	1.49	1.47	1.34	1.30	1.51
Ιρλανδία	7.71	7.02	6.90	6.88	7.12	7.09	6.12	5.91	5.28	4.77	4.59	4.67	4.18
Ελλάδα	25.91	29.24	19.07	21.48	26.90	27.82	25.82	24.34	20.91	17.96	17.20	13.33	11.10
Ισπανία	5.41	5.11	5.17	5.79	6.13	6.59	6.79	6.58	5.91	5.64	5.69	5.34	5.05
Γαλλία	3.18	3.02	2.95	2.99	2.75	2.57	2.28	2.12	2.24	2.19	2.14	2.01	2.17
Ιταλία	6.54	5.55	5.05	5.68	5.78	5.90	6.00	5.82	5.25	4.95	4.85	4.54	4.21
Κύπρος	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Λουξεμβούργο	2.07	2.03	2.37	2.22	1.92	1.82	1.70	1.66	1.65	1.62	1.52	1.43	1.60
Μάλτα	4.30	4.17	4.31	4.26	4.19	4.27	4.15	4.04	4.00	3.99	3.95	3.88	3.73
Ολλανδία	2.20	2.24	2.25	2.29	1.96	1.93	1.75	1.76	1.84	1.77	1.65	1.56	1.74
Αυστρία	3.27	3.00	2.87	2.83	2.49	2.29	2.07	1.97	2.04	2.02	1.85	1.77	1.92
Πορτογαλία	13.85	12.81	13.01	12.01	11.59	10.56	10.49	9.89	8.62	8.17	8.32	7.25	6.24
Σλοβενία	6.74	5.73	5.08	5.27	5.28	5.63	6.34	6.81	6.32	5.74	5.43	5.33	4.81
Σλοβακία	5.22	4.98	4.91	4.81	4.80	4.80	4.41	4.24	4.20	4.20	4.14	3.92	3.93
Φινλανδία	2.28	2.34	2.31	2.15	1.82	1.76	1.55	1.55	1.82	1.78	1.67	1.60	1.75
Χώρες εκτός Ε.Ε.													
Βουλγαρία	5.30	5.31	5.07	5.11	5.11	5.07	4.87	4.28	3.80	3.39	3.22	3.44	3.27
Τσεχία	3.39	3.12	3.51	3.31	3.31	3.11	2.60	2.38	2.41	2.24	1.92	2.12	1.96
Δανία	1.74	1.84	1.89	1.37	1.37	1.26	1.10	1.15	1.31	1.29	1.11	1.07	1.61
Λεττονία	5.74	5.45	5.15	5.15	5.15	5.07	4.67	4.45	3.92	3.52	3.32	3.24	3.21
Λιθουανία	5.35	5.15	5.29	5.30	5.30	4.96	4.82	4.84	4.53	4.32	4.11	4.00	3.97
Ουγγαρία	9.51	8.60	8.73	8.77	8.33	8.30	7.56	7.36	7.28	6.94	6.87	6.44	6.23
Πολωνία	5.68	5.46	5.37	5.49	5.41	5.24	4.99	4.88	4.85	4.57	4.18	3.88	3.91
Ρουμανία	7.02	6.99	6.48	6.24	6.50	6.68	6.52	6.84	6.54	6.85	6.84	6.65	5.90
Σουηδία	1.70	1.89	1.95	1.82	1.51	1.45	1.33	1.44	1.51	1.54	1.46	1.51	1.80
Ην. Βασίλειο	2.04	2.13	2.17	2.03	1.78	1.60	1.47	1.49	1.53	1.54	1.55	1.60	1.82
Αυστραλία	3.97	3.97	4.15	3.86	3.28	3.00	2.89	3.19	3.09	3.02	3.09	3.23	3.40
Καναδάς	2.04	2.00	2.13	2.07	1.92	1.77	1.65	1.82	1.82	1.81	1.73	1.78	
Ισραήλ	4.61	4.58	4.73	4.66	4.53	4.38	4.13	4.29	4.50	4.35	4.16	3.97	4.02
Ιαπωνία	0.96	0.96	0.97	0.91	0.85	0.79	0.78	0.80	0.76	0.76	0.71	0.78	
Κορέα	3.85	3.81	3.95	3.90	3.75	3.63	3.30	3.09	3.05	2.97	2.99	3.13	3.05
Νέα Ζηλανδία	4.01	3.98	4.17	3.98	3.66	3.40	3.40	3.66	3.57	3.51	3.47	3.56	3.55
Νορβηγία	2.37	2.40	2.48	2.34	2.05	1.94	1.73	1.92	2.07	1.98	2.01	2.08	2.31
Η.Π.Α.	2.04	1.97	2.17	2.05	1.80	1.62	1.53	1.68	1.72	1.75	1.65	1.72	1.91
Ρωσία	8.17	8.06	8.09	8.18	8.13	8.26	8.09	8.17	8.25	8.21	7.96	8.10	
Ν. Αφρική	8.33	8.23	8.37	8.28	8.28	8.16	7.52	7.48	7.40	7.67	7.64	7.37	
Ελβετία	0.77	0.72	0.85	0.74	0.61	0.68	0.56	0.57	0.60	0.60	0.53	0.58	0.79

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι σημαντικότερες εισροές ΞΑΕ στην Ελλάδα και οι αντίστοιχες χώρες που τις πραγματοποιούν. Επίσης υπολογίζεται ένα μέσο επιτόκιο, ως μέσος όρος των επιτοκίων αυτών των χωρών<sup>38</sup>, έτσι ώστε να παρουσιαστεί μια ενδεικτική τιμή για το κόστος χρήματος των ξένων επενδυτών ως όρος με τον οποίο δύνανται να εισέλθουν στην ελληνική τουριστική αγορά.



**Διάγραμμα 16.** Συνολικές εισροές ΞΑΕ ανά χώρα προέλευσης κεφαλαίων την περίοδο 2003-2011 (σε εκατ. Ευρώ)

Πηγή: <http://www.investingreece.gov.gr>

<sup>38</sup> Βλ. τιμές επιτοκίων ανά χώρα <http://www.ecb.int>, <http://stats.oecd.org>

**Πίνακας 38.** Συνολικές εισροές ΞΑΕ ανά χώρα προέλευσης και αντίστοιχα επιτόκια

Χώρες	Εισροές 2003-2001	Επιτόκιο Ιαν. 2013
Γερμανία	12993,3	1,51
Γαλλία	6978,4	2,17
Ην. Βασίλειο	5198,6	1,82
Βέλγιο/ Λουξ.	2820,3	1,95
Ολλανδία	1811,6	1,74
Ιταλία	1630,8	4,21
ΗΠΑ	1482,9	1,91
Ελβετία	871,1	0,79
<b>Μ.Ο.</b>		<b>2,01</b>

β) Κόστος εξαγοράς των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων

- Αποτίμηση του τουριστικού κλάδου για τα έτη 2005 και 2011

Η παρακάτω αποτίμηση του τουριστικού κλάδου γίνεται με τη μέθοδο των ελεύθερων ταμιακών ροών. Ο υπολογισμός της αξίας τους θα βασιστεί σε δεδομένα των ετών 2005 και 2011, όπως αυτά έχουν προκύψει από τους ομαδοποιημένους ισολογισμούς των ετών 2004-2005 και 2010-2011 των κλαδικών μελετών για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ICAP.

Οι απαιτούμενες εισροές για τον υπολογισμό της αξίας του κλάδου με τη μέθοδο αυτή είναι:

- Η εξαγωγή του συντελεστή προεξόφλησης που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων
- Ο υπολογισμός των ελεύθερων ταμιακών ροών για κάθε έτος

Ο υπολογισμός της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$r_e = r_f + b \times (r_m - r_f)$$

όπου:

$r_e$ = η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων

$r_f$ = η απόδοση χωρίς κίνδυνο

$b$ = ο συντελεστής beta

$r_m$ = η απόδοση της αγοράς

- Για τον υπολογισμό της απόδοσης χωρίς κίνδυνο θα χρησιμοποιηθεί το επιτόκιο των έντοκων γραμμάτων των ελληνικού δημοσίου που είναι ίσο με 4,85%.
- Ο συντελεστής beta ορίζεται ως η μεταβλητότητα της απόδοσης μιας μετοχής σε σχέση με την απόδοση της αγοράς. Εφόσον εξετάζεται ολόκληρος ο κλάδος η τιμή του συντελεστή θα είναι 1.
- Η απόδοση της αγοράς ορίζεται ίση με 8%.

Ο υπολογισμός των ελεύθερων ταμιακών ροών για κάθε χρήση δίνεται από τη σχέση:

Καθαρά κέρδη προ φόρων

- φόροι εισοδήματος
- + αποσβέσεις χρήσεως
- αυξήσεις του κεφαλαίου κίνησης
- κεφαλαιακές επενδύσεις
- = ελεύθερες ταμιακές ροές

Απόδοση ιδίων κεφαλαίων του τουριστικού κλάδου:

$$r_e = 0,0485 + 1 \times (0,08 - 0,0485)$$

- Επιτόκιο προεξόφλησης = 0,08 (=με απόδοση αγοράς αφού εξετάζεται ολόκληρος ο κλάδος)
- Συντελεστής προεξόφλησης για τα 6 έτη ('05-'11) =  $(1 + 0,08)^6 = 1,5868$

**Πίνακας 39.** Ελεύθερες ταμιακές ροές του ελληνικού τουριστικού κλάδου για τις οικονομικές χρήσεις 2005 και 2011

	2005	2011
κέρδη προ φόρων	-63685	-359998
ΣΥΝ αποσβέσεις	482468	627956
ΜΕΙΟΝ αυξήσεις στο κεφάλαιο κίνησης	79169	54581
ΜΕΙΟΝ κεφαλαιακές επενδύσεις	-318385	11816
=ελεύθερες ταμιακές ροές	179567	334355
επιτόκιο προεξόφλησης	0,08	0,08
συντελεστής προεξόφλησης	1,5868	1
μελ. αξία ελεύθ. ταμιακών ροών	333420	334355

Η μελλοντική αξία των ταμειακών ροών του τουριστικού κλάδου για το 2005 και το 2011 είναι σχεδόν ίδιες. Από αυτό συμπεραίνουμε πέντε χρόνια μετά, ότι οι επενδύσεις που έγιναν το '05 (318.385 χιλ. €), όχι μόνο δεν ήταν κερδοφόρες αλλά επιβάρυναν την αξία του κλάδου. Ακόμα και το γεγονός ότι η αξία του κλάδου πέντε χρόνια μετά παραμένει σταθερή, οφείλεται στις αυξημένες αποσβέσεις (λογικό ακόλουθο των προηγούμενων επενδύσεων) και στην έστω και μικρή αποεπένδυση.

γ) Αποτύπωση της ψυχολογίας της αγοράς με τη μέθοδο του **Δείκτη Επιχειρηματικών Προσδοκιών** για τα έτη 2004-2007 και 2011 στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις<sup>39</sup>

Παρακάτω παρουσιάζεται ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες Καταλύματος (Ξενοδοχεία και Ενοικιαζόμενα δωμάτια- διαμερίσματα) σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο σύνολο των Υπηρεσιών της εγχώριας οικονομίας. Ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών κατασκευάζεται από το IOBE και είναι συνάρτηση των εκτιμήσεων για την κατάσταση της επιχείρησης το τελευταίο τρίμηνο, των εκτιμήσεων για τη ζήτηση κατά το τελευταίο τρίμηνο και των προβλέψεων για τη ζήτηση τους προσεχείς τρεις μήνες. Οι συγκεκριμένες έρευνες αποτελούν ένα εμπειρικό μέσο καταγράφοντας, όχι τις ποσοτικές μεταβολές των οικονομικών μεγεθών, αλλά τον τρόπο με τον οποίο οι οικονομικοί φορείς αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στις μεταβολές αυτές, αποτυπώνοντας έτσι το κλίμα της οικονομικής κατάστασης και τις βραχυπρόθεσμες εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για τις εξελίξεις στην αγορά. Πρόκειται για μια προσπάθεια προσέγγισης της ψυχολογίας της αγοράς η οποία επηρεάζει άμεσα την είσοδο ξένων επενδυτών στον τουριστικό κλάδο.

#### Μεθοδολογία

Τα ερωτήματα τα οποία περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη έρευνα είναι απλά και στηρίζονται σε αδρές εκτιμήσεις των επιχειρηματιών για το αν «οι δουλειές πάνε καλά», κατά μία έννοια. Αυτό που ζητείται δηλαδή είναι να εκτιμηθεί αν οι εξελίξεις στην επιχείρησή τους κατά τον τελευταίο μήνα είναι καλύτερες, χειρότερες, ή περίπου στα ίδια επίπεδα με τον προηγούμενο. Στον τομέα του Τουρισμού, τόσο στις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καταλύματος (Ξενοδοχεία

<sup>39</sup> Βλ «Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές (πλην των Ξενοδοχειακών) Επιχειρήσεις», IOBE- ΣΕΤΕ, Οκτ.- Νοε.- Δεκ. 2011

και Ενοικιαζόμενα δωμάτια-διαμερίσματα), ο ΔΕΠ προκύπτει από τη σύνθεση τριών ερωτημάτων- μεταβλητών:

- α) τις εκτιμήσεις για την κατάσταση της επιχείρησης κατά το τελευταίο τρίμηνο
- β) τις εκτιμήσεις για την εξέλιξη της ζήτησης το τελευταίο τρίμηνο και
- γ) τις προβλέψεις για την εξέλιξη της ζήτησης το προσεχές τρίμηνο.

Συγκεκριμένα, για τη σύνθεση του δείκτη λαμβάνονται τα σταθμισμένα με την απασχόληση κάθε επιχείρησης ισοζύγια θετικών/ αρνητικών απαντήσεων στις παραπάνω τρεις ερωτήσεις και ως έτος βάσης χρησιμοποιείται το 2003. Έτσι, ο δείκτης που προκύπτει, υπολογίζεται αντίστοιχα για τις Τουριστικές επιχειρήσεις και τα Ξενοδοχεία, ως εξής:

$$\text{ΔΕΠ Τουριστικές επιχειρήσεις} = (100/\text{Βάση}2003) * [100 + (A1D_{\tau} + B1D_{\tau} + C1D_{\tau})/3]$$

$$\text{ΔΕΠ Ξενοδοχεία} = (100/\text{Βάση}2003) * [100 + (A1D_{\xi} + B1D_{\xi} + C1D_{\xi})/3]$$

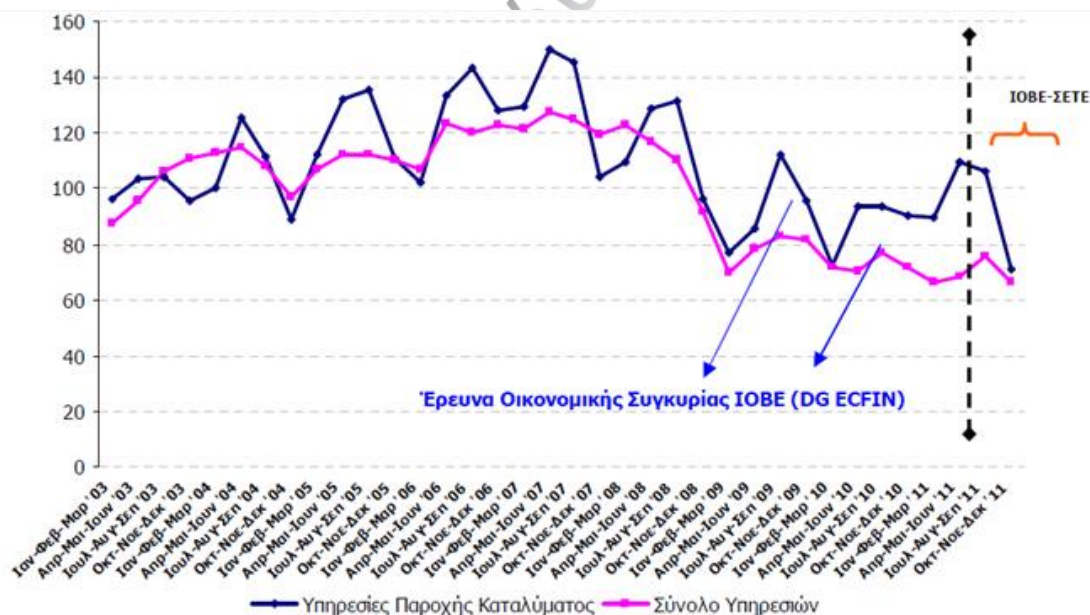
όπου:

A1D: Ισοζύγιο Κατάστασης της επιχείρησης το τρίμηνο που πέρασε

B1D: Ισοζύγιο Ζήτησης το τρίμηνο που πέρασε

C1D: Ισοζύγιο Προβλέψεων για τη Ζήτηση κατά το προσεχές τρίμηνο

και τ, ξ= Τουριστικές επιχειρήσεις, Ξενοδοχεία



**Διάγραμμα 17.** Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες Καταλύματος και στο σύνολο των Υπηρεσιών (έτος βάσης 2003=100)

Πηγή: IOBE-ΣΕΤΕ

Ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος για το 2011 διαμορφώνεται στις 110 μονάδες για την περίοδο υψηλής ζήτησης, σε αντίθεση με προηγούμενα έτη (2004-2007) όπου για την ίδια περίοδο ο μέσος ΔΕΠ έφτανε τις 140 μονάδες. Αντίστοιχα για τη μη τουριστική περίοδο των ετών 2004-2007 ο ΔΕΠ δεν έπεφτε κάτω από τις 100 μονάδες ενώ για το 2011 διαμορφώθηκε στις 71 μονάδες.

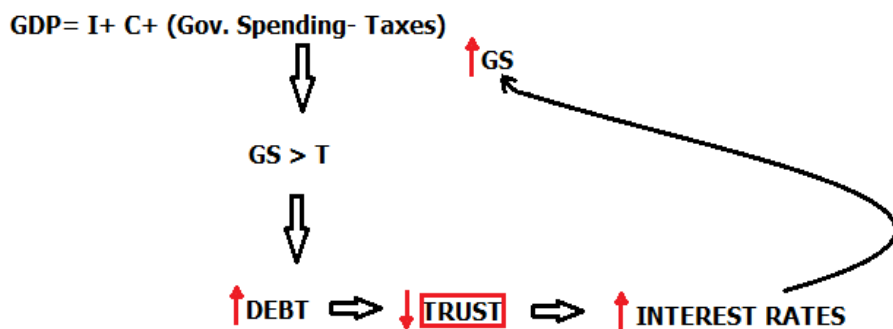
## 2.7. Εξωτερικότητες (Externalities)

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια απεικόνισης της ελληνικής οικονομικής κατάστασης και των αντίστοιχων ληφθέντων μέτρων. Στο σχήμα αυτό περιγράφονται αλληλεπιδράσεις οι οποίες τροφοδοτούν οικονομικά μεγέθη όπως το κόστος χρήματος, καθορίζοντας παράλληλα την αντίστοιχη ψυχολογία της αγοράς. Τα στάδια σε κόκκινο πλαίσιο περιέχουν την τελευταία. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως είναι σήμερα η Ελλάδα, τα συμπτώματα και η ένταση αυτών των σταδίων αυξάνονται, και όσο η οικονομία συνεχίζει τον φαύλο κύκλο στον οποίον έχει εισέλθει, η αρνητική ψυχολογία της αγοράς που αποτυπώνεται σε αυτά τα στάδια (εμπιστοσύνη Ελλήνων και ξένων καταναλωτών και επενδυτών, ανεργία, πολιτική αστάθεια) ολοένα εντείνεται. Το αποτέλεσμα αυτής της έντασης είναι ότι οι εξωτερικότητες, αφ' ενός μεν αποτελούν συχνότερο φαινόμενο (απεργίες, πορείες), αφ' ετέρου αποκτούν πολύ μεγαλύτερη σημασία επειδή «φορτίζονται» στο έδαφος της αρνητικής ψυχολογίας. Το παρακάτω διάγραμμα δίνει μια εικόνα για το κόστος που θα έπρεπε να προσθέτουν οι αρνητικές εξωτερικότητες στον τουριστικό κλάδο. Η πραγματικότητα διαφέρει, αφού όντως η ζήτηση μειώνεται αλλά η τιμή δεν μπορεί να αυξηθεί. Επομένως για να απορροφηθεί το κόστος των εξωτερικοτήτων θα πρέπει να μειωθεί το κόστος της παραγόμενης υπηρεσίας (απολύσεις, χαμηλότερη ποιότητα του τουριστικού προϊόντος κλπ).

Οι αρνητικές εξωτερικότητες (π.χ. τα ξενοδοχεία της Πλατείας Συντάγματος για πολλές μέρες το χρόνο είναι αποκλεισμένα) δημιουργούν μεγάλη στρέβλωση στον τουριστικό κλάδο και επιβαρύνουν πολλαπλάσια το τουριστικό προϊόν για δύο βασικούς λόγους:

- Επειδή η φύση του τουριστικού προϊόντος είναι κυρίως υπηρεσία, το κόστος του σχετίζεται άμεσα με την προσφερόμενη ποιότητα.
- Ο τουρισμός είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας. Ως έννοια η ψυχαγωγία αναφέρεται σε αισθητικές και πνευματικές εμπειρίες που παράγονται από μία δραστηριότητα. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της δεν είναι η καθαυτή δραστηριότητα, αλλά η διάθεση με την οποία γίνεται.





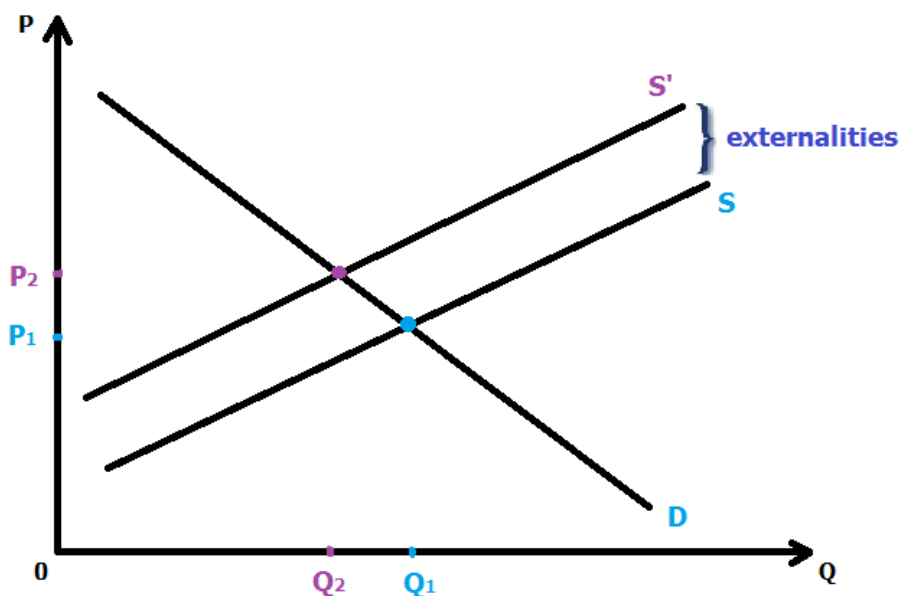
Measures Taken: Austerity



1. Politically Unpopular ⇒ Decrease of government promises to people, pensions, retirees, government obligations ⇒ Political Instability

2.  $GDP = I + C + GS - T$  ⇒ Austerity's multiple effect on GDP ⇒ Deep recession, unemployment, ↓ investment spending, ↓ household income

↓ TRUST (& ↑ Int. rate)



Διάγραμμα 18. Αποτύπωση επίδρασης εξωτερικότητας

### **3. Μελέτη περίπτωσης: Πρόταση επίλυσης των προβλημάτων βιωσιμότητας των ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης/ Ελλάδας: Δημιουργία Υπηρεσίας Πωλήσεων εξατομικευμένου χαρακτήρα**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Έχοντας μελετήσει διεξοδικά, στα πλαίσια του διαθέσιμου χρόνου και των μέσων της διατριβής μου, ένα πλήθος ξενοδοχειακών μονάδων της Κρήτης και έχοντας διαπιστώσει τα κοινά τους προβλήματα τα οποία έχουν αναλυθεί διεξοδικά στα προηγούμενα μέρη της παρούσης διατριβής και με σκοπό να δημιουργηθεί η βάση μιας εναλλακτικής- εφαρμόσιμης λύσης στα προβλήματα τόσο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που μελέτησα αλλά και ευρύτερα των παρόμοιων σε όλη την επικράτεια ασχολήθηκα με τη δημιουργία ενός νέου τρόπου πωλήσεων- καναλιών διανομής που βασίζεται στις αρχές του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και του marketing concept.

#### **3.2. Συνοπτική Περιγραφή Επιχείρησης- “e-Tourism Sales”**

Πρόκειται για την πρωτοπόρο εφαρμογή μιας καινοτόμου υπηρεσίας ηλεκτρονικών πωλήσεων τουριστικών υπηρεσιών η οποία ανατρέπει τα δεδομένα στο σχεδιασμό του τουριστικού προϊόντος.

Η επιχείρηση «χτίζει» μοναδικούς προορισμούς μετατρέποντας απλές καθημερινές στιγμές σε αυθεντικές εμπειρίες: Κάθε Έλληνας έχει την ευκαιρία να μπει τον επισκέπτη στην ελληνική φιλοξενία ενώ ο επισκέπτης είναι ελεύθερος να επιλέξει όσες εμπειρίες χρειάζεται για να ζήσει τις ιδανικές διακοπές.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση συγκεντρώνει την παράδοση, την αυθεντικότητα και τη φιλοξενία από κάθε γωνιά της Ελλάδας, τις τυποποιεί σε υπηρεσίες που αφορούν τη διαμονή, την εστίαση, την ψυχαγωγία, τον αθλητισμό, τις αγορές και άλλα ειδικά ενδιαφέροντα, κατηγοριοποιεί τις υπηρεσίες ανά προορισμό και τέλος τις διαθέτει στον καταναλωτή μέσω μιας δικτυακής πύλης. Αυτός, επιλέγοντας κάθε φορά ένα διαφορετικό συνδυασμό υπηρεσιών βιώνει μοναδικά την ελληνική φιλοξενία, αποκτώντας κίνητρο να επιστρέφει στην Ελλάδα ξανά και ξανά.

Οργανωτικά, η επιχείρηση έχει τη μορφή πυραμίδας τεσσάρων επιπέδων. Η υποδομή κάθε επιπέδου είναι συνάρτηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του προηγούμενου και των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν από το ένα επίπεδο στο άλλο.

Οι προμηθευτές (suppliers) βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και εισάγουν σ' αυτήν επεξεργασμένες προτάσεις. Προμηθευτής εμπειριών μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε διαθέτει πληροφορίες και μπορεί με αυτές να δημιουργήσει μια εμπειρία ικανοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης (π.χ ξεναγός σπηλαίων). Στο επόμενο στάδιο οι αντιπρόσωποι (agents) (πχ. τοπικοί παράγοντες εκπρόσωποι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων- επιμελητηρίων) αξιολογούν τις αιτήσεις των προμηθευτών και προτείνουν συνεργασίες. Παράλληλα καλλιεργούν προσωπική σχέση μαζί τους και φροντίζουν για την ομαλή διεξαγωγή κάθε συνεργασίας. Στο τρίτο επίπεδο οι εμπειρίες συλλέγονται ανά περιφέρεια από τους τοπικούς επιβλέποντες και επιλέγονται εκείνες που πλαισιώνουν πιο ολοκληρωμένα το τουριστικό προϊόν του κάθε τόπου. Καθήκον του καθενός είναι να κατανέμει τις εμπειρίες με τέτοιο τρόπο ώστε να αναβαθμίζει τον τόπο δραστηριότητάς του σε μοναδικό προορισμό. Τέλος τα ανώτερα διοικητικά στελέχη συντονίζουν τη συνολική λειτουργία της πυραμίδας εφοδιάζοντας κάθε επίπεδο με τις απαραίτητες δεξιότητες και επιλέγοντας τις κατάλληλες διαδικασίες μετάβασης από το ένα στο άλλο.

### **3.3. Γενικά Στοιχεία Λειτουργίας**

Η επιχείρηση θα ιδρυθεί εντός του έτους 2013 με σκοπό η συνολική διάρκεια λειτουργίας των προορισμών να καλύπτει όλο το έτος. Λόγω της δυσκολίας να λειτουργούν οι προορισμοί ταυτόχρονα δώδεκα μήνες το χρόνο, οι πρώτοι που θα επιλεγούν προς διαμόρφωση θα είναι συμπληρωματικοί όχι μόνο προϊόντικά αλλά και εποχιακά. Τα στάδια τυποποίησης θα λειτουργούν με εξωτερικούς συνεργάτες ενώ το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης θα περιορίζεται στο top management, τη νομική και συμβουλευτική υπηρεσία και τα τμήματα IT host & development και marketing.

#### **3.3.1. Βασικά Κανάλια Διανομής**

Τη διανομή του προϊόντος θα αναλάβουν κανάλια που θα χρησιμοποιήσουν τη δικτυακή πύλη και για δικούς τους σκοπούς marketing:

- **Tour Operators**

Η επιχείρηση θα εμπλουτίζει τα all inclusive τουριστικά πακέτα τους- δηλαδή θα εξειδικεύεται σε τοποθεσίες που οι tour operators είναι αδύνατο λόγω κόστους να δραστηριοποιηθούν- παρέχοντας ένα συμπληρωματικό προϊόν στο δικό τους, μετατρέποντάς το από «μαζικό» σε εξειδικευμένο. Επίσης ο τουριστικός σταθμός κάθε προορισμού θα μπορεί να παρέχει σε tour operators υπηρεσίες (σαν πρόσθετη λειτουργία), μειώνοντας τα σταθερά τους έξοδα (π.χ. 4μηνη λειτουργία σε μια τοποθεσία) ή λειτουργώντας γι' αυτούς ως μεταβλητό κόστος. Συνεπώς αντί να αυξάνεται το κόστος των tour operators λόγω παροχής customized υπηρεσιών, θα μειώνεται λόγω οικονομιών κλίμακας (ο tour operator θα επικεντρώνεται στην παραγωγή ενός standard προϊόντος και ο τουριστικός εκπρόσωπος του προορισμού θα το διαφοροποιεί). Έτσι η δικτυακή πύλη θα συνεργάζεται και με "me too" επιχειρήσεις (ο tour operator θα λειτουργεί σαν πάροχος) χωρίς να αλλοιώνεται το προϊόν της.

- **Ξενοδοχεία**

Με συνδρομή, θα μπορούν να αποκτούν έκδοση του portal της περιοχής, ανοιχτή στο κοινό. Με αυτό τον τρόπο ο επισκέπτης θα έχει τη δυνατότητα να «βλέπει» το συγκεκριμένο τμήμα της περιοχής και να κάνει επιτόπου κρατήσεις, το ξενοδοχείο έχει ένα επιπλέον εργαλείο marketing και παράλληλα προστίθεται στα κανάλια διανομής της πύλης χωρίς απαραίτητα να χρειάζεται να καταχωρηθεί στα προϊόντα της συγκεκριμένης υποκατηγορίας.

- **Πολιτιστικοί Χώροι**

Αποτελούν σημαντικό κανάλι διανομής με την προϋπόθεση ότι μέσα στο portal θα υπάρχει e-gallery και ότι στην υποκατηγορία «ειδικές δραστηριότητες» θα υπάρχει κομμάτι αφιερωμένο στους δημόσιους χώρους. Έτσι η κουλτούρα και ο πολιτισμός ενσωματώνονται ευκολότερα στην εμπειρία και ζωντανεύουν μέσα από περιπάτους, γεύματα, στάσεις, αγορές κλπ. Πλεονεκτήματα: α) Αύξηση κατανάλωσης και β) Οι συνδυασμένες εμπειρίες είναι μια ικανοποιητική εναλλακτική μέχρι να δοθεί λύση το ελλιπές ωράριο των μουσείων και των αρχαιολογικών χώρων.

- **Ανεξάρτητες Επιχειρήσεις**

Contracting Distribution Channel μπορεί να είναι ο κάθε ελεύθερος επαγγελματίας εντός και εκτός Ελλάδας ο οποίος έχει όφελος από τη χρήση του portal ως εργαλείο CRM (εστιατόριο, news stand, εκθεσιακός χώρος κ.λπ.).

### **3.3.2. Συνολικό Σταθερό κόστος λειτουργίας και Μεταβλητό ανά εμπειρία**

Το κόστος κάθε εμπειρίας «σπάει» σε δύο μέρη, αυτό που επωμίζεται ο εξωτερικός συνεργάτης (profit per try) και το σταθερό κόστος της επιχείρησης (absorption of externalities- beta). Το τελευταίο αφορά τη διαδικασία εισαγωγής και υποστήριξη των τυποποιημένων εμπειριών στο σύστημα, (IT support, marketing), καθώς και την υποστήριξη των συνεργασιών και της λειτουργίας κάθε σταδίου (έξοδα συμβουλευτικής και νομικής υπηρεσίας). Το μεταβλητό κόστος αφορά τη διαδικασία τυποποίησης κάθε πρότασης. Όπως θα περιγραφεί και στη συνέχεια σε αυτό το σημείο λειτουργεί ένα πρωτότυπο κύκλωμα επανεπένδυσης, κατά το οποίο υπολογίζεται ένα σταθερό μέσο ποσοστό VC/ εμπειρία, έτσι ώστε να επενδύεται το υπολογισθέν κόστος σχεδόν ήδη έτοιμων προϊόντων (διαμονή, εστίαση) σε πρωτοεμφανιζόμενες, πιο δαπανηρές προτάσεις ειδικού ενδιαφέροντος. Τέλος, στους σταθμούς των προορισμών θα λειτουργούν ad hoc συμβουλευτικές ομάδες τελειόφοιτων φοιτητών, οι οποίοι θα ασχολούνται με την επανεπένδυση και τον εμπλουτισμό ήδη υπάρχοντων εμπειριών- θα αμείβονται σταθερά για τις έρευνες αγοράς και ως συνεργάτες για brainstorming, επίλυση προβλημάτων, τον υπολογισμό της οριακής χρησιμότητας των ξενοδοχείων κ.α.

Συμπερασματικά, η στοχευμένη επανεπένδυση συμβάλλει στον εμπλουτισμό του προϊόντος, επιμηκύνοντας τον κύκλο ζωής του, αμβλύνοντας την επίδραση των εξωτερικοτήτων, σταθεροποιώντας την εμπιστοσύνη, μειώνοντας το συνολικό κόστος, μεγιστοποιώντας τα κέρδη των μετόχων. Και αντίστροφα: η εξάλειψη των εξωτερικοτήτων συντελεί στην ορθότερη και αποδοτικότερη επανεπένδυση κ.ο.κ.

### 3.4. Εντοπισμός συγκριτικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων βάσει

#### 3.4.1. Μείγματος marketing

##### 3.4.1.1. Προϊόν

**Δυνάμεις:** Η τυποποίηση καθημερινών στιγμών και η διάθεσή τους στην αγορά κάτω από την ομπρέλα του τουριστικού πολλαπλασιαστή καθιστούν το προϊόν καινοτόμο ως προς το περιεχόμενο, ενώ το γεγονός ότι ο καταναλωτής μπορεί να δημιουργεί μόνος του ένα self-made all inclusive πακέτο διακοπών το καθιστά καινοτόμο ως προς τη διαδικασία. Επίσης το προϊόν υποστηρίζει ένα εντελώς πρωτοποριακό concept αναψυχής και κινήτρων: προχωρά πέρα από τις τυπικές εικόνες ήλιου και θάλασσας “Welcome to Greece”, και διηγείται ιστορίες από την Ελλάδα “Imagine the fine meeting”. Χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη δυσεύρετες και πολύτιμες πληροφορίες, πετυχαίνοντας έτσι μια εξαιρετική σχέση τιμής- ποιότητας και αποφεύγοντας την εύκολη απομίμηση. Εξελίσσει την τουριστική τάση προτρέποντας τους καταναλωτές να ξεχωρίσουν, «να το κάνουν όπως τους αρέσει» και τέλος, μετατρέπει τον κόκκινο ωκεανό των ελληνικών ΜΜΕ σε μπλε ωκεανό οικονομιών κλίμακας παρέχοντας ένα κόστος ευκαιρίας για διαφοροποίηση σε κάθε ανταγωνιστική επιχείρηση.

**Αδυναμίες:** Η επαναλαμβανόμενη τρι-επίπεδη διαδικασία τυποποίησης καθιστά το προϊόν μοναδικό αλλά και ιδιαίτερα ευάλωτο. Η επανάληψη ανομοιογενών και φύσει πρωτότυπων δραστηριοτήτων αλλά και η δυσκολία συνέργειας και ανάληψης ευθύνης είναι γεγονός ότι θα δυσκολέψουν την επαφή ανάμεσα σε τόσα διαφορετικά επαγγέλματα και νοοτροπίες. Επομένως όσο υψηλότερα τοποθετημένος είναι ο συνεργάτης στην πυραμίδα τόσο μικρότερο το ποσοστό του κέρδους που του αναλογεί, έτσι ώστε η παραγωγή να εξισορροπείται με την κερδοφορία αφήνοντας ένα κίνητρο, μια οριακή ροπή προς επανάληψη.

##### 3.4.1.2. Τιμή

**Δυνάμεις:** Η διάθεση σπάνιων πληροφοριών και κατ' επέκταση η αυθεντικότητα του προϊόντος δεν τιμολογείται επιπλέον, επομένως το προϊόν με ανταγωνιστικές τιμές εντός κλάδου εισάγει μια νέα τουριστική αγορά.

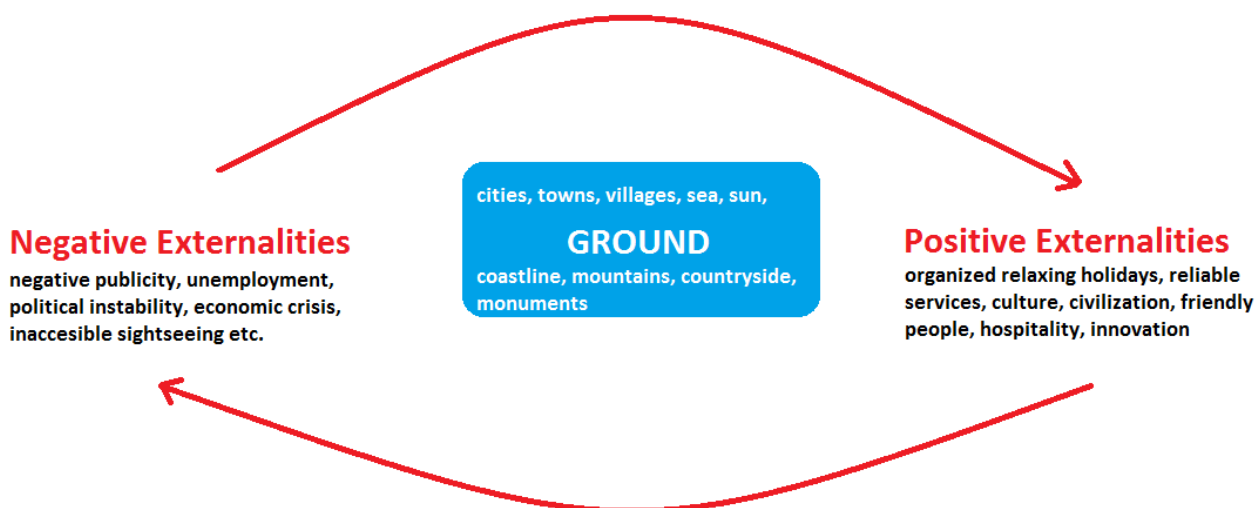
Επίσης, τα προϊόντα των κατηγοριών θα διαχωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, τα μερικώς τυποποιημένα (διαμονή, εστίαση και άλλα προϊόντα του τουριστικού κλάδου) και τα πρωτότυπα (ειδικές και λοιπές δραστηριότητες και προϊόντα που θα εξάγονται υπό την ιδιότητα του τουριστικού πολλαπλασιαστή). Θα οριστεί ένα μέσο μεταβλητό κόστος ανά μονάδα και παράλληλα θα λειτουργεί ένα κύκλωμα «μεταφοράς» VC, δηλαδή δικαιώματος τυποποίησης, από τα μερικώς τυποποιημένα στα πρωτότυπα προϊόντα. Τέλος, θα επενδύεται σε ειδικές δραστηριότητες του προορισμού, μέρος του περιθωρίου κέρδους από την πώληση της οριακής χρησιμότητας των ξενοδόχων, το οποίο θα αποτελεί ταυτόχρονα και έξοδα marketing των επιχειρήσεών τους.

Αδυναμίες: Αν η τιμή του προϊόντος είναι ανταγωνιστική, η μίμηση είναι ευκολότερη. Γι' αυτό απαιτείται συνεχής καινοτομία και ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, έτσι ώστε ο ανταγωνιστής να έχει μεγαλύτερο κόστος ευκαιρίας να συνεργαστεί με τη δικτυακή πύλη από το να διαθέσει το προϊόν του μεμονωμένα.

#### 3.4.1.3. Τόπος

Δυνάμεις: Σκοπός είναι η επιχείρηση να καινοτομήσει στον τρόπο ανάδειξης των προορισμών, δηλαδή, να καταφέρει να πλαισιώσει κάθε έναν με την πραγματικότητά του, διαχειριζόμενη αρνητικές εξωτερικότητες και μετατρέποντάς τες ή συνδέοντάς τες με θετικές (“Rediscover”). Στόχος είναι η σύνδεση των ζωντανών οργανισμών (Ελλάδα-επισκέπτες) και η αναψυχή μέσα από την αλήθεια και την καθημερινότητα κάθε τόπου.

Destination ALIVE:



**Σχήμα 1.**

**Αδυναμίες:** Η σημαντικότερη αδυναμία είναι ο τρόπος με τον οποίο υποστηρίζει ο ίδιος ο προορισμός την πραγματικότητά του (αρνητικές εσωτερικότητες): Δηλαδή ο άνθρωπος, όταν γεννιέται σε ένα χώρο με ήδη υπάρχων φυσικό και πολιτιστικό πλούτο, εφ' όσον δεν έχει αντιμετωπίσει την ανάγκη να τον δημιουργήσει, δεν έχει τη συνειδητότητα να τον διαχειριστεί. Τα τουριστικότερα αξιοθέατα της Ελλάδας (νησιά, χωριά, πόλεις, χώροι) αντιμετωπίζουν εσωτερικά τις δυσκολότερες συνθήκες διαχείρισης της μοναδικότητας που καλούνται να υποστηρίξουν. Σε αυτή την κατάσταση έρχονται να συμβάλλουν θετικά οι αρνητικές εξωτερικότητες: Απορροφούν αξία από τους προορισμούς αναγκάζοντας τον Έλληνα να μπει στη διαδικασία να την επαναπροσδιορίσει.

#### 3.4.1.4. Προώθηση

**Δυνάμεις/ Αδυναμίες:** Όπως σε κάθε προορισμό έτσι και στην επιχείρηση, το ζητούμενο είναι η διαδικασία εξωτερίκευσης αυτής καθεαυτής της λειτουργίας της. Το πλεονέκτημα είναι ότι επιχείρηση και αγορά καλούνται να καλύψουν την ίδια ανάγκη. Το «τι θέλει η αγορά» με το «τι μπορώ να προσφέρω» έχουν κοινό παρονομαστή. Η δυσκολία έγκειται στην επικοινωνία- το μήνυμα της ελληνικής πραγματικότητας και κατ' επέκταση η φιλοξενία πρέπει για να επικοινωνηθεί, να δημιουργεί ροή σταδιακά στις παρακάτω στιβάδες όπως φαίνεται στο σχήμα:





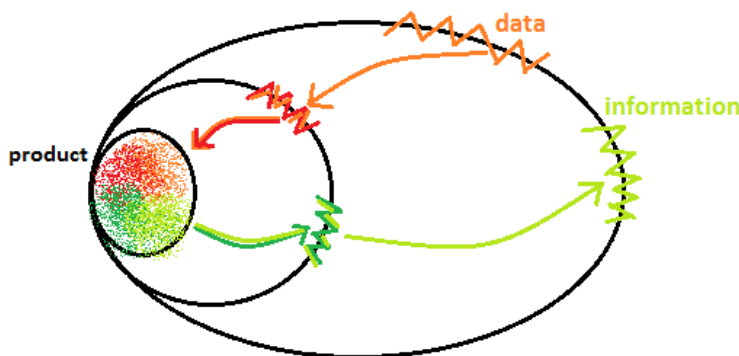
Σχήμα 2.

Για να εξαλειφθούν στο μέτρο του δυνατού οι στρεβλώσεις κατά την επικοινωνία, θα πρέπει το marketing mix του μηνύματος να αλλάζει μορφή αλλά όχι περιεχόμενο- δηλαδή το product του μηνύματος να περιέχει όλη τη συναισθηματική φόρτιση (φωτογραφίες, εικόνες, γράμματα, ήχοι, γεύσεις, κείμενα, μύθοι, συνεντεύξεις κ.λπ.) ενώ το place και το promotion να «χτίζουν ένα τοίχο» προστατεύοντας την ανάπτυξη του product της κάθε ειδικής ομάδας στην οποία απευθύνεται (περισσότερο ασφαλείς είναι οι δημόσιοι και πολιτιστικοί χώροι, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και οι εκδηλώσεις, οι opinion leaders του κάθε target group, κ.λπ. ).



Σχήμα 3.

Επίσης στις παραπάνω ροές είναι σημαντική η φύση και η μεταφορά των πληροφοριών. Σκοπός δεν είναι να γίνει η ιδέα προϊόν στο ευρύ κοινό, αλλά να δημιουργηθεί ένα προϊόν από μια ιδέα εντός επιχείρησης και να γίνει το προϊόν ιδέα στην αγορά.



Σχήμα 4.

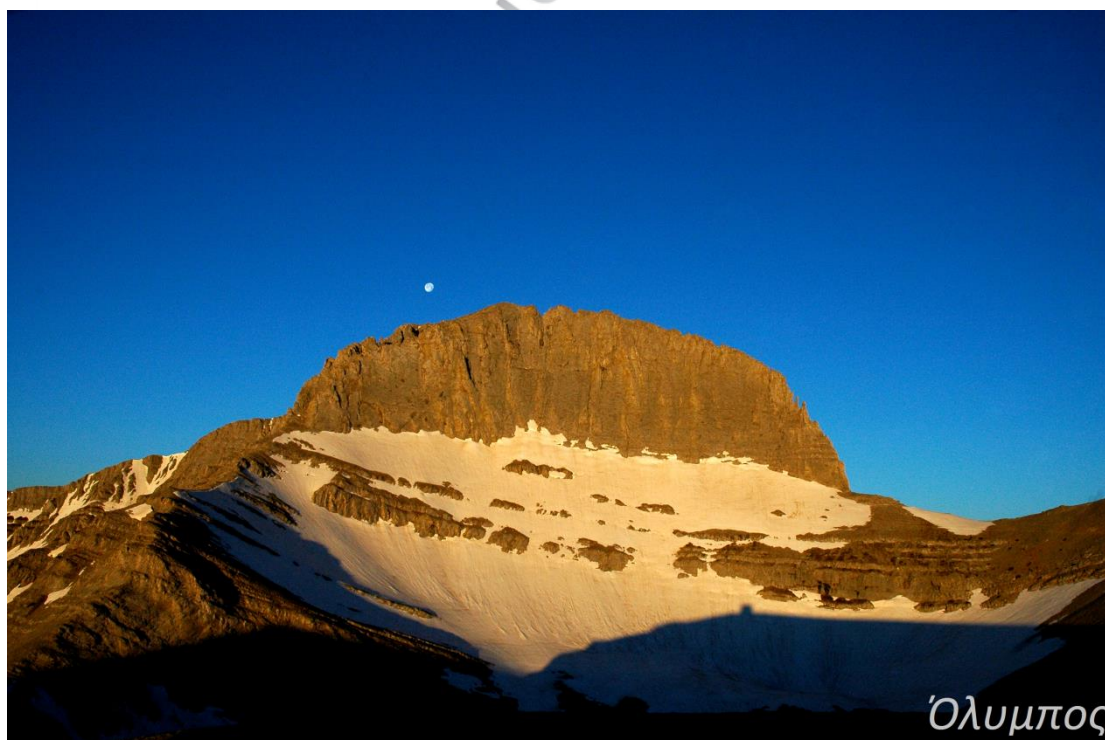
Η αποστολή της επιχείρησης πρακτικά είναι να συγκεντρώνει υπηρεσίες από τους προμηθευτές και δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον. Να χτίζει με τις τυποποιημένες υπηρεσίες προορισμούς. Να χρησιμοποιεί τους προορισμούς ως melting pot (τα δεδομένα παίρνουν ταυτότητα) για να μετατρέψει τα δεδομένα που έχει εισάγει σε πληροφορίες. Να εξάγει αυτές τις πληροφορίες. Το τελικό προϊόν είναι πάντα μια πληροφορία- για τον καταναλωτή, και ένα μείγμα δεδομένων και καθαρής υπηρεσίας- για την επιχείρηση. Όσο διεξοδικότερα γίνεται η μίξη, τόσο πιο δομημένες με δεδομένα είναι οι πληροφορίες, τόσο πιο συγκεκριμένη η ιδέα, τόσο μεγαλύτερο το εύρος κινήσεων στην προώθησή της. Σκοπός είναι υπηρεσία και ιδέα να βρίσκονται πάντα σε επαφή και να καταναλώνονται ταυτόχρονα. Έτσι είναι εφικτό και οι πληροφορίες που τις απαρτίζουν να επικοινωνούνται εναλλακτικότερα, εντονότερα, ασαφέστερα, διατηρώντας το διάλογο με την αγορά (marketing differentiation). Είναι εφικτό γιατί τα δεδομένα προέρχονται από την ίδια.

Απλοποιημένο παράδειγμα οπτικής προβολής

Επικοινωνία αυτού:



Για να καταναλωθεί αυτό:



### 3.4.2. Λειτουργιών

#### 3.4.2.1. Marketing

Η πυραμίδα ως δομή επιχείρησης είναι ευάλωτη στις στρεβλώσεις-ρωγμές οι οποίες μπορεί μελλοντικά να της στοιχίσουν ένα μεγάλο κύκλο ζωής. Αυτό που χρειάζεται είναι μια αυθύπαρκτη έννοια ως κίνητρο δημιουργίας (c) για να τροφοδοτείται, και ελαστικότητα όσον αφορά την ανάπτυξη του κύκλου ζωής.

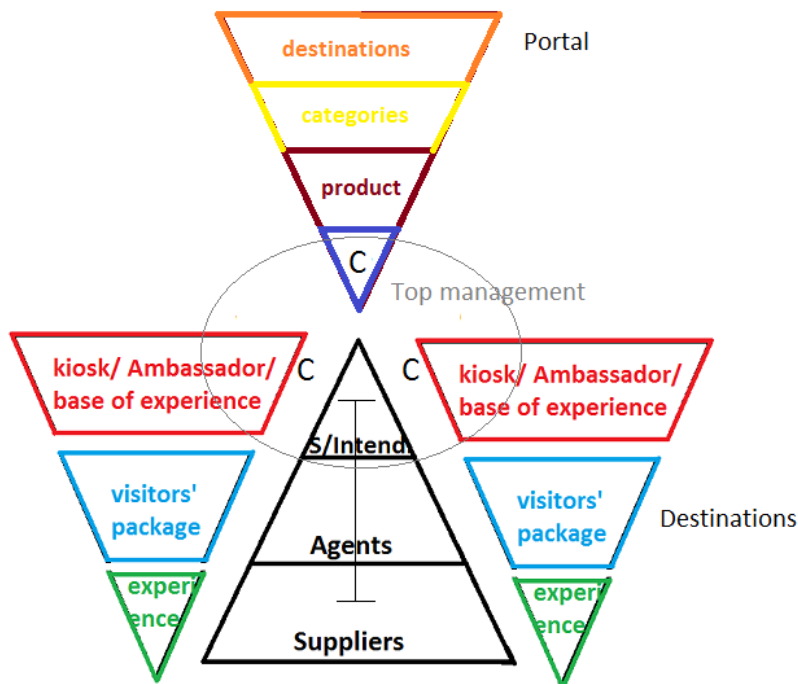
Η Φιλοξενία είναι μια έννοια αυτούσια που υφίσταται εκτός πυραμίδας, συνεπώς ακόμα και ο δημιουργός κατέχει μια αντίληψη αυτής. Η ομάδα εσωτερικού marketing α) θα επικοινωνεί αυτό το κίνητρο σε κάθε συνεργάτη έτσι ώστε να δημιουργεί τη δική του ξεχωριστή αντίληψη και β) θα συνδέει τους συνεργάτες κάθε επιπέδου παραγωγής και τα επίπεδα μεταξύ τους με κοινές αντιλήψεις. Παράλληλα η ομάδα marketing σχεδιασμού του portal και η ομάδα για προώθηση αυτού στην αγορά θα αναλάβουν αντίστοιχα τη δημιουργία και την επικοινωνία της εικόνας του εσωτερικού περιβάλλοντος στο εξωτερικό. Κάθε στάδιο παραγωγής και κάθε ενδεχόμενη επιπλέον πρωτοβουλία όσον αφορά το marketing θα αναφέρεται σε μια από τις τρεις προαναφερθείσες ομάδες, οι οποίες πλαισιώνουν τον ΚΖΠ δίνοντάς του τρεις διαφορετικές διαστάσεις (έσω, εφαπτόμενη, έξω). Έτσι ο ΚΖΠ θα αναπτύσσεται πιο ελαστικά και θα απορροφά ευκολότερα τις στρεβλώσεις του περιβάλλοντος και του marketing επιμηκύνοντας την ωρίμανσή του.

#### 3.4.2.2. Management

Τα όρια έκτασης του κάθε προορισμού είναι χρονικά, δηλαδή θα καλύπτουν 4-5 ημέρες δραστηριότητας ενός επισκέπτη. Το Top Management της επιχείρησης θα βρίσκεται στα σημεία επαφής Επένδυσης και Κατανάλωσης:

- (a) Αντιπρόσωποι (Ambassadors): Είναι η πρώτη επαφή του επισκέπτη με τον προορισμό, η βάση δραστηριότητάς του, το σημείο αναφοράς του σε περίπτωση που κάτι δεν πραγματοποιηθεί κατά το δοκούν.
- (b) Ομάδα διαχείρισης τυποποιημένων προϊόντων στη δικτυακή πύλη: Συλλέγουν τις τυποποιημένες εμπειρίες και εισάγουν στη δικτυακή πύλη τις κατάλληλες. Αξιολογούν προϊόντα για να τα διαθέσουν στην αγορά επιτόπου, στο άμεσο μέλλον, μετά από πέντε χρόνια ή και ποτέ. Σε συνεργασία με την ομάδα

marketing διαχειρίζονται χρόνο και αντιλήψεις, επιλέγουν δηλαδή το σωστό timing και τη μορφή με την οποία θα εισαχθεί μια εμπειρία στο σύστημα.



Σχήμα 5.

Τέλος, η δημιουργία ενός πρότυπου προορισμού κυριολεκτικά από την αρχή χωρίς αρνητικές εσωτερικότητες θα λειτουργούσε ως:

- Εργαλείο προβολής της δικτυακής πύλης.
- Υπόδειγμα εφαρμογής για τους υπόλοιπους προορισμούς.
- Κίνητρο συνεργασίας με την επιχείρηση καθώς το εγχείρημα δεν είναι ανέφικτο.

Προϋποθέσεις είναι η εύρεση κατάλληλου χώρου (π.χ. ένα εγκαταλελειμμένο χωριό), η δημιουργία των απαραίτητων δομών για την αυτάρκεια, τη βιωσιμότητα και τη λειτουργία του, το ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώνει αυτές τις θέσεις (μόνιμα ή και για διαστήματα).

### 3.4.2.3. Production

Η δημιουργία μιας εμπειρίας αποτελείται από δύο στάδια: Τη σύλληψη της ιδέας και την τυποποίησή της. Στο πέρας των σταδίων παραγωγής, η επανάληψη εξουδετερώνει τη φαντασία, η φαντασία επιτρέπει την επανάληψη, η συνέπεια προάγει

τη δημιουργικότητα και η δημιουργικότητα χάνεται μες στη συνέπεια- για να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει η εμπειρία φαινομενικά να μην τυποποιηθεί ποτέ. Συνεπώς τα τρία στάδια παραγωγής αφού τυποποιούν τα πρωτογενή δεδομένα σε ένα προϊόν θα το διασπούν στα δομικά συστατικά του, εμπλέκοντας την τυποποίηση στη φύση του μέχρι να εμφανιστεί μια ενιαία υπόσταση. Το ζητούμενο είναι α) κάθε στοιχείο τυποποίησης να ενώνει διαφορετικά δομικά συστατικά σε ένα μικρό τμήμα της εμπειρίας και β) το κάθε τμήμα να είναι επαναλαμβανόμενο. Η εμπειρία είναι ταυτόχρονα αυθεντική και τυποποιημένη όσο περισσότερα τμήματα την απαρτίζουν.

#### 3.4.2.4. R&D

- Εξατομίκευση ήδη υπαρχόντων τύπων υπηρεσιών, η οποία θα συμβάλλει τόσο στον εμπλουτισμό του προϊόντικού μείγματος όσο και στην αποκέντρωση και εύρυθμη λειτουργία των προορισμών.
- Υπηρεσίες αλληλεπίδρασης: Δικτυακή πύλη και blog θα φέρνουν σε επαφή επισκέπτες οι οποίοι θα μπορούν να προγραμματίζουν ομαδικές εμπειρίες στα πλαίσια οργάνωσης του ατομικού τους ταξιδιού. Μέσω on line επικοινωνίας ο κάθε επισκέπτης θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις ειδικές δραστηριότητες που τον ενδιαφέρουν και να βρίσκει άλλους με κοινά ενδιαφέροντα.
- Όσον αφορά την κατηγορία των Αγορών, μπορούν να «πιστοποιούνται» με το logo της επιχείρησης προϊόντα που αποδίδουν αυθεντικά την ελληνική κουλούρα και τρόπο ζωής, ενώ αν η πλατφόρμα εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες μπορούν να οριστούν «προϊόντα ανταλλαγής». Επίσης θα ήταν πρωτότυπη η έκδοση ενός βιβλίου τύπου “savoir vivre” με την ιστορία και τους κανόνες της φιλοξενίας στην Ελλάδα, με τα ήθη και τις συνήθειες των Ελλήνων γύρω απ’ αυτήν σήμερα.
- Θα ήταν χρήσιμη η λειτουργία «digital εκθεσιακού χώρου» εντός δικτυακής πύλης με βασικά δείγματα ελληνικού πολιτισμού (βιβλία, γκραβούρες, πίνακες, φωτογραφίες, μουσική, συνταγές, ποίηση, ταινίες κ.α.) τα οποία θα φωτίζουν πανανθρώπινες πτυχές της Ελλάδας (Όμηρος, Ζορμπάς, Καζαντζάκης, Boissonnas κλπ), ξεσκονίζοντας αναμνήσεις και δημιουργώντας συνειρμούς σε επαναλαμβανόμενους και δυναμικούς επισκέπτες.

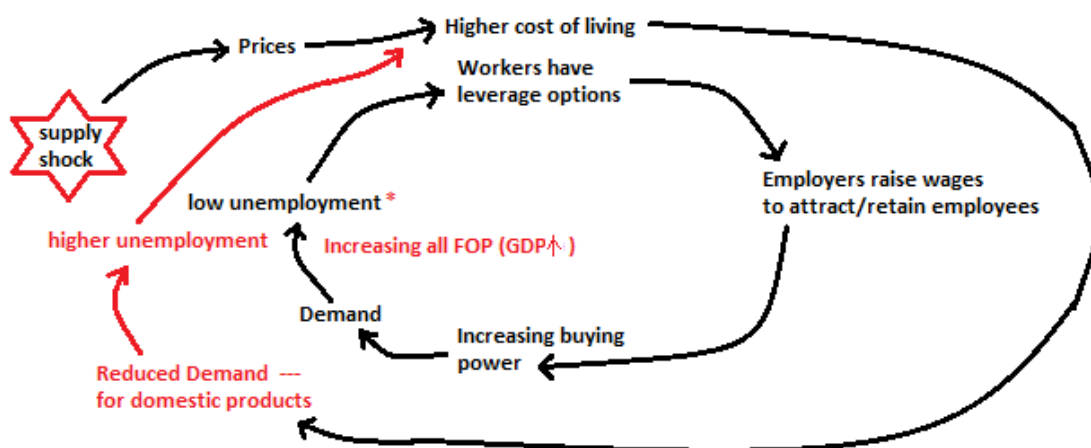
### 3.4.2.5. Finance

- Η επιχείρηση λειτουργεί με υψηλή ρευστότητα.
- Οι ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις με κόστος ευκαιρίας την προβολή σε πρώτο στάδιο θα πρέπει να αποφευχθούν για να διατηρηθεί «καθαρή» η επικοινωνία του οργανισμού.
- Σκοπός της επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει επιδοτήσεις τύπου ΕΣΠΑ, τις οποίες θα αναλαμβάνει να διασπά σε μικρότερα ποσά επιδοτώντας υπάρχουσες εμπειρίες και δίνοντας την ευκαιρία σε νέες πρωτοβουλίες να υλοποιηθούν.

### 3.5. Καταγραφή ευκαιριών και κινδύνων με ανάλυση σε:

#### 3.5.1. Μακροοικονομικά μεγέθη και πώς θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης

#### 1. Employment & Wages

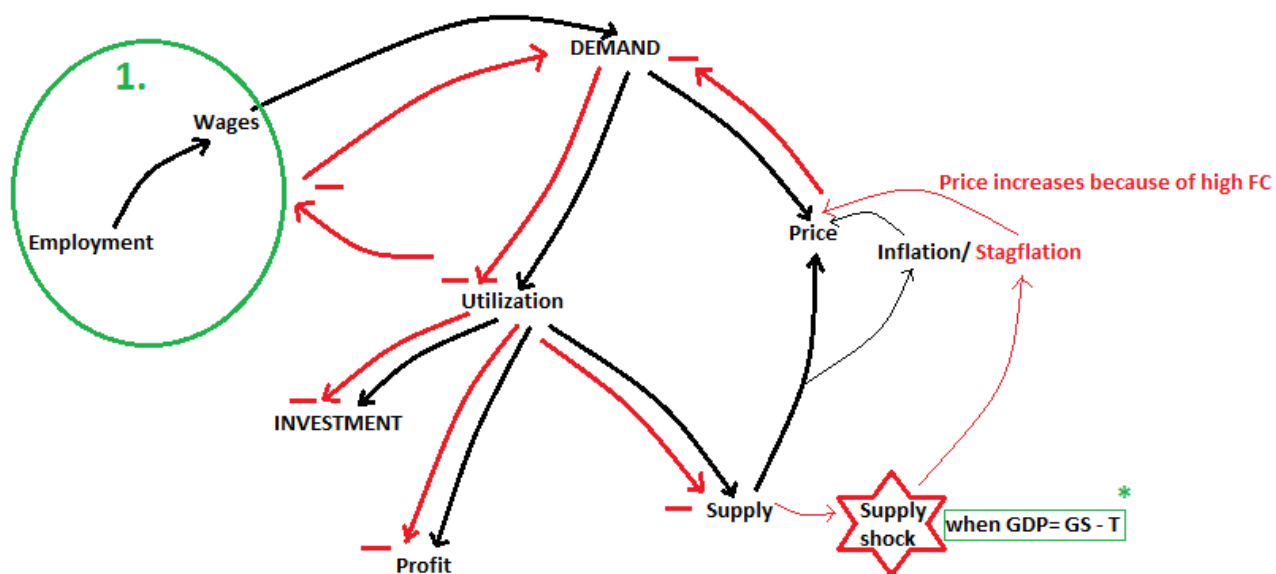


\*When reaching full capacity --> Less capacity/ More demand -->  $P \uparrow$  (Inflation) --> Workers' cost of living  $\uparrow$

**BUT** When in supply shock --> Less demand/ More capacity -->  $P \uparrow \uparrow$  (Stagflation) --> Workers' cost of living  $\uparrow \uparrow$  while // FOP labor is decreasing --> --> The same gap affects all FOP, resulting with multiple effects on GDP. The stagflation vicious cycle ends up as a GDP vicious cycle.

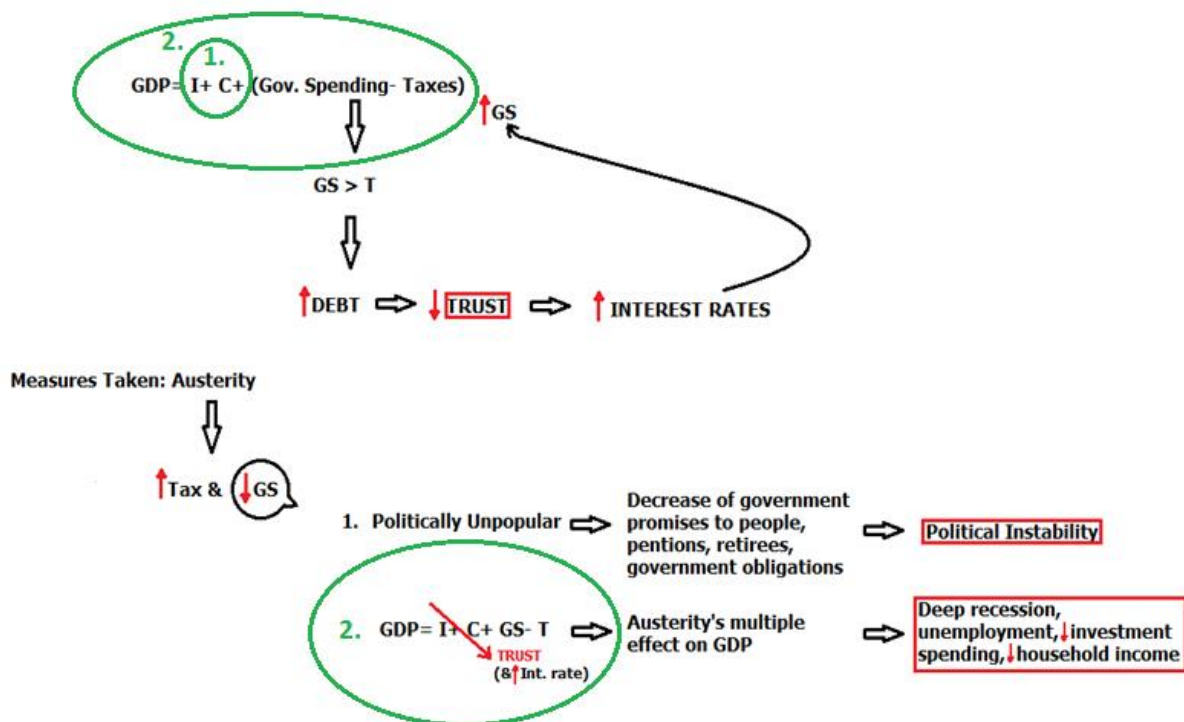
Σχήμα 6.

## 2. multiple Inflation (stagflation)\*



Σχήμα 7.

## 3. GDP exposed to externalities

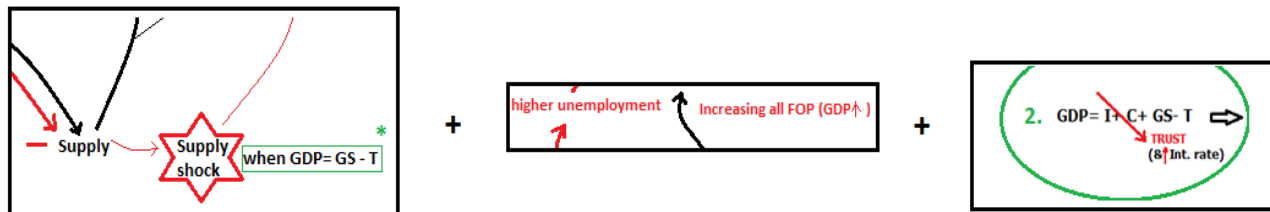


Σχήμα 8.



This Organisation is willing to:

Transfer all FOP created in distortion, from "Supply shock" situation towards "Supply", re- introducing I + C in the GDP equation, exporting labor & the rest of FOP under the umbrella of the tourism industry multiplier.



Σχήμα 9.

$$\text{GDP} = cC + I + (G - T)$$

### 3.5.2. Αλλαγές σε καταναλωτικές συνήθειες.

Το κόκκινο κύκλωμα είναι το πρόβλημα της οικονομίας σήμερα. Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός, είτε λέγεται άνθρωπος, είτε ΑΕΠ, είτε παγκόσμια οικονομία, πρέπει να υπάρχει συνεχή ροή από την κατανάλωση στην επένδυση και αντίστροφα έτσι ώστε το ένα να ενεργοποιεί το άλλο. Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο και για χρόνια, η ευημερία, δηλαδή η οριακή ροπή προς κατανάλωση (c) ήταν συνυφασμένη με τον πλούτο. Όταν η ροή αυτή ισορρόπησε, η ανταλλαγή συνεχίστηκε μεταξύ ζήτησης και προσφοράς με το ίδιο κίνητρο (wealth), με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν στρεβλώσεις που αντιστρέφουν τη σχέση απομακρύνοντας τα μεγέθη μεταξύ τους. Ως αποτέλεσμα, κάθε supply shock προκαλεί πολλαπλάσια πλήγματα στη ζήτηση ελαττώνοντας την.

Δεν ήταν λανθασμένα ο πλούτος η οριακή ροπή προς παραγωγή, το λάθος ήταν ότι δε λήφθηκε υπ' όψιν πως η σημαντική προς διατήρηση σχέση είναι πάντα η C + I. Το c πρέπει να αλλάζει φύση κάθε φορά έτσι ώστε να εξυπηρετεί αυτή τη σχέση. Κάποτε c= επιβίωση, χτες ήταν πλούτος, σήμερα είναι ευημερία (wellbeing), αύριο κάτι άλλο. Η ροπή αυτή ορίζει τις καταναλωτικές συνήθειες της εποχής, δρομολογώντας την κατανάλωση και εγείροντας την αντίστοιχη επένδυση. Wellbeing = sophisticated survival, δηλαδή αφού ξεπεράστηκε το διάστημα πλουτισμού, ο πλούτος αντιμετωπίζεται πλέον ως μέσο για ευημερία, και ευημερία είναι οι optimum επιλογές

για επιβίωση. Οι καταναλωτικές συνήθειες ξαναγουρίζουν στην εξυπηρέτηση των βασικών αναγκών του ανθρώπινου σώματος και πνεύματος, στην παραγωγή ευχαρίστησης και την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων για ποιοτική ζωή. Από το «πολύ» εξελιχθήκαμε στο «καλά» (wealthy natural). Ο καταναλωτής σήμερα αναζητά και επενδύει σε εμπειρίες που προσεγγίζουν είτε απλά είτε με πολυτέλεια τη φύση του ως άνθρωπο και περιβάλλον (ανθρώπινο και φυσικό). Τα boutique hotels, τα φεστιβάλ ντοκιμαντέρ, το instagram, η ωμοφαγία, το cross fit training, το pilates, τα βιολογικά προϊόντα, η ολιστική ιατρική, είναι παραδείγματα συνειδητής αυθεντικότητας (sophistication).

Συνεπώς η παρούσα επιχείρηση καλείται να δραστηριοποιηθεί σε μια ιδιαίτερη χρονική στιγμή: Τη στιγμή που οι Έλληνες καλούνται να μοιραστούν την αυθεντικότητα που τροφοδοτεί την καθημερινή τους ζωή με την παγκόσμια κοινότητα επανακτώντας την αποδοχή της. Πλαισιώνοντας την εμπειρία με γνώση, αυτή η επιχείρηση αναλαμβάνει το ρίσκο της αρνητικής εικόνας, επενδύοντας στη δυνατότητα της Ελλάδας να συνειδητοποιήσει την ομορφιά της. Πώς μεταφράζεται αυτή η τάση στην τουριστική βιομηχανία? Wellness= protected/ secure request: socializing lonely planet, connecting quality with tradition, luxury with adventure, nature with uniqueness, making an all inclusive out of personal effort and customized services.

Οι βασικοί κίνδυνοι ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι δύο: Φόβος για εξωστρέφεια και απειθαρχία στην τυποποίηση. Και οι δύο αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, τη μορφή της επιχείρησης. Το γεγονός ότι όλοι οι συνεργάτες είναι εξωτερικοί και κερδοφορούν ανάλογα με την προσωπική τους επένδυση, δημιουργεί και την ανάγκη για ανάληψη της αντίστοιχης ευθύνης. Το timing δε θα μπορούσε να είναι καλύτερο, πρόκειται για μια μάχη των Ελλήνων με μόνο αντίπαλο τον εαυτό τους.

### 3.5.3. Τεχνολογικές εξελίξεις.

Καταγραφή ευκαιριών και κινδύνων σε ανάλυση με τη χρήση νέων τεχνολογιών:

Πλεονεκτήματα- Δυνατότητες

- Πιο ώριμες συνθήκες και τεχνολογία σε σχέση με το παρελθόν. Μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά, διεθνώς αυξανόμενη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών, online αγορές, e-banking κ.α.
- Μικρότερο κόστος υλοποίησης εφαρμογών και λύσεων, χαμηλό κόστος έναρξης και λειτουργίας με χρήση λογισμικού ανοιχτού κώδικα.

- Βελτιώσεις σε υλικοτεχνική υποδομή (Hardware) και σε προγράμματα-λογισμικό (Software).
- Ταχύτεροι επεξεργαστές- μικρότερο φυσικό μέγεθος (και αναμένονται βελτιώσεις με τη χρήση της νανοτεχνολογίας).
- Ταχύτερα δίκτυα, Χρήση οπτικών ινών, Ευρυζωνικά Δίκτυα (Broadband Wetworks), ασύρματα Δίκτυα.
- Εναλλακτικές συσκευές πέραν των επιτραπέζιων υπολογιστών όπως κινητά τηλέφωνα 3<sup>ης</sup> γενιάς (3G), laptops, tablets, κ.α.
- Υπάρχουν καλύτεροι αλγόριθμοι συμπίεσης- μεταφοράς δεδομένων, βελτιώσεις στα πρωτόκολλα επικοινωνίας- μετάδοσης.
- Αξιόπιστες και ευρέως χρησιμοποιούμενες δωρεάν λύσεις από συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (Content Management Systems- CMS) π.χ. Joomla, Drupal, Wordpress κ.α. βάσεις δεδομένων, γλώσσες προγραμματισμού, υπηρεσίες αποστολής emails με σκοπό το CRM, δημιουργία e- shop κ.α.
- Χρήση γεωγραφικών συστημάτων εντοπισμού θέσης (Global Positioning System- GPS) με εφαρμογή σε κινητά τηλέφωνα, συστήματα χαρτογράφησης π.χ. Google Maps.
- Μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο (Streaming Media), δυνατότητες τηλεδιάσκεψης (Tele Conference), τηλεϊατρικής, κ.α.
- Πιο ολοκληρωμένες και εμπλουτισμένες εφαρμογές (Rich Internet Media-RIA), με την επερχόμενη HTML 5 (τη βασική γλώσσα δημιουργίας ιστοσελίδων) να περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις όπως και Browsers με αυξημένες δυνατότητες για την καλύτερη απόδοση των σύγχρονων – εμπλουτισμένων- ιστοσελίδων.
- Χρήση τρισδιάστατων γραφικών και εικονικής πραγματικότητας (Virtual Reality), π.χ. τρισδιάστατες περιηγήσεις σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία.
- Διαδραστικές εφαρμογές, mini sites, iphone applications ποικίλου περιεχομένου.
- Πληθώρα διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως μηχανές αναζήτησης, email services, δωρεάν RSS feeds (Rich Site Summary) με πληροφορίες ειδήσεων, χρηματιστηρίου, καιρού κ.α.
- Social Media (facebook, tweeter, youtube κ.α.) που προσφέρουν ευκαιρίες εδραίωσης ισχυρής ιντερνετικής παρουσίας και σχετικά φθηνής προβολής.

- Πιο εύκολη υλοποίηση Digital Marketing Campaigns και εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου (E- Commerce Solutions) λόγω πληθώρας μέσων και επιλογών.
- Δυνατότητα παρουσίας- πρόσβασης σε αυξανόμενη αγορά πέραν γεωγραφικών συνόρων, λειτουργία σε «συνεχές ωράριο» με λιγότερο ανθρώπινο δυναμικό λόγω της εκτεταμένης αυτοματοποίησης διαφόρων διαδικασιών.

#### Μειονεκτήματα

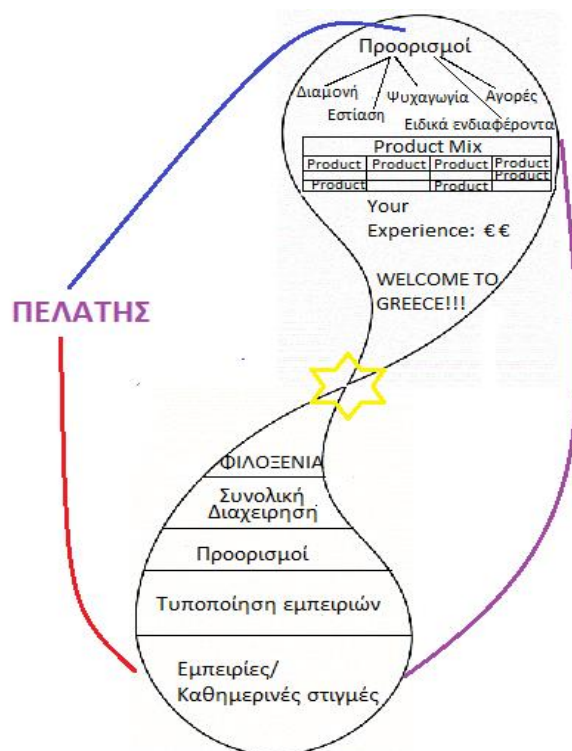
- Μη εξοικείωση σημαντικής μερίδας πληθυσμού με τις νέες τεχνολογίες.
- Τα σύγχρονα συστήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα θεωρούνται παρωχημένα, με αποτέλεσμα να απαιτούνται συχνά προσαρμογές και ανανέωση.
- Ενδοιασμοί και σκεπτικισμός σχετικά με θέματα ασφαλείας, παρά την ανάπτυξη αλγορίθμων κρυπτογράφησης, πιστοποιητικών και πρωτοκόλων ασφαλείας π.χ. SSL (Secure Sockets Layer).
- Οι γενικότεροι κίνδυνοι που υπάρχουν στο διαδίκτυο θεωρητικά απειλούν και οποιοδήποτε σύστημα που είναι τμήμα του, π.χ. προσβολή από hackers, υφαρπαγή προσωπικών δεδομένων (Phishing) των χρηστών του, μόλυνση με ιούς, χρήση emails και πόρων του συστήματος για αποστολή μαζικής ανεπιθύμητης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (spamming) ή εξάπλωσης προγραμμάτων κατασκοπείας (spyware) κ.α. Ακόμα και ένα σύστημα στο σύνολό του μπορεί να τεθεί εκτός λειτουργίας από κακόβουλη επίθεση, φυσική καταστροφή ή υπερβολική κίνηση (traffic).
- Τέλος απαιτείται μια συντήρηση του συστήματος που μεταφράζεται σε ένα σταθερό κόστος για την εξασφάλιση της ομαλής του λειτουργίας.

### 3.6. Περιγραφή του Επιχειρησιακού Πλάνου Στόχων

#### 3.6.1. Με άξονα την επίτευξη των στόχων του management and shareholders' targets

- Πρωταρχικός στόχος είναι η ολοκλήρωση της διαμόρφωσης της πυραμίδας, η επάνδρωση του κάθε επιπέδου έτσι ώστε να εμφανιστούν οι πρώτες προτάσεις προϊόντων προς τυποποίηση, η ένταξη των πρώτων προϊόντων στη δικτυακή πύλη και η σύνδεσή της με τον οργανισμό. Προϋπόθεση συνεργασίας με τον οργανισμό για οποιονδήποτε και για οποιοδήποτε σκοπό είναι η δημιουργία και ένταξη στο σύστημα μιας τουλάχιστον εμπειρίας. Ο στόχος θα υλοποιηθεί σε δύο στάδια:
  - Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και εφαρμογή λογισμικού για την κατανομή κρατήσεων και εσόδων από τη δικτυακή πύλη στη βάση της πυραμίδας και αντίστροφα. Μέσω αυτού, η διαχείριση θα έχει μια συνολική εικόνα για τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης, ενώ ο κάθε συνεργάτης θα μπορεί να «βλέπει» και να διαχειρίζεται το σύνολο των κρατήσεων και των εσόδων που του αντιστοιχούν. Το λογισμικό στη βάση της πυραμίδας θα είναι απλό- ένα ηλεκτρονικό μήνυμα στον προμηθευτή με το χρονοδιάγραμμα των κρατήσεων που του αντιστοιχούν και τα έσοδά του. Επίσης είναι απαραίτητη σε κάθε προορισμό η ενοικίαση και διαμόρφωση περιπτέρου, σε βάση δραστηριότητας του προορισμού, κέντρο διαχείρισης των ληφθέντων δεδομένων από και προς τη διοίκηση και σημείο πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των πελατών.

ΠΤ

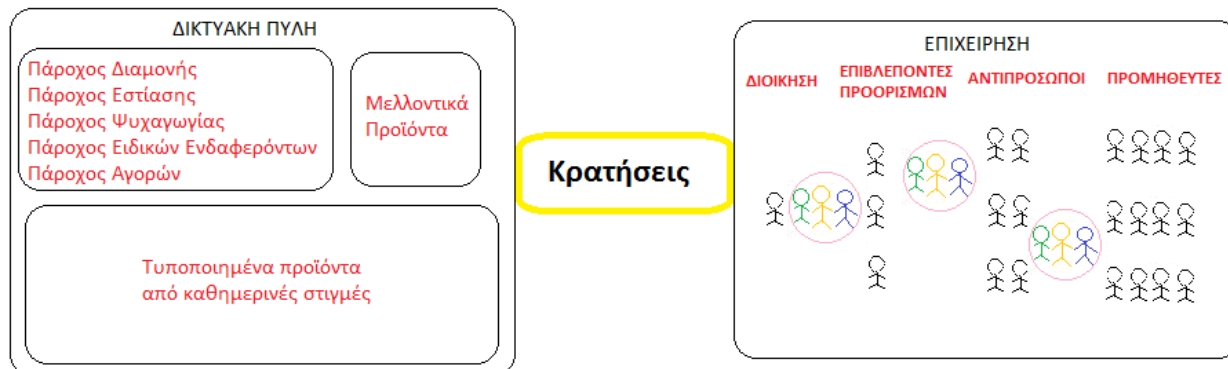


Σχήμα 10.

Η επιχείρηση έχει δύο όψεις: Την εσωτερική, δηλαδή την εικόνα που έχουν οι άνθρωποι της επιχείρησης για την ίδια, και την εξωτερική, δηλαδή την εικόνα που έχουν γι' αυτήν οι εν δυνάμει πελάτες, ο κόσμος. Το εσωτερικό λογισμικό και το portal αντίστοιχα αποτελούν καθρέφτες γι' αυτές τις δύο όψεις, ενώ το σύστημα κρατήσεων είναι ο συνδετικός τους κρίκος, ώστε η εσωτερική εικόνα να συνάδει με την εξωτερική και αντίστροφα. Τα περίπτερα και το portal ως κέντρα δραστηριότητας, αποτελούν τα νευραλγικά σημεία της επιχείρησης, τους τόπους συγκέντρωσης και αναδιανομής του προϊόντος. Η νομική ομάδα, η ομάδα υποστήριξης και ανάπτυξης του λογισμικού και της πύλης και η ομάδα συμβούλων, θα παίξουν καθοριστικό ρόλο «ανανεώνοντας» τον κύκλο ζωής του προϊόντικού μείγματος όποτε χρειάζεται, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

- Στο δεύτερο στάδιο ανήκει η κατασκευή της δικτυακής πύλης και η τοποθέτηση σ' αυτήν των τυποποιημένων προϊόντων της επιχείρησης, άλλων προϊόντων ανεξάρτητων παρόχων. Το λογισμικό της πύλης και της πυραμίδας θα

συνδέονται μέσω του συστήματος κρατήσεων, το οποίο θα είναι ενσωματωμένο και στα δύο.



**Σχήμα 11.**

- Επόμενος στόχος είναι η δοκιμαστική λειτουργία του συστήματος για τρεις έως έξι μήνες, με Έλληνες καταναλωτές και μειωμένες τιμές,
  - για να γίνει έλεγχος λειτουργικότητάς του,
  - έρευνα αγοράς για τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προϊόντων και κυρίως,
  - για να επικοινωνηθεί η αποστολή της επιχείρησης στην ελληνική αγορά και να δημιουργηθεί το κατάλληλο θετικά φορτισμένο έδαφος υποδοχής στη χώρα.
- Τέλος, απώτερος στόχος του management είναι βάσει στρατηγικού σχεδιασμού,
  - να δημιουργηθούν ομοίμορφες γεωγραφικά εστίες τουριστικής ανάπτυξης
  - καθεμία, ως προορισμός, να καταφέρει στο μέλλον να σταθεροποιήσει έναν κύκλο εργασιών και βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη (ROI, EBIT), έτσι ώστε να σχεδιάζει δική της επιχειρηματική στρατηγική και η επιχείρηση να αρκείται στη διατήρηση και ομαλή λειτουργία της δικτυακής πύλης.

Τότε ουσιαστικά ο ρόλος της επιχείρησης ως σύστημα αλληλεπίδρασης των συντελεστών παραγωγής και μοχλός ενεργοποίησης της αντίστροφης σχέσης

αισιότητας- (production c) θα έχει ολοκληρωθεί, και μακροοικονομικά, τα μεγέθη C+ I θα μπορούν να απομακρύνονται πάλι με ασφάλεια.

### 3.6.2. Με άξονα τη διαμόρφωση του μείγματος marketing

- Πρώτο βήμα είναι να ολοκληρωθεί η βασική μορφή του προϊόντικού μείγματος κάθε προορισμού, δηλαδή:
  - o Να έχει μια σταθερή βάση παρεχόμενων υπηρεσιών καλύπτοντας όλες τις κατηγορίες
  - o Να έχει προσδιοριστεί μια σχετική περιοδικότητα επισκεψιμότητάς του μέσα στο έτος.
- Έπειτα με βασικά κέντρα λήψης αποφάσεων τον επιβλέποντα και το κέντρο δραστηριότητας (kiosk), σκοπός είναι να εμπλουτιστεί το Product του προορισμού με πρόσθετες υπηρεσίες (πιο εξειδικευμένες ή διαφορετικής κατηγορίας) που θα αναπτύσσονται ομοιόμορφα γύρω από τον άξονα της σταθερής βάσης υπηρεσιών. Η δομική αυτή λεπτομέρεια στοχεύει στην επίτευξη αξιοπιστίας, όχι από πλευράς συγκεκριμένων επιχειρήσεων αλλά υποκινώντας κάθε προορισμό και κατ' επέκταση το ίδιο το σύστημα να δημιουργήσει μοντέλα αυτό-εξέλιξης και αυτο-ίασης.
- Αν η δικτυακή πύλη λειτουργήσει σαν πλατφόρμα και άλλων χωρών, στο απώτερο μέλλον θα είναι δυνατή
  - o Η πρακτική άσκηση και ανταλλαγή φοιτητών σε περιβάλλον ευρωπαϊκής/ παγκόσμιας αγοράς,
  - o Η δημιουργία προορισμών με καινοτόμες ταυτότητες που θα στεγάζουν εμπειρίες από δύο και τρεις διαφορετικές χώρες.

Ουσιαστικά θα επαναπροσδιοριστεί η σχέση προσφοράς- ζήτησης στην τουριστική βιομηχανία με στενότερο γνώμονα- πλέον όχι την αγορά αλλά την ευχαρίστηση της αγοράς.

- Την προώθηση και την επικοινωνία του προϊόντος θα αναλάβουν με δικά τους έξοδα όσοι βρουν κόστος ευκαιρίας στην παρούσα επένδυση, δηλαδή καλλιτέχνες,



επιχειρηματίες, δημόσια πρόσωπα, ομογενείς, Έλληνες και ξένοι. Όχι πολιτικοί γιατί αυτοί έχουν το κόστος ευκαιρίας εξ' αρχής. Απώτερος στόχος της Ομάδας είναι

- Σαν οργανισμός, να περιορίσει τις προωθητικές δραστηριότητες σε ουδέτερους χώρους εκπροσωπώντας ένα σημαντικό κομμάτι του ελληνικού τουρισμού,
- Σαν επιχείρηση, να προβάλλει τον ουδέτερο χαρακτήρα της αποτελώντας το τέλειο εργαλείο marketing για παντός είδους επιχειρήσεις.

### 3.6.3. Με άξονα την αγορά- στόχο

- Μια ομάδα έρευνας αγοράς θα μελετά τα πληθυσμιακά υποσύνολα της παγκόσμιας αγοράς (Οικογένειες με μικρά παιδιά έως δέκα ετών, νεφροπαθείς, συνταξιούχοι, γκρουπ φοιτητών, ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος (ιατροί, επιστήμονες, φιλέλληνες κλπ), extreme athletes, backpackers, ζευγάρια σε μήνα του μέλιτος, πολυμελείς οικογένειες, άτομα με ειδικές ανάγκες, νέοι εθελοντές, άτομα με ειδικές δραστηριότητες (τέχνες, χορός, γαστρονομία, γιόγκα), αθλητικές ομάδες και αθλητές σε περίοδο προετοιμασίας, γκρουπ μαθητών σε εκπαιδευτικές εκδρομές, μαραθωνοδρόμοι, συναντήσεις καλλιεργητών (Πελίτης Ροδόπης), καλλιτέχνες και αντίστοιχες εταιρείες παραγωγής για γυρίσματα ταινιών, ντοκιμαντέρ, video clips, διαφημίσεων, εργαζόμενοι προς αναζήτηση 2ημέρου απόδρασης, ηλικιωμένοι, Ορθόδοξοι, ομογενείς κ.α. ).
- Δουλεύοντας αρχικά κάτω από συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού και με πλεονέκτημα τη φυσική ιδιαιτερότητα, ο κάθε προορισμός θα εξωτερικεύει την ταυτότητά του, η οποία θα εστιάζει σε/ προσελκύει συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Οι απαραίτητες εσωτερικές αλλαγές θα γίνονται με σταδιακή απορρόφηση της υπερπροσφοράς, προσδιορίζοντας τις δύο μεταβλητές ενός ελαστικότερου ΚΖΠ: Τι διαθέτω- τι καλούμαι να καλύψω. Παράλληλα η επιχείρηση θα παρέχει εναλλακτικές υποσυνόλων της αγοράς, δίνοντας κίνητρο στους εξωτερικούς συνεργάτες να δραστηριοποιούνται εντός συμφωνημένων target markets αυξάνοντας τα ποσοστά κέρδους τους.

#### 4. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και ανάλυση νεκρού σημείου

Total Arrivals (Chania Airport, Mar-Oct 2013)	860642				
Start Up Figures	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
O.R.	0,03	0,05	0,08	0,09	0,11
Target Market	25819	43032	68851	77458	94671
Price/ Unit	100	100	100	100	100
Cost of Supplier	80	80	80	80	80
Overheads	5	5	5	5	5
Profit Margin	15	15	15	15	15
Av. Time of Service (h)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Working hours/ day	8	8	8	8	8
Operating Figures					
No. of destinations	1	1	1	1	1
Op. Period (days)	240	240	240	240	240
Employment Rate					
FC (no. employees)	9	9	9	9	9
Extra FC/Product	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Extra Products	0	10	18	21	27
Total FC (people)	9	11	13	13	14
Av. Salary	1500	1500	1500	1500	1500
Kiosk Rent	250	250	250	250	250
Units/ Empl.	2560	2560	2560	2560	2560
No. of Products	10	20	28	31	37
Units	25600	51200	71680	79360	94720
P&L					
Sales	2560000	5120000	7168000	7936000	9472000
Cost of Sales	2048000	4096000	5734400	6348800	7577600
Overheads	128000	256000	358400	396800	473600
GOP	384000	768000	1075200	1190400	1420800
MKT	13750	16750	19150	20050	21850
EBITDA	370250	751250	1056050	1170350	1398950
BEP Analysis	Y1				
Total FC	13750				
P/Unit- VC/Unit	20				
BEP	687,5				

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για την εφαρμογή e-booking της ξενοδοχειακής μονάδας για την ερχόμενη πενταετία.

Το σταθερό κόστος της επιχείρησης ανά περίοδο (Μάρτιος- Οκτώβριος) αποτελείται από την ενοίκιαση χώρου στέγασης του εγχειρήματος και υποδοχής των καταναλωτών (kiosk), και τις αμοιβές του προσωπικού. Για κάθε 5 προϊόντα η επιχείρηση αυξάνει το προσωπικό της κατά ένα άτομο. Τον πρώτο χρόνο λειτουργίας θα ξεκινήσει με 9 άτομα προσωπικό και 10 διαφορετικά προϊόντα, άρα το συνολικό σταθερό κόστος θα είναι της τάξεως των 180.000€ ετησίως ήτοι 13.750€ μηνιαίως \* 12 + απρόβλεπτα.

Το περιθώριο συμβολής είναι ίσο με τη μέση τιμή πώλησης ανά προϊόν (100€) μείον το μέσο μεταβλητό κόστος (80€) μείον τα overheads (5€) δηλαδή είναι ίσον με 15€ κατά μέσο όρο.

Επομένως το νεκρό σημείο λειτουργίας της επιχείρησης είναι ίσο με 688 πελάτες και από εκεί και πέρα κάθε πρόσθετη μονάδα πώλησης θα αποδίδει κέρδος ίσο με το περιθώριο συμβολής δηλαδή 15€, το οποίο και θα μπορεί να αποπληρώσει εντός σύντομου χρονικού διαστήματος το συνολικό κόστος επένδυσης που δε θα υπερβαίνει τα 250.000€ και να αποτελέσει την πηγή χρηματοδότησης για επέκταση της εφαρμογής σε πιο εξειδικευμένες αγορές στόχους π.χ. «απόδημοι Έλληνες» ή «ευρωπαίοι νεφροπαθείς» ή «πελάτες εκτός Ε.Ε. που απασκοπούν στην απόκτηση άδειας παραμονής στην Ελλάδα βάσει του Ν. 4146/13» κλπ.

## 5. Επίλογος

Η μελέτη περίπτωσης είναι ο καταλληλότερος τρόπος για την κατανόηση της χρήσης δεδομένων της εξωτερικής πραγματικότητας στη διαμόρφωση της εσωτερικής εξέλιξης μιας επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, η αγορά είναι μια τεράστια αλήθεια μέσα στην οποία καλούμαστε άνθρωποι, επιχειρήσεις, οργανισμοί, έθνη κ.ο.κ. να συνυπάρξουμε και να επιλέξουμε κατά το δυνατόν τη δυναμική διαδρομή μας. Την «καινοτομία» για ένα κλάδο την υπαγορεύει η συνέχιση της ίδιας της αγοράς, αρκεί να την αφουγκραστούμε. Πρόκειται για ανεξερεύνητες ή μερικώς καλυπτόμενες ή πλημμυρώς καλυπτόμενες ανάγκες και αλλαγή δεδομένων σε απομακρυσμένα από αυτό που

βρισκόμαστε τμήματά της. Η εξέλιξη κάθε οργανισμού είναι η διαρκής αναζήτηση μέσω αλληλουχιών data- info, [εισαγωγή δεδομένων, επεξεργασία και εξαγωγή πληροφοριών(προϊόντων, νόμων κ.ο.κ)] έτσι ώστε δεδομένα και πληροφορίες να συνδέονται με μια φυσική αλληλουχία και η παραγωγή να παρουσιάζεται ως φυσική εξέλιξη της δυναμικής έκφρασης των καταναλωτικών συνηθειών.

Μια παρόμοια διεργασία έλαβε μέρος στα πλαίσια της συγκεκριμένης διατριβής: Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία σήμερα, νομικά, χωροταξικά, χρηματοοικονομικά, καθώς και τα προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ελληνικής τουριστικής ταυτότητας, την εποχικότητα, την παλαιότητα του παγίου εξοπλισμού, τις ελλείψεις υποδομές, την έλλειψη ρευστότητας, τις αρνητικές εξωτερικότητες, είναι τα στοιχεία που πυροδότησαν την εφαρμογή καινοτομιών του ακόλουθου marketing plan. Στην προσπάθεια για εξεύρεση βιώσιμων λύσεων και υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων, το marketing plan διαμορφώνεται «από μόνο του» ερμηνεύοντας το πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα ο σχεδιασμός του προϊόντικού μείγματος και των λειτουργιών της επιχείρησης στηρίχθηκαν στην ερμηνεία της εξίσωσης του εισοδήματος, της αλληλοεξάρτησης κατανάλωσης και επένδυσης, της σημασίας της οριακής ροπής προς κατανάλωση, της έλλειψης οικονομιών κλίμακας, της συσχέτισης μορφών εναλλακτικού τουρισμού με υποδομές που ακόμα λόγω υπολειτουργίας δεν είναι προσβάσιμες.

Κάθε οργανισμός αντιλαμβάνεται, επεξεργάζεται και παράγει ζωή με εργαλεία, δηλαδή με ζευγάρια αντιθετικών αξιώσεων, τοποθετήσεων, νόμων, αλήθειας. Ένα τέτοιο ζευγάρι είναι η εξωτερική πραγματικότητα έναντι των εσωτερικών δομών λήψης αποφάσεων, και είναι αυτό που σηματοδοτεί το επιχειρείν.

Με την παρούσα διατριβή δόθηκε η δυνατότητα τόσο στην υποψήφια όσο και σε άλλους που ελπίζουμε ότι θα ακολουθήσουν να επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα κατανόησης της θεωρητικής γνώσης λειτουργίας των αγορών και επιχείρησης και να αποδειχθεί ότι ακόμα και σήμερα σε μια χώρα όπως η Ελλάδα με τον υψηλότερο δείκτη ανεργίας νέων εντός Ε.Ε. υπάρχουν πάντα ευκαιρίες απασχόλησης και οικονομικής μεγέθυνσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

George Aspridis, Dimitris Kyriakou, "Human Resource Evaluation in Hotel Units", Management, Volume 7, Spring 2012

Victoria Bellou, Andreas I. Andronikidis, "Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2009

McKinsey&Company, "Greece, 10 Years Ahead, Defining Greece's new growth model and strategy", March 2012

Stella Zounta, Michail G. Bekiaris, "Cost-based management and decision making in greek luxury hotels", Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism, Vol 4, Spring 2009

Kalliopi C. Chatzipanagiotou, Christos D. Coritos, "A suggested typology of Greek upscale hotels based on their MrkIS: Implications for hotels' overall effectiveness, European Journal of Marketing, 2010

Yannis Politis, Charalambos Litos, Evangelos Grigoroudis, Vassilis S. Moustakis, "A business excellence model for the hotel sector: implementation to high- class Greek hotels", Benchmarking: An International Journal, Vol. 16, 2010

Lefebvre M., Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Κρουαζιέρας, «2nd Posidonia Sea Tourism Forum»

European Cruise Council, Annual Report 2012/2013, «Welcome Boost for European Economies»

Βώκος Θ., Project Manager, «Posidonia Sea Tourism Forum», 2013

McKinsey & Company (2012), «Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's new growth model and strategy», Μάρτιος 2012

European Commission, «Report on the functioning of Local Schengen Cooperation during the first two years of implementation of the Visa Code», Βρυξέλλες, Νοέμβριος 2012

European Commission Press Release, «EU “Smart Borders”: Commission wants easier access and enhanced security», Βρυξέλλες, Οκτώβριος 2011

## Ελληνική

Amartya Sen, «Για την Ηθική και την Οικονομία», 2000

Υπουργείο Οικονομικών, *Αιτιολογική Έκθεση στο Σχέδιο Νόμου «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015»*

Εθνική Τράπεζα, Κλαδικές Μελέτες, «Κρουαζιέρα: Ένας κλάδος με δυνητικά έσοδα ύψους 2 δις», Αύγουστος 2012

Έκθεση Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, «Συνθήκες Αγοράς και Ανταγωνισμός στην Ελληνική Οικονομία Μέρος Β': Ενέργεια, Εμπόριο, Κατασκευές, Μεταφορές», Αθήνα 2011

ΣΕΤΕ, Μελέτη «Ελληνικός Τουρισμός 2020, Πρόταση για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο, Ο Τουρισμός πρωταγωνιστής στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας», 2010.

ΣΕΤΕ, Έκθεση «Προτάσεις για την αξιοποίηση αρχαιολογικών χώρων», Νοέμβριος 2011

Υπουργείο Εξωτερικών, «*Στοιχεία για χορήγηση θεωρήσεων σε τουριστικές αγορές και λειτουργία πιλοτικού προγράμματος για τουριστικές επισκέψεις βραχείας διάρκειας για πολίτες τρίτων χωρών που ταξιδεύουν από την Τουρκία σε Ρόδο, Κω, Σάμο, Χίο και Λέσβο*», Επικαιρότητα, Αύγουστος 2012

ΚΥΑ για το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδίου και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό και τη Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων

Β. Κοτσάλου, «*Η αυθαίρετη δόμηση, οι χρήσεις γης και η εξέλιξη του κτηματολογίου στην Ελλάδα- θεσμικό πλαίσιο, διοικητική παθογένεια, αδυναμίες εφαρμογής- η διεθνής πρακτική*», Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2008

«*Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας στις Ξενοδοχειακές και Τουριστικές (πλην των Ξενοδοχειακών) Επιχειρήσεις*», IOBE- ΣΕΤΕ, Οκτ.- Νοε.- Δεκ. 2011

Β. Πατσουράτης, «*Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουριστικού Προϊόντος*», ΣΕΤΕ, Αθήνα 2000

Ταπραντζή Α., Εντεταλμένου Συμβούλου του Ταμείου Αξιοποίησης της Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου, Θεματική Ενότητα Ιδιωτικοποιήσεις, στα πλαίσια της Ημερίδας «*Μία Συνεκτική Αναπτυξιακή Προοπτική της Ελλάδας απέναντι στην Κρίση*», Αθήνα 02/07/2012.

Γ. Καλογεράκη, «*Προϋποθέσεις και διαδικασία έκδοσης άδειας δόμησης*», Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 2011-2012

## Ιστοσελίδες

<http://sete.gr>

<http://www.grhotels.gr>

<http://www.statistics.gr>

<http://www.weforum.org>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.icap.gr/>

[www.antagonistikotita.gr](http://www.antagonistikotita.gr)

[www.ependyseis.gr](http://www.ependyseis.gr)

[www.espa.com.gr](http://www.espa.com.gr)

[www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)

<http://www.opengov.gr/minfin/>

<http://business.time.com>

<http://namawinelake.wordpress.com/>

<http://www.eea-info.gr/>

<http://www.esee.gr/>

<http://www.grhotels.gr/>

<http://www.mfa.gr/>

<http://europa.eu/rapid/>

<http://www.naftemporiki.gr>

<http://www.ethnos.gr>

<http://www.tovima.gr/>

<http://www.opengov.gr/>

<http://www.taxheaven.gr/laws/>

<http://www.ecd.int/>

<http://stats.oecd.org>

<http://www.weforum.org/>

<http://www.iobe.gr/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Πανεπιστήμιο Πειραιώς