

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**«Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ
COVID-19 ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Άννα Μπουτόνη

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Χρυσόστομος Στοφόρος, Πρόεδρος του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης
Παντείου Πανεπιστημίου και Αναπληρωτής Καθηγητής (Επιβλέπων)

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης
Παντείου Πανεπιστημίου

Γρηγόρης Σιουρούνης, Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής
Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αννα Μπουτώνη, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από την παρούσα εργασία, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Χρυσόστομο Στοφόρο, για την καλή συνεργασία και την αμέριστη βοήθεια και στήριξη του κατά τη διάρκεια τόσο των προπτυχιακών σπουδών μου όσο και των μεταπτυχιακών και ιδιαιτέρως κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου για όλη τη στήριξη και την βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Πίνακες.....	6
Γραφήματα	7
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή στον Τουρισμό και Χαρακτηριστικά του Κλάδου	13
1.1 Ορισμός Τουρισμού.....	13
1.2 Είδη Τουρισμού	13
1.3 Τουρισμός και Οικονομία	15
1.4 Το Τουριστικό Κύκλωμα	17
Κεφάλαιο 2ο: Τουρισμός Και Ελληνική Οικονομία	18
2.1 Ο Τουρισμός Στην Ελλάδα	18
2.2 SWOT Analysis Του Ελληνικού Τουρισμού	20
2.2.1 Δυνάμεις	20
2.2.2 Αδυναμίες.....	21
2.2.3 Ευκαιρίες.....	22
2.2.4 Απειλές.....	23
2.3 Λειτουργία Κλάδου Στη Χώρα Και Οικονομικά Μεγέθη	23
2.4 Οι Ξενοδοχειακές Μονάδες Στην Ελλάδα Ως Τουριστικό Προϊόν.....	25
Κεφάλαιο 3ο: Ανταγωνιστικότητα Του Τουριστικού Κλάδου.....	27
3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....	27
3.1.1 Ανταγωνιστικότητα Τοποθεσίας.....	28
3.1.2 Ανταγωνιστικότητα Ξενοδοχειακών Μονάδων	29
3.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	30
3.3 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων Porter	31
3.3.1 Απειλή Εισόδου Νέο-εισερχόμενων.....	33
3.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	35
3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	37
3.3.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	39
3.4 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	40

Κεφάλαιο 4ο: Τουριστικές Ξενοδοχειακές Μονάδες Και Ανταγωνισμός – Ανάλυση Οικονομικών Δεδομένων	42
4.1 Η συμβολή των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελληνική οικονομία	42
4.2 Επισκόπηση κλάδου	44
4.3 Ξενοδοχειακές Μονάδες Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Ανάλυση.....	47
4.3.1 Κυριότερες Ελληνικές και Ξένες επιχειρήσεις και όμιλοι.....	47
4.4 Ξενοδοχειακές Μονάδες Ποσοτικά Χαρακτηριστικά - Συγκριτική Ανάλυση.....	59
4.5 Επιπτώσεις Covid-19 Στον Κλάδο Του Τουρισμού Στην Ελλάδα	60
Επίλογος	64
Βιβλιογραφία	66

Πίνακες

Πίνακας 1. «Συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών, 2020-2021»	24
Πίνακας 2. «Η Συμβολή του Τουρισμού στο ΑΕΠ και την Απασχόληση»	24
Πίνακας 3. «Κατάταξη Ξενοδοχειακών Μονάδων βάσει εσόδων».....	43
Πίνακας 4. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων».....	45
Πίνακας 5. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων».....	46
Πίνακας 6. «Note 5 Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»	50
Πίνακας 7. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου».....	50
Πίνακας 8. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου».....	52
Πίνακας 9. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου».....	54
Πίνακας 10. «Αποτελέσματα κύκλου εργασιών. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου».....	58
Πίνακας 11. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου».....	58
Πίνακας 12. «Συγκριτική Μελέτη Ξενοδοχειακών Μονάδων Βάσει Πωλήσεων».....	59

Γραφήματα

Γράφημα 1. «Υπόδειγμα Δυνάμεων Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό».....	32
Γράφημα 2. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων».....	45
Γράφημα 3. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων».....	46

Περίληψη

Ο τουρισμός αποτελεί για την ελληνική οικονομία έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης και εισροής εσόδων, προσελκύοντας διεθνείς επενδύσεις και οδηγώντας στην αύξηση της απασχόλησης.

Σε αντίθεση με τις περισσότερες δραστηριότητες του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα, αποτελεί οριζόντια δραστηριότητα και όχι κάθετη. Δηλαδή, ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που οριοθετείται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι δραστηριότητες του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα αποτελούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων. Η δραστηριότητα του τουρισμού επιδρά σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως μεταφορές (π.χ. ταξίδι με αεροπλάνο και transfer με λεωφορείο), διαμονής (σε ξενοδοχείο ή αλλού), εστίασης (σε εστιατόρια ή bar εντός ή εκτός του χώρου διαμονής), διασκέδασης (περιλαμβανομένων των επισκέψεων σε αξιοθέατα) και κατανάλωσης σε καταστήματα. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία, αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.

Στην παρούσα διπλωματική μελέτη, θα αποτυπωθεί η κατάσταση σε έναν από τους κυριότερους κλάδους στην Ελλάδα αναλύοντας τα στατιστικά στοιχεία των εσόδων προερχόμενων από τον τουριστικό κλάδο για το 2021 συγκριτικά με το 2020, όπου θεωρείται μια χρονιά κατά την οποία ο κλάδος επλήγη από την πανδημία.

Ακόμα, θα ακολουθήσει η αναλυτική περιγραφή έξι μεγάλων εταιρειών και ομίλων διαχείρισης και εκμετάλλευσης ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, καθώς και η συγκριτική μελέτη των οικονομικών τους στοιχείων μέσα από τις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις για την οικονομική χρήση 2021.

Πώς αντιδρούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό; Πως καταφέρνουν να διατηρήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημά τους στον κλάδο; Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι σημαντικός για τον σχεδιασμό στρατηγικής τους στο μέλλον.

Τέλος, θα εξεταστούν οι επιδράσεις του covid-19 στον τουριστικό κλάδο καθώς αναμφίβολα, σε παγκόσμιο επίπεδο ο κλάδος των τουριστικών υπηρεσιών ήταν αυτός ο οποίος δέχτηκε το ισχυρότερο πλήγμα από την έναρξη της πανδημίας.

Λέξεις-κλειδιά: Ανταγωνισμός, Τουριστικός κλάδος, Covid-19, Porter, Ξενοδοχεία.

Abstract

Tourism is one of the most important pillars of the Greek economy growth and revenue inflows, attracting international investment and leading to increased employment.

Unlike most primary and secondary sector activities, it is a horizontal activity and not a vertical one. Tourism is an activity that is delimited from the side of demand for products and services, while the activities of the primary and secondary sectors are activities of production and supply of products. The activity of tourism affects many sectors of the economy, such as transport (e.g. travel by plane and bus transfers), accommodation (in a hotel or elsewhere), catering (in restaurants or bars inside or outside the accommodation area), entertainment (including sightseeing) and consumption in shops. Thus, tourism is an activity that in any case concerns many and various parts of the social and productive fabric of a country.

In this thesis, tourism sector will be captured by analyzing the statistics of the revenues for 2021 compared to 2020, where it is considered a year in which the sector was affected by the pandemic Covid-19.

Furthermore, there will follow the detailed description of six large companies and groups that manage and operate hotel units in Greece, as well as the comparative study of their financial data through the published financial statements for the financial year 2021.

How do specific businesses react to competition? How do they manage to maintain their comparative advantage in the industry? Business competition is important for planning their strategy in the future.

Finally, the effects of covid-19 on the tourism industry will be examined, as undoubtedly, at the global level, the tourism services sector was the one that received the strongest blow since the beginning of the pandemic.

Keywords: *Competition, Tourism industry, Covid-19, Porter, Hotels.*

Εισαγωγή

Η τουριστική επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μεγάλη επίδραση στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελεί πηγή εισοδήματος τόσο για κρατικούς όσο και για ιδιωτικούς οργανισμούς καθώς και μέσο προβολής της χώρας σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι χώρες προκειμένου να στηρίξουν τον κλάδο, αναζητούν ευκαιρίες για επιδοτήσεις και επενδύσεις τόσο των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων όσο και την στήριξη νέων πλάνων για τη δημιουργία νέων κλαδικών οργανισμών.

Στην Ελλάδα, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους βασικότερους κλάδους ανάπτυξης και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Η χώρα μας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προσφορά φυσικού κάλους και αποτελεί έναν από τους βασικούς προορισμούς στην bucket list των επισκεπτών ετησίως.

Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές μάχονται να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην κορυφή της αγοράς αποκτώντας ανταγωνιστικό προβάδισμα και κυριαρχία.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους συνδέεται άμεσα με την εξυπηρέτηση των πελατών και την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες αυτών.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Στην τουριστική δραστηριότητα παρατηρείται μεγάλη ζήτηση τόσο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όσο και για τα υπερπολυτελή ξενοδοχεία. Αυτό συμβαίνει καθαρά και μόνο γιατί απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό καθώς και γιατί το προϊόν που προσφέρουν είναι διαφοροποιημένο.

Συνήθως οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αποκτούν επισκέπτες από ξένες χώρες καθώς τις περισσότερες φορές συνεργάζονται με μεγάλους tour operators παγκοσμίως ενώ από την άλλη τις μικρές μονάδες επισκέπτονται κατά βάση εγχώριοι τουρίστες.

Αυτή η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, οδηγεί και στην διαφορετική αντιμετώπιση από τους ιδιοκτήτες και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, του ανταγωνισμού.

Είναι προφανές ότι η μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα θα προσπαθήσει να ανταγωνιστεί τις επιχειρήσεις που προσφέρουν το ίδιο προϊόν προκειμένου να διαφοροποιήσει το δικό της και να το κάνει πιο ελκυστικό και πιο ανταγωνιστικό έναντι άλλων παρόμοιων.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν θα αναλυθεί ο τουρισμός σαν κλάδος, τα αναρίθμητα είδη στα οποία κατηγοριοποιείται, οι επιχειρήσεις οι οποίες εντάσσονται στον κλάδο καθώς επίσης και οι μέθοδοι με τις οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Ωστόσο, θα εξεταστεί και η επίδραση του covid-19 στον κλάδο καθώς κατά τη χρονιά 2020 αποτέλεσε μεγάλο πλήγμα παγκοσμίως για όλους τους κλάδους και κυρίως τον τουρισμό. Τις επόμενες χρονιές ο κλάδος ανέκαμψε;

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή στον Τουρισμό και Χαρακτηριστικά του Κλάδου

1.1 Ορισμός Τουρισμού

Η λέξη Τουρισμός χρησιμοποιείται καθημερινά από όλους μας προκειμένου να δηλώσει την γενικότερη συνθήκη της μετακίνησής μας από το ένα μέρος στο άλλο για λόγους αναψυχής και προέρχεται από τη λατινική λέξη «tornus» που σημαίνει περιήγηση.

Κατά την Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού, τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρωπίνων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές τις μετακινήσεις.

Επίσης, άλλη ερμηνεία που έχει δοθεί για τον τουρισμό είναι η εξής:

«Τουρισμός είναι το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των τουριστών, των προμηθευτών των τουριστικών προϊόντων, των κυβερνήσεων των χωρών υποδοχής και των τοπικών κοινωνιών κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και φιλοξενίας των τουριστών αυτών.» (R.W McIntosh)

Ωστόσο, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τον τουρισμό κατά τα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, ως τουρισμός έχει χαρακτηριστεί και η μετάβαση ατόμων από πόλη σε πόλη για λόγους βραχυχρόνιας διαμονής με μοναδικό σκοπό την αναψυχή αποκλείοντας έτσι κάθε μορφή εργασιακής απασχόλησης κατά την περίοδο αυτή.

1.2 Είδη Τουρισμού

Η «βιομηχανία» του τουρισμού ανοίγεται σε πολλά επίπεδα γι' αυτό και μπορεί να χωριστεί σε πολλά και ποικίλα είδη ανάλογα με τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά.

Ο τουρισμός αρχικά μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων – περιηγητών σε μεμονωμένο και μαζικό.

Μεμονωμένος Τουρισμός: Είναι ένα από τα πιο σύγχρονα είδη τουρισμού και χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι κυρίως η εκτέλεση αλλά και η οργάνωση του ταξιδιού γίνεται ατομικά από τον κάθε τουρίστα.

Μαζικός Τουρισμός: Χαρακτηρίζεται από την ομαδική συμμετοχή και διοργανώνεται κυρίως από ταξιδιωτικούς πράκτορες, τους λεγόμενους tour operators, και περιλαμβάνει πλήρη πακέτα διακοπών για άτομα ή ομάδες. Ο μαζικός τουρισμός συνήθως επιβαρύνει το περιβάλλον και γενικά δεν προσφέρει ιδιαίτερα οφέλη στην περιοχή που γίνεται.

Ακόμα, μια δεύτερη κατηγοριοποίηση του τουρισμού μπορεί να γίνει βάσει φυσικών ορίων σε εσωτερικό και εξωτερικό τουρισμό.

Εσωτερικός Τουρισμός: Ο εσωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από τον εγχώριο πληθυσμό μιας χώρας και εντός των φυσικών ορίων αυτής.

Εξωτερικός Τουρισμός: Ο εξωτερικός από την άλλη, πραγματοποιείται από περιηγητές που η μόνιμη κατοικία τους είναι εκτός των συνόρων της χώρας που επισκέπτονται.

Τέλος, συνοπτικά αξίζει να αναφερθούν τα ακόλουθα είδη Τουρισμού τα οποία απλώς αντιπροσωπεύουν ένα δείγμα από όλες αυτές τις κατηγοριοποιήσεις που έχουν δημιουργηθεί για τον τουρισμό.

- 1) Εποχιακός (Συνεχής και Μόνο- εποχιακός)
- 2) Στατικός – Κινητικός
- 3) Νεανικός – Τρίτης Ηλικίας
- 4) Εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως:
 - Αγροτουρισμός
 - Άθλησης
 - Υγείας
 - Ιστορικός
 - Θρησκευτικός
 - Εκπαιδευτικός
 - Ιαματικός
 - Γαστρονομικός κλπ

Βάσει μελετών και αναλύσεων που έχουν διενεργηθεί σε βάθος χρόνων από διάφορους μελετητές, τα προαναφερθέντα ήδη τουρισμού είναι απλά ένα δείγμα προκειμένου να τονιστεί η διαφοροποίηση του κλάδου. Ο τουρισμός μπορεί να ενταχθεί σε κάθε είδους κατηγορία απλά και μόνο βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί από τον κάθε τουρίστα.

1.3 Τουρισμός και Οικονομία

Η ανάπτυξη του τουρισμού σε μια χώρα συνεπάγεται μια σειρά από οικονομικές επιδράσεις. Οι επιδράσεις αυτές, υπό ορισμένες προϋποθέσεις μπορούν να συμβάλλουν δραστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της κάθε χώρας και στην αύξηση της ευημερίας ενός σημαντικού τμήματος του πληθυσμού της.

Ο τουρισμός επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από πολλούς τομείς της κοινωνικοοικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας και αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το δυναμικό της.

Οι επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικές αλλά και κοινωνικές, πολιτιστικές καθώς και επιδράσεις που σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα όσον αφορά την οικονομία, ο τουριστικός κλάδος έχει άμεση επίδραση στο εθνικό εισόδημα επιφέροντας σε αυτό ποσοτικές και ποιοτικές μεταβολές. Η ανάπτυξη του τουρισμού γενικότερα σε μια χώρα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του τουριστικού εισοδήματός της και κατ' επέκταση του εθνικού εισοδήματός της, ενώ με την ανακατανομή του συντελεί στην άμβλυνση της ανισότητας των εισοδημάτων μεταξύ των διαφόρων περιφερειών της αλλά και μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων.

Ταυτόχρονα, δημιουργεί θέσεις εργασίας πλήρους ή μερικής απασχόλησης, αλλά ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του τουρισμού συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περαστική.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης μέσα από τις τουριστικές επιχειρήσεις, μονάδες, εμπορικά καταστήματα κ.λπ. και αυτό γιατί πολλές φορές η απασχόληση στον κλάδο, συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων.

Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ο τουρισμός συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης της περιφέρειας, για παράδειγμα αποβιομηχανοποιημένων και ορεινών περιοχών.

Η ανάπτυξη του τουρισμού αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση, τις επενδύσεις και διεύρυνε την παραγωγική βάση της τοπικής οικονομίας με αποτέλεσμα να μειωθεί η μετανάστευση και να βελτιωθεί το επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Ειδικότερα σε περιοχές που διαθέτουν πλούσιους τουριστικούς πόρους, η ανάπτυξη είναι εξαιρετικά δυναμική σε ετήσιους ρυθμούς.

Μεταξύ άλλων, ο τουρισμός αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων για το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω της εισπραξης φόρων και τελών, ενώ μέσω της εισαγωγής τουριστικού συναλλάγματος επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών καθώς επίσης και αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας υποδοχής και φιλοξενίας των τουριστών. Οι επενδύσεις στον ευρύτερο τουριστικό τομέα αλλά και η ιδιότητα του τουρισμού να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται,

οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αύξηση είναι και ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, η πλειοψηφία των οποίων έχει υψηλά εισοδήματα και αντίστοιχη καταναλωτική δαπάνη.

Ο τουρισμός αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης όταν αναπτύσσεται ισόρροπα και σύμφωνα με τις αρχές της αρμονικής περιφερειακής ανάπτυξης. Όταν όμως αναπτύσσεται μονόπλευρα, τότε οι μακροχρόνιες επιδράσεις του στην οικονομία μιας χώρας επιφέρουν αρνητικές συνέπειες καθώς αποδυναμώνει τους παραγωγικούς κλάδους της και κυρίως τη βιομηχανία και τη γεωργία, ενώ βαθμιαία μεταβάλλει την οικονομία της χώρας σε οικονομία υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη του τουρισμού οφείλει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με αυτή των άλλων παραγωγικών κλάδων της οικονομίας δηλαδή να είναι προγραμματισμένη, ισόρροπη και αρμονική. Με αυτή την προϋπόθεση, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει σημαντικά στον σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

1.4 Το Τουριστικό Κύκλωμα

Ως τουριστικό κύκλωμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την αλληλένδετη σχέση των τουριστών, των τουριστικών πρακτόρων και των καταλυμάτων και λοιπών καταστημάτων και υπηρεσιών. Τα καταλύματα και οι συγγενείς επιχειρήσεις είναι εκείνα που ολοκληρώνουν το λεγόμενο τουριστικό προϊόν.

Ξεκινώντας από τον μεμονωμένο τουρίστα, είναι εκείνος που επιλέγει από μόνος του τον προορισμό αλλά και κάθε συνοδευόμενη τουριστική υπηρεσία συνήθως κατά τη διάρκεια της διαμονής του. Αναφορικά με τους τουρίστες που ταξιδεύουν σε οργανωμένο γκρουπ ακολουθούν τις οδηγίες και τις υπηρεσίες του τουριστικού πακέτου που έχουν προμηθευτεί από το τουριστικό

πρακτορείο. Σημαντική διαφοροποίηση με τον μεμονωμένο τουρίστα είναι ότι όλες οι συμπληρωματικές υπηρεσίες επιλέγονται από τον τουριστικό πράκτορα.

Ο τουριστικός πράκτορας είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που προετοιμάζει πακέτα προσφορών ταξιδιών πριν ακόμα ξεκινήσει η ζήτησή τους. Ουσιαστικά αποτελεί τον διαμεσολαβητή μεταξύ της τουριστικής προσφοράς και της τουριστικής ζήτησης και βρίσκεται εγκατεστημένος στην χώρα προέλευσης του τουρίστα.

Τέλος, το τρίτο και εξίσου σημαντικό μέρος του κυκλώματος είναι τα κάθε ειδών καταλύματα και ξενοδοχειακές μονάδες καθώς επίσης και όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις του κάθε προορισμού που σχετίζονται με τον τουρισμό και απευθύνονται αμιγώς στους τουρίστες.

Κεφάλαιο 2ο: Τουρισμός Και Ελληνική Οικονομία

2.1 Ο Τουρισμός Στην Ελλάδα

Ο τουρισμός στη σύγχρονη Ελλάδα ξεκίνησε να ανθίζει κατά τη δεκαετία του 1970, σε αυτό που έγινε γνωστό ως μαζικός τουρισμός. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, πραγματοποιήθηκαν κατασκευαστικά έργα μεγάλης κλίμακας για ξενοδοχεία και άλλες παρόμοιες εγκαταστάσεις ενώ η χώρα σημείωσε αύξηση στους διεθνείς τουρίστες με την πάροδο των ετών.

Ο Τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί βασικό στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα και είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της χώρας. Η Ελλάδα είναι ένας σημαντικός τουριστικός προορισμός και πόλος έλξης στην Ευρώπη χάρη στον πλούσιο πολιτισμό και την

ιστορία της, που αντανakλώνται σε μεγάλο βαθμό από τα 18 Μνημεία Παγκόσμιας Κληρονομιάς της UNESCO καθώς και για τη μεγάλη ακτογραμμή, τα πολλά νησιά και τις παραλίες της.

Το τουριστικό προϊόν θεωρείται ετερογενές, οι οικονομολόγοι είχαν κατατάξει αρχικά τον τουρισμό στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν το οποίο ουσιαστικά είναι μίγμα υλικών (τουριστικά καταλύματα, υποδομές κ.λπ.) και άυλων στοιχείων (ήλιος, θάλασσα, κλίμα, κ.λπ.). Επομένως μπορεί να καταταγεί στους λεγόμενους μικτούς τομείς.

Αυτή η ιδιομορφία του τουρισμού δημιουργεί μια σειρά από χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας.

Τα χαρακτηριστικά αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Ο κλάδος του τουρισμού είναι δυναμικός, κυριαρχείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και στηρίζεται στην επιχειρηματικότητα.
- Ο τουρισμός εξυπηρετεί εσωτερικές και διεθνείς αγορές και δίνει έμφαση στην «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία
- Στους περισσότερους Ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς, επικρατεί η προσφορά ενός μονοδιάστατου προϊόντος που ονομάζεται «Ήλιος και Θάλασσα». Αν και το συγκεκριμένο προϊόν κρίνεται εξαιρετικά ανταγωνιστικό, η Ελλάδα καλείται να ανταγωνιστεί καινούργιους και σημαντικά ανερχόμενους τουριστικά προορισμούς, όπως π.χ. την Τουρκία, Βουλγαρία, Αίγυπτο, Κροατία, κ.λπ., καθώς έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοιο προϊόν σε καλύτερες τιμές και ποιότητα.
- Η μεταβολή της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις μεταβολές που παρουσιάζονται στην τιμή του, όσο και από τις μεταβολές που επιδρούν στο εισόδημα του τουρίστα – καταναλωτή. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής επιλέγει την τοποθεσία καθώς και το χρονικό διάστημα των διακοπών του, επηρεαζόμενος από οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους λόγους.
- Παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης τουριστών σε συγκεκριμένες ζώνες και τουριστικά θέρετρα, όπως π.χ. στην Κρήτη, Χαλκιδική, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά, Κυκλάδες, Αττική, κ.λπ., λόγω του μαζικού τουρισμού.

- Οι τουρίστες, που επισκέπτονται τον Ελλαδικό χώρο, προέρχονται κυρίως από Ευρωπαϊκές χώρες, όπως π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία και Σκανδιναβικές χώρες. Ο αριθμός των τουριστών, των προερχόμενων από τις Η.Π.Α, την Ιαπωνία και την πρώην ΕΣΣΔ, που αντιπροσωπεύουν κατά κανόνα τουρίστες με την υψηλότερη κατά κεφαλήν δαπάνη, παραμένει εξαιρετικά χαμηλός. Αντίθετα στη Τουρκία, οι τουρίστες των χωρών της πρώην ΕΣΣΔ, αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή προέλευσης των αφίξεων.
- Το τουριστικό προϊόν, ακολουθώντας την τάση της διεθνοποίησης των οικονομιών, έλαβε τα τελευταία χρόνια πιο διεθνοποιημένο χαρακτήρα. Έτσι εισήλθαν στην αγορά νέα προϊόντα και νέοι τουριστικοί προορισμοί, οι οποίοι μέχρι πρόσφατα δεν είχαν προσελκύσει το ενδιαφέρον του κοινού.
- Τέλος, όπως και σε όλους σχεδόν τους τομείς της ελληνικής οικονομίας, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Αυτό, εν μέρει, οφείλεται στην έλλειψη τεχνολογικής εκπαίδευσης από ιδιοκτήτες και εργατικό δυναμικό.

2.2 SWOT Analysis Του Ελληνικού Τουρισμού

Για την καλύτερη κατανόηση του ελληνικού τουρισμού, θα αναλυθούν τα δυνατά (Strengths), των αδυνάτων (Weaknesses), των απειλών (Threats) αλλά και των ευκαιριών (Opportunities).

2.2.1 Δυνάμεις

- Η ύπαρξη αναλλοίωτου φυσικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά. Τα φυσικά πλεονεκτήματα της χώρας προσδιορίζονται από το εντυπωσιακό μεσογειακό της τοπίο και τις ήπιες κλιματολογικές συνθήκες που συνδυάζονται ιδανικά και ενισχύονται από την πλούσια πολιτιστική και ιστορική

κληρονομιά της (μνημεία, παραδόσεις, ήθη και έθιμα), η οποία αποτελεί από μόνη της πόλο έλξης μεγάλου αριθμού τουριστών από όλο τον κόσμο.

- Τα πολυάριθμα νησιωτικά συμπλέγματα και οι τεράστιες σε μήκος και ποικιλομορφία πεντακάθαρές νησιωτικές και ηπειρωτικές ακτές, καθιστούν την Ελλάδα ιδανικό προορισμό διακοπών.
- Η παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία, την παιδεία και τον ελληνικό τρόπο ζωής, έχουν αναβαθμίσει την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό.
- Το μικρό γεωγραφικά μέγεθος της Ελλάδας που συνοδεύεται από το πολύ καλό κλίμα και μία απίστευτη ποικιλία τόπων και καταστάσεων. Προσφέρεται επομένως μια δυσανάλογα μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε σχέση με το μικρό μέγεθος της χώρας.
- Η μεσογειακή κουζίνα που αποτελεί μία από τις πιο διάσημες -και σύμφωνα με πολλές διατροφικές έρευνες – και υγιεινές διατροφές στον κόσμο.
- Η συμμετοχή της χώρας στην Ο.Ν.Ε και κατ' επέκταση η ενιαία νομισματική μονάδα (ευρώ) αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης Ευρωπαίων τουριστών με το ίδιο νόμισμα λόγω της διευκόλυνσης συναλλαγών.
- Η ψυχαγωγία και η νυχτερινή διασκέδαση είναι ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας.

2.2.2 Αδυναμίες

- Η γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιφέρειες της χώρας, οι οποίες παρουσιάζουν πλέον έντονο κορεσμό, σε βάρος άλλων περιοχών μη τουριστικά ανεπτυγμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ήμισυ και πλέον του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών βρίσκεται συγκεντρωμένο στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και τη Στερεά Ελλάδα.
- Η έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, με το 50% των τουριστών να έρχεται στην Ελλάδα το τρίμηνο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου, ενώ την περίοδο Μάιο – Σεπτέμβριο έρχεται στη χώρα μας περίπου το 70% των τουριστών. Το φαινόμενο αυτό σε συνδυασμό με τις ελλειπείς υποδομές και την ανισοκατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, επιδρά

ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στην υγιή εξέλιξη των επιχειρήσεων

- Η μεγάλη απόσταση της Ελλάδας από τις κύριες χώρες προελεύσεως τουριστών από την ανεπτυγμένη Βόρεια Ευρώπη σε συνδυασμό με την απουσία επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για την ελληνική αγορά από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, δεν επιτρέπουν στην Ελλάδα να προσελκύσει ικανό αριθμό τουριστών εκτός της καλοκαιρινής περιόδου. Βέβαια, η ανάπτυξη των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ρωσίας τα τελευταία έτη, αμβλύνει σ σημαντικό βαθμό αυτό το μειονέκτημα, αφού η Ελλάδα προσελκύει πολλούς τουρίστες και από αυτές τις χώρες.

2.2.3 Ευκαιρίες

- Η ενοποίηση του πολιτισμού και του τουρισμού, μέσω της αξιοποίησης της αρχαιολογικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αξιοποίηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων, εξαλείφοντας τα φαινόμενα της γραφειοκρατικής επικάλυψης μεταξύ των δύο τομέων που κάποιες φορές οδήγησαν κατά το παρελθόν σε ανεπάρκειες.
- Η ενίσχυση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν οι πολυεθνικές αλυσίδες για επενδύσεις και ανάληψη της διοίκησης γνωστών ελληνικών ξενοδοχείων.
- Η συνεχής αύξηση του εσωτερικού τουρισμού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, δύναται να συμβάλει στην επέκταση της τουριστικής περιόδου πέραν των μηνών Ιουλίου – Σεπτεμβρίου καταπολεμώντας την εποχικότητα της ζήτησης.
- Η Ελλάδα διαθέτει και αναρίθμητα ηπειρωτικά φυσικά συγκροτήματα, τουριστικά θέρετρα και καταφύγια εκπληκτικού κάλλους, τα οποία συνδυάζονται ιδανικά με τα πολυάριθμα ιστορικά της μνημεία και την πολιτιστική της κληρονομιά και μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη και του χειμερινού τουρισμού, που έως σήμερα ευρίσκεται σε σχετική στασιμότητα και θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

2.2.4 Απειλές

- Υπάρχει κίνδυνος εύκολης υποκατάστασης από άλλες χώρες καθώς η βασική σύνθεση των πλεονεκτημάτων της χώρας παραμένει η ίδια. Η μεγάλη μάζα των επισκεπτών που στηρίζει τον τουρισμό έρχεται στην Ελλάδα για τον ήλιο, τη θάλασσα, το περιβάλλον, τη φιλοξενία και την αυθεντικότητα των ανθρώπων.
- Οι έντονοι κραδασμοί που δέχεται η παγκόσμια οικονομία το τελευταίο χρονικό διάστημα επιτάχυναν τις αρνητικές εξελίξεις και στο χώρο του τουρισμού και αναμένεται να συμβάλλουν αρνητικά στη ζήτηση για τουρισμό τα επόμενα χρόνια.
- Το μη σταθερό οικονομικό περιβάλλον και αποθάρρυνση επενδύσεων.

2.3 Λειτουργία Κλάδου Στη Χώρα Και Οικονομικά Μεγέθη

Ο Τουρισμός είναι το σύνολο των επιμέρους παραγωγικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αναψυχή, ανάπαυση, επιμόρφωση των ταξιδιωτών μακριά από τον τόπο κατοικίας τους. Για την Ελληνική οικονομία ο τουρισμός αποτελεί το βασικό προσφερόμενο προϊόν και την κύρια πηγή εσόδων της.

Ο τουρισμός, ιδιαίτερα μέσα στην οικονομική κρίση, αποτέλεσε μια από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων της χώρας που εξισορροπούσε το Ισοζύγιο Πληρωμών. Η τάση αυτή, διακόπηκε απότομα το 2020, λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών και της άνευ προηγουμένου μείωσης της ζήτησης για ταξίδια. Ως εκ τούτου, η συμβολή του τουρισμού στην κάλυψη του εμπορικού ισοζυγίου μειώθηκε σημαντικά.

Συγκεκριμένα, για το 2021 οι ταξιδιωτικές εισπράξεις κάλυψαν το 41,2% του ελλείμματος του Ισοζυγίου Αγαθών (έναντι 23,3% το 2020). Αν συνυπολογιστούν και οι εισπράξεις αερομεταφορών, κρουαζιέρας κλπ. που η ΤτΕ υπολογίζει σε άλλους κωδικούς του ισοζυγίου πληρωμών, τότε η συμβολή του εισερχόμενου τουρισμού στην κάλυψη του ελλείμματος ισοζυγίου αγαθών φτάνει το 45,4% (έναντι 26,7% το 2020).

Επίσης, οι εισπράξεις από τον τουρισμό το 2021 αντιπροσωπεύουν το 27,0% (έναντι 14,9% το 2020) του συνόλου των εισπράξεων από τις εξαγωγές κάθε μορφής αγαθών που κάνει η χώρα. Αν στις εισπράξεις αυτές συνυπολογιστούν και οι εισπράξεις από τις μεταφορές, τότε το σύνολο ισούται με το 29,8% (έναντι 17,1% το 2020) των εισπράξεων από τις εξαγωγές αγαθών.

Αν από τις εξαγωγές αγαθών αφαιρεθούν οι εξαγωγές πλοίων και καυσίμων, τότε το ποσοστό των εισπράξεων από τον τουρισμό ισούται με το 36,6% (έναντι 19,1% το 2020) του συνόλου των εισπράξεων από τις εξαγωγές αγαθών. Επίσης, εάν στις εισπράξεις του τουρισμού συνυπολογίσουμε και τις μεταφορές, το ποσοστό των εισπράξεων ισούται με το 40,4% (έναντι 21,9% το 2020) των εισπράξεων από τις εξαγωγές αγαθών που κάνει η χώρα πλην πλοίων και καυσίμων.

	2020 (εκ. €)	2021 (εκ. €)	% μεταβολή
Ισοζύγιο Αγαθών	-18.528	-25.623	-38,3%
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις (περ. κρουαζιέρα)	4.319	10.550	144,3%
ως % ελλείμματος Ισοζυγίου Αγαθών	23,3%	41,2%	
Εκτίμηση Εσόδων από Μεταφορές	633	1.091	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και Μεταφορές/Ισοζύγιο αγαθών	26,7%	45,4%	
Εξαγωγές Αγαθών	28.904	39.080	35,2%
Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	22.649	28.816	27,2%
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών	14,9%	27,0%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών	17,1%	29,8%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	19,1%	36,6%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και μεταφορές / Εξαγωγές Αγαθών πλην Πλοίων και Καυσίμων	21,9%	40,4%	
Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence			

Πίνακας 1. «Συμβολή του τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών, 2020-2021»

Πηγή: ΤτΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Σύμφωνα με στοιχεία και αναλύσεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (WTTC), η τουριστική βιομηχανία επέφερε για το 2021 στην Ελλάδα, το 14,9% του συνολικού ΑΕΠ και προσέφερε 781 χιλιάδες θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν στο 19,9% της εγχώριας απασχόλησης. Παρακολουθώντας τα συγκριτικά μεγέθη για το 2020, ο τουρισμός απέφερε στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας 9,2% και 708 χιλιάδες θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν στο 18,3% της συνολικής απασχόλησης.

Ο τουρισμός, εκτός από την μεγάλη συμβολή στην οικονομία της χώρας έχει μεγάλη συμβολή και στην απασχόληση και, τα τελευταία χρόνια, έχει συμβάλει σημαντικά στην μείωση της ανεργίας. Η θετική αυτή πορεία, διαταράχθηκε λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, σημειώνοντας από το Q2 του 2020 έως και το Q2 του 2021 μείωση της απασχόλησης στον κλάδο ενώ από το Q3 του 2021 η απασχόληση ανακάμπτει, σημειώνοντας στο Q3 του 2021 τον υψηλότερο αριθμό απασχολούμενων.

Global Data				
\$ Total GDP contribution:		👤 Total Travel & Tourism jobs:		
2019	10.3% USD 9,630 BN	Travel & Tourism GDP change:	333 MN = 1 in 10 jobs	Change in Jobs ² :
2020	5.3% USD 4,775 BN	-50.4% =USD -4,855 BN (Economy GDP = -3.3%)	271 MN = 1 in 12 jobs	-62.0MN = -18.6%
2021	6.1% USD 5,812 BN	+21.7% =USD 1,038 BN (Economy GDP = 5.8%)	289 MN = 1 in 11 jobs	+18.2MN = + 6.7%

Greece Key Data		
2019	2020	2021
Total contribution of Travel & Tourism to GDP:		
\$ 20.7% of Total Economy EUR 38.2BN (USD 42.0BN)	9.2% of Total Economy EUR 15.5BN (USD 17.1BN) Change: -59.3% Economy change: -8.7%	14.9% of Total Economy EUR 27.2BN (USD 29.9BN) Change: +74.9% Economy change: +7.9%
Total contribution of Travel & Tourism to Employment:		
👤 819.8 (000s) 21.0% of total jobs	707.8 (000s) 18.3% of total jobs Change: -13.7%	781.6 (000s) 19.9% of total jobs Change: +10.4%

Πίνακας 2. «Η Συμβολή του Τουρισμού στο ΑΕΠ και την Απασχόληση»

Πηγή: (World Travel & Tourism Council (2022))

2.4 Οι Ξενοδοχειακές Μονάδες Στην Ελλάδα Ως Τουριστικό Προϊόν

Το τουριστικό προϊόν, συνεχώς εξελίσσεται. Για αυτό όσοι εμπλέκονται με τον τουρισμό, θα πρέπει να αντιληφθούν αυτές τις αλλαγές και να τις προσαρμόσουν στον προσφερόμενο προϊόν της χώρας.

Το τουριστικό προϊόν εντάσσεται στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών και έχει υψηλό δείκτη ευαισθησίας γιατί στην αλυσίδα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή όσων θα επηρεάσουν τις εντυπώσεις του τουρίστα συμμετέχουν πάρα πολλοί, επαγγελματίες και μη. Εάν ένας από αυτούς προσφέρει μια κακή υπηρεσία, η ζημιά μπορεί να εξαπλωθεί σε όλους.

Θα πρέπει ο καθένας να βλέπει στον τουρισμό τη σύμπραξη μιας ομάδας επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας και μεταφοράς σε καταναλωτές που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους.

Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι άυλες συνεπώς ο πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί το τουριστικό προϊόν εξ αρχής.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο των υπηρεσιών – αγαθών που προσφέρουν, τον τύπο της ιδιοκτησίας ακόμα και την γεωγραφική περιοχή στην οποία εντάσσονται.

Αρχικά διακρίνονται σε αστικά, τα οποία λειτουργούν ολόκληρο το έτος και είναι εγκατεστημένα στις πόλεις ή σε αστικά κέντρα, και σε εποχικής λειτουργίας, τα οποία είναι διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και η πλειοψηφία τους βρίσκεται σε μέρη τουριστικού ενδιαφέροντος (πχ. Παραθαλάσσιες περιοχές κλπ). Οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν συνήθως 6 μήνες Απρίλιο ως Οκτώβριο.

Η δομή των ξενοδοχειακών μονάδων υποδηλώνει κατά ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής. Πράγμα που σημαίνει ότι ο κλάδος των ξενοδοχείων είναι το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι αντιληπτό ότι η ποιότητα και το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων σε μία περιοχή, επηρεάζεται κατά πολύ τις υποδομές της περιοχής εγκατάστασης, όπως οι οδικές οδοί, τα κέντρα υγείας και νοσοκομεία, το δίκτυο συγκοινωνιών και το φυσικό περιβάλλον.

Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε κλασικά/παραδοσιακά (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών

«μοτέλ», τα «bangalows», τα ξενοδοχεία σε χωριά και τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Στα συμπληρωματικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση, οι ενοικιαζόμενες βίλες και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 1997). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) διακρίνονται δύο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Πολυτελείας
- Κατηγορίας Α΄
- Κατηγορίας Β΄
- Κατηγορίας Γ΄
- Κατηγορίας Δ΄
- Κατηγορίας Ε΄

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α΄, Β΄, Γ΄)
- Βίλες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Κεφάλαιο 3ο: Ανταγωνιστικότητα Του Τουριστικού Κλάδου

3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Ανταγωνισμός είναι ο αγώνας μεταξύ περισσοτέρων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη στην οικονομική δομή του κλάδου και εξαρτάται από τη συμπεριφορά των ενεργών ανταγωνιστών.

Από οικονομική σκοπιά, ο ανταγωνισμός είναι ο αγώνας για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν την προσφορά τους στη ζήτηση, για να μη χάσουν τους καταναλωτές από πελάτες, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζουν τις ανάγκες του καταναλωτή και στρέφουν προς τα εκεί την παραγωγή τους.

Μειώνεται το κόστος παραγωγής ή της παροχής υπηρεσιών προκειμένου να πουλουν φθηνότερα και επεξεργάζονται πιο αποτελεσματικά τις πρώτες ύλες και προσπαθούν διαρκώς να επενδύουν σε καινούρια προϊόντα ή λύσεις ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτή προκειμένου να έχουν προβάδισμα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

Παράλληλα ο ανταγωνισμός δίνει στον καταναλωτή περισσότερες επιλογές καθώς δίνεται η δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε περισσότερα προϊόντα με διαφορετικούς όρους και τρόπους συναλλαγής. Λόγω του ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τον καταναλωτή χρεώνοντάς του υπερβολικές τιμές.

Αντίστοιχα ισχύει και ο ανταγωνισμός στον τομέα του τουρισμού. Η κάθε χώρα επιδιώκει την προώθηση των πλεονεκτημάτων της προκειμένου να προσεγγίσει το ενδιαφέρον των τουριστών.

Ο τουρισμός σαν κλάδος έχει έντονα τα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης αφού τα σύνορα είναι ελεύθερα και οι μετακινήσεις των πολιτών είναι πια εύκολες σε ολόκληρη την υφήλιο.

Η Ελλάδα έχει ως βασικό οικονομικό κλάδο τον τουρισμό όπου την κάνει ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Βασική παράμετρος που διαμορφώνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο αποτελεί το γεγονός ότι οι τουρίστες λειτουργούν πολύ συνειδητά και οργανώνουν το κάθε τους ταξίδι διενεργώντας πρωτίστως έρευνα αγοράς και με μοναδική προτεραιότητα την εξασφάλιση της ποιότητας και της ανταγωνιστικής τιμής.

3.1.1 Ανταγωνιστικότητα Τοποθεσίας

Σε επίπεδο Χωρών αρχικά και μετέπειτα σημείων συγκέντρωσης τουρισμού, η Ελλάδα είναι αρκετά ψηλά στη λίστα μεταξύ των ανταγωνιστικών Χωρών (όπως η Ιταλία, η Κροατία, η Τουρκία, κλπ) καθώς προσφέρει πληθώρα επιλογών στον τουρίστα και διαφορετικά είδη τουρισμού.

Η Ελλάδα βρίσκεται στο νοτιοδυτικό μέρος της Ευρώπης και συνορεύει με την Αλβανία, την Βόρεια Μακεδονία, την Βουλγαρία και με την Τουρκία. Βρέχεται από το Ιόνιο, το Αιγαίο και το Λιβυκό Πέλαγος. Τέλος, η γεωγραφική της έκταση αποτελείται περίπου από 130 χιλιάδες τ.μ.

Η πρωτεύουσα της η Αθήνα είναι ο κύριος προορισμός των τουριστών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Σαν μεσογειακή χώρα η Ελλάδα, έχει αρκετά θερμό και ξηρό καλοκαίρι και ήπιους χειμώνες που την καθιστά ιδιαίτερα προσφιλή προορισμό, κυρίως σε τουρίστες από πιο βόρειες χώρες που δεν έχουν συνηθίσει τόση ηλιοφάνεια. Ωστόσο, η Ελλάδα φημίζεται και για τη μεσογειακή της διατροφή η οποία είναι αρκετά διαδεδομένη στο εξωτερικό όπως επίσης και οι πρώτες ύλες που παράγει, όπως το ελαιόλαδο, το τυρί, το γιαούρτι κλπ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία, κατατάσσουν την Ελλάδα ανάμεσα στους πιο δημοφιλείς προορισμούς και ταυτόχρονα στους πιο ανταγωνιστικούς λόγω τοποθεσίας.

Η τοποθεσία ενός τόπου είναι πολύ σημαντική καθώς τα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά του, τα προϊόντα που παράγει και το κλίμα που έχει προσελκύει αρκετούς τουρίστες από χώρες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και κλίμα.

Είναι κατανοητό ότι οι χώρες οι οποίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά λόγω της τοποθεσίας τους, όπου συνήθως είναι οι γείτονες χώρες να ανταγωνίζονται μεταξύ τους ως προς την προσέλευση των επισκεπτών. Στη προσπάθεια της η κάθε χώρα να παραμείνει ανταγωνιστική ως προς τις υπόλοιπες, προβαίνει σε ενέργειες διαφήμισης και προώθησης του τουριστικού της προϊόντος μέσω του Υπουργείου Τουρισμού.

3.1.2 Ανταγωνιστικότητα Ξενοδοχειακών Μονάδων

Ένας κλάδος δεν παραμένει στατικός από πλευράς του πλήθους των επιχειρήσεων που τον συγκροτούν, αλλά εμφανίζονται και νέες που διεκδικούν σημαντικούς πόρους, μερίδιο από την

αγορά και κέρδη. Μπορεί η δραστηριοποίηση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης σε μια τουριστική περιοχή να μην αντιμετωπίζει ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εισόδου, όμως η βιωσιμότητα της μακροχρόνια είναι αμφίβολη λόγω του έντονου ανταγωνισμού από την πληθώρα των ήδη υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

Λόγω της έντονης ζήτησης κατά τους καλοκαιρινούς μήνες η συγκεκριμένη βιωσιμότητα καθίσταται πιο εύκολη ωστόσο, θα πρέπει να συντρέχουν κάποιοι βασικοί παράγοντες που θα κάνουν την επιχείρηση ανταγωνιστική.

Συγκεκριμένα η ποιότητα της διαμονής, το παραγόμενο προϊόν, το οποίο είναι η συνολική ευχαρίστηση του πελάτη, καθώς επίσης και οι παροχές που θα είναι διαθέσιμες στο κοινό συμβάλλουν στην διατήρηση της μονάδας στην περιοχή και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ακόμα, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι ισχυρός μεταξύ μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων σε περιοχές που η ζήτηση για κατάλυμα είναι έντονη. Οι επιχειρήσεις τέτοιου τύπου και μεγέθους απευθύνονται ως επί το πλείστον σε μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων καθώς παρέχουν σχεδόν το ίδιο προϊόν σε περίπου ίδια αξία. Για αυτόν το λόγο, το να κατέχει μια ξενοδοχειακή μονάδα κυρίαρχη θέση στην αγορά αποτελεί βασικό στόχο της.

3.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η επιχείρηση αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα άμεσα ή έμμεσα αναφέρεται πάντοτε στο Όραμα ή την Αποστολή της.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω των τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο ένα νέο προϊόν.

Τα προϊόντα διαθέτουν συμβολικά χαρακτηριστικά και η κατανάλωση ορισμένων αγαθών μπορεί να εξαρτάται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από τη λειτουργική τους χρησιμότητα. Υπάρχει πράγματι μια τάση στους καταναλωτές να ζητούν “προσωπική έννοια” σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία είναι απαραίτητη προκειμένου να ανταποκριθεί στα συναισθήματα που οδηγούν στις αποφάσεις των καταναλωτών.

Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και λιγότερο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες τους.

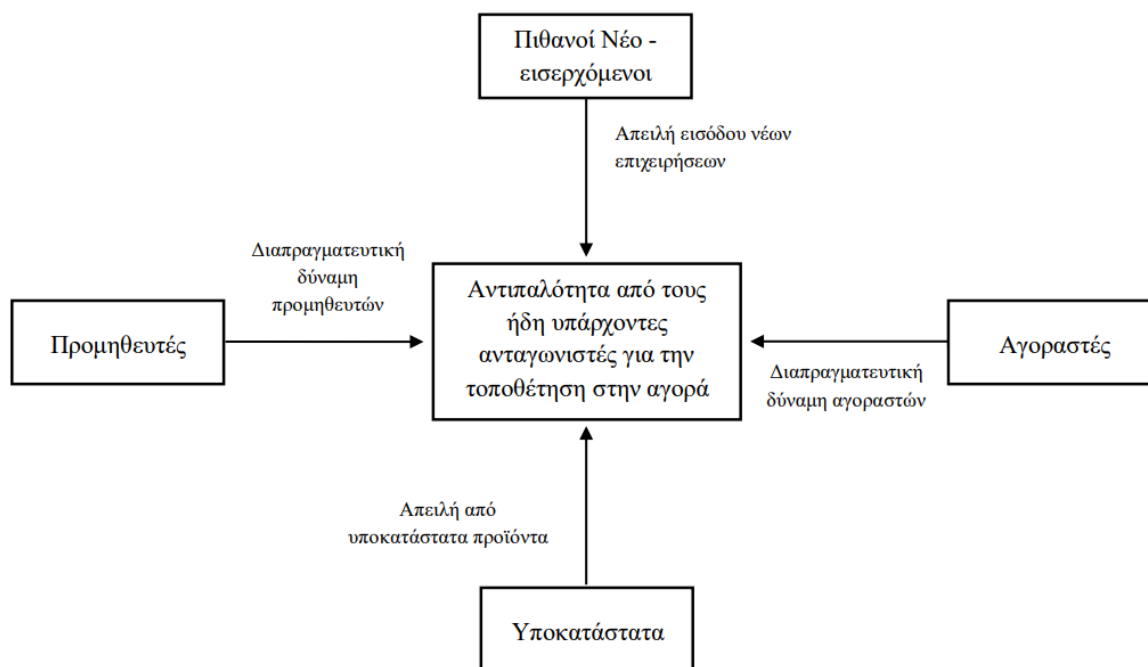
Ιστορικά έχει αποδειχθεί πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί αργότερα να αποδειχθεί εμπόδιο, αν οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας δεν συντονιστούν και δεν κατανοήσουν έγκαιρα τις δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους.

3.3 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων Porter

Το υπόδειγμα του Michael Porter, μας βοηθάει να αναλύσουμε τις δυνάμεις μιας επιχείρησης καθώς προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού εντός των συνόρων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς επίσης και των στρατηγικών που μπορεί η επιχείρηση να αναπτύξει και να τελικά να χρησιμοποιήσει.

Το υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό του κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητά του και κατά συνέπεια την κερδοφορία του. Οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- Η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων



Γράφημα 1. «Υπόδειγμα Δυνάμεων Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό»

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Ο Porter τονίζει πως η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ο συνδυασμός μεταξύ των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Ο βασικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση είναι να

εντοπίσει τη θέση της στον κλάδο που δραστηριοποιείται και να ακολουθήσει εκείνες τις πρακτικές ώστε να αμυνθεί και τελικά να ξεχωρίσει.

Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δυνάμεων του Porter είναι το κατά πόσο ελκυστικός ή μη είναι ο κλάδος που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν υψηλά ελκυστικό κλάδο μπορεί να επιτύχει αντίστοιχα, υψηλά κέρδη, αντιθέτως ένας μη ελκυστικός κλάδος έχει ως αποτέλεσμα χαμηλή κερδοφορία ή μειωμένη.

Ταυτόχρονα, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να διακρίνουν ευκολότερα τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου με αποτέλεσμα να είναι σε ετοιμότητα έναντι των ανταγωνιστών της.

Γι' αυτό και τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις αυτές και να τις αναλύουν αποτελεσματικά.

Αναλυτικότερα, οι πέντε δυνάμεις του Porter έχουν ως εξής:

3.3.1 Απειλή Εισόδου Νέο-εισερχόμενων

Συχνά σε ένα κλάδο, πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να εισέλθουν διεκδικώντας μερίδιο αγοράς, πόρους και κέρδη. Γεγονός που προκαλεί στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, το αίσθημα της απειλής και την ανάγκη δημιουργίας εμποδίων εισόδου στους δυνητικούς ανταγωνιστές τους.

Ως εμπόδια, νοούνται οι οικονομικές δυνάμεις που είτε θα επιβραδύνουν είτε θα αποτρέψουν την είσοδο των ανταγωνιστών.

Φραγμοί εισόδου αποτελούν οι κάτωθι (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011):

➤ Διαφοροποίηση προϊόντος

- αναγνώριση μάρκας / πίστη αγοραστών

- συνωστισμός

Η Διαφοροποίηση του Προϊόντος αναφέρεται στην πραγματική ή αντιλαμβανόμενη από τον καταναλωτή διαφορά του προϊόντος. Διαφορές οι οποίες καθιστούν το προϊόν μοναδικό στο μυαλό του καταναλωτή και δημιουργούν την απαραίτητη “δέσμευση” και πίστη δημιουργώντας σημαντικό κόστος μετακίνησης. Έτσι οι νέο-εισερχόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικούς φραγμούς στην προσπάθειά τους να αποσπάσουν τους καταναλωτές από την δέσμευση τους με τα συγκεκριμένα προϊόντα του κλάδου.

➤ **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

- άλλα πλεονεκτήματα
- καμπύλη μάθησης / καμπύλη εμπειρίας
- ιδιόκτητη τεχνολογία
- πρόσβαση σε α’ ύλες
- κυβερνητικές επιχορηγήσεις
- ευνοϊκή τοποθεσία

Οι Απαιτήσεις σε Κεφάλαια, αφορούν τις απαραίτητες επενδύσεις προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος να προσπεράσει τα εμπόδια εισόδου και να καταφέρει να φτάσει χωρίς μειονεκτήματα στη θέση των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Κεφάλαια απαιτούνται για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και γενικά τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Συχνά, οι απαιτήσεις κεφαλαίου δημιουργούν σημαντικούς φραγμούς εισόδου κυρίως όταν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση επενδύει σε ενέργειες που δεν θα αποφέρουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα άμεσα.

➤ **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Με την έννοια της Πρόσβασης στα Κανάλια Διανομής, εννοούμε την ευκολία διοχέτευσης των προϊόντων στην αγορά και τελικά στον καταναλωτή. Επομένως, όσο ποιοτικό και καινοτόμο κι

αν είναι το προϊόν μιας νέο-εισερχομένης επιχείρησης στον κλάδο, έχει να εντοπίσει τα διαθέσιμα κανάλια διανομής.

➤ **Κυβερνητική πολιτική**

Η Κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου στις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο. Οι φραγμοί αυτοί συχνά αφορούν, άδειες λειτουργίας και διάφορες άλλες απαιτήσεις. Καθώς επίσης, λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας, συνήθως οι διαδικασίες έναρξης μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο αντιμετωπίζει καθυστερήσεις.

➤ **Οικονομίες Κλίμακας**

Οι Οικονομίες Κλίμακας αποτελούν ακόμη ένα φραγμό εισόδου για τους νέο-εισερχόμενους. Με το όρο αυτό εννοούμε τη μείωση του κόστους κάθε παραγόμενης μονάδας, όσο η παραγόμενη ποσότητα προϊόντος αυξάνεται. Οι οικονομίες κλίμακας αποκτούνται με την αύξηση των επιχειρηματικών λειτουργιών όπως, την έρευνα και ανάπτυξη, την προμήθεια, την παραγωγή, το μάρκετινγκ κ.λ.π. Οι νέες επιχειρήσεις έχουν να αποφασίσουν εάν θα παράγουν μεγάλες ή μικρές ποσότητες προϊόντος, αντιμετωπίζοντας το ανάλογο κόστος αλλά και αντιδράσεις του κλάδου.

3.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι από τους βασικούς συντελεστές της δημιουργίας μιας επιχείρησης καθώς αποτελούν τους άμεσους συνεργάτες τους προκειμένου να προμηθευτούν τα προϊόντα τους καθώς και τον πάγιο εξοπλισμό τους. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις είτε θετικά, είτε αρνητικά αυξάνοντας ή μειώνοντας το κόστος των παροχών τους καθώς επίσης αυξάνοντας ή μειώνοντας την ποιότητά τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από παράγοντες, όπως (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

➤ **Ο αριθμός των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές σε ένα κλάδο συνήθως είναι περιορισμένοι, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που προμηθεύονται από αυτές να μην έχουν περιθώρια διαπραγμάτευσης τόσο των τιμών, όσο και της ποιότητας. Ταυτόχρονα και οι ίδιες οι επιχειρήσεις στη διάρκεια της λειτουργίας τους επιδιώκουν την συνεργασία με συγκεκριμένους προμηθευτές για λόγους σταθερότητας τιμών και ποιότητας.

➤ **Έλλειψη εναλλακτικών πηγών εφοδιασμού**

Η έλλειψη αυτή οδηγεί σε μονόδρομο αναφορικά με την προμήθεια των προσφερόμενων προϊόντων, με κίνδυνο τις υψηλές τιμές.

➤ **Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή**

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης κρίνεται και η σημασία που θα λάβει από τον προμηθευτή ή τους προμηθευτές που συνεργάζεται. Γεγονός που σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος των παραγγελιών. Είναι προφανές ότι σε μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία προσφέρει στους πελάτες της μεγάλους όγκους προϊόντων είτε υπηρεσιών αντίστοιχα, θα οδηγείται σε μεγαλύτερες παραγγελίες με αποτέλεσμα να αποτελεί για τον προμηθευτή μια βασική πηγή σταθερού εσόδου και σημαντικό συνεργάτη.

➤ **Διαφοροποίηση του προϊόντος**

Οι διάφοροι προμηθευτές διαθέτουν και διαφοροποιημένα προϊόντα δημιουργώντας έτσι κόστος μετακίνησης στους αγοραστές, επιβαρύνοντάς τους με επιπλέον κόστος αλλάζοντας προμηθευτές.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό που δημιουργείται στον τουριστικό κλάδο, η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να θεωρηθεί η εξέλιξη της παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος μιας επιχείρησης.

Παραδείγματος χάριν, μια ξενοδοχειακή μονάδα, προκειμένου να επιβληθεί στην αγορά και να είναι ανταγωνιστική, επιδιώκει να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει και να τις κάνει πιο ελκυστικές στους αγοραστές, οι οποίοι είναι οι επισκέπτες της μονάδας.

➤ **Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός**

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός περιγράφει τη δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν σε μία προς τα εμπρός ολοκλήρωση αποτελώντας άμεσο ανταγωνιστή των αγοραστών-πελατών της. Αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης είναι η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη που αποκτούν.

3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι πελάτες ή αλλιώς οι αγοραστές είναι βασικής σημασίας για την επιβίωση της κάθε επιχείρησης. Έτσι οι πελάτες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά πιέζοντας τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, προσπαθώντας για υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση.

Η δύναμη των αγοραστών είναι συνήθως μεγαλύτερη όταν συντρέχουν οι κάτωθι συνθήκες (Γεωργοπουλος Ν., 2015):

➤ **Συγκέντρωση των αγοραστών**

Όταν οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι, αποτελώντας ένα μαζικό σύνολο το οποίο πραγματοποιεί μεγάλους όγκους αγορών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν υπάρχουν τα περιθώρια να χαθεί ούτε ένας πελάτης.

Στην προσπάθεια συσχέτισης με τον τουριστικό κλάδο, παρατηρείται αρκετές φορές το συγκεκριμένο μοτίβο αγοραστών/πελατών, καθώς στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες οι πελάτες κατά βάση αποτελούνται από group επισκεπτών οι οποίοι πραγματοποιούν κρατήσεις μέσω τουριστικών πρακτορείων και tour operator.

➤ **Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται**

Στις περιπτώσεις που ο όγκος των αγορών είναι υψηλός, επιβάλλονται οι όροι από τους πελάτες, αναφορικά με τις τιμές, την παραγωγή κ.λπ.

Αντίστοιχα, στον τουριστικό κλάδο, πολλές φορές λόγω του μεγάλου όγκου και των πακέτων που κλείνονται από τους διαμεσολαβητές όπως προαναφέρθηκαν, οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να κάνουν ειδικές τιμές και ίσως να τροποποιήσουν το προσφερόμενο προϊόν ανάλογα με τις ανάγκες του group.

➤ **Διαφοροποίηση προϊόντος**

Όταν το προϊόν είναι τυποποιημένο χωρίς να διαφοροποιείται και άφθονο, οι αγοραστές βρίσκουν εναλλακτικές πηγές με αποτέλεσμα το χαμηλό κόστος μετακίνησης.

➤ **Οι αγοραστές παρουσιάζουν μικρά κέρδη**

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν χαμηλά κέρδη, ζητούν κατά συνέπεια χαμηλότερες τιμές στους προμηθευτές τους προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της επιχείρησής τους.

➤ **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω**

Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν δραστηριότητες του κλάδου που δραστηριοποιούνται, όπως παραγωγή πρώτων υλών και προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών.

3.3.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ως υποκατάστατα νοούνται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, τα οποία προσφέρουν ανάλογα πλεονεκτήματα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μέσα στον ίδιο κλάδο, μέσω διαφορετικής διαδικασίας. Επιπλέον, υποκατάστατα θεωρούνται και τα προϊόντα εκείνα που αντικαθιστούν το ένα το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση ή λειτουργία, έχοντας όμως διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Τα υποκατάστατα προϊόντα συνήθως θέτουν μία ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων μπορεί να διαφέρει και εξαρτάται από τους κάτωθι παράγοντες:

Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο

Η απειλή λόγω των υποκατάστατων είναι μεγάλη σε περίπτωση που τόσο η ποιότητα, όσο και η απόδοση αυτών είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.

Διατήρηση των κερδών σε χαμηλά επίπεδα.

Τα υποκατάστατα προϊόντα καθορίζονται σε ανώτατη τιμή μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς, είναι λογική η διαφοροποίηση της απειλής των νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων.

Οι επιδράσεις εκτός της βιομηχανίας,

Τα υποκατάστατα προϊόντα πολλές φορές μπορεί να προέρχονται και από εκτός του κλάδου δραστηριότητας. Έτσι τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να διευρύνουν τις ενέργειές τους και εκτός του κλάδου προκειμένου να εντοπίζουν τις ευρύτερες απειλές.

3.4 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ένας διαρκής αγώνας επέκτασης ή διατήρησης του μεριδίου αγοράς που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Για να το επιτύχει αυτό, η κάθε επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες όπως ανταγωνιστικές τιμές, διαφήμιση, δημιουργία νέων προϊόντων κ.λπ. Έτσι η κερδοφορία του κλάδου εξαρτάται από την προσπάθεια αυτή της επικράτησης μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Μια όχι τόσο υψηλή ένταση ανταγωνισμού, αυξάνει τις τιμές και έτσι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιο κερδοφόρες. Αντιθέτως, η υψηλή ένταση έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς τη μείωση των τιμών και της κερδοφορίας αντίστοιχα. Ανταγωνιστές θεωρούνται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου με παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στην ίδια ομάδα πελατών.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό είναι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- **Ο αριθμός των ανταγωνιστών**

Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς κάθε επιχείρηση θα προσπαθήσει να κερδίσει έδαφος στον κλάδο.

- **Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Όταν η αγορά βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν όσους περισσότερους πόρους γίνεται προκειμένου να κερδίσουν έδαφος στην αγορά και να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Σε αυτή τη φάση οι επιχειρήσεις αποφεύγουν κόστη για την προσέλκυση των αγοραστών ανταγωνιστικών προϊόντων. Κατά τη φάση της ωρίμανσης η ένταση του ανταγωνισμού μεγαλώνει και οι επιχειρήσεις γίνονται ανταγωνιστικές μεταξύ τους για το ποια θα υπερισχύσει στην αγορά.

- **Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης**

Επιχειρήσεις με διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο, αντιθέτως με τις επιχειρήσεις που προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Αποτέλεσμα της προσφοράς αδιαφοροποίητων προϊόντων είναι η εύκολη μετάβαση των καταναλωτών σε ανταγωνιστικά προϊόντα, λόγω χαμηλού κόστους μετακίνησης.

- **Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη**

Τέτοιου είδους εγκαταστάσεις συχνά διαταράσσουν την ισορροπία σε ένα κλάδο, αναφορικά με την προσφορά και τη ζήτηση. Υπό αυτές τις συνθήκες η ισορροπία επανέρχεται μέσω των ανταγωνιστικών τιμών.

- **Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου**

Τέτοια εμπόδια όπως, οικονομικά (λόγω κατοχής εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων), συναισθηματικά (υψηλός δεσμός με το προσωπικό εργασίας) ή/και στρατηγικά οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις να παραμένουν στον κλάδο και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται ακόμη και αν η κερδοφορία τους είναι χαμηλή.

Ολοκληρώνοντας με τα βασικά σημεία του υποδείγματος του Porter θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο και επιδιώκουν να αμυνθούν έναντι του υφιστάμενου ανταγωνισμού ή από νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξετάσουν τον κλάδο με σκοπό της ένταξη τους σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις του κλάδου μελετούν τους τρόπους δημιουργίας εμποδίων στις επιχειρήσεις εντός του κλάδου και παράλληλα υψώνουν εμπόδια για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε αυτόν.

Κεφάλαιο 4ο: Τουριστικές Ξενοδοχειακές Μονάδες Και Ανταγωνισμός – Ανάλυση Οικονομικών Δεδομένων

4.1 Η συμβολή των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελληνική οικονομία

Ο Τουρισμός γενικότερα, επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας και της απασχόλησης. Επίσης, ο τουρισμός είναι ένας από τους τομείς που παρουσίασαν σημαντικό επενδυτικό ενδιαφέρον. Λόγω δε της μεγάλης διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά την χώρα, ο τουρισμός παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση του εισοδήματος σε πολλές

Περιφέρειες της χώρας. Στον αντίποδα, ο τουρισμός έχει έντονη εποχικότητα λόγω του ότι οι διακοπές τους καλοκαιρινούς μήνες αποτελούν το βασικό τουριστικό προϊόν της χώρας.

Η δραστηριότητα του τουρισμού επιδρά σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως μεταφορές, διαμονής, εστίασης, διασκέδασης και κατανάλωσης σε καταστήματα. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.

Συγκεκριμένα, τα έσοδα της χώρας από την διαμονή έχει διαχρονική προσφορά στην τοπική κοινωνία και πρωταγωνιστικό ρόλο, δημιουργώντας υπεραξίες για την εθνική οικονομία και την ευημερία των τοπικών κοινωνιών. Το κόστος που δαπανά ο μέσος ταξιδιώτης στο κατάλυμα αποτελεί συνήθως πάνω από το 50% των συνολικών του εξόδων καθώς εξαρτάται άμεσα από τον τύπο του ξενοδοχείου και την κατηγορία που ανήκει.

Κατά την περίοδο 2021, τα έσοδα των ξενοδοχειακών μονάδων ανέκαμψαν στα 5,5 δισ. ευρώ, καταγράφοντας μείωση μεγαλύτερη από το ένα τρίτο (34,9%) σε σχέση με το 2019. Σύμφωνα με τα στοιχεία του INΣΕΤΕ, μεγαλύτερο πλήγμα δέχθηκαν τα ξενοδοχεία δύο αστέρων, με τον τζίρο να συρρικνώνεται κατά 63,1% στα 377 εκατ. ευρώ έναντι 1 δισ. το 2019. Μικρότερη μείωση στον τζίρο, της τάξης του 8,4% παρατηρήθηκε στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων.

Κατηγορία	2021	2020	2019	%Δ 2021-2020	%Δ 2021-2019
5*	2.818.859.461	719.325.978	3.078.526.796	291,9%	-8,4%
4*	1.518.041.332	637.844.486	2.800.143.924	138,0%	-45,8%
3*	696.926.812	240.625.973	1.376.721.079	189,6%	-49,4%
2*	377.727.285	176.388.840	1.024.975.981	114,1%	-63,1%
1*	69.591.892	57.168.669	136.952.568	21,7%	-49,2%
Σύνολο	5.481.148.803	1.831.353.946	8.417.320.348	199,3%	-34,9%

Πίνακας 3. Κατάταξη Ξενοδοχειακών Μονάδων βάσει εσόδων

Πηγή: INSETE Intelligence

4.2 Επισκόπηση κλάδου

Προκειμένου να προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση επιλεγμένων ξενοδοχειακών μονάδων με έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους και σημαντικό μερίδιο αγοράς στον κλάδο, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τη σύσταση του κλάδου όσον αφορά τις επιχειρήσεις διαμονής.

Ως δεδομένα λήφθηκαν υπόψη οι πληροφορίες από έρευνα που διενέργησε η εταιρεία ICAP υπολογίζοντας επιχειρήσεις με δημοσιευμένο ισολογισμό. Στην συγκεκριμένη έρευνα, γίνεται αναφορά στο σύνολο των εταιρειών για το 2021 με αριθμό αναφοράς τις 1.712 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσίασαν έσοδα από επιχειρηματική δραστηριότητα 3.031.190.108 ευρώ και κέρδη προ φόρων 419.189.257 ευρώ.

Σε αντίθεση με σχετική έρευνα που διενεργήθηκε για τη χρονική περίοδο 2020, παρατηρήθηκε μια μείωση κατά 50% στο σύνολο των επιχειρήσεων (3.450 το 2020), ενώ τα έσοδα από επιχειρηματική δραστηριότητα αυξήθηκαν ακαριαία κατά το 2021 σημειώνοντας μεταβολή κατά 85% (ήτοι 1.635.553.864 το 2020). Τέλος, όσον αφορά τα κέρδη/ζημίες προ φόρων για το 2020 ανήλθαν σε ζημίες της τάξης των 1.053.216.629 € παρουσιάζοντας αύξηση κατά 140% αύξηση το 2021.

Οι παραπάνω μεταβολές, μπορούν να θεωρηθούν λογικές και αναμενόμενες καθώς το 2020, τα ξενοδοχεία είχαν αναστείλει την λειτουργία τους λόγω αρκετών ακυρωμένων κρατήσεων και των αποφάσεων της Κυβέρνησης για lockdown. Ωστόσο, τα επίπεδα του 2021 είναι σίγουρα υψηλότερα καθώς οι εταιρείες λειτούργησαν και πάλι κανονικά χωρίς βέβαια να παρουσιάζουν πληρότητες όπως εκείνες του 2019 και νωρίτερα.

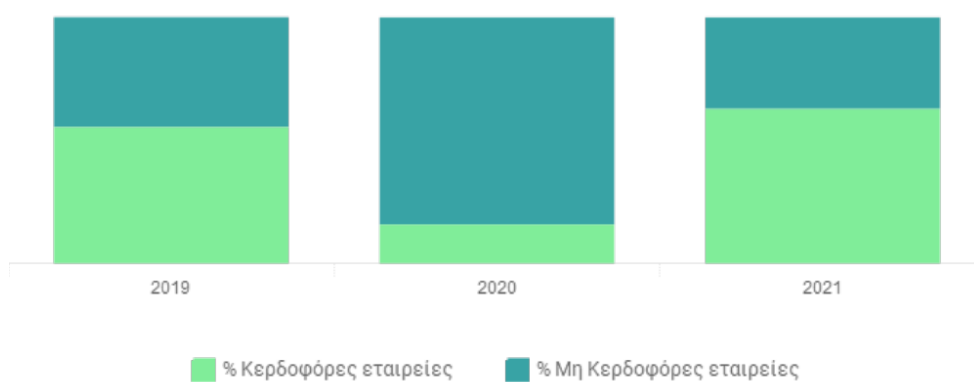
Η κερδοφορία του κλάδου κλονίστηκε σημαντικά τις περιόδους αυτές. Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά το σύνολο των κερδοφόρων εταιρειών για τις χρονιές 2019, 2020 και 2021.

Εξέλιξη κερδοφόρων έναντι μη κερδοφόρων εταιρειών

Έτος	2019	2020	2021
Σύνολο Εταιρειών	3.928	3.450	1.712
Κερδοφόρες εταιρείες	2.183	545	1.079
Μη Κερδοφόρες εταιρείες	1.765	2.919	640

Πίνακας 4. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων»

Πηγή: ICAP



Γράφημα 2. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων»

Πηγή: ICAP

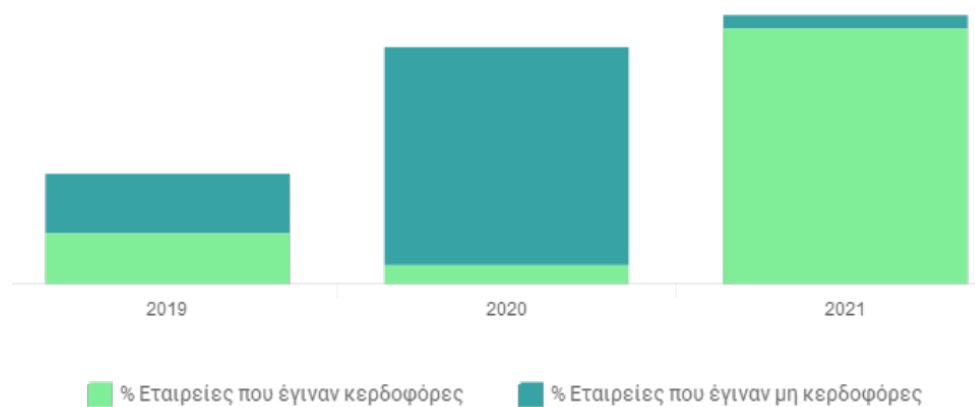
Συνοπτικά οι μεταβολές στις εταιρείες που έγιναν κερδοφόρες φαίνονται παρακάτω, σημειώνοντας βέβαια μια σημαντική αύξηση στον αριθμό των εταιρειών που έγιναν μη κερδοφόρες κατά το 2020.

Ανακρίψεις

Έτος	2019	2020	2021
Εταιρείες που έγιναν κερδοφόρες	390	127	857
Εταιρείες που έγιναν μη κερδοφόρες	458	1.475	45
Εταιρείες που παρέμειναν κερδοφόρες	1.680	407	213

Πίνακας 5. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων»

Πηγή: ICAP



Γράφημα 3. « Εξέλιξη κερδοφόρων εταιρειών έναντι μη κερδοφόρων»

Πηγή: ICAP

4.3 Ξενοδοχειακές Μονάδες Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Ανάλυση

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα αποτελεί την ίσως βασικότερη πηγή κρατικών τουριστικών εσόδων. Αν και τα περισσότερα ξενοδοχεία στον κόσμο είναι τοπικά, υπάρχουν αλυσίδες, οι οποίες προσφέρουν συνήθως στους επισκέπτες τους έναν τυποποιημένο βαθμό εξυπηρέτησης, και λοιπών ανέσεων.

Ανεξάρτητα από την τοποθεσία εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας, ο πελάτης μπορεί να περιμένει την ίδια ακριβώς ποιότητα διαμονής σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Υπάρχουν επίσης διάφορες κατηγορίες τιμών, είτε πρόκειται για πολυτελή, (γνωστά και ως «premium»), μεσαίας κλίμακας, οικονομικά ή ειδικά boutique ξενοδοχεία.

Στην παρούσα εργασία, θα αναλυθούν κάποιες από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες του κόσμου οι οποίες έχουν παρουσία στην Ελλάδα. Θα παρουσιαστεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν στην ελληνική οικονομία καθώς επίσης ποιος ξενοδοχειακός όμιλος έχει το κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.3.1 Κυριότερες Ελληνικές και Ξένες επιχειρήσεις και όμιλοι

Την παρούσα περίοδο, οι κυρίαρχοι παίκτες στην αγορά του τουριστικού προϊόντος είναι μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές αλυσίδες με εγκαταστάσεις σε διάφορα μέρη στην Ελλάδα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προσφέρουν το ίδιο προϊόν με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Εκμεταλλευόμενες το brand τους και τα πολλών αστέρων καταλύματά τους διεκδικούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο από την τουριστική αγορά σε μια προσπάθεια να διευρύνουν τον τζίρο της επόμενης μέρας.

Σύμφωνα έρευνα της GBR Consulting (2018), σχεδόν το 8% των ξενοδοχείων και το 27% των δωματίων της ελληνικής αγοράς είναι branded, ανήκουν δηλαδή σε κάποια διεθνή αλυσίδα με παρουσία σε περισσότερες από μια χώρες, ή σε κάποιο εγχώριο ξενοδοχειακό brand με παρουσία σε περισσότερες από μια περιοχές της Ελλάδας, ή σε κάποιο τοπικό brand με πολλαπλή παρουσία σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας και / ή σε ένα consortium, καλύπτοντας ξενοδοχεία που συνεργάζονται για σκοπούς marketing υπό ενιαίο προωθητικό σχήμα.

Κατά τη χρονική περίοδο 2021, το σύνολο των ξενοδοχείων που διαχειρίζονται από κάποιο μεγάλο brand ξενοδοχειακού ομίλου, έχει αυξηθεί. Τα περισσότερα πολυτελή καταλύματα ενώ ανήκουν σε κάποιον όμιλο ή ενώ αποτελούν μητρική εταιρεία, συνάπτουν συμβάσεις με μεγαλύτερους ομίλους, προκειμένου να αναλάβουν την διαχείρισή τους και να μπορέσουν να κάνουν χρήση του δικαιώματος της επωνυμίας.

Τα παραπάνω στοιχεία έρχεται να επιβεβαιώσει η έρευνα της ICAP για τις πιο κερδοφόρες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βάσει των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων κατά την οικονομική χρήση 2021.

Για την παρούσα εργασία λοιπόν, έχουν χρησιμοποιηθεί τα επίσημα στοιχεία από δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις εταιρειών ξενοδοχειακών καταλυμάτων βάσει της μελέτης της ICAP για τις περιόδους 2020 και 2021, χρονιές που έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την επίδραση του covid-19.

Συνοπτικά οι εταιρείες που θα αναλυθούν στη συνέχεια και θεωρούνται οι πιο κερδοφόρες βάσει του κύκλου εργασιών τους, είναι οι εξής:

- Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης Μονοπρόσωπη Α.Ε.Ε. (**Four Seasons**)
- Σάνη Μονοπρόσωπη Α.Ε. (**Sani Resort**)
- Φαιάξ Α.Ε.Τ.Α. (**Greotel**)
- Τ.Ε. Μεσ. Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας Α.Ε. (**Costa Navarino**)
- Μήτσης Co. - Ξενοδοχεία Ελλάδος Α.Ε. (**Mitsis Hotels**)

- Λάμπα Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχείων (**Great Britain, King George, Sheraton Rhodes Resort, - Marriott Group Administration -**)

- **Astir Palace A.E (Four Seasons Group)**

Πρόκειται για τον όμιλο που απαρτίζεται από τη μητρική Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης Μονοπρόσωπη ΑΞΕ και την θυγατρική Αστήρ Μαρίνα Βουλιαγμένης Μονοπρόσωπη ΑΕ. Σκοπός της εταιρείας, είναι η ενάσκηση, εκμετάλλευση και η διαχείριση κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής μονάδας και κάθε συναφούς εργασίας για την ανάπτυξη και εξυπηρέτηση του τουρισμού.

Βασικός μέτοχος της εταιρείας είναι η Apollo investment Holdco, ενώ από το 2017 την διαχείρισή της έχει αναλάβει ο μεγάλος ξενοδοχειακός όμιλος Four Seasons Hotels, χρησιμοποιώντας έτσι το όνομα της διαχειρίστριας εταιρείας στην επωνυμία του ξενοδοχείου.

Στρατηγικός σκοπός της εταιρείας, είναι να αποτελέσει μια πρότυπη τουριστική ξενοδοχειακή μονάδα η οποία μπορεί να ανταγωνιστεί ισάξια πολυτελείς τουριστικές μονάδες του εξωτερικού και να αποτελέσει πόλο έλξης ποιοτικών πελατών αλλά και επιχειρήσεων μέσω των σύγχρονων εγκαταστάσεων και των υψηλής ποιότητας πολυτελών και σύγχρονων υπηρεσιών της.

Για την οικονομική χρήση 2021, τα έσοδα του ομίλου ανήλθαν σε χιλιάδες €106.191, παρουσιάζοντας μια μείωση κατά 26,97% σε σύγκριση με τα έσοδα του 2020.

Η μείωση των εσόδων προέρχεται από την πώληση τριών κάθετων ιδιοκτησιών που πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Ωστόσο, τα έσοδα από διαμονή και τα έσοδα από το κομμάτι της διατροφής είναι αυξημένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, η οποία επηρεάστηκε σημαντικά από την επίδραση της πανδημίας στη χώρα.

Παρακάτω φαίνεται η ανάλυση του εσόδου όπως εμφανίζεται στις σημειώσεις των οικονομικών καταστάσεων του ομίλου.

5. Έσοδα

	Όμιλος		Εταιρεία	
	1.1.2021 - 31.12.2021	1.1.2020 - 31.12.2020	1.1.2021 - 31.12.2021	1.1.2020 - 31.12.2020
Έσοδα διαμονής	43.154	16.818	43.154	16.818
Έσοδα επισιτιστικών τμημάτων	20.433	10.651	20.433	10.651
Έσοδα ελλειμμασιού	1	1.868	-	-
Λοιπά έσοδα κύκλου εργασιών	42.604	116.064	42.604	116.064
Σύνολο	106.191	145.402	106.190	143.534

Πίνακας 6. «Note 5 Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις 2021

Όσον αφορά τους δείκτες αποδοτικότητας, οι οποίοι δείχνουν το κατά πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, ο όμιλος εμφάνισε τους παρακάτω δείκτες για το 2021 σε σύγκριση με το 2020 αντίστοιχα:

Αριθμοδείκτες αποδόσεως και αποδοτικότητας:

ΕΒΙΤΔΑ	=	$\frac{48.836}{106.191}$	45,99%	$\frac{94.375}{145.402}$	64,91%
Σύνολο Πωλήσεων					
ΕΒΙΤ	=	$\frac{36.083}{106.191}$	33,98%	$\frac{80.517}{145.402}$	55,38%
Σύνολο Πωλήσεων					
Μικτό κέρδος/(ζημιά)	=	$\frac{47.452}{106.191}$	44,69%	$\frac{87.594}{145.402}$	60,24%
Σύνολο Πωλήσεων					
Κέρδη/Ζημίες προ φόρων	=	$\frac{25.602}{106.191}$	24,11%	$\frac{71.404}{145.402}$	49,11%
Σύνολο Πωλήσεων					
Κέρδη/Ζημίες προ φόρων	=	$\frac{25.602}{117.529}$	21,78%	$\frac{71.404}{291.739}$	24,48%
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων					

Πίνακας 7. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

Σε γενικότερο πλαίσιο, μπορούμε να αναφέρουμε, ότι η εταιρεία κινήθηκε σε καλύτερα πλαίσια το 2021 σε σχέση με το 2020 όσον αφορά τα έσοδα προερχόμενα αμιγώς από την επιχειρηματική της δραστηριότητα σημειώνοντας μια αύξηση κατά 34 χιλ € ήτοι 109%.

➤ **Sani Resort A.E**

Η εταιρεία έχει στην ιδιοκτησία της ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις στη Χαλκιδική και ανήκει στον όμιλο SANI/KOS Group SCA.

Ο Όμιλος Sani/Ikos είναι ένας καινοτόμος, δυναμικά αναπτυσσόμενος ξενοδοχειακός Όμιλος. Μέσω των εμπορικών σημάτων του, Sani Resort & Ikos Resorts, ο Όμιλος λειτουργεί και συνεχώς αναπτύσσει 10 μοναδικά, ιδιόκτητα ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Ελλάδα (Χαλκιδική, Κέρκυρα, Κως).

Το Sani Resort είναι ένα διεθνώς κορυφαίο πολυτελές θέρετρο, το οποίο περιλαμβάνει πέντε βραβευμένα ξενοδοχεία πέντε αστέρων (Sani Beach, Sani Club, Porto Sani, Sani Asterias και Sani Dunes). Βρίσκεται στην Κασσάνδρα της Χαλκιδικής, σε ένα πλούσιο φυσικό περιβάλλον 1.000 στρεμμάτων περιστοιχισμένο από πευκοδάση και απaráμιλλης ομορφιάς παραλίες.

Στόχος την εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωση και επέκταση των εγκαταστάσεών της προκειμένου να προσελκύει συνεχώς όλο και περισσότερους επισκέπτες διεκδικώντας με αυτόν τον τρόπο κυρίαρχο μερίδιο στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας.

Κατά την οικονομική χρήση 2021, ο κύκλος της εταιρείας ανήλθε σε 98.495 χιλ. € έναντι 19.546 χιλ. €, δηλαδή παρατηρήθηκε μια αύξηση της τάξης των 79 χιλ. €.

Όσον αφορά τους κύριους χρηματοοικονομικούς δείκτες , οι οποίοι δείχνουν το κατά πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, ο όμιλος εμφάνισε τους παρακάτω δείκτες για το 2021 σε σύγκριση με το 2020 αντίστοιχα:

Σημαντικότεροι Χρηματοοικονομικοί Δείκτες:

Χρηματοοικονομικοί Εταιρείας	Δείκτες	01.01.2021- 31.12.2021	01.01.2020- 31.12.2020
Κύκλος Εργασιών		€ 98.495.001	€ 19.545.582
Δείκτης Κάλυψης Χρέους	Φορές	9,28	(30,31)
Δείκτης Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια	Φορές	3,94	5,14
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Φορές	0,85	1,02
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	%	43,10	(60,78)
Περιθώριο Κέρδους προ φόρων τόκων αποσβέσεων EBITDA	%	41,94	(66,98)
Περιθώριο Κέρδους Εκμετάλλευσης EBIT	%	30,03	(124,13)
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους EBT	%	22,01	(204,47)
Περιθώριο Μετά από Φόρους EAT	%	20,48	(166,30)
Δείκτης Κάλυψης Τόκων	Φορές	2,77	(0,82)
Συντελεστής Μόχλευσης	%	75,04	80,49

Πίνακας 8. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

Τέλος, μπορεί να αναφερθεί, ότι η εταιρεία είχε σημαντική μεταβολή στον κύκλο εργασιών της το 2021 σε σχέση με το 2020 γεγονός που την κατατάσσει ανάμεσα στις καλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και της εξασφαλίζει κυρίαρχο λόγο στον κλάδο.

➤ **ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. (Grecotel Α.Ε)**

Η Grecotel αποτελεί την πλέον γνωστή εταιρεία του Ομίλου Ν. Δασκαλαντωνάκη, καθώς και τη θεμέλιο λίθο του. Ιδρύθηκε το 1981 ως εταιρεία διαχείρισης παραθεριστικών ξενοδοχείων και ταυτίστηκε με την έννοια της πολυτελούς ξενοδοχείας καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες 4 και 5 αστέρων. Έχει δυναμικότητα που υπερβαίνει τις 12.000 κλίνες και κατέχει την πρώτη θέση με το 4% της ελληνικής αγοράς (στοιχεία ICAP 2017).

Τα υποκαταστήματα που διαθέτει πέραν των κεντρικών εγκαταστάσεων εντός του ξενοδοχείου GRECOTEL CORFU IMPERIAL της είναι τα εξής:

- GRECOTEL DAMA DAMA (πρώην) GRECOTEL RHODOS ROYAL στην περιοχή Καστρακίου - Καλλιθέας Ρόδου
- GRECOTEL MARGO BAY (πρώην) PELLA BEACH στην περιοχή Αμμούδες Χανιώτη Χαλκιδικής
- GRECOTEL CASA MARRON (πρώην) LAKOPETRA BEACH στην περιοχή Μαγούλα –Φιλή Λακόπετρα - Αχαΐας
- GRECOTEL OLYMPIA RIVIERA RESORT στην Κυλλήνη (συγκρότημα τριών ξενοδοχείων)
- GRECOTEL CLUB MARINE PALACE στο Πάνορμο Ρεθύμνης Κρήτη

Επιδίωξη της διοίκησης της Εταιρείας είναι η υψηλού επιπέδου παροχή τουριστικών υπηρεσιών και η περαιτέρω διεύρυνση και βελτιστοποίηση της θέσης της στην τουριστική αγορά, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, αποσκοπώντας στην πλήρη εκμετάλλευση του ξενοδοχείου καθ' όλη τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν. Η προσπάθεια αυτή της Εταιρείας, επιτυγχάνεται με

την επιδίωξη της αύξησης του κύκλου εργασιών και στηρίζεται στη συνεργασία του έμπειρου ανθρωπίνου δυναμικού της και στις σύγχρονες εγκαταστάσεις της.

Ο κύκλος εργασιών της χρήσεως 2021 ανήλθε στο ποσό των 50.862.740,19 ευρώ έναντι 6.911.041,86 ευρώ της χρήσεως 2020 (ποσοστιαία μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρήση 635,96%).

Οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας για τις χρήσεις 2021 και 2020 έχουν ως εξής:

Αριθμοδείκτες αποδόσεως και αποδοτικότητας				
	<u>31/12/2021</u>		<u>31/12/2020</u>	
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	11.793.458,65	23,19%	-14.389.975,86	-208,22%
Κύκλος εργασιών	50.862.740,19		6.911.041,86	
Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων της Εταιρείας .				
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	11.793.458,65	18,15%	-14.389.975,86	-23,59%
Σύνολο καθαρής θέσης	64.965.193,95		61.000.224,41	
Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα του συνόλου καθαρής της Εταιρείας.				
Μικτά αποτελέσματα	16.606.132,25	32,65%	-6.303.665,41	-91,21%
Κύκλος εργασιών	50.862.740,19		6.911.041,86	
Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει το ποσοστό του μικτού κέρδους επί του κύκλου εργασιών της εταιρείας.				

Πίνακας 9. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

➤ **T.E.MES A.E (Costa Navarino Group)**

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στις επενδύσεις, ανάπτυξη και διαχείριση τουριστικών προορισμών υψηλών προδιαγραφών. Η επιχειρηματική δραστηριότητα του, περιλαμβάνει κυρίως (α) την ανάπτυξη και λειτουργία της Costa Navarino (β) τον έλεγχο της Ιονικής Ξενοδοχειακής

Επιχειρήσεις Α.Ε., ιδιοκτήτριας ενός ιστορικού και εμβληματικού ακινήτου στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο μετασχηματίζεται σε έναν πολυδιάστατο προορισμό με νέες χρήσεις, (γ) την ανάπτυξη του αποθέματος γης στην περιοχή της Μεσσηνίας και (δ) την επένδυση και ανάπτυξη νέων τουριστικών προορισμών, είτε από τον ίδιο είτε σε συνεργασία με τρίτους.

Η Costa Navarino αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές τουριστικές επενδύσεις στη Μεσόγειο. Αποτελείται από πέντε ξεχωριστές περιοχές τουριστικής ανάπτυξης («Navarino Dunes», «Navarino Bay», «Navarino Waterfront», «Navarino Hills» και «Navarino Blue»), περιοχές οι οποίες συνδυάζουν υποδομές φιλοξενίας και αναψυχής υψηλών προδιαγραφών, γήπεδα γκολφ επωνύμων σχεδιαστών και πολυτελείς τουριστικές – παραθεριστικές κατοικίες

Ο Όμιλος αποκόμισε συνολικά έσοδα €60.4 εκατ. € το 2021 έναντι €32,6 εκατ. € το 2020 για τον Όμιλο, παρουσιάζοντας μια αύξηση 85% ήτοι 27,8 εκατ. €.

➤ **Mitsis Hotels A.E**

Η «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ - MITSIS COMPANY A.E.» δραστηριοποιείται στην εκμετάλλευση Ξενοδοχείων. Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τα ξενοδοχεία, Rodos Maris και Rodos Village, που βρίσκονται στο Κιοτάρι του Δήμου Νότιας Ρόδου, Lindos Memories, που βρίσκεται στην Λίνδο, Norida Beach, Family Village και Summer Palace, που βρίσκονται στην Καρδάμαινα του Δήμου Ηρακλειδών στην Κω και τέλος το ξενοδοχείο Rinela Beach, που βρίσκεται στο Κοκκίνι-Χάνι του Νομού Ηρακλείου. Τα ανωτέρω ξενοδοχεία αποτελούν και τα υποκαταστήματα της εταιρείας, με εξαίρεση το ξενοδοχείο Rodos Maris που είναι το κεντρικό κατάστημα της εταιρείας. Το γκρουπ Μήτση σήμερα, με βάση τελευταία του έκθεση, ελέγχει 5.445 δωμάτια με συνολική δυναμικότητα 14.890 κλινών.

Η εταιρεία ανήκει σε τελικό σύνολο επιχειρήσεων για το οποίο καταρτίζονται ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Υποχρέωση καταρτίσεως αυτών των ενοποιημένων καταστάσεων έχει η εταιρεία «STARITEM INVESTMENT PLC.» με έδρα την Κύπρο.

Κατά παρούσα χρήση ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 45.218.213,92 Ευρώ έναντι 14.978.930,55 ευρώ της προηγούμενης, παρουσιάζοντας αύξηση 201,88%%.

Ο κύκλος εργασιών προέρχεται από την εκμετάλλευση Ξενοδοχείων (ιδιόκτητων και μισθωμένων).

Η διαφορά του κύκλου εργασιών της συγκριτικής περιόδου 2020, αντικατοπτρίζει την επίδραση των επιπτώσεων και συνεπειών που είχε η πανδημία στον κλάδο του τουρισμού.

Στόχος της διοίκησης της Εταιρείας παραμένει η ενίσχυση του κύκλου εργασιών και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, λαμβάνοντας υπόψη της τις συνθήκες που διαμορφώνονται σε σχέση με την αντιμετώπιση των μακροοικονομικών κινδύνων. Προς αυτή την κατεύθυνση υιοθετεί σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ενώ παρακολουθεί και υιοθετεί σε συνεχή βάση τις διεθνείς αρχές και τάσεις για βιώσιμη ανάπτυξη.

➤ **Lampsa S.A**

Ο όμιλος «ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε.» εδρεύει στο κέντρο της Αθήνας και δραστηριοποιείται στην εκμετάλλευση των τουριστικών επιχειρήσεων.

Πρόκειται για τα ιστορικά ξενοδοχεία “Μεγάλη Βρετανία” και King George στην Αθήνα, και την ξενοδοχειακή μονάδα Sheraton Rhodes Resort, στη Ρόδο.

Την διαχείριση της εταιρείας έχουν αναλάβει τρεις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες (Marriott, Hyatt, Accor), προσφέροντας έτσι τη δυνατότητα να διευρύνει την επιχειρηματική της παρουσία στον κλάδο δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό προφίλ.

Η Εταιρεία ΛΑΜΨΑ έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει σταθερά μια αποδοτική επιχειρηματική στρατηγική, η οποία αποβλέπει στο δημιουργικό συνδυασμό της παράδοσης με την καινοτομία.

Οι κύριοι στόχοι της Εταιρείας αποβλέπουν:

- Στην ενίσχυση της θέσης της στον ξενοδοχειακό κλάδο και την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά
- Στη διατήρηση της ηγετικής θέσης του ξενοδοχείου “Μεγάλη Βρεταννία” στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων της Ελλάδας και την ανάδειξή του σε ένα από τα κορυφαία πολυτελή ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο.
- Στην αναζήτηση νέων επενδυτικών ευκαιριών, με την είσοδο σε νέες αγορές, την απόκτηση ή δημιουργία νέων ξενοδοχείων πόλεων (City Hotels) και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Real Estate.
- Στη συνεργασία με τους εθνικούς φορείς για την υποστήριξη της εθνικής στρατηγικής για τον τουρισμό και την προβολή της χώρας στο εξωτερικό.

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας, κατά την χρήση 2021 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας, ανήλθε σε € 36.935 χιλ. από € 12.789 χιλ. το 2020, ήτοι αυξημένος κατά 188,8% λόγω της σταδιακής ανάκαμψης της οικονομίας γενικότερα και του κλάδου ειδικότερα από τις επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19.

Η πληρότητα δωματίων στην αγορά ξενοδοχείων πολυτελείας της Αθήνας αυξήθηκε κατά 37,3% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2020 διαμορφώνοντας τον δείκτη στο 38,5% έναντι 28,0% το 2020. Η μέση τιμή δωματίου στα ξενοδοχεία αυξήθηκε κατά 18,2% έναντι του 2020, φτάνοντας τα € 165,55 έναντι € 140,08 το 2020. Κατά συνέπεια το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο αυξήθηκε στα ξενοδοχεία πολυτελείας της Αθήνας κατά 62,3% (€ 63,67 έναντι € 39,24 του 2020) ενώ τα συνολικά έσοδα δωματίων αυξήθηκαν κατά 135,3%.

Αποτελέσματα 2021						
	Μεγάλη Βρετανία	King George	Athens Capital	Hyatt Belgrade	Sheraton Rhodes	Excelsior
Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο	150,45	109,13	63,55	44,00	58,96	29,56
Πληρότητα	38,62%	32,62%	35,48%	46,00%	46,56%	54,86%
Μέση Τιμή Δωματίου	389,53	334,57	179,09	95,00	126,62	48,98
Αποτελέσματα 2020						
	Μεγάλη Βρετανία	King George	Athens Capital	Hyatt Belgrade	Sheraton Rhodes	Excelsior
Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο	66,84	103,15	32,39	21,20	38,62	10,64
Πληρότητα	22,59%	45,38%	19,55%	23,10%	40,15%	21,92%
Μέση Τιμή Δωματίου	295,94	227,29	165,66	94,80	96,18	48,21

Πίνακας 10. «Αποτελέσματα κύκλου εργασιών. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας κινήθηκαν ως εξής:

- ROCE (Return on Capital Employed) – «Αποδοτικότητα συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων»: Ο δείκτης διαιρεί τα κέρδη προ φόρων και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων με τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια του Ομίλου τα οποία είναι το άθροισμα της Καθαρής Θέσης, του συνόλου των δανείων και των μακροπρόθεσμων προβλέψεων.
- ROE (Return on Equity) – «Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων»: Ο δείκτης διαιρεί τα κέρδη μετά από φόρους που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής με τα Ίδια Κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους της μητρικής.

Οι παραπάνω δείκτες για το 2021 και σε σύγκριση με το 2020 κινήθηκαν ως εξής :

	2021	2020
EBITDA	19.191	-5.178
ROCE	3,50%	-6,21%
ROE	2,29%	-18,90%

Πίνακας 11. «Αριθμοδείκτες. Επί των σημειώσεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και του ομίλου»

4.4 Ξενοδοχειακές Μονάδες Ποσοτικά Χαρακτηριστικά - Συγκριτική Ανάλυση

Στον παρακάτω πίνακα, παρατηρούμε τις πωλήσεις σε ευρώ ανά εταιρεία και το ποσοστό συμμετοχής της στον κλάδο, για την οικονομική χρήση 2021 και για την 2020 αντίστοιχα.

Πωλήσεις σε €/ Συμμετοχή (%) στον κλάδο

Εταιρεία	2021	2020
Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης Μονοπρόσωπη Α.Ε.Ε. (Four Seasons)	106.190.000 (3,50 %)	143.534.000 (8,78 %)
Σάνη Μονοπρόσωπη Α.Ε. (Sani Resort)	98.495.001 (3,25 %)	19.545.582 (1,20 %)
Φαιάς Α.Ε.Τ.Α. (Grecotel)	50.862.740 (1,68 %)	6.911.041,86 (0,42%)
Τ.Ε. Μεσ. Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας Α.Ε. (Costa Navarino)	48.825.608 (1,61 %)	24.343.658 (1,49 %)
Μήτσος Co. - Ξενοδοχεία Ελλάδος Α.Ε. (Mitsis Hotels)	45.218.214 (1,49 %)	14.978.931 (0,92 %)
Λάμψα Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχείων (Great Britain, King George, Sheraton Rhodes Resort, - Marriott Group Administration -)	36.935.000 (1,22 %)	12.789.000 (0,78%)

Πίνακας 12. «Συγκριτική Μελέτη Ξενοδοχειακών Μονάδων Βάσει Πωλήσεων»

Πηγή: ICAP

Παρατηρούμε ότι πρώτη στη λίστα βρίσκεται η Astir Palace με μερίδιο αγοράς στον κλάδο 3,50% ενώ αμέσως μετά με πολύ μικρή ποσοστιαία διαφορά ακολουθεί η Sani Resorts.

Για το 2020, την πρωτιά στο μερίδιο αγοράς κατέχει και πάλι η Astir Palace με 8,78%, το οποίο οφείλεται στην πώληση οικοπέδων και όχι στην παροχή υπηρεσιών από την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας. Κατά τα άλλα παρατηρούμε παρόμοια ποσοστά συμμετοχής στον κλάδο για τις τέσσερις τελευταίες εταιρείες έναντι των δυο πρώτων. Αυτό εξηγείται και λόγω των μεγεθών των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς επίσης και από τα ποσοστά πληρότητας του κάθε ξενοδοχείου.

4.5 Επιπτώσεις Covid-19 Στον Κλάδο Τουρισμού Στην Ελλάδα

Η εξάπλωση της πανδημίας «Covid-19», ιδιαίτερα λόγω των μεταλλάξεων που έχει σαν αποτέλεσμα την ταχεία αύξηση των κρουσμάτων, συνέχισε να έχει επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα καθ' όλη την διάρκεια της χρήσης 2021.

Σημαντικό πλήγμα δέχθηκε ο κλάδος κατά την οικονομική χρήση 2020, καθώς ήταν και η πρώτη χρονιά της έξαρσης της πανδημίας. Οι επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού αλλά και γενικότερα, χρειάστηκε να αναστείλουν την λειτουργία τους για κάποιους μήνες βάζοντας έτσι φρένο στις απολαβές βάσει της δραστηριότητάς τους.

Η απαγόρευση των μετακινήσεων έριξε δραματικά το έσοδο όλων των προαναφερόμενων εταιρειών για την χρήση 2020. Πολλές μονάδες του κλάδου, κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πρόβλημα συνέχισης δραστηριότητας (going concern) και αναγκάστηκαν να κλείσουν.

Από την άλλη πλευρά οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες δεν αντιμετώπισαν going concern ζήτημα καθώς τα αποτελέσματα των προηγούμενων ετών κάλυπταν τις ζημίες της χρήσης και έτσι ενώ παρουσίασαν αρνητικά αποτελέσματα μετά φόρων κατά το 2020, συνέχισαν κανονικά την λειτουργία τους.

Ο κρατικός μηχανισμός ενίσχυσε τις επιχειρήσεις των πληγμένων κλάδων δίνοντας τους επιχορηγήσεις και χρηματικές διευκολύνσεις κυρίως όσο αφορά το απασχολούμενο προσωπικό και τις εισφορές αυτών.

Οι υπάλληλοι των εταιρειών μπόκαν σε καθεστώς αναστολής εργασίας και για τις εισφορές τους που σε αντίστοιχη περίπτωση θα καλούταν να επιβαρυνθεί η επιχείρηση, επιβαρύνθηκε το κράτος.

Μελέτες έδειξαν ότι λόγω της πανδημίας σημειώθηκε πτώση έως και 90% στις αεροπορικές εταιρείες και κατά 50% στους ξενοδόχους εξαιτίας της ακύρωσης των κρατήσεων οδηγώντας έτσι σε ζημίες που ξεπερνούν τα 300 δισ. ευρώ σε παγκόσμιο επίπεδο (efsyn.gr, 2020).

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία του UNWTO, οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, η ανασφάλεια και ο φόβος των επισκεπτών να ταξιδέψουν λόγω του Covid-19, είχε ως αποτέλεσμα ο τουρισμός

να επιστρέψει στα επίπεδα του 1990 με τις διεθνείς αφίξεις να παρουσιάζουν μείωση κατά 72% τους πρώτους δέκα μήνες του 2020 (UNWTO, 2020).

4.6 Προοπτικές βελτίωσης και στρατηγική των επιχειρήσεων για ανάκαμψη

Η ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως συναντά συνεχώς προσκόμματα στην εξάπλωση της πανδημίας «Covid 19», λόγω των μεταλλάξεων που οδηγούν σε ταχεία εξάπλωση των κρουσμάτων. Η κατάσταση όπως έχει διαμορφωθεί μέχρι σήμερα εξακολουθεί να επιφέρει σημαντικές διαταραχές στην παγκόσμια οικονομία και ένεκα αυτού έχουν διαμορφωθεί συνθήκες έντονης αβεβαιότητας σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο. Την αβεβαιότητα και το ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον, έρχεται να επιδεινώσει η ενεργειακή κρίση που ξεκίνησε εντός του 2021 και εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, με άμεση επίπτωση στην αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.

Οι Εταιρείες προκειμένου να ανακάμψουν, προχώρησαν στην υλοποίηση των επενδύσεων που έχουν καθυστερήσει λόγω του «Covid 19» ενώ σημαντικό μέρος αυτών έχει ενταχθεί στην παραγωγική λειτουργία με την έναρξη της τουριστικής σεζόν 2022.

Πολλές επιχειρήσεις, επίσης, εκμεταλλεύτηκαν αυτήν την «νεκρή» για τον κλάδο περίοδο ανακαινίζοντας τις εγκαταστάσεις τους, προσπαθώντας έτσι να αποκτήσουν προβάδισμα στον ανταγωνισμό με την έναρξη της λειτουργίας τους, δημιουργώντας καλύτερες συνθήκες διαμονής στους επισκέπτες.

Συγκεκριμένα η Astir Palace το 2021 αφουγκραζόμενη τις συνθήκες της αγοράς, επικεντρώθηκε κυρίως στην πρόληψη του covid-19 προσφέροντας διαμονή λαμβάνοντας υπόψη τα μέτρα για την ασφαλή διαμονή των επισκεπτών της και του προσωπικού της. Υιοθέτησε πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού για την αντιμετώπιση της πρωτόγνωρης στα χρονικά αυτής

συνθήκης, αναπροσάρμοσε τον προϋπολογισμό της σε νέες οικονομικές συνθήκες με στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών και παρακολούθησε στενά ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους δείκτες αποδοτικότητάς της (KPIs) προκειμένου να δράσει άμεσα και να επέμβει βελτιώνοντας τις ανάγκες ρευστότητας της.

Η Λάμπα κυρίως στόχευσε στις δαπάνες περίπου 700 χιλ. ευρώ σε εξοπλισμό και κατασκευές, που απαιτούνται για την επαναλειτουργία των ξενοδοχείων εφαρμόζοντας όλα τα απαραίτητα πρωτόκολλα υγιεινής για τους πελάτες και το προσωπικό.

Επίσης, συμμετείχε σε εκπαιδύσεις του προσωπικού της για τη υγεία και την ασφάλεια του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και πρόληψης ατυχημάτων και επειγουσών περιπτώσεων.

Σε ό,τι αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο, η Εταιρεία ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α από την πρώτη στιγμή της πανδημίας, με αίσθημα ευθύνης, παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις, παραμένει σε συνεχή επικοινωνία με την Ένωση Ξενοδόχων, το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και με όλους τους αρμόδιους φορείς, για οποιαδήποτε ενέργεια κριθεί αναγκαία ως προς τη λήψη μέτρων που θα προστατεύουν την υγεία, εργαζομένων και δημόσια και παράλληλα καταγράφει τους κινδύνους και πραγματοποιεί αξιολόγηση της επίδρασης της πανδημίας του COVID-19 σε κάθε στάδιο αυτής, στα αποτελέσματα και τις μελλοντικές ταμειακές ροές της Εταιρείας και λαμβάνει μέτρα με γνώμονα την επάρκεια της ρευστότητας και τη διασφάλιση της συνέχισης της δραστηριότητας αυτής.

Κατά το 2021, συμμετείχε στα προγράμματα κρατικών ενισχύσεων, υιοθετώντας όλα τα κυβερνητικά μέτρα ενίσχυσης των επιχειρήσεων του κλάδου (αναστολή συμβάσεων εργασίας, παράταση πληρωμής φόρων και εισφορών, ειδικευμένη χρηματοδότηση, κ.λπ.) με σκοπό την ενίσχυση της ρευστότητάς της, τον περιορισμό ως ένα βαθμό των επιπτώσεων της πανδημίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και στη χρηματοοικονομική κατάσταση της Εταιρείας.

Πέραν των προαναφερθέντων ενεργειών που ακολούθησαν οι εταιρείες, η Τ.Ε. ΜΕΣ. Α.Ε αναγκάστηκε να οδηγηθεί στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να περιορίσει το κόστος λειτουργίας και να ενισχύσει την οικονομική θέση της Εταιρείας, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- Ο Όμιλος έχει προχωρήσει σε συμφωνία με τις δανείστριες τράπεζες για τη μεταφορά πληρωμής χρεολυσίων που ήταν καταβλητέα το 2021, στη λήξη των δανείων, η οποία είναι μετά το 2024.
- Αποφασίστηκε προσαρμογή των λειτουργικών δαπανών σύμφωνα με τις λειτουργικές ανάγκες της Εταιρείας.
- Έγινε χρήση μέτρων στήριξης που ανακοίνωσε η πολιτεία για τις πληττόμενες επιχειρήσεις με στόχο να διασφαλιστεί επαρκής ρευστότητα, ακόμη και στην περίπτωση που η πανδημία ενταθεί και λάβει μακροχρόνια χαρακτηριστικά.

Τέλος, βάσει των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί από την εταιρεία Μήτσης Α.Ε, για την χρήση 2021, αναφέρεται πως ο στόχος της διοίκησης της Εταιρείας παραμένει η ενίσχυση του κύκλου εργασιών και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, λαμβάνοντας υπόψη τις τις συνθήκες που διαμορφώνονται σε σχέση με την αντιμετώπιση των μακροοικονομικών κινδύνων. Προς αυτή την κατεύθυνση υιοθετεί σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ενώ παρακολουθεί και υιοθετεί σε συνεχή βάση τις διεθνείς αρχές και τάσεις για βιώσιμη ανάπτυξη. Ταυτόχρονα, υιοθέτησε νέα μέτρα αντιμετώπισης του covid, όπως:

- Εισαγωγή τρόπων οργάνωσης του χώρου εργασίας με σκοπό τη σταδιακή προσέλευση για την αποφυγή συνωστισμού στους χώρους εργασίας, αλλά και στα λεωφορεία που παρέχει η Εταιρεία στους εργαζομένους της για την μετακίνησή τους από και προς αυτήν.
- Ρύθμιση της πρόσβασης σε κοινόχρηστους χώρους όπως αποδυτήρια, λουτρό, χώροι εστίασης εντός της επιχείρησης, κ.λπ., με στόχο τη μείωση της πυκνότητας συγκέντρωσης ατόμων στον ίδιο χώρο και την τήρηση του κριτηρίου της ασφαλούς απόστασης.
- Διενέργεια θερμομέτρησης σε όλους τους εισερχόμενους στις εγκαταστάσεις κατά την είσοδο στην κεντρική πύλη του ξενοδοχείου, κ.λπ.

Επίλογος

Λόγω των παγκόσμιων lockdown, η πανδημία του covid-19, είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων, ειδικά στην αρχική φάση. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και οι κανόνες κοινωνικής απόστασης περιόρισαν μεταξύ άλλων και την ανάπτυξη της αγοράς των ξενοδοχειακών μονάδων.

Για να διατηρήσει την ηγετική του θέση καθ' όλη την προβλεπόμενη περίοδο της πανδημίας, ο κλάδος των ξενοδοχείων ο οποίος κατείχε το υψηλότερο μερίδιο αγοράς και το 2020, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το ένα τρίτο της παγκόσμιας αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων, εκτιμάται ότι θα διατηρήσει την ηγετική του θέση καθ' όλη την περίοδο πρόβλεψης.

Η εμφάνιση της πανδημίας του κορωνοϊού έχει επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις και προκλήσεις για τον ελληνικό τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, οι οποίες αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο και στη μελλοντική πορεία και εξέλιξή του.

Αυτή η νέα εποχή, έχει δημιουργήσει νέες απαιτήσεις και προτεραιότητες όπως για παράδειγμα η προτίμηση και επιλογή προορισμών με βάση την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την εξασφάλιση υγειονομικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης, που δημιουργούν αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ των προορισμών για την προσέλκυση επισκεπτών, καθιστώντας αναγκαία την προσαρμογή του ελληνικού τουριστικού κλάδου.

Η Ελλάδα ως προορισμός, συνεχίζει να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις στις επιλογές των Ευρωπαίων πολιτών και των μεγάλων tour operators, ενώ ο κλάδος έχει τη δυνατότητα και την προοπτική γρήγορης οικονομικής ανάταξης. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να υλοποιηθεί μία σειρά δράσεων και ενεργειών προκειμένου να μπορέσει η χώρα να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που αναδεικνύονται στη μετά COVID εποχή, ενώ απαραίτητη είναι η συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το δημόσιο ήδη έχει ξεκινήσει την υποστήριξη των επιχειρήσεων του κλάδου μέσα από επιχορηγήσεις και κρατικές ενισχύσεις βάζοντας όρους και προϋποθέσεις σχετικές με τον αριθμό του προσωπικού που απασχολείται, αλλά και το σύνολο των εισοδημάτων της κάθε επιχείρησης.

Μέσα σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, η ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα μπορεί να αποτελεί στρατηγικό άξονα οικονομικής, κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Προς αυτή την κατεύθυνση απαιτείται ένα νέο στρατηγικό σχέδιο που αντιμετωπίζει συνολικά ζητήματα όπως η βελτίωση και ανάπτυξη των υποδομών, η ενίσχυση της προσβασιμότητας και της συνδεσιμότητας των προορισμών, η αναβάθμιση και προώθηση του τουριστικού προϊόντος, το άνοιγμα σε νέες τουριστικές αγορές, η τεχνολογική εξέλιξη και ο μετασχηματισμός του κλάδου, η προστασία του περιβάλλοντος και η αειφορία, καθώς και η ενίσχυση των δεξιοτήτων και η τόνωση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

Επιπλέον, ευκαιρία προς αξιοποίηση αποτελεί η παρεχόμενη χρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Ταμείου Ανάκαμψης, που μέσω εστιασμένης και αποτελεσματικής διαχείρισης μπορεί να συμβάλει στην περαιτέρω αναβάθμιση του τουριστικού προφίλ της Ελλάδας.

Είναι γεγονός ότι ο COVID-19 αποτέλεσε απειλή για τα θεμέλια της κοινωνίας μας και την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία, ενώ σύμφωνα με τα όσα διαφαίνονται αναμένεται να διαμορφωθεί μία «νέα πραγματικότητα» στην εποχή μετά την πανδημία.

Η νέα αυτή πραγματικότητα, δημιουργεί την ανάγκη για περαιτέρω εξερεύνηση των αναγκών και των προτιμήσεων των επισκεπτών (π.χ. εστίαση στην προσφερόμενη ποιότητα-τιμή, την ασφάλεια και υγιεινή). Θα χρειαστεί οι επιχειρήσεις του κλάδου να προσαρμοστούν και εκείνες σε νέα δεδομένα βάση της ζήτησης των καταναλωτών;

Με βάση τα τελευταία δεδομένα και ως έχει επηρεαστεί ο κλάδος του τουρισμού μέχρι σήμερα, μπορεί να τονιστεί ότι έχει την προοπτική να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να επιστρέψει γρήγορα σε τροχιά ανάπτυξης και κυρίως έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευθεί τις σημαντικές ευκαιρίες που αναδεικνύονται στη νέα κανονικότητα που διαμορφώνεται.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι επιχειρήσεις του κλάδου ήδη ανταποκρίθηκαν άμεσα στις αλλαγές και συνεχώς προσπαθούν να εξελίσσονται, να βελτιώνονται και να αξιοποιούν κάθε πόρο που έχουν προς όφελός τους. Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι η επικράτηση στον κλάδο και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άλλωστε ο πιο ισχυρός παίκτης στην αγορά, θα θεωρηθεί τελικώς εκείνος που ήταν παρακολούθησε τις διεθνείς και εγχώριες εξελίξεις, διαφοροποίησε και όχι μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, που ήταν πιο αποτελεσματικός και εκείνος που ανταποκρίθηκε πιο άμεσα στις εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος αλλάζοντας τη νοοτροπία της δράσης του.

Προς το παρόν όλες οι ενδείξεις προμηνύουν ένα καλύτερο μέλλον για τον κλάδο χωρίς πολλούς κινδύνους. Ωστόσο, λόγω του ότι οι εξωτερικοί παράγοντες παραμένουν πάντα απρόβλεπτοι, οι επιχειρήσεις του τουρισμού οφείλουν να είναι συνεχώς σε ετοιμότητα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- 1) Th.L. Wheelen, J.D Hunger, “Concepts in Strategic Management & Business Policy”, Prentice Hall, 9th Edition
- 2) G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 9th Edition
- 3) European Union, (2020), COVID-19 and the tourism sector. At a Glance.
Available at: [COVID-19 and the tourism sector \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/COVID-19-and-the-tourism-sector-at-a-glance)
- 4) W.T.O., (2004), “Tourism Market Trends – Europe”
- 5) Ernst & Young (EY). (2020). COVID 19 Industry Pulse Report: Tourism Greece, December 2020., Athens.
- 6) World Economic Forum, (2020). This is how coronavirus could affect the travel and tourism industry.
- 7) WTTC. (2019), Economic impact report, World Travel and Tourism Council.
Available at: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
- 8) Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120
- 9) Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.370-396
- 10) Porter, M.E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance», The Free Press, USA

Ελληνόγλωσση

- 1) Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός (έννοιες, μεγέθη, δομές) Η ελληνική πραγματικότητα» β’ εκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

- 2) Γεωργόπουλος, Ν. 2015, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- 3) Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 4) ICAP, (2021), «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»
- 5) efsyn.gr. (2020, Απριλίου 26). efsyn.gr. Ανάκτηση Ιανουαρίου 08, 2021, από <https://www.efsyn.gr>
- 6) INSETE. (2020, Φεβρουάριος). INSETE. Ανάκτηση Ιανουαρίου 15, 2021, από <https://insete.gr>
- 7) UNWTO. (2020, Δεκεμβρίου 17). UNWTO. Ανάκτηση Ιανουαρίου 08, 2021, από <https://www.unwto.org>
- 8) tourismtoday.gr. (2019, Απριλίου 19). tourismtoday.gr. Ανάκτηση Ιανουαρίου 16, 2021, από <https://www.tourismtoday.gr/>

Για την παρούσα εργασία, χρησιμοποιήθηκαν επίσης, οι Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις των εξεταζόμενων εταιρειών για την οικονομική χρήση 2021, όπως αυτές δημοσιεύθηκαν στο ΓΕΜΗ.