

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιχειρηματικότητα στον Τουριστικό Κλάδο :

**Η Μελέτη Περίπτωσης Οργάνωσης, Διοίκησης & Προώθησης του
«Portaria Hotel & Spa»**

Στυλιανός Αναστασιάδης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Καινούργιος**

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιχειρηματικότητα στον Τουριστικό Κλάδο :

**Η Μελέτη Περίπτωσης Οργάνωσης, Διοίκησης & Προώθησης του
«Portaria Hotel & Spa»**

Στυλιανός Αναστασιάδης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Καινούργιος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας συζητήθηκε εκτενώς η έννοια της επιχειρηματικότητας στον τουριστικό κλάδο. Ο τελευταίος αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης αρκετών χαρών ανά την υφήλιο, ενώ για την περίπτωση της Ελλάδας ο τουρισμός σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή εσόδων και ανάπτυξης κάποιων περιοχών. Η συμβολή του στα μακροοικονομικά μεγέθη της χώρας είναι σημαντική ενώ πραγματοποιούνται συνεχώς ενέργειες προβολής και προώθησής του, σε μία προσπάθεια μετατροπής του στη βασικότερη βιομηχανία ανάπτυξης.

Το παρόν συγγραφικό πόνημα απασχόλησε έντονα η περίπτωση οργάνωσης, διοίκησης αλλά και προώθησης μίας ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία ήδη βρίσκεται σε λειτουργία στην Πορταριά Πηλίου. Μέσω της εξέτασης του «Portaria Hotel & Spa» επιχειρήθηκε η κριτική παρουσίαση των παραμέτρων οι οποίες εικάζεται ότι θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη διεύρυνση της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας και η άνοδος του τουριστικού, ελληνικού επιχειρείν μέσω των μικρομεσαίων, τουριστικών επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν ότι μία επιχείρηση (με τα χαρακτηριστικά που εξετάζεται) τηρώντας το σχέδιο μάρκετινγκ που έχει καταστρώσει και δίνοντας τη δέουσα προσοχή στους κινδύνους που εγκυμονούν, μπορεί να προχωρήσει σε επενδύσεις οι οποίες θα την οδηγήσουν στη μακροχρόνια επιβίωση και στην βελτίωση της κερδοφορίας της.

ABSTRACT

The concept of entrepreneurship in the tourism sector was extensively discussed during the preparation of this work. The latter is a major pillar of the development of several places around the globe, while in the case of Greece, tourism in many cases is the most important source of income and development in some areas. Its contribution to the country's macroeconomic aggregates is significant, while its actions are being promoted in an attempt to turn it into the major development industry.

This work has been a major concern for the organization, management and promotion of a hotel unit, which is already in operation in Portaria, Pelion. Through the examination of "Portaria Hotel & Spa", a critical presentation of the parameters, that are supposed to lead to the widening of the business activity and the rise of tourist, Greek business through the small and medium-sized family tourism enterprises was attempted. The results of this survey show that a business (with the features being considered) in keeping with the marketing plan it has designed and paying due attention to the dangers it poses, can make investments that will lead to long-term survival and improvement profitability.

Περιεχόμενα

1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	9
1.1	Εισαγωγή	9
2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ	13
2.1	Εισαγωγή	13
2.2	Ιστορική αναδρομή στο τουριστικό φαινόμενο	13
2.3	Ο τουρισμός ως «κινητήρια δύναμη» της οικονομίας.....	18
2.4	Βασικά χαρακτηριστικά του παγκόσμιου τουρισμού.....	21
2.5	Βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	23
3	ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	30
3.1	Εισαγωγή	30
3.2	Τουρισμός και ωφελούμενοι τομείς.....	30
3.3	Εναλλακτικές ή ειδικές μορφές τουρισμού.....	32
3.4	Τουριστικές επιχειρήσεις στην ταξιδιωτική βιομηχανία.....	34
3.4.1	Ο κλάδος της φιλοξενίας.....	34
3.4.2	Κλάδος Μεταφορών	36
3.4.3	Κλάδος Θεαμάτων	37
3.4.4	Κλάδος Ενδιαμέσων Φορέων.....	37
3.4.5	Κλάδος Εστίασης & Αναψυχής.....	38
3.5	Τουριστική Προσφορά & Ζήτηση.....	38
4	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	40
4.1	Εισαγωγή	40
4.2	Τι είναι η επιχειρηματικότητα;.....	40

4.3	Επιχειρηματικότητα και τουρισμός	42
4.4	Στρατηγική και τουρισμός	44
5	ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ.....	47
5.1	Εισαγωγή	47
5.2	Ορισμός επιχειρηματικού πλάνου.....	47
5.3	Χρησιμότητα και σκοπός επιχειρηματικού πλάνου	49
5.4	Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές.....	50
6	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	52
6.1	Εισαγωγή	52
6.2	Η λειτουργία της Οργάνωσης στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	53
6.3	Εννοιολογική προσέγγιση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	54
6.4	Διακρίσεις και τύποι τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής.....	56
6.5	Το ξενοδοχειακό προϊόν	57
7	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ «Portaria Hotel & Spa».....	59
7.1	Εισαγωγή	59
7.2	Περιγραφή Επιχείρησης.....	60
7.2.1	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	62
7.2.1.1	SWOT analysis.....	62
7.2.1.2	PEST analysis.....	63
7.2.2	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	65
7.2.2.1	Ανθρώπινοι πόροι & οργανόγραμμα λειτουργίας	65
7.3	Στρατηγική & Στρατηγικός προγραμματισμός.....	66
7.3.1	Στρατηγικός στόχος	68
7.3.2	Στρατηγική του ξενοδοχείου	69
7.3.3	Προτεινόμενες στρατηγικές υιοθέτησης.....	70
7.4	Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.....	72

7.4.1	Τμηματοποίηση της αγοράς και στόχευση	72
7.4.2	Στρατηγική υλοποίηση – τοποθέτηση στην τουριστική αγορά.....	73
7.4.2.1	Προϊόν (Product).....	74
7.4.2.2	Τιμή (Price)	74
7.4.2.3	Κανάλια διανομής (Place).....	76
7.4.2.4	Προώθηση (Promotion)	77
7.5	Χρηματοοικονομικό Πρόγραμμα.....	79
7.5.1	Προϋπολογισμός Κόστους.....	80
7.5.2	Οικονομικά στοιχεία λειτουργίας ξενοδοχειακής μονάδας.....	83
7.5.3	Τρόποι χρηματοδότησης	85
7.6	Διαχείριση Κινδύνων.....	87
7.6.1	Αναγνώριση και ανάλυση κινδύνων.....	87
7.6.2	Αξιολόγηση κινδύνων.....	88
7.6.3	Διαχείριση κινδύνων και στρατηγικές ελέγχου.....	90
8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΣΗΣΕΙΣ.....	92
8.1	Συμπεράσματα.....	92
	Βιβλιογραφία.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

1.1 Εισαγωγή

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρούνται αλλαγές στον επιχειρησιακό κόσμο σε παγκόσμια κλίμακα. Οι εν λόγω αλλαγές μετέβαλαν σε σημαντικό βαθμό τη δομή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι αλλαγές σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και τη μείωση των περιθωρίων κέρδους, μετέτρεψαν την αποτελεσματική παρακολούθηση σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφορικά με τη διοίκηση των τουριστικών μονάδων. Για την ορθή λήψη αποφάσεων, θεωρείται απαραίτητη η ορθή πληροφόρηση η οποία βασίζεται σε αριθμητικά μεγέθη της κοστολόγησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Κάθε επιχειρηματική απόφαση πρέπει να αποτελεί προϊόν αξιοποίησης διαφόρων μεγεθών κόστους, τα οποία αποτελούν το αποτέλεσμα της επεξεργασίας της διαδικασίας της κοστολόγησης και του συσχετισμού προς την αποτελεσματικότερη άσκηση ελέγχου. Γενικότερα, η διοίκηση των επιχειρήσεων συμβαίνει μέσω της λήψης καθημερινών αποφάσεων από τους ιθύνοντες, οι οποίοι κατέχουν την αρμοδιότητα της ευθύνης και βρίσκονται στην πυραμίδα της διοίκησης.

Ο τουρισμός εμφανίστηκε από την αρχαιότητα σε διαφορετική μορφή από αυτήν που τον εντοπίζουμε στις μέρες μας. Οι σημαντικότεροι τόποι προορισμού στην αρχαιότητα ήταν η Αρχαία Ολυμπία, η Επίδαυρος, ο ιστορικός χώρος της Δωδώνης, η Αθήνα ή η Σπάρτη, όπου πραγματοποιούνταν οργανωμένη υποδοχή

επισκεπτών από την πολιτεία και από τους κατοίκους των περιοχών. Δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι βασικό χαρακτηριστικό του τουρισμού αποτελεί η φιλοξενία, η οποία έβριθε και βρίθει στην ελληνική επικράτεια. Η Ελλάδα υποστήριζε και συνεχίζει να υποστηρίζει το θεσμό της φιλοξενίας, η οποία προστατευόταν από μία ανώτερη θεότητα, τον Ξένιο Δία. Ο τουρισμός με τη σημερινή του μορφή άρχισε να εμφανίζεται μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Εκείνη την περίοδο οι επισκέπτες ήταν κυρίως άτομα τα οποία ανήκαν στην υψηλή εισοδηματική τάξη ενώ η ανοδική πορεία του τουρισμού άρχισε να σημειώνεται μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου (Σφακιανάκης, 2000).

Ο τουρισμός αποτελεί το σημαντικότερο κλάδο της ελληνικής, τουριστικής βιομηχανίας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν υπηρεσίες με πολύ σημαντικές ιδιαιτερότητες ενώ η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τη διοίκησή τους. Ο ανταγωνισμός στις μέρες μας, αποτελεί εντεινόμενο φαινόμενο με τις νέες τάσεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο να δημιουργούν αδήριτη την ανάγκη για στελέχωση των επιχειρήσεων από ικανά στελέχη. Τόσο στη χώρα μας όσο και σε διεθνές επίπεδο η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας είναι αλματώδης. Η τουριστική βιομηχανία απαρτίζεται από ξενοδοχειακές μονάδες διαφορετικής μορφής όπως είναι τα ξενοδοχεία των πόλεων/παραθερισμού, motels, camping ή διαμερίσματα με παροχή φαγητού και ύπνου.

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλάνου (business plan) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης ή για την ομαλή έναρξη λειτουργίας μίας νεοσύστατης επιχείρησης. Σκοπός του επιχειρηματικού πλάνου είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς ή της επιχείρησης, η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών της προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση ή η διαμόρφωση μίας στρατηγικής δράσης για μία νέα επιχείρηση. Είναι χρήσιμο να τονίσουμε ότι ένα επιχειρηματικό πλάνο γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών της επιχείρησης και της πραγματικότητας με την οποία έρχεται αντιμέτωπη.

Η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί το βασικό σκοπό της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με την

περίπτωση απόκτησης, διοίκησης, οργάνωσης και προώθησης ενός τουριστικού καταλύματος. Μέσω της ενέργειας αυτής, θέλουμε να διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα στον τουριστικό τομέα της Ελλάδας. Επιπλέον, θα επιχειρήσουμε να ερευνήσουμε την περίπτωση ανόδου του ελληνικού τουρισμού μέσω της περίπτωσης μελέτης που θα διενεργήσουμε, η οποία θα αφορά μία μικρή επιχείρηση οικογενειακού χαρακτήρα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω της σύνταξης ενός επιχειρηματικού πλάνου και υιοθέτησης πρακτικών οι οποίες μεταξύ άλλων αφορούν στην προώθηση, στην τοποθέτηση και στη στόχευση της τουριστικής αγοράς.

Η παρούσα εργασία εμπεριέχει μία μελέτη περίπτωσης και την ταυτόχρονη κριτική παρουσίαση των παραμέτρων του ελληνικού τουρισμού αναφορικά με την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο επιδιωκόμενος σκοπός του παρόντος πονήματος είναι η διεύρυνση της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τουριστικό κλάδο μέσω της οργάνωσης, διοίκησης και προώθησης ενός τουριστικού καταλύματος, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των κύριων ξενοδοχειακών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα θα διερευνηθεί η δυνατότητα ανόδου του ελληνικού τουριστικού επιχειρείν μέσω των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα με την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών.

Προς επίτευξη αυτού του σκοπού η παρούσα εργασία αποτελείται από 8 διακριτά κεφάλαια με το πρώτο να αποτελεί μία εισαγωγή, όπου γίνεται μία προσέγγιση του υπό μελέτη θέματος. Στο δεύτερο κεφάλαιο συζητείται η έννοια του τουρισμού όπου θα πραγματοποιηθεί ο ορισμός του, μία ιστορική αναδρομή ενώ θα μας απασχολήσει ο χαρακτηρισμός του ως «κινητήριος δύναμη» της οικονομίας. Σε αυτά τα πλαίσια θα παρουσιαστούν κάποια χαρακτηριστικά τόσο του παγκόσμιου τουρισμού όσο και του ελληνικού. Επιπλέον, στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν κάποιες μορφές τουρισμού και η ταξιδιωτική βιομηχανία. Στα πλαίσια συγγραφής αυτού του κεφαλαίου θα αναλύσουμε τον τουρισμό και τους ωφελούμενους τομείς, τις εναλλακτικές ή ειδικές μορφές τουρισμού, τις τουριστικές επιχειρήσεις στην ταξιδιωτική βιομηχανία καθώς και τις έννοιες της τουριστικής προσφοράς και της ζήτησης.

Προχωρώντας τη μελέτη μας, στο τέταρτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον τουρισμό και την επιχειρηματικό όπου θα αποσαφηνίσουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας ενώ θα προσπαθήσουμε να κάνουμε τη σύνδεση της επιχειρηματικότητας με τον τουρισμό. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα συζητήσουμε κάποια θέματα σχετικά με τη στρατηγική και τον τουρισμό. Επιπλέον, στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε κάποια θεωρητικά στοιχεία για το επιχειρηματικό πλάνο όπως είναι ο ορισμός του, η χρησιμότητα και ο σκοπός του όπως επίσης και τα πλεονέκτημα που καρπώνονται οι επιχειρήσεις ή οι επενδυτές από την ύπαρξή του. Επίσης, στο έκτο κεφάλαιο θα συζητήσουμε την οργάνωση και την διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με ζητήματα όπως είναι η λειτουργία και η οργάνωσή τους, η εννοιολογική προσέγγισή τους, η διάκριση των τουριστικών επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες φιλοξενίας και διαμονής, το ξενοδοχείο ως προϊόν και η οργάνωση και διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στο έβδομο κεφάλαιο της μελέτης μας θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση του επιχειρηματικού πλάνου το οποίο θα αναπτύξουμε για την ξενοδοχειακή μονάδα επιλογής μας. Πιο συγκεκριμένα, θα πραγματοποιηθεί η περιγραφή της επιλεγείσας επιχείρησης, ο στρατηγικός προγραμματισμός της, το πρόγραμμα μάρκετινγκ, η γεωγραφική τοποθέτηση της επιχείρησης και το χρηματοοικονομικό της πρόγραμμα. Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη, στο όγδοο κεφάλαιο θα παρουσιασθούν οι συμπερασματικές παρατηρήσεις στις οποίες καταλήξαμε κατά την εξέταση αυτού του θέματος ενώ θα παρουσιαστούν οι προτάσεις περεταίρω μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο έχει μετατραπεί σε βασική οικονομική δραστηριότητα για πολλές χώρες. Οι ρίζες του βρίσκονται στο μακρινό παρελθόν όπου οι λόγοι διενέργειας ταξιδιών διαφοροποιούνταν ελάχιστα από τους αντίστοιχους σημερινούς. Το τουριστικό φαινόμενο με τη σύγχρονη εκδοχή του, αποτελεί το λόγο συγγραφής αυτού του κεφαλαίου όπου θα προσπαθήσουμε να καλύψουμε τις περισσότερες πτυχές του πολυδιάστατου αυτού θέματος.

2.2 Ιστορική αναδρομή στο τουριστικό φαινόμενο

Τόσο η εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού όσο και ο ορισμός του ποικίλουν ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο υπάγονται. Το εν λόγω πλαίσιο αναφέρεται τόσο σε επιστημονικούς κλάδους (γεωγραφία, κοινωνιολογία ή οικονομία) όσο και σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς σχεδιασμού της πολιτικής,

σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο (Κομίλης & Βαγιόνης, 1999). Πιο συγκεκριμένα, για την έννοια του τουρισμού έχει δοθεί πληθώρα ορισμών και χαρακτηρισμών μεταξύ των οποίων έχουν ξεχωρίσει τους παρακάτω:

- ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνολο σχέσεων και γεγονότων τα οποία σχετίζονται με τη διαμονή ξένων, οι οποίοι ταξιδεύουν με σκοπό την αναψυχή, τη μόρφωση ή τη θεραπεία χωρίς να έχουν ως αυτοσκοπό το κέρδος (Mariotti, 1946)
- ο τουρισμός αποτελεί το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων οι οποίες δημιουργούνται εξαιτίας της διαμονής αλλοδαπών ατόμων και εφόσον η διαμονή δεν έχει σαν αποτέλεσμα κάποια μόνιμη ή κερδοφόρα ενέργεια (Hunziker & Krapf, 1942)
- ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνολο γεγονότων η αφορμή των οποίων είναι η πραγματοποίηση κάποιου ταξιδιού αναψυχής ή για επαγγελματικούς σκοπούς ή για κάποιο ειδική περίπτωση. Κατά τη διενέργεια ενός ταξιδιού η απουσία από την περιοχή μόνιμης κατοικίας είναι προσωρινή και δε σχετίζεται με τη διενέργεια ταξιδιών για την εύρεση εργασίας (Bormann, 2015)
- ο τουρισμός αφορά στην κίνηση των ανθρώπων και των πραγμάτων ενώ αποτελεί έναν ανθρώπινο πόθο για λόγους αναψυχής, μόρφωσης, υγείας και αναζήτησης νέων συγκινήσεων σχετικά με τη σωματική και ψυχική αναγέννηση (Gaslini & De Magistris, 1930)
- ο τουρισμός αφορά σε μία διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων οι οποίοι ταξιδεύουν και μένουν σε προορισμούς εκτός του περιβάλλοντος όπου διαμένουν και για χρονικό διάστημα το οποίο δεν υπερβαίνει τον ένα χρόνο. Ο σκοπός διενέργειας των ταξιδιών τους μπορεί να είναι η αναψυχή, η ικανοποίηση επαγγελματικών αναγκών ή η σωματική και ψυχική τόνωση (UNWTO, 2010).

Ο τουρισμός, έχει εξελιχθεί σε σημαντική οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδας από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Αφορά σε μία δραστηριότητα η οποία διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κατέχει σημαντική θέση στην παγκόσμια οικονομία (Βαρβαρέσος Σ. , 2008). Από την πρώτη στιγμή εμφάνισης

του τουρισμού στην ελληνική κοινωνία, η προσφορά του εγχώριου τουριστικού προϊόντος βασίστηκε στο τρίπτυχο «ήλιος, θάλασσα, φιλοξενία». Εκ τότε, δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι εντοπίζονται έντονες διαφοροποιήσεις στην τουριστική προσφορά της Ελλάδας. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μεγάλη εξάρτηση με τη χώρα προέλευσης των τουριστών. Πιο συγκεκριμένα, εάν οι επισκέπτες προέρχονται από τη Βορειοδυτική Ευρώπη τότε ο εγχώριος τουρισμός αδυνατεί να αξιοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο τη ζήτησή της.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του τουριστικού φαινομένου είναι αλληλένδετη με την ταυτόχρονη εξέλιξη των μεταφορικών αρτηριών εξαιτίας της μεγαλύτερης ασφάλειας των μεταφορικών μέσων αλλά και της ταχύτητας κάλυψης μίας απόστασης (Τσάρτας, 1996). Πριν τον Παγκόσμιο Πόλεμο, το μεγαλύτερο μέρος ταξιδιωτών έφθανε στην Ελλάδα δια θαλάσσης και συγκεκριμένα με κρουαζιερόπλοια. Αυτός ήταν και ο λόγος για τον οποίο κυρίως οι υψηλές εισοδηματικές τάξεις είχαν την ικανότητα να πραγματοποιούν ταξίδια. Ωστόσο, οι συνθήκες άλλαξαν δραστικά στη μεταπολεμική περίοδο καθώς μετά το 1960 άρχισε να καταφθάνει μεγαλύτερος αριθμός επισκεπτών στην Ελλάδα μέσω των εναέριων μεταφορικών μέσων παρά μέσω των θαλάσσιων (Σφακιανάκης, 2000).

Ο τουρισμός αποτελεί μία σημαντική δραστηριότητα της οικονομίας, ενώ οι ρίζες της εντοπίζονται στον 18^ο και στο 19^ο αιώνα. Η λέξη τουρισμός εμφανίστηκε για πρώτη φορά κατά το 19^ο αιώνα και προέρχεται από την αγγλική και από τη γαλλική λέξη *tour*. Παρόλα αυτά, οι βάσεις της εντοπίζονται στην αρχαιότητα όπου οι πρώτοι ταξιδιώτες ήταν οι επιστήμονες και οι έμποροι οι οποίοι συνήθιζαν να συνδέουν τα ταξίδια τους με επαγγελματικούς σκοπούς. Η ανάπτυξη των πρώτων πόλεων στην περιοχή της Μεσοποταμίας, οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας επαφών για εμπορικούς, μορφωτικούς ή πολιτικούς σκοπούς. Επιπλέον, με την εφεύρεση του χρήματος από τους Σουμέριους, της σφηνοειδούς γραφής και της ρόδας, αυτόματα του αποδόθηκε ο τίτλος των ιδρυτών του τουρισμού. Τα μεταφορικά μέσα βελτιώθηκαν, οι οδικές υποδομές αναπτύχθηκαν ενώ η εξέλιξη των θαλάσσιων μεταφορών αποτέλεσαν το έναυσμα για την πραγματοποίηση μεγαλύτερων ταξιδιών.

Οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι στην περίοδο της αρχαιότητας πραγματοποιούσαν ταξίδια για εμπορικούς και προσωπικούς λόγους. Πρέπει να τονίσουμε ότι οι διενέργεια των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα, αποτέλεσαν την πρώτη οργανωμένη εκδήλωση στην οποία η συμμετοχή ήταν διεθνής και υπήρχε ειδικό κίνητρο πραγματοποίησης ταξιδιού. Οι ταξιδιώτες της περιόδου εκείνης αφορούσαν κυρίως σε άτομα τα οποία ανήκαν στην άρχουσα τάξη. Ο τουρισμός περιστρέφονταν γύρω από την ύπαρξη ελεύθερου χρόνου και την εκτέλεση δραστηριοτήτων στα πλαίσια αυτού. Η ακμή και η επακόλουθη εξάπλωση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας είχαν σαν αποτέλεσμα να πραγματοποιηθεί μία σειρά βελτιώσεων στον οδικό δίκτυο, στην ασφάλεια των μεταφορών αλλά και στην εξειδίκευση της πραγματοποίησης των ταξιδιών. Αρκετές χώρες, όπως η Ελλάδα και η Αίγυπτος, έγιναν εκείνη την περίοδο πόλος έλξης αρκετών επισκεπτών για λόγους θρησκευτικούς ή πολιτιστικούς (Τσάρτας, 1996).

Κατά τη Μεσαιωνική Περίοδο, η πλειοψηφία των μετακινήσεων πραγματοποιούνταν με απώτερο σκοπό τη συμμετοχή σε θρησκευτικές εκδηλώσεις, σε γιορτές ή σε ιαματικές θεραπείες. Από την περίοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, οι ιαματικές πηγές αποτελούσαν ένα δημοφιλή προορισμό ενώ με την Αναγέννηση μεταλλάχθηκαν σε κέντρα αναψυχής ή διασκέδασης για όσους ανήκαν στην υψηλή κοινωνία (Βιτουλαδίτη Ο. , 2000). Η μεγάλη πλειοψηφία ταξιδιών εκείνη την περίοδο πραγματοποιούνταν προς την Ιερουσαλήμ και τους Άγιους Τόπους, όπου κατέφθαναν караβάνια επισκεπτών από την Ευρώπη, οι οποίοι δε συμμερίζονταν τους κινδύνους που συνεπαγόταν ένα τόσο μεγάλο ταξίδι. Επιπλέον, εκείνη την περίοδο είχαν αρχίσει να πραγματοποιούνται ταξίδια εξερευνήσεων προς την Αμερική και την Κίνα.

Παρόλα αυτά, κατά την Αναγεννησιακή Περίοδο οι ανάγκες των ταξιδιωτών μεταβλήθηκαν με αποτέλεσμα οι γόννοι της υψηλής κοινωνίας να επιθυμούν τα ταξιδέψουν στην Ευρώπη, με σκοπό τη διαμονή για τουλάχιστον 3 έτη. Ο λόγος αφορούσε στη διερεύνηση των πνευματικών τους οριζόντων και στη μετέπειτα αποδοχή τους στις βασιλικές αυλές. Η ανάπτυξη των ταξιδιών αυτής της μορφής, που ονομάστηκαν «Grand Tour», αποτέλεσαν την απαρχή της μαζικοποίησης του τουρισμού και της δημιουργίας τουριστικών πακέτων με παροχές όπως αυτή του ξεναγού. Επίσης, συντέλεσε στην ανάπτυξη υποδομών οι οποίες είναι σχετικές με

την οικοδόμηση ξενοδοχείων ή τη βελτίωση των μεταφορικών μέσων και των οδικών αρτηριών. Παράλληλα, με την πραγματοποίηση των μεγάλων ταξιδιών προς την Ευρώπη δόθηκε η αφορμή για την εξερεύνηση άλλων ηπείρων όπως της Αμερικής, της Αφρικής, της Ασίας ή της Ωκεανίας. Μετά από αυτήν την εξέλιξη, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι λόγοι διενέργειας ενός ταξιδιού μεταβάλλονται και ο χρονικός ορίζοντας των ταξιδιών διευρύνεται (Τσάρτας, 1996).

Ο 19^{ος} αιώνας αποτέλεσε την περίοδο της τεράστιας ανάπτυξης του τουριστικού φαινομένου, η οποία οδήγησε στην επακόλουθη μαζικοποίησή του. Οι τεχνολογικές αλλαγές της περιόδου εκείνης, ήταν η εμφάνιση του σιδηροδρόμου και η ναυπήγηση του πρώτου ατμόπλοιου. Με την εμφάνιση αυτών των επιτευγμάτων μειώθηκε αισθητά το κόστος μεταφοράς των ανθρώπων ενώ η μετακίνηση έγινε γρήγορη και ασφαλής. Εφόσον όμως ο τουρισμός συνέχισε να εξελίσσεται, εμφανίστηκε μία νέα ανάγκη εκείνη της οργάνωσης των μετακινήσεων και των στοιχείων που απαρτίζουν ένα ταξίδι. Εξαιτίας αυτού εμφανίστηκαν στο προσκήνιο εταιρείες οι οποίες αναλάμβαναν την οργάνωση ομαδικών ταξιδιών, θέτοντας τα θεμέλια των ταξιδιωτικών γραφείων και του *tour operating*.

Το πρώτο τουριστικό πρακτορείο εμφανίστηκε στη Μεγάλη Βρετανία του 1840 και ήταν το Thomas Cook. Η επέκτασή του ήταν τάχιστα με αποτέλεσμα να διοργανώνονται ταξίδια στην Ευρώπη, στην Αμερική και στους Άγιους Τόπους. Μέσα στις παροχές του, συμπεριλαμβάνονταν οι τουριστικοί οδηγοί, οι συναλλαγματικές διευκολύνσεις αλλά και τα κουπόνια διαμονής σε ξενοδοχειακές μονάδες. Το εγχείρημα του Thomas Cook, μιμήθηκαν αρκετοί επιχειρηματίες ανά τον κόσμο και αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα οργανωμένα ταξίδια να αποτελέσουν μία δημοφιλή επιλογή για τη μεσαία τάξη. Ο τουρισμός πλέον αποτέλεσε ένα καταναλωτικό προϊόν το οποίο απευθυνόταν σε όλους (Thomas Cook, n.d.).

Προχωρώντας στον 20^ο αιώνα, αυτός αποτελεί τη συνέχεια του 19^{ου} , αναφορικά με την πορεία του τουρισμού. Ο μαζικός και οργανωμένος τουρισμός βρίσκεται στην ακμή του στην Ευρώπη, ενώ η τελευταία αποτελεί το δημοφιλέστερο προορισμό για τους Αμερικάνους. Τα ατμόπλοια εξελίχθηκαν με αποτέλεσμα τα ταξίδια πλέον να είναι ασφαλέστερα και ταχύτερα. Με το τέλος

του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, ο τρόπος πραγματοποίησης ενός ταξιδιού άλλαξε ριζικά. Τόσο η σιδηροδρομική όσο και η ατμοπλοϊκή μετακίνηση περνά στο περιθώριο εξαιτίας της εμφάνισης του αυτοκινήτου και του αεροπλάνου (Βιτουλαδίτη Ο. , 2000). Οι πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα υπήρξαν καθοριστικές για την ανάπτυξη και την εξάπλωση μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων και τουριστικών πρακτορείων. Επίσης, αρκετές ήταν και οι περιοχές οι οποίες αναπτύχθηκαν τουριστικά με αποτέλεσμα ο τουρισμός να μετατραπεί σε μία αναπτυξιακή δραστηριότητα η οποία συνέδραμε στη δημιουργία εισοδήματος και στην διαμόρφωση νέων μορφών απασχόλησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι ανεπτυγμένες χώρες προωθούν τον τουρισμό σα μία οικονομική δραστηριότητα η οποία επιφέρει θετικά οφέλη στη χώρα υποδοχής ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνουν το θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα ενισχύσει, θα οργανώσει και θα ελέγξει την αναπτυσσόμενη βιομηχανία που ονομάζεται τουρισμός (Τσάρτας, 1996).

2.3 Ο τουρισμός ως «κινητήρια δύναμη» της οικονομίας

Ο τουρισμός θεωρείται από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο με ιδιαίτερη συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών όπου φύεται. Για την καλύτερη κατανόηση της συνεισφοράς του τουριστικού τομέα στην ενίσχυση της οικονομίας των χωρών, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο αυτός επιδρά στη συνολική οικονομία μίας χώρας.

Η άμεση συμβολή του τουριστικού τομέα σε μία οικονομία διακρίνεται μέσα από την επίδρασή της σε βασικά μακροοικονομικά μεγέθη όπως αυτού του ΑΕΠ και της απασχόλησης. Η άμεση συμβολή του στο ΑΕΠ αντανακλά το «εσωτερικό» των δαπανών για την πραγματοποίηση των ταξιδιών και την κατανάλωση των τουριστικών δραστηριοτήτων. Αναλυτικότερα, αντικατοπτρίζει τις συνολικές τουριστικές δαπάνες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε μία συγκεκριμένη χώρα από τους κατοίκους της και μη. Εκτός από τις ατομικές δαπάνες,

συγκαταλέγονται και οι κυβερνητικές δαπάνες για την ενίσχυση των τουριστικών προϊόντων και των υπηρεσιών, όπως οι δαπάνες για την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς ή οι δαπάνες για τη δημιουργία χώρων αναψυχής. Κατά τον υπολογισμό της συμβολής του τουρισμού στο ΑΕΠ εκτιμώνται οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται άμεσα με τους τουρίστες, καθώς και οι δραστηριότητες εστίασης και αναψυχής (World Travel & Tourism Travel, WTTC, 2016).

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, ο τουρισμός έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών. Ο αυξανόμενος αριθμός ταξιδιών που πραγματοποιούνται ανά τον κόσμο αποτελούν απόρροια της αύξησης του πραγματικού εισοδήματος, των βελτιωμένων και προσιτών συστημάτων μεταφοράς, της συνεχιζόμενης διαδικασίας παγκοσμιοποίησης των επιχειρηματικών δεσμών και των εξαιρετικά αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας που διευκολύνουν την εμπορία και τη δημιουργία σημαντικού αριθμού νέων τουριστικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι όσο σημειώνονται νέες εξελίξεις στον τουριστικό τομέα, τόσο αυξάνεται η ανάγκη για δημιουργία νέων τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών με στόχο την εξυπηρέτηση των δυνητικών επισκεπτών. Η δημιουργία των νέων υποδομών και των υπηρεσιών προστάζουν τη στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και συνδράμοντας στην ενίσχυση της απασχόλησης (Turner & Sears, 2013).

Αδιαμφισβήτητα, ένα από τα σημαντικότερα οφέλη του τουριστικού τομέα σχετίζεται με την αύξηση των θέσεων εργασίας, οι οποίες στη συνέχεια πολλαπλασιάζονται, με αποτέλεσμα η τουριστική βιομηχανία να στηρίζει τον κλάδο της απασχόλησης. Παράλληλα, ο τουριστικός τομέας δε δημιουργεί μόνο θέσεις απασχόλησης στον τριτογενή τομέα άλλα ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων θέσεων εργασίας στον πρωτογενή και στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας, οι οποίες σχετίζονται με έμμεσο τρόπο με την παράγωγη και τη διάθεση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών (Rusu, 2011). Η συνολική προσφορά του τουρισμού στην απασχόληση υπολογίζεται μέσω του υπολογισμού του αριθμού των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται άμεσα στον τομέα του τουρισμού καθώς και των έμμεσων θέσεων εργασίας.

Η οικονομική ανάπτυξη μέσω του τουρισμού καθοδηγείται κυρίως από τον πολλαπλασιασμό της μονάδας δαπανών μέσω των διαφόρων τομέων της τοπικής οικονομίας (Lejarraga & Walkenhorst, 2007). Μόλις ένας τουρίστας δαπανήσει χρήματα για την αγορά ενός τουριστικού προϊόντος, τα χρήματα αυτά εισέρχονται σε έναν κύκλο διείσδυσης έμμεσων εσόδων για την οικονομία. Αυτή η συνεχής κυκλοφορία των δαπανών στο πλαίσιο του τουριστικού προορισμού, αναφέρεται ως τουριστικό πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα. Τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα αναφέρονται συχνά στην καταγραφή των δευτερογενών επιπτώσεων των τουριστικών δαπανών και αποκαλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των τομέων μίας οικονομίας οι οποίοι επωφελούνται από τον τουρισμό (Rusu, 2011). Στην τουριστική βιομηχανία η έμμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση προκύπτει μέσα από τρεις βασικούς παράγοντες (World Travel & Tourism Travel, WTTC, 2016):

- οι επενδύσεις κεφαλαίων, περιλαμβάνουν τις επενδύσεις κεφαλαίου από όλες τις βιομηχανίες οι οποίες εμπλέκονται άμεσα σε ταξιδιωτικές και τουριστικές δραστηριότητες και παροχές, τις επενδυτικές δαπάνες από άλλες βιομηχανίες σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία του τουρισμού, όπως είναι τα καταλύματα φιλοξενίας, ο εξοπλισμός μεταφοράς των επιβατών καθώς και τα εστιατόρια ή οι εγκαταστάσεις αναψυχής
- οι συλλογικές κρατικές δαπάνες, που προορίζονται για τη στήριξη της γενικής τουριστικής δραστηριότητας. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι εθνικές, οι περιφερειακές και οι τοπικές κρατικές δαπάνες
- επιπτώσεις της αλυσίδας εφοδιασμού, περιλαμβάνονται οι αγορές των εγχώριων αγαθών και υπηρεσιών απευθείας από διάφορες βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα και χρησιμοποιούνται ως εισροές για την τελική παράγωγη του τουριστικού προϊόντος.

2.4 Βασικά χαρακτηριστικά του παγκόσμιου τουρισμού

Ο τουρισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο που έρχεται αντιμέτωπο με σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες αναφέρονται στη βιώσιμη και ισόρροπη ανάπτυξη, στην αντιμετώπιση των οικονομικών ανισοτήτων αλλά και των ευκαιριών καθώς και στην ορθή κατανομή και διαχείριση των υπαρχόντων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, ο τουριστικός τομέας καλείται να αντιμετωπίζει τις ίδιες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε ζωντανή οντότητα της παγκόσμιας οικονομίας εξαιτίας της διαρκώς εξελισσόμενης διεθνούς πραγματικότητας.

Ο τουρισμός έχει επιδείξει εξαιρετική αντοχή τα τελευταία χρόνια, παρά τις πολλές προκλήσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία. Ωστόσο, τα διεθνή ταξίδια συνεχίζουν να αυξάνονται και να συμβάλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην ευημερία των κοινοτήτων ανά τον κόσμο. Το 2016 ήταν η 7^η συνεχόμενη χρονιά συνεχούς ανάπτυξης μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007. Η αδιάκοπη, σταθερή αναπτυξιακή πορεία αποτελεί σημαντικό γεγονός για τον τουριστικό τομέα καθώς δεν έχει καταγραφεί παρόμοια πορεία από το 1960. Ως αποτέλεσμα αυτής, 300 εκατομμύρια τουριστών έχουν ταξιδέψει στον κόσμο το 2016, ενώ οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις αυξήθηκαν με τον ίδιο ρυθμό (UNWTO, 2017). Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρείται η ποσοστιαία μεταβολή των τουριστικών αφίξεων ανά περιφέρεια κατά την τελευταία τριετία.

Περιφέρεια	% Μεταβολή		
	2014	2015	2016
Ασία-Ειρηνικός	+5,8%	+5,8%	+ 8,4%
Αφρική	+ 0,9%	-2,5%	+ 8,1%
Αμερική	+ 8,5%	+ 6,0%	+ 4,3%
Ευρώπη	+ 2,3	+ 4,7	+ 2%
Μέση Ανατολή	+ 0,4	+ 0,8	- 4,1%

Πίνακας 1: Ποσοστιαία μεταβολή τουριστικών αφίξεων ανά περιφέρεια (UNWTO, 2017)

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 1, παρατηρείται ότι στην ασιατική ήπειρο και στις περιοχές του Ειρηνικού παρατηρήθηκε αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων το 2016, με ποσοστό ίσο με 8% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, η οποία τροφοδοτήθηκε από την ισχυρή ζήτηση τόσο ενδοπεριφερειακών όσο και διαπεριφερειακών πηγών της αγοράς. Η αφρικανική ήπειρος παρουσίασε ισχυρή ανάκαμψη μετά από δύο ασθενείς χρόνιες. Από την άλλη πλευρά, στην Αμερική, οι θετικοί ρυθμοί συνεχιστήκαν με αύξηση της τάξεως του 4%. Η Ευρώπη εμφάνισε ανάμεικτα αποτελέσματα, με διψήφια αύξηση σε ορισμένους προορισμούς, η οποία αντισταθμίστηκε από τις μειώσεις άλλων προορισμών (UNWTO, 2017), με συνέπεια να διαμορφωθεί η τελική ποσοστιαία αύξηση στο 2%. Η ζήτηση στη Μέση Ανατολή ήταν άνιση, με θετικά αποτελέσματα σε ορισμένους προορισμούς και αρνητικά σε άλλους (UNWTO, 2017).

Ιδιαίτερη είναι και η συμβολή του παγκόσμιου τουρισμού στην ενίσχυση και στην τόνωση της παγκόσμιας οικονομίας. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Travel & Tourism Travel, WTTC, 2016), η άμεση συμβολή του τουρισμού στο παγκόσμιο ΑΕΠ για το έτος 2015, διαμορφώθηκε στο 3% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Το ποσοστό αυτό αντανάκλα κυρίως την οικονομική δραστηριότητα που δημιουργείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα όπως τα ξενοδοχεία, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι αεροπορικές εταιρείες και άλλες υπηρεσίες μεταφοράς

επιβατών. Η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ συμπεριλαμβανομένων των ευρύτερων επιπτώσεων από τις επενδύσεις, την αλυσίδα εφοδιασμού και τις κρατικές δαπάνες διαμορφώθηκε στο 9,8% για το έτος 2015 (World Travel & Tourism Travel, WTTC, 2016).

Σημαντική ήταν και η συνεισφορά του παγκόσμιου τουρισμού στη διαμόρφωση της απασχόλησης καθώς δημιουργήθηκαν 107.833.000 άμεσες θέσεις εργασίας το 2015 οι οποίες αντιστοιχούν στο 3,6% της συνολικής παγκόσμιας απασχόλησης. Στην έμμεση απασχόληση περιλαμβάνονται οι θέσεις εργασίας από τα ξενοδοχεία, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τις αεροπορικές εταιρείες και άλλες υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών. Περιλαμβάνονται επίσης επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες υποστηρίζονται άμεσα από τους τουρίστες όπως είναι οι επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού υπολογίζεται ότι το 2026, στον τουρισμό θα αντιστοιχούν 135.884.000 άμεσες θέσεις εργασίας με μία αύξηση της τάξης του 2,1% ετησίως για τα επόμενα 10 χρόνια. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην απασχόληση συμπεριλαμβανόμενων και των έμμεσων θέσεων εργασίας, διαμορφώθηκε για το έτος 2015 σε 283.578.000 θέσεις εργασίας οι οποίες αντιστοιχούν στο 9,5% της συνολικής απασχόλησης. Το 2026, ο τουρισμός αναμένεται να υποστηρίξει 370.204.000 θέσεις εργασίας οι οποίες θα αντιστοιχούν στο 11% της συνολικής απασχόλησης (World Travel & Tourism Travel, WTTC, 2016).

2.5 Βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού

Ο ελληνικός τουρισμός, θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς της ελληνικής επιχειρηματικότητας, ο οποίος είναι ικανός μέσα από την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του να επιφέρει απτά αποτελέσματα στην ανάταξη της ελληνικής οικονομίας. Αρκετά συχνά ο κλάδος λαμβάνει το χαρακτηρισμό βαριά βιομηχανία της Ελλάδας καθώς η συνεισφορά του κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντική

για την εγχώρια οικονομία. Η Ελλάδα αποτελεί έναν ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό εξαιτίας του μεσογειακού της κλίματος, της έντονης πολιτισμικής κληρονομιάς της, του πλούσιου γεωφυσικού πλούτου της και της μεγάλης έκτασης των ακτογραμμών της. Οι τουρίστες επισκέπτονται τη χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ οι πιο έντονοι ρυθμοί επισκεψιμότητας παρατηρούνται κατά τη θερινή περίοδο συνεισφέροντας στην τόνωση των τουριστικών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια στην τόνωση της ελληνικής οικονομίας.

Ο ελληνικός τουρισμός σημείωσε σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια παρά τη παρατεταμένη ύφεση που βιώνει η χώρα μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος του τουρισμού σημείωσε εντυπωσιακή ανάκαμψη το 2013 με αποτέλεσμα να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διακοπή της κατακόρυφης πτωτικής πορείας της ελληνικής οικονομίας την περίοδο 2008-2013. Εν συνεχεία, ο τουριστικός κλάδος σημείωσε σημαντικές επιδόσεις το 2014 και το 2015, τόσο όσον αφορά τις αφίξεις των μη κατοίκων στη χώρα όσο και τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό και την κρουαζιέρα. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται η εξέλιξη των αφίξεων μη κατοίκων στην Ελλάδα στην περίοδο 2008-2015 (ΣΕΤΕ, 2016).

Έτος	Διεθνείς Αφίξεις (εκατ.)	% Μεταβολή	Έσοδα (εκατ. €)	% Μεταβολή
2008	15,938.8	-	11,636	-
2009	14,914.5	-6,4%	10,400	-10,6%
2010	15,007.5	0,6%	9,611	-7,6%
2011	16,427.2	9,5%	10,505	9,3%
2012	15,517.6	-5,5%	10,025	-4,6%
2013	17,919.6	15,5%	11,707	16,8%
2014	22,033.5	23,0%	13,005	11,1%
2015	23,599.5	7,1%	13,679	5,2%

Πίνακας 2: Αφίξεις ξένων κατοίκων στην ελληνική επικράτεια και έσοδα (ΣΕΤΕ, 2016)

Παρατηρώντας τον Πίνακα 2 φαίνεται η εντυπωσιακή αύξηση του αριθμού των αφίξεων κατά την τελευταία τριετία, με τις συνολικές αφίξεις να διαμορφώνονται στα 23,6 εκατομμύρια το 2015, από 15,2 εκατομμύρια το 2012. Η σημαντική αύξηση προήλθε, από τις παραδοσιακές αγορές της χώρας στις οποίες ανήκουν χώρες όπως είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία, η Γαλλία άλλα και χώρες έκτος Ευρώπης όπως είναι οι ΗΠΑ (ΣΕΤΕ, 2016). Επίσης, για τη διαμόρφωση αυτού του υψηλού αριθμού ευθύνονται και οι αφίξεις από γειτονικές χώρες όπως είναι η ΠΓΔΜ, η Βουλγαρία, η Σερβία και η Τουρκία. Η πορεία των εσόδων ήταν αντίστοιχη με αυτή των αφίξεων με τα έσοδα να διαμορφώνονται στα 13,679 εκατομμύρια Ευρώ το 2015, από 10,025 εκατομμύρια Ευρώ το 2012.

Για την καλύτερη παρουσίαση της συμβολής του τουρισμού στην ελληνική οικονομία πραγματοποιήθηκε η μελέτη της συμμετοχής του τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση. Στην προσπάθεια αναζήτησης της πορείας των δεικτών αυτών τα τελευταία χρόνια επιλέχθηκαν να εξεταστούν τα διαθέσιμα στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στην άμεση και στην έμμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας καθώς και στοιχεία της άμεσης και της έμμεσης συμβολής του τουρισμού στη συνολική απασχόληση στην Ελλάδα.

Η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας θα μελετηθεί με την παρουσίαση των προαναφερθέντων στοιχείων για τη χρονική περίοδο 2013-2015. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 3 παρατηρείται ότι η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ διαμορφώθηκε στο 9,8% του ΑΕΠ για το 2015 ενώ κατά τα έτη 2014 και 2013 κυμαίνονταν στο 9,3% και 8,3% αντίστοιχα. Η μικρή αυτή αύξηση του ποσοστού που παρατηρήθηκε το 2015, πιθανότατα να οφείλεται στα χαμηλά επίπεδα που κυμαίνεται τα τελευταία χρόνια ο εσωτερικός τουρισμός και στις περιορισμένες επενδύσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα στον τουριστικό τομέα, εξαιτίας της βαθιάς ύφεσης που βιώνει η χώρα καθώς και της αβεβαιότητας που επικρατεί σχετικά με τα μελλοντικά εισοδήματα στην ελληνική οικονομία.

Η συνολική επίπτωση (άμεση και έμμεση) του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας, εκτιμάται με τη χρήση ενός ειδικά διαμορφωμένου πολλαπλασιαστή, ο οποίος

σύμφωνα με έρευνα του IOBE έχει εκτιμηθεί στο 2,2¹ και στο 2,65 από το ΚΕΠΕ². Τα τελευταία χρόνια ο πολλαπλασιαστής αυτός λαμβάνει υψηλότερες τιμές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην πρόσθετη ζήτηση που δημιουργεί η ανάπτυξη του εξωτερικού τουρισμού, η οποία δύναται να καλύψει ένα σημαντικό κενό που εντοπίζεται στην ενεργό ζήτηση στην ελληνική οικονομία τη χρονική περίοδο 2010-2015. Επομένως, με βάση την εκτίμηση των πολλαπλασιαστών, η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας υπερβαίνει το 21% για το έτος 2015. Το υψηλό αυτό ποσοστό σηματοδοτεί ότι η συμβολή του τουρισμού αυξάνεται εξαιτίας της αύξησης του εξωτερικού τουρισμού σε μία περίοδο όπου η εγχώρια ζήτηση και το ΑΕΠ της χώρας ακολουθούν πτωτική πορεία.

¹ Σύμφωνα με το IOBE (2012), κάθε 1 Ευρώ που δημιουργείται από την τουριστική δραστηριότητα, προκαλεί έμμεση και προκαλούμενη πρόσθετη οικονομική δραστηριότητα 1,2 Ευρώ. Επομένως, δημιουργεί 2,2 Ευρώ ΑΕΠ, με αποτέλεσμα ο πολλαπλασιαστής της τουριστικής δραστηριότητας να διαμορφώνεται σε 2,2 Ευρώ (IOBE, 2012).

² Σύμφωνα με έρευνα του ΚΕΠΕ (2014), κάθε 1 Ευρώ που δημιουργείται από την τουριστική δραστηριότητα, προκαλεί έμμεση και προκαλούμενη πρόσθετη οικονομική δραστηριότητα 1,65 Ευρώ. Επομένως, δημιουργεί αύξηση του ΑΕΠ κατά 2,65 Ευρώ, με αποτέλεσμα ο πολλαπλασιαστής της τουριστικής δραστηριότητας να διαμορφώνεται σε 2,65 Ευρώ (ΚΕΠΕ., 2014).

Κατηγορία Δαπάνης	2013 € Εκατ.	2014 € Εκατ.	2015 € Εκατ.
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	11,707.70	13,005,1	13,679,2
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	445.2	388.0	446.6
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	216.0	191.0	210.0
Αερομεταφορές	1,077.0	1,177.0	1,250.0
Θαλάσσιες μεταφορές	148.0	151.0	145.0
Εγχώριος τουρισμός: Καταλύματα & Εστίαση	1,195.0	1,315.0	1,312.0
Επενδύσεις	200.0	200.0	200.0
Συνολική Εγχώρια δαπάνη	14,988.2	16,427.1	17,242.8
ΑΕΠ Τρέχουσες Τιμές	180,389.0	177,559.4	176,022.7
Άμεση % Συμβολή	8,3%	9,3%	9,8%
Συνολική Επίπτωση (με	32,974	36,140	37,934

πολλαπλασιαστή 2,2)			
Συνολική Επίπτωση (με πολλαπλασιαστή 2,65)	39,719	43,532	45,693
Συνολική % Συμβολή στο ΑΕΠ (Πολ.: 2,2)	18.3%	20.4%	21.6%
Συνολική % Συμβολή στο ΑΕΠ (Πολ.: 2,65)	22.0%	24.5%	26.0%

Πίνακας 3: Άμεση και έμμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας (ΣΕΤΕ, 2016)

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα είναι και η συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση. Στα πλαίσια της εξέτασης των μακροοικονομικών επιδράσεων από τις δραστηριότητες του τουριστικού τομέα στην ελληνική οικονομία, θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση των στοιχείων της άμεσης και της έμμεσης συμβολής του τουρισμού στη συνολική απασχόληση στην Ελλάδα. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 αποκαλύπτουν την αύξηση της συνολικής απασχόλησης που οφείλεται στον τουρισμό κατά το έτος 2014 και 2015. Συνέπεια αυτού, ήταν η συμβολή στη συνολική απασχόληση να κυμανθεί στο 17,9% για το 2014 και στο 18,9% για το 2015. Τα υψηλά αυτά ποσοστά κατά την τελευταία διετία αποδεικνύουν μία σημαντική αύξηση στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας οι οποίες οφείλονται στην αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας στη χώρα.

	Συνολική Απασχόληση	Συνολική Συμβολή (Άμεση & Έμμεση)	
	Χιλ.	Συν.	%Συμ.
2008	4,610.5	679.4	14.7%
2009	4,556.0	676.1	14.8%
2010	4,389.8	652,5	14.9%
2011	4,054.4	630.3	15.5%
2012	3,695.0	592.3	16.0%
2013	3,513.2	576.6	16.4%
2014	3,536.3	632.9	17.9%
2015	3,610.7	682.8	18,9%

Πίνακας 4: Άμεση και έμμεση συμβολή του τουρισμού στη συνολική απασχόληση (ΣΕΤΕ, 2016)

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθούν επιπρόσθετα χαρακτηριστικά στοιχεία του ελληνικού τουρισμού έκτος από εκείνα των μακροοικονομικών επιδράσεων, τα οποία αναφέρονται στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού. Η Ελλάδα κατέλαβε το 2014 τη 15^η θέση από τη 16^η θέση που κατείχε το 2013, σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και τη 19^η θέση σε επίπεδο εσόδων ανάμεσα σε 50 χώρες συνολικά. Ακόμα έλαβε την 31^η θέση σε ανταγωνιστικότητα παρουσιάζοντας μικρή βελτίωση από το 2013, έτος κατά το οποίο είχε λάβει την 32^η θέση ανάμεσα σε 141 χώρες. Παράλληλα, κατέλαβε τη 18^η θέση από την 22^η το 2013 μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Οι συνεχείς αλλαγές των προτιμήσεων των τουριστών και η αυξανόμενη κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, ανέδειξαν τον κλάδο σε σημαντική βιομηχανία με ιδιαίτερα οφέλη στους εμπλεκόμενους κλάδους σε αυτόν. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μορφές τουρισμού ενώ υπάρχει ποικιλία επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο. Στα πλαίσια συγγραφής του παρόντος κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τις μορφές τουρισμού που αναδύονται όπως επίσης και με τη διαμόρφωση της τουριστικής βιομηχανίας μέσω της προσφοράς και της ζήτησης.

3.2 Τουρισμός και ωφελούμενοι τομείς

Ο τουριστικός κλάδος συνδέεται στενά με ένα ευρύτερο φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται για κατανάλωση στους τουριστικούς επισκέπτες. Μία πιο εκτενής προσέγγιση του τουριστικού φαινομένου το ορίζει ως το σύνολο των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των εκροών που απορρέουν από τις συναλλαγές και τις

σχέσεις μεταξύ των τουριστών και των προμηθευτών των τουριστικών υπηρεσιών καθώς και των τοπικών τουριστικών κοινωνιών (Ακριβός & Σαλεσιώτης, 2007). Ο τουρισμός δύναται να επιφέρει σημαντικά οφέλη στην οικονομία μίας χώρας μέσω της τόνωσης των δραστηριοτήτων διαφόρων τομέων της οικονομίας, οι οποίοι συνδέονται με το τουριστικό φαινόμενο με έμμεσο ή με άμεσο τρόπο.

Ο τουριστικός τομέας απαρτίζεται από επιμέρους κλάδους της οικονομίας, οι οποίοι σημειώνουν σημαντικό κύκλο εργασιών και δρουν ως παγκόσμιοι παίκτες. Η εμπλοκή διαφόρων κλάδων της οικονομίας στην παραγωγή και στη διάθεση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθιστά δυνατή τη χρήση της έννοιας της αλυσίδας προσφοράς. Η τελευταία προέρχεται από την οικονομία και η χρήση της αποσκοπεί στην επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις προχωρούν στη σύναψη σχέσεων για την παροχή υπηρεσιών, προϊόντων και εμπορευμάτων. Επιπλέον, αναλύει και τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες συγκροτούνται σε ένα προϊόν σε διαφορετικά σημεία της αλυσίδας. Η έννοια αυτή δύναται να χρησιμοποιηθεί στον τουριστικό τομέα καθώς το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν ή η υπηρεσία απαρτίζεται και συγκροτείται από ένα ευρύ φάσμα προμηθευτών (Page, 2011).

Στις περιοχές που αναπτύσσεται έντονα το τουριστικό φαινόμενο, παρατηρείται έντονη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, τουριστικών καταλυμάτων, τουριστικών γραφείων ή επιχειρήσεων ψυχαγωγίας. Σύμφωνα με την εν λόγω παρατήρηση γίνεται αντιληπτό ότι πολλοί είναι οι τομείς της οικονομίας οι οποίοι επωφελούνται από το τουριστικό φαινόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικότεροι τομείς που επωφελούνται άμεσα από τον τουρισμό είναι οι εξής:

- Κλάδος Υπηρεσιών Φιλοξενίας
- Κλάδος Μεταφορών
- Κλάδος Θεαμάτων
- Κλάδος Ενδιαμέσων φορέων
- Κλάδος Εστίασης & Αναψυχής.

Εκτός από τις βασικές κατηγορίες των οικονομικών κλάδων που εμπλέκονται στην τουριστική προσφορά, υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι ενεργοποιούνται αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών τους. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις ανήκουν κατά κύριο λόγο στο δευτερογενή και στον τριτογενή παραγωγικό κλάδο. Το λιανικό εμπόριο είναι ένας από αυτούς τους κλάδους, όπου ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητάς του οφείλεται στον τουρισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές περιοχές και εμπορεύονται είδη τουρισμού και αναμνηστικά. Επιπρόσθετα, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες στο τουριστικό κοινό όπως υπηρεσίες καλλωπισμού και ευεξίας. Στον τριτογενή τομέα είναι δυνατό να ενταχθούν οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες που υποστηρίζουν το ταξιδιωτικό εμπόριο όπως υπηρεσίες μάρκετινγκ και σχεδιασμού τουριστικών προϊόντων και προορισμών.

3.3 Εναλλακτικές ή ειδικές μορφές τουρισμού

Με την πάροδο του χρόνου και τις συνεχείς εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα, σε κοινωνικό και σε οικονομικό επίπεδο, έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές στις απαιτήσεις των τουριστών. Παράλληλα, παρατηρήθηκε η εκδήλωση νέων ενδιαφερόντων των ατόμων και η τάση τους για αναζήτηση νέων μορφών ψυχαγωγίας κατά την πραγματοποίηση των ταξιδιών τους. Η αναζήτηση νέων μορφών ψυχαγωγίας που συνδυάζονται με τα ταξίδια, δημιούργησε την ανάγκη εφεύρεσης του εναλλακτικού τουρισμού. Ο εναλλακτικός τουρισμός αντιπροσωπεύει μία «νέα» μορφή τουρισμού η οποία προσπαθεί να πλησιάσει την τοπική κοινωνικοπολιτική και οικονομική πραγματικότητα. Στόχος του είναι να φέρει σε επαφή τους τουρίστες με περιβαλλοντικές, αθλητικές, επαγγελματικές, κοινωνικές ή πολιτιστικές δραστηριότητες.

Η νέα μορφή τουρισμού έχει κατορθώσει να λάβει σημαντική μερίδα του λέοντος, μεγάλου μέρους των τουριστών παγκοσμίως με αποτέλεσμα την ανάδειξη του εναλλακτικού τουρισμού ως ένα σημαντικό παράγοντα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης των περιοχών. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί

ότι ο εναλλακτικός επισκέπτης διαφοροποιείται από τον κοινό τουρίστα κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι διακατέχεται από την επιθυμία εξερεύνησης του αγνώστου, ενώ ο παράγοντας πρωτοτυπία κατευθύνει τις αποφάσεις του για τη συμμετοχή σε νέες ή εναλλακτικές δραστηριότητες. Στα βασικά του χαρακτηριστικά συγκαταλέγεται η επιδίωξη για επίσκεψη περιοχών, τις οποίες δεν έχει επισκεφθεί κανείς, η διέγερση από την αίσθηση της περιήγησης και η προσπάθεια αποφυγής από το σύγχρονο πολιτισμό (Laarman & Durst, 1987).

Χαρακτηριστικό στοιχείο του εναλλακτικού τουρισμού είναι ο έντονος ρυθμός ανάπτυξης και διαφοροποίησής του καθώς και η δημιουργία νέων κατηγοριών. Τα βασικότερα είδη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού παρουσιάζονται παρακάτω ως εξής:

- ο πολιτιστικός τουρισμός, ο οποίος σχετίζεται με την ανάδειξη του πολιτιστικού στοιχείου
- ο θρησκευτικός τουρισμός, ο οποίος σχετίζεται με την επίσκεψη θρησκευτικών τόπων και μνημείων
- ο επαγγελματικός τουρισμός, ο οποίος πραγματοποιείται εξαιτίας των επαγγελματικών υποχρεώσεων του ατόμου
- ο αθλητικός ή ο ψυχαγωγικός τουρισμός, ο οποίος σχετίζεται με αθλητικές δραστηριότητες και δραστηριότητες που ενέχουν το στοιχείο της δράσης και της περιπέτειας
- ο θεματικός τουρισμός, ο οποίος αναφέρεται σε επισκέψεις θεματικών πάρκων διασκέδασης και δραστηριοτήτων διασκέδασης
- ο οικολογικός ή ο περιβαλλοντικός τουρισμός, οι δραστηριότητες του οποίου σχετίζονται στενά με τη φύση και το φυσικό τοπίο
- ο σωματικός ή ο ψυχικός τουρισμός όπως είναι η επίσκεψη σε ιαματικές πηγές για λόγους ευεξίας ή ιατρικούς λόγους
- ο εθελοντικός τουρισμός, ο οποίος σχετίζεται με τη συμμετοχή σε εθελοντικά προγράμματα
- ο θαλάσσιος τουρισμός, ο οποίος αναφέρεται στη συμμετοχή σε θαλάσσιες δραστηριότητες

3.4 Τουριστικές επιχειρήσεις στην ταξιδιωτική βιομηχανία

Όπως προαναφέρθηκε η τουριστική βιομηχανία απαρτίζεται από επιμέρους κλάδους της οικονομίας με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων παραγωγικών κλάδων. Οι συγκεκριμένοι κλάδοι, είτε με έμμεσο είτε με άμεσο τρόπο, συμμετέχουν στην παραγωγή, στη διαμόρφωση, στην προώθηση και στη διάθεση του τουριστικού προϊόντος στην αγορά. Οι κλάδοι αυτοί απαρτίζονται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα οι οποίες αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση και στην ικανοποίηση των τουριστών. Στα πλαίσια της ενότητας αυτής θα παρουσιαστούν οι επιχειρήσεις των πέντε βασικών κλάδων της τουριστικής βιομηχανίας.

3.4.1 Ο κλάδος της φιλοξενίας

Ο κλάδος της φιλοξενίας θεωρείται από τα σημαντικότερα στοιχεία ενός τουριστικού προορισμού. Οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού διακρίνονται από ιδιαίτερη ποικιλομορφία και ορίζονται όσες έχουν ως κύριο αντικείμενό τους την υποδοχή των τουριστών και την παροχή προς αυτούς υπηρεσιών διαμονής και φιλοξενίας. Άλλες συναφείς υπηρεσίες είναι η εστίαση, η ψυχαγωγία, η άθληση και η αναψυχή. Στην ελληνική πραγματικότητα οι επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων θεσμοθετούνται με το Άρθρο 1 του Νόμου 4276/14 και διακρίνονται στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και στα μη-κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Παρακάτω θα παρατεθεί μία παρουσίαση των επιχειρήσεων των δύο αυτών κατηγοριών:

- κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
 - ξενοδοχεία: αναφέρονται σε εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν ειδικά διαμορφωμένους χώρους διανυκτέρευσης οι οποίοι

- στεγάζονται σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων χώρων με αυτόνομο λουτρό, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής των πελατών καθώς και αίθουσα παροχής τουλάχιστον πρωινού γεύματος
- οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping): είναι υπαίθρια ξενοδοχειακά καταλύματα, με ή χωρίς οικίσκους, που προσφέρουν διαμονή, εστίαση και αναψυχή σε τουρίστες οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους ή όχι, ίδια κατασκηνωτικά και μεταφορικά μέσα
 - ξενώνες φιλοξενίας νέων: αποτελούν ξενοδοχειακά καταλύματα τα οποία τοποθετούνται εντός συγκεκριμένων σημείων των σχεδίων πόλεων και οικισμών
 - σύνθετα τουριστικά καταλύματα: αναφέρονται σε συνδυασμό τουριστικών επιπλωμένων κατοικιών με παράλληλη ύπαρξη εγκαταστάσεων τουριστικής υποδομής
 - ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels): αναφέρονται σε 4 ή 5 αστέρων ξενοδοχειακά κατάλυμα, λαμβάνοντας τη μορφή ανεξάρτητων διαμερισμάτων ή κατοικιών όπου είναι δυνατή η σύσταση οριζόντιων και κάθετων ιδιοκτησιών ή μακροχρόνια εκμίσθωσή τους σε τρίτους
 - ξενοδοχειακά τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων.
- μη-κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
 - αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα-τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες): αναφέρονται σε μονοκατοικίες, επιφάνειας τουλάχιστον 80 τ.μ., που διαθέτουν ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση και παρουσιάζουν αυτοτέλεια οικοπέδου/γηπέδου και κτίσματος
 - αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα-τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες: αναφέρονται σε μεμονωμένες ή μονοκατοικίες σε συγκρότημα μονοκατοικιών, συνολικής επιφάνειας τουλάχιστον 40 τ.μ., με αυτοτέλεια λειτουργίας και ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση

- ο ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια-διαμερίσματα: ως ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια-διαμερίσματα αναφέρονται οι εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα ενός ή δύο ή περισσότερων χώρων με λουτρό

3.4.2 Κλάδος Μεταφορών

Ο κλάδος των μεταφορών επιτρέπει τη διασύνδεση πολυάριθμων διαφορετικών περιοχών καθώς και τη μετακίνηση των ατόμων. Η συμβολή του κλάδου αυτού στον τουριστικό τομέα, είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται η μείωση του χρόνου μεταφοράς των τουριστών. Οι συνεχείς εξελίξεις στον κλάδο έχουν δημιουργήσει την ευκαιρία στους τουρίστες να επιλέγουν τη χρήση διαφόρων μεταφορικών μέσων. Οι μεταφορές ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιούνται μπορούν να χαρακτηριστούν ως αεροπορικές, θαλάσσιες, οδικές και σιδηροδρομικές.

Στον κλάδο αυτό ως τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται οι ακόλουθες:

- γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων: επιχειρήσεις ολικής μίσθωσης ιδιωτικής χρήσης αυτοκινήτων
- επιχειρήσεις εκμίσθωσης μοτοσυκλετών, τρίτροχων και τετράτροχων οχημάτων άνω των 50 κ.ε.
- τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών (Τ.Ε.Ο.Μ): επιχειρήσεις που κατέχουν νόμιμα ένα ή περισσότερα τουριστικά λεωφορεία
- ναυλομεσιτικά γραφεία: τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εκναύλωση επαγγελματικών πλοίων αναψυχής
- αεροπορικές εταιρείες: επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εναέρια μεταφορά των τουριστών.

3.4.3 Κλάδος Θεαμάτων

Ο κλάδος αυτός απαρτίζεται από πληθώρα επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των τουριστών καθώς και των ιδιαίτερων αναγκών και επιθυμιών τους. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες των επιχειρήσεων αναφέρονται σε διάφορες ομάδες τουριστών όπως οικογένειες ή άτομα της τρίτης ηλικίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των επιχειρήσεων αυτών είναι τα θεματικά πάρκα που θεωρείται μία κατηγορία τουριστικών αξιοθέατων που έχει σημειώσει τα τελευταία χρόνια μεγάλη ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, στην κατηγορία αυτή ανήκουν και δραστηριότητες που αναφέρονται σε θεατρικές και μουσικές παραστάσεις καθώς και οι διάφοροι αθλητικοί αγώνες.

3.4.4 Κλάδος Ενδιάμεσων Φορέων

Στον κλάδο των ενδιάμεσων φορέων δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που λειτουργούν ως μεσάζοντες ώστε να φέρουν σε επαφή το δυνητικό τουρίστα με το τουριστικό προϊόν, την υπηρεσία ή τον προορισμό. Στον κλάδο αυτό ανήκουν δύο σημαντικοί τομείς επιχειρήσεων, οι tour-operators και τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι οποίοι παρουσιάζονται ακολούθως:

- τα τουριστικά ή τα ταξιδιωτικά γραφεία ορίζονται ως νόμιμες, οργανωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες με τα μέσα που έχει στην κατοχή τους αναλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών όπως τη μεταφορά, τη διαμονή και τη διακίνηση ενός ατόμου ή μίας ομάδας ατόμων στα όρια μίας συγκεκριμένης περιοχής (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ΕΟΤ, n.d.).
- τα tour-operators ορίζονται ως οι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί, οι οποίοι διαθέτουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν οργανωμένα πακέτα ταξιδιών για μεγάλες ομάδες ατόμων σε τακτά χρονικά διαστήματα (Sheldon, 1995), με αποτέλεσμα να λειτουργούν ως έμποροι χονδρικής πώλησης τουριστικών προϊόντων.

3.4.5 Κλάδος Εστίασης & Αναψυχής

Στον κλάδο της εστίασης ανήκει μία πληθώρα επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα και παρέχουν υπηρεσίες καφέ-εστίασης στους τουρίστες. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι τα εστιατόρια, ταχυφαγεία, καφέ, μπαρ καθώς και εγκαταστάσεις αναψυχής των τουριστών όπως αθλητικοί πολυχώροι. Οι υπηρεσίες εστίασης και αναψυχής δύναται να προσφερθούν και από τον κλάδο της φιλοξενίας. Στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχείων συμπεριλαμβάνονται οι υπηρεσίες σίτισης και αναψυχής καθώς μεγάλο μέρος αυτών διαθέτουν εστιατόρια και χώρους αναψυχής όπως μπαρ, καφέ και χώρους αθλητικών εγκαταστάσεων.

3.5 Τουριστική Προσφορά & Ζήτηση

Η τουριστική ζήτηση και η τουριστική προσφορά αποτελούν δύο σημαντικές έννοιες στη μελέτη του τουριστικού φαινομένου, καθώς μέσα από τη μελέτη αυτών δύναται να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με τη διαμόρφωση του τουρισμού σε μία περιοχή ή σε μία χώρα. Ο όρος τουριστική ζήτηση αναφέρεται στην ποσότητα του τουριστικού προϊόντος που ένα άτομο ή ένα σύνολο ατόμων έχει εκφράσει την επιθυμία και έχει τη δυνατότητα να αγοράσει σε μία συγκεκριμένη τιμή και χρονική περίοδο. Η μελέτη της τουριστικής ζήτησης κρίνεται αναγκαία ενέργεια για τη λήψη αποφάσεων των τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, οι ακριβείς προβλέψεις της τουριστικής ζήτησης αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για τις εκάστοτε κυβερνήσεις ώστε να προβεί στη διαμόρφωση των καταλλήλων τουριστικών στρατηγικών ανάπτυξης (Λαζαρίδης & Παπαδόπουλος, 2005).

Η ζήτηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που αναφέρονται στο εισόδημα, στην ηλικία, στον ελεύθερο χρόνο και στις προτιμήσεις των τουριστών καθώς και σε παράγοντες που αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος ή του

τουριστικού προορισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν σε ορισμένες κατηγορίες και συνοψίζονται ως εξής (Λαγός, 2005):

- οικονομικοί
- ψυχολογικοί παράγοντες
- κοινωνικοί παράγοντες
- πολιτικοί παράγοντες
- πολιτιστικοί παράγοντες
- θεσμικοί παράγοντες
- τεχνολογικοί παράγοντες
- δημογραφικοί παράγοντες

Από την άλλη πλευρά η έννοια της προσφοράς σχετίζεται με την ποσότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που είναι δυνατό να διοχετευθούν στην αγορά σε μία καθορισμένη τιμή (Βαρβαρέσος Σ. , 2000). Από τη σκοπιά του τουριστικού φαινομένου, ορίζεται ως το σύνολο των τουριστικών αγαθών και των υπηρεσιών οι οποίες προσφέρονται στο δυνητικό τουρίστα, για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του. Η τουριστική προσφορά μπορεί να διακριθεί σε πρωτογενή και σε δευτερογενή προσφορά. Η πρωτογενής τουριστική προσφορά απαρτίζεται από τους φυσικούς και τους ανθρώπινους πόρους και κύριος στόχος της είναι ο καθορισμός του βαθμού ελκυστικότητας ορισμένων τουριστικών περιοχών και της δυνατότητάς τους να εξελιχθούν τουριστικά. Ενώ, η δευτερογενής προσφορά αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του τουριστικού συστήματος και μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες στο γενικό εξοπλισμό ή στις γενικές εγκαταστάσεις και στις τουριστικές εγκαταστάσεις και στις υποδομές. Σημαντικό είναι σημειωθεί ότι η πρωτογενής προσφορά λαμβάνει τουριστική χρησιμότητα μέσω της δευτερογενούς προσφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί έναν εξωστρεφή κλάδο της οικονομίας ο οποίος παρουσιάζει έντονη αναπτυξιακή προοπτική ενώ διακρίνεται για τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Το υπόβαθρο που παρέχουν τα πλεονεκτήματα της Ελλάδας σχετικά με τη στήριξη του κράτους, των τοπικών κοινωνιών και των επιχειρήσεων μπορεί να σκηνοθετήσει ένα βιώσιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον ελληνικό τουρισμό. Ωστόσο, ένα πλεονέκτημα για να αποκτήσει πνοή πρέπει να συνδυαστεί με την επιχειρηματικότητα ώστε να επιτευχθεί η αναπτυξιακή πορεία του ελληνικού τουρισμού.

4.2 Τι είναι η επιχειρηματικότητα;

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μία πολύπλοκη έννοια, με ιδιαίτερη ερμηνεία στον επιχειρηματικό κλάδο. Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες που

ανακύπτουν και να τις εκμεταλλεύονται για τη επίτευξη οικονομικού οφέλους. Στην ουσία γίνεται αναφορά στα άτομα και στις ενέργειες στις οποίες προχωρούν κατά τη διαδικασία έναρξης λειτουργίας μίας επιχείρησης (Παπαγεωργίου, 1990). Η έννοια αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως η επιστήμη ανάληψης κινδύνου για την επίτευξη οικονομικού κέρδους (Schumpeter, 1934). Επιπλέον, νοείται ως η ικανότητα του επιχειρηματία να προβλέψει το καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό ή την επιχείρηση συμπεριλαμβάνοντας επιτυχίες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν (Knight, 1921).

Η επιχειρηματικότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά ορισμένων σημαντικών επιδράσεων της επιχειρηματικότητας, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι:

- ο επιχειρηματίας, στρέφει την προσοχή του στην επίτευξη μίας διαδικασίας, οι ενέργειες της οποίας επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον
- καθορισμός των επιχειρηματικών λειτουργιών, που διαδραματίζουν το ρόλο του υπεύθυνου παράγοντα ο οποίος στοχεύει στην οικονομική βελτίωση της κοινωνίας
- πραγματοποίηση διάκρισης μεταξύ του ρόλων του διαχειριστή, του επιχειρηματία και των επενδυτών (Farooq, M.H et al, 2001).

Η έννοια της επιχειρηματικότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως το μέσο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει την ικανότητα μετατροπής πολύτιμων, τεχνολογικών πληροφοριών σε προϊόντα ή υπηρεσίες (Kirzner, 1997). Διαφορετικά, η επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα του επιχειρηματία, εντοπισμού και ανάπτυξης νέων ευκαιριών όπως είναι η δημιουργία πρωτότυπων προϊόντων, η σχεδίαση νέων παραγωγικών μεθόδων, και η εισαγωγή καινοτόμων ιδεών.

Αδιαμφισβήτητα, η επιχειρηματικότητα αφορά σε μία έννοια η οποία οφείλει να εμπεριέχεται σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Ο κυριότερος σκοπός της επιχειρηματικότητας είναι η ορθή εκμετάλλευση των οικονομικών, των

κοινωνικών και των πολιτισμικών ευκαιριών, οι οποίες απορρέουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Fillis & Rentschler, 2010).

Στην προσπάθεια ερμηνείας της επιχειρηματικότητας δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι στους κόλπους της εντοπίζονται έννοιες όπως είναι η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η ανάληψη ρίσκου και η διορατικότητα. Η δημιουργικότητα ασχολείται με τη σύλληψη ιδεών ή τη δημιουργία προϊόντων, τα οποία κρίνονται ως ωφέλιμα για την επιχείρηση (Amabile, 1998). Ανάγοντας τη δημιουργικότητα στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της κερδοφορίας και της καινοτομίας σε οικονομικούς και σε κοινωνικούς όρους (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)

4.3 Επιχειρηματικότητα και τουρισμός

Ο τουρισμός αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών και ως εκ τούτου συνδέεται στενά με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Τα κίνητρα τα οποία ωθούν ένα άτομο στην εκτέλεση κάποιας επιχειρηματικής δράσης αφορούν στην επιχειρηματικότητα της ευκαιρίας και στην επιχειρηματικότητα της ανάγκης. Στη μεν πρώτη περίπτωση το κίνητρο αφορά στην εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας που εμφανίστηκε στο οικονομικό περιβάλλον και στη δε δεύτερη το κίνητρο αφορά στην έλλειψη επιλογών εργασίας ή στη δυσαρέσκεια από την τρέχουσα απασχόληση (ΤΕΙ Πειραιά, 2005).

Με την ύφεση να αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να διολισθαίνουν οικονομικά, αρκετές είναι εκείνες οι οποίες προσπαθούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Υπό αυτές τις συνθήκες η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την εξασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα διατηρείται. Τα βασικά χαρακτηριστικά της στήριξης της επιχειρηματικότητας στο τουριστικό κλάδο αφορούν (Οικονόμου & Σιγάλα, 2009):

- στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας ή στην αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών

φιλοξενίας των επισκεπτών. Σε αυτό το σημείο επιχειρείται η κάλυψη των προσδοκιών τους σε θέματα σχετικά με την αναψυχή, τη διασκέδαση και την ενημέρωση της χώρας φιλοξενίας

- στην ανάληψη κινδύνου, η οποία μεταφράζεται ως διάθεση χρόνου και χρήματος τα οποία δεν οδηγούν απαραίτητα στην επιτυχία. Η ανάληψη κινδύνου αποτελεί τη βασική πηγή της επιχειρηματικότητας, η οποία δε συμβαδίζει απαραίτητα με την εξασφάλιση της περιουσίας του επιχειρηματία
- στην αφιέρωση του χρόνου η οποία αφορά στις ατελείωτες ώρες εργασίας και αγωνίας ή σχεδιασμού των διαχειριστικών εργασιών
- στο κέρδος το οποίο δεν πρέπει να συνδέεται με την αισχροκέρδεια αλλά αναφέρεται κυρίως σε έννοιες όπως είναι η κερδοφορία ή η κερδοσκοπία.

Η τουριστική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα εμφανίζεται με την μορφή υπεράριθμων μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων ενώ ο αριθμός των μεγάλων ή πολύ μεγάλων επιχειρήσεων είναι μικρός. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί το έναυσμα για την υλοποίηση κάποιας από της κάτωθι δραστηριότητες:

- την απόκτηση χρημάτων
- την επίτευξη οικονομικής ανόδου
- τη συνέχιση της οικογενειακής παράδοσης
- την αξιοποίηση ενός ερευνητικού έργου
- την απόκτηση επιπλέον γνώσεων
- τα κίνητρα
- το πάθος της διάκρισης.

Η επίτευξη επιτυχούς τουριστικής ανάπτυξης μέσω της επιχειρηματικότητας απαιτεί σωστό σχεδιασμό, προγραμματισμό αλλά και διαχείριση εφόσον προκύπτουν συνεχώς νέα δεδομένα ζήτησης. Τα πρότυπα της τουριστικής ανάπτυξης είναι (κοκκώσης & Τσάρτας, 2001):

- το πρότυπο του οργανωμένου μαζικού τουρισμού
- το ενταγμένο πρότυπο στο τοπικό και αναπτυξιακό πλαίσιο
- το πρότυπο του βιώσιμου τουρισμού μέσω των εναλλακτικών μορφών τουρισμού

- το πρότυπο της τουριστικής ανάπτυξης σε θύλακες
- το πρότυπο του παραθερισμού.

4.4 Στρατηγική και τουρισμός

Στην προσπάθεια εξέλιξης της επιχειρηματικότητας στον τουρισμός είναι απαραίτητη η ύπαρξη στρατηγικής, η οποία θα αναφέρεται σε σχεδιασμένες κινήσεις οι οποίες με τη σειρά τους θα αποσκοπούν στη δημιουργία μακροπρόθεσμων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο τουριστικός κλάδος ποτέ δεν αποτέλεσε το αντικείμενο μίας στοχευόμενης στρατηγικής αλλά αφέθηκε στις πρωτοβουλίες του ιδιωτικού τομέα. Αυτή η ενέργεια είχε σαν αποτέλεσμα το ελληνικό, τουριστικό προϊόν να παρουσιάζει ανομοιομορφία ενώ η διασπορά του να μην είναι ορθολογική.

Η στρατηγική σαν έννοια προέρχεται από την πολεμική τέχνη όπου σχεδιάζεται μία στρατιωτική επιχείρηση ενώ παράλληλα αποτελεί την τέχνη κατά την οποία αξιοποιούνται όλες οι διαθέσιμες δυνάμεις μίας χώρας προς επίτευξη της νίκης. Σύμφωνα με τον Chandler (1962) η στρατηγική αφορά στον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων ή σκοπών μίας οντότητας και στην υιοθέτηση μίας σειράς μέτρων όπως είναι ο προσδιορισμός των μέσων για την υλοποίηση των στόχων. Για την περίπτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή της πολιτικής θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική αναφέρεται στη διαμόρφωση της αποστολής, των στόχων και των πολιτικών σχεδίων για την πραγματοποίησή τους, οι οποίοι διατυπώνονται με τρόπο ώστε να καθορίζουν με σαφήνεια την έννοια της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ταυτότητας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στα πλαίσια του ελληνικού τουρισμού εμφανίζεται αδήρητη η ανάγκη της χάραξης ενός μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού. Ο τελευταίος πρέπει να εστιάζει όχι μόνο στον αριθμό αλλά στην ποιότητα των αφίξεων και στο μέγεθος της κατανάλωσης που πραγματοποιούν οι επισκέπτες. Η στρατηγική αποτελεί τη βασική συνιστώσα της οικονομικής ανάπτυξης ενώ παράλληλα αποτελεί κρίσιμο

παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο τουρισμός αποτελεί το δυναμικότερο αλλά και ανταγωνιστικότερο κλάδο της ελληνικής οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Μεταξύ των πτυχών που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην κατάστρωση του στρατηγικού σχεδιασμού στον τουρισμό συγκαταλέγεται η βελτίωση του επενδυτικού κλίματος, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, ο εκσυγχρονισμός των τουριστικών επιχειρήσεων, η εντεινόμενη προσπάθεια προβολής του ελληνικού τουρισμού και η προσήλωση στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος (ΥΠΑΝ, 2007).

Μς την προώθηση της διεθνούς ολοκλήρωσης, η ανταγωνιστικότητα στον τουρισμό εστιάζει στην υλοποίηση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής στην επιχειρηματικότητα. Μέσω των στρατηγικών που θα υλοποιηθούν από την πολιτεία και τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες, θα καθοριστεί η ικανότητα της Ελλάδας να τοποθετήσει σε πλεονεκτική θέση τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές και να διεκδικήσει τη μερίδα του λέοντος στην παγκόσμια αγορά. Οι υπεύθυνοι φορείς για τον τουρισμό, πρέπει να δώσουν έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις διοικητικές αλλαγές στις οποίες θα προχωρήσουν και οι οποίες θα ενισχύσουν την ελληνική, τουριστική ανταγωνιστικότητα. Σε αυτό θα βοηθήσει και ο καθορισμός οροσήμων τα οποία θα ελέγχουν την πρόοδο των αλλαγών ενώ ταυτόχρονα θα λαμβάνονται υπόψη τα εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος

Εκ των πραγμάτων ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μία edύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, με τον ορθό προσδιορισμό του να οδηγεί στην πιθανότητα στρατηγικής νίκης. Το κράτος πρέπει να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να μπορεί να:

- καθοδηγεί τις τουριστικές μονάδες στη σχεδίαση της στρατηγικής τους συστηματικά
- παρέχει τα μέσα εξέτασης των πολιτικών πτυχών για τον τουρισμό
- επιβάλλει τη λήψη αποφάσεων
- αναγνωρίζει τους πελάτες ανά αγορά-στόχο
- αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας.

Για τις τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να γίνει κατανοητό ότι για να ανταπεξέλθουν στο ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να χαράξουν μία πετυχημένη στρατηγική δράσης. Αυτή καλό θα ήταν να εστιάζει στην εξέταση του εξωτερικού και στου εσωτερικού περιβάλλοντος ενώ πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική σχεδιασμού πρέπει να συνάδει με τα πλεονεκτήματα της Ελλάδας και να παρακολουθείται στενά το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής της. Σε αυτές τις στρατηγικές ενέργειες περιλαμβάνεται:

- ο καθορισμός ενεργειών εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πόρων και των παραγωγικών δυνάμεων
- η προσέγγιση εναλλακτικών μορφών τουρισμού μέσω του ακτάλληλου σχεδιασμού
- η σύνδεση των αναξιοποίηστων περιοχών της ενδοχώρας με τις ανεπτυγμένες περιοχές οι οποίες βρίσκονται παράκτια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

5.1 Εισαγωγή

Προχωρώντας τη συγγραφή του παρόντος πονήματος εστιάζουμε την προσοχή μας στο βασικότερο στοιχείο υλοποίησης μίας επιχειρηματικής ιδέας, το οποίο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο. Η ύπαρξη αυτού μπορεί να δώσει πολύ σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία μίας επιχείρησης ενώ παράλληλα αποτελεί τη βάση λήψης αποφάσεων και τον οδηγό κάθε νέου συνεταιίρου. Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να καλύψουμε τις περισσότερες πτυχές αυτού του σημαντικού εργαλείου ώστε να γίνει κατανοητή η αξία του στους κόλπους λειτουργίας μίας επιχειρηματικής μονάδας ή στην πραγματοποίηση μίας καινούργιας ιδέας.

5.2 Ορισμός επιχειρηματικού πλάνου

Η επίτευξη της αναπτυξιακής πορείας οποιασδήποτε επιχείρησης προϋποθέτει την υλοποίηση αποδοτικών επενδύσεων με την ταυτόχρονη χρηματοδότησή τους.

Ως εκ τούτου το επιχειρηματικό σχέδιο ή το επιχειρηματικό πλάνο δράσης θεωρείται ως μία γραπτή περιγραφή της δραστηριότητας της επιχείρησης, των στόχων της και των απαραίτητων ενεργειών για την πραγματοποίηση αυτών. Μία άλλη προσέγγιση του αναφέρει ότι το επιχειρηματικό πλάνο θα μπορούσε να οριστεί ως η λειτουργία της επιχείρησης «επί χάρτου» όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Λαζαρίδης & Παπαδόπουλος (2006). Τα στοιχεία τα οποία συνήθως συνθέτουν ένα επιχειρηματικό πλάνο αφορούν στα εξής (Hormozi, Sutton, McMinn, & Lucio, 2002):

- εισαγωγή ή γενικά στοιχεία της επιχείρησης
- διαμόρφωση της στρατηγικής
- σχέδιο μάρκετινγκ
- τοποθεσία ή εσωτερική διαρρύθμιση
- σχέδιο παραγωγικής διαδικασίας
- σχέδιο ανθρωπίνου δυναμικού
- λογιστικό σύστημα ή εσωτερικός έλεγχος
- χρηματοοικονομικό σχέδιο, προβλέψεις πορείας της επιχείρησης και έλεγχος.

Το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας το οποίο είναι σχεδιασμένο ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους δυνητικούς επενδυτές ή συνεταίρους είτε ανήκουν στη διοικητική μονάδα είτε στο προσωπικό είτε στους κρατικούς φορείς. Δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι ορισμένες φορές χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη ορθών αποφάσεων ή για την ολοκλήρωση προκαθορισμένων ενεργειών. Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου πιθανότατα να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ενώ είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει κάποιες πολύ συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως αντικειμένου δραστηριότητάς της. Μεταξύ αυτών των βασικών πληροφοριών συγκαταλέγεται το ιστορικό οργάνωσης, η διοικητική ομάδα, το προϊόν ή η υπηρεσία, η αγορά-στόχος, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης ή κάποιες προβλέψεις.

Ένα επιχειρηματικό όταν συντάσσεται πρέπει να δώσει απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε;
- Πού θα θέλαμε να βρισκόμαστε;
- Πώς θα βρεθούμε εκεί;

Σε μία προσπάθεια να θέσουμε ένα πλαίσιο στην έννοια του επιχειρηματικού πλάνου ώστε να θυμόμαστε ότι σε αυτό έχουμε συμπεριλάβει τους επιχειρηματικούς μας στόχους ή τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουμε ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθούμε στα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση καθώς και στους τρόπους με τους οποίους θα επιλυθούν αλλά και στην διάρθρωση της επιχείρησης και τέλος το ύψος του κεφαλαίου το οποίο θα χρειαστεί η επιχείρηση ώστε να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει.

5.3 Χρησιμότητα και σκοπός επιχειρηματικού πλάνου

Το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για μία επιχείρηση. Σύμφωνα με τη Μηλιώτη (2001), ένα επιχειρηματικό πλάνο θεωρείται χρήσιμο εργαλείο για τους εξής λόγους:

- αποτελεί μία περίληψη της επιχειρηματικής ιδέας
- υποχρεώνει τους εμπλεκόμενους να σκεφτούν συστηματικά την πρόταση
- υποδεικνύει τις πιθανότητες επιτυχίας αλλά και την ικανότητα του επιχειρηματία να ολοκληρώσει το έργο του
- αποκαλύπτει την ύπαρξη κενών μεταξύ της γνώσης και της πρότασης
- παρέχει τα μέσα εξέτασης των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών των στρατηγικών αποφάσεων αναφορικά με το διαχειριστή, τα οικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό και το μάρκετινγκ
- αποτελεί εργαλείο καθοδήγησης για το νέο επιχειρηματία

- επιβάλλει τη λήψη αποφάσεων και ως εκ τούτου την υιοθέτηση μίας προσέγγισης
- αναγνωρίζει τους υποψήφιους πελάτες μέσω της αγοράς-στόχου ενώ αποκαλύπτει και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της
- αποτελεί το σημείο αναφοράς μεταξύ των δυνητικών συνεταίρων και τη βάση υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας.

5.4 Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές

Ένα οργανωμένο και επιτυχημένο επιχειρηματικό πλάνο, πρέπει να είναι συνοπτικό και πλήρες ενώ ταυτόχρονα πρέπει να περιλαμβάνει τις πτυχές κάθε νέας δραστηριότητας που πρόκειται να αναλάβει η επιχείρηση. Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι αποτελεί πηγή πλεονεκτημάτων για τους επιχειρηματίες αλλά και τους επενδυτές. Η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από ένα επιχειρηματικό πλάνο αποτελούν την αιτία απόρριψης μίας επιχειρηματικής πρότασης και ενδεχομένως να αποτελέσει μακροπρόθεσμο παράγοντα αποτυχίας της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου αφορούν τόσο στην πλευρά του επιχειρηματία όσο και στην πλευρά του επενδυτή (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009):

- επιχειρηματίας: η βάση του επιχειρηματικού πλάνου είναι η επιχειρηματική ιδέα η οποία πρέπει να είναι λογική, υλοποιήσιμη και πρωτότυπη ώστε να έχει υψηλές πιθανότητες επιτυχίας. Διατηρώντας αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί εύκολα να προσελκύσει το ενδιαφέρον των επενδυτών παρέχοντας αρκετές πληροφορίες για την επιχειρηματική ιδέα όπως είναι οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν, η αγορά-στόχος, η εκπαιδευτική κατάρτιση της διοικητικής ομάδας ή τα νομικά ζητήματα. Επιπλέον, το επιχειρηματικό

σχέδιο επιτρέπει τη γρηγορότερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής ιδέας σε μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων επενδυτών. Ανεξάρτητα από την ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον οδηγό δημιουργίας αξίας της επιχείρησης. Δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έναν ακριβή τρόπο παρακαλούθησης και ελέγχου των ενεργειών της επιχείρησης. Κατά την κατάρτισή του ορίζονται κάποιοι στόχοι, η υλοποίηση των οποίων μπορεί να παρακολουθείται και να συγκρίνεται με πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης

- επενδυτής: μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου ο πιθανός χρηματοδότης της επιχείρησης μπορεί να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, τη μελλοντική αγορά-στόχο, την ομάδα των επιχειρηματιών αλλά και τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν την πραγματοποίηση της επένδυσης. Είναι δυνατή η μελέτη της πρότασης και ο έλεγχος υλοποίησής της με επιτυχία. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που δίνεται στον επενδυτή αφορά στην ικανότητα εκτίμησης αρκετών προτάσεων, ταυτόχρονα. Όπως και στην περίπτωση του επιχειρηματία έτσι και στην περίπτωση του επενδυτή, μέσω του επιχειρηματικού πλάνου επιδιώκεται ο έλεγχος της πορείας της επένδυσης αλλά και να προχωρήσει σε συγκρίσεις μεταξύ των πραγματικών στοιχείων της απόδοσης της επιχείρησης και των επιθυμητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Στον επιχειρηματικό κόσμο, ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της φιλοξενίας, υπάρχει μία σημαντική πρόκληση για κάθε επιχειρηματία. Αυτή αφορά στην προσφορά φιλοξενίας, η οποία πρέπει να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη, να τον ικανοποιεί στο μεγαλύτερο βαθμό και να τον θεωρεί φιλοξενούμενο και όχι πελάτη (Καπίκη, 1998). Στο τρέχον κεφάλαιο θα ασχοληθούμε τόσο με την οργάνωση όσο και με τη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε μία προσπάθεια κατανόησης του κλάδου δραστηριοποίησής τους. Αυτή η ανάλυση θα αποτελέσει προπομπό για το κεφάλαιο που ακολουθεί όπου θα καταστρωθεί το επιχειρηματικό πλάνο λειτουργίας μίας ξενοδοχειακής μονάδας.

6.2 Η λειτουργία της Οργάνωσης στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η διαδικασία της οργάνωσης και της διοίκησης επιχειρήσεων είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα του κλάδου δραστηριοποίησης. Εφόσον καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης και ολοκληρωθούν τα αντίστοιχα προγράμματα, η διοίκηση οφείλει να αναπτύξει έναν αποτελεσματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρωπίνων πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική λειτουργία της διοίκησης ενώ ταυτόχρονα αποτελεί την προϋπόθεση της οργάνωσης. Εάν δεν υπάρχει ο προγραμματισμός δεν μπορούν να οριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και εφόσον δεν υπάρχουν στόχοι δεν μπορεί να υφίσταται οργάνωση. Η οργάνωση αποτελεί μία διεργασία η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια του προγραμματισμού αλλά δεν είναι αυτοσκοπός του. Πιο συγκεκριμένα, καμία επιχείρηση δεν ξεκινά τη λειτουργία για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει τους στόχους της (Aldag, 1991). Οι βασικότερες έννοιες οι οποίες περιλαμβάνονται στην οργάνωση αφορούν στην ανάλυση, στην αναγνώριση και στον προσδιορισμό των διαδικασιών. Αν η συγκεκριμένη διεργασία ολοκληρωθεί σωστά, τότε θα οδηγηθούμε σε μία ορθή ομαδοποίηση εργασιών.

Πριν προχωρήσουμε στην οργάνωση πρέπει να αποσαφηνιστεί η εργασία η οποία πρέπει να εκπονηθεί. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η διαδικασία αποτελεί την ενότητα του σκοπού και στη συνέχεια να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί ο σκοπός αυτός μέσω του καταμερισμού της εργασίας. Επιπλέον, πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός των κατηγοριών των ατόμων αλλά και του αριθμού τους και της εμπειρίας τους ενώ στο τέλος πρέπει να αναπτυχθεί το πλαίσιο της δομής ή της οργάνωσης ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η ομαδική εργασία (Aldag, 1991). Σύμφωνα με τους Λαλούμη & Ρούπα (1998), η συνάρτηση της οργάνωσης αποτελείται από τις εξής μεταβλητές:

- τη φύση της εργασίας

- τους ανθρώπους
- τον εξοπλισμό της επιχείρησης
- την τοποθεσία εγκατάστασής της
- τα υλικά.

Από την άλλη πλευρά αξίζει να σημειωθεί ότι η απουσία οργάνωσης οδηγεί στα ακόλουθα προβλήματα:

- καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων
- πολλαπλασιασμό των ενεργειών
- προστριβές
- ανευθυνότητα
- διοικητικό χάος.

6.3 Εννοιολογική προσέγγιση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Πριν αποδώσουμε την έννοια του όρου ξενοδοχείου, θα ήταν χρήσιμο να ξεκινήσουμε με την εννοιολογική προσέγγιση των τουριστικών καταλυμάτων. Ως εκ τούτου, ένα τουριστικό κατάλυμα νοείται σα μία τουριστική επιχείρηση η οποία υποδέχεται επισκέπτες/τουρίστες παρέχοντάς τους διαμονή και επιπλέον συναφείς υπηρεσίες προς τη διαμονή. Μεταξύ αυτών εντοπίζονται οι υπηρεσίες εστίασης, ψυχαγωγίας, αναψυχής και άθλησης ενώ τα τουριστικά καταλύματα μπορούν να διακριθούν σε κύρια ή μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (Καπίκη, 1998). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση ένα ξενοδοχείο αποτελεί ένα τουριστικό κατάλυμα το οποίο προσφέρει στους πελάτες του υψηλή ποικιλία υπηρεσιών στέγασης ή υπηρεσιών οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν σουίτες, διευκόλυνση εστίασης ή διενέργειας επίσημων γευμάτων, αίθουσες ψυχαγωγίας, σαλόνια ή εξυπηρέτηση δωματίων.

Καθίσταται εύκολα κατανοητό ότι μία ξενοδοχειακή επιχείρηση κατέχει μία ευρεία έννοια καθώς θεωρείται ως ένας οργανωμένος συνδυασμός των

παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι έχουν ως στόχο την κάλυψη των φυσικών ή των κοινωνικών αναγκών έναντι κάποιου χρηματικού αντιτίμου. Στην ευρεία έννοια μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης περιλαμβάνονται τα καταλύματα τύπου ξενοδοχείων, πανδοχείων, ξενώνων, μοτέλ ή τουριστικών κατασκηνώσεων. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από πλευράς οικονομικής δραστηριότητας ενώ αποτελούν το αναπόσπαστο κομμάτι κάθε χώρας. Αποτελούν το βασικό πυλώνα ανάπτυξης του τουριστικού τομέα ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις δεν εξυπηρετούν αποκλειστικά τουριστικές ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα, οι τουριστικές επιχειρήσεις τίθενται στην ευχέρεια των επαγγελματιών, των στρατιωτών, των φοιτητών ή ακόμα και των ασθενών παρόλο που το έργο τους είναι συνυφασμένο με τον τουριστικό κλάδο (Sheldon, 1995).

Η συμβολή των τουριστικών επιχειρήσεων επεκτείνεται και σε άλλους κλάδους σύμφωνα με τον Καρατάσιο (1981) ο οποίος σημειώνει τους εξής:

- απασχόληση καθώς μεγάλος αριθμός του εργατικού δυναμικού μίας χώρας απασχολείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ικανοποιητικές αποδοχές
- ανάπτυξη του κλάδου βιομηχανίας και βιοτεχνίας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προμηθεύονται τα υλικά εγκατάστασής τους ή ανοικοδόμησής τους αλλά και τον εξοπλισμό καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας τους από τον εν λόγω κλάδο
- εμπόριο. Αρκετές είναι οι εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες προμηθεύουν με κεφαλαιουχικά ή καταναλωτικά αγαθά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων τους
- γεωργικός τομέας. Μεγάλος όγκος γεωργικών, κτηνοτροφικών, πτηνοτροφικών προϊόντων καταναλώνονται από τις επιχειρήσεις αυτού του κλάδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η γεωργική παραγωγή αλλά και το εισόδημα των αγροτών
- ανάπτυξη μεταφορών. Η αύξηση του τουρισμού και η μετακίνηση των τουριστών υποκινεί την εξέλιξη του κλάδου των μεταφορών
- περιφερειακή ανάπτυξη της αστικής οικονομίας, ένα σκεπτεεί κανείς ότι αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βρίσκονται μακριά από τα αστικά κέντρα

- πρόοδος της εκπολιτιστικής κίνησης καθώς στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διοργανώνονται συνέδρια, διαλέξεις ή πολιτιστικές εκδηλώσεις οι οποίες συμβάλουν στην τοπική πολιτιστική ανάπτυξη
- αύξηση των πόρων της εκάστοτε Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

6.4 Διακρίσεις και τύποι τουριστικών επιχειρήσεων διαμονής

Τα ξενοδοχειακά, τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και στα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα. Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα ή ξενοδοχεία διακρίνονται σε (Καπίκη, 1998):

- ξενοδοχεία κλασικού τύπου
- ξενοδοχεία τύπου μοτέλ
- ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων ή οικιών
- ξενοδοχεία μικτού τύπου.

Επιπλέον, ανάλογα με τη λειτουργική μορφή τους ταξινομούνται σε 5 κατηγορίες αστέρων σύμφωνα με το σύστημα των υποχρεωτικών προδιαγραφών ή των βαθμολογούμενων κριτηρίων.

Αναφορικά με την κατηγορία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων που θεωρούνται ως μη κύρια, εκεί υπάρχει η εξής διάκριση (Καπίκη, 1998):

- οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις ή κάμπινγκ
- αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα ή self catering
- ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια
- ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα
- ξενώνες νεότητας
- καταλύματα σε παραδοσιακά κτίρια
- εγκαταστάσεις διημέρευσης

- εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής
- κέντρα παραθερισμού
- κέντρα παραθερισμού γυμνιστών.

Είναι χρήσιμο να σημειώσουμε ότι τα ξενοδοχειακά καταλύματα ταξινομούνται και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους όπως (Καπίκη, 1998):

- ανάλογα με το μέγεθος δηλαδή σύμφωνα με τον αριθμό των κλινών
- ανάλογα με την αγορά στόχου
- ανάλογα με την κατηγορία πολυτέλειας
- ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης
- ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας
- ανάλογα με την ιδιοκτησία.

6.5 Το ξενοδοχειακό προϊόν

Σα μέρος της τουριστικής προσφοράς, το ξενοδοχειακό προϊόν δεν μπορεί να προσελκύσει άτομα τα οποία έχουν τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες τις οποίες θέλουν να ικανοποιήσουν. Παρόλα αυτά η ύπαρξη αυτών και η προσφορά του τουριστικού προϊόντος δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού όπου αυτός επιχειρείται να πραγματοποιηθεί. Τόσο η παραγωγή των τουριστικών προϊόντων όσο και η προσφορά τους αλληλεξαρτώνται ενώ πρέπει να σημειωθεί ότι η παραγωγή τους αρχίζει και ολοκληρώνεται με την αποκλειστική παρουσία του πελάτη. Εάν ξεκινήσει η δημιουργία ενός τουριστικού προϊόντος, η διαδικασία δεν μπορεί να αναχαιτιστεί, να παρενοχληθεί ή να μετριαστεί εκτός και εάν δημιουργηθούν πρόσθετες δαπάνες εξαιτίας της απώλειας χρόνου ή της αναστάτωσης.

Το ξενοδοχειακό προϊόν αφορά σε ένα ιδιόμορφο προϊόν το οποίο ποικίλει μεταξύ των χωρών, των περιοχών αλλά και των επιχειρηματικών κλάδων. Μπορεί να απαρτίζεται από επιμέρους αγαθά ή υπηρεσίες τα οποία προέρχονται από

εταίρους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος τα οποία το καθιστούν ως ιδιόμορφο είναι (Page, 2011):

- σύντομη απαξίωση καθώς εάν δεν καταναλωθεί δεν είναι δυνατό να αποθηκευτεί και χάνεται
- ευαισθησία έναντι των μεταβολών της οικονομικής δραστηριότητας
- έντονη εποχικότητα
- οι τουρίστες/καταναλωτές του τουριστικού προϊόντος δεν αγοράζουν ένα απλό, υλικό αγαθό αλλά την προσδοκία των ωφελειών και των εμπειριών
- συμπληρωματικότητα ξενοδοχειακού προϊόντος καθώς όταν ο τουρίστας/καταναλωτής προμηθεύεται ένα πακέτο διακοπών συμπεριλαμβάνει τον τουριστικό προορισμό, το μεταφορικό μέσο, τη διαμονή, τη διατροφή, την ψυχαγωγία ή άλλες υπηρεσίες
- ελαστικότητα ζήτησης
- ποικιλομορφία
- ο τουρίστας/καταναλωτής πληρώνει το δικαίωμα ενοικίασης ή πρόσβασης ή χρήσης στο προϊόν και όχι το δικαίωμα ιδιοκτησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ «Portaria Hotel & Spa»

7.1 Εισαγωγή

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση του επιχειρηματικού πλάνου λειτουργίας μίας ξενοδοχειακής μονάδας, οικογενειακού τύπου η οποία εδρεύει στην Πορταριά Πηλίου και ονομάζεται «Portaria Hotel & Spa». Η επιχείρηση βρίσκεται ήδη σε λειτουργία και μέσω αυτού του σχεδίου θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε πιθανότητες ανάπτυξής της και συνδρομής της στην τουριστική ανάπτυξης της περιοχής της αλλά και της χώρας γενικότερα.

7.2 Περιγραφή Επιχείρησης

Το εν λόγω επιχειρηματικό σχέδιο θα ασχοληθεί με τη λειτουργία μίας τουριστικής επιχείρησης, η οποία αφορά σε ένα ξενοδοχείο το οποίο λειτουργεί στην Πορταριά Πηλίου.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν αρκετοί επισκέπτες της περιοχής ενώ ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση δίνεται στην παροχή διαμονής, γαστρονομικών απολαύσεων και ικανοποίησης των επαγγελματικών υποχρεώσεων των επισκεπτών. Στόχος του ιδιοκτήτη είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ενώ στην ιδέα δημιουργίας της επιχείρησης ενσωματώνεται και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η τελευταία εκφράζεται μέσω του σεβασμού προς το περιβάλλον και των δικαιωμάτων των εργαζομένων ενώ τηρούνται με σαφήνεια οι κρατικοί κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των προϊόντων. Ένας ακόμη στόχος της επιχείρησης είναι η καθιέρωσή της στην ευρύτερη περιοχή εγκατάστασής της αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Ελλάδας ενώ θα πραγματοποιηθούν και προσπάθειες προβολής της στο εξωτερικό. Για να συμβεί αυτό θα επιχειρηθεί η ανάδειξη του φυσικού πλούτου της περιοχής του Πηλίου και η προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού έναντι του μαζικού τουρισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού που ευδοκούν στην περιοχή μπορούν να επεκτείνουν την τουριστική περίοδο από την αυστηρή θερινή.

Οι ιδρυτές της επιχείρησης έχοντας ως φιλοσοφία το γεγονός ότι οι διακοπές για τον κάθε άνθρωπο, σημαίνουν απόδραση από την καθημερινότητα σε οποιαδήποτε εποχή του χρόνου, δημιούργησε το «Portaria Hotel & Spa» στην Πορταριά του Πηλίου. Θεωρεί ότι ο ελεύθερος χρόνος πρέπει να επενδύεται σε ένα άνετο, ευχάριστο και φιλόξενο περιβάλλον το οποίο χρήζει υψηλής αξιολόγησης ενώ ταυτόχρονα διεκδικεί φιλική εξυπηρέτηση, ποιοτική διατροφή, διασκέδαση και απομάκρυνση από την ιδέα του μαζικού τουρισμού (Portaria Hotel & Spa). Το «Portaria Hotel & Spa» ανήκει την κατηγορία των ξενοδοχείων 4 αστέρων. Η πρόσφατη ανακαίνισή του το 2008 βελτίωσε τις υποδομές του ενώ πλέον παρέχει υψηλότερες υπηρεσίες φιλοξενίας.

Η μονάδα κατασκευάστηκε με όλο το σεβασμό απέναντι στην Πηλειορίτικη αρχιτεκτονική ενώ ταυτόχρονα ένταξε στην κατασκευή της όλες τις σύγχρονες ανέσεις σε μία ειδυλλιακή τοποθεσία στην Πορταριά Πηλίου. Το περιβάλλον του ξενοδοχείου συντελείται από τη μοναδική θέα του απέραντου γαλάζιου του Παγασητικού Κόλπου και της μοναδικής παρθένας ομορφιάς του Πηλίου, το οποίο κατά τη μυθολογία αποτελεί το χώρο κατοικίας των Κενταύρων. Η χρωματική πανδαισία και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προσφέρει η περιοχή, δημιουργούν την τάση επίσκεψης της περιοχής καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Το ξενοδοχείο είναι κατασκευασμένο σε ένα κομβικό σημείο ενώ απέχει μόλις 12 χλμ. από την πρωτεύουσα του Νομού Μαγνησίας και από το Χιονοδρομικό Κέντρο των Χάνιων ενώ σε απόσταση 40 λεπτών θα βρει κανείς τις παραλίες τους Αγίου Ιωάννη, της Πλάκας και του Παπά Νερό.

Όποιος και εάν είναι ο λόγος επίσκεψης της Πορταριάς και του εν λόγω ξενοδοχείου, το σίγουρο είναι ότι το προσωπικό του εργάζεται έχοντας ως αυτοσκοπό την ικανοποίηση των επισκεπτών. Προσφέρει τις υπηρεσίες του με χαρά συνδράμοντας με αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών διαμονής. Η δυναμική του ξενοδοχείου ορίζεται στα 80 δωμάτια με τα 7 εξ αυτών να είναι σουίτες, τα 4 διαμερίσματα και τα υπόλοιπα να αποτελούν δίκλινα δωμάτια κλασικού τύπου, πανοραμικού ή πολυτελούς τύπου. Όλα τα δωμάτια είναι πλήρως εξοπλισμένα και καλύπτουν όλες τις ανάγκες των επισκεπτών ενώ η διαμονή τους μετατρέπεται σε φιλόξενη και ευχάριστη.

Μεταξύ των παροχών του ξενοδοχείου συγκαταλέγεται ο δημόσιος χώρος στάθμευσης, η αίθουσα ψυχαγωγίας, η εξωτερική πισίνα, η διάθεση ασύρματου δικτύου σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, η βιβλιοθήκη, η υποδοχή η οποία προσφέρει τις υπηρεσίες της σε 24ωρη βάση και ένας χώρος εκκλησιασμού. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών εντοπίζεται ο χώρος τους καφέ-μπαρ με τζάκι, ο χώρος του εστιατορίου όπου χορηγείται πρωινό και γεύματα καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, οι αίθουσες συνεδρίων και οι υπηρεσίες δωματίου, η φύλαξη παιδιών κατόπιν συνεννόησης, ο επαγγελματικός χώρος αλλά και ο χώρος υγείας και ευεξίας.

7.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

7.2.1.1 SWOT analysis

- Δυνατά σημεία:
 - η Ελλάδα καταλαμβάνει υψηλή θέση στην κατάταξη τουριστικών προορισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, παρουσιάζοντας το ελκυστικό τουριστικό προϊόν «Άμμος-Ήλιος-Θάλασσα», τον πολιτισμό αλλά και τη γαστρονομία
 - βελτίωση των τουριστικών υποδομών παρέχοντας υψηλότερες, ποιοτικά υπηρεσίες
- Αδύνατα σημεία:
 - εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης
 - γεωγραφική συγκέντρωση των προσφερόμενων τουριστικών προϊόντων
 - αθέμιτος ανταγωνισμός
 - απουσία υποστηρικτικών υποδομών
 - χαμηλό επίπεδο τουριστικής κατάρτισης
 - καθυστέρηση στην εισαγωγή καινοτομιών στα λογισμικά προγράμματα
 - εξάρτηση ελληνικών επιχειρήσεων από τους διεθνείς οργανισμούς τουρισμού
 - λειτουργική νομιμοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων χάριν της γραφειοκρατίας
- Ευκαιρίες:
 - χωροταξικός σχεδιασμός και ταυτόχρονος συνδυασμός του real estate με την ξενοδοχειακή βιομηχανία
 - ανάπτυξη του θεσμού των παραθεριστικών κατοικιών
 - ανάπτυξη τουριστικών καταλυμάτων με ιστορικό ή πολιτιστικό ενδιαφέρον

- προγράμματα «Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας» τα οποία εξασφαλίζουν οικονομικές ενισχύσεις
- τουριστική αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας από την Ε.Τ.Α. Α.Ε.
- ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- ανάπτυξη της προβολής μέσω διαδικτύου και προώθηση του τουριστικού προϊόντος μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου
- Απειλές:
 - η παγκόσμια ύφεση και η αστάθεια της πετρελαϊκής τιμής επηρεάζουν αρνητικά την τουριστική δαπάνη
 - η υψηλή συναλλαγματική ισοτιμία μεταξύ του Ευρώ και άλλων νομισμάτων, οδηγεί αρκετούς υποψήφιους επισκέπτες στην απόρριψη της Ελλάδας και στην επιλογή προορισμών φθηνότερων δολαριακά
 - η τρομοκρατία και οι επιδημίες
 - θεσμικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες έχουν παγώσει τη διαδικασία απόδοσης αστέρων στα ξενοδοχεία
 - η λειτουργική τακτοποίηση των μονάδων που λειτουργούν παράνομα
 - ο περιορισμός των προπληρωμένων διακοπών και η δυσκολία αποπληρωμής των διακοπών που έχουν διενεργηθεί
 - η δυσκολία εξασφάλισης κεφαλαίων κίνησης που προκαλεί προβλήματα ρευστότητας
 - η επιθετική προβολή των τουριστικών προϊόντων γειτονικών χωρών και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς τους.

7.2.1.2. PEST analysis

Σημαντικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία πιθανό να επηρεάζουν την επιχείρηση είναι:

- Πολιτικό ή Νομικό Περιβάλλον: το ξενοδοχείο οφείλει να φροντίζει για τη διασφάλιση της ασφάλειας αλλά και της υγιεινής των πελατών της οπότε πρέπει να εξασφαλίσει μία σειρά αδειών οι οποίες είναι:
 - η Παθητική και η Ενεργειακή Πυροπροστασία
 - ο έλεγχος από την αρμόδια Υγειονομική Υπηρεσία
 - έλεγχος ποιότητας ώστε να παραμείνει στην κατηγορία των 4 αστέρων
- Οικονομικό Περιβάλλον:
 - άμεση και έμμεση φορολογία και η ευμεταβλητότητα του φορολογικού συστήματος
 - η άνοδος του συντελεστή ΦΠΑ
 - αδυναμία εκταμίευσης των επιδοτήσεων
 - δυσκολία σύναψης δανειακών συμβάσεων με τις εμπορικές τράπεζες
 - περιορισμός των οικογενειακών ή των ατομικών εισοδημάτων των Ελλήνων οι οποίοι προχωρούν σε μείωση της τουριστικής κατανάλωσης
- Κοινωνικό Περιβάλλον:
 - αλλαγή της τάσης των καταναλωτών από το μαζικό τουρισμό προς τον εναλλακτικό
 - στροφή προς τα παραδοσιακά ξενοδοχειακά καταλύματα, οικογενειακού χαρακτήρα
- Τεχνολογικό Περιβάλλον:
 - αποτελεσματική διεθνής και εγχώρια διαφήμιση
 - προώθηση του τουριστικού προϊόντος μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
 - μείωση του κόστους για πωλήσεις μέσω διαδικτύου
 - γρήγορη έρευνας αγοράς μέσω διαδικτύου
 - εφαρμογή εκσυγχρονισμένων λογισμικών για:
 - την παρακολούθηση των δωματίων
 - την εξυπηρέτηση των πελατών (CRM)
 - την αποτύπωση της αίσθησης ικανοποίησης από τους πελάτες.

7.2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

7.2.2.1 Ανθρώπινοι πόροι & οργανόγραμμα λειτουργίας

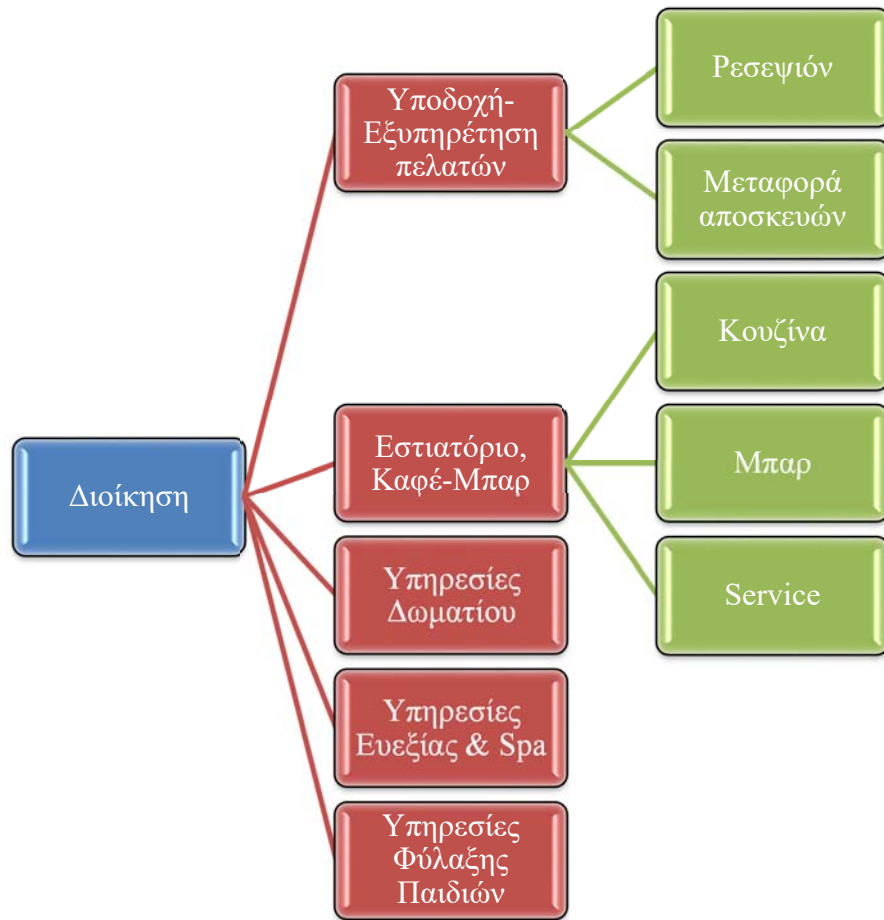
Η επιχείρηση «Portaria Hotel & Spa» αποτελεί μία μικρομεσαία τύπου επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της φιλοξενίας ενώ ανήκει στην κατηγορία των ξενοδοχείων. Ξεκίνησε τη λειτουργία με 12 άτομα εκ των οποίων τα 4 αποτελούν τα μέλη της οικογένειας των ιδιοκτητών τα οποία έχουν επενδύσει το μέλλον τους σε αυτήν. Τα υπόλοιπα 7 άτομα αποτελούν τους εργαζόμενους της επιχείρησης με σχέση εξαρτημένης εργασίας τα οποία όμως δεν έχουν καμία σχέση με κανένα μέλος των οικογενειών.

Τόσο τα τμήματα της επιχείρησης όσο και η στελέχωσή της εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1

Επίσης, η μορφή του οργανογράμματος της επιχείρησης λαμβάνει την ακόλουθη μορφή:



Σχήμα 2

7.3 Στρατηγική & Στρατηγικός προγραμματισμός

Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο για την επιβίωση όσο και για τη μελλοντική επιχειρηματική πορεία μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα ο Chandler (1962) υποστηρίζει ότι η στρατηγική σχετίζεται με τη θέσπιση των μακροχρόνιων σκοπών μίας επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και με την υιοθέτηση κάποιων εφαρμογών με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Σε

μία πιο διαισθητική παρουσίαση της έννοιας του προγραμματισμού, προέβει και ο Mintzberg (1987) ο οποίος υποστήριξε ότι η υλοποίηση μίας στρατηγικής αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την πραγματοποίηση της στρατηγικής.

Βάση των παραπάνω ορισμών γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της στρατηγικής, αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών ή των επιχειρήσεων. Επομένως, η στρατηγική είναι μία περίπλοκη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αρκετές διαστάσεις οι οποίες στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει να αναφέρονται ως τα «5 Ps της στρατηγικής». Πιο συγκεκριμένα, οι 5 διαστάσεις αφορούν το σχέδιο (Plan), το υπόδειγμα (Pattern), το τέχνασμα (Ploy), την τοποθέτηση (Position) και την προοπτική (Perspective) (Mintzberg, 1987).

Μία ακόμη σημαντική έννοια που σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι αυτή του προγραμματισμού, ο οποίος αποτελεί σημαντική επιχειρηματική διαδικασία. Η διαμόρφωση του κατάλληλου προγραμματισμού για κάθε οργανισμό στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες οι οποίοι αναφέρονται στη θέση της επιχείρησης, στους μελλοντικούς της στόχους και στους τρόπους επίτευξης αυτών. Ο Allen (1970) τον ερμήνευσε ως τον προσδιορισμό της πορείας που αποσκοπεί στην εκπλήρωση του επιθυμητού στόχου σε συνάρτηση με το χρόνο. Ενώ, οι Koontz & O'Donnel (1984) όρισαν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία βάση της οποίας αποφασίζεται εξ' αρχής τι θα γίνει, τότε θα πραγματοποιηθεί, ποιοι είναι αρμόδιοι γι' αυτό και παράλληλα προσδιορίζεται η πορεία από το σημείο που βρίσκεται ο οργανισμός σε αυτό που επιδιώκει να φτάσει.

Ιδιαίτερα συχνά χρησιμοποιείται και η έννοια του στρατηγικού προγραμματισμού. Αυτή αναφέρεται στην οργανωτική δραστηριότητα διαχείρισης που αποσκοπεί στο να τεθούν προτεραιότητες, να συγκεντρωθούν οι πόροι, να ενισχυθούν οι διεργασίες αλλά και να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς στρέφουν τις προσπάθειές τους προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων. Αναλυτικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στοχεύει στην ανάπτυξη συμφωνιών που καθορίζουν τις ενέργειες της

επιχείρησης, τη ρύθμιση και την αξιολόγηση των κατευθύνσεων του οργανισμού, καθώς και τη συνεχή ανταπόκριση της επιχείρησης στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Baker, 1991).

Κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού αυτού πλάνου της ξενοδοχειακής μονάδας «Portaria Hotel & Spa», θα τεθούν υπό συζήτηση τα θέματα που αναφέρονται στους στρατηγικούς στόχους και στις στρατηγικές που ακολουθεί η εν λόγω ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η επιχείρηση ξεπερνά τα 20 σύναπτα έτη λειτουργίας και αυτό οφείλεται κυρίως στο όραμά της και στη στρατηγική που ακολουθεί.

7.3.1 Στρατηγικός στόχος

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η επιθυμία της να προσφέρει στους πελάτες της πολυτελή και άνετη διαμονή καθώς και υψηλή ποιότητα σε όλες τις υπηρεσίες ξενοδοχείου. Βασική φιλοσοφία της επιχείρησης είναι ότι οι διακοπές ταυτίζονται με την έννοια της απόδρασης από την καθημερινότητα σε κάθε εποχή του χρόνου και αποτελούν ιδανική επιλογή αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου σε ένα άνετο και ευχάριστο περιβάλλον με φιλική εξυπηρέτηση, ποιοτική διατροφή, διασκέδαση, επιλογές για σπορ και εκδρομές (Portaria Hotel & Spa). Τη φιλοσοφία αυτήν την έχει αναγάγει ως βασικό πυλώνα της στρατηγικής της.

Επιμέρους στόχοι της επιχείρησης συνοψίζονται ακολούθως ως εξής:

- προσφορά άνετης διανομής με ποικιλία δωματίων που δύναται να καλύψουν όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επισκεπτών και να καταστήσουν τη διαμονή των επισκεπτών ευχάριστη
- παροχή ποιοτικών υπηρεσιών κουζίνας με την προσφορά ιδιαίτερων μεσογειακών γεύσεων και παραδοσιακών πηλιορείτικων φαγητών
- προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών ευεξίας και αναζωογόνησης
- βέλτιστος συντονισμός και διεξαγωγή συνεδρίων ή σεμιναρίων, μέσω της προσφοράς κατάλληλων διαμορφωμένων χώρων και οπτικοακουστικού εξοπλισμού

- αύξηση της επισκεψιμότητας στοχεύοντας στην τόνωση του κύκλου εργασιών
- ανάδειξη ως ένα κατάλληλο συνεδριακό κέντρο καθώς και ως κέντρο παροχής υπηρεσιών ευεξίας και χαλάρωσης
- παροχή άνετης διαμονής βάσει προδιαγραφών ΑμΕΑ, καθώς επίσης και στις οικογένειες και στους συνοδούς αυτών.

7.3.2 Στρατηγική του ξενοδοχείου

Η στρατηγική που ακολουθεί η ξενοδοχειακή μονάδα συγκαταλέγεται στις επιχειρηματικές στρατηγικές και αναφέρεται σε αυτήν της στρατηγικής εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών των τμημάτων της αγοράς, που στοχεύουν στην καλύτερη ικανοποίησή τους. Τα βασικά τμήματα που στοχεύει το ξενοδοχείο είναι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που επιθυμούν να προβούν σε διεξαγωγή συνεδρίων και λοιπών εκδηλώσεων καθώς και σε επισκέπτες που αναζητούν στιγμές χαλάρωσης και ευεξίας.

Η ξενοδοχειακή μονάδα διαφοροποιεί το προϊόν/υπηρεσία της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στα ακόλουθα σημεία:

- παρέχει ένα πλήρως εξοπλισμένο χώρο Spa που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα καινοτόμων υπηρεσιών
- διαθέτει γυμναστήριο, το οποίο είναι πλήρως εξοπλισμένο με όργανα γυμναστικής τελευταίας τεχνολογίας
- προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες εστίασης στους κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους της με εμπειρικό προσωπικό
- διαθέτει αίθουσες που μπορούν να φιλοξενήσουν από 10-350 άτομα ειδικά σχεδιασμένες για κάθε είδους εκδήλωση.

Το ξενοδοχείο προσφέρει τις παραπάνω υπηρεσίες σε ιδιαίτερη ανταγωνιστική και προσιτή τιμή. Η προσφορά ενός διαφοροποιημένου πακέτου διαμονής σε σχετικά προσιτές τιμές αποδεικνύει ότι τα ξενοδοχεία τέτοιου τύπου δεν είναι

απρόσιτα από το ευρύ κοινό, αλλά αντίθετα καθίσταται δυνατή η κατανάλωση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου από μεγάλο μέρος του πληθυσμού.

7.3.3 Προτεινόμενες στρατηγικές υιοθέτησης

Η ξενοδοχειακή μονάδα «Portaria Hotel & Spa» δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, ενώ χαρακτηρίζεται ως μικρομεσαία, πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα. Οι στρατηγικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ακολουθούν μία επιχειρηματική στρατηγική η οποία καλείται να απαντήσει στο ερώτημα που αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο πρέπει να ανταγωνιστεί. Η στρατηγική σαν έννοια αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στα πλαίσια λειτουργίας μίας επιχείρησης επιχειρείται μία συνεχής εξισορρόπηση των δυνατοτήτων της και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι στρατηγικές οι οποίες μπορεί να εφαρμοσθούν στους κόλπους λειτουργίας μίας επιχείρησης είναι πολυάριθμες, αλλά ο τρόπος εφαρμογής τους διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων. Αδιαμφισβήτητα, θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι η στρατηγική ίσως να μην αποτελεί παράγοντα εξασφάλισης της επιτυχίας των επιχειρήσεων αλλά παρόλα αυτά αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη αυτής (Καραθανάσης, 1999).

Οι βασικοί τύποι επιρρηματικής στρατηγικής διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2007):

- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική εστίασης
 - με διαφοροποίηση
 - με ηγεσία κόστους

Επιπρόσθετα υπάρχουν επιμέρους στρατηγικές όπως αυτής της ανάπτυξης, της οποίας η λογική στηρίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και οφείλουν να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν 6 βασικές κατηγορίες ανάπτυξης:

- κάθετη ολοκλήρωση
- οριζόντια ολοκλήρωση
- διασπορά/διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, η οποία εξειδικεύεται σε :
 - συσχετισμένη
 - ασυσχέτιστη
- συγκέντρωση-διείσδυση στην αγορά
- ανάπτυξη αγοράς
- ανάπτυξη προϊόντων.

Η εν λόγω επιχείρηση θα μπορούσε να επιλέξει με την πάροδο του χρόνου να προβεί σε στρατηγικές ανάπτυξης που αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων αθλητικών χώρων ή στον εμπλουτισμό των υπηρεσιών Spa και διασκέδασης. Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμο η ανάπτυξη της στοχευόμενης αγοράς, η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη σύνδεση της φιλοσοφίας του ξενοδοχείου ως εναλλακτικού και παραθεριστικού θερέτρου, το οποίο θα συνδυάζει την εύκολη πρόσβαση σε βουνό και θάλασσα καλύπτοντας έτσι όλες τις προτιμήσεις.

Παράλληλα, μία στρατηγική επικεντρωμένη στην καινοτομία θα ταίριαζε ιδιαίτερα στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Σε μία τέτοια εποχή αλλαγών και πολλαπλών μεταρρυθμίσεων, η καινοτομία και η προσαρμογή των επιχειρήσεων σε αυτήν, αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράγοντα επιχειρηματικής εξέλιξης. Η καινοτομία στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε επιστημονικές και σε τεχνικές δεξιότητες. Ο όρος καινοτομία είναι αρκετά περίπλοκος καθώς μπορεί να αναφέρεται σε πληθώρα γεγονότων όπως στη μετατροπή μίας διαδικασίας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, σε μία βελτιωμένη μέθοδο παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών. Η επιχειρηματική καινοτομία αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης καθώς μέσω αυτής είναι δυνατή η παροχή σύγχρονων και υψηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος. Κάτι τέτοιο επιτρέπει την αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων και τη συνεχή τους ανάπτυξη. Το ξενοδοχείο μπορεί να προβεί σε καινοτόμες ενέργειες προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες τόσο διαμονής, όσο και των επιπρόσθετων παροχών του ξενοδοχείου καθώς και μέσω της χρήσης εναλλακτικών μορφών ενέργειας που θα της εξοικονομήσει σημαντικά ποσά

7.4 Πρόγραμμα Μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ κρίνεται ως αναγκαία διαδικασία εξαιτίας του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι τουριστικοί οργανισμοί (Middleton, 1997). Η κατεύθυνση λειτουργίας μίας τουριστικής επιχείρησης εκφράζεται μέσω των στόχων του σχεδίου μάρκετινγκ. Οι στόχοι αυτοί προέρχονται από τους εταιρικούς στόχους της επιχείρησης ενώ αποσκοπούν στην αξιοποίηση των ευκαιριών που ανακύπτουν και στην αντιμετώπιση κάθε είδους απειλών μέσω της εφαρμογής των δυνατών σημείων. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι στόχοι των σχεδίων του τουριστικού μάρκετινγκ αποτελούν δεσμεύσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες μεταφράζονται σαν πρότυπα επιδόσεων τα οποία υλοποιούνται εντός συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων (McDonald, 1997).

7.4.1 Τμηματοποίηση της αγοράς και στόχευση

Μία από τις ουσιώδεις απαιτήσεις κατά τη διαδικασία ενός προγράμματος μάρκετινγκ μίας τουριστικής επιχείρησης, είναι ο διαχωρισμός της τουριστικής αγοράς σε τμήματα και η εστίαση στην κάλυψη των αναγκών των τμημάτων αυτών. Η τμηματοποίηση των καταναλωτών τουριστικών προϊόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί βάση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως είναι τα δημογραφικά, τα ψυχογραφικά και τα γεωγραφικά. Η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς επικεντρώνεται κυρίως στις σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων τμηματοποίησης. Οι προσεγγίσεις αυτές συνδέονται αρκετές φορές με αμοιβαίο τρόπο μεταξύ τους, κατά τη μελέτη ενός τμήματος της αγοράς. Κατά την εξέταση της τμηματοποίησης της αγοράς μίας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να εξεταστούν οι ομοιότητες αλλά και οι διαφορές των τουριστών καθώς και οι διαφορετικές ομάδες καταναλωτών που καταναλώνουν σε συχνή βάση τα ίδια τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Tsiotsou & Ratten, 2010).

Η ξενοδοχειακή μονάδα αυτήν την στιγμή στοχεύει στην προσέλκυση των ακόλουθων τμημάτων της αγοράς:

- Γεωγραφική Τμηματοποίηση:
 - Εσωτερική αγορά
 - Κύπρος
 - Διεθνείς Αγορές
 - Ελκυστικές Βαλκανικές χώρες
- Δημογραφική Τμηματοποίηση:
 - Επαγγελματική κατηγορία
 - Ηλικία
 - Οικογένειες
 - Νέα ζευγάρια
- Κίνητρα:
 - Αναψυχή και διακοπές
 - Επαγγελματικές και επιχειρηματικές συναντήσεις
 - Υγεία και ευεξία
 - Πολιτισμός.

Για την ανάπτυξη της στοχευόμενης αγοράς η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει επιπλέον σε ομάδες με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα όπως:

- φυσιολάτρες και άτομα με έντονη περιβαλλοντική δραστηριότητα
- άτομα ΑμΕΑ και τις οικογένειές τους
- ο πολιτισμικός τουρίστας
- στελέχη εταιρειών
- αθλητικοί σύλλογοι (ιππασίας, αναρρίχησης, πεζοπορίας)
- νιόπαντρα ζευγάρια

7.4.2 Στρατηγική υλοποίηση – τοποθέτηση στην τουριστική αγορά

Κατά τη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ μίας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη τα 4 στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, γνωστά ως 4 Ps, το προϊόν (Product), η τιμή (Price), τα κανάλια διανομής (Place) και προώθηση (Promotion) (Βιτουλαδίτη Ο. , 2000). Το προτεινόμενο μείγμα μάρκετινγκ

περιλαμβάνει δράσεις τουριστικού μάρκετινγκ σχετικά με τα προαναφερθέντα 4 στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας.

7.4.2.1 Προϊόν (Product)

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρει πέρα από το βασικό της προϊόν, τη διαμονή, επιπρόσθετες υπηρεσίες οι οποίες είναι:

- υπηρεσίες Spa
- υπηρεσίες εστίασης
- υπηρεσίες άθλησης στο χώρο του γυμναστηρίου
- υπηρεσίες παροχής χώρων διεξαγωγής συνεδρίων και εκδηλώσεων.

Στα πλαίσια ανάπτυξης της επιχείρησης προτείνεται η διαμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων ώστε να γίνουν φιλικές προς τα ΑμΕΑ. Στόχος είναι η μετατροπή του ξενοδοχείου σε κατάλληλο ώστε να υποστηρίξει την παροχή υψηλού επιπέδου φιλοξενίας σε άτομα ειδικών αναγκών. Αυτό έρχεται σε συνάρτηση με το διεθνές τουρνουά τένις με αμαξίδια που διεξάγεται στη Λάρισα κάθε Σεπτέμβριο. Εκτιμάται ως ευκαιρία αφενός για προσέλκυση επισκεπτών για το εν λόγω χρονικό διάστημα και αφετέρου ως κοιτίδα δημιουργίας προβολής και ανάπτυξης σε εστιασμένο τμήμα της αγοράς μέσω της δημιουργίας θετικών εντυπώσεων και της διάδοσης της εικόνας του ξενοδοχείου από στόμα σε στόμα στα μέλη της εν λόγω κοινότητας.

7.4.2.2 Τιμή (Price)

Οι διεθνείς τάσεις στον τομέα του τουρισμού προστάζουν την ύπαρξη μεγαλύτερης απόδοσης και καλύτερης ποιότητας σε προσιτές τιμές για τα τουριστικά προϊόντα. Δεδομένου αυτού θα πραγματοποιηθούν σχετικές

προτάσεις αναφορικά με την προτεινομένη τιμολογιακή πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης:

- η τιμολόγηση των τουριστικών προϊόντων του ξενοδοχείου πρέπει να πραγματοποιηθεί σε σχέση με το κόστος αυτών, τις τιμές των ανταγωνιστών, με την αναμενόμενη απόδοση των επενδύσεων και με βάση την εκτίμηση της αξίας που εκλαμβάνει ο αγοραστής
- η εκτίμηση των περιθωρίων ελιγμών των τιμών των υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της περιοχής, θεωρείται απαραίτητη τιμολογιακή ενέργεια.

Για την καλύτερη κατανόηση της τιμολογιακής πολιτικής που πρέπει να εφαρμόσει το ξενοδοχείο προκειμένου να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών, θα παραταθεί μία συνοπτική παρουσίαση της μεθόδου τιμολόγησης των προϊόντων της επιχείρησης. Η επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές ανάλογα με την κατηγορία δωματίου, όπως και κάνει αυτή τη στιγμή. Αναλυτικότερα, αναφορικά με τα δωμάτια κλασικού τύπου εφαρμόζει πολιτική που στηρίζεται στον ανταγωνισμό, ώστε οι τιμές να μην απέχουν σημαντικά από αυτές των ανταγωνιστών και να αποφευχθεί το φαινόμενο ενός πολέμου τιμών. Αναφορικά με την τιμολόγηση των πολυτελών δωματίων, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται είναι αυτή της τιμολόγησης κύρους, όπου βάση αυτής τίθενται εξ αρχής υψηλές τιμές. Η τιμολόγηση κύρους περιλαμβάνει κατά 10-15% υψηλότερη τιμή των αντίστοιχων δωματίων των ανταγωνιστών, καθώς η επιπρόσθετη ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης θα υπερκαλύψει αυτήν τη διαφορά.

Αυτό που προτείνεται για την καλύτερη πορεία της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι η δημιουργία ειδικών τιμών και προσφορών. Μία τέτοια ενέργεια περιλαμβάνει ειδικές προσφορές ή εκπτώσεις για τους καλούς πελάτες. Αυτό που διαχωρίζει τους καλούς πελάτες είναι τα ακόλουθα κριτήρια:

- συχνότητα επισκέψεων
- συνολικό ποσό που δαπανήθηκε κατά τη διαμονή
- προσφορές σε αθλητικές ομάδες
- δημιουργία member club

- αριθμός νέων πελατών που προέκυψε από τις συστάσεις του κάθε επισκέπτη.

7.4.2.3 Κανάλια διανομής (Place)

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην τουριστική αγορά είτε με άμεσο τρόπο είτε μέσω ενδιάμεσων καναλιών προώθησης. Με στόχο την ανάπτυξη της διαφοροποιημένης εικόνας της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πρέπει να πραγματοποιηθεί ένα επιλεκτικό σύστημα διανομής. Τα προϊόντα της επιχείρησης προκειμένου να προσελκύσουν μεγαλύτερο μερίδιο της στοχευόμενης αγοράς πρέπει να διανεμηθούν και με τους δύο τρόπους στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη προώθησή τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα προτεινόμενα κανάλια διανομής, εκ των οποίων κάποια χρησιμοποιούνται ήδη από την επιχείρηση:

- διανομή μέσω ενδιάμεσων:
 - εξειδικευμένα Tour Operators και ταξιδιωτικά πρακτορεία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό
 - διανομή μέσω της ενιαίας πλατφόρμας επικοινωνίας που δημιουργήται υπό την ονομασία << Σύμπραξη Τουρισμού για τη Θεσσαλία>> με τη συμμετοχή των τοπικών φορέων της περιφέρειας με στόχο την προβολή της τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς
 - διανομή μέσω του διαδικτύου από εξειδικευμένες ιστοσελίδες μεσαζόντων όπως Booking, Tripadvisor όπου το ξενοδοχείο προβάλλεται αυτήν τη στιγμή

Οι μεσάζοντες αυτοί είναι δυνατό να διανέμουν τα τουριστικά προϊόντα σε μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών επισκεπτών και ιδιαίτερα οι διαδικτυακές υπηρεσίες που λαμβάνουν μεγάλη απήχηση τις τελευταίες δεκαετίες

- απευθείας διανομή: Η δημιουργία άμεσων επαφών με δυνητικούς πελάτες μέσω οργανισμών και φορέων της περιοχής και η συμμετοχή αυτών σε εθνικές και σε διεθνείς εκθέσεις ξενοδοχείων αποτελεί μία εξίσου

αποτελεσματική πρόταση για τη διανομή των τουριστικών προϊόντων του ξενοδοχείου.

7.4.2.4 Προώθηση (Promotion)

Οι ενέργειες προώθησης και προβολής στον τομέα του τουρισμού σχετίζονται με την παροχή όχι μόνο υπηρεσιών και προϊόντων, άλλα και με την υπόσχεση για παροχή ιδιαίτερων, ποιοτικών και μοναδικών εμπειριών. Επομένως, αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης, προβολής και προώθησης είναι η μεταφορά και η επικοινωνία μίας ελκυστικής υπόσχεσης στο δυνητικό πελάτη. Το ξενοδοχείο είναι 4 αστέρων, με επιπρόσθετες καινοτόμες υπηρεσίες αλλά χρειάζεται να τονώσει την επισκεψιμότητά του καταστρώνοντας ένα κατάλληλο σχέδιο προώθησης και προβολής που παρουσιάζεται ακολούθως ως έξης:

- δράσεις προβολής: περιλαμβάνονται όλες οι διαφημιστικές ενέργειες που αποσκοπούν στην αναγνωσιμότητα του τουριστικού προϊόντος όπως
 - οι διαδικτυακές διαφημίσεις ή οι τηλεοπτικές διαφημίσεις
 - η δημιουργία πλήρους ποιοτικού διαφημιστικού φακέλου που θα διανεμηθεί σε Tour Operators
 - έντυπες καταχωρήσεις σε ταξιδιωτικά περιοδικά και οδηγούς
 - αναβάθμιση της ιστοσελίδας φιλικής σε ΑμεΑ, καθώς θα προκύπτει η διευκόλυνση των ατόμων με ειδικές ανάγκες ώστε να μπορούν να ενημερώνονται για τις υπηρεσίες της επιχείρησης

Αυτή την στιγμή η επιχείρηση έχει έντονη δραστηριότητα στα Social Media προβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο τα προσφερόμενα προϊόντα της.

- δράσεις προώθησης: οι δράσεις προώθησης των πωλήσεων της επιχείρησης είναι δυνατό να απευθύνονται τόσο σε ενδιαμέσους όσο και σε τελικούς καταναλωτές. Στις δράσεις μπορεί να συγκαταλέγονται ενέργειες όπως:
 - εκπλώσεις με την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου κρατήσεων

- δωρεάν επιπρόσθετες υπηρεσίες σε πακέτα αυξημένης διαμονής
- εκπτώσεις σε περιόδους χαμηλής πληρότητας των καταλυμάτων
- παρουσία στις υφιστάμενες εκδηλώσεις της ευρύτερης περιοχής του Βόλου και του Πηλίου:

- Rhythmic Open Air Festival (Αύγουστος), Μουσικό
<https://www.facebook.com/rhythmic.events/> (ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, 2016)

- Adventure Rally Enduro South Pelion, (Νοέμβριος), Αθλητικό - Διεθνές Φεστιβάλ Βόλου (Ιούλιος), Πολιτισμικό www.volosfestival.gr (down for maintenance)

- Διεθνές Φεστιβάλ Κιθάρας Βόλου (Ιούλιος), Μουσικό
<http://www.volosinternationalguitarfestival.com/blank>

- Rock Festival Αλμυρού (Αύγουστος), Μουσικό

- Music Village, Άγιος Λαυρέντιος Πηλίου (Αύγουστος), Μουσικό

- Pelio Trail City Run (Ιούνιος), Αθλητικό

- Πληθώρα Γαστρονομικών Εκδηλώσεων στο Πήλιο

- δράσεις δημόσιων σχέσεων:
 - συμμετοχή της διοίκησης του ξενοδοχείου σε τουριστικές εκδηλώσεις και εκθέσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνή επίπεδο
 - σύναψη σχέσεων με περιοδικά και ιστοσελίδες προβολής τουριστικών προορισμών.

Μέσω της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης διαπιστώνεται ότι ο τρόπος προβολής της επιχείρησης έχει περισσότερο ενημερωτικό, πληροφοριακό χαρακτήρα. Κυριαρχεί η λογική τουριστικού οδηγού ή πλατφόρμα κράτησης δωματίων, δίχως δημιουργική αφήγηση (storytelling). Οι σελίδες στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης δε φαίνεται να αξιοποιούν εργαλεία προκειμένου να αναδείξουν τα τουριστικά προϊόντα του προορισμού σε σύνδεση με τις τουριστικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου προς το κοινό στόχος. Αντιθέτως, στις διεθνείς πρακτικές παρατηρείται η ανάγκη εστίασης στις εμπειρίες και στα κατά τόπους τουριστικά προϊόντα.

Κρίνεται απαραίτητο επομένως η δημιουργία μιας κοινής οπτικής και λεκτικής ταυτότητας, μια στρατηγική περιεχομένου που θα συμβαδίζει με τους στόχους της < Σύμπραξης Τουρισμού για τη Θεσσαλία> και θα ενώνει τα πολλαπλά διαφορετικά on line και digital assets, ως το σύνολο των εμπειριών, των σημείων και των τουριστικών προϊόντων που επιθυμεί ο επισκέπτης να εστιάσει και να απολαύσει.

Επιβεβαιώνεται με βάση την ανωτέρω επισκόπηση της κατάστασης η ανάγκη διαρκούς αναβάθμισης, ενίσχυσης και επικαιροποίησης του υφιστάμενου digital και social media κεφαλαίου βάσει βέλτιστων τρόπων αξιοποίησης και διεθνών πρακτικών.

7.5 Χρηματοοικονομικό Πρόγραμμα

Στο σημείο αυτό θα παρατεθεί ένα χρηματοοικονομικό πλάνο για τα επόμενα 5 χρόνια. Το ξενοδοχείο όπως προαναφέρθηκε έχει σημειώσει σημαντική πορεία στο χώρο και αποτελεί μία ξενοδοχειακή επιχείρηση 4 αστέρων, η οποία περιλαμβάνει πολλαπλές υπηρεσίες και είναι σχετικά προσιτή οικονομικά σε μεγάλο ποσοστό της στοχευόμενης αγοράς. Ωστόσο, το ξενοδοχείο οφείλει να προβεί σε κάποιες ενέργειες που θα τονώσουν τον κύκλο εργασιών του. Αυτό κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαίο εξαιτίας της μείωσης του κύκλου εργασιών του το 2015 όπου διαμορφώθηκε στα 946.524,16€ έναντι των 999.460,29€ που ήταν το 2014. Εν συνέχεια θα παραταθεί πλάνο κόστους και χρονοδιαγράμματος των επενδύσεων στο οποίο πρέπει να προβεί η επιχείρηση.

7.5.1 Προϋπολογισμός Κόστους

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ
Κατασκευές, διαμορφώσεις, για διευκόλυνση προσβασιμότητας των ΑμεΑ	50.000€
Δαπάνες αγοράς εξοπλισμού για ΑμεΑ	50.000€
Δαπάνες προβολής σε ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης	2.500€
Μελέτη αναδιοργάνωσης	2.500€
Μελέτη ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας	2.500€
Μελέτη ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης υγιεινής & ασφάλειας τροφίμων (HACCP)	2.500€
Πιστοποίηση εφαρμογής συστημάτων EN ISO 9001 & 22000 – HACCP	15.000€
Αναβάθμιση ιστοσελίδας	3.000 €
Παραγωγή νέου διαφημιστικού υλικού ξενοδοχείου	2.000€
Μεταφορικά Μέσα	20.000€
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ	150.000€

Πίνακας 5: Συνοπτικός Προϋπολογισμός Κόστους

Ακολουθεί συνοπτική ανάλυση των δαπανών, στις οποίες θα προβεί η τουριστική μονάδα:

1. Εκσυγχρονισμός της ξενοδοχειακής μονάδας ώστε να γίνει φιλική σε ΑμεΑ.

Η Ελλάδα είναι παγκοσμίως γνωστή για τους όμορφους προορισμούς της και κάθε χρόνο αποτελεί επιλογή για εκατομμύρια τουρίστες ανά τον κόσμο. Ο τουρισμός είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομίας και της ανάπτυξης της χώρας· τί συμβαίνει, όμως, στην περίπτωση που ο τουρισμός αφορά σε άτομα

με αναπηρίες (ΑμεΑ); Δυστυχώς στη χώρα μας οι περισσότερες τουριστικές μονάδες δεν διαθέτουν υποδομές κατάλληλες να φιλοξενήσουν ΑμεΑ. Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι του παρόντος ξενοδοχείου λαμβάνοντας υπόψη την ευαίσθητη αυτή ομάδα ανθρώπων και επιπρόσθετα το γεγονός ότι θα πραγματοποιηθεί το παγκόσμιο πρωτάθλημα τένις για ΑμεΑ στην πόλη του Βόλου και το οποίο θα λαμβάνει χώρα κάθε χρόνο αποφάσισαν να μετατρέψουν 10 δωμάτια, ώστε να καταστούν ικανά να καλύπτουν την ανάγκη για πιο άνετες και ευχάριστες διακοπές σε άτομα με ειδικές ανάγκες, τις οικογένειες και τους συνοδούς τους.

Αυτό θα επιτευχθεί τόσο με κατασκευές, διαμορφώσεις, για διευκόλυνση προσβασιμότητας των ΑμεΑ, όπως δημιουργία ειδικών ραμπών, κατασκευή ανελκυστήρα ειδικό για άτομα με κινητικά προβλήματα όπως επίσης και με ανακαινίσεις του εσωτερικού των δωματίων, που θα φιλοξενούν ΑμεΑ.

Επίσης η επιχείρηση θα προβεί σε δαπάνες αγοράς εξοπλισμού για ΑμεΑ με χαρακτηριστικά παραδείγματα την αγορά ειδικών ηλεκτρικών ρυθμιζόμενων κρεβατιών, αναρτήρες, ηλεκτροκίνητα αμαξίδια.

Το κόστος για τις παραπάνω εργασίες και αγορά εξοπλισμού προϋπολογίζεται στις 100.000 €.

2. Δαπάνες προβολής σε ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Επειδή τα Social Media (μέσα κοινωνικής δικτύωσης) προσελκύουν τόσο πολύ τη προσοχή των χρηστών του Διαδικτύου, έχουν γίνει ένας πολύ ισχυρός νέος χώρος για τους διαφημιστές και τους ανθρώπους του Marketing. Σύμφωνα με το 2012 Social Media Marketing Reports το 67 % των επαγγελματιών στο Marketing σκοπεύουν να αυξήσουν την παρουσία των πελατών τους στα social media όπως τα blogs, Twitter και Facebook.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής: Περισσότερη συζήτηση γύρω από το brand, άμεση πληροφόρηση και προώθηση νέων προϊόντων, χαμηλό κόστος, βελτίωση της κατάταξης στις μηχανές αναζήτησης, συμπληρωματικό στις παραδοσιακές μορφές marketing, προσέγγιση νέου κοινού με πρωτοπόρο τρόπο και αύξηση αφοσίωσης και εμπιστοσύνης των πελατών.

Το προϋπολογισθέν κόστος για την εν λόγω δαπάνη είναι 2.500€.

3. Δαπάνες για τις κάτωθι μελέτες:

α) Μελέτη αναδιοργάνωσης

Η μελέτη αναδιοργάνωσης είναι κρίσιμης σημασίας και στοχεύει να καταγράψει τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, να επισημάνει τα προβλήματα της παρούσας οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας της και να προδιαγράψει ένα νέο οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο

β) Μελέτη ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας

Η ανάπτυξη ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, το οποίο θα είναι πελατοκεντρικά σχεδιασμένο και το οποίο θα απαιτεί μεταξύ άλλων τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, τον καθορισμό στόχων ποιότητας, την εφαρμογή ελέγχων, τόσο στη διαχείριση των πόρων, όσο και στην παραγωγή του «προϊόντος» (παροχή υπηρεσιών στην περίπτωση) και τελικώς τη βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας, αποτελώντας ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρείας και την προσέγγιση των στόχων της.

γ) Μελέτη ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος διαχείρισης υγιεινής & ασφάλειας τροφίμων (HACCP)

Η εταιρεία θέτει επίσης σε πρώτη προτεραιότητα την ανάπτυξη, εγκατάσταση και εφαρμογή συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων σύμφωνα με το Πρότυπο EN ISO 22000:2005 (HACCP).

4. Πιστοποίηση εφαρμογής συστημάτων EN ISO 9001 & 22000 – HACCP

Αφορά την πιστοποίηση της εφαρμογής των συστημάτων EN ISO 9001:2000 & EN ISO 22000:2005 (HACCP) από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης και το κόστος αυτής θα είναι 15.000€.

5. Αναβάθμιση ιστοσελίδας

Στο πλαίσιο αναβάθμισης της ξενοδοχειακής μονάδας στην παγκόσμια τουριστική αγορά, η εταιρεία προτίθεται να αναβαθμίσει την ιστοσελίδα της λαμβάνοντας μέριμνα το συγκεκριμένο λογισμικό να εξυπηρετεί τις ανάγκες ατόμων με αναπηρία σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο Web Content Accessibility Guidelines (WSAG) έκδοση 2.0 και επιπρόσθετα παρέχοντας επιπλέον παροχές στο κοινό όπως forum, chat και Blog.

Το κόστος για την αναβάθμιση της ιστοσελίδας προϋπολογίζεται στα 3.000€.

6. Παραγωγή νέου διαφημιστικού υλικού ξενοδοχείου

Η εταιρεία προτίθεται επίσης να προβεί στην παραγωγή νέου αναβαθμισμένου αναλυτικού διαφημιστικού της φυλλαδίου. Για τον σκοπό αυτό προβλέπεται να γίνει νέος σχεδιασμός, ειδική φωτογράφιση και παραγωγή 4.000 αντιτύπων.

Η ανωτέρω δαπάνη θα κοστίσει 2.000 €.

7. Μεταφορικά μέσα

Προβλέπεται η αγορά ενός πετρελαιοκίνητου επαγγελματικού αυτοκινήτου μεταφοράς προσωπικού άνω των 13 θέσεων, το οποίο θα πληροί τις προδιαγραφές μεταφοράς ατόμων ΑμεΑ.

Η αγορά του αυτοκινήτου κρίνεται απαραίτητη για την μετακίνηση των επισκεπτών του ξενοδοχείου και ειδικά των ΑμεΑ κυρίως για την μεταφορά από το λιμάνι αυξάνοντας έτσι την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η εν λόγω δαπάνη θα κοστίσει στην εταιρεία 20.000 €

7.5.2 Οικονομικά στοιχεία λειτουργίας ξενοδοχειακής μονάδας

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2014	2015	2016
ΕΣΟΔΑ	1.080.445€	958.746 €	1.000.000€
ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΜΟΝΩΝ	5.800	5.500	5.650
ΕΞΟΔΑ	1.407.301€	1.441.597 €	1.420.000€
ΚΕΡΔΟΣ	-326.854€	-482.851€	-420.000€

Πίνακας 6: Οικονομικά στοιχεία λειτουργίας μονάδας των τελευταίων 3 ετών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τόσο τα προβλεπόμενα έσοδα, τα οποία προκύπτουν κατά κύριο λόγο από τον ετήσιο αριθμό διαμονών όσο και τα έξοδα της μονάδας καθώς επίσης και τα κέρδη αυτής που θα προκύψουν από την εκμετάλλευση της μονάδας για την πρώτη πενταετία μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης βάσει των κάτωθι παραδοχών:

1. Τα έσοδα της επιχείρησης θα αυξάνονται κάθε χρόνο κατά 10% ανά κύρια δραστηριότητα (έσοδα διαμονών) και 5% ανά δευτερεύουσα δραστηριότητα (έσοδα από εστιατόριο, συνεδριάσεις κτλ)
2. Ο αριθμός διαμονών θα αυξάνεται αναλογικά κι αυτός, ήτοι κατά 10% περίπου.
3. Από την άλλη πλευρά τα έξοδα της μονάδας θα αντιπροσωπεύουν το 90% του κύκλου εργασιών τον πρώτο χρόνο μετά την υλοποίηση του σχεδίου ενώ στη συνέχεια θα ακολουθήσουν φθίνουσα πορεία αντιστοιχώντας στο τέλος της επένδυσης στο 80% του συνολικού τζίρου.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2017	2018	2019	2020	2021
ΕΣΟΔΑ	1.026.978€	1.114.767€	1.210.592€	1.315.215€	1.429.479€
ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΜΟΝΩΝ	6.100	6.700	7.300	8.100	8.900
ΕΞΟΔΑ	924.280 €	969.847€	1.016.897€	1.065.324€	1.143.583€
ΚΕΡΔΟΣ	102.697€	144.920€	193.695€	249.891€	285.896€

Πίνακας 7: Οικονομικά στοιχεία λειτουργίας μονάδας για τα επόμενα 5 έτη

7.5.3 Τρόποι χρηματοδότησης

Το σύνολο των χρηματοδοτικών επιλογών για την κάλυψη της εν λόγω επένδυσης παρουσιάζεται παρακάτω:

- με ίδια συμμετοχή των επιχειρηματιών
- τραπεζικό δάνειο από την Τράπεζα Πειραιώς
- ενώ ταυτόχρονα θα υποβληθεί αίτηση υπαγωγής στον Αναπτυξιακό Νόμο 4399/2016.

Συγκεκριμένα για τον Ν4399/2016, το κόστος της επένδυσης προϋπολογίζεται στα 150.000 € και πρόκειται για υφιστάμενη πολύ μικρή επιχείρηση, που δραστηριοποιείται στο Νομό Μαγνησίας. Επίσης η επιχείρηση θα αιτηθεί ενίσχυση με τη μορφή της φορολογικής απαλλαγής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και τον Ν4399/2016, όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει σε περίπτωση ένταξης της επιχείρησης το ποσό ενίσχυσης θα ανέλθει στα 82.500 € (55% X 150.000 €).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα είδη των χρηματοδοτικών επιλογών στις οποίες θα προβεί ή προέβη η ξενοδοχειακή μονάδα, το ύψος τους αλλά και το ποσοστό συμμετοχής.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΟΣΟ (σε €)	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ίδια Κεφάλαια	30.000€	20%
Επιχορήγηση Δανείου	120.000€	80%

Πίνακας 8: Χρηματοδοτικές μέθοδοι της επιχείρησης

Τα ίδια κεφάλαια θα προέλθουν από αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου με νέες εισφορές των εταίρων σε μετρητά (καταθέσεις εσωτερικού).

Για την τραπεζική δανειακή χρηματοδότηση ύψους 120.000€ λαμβάνεται υπόψη η παραδοχή ότι η διάρκεια αυτής θα είναι 5ετής και το επιτόκιο 10%.

Παρακάτω παρατίθεται η ανάλυση προβλεπόμενων δόσεων του μακροπρόθεσμου δανείου, που θα λάβει η επιχείρηση στα πλαίσια της επένδυσης.

ΥΨΟΣ ΔΑΝΕΙΟΥ (*)	120.000
-------------------------	---------

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΟΣΕΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΣΕ €)		
Σταθερο Τοκοχρεολύσιο		
ΥΨΟΣ ΔΑΝΕΙΟΥ	120.000,00 €	
ΕΠΙΤΟΚΙΟ*	10,00%	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΑΝΕΙΟΥ*	5,0	ΕΤΗ
ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ(αριθμός δόσεων ανά έτος)	1	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΑΡΙΤΟΣ	0	ΕΤΗ
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡ. ΧΑΡΙΤΟΣ		
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΠΟΣΟ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡ. ΧΑΡΙΤΟΣ		
ΥΨΟΣ ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΤΙΚΗΣ ΔΟΣΗΣ	31.655,70 €	

Α/Α ΔΟΣΗΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΤΟΚΟΣ	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
ΔΑΝΕΙΟ ΜΕ ΚΕΦΑΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΚΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΧΑΡΙΤΟΣ				120.000,0
1η Δόση	12.000,0	19.655,7	31.655,7	100.344,3
2η Δόση	10.034,4	21.621,3	31.655,7	78.723,0
3η Δόση	7.872,3	23.783,4	31.655,7	54.939,6
4η Δόση	5.494,0	26.161,7	31.655,7	28.777,9
5η Δόση	2.877,8	28.777,9	31.655,7	-0,0

Πίνακας 9

7.6 Διαχείριση Κινδύνων

7.6.1 Αναγνώριση και ανάλυση κινδύνων

Το «Portaria Hotel & Spa» έχει πρόσφατα εγκαταστήσει ένα πλήρως οργανωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει:

- το σύστημα αναγνώρισης αλλά και εκτίμησης των κινδύνων
- το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων
- το σχέδιο αντιμετώπισης των έκτακτων περιστάσεων.

Οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει στη λειτουργία της η ξενοδοχειακή μονάδα αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών εκτίθενται παρακάτω:

- οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
 - στενή παρακολούθηση των εξελίξεων των βασικών παραγόντων ζήτησης και του κόστους τους, προκειμένου να αποφευχθούν οι παγίδες εγκλωβισμού στα ανελαστικά κοστολόγια
 - στον ανταγωνιστικό τιμολογιακό πόλεμο εφαρμόζεται μία σχετική ευελιξία και εντατική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
 - αποτροπή της μετακύλισης των μεταβολών του κόστους των υπηρεσιών προς τις τελικές τιμές
- οι παραγωγικοί κίνδυνοι
 - το επενδυτικό σχέδιο σκοπεύει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικής και της επακόλουθης ευελιξίας της επιχείρησης σε επίπεδα τα οποία είναι ικανά να αντιμετωπίσουν τους υψηλούς ρυθμούς της ανάπτυξης χωρίς να συντρέχει κίνδυνος περιορισμού της ποιότητας ή ακόμη και της ποσότητας
- οι κίνδυνοι ρευστότητας
- οι πιστωτικοί κίνδυνοι

- παροχή πίστωσης προς τους τακτικούς πελάτες με τον ταυτόχρονο έλεγχο τους αναφορικά με την επισφάλειά τους σε επίπεδο απρόβλεπτης συμπεριφοράς
- επέκταση της επένδυσης μέσω της ασφάλισης των πιστώσεων και της μεθόδου του factoring
- οι λειτουργικοί κίνδυνοι
 - η απαιτούμενη κατάρτιση των στελεχών και των υπαλλήλων
 - η τήρηση των κανόνων λειτουργίας και των διαχειριστικών διαδικασιών
 - συνδρομή του εσωτερικού ελέγχου της μονάδας
- κίνδυνοι δυσμενών γεγονότων
 - πιστή τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η συνέπεια έναντι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να εκμηδενίσουν την έκθεση στους κινδύνους της αγοράς.

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι σε κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις θεωρείται απαραίτητη η τήρηση της ισχυρής κεφαλαιακής βάσης του «Portaria Hotel & Spa» και της επάρκειας των προβλέψεων που έχουν σχηματιστεί επί των κερδών. Αυτό να βοηθήσει στην ομαλή απόσβεση των κινδύνων που ελλοχεύουν ενώ η επιχείρηση επιδεικνύει πίστη στην πολιτική διαχείρισης των κινδύνων που ακολουθεί.

7.6.2 Αξιολόγηση κινδύνων

Μετά τον προσδιορισμό των κινδύνων κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγησή τους, δηλαδή η εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί ο κίνδυνος και οι συνέπειες που αυτός μπορεί να επιφέρει σε μία επιχείρηση. Για το σκοπό αυτό αρχικά, ορίζεται η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος ως υψηλή, αρκετή, μέτρια ή χαμηλή. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι πιθανότητες αυτές με τα αντίστοιχα ποσοστά τους.

Πιθανότητα	Ποσοστά
Υψηλή	$\geq 75\%$
Αρκετή	$\geq 50\%$ και $< 75\%$
Μέτρια	$\geq 25\%$ και $< 50\%$
Χαμηλή	$< 25\%$

Πίνακας 10: Ορισμός πιθανοτήτων

Εν συνεχεία, κατηγοριοποιούνται οι συνέπειες που δύναται να προκληθούν από τον κάθε κίνδυνο ως καταστροφικές, σοβαρές, ανεκτές ή ασήμαντες. Αναλυτικότερα, οι συνέπειες λαμβάνουν τη βαθμονόμησή τους με βάση τη μείωση των αναμενόμενων κερδών που είναι δυνατό να επιφέρουν. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας ορισμού των συνεπειών:

Συνέπειες	Ποσοστά μείωσης κερδών
Καταστροφικές	$\geq 10\%$
Σοβαρές	$\geq 5\%$ και $< 10\%$
Ανεκτές	$\geq 1\%$ και $< 5\%$
Ασήμαντες	$< 1\%$

Πίνακας 11: Ορισμός συνεπειών κινδύνων

Εφόσον έχουν οριστεί οι πιθανότητες και οι συνέπειές τους είναι δυνατό να δημιουργηθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας, ο οποίος περιλαμβάνει τους κινδύνους που προσδιορίστηκαν, την πιθανότητα του καθενός να συμβεί καθώς και τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο καθένας τους.

Πιθανοί κίνδυνοι	Πιθανότητα	Συνέπειες
Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι	Υψηλή	Καταστροφικές
Παραγωγικοί κίνδυνοι	Αρκετή	Σοβαρές
Κίνδυνοι ρευστότητας	Αρκετή	Σοβαρές
Πιστωτικοί κίνδυνοι	Αρκετή	Σοβαρές
Λειτουργικοί κίνδυνοι	Χαμηλή	Ανεκτές
Κίνδυνοι δυσμενών γεγονότων	Χαμηλή	Ανεκτές

Πίνακας 12: Ανάλυση κινδύνων ξενοδοχειακής μονάδας

7.6.3 Διαχείριση κινδύνων και στρατηγικές ελέγχου

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν βάση του βαθμού επικινδυνότητας των πιθανών κινδύνων, με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη η ξενοδοχειακή μονάδα, οι στρατηγικές διαχείρισης και ελέγχου. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται αναλυτικά οι στρατηγικές διαχείρισης και ελέγχου που πρέπει να εφαρμοστούν για τον κάθε κίνδυνο.

Πιθανοί κίνδυνοι	Στρατηγική διαχείρισης	Στρατηγική ελέγχου
Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι	Χρηματοοικονομική στρατηγική Τιμολογιακή πολιτική Διαχείριση κόστους	Έλεγχος ταμειακών ροών Έλεγχος αποκλίσεων οικονομικών μεγεθών Σύγκριση Αριθμοδεικτών
Παραγωγικοί κίνδυνοι	Πλάνο αύξησης της παραγωγικότητας	Παρακολούθηση των επιπέδων παραγωγικότητας Έλεγχος πορείας χρηματοδότησης και αναζήτησης πηγών χρηματοδότησης
Κίνδυνοι ρευστότητας	Πλάνο χρηματοδότησης	Διατήρηση ποιοτικών και ρευστών περιουσιακών στοιχείων Γραμμή πίστωσης
Πιστωτικοί κίνδυνοι	Διαχείριση πιστωτικών κινδύνων μέσω της ανάλυσης της πιστοληπτικής αξιολόγησης των πελατών	Πιστοληπτική αξιολόγηση πελατών
Λειτουργικοί κίνδυνοι	Μέτρηση λειτουργικού κινδύνου	Εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης Μέτρηση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων
Κίνδυνοι δυσμενών γεγονότων	Πρόβλεψη εμφάνισης κινδύνων	Εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης

Πίνακας 13: Στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου της ξενοδοχειακής μονάδας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΣΗΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της μελέτης αυτής ήταν η προσέγγιση του ζητήματος της επιχειρηματικότητας στον τουριστικό κλάδο μέσω της μελέτης περίπτωσης ενός επιχειρηματικού πλάνου μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Για τους σκοπούς αυτούς πραγματοποιήθηκε αρχικά η επισκόπηση του θεωρητικού μέρους της έννοιας του τουρισμού και της σύνδεσής του με την επιχειρηματικότητα. Στη συνέχεια ακολούθησε μία μελέτη του ξενοδοχειακού κλάδου. Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο έχει μετατραπεί σε ισχυρή βιομηχανία για πολλές χώρες. Η συνεισφορά του είναι ιδιαίτερη στην ανάπτυξη των οικονομιών τόσο για την τόνωση των μακροοικονομικών μεγεθών μίας οικονομίας όσο και για την απασχόληση. Στην Ελλάδα το φαινόμενο του τουρισμού έλαβε το χαρακτηρισμό βαριά βιομηχανία και συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες πηγές εισοδήματος στην ελληνική πραγματικότητα.

Η αυξανόμενη κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, τόνισαν τα ιδιαίτερα οφέλη που προσφέρει στους εμπλεκόμενους κλάδους σε αυτόν. Η ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου οδήγησε στη δημιουργία διαφόρων μορφών τουρισμού και μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο. Η αναπτυξιακή τροχιά του

τουριστικού κλάδου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Στα πλαίσια της ανάπτυξης του συνέβαλαν σημαντικά οι επιχειρηματικές ενέργειες που έλαβαν χώρα είτε στον κλάδο αυτό είτε σε εμπλεκόμενους κλάδους. Η επιχειρηματικότητα στον τομέα του τουρισμού κατέλαβε σημαντικές διαστάσεις δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα πιο ευνοϊκό κλίμα για την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Η επιχειρηματικότητα στον τουριστικό τομέα εξετάστηκε μέσω μίας μελέτης περίπτωσης μίας ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία ανήκει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολυτελούς διαμονής. Για τους σκοπούς αυτούς καταρτίστηκε ένα επιχειρηματικό πλάνο του ξενοδοχείου «Portaria Hotel & Spa», όπου η δημιουργία του αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο παρουσιάστηκαν σημαντικά θέματα που αναφέρονται στην υφισταμένη λειτουργία του και στις επιπρόσθετες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά του και μία πιθανή μελλοντική του εξέλιξη. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο αποκάλυψε ότι μία μικρομεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση που δεν ανήκει σε κάποιο διεθνή επιχειρηματικό όμιλο, είναι δυνατό να καταλάβει σημαντική θέση στον ξενοδοχειακό κλάδο και να ανταγωνιστεί ισάξια τις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, αποκάλυψε ότι η επιχειρηματικότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο στηρίζεται σε καινοτόμες λύσεις και στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τελευταίο μπορεί να επέλθει μέσω της παροχής καινοτόμων υπηρεσιών διαμονής και φιλοξενίας. Επιπρόσθετα, η ξενοδοχειακή επιχείρηση δύναται να εξοικονομήσει κέρδη με την εφαρμογή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας τα οποία θα επενδύσει για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Ολοκληρώνοντας, πρέπει να σημειωθεί ότι για την επίτευξη της ανάπτυξη μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είτε πρόκειται για μικρού είτε μεγάλου μεγέθους, δεν πρέπει να εκλείπουν δράσεις μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, δράσεις που αναφέρονται στην προβολή και στην προώθηση του ξενοδοχειακού προϊόντος καθιστώντας το αναγνωρίσιμο και ελκυστικό στην αγορά-στόχο.

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο αποτέλεσε ουσιαστικά μία προσπάθεια απεικόνισης της πορείας εξέλιξης και επιβίωσης μίας μικρομεσαίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σε αυτό περιλαμβάνονταν οι κίνδυνοι, με τους οποίους είναι αρκετά πιθανό να έλθει αντιμέτωπη μία επιχείρηση καθώς και οι διάφοροι τρόποι αποφυγής τους. Επιπρόσθετα, μέσω αυτού αναδύθηκε η σημασία της πραγματοποίησης ελέγχου προς αποφυγή των πιθανών κινδύνων καθώς και η σημασία ανάπτυξης των συγκεκριμένων στρατηγικών. Το προτεινόμενο επιχειρηματικό πλάνο θεωρεί δυνατή την ετήσια αύξηση της κερδοφορίας, με ένα ποσοστό της τάξεως του 10% για τα επόμενα 5 χρόνια, εφόσον τηρηθεί και υλοποιηθεί το πρόγραμμα των προτεινόμενων αλλαγών.

Η συνεισφορά της εν λόγω μελέτης αντανακλάται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας του ξενοδοχειακού κλάδου. Ο τουριστικός κλάδος τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο λαμβάνει σημαντικές διαστάσεις, με παράλληλη αύξηση των εσόδων. Το ευνοϊκό κλίμα που έχει δημιουργηθεί γύρω από τον τομέα του τουρισμού, καθιστά δυνατή τη δημιουργία επιχειρηματικών κινήσεων στους εμπλεκόμενους κλάδους, όπως σε αυτόν του ξενοδοχειακού κλάδου. Ωστόσο, ο ξενοδοχειακός κλάδος διαθέτει κάποια αδύνατα σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών σχεδίων. Αυτά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στο έντονο στοιχείο της εποχικότητας, στην έλλειψη της τουριστικής εκπαίδευσης καθώς και στο εύθραυστο οικονομικό περιβάλλον αρκετών χώρων όπως της Ελλάδας, οι οποίες έχουν επηρεαστεί από την πρόσφατη οικονομική κρίση. Ακόμα, η χρηματοδότηση των νέων επενδυτικών σχεδίων μπορεί να μετατραπεί σε μία δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία καθυστερώντας την υλοποίηση των επενδύσεων. Παρόλα αυτά, είναι ένας κλάδος που διαθέτει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και με τον κατάλληλο προγραμματισμό και σχεδιασμό, η πλειονότητα των ξενοδοχειακών μονάδων δύναται να διαγράψουν επιτυχή πορεία.

Βιβλιογραφία

- Aldag, R. L. (1991). *Stearns T. M. Management*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Allen, L. (1970). *Management and Organization*. McCraw Hill series in management. . Association for systems management: Business Systems, Cleveland.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 5, σσ. 77-88.
- Audretsch, D. (2003). Entrepreneurship A survey of the literature. *Enterprise Directorate-General, European Commission*(Enterprise Papers No 14).
- Baker, M. (1991). *Marketing Strategy and Management*. London: Macmillan Press Ltd.
- Bormann, F. (2015). Cultural Tourism and Sustainable Development: A Case Study of the AvatimeAmu (Rice) Festival in Volta Region, Ghana. *Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: C Sociology & Culture*, 15(1), 1-7.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, [Mass.] M.I.T. Press. .
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MA: MIT Press, 1962, p13.
- Farooq, M.H et al. (2001). *Impact of Innovation, Technology and Economic Growth on Entrepreneurship*. American International Journal of Contemporary Research Vol. 1 No.1.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Enterprising Culture*, 18.
- Gaslini, M. D., & De Magistris, L. F. (1930). *L' Oltremare in terra d' Africa. Viosini e sintesi*. Bergamo: Istituto Italiano d' Arti Grafische.
- Hellstat. (2009). *Ανάλυση Αγοράς 2009*. Ελληνική Εταιρεία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών.

- Hormozi, A., Sutton, G., McMinn, R., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 10(4), σσ. 755-763.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Allgemeine Fremdenverkehrsrlehre*. Zurich.
- Kirzner, I. (1997). *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach*. *Journal of Economic Literature* 35 (March), 60–85.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Laarman, J., & Durst, P. (1987). *Nature travel and tropical forests*. FPEI Working Pares Series, Southeastern Center for Forest Economics Research .
- Lejárraga, I., & Walkenhorst, P. (2007). *Diversification by deepening linkages with tourism*. Washington: The World Bank.
- Mariotti, G. (1946). Per lo sviluppo del turismo in Sicilia. *Bollettino mensile – Banco di Sicilia (Osservatorio economico)*, 1(2), σσ. 13-16.
- McDonald, M. (1997). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (3 εκδ.). Butterworth-Heinmann.
- Middleton, V. T. (1997). *Marketing in Travel and Tourism* (2 εκδ.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept |: Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- Page, S. J. (2011). *Tourism Management An Introduction*. Elsevier Ltd.
- Portaria Hotel & Spa*. (n.d.). Ανάκτηση February 12, 2017, από <http://www.portariahotel.gr/index.php/el/>
- Rusu, S. (2011). *Tourism multiplier effect*. *Journal of Economics and Business Research*, No.1, pp.70-76.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*(30), σσ. 933-958.
- Sheldon, P. (1995). *Tour Operators*. in Witt S. and Moutinho L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, pp. 402-410.
- Thomas Cook*. (n.d.). Ανάκτηση Δεκέμβριος 27, 2016, από <https://www.thomascook.com/>
- Tsiotsou, R., & Ratten, V. (2010). *Future research directions in tourism marketing*. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 28 No. 4, pp. 533-544.
- Turner, R., & Sears, Z. (2013). *Travel & Tourism as a Driver of Employment Growth*. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, World Economic Forum.
- UNWTO. (2010). *Tourism Highlights*.
- UNWTO. (2017). *UNWTO World Tourism Barometer*. UNWTO, Volume 15, Advance Release January 2017.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Verkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press, Inc.
- World Travel & Tourism Travel, WTTC. (2016). *Travel & Tourism: Economic Impact 2016*.
- Ακριβός, Χ., & Σαλεσιώτης, Μ. (2007). *Τουρισμός*. Interbooks.
- Βαρβαρέσος, Σ. (2000). *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*. Αθήνα: εκδόσεις Προπομπός.
- Βαρβαρέσος, Σ. (2008). *Οικονομική του Τουρισμού*. Προπομπός.
- Βιτουλαδίτη, Ο. (2000). *Τουριστικό Μάρκετινγκ Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Βιτουλαδίτη, Ο. (2000). *Τουριστικό Μάρκετινγκ Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων Μάρκετινγκ Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ΕΟΤ. (n.d.). Ανάκτηση από Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού: <http://www.gnto.gov.gr/>
- Ηγουμενάκης, Ν. (2007). *Τουριστική Οικονομία*. Interbooks.
- ΙΟΒΕ. (2012). *Η επίδραση του τουρισμού στην ελληνική οικονομία*. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, ΙΟΒΕ .
- Καπίκη, Π. (1998). *Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα: Interbooks.
- Καραθανάσης, Γ. (1999). *Χρηματοοικονομική Διοικησιή και Χρηματιστηριακές Αγορές*. Μπένου.
- Καρατάσιος, Γ. (1981). *Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Ίδρυση – Οργάνωση – Διαχείριση – λογιστική – Οικονομία*. Αθήνα: Παμισός .
- ΚΕΠΕ,. (2014). *Οικονομικές Εξελίξεις*. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, ΚΕΠΕ, Τεύχος 24, Ιούνιος 2014 .
- Κέφης, Β., & Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*. Αθήνα: Κριτική.
- κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π. (2001). *βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον*. Κριτική.
- Κομίλης, Π., & Βαγιόνης, Ν. (1999). *Τουριστικός Σχεδιασμός*. Προπομπός.
- Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.
- Λαζαρίδης, Ι., & Παπαδόπουλος, Δ. (2005). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη.
- Λαλούμης, Δ., & Ρούπας, Β. (1998). *Δοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μηλιώτη, Ε. (2001). *Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

- Οικονόμου, Β., & Σιγάλα, Χ. (2009). Σε αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. *Ναυτεμπορική*.
- Παπαγεωργίου, Π. (1990). *Εισαγωγή στο Διεθνές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Α': Θεωρία). Αθήνα: Ε. Μπένου.
- ΣΕΤΕ. (2016). *Ελληνικός Τουρισμός: Εξελίξεις - Προοπτικές*. Ινστιτούτο ΣΕΤΕ.
- Σφακιανάκης, Μ. (2000). *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*. Έλλην.
- ΤΕΙ Πειραιά. (2005). *Τουρισμός, Επιχειρηματικότητα και Γραφεία Διασύνδεσης. Ημερίδα στην Αναργύρειο - Κοργιαλένιο Σχολή Σπετσών*. Πειραιάς: Παράρτημα ΤΕΙ Πειραιά.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2015). *Οικονομικό Δελτίο*.
- Τσάρτας, Π. (1996). *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι*. Εξάντας.
- ΥΠΑΝ. (2007). *Στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης ελληνικού τουρισμού*. Αθήνα.