



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πτυχιακή εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ  
ΗΠΕΙΡΟΥ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: Γκαβανόζη Ολυμπία-Παρασκευή  
Σολδάτου Ελένη

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Γαλανού Αικατερίνη

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019

**TOURISM DEVELOPMENT STRATEGIES AND POLICIES.  
CASE STUDY: THE REGION OF EPIRUS**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**  
Τόπος, Ημερομηνία

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη,

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος,

Ακαδημαϊκός Υπότροφος

3. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη,

Λέκτορας

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

Ναζάκης Χαρίλαος,

Καθηγητής

Υπογραφή

©ΓΚΑΒΑΝΟΖΗ ΟΛΥΜΠΙΑ-ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΣΟΛΔΑΤΟΥ ΕΛΕΝΗ 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Επίθετο, Όνομα

ΓΚΑΒΑΝΟΖΗ ΟΛΥΜΠΙΑ-ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΣΟΛΔΑΤΟΥ ΕΛΕΝΗ

Υπογραφή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία διερεύνηση των στρατηγικών ανάπτυξης του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα αναλύεται η εφαρμογή τους στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αρχικά δίνεται ο ορισμός της έννοιας «τουρισμός» και προσδιορίζεται η διαχρονική παρουσία του ως παγκόσμιο φαινόμενο. Έπειτα, γίνεται λόγος για την εξέλιξη του στην Ελλάδα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, όπως και για τις μορφές τουρισμού που αναπτύσσονται σ' αυτήν. Στη συνέχεια σε μια προσπάθεια πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης του ζητήματος τίθενται τα αποτελέσματα του τουρισμού, θετικά και αρνητικά, στους τομείς του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτιστικού οικοδομήματος, αλλά και στο φυσικό περιβάλλον. Τέλος η ενότητα ολοκληρώνεται με τα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αφού προηγηθεί η διατύπωση του ορισμού της έννοιας «στρατηγική», παρουσιάζονται αναλυτικά τα είδη των στρατηγικών. Εν συνεχεία επισημαίνεται η αξία της στρατηγικής ως κατευθυντήριο μέσο λήψης αποφάσεων από μια επιχείρηση, προκειμένου η τελευταία να επιτύχει την ανάπτυξή της. Απώτερος σκοπός είναι να τονιστεί η αναγκαιότητά των στρατηγικών στην ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, αναλύονται οι στρατηγικοί στόχοι και οι σύγχρονες τάσεις στον παγκόσμιο τουρισμό, ενώ γίνεται ιδιαίτερη μνεία στο πώς αυτές επηρεάζουν τον ελληνικό τουρισμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιδιώκεται μια παρουσίαση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά στοιχεία των δύο πιο διαδεδομένων μεθόδων ανάλυσης, όπως και των παραγόντων που επηρεάζουν τη δραστηριότητα, και επομένως, την κερδοφορία τους (PEST Analysis, SWOT Analysis).

Στο τέταρτο κεφάλαιο προηγείται μια γενική παρουσίαση των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και της σημασίας τους για την οικονομία και την κοινωνία της Ελλάδας. Ακολουθεί η έκθεση και ανάλυση των δεδομένων που αφορούν τις ξενοδοχειακές μονάδες της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την PEST Analysis των πιο σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των ξενοδοχειακών μονάδων της συγκεκριμένης ενότητας ή αναμένεται να το κάνουν. Η όλη

εργασία κλείνει με την έκθεση των συμπερασμάτων μας και τις πιθανές προεκτάσεις της παρούσας εργασίας.

**Λέξεις – κλειδιά:** Τουρισμός, Τουριστική ανάπτυξη, Στρατηγική τουριστικών επιχειρήσεων, PEST Analysis.

## ABSTRACT

## ABSTRACT

In the present essay, tourism development strategies are explored and more specifically their implementation is analyzed in the sector of hotel / accommodation businesses.

The first chapter begins with the definition of the concept of “tourism” and its contemporary presence as a worldwide phenomenon. Then, the development of tourism in Greece after World War 2 is presented as well as the different kinds of tourism created at the same country. Afterwards, the positive and negative consequences of tourism on the financial, social and cultural sectors, but also on the natural environment are noted. The chapter is completed with the characteristics of great tourism.

The second chapter begins with the definition of the concept of “strategy” and a presentation of its kinds. After that, there is a stress on the value of strategy as a directional means in decision making, so that a business can develop. The ultimate aim is to stress the necessity of strategies in the development of touristic businesses in Greece. Furthermore, the strategic goals as well as the contemporary trends in worldwide tourism are developed and how they affect Greek tourism.

In the 3<sup>rd</sup> chapter, there is a presentation of the environment (inner and outer) in which businesses are functioning but also the characteristics of the two most popular methods of analyzing as well as the factors affecting the businesses and therefore their profitability (PEST Analysis, SWOT Analysis).

The fourth chapter begins with a general presentation of hotel units and their significance for economy and society of Greece. It goes on with a presentation and analysis of the data concerning the hotels of the region of Preveza. The chapter ends with a PEST Analysis of the most important factors which affect the results of the hotels of the specific region or which are expected to affect them. The whole thesis concludes with a report of outcomes and possible extensions of this thesis.

**Key words:** Tourism, Tourism development, Tourism development strategies, PEST Analysis



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT .....	viii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	ix
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού .....	1
1.3 Ο τουρισμός στην Ελλάδα .....	3
1.4 Μορφές τουρισμού .....	4
1.5 Τα αποτελέσματα της τουριστικής ανάπτυξης .....	8
1.5.1 Οικονομικές επιπτώσεις .....	8
1.5.2 Επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον .....	9
1.5.3 Επιπτώσεις στην πολιτιστική κληρονομιά .....	9
1.5.4 Επιπτώσεις στην κοινωνία.....	10
1.6 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	10
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	13
2.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	13
2.2 Είδη στρατηγικών επιχειρήσεων .....	15
2.3 Σημασία της στρατηγικής .....	18
2.4 Η αναγκαιότητα εφαρμογής στρατηγικών ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού.....	19
2.5 Στρατηγικοί στόχοι του Ελληνικού Τουρισμού.....	21
2.6 Σύγχρονες τάσεις στον τουρισμό που θα επηρεάσουν και τον ελληνικό τουρισμό ..	28
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	31
3.1 Εισαγωγή .....	31
3.2 Περιβάλλον .....	31

3.2.1	Εξωτερικό περιβάλλον - Μακροπεριβάλλον.....	31
3.2.2	Εξωτερικό περιβάλλον - Μικροπεριβάλλον.....	32
3.2.3	Εσωτερικό περιβάλλον.....	36
3.3	Μέθοδοι ανάλυσης.....	37
3.4	PEST Analysis.....	37
3.5	SWOT Analysis.....	40
3.6	Επιλογή μεθόδου ανάλυσης.....	44
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ.....	45
4.1	Εισαγωγή.....	45
4.2	Τουριστικές επιχειρήσεις: ορισμός και μορφές.....	45
4.3	Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	46
4.4	Η σημασία των ξενοδοχειακών μονάδων.....	47
4.5	Μορφές ξενοδοχειακών μονάδων.....	49
4.6	Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας.....	52
4.7	Το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Ηπείρου και ιδιαίτερα της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας.....	54
4.8	Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στις ξενοδοχειακές μονάδες της περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας.....	61
4.9	PEST Analysis τουρισμού περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας.....	63
4.9.1	Πολιτικό και νομικό περιβάλλον.....	63
4.9.2	Οικονομικό περιβάλλον.....	65
4.9.3	Κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον.....	68
4.9.4	Τεχνολογικό περιβάλλον.....	70
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.....	74
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.6.1: Ξενοδοχειακές μονάδες, δωμάτια και κλίνες ανά περιφέρεια .....	53
Πίνακας 4.6.2: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών .....	54
Πίνακας 4.7.1: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην περιφέρεια Ηπείρου .....	55
Πίνακας 4.7.2: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην περιφερειακή ενότητα Πρέβεζας .....	56
Πίνακας 4.7.3: Κατάλογος ξενοδοχείων περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας .....	59
Πίνακας 4.7.4: Κατάλογος ξενοδοχείων τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας .....	60
Πίνακας 4.7.5: Κατάλογος ξενοδοχείων τύπου παραδοσιακού καταλύματος περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας .....	60

# **1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**

## **1.1 Εισαγωγή**

Ο τουρισμός αποτελεί παγκοσμίως τον πιο βασικό κλάδο υπηρεσιών, αφενός μεν, γιατί απασχολεί έναν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, και αφετέρου, γιατί επηρεάζει τις σύγχρονες κοινωνίες. Ορίζεται ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει κάθε μετακίνηση στην αλλοδαπή ή στην ημεδαπή για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του εικοσιτετράωρου και για διάφορους λόγους. Περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες που σχετίζονται με το ταξίδι, τη διαμονή, την εστίαση, την μετακίνηση, την ψυχαγωγία και άλλες υπηρεσίες (κερδοσκοπικές και μη) που παράγουν το τουριστικό προϊόν. Πρόκειται για μια βιομηχανία του τουρισμού, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή κρατικών εσόδων και απασχόλησης, ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα και των κρατικών υποδομών (Βαρέλας, 2016 και Μαρούλης, 2012).

## **1.2 Η ιστορική εξέλιξη του τουρισμού**

Η λέξη «τουρισμός» συνδέεται με τη λατινική λέξη «tornus» που υποδηλώνει ένα περιστρεφόμενο εργαλείο, δηλαδή τον τόρνο. Η λέξη «tour» χρησιμοποιείται στην Γαλλία τον 18<sup>ο</sup> αιώνα και σημαίνει γυρίζω, γύρος, μετακίνηση ανθρώπων από μια περιοχή σε κάποια άλλη, με σκοπό την ψυχαγωγία, την εξερεύνηση και την εκμάθηση νέων αντικειμένων, τη σύναψη εμπορικών και επαγγελματικών συμφωνιών (Παιτσίνης Κώστα & Υφαντίδου, 2015, και Πολυχρονοπούλου, 2008 ). Αναλυτικότερα:

1. Ο τουρισμός έχει τις ρίζες του στα αρχαία χρόνια και οι πρώτοι ταξιδιώτες ταξίδευαν «κατά θεωρίαν και εμπορίαν», για να δουν νέους τόπους, ώστε να βρουν πρώτες ύλες και να ανταλλάξουν τα εμπορεύματά τους. Ο θεσμός της φιλοξενίας στην αρχαία Ελλάδα συνδέθηκε άρρηκτα με την τουριστική μετακίνηση και ο Ξένιος Δίας προστάτευε τον ιερό θεσμό της φιλοξενίας. Οι κάτοικοι των πόλεων, που διοργάνωναν θρησκευτικούς και αθλητικούς αγώνες, φιλοξενούσαν στα σπίτια τους τους επισκέπτες, για να γνωρίσουν νέα πράγματα

και για να μπορούν και αυτοί να φιλοξενηθούν, στην περίπτωση μετακίνησής τους στα μέρη των φιλοξενούμενων.

2. Και στα ρωμαϊκά χρόνια, ο θεσμός της δουλείας έδινε τη δυνατότητα στους ελεύθερους πολίτες να μετακινούνται.
3. Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, οι μετακινήσεις γίνονται για θρησκευτικούς λόγους. Οι Αραβικές κατακτήσεις θα φέρουν σε επικοινωνία την Ευρώπη και τον Χριστιανισμό με το μουσουλμανικό πολιτισμό και έτσι θα αυξήσουν τις μετακινήσεις των ευρωπαίων προς την Μέση Ανατολή. Σημαντικά κέντρα όπως η Γρενάδα, η Σεβίλλη και η Κόρδοβα, αποτέλεσαν σημαντικά πολιτιστικά κέντρα, όπου οι Ευρωπαίοι ήρθαν σε επαφή με τα πολιτιστικά πρότυπα της Ανατολής.
4. Στο τέλος του Μεσαίωνα και κατά την περίοδο της Αναγέννησης, το τουριστικό γίνεσθαι αρχίζει να εξελίσσεται, και
5. Κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα πρωτοεμφανίζεται η λέξη «tourist», υποδηλώνοντας εκείνον που συμμετέχει στην grand tour, και το 1811 η λέξη «tourism» εννοιολογεί την οργάνωση ενός ταξιδιού για λόγους αναψυχής. Αρχίζουν να εκδίδονται ταξιδιωτικές οδηγίες, ενώ η εφεύρεση του ταξιδιωτικού δικτύου και η βελτίωση των θαλάσσιων μέσων βοήθησαν στην επέκταση των ταξιδιών στην Αμερική και στην Άπω Ανατολή.
6. Από τις αρχές του 20ου αιώνα το τουριστικό φαινόμενο αρχίζει να διαφοροποιείται, καθώς κατασκευάζονται ξενοδοχεία για μικρομεσαίες τάξεις και αρχίζει να αναπτύσσεται ο μαζικός τουρισμός.
7. Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ο τουρισμός αναπτύσσεται με αλματώδεις ρυθμούς λόγω ανάπτυξης των μέσων συγκοινωνίας και επικοινωνίας, βελτίωσης του κατά κεφαλήν εισοδήματος, μείωσης του εργάσιμου χρόνου, ποσοτικής και ποιοτικής ανάπτυξης των τουριστικών καταλυμάτων, της ειρηνικής περιόδου των τελευταίων δεκαετιών και της πολιτιστικής ανόδου (Πολυχρονοπούλου, 2008). Τη δεκαετία 1950 οι τουριστικές αφίξεις ανέρχονταν σε 25 εκατ. παγκοσμίως και το 2014 σε 1,133 δις. αφίξεις παγκοσμίως. Τα έσοδα παγκοσμίως από τα \$2δις το 1950 εκτοξεύτηκαν στα \$1,245τρις το 2014 (ΙΤΑ,2014). Η συνεισφορά του τουρισμού στο Παγκόσμιο ΑΕΠ κυμαίνεται στα 7,6% τρις. δολάρια στις ΗΠΑ, οι

απασχολούμενοι στον κλάδο είναι 292 εκατ. διεθνώς και το 7% των διεθνών επενδύσεων γίνονται στον τουρισμό (UNWTO,2016). Μάλιστα οι ειδικοί προβλέπουν ότι οι αφίξεις θα αγγίξουν το 1,8 δις το 1930 με αύξηση 3,3% μεταξύ 2010-2030 (Ορφανός, 2017).

### **1.3 Ο τουρισμός στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα από τις πρώτες δεκαετίες μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο βρίσκεται ανάμεσα στις πιο τουριστικές χώρες της Ευρώπης. Οι αφίξεις από το 1950 αυξάνονται, το 2001 φτάνουν στην Ελλάδα τα 13 εκατομμύρια, ενώ το 2012 φτάνουν τα 15 εκατομμύρια (Μαρούλης, 2012). Οι ρυθμοί ανάπτυξης αγγίζουν το 1098% για τη δεκαετία 1950-1960, το 302% για τη δεκαετία 1960-1970, το 227% για τη δεκαετία 1970-1980, ρυθμοί ασύγκριτοι σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης ή της υφηλίου (Μαρούλης, 2012).

Η αύξηση του τουρισμού διαφαίνεται και από την αύξηση των ξενοδοχειακών κλινών, οι οποίες το 2006 αριθμούν τις 693.252 σε σύνολο των 9.111 ξενοδοχειακών μονάδων όλων των κατηγοριών, ενώ κατά το γ' τρίμηνο του 2007 έφτασαν τις 340.000 (Μαρούλης, 2012) και το 2018 ως προς την ξενοδοχειακή υποδομή δηλώνονται 10.121 ξενοδοχεία και 798.650 κλίνες (ΣΕΤΕ 2018).

Κατά την περίοδο 1981-2002 οι αεροπορικές αφίξεις στην Ελλάδα από Βέλγιο και Λουξεμβούργο αυξήθηκαν κατά 353,49%. Την περίοδο 1981– 2002 οι συνολικές αφίξεις προς Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 167,49% ενώ οι αφίξεις από την Ευρωπαϊκή Ήπειρο αυξήθηκαν κατά 223,12% (Κούτουλας & Σταυρινούδης, 2006).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, η Ελλάδα το 2012 ήταν 17<sup>η</sup> σε επίπεδο αφίξεων και 23<sup>η</sup> σε επίπεδο εσόδων (Ορφανός, 2017). Επίσης, το 2015 ο τουρισμός ανέρχεται στο 20-25% του ΑΕΠ (ΣΕΤΕ, 2015), ενώ το 2018 ο τουρισμός φτάνει στο 30,9% του ΑΕΠ (ΣΕΤΕ 2018), κάτι που δείχνει ότι ο τουρισμός αποτελεί τη βαριά «βιομηχανία» της ελληνικής οικονομίας.

Επιπρόσθετα, το 20% του ενεργού δυναμικού της χώρας εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις και ο τουρισμός καλύπτει το 36,98% των άδηλων πόρων σε συνάλλαγμα και το 51,09% του ελλείματος του εμπορικού ισοζυγίου (ΣΕΤΕ, 2012), ενώ το 2018 το 25,9% του ενεργού δυναμικού της χώρας εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις ή 988.600 απασχολούμενοι (ΣΕΤΕ, 2018).

## 1.4 Μορφές τουρισμού

Σε σχέση με τον τόπο προέλευσης των τουριστών ο τουρισμός διακρίνεται ως εξής: α) σε εγχώριο: οι κάτοικοι μιας χώρας ταξιδεύουν στο εσωτερικό της χώρας τους, β) σε εξερχόμενο: οι κάτοικοι μιας χώρας ταξιδεύουν σε άλλη χώρα, και γ) σε εισερχόμενο: αλλοδαποί έρχονται σε μια χώρα. Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα αναπτύσσονται οι εξής μορφές τουρισμού:

**Ενδημικός τουρισμός:** σχετίζεται με τους συνταξιούχους και με τους νεότερους που έχουν ελεύθερο χρόνο. Σε κάποιες περιοχές της χώρας μας διαμένουν ξένοι αυτών των ηλικιών για μεγάλο χρονικό διάστημα (Μαρούλης, 2012).

**Εσωτερικός τουρισμός:** είναι πολύ σημαντική για μια περιοχή και σχετίζεται με μετακινήσεις πληθυσμών από γειτονικές ή άλλες περιοχές της χώρας σε γιορτές ή αργίες ή κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Η συγκεκριμένη μορφή δεν φέρνει συνάλλαγμα στην ημεδαπή, αλλά εμποδίζει την μετακίνηση αυτών των πληθυσμών στο εξωτερικό και έτσι διασφαλίζει ότι δεν διαρρέει το συνάλλαγμα. Οι περισσότερες, βέβαια, χώρες δεν προσφέρουν καταλύματα οικονομικά στους ντόπιους, γιατί κερδίζουν περισσότερο από τον εξωτερικό τουρισμό. Κάποιες τουριστικά αναπτυγμένες χώρες προσφέρουν συμπληρωματικά μέσα φιλοξενίας, ώστε να εξυπηρετηθούν οι ντόπιοι τουρίστες τους καλοκαιρινούς μήνες (Πολυχρονοπούλου, 2008).

**Εξωτερικός τουρισμός:** οι Έλληνες πολίτες φεύγουν τους καλοκαιρινούς μήνες ή στις διακοπές των Χριστουγέννων ή του Πάσχα ή σε άλλες τριήμερες ή τετραήμερες αργίες, για να επισκεφτούν άλλες χώρες για ποικίλους τουριστικούς λόγους. Αποτελεί παθητική μορφή τουρισμού λόγω εκροής συναλλάγματος και ωφελεί την χώρα υποδοχής (Πολυχρονοπούλου, 2008).

**Κοινωνικός τουρισμός:** Ο τουρισμός που παρέχεται από το κράτος, από τους εργοδότες, από τα συνδικάτα και τα ασφαλιστικά ταμεία στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους που δεν έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν φτηνές διακοπές. Έτσι παρέχονται φτηνά καταλύματα, οικονομικές παροχές, εξασφάλιση καλύτερων τιμών μέσω ομαδικών κρατήσεων (Μαρούλης, 2012).

**Εναλλακτικός Τουρισμός:** Αποτελεί μια μορφή τουρισμού που άργησε να αναπτυχθεί στην Ελλάδα -οι πρώτες προσπάθειες ξεκίνησαν από το τέλος της δεκαετίας του 1980 και

παρέχεται στα μεσαία και ανώτερα στρώματα. Η πολυθεματικότητα του εναλλακτικού τουρισμού είναι κύριο χαρακτηριστικό του γνώρισμα. Τέτοιες μορφές είναι:

1. **ο Θαλάσσιος τουρισμός:** είναι ο τουρισμός που αναπτύσσεται στην Ελλάδα τους καλοκαιρινούς μήνες στις παραθαλάσσιες περιοχές και στα νησιά. Είναι η κύρια μορφή τουρισμού και αποφέρει πολλά έσοδα στη χώρα. Αρχισε να αναπτύσσεται στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1960, αλλά τα τελευταία είκοσι χρόνια εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς. Οι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας μας ευνοούν τις ολιγοήμερες ή πολυήμερες κρουαζιέρες. Ο θαλάσσιος τουρισμός περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων όπως ιστιοπλοΐα και ιστιοδρομία, ιστιοσανιδοδρομία, κατάδυση και θαλασσοθεραπεία (Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
2. **ο Οικοτουρισμός ή Οικολογικός τουρισμός:** σχετίζεται με ταξίδια σε φυσικές περιοχές και στοχεύει στην προστασία και την αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος. Είναι μια μορφή τουρισμού σημαντική τόσο για την προστασία του περιβάλλοντος, όσο και για τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής. Ενδείκνυται για την Ελλάδα με το πλούσιο φυσικό της περιβάλλον, την σπάνια γεωμορφολογία με τις ατέλειωτες ακτές, τις λίμνες, τα ποτάμια, τα σπήλαια και τα φαράγγια της (Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
1. **ο Πολιτιστικός Τουρισμός:** ο πολιτισμός της χώρας αποτελεί παράγοντα προσέλκυσης περιηγητών στη χώρα μας. Πολλοί τοπικοί σύλλογοι αναδεικνύουν τις τοπικές παραδόσεις, για να πετύχουν τον παραπάνω σκοπό. Εξάλλου οι τουρίστες, όταν έρχονται στη χώρα μας αναζητούν εκτός από τον ήλιο και τη θάλασσα, την παράδοση, δηλαδή αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία, θέατρα, φεστιβάλ και κάνουν περιηγήσεις για να γνωρίσουν την τοπική ιστορία (Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
2. **ο Συνεδριακός Τουρισμός:** είναι ο τουρισμός που διοργανώνεται στα πλαίσια συνεδρίων ή συναντήσεων σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο σε κατάλληλα συνεδριακά κέντρα με αίθουσες μεγάλης χωρητικότητας που διαθέτουν άρτιο τεχνικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, αλλά και με βοηθητικούς χώρους, όπως εστιατόρια, αναψυκτήρια, ιατρεία, ταχυδρομεία, χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων. Είναι συνήθως μικρής διάρκειας (2-4 ημέρες) και συνδυάζεται με κάποια άλλη μορφή τουρισμού, όπως τουρισμό πόλεων ή μορφωτικό τουρισμό, αλλά και με το εξαιρετο κλίμα, τις φυσικές ομορφιές, τις ακτές, την



γαστρονομία, την νυχτερινή διασκέδαση. Αυτή η μορφή επιφέρει στη χώρα συνάλλαγμα, αλλά και προβάλλει τη χώρα στο εξωτερικό (Πολυχρονοπούλου, 2008 και Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).

3. **ο Αθλητικός Τουρισμός:** είναι η μορφή τουρισμού, όπου οι τουρίστες αθλούνται μαζικά σε ένα ή περισσότερα αθλήματα κατά τη διάρκεια των διακοπών. Έτσι λαμβάνει διάφορες μορφές όπως: κυνηγετικός, ιππικός, ορειβατικός, χιονοδρομικός, περπατητικός, θαλάσσιος αθλητισμός, πνευματικός αθλητισμός (σκάκι, μπριτζ). Αυτή η μορφή τουρισμού έχει τις ρίζες της στην αρχαία εποχή, όπου οι μαζικές κοινωνικές εκδηλώσεις είχαν θρησκευτικό – αθλητικό χαρακτήρα. Εξάλλου οι Ολυμπιακοί αγώνες που καθιερώθηκαν το 776 π.Χ. αποτελούσαν και αποτελούν πόλο έλξης εκατοντάδων χιλιάδων επισκεπτών. Μια τέτοια επένδυση από την πλευρά των ξενοδοχείων αυξάνει το κύρος τους και έλκει πελάτες υψηλών εισοδημάτων (Μαρούλης, 2012, Πολυχρονοπούλου, 2008 και Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
4. **Ο θρησκευτικός τουρισμός:** αφορά όλους όσους επισκέπτονται θρησκευτικούς τόπους για λόγους λατρείας ή για να δώσουν κάποιο τάμα που είχαν κάνει ή για να πάρουν μέρος σε κάποια εκδήλωση (προσκύνημα στους Αγίους Τόπους τις ημέρες του Πάσχα ή στην Τήνο τον δεκαπενταύγουστο). Οι εκδηλώσεις των θρησκευτικών εορτών παίρνουν την μορφή των παραδοσιακών πανηγυριών. Τα οικονομικά κέρδη των θρησκευτικών τόπων, αλλά και της χώρας πολλά. (Πολυχρονοπούλου, 2008 και Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
5. **ο αγροτουρισμός:** αποτελεί ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης με πολλές και ποικίλες δραστηριότητες στον αγροτικό χώρο. Στόχος αυτής της μορφής είναι να προωθήσει τον τουρισμό στα χωριά, να προσφέρει συνάλλαγμα στον αγροτικό πληθυσμό και ειδικότερα στις αγρότισσες, να προστατεύσει το φυσικό περιβάλλον της υπαίθρου και να ενισχύσει τις ντόπιες παραδόσεις. Γενικότερα συμβάλλει στην αειφόρο περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του αγροτικού χώρου. Στην Ελλάδα ο αγροτουρισμός έχει αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς πολλές επιχειρήσεις πουλούν αγροτουριστικά προϊόντα, τουριστικά γραφεία οργανώνουν υπαίθριες δραστηριότητες και περιηγήσεις σε αγροκτήματα οικοτουριστικού ενδιαφέροντος σε επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων και

εργαστήρια λαϊκής τέχνης. Αυτή η μορφή τουρισμού είναι λιγότερο δαπανηρή για τους τουρίστες και μπορεί να επιφέρει σπουδαία ανάπτυξη στην ύπαιθρο (Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).

Ακόμη στον εναλλακτικό τουρισμό συγκαταλέγονται:

1. **τουρισμός υγείας ή θεραπευτικός:** στόχος είναι η αποκατάσταση και διατήρηση της υγείας, η θεραπεία και η ανάρρωση από κάποια ασθένεια με σύγχρονες ιατρικές μεθόδους και προγράμματα υγιεινής διαβίωσης, ομορφιάς, αδυνατίσματος, διατροφής, ψυχικής ισορροπίας, κοινωνικής επανένταξης. Επισκέπτονται εγκαταστάσεις λουτροθεραπείας, θαλασσοθεραπείας ή υδροθεραπείας. Αρκετά δημοφιλής τέτοιος προορισμός είναι το Ντουμπάι που υπολογίζεται να έχει πάνω από 11 εκατ. ιατρικούς – επισκέπτες σε όλο τον κόσμο (Μαρούλης, 2012 και Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
2. **Ο Θεραπευτικός και ιαματικός τουρισμός:** στη χώρα μας τα ιαματικά λουτρά αποτελούν μέρος της εθνικής οικονομίας και είναι γνωστά από την αρχαιότητα για τις θεραπευτικές τους ιδιότητες. Οι ιαματικές πηγές είναι διάσπαρτες στη χώρα και διαφέρουν από τα συνήθη λουτρά λόγω θερμοκρασίας, δραστικών συστατικών, μεταλλικότητας των στοιχείων και χημικής τους σύστασης. Οι θερμοπηγές συνιστούν τη λεγόμενη ιαματική υδροθεραπεία ή θερμαλισμό (Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).
3. **Ο τουρισμός περιπέτειας:** απευθύνεται σε εκείνους που επιθυμούν να αισθανθούν εξερευνητές και να βιώσουν ένα ταξίδι με πολλές και συναρπαστικές εμπειρίες. Φωτογραφικά σαφάρι (jeep safari), περιπλανήσεις σε άγνωστες περιοχές, πεζοπορία και διαδρομές στο βουνό με συνοδεία οδηγών βουνού (trekking), πεζοπορία και Kayak ποταμού στις όχθες και μέσα στα ποτάμια τους καλοκαιρινούς μήνες, κατάβαση ποταμού με φουσκωτές βάρκες και με πλήρωμα 6-8 κωπηλάτες κι έναν επαγγελματία οδηγό ποταμού (rafting), αναρρίχηση σε βράχους με καθοδήγηση έμπειρων συνοδών, καταδύσεις σε υφάλους, πτώσεις με αλεξίπτωτο (αλεξίπτωτο πλαγιάς), διάσχιση φαραγγιού, ορειβατική ποδηλασία (mountain bike), , ιππασία, σκι σε χιονοδρομικά κέντρα. Αυτή η μορφή τουρισμού προσφέρεται όλες τις εποχές του χρόνου και σε όλες τις ηλικίες. Είναι μια μορφή τουρισμού που έλκει τον σύγχρονο πολίτη, ο οποίος επιθυμεί να ξεφύγει από την μονοτονία της

καθημερινότητας (Πολυχρονοπούλου, 2008 και Χαλκιαδάκης & Χανιωτάκης, 2010).

Και άλλες μορφές έχουν καταγραφεί στον εναλλακτικό τουρισμό όπως: ο Οινοτουρισμός, ο Γαστρονομικός, ο εκπαιδευτικός, ο Γεωτουρισμός, ο Αρχαιολογικός και ο Καταδυτικός.

## **1.5 Τα αποτελέσματα της τουριστικής ανάπτυξης**

### **1.5.1 Οικονομικές επιπτώσεις**

Οι ωφέλειες της τουριστικής ανάπτυξης είναι πολλές για την εθνική οικονομία. Το συνάλλαγμα που εισρέει από τον εισερχόμενο τουρισμό αποτελεί για το κράτος μια σημαντική πηγή εσόδων, που διαχέεται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας των χωρών υποδοχής με θετικές επιδράσεις στο εισόδημα και την απασχόληση. Το 2010 η συμμετοχή της τουριστικής δραστηριότητας στο ΑΕΠ ήταν 15.3%, οι απασχολούμενοι με τον τουρισμό 746.200 και τα έσοδα ήταν 9,6 δις. ευρώ (ΣΕΤΕ 2010), ενώ το 2018 η συμμετοχή στο ΑΕΠ έφτασε στο 30,9%, οι απασχολούμενοι έφτασαν στους 988.600 και τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό έφτασαν στα 15.6 δις. ευρώ (ΣΕΤΕ 2018).

Επίσης, αυξάνει τις θέσεις εργασίας για την εξυπηρέτηση των τουριστών και για την ικανοποίηση της αυξημένης καταναλωτικής ζήτησης και το εισόδημα των νοικοκυριών, αφού δίνεται η δυνατότητα στους μόνιμους κατοίκους να αναπτύξουν τουριστικές δραστηριότητες, όπως ενοικιαζόμενα δωμάτια, εστιατόρια, ζαχαροπλαστεία, καφέ, εμπορικά καταστήματα, αποκομίζοντας κέρδη ειδικά την καλοκαιρινή περίοδο. Παράλληλα, ο τουρισμός δίνει την δυνατότητα σε απομακρυσμένες περιοχές να αναπτύξουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού και να επιβιώσουν. Βέβαια, παρατηρείται και το αρνητικό φαινόμενο αδικαιολόγητης ανόδου των τιμών στις τουριστικές περιοχές και αισχροκέρδεια, καθώς πολλοί επιχειρηματίες αισχροκερδούν σε βάρος των καταναλωτών. Τέλος, ο τουρισμός αυξάνει τα φορολογικά έσοδα τόσο από τους φόρους κατανάλωσης, όσο και από το φόρο εισοδήματος, και αυξάνει και την τιμή της γης, κυρίως στα πεδινά και παραθαλάσσια εδάφη (Δόσης, 2017 και Κουτσοβασίλης, 2011).

Πάρα πολλοί τομείς ωφελούνται από τον τουρισμό και σχετίζονται με τη διατροφή και τη διαμονή: εστιατόρια, ταβέρνες, καφέ, καταστήματα τροφίμων, είδη λαϊκών αγορών, λιανικό εμπόριο, ξενοδοχεία, κάμπινγκ και λοιπά καταλύματα, τουριστικά γραφεία, επιχειρήσεις εξοπλισμού ξενοδοχείων, αεροπορικές εταιρίες, κρουαζιερόπλοια, γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, θέατρα, νυχτερινά κέντρα, μπαρ, ταξί και η λοιπή συγκοινωνία, πάρκα, μουσεία κλπ. (Κουτσοβασίλης, 2011).

### **1.5.2 Επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον**

Ο τουρισμός έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον. Η υπερβολική άφιξη επισκεπτών προκαλεί περιβαλλοντικά προβλήματα, υποβάθμιση υπηρεσιών και κοινωνική κρίση. Στα περιβαλλοντικά προβλήματα συγκαταλέγεται η εξάντληση των φυσικών πόρων και ιδιαίτερα των μη ανανεώσιμων. Οφείλουμε πάντως να σημειώσουμε πως ο τουρισμός βοηθάει στη διατήρηση της φυσικής κληρονομιάς, αφού ευαισθητοποιείται το κοινό σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, και έτσι ο τουρισμός οδηγεί σε προστασία και διατήρηση των φυσικών πόρων. Η τουριστική δραστηριότητα μπορεί να προλάβει ή να περιορίσει την καταστροφή του περιβάλλοντος. Πολλές δασικές ή παράκτιες περιοχές εξαιτίας της τουριστικής έλξης διασώζονται (Δόσης, 2017).

### **1.5.3 Επιπτώσεις στην πολιτιστική κληρονομιά**

Ο τουρισμός συντηρεί αρχαιολογικούς τόπους ή ιστορικές περιοχές. Υπάρχει βέβαια και ο κίνδυνος μουσειοποίησης των ιστορικών πόλεων, συνοικιών ή περιοχών, με αποτέλεσμα να λειτουργούν σε αυτές μόνο τουριστικές επιχειρήσεις με σουβενίρ, ξενοδοχεία και εστιατόρια-καφέ, ενώ σπανιότερα μουσεία, αίθουσες τέχνης, μνημεία και κτίρια που έχουν αποκατασταθεί. Επίσης, η τουριστική ανάπτυξη επιφέρει εμπορευματοποίηση δραστηριοτήτων και προϊόντων του τοπικού πολιτισμού και της παράδοσης. Η παραδοσιακή κουζίνα, τα τοπικά προϊόντα και χειροτεχνήματα πωλούνται στους τουρίστες ως ενθύμια του ταξιδιού. Και οι θεατρικές, θρησκευτικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις χάνουν την αυθεντικότητά τους. Τέλος, η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει γλωσσική αλλοίωση

και πολιτισμικό σοκ, καθώς οι κάτοικοι των περιοχών υποδοχής μιμούνται τον τρόπο ζωής των τουριστών (Δόσης, 2017).

#### **1.5.4 Επιπτώσεις στην κοινωνία**

Η σχέση τουριστικής ανάπτυξης και υποδομών είναι θετική, καθώς βελτιώνεται το συγκοινωνιακό και αποχετευτικό δίκτυο, το δίκτυο ύδρευσης και επεξεργασίας λυμάτων αλλά και των τηλεπικοινωνιών. Όταν όμως ο αριθμός των τουριστών αυξηθεί υπερβολικά, παρουσιάζονται προβλήματα στις υποδομές, στο οδικό δίκτυο, στο δίκτυο ύδρευσης, στο σύστημα διαχείρισης αποβλήτων, στις εγκαταστάσεις ηλεκτροδότησης, στα λιμάνια ή στα αεροδρόμια, στην ανάπτυξη των υποδομών, που κι αυτά με τη σειρά τους συντελούν στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Δόσης, 2017 και Παιτσίνης, Κώστα & Υφαντίδου, 2015).

### **1.6 Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού**

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού προβλέπει πως η Ελλάδα μέχρι το 2020 θα παρουσιάσει εντυπωσιακή αύξηση των αφίξεων: 1,6 δισεκατομμύρια αφίξεις από 665 εκατομμύρια που ήταν το 2000, μια μέση ετήσια αύξηση 4,3%. Το 2018 είχαμε 30,1 εκατ. αφίξεις και αναμένουμε τί θα γίνει τα δυο επόμενα χρόνια (ΣΕΤΕ, 2018).

Ο τουρισμός στην Ελλάδα παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά (Μαρούλης, 2012):

1. Η αύξηση των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων καταλυμάτων.
2. Η άφιξη Αμερικανών τουριστών παρουσιάζει σημαντική μείωση, με αποτέλεσμα οι Έλληνες να ψάχνουν νέες αγορές.
3. Αύξηση του εσωτερικού τουρισμού, με αποτέλεσμα να περιορίζεται χρονικά η τουριστική περίοδος στους καλοκαιρινούς μήνες και στις αργίες και να επιβαρύνονται υπέρογκα οι τουριστικές επιχειρήσεις, κάτι βέβαιο που δείχνει

πως πρέπει να αναπτυχθούν κι άλλες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός ή ο συνεδριακός κατά τους λοιπούς μήνες.

4. Το τουριστικό προϊόν περιορίζεται στον ήλιο και στη θάλασσα, με αποτέλεσμα να προτιμώνται και άλλοι μεσογειακοί προορισμοί. Χρειάζεται να προσφερθεί και ο πολιτισμός και η ιστορία, ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει το τουριστικό ρεύμα (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).
5. Οι αφίξεις τουριστών παρατηρούνται περισσότερο στα αστικά κέντρα, με αποτέλεσμα να συγκεντρώνονται οι τουριστικές επιχειρήσεις στα αστικά κέντρα και να παρατηρείται έλλειψη υποδομών στα χωριά, όπου θα μπορούσαν να αναπτυχθούν και άλλες μορφές τουρισμού.
6. Παρατηρείται στη χώρα μας μεγάλος αριθμός μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να πέφτει η ποιότητα του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.
7. Δεν δίνονται από την πολιτεία κίνητρα αναβάθμισης καταλυμάτων.
8. Υπάρχει έλλειψη τουριστικών πρακτορείων.
9. Το μικρό μέγεθος των τουριστικών επιχειρήσεων δεν τους δίνει τη δυνατότητα τεχνολογικής αναβάθμισης.
10. Το κυριότερο μέσο ταξιδιού παραμένει το αεροπλάνο: πάνω από 80% των τουριστών φτάνουν αεροπορικώς στην Ελλάδα, το 14% καταφθάνει οδικώς και μόνο το 4,5% έρχεται διά θαλάσσης.
11. Οι περισσότεροι τουρίστες που φτάνουν στην Ελλάδα έρχονται από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Γερμανία, την Ιταλία, την Γαλλία, την Ολλανδία και τις Σκανδιναβικές χώρες. Λίγοι έρχονται από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία
12. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται στην Κρήτη (21%), στα Δωδεκάνησα (17%), στα Ιόνια νησιά (12%), στην Αττική (9%), στην Χαλκιδική (6,5%) και στις Κυκλάδες (6%).
13. Οι Tour Operators ελέγχουν τον μαζικό τουρισμό και είναι φυσικό να επηρεάζουν και τις ελληνικές επιχειρήσεις, πιέζοντάς τες για χαμηλότερες τιμές, αλλά και για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες.

Τα πλεονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού είναι τα εξής (Μαρούλης, 2012):

1. Η Ελλάδα είναι παγκοσμίως γνωστή για τον ήλιο της, τη θάλασσα και τον πολιτισμό της.
2. Το κλίμα της χώρας είναι ήπιο και δεν παρουσιάζει επικίνδυνα καιρικά φαινόμενα, με αποτέλεσμα οι τουρίστες να αισθάνονται ασφαλείς.
3. Η γεωγραφική θέση της χώρας: βρίσκεται ανάμεσα σε τρεις ηπείρους.
4. Η παραγωγή πολλών παραδοσιακών προϊόντων που αρέσουν στους τουρίστες.
5. Η τουριστική ανάπτυξη στηρίζει την εθνική οικονομία και ειδικά την περιφερειακή ανάπτυξη.
6. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως για παράδειγμα ο συνεδριακός.

Όμως, ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει και αρνητικά σημεία (Μαρούλης, 2012):

1. Η καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος.
2. Η αλλοίωση του πολιτισμού.
3. Η χώρα χάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα λόγω της γειτονικής Τουρκίας.
4. Η ελλιπής τουριστική ανάπτυξη της περιφέρειας.
5. Ο χρονικός περιορισμός της τουριστικής περιόδου στους καλοκαιρινούς μήνες.  
Η εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού είναι έντονη: το 50% των τουριστών έρχεται στην Ελλάδα την περίοδο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου, ενώ το 70% την περίοδο Μαΐου-Σεπτεμβρίου.
6. Η έλλειψη σε υποδομές: μεταφορές( αεροδρόμια της περιφέρειας, οδικό δίκτυο, λιμάνια, σιδηρόδρομοι, ακτοπλοΐα, ανυπαρξία αερομεταφορέα) και συνεδριακά κέντρα.
7. Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού.
8. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες.

## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

### 2.1 Η έννοια της στρατηγικής

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής. Κάποιοι, όπως ο Alfred Chandler την ορίζουν ως «καθορισμό στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί η επιχειρηματική δραστηριότητα». Σύμφωνα με τον Κουτσοβασίλη (2011) «παραφράζοντας και γενικεύοντας τον ορισμό του Alfred Chandler θα λέγαμε ότι στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας οντότητας-ατομικής και συλλογικής - και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων, καθώς και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Άλλοι, σύμφωνα με τον Μαρούλη (2012), όπως ο Andrews ορίζουν τη στρατηγική ως «αντιστοίχιση ανάμεσα στο εσωτερικό περιβάλλον (εσωτερικοί πόροι και ικανότητες) και το εξωτερικό περιβάλλον». Ο πιο επιφανής καθηγητής του Harvard, ο Michael Porter, ορίζει την στρατηγική ως «τοποθέτηση της στρατηγικής στο περιβάλλον της». Ο Παπαδάκης (2016) την ορίζει ως «αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Η επιχείρηση, λοιπόν, διαμορφώνει τη στρατηγική της στηριγμένη στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τους στόχους της και τις μεθόδους που θα ακολουθήσει, για να τους πετύχει. Η στρατηγική προσδιορίζεται από τρία στάδια (Βρεττού, 2013 και Μαρούλης, 2012 και Παπασπύρου, 2009):

1. **Διαμόρφωση του στόχου-σχεδιασμού της πολιτικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού** μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος: καθορίζεται η αποστολή, ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν στα πλαίσια αυτής της αποστολής.
2. **Υλοποίηση του στόχου αυτού (καθορισμός των μέσων):** πρόκειται για μια διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κάποιων προγραμμάτων, εκθέσεων δηλαδή που καθορίζουν τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Επιπλέον διαδικασία εφαρμογής προϋπολογισμών, ποσοτικών δηλαδή απεικονίσεων των προγραμμάτων που αναλύουν το όφελος και το



κόστος ενός προγράμματος, όπως και διαδικασιών, διαδοχικών δηλαδή βημάτων που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

3. **Αξιολόγηση και έλεγχος:** Η επιχείρηση ή ο οργανισμός συγκρίνει τα αποτελέσματα με τους αρχικούς στόχους που είχε θέσει και κάνει διαρθρωτικές παρεμβάσεις, αν χρειαστεί.

Η επιχείρηση ή ο οργανισμός οφείλει να μελετήσει και το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, να καταγράψει τους πόρους του και να τους αξιοποιεί σε κάθε ευκαιρία, να προσφέρει στην αγορά υπηρεσίες και προϊόντα σε επαρκή ποσότητα και ποιότητα, ώστε να παρουσιάσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τοιουτοτρόπως να κυριαρχήσει στην αγορά σε σχέση με μια πληθώρα ομοειδών αγαθών ή υπηρεσιών. Η στρατηγική, λοιπόν, προϋποθέτει έναν ορθολογικό προγραμματισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού σε σχέση με το εσωτερικό του και το εξωτερικό του περιβάλλον (Μαρούλης, 2012).

Εσωτερικό περιβάλλον: σε αυτό ανήκουν όλα τα στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης : α) οι πόροι της επιχείρησης: υλικοί όπως οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός της επιχείρησης και άυλοι, όπως οι ανθρώπινοι πόροι (γνώσεις, εμπειρία, αφοσίωση των εργαζομένων), β) οργανωτικοί πόροι (η δομή της επιχείρησης και ο προγραμματισμός της), γ) οι τεχνολογικοί πόροι (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας), δ) οι πόροι καινοτομίας (εργαζόμενοι που καινοτομούν και ερευνητικές εγκαταστάσεις), και ε) η φήμη της επιχείρησης μεταξύ των πελατών και μεταξύ των προμηθευτών, οι οποίοι αν συνδυαστούν κατάλληλα μπορούν να μετατραπούν σε ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους να δώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα (Βρεττού, 2013 και Μαρούλης, 2012).

Εξωτερικό περιβάλλον: Μία επιχείρηση οφείλει να εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον-αποτελείται από όλα τα στοιχεία στα οποία δεν μπορεί να επέμβει αρκετά η ίδια η επιχείρηση, αλλά την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, όπως μέτοχοι, πελάτες, πιστωτές, προμηθευτές, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές ή η τεχνολογία, οι εμπορικές ενώσεις, οι δανειστές, οι διεθνείς τάσεις, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές-καθώς αυτό αλλάζει λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών με τη χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων και των αυξημένων απαιτήσεων των καταναλωτών.

Και αυτό το περιβάλλον είναι (Βρεττού, 2013 και Μαρούλης, 2012 και Παπαδάκης, 2016 και Παπασπύρου, 2009):

1. **οικονομικό:** ΑΕΠ, επιτόκιο, ανεργία, μισθοί, τιμές, υποτίμηση, ανατίμηση, πληθωρισμός.
2. **τεχνολογικό:** δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, νέα προϊόντα, αυτοματισμοί.
3. **πολιτικό-νομικό:** νόμοι, φορολογία, προστασία περιβάλλοντος, κανονισμοί εμπορίου, πολιτική σταθερότητα.
4. **κοινωνικό-πολιτιστικό:** η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης, ο καταναλωτισμός.
5. **δημογραφικό:** οι δημογραφικές τάσεις, η διανομή του εισοδήματος, το μέγεθος του πληθυσμού και ο ρυθμός αύξησής του.
6. **παγκόσμιο περιβάλλον:** άνοιγμα νέων αγορών, χαρακτηριστικά νέων αγορών, χαρακτηριστικά διεθνών αγορών.

## 2.2 Είδη στρατηγικών επιχειρήσεων

Υπάρχουν τρεις γενικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον ανταγωνισμό σύμφωνα με τον Porter:

1. **Στρατηγική ηγεσίας-κόστους ή χαμηλού κόστους :** η επιχείρηση αγωνίζεται να παράγει με το πιο χαμηλό κόστος στον κλάδο της, ώστε να προχωράει είτε σε πωλήσεις με χαμηλότερες τιμές είτε σε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές, επιδιώκοντας να έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, χωρίς να μειώνει την ποιότητα των προϊόντων. Για την εφαρμογή της χρειάζεται να μειωθεί το κόστος παραγωγής των προϊόντων, γεγονός που προϋποθέτει η επιχείρηση να διαθέτει εμπειρία στον κλάδο και φυσικά κεφάλαια, για να τα επενδύσει, ώστε να αυξηθούν οι παραγόμενες ποσότητες και να γίνουν τα κανάλια διανομής. Η αδυναμία αυτής της στρατηγικής έγκειται στο ότι η επιχείρηση μπορεί να μπλεχτεί σε έναν πόλεμο τιμών με τους ανταγωνιστές και να έχουν αβέβαια αποτελέσματα (Δόσης, 2017 και Μαρούλης, 2012).
2. **Στρατηγική διαφοροποίησης:** μια επιχείρηση αλλάζει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της. Έτσι δημιουργεί

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς προσελκύει νέους πελάτες ή διατηρεί τους υπάρχοντες, πουλώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε υψηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση του προϊόντος επιτυγχάνεται, όταν αυτό έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, ποιότητα, κύρος, ανώτερα τεχνολογικά χαρακτηριστικά ή μεγαλύτερη εγγύηση κ.α. Για να έχει καλά αποτελέσματα αυτή η στρατηγική πρέπει η ομάδα πωλήσεων ή προώθησης προϊόντων να γνωστοποιήσει ικανοποιητικά αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στους πελάτες. Βέβαια πάντα υπάρχει περίπτωση οι ανταγωνιστές να τους μιμηθούν και να αντιγράψουν το προϊόν, με αποτέλεσμα να χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2004 και Δόσης, 2017 και Μαρούλης, 2012 και Παπασπύρου, 2009).

- 3. Στρατηγική εστίασης:** η επιχείρηση εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή τμήμα της αγοράς, πουλάει δηλαδή το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, ή το διαφοροποιεί, ή ακολουθεί αυτήν την πολιτική χαμηλού κόστους σε συγκεκριμένο γεωγραφικό τμήμα της αγοράς. Συνήθως οι στρατηγικές εστίασης αποκτούν πιστούς και επαναλαμβανόμενους πελάτες (Γεωργόπουλος, 2004 και Δόσης, 2017 και Μαρούλης, 2012 και Παπασπύρου, 2009).

Βεβαίως, καμιά επιχείρηση δεν είναι σίγουρη ότι αν ακολουθήσει μία ή δύο από αυτές τις στρατηγικές θα επιτύχει. Σύμφωνα με τον Μαρούλη (2012), ο Porter υποστηρίζει πως, αν μια επιχείρηση προχωρήσει σε έναν συνδυασμό των τριών βασικών στρατηγικών θα αποτύχει. Πιο αναλυτικά, μια εταιρεία που έχει διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της κατασκευάζοντας ποιοτικά προϊόντα, για να πετύχει χαμηλό κόστος παραγωγής, πιστεύεται ότι θα μειώσει τελικά την ποιότητα των προϊόντων της. Πολλοί καταναλωτές θα αναρωτιούνται αν πράγματι τα προϊόντα είναι ποιοτικά, αφού πουλιούνται σε χαμηλή τιμή. Επίσης, υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να χάσει πελάτες από ανταγωνιστές που προσφέρουν προϊόντα πιο διαφοροποιημένα και χρήσιμα για τους καταναλωτές (Μαρούλης, 2012).

Μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει κι άλλες στρατηγικές:

- 1. Στρατηγική σταθερότητας:** η επιχείρηση δεν επιζητά κάποια αλλαγή παρά μόνο τη βελτίωση της απόδοσης. Όλοι οι διαθέσιμοι πόροι αποσκοπούν στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μαρούλης, 2012 και Παπαδάκης, 2016).

2. **Στρατηγική ανάπτυξης:** Είναι η πιο δημοφιλής στρατηγική η οποία αποβλέπει στην αύξηση των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να επιβιώσει σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον. Σε αυτήν την στρατηγική ανήκει η συγχώνευση δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων που ενώνουν τα αποθέματά τους, για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, με την εξαγορά μια επιχείρηση μετατρέπει την εξαγοράζουσα σε θυγατρική, και έτσι αυξάνει τη δύναμή της, αφού αποκτά μερίδιο αγοράς, τους πόρους και τις δυνατότητες της εξαγοραζόμενης. Τέλος, μπορεί μια επιχείρηση με στρατηγική συμμαχία να μοιράζεται την τεχνολογία, να προωθεί τα προϊόντα, και τις προσπάθειες για έρευνα. Συνήθως είναι επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών που συνεργούν για μεγαλύτερο εύρος αγοράς και για απόκτηση τεχνογνωσίας, αντιμετωπίζοντας όμως τον κίνδυνο δυσχέρειας στην επικοινωνία, καθώς επικοινωνούν άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες (Γεωργόπουλος, 2004 και Μαρούλης, 2012 και Παπαδάκης, 2016).
3. **Στρατηγική Διάσωσης/Αναστροφής:** είναι η στρατηγική που ακολουθεί μια προβληματική επιχείρηση, για να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να προχωρήσει σε δομικές αλλαγές, ώστε να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και να αποφύγει την πτώχευση ή την διακοπή λειτουργίας της. Γίνεται προσπάθεια για σταθεροποίηση της κρίσης με μείωση του κόστους λειτουργίας της ή με αλλαγές στις πρακτικές των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας ή με μείωση του εργατικού δυναμικού ή με μεγαλύτερη ενημέρωση των υπαλλήλων. Κάποιες φορές οι επιχειρήσεις ακολουθούν αυτήν την στρατηγική και προληπτικά (Γεωργόπουλος, 2004 και Μαρούλης, 2012 και Παπαδάκης, 2016 και Παπασπύρου, 2009).

Άλλοι διακρίνουν τρία επίπεδα στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2004 και Παπασπύρου, 2009):

1. **Επιχειρησιακή στρατηγική:** καθορίζει τους τομείς στους οποίους πρέπει να δραστηριοποιείται, ώστε να δημιουργήσει αξία, και τους τομείς που πρέπει να περιορίσει ή να σταματήσει.

2. **Επιχειρηματική στρατηγική:** στόχος η βελτίωση της θέσης της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές με προώθηση διαφοροποιημένων προϊόντων ή χαμηλότερα κοστολογημένων.
3. **Λειτουργική στρατηγική:** στοχεύει στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη των στόχων κάθε τμήματος με αποδοτικότερη χρησιμοποίηση διαθέσιμων πόρων (Βρεττού, 2013. Γεωργόπουλος, 2004. Παπασπύρου, 2009).

Γενικά, οι στρατηγικές που πρέπει να επιλεγούν, είναι ανάγκη να είναι ρεαλιστικές, να μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα, να μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα κρίσιμα προβλήματα της επιχείρησης και να συνάδουν με τους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης που πρέπει να είναι ξεκάθαρα. Επίσης, οι στρατηγικές πρέπει να επιλέγονται με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση, το ρυθμό ανάπτυξης, τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τις ανάγκες και επιθυμίες όλων των ενδιαφερομένων, του επιχειρηματία, των μετόχων, των επενδυτών, των διοικητικών στελεχών και του προσωπικού (Δόσης, 2017).

### 2.3 Σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση, παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τον προσδιορισμό της έννοιας (Κουτσοβασίλης, 2011 και Μαρούλης, 2012 και Παπαδάκης, 2016 και Παπασπύρου, 2009). Πιο αναλυτικά:

1. Θέτει κατευθύνσεις σε όλους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι
2. Μειώνει την αβεβαιότητα: όταν μια επιχείρηση ακολουθεί μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να ξεχωρίσει μια ευκαιρία και μία απειλή γι' αυτήν. Σε καιρούς μάλιστα έντονων αλλαγών που η αβεβαιότητα είναι μεγάλη, η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη, ώστε τα στελέχη να μην δρουν αντίθετα μεταξύ τους.
3. Συντονίζει τις δραστηριότητες των στελεχών της, ώστε να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις και όλα τα τμήματα της εταιρείας να ενεργούν με σκοπό την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής.

4. Διαμορφώνει μια ομοιόμορφη πολιτική, ώστε να μην υπάρχουν αντικρουόμενες αποφάσεις.
5. Δίνει την ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πετυχαίνοντας μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
6. Γίνεται σαφής η θέση της επιχείρησης απέναντι στις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και απέναντι στους πελάτες της.

## **2.4 Η αναγκαιότητα εφαρμογής στρατηγικών ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού**

Ο τουρισμός αποτελεί τον πιο δυναμικό και ανταγωνιστικό κλάδο της Ελληνικής οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ελλάδα το 2012 ήταν 17<sup>η</sup> σε επίπεδο αφίξεων και 23<sup>η</sup> σε επίπεδο εσόδων. Την επόμενη χρονιά κατέλαβε την 32<sup>η</sup> θέση μεταξύ 140 χωρών στον Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας ήταν μόλις στην 96<sup>η</sup> θέση. Αυτή η υψηλή θέση της στην παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών οφείλεται στα τέσσερα δυνατά σημεία της, δηλαδή τον ήλιο, την θάλασσα, τον πολιτισμό και την γαστρονομία που καθιστούν το τουριστικό προϊόν της ιδιαίτερα ανταγωνιστικό (Ορφανός, 2017). Τις τελευταίες μάλιστα δεκαετίες παρουσιάζει ραγδαία αύξηση, η οποία αναμένεται σημαντικότερη με την προσέλκυση ξένων επενδυτών, τον συνεχή εκσυγχρονισμό των τουριστικών επιχειρήσεων, την αύξηση της προβολής του Ελληνικού τουρισμού, την καλυτέρευση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος που εξάγουμε, και την καλυτέρευση της σχέσης τιμής και ποιότητας αυτού (Κουτσοβασίλης, 2011).

Σύμφωνα με έρευνα του «World Economic Forum» που πραγματοποιήθηκε το 2015 οι επισκέπτες έμειναν ικανοποιημένοι σε ζητήματα υγιεινής, ασφάλειας και υποδομών. Σχετικά μέτριο βρήκαν το επίπεδο των μέσων μεταφοράς και ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές των εισιτηρίων. Πρόβλημα εντόπισαν οι επισκέπτες και στις υποστηρικτικές δομές όπως γήπεδα, γκολφ, μαρίνες, μουσεία, συνεδριακά κέντρα, θεματικά πάρκα, χιονοδρομικά κέντρα, χημικές τουαλέτες κλπ. Παράλληλα, οι επισκέπτες παρατήρησαν ότι η περιβαλλοντική συνείδηση του νεοέλληνα είναι χαμηλή, όπως επίσης και η αξιοποίηση του πολιτιστικού

προϊόντος (φτωχό πληροφοριακό υλικό, αναξιοποίητες νέες τεχνολογίες και έλλειψη προσωπικού), το οποίο είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους λαούς (Ορφανός, 2017).

Το πιο μεγάλο όμως πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα και η γεωγραφική κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας: το 54,8% των επισκεπτών έρχεται τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος) και το 70% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε τέσσερις περιοχές της Ελλάδας (ΣΕΤΕ, 2018). Ταυτόχρονα, επισκέπτονται κυρίως την Κρήτη- 3.319.392 αφίξεις αλλοδαπών στο Ηράκλειο-, τα Δωδεκάνησα-2.362.308 αφίξεις αλλοδαπών στη Ρόδο- και στα μεγάλα αστικά κέντρα – 8.121.761 αφίξεις αλλοδαπών στην Αθήνα και 2.161.117 στην Θεσσαλονίκη (ΣΕΤΕ, 2018), με αποτέλεσμα οι τουριστικές επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να καλύψουν την υψηλή ζήτηση, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να μειώνεται και οι Tour Operators με τα τουριστικά τους πακέτα να πιέζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για πιο χαμηλές τιμές. Και η σημασία των tour operators είναι σημαντική, αν σκεφτεί κανείς ότι οι περισσότερες αφίξεις στην Ελλάδα προέρχονται από την ευρωπαϊκή ήπειρο, ενώ μετά το 1980 οι αφίξεις από τις άλλες ηπείρους μειώνονται (Ορφανός, 2017 και Κούτουλας & Σταυρινούδης, 2006).

Καθώς λοιπόν η χώρα μας βγαίνει στις διεθνείς αγορές και τοποθετεί τα τουριστικά προϊόντα της σε μια συνεχώς εξελισσόμενη παγκοσμιοποιημένη αγορά (εξωτερικό περιβάλλον των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων), καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη του στρατηγικού μάνατζμεντ που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού μας προϊόντος και θα δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κουτσοβασίλης, 2011). Γι' αυτό το κράτος οφείλει να καθορίσει μια γενικότερη στρατηγική στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και να την εφαρμόσει καθολικά, ώστε να επιτύχει μια ενιαία εθνική στρατηγική. Αυτή θα καθοδηγεί τις τουριστικές επιχειρήσεις -ειδικά τους νέους επιχειρηματίες- να σχεδιάζουν μεθοδικά και αποτελεσματικά την επιχειρηματική τους δράση, θα θέσει τους στόχους και θα προσδιορίσει με σαφήνεια τις ενέργειες για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Όμως ταυτόχρονα με την μεγιστοποίηση των εσόδων που θα επέλθει από την αύξηση των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων στα τουριστικά καταλύματα της χώρας και την καλύτερη χωρικά και χρονικά κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας, θα προστατευθεί νομοθετικά το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον τομέα του τουρισμού και θα προστατευθεί το πολιτιστικό και φυσικό περιβάλλον (Κουτσοβασίλης, 2011).

Η στρατηγική ανάπτυξης του τουρισμού:

1. θα στηρίζεται στα πλεονεκτήματα της χώρας.
2. θα έχει χρονοδιάγραμμα εφαρμογής.
3. θα αξιοποιεί όλους τους υλικούς και άυλους πόρους.
4. θα αναπτύξει ισόρροπα όλες τις μορφές τουρισμού(και τις εναλλακτικές μορφές).
5. θα αξιοποιήσει το ίδιο τις παράκτιες περιοχές και την ενδοχώρα αναπτύσσοντας εναλλακτικές μορφές τουρισμού.
6. Θα προνοήσει και για τις μεταφορές και για τη διαμονή.
7. Θα μελετηθούν οι δυνατότητες των επιχειρήσεων, τα πλεονεκτήματά τους αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισης των ανταγωνιστών, ώστε οι τουριστικές επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες.
8. Θα σχεδιάσει τη διαφημιστική καμπάνια, η οποία θα παρουσιάσει γενικότερα την χώρα, όχι μόνο ως χώρα του ήλιου και της θάλασσας αλλά και ως χώρα κουλτούρας, πολιτισμού, ποιότητας ζωής και σεβασμού στο περιβάλλον.
9. Θα προσφέρει εναλλακτικά σενάρια για την αντιμετώπιση κρίσεων.

Αλλά και η κάθε επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει έναν στρατηγικό σχεδιασμό με μεσοπρόθεσμους, αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους. Οι επιχειρηματικές μονάδες (τουριστικές επιχειρήσεις) οφείλουν από την πλευρά τους να αναπτύξουν στρατηγικές συγκριτικού πλεονεκτήματος:

1. ηγεσίας – κόστους
2. διαφοροποίησης
3. εστίασης

## **2.5 Στρατηγικοί στόχοι του Ελληνικού Τουρισμού**

Το 2018 υπολογίστηκε ότι επισκέφτηκαν τη χώρα μας 33 εκατ. τουρίστες (μαζί με τους επισκέπτες από κρουαζιέρα). Επίσης, εκτιμάται ότι οι ταξιδιωτικές εισπράξεις κινήθηκαν κοντά στα 16 δις. ευρώ (ΣΕΤΕ, ΙΟΥΛ. 2019). Για να διατηρηθεί η τουριστική ανάπτυξη που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες, για να μην χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που



έχει ο ελληνικός τουρισμός σε σχέση με άλλους τουριστικούς προορισμούς, είναι ανάγκη να τεθούν κάποιοι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι σχετίζονται με τις αδυναμίες που παρουσιάζει ο ελληνικός τουρισμός (όσες προαναφέρθηκαν). Στους στόχους του ΣΕΤΕ για το 2019 παραμένουν η αναβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος που θα επιτευχθεί με τη διασύνδεση του τουρισμού με τον αγροδιατροφικό τομέα και τον πολιτισμό, καθώς και με την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, απαιτούνται περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας, εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων και των επιχειρηματιών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1. Απέναντι στο μείζον ζήτημα της εποχικότητας θα πρέπει να τεθεί ένα νέο διευρυμένο προϊόν: ήλιος, θάλασσα – όμορφο φυσικό τοπίο – πολιτισμός (όλες οι φάσεις ανάπτυξής του, και όχι μόνο ο αρχαίος ελληνικός)- ιστορία. Είναι ανάγκη δηλαδή να επαναπροσδιοριστεί η εμπορική πολιτική. Μέχρι τώρα το τουριστικό προϊόν που πουλούσε η χώρα μας ήταν: ήλιος και θάλασσα. Με αυτό το δίπτυχο όμως δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί άλλους μεσογειακούς λαούς που παρουσιάζουν τα ίδια μορφολογικά ή κλιματολογικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα την Ιταλία, την Ισπανία ή την Τουρκία. Έτσι, η τουριστική περίοδος έχει μειωθεί στην τρίμηνη καλοκαιρινή περίοδο, ενώ θα έπρεπε να έχει τουλάχιστον εξαμήνη διάρκεια (Μάιος – Οκτώβρης) ή να παρατηρείται και τους χειμερινούς μήνες με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Η χώρα, λοιπόν, είναι πολύ ευάλωτη και απειλείται από τους ανταγωνιστές της: η Τουρκία για παράδειγμα τις τελευταίες δεκαετίες προβάλλει τις ωραίες παραλίες του Αιγαίου και τον ήλιο, και καθώς μειώνει τις τιμές στα τουριστικά πακέτα που προωθεί μέσω μαζικού τουρισμού, είναι επικίνδυνα ανταγωνιστική για τα ελληνικά συμφέροντα.

Αποτελεί, λοιπόν, προτεραιότητα της ελληνικής κυβέρνησης ή των ιδιωτών να δημιουργήσουν μια νέα βιομηχανία τουρισμού που θα λειτουργεί όλο το έτος. Για να το πετύχουν αυτό πρέπει να εμπλουτίσουν το προϊόν που πουλάνε και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν (ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος ήλιου και θάλασσας και επέκτασής του με κρουαζιέρες) αλλά σε τιμές που θα μπορούν να ανταγωνιστούν τις τιμές που προτείνουν οι tours operators. Χρειάζεται να προβάλλουν τον ελληνικό πολιτισμό και την φιλοξενία του νεοέλληνα σε όλη την υφήλιο, καθώς με την

μοναδικότητά τους θα προσδώσουν στο τουριστικό μας προϊόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης ταυτόχρονα οφείλουν να αναπτύξουν νέα εξειδικευμένα προϊόντα τουρισμού, όπως ιαματικό τουρισμό (ιαματικά νερά με θεραπευτικές ιδιότητες που θα είναι μοναδικές στον κόσμο) ή αγροτουρισμό, οικοτουρισμό ή τουρισμό υγείας και ευεξίας. Επίσης, θα πρέπει η πολιτεία να επιβάλλει σαφή πρότυπα ποιότητας, για να μπορεί να ανταγωνιστεί χώρες, όπως η Τουρκία, η οποία επενδύει μεγάλο ποσοστό του προϋπολογισμού της στον τουρισμό (Μαρούλης, 2012).

2. Απέναντι στην γραφειοκρατία, ένα έντονο πρόβλημα που ταλανίζει την ελληνική διοίκηση και έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στις επενδύσεις, επιβάλλεται η άμεση λήψη μέτρων. Επειδή οι αρμοδιότητες για τις υπηρεσίες που συνδέονται με τον τουρισμό είναι κατανεμημένες σε πολλά υπουργεία, απαιτείται η συνεργασία, ώστε να διεκπεραιώνονται ταχύτατα οι αποφάσεις.

Επίσης, η γραφειοκρατία θα καταπολεμηθεί, αν συνειδητοποιήσει η εκάστοτε κυβέρνηση ότι η βιομηχανία του τουρισμού είναι η «βαριά» βιομηχανία του έθνους. Αν απλοποιηθούν οι διαδικασίες, ώστε οι αδειοδοτήσεις να επιταχυνθούν και ενθαρρυνθούν οι επενδύσεις στον τουρισμό, τότε και νέες επιχειρήσεις θα ιδρυθούν, και θα αυξηθεί η απόδοση των υφισταμένων.

Τέλος, θα πρέπει να οργανωθούν καλύτερα οι τουριστικές υπηρεσίες που έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες, όπως οι υπάλληλοι της τουριστικής αστυνομίας, της υπηρεσίας μετανάστευσης και της ακτοφυλακής κτλ.(Μαρούλης, 2012).

3. Αναφορικά με το πρόβλημα της χαμηλής επενδυτικότητας στον τουρισμό, υπεύθυνο είναι το παρόν θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα που παρακωλύει την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας. Αν οι νόμοι γίνουν πιο διαφανείς και σαφείς, τότε οι επενδυτές δεν θα απογοητεύονται και θα επιταχυνθεί η λήψη αδειών όλων των ειδών που θα διασφαλίζουν ίσους όρους ανταγωνισμού για τη βιομηχανία του τουρισμού, θα αυξηθούν την ποιότητα των προϊόντων τουρισμού στην Ελλάδα και θα συμφωνούν με τις αδειοδοτήσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Γι' αυτό δημιουργήθηκε το Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων (ΕΛΚΕ), το οποίο παρέχει πληροφορίες για επενδύσεις, υπερπηδώντας κάθε γραφειοκρατικό κώλυμα. Ταυτόχρονα, οι υπηρεσίες Τουρισμού πρέπει να συνεργάζονται και με το Υπουργείο Οικονομικών, ώστε:

- i. να διασφαλίζονται κατάλληλες φορολογικές πολιτικές που δεν θα βλάπτουν τις επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού, καθώς η υψηλή φορολογία έχει αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος
  - ii. να θεσπιστούν κίνητρα για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας που σχετίζεται με τον τουρισμό, προκειμένου να μειωθεί η ανεργία στη χώρα (Μαρούλης, 2012 & ΣΕΤΕ 2018).
4. Αναφορικά με το πρόβλημα δυσαναλογίας ποιότητας τουριστικού προϊόντος και τιμής: η Ελλάδα διαθέτει τουριστικά προϊόντα τα οποία κοστολογούνται ακριβά αναλογικά με την ποιότητά τους, με αποτέλεσμα να μην γίνονται ελκυστικά στους ξένους τουρίστες. Οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων μετά την είσοδο του ευρώ αύξησαν τις τιμές τους, αλλά αδυνατούσαν να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί χάσμα ανάμεσα στην ποιότητα της προσφοράς και στην τιμή της. Αυτό το χάσμα στερεί την αξιοπιστία του προσφερόμενου προϊόντος και την ανταγωνιστικότητά του.

Πρέπει λοιπόν να υπάρξει ισορροπία, αν θέλουμε αύξηση των κερδών ή αν θέλουμε η βελτιστοποίηση του προϊόντος να αυξήσει την φήμη του, ώστε να αντιμετωπιστεί η εποχικότητα του τουρισμού. Η ελληνική οικονομία θα βγει κερδισμένη, αν βελτιωθεί το τουριστικό προϊόν, ώστε να αυξηθεί η τιμή και να αποκτήσει αξία και να προσελκύσει υψηλότερα εισοδήματα. Άρα η λύση δεν έρχεται με τη μείωση των τιμών, αλλά με την αναβάθμιση του προϊόντος, με την δημιουργία ποιοτικού τουρισμού που θα επιφέρει αύξηση του συναλλάγματος και ταυτόχρονα θα επιμηκύνει την τουριστική περίοδο (Μαρούλης, 2012).

5. Αναφορικά με τις ελλειπείς υποδομές και την εναέρια πρόσβαση: επιβάλλεται η δημιουργία ποιοτικών υποδομών, η δημιουργία περισσότερων συνεδριακών κέντρων σε περιφερειακά αστικά κέντρα και ίδρυση Περιοχών

Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (ΠΟΤΑ). Στη χώρα μας λειτουργούν 9 συνεδριακά κέντρα, 4 γήπεδα γκολφ, 5 κέντρα θαλασσοθεραπείας, 15 μαρίνες. Στην Ισπανία, η οποία είναι μεσογειακή χώρα και ανταγωνιστική τουριστική αγορά για τη χώρα μας λειτουργούν 46 ανεξάρτητα συνεδριακά κέντρα, όπου μπορούν να φιλοξενηθούν 1,7 εκατ. επισκέπτες και το 65% των συνεδρίων διεξάγεται κατά τους μήνες Οκτωβρίου-Νοεμβρίου και φεβρουαρίου – Ιουνίου.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως ο συνεδριακός τουρισμός μπορεί να αμβλύνει την εποχικότητα. Στη Γαλλία, επίσης, διοργανώνονται κάθε χρόνο στο Παρίσι περίπου 400 συνέδρια και 400 εμπορικές εκθέσεις που προσελκύουν 10 εκατομμύρια επισκέπτες και 100.000 επιχειρήσεις. Και από το δεύτερο παράδειγμα γίνεται κατανοητό πως η πολιτεία θα πρέπει να επενδύσει σε συνεδριακά κέντρα στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και σε άλλα μεγάλα αστικά κέντρα, αν θέλει να έχει έσοδα από επισκέπτες κατά την περίοδο Οκτωβρίου – Απριλίου. Η Ιταλία, η οποία στηρίζεται στον πολιτιστικό τουρισμό, διαθέτει 132 συνεδριακά κέντρα, 45 μαρίνες 200 κέντρα θαλασσοθεραπείας και 232 γήπεδα γκολφ. Η Κύπρος έχει να επιδείξει ένα υψηλό πολιτιστικό προϊόν, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει και νέα πακέτα θεραπευτικού, συνεδριακού και αθλητικού τουρισμού, ενώ τα ξενοδοχεία της είναι ως επί το πλείστον Α' κατηγορίας και De Luxe. Έτσι, ενώ οι Κύπριοι κάτοικοι δεν ξεπερνούν τις 770.000 κατοίκους, οι αφίξεις των τουριστών ξεπέρασαν τα 2,4 εκατομμύρια το 2009, μια αναλογία δηλαδή τουρίστα-κάτοικου 3:1. Τέλος, η Τουρκία διαθέτει 7 συνεδριακά κέντρα, 5\* ξενοδοχεία στην πλειονότητα και διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, 10 γήπεδα του γκολφ, 15 μαρίνες και 31 κέντρα θαλασσοθεραπείας, με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους ανταγωνιστές του ελληνικού τουρισμού (Μαρούλης, 2012).

Πρέπει επίσης να σημειωθεί πως το 75-85% των επισκεπτών καταφθάνουν αεροπορικώς στη χώρα μας, οπότε επιβάλλεται να εκσυγχρονιστούν και το εναέριο και το οδικό δίκτυο της χώρας, ώστε να εξυπηρετούνται οι εκατοντάδες χιλιάδες των επισκεπτών και να μην ταλαιπωρούνται. Με τους Ολυμπιακούς αγώνες του 2004 έγιναν βελτιώσεις, όπως ο Διεθνής αερολιμένας Αθηνών, το μετρό της πρωτεύουσας και οι

αυτοκινητόδρομοι που ενώνουν το βορρά με το νότο, την ανατολή με τη δύση. Όμως τα διεθνή και εγχώρια αεροπορικά δρομολόγια δεν έχουν την δυναμική να εξυπηρετήσουν μια ξαφνική αύξηση του τουριστικού κύματος.

Η Ελλάδα πρέπει να δημιουργήσει επιπλέον αεροπορικές συνδέσεις με νέες αγορές και να προγραμματίσει καλύτερα τις θαλάσσιες μεταφορές και να βελτιώσει τις ναυτικές υποδομές (μαρίνες, αποβάθρες), αναθεωρώντας τιμολογήσεις με κριτήριο τη σχέση ποιότητας και κόστους. Επίσης, οι υψηλές τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων και των διοδίων στο εσωτερικό της χώρας δυσχεραίνουν την κατάσταση.

Απαιτείται, λοιπόν, ενίσχυση των περιφερειακών αεροδρομίων, δημιουργία αερομεταφορέα για ναυλωμένες πτήσεις και ειδικά των παράκτιων περιοχών και των νησιών, βελτίωση του οδικού δικτύου και ίσως μείωση των διοδίων τους καλοκαιρινούς μήνες, βελτίωση των σιδηροδρόμων και της ακτοπλοΐας, για να ενισχυθεί ο εσωτερικός τουρισμός (Μαρούλης, 2012).

6. Αναφορικά με την προβολή του τουριστικού προϊόντος: ένα τουριστικό προϊόν που επιδιώκει την διεθνή αναγνωρισιμότητα και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιβάλλεται να προωθείται έγκαιρα (Νοέμβριος) διαδικτυακά. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα διευρυμένης και ταχύτατης εμπορικής προώθησης. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (2013) το 40% του συνόλου των νοικοκυριών κάνει έρευνα αγοράς ενός ταξιδιού μέσω διαδικτύου και το 34% επηρεάζεται από το διαδίκτυο, για να πάρει την απόφαση να κάνει κράτηση (Ορφανός, 2017). Σύμφωνα με στοιχεία της «Oxford Economics (2017), το 12% της αύξησης της απασχόλησης στον ελληνικό τουριστικό τομέα οφείλεται στην συνεισφορά του ψηφιακού τουρισμού που υπολογίζεται στο 3,2% του ΑΕΠ της χώρας και στο 4% της συνολικής απασχόλησης. Το 56% των τουριστικών εσόδων σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης προέρχονται από κρατήσεις μέσω του διαδικτύου, οι οποίες αυξήθηκαν κατά 13% από αυτές του 2012 (Ορφανός, 2017). Δυστυχώς στην Ελλάδα το διαδικτυακό marketing αναπτύσσεται μόλις τα τελευταία χρόνια και η προώθησή του είναι ανάγκη να αποτελέσει ύψιστη κυβερνητική προτεραιότητα. Οι «Millennials» έχουν μεγάλη επαφή με την τεχνολογία και δείχνουν υψηλότερες τάσεις για ταξίδια (Ορφανός, 2017).

Το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης οφείλει λοιπόν να συνεργαστεί με το Υπουργείο οικονομικών για παροχή της κατάλληλης υποδομής, ώστε η τεχνολογία να συνδράμει στην προώθηση του τουριστικού προϊόντος στη διεθνή αγορά. Το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης σε συνεργασία με τις τοπικές ενώσεις ξενοδόχων θα καταρτίσει γνωστικά τους σχετικούς φορείς και τοιουτοτρόπως οι νέες τεχνολογίες θα βοηθήσουν τους ταξιδιωτικούς πράκτορες -ειδικά της επαρχίας- να επωφεληθούν από τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες και από τις διαθέσιμες μεθόδους ηλεκτρονικών κρατήσεων. Η Τουρκία, για παράδειγμα, η οποία παρουσιάζει μια τεράστια τουριστική ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία αρχίζει την τουριστική της καμπάνια τον Νοέμβριο, ενώ η Ελλάδα τον Φεβρουάριο (Μαρούλης, 2012).

7. Αναφορικά με το πρόβλημα της γεωγραφικής συγκέντρωσης στα μεγάλα αστικά κέντρα και στα νησιά, Κυκλάδες, Ιόνια και Δωδεκάνησα, πρέπει να γίνει αποκέντρωση των κεφαλαίων που προορίζονται για τον τουρισμό και την πολιτιστική ανάδειξη της περιφέρειας-ειδικά των περιοχών της ηπειρωτικής χώρας. Είναι ανάγκη, επίσης, να δοθεί έμφαση σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως αγροτουρισμός, τουρισμός περιπέτειας, φυσιολατρικός, οικολογικός τουρισμός που μπορούν να αναπτυχθούν κυρίως στην ηπειρωτική χώρα.
8. Αναφορικά με την έλλειψη τουριστικής κατάρτισης, πρέπει να επισημανθεί ότι η χώρα έχει ανάγκη από ανώτατες σχολές τουρισμού με ισχυρές διεθνείς διασυνδέσεις, ώστε μαθητές των σχολών αυτών να αποκτούν την καλύτερη κατάρτιση σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, διαχείρισης τουριστικών προϊόντων και προώθησης αυτών.
9. Αναφορικά με την προέλευση των επισκεπτών: παρατηρείται μείωση των επισκεπτών από τις Η.Π.Α ή την Αγγλία. Για να αυξηθούν, λοιπόν, οι αφίξεις από αυτά τα κράτη θα πρέπει η Ελλάδα να υιοθετήσει μια στρατηγική συνεργασίας με αυτές τις χώρες. Η στρατηγική συνέργειας θα θέτει ως στόχο την ανάπτυξη επιχειρησιακών συνεδρίων, ταξιδιών incentives (προγράμματα teambuilding που συνδυάζουν την αναψυχή με την ομαδική συνεργασία και την καλύτερη γνωριμία των στελεχών εταιρειών), διασκέψεων και συγκεντρώσεων. Αυτό αποτελεί έναν υψηλό στόχο, γιατί αυτά τα ταξίδια πραγματοποιούνται σε χαμηλή περίοδο τουριστικής ζήτησης, υψώνουν την

ποιότητα των τουριστών και προσδίδουν διαφημιστική αξία στον τουρισμό. Στην κοινοπραξία αυτή, που στην ουσία είναι μια κοινοπραξία – marketing, είναι ανάγκη να συμμετέχει και το δημόσιο και τμήματα του ιδιωτικού τομέα όπως αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εμπορικά επιμελητήρια και τουριστικοί πράκτορες (Κούρος, 1997). Πλέον οι ταξιδιώτες κάνουν μικρότερα και πιο γρήγορα ταξίδια συνδυάζοντας τη δουλειά με τη διασκέδαση και επιλέγουν περίοδο χαμηλής ζήτησης. Ο συνεδριακός τουρισμός προβάλλει ως καινοτόμα μορφή τουρισμού που έλκει εκατομμύρια τουριστών (ΣΕΤΕ, 2019).

## **2.6 Σύγχρονες τάσεις στον τουρισμό που θα επηρεάσουν και τον ελληνικό τουρισμό**

Όπως ήδη έχουμε επισημάνει η στρατηγική είναι « η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter (1996) (όπως αναφέρεται στον Μαρούλης, 2012). Οι τουριστικές επιχειρήσεις, λοιπόν, δεν είναι δυνατόν να οργανωθούν έξω από το περιβάλλον τους και δεν είναι δυνατόν να μην εκφράζουν τις τάσεις της εποχής τους. Τα τελευταία χρόνια διαφαίνονται κάποιες κυρίαρχες τάσεις που επηρεάζουν την ανάπτυξη του τουρισμού και οφείλει η εκάστοτε κυβέρνηση ή ιδιώτης να γνωρίζει:

1. Η πρώτη τάση είναι το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ανθρώπων για το περιβάλλον και η συνειδητοποίηση ότι ο μαζικός τουρισμός επηρεάζει το φυσικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής. Ταυτόχρονα, οι σύγχρονοι επισκέπτες λόγω αγχωτικού περιβάλλοντος εργασίας επιθυμούν επαφή με τη φύση, δράσεις στον τόπο διακοπών, γνωριμία με την ντόπια κουλτούρα –το 53% ενδιαφέρεται να επισκεφτεί τα αξιοθέατα της περιοχής και το 41% να δοκιμάσει τη γαστρονομία της περιοχής- και τους ανθρώπους και να ζήσουν μια περιπέτεια. Το 69% των ταξιδιωτών σε παγκόσμιο επίπεδο δοκιμάζει κάτι νέο το 2016, σύμφωνα με το tripBarometer (2015). Οι τουρίστες το 2016 επιδιώκουν μέσω του ταξιδιού τους να εξερευνήσουν λιγότερο γνωστούς, αλλά περισσότερο φυσικούς προορισμούς, αναζητούν μοναδικές και αυθεντικές εμπειρίες (Δόσης, 2017. Ορφανός, 2017).

Κατά συνέπεια, αναπτύσσονται εναλλακτικές μορφές τουρισμού κατά τις οποίες οι επισκέπτες έρχονται σε επαφή με τη φύση, την τοπική γαστρονομία, τους τοπικούς χορούς, την τοπική πανίδα και χλωρίδα. Το παρθένο μέρος, το ανεξερεύνητο και το διαφορετικό προσφέρει ποιοτικές διακοπές. Δεν είναι παράξενο που τα τελευταία χρόνια αναπτύσσονται μορφές τουρισμού που ικανοποιούν αυτές τις σύγχρονες ανάγκες, όπως ο τουρισμός περιπέτειας, ο οικολογικός, ο φυσιολατρικός, ο εκπαιδευτικο-πολιτιστικός τουρισμός. Και φυσικά αυτό το ενδιαφέρον το έχουν εντοπίσει και οι tour operators και προσπαθούν κι αυτοί να προσφέρουν ανάλογα πακέτα. Φυσικά, γίνεται κατανοητό πως απαιτούνται και οι κατάλληλες υποδομές, τα κατάλληλα καταλύματα που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον και θα ικανοποιούν αυτήν την τάση( εξοπλισμός – εκδρομές – επανδρωμένα πληρώματα και εκπαιδευμένο προσωπικό).

2. Σύμφωνα με το «Hotels.ng» (2017) ένα online πρακτορείο ταξιδιών, η τεχνολογία επηρεάζει πλέον το τουριστικό marketing και οι «Millennials». Για παράδειγμα η χρήση της τεχνολογίας εικονικής πραγματικότητας αναμένεται να αναπτυχθεί περαιτέρω. Οι αεροπορικές εταιρίες και οι έμποροι ταξιδιών θα βελτιώσουν την τεχνολογία και θα την εκμεταλλευτούν περισσότερο. Αεροπορικές εταιρίες, όπως η «Delta» και η «Virgin Holidays» χρησιμοποίησαν το «VR», για να παρουσιάσουν νέα χαρακτηριστικά καμπίνες σε πιθανούς ταξιδιώτες ή να δημιουργήσουν εικονικές εμπειρίες για τους πιθανούς ταξιδιώτες (Ορφανός, 2017).

Επίσης, μέσω της τεχνολογίας οργανώνεται ολόκληρο ταξιδιωτικό πρόγραμμα από κάποιες τεχνολογικές πλατφόρμες: κρατήσεις ξενοδοχείων, κρατήσεις πτήσεων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, ακόμη και πλοήγηση μέσω ψηφιακών χαρτών. Επίσης οι «Millennials» εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, την κινητή τηλεφωνία και τα tablet με άνεση προχωρούν σε online κρατήσεις. Έτσι το 65% των κρατήσεων ξενοδοχείων γίνονται μέσα από κινητή συσκευή και οι κρατήσεις μέσω κινητών αυξήθηκαν κατά 1700% μεταξύ 2011 και 2015, βελτιώνοντας το 1% των online εσόδων στο 18%. Σχεδόν το 50% των χρηστών επισκέφτηκαν το «TripAdvisor» μέσω tablet και τηλεφώνου. Οι Ασιάτες ταξιδιώτες σπάνια δεν κάνουν κράτηση μέσω κινητών σύμφωνα με το Trip Barometer (2015) (Ορφανός, 2017).



Μια άλλη τάση στον τουρισμό που διαφαίνεται και συνδέεται με τους «Millennials» είναι ότι η εργασία συνδυάζεται με τη διασκέδαση. Οι σημερινοί επισκέπτες απολαμβάνουν ένα επαγγελματικό ταξίδι, όπως θα έκαναν σε ένα ταξίδι αναψυχής. Οπότε γίνεται φανερό πως οι διοργανωτές ταξιδιών θα πρέπει να εντάξουν τις περιηγήσεις και τις δράσεις στον ελεύθερο χρόνο των επαγγελματιών ταξιδιών τους.

3. Μία νέα τάση που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και ανταγωνίζεται τους tour operators και τον ξενοδοχειακό κόσμο, είναι η «Airbnb», μια διαδικτυακή πλατφόρμα αγοράς «trips», η οποία δίνει τη δυνατότητα στους «φιλοξενούμενους» της να επισκεφτούν οποιοδήποτε μέρος και να ασχοληθούν με οποιαδήποτε μορφή τουρισμού. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα σε ιδιώτες να μετατρέψουν το χώρο τους σε «χώρο φιλοξενίας» και να δημιουργήσουν τουριστικό προϊόν, το οποίο προωθείται στην παγκόσμια αγορά. Η νέα αυτή τάση είναι λογικό να επηρεάσει ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία (Ορφανός, 2017).

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα για την ανάλυση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης με σκοπό τη σχηματοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής. Επειδή κάθε επιχείρηση δρα εντός ενός περιβάλλοντος, κάθε ανάλυση απαιτείται να το λαμβάνει σοβαρά υπόψη της. Αφού προηγηθεί μια περιγραφή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος με έμφαση στις τουριστικές επιχειρήσεις και τον ξενοδοχειακό τομέα, παρουσιάζονται τα στοιχεία δύο αναλύσεων, της PEST και της SWOT.

#### **3.2 Περιβάλλον**

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις και επακόλουθα οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι εξαιρετικά δυναμικό και χαρακτηρίζεται από διαρκείς μεταβολές. Οι μεταβολές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή στους παράγοντες που η οικονομική μονάδα δεν είναι σε θέση να ελέγξει ή διαθέτει ελάχιστο έλεγχο επάνω τους, διαμορφώνουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η τελευταία οφείλει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να εντοπίζει τους κινδύνους, ώστε αυτή να παραμένει αποτελεσματική και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της. Αντίθετα η διοίκηση μια επιχείρησης είναι σε θέση να μελετήσει και να ελέγξει ευκολότερα το εσωτερικό περιβάλλον της (Βαρελάς, 2016 και Τσάρτας et al., 2014).

##### **3.2.1 Εξωτερικό περιβάλλον - Μακροπεριβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί περαιτέρω στο μακροπεριβάλλον και στο μικροπεριβάλλον. Το εξωτερικό μακροπεριβάλλον

αποτελείται από μια σειρά παραγόντων που μεταβάλλονται γρήγορα. Αυτοί μπορούν να ενταχθούν σε τέσσερες ομάδες (Βαρελάς, 2016·και Κουτσοβασίλης, 2011·και Τσάρτας, 2014):

1. Πρώτη ομάδα είναι οι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες και περιλαμβάνει τόσο τους στόχους που τίθενται και τις πολιτικές που ασκούνται από τις κυβερνήσεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στην νομοθεσία, όσο και τις αποφάσεις και τον ρόλο των δικαστηρίων και την δράση συγκροτημένων ομάδων πίεσης.
2. Δεύτερη ομάδα είναι οι οικονομικοί παράγοντες και σχετίζονται με θέματα δημοσιονομικά και νομισματικά, τα οποία είναι κυρίως ευθύνη των κυβερνήσεων.

Γενικά οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών ενός ξενοδοχείου, επειδή προσδιορίζουν την ευχέρεια με την οποία ο πληθυσμός μπορεί να δαπανήσει χρήματα για την αγορά των τουριστικών προϊόντων.

3. Τρίτη ομάδα είναι οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες και περιλαμβάνουν δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία, στοιχεία που αφορούν την δομή και την παιδεία των τουριστών, τις αξίες, την συμπεριφορά και τις προτιμήσεις τόσο της κοινωνίας υποδοχής όσο και της κοινωνίας προέλευσης των τουριστών. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια τουριστική επιχείρηση προωθεί το προϊόν της στην αγορά-στόχο.
4. Τέταρτη και τελευταία ομάδα είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται και τις νέες οικονομίες που αναδύονται (πχ. διαμοιρασμού μέσω ψηφιακών εφαρμογών τύπου Airbnb)

### **3.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον - Μικροπεριβάλλον**

Η μελέτη του εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος ή του λειτουργικού περιβάλλοντος είναι αναγκαία, επειδή η διοίκηση είναι σε θέση να παρακολουθήσει τις εσωτερικές λειτουργίες της και μέσα από αυτές να διαπιστώσει ευκαιρίες και απειλές που πιθανόν θα

ανακύψουν. Επίσης, μπορεί να διαφανούν επερχόμενες αλλαγές στον κλάδο δραστηριοποίησης. Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις γίνεται εφικτός ο στρατηγικός σχεδιασμός, για να διατηρηθεί ή να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι παράγοντες που μπορούν να μελετηθούν είναι (Βαρελάς, 2016·και Τσάρτας et al., 2014):

1. προμηθευτές, επιχειρήσεις ή
2. φυσικά πρόσωπα που παρέχουν τα αναγκαία προϊόντα, ώστε να λειτουργεί η τουριστική επιχείρηση ομαλά,
3. οι τουριστικοί πράκτορες, που λειτουργούν ως μεσολαβητές μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και του τελικού καταναλωτή, του τουρίστα,
4. η ευρύτερη κοινωνία εντός της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση και της οποίας η στάση και η συμπεριφορά απέναντι στους τουρίστες μπορεί είτε να ενισχύσει τη λειτουργία της δημιουργώντας ένα φιλικό κλίμα προς τους τουρίστες, ή να υπονομεύσει την λειτουργία της είτε αντιμετωπίζοντας αρνητικά τους τουρίστες είτε καταφεύγοντας στην κερδοσκοπία και την εκμετάλλευσή τους,
5. διάφορες ομάδες που είναι πιθανό να λειτουργήσουν πολλαπλά· ομάδες ακτιβιστών ή ακραίες οικολογικές ομάδες θα επιδιώξουν να εμποδίσουν την πραγματοποίηση μιας επένδυσης· ομάδες εθελοντών που θα προσπαθήσουν να προωθήσουν την τουριστική συνείδηση ή να προστατεύσουν το περιβάλλον,
6. τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που με την προβολή ανάλογων ειδήσεων μπορούν να καθοδηγήσουν τους τουρίστες στην επιλογή ή την απόρριψη ενός προορισμού, και να βοηθήσουν στην καλλιέργεια τουριστικής συνείδησης,
7. τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επειδή μέσω αυτών προβάλλονται άμεσα οι τουριστικές επιχειρήσεις στον κύκλο των φίλων και γνωστών διαμορφώνοντας έτσι θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για αυτές,
8. οι ανταγωνιστές, οι οποίοι ωθούν την επιχείρηση να προσφέρει τις υπηρεσίες της καλύτερα απ' ό,τι εκείνοι, και
9. οι πελάτες των οποίων οι πιθανοί λόγοι υποκίνησης (φυσικό περιβάλλον, πολιτισμός, status, προσωπική ανάπτυξη, συναισθηματικοί παράγοντες) πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της προσέλκυσής τους και τα εθνογραφικά χαρακτηριστικά τους (τρόποι επικοινωνίας και συμπεριφοράς, συνήθειες διατροφής) να γίνουν σεβαστά κατά τη διάρκεια της φιλοξενίας τους,

ενώ σύμφωνα με τον Κάτσο (2004), όπως αναφέρεται στον Βαρελά (2016) επιδιώκουν καλή σχέση ποιότητας και τιμής και διαφέρουν πολύ από τον μαζικό τουρίστα του παρελθόντος.

Ο Μ. Porter εισηγήθηκε ένα μοντέλο πέντε δυνάμεων το οποίο προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία ενός κλάδου (Τσάρτας et al., 2014). Αυτές είναι:

1. Η απειλή **εισόδου νέων επιχειρήσεων**, οι οποίες μπορεί να προσδίδουν μια δυναμικότητα στον κλάδο, απειλούν να αφαιρέσουν ένα μερίδιο από τις ήδη υπάρχουσες και από τους διαθέσιμους πόρους (Βαρελάς, 2016· και Μπουραντά, 2015· και Τσάρτας et al., 2014). Στον τομέα τον ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υπάρχει ο κίνδυνος με την είσοδο νέων μονάδων να πληγεί ο προορισμός σε επίπεδο περιβαλλοντικό, αλλά και οικονομικό (π.χ. υπερπροσφορά κλινών). Περιορισμοί στην περίπτωση αυτή υφίστανται στον διαχωρισμό των περιοχών σε κορεσμένες και μη. Επίσης, στην περίπτωση ενός προορισμού που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης η είσοδος ωφελεί, αλλά δεν ισχύει το ίδιο για έναν προορισμό που βρίσκεται σε φάση ωριμότητας ή ανάκαμψης (Βαρελάς, 2016).
2. Ο **ανταγωνισμός** μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο. Όσο χαμηλότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο πιο εύκολο είναι για μια επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές και επομένως να αποκομίσει κέρδος. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων, τη ζήτηση και τα εμπόδια που μπορεί να υφίστανται στην έξοδο μιας επιχείρησης από τον κλάδο (Βαρελάς, 2016· και Μπουραντά, 2015· και Τσάρτας et al., 2014). Για τις ξενοδοχειακές μονάδες όμως, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων δεν είναι σημαντικός, δεν είναι σε θέση να αυξήσει τον ανταγωνισμό, επειδή δεν προσελκύει το ενδιαφέρον των tour operators οι οποίοι απαιτούν διαθεσιμότητα 15.000 κλινών (Βαρελάς, 2016).
3. Η ύπαρξη ή η πιθανότητα εμφάνισης **ανταλλακτικών προϊόντων ή υπηρεσιών**. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αυξήσει τις τιμές, επειδή υπάρχει ο κίνδυνος να μειωθούν τα εισοδήματά της. Ανταγωνιστική πίεση μπορεί να υπάρξει και από ενέργειες που μπορεί να μην προέρχονται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι αμιγώς τουριστικές, αλλά

ανήκουν σε γειτονικό κλάδο (Βαρελάς, 2016· και Μπουραντά, 2015·και Τσάρτας, 2014). Στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μια τέτοια απειλή είναι η οικονομία του διαμοιρασμού για βραχυχρόνια ενοικίαση (κάτω των 30 ημερών) μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων, όπως είναι το booking και το Airbnb (Βαρελάς, 2016).

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των **προμηθευτών**, η οποία είναι σημαντική, όταν είναι λίγοι αριθμητικά, δεν υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές για την προμήθεια αγαθών, τα αγαθά που προμηθεύουν είναι καίριας σημασίας για τη λειτουργία της επιχείρησης και γενικότερα του κλάδου, διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα και όταν έχουν την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, δηλαδή μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές αποκτώντας ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και επιχειρήσεις (Βαρελάς, 2016·και Μπουραντά, 2015 και · Τσάρτας et al., 2014). Στον κλάδο του τουρισμού πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να εισάγουν προϊόντα, για να μειώσουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, για να εκμεταλλευτούν τις χαμηλές τιμές και για να καλύψουν ελλείψεις σε περιόδους υψηλής ζήτησης. Όμως σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού σχεδόν οι μισοί τουρίστες επιλέγουν έναν προορισμό με την προοπτική να γευτούν την τοπική κουζίνα και τα τοπικά προϊόντα (Βαρελάς, 2016).
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των **αγοραστών**, η οποία είναι σημαντική, όταν υπάρχουν πολλές μικρής κλίμακας επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι πολλοί, ενώ αυτή μειώνεται, όταν η χρήση υποκατάστατων είναι ασύμφορη οικονομικά, όταν το προσφερόμενο προϊόν είναι διαφοροποιημένο και γι' αυτό σημαντικό, όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις ολιγοπωλίου και μονοπωλίου. Από μελέτες συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο σύγχρονος τουρίστας είναι πιο συνειδητοποιημένος και επιλέγει προσωποποιημένα ταξίδια με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη (Βαρελάς, 2016·και Μπουραντά, 2015·και Τσάρτας et al., 2014). Επιπλέον, στον ξενοδοχειακό κλάδο ο τουρίστας μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του συνιδιοκτήτη, όπως συμβαίνει με τα condo hotels και με συμβόλαια χρονομίσθωσης καταλυμάτων (Βαρελάς, 2016).

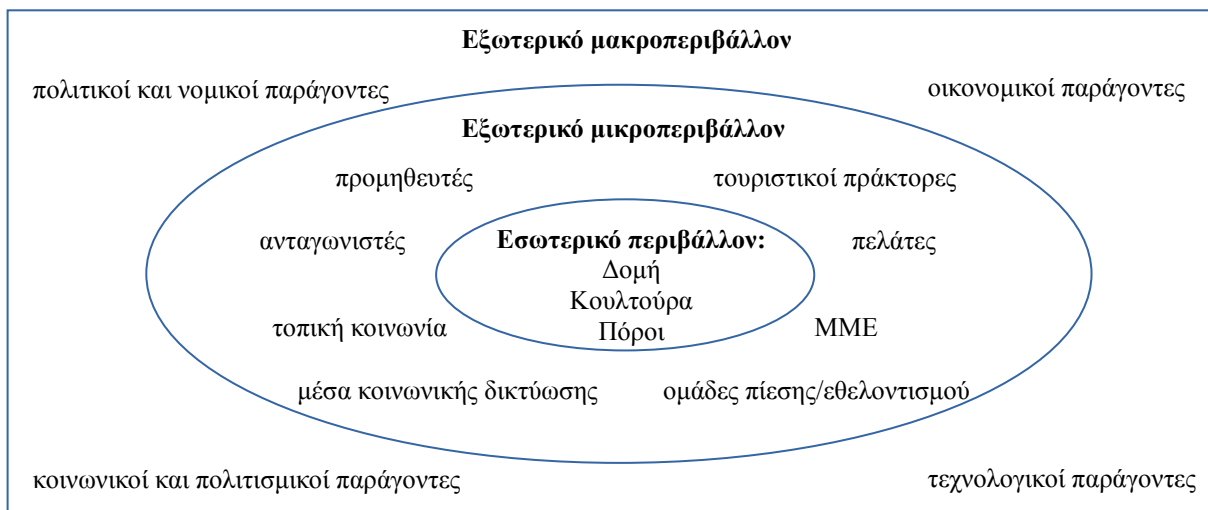
Επεκτείνοντας το μοντέλο οι Τσάρτας et al., (2014) κάνουν αναφορά και σε ενδιαφερόμενους που μπορεί να μην συμμετέχουν στην παραγωγή και την κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος, επηρεάζουν όμως σημαντικά τις εξελίξεις στον τουριστικό κλάδο.

Ιδανικό λειτουργικό περιβάλλον θα ήταν εκείνο στο οποίο η είσοδος νέων επιχειρήσεων παρεμποδίζεται, τα υποκατάστατα δεν είναι ούτε αρκετά ούτε ικανοποιητικά, προμηθευτές, αγοραστές και άλλοι ενδιαφερόμενοι δεν διαθέτουν ισχυρή δύναμη. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ο τομέας του τουρισμού λειτουργεί σε κατάσταση πλήρους ανταγωνισμού (Τσάρτας et al., 2014).

### 3.2.3 Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον ή ο πυρήνας της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Παπαδάκη όπως αναφέρεται στον Τσάρτας et al., (2014), συντίθεται από:

1. Τη **δομή** που περιγράφει πώς κατανέμεται η εξουσία, πώς αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, πώς οργανώνεται η εργασία. Το ζητούμενο είναι η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης να είναι τέτοια, ώστε να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της επιχείρησης συνολικά. Οι πιο διαδεδομένες δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η κατά τμήματα.
2. Την **κουλτούρα** στην οποία ενσωματώνονται οι αξίες και οι προσδοκίες της επιχείρησης και συνακόλουθα ο εναρμονισμένος σε αυτά τρόπος συμπεριφοράς των εργαζόμενων. Για να είναι αποτελεσματική, είναι απαραίτητο το σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση να την κατανοούν και να την έχουν αποδεχτεί.
3. Τους **πόρους**, δηλαδή τα υλικά και άυλα μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, για να πετύχει τους στόχους της.



Σχήμα 3.2.1: Το περιβάλλον μιας τουριστικής – ξενοδοχειακής επιχείρησης

### 3.3 Μέθοδοι ανάλυσης

Απαιτείται, αφού μελετηθούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να επιλεγεί εκείνη η στρατηγική που θα προστατεύσει και θα αναπτύξει την επιχείρηση, να διαμορφωθούν οι αξίες και οι αρχές που θα εμπνεύσουν τους εργαζόμενους, ώστε να εφαρμόσουν την στρατηγική, και να κατανεμηθούν οι πόροι της επιχείρησης κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Βαρελάς, 2016).

### 3.4 PEST Analysis

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος ανάλυσης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος είναι η PEST Analysis. Μέσω της ανάλυσης αυτής μια επιχείρηση μπορεί να ερμηνεύσει τους πολιτικούς και νομικούς (**P**olitical), οικονομικούς (**E**conomic), κοινωνικούς και πολιτισμικούς (**S**ocial) και τεχνολογικούς (**T**echnological) παράγοντες που οδηγούν τις αγορές στην ανάπτυξη ή την πτώση και ανάλογα να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους. Ανά



ομάδα παραγόντων ερευνώνται οι παρακάτω παράμετροι ενδεικτικά (Χρυσικός, 2013 και Τσάρτας et al., 2014 και Μπουραντάς, 2015):

1. **Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες**, δηλαδή οι πολιτικές και νομικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χρονική περίοδο και οι οποίες μεταβάλλονται διαρκώς τοπικά, εθνικά και παγκόσμια:
  - νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
  - νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
  - εργατικοί νόμοι και εργασιακές σχέσεις
  - φορολογία
  - ειδικά κίνητρα
  - κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
  - κυβερνητική σταθερότητα
  - νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές
  - οικολογικές και περιβαλλοντικές ευαισθησίες
  - νομοθεσία της ΕΕ
  - ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες
  
2. **Οικονομικοί παράγοντες**, δηλαδή τα βασικά οικονομικά μεγέθη της χώρας και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο:
  - Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
  - επιτόκιο δανεισμού
  - προσφορά χρήματος
  - πληθωριστικές τάσεις
  - ανεργία
  - έλεγχοι μισθών και τιμών
  - υποτίμηση και ανατίμηση νομίσματος
  - διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας

- διάθεση εισοδήματος
- οικονομικές πολιτικές άλλων κρατών
- συναλλαγματική ισοτιμία

3. **Κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες**, δηλαδή τα δημογραφικά δεδομένα, οι τρόποι ζωής και συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα στην κοινωνία:

- μέγεθος πληθυσμού
- ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- εθνικό μείγμα
- κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία
- ρυθμός γεννήσεων
- εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής
- αλλαγές στον τρόπο ζωής
- καταναλωτισμός
- θέση γυναίκας στην εργασία
- επίπεδο μόρφωσης καταναλωτών
- στάση καταναλωτών απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο
- καριέρα
- δραστηριοποίηση καταναλωτών
- μετακίνηση πληθυσμού
- επίδραση μέσω ενημέρωσης
- νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων
- διαφήμιση και δημοσιότητα
- επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων

4. **Τεχνολογικοί παράγοντες**, δηλαδή οι εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο που, αν υιοθετηθούν, είναι δυνατό βοηθήσουν την οργάνωση και την στρατηγική εξέλιξη μιας επιχείρησης:

- εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη
- τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
- ωρίμανση μιας τεχνολογίας
- νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία
- ικανότητα καινοτομίας
- πρόσβαση σε τεχνολογίες, δικαιοχρησία και πατέντες

Μέσω της PEST Analysis καταγράφονται εκείνοι οι παράγοντες που επιτρέπουν την αναγνώριση εκείνων των παραγόντων του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος που ασκούν τη σημαντικότερη επιρροή. Ταυτόχρονα, η τουριστική επιχείρηση μπορεί να επιλέξει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την ίδια και τους ανταγωνιστές της και επομένως ορίζει τη θέση της στην αγορά και την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Επιπλέον, γίνονται φανεροί οι παράγοντες που επηρέασαν, επηρεάζουν και θα συνεχίζουν να επηρεάζουν μια επιχείρηση και τον γενικότερο κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει τόσο. Τέλος, είναι δυνατό οι επιχειρήσεις να αποκρυσταλλώσουν μακροπρόθεσμες πολιτικές που θα οδηγούν σε αλλαγές στο προσφερόμενο προϊόν (Μπουραντά, 2015).

### 3.5 SWOT Analysis

Το εξωτερικό μικροπεριβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί με τη μέθοδο SWOT Analysis με την οποία μελετούνται τα δυνατά (**S**trengths) και τα αδύνατα (**W**eaknesses) σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και οι ευκαιρίες (**O**pportunities) και οι απειλές (**T**hreats) από το εξωτερικό περιβάλλον (Βαρελάς, 2016· και Τσάρτας et al., 2014). Ως εργαλείο χρησιμεύει για την αξιολόγηση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται μια επιχείρηση, ώστε να διαμορφωθεί μια στρατηγική για το μέλλον. Δεν ενδείκνυται για πλήρη μελέτη ενός θέματος, αλλά οδηγεί σε αρχικά συμπεράσματα για την υπό μελέτη επιχείρηση και είναι χρήσιμο να συνδυάζεται με άλλες αναλύσεις, όπως η PEST Analysis. Η δυσκολία που ενυπάρχει είναι η αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης να είναι

όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική, και γι' αυτό είναι αναγκαία η ακριβής ποσοτικοποίηση των δεδομένων και η ταξινόμησή τους ανάλογα με τη βαρύτητά τους (Χρυσικός, 2013).

Σχετικά με τα **Δυνατά σημεία** ο ερευνητής μπορεί να θέσει τα εξής ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;
2. Τι γίνεται σωστά από την επιχείρηση;
3. Σε ποιους πόρους έχει πρόσβαση η επιχείρηση;
4. Ποιο χαρακτηριστικό της επιχείρησης κρίνει η αγορά ως το δυνατό σημείο της;

Ως Δυνατά σημεία μιας επιχείρησης μπορούν ενδεικτικά να θεωρηθούν (Χρυσικός, 2013):

1. Το κυρίως ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης.
2. Προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει μόνο η επιχείρηση.
3. Η καλή φήμη της επιχείρησης και η προσφορά επώνυμων προϊόντων.
4. Η σωστή οργανωτική δομή της επιχείρησης.
5. Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
6. Η σωστή οικονομική διαχείριση.
7. Η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.

Εντοπίζοντας τα Δυνατά σημεία μιας επιχείρησης γίνεται φανερή η δυνατότητα επιτυχίας της στην αγορά. Η δυσκολία αντιγραφής των δυνατών σημείων της από τους ανταγωνιστές, η διάρκεια και η σταθερότητά τους, η αξιοποίησή τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η πιθανότητα εξουδετέρωσης των δυνατών σημείων των ανταγωνιστών αποτελούν τις αναγκαίες παραμέτρους για την αξιολόγηση των Δυνατών σημείων (Βαρελάς, 2016).

Αντίστοιχα για τα **Αδύναμα σημεία**, τα ερωτήματα μπορεί να είναι:

1. Τι είναι δυνατό να βελτιωθεί;
2. Τι δεν γίνεται σωστά από την επιχείρηση;
3. Τι πρέπει να αποφευχθεί;
4. Τι ζητά η αγορά και δεν το παρέχει η επιχείρηση;

Ως Αδύναμα σημεία θεωρούνται ενδεικτικά (Χρυσικός, 2013):

1. Η έλλειψη επαρκούς κυκλοφορούντος κεφαλαίου.
2. Η κακή οικονομική διαχείριση.
3. Η κακή οργάνωση και τα προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης.
4. Αδυναμία είσπραξης οφειλών από τους πελάτες.
5. Η παρουσία ανειδίκευτου προσωπικού.
6. Προβλήματα στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Για να εντοπιστούν οι **Ευκαιρίες** που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον, συνήθως λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της διερεύνησης των Δυνατών και των Αδύνατων σημείων, των πρώτων, επειδή αναδεικνύουν τη δυναμική της επιχείρησης στην εκμετάλλευση των ευκαιριών, των δεύτερων, επειδή αναδεικνύουν τις δυνατότητες βελτίωσης ή και εξάλειψής τους μετατρέποντας τα Αδύναμα σημεία σε Ευκαιρίες για ανάπτυξη (Χρυσικός, 2013). Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι ο εντοπισμός των Ευκαιριών δεν οδηγεί την επιχείρηση αναγκαστικά και αναπόφευκτα στην επιτυχία, αλλά απαιτούνται και άλλοι παράγοντες, όπως κεφάλαιο, τεχνογνωσία και δυνατότητες να τις εκμεταλλευτεί (Βαρέλας, 2016).

Τα ερωτήματα που μπορεί να βοηθήσουν στον εντοπισμό των Ευκαιριών είναι τα:

1. Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαφαίνονται;
2. Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις στην αγορά;

Ως Ευκαιρίες μπορούν ενδεικτικά να θεωρηθούν (Χρυσικός, 2013):

1. Νέες υποδομές (πχ. αυτοκινητόδρομοι).
2. Επιδοτήσεις (πχ. ΕΣΠΑ).
3. Κενά στην αγορά που μπορεί να καλύψει η επιχείρηση.
4. Απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα προϊόντα.
5. Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
6. Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
7. Αδυναμία των ανταγωνιστών να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις.

8. Μεταβολές σε δημογραφικά δεδομένα και πολιτισμικές αξίες.
9. Αλλαγές στην πολιτική της χώρας σχετικά με κάποιον επιχειρηματικό κλάδο.

Οι **Απειλές** μπορεί να περιορίσουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, να θέσουν σε κίνδυνο την ανταγωνιστική θέση της και να υπονομεύσουν την προσπάθειά της να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Βαρέλας, 2016).

Οι πιθανές Απειλές είναι δυνατό να εντοπιστούν μέσω των ερωτημάτων:

1. Τι εμπόδια αντιμετωπίζει η επιχείρηση;
2. Τι κάνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις;
3. Αλλάζουν οι απαιτήσεις για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται;
4. Η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας;
5. Υπάρχουν προβλήματα χρεών ή χρηματορροής;

Ως Απειλές μπορούν να καταγραφούν ενδεικτικά τα εξής (Χρυσικός, 2013):

1. Παγκόσμια οικονομική κρίση.
2. Ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
3. Πιθανή μείωση στην κατανάλωση.
4. Είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
5. Εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
6. Αλλαγές στη νομοθεσία.
7. Διεθνείς πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες.
8. Χρηματοδοτικά προβλήματα.
9. Προβλήματα στη ρευστότητα λόγω αδυναμίας των πελατών να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους.

Για την διευκόλυνση στον εντοπισμό και την κατανόηση των σημείων στα οποία πρέπει να εστιάσει η στρατηγική της επιχείρησης χρησιμοποιείται ένας πίνακας τεσσάρων τμημάτων, όπως το παράδειγμα που ακολουθεί:

<b>Δυνάμεις</b>	<b>Αδυναμίες</b>
-----------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Κίνδυνοι</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

Σχήμα 3.5.1: Πίνακας SWOT Analysis

### 3.6 Επιλογή μεθόδου ανάλυσης

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η PEST Analysis, επειδή περιγράφει την γενική κατάσταση στην οποία δραστηριοποιούνται οι ξενοδοχειακές μονάδες. Μια επιπρόσθετη αιτία ήταν ο χρόνος που απαιτούσε η πραγματοποίηση της SWOT Analysis μέσω ερωτηματολογίων προς τη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τον φόρτο εργασίας που χαρακτηρίζει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, στοιχείο που μπορεί να εμπόδιζε σημαντικά την ομαλή ολοκλήρωσή της.

## **4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ :Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Εκκινώντας από τις τουριστικές επιχειρήσεις θα εστιάζουμε στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνοντας αρχικά μια αναφορά στις διάφορες κατατάξεις και θα συνεχίσουμε με μια παρουσίαση και αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με τις ξενοδοχειακές μονάδες πανελλαδικά, στην περιφέρεια Ηπείρου και πιο συγκεκριμένα στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας.

### **4.2 Τουριστικές επιχειρήσεις: ορισμός και μορφές**

Ως τουριστικές μπορούν να χαρακτηριστούν οι επιχειρήσεις των οποίων το κύριο αντικείμενο είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των τουριστών. Δεν διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις παρά μόνο στο ότι παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα τα οποία (Βαρελάς, 2016):

1. παρέχονται, αλλά δεν αποθηκεύονται,
2. καταναλώνονται την ώρα που παράγονται,
3. απαιτούν τη συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή και την κατανάλωσή τους,
4. κάθε φορά που προσφέρονται πρέπει να θεωρούνται ως μοναδικά και ανεπανάληπτα, ακόμη κι αν παρέχονται στον ίδιο πελάτη από τον ίδιο πωλητή, και
5. προβάλλουν οι πωλητές κατά την προώθησή τους τονίζοντας τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν. Επίσης, σ' αυτά ενυπάρχουν κυρίως άυλοι παράγοντες, όπως το φυσικό περιβάλλον και ο πολιτισμός της χώρας υποδοχής

Οι τουριστικές επιχειρήσεις κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Επομένως, με κριτήριο τον φορέα που τις δημιουργήσε και τις διαχειρίζεται, χαρακτηρίζονται ως ιδιωτικές ή δημόσιες, ενώ σχετικά με το μέγεθός τους διακρίνονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Σχετικά με το κοινό που καλούνται να εξυπηρετήσουν διακρίνονται σε αμιγώς τουριστικές, οι οποίες εξυπηρετούν σχεδόν αποκλειστικά τουρίστες και δεν θα υφίσταντο χωρίς αυτούς (πχ. αεροπορικές εταιρείες) και



σε μεικτού τύπου, οι οποίες θα υπήρχαν, ακόμη κι αν δεν υπήρχε τουριστική δραστηριότητα, για να καλύπτουν τις ανάγκες του ντόπιου πληθυσμού (πχ. φούρνοι), και οι οποίες κατά την τουριστική περίοδο πιθανότατα μεταβάλλουν το ωράριο λειτουργίας, τον αριθμό των εργαζομένων, τα παρεχόμενα αγαθά, για να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες (Λαλούμης, 2015· και Βαρελάς, 2016· και Παππάς, 2008).

Σχετικά με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται κατανέμονται στις εξής κατηγορίες:

1. καταλύματα: ξενοδοχεία μοτέλ ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.λπ.,
2. τουριστικά πρακτορεία,
3. μεταφορικές επιχειρήσεις: τουριστικά λεωφορεία, ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα και σκάφη, αεροπορικές εταιρείες κ.λπ.,
4. επιχειρήσεις σίτισης και διασκέδασης: εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ κ.λπ.
5. επιχειρήσεις άμεσης και έμμεσης εξυπηρέτησης: φύλαξη αποσκευών, πώληση αναμνηστικών δώρων, θαλάσσιες δραστηριότητες, νεροτσουλήθρες κ.λπ.,

Με κριτήριο το πλήθος τω δραστηριοτήτων που καλύπτουν οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

1. απλής δραστηριότητας, όταν προσφέρουν μόνο ένα είδος τουριστικών αγαθών (πχ. εστιατόρια), και
2. σύνθετης δραστηριότητας, όταν προσφέρουν δύο ή περισσότερα αγαθά (πχ. ξενοδοχεία).

Νομικά οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές, οι οποίες είναι μικρές, είναι σε θέση να περιορίζουν τα έξοδά τους, διακρίνονται από ευκινησία και ελαστικότητα, αλλά η πιστοληπτική ικανότητά τους είναι μικρή, και σε εταιρικές, που διακρίνονται είτε σε προσωπικές (ΟΕ, ΕΕ, συμμετοχικές) είτε σε κεφαλαιακές (ΑΕ, ΕΠΕ, ΕΕ διά μετοχών) είτε σε συνεταιριστικές.

### **4.3 Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν στις εγκαταστάσεις τουριστικής ανωδομής, εφόσον παρέχουν φιλοξενία είτε μέσω της ενοικίασης δωματίων είτε σε συνδυασμό

ενοικίασης δωματίων και πρωινού, ημιδιατροφής ή πλήρους διατροφής και ψυχαγωγίας. Καλούνται να καλύψουν ανάγκες διαμονής, εστίασης, ψυχαγωγίας, αλλά προσφέρουν και πρόσθετες υπηρεσίες, όπως ενοικίαση των χώρων τους για διάφορες εκδηλώσεις και συνέδρια, ενοικίαση αυτοκινήτων, πώληση οργανωμένων περιηγήσεων. Επομένως, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα ξενοδοχείο είναι η περιοχή εγκατάστασής του, οι εγκαταστάσεις του, οι υπηρεσίες που παρέχει, η εικόνα που έχουν οι πελάτες για αυτό και η τιμή που καταβάλλουν οι πελάτες για τα παραπάνω και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από αυτά (Δόσης, 2017· Βαρελάς, 2016).

#### **4.4 Η σημασία των ξενοδοχειακών μονάδων**

Η σημασία των ξενοδοχειακών μονάδων είναι πολυσχιδής. Από την πλευρά της οικονομίας συνδέονται στενά με την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, επειδή καλύπτουν κυρίως την ανάγκη διαμονής των τουριστών. Χωρίς αυτές δεν μπορεί ούτε να υπάρξει ούτε να αναπτυχθεί ο τουρισμός και τα επακόλουθα οικονομικά οφέλη τόσο στις τοπικές κοινωνίες όσο και σε εθνικό επίπεδο, όπως η εισροή συναλλάγματος και η αύξηση των πόρων προς τους δήμους στους οποίους δραστηριοποιούνται, όπως αναδεικνύεται από την αύξηση των εσόδων από τα 10,4 δισεκατομμύρια το 2012 στα 14,6 δισεκατομμύρια του 2017 (Μαρούλης et al., 2018). Για το 2018 ο τουρισμός συνέβαλε στο ΑΕΠ 30,9% με 57,1 δισεκατομμύρια έναντι 28% για το 2017 που εισέρρευσαν στην Ελλάδα 50,5 δισεκατομμύρια (ΙΝΣΕΤΕ, 2019β), κατατάσσοντας τον τουρισμό στην όγδοη θέση των διασυνδεδεμένων κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Για κάθε 1 ευρώ που προσέφερε ο τουρισμός το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 2,65 ευρώ. Παρ' όλα αυτά, η αποτελεσματικότητά τους ως οικονομικών μονάδων εξαρτάται από την τουριστική κίνηση, μια και η ζήτηση και όχι η προσφορά καθορίζει πλέον την παραγωγή και τη διάθεση του τουριστικού προϊόντος (Διακομιχάλης et al., 2013).

Επιπλέον, για την ίδρυση και την ομαλή λειτουργία τους είναι απαραίτητη η προμήθεια αγαθών και υλικών από άλλες βιομηχανικές, βιοτεχνικές, εμπορικές και αγροτικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να ενισχύονται και αυτοί οι τομείς της οικονομίας από τις ξενοδοχειακές μονάδες (Δόσης, 2017·και Λαλούμης, 2015). Τέλος, και ο τομέας των μεταφορών ωφελείται από τη μετακίνηση και τις περιηγήσεις των τουριστών. Με αυτόν τον

τρόπο ο τουρισμός επενεργεί ωφέλιμα στο σύνολο της ελληνικής και τοπικής οικονομίας και με έμμεσο τρόπο.

Από κοινωνική άποψη, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν εργασία σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων με ικανοποιητικές αποδοχές. Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ (2019β), στον τομέα της διαμονής και της εστίασης εργάζονται το 63,3% των συνολικά εργαζόμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις, δηλαδή περίπου 650.000 την περίοδο αιχμής, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 16,7% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα. Μάλιστα, την περίοδο 2008-2017, παρ' όλες τις δυσκολίες λόγω της κρίσης, στις υπηρεσίες καταλύματος και εστίασης αυξήθηκε η απασχόληση κατά 9%, ενώ άλλοι τομείς παρουσίασαν μείωση (πχ. κατασκευές -62%, μεταποίηση -34%, γεωργία -12%) (ΙΤΕΠ, 2019).

Βέβαια η εργασία είναι εποχική, όπως αναδεικνύεται από το ότι το 58% των εσόδων και το 55% των αφίξεων τουριστών για το 2018 πραγματοποιήθηκε το τρίτο τρίμηνο του έτους (ΙΝΣΕΤΕ, 2019β) και από το ότι τον Μάιο του 2018 εργάζονταν 122.072 (24,9% περισσότεροι από τον ίδιο μήνα του 2017), ενώ τον Αύγουστο του ίδιου έτους ο αριθμός των εργαζόμενων ανερχόταν στους 178.642 (19,9% περισσότεροι από το αντίστοιχο μήνα του 2017) (ΙΤΕΠ, 2019). Η αύξηση της απασχόλησης στον χώρο του τουρισμού είναι συνεχής και για το τρίμηνο Ιανουαρίου–Μαρτίου 2019 προστέθηκαν 20.200 εργαζόμενοι (αύξηση +6,7%), όπως ανακοίνωσε το IOBE (2019). Η εποχικότητα όμως είναι φαινόμενο που παρατηρείται παγκόσμια και με αυξανόμενη ένταση και οφείλεται στην προβολή του προϊόντος «ήλιος και θάλασσα».

Επειδή οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι αποκεντρωμένες, βοηθούν στην περιφερειακή ανάπτυξη. Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ (2019β) τα έσοδα από τον τουρισμό για το 2018 κατανέμονται σε ποσοστό 88% μεταξύ πέντε περιφερειών (Νότιο Αιγαίο 258%, Κρήτη 20%, Αττική 15%, Κεντρική Μακεδονία 15% και Ιόνια Νησιά 11%) ενώ το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται στις υπόλοιπες περιφέρειες (3% στην Πελοπόννησο, 2% στις Θεσσαλία και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, 1% στις Ήπειρο, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Βόρειο Αιγαίο, και 0,4% στη Δυτική Μακεδονία). Τα έσοδα αυτά έχουν σημαντικό ρόλο στο παραγόμενο προϊόν σε κάποιες από τις περιφέρειες αυτές, όπως για το Νότιο Αιγαίο που ανέρχεται στο 97%, τα Ιόνια Νησιά που ανέρχεται στο 71% και στην Κρήτη που ανέρχεται στο 47%. Αυτό επιτρέπει την παραμονή των εργαζομένων στις περιοχές τους, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αστυφιλία και η μετανάστευση (Δόσης, 2017· Λαλούμης, 2015). Ακόμη, εξυπηρετούν και τις ανάγκες ανθρώπων που μετακινούνται για διάφορους άλλους λόγους εκτός από τον τουρισμό (πχ. αθλητισμός, εργασία, υγεία). Επίσης, έχουν σημαντική

πολιτισμική προσφορά, επειδή προσφέρουν τους χώρους τους για εκθέσεις καλλιτεχνικής υφής. Τέλος, μέσω των τουριστών που φιλοξενούνται στις επιχειρήσεις αυτές έρχονται σε επαφή διάφοροι λαοί και καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με αποτέλεσμα τον πολιτισμικό συγκρητισμό.

#### **4.5 Μορφές ξενοδοχειακών μονάδων**

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στους νόμους (παράγραφος 2 άρθρου 1 του Ν.4276/2014), οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε δύο κύριους τύπους: τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και τα μη κύρια. Κάθε μία από αυτές αποτελεί γενική κατηγορία, η οποία υποδιαιρείται σε επιμέρους κατηγορίες. Πιο αναλυτικά, στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα εντάσσονται:

1. **ξενοδοχεία**, δηλαδή εγκαταστάσεις που παρέχουν διαμονή με διανυκτέρευση σε δωμάτια ή διαμερίσματα ενός ή δύο χώρων με λουτρό, διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής των πελατών και χώρο που διατίθεται τουλάχιστον πρωινό,
2. **οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις** (camping), δηλαδή υπαίθρια ξενοδοχειακά καταλύματα με ή χωρίς οικίσκους, όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, εστίασης και αναψυχής τουριστών σε τροχόσπιτα, σκηνές, τροχοσκηνές, τουριστικά λεωφορεία διαμορφωμένα με κοιτώνες (hotelbus) και τουριστικά λεωφορεία με συρόμενα οχήματα διαμορφωμένα με κοιτώνες (totelhotel),
3. **ξενώνες φιλοξενίας νέων** οι οποίοι παρέχουν χώρους υποδοχής και διαμονής ή και εστίασης σε πρόσωπα νεαρής ηλικίας που διαθέτουν ειδική κάρτα που εκδίδεται από ενώσεις ή σωματεία τα οποία ανήκουν σε Διεθνείς Ομοσπονδίες Νεότητας και οι οποίοι βρίσκονται εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και οικισμών,
4. **σύνθετα τουριστικά καταλύματα**, δηλαδή κλασικά ξενοδοχεία σε συνδυασμό με τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και με εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, όπως συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, τουριστικοί λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά

πάρκα, κέντρα προπονητικού αθλητικού τουρισμού, υδροθεραπευτήρια, μονάδες ιαματικής θεραπείας, κέντρα ιαματικού τουρισμού - θερμαλισμού, κέντρα αναζωογόνησης, κέντρα ευεξίας και αισθητικής, κέντρα καταδυτικού τουρισμού,

5. **ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας (condo hotels)**, δηλαδή καταλύματα 4 ή 5 αστερών εντός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων και οικισμών πριν το 1923 ή κάτω των 2.000 κατοίκων, στα οποία επιτρέπεται η σύσταση οριζοντίων και καθέτων ιδιοκτησιών σε δωμάτια ή διαμερίσματα, και η σύσταση ή μεταβίβαση ενοχικών και εμπράγματων δικαιωμάτων σε τρίτους με την υποχρέωση αυτοί να τα παραχωρούν έναντι συμφωνημένου τιμήματος στον φορέα της τουριστικής επιχείρησης, ελεύθερα για χρήση ως τμήματα ξενοδοχείου για χρονική περίοδο έξι (6) μηνών κάθε έτος και για διάστημα 20 ετών τουλάχιστον, και
6. **ξενοδοχειακά τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακά κτίσματα** που προβλέπονται στο Π.Δ. 33/1979.

Στα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα κατατάσσονται τα εξής:

1. **αυτοεξυπηρετούμενες τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες)**, δηλαδή μονοκατοικίες επιφάνειας τουλάχιστον 80 τμ με ανεξάρτητη εξωτερική προσπέλαση και αυτοτέλεια οικοπέδου και κτίσματος,
2. **αυτοεξυπηρετούμενες τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες**, δηλαδή κατοικίες μεμονωμένες ή σε συγκρότημα κατοικιών επιφάνειας τουλάχιστον 40 τ.μ. κάθε μία, με αυτοτελή λειτουργία και ανεξάρτητη εξωτερική πρόσβαση, και
3. **ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια και διαμερίσματα**, δηλαδή εγκαταστάσεις διαμονής που διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή και διαμερίσματα ενός ή δύο χώρων με λουτρό.

Ανάλογα με την ποιότητα και τις παροχές που προσφέρονται, κάθε ξενοδοχείο κατατάσσεται με το σύστημα αστεριών σε μία από πέντε κατηγορίες από τις οποίες η κατώτερη είναι εκείνη του ενός αστεριού (συνήθως πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση στην οποία παρέχονται κυρίως υπηρεσίες διαμονής και είναι πιθανόν τα δωμάτια να μη διαθέτουν ατομικό λουτρό και τουαλέτα) και η ανώτερη είναι των πέντε αστεριών (πρόκειται για πολυτελή ξενοδοχεία με μεγάλα δωμάτια πλούσια σε διακόσμηση και με εξαιρετική

ποιότητα επίπλων, όπου παρέχονται όλες οι δυνατές υπηρεσίες από άψογο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το εστιατόριό του ανήκει στα καλύτερα της περιοχής).

Σε σχέση με τους πελάτες που εξυπηρετούν, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

1. διερχομένων και επαγγελματιών,
2. μαζικού τουρισμού τα οποία εξυπηρετούν οργανωμένες ομάδες τουριστών,
3. μακράς διαμονής στα οποία η ενοικίαση δωματίων γίνεται με την εβδομάδα ή τον μήνα και όπου εξυπηρετούν φοιτητές, μετανάστες κι άλλους,
4. οικογενειακού τουρισμού τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες εγκαταστάσεις, όπως παιδική χαρά, και παρέχουν υπηρεσίες φύλαξης παιδιών,
5. ενήλικης ψυχαγωγίας για ζευγάρια ή μεμονωμένους πελάτες,
6. γυμνιστών,
7. clubs όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν πρόσθετες δυνατότητες για ψυχαγωγία και άθληση, και
8. all inclusive, δηλαδή πακέτα διακοπών με βάση τα οποία οι πελάτες απολαμβάνουν όλες τις υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Ως προς τον χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε συνεχούς και εποχικής λειτουργίας (πχ. για τη χειμερινή περίοδο σε ορεινές περιοχές).

Με κριτήριο τον τόπο εγκατάστασή τους διακρίνονται σε:

1. αστικά,
2. παραθεριστικά, τα οποία βρίσκονται μακριά από πόλεις σε περιοχές με ξεχωριστό φυσικό περιβάλλον και κλίμα,
3. παραχείμασης για πελάτες που ασχολούνται με χειμερινά σπορ,
4. κοντά σε κεντρικούς σταθμούς μέσω μαζικής μεταφοράς (αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς κ.λπ.),
5. μετακινούμενα (κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες) και
6. κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές κατάλληλες για θαλασσοθεραπεία.

Λαμβάνοντας υπόψη το προσφερόμενο προϊόν, διακρίνονται σε απλής εκμετάλλευσης (όταν προσφέρουν μόνο ύπνο) και σύνθετης (όταν προσφέρουν επιπρόσθετα εστίαση και άλλες υπηρεσίες).

Με βάση τον αριθμό των δωματίων που διαθέτουν διακρίνονται σε μικρά (μέχρι 50 δωμάτια), μεσαία (από 50 μέχρι 100 δωμάτια) και μεγάλα (πάνω από 100 δωμάτια).

Τέλος, ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς διακρίνονται σε:

1. (α) ανεξάρτητα,
2. (β) μονάδες που ανήκουν σε ξενοδοχειακές αλυσίδες και
3. (γ) ξενοδοχειακούς ομίλους.

#### **4.6 Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας**

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας εμφανίζει τάσεις αύξησης λόγω της αντίστοιχης αύξησης της ζήτησης που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα του ΙΝΣΕΤΕ (2018) για την περίοδο 2005-2017, με εξαίρεση τα έτη 2008, 2009 και 2012 που παρουσιάστηκε μείωση κατά 1,2%, 5,9% και 5,5% αντίστοιχα, ο εισερχόμενος τουρισμός παρουσιάζει αυξητική τάση κατά 89% (27.194.185 αφίξεις το 2017 έναντι 14.388.183 το 2005). Μάλιστα τα έτη 2013 και 2014 η αύξηση ήταν διψήφια σε ποσοστό 15,5% και 23% αντίστοιχα. Σύμφωνα με τους Βαγιονή & Ροδουσάκη (2019), το 2018 οι αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν κατά 9,7% φτάνοντας στα 33 από 30 εκατομμύρια του 2017.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό έχει αυξηθεί κατά 1,7% το 2018 σε σχέση με το 2015 (9.873 έναντι 9.706) και κατανέμεται ανά περιφέρεια, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Περιφέρεια</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>%</b>	<b>Δωμάτια</b>	<b>%</b>	<b>Κλίνες</b>	<b>%</b>
-------------------	----------------	----------	----------------	----------	---------------	----------

Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	386	3,9	11.234	2,6	22.385	2,7
Αττικής	649	6,6	32.250	7,8	61.029	7,3
Βορείου Αιγαίου	392	4,0	11.924	2,8	22.752	2,7
Δυτικής Ελλάδας	273	2,8	9.720	2,3	18.973	2,3
Δυτικής Μακεδονίας	122	1,2	2.794	0,7	5.927	0,7
Ηπείρου	431	4,4	8.850	2,1	17.931	2,1
Θεσσαλίας	552	5,6	14.656	3,4	28.824	3,4
Ιονίων Νήσων	965	9,8	50.066	11,8	98.223	11,8
Κεντρικής Μακεδονίας	1.186	12,0	46.257	10,9	92.290	11,0
Κρήτης	1.598	16,2	94.288	22,1	182.296	21,8
Νοτίου Αιγαίου	2.120	21,5	108.991	25,6	216.954	26,0
Πελοποννήσου	672	6,8	19.447	4,6	38.461	4,6
Στερεάς Ελλάδας	527	5,3	15.496	3,6	29.728	3,6
<b>Σύνολο Επικράτειας</b>	<b>9.873</b>	<b>100</b>	<b>425.973</b>	<b>100</b>	<b>835.773</b>	<b>100</b>

Πίνακας 4.6.1: Ξενοδοχειακές μονάδες, δωμάτια και κλίνες ανά περιφέρεια

Πηγή: (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018)

Σύμφωνα με το ΙΤΕΠ (2019) η αύξηση στην περίοδο 2012-2018 στις ξενοδοχειακές μονάδες ήταν 2% (από 9.661 σε 9.873) και στα δωμάτια 6,8% (από 399.000 σε 426.000 περίπου). Ταυτόχρονα, παρατηρείται και μια ποιοτική αναβάθμιση του δυναμικού: τα ξενοδοχεία 5 αστεριών αποτελούσαν μόλις το 6% του πλήθους το 2000, ενώ το 2018 καταλαμβάνουν το 19,5%. Αντίστροφα, τα ξενοδοχεία 1 αστεριού από το 8,9% το 2000 μειώθηκαν στο 6% το 2018.



Από τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος για το 2018 συνάγεται ως συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων είναι δύο και τριών αστεριών σε ποσοστό 64,8% σε σύνολο 9.873 μονάδων, με τα πρώτα να αποτελούν το 38% (3.754 μονάδες) και τα δεύτερα το 26,8% (2.648 μονάδες). Οι μονάδες τεσσάρων αστεριών αποτελούν το 16% (1.581 μονάδες), οι μονάδες ενός αστεριού το 13,6% (1.340 μονάδες) και οι μονάδες πέντε αστεριών το 5,6% (μόνο 550 μονάδες).

Ως προς τον αριθμό δωματίων (425.973 στο σύνολο) και κλινών (835.773 στο σύνολο) η εικόνα δεν εμφανίζεται διαφορετική. Μπορεί οι ξενοδοχειακές μονάδες τεσσάρων αστεριών να διαθέτουν το 27,3% των δωματίων (116.145) και το 27,5% των κλινών (230.402), όμως οι μονάδες τριών και δύο αστεριών διαθέτουν συνολικά το 47,2% των δωματίων και το 46,1% των κλινών. Ακολουθούν οι μονάδες τριών και δύο αστεριών. Πιο αναλυτικά, τα ξενοδοχεία τριών αστεριών κατέχουν το 23,3% των δωματίων (99.286) και το 23,1% των κλινών (192.815), ενώ εκείνα των δύο αστεριών το 23,9% των δωματίων (101.908) και το 23% των κλινών (192.147). Οι μονάδες πέντε αστεριών προσφέρουν 82.946 δωμάτια, δηλαδή το 19,5%, και 170.673 κλίνες, δηλαδή το 20,4%. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενός αστεριού έχουν αντίστοιχα 25.688 δωμάτια (6%) και 49.736 κλίνες (6%), γεγονός που οφείλεται στο γεγονός ότι είναι κυρίως ατομικές, οικογενειακές επιχειρήσεις.

	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Μονάδες</b>	550	1.581	2.648	3.754	1.340	9.873
<b>Ποσοστό (%)</b>	5,6	16	38	26,8	13,6	100
<b>Δωμάτια</b>	82.946	116.145	99.286	101.908	25.688	425.973
<b>Ποσοστό (%)</b>	19,5	27,3	23,3	23,9	6	100
<b>Κλίνες</b>	170.673	230.402	192.815	192.147	49.736	835.773
<b>Ποσοστό (%)</b>	20,4	27,5	23,1	23	6	100

Πίνακας 4.6.2: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών

Πηγή: (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018)

#### **4.7 Το ξενοδοχειακό δυναμικό της περιφέρειας Ηπείρου και ιδιαίτερα της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας**

Ό,τι ισχύει για την κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων για το σύνολο της χώρας, δηλαδή η κυριαρχία των μονάδων τριών και δύο αστεριών σε όλες τις κατηγορίες (μονάδες, δωμάτια και κλίνες), διαπιστώνεται και στην περιφέρεια της Ηπείρου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος για το 2018 στην περιφέρεια της Ηπείρου υφίσταντο 431 μονάδες. Από αυτές το 37,6% (162) ήταν κατηγορίας τριών αστεριών, 29,5% (127) δύο αστεριών, 23,4% (101) τεσσάρων αστεριών, 6,3% (27) ενός αστεριού και μόνο 3,2% (14) πέντε αστεριών. Ως προς τα δωμάτια στα ξενοδοχεία τριών αστεριών διατίθενται 3.080 (34,8%), στα δύο αστεριών 2.212 (25%), στα τεσσάρων αστεριών 2.049 (23,2%), στα πέντε αστεριών 1.052 (11,9%) και στα ενός αστεριού 457 (5,2%). Τέλος, ως προς τις κλίνες στα ξενοδοχεία των τριών αστεριών υπάρχουν 6.224 (34,7%), των τεσσάρων αστεριών 4.348 (24,2%), των τριών αστεριών 4.259 (23,8%), των πέντε αστεριών 2.201 (12,3%) και του ενός αστεριού 899 (5%).

	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Μονάδες</b>	14	101	162	127	27	431
<b>Ποσοστό (%)</b>	3,2	23,4	37,6	29,5	6,3	100
<b>Δωμάτια</b>	1.052	2.049	3.080	2.212	457	8.850
<b>Ποσοστό (%)</b>	11,9	23,2	34,8	25	5,1	100
<b>Κλίνες</b>	2.201	4.348	6.224	4.259	899	17.931
<b>Ποσοστό (%)</b>	12,3	24,2	34,7	23,8	5	100

Πίνακας 4.7.1: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην περιφέρεια Ηπείρου

Πηγή: (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018)

Η περιφερειακή ενότητα των Ιωαννίνων διαθέτει το 55,5% των μονάδων, και είναι στο εσωτερικό της περιφέρειας, λόγω των ποικίλων μορφών τουρισμού που έχει αναπτύξει: πολιτισμικό, περιβαλλοντικό, συνεδριακό, αστικό, χειμερινό, νοσοκομειακό κ.λπ. Μάλιστα τα 11 από αυτά είναι πέντε αστεριών, όταν σε ολόκληρη την περιφέρεια υπάρχουν 14

ξενοδοχεία της κατηγορίας αυτής. Η περιφερειακή ενότητα με τα λιγότερα ξενοδοχεία είναι της Άρτας που διαθέτει μόνο 16 (3,7%) από τα οποία κανένα δεν είναι πέντε αστεριών. Από τις περιφερειακές ενότητες του θαλάσσιου μετώπου εκείνη της Πρέβεζας διαθέτει 111 μονάδες, σχεδόν διπλάσιες μονάδες απ' ό,τι υπάρχουν στη Θεσπρωτία (65). Σε σχέση με το 2018 παρουσιάζεται αύξηση κατά 4 ξενοδοχειακές μονάδες (3,7%) (ΙΝΣΕΤΕ, 2019α). Η κατάσταση που υφίστατο στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας για το 2018 σχετικά με τις μονάδες, τα δωμάτια και τις κλίνες συγκριτικά με το σύνολο της περιφέρειας αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

	<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Μονάδες</b>	1	20	31	46	13	111
<b>Ποσοστό (%)</b>	1	18	27,9	41,4	11,7	100
<b>Ως προς σύνολο περιφέρειας (%)</b>	0,2	4,6	7,2	10,7	3	25,7
<b>Δωμάτια</b>	110	584	1.041	924	233	2.892
<b>Ποσοστό (%)</b>	3,8	20,2	36	32	8	100
<b>Ως προς σύνολο περιφέρειας (%)</b>	1,2	6,6	11,8	10,4	2,6	32,6
<b>Κλίνες</b>	218	1.284	2.073	1.779	472	5.826
<b>Ποσοστό (%)</b>	3,7	22,1	35,6	30,5	8,1	100
<b>Ως προς σύνολο περιφέρειας (%)</b>	1,2	7,2	11,6	9,9	2,6	32,5

Πίνακας 4.7.2: Ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών ανά κατηγορία αστεριών στην περιφερειακή ενότητα Πρέβεζας

Πηγή: (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2018)

Τα ξενοδοχεία που είναι καταγεγραμμένα στο μητρώο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Τάξη	Τίτλος	Δήμος	Κλίνες	Δωμάτια
5Α	ΛΥΧΝΟΣ ΜΠΗΤΣ	ΠΑΡΓΑΣ	218	110
4Α	ΑΚΤΗ ΠΑΡΓΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	242	104
4Α	ΑΛΦΑ	ΠΑΡΓΑΣ	39	21
4Α	ΑΝΤΑΜΣ	ΠΑΡΓΑΣ	93	47
4Α	ΒΑΛΤΟΣ ΜΠΗΤΣ	ΠΑΡΓΑΣ	210	76
4Α	ΕΝΕΤΙΚΟ	ΠΑΡΓΑΣ	67	23
4Α	ΠΑΛΑΤΙΝΟ	ΠΑΡΓΑΣ	42	21
4Α	ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	86	42
4Α	ΣΑΠΦΩ	ΠΑΡΓΑΣ	22	10
4Α	ΣΟΛ	ΠΑΡΓΑΣ	23	12
4Α	N & N	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	43	20
3Α	ΙΛΙΑΝΑ	ΖΗΡΟΥ	76	37
3Α	ΑΚΤΑΙΑ	ΠΑΡΓΑΣ	25	12
3Α	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	24	12
3Α	ΔΡΑΚΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	49	27
3Α	ΚΟΛΠΟΣ ΤΗΣ ΑΜΜΟΥ - ΑΜΜΟΣ ΒΑΥ	ΠΑΡΓΑΣ	33	18
3Α	ΜΠΑΚΟΛΗ	ΠΑΡΓΑΣ	104	50
3Α	ΠΗΓΕΣ	ΠΑΡΓΑΣ	22	10
3Α	ΣΠΥΡΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	30	16
3Α	ΑΖΑΛΕΝΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	36	17
3Α	ΑΚΤΗ ΚΑΝΑΛΙ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	83	41
3Α	Β-ΣΤΗ ΘΑΛΑΣΣΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	35	18
3Α	ΔΗΜΗΤΡΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	49	22
3Α	ΔΙΩΝΗ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	76	36
3Α	ΕΣΠΕΡΑΝΤΖΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	35	15
3Α	ΖΗΚΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	99	54
3Α	ΜΑΡΓΑΡΩΝΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	222	117
3Α	ΜΑΣΤ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	19	10
3Α	ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ 2000	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	55	23
3Α	ΟΛΥΜΠΙΑΔΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	37	19
3Α	ΠΡΕΒΕΖΑ ΜΠΗΤΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	500	264
3Α	ΣΕΣΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	22	10
2Α	ΑΘΗΝΑ	ΠΑΡΓΑΣ	33	15
2Α	ΑΚΡΟΠΟΛ	ΠΑΡΓΑΣ	15	8
2Α	ΑΜΜΟΥΔΙΑ	ΠΑΡΓΑΣ	22	10

2Α	ΑΣΤΕΡΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	20	13
2Α	ΑΧΙΛΛΕΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	62	32
2Α	ΓΑΛΗΝΗ	ΠΑΡΓΑΣ	22	11
2Α	ΓΛΑΡΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	36	19
2Α	ΕΛΕΝΗ	ΠΑΡΓΑΣ	50	26
2Α	ΜΑΪΣΤΡΑΛΙ	ΠΑΡΓΑΣ	77	33
2Α	ΜΙΛΤΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	27	14
2Α	ΜΠΑΜΠΟΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ	ΠΑΡΓΑΣ	28	14
2Α	ΝΤΕΛΛΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	32	17
2Α	ΟΛΥΜΠΙΚ	ΠΑΡΓΑΣ	39	19
2Α	ΠΑΠΠΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	34	18
2Α	ΡΕΖΙ	ΠΑΡΓΑΣ	71	37
2Α	ΡΟΥΣΤΟ	ΠΑΡΓΑΣ	43	20
2Α	ΣΕΛΗΝΗ	ΠΑΡΓΑΣ	26	15
2Α	ΤΟΥΡΥΝΗ	ΠΑΡΓΑΣ	21	11
2Α	ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ	ΠΑΡΓΑΣ	55	28
2Α	ΝΙΚΟ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	55	29
2Α	ΑΓΙΟΣ ΘΩΜΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	17	9
2Α	ΑΚΤΗ ΚΛΕΟΠΑΤΡΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	96	52
2Α	ΑΥΡΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	55	29
2Α	ΔΙΟΝΥΣΟΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	30	15
2Α	ΗΡΑΚΛΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	34	18
2Α	ΚΑΣΣΙΩΠΗ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	57	30
2Α	ΚΑΣΤΡΟ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	39	22
2Α	ΛΟΥΚΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	48	23
2Α	ΜΙΝΩΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	42	22
2Α	ΜΥΡΤΩ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	38	20
2Α	ΝΕΦΕΛΗ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	55	25
2Α	ΠΟΣΕΙΔΩΝ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	94	47
2Α	ΠΡΕΒΕΖΑ ΠΟΛΙΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	109	51
2Α	ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	17	10
2Α	ΧΡΥΣΗ ΑΚΤΗ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	36	18
1Α	ΑΓΙΟΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	41	20
1Α	ΑΛΚΥΩΝ	ΠΑΡΓΑΣ	28	14
1Α	ΑΝΤΖΕΛΑ	ΠΑΡΓΑΣ	20	10
1Α	ΑΧΕΡΩΝ	ΠΑΡΓΑΣ	25	13

1Α	ΓΑΛΗΝΗ	ΠΑΡΓΑΣ	50	25
1Α	ΕΦΥΡΑ	ΠΑΡΓΑΣ	14	7
1Α	ΚΑΛΥΨΩ	ΠΑΡΓΑΣ	46	23
1Α	ΝΤΟΥΓΙΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	45	19
1Α	ΠΑΝΟΡΑΜΑ	ΠΑΡΓΑΣ	30	20
1Α	ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	33	18
1Α	ΤΟΥΡΙΣΤ	ΠΑΡΓΑΣ	9	5
1Α	ΟΥΡΑΝΙΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	37	17

Πίνακας 4.7.3: Κατάλογος ξενοδοχείων περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Οι ξενοδοχειακές μονάδες τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων που είναι καταγεγραμμένα στο μητρώο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Τάξη	Τίτλος	Δήμος	Κλίνες	Δωμάτια
4Α	HOTEL ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ	ΠΑΡΓΑΣ	27	11
4Α	ΣΑΛΒΑΤΟΡ	ΠΑΡΓΑΣ	80	27
4Α	IONIAN ΘΕΟΞΕΝΙΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	56	22
4Α	IONION ΣΤΑΡ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	24	8
4Α	ΝΤΑΛΟΥΖ-DALUZ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	37	16
3Α	ANNA	ΠΑΡΓΑΣ	27	10
3Α	ΒΙΛΛΑ ΑΥΡΑ	ΠΑΡΓΑΣ	13	6
3Α	ΑΔΩΝΙΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	64	31
3Α	ΚΑΛΑΜΙΤΣΙ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	47	21
3Α	ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	20	7
3Α	ΠΑΡΑΛΙΑ ΒΡΑΧΟΥ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	71	27
3Α	ΣΙΑΡΜΠΙΑΣ -SIARBAS	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	18	8
2Α	ΑΓΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ	ΠΑΡΓΑΣ	25	10
2Α	ΑΝΕΜΕΛΙΑ	ΠΑΡΓΑΣ	19	9
2Α	ΑΧΙΛΛΕΑΣ	ΠΑΡΓΑΣ	32	14
2Α	ΒΑΣΙΛΗΣ	ΠΑΡΓΑΣ	20	10
2Α	ΜΑΓΔΑ	ΠΑΡΓΑΣ	56	25

2A	ΩΡΑΙΑ ΘΕΑ	ΠΑΡΓΑΣ	31	15
2A	ΑΤΛΟΝ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	30	12
2A	ΑΠΟΛΛΩΝΙΟ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	29	14
2A	ΗΛΙΟΒΑΣΙΛΕΜΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	27	12
2A	ΚΑΤΕΡΙΝΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	50	24
2A	ΚΟΥΡΟΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	48	19
2A	ΜΥΤΙΚΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	45	19
2A	ΣΕΙΡΙΟΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	27	11
2A	ΦΩΤΕΙΝΗ - FOTINI	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	18	9
2A	ΧΑΣΑΚΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	24	10
1A	ΡΟΖΑΝΕΑ	ΠΑΡΓΑΣ	44	21

Πίνακας 4.7.4: Κατάλογος ξενοδοχείων τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Οι ξενοδοχειακές μονάδες τύπου παραδοσιακού καταλύματος που είναι καταγεγραμμένα στο μητρώο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Τάξη	Τίτλος	Δήμος	Κλίνες	Δωμάτια
0A	ΒΙΛΛΑ ΡΟΖΑ	ΠΑΡΓΑΣ	11	7
0A	ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΟΥ ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΥ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	21	9
0B	ΞΕΝΩΝΑΣ 1800	ΠΑΡΓΑΣ	17	5

Πίνακας 4.7.5: Κατάλογος ξενοδοχείων τύπου παραδοσιακού καταλύματος περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

#### **4.8 Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στις ξενοδοχειακές μονάδες της περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας**

Από τα δεδομένα που εκτέθηκαν πιο πάνω –και με κάθε επιφύλαξη για την ακρίβειά τους–, διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των κύριων ξενοδοχειακών μονάδων (61) βρίσκονται στον δήμο Πάργας. Διοικητική πρωτεύουσα του Δήμου είναι το Καναλάκι στο οποίο όμως υπάρχει μόνο ένα ξενοδοχείο τριών αστεριών με πολύ μικρή δυναμικότητα (6 δωμάτια και 13 κλίνες). Από τα εναπομείναντα ξενοδοχεία τα 34 λειτουργούν στο δημοτικό διαμέρισμα της Πάργας με 917 δωμάτια και 1.991 κλίνες, μια περιοχή που ήδη από το 2003 είχε χαρακτηριστεί ως «θύλακας ώριμης ανάπτυξης» (ΕΟΤ, 2003). Τα υπόλοιπα 26 βρίσκονται στο δημοτικό διαμέρισμα του Φαναρίου (παραλίες Λυγιάς, Βράχου, Λούτσας και Αμμουδιάς).

Στον κεντρικό δήμο της Πρέβεζας που είναι και η έδρα της περιφερειακής ενότητας λειτουργούν 50 ξενοδοχειακές μονάδες. Από αυτές οι 31 λειτουργούν στο παραλιακό μέτωπο του δημοτικού διαμερίσματος Ζαλόγγου (παραλίες Καναλίου, Καστροσυκιάς, Ριζών, Βράχου) με δυναμικότητα 598 δωμάτια και 1.271 κλίνες. Οι υπόλοιπες 19 δραστηριοποιούνται στο δημοτικό διαμέρισμα Πρέβεζας. Στον στενό αστικό χώρο της Πρέβεζας δραστηριοποιούνται 6 από αυτές, κατηγορίας κυρίως δύο αστεριών (υπάρχει και μία ενός αστεριού και μία τριών αστεριών), με δυναμικότητα 182 δωματίων και 363 κλινών συνολικά. Μία από αυτές με την επωνυμία «Το σπίτι του καπετάνιου» ανήκει στην κατηγορία των παραδοσιακών καταλυμάτων. Περιφερειακά του κύριου αστικού χώρου, αλλά εντός των ορίων της πόλης λειτουργούν 4 ξενοδοχεία από τα οποία τα 2 είναι κατηγορίας τεσσάρων αστεριών, με δυναμικότητα 163 δωμάτια και 322 κλίνες. Τα δύο από αυτά, το «Κάστρο» (δύο αστεριών) και το «Ιόνιον Σταρ» (τεσσάρων αστεριών) έχουν έδρα στον Παντοκράτορα, ενώ τα άλλα δύο βρίσκονται στο θαλάσσιο μέτωπο στον εσωτερικό του Αμβρακικού κόλπου: «Μαργαρόνα» (τριών αστεριών) στο Βαθύ και «Daluz» στο Ψαθάκι (τεσσάρων αστεριών). Οι υπόλοιπες 9 ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται στο παραλιακό μέτωπο του Ιονίου πελάγους (Καλαμίτσι, Μύτικας). Η δυναμικότητά τους συνολικά είναι 403 δωμάτια και 794 κλίνες. Στο δημοτικό διαμέρισμα του Λούρου δεν υφίσταται καμία ξενοδοχειακή μονάδα.

Τέλος, στον δήμο Ζηρού που βρίσκεται στο εσωτερικό της περιφερειακής ενότητας με πρωτεύουσα την Φιλιπιάδα εδρεύει μόνο ένα ξενοδοχείο τριών αστεριών που διαθέτει 37 δωμάτια και 76 κλίνες, στοιχείο που δείχνει ότι η περιοχή συνεχίζει να είναι αναξιοποίητη παρά τον σχεδιασμό του ΕΟΤ (2003) να δοθεί προτεραιότητα στην ανάπτυξη της περιοχής.



Η παρουσίαση αυτή οδηγεί εύλογα στο συμπέρασμα ότι η τουριστική ανάπτυξη της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας ακολουθεί το δόγμα «ήλιος και θάλασσα», με αποτέλεσμα να διακρίνεται από έντονη εποχικότητα. Δεν φαίνεται να υπάρχει η διάθεση για επένδυση σε άλλες μορφές τουρισμού που θα βοηθούσαν να επεκταθεί η τουριστική περίοδος τόσο χρονικά όσο και γεωγραφικά προς το εσωτερικό της περιφερειακής ενότητας της οποίας το κύριο χαρακτηριστικό είναι οι ορεινοί όγκοι, γεγονός που πιθανόν να βοηθούσε στην πιο ισορροπημένη κατανομή των εισοδημάτων από τον τουρισμό στο σύνολο της περιφερειακής ενότητας.

Επίσης, η ίδρυση και λειτουργία των ξενοδοχείων γίνεται κυρίως στην παραθαλάσσια γραμμή του Ιονίου πελάγους, κάτι που είναι δικαιολογημένο από την έκταση και τη φυσική ομορφιά των παραλιών. Ένας ακόμη παράγοντας που διευκολύνει την επιλογή αυτή, είναι η δημιουργία οδικών αξόνων που διευκολύνουν την πρόσβαση προς τα σημεία αυτά. Ιδίως η υποθαλάσσια ζεύξη Ακτίου–Πρέβεζας, ο άξονας Πρέβεζας–Ηγουμενίτσας, η Εγνατία οδός, το αεροδρόμιο του Ακτίου και το λιμάνι της Ηγουμενίτσας είναι ουσιαστικοί παράγοντες που δίνουν ώθηση στον παραθαλάσσιο τουρισμό. Από την άλλη, το εσωτερικό οδικό δίκτυο που οδηγεί σε ιστορικής αξίας πολιτισμικά μνημεία ή σε περιοχές με αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή σε περιοχές κατάλληλες για άλλου τύπου τουριστικές δραστηριότητες δεν είναι ανεπτυγμένο, γεγονός που αποθαρρύνει επενδύσεις στον τομέα των καταλυμάτων. Η ολοκλήρωση της Ιόνιας οδού προσφέρει νέες δυνατότητες για εύκολη και γρήγορη πρόσβαση προς το εσωτερικό της περιφερειακής ενότητας, δύσκολα όμως θα βοηθήσει στην τουριστική ανάπτυξη αυτών των περιοχών χωρίς επιπρόσθετες παρεμβάσεις και βελτιώσεις στις υπάρχουσες οδικές υποδομές.

Η πρωτοπορία της Πάργας σε σχέση με τις άλλες παραθαλάσσιες περιοχές οφείλεται στην μακροχρόνια παρουσία της και διαφήμισή της ως τουριστικού προορισμού στο εξωτερικό. Αυτό που αξίζει να παρατηρηθεί είναι ότι δεν υπάρχει ενδιαφέρον για δημιουργία ξενοδοχειακών μονάδων με προσανατολισμό προς τον Αμβρακικό κόλπο. Εκτός από το κακό οδικό δίκτυο, η ανάγκη προστασίας του υδροβιότοπου του κόλπου, που αποτελεί εθνικό πάρκο, επιβάλλει πρόσθετους φραγμούς σε τουριστικές επενδύσεις ανωδομής που επιβαρύνουν του φυσικό περιβάλλον.

## **4.9 PEST Analysis τουρισμού περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας**

Μέσω της Pest Analysis μια τουριστική επιχείρηση διαπιστώνει εκείνα τα γεγονότα και τις τάσεις τους εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία και την κερδοφορία της. Όπως δηλώνουν τα στοιχεία του ακρωνύμου PEST, η ανάλυση καλύπτει παράγοντες που σχετίζονται με το πολιτικό και νομικό περιβάλλον (Political), το οικονομικό περιβάλλον (Economic), το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον (Social) και το τεχνολογικό περιβάλλον (Technical).

### **4.9.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον**

Η πολιτική κατάσταση στη χώρα προέλευσης των τουριστών, τόσο στην χώρα προορισμού, όσο και σε όλες τις χώρες που προσφέρουν ανταγωνιστικά τουριστικά προϊόντα, επηρεάζει τον κύκλο εργασιών μιας τουριστικής επιχείρησης. Όμως δεν υπάρχει σταθερότητα σε θέσεις πολιτικής ευθύνης με αποτέλεσμα οι μεταβολές στην εθνική στρατηγική σχετικά με τον τουρισμό να είναι συχνές και να μην υπάρχει μια συνέχεια και σταθερότητα στην προβολή του τουριστικού προϊόντος και στην προώθηση και υποστήριξη επενδύσεων με στρατηγικό χαρακτήρα που θα βοηθούσαν την επέκταση της τουριστικής περιόδου ή θα αναβάθμιζαν την ποιότητα υποδομών και υπηρεσιών. Ανάλογα παρατηρούνται συχνές αλλαγές στους επίσημους φορείς που καλούνται να υπηρετήσουν σημαντικό τομέα της εθνικής οικονομίας (π.χ. Γενική Γραμματεία Τουρισμού, αυτόνομο Υπουργείο Τουρισμού, Υφυπουργείο Τουρισμού). Με την πρακτική αυτή δεν είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες ιδίως των κρατικών φορέων και συνακόλουθα δεν υπάρχει συντονισμός των δραστηριοτήτων των ιδιωτών στον χώρο του τουρισμού και κυρίως των ξενοδοχείων λόγω του όγκου της επένδυσης που καλούνται να κάνουν (Βαρελάς, 2016).

Στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας είναι φανερή η έλλειψη συντονισμένης προσπάθειας για την προβολή του τουριστικού προϊόντος της περιοχής από το γεγονός ότι αυτή επαφίεται σε ατομικές πρωτοβουλίες ή σε συλλογικές δράσεις των ξενοδόχων της περιοχής μέσω του έντυπου, του ηλεκτρονικού ή του ψηφιακού τύπου για την υποκίνηση περισσότερο του εσωτερικού τουρισμού. Από την άλλη ελλείπουν οι περιπτώσεις προώθησης διαφορετικών μορφών τουρισμού, όπως ο πολιτισμικός ή ο θρησκευτικός, ή όποιες οφείλονται σε ιδιωτικές πρωτοβουλίες, όπως η ΜΚΟ ΔΙΑΖΩΜΑ που δημιούργησε μια πολιτιστική διαδρομή με βάση τα αρχαία ελληνικά και ρωμαϊκά θέατρα της περιοχής. Έτσι

δεν αξιοποιούνται ως πόλος έλξης τουριστών μια σειρά από ιστορικά μνημεία, όπως τα οθωμανικά κάστρα της πόλης της Πρέβεζας που θα μπορούσαν να παρακινήσουν Τούρκους τουρίστες να επισκεφτούν την πόλη που μάλιστα συνδέεται με μια σημαντική ιστορική στιγμή της οθωμανικής αυτοκρατορίας (ναυμαχία της Πρέβεζας, 1853) ή τα ρωμαϊκά και βυζαντινά κατάλοιπα της Νικόπολης που θα μπορούσαν να υποκινήσουν Ιταλούς τουρίστες. Ανάλογη είναι η κατάσταση και για άλλες μορφές τουρισμού, όπως ο θρησκευτικός (πχ. μονή Λεκατσά, Άγιος Βασίλειος της Γέφυρας) και ο οικοτουρισμός (πχ. ποταμός Λούρος, δάσος Λεκατσά, δάσος Βαρνάβα).

Μια σειρά από γεγονότα στις γειτονικές περιοχές, όπως η Αραβική Άνοιξη, οι εξτρεμιστικές επιθέσεις του ISIS, ο πόλεμος στη Συρία, η απόπειρα πραξικοπήματος στην Τουρκία και η αναταραχή που ακολούθησε κ.λπ., είχαν ως αποτέλεσμα την εισροή τουριστών προς την Ελλάδα. Ήδη όμως η κατάσταση αυτή φαίνεται να έχει ανατραπεί (IOBE, 2019). Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδίων οι αφίξεις τουριστών στην Αίγυπτο θα ανέλθουν στα 11,7 εκατομμύρια. Στην Τουρκία το 2018 αυξήθηκε η εισροή τουριστών κατά 22% μετά τη μείωση που προκάλεσε το πραξικόπημα του 2016, ενώ η τουρκική αγορά φαίνεται να αντλεί τουρίστες από τη Γερμανία και τη Ρωσία. Η μείωση αφίξεων και κυρίως Γερμανών είναι πιθανόν να επηρεάσει τα έσοδα των ξενοδοχείων στην περιφέρεια της Ηπείρου και της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας, επειδή το 2018 το 26,6% των διανυκτερεύσεων στην περιφέρεια έγιναν από Γερμανούς (896.000) (Λάμπρου & Ίκκος, 2019).

Ένας νέος παράγοντας αναταραχής είναι η έξοδος του Ενωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση (BREXIT). Σύμφωνα με ανακοίνωση του ΣΕΤΕ την Ελλάδα επισκέφτηκαν 30,1 εκατομμύρια τουριστών. Τα 8,7 εκατομμύρια ήταν από την ΕΕ και τα 2,9 από το Ενωμένο Βασίλειο. Η πιθανότητα αποχώρησης χωρίς ειδική συμφωνία για την είσοδο των τουριστών πιθανότατα θα αυξήσει τον χρόνο που απαιτείται για έλεγχο των διαβατηρίων. Σε συνδυασμό με τους ελέγχους (δακτυλοσκόπηση και φωτογράφιση) που θα γίνονται από 1/1/2020 στους ταξιδιώτες εκτός ΕΕ θα αυξηθεί η ταλαιπωρία των επισκεπτών με πιθανό αποτέλεσμα τη μείωση της τουριστικής κίνησης, αν δεν ληφθούν νωρίς μέτρα για την ταχύτερη και ομαλότερη διεκπεραίωση των ελέγχων αυτών. Μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να αποτελέσει έναν ακόμη κίνδυνο για την περιφέρεια της Ηπείρου, μια που το 2018 την επισκέφτηκαν 41.000 Βρετανοί, οι οποίοι ξόδεψαν 14 εκατομμύρια ευρώ, αριθμοί που απέχουν πολύ από εκείνους του 2017, όταν οι αφίξεις ανήλθαν σε 56.000 και ξοδεύτηκαν 30 εκατομμύρια ευρώ, μείωση κατά 53%. (ΙΝΣΕΤΕ, 2019α).

Από νομική άποψη το κυριότερο πρόβλημα είναι η πολυνομία. Η γραφειοκρατία αποτελεί μια επιπρόσθετη δυσκολία με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην έναρξη εργασιών και την απώλεια εσόδων. Το πρόβλημα αυτό επιχειρήθηκε να παρακαμφθεί με τον νόμο για την «Επιτάχυνση και Διαφάνεια Υλοποίησης Στρατηγικών Επενδύσεων» (νόμος 4146/2013) και με τη σύσταση υπηρεσίας μιας στάσης για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων (νόμος 2853/2010) (Δόσης, 2017). Επίσης, σημαντικό πρόβλημα είναι η έλλειψη ειδικού χωροταξικού ή η συνεχής μεταβολή του χωροταξικού για τον τουρισμό (πχ. ανακοινώσεις του ΣΕΤΕ (α) στις 20 Δεκεμβρίου 2018 για το χωροταξικό πλαίσιο και (β) στις 9 Ιανουαρίου 2019 για τον καθορισμό δασικών χαρτών). Αρνητικό στοιχείο είναι και οι συχνές αλλαγές στη φορολογική πολιτική, επειδή δεν επιτρέπουν τη διαμόρφωση μιας σταθερής οικονομικής στρατηγικής από τους επιχειρηματίες. Ιδίως τα χρόνια της οικονομικής δυσπραγίας και των δανειακών συμβάσεων για την εξυπηρέτηση του χρέους η κερδοφορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ήταν οριακή ή οι επιχειρήσεις παρουσίαζαν ζημίες, γεγονός που είτε οδήγησε κάποιες μονάδες στη διακοπή των εργασιών τους (πχ. Preveza Beach, Zikas Hotel) είτε εμπόδιζε την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων για την βελτίωση υποδομών και υπηρεσιών.

#### **4.9.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Οι δανειακές συμβάσεις της χώρας για τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης επηρέασαν τον κλάδο του τουρισμού σημαντικά, αλλά δεν τον οδήγησαν σε ύφεση, όπως το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής οικονομίας. Η επιβολή των capital control το 2015 δυσχέραναν την αποπληρωμή προμηθευτών και τουριστικών πρακτόρων. Μια σειρά από οικονομικά μέτρα όμως, όπως η αύξηση του ΦΠΑ στη διαμονή στο 13% και στην εστίαση στο 24%, η κατάργηση μειωμένων συντελεστών ΦΠΑ στα νησιά, ο ειδικός φόρος διαμονής για τα τουριστικά καταλύματα, ο ΕΝΦΙΑ, επιβάρυναν δυσμενώς το τουριστικό προϊόν καθιστώντας το λιγότερο ελκυστικό σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών στον χώρο της Μεσογείου (Ισπανία, Ιταλία, Τουρκία, Τυνησία, Αίγυπτος) και μειώνοντας την κερδοφορία των ξενοδοχείων λόγω των υψηλών λειτουργικών εξόδων (Βαρελάς, 2016· ΙΤΕΠ, 2019).

Η σταδιακή άρση των περιορισμών capital controls μέχρι την ολική κατάργησή τους που υποσχέθηκε για το άμεσο μέλλον η τωρινή κυβέρνηση, η υπόσχεση για άμεση μείωση

του ΦΠΑ στο σύνολο του τουριστικού πακέτου και όχι μόνο στην εστίαση στο 13% (IOBE, 2019· ανακοίνωση του ΣΕΤΕ στις 23 Μαΐου 2019 για τη μείωση συντελεστών ΦΠΑ) με σκοπό να μειωθεί ακόμη περισσότερο στο 11% και για επανεξέταση του ειδικού φόρου διαμονής και η ψήφιση της άμεσης μείωσης του ΕΝΦΙΑ δημιουργούν ένα σχετικά ευνοϊκό κλίμα και γεννούν προσδοκίες για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος συγκριτικά με εκείνο των μεγάλων ανταγωνιστών της (Τουρκία, Αίγυπτο, Ισπανία κ.λπ.) με επακόλουθο την ενίσχυση της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών μονάδων.

Η οικονομική ύφεση μείωσε σημαντικά το εισόδημα των Ελλήνων με αποτέλεσμα να μειωθεί αντίστοιχα και ο εσωτερικός τουρισμός και οι δαπάνες από τα ελληνικά νοικοκυριά στον κλάδο του τουρισμού. Επίσης με την κατάργηση των προγραμμάτων κοινωνικού τουρισμού λόγω των μειώσεων στους κυβερνητικούς προϋπολογισμούς, οι ξενοδοχειακές μονάδες έχασαν ένα μέσο επέκτασης της τουριστικής περιόδου (Βαρέλας, 2016). Βέβαια ο ελληνικός τουρισμός είναι εισερχόμενος κυρίως από χώρες της ΕΕ (Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Ιταλία) και ακολουθεί στα οικονομικά δεδομένα του τις διακυμάνσεις της παγκόσμιας οικονομίας.

Μετά από μια περίοδο ύφεσης στις αντίστοιχες αγορές τουριστών και την αντίστοιχη μείωση της τουριστικής δαπάνης από μέρους των καταναλωτών εκείνων των χωρών ακολούθησε μια περίοδος συνεχούς αύξησης στην τουριστική δαπάνη, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και στο τρέχον έτος. Σύμφωνα όμως με τις εκτιμήσεις των οικονομολόγων από το 2019 θα υπάρξει μια επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας (στο 3,3% από 3,8% του 2018) και του διεθνούς εμπορίου (στο 3,8% από 5,2% το 2018), η οποία οφείλεται κυρίως στην επιβράδυνση στις προηγμένες οικονομίες με εξαίρεση εκείνη των ΗΠΑ. Η επιβράδυνση αυτή σε συνδυασμό με τον εμπορικό πόλεμο μεταξύ ΗΠΑ και Κίνας μπορεί να οδηγήσει σε νέα παγκόσμια οικονομική κρίση. Σε μια τέτοια περίπτωση θα μειωθεί η κατανάλωση στις χώρες προέλευσης των τουριστών και ανάλογα και τα έσοδα των ξενοδοχείων στις χώρες υποδοχής, όπως η Ελλάδα (ΙΝΣΕΤΕ, 2019). Το δεδομένο αυτό υποχρεώνει τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των ξενοδοχείων στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας στην οποία αναλογεί ένα μικρό ποσοστό του εισερχόμενου τουρισμού να προχωρήσουν με προσεκτικά υπολογισμένες ενέργειες σε επενδύσεις επέκτασης ή ανανέωσης του δυναμικού τω επιχειρήσεων αυτών.

Ένα άλλο παρεπόμενο της οικονομικής κρίσης ήταν ο περιορισμός της ρευστότητας από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις. Λόγω της ανάκαμψης της οικονομίας, της μείωσης της

οικονομικής και πολιτικής αβεβαιότητας συγκριτικά με την περίοδο 2009-2016 και της μείωσης της εξάρτησης των τραπεζών από ακριβές πηγές χρηματοδότησης κατέστη δυνατό να αυξηθούν οι πιστώσεις προς τις μη χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις κατά 1,8% στο πρώτο πεντάμηνο του 2019. Ανάμεσα στους κλάδους που καρπώθηκαν την αύξηση αυτή ήταν οι τουριστικές επιχειρήσεις: στο δεύτερο τετράμηνο του 2018 ο δανεισμός αυξήθηκε κατά 1,8%, στο τρίτο τετράμηνο 2018 κατά 3,4%, στο τέταρτο τετράμηνο 2018 κατά 4,1%, στο πρώτο τετράμηνο του 2019 κατά 3,9%, τον Απρίλιο του 2019 κατά 5,5% και τον Μάιο του 2019 κατά 6,1% (στοιχεία της ΤτΕ, όπως παρουσιάζονται στο IOBE, 2019). Επομένως, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους ένα επιπρόσθετο μέσο για την ανάπτυξη και την αναβάθμισή τους.

Εκτός όμως από τη μειωμένη ρευστότητα από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις, οι τελευταίες έχουν να αντιμετωπίσουν μια επιπλέον χρηματική δυσκολία που περιορίζει σημαντικά τα αποτελέσματα του κύκλου εργασιών τους, τα επιτόκια δανεισμού. Σύμφωνα με το δελτίο της ΤτΕ (01/07/2019) τα επιχειρηματικά δάνεια που χορηγεί η συγκεκριμένη τράπεζα κυμαίνονται από 5,85% έως 6,45% ανάλογα με το πλάνο αποπληρωμής. Επιτόκια τόσο υψηλά στερούν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας σημαντικά ποσά που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωση των υποδομών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδίως σε συνδυασμό με τον περιορισμένο χρονικά κύκλο εργασιών τους, ενώ από την άλλη τις ωθούν στην αύξηση των τιμών, ώστε να μπορέσουν να είναι συνεπείς σε όλες τις υποχρεώσεις τους (μισθοδοσία εργαζομένων, δανειακές υποχρεώσεις, φορολογικές υποχρεώσεις), με αποτέλεσμα το τουριστικό προϊόν που προσφέρουν να μην είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Λόγω της εξάρτησης από το πετρέλαιο για τις ενεργειακές ανάγκες η αύξηση στην τιμή του πετρελαίου Μπρεντ, η οποία στη διάρκεια του τελευταίου δωδεκάμηνου κυμάνθηκε από 89,29 μέχρι 50,47 δολάρια ανά βαρέλι, ενώ στις αρχές του 2016 έχει κατέλθει στα 34,74 δολάρια ανά βαρέλι, το πιο χαμηλό της πενταετίας 2014-2019, αναπόφευκτα επηρεάζει και τον κλάδο του τουρισμού τόσο μειώνοντας τα διαθέσιμα χρήματα για την κατανάλωση των ιδιωτών όσο και στον χώρο των μεταφορών με την αντίστοιχη αύξηση των τιμών επιβαρύνοντας το κόστος του τουριστικού προϊόντος.

Μια ακόμη ισχυρή οικονομική πίεση που δέχονται οι ξενοδοχειακές μονάδες της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας είναι η οικονομία του διαμοιρασμού. Μέσω ψηφιακών πλατφορμών (πχ. Airbnb, booking) ιδιώτες προσφέρουν διαμερίσματα ή δωμάτια της οικίας τους για βραχυχρόνια μίσθωση σε τιμές κατά πολύ χαμηλότερες από εκείνες των ξενοδοχείων,

επειδή δεν υπόκεινται στην ίδια φορολογία με εκείνη των ξενοδοχειακών μονάδων και δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ανάλογα διαχειριστικά έξοδα, όπως οι τελευταίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αφαιρούν ένα σημαντικό μερίδιο τουριστών από τις επιχειρήσεις που ως κύριο αντικείμενο της δραστηριότητάς τους έχουν την προσφορά καταλύματος και να απειλούν τη βιωσιμότητά τους. Το στοιχείο αυτό γίνεται ιδιαίτερα καίριας σημασίας, αν ληφθεί υπόψη ότι η περιφέρεια Ηπείρου δεν συγκαταλέγεται στις περιοχές με αυξημένη εισροή τουριστών, ώστε να μπορούν τα ξενοδοχεία να ανταπεξέλθουν σε τέτοιες παράπλευρες πιέσεις.

### **4.9.3 Κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον**

Η βασική μεταβολή στα δημογραφικά δεδομένα των χωρών της Δύσης είναι η αύξηση του βιοτικού επιπέδου που έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση μιας κατηγορίας τουριστών που ονομάζεται Active Senior. Είναι τουρίστες πάνω των 60 ετών που διαθέτουν ικανοποιητικό εισόδημα και χρόνο να διαθέσουν. Επιδιώκοντας την αυτοολοκλήρωσή τους και τη διαπροσωπική επικοινωνία στα ταξίδια τους επιλέγουν να παραμείνουν σε περιοχές που προσφέρουν ευχάριστες συνθήκες για μεγάλο χρονικό διάστημα ή και να μετεγκατασταθούν για σημαντικό χρονικό διάστημα ή και μόνιμα σε χώρες του Νότου ή σε αναγνωρισμένους τουριστικούς προορισμούς (Βαρελάς, 2016). Ένα ξενοδοχείο, αν επιθυμεί να προσεγγίσει τη συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, οφείλει να προσανατολιστεί στο να προσφέρει συνθήκες που θα τους κάνει να παρατείνουν τη διαμονή τους ή και να γίνουν σταθεροί πελάτες ή να επιδιώξουν τη διαμονή τους για αρκετό χρονικό διάστημα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Μια ακόμη γενιά που διαμορφώνει νέους ορίζοντες στον τουρισμό είναι οι millennials, όσοι δηλαδή γεννήθηκαν μετά το 1980. Δεν ενδιαφέρονται τόσο για τις συνθήκες υποδοχής και τις παροχές των ξενοδοχείων. Στόχος τους είναι να αποκτήσουν εμπειρίες μέσω των ταξιδιών και των διακοπών τους. Δεν ικανοποιούνται με την απομόνωσή τους σε ένα τακτοποιημένο και άνετο δωμάτιο, αλλά επιδιώκουν τη διάδραση με άλλους σε ανοικτούς και φιλόξενους χώρους, όπως ο χώρος υποδοχής του ξενοδοχείου, και τις έντονες δραστηριότητες, τα οποία αν προσφέρουν τα ξενοδοχεία, θα τους ικανοποιήσουν και θα αναπτυχθεί μια σχέση πίστης μεταξύ των τουριστών αυτής της γενιάς και της ξενοδοχειακής μονάδας. Επίσης,

γοητεύονται και επιθυμούν να γευτούν τις τοπικές κουζίνες. Ξοδεύουν περισσότερο στη διάρκεια των διακοπών τους, αρκεί να απαλλαγούν από την πίεση της καθημερινότητας. Εκτιμάται ότι μέχρι το 2020 η συγκεκριμένη γενιά θα έχει πραγματοποιήσει 320 εκατομμύρια ταξίδια (Βαρελάς, 2016). Επειδή είναι μια γενιά ιδιαίτερα εξοικειωμένη με την ψηφιακή τεχνολογία, η ξενοδοχειακή μονάδα απαιτείται να καλύψει τις ανάγκες τους στον τομέα αυτό και να φροντίσει να προβάλλει το προϊόν που προσφέρει κατάλληλα στα κοινωνικά μέσα, ώστε να κερδίσει την προσοχή τους, δίνονται έμφαση σε δραστηριότητες ομαδικές και στις τοπικές γαστρονομικές απολαύσεις.

Το αίσθημα της ασφάλειας επηρεάζει σημαντικά τις επιλογές των τουριστών σχετικά με τον τόπο των διακοπών τους. Τρομοκρατικές επιθέσεις, όπως αυτές στην Γαλλία, την Τουρκία και την Τυνησία, αλλά και περιοχές που γειτνιάζουν με πεδία μαχών ή σε περιοχές που ενδημούν ιοί επικίνδυντοι για την ανθρώπινη ζωή απωθούν τους πιθανούς πελάτες. Η αθρόα εισροή και συσσώρευση προσφύγων και μεταναστών στα νησιά του ανατολικού Αιγαίου λόγω των πολέμων και της οικονομικής δυσπραγίας στη Μέση Ανατολή πιθανότατα μειώνει την αξία του τουριστικού προϊόντος στις περιοχές αυτές. Εντάσεις και αντιπαραθέσεις με γειτονικές χώρες για διάφορα ζητήματα, όπως η αναζήτηση υδρογονανθράκων στη λεκάνη της ανατολικής Μεσογείου, μπορεί να οδηγήσουν στη μετατόπιση τουριστών σε περιοχές πιο ασφαλείς, όπως την περιφέρεια της Ηπείρου αντί για νησιά της ανατολικής και νότιας Μεσογείου για παράδειγμα.

Ένας ακόμη παράγοντας που θα επηρεάζει όλο και περισσότερο τις επιλογές των τουριστών είναι η κλιματική αλλαγή. Μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να αυξήσει πρόσκαιρα την άφιξη τουριστών στην περιφέρεια της Ηπείρου, επειδή αυτοί θα αναζητούν περιοχές λιγότερο θερμές, αλλά σταδιακά θα γίνεται και η ίδια πιο θερμή με αποτέλεσμα την απώλεια πελατών και εισοδημάτων. Σύμφωνα με την έρευνα PESATA, όπως αναφέρεται στον Βαρελά (2017), μια αύξηση της θερμοκρασίας κατά  $2,5^{\circ}\text{C}$  θα μειώσει τον εισερχόμενο τουρισμό κατά 1% και μείωση των εσόδων κατά 800 εκατομμύρια ευρώ, ενώ μια αύξηση της τάξης των  $5^{\circ}\text{C}$  θα προκαλέσει μια μείωση των 5 δισεκατομμυρίων. Μια λύση για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων θα ήταν η υιοθέτηση από τις ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής της στρατηγικής της βιώσιμης ανάπτυξης.

Αλλαγές στις συνθήκες ζωής και τις αντιλήψεις για το τι καθιστά υγιεινό ένα σώμα ασκούν επιρροή στις επιλογές των τουριστών. Πολλοί επιλέγουν να διαμείνουν σε μονάδες κοντά στη φύση που τους παρέχουν τη δυνατότητα για αθλητική δραστηριότητα. Επίσης, επιθυμούν να απολαύσουν αγαθά της τοπικής κοινωνίας, ιδίως αν είναι βιολογικά και υψηλής



διατροφικής αξίας (Δόσης, 2017). Αυτό δίνει προοπτικές ίδρυσης μονάδων αγροτουρισμού και οικοτουρισμού που δεν είναι αναπτυγμένες στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας, παρόλο που διαθέτει τα απαραίτητα στοιχεία που θα μπορούσαν να στηρίξουν τέτοιες δραστηριότητες. Παράλληλα, τέτοιες μονάδες θα μπορούσαν να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους και εκτός της περιόδου αιχμής.

Μια σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των καταναλωτών είναι η βιώσιμη διαχείριση του περιβάλλοντος. Οι τάσεις δείχνουν ότι τουρίστες με υψηλό εισόδημα προτιμούν μονάδες οικοτουρισμού. Οι τουρίστες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως περιβαλλοντικά υπεύθυνους, ενώ οι ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν εγκαταστάσεις και παρέχουν υπηρεσίες που είναι φιλικές προς το περιβάλλον (ανακύκλωση υλικών, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μείωση κατανάλωσης νερού κ.λπ.). Επιδίωξη είναι η διατήρηση του περιβάλλοντος και η βελτίωση της ευημερίας των ντόπιων κατοίκων. Για να θεωρηθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα οικοτουριστική, απαιτείται να πιστοποιηθεί και να διαθέτει ISO1400 ή άλλα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά βάσει περιβαλλοντικών προτύπων, κάτι που μπορεί να είναι κοστοβόρο (Βαρελάς, 2016).

Η προσέλκυση όμως πελατών υψηλού εισοδήματος πολύ πιθανόν θα αποσβέσει αυτό το κόστος και θα αποφέρει κέρδος. Ιδιαίτερα για την περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας υπάρχουν οι δυνατότητες για τέτοιες επενδύσεις, αλλά απαιτείται να εξασφαλιστούν και οι απαραίτητες κοινωνικές συμμαχίες για την αξία μιας τέτοιας επένδυσης, ίσως και η συνεργασία με οικολογικές ΜΚΟ, ιδίως όταν πρόκειται για περιοχές με ιδιαίτερη βιοποικιλότητα, όπως είναι ο Αμβρακικός κόλπος.

#### **4.9.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Οι εξελίξεις στον χώρο των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) αναπόφευκτα επηρεάζουν και τον χώρο των ξενοδοχειακών μονάδων. Πρωτίστως το νέο τεχνολογικό περιβάλλον διευκολύνει την πραγματοποίηση μιας σειράς ενεργειών και συναλλαγών μεταξύ της ξενοδοχειακής μονάδας και των πελατών παρακάμπτοντας γεωγραφικές αποστάσεις και κάθε άλλο εμπόδιο. Μέσω της χρήσης της τεχνολογίας οι πελάτες είναι σε θέση να επιλέξουν τον προορισμό τους, να συγκρίνουν τις τιμές των προσφερόμενων καταλυμάτων, να κάνουν την κράτηση και την πληρωμή για το κατάλυμα

που επέλεξαν. Ιδίως η δημιουργία ιστοσελίδων διαδραστικών και εφαρμογών που θα προβάλλουν την ξενοδοχειακή μονάδα στους πιθανούς πελάτες μπορούν να εξασφαλίσουν πελατεία και εισοδήματα. Χρήσιμο θα ήταν οι μονάδες της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας να προβούν στην εκμετάλλευση τέτοιων εργαλείων, ίσως και με κάποιο σημαντικό κόστος, ώστε τα δεδομένα που παρουσιάζονται να είναι διαρκώς επικαιροποιημένα και να εξασφαλίζουν την όσο το δυνατόν καλύτερη διάδραση με τον τελικό χρήστη, ώστε να κερδίζουν τις εντυπώσεις ήδη από τη διαδικασία της διαδικτυακής κράτησης εξ αποστάσεως.

Μέσω του WEB 2.0, που είναι πιο φιλικό προς τον τελικό χρήστη τους Διαδικτύου, έχουν δημιουργηθεί κοινότητες τουριστών με forum στα οποία μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και προτάσεις για διακοπές σε κάποιον προορισμό. Επίσης, τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν μια ανοικτή και ελεύθερη πηγή ενημέρωσης των καταναλωτών-τουριστών για τους διάφορους τουριστικούς προορισμούς, αλλά και έκφρασης της γνώμης που έχουν αποκομίσει οι προηγούμενοι επισκέπτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Τόσο οι δυσαρεστημένοι όσο και οι ευχαριστημένοι από τις παροχές του ξενοδοχείου είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τη γνώμη τους, με τους πρώτους να το κάνουν με μεγαλύτερη συχνότητα. Οι επισκέπτες μέσω των δυνατοτήτων που τους παρέχει η τεχνολογία γίνονται παραγωγοί πρωτογενούς υλικού με το οποίο μπορούν να πληροφορήσουν και να υποκινήσουν ή να αποτρέψουν άλλους από το να επιλέξουν έναν προορισμό. Βέβαια, αυτά τα στοιχεία ασκούν σημαντική πίεση στις ξενοδοχειακές μονάδες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην καλύτερη δυνατή ποιότητα, ώστε οι πελάτες να νιώθουν ότι αξίζει αυτό που αγόρασαν στην τιμή που το αγόρασαν (value for money).

Καθώς οι έξυπνες συσκευές πλέον κυριαρχούν στην καθημερινότητά, οι τουρίστες είναι σε θέση να προσανατολιστούν κατά την αναζήτηση του προορισμού τους, να αναζητήσουν υλικό και να ενημερωθούν για παροχές και δυνατότητες ψυχαγωγίας και δραστηριότητας κοντά στο επιλεγμένο ξενοδοχείο, να δημοσιεύσουν υλικό σε πραγματικό χρόνο, να κάνουν κράτηση διαδικτυακά και εξ αποστάσεως σε διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, να κάνουν check in στο ξενοδοχείο, να επικοινωνήσουν με τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, ώστε να εξυπηρετηθούν άμεσα και γρήγορα. Όλα αυτά απαιτούν την παρουσία εξειδικευμένου και έμπειρου στη χρήση των ψηφιακών μέσων εργατικού προσωπικού.

Από τις διάφορες εφαρμογές της τεχνολογίας που υπάρχουν που θεωρείται ότι μπορεί να επηρεάσουν καταλυτικά τον τουρισμό, κάποιες είναι (Βαρελάς, 2016):

1. **Αναλύσεις big data:** Εκμεταλλευόμενα το εύρος των πληροφοριών για τους πελάτες τους τα ξενοδοχεία μπορούν να οργανώσουν και να προσφέρουν εξατομικευμένες παροχές για κάθε έναν από αυτούς. Οι πληροφορίες αντλούνται από κάθε τομέα που μπορεί να συνεισφέρει, ώστε να σχηματιστεί το προφίλ του πελάτη. Με βάση τις πληροφορίες αυτές η επιχείρηση θα ακολουθεί πολιτική στοχευμένου marketing. Με αυτόν τον τρόπο θα επιδιώξει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να διαμορφωθεί μια σταθερή σχέση μεταξύ τους. Μια τέτοια όμως προοπτική απαιτεί την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που θα διαθέτει και κατάλληλες γνώσεις στο marketing του ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να είναι σε θέση να αποκωδικοποιεί ορθά τα δεδομένα και να λαμβάνει εκείνες τις αποφάσεις που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες.
2. **Wearables:** Μέσω συσκευών και εφαρμογών ο πελάτης ενημερώνεται και ενεργεί. Είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν πριν την επιλογή του ξενοδοχείου προσφέροντας στον πελάτη τη δυνατότητα να περιηγηθεί εικονικά στους χώρους. Για να παραχθεί και να επικαιροποιείται ένα τέτοιο υλικό και μάλιστα σε ποιότητα που να αποδίδει μια αίσθηση του χώρου και των παροχών που θα απολαύσουν οι ενδεχόμενοι πελάτες, είναι αναγκαία η εργασία εξειδικευμένου προσωπικού, γεγονός που επιβαρύνει τα έξοδα της επιχείρησης. Άλλες χρήσεις τους είναι η πραγματοποίηση ανέπαφων πληρωμών ή η αναζήτηση και εύρεση πληροφοριών για μια τοποθεσία, μνημείο κ.λπ.
3. **Βιοαισθητήρες:** Μέσω συσκευών και εφαρμογών παρακολουθείται η κατάσταση του πελάτη. Με τον τρόπο αυτόν είναι δυνατό να εντοπίζονται έγκαιρα επικίνδυνες καταστάσεις και να γίνεται γρήγορα η άμεση παρέμβαση-θεραπεία ή διαβίβαση πληροφοριών για προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα σε κοντινές τοποθεσίες ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες που έχουν εκφράσει οι πελάτες. Η μονάδα που θα επιλέξει να ικανοποιήσει τέτοιες ανάγκες θα πρέπει να διαθέτει και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.
4. **Ρομποτική:** Το πρώτο ρομπότ για την εξυπηρέτηση ενός τουρίστα παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στη διεθνή έκθεση τουρισμού ITB 2016 δίνοντας μια πρώτη ιδέα για το πιθανό μέλλον στις τουριστικές επιχειρήσεις. Όσο γοητευτικό κι αν είναι, ταυτόχρονα μπορεί να αποτελέσει και πηγή

σημαντικών προβλημάτων, ιδίως με τον ταχύτατο ρυθμό με τον οποίο εξελίσσεται η τεχνητή νοημοσύνη, στον χώρο εργασίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Ο τουρισμός δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο, αλλά πανάρχαιο. Αναπτύχθηκε ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Διαπιστώθηκε ότι στην Ελλάδα ο τουρισμός αποτελεί την «βαριά βιομηχανία» της οικονομίας, καθώς κάλυψε το 30,9% του Α.Ε.Π. το έτος 2018. Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι στην χώρα μας έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλές μορφές τουρισμού που αφορούν διάφορες εποχές του χρόνου, με κυρίαρχο όμως τον θερινό τουρισμό.

Σ' αυτό το πλαίσιο είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν κι άλλες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας ή ο συνεδριακός, ώστε να επεκταθεί η τουριστική περίοδος και σε άλλες περιόδους του χρόνου. Ωστόσο τα αποτελέσματα της τουριστικής ανάπτυξης είναι τόσο θετικά, όσο και αρνητικά για την οικονομία, για το περιβάλλον, για τον πολιτισμό και για την κοινωνία γενικότερα.

Ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως εποχικότητα και αύξηση κυρίως του εσωτερικού τουρισμού, μείωση της έλευσης των Αμερικανών τουριστών, σύνδεση του τουριστικού προϊόντος με τον ήλιο και την θάλασσα και λιγότερο με τον πολιτισμό και την τοπική και εθνική γαστρονομία. Ακόμη σύμφωνα με στοιχεία παρατηρείται αύξηση των αφίξεων στα μεγάλα αστικά κέντρα και σε κάποιες γεωγραφικές περιφέρειες, όπως εκείνες της Κρήτης και των νησιών του Αιγαίου. Επίσης στην εν λόγω εργασία επισημαίνεται ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα την μείωση της ποιότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Τέλος, διαπιστώνεται ότι υπάρχει πρόβλημα σε επίπεδο υποδομών.

Αναφορικά με τις στρατηγικές που θα πρέπει να αναπτυχθούν στον ελληνικό τουρισμό καταλήξαμε ότι σχετίζονται με τα παραπάνω χαρακτηριστικά και στοχεύουν στην αντιμετώπιση των αδυναμιών του τουριστικού μοντέλου, ώστε να διευρυνθεί το τουριστικό προϊόν, να επεκταθεί γεωγραφικά και χρονικά και να βελτιωθεί η ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των υποδομών. Επίσης σημαντικός στόχος των ελληνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η αντιστοιχία ανάμεσα στις τιμές και την προσφερόμενη ποιότητα των τουριστικών προϊόντων.

Επιπλέον σε ό,τι αφορά την αναγκαιότητα των στρατηγικών στον τουρισμό διαπιστώνεται ότι η συμβολή τους είναι μέγιστη, καθώς βοηθούν τις επιχειρήσεις να θέτουν στόχους, να μειώνουν την αβεβαιότητα, να συντονίζουν τις ενέργειες, ώστε να ληφθούν από

αυτές οι καλύτερες αποφάσεις, ενώ διαμορφώνουν μια ομοιόμορφη πολιτική με αποτέλεσμα το τουριστικό προϊόν να είναι σε θέση να αποκτήσει το αναγκαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπρόσθετα για τον ελληνικό τουρισμό πρέπει να λεχθεί ότι δεν μπορεί να αναπτυχθεί αυτόνομα, αλλά ότι δέχεται επιδράσεις από τον μαζικό τουρισμό, από την επιθυμία των σύγχρονων τουριστών για εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως τον τουρισμό περιπέτειας και τον συνεδριακό.

Επίσης, με δεδομένη την ανάπτυξη της τεχνολογίας στο σύγχρονο πολυπολιτισμικό περιβάλλον δεν είναι δυνατό να αποφευχθεί η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας. Σήμερα διαρκώς αναπτύσσονται πλατφόρμες για την οργάνωση ταξιδιωτικών προγραμμάτων και οι νέες γενιές είναι εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες.

Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι αναγκαίο να έχει προηγηθεί η μελέτη του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια τουριστική επιχείρηση. Ανάλογα με τα σημεία που θα επιλεγθούν να διερευνηθούν, το εξωτερικό μακροπεριβάλλον, το εξωτερικό μικροπεριβάλλον ή το εσωτερικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να επιλεγεί και η κατάλληλη μέθοδος (πχ. PEST Analysis, SWOT Analysis).

Η ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί αποδίδει πάντα την εικόνα που επικρατεί την δεδομένη στιγμή, και γι' αυτό είναι σκόπιμο να επαναλαμβάνεται ανά διαστήματα, ώστε να εντοπίζονται οι μεταβολές στους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία μιας επιχείρησης και να αναπροσαρμόζεται η στρατηγική της, ιδίως σε ένα τόσο ρευστό εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτό του τουρισμού. Επίσης, είναι χρήσιμο οι έρευνες να αλληλοσυμπληρώνονται. Οπότε μια PEST Analysis είναι σκόπιμο να συνοδεύεται από μια SWOT Analysis και το αντίστροφο.

Η μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα της Πρέβεζας ανέδειξε ότι αυτές παρουσιάζουν τα ίδια χαρακτηριστικά με την υπόλοιπη χώρα: εποχικότητα, μεσαίας δυναμικότητας μονάδες μαζικού τουρισμού, εστίαση στο «ήλιος και θάλασσα».

Επίσης μέσω της PEST Analysis έγινε φανερό ότι η αποτελεσματικότητα και κερδοφορία των ξενοδοχείων στην εν λόγω περιοχή εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες που δεν ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων: πολιτικό και νομικό περιβάλλον, οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον. Οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να προσαρμοστούν και να επιλέξουν εκείνες τις στρατηγικές που θα τις κάνουν πιο ελκυστικές στα μάτια των πελατών.

Απαιτείται να υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός στην στρατηγική από το ελληνικό κράτος, αλλά και η διάθεση από τις τράπεζες για επιχορηγήσεις με μειωμένα επιτόκια, ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικό το τουριστικό προϊόν της χώρας στο σύνολό της. Είναι αναγκαία όμως και η συνδρομή των περιφερειακών δομών για τη βελτίωση των υποδομών και κυρίως του οδικού δικτύου που θα βοηθήσει στην εισροή τουριστών. Τέλος, οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων είναι σκόπιμο να εστιάζουν στην πρόσληψη έμπειρου και καταρτισμένου στο αντικείμενό τους προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η παρούσα εργασία μπορεί να προεκταθεί με ποικίλους τρόπους. Για παράδειγμα, είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν αντίστοιχες μελέτες στις υπόλοιπες ενότητες της περιφέρειας Ηπείρου (Ιωαννίνων, Άρτας, Θεσπρωτίας), για να αναδειχθούν οι πιθανές ομοιότητες και με βάση αυτές να προταθούν κοινές στρατηγικές. Επίσης μέσα από την ανάδειξη των πιθανών διαφορών θα μπορούσαν να προβληθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε περιφέρειας και να δοθεί σε όλες η δυνατότητα για αξιολογη τουριστική ανάπτυξη.

Ακόμη μπορεί να τμηματοποιηθεί ακόμη περισσότερο η μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων ανά δήμο της περιφερειακής ενότητας της Πρέβεζας με ανάλογους σκοπούς, όπως αυτοί που περιγράφηκαν αμέσως πιο πάνω.

Τέλος, είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί η SWOT Analysis, για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το περιβάλλον των ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε να αναπτυχθούν στρατηγικές ολιστικές που να αντιμετωπίζουν τόσο ζητήματα εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και εσωτερικού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαρέλας, Σ. (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Πανεπιστήμιο Πειραιά: Αυτοέκδοση.
- Βρεττού, Σ. (2013). *Στρατηγική των επιχειρήσεων και διοίκηση ολικής ποιότητας*. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2004). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Διακομιχάλης, Μ., Μανδήλας, Αθ. & Κελετζής, Σ. (2013) *Ειδικές -Κλαδικές Λογιστικές*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Δόσης, Ν. (2017). *Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου ξενοδοχειακής επιχείρησης: Μελέτη περίπτωσης Νεοϊδρυθείσα ξενοδοχειακή μονάδα ευεξίας στην περιοχή Χαλκιδικής*. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.
- Κούτουλας, Δ. & Σταυρινούδης, Θ. (2006). Διαχρονική εξέλιξη και στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού σε συνθήκες διεθνούς επέκτασης και γιγάντωσης των ευρωπαϊών tour operators. Στο Αγγελής, Β. και Μαρούδας, Λ. (Επιμ.) *Οικονομικά συστήματα, αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές των επιχειρήσεων στην εποχή της πλανητικής αγοράς*. Μελέτη προς τιμήν του καθηγητή Στέργιου Μπαμπονάση. Αθήνα: Παπαζήση.
- Κούρος, Γ. (1997). Ελληνικός τουρισμός και τοπικοί πόροι: Μία στρατηγική συνέργεια. *SYNEDRIO. The CONGRESS & EVENT Online Magazine and Guide*, 45.
- Κουτσοβασίλης, Ν. (2011). *Στρατηγική για την επιχειρηματικότητα στον τουρισμό*. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Μαρούλης, Α. (2012). *Στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Μαρούλης, Δ., Ίκκος, Α. & Κικίλιας, Η. (2018). Η Ελληνική Οικονομία: Κατάσταση και προοπτικές». *Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις και Προοπτικές*, τ. 5, Ιούνιος. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ.
- Ορφανός, Β. (2017). *Ψηφιακές τάσεις και καινοτομία στην τουριστική αγορά*. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. (Ζ' εκδ.) Αθήνα: Μπένου.
- Παπασπύρου, Σ. (2009). *Στρατηγική των επιχειρήσεων και διοίκηση ολικής ποιότητας*. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Χαλικιαδάκης, Ε. και Χανιωτάκης, Α. (2010). *Σύγχρονες μορφές τουρισμού και μελλοντικές τάσεις*. Ηράκλειο: Αυτοέκδοση.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαγιονής, Ν. & Ροδουσάκης, Ν. (2019), «4.1. Ανάλυση των τάσεων και μεγεθών του τουρισμού στην Ελλάδα», *Οικονομικές Εξελίξεις*, τ. 39, Ιούνιος 2019, σελ. 45-49, ΚΕΠΕ. Διαθέσιμο στο [https://www.kepe.gr/images/oikonomikes\\_ekselikseis/tefchos-39-gr/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%B5%CE%B8%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%9D%CE%AF%CE%BA%CE%BF%CF%82-%CE%92%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CE%AE%CF%82-%CE%9D%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%BB%CE%B1%CE%BF%CF%82-%CE%A1%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AC%CE%BA%CE%B7%CF%82.pdf](https://www.kepe.gr/images/oikonomikes_ekselikseis/tefchos-39-gr/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%B5%CE%B8%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%9D%CE%AF%CE%BA%CE%BF%CF%82-%CE%92%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CE%AE%CF%82-%CE%9D%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%BB%CE%B1%CE%BF%CF%82-%CE%A1%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AC%CE%BA%CE%B7%CF%82.pdf). Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019.
- Βαρελάς, Σ. (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/39663>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019.
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (2003). *Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Ηπείρου*. Διαθέσιμο στο [http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files\\_basic\\_pages/meleti\\_B\\_fasi\\_hpeiros.pdf](http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/meleti_B_fasi_hpeiros.pdf). Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019
- ΙΝΣΕΤΕ (2019α), *Βασικά Τουριστικά Μεγέθη της Περιφέρειας Ηπείρου*. Διαθέσιμο στο <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Στατιστικά/Στατιστικά-Στοιχεία>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019
- ΙΝΣΕΤΕ (2019β), *Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία*. Διαθέσιμο στο [http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019\\_SymvolhTourismou-2017\\_2.pdf](http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2019/2019_SymvolhTourismou-2017_2.pdf). Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019.
- ΙΝΣΕΤΕ (2019γ), «Οι εξελίξεις στην Παγκόσμια Οικονομία και στις Χώρες Προέλευσης των Εισερχόμενων Τουριστών στην Ελλάδα», *Ελληνική και Διεθνής Οικονομία*, τ. 1, Ιούνιος.

Διαθέσιμο στο: <https://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/vivliothiki/librarypage/?cat=54140>.

Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

ΙΝΣΕΤΕ (2018), *Εισερχόμενος Τουρισμός στην Ελλάδα – Συνολικά, Εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2005-2017*, διαθέσιμο στο [http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-](http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D)

[Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-](http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D)

[%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-](http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D)

[%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-](http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D)

[%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D](http://www.insete.gr/el-gr/INSETE-Intelligence/%CE%A3%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B5%CF%81%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D).

Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019.

ΙΟΒΕ (2019), *Η ελληνική οικονομία. Τριμηνιαία έκθεση, 02/2019*. Διαθέσιμο στο:

[http://iobe.gr/greek\\_economy.asp?PD=2019](http://iobe.gr/greek_economy.asp?PD=2019). Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

ΙΤΕΠ (2019), *Εξελίξεις στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας 2018*. Διαθέσιμο στο:

[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/698/Hotel-Performance\\_Presentation\\_2018\\_Final.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/698/Hotel-Performance_Presentation_2018_Final.pdf). Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

ΚΕΠΕ (2019), Περιοδικό «Οικονομικές Εξελίξεις». Διαθέσιμο στο

<https://www.kepe.gr/index.php/el/erevna/dimosieyseis/oikonomikes-ekselixis/item/2953-oikonomikes-exelixeis-tefchos-39.html>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019.

Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5283>.

Ημερομηνία πρόσβασης 23/08/2019

Λάμπρου, Ευ. & Ίκκος Ά. (2019), *Ποιος πάει πού; Πόσο μένει; Πόσα ξοδεύει; Ανάλυση*

*στοιχείων εισερχόμενου τουρισμού ανά Αγορά και ανά Περιφέρεια 2018*. ΙΝΣΕΤΕ. Διαθέσιμο στο: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/Μελέτες-ΙΝΣΕΤΕ/Ελληνικός-Τουρισμός>.

Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

Μπουραντά, Ν. (2015). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Ανάλυση μακρο-εξωτερικού μικρο-εξωτερικού & εσωτερικού περιβάλλοντος*. Έκδοση: 1.0. Πάτρα. Διαθέσιμο στο:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT129>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

Παπάς, Ν. (2008), *Τουρισμός*, Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10795/1046>

και <http://repository.edulll.gr/1046>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

Παιτσίνης Κώστα, Γ και Υφαντίδου, Γ, (2015). *Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/11419/4256>.

Πολυχρονοπούλου, Μ. (2008). *Τουρισμός: Υπόδειγμα ζήτησης τουρισμού για την Ελλάδα (Master's thesis)*. Διαθέσιμο στο <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/2702>.

ΣΕΤΕ (2010, 2012, 2015, 2018, 2019) *Σύνδεσμος Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Ελλάδος. Tourism Highlights (2011) Έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού*.

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Φλωράς, Μ., Σκούλτσος, Σ., Πρωΐου Ευ. (2014), «4η διδακτική ενότητα, Οι βασικές αρχές και η σημασία τους στρατηγικού μάνατζμεντ για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμο στο <http://hdl.handle.net/10795/2195> και <http://repository.edulll.gr/2195>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/8/2019

Υπουργείο Τουρισμού, Στοιχεία ΜΗΤΕ, Διαθέσιμο στο: <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/mhtedata>. Ημερομηνία πρόσβασης 24/08/2019

UNWTO (2016) *Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού*.

Χρυσικός, Γ. (2013), «Ανάλυση SWOT και PESTEL», ΚΕΜΕΛ, Διαθέσιμο στο: <https://www.kemel.gr/articles/analysisi-swot-kai-pestel>. Ημερομηνία πρόσβασης στις 24/08/2019