

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: **Διοίκηση Τουριστικών
Επιχειρήσεων**

1^η Εργασία Θεματικής Ενότητας: **ΔΤΕ50**

Ακαδημαϊκό Έτος: **2021-22**

Ενδεικτική επίλυση

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Εισαγωγή..... | 3 |
| 1. Εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον | 3 |
| 2. Αλληλεπίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με το εσωτερικό της περιβάλλον | 9 |
| 3. Επιχειρησιακοί Στόχοι: Βραχυχρόνιοι & Μακροχρόνιοι | 11 |
| 4. Δράσεις στρατηγικής | 12 |
| Συμπεράσματα | 14 |
| Βιβλιογραφία | |

Εισαγωγή

Η ίδρυση και η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, όπως ένα ξενοδοχείο, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον ορθό, κατάλληλο προγραμματισμό που θα γίνει και ο οποίος αποτελεί επιμέρους λειτουργία της διαδικασίας της διοίκησης και θέτει τις βάσεις για την ολοκλήρωση της τελευταίας. Ως προγραμματισμός νοείται η διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων/τρόπων προσέγγισής τους (Κουτούζης,1999:43). Η παρούσα εργασία αποτελεί μελέτη περίπτωσης ενός ξενοδοχείου τεσσάρων αστέρων στην Κρήτη και συγκεκριμένα ο προσδιορισμός του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός του, η θέση των απαιτούμενων για την αντιμετώπιση ή/και εκμετάλλευση των επικρατουσών συνθηκών στόχων, και οι αναλαμβανόμενες δράσεις για την επίτευξη και αποτελεσματικότητα των στόχων που τέθηκαν προηγουμένως.

1. Εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον

Εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναζητά τις ευκαιρίες και τις απειλές και ο προσδιορισμός αυτού προϋποθέτει την διάκρισή του σε έμμεσο (μάκρο-) και άμεσο (μίκρο-). Για τον προσδιορισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος του υπό μελέτη ξενοδοχείου στην Κρήτη πρέπει να ληφθούν υπόψη οι τρέχουσες συνθήκες –πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές -, και συγκεκριμένα:

- Πολιτικοί παράγοντες

Το προσφυγικό – μεταναστευτικό ζήτημα, που αφορά την Ελλάδα, φέρει πλέον χαρακτήρα μακροχρόνιο και έντονο με σημαντικές επιπτώσεις στον τουρισμό. Ο αριθμός των προσφύγων και των αναγκαστικά εκτοπισμένων, που φθάνουν καθημερινά στην Ελλάδα, ιδίως από την Συρία και το Αφγανιστάν, είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Ωστόσο, παρατηρείται επιτάχυνση των αποφάσεων ασύλου, η οποία αφενός προστατεύει τα δικαιώματα των αιτούντων, αφετέρου οδηγεί στην ουσιαστική αποσυμφόρηση των νησιών. Η επιτάχυνση των αποφάσεων ασύλου και η αποσυμφόρηση των νησιών, δημιουργεί μια διαφορετική εικόνα στο μεταναστευτικό. Η δε ποιότητα των αποφάσεων ασύλου είναι σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα καθώς οι αποφάσεις Α' και Β' βαθμού ταυτίζονται κατά ποσοστό άνω του 90%. (Μηταράκης,2020). Μόλις στις αρχές του Νοεμβρίου 2021 στο πλαίσιο της αναγκαιότητας της περιφερειακής συνεργασίας, υπήρξε συνάντηση του Έλληνα Υπουργού Μετανάστευσης και Ασύλου με τον Υπουργό Εσωτερικών με αντικείμενο

την αντιμετώπιση μεταναστευτικών ροών από το Αφγανιστάν. (Εφημερίδα των Συντακτών, 2021)

Η τρέχουσα πολιτική κατάσταση της γειτονικής Τουρκίας και ιδίως το ότι από Ιούνιο του 2018 το πολίτευμα της Τουρκίας μετεξελίχθηκε από προεδρευόμενη σε προεδρική δημοκρατία, με αποτέλεσμα ο Ταγίπ Ερντογάν να διαθέτει ενισχυμένες αρμοδιότητες, καθώς είναι ταυτόχρονα επικεφαλής της κυβέρνησης, αρχηγός των ενόπλων δυνάμεων και φυσικά πρόεδρος του ΑΚΡ. Και αυτή η πολιτική πραγματικότητα και ιδίως του ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον Ερντογάν ως πρόεδρο, έχει οδηγήσει την Τουρκία σε μια βαθιά οικονομική κρίση, όπου η τουρκική λίρα βρίσκεται σε χαμηλά ιστορικά, ο πληθωρισμός είναι υψηλός, τα συναλλαγματικά αποθέματα εξαντλημένα και οι αποδόσεις των τουριστικών ομολόγων κινούνται έντονα ανοδικά. Η αλλοπρόσαλη οικονομική πολιτική του Ερντογάν σε συνδυασμό με την εξωτερική πολιτική που αυτός ακολουθεί επηρεάζουν αρνητικά την προσέλκυση ξένων τουριστών. Επίσης, η συνέχιση και επέκταση των σεισμικών ερευνών από την Τουρκία, η αποστολή γεωτρύπανου σε περιοχή δυνητικής ελληνικής κυριαρχίας και η δημιουργία και άλλων τελεσμένων στα Κατεχόμενα της Κύπρου επιβαρύνουν τις σχέσεις της χώρας μας με την Τουρκία.

Από το 2015 έχει ξεκινήσει μια σειρά τρομοκρατικών επιθέσεων υπό τη μορφή θρησκευτικού φανατισμού και μισαλλοδοξίας σε μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις, οι οποίες εκδηλώνονται με ιδιαίτερη ένταση το τελευταίο διάστημα, αποτελούν μια κατάσταση καθοριστικής σημασίας για την πορεία του τουρισμού. Οι επιθέσεις σε Παρίσι και Βιέννη προκαλούν έντονη ανησυχία και φόβο για την εκδήλωση και νέων τέτοιων φαινομένων σε όλη την Ευρώπη. Ειδικότερα, προκειμένου να προληφθεί η ριζοσπαστικοποίηση στο διαδίκτυο μόλις το Μάρτη 2021, το Συμβούλιο εξέδωσε κανονισμό για την αντιμετώπιση της διάδοσης τρομοκρατικού περιεχομένου στο διαδίκτυο. (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, χ.χ.)

4

- Οικονομικοί παράγοντες

Ο ρυθμός μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας το 2ο τρίμηνο του 2021 κατά 16,2% του ΑΕΠ οδήγησε σε αναθεώρηση προς τα πάνω των εκτιμήσεων για την εξέλιξη του ΑΕΠ του τρέχοντος έτους. Έτσι, αυξάνονται τα δημοσιονομικά περιθώρια και υπάρχει περιθώριο περαιτέρω μέτρων στήριξης των πολιτών και των επιχειρήσεων. Εντούτοις, φαίνεται να κινούμαστε σε μια ανάκαμψη σχήματος «Κ» με τάση εδραίωσης ανισοροπιών και έντασης ανισοτήτων, καθώς μια σειρά από ποιοτικά χαρακτηριστικά και όρια της τρέχουσας δυναμικής της ελληνικής οικονομίας

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

ενδέχεται να αμβλύνουν μεσομακροπρόθεσμα την οικονομική και κοινωνική της βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα. Υπάρχουν αρνητικά δεδομένα και τάσεις που θα επηρεάσουν αρνητικά την οικονομία, και συγκεκριμένα η σημαντική αύξηση του εμπορικού ελλείμματος και της αποσταθεροποίησης των δημοσιονομικών μεγεθών, οι εντεινόμενες αντιθέσεις μεταξύ μεγάλων και μικρών/ατομικών επιχειρήσεων, μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε αναπτυσσόμενους κλάδους (ενέργεια, ψηφιακή οικονομία, υποδομές, υγεία) και σε πιο παραδοσιακούς κλάδους (εμπόριο, εστίαση, τουρισμός, πολιτισμός), και μεταξύ των επιχειρήσεων με προνομιακή θέση στην ψηφιακή οικονομία και αυτών που αδυνατούν να συμμετάσχουν ικανοποιητικά σε αυτή. Επίσης, παρατηρείται μη σύνδεση των μισθών με την εξέλιξη του πληθωρισμού (και την κερδοφορία συνολικότερα) που αναμένεται να πλήξει πρωτίστως τα χαμηλότερα εισοδηματικά στρώματα, με αποτέλεσμα την εξέλιξη των ανισοτήτων. (Ευσταθόπουλος,2021)

Περαιτέρω, η οικονομική στήριξη των πληγέντων νοικοκυριών και επιχειρήσεων από την πανδημία του κορονοϊού συνεχίζεται. Στο πλαίσιο αυτό στις 29 Οκτωβρίου 2021 πραγματοποιήθηκε η δωδέκατη φάση πληρωμών της κρατικής επιδότησης από το πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ 1», που αφορά σε δάνεια πρώτης κατοικίας και η τέταρτη φάση πληρωμών της κρατικής επιδότησης από το πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ 2», που αφορά σε επιχειρηματικά δάνεια. (Protagon.gr,2021)

Παρότι οι εξελίξεις για την ελληνική οικονομία υπήρξαν θετικές, η εμφάνιση της πανδημίας είχε και εξακολουθεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην οικονομία της χώρας, οι οποίες μεταδίδονται μέσω της μείωσης της προσφερόμενης εργασίας, της ζήτησης και της κατάστασης του χρηματοπιστωτικού συστήματος. (Τράπεζα της Ελλάδος). Λαμβανομένου υπόψη ότι η πανδημία θα παραταθεί ως αργά το 2022, εκτιμάται ότι η χώρα θα φθάσει σε ύφεση που θα μειώσει το ΑΕΠ κατά περίπου 10%, θα αυξήσει το δημοσιονομικό έλλειμμα πάνω από 10%, ενώ το εθνικό χρέος θα προσεγγίσει το 200%. Μόνο κάτω από πολύ ευνοϊκές συνθήκες το ΑΕΠ της χώρας το 2022 θα επανέλθει στα επίπεδα του 2019. (Νεκτάριος,2020)

- Κοινωνικοί παράγοντες

Η ανάκαμψη και ανάπτυξη χωρίς περιορισμούς προϋποθέτει πλέον τουρισμό εμπειρίας. Με άξονα τον πολυθεματικό τουρισμό, που στόχο έχει την εξειδίκευση των μικρών, τουριστικών καταλυμάτων και τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, δημιουργείται ένα νέο είδος τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία απευθύνονται σε κοινό με ειδικά ενδιαφέροντα, όπως π.χ. τη γαστρονομία, την

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

ποδηλασία, κ.ο.κ.. Καταλύματα, τα οποία προσφέρουν στους ταξιδιώτες τη δυνατότητα να βιώσουν συναρπαστικές, αυθεντικές και μοναδικές ταξιδιωτικές εμπειρίες. (Τουκούζης,2021)

Περαιτέρω, η πανδημία δημιούργησε νέες τάσεις ως προς τις απαιτήσεις των τουριστών για αυξημένα επίπεδα υγιεινής και ασφάλειας. Τα υγειονομικά πρωτόκολλα, αλλά και τα μέτρα που θα λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επισκεπτών. Παράλληλα η διάχυση της ιατρικής πληροφορίας σε συνδυασμό με την εξοικείωση μεγάλου ποσοστού του πληθυσμού -ιδιαίτερα μεγάλων ηλικιών- με τις τεχνολογίες πληροφορικής, οξύνουν την ανθρώπινη ανάγκη για αίσθημα ασφάλειας, με συνεπακόλουθο την ενίσχυση της προτίμησης των επισκεπτών για ανέπαφες και ασφαλείς συναλλαγές. (Δήμου,...). Το πλεονέκτημα της ενσωμάτωσης στοιχείων αειφορίας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στον τομέα του τουρισμού. Μια βιώσιμη προσέγγιση για την τουριστική ανάπτυξη αποτελεί μεγάλη ευκαιρία. Οχι μόνο οι προορισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα του περιβάλλοντος και να διατηρήσουν τους φυσικούς πόρους, αλλά μπορούν επίσης να αυξήσουν τα οφέλη του τουρισμού για τους ντόπιους και να προστατεύσουν τον πολιτισμό και την κληρονομιά, προσφέροντας παράλληλα ένα προϊόν που έχει όλο και μεγαλύτερη ζήτηση. (Santander, χ.χ.)

6

Η φετινή τουριστική σεζόν βασίστηκε κατά πρώτον στο ότι ο τουριστικός τομέας, επιχειρηματίες και εργαζόμενοι, έδειξαν αξιοθαύμαστη ωριμότητα και επαγγελματισμό, στοιχεία απαραίτητα για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης, σε συνδυασμό με τις άμεσες παρεμβάσεις της Πολιτείας και με το ισχυρό brand της χώρας. Τα έσοδα και η προγραμματισμένη δυναμικότητα διεθνών πτήσεων προς την Ελλάδα υπερέβη τα επίπεδα του καλοκαιριού του 2019, οι οποίες όπως τονίζουν φορείς του χώρου υλοποιήθηκαν με πολύ υψηλό βαθμό πληρότητας. Και αυτό, παρά την άνοδο των κρουσμάτων, την επικράτηση του μεταλλαγμένου στελέχους Δέλτα και τα τοπικά lockdown με περιορισμούς στο ωράριο κυκλοφορίας και στη διασκέδαση σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, όπως η Μύκονος, η Κρήτη, η Ζάκυνθος και τελευταία η Μεσσηνία.

- Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγάλο κενό ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην παροχή της υπηρεσίας και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, ενώ οι διαδικασίες τεχνολογικής αναβάθμισης των υπηρεσιών προς τους πελάτες τους εμφανίζουν επιβραδυντικό ρυθμό. Η κάλυψη αυτού του

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

κενού είναι επιβεβλημένη στο πλαίσιο προγραμμάτων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών. (Δήμου,2021)

Τον Ιούλιο του 2018 ξεκίνησε από την Συνομοσπονδία Επιχειρηματιών Τουριστικών Καταλυμάτων Ελλάδος (ΣΕΤΚΕ) η λειτουργία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας διαδικτυακών κρατήσεων με τίτλο Go2Greece για τις επιχειρήσεις μέλη της. Η πλατφόρμα αυτή προσφέρει στις επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων τη δυνατότητα προβολής τους και την αύξηση των κρατήσεών τους, μειώνοντας παράλληλα τον χρόνο και το κόστος διεκπεραίωσής τους, αφού το ποσοστό προμήθειας κυμαίνεται στο χαμηλότερο επίπεδο. (newmoney,χ.χ.)

Σύμφωνα με έρευνα που κυκλοφόρησε η WTM και την Travel Forward, οι τεχνολογικές δαπάνες των τουριστικών επιχειρήσεων αναμένεται να αυξηθούν τον επόμενο χρόνο, με σκοπό την εύρεση νέων πελατών ή/και νέων αγορών, παρά για τη διατήρηση και την αλληλεπίδραση με τους υπάρχοντες πελάτες. (money-tourism.gr,2021)

- Νομικοί παράγοντες

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ισχύον νομοθετικό θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την κατηγοριοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων, την πρόβλεψη νέων μορφών τουρισμού και τις αναθεωρημένες αρμοδιότητες του ΕΟΤ για την προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (Νόμος 4276/2014). Ιδιαίτερης προσοχής χρήζει το νομικό καθεστώς απασχόλησης του εργατικού δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων, και κυρίως όπως αυτό διαμορφώθηκε συνεπεία της πανδημίας του COVID-19. Ενδεικτικά, έχει τεθεί σε ισχύ ο νόμος για την ανάπτυξη του καταδυτικού τουρισμού, την ρύθμιση των Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.), των τουριστικών λιμενικών εγκαταστάσεων, του αιγιαλού και της παραλίας, καθώς και πλήθος άλλων ρυθμίσεων, όπως ανάπτυξη τραπεζοκαθισμάτων, πρωτόκολλα υγειονομικού περιεχομένου έναντι του COVID-19 για τη λειτουργία τουριστικών επιχειρήσεων, πιστοποίηση glamping κ.λπ. (Νόμος 4688/2020). Επίσης, ενδιαφέρον είναι το ισχύον ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο σχετικά με τα οργανωμένα ταξίδια και τους συνδεδεμένους ταξιδιωτικούς διακανονισμούς (Οδηγία 2015/2302/ΕΕ). Τέλος, στην ελληνική, δύσκολη λόγω του COVID-19 και προς αντιμετώπιση των συνεπειών αυτού, πραγματικότητα θεσπίσθηκε ο νόμος 4745/2020, ο οποίος περιλαμβάνει μέτρα ενίσχυσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα μέτρα οικονομικής ενίσχυσης εποχικά εργαζομένων με δικαίωμα υποχρεωτικής επαναπρόσληψη, επιδότηση αποζημίωσης αποδοχών

αδείας εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δωδεκάμηνης λειτουργίας, ειδική οικονομική ενίσχυση πληττόμενων επιχειρήσεων-εργοδοτών στον κλάδο του τουρισμού, επιπρόσθετα μέτρα στήριξης εργαζομένων και εργοδοτών τουριστικών καταλυμάτων δωδεκάμηνης λειτουργίας, έκτακτα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων των οποίων η σύμβαση εργασίας έχει λυθεί με καταγγελία από επιχείρηση-εργοδότη στις πληγείσες από τον μεσογειακό κυκλώνα «Ιανός» περιοχές της Χώρας. (άρθρα 66-69 και 71 ν. 4745/2020).

Επί πλέον, θεσπίσθηκε και ήδη τέθηκε σε ισχύ ο Νόμος 4842/2021, ο οποίος επιτρέπει σε όσους έχουν μη εξυπηρετούμενα δάνεια, να τα ρυθμίσουν σε συνεργασία με τους πιστωτές τους, το αργότερο έως τις 31/12/2021, οπότε και θα ξεκινήσει η επιδότηση για 8 μήνες. (Protagon.gr,χ.χ.)

- Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι πυρκαγιές μεγάλης κλίμακας που κατέκαψαν τον Αύγουστο του 2021 διάφορες περιοχές της χώρας, ανέδειξαν το ζήτημα της κλιματικής κρίσης και της ανάγκης λήψης διαρθρωτικών μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, των δασικών περιοχών και των οικισμών πέριξ αυτών. Η συγκυρία αυτή οδήγησε την Κυβέρνηση σε αλλαγές με τη δημιουργία του Υπουργείου Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας, τη μεταφορά των δασαρχείων στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, τη συγκέντρωση και καθοδήγηση των δράσεων αποκατάστασης στο πρωθυπουργικό κέντρο με τη σύσταση θέσης Υφυπουργού παρά τω Πρωθυπουργώ αρμόδιου για θέματα κρατικής αρωγής και αποκατάστασης από φυσικές καταστροφές, τη μετάβαση από την πρακτική των αποσπασματικών δράσεων στην υιοθέτηση ολιστικών αναπτυξιακών σχεδίων για την οικονομική επανεκκίνηση των πληγείσων περιοχών. Σημειωτέον η κλιματική κρίση έχει στοιχίσει πολύ περισσότερο στις φτωχότερες χώρες της ΕΕ, και συγκεκριμένα το υψηλότερο κόστος ως ποσοστό του ΑΕΠ το συναντάμε σε Κροατία, Ρουμανία, Τσεχία, Βουλγαρία, ενώ ακολουθούν σε πολύ κοντινή απόσταση Ουγγαρία, αλλά και η Ελλάδα με τη ζημιά να υπερβαίνει το 0,1% του ΑΕΠ ετησίως. Η Ελλάδα, όπως και οι λοιπές χώρες της Νότιας Ευρώπης, είναι πλέον εκτεθειμένη, αφού αναμένεται να έρχεται πιο συχνά αντιμέτωπη με καύσωνες, ξηρασίες και πλημμύρες στις παράκτιες περιοχές. (Στασινού,2021)

Η Κρήτη σήμερα διαθέτει μεν ένα αξιοσημείωτο δυναμικό ΑΠΕ (ηλιακό & αιολικό δυναμικό, βιομάζα, κ.λπ.), το οποίο ωστόσο μόλις που ξεπερνά τα 300 MW. Αποτελεί, επομένως, μία από τις λίγες περιοχές της χώρας όπου δεν παρατηρείται κορεσμός, αλλά

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

αντίθετα, μετά την ολοκλήρωση των διασυνδέσεων με Αττική και Πελοπόννησο, υπάρχουν μεγάλες προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης. Σχετική μελέτη, μάλιστα, έχει δείξει ότι μετά την υλοποίηση των δύο διασυνδέσεων, η Κρήτη θα μπορεί να «σηκώσει» 2.000 έως 2.500 MW ΑΠΕ. Το στοιχείο αυτό μπορεί να κριθεί ως κρίσιμο για την περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού στο νησί. (Γριμάνης,2021)

2. Αλληλεπίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με το εσωτερικό της περιβάλλον

Μέσω της μελέτης των Δυνατών σημείων και των Αδυναμιών της επιχείρησης, δηλαδή του εσωτερικού περιβάλλοντος, αφετέρου των Ευκαιριών και των Απειλών, δηλαδή μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι δυνατό να προσδιορισθεί η αλληλεπίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος με την πορεία της επιχείρησης (Κουτούζης,1999:48,52). Σημαντικό είναι η ανάλυση αυτή να γίνεται πάντοτε λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό. Ειδικότερα, στην προκειμένη περίπτωση:

Δυνατά σημεία αποτελούν η καλή τοποθεσία του ξενοδοχείου, καθώς βρίσκεται εγκαταστημένο σε παραθαλάσσια περιοχή και σε απόσταση 30 χλμ. από τον αερολιμένα του Ηρακλείου, το ότι ανήκει στην κατηγορία των τεσσάρων αστέρων, η διάθεση 300 κλινών, το ότι παρέχονται όχι μόνο η βασική υπηρεσία της διαμονής αλλά και αυτή της εστίασης, καθώς διαθέτει εστιατόριο πρωινού, εστιατόριο self service και εστιατόριο a la carte, υπηρεσία ψυχαγωγίας – pool bar και bar cafe-, η λειτουργία του επί 26 έτη (από το 1995 έως σήμερα) και συνεπώς καλή φήμη, καλή παροχή υπηρεσιών και ορθή οικονομική διαχείριση, δωρεάν παροχές, όπως ξαπλώστρες και ομπρέλες στους ενοίκους του ξενοδοχείου στην παραλία του ξενοδοχείου και στην πισίνα, και αρκετές επιλογές κράτησης, είτε απευθείας κράτησης στο ξενοδοχείο είτε μέσω τουριστικών πρακτόρων (tour operators).

Ως αδυναμίες μπορούν να αποδοθούν τα εξής:

- α) η όχι πρόσφατη ανακαίνιση (2010) των εγκαταστάσεων που αναπόφευκτα συνεπάγεται ζημιές, απαρχαιωμένο και επιβαρυντικό για το περιβάλλον εξοπλισμό, καθώς και μη εκσυγχρονισμένη αισθητική.
- β) έλλειψη συμπληρωματικών εγκαταστάσεων και παροχών προς τους πελάτες πλην της πισίνας και της παραλίας του ξενοδοχείου.
- γ) η λειτουργία του ξενοδοχείου μόνο κατά το διάστημα από τα τέλη Απριλίου έως τέλος Οκτωβρίου.

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

δ) η μη προβολή του στο εσωτερικό της χώρας, αφού μόνο το 5% της πληρότητάς του αποτελείται από ημεδαπούς μεμονωμένους τουρίστες.

ε) συνεργασία με tour operators με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο ποσοστό των αλλοδαπών τουριστών (85%) του ξενοδοχείου να διαμένουν με οργανωμένο, εκ των προτέρων καθορισμένο, τουριστικό πακέτο, αλλά και με συμβεβλημένους διαδικτυακούς τουριστικούς πράκτορες, των οποίων κάνουν χρήση οι αλλοδαποί τουρίστες. Αυτό συνεπάγεται συγκεκριμένα, προκαθορισμένα έσοδα, προφανώς περιορισμένα, αφού οι τιμές των τουριστικών πακέτων είναι χαμηλότερες των επίσημης τιμολογιακής πολιτικής του ξενοδοχείου.

στ) η ιδιαίτερα μεγάλη πίεση στις τιμές από τους διοργανωτές ταξιδιών στην μετά-COVID19 εποχή, με αποτέλεσμα το περιθώριο κέρδους να είναι ιδιαίτερα περιορισμένο.

Οι ευκαιρίες δε τις οποίες το υπό μελέτη ξενοδοχείο οφείλει να εντοπίσει και να εκμεταλλευθεί είναι:

α) τα τρέχοντα αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, που μπορεί να αξιοποιήσει για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών του και την εναρμόνισή του με την σύγχρονη αρχιτεκτονική και την ισχύουσα περιβαλλοντική νομοθεσία.

β) η αξιοποίηση της θέσης του ξενοδοχείου στην περιοχή αυτή μέσω του Διεθνούς Προγράμματος και της εθνικής πολιτικής για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.

γ) η διεύρυνση των αναγκών των καταναλωτών σε σχέση με τις διακοπές σε συνδυασμό με την ανάγκη κάλυψης αυτών με εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, και ιδίως οι απαιτήσεις των τουριστών για αυξημένα επίπεδα υγιεινής και ασφάλειας σε συνδυασμό με τα υγειονομικά πρωτόκολλα.

ε) η διάχυση της ιατρικής πληροφορίας, σε συνδυασμό με την εξοικείωση μεγάλου ποσοστού του πληθυσμού με τις τεχνολογίες πληροφορικής, οξύνουν την ανάγκη για αίσθημα ασφάλειας, με συνεπακόλουθο την ενίσχυση της προτίμησης των επισκεπτών για ανέπαφες και ασφαλείς συναλλαγές.

στ) η τάση για διοργάνωση ατομικών ταξιδιών, καθώς οι επισκέπτες θα συνεχίσουν να αποφεύγουν τους πολυπληθείς τουριστικούς προορισμούς και θα δείξουν προτίμηση στα ταξίδια σε μικρά γκρουπ.

ζ) η εθνική πολιτική και οι σχετικές δράσεις για την διεθνή προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος μέσω της συμμετοχής σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και συνεργασιών με εξωτερικούς διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς για τον Τουρισμό (π.χ. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού).

η) η ανάγκη για έγκυρη και προσωποποιημένη πληροφόρηση, που έχει ήδη οδηγήσει στην ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις της ταξιδιωτικής βιομηχανίας να συνδυάσουν την τεχνολογία με την ικανότητά τους να σχεδιάζουν ολόκληρο το ταξίδι και να παρέχουν μια εξατομικευμένη υπηρεσία στο δυνητικό πελάτη τους.

Οι απειλές από τις οποίες η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση καλείται να προφυλαχθεί είναι:

- α) η εν εξελίξει πανδημία και η συνακόλουθη οικονομική και υγειονομική κρίση,
- β) το φαινόμενο - παγίδα του ποιοτικά ασθενέστερου μαζικού τουρισμού στην καλοκαιρινή του έκδοση,
- γ) η ραγδαία ανάπτυξη των πλατφορμών της οικονομίας διαμοιρασμού, όπως η Airbnb, που προσφέρουν υπηρεσίες καταλυμάτων σε προσφορότερες τιμές,
- δ) οι ανταγωνιστές – ξενοδοχεία της περιοχής που παρέχουν υψηλές συμπληρωματικές ξενοδοχειακές υπηρεσίες και που συνεργάζονται και με άλλους διοργανωτές ταξιδιών του εσωτερικού και εξωτερικού.

3. Επιχειρησιακοί Στόχοι: Βραχυχρόνιοι & Μακροχρόνιοι

Χρήσιμη για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης είναι η συνύπαρξη βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων στο management μίας επιχείρησης (Κουτούζης, 1999:49). Ως βραχυχρόνιοι στόχοι του ξενοδοχείου στην Κρήτη μπορούν να τεθούν:

- α) η αύξηση του κύκλου εργασιών και των εσόδων τουλάχιστον στα επίπεδα της περιόδου προ της εμφάνισης της πανδημίας ή τουλάχιστον κατά ποσοστό 20% για την τουριστική σεζόν 2021-22,
- β) η αύξηση της πληρότητας στο σύνολο κατά ποσοστό 20% κατά τους μήνες Ιούνιος - Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος και την περίοδο του Πάσχα, κατά ποσοστό 10% κατά τις μεσαία και χαμηλή περίοδο.
- γ) η αύξηση του ποσοστού των τουριστών προερχόμενων από Αυστρία, Ολλανδία, Γαλλία και Βέλγιο κατά 10% και των ημεδαπών τουριστών επίσης κατά 10%.
- δ) αύξηση του ποσοστού των μεμονωμένων, ελλήνων και αλλοδαπών, τουριστών κατά 10%.
- ε) η στοχευμένη, προσαρμοσμένη στις τρέχουσες οικονομικές δυνατότητες, ανακαίνιση των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου αξιοποιώντας τα μέτρα στήριξης που έχουν εξαγγελθεί από την πολιτεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και εν γένει για τις επιχειρήσεις, ώστε κατά την νέα τουριστική περίοδο του 2022 να

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

μπορούν να προσφερθούν κάποιες επιπλέον παροχές, όπως άθληση των πελατών – τουριστών ενδεχομένως στον εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου, ή και παροχές ευεξίας.

στ) αναμόρφωση της πολιτικής του ξενοδοχείου ως προς το πελατολόγιο – στόχο, ώστε κατά την νέα σεζόν να δεχθεί τουρίστες και από άλλες χώρες, πλην της Γερμανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτό προϋποθέτει συνεργασία με νέους tour operators ή προώθηση της πρακτικής της απευθείας ηλεκτρονικής κράτησης.

Ως μακροχρόνιοι δε στόχοι μπορούν να τεθούν:

α) η παροχή, πέραν των βασικών υπηρεσιών της διαμονής και της εστίασης, υψηλών συμπληρωματικών υπηρεσιών όπως γυμναστήριο, κέντρο ευεξίας και spa, ώστε η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση να καταστεί διαχρονικά ανταγωνιστική, γεγονός που προς το παρόν ελλείπει.

β) η απόκτηση πιστής (επαναλαμβανόμενης) πελατείας.

γ) η έμφαση σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού, ιδίως σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος, δεδομένης της θέσης του ξενοδοχείου στην περιοχή αυτή, και αξιοποιώντας το Διεθνές Πρόγραμμα και την εθνική πολιτική για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, καθώς και στον τουρισμό εμπειρίας, όπως ήδη προωθείται από τον ΣΕΤΚΕ.

δ) προοδευτικά αυξανόμενη πελατεία, προσαρμοσμένη στις εκάστοτε τρέχουσες συνθήκες και εξελίξεις, προσαρμόζοντας αναλόγως την σχετική πολιτική του.

12

4. Δράσεις στρατηγικής

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω εσωτερική και εξωτερική ανάλυση και τους τιθέμενους στόχους, οι δράσεις που μπορούν να αναληφθούν από το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι:

α) Βραχυπρόθεσμες δράσεις

Βασική είναι η ανακαίνιση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού και η αναθεώρηση της τιμολογιακής πολιτικής του ξενοδοχείου ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών ξενοδοχείων του νησιού, σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών και συμπληρωματικών υπηρεσιών, προκειμένου να προσελκύσει διαφορετικού τύπου αγοραστικό κοινό, ιδίως τους μεμονωμένους αλλοδαπούς τουρίστες και τους οργανωμένους ημεδαπούς τουρίστες, παρέχοντας προσφορές – κίνητρα σε ορισμένες συμπληρωματικές παροχές ή ακόμη και στις τιμές διαμονής για ορισμένο αριθμό διανυκτερεύσεων και πάνω, καθώς και μέσω της συνεργασίας με τουριστικά γραφεία του εσωτερικού. Σημαντική θα ήταν η

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

αξιοποίηση των μεθόδων μάρκετινγκ και του διαδικτύου, και της συμμετοχής σε διεθνείς και εγχώριες εκθέσεις τουρισμού που αναμένεται να πραγματοποιηθούν την περίοδο 2021-2022, ώστε το ξενοδοχείο ώστε να γίνει ευρέως γνωστό στο τουριστικό κοινό. Η εποχή μας επιβάλλει άμεση αξιοποίηση των δυνατοτήτων και της προβολής που εξασφαλίζουν τα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης, των οποίων η συγκεκριμένη επιχείρηση απαιτείται να κάνει χρήση. Σημαντική επίσης θα μπορούσε να θεωρηθεί και η συνεργασία με άλλο ξενοδοχείο της περιοχής μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης ή σύστασης κοινοπραξίας ή με κάποια διεθνή αλυσίδα ξενοδοχείων (franchising), η οποία θα προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό τουριστών, ημεδαπών και αλλοδαπών, μεμονωμένων και οργανωμένων. Ως προς την υπηρεσία της εστίασης σημαντική θα ήταν η παροχή γευμάτων με επίκεντρο την τοπική γαστρονομία της περιοχής βασιζόμενη σε τοπικές, ποιοτικές πρώτες ύλες σε συνεργασία με ντόπιους προμηθευτές.

β) Μακροπρόθεσμες δράσεις

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του υπό μελέτη ξενοδοχείου, αυτό χρειάζεται να διαφοροποιηθεί έναντι των λοιπών ξενοδοχείων της περιοχής και να αποκτήσει πλεονέκτημα.

Η διαφοροποίηση είναι εφικτή μέσω του εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού του ξενοδοχείου σε εναρμόνιση με την σύγχρονη αισθητική και με την περιβαλλοντική πολιτική. Ενδεικτικά, η επιχείρηση μπορεί να εισάγει σταδιακά αυτοματισμούς στις επιμέρους λειτουργίες των δωματίων και των άλλων υπηρεσιών που παρέχει στους τουρίστες, ενώ μπορεί να παρέχει ένα σύγχρονο business center, καθώς και κάποιο τάμπλετ ή κινητό τηλέφωνο ανά δωμάτιο, όπου οι τουρίστες θα μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για την περιοχή, αλλά και για τις δυνατότητες που τους παρέχονται. Επίσης, μπορούν να γίνουν ενέργειες για την αντικατάσταση των λαμπτήρων με λάμπες Led, την εγκατάσταση ηλιακών συλλεκτών για την παροχή ζεστού νερού χρήσης στο ξενοδοχείο και την αναβάθμιση των συστημάτων κλιματισμού, σε συνδυασμό με την προσθήκη μόνωσης όπου αυτό είναι αναγκαίο.

Σημαντική θα ήταν επίσης η παροχή διευρυμένων και προσωποποιημένων υπηρεσιών, δηλαδή όχι μόνο διαμονής και εστίασης, αλλά και μοναδικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, όπως υπηρεσίες ευεξίας-χαλάρωσης και αισθητικής, ιδιωτική αίθουσα προβολών, με ιδιαίτερα διακοσμημένο εστιατόριο και έμφαση στην πλούσια γαστρονομία που η περιοχή της Κρήτης διαθέτει, βασισμένη σε παραδοσιακά κρητικά προϊόντα. Μέσω αυτών των υπηρεσιών θα είναι δυνατή η προσέλκυση

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

τουριστών – καταναλωτών με υψηλά εισοδήματα και εν γένει με απαιτήσεις για το διαφορετικό, το μοναδικό. Βέβαια για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των ανωτέρω εναλλακτικών αναγκαία είναι η πρόσληψη για την κατάλληλη στελέχωση όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου με το απαραίτητο σε αριθμό, εμπειρία, εξειδίκευση και κατάρτιση προσωπικό. Επίσης, η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να διευρύνει το τουριστικό κοινό της και να εντάξει στο πελατολόγιό της και τους τουρίστες που αναζητούν θεματικό/εναλλακτικό τουρισμό. Περαιτέρω, δεδομένης έντονης ροπής για αποκέντρωση, αφού το 44% των Ευρωπαίων δηλώνει ότι θα εξετάσει τα ταξίδια εκτός εποχής και το 32% είναι πρόθυμο να ξοδέψει περισσότερα για να επισκεφθεί λιγότερο πολυσύχναστους προορισμούς, το συγκεκριμένο ξενοδοχείο μπορεί να προσανατολισθεί σε λειτουργία του καθ' όλο το χρόνο. (Καθημερινή,2021)

Σε επίπεδο τόσο βραχυχρόνιων όσο και μακροχρόνιων δράσεων χρήσιμο θα ήταν το ξενοδοχείο να διαμορφώσει ένα social media marketing plan, αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματά του, αλλά και τα συγκριτικά πλεονεκτήματά του τουριστικού προορισμού. Σημαντική σε αυτό είναι η διαρκής ανατροφοδότηση του κοινού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα των ενεργειών αυτών. Η πολιτική δε προώθησης από τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης θεωρείται επίσης χρήσιμη για την προσέλκυση μεμονωμένων πελάτες, τόσο από την Ελλάδα, όσο και από το εξωτερικό.

Συμπεράσματα

Από την ανάλυση της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης αναδείχθηκε η σημασία του προσδιορισμού του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής για τον προγραμματισμό και την θέση συγκεκριμένων στόχων προκειμένου η επιχείρηση να είναι βιώσιμη και να μπορέσει να προσαρμοσθεί στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου της οικονομίας στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται αντιμετωπίζοντας ένα πρόβλημα ή εκμεταλλευόμενη μια ευκαιρία. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση μιας επιχείρησης προϋποθέτει την διαμόρφωση και εφαρμογή κατά τρόπο ιδιαίτερα προσεκτικό και μελετημένο ενός προγράμματος, προσαρμοσμένου στις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

Βιβλιογραφία

- Γριμάνης, Στ. (2021). *Όμιλος Κοπελούζου: «Ξαναξεσταίνει» τα αδειοδοτημένα αιολικά για την Κρήτη*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [Όμιλος Κοπελούζου: «Ξαναξεσταίνει» τα αδειοδοτημένα αιολικά για την Κρήτη](https://www.newmoney.gr/2021/11/08/omilos-kopelouzou-ksanaxestainei-ta-adeiodotimena-aiolika-gia-tin-krita/) newmoney (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Ευσταθόπουλος, Γ. (2021). Σε σχήμα «Κ» και με ανισότητες η ανάκαμψη. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.enainstitute.org/publication/%cf%83%ce%b5-%cf%83%cf%87%ce%ae%ce%bc%ce%b1-%ce%ba-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%bc%ce%b5-%ce%b1%ce%bd%ce%b9%cf%83%cf%8c%cf%84%ce%b7%cf%84%ce%b5%cf%82-%ce%b7-%ce%b1%ce%bd%ce%ac%ce%ba%ce%b1%ce%bc/> (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Εφημερίδα των Συντακτών. (2021). *Μηταράκης - Σοϊλού συμφώνησαν για περαιτέρω συνεργασία απέναντι σε προσφυγικό κύμα από το Αφγανιστάν*. [Online]. Διαθέσιμο στο: *Μηταράκης - Σοϊλού συμφώνησαν για περαιτέρω συνεργασία απέναντι σε προσφυγικό κύμα από το Αφγανιστάν | Η Εφημερίδα των Συντακτών* (efsyn.gr). (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α', Πάτρα, Εκδόσεις ΕΑΠ.
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2020). *Πράσινο φως για επενδύσεις 630 εκατ. στον τουριστικό κλάδο*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1089893/prasino-fos-gia-ependyseis-630-ekat-ston-toyristiko-klado/> (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Καθημερινή. (2021). *Η πανδημία αλλάζει το μοντέλο του τουρισμού*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [Η πανδημία αλλάζει το μοντέλο τουρισμού | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](https://www.kathimerini.gr/2021/11/08/pandemia-allaizei-to-montero-toyristikou/) (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Μηταράκης, Ν. (2021). *Διαφορετική η εικόνα στο μεταναστευτικό*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.cnn.gr/politiki/story/238872/mitarakis-diaforetiki-i-eikona-sto-metanasteytiko-aposymforisi-nision-kata-49-to-2020>. (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Νεκτάριος, Μ. (2020). *Οικονομία: Στην εντατική μέχρι και το 2022*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://m.naftemporiki.gr/story/1651434/oikonomia-stin-entatiki-mexri-kai-to-2022> (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Οικονομάκη, Ε. (2020). *Οι τελευταίες εκτιμήσεις για το τουριστικό 2021*. [Online]. Διαθέσιμο στο <https://www.tourismtoday.gr/αβεβαιη-χρονια-to-2021-γιατον-ελληνικο-to/> (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!

- Ναυτεμπορική, (2020). *Περιβάλλον: Ποιες οι επιδόσεις της Ελλάδας στην προστασία του*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/story/1606086/periballon-poies-oi-epidoseis-tis-elladas-stin-prostasia-tou> (Πρόσβαση την 9η Νοέμβρη 2021).
- ΣΕΤΚΕ. (2021). *Τουρισμός εμπειρίας για ανάπτυξη χωρίς περιορισμούς*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [ΣΕΤΚΕ: «Τουρισμός Εμπειρίας» για ανάπτυξη χωρίς περιορισμούς \(naftemporiki.gr\)](https://www.naftemporiki.gr/story/1606086/periballon-poies-oi-epidoseis-tis-elladas-stin-prostasia-tou) (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Σταϊκούρας, Ι. (2021). *Συνεχίζεται η στήριξη των πληγέντων νοικοκυριών και επιχειρήσεων από την πανδημία*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [Σταϊκούρας: Συνεχίζεται η στήριξη των πληγέντων νοικοκυριών και επιχειρήσεων από την πανδημία | Protagon.gr](https://www.protagon.gr/story/1606086/periballon-poies-oi-epidoseis-tis-elladas-stin-prostasia-tou) (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Στασινού, Ν. (2021). *Κλιματική κρίση: «Πόσο» τρώει από το ελληνικό και ευρωπαϊκό ΑΕΠ*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [Κλιματική κρίση: Πόσο «τρώει» από το ελληνικό και ευρωπαϊκό ΑΕΠ \(naftemporiki.gr\)](https://www.naftemporiki.gr/story/1606086/periballon-poies-oi-epidoseis-tis-elladas-stin-prostasia-tou) (Πρόσβαση την 8η Νοέμβρη 2021).
- Capital.gr, (2020): *Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο και Ρόδος οι μεγάλοι χαμένοι της φετινής σεζόν*. [Online]. Διαθέσιμο στο <https://www.capital.gr/oikonomia/3486313/athina-thessaloniki-irakleio-kai-rodos-oi-megaloi-xamenoι-tis-fetinis-sezon> (Πρόσβαση την 9η Νοέμβρη 2021).
- Money-tourism. (2021). *Η τεχνολογία στην υπηρεσία της αύξησης των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [Η τεχνολογία στην "υπηρεσία" της αύξησης των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων - ΧΡΗΜΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ money-tourism.gr](https://www.money-tourism.gr/story/1606086/periballon-poies-oi-epidoseis-tis-elladas-stin-prostasia-tou) (Πρόσβαση την 9η Νοέμβρη 2021).

Νομοθεσία

Νόμος 4745/2020

Νόμος 4688/2020

Νόμος 4842/2021

Απλά και Κατανοητά η Γνώση!